

# 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**<sup>2</sup>



### 廃棄物管理

84%の廃棄物を埋め立て以外で処理

#### 1. 2016年度の排出量との比較

#### 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。

<sup>2.</sup> 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。

#### 優先事項の実践

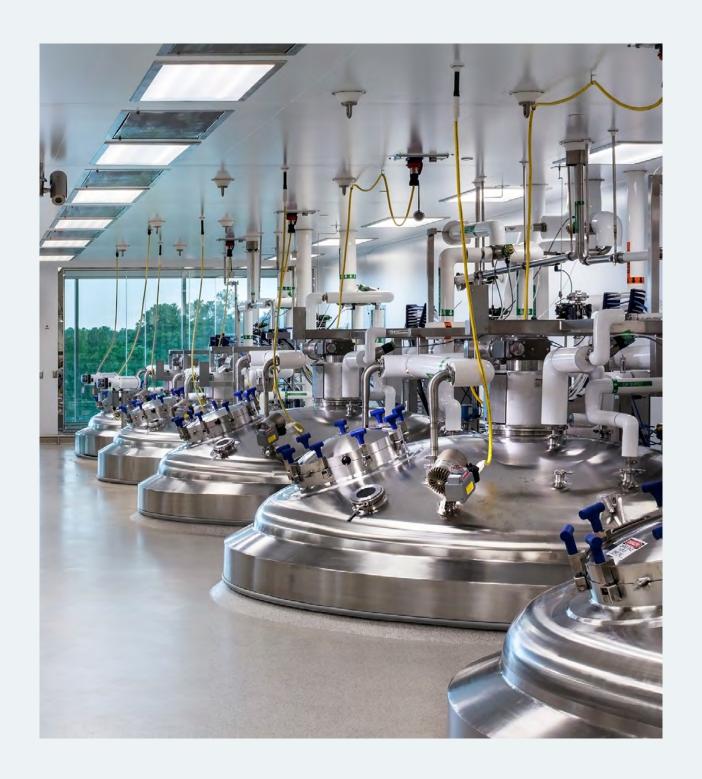
### CAPS:製造拠点での気候変動対策プログラム

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です。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

自然資源の保護一 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あたり、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。

600,000m<sup>3</sup>

水消費量の

90%



### 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、 ブラジルのジャグァ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、生態毒性の可能性が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。



# 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			
財務指標	注し 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		
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		
利益率	30.2% 実質的な Core 営業利益率 <sup>1</sup> は、22%(2018年度実績)から 30.2% に到達	$\bigcirc$	
事業売却等	最大約129億米ドル <sup>2</sup> 非中核事業・資産の当初売却目標100億米ドルを超過		
レバレッジ低下	3.2 合 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 <sup>1</sup> は、2019年3月末の4.7倍から3.2倍に改善	$\checkmark$	

#### 2021年度

### 売上収益成長が加速

実質的な売上収益の成長率12021年度のガイダンスを一桁台半ばに

### パイプラインの転換期となる一つ年

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

#### 未来へ向けて

### 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

### レバレッジ低下と利益率目標

実質的な Core 営業利益率<sup>1</sup>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 EBITDA<sup>1</sup>倍率は目標とする2倍(2倍台前半)へ

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

<sup>2.</sup> 公表済みの案件。未完了の取引、マイルスト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。

財務情報の詳細については 2021年6月29日公表の<u>FORM 20-F</u>をご参照ください。

#### 業績

	3月31日を期末とする	会計年度	前年度比	
(百万円)	2019年度	2020年度	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\*

