

第21期

定時株主総会 招集ご通知



開催日時

2026年6月19日（金曜日）
午前10時（受付開始：午前9時）

開催場所

東京都千代田区紀尾井町4番1号
ホテルニューオータニ「芙蓉の間」
（ザ・メイン宴会場階（本館1階））

議案

- 第1号議案** 取締役（監査等委員である取締役を除く）7名選任の件
- 第2号議案** 監査等委員である取締役3名選任の件



パソコン・スマートフォン・タブレット端末から
ご覧いただけます。

<https://www.soukai-portal.net>

▶QRコードは議決権行使書用紙にございます。

株主総会后、株主総会の動画、ご質問への 回答等が当社ウェブサイトにてご覧 いただけます

株主総会当日は、株主の皆様の関心の高い事項についてご回答させていただく予定です。当日ご回答できなかったご質問も含め、事前又は当日に頂いたご質問は、後日当社ウェブサイトにて回答とともに公開させていただきます（公開が適当ではないと当社が判断した質問を除きます）。

当社ウェブサイト

[https://www.astellas.com/jp/
investors/ir-library](https://www.astellas.com/jp/investors/ir-library)



アステラス製薬株式会社

証券コード：4503

株主の皆様へ

株主の皆様には、平素より格別のご支援を賜り、厚く御礼申し上げます。

アステラス製薬は、「先端・信頼の医薬で、世界の人々の健康に貢献する」という経営理念のもと、革新的な医療ソリューションの提供に取り組んでいます。私たちのVISIONは、変化する医療の最先端に立ち、科学の進歩を患者さんの「価値」*1に変えることです。

2021年度から開始した経営計画2021では、XTANDIの独占販売期間満了を見据え、持続的な成長に必要な基盤構築を進めてきました。その指標として、売上収益、パイプライン価値、コア営業利益率の3点で成果目標を掲げ、各施策を推進しました。

2025年度は、経営計画2021の最終年度として、これまでの取り組みの成果がより明確に表れた一年となりました。

2025年度の売上収益は2兆1,392億円に達し、アステラス製薬発足以来、初めて2兆円を上回りました。XTANDI及び重点戦略製品の売上は1兆4,411億円となり、成果目標「XTANDI及び重点戦略製品の売上は2025年度に1.2兆円以上」を達成しました。

一方、パイプライン価値については、経営計画2021の発表当時に既に開発が進行していたプロジェクトの中止が主な要因となり、成果目標「Focus Areaプロジェクトからの売上は2030年度に5,000億円以上」には及びませんでした。しかしながら、経営計画2021期間中に3つのPrimary Focus*2における旗艦プログラムから4件の臨床PoC*3を達成するなど、将来の成長に向けた重要なマイルストーンを着実に積み上げています。

コア営業利益率に関しては、成果目標「コア営業利益率は2025年度に30%以上」には届きませんでした。コスト最適化を継続的に進めてきたことで、2025年度は過去最高の26.0%に到達し、財務基盤の着実な改善が進んでいます。

また、2025年4月に、患者さんを中心とした意思決定と行動を促すため新たな組織体制としました。これにより、早期研究から研究開発、上市後まで、権限委譲された機能横断的なチームが自律的かつ一貫して活動し、イノベーションの創出が可能となりました。更に、従来の行動指針を整理・統合した「組織における価値観と行動」が全社に定着し、判断と行動の共通の土台となりました。これらの取り組みを通じて、One Astellasとして、患者さんに対してより大きな「価値」をより速く創り、届けることを目指します。

2026年度からは、新たな「経営計画2026」のもと、次なる成長再加速に取り組んでいます。株主の皆様におかれましては、今後とも変わらぬご支援を賜りますようお願い申し上げます。

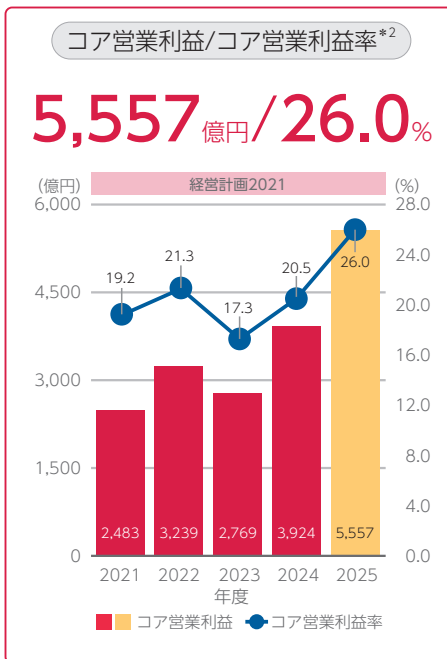
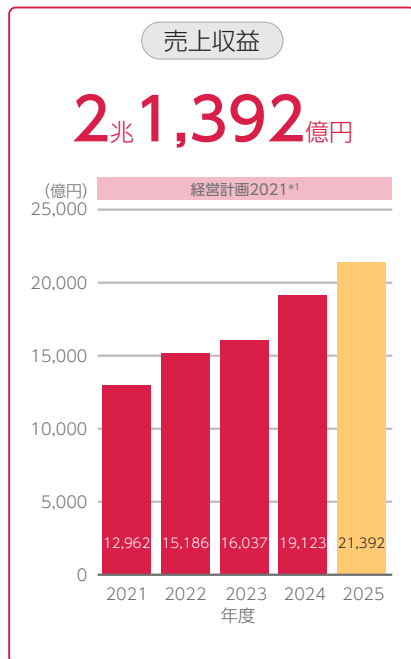
2026年5月

代表取締役社長CEO 岡村 直樹



*1 患者さんにとって真に重要なアウトカム（治療等による臨床上の成果）を、それを提供するためにヘルスケアシステムが負担するコストで除いたもの
*2 Primary Focus：当社固有の研究開発戦略であるFocus Areaアプローチから生まれた、特定のバイオロジー、モダリティ、疾患の組み合わせで、科学的妥当性、研究開発や商業化の実現可能性、プロジェクトの充実度や進捗度の観点から選択され、優先的な投資対象となるもの。（バイオロジー：疾患の原因のより深い理解、モダリティ：汎用性のある治療手段・基盤技術）
*3 PoC：コンセプト検証

一目で分かるアステラス

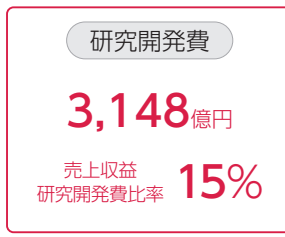


主な製品の売上

尿路上皮がん治療剤 PADCEV	2,212億円
地図状萎縮を伴う 加齢黄斑変性治療剤 IZERVAY	776億円
胃腺がん及び食道胃 接合部腺がん治療剤 VYLOY	631億円
閉経に伴う中等度から 重度のVMS*3治療剤 VEOZAH*4	466億円
急性骨髄性白血病治療剤 XOSPATA	718億円
前立腺がん治療剤 XTANDI	9,608億円

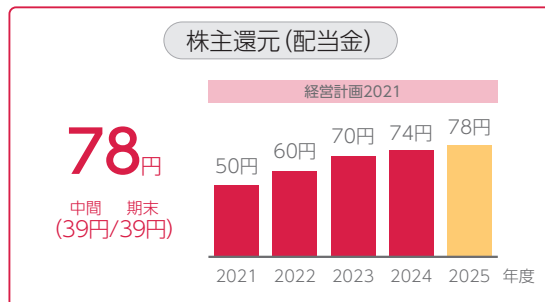
地域別売上収益

米国	9,402億円
日本	2,890億円
エスタブリッシュド マーケット*5	5,636億円
チャイナ*6	1,015億円
インターナショナル マーケット*7	2,307億円



事業を展開している国

約70以上の国と地域



経営計画2021期間に取得した臨床PoC*8

3つのPrimary Focusから**4**つのPoC

*1 2021年度から2025年度の中期経営計画

*2 コア営業利益：2024年度から導入した新定義に基づく。フルベースの営業利益から「その他の収益」、「その他の費用」、「無形資産償却費」、「無形資産譲渡益」、「持分法による投資損益」を除外

*3 血管運動神経症状 *4 米国外ではVEOZAの製品名で承認取得 *5 エスタブリッシュドマーケット：欧州、カナダ等 *6 チャイナ：中国、香港

*7 インターナショナルマーケット：中南米、中東、アフリカ、東南アジア、南アジア、ロシア、韓国、台湾、オーストラリア、輸出売上等 *8 PoC：コンセプト検証

これからのアステラスを支える成長ドライバー

2020年代後半に独占発売期間満了を迎えるXTANDIIに代わり、アステラスを支える成長ドライバーとして期待する製品、研究開発プログラムを紹介します。

最新の状況はこちらをご覧ください。
<https://www.astellas.com/jp/investors/ir-library>



重点戦略製品

PADCEV



PADCEVは、尿路上皮がんや膀胱がんで多く発現するタンパク質であるネクチン-4を標的とするファーストインクラスの抗体-薬物複合体で、尿路上皮がん治療剤として世界各国で承認・販売されています。また、PADCEVとMerck社（米国）の抗PD-1抗体Keytrudaとの併用療法は、筋層浸潤性膀胱がんにおける術前術後の補助療法として新たな治療選択肢となることが期待されています。今後も、泌尿器がん領域における治療選択肢の拡大を通じて、アンメットメディカルニーズ*1の高い膀胱がんの治療に一層の貢献をしていきます。

IZERVAY



補体因子C5阻害剤であるIZERVAYは、地図状萎縮を伴う加齢黄斑変性の治療剤です。2025年11月には、アイザベイとして日本での販売を開始しました。地図状萎縮は、適切なタイミングで治療を受けない場合、失明又は重度の視覚障害に至る可能性があります。IZERVAYは、網膜細胞の変性を引き起こす補体系の活性を低下させることにより、地図状萎縮の進行を遅らせ、視覚障害を抑制することが期待されます。IZERVAYを通じ、アンメットメディカルニーズの高い加齢黄斑変性における地図状萎縮の治療に貢献していきます。

VYLOY



胃がんに対する治療は大きな進歩を遂げているものの、依然として死亡率が高く、治療選択肢が限られています。VYLOYは、ファーストインクラスのCLDN18.2を標的とする抗体で、CLDN18.2陽性の患者さんを対象とした新たな治療選択肢として、日本、米国、中国、欧州を含む世界中の多くの国と地域で承認を取得しています。近年の臨床試験において、VYLOYと化学療法や免疫チェックポイント阻害剤との併用療法の可能性が示され、現在第Ⅲ相試験が進行中です。VYLOYを通じてアンメットメディカルニーズの高い胃がん治療に更に貢献するとともに、VYLOYの製品価値最大化に取り組んでいきます。

VEOZAH*2



非ホルモンのニューロキニン3受容体拮抗薬であるVEOZAHは、閉経に伴う中等度から重度の血管運動神経症状（VMS）の治療剤です。VMSとは、顔や首、胸が熱くなる感覚や、突然の激しいほてり・のぼせ等（ホットフラッシュ）を指し、日常生活や就労に影響を及ぼす場合があります。VEOZAHは、脳の体温調節中枢（視床下部）のニューロン活動を緩和し、VMSの頻度と重症度を軽減します。非ホルモン療法という新たな治療選択肢を提供することで、VMSの治療に貢献していきます。

XOSPATA



FLT3遺伝子変異は、急性骨髄性白血病（AML）の一部に認められ、病気の進行や再発に関与することが知られています。XOSPATAは、この変異に起因するシグナル伝達を抑制することで、白血病細胞の増殖を抑える分子標的薬であり、再発又は難治性のFLT3遺伝子変異陽性AMLを対象とした治療剤として、世界各国で承認・販売されています。XOSPATAを通じて、再発・難治性AMLというアンメットメディカルニーズの高い領域において、患者さんの長期的な治療成績の向上に貢献することを目指しています。

*1 アンメットメディカルニーズ：いまだ満たされていない医療ニーズ

*2 米国外ではVEOZAの製品名で承認取得

Focus Area アプローチと研究開発の進展

当社は、Focus Areaアプローチという当社固有の研究開発戦略の下、多面的な視点で創薬ターゲットを絞り込む新しいアプローチで革新的な製品の創出に取り組んでいます。

2026年3月現在、特定のバイオロジー^{*1}、モダリティ^{*2}、疾患の組み合わせであるFocus Areaアプローチから生まれたものの中でPrimary Focus^{*3}として「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」の4つを認定しています。2024年度から2025年度にかけて、3つのPrimary Focusの旗艦プログラムから計4つの臨床PoC^{*4}を達成するなど、大きな進展を遂げています。

Primary Focus「標的タンパク質分解誘導」の旗艦プログラムASP3082（一般名：setidegrasib）は、従来手法では創薬が難しいとされてきたKRAS G12D変異を有する固形がんに対し、ファーストインクラスとなる可能性を持つ標的タンパク質分解誘導薬です。膵臓がん及び非小細胞肺がんの2つの適応で臨床PoCを達成し、それぞれ第Ⅲ相試験を開始又は準備しています。また、その他のKRAS G12D変異陽性のがんにおける開発を見据えた評価も実施中です。

Primary Focus「がん免疫」の旗艦プログラムASP2138は、CLDN18.2発現がん細胞とCD3陽性T細胞に結合することで、T細胞を活性化し、がん細胞を傷害するように設計された二重特異性抗体です。胃臓がん及び食道胃接合部腺がんにおいて、臨床PoCを達成しました。現在は、VYLOYが適用とならないCLDN18.2低～中発現の胃がんの一次治療を対象に、第Ⅲ相試験の準備を進めています。

Primary Focus「再生と視力の維持・回復」の旗艦プログラムASP7317は、眼科疾患を対象とした細胞医療として世界で早期に臨床入りを果たした多能性幹細胞由来プログラムの1つです。重度の視力低下を有する、地図状萎縮を伴う加齢黄斑変性において、臨床PoCを達成しました。

今後も、Focus Areaアプローチによる研究開発を加速し、中長期的な価値創出につなげていきます。

*1 バイオロジー：疾患の原因のより深い理解

*2 モダリティ：汎用性のある治療手段・基盤技術

*3 Primary Focus：Focus Areaの中における特定の組合せで、科学的妥当性、研究開発や商業化の実現可能性、プロジェクトの充実度や進捗度の観点から選択され、優先的な投資対象となるもの

*4 PoC：コンセプト検証

(注)「アステラスについてお伝えしたいこと(ご参考)」に記載されている現在の計画、予想、戦略、想定に関する記述及びその他の過去の事実ではない記述は、当社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、既知及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及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) 新製品及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、アステラスについてお伝えしたいこと(ご参考)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。

招 集 ご 通 知

株 主 各 位

証券コード 4503

2026年6月3日

東京都中央区日本橋本町二丁目5番1号

アステラス製薬株式会社

代表取締役社長 **岡村 直樹**

第21期 定時株主総会招集ご通知

拝啓 平素は格別のご高配を賜り厚く御礼申し上げます。

さて、当社第21期定時株主総会を下記のとおり開催いたしますので、ご通知申し上げます。

本株主総会は、インターネットによるご出席(バーチャル出席)又は書面若しくはインターネット等による事前の議決権行使が可能となっております。バーチャル出席及び事前の議決権行使の詳細につきましては、後記の「議決権行使方法についてのご案内」(6頁～10頁)をご参照ください。

本株主総会の招集に際しては、株主総会参考書類等の内容である情報(電子提供措置事項)について電子提供措置をとっており、インターネット上の下記ウェブサイトに掲載しております。

当社ウェブサイト IRライブラリー内 「2026年度 株主総会」
(ホーム>IR情報>IRライブラリー)
<https://www.astellas.com/jp/investors/ir-library>



東証ウェブサイト (東証上場会社情報サービス)*
<https://www2.jpx.co.jp/tseHpFront/JJK010010Action.do?Show=Show>

* 銘柄名「アステラス製薬」又は証券コード「4503」を入力・検索し、「基本情報」、「縦覧書類/PR情報」を選択の上、ご確認ください。



敬 具

記

1 日 時 2026年6月19日 (金曜日) 午前10時 (受付開始：午前9時)

2 場 所 東京都千代田区紀尾井町4番1号
ホテルニューオータニ「芙蓉の間」(ザ・メイン宴会場階(本館1階))

3 目的事項 **報告事項** 1. 第21期(2025年4月1日から2026年3月31日まで)事業報告、連結計算書類及び計算書類報告の件
2. 第21期(2025年4月1日から2026年3月31日まで)会計監査人及び監査等委員会の連結計算書類監査結果報告の件

決議事項 **第1号議案** 取締役(監査等委員である取締役を除く)7名選任の件
第2号議案 監査等委員である取締役3名選任の件









以 上

電子提供措置事項のうち、次の事項につきましては、法令及び当社定款の規定に基づき、書面交付請求をいただいた株主様に対して交付する書面には記載しておらず、「第21期定時株主総会招集ご通知(電子提供措置事項)」「第21期定時株主総会 その他の電子提供措置事項」として上記インターネット上の当社ウェブサイト及び東証ウェブサイトに掲載しています。なお、これらの事項は、監査等委員会が監査した事業報告、連結計算書類及び計算書類並びに会計監査人が監査した連結計算書類及び計算書類に含まれております。






- ・業務の適正を確保するための体制
- ・連結持分変動計算書 ・連結注記表 ・株主資本等変動計算書 ・個別注記表







電子提供措置事項に修正が生じた場合は、上記インターネット上の当社ウェブサイト及び東証ウェブサイトにて、修正後の内容をご案内いたします。




目次

 	アステラスについてお伝えしたいこと (ご参考) …	1
 	招集ご通知 …	4
 	議決権行使方法についてのご案内 …	6
 	株主総会参考書類 …	11

事業報告

 	I. 当社グループ (企業集団) の		 	II. 当社の現況に関する事項 …	40	
	現況に関する事項 …	22		1 株式に関する事項 …	40	
	1 事業の経過及びその成果 …	22		2 コーポレートガバナンスに		
	2 財産及び損益の状況の推移 …	34		関する基本的な考え方と体制 …	43	
	3 設備投資の状況 …	34		3 グローバル経営体制 …	49	
	4 資金調達の状況 …	34		4 役員に関する事項 …	51	
	5 対処すべき課題 …	35		5 会計監査人に関する事項 …	64	
	6 主要な事業内容 …	37			III. 業務の適正を確保するための体制 …	65
	7 主要な事業所及び工場 …	37		1 業務の適正を確保するための体制 …	65	
	8 重要な子会社の状況 …	37		2 業務の適正を確保するための体制		
	9 重要な組織再編等 …	38		の運用状況の概要 …	68	
	10 重要な技術提携等の状況 …	38				
	11 重要な訴訟等 …	39				
	12 従業員の状況 …	39				
	13 主要な借入先 …	39				
	14 当社グループの現況に関する					
	その他の重要な事項 …	39				

 	新薬の開発状況 (ご参考) …	70
 *	連結計算書類 …	72
 *	計算書類 …	74
 	監査報告書 …	76

- | | |
|---|----------------------------|
|  | 議決権行使書用紙とともに送付する書面に掲載 |
|  | 書面交付請求をいただいた株主様に交付する書面に掲載 |
|  | 当社及び東証ウェブサイトに電子提供措置事項として掲載 |

* 連結持分変動計算書、連結注記表、株主資本等変動計算書、個別注記表は当社及び東証ウェブサイトにも掲載

議決権行使方法についてのご案内

事前に議決権行使をする場合

インターネット等にて行使いただく場合 

行使
期限

2026年6月18日（木曜日）
午後5時入力分まで

株主総会ポータル <https://www.soukai-portal.net> 又は議決権行使ウェブサイト <https://www.web54.net> にアクセスし、画面の案内に従い、各議案の賛否をご入力ください。詳細は7頁の「事前のインターネット等による議決権行使について」をご参照ください。

書面にて行使いただく場合 

行使
期限

2026年6月18日（木曜日）
午後5時到着分まで

各議案の賛否を議決権行使書用紙にご記入の上、切手を貼らずにご投函ください。

株主総会に出席し議決権行使をする場合

インターネットでご出席（バーチャル出席）いただく場合 

開催日時

2026年6月19日（金曜日）
午前10時

パソコンやスマートフォン、タブレット端末から、以下のURLへアクセスしてください。同封の「インターネットでご出席（バーチャル出席）いただく方法のお知らせ」をご用意いただき、8頁の案内をご参照ください。

株主様専用
ウェブサイトURL

<https://4503.ksoukai.jp>

株主総会会場でご出席いただく場合 

開催日時

2026年6月19日（金曜日）
午前10時

議決権行使書用紙を会場受付へご提出ください。（ご捺印は不要です）
なお、株主でない代理人及び同伴の方等、議決権を行使することができる株主以外の方はご入場いただけません（お身体の不自由な株主様の同伴の方を除きます）ので、ご注意ください。

議決権の行使にあたっては、以下の事項をあらかじめご承知おきください。

【議決権の事前行使について】

- 議決権行使書面と電磁的方法（インターネット等）により議決権を重複して事前行使された場合は、電磁的方法（インターネット等）による議決権行使を有効なものとして取り扱います。
- 議決権を同一方法により重複して事前行使された場合は、最後に行使されたものを有効なものとして取り扱います。
- 議決権の事前行使につき、賛否の表示のない場合は賛成の意思表示があったものとして取り扱います。

【株主総会に出席して議決権行使する場合の行使方法及び取扱いについて】

- 採決に際して議長の指定する時間内に所定の方法により議決権を行使していただきます（議長の指定する時間外では議決権を行使することはできません）。
- 会場にてご出席の株主様には、会場出席者用の議決権行使用紙をお渡しいたします。詳細は、会場のご案内いたします。
- 会場出席者用の議決権行使用紙につき、賛・否・棄権のいずれの記入もない場合又はバーチャル出席の株主様が専用ウェブサイトにおいて賛成・反対・棄権のいずれのボタンもクリックせずに議決権を「行使する」ボタンをクリックされた場合は、棄権の議決権行使として取り扱います。
- 会場にてご出席の株主様が、バーチャル出席においても議決権を行使された場合は、バーチャル出席による議決権行使を有効なものとして取り扱います。

【議決権の事前行使と株主総会に出席しての議決権行使の関係について】

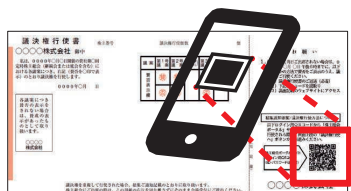
- 議決権を事前に行使された株主様が、株主総会に出席（バーチャル出席を含む）され、株主総会当日に議決権を行使された場合は、株主総会当日の議決権行使を有効なものとして取り扱います。
- 議決権を事前に行使された株主様が、株主総会に出席（バーチャル出席を含む）をされたものの、株主総会当日は議決権の行使をされなかった場合には、事前の議決権行使を有効なものとして取り扱います。
- 議決権を事前に行使されていない株主様が、採決に際して議長の指定する時間内に株主総会に出席（バーチャル出席を含む）されていたものの議決権の行使をされなかった場合は、棄権の議決権行使として取り扱います。
- 議決権を事前に行使されていない株主様が、採決に際して議長の指定する時間内に株主総会に出席（バーチャル出席を含む）をされていない場合は、当該採決に関しては欠席として取り扱います。

事前のインターネット等による議決権行使について

事前のインターネット等による議決権行使期限 **2026年6月18日（木曜日）午後5時入力分まで**

スマートフォン等による議決権行使方法

1. 議決権行使書用紙に記載のQRコードを読み取ります。
2. 株主総会ポータルトップ画面から「議決権行使へ」ボタンをタップします。
3. スマート行使トップ画面が表示されます。以降は画面の案内に従って賛否をご入力ください。



※QRコードは（株）デンソーウェーブの登録商標です。

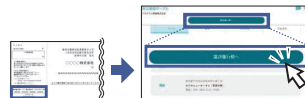


PC等による議決権行使方法

以下のURLより議決権行使書用紙に記載のログインID・パスワードをご入力の上アクセスしてください。ログイン以降は画面の案内に従って賛否をご入力ください。

株主総会ポータルURL ▶ <https://www.soukai-portal.net>

議決権行使ウェブサイトも引き続きご利用いただけます。 ▶ <https://www.web54.net>



事前質問について

事前質問受付期限 **2026年6月12日（金曜日）午後11時59分まで**

- ・本株主総会の目的事項に関しまして、事前にご質問を、株主総会ポータルを通じて受け付けております。
- ・ご質問は株主総会の目的事項に関わる内容で、お一人様につき1問とさせていただきます。株主総会の場合以外の個別の回答はいたしかねますので、あらかじめご了承ください。
- ・上記の議決権行使方法と同様に、株主総会ポータルにアクセスいただき、トップ画面から「事前質問へ」ボタンをタップ/クリックします。「事前質問のご入力」画面が表示されますので、以降は画面の案内に従ってご質問をご入力ください。

①ご注意事項

- 株主総会ポータル及び議決権行使ウェブサイトをご利用いただく際の接続料金及び通通信料金等は株主様のご負担となります。
 - インターネットのご利用環境、ご加入のサービスやご使用の機種によっては、株主総会ポータル及び議決権行使ウェブサイトをご利用いただけない場合があります。
 - 株主総会ポータルを経由した議決権行使（「スマート行使」での議決権行使）は1回に限り可能です。
 - 議決権を再行使する場合は議決権行使ウェブサイトへアクセスいただき、「議決権行使コード」及び「パスワード」をご入力いただく必要があります。
 - なお、議決権の再行使時は株主総会ポータルの「議決権行使へ」ボタンからも議決権行使ウェブサイトへアクセスできます。
 - パスワードの取り扱いについて
- (1) パスワードは、議決権を行使される方が株主様ご本人であることを確認する手段ですので、大切にお取り扱いください。
 - (2) 株主様以外の方による不正利用や議決権行使内容の改ざん等を防止するため、ご利用の株主様には、議決権行使ウェブサイト上で新しいパスワードに変更登録をしていただきますようお願い申し上げます。
 - (3) 今回ご案内する議決権行使コード及びパスワード（株主様ご本人で変更登録いただくパスワードを含む）は、本株主総会に関してのみ有効です。（次回の株主総会の際には、新たに発行いたします）

本サイトでの議決権行使に関するパソコン等の操作方法が不明な場合は、下記にお問い合わせください。

三井住友信託銀行 証券代行ウェブサポート専用ダイヤル  **0120-652-031** 受付時間 午前9時～午後9時

機関投資家の
皆様へ

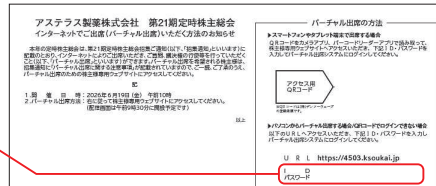
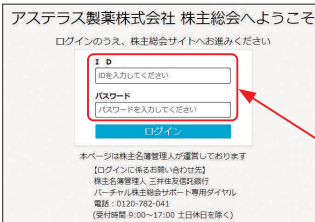
上記のインターネットによる議決権行使のほかに、あらかじめ申込みされた場合に限り、株式会社東京証券取引所等が出資する株式会社ICJが運営する議決権電子行使プラットフォームをご利用いただくことができます。

バーチャル出席のご案内

株主様専用ウェブサイトへアクセス

パソコンやスマートフォン、タブレット端末から、以下のURLへアクセスしてください。同封の「インターネットでご出席（バーチャル出席）いただく方法のお知らせ」に記載のID及びパスワードを入力し、ログインボタンをクリックしてください。

株主様専用ウェブサイトURL
<https://4503.ksoukai.jp>



ID：数字9桁
 パスワード：英数字12桁

〈ご注意〉「インターネットでご出席（バーチャル出席）いただく方法のお知らせ」を紛失した場合、再発行が可能な期間は2026年6月12日（金曜日）午後5時までとなります。期間経過後の再発行はできかねますのであらかじめご了承ください。

再発行依頼先：三井住友信託銀行株式会社 バーチャル株主総会サポート専用ダイヤル 電話：0120-782-041（受付時間 午前9時～午後5時 土日休日を除く）

バーチャル出席の事前申込みのお願い 2026年6月18日（木曜日）午後5時まで（目安）

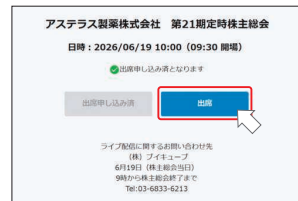
バーチャル出席者数の事前把握等のため、2026年6月18日（木曜日）午後5時までを目安に、株主様専用ウェブサイトからお申込みくださいますようお願い申し上げます。

