

価値観に基づく

ガバナンス体制

タケダの従業員が日々の活動の中で企業理念を実践できるよう、事業を展開するすべての国と地域でガバナンス体制を構築しています。




 クリストフ・ウェバー
代表取締役社長 CEO

 飯島 彰己
社外取締役 取締役会議長

経営体制

タケダの経営陣は、取締役会とタケダ・エグゼクティブ・チーム（TET）で構成されており、患者さんへの約束を果たすとともに、タケダを信頼してくださるすべての皆さまに対して責任を負っています。研究開発型のバイオ医薬品企業として、健全で透明性の高いリスク管理を行い、「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.事業を発展させる（Business）」の順に考えた意思決定を行いつつ、グローバルに事業を展開しています。

取締役会

取締役会の主な役割は、ステークホルダーの皆さまに長期的な価値を提供するために、健全な戦略の実行、リスクの監視や対処、実効性のあるコーポレートガバナンスを確保することにあります。取締役会では、企業理念の制定や改定、中長期経営戦略や経営方針など、経営に関わる戦略的な重要事項を審議・決議するほか、サステナビリティに関する案件についても議論しています。このほか、取締役会は、取締役の職務執行の監督にもあたっています。

なお、取締役会で決議する事項および取締役会に報告する事項については、「[取締役会規程](#)」で定めており、この規程は開示しています。

取締役会の構成

2022年6月29日現在、取締役会は、多様なグローバルな経歴を有する15名の取締役で構成されています。このうち、取締役会議長を含む11名は独立社外取締役です。2022年6月、当社取締役議長として8年間尽力した坂根正弘氏が退任しました。それに伴い、2022年6月29日、独立社外取締役である飯島彰己氏が取締役会議長に新たに就任しました。また、新たにキンバリー・リード氏とジョン・マラガノア氏を取締役に迎えました。

取締役会はグローバル規模での企業経営やコーポレートガバナンスに必要な知識、経験、能力をバランス良く有する社内外の人材で構成されており、新しい取締役を検討する際には性別、年齢、経歴、人種、民族、文化的背景など多様性を考慮します。現在の取締役は、グローバル経営&戦

取締役 **15**名のうち、
取締役会議長を含む **11**名が独立社外取締役です

略、サイエンス&医薬、法律・規制・公共政策、コーポレートガバナンス・サステナビリティ、財務&会計、ヘルスケア業界、データ&デジタル、マネジメント・リーダーシップ・人材育成などの分野で幅広いスキルを有しています。詳しくは、[取締役会のスキルマトリックス](#)をご覧ください。

委員会

タケダは、日本の会社法における監査等委員会設置会社であり、監査等委員会を設置しています。取締役会には、諮問機関として指名委員会と報酬委員会を設置しており、監査等委員会とあわせて3つの委員会を有しています。いずれの委員会も、委員長を含め独立社外取締役のみで構成されており、委員会の独立性を確保しています。

- **監査等委員会**：監査等委員会は、「[監査等委員会規程](#)」等に基づき、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。
- **指名委員会**：取締役会の諮問機関として、取締役会の多様性および取締役のスキルに関する方針、取締役の選任・再任の基準とプロセスの妥当性、後継者の育成計画と進捗の確認、取締役候補者の選任の妥当性を確認しています。
- **報酬委員会**：取締役会の諮問機関として、監査等委員でない取締役の報酬ポリシーを検証し、個別の配分を含む監査等委員でない取締役の報酬額の妥当性を確認しています。また、報酬決定の客観性と透明性を担保するため、報酬委員会は、取締役会の委任決議により、社内取締役の個別の報酬額を決定しています。

取締役会の透明性と独立性の向上を目指し、コーポレートガバナンスの継続的な改善とさらなる充実に継続的に取り組んでいます。2021年度には当社のホームページで、[定](#)

