

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。

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、「優れた医薬品の創出を通じて人々の健康と医療の未来に貢献する」というミッションのもと、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の構築に向け、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の整備を進めるとともに、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2018年6月1日に公表された改訂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】 更新

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)

当社のビジョン、ミッション、バリューは当社ホームページにある「経営の基本精神」を、会社の目指すところおよび経営戦略の詳細は、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。

経営の基本精神: <https://www.takeda.com/jp/who-we-are/corporate-philosophy/>

IR情報: <https://www.takeda.com/jp/investors/>

b. 経営計画…原則3-1 (i)

当社の2020年度マネジメントガイダンス(実質的な売上収益の成長率、実質的なCore営業利益の成長率および対売上収益比率、実質的なCore EPSの成長率)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原則3週間前までに招集通知を発送し、また、当社ホームページにも掲載しています。

・ 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・提携先の株式に限り、政策保有株式として最低限の銘柄を保有しています。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、議案内容が株主及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

・ 取締役及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(TET、後述)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・レビュー・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。

(4) 適切な情報開示と透明性の確保

- ・ 当社は、会社法、金融商品取引法ならびに米国証券取引所法等の法令及び金融商品取引所規則や米国証券取引委員会 (Securities and Exchange Commission, SEC) の規制及び規則に応じて、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 ESG (Environment Social and Governance) 情報を含む非財務情報について、主体的に開示に取り組んでいます。

(5) 取締役会等の責務

g. 取締役会の役割・・・補充原則4-1-1

- ・ 当社の取締役会は、当社グループにおける経営の基本精神の制定・改定、中長期経営戦略、全社計画等の重要な経営方針や経営計画の策定・改定といった戦略的な事案や特に重要な事案の審議・決定に重点をおきつつ、定款の定めに基づき、重要な業務執行の一部を経営陣に委任しています。なお、取締役会付議事項の詳細は「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。
- ・ 上記により、経営陣に委任された事項については、具体的には、「ビジネス・レビュー・コミッティー(一般的な経営案件を所管)」、「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)」、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(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)」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に報告されることにより、取締役会が経営陣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(社長兼チーフ・エグゼクティブ・オフィサー(社長CEO)および社長CEOへのレポートラインを有する当社グループ各機能を統括する責任者で構成される)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。

h. 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16名(うち、監査等委員である取締役4名)のうち過半の11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に必要な知識・経験・能力のバランスを確保するため、国籍や性別にとらわれず社内外の人材を起用しています。
- 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12名以内、監査等委員である取締役4名以内と規定)。

i. 取締役の候補指名の方針と手続き・・・原則3-1 (iv)、(v)

- ・ 監査等委員でない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経営の基本精神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。
- ・ 監査等委員である取締役候補者の選任にあたっては、高い倫理観を保持し、毅然とした態度で職務を全うできる人材であって、グローバルに展開する当社の事業活動を監査するにふさわしい、幅広い知識やグローバル経営の経験を有する者を候補者として選任しています。
- ・ 取締役候補者の選任は、取締役会決議で確定しています。なお、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)による答申を行っています。社外取締役候補者の選任については、「社外取締役の独立性に関する基準(Ⅱ. 1【独立役員関係】参照)」に基づき行っています。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。
- ・ 取締役の再選にあたっては、再選候補者としえ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。
- ・ 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。

j. 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】「報酬の額又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。

k. 独立社外取締役・・・原則4-9、補充原則4-11-2

- ・ 当社では、社外取締役の独立性に関し、真に株主共同の利益を実現するために重要と考える“資質”に関する基準として「社外取締役の独立性に関する基準」を定めています。
- ・ 当該基準については、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」の「社外取締役の独立性に関する基準」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。

l. 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、タケダイズム、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、研修機会等を提供しています。
- ・ 当社や製薬業界固有の情報を社外取締役に継続的に提供することに加え、必要に応じて、執行側からの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。
- ・ これらの研修等にかかる費用は当社が負担しています。

m. 取締役会全体の実効性・・・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形式で、個々の意見を求めやすい方法により、原則として、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。
- ・ 2019年度において、取締役会の実効性評価を行いました。今回の評価結果においても、当社取締役会は実効性があるとの結果が得られるとともに、過去の評価において指摘された事項について改善が確認され、また、新たな重要指摘事項はありませんでした。評価結果全体については第三者機関による分析、提言を盛り込んだ上で、取締役全員にて議論を行いました。これにより、当社取締役会の強みに関する理解を深め、当社取締役会の更なる機能向上を図る機会となりました。

(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、リスクなどについて、中長期的な観点から、また、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（CFO）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、対応者と対応方法を検討、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、わかりやすい説明を工夫し、株主との対話を充実させています。

- 当社は株主の皆様へ、当社の経営方針、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、戦略、事業の現状などについて、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 Dayなどを適宜開催しています。また、ホームページのIR情報ページを通して、これらのイベント情報を個人投資家へも開示するとともに、個人投資家向けの会社説明会も開催しています。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ております。

- 株主との対話を通して把握した株主の関心や懸念などは、経営幹部に随時報告しており、経営分析や情報開示のあり方の検討などに生かしています。

- 株主との対話より得られた要望を反映し、個別製品売上高及びキャッシュフローの2020年度の見込みを開示しました。また、2019年度におけるKPIに対する業績結果および取締役の個別報酬額を開示しました。

- 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。

(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。

2. 資本構成

外国人株式保有比率	30%以上
-----------	-------

【大株主の状況】 更新

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)	125,740,000	7.98
THE BANK OF NEW YORK MELLON AS DEPOSITARY BANK FOR DEPOSITARY RECEIPT HOLDERS	84,990,974	5.39
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	81,194,900	5.15
JP MORGAN CHASE BANK 385632	47,739,426	3.02
日本生命保険相互会社	35,360,385	2.24
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口5)	33,897,300	2.15
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	25,727,026	1.63
JP MORGAN CHASE BANK 385151	25,030,497	1.58
STATE STREET BANK WEST CLIENT-TREATY 505234	23,355,171	1.48
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口7)	22,268,100	1.41

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 第一部、名古屋 第一部、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	300社以上

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

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	16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	11名
社外取締役のうち独立役員に指定されている人数	11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		
坂根 正弘	他の会社の出身者													
オリビエ ボユオン	他の会社の出身者													
ジャン＝リュック ブテル	他の会社の出身者													
イアン クラーク	他の会社の出身者													
藤森 義明	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													
国谷 史朗	弁護士													
志賀 俊之	他の会社の出身者													
初川 浩司	公認会計士													
東 恵美子	他の会社の出身者													
ミシェル オーシングー	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i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) 更新

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
----	-------	------	--------------	-------

