

## 武田薬品工業株式会社

### エグゼクティブ報酬の概要

武田薬品工業株式会社（以下「当社」という）のエグゼクティブ報酬体系は、常に患者さんを中心に考えるグローバルな研究開発型バイオ医薬品のリーディングカンパニーとしての立場を反映しています。当社の経験豊富で多様なタケダエグゼクティブチーム（以下「TET」という）は9つの国籍からなり、3か国に所在しています。そして、TETには取締役会の3名のメンバー（以下「社内取締役」という）が含まれます。当社のエグゼクティブ報酬制度は、各地域の事情も考慮しつつ、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。

#### ペイフォーパフォーマンスの考え方と目的

当社のエグゼクティブ報酬戦略は、報酬と業績を密接に結びつけ、過度のリスクテイクを最小化しながら、長期的な株主価値を創出することを目的としています。これらの重要な目的の達成のために、当社は、以下の方針およびプラクティスを採用しています：

当社がすること
当社は、エグゼクティブ報酬が市場水準に合致することを担保するために、報酬の競争力比較ベンチマークを実施しています。
当社は、賞与、長期インセンティブを会社業績と連動させています。
当社は、TETの報酬の大部分を当社の長期的な業績と結びつけています。
当社は、業績連動株式ユニット報酬と、長期的な株価の動きおよび株主利益を連動させるために、業績連動株式ユニット報酬において、株主総利回り（TSR）指標を採用しています。
当社は、年間の賞与および業績連動株式ユニット報酬の支払上限を含めています。
当社は、エグゼクティブの株式保有を促進し、株主との利益意識の共有を図るべく、株式保有要件に係るポリシーを制定しています。
当社は、堅固なインセンティブ報酬返還（クローバック）ポリシーを導入し、報酬ガバナンスの基準をより強化しています。
当社は、独立した報酬コンサルタントを起用しています。
当社は、株主と積極的に対話を行っています。
当社がしないこと
当社には、自動的あるいは最低保証された昇給はありません。
当社には、賞与または長期インセンティブ報酬の最低保証はありません。
当社は、当社有価証券等の空売りおよび短期売買（株式報酬制度の運用に関する限定的な例外によるものを除き、6ヶ月以内の購入と売却）並びに当社有価証券等に関するヘッジ取引および担保取引を禁止しています。

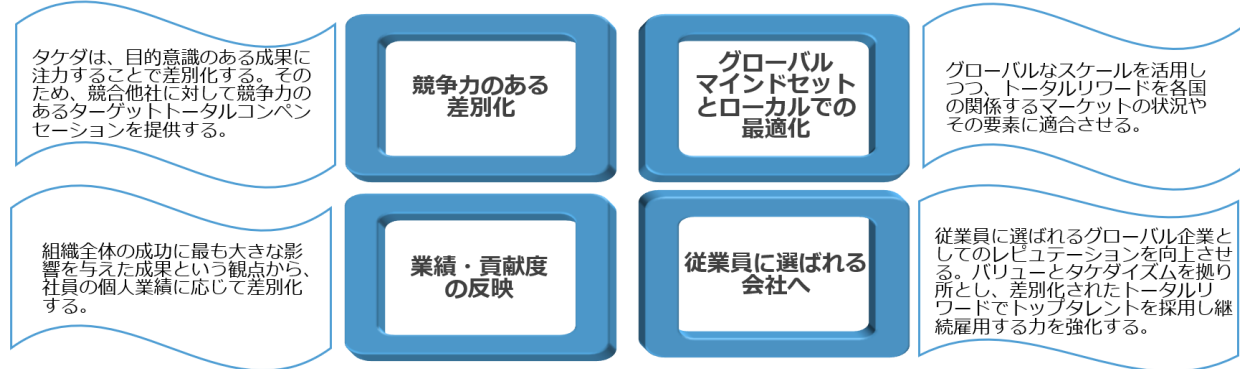
## タケダのエグゼクティブ報酬の概要

### タケダのトータルリワードの考え方:

患者さん、社会、従業員及び株主のみなさんへのコミットメントを果たすべく  
他社と比べて競争優位性があり、目的意識のある成果に報いるトータルコンペーンションを実現します。

