



## 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。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、過度のリスクイクを最小化しながら、長期的な株主価値を増大させ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きています：

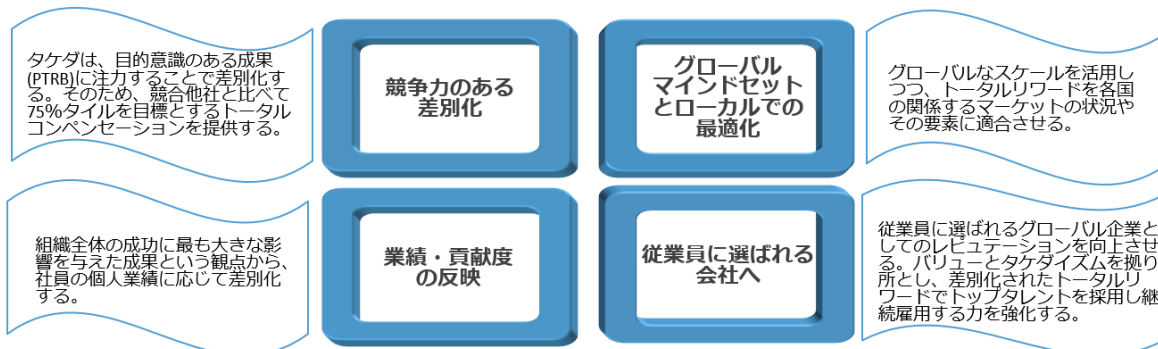
当社がすること
2019 年度からは、報酬と長期的な株価の動向と株主利益を連動させるために、業績連動株式ユニット報酬において、株主総利回り（TSR）指標を採用しています。
2019 年度より株式保有ポリシーを制定しています。
2020 年 4 月以降、堅固なインセンティブ報酬返還（クローバック）ポリシーを導入し、報酬を取り戻す仕組みをより強化しています。
社内取締役（および TET）の報酬が市場水準に合致することを担保するために、報酬の競争力比較ベンチマークを実施しています。
年間の賞与および業績連動株式ユニット報酬の支払上限を含めています。
社内取締役（および TET）の賞与、長期インセンティブを会社業績と連動させています。
株主と積極的に対話を行っています。
社内取締役（および 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。
独立した報酬コンサルタントを起用しています。
当社がしないこと
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。
社内取締役報酬については、中央値を超えません。

## 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



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 つの要素をバランスよく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。

**基本報酬**：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。

**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、TET が、共有される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る。この STI は、社内取締役・TET のみならず 31,000 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。

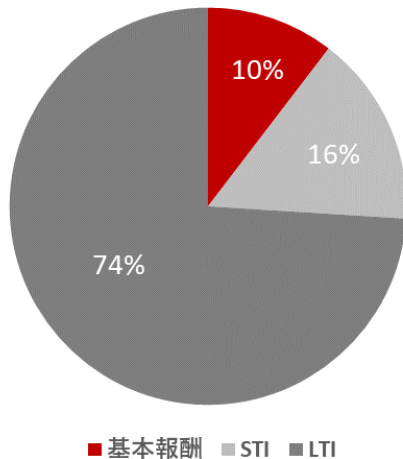
**長期インセンティブ (LTI)**：長期的な株主価値の増大に社内取締役（および TET）を注力させ方向付けるために、3 つの要素の中で最も重視されるのは、長期インセンティブ報酬である。LTI は、業績連動株式ユニット報酬（業績に応じて権利が確定する）（Performance Share Unit awards 以下「PSU awards」）と譲渡制限付株式ユニット報酬（職務に応じて権利が確定する）（Restricted Stock Unit awards 以下「RSU awards」）の 2 種類からなります。

当社の社内取締役（および TET）の報酬構成は、エグゼクティブ報酬を個人、TET、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

### 2021 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、今後もより多く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 75% 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、ウェバー氏の基本報酬と STI の 75% が当社から支払われ、更に LTI の 100% が当社から付与されます。

二つ目の契約は、ウェバー氏の業務の 25% 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、ウェバー氏の基本報酬と STI の 25% が同社から支払われます。なお、長期インセンティブについては同社からは付与されません。

