

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、グローバルトップ 10 の製薬企業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 11 の国籍からなり、4 か国に所在しています。当社の売上収益の約 50%は米国から得られ、約 40%の従業員は米国内に所在しています。

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 |
|--|
| 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。 |
| 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、業績連動型株式報酬制度において、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。 |
| 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、競争的ベンチマーキングを実施しています。 |
| 年間の賞与および業績連動型株式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障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障はありません。 |
| 社内取締役報酬については、中央値を超えません。 |

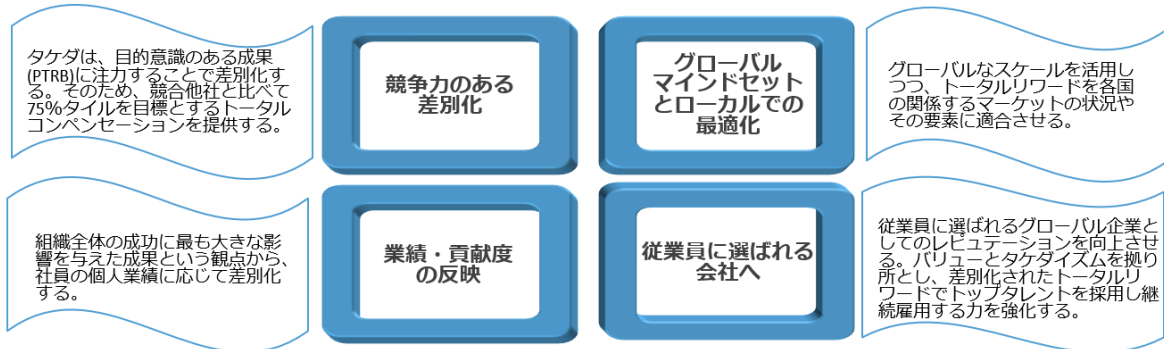
タケダの役員報酬の概要

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



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 18,000 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。

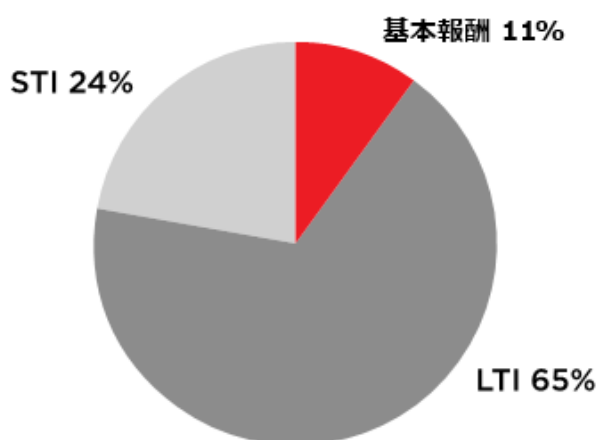
長期インセンティブ(LTI)：長期的な株主価値の増大に社内取締役(および TET)を注力させ方向付けるために、3 つの要素の中で最も重視されるのは、長期インセンティブ報酬である。LTI は、業績連動型株式報酬（業績に応じて権利が確定する）(以下「PSU」)と譲渡制限付株式報酬（職務に応じて権利が確定する）(以下「RSU」)の 2 種類からなります。

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連動しています。年間の STI と LTI PSU 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 は 3 年間の業績が対象になります（後述）。

タケダの役員報酬の概要

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。

2019 年度 CEO 報酬構成



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譲しています。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、2019年度においては、Compensation Advisory Partners 社および Pay Governance 社（以下「コンサルタント」と総称する）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。出席したコンサルタントは、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。

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2019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取締役会へ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とするため、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。

2019年度の武田薬品ピア・グループは以下のとおりです。

タケダの役員報酬の概要

| 2019 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) | セルジーン(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) |

2020 年度ピア・グループは、買収されたセルジーンを除く以外は、2019 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 プラン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 プランに含まれる 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、対象者を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ことになります。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、外国為替相場的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。

