

## 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、7つの国籍で構成され、2か国に拠点を有しています。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」<sup>1</sup>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。

目次	頁
<b>エグゼクティブサマリー</b>	2 報酬制度の基本理念と目的
	3 2025年度業績ハイライト
	3 研究開発ハイライト
	4 株主総利回り（TSR）パフォーマンス（ピア・グループとの比較）
<b>報酬の構成要素</b>	5 基本給
	5 賞与（Short-term Incentive（STI））
	5 長期インセンティブ（Long-term Incentive（LTI））
	5 業績連動株式ユニット報酬（PSU awards）
	5 譲渡制限付株式ユニット報酬（RSU awards）
<b>報酬と業績の連動</b>	5 報酬と業績の連動：報酬構成比
	6 2025年度業績連動報酬制度ハイライト
	6 2025年度賞与（STI）の業績測定指標と根拠
	7 2023-2025年度 PSU awardsの業績測定指標と根拠
	7 2025年度賞与（STI）：実績および支給
	8 2023-2025年度 PSU awards：実績および支給
	9 2023-2025年度 PSU awards 研究開発 KPI 実績
	11 2023-2025年度 TSR パフォーマンス（ピア・グループとの比較）
	12 2026年度に向けたインセンティブ報酬制度
	13 2026年度賞与（STI）および2026-2028年度 PSU awardsのKPI
<b>報酬の決定および監督</b>	13 報酬委員会の役割と活動
	14 独立した報酬コンサルタントの役割
	14 比較の枠組みとピア・グループ
	15 報酬の決定
	15 ターゲット報酬額の設定方法
	15 社内取締役の報酬の決定
	16 その他 TETメンバーの報酬の決定
	16 主要業績指標（KPI）の決定
	16 報酬リスク評価
	<b>その他事項</b>
18 現 CEO の退任	
18 株式保有ガイドライン	
19 報酬返還（クローバック）ポリシー	
19 株主との対話	

<sup>1</sup> 当社の役員に関しては、第150回定時株主総会招集通知内の事業報告をご参照ください。

## エグゼクティブサマリー

### 報酬制度の基本理念と目的

当社のエグゼクティブ報酬の基本理念は、競争力のある総報酬を提供し、当社の価値観と目的に沿った業績を適切に評価し、報いることにより、患者さん、社会、従業員および株主へのコミットメントを果たすことです。当社の報酬制度は、報酬と業績、そして長期的な株主価値の創出を密接に連動させるよう設計されており、過度なリスクテイクを抑制することも重視しています。この基本理念に基づき、当社のエグゼクティブ報酬制度は以下の目的に重点を置いています。

- ☑ **優秀な人材の確保・保持・動機付け**：当社は、極めて複雑かつ競争の激しいビジネス環境の中でグローバルに事業を展開しており、長期的に卓越した業務遂行力を発揮し、戦略的成果を達成するために、エグゼクティブの確保・保持・動機付けが不可欠です。
- ☑ **ビジネス戦略の支援**：当社の賞与および長期インセンティブプランは、長期的な収益成長および患者さんへの価値創出の実現を目指し、当社のビジネス戦略の成功を推進するように設計されています。
- ☑ **報酬と業績の連動**：当社のエグゼクティブ報酬の大部分は業績に応じて変動するものであり、短期および長期的な会社の業績に連動しています。賞与および長期インセンティブプランには、財務業績およびパイプラインの進展を促進し、長期的な成功と価値創出につなげるための主要業績指標（KPI）が用いられています。
- ☑ **株主との利益意識の共有**：当社の報酬制度は、エグゼクティブの年次および長期的な報酬を株主の利益と密接に連動させるよう設計されています。エグゼクティブ報酬の大部分は株式報酬で構成されており、株価のパフォーマンスおよびピア・グループとの相対的 TSR（株主総利回り）の実績に直接連動しています。近年、当社は TSR とエグゼクティブ報酬との連動性を高めるため、KPI の段階的な見直しを行ってきました。2023 年度より、相対的 TSR modifier は±20%ポイントから±30%ポイントに引き上げられました。また、2026 年度以降は、相対的 TSR を modifier としてではなく、長期インセンティブ（株式報酬）の KPI の一つとして組み込むこととしています。交付後の株式保有ガイドラインおよび報酬返還（クローバック）ポリシーも、エグゼクティブと株主の利益意識の共有をさらに強化しています。

これらの重要な目的を達成するため、当社は、以下の基本方針およびプラクティスにて示されているように、エグゼクティブ報酬制度の監督において「最高水準」のガバナンス基準を維持しています。

優れたガバナンスの実践	
☑	報酬の競争力を確保するために、市場のプラクティスと水準との整合性を図る報酬ベンチマークを実施しています。
☑	報酬の大部分を変動のリスクのある業績連動報酬とし、年次および長期の業績に連動させています。
☑	会社の戦略および業績と密接に連動した強固なインセンティブ報酬制度を導入しています。
☑	年次および複数年にわたる期間の業績を測定するために、複数の指標を使用しています。
☑	株主の利益との連動をさらに高めるため、業績連動株式ユニット報酬（PSU awards）において、相対的 TSR を採用します。
☑	賞与（STI）および PSU awards の支払に上限を設けるとともに、一定の業績水準に達しない場合には支払が行われない仕組みを導入しています。
☑	報酬制度における潜在的なリスクを特定・軽減するために、毎年報酬リスク評価を実施しています。
☑	取締役および TET メンバーに対して、交付後の株式保有ガイドラインを設けています。
☑	報酬ガバナンスの強化を目的として、強固な報酬返還（クローバック）ポリシーを導入しています。
☑	報酬委員会が独立した報酬コンサルタントと連携する体制を整えています。
☑	株主との積極的かつ継続的な対話を行っています。
☒	自動的あるいは最低保証された昇給はありません。
☒	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。
☒	当社有価証券等の空売り、デリバティブ取引、ヘッジ取引および担保取引を禁止しています。

## 2025 年度業績ハイライト

2025 年度において、当社は 2026 年 1 月に公表した改定マネジメントガイダンスに沿った財務実績および優れたパイプラインの進展を実現し、新製品の上市を予定する重要な時期に向けた基盤を構築しました。

2025年度は堅調な業績	後期開発パイプラインの進捗
<p><b>Core売上収益</b> 45,057億円 (283億米ドル)</p> <p>△ <b>2.6%</b> (CERベース)</p>	<p><b>良好なヒポタル試験データの読み出し</b> Oveporexton (ナルコレプシータイプ1) Rusfertide (真性多血症) Zasocitinib (乾癬) TAK-881 (原発性免疫不全症候群)</p> <p><b>臨床第3相試験 開始</b> Elritercept (骨髄異形成症候群に伴う貧血 (2次治療)) Mezagitamab (IgA腎症)</p> <p><b>新たな戦略的パートナーシップ</b> TAK-928およびTAK-921 Innovent Biologics社との提携</p>
<p><b>Core営業利益</b> 11,725億円 (74億米ドル)</p> <p>△ <b>0.9%</b> (CERベース)</p>	
<p><b>Core EPS</b> 517円 (3.25米ドル)</p> <p><b>+3.1%</b> (CERベース)</p>	

