

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戦略は、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 9 つの国籍からなり、3 か国に所在しています。そして、TET には取締役会の 3 名のメンバー（以下「社内取締役」*という）が含まれます。当社の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。

目次	頁
エグゼクティブサマリー	2 報酬制度の基本理念と目的 3 2024 年度業績ハイライト 研究開発ハイライト 株主総利回り（TSR）パフォーマンス（ピア・グループとの比較）
報酬の構成要素	4 基本給 4 賞与（STI） 4 長期インセンティブ（LTI） 業績連動株式ユニット報酬（PSU awards） 譲渡制限付株式ユニット報酬（RSU awards） 5 賞与（STI）の業績測定指標と根拠 5 PSU awards の業績測定指標と根拠
報酬と業績の連動	6 報酬と業績の連動：報酬構成比 6 2024 年度 賞与（STI）：実績および支給 8 2022-2024 年度 PSU awards：実績および支給 9 主要業績指標（KPI）に関する最近の変更 10 2025 年度 STI および 2025-2027 年度 PSU awards の KPI
報酬の決定および監督	10 報酬委員会の役割と活動 11 独立した報酬コンサルタントの役割 11 比較の枠組みとピア・グループ 12 報酬の決定 ターゲット報酬額の設定方法 社内取締役の報酬の決定 その他 TET メンバーの報酬の決定 12 主要業績指標（KPI）の決定 13 報酬リスク評価
その他事項	13 2024 年度の CEO との契約 14 株式保有ガイドライン 14 報酬返還（クローバック）ポリシー 15 株主との対話

* 当社の役員に関しては、第 149 回定時株主総会招集通知内の事業報告をご参照ください。

エグゼクティブサマリー

報酬制度の基本理念と目的

当社のエグゼクティブ報酬の基本理念は、競争力のある総報酬を提供し、当社の価値観と目的に沿った業績を適切に評価し、報いることにより、患者さん、社会、従業員および株主へのコミットメントを果たすことです。当社の報酬制度は、報酬と業績、そして長期的な株主価値の創出を密接に連動させるよう設計されており、過度なリスクテイクを抑制することも重視しています。この基本理念に基づき、当社のエグゼクティブ報酬制度は以下の目的に重点を置いています。

- ☑ **優秀な人材の確保・保持・動機付け**：当社は、極めて複雑かつ競争の激しいビジネス環境の中でグローバルに事業を展開しており、長期的に卓越した業務遂行力を発揮し、戦略的成果を達成するために、エグゼクティブの確保・保持・動機付けが不可欠です。
- ☑ **ビジネス戦略の支援**：当社の短期および長期インセンティブプランは、（１）売上収益の成長、（２）パイプラインの加速、（３）利益率の改善 および（４）株主還元 を含むビジネス戦略の成功を推進するように設計されています。
- ☑ **報酬と業績の連動**：当社のエグゼクティブ報酬の大部分は変動のリスクを伴い、短期および長期的な会社の業績に連動しています。短期および長期インセンティブプランには、財務業績およびパイプラインの進展を促進し、長期的な成功と価値創出につなげるための主要業績指標（KPI）が用いられています。
- ☑ **株主との利益意識の共有**：当社の報酬制度は、エグゼクティブの年次および長期的な報酬を株主の利益と密接に連動させるよう設計されています。エグゼクティブ報酬の大部分は株式報酬で構成されており、株価のパフォーマンスおよびピア・グループとの相対的 TSR（株主総利回り）の実績に直接連動しています。2023 年度より、相対的 TSR modifier は±20%ポイントから±30%ポイントに引き上げられました。交付後の株式保有ガイドラインおよび報酬返還（クローバック）ポリシーも、エグゼクティブと株主の利益意識の共有をさらに強化しています。

これらの重要な目的を達成するため、当社は、以下の基本方針およびプラクティスにて示されているように、エグゼクティブ報酬制度の監督において「最高水準」のガバナンス基準を維持しています。

優れたガバナンスの実践	
☑	報酬の競争力を確保するために、市場のプラクティスと水準との整合性を図る報酬ベンチマークを実施しています。
☑	報酬の大部分を変動のリスクのある業績連動報酬とし、年次および長期の業績に連動させています。
☑	会社の戦略および業績と密接に連動した強固なインセンティブ報酬制度を導入しています。
☑	年次および複数年にわたる期間の業績を測定するために、複数の指標を使用しています。
☑	株主の利益との連動をさらに高めるため、業績連動株式ユニット報酬（PSU awards）において相対的 TSR（株主総利回り）を modifier として採用しています。
☑	賞与（STI）および PSU awards の支払に上限を設け、一定の業績水準に達しない場合には支払が行われない仕組みを導入しています。
☑	報酬制度における潜在的なリスクを特定・軽減するために、毎年報酬リスク評価を実施しています。
☑	取締役および TET メンバーに対して、交付後の株式保有ガイドラインを設けています。
☑	報酬ガバナンスの強化を目的として、強固な報酬返還（クローバック）ポリシーを導入しています。
☑	報酬委員会が独立した報酬コンサルタントと連携する体制を整えています。
☑	株主との積極的かつ継続的な対話を行っています。
☒	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。
☒	当社有価証券等の空売り、デリバティブ取引、ヘッジ取引および担保取引を禁止しています。

2024 年度業績ハイライト

2024 年度、当社は成長製品・新製品のポートフォリオを前進させ、イノベーションに注力しながら効率性を高めることで、強固な事業基盤のもと、力強い成長の勢いを実現しました。