PTRB\*と直結したトータルリワード基本理念の実際のアクション：タケダが実現すること

\*PTRB：Patient/Trust/Reputation/Business



### 報酬制度の構成要素

当社は、エグゼクティブ報酬体系の主要な構成要素である以下の3つの要素を組み合わせることにより、これらの目的を達成しています。

**基本給**：当社が人材の確保を競う市場における競争力のある固定的な現金報酬額。当社は、顧客や患者さんに対する当社のコミットメントを継続的に果たし、株主にとって長期にわたる収益性のある成長を持続し、事業の規模および複雑さを主導し成長させ続けることができるグローバルなリーダーシップチームをひきつけ、保持するために、適切な水準の基本給を設定します。基本給は、各 TET メンバーに対して、それぞれの業績（ESG 個別目標を含む）、経験、独自のスキル、当社内での公平性、および当社の事業予算に基づき、市場水準と比較して設定されます。

**賞与（STI）**：あらかじめ設定された年間業績目標の達成度に基づき支給される年間賞与。STI プランは、共通の全社業績指標とそれぞれの部門業績指標の達成に注力するように設計されています。STI プランは、当社の株主にとっての価値を創出するため、対象者が当社の毎年の事業目標に沿った会社および部門の成果を明確に把握できるように構築されました。ターゲットは基本給比で設定されます。また、この STI は、TET のみならず 30,000 名を超えるグローバルの従業員に適用されており、各リーダーや本制度対象者を患者さんへの治療法および株主価値を提供するという共通のビジョンへと導いています。

**長期インセンティブ（LTI）**：長期的な株主価値の創出に TET を注力させ方向付けるために、3つの要素の中で最も重視されるのは、長期インセンティブ報酬です。LTI は、業績連動株式ユニット報酬（業績に応じて権利が確定する）

（Performance Share Unit awards 以下「PSU awards」）と譲渡制限付株式ユニット報酬（職務に応じて権利が確定する）（Restricted Stock Unit awards 以下「RSU awards」）の2種類からなります。

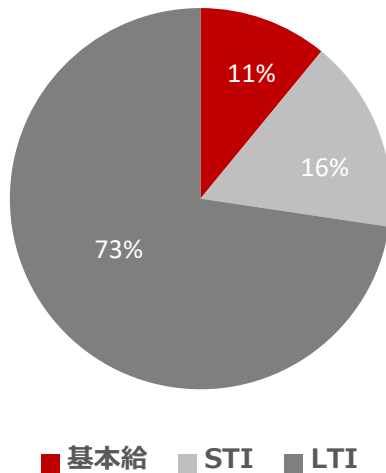
2023年度においては、LTI プランの60%を PSU awards で、40%は RSU awards で付与しています。

当社の TET の報酬構成は、エグゼクティブ報酬を個人、グループ、そして会社業績と結びつける当社の考え方を反映しています。エグゼクティブ報酬の大部分は業績に連動しています。年間の STI と LTI PSU awards の支払いは、会社業績に応じて決定されるものであり、STI は1年間の業績、LTI PSU awards は3年間の業績が対象になります（後述）。

## タケダのエグゼクティブ報酬の概要

### 2023 年度 CEO 報酬構成

以下の図は、当社の CEO の報酬構成（ターゲット）を示しています。



### CEO との契約

当社は、2020 年 9 月に、クリストフ ウェバーについて、日本と米国での勤務を適切に反映できるように契約内容を更新しました。ウェバー氏は、ボストン地域においてグローバルチームが活動していることにより、今後もかなりの時間を米国において費やすことが想定されることから、当社はウェバー氏と 2 つの契約を締結することとしました。