CER : 為替レート (Constant Exchange Rate)

2025 年度の売上収益は、主として米国における VYVANSE の後発品の市場浸透による影響を引き続き受け、前年度比で減少しました。当該影響は成長製品・新製品の伸長により一部軽減されたものの、ENTYVIO や TAKHZYRO を含む当該カテゴリーの一部製品の売上収益が、価格圧力の高まりや競争の影響により、想定を下回りました。これらの売上収益に対する逆風にもかかわらず、主として継続中の効率化プログラムを通じた営業経費の節減により、堅調な Core 営業利益を達成しました。また、想定よりも有利な税務要因により、Core EPS は前年度比で成長しました。

2025 年度は当社の後期開発パイプラインにとって重要な一年となり、将来の成長の重要なドライバーとなることが期待される複数のプログラムにおいて、大幅な進展を遂げました。

## 研究開発ハイライト

当社の研究開発戦略は、ニューロサイエンス、オンコロジーおよび消化器系・炎症性疾患領域において、患者さんの人生を豊かにする医薬品を創出・開発し、お届けすることを目的としています。

2025 年度においては、当社の主要な後期開発品であるオベポレクストン、rusfertide およびザソシチニブの 3 つにおいて、第 3 相臨床試験における良好な結果を得るなど、重要な進展を遂げました。これらの開発品はいずれも数十億米ドル規模の売上収益への貢献が見込まれており、当社のパイプラインの厚みと堅実性を示すとともに、厳しい開発および規制上のマイルストーンに対して成果を達成する当社の実行能力を反映しています。

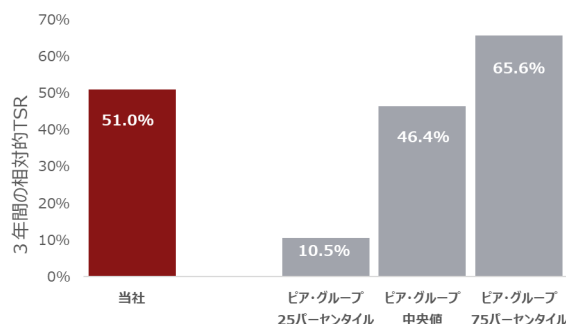
また、ナルコレプシータイプ 1 を対象としたオベポレクストンについては米国、日本および中国において承認申請を行い、真性多血症 (PV) を対象とした rusfertide についても米国で承認申請を行いました。乾癬を対象としたザソシチニブについても、2026 年度中に承認申請を行う予定です。

オベポレクストン、rusfertide およびザソシチニブに加え、当社の後期開発パイプラインには、メザギタマブ、elritercept、fazirsiran、TAK-928 および TAK-921 の 5 つの革新的なプログラムが含まれており、そのうち 2 つは Innovent Biologics 社との戦略的提携を通じて追加されたものです。当社の 8 つの後期開発プログラムはいずれも、現在の標準治療を変革する可能性を有するとともに、将来にわたり当社の力強く持続的な成長を支える重要な成長ドライバーとなることが期待されています。

## タケダのエグゼクティブ報酬の概要

### 株主総利回り（TSR）パフォーマンス（ピア・グループ\*との比較）

2023年4月1日から2026年3月31日までの3年間における当社の累積 TSR は 51.0%であり、57 パーセンタイルに位置しており、2023 年度から 2025 年度までの業績評価期間に適用されるピア・グループ（当社およびピア・グループ企業 14 社\*の合計 15 社）中、第 7 位となりました。



\* ピア・グループ：アヅヴィ、アムジェン、アステラス製薬、アストラゼネカ、プリストル マイヤーズ スクイブ、イーライリリー・アンド・カンパニー、ギリアド・サイエンシズ、GSK、メルク・アンド・カンパニー、メルクグループ、ノバルティス、ファイザー、エフ・ホフマン・ラ・ロシュおよびサノフィ。なお、2026 年度については、バイオジェン（Biogen）、中外製薬、第一三共およびバーテックス（Vertex）の4社が新たにピア・グループに追加されています（詳細は14頁「比較の枠組みとピア・グループ」を参照）

3年間の TSR は、測定期間（2023年4月1日～2026年3月31日）の開始日および終了日の直前 20 営業日における、当社および各ピア・グループ企業の Datastream によるトータル・リターン・インデックス（株価変動および配当再投資を含む）の平均に基づいて第三者機関のコンサルタントにより算出されます。相対的 TSR の算定には、後述の「比較の枠組みとピア・グループ」（14 頁参照）に記載しているグローバルのピア・グループが使用されています。また、この TSR は、業績連動株式ユニット報酬（PSU awards）の要素としても使用されています（8 頁の「2023-2025 年度 PSU awards：実績および支給」参照）。

# タケダのエグゼクティブ報酬の概要

## 報酬の構成要素

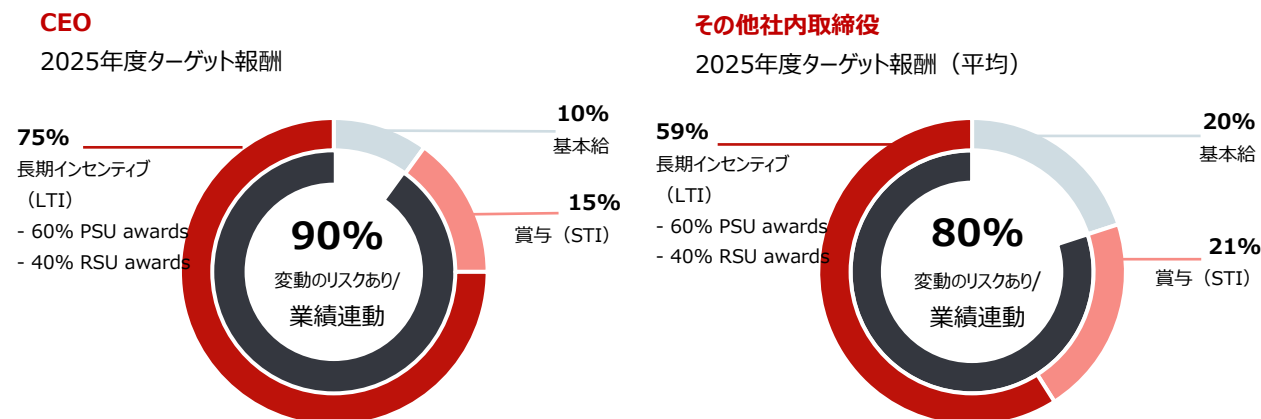
当社は、エグゼクティブ報酬体系の主要な構成要素である以下の3つの要素（基本給、賞与（STI）および長期インセンティブ（LTI））を組み合わせることにより、エグゼクティブ報酬制度の目的を達成しています。

