

Better Health, Brighter Future

第143回定時株主総会議案にかかる補足資料



2019年5月

会社提案

第2号議案：

取締役（監査等委員である取締役を除く）12名選任の件

取締役候補者オリビエ ボユオン氏およびイアン クラーク氏の取締役会出席率について



- 取締役候補者オリビエ ボユオン氏、イアンクラーク氏およびスティーブン ギリス氏は、2019年1月8日に取締役に就任しました。その後、2018年度末（2019年3月末）までに開催された取締役会2回（2月および3月）のうち、オリビエ ボユオン氏およびイアンクラーク氏は2月の取締役会につき先約があったため欠席いたしました（なお、出席した3月の取締役会は2日間にわたって開催され、シャイアー社統合後の中期計画を含む重要事項の審議を行い、両氏も積極的に審議に参加いたしました）。
- これは、両氏の取締役就任時点で2018年度における取締役会日程がすでに確定していたこと、また、日程の再調整ができなかったことにより、両氏は2月の取締役会につきやむを得ず欠席するに至ったものであります。なお、当社は、取締役会資料の事前配布（原則1週間前）を行うことで、欠席する取締役も質問や意見を事前に提出できるようにしており、また、取締役会議事録を完成後速やかに回覧することで欠席した取締役が議事に関する疑問点や質問等を事後的に提出できる体制を整えております。

取締役候補者オリビエ ボユオン氏およびイアン クラーク氏の取締役会出席率について（続き）



- オリビエ ボユオン氏およびイアン クラーク氏は、それぞれシャイアー社の社外取締役の経験から同社のポートフォリオと関連する治療分野に深い専門性を有しておられ、また、グローバルヘルスケア事業経営における豊富な経験に基づく高い識見とマーケティング等についての高い専門性を有しておられます（それぞれを取締役候補者とした理由については第143回定時株主総会招集ご通知7、8ページについてもご参照ください。）。
- 当社は今後、シャイアー社との統合の成功を確かなものとするべく引き続き注力すべきところ、オリビエ ボユオン氏およびイアン クラーク氏の、これまでの経験に基づく今後の貢献に大きく期待しております。
- なお、両氏の2018年におけるシャイアー社の取締役会出席率は、オリビエ ボユオン氏84.6%（13回中11回出席）、イアン クラーク氏76.9%（13回中10回出席）でありました。

会社提案

第4号議案：取締役（監査等委員である取締役を除く）に対する株式報酬制度に係る額および内容の一部改定の件

第5号議案：監査等委員である取締役に対する株式報酬制度に係る内容の一部改定の件

2014年度

社内取締役に対する信託を用いたGlobal Long-term Incentive Plan (**GLTIP**)の導入

第138回定時株主総会にて承認可決

2016年度

社外取締役・監査等委員である取締役に対するGlobal Long-term Incentive Plan (**GLTIP**)の導入

第140回定時株主総会にて承認可決

2019年度

全取締役に対して制度の一部改定を行った**GLTIP**の適用

改定された制度の適用には、2019年6月に開催される第143回定時株主総会での承認可決が条件となる

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ンセ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

タケダは、目的意識のある成果に注力することで差別化する。そのため、競合他社と比べて75% タイルを目標とするトータルコンペンセーションを提供する。

競争力のある 差別化

グローバル マインドセット とローカルでの 最適化

グローバルなスケールを活用しつつ、トータルリワードを各国の関係するマーケットの状況やその要素に適合させる。

組織全体の成功に最も大きな影響を与えた成果という観点から、社員の個人業績に応じて差別化する。

業績・貢献度 の反映

従業員に 選ばれる 会社へ

従業員に選ばれるグローバル企業としてのレピュテーションを向上させる。バリューとタケダイズムを抛り所とし、差別化されたトータルリワードでトップタレントを採用し継続雇用する力を強化する。

