



経営の基本精神に基づき患者さんを中心に考える、 グローバルな研究開発型のバイオ医薬品のリーディングカンパニー



武田薬品工業株式会社
代表取締役社長 CEO
クリストフ・ウェバー
2019年1月7日

Better Health, Brighter Future

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 年証券法に基づき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。

特定されていない限り、本プレゼンテーションにおけるいかなる声明（シナジーの予測の声明を含みます。）も、いかなる期間における業績予測又はその見積もりを意図するものではなく、本プレゼンテーションにおけるいかなる声明も、現在又は将来の会計年度における武田薬品の収益又は1株当たりの利益が過去に公表された武田薬品の1株当たりの利益と必ずしも合致し、又はそれを超えることを意味すると解釈されてはなりません。

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。

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。特に、本プレゼンテーションには、売上収益、営業利益、調整後EBITDA、税引前当期利益、親会社の所有者に帰属する当期利益、基本的1株当たり利益、無形資産償却費及び減損損失、その他の営業収益/費用、並びに実質的なCore EPS及び純有利子負債に関する情報を含む、武田薬品の財務及び事業業績に関する予想及び経営予測が含まれています。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)」、「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)」などの用語又は同様の用語若しくはそ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。この書類における将来見通し情報は、現在当社が入手可能な情報に鑑みて行った当社の現在の前提及び理念に基づくものです。かかる将来見通し情報は、当社又は当社の役員による、将来の業績に関する保証を表すものではなく、既知及び未知のリスクと不確実性その他の要素を伴います。リスクと不確実性には、日本、米国及び世界中の一般的な経済条件を含む当社の事業を取り巻く経済状況、競合製品の出現と開発、関連法規、製品開発計画の成功又は失敗、規制当局による判断とその時期、為替変動、市場で販売された製品又は製品の安全性又は有効性に関するクレーム又は懸念等、買収対象企業とのPMI（買収後の統合プロセス）が含まれますが、これらに限られません。これらにより、当社の実際の業績、経営結果、財務内容は、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、経営結果、財務内容は、大きく異なる可能性があります。当社の業績、経営結果又は財務状況に影響を与え得る事項の詳細に関しては、米国証券取引委員会に提出したForm 20-Fによる登録届出書の「第3項重要事項 - D. リスクファクター」をご参照ください (<https://www.takeda.com/investors/reports/sec-filings/>) 又は www.sec.gov において閲覧可能です。)。当社又は当社の役員は、この将来見通し情報において示された予想が結果的に正しいということを何ら保証するものではなく、実際の業績又は経営結果は予想と大きく異なることがあり得ます。本プレゼンテーションの受領者は、将来見通し情報に過度に依存するべきではありません。武田薬品は、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を示すものではなく、また、その予測、予想又は見積もりではありません。

重要な注意事項



IFRSに準拠しない財務指標

本プレゼンテーションには、IFRSに準拠しない財務指標及び目標値が含まれています。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、IFRSに基づく場合には含まれることとなる一定の利益及びコスト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。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27-28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（国際会計基準）**に基づき作成しております。シャイアー社の財務諸表は**米国会計基準**に基づき作成されております。従いまして、両社の財務情報は直接的に比較検討可能なものではございません。

さらに、本プレゼンテーションにおいては、当社の調整後EBITDA及びシャイアー社のNon-GAAP EBITDAへの言及がございます。当社の調整後EBITDAはIFRSに準拠した指標ではなく、IFRSに準拠した指標の中では当期利益が最も類似するものです。また、シャイアー社のNon-GAAP EBITDAは、米国会計基準に準拠した指標ではなく、米国会計基準に準拠した指標の中では、当期利益が最も類似するものです。当社の調整後EBITDA及びシャイアー社のNon-GAAP EBITDAの更なる説明並びにIFRS及び米国会計基準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25-28をご参照ください。

この資料における情報は、2019年1月8日のシャイアー社の買収完了後のタケダグループを示すものです。



株式/企業価値とマルチプル

- 株式価値 : 610億米ドル¹
- 企業価値 : 790億米ドル^{1, 2}

5.2x	12.1x	17.8x
シャイアー社 売上収益 LTM ³	シャイアー社 Non GAAP EBITDA LTM ³	シャイアー社 当期利益 LTM ³



経営の基本精神に基づき
患者さんを中心に考える
グローバルな研究開発型の
バイオ医薬品の
リーディングカンパニー

財務的なベネフィット

- 少なくとも年間14億米ドルのコストシナジー
- 実質ベースの1株当たり利益⁶が大幅に増加
- 魅力的な投下資本利益率(ROIC)
- 潤沢なキャッシュフローにより配当を維持

試算財務数値

売上収益	313億米ドル⁴
調整後EBITDA	101億米ドル^{4, 5}

強固なバランスシートの維持

- 投資適格信用格付の維持
- 魅力的な負債利率
- 3~5年以内に純有利子負債/調整後EBITDA倍率を2倍以下に低下させる計画

¹ 2018年5月4日（2018年5月8日の2.7アナウンスメント前の最終取引日）における武田薬品株式の終値4,535円及び1ポンド=147.61円並びに1ポンド=1,3546米ドルの為替レートを使用して算出 ² 2018年8月31日完了したシャイアー社オンコロジー事業のServier社への譲渡金額24億米ドルは含まない ³ 2018年3月31日までの過去12ヶ月（LTM: Last Twelve Months）の実績であり、オンコロジー事業を含む ⁴ 2018年9月30日までの過去12ヶ月（LTM）の実績を2018年9月30日の為替レート1米ドル=113.6円を使用して算出 ⁵ 武田薬品の調整後EBITDAとシャイアー社のNon-GAAP EBITDAの合計、詳細はスライド25-28をご参照 ⁶ 実質ベースの1株当たり利益（EPS）は、実質的なCore当期利益の1株当たりの金額、詳細はスライド26をご参照