要素		説明	目的
基本給		固定的な現金報酬	<ul style="list-style-type: none"> <li>市場水準、職務・責任範囲、経験およびパフォーマンス・業績に基づく公正かつ競争力のある報酬</li> <li>優秀なエグゼクティブ人材を惹きつけ、保持する</li> <li>原則として年1回見直され適切に調整される</li> </ul>
賞与（Short-term Incentive (STI)）		年次業績に基づく業績連動現金報酬	<ul style="list-style-type: none"> <li>将来の持続的な成長の可能性と長期的な株主価値の創出につながる短期的（通常は1年間）な成果を達成するためのインセンティブをエグゼクティブに提供する</li> <li>支給率は、1年間の業績目標達成度に応じて0%から200%の範囲で変動（目標達成時は100%）（詳細は後述の「2025年度賞与（STI）の業績測定指標と根拠」を参照）</li> </ul>
長期インセンティブ（Long-term Incentive (LTI)）	業績連動株式ユニット報酬 Performance Share Unit (PSU) awards (60%)	3年間の業績を対象とした株式報酬	<ul style="list-style-type: none"> <li>3年間の業績評価期間にわたる中長期のKPI（詳細は後述の「2023-2025年度PSU awardsの業績測定指標とその根拠」を参照）</li> <li>3年間の会社目標および相対的TSRに報酬を連動させることで、株主と利益意識を共有する</li> <li>支給率は、業績目標達成度に応じて0%から200%の範囲で変動（目標達成時は100%）（詳細は後述の「2023-2025年度PSU awardsの業績測定指標と根拠」を参照）</li> </ul>
	譲渡制限付株式ユニット報酬 Restricted Stock Unit (RSU) awards (40%)	3年にわたり交付される株式報酬	<ul style="list-style-type: none"> <li>一定期間の在籍を条件として権利が確定する長期インセンティブを提供することで、優秀な人材を惹きつけ保持する</li> <li>RSU awardsの価値は当社の株価に連動する（例：株価が下落した場合には報酬の価値も減少）</li> <li>エグゼクティブの報酬を株主の利益と連動させる</li> </ul>

## 報酬と業績の連動

### 報酬と業績の連動：報酬構成比

当社のエグゼクティブ報酬制度は、各エグゼクティブのターゲット報酬の大部分を、当社の事業目標および戦略に直接関連する予め設定された主要業績指標（KPI）の達成に結びつけることで、報酬と業績を連動させるように設計されています。以下の図は、当社のCEOおよびその他の社内取締役（平均）の2025年度ターゲット総報酬（基本給、賞与（STI）ターゲット額および2025年度のLTIターゲット付与額）の構成比を示しています。



## タケダのエグゼクティブ報酬の概要

当社は、グローバルな研究開発型バイオ医薬品企業であり、事業には多額の資本投資、長期にわたる創薬・開発期間、そして成果の不確実性が伴います。そのため、当社のエグゼクティブ報酬制度は、年次の業務目標の達成だけでなく、株主価値の創出に向けた長期戦略の推進にも重点を置いています。その結果、業績連動株式ユニット報酬（PSU awards）および譲渡制限付株式ユニット報酬（RSU awards）による長期インセンティブ（LTI）報酬は、エグゼクティブのターゲット報酬機会の最大の構成要素となっています。例えば、当社 CEO の報酬の 90% は業績連動で変動のリスクを伴うものであり、そのうち 75% は長期インセンティブ（LTI）となっており、当社の長期的な業績と連動する形になっています。

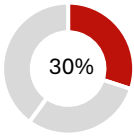
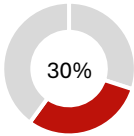
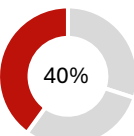
さらに、当社の報酬制度は、目標を達成した場合のみターゲット報酬が実現されるよう設計されています。例えば、PSU awards は、売上収益や利益の達成度、研究開発パイプラインの進捗、相対的な TSR パフォーマンスなどに直接影響されます。財務・非財務 KPI の実績が目標を下回った場合や、相対的 TSR がピア・グループの中央値を下回った場合、交付ポイント・ユニット数は PSU awards ターゲット（基準ポイント・ユニット数）を下回ります。この実現可能な長期インセンティブ（LTI）の報酬額は、さらに株価が付与時の価格を下回った場合に減少します。

### 2025 年度業績連動報酬制度ハイライト

#### 2025 年度賞与（STI）の業績測定指標と根拠

全社KPI			部門KPI
2025年度KPI	ウェイト	根拠	
Core売上収益	45%	<ul style="list-style-type: none"> <li>パイプラインの成功を含む主要な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>	<ul style="list-style-type: none"> <li>部門KPIは、各部門のビジネスおよび組織の目標を表すものであり、各部門の業績に明確に連動しています。</li> <li>戦略的、オペレーション的、ESGの指標を含む、財務、非財務のKPIが含まれます。</li> </ul>
成長製品・新製品のCore売上収益増加額	15%	<ul style="list-style-type: none"> <li>将来の収益成長の主要な原動力であること</li> <li>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こと</li> </ul>	
Core営業利益	40%	<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>当社の主要な成功の指標であること</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>CEO：100%全社KPI実績に基づく</li> <li>その他のTETメンバー：75%は全社KPI実績、25%は部門KPI実績に基づく</li> </ul>			

2023-2025 年度 PSU awards の業績測定指標と根拠

全社KPI		
2023-2025年度 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>持続的な成長とパイプラインの成功を推進するものであること</li> <li>製薬業界における重要な成功の指標であること</li> <li>投資家の期待と合致していること</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測る指標となること</li> <li>株主の皆さまが期待する力強い収益成長に合致していること</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 パーセンテージ ポイント	<ul style="list-style-type: none"> <li>当社とピア・グループ企業の業績を直接比較するものであること</li> <li>株主の皆さま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>

2025 年度賞与（STI）：実績および支給

CEO の 2025 年度の賞与（STI）実績は全社 KPI に 100% 基づいていました。その他の TET メンバーの賞与（STI）は、75% は全社 KPI、25% は部門 KPI に基づいていました。

年間賞与（STI）支払額の計算方法は次のとおりです。

年間賞与（STI）支払額計算方法（CEO）

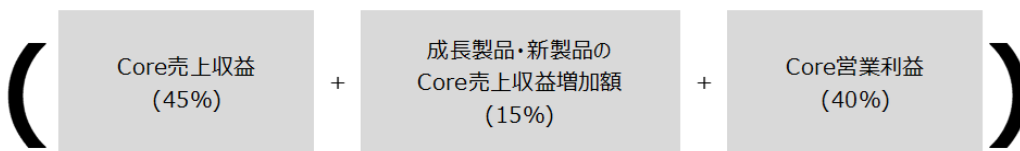
$$\text{基本給} \times \text{賞与（STI）ターゲット（\%）} \times \text{全社 KPI に係る支給率} = \text{賞与（STI）支払額}$$