「出席を申し込む」ボタンをクリックする



バーチャル出席する

株主総会当日、株主様専用ウェブサイトにごログインし、「出席」ボタンをクリックすることでバーチャル出席していただくことができます。「出席」ボタンは、午前9時30分からクリックすることができます。



動議については、株主総会の手続に関するもの及び議案に関するものを含め全て、会場出席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。また、動議や株主総会当日の議事進行について採決が必要になった場合には、バーチャル出席の株主様は、事前に書面又は電磁的方法（インターネット等）により議決権を行使して当日出席しない株主様の取扱いに準じて、棄権又は欠席として取り扱うこととなりますのであらかじめご了承ください。動議の提出や動議の採決等への参加を希望される株主様におかれましては、会場出席をご検討いただきますようお願い申し上げます。

バーチャル出席での質問の操作方法

バーチャル出席の株主様も、当日株主様専用ウェブサイトを通じて質問をすることができます。次の手順でご質問ください。なお、ご質問は、株主総会の目的事項に関わる内容に限らせていただきます。



<ご質問の手順>

- ①画面右側の「質疑」のタブをクリックする
- ②ご質問を入力する
- ③「次へ」ボタンをクリックした後、内容をご確認の上、「送信する」ボタンをクリックする

※ 株主様専用ウェブサイトからのご質問は、お一人様1問まで（200文字以内で入力）とさせていただきます。ご質問の全てを株主総会当日に回答することはいたしかねる場合がある点、併せてご了承のほどお願いいたします。

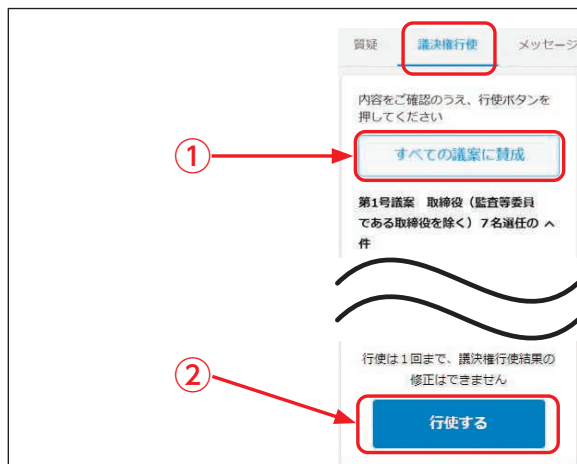
バーチャル出席での議決権行使の操作方法

株主総会当日、議事の内容をご視聴いただいた上で、議決権を行使することができます。画面右側の「議決権行使」のタブをクリックいただき、次の手順でご行使ください。

<議決権行使の手順>

（すべての議案に賛成する場合）

- ①「すべての議案に賛成」を選択する
- ②下部の「行使する」ボタンをクリックする



※ 「行使する」ボタンのクリックは1回までとなります

（各議案について個別に議決権行使する場合）

- ①決議事項について「賛成」、「反対」又は「棄権」を選択する
- ②全ての決議事項に対して①の手順を実行後、下部の「行使する」ボタンをクリックする



バーチャル出席に関する注意事項

①バーチャル出席を行うためには、次の環境を整えていただく必要がございます。

	PC		モバイル端末	
	Windows	Mac	Android	iOS
OS*1	Windows 11	macOS 最新版	Android 12 以上	iPhone : iOS 最新版 iPad : iPadOS 最新版
ブラウザ*2*3	Microsoft Edge Mozilla Firefox Google Chrome	Safari	Google Chrome	Safari
通信環境	推奨5Mbps			
動作環境	https://jp.vcube.com/support/virtual-shareholders-meeting/requirements/#vsm01		https://jp.vcube.com/support/virtual-shareholders-meeting/requirements/#vsm02	

株主様がご利用のパソコンやスマートフォン、タブレット端末、インターネット環境の不具合や株主様の通信環境等を原因として、株主様がバーチャル出席できない場合や議決権等行使できない場合もございますので、あらかじめご了承ください。

*1 Windows 11については、デスクトップモードで動作確認しています。デスクトップモードでご利用ください。

*2 ブラウザのJavaScript及びCookie機能は有効にしてください。各ブラウザは、最新のアップデートが適用されていることを前提としています。

*3 Microsoft Edgeにおいて、Internet Explorer モードでの利用はできません。

②代理人による議決権行使について

バーチャル出席は、株主様ご本人に限定しております。代理人による出席を希望される株主様は、法令及び定款の定めに従い、当日会場出席される株主様1名に委任いただきますようお願いいたします。

③その他の注意事項

- ・インターネットへの接続料金及び通信料金等は株主様のご負担となります。
- ・バーチャル出席に対応している言語は日本語のみとなります。
- ・通信環境等の影響により、映像や音声の乱れ又は一時中断などの通信障害が発生する可能性がございます。それにより、株主様がバーチャル出席できない場合や議決権等行使できない場合がございます。当社として、合理的な範囲で通信障害等への対策は行いますが、通信障害等によってバーチャル出席された株主様が被った不利益に関して一切の責任を負いかねますこと、あらかじめご了承ください。
- ・バーチャル出席用のID及びパスワードを第三者に共有すること、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。
- ・当社がやむを得ないと判断した場合、バーチャル出席の内容を一部変更又は中止とさせていただく場合がございます。
- ・システム障害等の緊急の事態や事情変更への対応等、バーチャル出席の運営に変更が生じる場合には、当社ウェブサイトにおいてお知らせいたしますので、適宜ご確認ください。
- ・株主総会へのバーチャル出席は、当社株主名簿（2026年3月31日現在）に記載された株主様のみとさせていただきます。当該株主様以外のご出席はご遠慮ください。

【バーチャル出席に関するお問い合わせ先】

- ① ID及びパスワード（「インターネットでご出席（バーチャル出席）いただく方法のお知らせ」の再発行を含む）については、8頁をご参照ください。
- ② 接続環境等、技術的な面について 株式会社ブイキューブ（電話番号）03-6833-6213
受付時間2026年6月19日（金曜日）午前9時から株主総会終了時刻まで

株主総会参考書類

第1号議案 取締役（監査等委員である取締役を除く）7名選任の件

取締役（監査等委員である取締役を除く）の安川健司、岡村直樹、杉田勝好、田中孝司、桜井恵理子、宮崎正啓、大野洋一、Andreas Busch、Mark Enyedyの9氏は、本定時株主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、取締役（監査等委員である取締役を除く）7名の選任をお願いしたいと存じます。取締役（監査等委員である取締役を除く）の候補者は次のとおりです。

候補者 番号	氏名	現在の当社における地位・担当 及び重要な兼職の状況
1 再任	やす かわ けん じ 安川 健司	代表取締役会長（取締役会議長） 【重要な兼職の状況】 株式会社レゾナック・ホールディングス 社外取締役
2 再任	おか むら なお き 岡村 直樹	代表取締役社長
3 再任	すぎ た かつ よし 杉田 勝好	代表取締役副社長 人事担当
4 再任	みや ざき まさ ひろ 宮崎 正啓	取締役 指名委員会 委員、報酬委員会 委員 【重要な兼職の状況】 栗田工業株式会社 社外取締役
5 再任	おお の よう いち 大野 洋一	取締役 指名委員会 委員、報酬委員会 委員 【重要な兼職の状況】 埼玉医科大学 社会医学 兼 リサーチアドミニストレーションセンター 兼 医学教育センター 客員教授
6 再任	アンドレアス ブッシュ Andreas Busch	取締役 指名委員会 委員、報酬委員会 委員 【重要な兼職の状況】 なし
7 再任	マーク エネディ Mark Enyedy	取締役 指名委員会 委員、報酬委員会 委員 【重要な兼職の状況】 BioMarin Pharmaceutical Inc., 社外取締役 Charles River Laboratories International, Inc., 社外取締役

■ 監査等委員会の意見

監査等委員会は、取締役（監査等委員である取締役を除く）の選任について、取締役会が選任等に関する制度及び基準を適切に定め、それらがコーポレートガバナンス・コードに沿っているか、指名委員会での協議及び取締役会の審議を含む適切な手続を経ているか等について、監査等委員会監査等基準に基づき、検討いたしました。また、監査等委員会での業務執行取締役からの報告を通じて、監査等委員会として独立した立場から妥当性について検討いたしました。結果、本議案の内容について異議はないとの結論に至りました。

候補者番号 1

やすかわ けんじ
安川 健司 1960年6月7日生

再任



取締役会への出席率
100% (11回/11回)

所有する当社の株式数
245,915株

略歴及び当社における地位・担当

1986年4月	当社 入社	2012年4月	当社 執行役員 経営戦略担当
2005年4月	当社 開発本部 泌尿器領域プロジェクト推進グループ部長	2012年6月	当社 上席執行役員 経営戦略担当
2010年6月	当社 執行役員 兼 アステラス ファーマ ヨーロッパ B.V., Global TA Head (Urology)	2017年4月	当社 上席執行役員 経営戦略・販売統括担当
2010年10月	当社 執行役員 開発本部長付 兼 アステラス ファーマ グローバル ディベロップメント Inc., Global TA Head (Urology)	2017年6月	当社 代表取締役副社長 経営戦略・販売統括担当
2011年4月	当社 執行役員 製品戦略部長	2018年4月	当社 代表取締役社長
		2023年4月	当社 代表取締役会長 (現任)
		2024年3月	株式会社レゾナック・ホールディングス 社外取締役 (現任)

重要な兼職の状況：株式会社レゾナック・ホールディングス 社外取締役

取締役候補者とした理由

同氏は、2018年4月に当社代表取締役社長に就任して以来、取締役としての職責を果たし、経営全般及びグローバル事業等を牽引してまいりました。また、2023年4月からは当社代表取締役会長として企業価値の持続的向上に向けて経営全般を監督しています。今後も、同氏の有する幅広い経験と知見等が当社の経営に必要であると考え、取締役として選任をお願いするものです。

候補者番号 2

おかむら なおき
岡村 直樹 1962年9月18日生

再任



取締役会への出席率
100% (11回/11回)

所有する当社の株式数
84,300株

略歴及び当社における地位・担当

1986年4月	当社 入社	2019年6月	当社 代表取締役副社長 経営戦略担当
2010年10月	OSI ファーマシューティカルズ Inc., President & CEO	2019年10月	当社 代表取締役副社長 経営戦略・財務担当
2012年4月	アステラス ファーマ ヨーロッパ Ltd., Senior Vice President, Chief Strategy Officer	2021年9月	当社 代表取締役副社長 経営戦略・財務担当 兼 戦略実装担当
2014年7月	当社 ライセンシング&アライアンス部長	2022年4月	当社 代表取締役副社長 経営戦略担当
2016年6月	当社 執行役員 経営企画部長	2023年4月	当社 代表取締役社長 (現任)
2018年4月	当社 執行役員 経営戦略担当		

取締役候補者とした理由

同氏は、2019年6月に当社代表取締役副社長に就任して以来、取締役としての職責を果たし、豊富なグローバル業務の経験を活かしながら、経営戦略担当、財務担当、戦略実装担当として経営企画部門、事業開発部門、ファイナンス部門等を統括してまいりました。2023年4月からは当社代表取締役社長として企業価値の持続的向上と経営計画の達成に向けて強いリーダーシップを発揮しています。今後も、同氏の有する幅広い経験とリーダーシップ等が当社の経営に必要であると考え、取締役として選任をお願いするものです。

候補者番号 3



取締役会への出席率
100% (11回/11回)

所有する当社の株式数
11,800株

すぎた かつよし
杉田 勝好 1967年9月3日生

再任

略歴及び当社における地位・担当

1991年 4月	旭化成株式会社 入社	2021年 5月	当社 人事部門長 (現 人事長) (現任)
2005年 1月	ジョンソン・エンド・ジョンソン株式会社 医療機器部門 人事 ディレクター	2022年 10月	当社 専務担当役員 人事・コンプライアンス担当
2008年 11月	日本ヒルティ株式会社 人事本部長	2023年 6月	当社 代表取締役副社長 人事・コンプライアンス担当
2012年 8月	アストラゼネカ株式会社 執行役員 人事総務本部長	2025年 4月	当社 代表取締役副社長 人事担当 (現任)
2016年 7月	日本マイクロソフト株式会社 執行役員 常務 人事本部長		

取締役候補者とした理由

同氏は、グローバルに事業を展開する製薬企業やIT企業等の日本法人において要職を務め、人事分野における高い専門性ととも、豊富な経験と幅広い見識を有しています。2022年10月に当社専務担当役員 人事・コンプライアンス担当に就任し、人事部門及びエシックス&コンプライアンス部門を統括してまいりました。また、2023年6月に当社代表取締役副社長 人事・コンプライアンス担当に就任してからは、取締役としての職責を果たし、企業価値の持続的向上と経営計画の達成に向けて強いリーダーシップを発揮しています。今後も、同氏の有する豊富な経験とリーダーシップ等が当社の経営に必要であると考え、取締役として選任をお願いするものです。

候補者番号 4



取締役会への出席率
100% (11回/11回)

所有する当社の株式数
8,100株

みやざき まさひろ
宮崎 正啓 1954年4月13日生

社外取締役
候補者

独立役員
再任

略歴及び当社における地位・担当

1977年 4月	日製産業株式会社 (現 株式会社日立ハイテク) 入社	2007年 4月	同社 執行役 西日本支社長 兼 関西支店長
1990年 3月	Nissei Sangyo (Singapore) Pte. Ltd. (現Hitachi High-Tech (Singapore) Pte. Ltd.), Kuala Lumpur Representative Office, Chief Representative	2010年 4月	Hitachi High-Technologies America, Inc. (現 Hitachi High-Tech America, Inc.), President and CEO
1995年 1月	Nissei Sangyo America, Ltd. (現 Hitachi High-Tech America, Inc.), Electronic Components Div., General Manager	2015年 6月	株式会社日立ハイテクノロジーズ (現 株式会社日立ハイテク) 代表執行役 執行役社長 兼 取締役
2004年 7月	株式会社日立ハイテクノロジーズ (現 株式会社日立ハイテク) 電子営業本部長	2021年 4月	株式会社日立ハイテク 相談役
		2022年 6月	栗田工業株式会社 社外取締役 (現任)
		2023年 6月	当社 取締役 (現任)

重要な兼職の状況：栗田工業株式会社 社外取締役
社外取締役在任年数：本定時株主総会終結の時をもって3年

社外取締役候補者とした理由（職務を適切に遂行できると判断した理由を含む）及び期待される役割の概要

同氏は、工業専門商社での豊富な海外勤務経験を有するとともに、精密機器等の分野においてグローバルに事業を展開する企業の経営者として長年にわたり会社経営に携わり、豊富な国際経験と幅広い見識を有しています。2023年6月以降、独立した立場から、当社の経営に対し、社外取締役として重要な役割を果たしていただいています。また、指名委員会及び報酬委員会の委員として、各委員会において積極的に意見を述べ、委員会の審議に貢献していただいています。今後も、同氏の有する豊富な国際経験及び幅広い見識等を、独立した立場から、当社の経営に反映していただくことを期待し、社外取締役として選任をお願いするものです。

候補者番号 5



取締役会への出席率
100% (11回/11回)

所有する当社の株式数
0株

おの よういち
大野 洋一 1961年7月17日生

社外取締役
候補者

独立役員

再任

略歴及び当社における地位・担当

1993年 5月	慶應義塾大学医学部助手 (内科学)	2013年 4月	埼玉医科大学 地域医学・医療センター 兼 腎臓内科 准教授
1995年 4月	東京電力病院 内科 副科長		
2002年 4月	緑町クリニックセンター長 兼 緑町内科クリニック 院長	2020年 4月	埼玉医科大学 社会医学 兼 リサーチアドミニストレーションセンター 兼 医学教育センター 客員教授 (現任)
2005年 7月	さいたま市立病院 内科 腎臓・内分泌・代謝部門 医長		
2007年 4月	埼玉医科大学 腎臓内科 講師	2023年 6月	当社 取締役 (現任)
2007年 8月	埼玉医科大学 地域医学・医療センター 講師		

重要な兼職の状況：埼玉医科大学 社会医学 兼 リサーチアドミニストレーションセンター 兼 医学教育センター 客員教授

社外取締役在任年数：本定時株主総会終結の時をもって3年

社外取締役候補者とした理由 (職務を適切に遂行できると判断した理由を含む) 及び期待される役割の概要

同氏は、医学者及び臨床医として、長年にわたり医療に携わっており、医療に関する豊富な専門知識と経験を有しています。2023年6月以降、独立した立場から、当社の経営に対し、社外取締役として重要な役割を果たしていただいています。また、指名委員会及び報酬委員会の委員として、各委員会において積極的に意見を述べ、委員会の審議に貢献していただいています。今後も、同氏の有する豊富な専門知識及び経験等を、独立した立場から、当社の経営に反映していただくことを期待し、社外取締役として選任をお願いするものです。

候補者番号 6



取締役会への出席率
100% (7回/7回)

所有する当社の株式数
0株

アンドレアス ブッシュ
Andreas Busch 1963年8月26日生

社外取締役
候補者

独立役員

再任

略歴及び当社における地位・担当

1997年 10月	Hoechst Marion Roussel (現 Sanofi S.A.), Head of DG Cardiovascular Diseases	2016年 1月	Bayer Pharma AG (現 Bayer AG), Head of Drug Discovery
1999年 1月	Aventis (現 Sanofi S.A.), Head of DG Cardiovascular Diseases, Vice President	2018年 1月	Shire plc, Head of R&D and CSO
2000年 9月	Goethe University Frankfurt, Extraordinary Professor of Pharmacology	2019年 4月	Cyclerion Therapeutics, Inc., Chief Innovation Officer and CSO
2004年 7月	Sanofi-Aventis (現 Sanofi S.A.), Global Head of Cardiovascular Research	2022年 2月	Centogene N.V. (現 Crown LiquidationCo N.V.), 社外取締役
2005年 5月	Bayer HealthCare AG (現 Bayer AG), Head of Discovery Europe, Senior Vice President	2022年 10月	Absci Corporation, Chief Innovation Officer
		2025年 6月	当社 取締役 (現任)

重要な兼職の状況：なし

社外取締役在任年数：本定時株主総会終結の時をもって1年

社外取締役候補者とした理由 (職務を適切に遂行できると判断した理由を含む) 及び期待される役割の概要

同氏は、グローバルに事業を展開する製薬企業やバイオ医薬品企業において、研究開発の責任者や最高イノベーション責任者として長年にわたり要職を務めるほか、大学において薬理学の教育・研究に携わるなど、医薬品の研究開発における豊富な専門知識と経験を有しています。2025年6月以降、独立した立場から、当社の経営に対し、社外取締役として重要な役割を果たしていただいています。また、指名委員会及び報酬委員会の委員として、各委員会において積極的に意見を述べ、委員会の審議に貢献していただいています。今後も、同氏の有する医薬品ビジネスの知見や研究開発に関する専門知識と経験等を、独立した立場から、当社の経営に反映していただくことを期待し、社外取締役として選任をお願いするものです。

候補者番号 7

マ ー ク エ ネ デ ィ
Mark Enyedy 1963年12月27日生

社外取締役
 候補者

独立役員
 再任



取締役会への出席率
 100% (7回/7回)

所有する当社の株式数
 0株

略歴及び当社における地位・担当

1990年 9月	Palmer & Dodge LLP (現 Locke Lord LLP), Associate	2016年 5月	ImmunoGen Inc. (現 AbbVie Inc.), President and Chief Executive Officer, 取締役
1996年 2月	Genzyme Corporation, Corporate Counsel	2017年 9月	Keryx Biopharmaceuticals, Inc. (現 Akebia Therapeutics, Inc.), 社外取締役
1999年11月	同社, Oncology, Business Development, Vice President	2020年 3月	LogicBio Therapeutics, Inc. (現 Alexion Pharmaceuticals, Inc.), 社外取締役
2003年 6月	同社, Oncology, Senior Vice President and General Manager	2021年 5月	Ergomed plc (現 Ergomed Group Limited), 社外取締役
2008年 7月	同社, Transplant, Oncology and Multiple Sclerosis, President	2023年12月	BioMarin Pharmaceutical Inc., 社外取締役 (現任)
2011年 9月	Proteostasis Therapeutics, Inc. (現 Kineta, Inc.), Chief Executive Officer, 取締役	2024年 5月	Ergomed Group Limited, 社外取締役 (現任)
2012年 7月	Fate Therapeutics, Inc., 社外取締役	2025年 5月	Charles River Laboratories International, Inc., 社外取締役 (現任)
2013年 8月	Shire plc, Internal Medicine, Head of Business Unit	2025年 6月	当社 取締役 (現任)
2014年 5月	同社 Head of Corporate Development		

重要な兼職の状況：BioMarin Pharmaceutical Inc., 社外取締役
 Charles River Laboratories International, Inc., 社外取締役

社外取締役在任年数：本定時株主総会終結の時をもって1年

社外取締役候補者とした理由(職務を適切に遂行できると判断した理由を含む)及び期待される役割の概要
 同氏は、医薬品業界における事業開発の分野で要職を務めるとともに、バイオ医薬品企業において最高経営責任者として会社経営に携わり、グローバルな医薬品ビジネスに関する豊富な経験と幅広い見識を有しています。2025年6月以降、独立した立場から、当社の経営に対し、社外取締役として重要な役割を果たしていただいています。また、指名委員会及び報酬委員会の委員として、各委員会において積極的に意見を述べ、委員会の審議に貢献していただいています。同氏の有する医薬品ビジネスの事業開発に関する専門知識や経営者としての豊富な経験と幅広い見識等を、独立した立場から、当社の経営に反映していただくことを期待し、社外取締役として選任をお願いするものです。

- (注) 1. 各候補者と当社との間には特別の利害関係はありません。
2. 社外取締役候補者である宮崎正啓、大野洋一、Andreas Busch、Mark Enyedyの4氏は、株式会社東京証券取引所が定める独立役員要件及び当社の定める社外取締役の独立性基準を満たしており、同証券取引所に対して独立役員として届け出ています。当社の定める社外取締役の独立性基準は、21頁に記載のとおりです。なお、宮崎正啓氏は、2021年3月まで株式会社日立ハイテクの代表執行役執行役社長兼取締役を務めており、同社を含む日立グループと当社グループの間には取引関係がありますが、2025年度の取引額は双方から見て連結売上高の0.1%未満であり、社外取締役としての独立性に影響を及ぼすものではありません。
3. 当社は、取締役(業務執行取締役等であるものを除く)がその期待される役割を十分に発揮できるよう、当社定款において、各取締役(業務執行取締役等であるものを除く)との間で、会社法第423条第1項の賠償責任について、法令に定める要件に該当する場合は、当該賠償責任を法令で定める責任限度額に限定する旨の契約(責任限定契約)を締結できる旨を定めており、現在全ての取締役(業務執行取締役等であるものを除く)と責任限定契約を締結しています。宮崎正啓氏、大野洋一氏、Andreas Busch氏、Mark Enyedy氏の再任が承認可決された場合は、当該責任限定契約を継続する予定です。
4. 当社は、会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険契約を保険会社との間で締結し、株主や第三者等から損害賠償請求を提起された場合において、被保険者が負担することとなる損害賠償金や争訟費用等を当該保険契約により填補することとしており、当社の取締役は被保険者となっています。各候補者が取締役(監査等委員である取締役を除く)に就任した場合、当該保険契約の被保険者に含まれることとなります。また、当社は、当該保険契約を任期途中に同様の内容で更新する予定です。

第2号議案 監査等委員である取締役3名選任の件

監査等委員である取締役の廣田里香、中山美加、荒牧知子の3氏は、本定時株主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、監査等委員である取締役3名の選任をお願いしたいと存じます。

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。

監査等委員である取締役の候補者は次のとおりです。

候補者 番号		氏名	現在の当社における地位・担当 及び重要な兼職の状況
1	再任	ひろ た り か 廣田 里香	取締役（常勤監査等委員）
2	再任	あら まき とも こ 荒牧 知子	取締役（監査等委員） 【重要な兼職の状況】 荒牧公認会計士事務所 所長 エクシオグループ株式会社 社外取締役 TREホールディングス株式会社 社外取締役（監査等委員）
3	新任	たか はら しげ き 高原 茂季	【重要な兼職の状況】 なし

候補者番号 1



取締役会への出席率
100% (11回/11回)

監査等委員会への出席率
100% (19回/19回)

所有する当社の株式数
9,536株

候補者番号 2



取締役会への出席率
100% (11回/11回)

監査等委員会への出席率
100% (19回/19回)

所有する当社の株式数
0株

ひろた
廣田 りか
里香 1966年12月18日生

再任

略歴及び当社における地位・担当

1991年 4月 当社 入社
2015年 4月 当社 研究本部 バイオサイエンス研 2023年 4月 当社 監査等委員会室長
究所長
2024年 6月 当社 取締役(常勤監査等委員)(現任)
2017年 4月 当社 研究本部 研究統制部長
2022年 4月 当社 開発研究 研究管理統制部長
2023年 1月 当社 監査等委員会室 スペシャルア
ドバイザー

監査等委員である取締役候補者とした理由

同氏は、研究領域における高い専門性ととも、コンプライアンス・リスクマネジメントに関わる経験を有するほか、監査等委員会室長を務めるなど、当社の事業活動に関する豊富な知識と経験を有しています。また、2024年6月以降、当社経営の監督・監査において、常勤の監査等委員である取締役としての職責を果たしています。今後も、同氏の有する豊富な知識及び経験等が当社経営の監督・監査に必要であると考へ、監査等委員である取締役として選任をお願いするものです。

あらまき
荒牧 ともこ
知子 1968年11月7日生

社外取締役
候補者

独立役員
再任

略歴及び当社における地位・担当

1991年10月 センチュリー監査法人(現 EY新日 2015年12月 サコス株式会社 社外監査役
本有限責任監査法人) 入所 (2001 2018年 6月 株式会社協和エクシオ(現 エクシ
年10月 退所) オグループ株式会社) 社外監査役
1995年 3月 公認会計士登録 2022年 3月 富士ソフト株式会社 社外取締役
2006年 2月 荒牧公認会計士事務所 所長(現任) 2023年 6月 エクシオグループ株式会社 社外取
2006年 4月 税理士登録 締役(現任)
2008年 6月 株式会社三城ホールディングス(現 2023年 6月 TREホールディングス株式会社 社外
株式会社パリミキホールディング 取締役(監査等委員)(現任)
ス) 社外監査役 2024年 6月 当社 取締役(監査等委員)(現任)
2015年 6月 同社 取締役 IR担当

重要な兼職の状況：荒牧公認会計士事務所 所長
エクシオグループ株式会社 社外取締役
TRE ホールディングス株式会社 社外取締役(監査等委員)

社外取締役在任年数：本定時株主総会終結の時をもって2年

監査等委員である社外取締役候補者とした理由(職務を適切に遂行できると判断した理由を含む)及び期待される役割の概要

同氏は、長年にわたり公認会計士及び税理士として企業の監査やアドバイザー業務に携わるとともに、上場企業の取締役や監査役を歴任するなど、豊富な専門知識と経験を有しています。また、2024年6月以降、独立した立場から、当社経営の監督・監査において、監査等委員である社外取締役として重要な役割を果たしていただいています。今後も、同氏の有する豊富な専門知識及び経験等を当社経営の監督・監査に反映していただくことを期待し、監査等委員である社外取締役として選任をお願いするものです。

候補者番号 3

たかはら しげき
高原 茂季 1958年11月12日生

社外取締役
候補者

独立役員
新任



所有する当社の株式数
0株

略歴及び当社における地位・担当

1981年 4月	日本電気株式会社 入社	2011年 2月	ファイザー株式会社 取締役執行役員 経理・財務本部長CFO (2020年2月 退社)
1998年 7月	同社 財務部 担当部長		
2005年 3月	ファイザー株式会社 営業経理部長		
2006年 12月	エスエス製薬株式会社 執行役員 社長室長	2020年 4月	関西ペイント株式会社 常務執行役員 経営推進本部長
2007年 6月	株式会社ミスミグループ本社 執行役員CFO	2021年 6月	同社 取締役 専務執行役員 経営推進部門長
2009年 1月	ワイズ株式会社 (現 ファイザー株式会社) 取締役 経理・財務本部長 (CFO)	2022年 4月	同社 代表取締役 副社長執行役員 経営推進部門長
		2024年 4月	同社 代表取締役 副社長執行役員 最高財務責任者
		2025年 7月	同社 顧問 (現任)