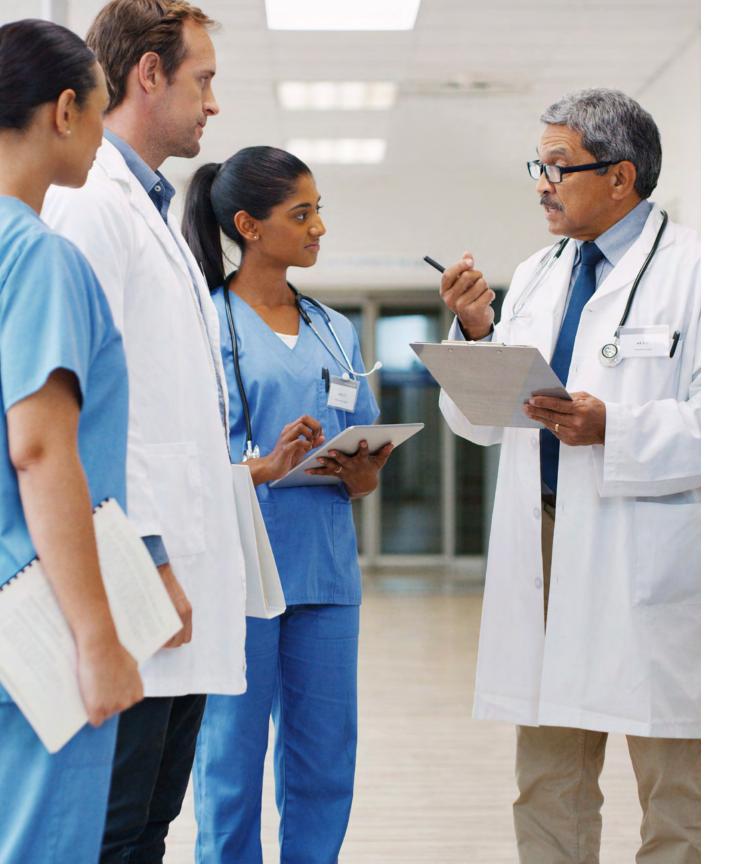
業績

	3月31日を期末とする会計年度		前年度比	
(億円)	2019年度	2020年度	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%

U1	1,,	L	ツ	ì

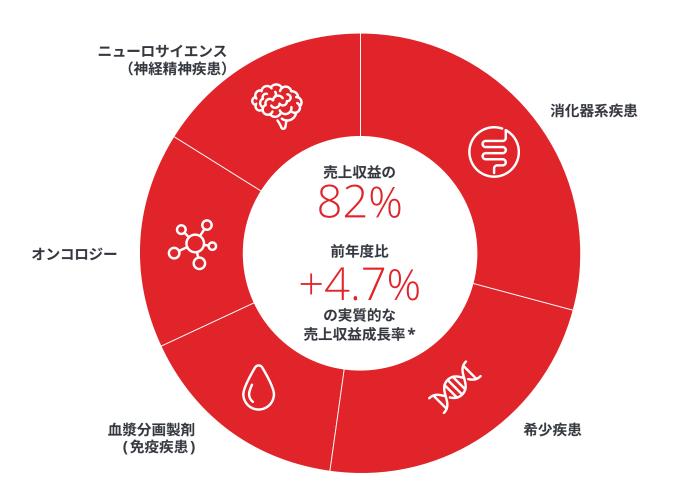
	時点		
(億円)	2020年3月31日	2021年3月31日	
純有利子負債	△42,340	△34,294	
調整後 EBITDA (過去12か月)	11,259	10,835	
純有利子負債/調整後 EBITDA 倍率	3.8x	3.2x	

\* 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。



### 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。



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

### 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
	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%
消化器系疾患	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膣型クローン病患者さんにおける肛囲複雑瘻孔	8	+105.8%
	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%
希少疾患	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 <sup>®</sup>	1型ゴーシェ病	385	+6.5%
	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%
血漿分画製剤 (免疫疾患)	HYQVIA <sup>®</sup>	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 <sup>®</sup>	原発性体液性免疫不全症		+27.9%
	ALBUMIN/FLEXBUMIN <sup>3</sup>	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	<b>△12.6%</b>
+>,¬□>>	ニンラーロ®	多発性骨髄腫(MM)	874	+15.9%
オンコロジー	アルンブリグ <sup>®</sup>	ALK陽性の非小細胞肺がん(NSCLC)	88	+24.4%

