

統合報告書2026

2026年 3月期

アステラスの経営理念とVISION

私たちは経営理念のもと、世界中の患者さん、医療システムに、より優れた「価値」を提供し、VISIONの実現を目指しています。

経営理念

アステラスの

存在意義

先端・信頼の医薬で、世界の人々の健康に貢献する



アステラスの

使命

企業価値の持続的向上



アステラスの

信条

高い倫理観 顧客志向 創造性発揮 競争の視点

アステラスの「信条」は、私たちが常に大事にする行動規範です。
アステラスは、これらの信条に共鳴し実践する人々の集団であり続けます。

VISION

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

アステラスが提供する「価値」

「価値」の共通定義*

患者にとって真に重要な
アウトカム
「価値」= アウトカムを提供するために
ヘルスケアシステムが負担する
コスト

「価値」の方程式の分子である「患者にとって真に重要なアウトカム」には、治療の有効性や安全性だけでなく、治療の煩雑さからくる患者さんの負担の軽減や、QOL (Quality of Life／生活の質)の向上などが含まれます。これらを実現するため、私たちは製品特性と現場での使用状況を理解し、最適化を図っています。

また、分母である「アウトカム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」には、患者さんの個人負担、社会が負担する医療費だけでなく、患者さんの家族や介護従事者などさまざまなステークホルダーに課せられる間接的なコストや負担が含まれます。

例えば、従来であれば手術が必要であった病気に対して、有効な治療薬が開発され、手術を行わず服薬だけで治療が可能になれば、患者さんの身体的負担だけでなく、精神面でも大きな改善となり、生活面での負担も軽減されるので、患者さんにとってのアウトカムは大きくなります。同時に、家族や友人など患者さんをサポートする人々の負担も軽減されます。さらには医療機関でも入院や手術が減ることでより多くの患者さんをケアできるようになります。結果として、分母である社会全体のコストが抑制されるのです。私たちは、この考え方をビジネスの中核に据え、全ての部門、地域に適應することで、医療により大きな貢献を果たすことができるようになって考えています。

この「価値」の方程式に基づき、患者さんにとっての「価値」を向上させ、VISIONを実現することを目指して、「経営計画2026」を策定しています。

※ “What Is Value in HealthCare?” Porter, M.E. (2010).
New England Journal of Medicine より抜粋

アステラスの競争優位

アステラスは、科学の進歩を患者さんの「価値」に変えることをVISIONに掲げる、グローバルライフサイエンス企業です。私たちはがん、眼科、泌尿器、免疫科学、婦人科領域といった多様な疾患領域に革新的な治療法を提供し、アンメットメディカルニーズを満たす新たな医療ソリューションを創出しています。

私たちの全ての活動は、VISIONへの揺るぎない決意に強く突き動かされています。

私たちは、これまでのイノベーションの実績によって築かれた競争優位が、研究開発における画期的な領域でパイプラインを加速させることで今後さらに強化され、次世代の成長の柱となると信じています。

私たちは、自らの競争優位を右記の図のように考えています。



VISIONを胸に、果敢に挑む

VISION

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

組織と文化

→ P.03

患者起点で
進化し続ける組織

組織における
価値観と行動

コアケイパビリティ

→ P.04

柔軟かつ適応力が
高い開発・商業化

オープンイノベーションや
パートナーリングの統合的活用力

結果

→ P.05

実績と次なる成長エンジン

私たちは世界**103**以上の国と地域で延べ**1億8,390**万人を超える患者さんにアステラスの製品を届けています

※ 1994年から2025年度末までにアステラス製品 (PADCEV、IZERVAY、VYLOY、VEOZAH、XOSPATA、XTANDI、EVRENZO、プログラフ、ハルナール、ベシケア、ミラベグロン)を処方された累計患者数(推定)

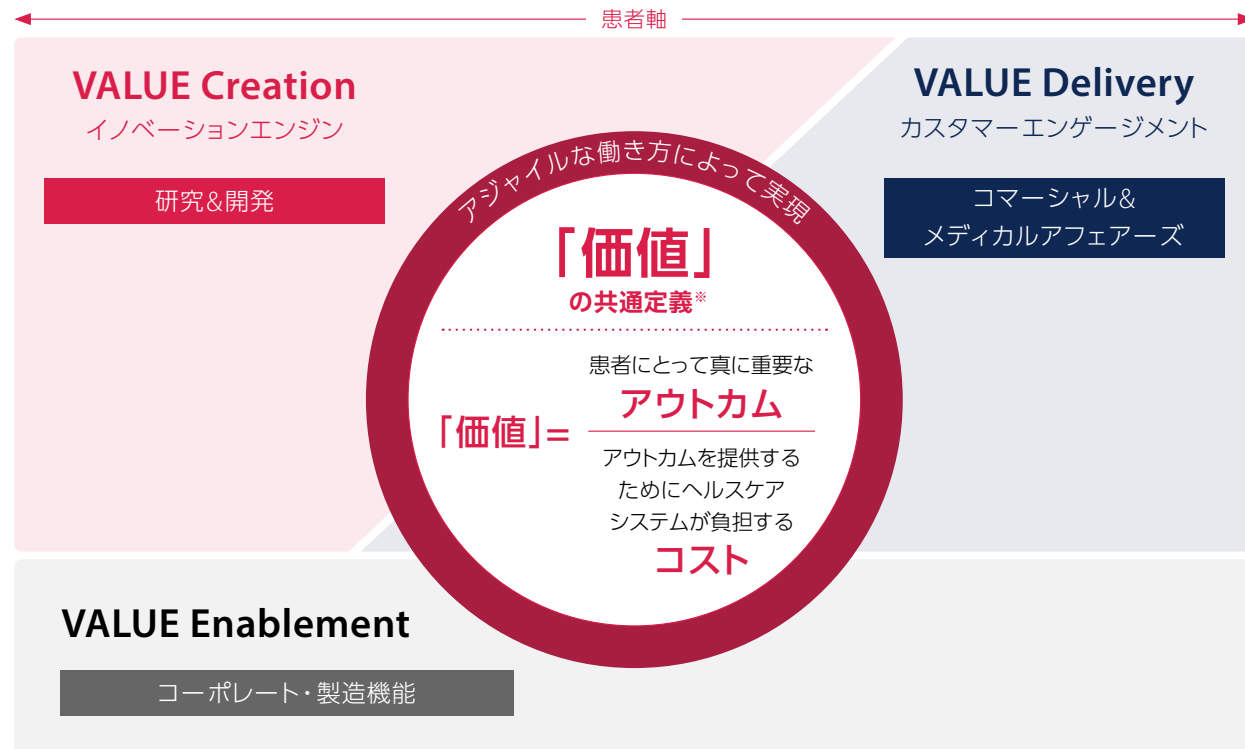
組織と文化

患者起点で進化し続ける組織

アステラスのコアケイパビリティの根底には、常に患者さんを中心に置きながら進化し続ける、揺るぎない文化と組織体制があります。

2025年度から、私たちは経営の中心となる軸を地域軸や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、早期研究から製品を患者さんに届けるまでの一連の活動を一气通貫で進めることが可能となりました。このアプローチは、機能横断的な協働を促進し、迅速かつ効率的に、患者さんにより大きな「価値」をより速く創り、届けることに貢献します。

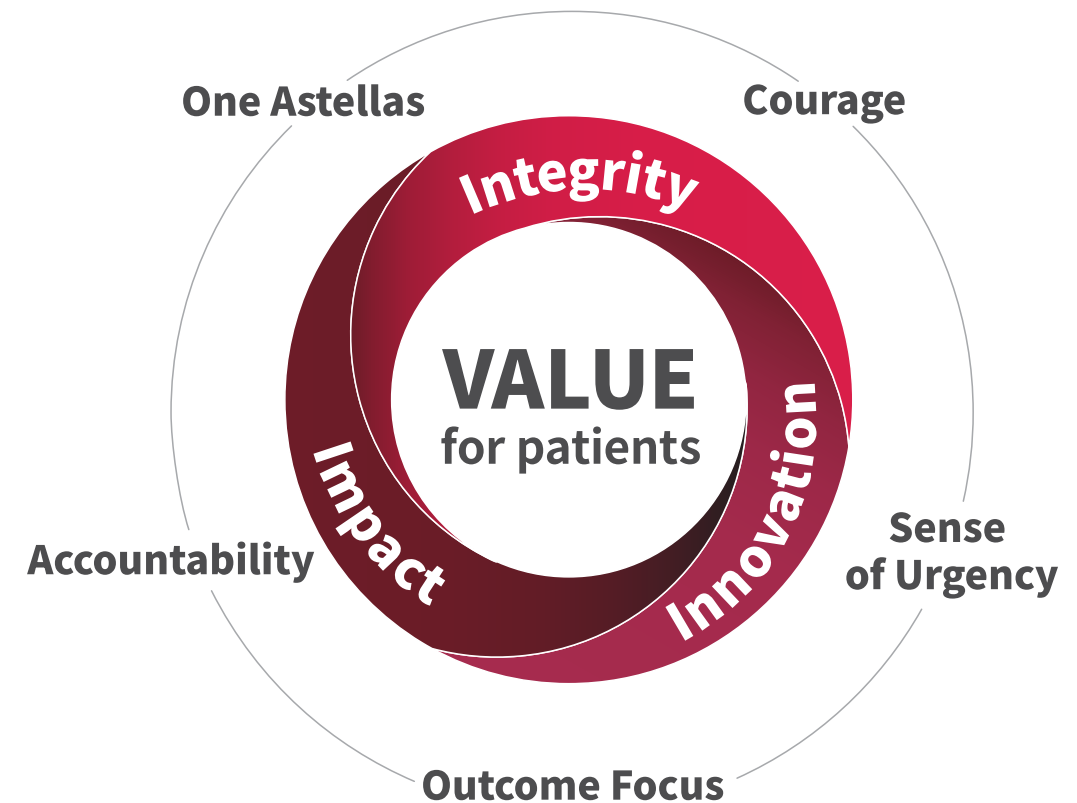
→ 詳細は、P.52「CPOインタビュー」をご参照ください。



組織における価値観と行動

私たちは、これまで築いてきた企業文化を、「組織における価値観と行動」*を通じてさらに強化していきます。この一貫性があり、かつシンプルな指針は、私たちの働き方や「One Astellas」を体現する組織文化の土台であり、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ります。

※ アステラスの企業文化の指針として、私たちが大切にしている3つの価値観 (Integrity (誠実さ)、Innovation (イノベーション)、Impact (変革への挑戦))と、私たちがすべき5つの行動 (Courage (勇気)、Sense of Urgency (迅速な対応)、Outcome Focus (成果に拘る)、Accountability (責任感)、One Astellas)を設定



※ "What Is Value in HealthCare?" Porter, M.E. (2010). *New England Journal of Medicine* より抜粋

アステラスの競争優位

コアケイパビリティ

当社のこれまでの成果は、以下の2つのケイパビリティに裏付けられています。これらのケイパビリティは、私たちがこれまで積み上げてきた成果を今後も再現可能であるという自信の根拠となっています。

柔軟かつ確実な開発と商業化

当社は、研究開発プロジェクトを着実に前進させ、グローバル市場で競争力を持つ製品にするケイパビリティを有しています。

イノベーションの可能性を見出した際には、専門性や経験が少ない疾患領域やモダリティにも、臆することなく積極的に挑戦します。

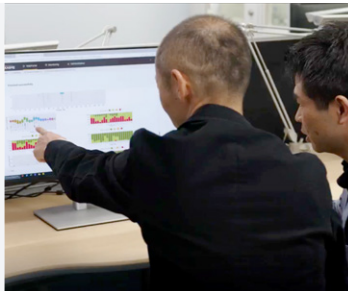
大胆さと柔軟性を併せ持ち、外部の技術や経験を社内の既存ケイパビリティと巧みに組み合わせることで、アセットの価値を最大化し、開発および商業化を確実かつ迅速に進めています。

高度かつユニークな製造ケイパビリティ：

- 低分子、抗体、細胞医療、遺伝子治療など多様なモダリティに適応した製造能力
- 5カ所の技術センターが治験薬および製品いずれもの製造を管理し、医薬品開発と製品供給を迅速化



「Human-in-the-Loop」型の、独自のAI駆動型創薬プラットフォームを開発し、医薬品候補化合物を取得するまでの期間を自社平均と比較して約70%短縮。



ー体化されたオープンイノベーションとパートナーリング

私たちは強固な社内の研究開発ケイパビリティを有しています。そしてそれは社内で「価値」を創出することにとどまらず、外部のイノベーションを特定・評価・取得する力も兼ね備えています。こうした力を活かし、社内の卓越した専門性と多様な外部のイノベーションを組み合わせることで、変革的な医療ソリューションの創出を加速しています。

ライセンス契約、技術提携、買収など多様なパートナーリングを通じて、次世代の成長に不可欠な技術、シーズ、ケイパビリティを見極め、取り込んでいます。私たちの強みは、社内の専門性と社外の最先端のサイエンスを融合し、イノベーションの可能性を最大限に引き出して、患者さんにとって明確で差別化された成果へと結び付けられることにあります。この、いわば変幻自在ともいえる戦略的かつ俊敏なアプローチが、有望な機会を絶えず患者さんの「価値」に変えていくことを可能にしています。

アカデミア、バイオテック、ベンチャーキャピタルなどの革新的なサイエンスを活用し、他にはない治療薬を創出するために「イノベーション・ラボ」を設立。

SakuLab™を通じたライフサイエンスエコシステムの主要なステークホルダーと強固なネットワークを形成：

- 三菱総合研究所
- 韓国「創業振興院」(Korea Institute of Startup and Entrepreneurship Development)



バイオテック、世界的なアカデミア、インキュベーター等、業界のトップランナーと約150件の研究開発パートナーシップを推進中

主な戦略・学術パートナー：

- Mass General Brigham
- Dana-Farber Cancer Institute
- 京都大学

多様なパートナーリング：

- 2023年のIveric Bio買収をはじめ、複数のM&Aを成功裏に実行
- 最近の事例として、Vir Biotechnology社と提携し、前立腺がんを対象とするT細胞エンゲージャーVIR-5500に関するグローバルな戦略的提携を発表



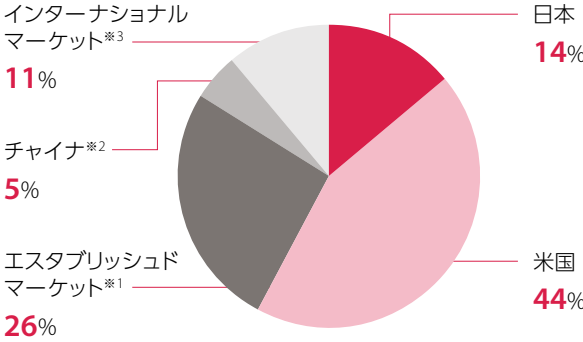
アステラスの現在地

→ 詳細な情報は以下をご参照ください。
P.89「財務データ」
P.92「非財務データ」

事業展開

事業展開国・地域 **70** 以上の国・地域

地域別売上収益(2025年度実績)



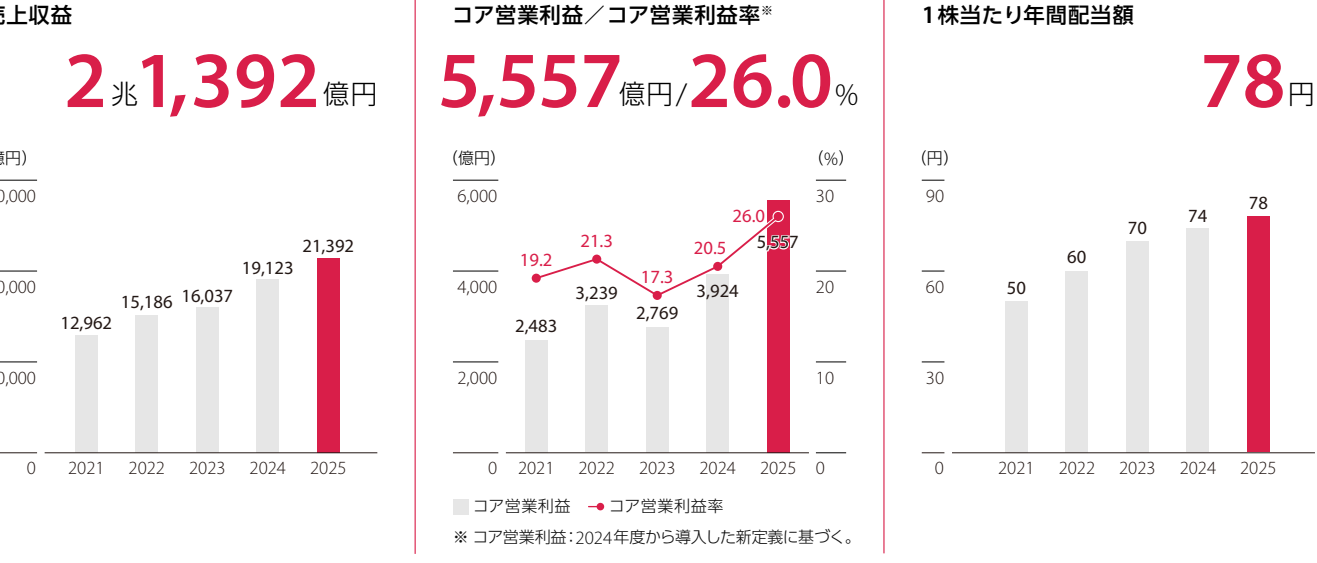
※1 エスタブリッシュドマーケット: 欧州、カナダなど ※2 チャイナ: 中国、香港
※3 インターナショナルマーケット: 中南米、中東、アフリカ、東南アジア、南アジア、ロシア、韓国、台湾、オーストラリア、輸出売上など

研究開発拠点(2026年9月末現在) **14** カ所

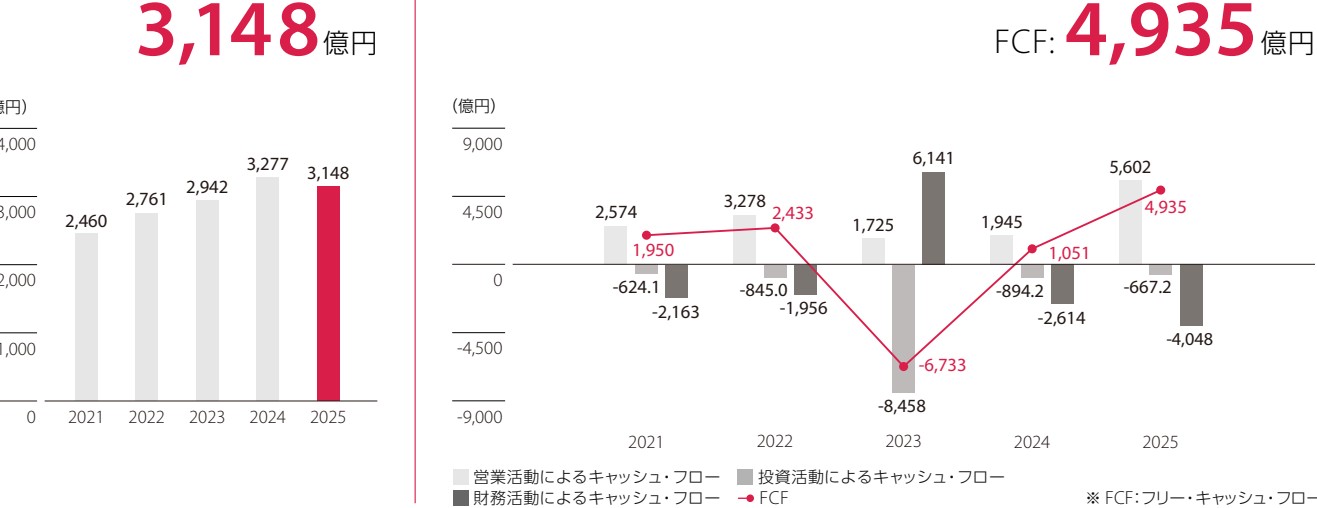
革新的な新薬の創出と提供 **103** の国と地域
延べ **1億8,390** 万人

※ 1994年から2025年度末までにアステラス製品(PADCEV、IZERVAY、VYLOY、VEOZAH、XOSPATA、XTANDI、EVRENZO、プログラフ、ハルナール、ベシケア、ミラペグロン)を処方された累計患者数(推定)

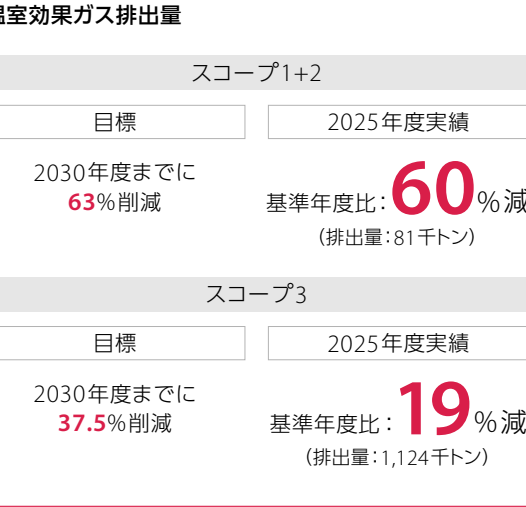
財務パフォーマンス(2025年度実績)



営業CF／投資CF／財務CF／FCF※



非財務パフォーマンス(2025年度実績)



従業員数(2026年3月末現在) **14,099** 人
女性マネジャー職比率(2026年3月末現在、日本) **22.8** %

従業員エンゲージメントスコア **73** (+4)
回答率: **89%** (+7)
改善した項目: **43**

社外取締役比率(2026年6月末現在) **60** %
女性取締役比率(2026年6月末現在) **30** %

アステラスの現在地

製品ポートフォリオ

アステラスの成長を牽引する
重点戦略製品

2025年度売上合計

4,803 億円

PADCEV
(エンホルツマブ ベドチン)

尿路上皮がん治療剤

2,212 億円



IZERVAY (アバシンカプタド
ペゴルナトリウム)

加齢黄斑変性治療剤

776 億円



VYLOY
(ゾルベツキシマブ)

胃癌治療剤

631 億円



VEOZAH
(fezolinetant)

閉経に伴うVMS*治療剤
※ VMS: 血管運動神経症状

466 億円



XOSPATA
(ギルテリチニブ)

急性骨髄性白血病治療剤

718 億円



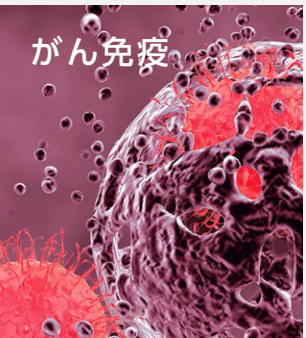
重点戦略製品の
成長により
キャッシュを創出し、
成長加速に向けた
研究開発投資を実施

次世代の成長エンジン
Primary Focus

Primary Focusを中心に生み出されたパイプラインの
2030年代半ばにおける売上ポテンシャル

約1兆円

4つのPrimary Focus



がん免疫

明日のがん治療薬の創出に向けて、免疫システムの力を引き出します。

旗艦プログラム: ASP2138

Claudin 18.2およびCD3を標的とする二重特異性抗体

対象疾患: 胃および食道胃接合部腺がん、
膵腺がん

誘導近接

「創薬可能な標的」の概念を再定義し、医薬品の可能性を広げることで、がん領域をはじめとするさまざまな疾患において、深く持続的な治療効果の実現を目指します。

旗艦プログラム: setidegrasib

KRAS G12D変異体を標的とするタンパク質分解誘導剤

対象疾患: 膵腺がん、非小細胞肺がん、
その他の固形がん



遺伝子治療

患者さんに革新的な「価値」を提供する可能性を秘めた遺伝子治療薬を開発します。

旗艦プログラム: AT845

ヒトGAA遺伝子を筋肉特異的に持続発現させる遺伝子組み換えAAV8

対象疾患: ポンペ病

再生と視力の
維持・回復

視力低下や失明への不安から患者さんを解放し、視力の維持または改善への希望をもたらすことを目指します。

旗艦プログラム: ASP7317

視覚機能の維持・回復を目指した網膜色素上皮細胞の補充療法

対象疾患: 地図状萎縮を伴う
加齢黄斑変性

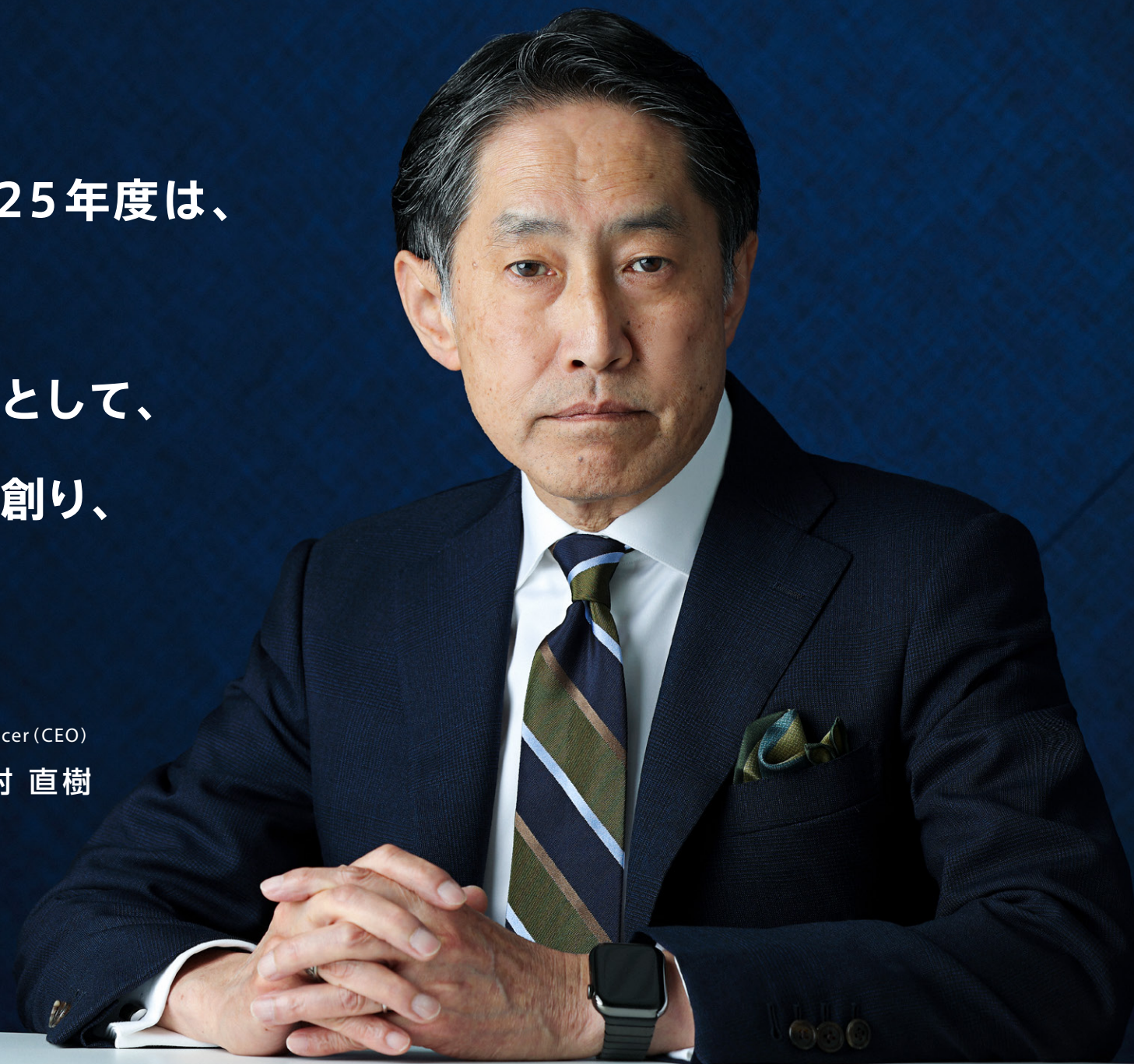
CEOメッセージ

経営計画2021の最終年度にあたる2025年度は、
過去最高の業績を達成しました。

経営計画2026では、持続的な成長企業として、
患者さんにより大きな「価値」をより速く創り、
届けることを目指します。

代表取締役社長
Chief Executive Officer (CEO)

岡村 直樹



CEOメッセージ

経営計画2021 総括

XTANDIと5つの重点戦略製品の力強い成長により、2025年度は過去最高の業績を達成

2025年度は、経営計画2021の成果目標の達成に向けて3つの全社的な優先事項^{※1}を着実に実行したことにより、売上収益・コア営業利益・フル営業利益の全てで過去最高を達成しました。

売上収益の成長の原動力となったのは、XTANDIと5つの重点戦略製品です。XTANDIは全ての地域で成長し、2025年度の売上はピークレベルに達しました。5つの重点戦略製品(PADCEV、IZERVAY、VYLOY、VEOZAH^{※2}、XOSPATA)は2024年度比で約43%増、経営計画2021の5年間では約10倍の飛躍的な増加となり、XTANDIと共に業績を大きく牽引しました。中でもPADCEVは、転移性尿路上皮がんの一次治療における承認取得^{※3}に加え、筋層浸潤性膀胱がんにおいても米国で承認を取得^{※3}するなど、適応症の拡大を進め、想定を上回る成長を遂げています。VYLOYについても、Claudin 18検査の高い浸透率と副作用マネジメントの確立により、想定を上回る立ち上がりを見せています。

また、将来の成長を支えるパイプラインにおいても大きな進展がありました。2025年度には、setidegrasib(非小細胞肺癌)、ASP2138(胃腺がんおよび食道胃接合部

腺がん)、ASP7317(地図状萎縮に伴う加齢黄斑変性)の3つのプログラムで臨床PoC^{※4}を達成しました。これにより、Focus Areaアプローチから継続的にパイプラインを創出できることを示すことができました。

2025年度の力強い利益成長には、売上収益の伸長に加えて、Sustainable Margin Transformation(SMT)による全社レベルでのコスト最適化を着実に推進したことが大きく寄与しました。コア営業利益率は過去最高の26.0%と、2024年度および経営計画2021以前と比較して大幅に上昇しました。

こうした利益構造の改善には、全社的な優先事項に対して明確にフォーカスを定め、トップマネジメント自らが先頭に立って進捗を確認しながら実行してきたことが大きく寄与しています。また、トップマネジメントは社外取締役とも定期的に議論を重ね、進捗の共有のみにとどまらず、経営課題や戦略について率直な意見交換を行ってきました。こうした取り組みが、過去最高の連結業績につながったと捉えています。

※1 Growth Strategy(重点戦略製品のポテンシャル最大化)、BOLD Ambition(パイプライン価値の向上)、Sustainable Margin Transformation(全社レベルでのコスト最適化)

※2 VEOZAH:米国外ではVEOZAの製品名で承認取得 ※3 ペムプロリズマブとの併用療法 ※4 PoC:コンセプト検証

➡ 2025年度の業績については、P.19「CFOインタビュー」をご参照ください

より大きな「価値」をより速く創り、届けるために、業務モデルを変革

経営計画2021の期間中に、全社的な生産性向上を目的とした業務モデルの変革に取り組みました。これまで地域軸、機能軸と変化してきた経営の最重要軸を転換し、「患者軸」を起点とする一気通貫の業務モデルを確立しました。研究、開発、コマーシャルなど各機能のメンバーから構成される機能横断型のAsset Maximization Teamに権限を委譲し、アジャイルな働き方を強く促すことで、バリューチェーン全体にわたって成果の創出を加速し、より大きな「価値」をより速く患者さんに届ける仕組みを構築しています。

変革の成果を象徴する事例が現れ始めています。その一つとして、Primary Focus「誘導近接」^{※5}におけるプログラムであるPan-KRAS分解誘導剤ASP5834の開発チームは、米国での治験届(IND)承認から最初の被験者への投薬までを、業界平均を大幅に上回るわずか27日間で達成しました。この事例は、現場のチームが協働する専門家の助言をもとにリスクを取り、自律的に意思決定している証左だと実感しています。

また、VYLOYの第Ⅲ相LUCERNA試験では、目標症例数である500例の組入れを、当初計画から20カ月前倒しとなる約1年で完了しました。これは、Claudin 18.2陽性胃がんに対する新たな治療選択肢への高い関心に加えて、Asset Maximization Teamが一丸となって努力した結果だと考えています。この試験の開始に向けた議論で印象的だったのは、メンバーが異なる専門性や立場を越えて、徹底的に議論を重ねていたことです。当初は考え方に隔りもありましたが、最終的には「未充足の医療ニーズにとって何が最善か」という共通の問いに立ち返り、一つの結論を導き出しました。私は、その姿にOne Astellasの真価を見ました。多様な視点がぶつかり合うからこそ、患者さんのために本当に優先すべきことが見え、イノベーションは前進します。私は、この事例が「より大きな『価値』をより速く創り、届ける」一気通貫の業務モデルが有効に機能していることを示す象徴的な成果だと考えています。



CEOメッセージ

私は、おおむね月2回、英語と日本語それぞれ開催している「何でも訊いて(Ask Me Anything)」セッション*6をはじめ、社員との双方向のコミュニケーションを大切にしています。こうした機会でも、社員から「患者軸を中心にチームとしてどのように働くか」と問われたとき、上述のようなチームの具体的な行動に触れるようにしています。加えて、上長には、過度に介入せず現場のチームに任せることの重要性を、チームには、常に自組

※5 2026年8月に、Primary Focus「標的タンパク質分解誘導」をより広範な創薬アプローチである「誘導近接」に発展させたことを公表しました
※6 全世界の従業員を対象とした、大規模なトークセッション

経営計画2026の実行に向けた挑戦

経営計画2021を通じて、XTANDIの独占販売期間満了後も持続的な成長を実現するための基盤を構築できたと、私は考えています。全ての成果目標を達成できたわけではありませんが、財務基盤の強化、将来の成長を支えるパイプラインの充実、そして患者軸への組織変革を進めることができました。

次の成長に向けた基盤を築くことができた一方で、克服すべき課題も明確になりました。XTANDIは経営計画2021の期間を通じて全ての地域で力強い成長を続け、アステラスの成長を牽引してきましたが、こうした大きな成功により、組織の非効率性が見過ごされていた側面もありました。私は、リソース配分や業務プロセス

織の上長に判断を仰ぐのではなく、自分たちの責任で意思決定する勇気を持つことの重要性も伝えています。このような対話の積み重ねが、自律的な組織文化を育て、患者さんにより大きな「価値」をより速く届けられる組織、個人の成長に寄与すると信じています。

➡ 「患者軸」の業務モデルについては、P.52「CPOインタビュー」をご参照ください

の最適化に改善の余地があると考えています。
研究開発では、3つの旗艦プログラムから4つの適応症で臨床PoCを取得できたものの、経営計画2021の開始時点ですでに進行していたプログラムの一部は想定通りには進展しませんでした。研究領域によっては成果創出までのスピードや効率に課題があるため、生産性をさらに高めることを目指します。
もう一つの課題は、データドリブンな意思決定の徹底です。経験や主観に頼るのではなく、データに基づいて不確実性やリスクを可視化し、客観的に意思決定する文化をさらに強化していきます。

経営計画2026が描く成長への道筋

2030年代半ばに向けた持続的成長への確信

経営計画2026は、2030年代半ば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ための成長戦略です。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、これら4つの戦略目標を実現することで、患者さんにより大きな「価値」をより速く創り、届けていきます。経営計画2021で築いた確固たる基盤の上に策定したこの計画を着実に実行することで、2029年度以降のパイプライン主導による成長と2030年代半ばの過去最高の売上収益を達成できると確信しています。

また、本計画は、ビジネスの不確実性を織り込みながら設計しています。経営計画2021では、想定外の事象への対応として打ち手を講じる必要がありました。しかし、経営計画2026は、重点戦略製品の成長とコスト最適化により創出される自己資金を背景に、状況変化に応じて複数の選択肢を選べる戦略となっています。仮に一部のプロジェクトが期待通りの成果に至らなかったとしても、機動的、戦略的に対応できるだけの柔軟性と対応力を内包しています。

本経営計画は、私だけで決めた計画ではありません。私が信頼し、共に経営を担うトップマネジメントやリーダーが各々の専門性に基づいて最善と考える戦略を提案し、全員が本音で意見を戦わせて作り上げた計画です。このようにして完成した経営計画2026に対し、私は強い自信を持っています。

戦略は、実行に移してこそ価値があります。全ての社員が、戦略を自分ごととして理解し、日々の意思決定や行動に反映してほしいと願っています。経営計画2026で掲げる「より大きな『価値』をより速く創り、届ける」というメッセージは、全て患者さんのためにあります。私は、判断に迷ったときは、その行動が患者さんへのより大きな「価値」をより速く創り、届けることに役立つかを問い直してほしいと、社員にいつも伝えています。もし答えがYesであれば、迷わず行動に移す。逆に、それが患者さんへの「価値」の創造と提供につながらなければ、立ち止まって考え直す。そうした積み重ねが経営計画2026の実現を支え、アステラスの持続的な成長につながると信じています。

➡ 経営計画2026の詳細は、P.16「経営計画2026の概要」をご参照ください

CEOメッセージ

5つの重点戦略製品の「価値」最大化と成長ポテンシャル

重点戦略製品は、過去5年間で約10倍という飛躍的な成長を達成し、確かな実績を示してきました。経営計画2026では、2025年度比で売上を2倍に拡大させる計画です。また、重点戦略製品の大半は導入品ではなく、自社で創製または買収した製品であるため、収益性の向上に寄与します。これらはXTANDIの独占販売期間満了後の成長を支える中核製品群であり、持続的な成長の源泉です。

PADCEVは、すでに4,000億～5,000億円のピーク売上を見込んでいますが、さらに大きな成長余地があります。現在挑んでいるのは、膀胱全摘手術をできるだけ遅らせる、あるいは回避する膀胱温存療法です。自らの身体の一部を失うという、QOLの著しい低下をもたらす事態を回避できれば、患者さんへの「価値」はより大きなものとなります。こうした取り組みは現在の予想の前提には含まれておらず、純粋なアップサイドとなります。

IZERVAYについては、欧州での承認申請の取り下げや米国の薬剤費負担制度の影響などがありますが、補体阻害剤というコンセプトを市場に浸透させていくことで、2,000億～4,000億円のピーク売上達成は可能だと見ています。

※7 前述の第Ⅲ相LUCERNA試験

Focus Areaアプローチが生み出す将来の成長

私たちは、バイオロジーからスタートして適切なモダリティを組み合わせ、最適な疾患領域を探していくアステラス独自の「Focus Areaアプローチ」を、経営計画2026においても継続します。特定の領域に固執すると、その領域内で有望な候補が見つからない場合でも投資を継続せざるを得ません。しかしFocus Areaアプローチでは、有望なサイエンスの可能性に応じて、既存の疾患領域の枠にとらわれず、最適な投資やリソース配分を行います。さらに、一つの成功が複数のプロジェクトへ連鎖的に波及しやすく、さらなる成功につながる特徴です。現在のパイプラインでは、各Primary Focus^{※8}の旗艦プログラムであるsetidegrasibやASP2138が第Ⅲ相試験に進んでいるほか、後続プログラムも第I相試験に進んでいるなど、我々の研究開発パイプラインは確実に進展しています。

価値付加型BDを事業開発の基本アプローチとし、「患者さんの『価値』最大化」の理念を共有できるパートナーと共に成長

パイプラインの強化にあたっては、「価値付加型BD^{※9}」を事業開発の基本アプローチとし、既存製品やケイパビリティとの相乗効果が期待できるアセットの獲得を重点的に追求していきます。

私たちは、パートナー企業が大切に育ててきたアセットを安心して託せる存在でありたいと考えています。アステラスは、価値を高められると確信したアセットにのみ投資し、実際に多くの実績を積み重ねてきました。また、アステラスの事業規模においては、一つひとつのアセットに十分な経営資源を投入できるため、パートナー企業からも「アステラスなら大切に育ててくれる」と期待していただいています。こうした実績と信頼が、アステラスが提携

VYLOYについても、ピーク売上1,000億～2,000億円を十分に狙えると考えています。今後のさらなるアップサイドとして特に期待しているのが、化学療法、免疫チェックポイント阻害剤とVYLOYを組み合わせる一次治療を対象とした臨床試験^{※7}です。現在の医療現場では、医師がバイオマーカーを見て薬剤を選択していますが、この併用療法が承認されれば、治療選択が非常にシンプルになることで、より多くの患者さんに「価値」を届けることが可能になると期待しています。

VEOZAHは、改定後の予測であるピーク売上1,500億～2,500億円の軌道に乗っており、順調に進展しています。XOSPATAは、*FLT3*遺伝子変異陽性急性骨髄性白血病の領域で揺るぎない地位を確立しており、ピーク売上として示している1,000億円の達成に向けて、着実な成長を続けていく見込みです。

このように、重点戦略製品の価値を最大限に引き出すことで、経営計画2026期間中の2025年度比売上倍増およびピーク時売上予想は十分に達成可能と考えています。

➡ 重点戦略製品については、P.46「重点戦略製品の状況」をご参照ください

経営計画2026では、2030年度までに10件以上の第Ⅲ相またはピボタル試験の開始を目指しており、そのうち5件は2027年度までの開始を見込んでいます。そして、現在のパイプラインの2030年代半ばにおける売上ポテンシャルを約1兆円と見込んでいます。製品の上市に至るまでには数多くの重要なマイルストーンが存在しますが、例えばプロジェクトの成功確率を7割と想定した場合、リスク調整後の現在価値は、リスクの3割分を割り引いた評価になります。同様に、全パイプラインに対してリスク調整を行うことで、2030年代半ばの売上予測に対する現在の価値を求めています。今後、各マイルストーンをクリアするたびにリスクが解消され、割り引いていた価値が解放されるため、仮に全てが成功すれば、1兆円を大幅に上回る見込みです。将来のリスクを織り込んだシミュレーションの結果導き出された数値が約1兆円であり、十分に達成可能な水準であると考えています。

※8 ➡ Primary Focusの詳細は、P.40「Primary Focusの進捗と見通し」をご覧ください

先として選ばれる理由だと考えています。加えて、私たちは提携先との間で、相手が譲れない条件を尊重しながら対等な関係を築くことを心掛けています。この相手を尊重する姿勢は、私が事業開発部長時代に率いたメンバーたちに引き継がれており、「Partner of Choice（パートナーに選ばれる企業）」を目指す原動力となっています。

私は以前から「良いディールは向こうから歩いてくるものだ」と考えています。そのため、提携を見送る場合でも、相手企業にとって有益なフィードバックをお返しするように努めています。年間で数多くの案件を検討しますが、その大半は残念ながら見送りとなります。その際にも、「このデータを揃えれば、さらに可能性が広がるかもしれ

CEOメッセージ

ません」といった建設的なコメントをお伝えするようにしています。こうした一つひとつの積み重ねが、将来の新たな対話や協業機会につながっていくのだと感じています。

そして、私たちがパートナーの選定において最も重視しているのは、患者さんに「価値」

※9 BD:事業開発

価値観に共鳴する自律的人材と組織文化

経営計画2026においても、人材戦略は引き続き最優先事項の一つです。私たちが求めるのは、「価値」の創造と患者さんへの提供という理念に共感し、「組織における価値観と行動」に示している、誠実さをもってイノベーションに挑戦し、社会的なインパクトを与える、この価値観に共鳴し、自らの頭で考えて行動する人材です。私は、イノベーションは均一な価値観を持った組織からは生まれないと考えています。当事者意識を持った多様な人材が互いの異質さを尊重し合い、衝突しながらも建設的に議論する——そうした

を届ける発想で事業を行っているかどうかです。真の共創を実現するには、根本的な理念が一致することが重要です。今後もアステラスは、この理念を共有できるパートナーと共に持続的な成長を目指していきます。

人材や組織文化こそが、競争力の源泉となります。

前述のとおり、経営計画2021で進めた業務モデルの変革と権限移譲により、現場が自らリスクを判断し、マネジメントがその背中を押す文化が芽生え始めています。この自律性をさらに浸透させ、全ての社員が、患者さんの「価値」という共通の判断軸のもとで自律的に意思決定できる組織へと進化させていきます。

➡ 人材戦略の詳細は、P.51「価値を生み出す人材」セクションをご参照ください

本業を通じた社会の持続可能性への貢献こそが、アステラスのサステナビリティ

生命関連産業に従事しているアステラスにとって、サステナビリティとは単なるCSRではなく本業そのものであり、本業をしっかりと行うことで、自ずとサステナビリティに貢献していると考えています。例えば、VEOZAHは薬剤そのものの価値に加え、多くの女性が社会で活躍し続けられるというインパクトを生み出すことで、社会の持続可能性に貢献しています。このように、優れた医薬品を開発し、患者さんに届けることが最大の貢献です。一方、環境負荷の低減や2050年のネットゼロ達成に向けた取り組みなどの社会的要請が

ある項目については、企業の重要な責務として引き続き対応していきます。

また、アステラスは、毎年サステナビリティ・ミーティングを開催しています。これまでに、本業による社会的インパクトや環境負荷低減の取り組みといった非財務活動の貨幣価値換算に挑戦した内容を紹介するなど、アステラスがもたらす社会的インパクトの可視化・定量化にも取り組んできました。今後も、本業を通じた社会への貢献と、アステラスならではの「価値」の創造と提供を追求していきます。

➡ サステナビリティの詳細は、P.57「企業価値向上に資するサステナビリティ」セクションをご参照ください

持続的な成長のその先へ

私は、経営計画2021を「XTANDIの独占販売期間満了後も、アステラスが持続的に成長できることを証明する5年間」と位置付けてきました。そして、この5年間を通じて次の成長に向けた強固な基盤を築くことができました。

経営計画2026は、その基盤の上に策定した、次なる成長を実現するための計画です。私は、経営計画2026を着実に実行していくことが重要だと思います。「価値」を創り、患者さんに届けることで、2030年代半ばに過去最高水準の売上収益を実現するとともに、

企業価値を持続的に高めていくことができると確信しています。

アステラスはこれからも、「より大きな『価値』をより速く創り、届ける」ことを通じて、私たちのVISIONである「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」の実現を目指していきます。引き続きアステラスへのご支援を賜りますようお願いいたします。



