

本日の内容

I 2025年度 連結業績の概要

II 経営計画2021 総括

III 経営計画2026

注意事項

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

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

連結業績(コアベース)

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

* 米国XTANDI共同販促費用を除く

連結業績(フルベース)

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

経営計画2021 成果目標の振り返り

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

成果目標1

売上収益:

XTANDIおよび重点戦略製品の売上は2025年度に1.2兆円以上

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

VEOZAH: 米国外ではVEOZAの製品名で承認取得

経営計画2021 成果目標の振り返り

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

成果目標2

パイプライン価値:

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

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

PoC: コンセプト検証

経営計画2021 成果目標の振り返り

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

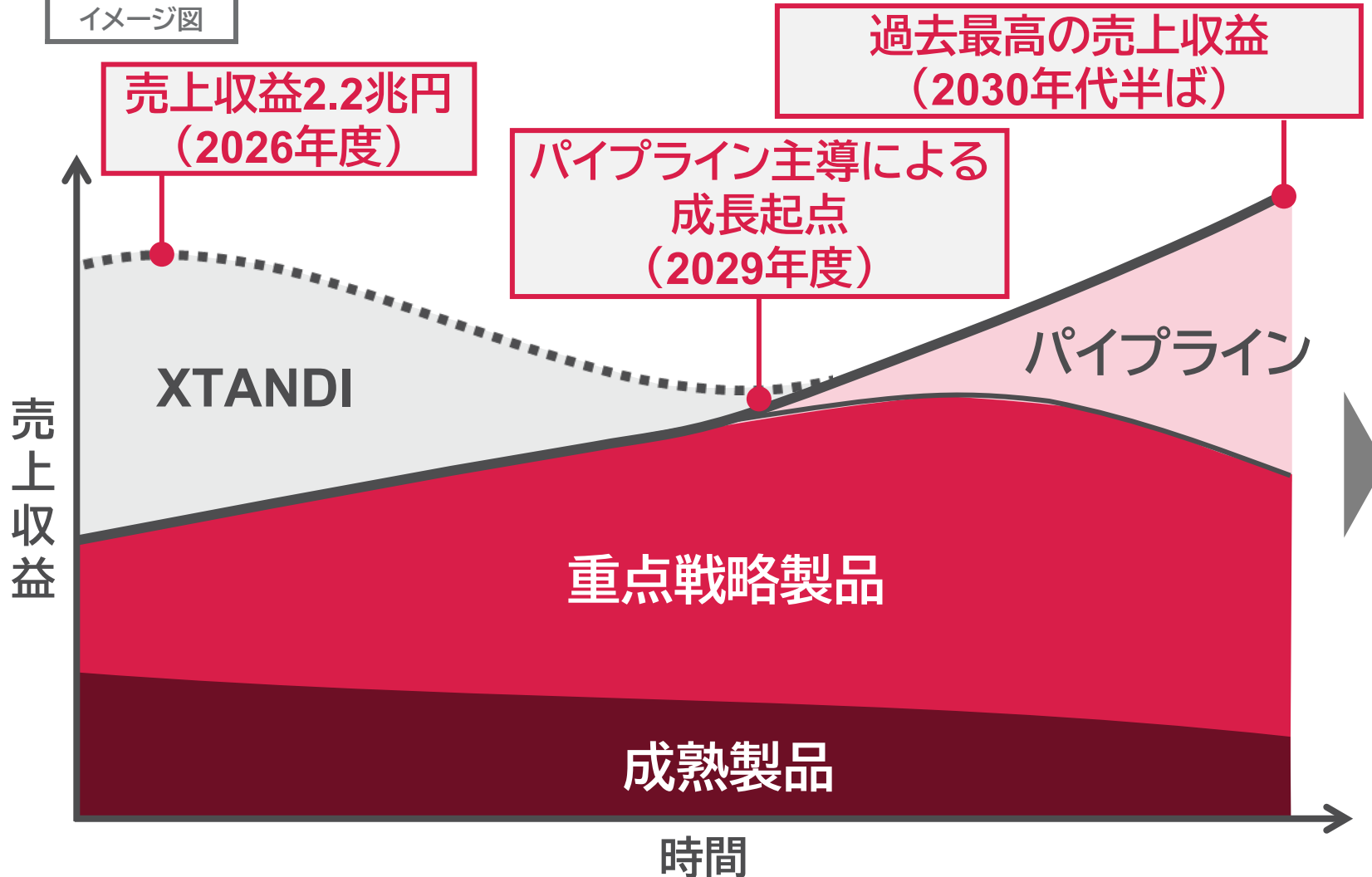
成果目標3

コア営業利益率： 2025年度に30%以上

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

売上収益の見通し: パイプライン主導により、さらなる成長へ

イメージ図



アステラス — 持続的な成長企業

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

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

経営計画2026の戦略目標と成果指標(2026年度～2030年度)



戦略目標

高い収益成長によるキャッシュの創出

- 収益性の高い重点戦略製品を軸に売上収益を最大化

パイプライン主導による成長の加速

- 2029年度からの成長をパイプラインで牽引

規律あるキャッシュアロケーション

- 十分な成長投資の確保と持続的な株主価値の向上

全社的な生産性向上

- 働き方・企業文化・ガバナンスを基盤とした組織力強化

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



成果指標



10件以上の第Ⅲ相/ピボタル試験を開始

- 2027年度までに5件以上の第Ⅲ相/ピボタル試験



**研究開発費控除前コア営業利益:
累計4.3兆円以上**

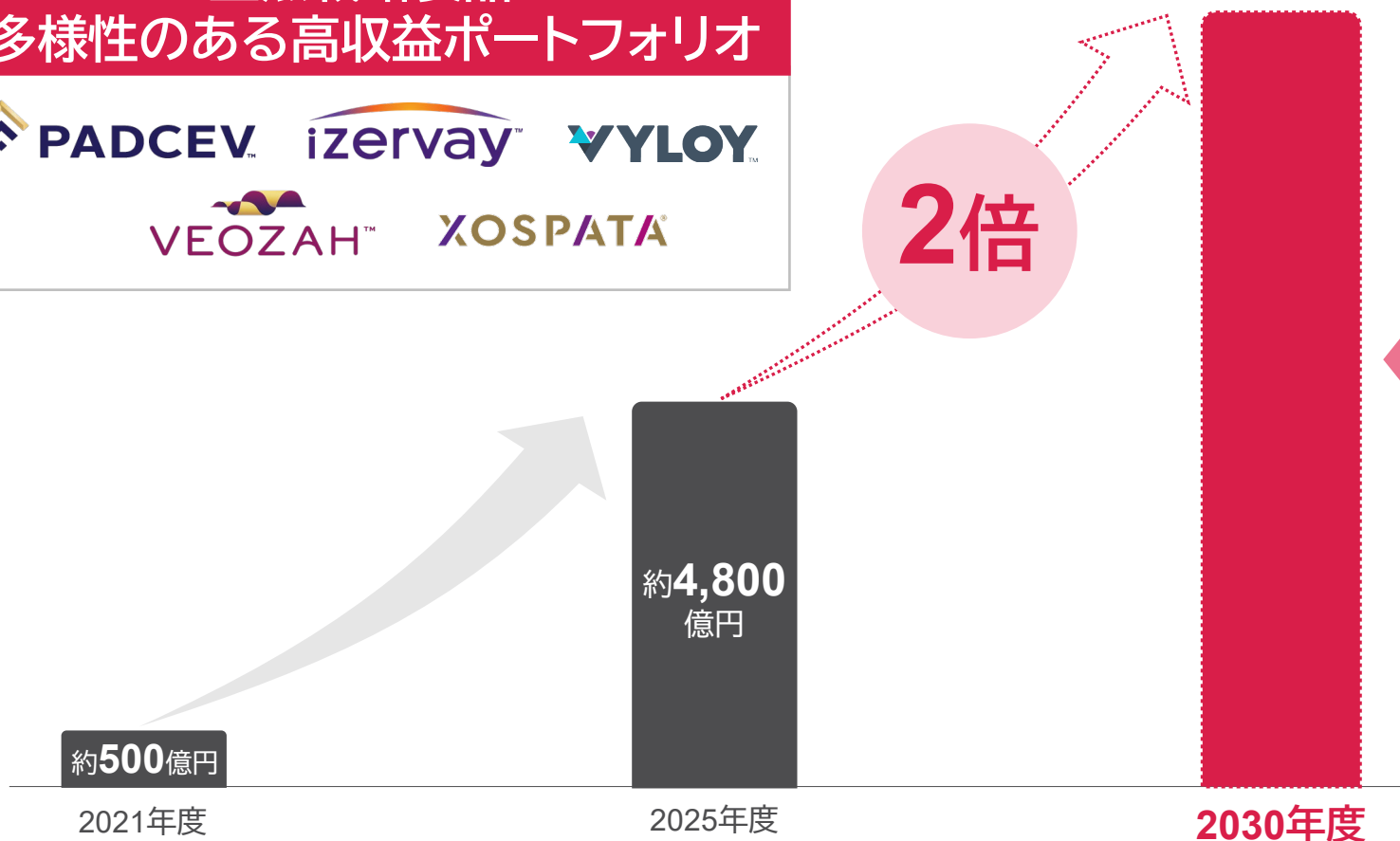
- 重点戦略製品の売上: 2倍に拡大(2025年度比)
- 経常的なコスト最適化目標: 2,000億円
- 研究開発費控除前コア営業利益率: 50%

