



# 2022年 統合報告書

2021年度実績



# 目次

- 03 CEOメッセージ
- 08 2021年度 ハイライト
- 18 価値観に基づくガバナンス体制
- 05 社外取締役 取締役会議長からのメッセージ
- 09 当社の事業環境
- 64 免責事項
- 06 CGCASO<sup>1</sup>とCFOが考えるタケダの価値創造
- 12 タケダについて
- 66 Appendix
- 07 本報告書について
- 16 光工場における取り組み
- 68 財務調整表



# 28

PATIENT  
すべての患者さんのために



# 40

PEOPLE  
ともに働く仲間のために



# 46

PLANET  
いのちを育む地球のために



# 56

FINANCIALS  
財務実績



# 61

GLOBAL CSR  
グローバルな社会的責任

<sup>1</sup>CGCSAO (Chief Global Corporate Affairs & Sustainability Officer):チーフ グローバルコーポレート アフェアーズ & サステナビリティ オフィサー

## CEOメッセージ

代表取締役社長 CEO  
クリストフ・ウェバー



### 皆さま、

240年以上の歴史を持つタケダの使命は患者さんへ革新的な医薬品をお届けすることであり、各々がその重要性を心に留めています。私たちは折に触れタケダイズム（誠実：公正、正直、不屈）について語り合い、日々の業務においては、1.患者さんに寄り添い（Patient）、2.人々と信頼関係を築き（Trust）、3.社会的評価を向上させ（Reputation）、4.持続可能な事業を発展させる（Business）という順番に従って意思決定を行っています。これらの価値観は、私たちのすべての行動の原拠であり、タケダたらしめる所以でもあります。また、「世界中の人々の健康と、輝かしい未来に貢献する」という存在意義（パーパス）は、事業の成長戦略の核心であり、私たちが皆様へ価値をお届けするための礎となっています。

### 患者さんへ革新的な医薬品をお届けするために

私たちは、オンコロジー（がん）、希少遺伝性・血液疾患、ニューロサイエンス（神経精神疾患）、消化器系疾患という4つの疾患領域に重点的に取り組むとともに、血漿分画製剤およびワクチンにも注力しています。特にこれらの領域において治療選択肢が限られている、あるいは治療選択肢が存在しない疾患を有する患者さんに革新的な医薬品をお届けできるよう取り組んでいます。私たちの開発パイプラインはこれまでの治療法を大きく変えうる可能性があり、タケダがいかに患者さんに固有の価値をお届けしようとしているかは開発パイプラインをご覧くださいれば明らかです。さらに、データとテクノロジーの力を活用することは、私たちの使命を果たす上で不可欠なものとなりました。これらは、私たちの事業全体に変革をもたらし、患者さんの体験や治療法を改善し、革新的な医薬品の創出、開発および提供を加速させるものであり、タケダはこの変革の最先端にいると言っても過言ではありません。

### ともに働く仲間の力を引き出す、理想的な働き方を目指す

患者さんを中心に考え、タケダの価値観に基づいて行動しながら、未来に向けてともに歩んでいる約50,000人の従業員は当社の誇りです。それと同時に、才能と多様性に富む意欲的な従業員を惹きつけ、長期にわたり活躍できるように、世界中の従業員に理想的な職場環境を提供することに努めています。さらに、生涯学習と人材開発の機会を提供し、すべての従業員の潜在能力を最大限発揮できる環境を整えています。また、心身の健康維持（ウェルビーイング）を支えるために重要となる働き方の柔軟性を重視しながら、企業文化とコミュニティ意識を強化することに注力しています。コロナ禍という特異な環境下で多くの従業員がかつてないほどのプレッシャーに直面する中、心身の健康を維持するための環境づくりの重要性を改めて認識できたことは、今日の取り組みにつながる大きな収穫となりました。

### 持続可能なヘルスケアシステムの実現と、地球のためにできること

私たちはサステナビリティを日々の事業活動に欠かせない観点と考え、すべての患者さん、ともに働く仲間、そしていのちを育む地球のために行動を起こしています。これは、私たちの存在意義に誠実に向き合うことでもあります。後述するように、社会が直面している医療格差や不公平性の課題に対して、私たちが持つ知見と能力を挙げて取り組み、持続的な価値の創出を推進しているのです。

当社は既存の医療制度が直面している課題に対応し、持続可能かつ公平な方法で革新的医療を提供するためには、価値の高い医療により多くの資源を配分する医療制度、いわゆるバリューベースヘルスケアの考え方が不可欠と考え、これを支持しています。世界の医薬品アクセス拡大に注力する当社にとっても、この課題への取り組みは重要である

と考えています。タケダは、Health Equity and Patient Affairsセンターを有し、私たちの研究開発と患者さんへの医薬品アクセスの両方に世界各国の人々の多様な意見を反映できるよう、意見収集するエコシステムをパートナーとともに構築しています。

また、当社が国連グローバル・コンパクトや持続可能な開発目標などの重要課題にどのように関わっているかを示す指標についても後述しています。グローバル・コンパクトの署名企業として、その原則を順守し、進捗状況の報告に努めています。

私たちの共存するこの地球の将来を想うと、迅速な行動をとるべき時期が到来しています。当社は気候変動危機が加速していることを真摯に受け止め、二酸化炭素排出量に対処しバリューチェーン全体で脱炭素化することを約束しています。温室効果ガス（GHG）の排出量に対する取り組みでは、2020年、スコープ1と2、およびスコープ3に相当する再生可能エネルギー証書の購入と検証済みのカーボンオフセットの利用を通じて、バリューチェーン全体で、温室効果ガスの排出を全体としてゼロにするカーボンニュートラルを達成しました。さらに、スコープ1および2を含む事業活動によるGHG排出量を2035年度までにはネットゼロに、スコープ3（現在の推計値）を含むバリューチェーン全体のGHG排出量を2040年度までにはネットゼロにするという一層の目標の達成に取り組んでいます。<sup>1</sup>

## 長期的に安定した事業の成長に向けて

ここ数年、私たちは競争力を飛躍的に向上させてきました。これは、2021年度の好調な業績にも表れています。2021年度は成長製品により、力強い売上収益の成長を遂げることができました。実質的な売上収益は対前年

度+7.4%の増収、財務ベースの売上収益は3兆5,690億円（294億米ドル）となり、対前年度+11.6%の増収となりました。<sup>2</sup> その結果、実質的な売上収益と利益成長率において、マネジメント・ガイダンスを達成することができました。収益性については、2021年度の実質的なコア営業利益は5.4%増、利益率は28.0%となり、パンデミックによる逆風にもかかわらず、営業経費の効率化によって好調な業績を収めることができました。また、キャッシュフロー（2021年度9,437億円のフリー・キャッシュ・フロー）の創出も継続しており、成長製品への投資を可能にするとともに、負債の返済も行うことで、2022年3月の純有利子負債/調整後EBITDA倍率は2.8倍となりました。今後も当社の株主総利回りが確実に支えられ、大きな株主価値を創出する新たな段階を迎えると考えています。

## 未来に向けてさらなる一步を踏み出す

2021年度は2つの新製品の承認取得を含め、当社の事業活動、激動するグローバル環境への機動性を持った対応、そして研究開発の力強い進展を示す特別な一年になりました。患者さんへの新たな治療法の提供、適応症の拡大、そして新たな地域での製品の上市を通じて得た成長が、開発パイプラインにおける治療手段（モダリティ）の充実につながる好循環を生み出しています。現在約40の臨床段階の開発プログラムが進行中で、このうち後期開発段階にある10の製品候補は中期的な成長を支えるものと期待しています。さらに、データとテクノロジーの力を活用してバリューチェーン全体を変革し、新たな成長への取り組みを貫徹します。デジタル技術は、創薬から臨床試験、製品の製造、グローバルな流通に至るまで、私たちのすべての活動において、イノベーション、効率化、サステナビリティといった側面での推進に寄与するのです。



最後に、私たちはサイエンスに基づき、最も信頼されるデジタルバイオ医薬品企業としての歩みを進めています。イノベーションと革新的な解決策を生む企業文化は、当社に関わるステークホルダーの皆さまへの長期的な価値の提供へと繋がります。患者さんのためにできることを行うという原点に真摯に向き合い続けることは、私たちの事業戦略において欠かせないことであり、すべての人々とともに価値創造に引き続き貢献して参ります。

代表取締役社長 CEO  
 クリストフ・ウェバー

<sup>1</sup>当社は、カーボンニュートラルと排出量ネットゼロを温室効果ガスプロトコルに基づき定義しています。実際のスコープ3の排出量は測定が困難であり不透明性が残ることからも、これらは取り組みを進めていく上で今後克服すべき重要な課題です。

<sup>2</sup>当社は、国際会計基準（IFRS）に基づく経営成績の分析を補足するために、IFRSに準拠しない指標を使用しています。非IFRS指標の定義、説明および調整表については、Appendixをご参照ください。

## 社外取締役 取締役会議長からのメッセージ

社外取締役  
取締役会議長  
飯島 彰己



このたび、第146回定時株主総会後の取締役会の決議を経て、取締役会議長を拝命しました。前任の坂根正弘氏は取締役会の活性化に取り組み、クリストフ・ウェバー代表取締役社長 CEOとともに、タケダのグローバル化とそれを支えるガバナンス体制の強化を推し進めてきました。

その後任として取締役会を率いる重責に身の引き締まる思いです。これまで三井物産という総合社長の経営に携わり、経済界と緊密な関係を築いてきた経験を生かし、タケダのさらなる成長と発展に貢献していく所存です。

### 存在意義とタケダイズムに導かれる未来へ

グローバル企業が身を置くビジネス環境は厳しさを増しています。コロナ禍では、医療インフラの脆弱性や医薬品の安定供給など、医療や製薬企業の在り方が問われました。さらに、地球温暖化による気候変動をはじめとする環境問題も一段と危機的様相を呈しています。また、ロシアのウクライナ侵攻を契機として地政学的な関係が一夜にして変化し、各国間の緊張の高まりとともに、国際情勢の先行きも混迷を深めています。

大正時代、日本近代資本主義の父とされる渋沢栄一氏は著書『論語と算盤』で企業活動と持続可能な社会の実現（サステナビリティ）は不可分であることを説きました。タケダにとってサステナビリティの指針となるのは「世界中の人々の健康と、輝かしい未来に貢献する」という存在意義（パーパス）です。私は、この存在意義は患者さん、つまり人を中心に据え、グローバルに事業を展開するタケダらしさに溢れた内容だと感じています。不確実性の高い事業環境下においても、この存在意義を指針として、誠実を起点とするタケダイズムを軸に据えることで、進むべき未来への歩みを着実に進めることができるのです。

### 透明性、高い統治能力を備えた取締役会として

企業活動は常にリスクと機会が表裏一体です。取締役会とタケダ エグゼクティブ チーム（TET）が成長の機会を先見し、リスクを取って取り組まなければいけません。タケダの取締役会は、取締役15名のうち過半の11名が独立社外取締役です。私は複数の企業で社外取締役を務めていますが、前任の坂根氏とウェバー社長が築いてきた取締役会は透明性および統治能力が高く、高水準のガバナンスを構築していると評価しています。

取締役会には監視（モニター）の役割に加えて、助言（アドバイス）と監督（ディレクト）の役割が求められます。「すべての患者さんのために、ともに働く仲間のために、いのちを育む地球のために」を実現し、タケダの目指す姿を見定めながら長期的な価値創造に向けて力を発揮することが取締役会の使命です。経営計画の策定、リスク管理からESG（環境・社会・ガバナンス）への対応に至るまで多岐にわたる責務を果たします。合わせて、企業の成長の要となる次世代リーダー育成の役割を担うことについても、格別な強い思いとともに臨みます。後進の育成に尽力してきた私自身の経験を振り返りますと、どんなに先端技術が進化しようとも、基本は人が仕事をするのです。タケダの変革を推し進め、新たな未来を担う人材育成は、大変重要だと受け止めています。

取締役会議長という大任を拝し、使命感を持って取締役会の運営にあたり、株主価値と企業価値の向上に精励して参ります。

飯島 彰己

社外取締役  
取締役会議長  
飯島 彰己



## 大藪貴子CGCASOとコスタ・サルウコスCFOの対談

タケダの存在意義を果たすためのサステナビリティへの取り組みは、私たちの事業活動の一部です。チーフ グローバルコーポレート アフェアーズ&サステナビリティ オフィサー (CGCASO) の大藪貴子とチーフ ファイナンシャルオフィサー (CFO) のコスタ・サルウコスに、タケダの取り組みについて聞きました。

**Q:タケダの企業理念は事業戦略、資本配分、日々の事業活動にどのように反映されていますか??**

**大藪:** 企業の存在意義 (パーパス) とは、社会の課題に対して有益な解決策を生み出すことです。タケダにとってのサステナビリティとは、私たちの存在意義である「世界中の人々の健康と、輝かしい未来に貢献する」をいかに日々の活動の中で体現していくかを意味します。私たちは革新的な医薬品を創出するために、ともに働く仲間、いのちを育む地球、そしてこれまで以上に患者さんのために何ができるかを日々追求しています。

**サルウコス:** 私たちの企業理念は、成長戦略を立案し、資源を投入する分野や手法などについてビジネス上の意思決定を行う際の羅針盤のような存在であり、その中核には常に患者さんが存在しています。2021年度は、自社研究所と外部とのパートナーシップの両方を通じた革新的な医薬品の研究開発を促進するため、研究開発投資を15%増額しました。また、新製品を上市するための投資も特に新興国で増やしています。

**Q:タケダの価値創出について、各ステークホルダーの属性に合わせて異なるアプローチをとっているのでしょうか?**

**サルウコス:** 患者さん、そしてステークホルダーのために創り出す価値は、本質的に結びついています。例えば、患者さんの健康に貢献する革新的な治療法を提供するとき、保険者には医療費削減という価値が、投資家には財務収益という価値が、そして従業員には競争力のある給与や健康、キャリア構築のための投資という価値がもたらされるのです。

**大藪:** 私たちは革新的な医薬品の創出という事業の本分を全うすることで、社会への価値創造を実現し、事業を取り巻くすべての人々、地球への約束を果たします。私たちの事業活動は患者さんの生活により良い変化をもたらし、ひいては社会をより豊かにすると考えています。つまり私たちは、患者さんの治療成果を中心としたエコシステムの一員として相互に深くつながっているのです。

**Q:価値創出の取り組みに対する投資家の反応はいかがですか?**

**サルウコス:** 投資家の方々、当社の長期的な成功が革新的な医薬品の上市という社会的価値の提供に基づくことを理解し、一夜にして実現できるものではないとの認識も広がっています。一方で、人的資本の管理や取締役会の多様性、透明性ある開示方針など非財務的な業績がより着目され、投資判断の材料にする傾向がみられます。

**大藪:** 私たちの企業理念は、時代の潮流や社会からの期待に応える内容であると評価していただいています。タケダは多くの国や地域で事業を展開しているため、取り組むべき優先事項は共通でも、方法は地域によって異なる可能性があります。事業を進めていく上では測定可能な一定の指標の導入により、適切な進捗管理が可能となります。私たちの取り組みを確実に前進させるためにも一律の評価指標を開発し、試験運用を実施しています。また、その開示プロセスやデータを保証するための取り組みにも着手しています。私たちの事業の状況やステークホルダーの皆さまにとって意義ある指標とし、財務指標と同様に日々の事業活動の一部として組み込むべく、慎重に検証を進めています。

## 本報告書について

本報告書は、2021年度のタケダの財務および非財務の概要と、ステークホルダーや地域社会にとって最も重要であると考えられる重点分野について記載しています。本報告書には、武田薬品工業株式会社およびその連結子会社の事業が含まれています。報告対象期間は2021年度（2021年4月1日～2022年3月31日）ですが、2022年3月31日以降の情報が含まれる場合があります。

本報告書は、金融庁に提出された当社の有価証券報告書および米国証券取引委員会（SEC）に提出されたForm20-F法定開示書類とともに公表されています。いずれも、国際会計基準審議会（IASB）が公表した国際会計基準（IFRS）に基づいて作成されています。年次報告書の詳細は当社ウェブサイトにてご覧いただけます。[\(リンク\)](#)

本報告書に加え、[ESGポータル](#)では、タケダのESG（環境・社会・ガバナンス）に関する方針、取り組み、データに関する重要な情報を、さまざまな報告プラットフォームから簡単に閲覧できるリンク先を提供しています。ESGポータルには、「すべての患者さんのために」「ともに働く仲間のために」「いのちを育む地球のために」「価値観に基づくガバナンス体制」の各カテゴリーにおける、2021年度評価の最新のESGパフォーマンス指標も掲載されています。

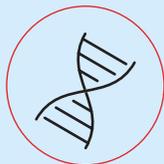
本報告書は、以下の文書、基準に合わせて作成されています。

- 統合報告フレームワーク
- サステナビリティ会計基準審議会（SASB）バイオテクノロジー & 製薬サステナビリティ会計基準  
[2022年SASB指標報告書参照](#)
- バイオフィーマ投資家向けESGコミュニケーション・ガイダンス
- 世界経済フォーラムの国際ビジネス協議会が発行した白書「ステークホルダー資本主義を測定するー持続可能な価値創造のための共通指標と一貫した報告を目指して」の[共通測定基準参照](#)
- 国連グローバル・コンパクト（UNGC）の10原則。  
[2022年版UNGC指標報告書を参照](#)
- 気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）フレームワーク  
[2022年TCFDレポート参照](#)



詳しくは、[投資家情報](#) | [タケダ](#)をご覧ください。

## 2021年度 ハイライト



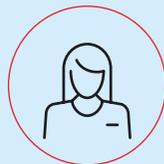
### 40の新規候補物質

パイプライン：約40の新規候補物質が開発段階にあります。



### 実質的な売上収益 +7.4%の成長率<sup>1</sup>

売上：2021年度の売上成長は成長製品と新製品がけん引、売上収益の3分の1を占めます。実質的な売上収益の成長率も+19%と伸長しました。



### 女性従業員の比率は 52%

多様性、公平性、包括性 (DE&I)：世界全体での従業員の女性比率は52%で、マネージャー職の41%が女性です。



### グローバル・トップ ・エンployヤー

グローバル認定：2022年に認定を受けた11社のうちの1社。5年連続で認定されました。



### 気候変動対策

温室効果ガス (GHG) 排出量削減：再生可能エネルギーの調達にさらに注力し、事業所のエネルギー効率化を継続的に進めた結果、2021年GHG直接排出量 (スコープ1・2) において、2016年度比27%削減しました。



### 企業市民活動

グローバルな社会責任 (グローバルCSRプログラム)：2016年より総額162億円を投じ、保健システムの強化に取り組んでいます。



<sup>1</sup>当社は、国際会計基準 (IFRS) に基づく経営成績の分析を補足するために、IFRSに準拠しない指標を使用しています。非IFRS指標の定義、説明および調整表については、Appendixをご参照ください。



## 当社の事業環境

世界は急速に変化しています。世界規模の課題が私たちの貢献すべき患者さんにどのような影響を与える恐れがあるのかに関して、その課題解決に向けた私たちの取り組みとともにお伝えします。

### 課題： 世界は新型コロナウイルス感染症 (COVID-19) が公衆衛生に及ぼす影響への 対応を引き続き求められている

COVID-19は、他の健康問題にまで影響を広げています。一例として、非感染性疾患（NCDs）の発生率が世界中で悪化したことが挙げられます。世界的大流行（パンデミック）は各国の医療システムの圧迫、健康格差の拡大や社会的摩擦の誘引に加え、長期的な経済成長の低迷へと広範に影響を及ぼしています。

一方、明確な検査方法や、治療薬、ワクチン、医療機器、検査キットの在庫など、国際社会が次のパンデミックへの

備えができていのかどうかは定かではありません。また、人口増加や高齢化、ライフスタイルの変化、複雑な疾患に対するより高度な治療法の登場により、医療への投資は最近数十年にわたり、国内総生産（GDP）や所得の伸びを上回る急速なペースで増加しています。

#### 私たちにできること：

価値に基づく医療（バリューベースヘルスケア）へのアプローチが、資源のより良い配分や、患者さんと社会の健康につながると信じており、このアプローチを支持するための活動に取り組んでいます。



[詳しくはこちら](#)

### 課題： 世界的に拡大する健康格差

COVID-19は、国家間や集団の内外で、医療アクセスや治療成果に生じた不平等を浮き彫りにしています。先進国、発展途上国を問わず、異なる社会集団間での健康格差が拡大しており、世界の人口の約3分の1は必要な医薬品を手できていません。

パンデミックでは、医療システムや人々の偏見や差別により医療の不平等や、医療に従事する人々の不平等が拡大しました。また、人種的・民族的マイノリティーの患者さんが臨床試験においても平等に扱われていない現実を認識する出来事もありました。

#### 私たちにできること：

多様なパートナーと協力し、世界中の地域社会における健康格差の特定とその解消に取り組んでいます。



[詳しくはこちら](#)

## 課題： 地政学的な不安定要素が壊滅的な 影響を及ぼす可能性

私たちは政治的に分断された不確実な世界を生きており、正当な理由のない侵略行為が、地政学的状況と市場力学を激変させることを、昨今のウクライナでの紛争と人道的危機で改めて認識させられました。また、COVID-19が拡大する中でグローバル化について、疑念を抱かざるを得ない状況にあります。これまでのような特定の国や経済への依存が急激に変化したり、経済の分断が進むことが予想されます。世界経済で相互の結びつきが弱まっていくことで、人権侵害において一線を超えたり、正当な理由なく侵略行為を行ったりする国に対しては厳しい制裁が課されるでしょう。それがさらなる不確実性を生み出し、企業も難しい決断を迫られることになるのです。

ウクライナの紛争においては、主要なグローバル企業はほぼ一夜にしてロシアとの関係を見直すことを余儀なくされ、タケダを含む多くの企業が不要不急の投資を停止するという決断を下しました。企業はこの新しい世界秩序に照らして、より機敏にサプライチェーン戦略を再構築する必要があります。

### 私たちにできること：

ウクライナの人道的危機が拡大し続ける中、私たちは非常に厳しい決断を迫られました。私たちは、必要な患者さんに医薬品をお届けするという必要不可欠な活動を除き、ロシアにおける活動を中止しました。ウクライナにおいては、世界の人道支援組織と協力し、紛争によって避難し、影響を受けている人々への支援を行っています。また、ウクライナの紛争の影響を受けている患者さんを中心に、治療を必要としている地域の団体や病院に医薬品を無償提供しています。私たちは、患者さんを中心にするという価値観と人権に関するコミットメントに基づき、行動しています。

