

株主の皆様へ

2023年5月

クリストフ・ウェバー
代表取締役社長CEO
武田薬品工業株式会社



目次

- 02 はじめに
- 03 マクロ環境の分析
- 06 患者さん中心の医療制度への改革を提唱
- 09 人生を変えうる革新的な治療を患者さんにお届けするため、パイプラインの拡充に取り組む
- 12 戦略的なアセット買収によって、パイプラインの革新性を強化する
- 13 長期的な成長を支えるビジネスの勢い
- 15 従業員の功績を讃える
- 17 データ・デジタル&テクノロジー (DD&T) の力で変革を促す
- 19 地球の未来のための揺るぎない取り組み
- 20 私たちの価値観を実現: コーポレート・ガバナンスの変革
- 21 当社の存在意義を体現する: 世界中の人々の健康と輝かしい未来に貢献する
- 23 別添資料

¹ 本手紙において、「当社(私たち)」という用語は、子会社全般またはそこで勤務する者を参照しています。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ます。本手紙に関して配布された資料には、武田薬品の見積もり、予測、目標および計画を含む当社の将来の事業、将来のポジションおよび業績に関する将来見通し情報、理念または見解が含まれています。第147回定時株主総会招集ご通知44ページに記載された将来に関する記述についてのご注意は、本手紙にも適用されるものとします。

皆様やご家族様におかれましては、安全で健康にお過ごしであることを心よりお祈り申し上げます。

当社取締役会を代表し、2023年6月28日に開催される定時株主総会についてご案内させていただきます。

現在のタケダは非常にエキサイティングな時期を迎えています。数年間にわたる事業の変革、統合およびレバレッジの低下を経て、強固な財務基盤を整え、グローバル規模での競争力を獲得し、現在は長期的な事業の成長と株主還元を注いでいます。

このような背景から、2023年度に年間配当金を一株当たり180円から188円に増配することを提案しています。これは潤沢なキャッシュ・フローと負債プロファイルの改善を反映し、当社の将来の成長への自信を示すものです。なお2022年度の当社の株主総利回り (TSR: Total Shareholder Return) が約30%となったことは、市場心理が進展し、当社の事業の力強さと成長性に注目が集まっていることを指し示すものといえます。

私たちのすべての行動は、タケダの戦略、独自性、文化の基盤となる価値観に基づいています。私たちの価値観であるタケダイズム (**誠実・公正・正直・不屈**) は、「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)」という順番で行動、決断することで実現されています。当社の従業員体験調査の結果でも、世界の約5万人の従業員がタケダで働くことを誇りに思う一番の理由としてこの価値観に基づく行動指針が挙げられており、これは私にとっても同様です。私たちの価値観は、240年以上にわたる歴史の中で培われたものであり、この先も当社は長期 (10年以上)、中期 (3年から10年)、そして短期 (1年から3年) 的な目線で会社の業績に注力していきます。

最近承認された Dengue 熱ワクチン QDenga® の価格設定方法は、当社の価値観が体现された良い例です。インドネシアの民間市場における QDenga の 1 回接種あたりの工場渡し価格 (当社から販売業者への価格) が 26 米ドルで、最終的な消費者への推奨小売価格は 40 米ドルとなります。一方、ドイツでは、工場渡

し価格は85米ドルとなり、これは推奨小売価格に換算すると、1回接種当たり119米ドルとなります。これは、各国の経済状況と医療制度の成熟度を考慮した当社の段階的な価格設定戦略だけでなく、より多くの方がこの革新的なワクチンへアクセスできるようにしたいという当社の想いを反映しています。この価格設定方法によって、深刻な公衆衛生上の課題に直面しているデング熱の流行国でこのワクチンがより長期に渡って広く行き渡ることに期待を寄せています。私たちは、このようなワクチンとしては初めての、革新的な価格設定モデルの展開を決意したことに誇りを持っており、今後もアンメット・メディカル・ニーズが高く、革新的で人生を変えうるような医薬品を患者さんにお届けし続けます。

マクロ環境の分析

グローバル企業である当社の事業は、世界中の政治的、経済的、社会的な動きや技術の発展の影響を受けています。私たちは、外部環境を継続的にモニタリング、評価、予測し、当社の戦略を適応させることで成功につなげています。この手紙では、今日の医療業界が直面している喫緊な課題を含め、世界のマクロ環境における主要なトレンドをいくつか取り上げ、こうした環境下においても柔軟に対応できる強靭性を身に付け、成長するための当社の戦略についてお伝えします。

緊張感を増す国際社会の課題

現在、新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の世界的大流行（パンデミック）の影響は徐々に薄れてきているものの、過去1年間で経済的圧力や地政学的リスクが増大し、世界経済の見通しは不透明で、厳しい環境にあるといえます。

はじめに、ウクライナでの破壊的な戦争に終わりが見えないことは明らかです。この戦争によりウクライナの人々は人道的危機にさらされ、世界経済にも緊張をもたらしめています。当社の価値観と倫理的責任に沿って、タケダはウクライナの患者さんやタケダで働く仲間の人道的支援を含むサポートを提供しました。一方でロシアにおいては、患者さんの命にかかわる医薬品の安定供給を維持するために必要不可

欠な場合を除き、活動を中止しました。

第二に、長引くパンデミックの影響は、地政学的要因と相まって、いくつかの主要産業における供給の混乱、エネルギー価格の上昇および労働市場への圧力を引き起こしました。各国の中央銀行が金利を引き上げ、インフレーションを抑制しようと協調して取り組んでいるにもかかわらず、世界の平均インフレ率は依然として高いままで、結果的に世界的な景気後退のリスクが高まっています。このような状況の中でも当社は、先を見据えて、負債の100%を約2%の固定金利としているため、金利上昇リスクに対し、強靱性を示すことができています。また、財務規律の維持と潤沢なフリー・キャッシュ・フローにより、困難なマクロ経済環境においても強みを発揮できるポジションにあるといえます。景気の低迷により、多くの国において政府は医療制度に対する財源確保に苦慮しているため、製薬業界は著しい薬価抑制の圧力を受けることになります。当社は、継続的に効率性を向上させることで、この影響を相殺することに取り組んでいます。

