



創業240周年：揺るぎない価値観

クリストフ・ウェバー

代表取締役 社長 CEO



Better Health, Brighter Future

2021年6月29日 第145回定時株主総会

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わ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。

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当社の将来の事業、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)」、「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、日本及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新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及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) の時期及び影響、武田薬品の事業にとってのノン・コア資産を売却する能力及びかかる資産売却のタイミング、当社のウェブサイト (<https://www.takeda.com/investors/reports/sec-filings/>) 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及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、本プレゼンテーションに含まれる、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、本プレゼンテーション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

本プレゼンテーションには、実質的な売上収益、Core営業利益、実質的なCore営業利益、Core当期利益、実質的なCore EPS、純有利子負債、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及び投資判断を、IFRS及び本プレゼンテーションに含まれるIFRS以外の指標に基づき行っています。IFRSに準拠しない財務指標においては、最も近いIFRS財務指標では含まれることとなる、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、主要な業績及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、本プレゼンテーションのスライド19-27に記載した、これらに最も良く対応するIFRS準拠財務指標との照合を行っていただけますようお願い申し上げます。

医療情報

本プレゼンテーションには、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。

シャイアー社の買収は2019年1月8日に完了しており、当社の2019年3月31日までの事業年度における連結業績には、2019年1月8日から2019年3月31日までのシャイアー社の業績が含まれています。なお、「旧武田薬品」ビジネスとの記載は、シャイアー社の買収前の当社のビジネスを意味し、「旧Shire社」ビジネスとの記載は、シャイアー社の買収により当社が取得したビジネスを意味しています。

本プレゼンテーションには、シャイアー社の買収が2018年4月1日に完了したとの前提に基づく試算が含まれています。当該試算は、米国証券取引委員会の定めるRegulation S-Xの第11条に基づき算出されたものではないことにご留意ください。当該試算は、説明の便宜のため提示するものであり、また、本プレゼンテーションの作成日までに当社が入手した情報に基づく一定の前提及び判断に基づくものであって、これらの前提及び判断は、シャイアー社の買収が実際に2018年4月1日に完了していたとしてもすべて当てはまるものではありません。さらに、当該試算は、シャイアー社の取得に直接には起因しない、又はシャイアー社の取得後に生じた、事業売却や取得対価配分 (PPA) 等の一定の取引及び事象も対象としています。従って、これらは、シャイアー社の買収が実際に2018年4月1日に完了していたとしても、当社の財務状況及び業績を正確に反映するものではありません。そのため、本プレゼンテーションに含まれる試算は、必要以上に依拠すべきものではありません。

世界中の人々の健康と、 輝かしい未来に貢献する



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。

PATIENTS

すべての患者さんのために



PEOPLE

ともに働く仲間のために



PLANET

いのちを育む地球のために



データとデジタルの力で、イノベーションを起こします



私たちが大切にしている価値観である
タケダイズムとは、まず**誠実**であること。
そして、**公正・正直・不屈**の精神で
支えられています。

- 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。

ESGの要素を深く融合した企業理念



世界経済フォーラム国際ビジネス評議会のステークホルダー資本主義測定指標に基づき、当社の実績を計測します。

E 環境



PLANET

いのちを育む地球のために

私たちは、自然環境の保全に寄与します

S 社会



PATIENTS

すべての患者さんのために

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

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

PEOPLE

ともに働く仲間のために

私たちは、理想的な働き方を実現します

G ガバナンス



VALUES-BASED GOVERNANCE

価値観に基づくガバナンス達成のために

私たちは、持続可能な価値を社会に提供するガバナンスを実現します

私たちは、機敏かつ思慮深い意思決定を行います

データとデジタルの力で、イノベーションを起こします



成功へと導く原動力：ともに働く仲間たち



75%が独立社外取締役、3つの委員会による多様で経験に富んだ取締役体制

株主総会での選任を条件とした新しい取締役体制

社内取締役



クリストフ・ウェバー
代表取締役社長
チーフ エグゼクティブ
オフィサー



岩崎 真人
代表取締役
日本管掌



アンドリュー・ブランブ
取締役、リサーチ&
デベロップメント プレジデント



コスタ・サルウコス
取締役、チーフ
フィナンシャル オフィサー

CB 取締役会議長

A&SC 監査等委員会

NC 指名委員会^{2,3}

CC 報酬委員会³

独立社外取締役¹



坂根 正弘
独立取締役
取締役会議長
指名委員会委員長



オリビエ・ボユオン
独立取締役



ジャン=リュック・ブテル
独立取締役



イアン・クラーク
独立取締役



藤森 義明
独立取締役



スティーブン・ギリス
独立取締役



国谷 史朗
独立取締役



志賀 俊之
独立取締役



初川 浩司
独立取締役
監査等委員長⁴



東 恵美子
独立取締役
報酬委員会委員長



ミシェル・オーシンガー
独立取締役



飯島 彰己
独立取締役

1. 東京証券取引所の有価証券上場規程に定義する「独立役員」にも該当
2. クリストフ・ウェバーがオブザーバーとして参加

3. 指名委員会・報酬委員会のメンバーは現時点のものですが、本株主総会後の取締役会で確認される予定

4. 現時点のものですが、本株主総会後の監査等委員会で決定する予定

経験豊富で多様性に富んだタケダ・エグゼクティブ・チーム (TET)

地理的な多様性・年齢・性別において多様性に富み、それぞれの領域において豊富な経験を持つタケダ・エグゼクティブ・チームが、迅速で透明性の高い意思決定を行っています。

日本	 フランス国旗	 オーストラリア国旗	 日本国旗	 日本国旗	 日本国旗	 日本国旗	 日本国旗	
	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	 アメリカ国旗	 イタリア国旗	 アメリカ国旗	 アメリカ国旗	 アメリカ国旗	 アメリカ国旗	 カナダ国旗	 アメリカ国旗
	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 プラズマドライブド 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 コマーシャル 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	 英国国旗	 ケニア国旗	 ドイツ国旗					
	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	 ブラジル国旗			
					リカルド・マレック グロース & 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			

