



2021 統合報告書

2020年度実績

TIMELESS
VALUES

LIFE-CHANGING
PROGRESS

武田薬品工業株式会社



本報告書について

本報告書では、2020年度の財務・非財務面の業績概要についてまとめています。また、ステークホルダーの皆さまや地域社会にとっても重要であるとする分野の活動概要を紹介しています。本報告書には、武田薬品工業株式会社および武田薬品の連結子会社の事業内容が含まれています。報告期間は2020年4月1日から2021年3月31日までの2020年度を対象としていますが、一部2021年度の内容も含まれます。詳しい情報はウェブサイト <https://www.takeda.com/jp/> をご覧ください。

目次

CEO メッセージおよび一問一答	03
社外取締役 取締役会議長からのメッセージ	06
2020年度ハイライト	08
事業を通じて実現する私たちの存在意義(パーパス)	09
新型コロナウイルス感染症(COVID-19)への対応	21
すべての患者さんのために	25
ともに働く仲間のために	42
いのちを育む地球のために	55
財務実績	64
価値観に基づくガバナンス体制	71
グローバルで展開する企業の社会的責任(CSR)	80
免責事項	87
Appendix	89
財務調整表	92



CEOメッセージ

皆さま、

タケダの統合報告書へようこそ

この報告書では、2020年度の業績概要について、財務・非財務面に関する報告をまとめています。また、**今年創業240周年を迎えるにあたり**、私たちが考える長期的な価値創造プロセスと、未来を見据えたさまざまな取り組みを紹介しています。

新型コロナウイルス感染症(COVID-19)の流行拡大により困難な状況が続く中であっても、世界中の従業員が一丸となり、2020年度を通じて患者さんのニーズに応え続け、逆境に負けない、しなやかな強さ(レジリエンス)を示してくれました。また、シャイアー社の統合も実質的に完了しました。私たちは現在、「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)」という順に考え実践することを行動指針とするタケダイズムの価値観(誠実:公正、正直、不屈)に基づいた、同じ企業文化と共通の目的を持ったひとつの企業として活動しています。

財務目標を達成し、強力なキャッシュフローにより、計画どおりにレバレッジの低下を進めています。力強く堅実な成長を牽引する態勢が整っており、2030年度までに売上収益5兆円(470億米ドル)*を達成すべく順調に進んでいます。2019年度から50%増の成長を示しています。シナジー効果を達成し、計画に沿って売却案件を完了させることにより100億米ドルの売却目標を上回りました。

また、私たちのビジネス戦略を成功させ、長期的な成長を実現するためにサステナビリティの視点を企業理念の根幹に据えました。「世界中の人々の健康と、輝かしい未来に貢献する」というタケダの存在意義は、私たちがなぜ事業を展開し、いかに社会に貢献していくのかを示すものです。タケダは、戦略を成功させ、長期的な成長を実現するために、財務・非財務実績を通じて長期的な社会的価値を創造していきます。

私たちにとってパートナーシップは戦略の礎であり、今後もタケダの未来を形作るものです。現在、研究開発(R&D)パイプラインの60%以上は、世界中のパートナーと共同で開発しています。

世界規模で活動する組織やNGOと協働し、グローバルで展開する企業市民活動(CSR)として16のプログラムを支援しています。また、新型コロナウイルス感染症(COVID-19)に対応するための活動には、CoVlg-19 Plasma AllianceやR&Dアライアンスなど、業界や分野を超えたパートナーシップに加え、COVID-19ワクチンを日本に導入するための2つのグローバルワクチン企業との提携も含まれています。パートナーシップは私たちの文化の一部であり考え方の礎となるものです。これは私たちの事業の進め方に深く根付いており、未来に向けて社会的な課題に世界規模で取り組む上で、さらに重要になると予想されます。

2021年度はタケダにとって「転換点となる年」と考えています。研究開発の戦略では、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の4つの疾患領域での革新的な医薬品に注力し、さらに血漿分画製剤およびワクチンの研究開発に関する投資を行い、結果として患者さんへの貢献も形になってきています。パイプラインでは40を超える新規候補物質(NME:New Molecular Entity)を有し、そのうち90%は2015年以降に新たに加わったものです。また、人生を大きく好転させる可能性のある11のウェーブ1 NMEについては、2021年度末までに最大6件を規制当局へ申請する見込みで、このうち4件は承認の可能性があります。革新的な医薬品パイプラインに対する期待を実現するため、2021年度には研究開発投資を5,220億円に増額しています。

長い歴史のなかでも、いま成功に向かってるのは、私たちが常に価値観を重視し、患者さんのニーズを第一に考え続けてきたからです。私たちは、革新的で、患者さんの命を救うための医薬品を創出し、提供するために、日々努力を続けていきます。

すべてのステークホルダー(利害関係者)の皆さまのために、長期的な価値を創出し、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。私たちはこの約束を胸に、革新的な医薬品を創出し続ける」という、目指す未来の実現に向けて前進してまいります。今後とも信頼とご支援を賜りますようお願い申し上げます。

代表取締役社長 CEO
クリストフ・ウェバー

* 技術的成功確率(PTS)調整前ベースの増分を含んでおり、「予測」や「目標値」の数字ではありません。PTSとは、予め設定されたエンドポイント、成功確率や他の要因などに基づき臨床試験が成功し、規制当局の承認が反映された確率です。当社の製品化された医薬品やパイプラインにより達成される実際の将来の純売上は実質的に異なるものであり、従って安全性、有効性と製品表示を含む様々な流動要因により、臨床開発の結果には一定の範囲がある可能性があります。承認取得された際、患者数、競合状況、薬価、償還などの商業上の要因への影響は未定です。



CEO 一問一答

Q：新型コロナウイルス感染症(COVID-19)の流行拡大は、事業活動にどのような影響を与えましたか？ また、どのように対応しましたか？

まず、私たちの価値観に忠実であること、そして、患者さんをはじめとするステークホルダーの皆さまをすべての行動の中心に据えるという、2つを実行しました。これは、従業員の安全を確保すると同時に、事業の継続性を担保することで、また、私たちの医薬品を必要としている患者さんに確実に届けるということを意味します。

長期的なリスクへのしなやかな対応力を高めるために、迅速に対応し、将来を見据えた事業展開をしています。重要なことは、必要とする医薬品を、例えば、ハンター症候群を患っている8歳の息子さんを持つ母親から、クローン病の慢性的な痛みに苦しんでいる男性などより多くの患者さんに途切れることなくお届けできることが大切なのです。

私たちは、早い段階から COVID-19 の治療と予防のための潜在的な治療法の開発を主導しました。例えば、CoVlg-19 Plasma Alliance や R&D アライアンスなどの協力体制の構築においてリーダーシップを発揮してきたことを誇りに思います。個々の利益のみを追求せずにパートナー企業と協力することで、公衆衛生上の大きな危機に迅速に対応することができました。患者さんの利益を最優先に考えた協力関係のモデルを構築し、その過程で業界内の認識の一端を変えることができたと考えています。

私たちは日本でも新型コロナウイルス感染症ワクチンの供給に貢献しています。Novavax 社と開発、製造について提携し、光工場において Novavax 社のワクチン候補の 2 億 5,000 万回接種分以上の生産能力の整備を進めています。また、Moderna 社と厚生労働省との合意により、Moderna 社の mRNA ワクチン 5,000 万回接種分を輸入し国内での供給を担います。また、開発および製造受託機関である IDT Biologika GmbH 社と提携し、デング熱ワクチン候補 (TAK-003) の製造設備を一時的に貸し出して、Johnson & Johnson 社グループ傘下の Janssen Pharmaceutical 社が開発した 1 回投与の新型コロナ感染症ワクチンの製造に 3 か月間活用することに合意しました。

従業員の働き方においては、2020 年 2 月にアジア太平洋地域の従業員を在宅勤務に切り替え、その後、他の地域でも在宅勤務の導入を進めました。これは従業員を守るだけでなく、医療制度への負担を軽減することが目的でした。私たちがこの「ニューノーマル」にこれほど早く適応し、逆境に負けないしなやかな強さと、不屈の精神で課題に立ち向かったことを誇りに思います。

Ｑ．ポストコロナ時代に 期待することは何ですか？

COVID-19は医療制度への財政的圧力を増大させました。医療制度を持続可能なものにするためには、タケダのような民間企業を含むすべてのステークホルダーが協働する必要があります。欧州における患者さんの声を広めるプロジェクト、ヘルス・アウトカム・オブザバトリー(H2O: Health Outcomes Observatory)は、官民様々なパートナーを集めたプロジェクトであり、この活動の一例となっています。

また、コロナ禍において、社会の不平等という問題がより大きな注目を浴びることになりました。**多様性、公平性、包括性(DE&I)は、常にタケダの重要な文化の一部となっています。これは、タケダ・エグゼクティブ チーム(TET、以下、経営陣)の性別、年齢、国籍などの多様性に反映されています。世界全体で見ると、従業員の52%が女性で構成されており、マネージャー職の40%が女性です。**私たちはこれまでも多様性を重視し、実践してきましたが、今以上に努力する必要がありますと考えています。DE&Iをタケダの文化にさらに深く根付かせるために、経営陣が主導する初のグローバルDE&I評議会を立ち上げました。また、医療に関する不平等を特定し、取り組むために、研究開発部門の中にR&D Center for Health Equity and Patient Affairsを設立しました。そして、マイノリティや女性が経営するサプライヤーとの契約を増やすよう、サプライチェーンの担当者に検討を促しました。

環境問題への責任も、注力すべき重要な分野です。私たちは2019年度にカーボンニュートラル(CO²排出実質ゼロ)を達成し、現在は中長期目標に目を向けています。2025年度までに事業活動からの温室効果ガス排出量を40%削減し、サプライヤーの排出量も15%削減することを目指しています。

また、働き方についても考える機会となりました。オンラインで何をどこまで達成できるかを検証する一方で、ともに働く仲間たちと実際に直接会って話をする事の大切さも実感しました。2020年度に実施した従業員調査でも、対面での時間と柔軟性の両方を重視し、将来に向けて、よりハイブリッドな働き方を期待していることがわかりました。このような背景から、私たちはバーチャルとリアルを融合させたハイブリッドな働き方をできるだけ採用する予定であり、各地域のリーダーが自分のチームに最適な働き方を選んでくれると確信しています。同時に、従業員が健康で安心できること(ウェルビーイング)を実現するための分野にもさらに力を入れていきたいと考えています。

Ｑ．企業理念は、タケダの成長に どのように寄与しているのでしょうか？

シャイアー社の統合後、タケダが新たに目指すところを明確に指し示す企業理念を掲げたいと考えました。また、私たちが関わるさまざまなステークホルダーとの関係を反映したものにしたいと考えました。タケダは単なるB to BやB to Cの事業を展開する企業ではなく、「企業と社会(Business to Society)」をつなぐ企業です。だからこそ、私たちは「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。私たちはこの約束を胸に、革新的な医薬品を創出し続ける」を、私たちが目指す未来として設定したのです。企業理念の柱である、患者さん、ともに働く仲間、地球環境に、データとデジタルを加えることにより、従業員が日々の仕事で力を注ぐべき優先分野として提示しています。

私たちの企業理念は未来を見据えながらも、過去の価値観と文化に深く根差しています。1781年に大阪で和漢薬の仲買人をしていた初代近江屋長兵衛が創業して以来、タケダには普遍的な価値観が受け継がれてきました。近江商人である長兵衛は、「三方良し」、すなわち「売り手良し」、「買い手良し」、「世間良し」という商売の精神に忠実に従うことで誠実に商いをを行い、他の商人たちとは違う方法でビジネスを行いました。これらの指針は、今日の**私たちの価値観**につながり、仕事の基盤となるグローバルな企業理念を形作っています。

これまでに経験したことのない1年が経過しました。困難な年にもかかわらず、前向きに取り組んでくれた従業員とその家族、そして多くのステークホルダーの皆さまに感謝しています。今後もタケダのビジョンを実現し、ステークホルダーの皆さまに価値を提供していく所存です。**創業240周年を迎えるにあたり、祝うべきことがたくさんあります。タケダは、日本の小さな家族経営の企業から、約80の国と地域に約47,000人の従業員を擁する、価値観(バリュー)に基づいた、グローバルな研究開発型バイオ医薬品企業に成長しました。**私たちは時代の変化に適応し、進化し、そして変革を遂げてきました。しかし、患者さんと社会のより大きなニーズに応えるという私たちの目的を決して忘れてはいません。そして、今後も長期的な価値を提供し続け、存在意義を果たすためのバイオ医薬品企業として、邁進し続けていきます。





社外取締役 取締役会議長 からのメッセージ

価値観の浸透と
イノベーションを促進する
真のグローバル企業へ
前例のない挑戦を
支援していきます。

2014年6月にクリストフ・ウェバー代表取締役社長兼CEOと同じタイミングでタケダの社外取締役に就任して以来、取締役会の活性化に取り組み、異業種ですがグローバル企業の経営者を経験した立場で提言を行ってきました。

現在、タケダの取締役会は議長である私を含めた社外取締役、そしてCEO、CFOをはじめ社内の取締役に構成され、6か国から計16名が参加しています。私のリクエストにより、取締役会は毎回ウェバーCEOの近況レポートから始まり、もし悪いニュースがあれば必ず最優先して報告されるようになっていきます。また、リモート会議であっても、この多様性あるメンバー全員が発言し、常に活発な議論が行われています。

2017年、シャイアー社の買収が議論された際、直前に取締役会議長に就任した私は、実はその提案に当初反対していました。

私が社外取締役に就任した2014年の時点で、タケダは世界の医薬品企業の中でぎりぎり20位内に入るという状況でした。この会社が世界のメガファーマと伍して成長していくには、選択と集中を実行し、自らグローバル化を加速するしかありません。ウェバーCEOも同じ意見で、オンコロジー、ニューロサイエンス(神経精神疾患)、消化器系疾患の3分野に重点疾患領域を絞り、後に希少遺伝子疾患および血液疾患を加えました。さらに世界の市場と研究開発のスピードに対応するために、研究開発の中心拠点を米国にも置き、経営のグローバル化を図りました。

この一連の再編がひと段落した矢先にシャイアー社の買収案件が浮上したのです。

当時のシャイアー社の売上において、タケダの重点疾患領域3分野の割合は全体の約30%程度のみであり、「こんなに重点疾患領域が違う会社を買収してどうするのか」というのが、私が反対する理由でした。

また6兆円超をかけた買収は、リスクを好まない傾向にある日本企業にとって稀有なものだったため、株主や投資家から心配する声が上がることが予想されました。

しかし、経営陣と何度も議論を重ねた結果、私の考えは賛成に転じました。シャイアー社の売上の過半は、希少疾患や難病に対する医薬品だと分かったからです。ビジネスでもっとも大切なことは、顧客価値創造、つまり最終的な顧客である患者さんに価値を提供することです。それならば製薬会社として、いまだに有効な治療法が見つかっていない希少疾患や難病に対する革新的な医薬品の研究開発に取り組むことは非常に重要であり、タケダが世界のメガファーマと差別化戦略で戦っていくうえでも不可欠だと考えるに至りました。そして、シャイアー社の売上の約6割が医薬品の最大市場である米国であることも、R&D機能を米国で強化しているタケダにとって極めて魅力的でした。

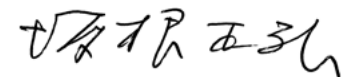
もうひとつ、私たちの決断に背中を押したことがありました。タケダが真のグローバル企業になるには、単に買収するだけでなく、創業時から受け継いできたタケダの価値観であるタケダイズムの共有、「One Takeda」としての一体感を醸成することが不可欠です。このことについて取締役会で議論している時にウェバーCEOから、自分が責任者となって絶対に成し遂げるという言葉が出ました。このコミットメントを聞き、最終的に私を含め取締役会の全員が同意しました。実際に彼は、買収後すぐにシャイアー社に出向き全社員を対象に集会を開いて、タケダのあり方、目指す姿を説明しました。現在、買収から約2年が経過して統合が完遂し、文字通り「One Takeda」への転換を果たしました。今後はますます価値観の共有、浸透が進むものと期待しています。

このように、タケダはリスクを恐れずイノベーションの創出に挑戦するグローバル企業に変貌を遂げましたが、同時にいわゆる日本型の経営の強みも生かしています。

これは価値観をベースに、一体となって意思決定を行うことであり、イノベーション創出に重点をおく米国型の経営にこの日本らしさの経営を加えることで、タケダが日本発の真のグローバル企業として今後も成長していくことを確信しています。

この度のコロナ禍で、日本の医薬品業界における開発スピードの現状が露わになりました。そうした中、タケダは患者さんを中心におくことに徹底した革新的な医薬品・ワクチンの開発を加速させています。例えば、世界で年間約4億人が感染リスクにさらされ、約50万人が入院し、死亡者数が2万人以上に上るとされるデング熱に関しては、ベスト・イン・クラスのワクチンの承認を目指しています。本ワクチンが承認されれば、多くの命を救うことになるかと確信しています。また、新型コロナウイルスに対しては、グローバル企業とのアライアンスを通じて、世界標準をクリアした有効で安全なワクチンを日本の皆さまにお届けすることに全力を尽くしています。

タケダには、誠実・公正・正直・不屈のタケダイズム、そして、研究開発を通じて革新的な医薬品・ワクチンを患者さんに届けるという使命があります。シャイアー社の買収を経た現在、消化器系疾患、希少疾患、血漿分画製剤、オンコロジー、ニューロサイエンス（神経精神疾患）の5つの疾患領域に重点的に取り組み、ワクチンにも注力しています。そして真のグローバル企業として、今後も本業を通じて社会課題の解決に貢献するサステナブルな経営を実践し、企業価値を高めることを目指しています。私はそのための挑戦を、取締役会の役割をしっかりと果たすことで支援していきます。



社外取締役

取締役会議長

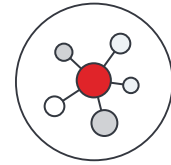
坂根 正弘

2020年度ハイライト



実質的な売上収益 +2.2%の成長率¹

売上収益: グローバルブランド14製品が牽引し、2020年度の実質的な売上収益は2.2%の成長を達成しました。



11の 新規候補物質

パイプライン: 11の新規候補物質の開発を進め、2024年度までに最大15種類の製品を発売する可能性を有します。



54の 国と地域

アクセス: 医薬品アクセスプログラムは、世界54の国と地域で展開され、これまでに7万人以上²の患者さんに治療を提供してきました。



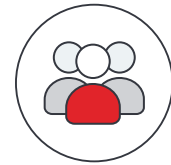
41,000社の サプライヤー

提供: 医薬品の製造と販売に必要な材料やサービスのために、世界中の41,000のサプライヤーと連携しています。



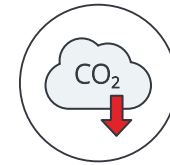
グローバル・トップ・ エンプロイヤー認定

トップ・エンプロイヤー: タケダは2021年のグローバル・トップ・エンプロイヤー (Global Top Employer) 認定を受けた16社のうちの1社で、4年連続で認定されました。



52%の 女性従業員比率

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40%が女性です。



カーボン ニュートラル

カーボンニュートラル: タケダはバリューチェーン全体でカーボンニュートラルを達成しました。これは、2040年度までの事業活動でのカーボンゼロ達成に向けた重要な一歩です。



企業市民活動への 取り組み

グローバルCSRプログラム: 2016年より総額123億円を社会貢献活動に寄付しました。

1. 当社は、国際財務報告基準 (IFRS) に基づく経営成績の分析を補完するために、一部の非 IFRS 指標を使用しています。非 IFRS 指標の定義、説明および調整については、Appendix をご参照ください。

2. 2019年3月から2020年12月まで。



01

事業を通じて 実現する 私たちの存在意義 (パーパス)

タケダは1781年の創業以来、「患者さんを中心に
考え、社会に貢献する」という姿勢を貫いていき
ました。



240年の長い歴史の中で、私たちを導いてきた誠実：公正・正直・不屈の精神に支えられたタケダの価値観である「タケダイズム」の基盤は、高い倫理観を持ち続けることです。この価値観のもと、「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)」を日々の行動指針とし、私たちの存在意義、何をどのように実現させていきたいのか、そしてなぜそれが重要なのかを示す企業理念を形成しています。

タケダの伝統に基づく企業理念は、存在意義(パーパス)、私たちが目指す未来(ビジョン)、価値観(バリュー)に明確に反映されています。

企業理念の根幹には
「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)があります。

私たちはすべてのステークホルダーのために、次の四半期だけではなく10年先まで与える影響を見据え、長期的な価値を創造します。革新的で命を救う医薬品を提供することにより、未だに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に応えられるよう努めています。

そして、この取り組みが持続可能な事業の成長につながると信じています。さらに、私たちの存在意義はより先を見越し、さらに広い世界観で、環境への配慮も網羅します。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のもと、バイオ医薬品企業としての強みと能力を社会の重要な課題解決に役立てることにより、価値を創造します。

タケダの存在意義と価値観に基づくアプローチは、私たちのすべての行動と意思決定、さらにデータとデジタルに裏打ちされ、患者さん、ともに働く仲間、いのちを育む地球という命題に対する私たちの約束を実現する支柱となっています。

この考え方は、研究開発から製品販売までのバリューチェーン全体を通じて、患者さんや地域の人々、そして地球にどのような影響を与えるかを考慮しながら、事業に組み込まれています。

私たちの企業理念

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

タケダイズムとは、まず**誠実**であること。それは**公正・正直・不屈の精神**で支えられた、私たちが大切にしている価値観です。私たちはこれを道しるべとしながら、「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)」を日々の行動指針とします。

私たちの約束

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
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. 事業を発展させる (Business)

私たちの約束と優先事項

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、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。 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。	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。 持続可能な医療システムの確立に向けて、さまざまな人と幅広いパートナーシップを結びます。	私たちは、理想的な働き方を実現します。 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。	私たちは、自然環境の保全に寄与します。 地球の生態系と人々の健康を守るために、タケダの先端技術を結集し、環境に対する高い問題意識をもって、世界をリードします。
優先事項1: 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。 優先事項2: 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くことで、タケダの革新的な医薬品をより多くの人々に迅速にお届けします。 優先事項3: イノベーションを活用することで、高い品質の医薬品の供給を途絶えることなく提供します。	優先事項1: 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。 優先事項2: 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が、タケダの革新的な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。 優先事項3: 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。	優先事項1: 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。 優先事項2: 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。 優先事項3: 多様性、公平性、包括性(DE&I)を促進することで、より良い変化を起こします。 優先事項4: 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、どのような環境でも活躍できる人材を育成します。	優先事項1: 循環型経済(サーキュラーエコノミー)の原則に基づき、製品やサービスの環境に対する影響を最小限に抑えます。 優先事項2: 私たちの事業およびバリューチェーンの脱炭素化を図ります。 優先事項3: 世界の天然資源を守るという従業員の自発的な意識向上を促します。

データとデジタル			
データとデジタルの力で、イノベーションを起こします 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。	優先事項1: デジタルを活用し、診断から治療の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。	優先事項2: 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。	優先事項3: 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。



変わりゆく世界での 私たちの存在意義

患者さん、ともに働く仲間、医療関係者、保険者、規制当局、政府、株主の皆さま、そして私たちを取り巻く地域社会すべてに対し、グローバルバイオ医薬品企業として、タケダは責任を果たします。

この責任を果たすために、ますます複雑かつ不安定な状況の中で起きている変化を先取しています。私たちが提供する医薬品を必要とする人々が直面している課題をはじめ、市場を理解し、対応する必要があります。