一つ目の契約は、ウェバー氏の業務の約 70% に相当する日本における業務に関する契約であり、当社の代表取締役および CEO としての役割を果たすための条件および報酬が記載された当社とウェバー氏の委任契約となります。この委任契約においては、ウェバー氏の基本給、STI および LTI の 70% が当社から支払われます。

二つ目の契約は、ウェバー氏の業務の約 30% に相当する米国における業務に関する契約であり、武田ファーマシューティカルズ USA Inc. (TPUSA) のグローバル事業責任者としての役割を果たすための条件および報酬が記載された同社とウェバー氏の雇用契約となります。この雇用契約においては、ウェバー氏の基本給、STI および LTI を含む総直接報酬の 30% が同社から支払われます。なお、2023 年より、長期インセンティブの 30% が同社から付与されています。

これらの契約は、ウェバー氏の報酬を業務配分に応じて分割することを意図したものであり、ウェバー氏に対する報酬のいかなる部分および総額を増額させることを意図したものではありません。また、報酬委員会は毎年 2 つの契約に基づくウェバー氏の報酬の総額を精査し、決定しています。

なお、各取締役の報酬総額は、株主総会後に提出される有価証券報告書に記載されています。

### 報酬制度の監督

#### 報酬委員会の役割

取締役会は、報酬委員会（取締役会の諮問委員会）に、社内取締役の報酬を決定する権限を委任しています。報酬委員会は 4 名の独立社外取締役から構成されており、2023 年度においては、報酬委員会は引き続き Semler Brossy 社を報酬委員会の主要な独立した報酬コンサルタントとして活用しました。報酬委員会により直接依頼され会社と他の契約を有していない Semler Brossy 社は、報酬委員会の招請により会議に参加し、報酬委員会が競合他社の市場データや報酬制

## タケダのエグゼクティブ報酬の概要

度に関する関連情報を分析することを支援し、市場動向や技術動向について委員会に報告を行いました。また、経営陣は、報酬問題の動きを把握し、報酬委員会の要請に応じて、会合や関連するデータのプレゼンテーションに参加しています。また、報酬委員会は、報酬委員会の実効性に関する年次の自己評価を実施し、その自己評価結果や更なる改善のための取り組みについて取締役会に報告しました。なお、当社コーポレート・ガバナンスの透明性の更なる向上を図るべく、報酬委員会の役割・責務を定めた当社の報酬委員会規程について、ガバナンス関連規程文書の一つとして外部開示しております。

### 報酬の決定

社内取締役の報酬水準や報酬の構成は、毎年報酬委員会で検討され、決定されています。このプロセスは、当社の当該年度における競合他社（下記参照）におけるエグゼクティブ報酬水準および構成の検討から始まります。このベンチマークレビューの後、報酬委員会は、競合他社からなるピア・グループの中央値と比較し、社内取締役の報酬（基本給の調整、賞与、長期インセンティブ報酬）を設定しています。各社内取締役の業績、経験、リーダーシップ、および当事業や戦略業績への貢献度に基づいて、競合他社の報酬水準と差別化することがあります。その他の TET メンバーについては、社内取締役と同様の報酬制度の対象となり、報酬水準と報酬構成は社内取締役のために報酬委員会により確立された枠組みに準じて CEO により決定されます。

### 比較の枠組

個別の報酬水準および条件は、当社の報酬制度および水準が世界的な製薬市場で主要な人材を獲得し維持するための競争力を有することを確かにするため、報酬委員会および取締役会によって承認されたグローバル製薬企業のピア・グループと比較されます。報酬委員会は、ピア・グループの報酬プラクティスを考慮しますが、市場相場のみに応じて報酬の決定や変更を行うものではありません。