患者さんを第一に考えたCOVID-19対応のパートナーシップ

ワクチン/ ワクチン候補	作用機序	現在の状況
TAK-019 (Novavax社から導入)	SARS-CoV-2に対する Matrix-M含有リコンビナント スパイクタンパクワクチン候補	<ul style="list-style-type: none">• 2億5,000万回分のNovavax社COVID-19ワクチン候補について、国内における開発、製造、商業化に関してNovavax社と提携• 国内での臨床第1/2相試験を2021年2月に開始、4月に接種が完了• 2021年度下期に国内で初回分の供給開始を目指す（規制当局の承認を前提とする）
COVID-19ワクチン モデルナ筋注 (Moderna社から導入)	SARS-CoV-2に対する mRNAワクチン候補	<ul style="list-style-type: none">• Moderna社COVID-19ワクチン候補について、日本政府（厚生労働省）、Moderna社、当社の3者間で、国内における5,000万回分の輸入・供給に関する合意• 2021年5月21日に国内での承認を取得。国内における供給を開始

上記に加えて、当社が確保していた委託製造会社IDT社の生産施設をJohnson&Johnson社のCOVID-19ワクチン製造のため3ヶ月間提供

COVID-19に対する 当社のその他の取り組み に関するアップデート

- **高度免疫グロブリン製剤**：当社は共同でCoVIg-19 Plasma Allianceを結成し、高度免疫グロブリン製剤の有効性を評価しました。本プログラムは、臨床試験の主要評価項目を達成することはできませんでしたが、新型コロナウイルスに関する抗体治療の科学的知見をもたらしました。
- **その他の取り組み**：当社の既存製品の新型コロナウイルスに対する有効性の評価を行い、COVID-R&D Alliance、the Innovative Medicines Initiative (IMI) CARE Alliance、the Accelerating COVID-19 Therapeutic Interventions and Vaccines (ACTIV) partnership、the COVID RED projectに参画しています。

2020年度は当社ポートフォリオの安定性を示した一年

- グローバルブランド14製品が牽引し、**財務ベース売上収益は3兆1,978億円**
実質的な売上収益成長率は+2.2%¹
- **財務ベース営業利益は5,093億円**となり、対前年度+407.2%の成長
- 早期のコストシナジー実現により、**Core営業利益²は9,679億円**
実質的なCore営業利益成長率は+13.0%²
- 力強いフリー・キャッシュ・フローにより、**純有利子負債/調整後EBITDA³は3.2倍へ低下**
- **最大約129億米ドルのノン・コア事業等を売却⁴**、100億米ドルの目標を超過

*1. 定義は20ページ、調整表は22ページをご参照ください。
*2. 定義は20ページ、調整表は23ページをご参照ください。
*3. 定義は21ページ、調整法は24-25ページをご参照ください。
*4. 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。

実質的な売上収益の成長は2021年度に加速する見込み、 パイプライン推進のために研究開発投資を強化

(億円)	2020年度 結果	2021年度 予想	実質的な成長率 ³ (マネジメントガイダンス)
売上収益	31,978	33,700	一桁台半ばの成長率
研究開発費	△4,558	△5,220	
財務ベース営業利益	5,093	4,880	
Core営業利益 ¹	9,679	9,300	一桁台半ばの成長率 約30%の利益率
財務ベースEPS (円)	241	160	
Core EPS ² (円)	420	394	一桁台半ばの成長率
1株当たり年間配当 (円)	180	180	

2021年度業績予想における重要な前提条件：

(1) 新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の世界的な流行拡大に伴い、当社の事業活動は前述の通り様々に影響を受けているものの、現時点までに業績に対する重大な影響は生じておりません。当社は、COVID-19は2021年度の当社業績に対して重大な影響を及ぼすことはないと思われ、現時点で入手可能な情報に基づき考えており、当社の2021年度業績予想はこの考え方を反映しています。しかしながら、COVID-19を取り巻く状況は引き続き非常に流動的であり、新規または追加的な流行拡大や、主要市場におけるロックダウンや屋内退避命令の新規の措置や延長、その他政府による対策など、2021年度中の進展によっては、当社製品の需要減少やサプライチェーンに関連する問題の発生、または臨床試験の大幅な遅延など当社事業に深刻な影響を与える可能性があります。このような事態が生じた場合、当社事業や経営成績、財政状態に追加的な影響が及び、また、当社の2021年度業績は予想から大きく乖離する可能性があります。

(2) 日本における糖尿病ポートフォリオの譲渡益は、売上収益（1,330億円）として集計され、2021年度にCore営業利益の外へ調整されます。

(3) 「ベルケイド」については、2021年度の半ば頃には、505(b)2申請に基づく皮下投与製剤の新たな競合品が少なくとも1つ米国において上市されることを見込んでおります。

(4) 米国の「NATPARA」については、2021年度中に再販売することを見込んでおりません。

(5) 事業等の売却については、公表済みの案件以外の将来の売却可能性の影響を考慮しておりません。

*1. 定義は20ページ、2020年度の調整表は23ページ、2021年度業績予想の調整表は26ページをご参照下さい。

*2. 2020年度の調整表は23ページをご参照ください。

*3. 実質的な成長率は事業売却等（2020年度に売却された事業等および2021年度に譲渡完了見込みの公表済みの事業等）の影響を調整し、2020年度通期の期中平均為替レートを適用。実質的な成長率の定義は20ページをご参照下さい。実質的な計数値は、マネジメント業績評価指標（KPIs）のベースとなります。詳細は28ページをご参照下さい。

