



アステラス製薬株式会社

第 21 期定時株主総会

2026 年 6 月 19 日

イベント概要

[企業名] アステラス製薬株式会社

[企業 ID] 4503

[イベント言語] JPN

[イベント種類] 株主総会

[イベント名] 第 21 期定時株主総会

[決算期] 通期

[日程] 2026 年 6 月 19 日

[ページ数] 44

[時間] 10:00 – 11:50
(合計：110 分、登壇：47 分、質疑応答：63 分)

[開催場所] ホテルニューオータニ「芙蓉の間」／インターネット配信

[会場面積] 1,124 m²

[出席人数] 611 名

[登壇者] 17 名
代表取締役会長 安川 健司 (以下、安川)
代表取締役社長 CEO 岡村 直樹 (以下、岡村)
代表取締役副社長 人事担当 杉田 勝好 (以下、杉田)
取締役 (社外) 田中 孝司 (以下、田中)

取締役（社外）	桜井 恵理子（以下、桜井）
取締役（社外）	宮崎 正啓（以下、宮崎）
取締役（社外）	大野 洋一（以下、大野）
取締役（社外）	マーク エネディ（以下、エネディ）
取締役 監査等委員	廣田 里香（以下、廣田）
取締役 監査等委員（社外）	中山 美加（以下、中山）
取締役 監査等委員（社外）	秋山 里絵（以下、秋山）
取締役 監査等委員（社外）	荒牧 知子（以下、荒牧）
研究開発担当（CRDO）	谷口 忠明（以下、谷口）
製薬技術担当（CMfgO）	Rao Mantri（以下、Rao）
販売統括&メディカルアフェアーズ担当（CCMAO）	
	Claus Zieler（以下、Zieler）
財務担当（CFO）	北村 淳（以下、北村）
法務長（Head of Legal）	Nahrin Marino（以下、Nahrin）

登壇

司会：おはようございます。定刻となりました。本総会は、インターネットを通じてバーチャル出席をされている株主様向けにライブ配信を行っております。撮影は、スクリーン映像および登壇者席付近のみといたしますが、やむを得ずご来場の株主様が映り込んでしまう場合もございます。あらかじめご了承くださいませよう、お願い申し上げます。

また、株主総会の模様を録音・録画・公開等することは、固くお断りさせていただきます。会場では、スマートフォン等はマナーモードに設定の上、通話はお控えください。株主の皆様におかれましては、ご理解とご協力のほど、お願い申し上げます。

では、岡村社長、よろしくお願いします。

岡村：おはようございます。当社の社長、岡村直樹でございます。本日はご多用中にもかかわらず、当社の株主総会にご出席いただきまして、誠にありがとうございます。本日は、私が株主総会の議長を務めさせていただきます。

それではただ今から、アステラス製薬株式会社、第 21 期定時株主総会を開会いたします。本総会は既にご案内のとおり、この会場にお集まりいただいている株主様と、インターネットを通じてバーチャル出席されている株主様の双方を併せての開催とさせていただきます。円滑に議事を進行していくよう努めてまいりますので、皆様のご協力をよろしくお願いいたします。

なお法令、および当社定款の定めに従い、第 21 期定時株主総会招集ご通知等の株主総会資料を、当社および東京証券取引所、東証のウェブサイトに掲載することにより、電子提供を行っております。別途、書面交付請求をいただいていない株主の皆様には、この招集通知の抜粋版の書面をお送りしております。

本日会場の受付においては、書面交付請求をいただいた株主の皆様には、招集通知と同じものをお渡ししており、本総会で言及する招集通知のページ数は、電子提供している招集通知、および会場でご出席の株主様に本日受付でお渡しした招集通知に記載のページ数ですので、あらかじめご承知おき願います。

それでは本日の目的事項として、招集通知 4 ページに記載のとおり、報告事項、および決議事項である第 1 号議案、および第 2 号議案を提出いたします。なお、5 月 29 日付で当社および東証のウェブサイトに掲載しましたとおり、第 1 号議案の候補者番号 6、アンドレアス ブッシュ氏につい

て、本人が社外取締役候補者から辞退したことを受け、第1号議案のうち、アンドレアス ブッシュ氏を監査等委員でない取締役の候補者とする部分を撤回しております。

また、本総会における全ての決議事項につきましては、必要な定足数をすでに満たしていることを、ここにご報告いたします。

本日の議事進行でございますが、ただ今スライドでお示ししている順序にて、とり行いたいと思います。まず、報告事項の報告、決議事項である議案の説明をいたします。その後、株主様からのご質問を三つに分けて回答いたします。

まずはじめに、招集通知にてご案内の方法により、事前にいただいたご質問について回答いたします。次に、会場にてご出席の株主様から、報告事項と決議事項に関する質問・意見・動議を含めた、全てのご発言をまとめてお受けし、回答いたします。

そして最後に、バーチャル出席の株主様からのご質問・ご意見に回答いたします。バーチャル出席の株主様からのご質問等の方法は、招集通知9ページをご覧ください。バーチャル出席の株主様からのご質問等の受付は、本総会の開会時点から事前質問への回答完了時までとさせていただきます。45分間程度の質問受付時間があると想定しております。

以上の3通りのご質問に対する回答が終了しましたら、議案の採決へ移らせていただきます。その際、議案への投票時間を私がお知らせしますので、その時間内に投票していただきますようお願いいたします。

なお、招集通知8ページに記載いたしましたとおり、動議につきましては、株主総会の手続に関するもの、および議案に関するものを含め、全て会場出席の株主様からご提出いただいたもののみ取り上げ、バーチャル出席の株主様からのご提出は受け付けないこととさせていただきます。ご理解のほど、よろしくお願いいたします。

また、本日登壇している役員の中には日本語を話さない者もおります。その者から回答する際は、通訳を介して行わせていただきます。

それでは、報告事項および議案の審議に先立ちまして、監査等委員会から監査報告を行います。連結計算書類にかかる会計監査人からの監査報告も含め、一括して監査等委員からご報告いたします。

それでは中山取締役、よろしくお願いいたします。

中山：監査等委員会委員長の中山でございます。監査等委員会において審議した結果につきまして、監査等委員会を代表し、私よりご報告申し上げます。

当社第 21 期事業年度の取締役の職務執行についての監査の結果につきましては、招集通知 80 ページの監査等委員会の監査報告書に記載のとおりでございます。

事業報告およびその附属明細書については、いずれも法令・定款に従い、会社の状況を正しく示していることを認めます。

取締役の職務執行についても、不正の行為、法令・定款に違反するような重大な事実は認められません。

内部統制システムに関する取締役会決議の内容は相当であると認めます。また、当該内部統制システムに関する事業報告の記載内容および取締役の職務の執行についても、指摘すべき事項は認められません。

次に、連結計算書類並びに計算書類およびその附属明細書の監査でございますが、会計監査人 EY 新日本有限責任監査法人より、招集通知 76 ページから 79 ページの監査報告書に記載のとおり、報告および説明を受けております。

会計監査人の独立性、監査の方法および品質管理体制等について検討した結果、連結計算書類並びに計算書類、およびその附属明細書に関する会計監査人の監査の方法および結果は相当であると認めます。

以上、当社第 21 期事業年度の取締役の職務執行についての監査の結果につきまして、ご報告申し上げます。

本日の内容

I 2025年度 連結業績の概要

II 経営計画2021 総括

III 経営計画2026

岡村：続きまして、事業報告、連結計算書類および計算書類の報告へ移ります。

なお、当事業年度の事業報告につきましては招集通知の 22 ページから 64 ページ、ならびに当社および東証のウェブサイトに掲載しているとおりです。また、連結計算書類および個別の計算書類につきましては、招集通知の 72 ページから 75 ページ、ならびに当社および東証のウェブサイトに掲載しているとおりです。

では、これより第 21 期の連結業績の概要、2021 年度から開始した 5 カ年の中期経営計画である経営計画 2021 の総括、ならびに 2026 年度から今後 5 カ年の中期経営計画である、経営計画 2026 の報告をいたします。

注意事項

この資料に記載されている現在の計画、予想、戦略、想定に関する記述およびその他の過去の事実ではない記述は、アステラス製薬の業績等に関する将来の見通しです。これらの記述は経営陣の現在入手可能な情報に基づく見積りや想定によるものであり、既知および未知のリスクと不確実な要素を含んでいます。様々な要因によって、これら将来の見通しは実際の結果と大きく異なる可能性があります。その要因としては、(i)医薬品市場における事業環境の変化および関係法規制の改正、(ii)為替レートの変動、(iii)新製品発売の遅延、(iv)新製品および既存品の販売活動において期待した成果を得られない可能性、(v)競争力のある新薬を継続的に生み出すことができない可能性、(vi)第三者による知的財産の侵害等がありますが、これらに限定されるものではありません。

また、この資料に含まれている医薬品(開発中のものを含む)に関する情報は、宣伝広告、医学的アドバイスを目的としているものではありません。開発中の化合物に関する情報は、その化合物の確立された安全性や有効性を示唆するものではなく、開発中の化合物が承認を受けることや、開発中の用途で上市されることを保証するものでもありません。

こちらは注意事項です。これから説明する内容は将来の見通しを含んでおり、実際の結果と異なる可能性があることをご了承ください。

連結業績(コアベース)

	当期実績 (億円)	対前期増減額 (億円)	対前期増減率
売上収益	21,392	+2,269	+11.9%
売上原価	4,084	+592	+17.0%
売上総利益	17,308	+1,677	+10.7%
販売費及び一般管理費	8,603	+173	+2.0%
	米国XTANDI 共同販促費用を除いた値 6,121	+216	+3.7%
販管費率*	28.6%	-2.3ppt	
研究開発費	3,148	-128	-3.9%
コア営業利益	5,557	+1,632	+41.6%
コア当期利益	4,244	+1,287	+43.5%

* 米国XTANDI共同販促費用を除く

5

©2026 ASTELLAS PHARMA INC. AND ITS AFFILIATES.



まずは 2025 年度連結業績の概要です。

コアベースの業績は、フルベースの業績から当社が定めた特定の重要な調整項目を除いて、会社の本来の収益力を示すことができるように調整したものです。

当期の連結業績コアベースは、売上収益は 2 兆 1,392 億円で、前期比 11.9%の増加となり、アステラス発足以来、初めて 2 兆円の大台を突破いたしました。

販売費および一般管理費は 8,603 億円、米国における XTANDI の共同販促費用を除くと 6,121 億円でした。販管費率は前期から 2.3 パーセンテージポイント改善しました。2024 年度に開始した、全社レベルでコスト最適化を追求する取り組みである Sustainable Margin Transformation、以降 SMT といいます。その着実な実行により、2025 年度も効果的な費用管理を行いました。

研究開発費は 3,148 億円、前期比 3.9%の減少となりました。パイプラインの開発の進展に伴い、開発費用は約 50 億円増加した一方で、開発機能の内製化等により、約 100 億円のコスト最適化を実現し、増加分を吸収いたしました。その結果、コア営業利益は 5,557 億円、前期比 41.6%の増加となり、こちらもアステラス発足以来、過去最高を達成いたしました。

連結業績(フルベース)

	当期実績 (億円)	対前期増減額 (億円)	対前期増減率
売上収益	21,392	+2,269	+11.9%
営業利益	3,826	+3,416	+832.4%
税引前利益	3,766	+3,454	-
当期利益	2,916	+2,408	+474.6%

6

©2026 ASTELLAS PHARMA INC. AND ITS AFFILIATES.