## 課題： 気候変動は、過去数十年にわたって 取り組んできたグローバルヘルス 進歩に対する脅威となる

気候変動が地球および将来の生活に与える影響は、今日の世界が直面している最大のリスクのひとつであり、人々の健康にも深刻な問題をもたらします。

気候変動は、蚊が媒介する疾病に対処してきた過去数十年にわたる取り組みによる進歩を脅かし、毎年何百万もの人命を奪う可能性があります。さらに、生計や平等性、医療および社会的支援制度へのアクセスなど、健康を維持するための数々の社会的要因を阻害しつつあります。

### 私たちにできること：

グローバル医薬品企業として、タケダの従業員は、人々の暮らしを豊かにする医薬品やワクチンの開発という中核である使命を通じて、気候変動による疾病関連の影響に対処するための知識と経験を有しています。また、タケダは、事業活動やバリューチェーンの脱炭素化に向けて大きく前進しています。2040年度までに事業活動による温室効果ガス排出量（スコープ1および2）をネットゼロにする目標を掲げていますが、これで十分だとは考えていません。さらに脱炭素化を加速させ、2035年までにこの目標を達成できるよう取り組んでいます。



[詳しくはこちら](#)

## 課題： DXはこれまでの医療を一変させる

この24カ月間で産業界は急速なデジタル化を遂げ、人々はリモートワークに移行し、それに伴いプラットフォームやデバイスが急増しました。ヘルスケアはデジタルトランスフォーメーションが最も進んでいる分野のひとつです。

ソーシャルディスタンス対策として、すでに多くの医療提供者が外来患者の予約にバーチャルケア技術を導入しています。病院や医療システムでは、クラウドコンピューティング、5G通信、人工知能を活用し、相互運用可能なデータ分析を通じて課題に取り組み、未来の健康のためデジタルパワーを活用したケア提供モデルの構築が進んでいます。医療科学もまた科学的発見によって変革されつつあり、医療従事者による診断と治療方法が劇的に進化しています。臨床試験構造を基盤とするデジタル医薬品、ナノメディシン、ゲノミクスなどの変革は急速なペースで起こっています。

デジタル技術への依存が高まることで、サイバーセキュリティの懸念も高まります。システムに対する大規模で組織的なサイバー攻撃は、社会全体に物理的・経済的な影響を連鎖的に及ぼす可能性があります。一方でネットへの接続環境や技術の理解に対する不均衡は、社会の情報格差を拡大し続けます。

### 私たちにできること：

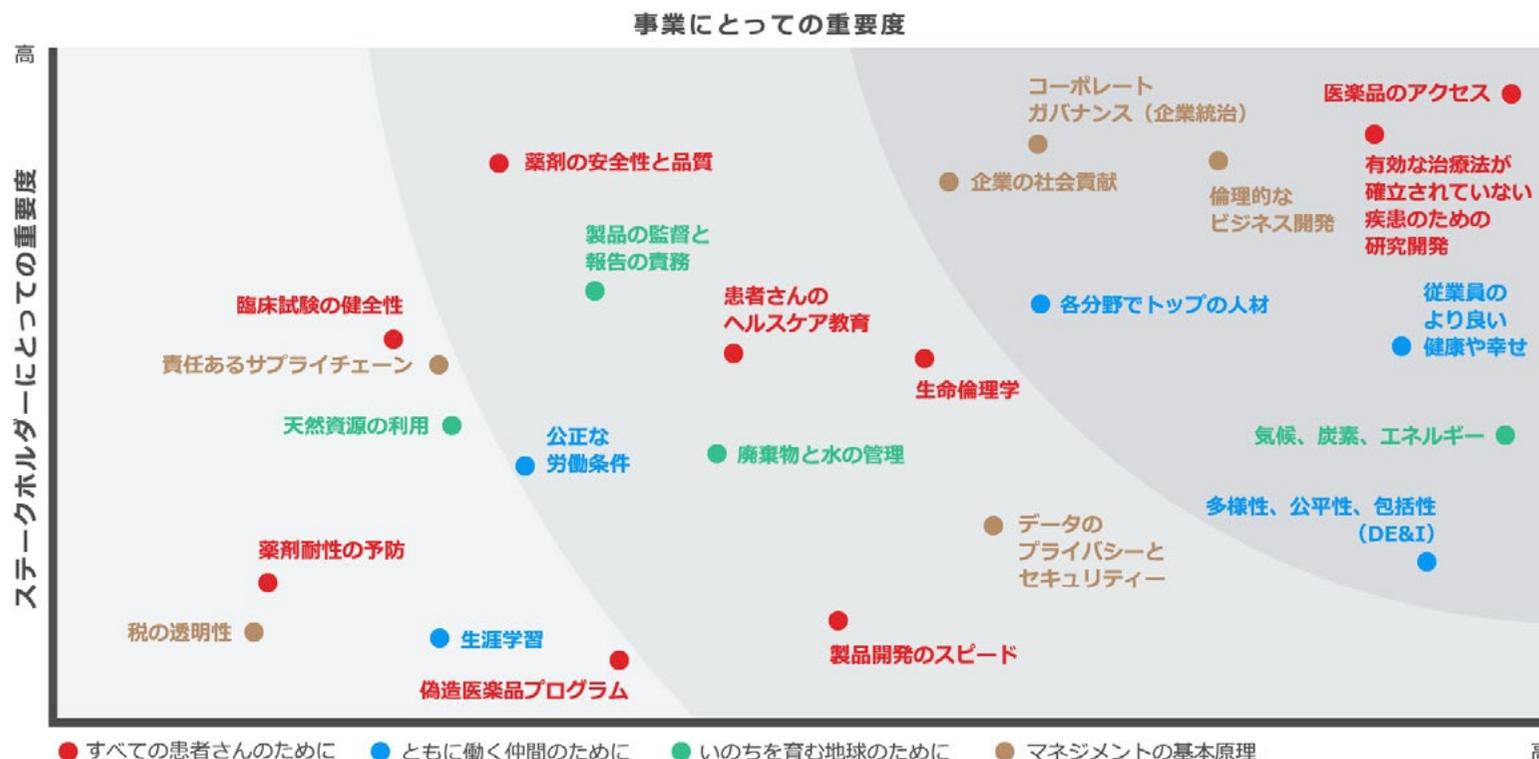
データとデジタルをさらに活用することによって、革新的な医薬品の創出や、より多くの患者さんへの医薬品の提供を加速させることができると考えています。新設されたデータ&テクノロジー部門のチーフ データ&テクノロジーオフィサーに就任したガブリエレ・リッチが、タケダで行われている変革と、この分野における将来の可能性について語っています。



[詳しくはこちら](#)

## 重要課題（マテリアリティ）の特定

非財務上の課題の戦略的な重要性、ステークホルダーからの関心の有無を判断するため、包括的な重要課題の評価（マテリアリティ・アセスメント）を実施しました。タケダでは、これらの課題を重要度に応じて優先度を判断し、私たちの企業理念である「すべての患者さんのために、ともに働く仲間のために、いのちを育む地球のために」、そしてマネジメントの基本原則に結びつけることで、私たちの価値観（バリュー）や存在意義（パーパス）に沿って行動できるようにしました。今後も、継続的に重要課題の見直しと更新を行い、毎年進捗状況を報告します。



マテリアリティ・アセスメントについて  
[詳しくはこちら](#)

## 環境・社会・ガバナンス（ESG）における最近の評価について

ダウジョーンズ  
サステナビリティ  
アジア パシフィック  
インデックス

S&P グローバル  
12年連続

ISS ESG  
プライムステータス

ISS  
3年連続

ディベロップト  
インデックス  
FTSE4GOOD

FTSE Russell  
17年連続

クライメイトチェンジ  
リーダーシップ

気候変動に関する情報開示  
で気候変動リーダーとして  
評価される

A- を獲得

リーダーズ  
インデックス  
MSCI ESG

MSCI  
12年連続

アクセス ツー  
メディスン インデックス

Access to Medicine  
Foundation  
総合6位、Governance  
of Access で製薬業界トッ  
プの評価

## タケダについて

タケダは、患者さんを中心に考えるという価値観に基づき、研究開発を推進するグローバルなバイオ医薬品企業として、人々のより良い健康と世界の明るい未来に貢献することを目指しています。タケダは、240年以上にわたり、真に革新的な治療を提供し、社会にもたらす価値を大幅に高めることに注力してきました。

私たちは、オンコロジー、希少遺伝子疾患および血液疾患、ニューロサイエンス（神経精神疾患）および消化器系疾患、血漿分画製剤、ワクチンといった主要な治療および事業分野において、治療法の選択肢が限られている患者さんの生命を救うために、さまざまな取り組みを行っています。

タケダは東京にグローバル本社を置き、米国マサチューセッツ州ケンブリッジにグローバル拠点を設置して国と地域で事業を展開しています。世界各地の製造拠点ネットワークならびに日本と米国での主要な研究拠点を有し、世界80カ国と地域で事業を展開しています。タケダは、これまでもグローバルなビジネス規模と革新的な治療薬のポートフォリオを通じてイノベーションを創出してきたように、これからも変革を続けていきます。

タケダの従業員は2世紀以上にわたり受け継いできた価値観そして目的意識を共有し、ビジネスに取り組んでいます。すべての患者さん、ともに働く仲間、そして地球のためのコミットメントという行動規範は、タケダの企業活動の原点です。科学の力を前進させ、より多くの人々がより良い生活を送れるよう、私たちは日夜努力しています。

## タケダの企業理念

### 私たちの存在意義

世界中の人々の健康と、輝かしい未来に貢献する

### 私たちが目指す未来

すべての患者さんのために、ともに働く仲間のために、いのちを育む地球のために。私たちはこの約束を胸に、革新的な医薬品を創出し続けます。

### 私たちの価値観：タケダイズム



誠実  
INTEGRITY



公正  
FAIRNESS



正直  
HONESTY



不屈  
PERSEVERANCE

### 私たちの日々の行動指針

- 1.患者さんに寄り添い（Patient）
- 2.人々と信頼関係を築き（Trust）
- 3.社会的評価を向上させ（Reputation）
- 4.持続可能な事業を発展させる（Business）

## 私たちの約束



PATIENT

すべての患者さんのために



PEOPLE

ともに働く仲間のために



PLANET

いのちを育む地球のために



データとデジタルの力で、イノベーションを起こします

## 私たちの約束と優先事項

 <b>PATIENT すべての患者さんのために</b>	 <b>PEOPLE とともに働く仲間のために</b>	 <b>PLANET いのちを育む地球のために</b>
<p>私たちは、倫理観をもってサイエンスの革新性を追求します。そして、人々の暮らしを豊かにする医薬品の創出に取り組みます。</p> <p>人々から開発が待たれている医薬品を、可能な限り早く、かつ高い品質でつくり出せるよう、全力を尽くします。</p>	<p>私たちの医薬品を、より多くの人々に迅速にお届けします。</p> <p>持続可能な医療システムの確立に向けて、さまざまな人々と幅広いパートナーシップを結びます。</p>	<p>私たちは、理想的な働き方を実現します。</p> <p>タケダが目指す未来を共有しながら、一人ひとりが自分の可能性を引き出し、お互いの個性を認め合う、多様性にあふれた先進的な組織を築きます。</p>
<p><b>優先事項1:</b> 私たちの研究開発能力と広範なパートナーシップによって生まれるサイエンスを醸成することで、人々の暮らしを豊かにする医薬品を世界に提供していきます。</p> <p><b>優先事項2:</b> 患者さんを中心に考え、研究開発から販売に至るまでサイエンスに基づいたアプローチを貫き、革新的な医薬品をより多くの人々へ迅速にお届けします。</p> <p><b>優先事項3:</b> イノベーションを活用することで、高品質の医薬品を途絶えることなく供給します。</p>	<p><b>優先事項1:</b> 広範に、かつ持続可能な方法で、世界中の人々にタケダの革新的な医薬品へのアクセスをタイムリーに提供できるよう努めます。</p> <p><b>優先事項2:</b> 医療が行き届いていない地域、特に代替医療がない地域で重篤な疾患と診断された患者さんへ、医薬品へのアクセスを持続可能な方法で提供できるよう努めます。</p> <p><b>優先事項3:</b> 幅広いパートナーシップを通じて患者さんの治療成果を向上させ、社会に貢献します。</p>	<p><b>優先事項1:</b> 優れた人材を採用・育成し、ともに働く仲間の力を結集させることで、タケダの目指す未来を実現します。</p> <p><b>優先事項2:</b> 従業員の健康と安心（ウェルビーイング）、逆境に負けないしなやかな強さ（レジリエンス）に注力します。</p> <p><b>優先事項3:</b> 多様性、公平性、包括性（DE&amp;I）を促進することで、より良い変化を起こします。</p> <p><b>優先事項4:</b> 従業員が、生涯にわたって学び続け、何事にも失敗を恐れずに挑戦する姿勢を醸成する企業文化を築き、タケダ内外で活躍できる人材を育成します。</p>

 <b>データとデジタル</b>		
<p><b>データとデジタルの力で、イノベーションを起こします。</b></p> <p>データに基づき、成果にフォーカスした、最も信頼されるバイオ医薬品企業に変革するよう努めます。</p>	<p><b>優先事項1:</b> デジタルを活用し、診断から治療に至るすべての段階で患者さん一人ひとりに合わせたきめ細やかなサービスを提供します。</p>	<p><b>優先事項2:</b> データとデジタルの力で得られた分析や人工知能（AI）の知見を活用することで、普遍的な価値を生み出します。</p>
<p><b>優先事項3:</b> テクノロジーの普及と、デジタルに精通した人材の育成を通じ、イノベーションを加速させ、患者さんの治療成果を向上させます。そして、「すべての患者さんのために」という私たちの約束を実現します。</p>		

タケダは「私たちの約束」と「優先事項」を通じて、存在意義を果たすためのサステナビリティを事業戦略に組み込んでいます。2022年度には、企業理念に関連する一連の評価指標を用いて進捗状況の測定を開始し、次回の年次報告書でこれらの指標に対する第三者保証を受けたデータを報告する予定です。

# 数字で見るタケダ<sup>1</sup>

創業

## 1781年

大阪

グローバル本社

## 東京

日本

グローバルハブ

## マサチューセッツ州ケンブリッジ

米国



### 2021年度の売上収益

● 米国	48%
● 日本	18%
● 欧州およびカナダ	21%
● 成長新興国	13%



### 2021年6月時点の従業員数

● 米国	40%
● 日本	12%
● 欧州およびカナダ	30%
● 成長新興国	18%

# 30

製造施設

# 3

研究所

# 約80

国と地域

<sup>1</sup>2021年度の世界売上収益を除き、2022年6月時点。

<sup>2</sup>日本円で表示された一部の金額をニューヨーク連邦準備銀行が2022年3月31日に認定した正午時点の買値レートである1米ドル=121.44円で米ドルに換算しています。

## 20以上の疾患に対応する当社の医薬品

私たちは、患者さんの識別情報と診断情報、デジタルを活用した健康管理とその機器、エビデンスに基づく統合されたソリューションなど、アンメット メディカル ニーズの高い領域に注力しています。

### ニューロサイエンス (神経精神疾患)

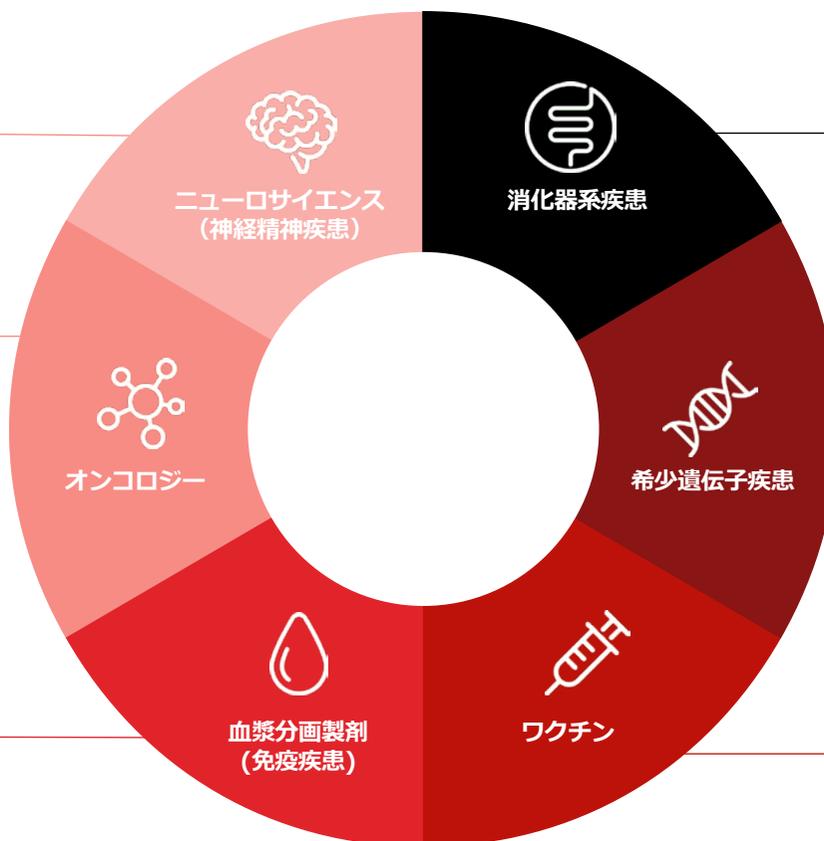
- 注意欠陥・多動性障害 (ADHD)
- 大うつ病性障害 (MDD)

### オンコロジー (がん)

- 多発性骨髄腫
- 非小細胞肺癌

### 血漿分画製剤(免疫疾患)

- 免疫不全・自己免疫疾患
- 原発性免疫不全症 (PID)
- $\alpha$ -1アンチトリプシン欠乏症



### 消化器系疾患

- 潰瘍性大腸炎
- クローン病
- クローン病に伴う肛門周囲瘻孔
- 短腸症候群

### 希少遺伝子疾患

- ハンター症候群
- I型ゴーシェ病
- ファブリー病
- 遺伝性血管性浮腫(HAE)
- 血友病A
- フォン・ヴィレブランド病
- 慢性副甲状腺機能低下症
- サイトメガロウイルス(CMV)感染症

### ワクチン<sup>1</sup>

- デング熱
- COVID-19

<sup>1</sup>パートナーシップと臨床プログラムを含む。詳細は現在の[パイプライン](#)をご参照ください。

## スポットライト

## 光工場における 「私たちの存在意義を果たすための サステナビリティ」の取り組み

誠実を核とした「タケダイズム」という価値観に基づく私たちの企業理念は、タケダが事業展開するすべての国と地域において、すべての従業員の指針となるものです。

私たちの存在意義を果たすためのサステナビリティ (Purpose-led Sustainability) の考え方に沿って行動し、患者さんを第一に考え、社会との信頼を築き、そして社会的評価を向上させながら、ステークホルダーの皆さまと社会のために、価値を創出しています。

1,300人以上のタケダの従業員が働く山口県の光工場は、さまざまな製品の医薬品原薬から製剤、包装に至るまでを一貫して製造するタケダの世界最大規模の工場のひとつです。光工場の従業員が、データとデジタルの力を駆使しながら、「すべての患者さんのために (Patient)、ともに働く仲間のために (People)、いのちを育む地球のために (Planet)」という私たちの約束を果たすためにどのように貢献しているかをご紹介します。

### PATIENT すべての患者さんのために

私たちの価値観に基づいた行動と最新技術を駆使することによって、光工場で製造したCOVID-19ワクチン（ヌバキソビッド筋注®）の日本への供給を2022年5月に開始しました。

生物学的製剤の技術やノウハウを他拠点へ移転するには、通常48カ月を要しますが、COVID-19ワクチンの製造に関して、光工場はわずか21カ月で技術移転を完了させました。

組み換えスパイクタンパクを抗原としたCOVID-19ワクチンの製造について日本政府の助成金を受けた光工場は、COVID-19による渡航制限によって、米国およびチェコ共和国のNovavax社のエンジニアとビデオ通話による遠隔地からの技術移転を行いました。パンデミックによる緊要物資の不足などもあり、移転作業は容易なことではありませんでした。しかし、一刻も早く日本の皆さんにワクチンを届けるために、



### PEOPLE ともに働く仲間のために

私たちの価値観であるタケダイズムを体現するべく、いくつもの困難を乗り越えてきました。

また光工場では、データやデジタル技術を活用することで、革新的な医薬品を製造するスピードの向上を図っています。

そして、患者さんに貢献するという揺るぎない使命を果たすために、テクノロジーの力も駆使しながら、人々の暮らしを豊かにする高品質の医薬品を途切れることなく患者さんのもとに届けようと、従業員が日々努力を重ねています。

光工場では、多様性、公平性、包括性 (DE&I) を尊重し、受け入れ、従業員の健康と安心 (ウェルビーイング) の向上に重点をおいています。例えば、原薬を扱う現場で重いドラム缶を運ぶ作業を、従来は男性従業員のみが行っていましたが、若い女性従業員2人が「私たちも取り組みたい」と手を挙げてくれたことがきっかけとなり、巻き上げ用機械が採用されました。これは男性にとっても作業負荷を大きく下げました。男性も重いものを運びたいわけではありません。ケガの件数が減り、まさにイノベティブな出来事があったことで、従業員が働きやすい環境にかわったのです。



## PLANET いのちを育む地球のために

また、他のグローバル拠点と連携し、社内の専門知識を活用するための従業員の能力開発を支援するとともに、GMP（医薬品の製造管理及び品質管理の基準）ワークプランなど、タケダの全製造拠点から学んだことを実際の業務に取り入れています。このプロジェクトではタケダのグローバルネットワークと光工場から意欲ある人材がリーダーに選ばれました。光工場のメンバーは現場の内外でこのようなグローバルの専門家と連携することで、事業運営を行いながら継続的な改善活動を行うことができるようになりました。また、光工場から将来のグローバルリーダーを育成するため、新たな育成プログラムも導入しています。グローバルでのコミュニケーション、異文化理解、シニアリーダーとのネットワーキング、海外外向の機会などに重点を置いたプログラムとなっており、現在、高い意識を持った30名以上の従業員が参加しています。

さらに光工場では、従業員の潜在能力を引き出し（エンパワーメント）、健康と安心を大切にするウェルビーイングの精神で、従業員の職場環境をより快適で便利なものにするため、管理部門エリアにセルフサービスのカフェとコンビニエンスストアを設置しています。どちらも「理想的な働き方を実現したい」という従業員の声から生まれたアイデアで、従業員自らの行動で実現しました。

いのちを育む地球のための事業とバリューチェーンの脱炭素化の活動の一例として、光工場では、2013年から植物由来のバイオエタノールから作られるバイオポリエチレン（バイオPE）を世界に先駆けて医薬品の一次包装に採用しています。バイオPE製容器は石油由来のポリエチレン製容器に比べCO2排出量を最大70%削減す

