2026

統合報告書

2025年度（2026年3月期）

目次

はじめに

代表取締役社長CEOからのメッセージ 03
タケダについて 04
2025年度のハイライト 05

私たちの約束

すべての患者さんのために 06
- 革新的な価値をもたらす研究開発の推進 07
- 製造供給と品質の確保 10
- 医薬品アクセスの加速 12

ともに働く仲間のために 16
- 未来に備えた人材基盤の構築 17
- 人を鼓舞するリーダーの育成 18
- 多様性を受け入れる企業文化 19
- 従業員エンゲージメント 20

いのちを育む地球のために 22
- ネットゼロの実現に向けて 23
- 自然に対する影響の管理 25
- 製品ライフサイクル全体を通した持続可能性 26

私たちの価値観に基づくコーポレート・ガバナンス 27
- 強固なガバナンスを基盤としたリーダーシップ 28
- 企業倫理とコンプライアンスの遵守 29

価値創造の実践 31

ナルコレプシータイプ1患者さんの治療オプションを再定義 32
血漿分画製剤におけるイノベーションを推進 35
未来に備えたタケダを実現 38

財務情報 39

チーフフィナンシャルオフィサー(CFO)からのメッセージ 40
2025年度財務実績 42
2026年度業績予想 43

付録 44

本報告書の考え方 45
2025年度 企業理念に基づく私たちの指標の結果 46
免責事項 48
国際会計基準に準拠しない財務指標 50
本報告書で使用されている略語 53
後注 54

本レポートについて

本統合報告書は、武田薬品工業株式会社とその連結子会社の活動を対象としています。報告対象期間は、2025年度(2025年4月1日~2026年3月31日)ですが、当該期間以外に発生した事象に関する情報が含まれている場合があります。

2025年度の補足的な環境・社会・ガバナンス(ESG)指標については、2026年ESGデータブックをご参照ください。

本報告書の編集方針の詳細については、45ページをご覧ください。また本報告書で使用されている略語の一覧は、53ページを参照してください。

代表取締役社長CEOからのメッセージ

ステークホルダーの皆さまへ

2025年度は、タケダにとって極めて重要な1年となりました。堅調な財務実績の達成に加え、パイプラインは大きな進展を遂げ、将来の成長加速に向けた基盤が整いました。

タケダの新CEOとして、2026年統合報告書をお届けできることを光栄に思います。本報告書では、2025年度の成果を振り返るとともに、タケダとステークホルダーの皆さまの未来を、どのように描いているのかをご紹介します。私たちは、今後も人々の暮らしを豊かにする革新的な医薬品の創出と提供を通じて、患者さんのより健やかな未来を持続的かつ長期的に実現していきます。そのためには、最高水準の企業倫理とガバナンスの遵守、人材育成・活躍支援の推進のほか、地球環境への影響を最小限に抑える取り組み、そして財務規律の維持が求められます。

本報告書にまとめたこれらの取り組みは、タケダのレジリエンス(逆境に負けないしなやかな強さ)を向上させ、長期的価値を創出する力を強化します。また、競争力を高め、成長の勢いを生み出すために現在推し進めている取り組みについても紹介しています。なお、2026年度の後半に、これまでの進展と成果を土台として、今後の成長加速に向けて、私の思い描く長期的な構想と戦略をより詳しくお話しします。

この場を借りて、前CEOであるクリストフ・ウェバー氏に敬意を表したいと思います。同氏は、熟慮を重ね大胆な意思決定を行い、タケダの今後のさらなる成長の土台である、グローバルな事業規模と革新的なパイプラインを築きました。

2025年には、これまでの取り組みのいくつかが実を結び、rusfertide、オベポレクストンおよびザソシチニブで良好な第3相臨床試験結果を得ました。オベポレクストンは米国、日本および中国で、rusfertideは米国で承認申請を完了しており、ザソシチニブについても2026年度中の申請を予定しています。

このほか、Innovent Biologics社との戦略的パートナーシップを通じ、オンコロジー(がん)領域の次世代の治療薬候補を新たに2つパイプラインに加えるなど、強固な後期開発パイプラインの構築とその前進を一層図りました。これらは、多岐にわたる固形腫瘍患者さんの深刻な治療ギャップに対応できる可能性を有しています。さらに、elritercept およびメザギタマブの第3相臨床試験を開始し、後期開発パイプラインを一層充実させました。革新的な医薬品をより迅速かつ効率的にお届けできるよう、研究から販売に至るまでのバリューチェーン全体で、AI や自動化など先端技術への投資をさらに進めました。私たちを取り巻くグローバル環境は、地政学的な情勢や規制の変化、経済の不確実性を背景に複雑さが増し、絶えず変化しています。そのような中でも、患者さんや地域社会のために、意義ある進展を実現できたことを誇りに思います。

1月に、CEO交代に向けた最終段階として、新たな経営体制を構築し、患者さんや顧客により近いところで事業の意思決定ができるよう、組織の再設計を行いました。あわせて、機動力を高めるため、働き方の標準化と業務プロセスの簡素化に着手するとともに、とりわけAIを中心とした先端技術の導入・活用を進めています。

これらの変革は、タケダが次の時代へと歩みを進めるうえで極めて重要です。投資と変革を通じて、未来に向けたさらなる成長の基盤を構築することに注力し、患者さんへさらなる価値をお届けするとともに、タケダの優れた人材を支え、株主の皆さまに対して長期的な価値を提供していきます。

タケダは、新たな時代を創る2 つの成長段階(Horizon)を視野に事業を運営しています。Horizon 1では、短期的に、競争力を強化し投資と変革を通じて成長基盤を構築します。Horizon 2では、複数の製品の上市機会を通じた規模拡大による中長期的な成長加速の実現と、患者さんへの価値創出、株主の皆さまへの持続的な価値提供を実現します。

現在のHorizon 1で注力する取り組み:

- 今後 12 カ月で3 つの新薬候補(オベポレクストン、rusfertide、ザソシチニブ)を確実に上市し、これらを次世代の成長ドライバーとして確立
- 後期開発品に加え、早期〜中期開発パイプラインの継続的な進展
- 変化の激しい市場環境下にあっても、ENTYVIO®(国内製品名:エンタイビオ　一般名:ベドリズマブ)や GAMMAGARD LIQUID(国内製品名:グロベニン®-I 10%静注　一般名:pH4処理酸性人免疫グロブリン)、TAKHZYRO®(国内製品名:タクザイロ　一般名:ラナデルマブ)などの既存主力製品の、収益基盤としての安定性と競争力を維持
- 組織とプロセスを変革し、新たな組織能力と効率化を実現するとともに、成長投資のための経営資源を確保

直近に控える主要製品の上市や研究開発パイプライン、テクノロジーへの投資を進める一方で、財務的なコミットメントの達成に向けた財務規律の徹底も継続していきます。私たちは新たな成長基盤を構築中であり、今後は売上収益の牽引役が成熟製品ポートフォリオから、ブロックバスターとなり得る次の新製品群に移ります。いずれの成長段階においても、一貫して私たちのパーパス(存在意義)と価値観を拠り所に、革新的な医薬品を一刻も早く患者さんにお届けすべく取り組んでいきます。タケダが将来の成功に向けて描く道筋について、詳しくは株主の皆さまへのメッセージ全文をご覧ください。

タケダの新たな時代に向け、また健やかな未来のために、自らを果敢に進化させ、道を切り拓くという、世代を超えて受け継いできた約束を胸に歩み続ける私たちへの変わらぬご支援に、心より感謝申し上げます。

ジュリー・キム
代表取締役社長 CEO

タケダについて

当社グループは、グローバルな研究開発型のバイオ医薬品企業として、消化器系・炎症性疾患、ニューロサイエンス、およびオンコロジーの重点疾患領域において、革新的な医薬品を創出し続けることを追求するとともに、血漿分画製剤およびワクチンをお届けすることにも注力しています。

当社グループはパートナーとともに、強固なパイプラインを通じて、患者さんの治療体験の向上を図り、希少疾患および有病率がより高い疾患のいずれにおいても治療パラダイムの変革に取り組んでいます。

重点領域

消化器系・炎症性疾患　ニューロサイエンス　オンコロジー　希少疾患　血漿分画製剤　ワクチン

ひと目で分かるタケダ

創業年
1781

国・地域
約80
カ国・地域

従業員数
約50,000

グローバル本社
東京
日本

グローバルハブ
ケンブリッジ
マサチューセッツ州（米国）

より健やかな未来を目指して

タケダの事業への取り組みは、私たちの存在意義、目指す未来、価値観であるタケダイズムを礎としています。私たちの企業理念は、私たちはどういう存在なのか、何をどう成し遂げていくか、そしてなぜそれが大切なのかを問いかけてくるものです。従業員からのフィードバックをもとに、私たちは企業理念をより簡潔で分かりやすいものへと整理するとともに、「日々の行動」を追加しました。価値観そのものは変わることなく、創業以来245年にわたりそうであったように、これからも私たちの意思決定と行動の指針であり続けます。

私たちの存在意義

世界中の人々の健康と、輝かしい未来に貢献する。

私たちが目指す姿

革新的な医薬品を創出し続けます。

私たちの価値観と日々の行動：タケダイズム

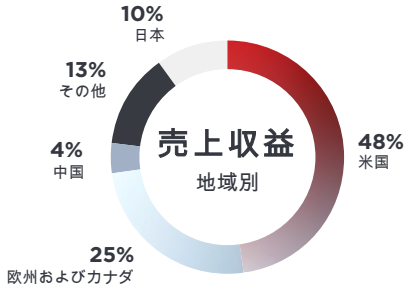
私たちが大切にしている価値観は、まず誠実であること。
それは、公正・正直・不屈の精神で支えられています。

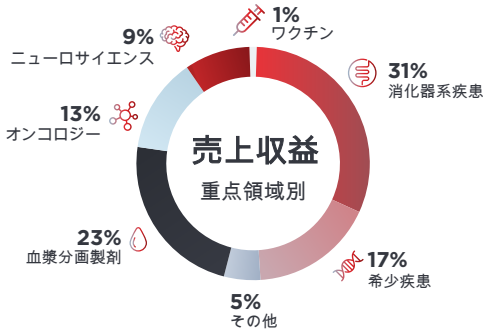
この価値観を拠りどころとして、私たちは日々、次のような判断と行動を実践します。患者さんを第一に考え、人々と信頼関係を築き、社会的評価を向上させ、持続的に事業を発展させます。立場を越えて協働し、全体での成功を実現します。人々と真摯に意見を交わし、多様な視点を尊重します。挑戦的な目標を掲げ、迅速に行動し続けます。

2025年度のハイライト

財務実績†

45,057億円
売上収益





517円
Core EPS

すべての患者さんのために

2品目
米国食品医薬品局（FDA）よりブレークスルーセラピー指定および希少疾病用医薬品（オーファンドラッグ）指定を受け、優先審査に指定された治療薬

3品目
2026年から2027年に上市を控える新薬

130以上
革新的な医薬品を患者さんにお届けするためのパートナーシップ

2,104人
アフォーダビリティ（医薬品の金額面での使用しやすさ）ベースの患者支援プログラムに新規登録した患者さんの数

ともに働く仲間のために

25
タケダが「働きがいのある会社」として認定された国・地域の数

30,000時間
タケダの従業員が未来に備えデジタルスキル習得に費やした時間

63%
生成AIツールを積極的に活用している従業員の割合

いのち育む地球のために

4年連続
環境関連情報の開示に関する評価機関であるCDPの「気候変動」分野においてAリスト企業に選定

58%削減
2016年度比スコープ1および2の温室効果ガス（GHG）排出量

10%削減
2022年度比スコープ3のGHG排出量

† AMITIZA®（ルビプロストン）に係る引当金は、2025年度のCore業績に影響を与えるものではありませんが、財務ベースの業績には影響を及ぼしています。詳細については、42ページをご参照ください。

すべての患者さんのために

すべての意思決定の場面で、患者さんを中心に据える。
この考え方は、245年にわたって私たちの道しるべとなり、タケダを形づくってきたものです。そしてタケダの価値創造の成果は、重点を置く領域での革新的な研究開発、持続可能なグローバル供給ネットワーク、そして人々の暮らしを豊かにする医薬品やワクチンへの、適時かつ幅広いアクセスの実現を通じて生まれています。これらすべての取り組みにおいて、スピード、品質、効率性の向上を図るため、データ、デジタル、テクノロジーおよびAIを活用しています。

革新的な価値をもたらす研究開発の推進 07
製造・供給と品質の確保 10
医薬品アクセスの加速 12

革新的な価値をもたらす研究開発の推進

私たちは、患者さんが待ち望む治療薬、タケダだからこそ生み出すことができる後期開発品を、一刻も早くお届けします。

パイプラインのハイライト

オベポレクストン
ファースト・イン・クラスとなる可能性を有する開発中の経口オレキシン2受容体（OX2R）作動薬。オレキシンシグナル伝達を回復させることで、ナルコレプシータイプ1（NT1）を引き起こしているオレキシン欠乏に対処するよう設計されています。

RUSFERTIDE
ファースト・イン・クラスとなる可能性を有する開発中のヘプシジンのペプチド模倣薬。真性多血症における赤血球の過剰産生（赤血球増加症）を標的としています。

ザソシチニブ
高い選択性を備えた次世代の経口チロシンキナーゼ2（TYK2）阻害薬。尋常性乾癬、乾癬性関節炎、クローン病、潰瘍性大腸炎、尋常性白斑および化膿性汗腺炎の治療薬として開発中です。

メザギタマブ
抗CD38モノクローナル抗体。原発性IgA腎症および免疫性血小板減少症（ITP）において、疾患修飾作用が期待されています。

ELRITERCEPT
後期開発段階のアクチビン阻害剤。骨髄異形成症候群（MDS）および骨髄線維症（MF）を含む一部の骨髄系がんに関連する貧血の治療を目的として設計されています。

FAZIRSIRAN
α-1アンチトリプシン欠乏症による肝疾患の患者さんを対象とした、ファースト・イン・クラスとなる可能性を有する治療薬です。

TAK-928
ファースト・イン・クラスとなる可能性を有する、開発中のPD-1/IL-2$^{\alpha\text{-bias}}$型の二重特異性抗体融合タンパク質。非小細胞肺がんや結腸・直腸がんを含む固形腫瘍における評価が進行中です。

TAK-921
開発中の次世代抗体薬物複合体（ADC）。特定の消化器悪性腫瘍で高発現するClaudin 18.2タンパク質を標的としています。

2026年～2027年

3品目

の革新的な医薬品の上市が見込まれるとともに、次の主要なパイプライン群が重要な転換点へと進展することが期待されており、当社は新たな成長局面へ向かっています。

- 少なくとも1つの適応症においてブレークスルーセラピー指定
- 少なくとも1つの適応症においてファストトラック指定
- 少なくとも1つの適応症において希少疾病用医薬品（オーファンドラッグ）指定
- 少なくとも1つの適応症において先駆的医薬品指定（日本）、ブレークスルーセラピー指定（中国）
- 良好な第3相臨床試験結果

パイプラインの詳細は、当社のウェブサイトをご覧ください。

サイエンスを成果へとつなげる

拡充した後期開発パイプラインと、テクノロジーを活用した拡張性が高く効率的な研究開発体制により、イノベーションによる力強い成長が実現できる体制を整えています。

「当社のパイプラインは、短期的に意義ある前進を実現しつつ、その後も進展を続けながらインパクトを拡大し、持続的な成長の勢いを生み出すための十分な備えを整えています。デジタル、データ、AIへの大胆な投資を通じて、当社のチームはスピードと規模の両面で患者さんへの価値提供を進めています。」

アンドリュー・プランプ
取締役
リサーチ&デベロップメント プレジデント

今後12ヵ月で3つの革新的な新薬を上市予定

2025年度は、開発および承認・審査プロセスにおいて大きな進展を遂げ、イノベーションを事業成果へとつなげて新たな成長軌道へと向かう体制がさらに整いました。

主要な開発品が米国で承認審査段階へ進展
米国食品医薬品局（FDA）は、私たちの2つの開発品について新薬承認申請（NDA）を受理し、優先審査に指定しました。対象は、ブレークスルーセラピーや希少疾病用医薬品（オーファンドラッグ）にも指定されたオベポレクストンとrusfertideです。

主要なプログラムで良好な第3相臨床試験結果
- オベポレクストン（ナルコレプシータイプ1治療薬候補）は、ナルコレプシータイプ1（NT1）を引き起こすオレキシン欠乏に対処することで、標準治療を再定義する可能性を有する。
- Rusfertide（真性多血症治療薬候補）は、ヘマトクリット値を持続的にコントロールし、いまだ満たされない医療ニーズに対応するとともに、治療選択肢を拡げる可能性を有する。
- ザソシチニブ（尋常性乾癬治療薬候補）は、利便性の高い1日1回の経口投与で迅速かつ持続的に皮膚病変を改善し、有望な経口治療薬となる可能性を有する。

当社は2026年度、新たな成長軌道に向けて着実な一歩を踏み出します。

上市準備の完了
オベポレクストン、rusfertide、ザソシチニブは、今後12カ月以内の上市に向けて準備が整っており、さらにオベポレクストンおよびザソシチニブでは、新たな適応症を対象とした追加の第3相臨床試験結果が2026年度に得られる見込みです。

将来に向けた成長基盤の整備
これらの直近にせまった上市にとどまらず、当社のパイプラインは2027年度以降にも大きな可能性を有しており、がん、肝疾患、消化器疾患などの領域で、いまだ満たされない医療ニーズに応える薬剤候補を擁しています。

テクノロジーを活用した研究開発で、より迅速かつ質の高い意思決定と持続的なイノベーション創出を支える

私たちは、科学、テクノロジー、そしてパートナーシップを積極的に取り入れることで、これまでと一線を画す治療法を、いち早く患者さんへお届けすることを目指しています。これには、従来の医薬品の研究、開発、提供の在り方を根本から変革する必要があります。こうした取り組みを進めるにあたり、必要に応じてタケダ・エシックス・アドバイザリー・カウンシル（TEAC）に諮っています。同委員会は、科学およびテクノロジーの急速な進展に伴って生じる複雑な倫理的課題に先見性をもって対応し、責任あるイノベーションの実践を支えています。