重要な兼職の状況：なし

監査等委員である社外取締役候補者とした理由（職務を適切に遂行できると判断した理由を含む）及び期待される役割の概要

同氏は、グローバルに事業を展開する製薬企業の日本法人や化学（塗料）メーカー等において長年にわたり要職を務め、最高財務責任者として会社経営に携わるなど、企業財務における高い専門性とともに、豊富な経験と幅広い見識を有しています。同氏の有する豊富な専門知識及び幅広い見識等を当社経営の監督・監査に反映していただくことを期待し、監査等委員である社外取締役として選任（新任）をお願いするものです。

- (注) 1. 候補者と当社の間には特別の利害関係はありません。
2. 監査等委員である社外取締役候補者の荒牧知子、高原茂季の両氏は、株式会社東京証券取引所が定める独立役員の要件及び当社の定める社外取締役の独立性基準を満たしており、同証券取引所に対して独立役員として届け出ています。当社の定める社外取締役の独立性基準は21頁に記載のとおりです。高原茂季氏は、2020年2月までファイザー株式会社の取締役執行役員 経理・財務本部長を務めておりましたが、同社と当社グループの間には2025年度において取引関係はありません。なお、同社が属するPfizerグループと当社グループの間にはライセンス等の取引関係がありますが、同氏のファイザー株式会社退社後6年以上が経過していることに加え、当該期間においてはPfizerグループとは異なる企業である関西ペイント株式会社において、2025年6月まで代表取締役副社長執行役員 最高財務責任者を務めており、社外取締役としての独立性に影響を及ぼすものではありません。
3. 当社は、取締役（業務執行取締役等であるものを除く）がその期待される役割を十分に発揮できるよう、当社定款において、各取締役（業務執行取締役等であるものを除く）との間で、会社法第423条第1項の賠償責任について、法令に定める要件に該当する場合は、当該賠償責任を法令で定める責任限度額に限定する旨の契約（責任限定契約）を締結できる旨を定めており、現在全ての取締役（業務執行取締役等であるものを除く）と責任限定契約を締結しています。廣田里香氏、荒牧知子氏の再任が承認された場合は、当該責任限定契約を継続し、また高原茂季氏の選任が承認された場合は、当該責任限定契約を締結する予定です。
4. 当社は、会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険契約を保険会社との間で締結し、株主や第三者等から損害賠償請求を提起された場合において、被保険者が負担することとなる損害賠償金や争訟費用等を当該保険契約により填補することとしており、当社の取締役は被保険者となっています。候補者が監査等委員である取締役に就任した場合、当該保険契約の被保険者に含まれることとなります。また、当社は、当該保険契約を任期途中に同様の内容で更新する予定です。
5. 監査等委員である取締役の秋山里絵氏は、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。本議案が原案どおり承認可決された場合、監査等委員である取締役は4名（うち社外取締役3名）となります。

第1号議案及び第2号議案 参考事項

取締役会が全体として備えるべきスキル等

当社の取締役会は、経営戦略に照らして取締役会がその機能を適切に発揮するために、取締役会が全体として備えるべきスキル等（知識・経験・能力等）を以下のとおり特定しています。

スキル等	考え方、基準
企業経営	上場企業や大企業などの経営経験者。必ずしも最高経営責任者に限るものではなく、業務執行取締役、COO、CFOなど企業経営に直接的に関わった経験
グローバルビジネス	グローバルにビジネスを展開する企業の経営経験や、複数の国や地域での実際のビジネス経験など、ビジネスにおいて、相当程度の国際経験
サイエンス&テクノロジー	医学、薬学をはじめとするサイエンスや知的財産、又はデジタル、データや医療機器なども含むテクノロジーを取り扱った相当程度の実務経験や研究・開発等の経験に基づく知識や専門性
法務・リスクマネジメント	弁護士、企業の法務部門経験者など、法務に関する相当程度の実務経験に基づく知識や専門性、リスクマネジメントに関する相当程度の実務経験に基づく知識や専門性
財務・会計	公認会計士、企業の財務・会計部門経験者など、財務・会計に関する相当程度の実務経験に基づく知識や専門性
学識経験	大学や研究機関等での教授職又はそれに相当するようなポジションでの相当程度の経験や学問的業績

第1号議案及び第2号議案 参考事項

取締役のスキルマトリックス

第1号議案及び第2号議案が原案どおり承認可決された場合、当社の取締役会の構成及び取締役に期待するスキル等は、以下のとおりとなります。

	氏名	性別	社外	独立*	企業経営	グローバル ビジネス	サイエンス& テクノロジー	法務・リスク マネジメント	財務・会計	学識経験
取締役	安川 健司	男性			●	●	●			
	岡村 直樹	男性			●	●	●		●	
	杉田 勝好	男性			●	●		●		
	宮崎 正啓	男性	○	○	(精密機器/ 専門商社)	●				
	大野 洋一	男性	○	○			●			● (医学)
	Andreas Busch	男性	○	○	(製薬)	●	●			● (薬理学)
	Mark Enyedy	男性	○	○	(製薬)	●	●	●		
取締役 監査等委員	廣田 里香	女性					●	●		
	秋山 里絵	女性	○	○				● (弁護士)		
	荒牧 知子	女性	○	○					● (公認会計士)	
	高原 茂季	男性	○	○	(製薬/化学 塗料)	●			●	

* 東京証券取引所が定める独立役員要件及び当社の定める社外取締役の独立性基準を満たし、東京証券取引所に独立役員として届け出ている者

第1号議案及び第2号議案 参考事項

社外取締役の独立性基準

当社は、社外取締役の独立性基準を以下のとおり定め、社外取締役が次の項目のいずれにも該当しない場合、当該社外取締役は当社からの独立性を有し、一般株主と利益相反が生じるおそれがないものと判断する。

- ① 当社及び当社の子会社（以下「当社グループ」と総称する）の業務執行者*¹又は過去10年間（但し、過去10年内のいずれかの時において当社グループの非業務執行取締役、監査役又は会計参与であったことのある者）にあっては、それらの役職への就任の前10年間）において当社グループの業務執行者であった者
- ② 当社グループを主要な取引先とする者*²又はその業務執行者
- ③ 当社グループの主要な取引先*³又はその業務執行者
- ④ 当社グループから役員報酬以外に多額の金銭その他の財産*⁴を得ているコンサルタント、会計専門家又は法律専門家（当該財産を得ている者が法人、組合等の団体である場合は当該団体に所属する者）
- ⑤ 当社グループの法定監査を行う監査法人に所属する者
- ⑥ 当社グループから一定額を超える寄附又は助成*⁵を受けている者（当該寄附又は助成を受けている者が法人、組合等の団体である場合は当該団体の業務執行者）
- ⑦ 当社グループが借入れを行っている主要な金融機関*⁶又はその親会社若しくは子会社の業務執行者
- ⑧ 当社グループの主要株主*⁷又は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
- ⑨ 当社グループが主要株主である会社の業務執行者
- ⑩ 当社グループから取締役（常勤・非常勤を問わない）を受け入れている会社又はその親会社若しくは子会社の業務執行者
- ⑪ 過去3年間において上記②から⑩に該当していた者
- ⑫ 上記①から⑩に該当する者（重要な地位にある者*⁸に限る）の近親者等*⁹

*1 業務執行者とは、会社法施行規則第2条第3項第6号に規定する業務執行者をいい、業務執行取締役のみならず、使用人を含む。監査役は含まれない。

*2 当社グループを主要な取引先とする者とは、当社グループに対して製品又はサービスを提供している取引先グループ（直接の取引先、その親会社及び子会社並びに当該親会社の子会社から成る企業集団をいう。以下同じ）であって、直近事業年度における取引額が、当該グループの年間連結売上高の2%を超える者

*3 当社グループの主要な取引先とは、当社グループが製品又はサービスを提供している取引先グループであって、直近事業年度における取引額が、当社グループの年間連結売上高の2%を超える者

*4 多額の金銭その他の財産とは、直近事業年度における、役員報酬以外の年間1,000万円を超える金銭その他の財産上の利益をいう（当該財産を得ている者が法人、組合等の団体である場合は、当該団体の直近事業年度における総収入額の2%を超える金銭その他の財産上の利益をいう）

*5 一定額を超える寄附又は助成とは、過去3事業年度の平均で年間1,000万円又はその者の直近事業年度における総収入額の2%のいずれか高い方の額を超える寄附又は助成をいう

*6 主要な金融機関とは、直前事業年度末における全借入れ額が当社の連結総資産の2%を超える金融機関をいう

*7 主要株主とは、議決権保有割合10%以上（直接保有、間接保有の双方を含む）の株主をいう

*8 重要な地位にある者とは、取締役（社外取締役を除く）、執行役、執行役員及び部長職以上の上級管理職にある使用人並びに監査法人又は会計事務所に所属する者のうち公認会計士、法律事務所に所属する者のうち弁護士、財団法人・社団法人・学校法人その他の法人に所属する者のうち評議員、理事及び監事等の役員、その他同等の重要性を持つと客観的・合理的に判断される者をいう

*9 近親者等とは、配偶者及び二親等内の親族をいう

事業報告

（2025年4月1日から2026年3月31日まで）

I. 当社グループ（企業集団）の現況に関する事項

1 事業の経過及びその成果

- ・ 当期（2025年4月1日から2026年3月31日まで）における製薬業界を取り巻く事業環境は、先進国のみならず新興国も含め、各国で実施されている医療費抑制策や新薬承認審査の厳格化等により、依然厳しい状況のもとに推移しました。
- ・ こうした事業環境の中、当社グループは、アンメットメディカルニーズ*の高い疾患領域において、付加価値の高い革新的な新薬と自社の強みを活かした医療ソリューションを継続的に創出し、世界中に提供していくために、研究開発から製造、販売にわたる事業を推進しました。

1. 連結業績の概要

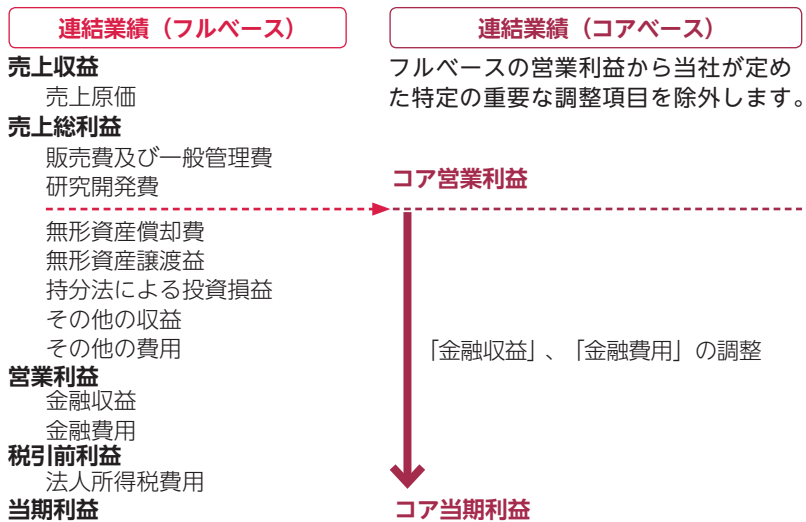
(1) 連結業績（コアベース）

当社は、当社の収益力を示す指標としてコアベースの業績を開示しています。当該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外したものです。調整項目には、無形資産償却費、無形資産譲渡益、持分法による投資損益、減損損失、有形固定資産売却損益、リストラクチャリング費用、災害による損失、訴訟等による多額の賠償又は和解費用等のほか、当社が除外すべきと判断する項目が含まれます。

ご参考

コアベースの業績の定義

コアベースの業績とは、当社の収益力を示す指標として、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外したものです。



* アンメットメディカルニーズ：いまだ満たされていない医療ニーズ

当期の連結業績（コアベース）は、下表のとおり、売上収益、コア営業利益、コア当期利益はいずれも増加しました。

連結業績（コアベース）	当期実績	対前期増減額（増減率）
売上収益	21,392 億円	2,269 億円増（11.9%増）
コア営業利益	5,557 億円	1,632 億円増（41.6%増）
コア当期利益	4,244 億円	1,287 億円増（43.5%増）

① 売上収益

売上収益 2兆1,392億円（前期比11.9%増）

重点戦略製品の尿路上皮がん治療剤PADCEV、地図状萎縮を伴う加齢黄斑変性治療剤IZERVAY、胃腺がん及び食道胃接合部腺がん治療剤VYLOY、及び閉経に伴う血管運動神経症状治療剤VEOZAH*1が伸長したことに加え、前立腺がん治療剤XTANDIの売上が拡大したことも、増収要因となりました。

② コア営業利益／コア当期利益

コア営業利益 5,557億円（前期比41.6%増）

コア当期利益 4,244億円（前期比43.5%増）

- ・売上総利益は、1兆7,308億円（前期比10.7%増）となりました。
- ・販売費及び一般管理費は、8,603億円（同2.0%増）となりました。Sustainable Margin Transformation (SMT) によるコスト最適化（同約110億円）を行った一方で、重点戦略製品*2の更なる成長のための投資（同約100億円増）や為替の影響（同36億円増）などにより、総額として増加しました。なお、XTANDIの米国での共同販促費用を除いた販売費及び一般管理費は、6,121億円（同3.7%増）となりました。
- ・研究開発費は、3,148億円（同3.9%減）となりました。SMTによるコスト最適化（約100億円）をはじめ、重点戦略製品の臨床開発費の減少（同約50億円減）や為替の影響（同5億円減）などにより、総額として減少しました。

*1 米国外ではVEOZAの製品名で承認取得

*2 PADCEV, IZERVAY, VYLOY, VEOZAH, XOSPATA（2026年3月31日現在）

当期の為替レートは、下表のとおりです。これらの結果、前期の為替レートを適用した場合と比べ、売上収益においては301億円の増加、コア営業利益においては168億円の増加の影響がありました。

為替レート

期中平均レート	前期	当期	変動
米ドル/円	152 円	151 円	2 円高
ユーロ/円	164 円	175 円	11 円安

(2) 連結業績（フルベース）

① 営業利益／当期利益

当期の連結業績（フルベース）は、下表のとおりです。営業利益及び当期利益はいずれも増加しました。

フルベースの業績は、コアベースの業績に「無形資産償却費」、「無形資産譲渡益」、「持分法による投資損益」、「その他の収益」、「その他の費用」を戻し入れたものです。当期における「無形資産償却費」は1,360億円（前期：1,368億円）、「その他の収益」は328億円（同：203億円）、「その他の費用」は724億円（同：2,358億円）となりました。

「その他の収益」として、第3四半期において、膵腺がんを対象疾患としたプログラムの開発中止に伴うVYLOYの条件付対価の公正価値の変動（128億円）及び第4四半期において米国における過活動膀胱治療剤ミラベグロンの訴訟解決金（92億円）を計上しました。また、「その他の費用」として、第1四半期において当社の子会社であるザイフォス バイオサイエンシズ Inc.関連の一部プログラムに関する無形資産の減損損失（120億円）及び第4四半期において遺伝子治療薬resamirigene bilparvovec（AT132）の戦略的中断に伴う資産価値の見直しによる無形資産の減損損失（164億円）を計上しました。

連結業績（フルベース）	当期実績	対前期増減額	（増減率）
売上収益	21,392 億円	2,269 億円増	(11.9%増)
営業利益	3,826 億円	3,416 億円増	(832.4%増)
税引前利益	3,766 億円	3,454 億円増	(—)
当期利益	2,916 億円	2,408 億円増	(474.6%増)

(3) 主要製品の売上

	当期実績	対前期増減額	（増減率）
PADCEV	2,212 億円	571 億円増	(34.8%増)
IZERVAY	776 億円	193 億円増	(33.2%増)
VYLOY	631 億円	509 億円増	(415.6%増)
VEOZAH *1	466 億円	128 億円増	(37.7%増)
XOSPATA	718 億円	39 億円増	(5.7%増)
XTANDI	9,608 億円	485 億円増	(5.3%増)
ベタニス／ミラベトリック／ベツトミガ	1,897 億円	197 億円増	(11.6%増)
プログラム *2	2,077 億円	67 億円増	(3.3%増)

*1 米国外ではVEOZAの製品名で承認取得

*2 プログラム：アドバグラフ、グラセプター、アスタグラフXLを含む

(4) 地域別売上収益の状況

地域別の売上収益は下表のとおりです。全ての地域において、売上が増加しました。

	当期実績	対前期増減額	(増減率)
米国	9,402 億円	738 億円増	(8.5%増)
日本	2,890 億円	220 億円増	(8.2%増)
エスタブリッシュドマーケット*1	5,636 億円	782 億円増	(16.1%増)
チャイナ*2	1,015 億円	232 億円増	(29.6%増)
インターナショナルマーケット*3	2,307 億円	272 億円増	(13.4%増)

2. 持続的な成長に向けた取り組み状況

当社は、2021年5月に発表した経営計画2021において、「患者さんのより良いアウトカムの実現」「科学の進歩を確かな『価値』*4へ」「Rx+ビジネスの進展」「サステナビリティ向上の取り組みを強化」の4つを戦略目標として掲げ、「価値」の創造と提供の実現に取り組みました。経営計画2021については、35頁「対処すべき課題」をご参照ください。

当期における主な取り組みは以下のとおりです。

(1) 戦略目標1：患者さんのより良いアウトカムの実現

中長期にわたり成長を支える重点戦略製品*5に優先的に経営資源を振り向けました。尿路上皮がん治療剤PADCEVや地図状萎縮を伴う加齢黄斑変性治療剤 IZERVAY、胃腺がん及び食道胃接合部腺がん治療剤VYLOY等、当社の成長をけん引する製品の育成と製品価値の最大化を図りました。

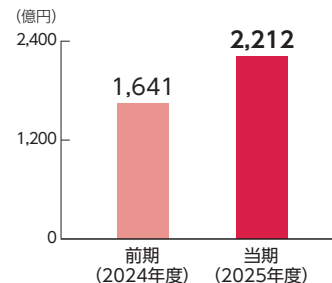
また、開発後期段階においては、下記等の進展がありました。

- ・尿路上皮がん治療剤PADCEVとMerck社（米国）のPD-1阻害剤Keytruda（一般名：ペムブロリズマブ）との併用療法について、シスプラチンを用いた化学療法に不適応の筋層浸潤性膀胱がん患者を対象とした術前術後の補助療法の追加適応としての、米国での承認取得並びに欧州及び日本における承認申請
- ・地図状萎縮を伴う加齢黄斑変性治療剤 IZERVAYについて、「萎縮型加齢黄斑変性における地図状萎縮の進行抑制」を効能・効果とした日本における発売

当期における主要製品の売上及び主な進捗状況は以下のとおりです。

● 尿路上皮がん治療剤PADCEV（一般名：エンホルツマブ ベドチン） 当期売上：2,212億円（前期比34.8%増）

全ての地域で売上が着実に拡大し、グローバル売上は大きく増加しました。転移性尿路上皮がん患者を対象とした一次治療の着実な浸透や、シスプラチンを用いた化学療法に不適応の筋層浸潤性膀胱がん患者における術前術後の補助療法の承認取得等が売上伸長に貢献しました。追加適応症の承認取得、承



*1 エスタブリッシュドマーケット：欧州、カナダ等

*2 チャイナ：中国、香港

*3 インターナショナルマーケット：中南米、中東、アフリカ、東南アジア、南アジア、ロシア、韓国、台湾、オーストラリア、輸出売上等

*4 患者さんにとって真に重要なアウトカム（治療等による臨床上的成果）を、それを提供するためにヘルスケアシステムが負担するコストで除いたもの

*5 PADCEV、IZERVAY、VYLOY、VEOZAH、XOSPATA（2026年3月31日現在）

認申請及び開発の進捗状況は以下のとおりです。

2025年7月 筋層非浸潤性膀胱がんを対象として第Ⅰ相段階にあった開発と、その他の種類の固形がんを対象として第Ⅱ相段階にあった開発を中止したことを公表しました。

2025年11月 米国において、本剤とKeytruda又はKeytruda QLEX（ペムブロリズマブ+ベラヒアルロニダーゼ アルファ-pmph）の併用療法について、シスプラチンを用いた化学療法に不適応の筋層浸潤性膀胱がん患者における術前術後の補助療法として、米国食品医薬品局から適応追加に関する承認を取得しました。

2025年11月 欧州において、本剤とKEYTRUDAの併用療法について、シスプラチンを用いた化学療法に不適応の筋層浸潤性膀胱がん患者を対象とした術前術後の補助療法として、欧州医薬品庁が適応追加に関する申請を受理した旨の通知を受領しました。

2026年1月 日本において、本剤とキイトルーダの併用療法について、シスプラチンを用いた化学療法に不適応の筋層浸潤性膀胱がん患者を対象とした術前術後の補助療法として適応追加に関する製造販売承認事項一部変更承認申請を行いました。

2026年3月 欧州において、本剤とKEYTRUDAの併用療法について、シスプラチンを用いた化学療法に適応のある筋層浸潤性膀胱がん患者を対象とした術前術後の補助療法として、欧州医薬品庁が適応追加に関する申請を受理した旨の通知を受領しました。

2026年4月 米国において、本剤とKeytruda又はKeytruda QLEXの併用療法について、シスプラチンを用いた化学療法に適応のある筋層浸潤性膀胱がん患者を対象とした術前術後の補助療法として、米国食品医薬品局により生物学的製剤一部変更承認申請が受理され、優先審査の指定を受けました。

2026年4月 筋層浸潤性膀胱がんの膀胱温存療法を対象として、第Ⅱ相段階に移行したことを公表しました。

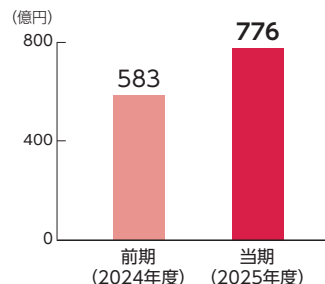
● 地図状萎縮を伴う加齢黄斑変性治療剤 IZERVAY （一般名：アバシнкаプタド ペゴルナトリウム）

当期売上：776億円（前期比33.2%増）

売上は着実に拡大しました。追加適応症の開発の進捗及び発売状況は以下のとおりです。

2025年10月 Stargardt病を対象として第Ⅱ相段階にあった開発を中止したことを公表しました。

2025年11月 日本において、「萎縮型加齢黄斑変性における地図状萎縮の進行抑制」を効能・効果として発売しました。

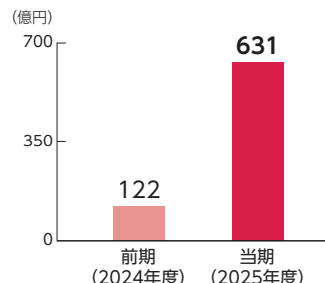


● 胃腺がん及び食道胃接合部腺がん治療剤 VYLOY （一般名：ゾルベツキシマブ）

当期売上：631億円（前期比415.6%増）

2026年4月現在、日本、欧州及び米国を含む30か国以上で発売されており、グローバル売上は大きく拡大しました。Claudin 18検査率の向上と治療中止率の低さなどが売上伸長に貢献しました。追加適応症の開発の進捗状況は以下のとおりです。

2026年2月 膵腺がんを対象とした第Ⅱ相GLEAM試験の結果を受けて、本試験に基づく開発を中止したことを公表しました。



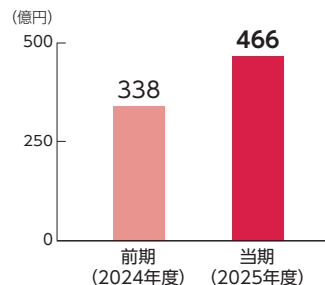
● 閉経に伴う中等度から重度の血管運動神経症状治療剤VEOZAH （一般名：フェゾリネタン）

当期売上：466億円（前期比37.7%増）

米国を中心に、グローバル売上は着実に拡大しました。開発の進捗状況は以下のとおりです。

2026年2月 日本において、閉経に伴う血管運動神経症状を有する女性患者を対象とした第Ⅲ相STARLIGHT 2試験について、主要評価項目を達成したことを公表しました。

2026年4月 中国において、閉経に伴う血管運動神経症状を有する女性患者を対象とした第Ⅱ相試験について、主要評価項目を達成したことを公表しました。



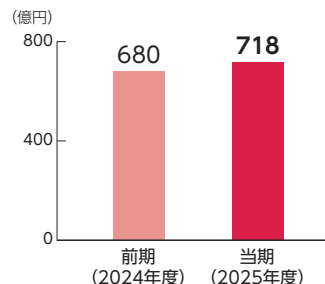
● 急性骨髄性白血病治療剤XOSPATA （一般名：ギルテリチニブフマル酸塩）

当期売上：718億円（前期比5.7%増）

地域ごとの増減はあったものの、グローバル全体の売上は順調に推移しました。追加適応症の開発の進捗状況は以下のとおりです。

2025年10月 ALK融合遺伝子陽性非小細胞肺癌を対象として第Ⅰ相段階に移行したことを公表しました。

2026年3月 強力な化学療法に適応のある未治療FLT3遺伝子変異陽性の急性骨髄性白血病患者を対象とした第Ⅲ相PASHA試験について、主要評価項目を達成しなかったことを公表しました。



● 前立腺がん治療剤XTANDI（一般名：エンザルタミド）

当期売上：9,608億円（前期比5.3%増）

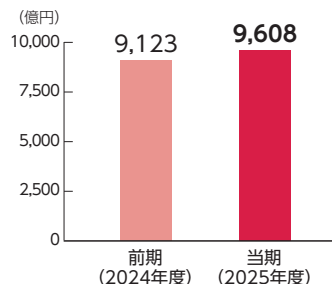
グローバル売上は増加しました。

その他の主要製品の売上は以下のとおりです。

● 過活動膀胱治療剤ベタニス／ミラベトリック／ベットミガ （一般名：ミラベグロン）

当期売上：1,897億円（前期比11.6%増）

グローバル売上は増加しました。



● 免疫抑制剤プログラフ（一般名：タクロリムス水和物）

当期売上：2,077億円（前期比3.3%増）

グローバル売上は前期と比べ同水準でした。

上記以外に、医療用医薬品事業に関する以下の取り組みを行いました。

2026年3月 明治安田生命保険相互会社との間で、最先端の医療が必要な人に届く持続可能な社会の実現を目指した協業に関する基本合意書を締結しました。

2026年3月 高岡工場における医薬品の生産活動を終了しました。

(2) 戦略目標2：科学の進歩を確かな「価値」へ

当社は、Focus Areaアプローチという当社固有の研究開発戦略の下、多面的な視点で創薬ターゲットを絞り込む新しいアプローチで革新的な製品の創出に取り組んでいます。2026年3月現在、特定のバイオロジー*1、モダリティ*2、疾患の組み合わせであるFocus Areaアプローチから生まれたものの中でPrimary Focus*3として「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」の4つを認定しています。

当期における各Primary Focusの主な進展は以下のとおりです。

Primary Focus がん免疫

2025年7月 レプチン-IL-2遺伝子を搭載した腫瘍溶解性ウイルスASP1012について、がんを対象として第I相段階にあった開発を中止したことを公表しました。

2026年2月 抗Claudin 18.2/CD3二重特異性抗体ASP2138について、胃腺がん及び食道胃接合部腺がんにおいて臨床PoC*4達成を公表しました。

2026年2月 Vir Biotechnology社（米国）との間で、二重マスキング前立腺特異的膜抗原を標的とした二重マスキングCD3 T細胞エンゲージャーVIR-5500の開発・商業化に関するグローバルの戦略的提携契約を締結しました。

2026年4月 二重マスキング前立腺特異的膜抗原を標的とした二重マスキングCD3 T細胞エンゲージャーVIR-5500について、前立腺がんを対象として第I相段階にプログラムを追加したことを公表しました。