ることができ、[日本包装技術協会](#)、[アジア包装連盟](#)、[世界包装機構](#)からその取り組みが認められ、多くの賞を受賞し評価されています。

また、私たちは地域社会とのつながりも大切にしています。環境・健康・安全（EHS）チームのメンバーが地元の中

学校を訪問し国連の持続可能な開発目標（SDGs）の重要性を紹介する活動を行っています。2022年の世界環境デーには従業員が光工場周辺地域の清掃活動を行いました。気候変動に対するこうしたボランティア活動は、単独では小さなことかもしれませんが、その積み重ねが確実に環境や社会に大きな影響を与えることにつながっています。



価値観に基づく

# ガバナンス体制

タケダの従業員が日々の活動の中で企業理念を実践できるよう、事業を展開するすべての国と地域でガバナンス体制を構築しています。





クリストフ・ウェバー  
代表取締役社長 CEO

飯島 彰己  
社外取締役 取締役会議長

## 経営体制

タケダの経営陣は、取締役会とタケダ・エグゼクティブ・チーム（TET）で構成されており、患者さんへの約束を果たすとともに、タケダを信頼してくださるすべての皆さまに対して責任を負っています。研究開発型のバイオ医薬品企業として、健全で透明性の高いリスク管理を行い、「1.患者さんに寄り添い（Patient）、2.人々と信頼関係を築き（Trust）、3.社会的評価を向上させ（Reputation）、4.事業を発展させる（Business）」の順に考えた意思決定を行いつつ、グローバルに事業を展開しています。

## 取締役会

取締役会の主な役割は、ステークホルダーの皆さまに長期的な価値を提供するために、健全な戦略の実行、リスクの監視や対処、実効性のあるコーポレートガバナンスを確保することにあります。取締役会では、企業理念の制定や改定、中長期経営戦略や経営方針など、経営に関わる戦略的な重要事項を審議・決議するほか、サステナビリティに関する案件についても議論しています。このほか、取締役会は、取締役の職務執行の監督にもあたっています。

なお、取締役会で決議する事項および取締役会に報告する事項については、「[取締役会規程](#)」で定めており、この規程は開示しています。

## 取締役会の構成

2022年6月29日現在、取締役会は、多様なグローバルな経歴を有する15名の取締役で構成されています。このうち、取締役会議長を含む11名は独立社外取締役です。2022年6月、当社取締役議長として8年間尽力した坂根正弘氏が退任しました。それに伴い、2022年6月29日、独立社外取締役である飯島彰己氏が取締役会議長に新たに就任しました。また、新たにキンバリー・リード氏とジョン・マラガノア氏を取締役に迎えました。

取締役会はグローバル規模での企業経営やコーポレートガバナンスに必要な知識、経験、能力をバランス良く有する社内外の人材で構成されており、新しい取締役を検討する際には性別、年齢、経歴、人種、民族、文化的背景など多様性を考慮します。現在の取締役は、グローバル経営&戦

取締役 **15**名のうち、  
取締役会議長を含む **11**名が独立社外取締役です

略、サイエンス&医薬、法律・規制・公共政策、コーポレートガバナンス・サステナビリティ、財務&会計、ヘルスケア業界、データ&デジタル、マネジメント・リーダーシップ・人材育成などの分野で幅広いスキルを有しています。詳しくは、[取締役会のスキルマトリックス](#)をご覧ください。

## 委員会

タケダは、日本の会社法における監査等委員会設置会社であり、監査等委員会を設置しています。取締役会には、諮問機関として指名委員会と報酬委員会を設置しており、監査等委員会とあわせて3つの委員会を有しています。いずれの委員会も、委員長を含め独立社外取締役のみで構成されており、委員会の独立性を確保しています。

- **監査等委員会**：監査等委員会は、「[監査等委員会規程](#)」等に基づき、独立性と実効性を確保する体制を整備し、取締役の職務執行の監査、その他法令および**定款**に定められた職務を行っています。
- **指名委員会**：取締役会の諮問機関として、取締役会の多様性および取締役のスキルに関する方針、取締役の選任・再任の基準とプロセスの妥当性、後継者の育成計画と進捗の確認、取締役候補者の選任の妥当性を確認しています。
- **報酬委員会**：取締役会の諮問機関として、監査等委員でない取締役の報酬ポリシーを検証し、個別の配分を含む監査等委員でない取締役の報酬額の妥当性を確認しています。また、報酬決定の客観性と透明性を担保するため、報酬委員会は、取締役会の委任決議により、社内取締役の個別の報酬額を決定しています。

取締役会の透明性と独立性の向上を目指し、コーポレートガバナンスの継続的な改善とさらなる充実に継続的に取り組んでいます。2021年度には当社のホームページで、[定](#)

# 2021年度

取締役会および委員会規程を外部に開示したことは、透明性をさらに高める重要な一歩となりました

[款](#)や取締役会と各委員会の規程を開示し、[コーポレートガバナンス](#)の透明性をさらに高めました。タケダは[委員会規程](#)を開示している数少ない製薬企業の一つです。

各委員会の規程

[監査等委員会規程](#)

[指名委員会規程](#)

[報酬委員会規程](#)

## タケダ・エグゼクティブ・チーム (TET)

タケダでは、定款の定めにより、重要な業務執行の一部を経営陣に委任しており、3つの経営会議体を通じて意思決定を行っています。

- **ビジネス&サステナビリティ・コミッティー (BSC)**：経営や事業開発案件、サステナビリティ関連の案件を所管し、社長CEOが議長を務めています。以前はビジネス・レビュー・コミッティー (BRC) と称していましたが、2022年4月より改称され、非財務の案件に関する審議・決裁権限が追加されました。企業理念に基づいた非財務指標の進捗状況については、定期的に取締役会にも報告されています。
- **ポートフォリオ・レビュー・コミッティー (PRC)**：研究開発および製品関連案件を所管しており、開発早期

段階の案件についてはR&Dプレジデントが議長を、開発後期段階の案件についてはR&Dプレジデントに加えてグローバルポートフォリオ ディビジョン プレジデントが、案件によっては各事業部門長が共同議長を務めます。PRCはBSCと密接に連携し、当社の財務上および非財務上の目標に対して整合性を確保します。

- **リスク・エシックス&コンプライアンス・コミッティー (RECC)**：組織全体のリスク管理、企業倫理およびコンプライアンス案件を所管しており、チーフエシックス&コンプライアンス オフィサーが議長を務めています。

取締役会は、各経営会議体から定期的に報告を受け、経営陣の業務執行状況を監督しています。

2021年度にタケダは、今後の重要な戦略分野への取り組みに注力するため、TETの体制の変更を公表しました。チーフデータ&テクノロジー オフィサーと、新設のグローバルポートフォリオ ディビジョン プレジデントをTETに新設しました。また、チーフ グローバル コーポレート アフェアーズ オフィサーは、サステナビリティ オフィサーの役割も務めることとなり、引き続きTETのメンバーとして在籍しています。

TETは、国籍 (9カ国)、年齢、性別の多様性を有する18名で構成されています (2022年4月1日時点)。

詳しくは、タケダの[コーポレート・ガバナンスに関する報告書](#)および当社ホームページをご覧ください。

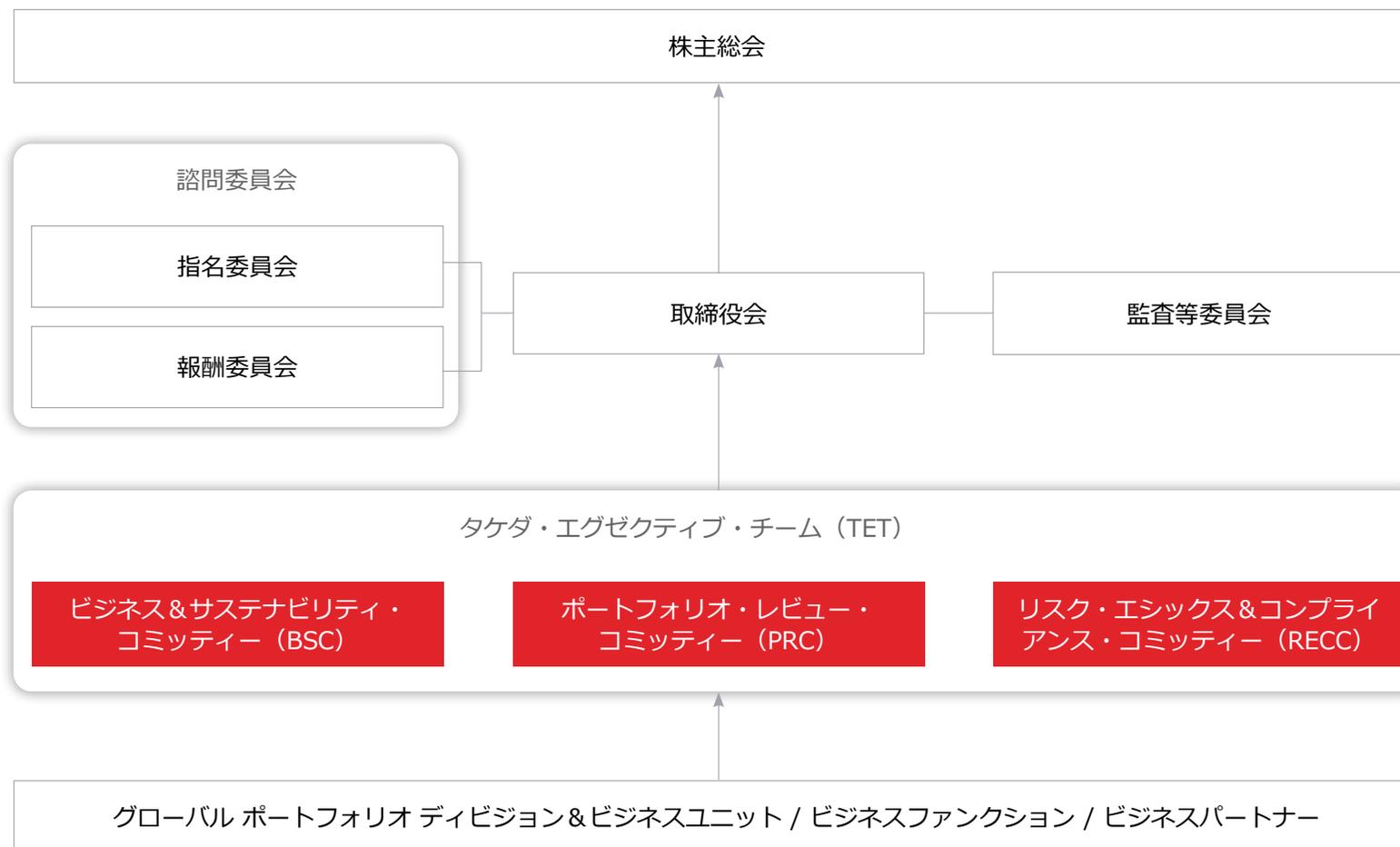
タケダ・エグゼクティブ・チームの

# 33%

は女性で構成されています

## コーポレートガバナンス体制

価値観に基づく強固なコーポレートガバナンス体制は、当社の成功に不可欠です。



[詳しくはこちら](#)

## 取締役会

タケダは、グローバルに事業展開する研究開発型のバイオ医薬品企業にふさわしい事業運営体制を追求しています。取締役会は、多様でグローバルな経歴を有する15名で構成され、そのうち11名が独立社外取締役です。<sup>1</sup>

### 社内取締役 4名



クリストフ・ウェバー  
代表取締役社長 CEO



岩崎 真人  
代表取締役  
日本管掌



アンドリュー・ブランブ  
取締役  
リサーチ&デベロップメント  
プレジデント



コスタ・サルウコス  
チーフ フィナンシャル  
オフィサー

CB 取締役会議長

NC 指名委員会<sup>2</sup>

ASC 監査等委員会

CC 報酬委員会

<sup>1</sup> 2022年6月29日時点

<sup>2</sup> クリストフ・ウェバーは、指名委員会のオブザーバーとして参加

### 独立社外取締役 11名



飯島 彰己  
独立社外取締役  
取締役会議長  
指名委員会委員長



オリビエ・ボユオン  
独立社外取締役



ジャン=リュック・ブテル  
独立社外取締役



イアン・クラーク  
独立社外取締役



スティーブン・ギリス  
独立社外取締役



ジョン・マラガノア  
独立社外取締役



ミシェル・オーシンガー  
独立社外取締役

### 監査等委員会



初川 浩司  
独立社外取締役  
監査等委員会委員長



藤森 義明  
独立社外取締役



東 恵美子  
独立社外取締役  
報酬委員会委員長



キンバリー・リード  
独立社外取締役

## タケダ・エグゼクティブ・チーム(TET)



クリストフ・ウェバー  
代表取締役社長 CEO



アンドリュー・ブランブ  
取締役  
リサーチ&開発  
プレジデント



コスタ・サルウコス  
取締役  
チーフ フィナンシャル  
オフィサー



ガブリエレ・リッチ  
チーフ データ&テクノロジー  
オフィサー



佐藤 弘毅  
コーポレート戦略  
オフィサー & CEOオフィス



ジャイルズ・プラットフォード  
プラズマ デライド  
セラピーズ ビジネスユニット  
プレジデント



ジュリー・キム  
U.S.ビジネスユニット  
プレジデント

国籍

9カ国

年齢

30-60代

女性比率

33%



ジェラード・グレコ  
グローバル クオリティ  
オフィサー



ローレン・デュブレイ  
チーフ HR オフィサー



マルチェロ・アゴスティ  
グローバル  
ビジネス開発  
オフィサー



岩崎 真人  
代表取締役  
日本管掌



古田 未来乃  
ジャパンファーマ  
ビジネスユニット  
プレジデント



ラモナ・セケイラ  
グローバル ポートフォリオ  
ディビジョン  
プレジデント



トーマス・ウォスニフスキー  
グローバル マニュファクチャー  
リング&サプライ オフィサー



ムワナ・ルゴゴ  
チーフ エシックス&コンプラ  
イアンス オフィサー



大藪 貴子  
チーフ グローバル コーポレー  
ト アフェアーズ&サステナビ  
リティ オフィサー



中川 仁敬  
グローバル ジェネラル  
カウンセラー



テレサ・ピテッティ  
グローバルオンコロジー  
ビジネスユニット  
プレジデント

## 株主との対話

株主の皆さまからのフィードバックを把握するとともに、会社の経営方針、コーポレートガバナンス、報酬、環境・社会問題への取り組み、戦略、現状の経営状態などについて、株主の皆さまにより一層ご理解いただくために、定期的かつ継続的に対話の機会を設けています。2021年度には、株主の皆さまや投資家、アナリストの方々と電話会議も含めて数多くの会議を実施しました。これらを通じて得たフィードバックを参考に、定款や取締役会規程、各委員会の規程について[ホームページ](#)上で自発的に開示するなど、透明性の向上に努めています。

## 取締役報酬

タケダの目指す未来の実現に向けた優秀な経営陣の確保・リテンションと動機付けに資するものであり、中長期的な業績の向上と企業価値の増大への貢献意識を高めるものであること、株主との利益意識の共有や株主重視の経営意識を高めることを主眼としたものであることとしています。

企業価値を追求する、グローバルな研究開発型のバイオ医薬品企業への変革を牽引し続ける人材を確保・保持するため、グローバルに競争力のある報酬の水準を目標としています。

監査等委員でない取締役（社外取締役を除く）の報酬は、基本報酬と業績連動報酬で構成され、業績連動報酬は賞与（STI）と長期インセンティブプラン（LTI）で構成されています。長期インセンティブプランは、中長期的な企業価値の増大に対するコミットメントを高めるべく、60%を業績連動株式ユニット報酬、40%を譲渡制限付株式ユニット報酬とし、報酬と会社業績や株価との連動性を高めています。

社外取締役および監査等委員である取締役の報酬は、基本報酬と長期インセンティブプランで構成され、長期インセンティブプランは、会社業績に連動せず当社株価にのみ連動する譲渡制限付株式ユニット報酬となります。

当社の取締役報酬における基本方針や報酬水準の考え方、報酬の構成等については、「[取締役報酬ポリシー](#)」として開示しています。

## エグゼクティブ報酬

タケダのエグゼクティブ報酬体系は、常に患者さんを中心に考えるグローバルな研究開発型バイオ医薬品のリーディングカンパニーとしての立場を反映しています。またエグゼクティブ報酬制度は、各地域の事情も考慮しつつ、グローバルに競争力があり業績を重視したものとなるように設計されています。

当社のエグゼクティブ報酬戦略は、報酬と業績を密接に結びつけ、過度のリスクテイクを最小化しながら、長期的な株主価値を増大させることを目的としています。当社は、エグゼクティブ報酬体系の主要な構成要素である基本報酬、賞与（STI）、長期インセンティブ（LTI）の3つの要素をバランスよく組み合わせることにより、この目的を達成しています。

TETの報酬構成は、エグゼクティブ報酬を個人業績、TET業績、そして会社業績と結びつけるという当社の考えを反映しており、大部分は会社業績に連動しています。

年間のSTIとLTI業績連動株式ユニット報酬（Performance Share Unit awards（PSU awards））の支払いは、会社業績に応じて決定されるものであり、STIは1年間の業績、LTI PSU awardsは3年間の業績が対象になります。

当社エグゼクティブ報酬の詳細については、「[エグゼクティブ報酬の概要](#)」をご覧ください。



## リスク管理

リスク管理は、タケダで働く人財、資産、社会的評価・評判（レピュテーション）を守り、当社の成長と成功に向けた長期的な戦略を支える柱となります。

全体的なリスク管理プロセスは、取締役会の監督のもとチーフ・エシックス&コンプライアンス・オフィサーが統括しています。また、主要な全社リスクおよびそれらのリスクの発生防止・低減措置の実効性は、リスク・エシックス&コンプライアンス・コミッティー（RECC）および取締役会によって毎年承認されています。

リスクマネジメントは全社的な事業体制に組み込まれています。リスクの全体像を把握し、リスクに基づいた意思決定を行う企業風土を醸成するため、全社で一貫したリスク評価プロセスが導入されています。関連する各部門は、担当領域ごとに主要なリスクとその対応への責任を担っています。

2021年度に「気候関連財務情報開示タスクフォース」（TCFD）第1版を完成しました。この報告書は、科学的根拠を持つ2つのシナリオに基づき、気候変動が当社の事業に及ぼすリスクと、その低減策について概説しています。当報告書は[当社のウェブサイト](#)にてご覧いただけます。バリューチェーン全体での脱炭素化に向けた当社の取り組みについては、本報告書の[47ページ](#)をご覧ください。

2021年度には、私たちの価値観に基づく行動指針である「PTRB（患者さんに寄り添い（Patient）、人々と信頼関係を築き（Trust）、社会的評価を向上させ（Reputation）、事業を発展させる（Business）」（[12ページ](#)参照）をリスクマネジメント手法に統合しました。これは、リスク管理プロセスを継続的に改善させるサイクルの一環として、管理職などの社内のステークホルダーの意見をもとに作成されました。この手法では、私たちの行動指針であるPTRBの影響度を測る尺度と5年間のリスク案件の発生可能性という尺度を照らし合わせて、全社リスクを特定して評価し、リスクを可視化していきます。この取り組みは、患者さんを中心とした企業理念や価値観と当社のリスク管理プロセスを統合させるための重要な取り組みになると考えています。

また、シンプルで使いやすい全社リスク評価ツールを導入し、組織全体でリスクを一元的に把握できるようにしました。技術を基盤とした新しいツールの活用により、効率性の向上や、データおよび傾向の分析能力の向上、そして

よりデータ主導で事業に即したアプローチの実現が期待されます。また、主要なリスク指標を報告・トラッキングするダッシュボードを開発し、経営陣との継続的なコミュニケーションがとれるようにしました。

## 適正な税務処理

当社は、責任ある企業市民として所轄税務当局と透明性の高い関係を構築し、税務関連事項について公正かつ一貫した姿勢で取り組んでいます。税務に関する文書「[税務コンプライアンスに対するタケダの見解](#)」が示すように、タケダは国際的な租税改革に関して経済協力開発機構（OECD）による税源浸食と利益移転（BEPS）への取り組みを支持しています。十分な事業内容あるいは必要な経済的実体を持たない人為的な税務処理は採用しません。

タケダの企業理念と[グローバル行動規準](#)とに示された私たちの価値観であるタケダイズムは、事業を展開する地域での税務関連法規の順守を支え、重要な税務リスクを把握、低減するための方針・ガバナンスの基盤となっています。



## 倫理とコンプライアンス

タケダは、法令順守はもちろんのこと、常に高いレベルでの倫理的な（エシックス）行動を行う義務があると考えています。これは、誠実を中心に据えるタケダイズムの根幹に関わることであり、タケダの企業文化を表すものです（[12ページ](#)参照）。

事業活動全般における倫理とコンプライアンスは、チーフ エシックス & コンプライアンス オフィサー（CECO）およびリスク エシックス & コンプライアンス コミッティー（RECC）が責任を持って推進しています。「[タケダ・グローバル行動規準](#)」および関連するグローバルポリシー、ならびに現地の規制に則り、エシックス & コンプライアンス・プログラムを実行・強化しています。これらの方針は、ビジネス & サステナビリティ・コミッティー（BSC）により承認されます。

タケダ・グローバル行動規準は、21カ国語で作成されており、ビジネスを行うための基本原則を示しています。2021年度には、企業理念を反映させ、私たちの価値観に基づく行動指針である「PTRB」を取り入れた行動規準の改定を行いました。この枠組みは、従業員がタケダイズムの価値観に沿って意思決定するための指針となっています。また、人権、多様性、公平性、包括性、持続可能性などについても基準を強化しました。さらに、従業員がより明確に利益相反を理解し、的確に対処できるよう、利益相反基準を更新しました。

サプライチェーンにおける責任ある材料調達と倫理的行為の管理マネジメントに関する方針については、[当社ホームページ](#)をご覧ください。

### タケダ エシックス ラインと声をあげる文化

タケダは、従業員が潜在的な不正行為について質問や懸念を報告するための安全基盤を提供すると同時に、報復措置の禁止など保護体制も整えています。質問や懸念は、人事、法務、エシックス & コンプライアンスといった部門を通じて社内で、または直接シニアマネジメントへ報告することもできます。すべての質問や懸念は、守秘義務に則り、迅速に、かつ立場を尊重しつつ対処されます。

タケダの従業員が当社の価値観に沿っていないと感じた場合に、従業員や一般の方々が懸念を報告する窓口「[タケダ エシックス ライン](#)」を設けています。この窓口は、24時

