



第**20**期

定時株主総会 招集ご通知

**開催
日時**

2025年6月19日（木曜日）
午前10時（受付開始：午前9時）

**開催
場所**

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

議案

- 第1号議案 取締役（監査等委員である取締役を除く）9名選任の件
- 第2号議案 監査等委員である取締役1名選任の件
- 第3号議案 社外取締役（監査等委員である取締役を除く）の報酬額改定の件

アステラス製薬株式会社

証券コード：4503

経営理念

アステラス製薬の経営理念は、「存在意義」「使命」「信条」の3つのパートから構成されています。

この経営理念は、有用性と信頼性の高い医薬品で世界の人々の健康に貢献し、企業価値を持続的に向上させることを目指していくアステラス製薬の姿勢を表現しています。

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

- 生命科学の未知なる可能性を、誰よりも深く究めたい。
- 新しい挑戦を続け、最先端の医薬品を生み出したい。
- 高い品質を確かな情報と共に届け、揺るぎない信頼を築きたい。
- 世界の人々の健やかな生活に役立てていくために。
- 世界で輝き続ける私たちであるために。

アステラスの 使命

企業価値の持続的向上

- アステラスは、企業価値の持続的向上を使命とします。
- アステラスは、企業価値向上のため、お客様、株主、社員、環境・社会など、すべ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ます。

アステラスの 信条

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。

高い倫理観：常に、高い倫理観をもって、経営活動に取り組みます。

顧客志向：常に、お客様のニーズを把握し、お客様の満足に向かって行動します。

創造性発揮：常に、現状を是とせず、未来志向で自己革新に挑戦し、新しい価値を創造します。

競争の視点：常に、視野広く外に目を向け、より優れた価値を、より早く生み出し続けます。

アステラスは、信条に則した行動を通じて、ステークホルダーの皆様への責任を適切に果たし続けるとともに、積極的な情報開示を行います。

株主の皆様へ

株主の皆様には、日頃より格別のご支援を賜り、心より感謝申し上げます。

アステラス製薬は、「先端・信頼の医薬で、世界の人人々の健康に貢献する」という経営理念のもと、革新的な医療ソリューションを提供し続けています。私たちのVISIONは、変化する医療の最先端に立ち、科学の進歩を患者さんの「価値」*1に変えることです。これを実現するために、2025年度までの経営計画2021を実行しています。

2024年度の業績は、主要製品の成長に支えられ、売上収益は前期比で19%増加し、コア営業利益は3,924億円で前期比42%の増加となりました。特に、PADCEV、IZERVAY、VEOZAHなどの重点戦略製品が好調に推移しました。また、胃がん治療剤であるVYLOYIについて、2024年3月に日本で世界初の承認を取得し、その後、9月に欧州、10月に米国、2025年1月には中国で承認を取得し、革新的な新薬の創出の新たな成果を達成できました。フルベースの営業利益は410億円で前期比61%の増加となりました。

XTANDIの独占販売期間満了後も持続的に成長するために、私たちは3つの全社的な優先事項（3EP*2）に取り組んでいます。

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

各取り組みに対してKPI*3を設定し、取締役会が進捗状況を厳格にモニタリングしながら実行しています。

当社は、取締役会の過半数を独立社外取締役で構成するなど、強固なガバナンス体制を確立しています。そして2024年11月、独立社外取締役のみで構成される外役員会の中にEnterprise Priority Monitoring Group（EPM）を設立しました。EPMは定期的に3EPの進捗を確認・議論し、その内容を取締役会での議論に反映します。また、必要に応じて外部アドバイザーの意見を取り入れながら、より効果的かつ客観的なモニタリングにつなげていきます。

3EPに焦点を当てた取り組みは、売上成長の加速と、コア営業利益率の改善につながっています。引き続き、3EPを実行し、長期的な成長を追求しながら、継続的な「価値」の創出と提供に取り組めます。