配当の持続的な引き上げ

- 毎年2円以上の増配

重点戦略製品の売上：2倍に拡大(2025年度比)

**重点戦略製品：
多様性のある高収益ポートフォリオ**



主な成長ドライバー

PADCEV

- ・ シスプラチン適応および不適応のMIBC
- ・ MIBC膀胱温存療法(第Ⅲ相試験実施中)

IZERVAY

- ・ 早期のGA診断・専門医への紹介・治療促進
- ・ プレフィルドシリンジ(開発中)

VYLOY

- ・ 中国市場における成長機会
- ・ CPI・化学療法併用(第Ⅲ相試験実施中)

VEOZAH

- ・ 日本および中国市場における成長機会
- ・ 乳がん患者におけるVMS(第Ⅲ相試験実施中)

XOSPATAは着実な成長を見込む

VEOZAH:米国外ではVEOZAの製品名で承認取得、MIBC:筋層浸潤性膀胱がん、CPI:免疫チェックポイント阻害剤、GA:地図状萎縮
2025年度の為替レート(実績):1ドル151円、1ユーロ175円、2030年度の為替レート(想定):1ドル150円、1ユーロ155円

損益構造の見通し：重点戦略製品の拡大により、収益性を向上

売上収益の製品構成

重点戦略製品

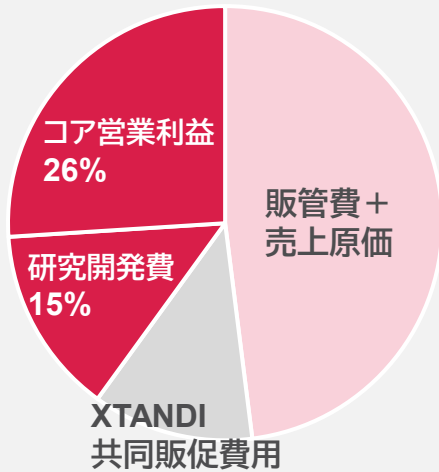
約**23%**



損益構造

コア営業利益 + 研究開発費 (対売上収益)