ステークホルダーのために変わらぬ価値を創造するには、変化によってもたらされるチャンスを活かす機動性が必要です。同時に、変化がもたらす脅威から身を守る必要もあります。ゆえに、いかなる時でも、私たちの行動と意思決定は、患者さん、そしてともに働く仲間と、いのちを育む地球に良い影響を与えられるよう、企業理念に基づいていなければなりません。

ここでは、現在のビジネスに影響を与えるもっとも重要な問題と、それに対する私たちの取り組みのハイライトをご紹介します。

継続的なヘルスケア分野への投資

ヘルスケア分野への投資は、数十年にわたり国内総生産(GDP)や所得の変化を上回るペースで増加しています。これは、人口増加と高齢化、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が出現してきたことによるものです。さらに、新型コロナウイルス感染症の流行拡大がその状況を複雑にしています。世界的に債務水準は上昇しており、経済成長や世界貿易に影響を与える一方で、医療制度は増大する経済的な圧力に直面しています。

世界は厳しい現実さらされています—新型コロナウイルス感染症の流行拡大を経た後の世界において、ヘルスケア分野への投資を維持するにはどうすれば良いでしょうか？

世界人口が増え、多くの人々が長生きすることは、バイオ医薬品業界と政府にとっては好機であると同時に、課題でもあります。市場拡大により、医薬品の需要が高まる一方で、政府、保険者の方々および医療制度にとって、ヘルスケアイノベーションへの資金提供がより困難なものとなります。

この現在の状況は、今後10年、またはそれ以上にわたり続く可能性があります。その間、医療制度をより持続可能で、まとまりがある強靱なものに整備していくことが急務となっています。

タケダならではの貢献

私たちは、スピードを緩めることなく、研究開発の成果を高めるため、持続的かつ確実に変革を起こしていきます。私たちの新薬におけるイノベーションは、疾患の予後を改善し、また医薬品アクセスをより良くする一環として、柔軟な価格設定に取り組み続けます。さらに、私たちは医療制度をデータや価値に基づくモデルへ移行することを支援しています。



このアプローチは、適切なレベルの資源をその治療成果実績によって評価することであり、つまり、患者さんの健康に良い変化をもたらすことにつながるのです。

新型コロナウイルス感染症の流行拡大がヘルスケア分野への投資に及ぼす影響は、発展途上国でもっとも大きくなっています。タケダは一部の人々だけでなく、すべての人々の健康を考えています。そして、様々なステークホルダーとの強力なパートナーシップを通じて、これらの複雑な医療制度の課題と格差に取り組むことができると考えています。このなかには、タケダの広範囲にわたる医薬品アクセス戦略と、世界規模の患者支援プログラム(PAP: Patient Assistance Programs)が含まれています。

医薬品のアクセス

私たちは、ヘルスケアを一部だけではなく、すべての人々へ提供されるべきものだと考えています。この方針は、広範な医薬品アクセスプログラム、企業の社会的責任への取り組み、および業界をリードする患者支援プログラムにおいて明確に示されています。



科学、技術、情報の最先端領域を開拓

急速に加速する科学およびデジタルイノベーションは、ヘルスケア企業にとって、未だに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に取り組む絶好の機会です。

私たちは、研究開発だけに留まらず、デジタル分野でも外部とのパートナーシップを通して、最善の結果を目指していきます。

技術革新がもたらす倫理的な問題に配慮し、研究開発とデジタルテクノロジー分野における最高の人材を結集することで、科学の力を用いて革新的で人々の暮らしを豊かにする医薬品を創出します。そして、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という4つの注力する疾患領域で、必要な治療や血漿分画製剤（PDT）、ワクチンの提供することが可能になります。

社内の専門知識を活用することでイノベーションがもたらす機会を最大のもthingとします。私たちは、すべての従業員が継続的に成長できるように、学びの組織文化の構築に取り組んでいます。これにより、科学技術の進歩に合わせて日々進化する未来に備えた組織の実現が可能となります。

抜本的な社会変革の呼びかけ

新型コロナウイルス感染症の流行拡大と世界中の社会変革を求める声の高まりは、社会に不平等が存在することを浮き彫りにしました。多様性、公平性、包括性（DE&I）は、私たちだけでなく、サプライヤーや、私たちが患者さんにサービスを提供している経済活動や地域社会においてももはや欠かすことができません。

私たちは、対話と変化の機会を促すための重要な場を整えた、公平で差別のない職場を目指しています。経営層はもちろんのこと、各マネージャーは、私たちの価値観のロールモデルとして日々行動することが求められています。私たちは言葉だけではなく行動を通じて、不当に苦しんでいる少数しか存在しない個人やコミュニティを尊重し、思いやりを持って、その大小に関わらず影響を与えられるよう取り組んでいます。

私たちの地域社会と患者さんが多様であるように、タケダもそれを反映する多様性のある職場でありたいと考えています。また、一人ひとりが職場で成果を発揮し成長するために、多様で、公平で、包括的で、安全であり、オープンで協調性のある職場環境作りにおいて、従業員が大切な役割を担っています。**例えば、最近の人種差別や不当な行為などに関して発生した際に、10ある従業員主導の多様性を推進する従業員グループ(Takeda Resource Group)が集まり、同僚を支援しつつ、教育プログラムを策定し、リーダーと話し合う場を設けました。**

DE&Iは、患者さんのコミュニティにとっても非常に重要な取り組みです。**私たちは最近、R&D Center for Health Equity and Patient Affairs (CHEPA)を立ち上げ、中核拠点として運営しています。**このように、タケダはヘルス・エクイティと患者さん中心主義においてリーダーシップを発揮しており、より包括的なエコシステムを構築し、世界中の患者さんやその他の主要な外部ステークホルダーからの信頼と評価を高めています。これによって、臨床試験やその他の研究開発活動の計画において、DE&Iへの配慮が確実に反映されているのです。

気候変動が健康に及ぼす甚大な影響

気候変動が私たちの地球と将来の生活様式に与える影響は、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、人々の健康にも大きな影響を及ぼします。気候の変化は、これまで以上に熱波や異常気象、大気の質の低下の頻度を高め、安全な水や天然資源を脅かします。これらの変化は、世界中で人の移動を促し、感染症の蔓延パターンを変え、既存の健康問題を重大化させます。

私たちは、約80の国と地域で事業を展開するグローバル企業として、環境保全と資源保護に対して責務があります。**2019年度の当社のバリューチェーン全体でカーボンニュートラルを達成したことを2020年度に発表しました。**

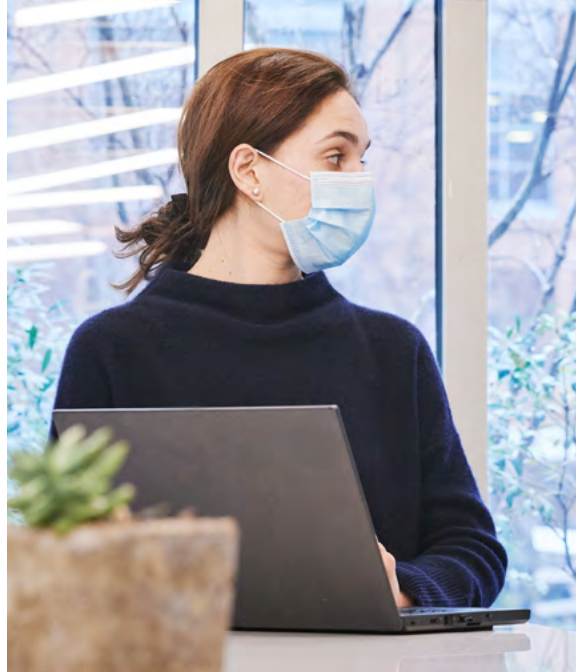
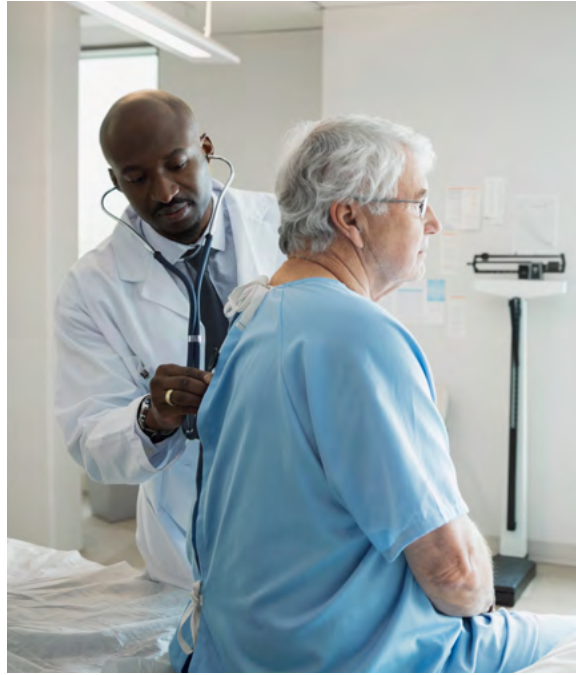
同時に、廃棄物と水の使用量を削減し、資材や資源の使用方法を継続的に改善していきます。環境保全に対する責務を果たすためには、迅速に行動するだけでなく、長期的な視野に立って考え、計画することが必要です。だからこそ、私たちは財務、社会、環境、そして患者さんへの影響のバランスを考慮しながら、成功事例を社外の人々や諸団体と共有することで、将来にわたって前向きな変化をもたらすよう取り組みます。

バリューチェーン全体での

カーボンニュートラル

達成を2020年度に発表





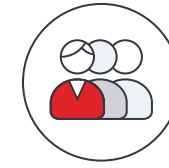
すべての 患者さんのために

研究開発では、未だに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に応える治療薬を発見するために、イノベーションに関して高い基準を設け、これを遵守しています。ニーズの高い領域の患者さんのために、治療分野を絞り研究開発に集中させています。

約50%のパイプライン資産が希少疾患に適合し、**ウェーブ1・ウェーブ2におけるパイプラインの進展が見込まれています***。短期的には、2024年度までに**ウェーブ1パイプラインの11の新規分子化合物(NME)から、15の上市を見込んでいます**。これらはいずれも患者さんの治療水準を向上させるための、ベスト・イン・クラスまたはファースト・イン・クラスの治療薬です。**ウェーブ2パイプラインには、2025年度以降の持続可能な成長を支える、革新的で治癒の可能性を秘める約30のプログラムがあります**。研究開発能力を強化させるために、社内外を問わず可能な限り最良の科学および科学者を求めて長期的な投資を行っています。タケダの研究開発はモダリティ（創薬手法）にとらわれず、高いレベルの社内研究施設と200以上のパートナー企業との強固なネットワークから得られる専門性を活かし、革新を図っています。

商業的戦略においては、世界中どこからでも私たちの医薬品へアクセスを可能とすることに重点を置いています。タケダは、患者支援プログラム(PAP: Patient Assistance Programs)および価値に基づく契約(value-based contract)に加え、革新的な新しい「段階的な価格設定」を採用しています。私たちは現地チームがスピード感を持って機敏に活動できるようにし、現地の決定が患者さんにもっとも近いところで行われるよう取り組んでいます。約80の国と地域に及ぶこの包括的なアプローチにより、より多くの患者さんが私たちのグローバル製品ポートフォリオに迅速にアクセスできるようになります。

* フェーズ1にある少なくともひとつの適応症で希少疾患用医薬品として指定された新規候補物質が2018年は15件だったのに対し2019年は31件でした。



ともに働く 仲間のために

タケダの従業員は存在意義(パーパス)に共感し入社しています。タケダの成功の原動力となるのは従業員であり、私たちは、優秀な人材を惹きつけ、育て、キャリアを伸ばすため、他社ではできない特別な経験を積めるような環境作りに重点をおいています。

タケダに入社するすべての従業員は、私たちの歴史と価値観を学びます。これらは人材育成プログラムと研修にも組み込まれています。私たちの文化を支えるのはタケダ・グローバル行動規範であり、これを守り全従業員が高い倫理観をもって行動します。

多様性、公平性、包括性(DE&I)のある職場環境がイノベーションを創出し、目標に向かって前進する基本であると考えています。私たちの取り組みは、事業を展開する市場や国や地域にふさわしいものとする中で、前向きな変化を生み出しています。また、すべての従業員が快く貢献できる協力体制を生む文化が形成されます。

プログラムと従業員重視の姿勢により、誰もが生涯学習の機会を得て、自身の専門性を高められる場となっています。また、従業員が自身が健康で安心できること(ウェルビーイング)、そして柔軟性を持って活躍することに対してサポートを得られる場を作ることを目指しています。



いのちを育む 地球のために

環境を保護し、責任ある事業革新を進めるための私たちの行動は、社会、地球、人々の健康のために価値を創造するという私たちの基本姿勢に裏付けられたものです。ビジネス上の意思決定が、環境や人々の健康と安全に影響を与えることを理解し、独自の能力を活用して高水準のリーダーシップを実現します。

私たちは2040年までに事業活動に起因するすべての温室効果ガス(GHG)排出量をゼロにするという科学的根拠に基づいた高い目標を掲げ、気候変動に迅速に対応しています。**2019年度には、バリューチェーンにおいてカーボンニュートラルを達成し、2020年度内の発表に繋がりました。**これは、社内での省エネルギー施策、グリーン・エネルギーの調達、再生可能エネルギー証書と高品質な検証済のカーボンオフセットへの投資に継続して注力したことにより実現されたものです。私たちは今後も、事業活動に伴う温室効果ガスの排出をゼロにするための取り組みを続けていきます。

さらに、2025年度までに水消費量を5%削減し、2030年までにすべての主要拠点で埋め立て廃棄物をゼロにするという目標が含まれます。これらの目標を達成するために、包括的なバリューチェーン全体に焦点を当てたプログラムを開始しました。研究開発プロセスに、環境に優しい合成化学と言われるグリーンケミストリーの考え方を取り入れ、包装ではリサイクル率とリサイクル材料利用率の最大化に取り組んでいます。



重要課題(マテリアリティ)の特定

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もっと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2019年度に実施しました。

この重要課題の評価を全体的な戦略と事業運営と戦略に組み込むことで、主要なグローバル課題への対応において、資金配分と意思決定ができるようになります。

重要度に応じて課題に優先順位を付け、私たちが大切に思う患者さん、ともに働く仲間たち、いのちを育む地球、そして経営の基本的な課題に結び付けることで、確実に私たちの価値観(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。これらは企業理念に組み込まれています。今後も継続して重要課題の見直しと更新を行い、進捗状況を毎年報告します。



最新のESGインデックスの組み入れ状況

	指数・格付	企業/機関	ノミネート・評価・表彰
	Dow Jones Sustainability Asia Pacific Index	S&P Global	11年連続
	FTSE4Good Developed Index	FTSE Russell	16年連続
	MSCI ESG Leaders Index	MSCI	11年連続
	ISS ESG's Prime Status	ISS	3年連続
	Global 100 Most Sustainable Corporations	Corporate Knights	6年連続
	Access to Medicine Index	Access to Medicine Foundation	総合6位、Governance of Accessで製薬業界のトップの評価

タケダの価値創造モデル

私たちは、患者さん、ともに働く仲間、いのちを育む地球に対する約束に基づき、財務的、環境的、社会的に責任ある方法で事業を展開しています。



2020年度の非財務情報についてはESG Appendixをご参照ください。



新型コロナウイルス感染症(COVID-19)への対応

タケダは新型コロナウイルス感染症(COVID-19)の流行拡大下においても、患者さん、地域社会および従業員に対する責任を果たします。製薬業界の専門知識を活用して、治療薬候補の研究を支援し、ワクチン候補の供給の手助けを行い、またウイルスの検出精度を向上させるためのプログラムを進めています。

私たちは、タケダイズムである誠実:公正、正直、不屈の精神を道しるべとしながら、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)を日々の行動指針としています。新型コロナウイルス感染症の流行拡大に伴う影響に根気強く、そして透明性をもって取り組み、タケダの医薬品やサービスを人々に届ける努力を続けています。



ワクチンのパートナーシップ

新型コロナウイルス感染症ワクチンの日本における供給を支援するための Novavax 社および Moderna 社との提携、また Johnson & Johnson 社の新型コロナウイルス感染症ワクチンの製造を支援するため、IDT Biologika GmbH 社との合意を公表しました。

Novavax社との提携
新型コロナウイルス感染症ワクチン候補
2億5,000万回分以上の生産能力を基に、
タケダは 同ワクチン候補の
開発、製造および商業化を担います。

NOVAVAX
Creating Tomorrow's Vaccines Today

**タケダ、厚生労働省および Moderna 社の
3者間の合意**
Moderna 社の新型コロナウイルス感染症ワクチン
5,000万回分を国内に輸入し、供給します。

 **厚生労働省**
Ministry of Health, Labour and Welfare



タケダと IDT Biologika GmbH 社間の合意
タケダのデング熱ワクチン候補の製造用に確保していた IDT 社の生産施設を Johnson & Johnson 社が開発した
1回投与の新型コロナウイルス感染症ワクチンの製造に、3か月間活用することに合意しました。

 **IDT** 

COVID R&D Alliance

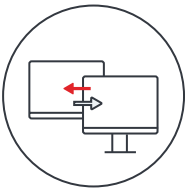
タケダは、COVID R&D Alliance の創設メンバーです。この協力体制はバイオ医薬品企業とライフサイエンス企業 20社以上で構成され、4つの主な取り組みを通じて COVID-19 の治療薬の開発を加速させることを目的としています。



**臨床的応用および
治験の加速**



前臨床の応用



データ共有



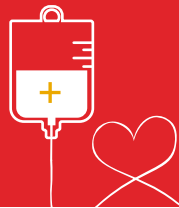
**将来の流行拡大への
準備**

企業単独で独立して実施した試験に加えて、COVID R&D Alliance の参画メンバーはアダプティブ・プラットフォーム臨床試験を用いることで、複数の介入を同時に検証し、試験によって得られた結果に基づいて試験デザインをリアルタイムで変更することができます。また、実臨床下でのエビデンスに基づき、「リアルタイム」での新型コロナウイルス感染症の自然経過のデータを掲載し共有することができるよう、データ共有プラットフォームの開発もサポートしました。

CoVlg-19 Plasma Alliance

流行拡大の初期より、タケダはCoVlg-19 Plasma Allianceの創設に参画し、新型コロナウイルスによる重篤な合併症のリスクを有する成人のCOVID-19入院成人患者を対象とした、治療薬となり得る抗コロナ高度免疫グロブリン製剤(H-Ig)を開発してきました。タケダと血漿分画製剤で業界をけん引する企業は、個々の利益を差し置き共同で取り組み、より多くのことを達成することができ、治療薬開発のスピードを加速させられると考えました。

開発していた抗コロナウイルス高度免疫グロブリン製剤(H-Ig)は、米国国立衛生研究所(NIH)の米国国立アレルギー・感染症研究所(NIAID)が出資し実施した国際共同臨床第3相試験において評価され、同試験は2021年3月に完了しました。臨床試験は評価項目を達成しませんでした、ウイルスに対する抗体を用いた治療法についての理解を深めることに貢献し、患者さんや公衆衛生の最善の利益のために行動してきたことを誇りに思います¹。



血漿分画製剤は、現在も治療選択肢のほとんど存在しない、希少かつ複雑な疾患を有する何千という世界中の患者さんにとって、重要な、多くの場合生命を救う医薬品です。流行拡大の間、血漿成分献血が例年よりも少なく、血漿分画製剤の需要は世界的に高まっていることから、ヒト由来の血漿にはこれまでにないほど喫緊のニーズがあります。タケダは、健康な人々に献血を通して血漿提供*を呼びかけています。その行動で生命を救える可能性があるのです。

*日本において、新型コロナウイルスから回復した方の血漿収集は実施しておりません。

官民パートナーシップ

タケダは、より多くのデータを共有し、治療薬の開発を前進させ、枠組みを構築し、COVID-19の新たな検出方法を研究するために、以下の通り多くの官民パートナーシップ(PPP:Public-Private Partnerships)に参画しています。



Accelerating COVID-19 Therapeutic Interventions and Vaccines (ACTIV) パートナーシップに参画。12を超えるバイオ医薬品企業と各国政府機関が参画しています。このパートナーシップは、ワクチンおよび治療薬候補の開発を優先させ、臨床試験を効率化し、規制当局への承認申請プロセスを調整し、共有資産を活用して新型コロナウイルスに迅速に対応することを目的としています。



グローバルヘルスの非営利パートナーのネットワークと協力し、米国ボストン、アフリカ、南米およびカリブ海地域の十分な医療を受けられていないコミュニティに、機器、資材および技術支援を提供します。



COVID-RED プロジェクトに参加し、人が体調不良を感じ始める前にウェアラブルデバイスとモバイルアプリにより新型コロナウイルスを検出することができるかを調査します。



Healthy Philippines Alliance および Zambia NCD Alliance をサポートし、基本的な医療サービスを継続して促進し、国の新型コロナウイルスへの対応のための職員を増強して、新型コロナウイルスに対してより脆弱な非感染性疾患(NCD)患者さんの回復プランを推進します。



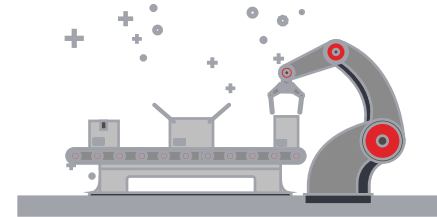
Corona Accelerated R&D in Europe (CARE) コンソーシアムに参画し、新型コロナウイルス治療薬の開発を加速させます。

1. ClinicalTrials.gov. Inpatient Treatment With Anti-Coronavirus Immunoglobulin (ITAC:抗コロナウイルス免疫グロブリンを使用した入院治療).2020. 最終更新日:2021年3月

患者さんとグローバルヘルスを優先

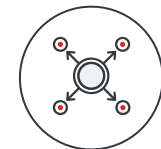
医薬品の供給を維持

タケダのパイプラインのモニタリングおよび評価を継続し、患者さんへの医薬品の供給が安定して行われるようにします。



臨床試験へのアプローチを見直す

グローバルな流行拡大に直面し、タケダおよび製薬業界の臨床試験の管理に対する機敏な対応への評価によって、革新的なソリューションを実行して3つの領域でより効率的かつ患者さん中心の臨床試験を可能にします。



分散化

医療機関の訪問および患者さんの移動の負担を削減



治験デザインおよび実施の最適化

合成対照群および治験の迅速な実施体制を活用した新規の治験デザイン



規制上のイノベーション

規制当局との途切れのないコミュニケーションおよびクラウドベースの承認申請など、新規要素の採用

支援を最大化

米国における対象となる患者さんのために、タケダは患者支援プログラムに以下の対応を行ってきました。



保険に加入していない患者さんにタケダのHelp at Hand プログラムでサポートを提供



タケダの特定の医薬品の適切な自己投与のため、バーチャルで看護師が患者さんへ指導



医薬品の無償供給プログラムの拡充



対象期間を延長することで、医薬品が承認されるまでの期間短縮

世界の新型コロナウイルスへの対応をサポート



タケダは、赤十字や国連主導の組織など、世界の非営利組織に総額2,500億米ドルを寄付することで、新型コロナウイルス感染症との闘いを支援してきました。また、現物での寄付や従業員募金の寄付に会社が同額マッチングを実施した寄付なども行っています。

従業員を守る

流行拡大が始まってから、タケダは、科学、疫学および関連する現地の公衆衛生の規制に基づいて、世界中のすべての施設において、従業員と地域社会を守るため、決断力のある早期の行動を取ってきました。

製造拠点、血漿採取センターおよび研究開発施設すべてに適用される感染症対策プロトコルにより、業務の遂行および医薬品の生産や流通を維持するために会社への勤務が必要な従業員が、安全に業務を行えるようにしています。