続いて、フルベースでの連結業績です。

営業利益は 3,826 億円、当期利益は 2,916 億円と、いずれも前期比で大幅に増加いたしました。

経営計画2021 成果目標の振り返り

XTANDIの独占販売期間満了を乗り越えて持続的な成長を実現するための基盤を構築

成果目標1

売上収益:

XTANDIおよび重点戦略製品の売上は2025年度に1.2兆円以上

- Iveric Bio社買収
- VEOZAH、IZERVAY、VYLOY上市
- ライフサイクルマネジメントの加速
- **合計売上: 1.4兆円以上**

VEOZAH: 米国外ではVEOZAの製品名で承認取得

8

©2026 ASTELLAS PHARMA INC. AND ITS AFFILIATES.



続きまして、経営計画 2021 の総括について説明いたします。

2021 年度から 5 年間の中期経営計画として、経営計画 2021 を策定し、実行しました。本日は総括として、経営計画 2021 で掲げた成果目標の振り返りを報告いたします。

全体として、当初の目的であった XTANDI の独占販売期間満了を乗り越えて、持続的な成長を実現するための基盤を構築できたと考えています。

成果目標 1 の売上収益については、VEOZAH、IZERVAY、VYLOY などの新製品の上市、PADCEV を中心としたライフサイクルマネジメントの加速により、重点戦略製品と XTANDI の合計売上は、目標の 1.2 兆円を上回る 1.4 兆円以上となりました。

経営計画2021 成果目標の振り返り

XTANDIの独占販売期間満了を乗り越えて持続的な成長を実現するための基盤を構築

成果目標2

パイプライン価値:

Focus Areaプロジェクトからの売上は2030年度に5,000億円以上

- 研究開発組織とケイパビリティの変革
- Primary Focus/プログラムの新陳代謝
- 12プログラムが臨床入り、有望な外部の開発品の追加
- **3つのPrimary Focusから4つの臨床Proof of Concept (PoC)を達成**

PoC: コンセプト検証

9

©2026 ASTELLAS PHARMA INC. AND ITS AFFILIATES



成果目標 2 のパイプライン価値については、経営計画 2021 の開始時点で既に進行していたプログラムが、想定どおりには進展しない状況に直面しました。しかしながら、研究開発組織の変革を通じて規律の強化と生産性向上に徹底して取り組み、優先プログラムの開発を加速させることで、合計で四つの臨床 Proof of Concept を達成、すなわち臨床試験データに基づき製品コンセプトの検証に成功するなど、パイプラインは大きく進展・拡充いたしました。

経営計画2021 成果目標の振り返り

XTANDIの独占販売期間満了を乗り越えて持続的な成長を実現するための基盤を構築

成果目標3

コア営業利益率：2025年度に30%以上

- Sustainable Margin Transformationの立案と実行
- **650億円のコスト最適化を達成**
- **コア営業利益率：26.0%**
(2020年度比 +4.0ppt)

10 ©2026 ASTELLAS PHARMA INC. AND ITS AFFILIATES.



成果目標3のコア営業利益率については、複数の新製品上市に伴う投資があった一方で、SMTが好調に進捗し、開始から2年間で累計650億円のコスト最適化を達成し、2025年度のコア営業利益率は26.0%と、2020年度比較で4.0パーセンテージポイント上昇いたしました。

1. 経営計画2026 概要

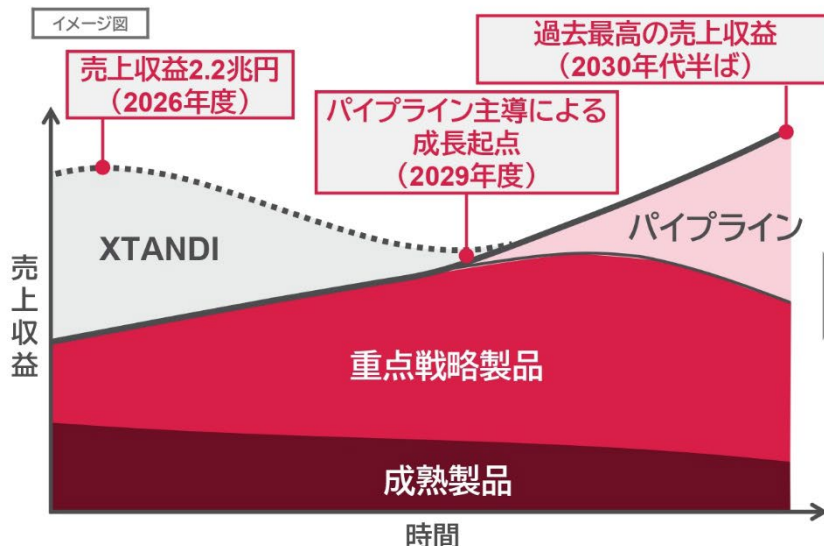
2. VALUE Delivery

3. VALUE Creation

4. キャッシュアロケーション

5. 成果を生み出す組織

売上収益の見通し：パイプライン主導により、さらなる成長へ



重点戦略製品: PADCEV, IZERVAY, VYLOY, VEOZAH, XOSPATA. 2026年度の為替レート(想定): 1ドル151円、1ユーロ180円、2027年度以降の為替レート(想定): 1ドル150円、1ユーロ155円

アステラスー 持続的な成長企業

- 高い収益成長によるキャッシュの創出
- パイプライン主導による成長の加速
- 規律あるキャッシュアロケーション
- 全社的な生産性向上

12 ©2026 ASTELLAS PHARMA INC. AND ITS AFFILIATES.



続きまして、新たな経営計画2026についてご説明いたします。

まず、2026 年度は 2.2 兆円の売上を見込んでいます。2027 年度から XTANDI の独占販売期間が各極で順次満了することに伴い、売上収益は減少しますが、2029 年度からパイプラインの成長が本格的に立ち上がり始めます。その後はパイプラインの業績への貢献がより顕著となり、2030 年代半ばに過去最高水準の売上収益の実現を目指します。

ここで最も強調したいのは、黒い実線で示した既に始まっている成長です。この成長は、収益性の高い重点戦略製品が力強くけん引し、パイプライン主導による成長起点を迎える前から、十分なキャッシュを創出いたします。このキャッシュこそが、アステラスの持続的な成長を支える源泉です。生み出したキャッシュを研究開発の加速にしっかりと振り向けることで、パイプライン主導の成長をより確実にします。

1. 経営計画2026 概要

2. VALUE Delivery

3. VALUE Creation

4. キャッシュアロケーション

5. 成果を生み出す組織

経営計画2026の戦略目標と成果指標(2026年度～2030年度)

戦略目標	成果指標
高い収益成長によるキャッシュの創出 ・ 収益性の高い重点戦略製品を軸に売上収益を最大化 パイプライン主導による成長の加速 ・ 2029年度からの成長をパイプラインで牽引 規律あるキャッシュアロケーション ・ 十分な成長投資の確保と持続的な株主価値の向上 全社的な生産性向上 ・ 働き方・企業文化・ガバナンスを基盤とした組織力強化	10件以上の第Ⅲ相/ピボタル試験を開始 ・ 2027年度までに5件以上の第Ⅲ相/ピボタル試験 研究開発費控除前コア営業利益：累計4.3兆円以上 ・ 重点戦略製品の売上：2倍に拡大(2025年度比) ・ 経常的なコスト最適化目標：2,000億円 ・ 研究開発費控除前コア営業利益率：50% 配当の持続的な引き上げ ・ 毎年2円以上の増配

重点戦略製品：PADCEV、IZERVAY、VYLOY、VEOZAH、XOSPATA

2030 年代半ばまでにパイプライン主導で過去最高水準の売上収益を実現するため、経営計画 2026 では四つの戦略目標を掲げています。

一つ目は、高い収益成長によるキャッシュの創出です。PADCEV、IZERVAY、VYLOY、VEOZAH、XOSPATA の五つの重点戦略製品を中心に、売上収益を最大化し、今後の成長投資を支えるキャッシュを創出します。

二つ目は、パイプライン主導による成長の加速です。2029 年度からの成長はパイプラインがけん引することを見込んでいます。研究開発への成長投資をこれまで以上に戦略的、かつ集中的に行います。

三つ目は、規律あるキャッシュアロケーションです。キャッシュアロケーションとは、会社が稼いだお金を、どのような使途に配分するかを示す方針です。十分な成長投資と収益性のバランスを確保しつつ、持続的な株主価値の向上を追求いたします。

四つ目は、全社的な生産性向上です。働き方、企業文化、ガバナンスを基盤に組織力を高め、成果創出力のさらなる向上を目指します。

これらの戦略を確実に実行し、その進捗を明確に示すため、成果指標も設定しました。

パイプラインについては、2030 年度までに 10 件以上の第 3 相またはピボタル試験、つまり、承認に向けた最終段階の試験を開始します。そのうち 5 件以上は、2027 年度までの開始を見込んでいます。これにより、2029 年度からの成長を力強く支える確かな基盤を築くことを目指します。

続いて計数指標として、経営計画期間の 5 年間で、研究開発費控除前のコア営業利益として、累計 4.3 兆円以上を創出することを目指します。これにより、アステラスの戦略を支える強固な内部資金基盤を確保いたします。

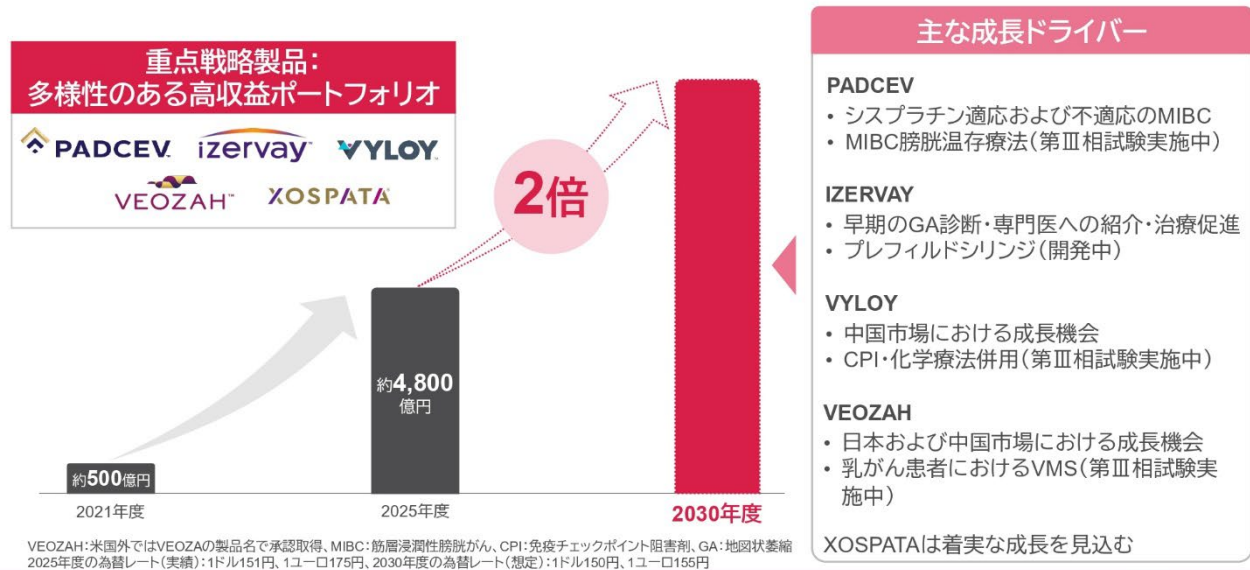
そのために、まず重点戦略製品の売上を、2030 年度には 2025 年度の 2 倍以上に拡大させます。併せて、経営計画期間中に累計 2,000 億円のコスト最適化を実現いたします。