2021年度

取締役会および委員会規程を外部に開示したことは、透明性をさらに高める重要な一歩となりました

[款](#)や取締役会と各委員会の規程を開示し、[コーポレートガバナンス](#)の透明性をさらに高めました。タケダは[委員会規程](#)を開示している数少ない製薬企業の一つです。

各委員会の規程

[監査等委員会規程](#)

[指名委員会規程](#)

[報酬委員会規程](#)

タケダ・エグゼクティブ・チーム (TET)

タケダでは、定款の定めにより、重要な業務執行の一部を経営陣に委任しており、3つの経営会議体を通じて意思決定を行っています。

- **ビジネス&サステナビリティ・コミッティー (BSC)**：経営や事業開発案件、サステナビリティ関連の案件を所管し、社長CEOが議長を務めています。以前はビジネス・レビュー・コミッティー (BRC) と称していましたが、2022年4月より改称され、非財務の案件に関する審議・決裁権限が追加されました。企業理念に基づいた非財務指標の進捗状況については、定期的に取締役会にも報告されています。
- **ポートフォリオ・レビュー・コミッティー (PRC)**：研究開発および製品関連案件を所管しており、開発早期

段階の案件についてはR&Dプレジデントが議長を、開発後期段階の案件についてはR&Dプレジデントに加えてグローバルポートフォリオ ディビジョン プレジデントが、案件によっては各事業部門長が共同議長を務めます。PRCはBSCと密接に連携し、当社の財務上および非財務上の目標に対して整合性を確保します。

- **リスク・エシックス&コンプライアンス・コミッティー (RECC)**：組織全体のリスク管理、企業倫理およびコンプライアンス案件を所管しており、チーフ エシックス&コンプライアンス オフィサーが議長を務めています。

取締役会は、各経営会議体から定期的に報告を受け、経営陣の業務執行状況を監督しています。

2021年度にタケダは、今後の重要な戦略分野への取り組みに注力するため、TETの体制の変更を公表しました。チーフデータ&テクノロジー オフィサーと、新設のグローバルポートフォリオ ディビジョン プレジデントをTETに新設しました。また、チーフ グローバル コーポレート アフェアーズ オフィサーは、サステナビリティ オフィサーの役割も務めることとなり、引き続きTETのメンバーとして在籍しています。

