



成長に向けた新たな時代

2026年6月24日 | 第150回定時株主総会

次期CEO ジュリー・キム

重要な注意事項



本注意事項において、「プレゼンテーション (presentation)」とは、本プレゼンテーションに関し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並びに一切の口頭のプレゼンテーション、質疑応答及び書面又は口頭の資料を意味します。本プレゼンテーション (それに関する口頭の説明及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。本プレゼンテーション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 年証券法の登録又は登録免除の要件に基づいて行うものを除き、米国において有価証券の募集は行われません。本プレゼンテーションは、(投資、取得、処分その他の取引の検討のためではなく) 情報提供のみを目的として受領者により使用されるという条件の下で (受領者に対して提供される追加情報と共に) 提供されております。当該制限を遵守しなかった場合には、適用のある証券法違反となる可能性があります。

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。本プレゼンテーションにおいて、「武田薬品」という用語は、武田薬品及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及び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。

本プレゼンテーションに記載されている製品名は、武田薬品又は各所有者の商標又は登録商標です。

将来に関する見通し情報

本プレゼンテーション及び本プレゼンテーションに関して配布された資料には、武田薬品の見積もり、予測、目標及び計画を含む武田薬品の将来の事業、将来のポジション及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)」、「かもしれない (could)」、「予想される (anticipates)」、「見込む (estimates)」、「予想する (projects)」、「予測する (forecasts)」、「見通し (outlook)」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ありません。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、実際の結果は、将来見通し情報において明示又は暗示された将来の結果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、日本及び米国の一般的な経済条件並びに国際貿易関係に関する状況を含む武田薬品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、薬価、税金、関税その他の貿易関連規則を含む関連法規の変更、臨床的成功及び規制当局による判断とその時期の不確実性を含む新製品開発に内在する困難、新製品及び既存製品の商業的成功の不確実性、製造における困難又は遅延、金利及び為替の変動、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、新規コロナウイルス・パンデミックのような健康危機、温室効果ガス排出量の削減又はその他環境目標の達成を可能にする武田薬品の環境・サステナビリティに対する取り組みの成功、人工知能 (AI) を含むデジタル技術の統合をはじめとする、業務効率化、生産性向上又はコスト削減に向けた武田薬品の取り組み、その他の事業再編に向けた取り組みが、期待されるベネフィットに寄与する程度、武田薬品のウェブサイト (<https://www.takeda.com/jp/investors/sec-filings-and-security-reports/>) 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並びに武田薬品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、本プレゼンテーションに含まれる、又は武田薬品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、本プレゼンテーションにおける武田薬品の経営結果及び情報は武田薬品の将来の経営結果を示すものではなく、また、その予測、予想、保証又は見積もりではありません。

財務情報及び国際会計基準に準拠しない一部の財務指標

武田薬品の財務諸表は、国際会計基準 (以下、「IFRS」) に基づいて作成されております。本プレゼンテーション及び本プレゼンテーションに関して配布された資料には、Core売上収益、Core営業利益、Core当期利益、Core EPS (親会社の所有者帰属分)、CER (Constant Exchange Rate : 恒常為替レート) ベースの増減、純有利子負債、調整後純有利子負債、EBITDA、調整後EBITDA、フリー・キャッシュ・フロー、調整後フリー・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。当社経営陣は業績評価並びに経営及び投資判断を、IFRS及び本報告書に含まれるIFRSに準拠しない財務指標に基づいて行っています。IFRSに準拠しない財務指標においては、最も良く対応する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、コスト及びキャッシュ・フロー項目を除外してあります。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、その定義と、これらに最も良く対応するIFRS準拠財務指標との調整表をご参照くださいますようお願い申し上げます。

便宜的な米ドル換算

本プレゼンテーションにおける一部日本円表示の米ドルへの換算は、特に断りのない限り、読者に対して便宜的に表示するためのものであり、ニューヨーク連邦準備銀行によって認証されている2026年3月31日時点の換算レート「Noon Buying Rate : 1米ドル=159.08円」で換算しています。便宜的な米ドル換算に用いられている換算レートおよび方法は、当社の連結財務諸表の作成で用いられた国際会計基準 (IFRS) に準拠した換算レートおよび方法とは異なります。また、これらの米ドル換算は、円貨額が上記もしくはそれ以外の換算レートを用いて米ドルへ転換できることを意味するものではありません。