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

<sup>2.</sup> 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日よりも前に米国市場へ供給再開はないと予想しています。

<sup>3.</sup> 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		 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

<sup>\* 2021</sup>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。



## 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、私たちを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会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

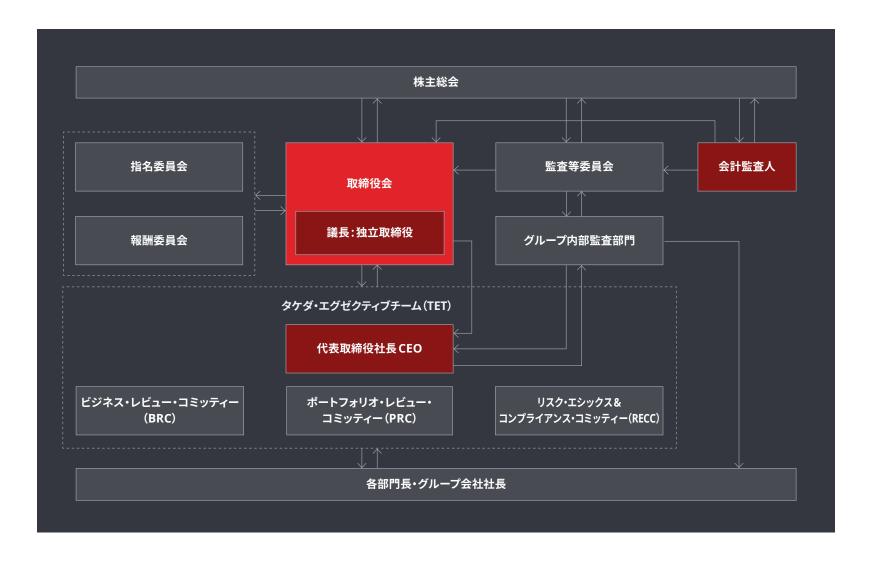
株主の皆さまのフィードバックを理解すると同時に、会社の経営方針、コーポレートガバナンス、報酬、環境・社会問題への取り組み、戦略、現状の経営状態などについて株主の皆さまへより一層ご理解いただくために、定期的かつ継続的に対話する機会を設けています。2020年度にタケダは、株主の皆さま、投資家、アナリストと計500件以上の会議や電話会議を実施しました。これらのフィードバックは、報酬委員会による報酬プログラムの継続的な評価や、株主の皆さまとの継続的な議論に活用しています。

#### 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<sup>1</sup> 代表取締役社長 CEO



岩﨑 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



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



オリビエ・ボユオン 独立社外取締役



ジャン=リュック・ブテル 独立社外取締役



イアン・クラーク 独立社外取締役



藤森 義明 独立社外取締役



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



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



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



ミシェル・オーシンガー 独立社外取締役 監査等委員

指名委員会

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



岩﨑 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



大薮 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・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



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・デュプレイ 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



