

GLOBAL FINANCE INVESTOR DAY

- データとデジタルの力を活用し、ベストインクラスの組織を構築



2021年7月13日午前8時(日本時間)/7月12日午後7時(米国東部時間)

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得ます。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)」、「するろう(would)」、「することができた(could)」、「予想する(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、世界的な医療制度な革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、新製品およ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又は当社事業の他の側面に及ぼす影響、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、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58-64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。





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











データとデジタルの力で、イノベーションを起こします





患者さんを中心に考えるという価値観を根幹とする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
- 主要な5つのビジネスエリアおよび 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

- サイエンスの革新性を追求し、 革新的な医薬品を創出
- 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

財務ベース売上収益

実質的な Core営業利益¹率

1兆7,778億円

17.1%

2020年度

財務ベース売上収益

実質的な Core営業利益¹率

3兆1,978億円

30.2%

長期

グローバルでの患者 さんへのインパクト 売上収益ゴール

成長の加速

2030年度までに

5兆円²

^{*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。



^{*1.} 実質的なCore営業利益の定義は58ページ 、調整表は60-64ページ をご参照ください。

フォーカスを「統合」から「トップラインおよびパイプラインの加速」へ転換

2018-2020年度

財務



統合・パンデミックを通して、 各年度のマネジメントガイダンスを **達成**

シナジー



23億米ドル

当初目標の14億米ドルを超えて、 予定よりも1年前倒しで達成

利益率



2020年度の実質的なCore営業利益率は

30.2%

(2018年度は22%1)

事業売却等



目標の100億米ドルを超える

公表済みのノン・コア事業等の売却

約129億米ドル²

レバレッジ低下



カ強いキャッシュ・フローにより、 2021年3月時点で

3.2x (2019年3月時点では4.7x)

2021年度以降

2021年度の実質的な売上収益成長ガイダンスを一桁台半ばとする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 中期にわたり継続する見込み

研究開発投資を強化するパイプラインの 転換点となる一年、2021~2023年度に 実質的なCore営業利益率を目標とする 30%台前半~半ばへ

純有利子負債/調整後EBITDA³は、 2021-2023年度に目標とする 2x(2倍台前半)へ



^{*1.} 定義は58ページ、2018年度の調整表は63ページをご参照下さい。

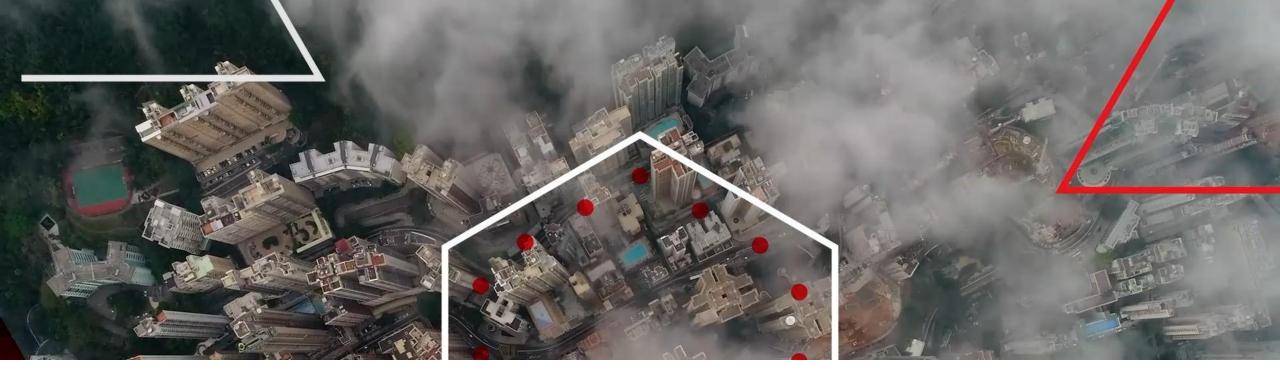
^{*2.} 公表済みの案件。未完了の取引、マイルストンおよび支払いが保証されていないその他の条件付き支払いの全額を含む。

^{*3.} 定義は59ページ、2020年度の調整表は61-62ページをご参照下さい。

アジェンダ

米国東部時間	日本時間	日本時間	発表者
19:00 -	08:00 -	イントロダクション	チーフ フィナンシャル オフィサー
19:10	08:10		コスタ・サルウコス
19:10 -	08:10 -	データとデジタルの力で、イノベーションを起こす	チーフ デジタル & インフォメーション オフィサー
19:30	08:30		カール・ヒック
19:30 -	08:30 -	タケダ ビジネス ソリューションズ	タケダ ビジネス ソリューションズ ヘッド
19:50	08:50		サンジェイ・パテル
19:50 - 20:05		グローバル リアルエステート ファシリティズ & プロキュアメント	グローバル リアルエステート ファシリティズ & プロキュアメント ヘッド ジル・ザンシャイン
20:05 -	09:05 -	トレジャリー	トレジャリー ヘッド
20:20	09:20		アミット・シン
20:20 - 21:00	09:20 - 10:00	Q&Aセッション	





データとデジタルの力で、イノベーションを起こす



チーフ デジタル&インフォメーション オフィサーカール・ヒック



戦略的にシステム統合を実行、データ・デジタルの変革を加速するために 機会を最適化

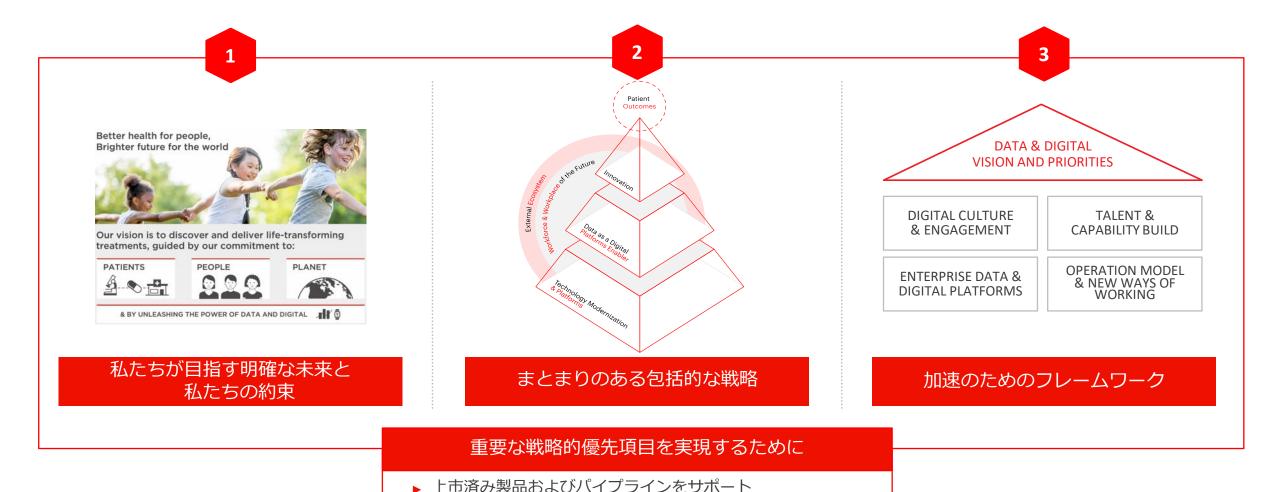
20の必須統合プログラムの完了を加速し、当初目標の3年ではなく2年でシナジーを実現

