


Strong operational performance in 2008

2008 Annual Results Conference
January 28, 2009



2008年の業績は堅調に推移

2008年通期業績発表資料 (Appendixを除く)
2009年1月28日



These materials contain certain forward-looking statements relating to the Group's business, which can be identified by the use of forward-looking terminology such as "outlook", "expected", "will", "potential", "pipeline", or similar expressions, or by express or implied discussions regarding potential new products, potential new indications for existing products, or regarding potential future revenues from any such products, or potential future sales or earnings of the Novartis Group or any of its divisions or business units; or by discussions of strategy, plans, expectations or intentions. You should not place undue reliance on these statements. Such forward-looking statements reflect the current views of the Company regarding future events, and involve known and unknown risks, uncertainties and other factors that may cause actual results to be materially different from any future results, performance or achievements expressed or implied by such statements. There can be no guarantee that any new products will be approved for sale in any market, or that any new indications will be approved for existing products in any market, or that such products will achieve any particular revenue levels. Nor can there be any guarantee that the Novartis Group, or any of its divisions or business units, will achieve any particular financial results. In particular, management's expectations could be affected by, among other things, uncertainties involved in the development of new pharmaceutical products; unexpected clinical trial results, including additional analysis of existing clinical data or unexpected new clinical data; unexpected regulatory actions or delays or government regulation generally; the Group's ability to obtain or maintain patent or other proprietary intellectual property protection, including the uncertainties involved in the US litigation process; competition in general; government, industry, and general public pricing and other political pressures; the impact that the foregoing factors could have on the values attributed to the Group's assets and liabilities as recorded in the Group's consolidated balance sheet; and other risks and factors referred to in Novartis AG's current Form 20-F on file with the US Securities and Exchange Commission. Should one or more of these risks or uncertainties materialize, or should underlying assumptions prove incorrect, actual results may vary materially from those described herein as anticipated, believed, estimated or expected. Novartis is providing the information in these materials as of this date and does not undertake any obligation to update any forward-looking statements as a result of new information, future events or otherwise.

3 | 2008 Annual Results Analyst Conference | January 28, 2009



これらの資料には、ノバルティス・グループの事業に関わる見通しに基づいた記述が含まれています。これらの記述は、「展望」、「思われる」、「予定である」、「潜在的」、「パイプライン」等の用語またはそれに類する表現の使用や、潜在的な新製品、既存製品の潜在的な新規適応症に関する、またはこれらの製品から得られる潜在的な将来の収入、あるいはノバルティス・グループまたは同社部門・事業体の潜在的な将来の売上高または収益に関する明示的または黙示的な表現から、または戦略、計画、期待、意図に関する記述から判断することができます。これらの記述は、過度の信頼を置く性質のものではありません。こうした見通しに基づく記述には、将来の出来事に関するノバルティスの現在の考えが反映されるほか、既知および未知のリスク、不確定要素、およびその他の要素が含まれ、これらの要素により実際の結果がこれらの記述に明示または黙示された将来の結果、業績または功績と大きく異なることがあります。新製品の販売が特定市場において承認される、または既存製品の新規適応症が特定市場で承認される、あるいはこれらの製品が一定の収益水準を達成する保証はまったくありません。同様に、ノバルティス・グループまたはその部門・事業体が一定水準の業績を達成する保証もありません。とくに、経営陣の予測は、新規の医薬品の開発に関連した不確定要素、既存の臨床データまたは予期せぬ新規臨床データの追加的分析など予想外の治験結果、予想外の規制措置・遅延・政府の規制全般、米国の訴訟手続きに関わる不確定要素など特許またはその他の独自の知的所有権保護を取得または維持するためのグループの能力、競合全般、政府・業界・一般社会からの値下げやその他の政治的圧力、上記の要因がグループの連結貸借対照表に計上されたグループの資産および負債に帰属する価値に与える影響、米国証券取引委員会に提出するノバルティスのフォーム20-Fに記載されたその他のリスクや要素などに左右されることがあります。これらのリスクまたは不確定要素のいずれかが具体化した場合、または基礎的な前提が不正確であった場合は、実際の結果が、ここに記載された予想、想定、予定または予期と大きく異なる場合があります。ノバルティスは、これらの資料に含まれる本日現在の情報を提供しているものであり、新たな情報、将来の出来事等を受けて、見通しに基づく記述を更新する義務はいっさい負いません。

4 | 2008 Annual Results Analyst Conference | January 28, 2009



Agenda

Overview	D. Vasella
Group performance 2008	
Strategy for sustained growth	
Operating performance	J. Reinhardt
Financial results	R. Breu
Outlook	D. Vasella



議題

概要	D. バセラ
2008年のグループ業績	
持続的成長のための戦略	
営業実績	J. ラインハルト
財務	R. ブロイ
見通し	D. バセラ



Novartis sustained performance from strategic healthcare portfolio in 2008

- Healthcare portfolio delivers dynamic sales and profit growth
- Portfolio strengthened with targeted acquisitions and strategic investments:
 - 25% stake in Alcon, Speedel, Protez, Nektar's pulmonary business
- R&D with rich pipeline and 14 major regulatory submissions:
 - e.g. Afinitor®, QAB149, ACZ885, Menveo®
- Significant productivity gains from Forward initiative
- Strong business expansion prompts 25% dividend increase proposal
- Novartis well-positioned for continued success, again planning for record results in 2009¹

¹ Barring unforeseen events

7 | 2008 Annual Results Analyst Conference | January 28, 2009



2008年、ノバルティスは戦略的ヘルスケアポートフォリオにより好業績を維持

- ヘルスケアポートフォリオにより、力強い売上高および利益の成長を達成
- 目標を定めた買収および戦略的な投資によりポートフォリオを強化:
 - Alcon社の株式25%取得、Speedel社買収、Protez社買収、Nektar社の肺疾患事業取得
- 研究開発は、パイプラインが充実、14件の承認申請実施:
 - Afinitor®、QAB149、ACZ885、Menveo®等
- フォワード・イニシアチブを通じて生産性を大幅に向上
- 力強い事業拡大により25%の配当金増加を提案
- ノバルティスは成功を継続させる好位置を維持し、2009年も記録的な業績を予測¹

¹ 不測の事態を除く

8 | 2008 Annual Results Analyst Conference | January 28, 2009



Novartis: Sustained growth in 2008¹

Group key figures	12 M 2007 in USD m	12 M 2008 in USD m	Change in % USD	Change in % LC ²
Net sales	38 072	41 459	+9	+5
Operating income³	6 781	8 964	+32	
Net income³	6 540	8 163	+25	
EPS (USD)	2.81	3.59	+28	
Number of associates	98 200	96 717	-2%	

¹ Continuing operations, with figures for Group excluding Medical Nutrition and Gerber

² Local currency

³ 2007 results include pre-tax charges of USD 590 m for corporate environmental provision increase and USD 444 m for Forward initiative that totaled USD 1,034 m (USD 788 m after tax)

9 | 2008 Annual Results Analyst Conference | January 28, 2009



ノバルティス: 2008年の持続的な成長¹

グループの主要財務データ	2007年通年 百万米ドル	2008年通年 百万米ドル	増減% 米ドルベース	増減% LC ² ベース
売上高	38,072	41,459	+9	+5
営業利益³	6,781	8,964	+32	
純利益³	6,540	8,163	+25	
1株当たり当期純利益(米ドル)	2.81	3.59	+28	
社員数	98,200	96,717	-2%	

¹ 医療用栄養食品、ガーバー社を除くグループの継続事業およびそれらの数値

² 現地通貨ベース

³ 2007年の業績には、環境引当金の増加5億9千万米ドルおよびフォワード・イニシアチブに対する4億44百万米ドル、合計10億34百万米ドルの税引費用(税引き後は7億88百万米ドル)が含まれる。

10 | 2008 Annual Results Analyst Conference | January 28, 2009



Q4 2008 results reflect business expansion and productivity gains¹

Group key figures

	Q4 2007 in USD m	Q4 2008 in USD m	Change in % USD	Change in % LC
Net sales	9 931	10 077	+1	+8
Operating income ²	897	1 680	+87	
Net income ²	931	1 507	+62	
EPS (USD)	0.41	0.66	+61	

¹ Continuing operations, with figures for Group excluding Medical Nutrition and Gerber

² 2007 results include pre-tax charges of USD 444 m for Forward initiative (USD 325 m after tax)

11 | 2008 Annual Results Analyst Conference | January 28, 2009



2008年第4四半期の業績は、事業拡大と生産性向上を反映¹

グループの主要財務データ

	2007年 第4四半期 百万米ドル	2008年 第4四半期 百万米ドル	増減% 米ドルベース	増減% 現地通貨 ベース
売上高	9,931	10,077	+1	+8
営業利益 ²	897	1,680	+87	
純利益 ²	931	1,507	+62	
1株当たり当期純利益(米ドル)	0.41	0.66	+61	

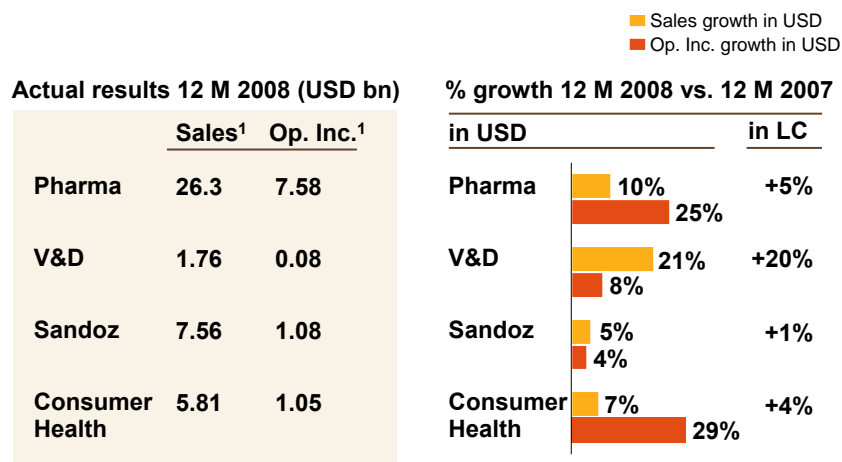
¹ 医療用栄養食品、ガーバー社を除くグループの継続事業およびそれらの数値

² 2007年の業績には、フォワード・イニシアチブに対する4億44百万米ドルの税引費用(税引き後は3億25百万米ドル)が含まれる。

12 | 2008 Annual Results Analyst Conference | January 28, 2009



All divisions contribute to successful year

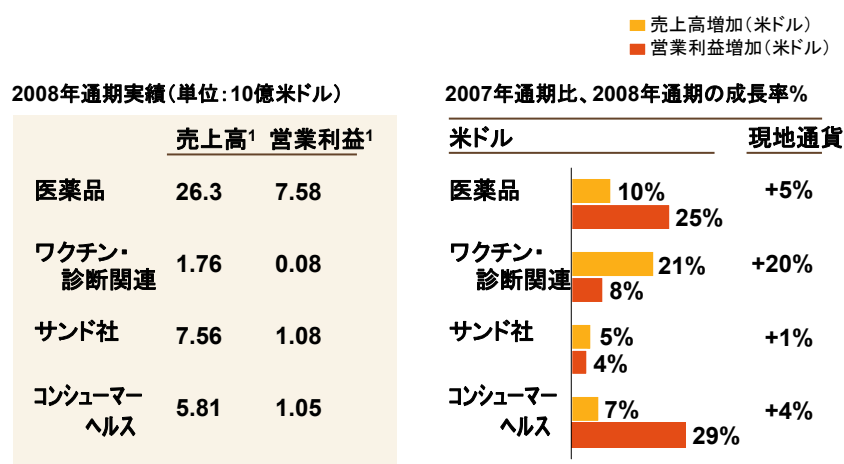


¹ Rounded

13 | 2008 Annual Results Analyst Conference | January 28, 2009



すべての部門が通期の好業績に貢献



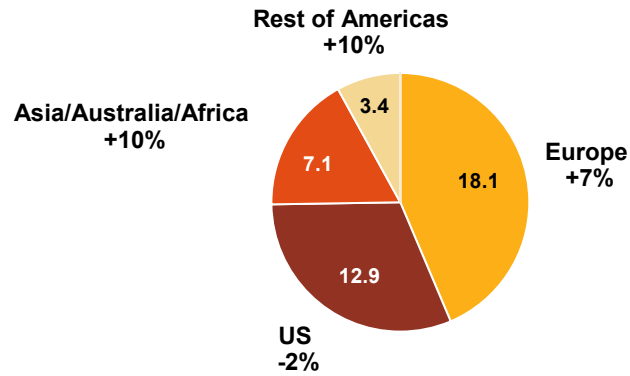
¹ 四捨五入

14 | 2008 Annual Results Analyst Conference | January 28, 2009



All regions - except US - with dynamic growth

Group¹ 12 M 2008 net sales in USD bn; growth in local currency



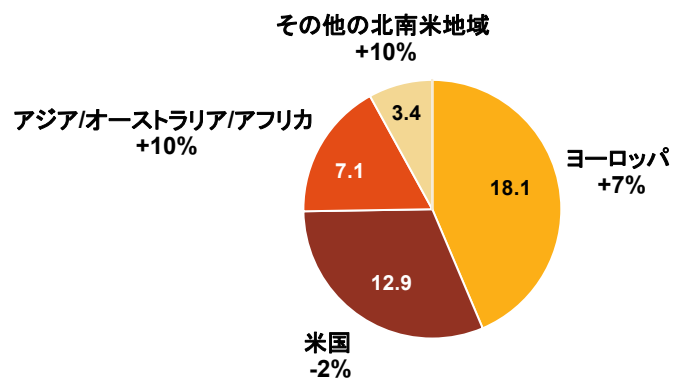
¹ Continuing operations, with figures for Group *excluding* Medical Nutrition, Gerber

15 | 2008 Annual Results Analyst Conference | January 28, 2009



米国を除くすべての地域で力強い成長

2008年通期グループ¹売上高(単位:10億米ドル):現地通貨ベースの成長



¹ 医療用栄養食品、ガーバー社を除くグループの継続事業およびそれらの数値

16 | 2008 Annual Results Analyst Conference | January 28, 2009



Agenda

Overview	D. Vasella
Group performance 2008	
Strategy for sustained growth	
Operating performance	J. Reinhardt
Financial results	R. Breu
Outlook	D. Vasella



議題

概要	D. バセラ
2008年のグループ業績	
持続的成長のための戦略	
営業実績	J. ラインハルト
財務	R. ブロイ
見通し	D. バセラ



Growing demand in a resource-constrained environment

Industry fundamentally attractive with strong growth drivers...



Aging population



Unhealthy lifestyles



Emerging growth markets



Scientific advances

... but facing significant challenges

- Pressure on drug prices
- Increasing use of generics
- Conservative regulators
- Weakening IP rights
- Recession

19 | 2008 Annual Results Analyst Conference | January 28, 2009



資源に制約のある環境で需要が拡大

強力な成長要因により基本的に魅力的な産業だが...