目次

Corporate Overview & Leadership

アステラスの経営理念とVISION	01
アステラスの競争優位	02
アステラスの現在地	05
CEOメッセージ	07

経営計画2026

トップマネジメント	15
経営計画2026の概要	16

財務戦略

- CFOインタビュー	19
Special Feature 01 社外取締役対談	23

価値創造ストーリー

価値創造の歩み	27
価値創造モデル	28
アステラスの経営資本	29
VISION実現のための外部環境分析	
ー変化する医療（ヘルスケア）を捉えるためにー	30
アステラスのマテリアリティ	32
企業価値向上ロジックツリー	35
ステークホルダーへの価値提供	36

患者起点による戦略の実践

VALUE Creation

- CRDOインタビュー	38
- Primary Focusの進捗と見通し	40
- Special Feature 02 次世代の細胞医療・遺伝子治療で視力障害という課題に挑む ...	42

VALUE Delivery

- CCMAOメッセージ	44
- 重点戦略製品の状況	46

VALUE Enablement

- CMfgOメッセージ	48
--------------------	----

「価値」を生み出す人材

CPOインタビュー	52
人材戦略の全体像	54
グローバル・エンゲージメント・サーベイ	55
ダイバーシティ&インクルージョン	56

企業価値向上に資するサステナビリティ

サステナビリティ長メッセージ	58
Special Feature 03 企業価値の可視化ー非財務情報と経営のリカップリング	59
保健医療へのアクセス向上	61
強靱で持続可能なサプライチェーンの構築	64
サプライヤーとの協働による持続可能なサプライチェーンの実現	64
患者さんへの「価値」創出を支える品質への取り組み	64
環境マネジメント	65
気候変動	66
資源循環・汚染予防に向けた取り組み	68
生物多様性への取り組み	69
外部からのESG評価	70

価値創造基盤の強化

取締役会議長メッセージ	72
コーポレートガバナンス	73
リスクマネジメント	84
倫理・コンプライアンス	86
人権の尊重	87

企業データ

財務データ	89
非財務データ	92
会社概要	94

ナビゲーションボタンの使い方

カテゴリータブ

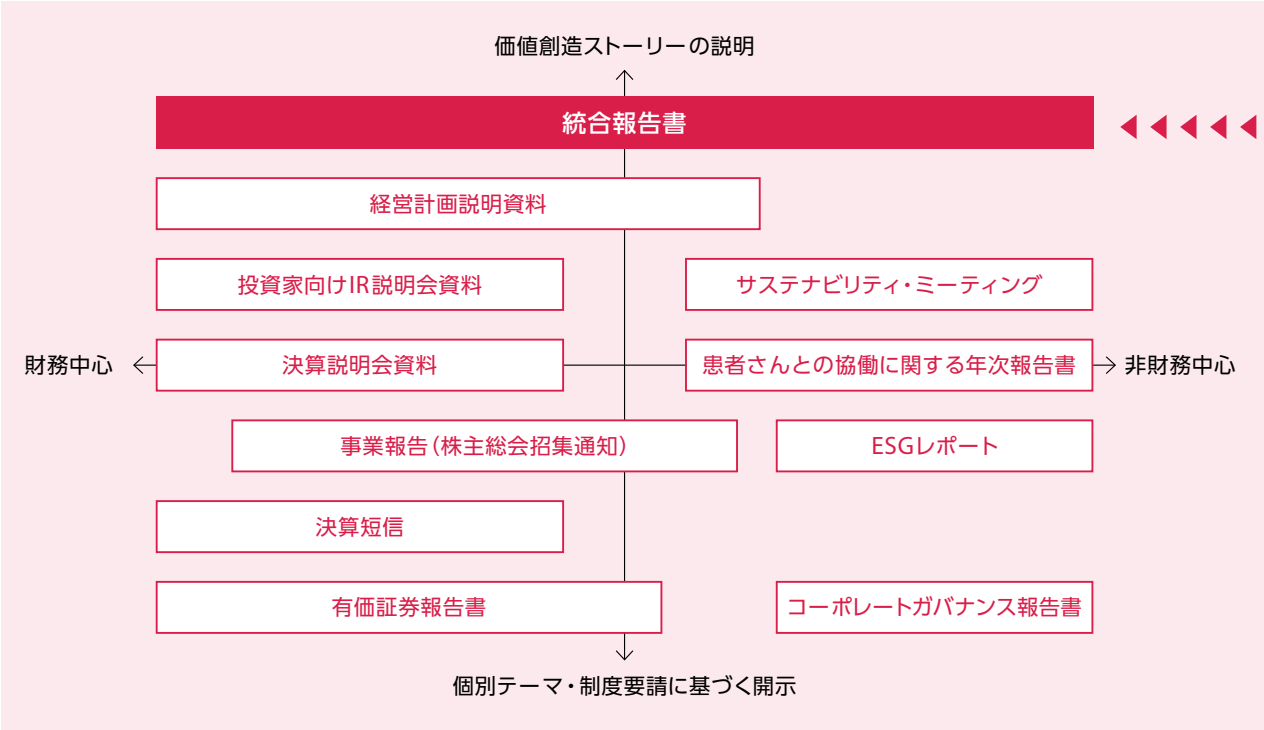


ナビゲーションボタン



編集方針

情報開示体系



統合報告書2026のポイント

「経営計画2026」をハイライト

2026年5月に発表した5カ年の経営計画「経営計画2026」を特集しています。持続的な成長に向けた戦略の全体像を紹介するとともに、CEOをはじめとしたトップマネジメントへのインタビューや社外取締役の対談を通じて、「経営計画2026」に込めた想いや考え方、実現に向けた取り組みを語っています。

注目トピックスから読み解く価値創造

「社外取締役対談」、「次世代の細胞医療・遺伝子治療で視力障害という課題に挑む」、「企業価値の可視化—非財務情報と経営のリカップリング」の3つの特集記事を通じて、アステラスの「価値」創造に向けた取り組みを深掘りしています。

価値創造ストーリーをより分かりやすく

価値創造の全体像をコンパクトに整理し、アステラスがどのように患者さんや社会への「価値」の創出と提供を通じて企業価値向上を目指しているのかを分かりやすく紹介しています。より詳細な情報や最新の取り組みについては、ウェブサイトでご覧いただけます。

患者さんへの「価値」創出を起点に各戦略を紹介

「患者軸」の業務モデルのもと、アステラスが患者さんへの「価値」の創出と提供をどのように実現しているのかを紹介しています。研究開発から製造・供給、コマーシャルに至るまで、患者さんに価値を届けるプロセスに沿って各機能の取り組みを示すことで、戦略の実践がどのように患者さんへの「価値」提供につながっているのかを分かりやすくお伝えしています。

報告対象範囲・期間

- ・2026年3月期(2025年4月1日～2026年3月31日)。発行時点での最新の情報も可能な限り記載しました。
- ・項目により対象期間、範囲が異なる場合には、個々にその旨を明記しました。
- ・対象組織: アステラス製薬株式会社およびその国内外の連結子会社(本文中で「アステラス」と記載)

免責事項

この統合報告書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。さまざまな要因によって、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などがありますが、これらに限定されるものではありません。また、この統合報告書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。

- IR情報
<https://www.astellas.com/jp/investors>
- サステナビリティ
<https://www.astellas.com/jp/sustainability>
- ESGレポート
<https://www.astellas.com/jp/sustainability/esg>

- IRライブラリー: IR説明会、サステナビリティ・ミーティング、株主総会資料など
<https://www.astellas.com/jp/investors/ir-library>
- 決算発表ライブラリー: 決算関連資料、有価証券報告書
<https://www.astellas.com/jp/investors/financial-results-library>
- 患者さんとの協働に関する年次報告書
<https://www.astellas.com/jp/about/patient-centricity>

経営計画2026

トップマネジメント 15

経営計画2026の概要 16

財務戦略

CFOインタビュー 19

Special Feature 01 社外取締役対談 23

本ビジュアルは、「なかったはずの未来」を現実へと変えるために、
新しい治療法を一刻も早く切り拓くアステラスの姿勢を表現しています。
手を取り合って進む家族の姿は患者さんとそのご家族の「かけがえのない瞬間」を、
タイムラプスで描かれた「光の軌跡」は、その瞬間を届けるために注がれる
時間と情熱を表しています。
この二つを対比させることで、
そして患者さんに、より大きな「価値」をより速く創り、届けることで、
途方もない時間を捧げることも厭わないアステラスの決意を表現しています。

トップマネジメント(2026年10月現在)



岩屋 孝彦

経営戦略担当 (CStO)

杉田 勝好

代表取締役副社長
人事担当 (CPO)

Claus Zieler

販売統括&
メディカルアフェアーズ担当
(CCMAO)

岡村 直樹

代表取締役社長CEO

谷口 忠明

研究開発担当 (CRDO)

Nahrin Marino

法務・コンプライアンス担当
(GC & CECO)

Rao V. Mantri

製薬技術担当 (CMfgO)

北村 淳

財務担当 (CFO)

経営計画2026の概要

経営計画2021振り返り

経営計画2021では、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

経営計画2021 (2021年度-2025年度)			
戦略目標		実績	
1. 患者さんのより良いアウトカムの実現	- 重点戦略製品が力強く拡大し、5年間で約10倍の成長を達成 - XTANDIのグローバル売上は着実に拡大し、想定のパーク水準に到達		
2. 科学の進歩を確かな「価値」へ	3つのPrimary Focusフラッグシッププログラムから4つの適応症において臨床PoCを達成 - 後続プログラムの進展および外部アセットと合わせて、強みを活かしたフランチャイズを形成		
3. Rx+ビジネスの進展	複数のデジタルヘルスや医療機器事業の開発・事業化が進展		
4. サステナビリティ向上の取り組みを強化	- マテリアリティ・マトリックスにおける、最重要項目として定めている保健医療へのアクセス向上や環境負荷低減の取り組みなどを着実に推進 - サステナビリティ活動と企業価値創出とのつながりを定量的に示す取り組みとして、社会的インパクトの可視化や非財務活動の企業価値への影響の定量化に挑戦し、ステークホルダーの理解促進や対話を深めることでサステナビリティ向上の取り組みを強化		

組織健全性目標		実績	
1. 果敢なチャレンジで大きな成果を追求	- 組織文化の変革：経営陣の直接対話による心理的安全性の醸成 - 組織のフラット化：CEOからの階層数を10→6に削減 - 従業員の行動変容：従業員発信のビジネス提案プログラムの実施		
2. 人材とリーダーシップの活躍	- 人材育成：次世代リーダー育成プログラムの開始と参加者の登用促進 - タレントレビュー：後継者プランニングの徹底実施 - グローバルなリーダーシップ層における人材育成：外国籍部門長71%、女性マネジャー47%、女性部門長35%		
3. One Astellasで高みを目指す	- 権限移譲：部門長からクロスファンクショナルチームへ目標設定・評価、予算・人員計画策定権限を委譲 - 行動規範：ビジネス・ニーズをベースに「組織における価値観と行動」を策定		

成果目標 1	成果目標 2	成果目標 3
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	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

- 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

- R&D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、有望な外部アセットの追加
- 3つのアセットから4つのPoCを達成

- 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)

経営計画2026の概要

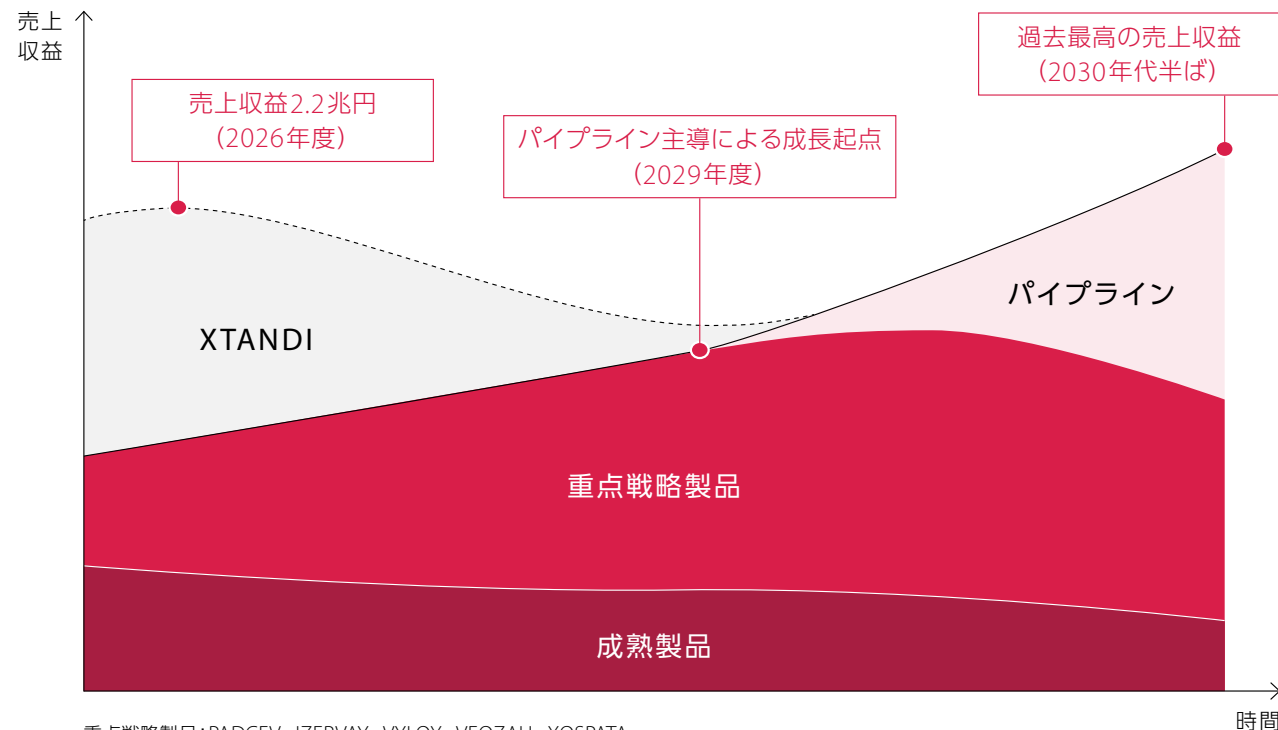
経営計画2026の全体像

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

アステラスは持続的な成長企業として、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します。経営計画2026は、自己資金創出を基盤とした成長戦略です。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、これら四つの目標を実現することで、患者さんにより大きな「価値」を、より速く創り、届けていきます。

売上収益の見通しとして、2026年度は2.2兆円以上を見込んでいます。2029年度をパイプライン主導による成長起点として、その後パイプラインの価値が業績に反映され、2030年代半ばまでに過去最高水準の売上収益の実現を目指します。

イメージ図



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

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

- P44 CCMAOメッセージ
- P.46 重点戦略製品の状況

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

- P.38 CRDOインタビュー
- P.40 Primary Focusの進捗と見通し

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

- P.19 CFOインタビュー

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

- P.51 「価値」を生み出す人材セクション

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

R&D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**
- ・R&D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

経営計画2026の概要

 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

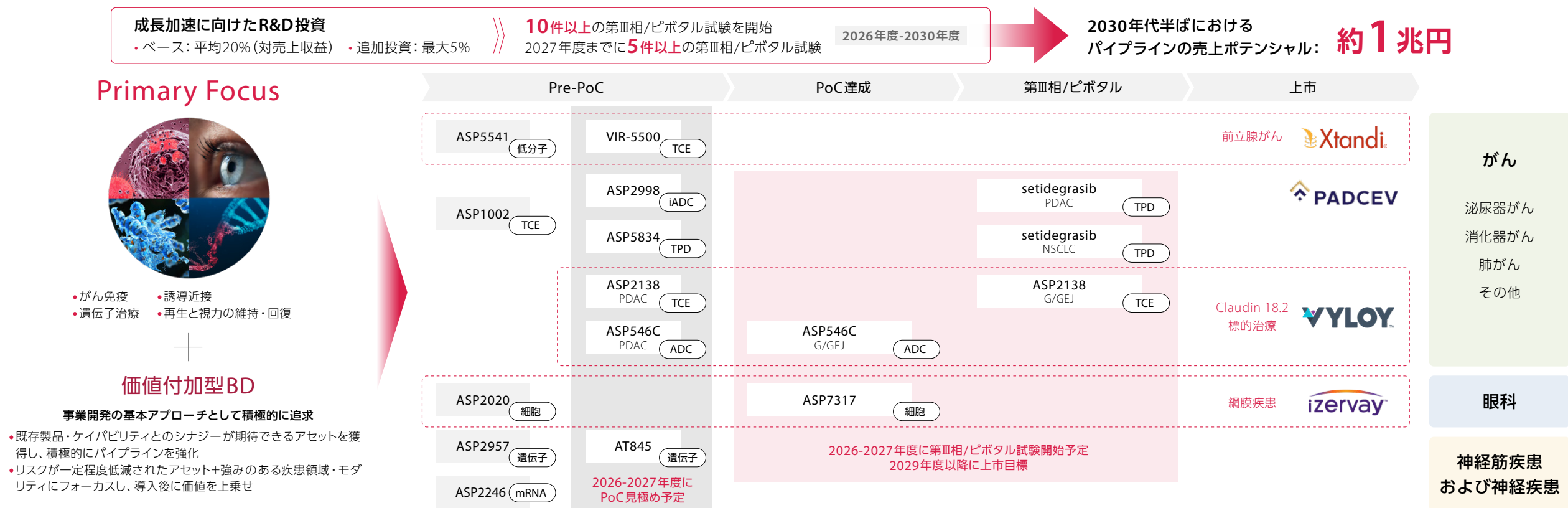
経営計画2021の期間を通じて、Primary Focusから創出したアセットや外部イノベーションの取り込みによって層の厚いパイプラインを構築し、複数のフランチャイズを形成してきました。経営計画2026では、これらのパイプラインの成長加速に向けて、研究開発への投資をより積極的に行い、2030年度までに10件以上の第Ⅲ相またはピボタル試験の開始を目指します。

PoC達成済みのプログラムを中心に、2027年度までに5件以上の第Ⅲ相またはピボタル試験の開始を見込んでいます。期待通りに進展すれば、2029年度以降に上市できると想定しており、パイプライン主導の成長の起点となることを期待しています。グレーで示したプログラムは、2027年度までのPoC見極めに向けて開発を進めます。PoC達成に成功したプ

プログラムは後期開発段階に進み、経営計画期間中に第Ⅲ相またはピボタル試験を開始できる見込みです。これら以外の後続プログラムについても、先行するプログラムの開発を通じて得られる知見を活用して、早期の成長貢献につなげます。

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

各プログラムの進捗や競合環境の変化などの不確実性に対応できるよう、継続的に事業開発活動を行い、パイプラインを機動的に拡充・補完していきます。



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

(i) ADC: (免疫刺激性) 抗体-薬物複合体, BD: 事業開発, G/GJ: 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: 細胞エンゲージャー, TPD: 標的タンパク質分解誘導剤

▶ 財務戦略

CFOインタビュー



財務担当
Chief Financial Officer (CFO)
北村 淳

創出したキャッシュを
成長へ再投資することで、
持続的な企業価値向上を実現します。

Q 経営計画2021の最終年度である2025年度の業績評価、
組織面の変化についてお聞かせください。

A 大きな成果として、過去最高の業績を達成したことに加え、
3つの全社的な優先事項に基づく取り組みが成果を生み、
持続的な成長につながることを確認できました。

2025年度の連結業績は売上収益2兆1,392億円、コア営業利益5,557億円となり、いずれもアステラス発足以来過去最高の業績を達成しました。2024年度から本格的に取り組みを開始した3つの全社的な優先事項「Growth Strategy: 重点戦略製品のポテンシャル最大化」「BOLD Ambition: パイプライン価値の向上」「Sustainable Margin Transformation (SMT): 全社レベルでのコスト最適化」が奏功しました。

重点戦略製品 (PADCEV、IZERVAY、VYLOY、VEOZAH^{*1}、XOSPATA) が売上収益および利益の拡大に大きく貢献し、XTANDIも着実に成長しました。また、研究開発においては、2024年度から2025年度にかけて、3つのプログラムで計4つの臨床PoC^{*2}を取得しました。こうした成果を2年続けて実現できたことには大きな意味があります。重点戦略製品の成長、パイプラインの進展、そしてSMTによる収益力強化が同時に成果として表れたことで、私たちが進めてきた成長戦略が継続的に成果を生み出せることを確認できました。

SMTにおいては、コスト最適化を単なる費用削減ではなく、患者さんへの新たな「価値」の創出に向けた投資の資金を生み出す取り組みとして推進してきました。その結果、収益力の向上と継続的な価値創出を支える財務基盤を着実に構築してきました。SMTの根底にあるのは、改善に終わりはないという考え方です。常に業務を見直し、より付加価値の高い活動へ資源を振り向けながらも、部分最適に陥ることなく、全社最適の視点から改革を進めることを重視しています。

こうした全社最適の視点でSMTを推進した結果、2025年度は約250億円のコスト最適化を達成し、2024年度からの累計では約650億円となりました。この戦略的なリソースの再配分は実際の費用構造に表れており、重点戦略製品やパイプラインへの投資を行った一方で、組織再編、成熟製品における費用削減、臨床試験を含む開発機能の内製化の推進、ITインフラの合理化などの施策を着実に実行しました。

こうした収益力強化に加え、財務基盤を大きく強化できたことも重要な成果の一つです。2023年度に実行したIveric Bio 社買収において、負債による資金調達を活用しましたが、その後はバランスシートの強化に向けて、キャッシュの生産性向上と財務規律の徹底に取り組んできました。その結果、着実に負債の返済を進め、Gross Debt^{*3}／EBITDA^{*4}倍率は2023年度末の3.42倍から、2025年度末には1.09倍まで改善しました。製薬ビジネスは巨額の先行投資を必要とするため、重要なのは負債の有無よりも、持続的にキャッシュを創出する力を高めながら適切な財務規律を維持することだと考えています。こうした取り組みにより、財務の柔軟性は大きく高まりました。

その結果、成長投資や株主還元に加え、新たな成長機会にも機動的に対応できる柔軟なキャッシュロケーションが可能な状態まで、財務基盤を強化することができました。

※1 VEOZAH: 米国外ではVEOZAの製品名で承認取得
※2 PoC: コンセプト検証
※3 Gross Debt = 有利子負債+リース負債・退職給付に係る負債等
※4 EBITDA = 税引前利益 + 償却費 (無形資産 (ソフトウェア等含む)) + 減価償却費 (有形固定資産) + 支払利息+その他の費用

2025年度業績

(億円)	2024年度	2025年度	増減額	増減率	2025年度 通期予想
売上収益	19,123	21,392	2,269	11.9%	21,000
売上原価	3,492	4,084	592	17.0%	4,060
販管費	8,430	8,603	173	2.0%	8,590
内、米国XTANDI 共同販促費用	2,526	2,482	-43	-1.7%	2,590
上記を除く販管費	5,905	6,121	216	3.7%	6,000
(販管費率*)	30.9%	28.6%	-2.3ppt		28.6%
研究開発費	3,277	3,148	-128	-3.9%	3,150
(研究開発費率)	17.1%	14.7%	-2.4ppt		15.0%
コア営業利益	3,924	5,557	1,632	41.6%	5,200
(コア営業利益率)	20.5%	26.0%	+5.5ppt		24.8%
<フルベース>					
無形資産償却費	1,368	1,360	-8	-0.6%	
その他の収益	203	328	125	61.2%	
その他の費用	2,358	724	-1,633	-69.3%	
営業利益	410	3,826	3,416	832.4%	3,400
税引前利益	312	3,766	3,454	—	3,300
当期利益	507	2,916	2,408	474.6%	2,500

※ 米国XTANDI共同販促費用を除く

財務戦略

CFOインタビュー

経営計画2026において、
財務戦略のポイントは何でしょうか。

重点戦略製品の成長とコスト最適化によってキャッシュを創出し、
R&Dや戦略的投資などの成長投資と株主還元適切に
配分していきます。

重点戦略製品の成長と規律あるコスト最適化によってキャッシュ創出力を
高め、そのキャッシュを成長投資の基盤としながら、安定的な株主還元も行
うことが、経営計画2026における財務戦略の基本的な考え方です。

経営計画2026では、重点戦略製品のさらなる成長を目指し、2030年まで
に売上を2倍にする目標を掲げています。また、コスト最適化を通じて「稼ぐ
力」をさらに高め、過去5年間の3.4兆円を約30%上回る、5年間累計で4.3
兆円のR&D費控除前コア営業利益の創出を目指します。

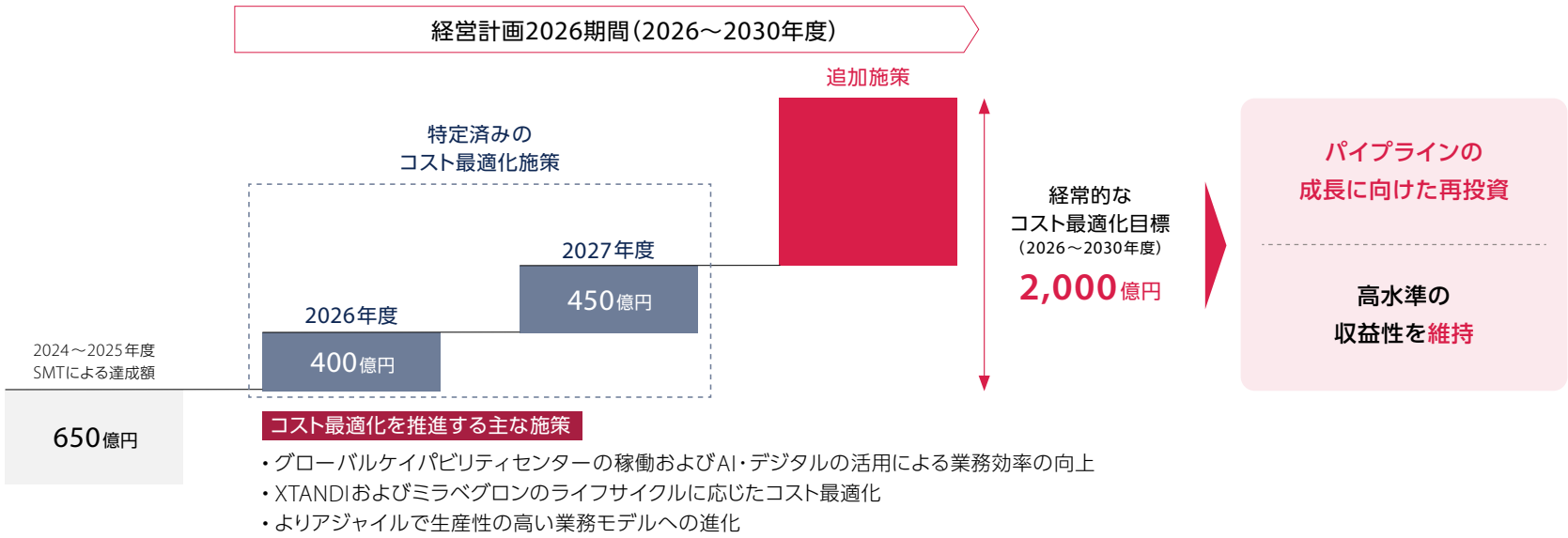
私たちはR&D投資を単なる費用ではなく、将来の「価値」創出に向けた投
資と捉えています。当社は現在、XTANDIの独占販売期間満了が近づき、製
品ポートフォリオの大きな転換期を迎えています。この過渡期においては、
一時的な売上収益の減少はありますが、短期的な利益だけではなく、将来
の成長を支えるR&D投資を継続することが重要です。そのため、経営計画
2026では、事業が生み出すキャッシュ創出力を適切に示す指標として、R&D
費控除前コア営業利益を新たな目標に設定しました。

キャッシュ創出の柱の一つは、重点戦略製品の成長です。重点戦略製品は、
経営計画2021期間中に約10倍という飛躍的な成長を遂げました。経営計
画2026では、重点戦略製品の売上を2025年度比で倍増させることを目標
としています。重点戦略製品には自社品が多く、高い収益性を有することから、
その成長は売上収益と利益の拡大を牽引し、キャッシュ創出力の向上に大き
く貢献します。

もう一つの柱が、経営計画2021から継続して取り組んでいるコスト最適
化です。経営計画2026では、2030年度までに2,000億円の経常的なコスト
最適化を目標として掲げています。具体的には、自社機能拡張による外注費
削減、グローバルケイパビリティセンターのさらなる活用やAI・デジタルの
活用による業務効率の向上、XTANDIやミラベグロンのライフサイクルに応
じたコスト最適化、よりアジャイルで生産性の高い業務モデルの進化などに
取り組みます。

重点戦略製品の実績および見通しについては、P.46「重点戦略製品の状況」をご参照ください

規律あるコスト最適化



▶ 財務戦略

CFOインタビュー

R&D投資を通じて、現在保有するプログラムの価値を最大化していきます。サイエンスには不確実性が伴い、全てのプログラムが成功するわけではありません。だからこそ、成功確率の向上、市場投入の加速、そしてより多くの患者さんに「価値」を届けるための確固たるエビデンスの構築を着実に進め、2029年度からの成長を牽引するパイプラインの育成に注力していきます。

その上で、株主の皆さまへの還元原資として、本経営計画期間中に7,500億円以上を確保する計画です。株主還元については、年間2円以上の増配という配当方針のもと、安定的かつ持続的な還元を実施します。なお、年間2円の増配はあくまで最低水準であり、利益の上振れや投資の進捗状況等に応じて、増配幅の引き上げや、機動的な自社株買いの実施等、さらなる株主

還元の拡充を目指します。

成長投資と安定的な株主還元を両立するためには、強いキャッシュ創出力に加え、さまざまな経営環境の変化やリスクに対応できる財務の柔軟性が重要です。財務基盤の強化を着実に推進した結果、Gross Debt／EBITDA倍率を2025年度末時点で1.09倍まで改善させ、強固なバランスシートを確立しました。これにより、事業環境の変化やさまざまなリスクに柔軟に対応した上で、必要に応じて「価値付加型BD^{※5}」などの戦略的な投資機会も検討できる財務上の自由度と安全性を確保することが可能となります。今後も、規律ある資本配分のもとで持続的な企業価値向上を目指します。

※5 BD：事業開発

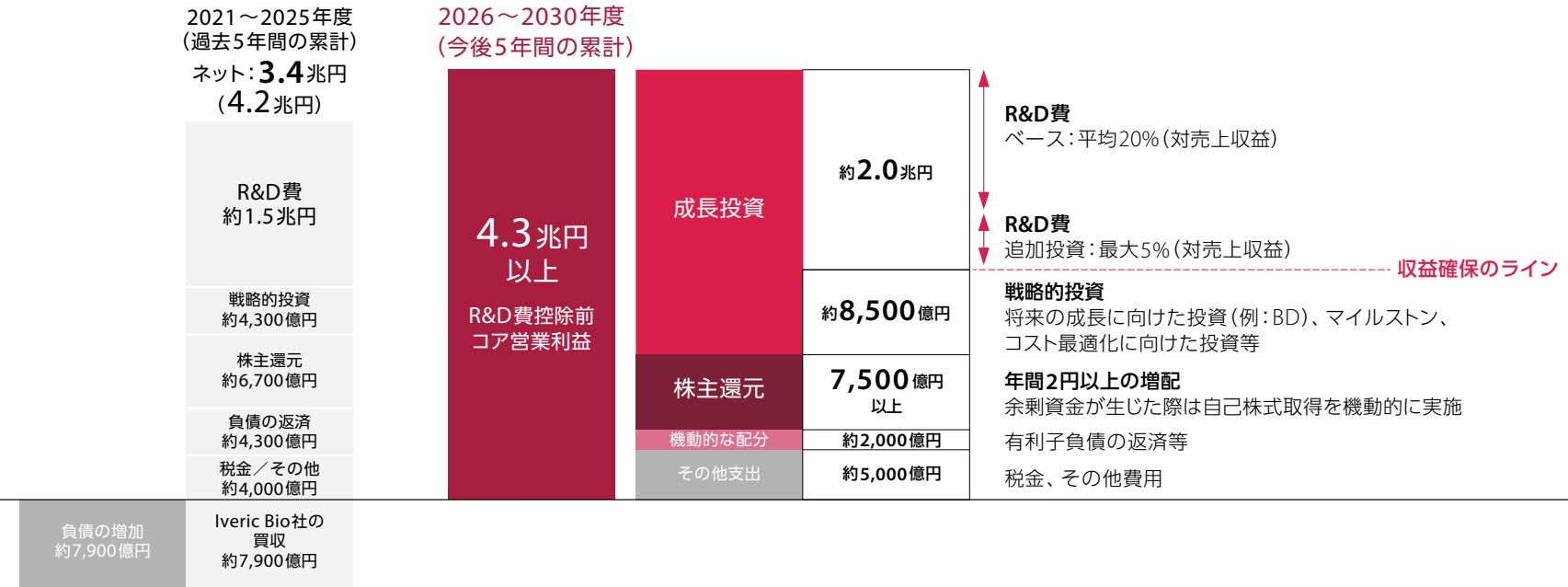
Q 経営計画2026初年度にあたる、2026年度の業績見通しについて教えてください。

A 重点戦略製品の成長とコスト最適化を両輪として、経営計画2026初年度の目標達成に全力で取り組みます。

2026年度の見通しについて、売上収益はPADCEV、IZERVAY、VYLOY、VEOZAH、XOSPATAといった重点戦略製品の力強い成長が全体を牽引し、前年度比4%増の2.2兆円以上と、過去最高となる売上収益を見込んでいます。費用面では、SMTを通じたコスト最適化を継続し、約400億円の改善を図ります。効率的な事業運営の推進により、販管費(米国XTANDI共同販促費用を除く)の売上比率は前期比で2.3ポイントのさらなる改善を見込む一方、2026年度以降に控える新規第Ⅲ相試験の増加に合わせ、将来の成長に向けて研究開発費を拡大していきます。これらの施策を踏まえて、コア営業利益は前年度比12%増の6,000億円以上、コア営業利益率は前年度比2.0ポイント向上の27.9%を目指します。

業績予想について、私自身、市場の皆さまへのコミットメントを必達するという強い信念を持っています。2026年度の業績予想は、さまざまなリスクや機会を織り込んだ上で設定しています。今後、開発の進捗によって状況が変化する可能性はあるものの、経営計画2026初年度の目標として全力で取り組みます。

規律あるキャッシュアロケーション



➡ Primary Focusの詳細は、P.40「Primary Focusの進捗と見通し」をご覧ください

▶ 財務戦略

CFOインタビュー

Q 持続的な企業価値向上に向けた資本コストや資本収益性をどのように捉えていますか。
また、今後の市場との対話方針についてお聞かせください。

A 資本コストを意識した規律ある投資を徹底するとともに、成長戦略とその時間軸を丁寧に説明し、市場との相互理解を深めていきます。

投資家の皆さまからは、ROE^{※6}やROIC^{※7}といった指標について多くのご関心をいただいております。また東京証券取引所の要請や市場の共通言語として、これらの資本効率指標が重要であることを十分に認識しています。ROEについては、2025年度実績が17.4%、2026年度予想^{※8}が15.7%と高い水準にあり、経営計画2026の期間中に大きく毀損することは想定していません。

製薬ビジネスには経営の時間軸の長さと不確実性が伴い、研究開発投資の成果が収益として表れるまでに長い時間を要します。そのため、単年度の利益や資本効率だけを追求するのではなく、資本コストを上回るリターンを創出しながら、将来の成長につながる投資を継続していくことが重要だと考えています。私はこうした特性を踏まえ、資本コストを強く意識した経営を重視しています。ビジネスの意思決定や投資判断にはDCF法^{※9}を用い、資本コストを上回るリターンを厳格に求めるほか、前提となる資本コストも定期的に見直しています。まずは、この規律ある投資を通じて、足元のキャッシュを将来の成長へと確実につなげ、現在保有するパイプラインから、2030年代半ばに約1兆円規模の売上機会の創出を目指します。

日々の対話の中で、投資家の皆さまの評価視点は多様であると実感しています。財務指標で資本効率性を評価する視点がある一方で、医薬品業界

の特性に精通し、将来のパイプラインや競合優位性を深く掘り下げる視点もあります。私はCFOとして、そのどちらの対話も重要視しています。資本効率を考慮したリターンを追求することは当然のことであり、ROICなどの指標を掲げる意義も理解しています。だからこそ、私たちがどのような考え方で投資判断を行い、どのような成長を目指しているのかを丁寧に説明し、当社の立ち位置と将来性について皆さまに理解を深めていただくことが重要だと考えています。

※6 ROE: Return On Equity / 自己資本利益率 (自己資本に対して、どれだけ利益を出しているかを表す指標)
※7 ROIC: Return On Invested Capital / 投下資本利益率 (投下資本に対して、どれだけ利益を出しているかを表す指標)
※8 2026年4月公表値に基づく
※9 DCF法: ディスカウント・キャッシュフロー法。企業の将来キャッシュフローを現在価値に割引いて価値を算定する手法

2026年度通期業績予想

(億円)	2025年度 実績	2026年度 予想	増減額	主な前提条件
売上収益	21,392	22,200	+808	・重点戦略製品: 約+1,300億円、XTANDI: 約-500億円
販管費	8,603	8,000	-603	・SMTによるコスト最適化: 約400億円 (主に販管費)
内、米国XTANDI共同販促費用	2,482	2,160	-322	
上記を除く販管費	6,121	5,840	-281	
(販管費率 ^{※1})	28.6%	26.3%	-2.3ppt	研究開発費の増加要因:
研究開発費	3,148	3,550	+402	・主に新規第Ⅲ相試験を含む臨床開発費用の増加
(研究開発費率)	14.7%	16.0%	+1.3ppt	(PADCEV・VYLOY LCM、setidegrasib、ASP2138、ASP546C、VIR-5500等)
コア営業利益	5,557	6,200	+643	・重点戦略製品の成長とSMTによるコスト最適化が増益を牽引
(コア営業利益率)	26.0%	27.9%	+2.0ppt	
<フルベース>				コアベースで除外されている主な調整項目
営業利益	3,826	3,950	+124	・無形資産償却費: 約1,400億円 ・その他の費用 (減損損失リスク ^{※2} 、組織改編に伴う費用等): 約800億円

※1 米国XTANDI共同販促費用を除く
※2 2026年4月時点で減損の兆候はありません
重点戦略製品: PADCEV、IZERVAY、VYLOY、VEOZAH、XOSPATA、SMT: Sustainable Margin Transformation、LCM: ライフサイクルマネジメント



社外取締役のMark Enyedy氏と宮崎 正啓氏が、アステラスが推進する経営計画2026について、策定プロセスにおける取締役会の貢献、経営計画2021から得た教訓、そして持続的成長を支える企業文化と実行力を、それぞれの視点から語ります。

社外取締役が語る、 経営計画2026と長期的な 「価値」の創造・提供

社外取締役
Mark Enyedy



社外取締役
宮崎 正啓

アステラスの戦略策定における社外取締役の役割

Mark: 本日のテーマである「アステラスの戦略策定において社外取締役が果たすべき役割」については、社外取締役は、重要な判断材料やそれに関連する前提を経営陣と十分に議論し、検証していくべきだと考えています。その対象には、インフレや金融政策といったマクロ経済環境、AIの活用や薬価などバイオ医薬品業界全体に影響を及ぼす要因、さらにアステラス固有の考慮事項が含まれます。アステラス固有の要因としては、売上成長の見通し、開発ポートフォリオの進展、キャピタルアロケーションなどの内部要因に加え、競争環境などの外部要因があります。

私たちの役割は、戦略が目指す姿と中核的な目標を経営陣と共に明確にし、それらの実現に向けて達成すべき主要事項について合意することです。また、私たちの経験を活かし、建設的な問題提起や意見を示すことも重要です。その目的は、企業価値を向上させ、患者さんにもたらすインパクトを高めるとともに、患者さん、社員、株主、そして社会のために持続可能な「価値」を創り、届けられるよう支援することです。

宮崎: 付け加えると、社外取締役として、取り上げにくい問題であったとしても、必要な課題をトップマネジメントに対して提起することが重要だと認識しています。私が目指しているのは、独立した視点から建設的な問題提起を行うとともに、会社をより良い方向へ変革しようとする経営陣の取り組みを支援することです。

Mark: 経営計画2026の策定プロセスにおいて、社外取締役からのフィードバックがさまざまな形で計画の内容を深めていくのを実感できたことは、非常に有意義でした。議論のテーマの一つがキャピタルアロケーションです。バイオ医薬品企業の市場評価は、成長への期待と非常に高い相関があります。取締役会は、研究開発と戦略的取り組みへの投資を優先して成長を加速させ、長期的な「価値」を創造・提供できるようにすべきとの考えで一致しました。この考え方は、経営計画において、R&D費を売上収益の20%もしくはそれ以上とする方針や、一定の収益性を確保しながら、ポートフォリオからの価値創出を加速するための投資余力を確保する枠組みに反映されています。同時に、足元の株主還元にも配慮する必要があると認識しており、1株当たり年間最低2円の増配を行うというコミットメントを計画に盛り込みました。

事業開発(BD)をどの程度追求すべきか、またその活動の焦点についても建設的で活発な議論が行われました。取締役会では、いわゆる「レスキュー型BD」を基本方針とすべきではないとの認識で一致しました。あわせて、社外取締役はポートフォリオの価値を高める「価値付加型BD」の機会を引き続き積極的に追求する必要性を強調しました。

最後に、バランスシートにおけるレバレッジの水準について議論しました。私の経験上、アステラスがXTANDIで直面しているような主要製品の独占販売期間満了が迫る局面においても、十分なキャッシュを創出し続けてい

Special
Feature 01 社外取締役対談

るのであれば、バランスシートの余力を慎重に活用する余地があると考えています。このような財務の柔軟性は、ポートフォリオの価値向上につながる魅力的なBD機会への資金調達に活用できると考えています。

経営計画2026の策定 経営計画2021から得た重要な教訓

宮崎: 経営計画2021の策定時には、目標を下げることで従業員のモチベーションに影響が及ぶことを懸念し、野心的な目標を維持したいという強い思いがありました。しかし同時に、市場は独自の視点で計画を評価しており、ステークホルダーの皆さまから「信頼でき、達成可能だ」と評価される目標を設定することの重要性が浮き彫りになりました。この経験から、市場や株主に対して表明したコミットメントを、着実に達成し続ける必要性が改めて認識されました。

Mark: 宮崎さんの指摘に加え、経営計画2021の経験からは、経営計画2026の策定に影響を与えた重要な学びがほかにもありました。一つ目は、重点戦略製品の力強い成長です。重点戦略製品は経営計画2021で掲げた想定を上回る実績を上げ、新たな計画で当社が目指す成長の中核となりました。患者さんのアウトカムを大きく改善するこれらの重点戦略製品は、アステラスが優れたイノベーションを生み出し、市場に届ける力を体現しています。

二つ目は、R&Dの生産性です。課題は開発プログラムそのものではなく、それらをいかに迅速かつ効率的に推進するかにありました。経営計画2026には、プログラムを加速させるための取り組みが盛り込まれています。また、経営計画2021のポートフォリオから4つの臨床PoC（コンセプト検証）を達成したことは、経営計画2026およびそれ以降の持続的な価値創造の基盤となっています。

三つ目は、利益率の向上についてです。2025年度にコア営業利益率30%を達成することはできませんでした。しかし、過去2年間に於いて累計650億円のコスト最適化を実現しました。この進捗は、経営計画2026の期間中に累計2,000億円のコスト最適化を達成するという、さらなる最適化への自信を裏付けるものだと考えています。

説得力のある成長ストーリーの構築

宮崎: もう一つの重要な課題は、2026年度に見込まれる売上収益のピークから、XTANDIの独占販売期間満了に伴う2027年度以降の売上収益の減少を経て、次の成長フェーズへとつながる、説得力のある成長ストーリーをどのように構築するかということでした。この移行期を乗り越え、アステラスがどのように持続的な成長の創出を図るのか、ステークホルダーの皆さまにご理解いただける明確で説得力のあるシナリオを提示することが不可欠でした。

Mark: おっしゃるとおりです。ステークホルダーと対話する上での経営陣の役割は、適切な期待形成を図り、売上収益、ポートフォリオの進捗、そして利益率の構造的改善のいずれにおいても、アステラスがコミットメントを着実に果たせることを示すことです。また、アナリストや投資家が計画の信頼性を評価できるよう、予測の根拠としている前提条件を明確に伝えることも重要です。

宮崎: 経営計画2026はこの点を効果的に示していると思います。この計画は、力強い利益成長によるキャッシュ創出、パイプライン主導の成長加速、そして規律あるキャピタルアロケーションを通じた全社的な生産性向上により、アステラスが持続的な成長を実現できる企業であることを示しています。また、2030年代半ばまでに2026年度の売上収益水準を超えるという野心的な目標も掲げています。私としては、この計画は地に足の着いた現実的なものであり、当社の将来性に対して、ステークホルダーの皆さまにより確かな信頼を持っていただくための明確な根拠を示すものだと考えています。

経営計画2026に向けた アステラス リーダーズ・サミット

宮崎: 経営計画2026の策定につながる重要な機会の一つが、昨年11月に開催された「アステラス リーダーズ・サミット」です。このサミットは毎年開催されていますが、社外取締役が招かれたのは今回が初めてでした。当初は予算設定が主な議題であり、私は単なるオブザーバーとして参加するのだろうと思っていました。しかし経営陣は、社外取締役に対して議論への積



極的な参加を強く望んでいました。岡村CEOが進めようとしていた組織変革に対して、参加者から大きな関心が寄せられているのを実感しました。

CEO自らが真摯に耳を傾け、飾らない姿勢で参加者と向き合ったことで、安心して率直に発言し、意見を交わすことのできる雰囲気生まれていました。

Mark: 私はこのサミットを、経営計画2026を前に社外取締役がシニアリーダーたちと直接対話できる貴重な機会だと捉えました。この議論を通じて、アステラスが変化に適切に対応し、変革を着実に進める力を持つ強靱な組織であるという確信を深めました。会社が大きな変革を経験してきたにもかかわらず、従業員エンゲージメントは依然として高水準を維持していることは、アステラスの組織としての強さを示していると思います。

サミットでのリーダーたちとの対話から、私は変化を受け入れようとする真摯な姿勢を感じました。同時に、各機能が会社の長期ビジョンにどのように貢献するかについて、より明確な指針と優先順位付けを望む声もありました。アステラスは大きな課題に直面していますが、組織がそれに立ち向かい、経営計画2026で設定された目標を遂行する準備が整っていると確信しました。

Special Feature 01 社外取締役対談

課題を乗り越え、経営計画2026を実現する
企業文化の基盤構築

宮崎：経営計画2026は、継続的な成長と売上拡大を前提としてきた従来の考え方からの脱却も意味しています。XTANDIの独占販売期間満了による売上収益の減少を乗り切るためには、この減少を恐れるべきではないと従業員に伝えることが極めて重要です。しかし、仕事の進め方に関して組織の意識を変えることは容易ではありません。シニアリーダーは、チームがこの課題を理解し、受け入れるよう導いていかなければなりません。それには、従業員が自身の役割の中で挑戦することを促す「組織における価値観と行動」が欠かせません。

最近私は、ある開発チームがグローバル臨床試験における患者登録を大幅に加速させたという社内ストーリーを読みました。私が感銘を受けたのは、その成果だけではありません。従来の仕事の進め方に挑戦し、必要な投資を行い、プロセスを通じてステークホルダーと緊密に連携しようとしたチームの姿勢にも強く感銘を受けました。私にとって、これはまさにアステラスの「組織における価値観と行動」が組織の最前線で実践されている具体例です。



Mark：私も同感です。「Culture eats strategy for breakfast (優れた戦略も企業文化には勝てない)」という言葉があります。つまり、計画がどんなに素晴らしくても、その背後に適切なモチベーションと行動が伴わなければ、実行リスクは高まるということです。社内のさまざまな従業員と接する中で、アステラスにはイノベーション、患者さんへの貢献、そして株主価値の向上において優位性をもたらす共通の価値観があることは明らかです。

ヘルスケア産業に携わることは、大きな意義のある、恵まれた機会です。私たちの取り組みが実を結べば、患者さんがより長く、より質の高い生活を送れるよう支援することで、意義ある「価値」を提供することができます。アステラスは明確にこれらの価値観を大切にしています。

問題は、その価値観をどのように組織に浸透させるかです。それはトップが起点となります。つまり、経営幹部チーム自らが、組織に求める行動を率先して体現し、模範を示す必要があるのです。また、価値観を組織全体に浸透させるためには、積極的な対話が欠かせません。幹部は時間をかけて、直属のマネージャーが会社としてどのような考え方で事業に向き合い、何を優先するのかを十分に理解し、自らの言葉でそれを伝えられるようにすることが不可欠です。

最後に、パフォーマンスマネジメントには、一人ひとりが結果に対して責任を持つという考え方を組み込む必要があります。すなわち、意思決定を行う権限を与えると同時に、その結果を自ら引き受けることを求める環境をつくるということです。パフォーマンスマネジメントでは、業務上の成果だけでなく、一人ひとりが「組織における価値観と行動」をどのように体現しているかという観点も組み込むべきです。

宮崎：付け加えると、組織は予期しない事態に対応する準備ができていなければなりません。結局のところ、唯一確かなのは、先を完全には予測できないということです。だからこそ、適応力と当事者意識が不可欠なのです。

各従業員が当事者意識を持って考え、決断し、行動する必要がありますが、それを可能にするためには、業務プロセスとコミュニケーションをシンプルにする必要があります。シンプルにすることで、スピードが高まり、オープンな風土が醸成され、効率性の高い業務遂行が可能になります。トップマネジメントは、このメッセージを繰り返し伝える必要があります。

経営計画2026における今後の課題と期待

Mark：今後、取締役会は、全社的な優先事項や経営計画2026の戦略目標に向けた進捗のモニタリングに注力すべきです。一方、Enterprise Priority Monitoring group (EPM)には、より深い視点から検討を行い、重要な示唆を取締役に還元する役割が求められます。効果的な監督には、継続的なモニタリングと適応、企業文化の醸成が重要です。そしてまた、変化する状況に積極的に適応していくことも必要です。ヘルスケア業界は、さまざまな要因によって事業環境が大きく変化する、極めて変動の激しい局面にあります。その中でアステラスが業界をリードするポジションを維持するためには、開かれた姿勢と俊敏性を保つことが重要です。アステラスに社外取締役として初めて参加して一年が経ち、このチームならそれができると確信しています。

今後の成功に向けて、最も不可欠なのは効果的なリーダーシップであることを改めて強調したいと思います。そして、アステラスはそれを示してきたと考えています。説得力のあるVISIONと成長戦略、実効性のある業務遂行計画、結果に責任を持って実行する力、そして何よりもエンゲージメントの高い組織を備えていることから、アステラスは明るい未来を築き、掲げた目標を実現できる確かな基盤を有していると確信しています。

宮崎：経営計画2026における鍵は、新薬を上市し、約束を着実に果たすことで、成長計画を実現することです。この成功を支えるのは、トップマネジメントから始まり組織全体に広がるマインドセットの変革です。社外取締役として、私はさまざまな機会を通じて、経営陣はもちろんのこと、最前線で働く従業員をサポートすることで、この変革に貢献していきたいと考えています。

価値創造ストーリー

価値創造の歩み

.....