臨床試験に関する用語

本プレゼンテーションにおける臨床試験に関して、(1)「ブルー・オブ・コンセプト (POC)」とは、ピボタル試験または後期開発プログラムを開始するのに十分な臨床データが得られたことを意味します。(2) 臨床試験データの「読み出し」とは、以下いずれかの場合を指します：(a) 該当する臨床データの取得、(b) 取得した臨床データに対する必要な分析およびレビューの完了、(c) (要請される場合または通常の慣例や実務慣行に基づく場合) 取得したデータについて該当する規制当局との協議。読み出しが複数のPOC試験に関連する適応症クラス (例：固形がん) を指す場合は、以下のいずれか早い方のタイミング：(x) 当該適応症クラス初めてのPOC達成、または (y) 当該適応症クラスにおける全てのPOC試験の結果を取得

医療情報

本プレゼンテーションには、製品に関する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なく、また国によって異なる商標、効能、用量等で販売されている場合もあります。ここに記載されている情報は、開発品を含むいかなる医療用医薬品を勧誘、宣伝又は広告するものではありません。

これまで築いてきた価値を礎に、新たな時代へ



150回

・ 定時株主総会 ・

245年

・ 創業より ・

健やかな未来のために、自らを果敢に進化させ、道を切り拓く グローバルなバイオ医薬品企業



グローバル本社
東京 日本橋

グローバルハブ
米国 マサチューセッツ州
ケンブリッジ

20+ 製造拠点

グローバル拠点
約 80 の国・地域

2 研究拠点

約 20

130+

革新的な医薬品を創出し患者さんに
届けるためのパートナーシップ

臨床段階にある
新規候補物質



GREAT PLACE TO WORK® 認定

25 の国・地域

事業基盤を拡大し、グローバル化と変革を遂げた25年



2000年-2013年

2014年-2026年

グローバル化



研究開発
パイプライン

多岐にわたるポートフォリオ:
医療用医薬品
市販薬 (OTC)
ジェネリック医薬品

研究開発拠点の
米国への拡大

研究開発体制の
変革



NIMBUS
THERAPEUTICS

Innovent
信达生物制药

企業文化と
ガバナンス

3つの事業会社での
運営

社内取締役を主とする
取締役会構成

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)

新たなコーポレート
ガバナンス体制を構築

12年にわたる卓越したリーダーシップ°



私がタケダにこれからも受け継いで欲しいと願うのは、その揺るぎない価値観と文化、そして革新的な医薬品を創出し続け、世界のトップを走る製薬企業の一つであり続けることです。

私たちは、患者さんの人生を豊かにするという尊い使命のために日々前進しており、それこそが私たちの仕事の原点だと信じています。

クリストフ・ウェバー

CNBCとのインタビューでのコメント（2025年4月22日）



2025年度は堅調なCore業績と良好なパイプラインの進捗を示し 新製品の上市を予定する重要な時期に向けた基盤を構築



2025年度は堅調なCore業績

Core売上収益
4兆5,057億円
(283億米ドル)

Core営業利益
1兆1,725億円
(74億米ドル)

Core EPS
517円
(3.25米ドル)

△**2.6%**
(CERベース)

△**0.9%**
(CERベース)

+3.1%
(CERベース)

後期開発パイプラインの進捗

良好なピボタル試験データの読み出し
オベポレクストン (ナルコレプシータイプ1)
rusfertide (真性多血症)
ザソチニブ (乾癬)
TAK-881 (原発性免疫不全症候群)

第3相臨床試験 開始
elritercept (骨髄異形成症候群に伴う
貧血 (2次治療))
メザギタマブ (IgA腎症)

新たな戦略的パートナーシップ
TAK-928およびTAK-921
Innovent Biologics社との提携

2025年度：営業経費の効率化により堅調なCoreベース利益

財務ベース利益は訴訟引当金の影響を受けた



(億円、EPSを除く)	財務ベース		CORE ¹		
	2025年度	実勢レートベース 増減率 (%)	2025年度	実勢レートベース 増減率 (%)	CER ² ベース増減率 (%)
売上収益	45,057	△1.7%	45,057	△1.6%	△2.6%
営業利益	62	△98.2%	11,725	+0.8%	△0.9%
EPS	△97円	N/A	517円	+5.2%	+3.1%
営業活動によるキャッシュ・フロー			10,414		
調整後フリー・キャッシュ・フロー ³			6,845		

