

株主の皆様へ

2014年4月に当社に参画して以来、私の使命は、当社が長きにわたり成功し続ける企業であるために、当社の変革を継続することにあります。私は、患者さん、従業員、社会、そして、勿論、当社の株主の皆様を含む、全てのステークホルダーの利益を尊重し、これらの方々のために価値を生み出すことをお約束し、また、当社を存続の危機に晒すような高いリスクをとることなく当社を発展させることもお約束いたしました。

以上をふまえ、当社は、1781年の創業以来継承してきた当社の価値観を常に念頭に置きつつ、私の前任者達が行ってきた、研究開発型のグローバル企業となるための当社の変革を加速させることといたしました。この「当社の価値観」とは、誠実：公正・正直・不屈というタケダイズムと、患者さんを常に中心に考えること、社会との信頼関係を構築すること、当社のレピュテーションを向上させること、及び事業を発展させることの4つの重要事項について、その優先順位に従って考え、行動し判断する基準のうえに成り立つものです。

過去4年間にわたり、当社は、世界中の患者さんに画期的な医薬品と革新的な治療法をお届けし得る、機動的な研究開発型のグローバル製薬企業となることに注力し、変革を続けています。この変革を実現するため、当社は、当社の価値観に常に忠実であり続けながら、革新的な治療法の開発や研究開発の積極的な提携に取り組んでまいりました。当社は消化器系疾患、オンコロジー（がん）及びニューロサイエンス（神経精神疾患）とともに、ワクチンの臨床上のアンメットニーズに応えるべく、革新的な医薬品の開発及び販売に注力しています。

当社が加速しようとする変革は、医薬品市場の成長が、過去とは異なる要素に依拠するようになったため、必要かつ不可避なものです。世界中の国々が医療費の負担に苦慮し、その結果、限られた医薬品のみが保険償還の対象に選択され、また、価格引下げへの大きな圧力が生じています。しかしながら、かつてないほどダイナミックな科学・技術革新により、世界市場は毎年3～5パーセント成長しています。日本においても市場動向の変化は目覚ましいものがあります。例えば、日本の医薬品市場は、1994年には世界市場の20パーセントを占めていましたが、今日においては、8パーセント未満を占めるのみです。また、日本の医薬品市場は、2018年には、平均市場価格が約7パーセント減少し、市場全体が縮小すると見込まれています。

このような状況の変化に対し、当社は、下記のような総合的かつ明確な戦略的対策を有しています。

- ・ 当社の研究開発体制を改良することにより、研究開発の生産性を向上させること。当社は、患者さんに革新的な医薬品を提供することを志向し、消化器系疾患、ニューロサイエンス及びオンコロジーの3つの疾患領域とワクチンに注力し、外部の研究組織の最良のパートナーとなり、また、革新的な医薬品にのみ投資します。当社のパイプラインは、複数の領域に跨がる医学的ニーズに応え、治療（これは、一般的疾患と希少疾患の両方を含み、数十万人の患者さんに影響を与えます）及び予防（これは、何億もの人々の疾患を予防し、その多くが十分な医療の行き届かない地域におけるワクチンを中心とするプログラムです）に注力するものです。
- ・ 米国、ヨーロッパ、中国、ブラジル等の主要市場において競争力高く成長するために、当社とその従業員を積極的にグローバル化すること。タケダ・エグゼクティブ・チームも、経験豊富で多様性に富むメンバーで構成されています。
- ・ 2008年のアクトスの特許満了の影響を受け、低下している利益率を着実に改善すること。

上記の当社の戦略が功を奏していることは、2017年度実績にも示されています。2017年度実績において、当社グローバルの成長ドライバー（消化器系疾患、オンコロジー、ニューロサイエンス及び新興国事業）は12.8パーセントと力強く伸長し、実質的な売上収益は5.5パーセントの増収となりました。また、製品構成の改善及び強力なコスト管理によりコア・アーニングスの対売上収益比率は4.2%向上しました。当社の開発パイプラインは、2017年度に17の新規候補物質が臨床ステージアップを果たし、順調に進捗いたしました。当社は現在180ものパートナーと提携を行っており、パイプラインの約36%はこの提携により開発されています。