成長製品・新製品の 力強い勢い	利益率改善に向けた 効率化を推進	後期開発段階の 革新的なパイプラインの進展
Core 売上収益 45,798 億円 (306 億米ドル) +2.8% (CER ベース) 成長 Core 売上収益全体の 48%を占める 成長製品・新製品は +14.7% (CER ベース) 成長	Core 営業利益 11,626 億円 (78 億米ドル) +4.9% (CER ベース) 成長 Core 営業利益率 25.4% (65bps の増加) VYVANSE を除いた場合、270bps の増加	Rusfertide の真性多血症を対象とした 臨床第 3 相試験で良好な結果を確認 Zasocitinib および oveporexton の 臨床第 3 相試験の患者登録が完了 2025 年中のデータ読み出しに向け 想定通りに進捗

※詳細は、「2024 年度決算発表」プレゼンテーション資料をご参照ください。CER：為替レート（Constant Exchange Rate）

当社は、2024 年度、ビジネス戦略を支えるかたちで、財務面および戦略的パイプラインの両面で力強い成果を達成しました。当年度の業績は期初のマネジメントガイダンスを上回り、売上収益および Core 営業利益の増加を達成しました。特に、成長製品・新製品群の増収が、VYVANSE を含む一部製品の独占販売期間終了による影響を上回る結果となりました。また、全社的な効率化プログラムの成果により利益率が改善され、研究開発、データ&テクノロジー、新製品の上市準備へのさらなる投資が可能となりました。

後期開発段階のパイプラインは、社内創薬と戦略的な提携・買収の組み合わせによって強化されており、長期的かつ持続可能な成長の基盤を築いています。これらの後期開発プログラムは着実に進展しており、当社の革新的なパイプラインを患者さんにお届けする機会が広がっています。

研究開発ハイライト

当社は、ここ数年で、患者さんおよび当社にとって大きな価値をもたらす可能性を持つ、魅力的な後期開発パイプラインを確立しました。2021 年度以降、後期開発段階にある新規化合物（NME）の数は 2 倍に増加し、現在では 2030 年以降にかけて当社の売上収益成長の重要な原動力となることが期待される 6 つの後期開発プログラムを保有しています。

6 つの臨床第 3 相試験プログラム



ピーク時売上高想定：
100～200 億米ドル

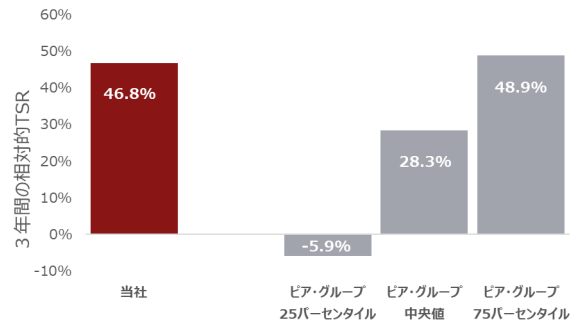
2024 年度、当社は 6 つの後期開発プログラムにおいて大きな進展を遂げました。ナルコレプシータイプ 1 を対象とした oveporexton および乾癬を対象とした zasocitinib の臨床第 3 相試験では、予定よりも早く患者登録を完了しました。また、2025 年 3 月には、真性多血症という血液がんの一種を対象とした rusfertide の臨床第 3 相試験において、良好な結果が得られました。一方で、mezagitamab、fazirsiran、elritercept の臨床開発プログラムについても、着実に進捗しています。

これらの臨床第 3 相試験プログラムと並行して、当社の重点疾患領域において、依然として大きなアンメット・メディカル・ニーズが存在する疾患を対象とした、初期から中期段階の有望な開発プログラムも複数進行中です。

タケダのエグゼクティブ報酬の概要

株主総利回り（TSR）パフォーマンス（ピア・グループ*との比較）

2022 年 4 月 1 日から 2025 年 3 月 31 日までの 3 年間に於ける当社の累積 TSR は 46.8%であり、71 パーセンタイルに位置し、15 社（当社およびピア・グループ企業 14 社*）中第 5 位となりました。



* ピア・グループ：アッヴィ、アムジェン、アステラス製薬、アストラゼネカ、 Bristol Myers Squibb、イーライリリー・アンド・カンパニー、ギリアド・サイエンシズ、GSK、メルク・アンド・カンパニー、メルクグループ、ノバルティス、ファイザー、エフ・ホフマン・ラ・ロシュおよびサノフィ

3 年間の TSR（株主総利回り）は、測定期間（2022 年 4 月 1 日～2025 年 3 月 31 日）の開始日および終了日の直前 20 営業日に於ける、当社および各ピア・グループ企業の Datastream によるトータル・リターン・インデックス（株価変動および配当再投資を含む）の平均に基づいて第三者機関のコンサルタントにより算出されます。相対的 TSR の算定には、後述の「比較の枠組みとピア・グループ」（11 頁参照）に記載しているグローバルのピア・グループが使用されています。また、この TSR は、業績連動株式ユニット報酬（PSU awards）の要素としても使用されています（8 頁の「2022-2024 年度 PSU awards：実績および支給」参照）。

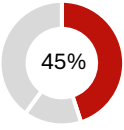
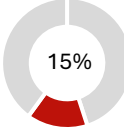
報酬の構成要素

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（基本給、賞与（STI）および長期インセンティブ（LTI））を組み合わせることにより、エグゼクティブ報酬制度の目的を達成しています。