当社がターゲットとする報酬水準（ピアグループの中央値）



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ンセーションを実現します。

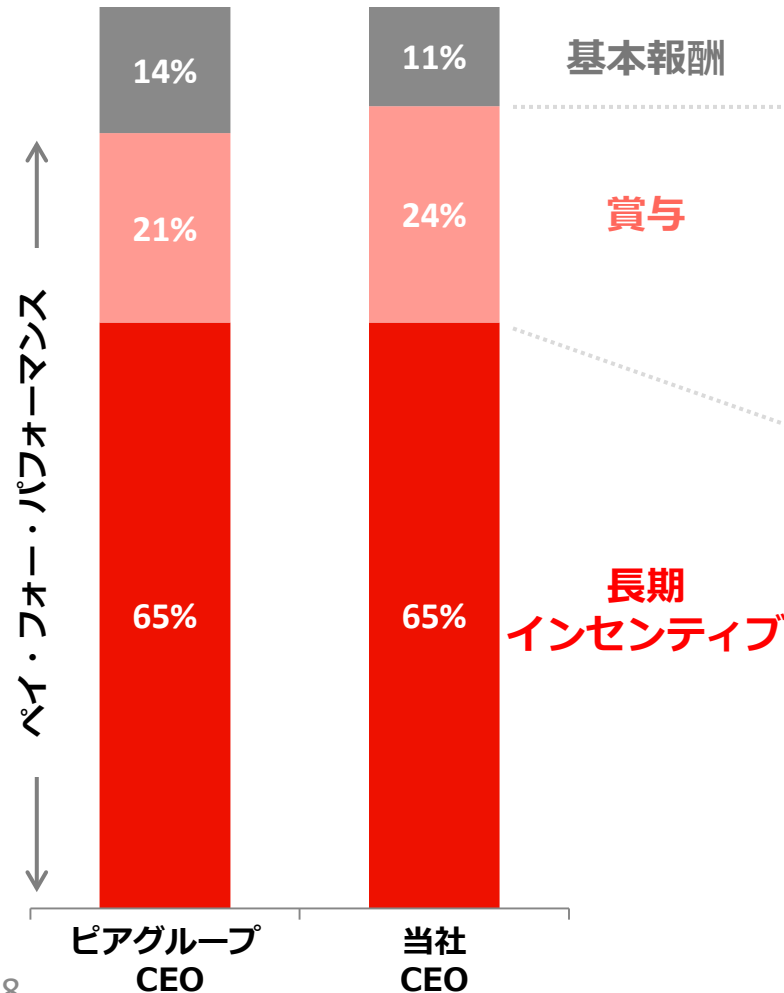
業績や報酬比較を目的とした当社の国内外の競合他社である比較対象企業16社（ピアグループ）は以下の通り設定しています。

米国の競合他社	米国外の競合他社
アッヴィ	アストラゼネカ（英国）
セルジーン	グラクソ・スミスクライン（英国）
アムジェン	メルク（ドイツ）
ブリストル・マイヤーズ スクイブ	ノバルティス（スイス）
イーライリリー・アンド・カンパニー	エフ・ホフマン・ラ・ロシュ（スイス）
ギリアド・サイエンシズ	サノフィ（フランス）
ジョンソン・エンド・ジョンソン	アステラス製薬（日本）
メルク・アンド・カンパニー	
ファイザー	