今後とも、アステラス製薬が提供する「価値」にご期待いただき、皆様の変わらぬご支援を賜りますようお願い申し上げます。

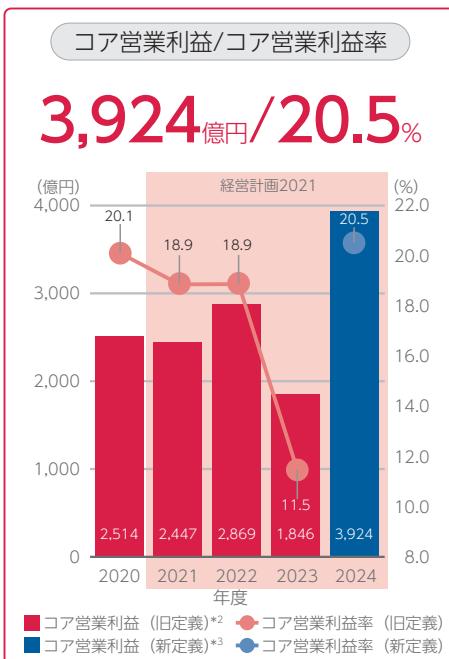
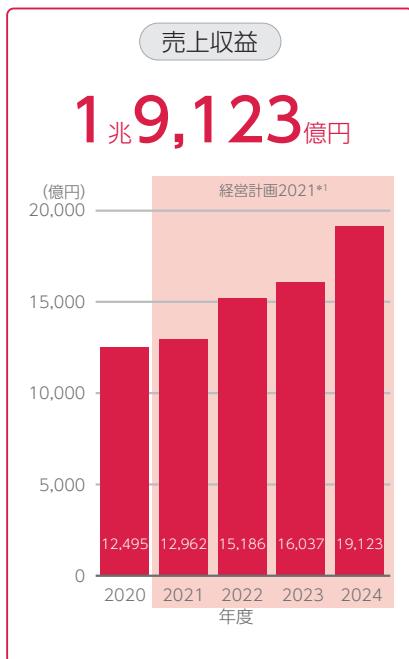
2025年5月

代表取締役社長CEO 岡村 直樹



*1 患者さんにとって真に重要なアウトカム（治療等による臨床上の成果）を、それを提供するためにヘルスケアシステムが負担するコストで除したもの、
*2 EP（Enterprise Priority、全社的な優先事項）、*3 重要業績指標

一目で分かるアステラス



主要製品の売上

前立腺がん治療剤 XTANDI	9,123億円
尿路上皮がん治療剤 PADCEV	1,641億円
地図状萎縮を伴う 加齢黄斑変性治療剤 IZERVAY	583億円
閉経に伴う中等度から 重度のVMS*4治療剤 VEOZAH*5	338億円
胃腺がん及び食道胃 接合部腺がん治療剤 VYLOY	122億円
急性骨髄性白血病治療剤 XOSPATA	680億円

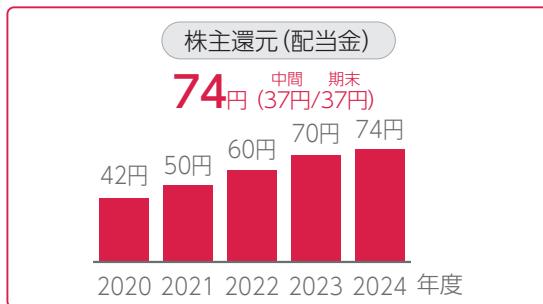
地域別売上収益

日本	2,670億円
米国	8,664億円
エスタブリッシュド マーケット*6	4,854億円
チャイナ*8	783億円
インターナショナル マーケット*7	2,035億円



事業を展開している国

約70の国と地域



革新的な新薬の創出と提供

1億7,200万人以上*9 **103**か国

*1 2021年度から2025年度の中期経営計画 *2 旧定義は、フルベースの営業利益から「その他の収益」、「その他の費用」を除外
 *3 新定義は、フルベースの営業利益から「その他の収益」、「その他の費用」、「無形資産償却費」、「無形資産譲渡益」、「持分法による投資損益」を除く。2024年度から定義変更
 *4 血管運動神経症状 *5 米国外ではVEOZAの製品名で承認取得 *6 エスタブリッシュドマーケット：欧州、カナダ等
 *7 インターナショナルマーケット：中南米、中東、アフリカ、東南アジア、南アジア、ロシア、韓国、台湾、オーストラリア、輸出売上等 *8 チャイナ：中国、香港
 *9 1994年から2024年9月末現在までにアステラス製品（ハルナール、ベンケア、ミラペグロン、プログラフ、XTANDI、XOSPATA、EVRENZO、PADCEV）を処方された累計患者（推定）