高齢化社会



不健全な生活習慣



新興成長市場



科学の進歩

... 大きな困難に直面

- 医薬品の値下げ圧力
- 後発薬の利用拡大
- 保守的な監督機関
- 知的財産権の弱体化
- 景気後退

20 | 2008 Annual Results Analyst Conference | January 28, 2009



Consistent strategy to sustain profitable growth and mitigate risk

Priorities 2009

- 1 **Selectively strengthen existing franchises of business portfolio** addressing specific customer needs
- 2 Step up **innovation** focusing on **differentiated products**
- 3 Expand in **high-growth markets**
- 4 Improve organizational **efficiency**

21 | 2008 Annual Results Analyst Conference | January 28, 2009



利益成長を維持し、リスクを軽減させるための一貫した戦略

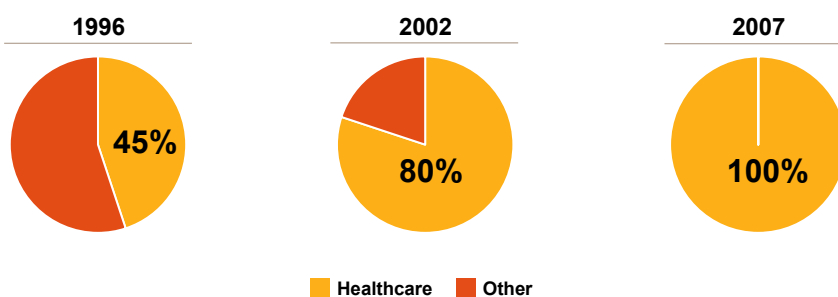
2009年の優先事項

- 1 **事業ポートフォリオの既存フランチャイズを選択的に強化して、特定の顧客ニーズに対応**
- 2 **差別化製品に重点を置いた革新を強化**
- 3 **高成長市場での拡大**
- 4 **組織の効率性を向上**

22 | 2008 Annual Results Analyst Conference | January 28, 2009



Focused diversification in healthcare



2008 targeted acquisitions and strategic investments:

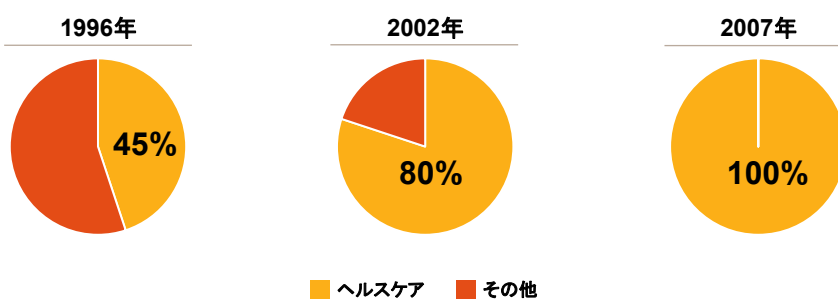
+ 25% Alcon stake
+ Speedel

+ Protez
+ Nektar pulmonary business

23 | 2008 Annual Results Analyst Conference | January 28, 2009



ヘルスケアにおける重点的な多様化



2008に実施された目標を定めた買収および戦略的投資:

+ Alcon社の株式25%
+ Speedel社

+ Protez社
+ Nektar社の肺疾患事業

24 | 2008 Annual Results Analyst Conference | January 28, 2009



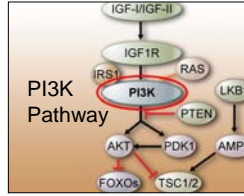
NIBR aims to change the practice of medicine

Novel therapies in Proof-of-Concept clinical trials include drugs for:

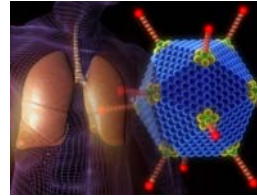
RAF265
BRAF Inhibitor
Melanoma



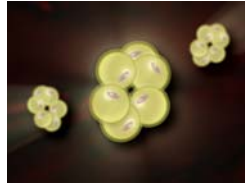
BEZ235
PI3 Kinase Inhibitor
Colon, Breast, Prostate Cancer



RSV604
Antiviral
Respiratory Syncytial Virus



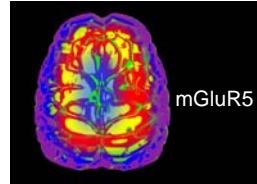
LCQ908
DGAT1 Inhibitor
Metabolic Disorders



AIN457
Anti-IL-17 Antibody
Autoimmune Diseases



AFQ056
mGluR5 Antagonist
Fragile X Syndrome



25 | 2008 Annual Results Analyst Conference | January 28, 2009

NOVARTIS

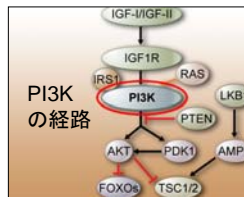
医療手法の変革をめざすノバルティス バイオメディカル 研究所

概念実証臨床試験における新しい療法には次のような医薬品が含まれる:

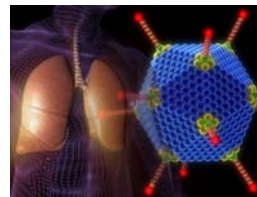
RAF265
BRAF阻害剤
メラノーマ



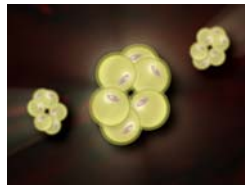
BEZ235
PI3キナーゼ阻害剤
結腸がん、乳がん、前立腺がん



RSV604
抗ウイルス剤
呼吸器合胞体ウイルス



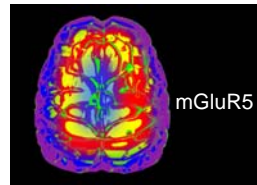
LCQ908
DGAT1阻害剤
代謝疾患



AIN457
Anti-IL-17抗体
自己免疫疾患



AFQ056
mGluR5拮抗薬
脆弱性X症候群

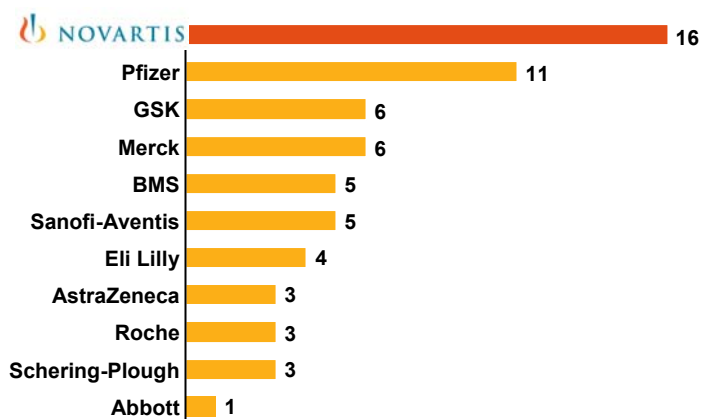


26 | 2008 Annual Results Analyst Conference | January 28, 2009

NOVARTIS

Novartis: highest # FDA NME approvals '00-'08¹

No. of FDA new molecular entity approvals, 2000-2008



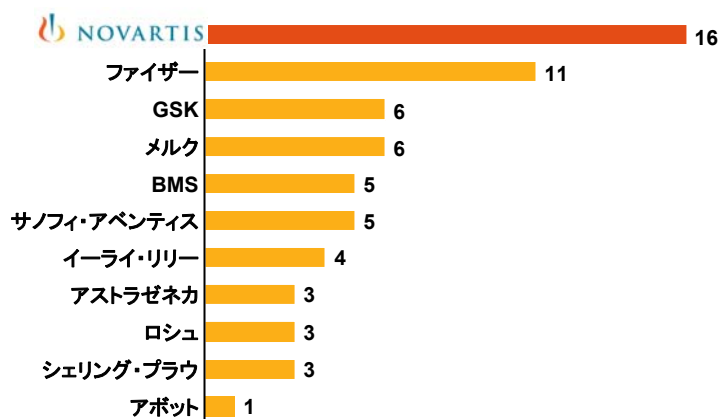
¹ Jan. 2000-Dec. 2008; Top 15 pharma companies – data for J&J, Amgen, Wyeth, Bayer, Boehringer Ingelheim not readily available; Source: FDA website

27 | 2008 Annual Results Analyst Conference | January 28, 2009



ノバルティス：2000～2008年における米国食品医薬品局(FDA)の新規化合物承認件数で他社を上回る¹

2000～2008年にFDAが承認した新規化合物の件数



¹ 2000年1月～2008年12月、製薬企業上位15社 — J&J、アムジェン、ワイス、バイエル、ベーリンガー・インゲルハイムのデータは不明
出典：FDAウェブサイト

28 | 2008 Annual Results Analyst Conference | January 28, 2009



Consistent strategy to sustain profitable growth and mitigate risk

- 1 **Selectively strengthen existing franchises of business portfolio** addressing specific customer needs
- 2 Step up **innovation** focusing on differentiated products
- 3 Expand in **high-growth markets**
- 4 Improve organizational **efficiency**

29 | 2008 Annual Results Analyst Conference | January 28, 2009



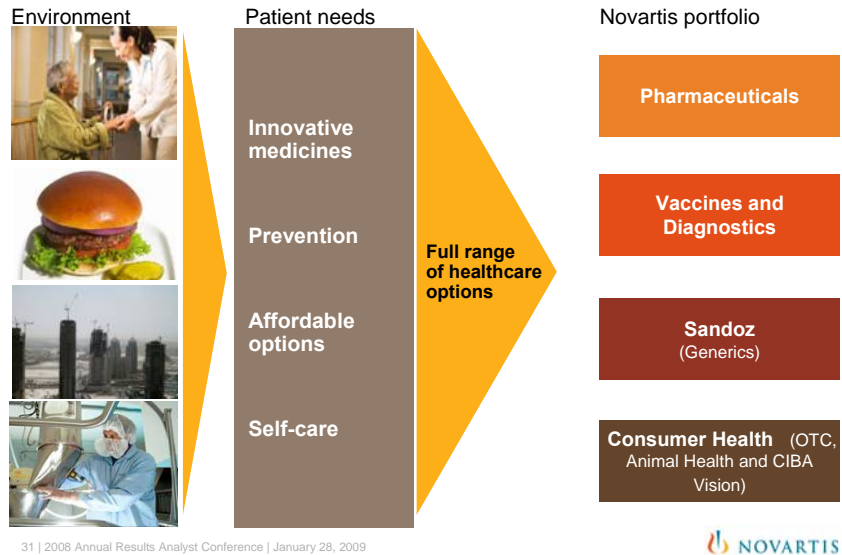
利益成長を維持し、リスクを軽減するための一貫した戦略

- 1 **事業ポートフォリオの既存フランチャイズを選択的に強化して、特定の顧客ニーズに対応**
- 2 差別化製品に重点を置いた**革新を強化**
- 3 **高成長市場での拡大**
- 4 **組織の効率性を向上**

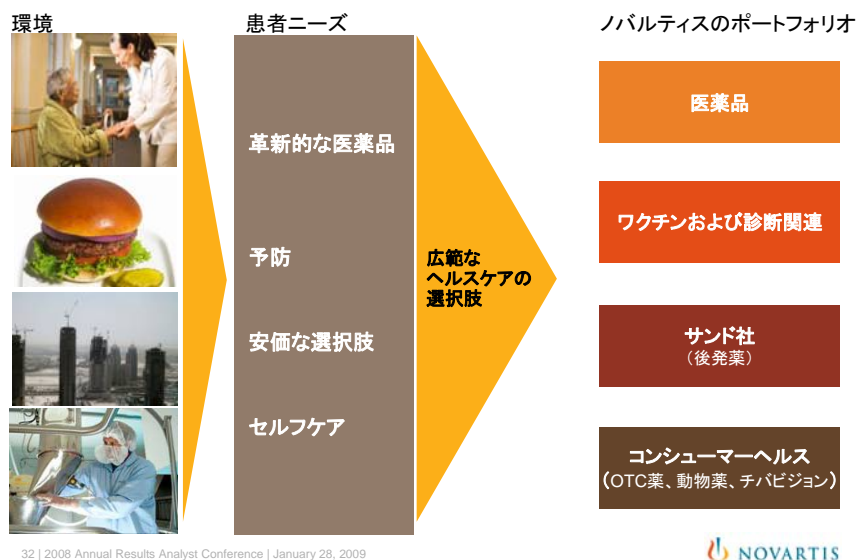
30 | 2008 Annual Results Analyst Conference | January 28, 2009



Novartis has an excellent portfolio to address changing patient needs



患者ニーズの変化に対応できる優れたポートフォリオを持つノバルティス



Group Emerging Markets (GEM): Implemented in 9 pilot countries, achieving 25% sales growth¹

- Cross-divisional setup with single country head managing entire portfolio
- Increased efficiency and broader product offerings aligned around channels
- Integrated KAM² and consolidated back-office



¹ Growth in local currency, 2008 vs. 2007; ² Key Account Management
33 | 2008 Annual Results Analyst Conference | January 28, 2009

NOVARTIS

グループが関わる新興市場 (GEM) : 9カ国で試験的に実施、25%の売上増加を達成¹

- 部門を超えて、ポートフォリオ全体を一人の各国担当ヘッドが管理
- 効率性の向上、および複数チャネルにまたがり配置された広範な製品群
- 総合的なKAM²および統合された後方業務



¹ 2007年と比較した2008年の現地通貨ベースの成長 ² 主要取引先管理
34 | 2008 Annual Results Analyst Conference | January 28, 2009

NOVARTIS

Consistent strategy to sustain profitable growth and mitigate risk

- 1 **Selectively strengthen existing franchises of business portfolio** addressing specific customer needs
- 2 Step up **innovation** focusing on differentiated products
- 3 Expand in **high-growth markets**
- 4 **Improve organizational efficiency**

35 | 2008 Annual Results Analyst Conference | January 28, 2009



利益成長を維持し、リスクを軽減させるための一貫した戦略

- 1 **事業ポートフォリオの既存フランチャイズを選択的に強化して、特定の顧客ニーズに対応**
- 2 **差別化製品に重点を置いた革新を強化**
- 3 **高成長市場での拡大**
- 4 **組織の効率性を向上**

36 | 2008 Annual Results Analyst Conference | January 28, 2009



Forward savings ahead of plan

- Delivered Forward savings of USD 1.1 billion, ahead of plan and exceeding 2008 target
- Strong procurement savings across all divisions
- Productivity remains a priority for 2009:
Expect to surpass original Forward savings target

37 | 2008 Annual Results Analyst Conference | January 28, 2009



フォワード・イニシアチブに基づく経費削減は、計画を上回るペースで進行中

- フォワード・イニシアチブにおいて、計画よりも早い、また2008年の目標を上回る11億米ドルの経費削減を達成
- すべての部門で調達費用の削減を強かに推進
- 生産性向上は2009年も引き続き優先事項:
当初のフォワード削減目標を上回ると予測

38 | 2008 Annual Results Analyst Conference | January 28, 2009



Environmental achievements 2008

- Voluntary Kyoto commitment
 - CO₂ emissions from operations reduced by 1%
 - CO₂ emissions from fleet of 23,000 vehicles reduced by 6%
- Energy management
 - 5th Annual Energy Excellence Awards
 - 46 projects submitted, which contribute:
 - 2% energy savings of total Novartis energy consumption
 - USD 17 m in cost savings
 - Energy standards defined for new buildings and equipment
- Carbon offset projects
 - In 2008 planted 1.6 m trees in Argentina
 - Since 2007 total of 2.2 m trees planted



39 | 2008 Annual Results Analyst Conference | January 28, 2009



2008年における環境対策の実績

- 自主的な京都議定書対応目標
 - 事業活動からのCO₂排出量を1%削減
 - 車両2万3千台からのCO₂排出量を6%削減
- エネルギー管理
 - 第5回「Annual Energy Excellence Awards」
 - 以下に貢献する46プロジェクトを提出:
 - ノバルティスの総エネルギー消費量の2%を削減
 - 17百万米ドルのコスト削減
 - 建物及び設備の新規取得に関するエネルギー基準を規定
- カーボンオフセット・プロジェクト
 - 2008年、160万本の樹木をアルゼンチンに植樹
 - 2007年以来、合計220万本の樹木を植樹



40 | 2008 Annual Results Analyst Conference | January 28, 2009



Access to medicine programs – in 2008 we contributed 3.0% of net sales

- **Coartem® subsidized:**
73.7 million treatments shipped in 2008 – cumulatively delivered 216 million treatments, which helped save an estimated 550,000 lives
- **Leprosy medication free of charge:**
>4.5 million patients cured since 2000
- **TB donations (DOTS):**
500,000 patients in five years
- **Glivec® patient assistance:**
Free to >35,000 patients in about 80 countries
- **NITD¹ in Singapore:**
Focus on TB, dengue fever and malaria
- **NVGH² in Siena, Italy:**
Vaccines Research Institute for neglected diseases

2008:

- 74 m patients supported
- Programs and research valued at USD 1.26 bn³

¹ Novartis Institute for Tropical Diseases; ² Novartis Vaccines Institute for Global Health; ³ Based on approximate market value