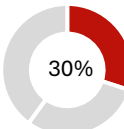
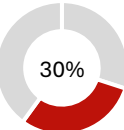
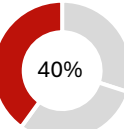
要素		説明	目的
基本給		固定的な現金報酬	- 市場水準、職務・責任範囲、経験およびパフォーマンス業績に基づく公正かつ競争力のある報酬 - 優秀なエグゼクティブ人材を惹きつけ、保持する - 原則として年 1 回見直され適切に調整される
賞与（STI）		年次業績に基づく業績連動現金報酬	- 将来の持続的な成長の可能性と長期的な株主価値の創出につながる短期的（通常は1年間）な成果を達成するためのインセンティブをエグゼクティブに提供する - 支給率は、1 年間の業績目標達成度に応じて0%から200%の範囲で変動（目標達成時は100%）（詳細は後述の「賞与（STI）の業績測定指標と根拠」を参照）
長期インセンティブ（LTI）	業績連動株式ユニット報酬 Performance Share Unit (PSU) awards (60%)	3 年間の業績を対象とした株式報酬	3年間の業績評価期間にわたる中長期のKPI（詳細は下記の「PSU awardsの業績測定指標とその根拠」を参照） 3年間の会社目標および相対的TSRに報酬を連動させることで、株主と利益意識を共有する - 支給率は、業績目標達成度に応じて0%から200%の範囲で変動（目標達成時は100%）詳細は後述の「PSU awardsの業績測定指標と根拠」を参照）
	譲渡制限付株式ユニット報酬 Restricted Stock Unit (RSU) awards (40%)	3 年にわたり交付される株式報酬	- 一定期間の在籍を条件として権利が確定する長期インセンティブを提供することで、優秀な人材を惹きつけ保持する - RSU awardsの価値は当社の株価に連動する（例：株価が下落した場合には報酬の価値も減少） - エグゼクティブの報酬を株主の利益と連動させる

タケダのエグゼクティブ報酬の概要

賞与（STI）の業績測定指標と根拠

種類	2024年度KPI	ウェイト	根拠	
全社KPI	Core売上収益	 45%	- パイプラインの成功を含む主要な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	CEO: 100%全社KPI実績に基づく その他のTETメンバー: 75%は全社KPI、25%は部門KPIの実績に基づく
	成長製品・新製品のCore売上収益増加額	 15%	- 将来の収益成長の主要な原動力であること - 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こと	
	Core営業利益	 40%	- 支出の規律徹底を含む利益確保の指標であること - 当社の主要な成功の指標であること	
部門KPI	- 部門業績指標（KPI）は、各部門の成果・業績を明確に把握・反映することができるよう各部門のビジネスや組織の目標に応じて設定されます。 - 戦略的、オペレーション的、ESGの指標を含む、財務、非財務の業績指標が含まれます。			

PSU awards の業績測定指標と根拠

種類	2024-2026年度KPI	ウェイト	根拠
全社KPI	3年間のCore売上収益の累計	 30%	- 持続的な成長とパイプラインの成功を推進するものであること - 製薬業界における重要な成功の指標であること - 投資家の期待と合致していること
	3年間のCore営業利益の累計	 30%	- 対象期間における収益の質を測る指標となること - 株主の皆さまが期待する力強い収益成長に合致していること
	研究開発：承認数、重要な臨床試験の開始およびその他重要事象	 40%	- 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 - 商業的収益の成功、イノベーションの推進、パイプラインの最終的な拡充という目的を反映していること - 最終的には新製品による収益拡大を目指すこと
	3年間の相対的TSR	Modifier +/-30 パーセンテージ ポイント	- 当社とピア・グループ企業の業績を直接比較するものであること - 株主の皆さま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

タケダのエグゼクティブ報酬の概要

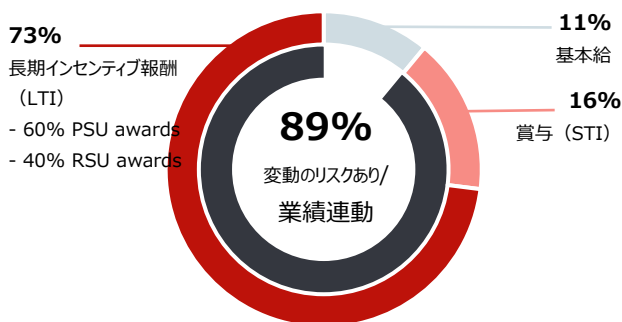
報酬と業績の連動

報酬と業績の連動：報酬構成比

当社のエグゼクティブ報酬制度は、各エグゼクティブのターゲット報酬の大部分を、当社の事業目標および戦略に直接関連する予め設定された主要業績指標（KPI）の達成に結びつけることで、報酬と業績を連動させるように設計されています。以下の図は、当社の CEO およびその他の社内取締役（平均）の 2024 年度ターゲット報酬（基本給、STI ターゲット額および 2024 年度の LTI ターゲット付与額）の構成比を示しています。

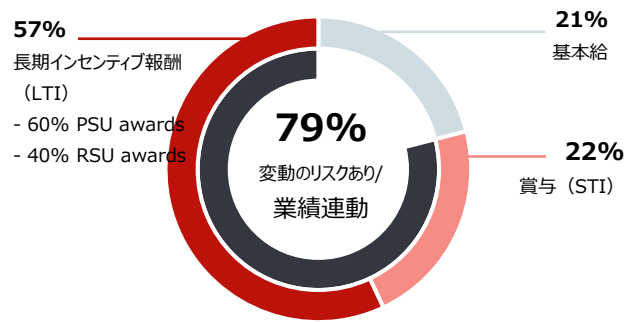
CEO

2024年度ターゲット報酬



その他社内取締役

2024年度ターゲット報酬（平均）



当社は、グローバルな研究開発型バイオ医薬品企業として、事業には多額の資本投資、長期にわたる創薬・開発期間、そして成果の不確実性が伴います。そのため、当社のエグゼクティブ報酬制度は、年次の業務目標の達成だけでなく、株主価値の創出に向けた長期戦略の推進にも重点を置いています。その結果、業績連動株式ユニット報酬（PSU awards）および譲渡制限付株式ユニット報酬（RSU awards）による長期インセンティブ報酬（LTI）は、エグゼクティブのターゲット報酬機会の最大の構成要素となっています。例えば、当社 CEO の報酬の 89% は業績連動で変動のリスクを伴うものであり、そのうち 73% は長期インセンティブ報酬（LTI）となっており、当社の長期的な業績と連動する形になっています。