分子がどのように働くかを予測する先進的なモデルを活用することで、質の高い薬剤候補をより早期に見いだし、その設計を迅速に最適化することができます。これにより、行き詰まりを減らし、より確信を持って意思決定を行い、臨床評価への移行を加速することが可能になります。さらに、仮想実験を用いて、手作業で負荷の高い試験を行うことなく、医薬品の安定性、不純物プロファイル、製剤としての性能を予測しています。

タケダは、戦略的パートナーと連携してAIエコシステムを構築し、低分子、バイオ医薬品、計算生物学の各分野における能力を強化するとともに、未来に備えた統合的な創薬プラットフォームの実現を目指すデータ基盤を整えています。これには、初期開発ポートフォリオを支えるためのNabla Bio社、TetraScience社、APHERIS社との提携が含まれます。

臨床開発においては、AIと機械学習が、開発中の薬剤候補から恩恵を受ける可能性のある患者集団の特定、試験設計や試験実施施設の選定を支援するとともに、プロトコルの簡素化や業務運営の効率向上にも貢献しています。

タケダの創薬におけるAI活用の詳細は、こちらのブログ記事（英語）をご覧ください。

多様性を考慮した臨床試験によって、より良い研究と治療、そしてすべての人々の健康の向上につなげる

信頼されている地域のリーダーや団体と連携しながら、臨床研究に関する認知を高め、理解を深めることで、臨床研究への参加を促進しています。特に、医療が十分に行き届いていない、またはこれまで臨床試験で十分に取り上げられてこなかった地域の人々への働きかけを重視しています。

私たちは、このような人々の臨床研究への参加率向上によって欧州の臨床研究エコシステムの強化を目指すInnovative Health Initiative's Research in Europe and Diversity Inclusion（IHI READI）プロジェクトに参画しています。このプロジェクトにおいて、タケダの従業員は、対象集団の特性把握、包摂的な試験設計、臨床オペレーションに取り組んでいます。また、プロジェクト終了後も、多様な患者さんの実態を反映し、患者さんを中心に据えた研究が定着するよう関係者と連携し、後押ししています。

本プロジェクトでは、臨床試験に関する多くの情報を一元的に集約する、透明性が高い患者さん中心のデジタルプラットフォームの構築が主要な成果の一つとして見込まれています。これにより、より包摂的な臨床研究への進化が促進されます。

130以上

イノベーションを患者さんへ届けるためのパートナーシップの数

患者団体や科学的知見を有するパートナーと連携し、人々の暮らしを豊かにする革新的な医薬品を創出

患者さんの声は、研究の初期段階における優先順位付けから、臨床試験のデザイン、さらには診断の改善に至るまで、私たちの研究開発の取り組み全体に活かされています。患者さんの声を聴くことで、患者さんにとって最も重要な課題に焦点を当て、いまだ十分に満たされていない医療ニーズに対応することが可能となります。例えば、ナルコレプシータイプ1を引き起こすオレキシン欠乏に対処し、オレキシンのシグナル伝達を回復させるように設計された、ファースト・イン・クラスとなる可能性を有する治療法の開発においても、患者さんの視点は一貫して私たちの原動力となっています（32ページ参照）。

私たちは、有望な医薬品の創出に向けて、業界パートナー、アカデミアの研究者、ならびにその他の科学分野のリーダーと連携しています。重点領域の戦略と緊密に連動させながら、M&A、上市を見据えた後期開発機会の獲得、導入（インライセンス）契約、さらには独創的なオプション契約など、多様な事業開発の取り組みを推進しています。

2025年度には、固形腫瘍を対象とする次世代のがん治療薬の開発を推し進めるため、Innovent Biologics社と戦略的なライセンスおよび提携契約を締結しました。本契約により、タケダは2つの後期開発品であるTAK-928およびTAK-921に関する権利を取得し、後期開発段階のオンコロジーパイプラインを大幅に強化しました。

クローン病の進行を食い止めるために

現在、クローン病を根治する治療法はなく、世界で600万人以上が人々を衰弱させるこの疾患を発症しています[1]。私たちは、この現状を変えるべく取り組んでいます。2025年、タケダは、症状が現れる前の段階でクローン病を予防することを目指す5年間の取り組み「INTERCEPT」に、産業界の代表として参画しました。

欧州連合（EU）のInnovative Health Initiative Joint Undertaking（IHI JU）[2]から資金提供を受けるINTERCEPTは、精密医療の枠組みを適用し、バイオマーカーを用いてクローン病の超早期段階にあるリスク保有者を特定するとともに、クローン病の進行を食い止めることを目的とした新たなアプローチの開発を進めます。

「力を合わせれば、クローン病の発症を防ぎ、治療を変革していくだけでなく、クローン病のような疾患を予防するという考え方を追求していくこともできるはずです。」

オーニー・ファラジャラ
チーフ メディカル オフィサー

製造・供給と品質の確保

私たちは、現在そして将来にわたり患者さんに安定的に医薬品をお届けするため、製造および供給ネットワークの効率性と持続性を強化しています。

安定的かつ十分な供給

安定供給は、私たちが患者さんに貢献する上で欠かせない要素です。特に、変化の大きい事業環境の中で、複数の新たな医薬品の上市の可能性に備える今、その重要性は一段と高まっています。変化に迅速に対応し、当社の医薬品を必要とする患者さんへ安全かつ安定的にお届けできるよう、私たちは製造ネットワークや高度な生産計画能力の強化に向けて、重点的かつ規律ある投資を進めています。

タケダの受注・供給サービスレベルは業界でも最高水準にあり、2025年度は受注の99.6%を顧客に納期どおり全量出荷しました[3]。

当社の製造チームは、2026年度および2027年度に見込まれる新製品の承認に備え、準備を進めています。立ち上げ期に必要な生産規模を確保するべく研究開発部門と緊密に連携し、患者さんにこれらの医薬品をできるだけ早くお届けできるよう取り組んでいます。

デジタルおよびAIを活用したイノベーションによる、より効率的なオペレーションの構築

以下の取り組みは、先進技術と人の専門性を組み合わせることで、当社の製造・品質エコシステムがより機動的で効率的かつ持続性のあるものへと進化し、世界中の患者さんに貢献していることを示しています。

- ベルギーのレシーヌ工場では、170を超えるAI活用型の予知保全エージェントを導入し、設備の予期せぬ故障の防止や、製造中断を含む操業損失の低減に役立てています。2027年までにこの技術を世界の他拠点にも展開する計画です。
- タケダは、日本の製薬企業の中でもいち早くAIを活用した需要予測モデルを導入しました。これを当社の在庫最適化ツールと組み合わせることで、生産プロセスの各段階で必要となる適切な量の原材料を予測しています。その結果、光工場では在庫コストを大幅に削減するとともに、製品の使用期限切れを最小限に抑え、在庫効率全体を向上させています。
- 従来、当社の製造拠点から医薬品を出荷するまでには多くの手作業の工程があり、完了までに数週間を要することがあります。One Day Batch Release (ODBR) プログラムでは、このプロセスを簡素化・統一化し、デジタル化・自動化された一連の工程へと移行させることを目指しています。製造後、可能な限り速やかに製品の出荷ができるよう、所要時間の短縮を目指す取り組みです。2025年には6拠点で試験的な運用を完了し、出荷までにかかる時間を2028年までに60%短縮する計画を進めています。さらに、2029年までにこのプログラムを世界の全拠点へ展開していく予定です。
- 私たちは、特定の製品・市場においてデジタル認証技術の活用を拡大することで、不正行為に対する防御を強化し続けています。一部の製品で、一次包装および二次包装に組み込んだ新たなデジタル透かしのような機能を導入しました。これにより、一次包装および二次包装の認証を、より迅速かつ確実に行うことが可能になりました。こうした取り組みにより、従来のシリアライゼーション (個包装への識別番号付与) にとどまらない、サプライチェーンの完全性を強化する多層的なデジタルセキュリティの仕組みを構築しています。

「患者さんに、暮らしを豊かにする医薬品を途切れることなくお届けすることは、タケダの重要な役割です。品質と安定供給を支える強固な体制をオペレーションに組み込むことで、私たちは需要に持続的に応える準備を整え、患者さんのために最善を尽くしています。」

エレイン・シャノン
グローバル サプライ&クオリティ プレジデント

99.6%
指定納期までに発注数量通りに出荷した注文書の割合

2030年までにデング熱ワクチン年間1億回接種分の供給体制を整備

デング熱の流行は規模と深刻さを増しており、さらに気候変動の影響や都市化によって感染拡大が加速しています。このため、より安定的で入手しやすいワクチンの供給に対するニーズが高まっています。

私たちは、ドイツのジンゲン工場でデング熱ワクチンの生産能力を拡大するとともに、インドを拠点とする大手ワクチンメーカーであるBiological E社（BE）と提携し、より迅速に生産規模を拡大し、2030年までに年間最大1億回接種分の供給を目指しています。

また、大規模な公的予防接種プログラムに適した、実用的かつ費用効率の高い選択肢として、複数回投与用バイアル（MDVs）も導入しています。

MDVsは、低温輸送管理（コールドチェーン）の負担を軽減し、1回接種当たりのコストを引き下げるとともに、感染拡大のピーク時に各国が早急に数百万人規模の人々を守ることを可能にします。

さらに、海上輸送の活用拡大、製造におけるエネルギー効率の向上、包装材に起因する排出量削減の可能性の検討、ならびに主要サプライヤーと連携した科学的根拠に基づく気候目標の設定を通じて、生産に伴う自社の環境負荷低減にも継続的に取り組んでいます。

私たちはこれらを通じて、今後10年にわたり、デング熱流行国において持続的かつより多くの人々にデング熱のワクチン接種機会が提供できるよう取り組んでいます。

患者さんに必要不可欠な医薬品をお届けし続けて110年目を迎えた大阪工場。
その歴史を振り返るとともに、未来に向けて決意を新たにしました。

医薬品アクセスの加速

人々の暮らしを豊かにする医薬品やワクチンを、可能な限り幅広く、かつ迅速にお届けできるよう取り組んでいます。

私たちは、研究開発から販売に至るまで、事業戦略および事業運営全体に「医薬品アクセス」の考えを組み込んでいます。これには、患者さんが必要とする治療や関連するケアにたどり着くまでの間に存在する、国や地域を超えた、または各国や各地域の中における多様で複雑な構造的障壁への対応が含まれます。医療従事者、患者団体、政府などと連携し、私たちの医薬品やワクチンへのアクセス拡大に取り組むことは、患者さんや地域社会にとって有益であると同時に、私たちの事業の長期的な持続可能性にもつながります。

私たちは、医薬品アクセス向上に向けたグローバルレベルでの基本方針を定めています。主な内容は以下のとおりです。

いまだ満たされない医療ニーズへの注力

国や地域ごとに異なる医療制度に対応しながら、人々の暮らしを豊かにする医薬品やワクチンへのタイムリーなアクセスを支援します。特に希少疾患においては、私たちの医薬品がその分野で最初かつ唯一の治療法である場合もあり、ここに注力するのはきわめて重要なことと考えています。

スピード、対象範囲、価値、持続可能性のバランスを考慮した医薬品アクセス

医薬品アクセスの課題に対応する上で、スピード、対象範囲、持続可能性の最適なバランスを考えた手段や価格戦略を検討します。またその際には、それぞれ使用状況が異なる医薬品が、保険者、医療制度、社会へもたらす価値についても考慮します。

医療制度の強化および支援を目的とした、ステークホルダーとの連携

私たちの医薬品を使用する上で、または関連する治療を受ける上で存在する医療制度上の課題解決に、さまざまなステークホルダーと一緒に取り組みます。そうすることで、各国の優先事項にも地域社会のニーズにも沿った持続可能な方法で、当該地域の医療制度を強化していきます。

2,104

アフォーダビリティ（医薬品の金額面での使用しやすさ）ベースの患者支援プログラムに新規登録した患者さんの数

アフォーダビリティベースの患者支援プログラムを利用する患者さんは、自分が負担できる金額のみを支払うことになります。経済的な事情により必要な治療にアクセスできない数多くの患者さんに対して、これらのプログラムは、経済的障壁を乗り越える手助けとなってきました。

医薬品アクセスに関する基本方針を実践

私たちは、疾患の認知向上から、スクリーニング、診断、治療、長期的な治療成果に至るまでの一連の流れにおいて、医薬品のアクセスに関する多くの障壁を取り除く努力をしています。

エジプトおよびインドネシアにおけるホジキンリンパ腫の治療

インドネシアでは、患者さんの高額な自己負担額が、革新的ながん治療へのアクセスを制限する要因になり得ます。タケダは2017年に、アフォーダビリティ(医薬品の金額面での使用しやすさ)実現に向けたホジキンリンパ腫(HL)患者支援プログラム(PAP)を開始しました。患者さん一人ひとりの状況に合わせた経済的支援を提供するとともに、医薬品アクセス向上がもたらす価値を、リアルワールドデータに基づき実証してきました。2023年にリンパ腫の3つの適応が公的医療保障の対象に追加されました。その結果、現在では大半の患者さんが公的負担の仕組みを通じて治療を受けており、2022年度から2025年度にかけて治療の受けやすさが6倍以上に拡大しました。
2018年にはエジプトのカイロでもHL患者支援プログラムを開始しました。その後、この取り組みをエジプト全土へ拡大し、適応される腫瘍の種類も広げてきました。2025年には、より多くの患者さんを支援するため、NGOとの共同資金負担モデルを導入しました。

メキシコにおける希少疾患の認知向上

メキシコでは、800万~1,000万人が希少疾患にかかっていると推計されています[4]。タケダは、現地および地域の患者団体と連携し、協働を強化するとともに、その成果の波及を目指しています。
これらの団体と共に、さまざまな希少疾患を対象に、エビデンスに基づく情報を提供するデジタルプラットフォームを立ち上げました。患者さんや介護者の実体験を共有するほか、このプラットフォームは、患者団体をつなぐ場としての役割も果たしており、立ち上げ以来、15,000件を超えるアクセスがありました。

欧州における希少疾患の診断・治療と長期的成果

欧州では約3,000万人が希少疾患にかかっている一方で、なお医療提供には課題が残っています[5]。タケダは北欧希少疾患対策サミット(Nordic Rare Disease Summit)を2021年から開催し、関係者を招集してきました。2021年、2023年、2025年に延べ約1,800人が集い、北欧希少疾患対策の行動計画(Nordic Rare Disease Roadmap)の策定につながり、欧州全体で認知されるようになりました。ロードマップは、欧州における希少疾患政策上の課題に対する認識向上にも寄与しています。その後、このモデルは東南アジアを含む他地域における同様のサミット開催にもつながりました。

中国における遺伝性血管性浮腫の診断

遺伝性血管性浮腫(HAE)は、命を脅かす可能性のある希少疾患です。症状が誤って診断されることも多く、診断の遅れにつながりがちです。中国では、疾患に対する認知が十分でないことに加え、専門的な診断を受けられる機会も限られており、この課題はさらに深刻になっています。
タケダは現地団体と連携し、疾患認知の向上と検査へのアクセス拡大に取り組むとともに、中国における全国的なHAEスクリーニング体制を構築しました。また、高リスクな患者さん向けのより簡便なスクリーニング検査の導入を進めてきました。2026年3月までに、15,000人を超える患者さんがスクリーニングの対象として紹介され、1,500人以上がHAEと診断されました。

低・中所得国における医薬品やワクチンへの持続可能かつ公平なアクセスの拡大に向けた取り組みの詳細は、「医薬品アクセスプログレスレポート2025」をご覧ください。

グローバルCSRプログラムを通じた気候変動に強い保健システムの構築支援

気温上昇や異常気象が深刻化する中、特に気候変動の影響を受けやすい地域において、保健システムの強靭さと利用しやすさを維持する取り組みが急務であると考えています。

タケダは、グローバルCSRプログラムを通じて、4つの非営利団体に対し、複数年にわたって総額46億円（約3,210万米ドル）を拠出することを発表しました。こうした支援は、低・中所得国において、気候変動に柔軟に対応できる保健システムの構築を長期的に支援するという私たちの考えを反映しています。80の国と地域にわたる2万人以上の従業員が全社投票に参加し、2025年度の支援先を選定しました。

グローバルCSRプログラムは、2016年開始以来、38件の取り組みを支援しており、そのうち21件は43の国・地域で現在も進行中です。

2025年度グローバルCSRプログラム選定団体

- **International Medical Corps（IMC）**：ケニアとソマリアにおいて、気候変動に柔軟に対応できるサプライチェーンの革新を通じて医薬品へのアクセスを改善し、560万人の健康増進と医療による成果の向上に取り組みます。
- **The United Nations Office for Project Services（UNOPS）バングラデシュ事務所**：バングラデシュで気候変動に柔軟に対応できる廃棄物処理システムを整備し、有害廃棄物への曝露に伴う深刻な感染リスクの低減を通じて、730万人以上の最前線で働く医療従事者と患者さんの安全確保を支えます。
- **The Society of Critical Care Medicine（SCCM）**：ガンビア、リベリアおよびシエラレオネの病院で、気候変動に柔軟に対応できるエネルギー基盤の革新を通じて、救命医療サービスへの継続的なアクセスを確保し、39万6,000人の患者さんの命を守ることを目指します。
- **Vitamin Angels**：インドネシア全土で、エビデンスに基づく栄養介入を拡大することにより、子どもの死亡を防ぎ、1,210万人の健康状態の改善を目指します。

© Vitamin Angels / Muhammad Fadli ID24

米国における地域社会の長期的な健康を増進

タケダは、質の高い医療、栄養価の高い食品、そして教育へのアクセス向上を支援することで、医薬品の提供だけでなく、健康の社会的決定要因にも向き合っています。国、州、地域の各レベルで、現地に根差し信頼できる団体と連携し、当社が事業活動を行う米国の地域社会における健康増進と変化への対応力向上に、持続的かつ測定可能な形で貢献することを目指しています。

