最終更新日：2026年7月9日

武田薬品工業株式会社
代表取締役社長CEO ジュリー キム
問合せ先：グローバル コミュニケーションズ＆ガバナンス 03-3278-2111（代表）
証券コード：4502
https://www.takeda.com/jp/

当社のコーポレート・ガバナンスの状況は以下のとおりです。

Ⅰ コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方及び資本構成、企業属性その他の基本情報

1．基本的な考え方

当社は、「世界中の人々の健康と、輝かしい未来に貢献する」という存在意義のもと、自らの企業理念に基づいて患者さんを中心に考えるというバリュー（価値観）を根幹とする研究開発型のグローバルなデジタルバイオ医薬品企業にふさわしい事業運営体制を追求するため、健全性と透明性が確保された迅速な意思決定を可能とする体制を整備するとともに、コンプライアンスの徹底やリスク管理を含めた内部統制の強化を図っています。これらの取組みを通じて、コーポレートガバナンスのさらなる充実を目指し、企業価値の最大化に努めています。

【コーポレートガバナンス・コードの各原則を実施しない理由】

当社は現行のコーポレートガバナンス・コードの各原則の全てを実施しています。

【コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示】

コーポレートガバナンス・コードで開示すべきとされている原則については、各項目に該当する原則の項番を付記しています。

(1) 会社の目指すところ・経営戦略・経営計画
a. 会社の目指すところ、および経営戦略： 原則3-1 (i)
当社の「存在意義、目指す姿、価値観であるタケダイズム」から構成される企業理念は当社ホームページ「企業理念」を、当社の経営戦略の詳細は、当社ホームページにある投資家向けIR情報内の四半期決算情報および説明会資料をご参照ください。
・ 企業理念：https://www.takeda.com/jp/about/our-company/corporate-philosophy/
・ IR情報： https://www.takeda.com/jp/investors/financial-results/quarterly-results/

b. 経営計画： 原則3-1 (i)
当社の2026年度マネジメントガイダンス（Core売上収益、Core営業利益、Core EPSのCER（Constant Exchange Rate：恒常為替レート）ベースの増減率）につきましては、当社ホームページにあるIR情報内（上記リンク）の決算情報および説明会資料をご参照ください。

c. コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方と基本方針： 原則3-1 (ii)
本報告書のⅠ．1の［基本的な考え方］に記載しています。そちらをご参照ください。

(2) 株主の権利・平等性の確保
d. 株主総会
当社は、株主が株主総会の議案を十分に検討できるよう、株主総会の開催日の3週間前までに招集通知を発送し、また、発送日に先立ち、当社ホームページおよび東京証券取引所ウェブサイトにて早期開示しています。
当社は、招集通知の全文英訳を行い、当社ホームページに掲載しているほか、議決権電子行使プラットフォームも利用しており、機関投資家や海外投資家の議決権行使環境を整えています。

e. 政策保有株式： 原則1-4
当社は、事業の基盤となる取引先・提携先企業の株式のみ保有することとしており、その保有について縮減に取り組んでいます。保有に当たっては、個別銘柄ごとに中長期的な事業戦略上の保有意義を勘案し、保有に伴う便益（配当金のほか、商取引や戦略的提携より期待されるリターン）につき資本コストとの関係を検証の上、当社グループの企業価値向上に資するかを総合的に判断・検証しています。その結果、保有意義が乏しいと判断される銘柄については縮減対象とし、資金需要や市場環境等を考慮しつつ売却しています。
政策保有株式に係る議決権の行使にあたっては、議案内容が株主および相手先企業の価値向上に資するかどうかを総合的に検証した上で判断します。株主価値を毀損する議案や当該企業のコーポレートガバナンスの低下につながると当社が判断した議案については反対します。

f. 関連当事者間取引の方針： 原則1-7
取締役およびその近親者等との取引については、取締役本人への確認手続きも含めた取引の有無に関する様々な調査を実施しています。
取締役との競業取引や利益相反取引については会社法の規定を遵守した手続きを実施しています。また、取締役の近親者等ならびに取締役でないタケダ・エグゼクティブ・チーム（社長兼チーフ・エグゼクティブ・オフィサー（以下「社長CEO」といいます。）および当社グループ各機能を統括する責任者で構成されます。以下「TET」といいます。）メンバーおよびその近親者等との取引についても、取締役会での承認を要することとしています。
子会社・関係会社に対する投資・貸付、債務保証等については、その金額に応じて、ビジネス＆サステナビリティ・コミッティーその他の承認を要することとしています。
なお、上記の手続きのほか、当社と子会社・関係会社間の通例的でない取引に関し、事前に会計処理と開示の検討を行うとともに、金額的に重要なものの有無を確認のうえ、金額的に重要なものがあればその内容・条件について、四半期ごとにチェックを実施しています。
金融商品取引法に規定されているとおり、当社でも総株主の議決権の10%以上を保有する株主（内閣府令で定めるものを除く）を主要株主と考えており、当社には現在のところ、その基準に該当する株主は存在しませんが、今後、主要株主が存在するようになり、取引を行う際には上記に準

じた承認手続きおよびチェックを実施します。

(3) 株主以外のステークホルダーとの適切な協働
当社は、株主のみならず、患者さん、医療関係者、従業員、サプライヤーやベンダーといった取引先、債権者、地域社会、その他の様々なステークホルダーの利益を考慮しつつ、長期的な企業価値を向上させています。

g. 中核人材の登用等における多様性の確保： 原則2-4-1
当社は、世界で約80の国と地域で事業を展開しており、多様な患者さんや地域社会に応えるため、従業員にも多様性を必要としています。そのため、従業員が互いに貢献し成長し合えるインクルージョンのある職場環境の整備が、重要な人事戦略の一つになると考えております。また、従業員の個々の違いを受け入れ、その可能性を探求し、育成することにもコミットしています。中核人材としての管理職においても同様の方針を有しており、日本においては、管理職における女性、外国籍および中途採用者（合併や買収、再雇用、社員登用、出向受け入れによる採用を除く）の割合はそれぞれ22.5%、4.1%および46.6%（いずれも2026年3月末時点）となります。今後も日本において、管理職を含めて人材の多様性の促進に努めてまいります。その他、日本におけるインクルーシブな職場環境の醸成に関する情報を、下記当社HPにおいて開示しております。
・ タケダにおけるインクルーシブな職場環境の醸成： https://www.takeda.com/jp/careers/dei/
なお、当社はグローバルで事業を展開しており、全従業員のうち約89%は日本以外の国と地域の従業員です。また、グローバル全体における管理職に占める女性の割合は43%（2026年3月末時点）となっています。
当社のインクルーシブな職場環境に関する状況、人材の多様性を推進するための人材育成方針や社内環境整備方針については、本報告書後段「III.株主その他の利害関係者に関する施策の実施状況、3．ステークホルダーの立場の尊重に係る取組み状況、その他」および2026年統合報告書をご覧ください。
・ 2026年統合報告書：https://www.takeda.com/jp/investors/annual-integrated-report/

(4) 適切な情報開示と透明性の確保
当社は、会社法、金融商品取引法および米国証券取引所法等の法令ならびに金融商品取引所上場規則や米国証券取引委員会（Securities and Exchange Commission、以下「SEC」といいます。）の規制および規則、ニューヨーク証券取引所上場規則に応じて、公正、詳細、かつ平易な方法によって、株主間で情報格差が生じないよう適時適切な情報開示に努めています。
法令に基づく開示以外にも、株主等のステークホルダーにとって有益な財務情報および非財務情報について、主体的に開示に取り組んでいます。
当社は、適時開示体制を整備しており、ディスクロージャー・コミッティーの運営等を含め、その体制の詳細については本報告書のV.2の「適時開示体制の概要」をご参照ください。また、当社は、サステナビリティ/ESG（Environment, Social and Governance）外部開示コミッティーを設置し、サステナビリティ関連の開示の正確性と一貫性を確保するために、同コミッティーにおいて、非財務データや開示内容について開示前に審査しています。

h. サステナビリティについての取組み等： 補充原則 3-1-3
■サステナビリティへの取り組み
当社は、気候変動による当社事業への影響に関し、透明性ある情報開示にコミットしています。金融安定理事会の気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）に賛同する企業として、「TCFDレポート2022」を発行し、自社の気候変動に対するリスクと機会についての初期的な評価結果を開示しております。また、その最新情報を「有価証券報告書」および「2026年統合報告書」において開示しています。さらに、CDP（旧称カーボン・ディスクロージャー・プロジェクト）の情報開示システムを通じて、毎年、気候変動に対する戦略や取り組み・影響について開示しています。また、当社は、自然関連財務情報開示タスクフォース（TNFD）フレームワークを活用したはじめての開示を行いました。

・ 有価証券報告書（第149期）： https://assets-dam.takeda.com/image/upload/Global/Investor/ASR/J_FY25_ASR.pdf
・ 2026年統合報告書： https://www.takeda.com/jp/investors/annual-integrated-report/
・ TCFDレポート2022：https://www.takeda.com/siteassets/jp/home/corporate-responsibility/reporting-on-sustainability/tcfd.pdf
・ TNFDレポート2026（英語）： https://assets-dam.takeda.com/image/upload/Global/Investor/AIR/2026/TNFD_EN.pdf

■人的資本への投資
人的資本への投資については、従業員のウェルビーイング、多様性に富む公平でインクルーシブな職場環境、生涯学習を促進する企業文化を通じて、理想的な働き方の実現に取り組んでいます。詳しくは上記2026年統合報告書をご覧ください。

■知的財産への投資
当社の知的財産部は、以下3つの優先事項に注力することにより、当社の全社的な知的財産戦略をサポートしています。
・ 疾患領域別ユニットおよびビジネスユニットの戦略に沿った自社製品および研究開発パイプラインの価値の最大化および関連する権利の保護
・ パートナーとの提携をサポートすることによる外部イノベーションのよりダイナミックな活用の促進
・ 新興国市場を含む世界各国での知的財産権取得および保護（なお、当社の医薬品へのアクセスを拡大するというコミットメントとして、後発開発途上国および低所得国において、特許を申請または特許権を行使しないことを確約しています）

当社は、特許やその他の知的財産を管理するための内部プロセスを整備し、第三者からの侵害を継続的に警戒するとともに、当社の自社製品および活動が第三者の知的財産権を侵害しないよう、研究開発段階から注意を払っています。
知的財産への投資については、当社パイプラインの状況や、将来に向けた研究プラットフォームの構築や研究開発における連携の強化、主要なライセンス契約や業務提携契約の提携先および提携の内容等、有価証券報告書やForm 20-F年次報告書等でその詳細を開示しておりますのでご覧ください。
・ 第149期有価証券報告書: https://assets-dam.takeda.com/image/upload/Global/Investor/ASR/J_FY25_ASR.pdf
・ Form 20-F 年次報告書: https://www.takeda.com/jp/investors/sec-filings-and-security-reports/