流行拡大下での従業員への対応



2020年1月

グローバル危機管理委員会 (GCMC: Global Crisis Management Committee) を設置し、約80の国と地域にわたるタケダの約47,000人の従業員やその家族に向けて定期的に発信し、ガイドラインを提供



2020年3月

必要最小限の従業員は出勤しなければならないものの、世界の全事業拠点で在宅勤務を開始し、厳格な感染予防対策を実施



2020年5月～10月

事業を維持・強化しつつ、新型コロナウイルスの感染予防対策を実施し、各国の状況にあわせた「新たな職場」に関するグローバル危機管理委員会 (GCMC) によるガイダンスを発行



2020年2月

在宅勤務のガイドラインを見直し、徹底。不要不急の海外出張を制限し、アジア各国において販売活動を変更して医療従事者への直接の面会を停止



2020年4月

育児、介護を担う共働き夫婦への支援を提供し、メンタルヘルスや資金援助サービスなど、第三者によるサービスを提供することで、事業継続計画 (BCP) を発動

ポストコロナの未来を見据えて

全体論的な科学に基づいたアプローチを取って、従業員の声によって設計された職場環境を構築しています。例えば、多くの事務職の従業員で、機動性、協力体制および生産性を最大限にするために、勤務時間を在宅勤務と出勤しての勤務に分けた新しいハイブリッドワークモデルです。また、製造拠点、血漿採取センターおよび研究開発施設においても、最善の労働環境を確保できるよう、科学に基づき、従業員と取り組みを進めています。

詳細な情報は以下のホームページをご参照ください：<https://www.takeda.com/jp/covid-19-information-center/>



02

すべての 患者さんのために

タケダでは、患者さんとそのご家族が、将来に希望と期待が持てるように日々努めています。創薬は挑戦の連続ではありますが、やりがいがあり、世界の科学の力とともに、新しいイノベーションの時代を切り開いていきます。私たちは、病気と闘う患者さんの気持ちの強さに心を動かされるからこそ、事業を通じて支援を続けていきます。



患者さんにとって 価値のある企業に

命に関わる病気と診断されることは、患者さん、ご家族、地域や社会の人々など様々な人生に影響を及ぼします。患者さんやその身近な人々が抱く深い痛み、恐れや不安な気持ちを聞くと、強く心を動かされています。例えば、次のような話を考えてみてください。

ステージ4のリンパ腫と診断された若い母親が、余命1年未満という現実を受け入れようとしています。それでも彼女は、おびただしい数の治療と化学療法に臨み、この恐ろしい病気に立ち向かっていくという望みと意思を失っていません。

消化器系の慢性炎症性疾患であるクローン病を患う10代の若者が、治療法がなく、一生つき合わなければならない病気と向き合っています。突然起こる激しい腹痛、下痢、疲労感のせいで、人生で多くのことをあきらめなければならないかもしれません。

意思疎通ができないなどの認知機能障害の兆しがあり、後に希少疾患と診断された息子を持つ父親がいます。息子には関節の痛みやこわばり、呼吸困難、難聴、発作などの症状が出ていますが、家族に喜びと感動を与えています。家族はより良い治療を息子が受けることで症状が改善することを切に願っています。

生まれつき希少疾患である原発性免疫不全症を患っている大学生は、子供の頃は病気がちで、学校をよく休み、友だちと遊ぶこともほとんどできませんでした。大人になった今は、体が免疫グロブリンと呼ばれる大切な抗体をほとんど産生することができず、そのため抗生物質を用いて治療をしたとしても感染症を根治することが難しい状態です。

ここで紹介した患者さんのお話は数ある中のほんの一部ですが、このような患者さんの経験が私たちタケダの活動の原動力となっています。



イノベーションへの 責任あるアプローチ を構築

イノベーションに責任をもって取り組むことは、患者さんや人々のために最良のソリューションを開発し、提供するために、科学とビジネスをどのように進展させていくかに根差しています。患者さん、社会、環境を念頭に置き、私たちの選択の帰結を継続的に検討しています。この責任あるイノベーションは、患者さんにとって正しい事を行うこと、信頼性と透明性のあるエコシステムを形成すること、長期的な影響を予測すること、そして持続可能なビジネスを展開することが原則です。



定義		基本原則	
一貫したコミュニケーション方法		すべての行動にイノベーションへの責任あるアプローチを組み込むために	
患者さんおよび社会の様々な人々に最良のソリューションを開発し提供するためサイエンスとビジネスを発展させています。		患者さん	患者さんにとって正しいこと
エコシステム、患者さん、社会、地球のことを考え、私たちの選択がもたらす結果を常に予測し重視します。		信頼関係	信頼性があり透明性のあるエコシステムを構築
		社会的評価	私たちの選択がもたらしうる長期的な影響を予測
すべてのステークホルダーの視点を尊重し、そのバランスを取りながら、現在および将来のニーズを総合的に考えています。		事業	持続可能な事業の発展

研究開発パイプラインとグローバルブランド

タケダが誇る世界最高水準の研究開発部門では、人々の暮らしを豊かにする、革新的な医薬品の開発に注力しています。タケダは、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(神経精神疾患)および消化器系疾患の4つの重点疾患領域に研究開発を集中させ、血漿分画製剤(PDT)とワクチンの開発に重点的に投資しています。



研究開発エンジンにより、重要なウェーブ1・ウェーブ2におけるパイプラインの進展が見込まれています。タケダは約40の新規分子化合物(NME)を保有していますが、そのうち90%は5年前には存在していなかったものです。課題に対して独創的な解決方法を導入しプログラムを進め、重要なマイルストーンを達成するように努めています。先進国と発展途上国・地域で200以上の臨床試験を行い、医薬品の開発プロセス全体を通して積極的に患者さんに関わってもらい、その視点を試験デザインに反映させています。

ウェーブ1:

11の新規分子化合物(NME)の開発を進めており、2024年度までに最大15の上市を見込んでいます。これらの製品は、人々の暮らしを豊かにする、革新的なベスト・イン・クラスまたはファースト・イン・クラスの治療薬やワクチンです。ウェーブ1パイプラインは、未だに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の高い患者さんに対する治療薬や予防薬を創出することに注力し、それらを世界中の患者さんに提供するための高い基準を設定しています。

ウェーブ2:

タケダの研究開発部門では、ウェーブ1のパイプライン同様、次世代治療薬の創出を意欲的に進めています。ウェーブ2パイプラインは、重点疾患領域全体にわたりニーズの高い患者さんに改善や治癒をもたらす可能性がある治療薬で構成されています。ヒトでの有効性が明確に確認された多様なモダリティならびに細胞治療や遺伝子治療、データサイエンスにおける新たな技術基盤を活用しています。強力なパートナーシップ型ネットワークを通じて、タケダの世界最高水準の研究所と新たな科学分野の共同研究を統合し、持続可能なイノベーションを実現させます。

パイプラインには
40もの新規分子
化合物があり、
うち90%は
5年前には存在して
いなかった



グローバルブランド

タケダは、患者さんや患者さんを支える医療従事者に革新的な進歩をもたらすことを目指し、革新的でエビデンスに基づいたソリューションを医薬品に込めています。

戦略として未だに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のある分野に注力しており、患者さんの特定や診断、デジタルヘルスやデバイス、総合的なエビデンスの創出、個別医療等を視野にいれ、実用的なデータを活用することで患者さんの治療をより良いものとしています。

グローバルブランドの上市後の価値を拡大・強化するため、製品の適応拡大や対象地域の拡大など、影響力のある革新的な医薬品のライフサイクル(創薬から一製品となるまで)の取り組みを支援する専門のチームがあります。これにより、患者さんのニーズに応え続けながら、将来のパイプラインと次世代の医薬品開発を促進し持続可能な事業を創出することで、製品の可能性を引き出すことができます。

血漿分画製剤(PDT)

PDTは、希少で複雑な疾患を抱える世界中の人々の命を救い、生命を維持するための重要な治療薬です。特に免疫グロブリン(IG)製剤の世界的な需要は、過去20年間で著しく増え続けています。タケダは、血漿の可能性を最大限に引き出し、世界中の患者さんに貢献できる革新的で持続可能な医薬品を開発し、この分野を再構想することを目指しています。私たちは、希少難治性疾患に関するグローバルにおける研究開発力と、PDT研究開発能力を組み合わせることにより、この革新的な開発事業を推進しています。患者さんのニーズに応えるため、新たな血漿分画製剤の発見と開発に新しい考え方を取り入れています。また、タンパク質の提供にとどまらず、包括的なケアソリューションとして診断から医薬品の供給・医療チームとの連携まで、専門知識を活用しています。業界をリードする血漿収集センターのネットワークであるバイオライフ・プラズマ・サービスでは安全性と品質の基準を定めており、180以上の血漿収集センターを配備してドナーに卓越した新たな体験を提供しています。私たちは、戦略的に配置した8つの製造拠点を繋ぐグローバル製造ネットワークを有しており、世界中に製剤を提供しています。すべての施設では、持続可能な取り組みを行うとともに、生産能力を拡大しています。差別化された20を超える幅広い血漿製剤のポートフォリオのなかには、様々なライフスタイルや個人のニーズに合わせたふたつの皮下注用ヒト免疫グロブリン(SCIg)療法も含まれています。

バイオライフ・プラズマ・サービス

180+

血漿収集センター

血漿分画製剤のポートフォリオ

20

血漿製剤



ワクチン

タケダは70年以上にわたり、日本の人々の健康を守るためワクチンを生産してきました。現在、私たちのグローバルワクチンビジネスは、世界でもっとも大きな課題となっている感染症に対し、イノベーションを持って取り組んでいます。例えば、次のような感染症です。

デング熱

ジカウイルス感染症

ノロウイルス感染症

優先事項の実践

世界でもっとも困難な感染症に立ち向かうためのワクチン開発

小児および成人のデング熱の予防目的としてグローバル臨床第3相試験にあるデング熱ワクチン候補(TAK-003)を開発中です。世界保健機構(WHO)によると、デング熱は、蚊が媒介するウイルス性疾患として世界で感染がもっとも急速に拡大している疾患で、毎年約4億人が感染し、50万人が入院しています。

デング熱が流行すると、医療制度を圧迫し、患者さんとその家族に多大な経済的負担がかかります。私たちは、新型コロナウイルス感染症の流行拡大発生時に、デング熱ワクチンプログラムの進行を遅らせることなく、いかに新型コロナウイルス感染症の対応にあたるかという難しい問題に直面しました。そこで私たちは、新型コロナウイルス感染症ワクチンの製造や供給を進めるために、他社と提携しました。

私たちは現在、グローバルにおいて3種類の新型コロナウイルス感染症ワクチンの提供を支援しています。 Novavax 社、また Moderna 社と日本におけるワクチンを供給するため提携しています。

また IDT Biologika GmbH 社とは、これまでデング熱ワクチン候補のために確保していた施設を活用して、Johnson & Johnson 社のワクチンを3か月間製造することに合意しました。

また、同時に、デング熱ワクチンに対しても引き続き力を注いでいます。2021年3月には、TAK-003を欧州連合(EU)およびデング熱流行国での承認申請を開始したことを発表しました。これにより、世界各地で計画中の承認申請が始まります。現在、世界ではデング熱への対策が必要としていますが、新型コロナウイルス感染症ワクチンにも緊急に取り組む必要があります。私たちは創造性をもって注力することで、この2つの脅威に対処するための活動を行っています。

優先事項の実践

最高の人材を集め、 がん治療を変革

世界の優秀な科学者たちとのパートナーシップにより、未だに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のある疾患に新たな治療法を発見する取り組みを加速させています。

オンコロジーにおいては、社内の豊富な専門知識に加え、パートナーとのネットワークを通じて自然免疫力を最大限に活かす、画期的な技術開発を多様なプラットフォームを介して行っています。そのなかには、腫瘍溶解性ウイルスプラットフォーム、腫瘍環境で免疫活性化を開始する条件付きT細胞誘導プラットフォーム、細胞療法プラットフォームなどが含まれています。

テキサス大学MD アンダーソンがんセンターとのコラボレーションはまさにその良い事例です。私たちは、B細胞性慢性リンパ性白血病などのがん治療のための、キメラ抗原受容体を発現した臍帯血由来ナチュラルキラー (CAR NK) 細胞療法薬の共同開発に取り組んでいます。これらの細胞療法はあらかじめ細胞を製造し、いつでも使用できるように在庫として保管することを前提に設計されています。この点が、患者さんの遺伝子組み換えT細胞を使用し、精製プロセスに数週間が必要な従来の自己CAR-T療法との大きな違いといえます。プロセスの改善は、細胞療法の提供方法を大きく変える可能性を秘めています。

がん治療における第1世代の細胞療法を基礎としたこれらの取り組みにより、安全性、有効性、患者さんの利便性の向上が期待できます。最近では、これらの取り組みをサポートするために、新しい研究開発用の細胞治療製造施設を開設し、商業用の細胞治療の製造施設建設にも着手しました。



患者さんの生活を改善し、未だに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に応えることが原動力

2020年に取り組んだ優先課題：



リサーチとパートナーシップを通して、
有用性の高い科学を育むこと



創薬から製品化まで、
患者さんを中心としたアプローチの実施すること



高品質な医薬品・ワクチンの継続的な供給を
優先すること

世界レベルの科学とパートナーシップで、 患者さんに画期的な成果を届ける

タケダの優れた研究開発能力は、広範囲に及ぶパートナーシップ型ネットワークにより補完されています。タケダの研究開発はモダリティにとらわれることなく、戦略的に学術機関との連携やバイオ製薬業界とのパートナーシップから得た専門知識を活用しています。私たちが目指すのは、パートナーと協働し、革新的な医薬品を発見、開発、提供することです。**タケダの外部イノベーションセンターは、コラボレーションを活用し、すべての分野のパイプラインにおいて革新と多様化を推進することを目的としています。**初期段階の投資に重点を置き、様々な契約形態を用いて、お互いに強みを活かせるようにインセンティブの調整等を行います。



臨床試験の多様性を高める

臨床研究を含む医療関連領域における医療格差と不平等は、バイオ医薬品業界全体の喫緊の課題です。タケダでは社内や地域社会だけでなく、臨床試験の現場においても、より多様性に富み、公平で包括的な文化を醸成することを目指しています。

私たちの取り組みが一人でも多くの患者さんに届くよう、企業間や業界内のみならず、分野を越えた活動や援助を行っています。この取り組みにより、医薬品が承認を得た際に使用する可能性の高い患者さんや患者団体の方のことをより具体的に反映したエビデンスを集めることができ、承認申請や将来的な臨床試験、承認された治療法について、より効果的で安全な使用方法を示し、より正確なデータや洞察を提供することができます。

優先事項の実践

世界中の患者さんの医療ニーズに応える

タケダは私たちの約束(Imperatives)であり、既にコミットしている多様性、公平性、包括性(DE&I)に対するビジョンの強化と注力を目的に、R&D Center for Health Equity and Patient Affairs を2020年11月に立ち上げました。

このセンターは、タケダの様々なチームや外部パートナーとの協働により、健康格差を特定して、是正に取り組み、患者さんがタケダの医薬品に早期にアクセスできるようにするとともに、希少疾患の子供たちの診断までにかかる時間を短縮し、医薬品の開発プロセス全体を通して患者さんにかかわっていただくことを目的としています。

この革新的なモデルを用いて、より包括的なエコシステムを構築し、世界中の地域社会や患者さんとの信頼関係を高めることが出来るようになることを期待しています。一例として、社内の研究開発チームと外部のNGOパートナーとの協働で、重要な研究機器と技術知識を提供し、PCR検査や個人用防護具(PPE)を作る3Dプリンターのセットアップ、世界の医療サービスが行き届いていない地域において新型コロナウイルス感染症流行拡大への対応を支援しました。

革新的なモデルを用いて、
より包括的なエコシステムを構築し、
世界中の地域社会や患者さんとの信頼関係を
高めることが出来るようになることを
期待しています。

患者さんが 前にすすめる ように

患者さんを中心に考えるという価値観（バリュー）を根幹とする企業として、患者さんの声が私たちの事業に反映され、イノベーション戦略の原動力となるよう常に取り組んでいます。

患者さんとの協力関係を築き、対話を大切にすることは医薬品開発プロセスに直接影響するため、私たちは開発の初期段階から全過程、商業化された後においても患者さんの声を大切に考えています。そして、患者さんの声を活かしてソリューションを刷新し、検査や診断などに様々なデジタルツールを使用して、可能な限り安全に臨床試験に参加できるように配慮しています。



優先事項の実践

個々の患者さんからの知見が、 私たちの睡眠障害の認識を変える

日中に眠気を抑えることが出来ない一方、夜は一晩中眠れないという生活を想像してみてください。子どもの野球やサッカーを観戦する、といった普通のこと引き金となって、突然、筋力の低下や麻痺を引き起こされます。これは、ナルコレプシータイプ1(NT1)を患う多くの人々に実際に起きている事象です。この慢性神経障害は、睡眠覚醒サイクルを司る神経ペプチドであるオレキシンの欠乏によって引き起こされます。

現在、このような症状をもつ患者さんから私たちの革新的なソリューションの研究へ協力を得ています。ナルコレプシータイプ1(N1)を患う人たちが、アドバイザーや患者団体の一員として自身の病状によって受ける精神的・心理的な影響の緩和に役立つ情報の集積と個々に合わせたデジタルソリューションの開発に協力しています。

神奈川県湘南にあるタケダの研究所で発見された経口オレキシシン作動薬(TAK-994)は、オレキシシン治療薬の草分け的な主要候補です。ナルコレプシータイプ1を引き起こすオレキシシン欠乏症に対処する初の治療法になる可能性があることが、研究により示唆されました。また、患者さんの声をイノベーションの促進に活用するというビジョンに基づきデジタル&パーソナライズドケア戦略(Digital and Personalized Care Strategy)を立ち上げました。

これは、診断の迅速化、治療効果の最大化、そして疾患のより深い理解につながる実臨床のデータの収集を目的としています。この功績により、私たちが変化をもたらすことができる4つの分野を特定することができました。それはデジタルの力を用いて情報を集積し個別化医療、患者さんと医療従事者のコミュニケーションおよびケアの調整、アルゴリズムを根拠とする予測と予防、実臨床のエビデンスと成果に基づく契約です。その結果、ナルコレプシータイプ1を患う人々のニーズに合わせて設計されたアプリのプロトタイプが完成しました。



高品質な 医薬品とワクチンの 安定的な供給と輸送を保証

サプライチェーンに関する詳細は、
[「サステナビリティレポート2020」](#)を
ご覧ください。

タケダは、医薬品やワクチンの製造・流通に必要な原材料やサービスを、世界中の約41,000のサプライヤーから調達しています。

これらのサプライヤーとの関係やバリューチェーンを通じた商品やサービスの流れを管理することは、医薬品の品質、安全性、そして患者さんの健康的な生活にとって重要です。世界はますます複雑化し、世界規模の感染症の流行拡大、地政学上の緊張の高まり、経済不安等に直面しています。私たちは供給が確実かつ継続して行われるようイノベーションの重要性を認識し、複雑なサプライチェーンを迅速かつ持続可能な方法で管理するために、テクノロジー、特に人工知能(AI)を取り入れています。

世界中の

約41,000の サプライヤー

と協働

優先事項の実践

スピード、品質、効率を向上させるための サプライチェーンと製造の変革

例えば、オーストリア在住の医師が、スペインの工場で製造された使用期限が製造から約72時間の世界初の治療薬を処方するとします。このような状況は国境を越えた時間との戦いとなりますが、これがクローン病の合併症である難治性の肛門周囲複雑瘻孔(ろうこう)の革新的な幹細胞薬である Alofisel の複雑なサプライチェーンの現状です。

この状況に対応するために、クラウドベースでリアルタイムの包括的なコントロールタワー・ソリューションを開発しました。これはタケダと150の病院のネットワーク、および高度に専門化されたコールドチェーン・ロジスティクス・パートナーを繋いで、包括的にプロセスを管理するものです。

Alofiselは、受注生産の幹細胞治療薬であり、患者さんにより高い水準での治療を可能にしますが、病院との緊密なコミュニケーション、医薬品の使用をサポートするための注文およびロジスティクスプロセスの監視が必要不可欠です。Alofiselコントロールタワーは、注文方法の刷新や管理の改善、および100%リアルタイムでデータにアクセスしながら状況を更新することで、患者さんの治療のための物流調整を支援し、32か国に及ぶパートナーの病院や、移植のためにドナーの臓器を運搬する専門業者との連携を可能にしました。

また、テクノロジーにより製剤・包装のさらなる効率性、スピード、品質向上が実現できました。2020年、山口県の光工場の包装ラインに、360°カメラと人工知能(AI)を使用したレーザーセンサー付きの自動ラインクリアランスシステム(ALC)を導入しました。タケダのALCシステムは、迅速に実装できるだけでなく、製品に特化せず、使いやすく、安全な運用環境の実現を目的としています。ALCシステムは、私たちの運用効率を明らかに向上させました。ラインクリアランスはワンクリックかつ1分以内に対応が可能で、製造ラインを変更して様々な医薬品を包装する場合、手動クリアランスでは通常30分間かかるプロセスから大幅な時間短縮となりました。光工場のF36棟での革新的な取り組みが評価され、国際製薬技術協会ISPEから名誉ある「Facility of the Year」を受賞しました。



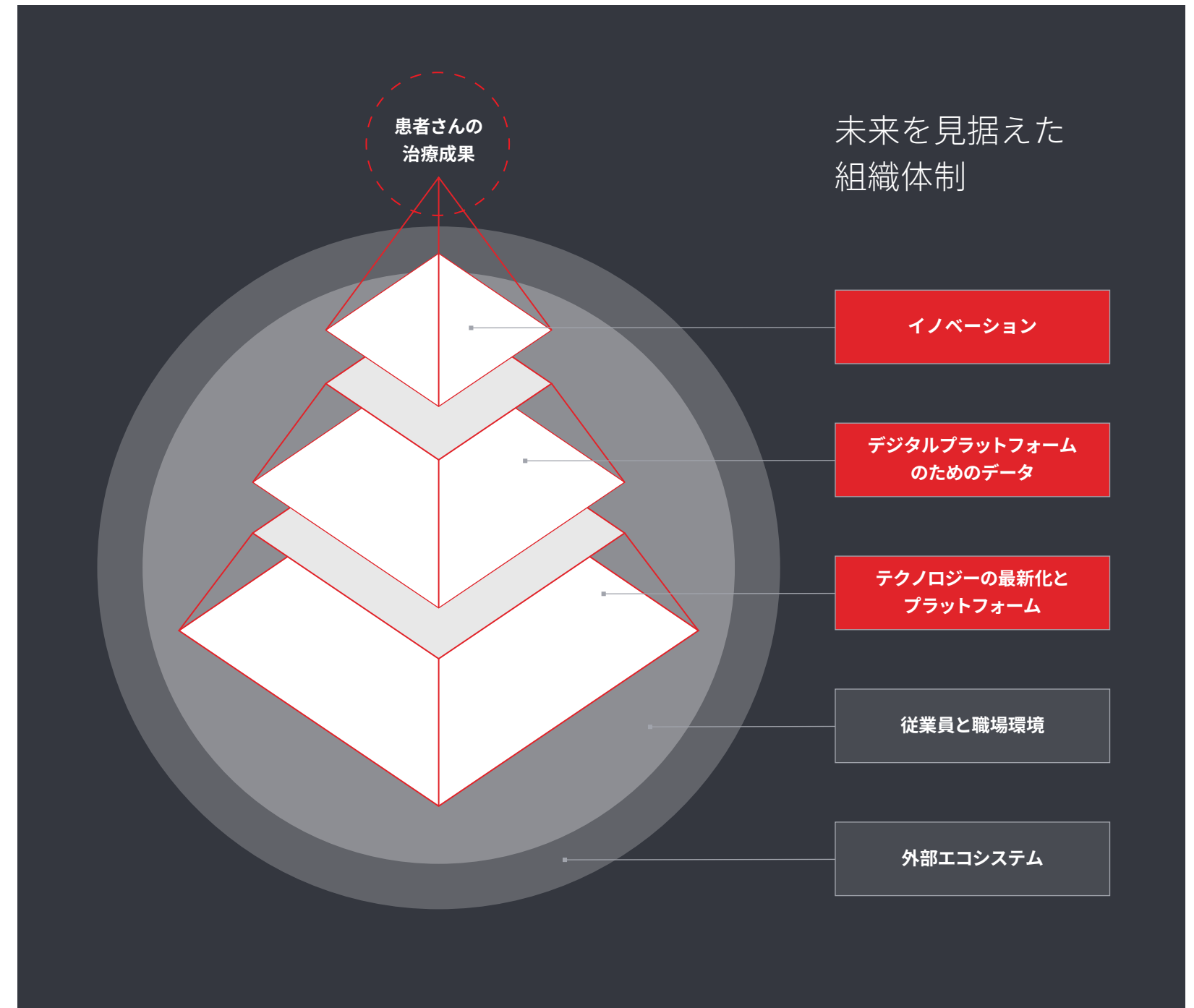
データとデジタルの力で、イノベーションを起こす

ヘルスケアのあり方が顕著に変化するなか、タケダの役割も変化しています。患者さんや従業員、世界のニーズに対応するために、サイエンス、データとデジタル技術の活用を駆使し、進化する未来を見据えた組織作りを進めています。