シャイアー社の買収完了：2019年1月8日



買収提案公表から8ヶ月で買収完了

- 計画よりも早く規制当局からの承認を取得
- 資金調達を完了、厳しい市況の中でも魅力的な調達金利を実現
- 株主の大きな支持、武田薬品株主（89.1%）シャイアー株主（99.8%）からの高い賛成率
- 米国預託証券（ADS）をニューヨーク証券取引所に上場：2018年12月24日

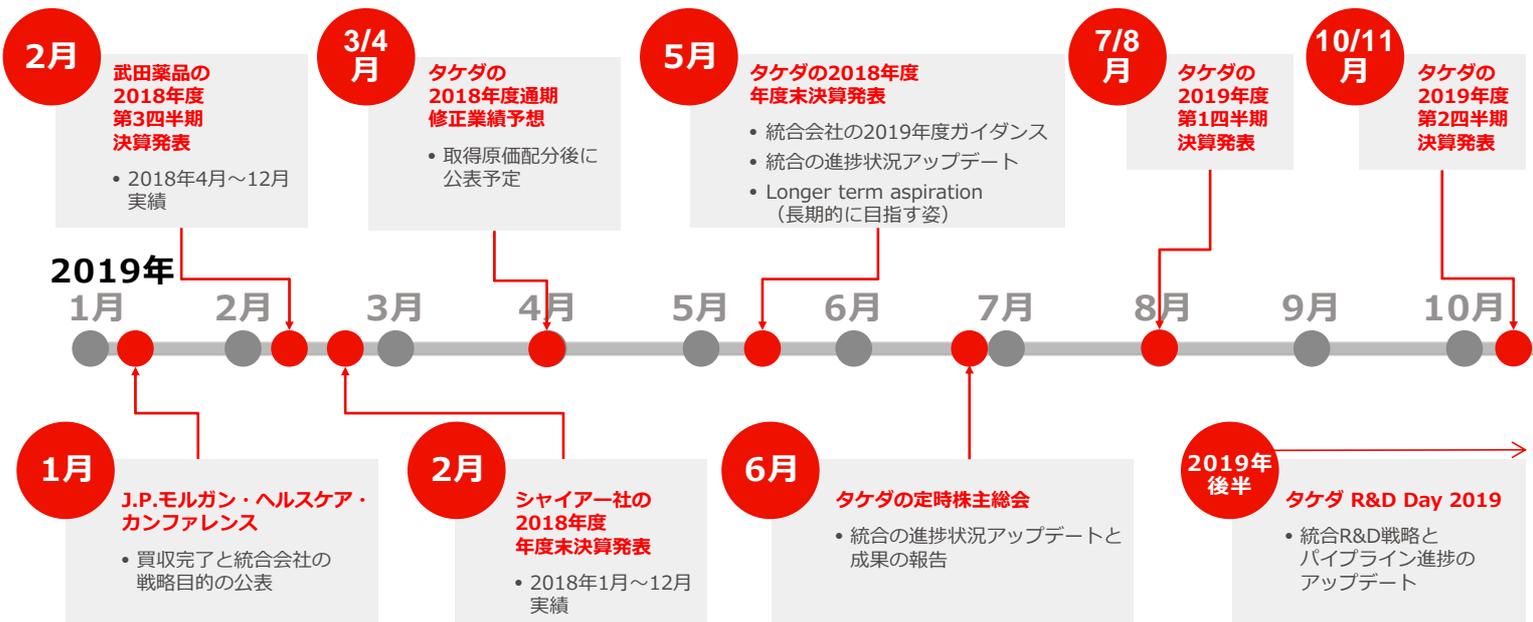


統合計画は進行中

- 武田薬品とシャイアー社のノウハウの活用を実現する**新しいオペレーティングモデル**
- **新しいタケダ・エグゼクティブチーム**とトップ200のリーダーの公表
- 数ヶ月間の緊密な連携を経て、**シャイアー社従業員を正式にタケダに迎え入れられることを大いに歓迎**

4

ビジネスアップデートに関する今後の主要なIRイベントのタイムライン (IRロードショー等を除く)



5

魅力的な地域展開と長期的な成長を促進する規模を有する、経営の基本精神に基づき患者さんを中心に考えるグローバルな研究開発型のバイオ医薬品のリーディングカンパニー



313億米ドル¹
売上収益

101億米ドル^{1,2}
調整後EBITDA

地域別内訳 (約) ³	日本	米国	欧州およびカナダ	新興国
売上収益	18%	49%	19%	14%
従業員	12%	33%	16%	39%

¹ 2018年9月30日までの過去12ヶ月 (LTM) の実績を2018年9月30日の為替レート1米ドル=113.6円を使用して算出 ² 武田薬品の調整後EBITDAとシャイアー社のNon-GAAP EBITDAの合計、詳細はスライド25-28をご参照 ³ a) 武田薬品の地域別売上収益は2018年3月31日までの過去12ヶ月の実績、b) シャイアー社の地域別売上収益は2017年12月31日までの過去12ヶ月のおおよその実績をその時点の為替レート1米ドル=112.65円を使用して算出、統合後のパーセンテージは武田薬品とシャイアー社の地域別売上収益を合算して算出

価値観重視

1781年からの歴史の中で培われた価値観が長期的成功の基盤



バリュー (価値観)



私たちは、4つの重要事項について、その優先順位に従って考え、行動や判断の基準とします。

1

常に患者さんを中心に考えます

2

社会との信頼関係を築きます

3

レピュテーションを向上させます

4

事業を発展させます

長期的な収益の成長を、R&Dエンジン、ビジネスエリアのフォーカス、 強固な財務プロファイルが牽引



1 R&Dエンジン



- 疾患領域の絞り込み、先進的な**パートナーシップモデル**、患者さんを中心に据えたサイエンス主導の**イノベーション文化**に基づく独自のR&Dエンジン
- **アンメットメディカルニーズの高い**領域において意義ある価値を提供するため、**革新性の高い医薬品**にフォーカスしてパイプラインを推進

