



2018年11月

## 株主の皆様へ

当社及びシャイアー社の買収に係る最新の状況について、皆様にご報告できることを嬉しく思います。6月の株主様向けレター<sup>1</sup>において、私は、目まぐるしく変化する環境や市場の中で、長期にわたる成功を実現するために、どのように武田薬品を変革しようとしているかという点について言及しました。また、当社のバリュー（価値観）、すなわち当社の経営の基本精神に基づき患者さんを中心に考える、日本に本社を置く、グローバルな研究開発型のバイオ医薬品のリーディングカンパニーとなるための武田薬品の変革を、シャイアー社の買収が、いかにして加速させるものであるかとの点についても可能な範囲<sup>2</sup>で詳細をご説明しました。

当社は、新たなグローバル本社ビルを東京に開設したばかりです<sup>3</sup>。著名な日本人デザイナーである佐藤可士和氏によるデザインにより、同ビルは、特別で、モダンで、とても日本的な内装に仕上がっています。同ビルのデザインは、当社の豊かな歴史に敬意を表するとともに、世界中の人々により健康で輝かしい未来をお届けするという当社のミッションを美しく表現しています。

これまでどおり、シャイアー社買収の戦略的意義には何ら変更はございません。また、この買収の手続は順調に進捗してまいりました。さらに、競争法に関する各国からの許可の状況につきましては、当社は、現在、米国、ブラジル、中国及び日本を含む複数の重要な管轄地域の規制当局から、本件買収についての無条件の許可を受けており、本年11月には欧州委員会から回答を受ける予定です。このような進捗を踏まえ、当社は、本件買収に関する必要事項を正式に株主の皆様へ承認して頂くために、2018年12月5日に臨時株主総会を開催することと致しました。本件買収が、シャイアー社と当社の株主の皆様との両方から承認された場合、2019年前半の本件買収の完了に向けて、引き続き前進してまいります。また、それに先立ち、ニューヨーク証券取引所に、当社ADS (American Depositary Share、米国預託証券) を上場することができると考えています。

---

<sup>1</sup> 2018年6月公表「シャイアー社買収の申出に関する代表取締役社長兼CEOクリストフ・ウェバーによるメッセージ」をご参照ください。  
([https://www.takeda.com/siteassets/jp/home/investors/report/shareholders-meetings/letter\\_1806\\_jp.pdf](https://www.takeda.com/siteassets/jp/home/investors/report/shareholders-meetings/letter_1806_jp.pdf))

<sup>2</sup> なお、本件買収に関しては、株主の皆様への当社からの情報提供、特に、将来予想の提供に際して遵守すべき各国法規制がございます。当社といたしましては、株主の皆様への本件買収に関する情報提供は、これらの規制を遵守しつつ合理的に可能な範囲で行わせて頂いていることにご理解を頂けましたら幸いです。

<sup>3</sup> 2018年7月2日公表プレスリリース「武田グローバル本社」のグランドオープンについて」をご参照ください。  
(<https://www.takeda.com/jp/newsroom/newsreleases/2018/20180702-7979/>)

当社は、以下の理由から、このシャイアー社の買収は当社及び株主の皆様にとって素晴らしい好機であると考えています。

## 1. 優れた戦略的合致

シャイアー社の買収は、当社が、重要な疾患領域に注力し、当社の経営の基本精神に基づき患者さんを中心に考える、グローバルな研究開発型のバイオ医薬品のリーディングカンパニーとなるための変革を加速するものです。本件買収は、当社の3つの重点疾患領域(消化器系疾患、オンコロジー(がん)及びニューロサイエンス(神経精神疾患))のうちの2領域(消化器系疾患及びニューロサイエンス)における当社の地位を強化するものです。また、希少疾患及び血漿分画製剤の領域における主導的地位を確保します。当社は、消化器系疾患、オンコロジー、ニューロサイエンス、希少疾患及び血漿分画製剤の5領域から、統合後の新会社の売上の約75%を見込んでおります。当社は、これら重点領域における血友病を含む今後の競合状況を十分に認識し計算に織り込んでおりますが、それと同時に、将来において、両社は、独自の成長機会を有することになるとも認識しております。以上の全てをふまえて、当社は統合後の新会社の価値評価に際して用いた前提及び予測が、引き続き妥当であると確信しております。