27

価値創造モデル

.....

28

アステラスの経営資本

.....

29

VISION実現のための外部環境分析

ー変化する医療（ヘルスケア）を捉えるためにー

.....

30

アステラスのマテリアリティ

.....

32

企業価値向上ロジックツリー

.....

35

ステークホルダーへの価値提供

.....

36

ウェブサイト関連情報

- 🔗

アステラスの歩み

<https://www.astellas.com/jp/about/our-history>
- 🔗

マテリアリティ

<https://www.astellas.com/jp/sustainability>
- 🔗

ステークホルダーとのコミュニケーション

<https://www.astellas.com/jp/sustainability#stakeholder-communications>

価値創造の歩み

経営戦略・重点領域の変遷

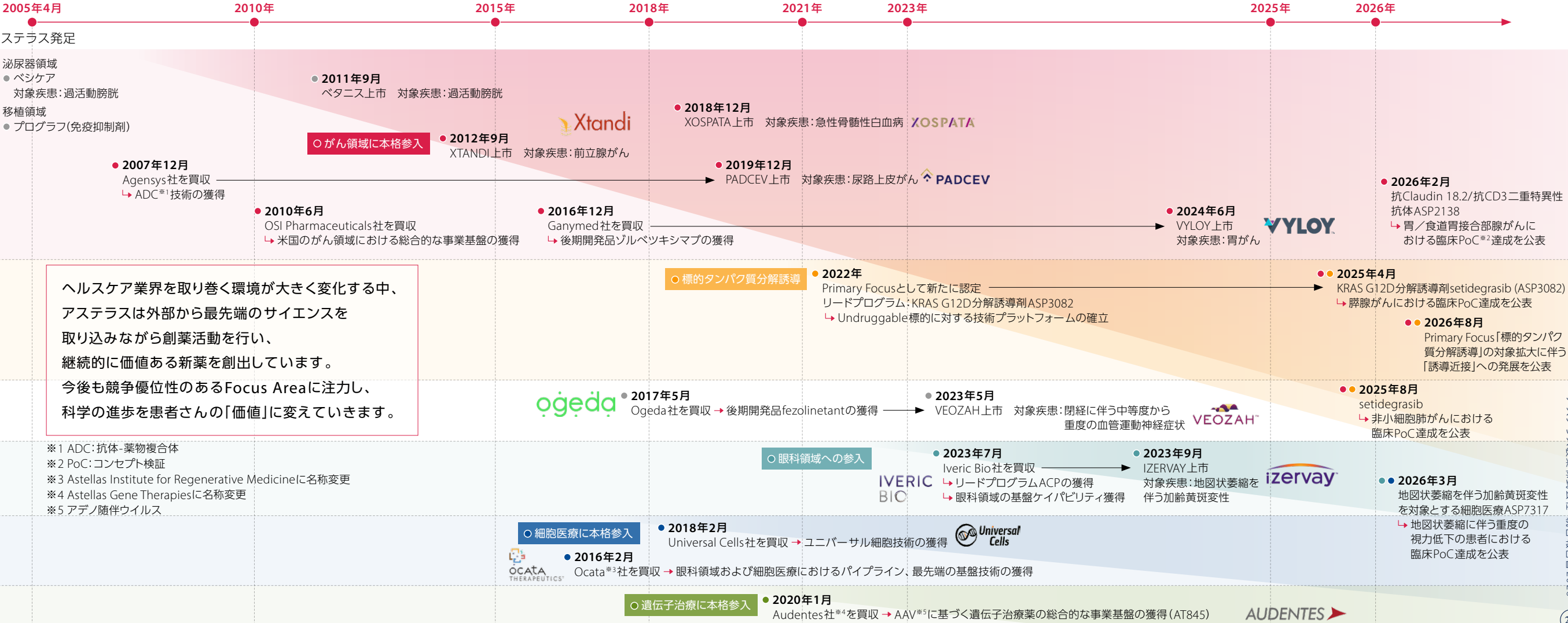
VISION改定／経営計画2015 経営計画2018 経営計画2021 経営計画2026

グローバル・カテゴリー・リーダー (GCL) モデル

2005～2010年 泌尿器疾患・移植領域 2010～2015年 泌尿器疾患・移植領域・がん領域

Focus Areaアプローチ

→ P.40



価値創造モデル

アステラスは、「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、イノベーションを継続的に創出し、患者さんのニーズに応える革新的な医療ソリューションを届けていくという一貫した姿勢で歩んでいます。



アステラスの経営資本

アステラスの経営資本は、企業価値の持続的向上と持続可能な社会の実現に向けた、長年にわたる活動による着実な成長を通じて、積み上げ、培ってきたかけがえのない「価値」の源泉です。これらの資本とその組み合わせを活かし、維持・強化していくことで、これまでにない革新的な医療ソリューションを創出し、世界中の人々に新たな「価値」を提供します。

資本と特徴		主な指標	経営資本の強化に向けた取り組み
財務資本	・投下資本 ・ビジネス機会に応じた機動的な資金調達	・株主資本 18,290億円 (2025年度末) ・有利子負債^{※1} 5,660億円 (2025年度末)	目指すべき姿としてコア営業利益率30%以上とすることを掲げ、中長期的な企業価値向上を実現するための研究開発投資を行う一方、経営資源配分の優先順位付けを厳格に行い、将来の成長に寄与しない費用の見直しを徹底的に進めます。また、適切なキャッシュフローや有利子負債の管理も行うことで、財務規律を守り、財務健全性を保ちつつ、機動的な資本政策および資本の向上を目指します。
製造資本	・研究施設 ・細胞医療・遺伝子治療の商用生産までカバーする製造施設	・研究開発拠点 14 ・製造拠点 11^{※2}	日欧米アジアに自社生産拠点を持ち、製造委託パートナーとの協働と合わせて、グローバル市場に製品を安定供給する基盤を構築しています。細胞医療・遺伝子治療製品など多様なモダリティに対応する設備、ロボティクスや自動化等の最先端技術の導入により、イノベーションを創出する基盤を強化しています。
知的資本	・特許 ・グローバルでの新薬開発・商業化のノウハウ ・多様な新規モダリティに対応する技術力	・特許出願公開数^{※3} 27件 (2025年度) ・グローバルで初回承認取得した新成分または新剤型の累計 27 (2007年4月1日～2026年3月31日) ・上記の成分または剤型における延べ承認国数 112カ国 (2007年4月1日～2026年3月31日) ・多様なモダリティ^{※4}の製品化、または臨床試験の実績	「価値」創造の源泉として、製品に関わる特許のみならず、グローバルでの新薬開発・商業化のノウハウ、多様な新規モダリティに対応する技術力等の知的資本を有し、それらを適切に保護、管理しています。遺伝子治療や細胞医療等の最先端のモダリティへの対応を強めとし、満たされない医療ニーズの高い領域の創薬に挑戦し続けています。
社会・関係資本	・企業ブランド ・人的ネットワーク ・協働・提携	・2025年度に買収・提携した企業・団体数 3	必要な患者さんに最適な形で革新的な治療法を届けるため、グローバル企業としてのケイパビリティと柔軟性・機敏性を併せ持つパートナーリング体制・戦略を構築し、研究から商業化まであらゆるステージにおける機会を積極的に探索しています。創薬研究におけるオープンイノベーションでは、オープンラボや早期開発段階での提携等に積極的に取り組んでいます。また、これまでのパートナーリング実績で得られたノウハウや信頼によってさらに社会・関係資本を強化しています。
人的資本	・高度人材 ・人材多様性	・博士人材(グローバル) 1,450名^{※5} (2026年7月時点) ・細胞医療・遺伝子治療・再生医療の研究業務に従事する人数 363名 (2026年6月時点) ・デジタルサイエンスに従事する人数(高度デジタル人材) 874名 (2026年6月時点) ・社内AIトレーニングへの参加者数^{※6} 2,648名 (3コース累計)(2025年度) ・社内データサイエンストレーニングへの参加者数^{※6} 324名 (2コース累計)(2025年度) ・部門長の外国籍・女性比率 外国籍比率^{※7}=71% (36／51)、女性比率=35% (18／51) (2026年7月1日時点)	アステラスでは経営計画と連動し、「人」の力を最大限に活かせる環境づくりに取り組んでいます。細胞医療・遺伝子治療を含む最先端の領域で活躍する人材の積極的な採用や育成を行っています。また、サクセッションプランニングに積極的に取り組んでいます。部門長クラス以上のポジションはグローバルで、かつ社内外を問わず最適な人材を後継者候補とし、社外採用と社内育成をバランスよく活用し人材のパイプラインのさらなる強化に取り組んでいます。
自然資本	・資源 ・再生可能エネルギー ・生物多様性	・水資源投入量 6,327^{※8} (千m³) ・水資源生産性 0.34 (十億円／千m³) ・使用エネルギー全体における再生可能エネルギーの割合 29%	社会とアステラス双方の持続可能性向上を目指し、環境のサステナビリティ向上に取り組んでいます。ダブリンおよび瀋陽の両工場における太陽光発電設備の導入・増設に加え、2025年度には焼津事業場および富山事業場において、コーポレートPPA (Power Purchase Agreement)を活用したオフサイト再生可能エネルギー電力の利用を開始しました。また、全ての事業領域において事業活動が生態系に及ぼす影響を把握し、生物多様性指数を指標としてその改善状況をモニタリングしています。2025年度に焼津事業場のビオトープ保全計画およびつくば事業場の緑地保全計画が、地域生物多様性増進法に基づく環境省の「自然共生サイト」として認定されました。

※1 社債、コマーシャル・ペーパー、金融機関からの借入金の合計

※2 2026年3月をもって、高岡工場における生産活動を終了

※3 出願人にアステラス製薬およびその子会社を含む特許協力条約(PCT)に基づく国際出願。共同出願を含む。ライセンスを受けている特許出願は含まない

※4 合成医薬品、抗体、細胞、遺伝子

※5 従業員による自己申告データに基づく。役員を含む

※6 社員が企画・開発し、講師・運営も全て社員が務めるトレーニング。グローバル全体での参加者数

※7 トップマネジメントとの兼任者含む。複数部門長兼任者は1名とカウント

※8 対象:グローバルの生産拠点、研究拠点

VISION実現のための外部環境分析 ―変化する医療（ヘルスケア）を捉えるために―

基本方針

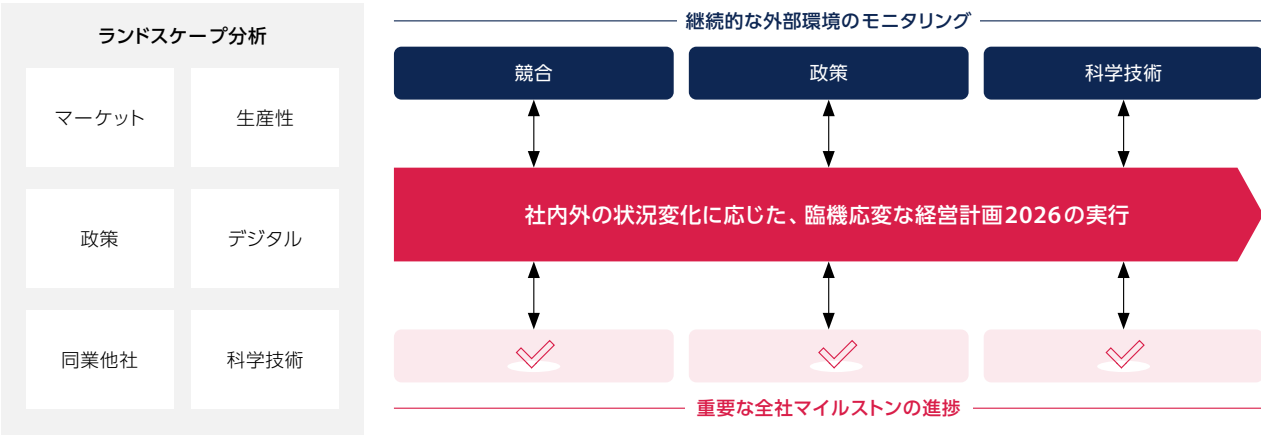
アステラスでは、外部環境の変化を、事業活動の基盤であるマテリアリティや、経営計画のインプットとして、価値創造モデルの上段に位置付けています。それぞれの策定および改定時には、社内の環境分析と合わせて、内容に応じて適切な切り口で分析することで、判断材料の一つとしています。

また、これらの策定時以外にも、社内プロジェクトの一環として、必要に応じて環境分析を実施しています。環境分析の狙いは、経営計画を含む今後の社内方針や戦略の検討において、示唆や洞察を与えることです。そのために、ヘルスケア業界を取り巻く環境について、社内環境も含め分析しています。

分析のフレームワークの概要

分析のフレームワークの概要は下図のとおりです。社内外のさまざまな情報源を基に分析を行い、中長期的なトレンドや最先端のイベントを抽出します。その上で、経営計画2026の実行において特にインパクトが大きいと考えるトピックを精査し、それぞれが戦略目標・成果指標の達成に与える影響を分析しています。個々のトピックの選出にあたっては、現時点では影響度が低いと考える要素も、破壊的イノベーションにつながる可能性を考慮して除外することなく、長期的な視点で精査しています。

経営計画2026の計画と実行のための外部環境分析フレームワーク



外部の研究機関による分析結果とそこから得た洞察の事例

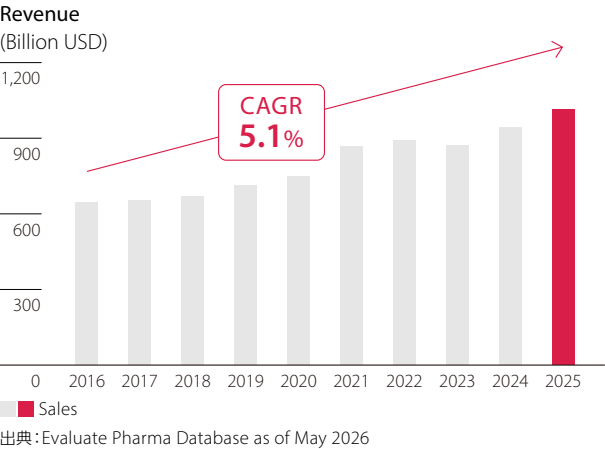
1. 医薬品業界における売上高およびR&D費控除前営業利益率のトレンド

以下のグラフは、グローバル製薬会社上位30社の売上高およびR&D費控除前営業利益率を示しています。売上高については、10年前の約6,000億ドルから1兆ドル超と大幅に拡大しており、2016年から2025年の年平均成長率は5.1%と堅調に推移しています。こうした市場の成長は、複数のGLP1受容体阻害剤の上市に伴う急速な抗肥満薬市場の立ち上がり、免疫チェックポイント阻害剤や免疫領域のメガブロックバスターの順調な成長、そして、アンメットニーズの高い疾患に対する新規作用機序を持つ新薬の登場が牽引しており、今後も市場全体の継続的な成長が期待されています。

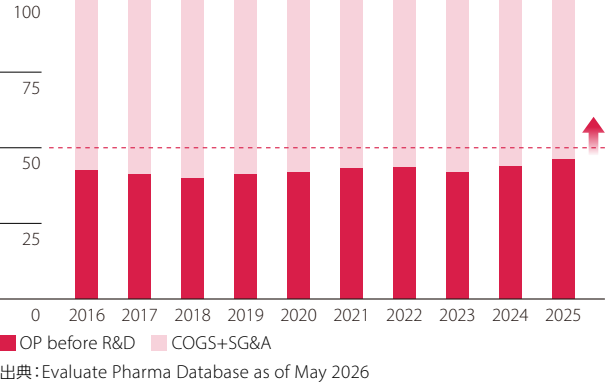
一方、本業の収益性と将来の成長性を示すR&D費控除前営業利益率は、同期間において45%程度の水準で安定的に推移しています。医薬品業界では、新薬開発の難易度の高まり等から研究開発費は年々増加傾向にあり、十分な研究開発費の確保が各社の経営課題となっています。そのため、ライフサイクルマネジメントの徹底やAIを用いた業務効率化等の各施策により、売上原価や販売費及び一般管理費といった研究開発費以外のコストをコントロールする必要があります。こうした規律あるコストコントロールによる利益創出が、研究開発への積極的な投資につながり、今後の革新的な医薬品を生み出すことが可能となります。

このような環境の中、アステラスでは経営計画2021期間中に全社レベルでコスト最適化を追求する取り組み「SMT (Sustainable Margin Transformation)」を推進し、確かな実績を築いています。経営計画2026においても、成長投資に向けた 2,000億円のコスト最適化を見込んでおり、また柔軟かつ規律あるキャッシュアロケーションの基本として、R&D費控除前のコア営業利益率 50%の実現を掲げています。今後も規律あるコスト最適化を着実に進めることで、高水準の収益性を維持しながら、パイプラインの成長に向けた再投資を継続できる強靱な財務基盤を確立していきます。

製薬会社上位30社の状況



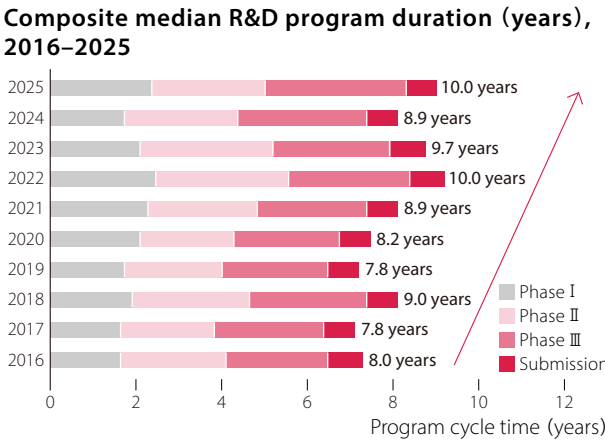
Ratio of OP before R&D investment (%)



VISION実現のための外部環境分析 ― 変化する医療（ヘルスケア）を捉えるために―

2. 研究開発の生産性

医薬品業界では新薬の開発期間が長期化し、研究開発の生産性は継続して低下傾向にあります。それに対し、規制当局は新たな政策により研究開発の加速、コスト削減、および効率性の向上を図っています。例えば、PMDA（医薬品医療機器総合機構）やFDA（米国食品医薬品局）、EMA（欧州医薬品庁）は、動物実験に依存しない新たな評価手法であるNAMs（New Approach Methodologies）の活用を推進し、医薬品開発におけるヒトへの予測精度向上と意思決定の質の向上を後押ししています。また、FDAは国家として優先度の高い医薬品については、審査期間をわずか1-2カ月に短縮するCNPV制度（Commissioner’s National Priority Voucher）を開始し、すでに多くの品目に適用されています。アステラスは、これらの制度を最大限活用することで研究開発の生産性を高め、より大きな「価値」をより速く創り、必要としている患者さんへ届けることを目指していきます。

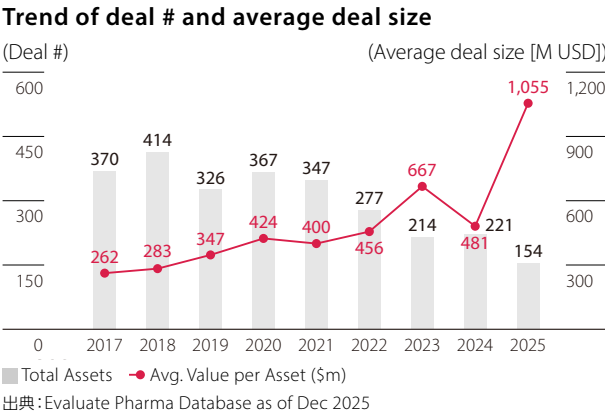


出典：IQVIA INSTITUTE , Global Trends in R&D 2026 をもとに当社作成

3. ディール分析

近年、医薬品業界における提携の数は全体的に減少傾向です。一方で、1件当たりの取引金額は急激に増加する傾向にあります。これは、製薬会社が開発初期のパイプラインから、リスクが低く、市場規模の大きい厳選された後期開発品の獲得へと、事業開発の方針を転換していることを意味します。モダリティ別では、低分子化合物の提携件数は顕著に減少しているものの、全体に占める割合はこれまで通り最大でした。抗体・薬物複合体（ADC）

Impact to R&D	Policy
Accelerate development	FDA: CNPV (Commissioner's National Priority Voucher) PMDA: Skip of Phase1 safety study in Japan PMDA, EMA: Accelerated Approval
Reduce Cost	FDA: Plausible mechanism Pathway FDA: Single pivotal study FDA, PMDA, EMA: NAMs Validation
Improve efficiency	FDA: Risk-based framework for AI model FDA, PMDA, EMA: AI-enabled regulatory Review FDA, PMDA: Real-world data utilization EMA: Regulatory sandbox



領域における提携数の減少は緩やかであり、ディール全体のシェアは拡大傾向でした。また、遺伝子治療や細胞医療等の新規モダリティは、件数・割合ともに減少しています。医薬品産業全体として、ディール件数の減少と、取引金額の上昇傾向が続くことが見込まれます。当社においても強みを持つ疾患領域やモダリティにフォーカスし、数少ない機会を確実に捉えるため、機動的な投資を可能にする強固な財務基盤を構築し、経営計画2026で掲げる「価値付加型BD」を追求していきます。

外部環境の変化への対応済みまたは対応予定の事例

事例	取り組み内容
創薬システム活性化に向けた人事施策	創薬・先端医療は政府指定の17戦略分野に位置付けられており、分野の課題の一つとして人材育成・流動性向上が指摘されています。兼業制度や出向制度の活用を通じ、日本の創薬エコシステム活性化に資する人材の輩出を目指しています。
オープンイノベーション	技術革新による創薬の難易度上昇やパイオベンチャー台頭などの潮流を捉え、製薬産業ではオープンイノベーションが加速しています。アステラスは研究の専門知識とグローバルネットワークを活用したアカデミアやスタートアップとのイノベーション促進に取り組んでおり、2025年度は、韓国スタートアップの創薬研究およびグローバル展開支援を目的とした提携や、中国初の研究開発拠点を北京パイオパーク*に設立するなど、積極的な活動を行いました。 ※ バイオ医薬品イノベーションにおいて中国で最も活気ある拠点の一つ
デジタルセラピューティクス普及に向けた共創	デジタルセラピューティクス(DTx)は、従来の医薬品ビジネスの枠を超えた新たな治療手段として米国やドイツでの活用が進んでいます。今後の日本市場発展を共通の課題とし、新たな選択肢としてのDTxの普及、ペイシエントジャーニー全体を通じた患者さんへの「価値」提供を目指し、塩野義製薬株式会社、株式会社NTTデータと共にDTxプラットフォームの開発・運用に向けた協力を開始しました。
有望な新規アセットの導入	アンメットニーズの高いがん領域では、ADC*など革新的な新規モダリティの競争が激化し、パイオベンチャー発の有望パイプラインの台頭が目立ちます。当社は中国のバイオ医薬品企業であるEvopointと独占的ライセンス契約を結び、CLDN18.2標的治療における既存のケイパビリティとのシナジーが期待できる有望なアセットとしてXNW27011 (ASP546C)を導入しました。 ※ Antibody-Drug Conjugate (抗体薬物複合体)
日本での条件付き承認制度*の活用	グローバルで低下傾向にある研究開発の生産性向上を目的とした各国の医薬品規制当局による迅速承認制度の整備が進んでいます。地図状萎縮を伴う萎縮型加齢黄斑変性治療剤IZERVAYについて、日本において医薬品の条件付き承認制度を活用して海外臨床試験データをもとに申請を実施し、承認を取得しました。 ※ 重篤かつ有効な治療法がない疾患向けを対象とし、市販後に必要な調査を実施することを条件として早期に申請・承認が可能

アステラスのマテリアリティ

新マテリアリティの概要と特定プロセス

サステナビリティの重要トピック(マテリアリティ)

アステラスは、サステナビリティに関連する9つの重要トピックを特定し、サステナビリティ・ダイアグラムを策定しました。これら9つのトピックは、「Trust (信頼)」「Innovation (イノベーション)」「People (人)」の3つの柱に分類され、社会とアステラス双方のサステナビリティ向上につながる好循環を生み出すことを示しています。本業を通じてこれらの重要トピック(マテリアリティ)に取り組み、社会に「価値」を創出・提供することで、VISIONの実現を目指します。

サステナビリティストーリーの詳細は、コーポレートサイトをご参照ください。
<https://www.astellas.com/jp/sustainability>

アステラスのサステナビリティストーリー

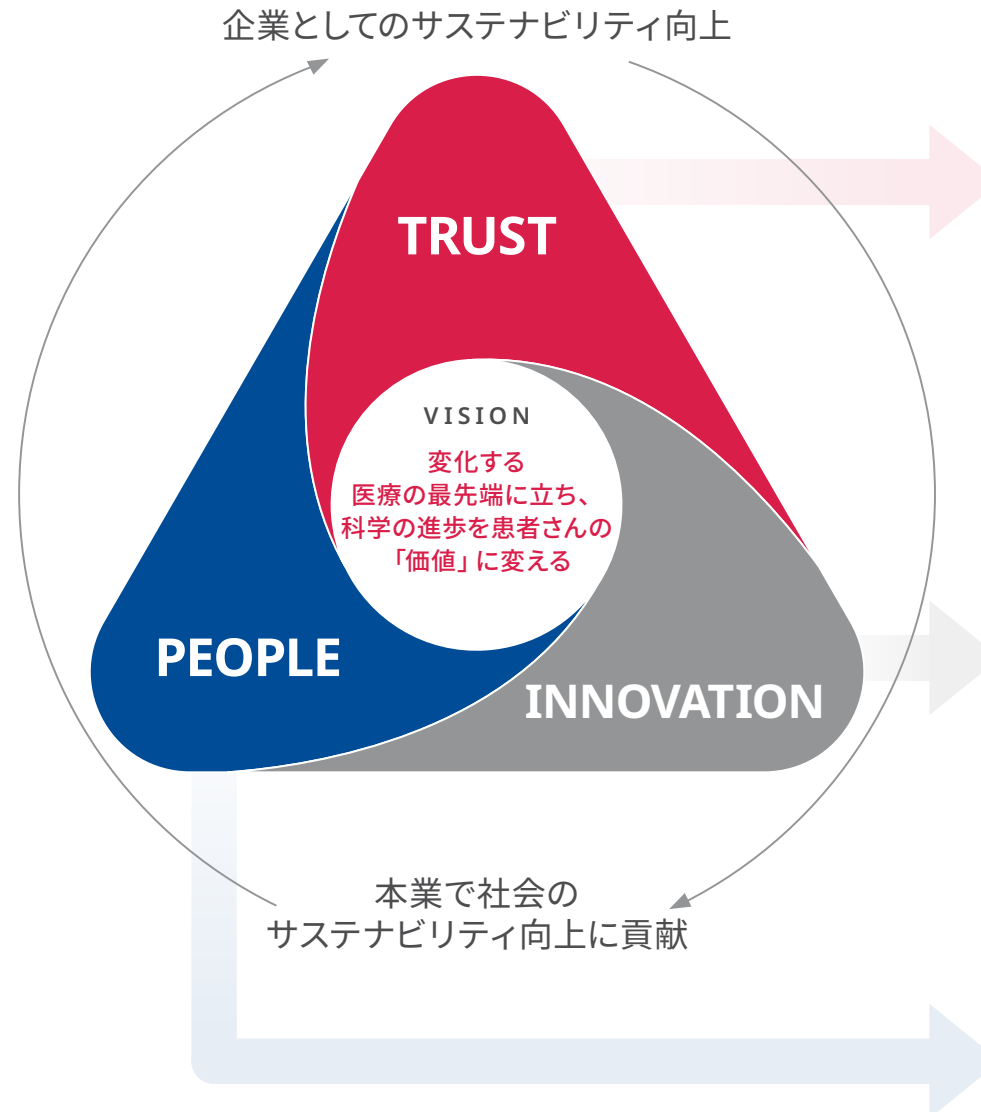
アステラスのサステナビリティストーリーは、「Trust」「Innovation」「People」の3つの柱が相互に作用しながら、持続的な価値創造を実現する考え方を示しています。

Trustでは、倫理的な企業活動、強固なガバナンス、安定供給、環境への配慮を通じて、事業を支える信頼と強靱な基盤を構築します。

Innovationでは、アンメットメディカルニーズに応える新たな革新的なヘルスケアソリューションを創出し、必要とする患者さんへ届けるとともに、多様なパートナーとの協働を通じてイノベーションが生まれ続けるエコシステムの形成を推進します。

Peopleでは、人権尊重を前提に、多様な人材が能力を発揮できる環境を整え、患者さんに希望を届ける価値創造の原動力を育みます。

信頼を基盤に、イノベーションを創出し、人の力で希望を届ける—これがアステラスのサステナビリティストーリーです。



アステラスのサステナビリティの詳細は、コーポレートサイトをご参照ください。
<https://www.astellas.com/jp/sustainability>

新マテリアリティの定義

コンプライアンスとガバナンス

高い倫理観と強固なガバナンスのもと、誠実な企業活動を推進する

強靱で持続可能なビジネス

レジリエントな事業基盤を構築し、安定した価値提供を実現する

環境のサステナビリティ

環境負荷の低減を通じて、地球環境との調和を実現する

革新的なヘルスケアソリューション

アンメットメディカルニーズに応える革新的なソリューションを創出する

保健医療へのアクセス

医療アクセスの障壁低減を通じ、必要な患者さんにソリューションを届ける

エコシステム

多様なステークホルダーと共にイノベーションを育む環境を構築する

パシエント・ホープ

患者さんの声に寄り添い、希望や安心につながる「価値」を生み出す

社員のウェルビーイング

多様な人材が能力を発揮し、成長できる職場環境を実現する

人権

全ての人の人権を尊重し、安全で公正な事業活動を推進する

アステラスのマテリアリティ

マテリアリティの特定プロセス

STEP1

重要なインパクト・リスク・機会の特定・評価
(ダブルマテリアリアセスメント)

SDGsや各種フレームワーク(国際統合報告フレームワーク、SASB^{※1}スタンダード、GRI^{※2}スタンダード、ISO26000、グローバル・コンパクトの10原則、TCFD提言)、ステークホルダーとのコミュニケーション、ESG調査の評価項目などを参考に、環境や社会に与える重要なインパクトと、環境・社会の変化によってアステラスの事業にもたらされる重要なリスク・機会を特定・評価しました(ダブルマテリアリアセスメント)。

※1 Sustainability Accounting Standards Board
※2 Global Reporting Initiative

STEP2

重要なトピック(マテリアリティ)の特定

特定された重要なインパクト・リスク・機会を分類し、アステラスが取り組むべきマテリアリティを決定しています。
特定にあたっては、国際機関・政府や、NGO、投資家、業界団体などグローバルでのステークホルダーの関心の高さや、アステラスのケイパビリティやアセットによる貢献機会の有無を含めて検討しました。また、経営層へのインタビューやディスカッションを通じて、アステラスの経営戦略や中長期的な企業価値向上の観点からマテリアリティの絞り込みや妥当性の判断も行いました。

STEP3

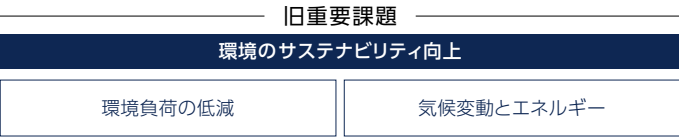
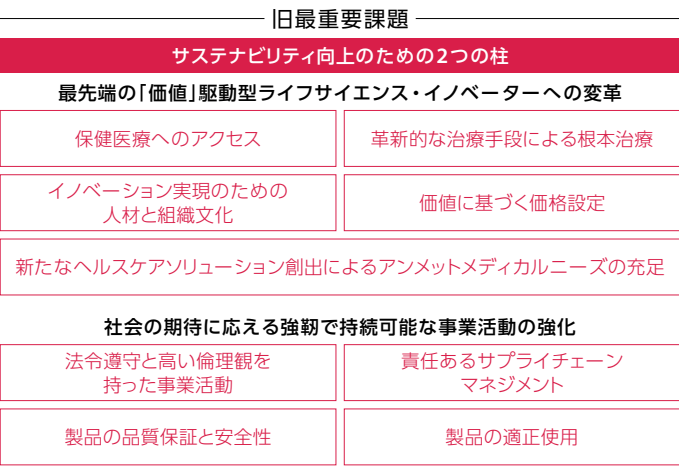
レビューおよび最終化

機関投資家、業界団体、NPO、NGOなど多様なステークホルダーから提供される情報や専門家へのインタビューにより内容を検証し、信頼性や客観性を担保しました。その後、社内の組織横断メンバーで構成される会議体(サステナビリティ コミッティ)での協議を経て、エグゼクティブ・コミッティ^{※3}における協議および取締役会での審議と承認がなされ、マテリアリティを最終化しました。
マテリアリティ更新の必要性については、原則として1年に1回見直しを実施するダブルマテリアリアセスメントの結果を踏まえ、サステナビリティ(ファンクショナルユニット)が評価しています。その結果はサステナビリティ コミッティに報告・協議され、必要に応じてエグゼクティブ・コミッティおよび取締役会で協議され、経営層の監督のもと判断しています。

※3 アステラス製薬およ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機関

旧最重要課題・重要課題との関係

新しいマテリアリティは、2021年度に特定した9つの最重要課題(マテリアリティ)を全て包含しています。また、それ以外の重要課題についても、現在の事業環境や社会からの期待を踏まえながら評価・検討を行い、その内容を関連する重要トピックへ反映しました。これにより、重要な課題を網羅しつつ、アステラスが目指す価値創造とのつながりをより明確に示しています。



今回のマテリアリティ再編で私たちが目指したのは、アステラスが目指す未来とその実現に向けた役割を、一つの分かりやすいストーリーとして示すことでした。

従来のマテリアリティは重要課題を幅広く網羅していましたが、項目数が多く、各課題同士の関係性や、事業・サステナビリティ方針とのつながりを分かりやすく伝える上で課題がありました。

そこで今回の改定では、アステラスのVISIONとサステナビリティに対する考え方をより有機的につなげるため、構造を含めて全体を見直しました。

検討にあたっては、社内外の多様なステークホルダーとの対話を重ねました。その中で、社会からの期待に応えることと、アステラスらしい価値創造(患者さん中心の視点に根差した価値創造)を私たちの言葉で伝えることの両方が重要だということを実感しました。だからこそ、単に社会課題を網羅するのではなく、アステラスの想いや強みを反映することを大切にしました。

また、特に意識したのは、マテリアリティを単なる重要課題の一覧ではなく、一貫したストーリーとして設計することでした。それぞれの要素をつなぐことで、社会とアステラス双方の持続可能性向上につながる好循環を描きました。

このストーリーが社員一人ひとりの行動の指針となり、患者さん、社会、そしてアステラスの持続可能な未来を共に創る力になることを願っています。



サステナビリティ部門

中島 亮

アステラスのマテリアリティ

サステナビリティ方針 2025年度までのコミットメントの振り返り

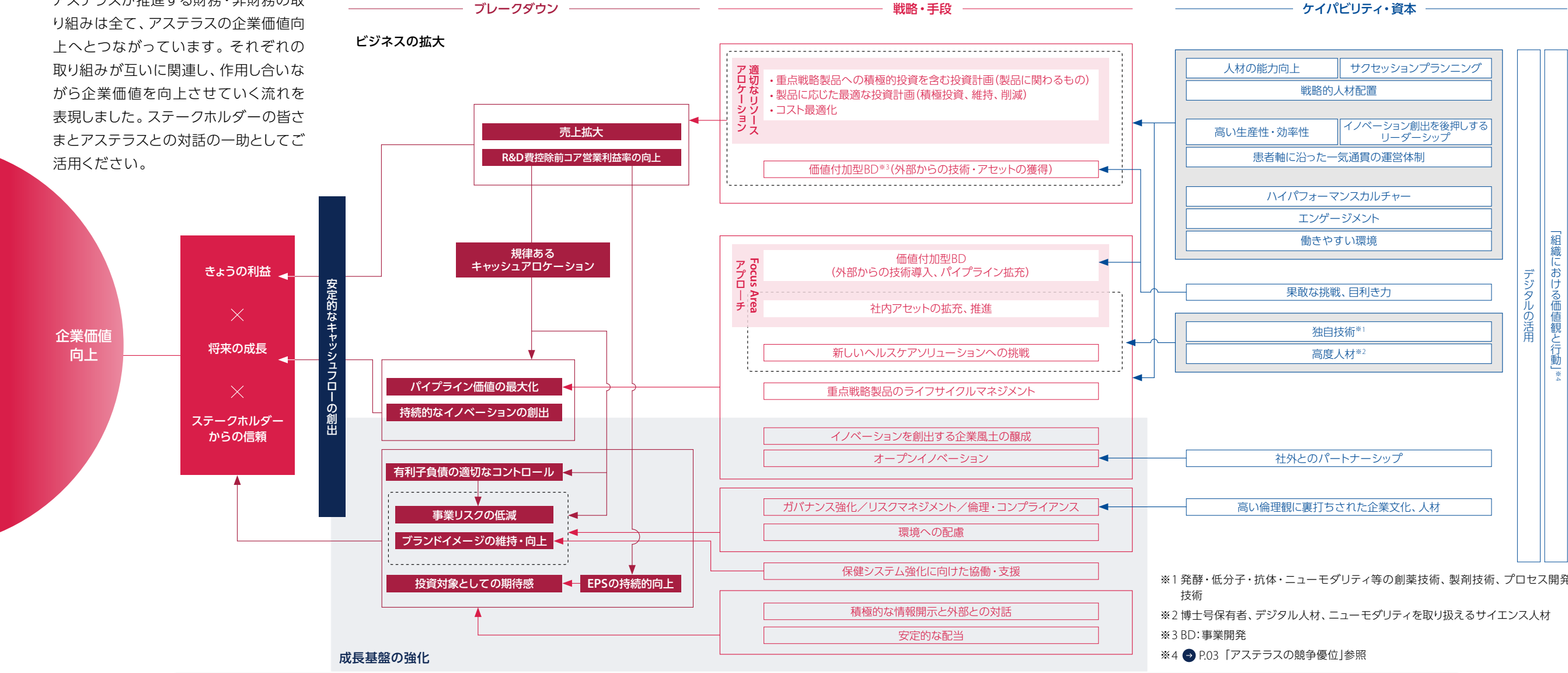
最重要課題		アステラスの中期優先項目		具体的な取り組み		2025年度までのコミットメント		コミットメントの振り返り	
最先端の「価値」駆動型ライフサイエンス・イノベーターへの変革	保健医療へのアクセス	研究開発におけるFocus Areaアプローチにより科学の進歩を「価値」に変え、アンメットメディカルニーズの高い疾患の治療のための新しい治療法やモダリティを創出する	アンメットメディカルニーズに応え、従来よりも優れたアウトカムをもたらすソリューションを提供	世界の患者さんや介護者の生活を改善し、ヘルスケアシステム全体の負担軽減に貢献する	VEOZAH、IZERVAY、VYLOYの上市や適応拡大を実現し、患者さんの治療選択肢の拡充に貢献した。また、研究開発を継続的に推進し、PoC*1取得4件、IND*2申請9件を達成するとともに、ブレイクスルーセラピー*3・優先審査*4・ファストトラック*5等の指定を受けたプロジェクトを創出した。				
	イノベーション実現のための人材と組織文化	・アステラスが創出するイノベーションへの患者さんのアクセスを最大化し、患者さんがより良いアウトカムを得られるようにする ・医薬品の枠を超え、新しいヘルスケアソリューションを開発し、事業化する	・製品ライフサイクルを通じた包括的な医薬品アクセスプログラムを実施 ・パートナーシップやアステラス・グローバルヘルス財団によるヘルスケアシステム強化プログラムを支援	・より多くの患者さんにアステラス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	アステラス製品を103の国と地域に届け、累計1億8,390万人以上の患者さんに製品を提供した。また、多様なアクセスプログラムを通じて約15,800人の患者さんに治療機会を提供するとともに、アステラスおよびAGHF*6の活動を通じて累計3,330万人以上に保健医療アクセス向上のインパクトを創出した。				
	新たなヘルスケアソリューション創出によるアンメットメディカルニーズの充足	新しいモダリティの革新的な医薬品が世界の患者さんの健康に貢献し、持続可能なヘルスケアシステムを実現していくために、ステークホルダーに向けて価値に基づく価格設定をアドボケートする	革新的な医療へのアクセスを支える基盤として、価値に基づく価格設定をアドボケート	価値に基づく価格設定をアドボケートし、ヘルスケアシステムの維持に貢献する	価値・アフオーダビリティ・アクセスの向上に資する革新的な価格設定手法をグローバルで継続的に活用するとともに、日本においても経団連活動や一般市民向けアドボカシー活動を通じて、価値に基づく価格設定の理解促進と制度の発展に貢献した。				
	革新的な治療手段による根本治療	価値に基づく価格設定	・アステラスにイノベーションを創出する環境を構築する ・イノベーションを促進する文化に支えられた、適切なケイパビリティを戦略と連動させる	一人のマネジャーが管理する人数の最適化と階層の削減による組織構造のフラット化、後継者育成の強化、心理的安全性を確保し積極的なフィードバックを促す文化を醸成	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	組織のフラット化やスパン・オブ・コントロール*7の適正化により迅速な意思決定を可能にし、社内表彰制度の活用(利用率94%)により積極的なフィードバックを促すなど、イノベーション創出を支える組織文化の醸成を推進した。組織健全性目標の達成に向けた取り組みによりエンゲージメントスコアは73まで向上した。			
社会の期待に応える強靱で持続可能な事業活動の強化		法令遵守と高い倫理観を持った事業活動	製品品質保証と安全性	責任あるサプライチェーンマネジメント	製品の適正使用	予測不能な事態や緊急事態においても製品を継続的に供給する強靱なビジネスを維持する	・非常用発電の強化や太陽光パネルなどの再生可能エネルギーの自社設備への導入の検討など、エネルギー調達の強化 ・調達先の二重化や物流拠点の分散化など、原料調達や製品供給網の強化	より持続可能で強靱なバリューチェーンを構築する	自然災害高リスクエリアにおける製造拠点の耐震補強を完了するとともに、非常用電源の強化や代替調達体制の整備を進め、安定供給体制の強化を推進した。また、TPLM*8プログラムのグローバル展開やサプライヤーエンゲージメントの強化を通じて、サステナビリティを組み込んだ調達・リスクマネジメント体制の高度化を実現した。
				製品品質と安全性を保つためのケイパビリティをさらに高め、患者さんにとっての価値を最大化するために顧客との相互コミュニケーションを最適化する	・リーダー層のコミットメント、従業員への働きかけ、患者さん中心の考え方の浸透による「品質重視の文化」を醸成 ・デジタルを活用した部門横断によるオムニチャネルでの顧客対応	「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		品質重視の企業文化(Culture of Quality)の定着に向けたグローバルな取り組みを推進するとともに、全商用生産拠点で品質文化評価を実施した。また、Lean Six Sigma*9活動を通じて300名以上の認定者を育成し、品質および業務改善の継続的な向上を推進した。	
重要課題		アステラスの中期優先項目		具体的な取り組み		2025年度までのコミットメント		コミットメントの振り返り	
環境のサステナビリティ向上		環境負荷の低減	気候変動とエネルギー	温室効果ガス排出量をパリ協定と整合性のある目標に向け削減し、2050年までに温室効果ガス排出量のネットゼロを達成する	・エネルギー効率の向上、太陽光や風力などの再生可能エネルギーへの転換 ・サプライチェーンにおける温室効果ガスの削減	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 * 2030年度までの温室効果ガス排出量削減目標 ・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)		2015年度比でスコープ1+2排出量を60%(2025年度)削減、スコープ3排出量を19%(2025年度)削減するとともに、再生可能エネルギーの活用やエネルギー効率の向上を推進した。また、水資源生産性や生物多様性指標の改善、廃棄物発生量の削減などを通じて、環境負荷の低減に向けた取り組みを継続的に進展させた。	