さらに、研究開発費控除前のコア営業利益率 50%を目指します。まず 2027 年度までにコア営業利益率 30%を達成し、その後は研究開発に 20%を投資した上で、安定的にコア営業利益率 30%を維持できるコスト構造を確立いたします。

配当は持続的に引き上げ、経営計画期間中、毎年 2 円以上の増配を目指します。この 2 円はあくまで最低限の水準として設定しており、中長期的な利益・資金計画に基づき、より高い水準を目指します。

これらの成果指標を達成できれば、2030 年代半ばまでにパイプライン主導で過去最高水準の売上収益を実現できる会社になっていると考えています。

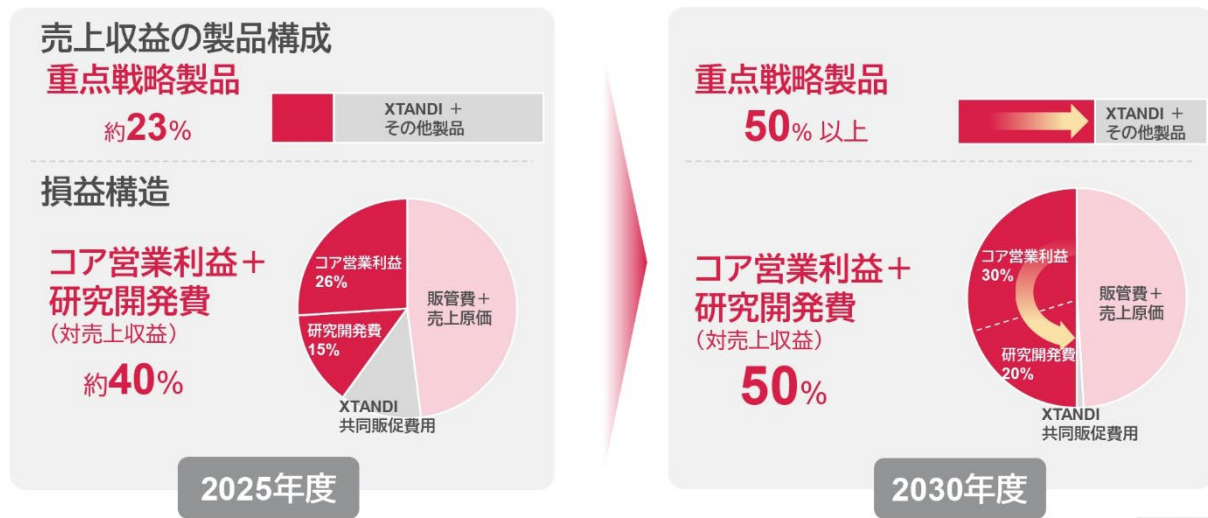
重点戦略製品の売上：2倍に拡大(2025年度比)



ここから3枚のスライドで、持続的に価値を届けるために重要な、収益性の向上に関して説明します。

重点戦略製品は、過去5年間で約10倍という飛躍的な成長を遂げました。この力強い実績を背景に、2030年度には、売上を2025年度の2倍以上に拡大させる計画です。PADCEV、IZERVAY、VYLOY、VEOZAH、XOSPATAの5製品は経営計画期間中の持続的な成長の源泉であり、今後のパイプライン主導の成長を支えるキャッシュを創出する、きわめて重要な製品群です。重点戦略製品の価値を最大限に引き出し、売上の最大化に向けて取り組んでまいります。

損益構造の見通し：重点戦略製品の拡大により、収益性を向上



続いて、損益構造の見通しについてです。

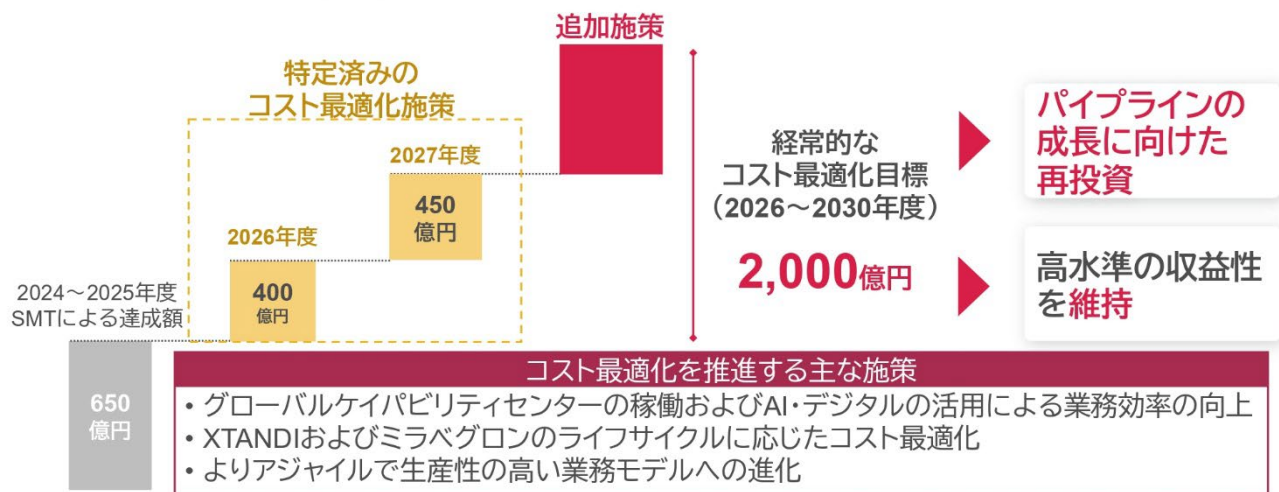
重点戦略製品の拡大を通じ、今後の5年間で、より収益性の高い損益構造にシフトしていきます。重点戦略製品が売上収益に占める割合は、2025年度は約23%でしたが、2030年度には50%以上に拡大する見通しです。

これに伴い、損益構造も明確に変わります。濃い赤色で示す、コア営業利益と研究開発費を合わせた、研究開発費控除前のコア営業利益の対売上収益比率は、2025年度は約40%でしたが、2030年度には50%まで拡大する見通しです。

研究開発費控除前コア営業利益50%という水準は、柔軟かつ規律あるキャッシュアロケーションを実現するために不可欠な指標です。

規律あるコスト最適化：SMTの実績を基盤として継続的に実行

経営計画2026期間(2026～2030年度)



SMT: Sustainable Margin Transformation

16 ©2026 ASTELLAS PHARMA INC. AND ITS AFFILIATES.



続いて、規律あるコスト最適化について説明します。

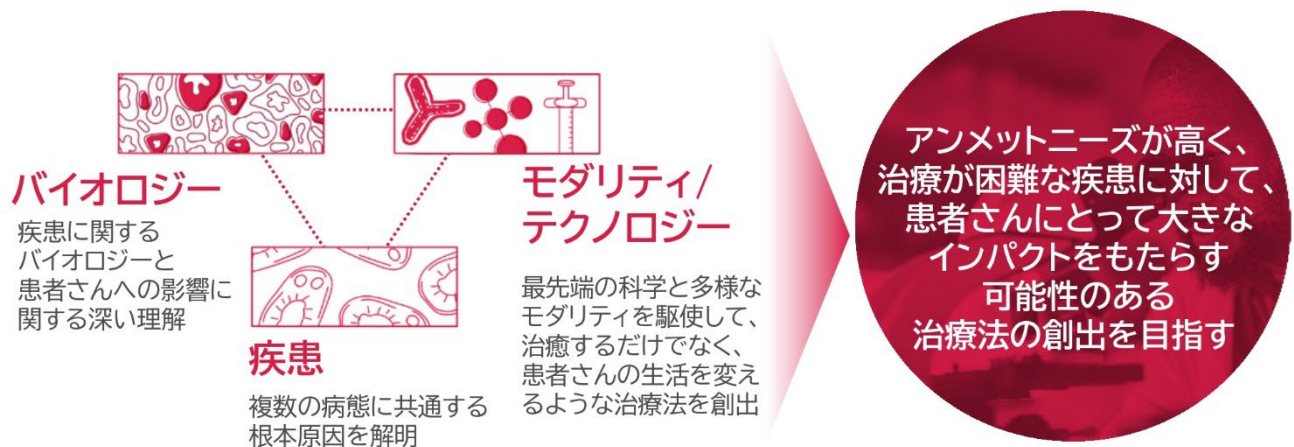
全社レベルでコスト最適化を追求する取り組みである Sustainable Margin Transformation、略して SMT の着実な実行により築いた確かな実績を基盤として、経営計画 2026 においても、パイプラインの成長に向けた再投資が継続できる、規律あるコスト最適化を実行します。2027 年度までに 1,500 億円というコスト最適化目標に対し、過去 2 年間で約 650 億円を計画どおり実現しました。

そして、残りの 2 年間で目指すべき 850 億円は、既にその施策は特定済みであり、あとは確実に実行していただくだけです。2028 年度以降もさらなるコスト最適化を追求し、経営計画期間中の 5 年間で、2026 年度と 2027 年度に予定する 850 億円を含め、累計 2,000 億円のコスト最適化を目指します。

その主な施策として、これまで投資を進めてきたグローバルケイパビリティセンターの稼働と AI・デジタルの活用による業務効率の向上、XTANDI およびミラベグロンのライフサイクルに応じたコスト最適化、よりアジャイルで生産性の高い業務モデルへの進化などの取り組みを着実に実行してまいります。

規律あるコスト最適化を着実に進めることで、高水準の収益性を維持しながら、パイプラインの成長に向けた再投資を継続できる、より強靱な財務基盤を確立してまいります。

Focus Areaアプローチ： 「価値」を創り、届けるためにイノベーションを追求



ここから2枚のスライドで、持続的に価値を創出するパイプラインについて説明します。

まずはアステラスの研究開発戦略について改めて説明します。私たちは、Focus Area アプローチと呼ぶ研究開発戦略を採用しています。このユニークなアプローチは、疾患との関連性が強いバイオロジーと患者さんへの影響を深く理解することから始まります。次に、そのバイオロジーの特徴に合った最適なモダリティやテクノロジーを選択し、最も恩恵を受けると想定される疾患や患者さんに適用します。

Focus Area アプローチの成果は前経営計画の期間中に明確に表れてきており、経営計画2026においても引き続き、研究開発の重要な基盤と位置づけます。

パイプライン: 2029年度からの成長をパイプラインで牽引

成長加速に向けた研究開発投資

26-30年度

- ベース: 平均20%(対売上収益)
- 追加投資: 最大5%
- 10件以上の第Ⅲ相/ピボタル試験を開始
- 27年度までに5件以上の第Ⅲ相/ピボタル試験

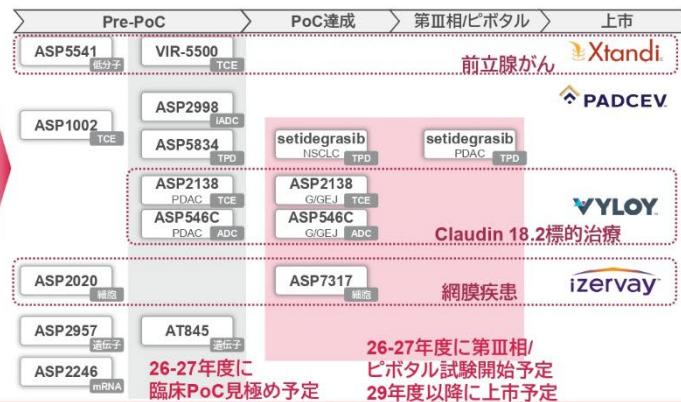
2030年代半ばにおける
パイプライン
売上ポテンシャル:
約1兆円

Primary Focus

- がん免疫
- 標的タンパク質分解誘導
- 遺伝子治療
- 再生と視力の維持・回復

価値付加型 事業開発

第Ⅲ相ピボタル試験の数は適応症ベース、重点戦略製品のライフサイクル
マネジメントは含めない
(i)ADC:(免疫刺激性)抗体-薬物複合体、G/GEJ:胃/食道癌複合体、mRNA:メッ
センジャー-RNA、NSCLC:非小細胞肺癌、PDAC:膵臓がん、PoC:コンセプト模
擬、TCE:経眼用エングージャー、TPD:標的タンパク質分解誘導剤



がん

泌尿器がん
消化器がん
肺がん
その他

眼科

神経筋疾患
および神経疾患

18 ©2026 ASTELLAS PHARMA INC. AND ITS AFFILIATES.