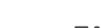
当社は現在および将来にわたりパイプラインを提供できる状態

ウェーブ1¹

臨床段階の新規候補物質

ウェーブ2²

研究エンジンは
2021年度に10-12件の
IND申請を目標

承認目標	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度以降				
オンコロジー	 mobocertinib 2L NSCLC with EGFR exon 20 insertion mutation ³	 pevonedistat HR-MDS	 mobocertinib 1L NSCLC with EGFR exon 20 insertion mutation	 pevonedistat Unfit AML ⁵  TAK-007 CD19+ hematologic malignancies	 TAK-981 Multiple cancers	TAK-676 Solid tumors	 TAK-252 Solid tumors	TAK-102 Multiple cancers	
希少遺伝子疾患 および血液疾患	 maribavir R/R CMV infect. in transplant	 TAK-609 Hunter CNS (IT) ⁶	 maribavir 1L CMV infect. in HSCT  TAK-755 cTTP	 TAK-611 MLD (IT)	 TAK-755 iTTP, SCD	 mezagitamab MG, ITP	 TAK-607 Complications of prematurity		
ニューロ サイエンス			 soticlestat DS  soticlestat LGS	 Orexin 2R-ag (TAK-994/TAK-861/TAK-925) Narcolepsy T1	 Orexin 2R-ag (TAK-994/TAK-861/TAK-925) NT2, IH, Additional Indications		TAK-831⁷ CIAS NS	TAK-653⁷ TRD	
消化器系疾患	 Eohilia⁴ EoE Approval date TBD				 TAK-999 AATD Liver Disease	TAK-062 Celiac Disease	TAK-101 Celiac Disease	sibofimloc Crohn's Disease (post-op and ileitis)	TAK-510 Nausea & vomiting
ワクチン	TAK-003 Dengue Vaccine TAK-019 Novavax COVID-19 Vaccine (JP) COVID-19ワクチン モデルナ筋注⁸ Moderna COVID-19 Vaccine (JP)				TAK-906 Gastroparesis	TAK-954 POGD	TAK-951 Nausea & vomiting	TAK-039 Hepatic encephalopathy	
					TAK-426 Zika Vaccine	TAK-214 Norovirus Vaccine			

● ブレークスルーセラピー指定

● 中国ブレークスルーセラピー指定

○ および/またはファストトラック指定

○ および/または日本での先駆け審査指定

 少なくとも1つの適応症で希少疾患用医薬品の可能性

 オレキシンフランチャイズ

 COVID-19ワクチン

*1. 承認日の予想はデータ読み出しに影響されます。ウェーブ1の一部の承認目標日は迅速承認を想定。
*2. ウェーブ2の一部は、取得データによりウェーブ1に加速される可能性もあります。
*3. 臨床第2相試験データでの申請を想定した承認予想時期。
*4. 米国FDAと協議中、議論の結果に応じて承認される見込み。
*5. COVID-19に関連した被験者登録の変化は、2024年度申請および2025年度承認となる可能性を示唆。

*6. TAK-609の申請は、現在実施中の拡大試験についての米国FDAからの回答を前提としており、変更される可能性があります。
*7. Neurocrine Biosciences社との提携。
*8: 2021年5月21日承認。
当社の会計年度は翌3月31日まで。例: 「2020年度」は2021年3月31日までの12カ月間。
全てのタイムラインは2021年6月29日時点におけるおおよその予測。

2021年度は当社の研究開発パイプラインにとってまたとない一年

ウェーブ1 申請および承認

- 5-6件が米国FDAおよびその他の主要なグローバル規制当局の審査へ申請予定
- 4件のNMEが承認の可能性：TAK-003、mobocertinib、maribavir、Eohilia¹

ウェーブ1/ウェーブ2 臨床第2相試験 およびPOC

- オレキシンプランチャイズ
 - TAK-994 NT1における臨床第2相b試験データおよびNT2におけるPOC
 - TAK-861/TAK-925 追加適応症の探索
- POC：TAK-755 (iTTP)、TAK-981、TAK-573、TAK-906、TAK-951

各地域での 申請および承認

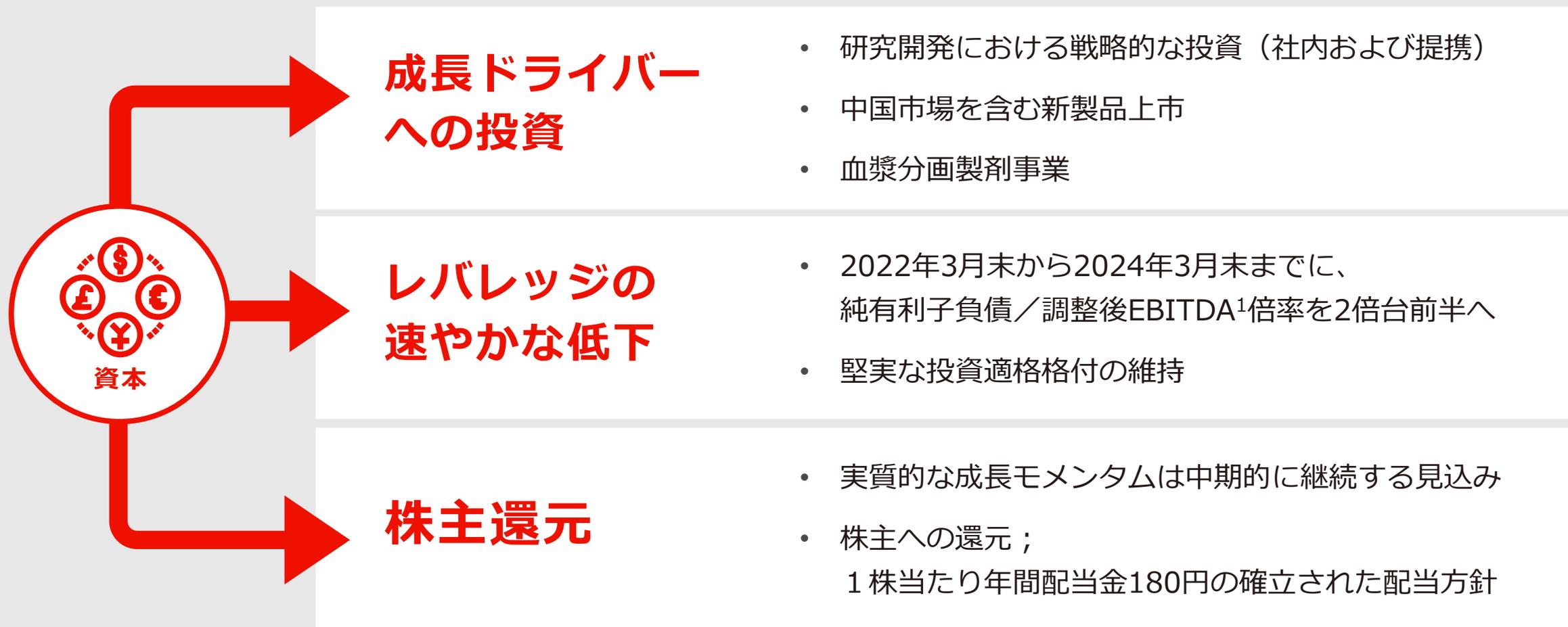
- 国内で最大13件の申請²および8件の承認の可能性³
- 中国で最大12件の申請²および6件の承認の可能性³
- COVID-19ワクチンの国内承認：TAK-919
(国内製品名「COVID-19ワクチンモデルナ筋注」)
- COVID-19ワクチンの国内承認の可能性：TAK-019