## 2. 将来の発展を推進するグローバルな規模の実現

本件買収は、魅力的な地域別事業構成をもたらし、日本と米国というそれぞれ世界第3位及び第1位の規模をもつ医薬品市場において主導的な地位をもたらします。世界第2位の規模の医薬品市場である中国は、これまでと同じく、今後とも重要な優先市場であり、当社は、今後5年間のうちに、中国において7つの新薬を上市する予定です。米国は、創薬のイノベーションが牽引する非常に重要な市場であり、米国における当社の現在の地位は、著しく向上致します。また、シャイアー社の製品群ポートフォリオは、日本、ロシアそしてブラジルといった重要な市場で当社の強力な事業基盤の恩恵を受けると見込んでおります。私たちは、米国を含む全ての地域において、将来的に価格に対する下げ圧力が高まることを十分に認識していますが、統合後の新会社の強固な収益力に加え、革新的なポートフォリオ及びパイプラインにより、当社がより良い地位を築くことができると確信しております。

---

<sup>4</sup> 2018年9月27日「タケダ R&D Investor Day (東京)」をご参照ください。  
(<https://www.takeda.com/jp/investors/reports/quarterly-announcements/quarterly-announcements-2018/takedas-rd-investor-day-2018/>)  
2018年10月11日「タケダR&D Investor Day (ポストン)」をご参照ください。  
(<https://edge.media-server.com/m6/p/isrwe37t>)

<sup>5</sup> 4,000億円を超えるR&Dの当初予算は、2017年3月31日を決算日とする事業年度における武田薬品の研究開発費用と2017年12月31日を決算日とする事業年度におけるシャイアー社の研究開発費用を合算し、想定される研究開発のコストシナジーを控除した予算を指します。

<sup>6</sup> 本書には、英国の企業買収・合併に関するシティ・コード (the City Code on Takeovers and Mergers、以下「テイクオーバーコード」といいます) に基づく定量的な財務的利益の表明 (a quantified financial benefits statement) が含まれています。より詳細な情報は、臨時株主総会招集ご通知をご参照ください。

### 3. R&Dエンジンの強化

当社のR&D (研究開発) エンジンにはさらに強化され、今後、一層の革新的な医薬品をお届けすることになります。当社は、最近開催したR&Dの説明会<sup>4</sup>において、当社の研究開発の進捗を発表し、当社の研究開発モデルが医薬品業界においてユニークであること、また、研究開発における生産性が長期的に業界最高水準のものとなることを強調しました。

本件買収により、グローバルで4,000億円を超えるR&Dの年間当初予算<sup>5</sup>を得て、高度に補完的、強固かつモダリティ (創薬手法) の多様なパイプラインが構築されます。パイプライン開発に充てられる予算を考慮する際、この規模のR&D予算は非常に競争力の高いものといえます。

### 4. 財務上の大きなメリット

統合後の新会社は、メインである東京証券取引所に加え、ニューヨーク証券取引所にも上場する唯一の製薬会社となります。今後の開発を推進するため、規模のメリットを得るだけでなく、さらなるイノベーションに投資するためのさまざまな資源 (リソース) も備えることとなります。当社は、株主の皆様へ、多大なシナジーと魅力的なリターンをお届けすることができます。当社は、24億米ドルの一時的な費用がある一方、統合後の新会社の税引前コストシナジー効果は、(本件買収完了後3事業年度目の年度末までに) 少なくとも年間14億米ドルに達すると予想しています<sup>6</sup>。本件買収完了時に新株式が発行されますが、当社株式1株当たり利益を希薄化させるものではなく、むしろ、本件買収完了後最初の事業年度から、実質ベースの当社株式1株当たり利益<sup>7</sup>は大幅に増加する見込みです。また、本件買収は、買収後3年以内に、決算報告ベースの当社株式1株当たり利益<sup>8</sup>を増加させる見込みです<sup>9</sup>。また、投下資本利益率 (ROIC)<sup>10</sup>は、買収完了後最初の事業年度中に、当社の資本コスト<sup>11</sup>を上回ると見込んでおります。従って、当社は、1株当たり180円の配当という確立された配当方針を維持することを企図しています。

ご存知のように、当社は、本年5月に、本件買収に関連して、308.5億米ドルのブリッジローン契約を締結しました。また、当社は、長期借入金、ハイブリッド資本、利用可能な現金資金の組み合わせにより、本件買収完了前にブリッジローン契約に基づく借入金を、迅速に減少させる又は借り換えることを常に検討してきました。当社は、主要金融機関との間で120億米ドルのブリッジローンの借換えを実現するなど、この検討は本日までに順調に進展しており、加えて、本件買収完了前に、さ