パイプラインによる将来成長について説明します。

前経営計画期間を通じて、四つの Primary Focus から創出した医薬品候補や、外部から導入した技術・製品によって層の厚いパイプラインを構築し、複数の領域で将来の事業の柱となる製品群を形成してきました。

経営計画 2026 では、これらのパイプラインの成長加速に向けて、研究開発への投資をより積極的に行い、2030 年度までに 10 件以上の第 3 相、またはピボタル試験の開始を目指します。

スライド真ん中、ピンクでお示しした臨床 PoC 達成済みのプログラムを中心に、2027 年度までに 5 件以上の第 3 相またはピボタル試験の開始を見込んでおります。期待どおりに進展すれば 2029 年度以降に上市できると想定しており、パイプライン主導の成長の起点となることを期待しています。

グレーで示したプログラムは、2027 年度までの PoC 見きわめに向けて開発を進めます。臨床 PoC 達成に成功したプログラムは後期開発段階に進み、経営計画期間中に第 3 相またはピボタル試験を開始できる見込みです。

これら以外の後続プログラムについても、先行するプログラムの開発を通じて得られる知見を最大限活用して、早期の成長貢献につなげます。

これらの成長加速に向けた取り組みを通じて、パイプラインの売上貢献が 2029 年度から始まり、その売上ポテンシャルは 2030 年代半ばに約 1 兆円を見込みます。

生産性の向上: 進化した業務モデル



成果を生み出す組織について説明いたします。

前経営計画期間において、業務モデルの変革に取り組み、経営の最上位軸をこれまでの地域軸や機能軸から患者軸へと転換し、一気通貫の業務モデルを確立いたしました。部門をまたいだチームに裁量を持たせ、スピード感のある柔軟な働き方を進めることで、研究開発から製品化までの一連の流れ全体で、成果をより早く生み出せるようにしています。

経営計画 2026 においても、この進化した業務モデルを基盤として、生産性・効率性の高い組織体制を構築し、より大きな価値をより速くつくり、届けてまいります。

組織文化の礎：組織における価値観と行動

組織における価値観と行動は
アステラスの組織文化の礎であり、
経営計画2026の根幹でもある

これらの価値観と行動は、
経営計画2026を通じて、
最先端の科学を患者さんの「価値」へ
変えていく上で重要な羅針盤となる



戦略の実行を支える組織文化について説明します。

アステラスではこれまでも高い倫理観の下で、患者さんを中心に据えて事業を運営してきました。

2025 年度から導入した組織における価値観と行動は、組織全体で一貫した意思決定、行動、そして成果創出を導く羅針盤です。従業員 1 人 1 人がより明確な共通認識の下で主体的に行動できるよう、戦略実行の基盤としてこの組織文化を着実に根づかせてまいります。

コーポレート・ガバナンス：取締役会による経営戦略の監督

取締役会の主な役割



経営理念および
VISIONに沿って経営
戦略をレビュー・承認



長期的な「価値」創造に向けた
業務執行を監督・モニタリング



モニタリングプロセス

監査等委員会



Enterprise Priority
Monitoring group
(EPM)



四半期事業報告



株主・投資家からの声



コーポレート・ガバナンスについて説明いたします。

アステラスでは、取締役会が経営戦略の策定段階から積極的に関与し、重要な示唆を提供するとともに、経営陣による業務執行を監督・モニタリングする、強固なガバナンス体制を構築しております。

Enterprise Priority Monitoring group、EPM をはじめとするモニタリングプロセスを通じて、売上収益、パイプライン、財務目標の達成に向けた経営責任が遂行されることを担保しております。

また、取締役会は株主・投資家の皆様からのフィードバックについてタイムリーに報告を受け、それらが経営の意思決定に適切に反映されるよう努めております。

このように、私たちのコーポレート・ガバナンスは、経営戦略の規律ある実行を支える重要な基盤となっています。

経営計画2026 Key Takeaways: アステラス — 持続的な成長企業

- 高い収益成長によるキャッシュの創出**
収益性の高い重点戦略製品を軸に売上収益を最大化
- パイプライン主導による成長の加速**
2029年度からの成長をパイプラインで牽引
- 規律あるキャッシュアロケーション**
十分な成長投資の確保と持続的な株主価値の向上
- 全社的な生産性向上**
働き方・企業文化・ガバナンスを基盤とした組織力強化

2030年代半ばまでに、パイプライン主導で過去最高水準の売上収益を目指す

23 ©2026 ASTELLAS PHARMA INC. AND ITS AFFILIATES.

最後に、改めて経営計画 2026 のポイントです。

2026 年度から 2030 年度の 5 年間、高い収益成長によるキャッシュの創出、パイプライン主導による成長の加速、規律あるキャッシュアロケーション、全社的な生産性向上に徹底的に取り組んでまいります。

経営計画 2026 により、アステラスは持続的な成長軌道確立し、パイプライン主導の成長を通じて、2030 年代半ばまでに過去最高水準の売上収益を目指します。

これから始まる経営計画 2026 は、私たちにとっての希望です。それはパイプラインへの希望であり、医療の未来への希望であり、そして何よりも、患者さんやそのご家族の未来につながる希望です。

同時に経営計画 2026 は、これからの成長と変革を自らの手で作り上げていく私たちにとって、大きな可能性への挑戦でもあります。今後とも皆様のご支援を賜りますよう、どうぞよろしくお願い申し上げます。以上、ご報告申し上げます。

続けて、決議事項につきまして順に説明します。

第 1 号議案、監査等委員でない取締役 6 名選任の件です。現在の監査等委員でない取締役 8 名全員は、本総会終結の時をもって任期満了となります。つきましては、監査等委員でない取締役 6 名の選任をお願いしたいと存じます。候補者は、安川健司、岡村直樹、杉田勝好、宮崎正啓、大野洋一、マーク エネディの 6 名です。

また候補者のうち、宮崎正啓、大野洋一、マーク エネディの 3 名は、社外取締役候補者です。したがって、本議案が承認されますと監査等委員でない取締役は 6 名となり、そのうち 3 名が社外取締役となります。

各候補者の略歴などにつきましては、招集通知 11 ページから 15 ページに記載のとおりです。

つきまして第 2 号議案、監査等委員である取締役 3 名選任の件です。本総会終結の時をもって、現在の監査等委員である取締役のうち、廣田里香、中山美加、荒牧知子の 3 名が任期満了となります。

つきましては、監査等委員である取締役 3 名の選任をお願いしたいと存じます。候補者は、廣田里香、荒牧知子、高原茂季の 3 名です。荒牧知子、高原茂季の 2 名は、社外取締役候補者です。秋山里絵氏は、引き続き監査等委員である取締役として在任いたします。

したがって、本議案が承認されますと監査等委員である取締役が 4 名となり、そのうち 3 名が社外取締役となります。なお、本議案につきましては監査等委員会の同意を得ております。候補者の略歴などにつきましては、招集通知 16 ページから 18 ページに記載のとおりです。

以上、本総会の決議事項である議案について説明いたしました。

質疑応答

岡村 [M]：続きまして、株主様から事前にいただいたご質問のうち、本日は2問について回答させていただきます。

事前質問 [Q]：一つ目です。今後の増配方針、累進配当の継続、配当水準の目安や上限、さらには成長投資とのバランスに関するご質問、配当に関するご質問・ご意見を複数いただきました。

岡村 [M]：これらについて、財務担当の北村から説明いたします。

北村 [A]：財務担当の北村でございます。当社の株主還元方針についてご説明いたします。

まず、当社は株主の皆様への利益還元と、持続的な企業価値の向上に向けた投資のバランスを、経営において常に意識しております。

実際に、当社はこれまでも継続的に配当を引き上げてきており、今後も中長期的な企業価値の向上に応じて、株主の皆様への還元を充実させていきたいと考えております。

また、経営計画2026の期間中におきましては、毎年2円以上の増配を予定しています。この2円はあくまで最低限の水準として設定しており、中長期的な利益・資金計画に基づき、より高い水準を目指していきます。

一方で株主資本配当率など、具体的な目標や目安は開示しておりませんが、事業の成長による利益創出、資金計画および実績、将来の投資機会などを総合的に勘案しながら、判断してまいります。

当社の資本配分の基本的な考え方は明確であり、成長を実現するための事業投資を最優先とした上で、中長期的な利益成長に基づき、配当の安定的かつ持続的な向上に努め、さらには必要に応じて自己株式取得を機動的に行う予定でございます。特に研究開発やパイプラインへの投資は、将来の収益成長、ひいては配当原資の拡大につながるものです。

そのために、当社としては成長投資をしっかりと確保すること、その成果として創出されるキャッシュをもとに株主還元を強化すること、この両立を図ることが長期的な株主価値の最大化につながると考えています。

なお余剰資金が生じた場合には、機動的な自己株式取得も選択肢として活用してまいります。

今後も強固な事業基盤の維持と成長を通じてキャッシュ創出力を高め、株主の皆様に対して、持続的で安定的な還元を目指してまいります。以上、ご回答申し上げます。

事前質問 [Q]：続きまして二つ目は、ホルムズ海峡危機に伴うナフサ不足等の経常利益等への影響と、製品への価格転嫁の見通しについて教えてください、というご質問をいただきました。

岡村 [A]：こちらについては私からご説明いたします。

先日、米国とイランが和平合意に達したという報道がありました。ご質問は和平合意の報道より前にいただいたものですが、依然として情勢が不透明であることを念頭に、以下ご回答申し上げます。

まず現時点において、ナフサ価格の高騰や地政学的な不確実性による、当社の医薬品の製造・供給、ならびに業績への重大な影響は確認されていません。一方で、中東情勢が再度緊迫化した場合などには、石油由来製品に関して、世界的な供給制約やコスト上昇が生じるリスクは認識しております。

こうした状況を踏まえ、当社ではグローバルでの調達状況・物流環境の継続的なモニタリング、在庫の最適化、複数の調達先の確保などを通じて、供給リスクの低減に取り組んでおります。