2023 年度の武田薬品ピア・グループは以下のとおりです。

2023 年度ピア・グループ	
アヅヴィ（米国）	アムジェン（米国）
アステラス製薬（日本）	アストラゼネカ（英国）
ブリistol マイヤーズ スクイブ（米国）	イーライリリー・アンド・カンパニー（米国）
ギリアド・サイエンシズ（米国）	グラクソ・スミスクライン（英国）
メルク・アンド・カンパニー（米国）	メルクグループ（ドイツ）
ノバルティス（スイス）	ファイザー（米国）
エフ・ホフマン・ラ・ロシュ（スイス）	サノフィ（フランス）

2024 年度ピア・グループは、2023 年度ピア・グループと同じです。

### 主要業績評価指標（KPI）の決定

報酬委員会および取締役会は、毎年、STI プランおよび LTI PSU awards に使用される年間主要業績評価指標（以下「KPI」という）を見直し、設定します。STI プランおよび LTI PSU awards に含まれる KPI は、取締役会に承認される前に報酬委員会によって慎重に審議されています。各 KPI は、当社の短期および長期戦略と株主利益を整合させつつ、重要なグローバルのエグゼクティブ人材の保持を促進するために設定されています。当社は、これらの KPI によって、当社が成長、収益性、パイプラインの進捗、経費管理、株主価値の創出に集中できると考えています。さらに、タケダのピア・グループのプラクティスと

## タケダのエクゼクティブ報酬の概要

同様、報酬委員会および取締役会は、当社の中核事業の戦略と本業に注力するために、当社の財務ベース、国際会計基準に準拠した財務指標から調整された特定の財務指標に基づく KPI を選択することがあります。当社の Core 財務指標を含む IFRS に準拠しない財務指標に関する追加の情報は、当社 2023 年度第 4 四半期の投資家向けプレゼンテーションの最後「財務補足資料」に記載されています（武田薬品のウェブサイト

<https://www.takeda.com/jp/investors/financial-results/quarterly-results/>にて閲覧可能）。

報酬委員会と取締役会は、当社の年間事業計画を参考にして、業績目標を設定し、KPI ごとに相対的なウェイトを審議します。

STI も LTI も、当社が当初計画された目標を上回った場合には、株主に大きな成果をもたらしたとして、対象者に報いることができるよう設計されています。逆に、当社が目標を達成しなかった場合、対象者はターゲット未達の報酬を受け取るようになります。業績が予め設定した目標値の下限を下回った場合、対象者がその KPI に対して受け取る報酬は 0% になります。対象者が報酬プランで受け取ることができる上限は、目標支給率の 200% です。

当社のピア・グループにおけるプラクティスと同様に、報酬委員会は、非定常の収入または支出により歪められた影響を排除するために KPI 実績を調整する権限を有しています。この調整は、以下の内容を目的としています。

- コア事業の実質的な業績と整合させる
- 付与年度および該当する場合は前年度（比較対象年度）の非定常な事項による変動的、人為的なインフレまたはデフレを避ける
- 特定の非生産的かつ短期のインセンティブを排除する
- 同業他社との比較を促進する

報酬委員会は、重要な買収または売却の影響、事業計画と著しく異なる株式買戻しの影響、超インフレの影響、外国為替相場の大幅な変動などを含め、修正事項の審議および承認を行います。以下に記載の「目標」および「実績」の数値には、適用可能な範囲で、別途特定される実績に大きな影響を与えるこれらの調整が反映されます。

### 2023 年度の賞与（STI）および長期インセンティブプラン（LTI）

#### 賞与（STI）

当社の STI の枠組は、1 年間にわたる主要な業績指標と現金報酬を連動させています。CEO の場合、2023 年度の業績は、全社 KPI に 100% 基づいていました。その他の TET メンバーの STI は、75% は全社 KPI、25% は部門 KPI に基づいていました。

年間 STI の支払額の計算方法は次のとおりです。

年間 STI 支払額計算方法（CEO）						
基本給	×	STI ターゲット (%)	×	全社 KPI に係る支給率	=	STI 支払額
年間 STI 支払額計算方法（CEO 以外の TET メンバー）						
基本給	×	STI ターゲット (%)	×	KPI に係る支給率 (75% 全社 KPI + 25% 部門 KPI)	=	STI 支払額