さらに、当社の報酬制度は、目標を達成した場合にのみターゲット報酬が実現されるよう設計されています。例えば、PSU awards は、売上収益や利益の達成度、研究開発パイプラインの進捗、相対的な TSR（株主総利回り）パフォーマンス、株価などに直接影響されます。財務・非財務 KPI の実績が目標を下回った場合や、相対的 TSR がピア・グループの中央値を下回った場合、交付ポイント・ユニット数は PSU awards ターゲット（基準ポイント・ユニット数）を下回ります。この実現可能な報酬額は、さらに株価が付与時の価格を下回った場合に減少します。加えて、RSU awards も株価が下落するとその価値が減少します。

2024 年度 賞与（STI）：実績および支給

CEO の場合、2024 年度の業績は、全社 KPI に 100% 基づいていました。その他の TET メンバーの STI は、75% は全社 KPI、25% は部門 KPI に基づいていました。

年間 STI 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）

$$\text{基本給} \times \text{STI ターゲット(\%)} \times \text{全社 KPI に係る支給率} = \text{STI 支払額}$$

タケダのエグゼクティブ報酬の概要

年間 STI 支払額計算方法（CEO 以外の TET メンバー）

$$\text{基本給} \times \text{STI ターゲット(\%)} \times \text{KPI に係る支給率 (75\% 全社 KPI + 25\% 部門 KPI)} = \text{STI 支払額}$$

なお、2024 年度において、CEO の STI ターゲット（％）は基本給の 150％、CEO 以外の社内取締役（CFO およびリサーチ&デベロップメント プレジデント）の STI ターゲット（％）は、それぞれ基本給の 100％および 110％でした。取締役個人毎の賞与額は、該当する場合、連結会社からの STI 額が含まれます。

全社 KPI の STI スコアは予め設定された KPI の目標と実績に基づいています。

$$\left(\begin{array}{c} \text{Core 売上収益} \\ (45\%) \end{array} + \begin{array}{c} \text{成長製品・新製品の} \\ \text{Core 売上収益増加額} \\ (15\%) \end{array} + \begin{array}{c} \text{Core 営業利益} \\ (40\%) \end{array} \right)$$

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、TET メンバーを対象に、2024 年度 STI の全社 KPI に係る支給率を 149.1％で承認しました。

KPI ^{*1}	ウェイト (A)	目標	実績	目標 達成率	支給 スコア (B)	加重 支給 スコア (A)×(B)
Core 売上収益 ^{*2}	45%	42,310 億円	43,892 億円	103.7%	174.8%	78.7%
成長製品・新製品の Core 売上収益増加額	15%	3,099 億円	2,722 億円	87.9%	63.6%	9.5%
Core 営業利益	40%	9,929 億円	11,763 億円	118.5%	200%	80.0%
当初目標に基づく全社 KPI に係る支給率						168.2%
想定を上回る VYVANSE の目標達成分の調整						△19.1% ポイント
調整後最終全社 KPI に係る支給率						149.1%

^{*1} STI の KPI 測定指標は為替変動の影響を排除するために社内の予算策定のために用いられる為替レートに基づいています。

^{*2} 特定の国における超インフレによる影響額を取り除くために実施した調整により、支給スコアが減少しました。

2024 年度の賞与に係る全社の業績指標の目標は、業績評価期間の開始時に当社の年間事業計画に基づき設定されました。当時の評価およびデータに基づき、年間事業計画は、米国での VYVANSE（注意欠陥／多動性障害治療剤）の売上収益について 2023 年 8 月の独占販売期間満了に伴う継続的な後発品の浸透による影響を想定していました。しかしながら、予期しない後発品供給の制約を含むさまざまな要因により後発品浸透の勢いは当初の想定よりも緩やかとなり、また、当社は患者さんの需要に応えるために VYVANSE を供給し続けるための懸命な努力を行いました。結果として、当社は計画に対して想定を上回る売上収益と営業利益を VYVANSE 等により達成しました。業績達成に基づく賞与の全社 KPI に係る支給率は 168.2％となりました。しかしながら、経営陣は VYVANSE の想定を上回る目標達成の影響を低減して賞与の全社 KPI に係る支給率を算出することを推奨しました。報酬委員会は、経営陣による制御の範囲を超えた外部要因だけでなく、患者さんからの高い需要に応えるための製品供給と業務遂行を確実に実行するための社内努力等 VYVANSE の業績に貢献したさまざまな要素ならびに想定を上回った VYVANSE の売上収益による再投資の影響を含む諸事情について審議しました。報酬委員会は、これらの要因を考慮し、VYVANSE の目標に対して想定を上回った達成分のうちの半分を反映させた支給率が公正でバランスの取れた方法であると判断しました。その結果、報酬委員会は、委員会の裁量にて支給率について 19.1％ポイント削減することとし、調整後全社 KPI に係る支給率を 149.1％として承認しました。

タケダのエグゼクティブ報酬の概要

2022-2024 年度 PSU awards : 実績および支給

長期インセンティブ報酬の 60%を占める PSU awards について、対象者に交付されるポイント・ユニットは、以下のように計算されます。

交付ポイント・ユニットの計算方法			
PSU awards ターゲット (基準ポイント・ユニット)	×	業績連動係数 (PSU スコア) (目標達成度に基づく)	= 交付ポイント・ユニット