当社の報酬の枠組み： 社内取締役とタケダエグゼクティブチーム（TET）



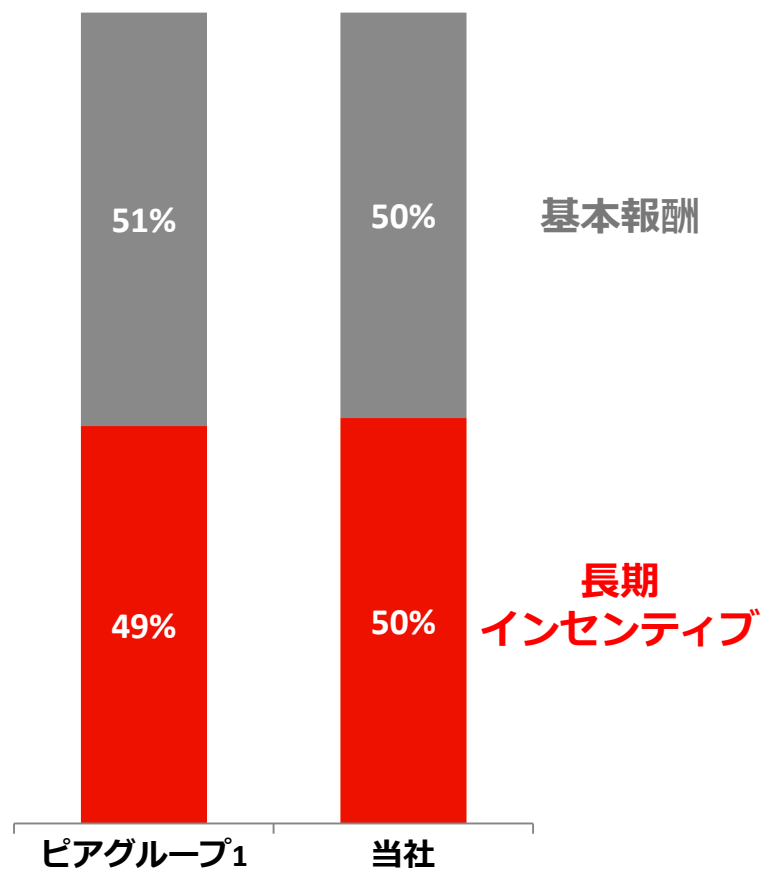
報酬ミックス



当社の枠組み

- 当社はピアグループにおける中央値をターゲットとします。
 - CEO：全社業績指標の100%
 - タケダエグゼクティブチーム（TET）：全社業績指標の75%と部門業績指標の25%
 - 目標達成度等に応じて0-200%の比率で支払額が変動します。なお、個人業績を反映させることも可能としています。
 - CEOとタケダエグゼクティブチーム（TET）
 - 業績連動型株式報酬制度（60%）
対象となる3年間の中長期的な業績目標と連動させます。株式交付後2年間の保有を義務付ける株式保有ガイドライン*を導入し、合計で5年間の株式保有を求めることにしました。
 - 譲渡制限付株式報酬制度（40%）
付与から3年間に亘り株式交付を行います。譲渡制限付株式報酬にも交付後2年間の保有を義務付ける株式保有ガイドライン*が適用されます。
- * :今後付与される株式にのみ適用されます。

報酬ミックス



当社の枠組み

- ピアグループの取締役報酬のレンジ内であることをターゲットにしています。
- 社外取締役に対して譲渡制限付株式の付与を続けます。
- 社外取締役について、株式交付時期を付与から3年後の交付に変更し、社内取締役と合わせました。
- 社外取締役に対して交付株式のうち75%は退任時までの保有を義務付ける株式保有ガイドラインが導入されます（今後付与される株式に適用）。

株主提案

第7号議案：

定款の一部変更の件（取締役報酬の個別開示について）

(1) 議案の要領および (2) 提案の理由



(1) 議案の要領

現行定款（2018年6月28日改正）の第20条第2項として下記の文言を加筆する。

②取締役の報酬について、その多寡に関わらず、毎年、事業報告および有価証券報告書において、個別に報酬額、内容について開示するとともに、その決定方法を具体的に示し、かつ個別に全ての報酬を日本円ベースで金銭評価し開示する。