## タケダのエクゼクティブ報酬の概要

### 2023 年度 賞与 (STI) 結果

以下の表は、賞与について報酬委員会および取締役会が承認した 2023 年度の KPI と実績範囲の概要です。

KPI	根拠	ウェイト	測定	下限	目標	上限
Core 売上収益	<ul style="list-style-type: none"> <li>パイプラインの進展・拡大を含む成長の指標であること</li> <li>製薬業界における重要な成功の指標であること</li> </ul>	45%	目標達成度	97%	100%	105%
			目標達成度に応じた STI の比率	40%	100%	200%
成長製品・新製品の Core 売上収益増加額	<ul style="list-style-type: none"> <li>成長製品：将来の収益成長の主要な原動力となる収益のサブセットに重点を置くため</li> <li>新製品：パイプラインの成長と商業的な成功を促進する重要な指標であるため</li> </ul>	15%	目標達成度	80%	100%	120%
			目標達成度に応じた STI の比率	40%	100%	200%
Core 営業利益	<ul style="list-style-type: none"> <li>支出の規律徹底を含む利益確保の指標であること</li> <li>シナジー効果を反映できること</li> <li>買収完了後の当社の主要な成功の指標として株主の皆様すでに説明していること</li> </ul>	40%	目標達成度	95%	100%	115%
			目標達成度に応じた STI の比率	50%	100%	200%

報酬委員会は、業績目標水準、業績結果ならびに業績結果スコアを詳述した次の図のとおり、TET メンバーを対象に、2023 年度全社 STI KPI を 127.7% で承認しました。

KPI <sup>1</sup>	ウェイト (A)	目標	実績	目標達成率	支給スコア (B)	加重支給スコア (A)x(B)
Core売上収益 <sup>2</sup>	45%	40,217 億円	41,532 億円	103.3%	165.4%	74.4%
成長製品・新製品の Core 売上収益増加額	15%	2,451 億円	1,948 億円	79.5%	0%	0%
Core営業利益	40%	10,735 億円	11,272 億円	105.0%	133.3%	53.3%
全社KPIに係る支給率						<b>127.7%</b>

<sup>1</sup> STI の KPI 測定指標は為替変動の影響を排除するために社内での予算策定のために用いられる為替レートに基づいています。

<sup>2</sup> 特定の国における超インフレによる影響額を取り除くために実施した調整により、支給スコアが減少しました。

当社は、第 148 回定時株主総会招集通知において、上記のとおり要約された STI プランの業績に基づき、クリストフ・ウェバーおよびコンスタンティン・サルウコスに対し、最大 5 億円の賞与（従業員としての職務に係る賞与を除きます）を支給することを提案しています。前回の第 147 回定時株主総会においては、最大 4 億円の賞与が承認されました。

## タケダのエグゼクティブ報酬の概要

### 長期インセンティブプラン (LTI)

LTI の枠組は、TET と当社の長期戦略と株主利益を整合させつつ、グローバルで重要な人材の保持を促進するものです。2023 年度においては、2022 年度と同様、LTI プランの 60%を PSU awards で、40%は RSU awards で付与しています。

### 2023 – 2025 年度 PSU awards (業績連動株式ユニット報酬)

PSU awards は、財務実績、戦略的パイプライン目標、および同業他社と比較した株価実績に基づいて交付されます。2023 年度において、報酬委員会と取締役会は、2023 – 2025 年度の PSU awards のために、以下の KPI を承認しました。

