



収益力向上の成長戦略 2016年度年間実績

2017年5月10日

代表取締役 社長CEO
クリストフ・ウェバー

チーフ メディカル&
サイエンティフィック オフィサー
アンドリュー・プランフ

チーフ フィナンシャル オフィサー
ジェームス・キーホー

重要な注意事項

将来見通しに関する注意事項

本資料には、見積り、予測値、目標値及び計画値等の、当社の将来の事業、財務状態及び経営成績に関する「見通し情報」が含まれています。これらの見通し情報は、「目指す」、「予測する」、「仮定する」、「確信する」、「継続する」、「試みる」、「見積もる」、「予期する」、「予想する」、「施策」、「意図する」、「可能性がある」、「見通し」、「計画」、「潜在的な」、「蓋然性」、「試算」、「企画」、「リスク」、「追求する」、「はずである」、「努力する」、「目標とする」、「予定である」及びその類義語（これらに係る否定的な表現も含まれます。）等の将来予測に関する用語の使用、又は戦略、計画若しくは意図に関する議論により特定可能な場合があります。

本資料中のあらゆる見通し情報は、現在入手可能な情報から得られた当社の現時点における仮定及び判断に基づいています。かかる見通し情報に関して、当社及び当社の経営陣は将来の業績に係るいかなる保証もするものではなく、また、当該見通し情報には、既知又は未知のリスク、不確実性その他の要素が含まれています。そのような要素の例としては、日本、米国及び世界全体の一般的な経済情勢を含む当社の事業を取り巻く経済状況、競争圧力及び競争の激化、適用法令、新製品開発計画の成否、規制当局の決定及びそのタイミング、為替相場の変動、製品又は開発品の安全性や有効性に関するクレーム又は懸念、並びに買収対象会社との経営統合等がありますが、これらに限定されるものではなく、またいずれかの要素に起因して、当社の実際の業績や財務状態が、見通し情報により表示又は示唆されている将来の業績や財務状態から大きく乖離する可能性があります。当社及び当社の経営陣は、見通し情報において表示されている予測が現実となることを保証するものではなく、実際の業績は予測と大きく異なる可能性があります。

本資料に含まれる見通し情報は、本資料の日付時点のものに過ぎず、今後、新しい情報・将来の出来事等があった場合であっても、当社及び当社の経営陣は、本資料に含まれる見通し情報の更新・修正を行う義務を負うものではありません。

製品情報に関する注意事項

本資料には、当社の製品情報が含まれておりますが、それらの製品は、すべての国で販売されているものではありませんし、また国によって商標、効能、用量等が異なる場合もあります。また、本資料に記載されている医療用医薬品（開発品を含む）の情報は、そのような製品を宣伝・広告するものではありません。



変革を後押しするのはタケダの価値観や企業文化

タケダイズムにもとづく価値観

- 患者さん中心→社会との信頼関係構築→レピュテーション向上→事業の発展

グローバルかつ機動的にイノベーションを追求

- グローバルな組織と機能の構築
- 患者さん中心主義と現場力の強化
- オンコロジー、消化器系疾患、中枢神経系疾患の重点疾患領域とワクチンへの研究開発フォーカス

世界レベルのガバナンスと多様性あるリーダーシップ

- 取締役会の過半数が社外取締役の監査等委員会設置会社
- 多様性と経験に富むタケダ・エグゼクティブ・チーム
- 包括的な人材育成プログラム

Grow Portfolio

事業ポートフォリオの成長

Rebuild Pipeline

研究開発パイプラインの再構築

Boost Profitability

利益率の向上



変革の重要な進展

	戦略的な変革	2014-2016年度のマイルストーン
Grow Portfolio	<ul style="list-style-type: none"> 成長ドライバーへの注力 スペシャリティ事業の実力構築 事業ポートフォリオの検証と最適化 	<ul style="list-style-type: none"> エンティビオとニンラーロの上市 スペシャリティ事業の販売、メディカル部門の強化 呼吸器系疾患領域と和光純薬の事業売却、テバ社と合併会社を設立、アリアド社を買収
Rebuild Pipeline	<ul style="list-style-type: none"> 重点疾患領域へのフォーカス 世界レベルの研究開発組織の構築 外部提携の拡大 	<ul style="list-style-type: none"> より高いイノベーションを求めるプロジェクトの優先順位付け 研究開発体制の変革の推進 先端医療の共同研究（T-CiRA）、機能的提携（PRA社、武州製薬社）、外部化（ミオバント社、セレバンス社、スコヒアファーマ社）等のパートナーシップ
Boost Profitability	<ul style="list-style-type: none"> 事業運営体制をグローバルに統合 スケールメリットの活用と効率化の推進 コスト管理規律の徹底 	<ul style="list-style-type: none"> 機能別グローバル組織の構築（例：購買、製造、IT） Project Summitのコスト削減目標1,200億円を前倒しで達成 グローバル経費削減イニシアチブの立ち上げ（Project Summit終了）



2016年度実績は変革の順調な進行を反映

Grow Portfolio

- 実質的な売上収益の成長は+6.9%、すべての地域で増収
- 成長ドライバー売上は+14.7%、エンティビオは1,465億円

Rebuild Pipeline

- 研究開発体制の変革が著しく進捗
- 過去18ヶ月に50以上の研究開発提携

Boost Profitability

- 実質的なCore Earningsの伸長は+24.2%
- 実質的なCore Earningsの売上収益比率は+180bps



成長ドライバーが+15%と牽引し売上収益は増収

2016年度 実質的な売上収益の成長	
成長ドライバー	消化器系疾患 +33.5%
	オンコロジー +7.5%
	中枢神経系疾患 +26.7%
	新興国事業 +4.5%
	合計 +14.7%

タケダ連結売上の成長ドライバー比率55%



マネジメントガイダンスを上回った2016年度実績

	2016年度 マネジメントガイダンス (成長率 %)		実績	
	2016年5月	2017年2月		
実質的な売上収益	1桁台半ば	1桁台半ば	+6.9%	✓
実質的な Core Earnings	10%台前半から半ば	→ 10%台後半	+24.2%	✓
実質的なCore EPS	10%台前半から半ば	→ 10%台半ば	+20.9%	✓



2017年度も力強い実質的な成長を想定

	2017年度 マネジメントガイダンス (成長率 %)
実質的な売上収益	1桁台前半
実質的なCore Earnings	10%台半ばから後半
実質的なCore EPS	10%台前半から半ば
1株当たり年間配当金	180円



収益力向上の成長戦略：中期的な優先事項

Grow Portfolio

- 成長ドライバーの主力製品に注力
- スペシャリティ事業の実力強化
- 資産売却および取得の機会追求

Rebuild Pipeline

- 疾患領域の専門性をいかした革新的研究開発課題の推進
- 社内育成と外部提携を通じた研究開発力の強化
- 研究開発組織の活性化

Boost Profitability

- 実質的なCore Earningsの売上収益比率を年100-200bps向上
- Global Opex Initiative（グローバル経費削減イニシアチブ）の推進
- 遊休資産の現金化と収益力の向上をともなう成長への投資



中期的な優先事項 Grow Portfolio 事業ポートフォリオの成長

**Grow
Portfolio**

**Rebuild
Pipeline**







**Boost
Profitability**

- 成長ドライバーの主力製品に注力
- スペシャリティ事業の実力強化
- 資産売却および取得の機会追求



患者さんに貢献するとともに収益力を向上する主力製品

追求する可能性や達成目標

GI		<ul style="list-style-type: none"> 中等度から重度の潰瘍性大腸炎とクローン病の標準治療剤としての位置づけ 2018年度中に20億米ドルを超える売上
		<ul style="list-style-type: none"> 日本において酸関連疾患に汎用される治療剤としてのポジション確立 アジアに展開、PPI効果不十分例に対する可能性を追求
Oncology		<ul style="list-style-type: none"> 多発性骨髄腫治療のバックボーンセラピーとなるポテンシャルを実現 30億米ドルの売上ポテンシャルをもつ製品プロファイル
		<ul style="list-style-type: none"> CD30陽性悪性リンパ腫治療の基礎的薬剤としての位置づけ 追加効能の取得により対象患者を拡大
		<ul style="list-style-type: none"> 新たな臨床試験データがベストインクラスのALK阻害剤であることを示す可能性 ピーク時売上が10億米ドルを超える可能性
CNS		<ul style="list-style-type: none"> 大うつ病の初回薬剤切り替え時に選択される位置づけ 認知機能改善データの添付文書への記載を追求

11 PPI: Proton Pump Inhibitor (プロトンポンプ阻害剤)
ALK: Anaplastic Lymphoma Kinase (未分化リンパ腫キナーゼ)

武田薬品工業株式会社

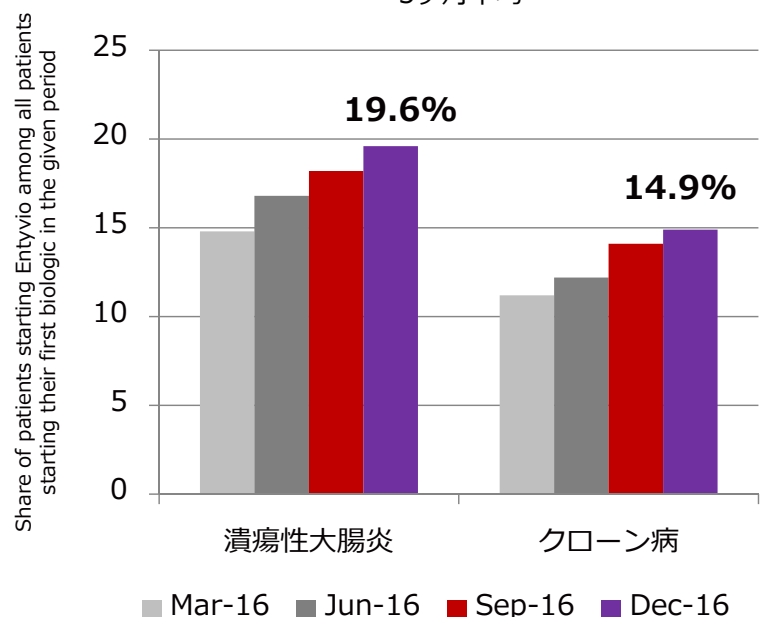


2018年度中に20億米ドルを超える売上達成に向けて順調に進捗

- 57カ国で承認取得
- IBD（炎症性腸疾患）の治療目標が臨床的寛解の維持とQuality of Life（生活の質）改善へ移行¹
- 上市以降、10万人年を超える投与実績

生物学的製剤の新規投与患者数に占めるエンティビオ投与患者割合（米国）

3ヶ月平均



1. Louis, et al. Journal of Crohn's and Colitis (2012) 6/S2, S260-S267

12 Data Source: SHA Medical and Pharmacy Claims data. Share based on 3 month moving average. Patient numbers / shares estimated from projected patient counts from SHA claims data.