坂根 正弘		なし	<p>坂根正弘氏は、2014年6月に社外取締役役に就任され、企業経営にかかる豊富な経験に基づく高い識見をもとに、取締役会における議論に積極的に参画頂いているほか、2017年6月からは、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するなど、当社の公平・公正な意思決定と事業活動の健全性確保に貢献頂いております(2019年度開催の取締役会全8回中8回出席)。また、同氏は指名委員会委員長として、当社取締役候補者選任の客観性・透明性ある決定の確保に貢献頂いております。</p> <p>同氏は、2020年6月時点において、当社株式を保有しておりますが、保有株式数に重要性はなく、同氏と当社との間に人的関係、資本関係、取引関係及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。</p>
オリビエ ボユオン		なし	<p>オリビエ ボユオン氏は、Shire社での社外取締役としての経験からの同社ポートフォリオや関連疾患領域に関する深い専門性に加えて、欧米のヘルスケア企業で重要なポジションを歴任し、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を有しています。また、ヘルスケア領域全般のマーケティングに特に高い専門性を有しています。</p> <p>2019年1月に社外取締役に就任され、当社の公平・公正な意思決定と事業活動の健全性確保に貢献頂いております(2019年度開催の取締役会全8回中7回出席)。また、同氏は、報酬委員会委員として、グローバルに事業を展開する企業でのご経験に基づき意見を述べるなど、当社取締役報酬に関し、透明性ある意思決定を行うことに貢献頂いております。</p> <p>同氏と当社との間に人的関係、資本関係、取引関係及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。</p>
ジャン＝リュック ブテル		なし	<p>ジャン＝リュック ブテル氏は、2016年6月に監査等委員である社外取締役に、2019年6月に監査等委員でない社外取締役に就任しています。同氏は、欧米の有力ヘルスケア企業における、グローバルな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をもとに、取締役会における議論に積極的に参画することで、当社の公平・公正な意思決定と事業活動の健全性確保に貢献頂いております。(2019年度開催の取締役会全8回中8回出席)。また、同氏は指名委員会委員として、当社取締役候補者選任の客観性・透明性ある決定の確保に貢献頂いております。</p> <p>同氏と当社との間に人的関係、資本関係、取引関係及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。</p>

<p>イアン クラーク</p>			<p>なし</p>	<p>イアン クラーク氏は、Shire社での社外取締役としての経験からの同社ポートフォリオや関連疾患領域に関する深い専門性に加えて、欧米のヘルスケア企業で枢要なポジションを歴任し、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を有しています。また、オンコロジー領域のマーケティングおよびヘルスケア企業におけるバイオ技術部門の運営に特に高い専門性を有しています。</p> <p>2019年1月に社外取締役に就任され、当社の公平・公正な意思決定と事業活動の健全性確保に貢献頂いております(2019年度開催の取締役会全8回中7回出席)。また、同氏は、報酬委員会委員として、グローバルに事業を展開する企業でのご経験に基づき意見を述べるなど、当社取締役報酬に関し、透明性ある意思決定を行うことに貢献頂いております。</p> <p>同氏と当社との間に人的関係、資本関係、取引関係及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。</p>
<p>藤森 義明</p>			<p>なし</p>	<p>藤森義明氏は、2016年6月に社外取締役に就任され、企業経営にかかる豊富な経験に基づく高い識見をもとに、取締役会における議論に積極的に参画することで、当社の公平・公正な意思決定と事業活動の健全性確保に貢献頂いております(2019年度開催の取締役会全8回中8回出席)。また、同氏は、報酬委員会委員として、グローバルに事業を展開する企業でのご経験に基づき意見を述べるなど、当社取締役報酬に関し、透明性ある意思決定を行うことに貢献頂いております。</p> <p>同氏は、2020年6月時点において、当社株式を保有しておりますが、保有株式数に重要性はなく、同氏と当社との間に人的関係、資本関係、取引関係及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。</p>
<p>スティーブン ギリス</p>			<p>なし</p>	<p>スティーブン ギリス氏は、Shire社での社外取締役としての経験からの同社ポートフォリオや関連疾患領域に関する深い専門性に加えて、欧米のヘルスケア企業で枢要なポジションを歴任し、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を有しています。また、生物学の博士号を有しており、免疫関連のヘルスケア事業に特に高い専門性を有しています。</p> <p>2019年1月に社外取締役に就任され、当社の公平・公正な意思決定と事業活動の健全性確保に貢献頂いております(2019年度開催の取締役会全8回中8回出席)。また、同氏は、指名委員会委員として、当社取締役候補者選任の客観性・透明性ある決定の確保に貢献頂いております。</p> <p>同氏と当社との間に人的関係、資本関係、取引関係及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。</p>

国谷 史朗			<p>国谷史朗氏は大江橋法律事務所の弁護士であり、当社は現在、国谷氏以外の大江橋法律事務所の弁護士より、必要に応じて案件ベースで、法律上のアドバイスを受けておりますが、その年間取引金額が当社および同事務所の売上高に占める比率はいずれも1%未満です。また、当社と同事務所との間に顧問契約はありません。</p>	<p>国谷史朗氏は、2013年6月より社外監査役、2016年6月からは監査等委員である社外取締役(監査等委員長)、2019年6月に監査等委員ではない社外取締役に就任しています。同氏は、弁護士としての企業法務・国際法務に関する高度な知識と幅広い経験をもとに、取締役会における議論に積極的に参画することで、当社の公平・公正な意思決定と事業活動の健全性確保に貢献頂いております。(2019年度開催の取締役会全8回中8回出席)。</p> <p>同氏は、2020年6月時点において、当社株式を保有しておりますが、保有株式数に重要性はなく、同氏と当社との間に人的関係、資本関係、取引関係及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。</p>
志賀 俊之		なし		<p>志賀俊之氏は、2016年6月に社外取締役に就任され、企業経営および我が国の産業界にかかる豊富な経験に基づく高い識見をもとに、取締役会における議論に積極的に参画することで、当社の公平・公正な意思決定と事業活動の健全性確保に貢献頂いております(2019年度開催の取締役会全8回中8回出席)。また、同氏は、指名委員会委員として、当社取締役候補者選任の客観性・透明性ある決定の確保に貢献頂いております。</p> <p>同氏は、2020年6月時点において、当社株式を保有しておりますが、保有株式数に重要性はなく、同氏と当社との間に人的関係、資本関係、取引関係及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。</p>
初川 浩司		なし		<p>初川浩司氏は、公認会計士として財務・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。</p> <p>同氏は、2016年6月に監査等委員である社外取締役、2019年6月に監査等委員長に就任し、監査等委員としての立場から当社の経営に参画いただくことで、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頂いております(2019年度開催の取締役会全8回中8回出席)。</p> <p>同氏は、2020年6月時点において、当社株式を保有しておりますが、保有株式数に重要性はなく、同氏と当社との間に人的関係、資本関係、取引関係及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。</p>