VISION と「経営計画 2021」の3つの目標：

中期経営計画「経営計画2021」では、当社のVISION実現に向けた歩みを加速させ、2025年までの持続的かつ大きな成長を実現するための3つの目標「戦略目標」「組織健全性目標」「成果目標」を掲げています。

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

2021年度 - 2025年度 経営計画2021

戦略目標 VISIONを実現するための向こう5年間の道筋と優先事項

1. 患者さんのより良いアウトカムの実現
2. 科学の進歩を確かな「価値」へ
3. Rx+ビジネスの進展
4. サステナビリティ向上の取り組みを強化

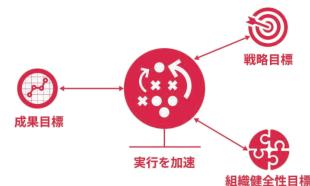
組織健全性目標 One Astellasとして優れた実行力とイノベーションを生み出す社内環境の構築

1. 果敢なチャレンジで大きな成果を追求
2. 人材とリーダーシップの活躍
3. One Astellasで高みを目指す

成果目標 戦略目標、成果目標を推進し達成を目指す目標値

1. 売上収益：XTANDI及び重点戦略製品*1の売上は2025年度に1.2兆円以上
2. パイプライン価値：Focus Areaプロジェクトからの売上は2030年度に5,000億円以上
3. コア営業利益率：2025年度に30%以上

以上の3つの目標の達成により、2025年度に株式時価総額7兆円以上と評価されるような企業となることを目指します。



[当期（2024年度）末における状況]

当期末における成果目標の進捗状況に鑑みると、2025年度までの達成は厳しい見込みですが、経営計画2021を確実に実行しXTANDIの独占販売期間満了を克服できる体制を整えるため、「3つの全体的な優先事項」として“Growth Strategy”、“Bold Ambition”、“Sustainable Margin Transformation”を定め、2024年度から本格的な取り組みを開始しました。詳細は4頁をご参照ください。

経営計画2021の詳細は、こちらをご参照ください。
<https://www.astellas.com/jp/investors/strategic-plan>



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

*2 LCM：ライフサイクルマネジメント

これからのアステラスを支える成長ドライバー

2020年代後半に独占販売期間満了を迎えるXTANDIIに代わり、アステラスを支える成長ドライバーとして期待する製品を紹介します。

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



PADCEV



抗体-薬物複合体であるPADCEVは、2025年4月現在、尿路上皮がん治療剤として42か国で発売しています。Merck社（米国）のPD-1阻害剤KEYTRUDA（一般名：ペムプロリズマブ）との併用療法について、局所進行性又は転移性尿路上皮がん患者における一次治療の追加適応として、2024年度に欧州、日本及び中国において承認を取得しました。

更なる適応症の拡大を目指して、Pfizer社（米国）と共同で開発を進めています。

IZERVAY



新規補体因子C5阻害薬であるIZERVAYは、地図状萎縮（GA）を伴う加齢黄斑変性を対象として、2025年2月に米国で第III相GATHER2試験の良好な2年間に渡る投与データの添付文書への追加に関する一部変更承認を取得、日本で条件付き承認制度に基づく製造発売承認申請を行いました。

GAは患者さんの視力を不可逆的に低下させ、約40%が失明に至るとされており、アンメットメディカルニーズの非常に高い疾患です。IZERVAYはGAに対する標準治療となる可能性を有しています。

VEOZAH



VEOZAH*は、閉経に伴う中等度から重度の血管運動神経症状（VMS）に対する治療剤として、2025年4月現在、43か国で承認を取得、24か国で発売しています。VEOZAHは、VMSに対する初めての非ホルモンのニューロキニン3（NK3）受容体拮抗薬です。