調和のとれたグローバルプラットフォームおよびプロセス 臨床試験 血漿収集 商業販売 人的資源 財務マネジメント 企業内データ 事業売却 エンタープライズ 共通の 共通の 4ヵ国で180以上の 拡張可能で網羅的 102ヵ国での グローバルHR、 ERPテンプレート、 データバックボーン: 「工場」モデルは、 血漿収集センターを CRM、入札管理、 な臨床資材の 約4.7万人の従業員 150以上の 1PB以上、 取引速度を改善 サプライチェーン 保有 価格設定 システム統合 1,500のデータ資産 (66ヵ国) 統合後に、 血漿収集の体験を パンデミック発生 世界で約4.7万人 バリューチェーンを 人丁知能および 臨床試験用資材を から30日以内に 最大129億米ドルを 変革し効率化、 リアルタイムに となった従業員を 横断する8つの 機械学習機能を 60%のHCPを 生み出した 8,000人以上の 170以上の より良く従事させ、 工程において、 活用できる外部研究 血漿分画製剤に バーチャル訪問; 12件の事業売却を パートナーシップの 臨床試験で供給 管理するための 財務プロセス 携わる従業員を 初めてバーチャルで スムーズに実現 新しい高度な できる能力を提供 および報告を統合 加谏 タケダ製品を 上市 サポート 分析手法

新たなエンタープライズ機能のスケールアップ



戦略的な優先項目を実現するため、 データとデジタルの力でイノベーションを起こす



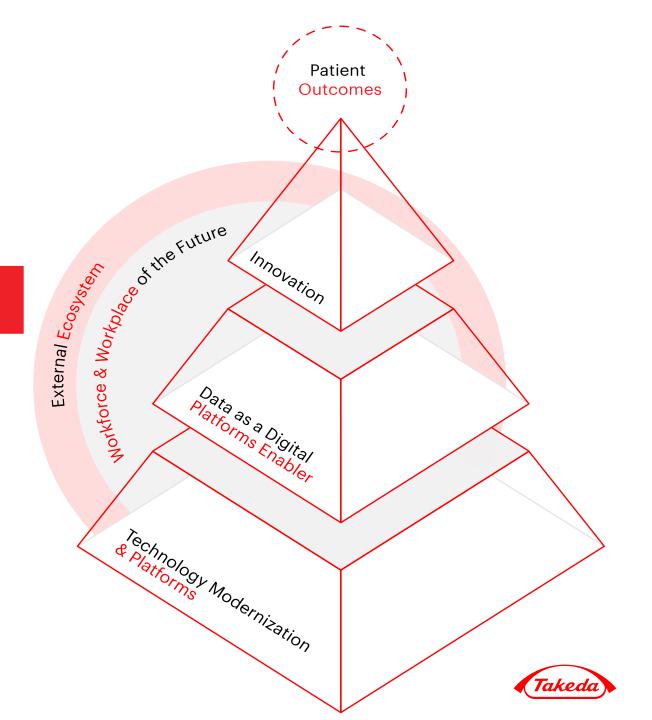
未来型の職場環境および従業員へ

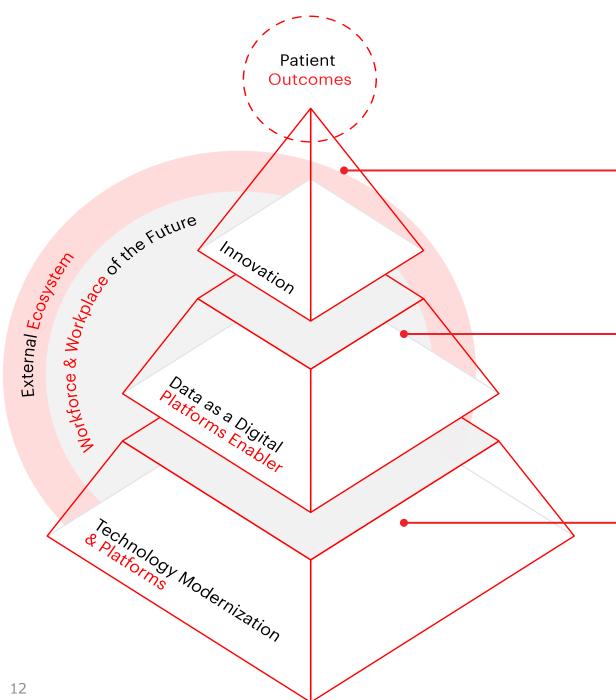
▶ 採算性および効率性の向上



データおよびデジタル戦略

複数の次元にわたり実行中





デジタルソリューション

- ▶ デジタルアドバイザリーボード
- イノベーションエンジンの醸成
- デジタルソリューションセンターを通したスケーリング

データ&プラットフォーム

- ▶ グローバルデータカウンシル
- ▶ エンタープライズ・データ・バックボーン
- 患者さんとのエンゲージメント、 リアルワールドデータプラットフォームなど
- ▶ 人工知能(AI)・機械学習(ML)のための最適化