KPI	ウェイト	根拠
3 年間の Core 売上収益の累計	30%	<ul style="list-style-type: none"> <li>投資家の期待と合致していること</li> <li>持続的な成長とパイプラインの進展・拡大に対してプラン対象者の注力が必要となること</li> <li>製薬業界における重要な成功の指標であること</li> </ul>
3 年間の Core 営業利益の累計	30%	<ul style="list-style-type: none"> <li>対象期間における収益の質を計る指標となること</li> <li>力強い収益成長は株主の皆様の高い期待であること</li> </ul>
研究開発：承認数、重要な臨床試験の開始およびその他重要事象*	40%	<ul style="list-style-type: none"> <li>革新的な研究開発プログラムの推進を通じた当社全体のパフォーマンスの将来性を反映していること</li> <li>患者さんに対する当社のコミットメントを明示していること</li> <li>商業的収益の成功、イノベーションの推進、パイプラインの最終的な拡充という目的を反映していること</li> <li>最終的には新製品による収益拡大を目指すこと</li> </ul>
3 年間の相対的 TSR	Modifier +/-30% ポイント	<ul style="list-style-type: none"> <li>業績連動株式ユニット報酬の支給が株主の皆様の利益と一致していること</li> <li>TSR の絶対値がプラスの場合にのみ適用されること</li> </ul>

\*研究開発の KPI は、当社のポートフォリオとビジネスに非常に大きな影響を有している重要なパイプラインのマイルストーン（主要地域での承認申請、重要な臨床試験あるいはその他重要な臨床試験データの読み出しなど）のような重要事象を含めるため、「承認数および重要な臨床試験の開始」から「承認数、重要な臨床試験の開始およびその他重要事象」に変更しました。

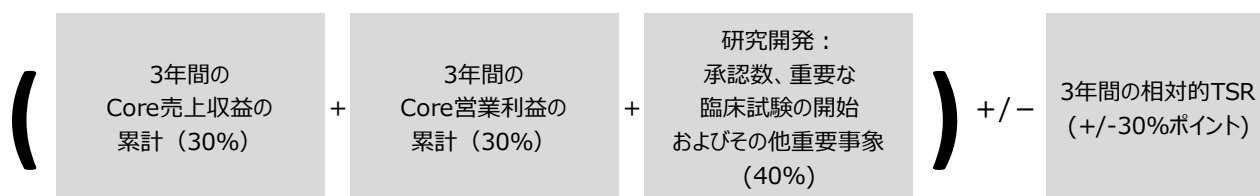
2023 – 2025 年度 PSU awards から、研究開発の KPI を承認数および重要な臨床試験の開始からパイプラインの進捗と長期的なビジネスの成功を導く重要なパイプラインのマイルストーンのような重要事象を含むものに変更しました。

当社は、上記の財務的および非財務的測定指標に基づいて業績を測定した後、当社の 2023 年度ピア・グループと比較した 3 年間の株主総利回り (TSR) のパフォーマンスを評価するものとします。

2023-2025 年度 PSU awards から、株主利益との更なる一致を図るため、相対的 TSR modifier を 20 パーcentageポイントから 30 パーcentageポイントに高めました。これは、相対的 TSR の結果により（上下）30 パーcentageポイントの範囲内で最終的な PSU awards の支給額を調整することが可能であることを意味しています。当社 TSR が他社よりも優れていた場合でも、TSR の絶対値がマイナスである場合には、PSU awards の支給要件についてプラスの調整を行うことはありません。下表にて、2023 年度から 2025 年度における TSR の目標値をお示します。

## タケダのエグゼクティブ報酬の概要

順位	パーセンタイル順位	調整因子
1 位	100 位	+30%ポイント
2 位	93 位	+25%ポイント
3 位	86 位	+20%ポイント
4 位	79 位	+15%ポイント
5 位	71 位	+10%ポイント
6 位	64 位	+5%ポイント
7-9 位	57~43 位 (中央値)	調整なし
10 位	36 位	-5%ポイント
11 位	29 位	-10%ポイント
12 位	21 位	-15%ポイント
13 位	14 位	-20%ポイント
14 位	7 位	-25%ポイント
15 位	0 位	-30%ポイント