(5) 取締役会等の責務
i. 取締役会の役割： 補充原則4-1-1
当社の取締役会は、会社経営における戦略的な事案や特に重要な事案の意思決定や業務執行の監視・監督を行うとともに、定款の定めに基づき、重要な業務執行の決定の一部を取締役に委任しています。なお、取締役会付議事項は「取締役会規程」に定めています。当社の取締役会は、取締役会付議事項の審議・決定に当たるほか、取締役の職務の執行の監督にあたっています。なお、当社は取締役会規程を当社ウェブサイト、コーポレートガバナンス内「規程・報告書等」上で開示しております。
・ 規程・報告書等： https://www.takeda.com/jp/about/corporate-governance/charters-and-reports/
上記により、取締役に委任された事項については、具体的には、「ビジネス＆サステナビリティ・コミッティー（経営、事業開発案件およびリスク関連案件を所管）」および「ポートフォリオ・レビュー・コミッティー（研究開発および製品関連案件を所管）」に決裁権限が付与されており、これらの会議体で決裁された案件が取締役会に報告されることにより、取締役会が取締役の業務執行を監督しています。
なお、上記会議体の決裁権限以下の案件については、「タケダグループの経営管理方針（T-MAP）」に定めるところにより、TETに権限が委譲されており、グループ全体として迅速かつ効率的な経営の実現を図っています。

j. 取締役会の構成： 原則4-8、補充原則4-11-1
当社の取締役会は、監督機能を強化し、審議により一層の客観性・透明性を持たせるべく、独立性の高い社外取締役を過半数とする構成としています（取締役11名（うち、監査等委員である取締役3名）のうち過半の8名が独立社外取締役（うち、監査等委員である独立社外取締役3名））。また、独立社外取締役が取締役会の議長を務めています。

当社は、個々の取締役の選任を適切に行うほか、以下の考え方で取締役会を構成しています。
グローバルに事業活動を展開する当社の経営および事業戦略に必要な知識・経験・能力のスキルを特定した上で、国籍や性別、職歴、年齢、人種、民族性、文化的背景などのバランスを確保しながら社内外の人材を起用しています。当社取締役会は、当社への助言・監督に必要なスキルを充分に備えており、取締役会の議論をより実効的なものにしています。なお、当社は取締役会のスキルマトリックスを当社ウェブサイト、「ガバナンス体制」で開示しています。
・ ガバナンス体制：https://www.takeda.com/jp/about/corporate-governance/governance-structure/

効率的で迅速な意思決定と、十分な審議による適切な経営の監督を両立できる規模としています。なお、定款により、監査等委員でない取締役は12名以内、監査等委員である取締役は4名以内と規定しています。

k. 取締役の候補指名の方針と手続き： 原則3-1 (iv)(v)
当社では、取締役会、取締役会の委員会およびその委員長が発揮するリーダーシップを前提とし、取締役会がその業務を遂行するための柔軟な枠組みとして機能することを意図して「コーポレート・ガバナンス基準」を制定しています。本基準は、取締役の独立性、適格性および利益相反、取締役会の職務等について規定しています。なお、当社は「コーポレート・ガバナンス基準」を当社ウェブサイトで公開しています。
・ 規程・報告書等：https://www.takeda.com/jp/about/corporate-governance/charters-and-reports/

取締役候補者の選任にあたっては、現取締役会の有する能力や資質を満たしあるいはさらに向上させるに相応しい経験や専門性の有無、大規模製薬企業の経営を担うに十分な求心力や評判の有無、経営者に必要なコンピテンシーや優れた業績の有無および当社の企業理念を深く理解しているか等を勘案し、候補者を選出しています。

取締役候補者については、社外取締役が委員長を務め、すべての委員が社外取締役で構成されている指名委員会（取締役会の任意の諮問機関）による答申を行ったうえで、取締役会決議で取締役候補者の選任について決定しています。監査等委員である取締役候補者の選任は、監査等委員会同意のもと、取締役会決議で確定しています。
監査等委員である取締役の候補者の選定への同意および監査等委員候補者の選定方針への関与にあたっては、監査等委員会は、業務執行者からの独立性が確保できるか、公正不偏の態度を保持できるか、財務および会計に関する知見を有し、適切な経営評価を行うことができるか等を勘案して、監査等委員としての適格性を慎重に検討しています。

取締役の再選にあたっては、再選候補者としない基準を定めており、該当する場合には、指名委員会の諮問、答申を経たのち取締役会決議により、再選をしないこととしています。また、取締役が不正行為を行った場合や職責を十分に果たすことが困難となる事由が生じた場合には解任を検討します。
取締役候補者の個々の略歴・選任理由は、株主総会招集通知および有価証券報告書に記載しています。

l. 取締役等の報酬等： 原則3-1 (iii)
本報告書のII．1の［取締役報酬関係］「報酬の額またはその算定方法の決定方針の開示内容」をご参照ください。

m. 独立社外取締役： 原則4-9、補充原則4-11-2
当社では、取締役会、取締役会の委員会およびその委員長が発揮するリーダーシップを前提とし、取締役会がその業務を遂行するための柔軟な枠組みとして機能することを意図して「コーポレート・ガバナンス基準」を制定しています。本基準は、取締役の独立性、適格性および利益相反、取締役会の職務等について規定しています。なお、当社は「コーポレート・ガバナンス基準」を当社ウェブサイトで公開しています。
・ 規程・報告書等：https://www.takeda.com/jp/about/corporate-governance/charters-and-reports/

取締役の独立性、適格性に関する詳細は、本報告書のII．1の［独立役員関係］「その他独立役員に関する事項」をご参照ください。

社外取締役の兼任状況については、株主総会招集通知および有価証券報告書に記載しています。なお、かかる兼任状況は、社外取締役がその役割・責務を適切に果たすために必要な時間・労力を振り向けることに支障がない範囲にあると考えています。

n. 指名委員会および報酬委員会： 補充原則4-10-1
当社では取締役会の任意の諮問機関として指名委員会および報酬委員会を設置しておりますが、両委員会ともに委員長を含めて全て社外取締役で構成されており、独立性・客観性を高めております。詳細については、本報告書のII．1の［取締役関係］「任意の委員会の設置状況、委員会構成、委員長（議長）の属性」をご参照ください。また、当社は両委員会の規程を当社ウェブサイト、「規程・報告書等」上で開示しております。
・ 規程・報告書等：https://www.takeda.com/jp/about/corporate-governance/charters-and-reports/

o. 取締役のトレーニング： 補充原則4-14-2
当社は、取締役の就任時に、当社の会社概要（企業理念、ガバナンス、経営戦略等の情報）、製薬業界の動向、善管注意義務/忠実義務等の法的責務等に関する情報を提供しています。また、就任後も、有用な情報、外部専門家を招聘した勉強会の機会等を提供しています。
社外取締役（監査等委員である取締役を含む）に対しては、上記に加え、就任時に、当社や製薬業界固有の情報を提供し、また就任後も、かかる情報を継続的に提供することに加え、必要に応じて、勉強会や重要な事業拠点訪問等の機会を提供しています。
これらの勉強会等にかかる費用は当社が負担しています。

p. 取締役会全体の実効性についての分析・評価： 補充原則4-11-3
取締役会の実効性については、第三者機関を起用し、取締役全員を対象として、個別にアンケートおよび／またはインタビューを、個々の意見を求めやすい方法により、毎年実施しています。それに基づき取締役会で分析・評価を行うことにより、さらなる実効性の向上を図っています。

2025年度における取締役会実効性評価は、第三者機関による、全取締役に対する個別のインタビューの方式により実施しました。インタビューでは、「監督および体制」、「構成および候補者選任」、「プロセスおよび運営」、「研修および育成」、「取締役会のカルチャーおよびダイナミクス」等を重要な評価対象項目とし、取締役による自己評価を求めました。その後、評価結果全体について、第三者機関による分析、提言を盛り込んだ上で、当該第三者機関より説明を受け、取締役全員にて議論を行いました。

指名委員会の実効性については、委員による自己評価を行い、実効性を確認し、取締役会に報告しました。報酬委員会の実効性についても、当

該第三者機関からの支援を得て策定したアンケートを活用して、委員による自己評価を行った結果、高い実効性を確認しました。報酬委員会は自己評価結果を踏まえて継続的な実効性の向上に努めていくことを取締役会に報告しました。

第三者機関によるインタビューを踏まえた取締役会での議論において、CEOと取締役会メンバーの間の信頼関係、取締役会のカルチャー、経験豊富な取締役の存在、体系的なガバナンス・プラクティス、そして緊密に連携した取締役サポート体制が当社取締会の強みとして特定され、取締役会の実効性があるとの結果を得ました。

当社の取締役会は現在、経験豊富な取締役の退任とCEO交代という移行期にあります。この状況を踏まえ、短期的な優先事項として、移行期における取締役会のカルチャーの維持、新任取締役のオンボーディング強化、そして戦略・リスク・業績（特に製品上市の成功）に対する監督機能の強化の3点が検討されました。監査等委員会の実効性については、自己評価により確認しました。

(6) 株主との対話： 原則5-1
当社は、企業と株主の共通目的である「企業価値の持続的成長」を目指し、株主とのより強固な信頼関係を構築するため、コーポレート・ガバナンスや社会・環境問題に関する取り組み、経営・財務戦略、研究開発、資本政策、業績、リスクや知的財産情報などについて、短期的・中長期的な観点から、透明・公正に、フェア・ディスクロージャー・ルールを遵守しつつ、株主との「目的を持った対話」を継続する体制を整備しています。
・ 株主との対話は、チーフ フィナンシャル オフィサー（以下「CFO」といいます。）による統括のもと、個別面談については実施責任者であるグローバルファイナンスIRグローバルヘッドが、面談の目的と効果、株主の属性などを考慮の上、社長CEOおよびCFOをはじめとする経営幹部の参加も含め、対応者と対応方法および対話内容を検討のうえ、実施しています。
・ IR担当者は、財務部門、研究開発部門、販売部門をはじめとする社内各部門から必要情報を収集するとともに、緊密な社内連携を通じて、簡潔でわかりやすい説明に努め、株主との対話を充実させています。
・ 当社は株主に、当社の経営方針、サステナビリティを含む経営・財務戦略、研究開発、資本政策、業績、リスクなどについて、理解を深めていただく活動を継続しています。機関投資家、証券会社アナリストとの対話としては、個別面談の他、四半期毎の決算説明会や、株主の関心が高いテーマを設定したIRイベントなどを年に複数開催しています。ホームページのIR情報ページを通して、決算関連の開示資料やIRイベントでの情報を開示しています。さらに、株主総会における社長CEOによるプレゼンテーション動画や株主向けメッセージをホームページに掲載し、簡潔に経営方針や業績について報告しております。
・ 当社の経営幹部は、株主との対話を通じて把握した株主の関心や懸念などを認識し、経営分析、事業戦略の策定や情報開示のあり方の検討などに活かしています。
・ 当社は、株主との対話を通じて得られた開示に対する要望を踏まえ、開示資料の充実に継続的に取り組んでおります。株主からの要望に呼応する形で、決算資料では、個別製品売上高、調整後フリー・キャッシュ・フロー、売上総利益や販売費および一般・管理費（SG&A）の見込みについて開示を行っています。また、当社は長期的な業績予測に不可欠な情報として、特許満了期間に関する情報も開示しております。
・ 当社は、さらに、KPIに対する業績結果および取締役の個別報酬額を有価証券報告書おいて開示しています。併せて、当社は社外取締役と機関投資家とのグループミーティングを定期的に開催し直接対話の機会を設けています。そのグループミーティングにおいて、社外取締役がガバナンスや報酬に関し説明を行っております。これらはすべて、株主・機関投資家・アナリストからのフィードバックに真摯に耳を傾け、それに基づいて実施あるいは強化された施策です。ミーティングを通じて得られた投資家からの提案やフィードバックを、報酬制度設計および「エグゼクティブ報酬の概要」に反映することで、報酬体系と株主の経済的利益との整合性をさらに強化するとともに、報酬に関する透明性の向上を実現しております。
・ 株主との対話においては、社内規則や法規制に従い、インサイダー情報を適切に管理しており、それら情報の公表においては公平・適時な情報開示を行っています。なお、当社では決算情報に関する対話を控える「沈黙期間」を設定しています。
・ 東京証券取引所「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応」に関する要請につき、当社HPの「株式情報・株主還元」内で当社の資本コストおよび市場評価に関する見解を記載しております。なお、東京証券取引所が開示している開示企業一覧表に当社は開示企業として掲載されています。本報告書の「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応」をご参照ください。
・ 株主との対話の実施状況については、詳細実績も含め本報告書のIII.2の「IRに関する活動状況」をご参照ください。