クラウドネイティブ

- AWSおよびアクセンチュアと戦略提携
- ▶ 安全、近代的でスケーラブルなクラウド上のアプリケーション

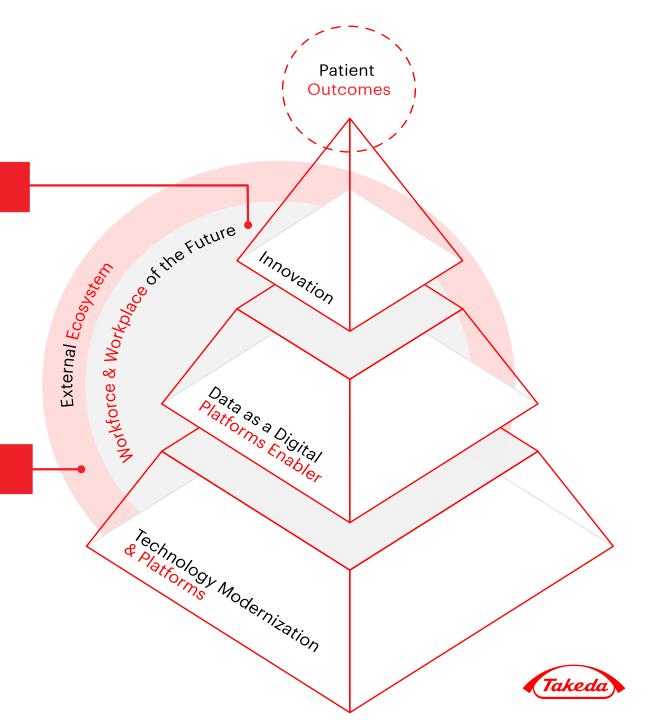


成功可能要因

- ▶ 全社レベルでの設定・運用管理の自動化
- テクノロジーの普及
- データとデジタルを学ぶための様々な方法
- ▶ イノベーションに対する心構えと行動
- ▶ 差別化できるスキルの内製化

エコシステム

- ▶ 戦略的提携
- 商業的な協業
- ヘルス・テックへの投資
- ▶ 学術機関







MIT学習プログラムへアクセスし、 特定のビジネス課題を解決するために人工知能(AI)を活用



MIT-Takeda Program

マサチューセッツ工科大学との提携、 健康における機械学習のために設けられた Abdul Latif Jameelクリニックの一環 TAK-003バイアルのAIを用いた検査(vs 人的検査)







追加の再検査が 必要なバイアル



不適なバイアル

潰瘍性大腸炎の従来治療に 効果不十分な症例を 同定するための機械学習



潰瘍性大腸炎の 各患者さんに おける 58,000以上の 特徴を活用



従来治療に 効果不十分な 症例を予測 するために、 複数の機械 学習モデルの トレーニング



機械学習モデルを 検証し、 パフォーマンス について比較

3

血漿分画製剤

血漿分画製剤(PDT)による治療は、データおよびデジタルファーストの ビジネスを構築し、当社のデジタルおよびデータ戦略のあらゆる側面を活性化





1週間あたり100万回以上の各血漿ドナーに向けた個別化されたメッセージ



2020年度は9,000万回の血漿ドナー参加



何年もの過去データを集約し、 PDT事業においてグローバルに使用可能になった



デジタルプロセスの改善および 業務効率化の取り組みにより、 血漿収集量が2019年度比△11%と 限定的(米国の収集施設では△5%)

出所: 当社2020年度第4四半期決算







タケダ ビジネス ソリューションズ (TBS)



タケダ ビジネス ソリューションズ ヘッド サンジェイ・パテル

タケダ ビジネス ソリューションズ (TBS)

我々の使命は、シンプルかつ革新的なソリューションを構築し、 パートナー部門に卓越した体験を届けること

グローバル拠点



8 ソリューション センター

パートナー部門の 拠点と近接

権限が与えられた 多様性の高いチーム



女性 男性 **63% / 37%**

包括的で公平な一体感のある環境の醸成

グローバル ソリューション提供



約4.7万人の 社員をサポート

ファイナンス、 HRおよび購買部門 プロセス効率化推進



リーンシックスシグマ、 デザイン思考、RPA、 人工知能や機械学習を通じて

ベストインクラスの ファイナンス組織を可能に 成功に向けた最適化



約**1.3倍**の 生産性

効率化を推進するため 規模拡大



エンドツーエンドでオペレーション業務を実行し、 将来の成長促進のため規模拡大に耐えうる体制を提供

私たちが引き受ける業務は… 大容量 規則的 反復的

だから私たちは… 統合 最適化 デジタル化

ファイナンス

現金回収 決算 レポーティング業務など



購買

サプライヤー登録 請求書処理 請求書支払いなど



人事

従業員データ管理 人事システム管理 給与計算など



その他 社内部門

大容量 規則的 反復的





先進技術、社内人材の専門性 および新たなプロセス ソリューションへの投資は、 過去12ヵ月間以上におよぶ 当社の変革を加速





5.0 ⊟



サービス停止

12



13万回

サポート対応

17%

直近12ヵ月で規模拡大

事業売却をサポート

連結ベースの税前決算を

短縮(対2019年度)

低

同業他社比較での従業員の離職率



Takeda

タケダ ビジネス ソリューションズ

当社ビジネスのための ソリューションパートナーとして、 社内シェアードサービスを再構築

シェアードサービス

2014-2018年

断片的なサービス提供者 従来型のバックオフィス 単一機能のみ

「効率性」に注力

タケダ ビジネス ソリューション

2019年以降...