第三に、中国と米国、欧州やその他の国々との緊張関係の継続は、地政学的、経済的な不確実性をさらに高め、グローバル企業にとってリスクとなっています。一方で、中国政府にとって国民へ質の高い医療を提供することは戦略的必須事項となっており、私たちはこうした中国のより開かれた、イノベーションを支持する姿勢に前向きな兆しを感じています。当社は、中国国外に本社を置く企業の中で過去3年間に最も多い10の新製品を中国で上市し、大きな成長を遂げることが出来ました。私たちは、医療業界に影響を及ぼす可能性のある経済的分断のリスクを積極的に対処しながら、中国の患者さんに革新的な医薬品や治療法を提供するための投資を継続します。同時に、当社は米国でのポジションを引き続き強化しており、現在は成長製品・新製品²が牽引し、全社の売上収益の50%近くが米国市場で生み出されています。

世界的な不確実性の中にあっても、私たちは、人生を変えうるような革新的な治療法を患者さんにお届けするために、全社一丸となって、イノベーションを通じて持続的な強靱性を持った成長を遂げていま

² 成長製品・新製品の定義については、2022年度通期決算説明会プレゼンテーション (<https://www.takeda.com/jp/investors/financial-results/quarterly-results/>) スライド20をご参照ください。

す。当社が持つ本社およびグローバル拠点（日本、米国、欧州、シンガポール）、研究所、製造拠点や供給網が、より複雑にグローバル化した世界において強靱性を発揮すると確信しています。

より持続可能なパンデミックへの備え

私からの昨年の手紙では、パンデミックが世界の医療制度やコミュニティに及ぼした影響について振り返り、次のパンデミックに備えられるよう大幅な変革を提唱しました。感染症の予防法、治療法をより深く理解するための研究への資金提供など、特定の分野においてはグローバルレベルで医療全体がある程度の進歩を遂げている一方で、健康の公平性（ヘルスエクイティ）の領域ではさらなる取り組みが必要であると私は認識しています。

COVID-19のパンデミックでは、ワクチンを公平に分配するという機会を世界は逃したといえます。もし十分な準備ができれば、次にパンデミックが発生した際には、はるかに大きな功績を残すことができます。世界保健機関（WHO）やその他の保健当局による善意の取り組みに反して、知的財産権の放棄やその他いくつかの対策に関する議論には懸念を持たざるを得ません。

こういった議論では、知的財産権を主張することが公平な分配を妨げるものとして捉えられていますが、COVID-19パンデミック中に見られたような価格設定、供給配分、および先着順に分配することこそが、公平な分配を妨げてしまうものと考えられます。知的財産権を弱めることは、長期で費用のかかる研究開発投資を行うために必要な経済的インセンティブを弱めることに繋がります。タケダは、革新的な医薬品とワクチンを可能な限りより多くの方に提供することに尽力しており、知的財産を保護することが医薬品アクセスの障壁になるとみなすべきではないと考えています。

実際、医薬品へのアクセスの拡大と健康格差の縮小は変わらず私たちの重要な焦点であり、私たちが日々行う業務にもこの意識は深く根付いています。タケダは、世界経済フォーラムで「Zero Health Gaps Equity pledge（健康格差ゼロ協定）」に署名した数少ない製薬会社の中のひとつです。タケダの Health

Equity and Patient Affairsセンターは、2020年からヘルスエクイティパートナーの多様なネットワークを通じて、地域社会に協力を呼びかけて持続的に健康の不平等の特定とその対処に取り組み、患者さんのたどる一連の道のり（ペイシエントジャーニー）のあらゆる段階でより良い治療が受けられるようにすることと、アクセスの拡大につなげています。すべての人々が適切な医療を受けられるよう、当社の資源と能力を継続的に活用することを私たちは約束します。健康格差ゼロ協定に署名したことで、私たちが取り組むべきことはまだまだあるのだということを改めて認識しました。今年度中に私たちが何を達成できるか期待しててください。

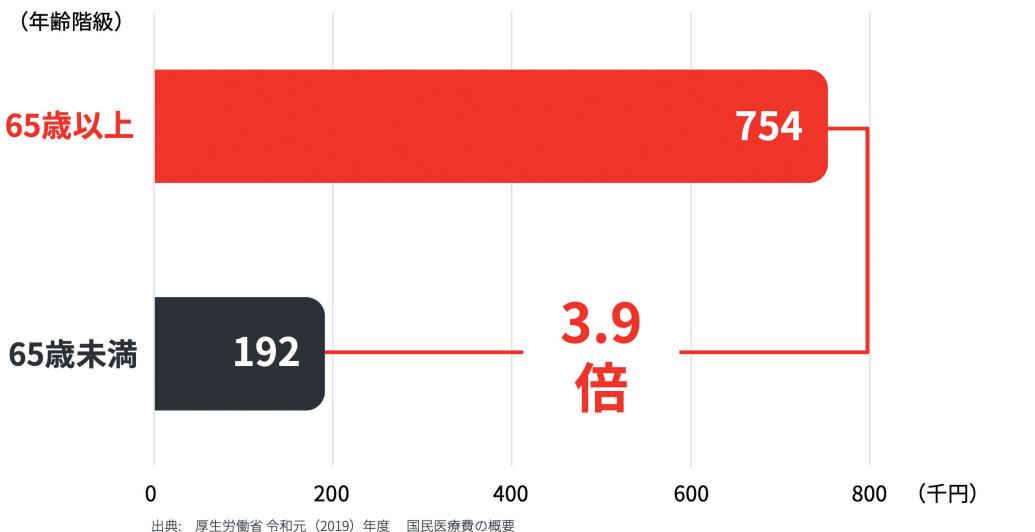
患者さん中心の医療制度への改革を提唱

第二次世界大戦後の時代は、日本、欧州および米国の医療制度の構築と、初のインフルエンザワクチンやペニシリンのような重要な科学的イノベーションの導入により、人々の健康にとって重要な分岐点となりました。今日の治療および医薬品は、1960年代に主流であったワクチンや抗生物質を越え、細胞療法、遺伝子治療、生物学的製剤、低分子などを含む治療法が劇的に拡大しています。一方で医療制度自体は全体的にほぼ変化していないといえます。