*1. 米国FDAと協議中、議論の結果に応じて承認される見込み。
*2. 規制当局審査中の申請を含む。
*3. グローバルブランド、地域ブランド、および新規候補物質。

NME = 新規候補物質、NT1 = ナルコレプシータイプ1、NT2 = ナルコレプシータイプ2、
POC = プルーフ・オブ・コンセプト

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

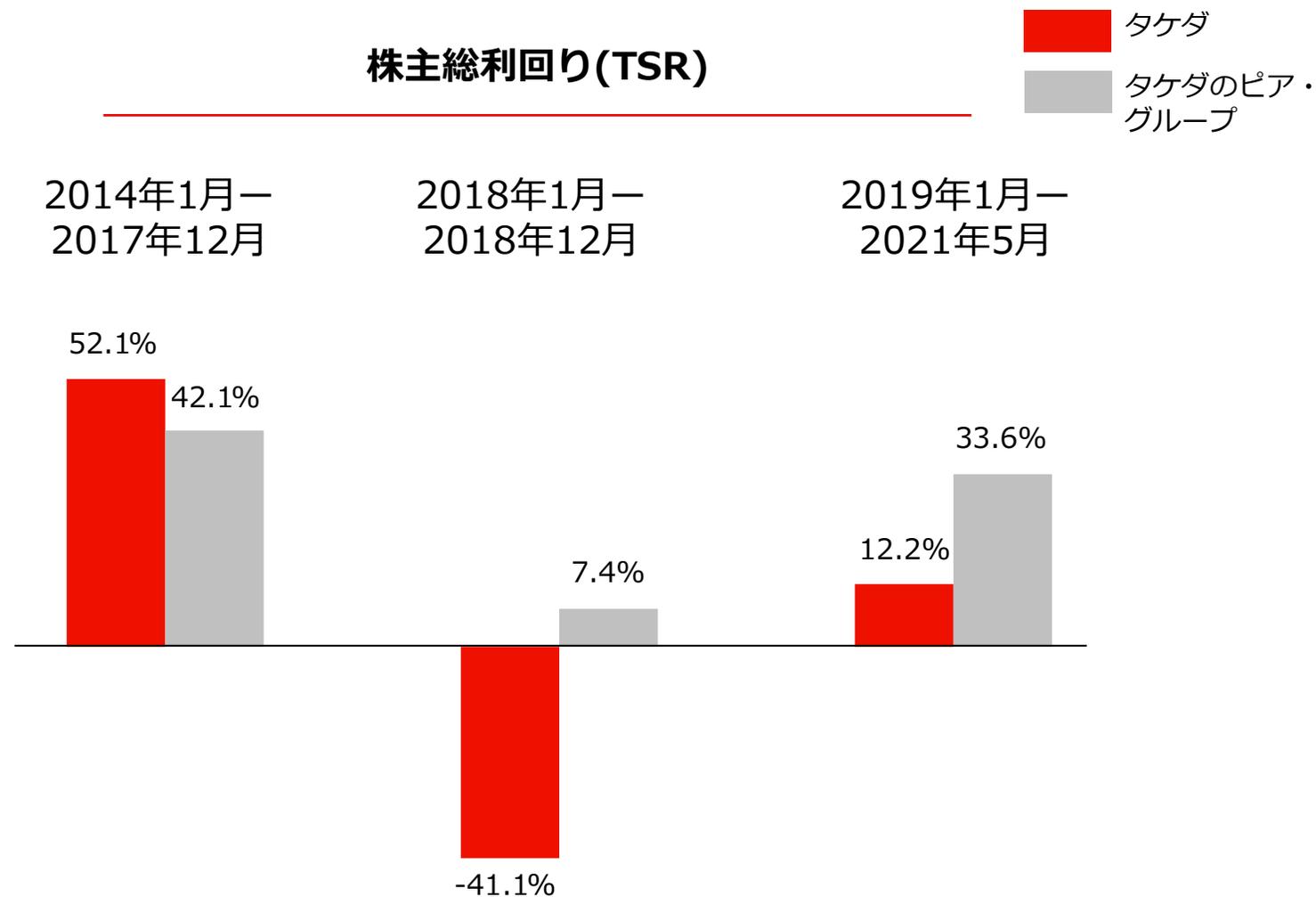
- 当社は、財務上のコミットメントを遂行しており、ビジネスモメンタム、コストシナジー、ノン・コア事業等の売却による力強いキャッシュ・フローを見込んでいます。当社のバリューおよび「Patients、People、Planet」へのコミットメントに基づき、患者さんおよび株主に対する価値を最大化するための資本配分を実施します。



*1. 定義は21ページ、2020年度の調整表は24-25ページをご参照下さい。

競争力のある株主総利回り（TSR）を目指して

- 2014年から2017年における当社の株主総利回り（TSR）は、タケダのグローバルでの競合他社のTSRを上回りました。
- 2018年のTSRは、主にシャイアー社買収に至るまでの株主の動きの影響を受けマイナスでしたが、2019年1月の買収完了以降はプラスに転じています。
- 革新的なパイプラインによる事業の継続的な成長、および1株当たり年間配当金180円という従来からの配当方針を維持する株主還元策を通じ、競争力のあるTSRへの復帰を目指しています。