2025年度：数字で見るインパクト

41件
米国の地域団体とのパートナーシップ数

1,640万米ドル
米国の地域団体に対するタケダの投資額

約810万人
医療、栄養価の高い食品、科学・技術・工学・数学（STEM）教育へのアクセス支援を通じて、米国の地域団体が支援した人数

4,800人以上
米国において、地域団体でボランティア活動を行い、寄付およびマッチング拠出として別途760万米ドル超を拠出したタケダ従業員数

私たちは以下のアクセス強化に注力しています

質の高い医療へのアクセス

- ヘルスリテラシー（健康情報の理解・活用能力）と疾患に関する教育
- 地域における医療アクセス支援
- 臨床試験における公平性と代表性

STEM教育へのアクセス

- 初等中等教育段階における数学の習熟度と自信の向上
- STEM教員の育成とカリキュラム開発
- 大学進学期からキャリア初期に至るSTEM分野の進路支援

栄養価の高い食品へのアクセス

- 医学的ニーズに応じた食事の提供
- 地域における栄養補給と食品へのアクセス支援

パートナーと進める取り組み

タケダは、長期的なパートナーシップを重視します。それは、真の変化を生み出すには時間がかかるためです。また、地域団体が最大の成果を生む施策を構築できるよう、安定的かつ継続的な支援を提供することも目的としています。長年のパートナーであるRemote Area Medical（RAM）は、こうした方法による成果を示す良い例です。

RAMは、米国各地の個人や家族に対して、医療、歯科、視力に関するケアを無償で提供しています。その多くは、ほかに必要な医療を受ける手段のない人々です。2025年、サービス提供患者数が100万人に達し、歴史的な節目を迎えました。

2021年以降、タケダはRAMと連携し、同団体の活動拡大を支援するとともに、地方と都市部の双方における診療体制の強化や、次なるインパクト創出に向けた基盤づくりを後押ししてきました。

米国全土における地域団体との連携についての詳細は米国コミュニティ・インパクト・レポート（英語）をご覧ください。

RAMの100万人目の患者であるReginaさんは、2025年に診療所を訪れ、視力検査と新しい眼鏡の提供を受けました。何年ぶりかに物をはっきり見られるようになり、「何年も見えないままでいたので、すべてがとても美しく、明るく見えます」と語ってくれました。

ともに働く仲間のために

私たちは、あらゆる階層においてリーダーシップスキルとデジタルに関する能力を強化しています。多様性を受け入れる職場環境を醸成することで、イノベーションと効率性を高め、患者さんにとってより良い成果を提供することにこだわり続ける企業文化の実現を目指しています。

未来に備えた人材基盤の構築 17
人を鼓舞するリーダーの育成 18
多様性を受け入れる企業文化の醸成 19
従業員エンゲージメント 20

未来に備えた人材基盤の構築

私たちは、業務の品質、効率、そしてスピードの向上のため、データ、デジタル、テクノロジーおよびAIへの投資を拡大しています。
これを支える基盤として、従業員のデジタルスキルの強化に主体的に取り組むとともに、将来を見据えたマインドセットを企業文化の根幹に組み込んでいます。

30,000

**タケダの従業員が未来に備え
デジタルスキル習得に費やした時間**

2024年にデジタル・デクステリティ(デジタルスキル向上)学習プログラムを開始しました。以来、従業員がデジタルスキルについて学び、実際に試しながら活用できるよう、目的に応じて設計した多様な企画や参加機会を提供しています。

2025年には、協働の促進、個人の生産性、データ活用能力の向上、作業の自動化といった4つのテクノロジーの活用スキルに関するプログラムを追加しました。また、2回目となるグローバル規模の24時間のオンラインイベント「デジタル・デクステリティ・デイ」を開催し、22回のオンラインセッションを実施しました。各地域で推進役が旗振りとなり、計4,000人を超えるタケダ従業員が参加しました。

タケダのデジタルスキル向上のための学習プログラムは、2025年に外部機関から2つの賞を受賞しました。

- Life Sciences Trainers & Educators Network(LTEN)Excellence Awards「Innovative Design & Solutions」部門で受賞
- Brandon Hall Group HCM Excellence Awards「Best Learning Program Supporting a Change Transformation Business Strategy」部門でGold賞を受賞

63%

**生成AIツールを積極的に活用している
タケダの従業員の割合**

タケダは、デジタル学習によって生まれた成果を成功事例として共有することで、その価値を明確にしています。

例えば、臨床データエンジニアリングチームは、社内で開発した生成AIアシスタントである「myAibou」を活用してテストデータを作成し、臨床試験データを事前に検証することで、開発にかかる時間を短縮しました。これにより、当該データを扱う際に外部業者へ依頼する必要がなくなり、臨床データの解釈を加速させ、新たな治療をより早く患者さんにお届けすることに貢献しています。

「HRデジタルパートナー」や「パフォーマンス・パル」を含む新たなAI活用型の人事ツールは、福利厚生、人事方針、人事評価の管理に関して、24時間365日、従業員に必要な情報を提供しています。2025年度には、タケダのデバイスを保有する従業員の60%が、AI活用型の人事ツールを利用しており、これらのツールが広く活用されていることが示されました。

人を鼓舞するリーダーの育成

タケダでは、約80の国と地域で7,200人を超えるリーダーが人材を率いています。リーダーに必要な情報を届け、情報交換できる環境を提供することで、それぞれがチームを鼓舞し、メンバーの成長を後押ししています。

タケダにおいてリーダーがとるべき行動の指針に沿ったスキルを高めるために、リーダー向け能力開発の一環として厳選したオンライン学習コンテンツと毎月配信される能力開発ウェビナーを提供しています。 2025年度は、採用における最良事例、効果的なコミュニケーション、心理的安全性、デジタルスキル向上、人事評価の質の向上、従業員体験の向上に重点を置きました。

また、過去3年間で、2,000人近くのリーダーが、「Be a Great Coach」に参加しました。これは受賞歴のある3か月間のリーダーシップ育成プログラムです。2025年には、グループで学ぶ新たなプラットフォームを導入し、本プログラムを大規模かつ円滑に展開できるようになりました。また、参加者同士がサークル活動のように学び合う機能や、AIを活用したロールプレイも取り入れ、さらに内容を充実させました。

また、シニアリーダーの育成にも継続的に投資しており、主に3つの重要なプログラムを展開しています。

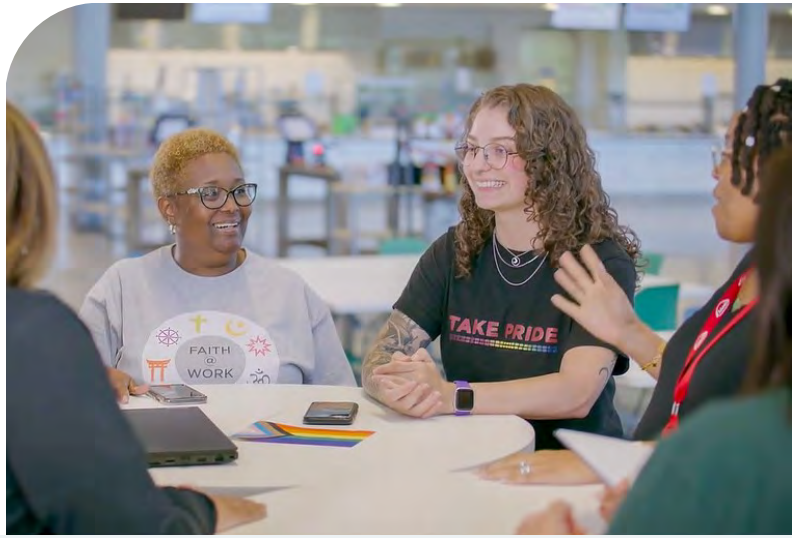
- 1つは、新たに入社、または昇進したシニアリーダーを対象に、役割や期待される責任、タケダのリーダーとして求められる考え方への理解を深めるシニア・リーダー・インダクション・プログラムです。
- 2つ目のグローバル・インダクション・フォーラムでは、タケダの価値観、歴史、企業理念および戦略への理解を深めます。
- そして3つ目のタケダ・アスパイア・プログラムでは、自身のリーダーシップスタイルや強み、今後さらに成長が期待される点を振り返りながら、個人としての成長を促すとともに、より良いチーム運営や組織全体への貢献につなげていくことを目的としています。

ケンブリッジのタケダ ラーニングセンターは、チューリッヒ、東京に続く拠点型センターとして、2025年に開設されました。ケンブリッジのセンターには、双方向型の学習ツールや最先端の教室に加え、従業員が個人学習に集中できる静かなスペースも整えられています。

多様性を受け入れる企業文化の醸成

患者さんに寄り添い、互いを尊重して協働し、タケダの価値観に基づいて行動する。この考えは私たちの企業文化の根底にあり、タケダの在り方を象徴しています。

同時に、さらに次の200年を見据え、成長を後押しし、迅速かつ的確な意思決定を可能にしながら、会社としての一体感を高める企業文化へと進化を続けています。



今後も私たちは、私たちの価値観（誠実：公正・正直・不屈）に根ざして歩みを進めていきます。

さらに、多様性に配慮した意思決定を支えるツールや、先入観への気づきを促す習慣を、チームの協働や判断の在り方に組み込むことで、日々の業務の中でタケダの価値観がより一層体現されるよう取り組んでいます。

私たちの価値観と日々の行動

誠実：
患者さんを第一に考え、人々と信頼関係を築き、社会的評価を向上させ、持続的に事業を発展させます。

公正：
立場や所属を越えて協働し、全体での成功を実現します。

正直：
人々と真摯に意見を交わし、多様な視点を尊重します。

不屈：
挑戦的な目標を掲げ、迅速に行動し続けます。

Takeda Resource Groups

当社には11の従業員ネットワーク「Takeda Resource Groups（TRGs）」があり、すべての従業員が必要な支援を受け、尊重され、成長の機会があると実感できる、包摂的な職場環境を育むことに貢献しています。こうした環境の醸成を通じて、一人ひとりが最大限に力を発揮することを後押しします。このような従業員主導型コミュニティは、従業員が安心して学び合い、ネットワークを広げながら、イノベーションや文化醸成に貢献できる場を創出しています。

2025年度には、事業と従業員のニーズに応えるため、TRGsの運営モデルを、グローバルで統括しつつ各地域に権限を委ねる体制へと進化させました。これにより、TRGsの支援の一貫性、アカウンタビリティ（説明責任）、各種制度やツールへの公平なアクセスが強化され、より包摂的な仕組みになりました。一方で、各地域の文化的・事業的背景に応じた柔軟な対応を引き続き促しています。ガバナンスの強化と地域間連携の促進により、より多くの従業員が意義ある形で参加し、自らの視点を共有し、結果としてグローバルで働く従業員の多様なニーズを反映した取り組みに参画できるようになりました。

5人に1人
Takeda Resource Groups（TRGs）に参加している従業員数

TRGs間の連携や共同で進める取り組みの割合は25%から67%へ上昇しました。従業員を中心に据えたグローバルTRGsモデルのもとで、地域を超えたつながりが強まっています。

従業員エンゲージメント

2025年度の従業員体験アンケートの結果や社外評価は、タケダを働きがいのある職場にするための当社の取り組みが評価されていることを示しています。

85%
自らの仕事が、患者さんに良い影響をもたらすことを理解していると回答した従業員の割合（前回調査比 1ポイント上昇）

80%
今後しばらくタケダで働き続ける意向があると回答した従業員の割合（前回調査比 3ポイント上昇）

77%
タケダを働きがいのある職場として他者に勧めたいと回答した従業員の割合（前回調査比 4ポイント上昇かつ調査実施会社が集計した対象企業のグローバル平均を2ポイント上回る水準）

タケダが「働きがいのある会社」として
認定された国・地域の数[6]
25

タケダは
BioSpace社「Best Places to Work 2026」選出企業です
「LARGE EMPLOYER」部門

CEOエンゲージメント

「どの地域でも、どの仲間たちと接しても、タケダの価値観、そして患者さんを中心に据える姿勢は共通していました。私たちの価値観は、共通言語であると同時に、複雑な状況を乗り越え、より迅速に行動するための道しるべでもあります。」

ジュリー・キム
代表取締役社長 CEO

ジュリー・キムは、代表取締役社長 CEOへの就任にあたり、3カ月間、世界各国の事業所を巡る「リスニング・ツアー」を通じて従業員数千人と対面やオンラインで交流し、ともに働く仲間の声に耳を傾けました。リスニング・ツアーから得られた示唆は、すでに戦略の方向性や優先事項に反映され始めています。意図をもって人々の声に耳を傾けることは、今後も彼女のリーダーシップの中核であり続けます。

詳しくは「代表取締役社長からのメッセージ」をご覧ください。

訪問
12カ国
および約
20都市

開催
30回以上のラウンドテーブル
および
12回のタウンホール

いのちを育む地球のために

健全な環境が人々の健康を支えていることを認識し、当社は、事業活動およびバリューチェーンにおける環境負荷の低減を進めるとともに、事業の効率性、不測の事態への対応力、価値の向上に取り組んでいます。

ネットゼロの実現に向けて 23

自然に対する影響の管理 25

製品ライフサイクル全体を通した持続可能性 26

ネットゼロの実現に向けて

タケダは、2040年度までにバリューチェーン全体での温室効果ガス排出量ネットゼロを達成するため[7]、科学的根拠に基づく意欲的な目標を掲げ、断固とした姿勢で取り組んでいます。エネルギー効率の向上、再生可能エネルギーの拡大、そして協働によるイノベーション推進を通じて、事業価値を生み出すとともに、医療エコシステム全体の進展を加速させています。

ドイツ・オラニエンブルク工場に新たに設置した太陽光発電システムにより、年間650トンのCO_2排出削減に相当する再生可能電力を生み出しており、同拠点の総排出量を約9%削減する効果があります。

スコープ1および2の温室効果ガス（GHG）排出量目標に向けたネットゼロ・ロードマップを製造拠点ごとに設定

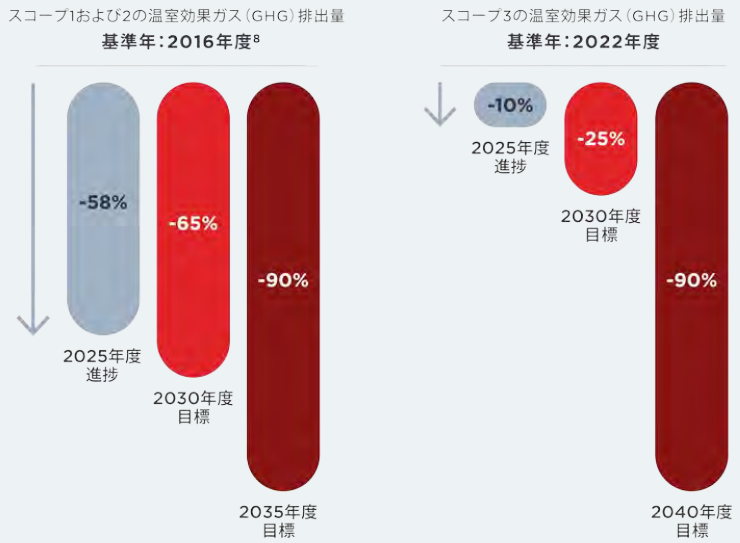
当社は、脱炭素化戦略を事業運営計画と一体化させるため、主要な製造拠点向けに包括的なネットゼロ・ロードマップを策定しています。

2025年度に、当社はスコープ1および2のGHG排出量を、2016年度を基準年として58%削減し、前年度から3ポイント改善しました。
この進捗は、2030年度目標の達成を後押しするとともに、効率化やコスト削減を通じて直近の事業運営にも恩恵をもたらしています。

今年度改善がみられたのは、主に欧州におけるバーチャル電力購入契約（VPPA）を含む再生可能電力の調達拡大、敷地内での再生可能電力の発電量の増加、エネルギー管理の最適化、そして製造・研究開発施設における電化の推進によるものです。これには、日本の光工場でガスタービンによる発電から系統電力への切り替えを進めたことも含まれます。

長期的なネットゼロ戦略の一環として、SBTiのコーポレート・ネットゼロ・スタンダードに基づき、削減が困難な残余排出量に対応するため、炭素除去への投資機会を検討しています。

タケダの目標と進展



当社は、環境施策に関する実績と透明性の向上に向けたリーダーシップが評価され、CDPの「気候変動」分野において、2025年には4年連続で「Aリスト企業」に選定されました。

24 LEED、BREEAM、Fitwelなどのグリーンビルディング認証を取得したタケダの拠点は24か所あり、延床面積で約28万㎡に及びます。

イノベーションと協働によりスコープ3温室効果ガス排出量を削減

当社の温室効果ガス(GHG)排出量全体の約90%を占めるスコープ3排出量の削減に向けて、私たちは引き続き、取引先、顧客、パートナーとの連携を進めています。

2025年度におけるスコープ3排出量削減の進捗

2025年度、タケダは2022年度を基準年として、スコープ3排出量を絶対総量で10%削減し、2030年度までにスコープ3排出量を25%削減する目標の達成に向けて前進しています。業務効率の向上、航空輸送から海上輸送への移行の継続、ならびに取引先各社での気候目標や排出量削減の加速に向けた働きかけなどの分野で、進捗を実現しました。

また、セクターや業界を横断した協働を通じて、バリューチェーンにおける最も削減が困難な排出量への対応を進めるとともに、低炭素ソリューションの検討も進めています。

最適化と低炭素ソリューションを通じた輸送の変革

2025年度、タケダは、実行可能な領域で海上輸送を優先的な輸送手段とするためのロードマップを前進させました。これにより、医薬品の安定供給を保ちながら、輸送に伴うGHG排出量とコストの削減を進めています。

欧州からカナダおよびブラジル向けのENTYVIO®(国内製品名:エンタイビオ®、一般名:ベドリズマブ)皮下注射製剤にて初の海上輸送を実施し、航空輸送と比べて、1回の輸送当たり平均でカナダ向けは17トン、ブラジル向けは12トンのCO_2排出を削減しました。