問題点の診断

平均寿命が20年以上伸び、急速に高齢化が進んだ結果、これまでの医療制度の限界が露呈し、重大な財政的そして資源的負担が発生しています。平均寿命の延長、高齢化、そして科学的イノベーションは、何十年にもわたって米国、日本および欧州諸国の医療制度に大きな負担をかけてきました。高齢化の人口統計学的特性は世界的な傾向であり（巻末の[別添資料](#)参照）、中国政府の予測によると、2035年までに、中国では推定4億人が60歳以上となり、人口の30%を占めると予想されています。高齢化が医療費に及ぼす影響は過小評価されていることが多いですが、以下のグラフに示すように、実際には非常に大きいということがわかっています。

年齢階級別人口一人当たり国民医療費 (2019年度)



医療制度が診療報酬モデルに基づいている欧州や日本などの多くの国では、医療サービスの提供量が増加する一方で、これらのサービスに対する費用を一定のまま、医薬品の価格を下げることによって、この傾向に対応しています。その結果、医師や看護師が対応しなければならない患者数は大幅に増える一方、その報酬はわずかに改善されただけという状況にあります。これは医療に従事する人材の確保と維持に直接影響を及ぼします。COVID-19のパンデミックにより、この進行性の危機が加速し、多くの欧州各国の医療制度は崩壊の危機にさらされ、米国などの民間と公的な保険制度のある国では健康格差が大幅に拡大しました。

持続可能で、イノベーションを推進する、全ての人のための保健医療システムへの移行

私たちは、医療制度について現在の診療報酬制度から、治療の結果と質に対する支払いを行う価値に基づく医療 (バリューベースヘルスケア) 制度へと、早急に移行する必要があると考えています。この制度

の利点は2つあります。1つ目は、治療成果を提供するという医療制度の真の目的が達成され、患者さんが恩恵を受けることができることです。また、医療従事者の報酬を患者さんの治療結果と結びつけることで効率が改善されます。

この制度では治療を受けられる人の範囲を拡大し、公平性を向上させ、結果と質の高い医療を提供することに報酬が支払われるため、医療従事者の仕事を魅力的で持続可能なものにすることができます。2つ目に、この制度は次の科学的なブレークスルーを達成するために必要な資金投資、イノベーションおよび研究を促進します。高齢化、平均寿命の延長、新たな科学的イノベーションの影響により、医療費の上昇は引き続きGDPの成長率を上回る可能性が高く、政府が医療制度の効率と有効性の改善を示すことができれば、イノベーションへの投資はより容易に正当化できることとなります。

EUや英国で採用されている厳しい薬価・保険償還制度や、日本における継続的な薬価引き下げは、イノベーションへの影響について懸念を引き起こしています。英国では2023年に製薬企業が英国での売上の26.5%相当を政府に支払うという予測不可能な支払い義務の金額が上昇しました。これは、2019年には約5%相当であったことを踏まえると大幅かつ持続不可能な増額だといえます。イノベーションに対する報酬が得られない場合と、英国のように研究開発への投資が減少したり、日本で起きているドラッグラグのように新薬導入数が大きく減少したりします。長い間製薬業界におけるイノベーションを奨励してきた米国では、政策転換が将来のイノベーションを危機にさらし、一部の医薬品へのアクセスを脅かしています。米国のインフレーション抑制法は、メディケアの制度を利用する患者さんが薬剤費の自己負担額がいくらになるのか予測ができるようになるなど、いくつかのベネフィットをもたらす一方で、この法令を通じて前例のない政府による医薬品価格設定システムが構築されるなど、結果として研究開発投資の減少につながる可能性が考えられます。

タケダでは、患者さんの健康と治療成果の達成を通じて患者さんに貢献することが私たちのすべての行動の中心にあります。そのため、当社はバリューベースヘルスケア制度への移行を提唱します。

同時に、私たちが直面している課題の規模の大きさについても現実的でいなければなりません。米国に

あるようなダイナミクスある民間医療現場では、バリューベースヘルスケア制度への移行がより迅速にできるかもしれませんが、医療費が公的資金で支えられている市場では、短期間で成功する可能性は低いと考えられます。さらに、バリューベースヘルスケアへの移行に、政府による資金の増加が伴わない場合は、医療制度を持続させるのには不十分だと考えられます。

このようなことから、現状の医療制度に変化がなかったとしても、タケダは事業の成長と利益率の確保により一層力を注いでいきます。当社は、承認プロセスを迅速かつ無事に通過し、保険償還の対象となる革新的な医薬品およびワクチンに重点を置き、パイプラインを補完するための社内研究開発エンジンへの投資およびターゲットを絞った戦略的なアセットの買収を通じて成長を遂げています。また、強靭性を構築するため、外的なリスクに対する影響の管理やデータ・デジタル&テクノロジー (DD&T) への投資を通じた人材のスキル向上と価値創造の促進にも取り組んでいます。

人生を変えうる革新的な治療を患者さんにお届けするため、パイプラインの拡充に取り組む

当社のR&D戦略は確実に前進し、臨床開発段階にある約40種類の分子(その多くがベスト・イン・クラスまたは、ファースト・イン・クラスの可能性を有する)の開発が進み、さらにさまざまなモダリティにわたる初期研究プログラムが絶え間なく進展し続けています。当社のパイプラインは、自社品の進捗とライセンス取得および買収によって、後期開発段階にある10の新規候補物質が成熟しつつあります。