武田薬品工業株式会社



米国での力強い立ち上がり、グローバル展開は順調であり追加効能のピボタル試験を実施中

米国での力強い立ち上がり

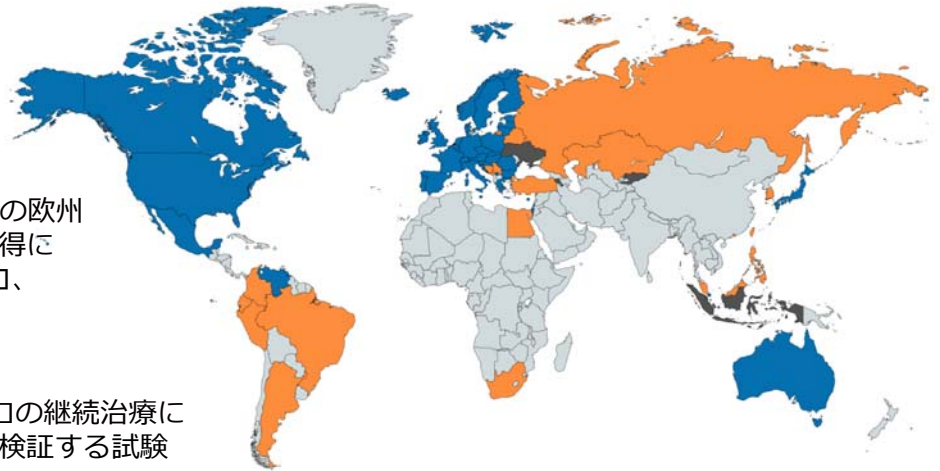
- プロテアソーム阻害剤の中でも最も成功した立ち上がり

グローバル展開

- 2016暦年第4四半期（10-12月）の欧州およびオーストラリアでの承認取得に続き、2017年には日本、メキシコ、スイス、シンガポールで承認取得

ピボタル試験を実施中

- TOURMALINE試験は、ニンラー口の継続治療による患者さんのアウトカム改善を検証する試験デザイン
- 多発性骨髄腫の初発の患者さんを対象としたピボタル試験の最初のデータ解析は2017年度中に実施予定、維持療法とアミロイドーシスを対象とした試験は予定通り実施中



- 21カ国で承認申請
- 40カ国で承認取得*
- 現時点は申請予定なし**

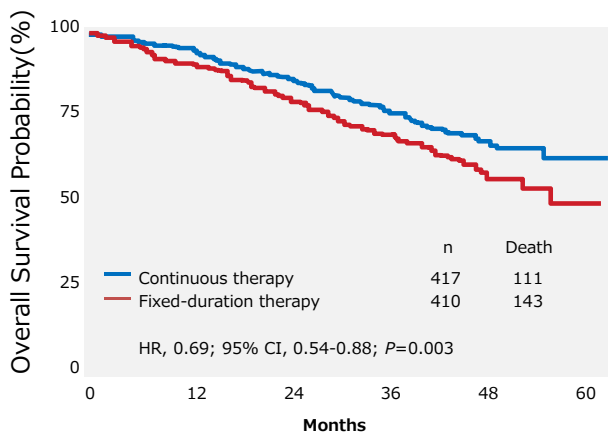
* ベネズエラではMedical Service Productとして承認取得、医薬品販売承認申請（MAA）を提出済み、メキシコでは希少疾病用医薬品として承認取得（情報提供活動には制限）

** Lenalidomideが承認されていないため



アウトカム改善には継続治療が不可欠、認容性と利便性が重要

Kaplan-Meier Estimate of Overall Survival in a Meta-analysis of Clinical Trials¹



- 継続治療がアウトカムを改善することが知られているものの、一般的に患者さんは最適な期間まで治療を継続できていない

Median duration of therapy by regimen in real life:²

Lenalidomide-based	(10.1 mo)
Bortezomib-based	(6.6 mo)
Carfilzomib-based	(4.6 mo)

- ニンラー口は、管理可能な認容性と週1回投与のカプセル剤の利便性により、持続的な治療が期待できる
- ニンラー口の治療期間中央値は現状9ヶ月であり、さらに延長中³



米国FDAより2017年4月28日に迅速承認取得、 ベストインクラスのALK阻害剤となる可能性

米国適応症

クリゾチニブ投与中に進行した、あるいはクリゾチニブ不認容の
ALK陽性転移性非小細胞肺癌

臨床試験データおよび投与方法

- 推奨用量レジメンの180mg1日1回投与で示された有効性* †
 - 全体評価結果
 - 全奏効率 (ORR) 53%
 - 無増悪生存期間 (PFS) 中央値 15.6ヶ月
 - CNS (中枢神経系) †転移の患者群 (n=18) の評価結果
 - 頭蓋内全奏効率 (iORR) 67%
 - 頭蓋内無増悪生存期間 (iPFS) 中央値 18.4ヶ月
- 食事制限なく1日1回経口投与
- 管理可能な安全性プロファイル

米国で承認取得

- ALK+ NSCLC、ROS1+およびEGFR+ NSCLCのオーファン・ドラッグ指定

その他地域での発売計画

- 欧州承認申請 2017年2月3日
- 新興国は2018年までに承認申請を開始予定
- 日本および中国での開発計画に着手

**ライフサイクル計画：ALK+ NSCLCの
ファーストライン効能取得試験を実施中**

* Based on NDA data cut, the recommended dosing regimen for ALUNBRIG is: 90 mg orally once daily for the first 7 days; if tolerated, increase the dose to 180 mg orally once daily. iPFS data based on WCLC update, iPFS NDA data cut + 12.8 months, Systemic PFS same for NDA data cut and WCLC update.

† Based on IRC assessment

‡ Central Nervous System; Based on patients with measurable disease.

15 ALK: Anaplastic Lymphoma Kinase (未分化リンパ腫キナーゼ)
NSCLC: Non-small cell lung cancer (非小細胞肺癌)

武田薬品工業株式会社



中期的な優先事項 Rebuild Pipeline 研究開発パイプラインの再構築



- 疾患領域の専門性をいかした革新的研究開発課題の推進
- 社内育成と外部提携を通じた研究開発力の強化
- 研究開発組織の活性化



研究開発体制の変革 世界レベルの研究開発組織の構築

2016年度の著しい進捗

- 研究開発機能の日本と米国への集約
- 外部バイオベンチャーやアカデミアとの広範な提携
- 機能的提携：PRA社、武州製薬社
- 研究開発課題の外部化による推進：
ミオバント社、セレバンス社、スコヒアファーマ社

2017年度の注力事項

- 内部研究開発組織の活性化
- 構築したパートナーシップの価値最大化
- Partnership Research Engine (PRE)を含むHealth Innovation Parkを
湘南地区に設立

2016年6月時点のパイプライン



	Phase 1	Phase 2	Phase 3/申請	ライフサイクルマネジメント	
オンコロジー (がん)	<p>TAK-202 CCR2 antagonist Solid Tumors</p> <p>TAK-659 SYK inhibitor Hematologic malignancies</p> <p>TAK-931 CDC7 inhibitor Solid Tumors</p>	<p>TAK-243 UAE inhibitor Solid Tumors</p> <p>TAK-580 pan-RAF kinase Solid Tumors</p>	<p>pevonedistat NAE inhibitor HR MDS</p> <p>alisertib Aurora A kinase SCLC</p> <p>TAK-117 PI3Ka NSCLC</p> <p>TAK-228 mTORC 1/2 RCC</p>	<p>trebananib (JP) Anti-angiopoietin peptibody Ovarian Cancer</p>	<p>NINLARO® Proteasome inhibitor MM R/R (E.UEM), R/R AL Amyloidosis, Front Line MM Maintenance MM post-SCT Maintenance MM w/o SCT</p> <p>ADCETRIS® CD30 ADC HL Post Transplant FL HL, FL MTCL, Relapsed CTCL</p>
消化器系疾患	<p>TAK-828 RORγ1 inverse agonist Crohn's Disease</p> <p>TD-8954 Selective 5-HT4 receptor agonist Enteric Feeding Intolerance</p>			<p>ENTYVIO® g487 mAb UC/CD (EM, JP), adalimumab H2H Subcutaneous formulation UC/CD PSC, GvHD, IO Colitis</p> <p>AMITIZA® Chloride channel activator Pediatric constipation, New formulation</p> <p>DEXILANT® PPI ARD in adolescents</p> <p>TAKECAB® PCAB ARD (Asia) PPI Partial Responder</p>	
中枢神経疾患	<p>TAK-041 GPR139 agonist CIAS neg. symptoms</p> <p>TAK-071 M1PAM LBD-AD</p> <p>TAK-831 DAAO inhibitor Schizophrenia, Ataxia</p>	<p>TAK-058 5-HT3 antagonist CIAS</p> <p>TAK-653 AMPA potentiation TRD</p> <p>TAK-915 PDE2A1 LBD-AD</p> <p>TAK-935 CH24H inhibitor Epilepsy</p>	<p>TAK-063 PDE10A1 Schizophrenia</p>	<p>AD-4833 TOMM40 Mitochondrial growth modulator Delay of MCI</p>	<p>TRINTELLIX™ Multimodal anti-depressant Cognition data in label (CPL received) MDD (JP), AD/HD</p> <p>Rasagiline MAOB inhibitor Parkinson's (JP)</p>
ワクチン	<p>TAK-021 EV71</p>		<p>TAK-003 Dengue</p> <p>TAK-214 Norovirus</p> <p>TAK-850 (JP) Seasonal Influenza</p>		
その他	<p>AMG 403 NGF Pain</p> <p>TAK-079 Anti-CD38 mAb RA</p>	<p>TAK-020 BTK inhibitor RA</p>	<p>namilumab GM-CSF Psoriasis & RA</p> <p>TAK-272 Direct renin inhibitor Diabetic Nephropathy</p>	<p>Relugolix (TAK-385) GNRH antagonist Uterine Fibroids (JP), Endometriosis, Prostate Cancer</p>	<p>AZILVA® FDC w/ amlodipine & HCTZ (JP) ARB Hypertension</p> <p>NESINA® FDC with Met (JP) DPP-4i TZDM</p> <p>ULORIC® XAO inhibitor XR Formulation Hyperuricemia</p> <p>BENET® Bone resorption inhibitor Additional formation (JP)</p>