タケダの役員報酬の概要

また、報酬委員会は、個々の社内取締役の STI および LTI PSU 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。2019 年度 STI プラン、2017-2019 年度 LTI PSU プランでは、報酬委員会は、計画目標と実績達成度を調整し、ヘルケイドの上方影響を取り除くことで、社内取締役(および TET)の KPI 達成度を下方修正しました(詳しくは後述)。

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当社がひきつけ、維持するために、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 および各内部取締役が、それぞれの業績(ES&G 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、2019 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 18,000 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。2019 年度の CEO の STI ターゲットは、基本報酬の 150%に、シャイアー社との重要な統合に報いるための基本報酬の 75%の STI ターゲットを加え、基本報酬の 225%です。シャイアー社との重要な統合を報いるための STI ターゲットの強化は、2018 年度と 2019 年度だけに適用されるもので、シャイアー社の買収前後に達成する必要があった重要な目的のためのものでした。2020 年度は、CEO の STI ターゲットは基本報酬の 150%であり、シャイアー社統合のための STI ターゲットである基本報酬の 75%は適用されません。同様に、他の社内取締役(および TET)の STI ターゲットには、シャイアー社との統合目標に対する STI ターゲットが 2018 年度および 2019 年度に限り含まれましたが、2020 年度には適用されません。

2019 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 2019 年度の KPI と実績範囲の概要です。

| KPI | 根拠 | ウエイト | 測定 | 下限 | 目標 | 上限 |
|-------------------|--|------|--------------------------|-----|------|------|
| 実質的な売上 収益 | • パイプラインの進展・拡大を含む成長の指標であること 製薬業界における重要な 成功の指標であること | 30% | 目標達成度 | 97% | 100% | 105% |
| | | | 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 | • 支出の規律徹底を含む利益 確保の指標であること シナジー効果を反映できるこ | 40% | 目標達成度 | 95% | 100% | 115% |
| | | | 目標達成度 に応じた STI | 50% | 100% | 200% |

タケダの役員報酬の概要

| | | | | | | |
|---------------|--|-----|-------------------|-----|------|------|
| | と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はすでに説明していること | | の比率 | | | |
| 実質的な Core EPS | <ul style="list-style-type: none"> プラン対象者と株主の皆様との利益が合致していること 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はすでに説明していること | 30% | 目標達成度 | 95% | 100% | 115% |
| | | | 目標達成度に応じた STI の比率 | 50% | 100% | 200% |

年間賞与の支払額の計算方法は次のとおりです。

| 年間賞与支払い額計算方法 (CEO) | | | | | | |
|--------------------|---|---------|---|--------------|---|--------|
| 基本報酬 | × | 賞与ターゲット | × | 全社KPI (100%) | × | 賞与支払い額 |

| 年間賞与支払い額計算方法 (CEO以外の社内取締役とTET) | | | | | | | | |
|--------------------------------|---|---------|---|-------------|---|-------------|---|--------|
| 基本報酬 | × | 賞与ターゲット | × | 全社KPI (75%) | × | 部門KPI (25%) | × | 賞与支払い額 |

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、2019 年度全社 STI KPI を 175.2%で承認しました。

| KPI | ウェイト | 下限未満 | 下限 | 目標 | 上限 | 上限以上 | スコア | ウェイトとスコア |
|---------------------------------|------|------|-----|--------|-----------------|------|--------|----------|
| STI比率 | | 0 | 50% | 100% | 200% | | | |
| 実質的な売上収益 | 30% | | | 32,640 | 33,631 103% | | 160.7% | 48.2% |
| 実質的な Core営業利益 | 40% | | | 8,146 | 9,733 119.5% | | 200% | 80% |
| 実質的なCore EPS | 30% | | | 328 | 395 120.5% | | 200% | 60% |
| STIのための全社KPI | | | | | | | | 188.2% |
| ベルケイドの調整 | | | | | | | | (13%) |
| 最終的なSTIのための全社KPI (社内取締役ならびにTET) | | | | | | | | 175.2% |