2024年8月、補助内分泌療法中の乳がん患者におけるVMSを対象とした第III相HIGHLIGHT 1試験において、最初の症例への投与を達成しました。ホットフラッシュ（顔のほてり・のぼせ等）や寝汗に代表されるVMSは、乳がんの補助内分泌療法の最も一般的な副作用として知られています。

VYLOY



胃がんに対する治療は大きな進歩を遂げているものの、依然として死亡率が高く、治療選択肢が限られています。VYLOYは、「CLDN18.2陽性の治癒切除不能な進行・再発の胃癌」を効能・効果として2024年6月に日本で発売しました。VYLOYは、本適応症において、世界で初めて承認を受けた抗CLDN18.2モノクローナル抗体です。

2025年4月現在、中国を含む43か国で承認を取得し、日本、欧州及び米国を含む15か国で発売されています。

XOSPATA



FLT3阻害剤であるXOSPATAは、再発又は難治性のFLT3遺伝子変異陽性の急性骨髄性白血病の成人患者に対する治療剤として51か国で発売されています。

2024年10月、未治療で強力な化学療法不適応の急性骨髄性白血病を対象として第II相段階に移行したことを公表しました。また2025年4月現在、未治療で強力な化学療法適応の急性骨髄性白血病を対象として第III相試験が進行中です。

* 米国外ではVEOZAの製品名で承認取得

3つの全社的な優先事項 (3EP)

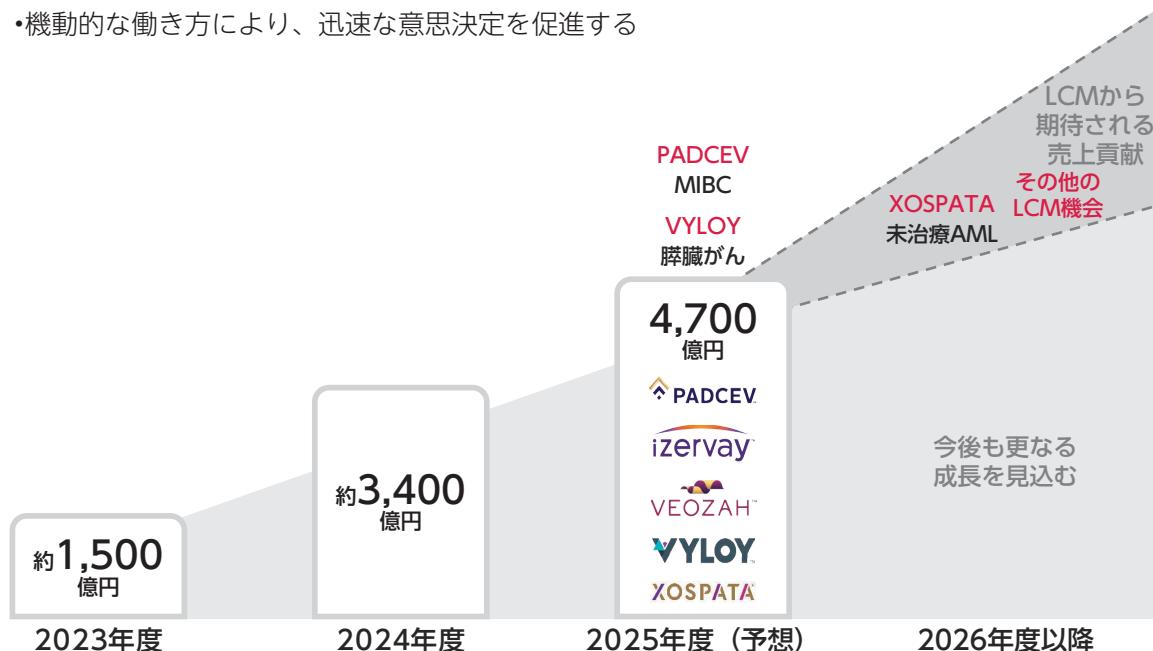
当社はXTANDIの独占販売期間満了を乗り越えて更なる成長を目指すための3つの戦略的な取り組みとして、以下の3つの全社的な優先事項 (3EP) を定めています。