※1 Proof of Concept／コンセプト検証(後期開発への進展の是非を判断するために臨床試験データで効果を確認すること)
※2 Investigational New Drug／新薬の臨床試験開始届
※3 重篤なあるいは命にかかわる疾患に関する薬剤の開発および審査の促進を目的としたアメリカ食品医薬品(FDA)の制度
※4 希少疾病用医薬品の指定を受けた医薬品の他、一定の要件に該当する医薬品について優先的に審査する制度
※5 完治が難しい疾患に対し、高い治療効果が期待できそうな新薬を優先的に審査するアメリカ食品医薬品(FDA)の制度

※6 Astellas Global Health Foundation(アステラス・グローバルヘルス財団) <https://www.astellas.com/jp/sustainability/access-to-health/astellas-global-health-foundation>
※7 マネジャー1人が管理する部下の人数
※8 Third Party Lifecycle Management <https://supplier.astellas.com/>
※9 品質保証文化を醸成するために、社内において最大限に業務を効率化し、ホワイトスペース(新しいアイデアを模索するために必要なリソース)を創出し、コストを削減するためのアプローチ

企業価値向上ロジックツリー

アステラスが推進する財務・非財務の取り組みは全て、アステラスの企業価値向上へとつながっています。それぞれの取り組みが互に関連し、作用し合いながら企業価値を向上させていく流れを表現しました。ステークホルダーの皆さまとアステラスとの対話の一助としてご活用ください。



VISION: 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

※1 発酵・低分子・抗体・ニューモダリティ等の創薬技術、製剤技術、プロセス開発技術
※2 博士号保有者、デジタル人材、ニューモダリティを取り扱えるサイエンス人材
※3 BD: 事業開発
※4 P.03 「アステラスの競争優位」参照

ステークホルダーへの価値提供

提供価値

- 革新的な新薬の創出による人々の生活の質の向上、地域医療の充実
- 技術レベル向上、ヘルスケア産業の発展
- より良い医療政策への提言
- 経済団体・業界団体・各種社外イニシアチブへの参加

提供価値

- 社会貢献活動・寄付
- 環境保全
- 雇用の創出
- 病気や医療に対する理解の促進、啓蒙活動

活動例

- シンポジウム（1回／2025年度）
対象：市民
- 市民向け公開イベント（1回／2025年度）
- 学生対象プログラム（14校／2025年度）
- 各種イベントでのブース出展（18回／2025年度）
- 学会でのブース出展・企画（5回／2025年度）
- 関連ウェブサイトでの記事掲載（36件／2025年度）

提供価値

- 自己開発、自己実現の機会や場
- 社会課題を解決し、世界の人々の健康に貢献するための場、仲間、リソース
- 働きがい
- 働きやすさ
（働き方改革、リモートワークの推進など）
- 報酬
- 健全な組織風土

対話実績

- Ask Me Anything*
（16回／2025年度）

※ 全世界の社員を対象とした
大規模なトークセッション

行政

アカデミア・
研究機関

提供価値

- 新しい研究成果、イノベーションの創出
- 最先端の研究成果の医療への応用
- 研究者の育成

提供価値

- 革新的な医薬品や医療ソリューションの創出によるアンメットメディカルニーズの充足
- 安全性、有効性に関する情報提供
- 保健医療へのアクセス向上（ATH）
- 製品・治験薬の安定供給
- 患者会の支援
- ご家族やヘルスケアシステム全体にかかる負担の軽減

提供価値

- 企業価値の持続的向上
- 安定した株主配当
- 適時・適切な情報開示
- 投資家との対話

対話実績

- 証券アナリスト・機関投資家面談
（約370回／2025年度）
- 決算説明会・IRイベント
（IZERVAY説明会、Astellas Oncology Pipeline Online Meeting、社外取締役との意見交換会、第44回J.P. Morgan Healthcare Conference、サステナビリティ・ミーティング2025、Astellas R&D Day）
（10回／2025年度）

提供価値

- アステラスとの協働やケイパビリティとの融合によるイノベーションや新たな価値の創出

患者起点による 戦略の実践

VALUE Creation

CRDOインタビュー 38

Primary Focusの進捗と見通し 40

Special Feature **02** 次世代の細胞医療・遺伝子治療で
視力障害という課題に挑む 42

VALUE Delivery

CCMAOメッセージ 44

重点戦略製品の状況 46

VALUE Enablement

CMfgOメッセージ 48

ウェブサイト関連情報

📄 経営計画2026 <https://www.astellas.com/jp/about/corporate-strategic-plan>

📄 研究開発 <https://www.astellas.com/jp/science/research-and-development>

📄 製品と疾患領域 <https://www.astellas.com/jp/science/medicines-and-disease-areas>

📄 製造・供給 <https://www.astellas.com/jp/science/manufacturing-and-supply>

▶VALUE Creation

CRDOインタビュー



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

谷口 忠明

「患者さんに「価値」を

より早く届けるために：

次世代の革新的な新薬創出を加速」

経営計画2026では、2030年代半ばまでにパイプライン主導で過去最高の売上を達成することを目指しています。研究開発担当(CRDO)の谷口忠明は、現職への就任以降、研究と開発機能の融合と、イノベーション創出に傾注してまいりました。

アステラスはこの一年、研究開発の生産性向上を通じて、将来の成長を支えるパイプラインの拡充と後期開発品のライフサイクルマネジメントの加速に取り組んできました。谷口は研究から開発への一気通貫モデルにコマースナル、メディカルアフェアーズや製造といった機能を連携させ、迅速で確度の高い意思決定を行い、製品価値を最大化することにより、患者さんにとって意義のある「価値」を届けることを目指しています。

本インタビューでは、谷口がこれまでの研究開発変革の進捗に加え、今後の成長を支える重点課題と革新的な医薬品創出に向けた取り組みについて語ります。

私たちの使命は、革新的な治療法を一日でも早く患者さんへ届けることです。その実現に向けて、優れた人材、戦略的パートナーシップ、高い成果を生み出す組織文化を強みとして、イノベーションを加速しています。卓越した実行力のもと、患者さんの人生を変えうる治療法の創出を通じて、患者さんにより大きな「価値」を届けていきます。

Q CRDOに就任して1年間が経過しました。この1年における、研究開発組織での最優先事項をお聞かせください。

A 私は腫瘍外科医としての経験を通じて、常に「患者さん一人ひとりの人生をどのように改善し、真の変化をもたらすことができるか」を自らに問い続けてきました。がん、網膜変性疾患、希少疾患、遺伝性疾患など、対象とする疾患領域を問わず、私たちの原動力は、患者さんとそのご家族の生活を少しでも良いものにしたいという強い想いです。

CRDO就任後、私が最初に取り組んだのは、科学の進歩を患者さんにとっての「価値」に変え、それをより早く届けるという共通の使命のもと、研究と開発のメンバーを一つのチームとして結集することでした。その実現に向けて、明確な目的意識、厳格な規律、そしてスピード感を持ってイノベーションを推進できる、新たな研究開発組織の強固な基盤づくりに力を注いできました。

私が考える基盤には3つの重要な要素があります。1つ目は優秀な人材の確保、2つ目は優れた外部パートナーとの連携を通じた最先端のイノベーションへのアクセス、3つ目は創業研究の初期段階から製品のライフサイクルに至るまで、実行力を重視するアジャイルで柔軟な組織文化の醸成です。

革新的な治療薬を患者さんへ一日でも早く届けるためには、研究開発のバリューチェーン全体を見据えることが不可欠です。その中で、患者さんのニーズを起点に、イノベーション創出の機会、そして商業化の可能性を総合的に見極めながら、重点プログラムへの投資を加速し、持続的なパイプラインの創出につなげていくことが、研究開発組織に求められる重要な役割だと考えています。

Q 昨年導入された患者軸の業務モデルにより、どのような組織文化の変化を実感していますか？

A 組織全体が、研究から開発、事業化までを一気通貫で考える文化へと着実に変化していることを実感しています。プログラム全体を俯瞰し、それぞれの機能や開発段階にとどまらず、患者さんに「価値」を届けるまでの研究開発プロセス全体を見据えて意思決定を行う考え方が根付きつつあります。これは、研究開発組織における非常に重要な文化の変革だと考えています。

機能横断的な連携がこれまで以上に強まり、研究開発のスピード向上に加え、一人ひとりの当事者意識も高まっています。私たちのチームは、自らの仕事は患者さんやそのご家族の人生に直接的な影響を与えることを深く理解し、有効な治療選択肢が限られている、あるいは存在しない疾患に向き合っています。こうした強い使命感こそが、私たちを本当に重要な課題へと集中させ、イノベーションを生み出す原動力となっています。

Q R&Dの生産性向上は重要な課題です。どのような取り組みに注力し、どのような成果が見られているかお聞かせください。

A イノベーションを一日でも早く患者さんへ届けるためには、研究開発の生産性を常に高めていくことが不可欠です。そのための重要な取り組みの一つが、治験実施体制の内製化です。外部委託に伴う情報伝達や調整を最小化し、プロセスの標準化と意思決定の迅速化を進めることで、臨床試験から承認申請・取得までの開発期間短縮と効率化を実現します。また、持続的な社内ケイパビリティの強化に加え、医療機関や医師との連携を深め、患者さんの視点を反映した臨床試験の設計・運営を実践できる体制を構築しました。

こうした取り組みは、臨床開発プロセス全体で着実な成果につながっています。治験許可申請の提出から最初の治験実施施設の立ち上げまでの期間を69%、最初の被験者への投与までの期間を67%短縮しました。これにより、臨床試験をより早期に開始し、有望な治療法を迅速に評価することが可能になっています。さらに2025年度には、主要評価項目結果から承認申請までの期間の中央値を115日に短縮しました。これは業界ベンチマークである147日を大きく上回る水準であり、2023年度との比較でも、申請までの期間を14%短縮しています。また、2025年度に主要市場で重点戦略製品が8件

▶VALUE Creation

CRDOインタビュー

の承認を取得したこととあわせ、こうした実行スピードの向上は、患者さんにとって意義ある治療法を一日でも早く届けることに直結すると考えています。

同時に、研究開発全体のスピードと質を高め、よりの確な意思決定を実現するため、AIやロボティクスへの戦略的な投資も進めています。その一例が、バイオ医薬品創製のスピードと生産性を向上させるAI活用型のプロテインステーション、標的組織への高精度な送達を目指すAI活用型の遺伝子治療アプローチ、そして患者さん中心のより高度な臨床試験デザインを支援するAIネイティブ型プラットフォームです。さらに、自動化技術や統合データプラットフォームを活用し、研究データの再現性向上とエビデンス基盤の強化にも取り組んでいます。これにより、研究段階で得られた知見を開発候補品へと、より迅速かつ効率的につなげることが可能になっています。

私たちは、AIを単なる技術投資とは捉えていません。AIは、より優れた科学、より質の高い意思決定、そして卓越した実行を可能にし、イノベーションを患者さんへより早く届けるための重要な基盤です。

Q 経営計画2026では、初めて具体的なパイプライン進捗がKPIとして設定されました。目標達成に向けてご自身の役割をどのように捉えているかお聞かせください。

A CRDOとしての私の使命は、世界中の患者さんに革新的な治療法を届けるため、科学の可能性を最大限に引き出し、スピード、規律、一貫性をもってパイプラインの価値を高めることです。そのために、患者さんにとって、そしてアステラスにとって、大きな「価値」を創出できるプログラムに優先的に取り組んでいます。

ポートフォリオの優先順位付けは継続的に、かつデータに基づいて行っています。科学的な成功確率やプロジェクトの価値を評価し、基準を満たさなくなったプログラムについては開発を中止し、資本や人材をよりインパクトの大きいプログラムへ再配分しています。

また、臨床PoC※1を達成したプログラムに重点的に投資するとともに、それ以外のプログラムについても、より早い段階で明確な意思決定を行うことで、研究開発全体のスピードを高め、成功確率を向上させるとともに、将来の価値創出に対する確信を強めています。

私は、パイプラインの進展を着実に加速できるという確信を深めています。この確信は、複数の主要プログラムでの臨床PoC達成に加え、臨床開発力の向上、臨床オペレーション機能の内製化、AIの活用推進など、研究開発基盤の強化によって裏付けられています。

こうした取り組みを基盤に、2034年までに10個の新規有効成分を後期開発段階まで進展させることを目指しており、将来の成長を支えるパイプラインの創出を一層加速していきます。

もちろん、その実現には今後も選択と集中、そして規律ある意思決定を徹底していくことが不可欠です。私たちは、最も大きな「価値」を創出できるプログラムにリソースを集中するとともに、科学的根拠と患者さんのアンメットメディカルニーズが明確な領域において、スピード感をもって意思決定し、確実に実行していきます。

※1 コンセプト検証

Q 今後のアステラスのパイプラインで特に期待しているものは何ですか？

A 私が最も期待しているのは、アンメットメディカルニーズが高い疾患領域において、有望な新規プログラムが後期開発段階へと着実に進展し、患者さんに新たな治療選択肢を届けられる可能性が広がっていくことです。

その代表例の一つが膵臓がんです。私は腫瘍外科医として、多くの患者さんが診断時点で限られた治療選択肢しか持たないという厳しい現実を目の当たりにしてきました。だからこそ、KRAS※2G12D変異を有する固形がんを対象とした、世界初の医薬品となる可能性を持つ標的タンパク質分解誘導剤setidegrasibに大きな期待を寄せています。これまでに膵臓がんおよび非小細胞肺癌においてPoCを達成しており、現在、膵臓がんの一次治療および非小細胞肺癌の二次治療以降を対象とした第Ⅲ相試験を進めています。こうした進展は、科学が持つ可能性に加え、データに基づく規律ある開発アプローチの成果であると考えています。

また、眼科領域における取り組みにも大きな可能性を感じています。特にASP7317は、地図状萎縮を伴う加齢黄斑変性によって失われた網膜色素上皮細胞を補うことを目的とした、多能性幹細胞由来の細胞医療です。重度の視力障害を有する患者さんにおいて臨床PoCを達成しており、これは再生医療アプローチを支持する臨床的エビデンスであると同時に、眼科領域におけるアステラスの細胞医療プラットフォームの可能性を示す重要な成果だと捉えています。

さらに、がん免疫および遺伝子治療も、将来の成長を支える重要な領域です。ASP2138は、Claudin 18.2とCD3を標的とした、世界初となる可能

性を持つ二重特異性抗体です。胃がんおよび食道胃接合部腺がんにおいて臨床PoCを達成し、胃がんの一次治療を対象とした第Ⅲ相試験を開始しました。遺伝子治療では、疾患の根本原因にアプローチするAAV※3遺伝子治療について、引き続き選択と集中を重視した戦略をとっています。科学的知見、製造技術、そしてデリバリー技術においてアステラスが強みを発揮できる領域に注力し、患者さんに新たな「価値」を届けていきたいと考えています。

※2 KRAS:Kirsten rat sarcoma viral oncogene homologue

※3 AAV:アデノ随伴ウイルス

Q 経営計画2026のもと、どのように研究開発における競争優位性を維持していくかお聞かせください。

A 最も重要なのは、高い可能性を持つ開発プログラムを着実に前進させ、各Primary Focusにおいて明確に差別化できる立ち位置を確立し、持続的な競争優位につなげることです。私たちは後期開発段階にあるsetidegrasib、ASP2138、ASP7317といった旗艦プログラムを加速させる一方で、パイプラインの強化や将来の選択肢を広げる後続プログラムの創出にも取り組んでいます。また、研究Centers of Excellenceは、多様な専門性を結集し、バイオロジーに基づく最適なモダリティの選択を容易にするのみではなく、組織横断的な協働を促進する中核的な役割を担っています。

こうした取り組みを実現するためには、これまで築いてきた基盤をさらに一層強化していくことが不可欠です。優秀な人材、強固な外部パートナーシップ、アジャイルな組織文化、臨床開発における卓越した実行力、そしてAIやデータの戦略的活用は、その重要な基盤です。

私たちのパートナーシップは、製薬企業、バイオテクノロジー企業、アカデミア、さらにはイノベーション拠点にまで広がっています。それぞれの分野における優れた知見や技術を取り込みながら、社内の強みと融合させることで、より迅速な開発、より質の高い意思決定、そして成功確率の向上を実現しています。

私たちの目指す姿は明確です。患者さんにとって最も重要な課題の解決に挑む革新的な治療法を創出し、その価値を一日でも早く届けることです。患者さんをあらゆる意思決定の中心に据え続けることで、私たちは科学の進歩を患者さんの「価値」に変え、患者さんの未来を切り拓いていきます。

▶VALUE Creation

Primary Focusの進捗と見通し

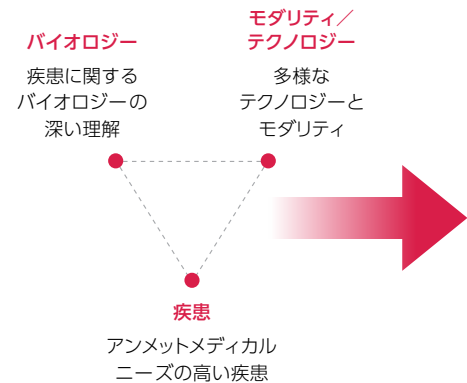
経営計画2026における戦略

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

私たちは、Focus Areaアプローチに基づき、治療領域を問わず多角的な視点から研究開発を行っています。私たちのアプローチは、3つの要素を組み合わせたものです。

- 疾患がどのように発症・進行し、体内に影響を与えるかという疾患に関するバイオロジーの深い理解を活用しています。これにより、治療に最も効果的な作用機序を特定することができます。
- 多様なテクノロジーとモダリティ、独自の送達方法を活用しており、それによって効率的かつ効果的、そして安全に、生体内の標的となるメカニズムに到達し、作用することが可能となります。
- アンメットニーズの高い疾患、すなわち現時点では治療法が限られ、患者さんの生命や生活の質に重大な影響を及ぼす疾患を選定しています。これ

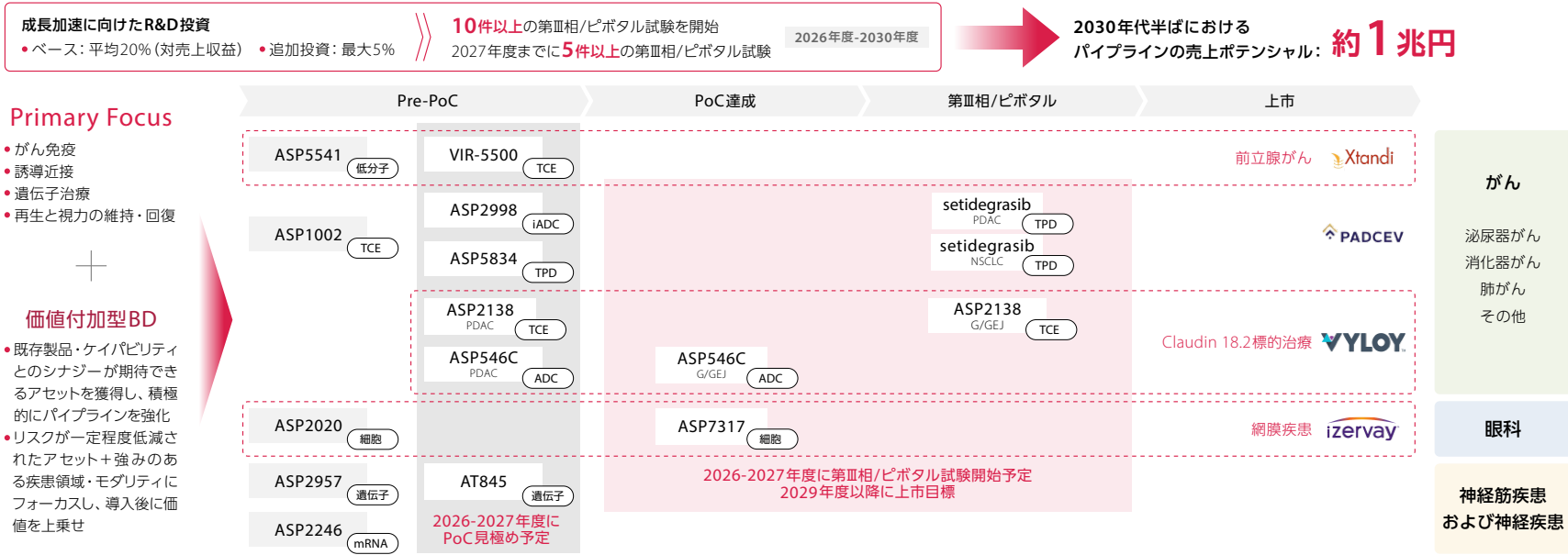


アンメットニーズが高く、
治療が困難な疾患に対して、
患者さんにとって
大きなインパクトを
もたらす可能性のある
治療法の創出を目指す

らの疾患は、バイオロジーとモダリティ／テクノロジーの組み合わせにより新たな治療法が開発される可能性があります。これにより、私たちの取り組みが、支援を最も必要としている患者さんにとって意義のある「価値」をもたらすことが期待されます。

Focus Areaアプローチの中で、患者さんにとっての「価値」が期待され、リードおよび後続プログラムにおいて明確な研究開発の道筋が示されているものをPrimary Focusとして定義しています。2026年度には、これまでPrimary Focusの一つとして取り組んできた「標的タンパク質分解誘導」を、より広範な創薬アプローチである「誘導近接」へと発展させました。誘導近接では、これまで培ってきたタンパク質分解誘導における知見や技術基盤を活用するとともに、次世代の誘導近接モダリティへと対象を拡大することで、従来の治療法では十分なアプローチが困難であった疾患に対する革新的な治療法の創出を目指しています。

2026年9月現在、私たちは「がん免疫」「誘導近接」「遺伝子治療」「再生と視力の維持・回復」の4つのPrimary Focusに取り組んでいます。



第Ⅲ相/ピボタル試験の数は適応症ベース、重点戦略製品のライフサイクルマネジメントは含めない
(i)ADC: (免疫刺激性)抗体-薬物複合体、BD: 事業開発、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

▶VALUE Creation

Primary Focusの進捗と見通し

2026年9月までの成果と今後の見通し

🦋がん免疫

旗艦プログラムの抗Claudin 18.2/抗CD3二重特異性抗体ASP2138は、2025年度に胃がんおよび食道胃接合部腺がんで臨床PoC^{*1}を達成し、さらに2026年8月に第Ⅲ相試験を開始しました。

また、抗Claudin 4/抗CD137二重特異性抗体ASP1002、抗PSMA^{*2}/抗CD3 T細胞エンゲージャーVIR-5500およびTROP2^{*3}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については第I相試験が進行中です。

※1 PoC: Proof of Concept / コンセプト検証 ※2 PSMA: 前立腺特異的膜抗原
※3 TROP2: Trophoblast cell-surface antigen 2

🦋誘導近接

旗艦プログラムのKRAS^{*4}G12D分解誘導剤setidegrasibは、2026年4月に腓膵がんを対象にした第Ⅲ相試験を開始しました。また、9月には非小細胞肺がんを対象とした第Ⅲ相試験も開始しました。

また、後続プログラムの研究開発も積極的に進めており、2026年8月現在、多様なKRAS変異体を標的とするpan-KRAS分解誘導剤ASP5834の第I相試験が進行中です。

※4 KRAS: Kirsten rat sarcoma viral oncogene homologue

🦋遺伝子治療

旗艦プログラムのAT845は、ヒトGAA^{*5}遺伝子を筋肉特異的に持続発現させる遺伝子組み換えAAV8^{*6}です。現在、ポンペ病患者を対象とした第I/Ⅱ相FORTIS試験の結果をもとに、PoC見極めを進めています。

※5 GAA: 酸性α-グルコシダーゼ ※6 AAV: アデノ随伴ウイルス

👁️再生と視力の維持・回復

旗艦プログラムのASP7317は、網膜色素上皮細胞の補充療法として、地図状萎縮を伴う加齢黄斑変性患者を対象とする第Ib相試験が進行しており、2025年度に臨床PoCを達成しました。さらに、初期臨床データを2026年5月のAssociation for Research in Vision and Ophthalmology (ARVO) で発表しました。

また、Stargardt型黄斑ジストロフィーを対象とした細胞医療ASP2020についても第I相試験が進行中です。

上記の他にも、Claudin 18.2を標的とする抗体－薬物複合体ASP546Cについては、固形がんを対象としたグローバル第Ib/Ⅱ相試験を進めています。また、前立腺がんを対象とするアビラテロンデカン酸エステル長時間作用型筋肉内投与製剤ASP5541は第Ⅱ相試験が進行中です。今後も多様なモダリティを活用したパイプラインの創出・拡充に取り組み、革新的な医療ソリューションを通じて患者さんへの「価値」の創造と提供を加速していきます。

Primary Focus	バイオロジー／モダリティ／テクノロジー	プログラム	作用機序	2025年度および2026年9月までの進捗
がん免疫		ASP2138	● 抗CLDN18.2 / 抗CD3	胃がんおよび食道胃接合部腺がんにおいてPoC達成 第Ⅲ相試験(胃がんおよび食道胃接合部腺がん)の最初の症例への投与を2026年8月に達成
		ASP1002	● 抗CLDN4 / 抗CD137	第I相試験進行中
		VIR-5500	● 抗PSMA / 抗CD3	第I相試験進行中
誘導近接		抗体-薬物複合体 (ADC)	● TROP2を標的とするデュアルペイロードiADC	第I相試験の最初の症例への投与を2026年2月に達成
		setidegrasib	● KRAS G12D分解	第Ⅲ相試験(膵膵がん)の最初の症例への投与を2026年4月に達成 第Ⅲ相試験(非小細胞肺がん)の最初の症例への投与を2026年9月に達成
		ASP5834	● Pan-KRAS分解	第I相試験進行中
遺伝子治療		AT845	● GAA遺伝子	第I／Ⅱ相試験進行中
		ASP2957	● MTM1遺伝子	第I／Ⅱ相試験の最初の症例への投与を2026年4月に達成
再生と視力の維持・回復		ASP7317	● 網膜色素上皮細胞	第Ib相試験進行中 地図状萎縮を伴う加齢黄斑変性においてPoC達成
		ASP2020	● 網膜色素上皮細胞	第I相試験の最初の症例への投与を2026年8月に達成
その他 (Primary Focus以外)		アビラテロン長時間作用型プロドラッグ	● CYP17リアーゼ阻害	第Ⅱ相試験進行中
		抗体-薬物複合体 (ADC)	● CLDN18.2標的ADC	グローバル第I／Ⅱ相試験の最初の症例への投与を2026年5月に達成

モダリティ…… ● 低分子 ● T細胞エンゲージャー ● ADC ● 遺伝子 ● 細胞

※ CLDN: Claudin、PoC: コンセプト検証、PSMA: 前立腺特異的膜抗原、TROP2: Trophoblast cell-surface antigen 2、
KRAS: Kirsten rat sarcoma viral oncogene homologue、AAV: アデノ随伴ウイルス、MTM1: ミオチューブラリン1、GAA: 酸性α-グルコシダーゼ

VALUE Creation

02 次世代の細胞医療・遺伝子治療で視力障害という課題に挑む

視覚は、人々が世界とつながり、豊かな日常生活を営む上で欠かせない重要な感覚です。しかし、世界では22億人以上*が視覚障害や失明の影響を受けており、依然として有効な治療法が限られている、あるいは存在しない状況が続いています。進行性の視力低下は、患者さんの日常生活や社会活動に大きな影響を及ぼし、QOL (生活の質) の低下だけでなく、自立した生活や精神的な健康にも深刻な影響をもたらします。

アステラスは、このような現状を変えるため、「再生と視力の維持・回復 (Blindness & Regeneration)」に取り組んでいます。

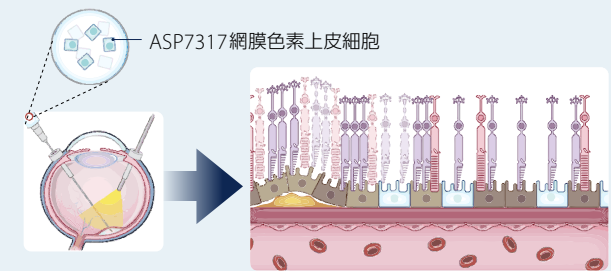
※ 世界保健機関 (WHO) 「Blindness and Visual Impairment Fact Sheet」(2026年2月10日版)

視力障害によって患者さんの人生が制限されない未来へ

アステラスは、Primary Focusである「再生と視力の維持・回復」を通じて、視機能の低下をもたらす網膜変性疾患を持つ患者さんに、新たな選択肢と希望を届け、より明るく開かれた未来の実現を目指しています。私たちは、病気の進行を抑制するだけでなく、視覚に欠かせない細胞の保護、置換、または回復を目指した新しい治療法の開発に取り組んでいます。これらの実現に向けて、眼科領域に関する深い知見と細胞医療・遺伝子治療の先進技術を融合し、独自の再生医療プラットフォームの構築を進めています。

私たちは、目指す未来の実現に向けて大きく前進しています。2025年度には、地図状萎縮を伴う加齢黄斑変性を対象として開発中の細胞医療ASP7317において、臨床PoC (Proof of Concept) を達成しました。ASP7317は、多能性幹細胞由来の網膜色素上皮細胞を用いた治療法として、世界で早期に臨床入りを果たしたプログラムの一つです。このPoC達成は、細胞医療および再生医療におけるアステラスの長期的なビジョンを示す重要なマイルストーンであるとともに、再生医療プラットフォームおよびパイプライン全体への確信をさらに高めるものです。

ASP7317作用機序



ASP7317投与後

独自のプラットフォーム技術による次世代パイプラインの構築

「再生と視力の維持・回復」におけるパイプラインは、最先端の科学を活用し、加齢黄斑変性、遺伝性網膜疾患、視神経障害等のさまざまな網膜変性疾患において網膜細胞の保護、置換、または回復を目指しています。私たちは、網膜疾患の根本的なメカニズムの解明を通じて、幅広い患者さんの視力の改善に貢献することを目指しています。現在、以下のような独自の治療アプローチの開発を進めています。

- ASP7317: 地図状萎縮を伴う加齢黄斑変性を対象とした細胞医療で、損傷した網膜色素上皮細胞の置換を目指しています。
- ASP2020: Stargardt病や類似する網膜変性疾患を対象としたiPS細胞由来の細胞医療で、アステラスとして初めてユニバーサル細胞技術を活用したプログラムです。

- ASP2767: 緑内障による視神経障害を対象としたアデノ随伴ウイルスベクター (AAV) 遺伝子治療で、視力の保護を目指しています。

パイプライン

プログラム	モダリティ・作用機序	適応症	現在のステージ	オリジネーター・パートナー
ASP7317	網膜色素上皮細胞 (ES細胞由来)	地図状萎縮を伴う加齢黄斑変性	第1相 NCT03178149	astellas OCATa THERAPEUTICS*
ASP2020	ユニバーサル細胞技術を用いた網膜色素上皮細胞 (iPS細胞由来)	Stargardt型黄斑ジストロフィー	第1相 NCT07734064	astellas Universal Cells*
ASP2767	アデノ随伴ウイルス (AAV) を用いた遺伝子治療	緑内障による視神経障害	IND承認 (米国) NCT07770685	astellas Quethera*
ASP2246	mRNA/脂質ナノ粒子 (LNP)	脳梗塞に伴う運動機能障害	治験計画承認 (日本) NCT07318714	astellas

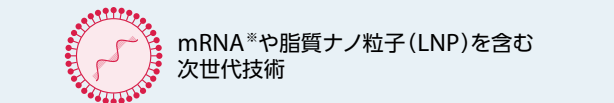
2026年10月時点、*買収 (自社プログラムに分類)

ES細胞: 胚性幹細胞、IND: 治験許可申請、iPS細胞: 人工多能性幹細胞、mRNA: メッセンジャーRNA

「再生と視力の維持・回復」で培った技術やケイパビリティは、眼科領域を超えて幅広い疾患領域へと広がっています。例えば、ASP2246では、脳梗塞によってダメージを受けた脳組織における神経再生に挑戦しています。ASP2246は、新規脂質ナノ粒子 (LNP) を活用してmRNAを標的組織へ送達する再生医療技術であり、脳梗塞患者さんの運動機能の改善やQOLの向上に貢献する可能性を有しています。

このようにアステラスでは、細胞医療、遺伝子治療、新規の再生医療技術をはじめとする多様なモダリティを組み合わせながら、さまざまな疾患メカニズムにアプローチしています。革新的な技術を活用し、アンメットメディカルニーズの高い疾患領域に新たな治療選択肢を提供することを目指します。

アステラスの研究開発を支えるプラットフォーム技術



※ mRNA: メッセンジャーRNA

VALUE Creation

02 次世代の細胞医療・遺伝子治療で視力障害という課題に挑む

再生医療エコシステムの強化

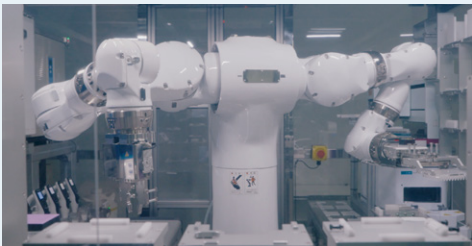
革新的なサイエンスだけでは、再生医療を患者さんへ届けることはできません。その可能性を実際の価値へとつなげるためには、研究、開発、製造、そして安定供給まで一貫した基盤が不可欠です。アステラスは、これらの機能を結集し、研究から商業化までをつなぐ一貫した再生医療エコシステムを構築しています。

その中核を担うのが、再生医療のグローバルハブであるAstellas Institute for Regenerative Medicine (AIRM)です。AIRMは、特に眼科領域における他家多能性幹細胞(PSC)由来治療の開発を加速する重要な役割を果たしています。米国マサチューセッツ州ウェストボロに拠点を置くAIRMは、研究、開発、GMP (Good Manufacturing Practice) 製造機能を最先端の施設内に集約したイノベーションセンターです。これにより、細胞医療における研究成果を迅速に臨床開発へとつなげるとともに、安定供給を支える製造基盤の構築を進めています。また、AIRMは複数のプログラムを同時並行して進めることができる研究開発体制と、新たな技術を迅速に取り入れることができる柔軟性を備えています。さらに、つくば研究センターや米国サンフランシスコのWest Coast Innovation Centerをはじめとするグローバルネットワークとの連携を通じて、研究から商業化まで一貫した再生医療開発体制を構築し、患者さんへの治療提供の加速を目指しています。

再生医療におけるケイパビリティの強化

アステラスは過去10年にわたり、自社の研究開発力の強化に加え、戦略的な提携や買収を通じて再生医療分野におけるケイパビリティを拡充してきました。これらの取り組みにより、次世代の細胞医療・遺伝子治療の創出から実用化までを支える基盤を構築し、患者さんへの治療提供の拡大を目指しています。

- Universal Cellsの買収(2018年)
2018年にはUniversal Cellsを買収し、免疫拒絶反応を抑えたユニバーサル細胞技術を獲得しました。これにより、他家多能性幹細胞由来の分化細胞を用いた治療法の開発を加速するとともに、製造・供給を支える技術基盤を強化しました。
- Iveric Bioの買収(2023年)
アステラスは2023年にIveric Bioを買収しました。これにより、眼科領域における高い専門性に加え、多様な機能を持つコマーシャルチーム、眼科領域のエキスパートネットワーク、医療機関との関係基盤を獲得し、眼科事業のさらなる成長を支える体制を強化しました。
- セラファ・バイオサイエンスの設立(2025年)
2025年には、アステラスの再生医療に関する知見と、安川電機の先進的なロボティクス・AI技術を融合した合併会社セラファ・バイオサイ



ヒト型ロボット「まほろ」

エンスを設立しました。細胞医療の製造工程のデジタル化・自動化を進めることで、将来的に再生医療のさらなるスケールアップ、品質の安定化、そして患者さんへのアクセス向上に貢献することを目指しています。

アステラスは、オープンイノベーションとパートナーシップを通じて再生医療エコシステムの発展に貢献し、患者さんへの持続的な価値創出を目指しています。

研究開発パイプラインとケイパビリティの強化を継続しながら、科学の進歩を患者さんの「価値」に変え、治療選択肢が限られる重篤な疾患に直面する患者さんに希望を届けることを目指していきます。



創薬から医療へ：保存期間の延長により、患者さんへのアクセスを拡大

ASP7317の創出そのものが画期的なことでした。しかし、私たちはそこで立ち止まらず、「将来、より多くの患者さんに届けるにはどうすればよいのか」という問いに挑み続けました。

私たちは、アステラスにおける細胞医療の研究および製造を担うリーダーとして、地図状萎縮(Geographic Atrophy: GA)を対象とした細胞医療製品であるASP7317の開発を推進するため、社内のさまざまな部門と密に連携しています。

私たちが取り組んだ大きな課題の一つは、細胞医療ならではの複雑なプロセスと、患者さんへのアクセス拡大を両立させることでした。患者さんがASP7317を使うことになると、製造、包装、輸送、そして手術の実施までを限られた時間内で完了しなければなりません。この方法は初期の臨床開発段階では有効でしたが、将来的な治療の発展や患者さんのアクセス拡大に向けてさらなる改善が必要であることも明らかになりました。

そこで私たちは製剤の改良に取り組んでASP7317の保存期間を数日から数年へと大幅に延ばしました。実用化のためにさまざまな同等性評価試験および規制当局との相談を行うとともに、今後予定しているさらなる改良によって、医療機関や物流面での柔軟性が高まり、より多くの患者さんが治療へアクセスできるようになることが期待されます。

このような成果を支えたのは、研究開発から供給まで、部門の垣根を越えた連携でした。医師、研究、開発、製造、サプライチェーンが互いの知見を共有しながら一つのゴールに向かって協働しました。この“One Astellas”のアプローチにより、研究段階のアイデアをより多くの患者さんへ届けられる仕組みを構築することができました。

ASP7317での経験は、アステラスの再生医療ポートフォリオ全体にも通じる大切な学びを示しています。細胞医療の可能性を最大限に引き出すためには、バリューチェーン全体でイノベーションに挑戦し続けることが不可欠です。



Erin Kimbrel

Head of Cell & Gene Therapy
Research



Donald Mather

Head of BioPharma Manufacturing

▶VALUE Delivery

CCMAOメッセージ



“VALUE Deliveryを通じて 経営計画2026を実現する”

—— コマーシャル&メディカルアフェアーズ： これまでの成果と経営計画2026の主要な 成長エンジンとしての役割

VALUE Deliveryは2023年以降、大きな変革を遂げてきました。その成果を最も明確に示しているのが、5つの重点戦略製品の力強い成長です。2024年度と2025年度の二桁成長は、イノベーションをより多くの患者さんのより良い治療成果と、アステラスの持続的な成長につなげる力が私たちにあることを示しています。重点戦略製品は、経営計画2026の中核をなす製品群であり、そしてXTANDI以降の成長を切り拓く原動力です。

また、マーケティングとメディカルアフェアーズの協働のあり方も大きく変革しました。両組織はブランドを共同でリードし、特に重点戦略製品において、売上などの財務面だけでは測れない成果に共同で責任を共有しています。この業務モデルでは、双方の専門性を結集する一方で、メディカルア

フェアーズの科学的独立性と信頼性、そして患者さん中心の視点を確保しています。

このモデルにより、アステラスはコマーシャルとメディカルアフェアーズの協働において、業界の先進的な存在となっています。両組織はそれぞれの専門性に基づく明確な発言権を持ち、責任を共有しながら、一つの目標を追求しています。それは、革新的な治療法を必要とするより多くの患者さんへ届けることで、製品の価値と持続的な成長を最大化することです。

また、このモデルは業界内で広く認知されつつあり、アステラスが優秀なメディカルアフェアーズ人材を惹きつける原動力にもなっています。また、メディカルアフェアーズを、患者さんの健康の向上に対して明確な責任と説明責任を担う対等な戦略パートナーとして位置付けるものにもなっています。

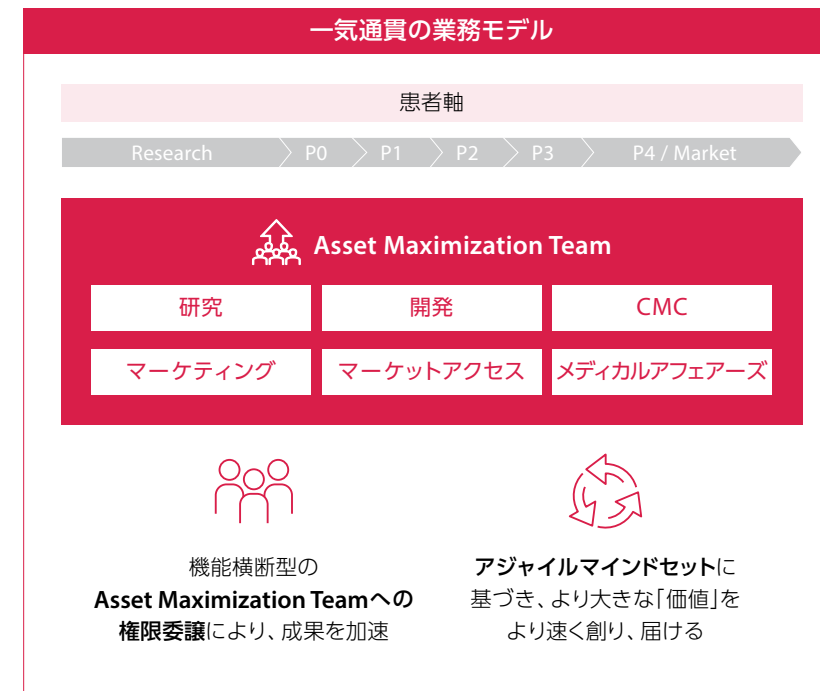
—— 経営計画2026： 患者さんに、より大きな「価値」を、より速く届ける

経営計画2026のメッセージは明確です。「患者さんにより大きな「価値」をより速く創り、届ける」です。その実現に向けて、私たちは働き方を変革しています。「患者軸」を中心とする一気通貫の業務モデルのもと、VALUE DeliveryとVALUE Creationは、臨床第I相の段階から、アセットの価値最大化に向けた責任を共有しています。

これは、開発の手法そのものを大きく変える取り組みです。従来のリレー型のモデルでは、研究、開発、商業化の各段階で引き継ぎが行われるため、部門間で情報や責任の断絶が生じる可能性がありました。これに対し、共同オーナーシップの下では、研究開発から商業化までを切れ目なくつなぎ、ライフサイクル全体を通じた一体的な価値創出を可能にします。マーケティング、メディカルアフェアーズ、マーケットアクセスは、従来よりも早い段階から開発戦略、臨床評価項目、エビデンス計画に関する知見を共有し、アセット価値を高めるとともに、上市準備や患者アクセスの強化にも貢献しています。

この共同オーナーシップにより、患者さん、医療従事者、そして保険者にとって価値のあるエビデンスを創出し、アセットの差別化につなげています。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、開発、薬事、製造部門が一体となって連携することで、組織の壁を越えた迅速な意思決定を可能とし、実行のスピードと質の向上を実現しています。

生産性の向上：進化した業務モデル



全社的な生産性向上

▶VALUE Delivery

CCMAOメッセージ

VALUE Deliveryが担う役割は明確です。一つは、臨床第I相段階から保険償還の獲得に至るまで、アセットの価値向上を牽引すること。もう一つは、革新的な治療法をより多くの患者さんへ、より速く届けることです。

—— 持続可能かつパイプライン主導の成長に貢献する
VALUE Delivery

経営計画2026のもと、私たちは二つの重点領域に注力します。一つは、上市済みの製品群の「価値」を最大化し、将来のピーク時売上の上昇につなげることです。コマーシャルは、5つの重点戦略製品のさらなる成長、XTANDIの独占期間満了への対応、そして患者さんと事業の双方を支え続ける成熟製品の価値最大化を通じて、その実現を目指しています。