### 2021 - 2023 年度 PSU awards (業績連動株式ユニット報酬) の目標と結果

以下の表は、2021 - 2023 年度 PSU awards の当社の KPI、ウェイトおよびパフォーマンスの範囲をまとめたものであります。承認についての業績についても反映すべく、報酬委員会および取締役会は、研究開発 KPI を重要な臨床試験の開始と承認数とすることについて承認しました。これは、最終的な承認が新製品の上市、さらには株主のための将来のキャッシュ創出により密接に関連するため、臨床試験の開始だけでなく、最終承認についても業績に反映するものです。

KPI	ウェイト	測定	下限	目標	上限
3 年間の実質的な売上収益の累計	25%	目標の達成度	96%	100%	105%
		目標達成度に応じた PSU awards の比率	50%	100%	200%
2021 年度から 2023 年度の実質的な Core 営業利益率の総計	25%	目標の達成度	94%	100%	109%
		目標達成度に応じた PSU awards の比率	50%	100%	200%
3 年間のフリー・キャッシュ・フローの累計	25%	目標の達成度	90%	100%	115%
		目標達成度に応じた PSU awards の比率	50%	100%	200%
研究開発 重要な臨床試験の開始および承認数	25%	目標達成度に応じた PSU awards の比率	50%	100%	200%
3 年間の相対的 TSR	Modifier +/- 20%ポイント				



## タケダのエクゼクティブ報酬の概要

対象者に交付されるポイント・ユニットは、以下のように計算されます：

PSU awards ターゲット (基準ポイント・ユニット)	×	業績連動係数 (PSU スコア) (目標達成度に基づく)	=	交付ポイント・ユニット
-----------------------------------	---	---------------------------------	---	-------------

報酬委員会は、TET メンバーを対象とした 2021 – 2023 年度の PSU awards につき、業績目標水準、業績結果、ならびに、業績結果スコアを詳述した以下の表のとおり、89.1%の PSU スコアで承認しました。

KPI	ウェイト (A)	目標	実績	目標 達成率	支給 スコア (B)	加重支給 スコア (A)x(B)
3 年間の実質的な売上収益 の累計 <sup>1</sup>	25%	108,543 億円	109,004 億円	100.4%	108.5%	27.1%
2021 年度から 2023 年度 の実質的な Core 営業利益 率の総計	25%	32.0%	28.0%	87.5%	0%	0%
3 年間のフリー・キャッシュ・フロ ーの累計 <sup>2</sup>	25%	21,009 億円	22,127 億円	105.3%	135.5%	33.9%
研究開発 重要な臨床試験 の開始および承認数	25%			105.7%	112.6%	28.1%
業績連動係数 (PSU スコア) (3 年間の相対的 TSR 適用前)						89.1%
3 年間の相対的 TSR <sup>3</sup>						0%ポイント
<b>業績連動係数 (PSU スコア)</b>						<b>89.1%</b>

<sup>1</sup> 特定の国における超インフレによる影響額を取り除くために実施した調整により、支給スコアが減少しました。

<sup>2</sup> 2022 年度および 2023 年度については、一貫した業績評価の観点から、当初目標では想定されていない特別な一回限りの事象の影響を排除するため、TAK-279 の取得に関連する一時金を除くフリー・キャッシュ・フローを用いました。

<sup>3</sup> 当社の 3 年間の相対的 TSR はピア・グループの中で 47 パーセンタイル順位となったことにより、総合結果に対して調整は実施しませんでした。

### 2024 年度 賞与・長期インセンティブ報酬制度

2023 年度は、前年度と同様、報酬委員会は独立した報酬コンサルタントを採用し、同業他社に照らして、プラン構成、割合とウェイト、使用する KPI および典型的な調整方法を含む当社の STI および LTI 制度についての年次レビューを実施しました。その結果、報酬委員会および取締役会は、以下の 2024 年度の STI および PSU awards の KPI について審議し、承認しました。