出典：Capital IQ 配当金調整後株価

タケダのピア・グループ：アッヴィ、アムジェン、 Bristol-Myers Squibb、ギリアド・サイエンシズ、アストラゼネカ、イーライリリー・アンド・カンパニー、ノバルティス、グラクソ・スミスクライン、メルク・アンド・カンパニー、メルク・グループ、ジョンソン・エンド・ジョンソン、サノフィ、エフ・ホフマン・ラ・ロシュ、ファイザー、アステラス製薬



バリューに基づくグローバルな研究開発型バイオ医薬品企業への変革

成長と患者さんへのインパクトを加速

One Takedaとして稼働

今後10年

戦略的進化

2014年～

- グローバル化
- 研究開発体制の変革

現在

- 価値観（バリュー）に基づく、グローバルな研究開発型のバイオ医薬品企業
- 5つの主要なビジネスエリア、グローバルブランド14製品
- 11のウェーブ1パイプライン新規候補物質

- サイエンスにより、革新的な治療薬を創出
- ウェーブ1とウェーブ2のパイプライン成長機会

2014年度

売上収益

1兆7,778億円

実質的な
Core営業利益¹率

17.1%

2020年度

売上収益

3兆1,978億円

実質的な
Core営業利益¹率

30.2%

長期

グローバルでの患者
さんへのインパクト

成長の加速

売上収益ゴール

2030年度までに
5兆円²

*1. 実質的なCore営業利益の定義は20ページ、調整表は23ページと27ページをご参照ください。

*2. PTS（技術的な成功確率）調整前の値は、現時点では発生する可能性が高いとは考えていない技術的な成功を含むベストケースのシナリオを示したものであり、予測や目標値と解釈されるべきではありません。PTSは、事前に定義された評価項目、実現可能性、その他の要因に基づいて、特定の臨床試験／研究が成功し、規制当局が承認を与える確率を意味します。臨床開発の結果は、安全性、有効性、製品の表示を含む多くの変数によって左右されるため、商業化された製品やパイプラインによって達成される将来の純売上は、異なるものとなります（おそらく大幅に異なる）。また、製品が承認されたとしても、患者層、競争環境、価格、償還などの商業的要因の影響も不確実です。

2021 統合報告書

ステークホルダーの皆様や地域社会にとって最も重要であると考えer分野の活動概要を紹介しています。
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。





APPENDIX



私たちの約束と優先順位

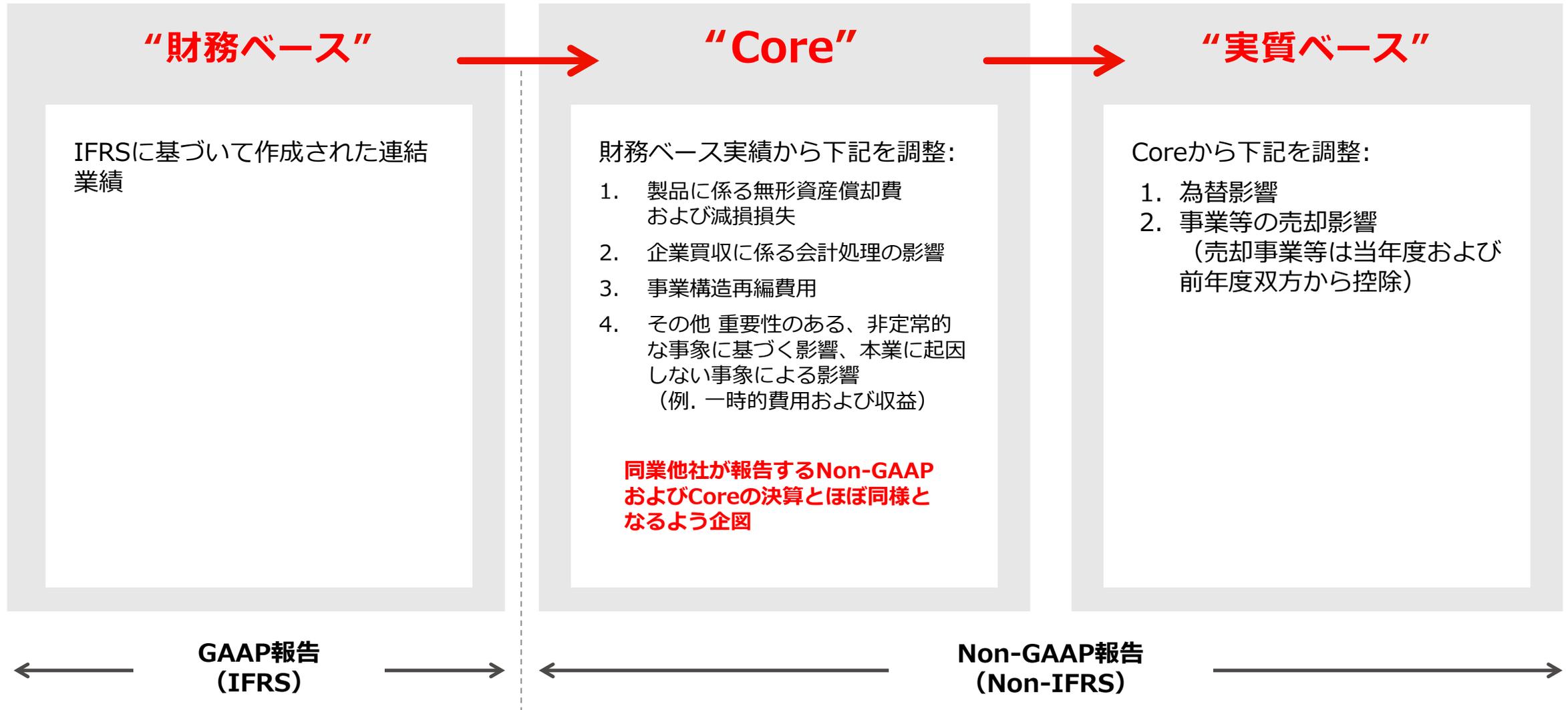
世界経済フォーラム国際ビジネス評議会のステークホルダー資本主義測定指標に基づき、当社の実績を計測します。