間、20カ国語で利用することができます。また、必要に応じて、匿名での相談も受け付けています。当社の価値観に沿っていない行動または慣行および不正行為に対しては、迅速かつ適切な措置が取られます。

また、不正行為の根本原因を分析・把握し、再発防止に努めます。2021年度には、社外講師による講演会や心理的安全性に関するワークショップなどを通して、従業員の積極的な「声をあげる（Speak-up）」文化を促す活動を組織全体で実施しました。また、懸念の提起と対応に関する方針を、業界内で最も優れているものに沿うよう改訂しました。



## 人権の尊重

私たちは、サプライチェーンにおける事業のあらゆる場面、そして地域社会と関わる場面において、国際的に認められた人権の尊重と推進に力を入れて取り組んでいます。また当社と同様の基準を、当社と関わるサプライヤーをはじめとする第三者にも求めています。世界人権宣言、市民および政治的な権利に関する国際規約、経済的、社会的・文化的権利に関する国際規約、国際労働機関の中核的労働基準からなる国際人権規約に従って行動するとともに、「ビジネスと人権に関する国連指導原則」を導入しています。

2021年度には人権に関するコミットメントを策定し、包括的に人権侵害評価を行い、その中で最も私たちに関連の強い人権侵害の要因を特定しました。

PATIENT	PEOPLE	PLANET
私たちの医薬品への持続的なアクセス	健康と安全	温室効果ガス（GHG）排出量
品質と安全性の高い医薬品	多様性、公平性、包括性（DE&I）	水
臨床試験	職場での労働者の権利	廃棄物の発生
	プライバシーとデータの保護	
	パートナーシップと労働権	



人権を脅かす要因の中で、私たちに最も関連が高く、重要であると考えるものに焦点を当てることで、以下の人権条項により注力・推進していくことができると考えています。

- 健康に関する権利
- 平等への権利と差別のない生活を送る権利
- 生命、自由および安全に対する権利
- 適切な生活水準を確保する権利

PATIENT

# すべての患者さんの のために

すべての患者さんのために、私たちは革新的な医薬品をお届けします。私たちの研究者は、世界最高水準のパートナーとともに、サイエンスの革新性を追求し、人々の暮らしを豊かにする医薬品の創出に取り組んでいます。また、世界中のより多くの人々の医療へのアクセスを加速させるために可能性の限界に挑戦し続けています。



## 倫理観をもってサイエンスの革新性を追求し、 人々の暮らしを豊かにする医薬品の創出に 取り組みます

私たちは、未だ有効な治療法が確立されていない疾患に対する医療ニーズ（アンメット メディカル ニーズ）のある患者さんに画期的な医薬品をお届けするための研究開発や共同研究に取り組んでいます。タケダの研究所は、世界トップクラスの最高水準パートナーと協働し、世界各地で生まれた最先端の科学技術を活用して、多様な治療手段（モダリティ）を用いて革新的なパイプラインを構築しています。また、世界中の患者さんに医薬品をお届けできるよう、データとデジタルへの投資も進めています。



## ポートフォリオとパイプライン の強み

私たちは、革新的バイオ医薬品、血漿分画製剤（PDT）、ワクチンの3分野で研究開発に注力しています。革新的バイオ医薬品への重点的な研究開発投資によって、豊富な専門知識を有する重点疾患領域（オンコロジー、希少遺伝子疾患・血液疾患、ニューロサイエンス、消化器系疾患）における患者さんのアンメット メディカル ニーズに応えるため、多様性に富んだパイプラインを創出しています。

私たちの研究開発パイプラインは約40の新規候補物質を有しており、その多くは今後10年以内に患者さんの生活を豊かにする革新的な医薬品となる可能性があります。研究開発ポートフォリオ全体に勢いがあるのは、パートナーとの強固なネットワークを構築し、技術基盤とデータサイエンスに投資してきた結果と言えます。これらの投資と専門知識によって、私たちは多様なモダリティに及ぶパイプラインを発展させ、新たな領域で力強い研究開発力を構築しています。



当社の研究開発パイプラインの詳細については、[こちら](#)をご覧ください

## 2021年度の実績

2021年度には、2品目の重要な新規候補物質の承認を取得したほか、グローバルブランドの成長が継続し、引き続き患者さんに革新的な医薬品をお届けしました。短期的な成長目標に寄与しているものには以下のようなものがあります。

### LIVENCITY®

(maribavir)：移植後の難治性/抵抗性サイトメガロウイルス感染症の管理を再定義する治療薬です。本剤は2021年、米国食品医薬品局（FDA）より、12歳以上で体重35kg以上の移植患者さんを適応とする最初で唯一の治療薬として承認を取得しました。

### EXKIVITY®

(mobocertinib)：プラチナ製剤ベースの化学療法歴を有するEGFR エクソン20挿入変異を伴う局所進行または転移性非小細胞肺癌患者さんの治療薬として、米国食品医薬品局（FDA）より初めて承認を取得した経口治療薬です。EGFR エクソン20挿入変異はまれな変異で、非小細胞肺癌の患者さんの約1～2%に認められます。この変異を標的とする医薬品は最近まで存在せず、十分な治療が行えていませんでした。

### VONVENDI®

ボンベンディ®〔ヒトフォン・ヴィルブランド因子製剤（遺伝子組換え）〕：オンデマンド療法を受けている重篤な3型フォン・ヴィルブランド病の患者さんの出血事象を阻止または発生頻度を低減する目的で定期予防を行う、初めてかつ唯一承認を取得した補充療法薬です。

### ENTYVIO®

エンティビオ®（国内製品名：エンタイビオ）(vedolizumab)：アンメットニーズの高い、抗菌剤治療で効果不十分または効果減弱がみられた活動性の慢性回腸囊炎に対する初の治療薬として、欧州連合（EU）より承認を取得しました。





## サイエンスによって 私たちの道は拓かれます

2021年度には、戦略的提携と企業買収をさらに進め、がん免疫治療法領域の将来の買収オプション権を含めた共同研究契約の提携先であったGamma Delta Therapeutics社とAdaptate Biotherapeutics社を買収しました。いずれの事案も、タケダの研究開発活動を強化するためには、開発早期のイノベーターと連携し最先端のプラットフォームの開発を加速することが価値ある活動であることを示しています。

研究開発の中でも、遺伝子治療はタケダが戦略的な研究パートナーシップを通じて投資を推進している重点分野です。タケダの研究開発力と、Evozyne社、Poseida Therapeutics社、SelectaBiosciences社、Immusoft社、Genevant Sciences社、Code Biotherapeutics社などを含む官民パートナーシップのネットワークを生かし、患者さんに機能的治癒をもたらすことを目的とした、独自の「次世代」遺伝子治療プログラムの創出と開発を進めています。遺伝子治療が適する希少な遺伝子疾患や非悪性血液疾患などの分野で開発を進めており、今後は、重点領域とするニューロサイエンス（神経精神疾患）領域や消化器系疾患領域における展開も視野に入れていきます。



## パートナーシップを通じて 創薬と開発を加速させます

遺伝子疾患の一つひとつに新たな治療法を創出し開発する道は険しく、ひとつの組織だけで達成できるものではありません。私たちは75を超える国々で100以上の研究開発の官民パートナーシップに参加・主導し、タケダの専門知識とデータを提供しています。これらの官民パートナーシップの多くには患者団体、世界有数の医療センター、一流の学術機関や各国の規制当局が参加しており、互いに協力し合い、患者さんのニーズに対する理解を深め、新たな治療法の開発を加速させる最善の方法を模索しています。このようなパートナーシップには、[BGTC \(Bespoke Gene Therapy Consortium\)](#)、[ARDAT \(Accelerating Research & Development for Advanced Therapies\)](#)、[Screen4Care](#)などがあります。

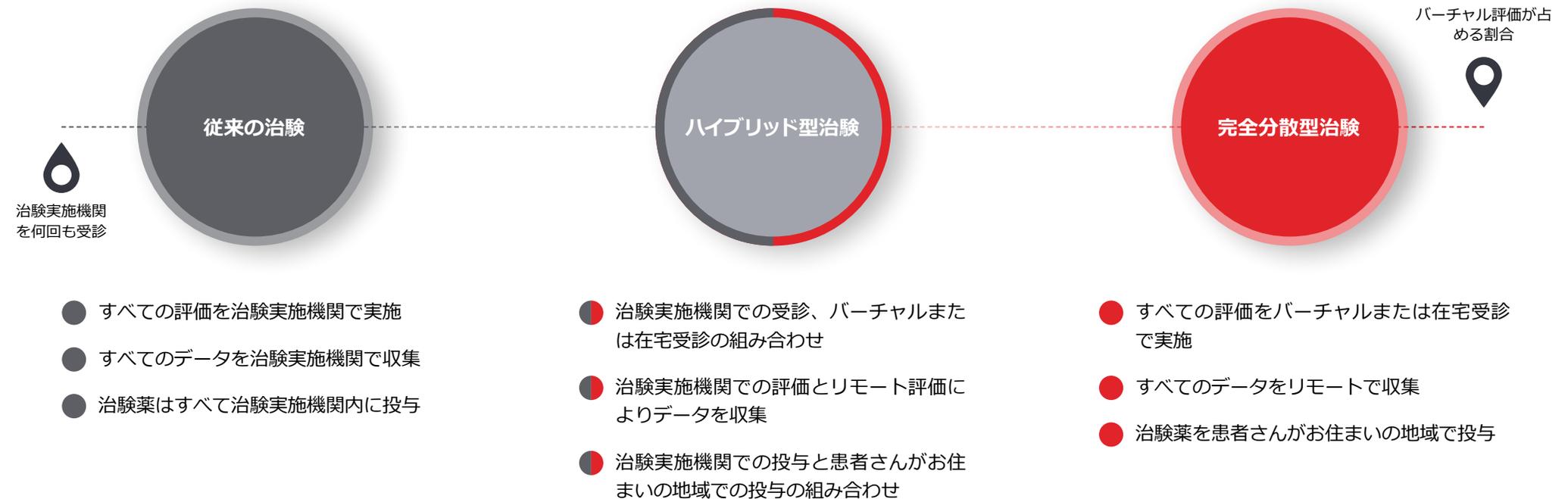
## スポットライト

デジタルツールを活用して、患者さんとともにより包括的な臨床試験の新時代を切り拓く

これまで臨床試験（治験）に参加するには、遠方の医療機関に何度も足を運ぶ必要があり、仕事や育児に支障をきたすことも往々にしてありました。多くの患者さんにとって、臨床試験への参加は負担がきわめて大きく、参加の検討すら難しかったのが実情でした。

将来的には、実施国の規制に応じて、治験実施施設での参加とリモート治験を組み合わせるハイブリッド型モデルや、治験のあらゆる要素をバーチャルまたは自宅で実施する完全分散型モデルでの治験実施が可能になると私たちは考えています。治験モデルの選択にあたっては、さまざまな要因が関連し、規制当局の観点からデータを収集していく必要がありますが、このような形で治験を実施することにより、より幅広く、多様な患者さんに参加していただけるだけでなく、より速やかに、低コストで参加者を募集でき、患者さんの治験継続率も高まると考えています。

患者さんからのご意見もいただき、完全バーチャル治験は必ずしもすべての患者さんに適した方法ではないことは理解しています。患者さんの中には、最新の通信技術に不慣れだったり、安定したインターネット環境を利用できなかったりする方もいます。同じ病気に苦しむ他の患者さんと交流できる機会を持ちたいと思う患者さんもいます。このような患者さんには、治験実施施設への来院と在宅評価を組み合わせる方法がより良い解決策になるかもしれません。ひとつ確かなことは、患者さんとともに治験を構築することが、患者さんのニーズを満たす最善の方法であるということです。





## ガブリエレ・リッチ

チーフ データ&テクノロジー  
オフィサー

タケダの企業理念の「私たちの約束」の中には、すべての患者さんのために、ともに働く仲間のために、そしていのちを育む地球のために、データとデジタルの力でイノベーションを起こすことが組み込まれています。2022年初頭、タケダ初のチーフ データ&テクノロジー オフィサーに就任したガブリエレ・リッチが、社内で行っている今後の展開が期待される変革と、未来の可能性についてご紹介します。



[詳しくはこちら](#)

## データとデジタルを活用した患者さん 中心のケアを推進

2021年度、私たちはヘルス・アウトカム・オブザバトリー（H2O<sup>1</sup>: Health Outcomes Observatory）という意欲的な5年間プログラムの2年目を迎えました。H2Oは患者さんを中心とするデータ共有エコシステムの構築を目指すもので、標準化された健康状態に関する成果データを患者さん自身が見られるようにしたツールをテクノロジーパートナーが提供します。患者さんは誰がデータにアクセスできるのかも情報管理できます。患者さんが自らの症状や

評価を報告する患者報告アウトカム（PRO）に基づいて設計されたツールにより、患者さんと医療従事者双方で情報共有でき、両者がより深く対話できるようになります。

患者さんがデータをより多くの人と共有することを選んだ場合も、データは匿名化され、H2Oによって安全に保管されます。さらに、データを組み合わせることで、疾病の負担と治療の価値に関する貴重な分析が得られます。これにより、研究者、規制当局、保険者などが、新しい治療法の追加研究が最も必要とされる分野や、有限な医療リソースをより効率的に運用できる分野の特定が可能になると期待されます。

### 標準化されたフレームワークを作成することで、H2Oは以下を期待しています

- 患者さんと医療従事者間の対話を改善し、患者さんがより良い治療を受けられる
- 医療従事者の臨床判断に役立つデータへのアクセスを改善する
- 最終的には、患者さんにとって成果をもたらす治療の質や持続可能性を向上させる

H2Oは、個人および集団レベルでのヘルスケアに関する意思決定に、PROsを収集・反映させることを目的とした初の統合的な試みです。私たちは、他のバイオファーマ企業、学術機関、病院、規制当局、保険会社とともに、この取り組みの主導的な役割を担っています。

2021年度の主な成果としては、マルチ・ステークホルダー・ガバナンス・モデルの構築、オランダ国立医療研究所、デンマーク医薬品庁、デンマーク健康データ局、オース大学病院との共同研究、PRO標準化の発表などが挙げられます。



[詳しくはこちら](#)



## ラモナ・セケイラ

グローバルポートフォリオ  
ディビジョンプレジデント

2022年に入り、新たにグローバルポートフォリオディビジョンを立ち上げ、そのプレジデントとしてラモナ・セケイラを任命しました。セケイラは、新製品上市における能力強化を目指し、グローバルで統合された組織体制を構築し、革新的な医薬品を世界中のより多くの人に、より速やかに提供できるようにしていきます。また、2022年、セケイラは米国研究製薬工業協会（PhRMA）の女性として初の会長にも就任しました。信頼構築やアクセス拡大のほか、バイオ医薬品セクターの持続的発展に対するセケイラの考えをご紹介します。



[詳しくはこちら](#)

<sup>1</sup> H2Oは、革新的医薬品イニシアティブ（Innovative Medicines Initiative）がスポンサーとなっている当社の官民パートナーシップのひとつです。

## 健康格差への取り組み

2020年に発足した「タケダ・ヘルスエクイティ & ペイシエント・アフェアーズ (HEPA)」を通じて、私たちは患者さん、地域社会、組織、官民団体など多様なパートナーとの協働の下、地域社会における健康格差を特定し、是正するよう努めています。社内において、HEPAは研究活動とアクセス活動をつなぐ橋渡し役として、すべての事業部門に対応する中核拠点としての役割を担っています。

公平性の実現は、課題やニーズを理解することから始まります。患者さんのさまざまなニーズを把握し、患者さんが生まれ、成長し、生活し、働き、年を重ねる地域社会を理解できれば、より包括的な活動の実践が可能となります。また、より良い健康状態を得るために患者さんが望み、必要としているヘルスケアの実現に向けて革新的な医薬品を開発する道筋が見えてきます。

## 健康の公平性とは

平等 (イクオリティ)



公平性 (エクイティ)



健康の公平性とは、誰もが可能な限り健康になるために公平で適正な機会を持てることを意味します。健康の公平性に向けた活動とは、貧困、人種、差別、失業などの諸問題により、健康を維持するのが難しく、十分な医療が受けられなかったり不利な状況に置かれたりする地域や患者さんがもつ健康を左右する社会的要因に取り組むことを意味します。

上記のイラストは、2017年のロバート・ウッド・ジョンソン財団の“What is Health Equity?”より引用。

## 健康意識に対する意識を高める 取り組み

私たちは世界的な学術出版社であるシュプリンガー・ネイチャーと協力関係を結んでいます。タケダがスポンサーを務める「[Scientific American Collection](#)」は、独立した編集部門が健康格差に関する記事を集めたデジタルコレクションで、意識向上やアイデア喚起、また公平性と健康成果の向上に寄与することを目的としています。2021年12月に発行された最初の記事は、[こちら](#)からご覧ください。

HEPAは、世界屈指の医療専門家が集う健康格差に関する年次グローバル会議「Nature Cafe」を後援しており、2022年後半に開催が予定されています。また、HEPAは、健康格差への対応におけるベストプラクティスや優れた研究成果を上げた人々を表彰するネイチャーの新たな表彰プログラムにも協賛しています。このアワードは2023年に開始予定です。

タケダの米国における最新のヘルス・エクイティ・パートナーシップのひとつが、全米で最も健康指標データが低いとされるルイジアナ州<sup>1</sup>でのパートナーシップです。タケダとザビエル大学ルイジアナ校は、健康成果の向上に向けたパートナーシッププログラムを立ち上げ、以下のような取り組みを行っています。

- 歴史的に十分なサービスを受けてこなかった地域社会との**信頼関係を構築**
- 公衆衛生や薬学の修士・博士課程の**大学院生の多様性の促進と健康の公平性に関する専門知識の向上**
- ヘルス・インフォマティクス（健康情報科学）の活用に向けた**各種手法の開発**を通じて、より公平な科学研究、医療、患者アウトカムを推進
- 十分なサービスを受けられていない地域の患者さんに対して**臨床試験への参加を奨励**
- 健康に影響を及ぼす社会的要因への取り組みを通じた**ケアモデルの強化**

また、2021年にリモート・エリア・メディカル（RAM）とのパートナーシップを開始し、十分な治療が提供されていない地域を対象に、歯科・眼科・内科診療の無償提供を支援しています。私たちの支援により、RAMはさらに多くの地域でポップアップクリニックを運営することが可能になります。



<sup>1</sup> ユナイテッド・ヘルス・ファウンデーションによるランキング

# 世界の人々の生活を 向上させるため、 医薬品の供給と アクセスを加速

私たちは、医療サービスが行き届いていない地域や、医療制度が発展途上で医療の選択肢のない国々を含む世界各国において、タケダのグローバルブランドを速やかに、幅広く、かつ持続的にお使いいただけるよう取り組んでいます。新薬の承認取得後にまず求められるのは、医薬品の供給を確保することです。

## グローバル医薬品の供給

開発中のデング熱ワクチンの承認申請に向けた取り組みからも明らかなように、私たちは、ニーズがあり、確実かつ持続的な供給を支援する体制がある国や地域を対象としたグローバルブランドの承認申請を進めています。

デング熱は蚊が媒介する感染症で、現在急速に感染が拡大しています。世界で毎年3

億9,000万人が感染すると推定され、世界の人口の約半数がデング熱の脅威にさらされています。私たちが開発中のデング熱ワクチン（TAK-003）は2021年、欧州連合（EU）における承認と、EU-M4allの制度を通じたEU域外、特に低・中所得の国々における承認を目的とする医薬品に対して欧州医薬品庁（EMA）が行う並行審査の対象となった最初の医薬品です。



## 高品質な製品供給の確保

私たちは、人々の暮らしを豊かにする医薬品を途切れることなく供給し、その安全・安心を確保するために、厳しい品質基準と効果的なサプライチェーンの管理・維持に取り組んでいます。



製品の安全性と品質への取り組みの詳細は[こちら](#)をご覧ください。

### COVID-19ワクチンの日本での供給加速

私たちは、日本でのCOVID-19ワクチンの安定供給の強化に努めています。

当社は2021年12月16日にCOVID-19ワクチン候補であるTAK-019の製造販売承認申請を厚生労働省に行いました。本ワクチンはTAK-019/NVX-CoV2373の開発者である Novavax社との提携により当社の山口県光工場に技術移管されたもので、国内製造品となります。当社は、厚生労働省から最大1億5,000万回分のワクチン購入契約を締結しています。

2021年には、モデルナ社および厚生労働省との3者間提携により、モデルナ社のCOVID-19ワクチン（スパイクバックス™筋注）5,000万回分を輸入・供給しました。2022年には、さらに9,300万回分のブースター用ワクチンの輸入・供給契約を締結し、供給を開始しています。<sup>1</sup>

<sup>1</sup>2022年8月1日付で、「スパイクバックス™筋注」の日本での製造販売承認をモデルナ社に移管します。

## スポットライト

### 血漿分画製剤

(Plasma-Derived Therapies: PDT)

### ドナーから患者さんへのエンド・ツー・エンドプロセスの改善

血漿を原料とする血漿分画製剤は、さまざまな希少疾患や複雑な慢性疾患を抱える人々の生活の質や平均寿命を大きく改善することができます。血漿分画製剤が唯一の治療選択肢となる患者さんも少なくありません。早期診断が進み、検査を受ける人が増え、標準治療が向上した結果、血漿分画製剤による治療が有益と考えられる患者さんの数は、世界中で急速に増加しています。

タケダは、増大する需要に対応するため、血漿分画製剤の供給・製造能力を2023年度末までに2018年度比で65%以上増加させるべく取り組みを続けています。

### 主要な実績

- 2021年に世界の患者さんへの供給目標をすべて達成し、COVID-19のパンデミック禍でも市場シェアを成長
- 2021年6月末までに、パンデミック前の供給量を一貫して上回り、2021年でこれを達成した唯一の企業
- 2018年度以降、ドナーのネットワークを56%拡大

### 血漿分画製剤ビジネスユニットの概況

- 20種類の血漿分画製剤を80カ国以上の患者さんに提供
- 欧米200カ所で高品質な血漿採取施設（バイオリフ・プラズマ・サービス・センター）を展開
- 8カ所の世界最高水準の血漿分画製剤の製造拠点

### 新たなドナー体験により、より多くの患者さんにアプローチ

従来の医薬品とは異なり、血漿は研究室で再現できず、健康な方からの献血で確保しなければなりません。

より多くの方に献血をしていただく必要性と重要性を認識し、私たちは献血が可能な血漿採取施設（バイオリフ・プラズマ・サービス・センター）の数を拡大しています。2018年以降、センターを100施設以上増設しました。2021年9月からは、米国内の新設センターをすべて電子化し、増設を継続しています。