東 恵美子		なし	<p>東恵美子氏は、2016年6月に監査等委員でない社外取締役就任され、ヘルスケア・テクノロジー・金融業界についてのグローバルで高度な知識と幅広い経験をもとに、取締役会における議論に積極的に参画することで、当社の公平・公正な意思決定と事業活動の健全性確保に貢献しております(2019年度開催の取締役会全8回中8回出席)。また、同氏は報酬委員会委員長として、グローバルに事業を展開する企業でのご経験に基づき意見を述べるなど、当社取締役報酬に関し、透明性ある意思決定を行うことに貢献しております。</p> <p>同氏は、2019年6月に監査等委員である社外取締役就任し、監査等委員としての立場から当社の経営に参画いただくことで、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ります。</p> <p>同氏と当社との間に人的関係、資本関係、取引関係及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。</p>
ミシェル オーシンガー		なし	<p>ミシェル オーシンガー氏は、2016年6月に監査等委員でない社外取締役就任され、欧米の有力ヘルスケア企業における、グローバルな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をもとに、取締役会における議論に積極的に参画することで、当社の公平・公正な意思決定と事業活動の健全性確保に貢献しております(2019年度開催の取締役会全8回中8回出席)。また、同氏は指名委員会委員として、当社取締役候補者選任の客観性・透明性ある決定の確保に貢献しております。</p> <p>同氏は、2019年6月に監査等委員である社外取締役就任し、監査等委員としての立場から当社の経営に参画いただくことで、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ります。</p> <p>同氏と当社との間に人的関係、資本関係、取引関係及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。</p>

【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	4	1	1	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、専任のスタッフを適切な員数確保しております。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。

監査等委員会、会計監査人、内部監査部門の連携状況 更新

(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、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、緊密な連携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、グローバルエシックス&コンプライアンス部門、リスク管理部門、経理・財務部門等の内部統制推進部門との連携を密にし、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	5	0	0	4	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	3	0	0	社外取締役

補足説明 更新

取締役会の任意の諮問機関として設置し、取締役人事(選任・再選の基準とプロセスの妥当性、後継者計画・運用状況の適否に関する事項)および報酬制度(取締役報酬水準の妥当性、取締役賞与制度における業績目標の妥当性、および業績結果に基づいた賞与額の適否に関する事項)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。

指名委員会、報酬委員会の委員については、その過半数を社外委員(社外取締役または社外有識者)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、また委員長は社外取締役とすることとしています。

2019年度において、報酬委員会は8回、指名委員会は3回開催し、全ての開催において全員が出席しました。2019年度報酬委員会の活動として、業績連動報酬の目標と結果、会社の中長期計画やビジネス環境に基づいた会社KPIおよびその目標上限値や下限値の設定、取締役の報酬額、クローバックポリシーの導入、報酬の開示などについて検討議論し、取締役会にガイダンスを提供しました。2019年度の指名委員会の活動として、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。

各委員会の構成は下記の通りです。

- ・指名委員会: 坂根正弘(委員長)、ジャン=リュック ブテル、スティーブン ギリス、志賀俊之、ミシェル オーシinger (オブザーバーとしてクリストフ ウェバーが出席)
- ・報酬委員会: 東恵美子(委員長)、オリビエ ボユオン、イアン クラーク、藤森義明

【独立役員関係】

独立役員の人数	11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、次のとおり、「社外取締役の独立性に関する基準」を定めています。

<社外取締役の独立性に関する基準>

当社は、招聘する社外取締役の独立性について、金融商品取引所が定める独立性の基準を満たすことを前提としつつ、次の資質に関する要件を満たすことを重視して判断します。

すなわち、当社では、医薬品事業をグローバルに展開する当社において、多様な役員構成員の中にあっても、事業活動の公平・公正な決定および経営の健全性確保のために積極的に、当社の重要案件について、その本質を質し、改善を促し、提言・提案を発する活動を継続して行うことにより、確固たる存在感を発揮していただける方が、真に社外取締役として株主の期待に応え得る人物であると考え、かかる人物に求められる資質に関する基準として、以下の項目の(1)から(4)のうち2項目以上に該当することを要件とします。

- (1) 企業経営の経験に基づく高い識見を有する
- (2) 会計、法律等の専門性の高い分野において高度な知識を有する
- (3) 医薬品事業またはグローバル事業に精通している
- (4) 多様な価値観を理解し、積極的に議論に参加できる高い語学力や幅広い経験を有する

【インセンティブ関係】

該当項目に関する補足説明

別添する「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 更新

全員個別開示

該当項目に関する補足説明 更新

開示手段: 有価証券報告書および第144回定時株主総会招集通知

2019年度に係る取締役の報酬等の総額(基本報酬額および株式報酬に係る費用計上額)につきましては次のとおりです。

取締役(監査等委員を除く) 14名 2,217百万円(うち社外取締役10名 320百万円)(注1、2、3)

取締役(監査等委員) 6名 178百万円(うち社外取締役 5名 127百万円)(注4)

(注)

1. 上記には、2019年6月27日開催の第143回定時株主総会終結の時をもって退任した社外取締役(監査等委員を除く)2名および辞任した監査等委員である社外取締役2名を含んでおります。

2. 上記の取締役(監査等委員を除く)の報酬等の総額には、以下の基本報酬額および株式報酬に係る費用計上額が含まれています。なお、賞与および使用人兼務取締役の使用人分給与は含まれていません。

(1) 基本報酬額は、月額150百万円以内(うち社外取締役分は月額30百万円以内)(2016年6月29日開催の第140回定時株主総会決議による)において、役職別に定額としています。

(2) 株式報酬に係る費用計上額は2019年度に費用計上した額(1,555百万円(うち社外取締役分は158百万円))です。

(a) 2017年度および2018年度に付与した株式報酬は、2016年6月29日開催の第140回定時株主総会決議に基づくものであり、この株式報酬のために拠出する金銭の上限額および上限株式数は交付対象者に応じ、次のとおりです。

(i) 交付対象者を海外居住の取締役を除く社内取締役(社外取締役でも監査等委員である取締役でもない)とするもの

各事業年度において連続する3事業年度を対象として27億円を上限として拠出(付与される株式数の上限は左記の上限額を各年度の所定の日の東京証券取引所における当社株式の終値で除して得られる数)

(ii) 交付対象者を監査等委員でない社外取締役とするもの

各事業年度を対象として3億円を上限として拠出(付与される株式数の上限は左記の上限額を各年度の所定の日の東京証券取引所における当社株式の終値で除して得られる数)

(b) 2019年度に付与した株式報酬は、2019年6月27日開催の第143回定時株主総会決議に基づくものであり、この株式報酬のために拠出する金銭の上限額および上限株式数は交付対象者に応じ、次の通りです。

(i) 交付対象者を海外居住の取締役を除く社内取締役(社外取締役でも監査等委員である取締役でもない)とするもの

当事業年度において連続する3事業年度を対象として45億円を上限として拠出(付与される株式数の上限は左記の上限額を各年度の所定の日の東京証券取引所における当社株式の終値で除して得られる数)

(ii) 交付対象者を監査等委員でない社外取締役とするもの

当事業年度を対象として3億円を上限として拠出(付与される株式数の上限は左記の上限額を各年度の所定の日の東京証券取引所における当社株式の終値で除して得られる数)

3. 2019年度に係る取締役(監査等委員である取締役を除く)の報酬等のうち、賞与につきましては、「取締役(監査等委員である取締役を除く)賞与の支給の件」が2020年6月24日開催の第144回定時株主総会に付議され、原案どおりに承認可決されましたので、当該議案に定める賞与の支給額の上限の範囲内で支給されます。賞与は会社業績等(実質的な売上収益、実質的なCore営業利益、実質的なCore EPS等の業績評価指標の達成度等)に基づき役職別に金額を算定し、第144回定時株主総会后、取締役会による権限委任に基づき、報酬委員会が、具体的な支給額を決定しました。

