



収益力向上の成長戦略

重要な注意事項



将来見通しに関する注意事項

本資料には、見積り、予測値、目標値及び計画値等の、当社の将来の事業、財務状態及び経営成績に関する「見通し情報」が含まれています。これらの見通し情報は、「目指す」、「予測する」、「仮定する」、「確信する」、「継続する」、「試みる」、「見積もる」、「予期する」、「予想する」、「施策」、「意図する」、「可能性がある」、「見通し」、「計画」、「潜在的な」、「蓋然性」、「試算」、「企画」、「リスク」、「追求する」、「はずである」、「努力する」、「目標とする」、「予定である」及びその類義語(これらに係る否定的な表現も含みます。)等の将来予測に関する用語の使用、又は戦略、計画若しくは意図に関する議論により特定可能な場合があります。

本資料中のあらゆる見通し情報は、現在入手可能な情報から得られた当社の現時点における仮定及び判断に基づいています。かかる見通し情報に関して、当社及び当社の経営陣は将来の業績に係るいかなる保証もするものではなく、また、当該見通し情報には、既知又は未知のリスク、不確実性その他の要素が含まれています。そのような要素の例としては、日本、米国及び世界全体の一般的な経済情勢を含む当社の事業を取り巻く経済状況、競争圧力及び競争の激化、適用法令、新製品開発計画の成否、規制当局の決定及びそのタイミング、為替相場の変動、製品又は開発品の安全性や有効性に関するクレーム又は懸念、並びに買収対象会社との経営統合等がありますが、これらに限定されるものではなく、またいずれかの要素に起因して、当社の実際の業績や財務状態が、見通し情報により表示又は示唆されている将来の業績や財務状態から大きく乖離する可能性があります。当社及び当社の経営陣は、見通し情報において表示されている予測が現実となることを保証するものではなく、実際の業績は予測と大きく異なる可能性があります。

本資料に含まれる見通し情報は、本資料の日付時点のものに過ぎず、今後、新しい情報・将来の出来事等があった場合であっても、当社及び当社の経営陣は、本資料に含まれる見通し情報の更新・修正を行う義務を負うものではありません。

製品情報に関する注意事項

本資料には、当社の製品情報が含まれておりますが、それらの製品は、すべての国で販売されているものではありませんし、また国によって商標、効能、用量等が異なる場合もあります。また、本資料に記載されている医療用医薬品(開発品を含む)の情報は、そのような製品を宣伝・広告するものではありません。

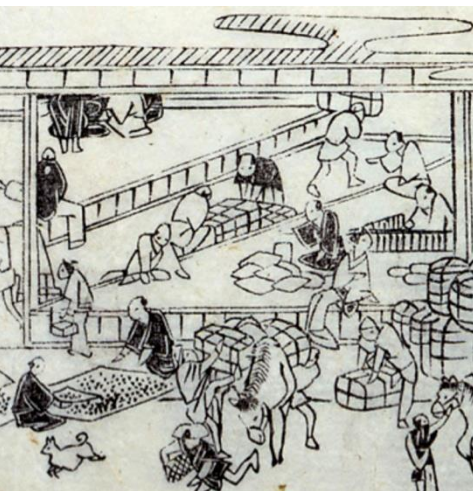
創業	1781年（天明元年）6月12日
代表者	代表取締役 社長CEO クリストフ・ウェバー
事業内容	医薬品等の研究開発・製造・販売・輸出入
資本金	657億円（2017年6月末現在）
売上収益	1兆7,321億円（2017年3月期） ＞ 海外売上比率 62%
従業員数	29,900人（連結, 2017年3月期末） ＞ うち、海外 20,774人 (69%)



創業

初代近江屋長兵衛が
大阪・道修町で薬種仲買商を開始

1781



生産

自社工場で製薬事業を開始

1895



パンビタン

日本発の総合ビタミン剤
「パンビタン」を発売

1950



1871

国際貿易

洋薬（西洋医薬品）の
輸入を開始

1914

自社研究

研究活動を開始

1954

アリナミン

ビタミンB1誘導體
「アリナミン」を発売

海外市場

アジア進出

1962

ミレニウム社買収

ミレニウム社買収により
がん領域を強化

2008

アリアド社買収

固形がん分野への拡大により
グローバルながん領域のポート
フォリオ・パイプラインを強化

2017



1980s - 1990s

グローバル事業の拡大

「リュープロレリン」、 「ランソプラゾール」、
「カンデサルタン」、 「ピオグリタゾン」 の発売

2011

ナイコメッド社買収

ナイコメッド社買収により
事業基盤が70カ国以上に拡大

医薬品の事業環境

医薬品

医療用医薬品

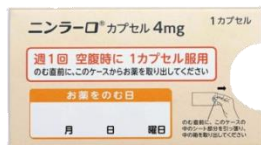
処方箋をもとに調剤

一般医薬品

市販のかぜ薬や胃腸薬など
「OTC医薬品」

新薬 (先発医薬品)