41 | 2008 Annual Results Analyst Conference | January 28, 2009



「医薬品アクセス」プログラム – 2008年は、売上高の3.0%に相当する医薬品を寄付

- **Coartem®助成プログラム:**
2008年は7千370万個の治療薬を出荷 – 累計2億16百万個の治療薬を提供し、推定55万人の生命を救うことに貢献
- **ハンセン病治療薬を無料で提供:**
2000年以来、450万人を超える患者さんを治療
- **結核治療への寄付 (DOTS):**
5年間で50万人の患者さんを治療
- **Glivec®による患者支援:**
約80ヶ国で35千人を超える患者さんに無料で提供
- **シンガポールのNITD¹:**
結核、 Dengue熱、マラリアに注力
- **イタリア・シエナのNVGH²:**
軽視された疾病のためのワクチン研究所

2008年:

- 7千4百万人の患者さんを支援
- 12億6千万米ドル³に相当するプログラムおよび研究

¹ ノバルティス熱帯病研究所 ² 「Novartis Vaccines Institute for Global Health」 ³ おおよその市場価格に基づく

42 | 2008 Annual Results Analyst Conference | January 28, 2009



Agenda

Overview	D. Vasella
Operating performance	J. Reinhardt
2008 performance	
Operational priorities for 2009	
Financial results	R. Breu
Outlook	D. Vasella



議題

概要	D. バセラ
営業実績	J. ラインハルト
2008年の実績	
2009年の優先業務	
財務	R. ブロイ
見通し	D. バセラ



Key messages

- 2008 performance: Sustained momentum
 - Pharmaceuticals delivers record results
 - Vaccines and Diagnostics continues with rapid growth
 - Sandoz has challenging year – poor US performance
 - Consumer Health shows solid performance with CIBA Vision turnaround
- Operational priorities for 2009: Focused execution
 - Target superior growth
 - Rejuvenate the portfolio
 - Further improve productivity

45 | 2008 Annual Results Analyst Conference | January 28, 2009



主要なメッセージ

- 2008年の業績: 勢いを維持
 - 医薬品部門は記録的な業績を達成
 - ワクチンおよび診断関連部門は高成長を継続
 - サンド社にとっては困難な1年 – 米国の業績が低迷
 - コンシューマーヘルス部門は、チバビジョンの再建により堅調な業績を示す
- 2009年の優先業務: 集中的な実施
 - 高い成長を目標とする
 - ポートフォリオを活性化
 - 生産性をさらに向上

46 | 2008 Annual Results Analyst Conference | January 28, 2009



Agenda

Overview	D. Vasella
Operating performance	J. Reinhardt
2008 performance	
Operational priorities for 2009	
Financial results	R. Breu
Outlook	D. Vasella



議題

概要	D. バセラ
営業実績	J. ラインハルト
2008年の実績	
2009年の優先業務	
財務	R. ブロイ
見通し	D. バセラ



Pharmaceuticals shows record 2008 performance

	Net sales (USD in bn)	Growth USD (%)	LC (%)	Operating income (USD in bn)	Growth (%)	ROS (%)
Pharmaceuticals	26.3	+10	+5	7.58	+25	28.8
Vaccines and Diagnostics	1.76	+21	+20	0.08	+8	4.4
Sandoz	7.56	+5	+1	1.08	+4	14.3
Consumer Health	5.81	+7	+4	1.05	+29	18.0

49 | 2008 Annual Results Analyst Conference | January 28, 2009



医薬品は、2008年記録的な業績を達成

	売上高 (十億ドル)	成長率% 米ドル	現地通貨	営業利益 (十億ドル)	成長率 (%)	売上高 営業利益率 (%)
医薬品	26.3	+10	+5	7.58	+25	28.8
ワクチンおよび診断関連	1.76	+21	+20	0.08	+8	4.4
サンド社	7.56	+5	+1	1.08	+4	14.3
コンシューマーヘルス	5.81	+7	+4	1.05	+29	18.0

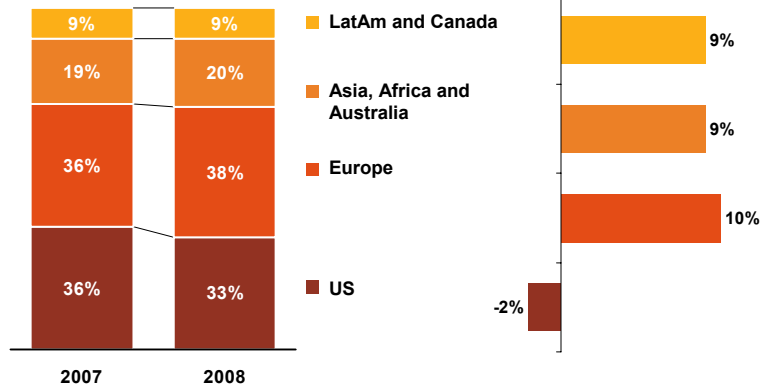
50 | 2008 Annual Results Analyst Conference | January 28, 2009



Pharmaceuticals: Global strength from dynamic growth outside the US

% of net sales by region
Total USD 26.3 bn

2008 net sales growth vs 2007
In local currencies



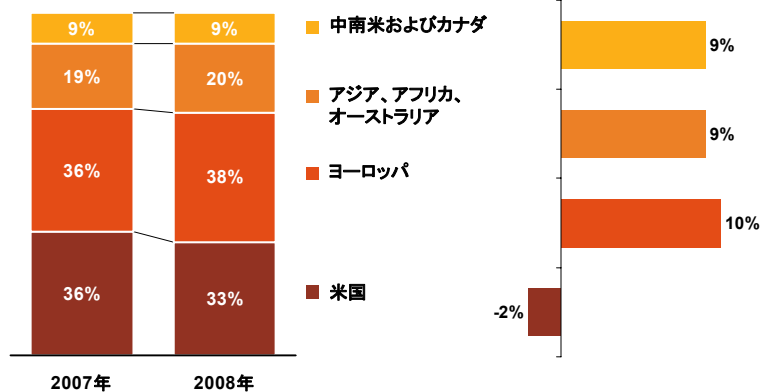
51 | 2008 Annual Results Analyst Conference | January 28, 2009



医薬品：米国を除く世界市場で力強い成長

売上高の地域別割合 (%)
(合計263億米ドル)

2007年比 2008年売上高増減率
(現地通貨ベース)



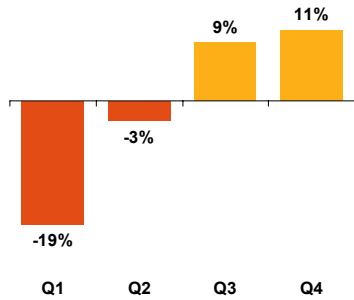
52 | 2008 Annual Results Analyst Conference | January 28, 2009



Pharmaceuticals: US shows accelerating growth in H2 2008

US quarterly net sales growth in local currencies

- Overcoming 2007 challenges
- Expansion of multiple brands drove performance



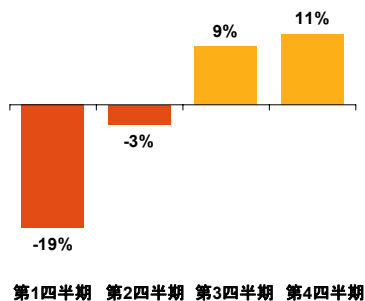
53 | 2008 Annual Results Analyst Conference | January 28, 2009

NOVARTIS

医薬品：米国の売上高が2008年下半期に成長を加速

米国での四半期別売上高成長率 (現地通貨ベース)

- 2007年の課題を克服
- 複数ブランドの拡大が業績を牽引

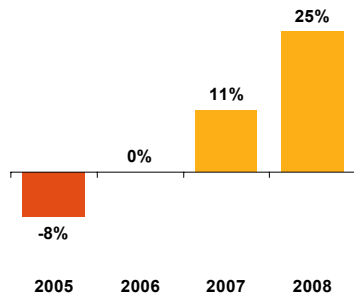


54 | 2008 Annual Results Analyst Conference | January 28, 2009

NOVARTIS

Pharmaceuticals: UK – an example of adapting commercial models to drive success

UK Pharma net sales growth in local currencies



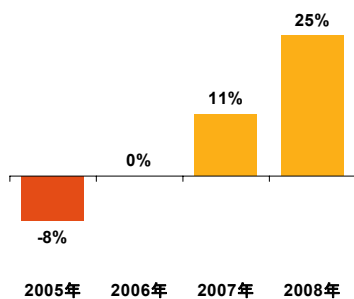
- Field force reduced by 39%, focus on key accounts (primary care trusts, hospitals)
- Rolling out reimbursement schemes
 - Lucentis®: For patients requiring >14 doses, Novartis pays for additional doses
 - Xolair®: Novartis pays for a course of medicine if a patient does not respond by 16 weeks
- As a result, successful product launches – Lucentis®, Aclasta®, Exelon®, Eucreus®/Galvus®, Tasigna® – and solid growth from established brands

55 | 2008 Annual Results Analyst Conference | January 28, 2009



医薬品：英国 – 商品化モデルを適合し、成功を推進させた1例

英国医薬品事業の売上高成長率 (現地通貨ベース)

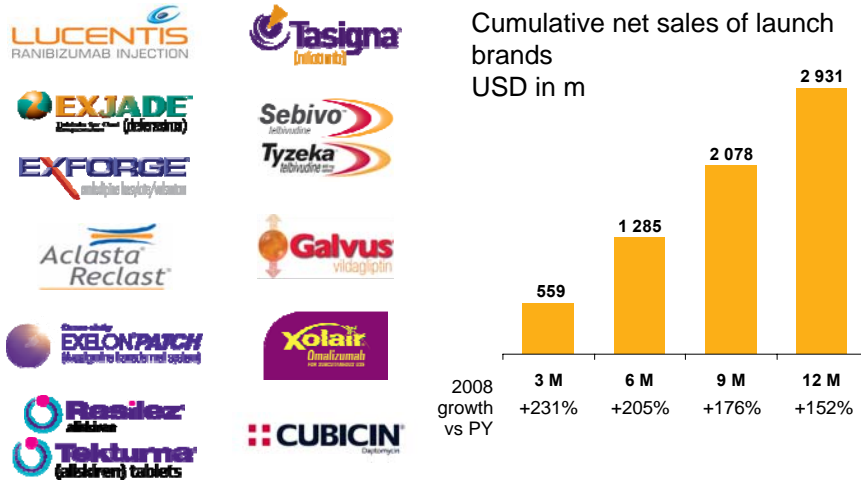


- 営業人員を39%削減し、主要取引先(プライマリケア・トラスト、病院)に集中
- 償還スキームを展開
 - Lucentis®: 14回以上の投与を必要とする患者さんについては、ノバルティスが追加投与分を負担
 - Xolair®: 患者さんが16週以内に反応を示さない場合は、相当日数分の薬剤代をノバルティスが負担
- その結果、製品の上市(Lucentis®, Aclasta®, Exelon®, Eucreus®/Galvus®, Tasigna®)に成功したほか、確立したブランドからの売上高が堅調に成長

56 | 2008 Annual Results Analyst Conference | January 28, 2009



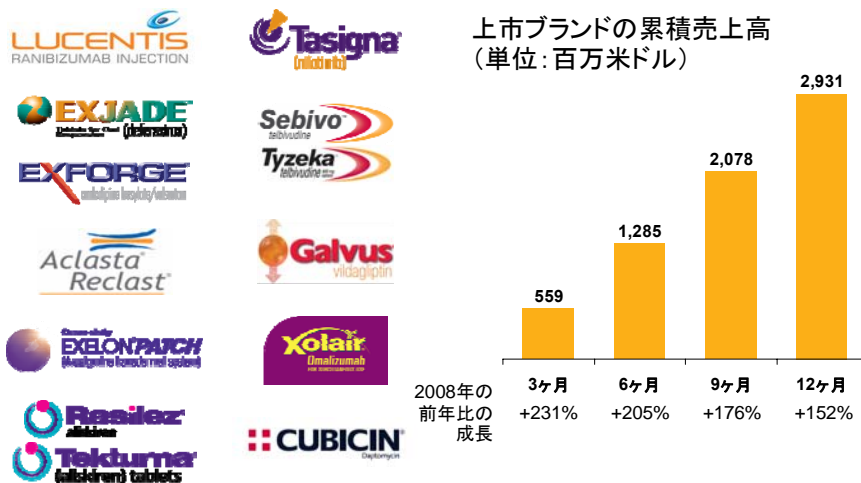
Pharmaceuticals: Recent launches a key sales driver in 2008



57 | 2008 Annual Results Analyst Conference | January 28, 2009



医薬品：最近の上市が2008年の主要な売上高牽引要因

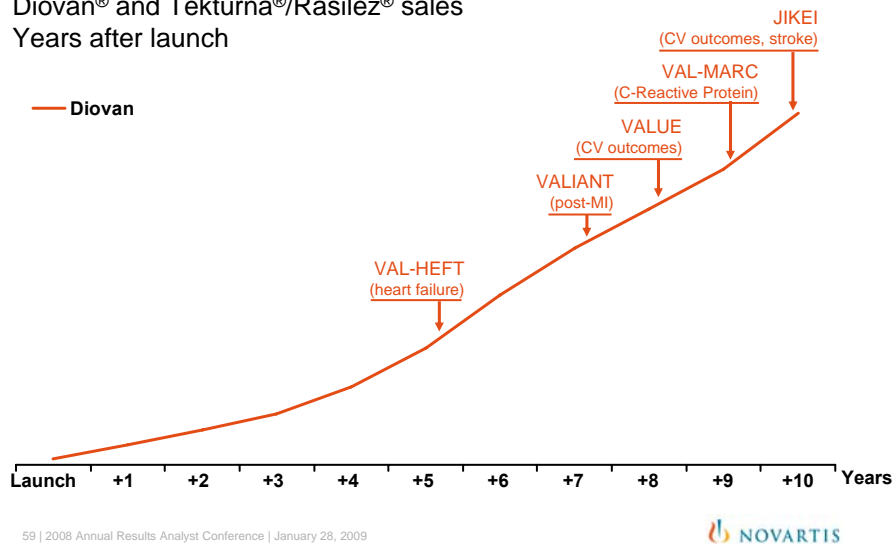


58 | 2008 Annual Results Analyst Conference | January 28, 2009



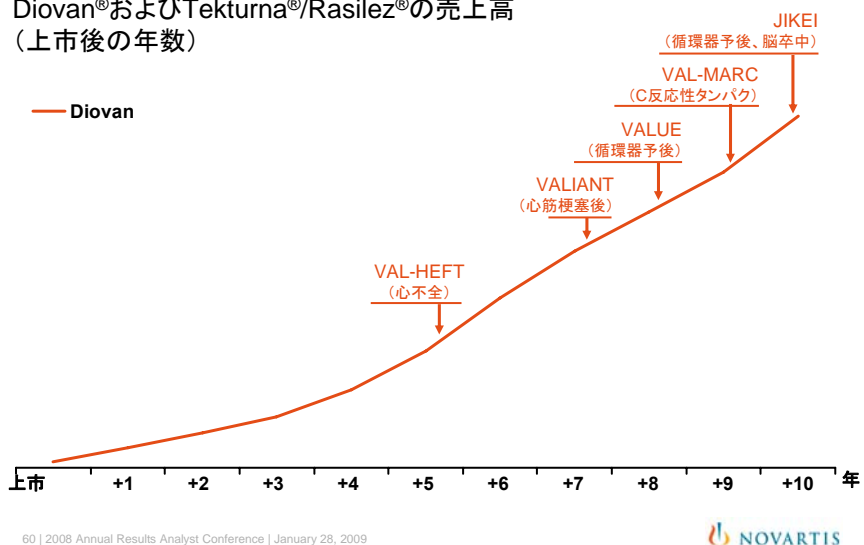
Tekturna/Rasilez: Outcomes data essential to support blockbusters in cardiovascular field