(7) 企業年金への母体企業としての取り組み： 原則2-6
武田薬品企業年金基金（基金型）の代議員には年金制度や運用に関する知見を有し、人事や財務等の領域に精通する者および武田薬品労働組合専従者が選出され、年金基金の運営が行われています。また、従業員の年金給付を長期にわたって確実に行う重要性を考慮し、積立金の運用方針に外部専門家からの専門的な知見・コンサルティングを取り入れています。実際の運用については、運用受託機関に委託しており、投資指図や議決権行使に当社が直接関与しないため、企業年金の受益者との間に生じ得る利益相反は適切に管理されています。運用状況については資産運用委員会で定期的にモニタリングを行いながら、ポートフォリオ戦略を必要に応じて変更しており、当社年金制度の加入者および受給者の利益最大化と当社の財政状態に与える影響に留意しています。
企業年金の積立金の運用が、従業員の安定的な資産形成や当社の財政状態に影響を与える重要性に今後も十分留意し、アセットオーナーとしてより実効的な役割を果たせる体制の強化に向けて検討を続けていきます。

[資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応]

記載内容	取組みの開示（アップデート）
英文開示の有無	有り
アップデート日付	2025年6月26日

該当項目に関する説明

株主価値と資本効率性の向上
当社の存在意義は、世界中の人々の健康と輝かしい未来に貢献することにあります。当社は、すべての患者さんのために、ともに働く仲間のために、いのちを育む地球のために、の約束のもとに、私たちの価値観に基づき、革新的な医薬品を創出し続けるというビジョンと長期的な株主価値の創出を追求しています。

当社の研究開発は、サイエンスにより、患者さんの人生を根本的に変え得るような非常に革新性が高い医薬品を創製することに注力しています。そして当社の企業価値と持続的な成長の源泉もまた、イノベーションを支える人的資本や高品質な医薬品を迅速・安定的に供給する製造設備などの有形・無形の資産に投資し、革新的な医薬品を創出し続けることにあると考えています。
新薬の開発は長期間にわたり、多くの投資を必要とします。当社の研究開発を含む全ての資源の配分と投資の判断においては、資本コストを上

回ることを前提条件としており、投資収益率の最大化を意識した意思決定を常に行っています。そして、データおよびデジタル技術を積極的に活用しながら事業運営の効率化を図り、企業としての収益性向上を進めています。

企業価値の向上にあたっては、健全な財務基盤の維持を前提としながら外部資本を活用し、適時かつ透明性の高い情報開示を行うことで資本コストを最適化することに努めています。グローバルファイナンス部門傘下に設置された日米両拠点のIR専任チームと共に、経営陣が主体となって戦略的かつ継続的なIR活動を推進しています。

タケダ・エグゼクティブ・チーム（TET）および取締役会においては、各疾患領域とビジネスユニットの広範な医薬品のポートフォリオや研究開発の進捗状況のレビューを定期的に行っています。さらに、会社全体の資本効率性と収益性については、TETおよび取締役会において、定期的に自己資本利益率（ROE）や投下資本利益率（ROIC）を含む当社事業に関連する様々な財務指標を用いて分析・評価しています。

当社ホームページの「株式情報・株主還元」内にある「株主価値と資本効率性の向上」をご参照ください。
・株主価値と資本効率性の向上： https://www.takeda.com/jp/investors/stock-information/

2．資本構成

外国人株式保有比率	30%以上

[大株主の状況]

氏名又は名称	所有株式数（株）	割合（%）
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	266,859,973	16.84
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	85,052,700	5.37
THE BANK OF NEW YORK MELLON AS DEPOSITARY BANK FOR DEPOSITARY RECEIPT HOLDERS	71,655,278	4.52
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	46,685,048	2.95
THE CHASE MANHATTAN BANK, N.A. LONDON SECS LENDING OMNIBUS ACCOUNT	38,731,075	2.44
JP MORGAN CHASE BANK 385642	24,242,014	1.53
JP MORGAN CHASE BANK 385781	23,394,003	1.48
SMBC日興証券株式会社	22,142,026	1.40
JPモルガン証券株式会社	20,021,171	1.26
バークレイズ証券株式会社	18,406,000	1.16

支配株主（親会社を除く）の有無	―――
親会社の有無	なし

補足説明

―――

3．企業属性

上場取引所及び市場区分	東京 プライム、名古屋 プレミア、札幌 既存市場、福岡 既存市場
決算期	3 月
業種	医薬品
直前事業年度末における（連結）従業員数	1000人以上
直前事業年度における（連結）売上高	1兆円以上
直前事業年度末における連結子会社数	100社以上300社未満

4．支配株主との取引等を行う際における少数株主の保護の方策に関する指針

―――

5．その他コーポレート･ガバナンスに重要な影響を与えうる特別な事情

当社は親会社又は上場子会社を有しておらず、その他当社のコーポレートガバナンスに重要な影響を与えうる特別な事情はありません。当社は、当社グループの事業運営体制、意思決定および報告体制、オペレーション上の重要なルールを取りまとめた「タケダグループの経営管理方針（T-MAP）」を整備し、当社グループの全ての部門･子会社に適用しています。このように、当社は、当社グループ全体の業務の適正性を確保する体制整備に継続的に取り組んでおります。

Ⅱ 経営上の意思決定、執行及び監督に係る経営管理組織その他のコーポレート･ガバナンス体制の状況

1．機関構成･組織運営等に係る事項

組織形態	監査等委員会設置会社

【取締役関係】

定款上の取締役の員数	16 名
定款上の取締役の任期	1 年
取締役会の議長	社外取締役
取締役の人数	11 名
社外取締役の選任状況	選任している
社外取締役の人数	8 名
社外取締役のうち独立役員に指定されている人数	8 名

会社との関係(1)

氏名	属性	会社との関係(※)										
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k
飯島 彰己	他の会社の出身者											
スティーブン ギリス	他の会社の出身者											
ジョン マラガノア	他の会社の出身者											
ポール ストフェルス	他の会社の出身者											
津坂 美樹	他の会社の出身者											
木村 浩一郎	他の会社の出身者											
ブルース ブルサード	他の会社の出身者											
キンバリー リード	他の会社の出身者											

※ 会社との関係についての選択項目
※ 本人が各項目に「現在･最近」において該当している場合は「○」、「過去」に該当している場合は「△」
※ 近親者が各項目に「現在･最近」において該当している場合は「●」、「過去」に該当している場合は「▲」

a 上場会社又はその子会社の業務執行者
b 上場会社の親会社の業務執行者又は非業務執行取締役
c 上場会社の兄弟会社の業務執行者
d 上場会社を主要な取引先とする者又はその業務執行者
e 上場会社の主要な取引先又はその業務執行者
f 上場会社から役員報酬以外に多額の金銭その他の財産を得ているコンサルタント、会計専門家、法律専門家
g 上場会社の主要株主（当該主要株主が法人である場合には、当該法人の業務執行者）
h 上場会社の取引先（d、e及びfのいずれにも該当しないもの）の業務執行者（本人のみ）
i 社外役員の相互就任の関係にある先の業務執行者（本人のみ）
j 上場会社が寄付を行っている先の業務執行者（本人のみ）

k　　その他

会社との関係(2)

氏名	監査等委員	独立役員	適合項目に関する補足説明	選任の理由
飯島 彰己		○	なし	飯島彰己氏は、三井物産株式会社の代表取締役社長として、同社のグローバル経営を指揮されました。その後、同社の代表取締役会長兼取締役会議長として経営の監督や取締役会の実効性の向上に注力されるなど、コーポレートガバナンスやリスクマネジメントなどを含む様々な分野においても豊富な経験を有しておられます。 同氏は2021年6月に監査等委員である社外取締役に、2022年6月に監査等委員でない社外取締役に就任し、当社経営に関与しております。また、2022年6月から取締役会議長として取締役会の議事進行に加え、社外取締役による会合での議論をリード頂いております。また、当社取締役会には、社外取締役の立場から積極的に参画頂いており、公平･公正な意思決定と事業活動の健全性確保に貢献しておられます（2025年度開催の取締役会全8回中8回出席）。 同氏と当社との間に人的関係、資本関係、取引関係およびその他の利害関係はありません。社外取締役としての職務を遂行する上で当社の一般株主と利益相反が生じるおそれがある事由はなく、独立性が高いと判断し、独立役員として指定いたしました。
スティーブン ギリス		○	なし	スティーブン　ギリス氏はShire社での社外取締役の経験から、同社のポートフォリオおよび関連する治療分野に深い専門性を有しておられます。また、同氏は、生物学の博士号を有し、欧米のヘルスケア企業で枢要なポジションを歴任されており、グローバルヘルスケア事業経営における豊富な経験や、特に免疫関連のヘルスケア事業に関する高い専門性を有しておられます。 同氏は、2019年1月に社外取締役に就任し、当社経営に関与しております。また、当社取締役会には、社外取締役の立場から積極的に参画頂いており、公平･公正な意思決定と事業活動の健全性確保に貢献しておられます（2025年度開催の取締役会全8回中7回出席）。 同氏と当社との間に人的関係、資本関係、取引関係およびその他の利害関係はありません。社外取締役としての職務を遂行する上で当社の一般株主と利益相反が生じるおそれがある事由はなく、独立性が高いと判断し、独立役員として指定いたしました。
ジョン マラガノア		○	なし	ジョン マラガノア氏は、製薬業界において30年以上にわたる豊富な経験を有しておられます。また、約20年間、Alnylam Pharmaceuticalsの取締役兼CEOを務められ、それ以前は、Millenium Pharmaceuticalsの役員および経営メンバーを務められました。 同氏は、2022年6月に社外取締役に就任し、当社経営に関与しております。また、当社取締役会には、社外取締役の立場から積極的に参画頂いており、公平･公正な意思決定と事業活動の健全性確保に貢献しておられます（2025年度開催の取締役会全8回中8回出席）。 同氏と当社との間に人的関係、資本関係、取引関係およびその他の利害関係はありません。社外取締役としての職務を遂行する上で当社の一般株主と利益相反が生じるおそれがある事由はなく、独立性が高いと判断し、独立役員として指定いたしました。