2022年12月、QDENG Aは、過去のデング熱曝露の有無にかかわらず、4歳以上を接種対象としてすべての血清型に対する使用が欧州連合で承認され、重要なマイルストーンを達成しました。これは、10月に欧州連合およびEU-M4all制度に参加しているデング熱流行国での承認を推奨する肯定的な欧州医薬品庁(EMA)の欧州医薬品委員会(CHMP)の見解を受けたものです。QDENG Aは現在、インドネシア、ブラジル、アルゼンチン、英国およびタイでもデングウイルス感染歴を問わず幅広い適応で承認されてい

ます。デング熱流行国は、感染数を減少させ、患者さんとその家族、コミュニティ、そして国の経済的状況に与える脅威に対処するために、既存の方法を超えた革新的な予防的解決策を必要としており、タケダがこの解決策の一助となれることを誇りに思います。また、昨年末、米国食品医薬品局（FDA）がデング熱ワクチン候補の優先審査を受諾したことも重要なマイルストンの達成です。

2023年3月には、中等症から重症の潰瘍性大腸炎の維持療法に対するENTYVIO®（国内製品名：エンタイビオ®）皮下注射剤の使用に関して厚生労働省の承認を取得しました。皮下注射剤は、潰瘍性大腸炎患者さん個々の生活スタイルや治療ニーズに合わせた幅広い投与選択肢を提供し、患者さんの生活の質を改善することに貢献できると信じています。また、米国においても、潰瘍性大腸炎に対するENTYVIO皮下注射剤の承認申請を行っており、さらにはクローン病に対する皮下注射剤の申請を目指しています。当社の最大の売上高を有するENTYVIOの皮下注射剤のFDAによる承認は、今年の当社の成長をもたらす最も重要な要素の一つとなる可能性があります。

また、米国では、もうひとつの非常に革新的な治療薬であるALOFISEL®の肛門周囲複雑瘻孔に対する承認申請を目指しています。また、今年度中には慢性炎症性脱髄性多発根神経炎（CIDP）の維持療法として規制当局によるHYQVIA®の承認が見込まれます。4月には、小児の原発性免疫不全症の治療にHYQVIAの適応を拡大するFDAの承認を取得しました。

私たちは、重要な治療薬を開発し、十分な治療を受けられない患者さんにお届けするまでの道のりにおいて、多くのマイルストーンを達成しました。

LIVTENCITY®に関しては、欧州委員会（EC）の承認を取得し、移植後の既存療法のいずれか1種類以上に対して抵抗性（抵抗性無しも含む）を示す難治性のサイトメガロウイルス（CMV）感染/感染症の成人患者さんを対象に、ECによって承認された最初で唯一の治療薬となりました。CMVは移植後に最もよくみられる重篤な感染症のひとつであり、移植臓器の喪失や移植不全につながる可能性があります。米国での上市后、98%の移植施設で1名以上の患者さんに対して治療が開始されています。移植を受ける患

者さんたちは、長期にわたる複雑な治療の経過をたどるため、私たちは、肯定的な市場動向を励みに、世界中のより多くの患者さんにLIVTENCITYをお届けしていきます。

中国国家食品医薬品监督管理局（NMPA）は、プラチナ製剤ベースの化学療法を実施中あるいは実施後に病勢が進行し、上皮成長因子受容体（EGFR）エクソン20挿入変異を伴う局所進行または転移性非小細胞肺がんの成人患者さんに対する治療薬としてEXKIVITY®を承認しました。EXKIVITYは現在、中国においてこの患者集団に利用可能な最初で唯一の治療薬です。この承認がNMPAのブレイクスルーセラピープログラムの一環として認められたことは重要な点です。

当社の後期開発プログラムからは、治療選択肢が限られている超希少疾患である先天性血栓性血小板減少性紫斑病（cTTP）を対象とした最初で唯一の臨床第3相試験において、TAK-755（apadamtase alfa/cinaxadamtase alfa）の安全性および有効性を示す良好な結果が得られました。米国でのTAK-755の承認申請を5月に実施し、今年度中に承認される可能性があります。今年度はさらに欧州と日本でcTTPに対する申請を行い、その後2024年度に中国での申請を目指しています。

また、2023年1月には、パートナーであるArrowhead社とともに、 α -1アンチトリプシン欠乏症による肝疾患の治療薬として開発中のTAK-999（fazirsiran）の説得力のある臨床第2相試験データを公表しました。今春開始した本プログラムの臨床第3相試験は、当社が実施しています。

中期開発プログラムのナルコレプシーを対象とする経口オレキシン2受容体作動薬TAK-861は、1型および2型ナルコレプシー患者さんを対象とした臨床第2b相試験の開始に向けて事前に規定していた基準を満たし、今年、試験を開始しました。

当社は有望で成熟したパイプラインの開発を推進するとともに、世界中で常に変化を続ける規制や医薬品アクセスに関する状況に適切に対応するうえで、どの分野にリソースを配分するか定期的に決断をしなければなりません。その継続的な優先順位付けプロセスの一環として、臨床、薬事、アクセス、販売の観

点から大きな課題に直面している、アデノ随伴ウイルス (AAV) 遺伝子治療薬の開発および前臨床研究を中止することを決定しました。この優先順位付けにより、当社は開発組織を簡素化した上で、リソースを集中させ、患者さんに長期にわたり絶え間なく革新的な医薬品をお届けし、大きな影響を与えることができるようになります。

タケダおよびサイエンス業界が遺伝子治療を含むさまざまな希少疾患に対する治療法の開発に取り組んできたことを誇りに思っています。タケダは、AAV 遺伝子治療の研究および開発を中止する決断をしましたが、当社の戦略的重点疾患領域の範囲において、引き続き、他の遺伝子治療を用いた治療法を希少疾患の患者さんにご提案できるよう、開発を進めます。