タケダは、戦略的に全社を通した取り組みとして、データ・デジタル戦略を様々な面から加速させ、新しい働き方をすべての企業活動に取り入れています。また、アマゾン ウェブ サービス(AWS)、アクセンチュア、マサチューセッツ工科大学(MIT)などの外部パートナーとの連携を活用するとともに、イノベーションに向け内部部門を設置し、従業員に新しいスキルの取得と働き方を促進しています。プライバシーやセキュリティに関する価値観や適用する法規制を遵守しながらデータを資産として活用し、デジタルヘルス技術や戦略的に重要な機能に投資しています。

例えば、私たちは、強固なAI機能を備えた全社的なインテリジェンス・エンジンを構築することで、あらゆるヘルスケア・エコシステムから実社会のデータを収集し、活用することができると考えています。

患者さんのプライバシーとセキュリティを保護する外部パートナーと提携し、私たちのデータを活用することで、診断を迅速化し、タケダの疾患領域全体で革新的な治療法の発見と提供を支援することを目指しています。





タイムリーかつ公正な 医薬品アクセス

世界中の患者さんの生活を向上させ、できるだけ多くの国で革新的な医薬品をタイムリーかつ持続的にアクセスできるようにすることを目指しています。患者さんの医薬品アクセスの障壁となる問題に取り組むことで、人々の暮らしを豊かにする治療法をできるだけ多くの患者さんに迅速にお届けできるよう、段階的な価格設定を行っています。

段階的な価格設定では、国の経済レベルや医療制度の成熟度に応じて価格を調整します。各国のGDP、自己負担額、予防接種、希少疾患、国民一人あたりの利用可能な医療資源などの要素に基づき、国を4つの層に分類します。私たちの価格設定の原則は、市場の動きと幅広い医療環境を反映させ、世界中のより多くの患者さんが革新的な医薬品にアクセスできるよう支援することです。

価値に基づく医療 (バリューベース・ヘルスケア)

世界中の人々の将来にわたる健康と繁栄にとって、患者さんが革新的な治療を受けられることが、もっとも重要なことです。タケダはバリューベースモデルの医療制度への変革を支援しています。「価値に基づく医療」が患者さんや社会により多くの利益をもたらすと確信しています。

価値(バリュー)とは、すべてのステークホルダー、とりわけ患者さんにとっての治療の結果として評価されるものです。革新的な医薬品の価格設定は、結果として測られる価値に基づくべきだと考えています。価値に基づく価格設定には薬を服用した後、期待した成果の達成が確認できる包括的な健康データへのアクセスと、パートナーシップが必要です。情報技術を駆使し、責任ある方法で健康データの収集および分析することができるかと確信しています。また、患者さんには治療結果を分析・共有できるようなツールや仕組みが提供されるべきだと考えます。

「価値に基づく合意」のアプローチは、革新的な医薬品の臨床でのパフォーマンスや(比較的高薬価になる傾向があるため)経済的なインパクトに関する不確実性に対応する保険者や医療提供者のニーズに応えることができます。医療技術評価(HTA)は、価値に基づく契約(value-based contract)に有益な情報となるため、あらゆるニーズを考慮し、パイプラインの初期段階から取り組んでいます。医療技術評価(HTA)は、革新的な治療法を提供する必要性とその経済性を考慮しながら、患者さんの声と新薬のエビデンスの両方を評価することでもよく機能します。各国・地域のニーズに合わせて価値に基づく契約を調整することで、多くの患者さんに迅速な治療を提供し、イノベーションを駆使して貢献できるよう努力し続けていきます。



価値に基づく価格設定/パートナーシップ			
構成要素	 価値に基づく パートナーシップ	段階的な価格設定	
		 価値に基づく 合意/契約	 手の届きやすい ソリューション
	H2O、RWE4裁定、 グローバルコミッションによる診断	財務および成果ベースの合意	患者さん支援プログラム(PAP)等の 幅広い医薬品アクセス(AtM)に 対するソリューション
主要な ステークホルダー	保険者、医療従事者、 ディストリビューター、 テクノロジー企業など	公的機関と 民間機関	個人と民間



優先事項の実践

パートナーシップによる患者さんの治療結果の向上と社会的価値の創造

患者さん自ら自身の健康状態のコントロールを行う

今日、様々な疾患への対策や治療結果は臨床医の知見に基づいており、患者さん自身の経験を考慮する機会はあまりないかもしれません。タケダは、患者さんを中心に考えることを重要な使命としています。そこで、患者さん自ら、自身の治療結果データを管理してもらうために、ヘルス・アウトカム・オブザバトリー (H2O:Health Outcomes Observatory) という意欲的なプロジェクトを立ち上げました。患者さんの声をより取り入れ、患者さんの日々のケアや治療法により反映し、さらに医療のエコシステム全体に反映させる H2O の構築を目指します。

H2O は、EU の革新的な医薬品イニシアティブ (IMI) の傘下で、共通のビジョンを持つ多様な官民のパートナーが集まり、2020年10月に発足した5年計画のプロジェクトです。EU、欧州製薬団体連合会 (EFPIA) からの資金提供、および Trial Nation と若年性糖尿病財団 (JDRF) からの追加資金提供 (助成契約 No.945345-2) を受けています。私たちはこのプロジェクトの発案に携わり、他の企業やパートナーの参加を促すために重要な役割を果たし、さらに官民のパートナーから多額のリソースや資金を確保しました。

H2O では、患者さんが自分の健康状態に関する成果を報告するためのアプリなどデジタルツールの提供に取り組んでいます。このツールで集約されたデータが、エビデンスに基づく革新的な治療法の研究の基礎となることを目指しています。このプロジェクトの目的は、多くの患者さんが医療従事者との対話を深め、治療結果の透明性を高めることにあります。まずはドイツ、スペイン、オランダ、オーストリアの4か国において、糖尿病、炎症性腸疾患、がんの3つの疾患領域を対象とした H2O を設置することに注力しています。



世界での 医薬品アクセス

タケダは、革新的な医薬品へのアクセスを高め、医療水準の向上に努めています。最適な医薬品アクセスの提供には、医療費制度の対象が幅広く医療価値が反映されていること、迅速にかつ多く患者さんが治療を受けられることが重要だと考えています。



グローバルなバイオ医薬品企業として、医薬品アクセスを提供することは、当社のビジネスモデルの一部であると同時に責務でもあります。そこで私たちは、価値に基づく医療を実現するための価格戦略の実行と評価のために、3つの柱に基づいた実践的なフレームワークを策定しました。

1. 段階的な価格設定

一人でも多くの患者さんが革新的な医薬品にアクセスできるように、各国の経済状況や医療制度の成熟度に応じて価格を調整しています。

2. 価値に基づく価格設定

医薬品の実臨床での結果や経済的なインパクトに関する不確実性に対応する保険者や医療提供者のニーズに応えます。

3. 患者支援プログラム(PAP)

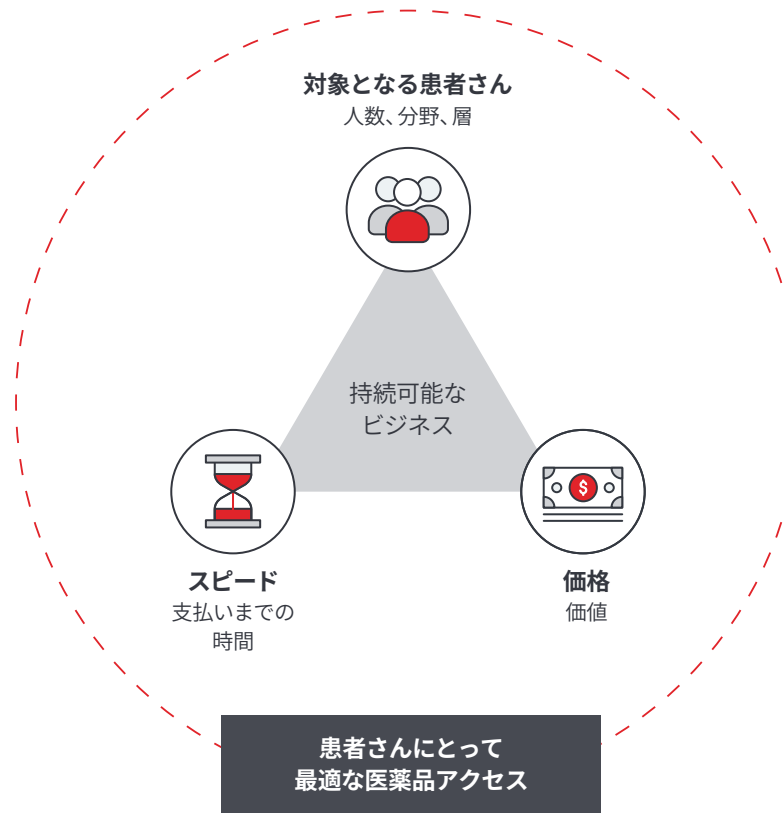
PAPは、医薬品へのアクセスが困難な患者さんに対しタケダの革新的な医薬品へのアクセスを支援するプログラムです。PAPは医薬品アクセス戦略における基本的な手法で、様々な要因により引き起こされる疾患や希少疾患の治療法への持続的なアクセス向上を目指します。また、アクセスの障壁となる問題に取り組むことで、患者さんの治療経験全体にわたる環境の整備を行っています。

医薬品アクセスプログラムは、世界54の国と地域の医療制度の中で運営されています。本プログラムは、命に関わる疾患を持つ7万人以上の患者さんに治療を提供し、46,000人以上のスクリーニングを可能にし、進化する医療制度のもとで働く800人以上の医療従事者と地域ヘルスワーカーのトレーニングを支援しました。なかには、一刻を争う患者さんもいるため、ブラジル、中国、エジプト、ケニア、パキスタン、ウクライナで、これまでに7,300人を超える患者さんの複数の疾患に対して承認前の薬の提供を行ってきました。米国と欧州では患者支援プログラムを通じて、特に希少で複雑な疾患で医薬品へのアクセスが困難な患者さんへのサポートを行っています。

医薬品アクセス戦略は、「すべての患者さんが、必要とする医薬品を届られるようにするため最適化を図る」という理念に基づいて、できるだけ多くの国で、できるだけ多くの患者さんがタケダの医薬品を持続的にお届けできるよう支援します。

「タケダの医薬品アクセスへの取り組みとその成果」について、詳しく紹介します。

*2019年3月から2020年12月まで。



タケダの価格設定の基本方針

最適な医薬品へのアクセスとは
網羅する範囲の広さと速さに加えて
持続可能な事業につながる価格であること

医薬品 アクセスプログラム

54
の国と地域

70,000人
の患者さんに治療を提供*

46,000人
の患者さんに検査を提供*

800人
の医療従事者と
地域ヘルスワーカーに
トレーニングを提供*



03

ともに働く 仲間のために

タケダでは、従業員一人ひとりの活躍が会社を成功へと導く原動力となっています。そこで働く私たちは、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、公正で多様性に富んだ先進的な組織を築くための取り組みを進めています。従業員があらゆる場面で患者さんを中心に考えることで、意義ある貢献をし、私たちの価値観であるタケダイズムを実践することができるよう、様々な方法で「人」への投資を行っています。



患者さんに寄り添い

人々と信頼関係を築き

社会的評価を向上させ

事業を発展させる

常に価値観とともに

タケダの**行動規準**は、私たちの**価値観**に根ざしています。行動規準は、あらゆる状況に適用される指針となる原則に基づいており、従業員は、行動規準を使用する際に、「できるか」ではなく「やるべきか」を自問し、判断を下す権限を与えられています。

従業員にとって行動規準は、日々の行動を支える生き方を表しています。会社の価値観を守り、患者さんや同僚、社会に利益をもたらす意思決定を行い、タケダのユニークな文化を守るために、それぞれが責任を負います。私たちは、仲間が日々価値観を実践することを支援し、誰もが安心して発言でき、それを誰もが耳を傾けるような環境づくりを行っています。

意欲的な仲間とともに目指す未来を実現する

私たちが受け継いできた伝統と深く根付いた価値観は、タケダの企業文化を形成する礎となっています。タケダに入社するすべての人は最初のオリエンテーションで当社の歴史と私たちの価値観であるタケダイズムについて学びます。これらは、入社オリエンテーションだけではなく、タケダのすべての人材開発およびラーニングプログラムにも織り込まれています。

従業員一人ひとりが組織に関わっており、組織全体に貢献できると感じられることはとても重要です。2020年は、新型コロナウイルス感染症の流行拡大において、患者さんが必要とする医薬品を提供していくために現場での業務遂行が必要だった従業員と、リモート主体の業務に移行した従業員が連携していくために効果的なコミュニケーションが不可欠となりました。有意義なコミュニケーションとは、シニアリーダーからの単なるトップダウンではなく、組織内のあらゆるポジションや部門から継続的なフィードバックがある双方向の対話を指します。全従業員がタケダ・エグゼクティブチーム(TET)に直接質問できるタウンホール形式のセッションを定期的に開催したり、従業員がグローバルCSRプログラムのパートナー選定を行う投票に参画するなど、様々な方法で従業員との双方向のコミュニケーションを行っています。

従業員が患者さんの生活に影響を与える

自分たちの仕事に深く関わり、熱意をもって

臨んでほしいと思っています。



優先事項の実践

リーダーの育成と企業文化や価値観の醸成 入社時導入教育

タケダには240年という長い歴史があります。この歴史を語り継いでいくために、神戸にある武田家の旧屋敷を武田史料館「銜艸居」として、整備しています。

この入社時導入教育のグローバル・インダクション・フォーラムは、当社の代表取締役社長CEOであるクリストフ・ウェバーと人材教育を担うグローバルラーニング・アンド・タレントマネジメントチームが主催し、新たに着任したリーダーたちに向けて、長年にわたる患者さん中心の取り組みや、私たちの価値観であるタケダイズムに基づくリーダーシップの意義について紹介しています。また、参加者にとって、タケダの戦略を知り、何がリーダーに期待されるのかについて、直接CEOに質問できる機会となります。このフォーラムは、参加者が、タケダならではのリーダーシップ行動規準への理解を深めることが主な目的です。この行動規準は、リーダーのみならず、すべての従業員がどのようなパフォーマンスを期待されているかを理解するための道標としても活用されています。

タケダにおけるリーダーシップ行動規準

- 戦略的思考で会社全体を俯瞰し、革新的な手法で患者さんに貢献、信頼関係を構築し、そして事業の発展を実行する
- 従業員の士気をあげ、組織を成長させることに取り組める環境づくり
- 優れた結果を導き出す取り組みに集中する
- 現在と将来にわたって組織の能力向上を図る

さらに、このシニアリーダー向けの導入教育では、倫理的判断に基づく意思決定について議論し、信頼関係を構築し社会的評価に応えるリーダー像とはどのようなものかについて学びます。ここでは、実際のケースを用い、参加者がタケダ・グローバル行動規準を実践し、価値観にした

がって行動することの重要性を踏まえたうえで、今後の意思決定に反映していけるような設計がなされています。

今年は、シニアリーダー向けの教育機会である各フォーラムもオンライン開催を余儀なくされ、当社史料館の見学もライブストリーミングで実施されました。例年のように一同に会する形とはなりませんでした。計137名の新任リーダーたちが世界中から参加しました。このような状況下であっても、主催者である人材教育担当者は、バーチャルでの参加者同士の自己紹介、日本の歴史や創業家、組織の成長に焦点を当てたストーリーの紹介など、魅力ある工夫を凝らし、新たなリーダーたちを迎えました。また、先日開催されたフォーラムでは、英国の骨髄腫患者支援団体の元代表を招へいしました。そこでは、タケダの医薬品が必要な疾患を有する患者さんの経験を直接聞くことで、患者さんの立場に立ち、患者さんがすべての行動の中心にあることや、私たちの業務が患者さんの人生に与える影響について、深く考える機会を得ました。「患者さんの立場で考える」ことは、私たちが行うことすべてが患者さん中心にあることを強調することにつながりました。

患者支援(アドボカシー)は患者さんと信頼関係を築く上で重要な要素です。医薬品開発の一連の流れの中で、創薬から患者さんへお届けするところまで患者アドボカシーの役割が進化していることへの理解を深めました。さらに同セッションでは、新型コロナウイルス感染症の流行拡大と、公衆衛生上の危機という観点から世界中の患者さんが直面している課題についても話し合われました。



多様性、公平性、 包括性(DE&I)を促進し 前向きな変化を生む

私たちは互いの個性を認め、それを肯定的に受け入れることで、発展し続けてきました。地域社会や患者さんが多様であるように、私たちも多様な人材を確保するように努めています。

そして、性別、年齢、国籍、母国語、人種、宗教、信念、障害、性的指向、性自認や表現方法、兵役経験の有無、そしてライフスタイルに関わらず、従業員が、その能力や可能性、向上心に基づいて成長の機会を平等に得られるべきだと考えています。

DE&Iを反映した組織としても大きく前進しています。実際、グローバル全体で女性の比率は52%、マネージャー職の40%は女性です。さらにタケダ・エグゼクティブチーム(TET)には、過去最多の6名の女性がいます。

グローバル全体で
52%
の女性従業員比率

マネージャー職の
40%
が女性

エグゼクティブとして
6名
の女性が活躍



しかしながら、ローカル、グローバルに関わらず取り組むべき課題はまだ多くあります。そして、事業を展開する国・地域によって推進すべき重点課題は異なります。そのため、各ビジネスユニットでは、全社のDE&Iの取り組みを、それぞれのマーケットや事業拠点に調整して実施しています。具体的な事例をご覧ください。

- **グローバル**では、タケダ・エグゼクティブチーム(TET)のメンバーが当社で初となるグローバルDE&IカOUNCILを立ち上げ、従業員同士のDE&Iに関する率直な意見交換を促すためにタケダのリーダーが自身の体験談を語る企画を始めました。インタビューのトピックは、無意識の偏見や人種差別、性差別などに関する個人的な経験から、より多様で、公正かつインクルーシブな組織の実現に役立つアイデアや機会まで多岐に及びます。
- 毎年**日本**では、シニアリーダーズ・ミーティングを開催しています。このミーティングでは、国内のトップリーダーが、全社的な取り組みと日本の優先事項について議論しています。2020年のミーティングには、ウェバー CEO を含めた、日本を拠点とする135人以上のシニアリーダーが参加しました。このイベントでリーダーたちは、日本におけるDE&Iの主要な課題について議論し、どのように推進していくか意見を発表しました。そのなかには、性別を特定しない代名詞を使用することで、採用および人材育成プロセスの公平性を高めることや、グローバルで導入された従業員が互いを認知・賞賛し合うためのプラットフォームを使用して、経歴や性別を問わずすべての従業員をより公平に賞賛し、表彰するなどのアイデアが含まれていました。
- また日本国内においても、女性管理職のキャリアアップに役立つスキルを身に付けるための「ウィルプラス(Will PLUS)」というセッションを毎年開催しており、女性従業員の人材開発に力を入れています。2020年は30人以上が参加し、クリティカル・シンキング、リーダーシップの考え方、チーム管理など多岐にわたるプログラムに取り組みました。その結果、ここ数年間で新たにリーダーの任に就く女性は確実に増加しています。
- 世界中の従業員が在籍する**研究開発部門**では、エビデンスに基づいた、部門全体をカバーするDE&I 3か年戦略を策定するとともに、CAUSE ネットワークを立ち上げました。「CAUSE」は、Communicate(コミュニケーション)・Advise(アドバイス)・Unite(団結/一致)・Solve(解決)・Execute(実行)の頭文字で表されています。従業員の自主的な参加によるCAUSE ネットワークは、研究開発部門がある国・地域や、部門内のあらゆる機能とポジションをカバーしており、多様なメンバーが持続可能なソリューションを共同で作り上げることにより、R&D戦略のローカライズと実行を後押しする役割を担っています。

- オーストリアのウィーンを拠点とする**グローバルマニファクチャリングサービス採用チーム**は、2020年、ウィーン工科大学が企画し、試験的に開催した「Voice of Diversity」というイベントに参加しました。このイベントは、採用プロセスで起こり得る潜在的な偏見や、候補者に悪影響を与えかねない思考に気づき、それらを克服していくことに役立ちました。
- **米国**では、2020年に、非武装のアフリカ系アメリカ人の殺害やアジア人に対する暴力など、人種差別が動機となった犯罪が人々の社会不安を引き起こし、制度的人種差別を取り上げた多くの抗議運動が発生しました。この出来事から数か月のうちに、タケダでは、DE&Iと今日の米国のヘルスケアシステムの多くの局面で根強く残る偏見と人種格差への対応として、ヘルス・エクイティ(すべての人々が最高レベルの健康の達成できること)を推進するために、新しいリーダーシップポジションを複数設置し、戦略を定めました。

タケダは、社内および事業を行う地域社会の両方で、十分なケアを受けられていない、または少数グループに属する人々の状況の改善に関する取り組みを、全社をあげて加速させています。DE&Iを事業活動のあらゆる側面に組み込み、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、多様性にあふれた環境を作り、様々な市場において文化の違いを考慮したアプローチを取っています。



優先事項の実践

エグゼクティブのパーソナルな対話から始まる オープンな職場環境の醸成

多国籍企業のリーダーという立場にあっても、不平等・差別・偏見などといった個人的な経験を共有するのは勇気がいることです。しかし当社ではこれを、タケダ・エグゼクティブチーム(TET、以下、経営陣)のメンバーである、プラズマ デライブド セラピーズ(PDT)ビジネス ユニット プレジデントのジュリー・キム(Julie Kim)と、グローバル ビジネス デベロップメント オフィサーのマルチェロ・アゴスティ(Marcello Agosti)が行っています。2人は、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くための全社的な取り組みを実践しています。同時に、新たな企業理念と方向性をともにしながらDE&Iを推進することにも注力しています。