次に利益面、および価格転嫁についてですが、仮に原材料価格の上昇が継続した場合には、製造コストの増加を通じて収益に影響が及ぶ可能性はございますけれども、当社としてはまずコスト最適化やサプライチェーンの工夫により、吸収を図ることを基本としております。

また、医薬品については各国の薬価制度や規制の影響を受けるため、一般消費財のように機動的な価格転嫁を行えるものではなく、各国の制度・市場環境を踏まえた対応、製品ポートフォリオや付加価値の向上などを通じて、総合的に収益性の確保に努めてまいります。

引き続き、地政学的な動向や原材料市況の変化を注視しながら、患者さんの生命・健康に直結する医薬品の安定供給を最優先に、必要に応じて柔軟に対応してまいります。

以上が、事前にいただきましたご質問への回答です。ご質問をお送りいただいた株主様、どうもありがとうございました。

事前にいただいた質問への回答が終了いたしましたので、本総会の冒頭で申し上げましたとおり、ただ今をもちまして、バーチャル出席の株主様からのご質問・ご意見の受付を終了させていただきます。

それではこれ以降、会場にてご出席の株主様から、報告事項ならびに決議事項に関する質問・意見・動議を含めた、全てのご発言をまとめてお受けいたします。

続いて、バーチャル出席の株主様からの報告事項、ならびに決議事項に関する質問・意見に回答します。その後、各決議事項につきまして採決のみをとらせていただきたいと思いますと思いますが、いかがでしょうか。

ありがとうございます。それでは、この方法で進めさせていただきます。

会場にてご発言を希望される株主様は、挙手をお願いいたします。私が指名させていただきます。指名を受けられた方は、係の者がマイクをお渡ししますので、お手数ですがその場でご起立いただき、お手元の出席票の番号をおっしゃった上でご発言ください。お名前はおっしゃらなくて結構です。ご発言後はマイクを係の者にお戻しの上、ご着席ください。

なお冒頭で申し上げましたとおり、現在の模様はバーチャル出席されている株主様向けにライブ配信されています。質問される方は、会場にいらっしゃらない株主様が視聴されていることをご承知おきください。

本日は大勢の株主様にご出席いただいておりますので、なるべく多くの株主様のご質問をお受けするため、ご質問はお1人につき1回、かつ1問とさせていただきます。

それではご発言を希望される株主様、挙手をお願いいたします。

質問[Q]：経営計画 2026 における Primary Focus がん免疫の今後の進展、CAR-T を含む細胞医療の位置づけ、外部技術の取り込みやアカデミアとの連携を含む提携・導入・共同研究の可能性について教えてください。

岡村 [A]：ご質問、ありがとうございました。主として Primary Focus、がん免疫のこれからの進展と、その中での細胞医療の位置づけ、あるいは今後の事業開発活動、DB 活動のあり方についてのご質問と理解いたしました。

パイプライン: 2029年度からの成長をパイプラインで牽引

成長加速に向けた研究開発投資

26-30年度

- ベース: 平均20%(対売上収益)
- 追加投資: 最大5%
- 10件以上の第Ⅲ相/ピボタル試験を開始
- 27年度までに5件以上の第Ⅲ相/ピボタル試験

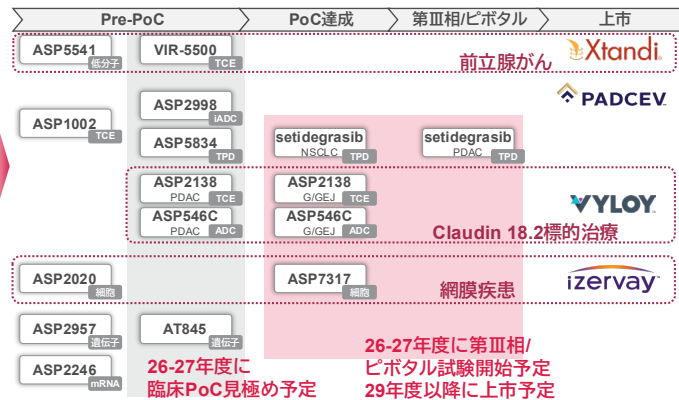
2030年代半ばにおける
パイプライン
売上ポテンシャル:
約1兆円

Primary Focus

- がん免疫
- 標的タンパク質分解誘導
- 遺伝子治療
- 再生と視力の維持・回復

価値付加型 事業開発

第Ⅲ相/ピボタル試験の数は適応症ベース、重点戦略製品のライフサイクル
マネジメントは含めない
(i)ADC: (免疫刺激性)抗体-薬物複合体、G/GEJ: 胃/食道癌複合体、mRNA: メッ
センジャーRNA、NSCLC: 非小細胞肺癌、PDAC: 膵臓がん、PoC: コンセプト検
証、TCE: T細胞エンゲージャー、TPD: 標的タンパク質分解誘導



がん

泌尿器がん
消化器がん
肺がん
その他

眼科

神経筋疾患
および神経疾患

18 ©2026 ASTELLAS PHARMA INC. AND ITS AFFILIATES.



スライドの左側に Primary Focus が四つ並んでおりまして、株主様からご質問いただいたとおり、がん免疫は当社にとって非常に重要な研究開発領域の一つです。

かなりビジーなスライドでございますけれども、例えば VYLOY を中心とする CLDN18.2 標的治療が赤枠で囲われておりますけれども、VYLOY は既に市場にある製品です。一方、赤枠の中で左側に並んでいる ASP2138、あるいは ASP546C といった化合物は、がん免疫の考え方に基づいて、なおかつ VYLOY と同じ標的を対象としたようなプログラムとなっております。

同じように XTANDI を上市済みの製品とする一番上の赤い枠の中に、VIR-5500 という化合物が記載されておりますけれども、これは私たちが大変強みを持つ前立腺がんの領域に、がん免疫を適用した製品となっております。

このように、Primary Focus は単に Primary Focus が一つのかたまりとなるだけではなく、既に上市済みの製品や、私たちが開発中の製品などを有機的につなぎながら、フランチャイズを形成していく戦略となっております。

ご質問の中で出てまいりました、がん免疫領域における細胞医療ですが、ご指摘のとおり、Xyphos という会社の買収を通じて、ACCEL™ という基盤技術を手に入れまして、それをいくつかの臨床試験段階まで持ち込んでまいりましたけれども、なかなか思ったような結果が得られず、当面、がん免疫 Primary Focus では、細胞医療の応用は考えないようにしているところでございます。

しかしながら、これからも引き続きがんの微小環境を改善するような標的、あるいはモダリティを慎重に検討しながら、がん領域の製品を充実させてまいりたいと思います。

それからこのスライドの左下に書かれておりますとおり、価値付加型事業開発、つまり私たちの強みを応用することによって、単に外部からアセットを手に入れるだけではなく、そのアセットの価値をさらに高めていけるような事業開発活動は、これからも行ってまいりたいと思いますし、ある程度デリスクされたものであればアカデミアであれ、スタートアップの企業であれ、柔軟にパートナーシップを組んでいきたいと思っております。

そのような活動に十分使えるだけの資金も、先ほどのグラフの中でお示したとおり、戦略的投資として必要な金額を確保している経営計画となっております。

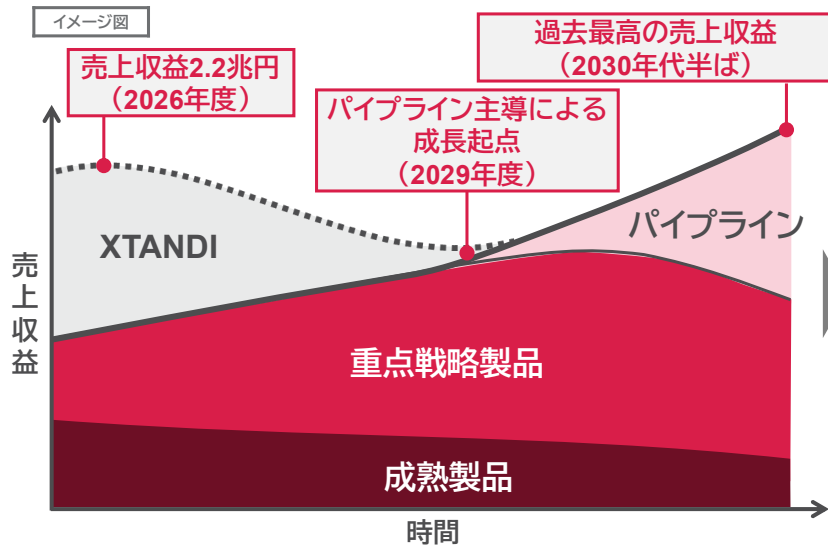
以上、ご回答申し上げます。

それでは、ご発言を希望される他の株主様、挙手をお願いいたします。

質問[Q]：XTANDI の独占販売期間満了に伴う収益減少と、それを補う今後の製品成長に関して教えてください。

岡村 [A]：ご質問、ありがとうございます。当社にとっての非常に重要な戦略製品である XTANDI の独占販売期間満了に伴う収益の減少、あるいはそれを補うための今後の製品の成長についてのご質問と承りました。

売上収益の見通し：パイプライン主導により、さらなる成長へ



重点戦略製品: PADCEV、IZERVAY、VYLOY、VEOZAH、XOSPATA。2026年度の為替レート(想定): 1ドル151円、1ユーロ180円、2027年度以降の為替レート(想定): 1ドル150円、1ユーロ155円

アステラスー 持続的な成長企業

- 高い収益成長によるキャッシュの創出
- パイプライン主導による成長の加速
- 規律あるキャッシュアロケーション
- 全社的な生産性向上

12

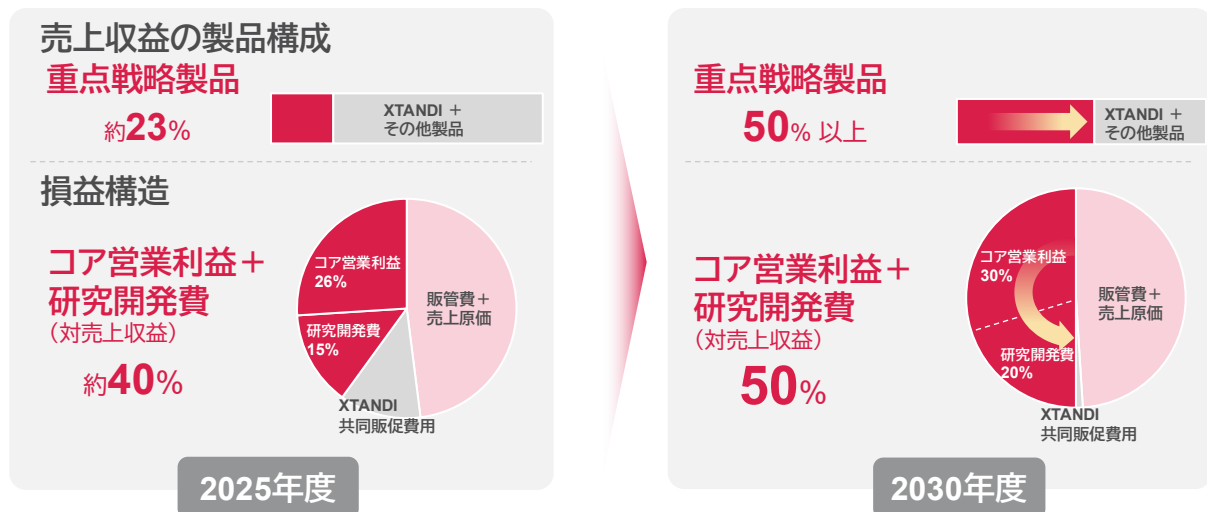
©2026 ASTELLAS PHARMA INC. AND ITS AFFILIATES.