年間賞与（STI）支払額計算方法（CEO 以外の TET メンバー）

$$\text{基本給} \times \text{賞与（STI）ターゲット（\%）} \times \text{KPI に係る支給率（75\% 全社 KPI + 25\% 部門 KPI）} = \text{賞与（STI）支払額}$$

なお、2025 年度において、CEO の賞与（STI）ターゲット（%）は基本給の 150%、CEO 以外の社内取締役（CFO およびリサーチ & デベロップメント プレジデント）の賞与（STI）ターゲット（%）は、それぞれ基本給の 100% および 110% でした。取締役個人毎の賞与額は、該当する場合、連結会社からの賞与（STI）額が含まれます。

全社 KPI の賞与（STI）スコアは予め設定された KPI の目標と実績に基づいています。



## タケダのエクゼクティブ報酬の概要

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、2025年度賞与（STI）の全社KPIに係る支給率を72.8%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)×(B)
Core売上収益 <sup>*2</sup>	45%	45,812 億円	44,447 億円	97.0%	64.3%	28.9%
成長製品・新製品の Core売上収益増加額	15%	2,283 億円	1,123 億円	49.2%	0%	0%
Core営業利益 <sup>*2</sup>	40%	11,750 億円	11,862 億円	101.0%	109.6%	43.8%
当初目標に基づく全社KPIに係る支給率						72.8%

<sup>\*1</sup> 賞与（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せん。

<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。

2025年度の全社KPIに係る支給率は、2026年1月に公表したマネジメントガイダンスの引き下げと整合し、2024年度の支給率<sup>2</sup>に対して大きく下回りました。その結果、第150回定時株主総会招集通知（第5号議案）で提案している2025年度に係る賞与額は、2024年度に係る賞与の支給額実績よりも40%超低くなっています。

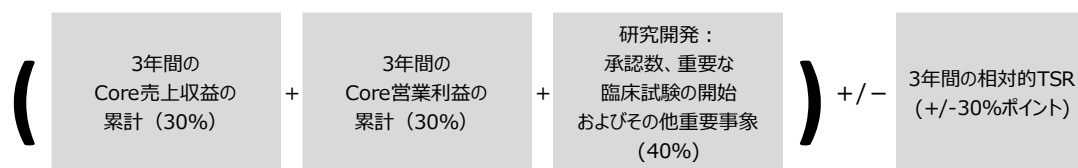
### 2023-2025年度 PSU awards : 実績および支給

長期インセンティブ（LTI）プランの60%を占めるPSU awardsについて、対象者に交付されるポイント・ユニットは、以下のよう計算されます。

交付ポイント・ユニットの計算方法			
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

なお、2023-2025年度の役員報酬BIP（Board Incentive Plan）によるCEOのPSU awardsの基準ポイントは120,610ポイント、2023-2025年度の株式付与ESOP（Employee Stock Ownership Plan）によるCFOのPSU awardsの基準ポイントは11,928ポイントでした。加えて、2023-2025年度の国外の当社グループ従業員に対する長期インセンティブ報酬制度（LTIP）によるCEOの基準ユニットは126,334ユニット（米国預託証券（ADS））で交付、リサーチ&開発プレジデントの基準ユニットは162,316ユニット（ADSで交付）でした。取締役個人毎のPSU awardsの交付数は、該当する場合、連結会社からの交付数が含まれます。

業績連動係数（PSUスコア）は、予め設定されたPSU awardsのKPIの目標と実績に基づいています。



<sup>2</sup> 2024年度賞与（STI）の全社KPIに係る支給率は149.1%でした。

## タケダのエグゼクティブ報酬の概要

報酬委員会は、TETメンバーを対象とした2023-2025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、130.9%のPSUスコアで承認しました。

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)
3年間のCore売上収益の累計 <sup>*2</sup>	30%	129,405億円	130,211億円	100.6%	112.5%	33.7%
3年間のCore営業利益の累計 <sup>*2</sup>	30%	34,211億円	35,132億円	102.7%	126.9%	38.1%
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%	取締役会の承認により事前に設定された研究開発マイルストーン <sup>*3</sup>	報酬委員会により評価された研究開発マイルストーン目標に対する達成度 <sup>*4</sup>	147.7%	147.7%	59.1%
業績連動係数（PSUスコア）（3年間の相対的TSR適用前）						130.9%
3年間の相対的TSR Modifier <sup>*5</sup> +/-30%ポイント						0%ポイント
<b>業績連動係数（PSUスコア）</b>						<b>130.9%</b>

\*1 各KPIは、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確保を促進するための指標として設定したものです。LTI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に用いられる為替レートに基づいています。

\*2 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。

\*3 研究開発マイルストーンは、重要な臨床試験の開始、規制当局による承認およびその他重要なパイプラインのマイルストーンに関連した特定の目標を含み、当社 Scientific Advisory Group (SAG) の助言を受けて、報酬委員会および取締役会により毎年審議および承認されています。

\*4 研究開発KPIの支給スコアは、3年間の業績評価期間における重要な臨床試験の開始、規制当局による承認およびその他重要なパイプラインのマイルストーンを含む、取締役会の承認により事前に設定された重要なマイルストンの達成を反映しています。目標達成度と支給スコアは、SAGの助言を受けて報酬委員会により評価および決定されます。この枠組みは、研究開発の成果とエグゼクティブの報酬を連動させるよう設計されており、業績の目標未達および目標超過達成の双方に対して感応的に反映されることで、研究開発の実績とインセンティブ報酬との直接的な連動を確保しています。過去の実績は以下のとおりです。

- 目標未達：96.8%（2018-2020年度）、91.3%（2019-2021年度）、76.2%（2020-2022年度）—特定の業績の後退により支給額が低水準となったことを示しています。
- 目標超過達成：112.6%（2021-2023年度）、143.3%（2022-2024年度）—米国における3件の新規候補物質の承認や後期臨床試験の加速といった顕著な成果を反映しており、支給額が高水準となったことを示しています。

\*5 当社の3年間の相対的TSRは51.0%となり、ピア・グループの中で57パーセンタイルに位置したことで、総合結果に対する調整は0パーセンテージポイント（調整なし）となりました。

## 2023-2025年度 PSU awards 研究開発 KPI 実績

### 研究開発 KPI の枠組みおよびガバナンス

当社の研究開発 KPI は、パイプラインの成功および継続的な進展を示すことを目的として設計された、パイプラインの価値を生み出す重要なドライバーに焦点を当てた指標群です。これらの KPI には、重要な臨床試験の開始、規制当局による承認およびその他の重要なパイプラインのマイルストーンに関する具体的な目標が含まれます。