4. 上記の取締役(監査等委員)の報酬等の総額には、以下の基本報酬および株式報酬に係る費用計上額が含まれています。

(1) 基本報酬額は、月額150百万円以内(2016年6月29日開催の第140回定時株主総会決議による)において、役職別に定額としています。

(2) 株式報酬に係る費用計上額は、2019年度に費用計上した額(71百万円)です。

(a) 2017年度および2018年度に付与した株式報酬は、2016年6月29日開催の第140回定時株主総会決議に基づくものであり、各事業年度において、連続する2事業年度を対象として2億円を上限とする金銭を拠出し、当該上限額を各年度の所定の日の東京証券取引所における当社株式の終値で除して得られる数を付与される株式数の上限とします。

(b) 2019年度に付与した株式報酬は、2019年6月27日開催の第143回定時株主総会決議に基づくものであり、当事業年度を対象として2億円を上限として拠出し、当該上限額を各年度の所定の日の東京証券取引所における当社株式の終値で除して得られる数を付与される株式数の上限とします。

< 社内取締役 >

氏名(役員区分): クリストフ・ウェバー(取締役)

連結報酬等の総額(百万円): 2,073

会社区分:提出会社
連結報酬等の種類別の額(百万円):
- 基本報酬 273 (注)1
- 賞与 675
- 長期インセンティブ 1,125 (注)2, 3
- その他 0

氏名(役員区分):岩崎 真人:(取締役)
連結報酬等の総額(百万円):297
会社区分:提出会社役員報酬/提出会社使用人分報酬(注)4
連結報酬等の種類別の額(百万円):
- 基本報酬 35/27
- 賞与 97/32
- 長期インセンティブ 106/0 (注)2, 5
- その他 0/0

氏名(役員区分):アンドリュー・プランブ(取締役)
連結報酬等の総額(百万円):1,046
会社区分:提出会社/武田ファーマシューティカルズ・インターナショナル Inc. (注)6
連結報酬等の種類別の額(百万円):
- 基本報酬 12/125
- 賞与 0/379
- 長期インセンティブ 0/485 (注)2, 7
- その他 0/45 (注)8

氏名(役員区分):コンスタンティン サルウコス(取締役)
連結報酬等の総額(百万円):664
会社区分:提出会社役員報酬(注)9
連結報酬等の種類別の額(百万円):
- 基本報酬 180(注)10
- 賞与 319
- 長期インセンティブ 165(注)2, 11
- その他 0

氏名(役員区分):山中 康彦(監査等委員である取締役)
連結報酬等の総額(百万円):50
会社区分:提出会社
連結報酬等の種類別の額(百万円):
- 基本報酬 38
- 賞与 0
- 長期インセンティブ12 (注)2, 12
- その他 0

(注)1 基本報酬には、住宅や年金等の相当額およびこれに対する税金相当額(102百万円)を含みます。
(注)2 長期インセンティブプランは報酬の対象期間に応じて、複数年度にわたって費用を計上する報酬制度であり、当該年度に費用計上した額を記載しています。
(注)3 2016年度から2019年度に付与した株式報酬制度(役員報酬BIP信託)のうち、当該年度に費用計上した額です。
(注)4 ジャパンファーマビジネスユニット プレジデント等としての給与等を記載しています。2020年6月24日開催の第144回定時株主総会に付議、承認された「取締役(監査等委員である取締役を除く)賞与の支給の件」に係る2019年度の賞与支給額の総額には当該使用人分賞与は含まれません。
(注)5 2016年度から2019年度に付与した株式報酬制度(役員報酬BIP信託)に基づき、当該年度に費用計上した額です。
(注)6 リサーチ & デベロップメント プレジデントとしての給与等を記載しています。
(注)7 2016年度から2019年度に付与した株式付与制度(ESOP信託)のうち、当該年度に費用計上した額です。
(注)8 当該年度に武田ファーマシューティカルズ・インターナショナル Inc.から支払われた、現地の年金拠出金、FRINGE・ベネフィット相当額およびこれに対する税金相当額です。
(注)9 取締役就任以前のチーフファイナンシャルオフィサーとして受け取った報酬額は含まれておりません。
(注)10 基本報酬には、住宅や年金および子女教育費用等の相当額およびこれに対する税金相当額(97百万円)を含みます。
(注)11 2019年度に付与した株式報酬制度(役員報酬BIP信託)のうち、当該年度に費用計上した額です。
(注)12 2016年度から2019年度に付与した株式報酬制度(役員報酬BIP信託)のうち、当該年度に費用計上した額です。

< 社外取締役 >

氏名(役員区分):坂根 正弘(取締役)
連結報酬等の総額(百万円):44
会社区分:提出会社
連結報酬等の種類別の額(百万円):
- 基本報酬 24
- 賞与 0
- 長期インセンティブ 20 (注)1
- その他 0

氏名(役員区分):オリビエ ボユホン(取締役)
連結報酬等の総額(百万円):40
会社区分:提出会社
連結報酬等の種類別の額(百万円):

- 基本報酬 19
- 賞与 0
- 長期インセンティブ 21 (注)1
- その他 0

氏名(役員区分):ジャン=リュック ブテル(取締役)

連結報酬等の総額(百万円):39

会社区分:提出会社

連結報酬等の種類別の額(百万円):

- 基本報酬 21
- 賞与 0
- 長期インセンティブ 18 (注)1
- その他 0

氏名(役員区分):イアン クラーク(取締役)

連結報酬等の総額(百万円):40

会社区分:提出会社

連結報酬等の種類別の額(百万円):

- 基本報酬 19
- 賞与 0
- 長期インセンティブ 21 (注)1
- その他 0

氏名(役員区分):藤森 義明(取締役)

連結報酬等の総額(百万円):39

会社区分:提出会社

連結報酬等の種類別の額(百万円):

- 基本報酬 19
- 賞与 0
- 長期インセンティブ 20 (注)1
- その他 0

氏名(役員区分):スティーブン ギリス(取締役)

連結報酬等の総額(百万円):40

会社区分:提出会社

連結報酬等の種類別の額(百万円):

- 基本報酬 19
- 賞与 0
- 長期インセンティブ 21 (注)1
- その他 0

氏名(役員区分):国谷 史朗(取締役)

連結報酬等の総額(百万円):40

会社区分:提出会社

連結報酬等の種類別の額(百万円):

- 基本報酬 20
- 賞与 0
- 長期インセンティブ 20 (注)1
- その他 0

氏名(役員区分):志賀 俊之(取締役)

連結報酬等の総額(百万円):40

会社区分:提出会社

連結報酬等の種類別の額(百万円):

- 基本報酬 20
- 賞与 0
- 長期インセンティブ 20 (注)1
- その他 0

氏名(役員区分):初川 浩司(監査等委員である取締役)

連結報酬等の総額(百万円):42

会社区分:提出会社

連結報酬等の種類別の額(百万円):

- 基本報酬 22
- 賞与 0
- 長期インセンティブ 20 (注)1
- その他 0

氏名(役員区分):東 恵美子(監査等委員である取締役)