2 ビジネスエリアのフォーカス



- オンコロジー（がん）、消化器系疾患、ニューロサイエンス（神経精神疾患）、希少疾患、血漿分画製剤の**5つの主要なビジネスエリア**にフォーカス
- **強く革新的な製品ポートフォリオ**の将来成長を加速させる適切な投資を行う**効率的で集中した組織**であり、市場環境の変化に機動的に適応

3 強固な財務プロファイル



- R&D投資、負債比率の速やかな低下、180円の配当維持に向けた**潤沢なキャッシュフローの創出**
- シナジーの実現と規律ある営業経費管理の改善を通じて、引き続き**利益率のさらなる向上にフォーカス**
- **投資適格信用格付の維持**にコミット

R&Dエンジン

独自のR&Dエンジンによりイノベーションを促進



先進的なパートナーシップモデル

イノベーション文化

独自のR&Dエンジン

- 機動的かつ効率的な組織で、パイプライン開発に投下するリソースを確保
- 重要な能力を有するダイナミックかつ持続可能な研究・早期臨床開発エンジン
- 相互に有益なパートナーシップを通じた変革の推進
- 目的達成に向けた取り組みに集中

当社の革新的パイプラインは意義ある価値を提供するポテンシャルを有する



4つの疾患領域+
血漿分画製剤および
ワクチンに特化した
パイプライン

約40%の
パイプラインは
パートナーシップを
通じて獲得

約50%のパイプラインが
オーファンドラッグ指定を
有する

約50%の
パイプラインが
低分子以外の
モダリティ

10 注 武田薬品は2019年1月4日時点の、シャイアー社は2018年9月30日時点のパイプラインの状況

進展する革新的なパイプライン



	PHASE 1	PHASE 2	PHASE 3/申請	承認*
オンコロジー	<p>TAK-981 SU/MO inhibitor Multiple cancers</p> <p>TAK-573 Tevd Anti-CD38 antibody R/R MM</p> <p>TAK-788 EGFR/HER2 inhibitor NSCLC</p> <p>TAK-164 ImmunoGen GCC/IGN ADC GI cancer</p> <p>TAK-079 Anti-CD38 mAb R/R MM, SLE</p>	<p>TAK-228 (sapanisertib) mTORC1/2 inhibitor Endometrial cancer</p> <p>TAK-659 SYK/FLT3 inhibitor DLCL, Solid Tumors</p> <p>TAK-931 CDK7 inhibitor mCRC, ESCC, sqNSCLC</p>	<p>relugolix Kivorex GnRH antagonist Prostate Cancer (PI) (Phase 3 in CA)</p> <p>TAK-924 (pevonidostat) FLT3 inhibitor HR-MDS/CMML/Le AML</p>	<p>NINLARO Nintedanib VEGFR/FGFR/RET inhibitor NSCLC, SCLC, HCC, ICI combination</p> <p>ADCETRIS Seattle Genetics CD20 ADC R/R HL, R/R ALL, ALL, CLL</p> <p>ICLUSIG EBC-ABL inhibitor ZL Chronic Phase CLL, Ph+ ALL</p>
消化器系疾患	<p>TAK-671 Sirtungin Protease inhibitor Acute Pancreatitis</p> <p>Kuma062 PVP Biologics Celiac Disease</p> <p>TIMP-Gliadin Coar Imm ToI reduction Celiac Disease</p> <p>TAK-018 Enterome Small Intestine Crohn's Disease</p>	<p>TAK-906 DIZ038 antagonist Gastroprotection</p> <p>TAK-954 Therapeutic oligonucleotide SIRT6R agonist Enteric Feeding Intolerance</p>	<p>TAK-721 (SHP621) E2E EoE</p> <p>TAK-647 (SHP647) MADCSA-1 mAb IBD</p>	<p>ALUNBRIG Exelixis ZL ALK+ NSCLC, SCLC, ESCC, GHD Prostate</p> <p>cabozantinib VEGFR/RET inhibitor Z-Line BCC, HCC (PI)</p> <p>Niraparib Tesoaro PARP-1/2 inhibitor Multiple cancer (PI)</p>
ニューロサイエンス	<p>TAK-653 AMPAAR antagonist TBD</p> <p>TAK-418 LSD1 inhibitor Krabbe Syndrome</p> <p>TAK-041 GPR120 agonist GLS NS</p> <p>MEDI-1341 ApoE2 mAb Alpha-syn mAb Parkinson's Disease</p> <p>TAK-925 Ornain 2R agonist Neurology</p> <p>TAK-680 (SHP680) Neurologic Conditions</p>	<p>TAK-935 Oxal Therapeutics GABA inhibitor Rare Pediatric Epilepsies</p> <p>TAK-831 DAD0 inhibitor Ataxia, GLS NS</p>		<p>TRINTELLIX Lundbeck Multimodal anti-depressant MDD (PI)</p> <p>BUCCOLAM Seizures (US, JP)</p> <p>VYVANSE ADHD (PI)</p> <p>MYDAYIS ADHD</p>
希少疾患	<p>TAK-611 (SHP611) ERT MLD</p> <p>TAK-531 (SHP531) ERT Hunter CNS</p> <p>TAK-754 (SHP654) Gene therapy Hema</p>	<p>TAK-607 (SHP607) IGF-1/IGFBP3 Chronic Lung Disease</p> <p>TAK-609 (SHP609) Hunter (PI)</p> <p>TAK-752 (SHP652) SLE</p>	<p>TAK-755 (SHP655) ERT/ADAMTS-13 cTTP</p> <p>TAK-620 (SHP620) CMV infections in transplant patients</p>	<p>FIRAZYR HAE (PI)</p> <p>VONVENDI vWD</p> <p>TAKHZYRO Anti-kallikrein mAb HAE prophylaxis (EU)</p> <p>OBIZUR CHAWI Surgery</p> <p>NATPARA Hypoparathyroidism (JP)</p>
血漿分画製剤				<p>HYQVIA Pediatric PID, CIDP</p> <p>CINRYZE 3C HAE prophylaxis, HAE prophylaxis (PI), pediatric HAE (US), AMR</p>
ワクチン	<p>TAK-021 EV71 Vaccine</p> <p>TAK-426 BARDA Zika Vaccine</p>	<p>TAK-195 Gates Foundation Inactivated Polio Vaccine</p> <p>TAK-214 Norovirus Vaccine</p>	<p>TAK-003 Dengue Vaccine</p>	
眼科領域	<p>TAK-639 (SHP639) macular</p>	<p>TAK-759 (SHP659) dED</p>	<p>TAK-640 (SHP640) Infectious conjunctivitis</p>	<p>XIIDRA DED (EU)</p>