厳格な監督体制を確保するために、これらの KPI およびその想定される相対的な影響度は、各業績評価期間の開始時にあらかじめ設定されます。これらは、科学的専門性を有する社外取締役 3 名で構成される Scientific Advisory Group (SAG) の助言を受けて、報酬委員会および取締役会により毎年レビューおよび承認されます。

当社の研究開発 KPI イベントは、事業目標およびパイプラインの進展に対する重要性に基づき、以下の 3 つのマイルストーン区分に分類されます。

## タケダのエグゼクティブ報酬の概要

Tier 1 (Primary Value Drivers) : 規制当局による承認および重要な臨床試験におけるポジティブなデータ読み出し

Tier 2 (Secondary Value Drivers) : 価値の高い中期開発アセットにおける概念実証 (POC) の読み出し

Tier 3 (Ambitious Executional Goals) : スピードおよび品質を反映するマイルストーン (重要な臨床試験の開始および主要な被験者登録目標を含む)

### 2023-2025 年度の業績評価

2023-2025 年度の業績評価期間において、当社は卓越した研究開発パフォーマンスを達成し、後期開発パイプラインの進展において大きな前進を遂げるとともに、長期的な成長見通しを強化しました。本 PSU awards の業績評価サイクルにおいては、6 件の重要な規制当局による承認、3 件の重要な臨床試験におけるポジティブなデータ読み出し (特に rusfertide、オベポレクストンおよびザソシチニブ)、および 9 件の重要な臨床試験の開始といった実績が含まれます。

特に 2025 年度においては研究開発の進展が顕著であり、Tier 1 KPI の 100%を達成するとともに、Tier 2 および Tier 3 KPI の大部分が達成されました。主要な KPI に関しては、rusfertide、オベポレクストンおよびザソシチニブの重要な臨床試験のデータ読み出しは、想定と同等またはそれ以上の内容であり、各アセットが開示しているピーク時売上高想定 (ザソシチニブ: 30 億~60 億米ドル、オベポレクストン: 20 億~30 億米ドル超、rusfertide: 10 億~20 億米ドル) を達成し得る可能性を裏付けるものとなりました。

さらに、rusfertide およびオベポレクストンについては、米国における新薬承認申請 (NDA) の提出が完了し、いずれも FDA による優先審査の指定を受けており、これらプログラムの品質および戦略的重要性を一層示しています。追加的な規制当局の判断は 2026 年度に想定されています。

### 支給決定およびパフォーマンスとの連動

研究開発 KPI の支給スコアは、業績評価期間において取締役会により承認された事前設定のマイルストーンに対する達成状況を反映したものです。これらのスコアは、SAG の助言を受けて、報酬委員会により、定量的な成果に加え、臨床的意義、科学的厳密性および長期的価値創出といった定性的要素を評価した上で決定されます。

本枠組みは、エグゼクティブ報酬を研究開発パフォーマンスに直接連動させることを目的として設計されており、現在および過去の研究開発 KPI 支給スコアに示されているとおり、業績の目標未達および目標超過達成の双方に対して感応的に反映される仕組みとなっています (過去の支給スコアについては、上記 KPI テーブルの脚注をご参照ください)。

これらの総合的な評価に基づき、報酬委員会は、2023-2025 年度の PSU awards サイクルに係る研究開発 KPI 支給スコアとして 147.7%を承認しました。本結果は、3 年間の業績評価期間における各年度の研究開発 KPI スコアの平均を反映したものであり、当社が研究開発主導の戦略を着実に実行し、患者さんおよび株主に対する長期的価値創出にコミットしていることを示しています。

## タケダのエグゼクティブ報酬の概要

### 2023-2025 年度 TSR パフォーマンス（ピア・グループとの比較）

上記の財務および非財務指標に基づく業績評価の後、当社は 2023 年度のピア・グループに対する 3 年間の相対的 TSR を評価しました。

相対的 TSR は、上下 30 パーcentageポイントの範囲内で最終的な PSU awards の支給額を調整します。当社の 3 年間の TSR は、51.0%であり、15 社（当社およびピア・グループ企業 14 社）中第 7 位となり、57 パーセントイルに位置したことにより、総合結果に対する調整は 0 パーcentageポイント（調整なし）となりました。

下表は、2023 年度から 2025 年度における予め設定された相対的 TSR の目標値です。

順位	パーセントイル順位	Modifier
1	100	+30%ポイント
2	93	+25%ポイント
3	86	+20%ポイント
4	79	+15%ポイント
5	71	+10%ポイント
6	64	+5%ポイント
<b>7</b>	<b>57</b>	<b>調整なし</b>
8	50	調整なし
9	43	調整なし
10	36	-5%ポイント
11	29	-10%ポイント
12	21	-15%ポイント
13	14	-20%ポイント
14	7	-25%ポイント
15	0	-30%ポイント

## 2026 年度に向けたインセンティブ報酬制度

2025 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として Semler Brossy 社を起用し、ピア・グループ企業に照らして、賞与（STI）および長期インセンティブ（LTI）のプラン構成、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インセンティブ報酬制度のプラクティスについて、年次レビューを実施しました。当該レビューおよび当社の事業上の優先事項に基づき、報酬委員会および取締役会は、当社の戦略をよりの確に支えるとともに、株主利益との整合を強化するため、当社のインセンティブ報酬（賞与（STI）および PSU awards）について以下のとおり複数の変更を行いました。

変更	変更理由
<b>賞与（STI）KPI</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 全社 KPI への一本化を行い、社内取締役（CEO を除く）の賞与（STI）の 25% を占める部門 KPI 要素を個人業績要素に置き換える。CEO の賞与（STI）は、引き続き全社 KPI の達成度に 100% 基づく</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• インセンティブ報酬体系を簡素化し、経営陣全体が「One Takeda」の考え方に沿って一体となることにより、会社全体としての成果創出を推進するものです。部門 KPI から個人業績要素への移行により、報酬と個人の責任遂行との連動がさらに強化され、個々の戦略的貢献が確実に評価され、報酬に反映される仕組みとなります。</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 以下の 2 つの新たな指標を追加する               <ol style="list-style-type: none"> <li>1) 研究開発マイルストーン（承認数、重要な臨床試験の開始およびその他重要マイルストーン）</li> <li>2) 戦略目標（トランスフォーメーションおよび新製品の上市目標を含む）</li> </ol> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>研究開発マイルストーン</b>：研究開発マイルストーンを賞与（STI）の KPI に組み込むことは、当社のグローバルのピア・グループ企業における標準的なプラクティスを反映するものであり、パイプラインの戦略的重要性についてすべてのステークホルダーの認識を高めるとともに、将来の成長を支える研究開発目標の達成に向けて、経営陣全体の一体的な取組みを促進するものです。</li> <li>• <b>戦略目標</b>：当社がトランスフォーメーション（変革）および成長における重要な局面にある中、本指標は、トランスフォーメーションの成功およびパイプラインからの主要な新製品の上市を推進することを目的として設計されたものであり、これらは長期的な株主価値創出に不可欠なマイルストーンとなります。</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 成長製品・新製品の Core 売上収益増加額 KPI を見直し、直近 5 年間に上市した製品に焦点を当てる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• この見直しにより、直近に上市した製品による売上収益増加額に、より規律ある形で重点を置くとともに、持続的成長の主要な原動力となる新製品のポテンシャルを最大化します。</li> </ul>
<b>PSU awards KPI</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 研究開発 KPI を LTI（PSU awards）から賞与（STI）へ移管する</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 研究開発マイルストーンを賞与（STI）に組み込むことにより、パイプラインの遂行に対する責任をより短いサイクルで明確化します。これにより、研究開発の成果が具体的な年次の業務目標を通じて評価されるというグローバルのピア・グループ企業のプラクティスとの整合を図ります。</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 従来の TSR modifier を廃止し、ウェイトを設定した独立した TSR KPI に置き換える</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• TSR が、支給額に対して直接的かつ透明性の高い、かつ重要な影響を及ぼすようにするとともに、エグゼクティブの実現報酬を株主利益（株主リターン）と明確に連動させます。</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• PSU awards の KPI ウェイトを見直し、3 つの KPI 指標に均等に配分する</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 3 つの PSU awards の KPI にウェイトを均等に配分することにより、成長、持続可能な収益性および株主利益に関するパフォーマンスを包括的に評価します。</li> </ul>