5つの重点戦略製品は、アステラスの今後の成長を牽引する原動力です。一方で、XTANDIの独占期間満了による影響を乗り越えるためには、規律あるポートフォリオの運営に加え、タクロリムスをはじめとする成熟製品群による継続的な価値創出が不可欠です。マーケティング、メディカルアフェアーズ、マーケットアクセスは、それぞれ異なる役割を担いながら、患者さんへの価値提供と事業成果の実現に取り組んでいます。患者アウトカムやエビデンスの創出と、事業成果の実現はいずれも重要であり、相互に補完し合うものです。

もう一つの重点領域は、パイプラインの成長可能性を引き出すことです。コンセプト検証を経て第Ⅲ相試験へ進展する段階では、差別化につながる「価値」を示すための評価項目やエビデンスを開発計画に組み込むことが重要になります。その過程において、メディカルアフェアーズ、マーケットアクセス、マーケティングはそれぞれ重要な役割を担います。

今の私たちの意思決定が、2029年度以降のアステラスのパイプライン主導の持続的な成長軌道を形づくります。

—— 経営計画2026のもと、5つの重点戦略製品の
売上倍増を目指す

経営計画2026は、5つの重点戦略製品の売上倍増という明確な成長目標を掲げています。私は、この目標の達成に強い確信を持っています。2030年代初頭には、重点戦略製品の売上の合計がXTANDIのピーク時売上の水準に達し、さらにはそれを上回る可能性もあります。過去2年間で積み上げてきた成果により、重点戦略製品の成長軌道はすでに確かなものとなっています。今後の優先課題は、その力強い成長を持続させることです。

こうした取り組みは、XTANDIの独占期間満了による影響を乗り越える上で重要な基盤となります。重点戦略製品の成長だけで2027年から2029年に見込まれる影響を完全に相殺することは難しいものの、XTANDIの減少局面が収束に向かう2029年以降の成長を支える原動力になると考えています。

5つの重点戦略製品には、それぞれ明確な役割があります。PADCEVとIZERVAYは大きな売上成長ポテンシャルを有し、自社創製品のXOSPATAはポートフォリオ全体の価値向上に大きく貢献しています。これら5つの製品が相互に補完し合うことで、バランスの取れた成長基盤が形成されています。経営計画2026の目標である売上倍増を実現するためには、全ての重点戦略製品の成長が欠かせません。

—— 業務モデルの変革：協働と独立性のバランス

私たちのブランドを中心とした業務モデルには、協働と独立性のバランスを慎重に保つことが求められます。メディカルアフェアーズは、独立した意思決定と科学的な厳密性を堅持しながら、ブランド価値の向上を共に担う戦略パートナーとして重要な役割を果たしています。このバランスを確実に維

持し、全ての機能において高いコンプライアンスを徹底することが、本業務モデルの信頼性と実効性を支える礎となります。

また、役割と責任の所在を明確にすることも欠かせません。79に及ぶ各国、地域、グローバルのブランドチームにおいて、共同リーダーには意思決定を行う権限が委ねられており、その成果に対する説明責任を負っています。ラインマネジャーには、承認の階層を増やすのではなく、適切な視点や示唆を提供し、建設的な対話と支援を通じて、チームの主体的な行動を促すよう求めています。

—— 変革を牽引するトップマネジメントの進化

「患者軸」を中心とした業務モデルの導入は、トップマネジメントの役割にも変化をもたらしています。かつては各トップマネジメントがそれぞれの担当機能の成果に責任を負っていましたが、現在は企業価値創出という共通の目標に対して責任を共有しています。意思決定にあたっては、多様な視点を取り入れ、さまざまな優先事項を見極めながら、患者さんとアステラスにとって最大の「価値」を生み出す最善の選択をしていくことが求められます。

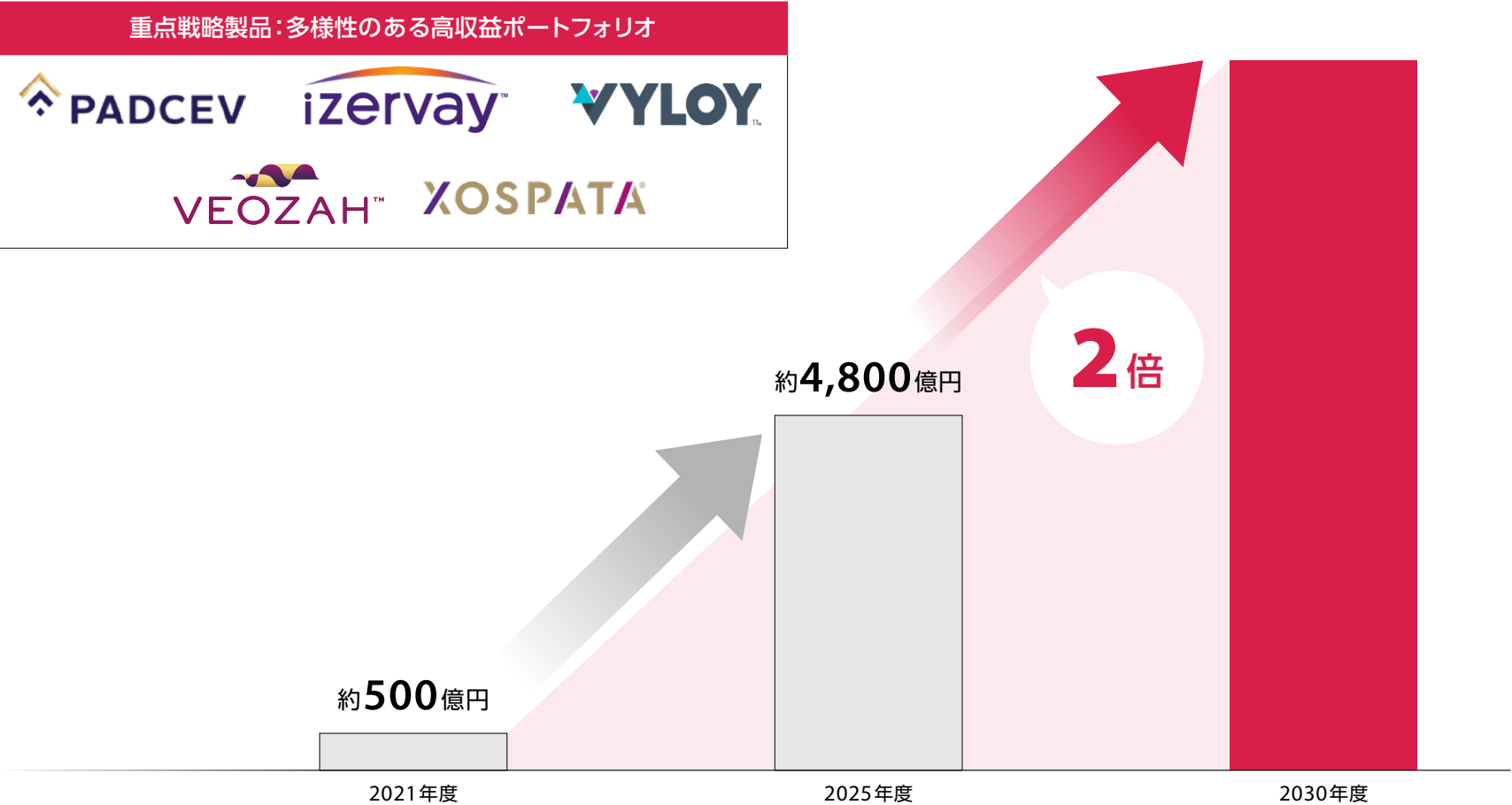
私たちの役割は、「患者軸」に沿って多様な視点を一つにまとめ、それぞれの優先事項を十分に理解した上で、組織の適切なレベルで迅速な意思決定を行うことです。この力を組織として高めることができれば、ピーク時売上収益の向上、売上の減少幅の抑制、そしてパイプラインの成長加速を実現し、持続的な成長を実現できると確信しています。

▶VALUE Delivery

重点戦略製品の状況

経営計画2026における見通し

経営計画2026の成長戦略を支えるのは、PADCEV、IZERVAY、VYLOY、VEOZAH、XOSPATAの5つの重点戦略製品です。大半が自社品であり、高い収益性により、売上収益および利益の成長を大きく牽引します。重点戦略製品は、経営計画2021期間において約10倍の成長を達成するなど、すでに確かな成長の実績を示してきました。経営計画2026では、2030年度までに、2025年度比で売上を2倍以上に拡大することを目指しています。これらの製品は、経営計画期間中の持続的な成長の源泉であると同時に、今後のパイプライン主導の成長を支えるキャッシュを創出します。その価値を最大限に引き出し、売上の最大化に取り組んでいきます。



2030年度に向けた主な成長機会

- PADCEV**

 - ・シスプラチン適応および不適応の筋層浸潤性膀胱がん
 - ・膀胱温存療法 (第Ⅲ相試験実施中)
- izervay**

 - ・早期の地図状萎縮の診断・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
 - ・免疫チェックポイント阻害剤・化学療法との併用 (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血管運動神経症状 (第Ⅲ相試験実施中)
- XOSPATA**

 - ・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
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

▶VALUE Delivery

重点戦略製品の状況

2025年度実績および2026年度予想

2025年度は全ての主要製品の売上が拡大し、力強い成長を実現しました。5つの重点戦略製品の合計売上は、4,800億円に到達し、前期比で1,439億円、43%増加と大きく拡大しました。中でもPADCEVおよびVYLOYがそれぞれ500億円以上の伸長となり、全体の成長を力強く牽引しました。重点戦略製品は収益性が高く、これらの製品群の成長が2025年度の連結全体の売上収益および利益の拡大に大きく貢献しました。

2026年度も重点戦略製品が引き続き連結全体の売上収益および利益の成長を牽引し、特にPADCEV、IZERVAY、VYLOYの貢献を見込んでいます。

(億円)		2025年度実績	2024年度比	2026年度期初予想※1	2025年度比
重点戦略製品計		4,803	+1,439 (+43%)		
PADCEV※2 (エンホルツマブ ベドチン)		2,212	+571 (+35%)	重点戦略製品計 6,100	前期比成長 +1,297 (+27%)
ピーク時売上予想※6(グローバル)	4,000億円–5,000億円				
IZERVAY (アバシンカプタド ペゴルナトリウム)		776	+193 (+33%)		
ピーク時売上予想(米国のみ)	2,000億円–4,000億円				
VYLOY (ゾルベツキシマブ)		631	+509 (>+100%)		
ピーク時売上予想(グローバル)	1,000億円–2,000億円				
VEOZAH (fezolinetant)		466	+128 (+38%)		• 2025年度は着実に売上が拡大 • 2026年度も、高い市場シェアを維持し、着実な継続成長を見込む
ピーク時売上予想(グローバル)	1,500億円–2,500億円				
XOSPATA (ギルテリチニブ)		718	+39 (+6%)		• 2025年度は着実に売上が拡大 • 2026年度も着実な成長を見込む
ピーク時売上予想(グローバル)	1,000億円–2,000億円				
		2025年度実績	2024年度比	2026年度予想※1	2025年度比
XTANDI (エンザルタミド)		9,608	+485 (+5%)	9,100	-508 (-5%)
					• グローバル売上は着実に拡大し、想定のピーク水準に到達 • 2026年度は、主に米国における2027年1月施行予定のインフレ抑制法に伴う価格引き下げの影響により、2025年度売上からの減少を見込む

※1 2026年4月公表 ※2 アステラスの売上ベースではなく、全体の製品売上ベースで算出(米州については、パートナーのPfizer社が計上する売上を用いて算出)。 ※3 1L:一次治療、mUC:転移性尿路上皮がん
※4 EST(エスタブリッシュドマーケット):欧州、カナダ 等 ※5 アステラス調べによる推定 ※6 ピーク時売上予想は2026年8月時点。ピポタル試験を実施中の適応症に限る

▶VALUE Enablement

CMfgOメッセージ



製薬技術担当
Chief Manufacturing Officer
(CMfgO)

Rao V. Mantri

「経営計画2026を通じてより大きな「価値」をより速く創り、患者さんに届けていくために、私たちは、相互に補完し合う3つの戦略的な柱に沿ってMONOzukuriを進めていきます。」

—— MONOzukuriは経営計画2026を
どのように推進するか

アステラスでは、日本の「ものづくり」や継続的な改善の考え方に根差しているMONOzukuriを、製品開発、製造、供給を横断する一体的な取り組みとして捉えています。MONOzukuriでは、研究におけるイノベーションと患者さんのアクセスをつなぎ、科学の進歩を医薬品へと変え、より大きな「価値」をより速く創り、患者さんに届けていきます。

私たちは、経営計画2026で目指すパイプライン主導による持続的な成長に向け、戦略的な原動力として、相互に補完し合う3つの柱を推進します。

第一に、製品の「価値」を最大化し、患者さんのアウトカムや体験を向上させるとともに、収益性の高い成長を支えます。第二に、製造の効率性を高め、確かな品質での安定供給を確保します。第三に、サプライチェーンエクセレンスを強化し、高いサービスレベルを維持しながらレジリエンスを持ち、効率を向上させます。3つの柱全体にわたり、仕事の進め方をシンプルにして、より柔軟性もち、迅速な意思決定ができるようにします。

—— 科学のイノベーションと患者さんのアクセスを
戦略的につなぐ

アステラスには、患者さんへの貢献を目指す強い思いのもと、合成医薬品、バイオ医薬品、細胞医療・遺伝子治療といった複数のモダリティにわたる大きな強みがあります。これらの強みを意義ある「価値」へと変えるためには、科学のイノベーションを医薬品の形にして、安全かつ確実に、適切なタイミングで患者さんに届ける必要があります。

だからこそ私は、製品開発・製造・供給を担う私たちの役割を、コスト管理とコンプライアンスにフォーカスした業務運営よりも大きく捉えています。MONOzukuriは、医薬品を形づくとともに製造して届けることで、研究で生まれたイノベーションと患者さんのアクセスをつなぐ戦略的な原動力です。

この「価値」を実現するには、開発の初期から最終的な姿を見据えた設計を行う必要があります。CMC、開発、製造、供給の専門家が早い段階から一体となって取り組むことで、製品のライフサイクル全体を見据えてより良い判断をすることができます。これにより、患者さんが製品を使いやすくなるとともに、必要量を製造できる体制を早く整え、安定供給を確保することができます。業界全体を見ても、製造準備はタイムリーな薬事承認を左右する重要な要素となることが多く、事前にこれらの要素に取り組む重要性が増しています。

治療に使うモダリティがますます多様化・複雑化する中、このように統合されたアプローチの重要性は一層高まっています。すでに確立している

モダリティでも先進的な技術でも、プログラムの進展と並行してプロセスに対する理解が進み、この間に管理戦略が構築され、供給の要件も変化していくことは少なくありません。早期に計画して部門横断で連携することで、課題を予見し、後工程のリスクを低減するとともに、開発段階を通じて十分な情報に基づくより良い意思決定を行うことができます。

アステラスでは、全社的な患者軸のオペレーティングモデルとMONOzukuriの考え方を基盤として、この一気通貫のアプローチを効果的に実践できる体制をとっています。組織を横断して専門家が一つに結び付いたチームとして協働することで、引き継ぎを減らし、各種の知見を一貫して共有し、患者さんのニーズを軸に一体となって意思決定を行うことができます。

さらに、私たちの技術センターは、開発と製造をつなぎ、治験薬の製造から発売までの移行を加速することで、この優位性を一層強固なものにしています。戦略的な社外パートナーシップと組み合わせることで、品質と信頼性を確保してスピードと柔軟性をバランスよく保ち、安定供給を支える強靱な供給ネットワークを構築しています。こうしたケイパビリティを結集することで、薬事申請に向けて準備を整え、上流段階から品質を担保して開発を加速しながら発売に備えます。そして、医薬品のライフサイクル全体にわたって安定供給を確保することができます。

このような取り組みにより、私たちは医薬品の製造を通じて科学の可能性を患者さんにとっての現実に変えているのです。

—— 私たちの「価値」のフレームワークを指針として

アステラスの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』に変える」ことです。MONOzukuriでは、相互につながる5つの要素を通じてイノベーションを医薬品へと変え、VISIONの実現を目指します。これらの要素を土台にした「価値」のフレームワークは、経営計画2026の目標に向かって、私たちが患者さんにより大きな「価値」をより速く創り、届けるための指針となっています。

▶VALUE Enablement

CMfgOメッセージ

患者さんへのスピード: 私たちは、患者さんが待っているという思いのもと、強い緊迫感を持って仕事を進めています。候補化合物の選定、最初の被験者への投与、コンセプト検証、承認、販売に至るまで、患者軸に沿って協働し、科学の進歩を新たな医薬品へと変える道のりを加速していきます。こうしたスピードは、人生が変わり得る患者さんにより早く希望を届けることにつながります。

患者さん中心のイノベーション: 患者さんや介護者の日常生活と製品がどのように関わるかを深く理解し、製品を設計します。ニーズや利便性、使いやすさを考慮することで治療の負担を軽減し、より良いアウトカムを支えることを目指します。

確かな品質での安定供給: 品質は、私たちが行う全ての活動の根幹です。医薬品の設計から開発、製造、供給の全体にわたってしっかりとした品質の原則を組み込み、継続的な改善を行っています。これにより、患者さんが必要とするときに、いつでも私たちの製品を安心して使用できるようにします。

最適化された原価: 製造プロセスを継続的に改善し、責任を持って資源を活用し、世界中で治療へのアクセスが向上するよう貢献します。効果的なコスト管理により、将来の治療法の研究・開発への再投資も可能になります。

効率性: オペレーショナルエクセレンスにより、イノベーションを生み出す力を高めます。共通したフレームワークをバリューチェーン全体に一貫して適用することで、生産性を向上させ、人生を変える次世代の治療法のために時間、能力、資源を振り向けます。

これら5つの要素は、不可欠な二つの基盤に支えられています。第一は環境安全です。日々の業務に根付かせることで、グローバルなネットワーク全体にわたって人々を守り、安全かつコンプライアンスに則った業務遂行を可能にしています。第二はサステナビリティです。環境負荷を低減し、長期的な競争力を強化するため、バリューチェーン全体で、より環境に配慮した仕事の進め方を追求します。

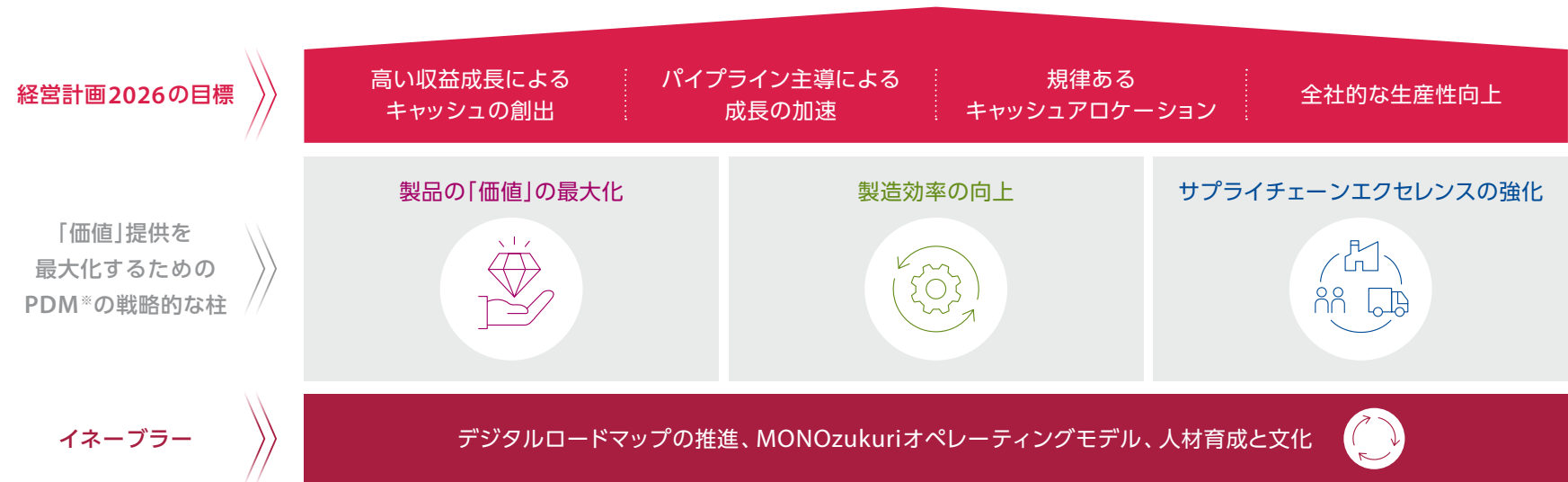
これらの要素は一体となって、MONOzukuriが私たちのVISIONにどのように貢献するかを明確にしています。経営計画2026で目指すように、パイプライン主導による持続的な成長を実現するための基盤となります。

—— 3つの戦略的な柱で経営計画2026を推進する

上述の「価値」のフレームワークは、私たちの活動と経営計画2026の目標を結び付け、MONOzukuriがなぜ重要なのかを明確にしています。その「価値」を届けるために、私たちは相互に補完し合う3つの戦略的な柱を重点的に実行していきます。

第一の柱は、製品設計と提供を通じた製品の「価値」の最大化です。さまざまなモダリティの重点戦略製品からパイプラインのプログラムまで、デバイスとの組み合わせも考慮しながら、競争力のある製品を設計することを

MONOzukuriの重点領域: 経営計画2026をどのように推進していくか



※ Product Development & Manufacturing

▶VALUE Enablement
CMfgOメッセージ

目指して一貫通貫のアプローチを推進します。ここでは、患者さん中心のイノベーションが原動力となります。イノベーションに関するケイパビリティを結集し、医薬品の成分が患者さんにより良くはたらくようにします。製品の「価値」を最大化するためには、開発の初期段階から連携して成分や製剤、包装、供給戦略を形づくることが重要です。XTANDIのカプセルを患者さんが飲み込みやすい錠剤にした例に見られるように、アステラスは長年にわたり患者さん中心の製品開発を実践してきました。同様のアプローチを、次世代の分子だけでなく、すでに商用化した製品のライフサイクルマネジメントにも適用できます。現在開発中のIZERVAYのプレフィルドシリンジもその一例です。また、患者さんへのスピードを高め、原価の最適化にも寄与します。

第二の柱は、強固な社内ケイパビリティと双方に価値をもたらす社外パートナーシップを通じた**製造効率の向上**です。安全と品質を基盤に、製造ネットワーク全体でオペレーショナルエクセレンスを推進し、安定供給を確保します。強靱性と生産性を高めることで、製品のライフサイクル全体を通じて、適切な製品を適切なタイミングで届けられます。患者さん中心のイノベーションに牽引され、この柱は、確かな品質での安定供給を前進させるとともに、ネットワーク全体の効率をさらに高めます。

第三の柱は、一貫通貫した**サプライチェーンエクセレンスの強化**です。患者さんを中心に据え、デジタルを活用して、世界最高水準のサプライチェーンの構築を目指します。これにより、確かな品質での安定供給を確保し、患者さんへのスピードを高め、最適化された原価を維持します。私たちはバリューチェーン全体を一貫したオペレーティングシステムで運営し、重点戦略製品・新製品と成熟製品に対して、それぞれに適した形での提供を行います。その基盤となるのが、段階的な情報共有のために共通して整備されているティアマネジメントの仕組みです。現場での日々の打ち合わせから会社レベルの販売事業計画までをつなぎ、意思決定や優先順位、パフォーマンスに関する情報が、製造拠点から全社レベルまで一貫して共有されるようにしています。この基盤のもと、高いサービスレベルを維持しながら、継続的に効率を向上させます。

—— 意義ある成果を出すために仕事の進め方を
シンプルにする

3つの戦略的な柱を通じて優先事項を進めるため、私たちは仕事の進め方を進化させています。医薬品がますます複雑になる中、製品の開発、製造、供給の方法はシンプルにしなければなりません。そのためには、プロセスをより明確にし、デジタル化をさらに進め、一層迅速な意思決定を可能にする必要があります。複雑さを減らすことで、イノベーションと最も重要なことに、より多くの力を注ぐことができます。

この変革を加速させる3つの推進力があります。

第一に、**デジタルロードマップ**は、製品の設計から製造、提供までを結び付け、先進的なものへと刷新します。知識と製品、製品ライフサイクルマネジメントを横断的につなげて見ることで、MONOzukuri全体のデジタルトランスフォーメーションを加速します。変革を通じ、品質で妥協することなく業務を迅速化し、信頼性が高く、コンプライアンスを遵守し、将来の成長にも対応できるオペレーションを構築していきます。これにより、患者さんとアステラスに長期的なインパクトをもたらすことを目指します。

第二に、**MONOzukuriオペレーティングモデル**により、全社的な一貫通貫のアプローチに沿った新しい仕事の進め方を確立します。チームが主体性と説明責任を持ち、現場により近いところで意思決定を行い、成果に集中できるようにします。ここでは、マネージャーは承認者ではなく、コーチおよび支援者としての役割を果たします。このモデルにより、合理化されたガバナンスのもと、患者さんを中心に質の高い意思決定を迅速に行い、部門横断で効果的に実行するよう推進していきます。

第三に、**人材育成と文化**により、変革を主導するために必要なケイパビリティとマインドセットを強化します。アステラスの「組織における価値観と行動」を指針として、一人ひとりが力を発揮し、インパクトを生み出せる環境づくりに取り組んでいます。「ものづくりはひとづくり」とも言われます。戦略的な育成プログラムや各種の施策を通じて、重要な人材の獲得、育成、定着に引き続き取り組みます。

これらの要素が一体となって、仕事の進め方をシンプルにして実行を強化し、患者さんのために「価値」を生み出し、届けていくことを加速していきます。

—— 患者さん、そしてアステラスに具体的な成果をもたらす

仕事の進め方を変化させ、3つの戦略的な柱を進めていくことで、私たちは具体的な成果を上げていけるようになります。現在のポートフォリオのパフォーマンスを強化し、パイプライン主導による成長を加速するとともに、事業をより強靱で効率的かつ持続可能にすることが私たちの成功です。これにより、より大きな「価値」をより速く創り、患者さんに届けていきます。

私たちは、PADCEVやVYLOYといった戦略製品の継続的な成長を支え、setidegrasibやASP2138、ASP546C、ASP7317といった将来の成長ドライバーに向けた準備を強化することで、パイプライン主導による成長を加速します。より迅速な提供、ライフサイクルを通じたイノベーション、そして開発・製造・供給を統合したケイパビリティにより、先進的な科学を患者さんと当社にとっての持続可能な「価値」へと変えていきます。

同時に、私たちは、XTANDIやミラベグロン、その他販売中の製品への患者さんの継続的なアクセスを支えることで、現在のポートフォリオのパフォーマンスを強化し、ライフサイクルの移行を注意深く管理していきます。タクロリムスをはじめとする既存ブランドは、引き続き患者さんへの「価値」を提供するとともに、私たちの事業基盤の強靱化を支えます。信頼される効率的な供給により、患者さんと市場のニーズに応え、継続的な成長に貢献していきます。

よりシンプルな仕事の進め方、資源の最適化、規律ある投資判断により、全社的な生産性をさらに高めます。最適で効率的な製造・供給ネットワークと戦略的な社外パートナーシップを組み合わせ、強靱性、競争力、長期的な持続的成長を強化します。

これらの成果が一体となって、経営計画2026の目指す姿を実現し、患者さんにより大きな「価値」をより速く創り届けるとともに、持続的な成長企業としてのアステラスを強化します。私たちが次の成長ステージへ踏み出していくことを、大変楽しみにしています。

「価値」を生み出す人材

CPOインタビュー 52

人材戦略の全体像 54

グローバル・エンゲージメント・サーベイ 55

ダイバーシティ&インクルージョン 56

ウェブサイト関連情報

📄 人材 <https://www.astellas.com/jp/sustainability/astellas-and-society/our-people>

CPOインタビュー



代表取締役副社長
人事担当
Chief People Officer (CPO)

杉田 勝好

「人材戦略は経営戦略と一体となり、
「組織における価値観と行動」を基盤に、
患者軸でより大きな「価値」をより速く
生み出せる組織への進化を目指します。」

Q 経営計画2021について、CPOとしての振り返りを
お聞かせください。

A 組織健全性目標に基づく取り組みは一定の進展を遂げ、
患者軸で機能横断的に「価値」を生み出す制度や仕組みが
概ね整いました。

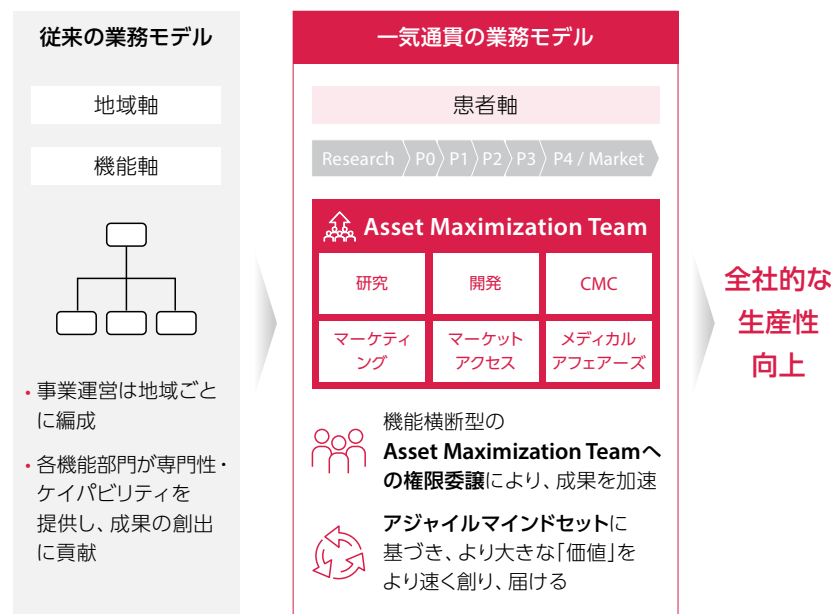
この5年間で将来の成長に向けた人事・組織面の基盤は相当程度整ってきたと認識しています。私が2021年に入社し、経営計画2021の「組織健全性目標」の内容を把握したとき、この目標は「人事として何に注力すべきか」を明確に示す羅針盤であるとすぐに感じました。以来5年間、ビジネスに求められる人事のサポートや仕組みをまず導き出し、それらに沿って人事制度・報酬制度・組織構造を経営戦略と整合させることに注力してきました。

非常にシンプルな逆算のアプローチですが、確実に組織として前進できたと実感しています。

具体的には、患者軸で働くために、研究・開発・コマーシャルなどの機能ごとの個別最適ではなく、製品を軸とした機能横断型チーム*単位での目標設定・評価を通じて、会社全体の成果や横串での協働を促す評価の仕組みへと見直しました。また、組織の階層数を原則6層以下まで削減し、適切に権限移譲することで、より機動的でシンプルな組織運営の基盤を固めました。さらに報酬制度については、機能単位の成果に偏重した評価から、会社全体の成果を重視する方向へシフトしました。これまでのやり方を変えることに対し、社内からはさまざまな受け止めや意見もありましたが、アステラスが目指す理想の姿を実現するために必要な取り組みとして進めてきました。これらの取り組みにより、患者さん起点で機能横断的に「価値」を生み出す行動が促される体制になったと考えています。

※ Asset Maximization Team

生産性の向上: 進化した業務モデル



アステラスの人材戦略の詳細は、コーポレートサイトをご参照ください。
<https://www.astellas.com/jp/sustainability/astellas-and-society/our-people>

Q 経営計画2026の推進において、最も重要なポイントは何でしょうか。

A 「組織における価値観と行動」が経営計画2026の基盤であり、
患者さんにより大きな「価値」をより速く創り、
届けるための羅針盤となります。

経営計画2021で掲げていた組織健全性目標は一定の進展を遂げ、現在では経営そのものに自然に組み込まれる段階に至りました。そのため、経営計画2026ではあえて、組織健全性目標のように独立したテーマとして切り出すのではなく、2025年4月に導入したアステラスの共通の行動規範である「組織における価値観と行動」が経営戦略の一部・基盤であることを前提に議論しました。

経営計画2026の実行、すなわち、患者さんにより大きな「価値」をより速く創り、届けるためには、従業員一人ひとりが共通の価値観と行動に基づいて意思決定し、機能・地域を越えて協働することが不可欠です。定義されている「Courage (勇気)」「Sense of Urgency (迅速な対応)」「Outcome Focus (成果に拘る)」「Accountability (責任感)」「One Astellas」の5つの行動は、いずれも経営計画2026の実行に求められる行動と合致しており、評価や社内表彰の仕組みに組み込むことで、日々のマネジメントと結び付けています。また、経営計画2021で掲げた組織健全性目標の考え方は、「組織における価値観と行動」に継承され、よりシンプルな共通の行動規範として整理されました。

このように、「組織における価値観と行動」は経営計画2026を支える重要な基盤であると考えています

Q 「組織における価値観と行動」の浸透状況はいかがでしょうか？
定着に向けた課題についてもお聞かせください。

A 「組織における価値観と行動」は着実に浸透しており、今後はリーダー
主導のコミュニケーションを通じて、さらなる定着を進めていきます。

現在、会議の場でリーダー自らが「組織における価値観と行動」に言及する機会が増えており、「組織における価値観と行動」の必要性を感じていた

CPOインタビュー

組織では、特に浸透が早かったと感じています。

実はこの行動規範は人事主導ではなく、事業の現場における「機能・地域横断で働く上で共通の行動基準が必要である」という課題意識を起点として生まれたものです。トップマネジメントや各部のリーダーらが時間をかけて内容から言葉選びまで議論して作り上げたため、強いオーナーシップが生まれました。また、シンプルな構成としたことで、従業員にとって理解・定着しやすくなったと受け止めています。

一方で、必要性をあまり実感できていない層への広がりには課題が残っています。2024年度のグローバル・エンゲージメント・サーベイでは、「変革に関するコミュニケーション」が十分でないことが課題として確認されました。この点からも、「組織における価値観と行動」をさらに浸透させる上では、リーダーによる日々のマネジメントが重要です。リーダーが会社の目指す方向性や期待する行動を明確に伝え、従業員が自分の役割や貢献を日々実感できるようにすることが、エンゲージメントの向上につながり、さらに、患者さん起点で機能・地域を越えて協働・挑戦し、成果にこだわる行動の定着をより確かなものにしていきます。

Q 今後注力したい取り組みについてお聞かせください。

A 「組織における価値観と行動」を実践していくことに注力し、「Revolution (変革)」ではなく「Evolution (進化)」を目指します。

人事として新しい施策を次々と打ち出すのではなく、「組織における価値観と行動」を日々の意思決定や協働の中で実践し、ビジネスの成果につなげていくフェーズであると認識しています。そのためには、仕事の進め方や意思決定をシンプルで機動的なものへ進化させ、成果につながる行動に対して適切な動機付けを行うことが一番の課題だと考えています。

その実現に向けては、まず、患者軸で「価値」を生み出すために、機能横断で関係者を巻き込み、意思決定を促進し、成果につなげることを評価していく必要があります。患者軸でさまざまな機能と連携することは容易ではなく、機能それぞれの優先順位や評価軸の違いを乗り越える力が求められます。そのため、自身が所属する組織の成果にとどまらず、アステラス全体として「価値」創出に貢献する行動とそれによる成果を適切に評価していくことが重要だと考えています。今後、リーダースhip定義や評価のあり方においても、マネジメントする組織の大小で測るのではなく、機能横断で「価値」を生み出す力に焦点を当てていく方針です。

次に、リーダーにチーム管理の裁量を委ね、「定められた人員枠に基づいたチーム内の配置管理」から「人件費・予算に基づいた管理」への移行を推進していきます。経験がやや不足していたとしても意欲やポテンシャルのあるジュニア人材に挑戦の機会が与えられ、柔軟な人材配置が活性化されることを期待しています。アステラスでは、新たなポジションが生じた際には、社内外において同一条件で公募を行い、誰もが応募できる機会を確保しています。その一方で、候補者が同等の能力や適性を有する場合は、内部登用を積極的に進めたいと考えています。リーダーがチーム全体の成果を最大化する人材配置を考えるように促すことで、従業員のスキル向上と自発的挑戦を促し、「組織における価値観と行動」に則った組織力の底上げを図ります。

さらに経営計画2026の柱の一つとして、パイプライン主導による成長の加速を掲げており、人事としては、研究開発の支援を引き続き強化していきます。

サイエンティストや博士人材、デジタル分野の高度専門人材の採用・育成に注力し、単に人数を増やすのではなく、将来のパイプライン強化に資する能力を持った人材を適切に配置していきます。

また研究開発に限った話ではありませんが、プロジェクトやプログラムの価値創出の可能性を早期に見極め、必要に応じて中止・見直しを行う判断を前向きに評価する仕組みとカルチャーを醸成していきます。成果が見込みにくい取り組みを早期に止め、より有望な領域へリソースを再配分するこ

とを奨励しながら挑戦できる環境を整えることが、組織の生産性向上の力ギとなります。実際に、研究開発では行動変容が進みつつあります。目標の取り下げも前向きな評価につなげる「制度面」と、上司による後押しなどの「カルチャー面」の両面からイノベーションの創出を推進していきます。

上記の取り組みを通じて、機能の垣根を越え、患者さん起点でより大きな「価値」をより速く創り届けられる組織に進化させていきます。

Q 経営計画2026の推進にあたり、特にリーダー層に期待することは何でしょうか。

A あらゆる組織のリーダーが、自らの言葉でアステラスの進化の意義を語れることです。丁寧なコミュニケーションを通じて、経営計画2026を着実に実行していきます。

経営計画2026の公表は、グローバル・エンゲージメント・サーベイで特定された課題を意識したことで、過去と比べてより段階的かつ丁寧に行われ、内容も分かりやすくなったと思っています。ただ、経営計画2026における生産性向上の本質は、コスト最適化そのものではありません。一人ひとりの仕事の進め方や、意思決定、行動様式を一体で変え、「組織における価値観と行動」を体現していくことにあります。

そのため、トップマネジメントのみならず、あらゆる組織のリーダーには、その意義や背景を自ら理解し、自身の言葉で繰り返し発信していくことを期待しています。その際、聞き手の理解度や業務・文脈に応じて語り方を柔軟に変えていくことが、一層不可欠なスキルとなります。

したがって、伝えるスキルをさらに高めていくとともに、人事としてもリーダー層への支援を強化していきます。こうした丁寧なコミュニケーションを通じて、経営計画2026を着実に推進していきます。

人材戦略の全体像

VISIONの実現には、ビジネスを押し進める「人」の力が欠かせません。アステラスでは人材への投資を、今日の実行力の強化に加え、将来の組織をかたちづくる重要なものに位置付け、短期的および中長期的な視点で継続的に実施しています。患者さんにより大きな「価値」をより速く届けるため、人材戦略は経営戦略と一体となり、「組織における価値観と行動」を基盤としてビジネスの成長を支えていきます。

イノベーションを生み出す
人材とカルチャー

採用・育成

活躍・キャリア成長

「価値」を生み出す人材の定着

適切な人材と能力を
適切な場所に配置する



グローバルに
活躍できる人材



戦略的優先事項に
対応する能力



多様な人材が
活躍する環境

人材の配置

社内公募制度の活用		
社外人材	サクセッションプランニングからの任命 後継者候補と育成計画を毎年見直し・更新	
	アルムナイ制度(日本)、リファーマル制度の活用 アルムナイ制度:OB/OGの出戻り制度、 リファーマル制度:従業員からの紹介制度	
	博士人材、デジタル人材等の高度人材の採用 トップマネジメント候補人材の早期採用	

人材の価値を最大化する施策

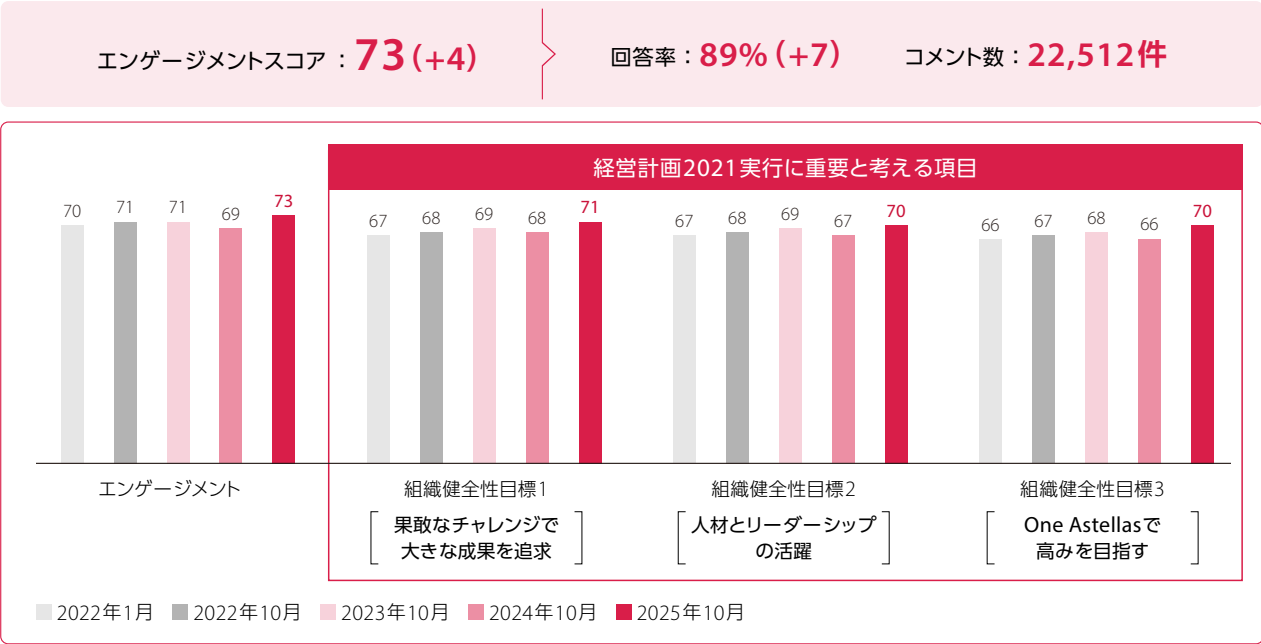
実務を通じた育成		
アドジョブ制度(日本)、メンター制度の活用 アドジョブ制度:一定期間他部門の業務を経験できる制度		
短期海外派遣、戦略的配置転換などによる実務経験		
次世代リーダー育成選抜研修(Next Generation Leadershipプログラム) グローバルで選抜された参加者による約半年間の実践プログラム		
パフォーマンス管理と継続的な対話による能力開発・主体的なキャリア形成支援 四半期ごとの成果・成長の振り返りと対話、ビジネスの状況に応じた目標・優先事項の見直し、女性活躍推進施策(日本)など		
マネジメント能力開発研修、リーダー向けの情報交換の場(Leader Connect)の運営 段階別のリーダーシップ研修、成功事例や失敗談を共有し合いリーダーが共に成長していくネットワーク		
個人やチーム間のレコグニション制度、全社的な表彰制度 「組織における価値観と行動」に基づく報奨・表彰		

組織における価値観と行動

VISION
の実現

グローバル・エンゲージメント・サーベイ

アステラスは年に一回、グローバルでの従業員のエンゲージメントを測定し、組織の課題と改善点を見出しています。各設問のスコアを可視化するとともに、組織健全性目標の分類ごとの分析やAIによるコメント傾向の分析を行い、組織の強みと改善点を特定しています。



2025年度のサーベイ結果の分析

2025年10月実施のサーベイ結果では、エンゲージメントスコアは73となりました。2024年度と比較すると4ポイント上昇しており、過去5年間の中では最も高いスコアとなっています。

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。一方、重視すべき課題としては、昨年度やそれ以前から引き続き「成果に応じた報酬(ペイ・フォー・パフォーマンス)」と「変革に関するコミュニケーション」、「アクションの実行」の3項目を特定しています。これらの課題に対して、特にリーダーのコミュニケーション能力強化支援に注力し、引き続き取り組みを行っていきます。加えて、リーダーがチームに率先してサーベイの結果共有および改善に向けた建設的な議論を重ねることで、前向きな進化を続ける自律的な組織を目指しています。

※ エンゲージメントスコアは全設問の中から特定2つの項目のスコアに基づいて算出されています

エンゲージメント向上に向けた主な取り組み

トップマネジメントによる「何でも訊いて」セッション

今年度も継続して実施をしており、従業員が会社戦略や方針を理解する上で重要な場となっています。特に2026年5月に経営計画2026が発表された際には、「何でも訊いて」セッションが大きなインパクトを持ちました。2026年6月に実施した追加のサーベイでは、経営計画に関わるコミュニケーションの方法が従業員から高い支持を得ていることが示されました(74ポイント)。今後も、従業員の理解を促進する策として、継続していくことを目指しています。

リーダーに対するマネジメント能力向上に関する研修を開始

2025年8月から、リーダー向けの情報交換の場である「Leader Connect」を開始し、毎月現場のリーダーを数名招き、座談会形式で生の声を届けています。ここでは、成功例の共有だけでなく、失敗談、苦勞した点や、大小さまざまな工夫点を共有してもらうことで、リーダー同士が学びあう空間を作ることを最大の目的としています。長年成功を収め続けているリーダーではなく、エンゲージメントスコアの低迷を経験し、その後大幅に改善させた経験を持つリーダーが登壇することで、参加している他のリーダーの実務に活かせる学びにつながっています。今後も、さまざまなトピックを取り扱いながら、リーダー同士の学びを強化していきます。

「組織における価値観と行動」の浸透

昨年度刷新された「組織における価値観と行動」を浸透させるため、今年度より全社的に表彰をする「Values in Action Award」を新設しました。この賞では、アステラスが重視する価値観に基づいて日々行動し、患者さんへの「価値」創出という私たちの使命に大きく貢献している個人およびチームを選定し称えています。今年度は37名が表彰されました。また、2026年6月に実施した追加のサーベイでも、「組織における価値観と行動」に関連する質問群はスコアの上昇を見せており、従業員の理解が進んでいることが示されています。今後も、従業員への理解浸透および日々の業務における実践を全社的に後押ししていきます。

ダイバーシティ&インクルージョン

患者さんの「価値」につなげるD&I戦略

アステラスでは、ダイバーシティ&インクルージョンを、イノベーションを生み出し患者さんへの「価値」創出につなげる重要な経営基盤と位置付けています。そして今回、経営計画2026の策定に伴い、2つのアプローチと、従業員・患者さんの2軸からなる新しいD&I戦略を定めました。