このように、当社の変革は株主の皆様を含む全てのステークホルダーに対して価値を生み出したものであり、確立された配当方針は重要な株主還元策となっています。

では、当社の戦略が功を奏している中で、なぜシャイアー社の買収を検討するのでしょうか？

それは、シャイアー社の買収は、当社の変革を加速させるものだからです。価値観と成果の礎の上に、日本に本社を置く、グローバルな研究開発型のバイオ医薬品企業を実現することができるからです。

本件買収は当社及び当社の株主の皆様にとって大きなチャンスと考えております。

1. 優れた戦略的合致

シャイアー社の買収は、当社の3つの重点疾患領域のうち2領域（消化器系疾患及びニューロサイエンス）における当社の地位を強化するものです。また、本件買収は、当社のオンコロジー及びワクチンの各領域を補完し、希少疾患及び血漿分画製剤における主導的地位を確保します。当社は、消化器系疾患、ニューロサイエンス、オンコロジー、希少疾患及び血漿分画製剤の5領域から、約75パーセントの売上収益を見込んでおります。

2. 将来の発展を推進するグローバルな規模の実現

本件買収は、魅力的な事業地域構成をもたらし、日本と米国という最大規模の2つの医薬品市場において主導的な地位を有する結合後グループを創出します。当社の収益は、重要な成長市場である米国において大幅に増加すると見込んでおり、また、シャイアー社のポートフォリオは、新興国及び日本における当社の強力な基盤により恩恵を受けると見込んでおります。

3. 高度に補完的なパイプライン

当社とシャイアー社のパイプラインは、高度に補完的であり、本件買収により、強固かつモダリティの多様なパイプライン（例えば、臨床第3相に10のプログラム）を生み出すものです。また、本件買収は、画期的なイノベーションにフォーカスした強力な研究開発体制を創出します。当社は、生産性向上を目指した研究開発体制の変革に取り組んできましたが、早期開発パイプラインが拡充されたことが示すように、疾患領域を絞り込んだこと及び外部とのパートナーシップを増加させたことの成果が表れてきています。本件買収は、この変革を加速させ、患者さんへの貢献につながる研究開発体制への投資を継続するためのさらなるキャッシュフローをもたらします。

4. 財務上の大きなメリット

本件買収は、当社の規模の拡大のみならず、当社の財務を改善します。過去実績ベースの試算では、結合後グループの年間の売上収益は3.4兆円（300億米ドル）超、EBITDAは1兆円（90億米ドル）超となります。新しい結合後グループの規模は、さらなる発展を促進するものであり、また、イノベーションへの一層の投資を可能にする強い財務力をもたらします。これらは全て、当社のステークホルダーに価値を提供することにつながります。

次に、本件買収のための資金及び当社の株主の皆様への意義についてご説明いたします。本件買収における対価は、シャイアー社株式1株につき、東京証券取引所に上場される当社株式又はニューヨーク証券取引所に上場される当社ADS（つまり、シャイアー社の株主は、当社株式0.839株又は当社ADS1.678株のいずれかを選択可能です。）及び現金（30.33米ドル）の組み合わせとすることとしております。

本件買収の完了後、当社の発行済株式総数は概ね倍増し株式の希釈化が生じるとしても、買収完了後の最初の通年の事業年度からは、実質ベースの1株当たり利益は大幅に増加する予定です。これは、（過去実績ベースの試算でEBITDAが約3倍に増加すると見込まれているように）結合後グループは当社よりもはるかに大きく、かつ、はるかに収益力が向上すると見込まれるためです。そのため、当社は、株式の希釈化は、1株当たりの「議決権」の希釈化という意味のみにおいて議論又は懸念されるべきものではなく、むしろ、1株当たり利益（EPS）を含む当社株式1株当たりの「価値」に基づき理解されるべきものであると考えております。また、当社は、当社の確固たる配当方針を維持する予定です。さらに、本件買収の完了後の最初の通年の事業年度から、本件買収の投下資本利益率（ROIC）は、当社の加重平均資本コスト（WACC）を上回ることが想定されています。