特許で保護された医薬品



ジェネリック医薬品 (後発医薬品)

新薬の独占販売期間満了後、
新薬と同じ有効成分で製造・
販売



長い研究開発期間（9～17年）と膨大な研究開発費が必要
（新薬開発費は数百億円から1,000億円を超えることも）



出典：日本製薬工業協会

事業環境を形成する重要なトレンド



〈社会〉



科学と技術の進展



未解決の医療ニーズ



医薬品アクセスへの需要



高齢化



厳しい財政難に直面する
医療制度

〈製薬産業〉



デジタル



科学イノベーションの進展



先進国ではイノベーションが、
新興国ではイノベーションと
需要の増大が成長を牽引



新興国における
医薬品アクセスの向上



薬価と償還に対する
プレッシャー



製薬産業の評判

当社の現状

成長ドライバーが+15%と牽引し売上収益は増収



2016年度 実質的な売上収益の成長

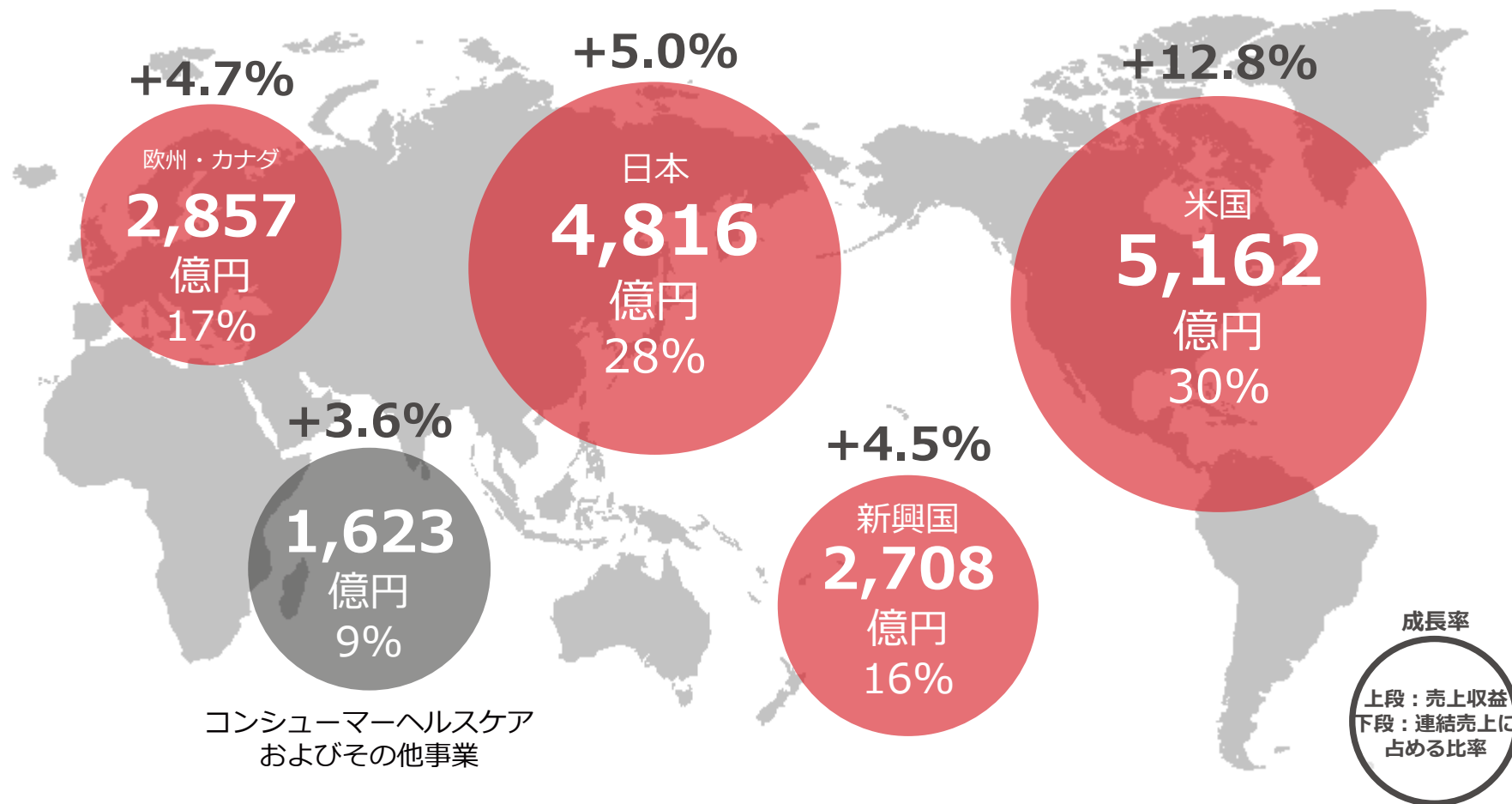
	成長率	
消化器系疾患	+33.5%	 
オンコロジー	+7.5%	  
中枢神経系疾患	+26.7%	
新興国	+4.5%	
合計	+14.7%	

