



2020年5月

株主の皆様へ

昨年6月に皆様にお会いしてから1年が経ったいま、世界は私たち全員に影響を及ぼす危機に直面しています。世界中の医師や医療従事者の方々の多大な努力にも関わらず、新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の世界的流行により多くの命が失われており、また、世界経済や医療制度は1年前には想像もしなかった危機に直面しております。

このような状況の中で、皆様の健康と安全を心よりお祈り申し上げますと同時に、当社取締役会を代表し、2020年6月24日に開催される定時株主総会についてご案内申し上げます。新型コロナウイルス感染拡大防止の観点から、本株主総会につきましては、株主総会当日のご来場はお控えいただき、インターネットライブ配信でご覧いただくようご理解とご協力をお願い申し上げます。

当社は、これまで以上に力強く強靱な姿でこの環境を乗り越え、COVID-19問題の解決策を見つけることに貢献し、成長と発展を続けてまいります。バリュー（価値観）に基づくバイオ医薬品のリーディングカンパニーであり、世界中の患者さんに命を救う、あるいは人生を一変させる治療薬を提供していく当社の未来は明るく前途有望です。

新型コロナウイルス感染症（COVID-19）に対するタケダの包括的な取り組み

COVID-19と対峙しながら、全ての企業は組織の強靱性と持続可能性について振り返る必要があります。当社では、COVID-19の深刻さを察知すると同時に2020年1月にグローバル危機管理委員会を設置し、パンデミック対応戦略や安全衛生管理に関する当社の幅広い知識と深い専門性の動員を開始しました。当社は、科学、疫学、各地域で異なる状況、そして様々なリスクを勘案し、注意深く指針を設定してきました。この4ヶ月の間、複数の慈善活動や地域コミュニティ参画プログラムに加えて、次の3点に注力しています。

- 1) 当社従業員の安全確保
- 2) 患者さんへの当社医薬品の供給に関わる重要業務と活動の維持
- 3) COVID-19の治療薬やワクチン開発のための資源や人材の迅速な配置

そして、当社のこれまでの取り組みが成功していることについてご報告できることを嬉しく思います。

当社のグローバル危機管理委員会および各国の危機管理委員会が本年1月より打ち出した一連の明確な基本指針に基づき、出張の制限や、従業員の在宅勤務推奨などの施策を打ち出す一方で、特に製造や血漿採取、研究施設のように事業所に出社し業務を行う必要のある従業員の安全確保をより一層強化してきました。5月19日時点で、当社従業員の感染数はごくわずかであり、幸いにも死亡例はなく、また、当社の医薬品供給に大きな支障はきたしておりません。大規模買収完了後1年しか経過していないこの新しいグローバル組織が、バリュー（価値観）に沿ってこの困難に迅速に対応したのは素晴らしいことです。約5万人の従業員が、世界中のあらゆる場所で新しい働き方に強靱に対応し、日々努力をしていることを誇りに思います。

新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の治療薬を患者さんに届けるタケダの取り組み

現在、多くの国で感染のピークは過ぎています。新たな感染の波が発生することが予想されています。しかしながら、世界の人々を守るための治療薬やワクチンを開発し、生産することは容易ではありません。当社は、こうした取り組みの先頭に立ち、複数業界にまたがるコンソーシアムに参加しています。現在、パイプライン内の複数の薬剤を活用できないか積極的に検証するとともに、高免疫グロブリン血漿分画製剤（CoVlg-19）の開発にも



取り組んでいます。臨床試験の成功により、最も早く承認される治療薬の一つとなる可能性があるこれらの薬剤をできるだけ早く患者さんに届けられることを願っています。このためにも、当社は血漿分画製剤領域で「CoVlg-19 Plasma Alliance」を他社と共同で結成し、治療薬開発を加速させています。さらに、ワクチンの開発と製造においても、パートナーと協働することを目指しています。これはタケダの精神を示す良い例であり、当社のバリュー（価値観）である「タケダイズム（誠実・公正・正直・不屈）」と「患者さん中心 (Patient)、社会との信頼関係構築 (Trust)、レピュテーションの向上 (Reputation)、事業の発展 (Business)」に基づき、世界的な医療問題の解決に貢献する当社の姿勢を示すものです。

世界は将来の危機に対し、より多くの取り組みを

これらの努力を確実に持続させるためには、長期的かつ世界的なコミットメントが重要です。残念ながら、世界はこの世界的流行に直面する準備がまだできていなかったと言わざるを得ません。今回の失敗を教訓にし、次の大流行を防ぐためには、各国が次の対策を取ることが必要だと考えます。