## 2026 年度賞与 (STI) および 2026-2028 年度 PSU awards の KPI

その結果、報酬委員会および取締役会は、以下の 2026 年度の賞与 (STI) および業績連動株式ユニット報酬 (PSU awards) の KPI について審議し、承認しました。

2026 年度賞与 (STI) の KPI	ウェイト
Core 売上収益	25%
新製品の Core 売上収益増加額	15%
Core 営業利益	25%
研究開発マイルストーン (承認数、重要な臨床試験の開始およびその他重要マイルストーン)	25%
戦略目標 (トランスフォーメーションおよび新製品の上市)	10%
2026-2028 年度業績連動株式ユニット報酬 (PSU awards) の KPI	ウェイト
3 年間の Core 売上収益の累計	33.3%
3 年間の Core 営業利益の累計	33.3%
3 年間の相対的 TSR	33.3%

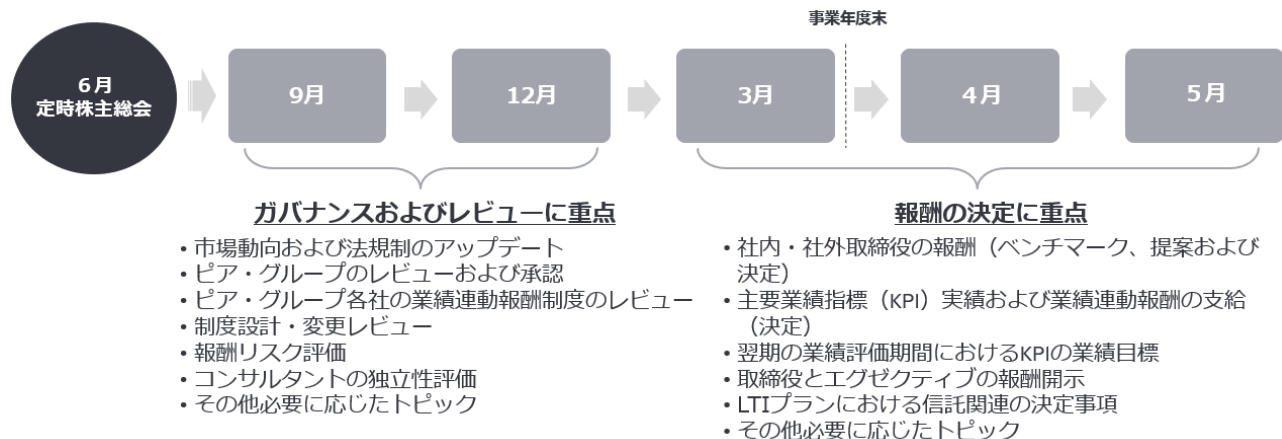
## 報酬の決定および監督

### 報酬委員会の役割と活動

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。2025 年度末において、報酬委員会は 5 名の委員で構成されており、全ての委員は独立社外取締役となります。

委員長：東 恵美子 (社外取締役) 委員：ジョン・マラゴア (社外取締役) ミシェル・オーシガー (社外取締役)  
津坂 美樹 (社外取締役) キンバリー・リード (監査等委員である社外取締役)

2025年度、報酬委員会は5回開催され、3回は対面での会議、2回はバーチャルによる会議にて開催されました。会議の重点事項と議題は、下図のとおり、当社の年次報酬およびガバナンスサイクルを反映しています。また、当社の経営陣の一部のメンバーは、報酬委員会の要請に応じて会議に出席し、これらの事項に関するデータの収集およびプレゼンテーションに参加しています。



## タケダのエグゼクティブ報酬の概要

報酬委員会は、ガバナンスの高度化に向けた取組みの一環として、(1)構成・リーダーシップ、(2)会議、(3)全般的な実効性および(4)責任の4つの側面から報酬委員会の実効性について年次の自己評価を実施しています。本プロセスでは、包括的なアンケートを活用するとともに、第三者機関の専門家の関与のもとで実施されています。直近の評価結果では、報酬委員会の強固かつ持続的な実効性を確認しました。報酬委員会は、継続的な改善への取組みとして、翌年度に向けて以下の戦略的優先事項を特定しています。

・**グローバル市場動向および法規制の理解**：報酬委員会は、競争の激しいグローバル環境で事業を展開する上での複雑性を認識しています。報酬委員会は、各国におけるエグゼクティブ報酬の動向および法規制の動向を継続的に注視していきます。当社は、グローバルで優秀な人材の確保・保持を可能としつつ、報酬戦略およびガバナンスが市場水準およびステークホルダーの期待と整合するバランスの取れた枠組みを維持することを優先事項としています。

・**報酬と業績の連動**：報酬委員会の最重要課題の一つは、当社の報酬体系が当社の戦略目標の達成を直接的に促すものであることを確保することです。報酬委員会は、報酬成果と、財務目標ならびに非財務のマイルストーンまたは戦略的優先事項との連動性を引き続き強化し、インセンティブが長期的な株主価値と明確に整合するよう取り組んでいます。

・**ステークホルダー・エンゲージメントおよび透明性**：報酬委員会は、明確かつ透明性の高い開示の重要性を重視しています。報酬委員会は、株主エンゲージメントおよび外部ステークホルダーからのフィードバックを積極的にレビュー・議論し、これらを意思決定に反映することで、当社の報酬プログラムおよび開示が明確性および説明責任に関する市場の期待と整合するようしています。