また、主要な大陸間ルートにおけるボトル入り人血清アルブミンの輸送も海上輸送へ切り替えました。初回輸送では519パレットを対象に、コストを65%削減するとともに、980トンのCO_2排出を回避し、同等の出荷量を航空輸送した場合と比較して99%の排出量削減を実現しました。

今後は、VELA Transport社と提携し、欧州-米国間で、風力で航行する世界初の貨物三胴船による大西洋横断輸送の実証を進める予定です。この船は、海上では100%風力で航行し、医薬品輸送向け専用に設計されています。また、医薬品の適正流通基準(GDP)に準拠した温度管理可能な冷蔵システムが搭載され、再生可能エネルギーによって稼働します。これにより、一貫した低温輸送管理(コールドチェーン)を維持しながら、船舶使用に伴うGHG排出量を航空輸送比で最大99%削減できる見込みです。

複雑な気候・廃棄物課題の解決に向けた協働

米国のGHG排出量のうち、ヘルスケアセクターが占める割合は推計で8.5%です[9]。医療廃棄物には、使い捨てプラスチックや複雑な包装材が多く含まれますが、タケダのスコープ3排出量の中でも、対応が特に難しい排出源の一つです。私たちは、ボストン・メディカル・センター(BMC)と提携し、廃棄物の課題に対応するソリューションを共同で設計することで、両組織のサプライチェーン排出量削減とコスト低減を目指しています。BMCは、米国有数の学術医療センターであるほか、地域の安全網となる病院でもあり、ヘルスエクイティにおけるリーダーシップでも知られています。

2025年度には、廃棄物とGHG排出量が多い場所を特定し、BMCのスコープ3排出量を最大20%削減し得る短期的な施策の検討を開始しました。これにより得られるコスト削減分は、持続可能性を促進する施策と患者ケアへの再投資に充てることができます。具体的な機会としては、医療廃棄物の分別改善や、材料使用量の削減とリサイクル性向上に向けた、製品・包装の再設計が挙げられます。

また、医療分野の脱炭素化には多くの関係者の参画が必要であるとの認識のもと、この協働の一環として、BMCは他の医療機関で同様の取り組みを進めるための実践ガイド(英語)を公表しました。

60%以上 の当社取引先(排出量ベース)が、科学的根拠に基づく気候目標を設定しており、その多くがこれらの目標に向けた着実な進捗を報告し始めています。

自然に対する影響の管理

人々の暮らしを豊かにする医薬品をお届けしていけるかどうかは、自然界の状況によっても大きく左右されます。そのため私たちは、天然資源を大切に管理するよう努めています。

ベルギー・レシーヌ工場の水リサイクルシステムは、排水の90%を再利用することが可能であり、年間60万m³の水を節減しています。これは、ベルギーで18,000人が1年間に消費する水量に相当します。

2025年度は、廃棄物の74%を埋立処分以外の方法に転換しました。これは、2030年度までにすべての主要拠点で埋立廃棄物ゼロの達成を目指す取り組みの一環です。この進捗は、全体的な廃棄物の削減、高度な廃棄物インフラへの投資、およびリサイクルプログラムの拡充によって実現しました。例えば、医療廃棄物を安全にリサイクルし、新たな製品へと再生できる高度な滅菌技術を導入しました。

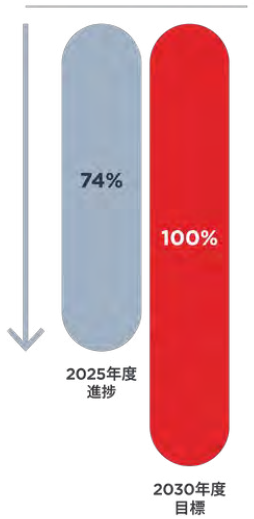
また、事業活動全体にわたり、責任ある水資源管理の推進も継続しています。2019年度を基準年とし、取水量を6%削減しました。2025年度には、排水の回収・再利用システムを活用するとともに、デジタル水資源管理ツールによるリアルタイム監視を強化し、製造設備をアップグレードしました。

米国および欧州で水ストレス(水需要に対して利用可能な水資源が制約されている状態)を抱える地域に所在する重要拠点を特定し、これらの拠点で淡水取水量の削減に取り組んでいます。2025年度には、タケダの製造施設を対象とする水リスク評価を更新しました。これは、2030年度の淡水取水量削減目標の達成に資するとともに、過去の水リスクに関するスクリーニング結果を検証し、水リスクの高い拠点における緩和策の優先順位付けを行うためです。

自然と気候変動への継続的な取り組みの一環として、タケダは自然関連財務情報開示タスクフォース(TNFD)の早期導入企業となりました。そして、2026年にタケダにとって初めてのTNFDステートメント(英語)を公表しました。日本語のTNFDステートメントは7月上旬に発行予定です。

廃棄物量

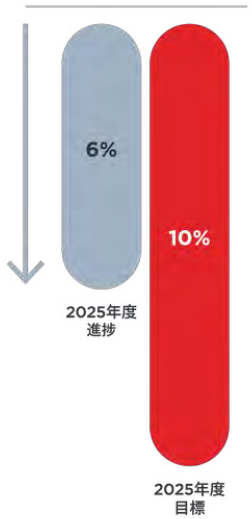
目標:2030年度までに埋立廃棄物ゼロを達成



取水量

目標:淡水取水量の10%削減

基準年:2019年度[10]



2024年度以降、世界各国の品質・研究開発・ワクチン関連のラボ47カ所がMy Green Labによる「グリーンラボ」に認定されました。

グリーンラボの実践を導入

My Green Lab®認定プログラムへの参加は、気候変動と自然の両面にわたる当社の環境サステナビリティへの取り組みを一体的に進める方法の一つです。

認定を取得するには、各ラボが評価を実施し、廃棄物、水資源、エネルギー使用量の削減を含む持続可能なラボ運営の実践に向けて計画を示す必要があります。この認定取得プロセスでは、具体的に実施可能な提案も得られます。

製品ライフサイクル全体を通した持続可能性

当社は、ライフサイクルアセスメント(LCA)を活用し、製品ライフサイクル全体にわたって製品の環境負荷を最小化することを目指しています。
これにより、原材料使用量の最小化、エネルギー消費量および廃棄物の削減、再資源性の最大化、ならびに品質と安全性を確保したコスト削減を実現できる機会を特定しています。

業界の進展を促す

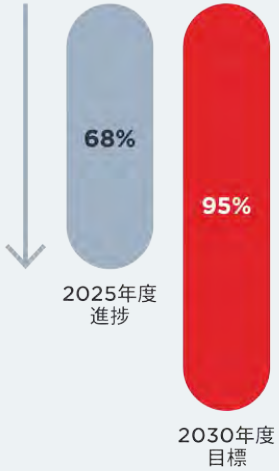
タケダは、ファーマLCAコンソーシアムおよび英国規格協会(BSI)と共に、医薬品のLCAに関する初の国際的な標準の策定に貢献しました。新たに定められたPAS 2090:2025は、医薬品業界における環境パフォーマンス算定のための、信頼性と一貫性のある手法を示すものです。この標準は、業界全体のサステナビリティ推進を後押しするものであり、企業がデータに基づく意思決定を通じて環境負荷を低減し、より環境に配慮した取り組みに対する規制当局や消費者からの高まる要請に対応することを可能にします。

タケダでは、20件を超える社内LCAおよび製品フットプリント評価を実施し、持続可能性を向上させる機会の特定に活用してきました。今後、新たなPAS 2090規格に沿って評価を実施していきます。

製品包装の環境負荷の低減

2025年度、タケダは全世界で使用する紙および板紙のうち、68%を持続可能性認証取得材または再生材とすることを達成し、前年度から6ポイント増加しました。この進捗は、主にサプライヤーとの連携強化や、製造拠点全体における再生材の把握・調達に向けた継続的な取り組みによって実現しています。また、例えば、2025年度、遺伝子組換えヒトADAMTS13酵素補充療法であるADZYNMA®(国内製品名:アジンマ®静注用1500、一般名:アパダムターゼ アルファ(遺伝子組換え)/シナキサダムターゼ アルファ(遺伝子組換え)、以下「アジンマ」)の包装を、より持続可能な素材が使われているリサイクル可能な紙器へ切り替えました。この取り組みにより、Institute of Packaging Professionalsが主催する「2025 AmeriStar Award」の医薬品部門を受賞しました。

目標:2030年度までに、二次包装・三次包装に使用する紙および板紙の少なくとも95%(重量ベース)を、再生材または持続可能な森林認証材とします。



私たちの価値観に基づくコーポレート・ガバナンス

私たちの倫理観そして責任は、法令や規制を守ることにとどまりません。「誠実：公正、正直、不屈」という価値観は、私たちがどのような存在か、そしてどのように行動するかを規定するものです。これらの価値観は、実効性のあるガバナンスを支え、ステークホルダーからの信頼を維持し、長期的な価値創造を行うための基盤となっています。

強固なガバナンスを基盤としたリーダーシップ 28
企業倫理とコンプライアンスの遵守 29

強固なガバナンスを基盤としたリーダーシップ

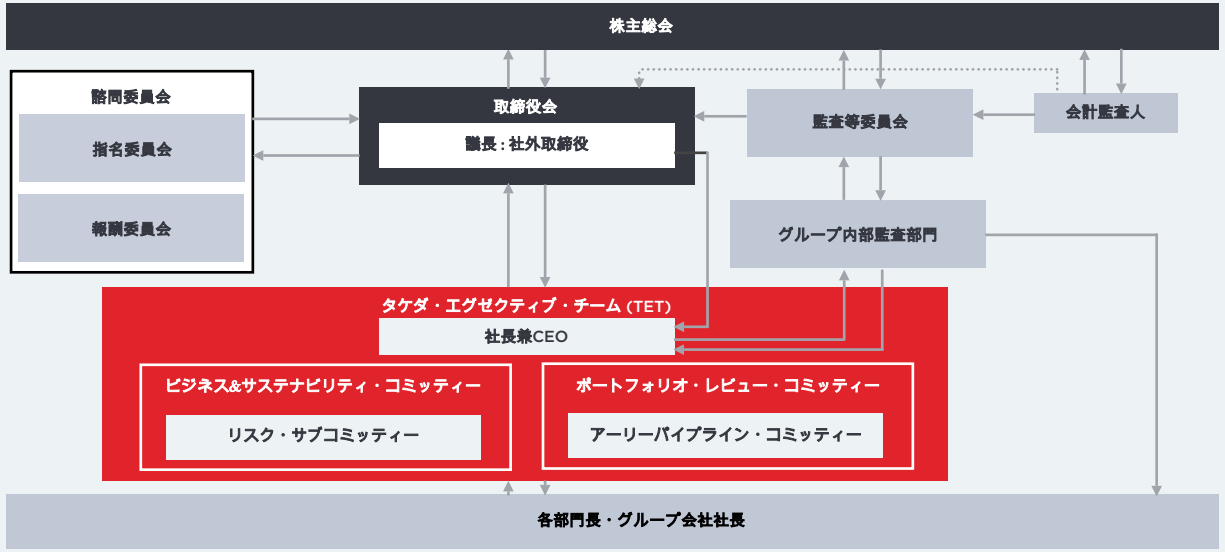
タケダのコーポレート・ガバナンスの基盤は、価値観に基づいた意思決定にあります。誠実 (Integrity) : 公正 (Fairness)、正直 (Honesty)、不屈 (Perseverance) というこれらの価値観こそが、意思決定の在り方を形づくるとともに、一貫性があり実効性の高い監督体制を支えるものです。

コーポレート・ガバナンス

タケダのコーポレート・ガバナンスの中心は、取締役会およびタケダ・エグゼクティブチーム (以下、TET) です。取締役会は、業務執行の監督を行うとともに、会社経営における戦略的な事案や特に重要な事案について意思決定を行います。本報告書の発行時点において、取締役会は11名で構成されており、そのうち取締役会議長を含む8名を社外取締役とすることで、意思決定の透明性と客観性を確保しています。また、取締役会の任意の諮問機関として設置している指名委員会および報酬委員会は、いずれも社外取締役のみで構成されています。取締役候補の選任にあたっては、経験や文化的背景を含めたさまざまな価値観を考慮しています。

現在の取締役は、グローバル経営と戦略、サイエンスと医薬、法律・規制・政策、コーポレート・ガバナンスとサステナビリティ、財務・会計、ヘルスケア業界、データとデジタル、マネジメント・リーダーシップ・人材育成などの分野において、幅広いスキルを有しています。TETは、社長兼CEOに加え、各ビジネスユニットおよび各機能を統括する責任者で構成されています。TETは、以下の2つの委員会を通じて意思決定を行い、その決定内容は取締役会に報告されます。

- **ビジネス&サステナビリティ・コミッティー** (リスク・サブコミッティーを含む) : コーポレート、事業およびリスクに関する事項を所管
- **ポートフォリオ・レビュー・コミッティー** (アーリー・パイプライン・コミッティーを含む) : 研究開発および製品に関する事項を所管



詳細は、タケダのウェブサイトおよび各種ポリシーをご参照ください。

- ガバナンス戦略
- トップマネジメント : 取締役会とTET
- 取締役会のスキルマトリックス
- 取締役会規程や各委員会規程、SEC提出文書、タケダの有価証券報告書
- 取締役報酬ポリシー
- エグゼクティブ報酬の概要
- ポジションペーパー

取締役およびエグゼクティブ報酬

タケダの取締役およびエグゼクティブ報酬制度は、当社のビジョンの実現に向けたグローバルに活躍する優秀な経営陣の確保・リテンションと動機付けに資するものであり、中長期的な業績の向上と企業価値の増大への貢献意識を高め、株主と利益意識を共有することができるように設計されています。

タケダのエグゼクティブ報酬戦略は、常に患者さんを中心に考え、私たちの価値観に基づくグローバルな研究開発型バイオ医薬品企業としての立場を反映しており、エグゼクティブ報酬制度は、グローバルに競争力があり業績を重視したものとなるように設計されています。

企業倫理とコンプライアンスの遵守

AI、データ、生命科学の進化が加速し、地政学的な複雑性が高まる中、リスクや倫理に関するグレーゾーンは拡大しています。そのような状況下で、タケダの価値観は私たちの羅針盤として機能し、倫理的な意思決定を確信を持って行うための指針となります。

「タケダ・グローバル行動規準」は、すべての従業員に求められる倫理的行動と共通の説明責任の基盤を定めています。患者さんの安全、個人データの保護、責任あるイノベーションといった領域における、当社の価値観と期待される行動を示しています。

タケダでは、いかなる行動や言動、意思決定であっても会社やその価値観に反するリスクがありうると判断した場合、その懸念を表明することを従業員に奨励しています。そして、そのように声をあげた従業員を尊重しています。タケダ・エシックスラインは、安全で匿名性のあるチャネルです。従業員や社外の関係者は、法令、規則または当社の行動規準に対する違反の疑いについて、報復を恐れることなく報告することができます。

従業員のスピークアップ（相手や状況に関わらず意見や質問をしたり、懸念点がある場合に注意や報告をすること）を実現するためには、心理的安全性を醸成することが重要です。私たちは、各種ワークショップや支援体制、表彰を通じて、当社のリーダーやチームが、安全でオープンかつ包摂的な環境をつくれるよう支援しています。

タケダの「エシックス&コンプライアンス・プログラム」は、先見性をもって課題に対応し、データに裏付けされた意思決定を行うことにより、透明性、信頼性、倫理性の高い事業活動を推進しながら、コンプライアンス違反行動を抑止することを目指しています。すべてのポリシーと統制システムは、業界の最良事例を取り入れつつ、常に適切かつ有効なものであることを確保するため、定期的に見直されています。さらに、倫理やコンプライアンスに関する定期研修が全従業員に義務づけられています。

また、このプログラムを支えるため、全社で2,000人以上のバリューズアンバサダーが周囲に良い影響を与えるロールモデルとなっています。このバリューズアンバサダーたちは、同僚に対して、熟考を重ねた上でタケダの価値観に基づく意思決定を行い、一人ひとりの責任意識を一層高めていくよう、働きかけています。

「バリューズアンバサダーの役割は、私にとって大きな意義があります。熱意を持って働いている従業員一人ひとりが成長し、活躍できる職場をつくるという取り組みにもつながっているからです。自分の経験や知見を活かし、その取り組みに少しでも貢献したいと思います。」

マイク・ストゥハリク
バリューズアンバサダー兼シニア マネジャー
（ストラテジックアウトソーシング部門）

バイオエシックス

タケダのバイオエシックスを担うリーダー陣は、全社に対して幅広く専門的な知見や助言を提供しています。また、バイオエシックスへのコミットメントの一環として、タケダ・エシックス・アドバイザリー・カウンシル(TEAC)を設置しています。TEACは、経験豊富で独立した社外の有識者とタケダのリーダー陣が参画し、急速に進歩する科学技術に伴って生じる複雑な倫理的課題に先見性をもって対応する委員会です。タケダの考え方や取り組みの方向性を示すうえで重要な示唆を提供するとともに、高い倫理基準に対するコミットメントをより一層強化しています。

テクノロジーとデータの責任ある活用

私たちは、AIやエージェンティックAI、機械学習(ML)などの新たな技術を活用し、イノベーションを推進して患者さんに貢献しています。その取り組みの一環として、これらの技術に伴うリスクについても先んじて軽減策を検討しています。2025年度は、AIの責任ある活用に関する原則を策定するとともに、AIの責任ある活用に関する研修を導入しました。また、「データ・プライバシー・プログラム」も強化し、コンセント・マネジメント(同意管理)を強化するとともに、全従業員に対してグローバルなデータプライバシー研修を実施しました。

人権

私たちは、事業のあらゆる側面において、またバリューチェーン全体、そして事業を展開する地域社会において、国際的に認められたすべての人権を尊重することに強い決意で臨んでいます。人権に対する私たちの姿勢は、タケダ・グローバル行動規準およびサプライヤー行動規範にも明記され、タケダのポリシー体系に組み込まれています。2024年に実施したグローバルな人権影響評価に基づき、次の4つを「優先すべき」権利として特定しました。