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。

2019 年度の STI 目標は、業績評価期間の初めに設定されたもので、当社の年間計画に基づいています。外部企業による評価およびその結果得られた当時のデータに基づき、ベルケイド後発品参入の影響を受けると予想されましたが、後発品の影響が現実化せず、当社の業績はベルケイドにより想定外に上昇しました。STI ターゲットに対する当社業績を踏まえ、STI に係る全社 KPI スコアは 188.2%となりました。しかし、経営陣は、報酬委員会および取締役会に対し、社内取締役(および

タケダの役員報酬の概要

TET)に対する全社 KPI スコアを、ベルケイドによる上方影響なしに計算することを勧告し、その結果、社内取締役(および TET) の KPI スコアは 175.2%となりました。

当社は、第 144 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 11 億円の賞与(従業員としての職務に係る取締役賞与を除きます)を支給することを提案しています。第 143 回定時株主総会において、クリストフ・ウェバーと岩崎真人に対し、最大 7 億 3000 万円の賞与が承認されました。サルウコス氏の取締役選任は、第 143 回定時株主総会の提案に比較し第 144 回定時株主総会における賞与額の増額の主要な影響です。

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。2019 年度からは、LTI プランの 60%を PSU で、40%は RSU で付与しています。

2019～2021 年度 PSU 報酬 (業績連動型株式報酬)

PSU 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。2019 年度において、報酬委員会と取締役会は、2019～2021 年度の PSU のために、以下の KPI を承認しました。

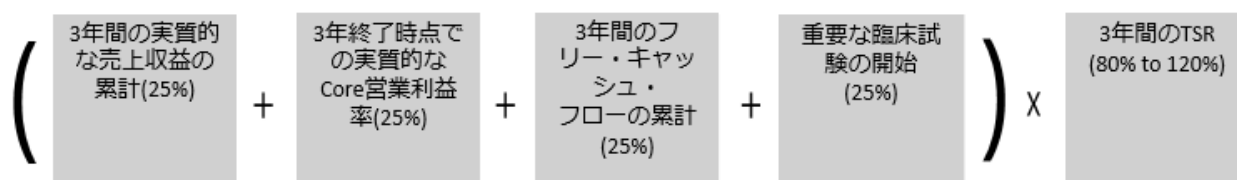
| KPI | ウェイト | 根拠 |
|--------------------------|--------------------|--|
| 3 年間の実質的な売上収益の累計 | 25% | • 投資家の期待と合致していること持続的な成長とパイプラインの進展・拡大に対してプラン対象者の注力が必要となること製薬業界における重要な成功の指標であること |
| 3 年終了時点での実質的な Core 営業利益率 | 25% | • 対象期間における収益の質を計る指標となること力強い収益成長は株主の皆様の高い期待であること |
| 3 年間のフリー・キャッシュ・フローの累計 | 25% | • シェア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 |
| 重要な臨床試験の開始 | 25% | • 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 |
| 3 年間の TSR | Modifier+/- 20% | • 業績連動型プランによる報酬の支給が株主の皆様と一致していること TSR の絶対値がプラスの場合にのみ適用されること |

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 2019 年度ピア・グループ(買収されたセルジーンを除きます)と比較した株主総利回り(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 LTI 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、業績連動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、2019 年度から 2021 年度における TSR の目標値をお示しします。