Diovan® and Tekturna®/Rasilez® sales
Years after launch



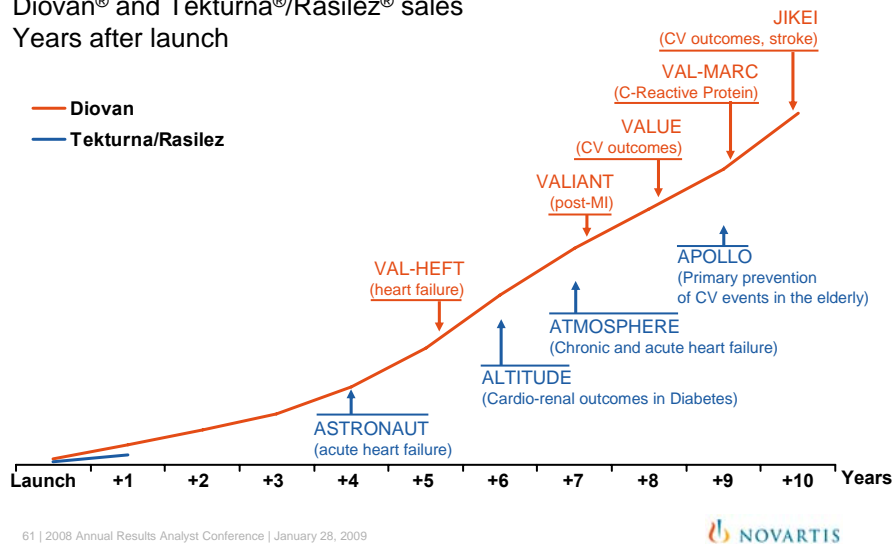
Tekturna/Rasilez: 循環器分野のブロックバスターを支えるために不可欠な予後データ

Diovan®およびTekturna®/Rasilez®の売上高
(上市後の年数)



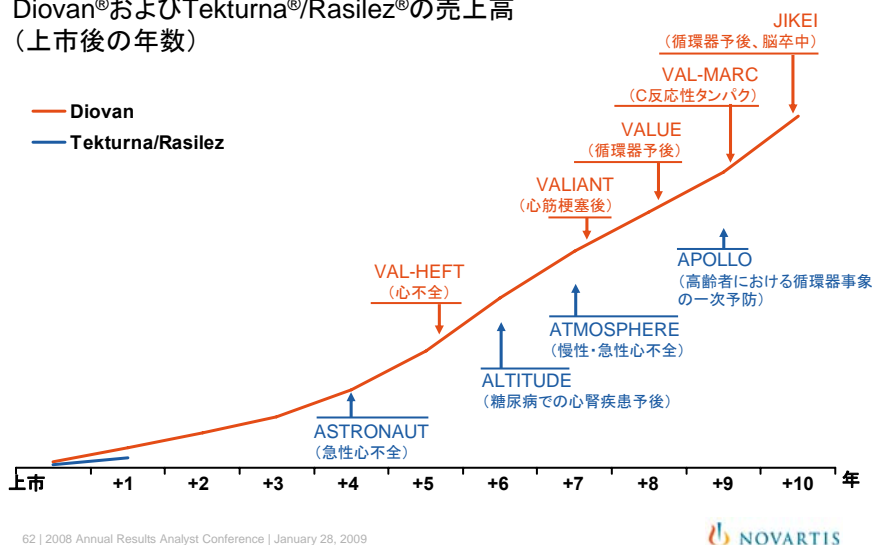
Tekturna/Rasilez: Outcomes data essential to support blockbusters in cardiovascular field

Diovan® and Tekturna®/Rasilez® sales
Years after launch

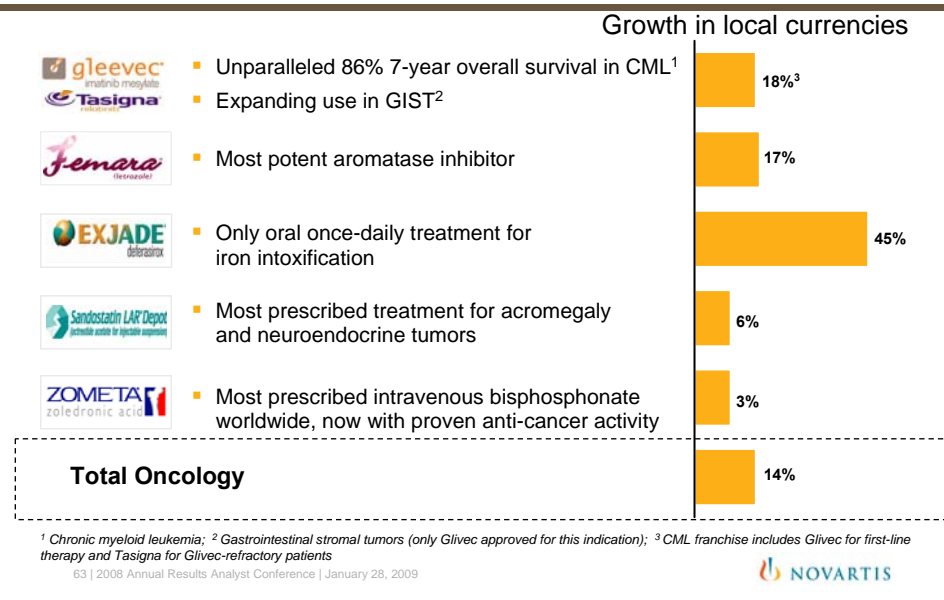


Tekturna/Rasilez: 循環器分野のブロックバスターを支えるために不可欠な予後データ

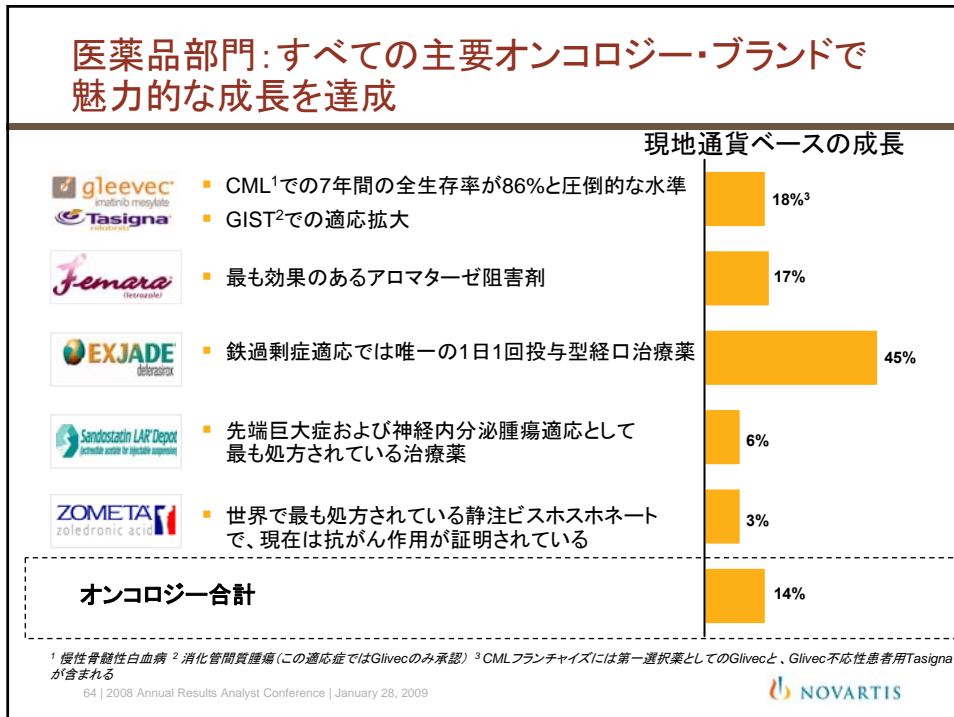
Diovan®およびTekturna®/Rasilez®の売上高
(上市後の年数)



Pharmaceuticals: All key oncology brands achieved attractive growth



医薬品部門: すべての主要オンコロジー・ブランドで魅力的な成長を達成



Strong pipeline progress in 2008

- Late pipeline: 14 key submissions and 10 key approvals

	US	EU	Japan
Submissions	Glivec® Adjuvant GIST Afinitor® Menveo® QAB149 COPD ¹ Tekturma®/Diovan® ACZ885 CAPS ²	Glivec® Adjuvant GIST Afinitor® QAB149 COPD ACZ885 CAPS Menveo®	Rasilez® Galvus® Exforge®
Approvals	Tekturma®+HCTZ Reclast® Glivec® Adjuvant GIST	Stalevo® Reclast®	Exjade® Lucentis® Xolair® Tasigna® CoDiovan®

- Early pipeline: becoming a biotech powerhouse with 25% of biologicals

65 | 2008 Annual Results Analyst Conference | January 28, 2009

¹ Chronic obstructive pulmonary disease
² Cryopirin-associated periodic syndromes



2008年における力強いパイプラインの進展

- 後期パイプライン: 14件の主要な申請および10件の主要な承認

	米国	EU	日本
申請	Glivec®アジュバント GIST Afinitor® Menveo® QAB149 COPD ¹ Tekturma®/Diovan® ACZ885 CAPS ²	Glivec®アジュバント GIST Afinitor® QAB149 COPD ACZ885 CAPS Menveo®	Rasilez® Galvus® Exforge®
承認	Tekturma®+HCTZ Reclast® Glivec®アジュバント GIST	Stalevo® Reclast®	Exjade® Lucentis® Xolair® Tasigna® CoDiovan®

- 早期パイプライン: 生物製剤の25%を占めるバイオ技術の主力に成長

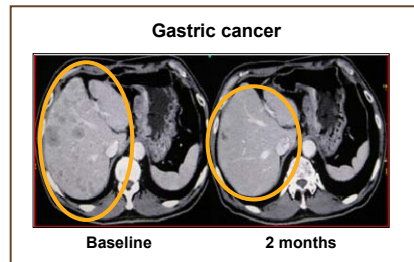
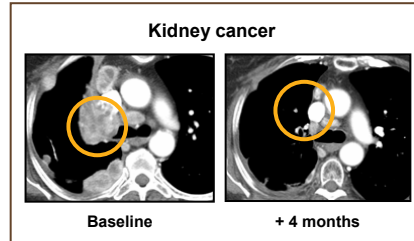
66 | 2008 Annual Results Analyst Conference | January 28, 2009

¹ 慢性閉塞性肺疾患
² クリオピリン関連周期性症候群



Afinitor® submitted with strong clinical data – broad Phase III clinical program expanding in 2009

- Afinitor® with blockbuster potential
- US/EU submissions in June 2008 for advanced kidney cancer after outstanding results in Phase III
- Additional Phase III programs planned to start in 2009
 - Lymphoma, neuroendocrine tumors, breast, gastric, hepatocellular carcinoma, and tuberous sclerosis
- Next expected filing: carcinoid tumors in 2009

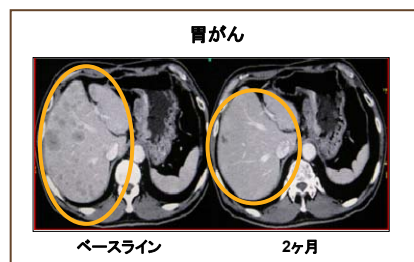
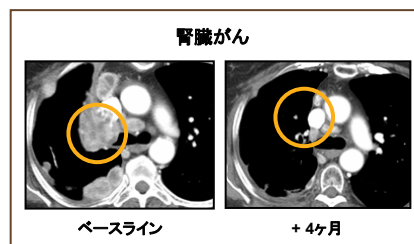


67 | 2008 Annual Results Analyst Conference | January 28, 2009



力強い臨床データを有するAfinitor®を承認申請 – 広範な第III相試験プログラムを2009年に拡大

- ブロックバスターとなる潜在性を持つ Afinitor®
- 第III相試験でめざましい結果を得た後の2008年6月に進行性腎臓がん適応で米国/EUで承認申請
- 第III相の追加プログラムを2009年に開始予定
 - リンパ腫、神経内分泌腫瘍、乳がん、胃がん、肝細胞がん、結節硬化症
- 次に予定されている申請: 2009年にカルチノイド腫瘍



68 | 2008 Annual Results Analyst Conference | January 28, 2009



QAB149 submitted for COPD with strong profile

- Phase III shows sustained 24 hour bronchodilation at 150 and 300 µg, sustained over one year
- Superior efficacy vs. bid LABAs¹ & tiotropium
- Good safety profile, even at doses higher than needed for therapeutic effect
- US and EU files submitted in December 2008 for COPD²
- Full data to be presented at ATS³ in May 2009



¹ Long acting beta-agonists
² Chronic obstructive pulmonary disease
³ American Thoracic Society meeting

69 | 2008 Annual Results Analyst Conference | January 28, 2009



強力なプロファイルを有するQAB149をCOPD用として承認申請

- 第III相試験の結果、150および300 µgを1年間継続投与して気管支拡張を24時間持続
- bid LABA¹およびtiotropiumを上回る有効性
- 治療効果に必要なレベルを超えた用量でも、良好な安全性プロファイルを維持
- 米国およびEUでは、2008年12月にCOPD²適応として承認申請
- 2009年5月に詳細データをATS³で公開予定



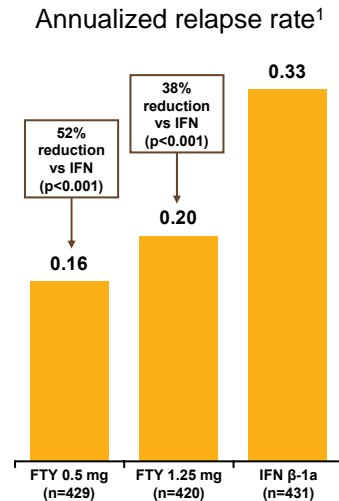
¹ 持続性ベータ作用薬
² 慢性閉塞性肺疾患
³ 米国胸部学会の年会

70 | 2008 Annual Results Analyst Conference | January 28, 2009



First Phase III results for FTY720 show superior efficacy compared to interferon beta-1a

- Both 0.5 and 1.25 mg doses significantly reduced relapse rates vs interferon beta-1a i.m. in one year TRANSFORMS study
- Safety profile of FTY720 generally in line with previous experience
- FREEDOMS and FREEDOMS II: 2 year placebo controlled Phase III studies continuing as planned
- EU and US submissions on track for end of 2009



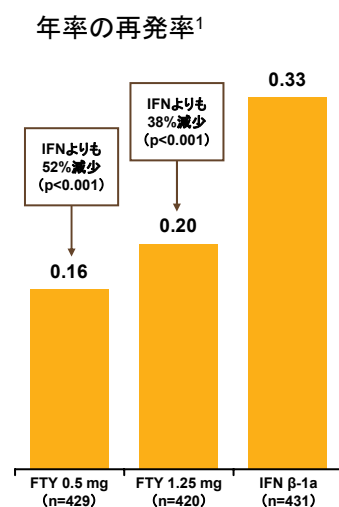
¹ ARR analyzed using a negative binomial regression model with three covariates (country, baseline EDSS and number of relapses in two years prior to study entry)

71 | 2008 Annual Results Analyst Conference | January 28, 2009



FTY720に関する初の第III相試験の結果は、インターフェロン・ベータ-1aを上回る有効性を示している

- 1年間の「TRANSFORMS」試験において、用量0.5mgおよび1.25mgの両方でインターフェロン・ベータ-1a i.m.よりも大幅に再発率を低減
- FTY720の安全性プロファイルは、概して前回の経験に一致
- 「FREEDOMS」および「FREEDOMS II」: 2年間のプラセボ対照第III相試験を計画通り継続
- EUおよび米国では、2009年末を目指して承認申請準備を予定通り進行



¹ 年率の再発率は、3つの共変量(国、ベースラインEDSS、および試験開始前2年間における再発件数)による負の二項分布回帰モデルを使用して年換算したもの

72 | 2008 Annual Results Analyst Conference | January 28, 2009



Vaccines and Diagnostics continues strong growth

	Net sales (USD in bn)	Growth USD (%)	LC (%)	Operating income (USD in bn)	Growth (%)	ROS (%)
Pharmaceuticals	26.3	+10	+5	7.58	+25	28.8
Vaccines and Diagnostics	1.76	+21	+20	0.08	+8	4.4
Sandoz	7.56	+5	+1	1.08	+4	14.3
Consumer Health	5.81	+7	+4	1.05	+29	18.0