ビジネスパートナー 価値創造 複数機能 デジタル能力 分析主導

「結果」と「体験」 に注力



データとデジタルの力で、 イノベーションを起こす

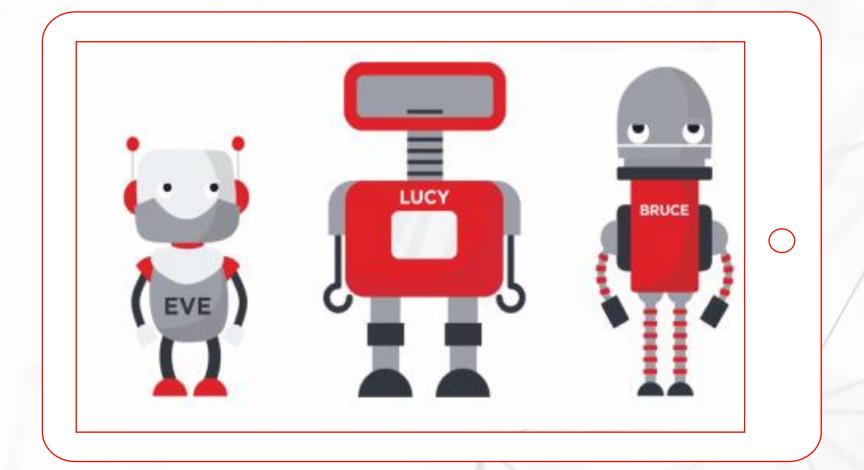
理想的な働き方を実現する

目的意識および 明確な患者さん目線 が下支え



「イノベーションハブ」と「オートメーション・デジタルチャンピオン・プログラム」を通じて、デジタルカルチャーを醸成中

データとデジタルの力で、 イノベーションを起こす





データとデジタルの力で、 イノベーションを起こす

社内横断的な自動化の迅速な 普及および規模拡大により、 効率化を推進 1,700+ トレーニングを 受けた従業員

360十 自動化ボットの開発

385,000十 生産性の獲得時間



「イノベーションハブ」と「オートメーション・デジタルチャンピオン・ プログラム」を通じて、デジタルカルチャーを醸成中

データとデジタルの力で、 イノベーションを起こす

RIKONA

投資家および規制当局への開示報告を変革するインベスターリレーションズ のソリューションは、エンドツーエンドによる自動化を可能にしている



インパクト



四半期当たり 約200時間を節減



投資家体験の改善



規模拡大の可能性



「イノベーションハブ」と「オートメーション・デジタルチャンピオン・ プログラム」を通じて、デジタルカルチャーを醸成中

データとデジタルの力で、 イノベーションを起こす

DINO

サプライチェーンにおけるボットは、患者さんのために安定した 医薬品供給を保証すべく、製品配分の最適化をスピードアップする



インパクト



95%高速化



流通の最適化



規模拡大の可能性



CFOinUr pocket

正確でバージョンコントロール不要の 情報源

完全自動化

ドリルダウン機能

インサイト生成

コスト削減機会の特定

CFOinUr pocket...



理想的な働き方を実現する

シンプルで革新的な 当社のソリューションは、 当社従業員やサプライヤーに 特別で魅力的な体験を 提供しており...

私たちの仲間が、最も重要な仕事に より多くの時間を使えるようにする



タケダソリューションの従業員およびサプライヤー ポータルを介し、モバイルからアクセス可能な **年中無休でのセルフサービス**ユーザーサポートを提供



デジタル請求書管理による **タッチレス**請求書処理



人工知能を活用した 外出先での経費管理ソリューション



自動化および高速化された決算プロセス

(2019年度比較で2020年度は△5日、2022年度までにさらに△5日を目指す)



タケダビジネスソリューションズは、シンプルかつ革新的なソリューションを 構築し、パートナー部門に卓越した体験を届けること

インサイト生成のために データの力を解き放つ

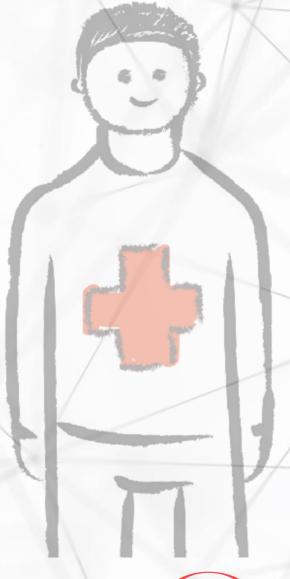


データとデジタルの力で、 イノベーションを起こす



理想的な働き方を実現する









グローバル リアルエステート ファシリティーズ&プロキュアメント (Takeda)