2021年には、米国のバイオリフ・プラズマ・サービス・センターの全献血センターの情報をクラウドへ移行しました。AI主導型のインテリジェンス・エンジンを全社

慢性疾患の患者さん1人を  
1年間治療するために、

# 1,200

回分もの血漿提供が必要です

2021年5月のサービス開始以来、サクセスコーチのユニークユーザーは

# 8,000

人以上、  
リピートユーザーは約3,000人  
にのぼります

規模で構築、世界各地でリアルワールドデータを安全に収集し、システムに接続してやりとりできるようにしました。データを加工してすぐに役立つ知見にしていこうと、より多くの方々から血漿を提供いただき、速やかな製剤化につながることを期待されます。

同様に、クラウド上のデータに基づく知見と、業界をリードするさまざまな関わりを組み合わせたり、個別化された体験を通じて、献血者の募集を効果的に行っています。Facebookのライブチャットボット「サクセスコーチ」は、米国初の献血者向けAIバーチャルアシスタントです。献血しようと考えている方々に、献血の登録方法や、献血の準備に役立つ情報を個別にチャットで回答します。

## 医薬品への持続可能なアクセス

タケダは、患者さんの医薬品へのアクセスに統合的で協調的、持続的なアプローチをしていくことが、医療制度と患者さんが直面する問題の解決に役立つと考えています。こうした課題は国によって異なり、各国のニーズや所得を含めた人口動態に基づき、現地のステークホルダーと協力しながら、医療アプローチを調整する必要があります。

私たちの行動は以下のようなグローバルアクセス戦略に基づいて策定されています。

- パートナーとの協働により、医療制度を強化する
- 価格の障壁に対処し、医薬品アクセスを可能にするプログラムや解決策への投資
  - 段階的な価格設定
  - 患者支援プログラム
  - 価値に基づく保健医療モデル
- 政策立案者と協力し、患者アクセスを拡大する

### 価格の障壁を除去し、アクセスを可能にする解決策

価値に基づく医療へのアプローチは、私たちがグローバルブランドにどのような価格設定をするかということから始まります。



### タケダの価格設定の基本方針

患者さんへ適切に医療が提供されるためには、持続可能な事業につながる価格で、迅速かつ広範囲に利用される必要がある。

### 医療制度が発展途上にある国々での医薬品アクセスの推進

医薬品アクセスの障壁は世界中に存在しますが、医療制度が発展途上にあつたり、医療リソースへのアクセスが限られている国々で十分な医療サービスが受けられない人々が最も深刻な影響を受けます。予防、教育、ケアの意識向上に必要な能力や財源から、患者さんの検査や診断、治療に必要な医療従事者の専門的スキルまで、医薬品アクセスを阻む障壁は多岐にわたっています。



医薬品アクセスへのアプローチとプログラムの例に関しては、[こちら](#)をご覧ください。

私たちは、患者さんや医療制度と社会に提供する総合的な価値を反映するため、価値に基づく価格設定の原則に従って医薬品の価格を決定しています。責任をもって、医療保険の提供者と社会が受け入れることができる価格設定を行ってまいります。

私たちは、支払い可能な価格が国によって異なることを認識しています。そのためには、タケダのもつ段階的な価格設定を通じてそれぞれの国の経済段階と医療制度の成熟度に応じた製品の価格設定をしています。

国内総生産(GDP)、自己負担支出、ワクチン政策、希少疾患、国民一人あたりの利用可能な医療リソースなどに基づき、私たちは、世界の国々を4つの価格帯にグループ化しています。この段階的な価格設定は、できるだけ多く、かつ迅速に患者さんに革新的な医薬品をお届けすることに役立っています。

また、医薬品の入手が困難な患者さんを支援するため、各国で患者支援プログラム(PAPs)を提供しています。その多くは、個々の患者さんや、患者さんの居住国の社会経済的背景や保健医療の枠組みに合わせた協調的な資金調達モデルです。

### 価値に基づく保健医療モデル

医薬品へのアクセスを向上させるもうひとつの方法は、保険者と価値に基づく契約を締結することです。これは、保険者や医療従事者に対し、治療成績や経済的負担などの不安要素を軽減する一方で、患者さんの治療成果に基づき、価格契約を結ぶことです。医療価値や治療成果に基づく契約は長期的なコミットメントとなるため、患者さん、保険者、タケダの3者にとって「Win-Win-Win」の関係が成立します。

### パートナーシップによる価値に基づく保健医療への支援

私たちは、価値に基づく医療へのアプローチが、医療制度への資源配分の向上と、患者さんと社会への健康成果の向上をもたらすと信じています。このアプローチならびに実現に必要な健康データ活用システムを支援するため、さまざまなステークホルダーと協働しています。

世界経済フォーラムのGlobal Coalition for Value in Healthcareのメンバーとして、地域や人口動態の枠組みを超えた医療制度の変革を目指し、他の機関との情報共有や協働を通じて、価値に基づく保健医療パートナーシップを促進する方法論やツールを開発しています。

さらに、2021年には、Global Surgery財団および国連訓練調査研究所とパートナーシップを締結し、低所得者や財源の乏しい地域における非感染性疾患に焦点を当て、価値に基づく保健医療の実施を推進する地域主導型の取り組みを促進しています。タケダは、トルコ、ルワンダ、南アフリカ共和国での試験事業を支援しています。

また、2021年には、リアルワールドエビデンス(RWE)の活用を討議する、保険者主導の複数のステークホルダー学習ネットワークRWE4Decisionsに参加しました。同イニシアチブは、人々から開発が待たれている医薬品を含む新しい医療技術の導入に際して、医療制度の意思決定をよりの確に行うためにRWE活用の合意を促すことを目的としています。



#### 詳しくはこちら

[グローバル価格設定に関する見解](#)

[価値に基づく医療\(バリューベースヘルスケア\)に対する見解](#)



新興国市場においては、17の国と地域で革新的な手段を用いたPAPsを導入しています。

## PEOPLE

# ともに働く仲間 のために

タケダで働く従業員は、患者さんに医薬品を届けるために、誠実さを中心に据える価値観に根差した行動基準を日々実践しています。企業としての成功は皆が責任を共有するものです。主体性をもって牽引することで、個人としても組織としても成長の機会を最大限得ることができるのです。



# チーフ HR オフィサー からのメッセージ

私たちの成功の源は「人」にあります。

私たちは、従業員の健康と安心（ウェルビーイング）に投資し、急速に変化する世界の課題に対応するため、ここで働く人々の逆境に負けないしなやかな強さ（レジリエンス）を高めることを最優先に考えています。また、生涯学習の文化を育むことで、役職や職種に関係なく、従業員が潜在能力を最大限に発揮できるよう支援しています。さらに、多様性を重視し、包括性を担保しながら、機会や報酬の公平性を実現する職場づくりを大切にしています。

## 健康、ウェルビーイング、 レジリエンスを支援

「世界中の人々の健康と、輝かしい未来に貢献する」というタケダの存在意義（パーパス）は従業員の健康を大切にすることを前提に実現されるものです。2021年度も、COVID-19への対応として、ワクチン接種の重要性を啓発するなど、従業員とその家族の健康を守るための活動を行いました。また、レジリエンススキルを強化する

ための新しい学習プログラムも展開し、部下を持つ管理職を中心にメンタルヘルスについての会話を促すためのツールを提供しました。

## 多様性、公平性、包括性 (DE&I)の尊重

タケダには、80を超える国と地域でさまざまな経歴や経験を持つ人々が集まっており、非常に多様性に富んだ文化があります。従業員一人ひとりが多様な価値観や意見に触れながら、皆が力を発揮できることを望んでいます。グローバルDE&Iカウンスルやタケダ Health Equity and Patient Affairsセンターの設立など、DE&Iへの投資を加速させ、グローバル規模での健康格差や不平等を認識し、それに対処するための関係構築やプログラム支援に注力しています。タケダの各事業部門や拠点では、それぞれ独自のDE&I目標や戦略、プログラムを設定して事業運営に反映させるとともに、グローバルDE&Iの目標やロードマップに沿ったそれぞれのDE&Iに関する目標や戦略、プログラムを設定しています。

ローレン・デュプレイ  
チーフ HR オフィサー



## 生涯学習を促進する

イノベーションの創出は私たちの進むべき道であり、その原動力となるのはともに働く従業員です。COVID-19は、変化のスピードを加速させ、絶え間ない改善とイノベーションが必要となりました。従業員が学習し、成長し、プロフェッショナルとして前進するためにタケダならではの機会創出を行い、社内外で活躍し、社会に貢献できる人材育成に取り組んでいます。

このように、人を大切にする文化に支えられ、将来にわたり、タケダでともに働く仲間たちが患者さんに多大な貢献をしてくれると確信しています。

2021年従業員体験アンケートでは

90%

の従業員が、タケダの  
価値観を信頼してい  
ると回答

85%

の従業員はタケダへ  
の誇りをもっている  
と回答

## 2021年度 ハイライト



「2022年のグローバル・トップ・エンプロイヤー」に5年連続で認定



学術誌『サイエンス』の2021年サイエンス・トップ・エンプロイヤーに選出



ヒューマン・ライツ・キャンペーン財団の「企業平等指数」で6年連続満点を獲得



日本の企業・団体におけるLGBTQ+ダイバーシティ経営を推進する任意団体work with Pride (wwP) による「PRIDE指標2021」で「Gold」の評価を獲得

# ともに働く仲間の健康と ウェルビーイングを 支えるために

タケダは、従業員の身体面、精神面、社会面、経済面の4つの分野でウェルビーイングに焦点を当てています。

2021年に実施した従業員体験調査では、全世界の従業員のうち、ワークライフバランスのための時間を確保できているのはわずか66%であり、61%がストレスを管理できず、オン・オフの切り替えに困難を感じていると回答しました。2020年に実施した「ケアサーベイ」(Creating Adaptability and Resilience Experience survey)でも同様の結果でした。

2021年には、従業員が適応力や回復力に関するスキルを習得できるように、自分のペースで進められる柔軟なオンラインのライブ・セッション・プログラム「CAREラーニング」などの新しいツールやリソースをグローバルで導入しました。また、世界有数のメンタルフィットネス・プラットフォーム「Calm」の無償プレミアム購読や、オンラインでつながったチームで運動やウェルビーイングに関する取り組みに挑戦する「Virgin Pulse Global Challenge」も導入しました。2021年10月には、職場

でのメンタルヘルスを向上するために2週間のイベント「Mental Health is Health」を開催。同イベントでは、世界的に有名なメンタルヘルス専門家のオンラインセミナーを実施し、オープンで率直な話し合いの機会を設けました。

2022年は、ウェルビーイング・ツールやリソースの認知度を向上させ、ウェブポータル上のコンテンツを分かりやすく設計し直してシームレスなユーザー体験ができるようにするなど、プログラムやコンテンツをカスタマイズするといった取り組みを通じてワークライフバランスの課題に対応していきます。

ワークライフバランスは従業員が新しい勤務形態に適応する上で最も考慮すべき点であり、職場とリモートのハイブリッドなど、多様な働き方をサポートしています。具体的な勤務形態はチームによって異なりますが、実際の空間デザインにも工夫を凝らし、必要に応じて対面での協働をサポートするなど、働き方改革を加速させていきます。

## スポットライト

### シンガポールオフィスでの コミュニティ・スペースの創出

タケダのシンガポールオフィスを再定義・再設計し、柔軟なハイブリッドワーキングカルチャーを実現するコミュニティ・スペースに生まれ変わりました。

従業員のフィードバックに基づき、新しいスペースは協働作業を促進して、イノベーションの機会を増やすことで、タケダの存在意義や価値観を通じたコミュニティへの帰属意識を育むようにデザインされています。



精神的、身体的にバランスのとれたウェルビーイングを重視し、仕事の進め方を柔軟に選択できるよう設計され、自宅と職場スペースを自由に行き来するため、テクノロジーが重要な役割を果たしています。2022年にオープンした新しいシンガポールオフィスは、従業員が職場で仲間とともに楽しく過ごすことができる空間を提供し、生産性の向上とイノベーションの創出に寄与しています。

「コロナ禍の2年間、自宅で孤独な日々を過ごした私にとって、シンガポールのタケダオフィスは新鮮な空気のような場所です。オープンなオフィス空間は、快適で使いやすく、最新のテクノロジーと多目的スペースが提供され、チームのコラボレーションを促したり、イノベーションを創出したり、従業員のつながりを促進したりする工夫に満ちています」。

ー アスリ・ディズダー (ラーニング & タレントマネジメント ヘッド、グロース & エマージング マーケット ビジネスユニット)

# 多様性、公平性、包括性 (DE&I) を推進する

多様であることが強さの源泉であり、包括的で公平な組織であるからこそ力を発揮し、公正であることができるのです。タケダの従業員が能力を最大限に発揮するためには、多様性、公平性、包括性という DE&I の3つの要素すべてが不可欠です。事業の成功にとってもこれらは非常に重要です。タケダが製品やサービスを提供する地域社会や患者さんと同じ多様性が、私たち自身にも必要だからです。

グローバルDE&Iチームは、グローバルHRの傘下に属しており、従業員が能力を最大限に発揮し、生き生きと働ける環境づくりに努めています。グローバルDE&Iヘッドのヘイデン・マヤヤスは、さまざまな事業部門、ファンクションのシニアリーダーで構成されるグローバルDE&Iカウンシルをリードし、タケダグローバル全体で抱えるDE&Iの諸課題について議論を行っています。それぞれの地域や部門単位でみると、DE&Iに対して抱える課題やニーズは異なるため、タケダグローバルで定めた大枠に則り、個別にそれぞれの現状に合ったDE&Iアクションを検討し、着実に取り組んでいます。

## DE&Iは私たちの企業文化

2021年度に初めて「グローバルDE&Iウィーク」を開催しました。このイベントはさまざまな気づきを生み出したり、それぞれが所属するコミュニティと同様にタケダに対する理解を深めたり、創造性を刺激したりするものです。3日間のイベントには8,000人以上の従業員が参加し、経営陣や外部の講師、患者さん、サプライヤーを迎えて、個人的な体験などを共有しました。世界各地の事業部門や職能別組織では、よりイベントの趣旨を深化させ、参加意識を高めるような地域ごとの取り組みなども実施しました。

### 報酬の公平性を確保するための取り組み

私たちは、賃金制度とガイドラインが公正かつ市場競争力があり、タケダイズムの価値観に合致していることが重要であると考えます。2021年には、複数年にわたる段階的なプロジェクトとして、給与の公平性に関する監査を開始しました。この監査は、同一または実質的に類似した業務に従事する従業員が、公正で競争力のある平等な報酬機会を得ることを目的としています。

### タケダ・リソース・グループ (TRG)

タケダには、世界中の組織を横断して従業員が参加することができるタケダ・リソース・グループ (TRG) という従業員組織があります。それぞれの思いや考え方、個人的な体験などを共有したり、考え方に賛同したり支援しようという個々の従業員が集まる自由参加の組織です。2021年には、TRGに参加する従業員は3,500人から6,000人へと、大幅に増えました。

**The Black Leadership Council** (アフリカ系アメリカ人のコミュニティ)

**Building Asian Leader** (アジア人リーダー育成のコミュニティ)

**EnAbles** (障害のある従業員と仲間のコミュニティ)

**Faith@Work** (信仰についてのコミュニティ)

**Gender Parity** (女性活躍推進)

**IGNITE** (若手人財育成)

**IMPACTO** (ラテンアメリカ系コミュニティ)

**PACT** (働く親とケアギバー)

**STRIVE** (退役軍人のコミュニティ)

**Take Pride** (LGBTQ+従業員と仲間のコミュニティ)



## ヘイデン・マヤヤス

グローバル DE&I ヘッド

2021年度にタケダ初のグローバル・ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン (DE&I) の責任者として入社し、組織内のすべての部門や事業運営にDE&Iを浸透させる取り組みを行っています。



[詳しくはこちら](#)

## タケダにとってのDE&Iとは

### 多様性 (DIVERSITY) :

私たちは、事業を行う地域の人材の多様性を採用にも反映するようにしています。多様性には、身体的な特徴、認知能力、性的志向、職業や社会などに関する価値観といった幅広い違いを含みます。

### 公平性 (EQUITY) :

すべての働く仲間が公平に機会を得て、能力を発揮できるようにすることを約束します。包括性に関する障壁をなくし、従業員の昇格や支援策、報酬などを含む成功に必要なものを提供します。

### 包括性 (INCLUSION) :

私たちは、すべての仲間が尊重され、大切にされ、ほかの仲間に意見を伝えたり、耳を傾けたりできるようにすることで、安心感を感じられる職場をつくります。そのために、包括性に関する成功事例をタケダの人事プロセスに組み込んでいきます。

# 生涯学習と リーダーシップ 育成に注力する

生涯学習は従業員のやる気や専門性を高め、新しい発想につながり、結果的に患者さんへの価値創造につながります。私たちは従業員向けの「アクセラレーター・プログラム」（スポットライト参照）のような幹部育成プログラムトレーニングを実施し、従業員が継続的に能力開発に取り組めるようにオンデマンド学習プログラムを提供しています。タケダは、従業員がひとつの場所でさまざまなことを日々学び続けることができるように、新しいテクノロジーにも投資をしています。

## 従業員のデジタルスキルを 高める

タケダでは、データとデジタルを活用した新しい働き方を実現するために、従業員の能力開発に取り組んでいます。ロボティック・プロセス・オートメーション（RPA）の新しい研修プログラムはその一例です。このプログラムでは、ソフトウェアベースの「ボット」を使って、日常業務を自動化するスキルを身につけることができます。上級コースでは、自分自身でボットを開発するなど、より複雑なボットのプログラムなども学べます。2021年度は、1,200人以上が研修プログラムに参加し、そのうち350人がRPAの代表として270以上のボットを開発しました。

これらのボットにより、従来の業務において475,000時間以上を削減することができ、従業員はより付加価値の高い業務に集中できるようになりました。

また、「タケダ・ビヨンド・トゥモロー」という5部構成の学習プログラムを開始しました。ここではテクノロジーが従業員や業務にどのように役立つかを理解できます。「将来、仕事で成長するために（Thriving in the Future of Work）」というオンライン学習も導入しました。管理職向けの情報や最新の調査、ツールなども提供しています。

## スポットライト

### 未来を担うリーダーを育成

タケダ・エグゼクティブ・チーム（TET）が主催するアクセラレーター・プログラムは、キャリアの早い段階で高いポテンシャルを持つ従業員に対し、少なくとも2回以上の海外勤務を経験させる5年間のプログラムで、参加者はシニアリーダーから定期的にフィードバックとコーチングを受けられます。2021年には、16名がこのプログラムを修了し、新たに10名が参加しました。

最近プログラムを修了したカタリーナ・ゲッパートは、アクセラレーター・プログラムに参加したことで、世界中の仲間とつながることができ、それぞれの地域で医療システムがどのように異なるかを理解するのに役立ったと評価しています。

「このプログラムでは、それまで知らなかった社内のさまざまな部署や業務を知ることができました。私はドイツ出身ですが、プログラムに参加したことで、医療制度も働き方も全く異なる米国で働くことができました」とゲッパートは話しています。

米国での勤務の後、ゲッパートは日本のタケダリーダーシップチームを支援し、その後、ベトナムのオペレーションをリードする現職に異動しました。

ゲッパートは「文化の全く異なる3つの国で生活したことで、普通であることや正しいことについて思い込みがあったことを反省しました。この経験は私がグローバルリーダーになるための重要なステップになりました」と述べています。



2021年従業員体験アンケートでは

**83%**

の従業員が「仕事を通じて学び、成長できる」と回答

**79%**

の従業員が「失敗することが成長の機会になると上司は考えている」と回答

## PLANET

# いのちを育む地球 のために

健全な地球環境こそが、私たち一人ひとりの健康につながるとタケダは考えます。患者さんに、より優れた治療成果をもたらすため、私たちは環境への影響を最小限に抑えながら、公衆衛生上の課題に対する持続可能な解決方法を提示することを、緊急の課題として取り組んでいます。さらに業界内や戦略的パートナーとも協力し、地球を守るための責任あるイノベーションを生み出していきます。



# 気候変動がもたらす 健康への脅威

気候変動は、人類が直面している最大の健康上の脅威と考えられます。 Dengue熱、チクングニア熱、ジカ熱、マラリアなどの蚊が媒介する病気や、コレラなど汚染された食物や水が引き起こす病気を制御してきた数十年にわたる医学上の進歩が、気候変動によって根底から覆される可能性すらあります。

タケダはグローバルヘルスケア企業として、人々の暮らしを豊かにする医薬品やワクチン開発といった当社の核となる企業活動を通じて、気候変動が疾病に与える影響についての知識や経験を有しています。それらを生かして、以下の喫緊の気候変動対策に取り組んでいます。

## 1

### 気候変動で加速する疾病の 最先端の治療法を開発

地球温暖化が進む中、疾病の感染管理が重要になります。『Lancet』誌によると、最近の研究では、温室効果ガス（GHG）排出量の増加が現状のペースで続いた場合、今世紀末までにマラリアとデング熱だけで84億人が危険にさらされる可能性があるとの推計されています。私たちは、蚊が媒介するデング熱とジカ熱という2つの病気のワクチン開発などに取り組んでいます。

[> 詳しくはこちら](#)

## 2

### 気候変動の影響を受ける、 より多くの患者さんに、公平で 迅速な医療アクセスを確保

気候変動は十分な医療資源がない地域に多大な影響を及ぼし、健康格差を拡大させ続けています。私たちは、気候変動の影響を最も受けている患者さんを含め、より多くの患者さんに治療を提供できるよう、医薬品アクセスのあり方を再考し、取り組んでいます。

[> 詳しくはこちら](#)

## 3

### 私たちの事業活動および バリューチェーンの脱炭素化

私たちは、2035年までには自社が直接的および間接的に排出するGHG排出量（スコープ1および2）をネットゼロ<sup>1</sup>にすることを目指します。また、自社のバリューチェーンを通じた排出についても、2040年までにはネットゼロを達成するために取り組んでいます。

[> 詳しくはこちら](#)

<sup>1</sup>SBTi（科学的根拠に基づいた削減目標イニシアティブ）に承認された2024/2025年にむけた目標を掲げており、2035年の目標は、SBTi企業ネットゼロ基準に準拠しています。

# 環境負荷を 最小化する

2021年には引き続き、廃棄物管理、水資源保全、GHG排出量の削減、プロダクト・スチュワードシップなど、当社の多岐にわたる事業活動の環境目標に対して進展がありました。タケダの環境目標は、サステナビリティに関する重要課題の評価<sup>1</sup>（マテリアリティ・アセスメント）に沿ったものであり、国連の持続可能な開発目標（SDGs）を支持しています。さらに、タケダの気候関連の目標は、地球温暖化による気温上昇を1.5℃未満に抑えるというパリ協定に基づくもので、2020年にSBTi（科学的根拠に基づいた削減目標イニシアティブ）から承認を受けました。