戦略的なアセット買収によって、パイプラインの革新性を強化する

2022年度には、社内の研究開発体制を補完するものとして、中期から後期開発パイプラインに革新性の高い3つのプログラムを取り入れる事業開発を通じて長期的な成長の可能性を強化しました。

Nimbus Therapeutics 社からは、乾癬、乾癬性関節炎、炎症性腸疾患 (IBD)、全身性エリテマトーデスなど複数の疾患においてベスト・イン・クラスの有効性および安全性を示す可能性を有する選択的な経口 TYK 2 阻害薬を**取得**しました。当社は、消化器系疾患および炎症性疾患の領域での革新的な治療薬の開発において、長年培ってきた実績があります。それぞれ300億米ドル規模相当とされる乾癬およびIBD市場において、TYK 2 阻害薬 (TAK-279) は、経口投与を提供できるため、アンメット・メディカル・ニーズに対応できる大きな可能性が期待されます。

2023年3月には、米国皮膚科学会 (AAD) の年次総会でTAK-279の臨床第2b相試験のデータを発表しました。世界中で1億2500万人が罹患している自己免疫疾患である尋常性乾癬患者において、中等度から重度の患者さんに対して全般的に良好な臨床効果が示されました。2023年度中には、TAK-279の乾癬を対象とした臨床第3相試験を開始する予定で、乾癬性関節炎における臨床第2b相試験のトップライ

ン結果が得られる見込みです。また、全身性エリテマトーデスおよびIBDを含む免疫介在性疾患においてもTAK-279を評価する予定であり、将来的にはさらなる適応症の拡大を探索する予定です。私たちは、2025年度から2027年度の間、乾癬に関して規制当局への申請を目指しています。これにより、ENTYVIOの独占販売期間が満了する前に、多くの患者さんにTAK-279をお届けすることができます。さらには、ENTYVIOのバイオシミラーが参入する可能性がある2032年までには、適応症の拡大から市場拡大まで成長の勢いが継続されることが期待でき、次の10年に向けて成長を実現するための取り組みがさらに強化されることになります。

また、バイオマーカーの状態にかかわらず、治療抵抗性の転移性大腸がんの新たな治療選択肢を提供できる可能性のあるフルキンチニブについて、HUTCHMED社と[独占ライセンス契約を締結](#)しました。この契約により、当社は、中国本土、香港およびマカオを除く全世界でこの治療法の開発および商業化を進める独占的ライセンスを取得しました。さらに、セリアック病のファースト・イン・クラス治療薬となる可能性のあるTAK-227の米国とその他の国々での[独占開発・販売権](#)をZedira社とDr.Falk Pharma社から取得しました。現在、セリアック病の治療薬として承認された薬はなく、臨床開発段階にある3つのプログラムを有するタケダは、この生涯つづく困難な自己免疫疾患の患者さんに複数の治療薬をお届けするべく開発の最前線に立っています。

長期的な成長を支えるビジネスの勢い

当社のパイプラインの継続的な強化は、強固なフリー・キャッシュ・フローに牽引された、当社の財務規律とレバレッジ低下の成功を直接反映したものです。当社は、今後の事業成長の機会を継続的に評価し、中期から後期開発段階のプログラムを有するパイプラインを強化するために、強力な財務規律を維持します。

先述の通り、不確定かつ困難なグローバル環境の中で、タケダが新たな段階を迎えるにあたり、当社の財務業績は持続的な成長の勢いを反映しています。現在、シャイアー社の統合が完了し、レバレッジ低下と利益率の改善に成功したことで、私たちは今後のさらなる展望を見据えています。

2022年度は、恒常為替レートベース³でCore売上収益⁴+3.5%の成長を遂げました。この業績は成長製品・新製品によって牽引され、これら製品の売上高は+19%の1兆5,948億円(120億米ドル⁵)となり、全社の売上収益の40%を占めました。財務ベースでの売上収益は4兆275億円(303億米ドル)で、対前年同期の+12.8%の成長となっています。また当社は、Core売上収益、Core営業利益、Core EPSの成長に関するマネジメントガイダンスを達成、または上回りました。当社の売上収益の80%以上は日本国外から得られているため、円安は通常当社にとって追い風となることも合わせてここでお伝えさせていただきます。

ENTYVIOの売上増加により、消化器系疾患領域を含む複数の主要なビジネスエリアで目覚ましい業績を達成しました。2022年度の第2四半期には、グローバルでの持続的な成長への期待と最新のバイオシミラー参入のタイミングの予測を踏まえ、ENTYVIOのピーク売上高見通しを75～90億米ドルに引き上げました。

当社の血漿分画製剤(PDT)事業は好調で、免疫グロブリン(IG)と中国でのアルブミンの需要に牽引されて、CERベースで15%の成長となりました。米国における血漿収集量は現在、パンデミック前の水準を超えています。本年3月には、大阪に新たな血漿分画製剤製造施設を建設するために1,000億円の投資を行うことを公表しました。これは、日本における製造能力の拡大に対する当社の過去最大の投資となります。当社は、2030年までに最新設備を稼働させることを見込んでおり、より良好な設備稼働率による利益率の改善により、日本および世界で増加する患者さんの血漿分画製剤へのニーズに対応するための能力をさらに強化します。

³ CER (Constant Exchange Rate: 恒常為替レート) ベースの増減は、当年度の財務ベースの業績もしくはCore業績について、前年度に適用した為替レートを用いて換算することにより、前年度との比較において為替影響を控除するものです

⁴ Core売上収益、Core営業利益、Core当期利益、Core EPS、CER (Constant Exchange Rate: 恒常為替レート) ベースの増減、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。IFRSに準拠しない財務指標につき、2022年度通期決算説明会プレゼンテーションをご覧ください。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