アプローチ アクション

- ・グローバルな戦略とコミュニケーション
- ・地域・国ごとに特化した取り組み

2026年度の
優先事項

People 従業員

多様な背景や価値観を持つ一人ひとりが尊重され、自分らしく最高のパフォーマンスを発揮できる職場を目指します。相互の理解と信頼に基づく協働を通じて、より良い意思決定とイノベーションを生み出し、患者さん中心の活動をさらに強化していきます。

▶ 多様性への理解

異なる背景、価値観、経験に基づく多様な考え方を歓迎する

▶ インクルーシブな職場

誰もが自分らしく働けて最高のパフォーマンスを発揮できる職場

▶ 帰属意識

全員が同じ目的を持ち、協力しあって患者さんにソリューションを提供する意識

具体的な取り組み

インクルーシブな企業文化の醸成

アステラスでは、リーダーと従業員が率直に対話する機会や、Employee Impact Group (EIG)が主導する活動を通じて、インクルーシブな企業文化の醸成を進めています。多様な価値観や経験に触れながら相互理解を深めることで、誰もが尊重され、帰属意識を持って自分らしく能力を発揮できる職場環境づくりに、グローバル全体で取り組んでいます。

日本におけるジェンダー公平性の推進

アステラスは、日本におけるD&Iの重点課題の一つとしてジェンダー公平性を推進しています。キャリアステージごとの育成施策や、リーダーによるキャリア対話とフォローの強化を通じて、多様な人材が能力を発揮できる環境づくりを進めています。また、多様な視点を活かした意思決定とイノベーション創出を支える、インクルーシブな企業文化の醸成にも取り組んでいます。

LGBTQ+に関する取り組み

アステラスでは、性的指向や性自認にかかわらず誰もが尊重され、自分らしく働ける職場づくりをグローバルで推進し、学習セッションの配信や各地のプライドイベントへの参加を通じて理解促進と支援の輪の拡大を図っています。日本では2026年6月のTokyo Prideに従業員やその家族・友人を含む100名超がパレードに参加し、ブースには約2,000名が来場しました。

Patient & Communities 患者さん

患者さん一人ひとりの背景や価値観、置かれた環境の違いを深く理解し、日々の業務に反映し続けます。多様な患者さんの声を研究開発から医療アクセスまでの活動に活かすことで、より多くの患者さんに「価値」を届けることを目指します。

▶ ペイシェント・ダイバーシティ

- ・患者さんの多様性をより深く理解し、日々の業務に反映し続けていく
- ・アステラスのペイシェント・ダイバーシティ活動を社内外に共有する

具体的な取り組み

アステラスでは、患者さんの多様性に応えるために、事業活動の各段階で関連部門が幅広く連携しながら以下の取り組みを進めています。

- ・患者団体や患者インサイトチームとの連携を通じて、患者さん、介護者、医療従事者の方の声を疾患理解や事業判断に反映
- ・臨床試験における多様な患者集団の組み入れやリアルワールドデータの活用による幅広い患者さんに適用できるエビデンスの創出
- ・投与しやすい製剤・デバイスの設計や試験参加に伴う負担の軽減を通じて、より多くの患者さんが治療にアクセスできる環境づくり

Value to Patient

患者さんの
「価値」

企業価値向上に資する サステナビリティ

サステナビリティ長メッセージ	58
Special Feature 03 企業価値の可視化—非財務情報と経営のリカップリング	59
保健医療へのアクセス向上	61
強靱で持続可能なサプライチェーンの構築	64
サプライヤーとの協働による持続可能なサプライチェーンの実現	64
患者さんへの「価値」創出を支える品質への取り組み	64
環境マネジメント	65
気候変動	66
資源循環・汚染予防に向けた取り組み	68
生物多様性への取り組み	69
外部からのESG評価	70

ウェブサイト関連情報

- サステナビリティ <https://www.astellas.com/jp/sustainability>
- 保健医療へのアクセス向上 <https://www.astellas.com/jp/sustainability/access-to-health>
- 環境 <https://www.astellas.com/jp/sustainability/the-environment>

サステナビリティ長メッセージ



「新たなマテリアリティを起点に、革新的なヘルスケアソリューションの創出につなげていきます。」

—— 長期的な企業価値向上を生み出す源泉として、マテリアリティを再編

私たちは、患者さんにより大きな「価値」を創り、より速く届けることを目指しています。この事業活動そのものが、社会課題の解決に向けた大きな貢献であり、サステナビリティの核心であると考えています。

マテリアリティは、アステラスが優先的に取り組むべき社会課題やステークホルダーからの期待を明確にするものです。また、アステラスが持つアセットやケイパビリティ、事業活動、そして患者さんや社会に提供する「価値」を通じて、持続的な企業価値向上につなげる上で非常に重要な役割を果たします。従来は19の重要課題を特定し、そのうち9つの最重要課題をマテリアリティとして位置付けていました。一方で、前回のマテリアリティの特定

から約5年が経過し、外部・内部環境ともに大きく変化しています。そのため、新たな経営戦略である「経営計画2026」の策定に伴い、マテリアリティを再編しました。

新たなマテリアリティは、アステラスの長期的な企業価値向上を生み出す源泉として位置付けています。具体的には、19項目の重要課題を9項目の重要トピックへと統合・再編し、より「アステラスらしい」マテリアリティを特定することにフォーカスしました。結果として、社会課題と事業戦略とのつながりをより明確に示すことができたと考えています。また、9つのマテリアリティに込められた意味を、ステークホルダーの皆さまに深く理解いただくために、「Trust (信頼)」、「Innovation (イノベーション)」、「People (人)」の3つの柱に整理し、マテリアリティに取り組むことが企業価値向上にどのようなつながっていくのかをストーリーとして言語化しました。このサステナビリティストーリーは、アステラスのウェブサイト上で紹介しています。

—— 「エコシステム」「ペイシェント・ホープ」を新たなマテリアリティとして特定

新たに特定したマテリアリティの中から、今回「エコシステム」と「ペイシェント・ホープ」について紹介します。

「エコシステム」は、共通の目的のもと、自社だけではカバーしきれない多様な科学や技術を結集し、より革新的なソリューションを生み出すために、必要な専門性やケイパビリティを有するパートナーとの協働が重要であることを示しています。このような連携は、革新的なヘルスケアソリューション(医療ソリューション)の創出を加速させるだけでなく、医薬・医療産業全体に価値をもたらし、ひいては社会の持続可能性にも貢献できると考えています。

「ペイシェント・ホープ」は、アステラスが創出するヘルスケアソリューションの「価値」が製品そのものだけでなく、その創出に向けた企業活動全体

から生まれるという考え方を表しています。私自身、患者さんとの対話の中で「革新的なヘルスケアソリューションの創出に取り組むアステラスという存在そのものが、私たちの希望です」と言っていただいたことが強く印象に残っています。私たちは、単に製品を生み出すだけではなく、そのための努力や取り組みそのものが患者さんにとっての「希望」でありたいと考えています。こうしたアステラスの考え方を表現するマテリアリティとして、「ペイシェント・ホープ」を新たに設定しました。

—— 経営計画2026と一体となって推進するサステナビリティ

サステナビリティに関する取り組みは、経営計画2026と切り離されたものではなく、一体となって推進する戦略と位置付けています。サステナビリティはアステラスの経営の基盤であり、今回特定した9つのマテリアリティについて関連部門と連携しながら取り組みを進めていく必要があります。何か特別な活動を行うという位置付けではなく、日常業務の延長線上でサステナビリティに取り組んでいくことが重要であるというメッセージです。新しいマテリアリティは社員にとって、自らの業務が社会とアステラスの持続可能性の向上にどのように貢献しているのかを再認識するための指針になります。同時に、ステークホルダーに対しては、革新的なヘルスケアソリューションの創出を支える多様な活動が、社会への貢献にもつながっていることを示すことができます。

マテリアリティの特定自体が目的ではなく、マテリアリティに基づいて行動し、革新的なヘルスケアソリューションの創出につなげるのが重要です。患者さんへの「価値」の提供、持続可能な社会への貢献、そしてアステラスの持続的な成長の実現に向けて、引き続き取り組みを進めていきます。

Special
Feature

03 企業価値の可視化—非財務情報と経営のリカップリング

社会的インパクトの貨幣価値換算は、なぜ重要なのか

企業が、経済的利益に加え、患者・顧客、従業員、地域社会、地球環境などに対して、企業活動によって生じる社会的インパクトを測定し意思決定に組み込むことは、これまで見過ごされがちであった企業活動による地球環境や社会への影響も考慮されるようになり、ひいては社会全体の持続可能性につながると考えられます。そのため、企業の意味決定を支える手段として、社会的インパクトの貨幣価値換算が重要になります。

生み出された社会的インパクトの金額と企業の投資額を比較すること、あるいはその経年変化を確認することで、企業が社会に対して生み出している価値への理解・認識を深めることができます。さらに、インパクト項目ごとの金額を一覧化することによって、ポジティブもしくはネガティブなインパクトの大きさを定量的に比較検討でき、企業の特徴についての理解を促進することにもつながります。

こうした企業活動が社会や環境に与える社会的インパクトは、財務諸表には表れないものの、将来予測に役立つ情報であり、いわば「未」財務情報とも呼ぶべきものです。

社会的インパクトの貨幣価値換算に向けた、アステラスの挑戦

企業活動が社会や環境に与える影響を分かりやすく明示しようとする動きが、世界で広がりを見せています。アステラスはその流れをいち早く取り入れ、財務情報だけでは見えにくい社会的インパクトをできる限り貨幣価値に換算して示すことに取り組みました。

具体的には、アステラスの価値創造モデルに基づき、人材や研究開発などの資本を投入し、事業活動を通じて製品・サービスなどの成果(アウトプット)を生み、その結果として患者や社会に変化(アウトカム)をもたらし、最終的に社会全体への影響(インパクト)につながるという流れで整理しました。そして、この最終的な「インパクト」を貨幣価値に換算することに挑戦しました。

カテゴリー別にみる貨幣価値換算の結果

アステラスのマテリアリティとして特定しているトピックを起点に、その課題を解決することで社会にどのような変化(インパクト)が生まれるかを整理しました。そして、それぞれについてIWA (Impact-Weighted Accounts)・IFVI (International Foundation for Valuing Impacts)・VBA (Value Balancing Alliance)が開発した国際的なフレームワークを参照しながら、前提条件を設定し、可能な限り貨幣価値に換算しました。

算定した結果は、性質の近いものをまとめて、「製品インパクト」「人財インパクト」「環境インパクト」「Access to Healthインパクト」の4つのカテゴリーに分類しました。これら4つのカテゴリーの規模(2023年度および2024年度)を比較した結果、「製品インパクト」が突出して大きく、次いで「人財インパクト」「環境インパクト」「Access to Healthインパクト」という順になりました。また、いずれのカテゴリーにおいても、2024年度のポジティブインパクトが2023年度を上回っていることを確認しました。



Special Feature

03 企業価値の可視化—非財務情報と経営のリカップリング

算定結果から得た戦略的示唆

今回の算定結果から、社会的インパクトの最大化に向けたさまざまな戦略的示唆が導き出されました。まず、「製品インパクト」が突出して大きいことが確認できたことで、コアビジネスである医薬品の提供こそが社会に対する最大の価値創造であり、社会とアステラス双方の持続可能性に貢献していることを再認識しました。また、「人財インパクト」については、従業員の成長や働きがい、組織力といった要素を、将来の革新的なヘルスケアソリューションを持続的に創出するための源泉を示す指標として位置付けています。

「環境インパクト」は、事業活動の拡大に伴い活動量が増加している一方で、ネガティブインパクトは減少し続けることが確認できました。今後は、削減余地のある水消費・廃棄物・GHG(温室効果ガス)に焦点を当て、ネガティブインパクトの最小化を目指していきます。

さらに「Access to Healthインパクト」においては、NPOやNGOなどのプログラムパートナーとも連携し、医療を提供する取り組みを拡大していくことで、地域社会における社会的インパクトを一層高める必要があることが明らかとなりました。

社会的インパクトを可視化する価値と、今後の展望

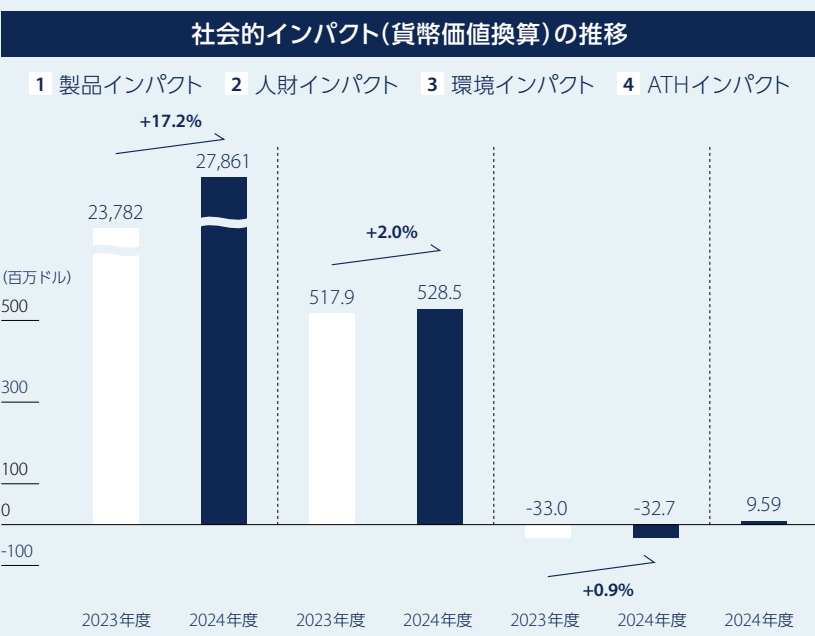
貨幣価値換算の算定手法について、信頼性と比較可能性を一層高めるために、アステラスは、社会的インパクトの貨幣価値換算に関する手法の信頼性と比較可能性を高めるため、企業が生み出す価値を財務データへ変換することを目指す国際的なアライアンスであるVBA(Value Balancing Alliance)に参画しました。アステラスにとって社会的インパクトの貨幣価値換算は、サステナビリティ活動の価値を定量的に示すだけでなく、財務諸表には表れにくい価値や、将来の財務価値につながる源泉を可視化するための第一歩です。

現在、多くの企業において非財務情報の開示が対外的な説明にとどまり、社内のマネジメントや意思決定と十分に結び付いていない「デカップリング(制度的分離)」が課題となっています。アステラスは、非財務情報をもとに社会的インパクトを可視化し、価値創造やリスク・機会との関係を明らかにすることで、このデカップリングの解消に向けて取り組んでいきます。加えて、貨幣価値による評価が一部の側面にとどまることのないよう対象範囲や算定項目の拡充を進め、評価の精度と網羅性の向上にも継続的に取り組むことで、非財務情報の開示と経営の統合を図りながら、サステナビリティのさらなる向上につなげていきたいと考えています。

アステラスが生み出す社会的インパクト算出プロセス



アステラスが生み出す社会的インパクト貨幣価値換算結果



保健医療へのアクセス向上

アステラスは、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、VISIONである「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」のもと、その課題解決に向けて、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。

(2025年度末までの実績)

保健医療へのアクセス向上に向けた取り組み

01 アステラスのコアビジネス

アステラス製品※1を処方された累計患者

革新的な新薬の創出と提供

1億8,390万人以上

103の国と地域

コアビジネス

02 アステラス製品の入手可能性の向上

早期アクセス
プログラム※2

PADCEV, VYLOY, XOSPATA, XTANDIの累計

14,859件のリクエストを累計で承認

42の国と地域

臨床試験後アクセス
プログラム※3

999人

40の国と地域

患者アクセス
イニシアチブ※4

33

のイニシアチブ
15の国と地域

International
Pharmacy
Program (IPP)※5

2021年5月にPADCEVのIPPが開始されて以来、
治療を受けられるようになった患者

163人 20の国と地域

03 外部パートナーまたは財団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

ヘルスケアシステム強化プログラム

NGO・NPOが実施する9つのがん疾患に関わる
ヘルスケアシステム強化を目的としたプログラムを支援

62,621人が
本プログラムを利用

地域社会に対する健康への取り組み(株式会社CNCとの協働)

16件のプロジェクトを協働実施

2,455人に協働プロジェクトを通して関与

Astellas Healthcare E-city™によるヘルスリテラシー向上の取り組み

547,770人が2023年のプログラム提供開始から利用

ペイシェント・セントリシティプログラム

125以上の患者アドボカシー／患者組織プログラム支援

34カ国

医療教育プログラム

126件の
教育助成

学会等への助成による
各種教育プログラムを通じた
医療従事者への学習機会の提供

321,130人の
学習者

アステラス・グローバルヘルス財団※6

2018年より、アステラスが事業を展開していない国々において、
保健医療へのアクセス向上、強靱なコミュニティの構築、

災害支援に焦点を当てた17の慈善団体に対し、26件の助成を実施

インパクト
3,330万人
以上

※1 PADCEV, IZERVAY, VYLOY, VEOZAH, XOSPATA, XTANDI, EVRENZO、プログラフ、ハルナール、ベシケア、ミラベグロン

※2 処方医からの依頼に基づき、治験の枠組み以外で市販化前のアステラス製品へのアクセスを提供するプログラム

※3 治験終了後もアステラス製品で治療を継続するプログラム

※4 アステラス製品の承認後から保険収載前あるいは承認以降に経済的に支援するプログラム

※5 まだ承認取得されていない国で承認取得前のアステラス製品へのアクセスを提供するプログラム

※6 アステラス・グローバルヘルス財団はアステラスとは独立した団体

01 アステラスのコアビジネス

アステラスは設立以来、革新的なヘルスケアソリューションを創出し、必要とする患者さんへ届けることに取り組み続けています。Focus Areaアプローチに基づき研究開発を加速し、革新的なバイオロジックやモダリティ／テクノロジーの組み合わせにより多様なヘルスケアソリューションを創出します。さらに、新たな創薬標的、先進的なモダリティ、ならびにプレシジョンアプローチを基盤とするパイプラインを通じて、患者さんにより大きな「価値」をより速く届けることを目指します。革新的なサイエンスを患者さんの「価値」へと転換することで、変化するアンメットメディカルニーズに応えるとともに、持続的な成長の実現に取り組んでいきます。

02 アステラス製品の入手可能性の向上

アステラスにおける医薬品アクセス(Access to Medicine)の取り組みはグローバルかつ部門横断のガバナンス組織のもとで推進されており、全社的な連携を促進することで、これらの取り組みの実効性を高めています。

2025年度、ガバナンス組織はアステラスが商業活動を展開していない低・中所得国から寄せられたプログラフに関する複数の要請を検討し、患者さんの医薬品へのアクセスに関する課題に持続的な形で対応するためのアプローチを策定しました。

この持続可能なアプローチを支えるため、保健医療へのアクセス向上に向けた取り組みを推進する部門横断チームを設置しました。同チームはアジャイルな働き方を取り入れ、意思決定の迅速化を図るとともに、関連部門の知見を結集し、解決策の可能性を評価し、本イニシアチブのミッションおよびビジョンを策定しました。

ガバナンス組織による医薬品アクセス向上に向けた部門横断的な取り組みで定められた方向性に基づき、アステラスは、医薬品へのアクセス向上を加速する医薬品サービス企業であるClinigenとパートナーシップを締結しました。同社が有するファーマコヴィジランス、薬事および品質保証に関す

保健医療へのアクセス向上

る専門性を活用し、未承認国におけるアクセス制度 (unlicensed access framework) を通じて、プログラムの供給を進めています。

本取り組みは、医療ニーズが確認されている一方で、既存の商業流通チャネルを通じたアクセスが限定的な国々を対象としています。要請は、まず社内で医療ニーズおよび適切な供給体制を確認した上で、ガバナンス組織が関与する体系的なプロセスを通じて、評価されます。

2026年度には、Access to Medicineプラットフォームを立ち上げ、対象国の保健省がアステラスの製品について要請を提出できるようにする予定です。

03 外部パートナーまたは財団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

ヘルスケアシステム強化プログラムの推進

アステラスは、医療へのアクセス向上に取り組み、患者さんや介護者、地域社会に意義のあるインパクトをもたらすことを目指しています。慈善団体との協働を通じて、ヘルスリテラシーの向上、検診や医療へのアクセス拡大、地域に根ざしたヘルスケアシステムの強化につながる取り組みを支援しています。

メキシコでは、AMPATH Mexico^{※1}と連携し、十分な医療サービスを受けにくい地域において、がんの予防と早期発見を推進する草の根型のモデルを展開しています。これまで培ってきた地域密着型のアプローチを基盤に、医療従事者、地域のリーダー、地元の関係機関が連携し、健康教育、地域への啓発活動、受診につなげるための支援を行っています。アステラスによるこれまでの助成を通じて、地域の保健医療従事者やプライマリ・ケア提供者の育成を支援するとともに、家庭訪問、グループセッション、地域イベントを通じて、多くの人々に情報を届けてきました。さらに、アステラスからの追加支援を受け、AMPATH Mexicoは、既存の活動に胃がんに関する啓発と早期発見の取り組みを組み込むことで活動を拡大しています。これにより、地域の保健医療体制の対応力を一層強化し、より多くの人々が適切なタイミングで検診や医療を受けられるよう支援しています。

マレーシアでは、マレーシア国立がん協会が、地域や職場など、人々にとって身近で信頼できる場を通じて、がんに関する教育と検診への意識向上を引き続き推進しています。美容院や理容室を通じて実施してきたこれまでの活動に加え、現在は職場にも取り組みを広げています。職場では、ヘルスアンバサダーが、がん予防に関する情報を共有し、検診活動への参加を促しています。

ベトナムでは、前立腺の健康に関する啓発および検診キャンペーンを通じて、十分な医療サービスを受けにくい人々に対する認知向上、早期発見、および医療へのアクセス向上に取り組んでいます。本プログラムでは、ホーチミン市内の病院と連携し、前立腺がんの検査および検診を支援するとともに、地域のコミュニケーションチャンネルを活用して症状がある方やリスクの高い方へ、無料検査の実施に関する情報発信を行っています。

これらの取り組みを通じて、アステラスは、地域主導のアプローチを支援し、ヘルスケアシステムの強化、医療への障壁の軽減、そしてより多くの人々が予防、検診、必要な支援に向けて早期に行動できる環境づくりに貢献しています。

※1  詳細な情報はこちらをご参照ください
<https://www.ampathmexico.org/>

Astellas Healthcare E-city™

アステラスは、ヘルスリテラシーの向上と地域間の健康格差の縮小を、医療への公平なアクセスの向上を目指す Access to Health 戦略における重要な取り組みと位置付けています。ブラジルおよびコロンビアでの展開に続き、Astellas Healthcare E-city™ デジタルプラットフォームは2026年度にメキシコにも展開し、女性の健康や胃がんコミュニティ向けの教育コンテンツを提供することで、人々が自身の健康への理解を深め、主体的な健康管理を行えるよう支援しています。本プラットフォームを通じて、ブラジル・コロンビア・メキシコでは50万人を超える利用者が健康情報や教育コンテンツへ直接アクセスすることができました。

また、本プラットフォームは、ブラジルで開催した国際女性デーイベント “Pause and Conversation” を通じて、女性の健康に関する取り組みを強化

しました。同イベントでは、更年期に関する理解促進に向けたオープンな対話を推進しました。このキャンペーンは約550万人に間接的にリーチし、女性の健康に関する情報へのアクセスや対話の重要性についての知識向上に貢献しました。

さらに、アステラスはブラジルのデジタル腫瘍ケア企業であるWeCancerと協働し、ブラジルにおける胃がん患者さんおよび介護者に対する遠隔モニタリングと支援を提供しました。2025年9月から2026年5月までの期間に、本プロジェクトには120人を超える患者さんと介護者が参加し、継続的なモニタリング、患者教育、ならびに看護師、栄養士、心理士による多職種支援を受けました。これらの取り組みにより、参加した患者さんおよび介護者に対する腫瘍ケアや必要な支援へのアクセスが拡大しました。また、本取り組みは、アマゾン地域をはじめとする医療資源へのアクセスが限られた地域において、地理的な障壁の解消にも貢献しています。アステラスは本パートナーシップを通じて、十分なサービスを受けにくい人々の健康情報や支援へのアクセス向上を図るとともに、必要な情報や支援の利用を妨げる障壁の解消に取り組んでいます。

患者会支援活動

患者団体との協働を推進するスターライトパートナープログラムでは、大学教員や組織開発の専門家によるソフトスキル向上に向けた人材育成機会の提供を通じて、患者団体を支援しています。本プログラムは患者団体が抱える課題への対応や持続的な発展を後押しするとともに、患者さんとそのご家族にとってより良い医療環境の実現や疾患に関する理解向上への貢献を目指しています。

2025年度は、本プログラムへの参加または助成金の交付を受けた患者団体が、約30万人の患者さんとそのご家族を代表する立場で活動し、引き続き能力強化に取り組みました。

直近のリーダーシップトレーニングプログラムでは、7団体が活動成果を発表し、患者団体のリーダーが学びを疾患啓発や環境改善、さらにはより多くの患者さんが適切な医療を受けられるよう支援する活動に活かしている事例を共有しました。また、参加者はコミュニケーション、ファシリテーション、

保健医療へのアクセス向上

合意形成、組織運営、資金調達や疾患啓発活動といった組織の持続的な発展を支えるための実践的なスキルを強化しました。アステラスはピアサポート研修を7回開催し、117名の参加者と直接的に関わりました。また、リーダーシップトレーニングプログラムでは5つのテーマ別イベントを実施しました。パイロットとしてコロンビアでも本プログラムを紹介し、20名の患者団体リーダーが参加しました。

スターライトパートナープログラムでは、スキルトレーニングに加え、プログラムを修了した患者団体が疾患啓発や療養環境の改善を通じて組織基盤の強化を図るための助成金へ応募できる仕組みを設けています。2025年度には9団体に対して助成金を交付しました。また、過去の助成先には活動報告の機会を設け、他団体の代表者やアステラス社員に対して助成金が団体の活動や発展に長期的にどのような影響を与えたかを共有しています。患者団体の能力向上とネットワーク強化を通じて、本プログラムは患者さんの声や取り組みを後押しし、より患者ニーズに寄り添った医療環境の実現につながる活動を間接的に支援しています。



スターライトパートナープログラム



Project Commune

アステラスは2023年から株式会社CNCとの協働プロジェクト“Project Commune”を推進しています。本プロジェクトは、身体的・精神的・社会的健康の向上を目的とし、社会的孤立の解消と疾病の予防・早期発見を支援する取り組みです。

2025年度は、中規模医療機関の職員を対象とした「コミュニティナース※2実践講座」を実施しました。本講座では、コミュニティナーシングのコンセプト

および実践例を説明するとともに、疾病発症前から地域住民の健康をいかに支えるかという観点から、病院職員と共に具体的なアクションプランを策定しました。

また、2025年度に立案した“つながり”の効果を可視化する取り組み（コミュニティナーシングのアウトカムリサーチ）については、地域住民を対象とした予備調査を開始しました。2026年度中には本予備調査の分析・考察を行い、その結果をもとに本調査の設計に活用する予定です。

さらに、本プロジェクトを行政主催の講演会やヘルスケア企業主催のイベントで紹介する機会を得るなど、外部への発信も進展しました。参加者からは、製薬会社による地域社会に対する健康への取り組みを行っていることへの新たな気づきの声が寄せられるとともに、本取り組みの意義に対する高い共感と支持が得られました。

アステラスは、医薬品の枠を超え、人と人との関係性を通じたウェルビーイングの実現にこれからも取り組んでいきます。

※2  コミュニティナース:「コミュニティナーシング」という看護の実践からヒントを得て株式会社CNCが独自に提唱・普及してきたコンセプトです
詳細な情報はこちらをご参照ください

<https://cncinc.jp/>



行政主催の講演会

保健医療へのアクセスにおける障壁の解消

Project Communeを通じて得られた知見を基盤に、健康とウェルビーイングを支える上で信頼できる人とのつながりが重要であるという考えのもと、アステラスはこのアプローチを海外にも展開しています。

アステラスは Indiana University Foundationへの資金提供を通じて、学術機関、医療機関、地域コミュニティのパートナーと連携し、ケニアで実績のあるエビデンスに基づく母子保健プログラム「Chamas」を米国向けに適応する取り組みを支援しました。これは、移民の女性やその家族が直面する保健医療へのアクセスにおける障壁の解消を目指すものです。

プログラム開始初年度には、多言語対応のコミュニティヘルスワーカーが、妊娠中および産後の女性21名とその乳児に対し、一人ひとりに合わせた支援を提供しました。参加者を母子保健サービス、医療保険、栄養支援、社会福祉サービスなどの重要な支援制度につなげました。参加者の多くは、言語、文化、社会的な障壁により、医療制度を十分に活用できず、適切な医療を受けることが困難な状況にありました。

本プログラムは、地域に根ざした支援体制を強化し、医療サービスとの連携を向上させることで、女性が健康な妊娠と子どもの健やかな成長に必要な医療や支援を受けられるよう支援しています。また、この取り組みは、十分な医療サービスを受けにくい人々の保健医療へのアクセス拡大に向けた他地域への展開が可能なモデルを構築するものであり、アステラスが掲げる医療への障壁の解消と医療システムの強化に向けた取り組みを後押ししています。

公益財団法人アステラス病態代謝研究会（AFRMD）

「アステラス病態代謝研究会※3」は、若手人材の育成、研究者への研修や海外留学のサポートを通じて医学・生命科学の発展に貢献しています。2025年度の研究助成金は80名の研究者に総額1億6,000万円を、ステップアップ助成金は、10名の研究者に総額4,000万円を交付することを決定しました。海外留学補助金は、11名の研究者へ総額4,590万円を交付することを決定しました。

※3  詳細な情報はこちらをご参照ください

<https://www.astellas-foundation.or.jp/>

強靱で持続可能なサプライチェーンの構築

アステラスは、地域紛争や自然災害といった予測困難なリスクに対するBCP対策の強化を行っており、サプライチェーンの分断、エネルギー不足、エネルギーコストの高騰などに備えています。

具体的には、サプライチェーンの分断に備えて、リスクレベルに応じ、グローバル製品では、セカンドサプライヤー、セカンドサイトを確保しています。また、安定供給を維持するための在庫量調整も行っています。

エネルギーに関するリスクの低減に向けては、太陽光発電の導入検討、国内の製造拠点・研究所への予備電源（無停電電源装置や非常用発電機）の設置に取り組んでいます。

このように、予測困難なリスクにも事前に対応を講じることで、製薬会社の使命でもある医薬品の安定供給を維持し、柔軟で持続的なビジネスの実現を目指します。

サプライヤーとの協働による持続可能なサプライチェーンの実現

アステラスは、新たに特定したマテリアリティの一つである「環境のサステナビリティ」の実現に向け、バリューチェーン全体での温室効果ガス(GHG)排出量の削減を推進しています。調達部門は幅広い外部ビジネスパートナーとの接点を有しており、環境負荷の低減とレジリエントな事業基盤の構築の両面において重要な役割を担っています。

これらの活動の基盤となるのが、サプライヤーからのGHG排出データの収集です。アステラスは、主要なサプライヤーを対象に、一次GHGデータの収集およびデータ品質の向上に取り組んでいます。

2025年度には対象サプライヤーの62%から一次GHGデータを取得し、2026年度には80%への向上を目指しています。また、サプライヤー間におけるGHG算定手法の標準化を進めることで、スコープ3排出量をより正確に把握するための基盤強化にも取り組んでいます。

データ基盤の整備に加え、サプライヤー自身のサステナビリティへの移行を支援する取り組みも進めています。その一環として、アステラスは製薬企業が支援する業界横断型プログラム「Energize」の公式スポンサーと

なりました。同プログラムは、教育機会の提供、個別支援、共同調達の機会創出を通じて、サプライヤーの再生可能電力への移行を支援するものです。アステラスは優先対象となるサプライヤーグループを特定し、プログラムへの登録や教育セッションへの参加を促進しています。

アステラスは、サステナビリティの実現にはバリューチェーン全体における強固なパートナーシップが不可欠であると考えています。サプライヤーと共に共通の課題に取り組み、知見を共有し、実践的な解決策を導き出すことで、環境価値と事業価値の両立を目指しています。

また、Global Sustainable Business Partner Summit^{*}、Sustainable Procurement Pledge 2.0、および改訂版Business Partner Code of Conductを通じて、サプライヤーとの対話と相互理解の促進にも取り組んでいます。これらの活動は、持続可能性に関する課題を共有し、知見を交換しながら、目標達成に向けた具体的な行動を共に推進するための協働基盤となっています。

こうした取り組みは外部からも評価されています。アステラスは、サプライヤーとの協働を通じた気候変動対応における取り組みが評価され、CDPのSupplier Engagement Assessment (SEA)において最高評価であるA評価を獲得しました。この評価は、調達部門とサステナビリティ部門の連携に加え、サプライヤーとの協働関係の強さを示すものです。

環境面での取り組みに加え、アステラスはサプライヤーとの関係を通じた社会的価値の創出も重視しています。調達活動を通じて、小規模事業者のサプライチェーンへの参画機会を拡大し、イノベーションの促進、サプライチェーンの強靱性向上、そして包摂的な経済成長に貢献しています。

これらの成果は、アステラスの取り組みが単なるデータ収集や目標設定にとどまらないことを示しています。サプライヤーとの長期的なパートナーシップの構築を通じて、気候変動への対応、責任ある事業活動の推進、そしてサプライチェーン全体における共有価値の創出を進めています。

アステラスは、これまで培ってきたサプライヤーとの信頼関係を基盤に、環境・社会課題の解決に向けた協働を今後も拡大していきます。サステナビリティは、一企業のみで解決できる課題ではありません。アステラスは、ビジネスパートナーとの責任共有、イノベーション、そして継続的な協働を通じて環境負荷の低減を図るとともに、社会、患者さん、そして将来世代に向けた持続的な価値創出を目指します。

※  詳細な情報は以下をご参照ください。

<https://jp.newsroom.astellas.com/2025-03-17>

患者さんへの「価値」創出を支える品質への取り組み

アステラスにとって品質は、単なる規制要件ではありません。科学の進歩を患者さんの「価値」に変えるというVISIONを実現するための基盤であり、革新的なヘルスケアソリューションを、必要とする患者さんに確かな形で届けるための前提です。品質への取り組みは患者さんへの「価値」創出を支える重要な要素として位置付けられます。

医薬品を取り巻く環境は、規制の高度化、グローバルなバリューチェーンの複雑化、データ活用の拡大などにより、常に変化しています。その中で、品質を一貫して確保することは、製品の有効性と安全性を支えるだけでなく、研究開発、製造、供給、情報提供に至る全てのプロセスへの信頼を支えるものです。法令遵守、倫理的判断、リスク管理、内部統制、適切な情報管理、強靱で信頼性の高い供給体制は品質確保に欠かせない取り組みです。

私たちは、堅固な品質管理システムを維持し、継続的な改善を通じて、規制要件への対応にとどまらない品質の向上に取り組んでいます。プロセスを定期的に評価し、リスクを特定、低減しながら、変化する業界基準や社会からの期待に適応することで、患者さんと研究参加者の保護、ならびにデータの信頼性確保に努めています。加えて、製品ライフサイクル全体を通じて、品質の観点から独立した助言と支援を行い、社内外の関係者との協働と透明性を通じて、より確かな意思決定とリスク低減に貢献しています。

品質を支えるのは、仕組みだけではなく。社員一人ひとりが品質を自分事として捉え、疑問や懸念を率直に共有し、より良い方法を追求する文化が不可欠です。アステラスは、患者さんを中心に置きながら進化し続ける組織として、誠実さ、イノベーション、変革への挑戦を大切に、部門を越えた対話と学びを通じて、品質を組織全体の共通責任として根付かせています。

私たちの品質へのコミットメント^{*}で示す基本原則は、患者さん、医療関係者、研究参加者、規制当局、ビジネスパートナーをはじめとするステークホルダーの信頼を高めるために不可欠な要素であり、アステラスが持続的に「価値」を創出し続けるための基盤だと考えています。

※  詳細な情報は以下をご参照ください。

<https://www.astellas.com/jp/sustainability/astellas-and-society/sustainability-in-business-practice#accordion-210f235d0d-item-fccf408662>

環境マネジメント

アステラスは企業活動と地球環境との調和は経営における重要な要件であることを十分に認識しており、環境の持続可能性の実現に向けて主体的に取り組んでいます。

さらに、2050年GHG(温室効果ガス)排出量ネットゼロとパリ協定1.5℃目標に沿った2030年目標を策定しました。2025年度においては、ダブリンおよび瀋陽の両工場における太陽光発電設備の導入・増設に加え、焼津事業場および富山事業場において、コーポレートPPAを活用したオフサイト再生可能エネルギー電力の利用を開始しました。これらの取り組みにより、スコープ1および2排出量の削減は、2030年目標の達成に向けて順調に進捗しています。

アステラスは、環境・安全衛生ガイドラインの主項目についての短期的・中期的な活動目標として「環境行動計画」を設定し、数値目標の達成に向けた取り組みを継続的にを行っています。「環境行動計画」は、前年度の進捗状況や社会情勢などを踏まえた定期的な見直しにより新たな項目の追加やさらに高い目標への変更などを行うローリング方式で運用しています。

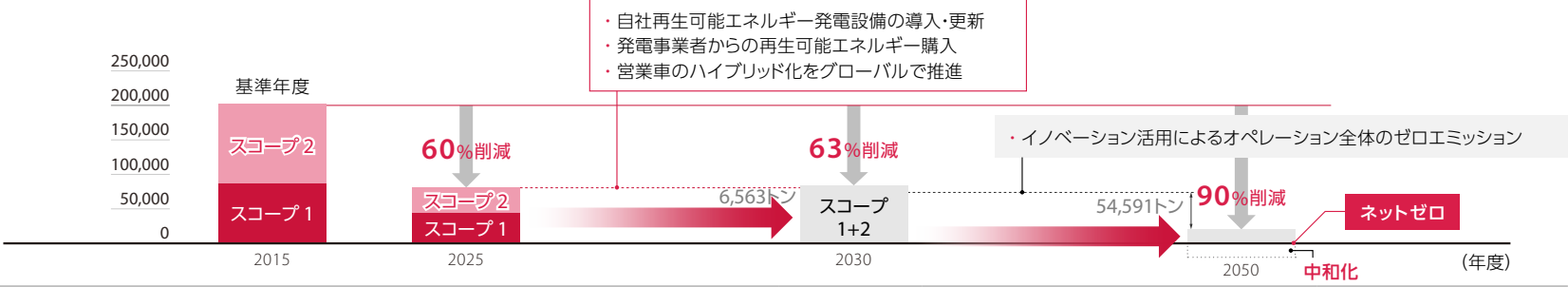
気候変動に関する環境行動計画は、2016年に発効したパリ協定に沿った削減目標を企業が設定することを推奨するScience Based Targets initiative (SBTi、科学的知見と整合した削減目標)から、2018年11月にSBT認定を受け、運用してきました。その後、スコープ1および2については1.5℃目標、スコープ3についてはwell-below2℃目標に整合させるため、GHG排出量削減目標を見直しました。

2023年1月にSBTiより、新たに設定した削減目標が科学的根拠に基づいた目標として認められたため、新たな行動計画(気候変動対策)を推進することにしました。現在の環境行動計画に含まれる資源対策、廃棄物管理、生物多様性の目標は2025年度に最終年度を迎えました。これらについては新しい目標を策定予定です。

2025年度の実績は右記のとおりです。

📍 ケリー工場についてはコーポレートサイトをご参照ください。
<https://www.astellas.com/jp/stories/sustainability-kerry-plant>

環境行動計画の目標と実績

環境行動計画の数値目標	基準年度	2024年度実績	2025年度実績
気候変動対策 温室効果ガスの排出量(スコープ1+2)を2030年度までに63%削減する ▶ 「1.5℃目標」(基準年度の排出量:201千トン)	2015年度	スコープ1+2: 基準年度比: 46% 減 (排出量:108千トン)	スコープ1+2: 基準年度比: 60% 減 (排出量:81千トン)
温室効果ガスの排出量(スコープ3) 2030年度までに37.5%削減する ▶ 「well-below2℃目標」	2015年度	スコープ3: 基準年度比: 7% 減 (排出量:1,276千トン)	スコープ3: 基準年度比: 19% 減 (排出量:1,124千トン)
 ・自社再生可能エネルギー発電設備の導入・更新 ・発電事業者からの再生可能エネルギー購入 ・営業車のハイブリッド化をグローバルで推進 ・イノベーション活用によるオペレーション全体のゼロエミッション 2015 基準年度 スコープ2 スコープ1 2025 60%削減 スコープ2 スコープ1 6,563トン 2030 63%削減 スコープ1+2 54,591トン 2050 90%削減 ネットゼロ 中和化 (年度)			
資源対策 ▶ 水資源生産性を2030年度末までに、2016年度実績から20%程度向上させる	2016年度	水資源生産性 基準年度比: 86% 向上	水資源生産性 基準年度比: 126% 向上
対象国内外の研究、生産サイト 水資源生産(WRP)=売上収益(十億円)／水資源投入量(千m ³)			
廃棄物管理 ▶ 廃棄物等 発生量原単位を2030年度末までに、2016年度実績から10%程度改善する	2016年度	廃棄物等 発生量原単位 基準年度比 45% 改善	廃棄物等 発生量原単位 基準年度比 52% 改善
(対象:国内外の研究、生産サイト) 廃棄物等発生量原単位 = 廃棄物等発生量(トン)／売上収益(十億円)			
生物多様性 ▶ 生物多様性指数を 2005年実績から2025年度までに 4倍に向上させる	2005年度	生物多様性指数 基準年度比 6.7 倍	生物多様性指数 基準年度比 8.7 倍
生物多様性指数 = $\frac{\text{評価年度連結売上収益}}{\sum \left(\frac{\text{評価年度負荷量}}{\text{基準年度負荷量}} \times \text{ウエイト} \right)}$			

気候変動

“環境のサステナビリティ”は、アステラスが特定した9つの重要トピック(マテリアリティ)の一つであり、新たに刷新したマテリアリティにおいて「Trust(信頼)」の柱を構成する重要な要素として位置付けられています。また、アステラスは、気候変動に伴う事業のリスクと機会を把握するため、シナリオ分析も実施しています。分析では、移行リスク(1.5℃シナリオで顕在化する

リスク)と物理リスク(4℃シナリオで顕在化するリスク)をそれぞれの仮定に基づいて評価しています。2021年度は定性的な分析を実施し、2022年度はいくつかの項目について定量分析を実施しました。環境行動計画(気候変動)の設定根拠が2℃目標から1.5℃目標に変更されたことに伴い、移行リスクシナリオも1.5℃シナリオに変更しました。

リスクと機会の評価を含むTCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)提言に沿った開示はサステナビリティ活動の一つとして取締役会に報告されています。特定されたリスクへの対応は、課題の重要度に応じてエグゼクティブ・コミッティや取締役会にて協議し、意思決定を行っています。気候変動に関連した体制については、コーポレートサイトをご参照ください。

リスク分析*

気候変動によるリスク		潜在的な影響	財務への影響	影響を受ける期間	当社のレジリエンス
移行リスク(1.5℃シナリオで顕在化するリスク)					
政策と法	GHG排出価格の上昇(炭素税の支払いによるコスト上昇)	再生可能エネルギーの導入が進んでいない事業場に対して炭素税の支払いがコストとして上乗せされる可能性がある。	スコープ1+2: 2030年度に1トンあたり100ドルの炭素税を想定すると11億円 スコープ3: 2030年度に1トンあたり100ドルの炭素税を想定すると100億円	中期～長期	- 事業所で消費する電力の一部は、風力発電や太陽光発電などの再生可能エネルギーを利用して自家発電されている。 - 事業所において購入する電力を再生可能エネルギー由来電力への切り替えを推進している。 - スコープ1排出量削減のための排出権クレジットの購入と、購入に伴うコスト抑制策については、今後の検討課題となる。 - スコープ3 カテゴリー1:原材料の使用最適化に取り組む。サプライチェーンのサステナビリティロードマップを策定し、購入製品のCO₂排出量データを分析し、排出量削減を優先的に進める。
	GHG排出規制に伴う既存施設の陳腐化、減損処理	環境規制の強化により、設備の廃棄を求められる可能性がある。フロンガスを用いた冷凍設備と化石燃料を使用する車両は、2035年以降一部の国で利用できなくなる可能性がある。	影響は軽微	中期～長期	- 廃棄を迫られている既存設備・資産はない。フロンガスについては、法令を遵守し、適切な措置を講じている。 2030年以降は、自動車の進化(内燃機関から電気モーター・EV、燃料電池へのシフト)への対応が求められる。営業車両やトラックのEV化、輸送手段のモデルシフトは、事業運営に影響を及ぼす。
物理リスク(4℃シナリオで顕在化するリスク)					
急性的	洪水その他の急性的な極端な気象	洪水などにより自社事業場の操業が停止する。サプライチェーンが機能しなくなる。	5億円 富山技術センターの洪水対策を参考に算出。	短期～長期	- 富山技術センターの浸水対策は以下の内容からなり、投資額は5億円と見積もられた。 - 受電棟周囲に高さ3mの防水壁を設置 - 高さ3m以上の変電設備を新設 - 発電機を購入 - 同様の対策が必要な場合は、同額の投資を検討する。

機会分析*

気候変動による機会		財務への潜在的な影響	影響を受ける期間	当社の対応
エネルギー源	より低排出のエネルギー源の使用	炭素費用の変化に対する感度低下	短期～長期	- ボイラー燃料を液体燃料から気体燃料に変更している。 - 営業車両のハイブリッド車および電気自動車の導入を推進している。 - アイルランド・ケリー工場で風力発電およびバイオマスボイラーの利用に取り組んでいる。
製品、サービスと市場	- 新製品またはサービスの開発 - 新しい市場へのアクセス	変化するニーズに対応し、収益の増加	長期	気候パターンの変化により疾患の蔓延地域、罹患率、重症化率が変化する可能性がある。心疾患、呼吸器疾患なども増加の可能性がある。

※ 分析結果から一部の項目を抜粋しています。詳細はコーポレートサイトもしくはESGレポートをご参照ください

気候変動の取り組み
<https://www.astellas.com/jp/sustainability/the-environment/environmental-action-plan-and-compliance>

ESGレポート
<https://www.astellas.com/content/dam/astellas-com/global/ja/documents/astellas-ESG-report-2026-jp.pdf>