タケダの役員報酬の概要

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



2017-2019 年度の PSU（業績連動型株式報酬）の目標と結果

当社には、シャイアー社買収前に社内取締役(および TET)に付与された PSU として、(i) 2017-2019 年度 PSU、および(ii) 2018-2020 年度の PSU の 2 つの PSU があります。統合前のタケダの業績目標に基づいて設定された KPI は、財務指標と研究開発指標の組み合わせとして、3 年間の累積基礎収益(20%)、3 年間の累積営業フリー・キャッシュ・フロー(20%)、3 年間の累積 1 株当たり利益(20%)、および POC&C¹ の目標(40%)を設定しています。これらの KPI 目標は、旧タケダの 2017-2019 年度 MRP² (2017 年度付与)および 2018-2020 年度 MRP (2018 年度付与)に完全に連動しており、すべての目標は旧タケダのみに基づいています。買収に伴い、当社は約 2 倍に近い規模となり、すでに確立された業績目標に関する、当該 3 年間の期間末における統合後の会社の業績は、財務 KPI の最大値を上回る可能性が高いです。これに伴い、2017-2019 年度の PSU 目標を、2017-2018 年度の旧タケダの目標と 2019 年度の統合後の目標を用いて再設定しました。¹²

以下の図は、2017-2019 年度 PSU の当社の KPI 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：

| KPI | 測定 | 下限 | 目標 | 上限 |
|-----------------------|-------------------|-----|------|------|
| 3 年間の累積実質的な売り上げ収益 | 目標の達成度 | 90% | 100% | 110% |
| | 目標達成度に応じた PSU の比率 | 0% | 100% | 200% |
| 3 年間の累積営業フリーキャッシュフロー* | 目標の達成度 | 75% | 100% | 125% |
| | 目標達成度に応じた PSU の比率 | 0% | 100% | 200% |
| 3 年間の累積 EPS* | 目標の達成度 | 70% | 100% | 130% |
| | 目標達成度に応じた PSU の比率 | 0% | 100% | 200% |
| 研究開発指標** | 目標達成度に応じた PSU の比率 | 0% | 100% | 200% |

* 為替影響を除きます。

** 3 年間のパイプライン業績指標は、競合上の理由により開示いたしません。

¹POC&C とは、重要な臨床試験の開始と整合性の取れた指標。

²Mid-Range Plan（中期計画）。

タケダの役員報酬の概要

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：

| | | | | |
|---------|---|--------|---|---------|
| ポイント付与数 | × | PSUスコア | = | 交付ポイント数 |
|---------|---|--------|---|---------|

報酬委員会は、2017－2019年度のPSU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次の図のとおり、社内取締役(およびTET)を対象に、社内取締役(およびTET)について、以下の表のとおり、159.3%のPSUスコアで承認しました。

| KPI | ウェイト | 下限未満 | 下限 | 目標 | 上限 | 上限以上 | スコア | ウェイトとスコア |
|---|------|------|----|--------|------------------|-----------------|------|----------|
| LTI比率 | | | 0 | 100% | 200% | | | |
| 3年間の累積実質的な 売り上げ収益：統合 前（17-18年度） | 13% | | | 33,683 | 34,936 103.7% | | 137% | 18.3% |
| 3年間の累積実質的な 売り上げ収益：統合 後（19年度） | 7% | | | 32,640 | 33,631 103% | | 130% | 8.7% |
| 3年間の累積営業フ リーキャッシュフ ロー：統合前（17-18 年度）* | 13% | | | 1,991 | | 4,281 215% | 200% | 26.7% |
| 3年間の累積営業フ リーキャッシュフ ロー：統前後（19年 度）* | 7% | | | 3,443 | | 4,595 133.5% | 200% | 13.3% |
| 3年間の累積報告 EPS：統合前（17-18 年度）* | 13% | | | 260 | | 656 252.4% | 200% | 26.7% |
| 3年間の累積報告 EPS：統合後（19年 度）* | 7% | | | (248) | | 30 212.1% | 200% | 13.3% |
| 研究開発指標** | 40% | | | | | 133% | | 53.3% |
| PSU | | | | | | | | 160.3% |
| ベルケイドの調整 | | | | | | | | (1%) |
| 最終的なPSU | | | | | | | | 159.3% |