⁵ USDは、132.75円/USDで参考値として算出

タケダは、CERベースで+9.1%のCore営業利益の成長と29.5%の堅固な利益率を達成しました。この好調な業績は、当社の成長製品・新製品の勢い、ポートフォリオ全体での確実な事業遂行、規律のとれた経費管理が奏功した結果です。

また、重要なキャッシュ・フロー（2022年度で4,462億円のフリー・キャッシュ・フロー、なおNimbus社へのTAK-279の一時金の支払いを除くと8,373億円）を創出し、戦略的な事業開発の活動への投資や株主還元を可能にすると同時に、負債の返済に充てています。急速なレバレッジ低下の成功により、純有利子負債/調整後EBITDAは2023年3月末時点で2.6倍となりました。TAK-279の一時金の支払いを除くと、この比率は2.3倍となります。

今後に目を向けますと、2023年度は独占販売期間満了（LOE）が収益の成長に影響するという一時的な向かい風に直面します。成長製品・新製品の継続的な伸長は、独占販売期間満了の影響（主に米国のVYVANSEと日本のAZILVAの後発品参入）をほぼ相殺すると考えていますが、後発品との競争と新型コロナウイルスワクチンの減収の影響により、Core売上収益はCERベースで一桁前半の減少を見込んでいます。

2023年度の、当社のマネジメントガイダンスでは、CERベースにおけるCore営業利益の10%台前半の減少を見込んでいますが、当社の成長および上市製品の継続的な拡大、ならびに後期開発段階のパイプラインのさらなる上市により、短期的に売上収益、利益および利益率は成長へ回帰すると見込んでおり、引き続き革新性と長期的な競争力を確保するために研究開発やデータとテクノロジーへの投資を通じて、長期的な競争力を強化し続けてまいります。

従業員の功績を讃える

私は、戦略を推進、実行し、成功を決定づけるのは、最終的には当社の従業員であると考えています。日々、当社の価値観に基づいて仕事に取り組んでいる約5万人の従業員から常に良い刺激を受けていま

す。毎年実施している従業員体験調査の結果からも、圧倒的多数の従業員が、当社の業務が患者さんにとどのようなインパクトをもたらすかを理解しており、患者さんを中心に考えるという当社の価値観に基づいて意思決定を行うことができている、ということが確認できました。

当社は、継続的に変化する世界の課題に対処するために、互いに協力的であり、従業員の心身の健康の維持（ウェルビーイング）が保たれ、強靱性を促進する企業文化を創出することを約束しています。私たちは、さまざまな方法で人材に投資を行っており、働き方においても、従業員一人一人を成功に導く、ハイブリッドな働き方を含む多様で柔軟な働き方をグローバルレベルで提供できていることを誇りに思っています。これには、人材開発への取り組み、革新的なDD&Tツールの提供、新しい職場体験を再構築し、柔軟なワーキングモデルを実現する最新の取り組みが含まれます。この取り組みの一環として、タケダのオフィスを、従業員のイノベーション、ウェルビーイングと学習を中心とした「タケダ・コミュニティ・スペース」に変革しています。これらの場所は、対面での交流を最大化するために設計されており、従業員は集中し、協力し、より連携を強化して働くことができます。

当社のアプローチは、柔軟性の確保、定期的な対面での交流やデータとインサイトの活用による包括的な職場環境の構築という当社の働き方に関する指針と一致しています。ピープルリーダーは最前線に立ち、チームのために最善の働き方を実行する権限を与えられています。また昨年、私たちはボストンに「One Takeda Cambridge Campus」を立ち上げることを発表しました。これにより、従業員とパートナーが集まり、意見を出し合い、ひらめきを得ることで、患者さんのためにイノベーションを創出することを可能にします。私たちは、従業員のウェルビーイングとパフォーマンスが促進されるような理想的な職場環境を構築しています。この変革をうまく実行することが、当社の競争上の強みになると確信しています。

当社が機動性を持ち、強靱性のある将来に備えた組織となるために、すべての従業員を対象としてDD&Tに関する学習プログラムを継続的に実施し、従業員のスキルアップと業務の内製化を行っています。このように社内に必要な能力を備えることで、長期的で持続的な成長ができる組織基盤を構築して

います。また、社内に生涯学習の文化を育むことで、役職や役割にかかわらず、当社の従業員は最大限の可能性を発揮する機会が与えられ、仕事と私生活の両方で成功することができると思っています。

私は、タケダが長年培ってきたスピークアップカルチャーにも誇りを持っています。これは、多様で公平かつ包括的で、心理的安全性が保たれた風通しの良い、協力的な職場環境を醸成するために従業員一人一人が役割を担っているということを意味しています。そのような環境では全員が貢献し、目標を達成し、成長することができます。当社は、患者さんを中心に考えるという価値観に基づく企業として、事業を行う地域社会や患者さんの多様性を反映し、多様な従業員が活躍できる組織となるよう努めています。

当社の人事ポリシーおよび取組みは、Top Employers Instituteによって再び評価され、2023年には6年連続でGlobal Top Employerに認定されました。当社は、この認定を達成したわずか15社のうちの1社です。

データ・デジタル&テクノロジー (DD&T) の力で変革を促す

患者さんを第一に考えるという私たちの揺るぎないコミットメントは、常に私たちの科学的発見と卓越性の追求の指針となり、アンメット・メディカル・ニーズに対応するための力の源となります。デジタル時代において、より良く、より健康で、より輝かしい世界に向けて、患者さんにどのように貢献していくべきかを追求し、さらに変革を続けていきます。

タケダは、DD&Tがバリューチェーン全体にわたって働き方を変革し、最も信頼される、デジタルバイオ医薬品企業になるという、新たな未来に向けて前進しています。現在まで、私たちはこのような取り組みを、治療過程全体にわたってそれぞれの患者さんに最適化されたデジタル体験を提供することで実現してきました。私たちは、持続可能な価値を創出するための方法としてデータを活用し、誰でもテクノロジーを活用できる環境の実現を目指しています。世界中の患者さんのためにイノベーションを加速し、治療結果や治療体験を改善するために、デジタルファーストの考え方を社内で構築しています。