ポール ストフェルス		○	なし	ポール ストフェルス氏は、Johnson & Johnson社において、医薬品部門ワールドワイド チェアマン、チーフ サイエンティフィック オフィサー、エグゼクティブ コミッティー ヴァイスチェアマンなどの上級経営職を歴任し、その中でグローバルな医薬品研究開発、ヘルスケア・イノベーションおよび企業経営に関する豊富な経験を培ってきました。 同氏の科学に基づく戦略的専門性に加え、欧州の企業におけるリーダーシップの経験、ならびにCOVID-19、エボラ出血熱、HIV、結核といった主要疾病に対応するグローバル公衆衛生イニシアチブへの関与が、イノベーション主導の戦略に対する当社取締役会の監督機能、ならびに科学的進歩を当社の持続可能な事業成果へ効果的に結びつける力を一層強化するものと考えられることから、同氏は2026年6月に社外取締役に就任し、当社経営に関与しております。また同氏は、補欠の監査等委員である取締役でもあります。同氏と当社との間に人的関係、資本関係、取引関係およびその他の利害関係はありません。社外取締役としての職務を遂行する上で当社の一般株主と利益相反が生じるおそれがある事由はなく、独立性が高いと判断し、独立役員として指定いたしました。
津坂 美樹		○	なし	津坂美樹氏は、グローバルビジネス・戦略、データ＆デジタルに関する卓越したリーダーシップと幅広い専門知識、およびテクノロジーを活用したイノベーションの推進や価値創造についての識見を有しておられます。また、アジア、ヨーロッパおよび北米の企業との協業を通じ様々な業界におけるグローバル環境下での豊富なご経験と深い識見を有しておられます。 同氏は2023年6月に社外取締役に就任し、当社経営に関与しております。当社取締役会には、社外取締役の立場から積極的に参画頂いており、公平・公正な意思決定と事業活動の健全性確保に貢献しておられます（2025年度開催の取締役会全8回中8回出席）。 同氏と当社との間に人的関係、資本関係、取引関係およびその他の利害関係はありません。社外取締役としての職務を遂行する上で当社の一般株主と利益相反が生じるおそれがある事由はなく、独立性が高いと判断し、独立役員として指定いたしました。
木村 浩一郎	○	○	なし	木村浩一郎氏は、公認会計士としてのキャリアを通じて培われた、財務および会計に関する高度な知識と幅広い経験を有しておられます。 同氏は2026年6月に監査等委員である社外取締役に就任し、監査等委員会委員長として、当社経営に関与しております。 同氏の監査、財務報告および内部統制に関する深い知見が、当社の経営監督およびコーポレートガバナンスの強化に貢献すると考えられます。さらに、PwCにおけるグローバルな組織運営でのリーダーシップ経験を通じたガバナンスおよび経営判断に関する広範な視が、効果的なリスク監督と建設的な取締役会審議に寄与すると考えられます。また当社監査等委員会の目指す未来の実現、すなわち、監督・監査を通じた会社の健全で持続的な成長の確保、中長期的な企業価値の創出の実現および社会的信頼に応える良質な企業統治体制の確立に貢献いただけると考えられることから、同氏は2026年6月に社外取締役に就任し、当社経営に関与しております。同氏と当社との間に人的関係、資本関係、取引関係およびその他の利害関係はありません。社外取締役としての職務を遂行する上で当社の一般株主と利益相反が生じるおそれがある事由はなく、独立性が高いと判断し、独立役員として指定いたしました。

ブルース ブルサード	○	○	なし	ブルース ブルサード氏は、HP社の暫定CEOや、Humana社の社長兼CEOを長年務めるなど上級経営職を歴任し、グローバルな事業経営、ヘルスケア、財務、ならびにテクノロジーを活用した変革に関する豊富な経験を有しておられます。 同氏は2026年6月に監査等委員である社外取締役に就任し、当社経営に関与しております。同氏は、大規模かつ複雑な組織における同氏の実証されたリーダーシップと、戦略・オペレーション・テクノロジーを統合する能力を有しており、当社の持続的な成長と長期的な価値創造に貢献すると考えられます。また当社監査等委員会の目指す未来の実現、すなわち、監督・監査を通じた会社の健全で持続的な成長の確保、中長期的な企業価値の創出の実現および社会的信頼に応える良質な企業統治体制の確立に貢献いただけると考えられることから、同氏は2026年6月に社外取締役に就任し、当社経営に関与しております。同氏と当社との間に人的関係、資本関係、取引関係およびその他の利害関係はありません。社外取締役としての職務を遂行する上で当社の一般株主と利益相反が生じるおそれがある事由はなく、独立性が高いと判断し、独立役員として指定いたしました。
キンバリー リード	○	○	なし	キンバリー リード氏は、女性として初めて、米国公認の輸出信用機関である米国輸出入銀行（EXIM）のチェアマン、プレジデント兼CEOを務め、競争の激しいグローバル市場における企業の成長に尽力されました。また、同氏は、国際財団や米国におけるコミュニティ開発金融機関での要職、米国政府のシニアアドバイザー、米国議会委員会の顧問を務められるなど、米国内外において多様な経験を有しておられます。同氏は、これらのご経歴を通してグローバルビジネス、法律・規制・公共政策、財務・会計についての高度で分野において、豊富なリーダーシップと幅広い知識を有しておられます。 同氏は2022年6月に監査等委員である社外取締役に就任し、当社経営に関与しております。当社取締役会には、社外取締役の立場から積極的に参画頂いており、公平・公正な意思決定と事業活動の健全性確保に貢献しておられます。また、監査等委員会の目指す未来の実現、すなわち、監督・監査を通じた会社の健全で持続的な成長の確保、中長期的な企業価値の創出の実現および社会的信頼に応える良質な企業統治体制の確立に貢献しておられます（2025年度開催の取締役会全8回中8回出席）。同氏と当社との間に人的関係、資本関係、取引関係およびその他の利害関係はありません。社外取締役としての職務を遂行する上で当社の一般株主と利益相反が生じるおそれがある事由はなく、独立性が高いと判断し、独立役員として指定いたしました。

【監査等委員会】

委員構成及び議長の属性

	全委員（名）	常勤委員（名）	社内取締役（名）	社外取締役（名）	委員長（議長）
監査等委員会	3	0	0	3	社外取締役

監査等委員会の職務を補助すべき取締役及び使用人の有無	あり

当該取締役及び使用人の業務執行取締役からの独立性に関する事項

監査等委員会の業務補助および監査等委員会の事務局として監査等委員会室を設置し、使用人の中から専任のスタッフを任命し、適切な員数を確保しております。監査等委員会室のスタッフの任命・異動等に関しては、監査等委員会の同意を要するものとしています。
当社では、監査等委員会室が、重要会議への出席や重要書類の閲覧等を通じた日常的な情報収集、執行部門からの定期的な業務報告の聴取等において監査等委員会の職務を補助しているほか、内部統制システムを活用した組織的監査を実施することにより監査の実効性を確保しており、常勤の監査等委員を選定しておりません。

監査等委員会、会計監査人、内部監査部門の連携状況

(監査等委員会と会計監査人の連携状況)
監査等委員会は、会計監査人より各事業年度の監査計画、監査体制および監査結果について直接報告を受けており、また、必要に応じて、随時、情報交換や意見交換を実施して、緊密な連携を図っています。

(監査等委員会とグループ内部監査部門の連携状況)
監査等委員会は、内部監査システムの構築・運用の状況等を踏まえた上で、グループ内部監査部門からの監査報告ならびに監査等委員会から内部監査部門への指示を通じ、緊密な連繋を保持しつつ監査効率の向上を図っています。

(監査等委員会と内部統制推進部門との関係)
監査等委員会は、グローバルリーガル・エシックス＆コンプライアンス、グローバルファイナンス等の内部統制推進部門との連繋を密にし、その情報を活用し、監査等委員会の監査等が実効的に行われる体制を整備しています。

【任意の委員会】

指名委員会又は報酬委員会に相当する任意の委員会の有無	あり

任意の委員会の設置状況、委員構成、委員長(議長)の属性

	委員会の名称	全委員(名)	常勤委員(名)	社内取締役(名)	社外取締役(名)	社外有識者(名)	その他(名)	委員長(議長)
指名委員会に相当する任意の委員会	指名委員会	3	0	0	3	0	0	社外取締役
報酬委員会に相当する任意の委員会	報酬委員会	4	0	0	4	0	0	社外取締役

補足説明

指名委員会および報酬委員会は、取締役会の任意の諮問機関として設置され、両委員会により、取締役人事(取締役会の多様性、取締役の選任・再選、後継者計画に関する事項)および取締役報酬制度(取締役の報酬水準、報酬の構成および業績連動報酬(長期インセンティブプランおよび賞与)の目標設定等に関する事項)にかかる決定プロセスと結果の透明性、客観性を確保しています。また、取締役会決議をもって、監査等委員でない社内取締役の個別の報酬額の決定を報酬委員会に委任することとしており、個別の報酬の決定にあたり、より客観性・透明性の高いプロセスを実現しております。
指名委員会、報酬委員会の委員については、全ての委員を社外取締役とし、また、1名以上は監査等委員である取締役とすることとしています。
2025年度において、指名委員会は6回、報酬委員会は5回開催しました。なお、2025年6月25日に両委員会の委員の改選が行われておりますが、委員のほぼ全員が在任中に開催された全ての委員会に出席しました(ミシェル オーシンガー氏については、報酬委員会に全5回中4回出席)。2025年度の指名委員会の活動として、サクセッションプランの検討、取締役候補者の選任、取締役の後継者計画などについて活発な議論を実施し、取締役会に答申しました。また、2025年度の報酬委員会の活動として、業績連動報酬の目標と結果、当社の中長期計画の達成とビジネス環境への報酬方針の連動性、取締役の報酬額、賞与および業績連動株式ユニット報酬(Performance Share Unit awards)にかかる適切な業績指標(KPI)、報酬の開示などについて検討・議論し、取締役会に答申しました。
両委員会の構成は、下記の通りです。(2026年6月25日時点)
- 指名委員会: 飯島彰己(委員長)、スティーブン ギリス、木村浩一郎 (オブザーバーとしてジュリー キムが出席)
- 報酬委員会: ジョン マラガノア(委員長)、飯島彰己、キンバリー リード、津坂美樹

【独立役員関係】

独立役員の人数	8 名

その他独立役員に関する事項

当社は、独立役員の資格を満たす社外取締役を全て独立役員に指定しています。

当社は、上述の「コーポレート・ガバナンス基準」において、「独立性判断基準」を定めています。
＜独立性判断基準＞
取締役は、当社と直接的または間接的に重要な関係を有しておらず、かつ、以下のいずれの類型的除外事由にも該当しないと取締役会が判断した場合に、独立性があるものとします。
なお、「当社」とは、武田薬品工業株式会社およびその連結子会社を意味します。
「近親者」とは、配偶者、父母、子、祖父母、孫および兄弟姉妹を意味し、叔父、叔母、甥または姪は含みません。
「取締役会の各委員会」とは、指名委員会および報酬委員会の各々を意味します。
「経営幹部」とは、社内取締役、執行役員、本部長、部長またはこれらと同等以上の職責を有する者を意味します。

1.取締役が、現在もしくは過去10年以内に当社の経営幹部または従業員である（またはあった）場合。または、当該取締役の近親者が、現在もしくは過去3年以内に当社の経営幹部もしくは重要な従業員である（またはあった）場合。
2.取締役が、または取締役の近親者が、過去3年以内のいずれかの連続する12か月期間において、当社から12万米国ドルを超える直接の報酬を受け取っている場合。ただし、取締役、取締役会の各委員会の委員および監査等委員としての職務に対する報酬並びに過去の職務に対する年金その他の繰延報酬（当該報酬が職務継続を条件とするものを除きます）はこの限りではありません。
3.(A) 取締役が当社の内部監査人または外部監査人である事務所の現職パートナーまたは従業員である場合、(B) 取締役の近親者が当該事務所の現職パートナーである場合、(C) 取締役の近親者が当該事務所の現職従業員であり、当社の監査業務に直接従事している場合、または (D) 取締役またはその近親者が過去3年以内に当該事務所のパートナーまたは従業員であり、その期間中に当社の監査業務に直接従事していた場合。
4.取締役またはその近親者が、現在または過去3年以内に、当社の現職の経営幹部のいずれかが同時期に報酬委員会の委員を務めている（または務めていた）他社の取締役または経営幹部であり、またはあった場合。
5.取締役またはその近親者が他社の現職経営幹部または従業員であり、当該他社が過去3事業年度のいずれかにおいて、財貨またはサービスの対価として当社に対して支払った、または当社から受領した金額が、100万米国ドルまたは当該他社の連結売上高の2%のいずれか大きい額を超える場合。

さらに、監査等委員である取締役は、米国証券取引所法規則10A-3に定める独立性要件を満たしている必要があります。同規則は、監査等委員が、監査等委員、取締役または取締役会の各委員会の委員としての立場以外において、以下に該当しないことを要求しています。
(A) 当社から、コンサルティングもしくはアドバイザリーに対する報酬、または、その他の報酬を、直接または間接に受け取っていること。ただし、過去の取締役、取締役会の各委員会の委員および監査等委員としての職務に対して支払われる退職給付制度（繰延報酬を含みます）に基づく固定額の報酬（継続勤務を条件とするものを除きます）は、ここにいう「報酬」には含みません。
(B) 当社の関係者であること。なお、「関係者」とは当社の議決権総数の10%超を保有する株主、またはその経営幹部、従業員兼務取締役、業務執行責任社員もしくは業務執行組合員をいう。