2026年4月 TROP2を標的とするデュアルペイロード免疫刺激性抗体-薬物複合体ASP2998について、がんを対象として第I相段階に移行したことを公表しました。

2026年4月 DGK ζ 阻害薬ASP1570について、がんを対象として第I相段階にあった開発を中止したことを公表しました。

Primary Focus 標的タンパク質分解誘導

2025年4月 KRAS G12D分解誘導薬ASP3082（一般名：setidegrasib）について、膵腺がんにおいて臨床PoC達成を公表しました。

2025年7月 KRAS G12D分解誘導薬ASP3082について、非小細胞肺がんにおいて臨床PoC達成を公表しました。

2025年10月 Pan-KRAS分解誘導薬ASP5834について、がんを対象として第I相段階に移行したことを公表しました。

2026年1月 Pan-KRAS分解誘導薬ASP5834について、非小細胞肺がんにおいて米国食品医薬品局からファストトラック指定を取得しました。

2026年2月 KRAS G12D分解誘導薬ASP4396について、がんを対象として第I相段階にあった開発を中止したことを公表しました。

2026年4月 KRAS G12D分解誘導薬ASP3082について、膵腺がんを対象として第III相段階に移行したことを公表しました。

Primary Focus 遺伝子治療

2025年4月 遺伝子治療薬AT845について、ポンペ病を対象として第II相段階に移行したことを公表しました。

2026年4月 *MTM1* 遺伝子補充によるミオチューブラリン発現亢進薬ASP2957について、X連鎖性ミオチューブラーミオパチーを対象として第I相段階に移行したことを公表しました。

2026年4月 *MTM1* 遺伝子補充によるミオチューブラリン発現亢進薬AT132について、X連鎖性ミオチューブラーミオパチーを対象として第II相段階にあった開発を戦略的に中断したことを公表しました。

*1 バイオロジー：疾患の原因のより深い理解

*2 モダリティ：汎用性のある治療手段・基盤技術

*3 Primary Focus：Focus Areaの中における特定の組合せで、科学的妥当性、研究開発や商業化の実現可能性、プロジェクトの充実度や進捗度の観点から選択され、優先的な投資対象となるもの

*4 PoC：コンセプト検証

Primary Focus 再生と視力の維持・回復

2026年3月 細胞医療ASP7317について、重度の視力低下を有する、地図状萎縮を伴う加齢黄斑変性において、臨床PoC達成を公表しました。

当期におけるPrimary Focus以外の研究開発活動の主な進展は以下のとおりです。

2025年4月 公益財団法人がん研究会との間で、トランスレーショナルリサーチ（橋渡し研究）及びがんの臨床研究の加速を目指す戦略的提携に関する契約を締結しました。

2025年5月 Evopoint Biosciences社（中国）との間で、CLDN18.2を標的とした新規の抗体-薬物複合体XNW27011の独占的なライセンス契約を締結しました。

2025年6月 株式会社三菱総合研究所との間で、同社が厚生労働省より委託を受けて実施する「医療系ベンチャー・トータルサポート事業」における創薬スタートアップ支援業務での提携に関する基本合意書を締結しました。

2025年7月 韓国の行政機関である中小ベンチャー企業部の傘下機関である創業振興院（韓国）との間で、韓国の創薬スタートアップの発掘、事業拡大及びグローバル展開支援を目的とした「グローバル企業パートナーシッププログラム」の運営に関する基本合意書を締結しました。

2025年7月 Claudin 18.2を標的とする抗体-薬物複合体ASP546Cについて、がんを対象として第I相段階にプログラムを追加したことを公表しました。

2025年10月 CYP17リアーゼ阻害剤アピラテロンデカン酸エステル/ASP5541について、前立腺がんを対象として第II相に移行したことを公表しました。

2025年12月 株式会社安川電機の子会社であるロボティック・バイオロジー・インスティテュート株式会社が開発したヒト型汎用ロボット「まほろ」によるロボット式細胞培養自動化システムが、米国食品医薬品局の生物製剤評価研究センターから先進製造技術指定を取得しました。当社と株式会社安川電機の合併会社であるセラファ・バイオサイエンス株式会社が、この技術を活用した細胞医療の実用化を主導します。

2026年4月 STING阻害薬ASP5502について、原発性シェーグレン症候群を対象として第I相段階にあった開発を中止したことを公表しました。

(3) 戦略目標3：Rx+ビジネスの進展

当社は、医療用医薬品（Rx）に留まらず、ペイシエントジャーニー（診断、予防、治療及び予後管理を含む医療シーン）全体において、様々な方法で患者さんに「価値」を届けることを目指しています。私たちはこの取り組みをRx+事業と呼んでいます。経営計画2021では、戦略目標3「Rx+ビジネスの進展」として、患者さんが医療従事者とともに治療計画に積極的に参加できるよう、臨床研究や患者視点に基づく利用しやすい技術、ツール、リソースを提供することで、患者自身が自らの健康をより良くコントロールできるよう支援することを目指し、Rx+プログラムの事業化に取り組んできました。

当期における主な進展は以下のとおりです。

● 埋め込み型医療機器

2025年10月 低活動膀胱を対象とした体内埋め込み型医療機器について、オーストラリアで被験者の組み入れを開始したことを公表しました。

● その他

2025年5月 塩野義製薬株式会社と株式会社NTTデータとの間で、デジタル治療サービスの普及を目指し、「DTx*流通プラットフォーム」の開発・運用に向けた検討を開始する基本合意書を締結しました。

* DTx : Digital Therapeutics

(4) 戦略目標4：サステナビリティ向上の取り組みを強化

① サステナビリティ向上に向けた取り組み

当社は、マテリアリティ及び環境に関する重要課題に対するサステナビリティ方針を策定し、当期（2025年度）までのコミットメントの進捗を測るため、約50の指標を設定しています。これらの指標を年度計画に反映し、全社的に取り組んでいます。2026年度中に総括を開示予定です。

1. 最先端の「価値」駆動型ライフサイエンス・イノベーターへの変革

2025年度までのコミットメント	主な指標
世界の患者さんや介護者の生活を改善し、ヘルスケアシステム全体の負担軽減に貢献する	IND*1を取得したプロジェクトの数 新規に上市した製品数
・より多くの患者さんに当社製品へのアクセスを提供する ・疾病の認識、予防、ヘルスケアサービスへのアクセスを改善することにより、3,600万人以上（累計）にインパクトをもたらす	多様な医薬品アクセスプログラムを通じて治療を受けた患者数 アステラス・グローバルヘルス財団*2による保健医療へのアクセス向上のプログラムにより影響を受けた人数
価値に基づく価格設定をアドボケート*3し、ヘルスケアシステムの維持に貢献する	価値、アフォーダビリティ*4、アクセスの課題に対応するため、価値に基づく革新的な価格設定ソリューションが導入された数
イノベーションを実現するための確かなケイパビリティを持つ人材と組織文化を醸成する	社長からの6階層以下の組織の割合 全組織のスパン・オブ・コントロール*5の平均値 エンゲージメントスコア

2. 社会の期待に応える強靱で持続可能な事業活動の強化

2025年度までのコミットメント	主な指標
より持続可能で強靱なバリューチェーンを構築する	安定供給のための取り組み 地政学的課題に関する代替調達準備の進捗
「品質重視の文化」を醸成し、顧客体験を向上させることによって、製品の品質と安全性を確保する	商用生産施設における品質重視の文化についての評価

環境のサステナビリティ向上

2025年度までのコミットメント	主な指標
以下目標に沿った適正な量の温室効果ガス削減を2025年度までに達成する	温室効果ガス排出削減率（スコープ1+2） （基準年：2015年度）
2030年度までの温室効果ガス排出量削減目標*6 ・スコープ1+2 63%削減（基準年：2015年度） ・スコープ3 37.5%削減（基準年：2015年度）	温室効果ガス排出削減率（スコープ3） （基準年：2015年度）

サステナビリティ向上の取り組みに関する詳細はこちらをご覧ください。
<https://www.astellas.com/jp/sustainability>

*1 IND：治験許可申請、*2 アステラス・グローバルヘルス財団：当社グループとは独立した団体、*3 アドボケート：提唱、*4 アフォーダビリティ：費用負担可能であること、*5 スパン・オブ・コントロール：マネジャー1人が管理する部下の人数

*6 スコープ：温室効果ガスの排出量の算定範囲、スコープ1：自社で使用した燃料に伴う温室効果ガスの直接排出、スコープ2：購入した電力の使用に伴う温室効果ガスの間接排出、スコープ3：原材料調達や製品使用など、サプライチェーンでの温室効果ガスの排出

② 保健医療へのアクセス向上に向けた取り組み

当社は、マテリアリティのひとつである保健医療へのアクセスを課題と捉え、その課題解決に向け、包括的な取り組みを3つのアプローチで積極的に行っています。

1. 当社のコアビジネス（Rx、Rx+）：

当社はアンメットメディカルニーズ（満たされない医療ニーズ）の高い疾患を克服する革新的なヘルスケアソリューションを研究開発し、届けることで、患者さんの健康に貢献し続けます。当社製品*1が処方された累計患者数は1億7,400万人以上*2です。

2. 当社製品の入手可能性の向上：

当社は社会的・経済的な理由で当社製品にアクセスが困難な患者さんに対し、医薬品の開発段階から販売後まで当社製品の入手可能性の向上に向けた戦略的な活動を実施しています。多様な医薬品アクセスプログラムを通じて治療を受けた患者数は約1,100人*3であり、承認したリクエスト数は約12,200件*3です。多様な医薬品アクセスプログラムに加え、当社製品が販売されていない国において、200人以上*4の患者さんに当社製品へのアクセスを提供しました。

3. 外部パートナーが実施する保健医療へのアクセス向上に向けた活動の協働・支援：

当社が持つケイパビリティや技術を活かしながら、協働先の活動を協働・支援することで、より多様な保健医療へのアクセス課題に取り組んでいます。当社が支援する保健医療へのアクセス向上のプログラムにより影響を受けた人数（財団による支援を除く）は約362,000人*5です。

2025年度はヘルスケアシステム強化プログラムとして、マレーシアとペルーではがんの生存率向上に向けた取り組みを継続し、ベトナムでは前立腺がん検診を拡大しました。また米国と英国では十分な医療を受けていないがん患者への地域支援と医療格差の解消を推進しました。

③ 環境のサステナビリティ向上（気候変動対策）

当社は長期のコミットメントとして、スコープ1+2及びスコープ3ともに、2015年度を基準に2050年までに温室効果ガス排出量90%削減と、残余排出量10%の中和によるネットゼロ達成を目指しています。

これまでにつくば研究センター、瀋陽工場、ケリー工場において太陽光発電設備を導入し、2025年度にはダブリン工場にも設備を拡大するなど、再生可能エネルギーの活用を進めています。SBT（Science Based Targets）イニシアチブから承認された2030年度目標に沿って毎年温室効果ガス排出量の目標を設定しており、スコープ1+2排出量削減は目標達成に向け順調に進捗しています。

*1 PADCEV、IZERVAY、VYLOY、VEOZAH、XOSPATA、XTANDI、EVRENZO、プログラフ、ハルナル、ベシケア、ミラペグロン

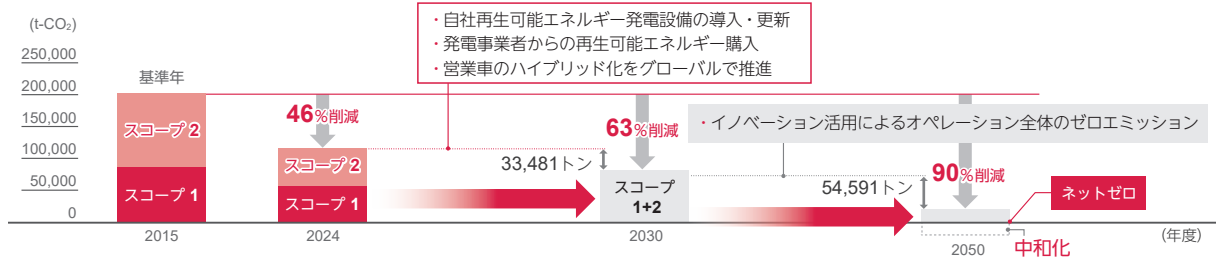
*2 1994年10月から2025年3月末時点の累計

*3 各プログラム開始年から2025年9月末時点の累計

*4 2024年3月から2025年9月末時点の累計

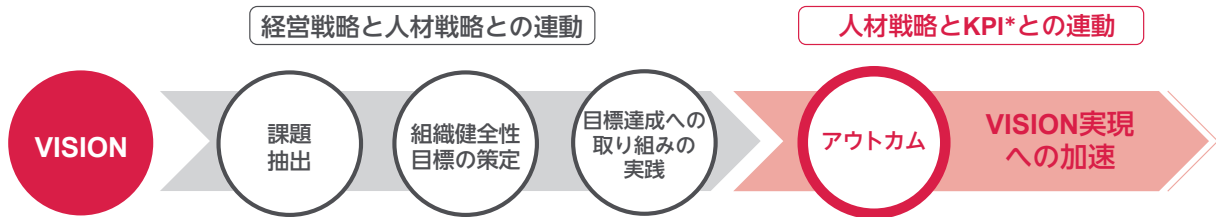
*5 2022年3月から2025年9月末時点の累計

温室効果ガス排出削減目標達成に向けた取り組みのロードマップ（スコープ1+2）



④ 人事施策

当社ではVISIONの実現に向けて徹底的に議論し、課題を抽出、イノベーションを生み出すための組織健全性目標を経営計画2021の中で策定しました。当社の人材戦略は、経営戦略と完全に連動しており、経営計画2021の実行及びVISION実現を加速するため、その実行に取り組んできました。



⑤ 人材戦略の進捗

i) 組織健全性目標についてのアクションと結果

組織健全性目標1：果敢なチャレンジで大きな成果を追求

トップマネジメントに何でも質問できるセッションを高頻度で実施するとともに、マネジャー向けにマネジメント能力向上を目的とした研修を実施するなど、従業員の心理的安全性の確保に努めました。また組織のフラット化やフルリモートの働き方を推進し、会議の効率化も徹底するなど、生産性の高い組織づくりへの変革に取り組ましました。

組織健全性目標2：人材とリーダーシップの活躍

イノベーションを継続的に生み出すため、次世代リーダーの育成に注力しています。Next Generation Leadershipプログラムでは、グローバルに選ばれた41名が参加し、実際のビジネス課題に取り組ましました。参加者は新しい職務に挑戦したり、昇格してより大きな責任を担ったりするなど、着実にステップアップしています。

*重要業績指標

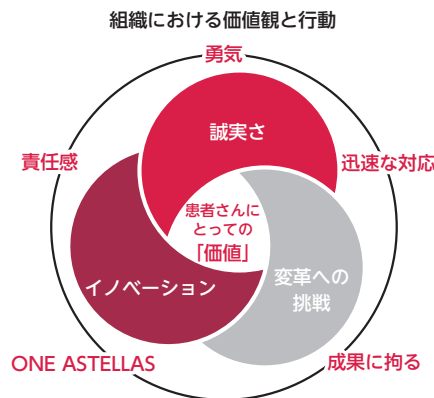
組織健全性目標3：One Astellasで高みを目指す

2025年4月、当社は経営の中心となる軸を機能軸から患者軸にシフトし、組織構造を再構築しました。これにより、早期研究からコマーシャルまでの一連の活動を一貫して進めることが可能となりました。

また、当社の行動規範であるAstellas Wayを簡素化・統合し、「組織における価値観と行動」を導入しました。

私たちが大切にしている3つの価値観（誠実さ、イノベーション、変革への挑戦）と、私たちがすべき5つの行動（勇気、迅速な対応、One Astellas、成果に拘る、責任感）を設定しました。

従業員一人ひとりがより明確な共通認識の下で行動し、連携を強化しながら、患者さんの「価値」を生み出していくための力を高めていきます。



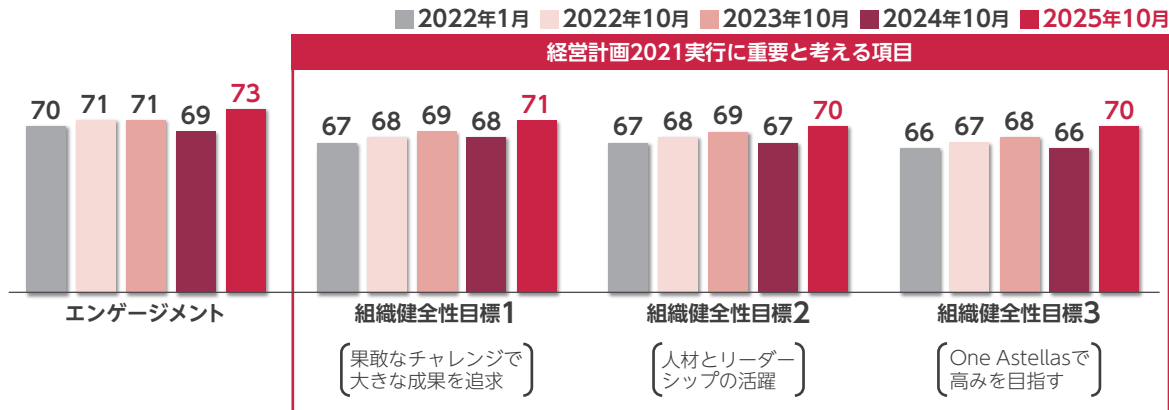
ii) グローバル・エンゲージメント・サーベイ

当社では、年に1回、グローバルの全社員を対象に従業員エンゲージメントサーベイ（グローバル・エンゲージメント・サーベイ）を実施し、エンゲージメント及び組織健全性目標への取り組みの進捗を確認しています。

2024年度のサーベイ結果を受け、人事部、デジタルX、広報を中心とした部門横断型の共同チームを立ち上げました。主な取り組みとして以下のマネジャーのリーダーシップ能力開発を推進してきました。

- ・ 期中に追加サーベイを実施し、従業員への傾聴を強化
- ・ トップマネジメントが各地域の拠点に直接赴き、従業員との対面のコミュニケーションの機会を増設
- ・ コミュニケーションに優れているマネジャーに聞き取りを行い、良い事例として全マネジャーに共有
- ・ マネジャーに対してマネジメント能力向上に関する研修や月例セッションを開催

その結果、2025年10月に実施したサーベイにおけるエンゲージメントスコアは73と、過去5年間で最も高い数値となりました。前年との比較が可能な43の設問項目のうち、全てにおいてスコアが上昇し、下降した項目はありませんでした。



2 財産及び損益の状況の推移

区 分		第 18 期 (2022 年度)	第 19 期 (2023 年度)	第 20 期 (2024 年度) (前期)	第 21 期 (2025 年度) (当期)
売上収益	(億円)	15,186	16,037	19,123	21,392
営業利益	(億円)	1,330	255	410	3,826
税引前利益	(億円)	1,324	250	312	3,766
当期利益	(億円)	987	170	507	2,916
親会社の所有者に帰属する当期利益	(億円)	987	170	507	2,915
基本的 1 株当たり当期利益	(円)	54.24	9.51	28.35	162.77
親会社所有者帰属持分当期利益率 (ROE)	(%)	6.7	1.1	3.3	17.4
資産合計	(億円)	24,565	35,696	33,395	35,670
親会社の所有者に帰属する持分	(億円)	15,080	15,960	15,133	18,290
研究開発費	(億円)	2,761	2,942	3,277	3,148
売上収益研究開発費比率	(%)	18.2	18.3	17.1	14.7

(注) 1. 会社計算規則第120条第1項の規定により国際会計基準（IFRS会計基準）に準拠して連結計算書類を作成しています。

2. 基本的 1 株当たり当期利益は、加重平均株式数により算出し、小数第 3 位以下を四捨五入して表示しています。

3. ROE：Return On Equity

3 設備投資の状況

設備投資に関する当期の主な進捗状況は以下のとおりです。

- ・アステラス アイルランド Co., Ltd.において、工場の建設が進捗しました。
- ・インド、ポーランド、メキシコにグローバルケイパビリティセンターを設立しました。

<設備投資額>

第 20 期 (前期)	第 21 期 (当期)	前期比増減額 (率)
478 億円	493 億円	15 億円増 (3.1% 増)

(注) 設備投資額には、使用权資産を含めていません。

4 資金調達の状況

2025年3月末時点の資金調達残高は、コマーシャル・ペーパー（短期社債）1,649億円、無担保普通社債3,500億円、短期借入金200億円、1年以内返済長期借入金517億円、及び長期借入金2,449億円でした。当期においては、当該コマーシャル・ペーパー1,649億円の償還及び当該無担保普通社債300億円の償還、当該短期借入金200億円の返済を実行した一方、新たにコマーシャル・ペーパーの発行・償還及び短期借入金の借入・返済を行いました。この結果、当期末時点の残高は、無担保普通社債3,200億円、1年以内返済長期借入金1,460億円、及び長期借入金1,000億円となっております。

5 対処すべき課題

製薬産業を取り巻く事業環境は時代とともに大きく変化しています。当社は、これらの変化に柔軟に対応しながら、中長期的な視点で経営課題を的確に捉え、必要な対策を講じることにより、企業価値を持続的に向上させ、革新的な医療ソリューションを患者さんに届け続けていきます。

1. 経営計画2021

経営計画2021では、「変化する医療の最先端に立ち、科学の進歩を患者さんの『価値』に変える」というVISIONの実現に向けて、2025年度までに着実な成長を実現し、成果へと結びつけることを目指して、4つの戦略目標、それを推進する企業風土を醸成するための“道しるべ”となる3つの組織健全性目標、そして具体的な数値目標を含む3つの成果目標を設定しました。

4つの戦略目標：VISIONを実現するための5年間の道筋と優先事項

戦略目標1：患者さんのより良いアウトカムの実現

戦略目標2：科学の進歩を確かな「価値」へ

戦略目標3：Rx+ビジネスの進展

戦略目標4：サステナビリティ向上の取り組みを強化

3つの組織健全性目標：戦略の確実な実行と、持続的な成果を生み出す企業風土を醸成するための“道しるべ”

組織健全性目標1：果敢なチャレンジで大きな成果を追求

組織健全性目標2：人材とリーダーシップの活躍

組織健全性目標3：One Astellasで高みを目指す

成果目標：理想とする組織に近づき、戦略目標を確実に実行できたとき、2025年度時点で達成できているだろうと考えられる姿を表した数値目標

- ・ **売上収益**：XTANDI及び重点戦略製品*1の売上は2025年度に1.2兆円以上
- ・ **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
- ・ **コア営業利益率**：2025年度に30%以上

3つの全社的な優先事項

経営計画2021を確実に実行しXTANDIの独占販売期間満了を克服できる体制を整えるため、「3つの全社的な優先事項*2」として“Growth Strategy”、“Bold Ambition”、“Sustainable Margin Transformation”を定め、2024年度以降これらの取り組みを継続的に推進しています。

- ・ **Growth Strategy**：将来の売上収益拡大に不可欠な重点戦略製品*3の「価値」を最大化する
- ・ **Bold Ambition**：研究開発を加速し、長期的成長を牽引するパイプラインの価値を高める
- ・ **Sustainable Margin Transformation**：コスト最適化を追求し、コア営業利益率30%を目指す

*1 XOSPATA、PADCEV、VYLOY、EVRENZO、VEOZAH、AT132（経営計画2021公表時（2021年5月））

*2 全社的な優先事項：Enterprise Priority

*3 PADCEV、IZERVAY、VYLOY、VEOZAH、XOSPATA（2026年3月31日現在）

経営計画2021の振り返り：

売上収益については、2025年度のXTANDI及び重点戦略製品の売上は1兆4,411億円となり、成果目標「XTANDI及び重点戦略製品の売上は2025年度に1.2兆円以上」を達成しました。

パイプライン価値については、経営計画2021の発表当時に既に開発が進行していたプロジェクトの中止が主要因となり、成果目標「Focus Areaプロジェクトからの売上は2030年度に5,000億円以上」には及びませんでした。しかしながら、Focus Areaアプローチにより、3つのPrimary Focusの旗艦プログラムから計4つの臨床PoCを達成し、将来の成長に向けた重要なマイルストーンを積み上げました。

コア営業利益率に関しては、成果目標「2025年度に30%以上」の達成には至りませんでした。が、“Sustainable Margin Transformation”を通じて継続的に財務基盤の改善を進めてきたことで、2025年度のコア営業利益率は26.0%に到達しました。

当社は、引き続き経営基盤の強化に取り組んでまいります。

2. 経営計画2026

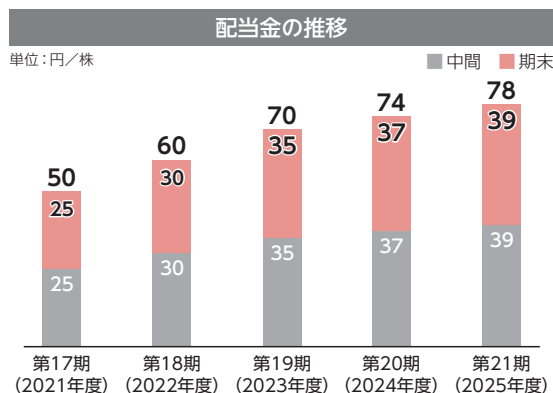
2026年度から2030年度までの5か年にわたる「経営計画2026」を2026年5月に公表します。詳細は、下記の当社コーポレートサイトをご覧ください。

<https://www.astellas.com/jp/>

3. 株主還元

当社は、企業価値の持続的向上に努めるとともに、株主還元にも積極的に取り組んでいます。成長を実現するための事業投資を優先しながら、配当については、連結ベースでの中長期的な利益成長に基づき、安定的かつ持続的な向上に努めます。

また、自己株式の取得を必要に応じて機動的に実施し、資本効率の改善と1株当たり利益の向上を図ります。



6 主要な事業内容（2026年3月31日現在）

医薬品の研究、開発、製造及び販売

7 主要な事業所及び工場（2026年3月31日現在）

本社（本店）	東京都中央区日本橋本町二丁目5番1号
研究開発拠点	本社（東京都）、つくば研究センター（茨城県）、つくばバイオ研究センター（茨城県）、焼津製剤研究センター（静岡県）
生産拠点	高萩技術センター（茨城県）、つくば東光台技術センター（茨城県）、富山技術センター（富山県）、高岡工場（富山県）、焼津技術センター（静岡県）

(注) 1. 海外の重要な子会社については、次項に記載のとおりです。
2. 2026年3月をもって、高岡工場における生産活動を終了しました。

8 重要な子会社の状況（2026年3月31日現在）

会社名	国名	資本金	当社の議決権比率 (%)	主要な事業内容
アステラス US LLC	米 国	—	100.0*	医薬品事業（地域統括）
アステラス ファーマ ヨーロッパ Ltd.	英 国	百万ユーロ 139	100.0*	医薬品事業（地域統括）
アステラス ファーマ シンガポール Pte. Ltd.	シンガポール	百万シンガ ポールドル 2	100.0	医薬品事業（地域統括）
アステラス（中国）投資有限公司	中 国	百万元 1,788	100.0	医薬品事業（地域統括）
アステラス インスティテュート フォー リジェネレイティブ メディシン	米 国	米ドル 0.1	100.0*	医薬品事業（研究）
アステラス ジーン セラピーズ Inc.	米 国	米ドル 0.1	100.0*	医薬品事業（研究）
アステラス ファーマ グローバル ディベロップメント Inc.	米 国	米ドル 10	100.0*	医薬品事業（開発）
アステラス アイルランド Co., Ltd.	アイルランド	百万ユーロ 3	100.0*	医薬品事業（製造）
アステラス製薬（中国）有限公司	中 国	百万元 299	100.0*	医薬品事業（製造）
アステラス ファーマ US, Inc.	米 国	米ドル 10	100.0*	医薬品事業（販売）
アステラス ファーマ GmbH	ド イ ツ	百万ユーロ 14	100.0*	医薬品事業（販売）

会社名	国名	資本金	当社の議決権比率 (%)	主要な事業内容
北京アステラス医薬有限公司	中国	百万円 20	100.0*	医薬品事業（販売）
アステラス ファーマ ケイパビリティ センター ポーランド Sp.zo.o.	ポーランド	百万ズウォティ 25	100.0*	医薬品事業 （シェアードサービス）
アステラス ファーマ ケイパビリティ センター インディア Pvt. Ltd.	インド	百万インドルピー 73	100.0*	医薬品事業 （シェアードサービス）
アステラス ファーマ メキシコ S. de R.L. de C.V.	メキシコ	メキシコペソ 1,000	100.0*	医薬品事業 （シェアードサービス）