イノベーション強化の戦略的決断



	Phase 1	Phase 2	Phase 3/申請	ライフサイクルマネジメント
オンコロジー (がん)	<ul style="list-style-type: none"> TAK-202: CCR2 antagonist Solid Tumors TAK-659: SYK inhibitor Hematologic malignancies TAK-931: CDC7 inhibitor Solid Tumors XMT-1522: HER2 dolallexin ADC HER2 positive solid tumors TAK-243: UAE inhibitor Solid Tumors TAK-580: pan-RAF kinase Solid Tumors AP32788 (TAK-788): EGFR/HER2 inh NSCLC 	<ul style="list-style-type: none"> pevonidistat: NAE inhibitor HR MDS alisertib: Aurora kinase SCLC TAK-117: Bcr-Abl Inhibitor NSCLC TAK-228: mTORC 1/2 RCC 	<ul style="list-style-type: none"> trabectedin (JP): Anti-angiogenic agent Ovarian Cancer Alunbrig (Brigatinib): ALK inh ALK+NSCLC 	<ul style="list-style-type: none"> NINLARO®: Proteasome inhibitor MM R/R (EU/EM), R/R AL Amyloidosis, Front Line MM Maintenance MM post-SCT Maintenance MM w/o SCT ADCETRIS®: CD30 ADC HL Post Transplant FL HL, FL MTCL, Relapsed CTCL Cabozantinib: Multi-targeted kinase inhibitor Solid Tumors (JP) ICLUSIG®: BCR-ABL inh CML
消化器系疾患	<ul style="list-style-type: none"> TAK-828: RORα inverse agonist Crohn's Disease TAK-954: Selective 5-HT4 receptor agonist Enteral Feeding Intolerance ATC-1906: D2/D3 Receptor Antagonist Gastroparesis 		<ul style="list-style-type: none"> CX-601: mesenchymal stem cells Perianal Fistulas in CD 	<ul style="list-style-type: none"> ENTYVIO®: o487 mAb UC/CD (EM, JP), adalimumab H2H Subcutaneous formulation UC/CD PSC, GVHD, IO Colitis AMITIZA®: Chloride channel activator Pediatric constipation New formulation DEXILANT®: PPI ARD in adolescents TAKECAB®: PCAB ARD (Asia), NERD PPI Partial Responder
中枢神経疾患	<ul style="list-style-type: none"> TAK-041: GPR139 agonist CIAS neg. symptoms TAK-071: M1PAM LBD-AD TAK-831: DAAD inhibitor Schizophrenia, Ataxia TAK-058: 5-HT3 antagonist CIAS TAK-653: AMPAR potentiator TRD TAK-915: D2-441 LBD-AD TAK-935: CH24H inhibitor Epilepsy 	<ul style="list-style-type: none"> TAK-063: PDE-4L Schizophrenia 	<ul style="list-style-type: none"> AD-4833 TOMM40: Mitochondrial growth modulator Delay of MCI 	<ul style="list-style-type: none"> TRINTELLIX™: Multimodal anti-depressant Cognition data in label (CRL received) MDD (JP), ADHD Rasagiline: MAOB inhibitor Parkinson's (JP)
ワクチン	<ul style="list-style-type: none"> TAK-021: EV71 	<ul style="list-style-type: none"> TAK-003: Dengue TAK-214: Norovirus TAK-850 (JP): Seasonal Influenza 		<ul style="list-style-type: none"> Vaxem Hib¹: Hib Vaccine IM Administration
その他	<ul style="list-style-type: none"> AMG 403: Anti-VEGF Pain TAK-079: Anti-CD38 mAb RA TAK-020: BTK inhibitor RA 	<ul style="list-style-type: none"> namilumab: GM-CSF Psoriasis & RA TAK-272: Direct renin inhibitor Diabetic Nephropathy 	<ul style="list-style-type: none"> Relugolix (TAK-385): GnRH antagonist Uterine Fibroids (JP), Endometriosis, Prostate Cancer 	<ul style="list-style-type: none"> AZILVA®: FDC with nifedipine & HCTZ (JP, ARB) Hypertension NESINA®: FDC with Met (JP) DPP4i TZDM ILURIC®: XAO inhibitor XR Formulation Hyperuricemia BENET®: Bone-resorption inhibitor Additional formulation (JP)

➡ ステージアップ (FSI / 承認) ✖ 開発中止 1. 厚生労働省より製造販売承認を取得したが、本ワクチンの当社への唯一の供給元であるグラクソ・スミスクライン (GSK) 社が、製造および供給を中止すると決定したことに伴い、発売を断念することになった。

+ 買収/導入 □ 提携パートナーによる開発

武田薬品工業株式会社

開発初期パイプラインへの多大な投資と既発売製品の価値最大化

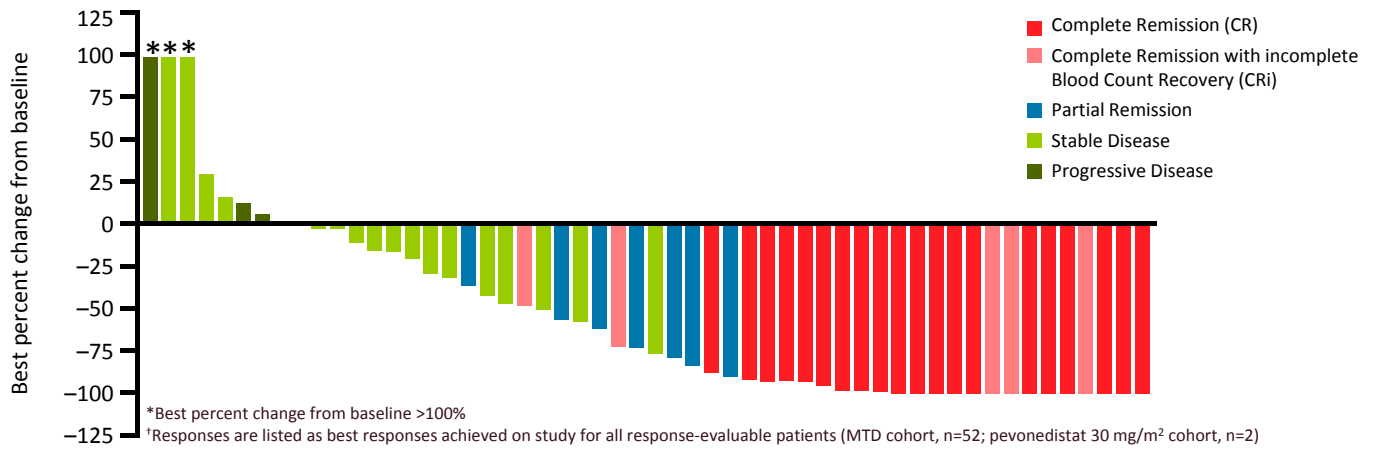


	Phase 1	Phase 2	Phase 3/申請	ライフサイクルマネジメント	
オンコロジー (がん)	<ul style="list-style-type: none"> TAK-202: CCR2 antagonist Solid Tumors TAK-659: SYK inhibitor Hematologic malignancies TAK-931: CDC7 inhibitor Solid Tumors XMT-1522: Mersana Therapeutics HER2 dolallexin ADC HER2 positive solid tumors TAK-243: UAE inhibitor Solid Tumors TAK-580: pan-RAF kinase Solid Tumors TAK-788 (AP32788): EGFR/HER2 inh NSCLC 	<ul style="list-style-type: none"> pevonidistat: NAE inhibitor HR MDS sapanisertib (TAK-228): mTORC 1/2 inhibitor RCC, Breast, Endometrial 		<ul style="list-style-type: none"> NINLARO®: Proteasome inhibitor MM R/R (EM), R/R AL Amyloidosis, Front Line MM Maintenance MM post-SCT Maintenance MM w/o SCT ALUNBRIG® (Brigatinib): ALK inhibitor ALK+NSCLC (EU), FL ALK+ NSCLC Cabozantinib: Eelixis VEGFR/RTK inhibitor Solid Tumors (JP) 	<ul style="list-style-type: none"> ADCETRIS®: Seattle Genetics CD30 ADC HL Post Transplant FL HL, FL MTCL, Relapsed CTCL ICLUSIG®: BCR-ABL inhibitor Imatinib resistant Chronic Phase CML Second-Line Chronic Phase CML, Ph+ ALL
消化器系疾患	<ul style="list-style-type: none"> TAK-954: Theravance Biopharma 5-HT4R ag Enteral Feeding Intolerance TAK-906: D2/D3 Receptor Antagonist Gastroparesis 		<ul style="list-style-type: none"> CX601: mesenchymal stem cells Perianal Fistulas in CD 	<ul style="list-style-type: none"> ENTYVIO®: o487 mAb UC/CD (EM, JP), adalimumab H2H Subcutaneous formulation UC/CD PSC, GVHD, IO Colitis AMITIZA®: Sucampo Chloride channel activator Pediatric constipation New formulation 	
中枢神経疾患	<ul style="list-style-type: none"> TAK-041: GPR139 agonist CIAS neg. symptoms TAK-071: M1PAM LBD-AD TAK-831: DAAD inhibitor Schizophrenia, Ataxia TAK-058: Cerevance 5-HT3 antagonist CIAS TAK-653: AMPAR potentiator TRD TAK-935: Ovid Therapeutics CH24H inhibitor Epilepsy 		<ul style="list-style-type: none"> AD-4833 TOMM40: Zinfandel Pharmaceutical Mitochondrial growth modulator Delay of MCI 	<ul style="list-style-type: none"> TRINTELLIX™: Lundbeck Multimodal anti-depressant Cognition data in label (CRL received) MDD (JP), ADHD Rasagiline: Teva MAOB inhibitor Parkinson's (JP) 	
ワクチン	<ul style="list-style-type: none"> TAK-021: EV71 Vaccine 	<ul style="list-style-type: none"> TAK-214: Norovirus Vaccine 	<ul style="list-style-type: none"> TAK-003: Dengue Vaccine 		
その他	<ul style="list-style-type: none"> TAK-079: Anti-CD38 mAb RA TAK-020: BTK inhibitor RA 	<ul style="list-style-type: none"> namilumab: Amgen GM-CSF RA TAK-272: SCOHIA Pharma Direct renin inhibitor Diabetic Nephropathy 	<ul style="list-style-type: none"> Relugolix (TAK-385): GnRH antagonist Uterine Fibroids (JP), Endometriosis, Prostate Cancer 		