73 | 2008 Annual Results Analyst Conference | January 28, 2009



ワクチンおよび診断関連は、引き続き力強く成長

	売上高 (十億ドル)	成長率% 米ドル	現地通貨	営業利益 (十億米ドル)	成長率 (%)	売上高 営業利益率 (%)
医薬品	26.3	+10	+5	7.58	+25	28.8
ワクチンおよび診断関連	1.76	+21	+20	0.08	+8	4.4
サンド社	7.56	+5	+1	1.08	+4	14.3
コンシューマーヘルス	5.81	+7	+4	1.05	+29	18.0

74 | 2008 Annual Results Analyst Conference | January 28, 2009



Vaccines and Diagnostics building momentum

- Strong sales growth driven by pandemic influenza vaccines, pediatric vaccines and Diagnostics; challenging year for seasonal influenza vaccines
- Introduction of new technologies progressing well – US Department of Health and Human Services awards Novartis USD 486 million contract to build manufacturing facility for pandemic flu vaccine
- Blood testing business secured for long term – Novartis and Gen-Probe signed contract to extend collaboration until 2025

75 | 2008 Annual Results Analyst Conference | January 28, 2009



ワクチンおよび診断関連は勢いを増しつつある

- 汎発性インフルエンザワクチン、小児ワクチンおよび診断関連が力強い売上高成長を牽引したが、季節性インフルエンザワクチンにとっては困難な年となった
- 新技術の導入は順調に進行 – ノバルティスは米国保健社会福祉省から、汎発性インフルエンザワクチンの製造施設を建設する4億86百万米ドルの契約を獲得
- 血液検査事業を長期間確保 – ノバルティスとGen-Probeが2025年まで提携を延長する契約に調印

76 | 2008 Annual Results Analyst Conference | January 28, 2009



Late-stage Vaccines pipeline making good progress

Meningitis



- US/EU adolescent submissions in 2008
- FDA requires 1 500 additional infants in trials – US infant submission now 2011



MenB

- US/EU submissions in 2010
- Potential to be first global vaccine against B serogroup

Japanese encephalitis



- EU approval expected H1 2009 after CHMP positive opinion in December 2008
- US approval expected in H1 2009

77 | 2008 Annual Results Analyst Conference | January 28, 2009

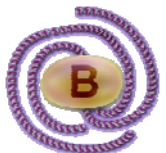


後期ワクチンパイプラインは順調に進展

髄膜炎



- 米国/EUでは、成人を対象とした申請を2008年に実施
- FDAから幼児1,500人を試験に追加するよう要請 – 米国における乳幼児を対象とした承認申請は2011年の予定



MenB

- 米国/EUでは2010年に承認申請予定
- 血清群Bに対する初の汎用ワクチンとなる潜在的可能性

日本脳炎



- 2008年12月にヒト用医薬品委員会から好意的な見解を得、2009年上半期にEUから承認を得られると予測
- 米国での承認は2009年上半期に得られると予測

78 | 2008 Annual Results Analyst Conference | January 28, 2009



2008 a challenging year for Sandoz

	Net sales	Growth		Operating income	Growth	ROS
	(USD in bn)	USD (%)	LC (%)	(USD in bn)	(%)	(%)
Pharmaceuticals	26.3	+10	+5	7.58	+25	28.8
Vaccines and Diagnostics	1.76	+21	+20	0.08	+8	4.4
Sandoz	7.56	+5	+1	1.08	+4	14.3
Consumer Health	5.81	+7	+4	1.05	+29	18.0

79 | 2008 Annual Results Analyst Conference | January 28, 2009



2008年はサンドにとって困難な年

	売上高	成長率%		営業利益	成長率	売上高 営業利益率
	(百万米ドル)	米ドル	現地通貨	(百万米ドル)	(%)	(%)
医薬品	26.3	+10	+5	7.58	+25	28.8
ワクチンおよび診断関連	1.76	+21	+20	0.08	+8	4.4
サンド社	7.56	+5	+1	1.08	+4	14.3
コンシューマーヘルス	5.81	+7	+4	1.05	+29	18.0

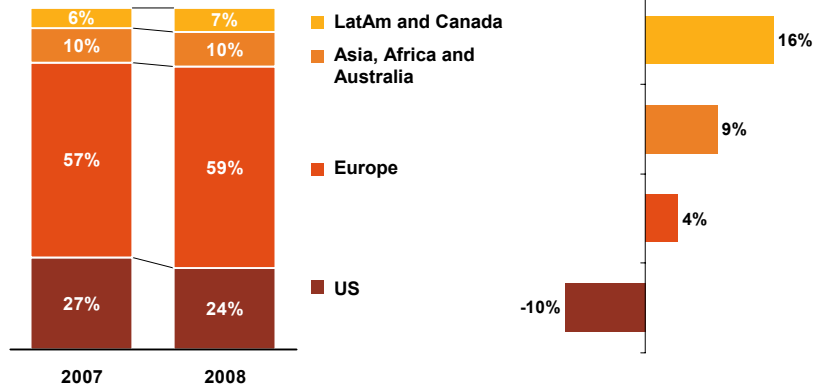
80 | 2008 Annual Results Analyst Conference | January 28, 2009



Sandoz: Good sales growth in emerging countries offset by contraction in the US

% of net sales by region
Total USD 7.6 bn

2008 net sales growth vs 2007
In local currencies



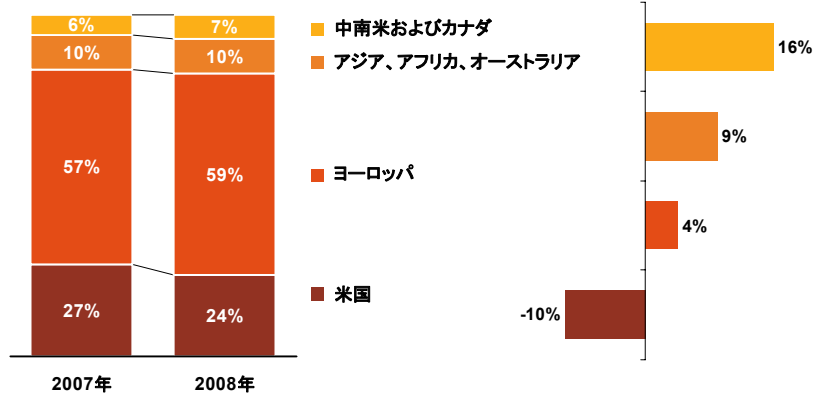
81 | 2008 Annual Results Analyst Conference | January 28, 2009



サンド:新興国における好調な売上高成長を、米国での縮小が相殺

地域別売上高の比率(%)
合計76億米ドル

2007年比 2008年売上高増減率
(現地通貨ベース)

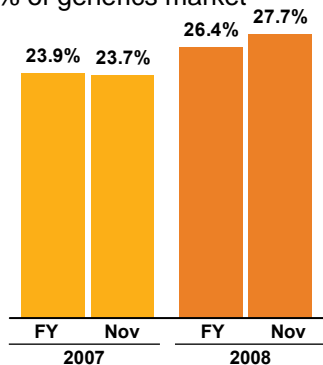


82 | 2008 Annual Results Analyst Conference | January 28, 2009



Germany: Sandoz significantly strengthens position in a year of fundamental change

Sandoz share in Germany % of generics market



- Strengthened No. 1 position in Germany by sales
- Leading the SHI-contract¹ segment
 - Sandoz with 37% share²
 - Top share in recent AOK³ tender
- Turning biosimilars into a commercial success
 - Sandoz EPOs⁴ (12.4% share) overtake Erypo[®] (12.3% share) in November 2008
- Aggressively seizing opportunities
 - Clopidogrel HEXAL showing rapid growth

¹ Statutory Health Insurer; ² As of November 2008 for all Sandoz companies in Germany;

³ Allgemeine Ortskrankenkasse, Germany's largest statutory health insurer

⁴ Including Epoetin alfa Hexal[®], Binocrit[®], Abseamed[®]

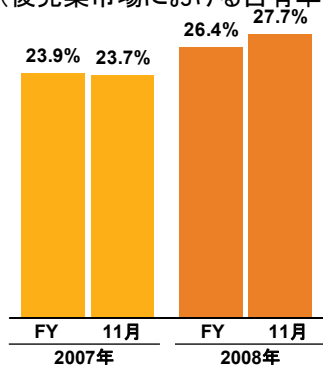
Note: All market shares based on gross value (Source: IMS)

83 | 2008 Annual Results Analyst Conference | January 28, 2009



ドイツ: サンドが抜本的変革の1年で地位を大幅に強化

サンド社のドイツでのシェア (後発薬市場における占有率%)



- 売上高はドイツ国内で1位の座を強化
- SHI契約¹の分野をリード
 - サンドのシェアは37%²
 - 最近のAOK³の入札においてトップシェア
- バイオシミラーの商業ベースでの成功を実現
 - 2008年11月、サンドのEPO⁴(シェア12.4%)がErypo[®](シェア12.3%)を追い抜く
- 積極的に機会を捉える
 - クロピドグレルHEXALが急速に成長

¹ 公的健康保険機関² ドイツ国内にあるすべてのサンド関連会社に関する2008年11月現在のシェア

³ Allgemeine Ortskrankenkasse社(ドイツ最大の公的健康保険機関)

⁴ Epoetin alfa Hexal[®], Binocrit[®], Abseamed[®]を含む

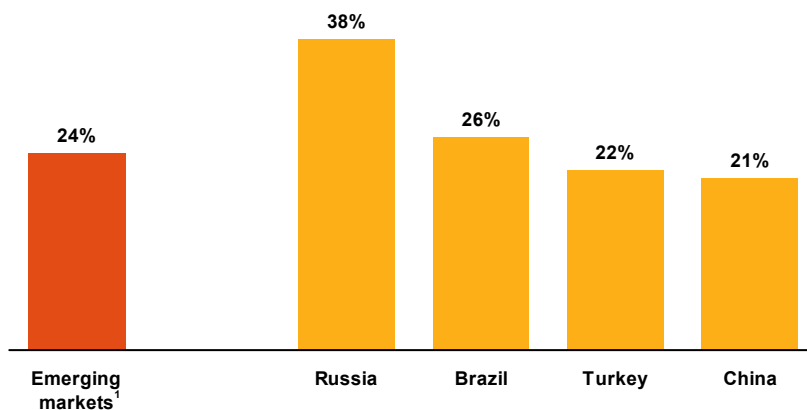
注意: 市場シェアはすべて総額ベース(出典: IMS)

84 | 2008 Annual Results Analyst Conference | January 28, 2009



Sandoz: Strong growth in emerging markets

2008 net sales growth vs 2007
In local currencies



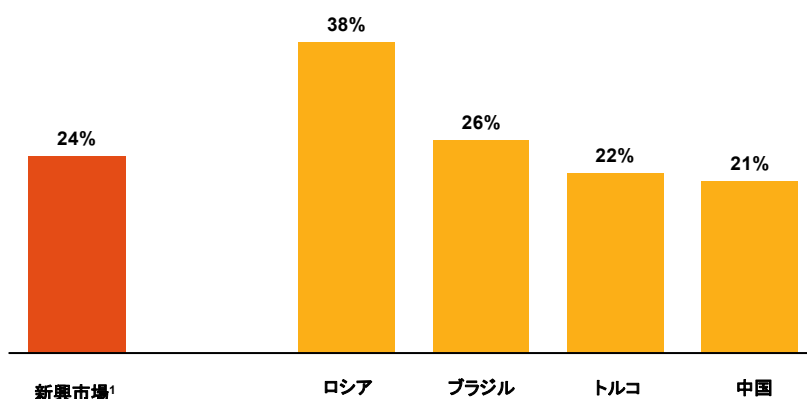
¹ Brazil, Russia, India, China, Turkey, South Korea and Mexico

85 | 2008 Annual Results Analyst Conference | January 28, 2009



サンド:新興市場における力強い成長

2007年比 2008年の売上高成長率
(現地通貨ベース)



¹ ブラジル、ロシア、インド、中国、トルコ、韓国、メキシコ

86 | 2008 Annual Results Analyst Conference | January 28, 2009



Sandoz has strong and competitive pipeline

2008 approvals	>100	
2008 submissions	>1500	
Number of projects in development ¹	>880	Of which, 68 Paragraph IV filings, 20 first to file
FDA ANDAs pending	123	
Leadership in biosimilars	<ul style="list-style-type: none"> EPO (Binocrit®, Epoetin alfa HEXAL®, Abseamed®) marketed in Austria, Germany, France, UK, Italy, Netherlands hGH² (Omnitrope®) marketed in EU, US and Australia GCSF³ (filgrastim) positive CHMP opinion in November 2008 	

¹ Including in-house and licensing projects on finished dosage forms as well as development of APIs

² Human growth hormone

³ Granulocyte-Colony Stimulating Factor

87 | 2008 Annual Results Analyst Conference | January 28, 2009



サンドが持つ強力かつ競争力のあるパイプライン

2008年の承認件数	>100	
2008年の申請件数	>1500	
開発中のプロジェクト数 ¹	>880	68件のParagraph IV申請、20件の優先申請を含む
FDA医薬品簡略承認申請承認待ち件数	123	
バイオシミラーにおけるリーダーの地位	<ul style="list-style-type: none"> オーストリア、ドイツ、フランス、英国、イタリア、オランダで販売されるエリスロポエチン (Binocrit®, Epoetin alfa HEXAL®, Abseamed®) EU、米国、オーストラリアで販売されるhGH² (Omnitrope®) 2008年11月にヒト用医薬品委員会から好意的な見解を得たGCSF³ (filgrastim) 	

¹ 最終剤形および原薬の開発に関する社内プロジェクトおよびライセンスングプロジェクトを含む

² ヒト成長ホルモン

³ 顆粒球コロニー刺激因子

88 | 2008 Annual Results Analyst Conference | January 28, 2009



Consumer Health: Steady sales growth and strong improvement in operating income

	Net sales	Growth		Operating income	Growth	ROS
	(USD in bn)	USD (%)	LC (%)	(USD in bn)	(%)	(%)
Pharmaceuticals	26.3	+10	+5	7.58	+25	28.8
Vaccines and Diagnostics	1.76	+21	+20	0.08	+8	4.4
Sandoz	7.56	+5	+1	1.08	+4	14.3
Consumer Health	5.81	+7	+4	1.05	+29	18.0

89 | 2008 Annual Results Analyst Conference | January 28, 2009



コンシューマーヘルス: 着実な売上高の成長、および力強い営業利益の改善

	売上高	成長率%		営業利益	成長率	売上高 営業利益率
	(十億ドル)	米ドル	現地通貨	(十億ドル)	(%)	(%)
医薬品	26.3	+10	+5	7.58	+25	28.8
ワクチンおよび診断関連	1.76	+21	+20	0.08	+8	4.4
サンド社	7.56	+5	+1	1.08	+4	14.3
コンシューマーヘルス	5.81	+7	+4	1.05	+29	18.0

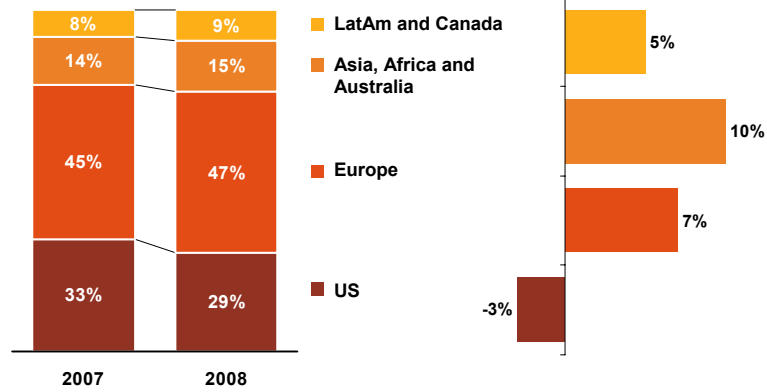
90 | 2008 Annual Results Analyst Conference | January 28, 2009