* 間接保有の株式を含む

(注) 1. 当期末における当社の連結子会社は、上記の15社を含む80社、持分法適用会社は6社となっております。
2. 特定完全子会社に該当する子会社はありません。

9 重要な組織再編等

該当する事項はありません。

10 重要な技術提携等の状況 (2026年3月31日現在)

1. 技術導入契約

相手先	国名	技術の種類
Medivation Inc.	米国	エンザルタミド (XTANDI) に関する技術
Seagen Inc.	米国	エンホルツマブ ベドチン (PADCEV) 及び抗体-薬物複合体 (ADC) に関する技術
Basilea Pharmaceutica International Ltd.	スイス	isavuconazonium sulfate (クレセンバ) に関する技術
Amgen Inc.	米国	エボロクマブ (レパーサ)、ロモソズマブ (イベニティ) 及びブリナツモマブ (ヒーリンサイト) に関する技術
Gilead Sciences, Inc.	米国	アンフォテリシン B (アンビソーム) に関する技術
Sutro Biopharma, Inc.	米国	抗体-薬物複合免疫賦活薬 (iADC) に関する技術
Evopoint Biosciences Co., Ltd.	中国	抗体-薬物複合体 (ADC) に関する技術

2. 取引契約

相手先	国名	契約内容
Seagen Inc.	米 国	当社及び同社の PADCEV の全世界における商業化に関する契約
寿製薬株式会社	日 本	当社及び同社の XOSPATA の開発及び事業化に関する契約
		当社及び同社のスーグラの日本国内事業提携契約
		スー ज्याヌ配合錠の日本国内事業提携契約
MSD International GmbH	ス イ ス	当社及び同社のスー ज्याヌ配合錠の日本における共同開発及び共同商業化に関する基本契約
MSD 株式会社	日 本	当社及び MSD International GmbH のスー ज्याヌ配合錠の日本における共同販促契約

3. その他

・ミラベトリック特許侵害訴訟に関する和解契約

当期において、当社は、過活動膀胱治療剤ミラベトリックの特許に関する米国特許侵害訴訟について、Lupin Limited (インド) 及びLupin Pharmaceuticals, Inc. (米国) 並びにZydus Lifesciences Limited (インド) 及びZydus Pharmaceuticals (USA) Inc. (米国) それぞれとの間で、和解契約を締結しました。この契約に基づき、当社は、両社が米国内で販売する対象製品 1 単位当たりのライセンス料を受領します。

11 重要な訴訟等

該当する事項はありません。

12 従業員の状況 (2026年3月31日現在)

グループ従業員数	前期末比増減
14,099 名	456 名増

13 主要な借入先 (2026年3月31日現在)

借入先	借入残高
株式会社三井住友銀行	1,000 億円
株式会社三菱 UFJ 銀行	994 億円

14 当社グループの現況に関するその他の重要な事項

該当する事項はありません。

II. 当社の現況に関する事項 (2026年3月31日現在)

1 株式に関する事項*

1. 株式に関する事項

(1) 発行可能株式総数 9,000,000,000株

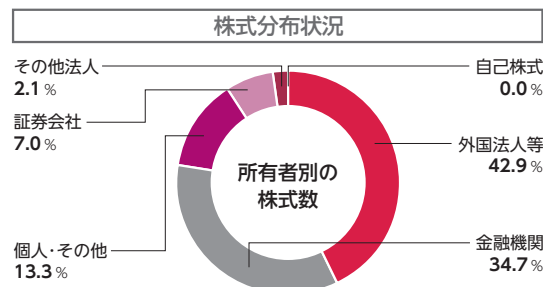
(2) 発行済株式の総数 1,809,663,075株
(自己株式471,812株を含む)

(3) 株主数 401,165名

(4) 上位10名の株主

株主名	持株数 (千株)	持株比率 (%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	343,200	18.96
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	130,182	7.19
日本生命保険相互会社	51,588	2.85
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 5 0 5 0 0 1	38,405	2.12
JP モルガン証券株式会社	30,057	1.66
JP MORGAN CHASE BANK 3 8 5 7 8 1	26,465	1.46
SMBC 日興証券株式会社	22,484	1.24
野村信託銀行株式会社 (投信口)	22,218	1.22
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 5 0 5 1 0 3	21,360	1.18
株式会社日本カストディ銀行 (信託口4)	18,927	1.04

(注) 持株比率は発行済株式 (自己株式を除く) の総数 (1,809,191,263株) に対する割合として算出し、小数第3位以下を切り捨てて表示しています。



2. 当事業年度中に当社役員に対して職務執行の対価として交付された株式の状況

	株式の数	交付された者の人数
監査等委員でない取締役 (社外取締役を除く)	当社株式 42,200 株	2 名

(注) 当社が採用する信託の仕組みを利用した業績連動型株式報酬制度の下では、制度対象者が、付与されているポイントに対応する当社株式の数の半数について、設定された信託から株式の交付を受け (ただし、単元未満株式数については、信託内で換価した上、その換価処分金相当額の金銭の給付を受け)、残りの半数については信託内で換価した上で、その換価処分金相当額の金銭の給付を受けることになっています。この換価処分により金銭の給付を行った株式分については上記表中の株式の数には含まれていません。

* 自己株式には、役員報酬BIP信託及び株式付与ESOP信託の所有する当社株式は含まれていません。

3. 新株予約権等に関する事項

(1) 当期末日における新株予約権の状況

- ・新株予約権の総数 : 1,209個
- ・目的となる株式の種類及び数 : 当社普通株式 339,300株

新株予約権は全てストックオプションとして交付されたものであり、その行使に際しては、自己株式を充当し、新株発行（発行済株式の総数の増加）の予定はありません。

区分	発行 決議の日	新株 予約権 の数	新株予約権の 目的となる株式の 種類及び数 ^{(注)3}	新株予約権 の 払込金額 ^{(注)1}	新株予約権の 行使に際して 出資される 財産の価額 ^{(注)3}	新株予約権を 行使することが できる期間
2010年7月発行 新株予約権 (2010年7月8日発行)	2010年 6月23日	33個	普通株式 16,500株 (新株予約権 1個につき500株)	新株予約権 1個につき 244,000円	新株予約権 1個につき 500円	2010年7月9日から 2030年6月23日まで
2011年7月発行 新株予約権 (2011年7月5日発行)	2011年 6月20日	130個	普通株式 65,000株 (新株予約権 1個につき500株)	新株予約権 1個につき 267,700円	新株予約権 1個につき 500円	2011年7月6日から 2031年6月20日まで
2012年7月発行 新株予約権 (2012年7月5日発行)	2012年 6月20日	248個	普通株式 124,000株 (新株予約権 1個につき500株)	新株予約権 1個につき 304,800円	新株予約権 1個につき 500円	2012年7月6日から 2032年6月20日まで
2013年7月発行 新株予約権 (2013年7月4日発行)	2013年 6月19日	135個	普通株式 67,500株 (新株予約権 1個につき500株)	新株予約権 1個につき 505,300円	新株予約権 1個につき 500円	2013年7月5日から 2033年6月19日まで
2014年7月発行 新株予約権 (2014年7月3日発行)	2014年 6月18日	663個	普通株式 66,300株 (新株予約権 1個につき100株)	新株予約権 1個につき 127,900円	新株予約権 1個につき 100円	2014年7月4日から 2034年6月18日まで

(注) 1. 上記の新株予約権は、その払込金額の払込債務と相殺することを条件として支給された金銭報酬の債権と当該払込債務を相殺することにより交付されたものです。

2. 上記の新株予約権の主な行使の条件は以下のとおりです。

(1) 新株予約権者は、当社の取締役及び執行役員いずれの地位をも喪失した日の翌日以降、原則として10年間に限り、新株予約権を行使することができる。

(2) 各新株予約権の一部行使はできないものとする。

3. 2014年4月1日付で普通株式1株につき5株の割合で株式分割を行っているため、2014年7月発行新株予約権を除き、上記新株予約権の目的となる株式の数及び新株予約権の行使に際して出資される財産の価額については調整された株式分割後の数値を記載しています。

(2) 当期末日に当社役員が保有している職務執行の対価として交付された新株予約権の状況

	付与対象者	人数	新株予約権の数 (残高)	新株予約権の目的となる 株式の種類及び数
2010年7月発行 新株予約権	監査等委員でない取締役 (社外取締役を除く)	1名	33個	普通株式 16,500株
2011年7月発行 新株予約権	監査等委員でない取締役 (社外取締役を除く)	1名	30個	普通株式 15,000株
2012年7月発行 新株予約権	監査等委員でない取締役 (社外取締役を除く)	1名	50個	普通株式 25,000株
2013年7月発行 新株予約権	監査等委員でない取締役 (社外取締役を除く)	1名	30個	普通株式 15,000株
2014年7月発行 新株予約権	監査等委員でない取締役 (社外取締役を除く)	1名	108個	普通株式 10,800株
合計			251個	普通株式 82,300株

(注) 1. 取締役が保有する新株予約権には、取締役就任前に執行役員としての職務執行の対価として交付されたものが含まれていません。

2. 2014年4月1日付で普通株式1株につき5株の割合で株式分割を行っているため、2014年7月発行新株予約権を除き、上記新株予約権の目的となる株式の数については調整された株式分割後の数値を記載しています。

4. 株式に関するその他の重要な事項

該当する事項はありません。

2. コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方と体制

1. 基本的な考え方

当社は、先端・信頼の医薬で、世界の人々の健康に貢献することを存在意義とし、企業価値の持続的向上のため、全てのステークホルダーから選ばれ、信頼されることを目指しています。この経営理念を踏まえ、下記の観点から、コーポレートガバナンスの実効性を確保・強化するよう努めます。

- 1) 経営の透明性・妥当性・機動性の確保
- 2) 株主に対する受託者責任と説明責任の履行及び全てのステークホルダーとの適切な協働

なお、当社がコーポレートガバナンスの実効性を確保・強化するにあたり、遵守すべき基本的な考え方及び基本方針を明示するものとして、「コーポレートガバナンス・ガイドライン」を定め、以下の当社ウェブサイトで公開しています。

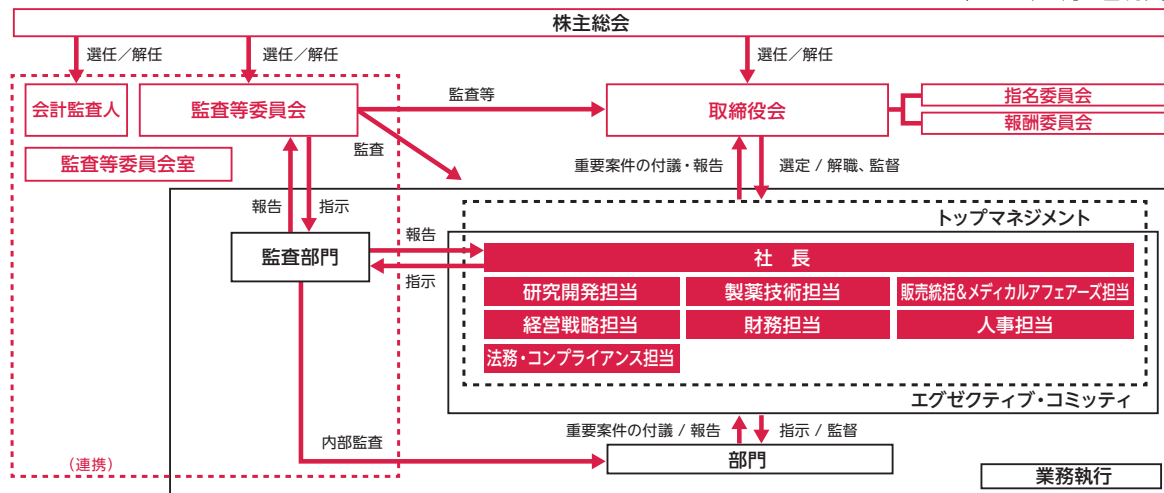
<https://www.astellas.com/jp/about/corporate-governance>

2. 当社のコーポレートガバナンス体制の概要

当社のコーポレートガバナンス体制の概要は以下のとおりです。

- ・ 監査等委員会設置会社を選択し、取締役会及び監査等委員会はそれぞれ過半数を社外取締役で構成しています。
- ・ 取締役会は、経営の基本方針・経営戦略等を決定し、業務執行の監督機能を果たしています。
- ・ 業務執行に関わる体制として、重要事項の協議を行うエグゼクティブ・コミッティを設置するとともに、業務執行の責任を担うトップマネジメント（取締役社長及び取締役社長と一体となって当社グループ全体のマネジメント業務を行う者の総称）を選任しています。上記会議体及びトップマネジメントの業務執行の責任と権限の所在は決裁権限規程を制定して明確にしています。
- ・ 取締役会の諮問機関として、過半数を社外取締役で構成する指名委員会及び報酬委員会を設置しています。

(2026年4月1日現在)



[当該体制を選択する理由]

取締役会の業務執行決定権限の相当な部分を業務執行取締役に委譲することが可能となる監査等委員会設置会社を選択することにより、取締役会における経営戦略等の議論を一層充実させるとともに、取締役会の監督機能の更なる強化を図っています。また、取締役の選任等・報酬等に関わる事項などコーポレートガバナンスに関わる重要な事項については、社外取締役が過半数を占める取締役会において議論し、決定することが適当であると考えています。

3. 取締役会**(1) 取締役会の役割、構成等**

取締役は株主総会において選任され、監査等委員でない取締役の任期は1年、監査等委員である取締役の任期は2年としています。取締役会は、3か月に1回以上、及び必要に応じて随時開催し、議長は原則として取締役会長が務めます。当期は11回開催しています。

取締役会は、経営の基本方針、経営戦略等を決定し、業務執行の監督機能を果たすことで、経営の透明性及び妥当性を確保しています。また、取締役会は、その決議によって重要な業務執行の決定の相当部分を業務執行取締役委任するとともに、決裁権限規程を制定してトップマネジメント等の業務執行の責任と権限を明確にし、経営の機動性を確保しています。

取締役会は、専門性・経験等の観点から、その多様性とバランスを考慮の上、機動性が確保できる適正な規模の取締役数で構成しています。なお、取締役会は、より広い見地からの意思決定と客観的な業務執行の監督を行うため、その過半数を社外取締役で構成しています。社外取締役には、他社での経営経験を有する者を最低1名選任することとしています。2026年3月31日時点において、取締役会は13名(男性8名/女性5名)で構成され、その過半数である9名は独立社外取締役です。

社外取締役のみで構成される外役員の中に設立されたEnterprise Priority Monitoring group (EPM) においては、「3つの全社的な優先事項*」の進捗を集中的に確認・議論し、その内容を取締役会での議論に反映しています(当期は8回開催)。また、外部アドバイザーを招いて社外の専門的な知見を取り入れながら、より効果的かつ客観的なモニタリングにつなげています。

*詳細は35頁「対処すべき課題」を参照ください

(2) 取締役会の実効性分析・評価

取締役会の実効性を一層向上させるための課題を検討し改善する手段の一つとして、取締役会の実効性分析・評価を毎年実施し、その結果の概要を開示しています。

当期における取締役会の実効性分析・評価は、昨年度に引き続き外部の評価機関を活用し、取締役全員を対象とした自己評価アンケート及びインタビューに基づく第三者評価を実施しました。それらの調査結果を踏まえた分析結果を取締役会メンバーで議論を行い、最終的な評価を行いました。また、アンケートを通じた取締役同士の相互の個人フィードバックも行いました。

[2025年度取締役会実効性評価のプロセス]

外部の評価機関による全取締役に対する無記名方式によるアンケート及び外部機関による個別インタビューを行いました。アンケート及びインタビューは以下のテーマ、項目に沿って行われました。

- 取締役会の在り方／構成／運営／議論
- 経営戦略・経営計画
- 内部統制・リスク管理
- 社外取締役のパフォーマンス
- 取締役に対する支援体制
- 株主（投資家）との対話
- 自身の取り組み
- 指名委員会・報酬委員会の評価
- 監査等委員会の評価
- 総括

分析結果は2026年4月の取締役会にて共有され、全体としての実効性を評価し、実効性の更なる向上の方針と施策について議論しました。

[結論]

取締役会全体としての実効性は十分に確保されていると評価しました。

[結論・評価の理由]

- アンケート設問の全体平均は4.5（5点満点中。前回比0.2点増）で、全ての項目で他社平均スコア* と同等以上の評価となり、取締役会がおおむね実効的に機能していると評価しました。
- 総括である「総じて、取締役会は実効的に機能しているといえるか」を問うアンケート設問が4.6（5点満点中）と高い評点水準となっており、各取締役において取締役会が実効的に機能していると評価していることを確認しました。
- 各取締役にインタビューを行った結果、取締役会構成の変化に伴う議論の更なる実質化を評価する意見のほか、取締役会付議事項、自由闊達な議論、経営戦略・経営計画の議論、取締役に対する支援体制、株主（投資家）との対話、指名委員会・報酬委員会の実効性の各テーマについて肯定的に評価する意見が多く挙げられたことを確認しました。

[実効性を高めるための取り組み]

取締役会は、更なる改善の余地について、以下に関する課題認識と今後の方向性を議論・共有しました。これらの取り組みにより取締役会の実効性の更なる向上に努めます。

- 取締役会の在り方・構成
執行と監督の役割分担や戦略議論への関わり方について取締役間での認識を共有するとともに、次期中期経営計画「経営計画2026」に照らして取締役会として必要となるスキルの再整理及び最適な取締役会の構成に向けた検討を継続して行っていく。
- 取締役会の議論・運営
取締役会の運営ルールを整理して議論環境の改善を図るとともに、社外取締役によるアジェンダ設定への関与を通じて、本質的・戦略的なリスクや長期的な戦略に関する議論を拡充する。また、重要決議事項等に対する定期的かつ体系的なフォローアップを更に推進する。
- 指名委員会・報酬委員会
サクセッションプランの充実にに向けた検討を進めるとともに、取締役会による次世代経営人材層への理解を深めるための機会充実を図る。また、グローバル企業としての最適な報酬水準の在り方について、マーケットにおけるベンチマーク等を踏まえつつ、継続的な議論を行っていく。
- 監査等委員会
監査等委員会が、監査部門及び内部統制部門を更に活用することにより、組織監査を強化する。

* 当該第三者機関に評価を委託している他社スコアの平均

<継続的な実効性向上のための取り組み状況>

2024年度取締役会実効性評価で特定した改善余地に関する取り組み状況は以下のとおりです。

	2024年度の評価・課題	2025年度の取り組み
取締役会の在り方・構成	<ul style="list-style-type: none"> 取締役会の在り方や構成について継続的に議論を行い、理想的な在り方・構成への移行に関する検討を行う 	<ul style="list-style-type: none"> 構成に関する議論を行った結果、新たに2名の製薬業界経験を有する社外取締役を選任。コアビジネスにおける戦略的議論の専門性と監督機能を強化した
取締役会、指名委員会・報酬委員会の運営	<ul style="list-style-type: none"> 付議議題の整理及び資料の改善を通じ、実質的な議論・発言の促進を更に推進する 	<ul style="list-style-type: none"> 資料早期共有や議題最適化等の運営改善を行い、戦略的事項の議論に特化できる環境を整備した 結果として2025年6月以降の取締役会の過半の時間を、次期中期経営計画をはじめとする戦略的事項の議論に割り当てた
取締役に対する支援体制	<ul style="list-style-type: none"> トップマネジメントによるビジネスの進捗報告機会を更に設定し、社外取締役による監督をより強固にする 	<ul style="list-style-type: none"> 2024年に設立したEnterprise Priority Monitoring group (EPM) を活用し、トップマネジメントから直接社外取締役へ重要課題の進捗報告機会を設定した
株主（投資家）との対話	<ul style="list-style-type: none"> 株主（投資家）との対話や開示の在り方に関する議論を深める 	<ul style="list-style-type: none"> 株主（投資家）との対話で得られた意見等を複数回取締役会へ報告し、次期中期経営計画をはじめとする当社の成長戦略に関する開示方針を継続的にアップデートした 2025年12月に社外取締役と株主の対話の機会を設定したほか、取締役（社外取締役含む）と株主との個別面談を複数回実施した

(3) 当期 取締役会の具体的な検討内容

取締役会では、以下の議題について、トップマネジメントからの報告を踏まえ、経営戦略の妥当性や進捗状況、主要なリスク及び対応方針について議論を行いました。

当期は中期経営計画の策定年であったことから、取締役会における審議時間の過半を経営戦略事項の議論に割り当て、中期経営計画の方向性や主要な前提条件について、トップマネジメントからの報告に基づき、複数回にわたり取締役会において活発な議論を行いました。これらの議論を通じて、事業環境の認識、成長戦略の方向性、主要なリスク及び資本配分の考え方等について認識を共有し、中期経営計画の策定に反映しています。

経営戦略	次期中期経営計画の策定、経営計画の進捗の四半期毎の確認、Primary Focusの進捗状況の確認、2026年度経営計画の決定、3つの全社的な優先事項の進捗確認
リスクマネジメント	全社的リスク及びその管理状況の確認、コンプライアンス活動状況の確認
ステークホルダーエンゲージメント	決算関連事項の承認、株式市場との対話状況の確認、従業員エンゲージメント調査結果の確認、サステナビリティ活動計画・活動状況の確認
コーポレートガバナンス	取締役会実効性分析結果の評価、役員人事・報酬の協議と決定、サクセッションプランニングの状況確認、監査等委員会及び内部監査の監査結果の確認

4. 監査等委員会

(1) 監査等委員会の役割、構成等

監査等委員会は、原則として毎月1回開催し、当期は19回開催しています。

監査等委員会は、監査等委員会の監査等に関する意見を形成するための唯一の協議機関かつ決議機関であり、必要に応じて取締役又は取締役会に対し監査等委員会の意見を表明します。

監査等委員会は、全ての監査等委員である取締役をもって構成し、監査等委員会の委員長は監査等委員会の決議により定めています。なお、監査等委員会は、監査体制の独立性及び中立性を一層高めるため、その過半数を社外取締役で構成しています。また、監査等委員には、適切な経験・能力及び必要な財務・会計・法務に関する知識を有する者を選任し、特に、最低1名は財務・会計に関する十分な知見を有している者としています。

2026年3月31日時点において、監査等委員会は4名（女性4名）で構成され、その過半数である3名は独立社外取締役です。なお、委員長は独立社外取締役が務めています。

なお、監査等委員会の職務を補助する監査等委員会室を設置しています。監査等委員会室の所属員は、監査等委員でない取締役から独立し、監査等委員会の指揮命令の下に職務を遂行すること、またその異動・評価等は監査等委員会の事前の同意を必要とすることを取締役会で定めることによって、監査等委員会室の所属員の他の業務執行部門からの独立性と同所属員に対する監査等委員会の指示の実効性を確保しています。

(2) 当期 監査等委員会の具体的な検討内容

監査等委員会における具体的な検討事項は、監査等委員会監査方針・監査計画及び監査結果、事業報告及び計算関係書類監査結果、監査部門監査計画及び監査結果、内部統制システムの整備・運用状況、会計監査人の評価・報酬等、取締役（監査等委員である取締役を除く）の選任等・報酬等についての意見等です。

当期は、下記について重点監査項目として取り組みました。

- 人事制度や施策の状況
- 子会社管理の状況
- 組織のグローバル化と再編に伴う課題
- 重要なリスクを伴う経営者による見積り・判断に基づく会計処理（税務処理含む）
- 業務委託の状況
- リスク対応・管理の状況
- コンプライアンス遵守・監督の状況
- サステナビリティ関連情報開示体制・プロセス
- ITに係る整備・支援の状況

5. 指名委員会/報酬委員会

(1) 指名委員会/報酬委員会の設置目的、構成

当社は、役員人事及び報酬制度における審議プロセスの透明性と客観性を高めるため、取締役会の諮問機関として指名委員会及び報酬委員会を設置しています。指名委員会及び報酬委員会は、取締役会が選任する委員で構成され、その委員の過半数は社外取締役とし、委員長は独立社外取締役が務めています。2026年3月31日時点において、各委員会は6名（男性5名/女性1名）で構成され、全委員が独立社外取締役です。

(2) 指名委員会の役割

取締役及びトップマネジメント等の選任・解任等に関する事項について協議し、その結果を取締役会へ具申します。当期は10回開催しています。

(3) 当期 指名委員会の具体的な検討内容

役員人事	取締役の選任・解任*、代表取締役の選定・解職、役付取締役の選定・解職、トップマネジメント等の選任・解任、トップマネジメント体制等
サクセッションプランニング	社内取締役及びトップマネジメントのサクセッションプランニング

* 新任社外取締役候補者の探索方法及び選定方法が含まれます。

(参考：代表取締役社長CEO（CEO）のサクセッションプランニング)

当社は、CEOのサクセッションプランニングを経営の継続性と企業価値の持続的な向上を確保するために重要な経営課題の一つであると認識しています。本プランニングについては、執行側からの説明・提案を踏まえ、指名委員会において定期的かつ継続的に審議を行い、現CEOの緊急時の後任及び中長期的な後継候補者を対象として、候補者の準備状況や強み、育成の方向性等を確認した上で、透明性及び客観性を重視した議論を行っています。指名委員会における審議内容及びサクセッションプランの進捗状況は取締役会に報告され、CEOの選任に際しては、その審議結果を踏まえて取締役会に具申し、取締役会において決定されます。

(4) 報酬委員会の役割

取締役及びトップマネジメント等の報酬、賞与その他の職務執行の対価として受ける財産上の利益に関する事項（監査等委員である取締役の個別の報酬を除く）について協議し、その結果を取締役会へ具申します。当期は8回開催しています。

(5) 当期 報酬委員会の具体的な検討内容

2026年度の役員報酬水準・報酬制度等	役位別及び個別の報酬水準の設定、市場動向を踏まえたより競争力のある役員報酬制度に向けた検討
2024年度賞与	全社業績評価結果及び個人別支給額
2025年度賞与	全社業績目標及び評価テーブル
2022年度株式報酬* ¹	業績目標達成度及び個人別交付株式数
2025年度株式報酬* ²	信託設定及びTSR Peer Group* ³ の設定

*1 2022年度を評価対象期間開始事業年度とし、2024年度を評価対象期間終了事業年度とする株式報酬

*2 2025年度を評価対象期間開始事業年度とし、2027年度を評価対象期間終了事業年度とする株式報酬

*3 詳細については54頁に記載のとおりです。

3 グローバル経営体制

1. 概要

当社グループは、以下のような経営体制を構築しています。

- ・当社グループ全体の経営上の重要事項を協議する機関として、代表取締役社長が議長を務めるエグゼクティブ・コミッティを設置しています。
- ・迅速かつ的確な意思決定を可能とする最適な経営体制を構築するため、ほぼ全ての組織を当社グループ全体にまたがるグローバル組織体制とするとともに、その活動を管掌するトップマネジメントを選任しています。
- ・2025年10月1日付で、トップマネジメントにおけるデジタル&変革担当のポジションを廃止し、経営戦略担当が管掌する経営戦略部門に、デジタル及び変革担当部門を統合しました。
- ・2025年4月から、患者軸に基づいて「価値」の創出・提供を加速するために、VALUE Creation（研究開発）、VALUE Delivery（コマーシャル&メディカルアフェアーズ）の2つの体制を導入しています。また、VALUE Enablement（製造機能やコーポレート機能）は、VALUE Creation及びVALUE Deliveryが効果的に機能するための基盤・環境を整え、各活動を強化する役割を担っています。この体制変更により、早期研究からコマーシャルまでを一貫して捉え、部門を越えた連携と迅速な意思決定を可能にしています。
- ・業務の適正な遂行を図るため、部門を横断して構成される各種委員会等を設置しています。これらの委員会としては、製品のベネフィット・リスク情報及びその対応方法について協議するグローバルベネフィット・リスク委員会、グローバルなコンプライアンスの方針・計画等について協議を行うグローバル・コンプライアンス委員会、会社情報の開示等に関する事項の協議を行う情報開示委員会があります。またグローバル及び部門別リスク&レジリエンス委員会を設置し、リスクの識別と最適な管理活動並びに危機対応計画及び事業継続計画の準備・対応状況を包括的に管理しています。
- ・サステナビリティ向上のための推進体制として、サステナビリティ部門がリードし、部門横断のメンバーで構成される「サステナビリティ コミッティ」及び「環境（E）・社会（S）・ガバナンス（G）に関するワーキンググループ（ESGワーキンググループ）」を設置し、長期的・戦略的かつ当社グループ全体の視点から各部門によるサステナビリティ向上のための活動を推進しています。