TETは、国籍（9カ国）、年齢、性別の多様性を有する18名で構成されています（2022年4月1日時点）。

詳しくは、タケダの[コーポレート・ガバナンスに関する報告書](#)および当社ホームページをご覧ください。

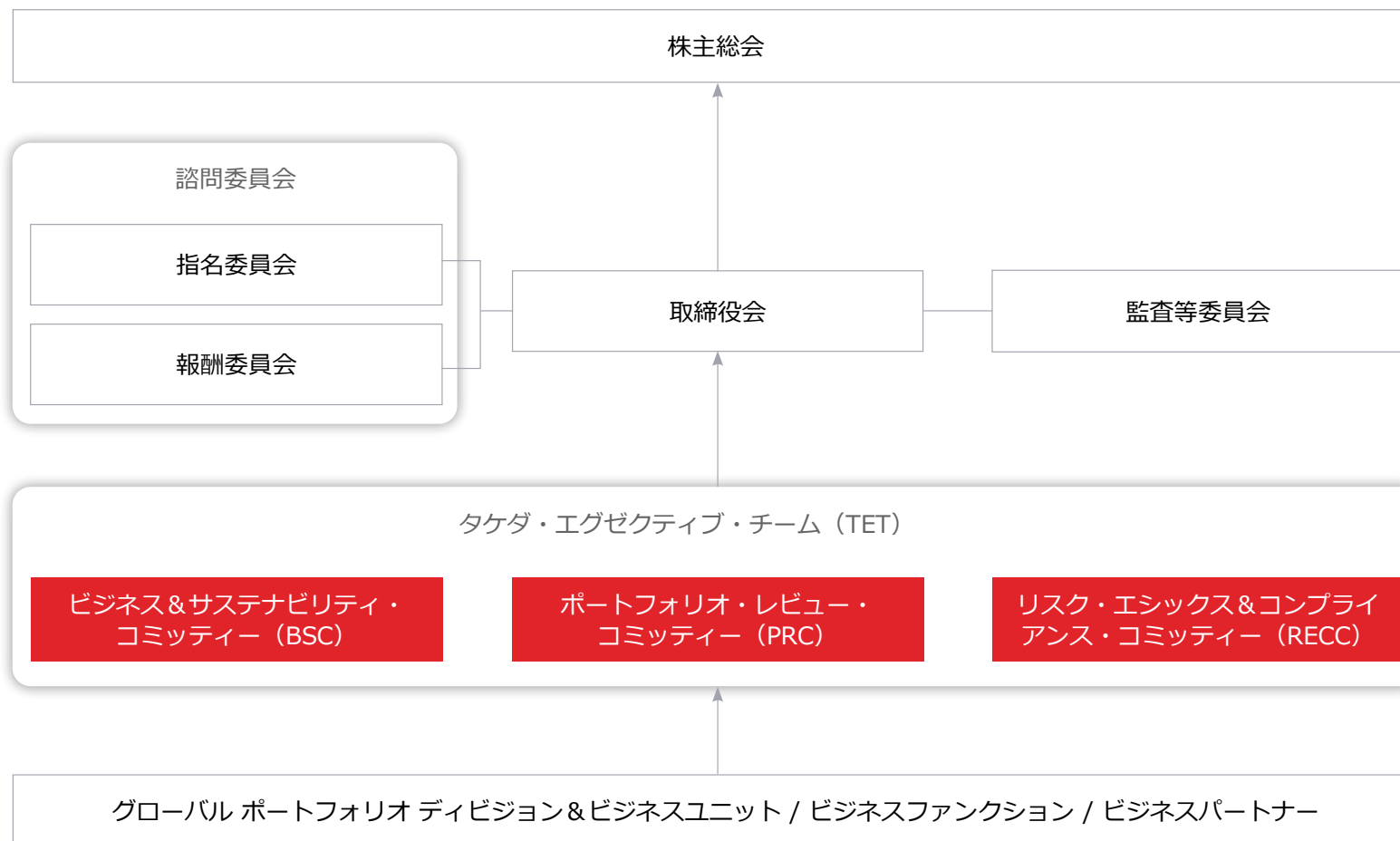
タケダ・エグゼクティブ・チームの

33%

は女性で構成されています

コーポレートガバナンス体制

価値観に基づく強固なコーポレートガバナンス体制は、当社の成功に不可欠です。



[詳しくはこちら](#)

取締役会

タケダは、グローバルに事業展開する研究開発型のバイオ医薬品企業にふさわしい事業運営体制を追求しています。取締役会は、多様でグローバルな経歴を有する15名で構成され、そのうち11名が独立社外取締役です。¹