タケダ連結売上に占める成長ドライバー比率 55%

全ての地域で実質的な売上収益が成長



2016年度 実質的な売上収益: 17,167億円、+6.9%



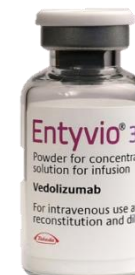
タケダの成長ドライバー：消化器系疾患



エンティビオ（グローバル製品）

- 売上高：16年度 1,432億円（財務ベース）
- 中等度から重度の活動期潰瘍性大腸炎／クローン病治療剤
- 2018年度中に20億ドルを超える売上高を見込む
- 日本では製造販売承認申請中

Entyvio[®]
vedolizumab



タケキャブ（日本市場）

- 売上高：16年度 341億円（財務ベース）
- 酸関連疾患治療剤（胃潰瘍、十二指腸潰瘍、逆流性食道炎、ヘリコバクター・ピロリの除菌補助など）
- 速やかに強く持続的な酸分泌抑制作用
- 大塚製薬と共同プロモーション



ニンラーロ（グローバル製品）

- 売上高：16年度 294億円（財務ベース）
- 多発性骨髄腫治療剤
- 売上高ピークは全世界で30億ドル以上を見込む
- フロントラインや維持療法の効能取得に向けて、臨床第3相試験を実施中



アドセトリス（グローバル製品）



- 売上高：16年度 301億円（財務ベース）
- 再発・難治性のホジキンリンパ腫／再発・難治性の全身性未分化大細胞リンパ腫治療剤
- 抗体薬物複合体
- フロントラインや他の血液がんの効能取得に向けて、臨床第3相試験を実施中

タケダの成長ドライバー：中枢神経系疾患、その他



トリンテリックス（米国市場）

- 売上高：16年度 319億円（財務ベース）
- 多重作用メカニズム型大うつ病治療剤
- 臨床試験において、うつ病患者における認知機能の改善効果が示唆されている
- 日本では臨床第3相試験実施中

Trintellix
vortioxetine
5mg・10mg・20mg tablets



アジルバ（日本市場）

- 売上高：16年度 669億円（財務ベース）
- 高血圧症治療剤
- 血圧を上昇させるホルモンであるアンジオテンシンⅡの働きを阻害
- 1日1回の経口投与で持続的な降圧効果

タケダの戦略ロードマップ

Vision 2025

- タケダは、世界中のあらゆる人々のニーズに貢献しています。
- タケダイズムを通じ、社会やタケダの医薬品を必要とする方々からの信頼を得ています。
- 機動性とイノベーション、さらに高い品質に支えられ、強固なパイプラインのもと成長し続けるベスト・イン・クラスの製薬企業として認められています。

- **消化器系疾患領域でNo.1**



- **オンコロジーでトップ10**

- **中枢神経系疾患領域と新興国で確固たるプレゼンス**

バリュー (価値観)

- タケダイズム

患者さん中心 → 社会からの信頼獲得 → レピュテーション向上 → 事業の発展

世界中の 人々・仲間

- 患者さんとカスタマー中心
- 機動性に富んだグローバル組織
- 人材育成

研究開発への 挑戦

- 世界レベルのイノベーション推進

イノベーションへの新たな取り組み

事業の 持続的成長

- 持続的な売上成長

消化器系疾患、オンコロジー、中枢神経系疾患および新興国事業

- 持続的な収益成長

厳格な経費管理

バリュー (価値観)