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も増額させることを意図したものではありません。従って、当社および当社のグループ会社より支払われる報酬の総額は、TPUSA のグローバル事業責任者を兼任することで増額しませんでした。また、報酬委員会は 2 つの契約に基づく報酬の総額を精査し、確認しています。

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。

## タケダのエグゼクティブ報酬の概要

### 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、監査等委員でない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、2021年度上期においては、Compensation Advisory Partners 社および Pay Governance 社が、報酬委員会に対し、報酬体系および戦略の検討に関する助言および支援を行いました。2021年度下期においては、報酬委員会は新しい報酬コンサルタントを採用することを決定し、最終的に Semler Brossy 社を報酬委員会の主要なアドバイザーとして選定しました。2021年度においては、前述のコンサルタントは、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。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、2021年11月1日より外部開示しております。

#### 報酬決定プロセス

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、基本報酬の調整、賞与、長期インセンティブ報酬につき、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、および当社事業や戦略業績への貢献度に基づいて、競合報酬の水準と差別化することがあります。また、報酬委員会は、監査等委員でない取締役の報酬を決定する際の実行委員会への助言も行っています。

#### 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。

2021年度の武田薬品ピア・グループは以下のとおりです。

2021年度ピア・グループ	
アッヴィ（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）
ジョンソン・エンド・ジョンソン（米国）	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）	

Compensation Advisory Partners 社はピア・グループについてレビューを行い、ジョンソン・エンド・ジョンソンについては、売上規模がレンジの最大値を超えること、売上のかかなりの部分を医薬品以外のビジネスが占めており、当社と比較することができない

## タケダのエクゼクティブ報酬の概要

ことから、次年度（2022年度）の報酬調査・比較のためのピア・グループから外すことを提案し、報酬委員会はこの変更を承認しました。

### 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、報酬委員会によって慎重に審議された後、取締役会によって承認されました。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、報酬委員会が決定した KPI は、タケダのピア・グループと一貫性があります。

報酬委員会と取締役会は、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。実質的な KPI には、事業売却および重大な事象が業績評価期間にわたるそれぞれの KPI の評価に影響を与え、必要な修正が可能であるという理解が反映されています。

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、対象者は以下のターゲット以下の報酬を受け取るようになります。業績が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、目標の 200% です。

### 主要な KPI の調整

インセンティブ報酬を決定する KPI 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調整されることがあります。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、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。

また、報酬委員会は、個々の社内取締役の STI および LTI PSU awards の報酬について、下方（上方ではない）修正を適用する権限を有しています。

### 報酬制度の構成要素

#### 基本報酬

報酬委員会は、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、株主にとって長年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当社がひきつけ、保持するために、CEO および他の社内取締役の適切な水準の基本報酬を設定します。基本報酬は、CEO および各社

## タケダのエクゼクティブ報酬の概要

内取締役が、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)

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、2021 年度の業績は、全社 KPI に 100% 基づいていました。他の社内取締役（および TET）の STI は、75% は全社 KPI、25% は部門 KPI に基づいていました。STI プランは、当社の株主にとって価値を創出するために、当社の毎年の事業目標に沿って、対象者が全社および部門の成果を明確に把握できるように構成されました。先に述べたように、STI プランは、TET のみならず、グローバルに 31,000 名以上の従業員を対象にし、各リーダーと本制度対象者を患者さんへの治療の提供、株主への価値の提供という共通のビジョンに導くものです。

社内取締役の STI ターゲット額を基本報酬に対するパーセンテージで定めています。2021 年度の CEO の STI ターゲットは、基本報酬の 150% です。

### 2021 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 2021 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
実質的な売上収益	<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%
グローバルブランド 14 製品と新製品の 収益増加額	<ul style="list-style-type: none"> <li>グローバルブランド 14 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>新製品の収益：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%
実質的な 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%

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)						
基本報酬	×	STI ターゲット	×	全社 KPI に係る 支給率 (100%)	=	STI 支払額