ただ今スライドにお示ししておりますとおり、XTANDIは全世界同時に独占販売期間が満了するわけではなく、27年には米国、28年には欧州、29年には日本と、各極順次独占販売期間が満了してまいりますので、このグラフで左上にお示ししているように、徐々に売上が減ってまいります。

一方、赤い部分、五つの重点戦略製品はこの後も成長を続けてまいりますので、XTANDIの売上を全てオフセットするわけにはまいりませんが、これらの重点戦略製品の成長は今後5年間、約2倍の売上と見込んでおりまして、2029年度からはピンク色で示した現在開発中のパイプラインからの売上貢献も始まり、持続的な成長を継続できると考えております。

損益構造の見通し：重点戦略製品の拡大により、収益性を向上



15 ©2026 ASTELLAS PHARMA INC. AND ITS AFFILIATES.



売上収益ではこういう状態でございますけれども、3 ページ進めてもらって、XTANDI はご承知とは思いますが、米国の売上につきましては約 50%を導入元のファイザーさんにお支払いしている契約関係になっております。したがって、2025 年度の売上のパイチャート、下の円グラフを見ていただきますと、薄いピンクの原価、ならびに販管費に加えて、グレーの XTANDI のコプロモーションフィーという費用がかかっている関係で、濃い赤い部分、つまりコア営業利益と研究開発費を足し合わせたものの比率が、約 40%にとどまっております。

一方、右側を見ていただきますと、2025 年度に 23%程度であった重点戦略製品の売上貢献が 50%にまで高まる結果、これらの利益率の高い製品から生み出される高い収益が、ちゃんと XTANDI の売上減少を補って、右側に示すとおり濃い赤い部分、すなわち研究開発費とコア営業利益の合計値が約 50%にまで高めていくことができる。これが私たちの経営計画 2026 における見通しでございます。以上、ご回答申し上げます。

それではご発言を希望される他の株主様、挙手をお願いいたします。

質問[Q]：議決権を郵送で行使しましたが、その後、一部の取締役候補者が辞退されたとの説明がありました。辞退した候補者も含めて投票している株主に対し、株主総会の場で変更を説明するという対応について、どのように考えていますか。

岡村 [A]：ご質問、ありがとうございました。冒頭にご説明したとおり、株主総会招集通知発送後に社外取締役候補が辞退したことについて、それ自体というよりも、それをどう手続上行ったかということに対するご質問、ご意見と承りました。

大変残念なことでございますけれども、私どももアンドレアス ブッシュ氏は1年間ご一緒させていただいて、非常に私たちの会社に対する貢献があったと思っており、当初の予定ではもう1年、続けて社外取締役候補としてお願いしたいと思っておりました。ブッシュ氏個人のご都合により、今回は指名を辞退したいということが総会直前になりまして通知されました関係で、このようなかたちとなりました。

なお、分かりましたところで指名委員会、取締役会の決議を経た上で、皆様にはプレスリリースをもって即時お知らせしているところでございます。手続的には問題なかったと思っておりますが、招集通知発送の時期と株主総会の日付と今回の指名辞退が、あまりにも短い時間の中で起きた関係で、皆様にはご迷惑をおかけし、当日こういうかたちでご説明しなければいけなかったことについては、大変残念なことだと思っております。

これからはなるべくこういうことがないように、より事前に準備を進めてまいりたいと思っておりますので、どうぞよろしくご理解いただきたいと思います。以上、ご回答申し上げます。

それではご発言を希望される他の株主様、挙手をお願いいたします。

質問 [Q]：経営計画における想定為替レート（151 円/ドル）と足元の為替水準との乖離が、経営計画や今後の研究開発投資に与える影響について、どのように考えていますか。

岡村 [M]：ご質問、ありがとうございます。ただ今のご質問は5年間という長期的な経営計画の中で、一体私たちは為替レートをどう考えて、それが私たちの現在の実際の為替レートと私たちの計画の中で使っているレートとの違いが、今後の経営計画の実行にどのような影響があるかというご質問と承りました。

本件につきましては、財務担当の北村からご回答申し上げたいと思います。

北村 [A]：財務担当の北村でございます。ただ今のご質問につきまして、ご回答申し上げます。

まず経営計画 2026 の想定為替レートでございますけれども、ただ今株主の方からご指摘いただきましたとおり、今の実勢のレートに比べて円高の想定にしておりますので、実際は今マーケットのほうはより円安に傾いていることは理解しております。

また弊社の事業、業績における為替レートの影響でございますけれども、われわれは売上、利益ともに海外で出ているものも大きいこともございまして、基本的に円安になると円ベースの利益は増えます。なので、基本的に円安に振れば増収増益の方向にいくのが、短期的な業績への影響でございます。

今回、経営計画 2026 を策定した際には、実はこれはすごく短期間でつくったというよりは、経営計画 2021 の振り返りをしつつ、2024 年、2025 年、業績も鑑み、時間をかけてつくり上げた計画でございます。

そのとき、実際に今よりは為替レートとしては円高のほうにありました。われわれは 5 カ年の計画でございまして、これはなかなか将来の為替レートがどうなるか分からないんですけれども、われわれとしては直近、直近のレートでポジションをすぐ変えることはなくて、そのときの少し長い目線で 1 回計画をつくって、ただマーケットの状況に応じて速やかにアクションをとるために、2026 年の業績予想に関しましては直近のレートを運用してつくっております。

少しそういう意味でいうと期間中に想定するレートは違うんですけれども、そう臨機応変に対応していきたいと思っております。以上、ご回答申し上げます。

岡村 [M]：それではご発言を希望される他の株主様、挙手をお願いいたします。

質問 [Q]：重点戦略製品の売上構成について、日本、米国、欧州、中国およびその他地域の比率の現状と、2030 年に向けた見通しを教えてください。

岡村 [A]：ご質問、ありがとうございます。ただ今のご質問は重点戦略製品の各地域間の貢献度合い、それからこれから 2030 年度に向けての経営計画 2026 の期間中に、その比率がどのような方向に動いていくかというご質問と承りました。

大まかに申し上げますと、重点戦略製品 5 個を全部足し合わせた状態で比率を出しますと、おそらく米国が 50% ぐらい、あるいは 50% を超えているかもしれません。それからヨーロッパと日本がほぼ同じぐらいの割合で 15% ずつぐらい。で、残りが中国とインターナショナルといった比率かなと思います。

私が把握している数字は重点戦略製品だけではなくて、XTANDI なども含めた全体の売上の比率で申しますと、現在米国が 45%、ヨーロッパとカナダを合わせたエスタブリッシュドマーケットというセグメントが 25%、日本が 15%、中国が 5%、残りの 10% ぐらいがその他の国々と、こんなふうになっております。

今申し上げた、XTANDI も含めた全体の割合がこれからどうなっていくかを申し上げると、XTANDI の比率が高い米国とヨーロッパは比率が小さくなっていて、むしろ日本の比率がちょっと高くなり、中国の比率がちょっと高くなりという状態になり、ヨーロッパ、エスタブリッシュドマーケットというセグメントが小さくなっていく方向に動きます。

この5個の重点戦略製品は、いずれも米国が最も大きな市場であることには変わりはありませんので、今後の方向性といたしましても今、私が申し上げたように、全体的に米国の比率が半分ぐらゐに近づいていき、日本の比率がちょっと高くなり、エスタブリッシュドマーケットの比率が今よりはちょっと小さくなり、その分、中国やその他の国々の比率が高くなる。こんな方向に動いていくと想定しております。以上、ご回答申し上げます。

それではご発言を希望される他の株主様、挙手をお願いいたします。

質問 [Q]：半導体や AI 関連銘柄に投資資金が集中する中で当社の株価はそれに連動しておらず、成長戦略が半導体や AI 関連銘柄の魅力を上回っていないようにも見えます。こうした市場環境の中で、成長戦略に対する評価や、その持続性についてどのように考えていますか。

岡村 [A]：ご質問、ありがとうございます。他産業との関係性も考えながら、私どもの現在の株価をどう考えるかというご質問と理解いたしました。

株価は、これは申すまでもございませんが、皆さんご承知のとおりですが、短期的にはさまざまな要因で変動するものでございますので、その動向に対して、あまり詳細なコメントは本日は差し控えたいと思っております。

ただ私どもの従事しております医療用医薬品の分野は、基本的に事業のスパンが非常に長い。研究開発に長い時間がかかります。加えて、成功確率がそれほど高いわけではない。こういうリスクとリターンの関係を踏まえた上での株式の売買が基本になっていると思いますので。

例えば現在の半導体、AI 関連の産業の急激な隆盛に伴う株価の上昇に対して、相対的に弊社の株価がそれほど追いついていないことは事実だとは思いますが、やはり実際に私どもの株式を保有していただける株主様は、より長期的な私たちの事業の計画、あるいは戦略に対してご評価いただいた上で、株式を保有していただいていると考えております。

私たちは、医療用医薬品の世界は一部の例えば消費財などと比べますと、ブランドを1度確立させればある意味、非常に長期に売上を確保していけるような産業とは異なり、どうしても知的財産の満了に伴って売上がガンと下がる。その実例が XTANDI でございます。

こういう状況を踏まえて、一つ一つの製品の価値を最大化するよう努力するのはいうまでもないことなのですが、次々とイノベーションに基づいて、新しい製品を患者様のために社会に提供していくことを通じてしか、成長していけない、そういう産業でございます。

今回の経営計画 2026 でもお示したとおり、私たちは現在市場に展開している製品からちゃんとキャッシュを創出して、そのキャッシュを研究開発に再投資することによって、より長期的な成長をねらっていく。そういう戦略をかまえているところでございます。

確かにおっしゃるとおり研究開発はバイナリー、二項的で、成功か失敗かであって中間はあまりないものですので、おっしゃるとおり、一つ一つの臨床試験の結果がその後の製品の成否を左右していくようなものでございます。私たちとしては規律のある研究開発投資を通じて、より成功の可能性の高いもの、より患者様に価値をお届けできる可能性の高いものに集中的、戦略的に投資していくことで、このリスクをなんとか最小化しようとしているところでございます。

あまり理屈の通った説明にはなっておりませんが、産業の特徴の違いに伴って今、実際に日経平均が動いているような株価に、私たちの株価がそのまま連動して動いていくものではないことは重々承知の上で、より長期的な戦略を考え、かつそれを実直に実施してまいりたいと考えております。以上、ご回答申し上げます。

まだご発言を希望される株主様がたくさんいらっしゃるようですけれども、バーチャル出席の株主様からのご質問を頂戴しておりますので、会場の株主様からのご発言をあとお1人お受けして、会場出席の株主様からの質疑を終了させていただきます。

それではご発言を希望される株主様、挙手をお願いいたします。

質問[Q]：2021年の経営計画では、時価総額7兆円という水準が示されていたと思います。現状を踏まえ、いつ頃の達成を想定しているのか教えてください。

岡村 [A]：ご質問、ありがとうございます。経営計画 2021、この前の5カ年計画を発表したときの時価総額7兆円、実はそれは目標ではなく、私たちが提示させていただいた成果目標を全部達成すれば、株式市場から7兆円ぐらいの会社と評価していただけるのではないかと、そういう意味で7兆円という数字を出させていただきました。