Consumer Health: Strong global growth offsets US decline

% of net sales by region
Total USD 5.8 bn

2008 net sales growth vs 2007
In local currencies



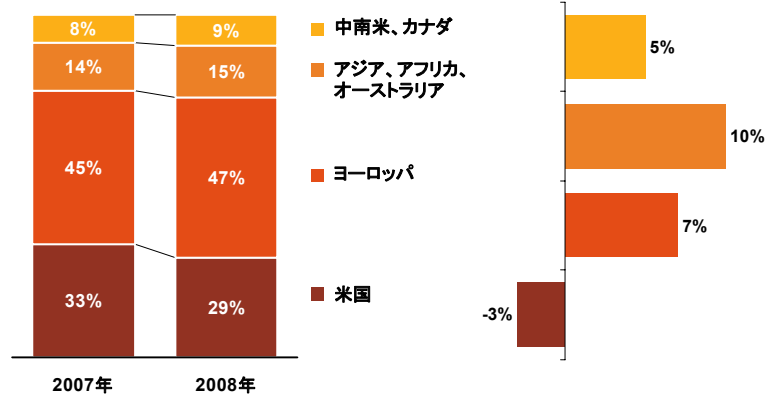
91 | 2008 Annual Results Analyst Conference | January 28, 2009



コンシューマーヘルス：世界全体での力強い成長が米国における後退を相殺

地域別売上高の比率(%)
(合計58億米ドル)

2007年比 2008年売上高増減率
(現地通貨ベース)

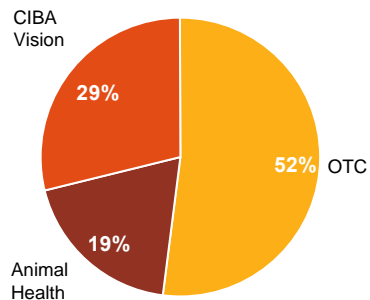


92 | 2008 Annual Results Analyst Conference | January 28, 2009



Consumer Health: Developing strong market position in its businesses

% of net sales by business unit



	Global industry rank	Market share ¹	Growth above market in 2008
OTC	#4	3.5%	✓
CIBA Vision	#2	20.9%	✓
Animal Health	#6	6.0%	✓

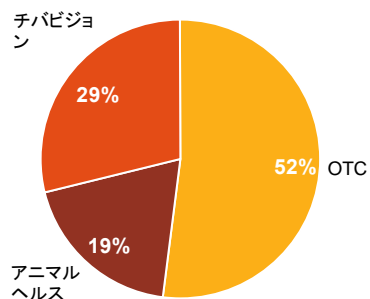
¹ Source: Internal market research, Nicholas Hall

93 | 2008 Annual Results Analyst Conference | January 28, 2009



コンシューマーヘルス: 各事業で強力な市場地位を形成中

事業部門別売上高の割合(%)



	世界市場での順位	市場シェア ¹	2008年に市場を上回った成長
OTC	#4	3.5%	✓
チバビジョン	#2	20.9%	✓
アニマルヘルス	#6	6.0%	✓

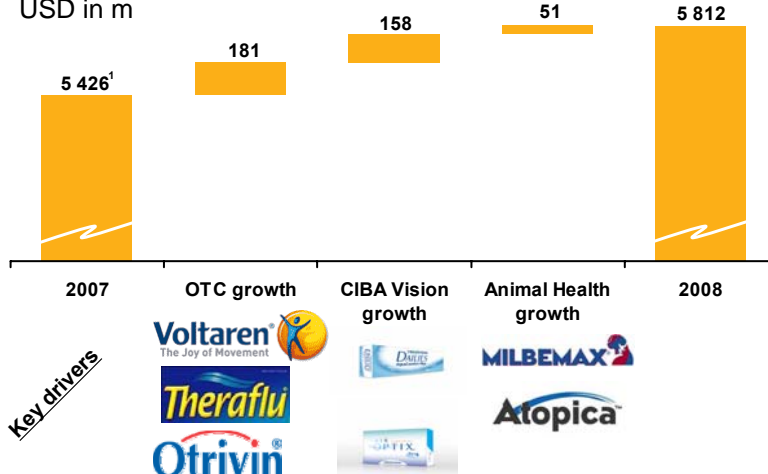
¹ 出典:社内市場調査、Nicholas Hall

94 | 2008 Annual Results Analyst Conference | January 28, 2009



Consumer Health: Focus on core brands drives 2008 performance

Consumer Health sales
USD in m

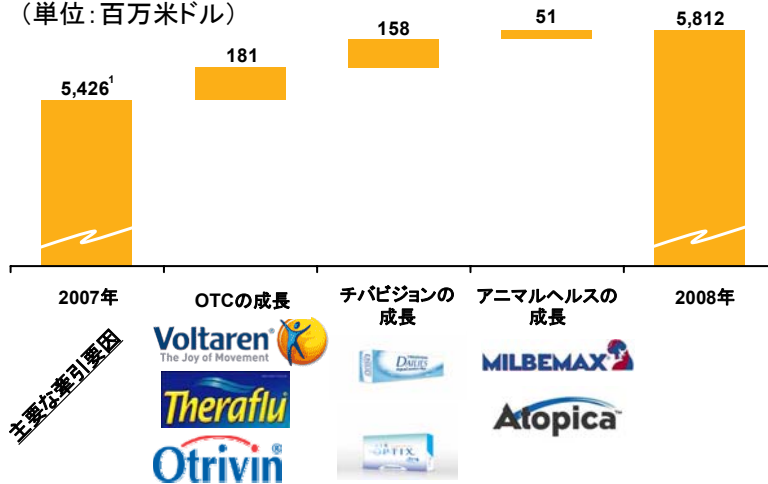


¹ Includes sales of Ovaltine (Gerber) not allocated to a business unit
95 | 2008 Annual Results Analyst Conference | January 28, 2009

NOVARTIS

コンシューマーヘルス: 中核ブランドへの注力が2008年の業績を牽引

コンシューマーヘルスの売上高
(単位: 百万米ドル)



¹ 事業部門に割り当てられないOvaltine (Gerber) の売上高を含む
96 | 2008 Annual Results Analyst Conference | January 28, 2009

NOVARTIS

Consumer Health: Innovation expected to be a key driver of growth

OTC

- Increasing focus on switches and new dosage forms

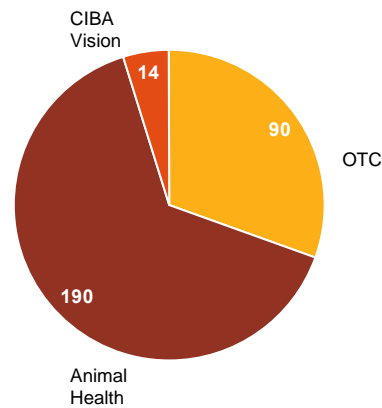
Animal Health

- Leveraging capabilities and assets from other Novartis divisions
- Focus areas are vaccines, parasiticides and therapeutics

CIBA Vision

- Exploring innovation in “game changing” areas such as presbyopia, antibacterial lenses, antimyopia

Number of R&D projects



97 | 2008 Annual Results Analyst Conference | January 28, 2009



コンシューマーヘルス: 革新が、主要な成長牽引要因として期待される

OTC

- スイッチ薬および新たな剤形に更なる注力

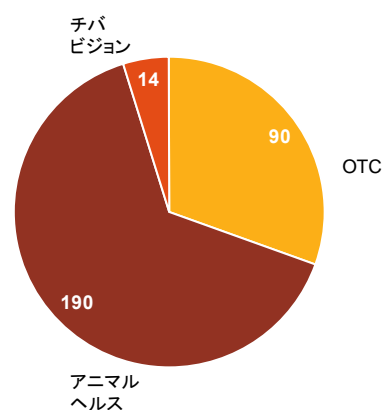
アニマルヘルス

- ノバルティスの他部門からの能力および資産を活用
- ワクチン、寄生虫駆除剤および治療薬が重点領域

チバビジョン

- 老眼、抗菌レンズ、対近視等の「変化が激しい」領域で革新を探求

研究開発プロジェクトの件数



98 | 2008 Annual Results Analyst Conference | January 28, 2009



Agenda

Overview	D. Vasella
Operating performance	J. Reinhardt
2008 performance	
Operational priorities for 2009	
Financial results	R. Breu
Outlook	D. Vasella



議題

概要	D. バセラ
営業実績	J. ラインハルト
2008年の実績	
2009年の優先業務	
財務	R. ブロイ
見通し	D. バセラ



2009 priorities

- Target superior **growth** – essential to focus on execution in turbulent times
- Rejuvenate **portfolio** – achieve key launches and submissions
- Drive **productivity** – Build on “Forward” achievements and strengthen customer focus

101 | 2008 Annual Results Analyst Conference | January 28, 2009



2009年の優先事項

- より高い**成長**を目指す – 混乱期における遂行に注力することが不可欠
- **ポートフォリオ**を活性化 – 主要な上市および承認申請を達成
- **生産性向上**を推進 – フォワード・イニシアチブで成果を上げ、顧客重視の姿勢を強化

102 | 2008 Annual Results Analyst Conference | January 28, 2009



Growth drivers for 2009

- Dynamic expansion of new Pharma products
- Successful new launches: Extavia®, Afinitor® and Menveo®
- Return Sandoz and Consumer Health to growth in the US
- Continue to strongly expand in emerging markets

103 | 2008 Annual Results Analyst Conference | January 28, 2009



2009年の成長牽引要因

- 新たな医薬品製品の積極的な拡大
- 新規上市の成功: Extavia®、Afinitor®およびMenveo®
- 米国におけるサンドとコンシューマーヘルスを成長軌道に戻す
- 新興市場での力強い拡大を継続

104 | 2008 Annual Results Analyst Conference | January 28, 2009



Innovative commercial models will help to drive success

Examples



US/Pharma
New regional approach to address market dynamics



Germany/Sandoz:

- AOK tenders
- 1 A Pharma



UK/Pharma:
Outcomes-based reimbursement schemes



Italy/Pharma:
Partnership with AIFA¹ on Rasilez® outcomes



Malaysia, Vietnam, Jordan, Azerbaijan, Kazakhstan, Belarus, Dominican Republic, Peru, Uruguay
“GEM” – cross-divisional selling models in emerging markets

105 | 2008 Annual Results Analyst Conference | January 28, 2009

¹ Agenzia Italiana del Farmaco



革新的な商業モデルは成功の推進に寄与する

例



米国/医薬品
市場動向に対応するための新たな地域別アプローチ



ドイツ/サンド:

- AOK入札
- 1 Aファーマ



英国/医薬品:
予後に基づく償還スキーム



イタリア/医薬品:
Rasilez®の予後に関してAIFA¹と提携



マレーシア、ベトナム、ヨルダン、アゼルバイジャン、カザフスタン、ベラルーシ、ドミニカ共和国、ペルー、ウルグアイ
「GEM」 – 新興市場における部門を越えた販売モデル

106 | 2008 Annual Results Analyst Conference | January 28, 2009

¹ Agenzia Italiana del Farmaco社



Strong progress in innovation anticipated in 2009

Submissions	Approvals	Data
<ul style="list-style-type: none"> FTY720 MS¹ MFF258 asthma and COPD² Tekturna®+Diovan® Albuferon HepC Tobramycin CF³ (EU) Tasigna® GIST⁴ Afinitor® Carcinoid Tumors 	<ul style="list-style-type: none"> Afinitor® RCC⁵ Glivec® adjuvant GIST ✓Tekturna® +HCTZ (EU) Tekturna®+Diovan® (US) Exforge®+HCTZ Menveo® Ixiaro® Prevacid switch 	<ul style="list-style-type: none"> ✓Sandostatin® Phase III midgut neuroendocrine tumors Afinitor® Phase III carcinoid tumors Femara® BIG 1-98 full analysis QAB149 Phase III COPD <i>H pylori</i> vaccine Phase I challenge study FTY720 Phase III TRANSFORMS & FREEDOMS Tekturna® Phase III AVANT-GARDE Aclasta® Phase III post-menopausal osteoporosis prevention

¹ Multiple sclerosis

² Chronic obstructive pulmonary disease

³ Cystic fibrosis

⁴ Gastro-intestinal stromal tumors

⁵ Renal cell carcinoma

107 | 2008 Annual Results Analyst Conference | January 28, 2009



2009年は、革新の力強い進展が予測される

承認申請	承認	データ
<ul style="list-style-type: none"> FTY720 MS¹ MFF258ぜん息およびCOPD² Tekturna®+Diovan® Albuferon HepC Tobramycin CF³ (EU) Tasigna® GIST⁴ Afinitor®カルチノイド腫瘍 	<ul style="list-style-type: none"> Afinitor® RCC⁵ Glivec®アジュバントGIST ✓Tekturna® +HCTZ (EU) Tekturna®+Diovan® (US) Exforge®+HCTZ Menveo® Ixiaro® Prevacidスイッチ薬 	<ul style="list-style-type: none"> ✓Sandostatin®第III相中腸神経内分泌腫瘍 Afinitor®第III相カルチノイド腫瘍 Femara® BIG 1-98全解析 QAB149第III相COPD <i>Hピロリ</i>用ワクチン第I相安全性確認臨床試験 FTY720第III相 TRANSFORMS & FREEDOMS Tekturna®第III相 AVANT-GARDE Aclasta®第III相 閉経後骨粗しょう症予防

¹ 多発性硬化症

² 慢性閉塞性肺疾患

³ 嚢胞性線維症

⁴ 消化管間質腫瘍

⁵ 腎細胞がん

108 | 2008 Annual Results Analyst Conference | January 28, 2009



Productivity increases are essential to improve operating performance

Most important operational initiatives

- Achieve “Forward” objectives ahead of schedule
- Improve cash flow
- Implement project “Customers First”: strengthen customer orientation

109 | 2008 Annual Results Analyst Conference | January 28, 2009



生産性の向上が営業実績の改善に不可欠

最も重要な経営上のイニシアチブ

- フォワード・イニシアチブの各目標を計画より早く達成
- キャッシュフローを改善
- 「顧客最優先」プロジェクトを実施:顧客重視の姿勢を強化する

110 | 2008 Annual Results Analyst Conference | January 28, 2009



Conclusions – disciplined execution required in period of uncertainty

- Aim to achieve accelerated growth in the US
- Target sustained expansion in emerging markets
- Continue to rejuvenate the portfolio with successful new product launches
- Further build biotech powerhouse across Pharma, Vaccines and Sandoz
- Focus on productivity in 2009

111 | 2008 Annual Results Analyst Conference | January 28, 2009



まとめ – 不確実な時代に求められる規律正しい実行

- 米国での成長を加速することを目指す
- 新興市場での持続的な拡大を目標とする
- 新製品の上市を成功させながら、ポートフォリオの活性化を継続する
- 医薬品、ワクチンおよびサンドにまたがる根幹としてのバイオ技術をさらに増強する
- 2009年においても生産性向上に注力する

112 | 2008 Annual Results Analyst Conference | January 28, 2009



Agenda

Overview	D. Vasella
Operating performance	J. Reinhardt
Financial results	R. Breu
Outlook	D. Vasella



議題

概要	D. バセラ
営業実績	J. ラインハルト
財務	R. プロイ
見通し	D. バセラ



Novartis 2008 financial takeaways

- Record sales¹ and earnings¹
- High growth driven by Pharmaceuticals and helped by currency
- Strong free cash flow before dividends enhances financial flexibility
- Strengthened portfolio with acquisitions
 - Total investment: USD 11.5 bn
- Very limited direct impact of financial crisis

¹ Continuing operations

115 | 2008 Annual Results Analyst Conference | January 28, 2009



ノバルティスの2008年における財務実績

- 記録的な売上高¹および収益¹
- 医薬品に牽引され、為替変動に支えられた高成長
- 良好な配当前キャッシュフローにより財務上の柔軟性が向上
- 買収を通じて強化されたポートフォリオ
 - 投資総額: 115億米ドル
- 金融危機の直接的な影響はきわめて限定的

¹ 継続事業

116 | 2008 Annual Results Analyst Conference | January 28, 2009



2008 continuing operations¹ results reflect business expansion and productivity gains

USD m	12 M 2008	12 M 2007	% USD	% LC ²
Net sales	41 459	38 072	9	5
Operating income ³	8 964	6 781	32	
as % of net sales	21.6%	17.8%		
Net income ³	8 163	6 540	25	
as % of net sales	19.7%	17.2%		
Free cash flow ⁴	7 646	6 359	20	
EPS (USD)	3.59	2.81	28	
Number of associates	96 717	98 200	-2	

¹ Continuing operations, with figures for Group excluding Medical Nutrition and Gerber

² Local currency

³ 2007 includes exceptional environmental charge of USD 590 m (after taxes USD 463 m) and Forward charge of USD 444 m (after taxes USD 325 m). Excluding this, operating income growth was 15% and net income growth 11%.