シンガポール

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



#### 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。

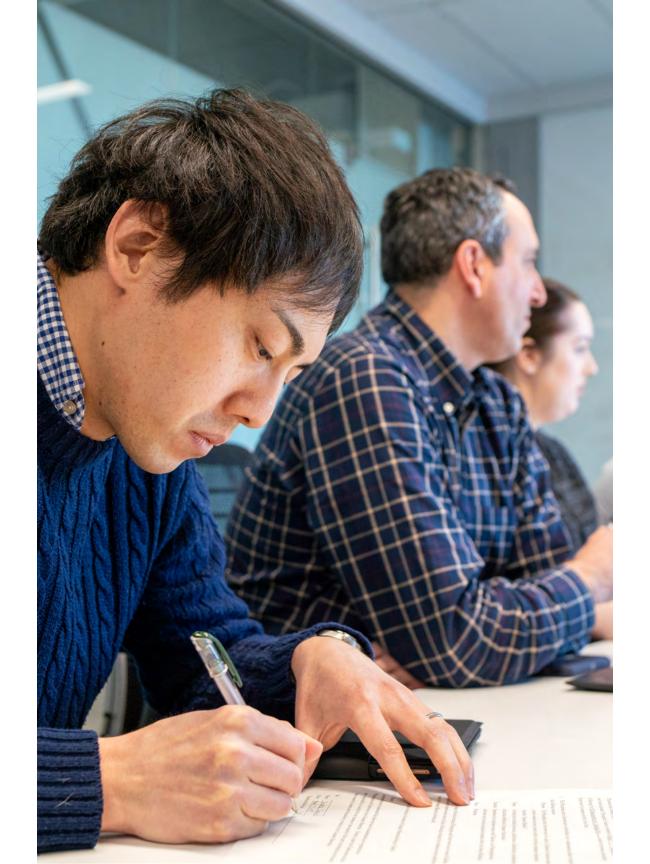
当社は、役員報酬体系の主要な構成要素である「基本報酬」「賞与(STI)」「長期インセンティブ(LTI)」という3つの要素を組み合わせ、これらの目標達成を目指しています。タケダ・エグゼクティブチームの報酬構成は、役員報酬を個人、TET、そして会社業績と結びつける当社の考え方を反映しており、役員報酬の大部分は業績に連動しています。年間のSTIとLTIのうち業績連動型株式報酬(業績に応じて権利が確定する「PSU」)の支給は会社業績に応じて決定されるものであり、STIは1年間の業績、LTI PSUは3年間の業績が対象になります。

タケダのエグゼクティブ報酬の 構造と考え方ついては <u>こちら</u>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 <u>企業理念</u>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。

#### 「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で、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。



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。



# 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。

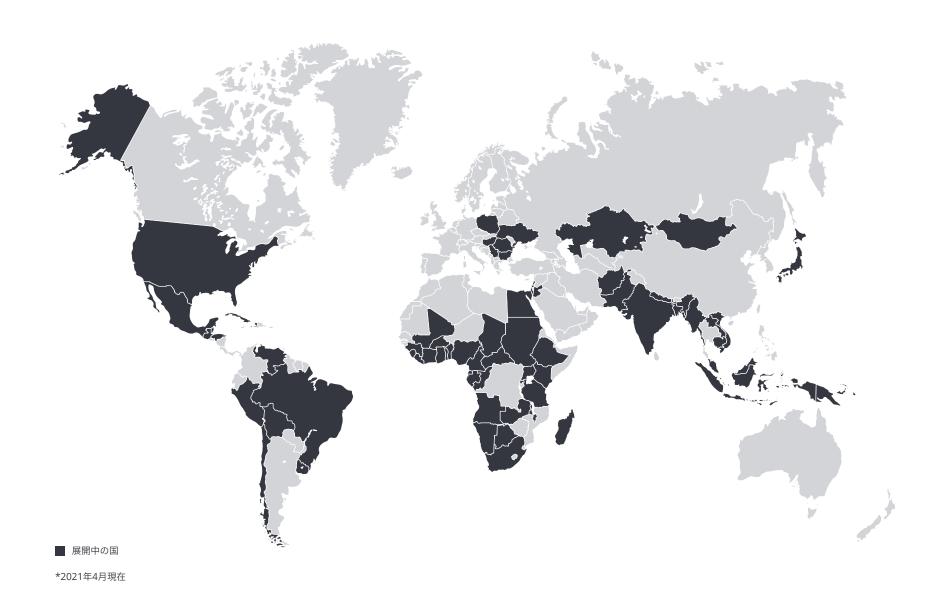
保健システムが改善され、短期的な成果を生み、医療アクセス・医療サービスのあるべき姿と現実のギャップがさらに解消されれば、当事者である人々やコミュニティ自らが成長し、日常のニーズを充足させ、緊急時に備えた体制となり、医薬品、ワクチンなどあらゆる医療手段の効果を最大限に高めることができるでしょう。この実現を志して、タケダがグローバルCSRとして実践する社会貢献活動は、確実なパートナーシップと発展に向けた長期的視点に優先順位をおき、世界中のあらゆる人のために持続可能で回復力のある保健システムの構築を支援するために、製品の枠を超えたイノベーションを目指しています。