Pevedonidstat: 急性骨髄性白血病(AML)に期待される有効性

効果判定が可能な患者(n=54)[†]の骨芽球髄のベースラインからの最大変化率



- Pevedonidstatとazacitidineの併用は高齢AML患者に認容性があり、ORR（全奏効率）は60%
- AML遺伝的リスクや腫瘍量、TP53遺伝子変異はいずれも ORR（全奏効率）に影響なし
- 迅速な効果発現：Pevedonidstatは4サイクル以内で90%、azacitidineは6サイクル以内で90%
- Azacitidine単独投与時に想定される副作用を超えた追加的な副作用は限定的（詳細については試験結果をご参照ください）

^{1†}Results of a Clinical Study of Pevedonidstat, a First-in-Class NEDD8-activating enzyme (NAE) Inhibitor, Combined with Azacitidine in Older Patients with Acute Myeloid Leukemia”, Ronan T. Swords et. al., American Society of Hematology annual meeting, 2016



提携や外部イノベーション取り込みによるパイプライン強化 主に初期ステージにフォーカス

	Discovery/ Preclinical	Phase 1	Late-stage / LCM
オンコロジー (がん)	MAVERICK THERAPEUTICS, GAMMADELTA THERAPEUTICS, 7-CiRA, Mersana, Adimab, ARIAD, Crescendo biologics, LCB, TEVA, presage	Mersana XMT-1522, ARIAD TAK-788 (AP32788)	ARIAD ALUNBRIG (Brigatinib), ICLUSIG, EXELIXIS Cabozantinib
消化器系疾患	ARCTURUS THERAPEUTICS, NUBIYOTA, FINCH THERAPEUTICS, PVP BIOLOGICS, 7-CiRA, enterome, ENGENE	Altos TAK-906, Theravance Biopharma TAK-954	TIGENIX Cx-601
中枢神経疾患	Aquinnah, affilologic, 7-CiRA, O-STATE BIOSCIENCES		
ワクチン	Zydus Cadila, BILL & MELINDA GATES foundation, BARDA		
その他	ultragenyx, Dermira, cerevance, SCOHIA	SCOHIA TAK-094, TAK-792, ovid TAK-935(CNS), outpost TAK-233, cerevance undisclosed Ph1 asset	SCOHIA TAK-272, MYOVANT SCIENCES Relugolix



2017年度の重要な研究開発マイルストーン

疾患領域	開発品	予定されるイベント*
オンコロジー (がん)	Ninlaro	初発の多発性骨髄腫 無増悪生存期間 (PFS) データ解析結果 (H2) 再発・難治性の多発性骨髄腫 全生存期間 (OS) データ解析結果(H2)
	Adcetris	再発性皮膚T細胞性リンパ腫 欧州申請 (H1) ホジキンリンパ腫 (フロントライン適応) ピボタルP-3試験結果 (ECHELON-1) (2017暦年内)
	Alunbrig	非小細胞肺癌 米国承認 (H1)
	Pevonedistat	高リスク骨髄異形成症候群/慢性骨髄単球性白血病/低プラスト急性骨髄性白血病 P-2 中間解析結果 (H1) 高リスク骨髄異形成症候群/慢性骨髄単球性白血病/低プラスト急性骨髄性白血病 ピボタル P-3試験開始 (H2)
消化器系疾患	Entyvio	潰瘍性大腸炎 日本P-3試験の結果判明 (H2)
	Cx-601	クローン病に伴う肛門複雑瘻孔 欧州承認 (2017暦年内)
	TAK-954	経腸栄養不耐性 P-2b試験開始 (H2)
中枢神経疾患	Trintellix	認知機能のラベルについてFDAとの対話を継続
	Rasagiline	パーキンソン病 日本申請 (H1)
ワクチン	TAK-003	デングウイルスワクチン P-3「TIDES試験」の被験者組み入れ完了 (H1)
	TAK-214	ノロウイルスワクチン 成人を対象としたP- 2b試験の結果判明 (H2)
	TAK-426	ジカ熱ワクチンのP-1開始 (H2)

23 本スライドに全てのマイルストーンは記載していません。
*タイムラインは現在想定しているものであり、変更の可能性があります。

武田薬品工業株式会社



中期的な優先事項 Boost Profitability 利益率の向上



- 実質的なCore Earningsの売上収益比率を年100-200bps向上
- Global Opex Initiative (グローバル経費削減イニシアチブ) の推進
- 遊休資産の現金化と収益力の向上をともなう成長への投資



2016年度の利益実績は想定以上

- **財務ベースの営業利益は、1,350億円の予想に対し、1,560億円**
 - 実質的な利益の上振れ +110億円
 - 研究開発体制の変革にかかる一時費用の減少 +170億円
(合計の予算額は750億円から580億円に減額)
 - 減損損失の増加 △90億円
- **実質的なCore Earningsの伸長率は、10%台後半のガイダンスに対し+24.2%**
 - 力強い売上収益の成長
 - グローバル経費削減イニシアチブ開始に伴うコスト削減
 - プロキュアメント (購買価格低減) によるコスト削減
 - 間接費の管理規律
- **2017年度に向けて強固な基盤を構築**



2016年度は対前年で大幅な成長を達成

- **財務ベースの力強い実績、EPSは+43.9%の伸長**
 - 売上収益は、為替影響 (△6.6pp) と事業等の売却影響 (△4.5pp) により対前年△4.2%
 - 営業利益は、力強い実質的な成長およびテバ社への事業譲渡にかかる利益が、事業等の売却影響、減損損失、事業構造再編費用ならびに為替影響を吸収し、+19.1%の増益
 - 実効税率は前年の31%から19%に低下
- **実質ベースの力強い成長、実質的なCore EPSは+20.9%の伸長**
 - 実質的な売上収益は+6.9%の増収、成長ドライバーは+14.7%の増収
 - 実質的なCore Earningsは+24.2%の増益、対売上収益比率は180bps向上
 - 規律ある経費管理とグローバル経費削減イニシアチブによる初期の削減効果
- **健全な財務状態で2016年度を終了**
 - 営業フリー・キャッシュ・フローは2016年度も配当支払以上
 - 純有利子負債/EBITDA倍率は2.7倍、格付けはMoody's (A1)、S&P (A-)、R&I (AA-)
 - コミットメントラインを設定、長期負債への借り替えに目処



財務ベースのEPSは対前年+44%の伸長、 売上収益は為替影響と事業等の売却影響により減収

2016年度 損益計算書（財務ベース）

(億円)	2015年度	2016年度	対前年	
売上収益	18,074	17,321	△753	△4.2%
Core Earnings	2,920	2,451	△469	△16.0%
営業利益	1,308	1,559	+250	+19.1%
当期利益	802	1,149	+348	+43.4%
EPS	102 円	147 円	+45 円	+43.9%
ROE	3.9%	6.0%		+2.1pp
円/ドル	121 円	109 円	△12 円	△9.7%
円/ユーロ	133 円	120 円	△13 円	△9.8%



実質的なCore Earningsは量ベースの伸びと製品構成、 規律ある経費管理により+24%の増益

2016年度 損益計算書（実質ベース）

(億円)	2015年度	2016年度	対前年	
売上収益	16,054	17,167	+1,113	+6.9%
売上総利益	11,040	11,707	+666	+6.0%
対売上収益比率	68.8%	68.2%		△0.6pp
営業経費	△9,210	△9,434	△224	+2.4%
Core Earnings	1,830	2,272	+442	+24.2%
対売上収益比率	11.4%	13.2%		+1.8pp
Core当期利益	1,316	1,590	+275	+20.9%
Core EPS	168 円	203 円	+35 円	+20.9%



営業フリー・キャッシュ・フローは事業等の売却や 事業構造再編の影響を吸収して2016年度も配当支払以上

2016年度 キャッシュフロー計算書

(億円)	2015年度	2016年度	対前年	
当期利益	835	1,155	+320	+38.4%
減価償却費、償却費及び減損損失	1,974	2,228	+254	
運転資本増減 (△は増加)	234	91	△143	
法人税等の支払額	△336	△408	△71	
その他*	439	△545	△985	
営業活動によるキャッシュ・フロー	3,146	2,521	△625	△19.9%
有形固定資産の取得と売却	△482	△587	△104	
無形資産の取得**	△361	△347	+14	
営業フリー・キャッシュ・フロー	2,303	1,588	△714	△31.0%
キャッシュ・コンバージョン・サイクル (日数)	215	184	31	14.4%

* 「その他」からは、アクロス訴訟和解基金への支払い2,891億円（2015年度）と当和解にかかる保険金収入500億円（2016年度）を除いています。
また、新興国の事業開発案件（デュー・デリジェンスとその他のクローリング条件が満たされた後に完了予定）にかかるエスクロー口座への支払い408億円（2016年度）を除いています。
** 「無形資産の取得」からは、将来ロイヤリティ支払いにかかる権利を買い戻した157億円（2016年度）の支払いを除いています。



2017年度も力強い実質的な成長を想定

	2017年度 マネジメントガイダンス (成長率 %)
実質的な売上収益	1桁台前半
実質的なCore Earnings	10%台半ばから後半
実質的なCore EPS	10%台前半から半ば
1株当たり年間配当金	180円