(2) 提案の理由

会社の実質的所有者としての株主は、株主総会を通じて取締役の選任・解任を行うことから、取締役への委任内容と報酬が見合っているか個人別に判断するため、個別報酬額が明示される必要性は高い。しかも、株主が取締役の能力を鼓舞し、十全の働きを求めるのは当然であり、株主が各取締役の報酬額を把握し、誰がどう報酬を決めたかを具体的に示し、その額の是非について発言権を維持することで、より大きな働きを各取締役に求めることは社会全体にとっても有益なことであり、役員報酬個別開示は企業活動の活性化の観点からもその採用を考えるべきである。現に公開企業における役員報酬の個別開示は、米国、英国等の先進国では既に広く実施されている所であり、しかも投資活動が国際化していることを踏まえると、更なる国際企業を目指す武田としては、先進国一流企業と同様の社内規範を堅持していることを日本と世界の投資家に示すべきである。

第7号議案についての取締役会の意見



取締役会としては、本議案に反対いたします。

取締役の報酬等の個別開示については、法令に従い、連結報酬等の総額が1億円以上である取締役の報酬額を有価証券報告書において開示しております。さらに、監査等委員でない社内取締役、監査等委員および社外取締役の内訳を示しつつ、取締役の報酬等の総額および支給人数も開示しております。

また、報酬等の開示については、取締役会としては、当社取締役の報酬等が中長期的な企業価値の向上に対するインセンティブとしていかに有効に機能しているかをお示しすることが重要と考えております。そのような観点から、「取締役報酬の基本方針」において、報酬水準の考え方、各取締役の報酬構成、業績連動報酬の内容、明確に設定された中長期の業績評価指標および報酬等の妥当性と決定のプロセスの透明性担保のための手続等を明らかにし、これを株主・投資家の皆様に開示しております。

これらの事項の開示により、当社は、株主・投資家の皆様に対し、報酬水準の妥当性および業績と報酬水準との関連性の検証を可能とする適切な情報を提供することが十分できていると考えております。

なお、当社では、取締役の報酬制度をコーポレート・ガバナンスの重要な事項のひとつと認識しており、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、社外委員が過半数を占め、社外取締役を委員長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、監査等委員でない社内取締役の個別の報酬額の決定については、取締役会決議をもって、報酬委員会に委任されており、個別の報酬額の決定にあたり、より透明性の高いプロセスを実現しております。

以上述べました当社の状況に鑑み、株主提案に基づく取締役の報酬の個別開示等に係る定款変更につきましては、その必要性および合理性はいずれもないものと考えますので、本議案に反対するものであります。

株主提案

第8号議案：

定款の一部変更の件（クローバック条項の採用について）

(1) 議案の要領



(1) 議案の要領

現行定款（2018年6月28日改正）の第20条第3項として以下の文言を加筆し、第27条第1項・第2項の末尾にそれぞれ下段の記述を加筆する。

第20条（取締役の報酬等）

③業績連動報酬において報酬額算定の基礎となる業績指標等の数値が誤っていた場合または長期インセンティブプラン（株式報酬）において株価が誤った情報を反映して不当に高くなっていたために報酬額もそれに比例して高くなった場合（例えば、過去の過大投資の減損損失が出たり、過年度決算の修正が起きたりした場合等）には、正しい指標等に基づいて報酬額を算定し直し、差額の報酬を会社に返還または減額（もしくは不支給）させるものとし、その内容の詳細については内規にて規定し、各取締役と会社間の委任契約書へ記載するものとする。

第27条（取締役の責任免除）第1項および2項の各末尾

ただし、第20条第3項による報酬の返還または減額（もしくは不支給）はこの限りにならないものとする。

(2) 提案の理由



(2) 提案の理由

欧米では固定報酬の比率が高いと保守的な経営になりやすいとの考え方が強く、業績連動による報酬の割合が高く設定されている。反面、経営者の過度なリスクを伴う強引な経営手法や暴走を抑止する観点から、クローバック条項の採用が既に一般的となっており、大幅な利益の修正や不正、巨額の損失発生時には過去支給分の返還や減額をする条項を組み込む動きが広がっている。日本でも野村ホールディングスや三井住友ファイナンシャルグループが既に採用している。日本発のグローバル企業を目指すタケダとしては、外国人経営幹部を含む会社経営陣による過度のRisk-Takingを抑止するためにも本条項の設置が必要であると考え。なお、近年、日本取締役協会の「経営者報酬制度ガイドライン（第4版）」においてもクローバック条項の導入が推奨されている。