報酬委員会は、これらの内容を取締役に報告しており、引き続き各評価側面における実効性の向上に取り組んでいます。なお、ステークホルダーの皆さまに当社のガバナンスの枠組みへの理解をより一層深めていただくため、報酬委員会の役割・責務を定めた当社の**報酬委員会規程**を当社ウェブサイトで公開しています。

### 独立した報酬コンサルタントの役割

2025年度、報酬委員会は引き続き Semler Brossy 社を主要な独立報酬コンサルタントとして採用しました。Semler Brossy 社（報酬委員会に直接起用され、当社と他の契約を有していません。）は、5回の全ての会議に出席しました。報酬委員会の招請により会議に参加し、報酬委員会がピア・グループの市場データや当社の報酬制度に関する関連情報を分析することを支援し、市場動向や技術的進展について委員会に報告を行いました。

### 比較の枠組みとピア・グループ

当社の社内取締役とその他の TET メンバーの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惹きつけ保持するための競争力を有することを確保するため、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、独立した報酬コンサルタントである Semler Brossy 社と協力し、当社がエグゼクティブ人材の観点から競争する市場を適切に反映する企業群であることを確認するためにピア・グループのレビューを毎年実施し、必要に応じて変更を行います。比較対象企業のグループは、規模と事業範囲（収益、時価総額、従業員数など）、複雑さ、類似した報酬制度、その他の関連する要因に基づいて選定されます。

報酬制度のピア・グループは、報酬水準、報酬構成、報酬体系の決定における主要な比較枠組みとして機能します。この枠組みは、各エグゼクティブポジションの基本的な報酬提案、年間の賞与（STI）のターゲットおよび長期インセンティブ（LTI）のターゲット額を決定するための基本的なガイダンスとなります。更に、年間の報酬ベンチマーク分析のためにピア・グループのデータを使用するだけでなく、報酬制度設計（短期・長期）、主要業績指標（KPI）の決定（業績測定指標）、株式保有ガイドラインおよびその他の関連する比較と考察についてベンチマークするためにも使用されます。

2025年度の報酬制度に関するピア・グループは以下の14企業となります（2022年度、2023年度および2024年度から変更ありません）。

## タケダのエグゼクティブ報酬の概要

2025 年度ピア・グループ	
アッヴィ (米国)	GSK (英国)
アムジェン (米国)	メルク・アンド・カンパニー (米国)
アステラス製薬 (日本)	メルクグループ (ドイツ)
アストラゼネカ (英国)	ノバルティス (スイス)
ブリistol マイヤーズ スクイブ (米国)	ファイザー (米国)
イーライリリー・アンド・カンパニー (米国)	エフ・ホフマン・ラ・ロシュ (スイス)
ギリアド・サイエンシズ (米国)	サノフィ (フランス)

2026 年度に向けて、報酬委員会は、独立した報酬コンサルタントからの助言を得て、当社のピア・グループについて、当社の事業特性、規模、グローバルでの事業展開および市場環境全体を踏まえ、ピア・グループの適切性を評価するためのレビューを実施しました。

本レビューの結果、報酬委員会は、バイオジェン (Biogen)、中外製薬、第一三共およびバーテックス (Vertex) の 4 社を当社のピア・グループに追加することを承認しました。

2026 年度ピア・グループ	
アッヴィ (米国)	ギリアド・サイエンシズ (米国)
アムジェン (米国)	GSK (英国)
アステラス製薬 (日本)	メルク・アンド・カンパニー (米国)
アストラゼネカ (英国)	メルクグループ (ドイツ)
<b>バイオジェン (米国) - 新規</b>	ノバルティス (スイス)
ブリistol マイヤーズ スクイブ (米国)	ファイザー (米国)
<b>中外製薬 (日本) - 新規</b>	エフ・ホフマン・ラ・ロシュ (スイス)
<b>第一三共 (日本) - 新規</b>	サノフィ (フランス)
イーライリリー・アンド・カンパニー (米国)	<b>バーテックス (米国) - 新規</b>

その結果、2026 年度のピア・グループは 18 社で構成され、代表的なグローバル企業の適切なバランスが保たれています。

本ピア・グループは、エグゼクティブ報酬および関連するガバナンスの実践・施策のベンチマークにおいて、引き続き適切かつ有効な比較対象となっています。

### 報酬の決定

**ターゲット報酬額の設定方法** 当社は、経営陣の総報酬レベルと報酬構成を決定するために、ピア・グループおよびその他比較対象グループの中央値を目標としています。総報酬の目標額および各報酬要素は、グローバルなピア・グループ企業と比較して競争力があるかどうかを評価します。競争力のある水準の位置として市場の中央値を目標としていますが、実際の位置は、役割の範囲と複雑さ、経験年数、過去の実績など、さまざまな要因に基づいて変動する可能性があります。2025 年度の CEO のターゲット報酬額は、ピア・グループのほぼ中央値に位置しています。

**社内取締役の報酬の決定** 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。

独立した報酬コンサルタントによるピア・グループとのベンチマーク・レビューに基づき、報酬委員会は社内取締役の報酬（基本給の調整、賞与 (STI) ターゲット、LTI ターゲット付与額) を決定します。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、市場データのみに基づいて判断を下すことはありません。各社内取締役の業績、経験、リーダーシップ、および当社事業や戦略業績への貢献度に基づいて、ピア・グループの報酬水準と差別化することがあります。

**その他 TET メンバーの報酬の決定** 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。

### 主要業績指標（KPI）の決定

報酬委員会および取締役会は、毎年、賞与（STI）および PSU awards に使用される各期の主要業績指標（KPI）および業績目標を見直し、設定します。賞与（STI）および PSU awards に含まれる KPI は、取締役会で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、当社のピア・グループのプラクティスと同様、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。

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。

賞与（STI）も長期インセンティブ（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満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
- ピア・グループ企業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。前述の「目標」および「実績」の数値には、該当する場合、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。

### 報酬リスク評価

報酬委員会は、毎年の活動の一環として、独立した報酬コンサルタントを起用し、当社に対する潜在的な報酬に関連したリスクの包括的な評価を実施しています。この分析は、当社の社内取締役に適用される報酬ガバナンスおよびインセンティブ設計要素に焦点を当てています。具体的には、以下の点に重点を置いています。

1) 報酬に関連したリスクを軽減するため、現金報酬と株式報酬、短期的・長期的な指標、財務目標と非財務目標の適切なバランスを用いて制度体系における適切なバランスを確保すること。2) クローバックおよび没収を定める報酬返還、株式保有ガイドライン、株式管理規則、インサイダー取引およびヘッジ/担保禁止条項などを含む報酬に関連したリスクを軽減するためのベストプラクティスであるポリシーの採用。

報酬リスク評価は、社内取締役の報酬制度およびポリシーの設計が、当社に重大な悪影響を及ぼす可能性のある不適切なリスクテイクを奨励する可能性が低いことを結論付けました。さらに、報酬リスク評価は、当社のガバナンス、監督および管理プロセスが潜在的なリスクを効果的に軽減していることを示しています。