1桁台前半の実質的な売上収益の成長： 力強い自社事業の成長が減収影響を上回る見込み

成長ドライバー

- エンティビオ、タケキャブ、トリンテリックスが引き続き成長
- ニンラー口による貢献の増加
- アリアド社買収は1.3pp寄与

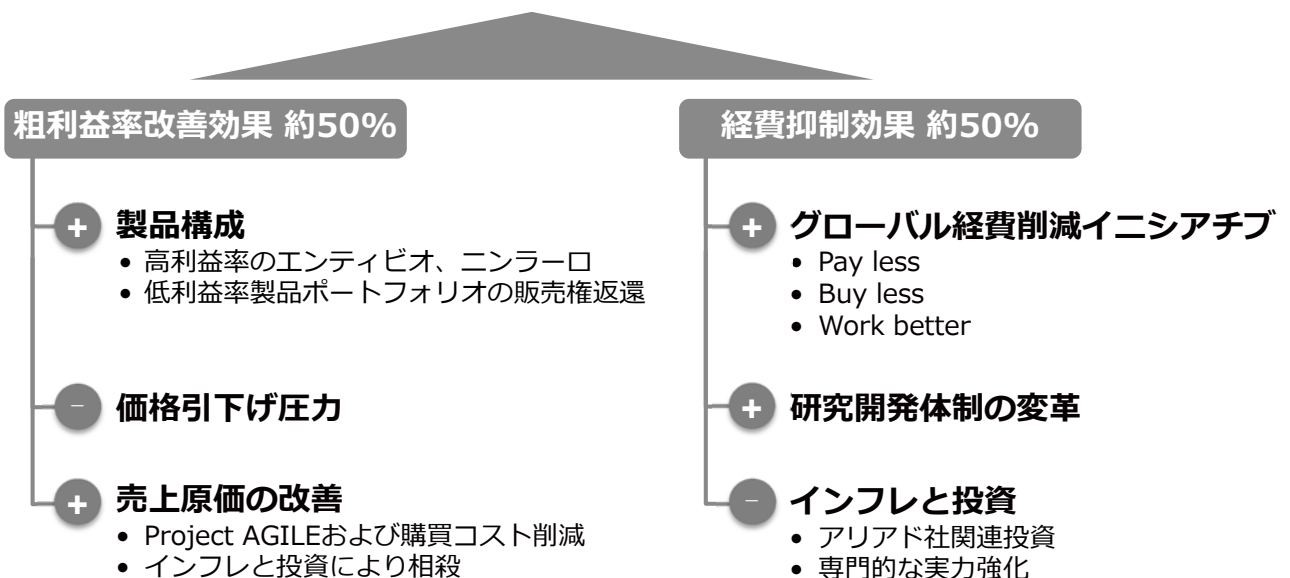
減収影響

- 低利益率仕入品の販売権を返還*：約△2.7pp
 - 日本のファイザー製品（プレベナー、ベネフィクス）
 - 日本のビオフェルミン製品（一般用医薬品・医薬部外品ビオフェルミン）
- 米国のベルケイド独占販売期間満了に伴う減収影響（4ヵ月分）：約△3.6pp
- 薬価影響は全体で僅かにマイナス：約△0.2pp



粗利益率の改善とグローバル経費削減イニシアチブに 裏打ちされた3年間の見通し

実質的なCore Earningsの売上収益比率*を年100-200bps向上×3年





利益率向上に向けてグローバル経費削減イニシアチブを開始

- **プログラムは12月に承認され、専任チームを設置**
 - 強力な社内専任チーム
 - アクセンチュアによる支援ツールと規律の導入
- **ワークストリームの立ち上げ**
 - Pay Less: プロキュアメント (購買価格低減) による経費削減
 - Buy Less: 消費量の削減
 - Work Better: 組織の最適化 (一般管理部門)
 - Culture: コスト管理意識を組織のDNAに植え付け
- **取り組みは急速に進行中**
 - 2016年度に初期の削減効果
 - 今後も着実に実行



PAY LESS : プロキュアメント (購買価格低減) 活動は既に開始

- **世界レベルのプロキュアメント (購買) 組織を設置**
- **導入システムはさらなる改善が必要**
- **新たなプロキュアメントポリシー (購買方針) を全社に展開**
 - 優先サプライヤーを拡大
 - 競争入札の義務化
 - 注文書発行の徹底
- **対象コスト約9,000億円のカバー率を40%から80%まで拡大**
- **2016年度にすでに大きな削減を実現**
 - 2013-2015年度の年間平均削減額は146億円
 - 2016年度の年間削減額は285億円に拡大
 - 中期目標は350億円以上 (一部、消費量削減プログラムと重複)



BUY LESS : 消費量の削減

- **ゼロベースから消費に対する規律を導入 : 約1,850億円が対象**
 - 製薬業界における同様のプログラム事例では15~20%のコスト削減を実現
- **コストの可視化とターゲット設定フェーズは終了間近**
 - 11のコストパッケージは、旅費、コンサルティング、設備、社内イベント、情報システム/ITなど
 - 各パッケージのスポンサーはすべてタケダ・エグゼクティブ・チームメンバー
 - ボトムアップで対象を特定済み、すべての削減目標は2017年6月までに設定予定
- **全社展開を2017年に開始**
 - 効果が高く、複雑さが少ない取組みにフォーカス
 - 経費の優先順位付けを徹底
- **企業文化の変革により、長期的なコスト削減力を実現**



WORK BETTER : 実効性と効率性を追求

- **全ての一般管理部門をベンチマーク : 約600億円が対象**
- **効率性と実効性を改善**
- **複数の手段**
 - グローバルSAPプラットフォーム
 - グローバル・ビジネス・サービス
 - エンド・ツー・エンド プロセス・エクセレンス/KPIs
 - 機能改革
- **販売・マーケティング部門での特定プログラム**
 - 2016年度に米国のセールスフォースを削減



キャッシュ創出計画の実施

キャッシュの創出と遊休資産の現金化

- 10%台以上の実質的なCore Earnings成長
- 運転資本の削減
 - 支払日数の延長
 - DIO改善の取り組みを推進
 - DSO改善に集中
- 資産売却
 - 不動産（約600億円）
 - 投資有価証券（700億円未満）
 - その他売却可能資産を評価

資本配分の優先順位

1. 自社研究開発および新製品上市への投資
2. 重要な株主還元策としての配当
3. 投資適格の格付け水準の維持
4. 規律ある領域を絞ったM&A



2017年度の財務ベースのEPSは20%伸長の177円

2017年度 公表予想（財務ベース）

(億円)	2016年度	2017年度	対前年	
売上収益	17,321	16,800	△521	△3.0%
研究開発費	△3,123	△3,100	+23	△0.7%
Core Earnings	2,451	2,575	+124	+5.0%
無形資産償却費および減損損失	△1,567	△1,525	+42	△2.7%
その他の営業収益/費用*	675	750	+75	NA
営業利益	1,559	1,800	+241	+15.5%
税引前当期利益	1,433	1,900	+467	+32.5%
当期利益	1,149	1,380	+231	+20.1%
EPS	147 円	177 円	+30 円	+20.1%
円/ドル	109 円	110 円	+1 円	+0.9%
円/ユーロ	120 円	120 円	+1 円	+0.4%

2017年度公表予想の前提条件（億円）

製品等に係る無形資産償却費および減損損失

- 無形資産償却費 △1,200
- 減損損失 △325

その他の営業収益/費用

- 和光純薬の株式売却益 1,060
- 不動産売却益 160
- 長期収載品の事業譲渡益 60
- グローバル経費削減イニシアチブ/その他 △300
- 研究開発体制の変革にかかる導入費用* △180

*合計の予算額は△580億円に

- アリアド社にかかる一時費用 △50

金融収益

- 投資有価証券の売却益 300

* 非正常項目を含む



収益力向上の成長戦略

2016年度の方強い実績

2017年度の注力事項

- 研究開発体制を含む変革の継続
- アリアド社の統合ならびにAlunbrigの上市成功
- グローバル経費削減イニシアチブの推進
- 2017年度マネジメントガイダンスの達成

中期的な達成目標

- Grow Portfolio : 主要製品の成長モメンタムの維持・拡大
- Rebuild Pipeline : 重点疾患領域への集中をいかした外部提携モデルの拡大
- Boost Profitability : 実質的なCore Earningsの売上収益比率を年100-200bps向上



Appendix



Coreと「実質的な成長」の定義

Coreの概念

Core Earningsは、売上総利益から、販売費及び一般管理費、および、研究開発費を控除して算出します。さらに、non-coreの性質で金額の大きい影響を調整します。ここには、自然災害の影響、企業買収に係る会計処理の影響、主な訴訟費用、事業構造再編費用、政府による法令変更の影響などが含まれます。説明責任及び信頼性を保証するため、これらを控除する際の金額基準は「10億円以上」と高く設定しています。

Core EPSの算出にあたっては、Core Earningsから、営業利益以下の各科目のうち、non-coreの性質で金額の大きい影響（10億円以上）を調整します。ここには、条件付対価に係る公正価値変動影響などが含まれます。さらに、これらにかかる税金影響に加え、上記のCore Earnings調整にかかる税金影響を合わせて調整します。

実質的な成長

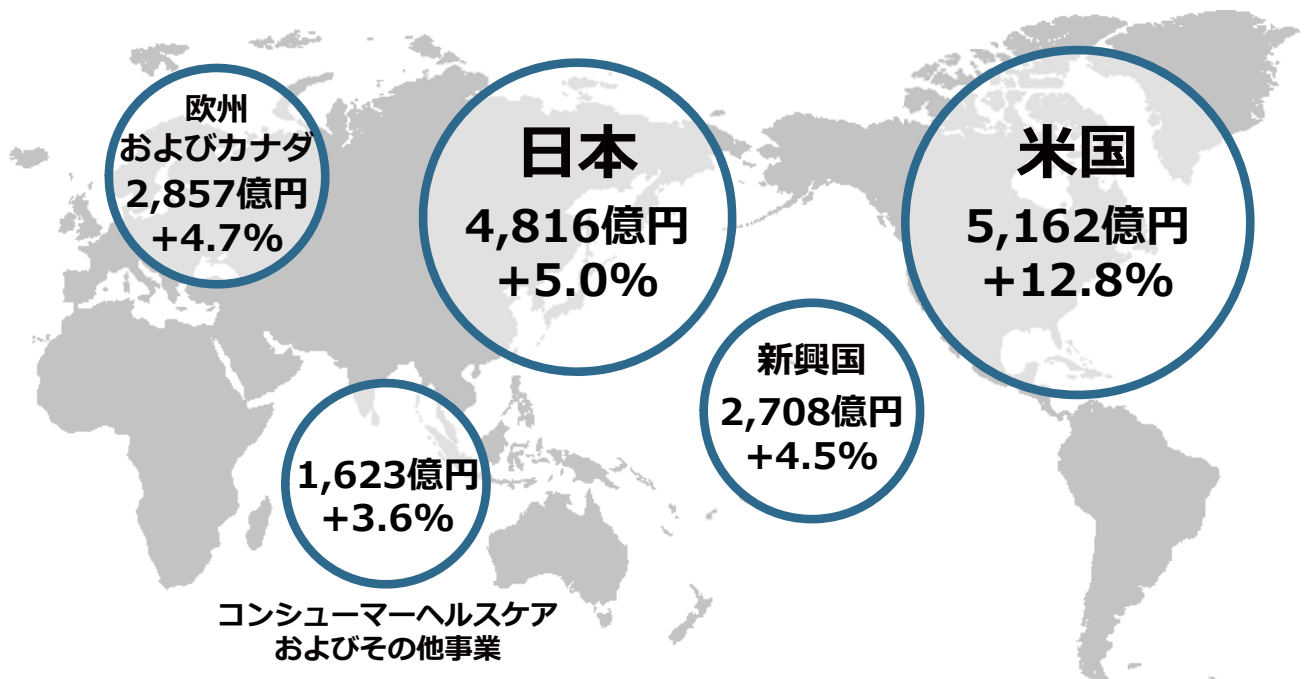
実質的な成長とは、持続的な事業活動のパフォーマンスを実質的に把握する目的で、当期と前年同期（四半期あるいは年間）の業績を共通の基準で比較するものです。このため、各期間を共通の為替レートで換算し、また、事業等の売却影響を調整します。