グローバル リアルエステート ファシリティーズ&プロキュアメント (GREFP) シニアバイスプレジデント&GREFPヘッド ジル・ザンシャイン

2018年にグローバル リアルエステート ファシリティーズ & プロキュアメント (GREFP) という組織を設立、価値とインパクトを創出

グローバル リアルエステート ファシリティーズ & プロキュアメント



重要かつ革新的なソリューションで、患者さんの生活を変革することを後押しする



グローバル リアルエステート ファシリティーズ & プロキュアメントは、 シャイアー社買収が完了する前に両社のチームで協力し、立地戦略と不動産の統合計画を策定





統合後、初日を迎えるよりも前に、 外部業者への支出に関する統合アプローチを明確化



活用した方策

- ・短期的な成果
- ・コスト削減プロジェクト
- ・パートナーバリューサミット

シナジー目標は、主な意思決定者のKPIに組み込み、 統合初日からKPIに対するパフォーマンスを追跡



パートナーバリューサミット1.0は、コスト削減加速、運転資本改善、機敏性およびイノベーション推進のために企画された、重要なサプライヤーカンファレンス





購買

7つ以上の支出カテゴリーに特化した50名以上 当社の購買部門リーダーが出席



ビジネス

10以上にわたる部門から 50名以上の当社ビジネス部門関係者が出席



サプライヤー

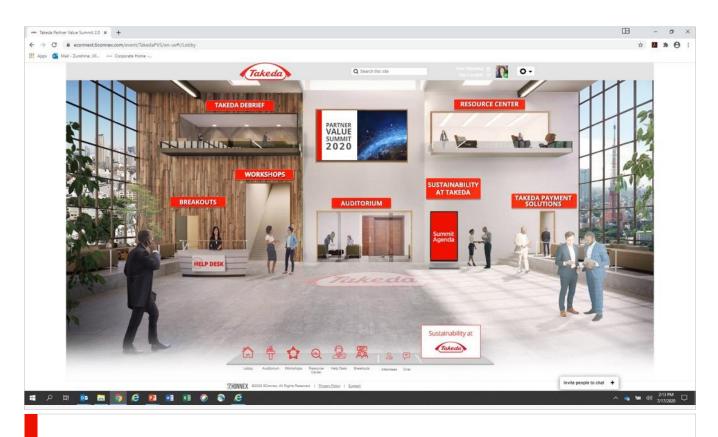
当社のトップサプライヤーのうち43社から 200名以上の代表者が出席



パートナーバリューサミット2.0は、COVID-19パンデミックの初期段階で 完全バーチャルへ方向転換



当社スタッフとサプライヤーは、 交流型カンファレンスにおいて、 バーチャルミーティングやワークショップに参加



「この企画は非常に印象的で、バーチャルサミットをどのように運営するべきかの模範だ」

- 当社サプライヤー



当社は協力して戦略的アプローチを取り、その価値を迅速に具現化することで 3年間のシナジー目標を2年で達成することへ貢献

シナジー実現への貢献

購買:費用削減	716百万米ドル
不動産:拠点の集約	110百万米ドル
合計	826百万米ドル

キャッシュ創出への貢献

不動産売却の合計	約20億米ドル
----------	---------



PVS2.0にオープンインベーションを組み込み、当社のビジネス目標を支える多くのアイデアを創出



67 _{従業員}

1 データとデジタル

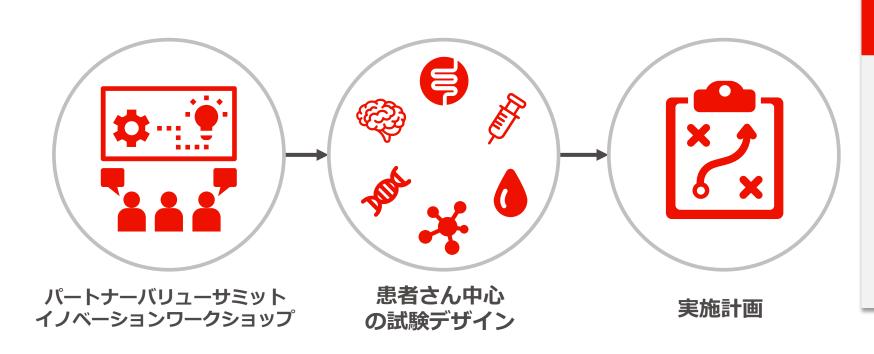
思者さん、サプライヤー、 パートナーおよび その他のステークホルダー と共に働く





PVS:バーチャル臨床試験デザインおよびe-Clinical Trialプラットフォーム

イノベーションを創出するためにサプライヤーと提携



10件のバーチャル 臨床試験を試行:

- ・患者さんは自宅から参加
- ・多様な地域の患者さんの参加を可能に
- ・患者さんの負担軽減
- ・データ収集の効率化
- ・患者さんの試験継続のために柔軟に対応
- ・患者さんを包括的モニタリング



PVS: サステナビリティの目標の実現に向けた提携

ミーティング&トラベル センターオブエクセレンス

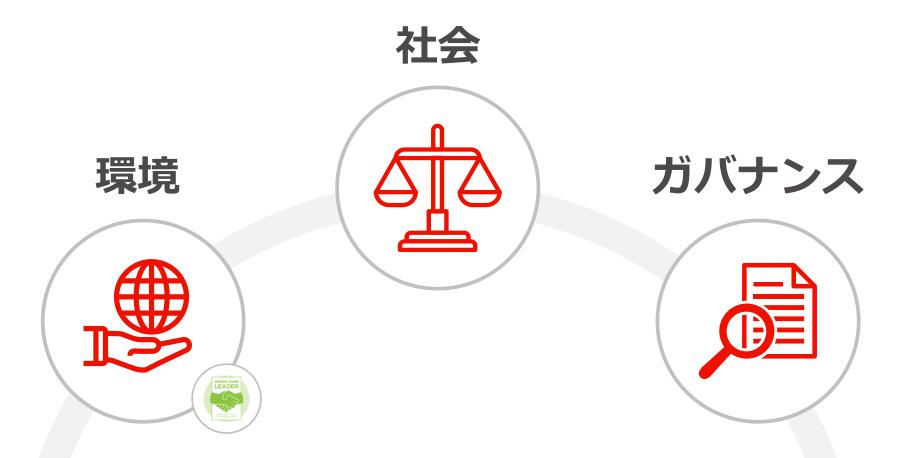
当社、デルタ航空およびユナイテッド航空は、 頻繁に利用している路線で持続可能な航空燃料 (Sustainable Aviation Fuel: SAF)の使用について合意し、 よりクリーンな出張を支援