2025年度決算業績については、当社ホームページをご参照ください。


1. Core財務指標の定義はA-1ページ、調整表はA-8、A-10ページをご参照下さい。
2. Constant Exchange Rate：恒常為替レート。定義はA-1ページをご参照下さい。
3. 定義はA-2ページ、調整表はA-12ページをご参照下さい。

2026年度以降は新製品群により一層注力



新製品

 **Eohilia™**
(budesonide oral suspension) 2mg

 **Fruzaqla®**
(fruquintinib) capsules
5 mg • 1 mg

 **LIVTENCITY™**
(maribavir) tablets
200mg

 **ADZYNMA**
ADAMTS13, recombinant-krhn

 **Qdenga®**
Dengue Tetravalent Vaccine
(Live, Attenuated)

オベポレクストン

rusfertide

ザソシチニブ

過去5年以内に上市された製品

近い将来に上市予定

既存主力製品

上市後6年以上経過し、年間売上高が
1,000億円超であり、積極的に情報活動が
行われている特定の製品

 **Entyvio®**
vedolizumab

 **GAMMAGARD LIQUIB**
[Immune Globulin Infusion (Human)] 10%

 **TAKHZYRO®**
(lanadelumab-flyo) injection

**成熟製品ポートフォリオ・
LOE (独占販売期間満了)**

2026年度見通し：成長投資に注力する1年



2026年度見通し

Core売上収益
4兆6,400億円

+3.0%
対前年度

Core営業利益
1兆1,600億円

△1.1%
対前年度

Core EPS
472円

△8.7%
対前年度

財務ベース売上収益
4兆6,400億円

+3.0%
対前年度

財務ベース営業利益
4,200億円

N/A
対前年度

財務ベースEPS
104円

N/A
対前年度

2026年度マネジメントガイダンス CORE増減率（CERベース）

Core売上収益
一桁台前半%の減少

Core営業利益
5%～8%の減少

Core EPS
10%台半ばの減少

2026年度業績予想

調整後フリー・キャッシュ・フロー
6,500 – 7,500億円

為替の前提は、156円/米ドル、182円/ユーロを想定。為替感応度については、2025年度決算発表の財務補足資料のA-20ページをご参照ください。
本スライドには国際会計基準に準拠しない財務指標が含まれます。定義および調整表は2025年度決算発表の財務補足資料をご参照下さい。
2026年度の業績予想の詳細は、2025年度決算発表の財務補足資料のA-18ページをご参照下さい

成長と株主還元へのコミットメント



当社は、革新的な医薬品を創出し続けるという「私たちが目指す姿」（ビジョン）のもと、健全な財務基盤を維持しながら（堅実な投資適格格付を維持し、調整後純有利子負債／調整後EBITDA倍率2倍を目指す）、患者さんに持続的な価値を、株主には魅力的なリターンを提供できるよう資本を配分してまいります。



成長ドライバーへの投資

- 新製品の上市
- パイプライン拡充のための社内外の機会
- 血漿分画製剤事業

株主還元

- 毎年の年間配当金を増額または維持する累進配当の方針
 - » 2026年度は204円への増配を予定
- 自社株式の取得は適切な場合に取り組む

従業員の声を力に、未来を築く



“

いかに研究開発でターゲットを明確化するか、そしていかにアジリティを向上させ、世界での競争力を高めていけるかが、タケダの成功の重要な要素だと思っています。その結果、患者さんを最優先に考え、かつスピード感を持ってイノベーションを推進できると考えています。

本田さん
東京

“

意思決定プロセスを明確かつシンプルにすることで、変化により迅速に対応しつつ、倫理や法令遵守へのコミットメントを維持できます。これにより、より複雑化していく外部環境を乗り越える力を高めるとともに、製薬業界におけるタケダのリーダーシップをさらに強化することにつながります。

サンドリーヌ
チューリッヒ

“

テクノロジーは、より良い治療法の確立、より良い答え、そしてより良い成果をもたらします。その力を最大限に引き出すためには、明確な方針とプロセスの最適化が不可欠です。

フランシスコ
メキシコシティ

“

私たちの最大の強みは、患者さんを中心に据えて行動することです。多くの製薬企業が同様のことを掲げていますが、私たちは絶えずこれを実践しています。一方で、今後のさらなる進化に向けて、私たちの価値観に根差した行動指針PTRBの見直しなどを検討してはいかがでしょうか。