2020年には、経営陣がこれまでのキャリアの中で向かい合った、人種差別や性差別、無意識の偏見、文化的な固定概念、歴史的な不和要因などの体験を率直に語る社内ビデオシリーズを立ち上げました。例えば、ジュリーはタケダに入社する前の環境で、男性と対等に認められるためには男性のように振るまい、フォーマルなパンツスーツや白いシャツなど、男性のような服装をしなければならないというプレッシャーを感じていたことを述べています。経営陣のメンバーは多様性に富んでおり、中には、自分を少数派とみなす国に住んで仕事をした際に感じた違和感や経験を語ってくれた人もいます。また、自らも無意識の偏見を持っていた経験について話し、どのような偏見だったかを共有したメンバーもいました。ウェバーCEOも会話に加わり、彼がこれまで居住し、働いた9つの国においても、残念なことに、差別を目にしたという話をしました。

タケダのDE&I活動は、リーダーから従業員への一方向だけではなく、双方向に進められているのが特徴です。経営陣によるビデオシリーズは、多くの人が話しづらいと感じるテーマを取り上げ、リーダー自らが率直に打ち明けることで、従業員も自身の体験を振り返り、開かれた対話の場に参加し、互いに学び合えるようにすることを目的に、社内SNSであるYammerで行われている従業員によるDE&Iについてのディスカッションと並行して進められました。

DE&Iは社会にとって道徳的・倫理的に「やらなくてはならない」ことではなく、タケダにとっても意味のあることなのだというメッセージが根底にあります。最近では、DE&Iを推進する

ことにより、企業がより強く、一層競争力を持つことができると示す研究も増えてきました。ジュリーは「私たちは自己を認識することと、企業のニーズを認識する途上にいます」と述べています。「こういった議論が行われるようになってから、組織全体に推進力が生まれているのを実感しています」

「私たちは元来、患者さんのために、
ともに働く仲間のために、そして
社会のために貢献できる活動をし
ていくという価値観・倫理観に
基づいた組織です。だからこそ、
DE&Iの分野においてもタケダが
最前線に立てるという自信が
従業員の中でも高まっています」
とマルチェロは話しています。

多様性を推進する従業員グループ(TRG)

タケダには、従業員が自発的に多様性を推進する従業員グループ(TRG: Takeda Resource Group)があります。志をともにし、共通する個人の特性や人生経験を持つそれぞれの従業員と、グループの賛同者や支援者で構成されており、**現在、世界で10のTRGが活動しています。**

「Black Leadership Council」 (アフリカ系アメリカ人のコミュニティ)	「IGNITE」(若手育成)
「Building Asian Leaders」 (アジア人リーダー育成のコミュニティ)	「IMPACTO」(ラテンアメリカ系コミュニティ)
「EnAbles」 (障がいのある従業員と仲間のコミュニティ)	「PACT」(働く親と介護者)
「Faith@Work」 (信仰についてのコミュニティ)	「STRIVE」(退役軍人のコミュニティ)
「Gender Parity Takeda Resource Group」 (女性活躍推進)	「Take Pride」(LGBTQ+従業員と仲間のコミュニティ)

TOP EMPLOYER® に認定

タケダは2021年、4年連続でGlobal Top Employer®に認定されました。同年に認定を受けたのは、当社を含め世界でわずか16社です。Top Employer Instituteは、人材戦略や後継者育成計画、学習機会、キャリア開発、企業文化に至る、10項目について各企業の人事施策に関する事例600件を評価します。価値観、倫理観、道徳、組織の変革、リーダーシップ、持続可能性、パフォーマンス・マネジメント、エンゲージメントの分野でタケダは世界全体で優れているという評価を得ました。当社から参加した38か国のすべてがTop Employerに認定されました。うち8か国は初めて認定を受けています。これは、私たちのともに働く仲間のために理想的な働き方を実現するという決意が、グローバル全体で共有されていることを示す結果だと確信しています。



ヒューマン・ライツ・キャンペーン(HRC)の企業平等指数(CEI)でフルスコアを獲得

ヒューマン・ライツ・キャンペーン(HRC)の企業平等指数(CEI)2021年版にて5年連続でフルスコアを獲得し、レズビアン、ゲイ、バイセクシュアル、トランスジェンダー、クエスチョニング(LGBTQ+)にとって働きやすい企業であることが認められました。毎年、フルスコア獲得企業は、全業界を通してわずか数百社であり、その中に名前を連ねることができたことは、大変な名誉なことです。



従業員の心身の健康 (ウェルビーイング)と 回復力(レジリエンス)を改善

私たちの世界中の従業員は、仕事での目標達成に向けて努力し、成果を出しながら、プライベートも充実させたいと思っています。これに応えるための一環として、タケダでは、理想的な働き方が実現できるように、従業員の要望に基づいて、健康やウェルビーイングに関するプログラムを定期的に見直し、強化しています。

世界で新型コロナウイルス感染症が席卷する中では、私たちの価値観であるタケダイズムが指針となりました。当社は、速やかにグローバル危機管理委員会(GCMC)を設立しました。GCMCは、ウイルス学者や伝染病学者を含む各分野の社内専門家を含む、部門を超えたチームとして、会社が科学的な意思決定や方針を策定することを支援しました。さらに、すべての従業員の健康と安全を守るためのリスク軽減策を立案し、全社に向けたリモートワークや渡航制限についてのガイダンスを策定するとともに、事業継続のために現場での業務に従事する必要のある従業員(エッセンシャルワーカー)のために徹底した感染予防策を取りました。

また、従業員がコロナ禍による困難を乗り越え、心身ともに良好な健康状態を保てるように、各国の福利厚生やポリシーに沿い、様々な対応を行いました。例えば、いくつかの国や地域では、病气や育児、介護をしている従業員の有給休暇を増やすことにいち早く取り組み、また他では、従業員が新型コロナウイルス感染症と闘う医療現場や地域コミュニティの支援ができるように、ボランティア休暇の日数を増やし、育児をしながら働く人や介護者への支援を強化しました。

さらに、従業員の要望によりよく応えるために、データと情報を収集し理解をすることが重要だと考えました。そこで、毎年実施している従業員意識調査を改め、ウェルビーイングに焦点を当てたグローバルな調査「ケアサーベイ」を実施しました。

優先事項の実践

父親としてワークライフバランスを取る

シンガポールの製造部門(グローバルマニュファクチュアリング・アンド・サプライ)で働く、ポール・タン(Paul Tan)の視点



私は、2020年9月に現職に異動しました。それまでもシンガポールでの勤務でしたので、新たな業務に移行するのはそれほど難しいことはありませんでした。すでにタケダのプロセスには慣れていましたし、もちろん会社のこともよく理解していました。

一方で、同僚やチーム全員がリモートワークで直接会うことができない状況の中、どのような方法で仲間と有意義な関わりを持てるかは大きな課題でした。

タケダはコロナ禍のニューノーマルに素早く順応しています。デジタルツールを活用し会社とのコミュニケーションを円滑に進め、仕事に必要な情報にアクセスできるなど、オンラインでも連携を図ることが容易になりました。さらに、上司が個人的にサポートしてくれたことも大きかったです。業務スケジュールに柔軟性をもたせ、定期的にオンラインでミーティングをしてくれました。また、この不安定な時期にいつも指導や励ましをしてくれました。

異動後の新たな環境に慣れるまでの期間は、とても印象深いものでした。新しい業務を始めて1週間も経たないうちに第2子が誕生したのです。普通なら大変な時期ですが、それまでに業務プロセスの多くを柔軟に再設計していたため、自分でも驚いたことに、プライベートと仕事の両方を上手くバランスを取りながらコントロールすることができました。そして、重要な仕事をきちんと把握しつつ、父親としての役割も十分に果たすことができたのです。

優先事項の実践

適応力とレジリエンスの 創出に関する調査

私たちは、誰もがサポートされている実感を持ち、健康的で、生き生きとモチベーションを高く持って働けるような職場環境作りに取り組んでいます。

2020年11月に実施した「ケアサーベイ」では、従業員が身体的、感情的、心理的な健康状態、勤務環境、そしてチームワークやそれによる相乗効果(チームダイナミクス)について、どのように感じているかについての重要な見識を得ました。これらすべては、ウェルビーイングやモチベーション、そしてエンゲージメントの向上に関わる重要な要素です。例えば、この調査では、**従業員の85%は日々行っている仕事は社会に良い影響を与えていると感じていることや、同じく85%がタケダは安全な職場環境を提供していると考えていることが示され、タケダの強みが証明されています。**

一方、改善すべき点も見つかりました。例えば、身体的な健康へのサポートに必要なものが提供されていると回答した従業員は50%でした。同様の割合で、会社はメンタルヘルスのニーズを満たすために必要なリソースを提供していないと考えており、半数以上の従業員が、オン/オフの切り替えに困難を感じていると答えました。

この結果は全マネージャーに共有され、チーム、組織、地域レベルで迅速に行動計画が立てられました。EHS(環境・健康・安全)チームは、人事およびグローバル・エシックス&コンプライアンスのパートナーとともに、従業員の健康とウェルビーイングに取り組むための全社施策を展開しています。

これらの取り組みには、従業員を対象とした、ウェルビーイングアプリの提供、オンデマンドコースの開発、チームで実施できるグローバルな運動チャレンジ、職場マナーの更新、世界メンタルヘルスデー活動の計画などがあります。

今後行う従業員意識調査には、ウェルビーイングに関するセクションを盛り込み、ともに働く仲間を支援し優れた企業文化を構築していくために役立てます。





従業員が、生涯にわたって自分の資質を伸ばしながら、しなやかなマインドをもってお互いに刺激し合い、どこでも活躍できるよう支援

イノベーションは私たちにとって欠かせない要素であり、従業員こそがイノベーションの原動力です。新型コロナウイルス感染症により、変化のスピードは加速し、常に改善と革新を生み出すことが必要になりました。このため私たちは、従業員が人々の暮らしを豊かにする医薬品の創出に取り組みながら、学び、成長し、自らの専門知識やスキルを伸ばしていけるよう、独自の機会を提供しています。

これらは、従来型のトレーニングや数年間かけて専門知識やスキルを開発するプログラム、ピープルマネージャーがチームとともにパフォーマンス向上のために継続的に話し合うことを後押しするオンデマンドリソースの提供など、多岐にわたります。例えば、アクセラレータプログラムは、働き始めの段階で高いポテンシャルを持つ従業員に、少なくとも2回以上の海外経験させる5年間にわたるグローバルの開発プログラムです。このプログラムは、将来のリーダーシップを担う人材を育成することを目標としています。さらに、日本では2020年にキャリアサポートプログラムを試験的に実施しました。従業員が経験を積み、能力を高めるために、他部門やプロジェクトでの短期間のアサイメントに挑戦できるというものです。また、タケダでは、従業員がバーチャルリアリティ（VR）などの新しいテクノロジーを学び、活用することも推奨しています。例えば、世界各地の製造拠点では、VRを活用してオペレーショントレーニングの効率化を図っています。

このように、従業員の学習と能力開発に費やす時間に投資することが、常に時代の先を行くチームを育成することに繋がり、最終的にはビジネスを前進させると私たちは考えています。

内面からの回復力(レジリエンス)

変化の中で学び、適応し、成長する力である「レジリエンス」を強化することは、仕事の成功だけではなく、私生活でも役立ち、コロナ禍において、さらにその重要性を増しています。

そこでタケダでは、従業員同士がつながり、新たなネットワークを構築しながら、レジリエンスを強化するアイデアや方法を模索する新しい独自のプログラム「Resiliency in Leadership program(リーダーシップにおけるレジリエンスを学ぶプログラム)」を設計しました。これまでにタケダのシニアリーダーと、3,000人を超えるピープルマネージャーが参加しています。このプログラムでは、著名な専門家によるライブセッション、デジタルオンデマンド学習、リソースライブラリ、専用アプリを利用したディスカッションなどが行われており、以下のトピックが学べます。

- 学びへの動機付けをし、学習習慣を身に付ける
- 個人の気づき、心持ち、ウェルビーイングの向上
- 対人関係スキルの強化
- オンライン環境下でも効率的にそして心理的安全に配慮しながらチームを導く方法
- 業務と意思決定を、個人およびチームの目標とリンクさせること

このプログラムの参加者のうち98%以上が「このプログラムを周囲に勧めたい」と回答し、約95%が「プログラムは自分の職務に関連しており、そこで学んだ手法やコンセプトを日々の業務で応用している」と回答するなど、高い評価を得ています。ある従業員は、

「プログラムで学んだ考え方や、物事の見方を柔軟にすることを家庭でも我が子と共有し、この研修を活かしていることに気が付いた」と語っています。

個人や組織のレジリエンスを向上する取り組みの次のステップとして、全世界の従業員を対象にオンデマンドコースやリソースを導入し、2021年に展開する予定です。



「Resiliency in Leadership program(リーダーシップにおけるレジリエンスを学ぶプログラム)」で、参加者が対話型アプリを使って、楽しく打ち解けます。



ポストコロナの働き方

新しいハイブリッドなワーキングモデルを導入し、事業の目標を実現し、機動性・生産性・コラボレーションの力を最大限に高めるような理想的な労働環境の構築を進めています。

次世代の理想的な働き方を築く

コロナ禍により、私たちの生活様式は一変しましたが、同時に働き方や働く場所について革新的な解決策を見つける一助ともなりました。実際に、私たちは、ポストコロナにむけた働き方に備えるため、「プロジェクト Explore」という取り組みを実施しました。この取り組みは、科学的な調査に基づき、また世界中の従業員から寄せられた意見や「ケアサーベイ」の結果も考慮したうえで、より柔軟でハイブリッドなワーキングモデルをグローバルに導入させます。

「プロジェクト Explore」では、ポストコロナの従業員の新しい働き方を検討し評価するため、全社のリーダーや従業員の協力を得て、7か月にわたり、オンラインおよびハイブリッド（対面とオンラインの組み合わせ）の働き方が従業員全体に及ぼす長期的な影響を調査しました。

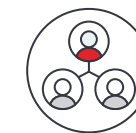
現在、ポストコロナの働き方に向け、新しいハイブリッドなワーキングモデルを導入し、理想的な労働環境の構築を進めています。しかし、単一の働き方が個々のニーズをすべて満たすとは言えません。例えば、製造ネットワークや血漿収集センターで働く従業員は、人々の暮らしを豊かにする医薬品を継続的に届けていくために、現場で業務にあたる必要があります。一方、業務の一部をオンラインで行うことができる従業員もいます。そのため、グローバルガイドラインおよびツールキットを作成し、各国のリーダーやマネージャーがこれに基づきながら各々のチームに合った新しいハイブリッドワーキングモデルを決定し、展開していけるようにしています。これにより、現場のニーズに合わせ、従業員のエンゲージメントを最大限に高める柔軟な文化の構築を目指しています。

働き方を進化させる中で、成果を生むために最適な職場環境を整え、以下の点を最大化させることを重視しています。



アジリティ（機動性）

患者さんとパートナーが待ち望む解決策をお届けするためのスピードを上げる



コラボレーション

患者さんに革新的な医薬品を提供するためのイノベーションを促進する



生産性と効率性

患者さん、社会、株主の皆さまに変革をもたらす価値を提供する

また、以下を通じて、有意義な対面での交流を促進し、タケダのコミュニティや文化を強化します。

- 私たちの価値観であるタケダイズムや文化、チーム間のつながりを強め、従業員がどこで働いていても、タケダの一員であると感じられるようにする
- 持続可能で、多様性に富んだ、インクルーシブな環境を作る。それにより、従業員のウェルビーイング、健康、レジリエンスを促進し、地球環境の保護に貢献する
- リーダーが、チームや国・地域のニーズに合わせ、対面とオンラインの適切なバランスを見つけられるよう支援する

さらに、以下を通じて従業員を支援し、ハイブリッドワーキングモデルを導入し、従業員を支援するため次のような取り組みを行います。

- 従業員が新しいワーキングモデルにおいても能力を発揮できるよう、**スキルアップの機会やトレーニングを提供する**
- 場所を問わず、シームレスな連携と効率的な業務を促進するための**ツールやテクノロジーを提供する**
- イノベーション、コラボレーション、チームワークを促進するための**オフィス空間を整備する**
- 働く場所を問わず、理想的な働き方を実現するために、**プロセス、ポリシー、労働水準の面でも従業員を支援する**

ハイブリッドな働き方はそれぞれの国によって異なりますが、柔軟な働き方の推進が、タケダ独自の企業文化や私たちの価値観であるタケダイズムの発展を促し、戦略的課題への取り組みや私たちが目指す未来に向けた歩みを後押しするものと確信しています。



An aerial photograph showing a winding river flowing through a dense, lush green forest. The river curves through the landscape, surrounded by thick vegetation. The lighting suggests a bright, sunny day, with some areas of the forest appearing slightly overexposed.

04

いのちを育む 地球のために

人類が共有する地球環境を保護し、これを持続可能(サステナブル)な形で維持していくためにイノベーションを推進することは、「世界中の人々の健康と、輝かしい未来に貢献する」というタケダの約束を実現させるうえでも特に重要な要素です。タケダは、環境の健全性に対するリスクが人々の健康にも影響を及ぼすと考えており、これには根絶を目指している感染症などの蔓延も含まれています。



私たちは240年にわたる長い歴史の中で培った知識を活かし、長期的な視点で企業活動を行っています。国連の持続可能な開発目標(SDGs)に沿って、気候変動、水とエネルギーの保全、廃棄物管理、ライフサイクル全体に配慮した製品管理という4つの重点分野で、グローバルな環境目標を設定しました。

2020年度ハイライト



気候変動Aリスト

国際的な環境非営利団体であるカーボン・ディスクロージャー・プロジェクト(CDP)より、2020年度の「気候変動Aリスト」に選定



カーボンニュートラル (二酸化炭素排出量実質ゼロ)

タケダは、2025年度までにスコープ1および2の温室効果ガス(GHG)排出量の40%を削減することを目指す

- スコープ1 GHG 排出量の5%削減¹
- スコープ2 GHG 排出量の39%削減²



廃棄物管理

84%の廃棄物を埋め立て以外で処理

気候変動への取り組み - 事業とバリューチェーンの脱炭素化

タケダは事業およびバリューチェーン全体で、気候変動の主な原因である温室効果ガス(GHG)排出量の削減に取り組んでいます。2020年1月にカーボンニュートラルの取り組みを開始し、2040年度までに事業活動に起因するすべての温室効果ガス(GHG)排出量をゼロとする(スコープ1および2)という長期目標を掲げるとともに、サプライヤーと協力して、サプライチェーンの排出量も50%削減する(スコープ3)ことを目指しています。排出削減目標は、サイエンス・ベースド・ターゲット・イニシアティブ(SBTi)により、地球温暖化を抑えるための科学的根拠に基づいた水準であることが認められました。

カーボンニュートラル ガバナンス チームのリーダーシップのもと、2020年度に本取り組みの最初のマイルストーンを達成しました。私たちが特に重視したのは、バリューチェーン全体で2019年度カーボンニュートラルを達成することでした。これを実現するために、省エネ対策への注力、グリーン電力の調達、ならびに再生可能エネルギー証書(REC)や高品質な検出済みカーボンオフセットに投資しました。

タケダは、2025年度までにスコープ1および2の温室効果ガス(GHG)排出量の40%を削減する予定です。また、課題は残されているものの、2040年までには排出量をゼロにできると確信しています。

1. 2016年度の排出量との比較

2. スコープ2のGHG排出量は市場ベースの手法に基づいており、購入した再生可能エネルギー証書(REC)は含まれていません。

CAPS:製造拠点での気候変動対策プログラム

CAPSとは、各拠点における二酸化炭素削減およびエネルギーと水資源の保全プログラムです。CAPSチームは、拠点リーダーやプロジェクトスポンサーと協力して、投資判断やプロジェクト管理において、拠点での温室効果ガス(GHG)排出量の削減、また最終的にはゼロにするための方法を計画・実施し、環境が不可欠な検討事項となるよう徹底しています。本プログラムは近い将来、廃棄物の削減にも拡大される予定です。

本プログラムにより、約30の製造工場、3つの主要な研究開発拠点、および血漿収集センター(BioLife)はすでに大きな進捗を遂げています。CAPSは、各拠点およびタケダ全体の目標達成に向けて、独自のデジタルプラットフォームを使用することで、透明性の高い温室効果ガス(GHG)排出量の追跡、傾向分析および将来の排出量予測を行います。さらに、CAPSプログラムは、社内のソーシャルメディアと情報基盤を介して、知識とベストプラクティスを共有できるようにしています。

タケダの温室効果ガス(GHG)使用量の15%は事業所での活動が占めています。残り(約85%)は、事業所外のバリューチェーンに起因しています。タケダの調達部門およびEHS(環境・健康・安全)チームは、主要なサプライヤーと協力し、科学的根拠に基づく二酸化炭素削減目標を設定し、それに沿って排出量を削減するための支援を行っています。温室効果ガス(GHG)削減目標を達成するためには、サプライヤーが自らの排出量を削減できるよう、実行を促し、協力し、支援することが重要です。

CAPSは、独自のデジタルプラットフォームを使用して、各拠点やタケダ全体の目標に向けた、拠点全体のGHG排出量の追跡、傾向分析および将来の排出量を予測しています。





優先事項の実践

長年培われたタケダの知識と経験で IQVIA社の気候目標策定を支援

データ、テクノロジー、および高度な分析において世界のリーディングカンパニーである米国企業のIQVIA社は、タケダが患者さんのためにより良いソリューションを生み出すためのビジネス変革を支えています。これに対しタケダは、IQVIA社の環境パフォーマンス向上に寄与しています。

IQVIA社は、タケダのサステナビリティレポート2020やカーボンニュートラルへの取り組みを見て、行動を起こす必要があると強く認識させられたとのこと。私たちのサポートにより、IQVIA社は現在、持続可能な開発目標(SDGs)と科学的知見に基づいて削減目標を定める国際イニシアチブ「サイエンス・ベースド・ターゲット・イニシアティブ(SBTi)」に沿って、2023年に向けた独自の気候変動への目標を設定しています。

タケダの知識と経験を共有するために、IQVIA社とともにスコープ3排出量のパイロットテストを実施しました。現在、IQVIA社の調達部門と協力して、このベストプラクティスを彼らの事業運営に取り込めるよう協力しています。IQVIA社はこのパートナーシップを通じて自社のサプライヤーも知見を得られるよう、話し合いを始めました。

「IQVIAの目標は、引き続き
努力を重ね、サステナビリティと
良き企業市民であることを
企業文化と事業に組み込むことです。
タケダと緊密に協力しながら、
サステナビリティの実現に向けて
前進していきたいと思います」

ジョン・ドッド (JOHN DODD)

**IQVIA社 シニア ディレクター オペレーション
エフェクティブネス**



天然資源の保護と ウォーター・スチュワードシップ

私たちは、水資源への影響においてもっとも大きな変化をもたらす拠点を抽出するために、拠点ごとの水への影響を把握できるよう全社を挙げて努めています。

世界中の製造拠点および研究開発拠点に供給される水源の受給逼迫要因と逼迫度合いの大きさを評価しています。水利用に影響を与える地域要因を理解することにより、特定のストレス要因(例えば、水へのアクセス、生物多様性、過剰な需要、季節変動、干ばつ、洪水、水不足など)を軽減するための活動を行うことができます。

2021年度までに、水関連のリスクの高い拠点のリスク緩和計画、リスク低減目標、節水目標を設定する予定です。さらに、タケダの事業全体が大幅に成長しているなかで、環境負荷を削減し、水消費量の削減に取り組んでいます。これには、2019年度の取水量と比較して、2025年度までに5%の削減目標が含まれています。削減のための取り組みを完了させ、その過程での進捗状況を測定します。