⁴ Before dividends

117 | 2008 Annual Results Analyst Conference | January 28, 2009



事業拡大および生産性向上を反映した2008年の 継続事業¹実績

百万米ドル	2008年通年	2007年通年	増減率% (米ドルベース)	増減率% (LC ² ベース)
売上高	41,459	38,072	9	5
営業利益 ³	8,964	6,781	32	
対売上高%	21.6%	17.8%		
当期純利益 ³	8,163	6,540	25	
対売上高%	19.7%	17.2%		
フリーキャッシュフロー ⁴	7,646	6,359	20	
1株当たり当期純利益(米ドル)	3.59	2.81	28	
社員数	96,717	98,200	-2	

¹ 医療用栄養食品、ガーバー社を除くグループの継続事業およびそれらの数値

² 現地通貨

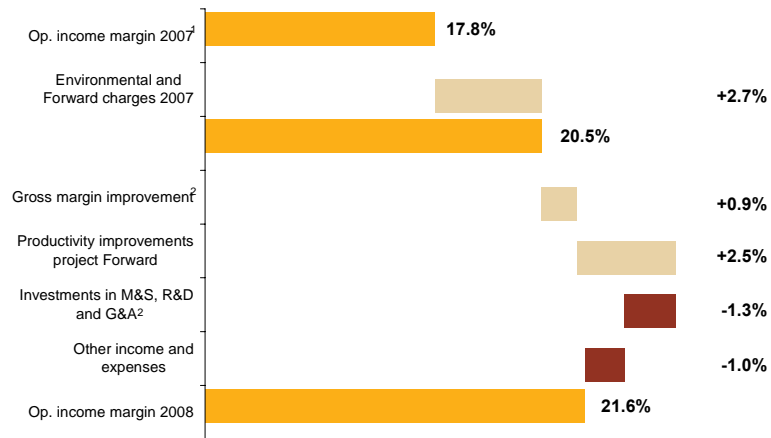
³ 2007年の数値には、例外的な環境対策費5億9千万米ドル(税引き後は4億63百万米ドル)およびフォワード関連費用4億44百万米ドル(税引き後は3億25百万米ドル)が含まれる。これを除くと、営業利益の成長率は15%、純利益の成長率は11%となる。

⁴ 配当前

118 | 2008 Annual Results Analyst Conference | January 28, 2009



Operating income margin improves 3.8% pts in 2008



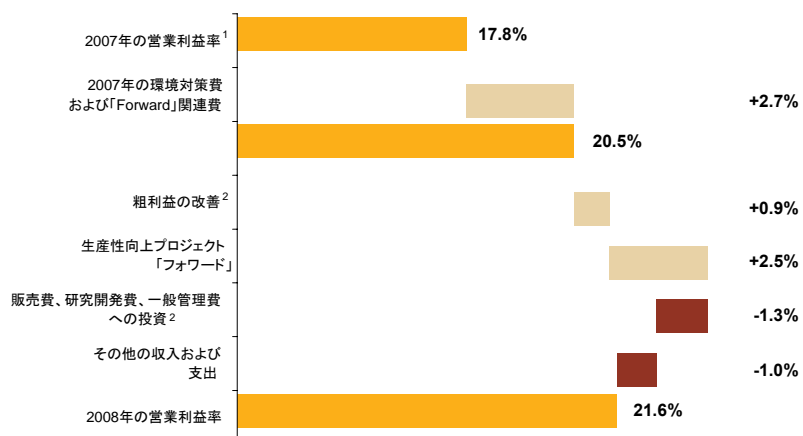
¹ Including exceptional environmental and Forward charges of USD 1 034 m

² Excluding exceptional items

119 | 2008 Annual Results Analyst Conference | January 28, 2009



2008年の営業利益率は3.8パーセントポイント増加



¹ 例外的な環境対策費およびフォワード関連費用10億34百万米ドルを含む

² 例外的項目を除く

120 | 2008 Annual Results Analyst Conference | January 28, 2009



Productivity gains drive margin expansion¹ and support high R&D investments

	% pt change			% pt due to exceptionals	
FY 08 vs. FY 07	+ 0.4	+ Other revenues	Increase in Pharma royalties	- 0.1	
	+ 1.1	+ 1.4	+ COGS	Productivity gains in Pharma and Sandoz, 2007 Famvir impairment	+ 1.1
	+ 0.6	+ M&S	Efficiency improvements in all divisions more than outweigh product launches, EGM investments		
	- 0.5	- R&D	Pharma: USD 223 m Aurograb impairment V&D: Meningitis and influenza pipeline Sandoz: Accelerated investments in difficult-to-make products	- 0.6	
	+ 0.2	+ G&A	Good cost management		
	- 1.0	+ OIE	Pharma: Release of provisions in 2007 and other restructuring expense in 2008	- 0.5	

¹ Excluding exceptional environmental and Forward charges in 2007

121 | 2008 Annual Results Analyst Conference | January 28, 2009



生産性向上が利益率の拡大を推進し¹、高水準の研究開発投資を支持

	増減(%)			例外的項目による増減(%)	
2008年対2007年	+ 0.4	+ その他の収入	医薬品のロイヤリティが増加	- 0.1	
	+ 1.1	+ 1.4	+ 売上原価	医薬品およびサンドの生産性向上、2007年のFamvirの減損	+ 1.1
	+ 0.6	+ 販売費	全部門における効率性向上が、製品の上市および新興国への投資を上回る		
	- 0.5	- 研究開発費	医薬品: Aurograbの減損2億23百万米ドル ワクチン&診断関連: 髄膜炎およびインフルエンザのバイプライン サンド社: 製造困難な製品への投資を加速	- 0.6	
	+ 0.2	+ 一般管理費	良好なコスト管理		
	- 1.0	+ その他の収益費用	医薬品: 2007年の引当金戻入れおよび2008年のその他再編費用	- 0.5	

¹ 2007年の例外的な環境対策費およびフォワード関連費用を除く

122 | 2008 Annual Results Analyst Conference | January 28, 2009



Operating and net income growth impacted by 2007 exceptional items

USD m	12 M 2008	12 M 2007	Change (% USD)
Operating income from continuing operations excluding provisions	8 964	7 815	15
Corporate environmental provision increase		- 590	
Forward restructuring provision		- 444	
Operating income from continuing operations	8 964	6 781	32
Net income from continuing operations¹	8 163	6 540	25
Net income from discontinued operations	70	5 428	
Group net income	8 233	11 968	-31

¹ 2007 includes exceptional environmental and Forward charges. Excluding this, net income growth was 11%.

123 | 2008 Annual Results Analyst Conference | January 28, 2009



2007年の例外的項目の影響を受けた営業利益および純利益の成長

百万米ドル	2008年通年	2007年通年	増減率(%) (米ドルベース)
引当金を除く継続事業の営業利益	8,964	7,815	15
企業環境引当金の増加		- 590	
フォワード再編引当金		- 444	
継続事業の営業利益	8,964	6,781	32
継続事業の当期純利益	8,163	6,540	25
非継続事業の当期純利益	70	5,428	
グループ全体の当期純利益	8,233	11,968	-31

¹ 2007年の数値には、例外的な環境対策費およびフォワード関連費用が含まれる。これを除くと、当期純利益の成長率は11%となる。

124 | 2008 Annual Results Analyst Conference | January 28, 2009



Q4 08 results reflect business expansion and productivity gains, but also currency headwind

USD m	Q4 2008 ¹	Q4 2007 ¹	% USD	% LC
Net sales	10 077	9 931	1	8
Operating income ² as % of net sales	1 680 16.7%	897 9.0%	87	
Net income ² as % of net sales	1 507 15.0%	931 9.4%	62	
Free cash flow	2 558	2 032	26	
EPS (USD)	0.66	0.41	61	

¹ Continuing operations, with figures for Group *excluding* Medical Nutrition and Gerber

² 2007 includes Forward charge of USD 444 m (after taxes USD 325 m). Excluding this, operating income growth was 25%, net income growth was 20%.

125 | 2008 Annual Results Analyst Conference | January 28, 2009



2008年第4四半期の業績には、事業拡大と生産性向上だけでなく、為替変動の逆風も反映

百万米ドル	2008年 ¹ 第4四半期	2007年 ¹ 第4四半期	増減率% (米ドルベース)	増減率% (現地通貨ベース)
売上高	10,077	9,931	1	8
営業利益 ² 対売上高%	1,680 16.7%	897 9.0%	87	
当期純利益 ² 対売上高%	1,507 15.0%	931 9.4%	62	
フリーキャッシュフロー	2,558	2,032	26	
1株当たり当期純利益(米ドル)	0.66	0.41	61	

¹ 医療用栄養食品、ガーバー社を除くグループの継続事業およびそれらの数値

² 2007年の数値には、フォワード関連費用4億44百万米ドル(税引き後は3億25百万米ドル)が含まれる。これを除くと、営業利益の成長率は25%、当期純利益の成長率は20%となる。

126 | 2008 Annual Results Analyst Conference | January 28, 2009



Strong Group operating performance in Q4 2008...

- Accelerating growth in Pharmaceuticals (+10% LC)
- V&D delivers double-digit expansion (+33% LC)
- Steady Consumer Health results in challenging markets (+4% LC)
- Sandoz progress in emerging markets impacted by US (+0% LC)
- Investments in emerging markets, Oncology and product launches

Adverse currency impact on net sales: - USD 671 m (-7 ppt)

Group net sales +1% (+8% LC) to USD 10.1 bn

127 | 2008 Annual Results Analyst Conference | January 28, 2009



2008年第4四半期は力強い営業実績を上げたものの...

- 医薬品における成長を加速(現地通貨ベースで+10%)
- ワクチンおよび診断関連は2桁成長を達成(現地通貨ベースで+33%)
- 困難な市場でもコンシューマーヘルスの業績は堅実(現地通貨ベースで+4%)
- サンド社の新興市場での躍進は米国の影響を受ける(現地通貨ベースで+0%)
- 新興市場での投資、オンコロジーおよび製品の上市

為替変動の売上高への悪影響:-6億71百万米ドル(-7パーセントポイント)

**グループ全体の売上高は1%増加(現地通貨ベースで+8%)し、
101億米ドルに**

128 | 2008 Annual Results Analyst Conference | January 28, 2009



... but Q4 2008 reported results impacted by negative currencies and strengthened provisions

Selected factors	Change USD m
Adverse currency impact on Group operating income (-5 ppt)	- 91
Sandoz restructuring and US recall costs	- 50
Legal provisions, litigation and settlements	- 79
Increase in product liability provisions	- 59
Project Forward restructuring provision in Q4 2007	+ 444

Group net sales +1% (+8% LC) to USD 10.1 bn

Group operating income +25% to USD 1.7 bn¹

¹ Operating income growth in 2008 excluding only the USD 444 m Forward restructuring charge in Q4 2007

129 | 2008 Annual Results Analyst Conference | January 28, 2009



... 2008年第4四半期の業績は、為替変動の悪影響および増額計上された引当金の影響を受けた

特筆される要因	増減 (百万米ドル)
グループ全体の営業利益に対する為替変動の悪影響 (-5パーセントポイント)	- 91
サンド社の再編費用および米国のリコール費用	- 50
法律上の引当金、訴訟および和解	- 79
製造物責任引当金の増加	- 59
2007年第4四半期のフォワード・プロジェクト再編引当金	+ 444

グループ全体の売上高は1%増加(現地通貨ベースで+8%)し、101億米ドルに

グループ全体の営業利益は25%増加し、17億米ドルに

¹ 2007年第4四半期のフォワード再編費用4億44百万米ドルのみを除く2008年の営業利益増加

130 | 2008 Annual Results Analyst Conference | January 28, 2009



Net income from continuing operations impacted by cost of Alcon financing

USD m	12 M 2008	12 M 2007	Change (% USD)
Operating income from continuing operations	8 964	6 781	32
Income from associated companies	441	412	7
Financial income, net <i>in % of average net liquidity¹</i>	94 6.8%	294 9.0%	-68
Income before taxes from continuing operations	9 499	7 487	27
Taxes for continuing operations <i>Tax rate</i>	-1 336 14.1%	- 947 12.6%	41
Net income from continuing operations	8 163	6 540	25²

¹ Based on Treasury result

² 2007 includes exceptional environmental and Forward charges. Excluding this, net income growth was 11%.

131 | 2008 Annual Results Analyst Conference | January 28, 2009



継続事業の当期純利益は、Alcon社の資金調達費用に影響を受ける

百万米ドル	2008年通年	2007年通年	増減率% (米ドルベース)
継続事業の営業利益	8,964	6,781	32
関連会社からの収益	441	412	7
金融収益(純額) <i>平均純流動性に占める割合¹</i>	94 6.8%	294 9.0%	-68
継続事業の税引前当期純利益	9,499	7,487	27
継続事業への課税額 <i>税率</i>	-1,336 14.1%	- 947 12.6%	41
継続事業の当期純利益	8,163	6,540	25²

¹ トレジャリーの結果に基づく数値

² 2007年の数値には、例外的な環境対策費およびフォワード関連費用が含まれる。これを除くと、当期純利益の成長率は11%となる。

132 | 2008 Annual Results Analyst Conference | January 28, 2009



Accounting for the 25% Alcon equity stake

- Equity accounting for Alcon stake

USD m	Q4 2008	12 M 2008
Novartis share of Alcon net income ¹	100	221
Catch up Q3 recorded Q4	34	34
Amortization charges (after tax)	-140	-266
Net income effect Alcon	-6	-11

- Carrying value of Alcon investment: USD 10.4 bn
 - Allocated to net assets: USD 6.2 bn
 - Goodwill: USD 4.2 bn
- No impairment of Alcon investment as value in use exceeds carrying value

¹ Based on an average of analyst forecasts

133 | 2008 Annual Results Analyst Conference | January 28, 2009



Alcon社の株式25%取得に関する会計

- Alcon社株式取得の会計

百万米ドル	08年第4四半期	2008年通年
Alcon社の当期純利益におけるノバルティス持分 ¹	100	221
第4四半期計上 第3四半期遡及分	34	34
償却費用(税引き後)	-140	-266
Alcon社関連 当期純利益影響額	-6	-11

- Alcon社に対する投資の帳簿価格: 104億米ドル
 - 純資産への配分: 62億米ドル
 - のれん: 42億米ドル
- Alcon社への投資による、帳簿価格を超えた使用価値としての減損はない

¹ アナリストによる予測の平均に基づく

134 | 2008 Annual Results Analyst Conference | January 28, 2009



Strong free cash flow in 2008 enhances financial flexibility¹

USD m	12 M 2009	12 M 2008	12 M 2007	Change (% USD)
Free Cash Flow before dividends		7 409	6 045	23
Purchase of own shares, net		- 473	-4 599	-90
Acquisition / Divestment of subsidiaries and Alcon stake		-11 394	7 840	*
Dividends	-4 294 ²	-3 345	-2 598	29
Other		- 851	- 66	*
Change in net liquidity		-8 654	6 751	*
		YE 2008	YE 2007	
Net liquidity / debt		-1 247	7 407	-117
Liquidity		6 117	13 201	-54
Financial debts		7 364	5 794	27