## タケダのエクゼクティブ報酬の概要

年間 STI 支払額計算方法 (CEO 以外の社内取締役 (監査等委員を除く))							
基本報酬	×	STI ターゲット	×	全社 KPI に係る 支給率 (75%)	×	部門 KPI に係る 支給率 (25%)	= STI 支払額

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、社内取締役（および TET）を対象に、2021 年度全社 STI KPI を 114.2% で承認しました。

KPI	根拠	ウェイト	目標	実績	達成率	スコア	ウェイトとスコア
実質的な 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%	31,452 億円	32,467 億円	103.2%	164.6%	74.1%
グローバルブランド 14 製品と 新製品の収益増 加額	<ul style="list-style-type: none"> <li>グローバルブランド 14 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>新製品の収益：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%	2,355 億円	1,584 億円	67.3%	0%	0%
実質的な 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 にすでに説明していること</li> </ul>	40%	9,084 億円	9,088 億円	100.0%	100.3%	40.1%
支給率							<b>114.2%</b>

公表された売却事業は、実質的な P&L から調整されています。この調整は、売却のあった年度と前年度について、同一条件下での比較とするために通年ベースで行われます。

当社は、第 146 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、コンスタンティン・サルウコスおよび岩崎真人に対し、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 145 回定時株主総会においては、クリストフ・ウェバー、コンスタンティン・サルウコスおよび岩崎真人に対し、同額の最大 5 億円の賞与が承認されました。

### 長期インセンティブプラン (LTI)

LTI の枠組は、社内取締役（および 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確保を促進するものです。2021 年度においては、2020 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。

## タケダのエクゼクティブ報酬の概要

### 2021 – 2023 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。2021 年度において、報酬委員会と取締役会は、2021 – 2023 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 年間の実質的な売上収益の累計	25%	<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>
2021 年度から 2023 年度の実質的な Core 営業利益率の総計	25%	<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>
3 年間のフリー・キャッシュ・フローの累計	25%	<ul style="list-style-type: none"> <li>シャイアー社買収後のキャッシュの創出および負債低減に対してプラン対象者の注力が必要であること</li> </ul>
研究開発 重要な臨床試験の開始および承認数	25%	<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</li> </ul>
3 年間の相対的 TSR	Modifier +/-20% 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>

2021 年度から 2023 年度の PSU awards について、研究開発の KPI を重要な臨床試験の開始から重要な臨床試験の開始および承認数に変更しました。これは、最終的な承認が新製品の上市、さらには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。

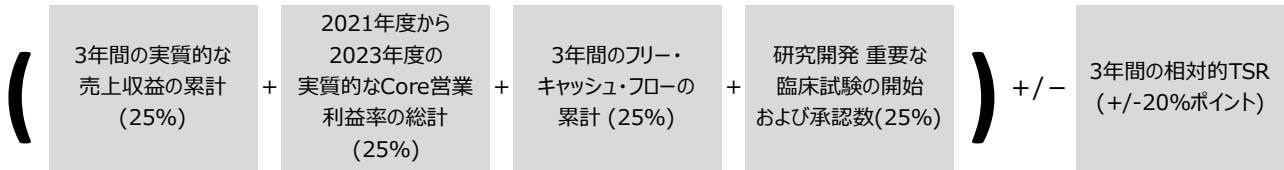
当社は、上記の財務的および非財務的測定指標に基づいて業績を測定した後、当社の 2021 年度ピア・グループと比較した 3 年間の株主総利回り（TSR）のパフォーマンスを評価するものとします。

相対的 TSR は、20 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、2021 年度から 2023 年度における TSR の目標値をお示しします。

パーセンタイル順位	調整因子
80 位以上	+20%ポイント
60～79 位	+10%ポイント
40～59 位（中央値）	調整なし
20～39 位	-10%ポイント
19 位以下	-20%ポイント



## タケダのエグゼクティブ報酬の概要



### 2019－2021 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、2019－2021 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。当初承認された研究開発の KPI は、重要な臨床試験の開始のみでしたが、2021 年度から 2023 年度の PSU awards に沿って承認についての業績についても反映すべく、報酬委員会は、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%
3 年終了時点での実質的な Core 営業利益率	25%	目標の達成度	93%	100%	107%
		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				