気候変動

具体的な取り組み

GHG排出量の削減には、中期的な視点に立ち、アステラス全体で継続的に取り組むことが重要です。生産部門や研究部門、営業部門、オフィス部門などの各部門において再生可能エネルギーの利用拡大や省エネルギー対策など、気候変動の緩和に向けた取り組みを推進しています。

2025年度は、エネルギー効率の向上に向けて各事業所での再生可能エネルギー利用推進や省エネルギー対策を中心に約14億円の投資を完了し、引き続き、GHG排出量の削減に向けた各事業所やサプライチェーンにおいて取り組みを進めました。

エネルギー関連排出量を削減するための移行措置

アステラスは、低炭素な事業運営への移行の一環として、現時点では電化や再生可能エネルギーへの転換が困難な一部の研究・生産拠点において、より低排出な気体燃料を導入しています。これらの取り組みは、エネルギー効率の向上や再生可能エネルギー利用の拡大と併せて推進しています

グローバル営業車両の低排出化

アステラスは、ハイブリッド車や電気自動車を含む低排出車両への切り替えを通じて、営業活動に伴う排出量の削減を継続的に進めています。2025年度は、適切な車両や充電インフラが利用可能な市場において、さらなる導入を進めました。会社が運用する車両に関連する排出量は、GHG排出量算定の対象範囲に含めて管理しています。今後も、各地域のインフラ整備状況や事業上の要件、市場での車両供給状況を踏まえながら、低排出車両の利用拡大を進めていきます。

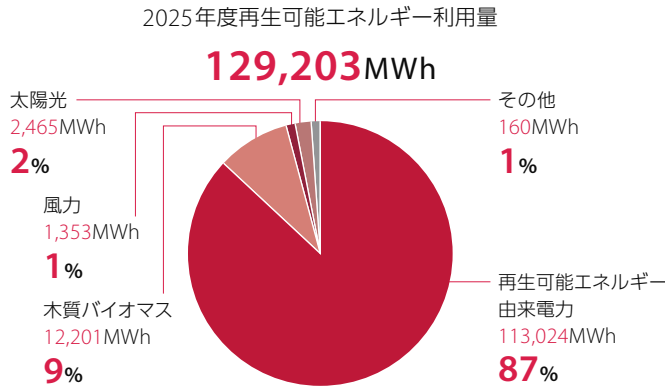
再生可能エネルギー利用の拡大

再生可能エネルギーの利用拡大は、アステラスのスコープ1およびスコープ2のGHG排出量削減に向けた重要な取り組みの一つです。アステラスは、各地域の事業環境や市場状況に応じて、自家発電による再生可能エネルギー

の活用と再生可能エネルギー由来電力の調達を組み合わせながら利用を推進しています。

2025年度には、ダブリン工場および瀋陽工場においてオンサイト太陽光発電設備を拡充するとともに、焼津事業場および富山事業場において、コーポレートPPAを活用したオフサイト再生可能エネルギー電力の調達を開始しました。焼津事業場および富山事業場における再生可能エネルギー電力の活用により、2025年度の温室効果ガス排出量は約14,000t-CO₂相当削減されました。アステラスは今後も、グローバルでの事業活動において、信頼性の高い再生可能エネルギーの調達および発電の拡大機会を継続的に評価していきます。

再生可能エネルギーの利用状況(2025年度)



サプライチェーンでの温室効果ガス排出量の把握

気候変動対策に関する環境行動計画は自社の事業活動による排出(スコープ1、2)を対象にしていますが、アステラスは、サプライチェーン全体での排出(スコープ3)の把握にも努めています。スコープ3の重要な排出源からのGHG排出についてもSBTを設定し、その削減に取り組んでいます。

また、生産委託先をはじめ取引先にもGHG排出削減に向けた取り組みに賛同・協力いただく働きかけを行っています。

エネルギー使用量の状況

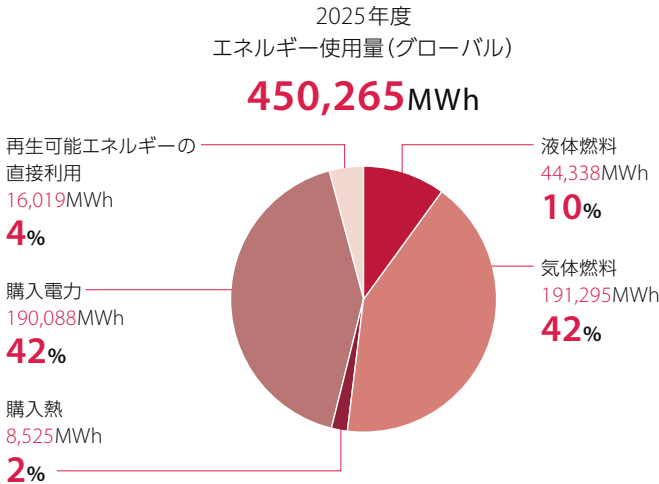
2025年度のアステラス全体のエネルギー使用量は、450GWhであり前年より9%(44.5GWh)減少しました。各地域とも空調機器の運転による電気の使用量が多いため、エネルギー使用量に占める電気の割合が高くなっています。

エネルギーの使用状況を細かく把握することは、新たな施策立案に有用です。「見える化」を実現するエネルギー監視システムを、各事業所に導入しています

継続的な省エネルギー活動、高効率機器の導入などによりエネルギー使用量の削減に努めています。

→ エネルギー使用量の詳細は、P.92「非財務データ」をご参照ください。

エネルギー使用量の状況(2025年度)



気候変動

ENVISION

ケリー工場のサステナビリティを支える人々

アステラスのケリー工場では、サステナビリティは独立した取り組みではなく、日々の業務や意思決定の中に組み込まれています。私はケリー工場のサステナビリティ活動に携わる一員として、従業員一人ひとりがサステナビリティと自身の業務とのつながりを理解し、自らの行動に当事者意識を持ち、それを組織文化として根付かせていくことで、より大きな価値が生み出されると考えています。

ケリー工場では、従業員一人ひとりが環境目標の達成だけでなく、地域社会への貢献、将来世代への責任、そして継続的な改善への想いを共有しています。この強い当事者意識がサステナビリティを日常業務に根付かせる原動力となっています。

私たちは、従業員が継続的に参画できる仕組みを整え、アイデアを行動へとつなげながら、その成果を着実に積み重ねていくことで、この文化を支えています。従業員エンゲージメント活動、各部門から選出されたサステナビリティ推進メンバーによる取り組み、研修プログラム、継続的な情報発信と対話を通じて、工場全体で従業員の参画を促し、多様なアイデアを具体的な行動へとつなげています。

こうした姿勢は、再生可能エネルギープロジェクト、生物多様性保全活動、その他の従業員主導の取り組みにも表れており、アステラス全体のサステナビリティ目標を地域に根差した意義ある行動へと結び付け、継続的な改善を支えています。

ケリー工場の取り組みを前進させる最大の原動力は、従業員一人ひとりの主体的な参画です。それぞれの価値観と日々の行動が、患者さん、社会、地域社会、そして環境に対する持続的な価値の創出を支えています。こうした一つひとつの積み重ねが、アステラスのサステナビリティに関するコミットメントを支え、企業価値の持続的向上と持続可能な社会の実現につながっていくと考えています。



EHS Lead (Kerry plant)
Manufacturing & Technology
Eamonn Foley

資源循環・汚染予防に向けた取り組み

アステラスは、持続可能な資源の利用が事業活動を継続する上で重要であることを認識しています。循環型社会の構築に貢献するため、環境活動計画に基づき、水資源の有効な利用、廃棄物の循環利用（リユース、リサイクリング、熱回収）および事業活動に伴う環境汚染の予防に取り組んでいます。

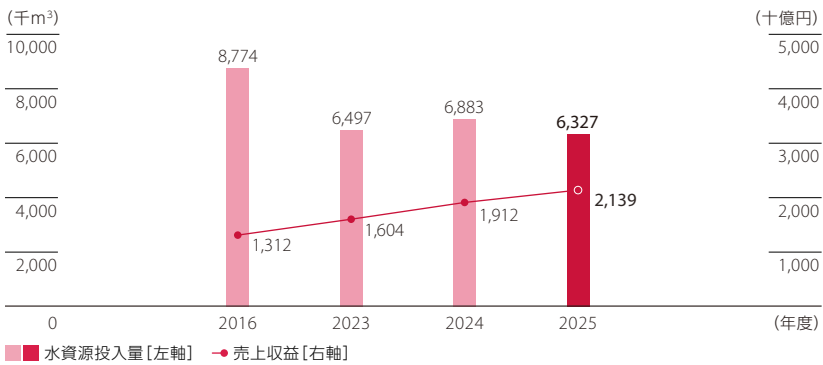
資源対策、廃棄物管理に関する現在の環境行動計画は、2025年度に最終年度を迎えました。これまでの実績や社会動向、事業環境の変化を踏まえ、これらの領域に関する新たな目標を策定する予定です。

資源循環に向けた取り組み

水資源の有効な利用とリサイクル

アステラスは、水資源と経済活動との関連を「水資源生産性」という指標で評価し、その改善に取り組んでいます。2025年度の水資源生産性は、基準年度（2016年度）から126%向上しました。

また、アステラスの操業では、上水・工業用水および地下水から取水した水のみを利用しています。操業で使用した水は排水基準に応じて処理をし、水環境へ戻しています。また、プロセス排水の最小化などを行いながら、継続して水使用量削減に取り組んでいます。

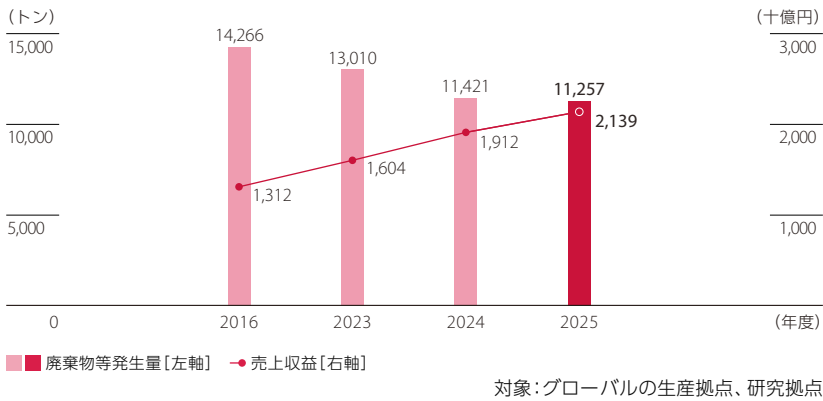


水資源に関するリスク評価

アステラスの研究・生産活動では水の利用が欠かせません。各事業所では水の利用に必要な許可を行政から取得し、認められた排水基準を満たすよう処理をした上で排水しています。

また、アステラスは、生産拠点などを置く操業地域固有の水リスクを分析しています。

現在、グローバルでの活動において枯渇が懸念される地域での水利用はありません。しかし将来、気候変動などの環境変化で水リスクが顕在化する可能性もあることから、リスク分析を行いながら、できるだけ水への依存の程度を小さくしておくことが事業継続にも有利であると考えています。



廃棄物管理

アステラスでは、廃棄物の積極的なリサイクルやリユースによって、最終処分量を限りなくゼロに近づける取り組みを推進しています。また、廃棄物発生量と経済活動との関連を「廃棄物発生量原単位」という指標で評価し、その改善に向けた取り組みを行っています。2025年度の廃棄物発生原単位は、基準年度（2016年度）から52%改善しました。

資源循環・汚染予防に向けた取り組み

廃棄物の適正管理と委託先管理

研究所や生産拠点で発生する有害廃棄物による環境汚染や、廃棄物の不法投棄を防止することも廃棄物管理では重要です。これらを防止するために適切な処分方法を検討するとともに、委託先での処理が適切に行われていることを定期的な現地調査により確認しています。

医薬品包装の環境配慮

アステラスでは環境に配慮した材質の選択や、廃棄の際にリサイクルを促す材質表示などの取り組みを行っています。

取り組みの一環として、プリスターシートに植物由来の原料から作るバイオマスプラスチックの採用を開始しました。本プリスターシートは、バイオマスプラスチックであるサトウキビ由来のポリエチレンを原料の50%に使用しており、環境に優しい包装です。

汚染予防に向けた取り組み

大気汚染VOC※排出量の削減

アステラスは、生産や研究で使用する溶媒類に起因するVOC排出量の削減に自主的な数値目標を設定し、排出削減に取り組んでいます。また、化学物質による環境汚染、労働災害、健康被害を未然に防止する手段として、リスクの高い化学物質を使用しない製造方法の開発など、社員や地域社会、さらには地球環境への影響を可能な限り少なくする努力を継続しています。

2025年度の日本の工場・研究施設のVOC排出量は21トンでした。

※ 揮発性有機化合物 (Volatile Organic Compound)。常温常圧で大気中に容易に揮発する有機化学物質の総称

大気汚染NOx排出量の削減

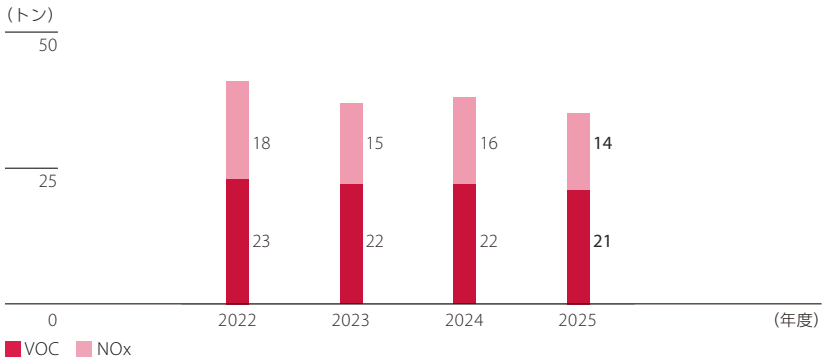
NOxの大気排出量を削減するため、アステラスでは気体燃料(都市ガス、LNG、LPG)を使用するボイラーを導入しています。日本の全事業拠点からのNOx排出量は、下図のとおりです。2025年度の日本以外の生産拠点からのNOx排出量は5.2トンでした。

なお、重油を燃料とする機器利用はないことから、SOxの排出はありません。

➡ BOD※および排水量については、P.92「非財務データ」をご参照ください。

※ 生物化学的酸素要求量 (Biochemical Oxygen Demand)。河川の有機物による水の汚染の程度を示す指標に用いられる

VOCおよびNOxの排出量の推移



生物多様性への取り組み

アステラスは、生物の多様なつながりがもたらす恩恵に感謝し、全ての事業領域で事業活動が生態系に及ぼす影響を把握してその低減に努めることにより、生物多様性の維持・保全に取り組んでいます。また、生物多様性が維持・保全され、生態系からの恵みを持続可能な状態で利用できる自然と共生した社会づくりに貢献しています。

生物多様性指数

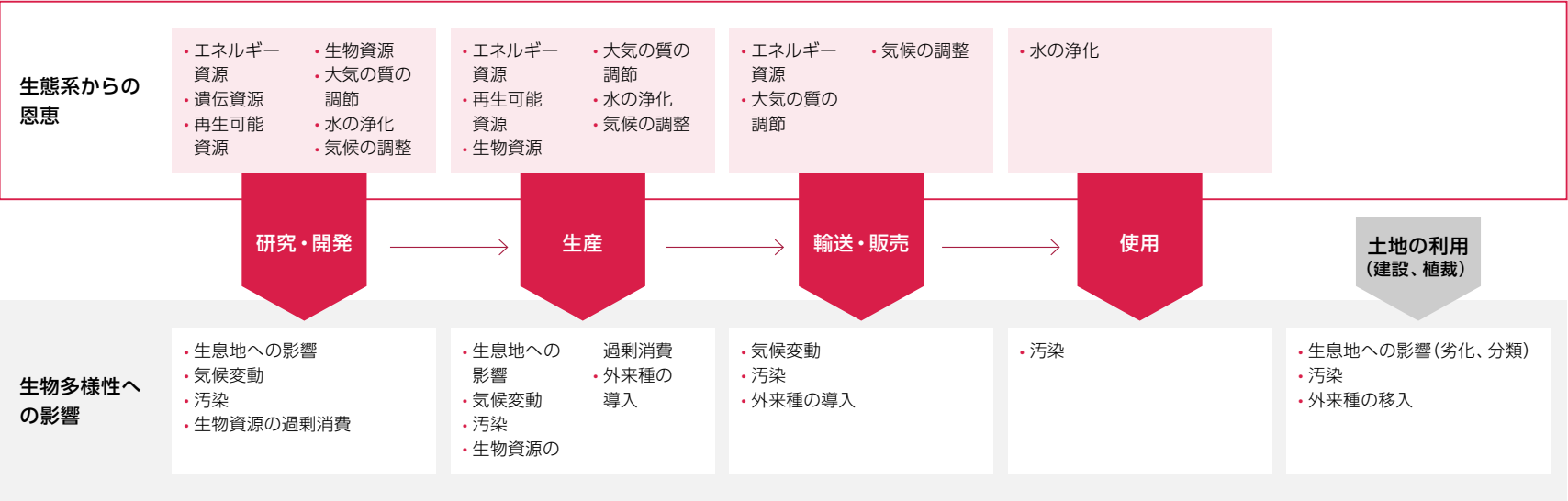
生物多様性の劣化をもたらす危機を環境汚染、資源消費、気候変動に分類し、アステラスの生物多様性への影響を評価する指標としています。

項目ごとの環境負荷量の基準年度との相対値に指標ウェイトを乗じた値を「生物多様性負荷指数」とし、全ての項目の生物多様性負荷指数の合計値で評価年度連結売上収益を除いた値を「生物多様性指数」と設定しました。この指数を基準年度と比較することで、改善の程度を把握しています。

生物多様性に関する現在の環境行動計画は、2025年度に最終年度を迎えました。これまでの取り組みの成果を踏まえ、社会からの期待やビジネス環境の変化を考慮し、生物多様性保全へのさらなる貢献に向けて、取り組みの枠組みの見直しと新たな目標の策定を進めます。

生物多様性への取り組み

生物多様性とアステラスの関わり



国内2事業場の生物多様性保全の取り組みが国の認定を取得

2026年、つくば市御幸が丘事業場の緑地と焼津事業場のビオトープが、環境省の「自然共生サイト」に認定され、アステラスの生物多様性保全の取り組みにおける重要な節目となりました。この認定は、生物多様性の保全と絶滅危惧種の保護に向けた両事業場の長年にわたる取り組みが評価されたものです。

両事業場では、希少種や絶滅危惧種の生息・生育環境の保全をはじめ、地域の生き物のための緑地や水辺の維持・管理に継続的に取り組んでいます。今回の認定は、こうした継続的な保全活動が実を結んだ重要な成果です。

アステラスは、環境省が主導し、2030年までに陸と海の30%以上を保全することを目指す「生物多様性のための30by30アライアンス」にも参画しています。今回の成果を踏まえ、今後も社員や地域の関係者と協働し、生物多様性保全の取り組みを推進していきます。



つくば事業場内で確認された絶滅危惧種キンランの保全をはじめとする生物多様性保全の取り組みが評価され、環境省の「自然共生サイト」認定を取得しました。

外部からのESG評価

外部からのESG評価の詳細については、当社ウェブサイトをご参照ください。
<https://www.astellas.com/jp/sustainability#stakeholder-communications>

アステラスはCDP2025気候変動において3年連続でAリスト企業に選定されました。また、2026年7月、FTSE4Good Index Seriesの構成銘柄に15年連続で選定されています。

ESG評価	2023年度	2024年度	2025年度
FTSE Russell ESG Ratings	3.6	3.8	3.9
CDP [Climate Change/Water Security]	A/B	A-/B	A/B
Access to Medicine Index	—	15th/20	—

ESG投資指数組み入れ状況

FTSE4Good

2026 CONSTITUENT MSCI NIHONKABU ESG SELECT LEADERS INDEX

FTSE JPX Blossom Japan Sector Relative Index

2026 CONSTITUENT MSCI JAPAN EMPOWERING WOMEN INDEX (WIN)

FTSE Russell (FTSE International LimitedとFrank Russell Companyの登録商標) はここにアステラスが第三者調査の結果、FTSE Blossom Japan Sector Relative Index組み入れの要件を満たし、本インデックスの構成銘柄となったことを証します。FTSE Blossom Japan Sector Relative Indexはサステナブル投資のファンドや他の金融商品の作成・評価に広く利用されます。

THE INCLUSION OF Astellas Pharma Inc. IN ANY MSCI INDEX, AND THE USE OF MSCI LOGOS, TRADEMARKS, SERVICE MARKS OR INDEX NAMES HEREIN, DO NOT CONSTITUTE A SPONSORSHIP, ENDORSEMENT OR PROMOTION OF Astellas Pharma Inc. BY MSCI OR ANY OF ITS AFFILIATES. THE MSCI INDEXES ARE THE EXCLUSIVE PROPERTY OF MSCI. MSCI AND THE MSCI INDEX NAMES AND LOGOS ARE TRADEMARKS OR SERVICE MARKS OF MSCI OR ITS AFFILIATES

Access to Medicine Indexにおける評価は以下をご参照ください。
2022: <https://accesstomedicinefoundation.org/resource/2022-access-to-medicine-index>
2024: <https://accesstomedicinefoundation.org/resource/2024-access-to-medicine-index>

健康経営優良法人～ホワイト500～

アステラスの健康経営の取り組みが評価され、経済産業省より「健康経営優良法人2026(大規模法人部門(ホワイト500))」に2年連続で認定されました。この認定は、特に優れた健康経営を実践している大規模法人の上位500社に与えられます。



価値創造基盤の強化

取締役会議長メッセージ 72

コーポレートガバナンス 73

リスクマネジメント 84

倫理・コンプライアンス 86

人権の尊重 87

ウェブサイト関連情報

-  コーポレートガバナンス <https://www.astellas.com/jp/about/corporate-governance>
-  アステラスのリーダーシップメンバー <https://www.astellas.com/jp/about/leadership>
-  リスクマネジメント <https://www.astellas.com/jp/about/corporate-governance/risk-management>
-  倫理・コンプライアンス <https://www.astellas.com/jp/about/ethics-and-compliance>
-  人権の尊重 <https://www.astellas.com/jp/sustainability/astellas-and-society/human-rights>

取締役会議長メッセージ



“これまでの
歩みを礎に、
次の成長を
支える取締役会へ”

代表取締役会長（取締役会議長）

安川 健司

私は、経営戦略担当を経て、2018年4月に代表取締役社長CEOに就任し、2022年6月から取締役会議長を務めています。2023年4月以降は代表取締役会長として引き続き取締役会議長を務め、執行とは異なる立場から、アステラスの中長期的な企業価値向上に向けて、監督と助言を行っています。

取締役会の主な役割は、経営戦略をレビュー・承認し、業務執行を監督することと一般的には定義されています。しかし、業務執行の何をどのように「監督」するのかについて、ステークホルダーとの間で共通理解を深める取り組みに終わりはなく、継続的な議論が必要です。私は、CEOとしての経験を踏まえ、特に次の点を重視して取締役会を運営しています。

- 計画と実績の差異を、適時かつ正確に把握すること
- その差異が許容範囲内か、あるいは看過できないものかを見極めること
- 看過できない場合、その要因が計画と実行のどちらにあるのか見極めること
- 十分な分析に基づき、適切な対応策が講じられているかを確認すること

経験上、こうした問題への対処は遅れがちになります。そのため、私は、これら一連の検証と対応のスピードを重視しています。

また、研究開発には本質的に不確実性が伴うことを前提としつつ、研究開発ポートフォリオ全体の価値が維持・向上しているか、そのために正確かつ定期的な分析が行われているかを常に注視しています。

—— 経営計画2026を支える「攻め」と「守り」の監督

経営計画2026が実行フェーズに入った今、戦略目標として掲げる、高い収益成長によるキャッシュ創出、パイプライン主導の成長加速、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は、取締役会にとって重要な論点です。取締役会は、成長機会を的確に捉えて挑戦を後押しする「攻め」の視点と、リスク、財務規律、コンプライアンス、組織の健全性を確認する「守り」の視点の双方から、執行側の取り組みが患者さんにより大きな「価値」をより速く創り、届けることにつながっているかを確認していきます。

また、独立社外取締役のみで構成されるEnterprise Priority Monitoring group (EPM)では、より客観的な立場から、売上収益、パイプライン、財務目標の達成に向けた進捗状況や課題を継続的に確認しています。2026年度のEPMは、Mark Enyedy取締役が議長、高原茂季取締役が共同議長を務める体制です。両氏のバイオ医薬品業界における企業経営、財務戦略等に関する知見は、成長投資と財務規律の両立を客観的に確認する上で重要な役割を果たしています。取締役会としても、EPMでの議論や示唆を踏まえ、執行側との建設的な対話を深めていきます。

—— 「組織における価値観と行動」を日々の行動につなげる

経営計画2026を着実に推進する上で重要なのが「組織における価値観と行動」です。これは、アステラスが大切にしている価値観と、社員一人ひとりに期待される行動を示す共通の指針です。Courage (勇気)、Sense of Urgency (迅速な対応)、Outcome Focus (成果に拘る)、Accountability (責任感)、One Astellasを日々の行動に結び付けることは、経営計画2026の実行に欠かせません。取締役会としても、「組織における価値観と行動」がリーダーシップ、意思決定、人材育成、日々の業務運営にどのように根付いているか

を確認していきます。社員一人ひとりの行動の積み重ねが、患者さんにより大きな「価値」をより速く創り、届けることにつながると考えています。

—— 多様な知見を意思決定に活かす

経営環境が大きく変化する中で、取締役会も進化し続ける必要があります。当社の取締役会は過半数が独立社外取締役であり、製薬・医学、グローバルビジネス、財務・会計、法務・ガバナンスなど多様な経験と専門性を有するメンバーで構成されています。経営計画2026の実行を監督するにあたり、こうした異なる視点から建設的な議論を行い、意思決定の質を高めることで、持続的な企業価値向上につなげていきます。

指名委員会・報酬委員会では宮崎正啓取締役が、監査等委員会では秋山里絵取締役が委員長を務める新体制のもと、それぞれの専門性を活かし、透明性と客観性のある議論を深めていきます。

経営計画2026の実行にあたっては、株主・投資家の皆さまから寄せられる期待や懸念を取締役会の監督に適切に活かしていくことが重要です。取締役会は執行側から適時的確に報告を受け、それらを重要な外部視点として受け止めています。加えて、2025年度には、「社外取締役との意見交換会」や「サステナビリティ・ミーティング」で社外取締役と投資家との直接対話の機会を設けました。多様な視点を経営計画2026の進捗確認や執行側との議論に活かしています。

—— 次の成長に向けて

経営計画2026は、アステラスが次の成長ステージへ進むための重要な一歩です。私は取締役会議長として、執行側との建設的な対話を重ねながら、成長への挑戦を後押しするとともに、適切な監督を通じて中長期的な企業価値向上に貢献してまいります。アステラスが患者さんにより大きな「価値」をより速く創り、届け続け、ステークホルダーの皆さまから信頼される企業であり続けるために、引き続き取締役会の実効性向上に努めてまいります。

コーポレートガバナンス

アステラスのコーポレートガバナンス

ガバナンス体制

- 機関設計として監査等委員会設置会社を選択
- 多様な専門性を結集し、独立社外取締役が過半数を占める取締役会
- 完全に独立した指名委員会及び報酬委員会

戦略的な監督と責任

- 取締役会は、当社の経営理念及びVISIONに沿って、持続的な成長を推進する中長期戦略を承認・監督
- Enterprise Priority Monitoring group (EPM)、四半期業務報告等を通じた強力なモニタリング体制

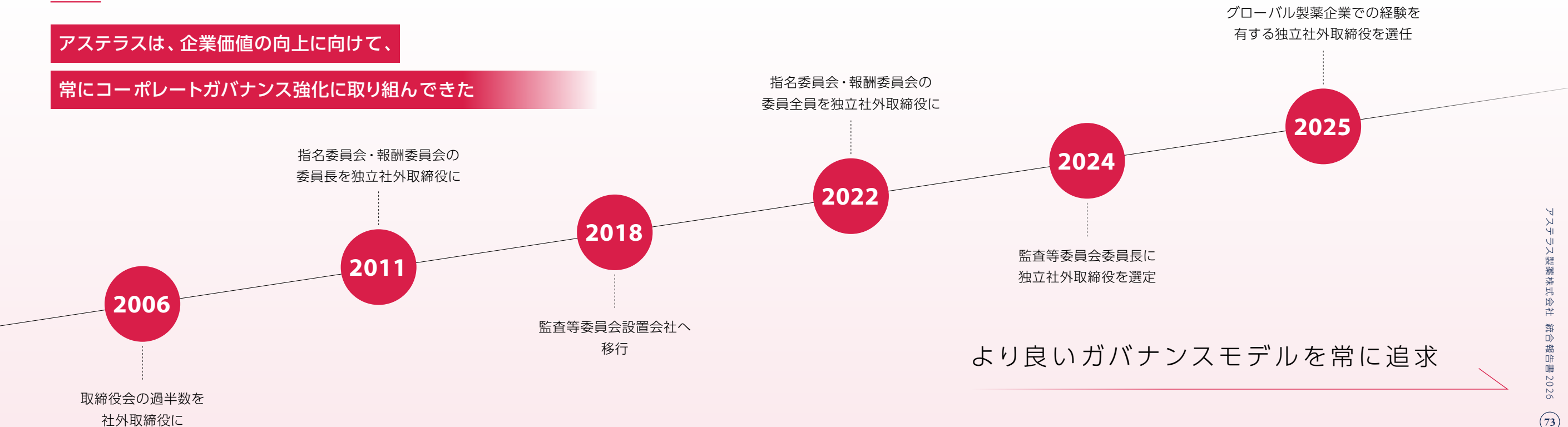
企業価値と株主価値

- 規律ある資本配分を通じ、長期的な事業成長と株主価値を推進
- 株主利益と連動した経営陣へのインセンティブ
- 取締役会による株主との真摯な対話

コーポレートガバナンスの変遷

アステラスは、企業価値の向上に向けて、

常にコーポレートガバナンス強化に取り組んできた



コーポレートガバナンス

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

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。

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さら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。



コーポレートガバナンス

役員一覧 (2026年6月時点)



安川 健司

代表取締役会長 (取締役会議長)

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

2017年6月に当社代表取締役副社長 経営戦略・販売統括担当に就任して以来、取締役としての職責を果たしてまいりました。2018年4月に当社代表取締役社長に就任し、経営全般及びグローバル事業等を牽引しました。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。



岡村 直樹

代表取締役社長 CEO

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

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。



杉田 勝好

代表取締役副社長

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

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に、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、2025年4月に当社代表取締役副社長人事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。



宮崎 正啓

取締役 (社外)

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

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長として、各委員会における審議を主導いただいています。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いています。



大野 洋一

取締役 (社外)

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

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。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いています。



Mark Enyedy

取締役 (社外)

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

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っており、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いています。



廣田 里香

取締役 常勤監査等委員

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

研究領域における高い専門性とともに、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。2024年6月に当社取締役 (監査等委員) に就任以来、監査等委員である取締役としての職責を果たし、同氏の有する豊富な知識及び経験等を当社経営の監督・監査に反映しています。



秋山 里絵

取締役 監査等委員会委員長 (社外)

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

弁護士として企業法務に携わり、国際案件などを担当するほか、東京地方裁判所民事調停官も務めるなど、豊富な専門知識と経験を有しています。また、2023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。また、監査等委員会委員長として、委員会における審議を主導いただいています。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いています。

-  各取締役の略歴については、コーポレートサイトをご参照ください。
<https://www.astellas.com/jp/>
-  社外取締役の選任理由につきましては、コーポレートガバナンス報告書をご参照ください。
<https://www.astellas.com/jp/about/governance>

コーポレートガバナンス



荒牧 知子

取締役 監査等委員 (社外)

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

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リ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。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いています。



高原 茂季

取締役 監査等委員 (社外)

所有する当社の株式数

0株

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ともに、豊富な経験と幅広い見識を有しています。2026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。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いています。

取締役のスキルマトリックス (2026年6月時点)

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。当社の取締役会の構成及び取締役に期待するスキル等並びに指名委員会・報酬委員会の構成は、以下のとおりとなります。

スキル等	取締役						取締役 監査等委員			
	安川健司 (取締役会議長)	岡村直樹	杉田勝好	宮崎正啓	大野洋一	Mark Enyedy	廣田里香	秋山里絵 (監査等委員会 委員長)	荒牧知子	高原茂季
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	●	●	●	● (精密機器/ 専門商社)		● (製薬)				● (製薬/化学 (塗料))
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			●			●	●	● (弁護士)		
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		●							● (公認会計士)	●
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					● (医学)					

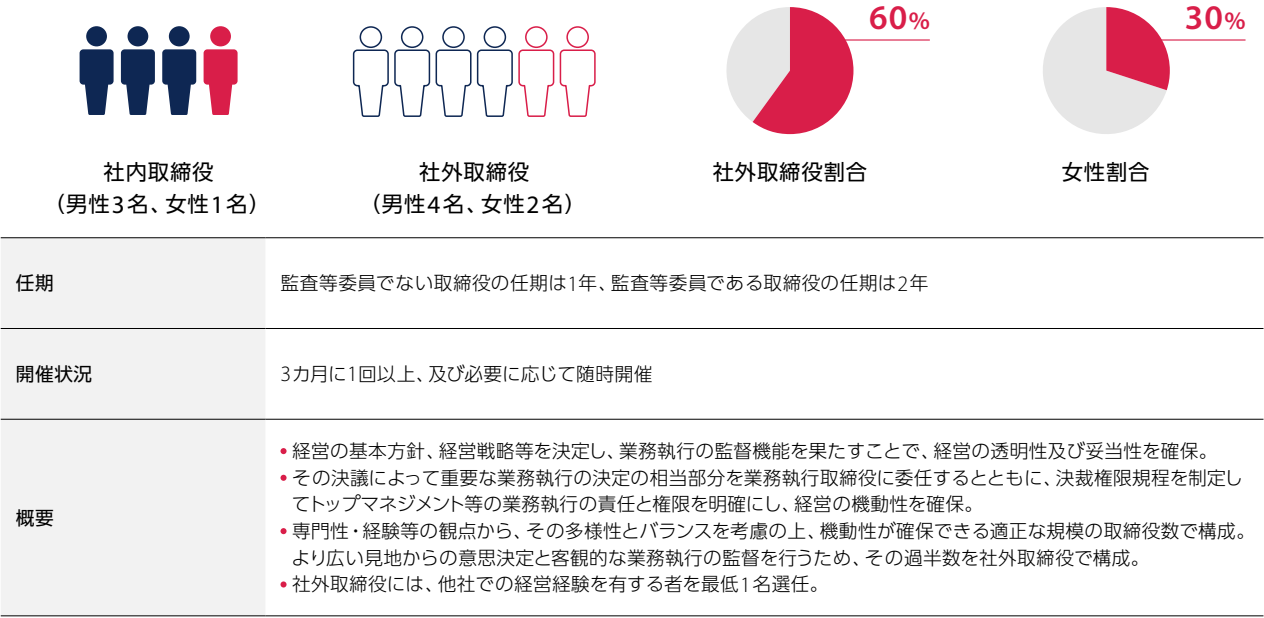
属性・委員会	取締役						取締役 監査等委員			
	安川健司	岡村直樹	杉田勝好	宮崎正啓	大野洋一	Mark Enyedy	廣田里香	秋山里絵	荒牧知子	高原茂季
性別	男性	男性	男性	男性	男性	男性	女性	女性	女性	男性
社外取締役	—	—	—	○	○	○	—	○	○	○
独立役員*	—	—	—	○	○	○	—	○	○	○
諮問委員会	指名委員会	—	—	委員長	委員	委員	—	—	—	—
	報酬委員会	—	—	委員長	委員	委員	—	—	—	—

*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、東京証券取引所に独立役員として届け出ている者

コーポレートガバナンス

1

取締役会（2026年6月時点）



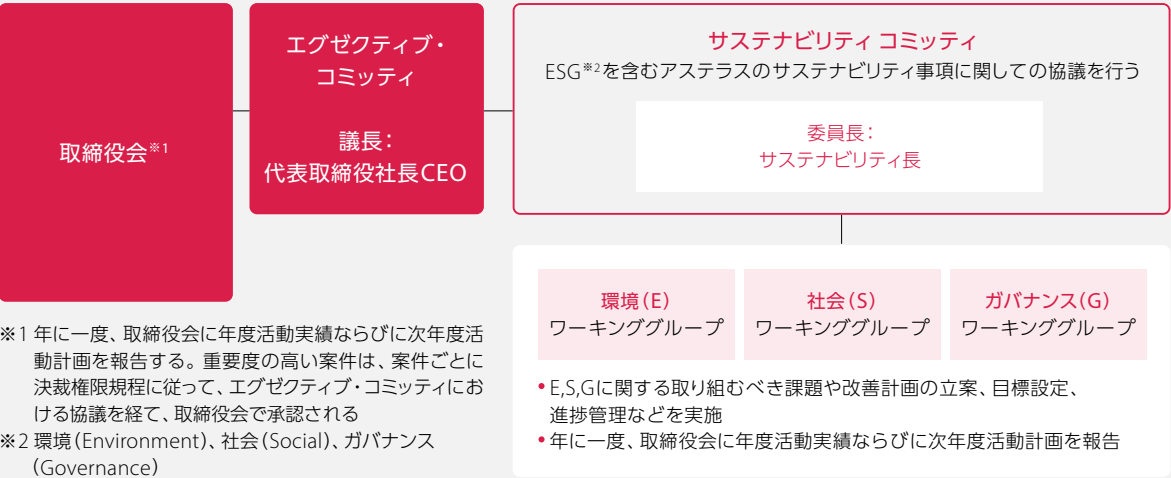
2025 年度 取締役会の具体的な検討内容

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

サステナビリティガバナンス（2026年10月時点）

アステラスのサステナビリティに関する重要事項は代表取締役社長CEOが議長を務めるエグゼクティブ・コミッティにて協議し、取締役会にて承認します。長期的・戦略的かつ全社的な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するため、推進体制としてサステナビリティ コミッティと「環境・社会・ガバナンスワーキンググループ(ESGワーキンググループ)」を設置しています。

サステナビリティ会議体制



コーポレートガバナンス

取締役会の実効性評価

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。

2025年度における取締役会の実効性分析・評価は、前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。

1. 2025年度取締役会実効性評価のプロセス

2025年度は、外部の評価機関による全取締役に對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。

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。

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

2. 分析・結果の概要

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、各取締役に於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、取締役に對する支援体制、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。

※ 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

3. 実効性を高めるための今後の取り組み

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、社外取締役に由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に努める。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。

4. 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	・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	・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	・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	・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
取締役に對する支援体制	・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	・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	・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	・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

コーポレートガバナンス

取締役に対するサポート

当社は、取締役を対象に、その役割と責務を果たすために必要な情報を提供し、取締役会及び監査等委員会の審議の活性化をサポートしています。経営企画部を窓口として社外取締役へのニュースリリース等の社内外の情報提供、スケジュール連絡等のサポート、社内イベントへの社外取締役参加の企画、社内取締役・トップマネジメントとの意見交換の企画を行っています。監査等委員である社外取締役については、監査等委員会室の所属員がスケジュール連絡等のサポートを行っており、社内取締役・トップマネジメントとの意見交換や執行体からの報告の企画と運営も実施しています。このほか、取締役会の審議事項のうち、特に重要な案件に関しては、早期の情報共有や事前説明の機会を設けることで、審議の活性化を図っています。また、情報共有プログラムを企画し、取締役会での議論の前提となる内部・外部環境の情報共有を行っています。2024年度から設置されたEPM (Enterprise Priority Monitoring group)においては、社外取締役からの要望に応じて、全社的な優先事項の進捗情報の定期更新、トップマネジメントとの意見交換の場を設定、外部専門家の招聘等を行っています。

新任の社外取締役に對しては、新任役員研修を実施し、当社を取り巻く業界情報、当社の経営戦略等を共有するとともに、新任役員の要望に応じた説明会を企画することにより、その役割と責務を果たす上で必要な情報を提供しています。

EPMを通じた経営計画2026の実行に対する監督機能の強化

EPMは、全社的な優先事項に対する独立社外取締役の客観的な監督機能をより強化するため、独立社外取締役のみで構成される外役会の枠組みの中に設置したグループです。

2024年11月の設立以降、経営計画2021の実現に向けた3つの全社的優先事項(3EP)を中心に活動してきました。EPMでは、各取り組みの進捗や課題、今後の見通しに加え、計画との差異やその要因、執行側の対応について、定量的な指標やデータも活用しながら継続的に確認しています。さらに、各領域を担当するトップマネジメントを一人ずつ招き、独立社外取締役との率直かつ柔軟な対話を重ねることで、数値や報告だけでは捉えにくい背景や課題についても理解を深めています。こうした取り組みを通じて、独立社外取締役は3EPに対する理解を深め、戦略上の重点分野や優先順位付けについて独立した客観的な立場から議論するとともに、そこで得られた知見や示唆を取締役会

における議論と監督に反映してきました。EPMが全社的な優先事項に対する継続的な理解と議論を支える役割を果たしてきたことを踏まえ、経営計画2026の開始後も、その枠組みを継続することとしました。

2026年6月からは、Mark Enyedy取締役を議長、高原 茂季取締役を共同議長とする新体制の下、経営計画2026及び年次計画に沿った全社的な優先事項の進捗をモニタリングしています。計画に対する実績に加え、戦略の前提となる事業環境の変化、新たな機会やリスクにも目を向け、取締役会における議論に活かすべき事項について意見を交わしています。また、各領域を担当する役員との個別の対話に加え、資本市場や業界動向に関する外部の知見も定期的に取り入れ、社内の見方と外部からの見方の双方を踏まえて議論しています。新たなメンバーの経験や専門性も活かしながら、経営計画2026の進捗を独立社外取締役の視点から効果的に確認するためのモニタリングのあり方についても、継続的に検討しています。独立社外取締役が、社内外の情報に基づく多角的な視点から経営計画2026の実行を監督することで、アステラスの持続的な成長と中長期的な企業価値向上に貢献していきます。

名称	エンタープライズプライオリティモニタリンググループ (EPM:Enterprise Priority Monitoring group)
構成員	全ての独立社外取締役
議長	Mark Enyedy 取締役
共同議長	高原 茂季 取締役
開催頻度	原則として外役会に合わせて開催



※ 独立社外取締役のみが参加する会。社外取締役間の率直かつ建設的な意見交換を実施

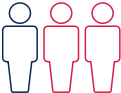
コーポレートガバナンス

2

監査等委員会（2026年6月時点）



社内取締役
（女性1名）



社外取締役
（男性1名、女性2名）



75%
社外取締役割合

任期	監査等委員である取締役は2年
開催状況	毎月1回の開催を原則とし、必要に応じ、随時開催 2025年度：19回開催
概要	- 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。 - 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る。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に構成。 - 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する。

2025年度 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。

2025年度は、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

3

指名委員会、報酬委員会（2026年6月時点）

指名委員会



社外取締役
（男性3名）



100%
社外取締役割合

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
開催状況	2025年度：10回開催

2025年度 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。

報酬委員会



社外取締役
（男性3名）



100%
社外取締役割合

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
開催状況	2025年度：8回開催

2025年度 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P.83に記載のとおりです。

フスラ入製薬株式会社 統合報告書2026

80

コーポレートガバナンス

役員の報酬等

役員の報酬等の額又はその算定方法の決定に関する方針に係る事項

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。

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（2025年度）

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

※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。

※3 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。

※4 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2025年度に費用計上した金額を記載しています。

監査等委員でない取締役（社外取締役を除く）の報酬等について※

報酬方針

当社の取締役の報酬は、以下の考え方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

※ 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。

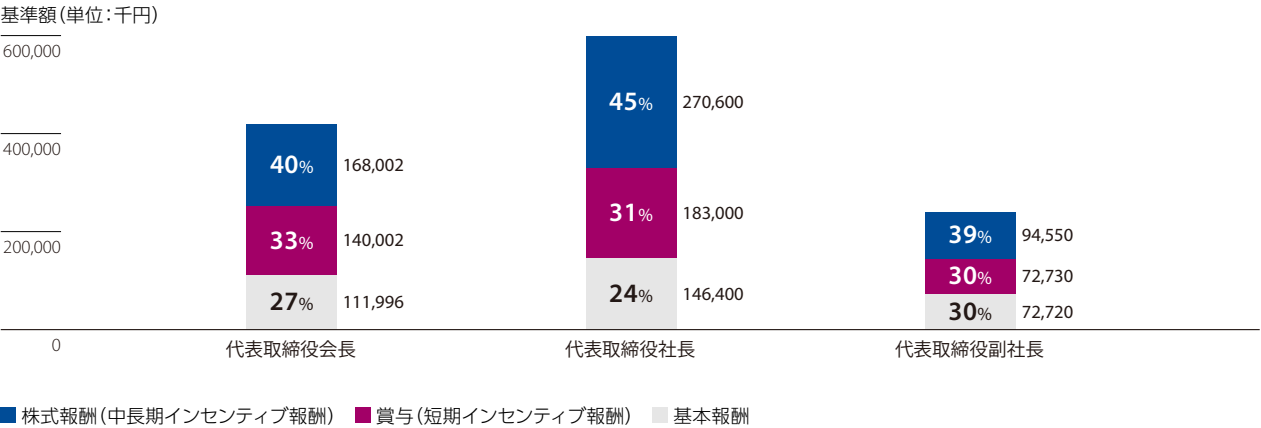
コーポレートガバナンス

報酬体系・報酬水準※

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 ・各月ごとに按分して支給
変動	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
	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）

※ 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。

役位別報酬水準（基準額）及び報酬構成割合（2025年度）



※ 2026年度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、2025年度と同じ設定とします。

賞与（短期インセンティブ報酬）（2025年度）

各業績評価指標の目標及び実績並びに賞与支給率

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	実績	評価係数
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% (21,230億円) ・目標：期初公表予想値 (19,300億円) ・下限：目標×90% (17,370億円)	21,392億円	200.0%
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% (25.5%) ・目標：期初公表予想値 (21.2%) ・下限：目標×80% (17.0%)	26.0%	200.0%
コアEPS※1	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% (220.74円) ・目標：期初公表予想値 (169.8円) ・下限：目標×70% (118.86円)	237.01円	200.0%
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% (108.92円) ・目標：期初公表予想値 (72.61円) ・下限：目標×50% (36.31円)	162.77円	200.0%
研究開発業績※2	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	—	150.0%