約**40%**



2025年度

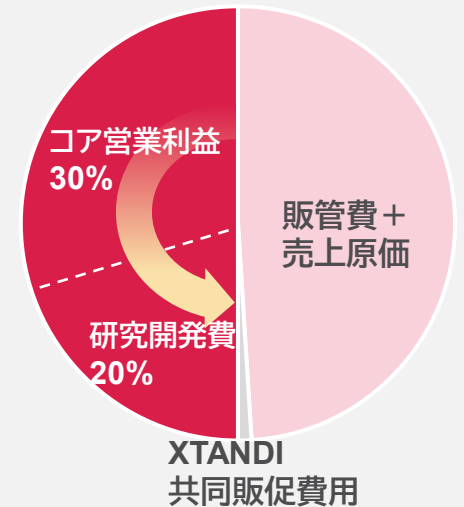
重点戦略製品

50% 以上



コア営業利益 + 研究開発費 (対売上収益)

50%



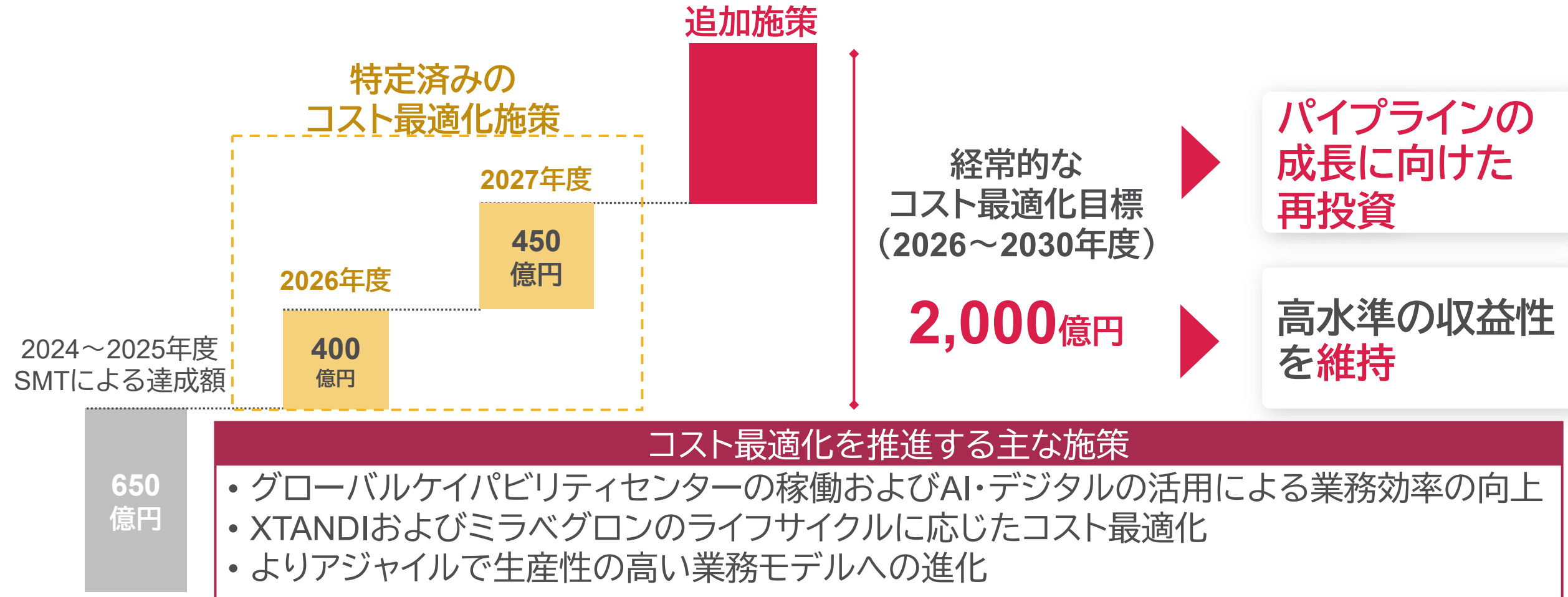
2030年度

2025年度の為替レート(実績): 1ドル151円、1ユーロ175円、2030年度の為替レート(想定): 1ドル150円、1ユーロ155円

イメージ図

規律あるコスト最適化: SMTの実績を基盤として継続的に実行

経営計画2026期間(2026~2030年度)