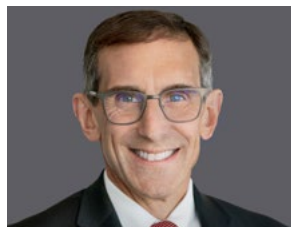
社内取締役 4名



クリストフ・ウェバー
代表取締役社長 CEO



岩崎 真人
代表取締役
日本管掌



アンドリュー・ブランブ
取締役
リサーチ&デベロップメント
プレジデント



コスタ・サルウコス
チーフ フィナンシャル
オフィサー

CB 取締役会議長

NC 指名委員会²

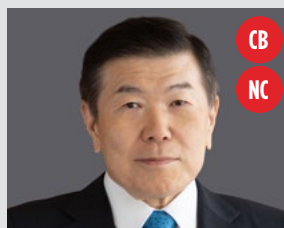
ASC 監査等委員会

CC 報酬委員会

¹ 2022年6月29日時点

² クリストフ・ウェバーは、指名委員会のオブザーバーとして参加

独立社外取締役 11名



飯島 彰己
独立社外取締役
取締役会議長
指名委員会委員長



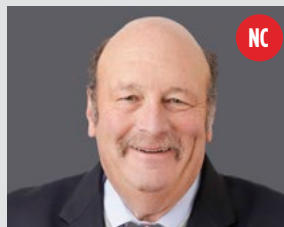
オリビエ・ボユオン
独立社外取締役



ジャン＝リュック・ブテル
独立社外取締役



イアン・クラーク
独立社外取締役



スティーブン・ギリス
独立社外取締役



ジョン・マラガノア
独立社外取締役



ミシェル・オーシンガー
独立社外取締役

監査等委員会



初川 浩司
独立社外取締役
監査等委員会委員長



藤森 義明
独立社外取締役



東 恵美子
独立社外取締役
報酬委員会委員長



キンバリー・リード
独立社外取締役



タケダ・エグゼクティブ・チーム(TET)



クリストフ・ウェバー
代表取締役社長 CEO



アンドリュー・ブランブ
取締役
リサーチ&開発
プレジデント



コスタ・サルウコス
取締役
チーフ フィナンシャル
オフィサー



ガブリエレ・リッチ
チーフ データ&テクノロジー
オフィサー



佐藤 弘毅
コーポレート戦略
オフィサー & CEOオフィス



ジャイルズ・プラットフォード
プラズマ デライド
セラピーズ ビジネスユニット
プレジデント



ジュリー・キム
U.S.ビジネスユニット
プレジデント

国籍

9カ国

年齢

30-60代

女性比率

33%



ジェラード・グレコ
グローバル クオリティ
オフィサー



ローレン・デュブレイ
チーフ HR オフィサー



マルチェロ・アゴスティ
グローバル
ビジネス開発
オフィサー



岩崎 真人
代表取締役
日本管掌



古田 未来乃
ジャパンファーマ
ビジネスユニット
プレジデント



ラモナ・セケイラ
グローバル ポートフォリオ
ディビジョン
プレジデント



トーマス・ウォスニフスキー
グローバル マニュファクチャ
リング&サプライ オフィサー



ムワナ・ルゴゴ
チーフ エシックス&コンプラ
イアンス オフィサー



大藪 貴子
チーフ グローバル コーポレー
ト アフェアーズ&サステナビ
リティ オフィサー



中川 仁敬
グローバル ジェネラル
カウンセラー



テレサ・ビテッティ
グローバルオンコロジー
ビジネスユニット
プレジデント

株主との対話

株主の皆さまからのフィードバックを把握するとともに、会社の経営方針、コーポレートガバナンス、報酬、環境・社会問題への取り組み、戦略、現状の経営状態などについて、株主の皆さまにより一層ご理解いただくために、定期的かつ継続的に対話の機会を設けています。2021年度には、株主の皆さまや投資家、アナリストの方々と電話会議も含めて数多くの会議を実施しました。これらを通じて得たフィードバックを参考に、定款や取締役会規程、各委員会の規程について[ホームページ](#)上で自発的に開示するなど、透明性の向上に努めています。

取締役報酬

タケダの目指す未来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り、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、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としています。

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ています。

監査等委員でない取締役（社外取締役を除く）の報酬は、基本報酬と業績連動報酬で構成され、業績連動報酬は賞与（STI）と長期インセンティブプラン（LTI）で構成されています。長期インセンティブプランは、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報酬とし、報酬と会社業績や株価との連動性を高めています。

社外取締役および監査等委員である取締役の報酬は、基本報酬と長期インセンティブプランで構成され、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となります。

当社の取締役報酬における基本方針や報酬水準の考え方、報酬の構成等については、「[取締役報酬ポリシー](#)」として開示しています。

エグゼクティブ報酬

タケダ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。また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。

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。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基本報酬、賞与（STI）、長期インセンティブ（LTI）の3つの要素をバランスよく組み合わせることにより、この目的を達成しています。