対象者に交付されるポイントは、以下のように計算されます：

基準ポイント	×	業績連動係数（PSU スコア）	=	交付ポイント
--------	---	-----------------	---	--------

報酬委員会は、社内取締役（および TET）を対象とした 2019－2021 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、101.3%の PSU スコアで承認しました。

## タケダのエクゼクティブ報酬の概要

KPI	ウェイト	目標	実績	達成率	スコア	ウェイトとスコア
3年間の実質的な売上収益の累計	25%	94,909 億円	99,370 億円	104.7%	194.0%	48.5%
3年終了時点での実質的な Core 営業利益率	25%	33.4%	28.0%	83.8%	0%	0%
3年間のフリー・キャッシュ・フローの累計	25%	26,212 億円	31,495 億円	120.2%	200.0%	50.0%
研究開発 重要な臨床試験の開始および承認数	25%			92.0%	91.3%	22.8%
業績連動係数 (PSU スコア) (3年間の相対的 TSR 適用前)						121.3%
3年間の相対的 TSR						-20.0%ポイント
<b>業績連動係数 (PSU スコア)</b>						<b>101.3%</b>

当初設定した重要な臨床試験の開始のみを用いていた場合の研究開発 KPI のスコアはより高い 125.0%となりますが、重要な臨床試験の開始および承認数を用いたことにより、研究開発 KPI のスコアは上記のとおり 91.3%となりました。当社の 3 年間の相対的 TSR はピア・グループの中で最下位となったことにより、総合結果に対して -20 パーcentageポイントの調整を実施しました。

### 2019 – 2021 年度 特別かつ一時的な PSU awards (業績連動株式ユニット報酬)

2019 年度において、当社は、社内取締役 (および TET) に対して、特別かつ一時的な PSU awards を付与しました。この LTI PSU awards は、3 年間の主要な統合マイルストンの達成にフォーカスしたものです。報酬委員会と取締役会は、3 事業年度の各年について統合の成果を測定すべく財務的な 3 つの指標を承認しました。

KPI	ウェイト	根拠
2019～2021 年度にかかる実質的な営業費用	33.3%	・ コミットした利益が生み出せるよう、統合プロセスにおける支出管理を可視化すること
2019～2021 年度にかかる統合費用	33.3%	・ 一時的な統合費用について継続的に厳格な管理を行うこと
純有利子負債 / 調整後 EBITDA 倍率	33.3%	・ 買収完了後 3～5 年で純有利子負債 / 調整後 EBITDA 倍率を低下させるという当社の株主に対するコミットメントをサポートすること

特別かつ一時的な PSU awards は、2019 年度、2020 年度および 2021 年度の各年度毎に設定されている KPI 達成水準に基づき、毎年交付されます。特別かつ一時的な PSU awards の KPI は、各指標に関する社内での予測に基づいて設定されています。本プランにおいて対象者が受け取ることのできる報酬額の上限値は目標の 200%です。当社の業績が目標値の下限を下回れば、プラン対象者がその KPI について受け取る報酬はゼロとなります。本プランの KPI は支出管理にフォーカスしており、支出やコストを低く抑え、より良い業績につなげることで、設定した目標値以上の金額が支給されます。下表にて、特別かつ一時的な PSU awards の KPI の目標値の下限および上限をお示します。

## タケダのエクゼクティブ報酬の概要

### 2019年度－2021年度 特別かつ一時的な PSU awards 結果（3年目、2021年度）

以下の表は、2019－2021年の特別かつ一時的な PSU awards に係る KPI と目標値をまとめたものです：

KPI	ウェイト	測定	下限	目標	上限
2019～2021年度にかかる 実質的な営業費用	33.3%	目標達成度	105%	100%	90%
		目標達成度に応じた PSU awards の比率	0%	100%	200%
2019～2021年度にかかる 統合費用	33.3%	目標達成度	105%	100%	90%
		目標達成度に応じた PSU awards の比率	0%	100%	200%
純有利子負債／調整後 EBITDA 倍率	33.3%	目標達成度	105%	100%	90%
		目標達成度に応じた PSU awards の比率	0%	100%	200%