エリザベス
ベルギー

変革から成長加速へ：新たな時代を創る2つの成長段階（Horizon）



Horizon 1 :

成長に向けた変革

競争力の強化と成長エンジンの構築

Horizon 2 :

成長の加速

長期的な収益性の向上と
患者さんへの価値創出

変革から成長加速へ：新たな時代を創る2つの成長段階（Horizon）



Horizon 1： 成長に向けた変革

競争力の強化と成長エンジンの構築

やるべきこと

- ・ 3つの新薬上市を果たし、新たな成長ドライバーを確立
- ・ 強固な後期開発パイプラインを推進
- ・ 既存主力製品の収益基盤としての安定性を確保
- ・ 組織能力の創出と効率化を実現するトランスフォーメーション・プログラムを推進

財務的な指標

- ・ 新製品の規模拡大に伴い、売上収益成長へ回帰
- ・ 優先順位に沿った意思決定によりCore営業利益を維持
- ・ 財務ベース利益の改善およびROE 5%以上を達成
- ・ 強固な調整後フリー・キャッシュ・フローを維持し、負債圧縮を推進

Horizon 2： 成長の加速

長期的な収益性の向上と
患者さんへの価値創出

変革から成長加速へ：新たな時代を創る2つの成長段階（Horizon）



Horizon 1： 成長に向けた変革

競争力の強化と成長エンジンの構築

Horizon 2： 成長の加速

長期的な収益性の向上と
患者さんへの価値創出

やるべきこと

- ・ 初期の上市製品群の規模拡大を推進し売上収益を最大化
- ・ 後期開発パイプラインから次の新製品群を上市
- ・ 研究開発エンジンから新たな治療薬候補を継続的に創出
- ・ 先進技術によりスピード・品質・効率性を向上

財務的な指標

- ・ 新製品を原動力とした力強い売上収益成長を実現
- ・ Core営業利益率を30%台前半から半ばへ拡大
- ・ 資本効率指標を大幅に改善
- ・ さらなる成長に向け、ターゲットを絞った投資を推進

Horizon 1 : 成長に向けた変革

オベポレクストン

rusfertide

ザソシチニブ

近い将来に
上市予定

複数の疾患領域における後期開発パイプラインの推進

消化器系・炎症性疾患
メザギタマブ

消化器系・炎症性疾患
fazirsiran

オンコロジー（がん）
elritercept

オンコロジー（がん）
TAK-928

オンコロジー（がん）
TAK-921

血漿分画製剤
TAK-881



研究開発

創薬における
ターゲット特定を加速

約6カ月から

2週間に



治療デザイン

AIによる微細な構造調整で、
特定の層の患者さんに
最適化された治療を実現

合計160バイアル・
300分にわたる静注療法が

**1バイアル・
わずか2分の静注に**



血漿分画製剤

AIによるバーチャルアシスタ
ント（チャットボット）で
血漿ドナーの問い合わせに対応

全問い合わせのうち、

94%

にAIで対応



製造品質

AIエージェントが専門家の
ように、外部製造パートナー
からの文書を内容だけでなく
文脈も理解して解析

数日間かかる手作業での
文書処理が

数分間に

従業員は監督業務にシフト

タケダ・エグゼクティブチーム：未来を切り拓くための リーダーシップチーム



CEO



ジュリー・キム
次期CEO

ビジネスユニット



ロンダ・パチエコ
U.S. ビジネスユニット
プレジデント



ジャイルズ・
プラットフォード
インターナショナル
ビジネスユニット
プレジデント



宮柱 明日香
ジャパンファーマ
ビジネスユニット
プレジデント



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

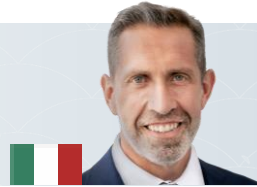


ラミー・リアド
プラズマ デライブ
セラピーズ ビジネスユニット
プレジデント

ビジネスファンクション



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
インテリム ヘッド
ストラテジー&ポートフォリオ デ
ベロップメント