なお、2022-2024 年度の役員報酬 BIP (Board Incentive Plan) による CEO の業績連動株式ユニット報酬の基準ポイントは 207,502 ポイント、2022-2024 年度の株式付与 ESOP (Employee Stock Ownership Plan) による CFO の業績連動株式ユニット報酬の基準ポイントは 11,972 ポイントでした。加えて、2022-2024 年度の国外の当社グループ従業員に対する LTIP によるリサーチ&デベロップメント プレジデントの基準ユニットは、171,398 ユニット (ADS (米国預託証券) で交付) でした。取締役個人毎の業績連動株式ユニット報酬の交付数は、該当する場合、連結会社からの交付数が含まれます。

業績連動係数 (PSU スコア) は、予め設定された PSU awards の KPI の目標と実績に基づいています。

$$\left(\begin{array}{l} \text{3年間の} \\ \text{Core売上収益の} \\ \text{累計 (25\%)} \end{array} + \begin{array}{l} \text{3年間の} \\ \text{Core営業利益率の} \\ \text{累計 (25\%)} \end{array} + \begin{array}{l} \text{3年間のフリー・} \\ \text{キャッシュ・フローの} \\ \text{累計 (25\%)} \end{array} + \begin{array}{l} \text{研究開発 重要な} \\ \text{臨床試験の開始} \\ \text{および承認数 (25\%)} \end{array} \right) + / - \begin{array}{l} \text{3年間の相対的TSR} \\ \text{(+/-20\%ポイント)} \end{array}$$

報酬委員会は、TET メンバーを対象とした 2022-2024 年度の PSU awards 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以下の表のとおり、118.8%の PSU スコアで承認しました。

KPI ^{*1}	ウェイト (A)	目標	実績	目標 達成率	支給 スコア(B)	加重支給 スコア (A)x(B)
3年間のCore売上収益の 累計 ^{*2}	25%	120,976 億円	121,269 億円	100.2%	104.8%	26.2%
3年間のCore営業利益 率の累計	25%	30.0%	27.8%	92.7%	63.7%	15.9%
3年間のフリー・キャッシュ・フ ローの累計 ^{*3}	25%	19,690 億円	20,380 億円	103.5%	123.4%	30.8%
研究開発 重要な臨床試 験の開始および承認数	25%	脚注参照 ^{*4}		127.6%	143.3%	35.8%
業績連動係数（PSU スコア）（3年間の相対的 TSR 適用前）						108.8%
3年間の相対的 TSR ^{*5} Modifier +/-20%ポイント						10%ポイント
業績連動係数（PSU スコア）						118.8%

^{*1} 各 KPI は、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ための指標として設定したものです。LTIP の KPI 測定指標は為替変動の影響を排除するために社内での予算策定のために用いられる為替レートに基づいています。

^{*2} 特定の国における超インフレによる影響額を取り除くために実施した調整により、支給スコアが減少しました。

^{*3} 2022 年度、2023 年度および 2024 年度については、一貫した業績評価の観点から、当初目標では想定されていない特別な一回限りの事象の影響を排除するため、TAK-279 の取得に関連する一時金を除くフリー・キャッシュ・フローを用いました。

^{*4} 2022-2024 年度の重要な臨床試験の開始および承認数に関して予め設定した事象に対する加重ウェイトに基づくポイント (19.9 ポイントの目標に対して 25.4 ポイントの実績)に基づく：詳細は 2023 年度以降の PSU awards に関する「主要業績指標 (KPI) に関する最近の変更」参照

^{*5} 当社の 3 年間の相対的 TSR はピア・グループの中で 71 パーセンタイルに位置したことにより、総合結果に対して+10 パーセンテージポイントの調整を実施しました。

タケダのエグゼクティブ報酬の概要

2022-2024 年度において、研究開発については、当該業績評価期間に設定された加重 KPI に対して、6 件の主要な承認および 4 件の重要な臨床試験の開始を達成し、品質、スケジュールおよび重要性の観点で著しく想定を上回る成果を示した項目も含まれていました。

加えて、報酬委員会は、あらかじめ設定された KPI の事象に限定せず、当該期間における研究開発の重要な成果を総合的に評価しました。科学的知見を有する 3 名の社外取締役で構成されるサイエンティフィック・アドバイザー・グループ（SAG）も研究開発の実績を審議し、報酬委員会に対して意見および提言を行いました。

これらの定量的および定性的な評価に基づき、報酬委員会は、2022-2024 年度の業績連動係数（PSU スコア）の一部としての研究開発の支給スコアを 143.3%とすることを承認しました。

また、上記の財務および非財務指標に基づく業績評価の後、当社は 2022 年度のピア・グループに対する 3 年間の相対的 TSR を評価しました。

相対的 TSR は、上下 20 パーcentageポイントの範囲内で最終的な PSU awards の支給額を調整します。当社の 3 年間の TSR は、46.8%であり、15 社（当社およびピア・グループ企業 14 社）中第 5 位となり、71 パーセントに位置したことにより、総合結果に対して+10 パーcentageポイントの調整を実施しました。

下表は、2022 年度から 2024 年度における予め設定された TSR の目標値です。

パーセントイル順位	調整因子
80 位以上	+20%ポイント
60～79 位	+10%ポイント
40～59 位（中央値含む）	調整なし
20～39 位	-10%ポイント
19 位以下	-20%ポイント