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

これらの取り組みについては、それぞれKPIを設定し、取締役会において進捗状況を厳格にモニタリングしながら、着実かつ真摯に実行しています。

Growth Strategy ① 重点戦略製品のポテンシャル最大化

- ・製品を軸とした新たな運用モデルで、重点戦略製品の「価値」を最大限に引き出す
- ・機動的な働き方により、迅速な意思決定を促進する



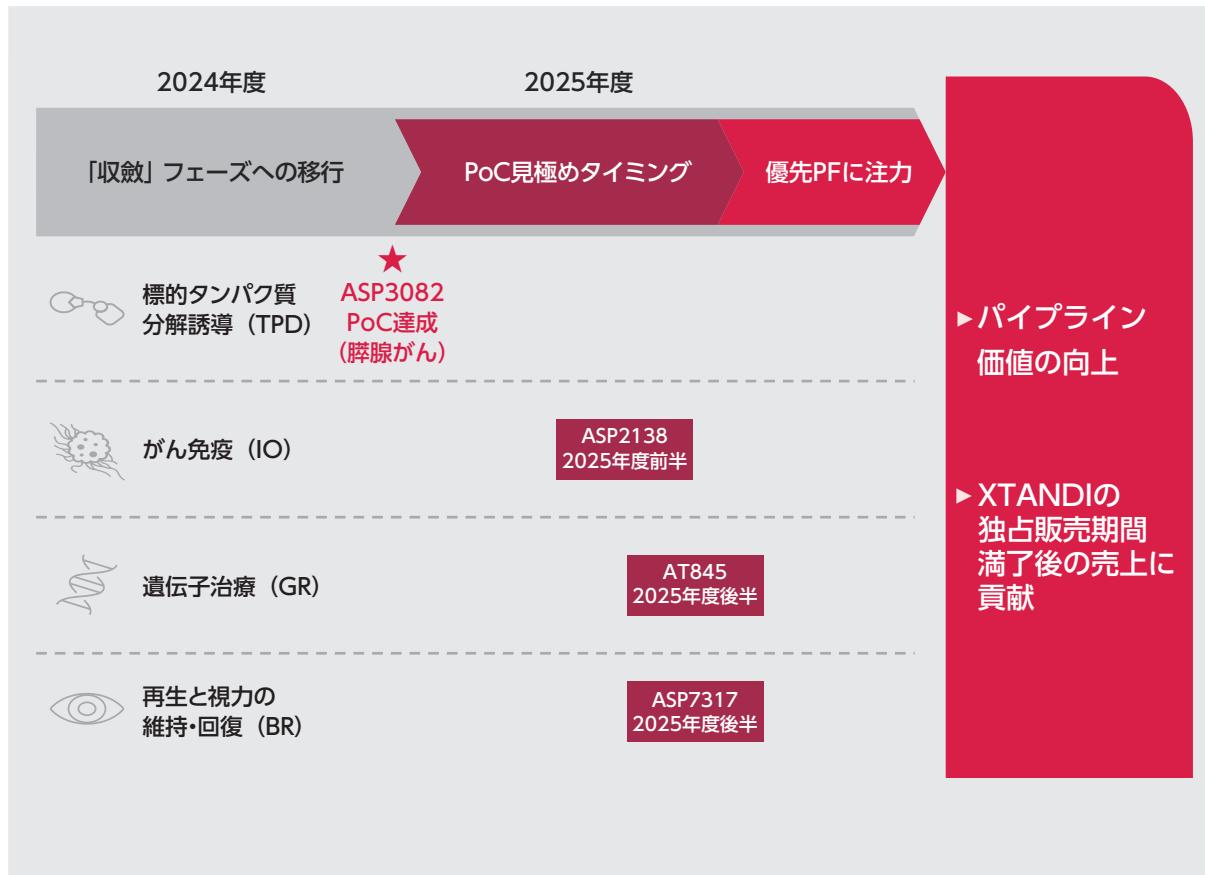
EP (Enterprise Priority、全社優先事項)、LCM : ライフサイクルマネジメント、MIBC : 筋層浸潤性膀胱がん、AML : 急性骨髄性白血病