2. 主な組織体制の変更

- ・Product Development & Manufacturing（PDM）への再編
2025年10月、Technology & Manufacturing（T&M）を、Product Development & Manufacturing（PDM）に再編しました。本再編により、製品設計、プロセス開発、製造に至るまでの機能を統合し、製品ライフサイクル全体をエンド・ツー・エンドで管理する体制を構築しました。
- ・VALUE Delivery（コマーシャル&メディカルアフェアーズ）部門の再編
2026年4月、患者さんへの「価値」の提供をより一層強化するため、VALUE Delivery部門の再編を実施しました。本再編では、コマーシャル、メディカルアフェアーズ、マーケットアクセスなどの機能をより密接に連携させ、ブランド戦略の立案から実行までを一貫して推進できる体制を整備しました。

トップマネジメント

(2026年4月1日現在)



岡村 直樹

代表取締役社長
(Chief Executive Officer)



杉田 勝好

代表取締役副社長
人事担当
(Chief People Officer)



谷口 忠明

研究開発担当
(Chief Research & Development
Officer)



Rao Mantri

製薬技術担当
(Chief Manufacturing Officer)



Claus Zieler

販売統括&メディカル
アフェアーズ担当
(Chief Commercial & Medical
Affairs Officer)



北村 淳

財務担当
(Chief Financial Officer)



Tatjana Dragovic

法務・コンプライアンス担当
(General Counsel and Chief
Ethics & Compliance Officer)

4 役員に関する事項

1. 取締役の氏名等

地位	氏名	諮問委員会	担当及び重要な兼職の状況
代表取締役会長 (取締役会議長)	安川 健司		株式会社レゾナック・ホールディングス 社外取締役
代表取締役社長	岡村 直樹		
代表取締役副社長	杉田 勝好		人事担当
社外取締役	田中 孝司	指名委員会 委員長 報酬委員会 委員長	
社外取締役	桜井 恵理子	指名委員会 委員 報酬委員会 委員	花王株式会社 社外取締役 株式会社日立製作所 社外取締役 (2025年6月就任)
社外取締役	宮崎 正啓	指名委員会 委員 報酬委員会 委員	栗田工業株式会社 社外取締役
社外取締役	大野 洋一	指名委員会 委員 報酬委員会 委員	埼玉医科大学 社会医学 兼 リサーチアドミニストレーションセンター 兼 医学教育センター 客員教授
社外取締役	Andreas Busch	指名委員会 委員 報酬委員会 委員	
社外取締役	Mark Enyedy	指名委員会 委員 報酬委員会 委員	BioMarin Pharmaceutical Inc., 社外取締役 Charles River Laboratories International, Inc., 社外取締役 (2025年5月就任)
取締役 (常勤監査等委員)	廣田 里香		
社外取締役 (監査等委員会委員長)	中山 美加		三菱化工機株式会社 社外取締役
社外取締役 (監査等委員)	秋山 里絵		馬場・澤田法律事務所 弁護士 株式会社ゴールドウイン 社外取締役
社外取締役 (監査等委員)	荒牧 知子		荒牧公認会計士事務所 所長 エフシオグループ株式会社 社外取締役 TREホールディングス株式会社 社外取締役 (監査等委員)

- (注) 1. 取締役の田中孝司氏、桜井恵理子氏、宮崎正啓氏、大野洋一氏、Andreas Busch氏、Mark Enyedy氏、中山美加氏、秋山里絵氏、荒牧知子氏は、社外取締役であり、株式会社東京証券取引所に対し、独立役員として届け出ています。
2. 上記に記載の兼職先と当社との間に重要な取引関係はありません。
3. 重要な兼職の状況に記載の年月は、当期中及びその後に変更があった年月です。
4. 監査等委員に関する特記事項は次のとおりです。荒牧知子氏は、長年、公認会計士及び税理士として企業の監査やアドバイザーリー業務に携わり、現在は、荒牧公認会計士事務所の所長を務めるなど、財務及び会計に関する相当程度の知見を有しています。
5. 廣田里香氏は、常勤の監査等委員です。社内事情に精通した者が、重要な会議への出席、業務執行部門からの業務報告の聴取、内部監査部門等との密接な連携により得た情報を監査等委員全員で共有することを通じて監査等委員会の活動の実効性を高めるため、常勤の監査等委員を選定しています。
6. 田中孝司氏は、2025年6月にKDDI株式会社の取締役相談役及び沖縄セルラー電話株式会社の取締役を退任いたしました。
7. 桜井恵理子氏は、2025年6月に株式会社三井住友フィナンシャルグループの社外取締役及び日本板硝子株式会社の社外取締役を退任いたしました。
8. Andreas Busch氏は、2026年3月にAbsci CorporationのChief Innovation Officerを退任いたしました。
9. 荒牧知子氏は、2025年5月に富士ソフト株式会社の社外取締役を退任いたしました。

2. 役員の報酬等

役員の報酬等は、優秀な人材の獲得・保持が可能となり、職責に十分見合う報酬体系及び報酬水準となるよう設計しています。報酬水準の設定には、外部専門機関の報酬調査データを活用するなど、より客観性を高めるよう努めています。

監査等委員でない取締役（社外取締役を除く）の報酬等は、業績連動性が高く、中長期的な企業価値・株主価値の向上を重視した報酬制度及び報酬構成として、定額の基本報酬、賞与及び株式報酬で構成し、業績との適切な連動を図ります。また、社外取締役及び監査等委員である取締役の報酬等は、定額での基本報酬のみとします。監査等委員でない取締役の個人別の報酬等は、株主総会で決議された総額の範囲内で取締役会決議により決定し、監査等委員である取締役の個人別の報酬等は、株主総会で決議された総額の範囲内で監査等委員の協議により決定します。なお、監査等委員でない取締役の報酬等については、取締役会の決議に先立ち、報酬委員会にて協議することで、審議プロセスの透明性と客観性を高めます。

当社は、報酬委員会による協議を経て、取締役会決議で定めた役員の報酬等に関する規程において、取締役の個人別の報酬等の内容についての決定に関する方針を定めています。当該決定方針の詳細については、54頁以降に記載のとおりです。

(1) 当期に係る役員の報酬等

当期に係る役員の報酬等の総額につきましては以下のとおりです。なお、取締役会により決定される監査等委員でない取締役の個人別の報酬等の内容については、報酬委員会が上記決定方針に沿うものであるかも含めて審議しており、取締役会としてもその答申を尊重し、上記決定方針に沿うと判断しています。また、監査等委員である取締役の個人別の報酬等は、監査等委員の協議により決定しています。

【図表 1. 役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額及び対象となる役員の員数】

役員区分	報酬等の 総額 (百万円) ①+②+③	報酬等の種類別の総額 (百万円)					対象と なる 役員の 員数 (名)
		基本報酬 ①	賞与 ②	株式報酬 ③	金銭報酬計 ①+②	業績連動 報酬計 ②+③	
監査等委員でない取締役 (社外取締役は除く)	1,553	331	752	470	1,083	1,222	3
監査等委員でない 社外取締役	163	163	—	—	163	—	6
計	1,716	494	752	470	1,246	1,222	9
監査等委員である取締役 (社外取締役は除く)	68	68	—	—	68	—	1
監査等委員である 社外取締役	79	79	—	—	79	—	3
計	147	147	—	—	147	—	4

- (注) 1. 2019年6月18日開催の当社第14期定時株主総会において、監査等委員でない取締役（社外取締役を除く）の基本報酬限度額は年額590百万円、賞与限度額は年額1,370百万円と決議されています。ただし限度額には使用人分給与は含まれません。当該定時株主総会終結時点の監査等委員でない取締役（社外取締役を除く）の員数は3名です。
2. 2025年6月19日開催の当社第20期定時株主総会において、監査等委員でない社外取締役の基本報酬限度額は年額250百万円と決議されています。当該定時株主総会終結時点の監査等委員でない社外取締役の員数は6名です。

- 2018年6月15日開催の当社第13期定時株主総会において、監査等委員である取締役の報酬限度額は年額260百万円と決議されています。当該定時株主総会終結時点の監査等委員である取締役の員数は5名です。
- 企業業績と企業価値の持続的な向上に対する貢献意識を高めることを目的として、企業業績との連動性が高く、かつ、透明性・客観性の高い中長期インセンティブ報酬制度として、役員報酬BIP (Board Incentive Plan) 信託と称される仕組みによる業績連動型株式報酬制度 (株式報酬) を導入しており、連続する3事業年度を一つの対象期間として、毎年、各対象期間の初年度に、役員報酬BIP信託に取締役への報酬として拠出する限度額は、2019年6月18日開催の当社第14期定時株主総会において1,640百万円と決議されています。また、取締役が取得する当社株式数 (換価処分の対象となる当社株式の数を含む) の上限は、対象期間ごとに、1,640百万円をその初年度開始月 (4月) の前月 (3月) の東京証券取引所における当社株式の終値の平均値をもって除して得られる数 (小数点以下の端数は切り捨て) と当該定時株主総会において決議されています。当該定時株主総会終結時点の監査等委員でない取締役 (社外取締役を除く) の員数は3名です。なお、上記の株式報酬は、日本基準により当期に費用計上した金額を記載しています。
- 業績連動報酬に係る評価指標の内容の詳細、当該評価指標を選定した理由及び業績連動報酬の算定方法は、57頁以降の「インセンティブ報酬制度 (変動報酬)」に記載しております。
- 当期における株式報酬制度の下での株式の交付状況は、40頁「1. 株式に関する事項」に記載のとおりです。

【図表2. 報酬等の総額が1億円以上である取締役】

氏名 (地位)	報酬等の 総額 (百万円) ①+②+③	報酬等の種類別の総額 (百万円)				
		基本報酬 ①	賞与 ②	株式報酬 ③	金銭報酬計 ①+②	業績連動 報酬計 ②+③
安川 健司 (代表取締役会長)	526	112	266	148	378	414
岡村 直樹 (代表取締役社長)	733	146	348	239	494	587
杉田 勝好 (代表取締役副社長)	295	73	138	84	211	222

(注) 上記の株式報酬は、日本基準により当期に費用計上した金額を記載しています。

【図表3. 監査等委員でない取締役 (社外取締役を除く) に対する第21期を評価対象期間とする賞与 (短期インセンティブ報酬) の各業績評価指標の目標及び実績並びに賞与支給率 (基準額に対する実支給額の比率)】

業績評価指標	評価割合	評価係数変動幅	目 標	実 績	評価係数
売上収益	25%	0%~200%	・ 上限: 21,230億円 ・ 目標: 19,300億円 ・ 下限: 17,370億円	21,392億円	200.0%
コア営業利益率	25%	0%~200%	・ 上限: 25.5% ・ 目標: 21.2% ・ 下限: 17.0%	26.0%	200.0%
コアEPS*1	12.5%	0%~200%	・ 上限: 220.74円 ・ 目標: 169.8円 ・ 下限: 118.86円	237.01円	200.0%
EPS	12.5%	0%~200%	・ 上限: 108.92円 ・ 目標: 72.61円 ・ 下限: 36.31円	162.77円	200.0%
研究開発業績*2	25%	0%~200%	開発パイプラインの進捗	—	150.0%

*1 EPS: Earnings Per Share (1株当たり利益)

*2 研究開発業績の目標、上限下限の設定及び評価係数は、報酬委員会における協議を経て取締役会にて決定

業績評価指標（調整項目）	評価係数調整 変動幅	目 標*4	実 績	評価係数
サステナビリティ業績*3	-10%～+10%	①サステナビリティ関連情報開示の取り組み ②人材・組織への取り組み ③製品の安定供給確保への取り組み ④環境への取り組み	—	2.5%
*3 サステナビリティ業績の目標、上限下限の設定及び評価係数は、報酬委員会における協議を経て取締役会にて決定			評価係数（賞与支給率） 190.0%	

*4 ①サステナビリティ関連情報開示の取り組みでは、サステナビリティ関連の新たな情報開示規制（CSRD（企業サステナビリティ報告指令）及びSSBJ（サステナビリティ基準委員会））への対応状況に関する目標を設定しました。②人材・組織への取り組みでは、従業員エンゲージメントサーベイ結果に関する目標を設定しました。③製品の安定供給確保への取り組みでは、患者さんに対するアステラス製品のタイムリーな供給の実現に関する目標を設定しました。④環境への取り組みでは、SBT（Science Based Targets）イニシアチブから承認を受けた目標達成のための詳細計画の実行と年次行動計画の実施状況に関する目標*5を設定しました。

*5 2022年にSBTイニシアチブから承認を取得した温室効果ガス排出削減目標
スコープ1+2を2030年度までに63%削減する（基準年：2015年度）スコープ3を2030年度までに37.5%削減する（基準年：2015年度）
（スコープ：温室効果ガスの排出量の算定範囲、スコープ1：自社で使用した燃料に伴う温室効果ガスの直接排出、スコープ2：購入した電力の使用に伴う温室効果ガスの間接排出、スコープ3：原材料調達や製品使用など、サプライチェーンでの温室効果ガスの排出）

【図表 4. 監査等委員でない取締役（社外取締役を除く）に対する第21期を評価対象期間終了事業年度とする株式報酬（中長期インセンティブ報酬）の各業績評価指標の目標及び実績並びに株式交付率（基準ポイントに対する実交付株式数の比率）】

業績評価指標	評価割合	評価係数変動幅	目 標	実 績	評価係数
TSR*1① (TOPIX成長率比較)	50%	0%～200%	・ 上限：200% ・ 目標：100% (=TOPIX成長率) ・ 下限：50%	TOPIX成長率： 141.0% 当社TSR成長率： 197.0%	71.6%
TSR ② (グローバル製薬企業*2TSR比較)	50%	0%～200%	・ 上限：100%ile（1位） ・ 目標：50%ile（中位） ・ 下限：25%ile（下位1/4）	当社順位： 14位/33社中	118.0%
*1 TSR：Total Shareholder Return（株主総利回り）の略。キャピタルゲインと配当を合わせた、株主にとっての総合投資利回り。 *2 グローバル製薬企業：選定時点において売上収益が当社の0.5倍以上のグローバル製薬企業群（TSR Peer Group）。対象期間（連続する3事業年度）中に企業の組織再編や事業内容の変化等により、評価結果算定時点において選定企業に適さない判断される企業がある場合には、報酬委員会における協議を経て取締役会決議により選定企業を変更します。			株式交付率 94.8%		

(注) 上記の実績、評価係数及び株式交付率は、本事業報告の作成時点における見込みであり、報酬委員会による協議を経て取締役会において決定します。

(2) 役員の報酬等の決定に関する方針と手続

① 監査等委員でない取締役（社外取締役を除く）の報酬等の決定に関する方針と手続*

* 本項目の記述において、単に「取締役」と記載している場合、監査等委員でない取締役（社外取締役を除く）を意味します。

i) 報酬方針

当社の取締役の報酬は、以下の考え方にに基づき決定します。

競争力のある報酬制度であること

- 優秀な人材の獲得・保持が可能となる報酬体系及び報酬水準

企業価値・株主価値向上を重視した報酬制度であること

- 業績連動性が高く、中長期的な企業価値・株主価値の向上を重視した報酬制度及び報酬構成

公平・公正な報酬制度であること

- 国・地域を問わず、職責と成果に基づく公平かつ公正な報酬制度

ii) 報酬体系

当社の取締役の報酬体系は、「基本報酬（固定報酬）」及び「インセンティブ報酬（変動報酬）」で構成し、インセンティブ報酬（変動報酬）は、「賞与（短期インセンティブ報酬）」と「株式報酬（中長期インセンティブ報酬）」の2種類を組み合わせています。報酬の種類及び報酬の種類ごとの目的・概要は図表1のとおりです。

【図表1. 当社取締役の報酬体系】

報酬の種類		目的・概要
固定	基本報酬	職責に応じた堅実な職務遂行を促すための固定報酬 ・報酬水準は報酬ベンチマーク企業群の動向を参考に決定 ・各月毎に按分して支給
	賞与 (短期インセンティブ報酬)	事業年度ごとの業績目標の達成に向けて、着実に成果を積み上げるための業績連動報酬 ・目標達成時に支給する「基準額」は、職責等に応じて基本報酬に対する割合で設定（報酬ベンチマーク企業群の動向を考慮） ・具体的な支給額は、事業年度ごとの業績目標の達成度等に応じて基準額の0%～200%の範囲内で決定 ・原則として、各事業年度終了直後の6月～7月頃に一括して支給
変動	株式報酬 (中長期インセンティブ報酬)	中長期的な企業価値・株主価値の向上を重視した経営を推進するための業績連動報酬 ・「基準額」は、職責等に応じて基本報酬に対する割合で設定（報酬ベンチマーク企業群の動向を考慮） ・目標達成時に交付する株式の数（基準ポイント）は、「基準額」を3年間の対象期間開始時点の株価（対象期間開始の前月の東京証券取引所における当社株式の終値の平均値とする）で除して算定 ・具体的な交付株式数は、3年間の当社株価成長率等に応じて基準ポイントの0%～200%の範囲内で決定 ・原則として、3年間の対象期間終了直後の6月頃に一括して交付（ただし、50%は金銭で支給）

iii) 報酬水準

当社の取締役の報酬水準は、優秀な人材の獲得・保持が可能となる競争力のある報酬水準となるよう、外部専門機関の客観的な報酬調査データ（ウイリス・タワーズワトソンの「経営者報酬データベース」）等を活用して、報酬ベンチマーク企業群を選定の上、職責等に応じて決定します。

【報酬ベンチマーク企業群】

報酬のベンチマークにあたっては、「①日本の株式市場に上場する大手製造業企業群」を主な比較対象としつつ、「②当社と売上収益が同規模程度のグローバル製薬企業群」についても参考情報の一つとして参照します。

当社の取締役の報酬（基準額）を決定するにあたり参照した報酬ベンチマーク企業群は、図表2のとおりです。

【図表2. 参照した報酬ベンチマーク企業群】

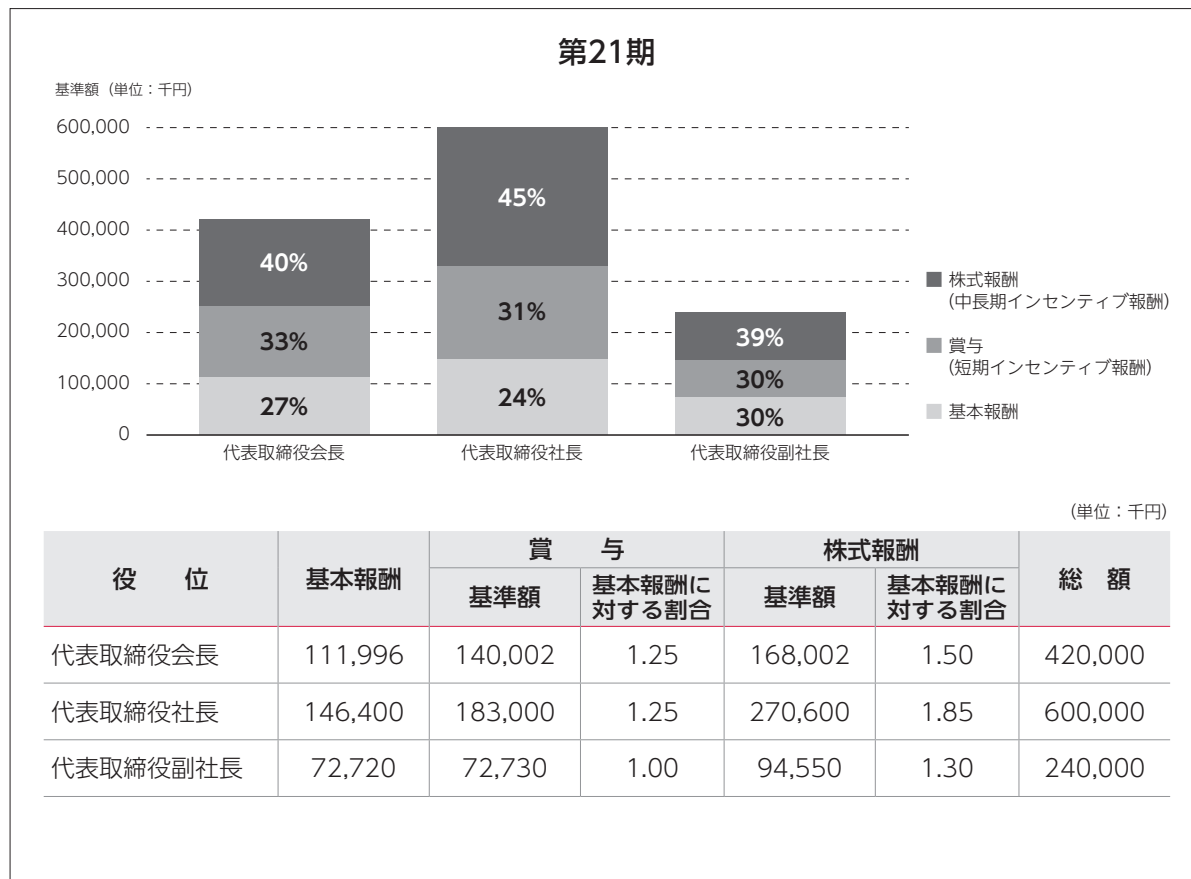
	第21期	第22期
①日本の株式市場に上場する大手製造業企業群* *参照時点において時価総額上位100社の中の製造業企業から選定	42社	42社
②当社と売上収益が同規模程度のグローバル製薬企業群* *参照時点において売上収益が当社の0.5倍～2倍の範囲に位置するグローバル製薬企業から選定	19社	17社

(注) 当社の取締役の報酬（基準額）は、当社を除いた報酬ベンチマーク企業群の報酬調査データを参照して決定しています。

iv) 報酬の構成割合

当社の取締役の報酬の構成割合は、当社の経営戦略・事業環境、職責及びインセンティブ報酬における目標達成の難易度等を踏まえ、報酬ベンチマーク企業群の動向等を参考に、適切に設定します。また、業績連動性が高く、中長期的な企業価値・株主価値の向上を重視した報酬制度及び報酬構成とするため、インセンティブ報酬（特に中長期インセンティブ報酬）の割合をより高め、当期の代表取締役社長の報酬の構成割合は、「基本報酬：賞与（基準額）：株式報酬（基準額）」＝「1：1.25以上：1.85以上」を目安としています。他の取締役の報酬構成割合は、代表取締役社長の報酬構成割合に準じて、職責や報酬水準を考慮し決定します。当期の当社取締役の役位別の報酬水準（基準額）及び報酬構成割合は、以下（図表3）のとおりです。なお、報酬ベンチマーク企業群の報酬水準動向等を踏まえ、第22期の当社取締役の役位別の報酬水準（基準額）及び報酬構成割合は、当期と同じ設定とします。

【図表3. 当社取締役の役位別報酬水準（基準額）及び報酬構成割合】



役位	基本報酬	賞与		株式報酬		総額
		基準額	基本報酬に対する割合	基準額	基本報酬に対する割合	
代表取締役会長	111,996	140,002	1.25	168,002	1.50	420,000
代表取締役社長	146,400	183,000	1.25	270,600	1.85	600,000
代表取締役副社長	72,720	72,730	1.00	94,550	1.30	240,000

v) インセンティブ報酬制度 (変動報酬)

【賞与 (短期インセンティブ報酬)】

賞与 (短期インセンティブ報酬) は、事業年度ごとの目標の達成に向けて、着実に成果を積み上げるための業績連動報酬として、適切な連結業績評価指標を設定するとともに、業績連動性の高い仕組みとします。当期の賞与 (短期インセンティブ報酬) の業績評価指標及び仕組み並びに支給額の算定式は、以下 (図表4、5) のとおりです。なお、業績評価指標及び仕組みは、事業環境の変化や経営計画の見直し等に応じて、適宜、変更します。

【図表4. 賞与 (短期インセンティブ報酬) の業績評価指標及び仕組み】

業績評価指標	評価割合	評価係数変動幅	指標の選定理由・目標
売上収益	25%	0%~200%	選定理由：事業規模の拡大を評価するため ・上限：目標×110% ・目標：期初公表予想値 ・下限：目標×90%
コア営業利益率	25%	0%~200%	選定理由：事業の収益性・効率性の向上を評価するため ・上限：目標×120% ・目標：期初公表予想値 ・下限：目標×80%
コアEPS*	12.5%	0%~200%	選定理由：1株当たりのコア利益の拡大を評価するため ・上限：目標×130% ・目標：期初公表予想値 ・下限：目標×70%
EPS	12.5%	0%~200%	選定理由：1株当たりの利益の拡大を評価するため ・上限：目標×150% ・目標：期初公表予想値 ・下限：目標×50%
研究開発業績	25%	0%~200%	選定理由：継続的な成長の実現を評価するため 目標：開発パイプラインの進捗に関する定量目標を設定
合計	100%	0%~200%	

*EPS：Earnings Per Share (1株当たり利益)

上記の業績評価指標により算定された評価係数に対し、サステナビリティ業績の目標の達成度に応じて±10%の範囲で加算減算を行います。なお、評価係数 (賞与支給率) は、0%から200%の範囲を超えないものとします。

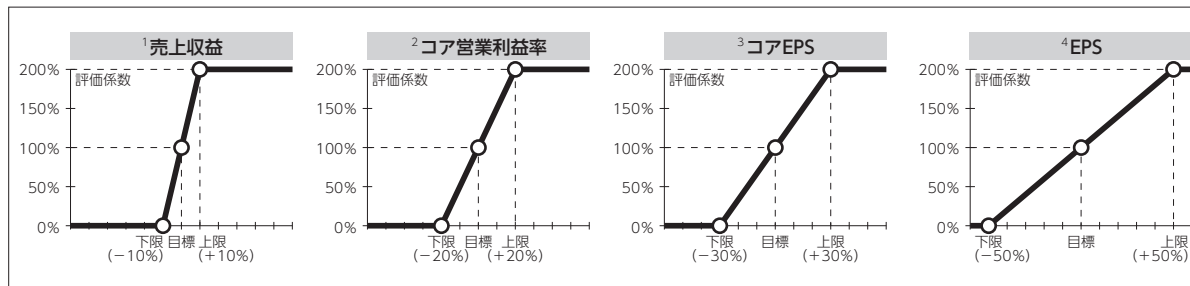
業績評価指標 (調整項目)	評価係数調整 変動幅	指標の選定理由・目標
サステナビリティ業績	-10%~+10%	選定理由：持続可能な社会の実現に向けた取り組みを評価するため 目標：以下の4つの評価項目毎に業績目標を設定 ① サステナビリティ関連情報開示の取り組み ② 人材・組織への取り組み ③ 製品の安定供給確保への取り組み ④ 環境への取り組み

(注) 業績目標及び達成度の評価は、報酬委員会における協議を経て取締役会において決定します。

【図表5. 賞与（短期インセンティブ報酬）支給額の算定式】

$$\text{取締役の賞与支給額} = \text{(a) 役位別基準額} \times \text{(b) 評価係数}$$

(a) 56頁図表3参照
 (b) 評価係数 = (売上収益評価係数¹ × 25% + コア営業利益率評価係数² × 25% + コアEPS評価係数³ × 12.5% + EPS評価係数⁴ × 12.5% + 研究開発業績評価係数 × 25%) + サステナビリティ業績評価係数 (±10%)



【株式報酬（中長期インセンティブ報酬）】

株式報酬（中長期インセンティブ報酬）は、中長期的な企業価値・株主価値の向上を重視した経営を推進するための業績連動報酬として、連続する3事業年度（以下、「対象期間」という）における企業価値・株主価値の成長度等に応じて当社株式の交付等を行うものとし、適切な株価評価指標を設定するとともに、業績連動性の高い仕組みとします。