11 *重要な臨床開発活動が進行中の品目、武田薬品は2019年1月4日時点の、シャイアー社は2018年9月30日時点のパイプラインの状況
武田薬品は、SHP647および関連する権利のあり得べき売却を問題解消措置案として欧州委員会（EC）に提出（2018年10月27日公表）

オーファンドラッグ指定

売上収益の約75%を占める5つの主要ビジネスエリアにフォーカス



オンコロジー 約34億米ドル (11%)	消化器系疾患 約53億米ドル (18%)	ニューロサイエンス 約38億米ドル (13%)	希少疾患 約67億米ドル (23%)			血漿分画製剤 約32億米ドル (11%)*	その他 約75億米ドル (25%)
			ライソゾーム病 約14億米ドル (5%)	希少血液疾患 約39億米ドル (13%)	希少免疫疾患 約14億米ドル (5%)		



億米ドル:2017年度売上概算 (%) :全売上に占めるおおよそのパーセンテージ

*約32億米ドル (11%) は遺伝性血管浮腫および希少血液疾患に含まれる血漿分画製剤のCinryze、Feiba、Immunate、Hemofil M、Immunine、Immusevenを除く。これら製品を含めると約47億米ドル (16%)

出典:Shire plc Annual Report 2017、武田薬品2018年3月期連結財務諸表

注 a) 武田薬品は2018年3月31日までの過去12ヶ月の実績を為替レート1米ドル=110円を使用して算出、b) シャイアー社は2018年3月31日までの過去12ヶ月の実績を使用し、合算後のパーセンテージを算出

12 ¹ 管理会計上のデータ

主要ビジネスエリアにおける強固かつ革新的なポートフォリオが成長を牽引



オンコロジー



消化器系疾患



ニューロサイエンス



グローバルトップ10の
オンコロジープレーヤーを目指す

- NINLARO、ADCETRIS、ICLUSIG や多発性骨髄腫、急性骨髄性白血病、骨髄異形成症候群を対象とした既存パイラインを活かして血液がんにおけるリーダーシップポジションを築く
- ALUNBRIGとパイラインを活かし肺がんでのプレゼンスを構築する
- 革新的な細胞療法の探索に加え、パートナーとの提携を通じて、新規のがん免疫ターゲットおよび次世代プラットフォームを追求する

炎症性腸疾患とその他の
消化器系疾患のグローバルリーダー

- 主力製品ENTYVIOを中心に、肛門複雑瘻孔を対象とするALOFISELを含め、炎症性腸疾患フランチャイズの潜在価値を最大化
- GATTEXによりスペシャルティ消化器疾患領域におけるポジショニングを高める
- 消化管運動障害、セリアック病、肝疾患、マイクロバイームにおける機会を探索するパートナーシップを通じ、パイラインを構築する

患者さんのニーズに応える
トップ企業に

- VYVANSE、TRINTELLIX、MYDAYISを通じて大うつ病や注意欠陥多動性障害といった精神疾患領域においてプレゼンスを高める
- これまでに培った専門知識やワールドクラスのパートナーとの提携を通じて、神経疾患および希少疾患に対するパイラインを構築する

主要ビジネスエリアにおける強固かつ革新的なポートフォリオが成長を牽引



希少疾患



希少疾患領域におけるグローバルリーダー

- アンメットメディカルニーズが高く、ターゲットとする患者層が絞られた、著しく市場が成長している領域（今後5年間で約11%¹）
- オーフアンドラッグ指定、ブレイクスルー指定、ファストトラック承認、プライム指定といった研究開発活動におけるインセンティブがある
- ライソゾーム病、遺伝性血管浮腫、原発性免疫不全症候群/続発性免疫不全症候群や血液疾患に対する複数の主力製品からなる強力なポートフォリオに注力する
- 臨床段階に8つの革新的なパイプラインを有する

1

希少免疫疾患、遺伝性血管浮腫を含む

- TAKHZYROは治療パラダイムを変え得る可能性がある
2018年に米国で発売、欧州で承認取得、
その他グローバルでの承認取得プロセスは計画通り進捗

2

希少血液疾患

- ヘマトロジーにおける深い専門知識と確立したリーダーシップのポジション
- ヘマトロジーにおいて競合中、最も幅広いポートフォリオを有し、ADYNOVATEまたはADVATEとmyPKFitを組み合わせ差別化された個別化治療を提供

3

ライソゾーム病(LSD)

- 安定した需要の伸びとバイオシミラーの参入障壁が高いことにより、市場を牽引するLSDフランチャイズ
- ファブリー病、ハンター症候群およびゴーシェ病の治療に重点を置いた強力なポートフォリオ

出典: Shire plc Corporate Presentation August 2018, Shire plc Investor Presentation November 2018

14 ¹ 2017-2022E, EvaluatePharma, Rare Diseases market includes all orphan drugs. Limited to drugs where the FDA Orphan designation is for primary indication; Excludes sales in Oncology and multiple sclerosis

主要ビジネスエリアにおける強固かつ革新的なポートフォリオが成長を牽引



血漿分画製剤



リーディングポジション

- 免疫グロブリンは、中期的に約8%の成長¹が期待される非常に魅力的な市場セグメントであり、強固かつ安定したキャッシュフローが見込まれる
- タケダは大きな市場における有数のグローバルプレーヤー3社のうちの1社
- グローバルでの事業展開を可能とする幅広い差別化可能なポートフォリオを有する
- 新設されたグローバルなエンド・ツー・エンドのビジネスユニット