<sup>7</sup> 事業等の売却、為替、特別若しくは非定常的事象、又は当社の中核事業に関連しない事象による影響を控除します。

<sup>8</sup> 国際会計基準に準拠して計算される1株当たり利益です。

<sup>9</sup> 本件買収が利益を増加させるという上記の記載は、利益の予測を示すことを意図したのではなく、そのように解されるべきではなく、また、利益の予測にかかるテイクオーバーコードの規定に服するものでもありません。また、上記の記載は、将来の事業年度において、1株当たり利益が従前の事業年度の1株当たり利益以上となることを保証するものではありません。

<sup>10</sup> 買収価額又は全体の企業価値に対する割合としての、シャイアー社の年間の税引後コア・アーニングス (但し、シナジーを含み、シナジー達成に係るコスト及び取引関連コストを控除します) を指します。

<sup>11</sup> 株主資本と負債の構成を反映した資本コストを表す、加重平均資本コストを指します。

らなるリファイナンスも計画しています。当社は、こうした資金調達を、適切な通貨の配分及び魅力ある調達金利にて実現できると考えています。また、シナジーにより営業利益率はさらに向上し、キャッシュフローも一層改善するため、本件買収完了後3～5年以内に、新株発行を行わずとも純有利子負債／調整後EBITDA<sup>12</sup>倍率は目標とする2.0倍以下となる予定であり、財務格付けにおいて投資適格を維持できると考えております。加えて、負債返済を加速させる手段として、ノンコア資産（非中核資産）の売却を検討する予定です。なお、予測される純有利子負債／調整後EBITDA倍率が4.8倍（2019年3月）から開始する場合、当社は、2021年3月までに、当該倍率を2.9倍から3.3倍の間まで低下させ、2023年3月までに、当該倍率を1.7倍から2.1倍まで低下させることを企図しています（当該倍率の低い方の数値は、潜在的なノンコア資産の売却を約100億米ドルまで考慮した場合の数値です）。

重要な検討課題は、2社の統合がうまくいくのか、という点でしたが、両社のリーダーシップチームには統合を遂行し得るこれまでの十分な実績があります。さらに、当社とシャイアー社は、それぞれ2018年度の第2四半期及び第3四半期<sup>13,14</sup>において、強固な業績を上げています。また、これまでの最も重要な進捗の成果の1つとして、当社は、本件買収完了後の事業モデルを従業員に公表致しました。

私たちは、以下3つの原則に基づく企業体組織を築きたいと考えています。まず、より革新的な医薬品を開発することとともに、世界レベルのサービスとサポートを提供する、**患者さん中心の組織**となること。また、複雑なプロセスを最小限にし、現地の判断を現地のリーダーに委譲することにより、**機動的かつシンプルな組織**となること。そして、4つの重点疾患領域である、**消化器系疾患、オンコロジー、ニューロサイエンス及び希少疾患**に、血漿分画製剤とワクチンを加えた、これら領域において粉骨砕身し、**効率性の高い特化型組織**をめざします。

消化器系疾患、オンコロジー、ニューロサイエンス及び希少疾患という**4つの疾患領域の研究開発に優先的に注力**します。ワクチン及び血漿分画製剤のそれぞれの領域においても、研究開発に注力します。また、当社の将来のオペレーティングモデルは、当社のこれまでの研究開発活動の延長線上にあります。そして、当社のR&Dエンジンは希少疾患の領域が加わることにより拡大し、両社とも同じボストン地域に研究所を有していることから、研究開発活動における重大な支障は想定されません。

---

<sup>12</sup> 調整後EBITDAとは、減損損失、その他の営業収益・費用（減価償却費及び償却費を除く）、金融収益・費用（純支払利息を除く）、持分法による投資損益及び企業結合会計影響や取引関連費用などの当社の中核事業に関連しないその他の項目を除外するように調整されたEBITDA（法人所得税費用、減価償却費及び償却費、並びに純支払利息控除前の純利益）を指します。

<sup>13</sup> 2018年10月31日公表当社第2四半期決算情報をご参照ください。  
(<https://www.takeda.com/jp/investors/reports/quarterly-announcements/>)

<sup>14</sup> 2018年11月1日公表シャイアー社第3四半期決算情報をご参照ください。  
(<http://investors.shire.com/presentations-and-reports/quarterly-results-and-presentations/year-2018.aspx>)