優先事項の実践

自然資源の保護— 大阪でのエネルギー使用量の可視化による 行動変容

大阪の十三工場は、「デンスケ」と呼ばれるデジタルダッシュボードを開発しました。デンスケの名前は「電力使用量の公開」をイメージしたものです。

このダッシュボードは、ビジネス・エクセレンスチームとエンジニアリング・ユーティリティーチームが開発したもので、全従業員が簡単にアクセスできるようになっています。ダッシュボードには、各建物のエネルギー使用量とそれに伴うGHG排出量が表示されます。これにより、工場の従業員は自分の行動の影響を確認し、削減のために自ら行動を変えることができます。

優先事項の実践

ベルギーの製造拠点が水のリサイクルをリード レシーヌ市のウォーター・プロジェクト

節水への取り組みの中には、実現することが困難な場合もあります。そのため、ベルギーのレシーヌ市の製造工場
で廃水をリサイクルするという先駆的なプロジェクトが注目されています。

私たちはベルギーの新興企業Ekopak社と提携し、その革新的な技術によって、大規模な雨水や廃水の処理と再利用が可能になりました。これはレシーヌ市で、600,000m³の水が再利用できることを意味し、このプロセスでの厳しい品質要件のすべてを満たしています。そしてまた、拠点全体の淡水消費量の90%に相当します。

この数字は、ベルギーのほぼ18,000人分の年間の水使用量に当たり、そして偶然にもレシーヌ市の総人口に相当します。この施設は、製薬業界では初の大規模な廃水リサイクル施設であり、ベルギー国内はもちろん、世界的にも初めての試みとなり、今後世界各地で展開される可能性があります。2021年3月に着工し、2023年に稼働する予定です。

施設への投資には、水処理における酸や苛性ソーダなどの化学物質使用削減も含まれており、レシーヌ市の天然資源を維持・保護するための幅広い戦略の一部です。同拠点は、すでに100%再生可能電力を購入しており、天然ガスを燃料とするタービンを使用して発電するコージェネレーションプラントの稼働に加えて、今年中に8,000枚以上の太陽光発

電パネルを設置する予定です。また、エネルギー効率を体系的に監視し、生物多様性管理プログラムを展開しています。

600,000m³
の水を再利用

水消費量の
90%
をリサイクル



2021年「世界水の日」

タケダとEkopak社は、2021年3月の「世界水の日」を記念して、途上国の1,200人に飲料水を提供するWater.orgへの共同寄付を行いました。これは、レシーヌの拠点の全従業員数に相当します。



責任ある廃棄物管理

地球を守るための取り組みの一環として、廃棄物管理に関する新たな目標を設定しました。2030年までにすべての主要拠点で埋め立て廃棄物をゼロにするという目標が含まれます。目標を達成するために、廃棄物の発生量を削減し、可能な限り再利用/リサイクルを促進するよう努めています。タケダでは、すべての廃棄物が責任を持って管理されるよう、有害廃棄物の処理・保管・処分施設を監査するプログラムを実施しています。

2020年度に埋め立て廃棄物の80%を転用し、
2025年度までに90%以上にすることを目標にしています。

山口県光市、ノルウェーのアスケー、アイルランドのブレイ、
グレンジキャッスル、オーストリアのリンツ、ドイツのジンゲン、
ロシアのヤロスラヴリ、スイスのヌーシャテル、シンガポール、
ブラジルのジャグアリウーナにある拠点では、
すでに埋め立て廃棄物をゼロにするという目標を達成しています。

プロダクト・ライフサイクル・ スチュワードシップ

研究開発から原材料の調達、医薬品の製造、使用、廃棄に至るまで、ライフサイクルのすべての段階を通じて医薬品が環境に与える影響に配慮しています。

プロダクト・ライフサイクル・スチュワードシップの現在の目標は次の通りです。



2021年度までに、患者さんへの教育と回収プログラムを通じて、期限切れや未使用の高薬理活性医薬品の適切な廃棄を支援する。



2025年度までに、医薬品の2次、3次包装に使用される紙とファイバーボードのうち、少なくとも50%はリサイクル素材、または森林認証素材であることを保証する。

また、環境負荷低減の取り組みを拡大することにより、すべての事業活動にわたりプロダクト・ライフサイクル・スチュワードシップを推進し続けています。

- 包装と医療機器製造の省資源化
- 包装とデバイスのリサイクル性を向上
- 研究開発プロセスでグリーンケミストリー開発の原則を利用し、環境負荷と毒性を低減すると同時に、化学物質の危険性評価をプロジェクト開発のマイルストーンに統合
- 環境リスク評価を実施し、医薬品原薬の使用後・破棄後の動きを把握し、生態毒性の可能性のある原体を特定することで、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、薬物の回収努力の奨励など)に対応



優先事項の実践

「グリーンケミストリー」原則が、 業界初のプロセスを先導

医薬品設計および製造工程における有害物質の使用または生成を低減または排除することは、医薬品が及ぼす環境、健康、および安全への影響を最小限にするために、もっとも効果的な方法です。

これらの「グリーンケミストリー」原則を用いて、セロトニン(5-HT₄)受容体アゴニストによるTAK-954開発のためのプロセスを構築しました。このプロセスは業界初の試みであり、米国化学会(ACS: American Chemical Society)の『Peter J. Dunn Award for Green Chemistry & Engineering Impact in the Pharma Industry』に選ばれました。いわゆる「第2世代」プロセスでは、反応および分離媒体として水を使用します。第1世代の有機溶剤ベースのプロセスと比較すると、廃棄物が78%少なく、合成ステップも2つ減り、有機溶剤の使用量を93%削減しています。水の使用量も46%減少しました。一方、全収率は35%から56%に向上しています。

TAK-954は、Theravance Biopharma社と独占契約に基づき開発されており、術後の一過性の腸管機能障害である術後消化器機能障害を適応症として開発中です。



優先事項の実践

より持続可能な未来を 築くために、従業員が 地元の中学校を訪問

光工場の従業員は、次世代のイノベーターがより持続可能な未来を築くことを支援するために、2020年に地元の中学校を訪問しました。

グローバルEHS(環境・健康・安全)チームメンバーの多くがかつて通った、光市立大和中学校を訪問し、持続可能な開発目標(SDGs)の重要性について在校生たちに語り、SDGs達成をサポートするためのタケダの取り組みを学生たちに紹介しました。例えば、光工場では、日本で販売される医薬品にバイオポリエチレン(再生可能なバイオマス材から得られるバイオプラスチック)製のボトルを使用し、二酸化炭素排出量を大幅に削減しています。

また、タケダのメンバーは、より持続可能な未来を築く上で学生たちが果たすことができる重要な役割について理解を深めるために支援してきました。例えば学校周辺の草むしりは、小さな活動ですが、環境や社会に大きな影響を与える活動であることを説明しました。

従業員の 天然資源保護に 対する意識を 高める

従業員は、毎年、社内外での様々な啓発活動を通じて世界環境デー、世界水の日、アースデイなどのイベントを祝うことを奨励されています。2020年には2年連続で、アーバー・デイ財団(Arbor Day Foundation)と提携し、大気と水質の改善と気候変動の緩和に取り組む一環として、40,000本の植樹を行いました。



05

財務実績

タケダは、価値観(バリュー)に基づいたグローバルな研究開発型バイオ医薬品企業となるための変革を加速させ、患者さんや株主の皆さま、そして社会全体に対して、長期的な価値の提供を目指しています。シャイアー社の統合が完了し、消化器系疾患、希少疾患、血漿分画製剤(免疫疾患)、オンコロジー、ニューロサイエンス(神経精神疾患)の5つの主要ビジネスエリアが成長を牽引し、グローバルな市場機会に対応する地理的拠点を有し、持続的な成功を可能にしています。

財務ハイライト

2018年度から2020年度			2021年度	
財務指標	達成 シャイアー社の統合や新型コロナウイルス感染症の流行拡大の中でも、マネジメントガイダンスを各年度で達成	✓	売上収益成長が加速 実質的な売上収益の成長率¹ 2021年度のガイダンスを一桁台半ばに	
コストシナジー	23億米ドル 23億米ドルの目標を1年前倒しで達成、当初の14億米ドルの目標を上回る	✓	パイプラインの転換期となる一ツ年 革新的なウェーブ1およびウェーブ2パイプラインを推進するため研究開発投資を強化	
利益率	30.2% 実質的な Core 営業利益率¹は、22%(2018年度実績)から30.2%に到達	✓	未来へ向けて	
事業売却等	最大約129億米ドル² 非中核事業・資産の当初売却目標100億米ドルを超過	✓	トップライン成長の加速 グローバルブランド14製品およびウェーブ1パイプラインの上市に牽引され、トップラインの成長モメンタムは中期的に継続する見込み	
レバレッジ低下	3.2倍 力強いキャッシュ・フローにより、2021年3月末の純有利子負債/調整後 EBITDA 倍率¹ は、2019年3月末の4.7倍から3.2倍に改善	✓	レバレッジ低下と利益率目標 実質的な Core 営業利益率¹を2021～2023年度に目標とする30% 台前半～半ばへ 純有利子負債/調整後 EBITDA¹倍率は目標とする2倍(2倍台前半)へ	

1. 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。

2. 公表済みの案件。未完了の取引、マイルストーンおよび支払いが保証されていないその他の条件付き支払いの全額を含む。

2020年度の 財務実績

前例のない困難の年に安定性を示す

新型コロナウイルス感染症の流行拡大により前例のない不確実性の中においても、2020年度に優れた業績を達成しました。これは、タケダの製品ポートフォリオの安定性や、患者さんのために研究開発活動を推進し、ステークホルダーの皆さまに向けて持続可能な価値を創出し続けるという当社のあくなき追求を示すものです。

業績	3月31日を期末とする会計年度		前年度比	
	2019年度	2020年度	円	%
(百万円)				
売上収益	3,291,188	3,197,812	△93,376	△2.8%
営業利益	100,408	509,269	408,861	407.2%
税引前当期損益	△60,754	366,235	426,989	—
税引前利益	44,290	376,171	331,881	749.3%
親会社の所有者に帰属する当期利益	44,241	376,005	331,764	749.9%
EPS(円)				
基本的1株当たり当期利益	28.41	240.72	212.31	747.3%
希薄化後1株当たり当期利益	28.25	238.96	210.71	745.9%

国際会計基準(IFRS)に準拠しない財務指標*

業績	3月31日を期末とする会計年度		前年度比	
	2019年度	2020年度	円	%
(億円)				
実質：				
売上収益成長率	1.6%	2.2%		
Core 営業利益率	27.3%	30.2%		
Core 営業利益	9,622	9,679	57	0.6%
Core EPS(円)	387	420	33	8.5%
フリー・キャッシュ・フロー	9,680	12,378	2,698	+27.9%

レバレッジ	時点	
	2020年3月31日	2021年3月31日
(億円)		
純有利子負債	△42,340	△34,294
調整後 EBITDA(過去12か月)	11,259	10,835
純有利子負債／調整後 EBITDA 倍率	3.8x	3.2x

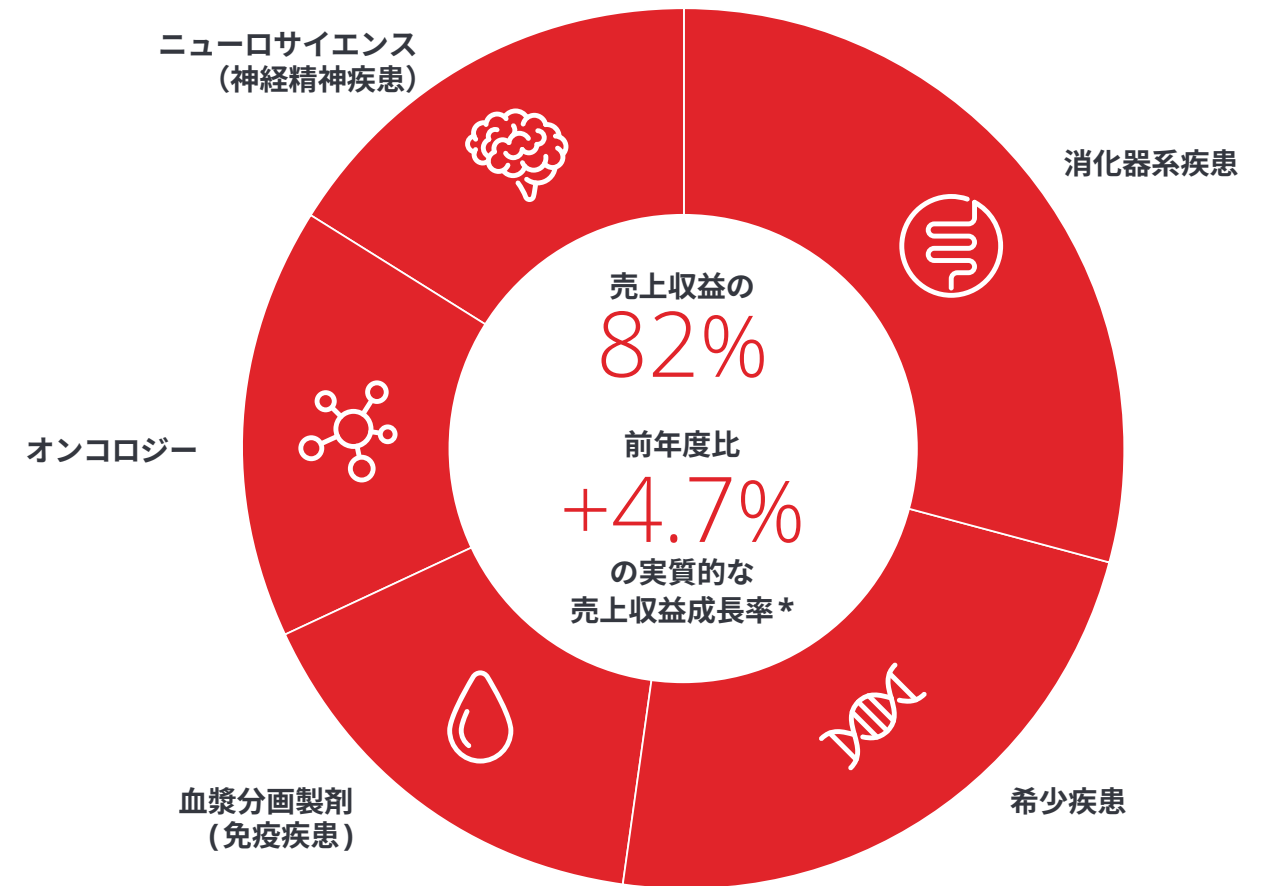
* 当社は、国際会計基準(IFRS)に基づく経営実績評価を補完するために、IFRSに準拠しない財務指標を一部使用しています。IFRSに準拠しない財務指標の定義、説明、調整方法については、Appendixをご参照ください。

財務情報の詳細については
2021年6月29日公表の「[FORM 20-F](#)」をご参照ください。



5つの主要ビジネス領域

私たちは5つの主要ビジネス領域に引き続き注力します。これらは2020年度売上収益の約82%を占め、実質的な売上収益成長率*は対前年度比+4.7%でした。



* 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。

グローバルブランド14製品

当社の2020年度の収益成長は、グローバルブランド14製品が大きく貢献し、売上収益合計は1兆2,000億円を超え、実質的な売上収益の成長率¹は+16.0%となりました。

事業分野	グローバルブランド製品	適応症	売上収益(億円)	実質的な売上収益の成長 ¹
消化器系疾患	Entyvio [®] /エンタイビオ [®]	中等症から重症の潰瘍性大腸炎・クローン病	4,293	+26.2%
	GATTEX [®] /REVESTIVE [®]	非経口(静脈栄養)サポートを必要とする短腸症候群(SBS)	646	+7.3%
	ALOFISEL [®]	非活動期/軽度活動期の成人の管腔型クローン病患者さんにおける肛囲複雑瘻孔	8	+105.8%
希少疾患	TAKHZYRO [®]	遺伝性血管性浮腫(HAE)の発作の予防	867	+30.0%
	アディノベイト [®] /ADYNOVI [®]	血友病A	581	+0.5%
	NATPARA ^{®2} /NATPAR [®]	慢性副甲状腺機能低下症(HPT)	36	△73.2%
	エラプレース [®]	ファブリー病	688	+8.3%
	ビプリブ [®]	1型ゴーシェ病	385	+6.5%
血漿分画製剤(免疫疾患)	免疫グロブリン		3,349	+15.7%
	GAMMAGARD LIQUID [®] /KIOVIG [®]	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(NMN)		+19.0%
	HYQVIA [®]	原発性免疫不全症(PID)(欧米)および重度の続発性低ガンマグロブリン血症および回帰感染を伴う慢性リンパ性白血病または骨髄腫(欧州)		+14.1%
	CUVITRU [®]	原発性体液性免疫不全症		+27.9%
	ALBUMIN/FLEXBUMIN ³	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	576	△12.6%
オンコロジー	ニンラーロ [®]	多発性骨髄腫(MM)	874	+15.9%
	アルンブリグ [®]	ALK陽性の非小細胞肺がん(NSCLC)	88	+24.4%

1. 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。

2. NATPARAは、カートリッジのゴム製セプタム部品のゴム微粒子が薬液に混入する可能性があるため、2019年9月に米国市場で回収されました。当社は、米国におけるNATPARAの供給再開計画について米国食品医薬品局(FDA)と緊密に協議を進めていますが、現時点では、2022年3月31日より前に米国市場へ供給再開はないと予想しています。

3. 合計にはAlbumin Glass, Flexbuminおよび献血アルブミンを含みます。

2021年度の展望

トップラインの成長とパイプラインの転換期となる1年

世界的な新型コロナウイルス感染症の流行拡大というマクロ経済的背景の中で、タケダの事業は安定性を示し、2021年度のマネジメントガイダンスでは実質的な売上収益成長*の加速を期待します。

2021年度は当社のパイプラインの重要な転換期となります。研究開発投資を強化し、革新的なウェーブ1およびウェーブ2パイプラインを推進するとともに、パートナーシップ戦略をさらに推し進めます。また、オンコロジー領域や、データおよびデジタルサイエンスの分野でさらなる能力を構築し、新たな臨床試験を開始していく予定です。

中期的にはグローバルブランド14製品およびウェーブ1パイプラインの上市に牽引され、トップラインの成長の勢いが継続する見込みです。実質的なCore営業利益率*の目標を30%台前半に設定し、力強いキャッシュ・フローを創出するとともに、レバレッジ低下を進め、2021～2023年度に純有利子負債/調整後EBITDA倍率を2倍台前半へと改善させる目標を掲げています。

2022年3月期の業績予想および
マネジメントガイダンスの詳細については、
2021年5月11日公表の
[「2021年3月期 決算短信\(IFRS、連結\)」](#)をご参照ください。

2021年度財務ガイダンス

予想				
(億円)	2020年度	2021年度	対前年比	
財務ベース:				
売上収益	31,978	33,700	+1,722	+5.4%
研究開発費	△4,558	△5,220	△662	△14.5%
営業利益	5,093	4,880	△213	△4.2%
税引前当期利益	3,662	3,520	△142	△3.9%
当期利益(親会社の所有者持分)	3,760	2,500	△1,260	△33.5%
EPS(円)	240.72	159.91	△80.81	△33.6%
国際会計基準(IFRS)に準拠しない財務指標*				
Core 営業利益	9,679	9,300	△379	△3.9%
Core EPS(円)	420	394	△26	△6.2%
フリー・キャッシュ・フロー	12,378	6,000-7,000		
1株当たり配当(円)	180	180	—	—

マネジメントガイダンス*

	2021年度
実質的な売上収益	一桁台半ばの成長率
実質的なCore 営業利益	一桁台半ばの成長率
実質的なCore 営業利益率	約30%の利益率
実質的なCore EPS	一桁台半ばの成長率

* 2021年度Core営業利益予想に関する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。



患者さんおよび株主に対する 価値を最大化するための 資本配分

当社は、財務的なコミットメントを果たし、ビジネスの勢い、コストシナジー、非中核事業・資産の売却から潤沢なキャッシュ・フローを得る見通しの下に、また、私たちの価値観（バリュー）と私たちが目指す未来（ビジョン）に基づき、患者さんと株主価値を最大化するよう資本を配分していきます。

成長ドライバーへの投資

- 研究開発における戦略的な投資、中国市場を含む新製品上市、血漿分画製剤事業など、成長分野への投資を続けます。

レバレッジの速やかな低下

- 2021～2023年度に純有利子負債／調整後EBITDA* 倍率を2倍台前半へ改善
- 堅実な投資適格格付の維持

株主還元

- 株主への利益還元を重視し、1株当たり年間配当金180円の確立された配当方針を維持

* 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。

06

価値観に基づく ガバナンス体制

タケダのコーポレートガバナンスの組織体制は、存在意義（パーパス）、私たちが目指す未来（ビジョン）、価値観（バリュー）にしたがい、迅速かつ思慮深い意思決定を実現するよう設計されています。「タケダイズム」とは、まず誠実であることです。それは、公正・正直・不屈の精神であり、「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）」の順番で考え、これに基づき行動することで実現され、あらゆる事業活動に深く根ざしています。

経営陣は、多様性があり経験が豊富な取締役会とタケダ・エグゼクティブチーム(TET)で構成され、患者さんへの約束を果たすために、私たちに信頼してくださる株主の皆さまに対して責任を有しています。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、患者さんを中心に考えた意思決定を行いながら、グローバルに事業を展開しています。

取締役会

取締役会の主要な役割は、ステークホルダー（特に株主の皆さま）に対し、長期的な価値を創出することです。取締役会では、企業理念の策定と改訂、中長期戦略、重要な経営方針など、経営に関わる戦略的かつ重要な事項について検討し、決議しています。また、取締役会規程にて決議事項および報告事項を定め、取締役の職務執行の監督も行っています。

- 取締役会は、定款に基づき、重要な業務執行の一部を経営陣に委任しています。具体的には、経営全般に関する事項をビジネス・レビュー・コミッティー(BRC: 一般的な経営案件を所管、代表取締役社長CEOが議長を務める)、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、研究開発部門を統括するリサーチ&デベロップメント プレジデントが議長を務め、U.S. ビジネスユニット プレジデント&グローバル ポートフォリオ コマーシャライゼーション プレジデントが、後期のパイプライン資産に対しては各事業部門のリーダーが共同議長を務める)、リスク・エシックス&コンプライアンス・コミッティー(RECC: 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、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る)に決裁権限が付与されており、これらの会議体で決裁された案件が取締役に報告されることにより、経営陣の業務執行を監督しています。
- 上記会議体の決裁を必要としない事案は、タケダグループの経営管理方針(T-MAP)の定めるところにより、代表取締役社長CEOおよび各部門の統括責任者で構成されるTETに権限が委譲され、グループ全体として迅速かつ効率的な経営が実現しています。





取締役会とタケダ・エグゼクティブチーム(TET)の構成

取締役会は、7つの異なる業界にて実績のある16名の取締役で構成されており、うち約75%にあたる12名が独立社外取締役です。また、取締役会の議長は独立した社外取締役が務めます。取締役会は、国籍や性別を問わず、グローバル経営のガバナンスに必要な知識、経験、能力、バランスをもった社内外の人材で構成されています。弊社の内規においては取締役会の活性化と実効性を保つため、社外取締役の任期を6年から10年と規定しております。また、タケダ・エグゼクティブチームのメンバーも国籍(10か国)・性別(男性13人、女性6人)を問わず多様なメンバーで構成されており、様々なステークホルダーの視点に立った議論や意思決定を行っています。取締役会やエグゼクティブにおける多様性(ダイバーシティ)と包括性(インクルージョン)の観点から有用であり、今後もさらに推進していきます。