2018年に承認を取得したコビントン製造工場

- 血漿分画製剤の生産能力増強のため、15億米ドル超を投資したワールドクラスの製造施設
- 免疫グロブリンやアルブミン製剤の製造に重点を置き、徐々に生産能力を増強し2020年に完全稼働を予定
- 完全に統合されたエンド・ツー・エンドの生産現場
血漿の検査 - 分画 - 精製 - 充填 - 包装
- 100万平方フィートをこえる工場キャンパス
- 今後の需要に応じて、さらなる拡張が可能



ジョージア州コビントン

出典: Shire plc Investor Presentation November 2018, Shire plc Covington Day Presentation from November 7, 2018 and management information

15 ¹ Market share by value, 2016 WW MRB Report, 2017 US MRB Report

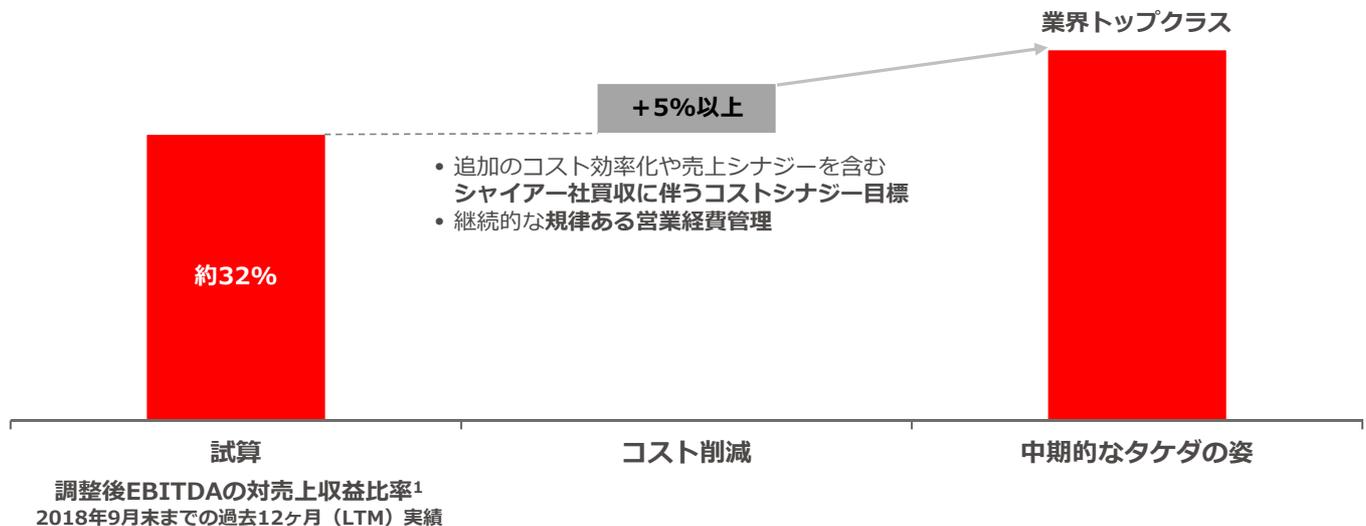
研究開発投資、レバレッジ低下、キャッシュによる株主還元を支える 収益力とキャッシュフロー

- 実質ベースの1株当たり利益（EPS）¹は最初の通期事業年度に大きく増加、財務ベースでは2021年度から増加
- 2021年度末までに少なくとも年間14億米ドルの税引き前コストシナジーを想定
- 投下資本利益率（ROIC）は最初の通期事業年度に加重平均資本コスト（WACC）を上回る見通し
- 投資適格信用格付の維持をコミット
- 1株当たり180円の確立された配当方針の維持を企図

16 ¹ 実質ベースの1株当たり利益（EPS）は、実質的なCore当期利益の1株当たりの金額、詳細はスライド26をご参照

中期的に業界トップクラスの利益率を実現するための明確な道のり

調整後EBITDAの対売上収益比率¹の向上



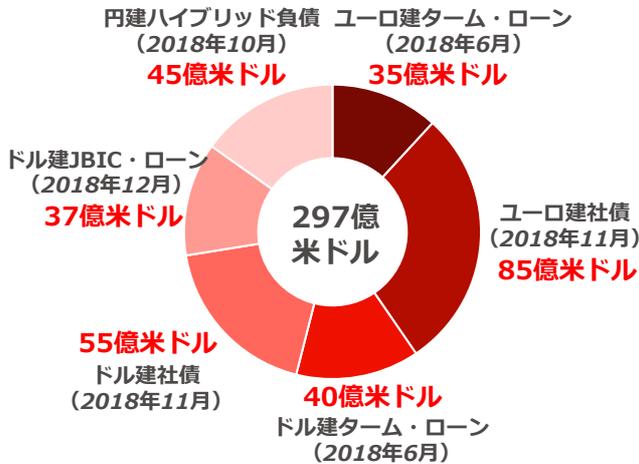
注 潜在的な資産売却は含まれない

¹ (1) 武田薬品の2018年9月30日までの過去12ヶ月の調整後EBITDA4,050億円とシャイアー社の2018年9月30日までの過去12ヶ月のNon-GAAP EBITDA6,552百万米ドルの合計と (2) 武田薬品の2018年9月30日までの過去12ヶ月の売上収益1兆7,700億円とシャイアー社の2018年9月30日までの過去12ヶ月の売上収益15,702百万米ドルの合計を、2018年9月30日の為替レート1米ドル=113.6円を使用して算出し求められる比率、詳細はスライド25-28をご参照