- **健康に関する権利**
- **安全、健全、公正かつ適切な労働条件に対する権利**
- **差別からの自由に関する権利**
- **清潔で健康的かつ持続可能な環境に関する権利**

人権に関する取り組みの詳細については、当社のウェブサイトおよび当社が年次で開示する「人権および現代の奴隷制に関する声明(英語)」をご覧ください。

責任あるサプライチェーン

日々、世界各地で高品質な製品・サービスを当社に提供する取引先は、タケダのパーパス(存在意義)の実現を支える上で極めて重要な役割を担っています。「タケダ・サプライヤー行動規範」は、環境マネジメント、安全、データプライバシー、動物福祉、ならびに基本的人権および労働権の保護などを定め、当社のコミットメントと価値観に即した取引先との関係構築を支えています。タケダは、取引先との関係が始まってから終了までの一連のプロセス全体を通じて、定期的な独立監査を含む評価を実施し、サプライヤー行動規範の遵守を促すとともに、特定された潜在的な課題については、取引先と連携して是正に取り組んでいます。

企業倫理に関する当社の取り組み詳細については、こちらをご覧ください。

価値創造の実践

医療業界、そしてタケダは、新たな時代を迎えようとしています。
タケダは、患者さんが必要としている医薬品の後期開発パイプラインを着実に形にしています。また、健やかな未来のために、自らを果敢に進化させ、道を切り拓くべく、あらゆる部門とプロセスにおいて、スピード、品質、効率性の向上を実現するため、データ・デジタル&テクノロジー(DD&T)およびAIへの投資を拡大しています。

この後に続く3つのストーリーは、当社の戦略をどのように具体的な成果へとつなげているかを示すものです。より健やかな世界の実現に向けて自らを果敢に進化させながら、現在そして将来にわたって持続的な事業成長を推進する姿をご紹介します。

ナルコレプシータイプ1患者さんの治療オプションを再定義 32
血漿分画製剤におけるイノベーションを推進 35
未来に備えたタケダを実現 38

ナルコレプシータイプ1(NT1)患者さんの治療オプションを再定義

オレキシンシグナル伝達を回復させることで、NT1を引き起こすオレキシン欠乏に対処するよう設計されたファースト・イン・クラスの治療薬となる可能性があるオベポレクストンは、本疾患の標準治療を変革し得る可能性を有しており、私たちは、その準備を進めています。さらに、より迅速かつ正確な診断を可能にし、疾患管理と治療アウトカムの最適化につなげるためのイノベーションも進めています。

タケダは、NT1の標準治療を変革する可能性がある治療法を開発すべく、15年近くにわたり取り組んできました。その取り組みは、日本の研究所に始まり、米国の開発チーム、そして直近ではドイツのオペレーションチームまで、タケダの数千人の従業員が参加するものとなり、さらには臨床試験の参加者、患者支援団体、学術パートナーが関わってきました。

そして私たちの取り組みは、2025年に一つの重要な節目を迎えました。開発中の経口オレキシン作動薬であるオベポレクストンが第3相臨床試験を成功裏に完了し、主要評価項目および副次評価項目の全14項目にわたって有意な改善を示しました。この結果は、NT1と共に生きる人々が直面する幅広い症状に対応できる可能性を示唆しています。2026年初頭、米国食品医薬品局(FDA)は、オベポレクストンの新薬承認申請を受理し、優先審査に指定しました。また、中国および日本の規制当局にも申請が受理されました。承認された場合、オベポレクストンは、本疾患の原因であるオレキシン欠乏に対処するよう設計された新規治療薬として、NT1患者さんに新たな選択肢を提供することになります。

ナルコレプシータイプ1(NT1)とは

ナルコレプシーは、慢性かつ希少な神経疾患です。NT1はナルコレプシーの一種で、睡眠・覚醒サイクルの重要な調節因子であるオレキシンと呼ばれる神経伝達物質が欠乏することで引き起こされます[11,12]。

ナルコレプシー/NT1の症状の範囲および重症度は個人によって異なることがありますが、NT1と共に生きる人々は、日中の過度の眠気、日中に突然起こる筋緊張の消失(情動脱力発作/カタプレキシー)、夜間の睡眠の分断、睡眠関連幻覚、睡眠麻痺が終わりなく繰り返されるような状態に直面することがあります。昼夜を通じて生じるこうした支障は、日常生活機能や全体的な生活の質に深刻な影響を及ぼす可能性があります。思考の明晰さ、記憶、集中力、注意力の維持に困難を感じる人も少なくありません[13, 14,15]。

個々の症状に対する治療法は存在するものの、NT1の根本原因であるオレキシン欠乏に対処するよう設計された治療法はありません。その結果、NT1患者さんの約60%が、症状管理のために、複数の薬剤を併用しています。そして、治療中であっても患者さんからは、残遺症状が報告されています[11]。

「(NT1によって)仕事も、勉強も、社会生活も影響を受けます。基本的には、私の生活のあらゆる面に影響しているのです。」

アーロン・ショークマン
ナルコレプシー当事者である
シドニー大学リサーチフェロー

患者さんに広くお届けするための準備

オレキシン研究におけるリーダーシップ、患者さんへの強いコミットメント、そしてグローバルな事業基盤により、
タケダは、規制当局の承認後できる限り速やかに、この暮らしを豊かにする医薬品を患者さんにお届けする体制を整えています。

「依然として多くのナルコレプシー患者さんが、いまだ満たされない大きな医療ニーズを抱えています。希少疾患およびニューロサイエンス（神経精神疾患）における当社の深い市場導入の専門性に加え、オレキシン研究において培ってきた豊富な知見を活かし、規制当局の承認取得後には、この治療薬をNT1の患者さんにいち早くお届けできる体制を十分に整えています。」

ロンダ・パチェコ
U.S. ビジネスユニット プレジデント、
U.S. カントリーヘッド

オレキシン研究をリードし、「患者さんのために」を追求

初期段階の研究から第3相臨床試験の完了に至るまでのオベポレクストンの歩みは、タケダがオレキシン研究をリードし、NT1コミュニティにおけるいまだ満たされない重要な医療ニーズの解決に向けて力を注いできたことを示しています。タケダは、これまで極めて包括的なリアルワールドエビデンスを生み出してきました。そして、現在も生み出し続けています。これにより、NT1が患者さんの社会面、感情面、身体面、経済面に及ぼす影響について、より現実に即した理解の深化に貢献しています。例えば、グローバル第3相臨床試験は、症状緩和という一般的な指標にとどまらず、認知機能症状、日常生活機能、生活の質、ウェルビーイングへの影響も評価する包括的な設計としました。これらは、患者さんが自分たちにとって最も重要だと私たちに教えてくれた要素です。

私たちは、NT1と共に生きることの真の影響を理解するとともに、オベポレクストンがもたらす恩恵を患者さんが確実に享受できるよう取り組んでいます。さらにグローバルな事業基盤と展開力を生かすことで、世界初となるオレキシン作動薬の上市を成功させる体制を整えています。

当社の取り組みに関する詳細はこちら（英語）をご覧ください。

責任ある製造能力の拡大

患者さんに対するタケダのコミットメントは、臨床開発にとどまりません。タケダは、グローバル第3相臨床試験の推進と並行して、2025年にドイツ・オラニエンブルクエ場で製造能力の拡大に着手するとともに、想定される市場需要に対応するため、米国における第2の製造拠点の立ち上げに向けた準備を始めました。

研究開発の卓越性を、早期かつ地理的に分散した製造体制の構築と連動させることで、イノベーションを信頼性と拡張性を備えた供給へと結び付ける体制を構築しています。これにより、規制当局からの承認後、NT1と共に生きる人々がオベポレクストンへタイムリーにアクセスできるよう、支えていきます。

さらに、生産能力の拡大には、責任ある製造への取り組みも反映されています。タケダのネットゼロ達成に向けたコミットメントの一環として、オラニエンブルクエ場は、再生可能電力を100%使用するとともに、省エネルギー施策を通じて天然ガス消費量を削減しています。

例えば、新たに導入した熱回収システムでは、ボイラーから排出される蒸気を回収・再利用することで、年間2,200MWh超のエネルギーを節減し、約400トンのCO_2換算排出量の削減に貢献しています。

医薬品開発のその先へ

タケダは、患者さんの治療体験の向上に対する私たちの強いコミットメントに基づき、NT1の長く複雑な診断過程に対処するため、最先端の科学、技術、そしてパートナーシップを積極的に活用しています。

「ウェアラブル技術は、患者さんや医療従事者の負担を軽減しながら、より豊富でリアルタイムなデータの収集を可能にし、より迅速かつ正確な診断へのアクセス拡大に貢献します。」

ダニエル・ロイテネッガー
ペイシェント・ヘルス・エクセレンス・リード

ナルコレプシー診断における課題

ナルコレプシータイプ1（NT1）の診断は、患者さんや医療従事者の間で本疾患に対する認知が十分でないことが原因で遅れることが少なくありません[12,16]。ナルコレプシーの症状は、より知名度の高い疾患の症状と重なったり、それらと混同されたりすることが多く、その結果、症状が誤って診断され、早期発見の機会を逃してしまうことがあります。睡眠専門医が限られていることに加え、睡眠検査を受けられる医療体制も十分ではないことが、NT1の特定を難しくする要因になっています[16, 18]。加えて、NT1の診断評価では通常、睡眠クリニックで一晩を過ごし、日中にも検査を受ける必要があり、とりわけ介護者や、仕事を休みにくい人にとっては利用しにくい場合があります。

数字で見るNT1診断の難しさ

- **米国のNT1患者さんは、誤診や診断の見逃しを繰り返し経験し、正確な診断に至るまでに平均10~15年を要しています[12, 16]。**
- **米国のNT1患者さんの最大40%が正確な診断に至るまでに3人以上の医師の診断を受けています[17]。**
- **米国のNT1患者さんのうち50%が未診断のままです[16]。**

診断ソリューションの開発

過去数年にわたり、タケダの研究開発チームは、睡眠医療およびデジタルヘルス技術の第一人者と緊密に連携し、より早期の鑑別診断につながり得る新たなアプローチの開発に取り組んできました。現在、パートナーと連携し、疾患による患者さんへの影響を軽減するとともに、医療従事者がより正確な患者情報を収集して診断できるよう支援しています。

具体的には、Beacon Biosignals社と協働し、患者さんが自宅にいながら脳活動を遠隔モニタリングできる、ヘッドバンド型ウェアラブル・デバイスの評価を進めています。現在は米国での適用可能性に重点を置いていますが、これにより、睡眠データをより高い頻度で継続的に収集できる可能性があります。一晩のみの検査と比べて、変動しやすいナルコレプシーの症状をより的確に捉えることが期待されます。

タケダが検討しているもう一つの解決策は、検査室内で実施する終夜睡眠ポリグラフ（PSG）検査のアルゴリズムを高度化し、見逃されたり誤って解釈されたりしやすいNT1の微細な特徴の検出精度の向上を図ることです。現在は米国市場を中心に事業を展開する、ヘルスケアAI分野の先駆者であるEnsoData社とのパートナーシップのもと、診断支援として活用可能なAIベースのPSGアルゴリズムを共同で開発・検証し、NT1診断のさらなる正確性向上と拡張性の確保を目指しています。

血漿分画製剤におけるイノベーションを推進

私たちは、血漿分画製剤（PDT）領域への投資を進めるとともに、開発から供給に至るプロセス全体に最新技術を活用しています。それにより、これまで以上に多くの国で、人々の暮らしを豊かにする血漿分画製剤へのアクセスの拡大を図り、それらを必要とする患者さんの治療体験の向上に注力しています。

血漿分画製剤が患者さんに届くまで

血漿分画製剤領域において80年以上にわたりリーダーシップを発揮してきたタケダは、開発から供給まで一貫した血漿分画製剤のバリューチェーンを構築しています。さらに、20種類を超える独自性のある血漿分画製剤および包括的なケアソリューションからなるポートフォリオを有し、世界80カ国以上の患者さんに製品をお届けしています。こうした治療剤は、希少で複雑かつ慢性的な症状を抱える患者さんの治療に用いられています。その症状の多くは生涯にわたり続くもので、他に治療選択肢がほとんどない、あるいはまったくないことから、その治療の重要性は明らかです。

血漿分画製剤の製造プロセスは長期にわたり、複雑で、かつ多額の投資を必要とします。血漿の提供から治療剤が患者さんに届くまでに、最長で12カ月を要することがあります。タケダのプロセスは、米国および欧州にある270カ所以上のBioLife血漿収集センターを含むグローバルネットワークを通じて、健康な成人の方に血漿をご提供いただくことから始まります。その後、血漿は8つの血漿製造施設のいずれかで処理され、高度な技能を有する当社のチームが、患者さんの命を救い支える治療剤へと変えていきます。

タケダの血漿分画製剤研究開発チームは、血漿収集および製造プロセスの強化から、新たな適応症の追求や患者さんの体験を向上させるイノベーションの創出に至るまで、バリューチェーン全体にわたって取り組んでいます。2025年度には、米国で血漿分画製剤と共に使用するタケダ初の専用医療機器であるHyHub™およびHyHub Duoを導入しました。これらの医療機器は、患者さんや医療従事者からのフィードバックを踏まえて開発されたもので、HYQVIA®（国内製品名：ハイキュービア® 10% 皮下注セット）<一般名：pH4処理酸性人免疫グロブリン（皮下注射）、ポルヒアルロニダーゼ　アルファ（遺伝子組換え）>の投与準備に必要な手順を最大で半減させることにより、投与プロセスを簡便化します。私たちは、免疫グロブリン療法を受ける患者さんの治療負担を軽減するための新たなアプローチも検討しています。次世代の促進型皮下注用人免疫グロブリン（SCIG）であるTAK-881の第2/3相臨床試験では、原発性免疫不全症の患者さんにおいて良好な結果が示されました。TAK-881は、既存の促進型SCIGと比較して、投与に必要な注入量および投与時間を低減しつつ、必要な治療効果を発揮することが確認されています。

医療機器のイノベーションにとどまらず、既存の治療薬を、より多くのいまだ満たされない医療ニーズを有する患者さんにお役立ていただけるよう、その可能性の拡大にも注力しています。

その一環として、ヒト血漿中に含まれるタンパク質である免疫グロブリン（IG）について、続発性免疫不全症（SID）[19]と共に生きる一部の患者さんへの適用の可能性を検討しています。SIDは、がんやその治療の副作用により引き起こされ、特定のがんを抱える患者さんに特に大きな影響を及ぼします。SIDに対する免疫グロブリンは欧州で承認されており、診断率の向上やオンコロジー治療の進化に伴い、SIDに対する治療ニーズは今後拡大していくことが見込まれます。

このような継続的なイノベーションは、タケダの長期的な価値創造における、当社の血漿分画製剤領域の事業の重要性を示しています。そして本事業は、引き続きタケダ全体の事業成長を牽引する重要な要素です。

「血漿分画製剤のバリューチェーン全体にわたる当社の取り組みは、患者さんを中心とした、より強固かつ持続可能で革新的な血漿分画製剤事業の構築につながっています。この事業は、患者さん、献血のドナー、そして私たちが貢献する地域社会に対して、持続的な成長と長期的な価値創出を実現できる体制を整えています。」

ラミー・リアド
プラズマ デライブド セラピーズ
ビジネスユニット
プレジデント

データ・デジタル&テクノロジーを活用し、血漿の一滴一滴を価値につなげる取り組み

血漿なくして、患者さんに血漿分画製剤はお届けできません。

血漿は製造することができず、健康な成人の方からの提供によってのみ得られるため、患者さんの命を救い、人々の暮らしを豊かにする上で欠かせない、希少かつ重要な資源です。だからこそ、BioLife血漿収集センターで血漿提供を行ってくださる方々は実際に人々を救うヒーローだと考えています。

タケダは、提供いただいた血漿一滴一滴の価値を最大限に引き出すため、データ・デジタル&テクノロジー(DD&T)に投資しています。2025年度には、米国のBioLife血漿収集センターにおいて、血漿提供者一人ひとりの体格に応じて血漿提供量を個別化する新たなノモグラム技術の導入を進め、安全性を確保しながら平均採取量を増やせる可能性を高めました。

加えて、AIを活用した「スマート ドナー ケア」プログラムでは、ウェブチャットを用いた自動化と音声アシスタント技術に、人による支援を組み合わせることで、血漿提供者のニーズにリアルタイムで対応し、利用のしやすさの向上につなげています。

この新たなツールの導入により、血漿提供の予約スケジュールの最適化や業務プロセスの改善が進み、チームの業務効率も向上しています。

診断、そして希望への道のり

20代前半で教師としてのキャリアを歩み始めたエヴァさんにとって、それは本来、心躍る人生の新たな一章となるはずでした。ところが実際には、繰り返し体調を崩すつらい日々がこの新しい生活に影を落としていました。

エヴァさんは28歳のときに、原発性免疫不全症の一種である分類不能型免疫不全症(CVID)と診断されます。これは、体を守るのに十分な抗体を免疫系が産生できず、その結果、重い感染症を繰り返し発症しやすくなる慢性疾患です。担当医からは、血漿分画製剤の一つである免疫グロブリン補充療法を含む治療の選択肢が示されました。

現在、エヴァさんはケアチームの支援を受けながら、自宅で病状を管理できるようになっています。「治療の選択肢があることに助けられています。主治医の先生方と一緒に、病状をこれまでよりもうまくコントロールできるようになりました」

エヴァさんのこれまでの道のりについては
こちら(英語)をご覧ください。

「BioLifeの仕事について説明するときには、私たちは日々、人々の人生に変化をもたらしているのだと伝えています。ここで私たちが行うすべての取り組みは、血漿提供者の皆さまの思いを受け取り、安全かつ効率的に、人々の暮らしを豊かにする医薬品へとつなげるためのものです。」