共通の為替レート：グローバルに事業を展開している当社の業績は、様々な通貨の為替レート変動による影響を受けます。従って、異なる期間の業績比較は、換算に使用する為替レートの違いにより歪みが生じることがあります。このため、為替変動による影響を排除して業績の比較を容易にし、実質的な成長を把握するため、共通の為替レート（CER: Constant Exchange Rates）を異なる期間それぞれに適用します。これには通常、当期の計画レートを使用します。



全ての地域で実質的な売上収益が成長

2016年度 実質的な売上収益: 17,167億円、+6.9%





成長ドライバーの実質的な売上収益

(億円)	2015年度	2016年度	対前年	
エンティビオ	795	1,465	+670	+84.2%
タケキャブ	84	341	+257	NA
アミティーザ	339	342	+2	+0.7%
デクスラント	686	639	△47	△6.8%
ランソプラゾール*	506	429	△77	△15.1%
消化器系疾患**	2,410	3,217	+807	+33.5%
ニンラーロ	38	297	+259	NA
アドセトリス	249	312	+63	+25.4%
アイクルシグ	-	29	+29	NA
ベクティビックス	177	188	+11	+6.2%
リュープロレリン	1,210	1,167	△43	△3.6%
ベルケイド	1,475	1,391	△84	△5.7%
オンコロジー	3,148	3,383	+235	+7.5%
トリンテリックス***	223	323	+100	+44.9%
ロゼレム	158	183	+25	+15.6%
レミニール	160	174	+14	+8.8%
コパキソン	1	6	+6	NA
中枢神経系疾患	542	686	+144	+26.7%

* 日本におけるランソプラゾール（国内製品名：タケブロン）の単剤は16年度にテバ社との合併会社に移管したため15年度の売上収益を調整しています。

** パントプラゾールは消化器系疾患の売上収益に含めていません。パントプラゾールは新興国における主力製品であることから4つ目の成長ドライバーである「新興国事業」の売上収益に含めています。

*** 「トリンテリックス」は2016年6月より米国における製品名を「プリンテリックス」から変更して販売しています。



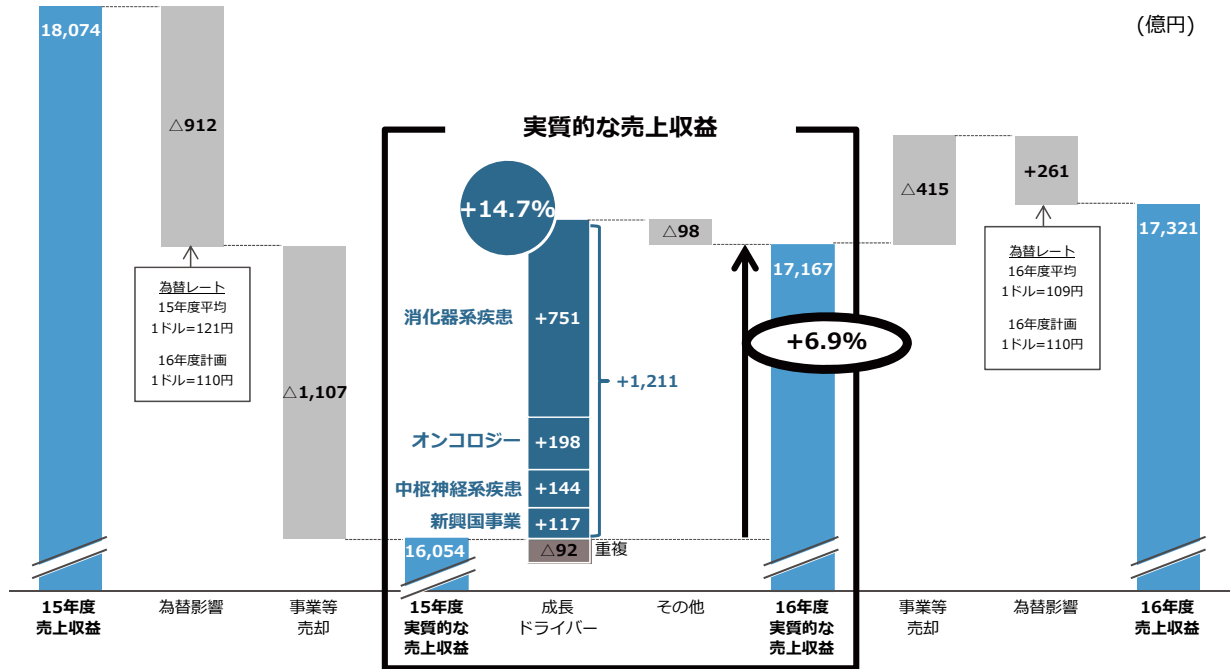
成長ドライバーの製品プロフィール

成長ドライバー	製品名/一般名	発売年月*	薬効	主な適応症
消化器系疾患	ランソプラゾール	1992/12	プロトンポンプ阻害薬	消化性潰瘍
消化器系疾患	アミティーザ	2006/4	クロライドチャンネル開口薬	慢性特発性便秘症
消化器系疾患	デクスラント	2009/2	プロトンポンプ阻害薬	逆流性食道炎
消化器系疾患	エンティビオ	2014/6	ヒト化抗α4β7インテグリンモノクローナル抗体	中等度から重度の潰瘍性大腸炎、クローン病
消化器系疾患	タケキャブ	2015/2	カリウムイオン競合型アシッドブロッカー	酸関連疾患
オンコロジー	リュープロレリン	1985/5	LH-RH アゴニスト	前立腺がん
オンコロジー	ベルケイド	2008/5	プロテアソーム阻害薬	多発性骨髄腫
オンコロジー	ベクティビックス	2010/6	ヒト型抗EGFRモノクローナル抗体	進行・再発の結腸・直腸がん
オンコロジー	アドセトリス	2012/11	CD30 モノクローナル抗体薬物複合体	再発・難治性のホジキンリンパ腫
オンコロジー	ニンラーロ	2015/12	経口プロテアソーム阻害薬	多発性骨髄腫
オンコロジー	アイクルシグ	2017/2	キナーゼ阻害薬	慢性骨髄性白血病
中枢神経疾患	ロゼレム	2005/9	MT ₁ /MT ₂ 受容体作動薬	不眠症
中枢神経疾患	レミニール	2011/3	アセチルコリンエステラーゼ阻害・ニコチン性アセチルコリン受容体増強薬	アルツハイマー型認知症
中枢神経疾患	トリンテリックス*	2014/1	多重作用メカニズム型抗うつ薬	大うつ病
中枢神経疾患	コパキソン	2015/11	免疫調整薬	多発性硬化症の再発予防