主要業績指標（KPI）に関する最近の変更

報酬制度	KPI	変更点	根拠
業績連動株式 ユニット報酬 PSU awards (2023 年度以降の報酬)	研究開発 KPI	主要地域での申請、重要な臨床試験やその他の重要な試験データの読み出しなど、重要なパイプラインのマイルストーンを含む「その他重要事象」が研究開発の KPI に追加されました（従前は「承認数」と「重要な臨床試験の開始」のみ）。	長期的なビジネスの成功を実現するためにパイプライン推進の取り組みをより包括的に評価する。
	研究開発 KPI	報酬委員会は、研究開発の業績評価において、定性的なアプローチを新たに導入しました。このアプローチでは、科学的な専門知識を有する 3 名の社外取締役で構成されるサイエンティフィック・アドバイザー・グループ（SAG）を関与させ、KPI のレビューと評価を行います。報酬委員会は、引き続き、報酬制度全体と目標達成度および支給スコアの最終決定に責任を持ちます。	複雑かつ進化し続けるパイプライン・ポートフォリオを踏まえ、研究開発のパフォーマンスの評価において SAG の専門知識を活用する。
	相対的 TSR Modifier	従来の+/-20%ポイントから+/-30%ポイントに変更	更なるエグゼクティブの報酬と株主利益および市場プラクティスとの整合を図る。

2025 年度 STI および 2025-2027 年度 PSU awards の KPI

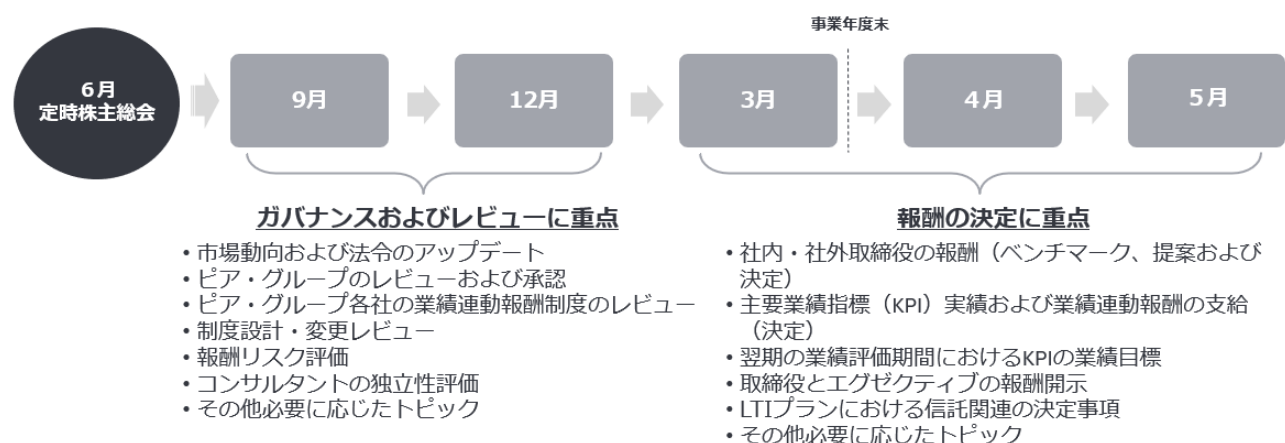
2024 年度は、前年度と同様、報酬委員会は独立した報酬コンサルタントとして Semler Brossy 社を採用し、ピア・グループ企業に照らして、プラン構成、割合とウェイト、使用する KPI および典型的な調整方法を含む当社の STI および LTI 制度についての年次レビューを実施しました。その結果、報酬委員会および取締役会は、以下の 2025 年度の STI および PSU awards の KPI について審議し、承認しました。

2025 年度 STI の KPI	ウェイト
Core 売上収益	45%
成長製品・新製品の Core 売上収益増加額	15%
Core 営業利益	40%
2025-2027 年度 PSU awards（業績連動株式ユニット報酬）の KPI	ウェイト
3 年間の Core 売上収益の累計	30%
3 年間の Core 営業利益の累計	30%
研究開発：承認数、重要な臨床試験の開始およびその他重要事象	40%
3 年間の相対的 TSR	Modifier（+/-30%ポイント）

報酬の決定および監督

報酬委員会の役割と活動

取締役会は、報酬委員会（取締役会の諮問委員会）に、社内取締役の報酬を決定する権限を委任しています。委員会は4名の独立社外取締役で構成されています。2024年度、報酬委員会は5回開催され、3回は対面での会議、2回はバーチャルによる会議にて開催されました。会議の重点事項と議題は、下図のとおり、当社の年次報酬およびガバナンスサイクルを反映しています。また、当社の経営陣は、報酬に関する最新の動向を常に把握し、報酬委員会の要請に応じて、会議や関連データのプレゼンテーションに参加しています。



報酬委員会は、年次の活動の一環として、第三者機関からの支援を得て作成したアンケートを活用して、委員により(1)構成・リーダーシップ、(2)会議、(3)全般的な実効性および(4)責任の4つの側面から「報酬委員会の実効性」について自己評価を行った結果、高い実効性を確認しました。報酬委員会は4つの側面からの自己評価結果を踏まえて継続的な実効性の向上に努めていくことを取締役会に報告しました。また、2024度は、報酬委員会規程に基づき、「報酬委員会の実効性」に関する第三者評価も実施し、評価および提案は、報酬委員会にて十分に検証・議論され、取締役会に報告されました。

タケダのエグゼクティブ報酬の概要

なお、当社コーポレート・ガバナンスの透明性の更なる向上を図るべく、報酬委員会の役割・責務を定めた当社の報酬委員会規程を外部開示しております。

独立した報酬コンサルタントの役割

2024 年度、報酬委員会は引き続き Semler Brossy 社を主要な独立報酬コンサルタントとして採用しました。Semler Brossy 社（報酬委員会に直接起用され、当社と他の契約を有していません。）は、5 回の全ての会議に出席しました。報酬委員会の招請により会議に参加し、報酬委員会がピア・グループ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、市場動向や技術的進展について委員会に報告を行いました。