TETの報酬構成は、エグゼクティブ報酬を個人業績、TET業績、そして会社業績と結びつけるという当社の考えを反映しており、大部分は会社業績に連動しています。

年間のSTIとLTI業績連動株式ユニット報酬（Performance Share Unit awards（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。

当社エグゼクティブ報酬の詳細については、「[エグゼクティブ報酬の概要](#)」をご覧ください。



リスク管理

リスク管理は、タケダで働く人財、資産、社会的評価・評判（レピュテーション）を守り、当社の成長と成功に向けた長期的な戦略を支える柱となります。

全体的なリスク管理プロセスは、取締役会の監督のもとチーフ・エシックス&コンプライアンス・オフィサーが統括しています。また、主要な全社リスクおよびそれらのリスクの発生防止・低減措置の実効性は、リスク・エシックス&コンプライアンス・コミッティー（RECC）および取締役会によって毎年承認されています。

リスクマネジメントは全社的な事業体制に組み込まれています。リスクの全体像を把握し、リスクに基づいた意思決定を行う企業風土を醸成するため、全社で一貫したリスク評価プロセスが導入されています。関連する各部門は、担当領域ごとに主要なリスクとその対応への責任を担っています。

2021年度に「気候関連財務情報開示タスクフォース」（TCFD）第1版を完成しました。この報告書は、科学的根拠を持つ2つのシナリオに基づき、気候変動が当社の事業に及ぼすリスクと、その低減策について概説しています。当報告書は[当社のウェブサイト](#)にてご覧いただけます。バリューチェーン全体での脱炭素化に向けた当社の取り組みについては、本報告書の[47ページ](#)をご覧ください。

2021年度には、私たちの価値観に基づく行動指針である「PTRB（患者さんに寄り添い（Patient）、人々と信頼関係を築き（Trust）、社会的評価を向上させ（Reputation）、事業を発展させる（Business）」（[12ページ](#)参照）をリスクマネジメント手法に統合しました。これは、リスク管理プロセスを継続的に改善させるサイクルの一環として、管理職などの社内のステークホルダーの意見をもとに作成されました。この手法では、私たちの行動指針であるPTRBの影響度を測る尺度と5年間のリスク案件の発生可能性という尺度を照らし合わせて、全社リスクを特定して評価し、リスクを可視化していきます。この取り組みは、患者さんを中心とした企業理念や価値観と当社のリスク管理プロセスを統合させるための重要な取り組みになると考えています。

また、シンプルで使いやすい全社リスク評価ツールを導入し、組織全体でリスクを一元的に把握できるようにしました。技術を基盤とした新しいツールの活用により、効率性の向上や、データおよび傾向の分析能力の向上、そして



よりデータ主導で事業に即したアプローチの実現が期待されます。また、主要なリスク指標を報告・トラッキングするダッシュボードを開発し、経営陣との継続的なコミュニケーションがとれるようにしました。

適正な税務処理

当社は、責任ある企業市民として所轄税務当局と透明性の高い関係を構築し、税務関連事項について公正かつ一貫した姿勢で取り組んでいます。税務に関する文書「[税務コンプライアンスに対するタケダの見解](#)」が示すように、タケダは国際的な租税改革に関して経済協力開発機構（OECD）による税源浸食と利益移転（BEPS）への取り組みを支持しています。十分な事業内容あるいは必要な経済的実体を持たない人為的な税務処理は採用しません。

タケダの企業理念と[グローバル行動規準](#)とに示された私たちの価値観であるタケダイズムは、事業を展開する地域での税務関連法規の順守を支え、重要な税務リスクを把握、低減するための方針・ガバナンスの基盤となっています。

倫理とコンプライアンス

タケダは、法令順守はもちろんのこと、常に高いレベルでの倫理的な（エシックス）行動を行う義務があると考えています。これは、誠実を中心に据えるタケダイズムの根幹に関わることであり、タケダの企業文化を表すものです（[12ページ参照](#)）。