トーマス・バイヤーズ
テキサス BioLife
血漿収集センター マネジャー

製造の効率化と環境負荷の低減

私たちは、血漿分画製剤の製造における環境負荷の低減に向けた取り組みに投資するとともに、安定性、効率性、柔軟性のさらなる向上を図っています。

脱炭素社会の実現に向けてクリーンな熱利用を拡大

2025年度に、ウィーンの血漿分画製剤製造拠点において、AHEAD (Advanced Heat Pump Demonstrator) の稼働を開始しました。AHEADは、オーストリア技術研究所 (AIT) との複数年にわたる協働を通じて開発されたもので、化石燃料を使用せずにプロセス蒸気を発生させます。AHEADの中核にあるのは高温ヒートポンプです。自然冷媒を利用して既存の冷却システムから排熱を回収し、医薬品製造に必要とされる温度を上回る蒸気を生み出します。このアプローチにより、同拠点では年間7カ月以上にわたりCO_2フリー蒸気の生成が可能となり、年間で最大1,600トンの排出量削減、すなわちウィーンの製造拠点における排出量の約80%削減につなげています。

2021年度以降、当社は、米国で新設するすべてのBioLife血漿収集センターをオール電化施設として整備する取り組みを進めてきました。また、既存拠点についても、設備を更新する際には、可能な限りオール電化への改修を進めています。

プラスチックに新たな命を吹き込む

2030年度までの埋立廃棄物ゼロ達成を目標に、当社はジョージア州コビントンにある血漿分画製剤の製造拠点およびBioLife検査ラボと、アラバマ州フーバーにあるBioLife検査ラボにおいて、最先端のバイオメディカルプラスチック廃棄物処理システムを導入しました。これにより、毎年数百万本に及ぶボトルや試験管を滅菌・破砕し、再利用の可能性を検討することが可能になります。こうした拠点内での廃棄物処理により、廃棄資材をプラスチック木材などへ再利用できる可能性があり、埋立処分される資材の削減に寄与することが期待されます。

ロサンゼルスの製造拠点では、乳児ボツリヌス症に対し米国食品医薬品局 (FDA) から承認されている唯一の治療剤、BabyBIG® [ボツリヌス免疫グロブリン静注製剤 (ヒト)] の製造に用いる特別提供のヒト血漿が到着し、従業員は喜びと安堵に包まれました。

当社は、カリフォルニア州公衆衛生局とのパートナーシップのもと、非営利ベースで5年ごとにBabyBIG®を製造しています。

この共同の取り組みにより、過去20年間で3,500人を超える乳児がBabyBIG®による治療を受けることができました。本治療は入院期間の短縮に寄与することが示されており、乳児がより早く家族のもとへ帰ることを可能にしています。乳児に発症する疾患の中でも極めてまれで重篤な疾患に直面する家族に希望をもたらしています。

39%

米国のBioLife血漿収集センターのうち、オール電化の拠点の割合

91%

米国のBioLife血漿収集センターのうち、AIを活用したHVAC (暖房・換気・空調) システムを導入し、電力および天然ガスの使用量を削減している拠点の割合

89%

2016年度から2025年度にかけて、米国BioLife血漿収集センター1拠点当たりにおいて削減したスコープ1および2のGHG平均排出量の割合

未来に備えたタケダを実現

世界は急速に変化しています。患者さんへの価値提供をより迅速かつ柔軟に行うため、「Takami（高見）」プロジェクトを立ち上げました。Takamiは、タケダ全体にわたってエンドツーエンドの業務プロセスを再設計・標準化すると同時に、SAP S/4HANAをグローバルなデジタル基盤として確立する、複数年にわたる変革プログラムです。プロセスの統合と全社データの一元化を通じて、AIを活用したオペレーション、迅速な意思決定、そして生産性の向上を実現するための基盤を構築しています。

デジタル基盤の強化

今後数年にわたり、Takamiでは、製造、サプライチェーン、財務、営業活動、ならびに血漿分画製剤関連の活動を、簡素化・標準化された一連の業務の流れとして統合していきます。さらに、全社におけるAI活用を拡大するために不可欠な、信頼性の高い統合データ基盤の構築も進めていきます。これにより、より精度の高い予測、高度な自動化、リアルタイムの洞察を可能にしています。

TAKAMI 高見

TAKAMIは、「高い」を意味する『TAKA』と、「見る」を意味する『MI』を組み合わせた名称です。より高い視座から全体像を捉え、能力をさらに高めていく、という考え方を込めています。

タケダのパーパス実現を後押し

Takamiは、業務プロセスの再設計やデータの統合、AIを活用した洞察の提供を通じて、バリューチェーン全体の業務効率を高めます。これにより、より早く患者さんに価値をお届けできるようになります。

血漿の生産
より精度の高い予測とAIを活用した計画立案により、供給の信頼性を高めるとともに、在庫の最適化を実現します。

調達
支出状況の可視性の向上、予測分析により、調達の有効性（調達判断の質と実効性）を高め、コスト管理の高度化を図ります。

サプライチェーン
統合されたデータとAIを活用した計画機能により、部門間の連携を強化し、変化への対応力とレジリエンスを高めます。

品質
単一のデジタルビューとAIを活用した洞察により、情報の追跡性が向上し、製品出荷判定が迅速化されます。

製造
設備状況の可視性が高まり、保守計画の精度が向上することで、設備停止時間とコストの削減につながります。

財務
会計処理の自動化とプロセスの標準化により、より迅速で信頼性の高い報告が可能になります。

サステナビリティ
データ品質と透明性の向上により、エネルギー効率および資源の利用効率の改善に役立ちます。

患者さんにいち早く価値をお届けする

タケダの変革は、研究開発ラボにも及んでいます。AIを軸に、エコシステムやテクノロジー、そしてそれらを支える能力を変革することで、データの活用方法を根本から見直します。データの活用方法を見直すことで、より的確に開発品パイプラインの優先順位付けを行い、開発を加速して開発サイクルを短縮し、より多くの新薬承認申請をいち早く行っていくことが可能になります。

テクノロジーを活用した当社の研究開発の詳細は、8ページをご覧ください。

「Takamiは、次世代のタケダを支えるデジタル基盤を構築しています。エンドツーエンドの業務プロセスを再設計し、全社データを統合するとともに、AIを全社規模で活用可能にすることで、生産性の向上、意思決定の迅速化を実現し、患者さんにより良い成果を届けるために、より多くの経営資源を振り向けることを可能にします。」

ガブリエレ・リッチ
チーフ データ&テクノロジー オフィサー

財務情報

堅調な財務実績と規律ある資本配分により、最先端のイノベーションへの投資が可能となります。そうすることで患者さんに対してより優れた医療を迅速かつグローバルに提供するという私たちの成長可能性を引き出すとともに、株主の皆さまに対して持続的な還元を行ってまいります。

以下では、短期的に強固な基盤を構築し、その上で中長期的に成長加速を実現することを目的とした「Horizon 1およびHorizon 2」という枠組みに基づき、当社が財務上の重要事項をどのように管理しているかをご紹介します。

CFOからのメッセージ 40
2025年度 財務実績 42
2026年度 業績予想 43

チーフフィナンシャルオフィサー(CFO)からのメッセージ

ステークホルダーの皆様へ

2025年度は、当社にとって重要な転換点となる一年でした。代表取締役社長CEOからのメッセージにもあるとおり、当社は、後期開発パイプラインにおいて着実な進展を遂げるとともに、将来の成長を支える新製品上市に向けた準備や、デジタル技術の活用を含む組織能力の強化に取り組んでまいりました。規律ある事業運営と財務管理のもと、これらの取り組みを持続的な成長の実現へ着実に結びつけてまいります。

当社は、株主の皆様にとっての価値創出を示す重要な指標として株主総利回り(TSR)を一層重視し、長期的な業績成長の実現と、安定的な株主還元の確保に取り組んでまいります。

過去数年間、研究開発パイプラインの再構築や開発・上市能力の強化は大きく進展したものの、これらの成果は、近年の特定の医薬品における独占販売期間満了による大幅なマイナス影響も相まって、まだ財務収益として顕在化していません。そのため、当社のTSRも安定的かつ強い現金創出力と、それを原資とした累進配当によって支えられてきましたが、持続的なTSR向上のためには、累進配当の方針を維持しつつ、確実に利益成長を実現することが不可欠です。こうした利益成長は、売上収益の拡大、利益率の改善、そして資本コストを上回るリターンが見込まれる機会への再投資を通じて実現していきます。

このような方針のもと、当社は「Horizon 1」および「Horizon 2」という時間軸に基づき、事業および財務上の優先事項を推進しています。短期的に強固な成長基盤を構築し、その上で中長期的な成長の加速を目指します。

Horizon 1は、コスト構造の再構築を進めながら、次のHorizon 2での成長加速につながる明確な成果の創出に注力する、基盤構築と変革のフェーズです。この期間においては、新製品の上市、後期開発パイプラインのさらなる進展、そしてデジタル技術を活用した組織能力の強化に重点的に投資します。この段階における最優先事項は、財務の健全性を維持しながらも、これらの取り組みへの投資を着実に実行することです。そのために、規律ある投資判断、業務プロセスや働き方の最適化、ならびに先進的なデジタル技術の活用を通じて、Core営業利益への影響を最小限にとどめながら必要な資源を確保してまいります。

また、この期間には、主に償却費および事業構造再編費用の減少により、財務ベース営業利益の改善を見込みます。自己資本利益率(ROE)を5%以上へ回復させることは、累進配当の方針を持続する上で重要なマイルストンであるとともに、中長期的な資本効率指標の改善に向けた道筋を示すものです。

当社の強い現金創出力により、負債返済や株主還元といった財務コミットメントを果たしながら、この変革期においても継続的な投資を可能とする柔軟性を確保します。この成長段階における厳格な財務規律は、中長期的な成長の加速による価値創出のための基盤を構築する上で不可欠です。

Horizon 2では、新製品のグローバル展開と後期開発パイプラインからの上市が進むことで売上収益成長の加速、利益率の拡大、さらにはフリー・キャッシュ・フローおよび資本効率性指標の改善を目指します。Horizon 1で実施する変革とコスト構造の見直しは、営業レバレッジを高め、次の新製品群が利益貢献するに伴って、Core営業利益率をより速いペースで拡大することを意図しています。

より効率的な事業運営と再構築したコスト構造のもとで、売上収益の拡大をより直接的に利益拡大へ結びつけ、Core営業利益率30%台前半から半ばへの改善を目指します。また、調整後純有利子負債/調整後EBITDA倍率を2倍とする目標を軸に財務規律を保ち、イノベーションと事業効率性を追求する投資と持続的な株主還元を両立します。資本の投下にあたっては、資本コストを大幅に上回る投資収益率が見込まれる機会を選別的に追及し、長期的に投下資本利益率(ROIC)およびROEの改善を推進します。

これら2つのHorizonを通じて一貫しているのは、成長に向けた再投資、株主還元、そして健全なバランスシートの維持を実現する規律を持った資本配分であり、これにより、短期的な業績改善と長期的な企業価値創出の双方を目指します。

当社の継続的な投資と、その先にあるイノベーション、そして企業理念の実現に向けた歩みを支えてくださるすべてのステークホルダーの皆様の変わらぬご信頼とご支援に、深く感謝申し上げます。

古田 未来乃
取締役　チーフ フィナンシャル オフィサー

二つの成長段階を通じた厳格な財務規律の徹底

当社の成長ロードマップは、2つの戦略的な成長段階 (Horizon) で構成されています。Horizon 1は成長エンジンの構築に投資する期間、Horizon 2は成長を加速させる期間と位置付けています。これら2つのHorizonを通じて、一貫して規律ある資本配分を行い、資本コストを大幅に上回る投資収益率が見込まれる投資機会を選別的に追求し続け、成長に向けた再投資、株主還元、健全なバランスシートの維持を実現し、長期的かつ持続的な企業価値創造を支えていきます。

HORIZON 1: 成長に向けた変革

競争力の強化と成長エンジンの構築

- 新製品の規模拡大に伴い、売上収益成長へ回帰
- 優先順位に沿った意思決定によりCore営業利益を維持
- 財務ベース利益の改善およびROE 5%以上を達成
- 強固な調整後フリー・キャッシュ・フローを維持し、負債圧縮を推進

HORIZON 2: 成長の加速

長期的な収益性の向上と患者さんへの価値創出

- 新製品を原動力とした力強い売上収益成長を実現
- Core営業利益率を30%台前半から半ばへ拡大
- 資本効率指標を大幅に改善
- さらなる成長に向け、ターゲットを絞った投資を推進

2025年度財務実績

当社の2025年度のCore売上収益は4兆5,057億円（283億米ドル†）となり、実勢レート（AER）ベースで1.6%減少、恒常為替レート（CER）ベースで2.6%減少しました。売上収益の減少はVYVANSE®（国内製品名：ビバンセ® 一般名：リスデキサンフェタミンメシル酸塩）の独占販売期間満了（LOE）による影響が主な要因ですが、成長製品・新製品の伸びが一部相殺しました。2025年度の成長製品・新製品の売上収益は2兆3,133億円（145億米ドル）となり、CERベースで+4.5%の成長、売上収益全体に占める割合は50%を超えました。

Core営業利益は、効率化プログラムを通じた営業経費節減が寄与し、CERベースで0.9%減少し、1兆1,725億円（74億米ドル†）となりました。2024年度に開始した効率化プログラムにより、年換算で約3,000億円のコスト削減を実現しました（2026年3月31日時点）。財務ベースの営業利益は、AMITIZA®（ルビプロストン）の反トラスト訴訟に係る訴訟引当金の計上によりAERベースで前年同期比△98.2%と大幅に減少しました。

Core EPSは517円となり対前年度で増加しました。これは、繰延税金資産の回収可能性の見直しに起因する実効税率の改善を反映しています。一方で、財務ベースのEPSは訴訟引当金の影響を受け、△97円となりました。なお、当社は評決後の各種申立ておよび控訴を行う予定であり、当社の事業戦略、成長モメンタムおよび株主還元に関する基本的な方針に変更はありません。

調整後フリー・キャッシュ・フローは、見通しどおりの6,845億円となりました。これには、1兆円を超える堅実な営業キャッシュ・フローと、約4,100億円の資本的支出および事業開発投資（オンコロジー領域でのパートナーシップに関連してInnovent Biologics社に支払った12億米ドルの契約一時金を含む）が反映されています。調整後純有利子負債/調整後EBITDA倍率は、2026年3月31日時点で2.6倍となりました。

† 便宜上、1米ドル=159.08円で計算しています。
‡ 「国際会計基準に準拠しない財務指標」の定義は50ページを参照ください。

2025年度 財務ベース業績

（億円、EPSおよび配当以外）	2024年度	2025年度	AERベース 増減額	AERベース 増減率(%)	CERベース 増減率(%)	（百万米ドル、EPS以外）2025年度 便宜的な米ドル換算
国際会計基準（IFRS）に準拠した財務指標						
売上収益	45,816	45,057	△758	△1.7%	△2.7%	28,324
営業利益	3,426	62	△3,364	△98.2%	—	39
当期利益（△は損失）（親会社の所有者持分）	1,079	△1,524	△2,603	—	—	△958
EPS（円）	68	△97	△165	—	—	△0.61
国際会計基準（IFRS）に準拠しない財務指標‡						
Core売上収益	45,798	45,057	△741	△1.6%	△2.6%	28,324
Core営業利益	11,626	11,725	98	0.8%	△0.9%	7,370
Core当期利益(親会社の所有者持分)	7,756	8,141	385	5.0%	2.9%	5,118
Core EPS（円）	491	517	26	5.2%	3.1%	3.25
キャッシュ・フローと配当						
営業活動によるキャッシュ・フロー	10,572	10,414	△158	△1.5%	—	—
調整後フリー・キャッシュ・フロー‡	7,690	6,845	△844	△11.0%	—	—
一株当たり配当金（円）	196	200	4	—	—	—

成長製品および新製品

2025年度 売上収益
2兆3,133億円
（145億米ドル†）

総売上収益の51%
+4.5%（CERベース）

	消化器系疾患		希少疾患		血漿分画製剤（PDT）		オンコロジー		ワクチン		ニューロサイエンス（神経精神疾患）
売上収益比率	31%		17%		23%		13%		1%		9%
CERベースの増減率	+3.1%		△0.3%		+1.9%		+2.0%		+5.1%		△27.2%
製品	Entyvio/エンタイビオ		タクザイロ		免疫グロブリン製剤		Fruzaqla/フリュザクラ		Qdenga		
売上収益（億円）/CERベースの増減率	9,580	+4.2%	2,239	△0.4%	7,906	+4.1%	551	+14.6%	408	+10.7%	
製品	Eohilia		リブテンシティ		アルブミン製剤		アルンブリグ				
売上収益（億円）/CERベースの増減率	88	+63.2%	469	+41.0%	1,403	△2.1%	369	+0.2%			
製品			アジンマ								
売上収益（億円）/CERベースの増減率			120	+65.1%							

2026年度業績予想：タケダにとって成長に投資する年

2026年度の売上収益見通し（Coreベース、CER）を「一桁台前半%の減少」と見込んでいるのは、新製品への転換期において、成熟製品ポートフォリオのマイナス影響が生じることを反映したものです。Core営業利益については、CERベースで5%から8%の減少を見込んでいます。新製品上市および研究開発への大規模な投資を織り込むものの、トランスフォーメーション・プログラムによる経費節減効果が一部相殺すると想定しています。本プログラムは、業務の効率化、実行力の強化、ならびに将来の成長の実現を目的とした全社的な取り組みであり、本プログラムに注力することで、2026年度に約1,000億円、2028年度までに年換算で約2,000億円以上の経費節減効果を見込んでいます。

これらの投資は、オベポレクストンおよびrusfertideを確実に上市させ、ザソシチニブの新薬承認申請の提出を後押しするものです。加えて、TAK-928およびTAK-921を含む後期開発段階のパイプラインプログラムへの投資も継続していきます。

財務ベース営業利益は、前年度のAMITIZAに係る訴訟引当金の計上およびVYVANSEの償却期間が2026年1月に終了したことによる増益影響により前年度から大幅に増加することを見込んでいますが、主にトランスフォーメーション・プログラムに伴う1,700億円の事業構造再編費用が一部相殺要因となる見通しです。Core EPSは2025年度にCore EPSを押し上げていた有利な税務ポジションの反動により、CERベースで10%台半ばの減少を見込んでいます。財務ベースのEPSは104円と予想しています。