比較の枠組みとピア・グループ

当社の社内取締役とその他の TET メンバーの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保するため、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、独立した報酬コンサルタントと協力し、当社がエグゼクティブ人材の観点から競争する市場を適切に反映する企業群であることを確認するためにピア・グループのレビューを毎年実施し、必要に応じて変更を行います。比較対象企業のグループは、規模と事業範囲（収益、時価総額、従業員数など）、複雑さ、類似した報酬制度、その他の関連する要因に基づいて選定されます。

2024 年度の報酬制度に関するピア・グループは以下の 14 企業となります（2022 年度、2023 年度から変更ありません）：

2024 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）
ブリストル 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）	GSK（英国）
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）

報酬制度のピア・グループは、報酬水準、報酬構成、報酬体系の決定における主要な比較枠組みとして機能します。この枠組みは、各エグゼクティブポジションの基本的な報酬提案、年間の賞与（STI）のターゲットおよび長期インセンティブのターゲット額を決定するための基本的なガイダンスとなります。更に、年間の報酬ベンチマーク分析のためにピア・グループのデータを使用するだけでなく、報酬制度設計（短期・長期）、業績指標の決定（業績測定指標）、株式保有ガイドラインおよびその他の関連する比較と考察についてベンチマークするためにも使用されます。

2025 年度ピア・グループは、2024 年度ピア・グループと同じです。

報酬の決定

ターゲット報酬額の設定方法 当社は、経営陣の総報酬レベルと報酬構成を決定するために、ピア・グループおよびその他比較対象グループの中央値を目標としています。総報酬の目標額および各報酬要素は、グローバルなピア・グループ企業と比較して競争力があるかどうかを評価します。競争力のある水準の位置として市場の中央値を目標としています。実際の位置は、役割の範囲と複雑さ、経験年数、過去の実績など、さまざまな要因に基づいて変動する可能性があります。2024年度のCEOのターゲット報酬額は、ピア・グループのほぼ中央値に位置しています。

社内取締役の報酬の決定 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。独立した報酬コンサルタントによるピア・グループとのベンチマーク・レビューに基づき、報酬委員会は社内取締役の報酬（基本給の調整、STI ターゲット、LTI ターゲット付与額）を決定します。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、市場データのみに基づいて判断を下すことはありません。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、ピア・グループの報酬水準と差別化することがあります。

その他 TET メンバーの報酬の決定 その他の TET メンバーについては、社内取締役と同様の報酬制度の対象となり、報酬水準と報酬構成は社内取締役のために報酬委員会により確立された枠組みに準じて CEO により決定されます。

主要業績指標（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 PSU awards に使用される各期の主要業績指標（以下「KPI」という）および業績目標を見直し、設定します。STI プランおよび PSU awards に含まれる KPI は、取締役会で承認される前に報酬委員会によって慎重に審議されています。各 KPI は、当社の短期および長期戦略と株主利益を整合させつつ、重要なグローバルのエグゼクティブ人材の保持を促進するために設定されています。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、タケダのピア・グループのプラクティスと同様、報酬委員会および取締役会は、当社の中核事業の戦略と本業に注力するために、当社の財務ベース、国際会計基準に準拠した財務指標から調整された特定の財務指標に基づく KPI を選択することがあります。報酬委員会と取締役会は、当社の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。

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、対象者はターゲット未達の報酬を受け取るようになります。業績が予め設定した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、目標支給率の 200% です。

当社のピア・グループにおけるプラクティスと同様に、報酬委員会は、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 KPI 実績を調整する権限を有しています。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
- ピア・グループ企業との比較を促進する

タケダのエグゼクティブ報酬の概要

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、超インフレの影響、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。前述の「目標」および「実績」の数値には、適用可能な範囲で、別途特定される実績に大きな影響を与えるこれらの調整が反映されます。

報酬リスク評価

報酬委員会は、毎年の活動の一環として、独立した報酬コンサルタントを起用し、当社に対する潜在的な報酬に関連したリスクの包括的な評価を実施しています。この分析は、当社の社内取締役役に適用される報酬ガバナンスおよびインセンティブ設計要素に焦点を当てています。具体的には、以下の点に重点を置いています。

1) 報酬に関連したリスクを軽減するため、現金報酬と株式報酬、短期的・長期的な指標、財務目標と非財務目標の適切なバランスを用いて制度体系における適切なバランスを確保すること。2) クローバックおよび没収を定める報酬返還、株式保有ガイドライン、株式管理規則、インサイダー取引およびヘッジ/担保禁止条項などを含む報酬に関連したリスクを軽減するためのベストプラクティスであるポリシーの採用。

報酬リスク評価は、社内取締役の報酬制度およびポリシーの設計が、会社に重大な悪影響を及ぼす可能性のある不適切なリスクテイクを奨励する可能性が低いことを結論付けました。さらに、報酬リスク評価は、当社のガバナンス、監督および管理プロセスが潜在的なリスクを効果的に軽減していることを示しています。

私たちの 価値観： タケダイズム

タケダイズムとは、まず**誠実**であること。

それは**公正・正直・不屈**の精神で支えられた、私たちが大切にしている価値観です。

私たちはこれを道しるべとしながら、「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**）」を日々の行動指針とします。

その他事項

2024 年度の 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、今後かなり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約 70%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、ウェバー氏の基本給、STI および LTI の約 70%が当社から支払われます。