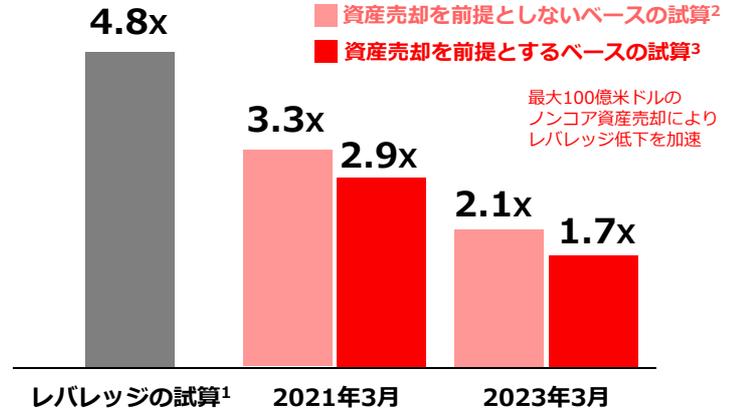


資産売却も実施しながら、中期的にレバレッジ（純有利子負債/調整後EBITDA倍率）を2倍以下に速やかに低下させ、投資適格信用格付の維持にコミット

資金調達の内訳



純有利子負債⁵/調整後EBITDA⁶倍率の試算



新規有利子負債の加重平均利率は約2.5%⁴

タケダの全有利子負債の加重平均利率は約2.3%⁴

¹ レバレッジの試算である純有利子負債/調整後EBITDA倍率の4.8倍は、約480億米ドルの純有利子負債を前提に算出、調整後EBITDAは(1) 武田薬品の2018年9月30日までの過去12ヶ月の調整後EBITDA4,050億円を2018年9月30日の為替レート1米ドル=113.6円を使用して算出したものと(2) シャイアー社の2018年9月30日までの過去12ヶ月のNon-GAAP EBITDA6,552百万米ドルの合計、詳細はスライド25-28をご参照 ² 現金残高、年間のキャッシュフローとEBITDAの予測に基づく純有利子負債を前提とした試算 ³ 現金残高、年間のキャッシュフロー、100億米ドルの資産売却(税引後)、EBITDA(資産売却調整後)の予測に基づく純有利子負債を前提とした試算 ⁴ ユーロ建、ドル建、円建の社債と借入金にかかる加重平均利率(2018年11月19日時点) ⁵ 有利子負債(短期・長期の社債、借入金、ハイブリッド債を含む)から現金および現金同等物を控除した純額 ⁶ 武田薬品の調整後EBITDAとシャイアー社のNon-GAAP EBITDAの合計、詳細はスライド25-28をご参照

統合プラン

両社の強みを活かし、新たなビジネスモデルを構築



原則

患者さん中心

- 力強い研究開発体制を通じ、より革新的な医薬品を開発する
- 患者さんに寄り添い、それぞれのニーズに決め細やかに対応する

機動性とシンプルさ

- LOC*中心のアプローチを継続し、現地の意思決定を各国の責任者に委譲する
- 複雑さを最小限に留める

* Local Operating Company

効率性と集中

- 5つのビジネスエリアに集中する
- 各国のリソースの適切なバランスを保ちつつ、グローバルスケールを活かす
- 厳しさを増す事業環境に適応可能な組織を構築する

4 リージョナル
ビジネスユニット

3 グローバル
スペシャルティ
ビジネスユニット



血漿分画製剤
BU



オンコロジー
BU



ワクチン
BU

経験豊富で多様性に富み、優れた実績のあるタケダ・エグゼクティブチーム



 クリストフ・ウェバー 代表取締役社長 CEO	 コスタ・サルコス チーフ フィナンシャル オフィサー	 平手 晴彦 コーポレート コミュニケーションズ & パブリックアフェーズ オフィサー	 中川 仁敬 グローバルジェネラル カウンセル	 パドマ・ディルヴェンガダム チーフ HR オフィサー	 古田 未来乃 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	 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
 ラモナ・セケイラ US ビジネス ユニット プレジデント	 岩崎 真人 ジャパンファーマ 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 EUCAN ビジネスユニット プレジデント	 リカルド・マレック グロース&エマーキング マーケッツビジネスユニット プレジデント	 クリストフ・ビアンキ 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	 ジュリー・キム プラスマドライブ セラピクスビジネスユニット プレジデント
 アンディー・ブランブ リサーチ&デベロップメント プレジデント	 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	 ジェラード・グレコ グローバル クオリティ オフィサー	 カミラ・ソンドアギー チーフ ベイシメント パリビュー & プロダクト ストラテジー オフィサー	 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	 ヘレン・ギザ チーフ グローバル インデグレーション & ダイバスティチャー マネジメント オフィサー	

ベスト・イン・クラスのガバナンスを有する取締役体制



社内取締役

 NC クリストフ・ウェバー 代表取締役社長 CEO	 岩崎 真人 取締役 ジャパン ファーマ ビジネスユニット プレジデント	 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
---	--	---

CC	報酬委員会
NC	指名委員会
	独立社外取締役

社外取締役

 NC 坂根 正弘 独立取締役 取締役会議長 指名委員会委員長	 ミシェル・オーシンガー 独立取締役	 CC 志賀 俊之 独立取締役 報酬委員会委員長	 NC 東 恵美子 独立取締役	 CC 藤森 義明 独立取締役
 イアン・クラーク 独立取締役	 オリビエ・ポユオン 独立取締役	 スティーブン・ギリス 独立取締役		

監査等委員会

 CC 山中 康彦 取締役 監査等委員	 NC 国谷 史朗 独立取締役 監査等委員長	 初川 浩司 独立取締役 監査等委員	 ジャン=リュック・プテル 独立取締役 監査等委員
---	--	------------------------------------	---

2019年：新たなビジネスモデルを完璧に実行



- 1 実質ベースの良好なビジネスモメンタムを維持
- 2 研究開発組織に与える影響を最小限に抑え、パイプラインを引き続き強化
- 3 統合 – one company, one team
- 4 ノンコア資産売却によるレバレッジ低下の加速、ポートフォリオをシンプルに

22



経営の基本精神に基づき患者さんを中心に考える
グローバルな研究開発型の
バイオ医薬品のリーディングカンパニー

Appendix

EBITDAと調整後EBITDAの定義

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に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。