調整後フリー・キャッシュ・フローは、6,500億円~7,500億円の安定的な水準を見込んでいます。あわせて、1株当たりの配当金を204円へ増配する予定です。

（億円、EPSおよび配当以外）	2025年度実績	表予想（2026年5月	増減額	増減率（%）	2026年度マネジメントガイダンスCore増減率（CERベース）
国際会計基準（IFRS）に準拠した財務指標					
売上収益	45,057	46,400	1,343	3.0%	—
営業利益	62	4,200	4,138	—	—
EPS（円）	△97	104	201	—	—
国際会計基準（IFRS）に準拠しない財務指標†					
Core売上収益	45,057	46,400	1,343	3.0%	一桁台前半%の減少
Core営業利益	11,725	11,600	△125	△1.1%	5%~8%の減少
Core EPS（円）	517	472	△45	△8.7%	10%台半ばの減少
キャッシュ・フローおよび配当					
調整後フリー・キャッシュ・フロー†	6,845	6,500-7,500	—	—	—
一株当たりの配当金（円）	200	204	4	2.0%	—

† 「国際会計基準に準拠しない財務指標」の定義は50ページを参照ください。

付録

本報告書の考え方 45
2025年度 企業理念に基づく指標 46
法的免責事項 48
国際会計基準に準拠しない財務指標 50
略語一覧 53
後注 54

本報告書の考え方

- 本報告書は、2025年度におけるタケダの戦略、業績、およびステークホルダーと社会への影響をまとめたものです。
- すべての内容は社内の報告に基づいて作成されています。外部の情報を使用した場合は、その旨を本文中に明記しています。
- 各データは、当社独自の業務に加え、取引先、顧客、その他のビジネスパートナーとの活動に基づいて数値化されています。
- 本報告書はタケダの全ステークホルダーに向けて作成されています。
- 本報告書で取り上げる項目は、その重要性、すなわちステークホルダーや当社がサービスを提供する地域社会に与える、または与え得る影響を踏まえて、選定しています。
- 本報告書に掲載している写真の一部は、レポートの体裁やデザインに合わせるため、生成AIを用いて画像の拡張や色調整などの編集を行っています。全体を生成AIで作成した写真はありません。

対象範囲と規定

別段の記載がない限り、本報告書の対象範囲は以下のとおりです。
- 武田薬品工業株式会社とその連結子会社の活動を対象としています。
- 年次データは、タケダの2025年度（2025年4月1日~2026年3月31日）を対象としています。
- 財務実績データは、タケダの主要な報告通貨である日本円で表示していまが、一部のデータは米ドルで表示される場合があります。

また、以下の点に留意してください。
- 一部の数値は四捨五入されており、割合（%）は四捨五入された数値で計算されている場合があります。

便宜的な米ドル換算

本報告書では、特に断りのない限り、読者に対して便宜的に表示するためのものであり、ニューヨーク連邦準備銀行によって認証されている2026年3月31日時点の換算レート「Noon Buying Rate：1米ドル=159.08円」で換算しています。便宜的な米ドル換算に用いられている換算レートおよび方法は、当社の連結財務諸表の作成で用いられた国際会計基準（IFRS）に準拠した換算レートおよび方法とは異なります。また、これらの米ドル換算は、円貨額が上記もしくはそれ以外の換算レートを用いて米ドルへ転換できるということを意味するものではありません。

報告の枠組みと開示情報

本報告書の他に、当社は以下のような規制関連情報を開示しています。
- 日本の金融庁に提出した有価証券報告書
- 米国証券取引委員会に提出したForm 20-F年次報告書

これらの規制当局への提出書類に含まれる財務諸表は、いずれも国際会計基準審議会（IASB）が公表する国際会計基準（IFRS）に基づいて作成しています。
タケダのウェブサイトでは、本報告書とは別に、サステナビリティに関する情報を公開し、ESGに関する優先事項や取り組みをお伝えしています。こうした報告は、報告書の作成に関してタケダが自主的に設定している以下のような枠組みおよび基準に基づいて作成されています。
- 統合報告フレームワーク（IFRS）
- サステナビリティ会計基準審議会（SASB）（具体的には、SASBのバイオテクノロジー&製薬サステナビリティ会計基準）
- バイオファーマ投資家向けESGコミュニケーション・ガイダンス
- 国連グローバル・コンパクト（UNGC）の10原則

ESGにおける重点課題および取り組みに関する詳細情報は、以下の文書を含め、当社のウェブサイトに掲載している「サステナビリティ開示情報」でご覧いただけます。
- 2026年ESGデータブック
- 2026年SASBインデックス報告書
- 2026年世界経済フォーラムインデックス報告書
- 国連グローバル・コンパクト（UNGC）インデックス報告書

その他の開示情報については、以下をご覧ください。
- ポジションペーパー
- 患者団体に関する情報開示（英語）
- 欧州製薬団体連合会（EFPIA）ディスクロージャー・コード・レポート（英語）

外部評価

	スコア・レーティング	説明
CDP気候変動	A	4年連続でAリスト企業に選定（2025年評価、2024年度実績に基づく）
FTSE4Good	非開示	2025年にFTSE4Goodインデックス・シリーズ構成銘柄に選定
ISS ESGコーポレート・レーティング	B	非常に高い（Very High）透明性を有する企業としての評価を獲得
サステナリティクスESGリスクレーティング	Low risk	2026年6月時点

この図表には、主要なESG評価機関の基準に照らし合わせたタケダの最新スコアとランクを掲載しています。なお、評価機関は毎年必ず評価を実施しているわけではないため、スコアは、各評価機関の最新の評価結果に基づくものとなっています。

ステークホルダーエンゲージメント

当社は、非財務課題に関して主要なステークホルダーとの対話を継続的に行い、当社の取り組みおよび情報開示が、ステークホルダーの期待およびタケダの価値観と整合するよう努めています。また、今後想定される新たなESG関連規制に基づく情報開示への対応に向けて、ESGのマテリアリティ評価を更新する予定です。

2025年度 企業理念に基づく私たちの指標の結果

これまで、企業理念に基づく私たちの指標は、「世界中の人々の健康と、輝かしい未来に貢献する」という存在意義の実現に向けて、患者さん、従業員、そして地球に対するコミットメントに対する進捗を示してきました。

これらの指標は、持続的な成長と長期的な価値創造を支えるものであり、タケダの成功は財務実績だけでなく、社会へのインパクトや信頼によっても測られるという考えを反映してきました。

2026年度より、タケダは「企業理念指標フレームワーク」に基づく報告を終了しますが、引き続きESGデータブックを通じて、サステナビリティに関する主要なデータおよび情報開示をおこなってまいります。

2024年度、2025年度の数値は、KPMGあずさサステナビリティ株式会社による第三者保証(限定保証)を受けています。保証された数値の詳細はそれぞれ2025年ESGデータブック、2026年ESGデータブックをご参照ください。

すべての患者さんのために

指標	2024年度	2025年度	ハイライト
医薬品候補マイルストーンの達成 薬事承認件数およびピボタル臨床試験開始件数	29	33	2025年度は、パイプラインにおいて大きな進展を果たしました。5つの主要地域で23件の薬事承認を取得したほか、10件のピボタル試験(承認取得に向けた重要な臨床試験)の開始も実現しました。小児試験を含む複数の疾患領域にわたるピボタル試験プログラムを前進させ、より多くの患者さんに新たな治療選択肢を届けるための意義ある一歩を踏み出しました。加えて、主力製品が各地域で新たな適応症の承認を取得したことにより、世界中の患者さんの医薬品へのアクセスを加速し、いまだ満たされていない医療ニーズの対応に向けても前進しました。
臨床試験結果の公開 公開されている登録サイトに結果概要が適切なタイミングで公開された臨床試験の割合	100%	100%	
医薬品の持続的な安定供給 指定納期に基づき発注数量通りに出荷した注文書の割合	99.5%	99.6%	
健全な製造工程の維持 重要な指摘事項のなかった規制当局による査察の割合	100%	100%	
成長製品・新製品のアクセス向上 償還を通じて患者さんが製品にアクセスできる主要市場の数	LIVTENCITY®: 9 ADZYNMA: 3 FRUZAQLA®: 4	LIVTENCITY®: 9 ADZYNMA: 4 FRUZAQLA®: 8 EOHILIA®: 1	
低・中所得国および医療制度が発展途上にある国における医薬品アクセスプログラムの強化 資力ベースの患者支援プログラムに新規に登録した患者さんの数	1,975	2,104	

ともに働く仲間のために

指標	2024年度	2025年度	ハイライト
従業員エンゲージメントの向上 従業員体験アンケートにおける、エンゲージメントに関する質問への回答の平均スコア(尺度:1〜100)	76	79	2025年度の従業員エンゲージメントに関する結果は、前年度を上回りました。特に、タケダで働くことへの誇りや、タケダを他者に勧めたいという意向が高まっています。ウェルビーイング指標の改善は、ストレス管理の向上や、仕事から意識的に離れてリフレッシュする時間の確保など、ワークライフバランスの改善を反映しています。また、会社がウェルビーイングを重要な優先事項として位置付けているという認識も高まりました。一方で、アジリティ(変化への迅速な対応力)は引き続き改善に向けた重点領域です。
従業員の心身の健康(ウェルビーイング)の向上 従業員体験アンケートにおける、ウェルビーイングに関する質問への回答の平均スコア(尺度:1〜100)	68	70	
多様性の推進 タケダ全体のジェンダーの内訳	女性: 53% 男性: 46% その他/ノンバイナリー: 0.14%	女性: 53% 男性: 47% その他/ノンバイナリー: 0.2%	

いのちを育む地球のために

指標	2024年度	2025年度	ハイライト
スコープ1および2の温室効果ガス排出量の削減 排出量の削減率（2016年度比）	55%	58%	SBTiの認定を受けた温室効果ガス排出量削減目標の達成に向けて着実に前進しています。スコープ1およびスコープ2について、2030年度までに65%、2035年度までに90%削減すること、スコープ3については、2030年度までに25%、2040年度までに90%削減することを目指しています。これらの目標達成に向けて、電化、エネルギー効率の向上、再生可能エネルギーの調達、より低炭素な輸送・流通、さらに、サプライヤーとの継続的なエンゲージメントを推進しています。 廃棄物処理および水資源使用の効率化とそのために必要な技術の導入や、包装材への再生材の使用拡大を通じて、自然資本に関する目標についても引き続き進展しています。
スコープ3の温室効果ガス排出量の削減[20] 排出量の削減率（2022年度比）	7%	10%	
埋め立て廃棄物の削減 埋め立て以外で処理された廃棄物の割合	75%	74%	
淡水資源の保全 淡水取水量の削減率（2019年度比）[10]	8.6%	6%	
森林認証素材またはリサイクル素材による環境に配慮した包装の実現 二次および三次包装用の紙・板紙に対する、リサイクル素材または持続可能な森林認証を持つ素材の割合	62%	68%	

データ・デジタル&テクノロジー

指標	2024年度	2025年度	ハイライト
医療従事者へのパーソナライズされたデジタル体験の強化（Takeda ID） Takeda IDに登録している医療従事者の数	51,412	58,951	2025年度は、汎用的な生成AIアシスタントから、業務領域に特化し、業務プロセスに組み込まれたAIエージェントへの投資を拡大する方向へと重点を移しました。この転換により、多くの従業員にとってツールと業務の関連性が高まり、業務の自然な流れの中で生成AIを活用しやすくなりました。この指標に加え、成功事例（17ページ参照）からも、全社的に生成AIの活用が広がっていることが示されています。
従業員によるAIとオートメーションの活用 2026年3月31日時点で生成人工知能（GenAI）ツールを積極的に使用している従業員の割合	46.6%	63.4%	
先進的なテクノロジーに精通した人材のスキルアップ[21] 2025年度に先進的なデータとデジタルに関するトレーニングに1回以上参加した従業員の割合	N/A	30.9%	

事業の成長

指標	2024年度	2025年度	ハイライト
ビジネスの成長 成長製品・新製品のCore売上収益成長目標の達成率	87.9%	49.2%	詳細はこのレポートの「財務情報」をご参照ください。

免責事項

重要な注意事項

本注意事項において、「報告書」とは、本報告書に関し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並びに一切の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。本報告書(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。本報告書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年証券法の登録又は登録免除の要件に基づいて行うものを除き、米国において有価証券の募集は行われません。本報告書は、(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あります。

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。本報告書において、「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。

本報告書に記載されている製品名は、武田薬品又は各所有者の商標又は登録商標です。

将来に関する見通し情報

本報告書および本報告書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武田薬品の将来の事業、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)」、「であろう(would)」、「かもしれない(could)」、「予想される(anticipates)」、「見込む(estimates)」、「予想する(projects)」、「予測する(forecasts)」、「見通し(outlook)」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、実際の結果は、将来見通し情報において明示又は暗示された将来の結果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並びに国際貿易関係に関する状況を含む武田薬品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、薬価、税金、関税その他の貿易関連規則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、新製品及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、温室効果ガス排出量の削減又はその他環境目標の達成を可能にする武田薬品の環境・サステナビリティに対する取り組みの成功、人工知能(AI)を含むデジタル技術の統合をはじめとする、業務効率化、生産性向上又はコスト削減に向けた武田薬品の取り組み、その他の事業再編に向けた取り組みが、期待されるベネフィットに寄与する程度、武田薬品のウェブサイト(www.takeda.com/jp/investors/sec-filings-and-security-reports/)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並びに武田薬品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、本報告書に含まれる、又は武田薬品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、本報告書における武田薬品の経営結果及び情報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、保証又は見積もりではありません。

財務情報及び国際会計基準に準拠しない財務指標

武田薬品の財務諸表は、国際会計基準(以下、「IFRS」)に基づいて作成されております。本報告書および本報告書に関して配布された資料には、Core売上収益、Core営業利益、Core当期利益、Core EPS(親会社の所有者帰属分)、CER(Constant Exchange Rate:恒常為替レート)ベースの増減、純有利子負債、調整後純有利子負債、EBITDA、調整後EBITDA、フリー・キャッシュ・フロー、調整後フリー・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。当社経営陣は業績評価並びに経営及び投資判断を、IFRS及び本報告書に含まれるIFRSに準拠しない財務指標に基づいて行っています。IFRSに準拠しない財務指標においては、最も良く対応する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)。投資家の皆さまにおかれましては、IFRSに準拠しない財務指標につき、その定義と、これらに最も良く対応するIFRS準拠財務指標との調整表については、武田薬品の2025年度決算発表プレゼンテーション資料に含まれる財務補足資料をご参照くださいますようお願い申しあげます。

臨床試験に関する用語

本報告書における臨床試験に関して、(1)「プルーフ・オブ・コンセプト(POC)」とは、ピボタル試験または後期開発プログラムを開始するのに十分な臨床データが得られたことを意味します。(2)臨床試験データの「読み出し」とは、以下いずれかの場合を指します:(a)該当する臨床データの取得、(b)取得した臨床データに対する必要な分析およびレビューの完了、(c)(要請される場合または通常の慣例や実務慣行に基づく場合)取得したデータについて該当する規制当局との協議。読み出しが複数のPOC試験に関連する適応症クラス(例:固形がん)を指す場合は、以下のいずれか早い方のタイミング:(x)当該適応症クラス初めてのPOC達成、または(y)当該適応症クラスにおける全てのPOC試験の結果を取得

医療情報

本報告書および本報告書に関して配布された資料には、製品に関する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なく、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を勧誘、宣伝又は広告するものではありません。

国際会計基準に準拠しない財務指標

Core 財務指標

当社グループのCore売上収益、Core営業利益、Core当期利益 (親会社の所有者帰属分)、Core EPSをはじめとするCore財務指標は、売却に伴う収益、製品 (仕掛研究開発品を含む) に係る無形資産償却費及び減損損失、その他、非定常的な事象に基づく影響、企業結合会計影響や買収関連費用など、当社グループの中核事業の本質的な業績に関連しない事象による影響を控除しています。Core売上収益は、財務ベースの売上収益から、当社グループの中核事業の本質的な業績に関連しない売上収益に係る影響 (主に、事業売却および清算に係る売上収益および関連する調整) を控除して算出します。Core営業利益は、財務ベースの営業利益から、その他の営業収益及びその他の営業費用、製品 (仕掛研究開発品を含む) に係る無形資産償却費及び減損損失、その他、非資金項目または当社グループの中核事業の本質的な業績に関連しない事象による影響を控除して算出します。Core当期利益 (親会社の所有者帰属分) は、財務ベースの当期利益 (親会社の所有者帰属分) から、Core営業利益の算出において控除された項目、および特別、非定常的な事象に基づく影響、または当社グループの中核事業の本質的な業績に関連しない事象による影響を控除し、これらの調整項目に係る税金影響を控除して算出します。これらの調整項目には、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。Core EPSは、Core当期利益 (親会社の所有者帰属分) を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出します。

当社グループがCore財務指標を表示する理由は、これらの指標が、当社グループの中核事業の本質的な業績に関連しない事象による影響を控除するものであり、当社グループ事業の本質的な業績を理解していただくにあたり有用であると考えているためです。控除される項目には、(i) 前年度から著しく変動する項目、もしくは毎年度発生するものではない項目、または(ii)当社グループの中核事業の本質的な業績の変動とはほぼ相関関係がないと認められる項目が含まれます。同様の指標は、同業他社においても頻繁に使用されていると認識しており、本指標を表示することは、投資家が当社グループの業績を過年度の業績と比較される際だけではなく、同業他社と類似の基準に基づき比較される際にも有用になると考えています。また、当社グループがCore財務指標を表示する理由は、これらの指標が予算の策定や報酬の設定 (CEOおよびCFOのインセンティブ報酬を含む、当社グループの短期インセンティブならびに長期インセンティブ報酬プログラムに係る一定の目標はCore財務指標の結果に関連して設定) に用いられているためです。