タケダイズム（誠実：公正・正直・不屈）をすべての行動の指針とし、ビジョンを実現します。



私たちは、4つの重要事項について、その優先順位に従って考え、行動や判断の基準とします。

1 常に患者さんを
中心に考えます

2 社会との信頼
関係を築きます

3 レピュテーション
を向上させます

4 事業を発展
させます

■ バリュー(価値観) ／ベスト・イン・クラスのガバナンスを実現する取締役体制



社内取締役



クリストフ・ウェバー
代表取締役
社長 CEO



岩崎真人
取締役
ジャパン ファーマ
ビジネスユニット
プレジデント



アンドリュー・プランク
取締役
チーフ メディカル&
サイエンティフィック
オフィサー



ジェームス・キーホー
取締役
チーフ
フィナンシャル
オフィサー

社外取締役



坂根正弘
社外取締役
取締役会 議長



ミシェル・オーシンガー
社外取締役



志賀俊之
社外取締役



東恵美子
社外取締役



藤森義明
社外取締役

監査等 委員である 取締役



山中康彦
取締役
監査等委員



国谷史朗
社外取締役
監査等委員会
委員長



初川浩司
社外取締役
監査等委員



ジャン=リュック・ブテル
社外取締役
監査等委員

-  報酬委員会
-  報酬委員会
委員長
-  指名委員会
-  指名委員会
委員長

■ 世界中の人々・仲間 ／タケダ・エグゼクティブ・チーム (TET) グローバルで、多様かつ経験豊富な経営幹部



[スイス]



**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



**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

[米国]



**アンドリュー・
ブランブ**
チーフ メディカル&
サイエンティフィック
オフィサー



**クリストフ
・ビアンキ**
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



ジェラード・グレコ
グローバル
クオリティ
オフィサー



ラモナ・セケイラ
US ビジネス
ユニット
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

[シンガポール]



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



**クリストフ
・ウェバー**
社長 CEO



岩崎真人
ジャパン
ファーマ
ビジネス
ユニット
プレジデント



**ジェームス
・キーホー**
チーフ
フィナンシャル
オフィサー



平手晴彦
コーポレート・
コミュニケーションズ
&パブリック
アフェアーズ
オフィサー



中川仁敬
グローバル
ジェネラル
カウンセル



**デイビッド
・オズボーン**
グローバル HR
オフィサー

[日本]

■ 研究開発 ／ 研究開発の変革：疾患領域の絞り込みと、 日本と米国への拠点の集約



研究拠点



湘南地区におけるヘルス
イノベーションパーク

アクセリード ドラッグディス
カバリーパートナーズ社

T-CiRA

スコヒアファーマ社

機能的提携

PRA

武州製薬

スコヒアファーマ社

研究開発課題の
外部化による推進

MYOVANT
SCIENCES ミオバント社

cerevance セレバンス社

■ 提携や外部イノベーション取り込みによるパイプライン強化 2017年度の新たな提携



	研究	初期段階の開発	後期段階 / LCM
がん	Heidelberg PHARMA GAMMADELTA THERAPEUTICS SCHRÖDINGER. NEKTAR NOILE-IMMUNE BIOTECH Numerate tem SELEXIS SHATTUCK LABS Stanford University		TESARO niraparib (Jpn, select EM)
消化器	HEMOSHEAR THERAPEUTICS NUBIYOTA SCHRÖDINGER. Karolinska Institutet SGC Harrington Discovery Institute Numerate isogenica BioSurfaces RECURSION Stanford University		
中枢神経	AstraZeneca MEDI1341 SCHRÖDINGER. PRANA BIOTECHNOLOGY Numerate Stanford University RECURSION Harrington Discovery Institute		
ワクチン			BE Biological E. Limited Celebrating Life Every Day
外部のバリュー クリエーション	CARDURION PHARMA Chordia Therapeutics SAMSUNG BIOEPIS TAK-671		
ストラテジー & オペレーションズ	AXCELEAD Drug Discovery Partners	SEEDSUPPLY	ChromaJean

2017年11月1日時点

■ 研究開発／外部組織との提携が成功の鍵

京都大学iPS細胞研究所（CiRA サイラ）との共同研究プログラム



山中伸弥教授

京都大学iPS細胞研究所(CiRA) 所長



タケダ-サイラ 共同研究プログラムの主な研究分野

1. 先天性筋ジストロフィー
2. 筋萎縮性側索硬化症
3. 難治性筋疾患
4. 1型糖尿病
5. 神経堤細胞
6. 免疫細胞療法
7. ミミ肝臓技術
8. 心疾患