## 2021年度のタケダの目標と進展<sup>2</sup>

目標	2021年度の進展
2024年中に、67%のサプライヤー（GHG排出量の割合）が科学的根拠に基づくGHG排出量の削減目標を設定します。	サプライチェーン関連のサステナビリティ・チームは、最も影響が大きいサプライヤーと引き続き協力して、科学的根拠に基づく目標設定に努めています。サプライヤーの24%はすでに科学的根拠に基づく削減目標を設定しています。
2016年度を基準として2025年度までに、当社の事業からのGHG排出量を40%削減（スコープ1および2）、2040年度までにネットゼロを目指します。	再生可能エネルギーの調達に注力し、事業所のエネルギー効率を継続的に改善することで、2021年度にはGHG排出量を前年比で3%減らし、基準年である2016年度比では27%の削減を達成しました。
サプライチェーンにおけるGHG排出量を、2018年度を基準に2040年度までに50%削減します（スコープ3）。	企業間の連携により、サプライヤーの再生可能エネルギー電力販売契約（PPA）へのアクセスを支援。また、目標の進捗や達成度合いを測定するプロセスを強化します。
2021年度までに、主要な製造および研究開発拠点において、各地の状況に応じたウォーター・スチュワードシップの手法を展開し、水リスク評価を実施します。	水リスクへの負荷が高いと特定された6拠点すべてにおいて評価を完了し、リスク緩和計画を策定しました。
2025年度までに、事業の拡大を見込む一方で、取水量を2019年度比で5%削減します。	大規模製造拠点における大量の水を再利用する革新的な技術の導入を含む、複数の水使用量削減プロジェクトが完了し、事業が拡大した一方で、2021年度の水使用量は2019年度とほぼ同じになりました。
2030年度までにすべての主要拠点で廃棄物埋め立て処理ゼロを達成します。	廃棄物最少化・転用計画の継続的な実施により、79%の廃棄物を埋め立て以外の手法で処理しています。
2025年度までに、タケダの製造拠点で製造される製品の二次・三次包装に使用される紙・板紙の50%をリサイクル素材、または森林認証素材にします。	紙・板紙の主要なサプライヤーとの協働により、2021年度のデータ収集・分析用プラットフォーム「Gensuite」を立ち上げました。

<sup>1</sup>2019年度には、どのような非財務上の課題が私たちにとって戦略的に重要か、ステークホルダーにとって最も関心があるかをよりよく理解するため、包括的な重要課題の評価（マテリアリティ・アセスメント）を実施しました。

<sup>2</sup>すべての目標は、会計年度の実績に基づいています。

タケダの環境へのコミットメントを、CEOやTET（タケダ・エグゼクティブチーム）をはじめとする経営層が後押ししています。役員レベルのスポンサーを含むプラネット・ステアリングチームが、これらのコミットメントを達成する戦略を主導しています。「サステナビリティ・バイ・デザイン（環境配慮設計）」「気候変動対策プログラム」「天然資源保全プログラム」という3つのプログラムを通じて戦略を実行しています。これら3つを統合したプログラムを通して、最良の影響を与えることができるように努めています。

## サステナビリティ・バイ・デザイン （環境配慮設計）

循環型経済（サーキュラーエコノミー）の原則に基づき、製品やサービスのライフサイクルを通じて環境に対する影響を最小限に抑えます。

## 気候変動対策プログラム

私たちの事業およびバリューチェーンの脱炭素化を進めます。

## 天然資源保全プログラム

従業員が、世界の天然資源の保全に自発的に努めていこう、従業員の意識を高めていきます。



# サステナビリティ・ バイ・デザイン (環境配慮設計)

2021年、当社のプロダクト・スチュワードシップ・チームが主導し、研究開発、血漿分画製剤、細胞治療製品、ワクチン、グローバル・マニュファクチャリング&サプライチームの専門知識を通じて、包括的な「環境配慮設計」のプログラムを確立しました。このプログラムを通じ、タケダは治療薬の環境影響を最適化することを目的に、製品開発のすべてに、サステナブルデザインと材料選択プロセスを導入しています。

環境配慮設計の重要な方針の一つとして、新製品開発段階から持続可能性を配慮したライフサイクルの評価手法を活用しています。このプログラムが発展していくことで、製品の評価や改善へライフサイクルに基づく考え方や手法を取り入れていく機会が増えていくと考えています。また、開発段階で環境リスク評価を実施し、生態毒性の可能性のある製品を特定することで、ライフサイクルソリューション（製造廃棄物の収集、再利用、リサイクル、適切な廃棄方法や回収の奨励など）に対応していきます。

製品そのものだけでなく、包装材や医療機器においても、使用する資材の削減や再利用の向上に努めています。

## スポットライト

持続性の高い包装を先駆的に導入

環境に対する主導的な取り組みが評価され、2021年に世界包装機構から2つの「WorldStar Global Packaging Awards (ワールドスター・グローバル・パッケージング・アワード)」を受賞しました。

一つは、植物由来のバイオエタノールから作られるプラスチックのバイオポリエチレン（バイオPE）を、日本の光工場で医薬品一次包装に先駆的に使用したことが評価されました。バイオPEを使用したボトルは、石油由来のポリエチレン製ボトルに比べ、その製造過程においてCO2排出量を最大70%削減できます。このバイオPE製ボトルは、公益社団法人日本包装技術協



会（JPI）とアジア包装連盟（APF）からも、それぞれ表彰されました。

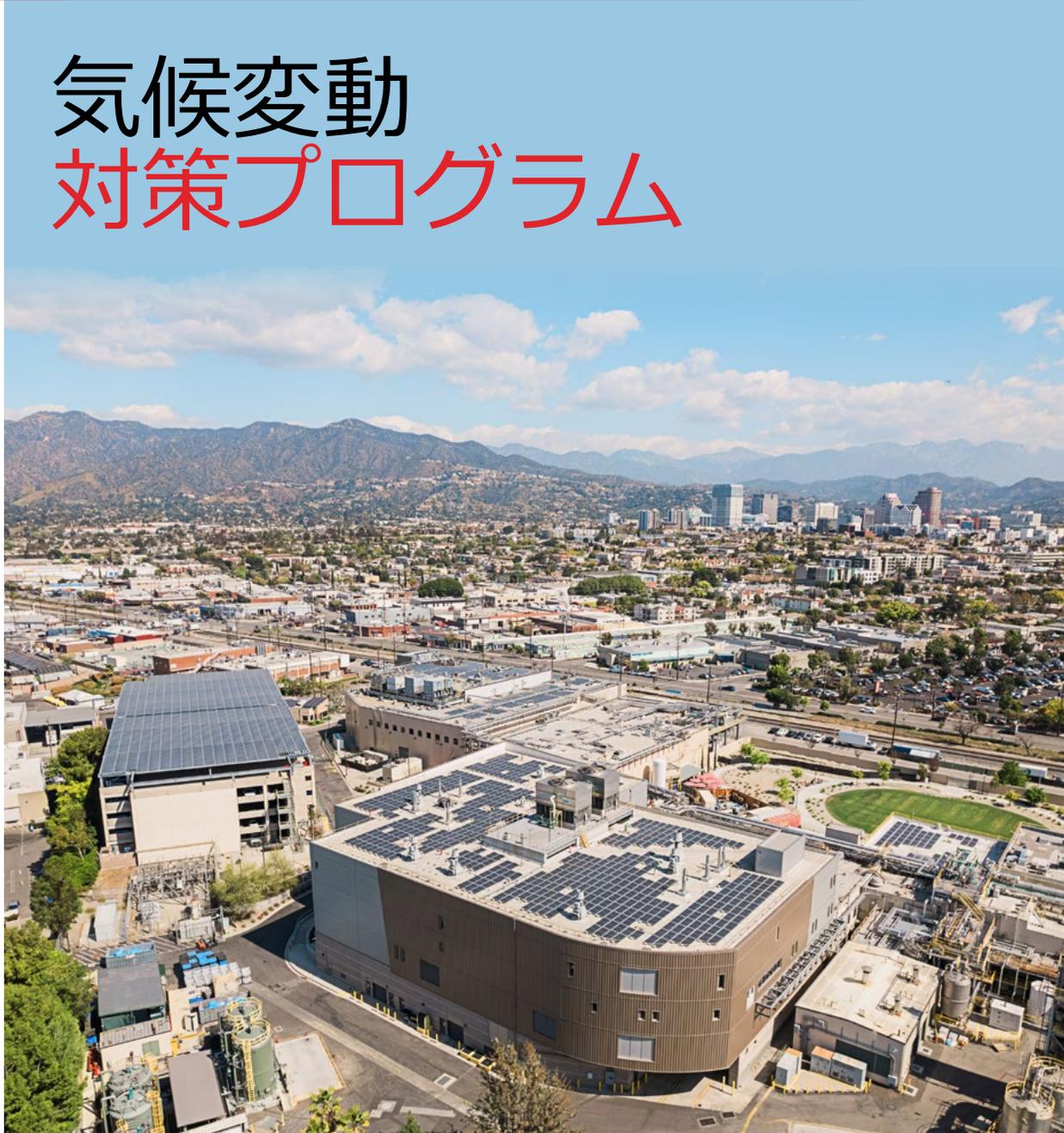
バイオPEボトルプロジェクトのリーダーである野々村浩二（光工場製剤技術部長）は、「環境に配慮した当社のバイオプラスチック製ボトルがこのような賞を受賞したことを誇りに思います。高品質の製品を製造し、世界中の患者さんに提供するだけでなく、地球環境のウェルビーイングにも貢献していきます」と語っています。

また、二つ目のWorldStarは、Takhzyro®（Lanadelumab-flyo）プレフィルドシリンジ製剤の二次包装について受賞しました。患者さんの使いやすさや効率的な輸送を実現し、リサイクル性を向上させる設計が評価されました。



**野々村 浩二**  
光工場 製剤技術部長

# 気候変動 対策プログラム



タケダは、2019年度から省エネや再生可能エネルギークレジットへの投資、検証済み排出量削減プロジェクトを通じ、スコープ1、2、3のカーボンニュートラルを達成しており、気候変動対策で業界をリードする企業の一つです。

また、当社は非政府組織（NGO）、産業界および学界の気候科学専門家で構成される外部のカーボンニュートラル諮問委員会の支援を受けています。この委員会は、カーボンニュートラル戦略とカーボンオフセットプロジェクトの基準とプロセスについて助言を行い、過去の投資をレビューしながら、購入するクレジットの品質と信頼性の確保に貢献しています。

タケダの事業活動における温室効果ガス（GHG）排出量は、主に各拠点や社有車による化石燃料の使用、事業所内での意図しない冷媒の放出（スコープ1排出量）、および施設に供給される電気や蒸気などのエネルギーの購入（スコープ2排出量）に起因するものです。これらの排出量は、当社の総GHG排出量の約15%に相当すると推計され、残りの約85%は事業を行う上で直接管理できないバリューチェーンに関連する排出量（スコープ3排出量）であると推計しています。スコープ3の排出量のうち、最も排出量が多いのは、購入した製品やサービスに関連する排出量です。<sup>1</sup>

タケダの気候変動対策プログラム（CAPS）は、各拠点の効率化とその排出量削減を推進し、改善プロジェクトの立ち上げと実行を支援するツールを提供しています。製造拠点および研究開発拠点のCAPSリーダーたちは、GHG排出量、エネルギーおよび水の使用量を削減し、廃棄物に関する目標を達成するため、地域ごとの取り組みを推進しています。CAPSチームは、投資決定、プロジェクト管理、施設での環境目標達成のための計画策定時に、環境への配慮を必ず検討事項に加えるよう、各拠点のリーダーやプロジェクトスポンサーと連携しています。

<sup>1</sup>スコープ1排出量は、組織が、管理または所有している発生源からの直接的なGHG排出量です（例：ボイラー、炉、車両などによる燃料燃焼に関する排出量）。スコープ2排出量は、電気、蒸気、また温熱・冷熱による間接的なGHG排出量です。スコープ2の排出量は、それらが生成されたそれぞれの拠点で実際には発生しますが、組織としてのエネルギー使用の結果であるため、組織としてのGHG排出量算出に計上されます。スコープ3排出量は、上流と下流の両方の排出量を含む。企業のバリューチェーンで排出する（スコープ2に含まれない）すべての間接的な排出量を含んでいます。実際のスコープ3の排出量は測定が困難であり不透明性が残ることからも、これらは取り組みを進めていく上で今後克服すべき重要な課題です。

## パートナーとの連携

2021年タケダは、サプライヤーの再生可能エネルギー導入の促進とGHG排出量の削減を目指して、全10社で構成されるエナジャイズプログラム創設メンバーとなりました。このプログラムは、製薬企業のグローバルサプライチェーンの規模を非競争的に活用し、システムレベルの変革を推進する初の試みです。参加パートナーは、このプログラムにより何百もの製薬企業が再生可能エネルギーの導入推進を学び、自らの事業におけるスコープ2のGHG排出量削減の促進につなげていくことを期待しています。

また、当社は2030年までにGHG排出量の半減を目指す国連最大のキャンペーン「#racetozero」に参加しています。社長CEOであるクリストフ・ウェバーは、世界経済フォーラム「CEO気候リーダーズ同盟」のメンバーとして、業界横断的に解決策の模索と行動の推進に取り組んでいます。同時に、当社は気候変動と持続可能性に関する日本政府の政策を推進する日本企業の連合体である「日本気候リーダーズ・パートナーシップ（JCLP）」のメンバーとして積極的に活動しています。



### 2021年 ハイライト

- 当社は2021年9月、シンガポール・ウッドランズ地区に、同国のグリーンマーク(GM)制度によるゼロ・エネルギー承認スキームに基づく、当社初のビルを着工しました。当社のグローバルな製造ネットワークにおいて初のゼロ・カーボン・コミッションの建物です。シンガポールのバイオテクノロジー産業初の投資であり、従来の建物と比較して、電力消費量を34%削減することが期待されます。再生可能な電力を660枚以上の太陽光発電パネルから供給し、建物のエネルギー消費量を完全に相殺できます。
- 2021年9月より、米国バイオリフ社の献血センターをオール電化設備として新設し、天然ガス由来のスコープ1排出を回避しています。
- 日本の大阪、光、泉佐野、湘南、そして成田の各拠点では、100%の再生可能エネルギー電力を購入し、この5拠点で年間30%のCO2排出量を削減する予定です。

## 2021年度スコープ1および2 排出量データ

2021年度には、スコープ1 および2 排出量は引き続き減少、2025年度までに2016年度比でスコープ1 および2排出量の40%を削減する予定です。スコープ2 排出量の段階的な削減の要因は、主に再生可能エネルギーの購入と機器の導入です。スコープ1 排出量の着実な削減は、事業拡大のため微減にとどまっていますが、CAPS主導のプロセス効率化プロジェクトによるものです。

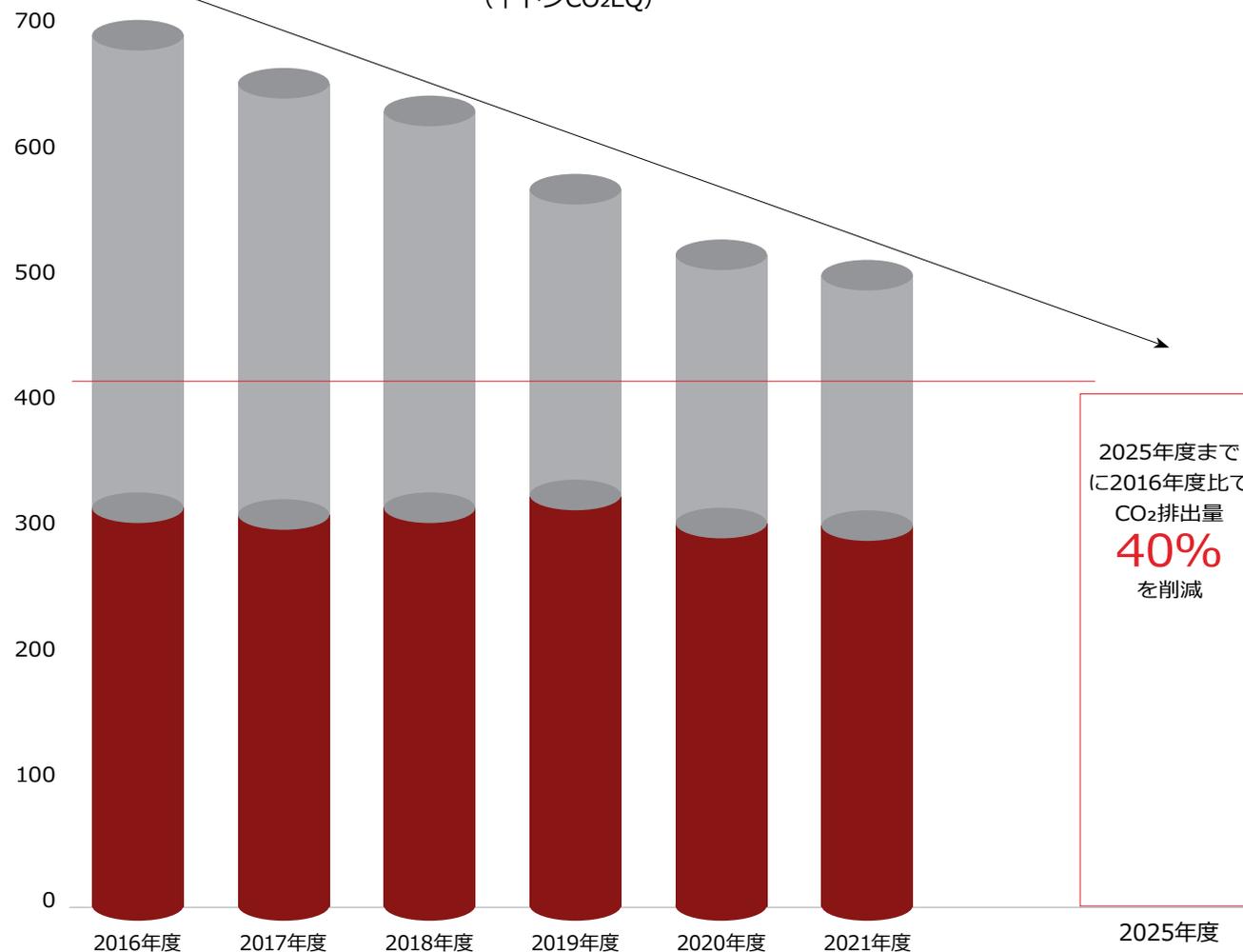
タケダは、「気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）」の枠組みを採用し、グローバルな事業活動における気候の物理的・移行的影響に関する潜在的リスクと事業機会についての評価結果を共有するために、TCFD総合報告書を初めて発行しました。この評価と報告書は、リスクを最小化し、事業機会を生かすための施策の優先順位付けに役立てられます。



[詳しくはこちら](#)



### 2021年度 スコープ1・2排出量データ (千トンCO<sub>2</sub>EQ)



# 従業員の天然資源 保全に対する 意識を高める

タケダの従業員は、地球の天然資源を保全する活動において重要な役割を果たしています。

当社の事業活動が環境に与える影響を最小限に抑えることは、天然資源保全プログラムの焦点であり、ウォーター・スチュワードシップ、責任ある廃棄物処理、生物多様性保全活動などの重点項目が含まれます。当社のCAPSプログラム（51ページ）では、効率化プロジェクトを推進し、水と廃棄物に関する目標達成に向けて取り組んでいます。

## ウォーター・スチュワードシップ

タケダは、製品ごと、拠点ごとの水への影響を把握できるよう全社を挙げて取り組んでいます。水への影響は単に取水量を測定するだけにとどまりません。水需給がひっ迫している度合いは地域によって大きく異なることを認識し、世界資源研究所（WRI）の「アキダクト」、世界自然保護基金（WWF）の「水リスクフィルターツール」の利用、および現地調査により、世界30以上の製造拠点、研究開発拠点、ハブオフィスに供給される水源への負荷レベルを評価しています。これらの独立した評価ツールにより、当社の製造拠点の20%（6拠点）が「高い」または「極めて高い」水リスクとみなされる地域にあることが明らかになりました。

2021年度には、これら6拠点のチームが水リスク緩和計画を策定しました。2022年度には、各地域の保全目標を作り、適切な流域保護プロジェクトを特定するために活動します。水リスクの高い拠点に重点を置きつつ、すべての拠点での水使用量の削減にも積極的に取り組んでいます。

6つの製造拠点が水リスクが高い地域であることを特定しました。



中国、天津



イタリア、ピサ



メキシコ、ナウカルパン



インドネシア、ブカシ



米国カリフォルニア州ロサンゼルス  
米国カリフォルニア州サウザンドオークス



## 2021年ハイライト

- 米国マサチューセッツ州にある当社の研究開発施設では、研究室内空気最適化プロジェクトにより、空気の質をモニタリングし、機能的な換気制御を通じて、従業員の健康と安全性を改善するとともに、省エネルギーとGHG排出削減を達成することができました。暖かい季節に、冷やすべき空気の量を減らすことで、この施設では冷却塔で蒸発する水を年間推定1,200万リットル節約することができます。
- 中国・天津の工場では、補助金を活用して5,086平方メートルの緑地帯と4,543平方メートルの透水性舗装の道路を整備し、雨水が地域の帯水層へ浸透できるようにしました。



## 責任ある廃棄物管理

私たちは、埋立地に送られる廃棄物の量を減らすために、まず廃棄物の発生を抑え、次に再利用できるものは再利用し、残りはリサイクルすることに取り組んでいます。現在までに廃棄物の79%を埋め立てずに転用しました。

### 2021年ハイライト

- 米国マサチューセッツ州のレキシントンとケンブリッジの施設では、廃棄物の埋め立て処理からエネルギー利用への切り替えを行いました。
- オーストリア・ウィーンにある製造拠点では、拠点から発生した有機廃棄物を、ローカルのバイオガス製造に利用しています。
- ブラジル・ジャグアリウーナの製造拠点では、従来は埋め立てていた生ごみをバイオダイジェスターで処理するようになりました。

## 生物多様性への支援

私たちは、責任ある事業と保全活動を通じて、生物多様性保全を支援しており、その多くは従業員主導で行っています。

2021年度には、生物多様性評価の計画第1段階を開始しました。この評価では、生物多様性統合評価ツールを用いて、タケダの主要な製造拠点における生物多様性への直接的・間接的な影響の可能性を机上でスクリーニングします。今後は、この結果をもとに、優先順位の高い事業所でより詳細な評価を行い、影響緩和策を特定する予定です。