当社は、上述の「コーポレート・ガバナンス基準」において、「取締役候補者の選任基準」を定めています。
取締役候補者の選任にあたっては、下記等を勘案し候補者を選任するものとする。
・ 現取締役会の有する能力や資質を満たしあるいはさらに向上させるに豊富な経験や専門性の有無
・ グローバルな製薬企業の経営を担うに十分な求心力や評判の有無
・ 事業経営その他関連分野におけるコンピテンシーや優れた業績の有無
・ 当社の企業理念および価値観に対する深い理解の有無

【インセンティブ関係】

取締役へのインセンティブ付与に関する施策の実施状況	業績連動報酬制度の導入

該当項目に関する補足説明

当社は、監査等委員でない社内取締役に対するインセンティブ報酬として、事業年度ごとの財務的およびその他業績に基づく「賞与」と、3ヵ年にわたる長期的な会社業績および当社株価に連動する「長期インセンティブプラン」（株式報酬）を導入しています。
その詳細ついては本書末尾に添付します「取締役報酬ポリシー」をご覧ください。

ストックオプションの付与対象者	

該当項目に関する補足説明

―――

【取締役報酬関係】

(個別の取締役報酬の)開示状況	全員個別開示

該当項目に関する補足説明

開示手段:第149期「有価証券報告書」
2025年度に係る取締役の報酬等の総額、報酬等の種類別の総額(基本報酬、業績連動報酬等(賞与、業績連動株式ユニット報酬)および非金銭報酬等(譲渡制限付株式ユニット報酬)および取締役ごとの報酬額につきましては以下の資料をご参照ください。
第149期「有価証券報告書」: https://assets-dam.takeda.com/image/upload/Global/Investor/ASR/J_FY25_ASR.pdf

報酬の額又はその算定方法の決定方針の有無	あり

報酬の額又はその算定方法の決定方針の開示内容

報酬の額またはその算定方法の決定方針の開示内容
当社は、「取締役報酬ポリシー」(本書末尾に添付)を策定しており、以下の方針や決定方法について定めるとともに、本ポリシーに則り、取締役報酬の構成および水準を決定しています。
・ 取締役の個人別の報酬等の算定方法およびその決定に関する方針
・ 業績連動報酬等(賞与、業績連動株式ユニット報酬)に関する業績指標(KPI)の内容および業績連動報酬等の算定方法の決定に関する方針
・ 非金銭報酬等(譲渡制限付株式ユニット報酬)の算定方法およびその決定に関する方針
・ 取締役の個人別の報酬等の額に対する報酬等の種類ごとの割合の決定に関する方針
・ 報酬等を支給する条件の決定に関する方針
・ 取締役の個人別の報酬等の内容についての決定の方法
詳しくは、前述の第149期「有価証券報告書」の該当ページをご覧ください。
なお、当社は、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ております。「取締役報酬ポリシー」にてその概要をご確認いただけますので、ご参照ください。また当社は「報酬返還ポリシー」を当社ウェブサイト、「ガバナンス体制」で開示しています。
ガバナンス体制:https://www.takeda.com/jp/about/corporate-governance/governance-structure/

【社外取締役のサポート体制】

社外取締役に対しては、その適確な判断に資するために、各部門の連携のもと経営に関わる重要事項に関する情報を遅滞なく提供するとともに、取締役会の議題内容の事前説明を行っています。監査等委員でない社外取締役との調整業務はBOD＆CEOオフィスが担当しています。監査等委員である社外取締役に対しては、専任のスタッフ部門である監査等委員会室が職務補助および監査等委員会の事務局を担当し、監査等委員会等で監査等の職務に必要な情報を共有しています。

【代表取締役社長等を退任した者の状況】

元代表取締役社長等である相談役・顧問等の氏名等

氏名	役職・地位	業務内容	勤務形態・条件 (常勤・非常勤、報酬有無等)	社長等退任日	任期
―――	―――	―――	―――	―――	―――

元代表取締役社長等である相談役・顧問等の合計人数	0 名

その他の事項

・顧問制度は2017年7月に、相談役制度は2021年3月にそれぞれ廃止しています。

2．業務執行、監査・監督、指名、報酬決定等の機能に係る事項（現状のコーポレート・ガバナンス体制の概要）

当社は、取締役会において当社グループの基本的な方針を定め、その機関決定に基づいて、経営・執行を行う体制をとっています。取締役会に参画する社外取締役は個々に適切な資質を備えており、取締役会全体として多様かつ十分な経験を有する構成となっています。また、当社の監査等委員会は社外取締役のみで構成されており、その独立した立場から取締役の執行状況を監査、監督し、取締役会の適切なガバナンスと意思決定に貢献しています。さらに、多様化する経営課題に機動的かつ迅速に対応するため、TETを設置するとともに、重要案件の審議を行うビジネス＆サステナビリティ・コミッティー（経営、事業開発案件およびリスク関連案件を所管）およびポートフォリオ・レビュー・コミッティー（研究開発および製品関連案件を所管）を設置し、各機能間の一層の連携とより迅速で柔軟な業務執行が行われる体制を確保しています。また、「タケダグループの経営管理方針（T-MAP）」に定めるところにより、TETに権限が委譲されており、グループ全体として迅速かつ効率的な経営の実現を図っています。

■取締役会について
当社は取締役会を「会社経営における戦略的な事案や特に重要な事案につき意思決定を行うと同時に、業務執行を監視・監督することを基本機能とする機関」と位置付け、「取締役会規程」に基づいて運営しています。取締役会は、取締役11名（うち3名が女性）のうち8名が社外取締役、また日本人4名・外国籍7名の構成であり、原則年8回の開催により、経営に関する重要事項について決議および報告が行われています。2025年度においては、株主総会の招集や付議議案、全社的リスク評価、年間および中期計画、中間業績、四半期決算、計算書類、事業報告、タケダグループの経営管理方針（T-MAP）の改定等のほか、2026年度に向けた組織体制およびエグゼクティブ・リーダーシップチームの変更等の特に重要性の高い議題について議論や意思決定を行いました。また、長期事業予測や研究開発・パイプライン戦略、グローバル事業戦略等を集中的に討議する戦略セッションを開催したほか、社外取締役のみで議論を行うセッションも実施しました。2025年度において取締役会は8回開催され、2025年度末時点で在任中であった社内取締役の全員がすべての取締役会に出席しております。なお、社外取締役の出席状況につきましては、Ⅱ. 1【取締役関係】内の表（会社との関係（2））をご参照ください。また、取締役会の独立性をより高めるため、社外取締役が取締役会の議長を務めています。また、取締役候補者の選任や取締役の報酬等の妥当性と決定プロセスの透明性を担保するため、取締役会の任意の諮問機関として、社外取締役を委員長とし、すべての委員が社外取締役で構成されている指名委員会・報酬委員会を設置しています。

■監査等委員会について
監査等委員会は、社外取締役のみで構成され、「監査等委員会規程」および監査等委員会の監査・監督に関する社内規則に基づき、独立性と実効性を確保する体制を整備し、取締役の職務執行の監査その他法令および定款に定められた職務を行っています。なお、当社は監査等委員会規程を当社ウェブサイト、「規程・報告書等」上で開示しております。
・ 規程・報告書等：https://www.takeda.com/jp/about/corporate-governance/charters-and-reports/

■内部監査について
グループ内部監査部門（部門構成員55名）、グローバルマニュファクチャリング＆サプライ部門内のコーポレートEHS（環境、健康、安全）部門およびグローバルクオリティー部門は、「グループ内部監査基準」、「環境・健康・安全に関するグローバルポリシーとポジション」および「グローバルクオリティーポリシー」に基づき、当社各部門およびグループ各社に対して定期的な内部監査をそれぞれ実施しています。

■タケダ・エグゼクティブ・チーム（TET）について
社長CEOおよび当社グループ各機能を統括する責任者から構成されています。詳しくは当社ウェブサイト、トップマネジメントをご参照ください。
・ タケダ・エグゼクティブ・チーム： https://www.takeda.com/jp/about/leadership/

■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）について
ビジネス＆サステナビリティ・コミッティーは、TETメンバーから構成され、原則月2回の開催により、経営および事業開発案件、リスク関連案件等の業務執行上の重要事項の審議・意思決定を行っています。2025年度において、リスク管理を経営上の重要な意思決定により一層組み込むため、リスク・エシックス＆コンプライアンス・コミッティーとビジネス＆サステナビリティ・コミッティーを統合し、リスク管理・内部統制を所管するリスク・サブコミッティーを設置しました。リスク・サブコミッティーは、関連部門の責任者と協議したリスク低減計画やリスク、内部統制に関する事項を管理し、また必要に応じてビジネス＆サステナビリティ・コミッティーへエスカレーションを行います。なお、当該体制は2026年4月から運用を開始しています。

■ポートフォリオ・レビュー・コミッティー（サブコミッティーとして、アーリーパイプライン・コミッティーを含む）について
ポートフォリオ・レビュー・コミッティーは、TETメンバーに加え、研究開発の主要機能の各責任者から構成され、原則月2-3回開催しています。経営戦略の目標を達成すべく、研究開発ポートフォリオの最適化、すなわち、各パイプラインアセットへの投資を審議・承認することで、研究開発ポートフォリオの構成を決定しています。2025年度において、ポートフォリオに関する意思決定が企業全体の視点から評価され、より包括的かつ整合性のある意思決定をするため、ポートフォリオ・レビュー・コミッティーをパイプラインのステージに応じた2つのコミッティーに分割しました。ポートフォリオ・レビュー・コミッティーは、第2相臨床試験開始以降のポートフォリオ開発に関する意思決定を行います。アーリーパイプライン・コミッティーは、ポートフォリオへの組み入れから第1相臨床試験終了までの案件に関する意思決定を行います。なお、当該体制は2026年4月から運用を開始しています。

■会計監査について
当社の会計監査人は株主総会で選任された有限責任あずさ監査法人が担当しており、継続監査期間は19年間です。当社の会計監査業務を執行した公認会計士は、同監査法人の西田直弘氏（継続監査年数2年）、羽太典明氏（継続監査年数1年）、難波宏暁氏（継続監査年数6年）の3名、およびその補助者です。その補助者は、公認会計士38名、その他109名です。監査等委員会は、会計監査人の監査品質、品質管理、独立性等を勘案し、会計監査人の再任もしくは不再任等の決定を行っています。

■責任限定契約について
当社は、非業務執行取締役との間に、会社法第423条第1項の損害賠償責任の限度額を法令の定める額とする契約を締結しています。

3．現状のコーポレート・ガバナンス体制を選択している理由

当社は、取締役会による重要な業務執行の決定のうち相当な部分を取締役に対して委任することが可能となる監査等委員会設置会社を選択することにより、業務執行と監督との分離を促進し、もって、業務執行にかかる意思決定の一層の迅速化を実現するとともに、取締役会は経営戦略や特に重要度の高い課題の議論により多くの時間を充てることのできる体制を整えています。また、監査等委員会の監査・監督体制を整備するとともに、取締役会における社外取締役の構成比と多様性を高めることにより、取締役会の透明性および客観性を高め、経営に対する監督機能を強化しています。