細胞治療

疾患モデル

医薬品

■ 研究開発／開発初期パイプラインへの多大な投資と 既発売製品の価値最大化



	第1相			第2相	第3相/申請	上市品のライフサイクル・マネジメント		
がん	TAK-202 固形がん	TAK-931 固形がん	TAK-788 (AP32788) 非小細胞肺がん	pevonedistat 高リスク骨髄 異形成症候群		NINLARO® 初発の多発性骨髄腫、原発性ALアミロイドーシス、 自家造血幹細胞移植後の初発の多発性骨髄腫の維持療法、 自家造血幹細胞移植未実施の初発の多発性骨髄腫の維持療法		
	TAK-243 固形がん	Cabozantinib 固形がん (日本)	TAK-573 難治性の 多発性骨髄腫	sapanisertib 乳がん、腎がん、 子宮内膜がん		ALUNBRIG® ALK陽性転移性非小細胞肺がん (欧州)、 ALK陽性非小細胞肺がん (フロントライン適応) ROS1陽性非小細胞肺がん		
	TAK-580 固形がん	XMT-1522 HER2陽性の 固形がん		TAK-659 固形がん 血液がん びまん性大細胞性B細胞性 リンパ腫		ICLUSIG® イマチニブ耐性慢性骨髄性白血病、 慢性骨髄性白血病、フィラデルフィア 染色体陽性の急性リンパ性白血病	ADCETRIS® ホジキンリンパ腫 (フロントライン適応)、 再発性皮膚T細胞性リンパ腫、 成熟型T細胞性リンパ腫 (フロントライン適応)	
消化器	TAK-954 経腸栄養不耐性			TAK-906 胃不全麻痺	CX601 クローン病に伴う 肛門複雑瘻孔	ENTYVIO® 潰瘍性大腸炎/クローン病 皮下投与製剤、 移植片対宿主病	TAKECAB® 非びらん性胃食道逆流症、 PPI治療で効果不十分な 患者における逆流性食道炎	AMITIZA® 新規剤型、 小児機能的便秘症
	TAK-041 統合失調症に伴う 認知機能障害および 陰性症状	TAK-058 統合失調症に伴う 認知機能障害	TAK-071 アルツハイマー型 認知症	TAK-935 希少小児てんかん	AD-4833/ TOMM40 アルツハイマー病に 起因する軽度認知 機能障害の発症遅延	TRINTELLIX™ うつ病患者における認知機能 への効果、大うつ病 (日本)、 注意欠陥多動性障害		Rasagiline パーキンソン病 (日本)
中枢神経	TAK-653 治療抵抗性うつ病	TAK-831 統合失調症に伴う認知 機能障害および陰性 症状、小脳性運動失調	TAK-418 希少疾病					
	TAK-021 EV71 ワクチン	TAK-195 ポリオワクチン		TAK-214 ノロウイルス ワクチン	TAK-003 デング熱 ワクチン			
ワクチン								
その他	TAK-079 全身性エリテマ トーデス	TAK-020 関節リウマチ		namilumab 関節リウマチ	Relugolix 子宮筋腫/子宮内膜 症 (日本)、 前立腺がん			