私たちは日頃から時価総額、つまり会社の価値は足元の利益と将来の成長と、それから株主様をはじめとするステークホルダーの皆様からの信頼の、三つの要素のかけ算で決まっていくと考えております。

経営計画 2021 の結果、つまり 2025 年度の終わりを振り返りますと、足元の利益という意味では多分、当時の予想どおりの状態を達成できていると思っております。一方で、パイプラインの価値という意味では、経営計画 2021 の振り返りの中でも触れさせていただきましたが、経営計画を出したときに比較的進展していたプログラムがなかなか進まなかったことで、将来の成長についての

当初の思惑よりは少なかった。つまりそれが結果として、XTANDI の独占販売期間の満了で売上収益が下がってくる状況を招いてしまった。こう評価しております。

またある一部の製品などについて、ピーク時の売上予想が当初の見通しとはだいぶ異なることで、だいぶステークホルダーの皆様からの信頼もなくなった時期があったように思っておりますが、今徐々に、少しずつこういう計画をやりますとあって、それを実際に実現していくことを繰り返しながら、ステークホルダーの皆様の信頼回復にも努めているところでございます。

ご質問のいつ 7 兆円になりますかということは、この場では回答は控えさせていただきますけれども、今回の経営計画 2026 が予定どおりに進めば利益率も随分高まってまいりますし、2030 年度の段階で相当程度パイプラインの見通しも立っていることを考えれば、7 兆円に近づいていく戦略を実現してまいりたいと思っております。以上、ご回答申し上げます。

続きまして、バーチャル出席の株主様からのご質問への回答に移らせていただきます。本日はバーチャル出席の株主様から、複数のご質問やご意見をいただいておりますけれども、本総会の目的事項に関するもので、かつ広く株主様が関心をお持ちと考えられる質問を優先して、回答させていただきます。

これより、バーチャル出席の株主様からいただいたご質問、ご意見を司会が読み上げた上で、それに対して回答をさせていただきます。

司会 [M]：それでは、バーチャル出席の株主様からの質問に移らせていただきます。本総会はインターネットを通じて株主様にご出席いただくことが可能であり、会場の様子をライブ配信させていただいております。現時点での確認では、318 名の株主様にバーチャル出席をしていただいております。多くの株主様にご出席いただき、誠にありがとうございます。

それでは、バーチャル出席の株主様からの一つ目のご質問を紹介させていただきます。

質問 [Q]：経営計画 2021 には組織健全性目標がありましたが、経営計画 2026 にはそれに相当するものがないように見えます。人事面で、どのような戦略を考えていますか。

岡村 [M]：ご質問、ありがとうございました。経営計画 2021 の中で設定していた組織健全性目標が、今後の経営計画 2026 の期間中に、どのような人事施策に変わっていくのかというご質問と理解いたしました。

本件は、人事担当の杉田からご回答申し上げます。

杉田 [A]：ご質問、ありがとうございます。人事担当の杉田です。経営計画 2021 におきましては、組織健全性目標という取り組みを行いました。組織や制度、カルチャーの変革を徹底して押し進めてまいりました。

その結果、2020 年度と比較した場合に、組織の生産性は 2.2 倍に向上いたしました。そしてエンゲージメントサーベイのスコア、こちらは社員が自ら主体的に会社の業務に関与しようと、そういう気持ちになるかどうかというスコアになります。そちらのスコアも 3 ポイント上昇しております。組織の基盤は非常に整ってきたと確信しております。

その上で今回、経営計画 2026 における人事戦略は、さらに経営戦略との連動を高めるかたちいたします。本日、岡村からも説明をさせていただきました、昨年刷新しました組織における価値観と行動の浸透を徹底的に進めていきます。そしてこれまでと同様に、組織の生産性の向上、エンゲージメントに対しての集中、向上についても注力してまいります。

今回は組織健全性目標といったかたちで独立した指標はもうけておりませんが、私たちのビジネスの成功、ビジネスの成長に向けて、人事戦略には当然ながら取り組むものでありますので、今後も全く変わらずに、経営計画の一部であると考えていただければと存じます。

以上、ご回答申し上げます。

質問 [Q]：Iveric Bio 社を買収した際に負債が発生したということですが、どのように返済する計画なのでしょうか。

岡村 [M]：ご質問、ありがとうございます。Iveric Bio 社を買収した際の負債調達を今後、どのように返済する計画かというご質問と理解いたしました。

本件は、財務担当の北村からご回答申し上げます。

北村 [A]：財務担当の北村です。ただ今のご質問につきまして、ご回答申し上げます。

先ほど岡村のほうから発表でございましたとおり、Iveric Bio 社買収に伴い、有利子負債が 7,900 億円ほど増えました。この負債の返済でございますけれども、資金効率の改善を通じた負債圧縮を積極的に推進してきました。その結果、財務健全性を図る指標の一つであるグロスデット EBITDA 倍率は有利子負債の残高をその年の利益、利益の定義なのですが利払前、税金前、償却前の利益で割り返した倍率でございます。

この倍率が高いと、年間の稼ぎに対して負債の残高が高いことになっておるのですが、2023 年度末はこちらの倍率は 3.43 倍でした。2025 年度末には、こちら 1.09 倍まで改善しております。財務健全性の早期回復を実現しました。

今後とも財務規律を維持しながら、適切な資本配分を推進してまいりたいと存じております。以上、ご回答申し上げます。

質問[Q]：2025 年度決算の売上、利益、利益率で、株価は低過ぎると思います。株価アップのための施策はありますか。業績の向上を図るのは最低条件ですが、それ以外に株価対応策は行う予定はあるのか無いのか。あるとすれば具体策をお示しください。無い場合は、対応策を行うよう要望いたします。

岡村 [A]：ご質問、ありがとうございました。現在の株価は売上、利益、利益率等を勘案すると低過ぎるというご意見、それからそれに対する対策の有無についてのご質問と理解いたしました。

先ほども申し上げましたとおり、私たちは、株価は足元の利益と将来の成長とステークホルダーの皆様からの信頼のかけ算と考えております。先ほど 2025 年度、足元の利益が非常に好調でしたと申し上げましたが、これから XTANDI の売上が減っていく中、必ずしも足元の利益はどんどん伸びていく状況にはございません。

したがって、私たちとしては株価をより支えて、さらに向上させていくためには将来の成長、それは取りも直さずパイプラインの開発の加速、かつそれを成功させていくことに尽きるわけでございますし、一つ一つの計画、お約束したことを着実に実行して、これからもアステラスのいうことは信用できると株主の皆様には思っていていただくことが、もう一つの要因だと思っております。

本日は経営計画 2026、長い 5 カ年の計画でございますので、それはこの後どうなるか分からんとお思いの株主様も多数いらっしゃると思いますが、これから年度年度、四半期四半期の業績をちゃんと実行していくことに加えて、谷口を中心とした研究開発のチームが、有望な化合物をより早期に、より次の段階へ、より大きな価値を生むような製品に仕立てていってくれることを通じて、株価を上げてまいりたいと考えております。

なお先ほど、これからの 5 カ年、売上が減少する中でも年間の 2 円増配を継続することをお話し申し上げましたが、資本市場の皆様の中には、いや、配当をもっと上げてほしい。あるいは自社株買いをやってほしいというご意見もございますので、そこは利益の状況、それからこの後の資金計画などを勘案しながら、どのようなかたちで株主還元をより充実させていくかも、併せて考えてまいりたいと考えております。

以上、ご回答申し上げます。

質問[Q]：社外取締役候補者、アンドレアス ブッシュ氏辞任の理由、および人員補填についてご説明ください。

岡村 [M]：ご質問、ありがとうございます。アンドレアス ブッシュ氏辞任の理由と、その人員補填についてのご質問と理解いたしました。

本件は、代表取締役会長の安川からご回答申し上げます。

安川 [A]：会長の安川でございます。昨年度、取締役会の議長を務めましたので、本質問については私から回答させていただきます。

辞任の理由につきましては先ほど会場からのご質問があったとおり、本人からの申出でございます。また時期についても先ほど申し上げたとおり、本総会に非常に近い時点で行われました。

今後の計画でございますけれども、当社では取締役会の人員構成にあたって、多様性を非常に重視しております。ここで申し上げている多様性は、日本でよく取りざたされる性別だけではなく、国際性、それから専門性、本人のご経験などを総合的に判断いたしております。

取締役全体としてバランスのとれた構成になるように配慮して、候補者を選任していきたいと考えております。

なにぶん辞任の申出が今回の総会に近うございましたので、本日に間に合うように次の人を選定することは諦めました。本人との面談、それから面談を通じてご本人のお人柄、誠実性、さらには独立性の確認、数々の手順を踏んで取締役の候補を選んでいますので、来年度に向けて時間をかけて、適切な人物を検討していきたいと考えております。

以上、ご回答申し上げます。

質問[Q]：経営計画 2021 でパイプライン価値が未達となった主因は何でしょうか。経営計画 2026 では、どの KPI を新たに設定し、どの段階で進捗を開示するのでしょうか。

岡村 [A]：ご質問、ありがとうございます。まず一つは前回の経営計画 2021 で、お示ししていたパイプライン価値の成果目標が未達となった原因は何か。それから経営計画 2026 ではその未達を踏まえ、どんな KPI を新たに設定し、どの段階で進捗を開示するかというご質問と理解いたしました。

これは繰り返しになりますが、経営計画 2021 の開始時点で既に進行していた、つまり後期のステージにあったプログラムのうち、いくつかは想定どおりに進展しなかったことが、パイプライン価値未達の主因と考えております。しかしながら研究開発組織の変革、あるいは規律の強化、生産性向上に徹底して取り組んできた結果、現在では合計で四つの臨床 Proof of Concept を達成して、パイプラインは大きく進展、拡充していると考えております。

経営計画 2026 につきましては先ほど成果指標というかたちでお示したとおり、2030 年代半ばまでにパイプライン主導で、過去最高水準の売上収益を達成するためには、2030 年度までに 10 件以上の第 3 相、もしくはピボタル試験を開始、つまり薬事的な承認を得るための最終的な臨床試験を開始できるようにということを、一つの大きな目標と考えております。

なお、10 件が 2029 年度、2030 年度になって急にバタバタとくるのではなく、2027 年度までにこの 10 件のうちの 5 件を開始するかたちで、加速、それから前倒しをなるべくしてまいりたいと考えております。

こういった施策によりまして、2029 年度からパイプラインによる成長が始まるように、力強く支える確かな基盤を築くことを目指してまいりたいと思っています。

以上、ご回答申し上げます。

質問[Q]：新薬開発において、AI の活用は現在どの程度で、将来的にどの程度となりそうですか。開発の加速となりそうですか。

岡村 [M]：ご質問、ありがとうございます。新薬の開発における AI の活用、現在はどんな状態か、将来的にどうなるか。それが開発の加速につながるのかどうかというご質問と承りました。

本件につきましては、研究開発担当の谷口からご回答申し上げます。

谷口 [A]：研究開発担当の谷口です。研究開発における AI の活用ということでございますけれども、二つの観点からお話しできればと思っています。

一つ目は、まずは創薬の過程においては、AI を既に多くの場面で使用し始めています。3 年前から AI スーパーコンピューティングシステム、Tokyo-1 といわれるものですが、これは NVIDIA 社のプラットフォームを使った創薬、特に低分子の創薬に関する AI を導入しております。