Bold Ambition

2

Focus Areaアプローチの推進

- 機動的な研究開発体制で、創薬段階からPoC (コンセプト検証) の見極め、新規アセット獲得を加速する
- 臨床試験の実施やデータに基づいた意思決定に必要な自社の能力を強化する



PF : Primary Focus

Sustainable Margin Transformation

3

コア営業利益率 30%の実現

- ・XTANDIの独占販売期間満了までに全社でコスト最適化を追求する
- ・更なる成長投資に向けた原資を確保するとともに、収益性の向上も目指す

2024～2027年度における戦略的な取り組み

1 自社機能拡張による外注費の削減…150億円以上

- ・ 臨床開発業務に必要な自社ケイパビリティの強化
- ・ 外注費およびアドバイザーサービス関連費用の削減

2 グローバルオペレーションの更なる集約と効率化…200億円以上

- ・ オペレーション最適化のためのグローバルケイパビリティセンターの設立
- ・ デジタルおよびAIの活用による全社的な業務効率の向上

3 ROIを意識した販売関連費用の最適化…350億円以上

- ・ 2023年度に実施したグローバル組織改革によるコスト効率化
- ・ 成熟製品にかかる販売関連費用の更なる最適化

4 継続した全社レベルでのコスト最適化の徹底…500億円以上

- ・ 全部門を対象とした聖域なき一般管理費の合理化
- ・ 製造スケールアップおよび収率向上による製造原価の改善



ROI(Return On Investment) : 投資利益率、PoC : コンセプト検証、PF : Primary Focus

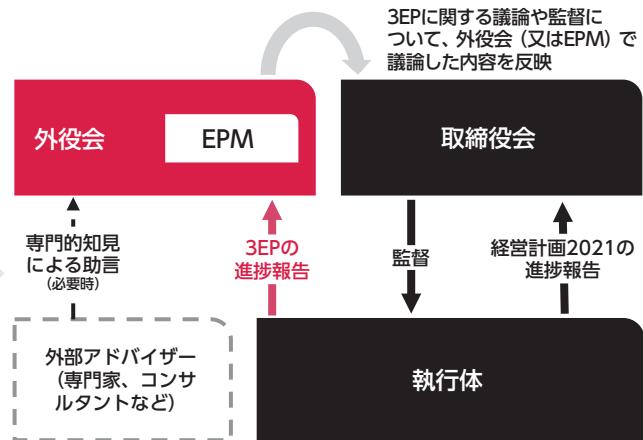
EPM による 3 つの全社的な優先事項の実施に対する監督機能の強化

既存の外役員内に新たな会議体（Enterprise Priority Monitoring Group：EPM）を立ち上げ、3EPに関して客観的な立場から、独立社外取締役による監督機能をより強化することにより、当社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に寄与する



目的

- ・ 社外取締役による全社的な優先事項の取り組み状況の現状や見通しの理解の深化
- ・ 取締役会による全社的な優先事項のより良い進捗状況のモニタリングの実現
- ・ 社外取締役が全社的な優先事項に関し、取締役会において監督・助言等を行うための意見交換・調整



外役員：独立社外取締役のみが参加する会合、EP（Enterprise Priority、全社優先事項）

役員報酬制度の変更について

第21期から、監査等委員でない取締役（社外取締役を除く）の賞与（短期インセンティブ報酬）の業績評価指標を変更します。

変更① 新たな業績評価指標として、フルベースの業績に基づいたEPSを採用します。これに伴い、コアEPSの評価割合を25%から12.5%に改定し、EPSの評価割合も12.5%とします。EPSの目標は、期初公表予想値を設定します。

<背景> コアベース、フルベースの業績の両面から評価する仕組みへ改定することによって、より一層ステークホルダーの皆様との利益共有を図り、報酬ガバナンスとしての客観性や透明性の向上を図ります。