EBITDA及び調整後EBITDA

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。

武田薬品の調整後EBITDA及びシャイアー社のNon-GAAP EBITDAの 試算財務データにおける取り扱い



武田薬品の調整後EBITDA及びシャイアー社のNon-GAAP EBITDAは、その定義及び拠るべき会計基準が異なるため、直接的に比較検討可能なものではございません。武田薬品の調整後EBITDA及びシャイアー社のNon-GAAP EBITDAは、税金影響、持分法による投資損益、減損損失、一定の事業構造再編費用や取引関連費用、金融収益・費用、一定の現金・非現金項目等、各社の経営において非中核的な項目を調整したものです。

武田薬品の調整後EBITDAは、IFRSに準拠した指標の中では当期利益が最も類似し、シャイアー社のNon-GAAP EBITDAは、米国会計基準に準拠した指標の中では当期利益に最も類似します。武田薬品の調整後EBITDA及びシャイアー社のNon-GAAP EBITDAの更なる説明並びにIFRS及び米国会計基準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27-28をご参照ください。

実質ベースのEPSの定義

実質ベースの1株当たり利益（EPS）は、実質的なCore当期利益の1株当たりの金額を指し、IFRSに基づく財務指標には該当いたしません。IFRSに準拠した指標の中では、当期利益が最も類似したものとなります。武田薬品においては、実質的なCore当期利益は、無形資産の償却費及び減損損失、その他の営業収益・費用（シャイアー社買収に関連する統合費用を含む）、シャイアー社買収に関連する一般管理費及び金融費用、その他の非定常的な損益、並びに為替変動及び事業売却等による影響を調整した後の当期利益を指します。シャイアー社買収完了後の最初の通期事業年度の実質ベースのEPSの照合は表示しておりません。これは、合理的な努力によっては、当期利益及び実質的なCore当期利益の調整に必要となる項目の額を予想することが困難であることによります。

武田薬品の当期利益からEBITDA/調整後EBITDAへの調整



(億円)	通期（3月期）			上期（9月期）	
	2016年	2017年	2018年	2017年	2018年
当期利益	835	1,155	1,867	1,727	1,265
法人所得税費用	371	278	305	603	1,265
減価償却費及び償却費	1,822	1,714	1,821	934	780
純支払利息	30	55	68	33	34
EBITDA	3,058	3,202	4,061	3,297	2,422
減損損失	152	514	135	(92)	7
その他の営業収益・費用（減価償却費及び償却費を除く）	170	(783)	(611)	(1,055)	(175)
金融収益・費用（純支払利息を除く）	73	54	(144)	(14)	118
持分法による投資損益	0	15	322	(5)	(40)
その他の調整項目					
連結除外に係る損失	63	-	-	-	-
アリアド社の買収に係る費用	-	32	-	-	-
アリアド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	-	-	14	8	-
シャイアー社買収に係る費用	-	-	-	-	79
調整後EBITDA	3,516	3,034	3,777	2,138	2,410

シャイアー社の当期利益（米国会計基準）からNon-GAAP EBITDAへの調整



本プレゼンテーションは、米国会計基準に準拠した指標ではない、シャイアー社のNon-GAAP EBITDAを含みます。Non-GAAPの指標は、シャイアー社の経営陣が、シャイアー社の中核事業に無関係であると判断する一定の現金・非現金項目の影響を除外した指標です。シャイアー社の報酬委員会は、当該指標を、シャイアー社のExecutive Directorsを含む経営陣及び従業員の業績及び報酬の評価に用いております。当該指標は、米国会計基準に準拠した指標の中では、当期利益が最も類似するものです。

(USDmm)	Full year ended Dec 31			9 months ended Sep 30	
	2015	2016	2017	2017	2018
U.S. GAAP Net income	1,303.4	327.4	4,271.5	1,166.1	1,703.3
(Deduct) / add back:					
Loss / (gain) from discontinued operations net of tax	34.1	276.1	(18.0)	(18.6)	—
Equity in losses / (earnings) of equity method investees, net of taxes	2.2	8.7	(2.5)	(0.1)	(11.2)
Income taxes	46.1	(126.1)	(2,357.6)	44.6	371.0
Other expense/(income), net	33.7	476.8	561.8	412.9	417.2
U.S. GAAP Operating income from continuing operations	1,419.5	962.9	2,455.2	1,604.9	2,480.3
Revenue from upfront license fee	—	—	(74.6)	—	—
Expense related to the unwind of inventory fair value adjustments	31.1	1,118.0	747.8	688.7	40.9
Inventory write down related to the closure of a facility	—	18.9	—	—	—
One-time employee related costs	—	20.0	(4.0)	—	—
Impairment of acquired intangible assets	643.7	8.9	20.0	20.0	10.0
Costs relating to license arrangements	—	110.0	131.2	123.7	10.0
Legal and litigation costs	9.5	16.3	10.6	8.6	—
Amortization of acquired intangible assets	498.7	1,173.4	1,768.4	1,280.5	1,375.3
Integration and acquisition costs	39.8	883.9	894.5	696.7	512.0
Reorganization costs	97.9	121.4	47.9	24.5	268.9
Gain on sale of product rights	(14.7)	(16.5)	(0.4)	0.4	267.2
Depreciation	138.5	292.9	495.8	363.5	432.8
Costs related to AbbVie's terminated offer	60.1	—	—	—	—
Non GAAP EBITDA	2,924.1	4,710.1	6,492.4	4,806.7	4,866.3