私たちは、**製造技術及び品質**の卓越化に、引き続き注力してまいります。当社のグローバル製造ネットワークでは、社内生産と外注生産の両方を活用しながら、テクノロジーに基づくデジタルイノベーションを優先しています。これにより、患者さんにとって適切な医薬品を、適時に、適切な価格で提供することを可能にしているのです。

私たちは、約80か国に所在する現地法人を通じて、患者さんに医薬品をお届けしてまいります。社内では、これらの国々は、「米国」、「日本」、「ヨーロッパ及びカナダ」、並びに「中国、中南米、中東、アジア太平洋、ロシア及びCIS（独立国家共同体）から構成される地域」の**4つの地域**にグループ分けします。また、固有のニーズとともに、特化した取り組みを必要とする、**オンコロジー、血漿分画製剤及びワクチン**という**3つのグローバルビジネスユニット (BUs)**を設けます。

加えて、私たちは、本件買収完了後を担う、**将来のタケダ・エグゼクティブチーム (TET)**を選任しています。メンバーは、経験豊富で、複数の女性を含み、11の異なる国籍から成る、多様性に富んだグループから構成されます。メンバーは、優れた機能的な知識を有するだけでなく、真のエンタープライジングリーダーであり、その役割が開始され次第、当社のバリュー（価値観）と当社の将来に向けたビジョンに責任を持った関わりを有することとなります。

当社とシャイアー社の双方の代表者から構成される、20の部門別統合チームは、本件買収完了後のそれぞれのビジネス分野に2つの企業を統合する計画の作成に取り組んでいます。この統合計画をさらに進展させ、本件買収完了後には、当社は、シャイアー社の従業員を温かく、喜んで新生タケダに迎え入れます。そして、これにより、我々のミッション、ビジョン2025及び私たちの行動全ての基準となるバリュー（価値観）を維持していきます。そのような取り組みにより、私たちは、効率的で集中した組織に支えられた、より強くより革新的なポートフォリオを有する、バリュー（価値観）、すなわち当社の経営の基本精神に基づき患者さんを中心に考える、グローバルな研究開発型のバイオ医薬品のリーディングカンパニーとなります。そして、より多くの患者さんの生活を改善し、より大きな価値を株主の皆様にお届けすることができるようになります。

当社のコーポレート・ガバナンスについては、当社取締役会は、本日時点で、8名の独立社外取締役と4名の社内取締役から構成され、指名委員会及び報酬委員会に加えて、法律上の監査等委員会が設置されています。この3つの委員会は全て、社外取締役が委員長を務めています。取締役会の議長についても、独立取締役が議長を務めています<sup>15</sup>。

---

<sup>15</sup> 2018年6月28日公表第142回定株主総会プレゼンテーション資料4頁をご参照ください。

([https://www.takeda.com/siteassets/jp/home/investors/report/shareholders-meetings/sm\\_142\\_p01\\_jp.pdf](https://www.takeda.com/siteassets/jp/home/investors/report/shareholders-meetings/sm_142_p01_jp.pdf))

申し上げるまでもなく、取締役会はシャイアー社の買収提案に早期から十分に関与してきました。2017年に開始した多くのレビューを経て、2018年3月22日に、本件買収の推進についての重要な決定を行いました。すなわち、取締役会は、具体的なパラメーターの範囲内で、友好的に買収提案について交渉するために、シャイアー社の取締役会に接触することを、出席取締役<sup>16</sup>の全会一致で同意しました。その後、当社の取締役会は、2018年5月7日に臨時取締役会を開催し、当社とシャイアー社との間の最終合意を出席取締役<sup>17</sup>の全会一致で承認しました。取締役会とタケダ・エグゼクティブチームの双方による複数のレビューの間、私たちは、本件買収に関連する利点のみならず、金融市場におけるリスク、事業上のリスク、そして統合に伴うリスクなど広範囲にわたって議論しました。