2017年11月1日時点

■ 研究開発／開発後期：デング熱ワクチン

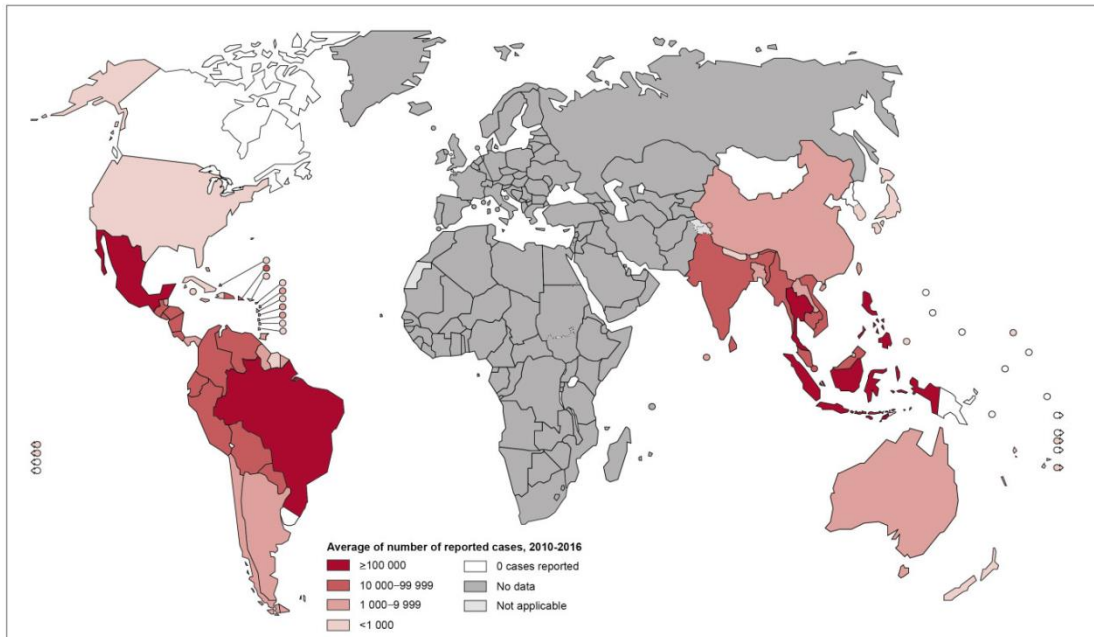


TAK-003 デング熱ワクチン

- ラテンアメリカおよびアジア各国において、臨床第3相試験を実施中
- 2017年4月、2万名以上の小児・若年被験者の組み入れを完了
- 2018年中に、臨床第3相試験の最初の解析結果が得られる予定
タイムラインは現在想定しているものであり、変更の可能性があります。



Distribution of dengue, worldwide, 2016



デング熱のグローバルでの年間推定患者数は

- 128カ国39億人が感染のリスク
- 毎年3.9億人がウイルスに感染
- 毎年2万人が死亡

出典：<http://www.who.int/denguecontrol/epidemiology/en/>

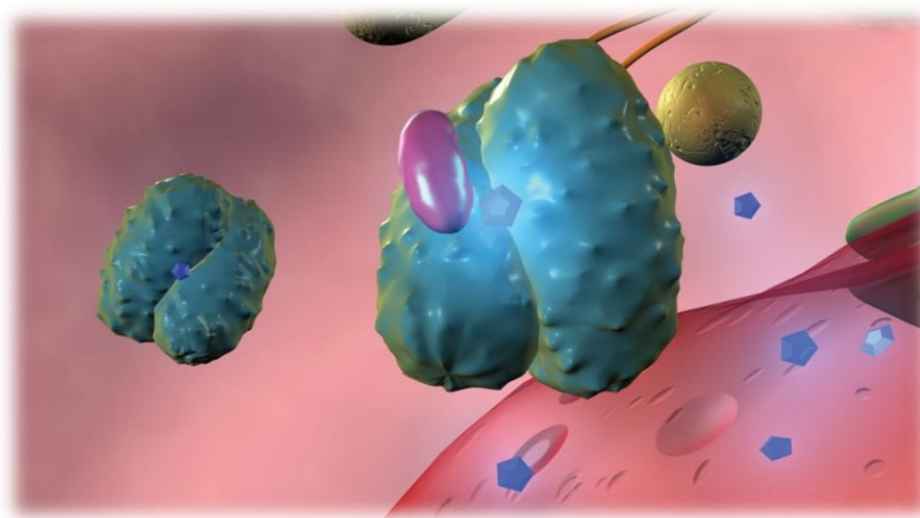
The boundaries and names shown and the designations used on this map do not imply the expression of any opinion whatsoever on the part of the World Health Organization concerning the legal status of any country, territory, city or area or of its authorities, or concerning the delimitation of its frontiers or boundaries. Dotted lines on maps represent approximate border lines for which there may not yet be full agreement. © WHO 2016. All rights reserved.

Data Source: World Health Organization
Map Production: Control of Neglected Tropical Diseases (NTD)
World Health Organization



Pevonedistat NEDD8活性化酵素阻害薬

- 高リスク骨髄異形成症候群、慢性骨髄単球性白血病、低ブラスト急性骨髄性白血病を対象に開発中
- 現在、臨床第2相試験実施中
- 2017年度前半：臨床第2相試験の中間解析結果が判明
- 2017年度後半：臨床第3相試験開始予定



タイムラインは現在想定しているものであり、変更の可能性があります。

■ 事業の持続的成長／実質的なコア・アーニングスの対売上収益比率を年1~2%向上



外部環境の課題

- 競争の激化
- 競合他社はコスト削減を積極的に実施
- 医薬品に対する価格圧力の増大

利益率の課題

- グローバルの競合他社は10%以上高い
- 競合他社は、研究開発で将来成長への投資を柔軟に実施

コア・アーニングス比率を
年 1~2% 向上

利益率改善により

- **柔軟に研究開発に投資**
- **グローバルでの競争力を維持**

キャッシュの創出と遊休資産の現金化



資本配分の優先順位

- 10%台以上の実質的なコア・アーニングス成長
- 運転資本の削減
 - 支払日数の延長
 - 棚卸資産回転日数改善の取り組みを推進
 - 売掛債権回転日数改善に集中
- 資産売却
 - 不動産（約600億円*）
 - 投資有価証券（700億円未満*）
 - その他売却可能事業の評価