あらゆる機会においてESGに貢献



グローバル リアルエステート ファシリティーズ & プロキュアメントは、目的に導かれたサステナビリティとESGを通じてさらなる価値を提供





グローバル リアルエステート ファシリティーズ & プロキュアメントは、パイプライン開発加速のために、持続的に価値とインパクトを創出

サマリーポイント



重要かつ革新的なソリューションで、患者さんの生活を変革することを後押しする



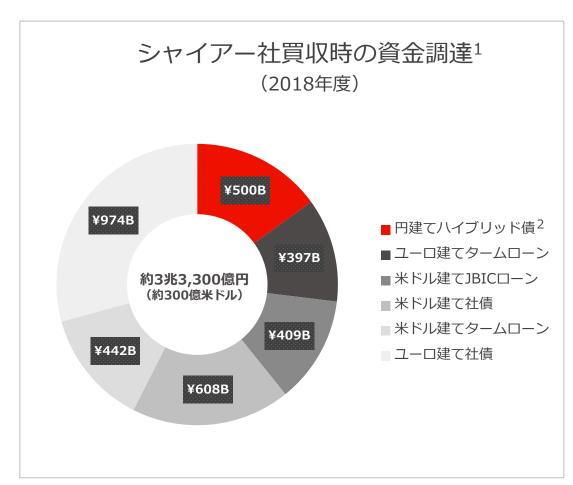




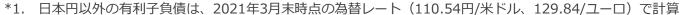
トレジャリーヘッド アミット・シン



シャイアー社買収で当社のバランスシートが変換



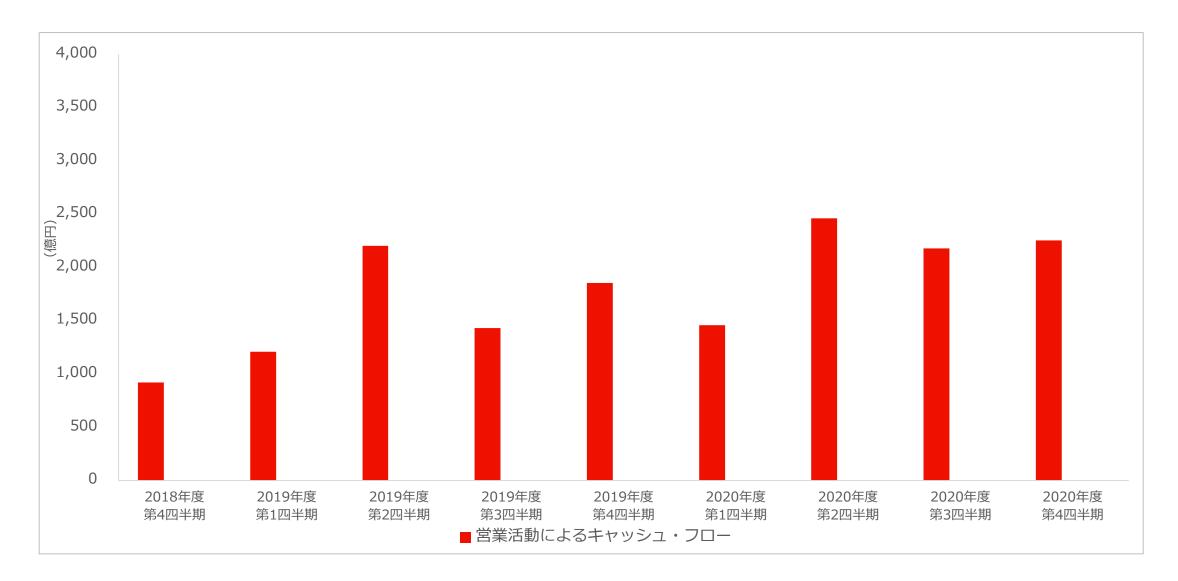




*2. 2019年度第1四半期に発行されたハイブリッド証券は、当時存在した5,000億円の短期タームローンからの同額借り換え

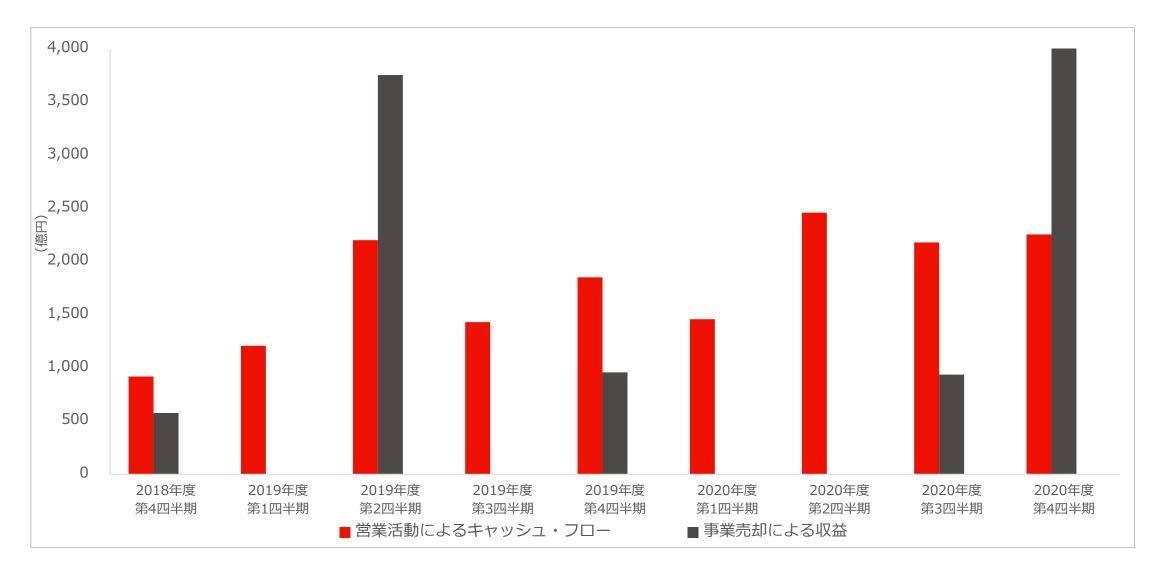


2019&20年度: ビジネスは安定したキャッシュ・フローを創出





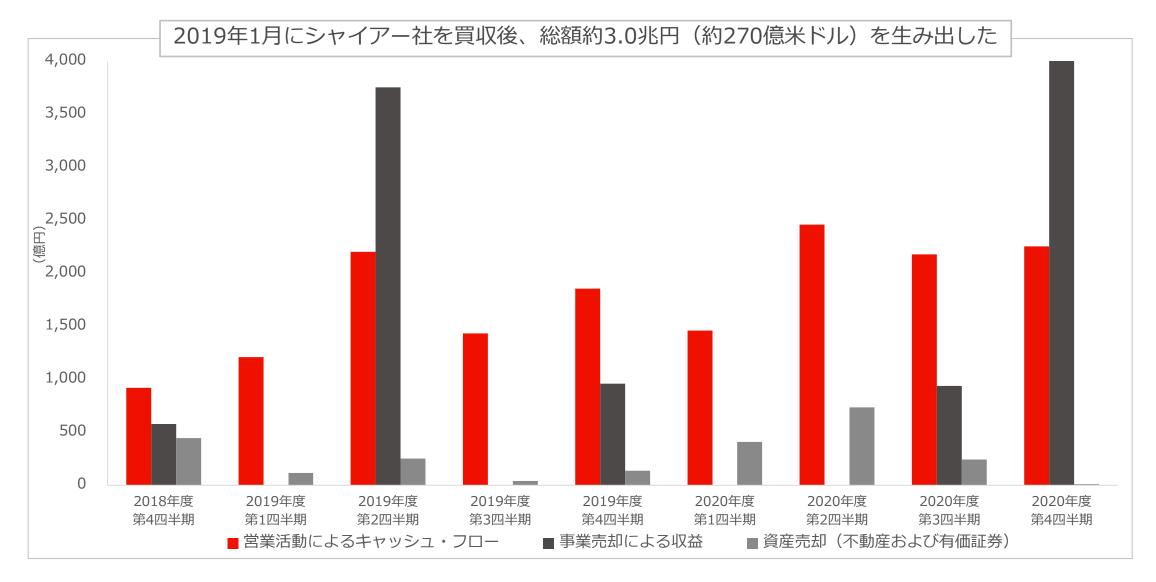
ノン・コア事業等の売却による追加分







バランスシートにおける遊休資産の整理





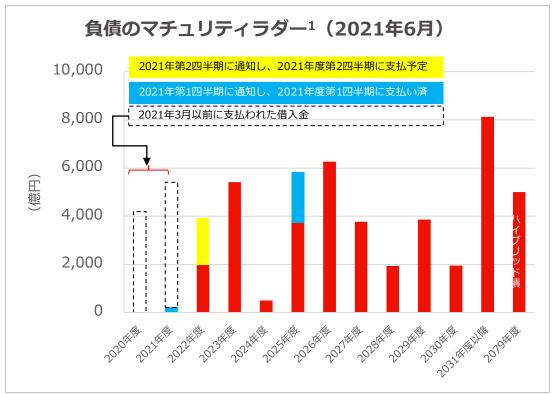


負債の満期についても再調整

2020年7月にレバレッジに中立な借り換えを実施1



余裕をもって負債の満期を設定





- ・米ドル建て20年債 BBB格社債の最低利率を記録²
- ・米ドル建て40年債 BBB格社債の最低利率を記録2
- ・米ドル建て10年債 BBB格社債の2番目に低い利率を記録2