そのことによって過去、大体平均 2 年ぐらいかかっていた期間を 7 カ月ぐらいで新薬の候補の同定ができるようになって、実際に 1 剤に関しては既に臨床に入っているものもございます。そして抗体も含めたいわゆるラージモレキュールに関しては、これからプロテインステーションといわれる AI 活用型のオートメーションシステムを導入しまして、創薬の加速化、そして効率化に使っていかうと考えています。

それに加えて研究開発、開発のほうですね。臨床段階に入った薬剤に関しても、さまざまな AI のテクノロジーを既に導入し始めております。特に最近、Evinova という会社と提携しまして、AI のネイティブ型の臨床試験のプロトコルをつくるときに、そのプロトコルの作成を AI を中心としてつくる。

そういったテクノロジーが出てきておりますので、AI エージェントを導入しながらプロトコルの作成の効率化、さらにはリアルワールドデータといいますか、そういうものを使って試験施設の選定、試験の責任医師の選定なども含めて、そういったものが応用できるようになってきております。そういったことによって、患者さんのリクルートの効率化、そして試験の推進にこれからも努めてまいりたいと考えております。

以上、私のほうから回答させていただきました。

質問[Q]：中国本土への出張や、香港を経由した海外移動に関して、現地における安全リスクや規制環境の変化等を踏まえ、従業員の安全確保や事業継続の観点からどのような対応を講じていますか。また、必要に応じて渡航の回避やルート変更、事業運営や供給体制への影響評価などのリスク管理について、どのように検討されていますか。

岡村 [A]：ご質問、ありがとうございます。中国を中心とした地政学リスクに対して、私どもがどのような対応をしているかというご質問と承りました。本件につきましては、私から回答申し上げます。

私どもは専門家のご意見も踏まえながら、蓋然性と想定されるシナリオ、それから当社事業への影響などを継続的に分析しているところでございます。本件も含めまして、地政学的リスクにつきましましては継続的に評価して、最新の動向に基づいて事業戦略を最適化いたしますし、私どもは従業員の安全安心を最優先に考えながら、事業を行ってまいります。

一方で、私どもは革新的で信頼のおける医薬品の提供を通じて、世界中の人々の健康に貢献することに尽力しているところでございますので、事業を展開している全ての国におきましては、この国はこうだ、この国はこうだということをせずに、私どもの製品を必要とくださっている患者様に、確実に私どもの製品が届くように事業を行っておりますし、これからも行っていくつもりでございます。

なお、さまざまな地政学的リスクはいつ、どこで起きるか全く分からないわけでございますので、先ほど事業報告の中でも申し上げたとおり、なるべく複数のサプライチェーンを持つ、あるいはなんらかの安全策を講じることを通じて、私たちの生命、健康関連商品が確実にお届けできるように、さまざまな施策を講じているところでございます。以上、ご回答申し上げます。

バーチャル出席の株主様からいただいたご質問に、あと 1 問回答させていただきます。

質問[Q]：SMT（Sustainable Margin Transformation）、コストの最適化は必要な事と認識しています。一方で社員のモチベーションや帰属意識等に影響があると想定されます。エンゲージメントサーベイの結果も含め状況を説明ください。

岡村 [M]：ご質問、ありがとうございます。コストの最適化は重要なことではありつつも、社員のモチベーションや帰属意識等に影響があるとも考えられるので、エンゲージメントサーベイの結果なども含めて、状況を説明してほしいというご質問と理解いたしました。

本件は、人事担当の杉田からご回答申し上げます。

杉田 [A]：ご質問、ありがとうございます。人事担当の杉田です。私のほうからご回答させていただきます。

まずエンゲージメントサーベイの状況につきまして、エンゲージメントサーベイは先ほども少しご説明いたしましたが、社員が主体的に会社の課題に対して取り組もうという気持ちがどれだけあるかと、そういう数字になります。こちらは70前後でこれまで推移してきましたけれども、そこが昨年度73ということで、かなり改善を見せております。今後も改善を目指していきたいと思っております。

そしてご指摘いただきました点につきましては、これからもアステラスは多くの変革に取り組んでまいります。変革に取り組むこと自体は今後も変わりません。むしろ増えていくと思います。その中でどれだけのコミュニケーションをして、社員が納得できるかたちで変革を進められるかが鍵だと思っております。

私どもは今回、経営計画2026、社内外に発表いたしまして、その後、社内につきましても徹底的なコミュニケーションを行ってまいりました。岡村から直接社員に語りかけると、そういったかたちの会議、グローバルでの電話での会議を数多く行ってまいりました。

その中で多くの質問が出ております。そういった質問につきましては、一つ一つ丁寧にご回答しているかたちになります。今後もこういったかたちで、社員からの質問ですとか意見、そういったものに対して丁寧に対応していくことで、われわれが進めなくてはいけない変革に、社員がきちんとついてくる。一緒になって進めようと思う。そういったモチベーション、モラル、そしてエンゲージメントをきちんと高めていく。そこについての取り組みは、十分にやっていく所存であります。

変革は時には厳しい局面もありますけれども、その中でどれだけ会社、もしくは経営、リーダーが個々人に対してきちんと向き合い、尊敬をもって対応できるかが鍵だと理解しておりますので、引き続きそこについては十分な注意を払って、変革を進めていきたいと思っております。

以上、ご回答申し上げました。

岡村 [M]：これもちまして、バーチャル出席の株主様からの質疑を終了させていただきます。

なお、事前質問ならびに本日株主様からいただきましたご質問と、それらに対する回答につきましては、個人情報や企業秘密に関わるなど、公開が適切ではないと判断される場合を除き、後日当社ウェブサイトに掲載予定です。

議長といたしましては十分審議がつくされたと判断いたしますので、審議を終了し、これより議案の採決に進みたいと思いますが、いかがでしょうか。

ありがとうございます。

採決

岡村：それでは、これより議案の採決に入らせていただきます。まず、会場にてご出席の株主様に投票方法をご案内いたします。受付にてお渡しいたしましたこちらの出席票に、開いていただきますと投票用紙がついていますので、賛成、反対、棄権、いずれかの記入をお願いいたします。後ほど係の者が投票用紙を回収に伺いますので、出席票から切り取って、着席のままお待ちください。

次に、バーチャル出席の株主様におかれましては、お手元に表示されている画面右側の議決権行使のタブをクリックしてください。その後、各決議事項について賛成、反対、棄権のいずれかをお選びください。また、全ての議案に賛成をお選びいただくと、一度で全ての議案に賛成することができます。最後に一番下にある行使ボタンをクリックしていただくことで、投票が完了します。操作方法につきましては、招集通知 9 ページもご覧ください。

それでは、先ほど説明いたしました二つの議案につきまして、ただ今から 1 分間で投票をお願いいたします。

第 1 号議案は、監査等委員でない取締役 6 名選任の件でございます。候補者は、安川健司、岡村直樹、杉田勝好、宮崎正啓、大野洋一、マーク エネディの 6 名です。

第 2 号議案は、監査等委員である取締役 3 名選任の件でございます。候補者は、廣田里香、荒牧知子、高原茂季の 3 名です。

1 分経ちましたので、投票を締め切らせていただきます。会場の株主様、これから係の者が投票用紙の回収に伺いますので、出席票から切り取ってお渡しください。少々お時間を頂戴しまして、投票用紙を回収し、その後、採決の結果をお伝えさせていただきます。そのままお席でしばらくお待ちください。確認の間、当社に関する動画をご用意いたしましたので、そちらをご覧ください。

岡村：大変お待たせいたしました。採決の結果をお伝えします。第 1 号議案、監査等委員でない取締役 6 名選任の件につきましては、書面投票および電子投票による議決権行使も含め、過半数の賛成をもって原案どおり承認可決されました。ありがとうございます。

続きまして第 2 号議案、監査等委員である取締役 3 名選任の件につきましては、書面投票および電子投票による議決権行使も含め、過半数の賛成をもって原案どおり承認可決されました。ありがとうございます。

最後に、議決権行使結果の速報値をお示しいたします。第1号議案、第2号議案、それぞれ表示されている賛成率となりました。なお、この賛成率は速報値でありますので、最終集計結果は後日開示いたします当社臨時報告書にて報告します。投票いただき、誠にありがとうございました。

以上をもちまして、第21期定時株主総会の議事は全て終了しました。これをもちまして、本総会を閉会いたします。

それではここで、第1号議案にてご選任いただきました、監査等委員でない取締役をご紹介します。安川健司でございます。岡村直樹でございます。杉田勝好でございます。宮崎正啓でございます。大野洋一でございます。マーク エネディでございます。

続きまして、第2号議案にて選任いただきました、監査等委員である取締役をご紹介します。廣田里香でございます。荒牧知子でございます。監査等委員である取締役の高原茂季は、やむを得ない理由により欠席いたしております。

以上が、本日ご選任いただきました役員の紹介です。

それでは以上をもちまして、全て終了とさせていただきます。本日は誠にありがとうございました。

司会：株主の皆様、本日はお疲れ様でした。なお、ご退場につきましては、前方スクリーンに向かって左側の株主様からほか株主様との距離をとって、ご退場をお願いいたします。会場にてご出席の株主様につきましては、出席票はお持ち帰りくださいますよう、お願いいたします。

受付にてお渡しした紙面に、アンケートがございます。今後の株主総会運営の参考のため、皆様のご意見をぜひお聞かせください。詳細は、紙面をご覧ください。

どうぞお忘れ物のないよう、お気をつけてお帰りくださいませ。

本日は株主総会にご出席いただき、誠にありがとうございました。

[了]

脚注

1. 会話は[Q]は質問、[A]は回答、[M]はそのどちらでもない場合を示す

免責事項

本資料で提供されるコンテンツの信憑性、正確性、完全性、最新性、網羅性、適時性等について、株式会社 JPX 総研（以下、「当社」という）は一切の瑕疵担保責任及び保証責任を負いません。

本資料または当社及びデータソース先の商標、商号は、当社との個別の書面契約なしでは、いかなる投資商品（価格、リターン、パフォーマンスが、本サービスに基づいている、または連動している投資商品、例えば金融派生商品、仕組商品、投資信託、投資資産等）の情報配信・取引・販売促進・広告宣伝に関連して使用をしてはなりません。

本資料を通じて利用者に提供された情報は、投資に関するアドバイスまたは証券売買の勧誘を目的としておりません。本資料を利用した利用者による一切の行為は、すべて利用者の責任で行っていただきます。かかる利用及び行為の結果についても、利用者が責任を負うものとします。

本資料に関連して利用者が被った損害、損失、費用、並びに、本資料の提供の中断、停止、利用不能、変更及び当社による利用者の情報の削除、利用者の登録の取消し等に関連して利用者が被った損害、損失、費用につき、当社及びデータソース先は賠償又は補償する責任を一切負わないものとします。なお、本項における「損害、損失、費用」には、直接的損害及び通常損害のみならず、逸失利益、事業機会の喪失、データの喪失、事業の中断、その他間接的、特別的、派生的若しくは付随的損害の全てを意味します。

本資料に含まれる全ての著作権等の知的財産権は、特に明示された場合を除いて、当社に帰属します。また、本資料において特に明示された場合を除いて、事前の同意なく、これら著作物等の全部又は一部について、複製、送信、表示、実施、配布（有料・無料を問いません）、ライセンスの付与、変更、事後の使用を目的としての保存、その他の使用をすることはできません。

本資料のコンテンツは、当社によって編集されている可能性があります。