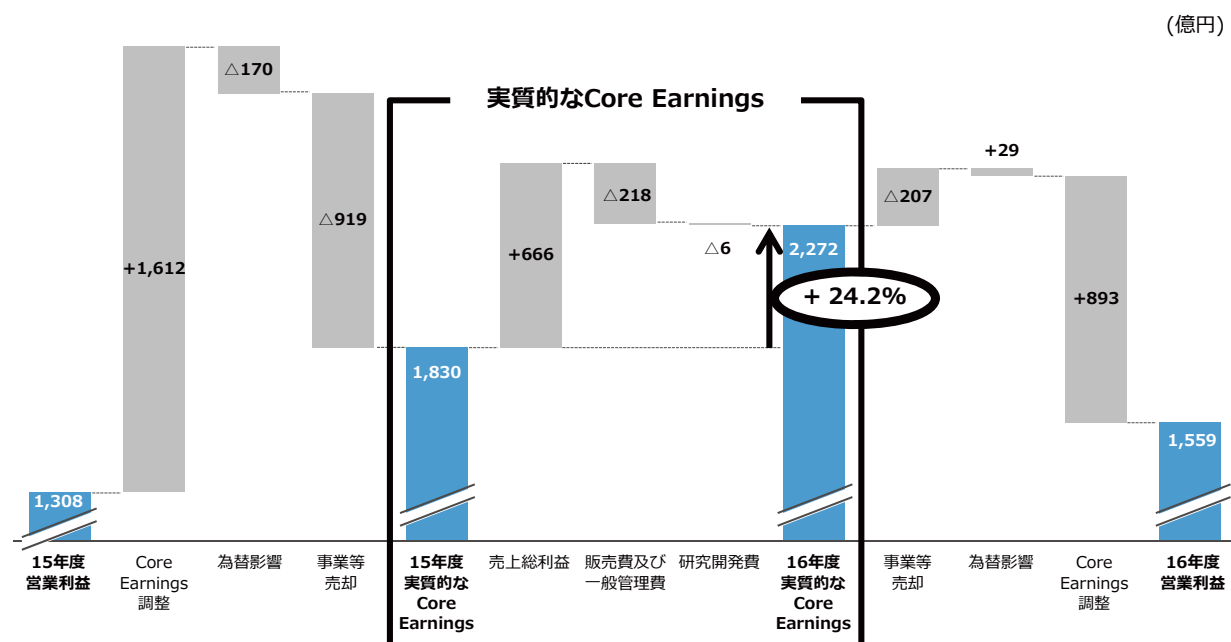
*世界市場において当社が最初に発売を開始した年月を表示しています。



実質的な売上収益は成長ドライバーが牽引し+6.9%の成長



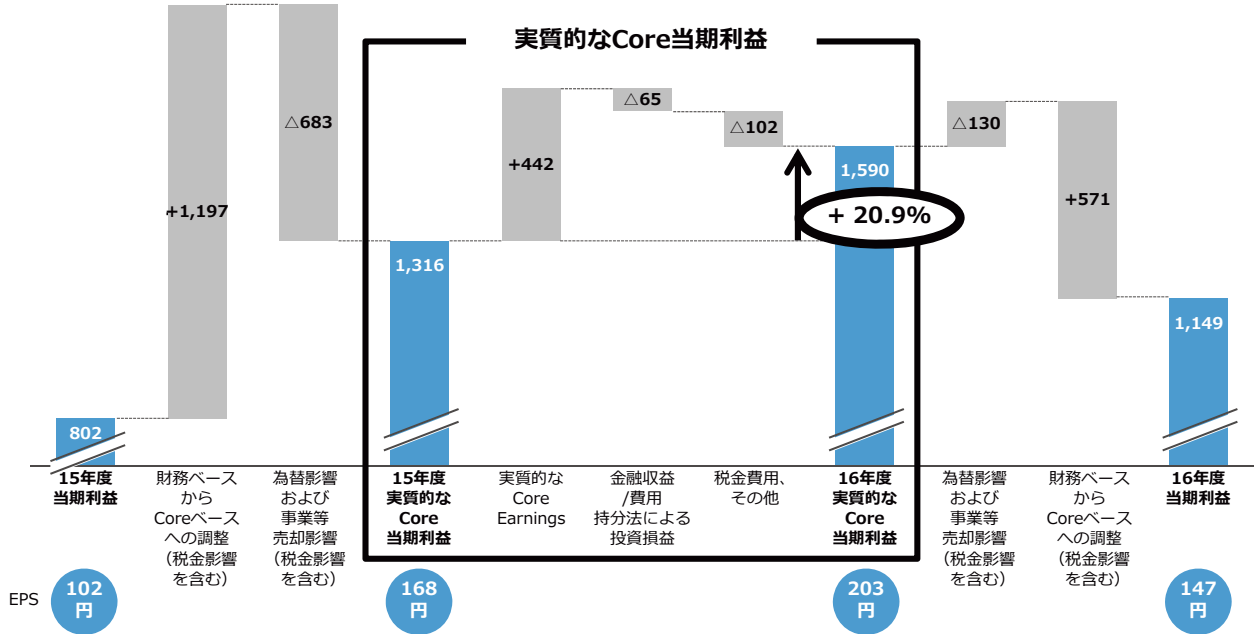
実質的なCore Earningsは量ベースの伸びと製品構成、規律ある経費管理により+24.2%の増益





実質的なCore当期利益/ EPSはCore Earningsの増益により +20.9%増加

(億円)

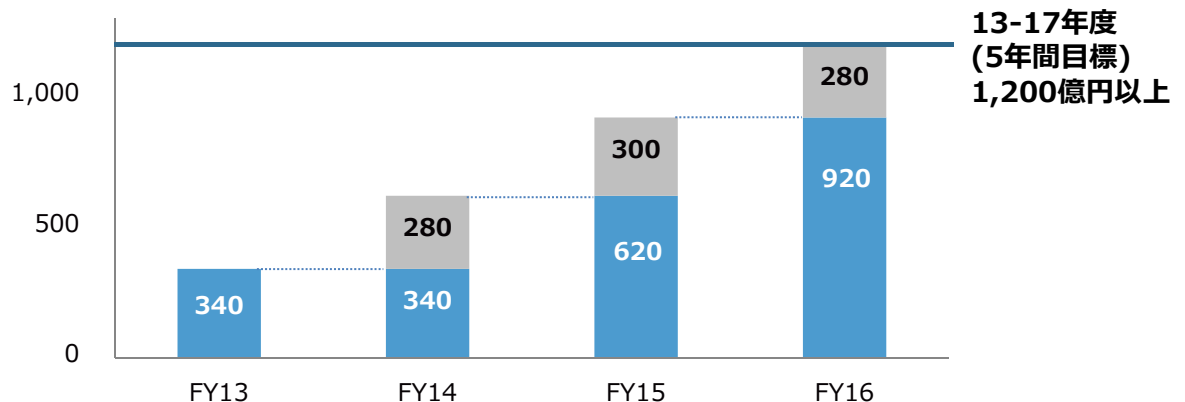


Project Summitは13-17年度削減目標の1,200億円を一年前倒しで達成

	13-15年度 (累計)	16年度 (実績)	13-16年度 (累計)
コスト削減額	920	280*	1,200
導入一時費用	690	100	790

* 16年度コスト削減額内訳： 22% コマーシャル、28% R&D、31% 製造・供給、19% 一般管理

4年間の累計コスト削減額

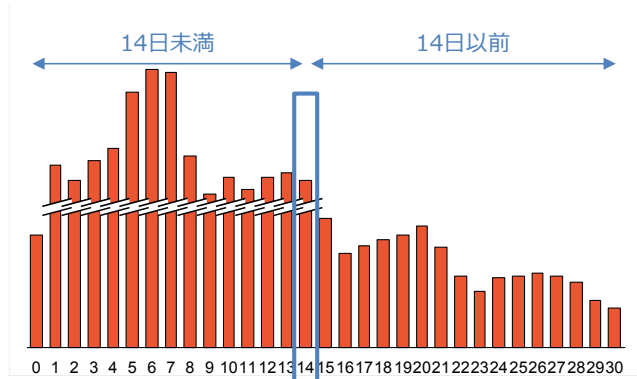




BUY LESS : 消費量の削減

早期予約が大きな効果を生み出す

2016年は約50%の出張で予約が遅く
(出発日まで14日未満) 6億円の追加コストが発生



Source: 2016 travel pattern data analysis

コストパッケージ : 旅費

- ガバナンスの強化とグローバルポリシーの徹底
- 計画・管理・コンプライアンスのグローバル・トラベル・ツールを導入
- 出張頻度と平均コストの削減
- バーチャル会議・バーチャルワーキングのさらなる活用
- KPIトラッキングの導入とコンプライアンス不履行の撤廃
- 蓄積データを活用し効果的に取引交渉



損益計算書 (財務ベース) 2016年度年間

(億円)	2015年度	2016年度	対前年	
売上収益	18,074	17,321	△753	△ 4.2%
売上総利益	12,722	11,733	△989	△ 7.8%
対売上収益比率	70.4%	67.7%		△2.6pp
販売費及び一般管理費	△6,508	△6,191	+317	△ 4.9%
研究開発費	△3,358	△3,123	+235	△ 7.0%
非正常項目	63	32	△31	△ 49.5%
Core Earnings	2,920	2,451	△469	△ 16.0%
製品に係る無形資産償却費及び減損損失	△1,318	△1,567	△249	+ 18.9%
その他の営業収益/費用	△230	707	+937	NA
非正常項目 (振り戻し)	△63	△32		
営業利益	1,308	1,559	+250	+ 19.1%
対売上収益比率	7.2%	9.0%		+1.8pp
金融収益/費用	△103	△110	△7	+ 6.7%
持分法による投資損益	△0	△15	△15	NA
税引前当期利益	1,205	1,433	+228	+ 18.9%
法人所得税費用	△371	△278	+92	△ 24.9%
非支配持分	△33	△6	+27	△ 82.7%
当期利益	802	1,149	+348	+ 43.4%
EPS	102 円	147 円	+45 円	+ 43.9%
Core EPS	255 円	220 円	△35 円	△ 13.6%



損益計算書（財務ベース）2016年度第4四半期

(億円)	2015年度		2016年度	
	第4四半期	第4四半期	対前年	
売上収益	4,141	4,162	+21	+ 0.5%
売上総利益	2,814	2,818	+4	+ 0.2%
対売上収益比率	67.9%	67.7%		△0.2pp
販売費及び一般管理費	△1,752	△1,797	△44	+ 2.5%
研究開発費	△883	△885	△2	+ 0.2%
非定常項目	63	32	△31	△ 49.5%
Core Earnings	241	168	△73	△ 30.4%
製品に係る無形資産償却費及び減損損失	△347	△546	△199	+ 57.4%
その他の営業収益/費用	△198	△206	△8	+ 4.1%
非定常項目（振り戻し）	△63	△32		
営業利益	△367	△616	△249	+ 68.0%
対売上収益比率	△ 8.9%	△ 14.8%		△5.9pp
金融収益/費用	30	△27	△58	NA
持分法による投資損益	△4	△12	△7	+ 164.0%
税引前当期利益	△341	△655	△314	+ 92.2%
法人所得税費用	12	130	+118	NA
非支配持分	△6	18	+24	NA
当期利益	△ 335	△ 507	△173	+ 51.5%
EPS	△ 43 円	△ 65 円	△22 円	+ 52.1%
Core EPS	15 円	△ 9 円	△24 円	NA



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)	第4四半期			年間		
	2015年度	2016年度	対前年	2015年度	2016年度	対前年
売上収益	4,141	4,162	+21 + 0.5%	18,074	17,321	△753 △ 4.2%
為替影響*	△75	△47	+0.7pp	△912	261	+6.6pp
為替影響*除き売上収益	4,066	4,115	+49 + 1.2%	17,161	17,582	+420 + 2.4%
事業等の売却影響**	△240	△78	+4.3pp	△1,107	△415	+4.5pp
実質的な売上収益	3,826	4,037	+211 + 5.5%	16,054	17,167	+1,113 + 6.9%

* 為替影響は、前年度および当年度に、16年度計画レート（1ドル=110円，1ユーロ=125円）を適用して算出しています。

** 事業等の売却影響には、日本の長期収載品、肥満症治療剤コントレイブ、呼吸器系疾患領域の製品にかかる売却影響やMyovant社へのrelugolix導出影響等を含めています。

（注）財務ベースからCoreベース、Coreベースから実質ベースへの調整については、ウェブサイト掲載のエクセル調整表をご参照ください。



営業利益から実質的なCore Earningsへの調整

(億円)	第4四半期			年間				
	2015年度	2016年度	対前年	2015年度	2016年度	対前年		
営業利益	△367	△616	△249	+ 68.0%	1,308	1,559	+250	+ 19.1%
無形資産の償却費および減損損失	347	546	+199		1,318	1,567	+249	
その他の営業収益/費用	198	206	+8		230	△707	△937	
非正常項目	63	32	△31		63	32	△31	
Core Earnings	241	168	△73	△ 30.4%	2,920	2,451	△469	△ 16.0%
為替影響*	15	△10	△25		△170	29	+199	
事業等の売却影響**	△157	△24	+133		△919	△207	+712	
実質的な Core Earnings	99	134	+34	+ 34.7%	1,830	2,272	+442	+ 24.2%