Ⅲ 株主その他の利害関係者に関する施策の実施状況

1．株主総会の活性化及び議決権行使の円滑化に向けての取組み状況

	補足説明
株主総会招集通知の早期発送	株主総会の会日の3週間前までに発送しております。また、当社ウェブサイトおよび東京証券取引所ウェブサイトにおいて招集通知の発送前開示をしています。
集中日を回避した株主総会の設定	集中日以外の日に開催することを目指しておりますが、事務日程、会場の予約状況等を勘案して、開催日を決定しています。
電磁的方法による議決権の行使	2007年6月開催の定時株主総会より、電磁的方法による議決権の行使を採用しています。
議決権電子行使プラットフォームへの参加その他機関投資家の議決権行使環境向上に向けた取組み	2007年6月開催の定時株主総会より、(株)ICJが運営する議決権電子行使プラットフォームに参加しています。
招集通知（要約）の英文での提供	招集通知およびその英訳版を、和文に準じて、当社ウェブサイトに掲載するとともに、株主名簿管理人である三菱UFJ信託銀行(株)ホームページその他ウェブサイトからもご覧いただけるようにし、議決権行使の促進を図っています。
その他	株主総会の運営に関し、映像を利用したビジュアル方式により、事業報告や社長CEOからの経営方針プレゼンテーションを行うなど、株主にとって分かりやすい開かれた運営を目指しています。 また、2020年よりハイブリッド参加型のバーチャル株主総会を開催していることに加え、感染症拡大または天災地変の発生等により、場所の定めのある株主総会を開催することが、株主の利益にも照らして適切でないと取締役会が決定したときには、株主総会を場所の定めのない株主総会とすることができる旨の定款の定めを設けています。 当社は、定款および株式等取扱規程を、当社ウェブサイト内「規程・報告書等」上で開示しております。 ・ 規程・報告書等：https://www.takeda.com/jp/about/corporate-governance/charters-and-reports/

2．IRに関する活動状況

	補足説明	代表者自身による説明の有無
ディスクロージャーポリシーの作成・公表	四半期決算やそれ以外の情報開示についてはビジネス＆サステナビリティ・コミッティーにより承認され、取締役会に報告される体制としています。また、年度末決算については、取締役会により決裁されます。統合報告書等一部情報の開示については、ビジネス＆サステナビリティ・コミッティーからCFOおよびチーフコミュニケーションズ＆ガバナンス・オフィサー（以下「CCGO」といいます。）にその承認権限が委譲されています。ディスクロージャー・コミッティー(DC)は東京証券取引所やニューヨーク証券取引所、米国証券取引委員会への適時開示の必要性について、CFOおよびCCGOに報告・提案しています。 当社は、適用される法令および証券取引所規則に従った適時かつ正確な情報開示を確保するために「ディスクロージャー・コミッティー規約」を制定しており、あわせて「Standard Operating Procedures for Disclosure Committee」において、DCの運営および適時開示ならびにDCによるレビューに関する主要なプロセス（役割と責任を含む）を定めています。	
個人投資家向けに定期的説明会を開催	2024年度は、引き続き個人投資家への施策を積極的に行い、メールマガジン登録者を対象に、Eメールでニュースレターやプレスリリースのアラートを送付する取り組みを継続しました。月次ニュースレターでは、長期的な価値の創造を目指したさまざまな取り組みや成長戦略、パイプラインの進捗などを紹介しました。	なし

アナリスト・機関投資家向けに定期的説明会を開催	通常、毎四半期決算発表の当日に決算説明会（カンファレンスコール、ビデオ会議）を実施しています。決算説明会では業績報告のほか、参加者からの質問に対して、当社マネジメントが直接回答しています。IRイベントとしては、2025年6月に開発品「rusfertide」、9月に「oveporexton」、2026年3月に「zasocitinib」の臨床第3相試験データの学会発表に伴って投資家向けに説明会を開催しました。決算説明会やIRイベントは開示資料をふくめ、すべて日本語および英語で同時に実施・配信しており、日本国内、海外の投資家が同時に参加可能となっております。またオンデマンド配信をイベント後速やかに行っており、ライブで視聴できない投資家の方が説明会やIRイベントの内容を確認頂けるようにしています。	あり
海外投資家向けに定期的説明会を開催	すべての決算説明会（カンファレンスコール、ビデオ会議）やIRイベントは日本語・英語の両言語で配信しており、日本国内および海外の投資家の方に対して同時に情報を提供しています。なお、全世界からできる限り数多くの海外投資家の方に参加頂けるように、IRイベントの開催は時差を考慮して開催しています。さらに、時差の関係で参加が難しい地域の投資家に対しては、必要に応じて追加のフォローアップ説明会を実施するなど、時差や言語によるハードルを可能な限り低減できるよう努めています。	あり
IR資料のホームページ掲載	URL: https://www.takeda.com/jp/investors/overview/ 掲載資料：有価証券報告書（四半期報告書）、決算短信、四半期フィナンシャルレポート、決算説明会などにおける説明会資料・音声配信、統合報告書、株主総会招集通知、IRイベントやカンファレンス資料、エグゼクティブ報酬の概要、決議通知、マネジメントからのビデオメッセージ等	
IRに関する部署（担当者）の設置	IR 担当部署：グローバルファイナンス　IR	

3．ステークホルダーの立場の尊重に係る取組み状況

	補足説明
社内規程等によりステークホルダーの立場の尊重について規定	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。同時に私たちは、これから200年以上先の未来を見据え、成長を後押しし、迅速かつ的確な意思決定を可能にし、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。 私たちの価値観と行動指針は以下のとおりです。 ・　誠実：「1. 患者さんに寄り添い（Patient）、2. 人々と信頼関係を築き（Trust）、3. 社会的評価を向上させ（Reputation）、4. 事業を持続的に発展させる（Business）」を日々の行動指針とします。 ・　公正：私たちは、共に成功を目指します。 ・　正直：私たちは、率直に向き合い、多様な視点を受け入れます。 ・　不屈：私たちは、高い目標に向かってスピード感を持って進みます。

環境保全活動、ＣＳＲ活動等の実施	＜環境保全活動＞ 当社は、環境問題への取り組みとして、「気候変動対策」、「自然環境」、「プロダクトサステナビリティ」という3つの環境・サステナビリティに関するプログラムに注力しています。 ・　気候変動対策プログラムは、2016年度のベースラインから2035年度までに当社事業活動において、また、2022年度のベースラインから2040年度までにバリューチェーン全体において、温室効果ガス排出のネットゼロを達成することを目指しています。 ・　自然環境プログラムは、当社事業に伴う環境への影響を最小限に抑え、天然資源を保全することを目的としており、2030年度までに廃棄物埋め立て処理ゼロを、2030年度までに取水量を2019年度より10%削減することを目指しています。 ・　プロダクトサステナビリティ（環境配慮設計）プログラムは、当社製品やサービスのライフサイクル全体における環境への影響を最小限に抑えることを目的としており、2030年度までに、二次・三次包装に使用される紙・板紙の95%以上（重量ベース）を、リサイクル素材または森林認証素材にすることを目指しています。 詳しくは下記の当社ウェブサイトの「いのちを育む地球のために」をご覧ください。 https://www.takeda.com/jp/about/corporate-responsibility/corporate-sustainability/sustainability-approach/planet/ ＜CSR、フィランソロピー活動＞ タケダのグローバルCSRプログラムは、低・中所得国に住む人々が質の高い医療を受けることを目指したフィランソロピー活動です。世界で必要とされる医薬品をお届けするだけでなく、あらゆる地域ですべての人々が持続的に医療を受けられるように支援することが、私たちの社会的責任だと考えています。保健システムが抱える複雑な課題に即効性のある解決策はなく、格差の是正には時間がかかります。そのため、グローバルCSRとして実践する社会貢献活動は、非営利団体や国際機関との長期的な視野で発展性のあるパートナーシップに注力しており、4～10年の長期にわたり資金を拠出し、活動を支援しています。世界中のあらゆる人のために持続可能で回復力のある保健システムの構築を支援するために、医薬品開発の枠を超えたイノベーションを目指しています。 詳しくは下記の当社ウェブサイト「グローバルCSRプログラム」をご覧ください。 https://www.takeda.com/jp/about/corporate-responsibility/corporate-giving/
ステークホルダーに対する情報提供に係る方針等の策定	対外的なエンゲージメントの指針として「External Engagements Standard Operating Procedure」を、また、プレスリリースやステートメントの開示に当たっての担当部門・連絡ルート・手順等として「Global Press Release and Statement Standard Operating Procedure」をそれぞれ策定しています。さらに、証券取引所等への適時開示の必要性を審議するディスクロージャー・コミッティーの運営要領として「Standard Operating Procedure for Timely Disclosures and Disclosure Committee Review」を策定しています。

その他	当社の取締役会は11名から成り、国籍や性別（現在、男性8名、女性3名）、職歴、年齢、人種、民族性、文化的背景にとらわれず、引き続き多様性に富んだメンバーを積極的に登用し、多角的視点を経営判断に反映しています。当社のTETは17名から成り、国籍や性別（現在、男性7名、女性10名）に多様性をもったメンバーで構成されており、様々なステークホルダーの視点を尊重しつつ、経営戦略および経営上・業務執行上の重要事項の審議・意思決定にあたっています。 育成：リーダーシップをあらゆる階層に 当社は、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し続ける企業文化の実現を目指しています。ピープルリーダー向け能力開発プログラムでは、ピープルリーダーが必要な知識を持ち、つながりを深め、主体的にチームを率いることができるよう、能力とスキルの向上を支援しています。過去3年間で、約2,000人近くのピープルリーダーが、受賞歴のある3カ月間のリーダーシップ育成プログラム「Be a Great Coach」に参加しました。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、3つの主要なプログラムを展開しています。Senior Leader Induction Programは新たに採用または昇進したリーダーのオンボーディングを支援し、Global Induction Forum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。Takeda Aspire Programは、リーダーシップスタイル、強み、成長領域の明確化に加え、チームおよび企業全体におけるリーダーシップの強化に焦点を当てています。 学習：AIとデジタル分野への注力 当社は、品質、効率、そして業務のスピード感を向上するため、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。新たな発想と活力を最大限に引き出し、互いに刺激を与え合いながら、共により大きな成果を目指しています。 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のオンラインプログラムを提供しました。各地域で推進役が旗振り役となり、計4,000人を超えるタケダ従業員が参加しました。 従業員体験 当社は多様な視点と経験を大切にし、私たちの価値観に基づいたインクルーシブで理想的な働き方の実現に取り組んでいます。 2025年10月1日より、日本においてファミリーサポート休暇および短期傷病休暇の時間単位での取得を可能としました。さらに、生産サイトにおいて、変形労働時間制または固定勤務制で働く従業員を対象に、チャイルドサポート休暇を新たに導入しました。これらの拡充により、従業員が個々のニーズに応じて、より柔軟に休暇制度を活用できる環境が整備されています。 2026年4月からは、住宅および転勤支援制度についても見直しを行い、多様な家族構成や共働き世帯など、変化する従業員ニーズへの対応を強化しました。今回の改定では、社宅制度の対象者の拡大、住居選択の柔軟性向上、単身赴任および共働き世帯への支援強化などを実施しています。これらの取り組みは、公平性、柔軟性、従業員のウェルビーイングの向上を促進するとともに、事業ニーズに基づく人材の機動的な配置を支えることを目的としています。 こうした継続的な取り組みは、人事指標にも表れています。女性管理職比率は2018年度の10%から2025年度には22.5%へと向上しました。また、勤務時間中に私用の休憩を取得した従業員の割合は2025年度に75.5%となっており、従業員が自身のニーズに応じて、より柔軟な仕事と生活の両立の実現が進んでいます。さらに、2025年度の男性の育児休業取得率は89.78%と高い水準を維持しています。 当社は、特例子会社（株式会社エルアイ武田）とともに、障がいの有無や程度に関わらず、一人ひとりが活躍し成長することを支援する環境づくりを進めています（2026年6月1日時点での障害者雇用率 2.92%）。