このように、株式の希釈化にもかかわらず、当社1株当たり利益は増加すると見込まれ、かつ、配当方針は維持されます。しかし、負債水準の維持は可能なのでしょうか？

本件買収における現金対価部分は、JPモルガン・チェース・バンクNA、三井住友銀行及び三菱UFJ銀行との間で締結されたブリッジファシリティ契約によって調達される308.5億米ドルの借入金を資金とします。このブリッジファシリティは、社債、借入金、ハイブリッド債、その他の様々な資金調達方法により借り換えられることが予定されており、これによって当社の負債の負担は合理的に減少し又は軽減されます。

また、負債水準は、単独にではなく、新しい結合後グループのEBITDAとの比較において検討される必要があります。すなわち、本件買収完了直後において、純有利子負債／EBITDA倍率は現状よりも高くなりますが、本件買収から生じると期待される結合後グループのキャッシュフロー創出力の大幅な強化とEBITDA成長により、本件買収完了後、速やかにレバレッジを低下させることが可能であると考えています。結合後グループの税引前の経常コストシナジー効果は、本件買収完了後3事業年度の終わりまでに少なくとも年間14億米ドルに達すると予測されます。したがって、純有利子負債／EBITDA倍率は、中期的には、目標値である2.0倍以下の水準となると合理的に見込んでおります。なお、このレバレッジ低下の予測は、今後検討可能なオプションである、買収完了後の資産売却については一切考慮しておりません。速やかなレバレッジの低下は、マクロ環境及びマーケットにおけるリスクを回避する観点から非常に重要であると認識しております。

最後に、当社はこのように大きな企業を統合できるのでしょうか？

この点は、重要な検討事項であり、当然のことながら、本件についての決定前に、慎重な検討及び議論を重ねてまいりました。当社チームは、複数のM&Aの豊富な経験を有し、8か国の国籍からなる高い多様性を有し、主として日本と米国に基盤を置いています。経営陣は複雑なビジネスの統合と大規模な変革を行ってきた実績を有しており、両社従業員の専門性を保ちながら、シャイアー社との統合を成功に導き、その価値を最大化することが可能です。また、米国事業、研究開発並びに生産及び品質のネットワークの統合が重要であり、これらは優秀なリーダーにより進められます。統合プランの詳細なステップは、本件買収完了後にさらに検討されます。当社は、シャイアー社の従業員を温かく、喜んで当社に迎え入れ、当社のミッション、ビジョン2025及びバリューを維持してまいります。

結びといたしまして、当社は、2017年度業績の好調が示すとおり、当社の現在の戦略の成功を再度強調したく存じます。当社の取締役会、タケダ・エグゼクティブ・チーム、そして私は、シャイアー社の買収によって、当社が、世界中の患者さんに画期的な医薬品と革新的な治療法をお届けし得る、機動的な研究開発型のグローバル製薬企業となるための変革を加速させることができると確信しています。この全てが、患者さんを常に中心に考えること、社会との信頼関係を構築すること、当社のレピュテーションを向上させること、及び事業を発展させることという当社の4つの重要事項についての行動・判断基準によって導かれています。これらは、ヘルスケアに関わる企業の正しい価値観であるのみならず、当社の事業の根本を成すものです。財務力の強さ及び速やかなレバレッジの低下により、新たな当社は、より強健、かつ、現在よりもリスクに晒されにくい企業となることができます。

上記の進捗状況については随時ご報告申し上げます。また、本件買収によって、当社の株主である皆様を含む、全てのステークホルダーに利益を還元できるよう取り組んでまいります。

クリストフ・ウェバー
社長兼CEO

シャイアー社株主に対するオファーに関するより詳細な情報は、下記URLから閲覧可能です。
<https://www.takeda.com/investors/offer-for-shire/>

当社の取締役は、本レターに記載された情報について責任を負います。当社の取締役が（各自があらゆる合理的な検討をしたうえで）知る限り、そして信じる限り、本レターに記載された情報は事実に基づくものであり、情報の意味に影響を与えるような事項は省略されていません。