CER (Constant Exchange Rate: 恒常為替レート) ベースの増減

CER ベースの増減は、当期の国際会計基準 (IFRS) に準拠した業績またはCore財務指標 (Non-IFRS) について、前年同期に適用した為替レートを用いて換算することにより、前年同期との比較において為替影響を控除するものです。ただし、超インフレが発生し、IAS第29号「超インフレ経済下における財務報告」が適用されている子会社の業績についてはCERベースの増減調整は行わないこととし、これら子会社に係るCERベースの増減はIAS第29号に基づいて算出しています。

当社グループがCERベースの増減を表示する理由は、変動する為替レートが当社グループの事業に与える影響を踏まえ、為替影響がなかった場合の経営成績の増減について投資家に理解していただくにあたり有用であると考えているためです。CERベースの増減は、当社グループの経営陣が経営成績を評価するに際して使用する主な指標になっています。また、製薬業界における各社が為替影響を調整した同様の業績指標を頻繁に用いているため、証券アナリスト、投資家その他の関係者が各社の経営成績を評価するに際しても、本指標が有用であると考えています。

ただし、CERベースの増減の有用性には、一例として次の限界があります。例えば、CERベースの増減は、前年度においてIFRSに準拠した業績を算定するために用いた為替レートと同一の為替レートを用いますが、そのことは必ずしも、当年度の取引が前年度と同一の為替レートで実施され得た、あるいは計上され得たことを示すものではありません。また、類似の名称の指標を用いている同業他社が、当社グループとは異なる方法で指標を定義し、算定している可能性があるため、そのような指標との比較可能性に欠け得るものです。したがって、CERベースの増減はIFRSに準拠して作成、表示された業績と切り離して考慮してはならず、また、これらの代替と捉えてはならないものです。

フリー・キャッシュ・フローおよび調整後フリー・キャッシュ・フロー

当社グループのフリー・キャッシュ・フローは、営業活動によるキャッシュ・フローから有形固定資産の取得による支出を控除したものです。調整後フリー・キャッシュ・フローは、営業活動によるキャッシュ・フローから、有形固定資産の取得による支出、無形資産の取得による支出、投資の取得による支出(公正価値ヒエラルキーのレベル1に区分される債券投資の取得による支出の控除後)、関連会社株式の取得による支出、事業の取得による支出(取得した現金及び現金同等物の純額の控除後)およびそれらに実質的に関連または類似していると見做されるその他の支出を控除した上で、有形固定資産の売却による収入、投資の売却・償還による収入(公正価値ヒエラルキーのレベル1に区分される債券投資の売却・償還による収入の控除後)、関連会社株式の売却による収入、事業の売却による収入(処分した現金及び現金同等物の純額の控除後)を加味し、さらに、当社グループが即時的または一般的な業務用に使用できないいかなるその他の現金の支出入を調整し、算出しています。

当社グループがフリー・キャッシュ・フローおよび調整後フリー・キャッシュ・フローを表示する理由は、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流動性についての同様の指標として、これらの指標が投資家にとって有用であると考えているためです。調整後フリー・キャッシュ・フローは、流動性要件を満たす能力を測り、資本配分方針をサポートする指標として流動性及びキャッシュ・フローの評価を行うに際して、当社グループの経営陣によっても使用されています。

また、フリー・キャッシュ・フローおよび調整後フリー・キャッシュ・フローは、投資家が、当社グループの戦略的な買収や事業の売却がどのようにキャッシュ・フローや流動性に貢献するかを理解される上で有用であると考えています。

投資家にとってのフリー・キャッシュ・フローおよび調整後フリー・キャッシュ・フローの有用性には、一例として次の限界があります。例えば、(i) 同業他社を含め、用いられている類似の名称の指標との比較可能性に欠け得るものです、(ii) 当社グループの、資本の使用又は配分を必要とする現在及び将来の契約上その他のコミットメントの影響は反映されていません、(iii) 投資の売却・償還による収入、事業の売却による収入(処分した現金及び現金同等物の純額の控除後)は、中核である継続的な事業からの収入を示すものではありません。フリー・キャッシュ・フローおよび調整後フリー・キャッシュ・フローは、IFRSに基づく指標である営業活動によるキャッシュ・フロー及びその他の流動性指標と切り離して考慮してはならず、また、これらの代替と捉えてはならないものです。IFRSに準拠した指標の中で、フリー・キャッシュ・フローおよび調整後フリー・キャッシュ・フローは営業活動によるキャッシュ・フローが最も類似します。

EBITDAおよび調整後EBITDA

当社グループにおいて、EBITDAは、法人所得税費用、減価償却費及び償却費、ならびに純支払利息控除前の連結当期利益を指します。また、調整後EBITDAは、減損損失、その他の営業収益及びその他の営業費用(減価償却費及び償却費ならびに減損損失を除く)、金融収益及び費用(純支払利息を除く)、持分法による投資損益、株式報酬に係る非資金性の費用を含むその他の非資金性項目、および売却した製品に係るEBITDA、企業結合会計影響や買収関連費用などの当社グループ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。

当社グループがEBITDA及び調整後EBITDAを表示する理由は、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、投資家にとって有用であると考えているためです。 当社グループは、調整後EBITDAを主に財務レバレッジをモニターするために使用しています。また、調整後EBITDAは、継続的な事業に関連しない特定の事象(変化に富み予測が困難である一方で、経営成績に重大な影響を与える可能性があり、一定期間にわたる業績を一貫性をもって評価することが困難な事象)から生じる不透明さを排除することから、投資家にとって、事業の動向を把握するに際して有用な指標であると考えています。

投資家にとってのEBITDA及び調整後EBITDAの有用性には、一例として次の限界があります。例えば、(i) 同業他社を含め、用いられている類似の指標との比較可能性に欠け得るものです。また、(ii)企業買収や無形資産の償却による影響などを含む、当社グループの業績、価値又は将来見通しの評価において重要とみなされる可能性のある財務情報や事象が除外されています。(iii) 将来にわたって継続的に発生する可能性のある項目又は項目の種類が除外されています。(iv) 投資家が当社グループの業績を理解する上で重要とみなす可能性のあるすべての項目が含まれていない、又は、重要とみなさないであろうすべての項目が除外されていない場合があります。EBITDAおよび調整後EBITDAは、IFRSに準拠した指標である営業利益、当期利益、その他の業績指標と切り離して考慮してはならず、また、これらの代替と捉えてはならないものです。IFRSに準拠した指標の中で、EBITDAおよび調整後EBITDAは、当期利益が最も類似します。

純有利子負債および調整後純有利子負債

当社グループは、純有利子負債を連結財政状態計算書上の社債及び借入金の簿価に現金及び現金同等物のみを調整したものと定義しており、当社グループの調整後純有利子負債は、次のとおり算出して 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非流動部分合計を計算します。その上で、(i) 当四半期期首時点に残存する外貨建て負債を直近12ヶ月の期中平均レートを用いて換算し、当四半期中に計上した新規の外貨建て負債および償還した既存の外貨建て負債については対応するスポットレートを用いて換算し、当社グループの経営陣が当社グループ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) 当社グループの劣後特約付きハイブリッド債について、その株式に似た特徴を踏まえ、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きエクイティクレジットを適用しています。この数字から、ワクチン運営および売上債権の売却プログラムに関係して当社が第三者に代わり一時的に保有している現金を除いた現金及び現金同等物、およびその他の金融資産に計上され公正価値ヒエラルキーのレベル1に区分される債券投資を控除し、調整後純有利子負債を算出しています。

当社グループが、純有利子負債および調整後純有利子負債を表示する理由は、当社グループの経営陣が、当社グループの現金及び現金同等物控除後の負債をモニター及び分析するためにこれらの指標を使用し、また当社グループ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、投資家にとって有用であると考えているためです (なお、調整後純有利子負債および調整後純有利子負債/調整後EBITDA倍率は、当社グループの流動性の指標を表すものではないことにご留意ください)。
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。 特に、Shire社買収に伴い、投資家、アナリストおよび格付機関は、当社グループの (調整後純有利子負債/調整後EBITDA倍率で表される) 財務レバレッジを綿密にモニターしています。格付機関が本指標を特に重視していることから、これらの情報は、当社グループの財務レバレッジだけではなく、格付機関が当社グループの信用力評価にあたって財務レバレッジの水準をどのように評価しているかについて、投資家が理解していただくにあたり有用であると考えています。そのため、後述のとおり、当社グループは、調整後純有利子負債を調整して、格付機関が一部の劣後債に適用している「エクイティクレジット」を反映しています (ただし、IFRS上、当該債務は資本として取り扱われません)。

調整後純有利子負債の有用性には、一例として次の限界があります。例えば、(i) 同業他社を含め、用いられている類似の指標との比較可能性に欠け得るものです、(ii) 当社グループの負債に係る利息の金額を反映していません、(iii) 負債の早期返済又は償還に係る制限を反映していません、(iv) 当社グループが現金同等物を現金に換金する際に、現金を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係る手数料や費用を反映していません、(v) 有利子負債には、資金調達の契約と整合性のある平均為替レートを適用・調整していますが、これは当社グループ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) 当社グループの劣後債はIFRS上資本として取り扱われないものの、エクイティクレジットを反映しています。当該調整は、合理的で、投資家にとって有用な調整であると考えています。調整後純有利子負債は、IFRSに基づく指標である社債及び借入金、又はその他の負債指標と切り離して考慮してはならず、また、これらの代替と捉え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、社債及び借入金が最も類似します。

本報告書で使用されている略語

AHEAD	Advanced Heat Pump Demonstrator 先進的ヒートポンプ実証装置
AI	Artificial intelligence 人工知能
BE	Biological E. Limited バイオロジカル・イー・リミテッド
BMC	Boston Medical Center ボストン・メディカル・センター
CD	Crohn's disease クローン病
CEO	Chief Executive Officer チーフ エグゼクティブ オフィサー
CER	Constant exchange rate 恒常為替レート
CFO	Chief Financial Officer チーフ フィナンシャル オフィサー
CSR	Corporate social responsibility 企業の社会的責任
EFPIA	European Federation of Pharmaceutical Industries and Associations 欧州製薬団体連合会
ESG	Environmental, social and governance 環境、社会、ガバナンス
FDA	Food & Drug Administration 食品医薬品局
FY	Fiscal year 会計年度
GenAI	Generative artificial intelligence 生成人工知能
GDP	Good Distribution Practice 適正流通基準（医薬品の適正流通基準）
GHG	Greenhouse gas 温室効果ガス
HAE	Hereditary angioedema 遺伝性血管浮腫
HL	Hodgkin lymphoma ホジキンリンパ腫
HR	Human resources 人事
IASB	International Accounting Standards Board 国際会計基準審議会
IFRS	International Financial Reporting Standards 国際会計基準
IgA	Immunoglobulin A 免疫グロブリンA
IHI	Innovative Health Initiative イノベーティブヘルスイニシアチブ
ITP	Immune thrombocytopenia 免疫性血小板減少症
LCAs	Life cycle assessments ライフサイクルアセスメント
ML	Machine learning 機械学習
MDVs	Multi-dose vials 複数回投与用バイアル
NGO	Non-governmental organization 非政府団体
NT1	Narcolepsy type 1 ナルコレプシータイプ1
ODBR	One Day Batch Release ワンデイバッチリリース
OTIF	On-time, in-full 納期厳守・完全納品
OX2R	Orexin receptor 2 オレキシン2受容体
PAP	Patient assistance program 患者支援プログラム
PDT	Plasma-Derived Therapies 血漿分画製剤
PSG	Polysomnography 終夜睡眠ポリグラフ
RAM	Remote Area Medical リモートエリアメディカル（米国の非営利医療支援団体）
R&D	Research and development 研究開発
SASB	Sustainability Accounting Standards Board サステナビリティ会計基準審議会
SBTi	Science Based Targets initiative 科学的根拠に基づく目標イニシアチブ
SEC	Securities and Exchange Commission 米国証券取引委員会
SCIG	Subcutaneous immunoglobulin 皮下注用人免疫グロブリン
SID	Secondary immunodeficiency 続発性免疫不全症
STEM	Science, technology, engineering, mathematics 科学・技術・工学・数学
TEAC	Takeda Ethics Advisory Council タケダ・エシックス・アドバイザリー・カウンシル
TET	Takeda Executive Team タケダ・エグゼクティブ・チーム
TNFD	Taskforce on Nature-related Financial Disclosures 自然関連財務情報開示タスクフォース
TRGs	Takeda Resource Groups タケダ・リソース・グループ
TYK2	Tyrosine kinase 2 チロシンキナーゼ2
UNGC	United Nations Global Compact 国連グローバル・コンパクト

後注

1. GBD 2017 Inflammatory Bowel Disease Collaborators.Lancet Gastroenterol Hepatol.2020;5:17–30. doi:10.1016/S2468-1253(19)30333-4.
2. このプロジェクトは、助成契約番号101194780に基づき、Innovative Health Initiative Joint Undertaking (IHI JU) の支援を受けています。IHI JUは、欧州連合のHorizon Europe Research and Innovation Programme、COCIR、EFPIA、EuropaBio、MedTech Europe、Vaccines Europe、Ludger Ltd、Celltrion Inc.、Prometheus Laboratories Inc.から支援を受けています。欧州連合、民間会員、およびIHI JUの貢献パートナーが共同出資しています。表明された見解や意見は著者のみのものであり、必ずしも上記の関係機関の見解や意見を反映するものではありません。
3. 医薬品を持続的に安定供給する企業の能力を測る業界標準であり、指定納期に基づき発注数量通りに出荷した注文書の割合を測定します。算出方法については「ESGデータブック」をご覧ください。
4. Axios. Rare disease care and treatment in Mexico: an evolving landscape [インターネット]. 2025 [2026年6月15日参照]. Available from: https://axiosint.com/rare-disease-care-and-treatment-in-mexico-an-evolving-landscape.
5. EURORDIS-Rare Diseases Europe.Blueprint for rare diseases:Coordinating action across Europe [インターネット] 2026年2月5日 [2026年5月19日参照] 以下で閲覧可能 : https://www.eurordis.org/blueprint-for-rare-diseases-coordinating-action-across-europe/
6. タケダは、以下の国・地域で「働きがいのある会社」の認証を取得しています : オーストラリア、オーストリア、ベラルーシ、中国、クロアチア、チェコ、デンマーク、ドイツ、ハンガリー、インド、イタリア、日本、メキシコ、ポルトガル、ルーマニア、セルビア、シンガポール (製造)、スロバキア、スロベニア、韓国、スペイン、スウェーデン、スイス、英国、米国。
7. 当社のネットゼロ目標については、2024年度に、科学的根拠に基づく目標イニシアチブ (SBTi) と照らし合わせて検証を実施しました。目標の範囲には、土地利用に関連する排出量とバイオエネルギー原料からの除去分が含まれています。
8. 2025年度に、構造変化や測定方法の改善を反映させるため、基準年度である2016年度のスコープ1および2の排出量を再計算しました。
9. Abel A, McCannon J, Boyden H, Keroack J, Lichter K, Bole A, et al.Emissions disclosures and energy use reporting by hospitals in the United States.NAM Perspect.2024. doi:10.31478/202411c.
10. 2025年度に、構造変化や測定方法の改善を反映させるため、2019年度の取水量ベースラインを再算定しました。
11. Barateau L, Dauvilliers Y. Recent advances in treatment for narcolepsy. Ther Adv Neurol Disord [Internet]. 2019 Sep 26;12:1756286419875622. doi: 10.1177/1756286419875622.
12. Scammell TE. Narcolepsy. N Engl J Med. 2015;373(27):2654-2662. doi:10.1056/NEJMra1500587.
13. American Academy of Sleep Medicine.International classification of sleep disorders.3rd ed, text rev.Darien (IL):American Academy of Sleep Medicine; 2023.
14. American Psychiatric Association.Sleep-wake disorders: narcolepsy.In:Diagnostic and statistical manual of mental disorders.5th ed. Washington (DC):American Psychiatric Association; 2013. p. 372-382.
15. 米国食品医薬品局。Narcolepsy & idiopathic hypersomnia:FDA patient-led listening session summary report [インターネット] [2024年8月6日参照] 以下で閲覧可能 : https://www.fda.gov/
16. Taddei RN, Werth E, Poryazova R, Baumann CR, Valko PO.Diagnostic delay in narcolepsy type 1: combining the patients' and the doctors' perspectives.J Sleep Res.2016;25(6):709-715. doi:10.1111/jsr.12420.
17. Barateau L, Arnulf I, Dauvilliers Y. Narcolepsy type 1: clinical features, diagnosis, and misdiagnosis. Nat Sci Sleep. 2020;12:153–64. doi:10.2147/NSS.S237266.
18. Maski K, Owens JA. Insomnia, parasomnias, and narcolepsy in children: clinical features, diagnosis, and management. Lancet Neurol. 2016.15, 1170-1181. DOI: 10.1016/S1474-4422(16)30204-6.
19. 現在、IGは米国においてSIDの治療薬として承認されていません。
20. スコープ3に関する「企業理念に基づく私たちの指標」は、2025年度実績から、2022年度を基準とした排出量削減率を測定する指標に変更されました。なお、当該指標の2024年度実績は、2025年6月24日付で限定的保証を取得しています。従前のサプライヤーエンゲージメントに焦点を当てた指標については、2026年ESGデータブックをご参照ください。
21. 2025年度実績から指標の定義および測定方法を変更したため、2024年度実績はN/Aとして表示しています。従来、この指標は2020年度第1四半期以降の累計を測定していましたが、2025年度実績からは2025年度中の受講者数のみを測定する指標になりました。そのため、前年度実績とは比較できません。

本統合報告書に関するご意見・ご要望につきましては、以下の窓口をご利用ください。

www.takeda.com/jp/contact-us/

LinkedIn
YouTube

以下の住所にご郵送いただくことも可能です。

武田薬品工業株式会社グローバル本社
〒103-8668
東京都中央区日本橋本町二丁目1番1号

www.takeda.com/jp/

© 2026 武田薬品工業株式会社 All rights reserved.