連結報酬等の総額(百万円):43

会社区分:提出会社

連結報酬等の種類別の額(百万円):

- 基本報酬 25
- 賞与 0

- 長期インセンティブ 18 (注)1
- その他 0

氏名(役員区分):ミシェル オーシンガー(監査等委員である取締役)
 連結報酬等の総額(百万円):41
 会社区分:提出会社
 連結報酬等の種類別の額(百万円):
 - 基本報酬 23
 - 賞与 0
 - 長期インセンティブ 18 (注)1
 - その他 0

(注)1 長期インセンティブプランは報酬の対象期間に応じて、複数年度にわたって費用を計上する報酬制度であり、当該年度に費用計上した額を記載しています。

報酬の額又はその算定方法の決定方針の有無 更新	あり
------------------------------------------------------------------------	----

報酬の額又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」(別添)を策定し、この方針に基づいた考え方および手続きに則って取締役報酬の構成および水準を決定しています。
 当社はエグゼクティブ報酬の返還に関するポリシー(クローバックポリシー)を導入しました。本ポリシーに基づき、財務結果の重大な修正または重大な不正行為が発生した場合、当社取締役会の独立社外取締役は、当社にインセンティブ報酬の返還を要求することができると規定しています。これには、当社のTETメンバー、取締役会の社内取締役、および会計年度内に独立社外取締役によって指定されたその他の個人が、財務結果の重大な修正または重大な不正行為が発覚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が含まれます。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せん。

【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社長室が担当しています。監査等委員である社外取締役に対しては、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。監査等委員会の職務補助および監査等委員会の事務局として、専任のスタッフ部門である監査等委員会室を設置しています。

【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	名
--------------------------	---

その他の事項 更新

- ・ 当社には、現在、相談役はおりません。
- ・ 顧問制度は、2017年7月に廃止しています。

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) 更新

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。また、監査等委員会による監査を通じて取締役会の透明性を確保するとともに、社外取締役の起用により、業界の常識に囚われることなく適正に業務を執行する体制を目指しています。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・レビュー・コミッティー(一般的な経営案件を所管)、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)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(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)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。

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」と位置付けています。取締役会は、取締役16名(うち1名が女性)のうち11名が社外取締役、また日本人8名・外国人8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。2019年度には8回開催され、2019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、独立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。

監査等委員会監査について

監査等委員会は、「監査等委員会監査等規程」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。

内部監査について

グループ内部監査部門(部門構成員54名)および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)部門は、「グループ内部監査基準」および「EHSに関するグローバルポリシー」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および社長CEOへのレポートラインを有する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/who-we-are/company-information/executive-leadership/>

ビジネス・レビュー・コミッティーについて

TETから構成され、原則月2回の開催により、会社経営・業務執行上の重要事項の審議・意思決定を行っています。

ポートフォリオ・レビュー・コミッティーについて

TET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。加えて、各研究開発投資の配分も決定しています。

リスク・エシックス&コンプライアンス・コミッティーについて

TETおよび内部監査責任者に加え、案件により担当責任者が適宜出席し、原則四半期毎の開催により、リスク管理、企業倫理およびコンプライアンス案件の重要事項の審議・意思決定を行っています。

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います。当社の会計監査業務を執行した公認会計士は、同監査法人の目加田雅洋氏(継続監査年数1年)、野中浩哲氏(継続監査年数2年)、西田直弘氏(継続監査年数5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42名、その他77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、2016年6月29日開催の定時株主総会の決議により、監査等委員会設置会社へ移行いたしました。監査等委員会の監査・監督体制を整備し、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、コーポレートガバナンスを強化しています。さらに、取締役に対し権限委譲を行うことで、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。

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	株主総会の会日より3週間前に発送しております。また、当社ホームページのほか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のサイトにおけるWEBによる招集通知の発送前開示にも努めています。
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、当社ホームページ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WEB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。

2. IRに関する活動状況 更新

	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	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・レビュー・コミッティーにより承認される体制としています。なお、情報開示に当たっての基本的な考え方として「Rules for Global External Communications」を、また、プレスリリース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 Related Materials Approval Standard Operating Procedure」をそれぞれ策定しています。	
個人投資家向けに定期的説明会を開催	2019年度は、IR 担当部署による個人投資家向け会社説明会を証券会社や証券取引所の支援のもと、日本で1回開催しました。	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、年度決算時と第2四半期決算時の年2回、決算発表の当日に決算説明会を実施しています。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。第1四半期、第3四半期においては、カンファレンスコールを実施し、業績報告のほか、参加者からの質問に当社マネジメントが直接回答しています。	あり
海外投資家向けに定期的説明会を開催	年度決算時、第1四半期決算時、第2四半期決算時、第3四半期決算時においては、海外投資家向けに英語によるカンファレンスコールを実施し、参加者からの質問については、当社マネジメントが直接回答しています。また、2019年11月には東京およびニューヨークで、当社R&D戦略と個別パイプライン、血漿分画製剤事業をテーマとした説明会・工場見学会を開催、海外投資家を招待し、カンファレンスコールでの参加を受け付け、動画のライブ配信・オンデマンド配信を行いました。	あり
IR資料のホームページ掲載	URL: https://www.takeda.com/jp 掲載資料: 決算短信、パイプライン補足情報、決算説明会などにおける説明会資料、サステナブルバリューレポート、株主総会招集通知、IRカンファレンス資料、決議通知等	
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 更新