当期を対象期間開始事業年度とする株式報酬（中長期インセンティブ報酬）の株価評価指標及び仕組み並びに交付株式数・金銭支給額の算定式は、以下（図表6、7）のとおりです。

株価評価指標として株主総利回り（以下、「TSR*1」という）を採用し、対象期間における「当社TSR」と「東証株価指数（TOPIX）成長率」との比較結果及び対象期間の「当社TSR」と「グローバル製薬企業（TSR Peer Group*2）のTSR」との比較結果に応じて、当社株式の交付等を行います。ただし、交付される株式の50%は、源泉所得税等の納税資金に充当することを目的として、金銭に換価して支給されます。各取締役に対する株式及び金銭の給付は三菱UFJ信託銀行株式会社の役員報酬BIP（Board Incentive Plan）信託を通じて行います。

*1 TSR：Total Shareholder Return（株主総利回り）の略。キャピタルゲインと配当を合わせた、株主にとっての総合投資利回り。

*2 TSR Peer Group：選定時点において売上収益が当社の0.5倍以上のグローバル製薬企業群。対象期間中に企業の組織再編や事業内容の変化等により、評価結果算定時点において選定企業に適さないと判断される企業がある場合には、報酬委員会における協議を経て取締役会決議により選定企業を変更します。

【図表6. 株式報酬（中長期インセンティブ報酬）の株価評価指標及び仕組み】

株価評価指標	評価割合	評価係数変動幅	指標の選定理由	目標
TSR ① (TOPIX成長率比較)	50%	0%~200%	中長期的な 企業価値・ 株主価値の 向上を評価 するため	・ 上限：200% ・ 目標：100% (=TOPIX成長率) ・ 下限：50%
TSR ② (グローバル製薬企業 TSR比較)	50%	0%~200%		・ 上限：100%ile (1位) ・ 目標：50%ile (中位) ・ 下限：25%ile (下位1/4)
合計	100%	0%~200%		

【図表7. 株式報酬（中長期インセンティブ報酬）の交付株式数・金銭支給額の算定式】

各取締役の
交付株式数*

=

(a) 役位別基準ポイント

×

(b) 評価係数

* 交付株式数の50%は、源泉所得税等の納税資金に充当することを目的として、金銭に換価して支給

(a) 役位別基準ポイント = (i) 役位別基準額 ÷ (ii) 対象期間開始時点の株価

(i) 56頁図表3参照

(ii) 対象期間開始の前月の東京証券取引所における当社株式の終値の平均値

(b) 評価係数 = (i) TSR評価係数①×50% + (ii) TSR評価係数②×50%

(i) TSR評価係数①

以下の算式にて算定する。算定された値が50%を下回る場合、TSR評価係数①はゼロとする。

$$\frac{\text{対象期間中の当社TSR} + 100\%}{\text{対象期間中のTOPIX成長率} + 100\%} = \frac{\{(B-A) + C\} \div A + 100\%}{(E-D) \div D + 100\%}$$

A：対象期間開始の前月の東京証券取引所における当社株式の終値の単純平均値

B：対象期間最終月の東京証券取引所における当社株式の終値の単純平均値

C：対象期間中の剰余金の配当に係る1株当たり配当総額

D：対象期間開始の前月のTOPIXの単純平均値

E：対象期間最終月のTOPIXの単純平均値

(ii) TSR評価係数②

当社及びTSR Peer Groupの対象期間におけるTSRを比較し、当社TSRの順位(%ile rank)が中位(50%ile)の場合は評価係数②が100%に、1位(100%ile)の場合は評価係数②が上限の200%に、下位1/4の場合は評価係数②が50%になる。下位1/4を下回る場合は評価係数②はゼロとする。

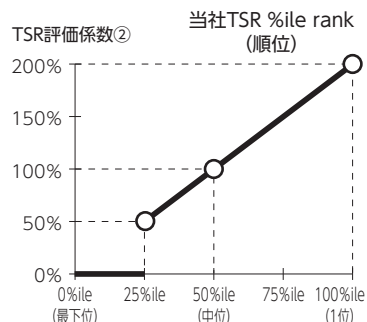
※ 当社及びTSR Peer GroupのTSRIは、以下の算式により算定する。

$$TSR = \{(B - A) + C\} \div A$$

A：対象期間開始の前月の各社がプライマリー上場する証券取引所における各社株式の終値の単純平均値

B：対象期間の最終月のAの算定に係る証券取引所における各社株式の終値の単純平均値

C：対象期間中の各社の剰余金の配当に係る1株当たり配当総額



vi) 報酬決定手続

当社の取締役の報酬等は、審議プロセスの客観性・透明性を高めるため、報酬委員会（社外取締役が委員の過半数を占め、かつ社外取締役が委員長を務める）における協議結果を踏まえて、株主総会で決議された総額の範囲内で、取締役会決議により決定します。

vii) 株式保有ガイドライン

当社は、代表取締役社長に対して、就任後4年で基本報酬（年額）の1.5倍の価値に相当する当社株式を保有することを奨励しています。その他の取締役については、これに準じ、役位に応じて設定した価値に相当する当社株式の保有を奨励しています。

viii) マルス条項・クローバック条項

当社は、インセンティブ報酬（賞与及び株式報酬）に関して、取締役による不正行為等があった場合に、取締役会の決議により、取締役に対しインセンティブ報酬（賞与及び株式報酬）の減額又は不支給の措置を取ることができるマルス条項を役員報酬等に関する規程に定めています。

また、インセンティブ報酬（賞与及び株式報酬）に関して、重大な会計上の誤りや不正による決算の事後修正が行われた場合又は取締役による不正行為等があった場合に、取締役会の決議により、取締役に対しインセンティブ報酬（賞与及び株式報酬）の返還を求められることができるクローバック条項を役員報酬等に関する規程に定めています。返還の対象となり得る報酬は、当該事象が発生した事業年度及びその前の3事業年度を評価対象年度に含むインセンティブ報酬（賞与及び株式報酬）の一部又は全部です。

(参考) 担当役員の報酬等の決定に関する方針

当社担当役員の報酬等の決定に関する方針は、取締役の報酬等の決定に関する方針に準ずるものとしています。

② 監査等委員でない社外取締役の報酬等の決定に関する方針と手続

監査等委員でない社外取締役の報酬等は、客観的かつ独立した立場から当社の経営を監督するという役割に鑑みて、基本報酬（固定報酬）のみとします。基本報酬の水準は、外部専門機関の客観的な報酬調査データ等を参考に、その職責等に応じて決定します。当該取締役の個人別の報酬等は、報酬委員会における協議結果を踏まえて、株主総会で決議された総額の範囲内で、取締役会決議により決定します。

③ 監査等委員である取締役（社外取締役を除く）の報酬等の決定に関する方針と手続

監査等委員である取締役（社外取締役を除く）の報酬等は、経営を監督・監査するという役割に鑑みて、基本報酬（固定報酬）のみとします。基本報酬の水準は、外部専門機関の客観的な報酬調査データ等を参考に、その職責等に応じて決定します。当該取締役の個人別の報酬等は、株主総会で決議された総額の範囲内で、監査等委員である取締役の協議により決定します。

④ 監査等委員である社外取締役の報酬等の決定に関する方針と手続

監査等委員である社外取締役の報酬等は、客観的かつ独立した立場から当社の経営を監督・監査するという役割に鑑みて、基本報酬（固定報酬）のみとします。基本報酬の水準は、外部専門機関の客観的な報酬調査データ等を参考に、その職責等に応じて決定します。当該取締役の個人別の報酬等は、株主総会で決議された総額の範囲内で、監査等委員である取締役の協議により決定します。

3. 責任限定契約に関する事項

当社は、取締役（業務執行取締役等であるものを除く）がその期待される役割を十分に発揮できるよう、当社定款において、各取締役（業務執行取締役等であるものを除く）との間で、会社法第423条第1項の賠償責任について、法令に定める要件に該当する場合は、当該賠償責任を法令で定める責任限度額に限定する旨の契約（責任限定契約）を締結できる旨を定めており、現在全ての取締役（業務執行取締役等であるものを除く）と責任限定契約を締結しています。

4. 役員等賠償責任保険契約に関する事項

当社は、当社及び日本・アジア・オセアニア地域の子会社の取締役（監査等委員を含む）及び担当役員等を被保険者として、会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険契約を保険会社との間で締結しています。当該保険契約では、株主や第三者等から損害賠償請求を提起された場合において、被保険者が職務の執行に関し負担することになる損害賠償金、争訟費用等を当該保険契約により填補することとしています。保険料については、全額当社又は上記子会社が負担しております。なお、被保険者の犯罪行為や法令違反を認識しながら行った行為に起因して生じた損害等は填補の対象外としています。

5. 社外取締役に関する事項

当期の主な活動状況（社外取締役として期待される役割に関して行った職務の概要を含む）

氏名 地位	出席状況*	活動状況
田中孝司 社外取締役	取締役会（開催11回中11回） 指名委員会（開催10回中10回） 報酬委員会（開催8回中8回）	情報通信業界における経営者としての豊富な経験と幅広い見識を活かし、経営戦略や経費最適化、中期経営計画策定等に関する議論において、独立した立場から助言・提言を行いました。また、指名委員会及び報酬委員会の委員長として、各委員会における審議を主導しました。
桜井恵理子 社外取締役	取締役会（開催11回中11回） 指名委員会（開催10回中9回） 報酬委員会（開催8回中8回）	長年にわたる国際的な事業環境での経営経験を活かし、経営戦略やサステナビリティ等に関する議論において、独立した立場から助言・提言を行いました。また、指名委員会及び報酬委員会の委員として各委員会において積極的に意見を述べ、委員会の審議に貢献しました。
宮崎正啓 社外取締役	取締役会（開催11回中11回） 指名委員会（開催10回中10回） 報酬委員会（開催8回中8回）	豊富な国際経験と経営の知見を活かし、海外事業や経営管理等に関する議論において、独立した立場から助言・提言を行いました。また、指名委員会及び報酬委員会の委員として各委員会において積極的に意見を述べ、委員会の審議に貢献しました。
大野洋一 社外取締役	取締役会（開催11回中11回） 指名委員会（開催10回中10回） 報酬委員会（開催8回中8回）	医学者及び臨床医として培った専門知識と経験を活かし、研究開発や医療に関わる観点から、研究開発戦略や中期経営計画策定等の議論において、独立した立場から助言・提言を行いました。また、指名委員会及び報酬委員会の委員として各委員会において積極的に意見を述べ、委員会の審議に貢献しました。

氏名 地位	出席状況*	活動状況
Andreas Busch 社外取締役	取締役会(開催7回中7回) 指名委員会(開催8回中8回) 報酬委員会(開催5回中5回)	製薬・バイオ分野での研究開発やイノベーション関連の豊富な経験を活かし、研究開発戦略やパイプライン、提携・アライアンス等の議論において、独立した立場から助言・提言を行いました。また、指名委員会及び報酬委員会の委員として、各委員会において積極的に意見を述べ、審議に貢献しました。
Mark Enyedy 社外取締役	取締役会(開催7回中7回) 指名委員会(開催8回中8回) 報酬委員会(開催5回中5回)	医薬品ビジネスにおける事業開発や経営の経験を活かし、事業開発や提携、中期経営計画策定等の議論において、独立した立場から助言・提言を行いました。また、指名委員会及び報酬委員会の委員として、各委員会において積極的に意見を述べ、審議に貢献しました。
中山美加 社外取締役 (監査等委員会委員長)	取締役会(開催11回中11回) 監査等委員会(開催19回中19回)	化学メーカーにおける経営経験等を活かし、リスク管理やガバナンス、サステナビリティ等に関する観点から、独立した立場で経営に対する助言・提言を行いました。また、監査等委員会の委員長として、取締役の職務執行に対する監査・監督を統括しました。
秋山里絵 社外取締役 (監査等委員)	取締役会(開催11回中11回) 監査等委員会(開催19回中19回)	弁護士として培った専門知識と経験を活かし、法令遵守やガバナンス等に関する観点から、独立した立場で経営に対する助言・提言を行いました。また、監査等委員である社外取締役として、取締役の職務執行の監査・監督に貢献しました。
荒牧知子 社外取締役 (監査等委員)	取締役会(開催11回中11回) 監査等委員会(開催19回中19回)	公認会計士及び税理士として培った専門知識と経験を活かし、財務・会計や税務に関する観点から、独立した立場で経営に対する助言・提言を行いました。また、監査等委員である社外取締役として、取締役の職務執行の監査・監督に貢献しました。

* 各会の開催回数は、2025年6月19日に新たに就任した取締役については、就任以降、当期中に開催された回数を記載しています。

6. 役員に関するその他の重要な事項

該当する事項はありません。

7. 担当役員（取締役による兼務は除く）の氏名等

(2026年4月1日現在)

氏名	担当
谷口忠明	研究開発担当
北村淳	財務担当
河野順	日本コマースヘッド
熊谷裕輔	渉外部長
北川峰丈	薬事&ファーマコヴィジランス部長
十河直岐	薬事&ファーマコヴィジランス部 RAPVストラテジーヘッド（総括製造販売責任者）
鈴木丈太郎	再生医療領域 研究開発担当 プライマリ・フォーカス・リード（Blindness & Regeneration）

(注) 2025年4月1日付で、当社の「担当役員制度」における役位（専務、常務等）を廃止しました。

⑤ 会計監査人に関する事項

1. 名 称 EY新日本有限責任監査法人
2. 報酬等の額

	支 払 額
1. 当期に係る会計監査人の報酬等の額	281百万円
2. 当社及び子会社が会計監査人に支払うべき金銭その他の財産上の利益の合計額	310百万円

- (注) 1. 当社監査等委員会は、社内関係部門及び会計監査人からの必要な資料の入手や報告の聴取を通じて、前期の会計監査人の職務執行状況、監査時間の実績及び当期の監査計画の内容、監査体制、監査時間の見積もり、報酬単価等を精査・検討した結果、当期の会計監査人の報酬等の額は妥当であると判断し、会社法第399条第1項及び同条第3項の同意を行っています。
2. 当社と会計監査人との間の監査契約において、会社法に基づく監査と金融商品取引法に基づく監査の監査報酬等の額を区分しておらず、実質的にも区分できないため、上記表の1. の金額にはこれらの合計額を記載しています。
3. 当社の重要な子会社（37頁をご参照ください）については、当社の会計監査人以外の監査法人の監査を受けています。
4. 当社は、会計監査人に対して、公認会計士法第2条第1項の業務以外であるサステナビリティ開示に関する業務等を委託し、対価を支払っています。

3. 会計監査人の解任又は不再任の決定の方針

会計監査人が会社法第340条第1項に定める解任事由に該当するときは、監査等委員全員の同意に基づく解任、又は監査等委員会の決議により、株主総会に提出する会計監査人の解任に関する議案の内容の決定を行います。

また、監査等委員会は、会計監査人の独立性・専門性及び監査活動の適切性・妥当性の評価等を勘案し、株主総会に提出する会計監査人を再任しないことに関する議案の内容を決定します。

Ⅲ. 業務の適正を確保するための体制

1 業務の適正を確保するための体制

当社は、業務の適正を確保するための体制の整備に関して以下のとおり基本方針を定める。

1. 取締役の職務執行に関わる体制

(1) 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

当社は、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、次の取り組みを行う。

- ・取締役会構成員として経営の基本方針、経営戦略等の決定に参画し、業務執行の監督を行う取締役と、業務執行の責任を担うトップマネジメント（取締役社長及び取締役社長と一体となって当社グループ全体のマネジメント業務を行う者の総称）の役割を明確に区分する。
- ・取締役会は、3か月に1回以上、及び必要に応じて随時開催する。
- ・エグゼクティブ・コミッティを設置し、当社及びグループ会社における経営戦略、製品戦略、経営管理、人事等に関する重要事項を協議する。
- ・上記会議体に関する規程及び「決裁権限規程」を制定し、会議体及びトップマネジメントの権限や位置づけを意思決定上の手続きとともに明確にする。
- ・業務執行が効率的に行えるよう人事・組織体制を整備する。

(2) 取締役の職務の執行に係る情報の保存及び管理に関する体制

当社は、取締役の職務の執行に係る情報の保存及び管理を適切に行うため、次の取り組みを行う。

- ・「記録と情報の管理に関するグローバル規程」を制定し、取締役の職務の執行に係る情報を適切に保存、管理する。
- ・取締役会、エグゼクティブ・コミッティの議事録等、経営上重要な事項に係る文書は、取締役が適宜閲覧できるような体制を構築する。

2. リスク（損失の危険）の管理に関する規程その他の体制

当社は、グループ全体のより適切なリスク管理を行うため、「経営上の戦略的意思決定に係るリスク（事業機会に係るリスク）」と「適正かつ効率的な業務遂行に係るリスク（事業活動遂行に係るリスク）」に分け、当社及びグループ会社の各部門・部署が主体的にリスク管理実務を実践することを基本として、グループ内リスクの低減及びその適切な対応を推進するため、次の取り組みを行う。

- ・事業機会に係るリスクへの対応については、各部門・部署がそれぞれの機能・役割の下、意思決定ルール、基準を明確にして実施する。これらのうち重要なリスクに関わる事項については、その重要度に応じて、エグゼクティブ・コミッティ又はエグゼクティブ・コミッティ及び取締役会において審議を経た上で決定する。
- ・事業活動遂行に係るリスクへの対応については、グローバル及び部門別の「リスク&レジリエンス委員会」を設置し、1) リスクの識別と最適な管理活動並びに2) 危機対応計画及び事業継続計画の準備・対応状況を包括的に管理する。上記体制の方針についてはエグゼクティブ・コミッティ及び取締役会において審議を経た上で決定する。当該体制の下で識別された重要なリスクに関わる事項については、その対応も含めエグゼクティブ・コミッティの審議を経て決定するとともに、取締役会に報告する。
- ・リスク管理業務の実効性を高めるため、災害対応、情報セキュリティ、個人情報保護等について、リスクの特性、内容に応じたポリシーやマニュアル等を個別に制定する。

3. コンプライアンス体制（取締役及び従業員の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制）

当社は、当社及びグループ会社の役員・従業員によるコンプライアンスのための中核的規範として、組織全体にわたる倫理的行動の原則や求められる期待を定め、「組織における価値観と行動」の実践を支援し、根付かせる役割を果たす「アステラス行動規準」を定める。

当社は、コンプライアンスをいわゆる法令遵守にとどまらず、高い倫理観に基づく社会規範に沿った誠実な行動と位置付け、グループ全体において広い意味でのコンプライアンスを推進するための体制を構築するとともに、その浸透に向け、次の取り組みを行う。

- ・「グローバル・コンプライアンス委員会」を設置し、当社及びグループ会社全体のコンプライアンスに関する現状の把握及び方針・計画の審議を行う。各地域のコンプライアンスに関する事項を審議するコンプライアンス委員会も別途設置する。
 - ・グローバル・コンプライアンスに関する具体的な企画の立案、推進、浸透等は、法務・コンプライアンス担当の指揮の下、エシックス&コンプライアンス部門が当社及びグループ会社の関係部門と連携の上実施する。また、継続的な研修等を通じ、当社及びグループ会社の役員・従業員一人ひとりが自らの責任においてコンプライアンスを実践できる体制を構築する。
 - ・独立した第三者機関がグローバルに運営する内部通報窓口を設置し、アステラスグループの従業員又は社外関係者によるコンプライアンス違反・その疑義の報告を受け付ける。重要な情報は、適宜、法務・コンプライアンス担当に報告される体制を構築する。対応にあたっては、秘密厳守及び連絡者への不利益な取扱いの禁止を徹底する。
- 上記の体制及び取り組みを通して、Speak Up Culture（「声を上げる」ことのできる企業風土）を醸成し、報復禁止の原則を徹底する。

4. 情報開示・情報管理に関する体制

当社は、顧客、株主、社会など、すべてのステークホルダーに対し適時適切かつ公平に情報を開示する。また、ステークホルダーとの対話を積極的に行い、そこで得た意見等を企業活動に適切に反映するよう努める。このような情報開示と対話により、企業としての透明性を一層高めていくとともに、ステークホルダーとの信頼関係の構築と維持に努め、次の取り組みを行う。

- ・上記基本姿勢のもと、当社は「ディスクロージャー・ポリシー」を制定するとともに、その運用、開示戦略及び情報開示活動の適切性等を管理する「情報開示委員会」を設置する。
- ・当社は、当社及び当社グループの役員・従業員がその職務上知った重要情報の取扱い等についての規程を制定し、法令違反の未然防止及び適切な情報管理を図る。

5. 財務報告の信頼性を確保するための体制

当社は、財務報告の信頼性を確保するため、次の取り組みを行う。

- ・一般に公正妥当と認められる基準に準拠して連結ベースの財務報告に係る内部統制を整備・運用し、その有効性を適正に評価する。
- ・取締役会が定める「グローバルJSOX規程」に基づき、グローバル内部統制責任者である取締役社長の指揮の下、連結ベースの財務報告に係る内部統制の評価を実施する。

6. グループ管理体制（当社及び子会社から成る企業集団における業務の適正を確保するための体制）

当社は、グループ会社の適切な管理、運営を行うとともに、当社及びグループ会社との間での健全な関係を維持・構築するため、次の取り組みを行う。

- ・「アステラス行動規準」を全てのグループ会社に適用し、これに基づくグループ会社の行動規準とあわせて、その周知徹底を図る。
- ・グループ会社の取締役等の職務の執行に係る事項は、機能別マネジメントの職制を通じて当社に報告される体制を構築する。
- ・グループ会社の取締役等の職務の執行が効率的に行われるよう、グループ会社の役員構成及び意思決定権限並びにグループ内監督体制に関する明確なポリシーを整備する。
- ・リスク管理、コンプライアンスへの取り組みは、前述のとおりグループ全体の仕組みとして取り組む。
- ・「グローバル内部監査規程」をグループ全体に適用し、グループ一体での内部監査体制を整備する。

7. 内部監査体制

当社は、通常の業務執行部門から独立した社長直轄の監査部門を設置し、当社及びグループ会社における内部監査体制を整備することとし、次の取り組みを行う。

- ・監査部門は、当社及びグループ会社全体の経営諸活動における各種体制や仕組みの有効性・効率性について検討・評価し、監査報告書にとりまとめ、取締役社長及び監査等委員会へ報告する。また、必要に応じて関係役員及び関係部門に説明する。年間監査結果の総括については取締役会及び会計監査人に報告する。

- ・当社は、医薬品企業として「医薬品、医療機器等の品質、有効性及び安全性の確保等に関する法律」等を遵守し、製品の有効性・安全性を確保することを使命として、高い専門知識の下で、適正性を確保した組織体制を通じ業務を遂行していく。このために、グループ全体において、現場での自己統制、薬事、品質等に関する専門部による専門統制、監査部門による内部監査の仕組みをそれぞれの機能別に構築する。
- ・監査部門は、関係する専門部と定期的な連絡会を開催する等の活動を通じて連携し、内部監査の質的向上を図る。
- ・社長直轄の監査長がグローバルの内部監査機能全体を統括し、グローバルで機能軸に配置されたビジネスパートナーを活用してリスクに効果的に対応し、当社及びグループ会社全体に対し一貫した高質な保証業務及びアドバイザー業務を提供するための機能を継続的に強化する。

8. 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

当社は、監査等委員会設置会社として、監査等委員会の監査が実効的に行われることが可能となるよう、次の取り組みを行う。

(1) 監査等委員会の職務を補助すべき従業員に関する事項

- ・監査等委員会の監査が適切に機能するよう、監査等委員会の職務を補助する監査等委員会室を設置し、専任の所属員を配置する。

(2) 監査等委員会の職務を補助する従業員の監査等委員でない取締役からの独立性及び当該従業員に対する指示の実効性に関する事項

- ・監査等委員会室の所属員は、監査等委員でない取締役から独立し、監査等委員会の指揮命令の下に職務を遂行する。
- ・当該所属員の任命・評価・異動等については、予め監査等委員会の同意を必要とする。

(3) 監査等委員でない取締役及び従業員が監査等委員会に報告するための体制並びにその他の監査等委員会への報告に関する体制

- ・当社及びグループ会社の取締役等の職務の執行に係る月次報告、四半期報告に関して、監査等委員会が常時閲覧可能な体制を整備する。
- ・トップマネジメントは、管掌する部門に関して、監査等委員会に対して定期的に、又は臨時に報告する事項、報告者、報告の方法を監査等委員会と協議して決定する。
- ・内部監査、法務、コンプライアンス、リスクマネジメントを担う部門は、それぞれ定期的に監査等委員会へ報告する体制を構築し、当社及びグループ会社における現状の報告その他必要な情報の提供を行う。

(4) 監査等委員会に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ための体制

- ・当社は、監査等委員会又はグループ会社の監査役へ報告を行った当社及びグループ会社の役員・従業員に対し、当該報告をしたことを理由として不利な取扱いをすることを禁止する。

(5) 監査等委員の職務の執行について生ずる費用等の処理に係る方針に関する事項

- ・当社は、監査等委員の職務の執行について生じる費用等に関して、監査等委員会室が予算の計上及び費用等の支払いを担う体制を整備する。

(6) その他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

- ・監査長の任命・評価・異動等については、予め監査等委員会の同意を必要とする。
- ・監査部門は、年度計画（戦略・予算及び人材のリソースプランを含む）、並びに内部監査規程の策定及び変更に当たり監査等委員会の同意を得る。
- ・監査等委員会は、監査部門から監査結果等の報告を受け、必要に応じて監査部門に指示を行うことができる。当該指示と取締役社長の監査部門に対する指示が両立しえない場合、監査等委員会と取締役社長は協議し、調整をはかる。
- ・監査等委員会が選定する監査等委員は、当社の重要な業務執行の協議を行うエグゼクティブ・コミッティ、そ

の他監査等委員会が重要と判断する会議に出席することができる。当該監査等委員がこれらの会議に出席できない場合、監査等委員会の指示により監査等委員会室の所属員がオブザーバーとして出席することができる。

・監査等委員会の監査が適切に実施できるよう、当社及びグループ会社における監査対象者（組織）は協力する。

9. 反社会的勢力排除のための体制

当社及びグループ会社は、社会の秩序や安全に脅威を与える反社会的勢力及び団体に対して会社組織として毅然とした姿勢で臨み、不当、不法な要求に応じないことはもちろん、一切の関係を遮断する。具体的には、次の取り組みを行う。

・「アステラス行動規準」において、反社会的勢力及び団体に対しては毅然とした姿勢で臨むことを明記し、関係排除に取り組む。

・特に日本においては、警察当局、関係団体等と十分に連携し、反社会的勢力及び団体に関する情報を積極的に収集すると共に組織的な対応が可能となるよう体制を整備する。また、研修等を通じて反社会的勢力排除に向けた啓発活動を継続して行う。

② 業務の適正を確保するための体制の運用状況の概要

当期（2026年3月期）における当社の運用状況の概要は以下の通りです。

1. 取締役の職務執行に関わる体制

当社は、基本方針に基づき、3か月に1回以上、及び必要に応じて随時取締役会を開催しています。また、決裁権限規程等に基づき、エグゼクティブ・コミッティにて重要事項を協議し、トップマネジメントがその役割を果たすことにより、取締役の効率的な職務の執行を確保しています。なお、当期においては、取締役会を11回、エグゼクティブ・コミッティを24回開催しました。

2. リスク（損失の危険）の管理に関する規程その他の体制

当社は、基本方針に基づき、事業機会に係るリスクと事業活動遂行に係るリスクに分け、当社及び当社グループの各部門が主体的にリスク管理実務を実践しています。特に、カタストロフィック・リスクとして特定された事項について、リスクオーナーの指示のもとリスク低減策を策定し、実行しています。グループ全体のリスクをより効率的に管理するため、グローバル及び部門別の「リスク&レジリエンス委員会」を設置しています。

ウクライナの情勢悪化に対しては、2022年2月からクライシス対応チームを組成して活動を開始し、事業活動への影響を継続的にモニタリングしています。

2023年10月のイスラエルとハマスの軍事衝突を契機に組成したクライシス対応チームは、2026年2月のイランを含む中東情勢の悪化を受け体制を拡充しました。追加の対応チームも含め現地従業員の安全性の確保や製品供給への影響について、対象範囲を拡大してモニタリングを行っています。