* 2018年半ばまでの18ヶ月間

1. 自社研究開発および新製品上市への投資
2. 重要な株主還元策としての配当
3. 投資適格の格付け水準の維持
4. 規律ある領域を絞ったM&A

2017年度および将来の見通し

2016年度実績は変革の順調な進行を反映



<p>Grow Portfolio 事業ポートフォリオの成長</p>	<ul style="list-style-type: none">• 実質的な売上収益の成長は+6.9%、すべての地域で増収• 成長ドライバー売上は+14.7%、エンティビオは1,465億円
<p>Rebuild Pipeline 研究開発パイプラインの再構築</p>	<ul style="list-style-type: none">• 研究開発体制の変革が著しく進捗• 2016年度までの18ヶ月に50以上の研究開発提携
<p>Boost Profitability 利益率の向上</p>	<ul style="list-style-type: none">• 実質的なコア・アーニングスの伸長は+24.2%• 実質的なコア・アーニングスの売上収益比率は+1.8ポイント• ROEの回復: 16年度 6.0% (対前年+2.1ポイント)

ROE : 株主資本利益率

収益力向上の成長戦略：中期的な優先事項



<p>Grow Portfolio 事業ポートフォリオの成長</p>	<ul style="list-style-type: none">● 成長ドライバーの主力製品に注力● スペシャリティ事業の実力強化● 資産売却および取得の機会追求
<p>Rebuild Pipeline 研究開発パイプラインの再構築</p>	<ul style="list-style-type: none">● 疾患領域の専門性をいかした革新的研究開発課題の推進● 社内育成と外部提携を通じた研究開発力の強化● 研究開発組織の活性化
<p>Boost Profitability 利益率の向上</p>	<ul style="list-style-type: none">● 実質的なコア・アーニングスの売上収益比率を年100-200bps向上● Global Opex Initiative（グローバル経費削減イニシアチブ）の推進● 遊休資産の現金化と収益力

2017年度 連結業績の見通し



財務ベース（国際会計基準）

単位：億円

	2016年度 (年間実績)	2017年度 (年間見込)	増減率
売上収益	17,321	17,200	△0.7%
研究開発費	3,123	3,150	△0.9%
営業利益	1,559	2,000	+28.3%
当期利益 (親会社の所有者帰属分)	1,149	1,520	+32.2%
基本的1株当たり 当期利益 (EPS) (円)	147	195	+32.3%

2017年度 マネジメントガイダンス (実質的な成長率 %)

売上収益	1桁台前半
コア・アーニングス	10%台後半
コア EPS	10%台半ば
一株当たり 年間配当金	180 円

CSR・医薬品アクセス・研究開発を通じ、 患者さんと社会に貢献



タケダの取り組み

CSRプログラム

例

- 従業員へのボランティアの機会提供
- 災害復興支援

医薬品アクセス

例

- 患者支援プログラム
- アクセス・アクセレレイテッド

研究開発の取り組み

例

- **GHIT Fund**
Global Health Innovative Technology Fund
- **CEPI** | New vaccines for a safer world

環境・健康・安全

最近の 成果

- ✓ **グローバルCSRプログラム 2017: 従業員投票により決定**
- ✓ **医薬品アクセス**





TAK-426 ジカ熱ワクチン

米国政府機関より、開発助成先として選定
(最大3億1,200万米ドル)