事業活動全般における倫理とコンプライアンスは、チーフ エシックス & コンプライアンス オフィサー（CECO）およびリスク エシックス & コンプライアンス コミッティー（RECC）が責任を持って推進しています。「[タケダ・グローバル行動規準](#)」および関連するグローバルポリシー、ならびに現地の規制に則り、エシックス & コンプライアンス・プログラムを実行・強化しています。これらの方針は、ビジネス & サステナビリティ・コミッティー（BSC）により承認されます。

タケダ・グローバル行動規準は、21カ国語で作成されており、ビジネスを行うための基本原則を示しています。2021年度には、企業理念を反映させ、私たちの価値観に基づく行動指針である「PTRB」を取り入れた[行動規準](#)の改定を行いました。この枠組みは、従業員がタケダイズムの価値観に沿って意思決定するための指針となっています。また、人権、多様性、公平性、包括性、持続可能性などについても基準を強化しました。さらに、従業員がより明確に利益相反を理解し、的確に対処できるよう、利益相反基準を更新しました。

サプライチェーンにおける責任ある材料調達と倫理的行為の管理マネジメントに関する方針については、[当社ホームページ](#)をご覧ください。

タケダ エシックス ラインと声をあげる文化

タケダは、従業員が潜在的な不正行為について質問や懸念を報告するための安全基盤を提供すると同時に、報復措置の禁止など保護体制も整えています。質問や懸念は、人事、法務、エシックス & コンプライアンスといった部門を通じて社内、または直接シニアマネジメントへ報告することもできます。すべての質問や懸念は、守秘義務に則り、迅速に、かつ立場を尊重しつつ対処されます。

タケダの従業員が当社の価値観に沿っていないと感じた場合に、従業員や一般の方々が懸念を報告する窓口「[タケダ エシックス ライン](#)」を設けています。この窓口は、24時

間、20カ国語で利用することができます。また、必要に応じて、匿名での相談も受け付けています。当社の価値観に沿っていない行動または慣行および不正行為に対しては、迅速かつ適切な措置が取られます。

また、不正行為の根本原因を分析・把握し、再発防止に努めます。2021年度には、社外講師による講演会や心理的安全性に関するワークショップなどを通して、従業員の積極的な「声をあげる（Speak-up）」文化を促す活動を組織全体で実施しました。また、懸念の提起と対応に関する方針を、業界内で最も優れているものに沿うよう改訂しました。



人権の尊重

私たちは、サプライチェーンにおける事業のあらゆる場面、そして地域社会と関わる場面において、国際的に認められた人権の尊重と推進に力を入れて取り組んでいます。また当社と同様の基準を、当社と関わるサプライヤーをはじめとする第三者にも求めています。世界人権宣言、市民および政治的な権利に関する国際規約、経済的・社会的・文化的権利に関する国際規約、国際労働機関の中核的労働基準からなる国際人権規約に従って行動するとともに、「ビジネスと人権に関する国連指導原則」を導入しています。

2021年度には人権に関するコミットメントを策定し、包括的に人権侵害評価を行い、その中で最も私たちに関連の強い人権侵害の要因を特定しました。

PATIENT	PEOPLE	PLANET
私たちの医薬品への持続的なアクセス	健康と安全	温室効果ガス（GHG）排出量
品質と安全性の高い医薬品	多様性、公平性、包括性（DE&I）	水
臨床試験	職場での労働者の権利	廃棄物の発生
	プライバシーとデータの保護	
	パートナーシップと労働権	



人権を脅かす要因の中で、私たちに最も関連が高く、重要であると考えるものに焦点を当てることで、以下の人権条項により注力・推進していくことができると考えています。

- 健康に関する権利
- 平等への権利と差別のない生活を送る権利
- 生命、自由および安全に対する権利
- 適切な生活水準を確保する権利