# 財務実績

「すべての患者さんのために、ともに働く仲間のために、いのちを育む地球のために」という私たちの約束を指針として成長戦略を実行したことにより、2021年度において売上収益の成長、競争力のある利益率、力強いキャッシュ・フローの創出を実現しました。私たちが行った意思決定と投資により、タケダは2022年度およびそれ以降の中長期にわたり継続して売上収益の成長が実現できる体制を構築しています。

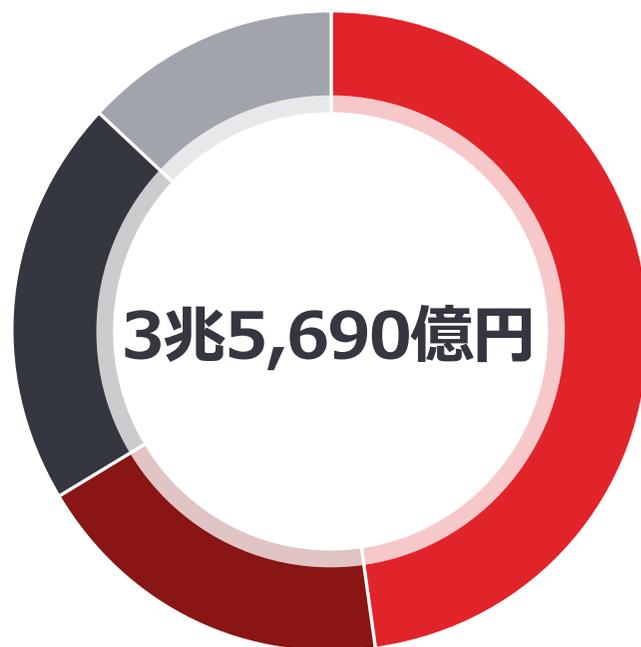


# 2021年度 財務実績

COVID-19の拡大や世界的なサプライチェーンの混乱が続く中においても、タケダは2021年度に好調な業績を達成しました。安定した製品ポートフォリオの成長、患者さんのための絶え間ないサイエンスの推進、ステークホルダーの皆さまのための持続可能な価値創出の成果を示すものです。当社の5つの主要ビジネス領域は、2021年度の売上収益の約86%を占め、ポートフォリオ全体にわたるその強みにより実質的な売上収益成長率<sup>1</sup>+7.4%を達成することができました。

## 2021年度 売上収益

2021年度の売上収益	3兆5,690億円
2021年度の売上収益	約294億米ドル
● 米国	48%
● 日本	18%
● 欧州およびカナダ	21%
● 新興国	13%



## 5つの主要ビジネス領域

(2021年度の実質的な売上収益に占める割合<sup>1, 2</sup>)

消化器系疾患	25%
希少疾患	18%
血漿分画製剤（免疫疾患）	15%
オンコロジー	14%
ニューロサイエンス（神経精神疾患）	14%
その他	14%

<sup>1</sup>当社は、国際会計基準（IFRS）に基づく経営実績評価を補完するために、IFRSに準拠しない財務指標を一部使用しています。IFRSに準拠しない財務指標の定義、説明、調整表については、Appendixをご参照ください。

<sup>2</sup>Core売上収益は、日本の糖尿病ポートフォリオ売却による1,330億円およびその他の非中核資産の譲渡による収入を控除したものです。

## 業績

(億円)	3月31日を期末とする会計年度		前年度比	
	2020年度	2021年度		
売上収益	31,978	35,690	3,712	11.6%
営業利益	5,093	4,608	-484	-9.5%
税引前当期利益	3,662	3,026	-637	-17.4%
当期利益	3,762	2,302	-1,460	-38.8%
当期利益（親会社の所有者持分）	3,760	2,301	-1,459	-38.8%

## 国際会計基準（IFRS）に準拠しない財務指標<sup>1</sup>

### 業績

(億円)	3月31日を期末とする会計年度		前年度比	
	2020年度	2021年度		
Core売上収益	31,978	34,205	2,227	7.0%
実質ベース：				
売上収益成長率	2.2%	7.4%		
Core営業利益率	30.2%	28.0%		
Core 営業利益	9,679	9,552	-127	-1.3%
Core EPS（円）	420	425	5	1.2%
フリー・キャッシュ・フロー	12,378	9,437	-2,942	-23.8%

### レバレッジ

(億円)	2021年3月31日	2022年3月31日
純有利子負債	-34,294	-32,338
調整後EBITDA（過去12カ月）	10,835	11,680
純有利子負債/調整後EBITDA倍率	3.2x	2.8x

<sup>1</sup> 当社は、国際会計基準（IFRS）に基づく経営実績評価を補完するために、IFRSに準拠しない財務指標を一部使用しています。IFRSに準拠しない財務指標の定義、説明、調整表については、Appendixをご参照ください。

## 成長製品・新製品

2021年度の売上収益成長は主に成長製品・新製品が牽引し、これらはCore売上収益の1/3以上を占め、実質的な売上収益成長率<sup>1</sup>は+19%となりました。

ビジネス領域	成長製品	適応症	売上収益 (億円)	実質的な 売上収益成長率 <sup>1</sup>
消化器系疾患	 vedolizumab	中等症から重症の潰瘍性大腸炎・クローン病	5,218	14.5%
		難治性のクローン病に伴う複雑痔瘻	18	121.7%
希少疾患	 TAKHZYRO (lanadelumab-ftyo) injection	遺伝性血管性浮腫 (HAE) の発作の予防	1,032	12.4%
	 LIVTENCITY™ (maribavir) tablets 200mg	移植後の難治性/治療抵抗性 (無しも含む) サイトメガロウイルス感染 (症)	13	—
血漿分画製剤 (免疫疾患)	 GAMMAGARD LIQUID (Immune Globulin Intravenous (Human)) 10%	原発性免疫不全症 (PID)、続発性免疫不全症 (SID)、多巣性運動ニューロパチー症 (MMN)	3,859	9.4%
	 HyQvia Human Normal Immunoglobulin (10%) Recombinant Human Hyaluronidase			
血漿分画製剤 (免疫疾患)	 Cuvitru (Immune Globulin Subcutaneous (Human)) 20%	血液量減少症、低アルブミン血症、心肺バイパス手術時の使用、新生児溶血性疾患	900	42.3%
	 Flexbumin (Human Albumin)			
オンコロジー	 ALUNBRIG BRIGATINIB	ALK陽性の非小細胞肺癌 (NSCLC)	136	46.9%
	 EXKIVITY™ mobocertinib 40 mg capsules	EGFR エクソン20挿入変異を有する非小細胞肺癌 (セカンドライン以降)	10	—
その他	<b>スパイクボックス™ 筋注</b>	新型コロナウイルスによる感染症 (COVID-19) の予防 (初回および追加接種)	非開示	非開示
	<b>ヌバキソビッド® 筋注</b>	新型コロナウイルスによる感染症 (COVID-19) の予防 (初回および追加接種)	—	—

2021年度に米国において承認された新製品であるEXKIVITY®とLIVTENCITY®, また日本におけるスパイクボックス筋注™の追加接種分の供給および2022年4月に承認されたヌバキソビッド筋注®の上市を含めた新型コロナウイルスワクチンもさらなる成長の追い風になると予想しています。

<sup>1</sup>当社は、国際会計基準 (IFRS) に基づく経営実績評価を補完するために、IFRSに準拠しない財務指標を一部使用しています。IFRSに準拠しない財務指標の定義、説明、調整方法については、Appendixをご参照ください。

## 中長期的な成長に向けた取り組み

当社は、中長期にわたり売上収益の成長を実現するための体制を整えています。

成長製品・新製品は、継続的な市場浸透、地理的拡大、患者さんのアクセス改善やライフサイクルマネジメントを通じて、引き続き売上収益の成長を牽引していく見通しです。

さらに研究開発の変革により、10億米ドル以上の売上収益を上げる可能性のある複数の候補物質を含め、臨床段階にある約40の新規候補物質からなる革新的かつ層の厚いパイプラインを構築しました。今後も、引き続き当社の研究開発の能力や重点疾患領域内での外部企業とのパートナーシップや事業開発を通じて、積極的にパイプラインを強化していきます。

売上収益の成長に加え、引き続き競争力のあるCore 営業利益率を実現することに注力します。また、優れた利益率により十分なキャッシュ・フローを創出し、2023年度末までに目標である純有利子負債/調整後EBITDA倍率を2倍前半に改善させるため、有利子負債を削減していきます。

# 10

当社の臨床プログラムのうち10のプログラムが臨床第3相またはピボタル試験段階にあり、ピーク時の売上高ポテンシャルの総額は100億米ドル以上となる可能性があります。<sup>2</sup>

<sup>1</sup>当社は、国際会計基準（IFRS）に基づく経営実績評価を補完するために、IFRSに準拠しない財務指標を一部使用しています。IFRSに準拠しない財務指標の定義、説明、調整表については、Appendix をご参照ください。

<sup>2</sup>技術的および規制上の成功確率を調整したベースで50億ドル以上。

### 2022年度予想

(億円)	3月31日を期末とする会計年度			
	2021年度 (実績)	2022年度 (予想)	前年度比	
<b>財務ベース:</b>				
売上収益	35,690	36,900	1,210	3.4%
研究開発費	-5,261	-5,700	-439	-8.3%
営業利益	4,608	5,200	592	12.8%
税引前当期利益	3,026	4,110	1,084	35.8%
当期利益（親会社の所有者持分）	2,301	2,920	619	26.9%
EPS (円)	147	188	41	27.9%

### 国際会計基準（IFRS）に準拠しない財務指標<sup>1</sup>

Core 営業収益	34,205	36,900	2,695	7.9%
Core 営業利率	9,552	11,000	1,448	15.2%
Core EPS (円)	425	484	60	14.0%
フリー・キャッシュ・フロー	9,437	6,000-7,000		
一株当たり配当 (円)	180	180	—	—

### マネジメントガイダンス

	CORE成長率（CER <sup>3</sup> ベース）
CORE 売上収益	一桁台前半の成長率
CORE 営業利益	一桁台後半の成長率
CORE EPS (円)	一桁台後半の成長率

2022年度業績予想およびマネジメントガイダンスの詳細については、2022年5月11日に公表した「2022年3月期決算短信（IFRS、連結）」をご参照ください。

<sup>3</sup>CER (Constant Exchange Rate 恒常為替レート) は、当年度の一定期間の経営実績について、前年度の同期間に適用した為替レートをを用いて換算することにより、為替への影響を控除したものです。

# グローバルな 社会的責任 (CSR)

当社は、グローバルCSRプログラムを通じて、途上国・新興国における疾病予防、医療従事者の育成、サプライチェーンの強化、質の高い診断と治療へのアクセス改善などに向けた活動を支援し、保健システムの強化に取り組んでいます。



## 当社のグローバルCSRの基本原則

### -支援するプログラムの選定に際して大切にしていること-

**フィランソपीの視点：**ビジネス上の利益を目的とせず、利益相反を回避し、レピュテーションの維持のための厳格なデューデリジェンスを行います。

**パートナーシップ：**協働するパートナーおよび地域社会に敬意を払い、信頼を育みます。

**長期的視点：**支援を受ける人々の立場に立ち、課題を見い出して解決していく人間中心のアプローチで、中・長期的なインパクトと持続可能性に焦点を当てます。

**イノベーション：**医薬品の創出だけでなく革新的な課題解決への取り組みを支援します。

**誰一人取り残さない：**タケダのCSRのインパクトが世界に広がるよう取り組みます。

**参加：**すべての従業員は変革の担い手となり、コミュニティと共に社会課題の解決を目指します。

2016年から毎年全従業員の投票によって、支援するプログラムを決定しています。2021年度からは、この草の根的な取り組みを推進するため、タケダの従業員からなる委員会「CSR Application Review Committee (CARC)」が発足し、20名のCARCメンバーが世界27カ国の非営利団体からの応募約100件の案件の中から最終候補を選出しました。最終的に支援するパートナー団体は、従業員投票の結果が反映されます。

2021年度、タケダの従業員投票により、[グローバルCSRプログラム](#)に新たな4つのパートナー団体が決まりました。

# 9億5,300万円

**IntraHealth International**がアフリカのマリ、セネガル、ニジェールの私立学校12校と提携してトレーニングを受講することで実践的なスキルを身につけ「地域コミュニティに貢献できる有資格看護師を増やすプログラム」を支援します。



[詳しくはこちら](#)

# 8億9,000万円

**Jhpiego** がインドで実施するiWINプロジェクトを通じて妊産婦および新生児の死亡率の低下と疾病予防を促進する「母子保健エコシステムの改善を目的とした、女性中心の包括的な取り組み」を支援します。



[詳しくはこちら](#)

# 10億円

**Pathfinder International**が南アジアおよび東南アジアにおいて実施する、「気候変動による女性の健康への影響に対応するための、女性と少女たちへのリーダーシップ強化プログラム」を支援します。



[詳しくはこちら](#)

# 9億9,700万円

**国連人口基金 (UNFPA)** がベナン、コートジボワール、トーゴにおいて実施する、「妊婦の90%以上が質の高い緊急産科・新生児ケアを提供する産科医療施設に2時間以内でアクセスできるプログラム」を支援します。



[詳しくはこちら](#)

## 米国のヘルスケアパートナーとの協働

タケダは、2021年に米国で初めてフィランソロピーCSRプログラム「HELPプログラム」を立ち上げました。初年度は2,000万ドルを拠出し25団体を支援しました。本プログラムは、**H**health（保健）、**E**nvironment（環境）、**L**earning（学習）、**P**roviding（食料提供）を重点分野とし、米国での地域社会における少数派に影響をおよぼす社会的格差を縮小することを目的とした活動を支援しです。タケダのパーパスである「Better Health, Brighter Future」に寄与する多面的なアプローチや、より包括的な健康およびウェルビーイングの視点を通じて、人々の健康増進を目指します。

## Takeda CARE Program（タケダ・ケア・プログラム）

20年にわたって600以上の団体ならびに100万人以上の人々への支援活動を通して得た知見に基づき、タケダは2021年に日本でTakeda CARE Program（タケダ・ケア・プログラム）を立ち上げました。Takeda CARE Programは、Children（子ども）、Adolescents/Adults（青少年/成人）、Resilience（レジリエンス）、Empowerment（エンパワーメント）という言葉の頭文字をとったもので、陽の当たらない社会課題に直面する人々を支援する日本の代表的なプログラムです。本プログラムは長期にわたって展開してきた3つの企業市民活動—災害復興支援、長期療養する子どもとご家族支援、がん患者さん支援に、新たにドメスティックバイオレンスや女性の非正規雇用者の生活など生きづらさを抱える人々への支援を加えて構成されています。20年以上にわたって得られた活動の知見を生かし、見過ごされてきた課題の解決に取り組むことで、多くの人々が健康で前向きに生きる力を育めるよう、支援を届けます。

## これまでの成果

2016年の開始以来、タケダの代表的な「グローバルCSRプログラム」は、20の長期プロジェクトを行う17の国際的な非営利団体に、総額162億円を拠出しています。74カ国にわたる活動は、国連が掲げる「持続可能な開発目標（SDGs）」の7つのゴールおよび23を超えるターゲットの達成に貢献しています。



# 980万人

以上に直接支援を提供しました。

# 44,679人

以上の有資格の医療専門家およびコミュニティーヘルスワーカーのトレーニングを実施しました。

# 100万人

以上に栄養、水、衛生、性と生殖などの必要とされる教育を提供しました。

# 132地域

遠隔地や支援が届きにくい地域に132以上の医療施設を建設しました。

# 420万人

の子どもたちに、はしかや注目されにくい熱帯病など、予防可能な疾病に対する治療と予防接種を実施しました。

# 1,990万人

私たちのパートナーは、脆弱な立場にある女性や新生児への救命医療の提供、医療従事者へのトレーニング、医療サービスへのアクセス改善、難民への支援強化などを通じ、2027年までに1,990万人への直接支援を提供予定です。



タケダのグローバルCSRの取り組みについては[こちら](#)をご覧ください。

## 免責事項

### 留意事項

本留意事項において、「本報告書」とは、本報告書（添付資料および補足資料を含みます）において武田薬品工業株式会社（以下、「武田薬品」）によって説明または配布された本書類、口頭のプレゼンテーション、質疑応答および書面または口頭の資料を意味します。本報告書（それに関する口頭の説明および質疑応答を含みます）は、いかなる法域においても、いかなる有価証券の購入、取得、申込み、交換、売却その他の処分の提案、案内もしくは勧誘またはいかなる投票もしくは承認の勧誘のいずれの一部を構成、表明または形成するものではなく、またこれを行うことを意図しておりません。本報告書により株式または有価証券の募集を公に行うものではありません。米国1933年証券法に基づく登録または登録免除の要件に従い行うものを除き、米国において有価証券の募集は行われません。本報告書は、（投資、取得、処分その他の取引の検討のためではなく）情報提供のみを目的として受領者により使用されるという条件の下で（受領者に対して提供される追加情報と共に）提供されております。当該制限を遵守しなかった場合には、適用のある証券法違反となる可能性がございます。

武田薬品が直接的に、または間接的に投資している会社は別々の会社になります。本報告書において、「武田薬品」という用語は、武田薬品およびその子会社全般を参照するものとして便宜上使われていることがあります。同様に、「当社（we、usおよびour）」という用語は、子会社全般またはそこで勤務する者を参照していることもあり得ます。これらの用語は、特定の会社を明らかにすることが有益な目的を与えない場合に用いられることもあり得ます。

本報告書に記載されている製品名は、武田薬品又は各所有者の商標又は登録商標です。

### 将来に関する見通し情報

本報告書および本報告書に関して配布された資料には、武田薬品の見積もり、予測、目標、計画および、温室効果ガス排出量の削減目標を含む当社の将来の事業、将来のポジションおよび業績に関する将来見通し情報、理念または見解が含まれています。将来見通し情報は、「目標にする (targets)」、「計画する (plans)」、「信じる (believes)」、「望む (hopes)」、「継続する (continues)」、「期待する (expects)」、「めざす (aims)」、「意図する (intends)」、「確実にする (ensures)」、「だろう (will)」、「かもしれない (may)」、「すべきであろう (should)」、「であろう (would)」、「することができた (could)」、「予想される (anticipates)」、「見込む (estimates)」、「予想する (projects)」などの用語もしくは同様の表現またはそれらの否定表現を含むことが多いですが、それに限られるものではございません。これら将来見通し情報は、多くの重要な要因に関する前提に基づいており、実際の業績は、将来見通し情報において明示または暗示された将来の業績とは大きく異なる可能性があります。その重要な要因には、当社による省エネルギーへの取り組みや、将来の再生可能エネルギーまたは低炭素エネルギー技術の発展による当社の温室効果ガス排出量の削減、日本および米国の一般的な経済条件を含む当社のグローバルな事業を取り巻く経済状況、競合製品の出現と開発、世界的な医療制度改革を含む関連法規の変更、臨床的成功および規制当局による判断とその時期の不確実性を含む新製品開発に内在する困難、新製品および既存製品の商業的成功の不確実性、製造における困難または遅延、金利および為替の変動、市場で販売された製品または候補製品の安全性または有効性に関するクレームまたは懸念、新規コロナウイルス・パンデミックのような健康危機が、当社が事業を行

う国の政府を含む当社とその顧客および供給業者または当社事業の他の側面に及ぼす影響、買収対象企業とのPMI（買収後の統合活動）の時期および影響、武田薬品の事業にとってのノン・コア資産を売却する能力およびかかる資産売却のタイミング、[当社のウェブサイト \(https://www.takeda.com/investors/reports/sec-filings/\)](https://www.takeda.com/investors/reports/sec-filings/) または [www.sec.gov](http://www.sec.gov) において閲覧可能な米国証券取引委員会に提出したForm 20-Fによる最新の年次報告書および当社の他の報告書において特定されたその他の要因が含まれます。武田薬品は、法律や証券取引所の規則により要請される場合を除き、本報告書に含まれる、または当社が提示するいかなる将来見通し情報を更新する義務を負うものではありません。過去の実績は将来の経営結果の指針とはならず、また、本報告書における武田薬品の経営結果は武田薬品の将来の経営結果またはその公表を示すものではなく、その予測、予想、保証または見積もりではありません。

### 財務情報および国際会計基準に準拠しない財務指標

当社の財務諸表は、国際会計基準（IFRS）に基づき作成しております。本報告書および本報告書に関して配布された資料には、実質的な売上収益、Core営業利益、実質的なCore営業利益、Core純利益、Core EPS、有利子純負債、EBITDA、調整後EBITDA、フリー・キャッシュ・フローおよびCER成長率など、国際会計基準に準拠しない財務指標が含まれています。当社役員は、業績評価ならびに経営および経営判断を、IFRSおよび本報告書に含まれるIFRS以外の指標に基づき行っています。IFRSに準拠しない財務指標においては、最も近いIFRS財務指標では含まれることとなる、または異なる数値となる一定の利益、コストおよびキャッシュ・フロー項目を除外しております。IFRSに準拠しない財務指標を提供することで、当社役員は、投資家の皆様に対し、当社の経営状況、主要な業績および動向の更なる分析のための付加的な情報を提供したいと考えております。IFRSに準拠しない財務指標は、IFRSに準拠するものではなく、付加的なものであ

り、また、IFRSに準拠する財務指標に代替するものではありません（IFRSに準拠する財務指標を「財務ベース」指標として参照している場合があります）。投資家の皆様におかれましては、IFRSに準拠しない財務指標につき、これらに最も良く対応するIFRS準拠財務指標との照合を行っていただけますようお願い申し上げます。

当社のIFRSに準拠しない財務指標に関する詳細およびこれらに最も良く対応するIFRS準拠財務指標については、2021年度第4四半期決算プレゼンテーション資料の49-54ページ、61ページをご参照ください。

### 為替

本報告書では、受領者の便宜のために、日本円で表示された一部の金額を、ニューヨーク連邦準備銀行が2022年3月31日に認定した正午時点の買値レートである1米ドル = 121.44円で米ドルに換算しています。これらの便宜的な換算に使用された買値レートおよび換算方法は、当社の連結財務諸表に使用されるIFRSの換算レートおよび換算方法とは異なります。これらの便宜的な換算は、関連する日本円の金額が当該買値レートまたは他のレートで米ドルに換算されうることを示すものではありません。

### 医療情報

本報告書には、製品についての情報が含まれておりますが、それらの製品は、すべての国で発売されているものではありませんし、また国によって異なる商標、効能、用量等で販売されている場合もあります。ここに記載されている情報は、開発品を含むいかなる医療用医薬品を勧誘、宣伝または広告するものではありません。