28

略語用語集



AD	Alzheimer's disease (アルツハイマー病)	EE H	erosive esophagitis healing (びらん性食道炎の治療)	LCM	lifecycle management (ライフ・サイクル・マネジメント)	RCC	renal cell cancer (腎臓がん)
ADC	antibody drug conjugate (抗体薬物複合体)	EE M	erosive esophagitis maintenance (びらん性食道炎の再発予防)	mAb	monoclonal antibodies (モノクローナル抗体)	RTK	receptor tyrosine kinase (受容体チロシンキナーゼ)
ADHD	attention deficit hyperactivity disorder (注意欠陥多動性障害)	EFI	enteral feeding intolerance (経腸栄養不寛容)	MAOB	monoamine oxidase B (モノアミン酸化酵素B)	sALCL	systemic anaplastic large cell lymphoma (全身性未分化大細胞リンパ腫)
ALK	anaplastic lymphoma kinase (未分化リンパ腫キナーゼ)	EGFR	epidermal growth factor receptor (上皮増殖因子受容体)	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)
ALS	amyotrophic lateral sclerosis (筋萎縮性側索硬化症)	EOE	eosinophilic esophagitis (好酸球性食道炎)	NAE	NEDD8 activating enzyme (NEDD8活性化酵素)	SC	subcutaneous formulation (皮下投与製剤)
AML	acute myeloid leukemia (急性骨髄性白血病)	ESCC	esophageal squamous-cell carcinoma (食道扁平上皮がん)	NASH	non-alcoholic steatohepatitis (非アルコール性脂肪性肝炎)	SCT	stem cell transplant (幹細胞移植)
AMR	antibody mediated rejection (抗体関連型拒絶反応)	FL	front line (フロントライン適応)	ND	newly diagnosed (新たに診断された)	SCZ	schizophrenia (統合失調症)
ASCT	autologous stem cell transplant (自家幹細胞移植)	FLT-3	FMS-like tyrosine kinase 3 (FMS様チロシンキナーゼ3)	NDA	new drug application (新薬承認申請)	SLE	systemic lupus erythematosus (全身性エリテマトーデス)
ARD	acid-related diseases (酸関連疾患)	FSI	first subject in (最初の患者登録)	Neg	negative (陰性)	sq	squamous (扁平上皮)
BTK	Bru-ton's tyrosine kinase (ブルトン型チロシンキナーゼ)	GCC	guanylyl cyclase C (グアニル酸シクラーゼC)	NERD	non-erosive reflux disease (非びらん性胃食道逆流症)	SR	steroid refractory (ステロイド抵抗性)
BBB	blood brain barrier (血液脳関門)	GERD	gastroesophageal reflux disease (胃食道逆流症)	NF	new formulation (新規剤型)	SR-GvHD	steroid refractory acute graft vs host disease (ステロイド抵抗性急性移植片対宿主病)
BOS	budesonide oral solution (ブデソニド経口懸濁液)	GI	gastrointestinal (胃腸)	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)
CAR-T	Chimeric antigen receptor-T (次世代型キメラ抗原受容体発現T細胞)	GnRH	gonadotropin-releasing hormone (ゴナドトロピン放出ホルモン)	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)
CD	Crohn's disease (クローン病)	GU	gastric ulcer (胃潰瘍)	NSCLC	non-small cell lung cancer (非小細胞肺癌)	SYK	spleen tyrosine kinase (脾臓チロシンキナーゼ)
CHAWI	congenital hemophilia A with inhibitors (インヒビター保有先天性血友病A)	GvHD	graft versus host disease (移植片対宿主病)	NSCT	non stem cell transplant (非幹細胞移植)	TESD	treatment emergent sexual dysfunction (治療に起因する性機能障害)
CIAS	cognitive impairment associated with schizophrenia (統合失調症に伴う認知障害)	HAE	hereditary angioedema (遺伝性血管浮腫)	NS	negative symptoms (陰性症状)		
CIC	chronic idiopathic constipation (慢性特発性便秘)	H2H	head to head (直接比較)	OIC	opioid induced constipation (オピオイド誘発性便秘)		
CIDP	chronic inflammatory demyelinating polyneuropathy (慢性炎症性脱髄性多発神経炎)	HCC	hepatocellular carcinoma (肝臓がん)	ORR	overall response rate (全奏効率)		
CML	chronic myeloid leukemia (慢性骨髄性白血病)	HemA	hemophilia A (血友病A)	PARP	poly (ADP-ribose) polymerase (ポリADPリボースポリメラーゼ)		
CMML	chronic myelomonocytic leukemia (慢性骨髄単球性白血病)	HER2	human epidermal growth factor receptor 2 (ヒト上皮成長因子受容体2)	PBS	phosphate buffered saline (リン酸緩衝生理食塩水)		
CSF	cerebral spine fluid (脳脊髄液)	HL	Hodgkin's lymphoma (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)		
CNS	central nervous system (中枢神経系)	HR MDS	high risk myelodysplastic syndromes (高リスク骨髄異形成症候群)	PFIC	progressive familial intrahepatic cholestasis (進行性家族性肝内胆汁鬱滞)		
CRL	complete response letter (審査完了報告通知)	IBD	inflammatory bowel disease (炎症性腸疾患)	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)		
CTCL	cutaneous T Cell Lymphoma (皮膚T細胞性リンパ腫)	IBS-C	irritable bowel syndrome with constipation (過敏性腸症候群便秘型)	PID	primary immunodeficiency (原発性免疫不全)		
CTTP	congenital thrombotic thrombocytopenic purpura (先天性の血栓性血小板減少性紫斑病)	I/O	immunology (がん免疫治療)	PPI	proton pump inhibitor (プロトンポンプ阻害薬)		
DAAO	D-amino acid oxidase (D-アミノ酸酸化酵素)	IV	intravenous (静脈投与)	PK	pharmacokinetics (薬物動態)		
DED	dry eye disease (ドライアイ)	iPSC	induced pluripotent stem cells (人工多能性幹細胞)	POC	proof of concept (概念実証)		
DLBCL	diffuse large B cell lymphoma (びまん性大細胞型B細胞リンパ腫)	LB	Lewy Body Dementia (レビー小体病)	POI	post-operative ileus (術後イレウス)		
DM	diabetes mellitus (糖尿病)	LB AML	Low-Blast Acute Myeloid Leukemia (低ブラスト急性骨髄性白血病)	PTCL	peripheral T-cell lymphoma (末梢性T細胞リンパ腫)		
DU	duodenal ulcer (十二指腸潰瘍)	LSD1	Lysine specific demethylase 1 (リジン特異的脱メチル化酵素1)	R/R	relapsed/refractory (再発/難治)		
29	diagnosis (診断)			RA	rheumatoid arthritis (リウマチ性関節炎)		