IV 内部統制システム等に関する事項

1．内部統制システムに関する基本的な考え方及びその整備状況

当社は、内部統制を、リスクマネジメントと一体となって機能するコーポレートガバナンス上の重要な構成要素として捉え、以下のとおり、内部統制システムを整備しています。

① 当社グループにおける業務の適正を確保するための体制
当社は、私たちの存在意義、目指す姿、価値観であるタケダイズムで構成される「企業理念」を当社グループ全体に浸透させ、これらに基づく企業文化の醸成に努めています。また、当社は、「タケダ・グローバル行動規準」の浸透やエシックス＆コンプライアンス・プログラムの構築を行い、コンプライアンス推進体制の強化に努めています。

当社は、監査等委員会設置会社として、監査等委員会の監査・監督にかかる職務を実効ある形で遂行できる体制を整えるとともに、取締役会における社外取締役の構成比と多様性を高めることにより取締役会の客観性および視点の幅を向上させています。

当社は、取締役会の任意の諮問機関として指名委員会および報酬委員会を設置し、両委員会ともに委員長を含めた委員を社外取締役のみで構成することにより、取締役の選任・報酬に関する客観性と公正性を担保しています。

当社は、重要案件の審議や意思決定を適正に行うため、以下の経営会議体を設置しています。
・ 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）：経営、事業開発案件およびリスク関連案件を所管
・ ポートフォリオ・レビュー・コミッティー（サブコミッティーとして、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関連案件を所管

当社は、社長CEOおよび当社グループの各機能を統括するメンバーで構成するタケダ・エグゼクティブ・チーム（TET）を設置し、グローバル事業運営体制の強化および当社グループ内の連携を確保しています。

当社は、当社グループの事業運営体制、意思決定および報告体制、オペレーション上の重要なルールを取りまとめた「タケダグループの経営管理方針（T-MAP）」を整備し、当社グループの全ての部門と子会社に適用しています。また、当社グループの各部門・子会社を管理するTETメンバーは、所管する各部門・子会社におけるオペレーションルールや権限委譲に関するルールを定め、業務の適正を確保しています。

当社は、ビジネスレジリエンス、環境・健康・安全および不正行為への対応等について、グローバルポリシーを整備し、グループ横断的な管理体制を構築しています。

当社は、品質管理システム（Quality Management System）およびその要件と手順を定めた文書体系を整備し、その遵守状況の監査・監視を行うことで、当社グループにおける医薬品の研究開発、製造、品質等における業務の適正を確保し、製薬業における法規制（GxP）の遵守を徹底しています。

当社は、独立した機能であるグループ内部監査部門を設置し、内部監査を通じて組織価値の向上と保全に役立てています。なお、グループ内部監査部門は、監査品質のアシュアランスと改善のプログラムを作成・維持し、内部監査を実施しています。

② 取締役の職務の執行に係る情報の保存および管理に関する体制
当社は、「グローバルRIM（記録・情報管理）ポリシー」を整備し、取締役会議事録、稟議決裁書、その他取締役の職務の執行に係る情報について、適切に保存・管理を行っています。

③ 損失の危険の管理に関する規程その他の体制
当社は、「グローバル ビジネス レジリエンス ポリシー」を策定し、全社的リスク管理、事業継続管理および危機管理を統合的に行っています。
・ 当社は、毎年、全社的リスク評価を実施し、リスクの特定と評価を行い、主要リスクの低減等の対応を行っています。
・ 当社は、主要リスクや事業に必要不可欠な領域に対して事業継続計画を策定しています。
・ 当社は、危機の特定や管理、危機状態からの回復を含めた危機管理計画を策定するとともに、危機発生時には影響の範囲に応じた危機管理委員会を編成して対応することとしています。

当社は、「グローバル モニタリング ポリシー」を策定し、ハイリスク事業活動の特定、モニタリングおよび報告に係る体制を構築しています。

当社は、当社製品の回収を含め、患者様の安全や品質管理に対応する必要な措置を実施するため、平常時および危機発生時の両方における患者様の安全および品質管理のための体制を整備しています。

④ 取締役の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制
当社は、定款の定めにより、重要な業務執行の決定権限の一部を取締役に委任し、取締役会が経営戦略や内部統制等、当社グループの経営上の最重要事項に集中して討議・意思決定を行える体制を構築しています。

取締役に委任された事項については、その内容に適した経営会議体で審議、決裁する体制を整備し、機動的かつ効率的な意思決定プロセスを確保しています。

「取締役会規程」「T-MAP」等の職務権限・意思決定に関する社内規定を整備し、取締役の職務の執行が適正かつ効率的に行われる体制を確保しています。

⑤ 取締役および使用人の職務の執行が法令および定款に適合することを確保するための体制
当社は、企業倫理・コンプライアンスに関する専門部門を設置し、グループ横断的な法令遵守体制を整備しています。

当社は、行動規準、法令遵守に関するグローバルポリシー（贈収賄禁止、個人情報取扱、インサイダー取引禁止等）その他コンプライアンスに関する規定を定め、関連する研修プログラムを当社グループ全体で実施しています。

当社は、医療関係者・医療機関、患者及び患者団体、公務員・政府機関等の交流に関し、医薬品企業として必須の法規制遵守にかかわるグローバルポリシーや社内規定を整備しています。

当社は、潜在的な不正行為の懸念の報告と対応に関するガイドラインを制定するとともに、従業員が機密かつ匿名で内部通報を行うことができるタケダ・エシックスラインを整備しています。

⑥ 財務報告の信頼性を確保するための体制
当社は、トレッドウェイ委員会支援組織委員会（COSO）が公表した「内部統制の統合的枠組み（2013年版）」に基づき、財務報告に関する内部統制の体制を整備・運用し、開示資料の信頼性を確保しています。

⑦ 監査等委員会の監査が実効的に行われることを確保するための体制
当社は、監査等委員会の役割、権限および職務等を規定する「監査等委員会規程」および監査等委員会の監査・監督に関する社内規則を定め、以下の体制を整備しています。
・ 監査等委員会室を設置し、監査等委員会の指揮命令の下で監査等委員会の職務遂行を補助する専任スタッフを配置しています。
・ 専任スタッフの任命・異動・評価等に関しては、監査等委員会の同意を要するものとし、、取締役からの独立性および当該従業員に対する指示の実効性を確保する体制としています。
・ 監査等委員会が重要な会議の議事録・資料等を常時閲覧可能な体制を整備するとともに、経営の基本方針・計画に関する事項のほか、子会社および関連会社に関するものを含む重要事項について、監査等委員会に通知されるものとしています。また、当社グループに著しい損害を及ぼすおそれのある事実については、直ちに監査等委員会への報告を要するものとしています。
・ 監査等委員会に報告を行った取締役および従業員に対し、当該報告を行ったことを理由として不利な取り扱いを受けない体制を整備しています。
・ 監査等委員会が、指示権を有する内部監査部門、内部統制推進部門および会計監査人と連繋して組織的な監査が行えるよう、環境を整備し

ています。
・ 監査等委員会および監査等委員の職務執行のために必要な費用を当社は負担しています。

2．反社会的勢力排除に向けた基本的な考え方及びその整備状況

当社は、「市民社会の秩序または安全に脅威を与える反社会的勢力とは、正常な取引関係を含めた一切の関係を遮断する」ことを基本方針としており、次のような取り組みを行っています。
・ 所轄警察署、外部専門機関などと緊密な連携関係を構築・維持し、反社会的勢力に関する情報収集を積極的に行っています。
・ 反社会的勢力に関する情報を社内関係部門に周知するとともに、社内研修においても適宜従業員に周知を図る等して、反社会的勢力による被害の未然防止のための活動を推進しています。

Ⅴ その他

1．買収への対応方針の導入の有無

買収への対応方針の導入の有無	なし

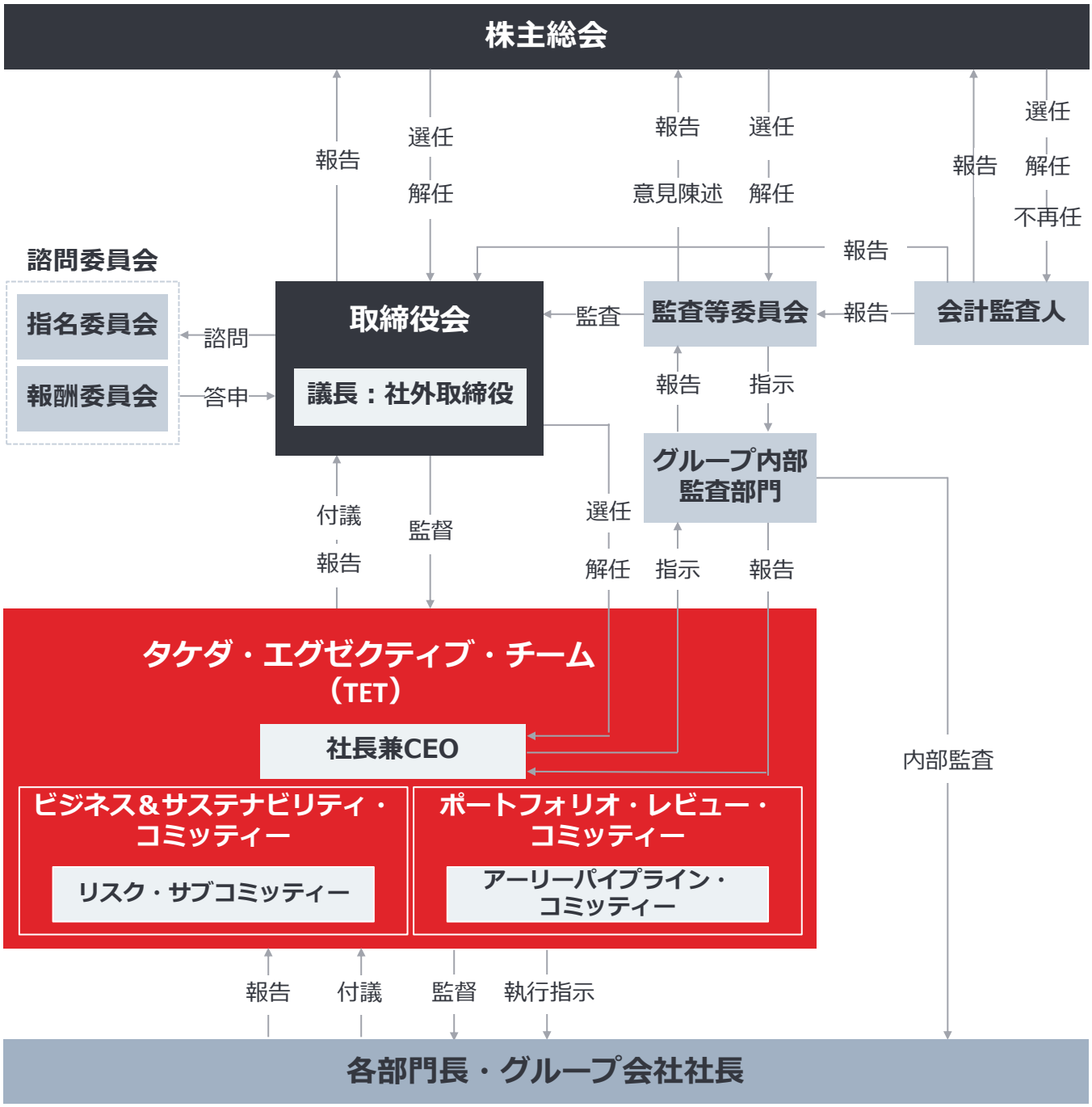
該当項目に関する補足説明

当社では現在、敵対的買収防衛策を導入していません。

2．その他コーポレート・ガバナンス体制等に関する事項

＜適時開示体制の概要＞
当社は、情報開示に当たり、開示内容の東京証券取引所、金融庁、ニューヨーク証券取引所、SEC等への提出の要否をディスクロージャー・コミッティーにおいて審議しています。決算・四半期決算の開示は取締役会により、また、それ以外の情報開示についてはビジネス＆サステナビリティ・コミッティーにより承認される体制としています。さらに、一部情報の開示については、ビジネス＆サステナビリティ・コミッティーからCFOおよびCCGOにその承認権限が委譲されており、ディスクロージャー・コミッティーは審議された証券取引所等への適時開示の必要性について、CFOおよびCCGOに報告・提案しています。なお、ディスクロージャー・コミッティーは、主に各ビジネスユニットのファイナンス担当者やコミュニケーションおよびインベスター・リレーションズ担当者、法務担当者によって構成されています。
ディスクロージャー・コミッティーの運営要領として「Standard Operating Procedure for Timely Disclosures and Disclosure Committee Review」を策定し、適時適切な情報の開示に努めています。また、対外的なエンゲージメントの指針として「External Engagements Standard Operating Procedure」を、プレスリリースやステートメントの開示に当たっての担当部門・連絡ルート・手順等として「Global Press Release and Statement Standard Operating Procedure」をそれぞれ策定しています。