監査等委員会

監査等委員会は、「監査等委員会監査等規定」に基づき、独立性と実効性を確保しています。取締役の職務執行の監査と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。

タケダ・エグゼクティブチームは、

**男性13人、
女性6人**

で構成されています。

指名委員会および報酬委員会

指名委員会および報酬委員会は、取締役会の任意の諮問機関として機能しています。これらの委員会は、取締役人事および報酬制度にかかる決定プロセスと結果の透明性、客観性を確保しています。各委員会の委員については、その過半数を社外委員としています(2020年度は指名委員会、報酬委員会ともに社外委員のみで構成されています)。また、各委員会の委員長は独立社外取締役が務めることとなっています。取締役は、適正な資格・手続きに基づいて選任・再任され、後継者計画が策定されています。報酬委員会は、業績に連動した報酬の目標と実績、インセンティブの主要業績評価指標(KPIs)と目標、取締役の報酬額、報酬の公開などを検討し、さらに取締役会へ説明します。指名委員会は、取締役候補者および取締役の後継者計画を検討し、さらに取締役会へ指針を示します。

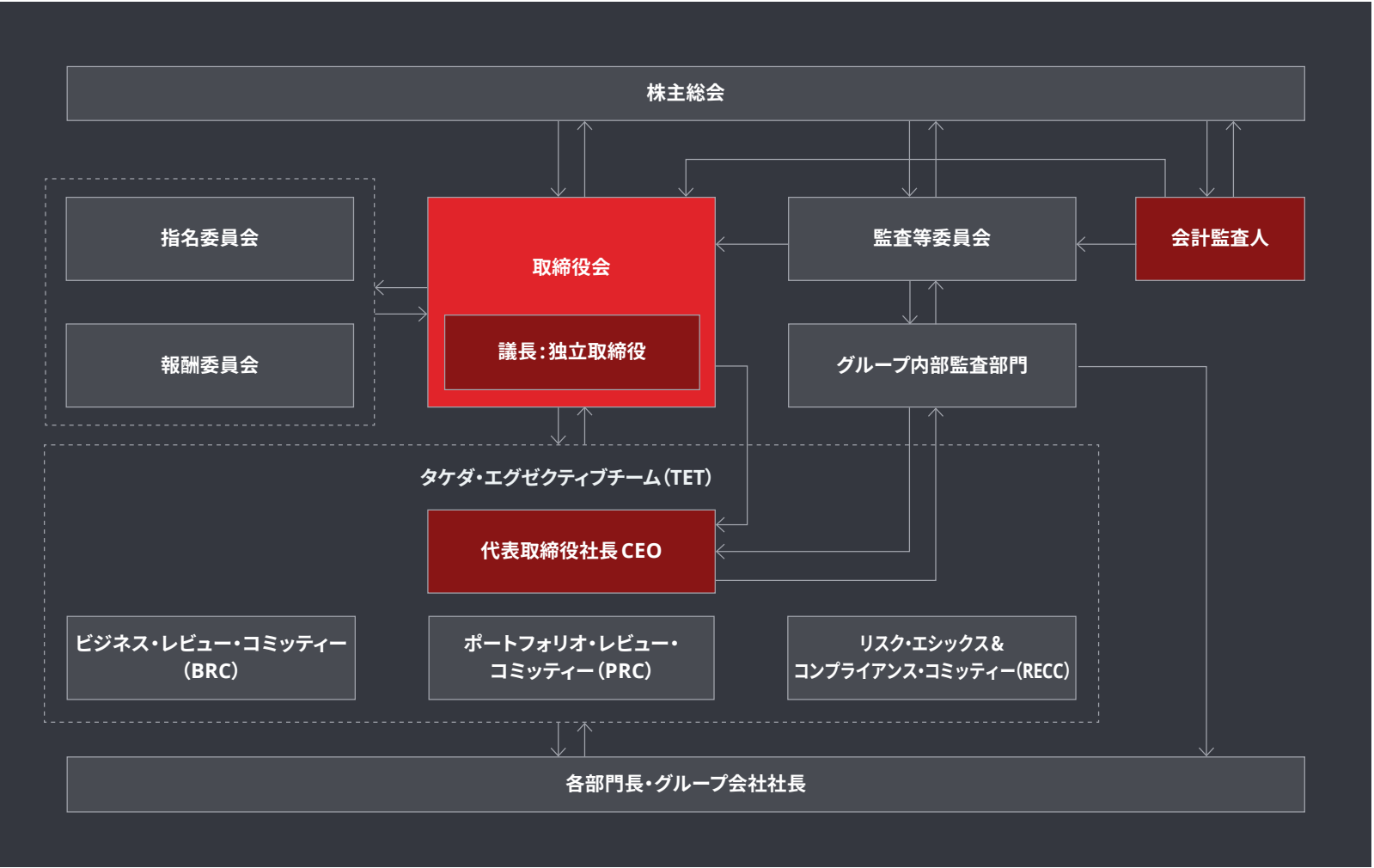
株主との対話

株主の皆さまのフィードバックを理解すると同時に、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へ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する機会を設けています。2020年度にタケダは、株主の皆さま、投資家、アナリストと計500件以上の会議や電話会議を実施しました。これらのフィードバックは、報酬委員会による報酬プログラムの継続的な評価や、株主の皆さまとの継続的な議論に活用しています。

より詳細な情報は
[「2021年コーポレートガバナンスに関する報告書」](#)
をご覧ください。



2020年度は、株主、投資家、アナリストの皆さまと、
計500回以上のミーティングや電話会議を実施しました。



取締役会

ベスト・イン・クラスのガバナンスを大切にしています。取締役会は、様々なバックグラウンドを持つ経験豊富なグローバルリーダー16名で構成されています。そのうち12人は独立社外取締役です。

社内取締役



クリストフ・ウェバー¹
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・プランプ
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
取締役
チーフ フィナンシャル
オフィサー

独立社外取締役²



NC

坂根 正弘
独立社外取締役
取締役会議長
指名委員会委員長



CC

オリビエ・ボユオン
独立社外取締役



NC

ジャン＝リュック・ブテル
独立社外取締役



CC

イアン・クラーク
独立社外取締役



CC

藤森 義明
独立社外取締役



NC

スティーブン・ギリス
独立社外取締役



国谷 史郎
独立社外取締役



NC

志賀 俊之
独立社外取締役



初川 浩司
独立社外取締役
監査等委員会委員長



CC

東 恵美子
独立社外取締役
監査等委員
報酬委員会委員長



飯島 彰己
独立社外取締役
監査等委員



NC

ミシェル・オーシンガー
独立社外取締役
監査等委員

NC 指名委員会

CC 報酬委員会

1. クリストフ・ウェバーは、指名委員会にオブザーバーとして参加
2. 東京証券取引所の上場規則による

タケダ・エグゼクティブチーム

タケダ・エグゼクティブチーム(TET)は、性別、年齢、国籍など多様性、そして機能的な専門知識と豊富な経験に基づき、迅速かつ透明性のある意思決定を行います。

日本



クリストフ・ウェバー
代表取締役社長 CEO



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



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



中川 仁敬
グローバル ジェネラル
カウンセル



大藪 貴子
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



佐藤 弘毅
コーポレート ストラテジー
オフィサー&チーフ オブ スタッフ

米国



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



マルチェロ・アゴスティ
グローバル ビジネス
デベロップメント オフィサー



テレサ・ビテッティ
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



ローレン・デュブレイ
チーフ HR オフィサー



ジェラード・グレコ
グローバル クオリティ オフィサー



ジュリー・キム
プラズマ デライブド セラピーズ
ビジネス ユニット プレジデント



ラモナ・セケイラ
U.S. ビジネス ユニット プレジデ
ント&グローバル ポートフォリオ
コマーシャライゼーション
プレジデント



ラジーヴ・ヴェンカヤ
グローバル ワクチン ビジネス
ユニット プレジデント

スイス



ジャイルズ・プラットフォード
EUCAN ビジネス ユニット
プレジデント



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



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



リカルド・マレック
グロース&エマージング マーケッツ
ビジネス ユニット プレジデント

シンガポール



取締役報酬

製薬業界のリーディングカンパニーであるためには、多様性に富み、高いスキルを持つビジネスリーダーを取締役として迎え入れることが重要です。そのため、取締役の報酬はグローバルで競争力のあるものでなければなりません。社外取締役で構成される報酬委員会は、社内取締役を含む取締役会の報酬慣行について取締役会に答申します。社外取締役および監査等委員の報酬は、定額で支払われる基本報酬と長期インセンティブで構成されています。長期インセンティブは、報酬、会社の業績、株価と関連付け、中長期的に企業価値を高めるという取り組みをさらに強化することを目的としています。

トータルリワードおよび報酬

タケダ・エグゼクティブチームおよびグローバルに活躍する従業員に対して、競争優位性のある報酬を提供するよう努めています。私たちの存在意義を理解し、約束を守るという確たる目的をもって行動した個々人の業績に報いることを目指しています。2020年度の短期および長期インセンティブプランのため、主要業績評価指標(KPIs)を策定することで、CEO、タケダ・エグゼクティブチーム、および従業員の報酬を、ビジネスの最重要優先事項をもとに設定しました。

トータルリワードの概念をもとに以下の目標を後押し：

競争力を生む差別化戦略

タケダの価値観に基づいた目的意識のある高い成果に焦点を当て、競争の激しい市場において上位4分の1(トップ25%)に位置する総報酬(トータルコンペンセーション)を提供することで差別化を図ります。

グローバルとローカルでの最適化

グローバルなポジションの報酬を決める際には、関連する地域の市場状況や実態を考慮します。

業績・貢献度の反映

組織全体の成功への貢献度を基準に、従業員の個人業績に応じて評価します。

従業員に選ばれる会社へ

従業員に選ばれるグローバル企業としての評価を向上させます。私たちの価値観であるタケダイズムを根幹とし、差別化戦略により競争力のある報酬体系を整え、優秀な人材を惹きつけ、維持する能力を強化します。

当社は、役員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)」という3つの要素を組み合わせ、これらの目標達成を目指しています。タケダ・エグゼクティブチームの報酬構成は、役員報酬を個人、TET、そして会社業績と結びつける当社の考え方を反映しており、役員報酬の大部分は業績に連動しています。年間のSTIとLTIのうち業績連動型株式報酬(業績に応じて権利が確定する「PSU)」の支給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は3年間の業績が対象になります。

タケダのエグゼクティブ報酬の構造と考え方については
[こちら](#)をご覧ください。

税務コンプライアンス

タケダは良き企業市民として、関連する所轄税務当局と透明性のある関係を構築し、税務関連事項について公正かつ一貫した方法で業務に取り組んでいます。税務に関する文書「[タケダグループの税務コンプライアンスに対する取り組み](#)」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を採用しません。

グローバル行動規準と経営の基本精神に示されたタケダの価値観(バリュー)には、税務関連法規の遵守を含むポリシーとガバナンスの枠組みが示されており、その枠内において重要な税務リスクの把握と軽減を検討します。タケダの税務リスクへの考え方は、タケダとしてのグローバルリスク管理ポリシーに統合されています。



リスク管理

リスク管理は、コーポレートガバナンスと企業文化を支える重要な柱です。長期的な成長と目標を達成するための戦略を支えるとともに、当社の社会的評価の向上(レピュテーション)と事業環境の保護にも寄与します。リスク管理は、業務に組み込まれ、取締役会によって監督されています。事業に対する主なリスクは、リスク・エシックス&コンプライアンス・コミッティー(RECC)および取締役会に毎年報告されます。

リスクマネジメントは事業体制に組み込まれています。関連する各部門は、担当領域毎に主要なリスクとリスクへの対応を管理する責任があります。

私たちは組織全体で一貫した企業リスクプロセス(ERM: Enterprise Risk Management)を使用しています。このプロセスでは、起こりうるリスクの可能性と影響、および軽減措置の有効性を検討します。

倫理とコンプライアンス

タケダは、価値観に基づく文化を強固な基盤としていることを誇りとしています。私たちのあらゆる活動は、最終的に人々の健康に影響を与えるため、常に高いレベルでの倫理的行動を実践しています。

私たちは、法令遵守はもとより、倫理的な行動をする義務があると考えています。私たちの企業理念は、私たちはどういう存在なのか、何をどう成し遂げていくかの基準となるものです。

タケダ・グローバル行動規準は、21か国語で提供されており、タケダがビジネスを行うための基本原則を示しています。私たちは従業員に行動規準を示し、倫理的な行動を促しています。そして、倫理観の醸成やコンプライアンスを促進するため、チーフ エシックス&コンプライアンス オフィサーおよびリスク・エシックス&コンプライアンス・コミッティー(RECC)を設置し、両者が協働して倫理およびコンプライアンス事案を全社的なアプローチで対応する体制を構築しています。

すべてのグループ会社においてタケダ・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と現地の規則に則って、エシックス&コンプライアンス・プログラムの実行と強化を推進しています。これらのポリシーはビジネス・レビュー・コミッティー(BRC)により承認されたものです。

より詳細な情報は
[「サステナビリティレポート2020」](#)
をご覧ください。

「タケダ・エシックスライン」と「声を上げる(Speak-up)」文化

倫理とコンプライアンスは、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整え提供すると同時に、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・オフィサーを通じて社内、または直接シニア管理職へ報告することもできます。すべての質問や懸念は、迅速に、秘密に、そして敬意を持って対処されます。

「タケダ・エシックスライン」は、タケダの価値観(バリュー)が守られていないと感じた場合に、従業員や一般の人々が質問や懸念を報告することができるものです。オンラインと電話で24時間、20の言語で受け付けています。また、必要に応じて、匿名での相談もできるようになっています。

当社の価値観およびグローバル行動規準に沿っていない行動または慣行に対しては、迅速にそして適切な措置が取られます。同様の問題が2度と起こらないよう、正しくない行いの根本原因を分析・理解することに努めています。

私たちは、意識向上の取組みを通じて、「声を上げる(Speak-up)」文化を推進し続けます。2020年には、スピークアップ・インテグリティ・キャンペーンを開始し、イベントや外部講師、全社に渡るコミュニケーションを通じて従業員の参加を促しています。





The Global Fund / David O'Dwyer

07

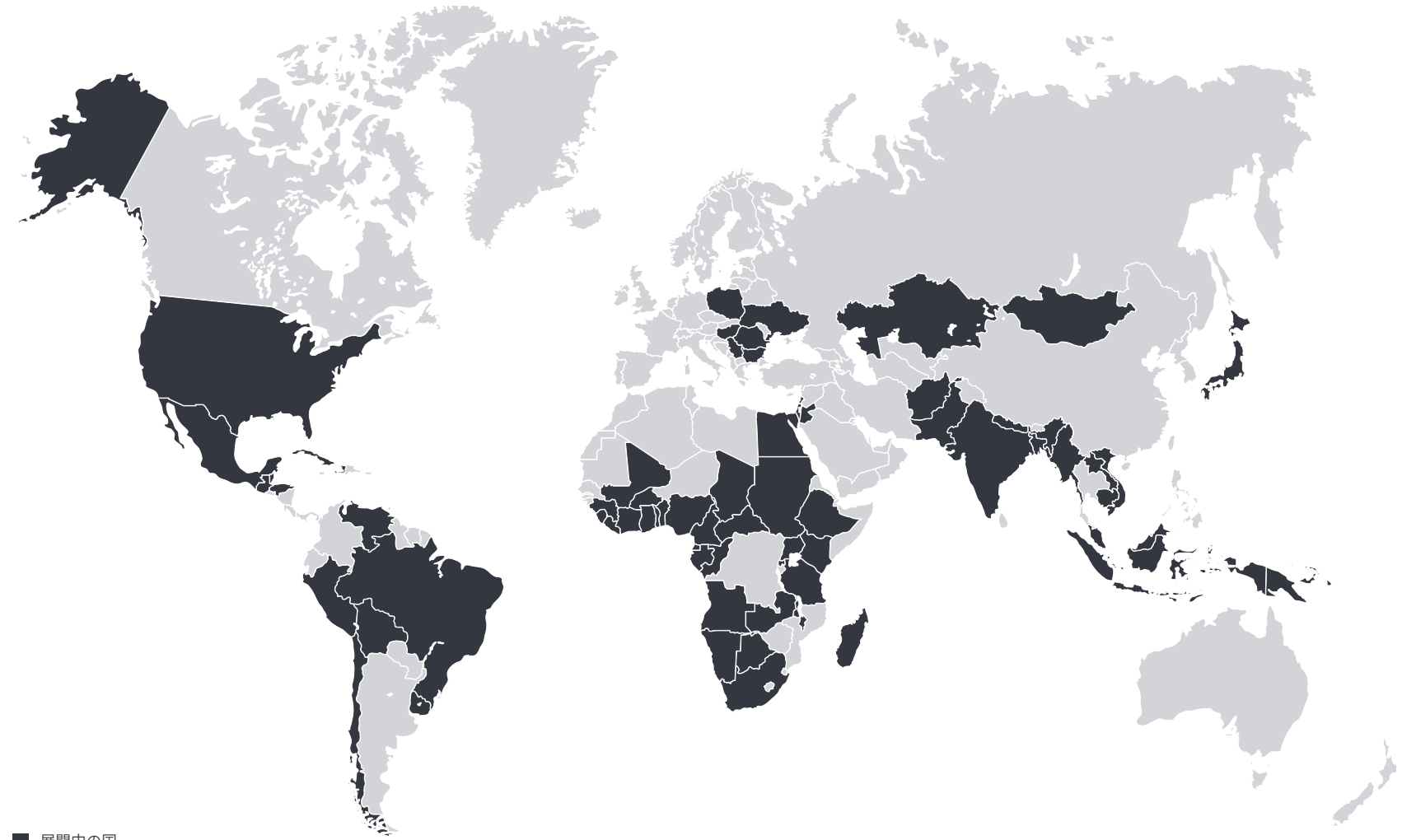
グローバルで 展開する企業の 社会的責任(CSR)

タケダのグローバルCSRは、「世界中の人々の健康と、輝かしい未来に貢献する」ことを目指しています。その実現には、医療従事者が権限を与えられ、不測の緊急事態にも備える保健システムの整備により、質の高い医療が確実に提供されることが必須です。その結果、人々が病気の不安から解放されるといった飛躍的な疾病予防が重要と考えています。

保健システムが改善され、短期的な成果を生み、医療アクセス・医療サービスのあるべき姿と現実のギャップがさらに解消されれば、当事者である人々やコミュニティ自らが成長し、日常のニーズを充足させ、緊急時に備えた体制となり、医薬品、ワクチンなどあらゆる医療手段の効果を最大限に高めることができるでしょう。この実現を志して、タケダがグローバルCSRとして実践する社会貢献活動は、確実なパートナーシップと発展に向けた長期的視点に優先順位をおき、世界中のあらゆる人のために持続可能で回復力のある保健システムの構築を支援するために、製品の枠を超えたイノベーションを目指しています。

2016年に開始したグローバルCSRプログラムは、これまでに総額123億円の支援を実現してきました。この取り組みは、私たち自身から始まります。タケダでは年に1度、全世界にいる約47,000人の従業員がオンライン投票に参加し、私たちが長期的に支援するプログラムを決定しています。そのため、タケダが資金提供するパートナーシップには投票した従業員の意思が反映されているのです。また、私たちは、国や地域社会の状況に基づき、各国の保健戦略を考慮しつつ、保健システムに関する様々な課題と好機に対応するために世界的な組織や非政府組織(NGO)と協働しています。一方で、保健システムの諸課題には即効性のある解決策というものはありません。持続可能な効果が得られるまでには相応の時間を要することを認識していることから、4年から10年の長期的な支援に主眼をおいています。さらに2019年には、年に1回のグローバルCSRプログラム公募プロセスが導入され、世界中の団体がプログラムに参加する機会を作り、また、プログラムの及ぼす効果を拡大化させています。

75か国で展開する グローバルCSRプログラムとパートナーシップ*



■ 展開中の国

*2021年4月現在



CSRプログラムは、
これまでに**総額123億円**の
支援を実現してきました。

ガバナンスの強化

2020年から、寄付金の申請および支援プロジェクトの進捗報告を行うプロセスを合理化するため、新たなデジタルCSR寄付管理システムを導入しました。本システムは、グローバルCSRの寄付ポートフォリオに関する「インプット」「アウトプット」「アウトカム」の把握と統合に重点を置くものであり、データ主導によるポートフォリオの進捗管理を目指して構築されました。また、グローバルCSRの原則の明確化や寄付金に関わる規則およびプロセスの更新を含む、強化されたグローバルCSRのガバナンスプロセスを補完することができます。この新たなシステムの導入後、寄付金の申請数は前年から150%増加しました。

投票を超えた従業員のエンゲージメント

タケダの従業員参加プログラム(EPP)は、従業員が現地で活動するスタッフや受益者と直接交流することによって、グローバルCSRプログラムが支援するパートナーが取り組む保健課題に対する認知と理解を深めることを目的にしています。2020年の初めには、ミャンマーにおいてセーブ・ザ・チルドレンとのパートナーシップで行われている支援先を訪問しました。現地では、ヘルスワーカーの支援、およびヘルスワーカーが、地域社会との連携を110の村において強化することで、妊産婦や乳幼児に質の高い医療が提供されていくプログラムの様子を、視察することができました。

寄付金への応募が
昨年から

150%増加



「ミャンマーでのグローバルCSRプログラムの現場を訪れることで、タケダの一員であることの重要性を改めて自覚しました。私たちは医薬品を開発するだけでなく、CSRの取り組みを通じて、地域という最小単位でも人々への支援に関わっているのです。私たちの企業価値がCSRプログラムにより具現化し、いかに人々を実際に助けているかを確認できたことは素晴らしいと思いました」

ジル・ライヴェングッド(JILL LIVENGOD)
グローバル ワクチン ビジネス ユニット

世界的な 保健システムの 大規模変革を支援

従業員の投票で寄付先を決定するグローバルCSRプログラムに加え、社会貢献活動の枠組みのひとつとして、世界中の革新的な国際機関・学術機関等と、将来を見据えた官民連携の慈善活動パートナーシップを組み、大規模な保健システムの変革を支援するとともに、不測の事態や危機に備えています。



Image from the Lancet Maternal Health series in partnership with LSHTM

TAKEDA CHAIR IN GLOBAL CHILD HEALTH

タケダは、ロンドン大学衛生熱帯医学大学院(LSHTM)と寄付講座の教授職Takeda Chair in Global Child Healthを創設しました。Takeda Chair in Global Child Healthは、世界の子供たちの生存率と健康状態を向上させるために、研究、公共政策、および医療供給の間を橋渡しするため、公的セクターおよび民間セクターに関わらず活動します。2020年6月には、著名な国際小児保健の専門家であるデブラ・ジャクソン(Debra Jackson)教授が初めてこの寄付講座の教授職に就任し、今後この重要な活動を主導します。

「世界中の子供たちへの貢献、そしてタケダが、低中所得国での予防可能な数百万人の死者を減らすために、検査におけるイノベーション、政策、サービス提供、およびエビデンスの取り込みなど科学のアプローチを用いることを可能にしてくれました」

デブラ・ジャクソン教授
ロンドン大学衛生熱帯医学大学院

東日本大震災復興支援

2021年は、東日本大震災の発生からちょうど10年となります。タケダは、震災発生から今日に至るまで継続的な復興支援活動を行い、その結果、岩手、宮城、福島3県からの広域避難者65,000人を含め、100万人を超える被災者の方々を支援することができました。この支援活動は、地域社会がこれまでの生活を取り戻すために、地域のリーダーを育成することや、災害や緊急事態への備えを改善することに焦点を当てたものです。今後はさらに、災害がもたらす地域社会のメンタルヘルスの課題や震災の風化を食い止める伝承活動をはじめ、災害時に活動する団体の支援体制およびネットワークの強化にも取り組んでいきます。