SMT:Sustainable Margin Transformation

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



バイオロジー

疾患に関する
バイオロジーと
患者さんへの影響に
関する深い理解

疾患

複数の病態に共通する
根本原因を解明

モダリティ/ テクノロジー

最先端の科学と多様な
モダリティを駆使して、
治癒だけでなく、
患者さんの生活を変え
るような治療法を創出

アンメットニーズが高く、
治療が困難な疾患に対して、
患者さんにとって大きな
インパクトをもたらす
可能性のある
治療法の創出を目指す

パイプライン: 2029年度からの成長をパイプラインで牽引

成長加速に向けた研究開発投資

26-30年度

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

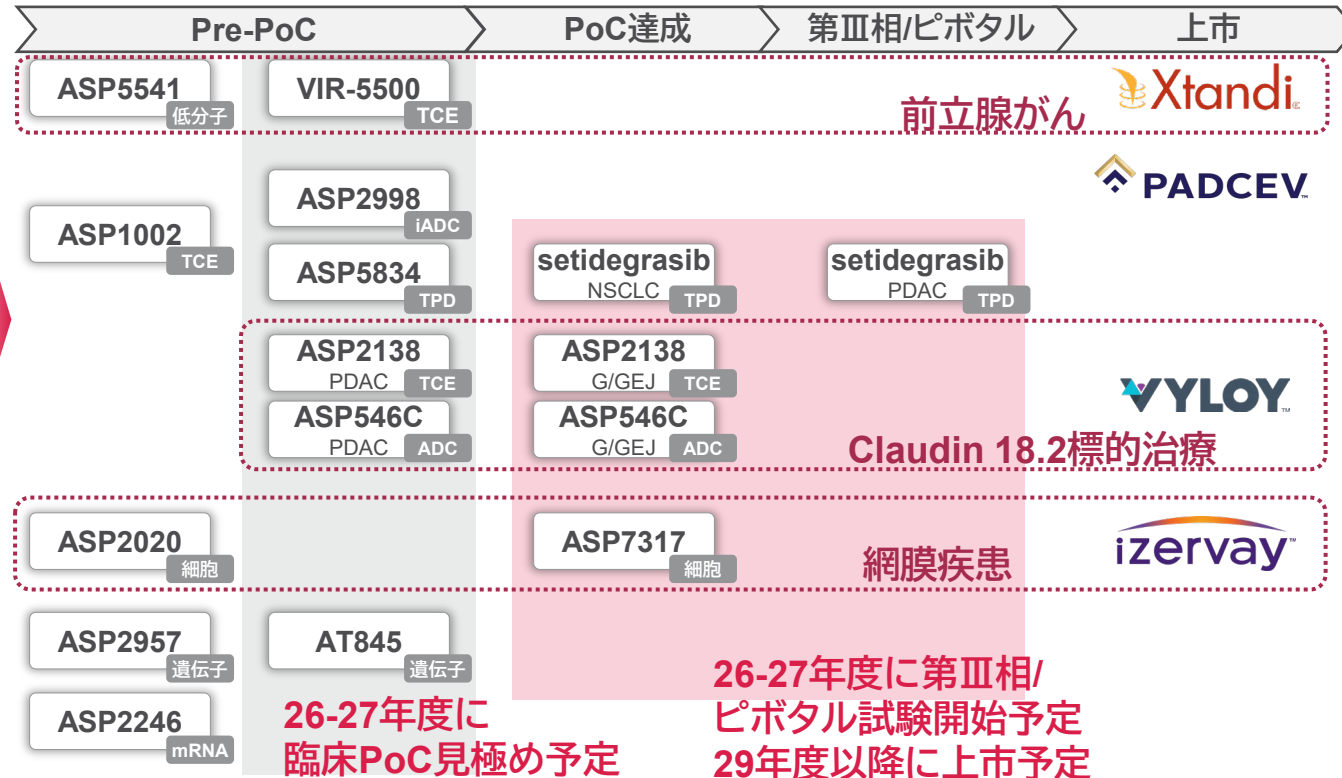
2030年代半ばにおける
パイプライン
売上ポテンシャル:
約1兆円

Primary Focus

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



価値付加型 事業開発



がん
泌尿器がん
消化器がん
肺がん
その他

眼科

神経筋疾患
および神経疾患

第Ⅲ相/ピボタル試験の数は適応症ベース、重点戦略製品のライフサイクルマネジメントは含まない