	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	<p>当社は、「優れた医薬品の創出を通じて人々の健康と医療の未来に貢献する」というミッションのもと、中核事業である医療用医薬品を通じて患者さんおよび医療関係者の皆さんに貢献できるよう献身的に取り組んでいます。当社のバリュー（価値観）であるタケダイズムは、創業の地である日本に根差しています。タケダイズムは、「誠実：公正・正直・不屈」を旨とし、「Patients（患者さん中心）」、「Trust（社会との信頼関係構築）」、「Reputation（レピュテーションの向上）」、「Business（事業の発展）」の順に重視する考え方により具現化されています。また、当社の存在意義および行動規範を規定するものでもあり、今日および将来にわたり正しいと確信できるような当社の意思決定を支えています。こうした価値観は、当社が患者さんをはじめとしたステークホルダーに重きを置いていることを明確にしています。さらに、「タケダ・グローバル行動規準」において、ステークホルダーの立場を尊重するための行動指針を定めています。</p>
環境保全活動、CSR活動等の実施	<p><サステナビリティ> 当社では、サステナビリティを重要な社会的課題の解決に向け中核となるアセットと能力に集中的に活用し、ステークホルダーのニーズと期待を尊重した運営を行うことで、長期的価値を高める事と定義しています。経営の基本精神を踏まえ当社のサステナビリティへの取り組みをより明確かつ厳格にすることに注力しています。 環境問題への取り組みとして、気候変動対策、廃棄物削減、水資源保護に関するグループ全体の長期目標を定め、目標達成のために継続的な活動を進めています。これらの活動は、EHSに関するグローバルポリシーに基づき、中長期的な視点を持って行っています。2020年1月、当社は環境への取り組みをさらに強化し、バリューチェーン全体でカーボンニュートラルを達成するための2040年の目標を発表しました。 詳しくは下記の当社ウェブサイトの「環境への取り組み」をご覧ください。 https://www.takeda.com/jp/corporate-responsibility/environment/commitment-to-carbon-neutrality-at-takeda/</p> <p><CSR、フィランソロピー活動> 当社は、グローバルなCSR活動について、「持続可能な開発目標（SDGs）」や「国連グローバルコンパクト」等の国際的なCSR関連の原則・基準をふまえ、「患者さん中心」の視点を重視し、活動を推進してきました。 その中でも、グローバルCSRプログラムは、2016年の開始以来、途上国における疾病予防、ヘルスワーカー育成、サプライチェーン強化、そして質の高い診断・医療へのアクセス改善等の活動を力強く支援してきました。 当社は、このグローバルCSRプログラムを、さらに進化させており、グローバルヘルス分野にて、革新的かつ長期的な取り組みで実績を有するワールドクラスの組織と協働しています。これらを通じて、世界中すべての人々が、必要な医療を受けることができる社会の実現を目指しています。 詳細は下記の当社ウェブサイトの「Corporate Responsibility」をご参照ください。 https://www.takeda.com/jp/corporate-responsibility/global-csr-program/</p>
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	<p>情報開示に当たっての基本的な考え方として「Rules for Global External Communications」を、また、プレスリリース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 Related Materials Approval Standard Operating Procedure」をそれぞれ策定しています。</p>
その他	<p>当社の取締役会（男性15名、女性1名）には、国籍や性別にとらわれず、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18名から成り、国籍や性別（男性12名、女性6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、経営戦略ならびに経営上・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。 当社ではダイバーシティ&インクルージョン（D&I）に強くコミットしています。日本においては、D&Iを促進するために、「人材の多様性」「キャリアの多様性と自律」「ワークスタイルの多様性」を重点課題としています。当社では、従業員のフレキシブルな働き方について、上司によるサポートや推奨が得られる環境を整備しており、コロナウイルス感染症対策としてもオフィスや外勤従業員に対して在宅勤務およびテレワークを強く推奨しています。 これらの取り組みの結果を表す指標として、例えば、日本における女性管理職率は10.2%（2018年度）から12.2%（2019年度）に高まり、また、男性の育児休業取得率は85.2%（2019年度）と高い水準を維持しています。さらに、年次有給休暇取得率は、その取得率に応じて会社が選定したNPO法人へ寄付を行う取り組み等も影響し、日本政府目標である「2020年までに年休取得率70%」を既に達成しています。（2019年度71.7%） 当社は、特例子会社（株式会社エルアイ武田）などを通じて障害者の積極的な雇用を進めています。（2020年6月1日時点での障害者雇用率 2.5%）</p>

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 更新

当社は、「ミッション」、「ビジョン」、「バリュー」、「戦略ロードマップ」で構成される「経営の基本精神」を当社グループ全体で共有し、これらに基づく企業文化の醸成に努めております。

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の重要な構成要素として捉え、下記のとおり、内部統制システムの整備を進めております。また、コーポレートガバナンスの更なる強化のため、意思決定機関の体制を含めて、必要に応じて改定を実施しており、2019年5月、リスク管理の実効性を高めるため、監査・リスク・コンプライアンス・コミッティーをリスク・エシックス&コンプライアンス・コミッティーに改編し、その組織体制および役割等について見直しました。

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

- ・ 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ています。これらによる適切な監視・監督のもとで、取締役会は、透明性および客観性の高い意思決定を行うとともに、その決議をもつて、取締役に対し権限委譲を行い事業運営の迅速化を図っています。
- ・ 取締役会の任意的諮問機関(委員会)として、指名委員会および報酬委員会を設置し、それぞれ社外取締役が委員長となり、また、すべての委員を社外取締役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。なお、両委員会の委員のうち1名以上を監査等委員である取締役とすることにより、監査等委員会による、監査等委員でない取締役の選任等および報酬等に関する監督機能の実効性を高めています。なお、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、より透明性の高いプロセスを実現しております。
- ・ このような体制のもとで、取締役会は、当社グループの経営上の最重要事項(経営の基本精神に関わる事項、コンプライアンスを含む内部統制やリスク管理にかかる事項を含む)にかかる意思決定および経営戦略に関する討議を行うとともに、業務執行の監視・監督を行っています。
- ・ グローバル事業運営体制の強化に向け、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されるTETを設置するとともに、重要案件の審議を行うビジネス・レビュー・コミッティー(一般的な経営案件を所管)、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)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(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)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。
- ・ 取締役会決議をもって、重要な業務執行の決定権限の一部につき、ビジネス・レビュー・コミッティー、ポートフォリオ・レビュー・コミッティー、リスク・エシックス&コンプライアンス・コミッティー等の意思決定機関における決裁を通して取締役会に委任しており、機動的で効率的な意思決定を行っています。
- ・ 当社グループの事業運営体制、意思決定体制およびその運営ルール、その他オペレーション上の重要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)」に基づき、各機能の役割・責任を明確にし、一定の重要事項については、重要性に応じて、取締役会を含む意思決定機関への付議・報告を義務づけると同時に、社長CEOおよびその他のTETメンバーに一定の権限を委譲し、適切なガバナンスの下で意思決定を行っています。また、各TETメンバーは所管する各部門において、業務手順書および権限委譲に関するルールを定め、適正な内部統制の体制を整えています。
- ・ 当社グループ全体を横断的・統一的に管理・監督するため、専門機能の担当業務ごとに、グローバルポリシー等(グローバルポリシーとは、3つ以上のTET組織の従業員に適用されるルールをいう)を整備しています。
- ・ 当社グループのリスク管理および発生した危機の管理については、「グローバルリスク管理ポリシー」および「グローバル危機管理ポリシー」に基づき、事業継続計画を含む当社グループのリスク管理体制および発生した危機の管理体制をそれぞれ定めています。
- ・ グローバルエシックス&コンプライアンス部門は、グローバルコンプライアンス推進体制のもと「タケダ・グローバル行動規準」のグループ各社への浸透を図るとともに、グループ各社のエシックス&コンプライアンス・プログラムの構築・浸透を図っています。グローバルエシックス&コンプライアンス部門は、当社グループの事業活動が法令および社内規定を遵守して実施されていることをモニタリングする仕組みを整備しています。また、内部通報によるものを含め、当社グループのエシックス&コンプライアンス関連事案に関しては、定期的にリスク・エシックス&コンプライアンス・コミッティーおよび監査等委員会に報告するとともに、必要に応じて取締役会に報告しています。
- ・ グローブ内部監査部門は、「グループ内部監査基準」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行い、監査結果を社長CEO、監査等委員会および取締役会に報告しています。
- ・ グローバルファイナンス部門は、主要子会社の責任者が財務報告にかかる内部統制の状況について、質問書を通じて自己診断し、指摘・勧告に応じた改善計画を実行するプロセスを運用するとともに、金融商品取引法および内閣府令、米国サーベンス・オクスリー法に準拠するため、米国トレッドウェイ委員会支援組織委員会(COSO)が公表した規準である「内部統制の統合的枠組み(2013年版)」に基づき、財務報告の信頼性を確保するための内部統制の体制について整備・運用状況の評価を行っています。
- ・ グローバルクオリティー部門は、研究・開発・製造・市販後安全対策に関わるグローバルな品質保証ポリシー等を策定し、定期的あるいは必要に応じ随時、その遵守状況の監査、監視・指導を行っています。
- ・ 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)部門は、「EHSに関するグローバルポリシーおよびガイドライン」等を策定し、定期的あるいは必要に応じて監査を行っています。また、環境、労働衛生、安全に関するリスクの低減を図るための支援と助言を行っています。