- ・加重平均年間金利:約2%(約90%が固定金利)
- ・2021年度4,500億円の繰上返済目標(上記で「通知」と示した負債を含む)
- *1. 日本円以外の有利子負債は、2021年3月末時点の為替レート(110.54円/米ドル、129.84/ユーロ)で計算
- *2. 社債引受人調べ



グローバルでキャッシュの可視性を強化するため、 当社は、データおよびデジタルソリューション展開しています



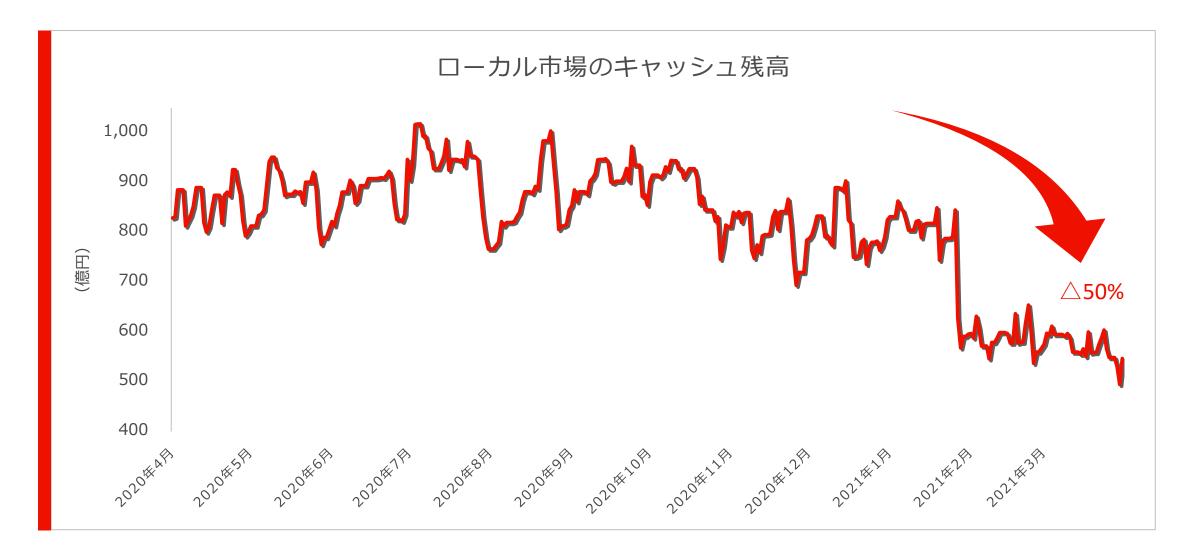
現地市場のキャッシュを可視化して一元化し、為替および信用リスクの管理に役立てるためのベストインクラスのソリューション



CashinUr pocket

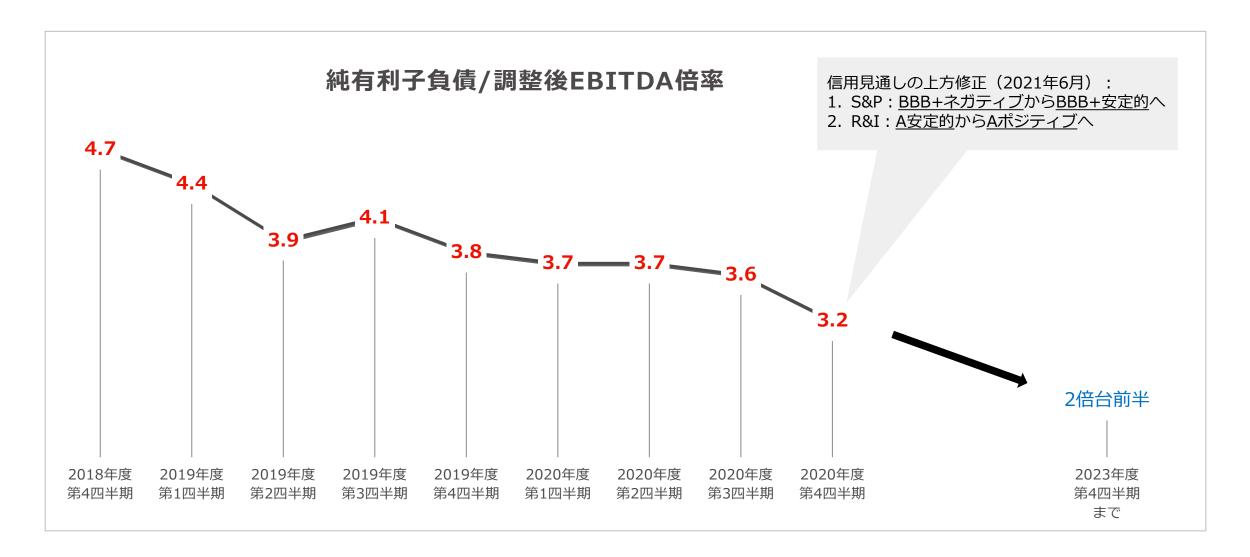


これらの取り組みにより遊休キャッシュを圧縮し、レバレッジ低下のために使用することが可能





これら我々の取り組みは、当社を正しい方向へ導く







タケダ グローバルファイナンス

- データとデジタルの力を活用したベストインクラスの組織づくり



私たちのチームはベストインクラスとして世界的に評価されています





BEST FUNDING SOLUTION: TAKEDA PHARMACEUTICALS TREASURY TEAM







BEST TRADE SOLUTION WINNER: TAKEDA PHARMACEUTICALS Ben O'Higgins Treasury Analyst





BEST RISK MANAGEMENT SOLUTION HIGHLY COMMENDED: TAKEDA PHARMACEUTICALS

Assistant Treasurer

Institutional Investor 2021 JAPAN EXECUTIVE TEAM

MOST HONORED COMPANY

TAKEDA PHARMACEUTICAL

Institutional Investor 2021:

- #1 Best CEO (Christophe Weber)
- #1 Best CFO (Costa Saroukos)
- **#1 Best Investor Relations Program**
- #1 Best Investor Relations Professional (Christopher O'Reilly)
- #1 Best Environmental, Social and Corporate Governance