- 人畜共通感染症を理解し、予防するための研究に資金提供する。
- 世界共通の効果的かつ透明性の高い検出システムを確立する。
- 保護具、医療機器、検査キット、ワクチンおよび治療薬の世界共通の在庫を確保し、各国に適切に分配可能な状態にする。この取り組みは、今後のインフルエンザやCOVID-19の発生に備えて、今すぐを開始すべきである。
- COVID-19を始めとする新たな病原体や疾患に対する診断キット、ワクチンおよび治療薬の研究に資金提供する。

次の危機は、発生するか否かの問題ではなく、「いつ」発生するかの問題であるため、上記事項に取り組むことは極めて重要です。

強く強靱なタケダの未来に向けて

COVID-19大流行は深刻な不況を引き起こしています。製薬業界への影響はまだ十分に分かっておりません。短期的には、各国間で異なる影響パターンが観察され、各疾患領域でもその影響は異なります。また、臨床試験への患者登録や血漿提供への影響も予想されます。

今日、多くの政府が経済への影響を最小限に食い止めるために莫大な財政資源を投入していますが、これには医療への影響も避けられない財政規律が伴うと考えられます。また、保健医療へのアクセスに関連した不平等が浮き彫りとなり、一部の国の保健医療制度改革は加速する可能性があります。薬価と償還への圧力はこれまで以上に高まり、規制当局や保険者は革新性の高い医薬品のみを承認するでしょう。こうした逆風に加え、保護貿易主義の台頭から気候変動等に至る、業界がすでに直面しているよりマクロの課題を乗り越えるには、長期的かつ持続可能なビジネスモデルと戦略が必要です。当社の戦略は正しく、着実に実行されており、これにより、当社はこの先数十年にわたっても成功を積み重ねていくことができると信じています。

One Takedaとしての事業展開

当社は、2019年12月にほぼ全ての組織統合を終え、すでにOne Takedaとして全世界で運営されています。圧倒的なスピードと高い効率性をもって組織統合を完了したことの効果は、社内で実施した最新の従業員調査にも反映されています。本調査では、自分の業務を通じてタケダの成功に貢献できるという従業員の期待感を調査した全ての指数において、当社は世界の上位4分の1の企業に近い、またはそれを上回る結果となりました。79%の従業員が統合後の会社は患者さんにさらに貢献できると前向きに受け止めており、当社が長年培ってきたバリュー（価値観）であるタケダイズムとPatient-Trust-Reputation-Businessが強化されたことを示します。



5月13日に公表した力強い2019年度決算をご覧頂いても、当社が危機を乗り越え、事業の勢いを維持している企業であることをご確認頂けます。売上収益は実質ベースで1.6%伸長し、財務ベースでは3兆2,912億円になりました。これは主要な5つのビジネスエリアと14のグローバルブランドが牽引するものです。また、営業経費効率化とコストシナジーにより、実質的なコア営業利益率¹を28.9%まで向上することができました。調整後EBITDA(利払い、税引き、減価償却前利益)²は1兆1,259億円、調整後EBITDAマージンは34.2%と、製薬業界内で競争力があり、TOPIX500³の会社平均をはるかに上回っています。また、強固な営業キャッシュ・フローに加え、ノン・コア資産の売却を計画通りに実施したことにより、9,680億円のフリー・キャッシュ・フローを生み出しました。これにより、純有利子負債/調整後EBITDA倍率⁴は2019年3月時点の4.7倍から2020年3月には3.8倍へ迅速に低下しています。

当社の強固な資本配分 — 高成長・高収益事業へのキャッシュ・フローの再投資、ノン・コア資産の売却、そして確立された配当方針を維持しつつ迅速なレバレッジの低下 — は、過去においても見られたように、資本効率を最大化し、最終的には株主価値を最大化すると確信しています。2014年からシャイアー社の買収まで、当社の自己資本利益率(ROE)は年々向上し、-6.3%(2014年)から9.3%(2017年)まで改善しておりました。当社が、ROEを含むいくつかの財務指標が一時的な買収関連費用によって影響を受けることを承知の上でシャイアー社の買収に着手したのは、この戦略が中長期的に大きな株主価値の創造に貢献すると確信したからです。ROEは現在、一時的かつ非資金性の費用により抑制されていますが、当社の戦略を着実に実行することで、ROEも再び徐々に改善し、また株主総利回りも向上すると信じています。

2020年度の実質的な売上収益成長率は1桁台前半、コア営業利益成長率は1桁台後半を見込んでおり、当社の売上成長と利益率の拡大が加速していることを示しています。COVID-19による景気後退はいくつかの点で当社の事業に影響を与えていますが、当社はこの危機に強靱な体制で臨んでおります。当社のポートフォリオは、主にがんや重篤な慢性疾患の治療を目的としているため、需要減少の影響は限られ、当社は、2020年度の業績目標を達成できると確信しています。株主還元は、当社の経営の最重要課題の一つであることに変わりなく、確立された配当方針に基づく1株当たり年間180円の配当を継続いたします。