また、サイバーアタックの脅威が増していることに鑑み、トップマネジメントを交えたサイバー危機管理演習を2025年10月に実施しました。

3. コンプライアンス体制（取締役及び従業員の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制）

当社は、基本方針に基づき、グローバル・コンプライアンス委員会及び各地域のコンプライアンス委員会を開催し、当社及び当社グループのコンプライアンスの現状把握、方針・計画の審議を行っています。また、全従業員を対象としたコンプライアンスに関する様々な研修の実施等を通じ、コンプライアンスに対する意識向上を図るほか、内部通報窓口の運用等により、問題の早期発見と改善措置に努めています。なお、各地域のエシックス&コンプライアンス機能がエシックス&コンプライアンス長に報告するグローバル・コンプライアンス体制を構築しています。

4. 情報開示・情報管理に関する体制

当社は、基本方針に基づき、すべてのステークホルダーに対し、適時適切かつ公平な情報開示を行うとともに、ステークホルダーとの積極的な対話に努めています。当期においても、企業活動における一層の透明性向上を図るため、広報部門が主導して重要情報の開示方針・戦略等について部門横断的に協議を行うなど、適時的確かつ公平な情報開示に引き続き取り組みました。

2021年に公表した経営計画2021の進捗状況及び最新の見通しを決算説明会や各種投資家向け説明会で公表し、ステークホルダーとの対話機会の拡充に努めています。

2025年12月に社外取締役と社外ステークホルダーの直接対話の場として「社外取締役との意見交換会」を開催しました。また、2026年2月に開催したサステナビリティ・ミーティング2025においても社外取締役が登壇しました。

5. 財務報告の信頼性を確保するための体制

当社は、基本方針に基づき、連結ベースの財務報告に係る内部統制評価計画を策定するとともに、コントローラーオーナー及びプロセスオーナーによる内部統制の整備及びその実施、内部統制関連文書の改訂、監査部門による評価対象事業拠点の内部統制の整備及び運用状況の評価実施等により、財務報告の信頼性確保に努めています。

6. グループ管理体制（当社及び子会社から成る企業集団における業務の適正を確保するための体制）

当社は、基本方針に基づき、当社グループの取締役等の職務に係る事項を、機能別マネジメントの職制を通じ報告を受けるとともに、グループ会社の役員構成及び意思決定権限を明確に定めることで、グループ会社の適切な管理・運営を推進しています。なお、当社グループ会社の財務状況及びその他の状況については、月次や各四半期で報告を受け、当社の取締役会に適宜、報告しています。

7. 内部監査体制

当社は、基本方針に基づき、内部監査の計画を立案・実行するとともに、監査等委員会、取締役会、会計監査人等へ報告を行い、監査結果をレビューする機会を確保しています。また、内部監査部門及び関連する専門部門との間で情報連携活動を実施し、内部監査体制の強化に努めています。なお、当社では、グローバル組織体制に沿って業務監査を統括するチームを構成し、重要な機能に担当者（ビジネスパートナー）を配置して社長直轄の監査長に報告するグローバル監査体制を構築しています。

8. 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

当社は、基本方針に基づき、監査等委員でない取締役及び従業員による監査等委員会への業務執行状況の報告並びに監査等委員によるエグゼクティブ・コミッティ等重要会議への継続的な出席等を通じ、監査等委員会による監査が実効的に行われる体制を確保しています。

特に、全地域における内部通報窓口への通報の概要及び法務部門が主管する訴訟・社内調査案件について、監査等委員会に月次で報告しています。

また、監査等委員会室による監査等委員会の実務的なサポートがより充実し、監査等委員会の監査がより適切に機能するよう取り組んでいます。

9. 反社会的勢力排除のための体制

当社は、基本方針に基づき、当社の取引先の属性を確認するとともに、契約書への反社会的勢力排除条項の導入等を通じ、反社会的勢力及び団体との関係排除に取り組んでいます。

- (注) 1. 事業報告中の記載金額は表示単位未満を四捨五入し、株式数は表示単位未満の端数を切り捨てて表示しています。また、対前期増減率その他の比率は特段の注記がない限り、小数第2位以下を四捨五入して表示しています。
2. 図表やグラフ、写真等の中には、株主様への参考情報として掲載しているものがあります。
3. 事業報告に記載されている現在の計画、予想、戦略、想定に関する記述及びその他の過去の事実ではない記述は、当社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、既知及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及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) 新製品及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、事業報告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。

新薬の開発状況

■ 臨床開発段階のプロジェクト（フェーズ1以降）*1

2026年4月現在

一般名 開発コード（製品名）	対象疾患	開発段階	地域*2
重点戦略製品			
エンホルツマブ ベドチン ASG-22ME (PADCEV)	シスプラチン不適応筋層浸潤性膀胱がん（ペムプロリズマブ併用）	申請 申請	欧州 日本
	シスプラチン適応筋層浸潤性膀胱がん（ペムプロリズマブ併用）	申請 申請	欧州 米国
	筋層浸潤性膀胱がん（膀胱温存療法、ペムプロリズマブ併用）	P-II	
ギルテリチニブ ASP2215 (XOSPATA)	急性骨髄性白血病（未治療、強力な化学療法適応）	P-III	
	急性骨髄性白血病（寛解導入化学療法後の維持療法）	P-III	
	急性骨髄性白血病（造血幹細胞移植後の維持療法）	P-III	
	急性骨髄性白血病（未治療、強力な化学療法不適応）	P-II	
	小児における急性骨髄性白血病	P-III	
	ALK陽性非小細胞肺癌	P-I	
	胃腺がん及び食道胃接合部腺がん (ペムプロリズマブ及び化学療法併用)	P-III	
フェゾリネタント ESN364 (VEOZAH*3)	閉経に伴う血管運動神経症状	P-III P-III	中国 日本
	補助内分泌療法中の乳がん患者における血管運動神経症状	P-III	
Primary Focus がん免疫			
ASP2138	胃腺がん及び食道胃接合部腺がん、膵腺がん	P-I	
ASP1002	がん	P-I	
VIR-5500	前立腺がん	P-I	
ASP2998	がん	P-I	
Primary Focus 標的タンパク質分解誘導			
setidegrasib	膵腺がん	P-III	
	がん	P-I	
	がん	P-I	
ASP5834	がん	P-I	
Primary Focus 遺伝子治療			
zocaglusagene nuzaparovvec AT845	ポンペ病	P-II	
ASP2957	X連鎖性ミオチューブラーミオパチー	P-I	
Primary Focus 再生と視力の維持・回復			
ASP7317	地固状萎縮を伴う加齢黄斑変性	P-I	

一般名 開発コード (製品名)	対象疾患	開発段階	地域*2
その他 ミラベグロン YM178	小児における神経因性排尿筋過活動 (6カ月以上3歳未満)	P-III	欧州
ロキサデュスタット ASP1517/FG-4592*4	小児における慢性腎臓病に伴う貧血	P-III	欧州
アピラテロンデカン酸エステル ASP5541/PRL-02	前立腺がん	P-II	
ASP546C*5	がん	P-I	

*1 当社が日本・米国・欧州・中国において承認取得を目指す対象疾患での開発状況を掲載しています。

*2 特に記載のない場合、グローバルで開発を行っています。開発段階が地域ごとに異なる場合は、最も進んでいるものを記載しています。一部の地域のみで開発している品目については、その地域を記載しています。

*3 米国外ではVEOZAの製品名で承認を取得しています。

*4 アステラスの権利範囲は、日本、欧州、独立国家共同体 (CIS)、中東、南アフリカ等

*5 アステラスの権利範囲は、中国本土、香港、マカオ、台湾を除く全世界

■ Rx+プログラム開発状況

カテゴリー	プログラム	ビジネスコンセプト	状況*6	パートナー
デジタルヘルス	BlueStar	糖尿病管理を目的とするデジタルセラピューティクス	検証的治験 (日本)	Welldoc ロシュDCジャパン
医薬品/医療機器 コンビネーション	pudexacianinium chloride ASP5354	腹部又は骨盤内の低侵襲及び開腹手術において術中に尿管を可視化する手法	P-III	Stryker
埋め込み型 医療機器	Akyva	低活動膀胱を対象とした体内埋め込み型医療機器	早期フィージ ビリティ試験	

*6 開発段階が地域ごとに異なる場合は、最も進んでいるものを記載しています。

連結計算書類

連結財政状態計算書 (2026年3月31日現在)

(単位：百万円)

科目	(ご参考) 第20期 2025年3月31日	第21期 2026年3月31日現在
資産		
非流動資産		
有形固定資産	328,921	358,424
のれん	415,207	441,175
無形資産	1,123,714	996,932
持分法で会計処理 されている投資	18,989	20,297
繰延税金資産	98,113	146,588
その他の金融資産	124,648	138,296
その他の非流動資産	28,602	43,408
非流動資産合計	2,138,195	2,145,119
流動資産		
棚卸資産	297,261	331,014
売上債権及びその他の債権	632,525	746,808
未収法人所得税	13,691	14,955
その他の金融資産	29,941	9,572
その他の流動資産	39,197	37,969
現金及び現金同等物	188,372	281,605
小計	1,200,986	1,421,923
売却目的で保有する資産	363	—
流動資産合計	1,201,349	1,421,923
資産合計	3,339,544	3,567,042

科目	(ご参考) 第20期 2025年3月31日	第21期 2026年3月31日現在
資本及び負債		
資本		
資本金	103,001	103,001
資本剰余金	185,259	185,162
自己株式	△37,524	△34,945
利益剰余金	740,939	902,836
その他の資本の構成要素	521,580	672,989
親会社の所有者に帰属する 持分合計	1,513,255	1,829,044
非支配持分	—	1,840
資本合計	1,513,255	1,830,884
負債		
非流動負債		
社債及び借入金	564,893	320,000
未払法人所得税	3,230	6,726
繰延税金負債	5,353	1,275
退職給付に係る負債	22,746	21,473
引当金	8,130	8,188
その他の金融負債	106,759	89,082
その他の非流動負債	53,569	71,013
非流動負債合計	764,679	517,757
流動負債		
社債及び借入金	266,533	245,952
仕入債務及びその他の債務	187,840	199,752
未払法人所得税	34,549	68,934
引当金	17,291	23,544
返金負債	348,021	422,557
その他の金融負債	20,144	22,342
その他の流動負債	187,232	235,319
流動負債合計	1,061,610	1,218,401
負債合計	1,826,289	1,736,158
資本及び負債合計	3,339,544	3,567,042

連結純損益計算書 (自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)

(単位：百万円)

科 目	(ご参考) 第20期	第21期
	自 2024年4月1日 至 2025年3月31日	自 2025年4月1日 至 2026年3月31日
売上収益	1,912,323	2,139,245
売上原価	△349,206	△408,426
売上総利益	1,563,117	1,730,820
販売費及び一般管理費	△843,032	△860,312
研究開発費	△327,651	△314,827
無形資産償却費	△136,762	△135,982
無形資産譲渡益	1,049	4,349
持分法による投資損益	△259	△1,775
その他の収益	20,344	32,800
その他の費用	△235,768	△72,440
営業利益	41,039	382,633
金融収益	7,874	8,026
金融費用	△17,677	△14,072
税引前利益	31,237	376,587
法人所得税費用	19,510	△85,013
当期利益	50,747	291,575
当期利益の帰属		
親会社の所有者	50,747	291,535
非支配持分	—	40
当期利益	50,747	291,575

計 算 書 類

貸借対照表 (2026年3月31日現在)

(単位：百万円)

科 目	(ご参考) 第20期 2025年3月31日	第21期 2026年3月31日現在
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	46,648	110,143
売掛金	194,374	234,091
商品及び製品	75,500	69,974
仕掛品	3,079	2,582
原材料	52,217	58,597
短期貸付金	85,035	125,493
その他	42,501	48,298
貸倒引当金	△42	△44
流動資産合計	499,312	649,133
固定資産		
有形固定資産		
建物	65,692	62,310
構築物	4,480	4,691
機械及び装置	15,170	12,664
工具、器具及び備品	11,465	10,129
土地	13,479	12,380
建設仮勘定	1,948	3,701
その他	1,565	1,315
有形固定資産合計	113,800	107,189
無形固定資産	41,127	47,144
投資その他の資産		
投資有価証券	18,561	18,405
関係会社株式	1,806,340	1,740,472
繰延税金資産	45,068	52,091
その他	35,064	35,031
貸倒引当金	△2	△2
投資その他の資産合計	1,905,032	1,845,998
固定資産合計	2,059,959	2,000,331
資産合計	2,559,271	2,649,464

科 目	(ご参考) 第20期 2025年3月31日	第21期 2026年3月31日現在
負債の部		
流動負債		
買掛金	30,102	26,913
コマーシャル・ペーパー	164,874	—
短期借入金	250,081	266,921
1年内償還予定の社債	30,000	100,000
1年内返済予定の長期借入金	26,667	133,333
未払金	52,797	81,345
未払費用	39,038	44,769
未払法人税等	25,012	51,999
その他	7,897	11,757
流動負債合計	626,467	717,038
固定負債		
社債	320,000	220,000
長期借入金	238,499	105,750
その他	7,438	6,752
固定負債合計	565,937	332,502
負債合計	1,192,404	1,049,540
純資産の部		
株主資本		
資本金	103,001	103,001
資本剰余金		
資本準備金	176,822	176,822
資本剰余金合計	176,822	176,822
利益剰余金		
利益準備金	16,827	16,827
その他利益剰余金		
固定資産圧縮積立金	1,185	1,185
繰越利益剰余金	1,102,715	1,333,196
利益剰余金合計	1,120,727	1,351,208
自己株式	△37,524	△34,945
株主資本合計	1,363,026	1,596,085
評価・換算差額等		
その他有価証券評価差額金	3,543	3,567
評価・換算差額等合計	3,543	3,567
新株予約権	298	271
純資産合計	1,366,867	1,599,924
負債純資産合計	2,559,271	2,649,464

損益計算書 (自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)

(単位：百万円)

科 目	(ご参考) 第20期	第21期
	自 2024年4月1日 至 2025年3月31日	自 2025年4月1日 至 2026年3月31日
売上高	789,619	888,131
売上原価	116,419	131,429
売上総利益	673,200	756,702
販売費及び一般管理費	405,895	483,299
営業利益	267,305	273,403
営業外収益		
受取利息及び受取配当金	188,307	241,735
その他	4,783	12,602
営業外収益合計	193,090	254,337
営業外費用		
支払利息	12,322	12,958
その他	16,954	1,720
営業外費用合計	29,276	14,678
経常利益	431,119	513,062
特別利益		
その他	186	3,496
特別利益合計	186	3,496
特別損失		
減損損失	1,197	3,877
関係会社株式評価損	60,572	74,767
その他	7,367	3,808
特別損失合計	69,135	82,452
税引前当期純利益	362,170	434,105
法人税、住民税及び事業税	40,765	73,101
法人税等調整額	1,686	△7,016
法人税等合計	42,451	66,085
当期純利益	319,719	368,020

監査報告書

連結計算書類に係る会計監査報告

独立監査人の監査報告書

2026年5月13日

アステラス製薬株式会社
取締役会 御中

EY新日本有限責任監査法人

東京事務所

指定有限責任社員
業務執行社員 公認会計士 有 倉 大 輔指定有限責任社員
業務執行社員 公認会計士 小 山 晃 平指定有限責任社員
業務執行社員 公認会計士 今 野 光 晴

監査意見

当監査法人は、会社法第444条第4項の規定に基づき、アステラス製薬株式会社の2025年4月1日から2026年3月31日までの連結会計年度の連結計算書類、すなわち、連結財政状態計算書、連結純損益計算書、連結持分変動計算書及び連結注記表について監査を行った。

当監査法人は、上記の連結計算書類が、会社計算規則第120条第1項後段の規定により定められた、指定国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略した会計の基準に準拠して、アステラス製薬株式会社及び連結子会社からなる企業集団の当該連結計算書類に係る期間の財産及び損益の状況を、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

監査意見の根拠

当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準における当監査法人の責任は、「連結計算書類の監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定（社会的影響度の高い事業体の財務諸表監査に適用される規定を含む。）に従って、会社及び連結子会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

その他の記載内容

その他の記載内容は、事業報告及びその附属明細書である。経営者の責任は、その他の記載内容を作成し開示することにある。また、監査等委員会の責任は、その他の記載内容の報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

当監査法人の連結計算書類に対する監査意見の対象にはその他の記載内容は含まれておらず、当監査法人はその他の記載内容に対して意見を表明するものではない。

連結計算書類の監査における当監査法人の責任は、その他の記載内容を通読し、通読の過程において、その他の記載内容と連結計算書類又は当監査法人が監査の過程で得た知識との間に重要な相違があるかどうかを検討すること、また、そのような重要な相違以外にその他の記載内容に重要な誤りの兆候があるかどうか注意を払うことにある。

当監査法人は、実施した作業に基づき、その他の記載内容に重要な誤りがあると判断した場合には、その事実を報告することが求められている。

その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

連結計算書類に対する経営者及び監査等委員会の責任

経営者の責任は、連結計算書類を会社計算規則第120条第1項後段の規定により定められた、指定国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略した会計の基準により作成し、適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない連結計算書類を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

連結計算書類を作成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき連結計算書類を作成することが適切であるかどうかを評価し、会社計算規則第120条第1項後段の規定により定められた、指定国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略した会計の基準に基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。

監査等委員会の責任は、財務報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

連結計算書類の監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した監査に基づいて、全体としての連結計算書類に不正又は誤謬による重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得て、監査報告書において独立の立場から連結計算書類に対する意見を表明することにある。虚偽表示は、不正又は誤謬により発生する可能性があり、個別に又は集計すると、連結計算書類の利用者の意思決定に影響を与えると合理的に見込まれる場合に、重要性があると判断される。

監査人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。

- ・ 不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。
- ・ 連結計算書類の監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、監査人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、監査に関連する内部統制を検討する。
- ・ 経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。
- ・ 経営者が継続企業を前提として連結計算書類を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において連結計算書類の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する連結計算書類の注記事項が適切でない場合は、連結計算書類に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。
- ・ 連結計算書類の表示及び注記事項が、会社計算規則第120条第1項後段の規定により定められた、指定国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略した会計の基準に準拠しているかどうかとともに、関連する注記事項を含めた連結計算書類の表示、構成及び内容、並びに連結計算書類が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。
- ・ 連結計算書類に対する意見表明の基礎となる、会社及び連結子会社の財務情報に関する十分かつ適切な監査証拠を入手するために、連結計算書類の監査を計画し実施する。監査人は、連結計算書類の監査に関する指揮、監督及び査閲に関して責任がある。監査人は、単独で監査意見に対して責任を負う。

監査人は、監査等委員会に対して、計画した監査の範囲とその実施時期、監査の実施過程で識別した内部統制の重要な不備を含む監査上の重要な発見事項、及び監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。

監査人は、監査等委員会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去するための対応策を講じている場合又は阻害要因を許容可能な水準にまで軽減するためのセーフガードを適用している場合はその内容について報告を行う。

利害関係

会社及び連結子会社と当監査法人又は業務執行社員との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

以上

計算書類に係る会計監査報告

独立監査人の監査報告書

2026年5月13日

アステラス製薬株式会社
取締役会 御中

EY新日本有限責任監査法人

東京事務所

指定有限責任社員
業務執行社員 公認会計士 有 倉 大 輔

指定有限責任社員
業務執行社員 公認会計士 小 山 晃 平

指定有限責任社員
業務執行社員 公認会計士 今 野 光 晴

監査意見

当監査法人は、会社法第436条第2項第1号の規定に基づき、アステラス製薬株式会社の2025年4月1日から2026年3月31日までの第21期事業年度の計算書類、すなわち、貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表並びにその附属明細書（以下「計算書類等」という。）について監査を行った。

当監査法人は、上記の計算書類等が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して、当該計算書類等に係る期間の財産及び損益の状況を、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

監査意見の根拠

当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準における当監査法人の責任は、「計算書類等の監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定（社会的影響度の高い事業体の財務諸表監査に適用される規定を含む。）に従って、会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

その他の記載内容

その他の記載内容は、事業報告及びその附属明細書である。経営者の責任は、その他の記載内容を作成し開示することにある。また、監査等委員会の責任は、その他の記載内容の報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

当監査法人の計算書類等に対する監査意見の対象にはその他の記載内容は含まれておらず、当監査法人はその他の記載内容に対して意見を表明するものではない。

計算書類等の監査における当監査法人の責任は、その他の記載内容を通読し、通読の過程において、その他の記載内容と計算書類等又は当監査法人が監査の過程で得た知識との間に重要な相違があるかどうか検討すること、また、そのような重要な相違以外にその他の記載内容に重要な誤りの兆候があるかどうか注意を払うことにある。

当監査法人は、実施した作業に基づき、その他の記載内容に重要な誤りがあると判断した場合には、その事実を報告することが求められている。

その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

計算書類等に対する経営者及び監査等委員会の責任

経営者の責任は、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して計算書類等を作成し適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない計算書類等を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

計算書類等を作成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき計算書類等を作成することが適切であるかどうかを評価し、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。

監査等委員会の責任は、財務報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

計算書類等の監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した監査に基づいて、全体としての計算書類等に不正又は誤謬による重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得て、監査報告書において独立の立場から計算書類等に対する意見を表明することにある。虚偽表示は、不正又は誤謬により発生する可能性があり、個別に又は集計すると、計算書類等の利用者の意思決定に影響を与えると合理的に見込まれる場合に、重要性があると判断される。

監査人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。

- ・ 不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。
- ・ 計算書類等の監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、監査人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、監査に関連する内部統制を検討する。
- ・ 経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。
- ・ 経営者が継続企業を前提として計算書類等を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において計算書類等の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する計算書類等の注記事項が適切でない場合は、計算書類等に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。
- ・ 計算書類等の表示及び注記事項が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠しているかどうかとともに、関連する注記事項を含めた計算書類等の表示、構成及び内容、並びに計算書類等が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。
- ・ 計算書類等に対する意見表明の基礎となる、計算書類等に含まれる構成単位の財務情報に関する十分かつ適切な監査証拠を入手するために、計算書類等の監査を計画し実施する。監査人は、構成単位の財務情報の監査に関する指揮、監督及び査閲に関して責任がある。監査人は、単独で監査意見に対して責任を負う。

監査人は、監査等委員会に対して、計画した監査の範囲とその実施時期、監査の実施過程で識別した内部統制の重要な不備を含む監査上の重要な発見事項、及び監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。

監査人は、監査等委員会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去するための対応策を講じている場合又は阻害要因を許容可能な水準にまで軽減するためのセーフガードを適用している場合はその内容について報告を行う。

利害関係

会社と当監査法人又は業務執行社員との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

以 上

監査等委員会の監査報告

監 査 報 告 書

当監査等委員会は、2025年4月1日から2026年3月31日までの第21期事業年度における取締役の職務の執行を監査いたしました。その方法及び結果について以下のとおり報告いたします。

1. 監査の方法及びその内容

監査等委員会は、会社法第399条の13第1項第1号口及びハに掲げる事項に関する取締役会決議の内容並びに当該決議に基づき整備されている体制（内部統制システム）について取締役及び使用人等からその構築及び運用の状況について定期的に報告を受け、必要に応じて説明を求め、意見を表明するとともに、下記の方法で監査を実施いたしました。

- ①監査等委員会が定めた監査等委員会監査等の基準に準拠し、監査の方針、職務の分担等に従い、会社の内部統制部門と連携の上、重要な会議に出席し、取締役及び使用人等からその職務の執行に関する事項の報告を受け、必要に応じて説明を求め、重要な決裁書類等を閲覧し、本社及び主要な事業所において業務及び財産の状況を調査いたしました。また、子会社については、子会社の取締役及び監査役等と意思疎通及び情報の交換を図り、必要に応じて子会社に対し事業の報告を求め、その業務の状況を調査しました。
- ②会計監査人が独立の立場を保持し、かつ、適正な監査を実施しているかを監視及び検証するとともに、会計監査人からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。また、会計監査人から「職務の遂行が適正に行われることを確保するための体制」（会社計算規則第131条各号に掲げる事項）を「監査に関する品質管理基準」（企業会計審議会）等に従って整備している旨の通知を受け、必要に応じて説明を求めました。

以上の方法に基づき、当該事業年度に係る事業報告及びその附属明細書、計算書類（貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表）及びその附属明細書並びに連結計算書類（会社計算規則第120条第1項後段の規定により、指定国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略して作成された連結財政状態計算書、連結純損益計算書、連結持分変動計算書及び連結注記表）について検討いたしました。

2. 監査の結果

(1) 事業報告等の監査結果

- ①事業報告及びその附属明細書は、法令及び定款に従い、会社の状況を正しく示しているものと認めます。
- ②取締役の職務の執行に関する不正の行為又は法令若しくは定款に違反する重大な事実は認められません。
- ③内部統制システムに関する取締役会の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及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。

(2) 計算書類及びその附属明細書の監査結果

会計監査人 EY新日本有限責任監査法人の監査の方法及び結果は相当であると認めます。

(3) 連結計算書類の監査結果

会計監査人 EY新日本有限責任監査法人の監査の方法及び結果は相当であると認めます。

2026年5月13日

アステラス製薬株式会社 監査等委員会

常勤監査等委員 廣 田 里 香 ㊞

監 査 等 委 員 中 山 美 加 ㊞

監 査 等 委 員 秋 山 里 絵 ㊞

監 査 等 委 員 荒 牧 知 子 ㊞

(注) 監査等委員中山美加、秋山里絵及び荒牧知子は、会社法第2条第15号及び第331条第6項に規定する社外取締役であります。

以 上

株主総会まで

議決権の事前行使 ▶詳細は**6頁**をご確認ください。

インターネット等にて行使いただく場合



行使期限 2026年6月18日(木曜日)
午後5時入力分まで

書面にて行使いただく場合



行使期限 2026年6月18日(木曜日)
午後5時到着分まで

事前質問 ▶詳細は**7頁**をご確認ください。

受付期間 2026年6月12日(金) 午後11時59分まで

バーチャル出席の事前申込みのお願い ▶詳細は**8頁**をご確認ください。

受付期間 2026年6月18日(木) 午後5時まで

株主総会当日

開催日時 2026年6月19日(金) 午前10時から

バーチャル出席 ▶詳細は**8頁**をご確認ください。

株主様専用ウェブサイトURL

<https://4503.ksoukai.jp>



会場でのご出席 ▶詳細は**右記**をご確認ください。

株主総会後

株主総会の動画、頂いたご質問への回答等が
当社ウェブページにてご覧いただけます。

<https://www.astellas.com/jp/investors/ir-library>



アステラス製薬株式会社

<https://www.astellas.com/jp/>



見やすいユニバーサルデザイン
フォントを採用しています。



環境に配慮した植物油インキを
使用しています。



森林に配慮して適切に管理された
森林認証紙を採用しています。

会場でのご出席の場合

ホテルニューオータニ「芙蓉の間」

(ザ・メイン宴会場階 (本館1階))

東京都千代田区紀尾井町4番1号

TEL : 03-3265-1111 (代)



東京メトロ ● 銀座線 ● 丸ノ内線

「赤坂見附駅」D紀尾井町口 から徒歩 10分

東京メトロ ● 半蔵門線

「永田町駅」7番口 から徒歩 10分

東京メトロ ● 有楽町線

「麹町駅」2番口 から徒歩 10分

東京メトロ ● 丸ノ内線 ● 南北線

「四ツ谷駅」赤坂口 から徒歩 10分

JR 中央線・総武線

「四ツ谷駅」麹町口 から徒歩 10分

スマートフォンやタブレット端末から右記のQRコード*を読み取るとGoogleマップにアクセスいただけます。

*QRコードは(株)デンソーウェブの登録商標です



※ 当日は、会場周辺道路及び駐車場の混雑が予想されますので、お車でのご来場はご遠慮願います。

※ 株主総会ご出席株主様へのお土産の配布はございません。

※ 動画配信における会場の撮影につきましては、株主様へのプライバシー等に配慮し、スクリーン映像及び登壇者席付近のみとさせていただきますが、やむを得ずご出席の株主様が映り込んでしまう場合がございます。ご了承ください。