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

- ・ 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、「グローバルRIMポリシー」に従い、情報類型毎に保存の期間・方法・場所を定め、文書または電磁的記録の方法により閲覧可能な状態で、適切に管理を行っています。

損失の危険の管理に関する規程その他の体制

- ・ 「グローバルリスク管理ポリシー」に基づき、リスクの特定・評価・低減・報告・モニタリングと管理の5段階アプローチにより、全社的リスク管理(ERM: Enterprise Risk Management)を行っており、主要なリスクとその対応策等がリスク・エシックス&コンプライアンス・コミッティーおよび取締役会に報告される体制を整えています。具体的には、当社の主要なリスク(研究開発、知的財産権、特許権満了等による売上低下、副作用、薬剤費抑制策による価格引き下げ、為替変動、企業買収、カントリーリスク、安定供給、訴訟、ITセキュリティおよび情報管理等)をはじめ、あらゆるリスク・ファクターについて、各部門の責任者は、その担当領域毎に、中期計画・年間計画の策定・実施の中で、計数面および定性面から管理を行うとともに、リスクの程度・内容に応じた対応策・コンティンジェンシープランに基づき軽減措置を行っています。また、製造部門、ITその他コア部門における主要リスクについて必要に応じて事業継続計画を策定しています。
- ・ 緊急事態に対する危機管理に関しては、「危機管理規則」により、危機管理責任者、サイトヘッド、インシデント地区責任者および危機管理委員会を置いて危機管理体制を整備しています。

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

- ・ 「取締役会規程」その他職務権限・意思決定ルールを定める社内規定により、適正かつ効率的に取締役の職務の執行が行われる体制を確保しています。

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

- ・ チーフ・エシックス&コンプライアンス・オフィサーおよびグローバルエシックス&コンプライアンス部門を設置し各部門を支援しています。また、エシックス&コンプライアンス・プログラムを組織全体にわたって実施しています。
- ・ 当社は、当社の会計、会計に係る内部統制、会計監査に関する内部通報を含め、法令、タケダ・グローバル行動規準、グローバルポリシーまたは社内規定の違反に関する内部通報の受領、保管、調査、取扱いに関する手続を定めています。当社はまた、従業員がタケダ・エシックスラインを通じて機密かつ匿名で内部通報を行うことができる体制を整えています。

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

「監査等委員会監査等規程」に従い、以下のとおりとしています。

- ・ 常勤の監査等委員を置き、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、専任のスタッフ部門である監査等委員会室を置いています。
- ・ 監査等委員会室の業務執行者からの独立性、および監査等委員会からの指示の実効性確保のため、同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。
- ・ 経営の基本的方針・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、取締役は、事前に監査等委員会に通知しています（ただし、該当事項を審議・報告する取締役会その他の会議に監査等委員が出席したときはこの限りではない）。
- ・ 取締役は、当社グループに著しい損害を及ぼすおそれのある事実を発見したときは直ちに監査等委員会に報告しています。
- ・ 監査等委員会は、取締役・使用人等に対し、その職務の執行に関する事項の報告を求め、または当社の業務・財産の状況の調査、その他監査等委員会の職務の一部を行う権限を与えられた選定監査等委員を選定しています。
- ・ 監査等委員会は、内部統制システムの構築・運用の状況等を踏まえた上で、指示権を有する内部監査部門、内部統制推進部門や会計監査人との連繫を密にし、これらからの情報も活用した組織的な監査を行うことで監査の実効性と効率性を高めています。
- ・ 監査等委員は、職務執行のために必要な費用を当社に請求することとし、そのための予算を毎年提出しています。
- ・ 監査等委員会は、内部通報システムによるものも含め、監査等委員会や内部監査部門等に報告をした者が当該報告をしたことを理由として不利な取扱いを受けないことを確保する体制について、必要に応じて取締役会に対して提案または意見の表明を行っています。