すべての患者さんのために		ともに働く仲間のために	いのちを育む地球のために
<p>私たちは、倫理観をもってサイエンスの革新性を追求します。そして、人々の暮らしを豊かにする医薬品の創出に取り組みます。</p> <p>人々から開発が待たれている医薬品を、可能な限り早く、かつ高い品質でつくり出せるよう、全力を尽くします。</p>	<p>私たちの医薬品を、より多くの人々に迅速にお届けします。</p> <p>持続可能な医療システムの確立に向けて、さまざまな人々と幅広いパートナーシップを結びます。</p>	<p>私たちは、理想的な働き方を実現します。</p> <p>タケダが目指す未来を共有しながら、一人ひとりが自分の可能性を引き出し、お互いの個性を認め合う、多様性にあふれた先進的な組織を築きます。</p>	<p>私たちは、自然環境の保全に寄与します。</p> <p>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。</p>
<p>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。</p> <p>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。</p> <p>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。</p>	<p>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。</p> <p>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。</p> <p>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。</p>	<p>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、タケダが目指す未来を実現します。</p> <p>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。</p> <p>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。</p> <p>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。</p>	<p>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。</p> <p>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。</p> <p>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。</p>

データとデジタル

<p>データとデジタルの力で、イノベーションを起こします</p> <p>データに基づき、成果にフォーカスした、最も信頼されるバイオ医薬品企業に変革するよう努めます。</p>	<p>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</p> <p>します。</p>	<p>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。</p>	<p>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。</p>
---	---	---	--

タケダの開示指標



注：Coreおよび実質的な成長の基準、また調整表についての詳細は20-21ページをご参照下さい。

「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期的もしくは特別な事象に基づく影響、本業に起因しない（ノン・コア）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期的な事象に基づく影響および事業等の売却影響を調整して計算します。

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

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

Core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及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（ノン・コア）事象による影響を調整します。

Core EPSは、純利益から、Core営業利益の算出において控除された項目と営業利益以下の各科目のうち、重要性のある、非定期的もしくは特別な事象に基づく影響、本業に起因しない（ノン・コア）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。

「EBITDA」、「調整後EBITDA」、「純有利子負債」の定義

EBITDA及び調整後EBITDA

当社がEBITDA及び調整後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及び調整後EBITDAは、IFRSに基づく指標である営業利益及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及び調整後EBITDAの有益性には、一例として、以下の限界があります。すなわち、(i)製薬業界における他社を含む、他社において用いられている類似の名称を付した財務指標との比較可能性に欠け得るものです。また、(ii)業績評価において重視され得る一定の財務情報、例えば、企業買収や無形資産の償却による影響を除外しております。さらに、(iii)一定期間において継続して生じ得る一定の事項を除外しており、また、(iv)投資家において当社の長期的な観点からの経営には無関係ととらえる事項、例えば、事業売却の影響等を必ずしも除外していません。これらのIFRSに準拠しない財務指標は、IFRSに準拠する当期利益（損失）と同視してはならず、また、これらに代わるものととらえてはなりません。投資家の皆様におかれましては、当社の財務諸表全体を把握し、当社業績、事業価値及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及び調整後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、減価償却費及び償却費、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（減価償却費及び償却費を除く）、金融収益・費用（純支払利息を除く）、持分法による投資損益及び企業結合会計影響や取引関連費用などの当社の中核事業に関連しないその他の項目を除外するように調整されたEBITDAを指します。

IFRSに準拠した指標の中では当期利益が最も類似します。IFRSにおいて最も類似した指標との照合については、本プレゼンテーションのスライド24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、現金及び現金同等物をモニター及び分析するために本指標を使用し、また当社のレバレッジをモニターするために本指標を調整後EBITDAと併せて使用しており、投資家の皆様にとって有用であると考えているためです。また、負債についての同様の指標が、証券アナリスト、投資家その他の関係者が製薬業界における各社の評価を行う際に頻繁に用いられるものであると考えています。

当社の純有利子負債は、以下により算出しています。まず、連結財政状態計算書に記載されている社債及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及びリボルビング・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。この数字から現金及び現金同等物及び即時的または一般的な業務用に使えない現金を控除し、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、借入金及びその他の負債指標と切り離して考慮されてはならず、また、これらの代替ととらえられてはならないものです。

IFRSに準拠した指標の中で、純有利子負債は社債と借入金最も類似します。IFRSにおいて最も類似した指標との照合については、本プレゼンテーションのスライド24をご参照ください。

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用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ノン・コア資産に係る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ノン・コア資産に係る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ノン・コア資産に係る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ノン・コア資産に係る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ノン・コア資産に係る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」（手術用バッチ剤）の2020年度と2019年度の売上を控除して調整しております。

2020年度 財務ベースからCore/Underlying Core 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	Coreから実質ベースへの調整		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*	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	
販売費及び一般管理費	△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 対売上収益比率	5,093 15.9%	1,024	△97	796	3,402	△15	△1,395		870	9,679 30.3%	871	△492	+13.0% 30.2%**
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

* 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。

** 実質的なCore営業利益率

純有利子負債/調整後EBITDA

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
貸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	3.2 x
調整後EBITDA	10,835

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		
短期借入金及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	—

*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く。

*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る。

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

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		
減価償却費及び償却費	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、償却費及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に係るノン・コア費用	-	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ヶ月、2020年度は2021年3月31日までの過去12ヶ月。

*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期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。

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	
販売費及び一般管理費						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

財務ベースからCore/Underlying Coreへの調整表

2014年度

(億円)	2013年度	2014年度
売上収益	16,917	17,778
為替影響	60	△400
製品売却	△221	△160
実質的な売上収益	16,757	17,219
営業利益	1,393	△1,293
アクトスに関する一時的要因		2,741
無形資産の償却	1,197	1,238
無形資産の減損	231	635
遊休不動産売却	△67	△328
事業構造再編費用	217	312
条件付対価	56	△513
訴訟費用等	116	92
Core営業利益	3,142	2,883
為替影響	30	138
製品売却、その他	△161	△73
実質的なCore営業利益	3,011	2,949
実質的なCore営業利益率	18.0%	17.1%

2021年度 マネジメント業績評価指標 (KPIs)

2021年度 賞与 (新しいKPIに追加 : グローバルブランド14製品と新製品の増分収益)