二つ目の契約は、ウェバー氏の業務の約 30%に相当する米国における業務に関する契約であり、武田薬品工業株式会社の子会社である武田ファーマシューティカルズ U.S.A., Inc. (TPUSA) のグローバル事業責任者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、ウェバー氏の基本給、STI および LTI の約 30%が同社から支払われます。なお、2023 年より、長期インセンティブの約 30%が同社から付与されています。

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および総額を増額させることを意図したものではありません。また、報酬委員会は毎年 2 つの契約に基づくウェバー氏の報酬の総額を精査し、決定しています。

タケダのエグ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 TET に付与される PSU awards（特別かつ一時的な PSU awards を除く）と RSU awards 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
譲渡制限付株式ユニット報酬 (RSU awards)	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	
業績連動株式ユニット報酬 (PSU awards)	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 株式ユニット報酬 (One- time special PSU awards) *	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	保有期間なし	

*2020 年度以降、特別かつ一時的な業績連動株式ユニット報酬は付与されていません。

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、報酬返還（クローバック）ポリシーを 2020 年に導入し、2023 年に本ポリシーを改定しました。改定後のポリシーは、財務諸表の修正再表示（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）が発生した場合、当社は、米国証券取引委員会およびニューヨーク証券取引所のルールに従い、財務諸表の修正再表示がなければ付与されることのなかった返還対象期間（後述）に過誤に支払われたインセンティブ報酬を対象エグゼクティブから取り戻す（義務的な報酬返還（クローバック））こととしています。さらに、財務諸表の修正再表示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、追加でインセンティブ報酬およびその他の条件付報酬を返還させることを要求することができます。返還の対象となり得る報酬は、社内取締役、他の TET メンバーおよびその他独立社外取締役が特定した個人が、取締役会が財務諸表の修正再表示を決定した日または重大な不正行為が発生したと独立社外取締役が判断した日が属する事業年度およびその前の 3 事業年度（返還対象期間）において受け取ったインセンティブ報酬およびその他の条件付報酬の全部または一部となります。

改定後のポリシーは 2023 年 10 月 2 日に発効しました。財務諸表の修正再表示が発生した場合の義務的な報酬返還（クローバック）については、2023 年度のインセンティブ報酬よりその適用対象となっています。

タケダのエグゼクティブ報酬の概要

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続けてまいります。

そのために、例年同様、2024 年度においても株主・投資家・アナリストと多くの会議を実施し、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エグゼクティブ報酬の開示に活用されました。

株主の皆さまからのフィードバックを踏まえ、本書「エグゼクティブ報酬の概要」では、具体的に次の開示内容の充実を図りました。

- 2024 年度の会社業績ハイライトを含む「エグゼクティブサマリー」セクションの追加
- 報酬と業績の連動に関する説明の更なる明確化
- 主要業績指標（KPI）の最近の変更に関する追加の開示
- 報酬委員会の役割および活動に関する開示の拡充

タケダのエクゼクティブ報酬の概要

将来に関する見通し情報

本書に関して配布された資料には、武田薬品の見積もり、予測、目標及び計画を含む武田薬品の将来の事業、将来のポジション及び業績に関する将来見通し情報、理念又は見解が含まれています。

将来に関する見通し情報に関する記述および重要な注意事項に関する追加情報については、2024 年度の投資家向けプレゼンテーション (<https://www.takeda.com/jp/investors/financial-results/quarterly-results/>にて閲覧可能) をご参照ください。本プレゼンテーションは、本書において参照情報として組み込まれています。また、米国証券取引委員会 (SEC) に提出された最新の Form 20-F (年次報告書) およびその他の報告書も、武田薬品のウェブサイト (<https://www.takeda.com/jp/investors/sec-filings-and-security-reports/>) または www.sec.gov にてご覧いただけます。武田薬品は、法律や証券取引所の規則により要請される場合を除き、本書に含まれる、又は武田薬品が提示するいかなる将来見通し情報を更新する義務を負うものではありません。過去の実績は将来の経営結果の指針とはならず、また、本書における武田薬品の経営結果及び情報は武田薬品の将来の経営結果を示すものではなく、また、その予測、予想、保証又は見積もりではありません。

財務情報及び国際会計基準に準拠しない財務指標

武田薬品の財務諸表は、国際会計基準 (以下、「IFRS」) に基づいて作成されております。

本書に関して配布された資料には、Core 売上収益、Core 営業利益、Core 当期利益 (親会社の所有者帰属分)、Core EPS、CER (Constant Exchange Rate : 恒常為替レート) ベースの増減、純有利子負債、調整後純有利子負債、EBITDA、調整後 EBITDA、フリー・キャッシュ・フロー、調整後フリー・キャッシュ・フローのように、IFRS に準拠しない財務指標が含まれています。

武田薬品が使用する IFRS に準拠しない財務指標 (Core 財務指標を含む) に関する追加情報については、2024 年度の投資家向けプレゼンテーション (<https://www.takeda.com/jp/investors/financial-results/quarterly-results/>にて閲覧可能) をご参照ください。本プレゼンテーションは、本書において参照情報として組み込まれています。また、米国証券取引委員会 (SEC) に提出された最新の Form 20-F (年次報告書) およびその他の報告書も、武田薬品のウェブサイト (<https://www.takeda.com/jp/investors/sec-filings-and-security-reports/>) または www.sec.gov にてご覧いただけます。

ピーク時売上高想定

本書で言及されるピーク時売上高の範囲は、技術的および規制上の成功確率を考慮して調整されていない推定値であり、予想または目標とみなされるべきではありません。これらのピーク時売上高の範囲は、将来起こりうるとは限らないさまざまな商業的シナリオについての武田薬品の評価に基づきます。