タケダ・イニシアティブ

10年の提携を経て、タケダは世界エイズ・結核・マラリア対策基金(グローバルファンド)のもっとも継続したパートナー企業となり、HIV、結核、マラリアとの闘いに民間セクターがいかに貢献できるかを示してきました。タケダ・イニシアティブ¹では、ケニア、ナイジェリア、タンザニアで約100万人の命を救うことを支援し、また、強靱で持続可能な保健システムの構築を支援しました。タケダ・イニシアティブ2では、産前・産後健診に質の高いエイズ・結核・マラリア対策を統合することで母と子の健康改善を図ることに注力し、もっとも脆弱な立場に置かれた人々にとって、保健システムがよりアクセス可能に、また、費用負担が軽減され支払い可能な範囲のものとなるように支援しています。これはCOVID-19による打撃を受けた国々にとって、これまで以上に重要となっています。また、タケダはグローバルファンドの民間部門委員会(PSC)、PSC サプライチェーン・タスクフォース、およびPSC 戦略ワークストリームのメンバーでもあります。

薬剤耐性菌(AMR)アクションファンド

2020年7月、タケダは20社以上の大手バイオ製薬企業と協働し、2030年までに2~4種類の新規抗菌薬を患者さんに届けることを目指す画期的なパートナーシップを立ち上げることを発表しました。タケダのグローバルCSR活動による資金援助は、慈善団体、開発銀行、多国間機関、民間セクターの仲間と協働し、抗菌薬の開発を強化、加速させ、もっとも耐性強い細菌および命を脅かす感染症に対する新たな革新的抗菌薬の臨床研究を支援します。

「AMR アクションファンドは、
世界の公衆衛生上の脅威に対応するための、
製薬業界におけるこれまででもっとも大規模で
もっとも野心的な共同イニシアティブのひとつでしょう」

トーマス・クエニ(THOMAS CUENI)
IFPMA 事務局長



グローバル ファンドとの パートナーシップ

グローバルファンドとの10年にわたる協力関係において、タケダはもっとも長く支援を継続しているパートナー企業です。ケニア、ナイジェリア、タンザニアで約100万人の命を救うとともに、強くしなやかで持続可能な保健システムの構築をしてきました。

1. https://www.theglobalfund.org/media/10358/publication_takedapartnership_focuson_en.pdf

グローバルCSR活動一覧

パートナー名	取り組み	対象地域	期間	予算
Access to Health Fund	民族にフォーカスした保健機関の機能強化を通じて困難な立場におかれた人々に保健サービスを届ける	ミャンマー	2020-2025	11億円
薬剤耐性菌 (AMR) アクションファンド	2〜4種類の新規抗菌薬を患者さんに提供し、必要とされる長期的な解決策を支援	全世界	N/A	20億円
アジア女子大学	Takeda Chair in Public Health: 開発途上国および新興国における公衆衛生の向上と、アジアおよび世界における次世代リーダーの育成	全世界	継続中	1億1,000万円
Bridges to Development	イノベーションと顧みられない熱帯病の根絶と抑制: 困難の多い諸島コミュニティへの効果の最大化に向けて	パプアニューギニアおよび バヌアツ	2020-2023	6億8,100万円
シティ・キャンサー・チャレンジ	City Health Financing Lab: がん治療アクセス改善の持続的・革新的システム構築	全世界	2019-2024	10億円
DNDi (Drugs for Neglected Diseases <i>initiative</i>)	世界中のもっとも顧みられない患者さんに治療を届けるプログラム	アフリカ、アジア、 南米の16か国	2019-2024	10億円
世界エイズ・結核・マラリア対策基金 (グローバルファンド)	アフリカにおける母子の健康改善支援〜産前・産後健診にエイズ・結核・マラリア対策を統合した質の高いケアを提供	アフリカ	2020-2024	10億円
公益社団法人グローバルヘルス技術振興基金	先進国と開発途上国間における健康格差是正に向けて、日本が有する医療技術、イノベーション、知見をより直接的に活かすことができる、グローバルな医薬品開発研究の連携を促進	全世界	2018-2022	5億円
国際原子力機関 (IAEA)	国立検査機関の診断能力向上支援	全世界	2020-2021	5億円
ジョイセフ	アフリカの妊産婦と女性の命を守る	ガーナ、タンザニア、ケニア、 ザンビア	2017-2022	7億5,000万円
ラスト・マイル・ヘルス	コミュニティ・ヘルスワーカーの育成〜遠隔地を理由に人命が失われない世界へ〜	全世界	2018-2021	4億円

パートナー名	取り組み	対象地域	期間	予算
ロンドン大学衛生熱帯医学大学院	Takeda Chair in Child Health: 世界の子どもの生存率や健康の改善を目指し、エビデンスの基盤を強化	サハラ以南のアフリカ諸国 および南アジア	継続中	4億4,800万円
プラン・インターナショナル	南スーダンとシリアの難民対象の包括的保健プログラム	エジプト、ヨルダン、 レバノン、南スーダン、 スーダン、ウガンダ、 エチオピア	2017-2022	10億円
セーブ・ザ・チルドレン	少数民族の母親と新生児を対象とした保健支援プログラム	ミャンマー、ベトナム、 ラオス	2016-2021	2億5,000万円
シリアスファン・チルドレンズ・ネットワーク	重篤な疾患の子供とその家族の生活の変革	米国、ヨーロッパ、 アフリカ、アジア、 カリブ諸国	2019-2024	10億円
シード・グローバルヘルス	医療専門家5,000人養成プログラム	サハラ以南のアフリカ諸国	2018-2023	5億円
国連財団	「はしか」の予防接種のグローバル展開プログラム	アフリカ、アジア、 南米の約40か国	2016-2026	10億円
国連財団	ユニバーサル・ヘルス・カバレッジの実現〜計画的・効果的な予防接種のために〜	サハラ以南のアフリカ諸国	2019-2024	5億5,000万円
ユニセフ	「人生最初の1000日」への保健・栄養プログラム	ベナン、マダガスカル、 ルワンダ	2017-2022	10億円
ユニセフ	サハラ以南のアフリカ諸国の保健システムを強化	アンゴラ、ギニア、トーゴ	2018-2023	5億円
ユニセフ	イノベーションと最先端テクノロジーによる医療アクセスの改善	全世界	2019-2024	10億円
国連人口基金(UNFPA)	妊産婦と新生児のための質の高い医療へのアクセスの確保	ベナン、ギニア、トーゴ	2020-2021	5億円
国連世界食糧計画(WFP)	パンデミックへの対応および準備ならびに保健サプライチェーンの強化	アフリカ	2020-2025	15億円
ワールド・ビジョン	コミュニティヘルスワーカーの能力強化を通じた母子保健プログラム	インド、バングラデシュ、 ネパール、アフガニスタン	2016-2021	5億円

免責事項

留意事項

本留意事項において、「レポート」とは、本レポート(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」)によって説明又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又は口頭の資料を意味します。本レポート(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、案内若しくは勧誘又はいかなる投票若しくは承認の勧誘のいずれの一部を構成、表明又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。本レポートにより株式又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又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。本レポートは、(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ともに)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、又は間接的に投資している会社は別々の会社になります。本レポートにおいて、「武田薬品」または「タケダ」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用さ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、子会社全般又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。

将来に関する見通し情報

本レポートおよび本レポートに関して配布された資料には、武田薬品の見積もり、予測、目標および計画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、理念又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、若しくは同様の表現又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又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、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、臨床試験成功の不確実性や規制当局による判断とその時期を含む臨床製品開発に伴う課題、新規および既存製品の商業上の成功の不確実性、製造上の困難や遅延、金利および為替の変動、市場で販売された製品又は候補製品の安全性又は有効性に関するクレーム又は懸念等、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非中核事業・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/jp/investors/sec-filings/>)又は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、本レポートに含まれる、又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、本レポート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又はその公表を示すものではなく、その予測、予想、保証又は見積もりではありません。

国際会計基準に準拠しない財務指標

本レポートおよび本レポート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、実質的なCore EPS、有利子純負債、EBITDA、調整後EBITDA、フリー・キャッシュ・フローのように、IFRS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並びに経営および投資判断を、IFRSおよび本レポートに含まれる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、もっとも近いIFRS財務指標では含まれることとなる、又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、これらにもっとも良く対応する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のさらなる詳細については当社のホームページをご参照下さい。<https://www.takeda.com/jp/investors/reports/quarterly-announcements/>

医療情報

本レポートには、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の効能を勧誘、宣伝又は広告するものではありません。

財務情報

当社の財務諸表は、IFRSに基づき作成しております。米国会計基準に基づき作成されておりましたシャイアー社の売上収益は、IFRSに組み替えておりますが、両者に重大な差異はございません。従来シャイアー社が米国会計基準(米国 GAAP)に基づき提示してきた同社の売上収益はIFRS 準拠に変換されましたが、それに伴う大きな差異は生じませんでした。参考のため日本円と米ドルとが併記されていますが、このための換算比率は日本円/米ドルを110.6としています。シャイアー社買収の一環として取得した資産と負債の取得対価配分(PPA)は2019年度中に完了しました。これに基づき2019年度第3四半期の貸借対照表が修正されています。

Appendix

国際会計基準(IFRS)に準拠しない財務指標の定義

「Core」と「実質的な成長」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常的もしくは特別な事象に基づく影響、本業に起因しない(非中核事業)事象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常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営業利益は、純利益から、法人所得税費用、持分法にかかる投資損益、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、企業買収に係る会計処理の影響や買収関連費用など、本業に起因しない(非中核事業)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、非定常的もしくは特別な事象に基づく影響、本業に起因しない(非中核事業)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。

IFRSにおいてもっとも類似した指標との照合については、92－95ページ、100ページをご参照ください。

フリー・キャッシュ・フロー

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繁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・資産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うえ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用できないいかなるその他の現金を除き、有形固定資産の売却による収入、投資の売却・償還による収入および事業売却による収入(売却した現金および現金同等物の純額)を含むように調整しています。

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、資本の使用又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) 投資の売却・償還による収入および事業売却による収入(売却した現金および現金同等物の純額)は、非中核事業・資産等の売却という現在の戦略の実行を反映していますが、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・フローがもっとも類似します。

IFRSにおいてもっとも類似した指標との照合については、96ページをご参照ください。

EBITDAおよび調整後EBITDA

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

除外しておりません。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に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純利益を指します、また、調整後EBITDAは、減損損失、その他の営業収益・費用(減価償却費および償却費を除く)、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もっとも類似します。IFRSにおいてもっとも類似した指標との照合については、97ページをご参照ください。

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、現金およ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に際して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固定部分の合計を計算します。その上で、(i) 期末の為替レートではなく期中の平均為替レートを反映するように調整します。この為替レートは、当社のタームローン契約およびリボルビング・クレジット・ローン契約に含まれている当社のレバレッジ比率の計算方法を反映したものであり、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および即時的または一般的な業務用に使用できない現金を控除し、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又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、又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、費用又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をもっとも類似します。IFRSにおいてもっとも類似した指標との照合については、本レポートの98－99ページをご参照下さい。

財務調整表

2020年度 財務ベース売上収益から実質的な売上収益への調整

(億円)	2019年度	2020年度	対前年度	
売上収益	32,912	31,978	△934	△2.8%
為替影響 *1				+3.0pp
事業等の売却影響 *2				+2.1pp
XIIDRA				+0.3pp
地域ポートフォリオ				+1.2pp
TACHOSIL				+0.1pp
その他				+0.4pp
実質的な売上収益の成長				+ 2.2%

*1 為替影響は2019年度および2020年度に計画レートを適応して算出しています。

*2 主な調整項目は以下の通りです。

- 2019年7月に売却が完了した「XIIDRA」(ドライアイ治療剤)の2019年度の売上を控除して調整しております。
- 2020年3月に売却が完了した中近東・アフリカ諸国における一部の一般用医薬品および非中核事業・資産に係る2019年度の売上収益を控除して調整しております。
- 2020年3月に売却が完了したロシア、ジョージアなどの独立国家共同体の国々における一部の一般用医薬品および非中核事業・資産に係る2019年度の売上収益を控除して調整しております。
- 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事業・資産に係る2020年度と2019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事業・資産に係る2020年度と2019年度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事業・資産に係る2020年度と2019年度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「TACHOSIL」(手術用パッチ剤)の2020年度と2019年度の売上を控除して調整しております。

2019年度 財務ベース売上収益から実質的な売上収益への調整

(億円)	2018年度 * ¹	2019年度	対前年度	
売上収益	20,972	32,912	+11,940	+ 56.9%
旧 Shire 社の売上収益	13,018	—		
売上収益 (試算ベース)	33,990	32,912	△1,079	△ 3.2%
為替影響 * ²				+3.6pp
事業等の売却影響 * ³				+1.2pp
テックプール社およびマルチラブ社				+0.2pp
XIIDRA および TACHOSIL				+1.0pp
その他				△0.0pp
実質的な売上収益の成長				+ 1.6%

*1 2018年度の売上収益は試算ベースであり、旧 Shire 社の2018年4月から買収完了日までの売上収益を米国会計基準から国際会計基準の組み替えた上 (重要な差異は認められなかった)、当社による買収以前の2018年8月に売却した旧 Shire 社のオンコロジー事業を除き、当該期間の実勢レートを適用して算出した売上収益を合計したものです。

*2 為替影響は、2018年度および2019年度に、2018年度の実勢レート (1ドル=111円、1ユーロ=129円)を適用して算出しています。

*3 事業等の売却影響では、主に、2018年度に売却した連結子会社であったテックプール社およびマルチラブ社にかかる2018年度の売上収益、2019年7月に売却が完了したXIIDRAとTACHOSILにかかる2018年度および2019年度の売上収益を控除して調整しています。(TACHOSILについては2019年5月にEthicon社に当製品を売却することについて合意、2020年4月に売却契約は解除されましたが、引き続き、売却戦略・レバレッジ低下戦略の一環として売却の機会を検討していくことから調整しています。統制品に係る資産負債については引き続き売却目的で保有する処分グループに分類しております。)

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

2020年度

(億円)	財務ベース	財務ベースから Core への調整								Core	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および減損損失	その他の営業収益／費用	シャイアー社統合費用	シャイアー社に係る企業結合会計影響	テバ合併会社に係る会計処理影響	TCHC 譲渡 *1	スイス税制改革	その他		為替影響	事業等の売却影響	
売上収益	31,978									31,978	1,995	△701	+2.2%
売上原価	△9,943				812				62	△9,069	△470	210	
売上総利益	22,035				812				62	22,909	1,525	△492	
販売費および一般管理費	△8,757			19	△3				14	△8,726	△470		
研究開発費	△4,558			△3	0				57	△4,504	△183		
製品に係る無形資産償却費	△4,053	858			3,195					—			
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		△1,169		△602	△15	△1,395			—			
その他の営業費用	△2,589		1,072	781					736	—			
営業利益	5,093	1,024	△97	796	3,402	△15	△1,395		870	9,679	871	△492	+13.0%
対売上収益比率	15.9%									30.3%			30.2% *2
金融損益	△1,431			79	129				△40	△1,263	36		
持分法損益	1					166			△131	35	△3		
税引前当期利益	3,662	1,024	△97	875	3,532	151	△1,395		698	8,451	904	△492	
法人所得税費用	99	△256	81	△186	△887	△46			△700	△1,894	△203	128	
非支配持分	△2									△2	△0		
当期利益	3,760	768	△16	690	2,645	105	△1,395		△2	6,555	702	△364	
EPS (円)	241									420	46	△23	+24.6%
株式数 (百万)	1,562									1,562			1,558

*1 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ケア株式会社 (TCHC 社) を The Blackstone Group Inc. に譲渡しました。

*2 実質的な Core 営業利益率

2019年度 財務ベースから Core/Underlying Core への調整表

2019年度

(億円)	財務ベース	財務ベースから Core への調整							Core	Core から実質ベースの調整		Underlying Core (実質ベース)
		無形資産 に係る 償却費および 減損損失	その他の 営業収益/ 費用	シャイアー社 統合費用	シャイアー社 に係る 企業結合会計 影響	テバ合併会社 に係る 会計処理 影響	スイス 税制改革	その他		為替影響	事業等の 売却影響	
売上収益	32,912				1,995				32,912	1,024	△1,374	
売上原価	△10,898				1,995				△8,903	△279	293	
売上総利益	22,014				1,995				24,009	744	△1,082	
販売費および一般管理費	△9,647			55	24				△9,568	△291		
研究開発費	△4,924			104	1				△4,819	△89		
製品に係る無形資産償却費	△4,121	870			3,251				—			
製品に係る無形資産減損損失	△433	433							—			
その他の営業収益	602		△460			△142			—			
その他の営業費用	△2,487		1,133	1,354					—			
営業利益	1,004	1,303	673	1,512	5,271	△142			9,622	365	△1,082	
対売上収益比率	3.1%								29.2%			27.3%
金融損益	△1,372			71	144			△201	△1,357	53		
持分法損益	△240					322			82	△0		
税引前当期利益	△608	1,303	673	1,583	5,416	180		△201	8,347	418	△1,082	
法人所得税費用	1,050	△317	△108	△292	△982	△55	△946	△675	△2,324	△100	272	
非支配持分	△0								△0			
当期利益	442	987	565	1,291	4,434	125	△946	△876	6,022	318	△810	
EPS (円)	28								387	20	△52	355
株式数 (百万)	1,557								1,557			1,558

注：2019年度の実質ベースの実績は、2020年度の実質ベース計算において適用した事業等の売却影響を調整したものです。

フリー・キャッシュ・フロー

(億円)	2019年度	2020年度	対前年度	
当期利益	443	3,762	+3,319	+749.3%
減価償却費、償却費および減損損失	6,855	5,851	△1,004	
運転資本増減(△は増加)	727	533	△195	
法人税等の支払額	△2,268	△2,017	+251	
その他	940	1,980	+1,041	
営業活動によるキャッシュ・フロー	6,698	10,109	+3,412	+50.9%
ワクチン運営のための制限付き預り金の調整	—	△1,755	△1,755	
有形固定資産の取得による支出	△1,271	△1,112	+159	
有形固定資産の売却による収入	126	465	+339	
無形資産の取得による支出	△906	△1,253	△346	
投資の取得による支出	△76	△126	△50	
投資の売却、償還による収入	494	746	+252	
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)	4,615	5,304	+688	
フリー・キャッシュ・フロー	9,680	12,378	+2,698	+27.9%

当期利益から EBITDA／調整後 EBITDA への調整

(億円)	2019年度 LTM* ¹	2020年度 LTM* ¹	対前年度	
当期利益	443	3,762	+3,319	+749.3%
法人所得税費用	△1,050	△99		
減価償却費および償却費	5,836	5,597		
純支払利息	1,378	1,290		
EBITDA	6,607	10,549	+3,942	+59.7%
減損損失	1,019	255		
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)	1,241	△745		
金融収益・費用(純支払利息を除く)	△6	141		
持分法による投資損益	240	△1		
COVID-19に係る非中核事業費用	—	140		
その他の調整項目				
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	1,910	794		
Shire 社買収に係る費用	53	19		
その他の費用 * ²	379	361		
売却した製品に係る EBITDA* ³	△184	△678		
調整後 EBITDA	11,259	10,835	△424	△3.8%

*1 LTM (Last Twelve Months) 2019年度は2020年3月31日までの過去12か月、2020年度は2021年3月31日までの過去12か月。

*2 株式報酬にかかる非資金性の費用と Shire 社買収後に優先順位を下げたパイプラインに係る非定常的なプログラム中止コストの調整を含みます。

*3 調整後 EBITDA の LTM 算出にあたり、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

2020年度第4四半期

純有利子負債／調整後EBITDA倍率	
（億円）	2020年度
現金および現金同等物 * ¹	7,907
賃借対照表上の負債簿価	△46,354
ハイブリッド社債の50% 資本性認定	2,500
為替調整 * ²	1,652
有利子負債 * ³	△42,202
純有利子負債	△34,294
純有利子負債／調整後EBITDA倍率	3.2x
調整後EBITDA	10,835

*1 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、ワクチン運営のための制限付き預り金を除きます。

*2 調整後EBITDA計算と整合させるため、外貨建て負債の換算に用いる為替レートを月末レートから平均レートに変更して調整しています。

*3 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します。また、負債簿価への資金性および非資金性調整を含みます。非資金性の調整には、負債償却と為替影響を含みます。

キャッシュの純増減

（億円）	2019年度	2020年度	対前年度	
営業活動によるキャッシュ・フロー	6,698	10,109	+3,412	+50.9%
有形固定資産の取得による支出	△1,271	△1,112		
有形固定資産の売却による収入	126	465		
無形資産の取得による支出	△906	△1,253		
投資の取得による支出	△76	△126		
投資の売却、償還による収入	494	746		
事業取得による支出	△49	—		
事業売却による収入	4,615	5,304		
短期借入金およびコマーシャルペーパーの純増減額	△3,512	△1,490		
長期借入金の返済による支出	△1,374	△7,925		
社債の発行による収入	4,962	11,795		
社債の償還による支出	△5,636	△8,592		
利息の支払額	△1,272	△1,073		
配当金の支払額	△2,826	△2,834		
その他	△406	△853		
現金の増減額（△は減少）	△433	3,161	+3,594	—

純有利子負債／調整後 EBITDA

2019年度第4四半期

純有利子負債／調整後 EBITDA 倍率	
（億円）	2019年度
現金および現金同等物 *1	6,376
賃借対照表上の負債簿価	△50,933
ハイブリッド社債の50% 資本性認定	2,500
為替調整 *2	△283
有利子負債 *3	△48,716
純有利子負債	△42,340
純有利子負債／調整後 EBITDA 倍率	3.8x
調整後 EBITDA	11,259

*1 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ます。

*2 調整後 EBITDA 計算と整合させるため、外貨建て負債の換算に用いる為替レートを月末レートから平均レートに変更して調整しています。

*3 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します。また、負債簿価への資金性および非資金性調整を含みます。非資金性の調整には、負債償却と為替影響を含みます。

キャッシュの純増減				
（億円）	2018年度	2019年度	対前年度	
営業活動によるキャッシュ・フロー	3,285	6,698	+3,413	+103.9%
有形固定資産の取得による支出	△777	△1,271		
有形固定資産の売却による収入	507	126		
無形資産の取得による支出	△564	△906		
投資の取得による支出	△171	△76		
投資の売却、償還による収入	650	494		
事業取得による支出	△29,587	△49		
事業売却による収入	851	4,615		
拘束性預金の払戻による収入	718	—		
短期借入金の純増減額	3,673	△3,512		
長期借入れによる収入	12,155	—		
長期借入金の返済による支出	—	△1,374		
社債の発行による収入	15,804	4,962		
社債の償還による支出	—	△5,636		
利息の支払額	△349	△1,272		
配当金の支払額	△1,430	△2,826		
その他	△377	△406		
現金の増減額(△は減少)	4,390	△433	△4,824	—

2021年度業績予想 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	財務ベースから Core への調整					Core
		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 の譲渡	その他	
売上収益	33,700				△1,330		32,370
売上原価					30	350	
売上総利益					△1,300	350	
販売費および一般管理費						40	
製品に係る無形資産償却費	△4,060	4,060					—
製品に係る無形資産減損損失	△500		500				—
その他の営業収益	230			△230			—
その他の営業費用	△1,000			1,000			—
営業利益	4,880	4,060	500	770	△1,300	390	9,300

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 2021 Takeda Pharmaceutical Company Limited. All rights reserved.