TAK-507 チクングニア熱ワクチン

Zydus Cadila社との提携を発表

TAK-214 ノロウイルスワクチン

後期臨床第2相有効性
フィールド試験を実施中

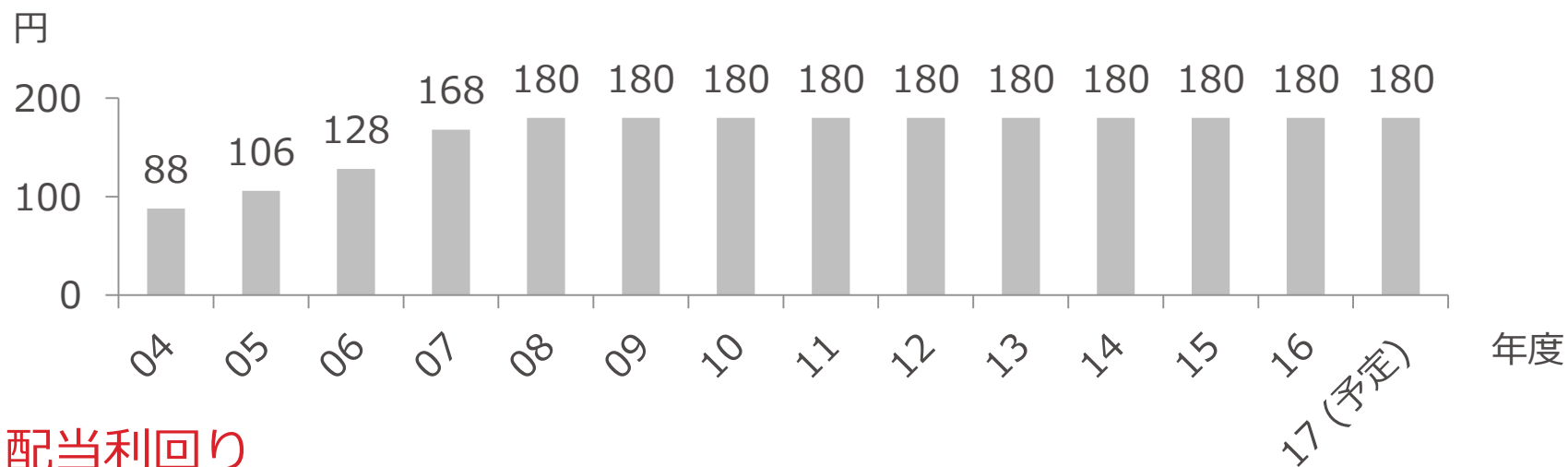
TAK-195 (ポリオワクチン)

臨床第1/2相試験を実施中

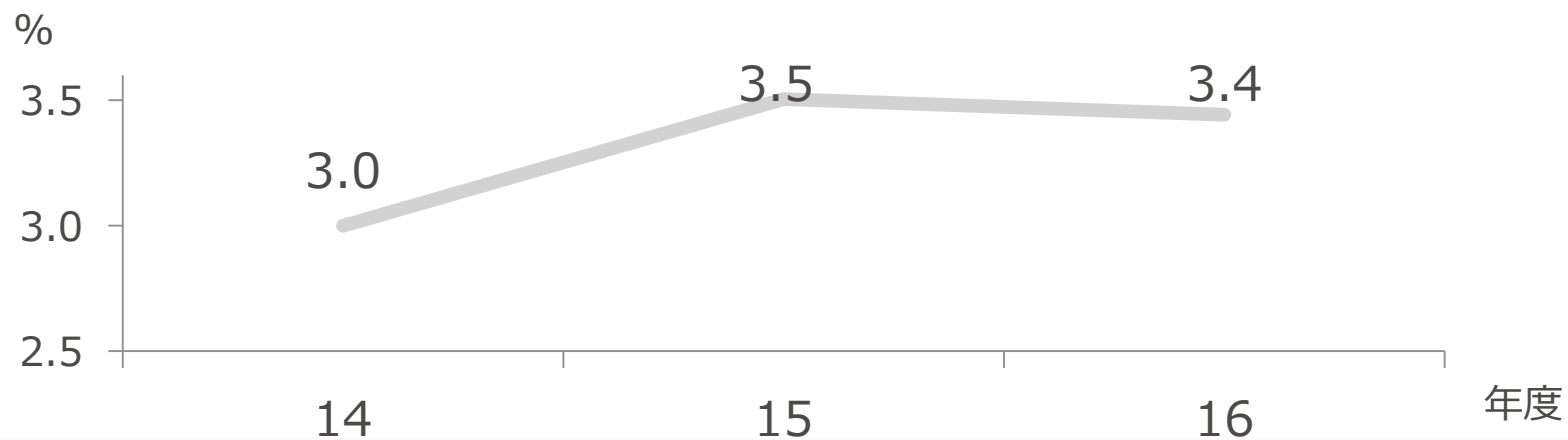


2017年6月、Biological E 社（インド）による海外向け低コスト
混合ワクチン開発のための提携を発表

一株当たり配当金



配当利回り



Better Health, Brighter Future



武田薬品工業株式会社

実質的な売上収益、実質的なコア・アーニングス、 実質的なコアEPS

- コア・アーニングスは、売上総利益から販売費及び一般管理費、研究開発費を控除し、さらにノン・コアの性質で金額の大きい影響（企業買収に掛かる会計処理影響など）を調整して算出しています。
- コアEPSは、コア・アーニングスから、営業利益以下の各科目のうち、ノン・コアの性質で金額の大きい影響を調整して算出しています。
- 実質的な売上収益、実質的なコア・アーニングスおよび実質的なコアEPSは、実際の事業活動のパフォーマンスを把握することを目的として、上記に加えて、為替影響と事業等の売却影響などを調整して算出しています。

これらの指標は会計基準に基づくものではなく、内部管理目的の指標であり、監査を受けておりません。