* 為替影響は、前年度および当年度に、16年度計画レート (1ドル=110円, 1ユーロ=125円)を適用して算出しています。

** 事業等の売却影響には、日本の長期収載品、肥満症治療剤コントレップ、呼吸器系疾患領域の製品にかかる売却影響やMyovant社へのrelugolix導出影響等を含めています。

(注) 財務ベースからCoreベース、Coreベースから実質ベースへの調整については、ウェブサイト掲載のエクセル調整表をご参照ください。



当期利益から実質的なCore当期利益への調整

(億円)	第4四半期			年間				
	2015年度	2016年度	対前年	2015年度	2016年度	対前年		
当期利益	△335	△507	△173	+ 51.5%	802	1,149	+348	+ 43.4%
EPS	△ 43 円	△ 65 円	△ 22 円	+ 52.1%	102 円	147 円	+ 45 円	+ 43.9%
無形資産の償却費および減損損失	224	329	+105		878	1,012	+134	
その他の営業収益/費用	106	86	△20		108	△531	△639	
企業結合会計に係る影響の調整	8	20	+12		72	89	+17	
その他の非正常項目の調整	115	1	△113		139	1	△138	
Core当期利益	118	△71	△189	NA	1,999	1,721	△279	△ 13.9%
Core EPS	15 円	△ 9 円	△ 24 円	NA	255 円	220 円	△ 35 円	△ 13.6%
為替影響*	22	7	△14		△58	71	+128	
事業等の売却影響**	△92	△17	+75		△626	△201	+425	
実質的なCore当期利益	47	△81	△128	NA	1,316	1,590	+275	+ 20.9%
実質的なCore EPS	6 円	△ 10 円	△ 16 円	NA	168 円	203 円	+ 35 円	+ 20.9%

* 為替影響は、前年度および当年度に、16年度計画レート (1ドル=110円, 1ユーロ=125円)を適用して算出しています。

** 事業等の売却影響には、日本の長期収載品、肥満症治療剤コントレップ、呼吸器系疾患領域の製品にかかる売却影響やMyovant社へのrelugolix導出影響等を含めています。

(注) 財務ベースからCoreベース、Coreベースから実質ベースへの調整については、ウェブサイト掲載のエクセル調整表をご参照ください。



損益計算書（実質ベース）2016年度年間

(億円)	2015年度	2016年度	対前年	
実質的な売上収益	16,054	17,167	+1,113	+ 6.9%
実質的な売上総利益	11,040	11,707	+666	+ 6.0%
対売上収益比率	68.8%	68.2%		△0.6pp
販売費及び一般管理費	△6,057	△6,275	△218	+ 3.6%
研究開発費	△3,153	△3,159	△6	+ 0.2%
実質的なCore Earnings	1,830	2,272	+442	+ 24.2%
対売上収益比率	11.4%	13.2%		+1.8pp
金融収益/費用	7	△65	△72	NA
持分法による投資損益	0	7	+6	NA
実質的なCore税引前当期利益	1,837	2,214	+377	+ 20.5%
法人所得税費用	△490	△595	△105	+ 21.4%
非支配持分	△32	△29	+3	△ 9.2%
実質的なCore当期利益	1,316	1,590	+275	+ 20.9%
実質的なCore EPS	168 円	203 円	+35 円	+ 20.9%



損益計算書（実質ベース）2016年度第4四半期

(億円)	2015年度 第4四半期	2016年度 第4四半期	対前年	
実質的な売上収益	3,826	4,037	+211	+ 5.5%
実質的な売上総利益	2,584	2,739	+155	+ 6.0%
対売上収益比率	67.6%	67.9%		+0.3pp
販売費及び一般管理費	△1,646	△1,739	△93	+ 5.6%
研究開発費	△839	△867	△28	+ 3.3%
実質的なCore Earnings	99	134	+34	+ 34.7%
対売上収益比率	2.6%	3.3%		+0.7pp
金融収益/費用	△12	△30	△18	+ 156.4%
持分法による投資損益	△4	1	+5	NA
実質的なCore税引前当期利益	83	104	+21	+ 25.4%
法人所得税費用	△30	△180	△149	NA
非支配持分	△6	△5	+0	△ 7.4%
実質的なCore当期利益	47	△ 81	△128	NA
実質的なCore EPS	6 円	△ 10 円	△16 円	NA



アリアド社買収後の純有利子負債/EBITDA倍率は2.7倍

2016年度 キャッシュの使途

(億円)	2015年度	2016年度	対前年	
営業フリー・キャッシュ・フロー	2,303	1,588	△714	△31.0%
アリアド社買収の借入れによる収入	-	4,070		
アリアド社買収による支出	-	△5,831		
呼吸器系疾患領域事業の売却による収入	-	640		
配当金の支払	△1,415	△1,417		
その他	△2,925	△370		
現金の増減額 (△は減少)	△2,038	△1,320	+718	△35.3%
現金	4,527	3,206	△1,321	△29.2%
有利子負債	△7,190	△11,449	△4,259	+59.2%
純有利子負債	△2,663	△8,243	△5,580	+209.5%
有利子負債/EBITDA倍率	2.0 x	3.7 x	+1.7	
純有利子負債/EBITDA倍率	0.8 x	2.7 x	+1.9	



2016年度の月次実勢為替レート

実勢レート*	FY15					FY16					(円)
	USD	EUR	RUB	CNY	BRL	USD	EUR	RUB	CNY	BRL	
4月	120	130	2.1	19.3	37.2	112	127	1.7	17.4	31.2	
5月	119	130	2.3	19.1	40.8	111	126	1.7	17.1	31.6	
6月	124	136	2.4	20.0	39.2	111	124	1.7	16.9	31.1	
7月	123	138	2.2	19.7	39.3	103	114	1.6	15.5	31.9	
8月	124	136	2.1	20.0	36.8	105	117	1.6	15.7	32.0	
9月	122	136	1.9	19.0	34.0	103	115	1.6	15.4	31.8	
10月	120	135	1.8	18.8	29.5	101	113	1.6	15.2	31.0	
11月	121	133	1.9	19.1	31.5	105	115	1.7	15.6	32.7	
12月	123	130	1.8	19.2	31.9	112	120	1.7	16.3	33.1	
1月	120	132	1.7	18.6	31.2	117	122	1.9	16.9	35.8	
2月	119	130	1.6	18.1	29.2	114	122	1.9	16.6	36.4	
3月	114	125	1.5	17.4	28.5	113	119	1.9	16.3	36.2	
平均	121	132	1.9	19.0	34.1	109	120	1.7	16.2	32.9	

*各月の前月末レートを適用



2017年度の公表予想為替レートおよび1%為替変動影響

2017年度公表予想レート

(円)

	USD	EUR	RUB	CNY	BRL
4-3月平均	110	120	1.9	16.6	36.4

1%為替円安影響

(億円)

	USD	EUR	RUB	CNY	BRL
売上収益	+57.0	+18.3	+4.8	+5.8	+4.4
Core Earnings	+9.0	+3.7	+2.5	+0.9	+0.6
営業利益	-0.7	-0.7	+1.8	+0.7	+0.3
当期利益	-0.5	-0.5	+1.3	+0.5	+0.2



無形資産償却費および減損損失の見通し

(億円)	2016年度	2017年度	将来
無形資産の償却費	△1,125	△1,200	
ナイコメッド	△363	△360	資産の大半を2026年度までに償却
ミレニアム	△485	△380	ベルケイドは2017年度中に償却終了、 2018年度は20億円で減少
アリアド	△17	△190	Alunbrigのファーストライン承認取得後、 約150億円増加
減損損失	△443	△325	
無形資産償却費および減損損失	△1,567	△1,525	



テバJV会計処理の影響

2016年度

事業譲渡益および持分法による投資損益*	(億円)
事業譲渡益 (その他の営業収益)	1,154
Day 1**	1,029
Day 2以降**	125
営業利益	1,154
持分法による投資損益	△ 21
長期収載品にかかる償却費を除いたコア・ビジネス	55
長期収載品にかかる償却費	△ 77
税引前当期利益	1,132
法人所得税費用	△ 346
Day 1 事業譲渡益等にかかる税金費用	△ 308
Day 2以降の事業譲渡益にかかる税金費用	△ 38
当期利益	786

*製品供給および流通にかかる売上収益影響 155億円は含めておりません。
 **Day 1 (2016年4月1日) に事業譲渡益の51%を認識し、Day 2以降に49%を15年にわたり繰延認識しております。
 ***事業譲渡益の実現によりテバJVにおける償却費を相殺しております。

2017年度

2017年5月、長期収載品7製品†
 (リユープロレリンを除く)を285億円で売却

税引前当期利益影響：345億円

・7製品にかかる一時的な収益：145億円*

*売却益285億円のうち、Day1 (2017年5月1日) に認識した51%部分です。
 残りの49%部分はDay2以降に12年にわたり繰延認識し、2017年度にかかる収益は、以下の「継続的な影響」に含めています。

・継続的な影響：200億円

†「アクトス錠」、「アクトスOD錠」、「ソニアス配合錠」、「メタクト配合錠」、
 「エカード配合錠」、「ユニシア配合錠」、「タケルダ配合錠」
 2016年度 売上収益：242億円
 2017年度 売上収益見込：136億円

*** 相殺



2017年度マネジメントガイダンスの2016年度ベースライン

(億円)	2016年度
売上収益	17,321
為替影響*	+194
事業等の売却影響 - 和光純薬の連結除外影響	△ 791
事業等の売却影響 - テバJVへの追加LLP売却の減収影響	△ 242
事業等の売却影響 - その他	△ 260
実質的な売上収益	16,221
営業利益	1,559
無形資産償却費および減損損失	+1,567
その他の営業収益	△ 1,435
その他の営業費用	+729
非正常項目	+32
Core Earnings	2,451
為替影響*	+53
事業等の売却影響 - 和光純薬、テバJV等	△ 460
実質的なCore Earnings	2,044
対売上収益比率	12.6%

*同一為替レート(17年度計画レートの1ドル=110円、1ユーロ=120円 等)を適用し影響額を算出しています。
 (注) 現時点の前提に基づいています。2017年度の発生事実によっては、16年度ベースラインを再計算する可能性があります。

Better Health, Brighter Future



武田薬品工業株式会社