(i)ADC:(免疫刺激性)抗体-薬物複合体、G/GEJ:胃/食道胃接合部、mRNA:メッセンジャーRNA、NSCLC:非小細胞肺癌、PDAC:膵臓がん、PoC:コンセプト検証、TCE:T細胞エンゲージャー、TPD:標的タンパク質分解誘導剤

規律あるキャッシュアロケーション： 十分な成長投資の確保と持続的な株主価値の向上

2026～2030年度
(今後5年間の累計)

2021～2025年度
(過去5年間の累計)

ネット：3.4兆円
(4.2兆円)

研究開発費
約1.5兆円

戦略的投資
約4,300億円

株主還元
約6,700億円

負債の返済
約4,300億円

税金/その他
約4,000億円

Iveric Bio社
の買収
約7,900億円

負債の増加
約7,900億円

4.3兆円
以上

研究開発費
控除前
コア営業利益

成長投資

約2.0兆円

約8,500
億円

株主還元

7,500億円
以上

機動的な配分

約2,000億円

その他支出

約5,000億円

研究開発費

ベース：平均20%(対売上収益)

研究開発費

追加投資：最大5%(対売上収益)

収益確保のライン

戦略的投資

将来の成長に向けた投資(例：事業開発)、マイルストーン、コスト最適化に向けた投資等

年間2円以上の増配

余剰資金が生じた際は、自己株式取得を機動的に実施

有利子負債の返済等

税金、その他費用

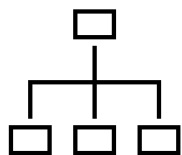
2026年度の為替レート(想定)：1ドル150円、1ユーロ180円、2027年度以降の為替レート(想定)：1ドル150円、1ユーロ155円