第8号議案についての取締役会の意見



取締役会としては、本議案に反対いたします。

今回株主提案された定款規定は、取締役の善管注意義務違反の有無にかかわらず、不適切会計等による会計修正等が生じた場合や過度なリスクテイクによる投資の失敗に基づき損失が生じた場合を想定し、その場合において取締役の報酬の返還等を求めるべきであるといった議論を背景とするものと理解しております。この点、当社の取締役報酬制度は、各取締役の役割を踏まえ、中長期的な業績の向上と企業価値の増大に対する貢献意識を高め、ひいては株主利益に合致するよう設計されており、さらに、社内取締役を対象とする株式報酬は、社内取締役向け報酬の過半を占めるものであるとともに、3年にわたって分割して付与されるうえ、その付与後2年間の継続保有のポリシーを設定することで、より長期的な視野に立った経営を促すなど、株主提案にて指摘するような「経営者の過度なリスクを伴う強引な経営手法や暴走」を防止するために合理的に適切な内容となっております。また、当社の取締役会は、その審議の内容および過程において客観性および透明性を確保すべく、独立性の高い社外取締役を過半数とする構成としており（本年3月末時点において、取締役15名中、11名が独立社外取締役です）、かかる独立性の高い社外取締役による取締役会の審議への積極的な参加により、各施策の判断時点において議論を尽くし、取締役会において株主利益を踏まえて最善と考えられる経営判断を行っております。また、社外委員が過半数を占め、社外取締役を委員長とする報酬委員会は、業績評価指標に対する会社業績を評価し、各社内取締役につきそれぞれの業績評価指標に対する業績に応じた賞与および長期インセンティブプラン（株式報酬）を評価・決定しております。

そのうえで、不適切会計等の不祥事案等が生じた場合において、当該不祥事案等について取締役が善管注意義務に違反していないときであっても、取締役の報酬の返還等を求めるという今回株主提案された定款規定の内容は、安易に取締役の結果責任を問うものであり、取締役の経営判断は不必要に保守的になり、萎縮し、結果として株主の利益にならないものと考えております。

第8号議案についての取締役会の意見（続き）



もともと、当社の取締役会は、善管注意義務および忠実義務を尽くして取締役の個別の報酬額を決定しなければならないことから、万一、不適切会計等の不祥事案等が発生したことにより取締役が結果的に不当に高額となった業績連動報酬を実際に受領した場合には、当社は、各種社内規程や委任契約その他法令上認められる権利を状況に応じて適時適切に行使し、実際に生じた不祥事案等の内容等の個別具体的な状況を斟酌して、当該取締役からの当該業績連動報酬等の返還等を求めてまいります。当社としては、定款における規定の有無にかかわらず、このような場合における取締役に対する報酬の返還等は当然に対応すべき事項であると考えております。

また、上記のとおり、取締役に対する報酬の返還等については、個別具体的な状況を斟酌して、取締役会、報酬委員会および監査等委員会の適切な機関においてきめ細やかな判断が必要になる問題です。しかしながら、今回株主提案されたとおり、業績連動報酬の返還等に関して、定款に一定の規律を追加することは、過度に取締役会、報酬委員会および監査等委員会の権限や意思決定の機動性を縮小・制限しかねず、これら適切な機関におけるきめ細やかな判断を妨げ、当社の取締役の報酬制度のあり方を歪めるものであると考えます。

以上述べました当社の状況や方針に鑑み、株主提案に基づく取締役の業績連動報酬の返還等に係る定款変更につきましては、その必要性および合理性はいずれもないものと考えますので、本議案に反対するものであります。