新たな治療法をより早く発見、開発、提供する方法は、組織の機動性と新たなデジタル機能の創出によって押し進められると考えています。私たちは、当社の中核をなす価値観と倫理観に基づき、データとデジタルの可能性を最大限に引き出せるよう努めています。

デジタルテクノロジーは、治験に参加する患者さんが、病院に通院せずとも患者さんそれぞれがいる場所から治験に参加することを可能にします。これによって、利便性、移動の負荷、治験へのアクセスという面で患者さんにメリットを提供することができます。

製造面では、当社は、製品の品質と効率性の改善に役立つデジタル技術を用いた自動目視検査を備えた先進的な製造工場を建設中です。例えば、ドイツのシンゲンでは、ワクチン生産を強化するために最新の工程設備を備えたワクチン施設を建設しました。さらに、免疫グロブリン (IG) を製造するすべての血漿分画製剤の生産施設に対して予測分析を適用して工程効率を改善し、工程の頑健性と工程全体への理解度を高めています。

当社は現在、2021年に開始したイノベーション・ケイパビリティ・センター (ICC) モデルを拡大しています。社内リソースを活用して、社内のカスタマーに革新的なソリューションを届けることに注力しています。これは、当社がどのようにDD&Tを活用しながら内製化する戦略を実現しうるかを示す良い例です。

また当社は、クリーンルームでの無菌操作のための従業員研修プログラムにバーチャルリアリティを取り入れたり、新入社員の入社後の技術習得プロセスを効率的に進められるよう人工知能 (AI) を活用しています。私たちの目標は、すべての人に、より個別化された体験を提供することであり、包摂性と協働を促進し、イノベーションを触発することです。

当社は、患者さん、パートナーおよび介護者を一元的に識別するアプリ「Takeda ID」を使用して、タケダが提供する命を救うような治療とリソースのすべてに簡単にアクセスできるようにしています。これを通じて、デジタル化においても信頼されるリーダーシップの地位を確立しています。このアプリでは、タケ

ダとのデジタルを介したやり取りにおいて、より能率的かつ個々に対応した適切な体験を提供しています。社内では、アプリを利用することで、新規のデジタルリソースごとに個別の認証サービスを作成する必要がなくなり、時間とリソースを節約することができます。また、このアプリを使用することで、デジタルがもたらしうる脅威に対処し、オンラインチャネルにおけるコンプライアンスおよびデータプライバシー基準の遵守を強化することができます。

タケダではDD&T分野でのイノベーションへ多額の投資を行っており、デジタルにかかわる業務に特化した新たな役割を担う従業員の増員は、患者さんの治療経験を改善し、科学に対するアプローチを革新し、困難な環境における生産性と強靭性を向上させるという私たちのコミットメントのひとつの証に過ぎません。

地球の未来のための揺るぎない取り組み

患者さんのケアは、人生を変えうるような医薬品の開発にとどまらず、責任感と倫理感を持って地球を守ることもあります。健全な地球環境への負担が、人々の健康に対する脅威として増加し続けていることに疑いはありません。大気質の低下、清浄な水やその他の天然資源の不足、生物多様性の減少、気候変動の影響は私たちのウェルビーイングにとって脅威です。私たちはこれらの問題を強く認識し、どのように低減できるかを評価し、検討しています。

エネルギー価格は世界的に高騰が続いています。タケダは [Enel North America 社との仮想電力売買契約 \(バーチャルPPA\)](#) により、クリーンエネルギーソリューションを優先事項とすることを通じて米国での再生可能エネルギーを創出しています。また、年間35万メガワット時 (MWh) の再生可能エネルギークレジットを12年間にわたって創出し、温室効果ガス排出量ネットゼロ目標の達成に向かって歩みを進めていきます。

私たちは、この地球を守るための新しい革新的な方法を見つけるため、率先してパートナーと協力し続けます。当社は、事業活動の脱炭素化にコミットしており、またバリューチェーン全体の脱炭素化に向けてサプライヤーと協働しています。水や生物多様性などの重要な天然資源への影響の低減、循環型経済の原則の適用による製品のライフサイクル全体を通しての影響の最小化など、多くの側面から環境への影響の低減に取り組んでいます。

当社では、サイエンス・ベースド・ターゲット・イニシアティブ (SBTi) のコーポレート・ネット・ゼロ基準に従い、事業活動における温室効果ガス排出量を 2035 年までにネットゼロに、2040 年までに当社の取引先と顧客を含むバリューチェーン全体でネットゼロにすることを目標に環境保全に取り組んでいます。当社の取り組みには天然資源を保全すること、持続可能性の原則を念頭に置いた製品設計も含まれます。

世界の天然資源の保全に貢献するために、従業員一人一人が果たすべき役割を担っており、会社一体となってこの目標を達成できることを誇りに思っています。

私たちの価値観を実現：コーポレート・ガバナンスの変革

当社の強固なコーポレート・ガバナンス・モデルは、現在、そして今後もタケダの成功にとって極めて重要なものであり続けます。

当社は、このほど、2023年6月28日に開催予定の第147回定時株主総会において、新任独立社外取締役候補者を提案することを公表しました。株主の皆様の承認が得られれば、新取締役候補者の津坂美樹氏が6月28日付で取締役会に加わります。津坂氏は、デジタル変革をはじめ、患者さん中心の価値観に根差した新たな思考やイノベーションなど貴重な経験を当社でもいかしてくれるものと確信しています。

当社は取締役会の規模をさらに拡大することなく、世界中のステークホルダーの皆様の声を適切に反映しながら、取締役会における性別、国籍、スキルや経験などの多様性を推進しています。