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。

# (65)

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。

### 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\*



#### 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%增加



「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 LIVENGOOD) 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。



#### 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<sup>1</sup>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、強靭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内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、もっとも耐性が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* 





Bridging the gap between science and patients

### 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。

<sup>1.</sup> 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
DND <i>i</i> (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	コミュニティー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われていることがあり得ます。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ととらえてはなりません。投資家の皆様におかれましては、当社の財務諸表全体を把握し、当社業績、事業価値および収益予想を評価する基礎となる指標としてはIFRS準拠財務指標に依拠し、また、EBITDAおよび調整後EBITDAは補足的な指標として用いられるようお願い申し上げます。

当社においては、EBITDAは、法人所得税費用、減価償却費および償却費、並びに純支払利息控除前の純利益を指します、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、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 * <sup>1</sup>				+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%

<sup>\*1</sup> 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。

- 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。

<sup>\*2</sup> 主な調整項目は以下の通りです。

#### 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				riangle0.0pp
実質的な売上収益の成長				+ 1.6%

<sup>\*1 2018</sup>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。

<sup>\*2</sup> 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。

<sup>\*3</sup> 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

		財務ベースからCoreへの調整					Coreから実質ベースの調整						
(億円)	財務ベース	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	テバ合弁会社 に係る 会計処理 影響	TCHC譲渡* <sup>1</sup>	スイス税制改革	その他	Core	為替影響	事業等の 売却影響	Underlying Growth (実質ベースの 成長)
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

<sup>\*1 2021</sup>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。

<sup>\*2</sup> 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

		財務ベースからCoreへの調整								Coreから実質ベースの調整		
(億円)	財務ベース	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	テバ合弁会社 に係る 会計処理 影響	スイス 税制改革	その他	Core	為替影響	事業等の 売却影響	Underlying Core (実質ベース)
売上収益	32,912								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* <sup>1</sup>	2020年度 LTM* <sup>1</sup>	対前年度	Ę
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 * <sup>2</sup>	379	361		
売却した製品に係る EBITDA* <sup>3</sup>	△184	△678		
調整後 EBITDA	11,259	10,835	△424	△3.8%

<sup>\*1</sup> 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。

<sup>\*2</sup> 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。

<sup>\*3</sup> 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

<sup>\*1</sup> 各期末日の翌日から1年以内に償還期限の到来する短期投資を含み、ワクチン運営のための制限付き預り 金を除きます。

#### 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	_

<sup>\*2</sup> 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。

<sup>\*3</sup> 流動・非流動の社債および借入金。2019年6月に5,000億円のハイブリッド債を発行、格付け機関から認定 された50%の資本性である2,500億円を負債から控除します。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。

#### 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	<b>△42,340</b>
純有利子負債/調整後 EBITDA 倍率	3.8x
調整後EBITDA	11,259

<sup>\*1</sup> 各期末日の翌日から1年以内に償還期限の到来する短期投資を含みます。

#### 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	_

<sup>\*2</sup> 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。

<sup>\*3</sup> 流動・非流動の社債および借入金。2019年6月に5,000億円のハイブリッド債を発行、格付け機関から認定 された50%の資本性である2,500億円を負債から控除します。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。

#### 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	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	Core
売上収益	33,700				<b>△1,330</b>		32,370
売上原価					30	350	
売上総利益					<b>△1,300</b>	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.