

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 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、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。

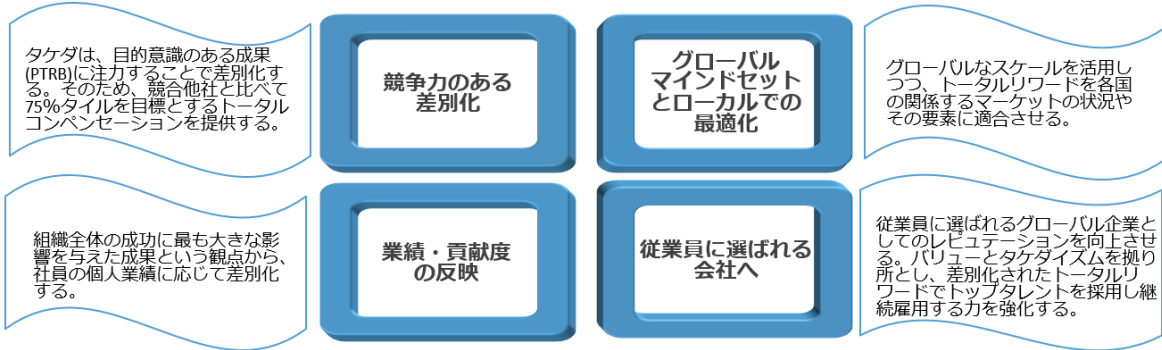
タケダのエグゼクティブ報酬の概要

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。

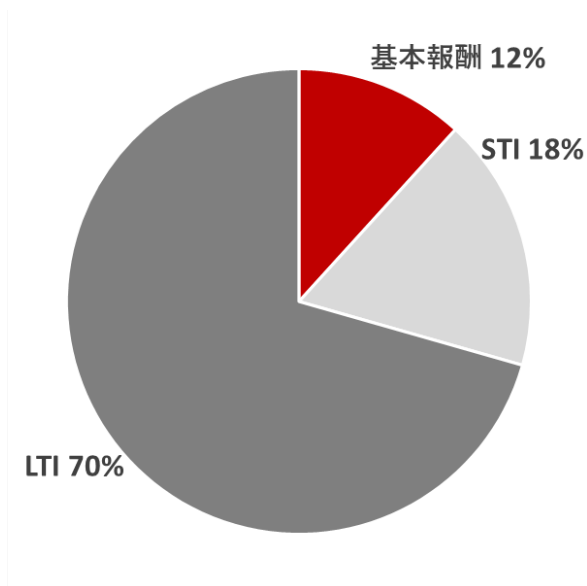
長期インセンティブ (LTI)：長期的な株主価値の増大に社内取締役 (および TET) を注力させ方向付けるために、3つの要素の中で最も重視されるのは、長期インセンティブ報酬である。LTI は、業績連動型株式報酬 (業績に応じて権利が確定する) (以下「PSU」) と譲渡制限付株式報酬 (職務に応じて権利が確定する) (以下「RSU」) の2種類からなります。

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)。

タケダのエグゼクティブ報酬の概要

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。

2020 年度 CEO 報酬構成



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) の会長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 の会長を兼任することで増額することはありません。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、2020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績を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。

2020年度の武田薬品ピア・グループは以下のとおりです。

2020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）	

2021年度ピア・グループは、2020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、

タケダのエクゼクティブ報酬の概要

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 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 および各社内取締役が、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、2020 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

タケダのエグゼクティブ報酬の概要

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。2020 年度の CEO の STI ターゲットは、基本報酬の 150% です。

2020 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 2020 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	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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にすでに説明していること 	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%
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に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 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

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

タケダのエクゼクティブ報酬の概要

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、2020年度全社 STI KPI を 128.1%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"> 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%	33,105億円	33,272億円	100.5%	110.1%	33.0%
実質的なCore営業利益	<ul style="list-style-type: none"> 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 にすでに説明していること 	40%	9,722億円	10,059億円	103.5%	123.1%	49.2%
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 にすでに説明していること 	30%	410円	442円	107.9%	152.9%	45.9%
支給率							128.1%

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 145 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。第 144 回定時株主総会において、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 億円の賞与が承認されました。2019 年度に対して低い水準となった全社 KPI に係る支給率および統合にかかる特別賞与がなくなったことが第 144 回定時株主総会の提案に比較し第 145 回定時株主総会における賞与額が減額となった主な要因です。

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。2020 年度においては、2019 年度と同様、LTI プランの 60%を PSU で、40%は RSU で付与しています。

2020 - 2022 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。2020 年度において、報酬委員会と取締役会は、2020 - 2022 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%	<ul style="list-style-type: none"> 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

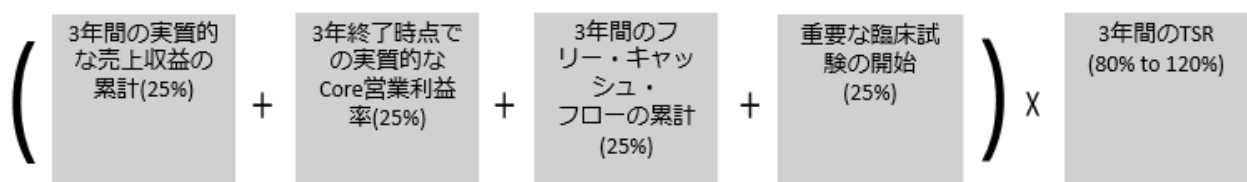
タケダのエクゼクティブ報酬の概要

3年終了時点での実質的な Core 営業利益率	25%	<ul style="list-style-type: none"> 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%	<ul style="list-style-type: none"> 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
重要な臨床試験の開始	25%	<ul style="list-style-type: none"> 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%	<ul style="list-style-type: none"> 業績連動型プランによる報酬の支給が株主の皆様の利益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 2020 年度ピア・グループ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、2020 年度から 2022 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%
60～79 位	+10%
40～59 位（中央値）	調整なし
20～39 位	-10%
19 位以下	-20%