なお、タケダに約40年間勤めてきた岩崎真人代表取締役 日本管掌がタケダを退職することとなりました。岩崎氏は、日本管掌、タケダ・エグゼクティブチーム (TET) のメンバー、代表取締役として長年にわたってタケダに多大な貢献をしてくださいました。

日本におけるビジネスを成功に導いてくれた岩崎氏に心から感謝の気持ちをお伝えします。彼はこれまで、タケダのグローバル化の取り組みを力強く推進し続けてきました。さらに、タケダの多様性、公平性、包括性 (DE & I) への取り組みをサポートしてくれました。

岩崎氏の退職後は、古田未来乃 ジャパン ファーマ ビジネスユニット プレジデントが日本カンントリー・ヘッドとしての役割を兼任することとなります。

私は、9の国籍、4つ世代 (30~60代) にわたって構成されるTETのメンバーとともに仕事ができることを誇りに思います。この多様なリーダーシップチームは、思いやりを持ったリーダーシップ (ケアリングリーダーシップ)、つまりリーダーが結果を出すことに集中しながらもタケダの価値観に沿ってチームのウェルビーイングと人材育成に注力することができる環境を作り出すことを可能にしています。このリーダーシップのもと、世界中のタケダの仲間一人一人が、患者さんの生活に有意義な影響を与え続けることができるかと確信しています。

当社の存在意義を体現する：世界中の人々の健康と輝かしい未来に貢献する

2022年度に達成してきたことを基盤として、今後のタケダが成し遂げられることに期待を持っています。医療業界はマクロ環境を背景とする課題に直面していますが、当社には成長に向けた適切な価値観、強靭性、戦略が備わっているため、タケダにとってエキサイティングな時期であると考えています。株主の皆様には、当社を信頼していただいていることに心より感謝申し上げます。人生を変えうるような革新的な医薬品を世界中の患者さんにお届けするという当社の目指す未来の実現のためには、大切な株主の皆様が存在が不可欠です。

私は、当社のごこれまでの進捗を誇りに思いますが、さらに取り組むべきことがあることも認識しています。将来を見通し、私たちは患者さんやタケダの仲間、そして地球のために持続可能な未来を築くことを目指しています。

取締役会を代表して、皆さんの信頼と支援に感謝するとともに、2023年6月28日に開催される定時株主総会で皆様をお迎えできることを心待ちにしています。

敬具

武田薬品工業株式会社
代表取締役社長 CEO

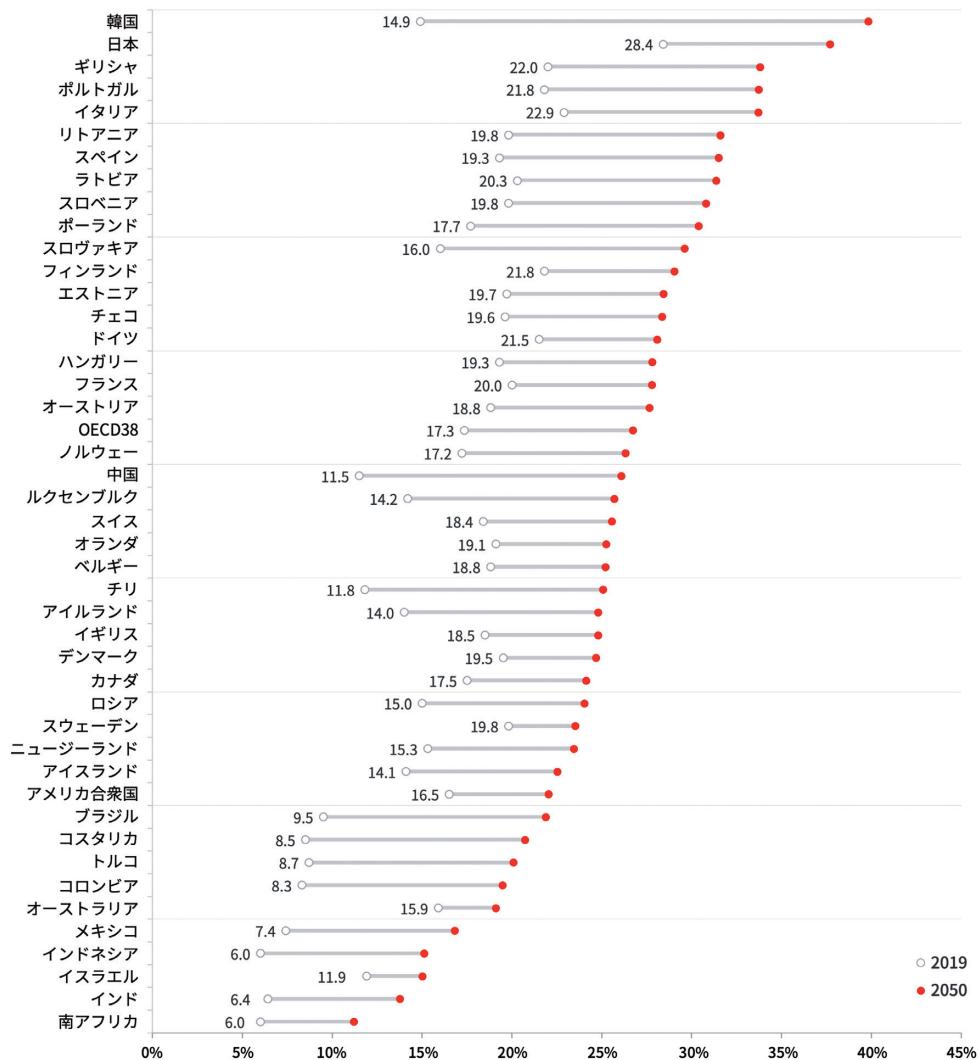


クリストフ・ウェバー



別添資料

65歳以上人口の割合（2019年時点および2050年予測）



出典: OECD Health Statistics 2021, OECD Historical Population Data and Projections Database, 2021.