指標	根拠	ウエイト	測定	下限	目標	上限
実質的な売上収益	<ul style="list-style-type: none"> パイプラインの進展・拡大を含む成長の指標であること 製薬業界における重要な成功の指標であること 	45%	業績指標の目標達成度	97%	100%	105%
			目標達成度に応じたSTIの比率	40%	100%	200%
グローバルブランド14製品と新製品の増分収益	<ul style="list-style-type: none"> グローバルブランド14製品：将来の収益成長の鍵を握る収益のサブセットに重点を置く 新製品の売上高：パイプラインの成長および商業的な成功を推進する重要な成功の指標であること 	15%	業績指標の目標達成度	80%	100%	120%
			目標達成度に応じたSTIの比率	40%	100%	200%
実質的なCore営業利益	<ul style="list-style-type: none"> 支出の規律徹底を含む利益確保の指標であること シナジー効果を反映できること 買収完了後の当社の主要な成功の指標として株主の皆様すでに説明していること 	40%	業績指標の目標達成度	95%	100%	115%
			目標達成度に応じたSTIの比率	50%	100%	200%

2021年度 長期インセンティブプラン : 業績連動型株式報酬 (PSU : Performance Shares Units) (新しいKPIに追加 : 承認の数)

指標	根拠	ウエイト	測定	下限	目標	上限
3年間の実質的な売上収益の累計	<ul style="list-style-type: none"> 投資家の期待と合致していること 持続的な成長とパイプラインの進展・拡大に対してプラン対象者の注力が必要となること 製薬業界における重要な成功の指標であること 	25%	業績指標の目標達成度	96%	100%	105%
			目標達成度に応じたPSUの比率	50%	100%	200%
3年終了時点での実質的なCore営業利益率	<ul style="list-style-type: none"> 対象期間における収益の質を計る指標となること 力強い収益成長は株主の皆様の高い期待であること 	25%	業績指標の目標達成度	93%	100%	107%
			目標達成度に応じたPSUの比率	50%	100%	200%
3年間のフリー・キャッシュ・フローの累計	<ul style="list-style-type: none"> シャイアー社買収後のキャッシュの創出および負債低減に対してプラン対象者の注力が必要であること 	25%	業績指標の目標達成度	90%	100%	115%
			目標達成度に応じたPSUの比率	50%	100%	200%
承認の数	<ul style="list-style-type: none"> 商業的収益の成功、イノベーションの推進、パイプラインの最終的な拡充という目的を反映していること 最終的には新製品による収益拡大を目指す 	15%	目標達成度に応じたPSUの比率	0%	100%	200%
重要な臨床試験の開始	<ul style="list-style-type: none"> 革新的な研究開発プログラムの推進を通じた当社全体のパフォーマンスの将来性を反映していること 患者さんに対する当社のコミットメントを明示していること 	10%	目標達成度に応じたPSUの比率	0%	100%	200%
3年間のTSR ¹	<ul style="list-style-type: none"> 業績連動型プランによる報酬の支給が株主の皆様の利益と一致していること TSRの絶対値がプラスの場合にのみ適用されること 	Modifier +/-20%				

*1. 業績パフォーマンスを上記の財務的および非財務的な指標にて評価し、2020年度の当社ピアグループ（買収後のセルジーン社を除く）との相対比較により、株主総利回り（TSR）業績を決定します。相対的TSRについては、上下20パーセンテージ・ポイントの範囲内で最終的なLTI支給額を調整することが可能です。当社TSRが他社よりも優れていた場合でも、TSRの絶対値がマイナスである場合には、業績連動の支給要件についてプラスの調整を行うことはありません。2019-2021年度の業績サイクルにおけるTSR同業グループは以下の通り：AbbVie, Amgen, Astellas, AstraZeneca, Bristol-Myers Squibb, Eli Lilly, Gilead Sciences, GlaxoSmithKline, Johnson & Johnson, Merck & Co, Merck Group, Novartis, Pfizer, Roche, Sanofi

略語の用語集

地域に関する略語:

CN: 中国; EU: 欧州; JP: 日本; US: 米国

AD	Alzheimer's disease (アルツハイマー病)	cTTP	congenital thrombotic thrombocytopenic purpura (先天性の血栓性血小板減少性紫斑病)	iTTP	immune thrombotic thrombocytopenic purpura (免疫性血栓性血小板減少性紫斑病)	Ph+ ALL	Philadelphia chromosome-positive acute lymphoblastic leukemia (フィラデルフィア染色体陽性ヒト急性リンパ性白血病)
ADC	antibody drug conjugate (抗体薬物複合体)	DAAO	D-amino acid oxidase (D-アミノ酸化酵素)	IV	intravenous (静脈投与)	PID	primary immunodeficiency (原発性免疫不全)
ADHD	attention deficit hyperactivity disorder (注意欠陥多動性障害)	DEE	developmental and epileptic encephalopathies (けいれん性てんかん重積状態)	iPSC	induced pluripotent stem cells (人工多能性幹細胞)	PK	pharmacokinetics (薬物動態)
AHA	acquired hemophilia A (後天性血友病A)	DLBCL	diffuse large B cell lymphoma (びまん性大細胞型B細胞リンパ腫)	L-ASA	low dose aspirin (低用量アスピリン)	POC	proof of concept (概念実証)
ALK	anaplastic lymphoma kinase (未分化リンパ腫キナーゼ)	DU	duodenal ulcer (十二指腸潰瘍)	LBD	Lewy Body Dementia (レビー小体病)	POGD	post-operative gastrointestinal dysfunction (術後消化器機能障害)
ALCL	anaplastic large-cell lymphoma (未分化大細胞型リンパ腫)	Dx	diagnosis (診断)	LB AML	Low-Blast Acute Myeloid Leukemia (低プラスト急性骨髄性白血病)	POI	post-operative ileus (術後イレウス)
AML	acute myeloid leukemia (急性骨髄性白血病)	EDS	excessive daytime sleepiness (日中の過度の眠気)	LSD	lysosomal storage disorder (ライソゾーム病)	PTCL	peripheral T-cell lymphoma (末梢性T細胞リンパ腫)
ASCT	autologous stem cell transplant (自家幹細胞移植)	EE H	erosive esophagitis healing (びらん性食道炎の治癒)	LCM	lifecycle management (ライフ・サイクル・マネジメント)	PTH	parathyroid hormone (副甲状腺ホルモン)
ARD	acid-related diseases (酸関連疾患)	EE M	erosive esophagitis maintenance (びらん性食道炎の再発予防)	LGS	Lennox-Gastaut Syndrome (レノックス・ガストー症候群)	R/R	relapsed/refractory (再発/難治)
AVA	Advanced Vial Access (改良型バイアルアクセス)	EFI	enteral feeding intolerance (経腸栄養不耐性)	mAb	monoclonal antibodies (モノクローナル抗体)	RCC	renal cell cancer (腎細胞がん)
BBB	blood brain barrier (血液脳関門)	EGFR	epidermal growth factor receptor (上皮増殖因子受容体)	MAOB	monoamine oxidase B (モノアミン酸化酵素B)	RTK	receptor tyrosine kinase (受容体チロシンキナーゼ)
BLA	biologics license application (生物製剤承認申請)	EOE	eosinophilic esophagitis (好酸球性食道炎)	MG	myasthenia gravis (重症筋無力症)	sALCL	systemic anaplastic large cell lymphoma (全身性未分化大細胞リンパ腫)
BMA	bradykinin mediated angioedema (ブラジキニン介在性血管性浮腫)	ESCC	esophageal squamous-cell carcinoma (食道扁平上皮がん)	MLD	metachromatic leukodystrophy (異染色性白質ジストロフィー)	SBS	short bowel syndrome (短腸症候群)
BTK	Bruton's tyrosine kinase (ブルトン型チロシンキナーゼ)	FL	front line (フロントライン適応)	MM	multiple myeloma (多発性骨髄腫)	SC	subcutaneous formulation (皮下投与製剤)
BOS	budesonide oral solution (ブデソニド経口懸濁液)	FSI	first subject in (最初の患者登録)	NAE	NEDD8 activating enzyme (NEDD8活性化酵素)	SCD	sickle cell disease (鎌状赤血球症)
CAR-T	Chimeric antigen receptor-T (次世代型キメラ抗原受容体発現T細胞)	GCC	guanylyl cyclase C (グアニル酸シクラーゼC)	ND	newly diagnosed (新たに診断された)	SCT	stem cell transplant (幹細胞移植)
CD	Crohn's disease (クローン病)	GERD	gastroesophageal reflux disease (胃食道逆流症)	NDA	new drug application (新薬承認申請)	SCZ	schizophrenia (統合失調症)
CHAWI	congenital hemophilia A with inhibitors (インヒビター保有先天性血友病A)	GI	gastrointestinal (胃腸)	Neg	negative (陰性)	SID	secondary immunodeficiency (続発性免疫不全)
CIAS	cognitive impairment associated with schizophrenia (統合失調症に伴う認知障害)	GnRH	gonadotropin-releasing hormone (ゴナドトロピン放出ホルモン)	NERD	non-erosive reflux disease (非びらん性胃食道逆流症)	SLE	systemic lupus erythematosus (全身性エリテマトーデス)
CIDP	chronic inflammatory demyelinating polyradiculoneuropathy (慢性炎症性脱髄性多発根神経炎)	GU	gastric ulcer (胃潰瘍)	NHL	non-Hodgkin's lymphoma (非ホジキンリンパ腫)	sq	squamous (扁平上皮)
CLL	chronic lymphocytic leukemia (慢性リンパ性白血病)	GvHD	graft versus host disease (移植片対宿主病)	NK	natural killer (ナチュラルキラー)	STING	stimulator of interferon genes (インターフェロン遺伝子刺激因子)
CML	chronic myeloid leukemia (慢性骨髄性白血病)	HAE	hereditary angioedema (遺伝性血管浮腫)	NME	new molecular entity (新規候補物質)	SUMO	small ubiquitin-related modifier (低分子ユビキチン様修飾因子)
CMML	chronic myelomonocytic leukemia (慢性骨髄単球性白血病)	H2H	head to head (直接比較)	NSCLC	non-small cell lung cancer (非小細胞肺がん)	TESD	treatment emergent sexual dysfunction (治療に起因する性機能障害)
CMV	cytomegalovirus (サイトメガロウイルス)	HCC	hepatocellular carcinoma (肝細胞がん)	NSCT	non stem cell transplant (非幹細胞移植)	TKI	tyrosine kinase inhibitor (チロシンキナーゼ阻害剤)
CSF	cerebrospinal fluid (脳脊髄液)	HemA	hemophilia A (血友病A)	NS	negative symptoms (陰性症状)	TRD	treatment resistant depression (治療抵抗性うつ病)
CNS	central nervous system (中枢神経系)	HER2	human epidermal growth factor receptor 2 (ヒト上皮成長因子受容体2)	NT1 or NT2	Narcolepsy Type 1 (ナルコレプシータイプ1) or Narcolepsy Type 2 (ナルコレプシータイプ2)	UC	ulcerative colitis (潰瘍性大腸炎)
CPF	Complex perianal fistulas (肛門周囲複雑瘻孔)	HL	Hodgkin's lymphoma (ホジキンリンパ腫)	ORR	objective response rate (客観的奏効率)	vWD	von Willebrand disease (フォン・ヴィレブランド病)
CRL	complete response letter (審査完了報告通知)	HR MDS	high risk myelodysplastic syndromes (高リスク骨髄異形成症候群)	PARP	poly (ADP-ribose) polymerase (ポリADPリボースポリメラーゼ)		
CRPS	complex regional pain syndrome (複合性局所疼痛症候群)	IBD	inflammatory bowel disease (炎症性腸疾患)	PAS	Prior Approval Supplement (重大な変更: 事前変更申請)		
CTCL	cutaneous T Cell Lymphoma (皮膚T細胞性リンパ腫)	IND	investigational new drug (治験薬)	PBS	phosphate buffered saline (リン酸緩衝生理食塩水)		
		iNHL	Indolent non-Hodgkin's Lymphoma (低悪性度非ホジキンリンパ腫)	PCAB	potassium competitive acid blocker (カリウムイオン競合型アシッドブロッカー)		
		I/O	immuno-oncology (がん免疫治療)				