オーニー・ファラジャラ
チーフ メディカル オフィサー



エレイン・シャノン
グローバル サプライ &
クオリティ プレジデント



ガブリエレ・リッチ
チーフ データ&テクノロジー
オフィサー

ビジネスパートナー



古田 未来乃
取締役、チーフ
フィナンシャル オフィサー



ニコラ・グリーンウェイ
チーフHRオフィサー



ナタリー・ファーニー
グローバル
ジェネラルカウンセル



ローレン・デュプレイ
チーフ トランスフォーメーション
オフィサー



ジェニファー・スモーター
チーフ コミュニケーションズ &
ガバナンス オフィサー



天川 晶子
CEO チーフ オブ スタッフ

多様性および経験に富んだ取締役候補者 タケダの新たな時代に求められる専門性を備える



取締役候補者

2026年
定時株主総会に
提案

3名 社内取締役



新任候補者

ジュリー・キム
代表取締役 社長CEO

古田 未来乃
取締役、チーフ
フィナンシャル オフィサー

8名 独立社外取締役



取締役会議長

飯島 彰己
独立社外取締役
取締役会議長

スティーブン・ギリス
独立社外取締役

ジョン・マラガノア
独立社外取締役



新任候補者

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

ポール・ストフェルス¹
独立社外取締役

津坂 美樹
独立社外取締役

監査等委員会 (A&SC) (2026年度- 2027年度)



新任候補者

新任候補者

ブルース・ブルサード
独立社外取締役

木村 浩一郎
独立社外取締役

キンバリー・リード
独立社外取締役

議長・委員長およびメンバーは
独立社外取締役で構成

議長、監査等委員会の委員長、指名委員会および報酬委員会の委員については、6月の定時株主総会後に正式決定する予定です。

1. ポール・ストフェルス氏は、補欠の監査等委員である取締役候補者。

“Why”

パーパス（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します。

“What”

ビジョン（私たちが目指す姿）

革新的な医薬品を創出し続けます。

“How”

私たちの価値観

道しるべ

私たちの日々の行動
向き合い方

不屈
PERSEVERANCE

挑戦的な
目標を掲げ、
迅速に行動し
続けます

公正
FAIRNESS

立場や所属を
越えて協働し、
全体での成功を
実現します

誠実
INTEGRITY
患者さんを第一に考え、
人々と信頼関係を築き、
社会的評価を向上させ、
持続的に事業を発展
させます

正直
HONESTY

人々と真摯に意見を交わし、
多様な視点を尊重します



約5万人の力で切り拓く タケダの新たな時代

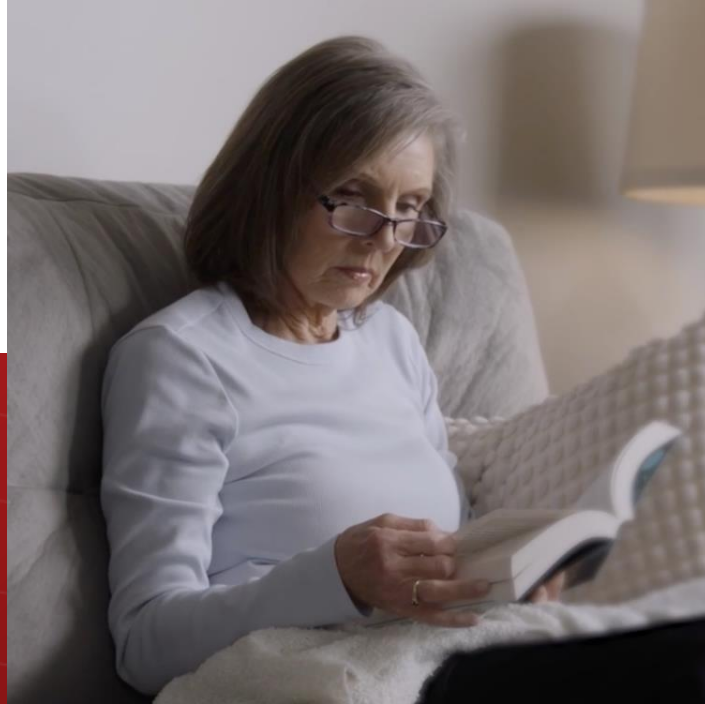
患者さんのために価値を創出



“

今西さん

「眠くなるのは、自分のせいじゃないのだと分かって、すごく嬉しかったです」



“

パティさん

「まだまだこれからやりたいことがたくさんあるのです。」



“

タキエヤさん

「諦めないでよかった。周りの人にも諦めてはいけないと伝えていきます」