対象者に交付されるポイントは、以下のように計算されます：

特別かつ一時的な PSU awards の基準ポイント	×	特別業績連動係数 (特別 PSU スコア) - 3年目	=	特別かつ一時的な PSU awards 用の 株式交付ポイント数 - 3年目
--------------------------------	---	--------------------------------	---	---

報酬委員会は、2021年度において、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、123.2%の PSU スコアで承認しました：

KPI	ウェイト	目標	実績	達成率	スコア	ウェイトとスコア
2019～2021年度にかかる 実質的な営業費用 (2021年度)	33.33%	-14,325 億円	-13,329 億円	+6.9%	169.5%	56.5%
2019～2021年度にかかる 統合費用 (2021年度)	33.33%	-293 億円	-465 億円	-59.0%	0%	0%
純有利子負債／調整後 EBITDA 倍率 (2021年度)	33.33%	3.09	2.77	+10.2%	200.0%	66.7%
<b>特別業績連動係数（特別 PSU スコア）3年目</b>						<b>123.2%</b>

### 社外取締役報酬

タケダは、2016年に社外取締役の株式報酬を約75%の基本報酬と25%の長期インセンティブ（譲渡制限付株式ユニット報酬）の割合で導入し、また取締役が日本国内に居住しているか日本国外に居住しているかに基づく報酬水準を導入しました。2019年には、(1) 基本報酬と長期インセンティブ（譲渡制限付株式ユニット報酬）の割合を50%-50%に変更、(2) 議長および監査等委員に対する追加報酬、ならびに(3) 取締役の居住地にかかわらず一貫した報酬水準を導入しました。

## タケダのエグゼクティブ報酬の概要

社外取締役の中長期的な企業価値へのコミットメントをさらに強化し、株主利益との整合性を持たせるための変更が行われました。

報酬の水準は、当社のピア・グループ（下記参照）に基づいて決定しました。2019年のLTI付与に始まり、各年度の付与は、付与日から3年後に交付時期を迎え、社外取締役は、取締役を退任するまで、交付済み株式の75%を保有することが求められています。

現金 50%					
LTI 50%	付与年度	1年目	2年目	3年目 交付	取締役就任期間 交付済み株式のうち75%の株式保有要件

### 2022年度 賞与・長期インセンティブ報酬制度

2021年度において、報酬委員会は報酬コンサルタントと協議し、会社の事業戦略およびピア・グループにおける業績連動報酬の仕組みという観点からタケダのKPIのレビューを実施しました。レビューの結果、報酬委員会は、2022年度STIおよびPSU awardsのKPIについて、以下の変更を行うことを審議し、承認しました。

- STI：当社の短期的な成功に極めて重要な厳選したグローバル成長製品に注力するため、グローバルブランド14製品と新製品の収益増加額については変更を実施

2022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%）
- グローバル成長製品と新製品のCore売上収益増加額（15%）
- Core営業利益（40%）

2022-2024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（25%）
- 3年間のCore営業利益率の累計（25%）
- 3年間のフリー・キャッシュ・フローの累計（25%）
- 研究開発 重要な臨床試験の開始および承認数（25%）
- 3年間の相対的TSR（Modifier +/-20パーセンテージポイント）

また、2021年度および2020年度については、2018年度および2019年度と異なり、社内取締役（およびTET）のSTIターゲットには、シャイアー社との重要な統合を報いるための報酬は適用されません。

## タケダのエクゼクティブ報酬の概要

### 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・エク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 付与において社内取締役（および 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	

### 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、決算内容の重大な修正再表示（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）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、インセンティブ報酬の返還を要求することができるクローバックポリシーを導入しました。返還の対象となり得る報酬は、TET、当社取締役会のメンバーである社内取締役、およびその他独立社外取締役が特定した個人が、決算内容の重大な修正再表示または重大な不正行為が発生した事業年度およびその前の 3 事業年度において受け取った報酬の全部または一部です。

本ポリシーは 2020 年 4 月 1 日に発効し、2020 年度の賞与および長期インセンティブよりその適用対象となり、以後すべての期間において適用されます。

### 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、2021 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。