### その他事項

#### 2026 年 CEO サクセッション

##### CEO の交代概要

当社は、2025 年 1 月 30 日、当社の代表取締役社長 CEO であるクリストフ・ウェバーが 2026 年 6 月の定時株主総会（以下「株主総会」）終結の時をもって取締役を退任することに伴い、取締役会が全会一致で、ウェバー氏の後任としてジュリー・キムを指名することを決議した旨を公表しました。

キム氏は、2026 年株主総会において取締役候補者として提案されており、取締役に選任されることを条件として、株主総会後に取締役会により代表取締役社長 CEO に選任され、2026 年 6 月に就任する予定です。

##### 新任 CEO のターゲット報酬の決定

###### 独立したレビューおよび競争力のある枠組み

キム氏の CEO 報酬の枠組みを決定するにあたり、報酬委員会は独立した報酬コンサルタントである Semler Brossy を起用し、市場競争力および関連する報酬上の考慮事項を評価しました。Semler Brossy は包括的な市場ベンチマーク分析を実施し、報酬水準およびアプローチに関する提言を報酬委員会に提供しました。

2026 年度のピア・グループは、CEO 報酬水準および報酬プラクティスのベンチマークにおける主要な比較枠組みとして機能するとともに、Semler Brossy のより広範な経験および専門的知見により補完されています。

###### 新任 CEO 報酬設定における基本理念およびアプローチ

新任者の報酬水準の設定にあたっては、当社の従来のアプローチおよび基本理念に基づき、その個人の相対的な経験および当該役割における在任期間を踏まえて判断されます。このアプローチならびに一般的な市場慣行との整合性を踏まえ、報酬委員会は、キム氏の就任時において、ピア・グループのレンジの下位に報酬水準を位置付けました。また、その後は、個人の業績、会社業績および市場環境の動向を踏まえつつ、報酬水準を時間の経過とともに段階的に市場競争力のある水準へ引き上げていくことを意図しています。

###### 当社の報酬方針およびガバナンスの枠組みとの整合

キム氏の CEO 報酬は、以下と完全に整合するよう設計されています：

- ・株主の承認を得た取締役報酬制度および関連ポリシー
- ・賞与（STI）および長期インセンティブ（LTI）のうち業績連動部分が大きな割合を占める、当社の報酬と業績の連動の考え方
- ・社内取締役および TET の報酬の枠組みとの整合（内部の一貫性および公平性の確保）

###### 契約上の取り決め

報酬委員会は、当社のグローバルな事業運営モデル、ガバナンス要件およびその他の関連要素を踏まえ、キム氏の契約上の取決めについても審議し、承認しました。

キム氏が 2026 年株主総会において取締役に選任され、その後代表取締役社長 CEO に選任されることを条件として、報酬委員会は、以下から構成される二つの契約の体制を承認しました：

- ・当社との委任契約（当社の代表取締役社長 CEO としての役割に対応）
- ・武田ファーマシューティカルズ U.S.A., Inc. (TPUSA) との雇用契約（同社の取締役兼 CEO としての役割に対応）

本体制は、キム氏の日本および米国における役割、責任および想定される業務配分を適切に反映することを目的として設計されたものであり、現 CEO であるウェバー氏の契約上の取り決めと概ね整合しています。

## タケダのエグゼクティブ報酬の概要

### 現 CEO の退任

ウェバー氏は、2026 年 6 月の株主総会終結の時をもって取締役を退任するまでの間、引き続き当社の代表取締役社長 CEO を務めます。

ウェバー氏の最終任期および在職期間にあたる 2025 年度において、同氏の契約上の取決めに変更はありません。同氏の報酬は、日本と米国での勤務を適切に反映する既存の二つの契約、すなわち当社との委任契約および武田ファーマシューティカルズ U.S.A., Inc. (TPUSA) との雇用契約に基づき、引き続き決定されます。

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。

これらの契約は、同氏の任期満了時に終了し、退任後において追加の報酬または給付は支給されません。

また、ウェバー氏に既に付与されている未確定の長期インセンティブ (LTI) 報酬については、当社の長期インセンティブ (LTI) プランおよびポリシーならびに同氏の契約条件に従い、適用される退任条件を満たすことにより、退任後も権利確定の対象となります。

報酬委員会は、2025 年度におけるウェバー氏の報酬について審議および決定しました。

同氏の個別報酬額は、他の取締役と同様に、当社の有価証券報告書に開示されます。

### 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か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	保有期間なし	

\*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。

## タケダのエグゼクティブ報酬の概要

### 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の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。

改定後のポリシーは 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、2025 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エグゼクティブ報酬の開示に活用されました。

株主の皆さまからのフィードバックを踏まえ、本書「エグゼクティブ報酬の概要」では、具体的に次の開示内容の充実を図りました。

- 主要業績指標（KPI）の変更およびその変更理由に関する追加の開示
- 報酬委員会の役割および活動に関する開示の拡充
- 報酬委員会の実効性評価の結果に関する開示

## タケダのエクゼクティブ報酬の概要

### 将来に関する見通し情報

本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。

将来に関する見通し情報に関する記述および重要な注意事項に関する追加情報については、2025年度の投資家向けプレゼンテーション (<https://www.takeda.com/jp/investors/financial-results/quarterly-results/>にて閲覧可能) をご参照ください。本プレゼンテーションは、本書において参照情報として組み込まれています。また、米国証券取引委員会 (SEC) に提出された最新の Form 20-F (年次報告書) およびその他の報告書も、武田薬品のウェブサイト (<https://www.takeda.com/jp/investors/sec-filings-and-security-reports/>) または [www.sec.gov](http://www.sec.gov) にてご覧いただけます。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 (親会社の所有者帰属分)、Core EPS、CER (Constant Exchange Rate : 恒常為替レート) ベースの増減、純有利子負債、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。

武田薬品が使用する IFRS に準拠しない財務指標 (Core 財務指標を含む) に関する追加情報については、2025年度の投資家向けプレゼンテーション (<https://www.takeda.com/jp/investors/financial-results/quarterly-results/>にて閲覧可能) をご参照ください。本プレゼンテーションは、本書において参照情報として組み込まれています。また、米国証券取引委員会 (SEC) に提出された最新の Form 20-F (年次報告書) およびその他の報告書も、武田薬品のウェブサイト (<https://www.takeda.com/jp/investors/sec-filings-and-security-reports/>) または [www.sec.gov](http://www.sec.gov) にてご覧いただけます。

### ピーク時売上高想定

本書で言及されるピーク時売上高の範囲は、技術的および規制上の成功確率を考慮して調整されていない推定値であり、予想または目標とみなされるべきではありません。これらのピーク時売上高の範囲は、将来起こりうるとは限らないさまざまな商業的シナリオについての武田薬品の評価に基づきます。