1. 金融市場におけるリスクは、本件買収対価である株式と現金の割合の決定に際しての重要な要素であった当社の投資適格信用格付けの維持・継続により担保されています。また、このリスクは、適切な複数の通貨で負債を調達してヘッジコストや為替のリスクを低減することにより緩和することができました。上述のとおり、当社は、負債返済を加速させる手段として、ノンコア資産の売却を検討する予定です。
2. 事業上のリスクは、特に、(例えば血友病などの) 高い競争圧力が存在するセグメントにおいて、可能な限り十分に評価され、検討されています。当社の将来予測は、外部のアナリストと比べても慎重なアプローチを採用しており、また、私たちのシナリオについては、感度分析とともに、負荷テストを行いました。シャイアー社の買収価額の決定に際しては、その上市製品とパイプラインに慎重な将来予測を用いたことから、将来におけるのれん及び無形資産の減損リスクは低いと考えています。
3. 大きな買収に伴う統合リスクについては、これを緩和し得るような統合方法を計画し、採用してまいります。統合後の新会社の社名・バリュー(価値観)・事業目的はタケダのものを引き継ぎます。当社及びシャイアー社は、本件買収完了後において、研究開発型の企業をめざす同じ目標を共有しており、本件買収の完了後には、当社のR&Dエンジンは、希少疾患を含むものに拡大します。上記の将来のオペレーティングモデルにおいてお示しするとおり、本件買収完了後のビジネス統合により、当社及びシャイアー社のノウハウの活用を確実なものにしていきます。

以上の全てをふまえて、本件買収完了後の事業シナリオと、当社単独での事業シナリオを比較し、それぞれにおけるリスクとチャンスと比較検討した結果、当社取締役会において、本件買収は、極めて稀なチャンス

---

<sup>16</sup> 当該取締役会においては、1名の取締役が欠席しております。ジャン=リュック・ブテルは、シャイアー社の株式を保有していたため、会社法第369条の規定により、シャイアー社の買収の検討及び承認に係る当社取締役会に出席しておりません。

<sup>17</sup> 当該取締役会においては、2名の取締役が欠席しております。ジャン=リュック・ブテルは、シャイアー社の株式を保有していたため、会社法第369条の規定により、シャイアー社の買収の検討及び承認に係る当社取締役会に出席しておりません。また、ジェームス・キーホーは、2018年3月31日付で当社の最高財務責任者(CFO)を退任し、また2018年5月31日付で当社取締役を退任することが公表されておりましたため、シャイアー社の買収の検討及び承認に係る当社取締役会に出席しておりません。

であるとの結論に至りました。

本件買収完了後には、来る臨時株主総会における皆様のご承認を条件として、シャイアー社取締役会からの新しい社外取締役メンバー 3 名が、当社取締役会に参加します。これにより、当社取締役会の多様性がさらに進み、取締役会がさらに強化されます。

最後に、私が強調したいことは、当社の現在の戦略は依然として功を奏しており、当社取締役会、タケダ・エグゼクティブチーム及び私は、このシャイアー社の買収が、当社の変革への取り組みを著しく加速させ、当社の目標である、当社の経営の基本精神に基づき患者さんを中心に考える、日本に本社を置く、グローバルな研究開発型のバイオ医薬品のリーディングカンパニーとなることを実現できると確信しております。当社は、世界中の患者さんに、画期的な医薬品と革新的な治療法をお届けする企業となります。

この変革の取り組みにおいて変わらないことは、誠実：公正、正直、不屈という、タケダのバリュー（価値観）に対する当社のコミットメントです。私たちは、「常に患者さんを中心に考え」、「社会との信頼関係を築き」、「レピュテーションを向上させ」、「事業を発展させる」という優先順位に従って考え、行動します。これらは、ヘルスケア企業における適正なバリューであるだけでなく、長期的な当社の成功の基礎となるものでもあります。

皆様におかれましては、当社のこのようなビジョンをご支持して頂けることを願っております。また、近日中に、さらなる進展についてご共有できればと思います。

武田薬品工業株式会社  
代表取締役社長兼 CEO



クリストフ・ウェバー

シャイアー社に対するオファーに関するより詳細な情報、また、本書及び関連プレゼンテーション資料は、下記URLから閲覧可能です。

<https://www.takeda.com/investors/offer-for-shire/>

本書において言及される全ての事実は、2018年11月1日現在のものです。以降の重要なアップデートについては、[\[https://www.takeda.com/investors/offer-for-shire/\]](https://www.takeda.com/investors/offer-for-shire/)にてご覧ください。

当社の取締役は、テイクオーバーコードに従い、意見の表明を含め、本書に含まれる情報について責任を負うとともに、当社の取締役の知り、また信じる限りにおいて、本書に含まれる情報が、事実に沿ったものであり、かつ、当該情報の意味に影響を与えるおそれのある事項が省略されていないことを確認しております（なお、当社取締役は、この確認にあたり、すべての合理的な注意を尽くしております）。