コーポレート・ガバナンス体制



取締役報酬ポリシー

当社の取締役報酬制度は、当社経営の方針を実現するために、コーポレートガバナンス・コードの原則（プリンシプル）に沿って、以下を基本方針としております。

１．　基本方針

- 「当社のVision」の実現に向けた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ること
- 常に患者さんに寄り添うという当社の価値観をさらに強固なものとする一方で、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るものであること
- 会社業績との連動性が高く、かつ透明性・客観性が高いものであること
- 株主との利益意識の共有や株主重視の経営意識を高めることを主眼としたものであること
- タケダイズムの不屈の精神に則り、取締役のチャレンジ精神を促すものであること
- ステークホルダーの信頼と支持を得られるよう、透明性のある適切な取締役報酬ガバナンスを確立すること

２．　報酬水準の考え方

企業価値を追求する、グローバルな研究開発型のバイオ医薬品企業への変革を牽引し続ける人材を確保・保持するため、グローバルに競争力のある報酬の水準を目標とします。

取締役報酬の水準については、グローバルに事業展開する主要企業の水準を参考に決定しています。具体的には、外部データを活用した上で、取締役の役職毎に、当社の競合となる主要なグローバル製薬企業の報酬水準および日本・米国・スイスの主要企業の報酬水準をベンチマークとしています。

３．　報酬の構成

３－１．社内取締役

社内取締役の報酬は、定額の「基本報酬」（基本給およびその他固定報酬（該当する場合））と、会社業績等によって支給額が変動する「業績連動報酬」とで構成します。「業績連動報酬」はさらに、事業年度ごとの財務的およびその他業績に基づく「賞与」と、３か年にわたる長期的な会社業績および当社株価に連動する「長期インセンティブプラン」（株式報酬）で構成します。取締役報酬のうち「賞与」および「長期インセンティブプラン」は、会社の業績にあわせて変動するようその割合を大きく高めています。当社社内取締役と当社株主の利益を一致させ、中長期的に企業価値の増大を目指すため、業績連動報酬のうち特に「長期インセンティブプラン」の割合を高めています。グローバルに事業展開する企業の報酬構成を参考に、「賞与」は基本給の100%～250%程度、「長期インセンティブプラン」は基本給の200%～600%程度とします。

■社内取締役の標準的な報酬構成モデル

＊賞与および長期インセンティブプランの基本給に対する割合は、社内取締役のポジションに応じて決まります。

３－２．監査等委員でない社外取締役

監査等委員でない社外取締役の報酬は、定額の「基本報酬」と「長期インセンティブプラン」（株式報酬）とで構成します。基本報酬の一部として、取締役会議長、報酬委員会委員長、指名委員会委員長には、取締役会報酬に加えて議長・委員長手当が支給されます。賞与の支給はありません。

現在の報酬構成は、「基本報酬」を基準として「長期インセンティブプラン」は取締役会報酬の100%程度を上限としております。また、国外居住の監査等委員でない社外取締役について、為替の影響を考慮し、報酬額の調整を実施することがあります。

■監査等委員でない社外取締役の標準的な報酬構成モデル

３－３．監査等委員である取締役

監査等委員である取締役の報酬は、定額の「基本報酬」と「長期インセンティブプラン」（株式報酬）とで構成します。基本報酬の一部として、監査等委員である社外取締役には、取締役会報酬に加えて委員会手当が支給され、監査等委員会委員長、報酬委員会委員長、指名委員会委員長である社外取締役には、委員長手当が支給されます。賞与の支給はありません。

現在の報酬構成は、「基本報酬」を基準として「長期インセンティブプラン」は取締役会報酬の100%程度を上限としております。また、国外居住の監査等委員である社外取締役について、為替の影響を考慮し、報酬額の調整を実施することがあります。

■監査等委員である取締役の標準的な報酬構成モデル

４．　業績連動報酬

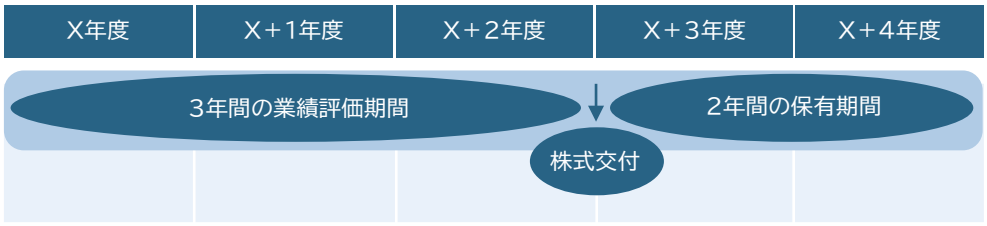
４－１．社内取締役

社内取締役の「長期インセンティブプラン」については、中長期的な企業価値の増大に対するコミットメントを高めるべく、60%をパフォーマンス・シェア・ユニット（Performance Share Units）を参考に制度設計されたプラン（業績連動株式ユニット報酬）、40%を譲渡制限付株式ユニット（Restricted Stock Units）を参考に制度設計されたプラン（譲渡制限付株式ユニット報酬）とする株式報酬制度を導入しています。業績連動株式ユニット報酬は、会社業績に連動し、報酬と会社業績や株価との連動性を高めています。譲渡制限付株式ユニット報酬は、当社株価にのみ連動しています。

業績連動株式ユニット報酬

業績連動報酬等に該当する業績連動株式ユニット報酬は、最新の中長期的な会社業績目標（３年度後の３月期の目標値）に連動させるとともに、その業績指標として、透明性・客観性のある指標である連結売上収益、各種収益指標、研究開発指標等を採用します。なお、業績連動株式ユニット報酬の支給率は、業績指標の目標達成度等に応じて０～200%（目標：100%）の比率で変動します。2019年度以降に付与される株式報酬（譲渡制限付株式ユニット報酬を含む）については、株式が交付されてから２年間の保有期間を設けています。

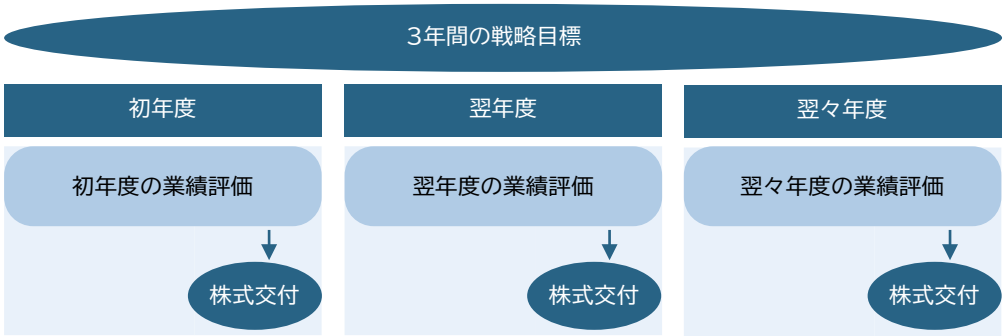
■各年度の業績に応じた業績連動株式ユニット報酬のイメージ



特別な業績連動株式ユニット報酬

通常の株式報酬に加えて、株主の期待に沿った企業戦略に直結する特別かつ一時的な業績連動株式ユニット報酬を状況に応じて支給することがあります。特別かつ一時的な業績連動株式ユニット報酬の業績指標は、3年間にわたり各年度ごとに独立して設定され、かかる株式報酬は、各年度の業績に基づき、交付または給付されます。特別かつ一時的な業績連動株式ユニット報酬により交付された株式については、交付後の保有期間は設定されません。

■特別な業績連動株式ユニット報酬のイメージ



年次賞与

年次計画達成へのインセンティブを目的として賞与を付与します。賞与は、業績指標として採用する連結売上収益および各種収益指標等の単年度の目標達成度に応じて０％～200%（目標：100%）の比率で変動します。CEOについては、100%を全社業績指標の達成度と連動させています。責任部門をもつその他の社内取締役については、75%を全社業績指標の達成度と連動させ、当社グループ全体の目標へ向かう原動力とする一方で、25%を部門業績指標の達成度に連動するように構成しています。なお、2026年度から、CEO以外の社内取締役の賞与の25%について、部門業績指標の達成度への連動を廃し、個人業績への連動とします。

４－２．監査等委員である取締役および社外取締役

監査等委員である取締役および社外取締役の「長期インセンティブプラン」は、会社業績に連動せず当社株価にのみ連動する譲渡制限付株式ユニット報酬であり、2019年度以降に付与される株式報酬は算定の基礎となる基準ポイントの付与日から３年経過後に交付または給付され、交付された株式については退任時まで少なくともその75%を保有することが求められます（なお、2018年度以前に付与された株式報酬は退任時に交付または給付されます）。賞与の支給はありません。

■取締役報酬制度の全体像

		監査等委員でない取締役		監査等委員である取締役
		社内取締役	社外取締役	社外取締役
基本報酬		●	●	●
賞与		●[2]		
長期インセンティブプラン（株式報酬）	業績連動[1]	●[3,4]		
	非業績連動	●[4]	●[5]	●[5]

[1] 特別な業績連動株式ユニット報酬を含む

[2] 業績指標として採用する連結売上収益および各種収益指標等の単年度の目標達成度に応じて０％～200%の比率で変動

[3] 業績指標として採用する連結売上収益、各種収益指標、研究開発指標等の３年度（３年間の業績評価期間）後の目標達成度等に応じて０％～200%の比率で変動

[4] 在任中

[5] 算定の基礎となる基準ポイントの付与日から3年経過後に交付または給付

５．　報酬ガバナンス

5－1．報酬委員会

当社取締役の報酬等の妥当性と決定プロセスの透明性を担保するため、取締役会の諮問機関として、全ての委員を社外取締役とする報酬委員会を設置しています。取締役の報酬水準、報酬の構成および業績連動報酬（長期インセンティブプランおよび賞与）の目標設定等は、報酬委員会での審議を経た上で取締役会に答申され、決定されます。また、取締役会決議をもって、社内取締役の個別の報酬額の決定を報酬委員会に委任することとしており、個別の報酬の決定にあたり、より客観性・透明性の高いプロセスを実現しております。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、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。取締役報酬の基本方針を変更する際には、タケダイズムに則り、株主価値の創出を目指すとともに、取締役が果たすべき役割と責任に応じた報酬制度とします。

5－2．報酬返還（クローバック）ポリシー

当社の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、他のタケダ・エグゼクティブチーム（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。