2018－2020 年度 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) 2018－2020 年度 PSU、および(ii) 2019－2021 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 年間の累積実質的な売上収益（20%）、3 年間の累積フリー・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 2018－2020 年度 MRP²（2018 年度付与）および 2019－2021 年度 MRP（2019 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、2018－2020 年度の PSU 目標を、2018 年度の旧タケダの目標と 2019 年度および 2020 年度の統合

タケダのエクゼクティブ報酬の概要

後の目標を用いて再設定しました。

以下の表は、2018 - 2020 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上 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。

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、2018 - 2020 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、146.1%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
3年間の累積実質的な売上収益 統合前 (2018 年度)	6.7%	16,865 億円	17,623 億円	104.5%	145.0%	9.7%
3年間の累積実質的な売上収益 統合後 (2019 年度-2020 年度)	13.3%	63,600 億円	65,700 億円	103.3%	133.0%	17.7%
3年間の累積営業フリー・キャッシュ・フロー* 統合前 (2018 年度)	6.7%	1,094 億円	1,988 億円	181.7%	200.0%	13.3%
3年間の累積営業フリー・キャッシュ・フロー* 統合後 (2019 年度-2020 年度)	13.3%	8,105 億円	11,259 億円	138.9%	200.0%	26.7%
3年間の累積 EPS* 統合前 (2018 年度)	6.7%	155 円	402 円	259.8%	200.0%	13.3%

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)

タケダのエクゼクティブ報酬の概要

3年間の累積 EPS* 統合後（2019年度-2020年度）	13.3%	-308 円	293 円	295.1%	200.0%	26.7%
研究開発指標**	40%	-	-	99.5%	96.8%	38.7%
業績連動係数（PSU スコア）						146.1%

* 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。

統合後における 2019 年度の累積実質的な売上収益目標は、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。2019 年度において、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ました。その結果、2019 年度についてのみ実質的な売上収益の業績目標と結果にはベルケイドの影響は考慮されておりません。

2019 – 2021 年度 特別かつ一時的な PSU（業績連動型株式報酬）

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 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。

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 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 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 の KPI の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 PSU 結果（2 年目、2020 年度）

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

タケダのエクゼクティブ報酬の概要

KPI	ウェイト	測定	下限	目標	上限
2019～2021 年度にかかると実質的な営業費用	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 年度にかかると統合費用	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%

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 の基準ポイント	×	特別業績連動係数 (特別 PSU スコア) - 2 年目	=	特別かつ一時的な PSU 用の 株式交付ポイント数 - 2 年目
-------------------------	---	---------------------------------	---	-------------------------------------

報酬委員会は、2020 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、180.7%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 年度にかかると実質的な営業費用 (2020 年度)	33.33%	-14,859 億円	-13,883 億円	+6.6%	165.7%	55.2%
2019～2021 年度にかかると統合費用 (2020 年度)	33.33%	-845 億円	-781 億円	+7.7%	176.6%	58.9%
純有利子負債／調整後 EBITDA 倍率 (2020 年度)	33.33%	4.00	3.20	+20.0%	200.0%	66.7%
特別業績連動係数 (特別 PSU スコア)						180.7%

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) 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。

タケダのエグゼクティブ報酬の概要

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

2021 年度 賞与・長期インセンティブ報酬制度

2020 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 の包括的なレビューを実施しました。レビューの結果、報酬委員会は、2021 年度の STI および PSU の以下の KPI について審議し承認しました。

- STI : 実質的な Core EPS に代わり、グローバルブランド 14 製品と新製品の増分収益を追加
- PSU : 研究開発目標として承認数を追加

これらの新しい KPI は、以下の理由から選定されました。

- 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
- 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
- 研究開発 承認数 : 当社のパイプラインの商業化に注力するため

2021 年度 STI の KPI および各ウェイトは次のとおりです。

- 実質的な売上収益 (45%)
- グローバルブランド 14 製品と新製品の収益増加額 (15%)
- 実質的な Core 営業利益 (40%)

2021-2023 年度 PSU (業績連動型株式報酬) の KPI および各ウェイトは次のとおりです。

- 3 年間の実質的な売上収益の累計 (25%)
- 実質的な Core 営業利益率 (25%)
- 3 年間のフリー・キャッシュ・フローの累計 (25%)
- 研究開発 承認数 (15%)
- 研究開発 重要な臨床試験の開始 (10%)

また、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。

2021 年度ピア・グループは、2020 年度ピア・グループと同じです。

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（特別かつ一時的な 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。

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	
特別かつ一時的な業績連動 型株式 (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、2020 年度は、株主・投資家・アナリストとの 500 件を超える対面会議や電話会議を実施し、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。