Institutional INVESTOR 2020 ALL-JAPAN EXECUTIVE TEAM BEST IR PROFESSIONAL IN THE BIOTECHNOLOGY & PHARMACEUTICAL SECTOR (as ranked by buy-side investors) Christopher O'Reilly (2nd Place)







Dealwatch Bond of the Year

Takeda Pharmaceuticals Series 1 Unsecured Subordinated Bonds



The Securities Analysts

Association of Japan

2020 AWARD for SIGNIFICANT IMPROVEMENT IN DISCLOSURE





Q&A











チーフ フィナンシャル オフィサー チーフ デジタル & インフォメーション オフィサー タケダ ビジネス ソリューション ヘッド グローバル リアルエステート ファシリティズ & プロキュアメント ヘッド トレジャリー ヘッド

コスタ・サルウコス

カール・ヒック

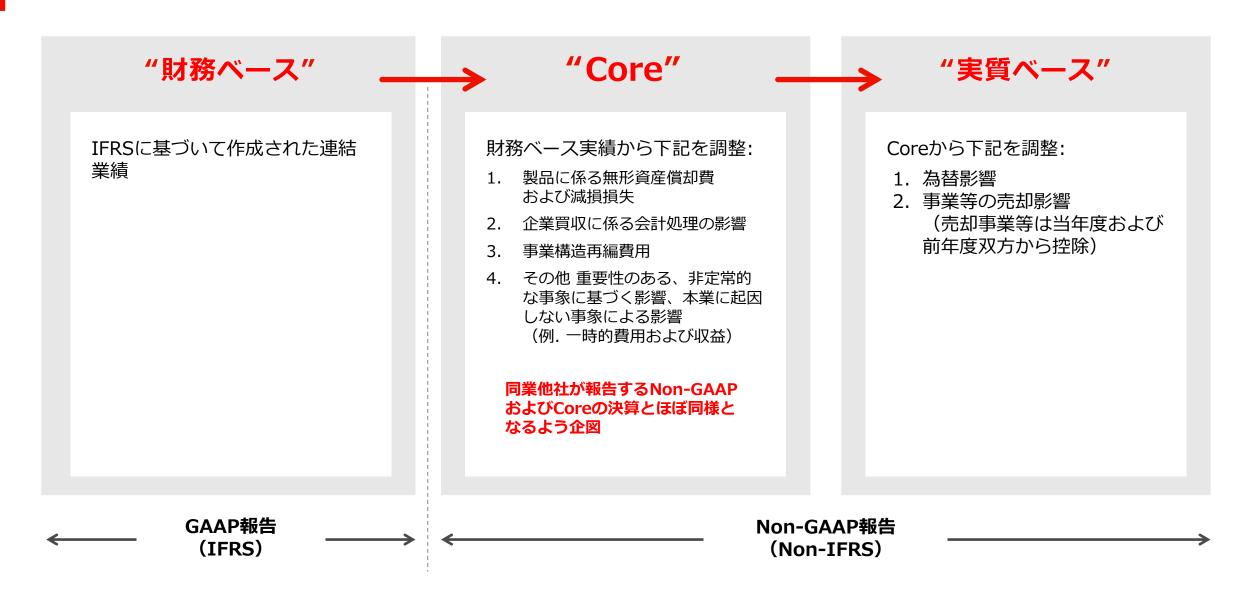
サンジェイ・パテル

ジル・ザンシャイン

アミット・シン

APPENDIX

タケダの開示指標(定義変更なし)





「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(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(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62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61をご参照ください。



2020年度 財務ベースからCore/Underlying Core への調整表

			財務ベースからCoreへの調整								Coreから実質ベースへの調整		Underlying
(億円) 財務ベー	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*	スイス 税制改革	その他	Core	為替影響	事業等の 売却影響	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		キャッシュの純増減				
(億円) 2020年度		(億円)	2019年度	2020年度	対前年度	
現金および現金同等物 ^{*1}	7,907	営業活動によるキャッシュ・フロー	6,698	10,109	+3,412	+50.9%
Some Society of the S	,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,	有形固定資産の取得による支出	△1,271	△1,112		
貸借対照表上の負債簿価	△46,354	有形固定資産の売却による収入	126	465		
	2 - 2 2	無形資産の取得による支出	△906	△1,253		
ハイブリッド社債の50%資本性認定	2,500	投資の取得による支出	△76	△126		
為替調整 ^{*2}	1,652	投資の売却、償還による収入	494	746		
	,	事業取得による支出	△49	_		
有利子負債 ^{*3}	△42,202	事業売却による収入	4,615	5,304		
純有利子負債	△34,294	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		
代行们了	△34,294	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		
vitセルフタ 序 /=mab/以FDTTD A /立立	22	社債の償還による支出	△5,636	△8,592		
純有利子負債/調整後EBITDA倍率	3.2 x	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		
調整後EBITDA	10,835	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	riangle1		
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常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。

2018年度 財務ベースからCoreへの調整表

		財務ベースからCoreへの調整							
(億円)		だ19万・、 入力 DCOLC VO PilitE							
	財務ベース *1	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 買収関連 費用	シャイア-社 に係る 企業結合会計 影響*1	テバ合弁会社 に係る 企業結合会計 影響	投資有価証券/ 固定資産 売却益	その他	Core
売上収益	20,972								20,972
売上原価	△6,517				738				△5,780
売上総利益	14,455				738				15,193
販売費及び一般管理費	△7,176			238	6				△6,932
研究開発費	△3,683			16					△3,667
製品に係る無形資産償却費	△1,700	955			745				-
製品に係る無形資産減損損失	△86	86							-
その他の営業収益	1,599		△409			△304	△886		-
その他の営業費用	△1,032		435	596					-
営業利益 対売上収益比率	2,377 11.3%	1,041	26	850	1,489	△304	△886		4,593 21.9%
金融損益	△664			181	40			23	△420
持分法損益	△436					535			98
税引前当期利益	1,276	1,041	26	1,031	1,529	231	△886	23	4,272
法人所得税費用	75	△255	△40	△123	△373	△71	302	△575	△1,059
非支配持分	1								1
当期利益	1,352	786	△14	908	1,156	160	△584	△552	3,214
EPS (円)	141								334
株式数(百万)	961								961

^{*1 2019}年度において当社グループはShire社買収により取得した資産および引き受けた負債について取得対価の配分を完了しました。この結果、2018年度の損益計算書を遡及修正しております。



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%