生産性の向上：進化した業務モデル

従来の業務モデル

地域軸

機能軸



- 事業運営は地域ごとに編成
- 各機能部門が専門性・ケイパビリティを提供し、成果の創出に貢献

一気通貫の業務モデル

患者軸

前臨床 > P0 > P1 > P2 > P3 > P4 / 上市後



Asset Maximization Team

研究

開発

CMC

マーケティング

マーケット
アクセス

メディカル
アフェアーズ

機能横断型の**Asset Maximization**



Teamへの権限委譲により、
成果を加速



アジャイルマインドセットに基づき、
より大きな「価値」をより速く創り、届ける

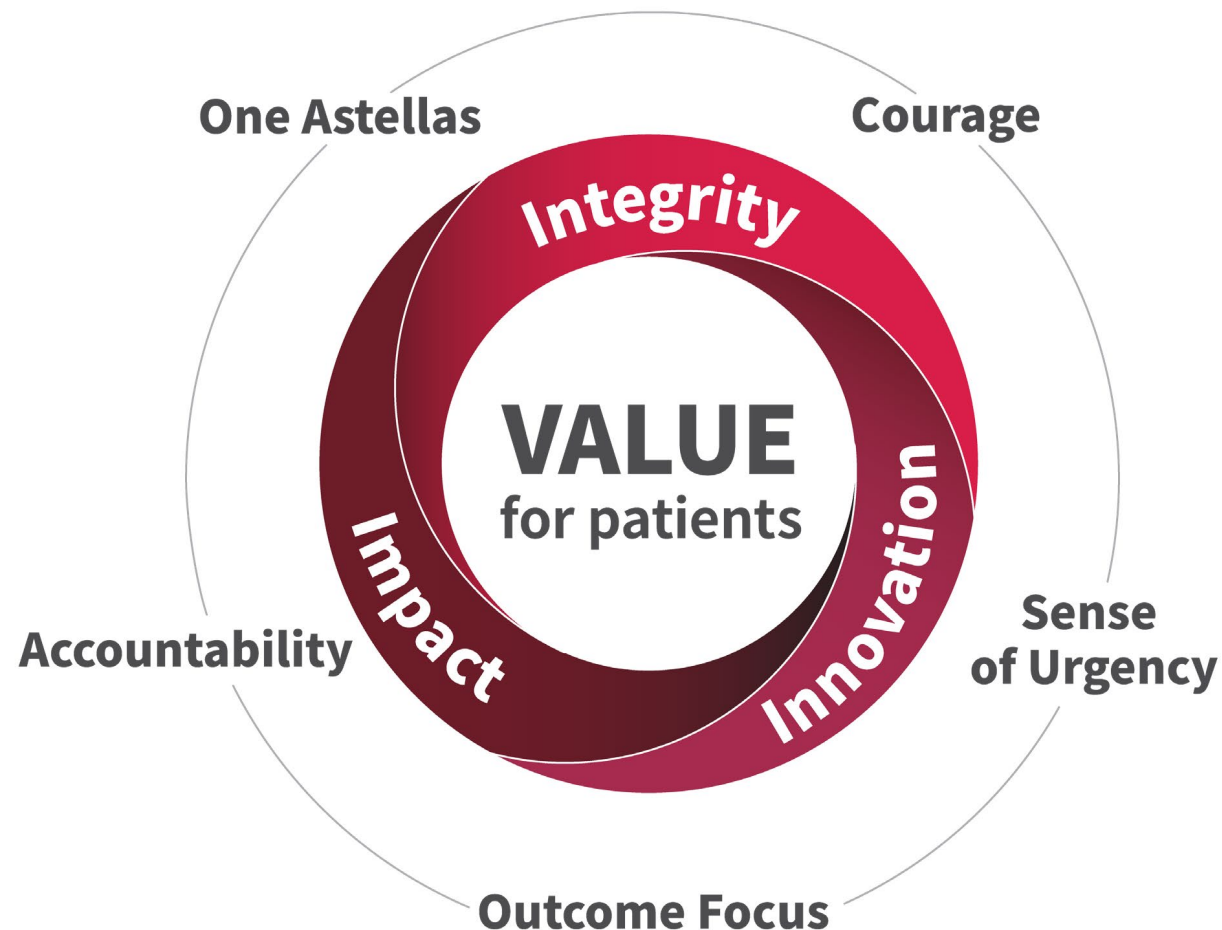
全社的な
生産性向上

CMC: Chemistry, Manufacturing and Controls

組織文化の礎：組織における価値観と行動

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

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



コーポレート・ガバナンス：取締役会による経営戦略の監督

取締役会の主な役割



経営理念および
VISIONに沿って経営
戦略をレビュー・承認



長期的な「価値」創造に向けた
業務執行を監督・モニタリング



モニタリングプロセス

監査等委員会



Enterprise Priority
Monitoring group
(EPM)



四半期事業報告



株主・投資家からの声



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

高い収益成長によるキャッシュの創出

収益性の高い重点戦略製品を軸に売上収益を最大化

パイプライン主導による成長の加速

2029年度からの成長をパイプラインで牽引

規律あるキャッシュアロケーション

十分な成長投資の確保と持続的な株主価値の向上

全社的な生産性向上

働き方・企業文化・ガバナンスを基盤とした組織力強化

2030年代半ばまでに、パイプライン主導で過去最高水準の売上収益を目指す