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。

その他

1. 買収防衛策の導入の有無

買収防衛策の導入の有無

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。

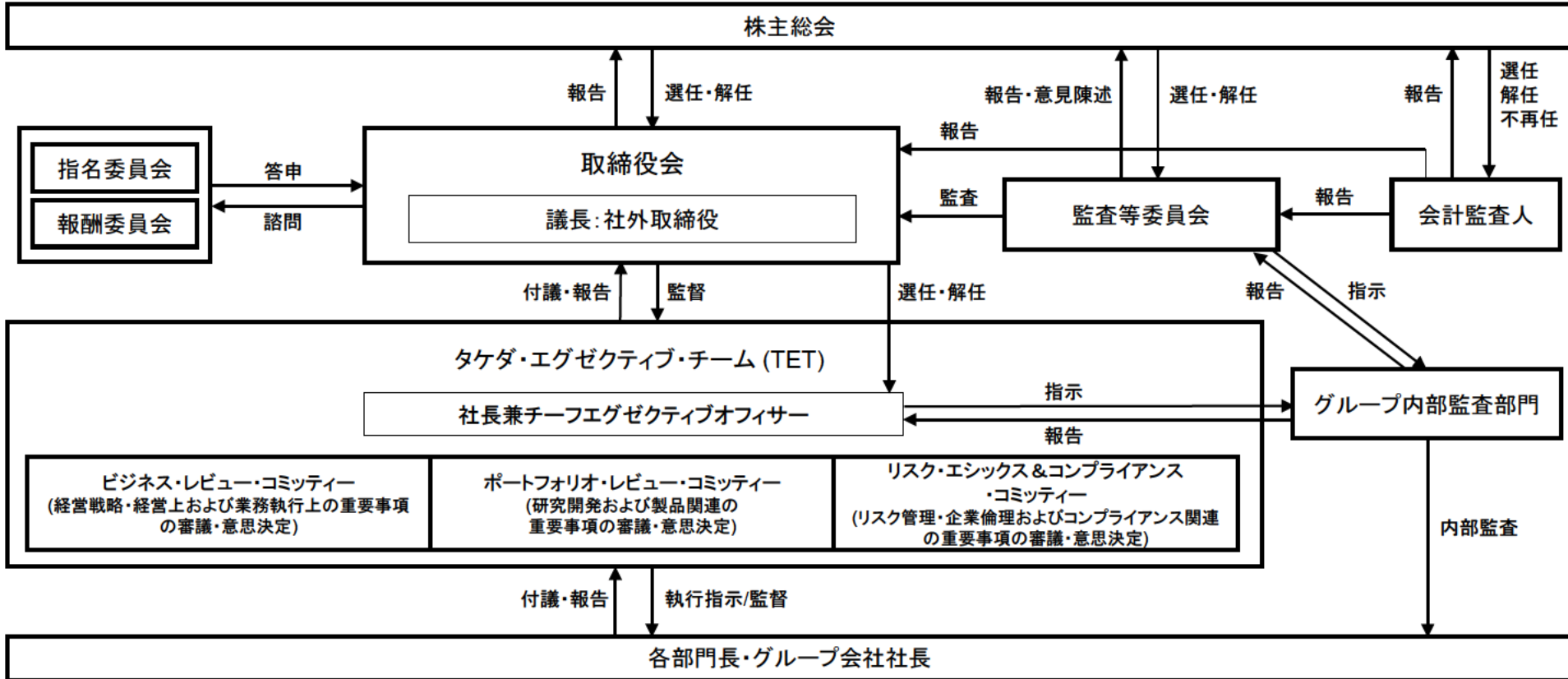
2. その他コーポレート・ガバナンス体制等に関する事項 更新

適時開示体制の概要

当社は、情報開示に当たって、開示内容の東京証券取引所、ニューヨーク証券取引所、SECへの提出の要否をチーフアカウントングオフィサー兼コーポレートコントローラーおよび担当責任者が判断し、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・レビュー・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・レビュー・コミッティーからCFOおよびチーフ グローバル コーポレートアフェアーズ オフィサーにその承認権限が委譲されています。

なお、情報開示に当たって、基本的な考え方として「Rules for Global External Communications」を、また、プレスリリース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 Related Materials Approval Standard Operating Procedure」をそれぞれ策定し、適時適切な情報の開示に努めております。

参考資料：内部統制システムを含むコーポレート・ガバナンス体制についての模式図



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

- 「ビジョン2025」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
- 常に患者さんを中心とする当社のバリュー（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・リテインするため、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、外部調査機関の調査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米国・英国・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. 監査等委員でない取締役（社外取締役を除く）

監査等委員でない取締役（社外取締役を除く）の報酬は、定額の「基本報酬」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、事業年度ごとの連結業績等に基づく「賞与」と、3か年にわたる長期的な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。当社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。なお、比較対象企業群や主要な産業と並ぶよう長期インセンティブプランの割合を2018年度比で増加させました。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」は基本報酬の100~250%程度、「長期インセンティブプラン」は基本報酬の200%~600%程度とします。

■ 監査等委員でない取締役（社外取締役を除く）の標準的な報酬構成モデル

基本報酬	賞与 基本報酬の100%-250%程度*	長期インセンティブプラン (株式報酬) 基本報酬の200%-600%程度*
固定報酬	業績連動報酬	

* 賞与および長期インセンティブプランの基本報酬に対する割合は、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。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し、2019年度以降新た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その75%を保有することを求めています（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。取締役会議長、報酬委員会委員長、指名委員会委員長には、基本報酬に加えて手当が支給されます。

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」は基本報酬の100%程度を上限としております。

■ 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。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し、2019年度以降新たに付与される株式報酬は算定基礎となる付与日から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その75%を保有することを求めています（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。監査等委員である社外取締役には、基本報酬に加えて手当が支給されます。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」は基本報酬の100%程度を上限としております。

■ 監査等委員である取締役の標準的な報酬構成モデル

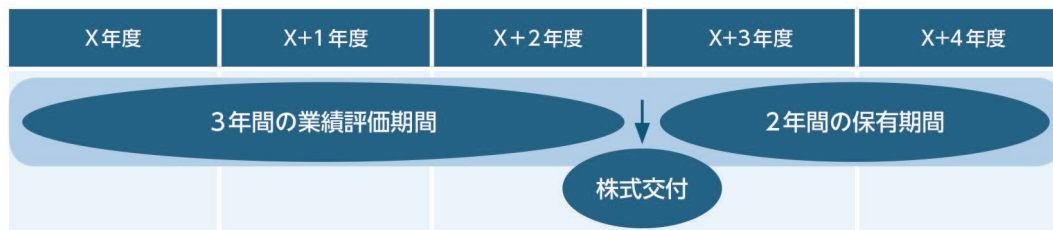


4. 業績連動報酬

4-1. 監査等委員でない取締役（社外取締役を除く）

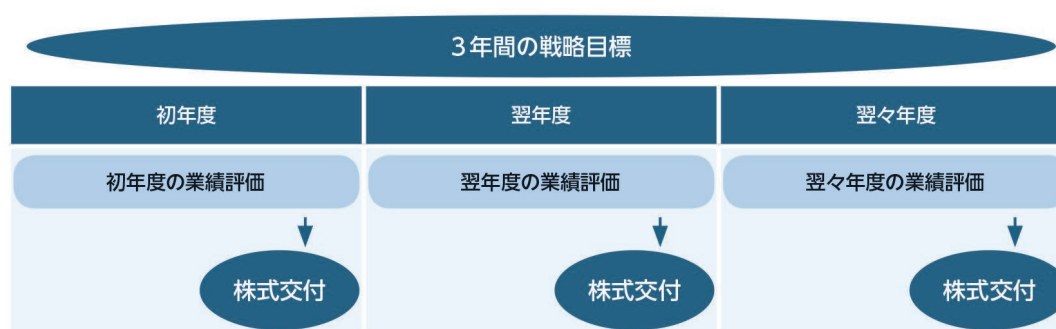
監査等委員でない取締役（社外取締役を除く）の長期インセンティブプランについては、中長期的な企業価値の増大に対するコミットメントを高めるべく、60%を業績連動型株式報酬（Performance Shares）制度および40%を譲渡制限付株式報酬（Restricted Stock）制度を参考にした仕組みを導入し、報酬と会社業績や株価との連動性を高めています。長期インセンティブプランに用いる業績指標は、最新の中長期的な業績目標（3年度後の3月期の目標値）に連動させるとともに、透明性・客観性のある指標である連結売上収益、フリーキャッシュフロー、各種収益指標、研究開発指標、統合の完結に関する評価指標等を採用します。なお、業績連動部分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年度以降新たに付与される株式報酬（業績連動型報酬も含む）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長期インセンティブプラン（株式報酬）のイメージ



監査等委員でない取締役（社外取締役を除く）に対し、株主の期待に沿った企業戦略に直結する特別業績連動型株式報酬を状況に応じて支給することがあります。特別業績連動型株式報酬の業績指標は、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。特別業績連動型株式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。

■特別業績連動型株式報酬のイメージ



■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、コア・アーニングス、Core EPS等の単年度の目標達成度を総合的に勘案して、0~200%（目標：100%）の比率で変動します。CEOについては全社業績指標を100%としています。責任部門をもつその他の取締役については、75%を全社業績指標と連動させ、武田グループ全体の目標へ向かう原動力となるように構成しています。

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し、2019年度以降新た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。

■役員報酬制度の全体像

		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	社内取締役	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	● ⁵

¹ 特別業績連動型株式報酬を含む

² 単年度の連結売上収益、コア・アーニングス、Core EPS等の単年度の目標達成度を総合的に勘案し、0%~200%の比率で変動

³ 3年度後の目標値に対する連結売上収益、フリーキャッシュフロー、各種収益指標、研究開発指標、統合の完結に関する評価指標等に応じ、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

5. ガバナンス

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、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、より透明性の高いプロセスを実現しております。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。