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※4	実績	評価係数
サステナビリティ業績※3	-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つの評価項目ごとに業績目標を設定 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	—	2.5%
				評価係数(賞与支給率)： 190.0%

※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。
※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。
※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)

コーポレートガバナンス

賞与(短期インセンティブ報酬)支給額の算定式

取締役の賞与支給額

=

(a)役位別基準額

×

(b)評価係数

- (a) P.82「役位別報酬水準(基準額)及び報酬構成割合」ご参照
- (b) 評価係数=(売上収益評価係数×25% +
コア営業利益率評価係数×25%
+ コアEPS 評価係数×12.5% + EPS 評価係数×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)(2025年度)

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。

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。

各株価評価指標の目標及び実績並びに株式交付率

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	実績	評価係数
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%	TOPIX成長率: 197.0% 当社TSR成長率: 141.0%	71.6%
TSR ② (グローバル製薬 企業※ ³ 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)	当社順位: 14位/33社中	118.0%
株式交付率: 94.8%						

※3 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。

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) P.82「役位別報酬水準(基準額)及び報酬構成割合」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。

対象期間中の当社TSR+100%

対象期間中のTOPIX成長率+100%

=

{(B-A)+C}÷A+100%

(E-D)÷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

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

B: 対象期間の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

E: 対象期間の最終月の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TSRは、以下の算式により算定する。 TSR={ (B - A) + C } ÷ 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

リスクマネジメント

リスクマネジメント体制

当社では、グローバル・リスク&レジリエンス委員会(GRRC)および部門別リスク&レジリエンス委員会を設置し、重要なリスクおよびその低減活動の監視を行っています。これらの委員会には監査部門がオブザーバー出席することで、監査計画立案時に、それらのリスクを適宜反映することを可能にしています。GRRCはトップマネジメントの一部およびリスク関連部門の代表者で構成されています。GRRCで検討するリスクは、最終的には取締役会に報告されます。

📄 リスクマネジメント体制、エンタープライズ・リスク管理プロセスおよびグローバル・リスクの詳細については下記のウェブサイトをご参照ください。

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

2025年度に新たに取組んだリスク

地政学情勢等、製薬企業を取り巻く環境は日々変化しており、これらの外部環境変化から生じるリスクを特定し、シナリオ分析および適切なリスク低減活動を実施することは、当社の戦略遂行において重要です。2025年度においては、過年度から引き続き監視しているリスクに加え、以下のリスクを新たに特定しました。

- **米国の薬価政策の変化**: 2025年度、米国において政権による薬価引き下げに向けた方針表明や製薬企業への働きかけが行われるなど、政策的動きが顕在化し、製薬業界における事業環境は大きく変化しました。これらは、当社製品の価格設定や収益性、ならびに研究開発投資の回収見通しに影響を及ぼす可能性があります。当社は、政策動向の継続的なモニタリングを実施するとともに、ポートフォリオの最適化や価値に基づく価格戦略の高度化を通じて、影響の最小化を図っています。
- **医薬品関税**: 各国における医薬品関連の関税導入・強化や貿易政策の変化により、供給コストの上昇やサプライチェーンの不確実性が高まる可能性があります。加えて、米国においては薬価政策と通商政策が連動する

動きも見られ、政策対応の動向によっては事業環境に複合的な影響を及ぼす可能性があります。当社は、グローバルな生産・供給体制の最適化や多元化、在庫管理の高度化などを通じて、供給の安定性と事業継続性の確保に取り組んでいます。

- **AI規制への対応**: AI活用の拡大に伴い、各国・地域における規制やデータ保護要件への対応が重要性を増しています。特に製薬業界においては、GxP (Good Practice)に基づく厳格な品質および記録要件への適合が求められ、AIの活用方法によっては開発・製造・品質管理プロセスに影響を及ぼす可能性があります。加えて、データ規制の強化は業務運営やイノベーションに影響を与える可能性があります。当社は、AIおよびデータ活用に関するグローバルなガバナンス体制の整備に加え、AIリスク評価の実施、GxP要件を踏まえた運用ルールの策定、コンプライアンス強化および従業員トレーニング等を通じて、責任ある技術活用を推進しています。

EVOLVE

私は、リスクを戦略と切り離されたものではなく、その一部として捉えています。リスクマネジメントは、単に損失の防止にとどまらず、機会を見極め、環境変化に応じて迅速に適応することにもつながると考えています。実際に、いくつかの企業では、シナリオプランニングが不確実性への備えを強化し、より良い戦略的意思決定を支援する上で有効であることが示されています。

また、変革にはリスクが伴うことを現実的に捉えることも重要だと考えています。具体的には、意思決定の遅れ、従業員の変革への受容度のばらつき、そして成果を過度に早期に期待してしまうことなどが挙げられます。これらは、大規模な変革の多くが、野心的すぎる、あるいは方向性が間違っているという理由ではなく、計画の実行、従業員のエンゲージメント、タイミングなどが適切に管理されないことによって期待通り

研究開発におけるリスク評価を通じたポートフォリオの最適化

製薬業界の研究開発におけるリスクマネジメントは、高度な不確実性と大きな投資を伴う、戦略的かつ科学的な判断と実行が求められる重要な活動です。科学の進展や新たなモダリティ（遺伝子治療や細胞医療などの治療手段）への挑戦などにより、これまでに経験のない困難さや想定外の状況に直面することも多くあります。そのような不確実性の中で少しでも開発の成功確率を上げるために、各段階で存在しうるリスクを適切に特定・分析・評価しながら投資を行っていくことが重要です。アステラスでは、定量的・定性的に研究開発プロジェクト(以下プロジェクト)の科学的・経済的な不確実性を評価し、それらを価値評価に織り込んだ上で、明確な責任体制と複眼的な議論を通じて意思決定を行う仕組みを整備しています。

の成果に至らないという一般的な傾向とも一致しています。

こうした課題認識のもと、経営計画2026においては、こうした戦略と一体となったリスクの捉え方を踏まえ、変化への適応力を維持することが重要です。具体的には、社内外の動向や兆候を継続的に把握し、製薬業界の枠を超えて学びを取り入れるとともに、各種規制への適切な対応を図ることで、着実な実行につなげていく必要があります。



Head, Strategic Resilience, Initiatives & Operations, Corporate Strategy

Sanjaya K. Shunglu

リスクマネジメント

1. リスク要因を考慮した価値評価による意思決定

当社の研究開発においては、WACCを用いたDCF法によるNPV (Net Present Value: 正味現在価値)の算出によりプロジェクトの価値評価を行い、資本コストを上回るリターンの獲得を目指しています。これは、得られた科学的データに成功確率というリスク要因を加味し、そのリスクを考慮した上で期待できる将来の収益を算出したものをプロジェクトの現在価値と捉える考え方であり、事業投資に対する最終的なリターンの最大化を目指すための意思決定をサポートする評価の仕組みです。

成功確率は、各プロジェクトの科学的データ、類似薬剤の事例、エンドポイント(医薬品や治療法の有効性や安全性を評価するために、あらかじめ定められた評価項目)達成の難易度、最新のベンチマークなどを考慮して評価しています。この成功確率と開発費、製造コスト、将来の市場性や売上予想などを加味して算定されたNPVは、研究開発における重要な局面での投資判断や、ポートフォリオマネジメントにおける優先順位付けなど、当社の研究開発に関する意思決定において重要な指標となります。

このように、リスク込みのプロジェクトの価値を総合的に評価し、リターン最大化のための最適な意思決定が実現できる仕組みを整えています。

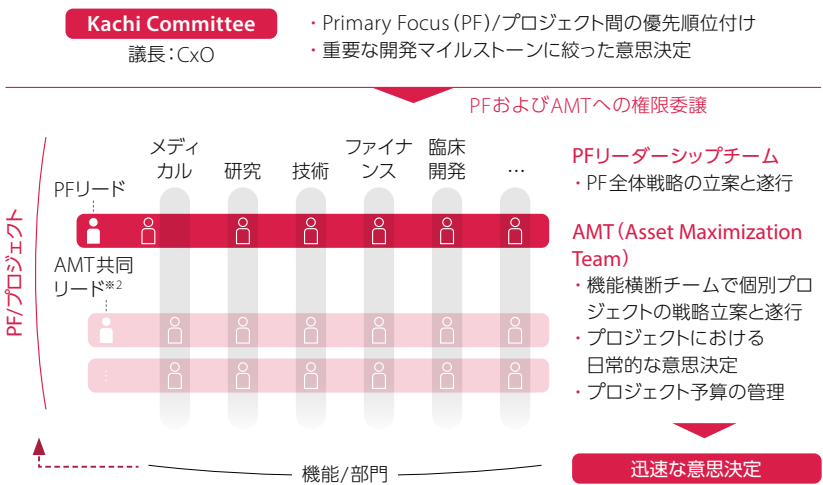
2. 専門性と透明性に支えられたガバナンス体制

製薬企業の研究開発においては、科学的知見や将来の売上予測など、解釈の幅が広く不確実性の高い要素が多く存在するため、それら多岐にわたる要素を適切に評価し、より良い意思決定を実現するための仕組みが必要とされます。アステラスでは、マイルストーンに応じたガバナンスを通じて投資判断をしており、その意思決定は、各分野に専門性を持つメンバーで編成されたチームにより支えられています。

例えば、臨床試験を実施するかどうかは、研究開発だけではなく、治験薬製造、マーケティングの担当者などを含む部門横断チームによる初期評価を経て、Kachi Committee (KC)^{*1}で審議・決裁されます。KCは各部門の責任者と複数のトップマネジメントで構成され、個別プロジェクトの開発マイルストーン投資判断だけでなく、プロジェクトの優先順位付けなどのポート

フォリオ戦略に関する意思決定を行います。

さらに、大規模臨床試験の実施など特に重要な投資判断についてはアステラスグループ全体の経営上の重要事項を協議するExecutive Committee (EC)にて最終判断がなされます。いずれの会議体においても、部門横断チームが作成した評価資料に基づき、専門的知見と経営的視点の両面から議論がされ、透明性のある意思決定が行われる仕組みが担保されています。



※1 当社のガバナンス上、研究ポートフォリオに関するリスクの議論および意思決定は、Global Risk and Resilience CommitteeではなくKachi Committeeにて実施しています

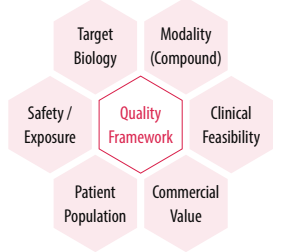
※2 研究開発、メディカルアフェアーズ、コマーシャル、T&M^{*3}が一体となりプロジェクトを推進

※3 T&M: Technology & Manufacturing

3. より体系的な評価フレームワークの導入

アステラスではこれまでも、科学的な評価基準を用いたプロジェクト評価を実施してきましたが、2024年度にこの評価基準を標準化した新たなフレームワーク(Project Quality Framework : PQF)を導入しました。PQFは、社内外の過去のプロジェクトから得られた知見に基づいて構築されており、体系的なリスク評価に基づいたプロジェクトの成功に関わるリスクの特定と、適切な対応策の立案による、PTRS (開発成功確率)の改善を目的としています。これまでチームが個々に実施していたプロジェクトの価値評価を体系的に

行うことでより均質かつ高質な議論・リスクマネジメントが実施可能となり、また研究開発の進捗を妨げうる課題をより早い段階で予見することで、インパクトの大きさに応じたリスク軽減計画の策定などをサポートします。プロジェクトの投資判断を行うKCでもこのフレームワークを活用しています。具体的には、標的とするバイオロジー、モダリティ、臨床開発の実現可能性、安全性、対象患者群などの各項目(右図参照)を4段階のリスクスケールで評価し、特定されたリスクの発生確率とインパクトの評価、リスク回避・軽減策について議論を行うことで、よりインパクトが大きいリスクに対して早期から集中的に投資をするなど、高質な投資判断をすることが可能になります。



PQFの導入により、プロジェクト間またはプロジェクトの全体にわたる評価の一貫性が担保されると同時に、適切なリスク評価と対応策の立案により研究開発の失敗リスクを回避あるいは軽減しPTRSが向上することが期待されます。

導入後の運用を通じ、PQFがポートフォリオの価値向上に大きく寄与していることが示されており、また、リスクスコアの低いプロジェクトは次の開発段階へ移行する確率が高くなる傾向が確認されています。PQFの評価基準は、実用性をさらに高めるため継続的に見直し・アップデートしており、CMCおよび研究チームからのフィードバックも反映しています。なお、PQFの運用で得られた知見の詳細については、将来的に科学論文として公表する予定です。

研究開発を取り巻く状況は、科学や技術の進展により日々変化しています。特に希少疾患や新たな領域では十分に検証されていない情報も多く、それらの不確実な要素を総合的に評価・判断し研究開発への投資をしていくことが求められます。リスクの存在そのものは避けがたいものですが、それを可視化し、議論の俎上に載せ、透明性のある意思決定を重ねていくことで、企業として持続的に価値を創出する道筋を切り拓くことが可能になります。

アステラスは今後も、研究開発におけるリスクを正しく認識し、それを価値評価へと結び付けるフレームワークを深化させながら、革新的なイノベーションの追求を通じて患者さんに「価値」を届けていきます。

倫理・コンプライアンス 誠実な行動－企業活動における説明責任

基本方針

アステラスでは、「誠実さ」を礎に、患者さんへ「価値」をもたらすことを追求しています。また当社の「組織における価値観と行動」は、私たちの行動や協働、意思決定の指針となり、患者さん、社員、ビジネスパートナー、そして社会から信頼を得るための基盤となっています。

「アステラス行動規準」は、社員が「組織における価値観と行動」を日々の判断・行動に落とし込むための道しるべとなるものです。誠実に行動し(Integrity)、失敗を恐れずにイノベーションを追求し(Innovation)、持続可能な価値創出を意識すること(Impact)により、私たちは患者さんへ「価値」を届けることを目指しています。

当社の倫理コンプライアンス・プログラムは、グローバルな事業活動全体にわたって、適法かつ倫理的な、責任ある行動の実践を支えています。

迷ったときは立ち止まり、助言を求め、違和感を覚えたときには声を上げることを奨励することで、正しい行動を当たり前とするアステラスの企業文化をグローバルに醸成しています。

倫理的な意思決定の重要性

社内規程・プロセスは、適法かつ倫理的な行動を支えるものですが、実際の業務では、何が最善の判断なのか迷う場面もあります。Ethics , Value & Risk (EVR)－倫理的意思決定フレームワークは、そのような場面において社員が一度立ち止まり、自らの判断が及ぼす影響や固定観念にとらわれない多様な視点を考慮し、適切な相談・エスカレーションの必要性も見極めながら、自信を持って一貫した意思決定を行えるように支援するツールです。このフレームワークは、社内規程や内部統制、内部通報制度の枠組みを補完するものであり、それらに代わるものではありません。進むべき方向を決める前に、Ethics (倫理)・Value (価値)・Risk (リスク)の3つの視点から状況を見つめ直すことで、より良い意思決定を促します。

ETHICS (倫理)	VALUE (価値)	RISK (リスク)
誠実に行動しているか？ 倫理的に考え行動し、公正かつ責任ある姿勢を通じて信頼を育み、協働を深めます。	患者さんに「価値」を届けるために、失敗を恐れずにイノベーションを推進しているか？ 患者さんのための確かな価値を追求しながら、既成概念にとらわれず創造性をもって挑戦します。	リスクを冷静かつ多角的に捉え、長期的な価値の創出につながるよう適切に管理できているか？ 持続可能性とステークホルダーの利益を踏まえて、リスクと結果を評価します。

倫理コンプライアンス・プログラム

倫理コンプライアンス・プログラムは、「誠実さ」を日々の業務の中に根付かせるための枠組みです。このプログラムは、各国・地域の文化や法令を尊重・遵守しながら、グローバル共通の期待事項を示すことで、社員やビジネスパートナーが責任ある意思決定を行い、信頼関係を築き、患者さんへの「価値」につなげていきます。

また、リスク評価、社内規程・プロセスの整備、研修や情報発信、相談・通報窓口、モニタリング、医療関係者・医療機関との透明性のある関わり、内部不正調査などを通じて、主要な倫理・コンプライアンスリスクの特定と適切な管理を推進します。さらに、「誠実さ」がアステラスのイノベーション、協働、そして患者さんと社会への持続的な価値創出の根幹であり続けるよう、プログラムの継続的な評価・改善に取り組んでいます。

主要な倫理・コンプライアンスリスクの管理

- ・ヘルスケアコンプライアンス－医療関係者との適切な関わりを推進し、患者利益の向上と信頼の維持に努めます。
 - ・反贈収賄・反腐敗行為－「誠実さ」をビジネスステークホルダーとの関わりや意思決定の中心に据え、公正かつ責任ある競争を実現します。
 - ・利益相反－個人的な利害関係や人間関係が、業務上の公正な判断に影響を及ぼす、またはそのように受け取られる可能性のある状況を把握し、適切に管理します。
 - ・個人情報の保護－イノベーションの推進、オペレーションの向上、患者支援のためにデータを活用するにあたって、個人情報を保護し、個人の権利を尊重します。
 - ・貿易コンプライアンス(ITC)－製品、技術、情報の国外移転に関する法規制を遵守し、責任あるグローバル事業の遂行を支えます。
- 📄 倫理・コンプライアンスの取り組みの詳細は、コーポレートサイトをご参照ください。
<https://www.astellas.com/jp/about/ethics-compliance>



人権の尊重

基本方針

アステラスは、社内外の全ての人々の人権を尊重し、高い労働基準の維持に努めます。事業活動を行う全ての場所において、各国の労働と雇用に関する法律を遵守し、人権・労働に関する国際的な基本原則（「国際人権規約」「ビジネスと人権に関する指導原則」「労働における基本的原則と権利に関する国際労働機関（ILO）の宣言」など）を尊重します。さらに、アステラスは国連グローバル・コンパクト10原則に署名しており、英国現代奴隷法等の遵守要請にも対応しています。

アステラスは、子どもやビジネスパートナーの人権も尊重しており、「児童労働の禁止」だけではなく、小児用製剤等の研究開発分野においても、「子どもの権利とビジネス原則」に定められた原則を遵守しています。また、ビジネスパートナーに対しても基本的な人権や労働に関する基準への準拠を求めます。

推進体制

人権に関する取り組み方針や諸課題については、社会ワーキンググループ内に設置された人権サブワーキンググループで議論され、関連部門と連携を行いながら取り組みを進めています。

なお「人権の尊重」は、2026年に新たに再編したマテリアリティの3つの柱のうち、「People」に含まれる重要トピックの一つとして掲げました。これは従業員をはじめ、事業に関わる全ての人々の人権尊重が当社の持続的な成長と価値創造を支える基盤であることを示しています。

➡ P.77 コーポレートガバナンス ➡ P.32 アステラスのマテリアリティ

人権に関するステークホルダーエンゲージメント

人権研修ビデオの作成

従業員への包括的な人権教育の一環として、アステラスでは特に注意を払う5つの人権課題（保健医療へのアクセス、臨床試験および研究開発活動における人権、製品の安全性と偽造医薬品、職場における人権、コミュニティならびに環境における人権）と、それらの解決に向けた取り組みを解説した人権研修ビデオを作成しました。世界人権デーにサステナビリティ長からメッセージを発信するとともに、全社員に対して人権研修ビデオの視聴を促し、人権への理解促進と意識向上に取り組みました。



エキスパートセミナーの開催

アステラスは、2025年に人権に関するエキスパートセミナーを開催しました。国際労働機関（ILO）の田中竜介先生を招き、ビジネスと人権に関する指導原則や、グローバル事業を展開する上での人権問題の事例などを解説していただきました。

ENVIRONMENT

人権課題は、自社だけではなくバリューチェーン全体を通じて推進する必要がありますが、製薬企業は“医薬品アクセス”など特有の重視すべき課題もあります。多様なステークホルダーからの期待に応えるため、アステラスでは「臨床試験および研究開発活動における人権」「製品の安全性と偽造医薬品」「保健医療へのアクセス」などを重要課題とし、積極的に取り組んでいることが伺えました。

今回のセミナーのタイトルは、「サステナビリティと人権を考えるー求められる発想転換ー」。社内のあらゆる立場の人々が、日常の業務や判断基準の中に人権の視点を組み込み、社会課題と本質的に向き合うべくいまのビジネスを変革し、事業の透明性と持続可能性を高めていく姿を

当セミナーには100名以上の社員が参加し、セミナー後は参加者にアンケートを実施し、その結果を今後の人権研修施策の参考としています。

セミナー参加者の声

- ・企業が人権を尊重するのは当たり前のことだと思っていましたが、そのためには従業員一人ひとりの取り組みが重要であることが理解できました。
- ・人権は自分にもあることを意識することで、日常の行動や判断において他者への配慮の重要性を再認識しました。

社外エンゲージメント

アステラスは、人権課題の特定と解決に向けて、最新情報を収集し、他企業や専門機関との対話・協働で課題を共有するとともに、他社の取り組みから学ぶなど、さまざまな知見を深めることが重要と考えています。

アステラスは、企業間や非営利組織・非政府組織との連携を効果的に行うため、BSR（Business for Social Responsibility）人権分科会や、一般社団法人グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン人権分科会などに加盟しています。

描きながら、双方向型の議論を行いました。参加者の声にもあるように、人権を「自分事」として捉え、ライツホルダーの視点を持ちながら社内外に働きかけのできる人材が、いま求められています。アステラスは、業界のリーダーとして、このような人材の育成に力を入れていかれることを期待しています。



プロジェクトコーディネーター、
国際労働機関（ILO）駐日事務所

田中竜介

企業データ

財務データ 89

非財務データ 92

会社概要 94

ウェブサイト関連情報

- ESGデータ <https://www.astellas.com/jp/sustainability/esg>
- 株式・アナリスト情報 <https://www.astellas.com/jp/investors/stock-and-analyst-information>

財務データ

連結純損益計算書

(百万円)

		2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
IFRS コアベース	売上収益	1,311,665	1,300,316	1,306,348	1,300,843	1,249,528	1,296,163	1,518,619	1,603,672	1,912,323	2,139,245
	売上総利益	991,162	1,006,066	1,014,299	1,024,104	1,003,465	1,043,154	1,230,266	1,311,187	1,563,117	1,730,820
	販売費及び一般管理費	470,777	478,330	490,263	499,295	504,316	548,840	630,272	740,110	843,032	860,312
	研究開発費	208,129	220,781	208,682	224,226	224,489	246,010	276,128	294,187	327,651	314,827
	コア営業利益(旧定義)	274,554	268,698	278,514	277,758	251,375	244,744	286,902	184,641	－	－
	コア営業利益(新定義)	－	－	－	－	－	－	－	－	392,435	555,681
	コア当期利益(旧定義)	213,343	204,326	249,343	223,178	209,906	190,584	224,619	150,981	－	－
	コア当期利益(新定義)	－	－	－	－	－	－	－	－	295,682	424,413
	売上収益研究開発費比率(%)	15.9	17.0	16.0	17.2	18.0	19.0	18.2	18.3	17.1	14.7
	コア営業利益率(旧定義)(%)	20.9	20.7	21.3	21.4	20.1	18.9	18.9	11.5	－	－
	コア営業利益率(新定義)(%)	－	－	－	－	－	－	－	－	20.5	26.0
IFRS フルベース	営業利益	260,830	213,258	243,912	243,991	136,051	155,686	133,029	25,518	41,039	382,633
	税引前利益	281,769	218,113	248,967	245,350	145,324	156,886	132,361	24,969	31,237	376,587
	当期利益	218,701	164,679	222,265	195,411	120,589	124,086	98,714	17,045	50,747	291,575
	営業利益率(%)	19.9	16.4	18.7	18.8	10.9	12.0	8.8	1.6	2.1	17.9

※ 当社は、会社の収益性を示す指標としてコアベースの業績を開示しています。2024年度からコアベースの業績の定義を変更し、フルベースの業績から新たに無形資産償却費、無形資産譲渡益、持分法による投資損益を、当社が定める特定の重要な調整項目として除外しています
新定義によるコアベースの業績は、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。
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また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

財務データ

連結財政状態計算書

(百万円)

	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
資産合計	1,814,072	1,858,205	1,897,648	2,315,169	2,273,628	2,332,395	2,456,518	3,569,603	3,339,544	3,567,042
非流動資産合計	937,407	1,012,587	1,040,489	1,447,655	1,401,040	1,409,041	1,406,564	2,374,873	2,138,195	2,145,119
流動資産合計	876,665	845,619	857,159	867,514	872,588	923,354	1,049,954	1,194,730	1,201,349	1,421,923
親会社の所有者に帰属する持分合計	1,271,810	1,268,289	1,258,396	1,289,168	1,386,115	1,460,308	1,507,954	1,595,988	1,513,255	1,829,044
非流動負債合計	142,406	168,296	141,587	227,293	295,141	184,676	222,530	687,889	764,679	517,757
流動負債合計	399,856	421,620	497,665	798,708	592,372	687,411	726,034	1,285,725	1,061,610	1,218,401
親会社所有者帰属持分当期利益率(ROE)(%)	17.3	13.0	17.6	15.3	9.0	8.7	6.7	1.1	3.3	17.4
親会社所有者帰属持分配当率(DOE)(%)	5.6	5.7	5.8	5.9	5.8	6.5	7.3	8.1	8.5	8.4
親会社所有者帰属持分比率(%)	70.1	68.3	66.3	55.7	61.0	62.6	61.4	44.7	45.3	51.3

連結キャッシュ・フロー計算書

(百万円)

	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
営業活動によるキャッシュ・フロー	235,612	312,614	258,630	221,998	306,843	257,444	327,767	172,475	194,512	560,188
投資活動によるキャッシュ・フロー	-73,383	-121,799	-41,757	-389,793	-81,894	-62,413	-84,500	-845,802	-89,419	-66,722
フリー・キャッシュ・フロー	162,229	190,816	216,874	-167,796	224,949	195,031	243,267	-673,327	105,093	493,466
財務活動によるキャッシュ・フロー	-166,153	-203,429	-233,681	181,055	-229,479	-216,298	-195,623	614,060	-261,367	-404,779
現金及び現金同等物期末残高	340,923	331,731	311,074	318,391	326,128	315,986	376,840	335,687	188,372	281,605

1株当たりデータ

(円)

	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
1株当たり当期利益	103.69	81.11	115.05	104.15	64.93	67.08	54.24	9.51	28.35	162.77
1株当たり親会社所有者帰属持分	615.89	641.80	667.29	694.03	748.03	799.26	839.26	890.07	845.25	1,020.96
1株当たり配当金	34	36	38	40	42	50	60	70	74	78

財務データ

地域別売上収益

(億円)					
	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
米国	5,375	6,524	6,631	8,664	9,402
日本	2,588	2,623	2,701	2,670	2,890
エスタブリッシュドマーケット	3,152	3,584	4,156	4,854	5,636
チャイナ	663	800	706	783	1,015
インターナショナルマーケット	1,101	1,447	1,770	2,035	2,307
計	12,962	15,186	16,037	19,123	21,392

主要製品の売上

主要製品の売上

(億円)

		2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
主要製品	PADCEV	217	444	854	1,641	2,212
	IZERVAY	－	－	121	583	776
	VYLOY	－	－	－	122	631
	VEOZAH	－	－	73	338	466
	XOSPATA	341	466	551	680	718
	XTANDI	5,343	6,611	7,505	9,123	9,608
	ベタニス／ミラベトリック／ ベットミガ	1,723	1,886	1,981	1,700	1,897
	プログラフ	1,854	1,988	2,031	2,010	2,077
PADCEV	米国	195	292	607	1,091	1,292
	日本	18	84	85	126	203
	エスタブリッシュドマーケット	5	68	147	327	522
	チャイナ	－	－	1	39	98
	インターナショナルマーケット	－	1	13	57	96
	計	217	444	854	1,641	2,212
IZERVAY	米国	－	－	121	583	775
	日本	－	－	－	－	1
	計	－	－	121	583	776

		2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
VYLOY	米国	－	－	－	49	299
	日本	－	－	－	52	137
	エスタブリッシュドマーケット	－	－	－	22	113
	チャイナ	－	－	－	－	67
	インターナショナルマーケット	－	－	－	－	15
	計	－	－	－	122	631
VEOZAH	米国	－	－	72	308	406
	エスタブリッシュドマーケット	－	－	1	27	48
	インターナショナルマーケット	－	－	0	3	11
	計	－	－	73	338	466
XOSPATA	米国	189	255	286	350	320
	日本	39	43	44	47	50
	エスタブリッシュドマーケット	90	121	152	189	230
	チャイナ	15	25	31	39	46
	インターナショナルマーケット	7	22	39	55	72
	計	341	466	551	680	718
XTANDI	米国	2,769	3,418	3,797	4,917	4,837
	日本	472	547	567	579	648
	エスタブリッシュドマーケット	1,701	1,979	2,316	2,621	2,910
	チャイナ	79	111	122	163	247
	インターナショナルマーケット	322	556	703	843	965
	計	5,343	6,611	7,505	9,123	9,608
ベタニス／ミラベトリック／ベットミガ	計	1,723	1,886	1,981	1,700	1,897
プログラフ	計	1,854	1,988	2,031	2,010	2,077

※1 個別製品の売上のうち、2022年度以前の日本の売上の開示は仕切価ベースで開示。2023年度以降の日本の売上は他の地域と同様に正味売上で開示

※2 エスタブリッシュドマーケット：欧州、カナダなど ※3 チャイナ：中国、香港

※4 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、輸出売上など

※5 2022年度から、オーストラリアのコマーシャル区分をエスタブリッシュドマーケットからインターナショナルマーケットに変更しました。

 本表上においては、2022年度以降について当該変更を反映しています

※6 2023年度から、インターナショナルマーケットに含まれていた一部の国のコマーシャル区分をエスタブリッシュドマーケットに変更しました。

 本表上においては、2023年度以降について当該変更を反映しています

※7 2024年度から、グレーターチャイナの名称をチャイナに変更しています。加えて、台湾のコマーシャル区分をチャイナからインターナショナルマーケットに変更しました。本表においては、2023年度以降について当該変更を反映しています

非財務データ

環境

エネルギー使用量とその推移		(単位：MWh)			
対象	エネルギー種別	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
グローバル	総エネルギー使用量	581,432	558,039	494,739	450,265
	うち再エネ由来	109,022	103,504	93,083	129,203
	比率	19%	19%	19%	29%
	総電力使用量※1	227,486	228,688	207,703	198,804
	うち再エネ由来	97,531	90,527	80,059	116,842
	比率	42%	40%	39%	59%
	購入電力量	225,526	226,691	205,273	190,088
	うち再エネ由来	93,048	88,530	77,628	113,024
	気体燃料	267,124	252,061	210,279	191,295
	液体燃料	53,894	56,069	55,942	44,338
	購入熱	8,722	8,244	7,790	8,525
	再生可能エネルギーの直接利用	14,584	14,974	15,455	16,019
	うち自家発電分	1,960	1,997	2,431	3,818

※1 購入電力量、再生可能エネルギーの直接利用(太陽光発電、風力発電)、およびコジェネレーションによる発電量。当期よりコジェネレーションによる発電量を含めて計算しています。過年度データには、コジェネレーションによる発電量は含まれていません

水使用量とその推移						
指標	対象	取水源	2016年度	2023年度	2024年度	2025年度
水使用量(千m³)	グローバル		8,774	6,497	6,883	6,327
		上水・工業用水	8,017	6,151	6,484	5,801
		地下水	758	346	399	527
売上収益(十億円)			1,312	1,604	1,912	2,139
水資源生産性			0.15	0.25	0.28	0.34
改善率(対2016年度)				65%	86%	126%

アステラスの事業場では、上水・工業・地下水以外の取水はありません。
対象：グローバルの生産拠点、研究拠点

GHG排出量の推移(スコープ1、スコープ2)		(単位：t-CO₂)			
指標	対象	2015年度	2023年度	2024年度	2025年度
スコープ1※1	グローバル	84,756	57,124	52,212	43,743
スコープ2(マーケット基準)	グローバル	116,197	63,047	55,621	37,171
スコープ1+2(マーケット基準)排出量	グローバル	200,953	120,171	107,833	80,915
削減率(対2015年度)			-40%	-46%	-60%

※1 エネルギー起源CO₂以外の温室効果ガス排出量は含まれていません。グローバルの生産拠点および日本の研究拠点から排出されたフロン類のCO₂換算量は518 t-CO₂eでした。

GHG排出量の推移(スコープ3およびスコープ1+2+3)					
指標		2015年度	2023年度	2024年度	2025年度
スコープ3排出量(t-CO₂e)		1,378,972	1,121,350	1,276,323	1,123,857
削減率(対2015年度)		—	-19%	-7%	-19%
スコープ1+2+3排出量(マーケット基準)(t-CO₂e)		1,579,925	1,241,521	1,384,156	1,204,772
削減率(対2015年度)		—	-21%	-12%	-24%
スコープ1+2+3排出量(マーケット基準)原単位(t-CO₂e/十億円)		1,151	774	724	563
削減率(対2015年度)		—	-33%	-37%	-51%

廃棄物等発生量					
指標	対象	2016年度	2023年度	2024年度	2025年度
発生量(トン)	グローバル	14,266	13,010	11,421	11,257
売上収益(十億円)		1,312	1,604	1,912	2,139
廃棄物等発生原単位(トン/十億円)		10.9	8.1	6.0	5.3
改善率(対2016年度)			25%	45%	52%

対象：グローバルの生産拠点、研究拠点

📄 ESGデータの詳細については、当社ウェブサイトをご参照ください。
<https://www.astellas.com/jp/sustainability/esg>

非財務データ

社会

社員数と離職率		2023年度	2024年度	2025年度
グローバル	社員数	14,754	13,643	14,099
	離職率	16.05%	15.08%	14.63%
日本	社員数	4,806	4,105	4,105
	離職率※1	16.19%※2	7.75%	6.14%

※1 日本の離職率には、定年を迎えた定年退職者およびグループ事業の譲渡によりグループ外に転出した従業員は含まれていません。
※2 特別転進支援制度を導入しました

地域別の男女比とマネジャー職に占める女性の割合※1		2023年度	2024年度	2025年度
グローバル	男性	52.49%	50.30%	50.40%
	女性	47.51%	49.70%	49.60%
	マネジャー職に占める女性の割合	44.14%	44.40%	46.80%
日本	男性	68.85%	67.60%	67.30%
	女性	31.15%	32.40%	32.70%
	マネジャー職に占める女性の割合	19.00%	18.30%	22.80%

※1 従業員数はグループ内出向者を出向先の地域に含む。グループ外出向者は含みません。

専門知識・技術を有する高度人材		2023年度	2024年度	2025年度
博士人材(グローバル)※1		1,388名	1,409名	1,450名※2
研究における細胞医療・遺伝子治療・再生医療に従事する人数		(884名※3)	370名	363名※4

※1 従業員による自己申告データに基づく。役員を含む ※2 2026年7月時点 ※3 2023年度については研究および開発における対象人数を集計したデータであり、2024年度以降のデータとは集計範囲が異なります ※4 2026年6月時点

ライフイベントに関するデータ(日本)		2023年度	2024年度	2025年度
育児	育児休暇	111人	114人	91人
		女性:135%	女性:122%	女性:86.2%
	育児休業等取得率※3	平均利用期間:408日	平均利用期間:414日	平均利用期間:388日
		男性:93%	男性:82.5%	男性:82.8%
		平均利用期間:74日	平均利用期間:91.1日	平均利用期間:72.5日
介護	介護休暇	22人	21人	25人
	介護休業	4人	1人	2人
	介護短時間勤務	3人	1人	2人
育児・介護・けが他		登録者数:4,662人	登録者数:3,262人	登録者数:3,350人

※1 利用者数は、当該年度に利用していた数です ※2 利用期間は、当該年度に制度を利用し、期間が確定した事例を対象としています
※3 男性の取得率は、育児休業等および弊社の定める育児目的休暇制度の取得割合を算出したものです。

従業員エンゲージメント		2023年度	2024年度	2025年度
エンゲージメントスコア		71	69	73

労働安全衛生		2023.1-12※3	2024.1-12	2025.1-12
グローバル	死亡災害件数	0	0	0
	休業災害発生件数	17	9	10
	度数率※1	0.56	0.32	0.34
	強度率※2	0.003	0.008	0.026

※1 度数率:労働者が業務遂行中に業務に起因して受けた休業を伴う災害を基準とし、100万延べ実労働時間当たりの労働災害による死傷者数で表します。この数字が高いほど労働災害の発生頻度が高いことを意味しています。
※2 強度率:1,000延べ労働時間当たりの労働災害による労働者の労働損失日数で表します。この数字が高いほど災害の程度が重いことを意味しています。
※3 通勤災害が含まれていたため、2023年のデータを修正しました。

ガバナンス

		2023年度	2024年度	2025年度
取締役会の構成	取締役数(人)	11	11	13
	うち社外取締役数(人)	7	7	9
	社外取締役比率(%)	64	64	69
	女性取締役数(人)	3	5	5
	女性取締役比率(%)	27	45	38
取締役会開催回数(回)		13	14	11
社外取締役の取締役会平均出席率(%)		99	98	100
監査等委員会の構成 (監査等委員である取締役)	監査等委員数(人)	4	4	4
	うち社外取締役数(人)	3	3	3
	うち女性取締役数(人)	2	4	4
監査等委員会開催回数(回)		20	20	19
社外取締役の監査等委員会平均出席率(%)		100	100	100
指名委員会の構成	委員長	社外取締役	社外取締役	社外取締役
	委員数(委員長含む)(人)	4	4	6
	うち社外取締役数(人)	4	4	6
指名委員会開催回数(回)		9	9	10
社外取締役の指名委員会平均出席率(%)		97	97	98
報酬委員会の構成	委員長	社外取締役	社外取締役	社外取締役
	委員数(委員長含む)(人)	4	4	6
	うち社外取締役数(人)	4	4	6
報酬委員会開催回数(回)		7	10	8
社外取締役の報酬委員会平均出席率(%)		100	100	100

📄 ESGデータの詳細については、当社ウェブサイトをご参照ください。
https://www.astellas.com/jp/sustainability/esg

会社概要（2026年3月31日現在）

会社情報

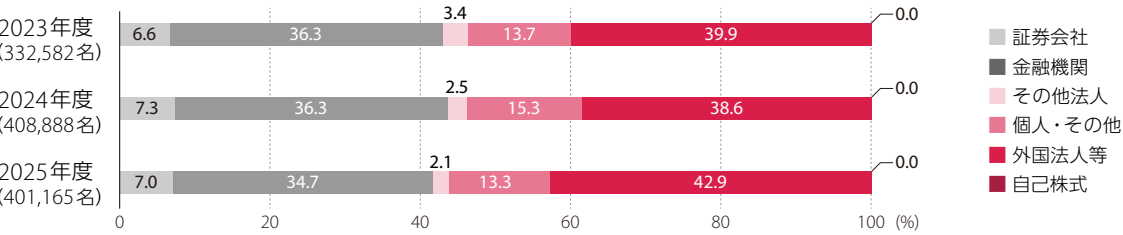
商号	アステラス製薬株式会社 (Astellas Pharma Inc.)
本社	〒103-8411 東京都中央区日本橋本町2-5-1
創業	1923年
資本金	103,001百万円
代表者	岡村 直樹 (代表取締役社長CEO)
従業員数	単体:4,081名 連結:14,099名

株式情報

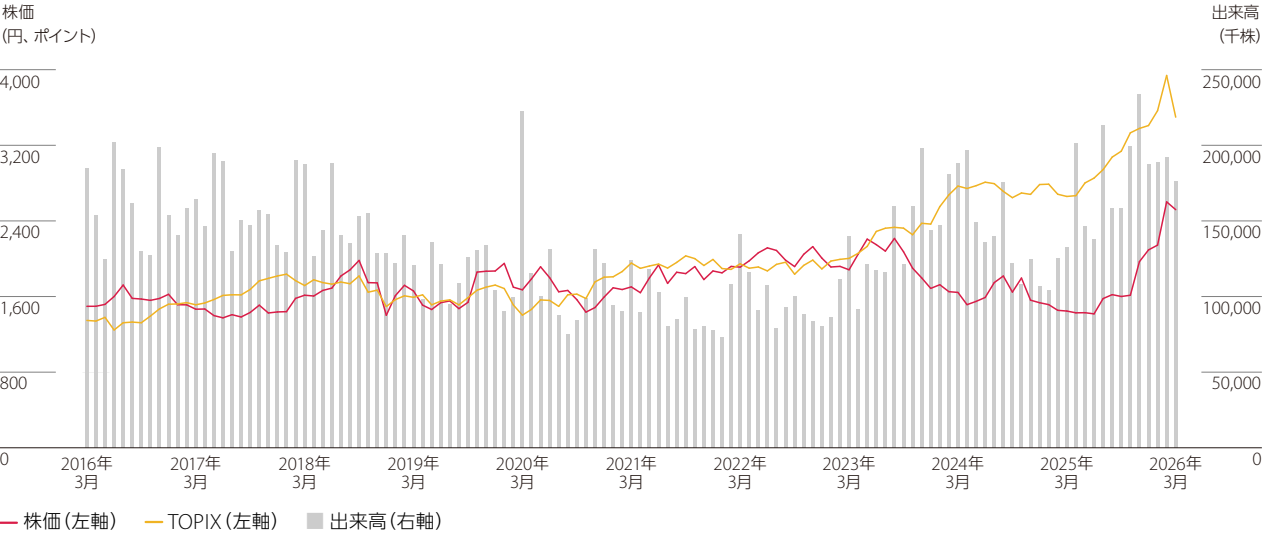
株式の状況

証券コード	4503	株主数	401,165名
市場名	東証プライム	株主名簿管理人	〒100-8233 東京都千代田区 丸の内一丁目4番1号 三井住友信託銀行株式会社
事業年度	4月1日～翌年3月31日	会計監査法人	EY新日本有限責任監査法人
定時株主総会	6月		
単元株式数	100株		
発行可能株式総数	9,000,000,000株		
発行済株式総数	1,809,663,075株 (自己株式471,812株を含む)		

所有者別持株比率の推移



株価・出来高の推移



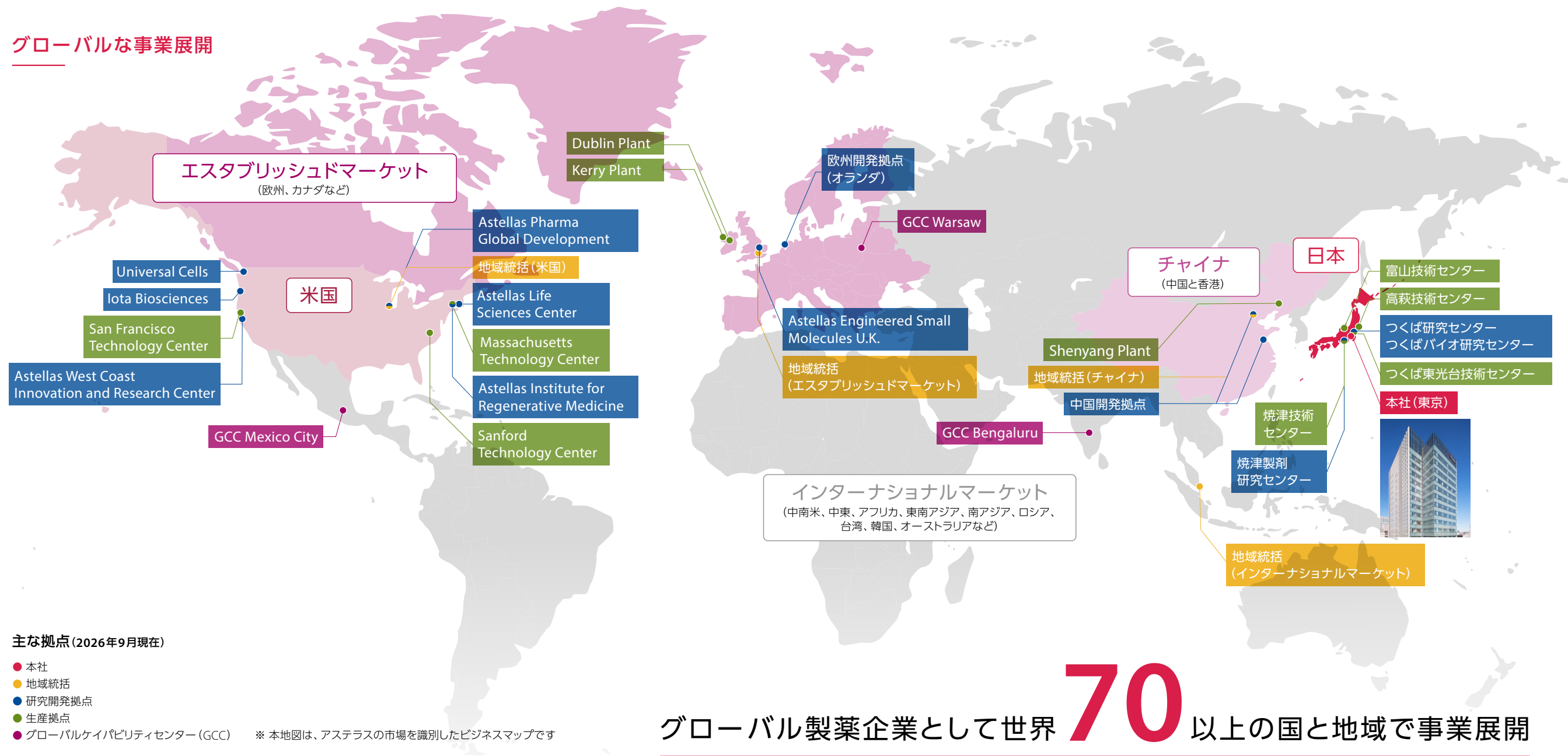
大株主 (上位10名) の状況

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 505001	38,405	2.12
JPモルガン証券株式会社	30,057	1.66
JP MORGAN CHASE BANK 385781	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 505103	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

※ 持株数は1,000株未満を、また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

会社概要

グローバルな事業展開



グローバル製薬企業として世界 **70** 以上の国と地域で事業展開