* 為替影響を除きます。

** 3年間のパイプライン業績指標は、競合上の理由により開示いたしません。

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。

統合後における2019年度の累積実質的な売り上げ収益目標は、業績評価期間の初めに設定されたもので、当社の年間計画に基づいています。外部企業による評価およびその結果得られた当時のデータに基づき、ベルケイド後発品参入の影響

タケダの役員報酬の概要

を受けると予想されましたが、後発品の影響が現実化せず、当社の業績はベルケイドにより想定外に上昇しました。LTI 目標に対する当社業績を踏まえ、LTI PSU スコアは 160.3%となりました。しかし、経営陣は、報酬委員会および取締役会に対し、社内取締役(および TET)に対する LTI PSU スコアを、ベルケイドによる上方影響なしに計算することを勧告し、その結果、社内取締役(および TET)の PSU スコアは 159.3%となりました。

2019～2021 年度の特別かつ一時的な統合における PSU (業績連動型株式報酬)

2019 年度について、当社は、社内取締役 (および TET) に対して、特別かつ一時的な統合における PSU を付与しました。この LTI PSU は、今後 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。

| 指標 | 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 |

特別かつ一時的な統合における PSU 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。特別かつ一時的な統合における PSU 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值は目標の 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、特別かつ一時的統合に関する PSU の KPI に関する目標値の下限および上限をお示しします。

2019 年度-2021 年度 特別かつ一時的な統合における PSU 結果 (1 年目、2019 年度)

以下の表は、2019-2021 年の特別かつ一時的な統合における PSU における KPI 指標と目標値をまとめたものです:

| 指標 | 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 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 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 の比率 | 0% | 100% | 200% |

タケダの役員報酬の概要

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：

| | | | | |
|---------|---|-----------------------|---|-------------------------------|
| ポイント付与数 | X | 特別統合 PSU スコア -1 年目 | = | 特別統合 PSU に係る交付ポイント数 - 1 年目 |
|---------|---|-----------------------|---|-------------------------------|

報酬委員会は、2019 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、180.6%の PSU スコアで承認しました：

| 指標 | ウェイト | 目標 | 結果 | スコア | 加重スコア |
|------------------------------------|-------|----------|----------|--------|---------------|
| 2019～2021 年度にかかる実質的な営業費用 (2019 年度) | 33.3% | (15,409) | (14,766) | 141.7% | 47.2% |
| 2019～2021 年度にかかる統合費用 (2019 年度) | 33.3% | (1,546) | (1,354) | 200% | 66.7% |
| 純有利子負債／調整後 EBITDA 倍率 (2019 年度) | 33.3% | 4.68 | 3.80 | 200% | 66.7% |
| 特別かつ一時的な統合における PSU 1 年目 | | | | | 180.6% |

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 (譲渡制限付株式報酬) の割合を 50%-50%に変更、(2) 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。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 2019 年度ピア・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 年間に交付時期を迎え、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 期間 |

タケダの役員報酬の概要

2020 年度賞与・長期インセンティブ報酬制度

2020 年度 KPI、ウェイト、目標値は、2019 年度と変更ありません。報酬委員会と取締役会は、この構造が引き続き、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。

また、2018 年度、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。

2020 年度ピア・グループは、買収されたセルジーンを除く以外は、2019 年度ピア・グループと同じです。

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 付与において社内取締役(および TET)に付与される PSU(特別かつ一時的な統合における PSU を除く)と RSU は、交付後 2 年間の保有期間が義務付けられます。

| 2019 年度 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 |
| 譲渡制限株式 (RSU) | 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 | |
| 業績連動型株式 (PSU) | 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 | |
| 特別かつ一時的な統合における PSU | 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 年度の賞与及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。

タケダの役員報酬の概要

株主との対話

当社は、当社の報酬制度に関する株主の皆さまからのフィードバックを理解し、そのフィードバックを報酬決定プロセスに継続的に組み込んでいくために、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、2019年度は、株主・投資家・アナリストとの750件を超える対面会議や電話会議を実施しました。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、制度の進展にも貢献しています。