¹ Total Group

² Dividend proposal for 2008

135 | 2008 Annual Results Analyst Conference | January 28, 2009



2008年の良好なフリーキャッシュフローにより財務的柔軟性が向上¹

百万米ドル	2009年通年	2008年通年	2007年通年	増減率% (米ドル)
配当前のフリーキャッシュフロー		7,409	6,045	23
自社株の購入(純額)		- 473	-4,599	-90
子会社の買収 / 売却及び Alcon社株式取得		-11,394	7,840	*
配当	-4,294 ²	-3,345	-2,598	29
その他		- 851	- 66	*
純流動性の増減		-8,654	6,751	*
		2008年末	2007年末	
純流動性 / 負債		-1,247	7,407	-117
流動性		6,117	13,201	-54
金融負債		7,364	5,794	27

¹ グループ全体

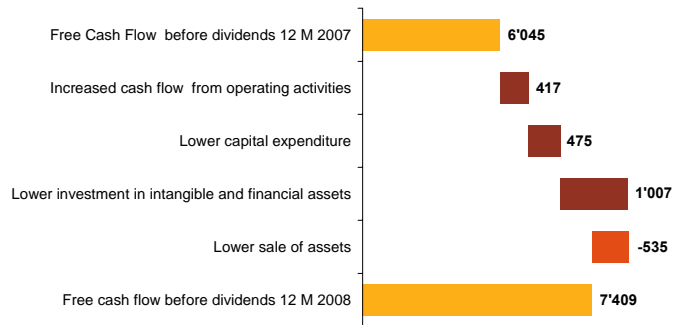
² 2008年の配当案

135 | 2008 Annual Results Analyst Conference | January 28, 2009



FCF before dividends¹ increases 23%

12 M 2008 free cash flow before dividends change vs. previous year (USD m)



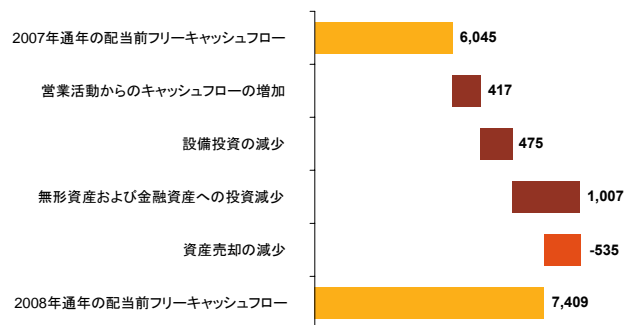
¹ Total Group

137 | 2008 Annual Results Analyst Conference | January 28, 2009



配当前フリーキャッシュフロー¹が23%増加

前年と比較した2008年通年の配当前フリーキャッシュフロー(百万米ドル)



¹ グループ全体

138 | 2008 Annual Results Analyst Conference | January 28, 2009



Limited direct impact of financial crisis on Novartis treasury operations

- No equity or bond investment exposure to any insolvent financial institution; limited hedge fund exposure
- No counterparty exposure to any insolvent financial institution through financial contracts (swaps, options or other instruments)
- Sound ability to issue US commercial paper with no substantial limitations
- Defined benefit plans as of December 31, 2008, show good coverage ratio in the current circumstances

139 | 2008 Annual Results Analyst Conference | January 28, 2009



ノバルティスのトレジャリー業務に対する金融危機の直接的な影響は限定的

- 破綻金融機関を経由した株式や債券への投資はなく、ヘッジファンドでの運用も限られている
- 金融取引(スワップ、オプション、その他の金融商品)を通じた破綻金融機関のカウンターパーティー・エクスポージャーはない
- 実質的な制限なく米国でのコマーシャルペーパーを発行できる健全な能力
- 2008年12月31日現在の確定給付型年金制度は、現在の状況でも良好な年金債務負担能力を示している

140 | 2008 Annual Results Analyst Conference | January 28, 2009



Agenda

Overview	D. Vasella
Operating performance	J. Reinhardt
Financial results	R. Breu
Outlook	D. Vasella



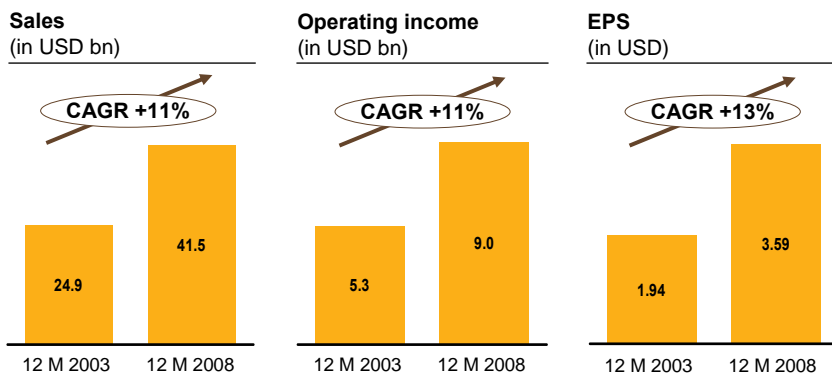
議題

概要	D. バセラ
営業実績	J. ラインハルト
財務	R. プロイ
見通し	D. バセラ



Sustained sales and profit growth

Novartis group, historic performance¹



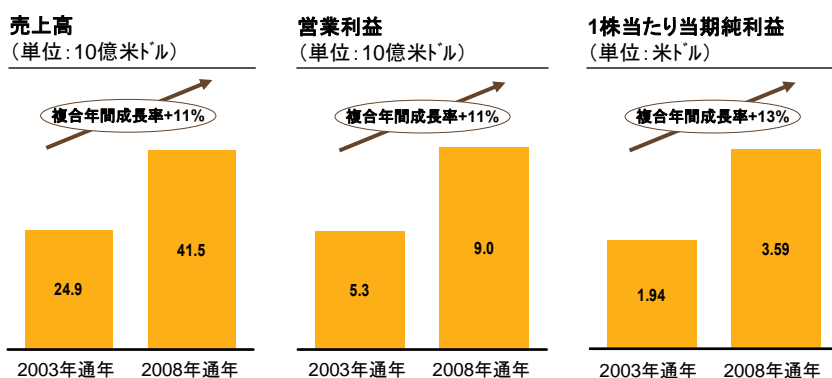
¹ Continuing operations – excluding Nutrition & Santé, Medical Nutrition and Gerber

143 | 2008 Annual Results Analyst Conference | January 28, 2009



売上高および利益の成長を維持

ノバルティス グループ、過去の実績¹



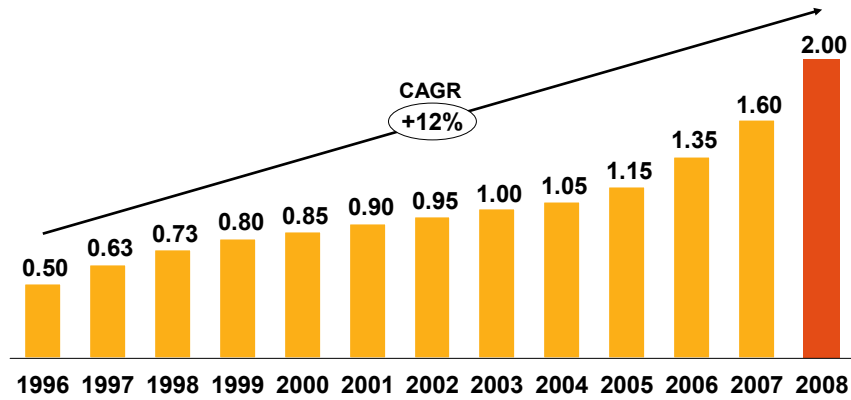
¹ 継続事業 – Nutrition & Santé社、医療用栄養食品部門およびGerber社を除く

144 | 2008 Annual Results Analyst Conference | January 28, 2009



Twelfth consecutive dividend increase

CHF per share



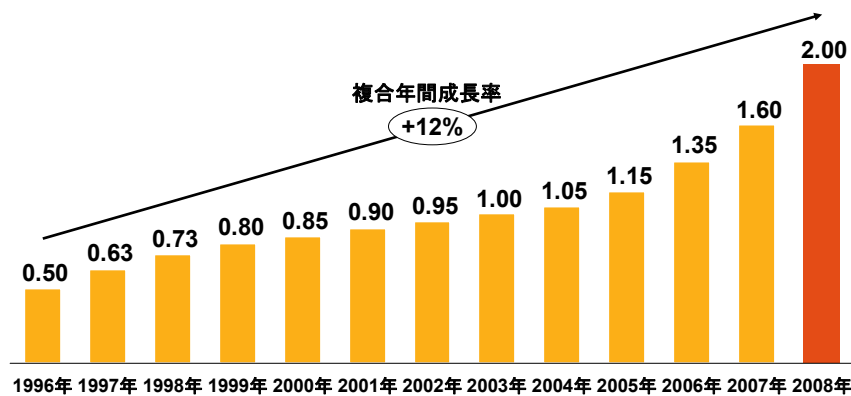
Proposed 2008 dividend: CHF 2.00 per share, + 25% versus 2007

145 | 2008 Annual Results Analyst Conference | January 28, 2009



配当は12期連続で増加

単位: スイスフラン (1株当たり)



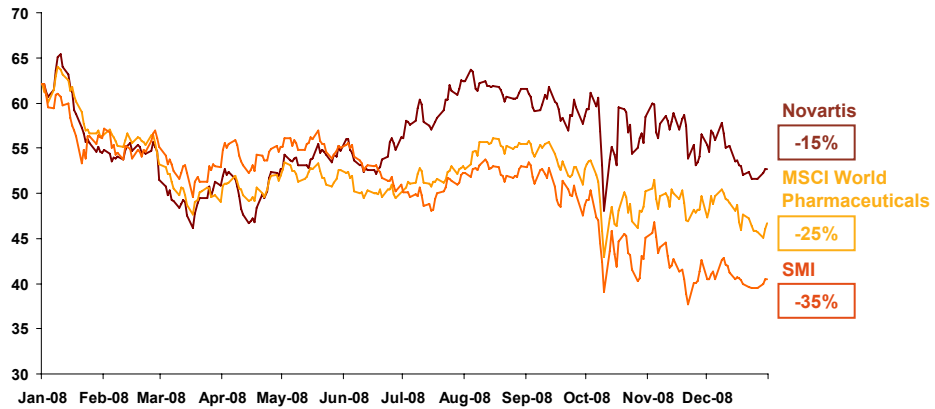
2008年の配当案: 1株当たり2.00スイスフラン、2007年から25%増加

146 | 2008 Annual Results Analyst Conference | January 28, 2009



2008: Novartis shares demonstrate defensive character

Share price in CHF



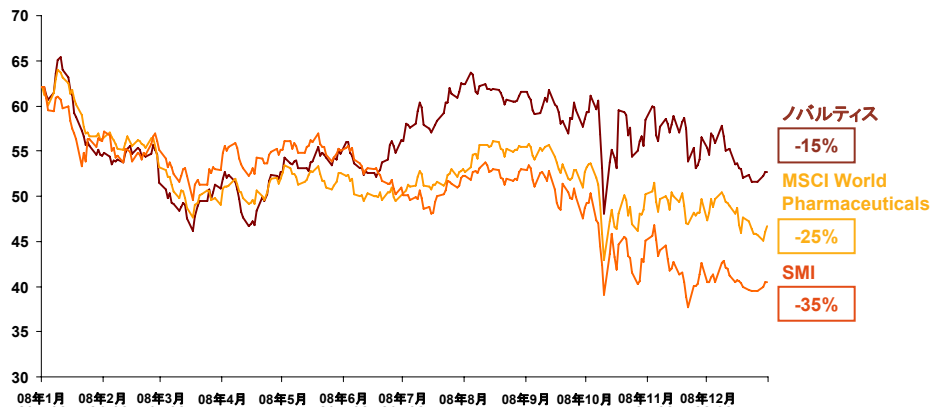
Source: Datastream

147 | 2008 Annual Results Analyst Conference | January 28, 2009



2008年：ノバルティスの株式はディフェンシブな性格を示す

株価(スイスフラン)



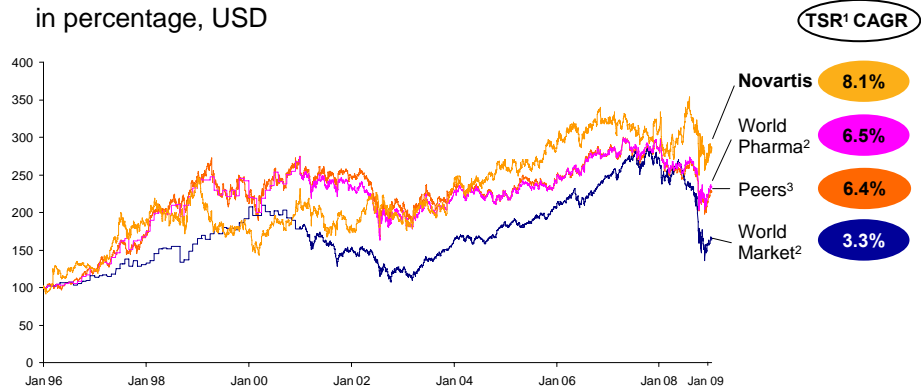
出典: Datastream

148 | 2008 Annual Results Analyst Conference | January 28, 2009



Novartis outperformed peers long-term in TSR¹

Total shareholder return 1 January 1996 – 16 January 2009
in percentage, USD



¹ Total Shareholder Return

² World Market and World Pharma are Datastream Indices

³ Peer group consists of J&J, Pfizer, Roche, GlaxoSmithKline, Merck&Co, Sanofi-Aventis, AstraZeneca, Abbott, Wyeth

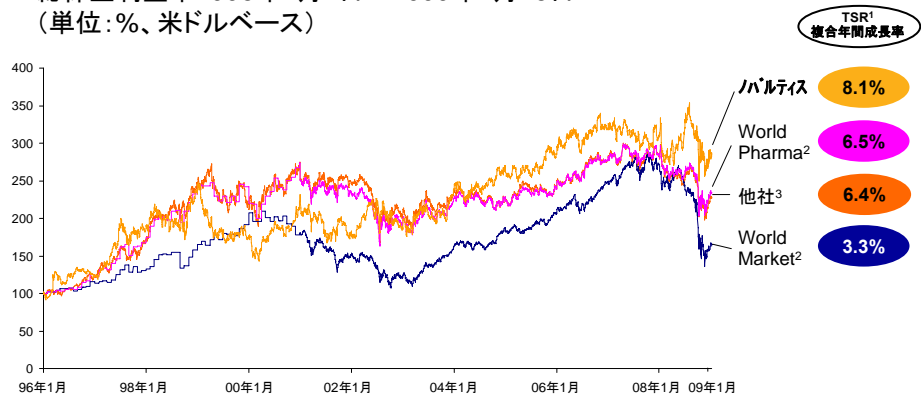
Source: Datastream

149 | 2008 Annual Results Analyst Conference | January 28, 2009



ノバルティスのTSR¹は、他社を長期間上回っている

総株主利益率1996年1月1日～2009年1月16日
(単位:%、米ドルベース)



¹ 総株主利益率

² World MarketおよびWorld PharmaはDatastream社の指標

³ 他社の群は、J&J、ファイザー、ロシュ、グラクソ・スミスクライン、メルク、サノフィ・アベンティス、アストラゼネカ、アボット、ワイスから構成される

出典: Datastream

150 | 2008 Annual Results Analyst Conference | January 28, 2009



Novartis Group outlook for FY 2009

Barring unforeseen events

- Group sales for continuing operations expected to grow at mid-single digit rate (LC)
- Group earnings for continuing operations to reach record levels

151 | 2008 Annual Results Analyst Conference | January 28, 2009



ノバルティス グループの2009年の見通し

不測の事態を除く

- 継続事業のグループ全体の売上高は、1桁半ばの成長率を達成すると予測される(現地通貨ベース)
- 継続事業のグループ全体の収益は、過去最高の水準に達すると予測される

152 | 2008 Annual Results Analyst Conference | January 28, 2009