タケダの成長の長期的展望

当社は、オンコロジー(がん)、希少疾患、ニューロサイエンス(神経精神疾患)、消化器系疾患の領域で患者さんの命を救うことができ、また、患者さんの人生を一変させる治療薬の創出、開発、製品化を目指しています。2015年に開始した研究開発(R&D)体制の変革は成果を上げ始めており、またシャイアー社の買収により加速しています。昨年11月のR&D Dayで公表したとおり、2024年度までに12の新規候補物質を上市する予定です。当社の研究エンジンとパートナーシップ戦略は、臨床段階にある約40の革新的な新規候補物質で実証されるように、顕著な生産性向上をもたらしています。2020年の新たなタケダは、世界80カ国以上で事業展開し、日本や米国で主要なポジションを誇ります。患者さんへの揺るぎないコミットメントと医薬品アクセスに焦点を当てたグローバルな価格戦略とともに、革新的な医薬品とワクチンの上市を強力に推し進めていきます。

前述の通り、2020年度は事業成長の加速を見込んでいます。主要な5つのビジネスエリア(オンコロジー、消化器系疾患、希少疾患、ニューロサイエンス、血漿分画製剤)におけるEntyvio, Gammagard/Kiovig, Takzhyro, Ninlaroなどの14のグローバルブランド、さらには中国での事業拡大により、実質的な売上収益の成長が見込まれます。2019年に設立したグローバルな組織であるプラズマ デライブド セラピーズ ビジネスユニットは、2020年度以降の成長に貢献します。堅調なキャッシュ・フローとノン・コア資産のさらなる売却により、

¹ 調整法は2019年度本決算プレゼンテーション資料の70ページをご参照ください。

² 定義は2019年度本決算プレゼンテーション資料の59ページ、調整法は80ページをご参照ください。

³ 出展: Refinitive

⁴ 調整後EBITDAと純有利子負債調整については、2019年度本決算プレゼンテーション資料79ページをご参照ください。



2021年度から2023年度にかけて純有利子負債／調整後EBITDA倍率を2倍にまで低下させるという目標に引き続き取り組むとともに、長期的な事業の成功に向けて、研究開発と成長ドライバーへの投資を継続いたします。

当社の成功は、従業員の一人ひとりの献身と情熱なくしては実現できません

当社は、今後もダイバーシティ&インクルージョンを重視し、従業員が生き活きと働くことや生涯学習に力を入れていきます。従業員が自らのキャリアと組織の成功を実現できる職場環境づくりに取り組んでいきます。極めて経験豊富な18名で構成されるタケダ・エグゼクティブチーム(TET)は、10の国籍と6人の女性に表されるように、多様性にあふれており、人々の健康と医療の未来に貢献するため、当社を次の成長ステージへと導く準備を整えています。

そして、とても大切なことですが、私たちは当社の事業拡大が地球環境を犠牲にすることがあってはならないと考えています。

タケダは、世界のより明るい未来のために、持続可能性と健全なガバナンスを最前線で追求しています

2020年に、当社は同年中にカーボンニュートラルを達成し、2040年までに全社的に温室効果ガス排出量を0%にまで削減する長期的戦略を発表しました。加えて、野心的で明確な水と廃棄物の削減目標も設定しています。また、当社の革新的な医薬品およびワクチンが世界中で可能な限り多くの患者さんの手元に届くように、それぞれの医療制度の中で私たちができることに最大限取り組んでいます。これら当社の活動が、Access to Medicine Index, Dow Jones Sustainability Indexes, FTSE4Goodを含む様々な指標で評価されていることも併せて報告いたします。

当社の16名の取締役のうち11名を占める独立⁵社外取締役は、監査等委員会、指名委員会、報酬委員会の大半を構成しており、全ての委員会および取締役会は、独立社外取締役が議長を務めています。当社は、取締役会の多様なスキル、経験、知識とその運営方針により、世界最高水準のコーポレートガバナンスを実現し、その潜在能力を十分に発揮できるように取り組んでいます。

世界は大きな困難に直面していますが、皆様のご支援の下、当社は明るい将来に向かって着実に事業の発展に努めております。6月の定時株主総会にて当社の活動をご報告させていただきます。

武田薬品工業株式会社
代表取締役社長 CEO

クリストフ・ウェバー

⁵ 東京証券取引所の定義に準ずる