# Appendix

## 国際会計基準（IFRS）に準拠しない財務指標の定義

IFRSに準拠しない財務指標につき、68-74ページに記載した、これらに最も良く対応するIFRS準拠財務指標との調整表をご参照ください。

### 「Core」「実質的な成長」「恒常為替レート」の定義

当社は、事業の計画策定および業績評価において、「実質的な成長」（Underlying Growth）の概念を採用しております。

「実質的な成長」は、当年度と前年度（四半期もしくは年間）の業績を共通の基準で比較するものであり、マネジメントによる業績評価に使用されています。これら共通の基準で比較される業績は、年間計画レートをを用いた為替レートを一定として、事業等の売却影響およびその他の非定期的もしくは特別な事象に基づく影響、本業に起因しない事象（非中核）による影響を控除し算定されます。当社は、この「実質的な成長」が、事業活動のパフォーマンスを表す共通の基準を提供するため、投資家に有用であると考えています。なお、本指標は、国際会計基準（IFRS）に準拠したものではありません。

当社は、「Underlying Revenue Growth」（実質的な売上収益の成長）、「Underlying Core Operating Profit Growth」（実質的なCore営業利益の成長）および「Underlying Core EPS Growth」（実質的なCore EPSの成長）を重要な財務指標としています。

実質的な売上収益は、為替レートを一定として、財務ベースの売上収益に、報告期間における非定期的な事象に基づく影響および事業等の売却影響を調整して計算します。

実質的なCore営業利益は、為替レートを一定として、Core営業利益（以下に定義）に、報告期間における事業等の売却影響を調整して計算します。

実質的なCore EPSは、為替レートを一定として、純利益から、事業等の売却影響、およびCore EPS（以下に定義）の算出において控除された項目を調整した後、比較年度末の自己株式控除後の発行済株式総数で除して算定します。

Core売上収益は、売上収益から、重要性のある本業に起因しない（非中核）事象による影響を控除して算出します。

Core営業利益は、純利益から、法人所得税費用、持分法による投資損益、金融損益、その他の営業収益およびその他の営業費用、製品に係る無形資産償却費および減損損失を控除して算出します。その他、非定期的な項目、企業買収に係る会計処理の影響、買収関連費用など、本業に起因しない（非中核）事象による影響を調整します。

Core EPSは、純利益から、Core営業利益の算出において控除された項目と営業利益以下の各科目のうち、重要性のある、非定期的もしくは特別な事象に基づく影響、本業に起因しない（非中核）事象による影響を調整します。これらには、条件付対価に係る公正価値変動（時間的価値の変動を含む）影響などが含まれます。さらに、これらの調整項目に係る税金影響を控除した後、報告期間の自己株式控除後の平均発行済株式総数で除して算定します。

### CER (Constant Exchange Rate : 恒常為替レート)

当年度の一定期間の経営成績について、前年度の同期間に適用した為替レートをを用いて換算することにより、為替影響を控除したものです。

### 「フリー・キャッシュ・フロー」の定義

当社が、フリー・キャッシュ・フローをお示しする理由は、証券アナリスト、投資家その他の関係者が製薬業界における各社の評価を行うに際して頻りに用いられる流動性についての同様の指標として、本指標が投資家の皆様にとって有用であると考えているためです。本指標は、当社の経営陣が特に流動性要件を満たす能力および資本配分方針をサポートする能力に関連している、当社の流動性およびキャッシュ・フローを評価する際にも使用しています。

また、本指標は、投資家の理解にとって、当社の非中核事業および投資ポートフォリオの戦略的な売却がどのようにキャッシュ・フローや流動性に貢献しているかを理解する上で有用であると考えています。

当社のフリー・キャッシュ・フローは、営業活動によるキャッシュ・フローから、有形固定資産の取得、無形資産の取得、投資の取得および即時的または一般的な業務用に使えないいかなるその他の現金を控除し、有形固定資産の売却による収入、投資や事業の売却による収入、売却による現金の純額および売却した現金同等物を加算し、調整しています。

フリー・キャッシュ・フローの有益性には、一例として、以下の限界があります。すなわち、(i) 製薬業界における他社を含む、他社において用いられている類似の名称を付した財務指標との比較可能性に欠け得るものです、(ii) 当社の、資本の使用または配分を必要とする現在および将来の契約上その他のコミットメントの影響は反映されていません、(iii) 投資や事業の売却による収入、売却による現金の純額および売却した現金同等物の加算分は、中核事業となる継続的な事業からの収入は反映していません。フリー・キャッシュ・フローは、IFRSに基づく指標である営業活動によるキャッシュ・フローおよびその他の流動性指標と切り離して考慮されてはならず、また、これらの

代替ととらえられてはならないものです。IFRSに準拠した指標の中で、フリー・キャッシュ・フローは営業活動によるキャッシュ・フローが最も類似します。

### EBITDA「調整後EBITDA」「純有利子負債」の定義

当社がEBITDAおよび調整後EBITDAをお示しする理由は、これらの指標が証券アナリスト、投資家その他の関係者が製薬業界における各社の評価を行う際に頻繁に用いられるものであり、有用と考えられることにあります。また、調整後EBITDAは、変化に富み予測が困難であるが故に経営とは無関係な諸要素により不透明となり、業績に実質的な影響を与え得る、また、継続的に期間毎の業績を評価することに困難にし得る事業全体の動向を、投資家の皆様が把握する際に有用と考えられます。

EBITDAおよび調整後EBITDAは、IFRSに基づく指標である営業利益および当期利益等の業績指標と切り離して考慮されてはならず、また、これらの代替ととらえられてはならないものです。これらの指標は、他社において示されている類似の名称を付した財務指標との比較可能性に欠け得ます。

EBITDAおよび調整後EBITDAの有益性には、一例として、以下の限界があります。すなわち、(i)製薬業界における他社を含む、他社において用いられている類似の名称を付した財務指標との比較可能性に欠け得るものです。また、(ii)業績評価において重視され得る一定の財務情報、例えば、企業買収や無形資産の償却による影響を除外しております。さらに、(iii)一定期間において継続して生じ得る一定の事項を除外しており、また、(iv)投資家において当社の長期的な観点からの経営には無関係ととらえる事項、例えば、事業売却の影響等を必ずしも除外していません。これらのIFRSに準拠しない財務指標は、IFRSに

準拠する当期利益（損失）と同視してはならず、また、これらに代わるものととらえてはなりません。投資家の皆様におかれましては、当社の財務諸表全体を把握し、当社業績、事業価値および収益予想を評価する基礎となる指標としてはIFRS準拠財務指標に依拠し、また、EBITDAおよび調整後EBITDAは補足的な指標として用いられるようお願い申し上げます。

当社においては、EBITDAは、法人所得税費用、減価償却費および償却費、並びに純支払利息控除前の連結当期利益を指します。また、調整後EBITDAは、減損損失、その他の営業収益・費用（減価償却費及び償却費を除く）、金融収益・費用（純支払利息を除く）、持分法による投資損益および企業結合会計影響や取引関連費用などの当社の中核事業に関連しないその他の項目を除外するように調整されたEBITDAを指します。

IFRSに準拠した指標の中では当期利益が最も類似します。

### 純有利子負債

当社が、純有利子負債をお示しする理由は、当社の経営陣が、当社の負債、現金及び現金同等物をモニターおよび分析するために本指標を使用し、また当社のレバレッジをモニターするために本指標を調整後EBITDAと併せて使用しており、投資家の皆様にとって有用であると考えているためです。また、負債についての同様の指標が、証券アナリスト、投資家その他の関係者が製薬業界における各社の評価を行う際に頻繁に用いられるものであると考えています。

当社の純有利子負債は、以下により算出しています。まず、連結財政状態計算書に記載されている社債および借入金の流動部分と非流動部分合計を計算します。その上で、(i) 期初に残存する外貨建て負債を直近12カ月の期中平均レートをを用いて換算し、報告期間中に計上した新規の

外貨建て負債および償還した既存の外貨建て負債については対応するスポットレートをを用いて換算するものであり、当社の経営陣が当社のレバレッジをモニターするために使用する方法論を反映しています。また、(ii) S&Pグローバル・レーティング・ジャパンの格付手法に基づく株式に似た特徴を評価して、S&Pグローバル・レーティング・ジャパンが2019年6月に発行したハイブリッド債（劣後債）の元本総額5,000億円に対して、50%のエクイティクレジットを適用しています。この数字から現金および現金同等物及びワクチン運営および売上債権の売却プログラムに係り当社が第三者に代わり一時的に保有していた現金を控除し、純有利子負債を算出しています。

純有利子負債の有益性には、一例として、以下の限界があります。すなわち、(i) 製薬業界における他社を含む、他社において用いられている類似の名称を付した財務指標との比較可能性に欠け得るものです、(ii) 当社の負債に支払われる利息の金額を反映していません、(iii) 当社の負債に対する当社の前払い能力または償還能力の制限を反映していません、(iv)当社が現金同等物を現金に換金する際に、ある通貨から他の通貨に換金する際に、または当社グループ内で現金を移動する際に、当社が負担する可能性のある手数料、費用またはその他の費用を反映していません、(v) 有利子負債には、当社のローン契約と整合性のある平均為替レートが適用されますが、これは当社がある通貨を他の通貨に換金することができる実際の為替レートを反映していません、(vi) 当社は合理的であると考えていますが、当社の劣後債の金額はそれらの負債性に影響を及ぼさないことから、持分法による投資利益を反映しています。純有利子負債は、IFRSに基づく指標である社債、借入金およびその他の負債指標と切り離して考慮されてはならず、また、これらの代替ととらえられてはならないものです。

IFRSに準拠した指標の中で、純有利子負債は社債と借入金最も類似します。

# 財務調整表

## 2021年度 財務ベースからCore/Underlying Coreへの調整表

(億円)	財務ベースからCoreへの調整									Coreから実質ベースへの調整		UNDERLYING GROWTH (実質ベースの成長)
	財務ベース	無形資産に係る償却費	無形資産に係る減損損失	その他の営業収益/費用	日本の糖尿病治療剤ポートフォリオ売却	アイルランド税務評価 <sup>1</sup>	テバ合併会社に係る会計処理影響	その他	CORE	為替影響	事業等の売却影響	
売上収益	35,690				△1,330		△8	△146	34,205	△1,669	△69	+7.4%
売上原価	△11,068				6			456	△10,606	520	36	
売上総利益	24,622				△1,324		△8	310	23,599	△1,149	△32	
販売費および一般管理費	△8,864				10			51	△8,802	461	0	
研究開発費	△5,261							16	△5,245	256	△0	
製品に係る無形資産償却費	△4,188	4,188							—			
製品に係る無形資産減損損失	△541		541						—			
その他の営業収益	431			△417			△14		—			
その他の営業費用	△1,591			1,591					—			
営業利益	4,608	4,188	541	1,174	△1,314		△22	377	9,552	△432	△32	+5.4%
対売上収益比率	12.9%								27.9%			28.0% <sup>2</sup>
金融損益	△1,429							210	1,219	135		
持分法損益	△154						73	118	37	3		
税引前当期利益	3,026	4,188	541	1,174	△1,314		51	705	8,370	△294	△32	
法人所得税費用	△724	△897	△152	△261	402	654	△16	△738	△1,732	61	10	
非支配持分	△1								△1	△0	0	
当期利益	2,301	3,291	389	912	△912	654	35	32	6,637	△233	△22	
EPS (円)	147								425	△15	△1	+9.4%
株式数 (百万)	1,564								1,564			1,563

<sup>1</sup>2014年にShire社がAbbVie社からの買収申し出の取り下げに関連して受領した違約金に対するアイルランドでの課税を巡る税務評価から生じた税金および利息の合計と関連する税務便益5億円との純額654億円です。

<sup>2</sup>実質的なCore営業利益率

## 2021年度財務ベース売上収益からCore売上収益/実質的な売上収益への調整表

(億円)	2020年度	2021年度	対前年度	
<b>売上収益</b>	<b>31,978</b>	<b>35,690</b>	<b>+3,712</b>	<b>+ 11.6%</b>
日本の糖尿病治療剤ポートフォリオ売却 <sup>1</sup> およびその他の非中核製品の売却	—	△1,485	△1,485	△4.6pp
<b>Core売上収益</b>	<b>31,978</b>	<b>34,205</b>	<b>+2,227</b>	<b>+ 7.0%</b>
為替影響 <sup>2</sup>				△5.2pp
事業等の売却影響 <sup>3</sup>				+5.6pp
地域ポートフォリオ				+4.1pp
日本の糖尿病治療剤ポートフォリオ				+1.0pp
TACHOSIL				+0.4pp
その他				+0.1pp
<b>実質的な売上収益の成長</b>				<b>+ 7.4%</b>

<sup>1</sup>売却完了により計上された非定常的な譲渡価額1,330億円は2021年度の売上収益から控除して調整しております。

<sup>2</sup>為替影響は2021年度および2020年度に計画レートを適用して算出しています。

<sup>3</sup>主な調整項目は以下の通りです。

- 2020年11月に売却が完了したアジア太平洋における一部の一般用医薬品および非中核資産に係る2020年度の売上収益を控除して調整しております。
- 2020年12月に売却が完了した主に欧州における一部の非中核資産である医療用医薬品に係る2020年の売上収益を控除して調整しております。
- 2021年1月に売却が完了した中南米における一部の一般用医薬品および非中核資産に係る2020年の売上収益を控除して調整しております。
- 2021年1月に売却が完了して「TACHOSIL」（手術用パッチ剤）の2020年度の売上を控除して調整しております。
- 2021年3月に売却が完了した主に欧州における一部の一般用医薬品および非中核資産に係る2020年度の売上収益を控除して調整しております。
- 2021年3月に売却が完了した従来子会社であった武田コンシューマーヘルスケア株式会社の2020年度の売上収益を控除して調整しております。
- 2021年4月1日に売却が完了した日本における糖尿病治療剤ポートフォリオ（ネシーナ錠、リオベル配合錠、イニシク配合錠、ザファテック錠）に係る2020年度の売上を控除して調整しております。
- 中国における一部の非中核資産である医療用医薬品に係る当年度と前年度の売上収益については、当第3四半期まで控除して調整してはありましたが、本件の売却が2022年3月末に完了し両年度が比較可能であることから当第4四半期においては両年度ともに調整を行っておりません。

## 2020年度 財務ベースからCore/Underlying Coreへの調整表

### 財務ベースからCoreへの調整

(億円)	財務ベース	財務ベースからCoreへの調整						Coreから実質ベースの調整		UNDERLYING GROWTH (実質ベースの成長)	
		無形資産に係る償却費	無形資産に係る減損損失	その他の営業収益/費用	テバ合弁会社に係る会計処理影響	TCHC譲渡 <sup>1</sup>	その他	CORE	為替影響		事業等の売却影響
売上収益	31,978							31,978	△14	△1,744	+2.2%
売上原価	△9,943						874	△9,069	△26	△527	
売上総利益	22,035						874	22,909	△40	△1,217	
販売費及び一般管理費	△8,757			19			12	△8,726	22	167	
研究開発費	△4,558			△3			58	△4,504	0	8	
製品に係る無形資産償却費	△4,053	4,053						—			
製品に係る無形資産減損損失	△166		166					—			
その他の営業収益	3,180			△1169	△15	△1,395	△602	—			
その他の営業費用	△2,589			1,853			736	—			
営業利益	5,093	4,053	166	700	△15	△1,395	1,077	9,679	△18	△1,042	+13.0%
対売上収益比率	15.9%							30.3%			28.5% <sup>2</sup>
金融損益	△1,431						168	△1,263	60	△0	
持分法損益	1				166		△131	35	△2	△0	
税引前当期利益	3,662	4,053	166	700	151	△1,395	1,114	8,451	40	△1,042	
法人所得税費用	99	△905	△38	△95	△46		△910	△1,894	△9	291	
非支配持分	△2							△2	0.0	0	
当期利益	3,760	3,148	128	605	105	△1,395	204	6,555	31	△751	
EPS (円)	241							420	3	△48	+24.6%
株式数 (百万)	1,562							1,562			1,558

<sup>1</sup>2021年3月31日、当社は、日本国内を中心としてコンシューマーヘルスケア事業を展開する連結子会社の武田コンシューマーヘルス株式会社(TCHC社)をThe Blackstone Group Inc.に譲渡しました。

<sup>2</sup>実質的なCore営業利益率

## フリー・キャッシュ・フロー

(億円)	2020年度	2021年度	対前年度	
<b>当期利益</b>	<b>3,762</b>	<b>2,302</b>	<b>△1,460</b>	<b>△38.8%</b>
減価償却費、償却費および減損損失	5,851	6,377	+525	
運転資本増減（△は増加）	533	2,063	+1,530	
法人税等の支払額	△2,358	△1,477	+881	
法人所得税等の還付および還付加算金の受取額	341	73	△268	
その他	1,980	1,894	△86	
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>	<b>10,109</b>	<b>11,231</b>	<b>+1,122</b>	<b>+11.1%</b>
当社が第三者に代わり一時的に保有していたキャッシュの調整 <sup>1</sup>	△1,755	△320	+1,435	
有形固定資産の取得による支出	△1,112	△1,233	△120	
有形固定資産の売却による収入	465	18	△446	
無形資産の取得による支出	△1,253	△628	+625	
投資の取得による支出	△126	△83	+43	
投資の売却、償還による収入	746	169	△577	
事業売却による収入（処分した現金および現金同等物控除後）	5,304	282	△5,022	
<b>フリー・キャッシュ・フロー</b>	<b>12,378</b>	<b>9,437</b>	<b>△2,942</b>	<b>△23.8%</b>

<sup>1</sup>一時的なキャッシュの調整は、ワクチン運営および売上債権の売却プログラムに関係して当社が第三者に代わり一時的に保有していた現金を指します。

## 当期利益利益からEBITDA/調整後EBITDAへの調整

(億円)	2020年度	2021年度	対前年度	
<b>当期利益</b>	<b>3,762</b>	<b>2,302</b>	<b>△1,460</b>	<b>△38.8%</b>
法人所得税費用	△99	724		
減価償却費および償却費	5,597	5,832		
純支払利息	1,290	1,178		
<b>EBITDA</b>	<b>10,549</b>	<b>10,036</b>	<b>△514</b>	<b>△4.9%</b>
減損損失	255	545		
その他の営業収益・費用（減価償却費、償却費およびその他の非資金項目を除く）	△745	1,063		
金融収益・費用（純支払い利息を除く）	141	251		
持分法による投資損益	△1	154		
その他の調整項目	1,314	△302		
COVID-19に係る非中核費用	140	104		
日本の糖尿病治療剤ポートフォリオ売却およびその他の非中核製品の売却	—	△1,448		
Shire社の買収で取得した棚卸資産の公正価値調整による利益への影響	794	319		
Shire社買収に係る費用	19	—		
その他の費用 <sup>1</sup>	361	724		
売却した製品に係るEBITDA <sup>2</sup>	△678	△66		
<b>調整後EBITDA</b>	<b>10,835</b>	<b>11,680</b>	<b>+845</b>	<b>+7.8%</b>

<sup>1</sup>株式報酬に係る非資金性の費用とその他の一過性の非資金性の費用の調整を含みます。

<sup>2</sup>調整後EBITDAの算出に当たり、売却した製品に係るEBITDAを調整しています。

## 純有利子負債/調整後EBITDA

純有利子負債/調整後EBITDA倍率		キャッシュの純増減				
(億円)	2021年度	(億円)	2020年度	2021年度	対前年度	
現金および現金同等物 <sup>1</sup>	6,422	営業活動によるキャッシュ・フロー	10,109	11,231	+1,122	+11.1%
貸借対照表上の負債簿価	△43,454	有形固定資産の取得による支出	△1,112	△1,233		
ハイブリッド社債50%資本性認定	2,500	有形固定資産の売却による収入	465	18		
為替調整 <sup>2</sup>	2,194	無形資産の取得による支出	△1,253	△628		
有利子負債 <sup>3</sup>	△38,760	投資の取得による支出	△126	△83		
<b>純有利子負債</b>	<b>△32,338</b>	投資の売却、償還による収入	746	169		
<b>純有利子負債/調整後EBITDA倍率</b>	<b>2.8 x</b>	事業取得による支出	—	△497		
<b>調整後EBITDA</b>	<b>11,680</b>	事業売却による収入	5,304	282		
		短期借入金およびコマーシャルペーパーの純増減額	△1,490	△0		
		長期借入金の返済による支出	△7,925	△4,141		
		社債の発行による収入	11,795	2,493		
		社債の償還による支出	△8,592	△3,960		
		自己株式の取得による支出	△21	△775		
		利息の支払額	△1,073	△1,082		
		配当金の支払額	△2,834	△2,837		
		その他	△831	△411		
		現金の増減額 (△は減少)	3,161	△1,453	△4,614	—

<sup>1</sup>各期末日の翌日から1年以内に償還期限の到来する短期投資を含み、ワクチン運営および売上債権の売却プログラムに関係して当社が第三者に代わり保有していた現金を除く。

<sup>2</sup>期中平均レートで換算される調整後EBITDA計算と整合させるため、期初から期中残存する外貨建て負債を期中平均レートを用いて換算している。報告期間中に計上した新規の外貨建て負債および償還した既存の外貨建て負債については当該日の対応するスポットレートを用いて換算している。

<sup>3</sup>流動・非流動の社債および借入金。2019年6月に5,000億円のハイブリッド債を発行、格付け機関から認定された50%の資本性である2,500億円を負債から控除。また、負債償却と為替影響に関連した非資金性の調整を含む。

**2022年度予想財務ベース営業利益からCore営業利益への調整表**

(億円)	財務ベースからCoreへの調整					CORE
	財務ベース	無形資産に係る償却費	無形資産に係る減損損失	その他の営業収益/費用	その他	
<b>売上収益</b>	<b>36,900</b>					<b>36,900</b>
売上原価					240	
<b>売上総利益</b>					<b>240</b>	
販売費および一般管理費					70	
製品に係る無形資産償却費	△4,380	4,380				—
製品に係る無形資産減損損失	△500		500			—
その他の営業収益	120			△120		—
その他の営業費用	△730			730		—
<b>営業利益</b>	<b>5,200</b>	<b>4,380</b>	<b>500</b>	<b>610</b>	<b>310</b>	<b>11,000</b>



**武田薬品工業株式会社**

グローバル本社

〒103 - 8668

東京都中央区日本橋本町二丁目1番1号

TEL : 03- 3278- 2111 (代表)

FAX : 03- 3278- 2000 (代表)

© Copyright 2022 Takeda Pharmaceutical Company Limited. All rights reserved.