## タケダのエグゼクティブ報酬の概要

2024 年度 STI の KPI および各ウェイトは次のとおりです。

- Core 売上収益（45%）
- 成長製品・新製品の Core 売上収益増加額（15%）
- Core 営業利益（40%）

2024-2026 年度 PSU awards（業績連動株式ユニット報酬）の KPI および各ウェイトは次のとおりです。

- 3 年間の Core 売上収益の累計（30%）
- 3 年間の Core 営業利益の累計（30%）
- 研究開発：承認数、重要な臨床試験の開始およびその他重要事象（40%）
- 3 年間の相対的 TSR（Modifier +/-30 パーcentageポイント）

### 株式保有ガイドライン

当社の株式保有ガイドラインは、持続的な株主利益をさらに促進し、会社のシニア・エグゼクティブが短期的・長期的な目標に注力し続けることを確実にする目的で導入されています。2019 年度以降の LTI 付与において TET に付与される PSU awards（特別かつ一時的な PSU awards を除く）と RSU awards は、交付後 2 年間の保有期間が義務付けられます。

LTI 交付スケジュール・株式保有期間					
付与年度	1 年目	2 年目	3 年目	4 年目	5 年目
譲渡制限付株式ユニット報酬 (RSU awards)	1 年後の交付 (1/3)	交付後 2 年間の保有期間			
		2 年後の交付 (1/3)	交付後 2 年間の保有期間		
			3 年後の交付 (1/3)	交付後 2 年間の保有期間	
業績連動株式ユニット報酬 (PSU awards)	KPI 目標の達成度に基づき、3 年後に交付			交付後 2 年間の保有期間	
特別かつ一時的な業績連動 株式ユニット報酬 (One-time special PSU awards) *	KPI 目標達成 度に基づき 1 年後の交付	KPI 目標達成 度に基づき 2 年後の交付	KPI 目標達成 度に基づき 3 年後の交付	保有要件なし	

\*2020 年度以降、特別かつ一時的な業績連動株式ユニット報酬は付与されていません。

### 報酬返還（クローバック）ポリシー

報酬委員会および取締役会は、報酬返還（クローバック）ポリシーを 2020 年に導入し、2023 年に本ポリシーを改定しました。改定後のポリシーは、財務諸表の修正再表示（過去の財務諸表における誤りの訂正を財務諸表に反映すること）が発生した場合、当社は、米国証券取引委員会およびニューヨーク証券取引所のルールに従い、財務諸表の修正再表示がなければ付与されることなかった返還対象期間（後述）に過誤に支払われたインセンティブ報酬を対象エグゼクティブから取り戻す（義務的な報酬返還（クローバック））こととしています。さらに、財務諸表の修正再表示または重大な不正行為が発生した場合、独立社外取締役は、当社に対し、追加でインセンティブ報酬およびその他の条件付報酬を返還させること

## タケダのエクゼクティブ報酬の概要

を要求することができます。返還の対象となり得る報酬は、社内取締役、他の TET メンバーおよびその他独立社外取締役が特定した個人が、取締役会が財務諸表の修正再表示を決定した日または重大な不正行為が発生したと独立社外取締役が判断した日が属する事業年度およびその前の 3 事業年度（返還対象期間）において受け取ったインセンティブ報酬およびその他の条件付報酬の全部または一部となります。

改定後ポリシーは 2023 年 10 月 2 日に発効しました。財務諸表の修正再表示が発生した場合の義務的な報酬返還（クローバック）については、2023 年度のインセンティブ報酬よりその適用対象となっています。

### 株主との対話

当社は、株主の皆さまからのフィードバックを理解し、また当社の経営方針、コーポレート・ガバナンス、報酬、環境・社会問題への取組み、戦略、事業の現状等に対する株主の皆さまのご理解を深めていただくために、株主の皆さまとの定期的かつ継続的な対話を持ち続けてまいります。

そのために、例年同様、2023 年度においても株主・投資家・アナリストと多くの会議を実施し、そのフィードバックは、報酬委員会による制度設計の継続的な見直しや株主との継続的な議論に活用されました。