変更② 研究開発業績の評価指標における目標は、研究と開発で区分した設定を廃止し、新たに開発パイプラインの進捗に関する定量目標を設定します。

<背景> 客観性や透明性を向上し、研究開発における全社業績をより適切に評価し、効果的にインセンティブが働く制度とします。

変更③ サステナビリティ業績の評価指標における目標は、保健医療アクセスへの取り組みに代えて、サステナビリティ関連情報開示の取り組みを設定します。

<背景> アステラスのサステナビリティ全般に関する取り組みを体系的に開示する事によって、ステークホルダーの理解を促進し、更なる企業価値の向上に繋げていくことを目指します。

役員報酬制度については、事業報告の60頁をご参照ください。

2025年2月にサステナビリティ・ミーティング2024を開催しました。
サステナビリティと企業価値向上との繋がり、組織健全性目標から生まれたイノベーション事例と成果、保健医療へのアクセス向上の取り組みがもたらす社会的インパクトの可視化、非財務活動の企業価値への影響、コーポレートガバナンスに関するアップデートについてご紹介しました。

サステナビリティ ミーティングをはじめ、説明会資料をウェブサイトで公開していますので、是非ご覧ください。
<https://www.astellas.com/jp/investors/ir-library/ir-meetings>



(注)「アステラスについてお伝えしたいこと (ご参考)」に記載されている現在の計画、予想、戦略、想定に関する記述及びその他の過去の事実ではない記述は、当社の業績等に関する将来の見通しです。これらの記述は経営陣の現在入手可能な情報に基づく見積りや想定によるものであり、既知及び未知のリスクと不確定な要素を含んでいます。様々な要因によって、これら将来の見通しは実際の結果と大きく異なる可能性があります。その要因としては、(i) 医薬品市場における事業環境の変化及び関係法規制の改正、(ii) 為替レートの変動、(iii) 新製品発売の遅延、(iv) 新製品及び既存品の販売活動において期待した成果を得られない可能性、(v) 競争力のある新薬を継続的に生み出すことができない可能性、(vi) 第三者による知的財産の侵害等がありますが、これらに限定されるものではありません。また、「アステラスについてお伝えしたいこと (ご参考)」に含まれている医薬品（開発中のものを含む）に関する情報は、宣伝広告、医学的アドバイスを目的としているものではありません。

招 集 ご 通 知

株 主 各 位

証券コード 4503

2025年6月3日

東京都中央区日本橋本町二丁目5番1号

アステラス製薬株式会社

代表取締役社長 岡村 直樹

第20期 定時株主総会招集ご通知

拝啓 平素は格別のご高配を賜り厚く御礼申し上げます。

さて、当社第20期定時株主総会を下記のとおり開催いたしますので、ご通知申し上げます。

本株主総会は、インターネットによるご出席(バーチャル出席)又は書面若しくはインターネット等による事前の議決権行使が可能となっております。バーチャル出席及び事前の議決権行使の詳細につきましては、後記の「議決権行使方法についてのご案内」(12頁～16頁)をご参照ください。

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

当社ウェブサイト 株主総会
(ホーム>株主・投資家の皆さま>株式・株主総会関連>株主総会)
<https://www.astellas.com/jp/investors/shareholders-meeting>



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

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



敬 具

記

1 日 時 2025年6月19日 (木曜日) 午前10時 (受付開始：午前9時)

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

3 目的事項 **報告事項** 1. 第20期 (2024年4月1日から2025年3月31日まで) 事業報告、連結計算書類及び計算書類報告の件
2. 第20期 (2024年4月1日から2025年3月31日まで) 会計監査人及び監査等委員会の連結計算書類監査結果報告の件

決議事項 第1号議案 取締役(監査等委員である取締役を除く)9名選任の件
第2号議案 監査等委員である取締役1名選任の件
第3号議案 社外取締役(監査等委員である取締役を除く)の報酬額改定の件

電子提供措置事項のうち、次の事項につきましては、法令及び当社定款の規定に基づき、書面交付請求をいただいた株主様に対して交付する書面には記載しておらず、「第20期定時株主総会招集ご通知（電子提供措置事項）」「第20期定時株主総会 その他の電子提供措置事項」として上記インターネット上の当社ウェブサイト及び東証ウェブサイトに掲載しています。なお、これらの事項は、監査等委員会が監査した事業報告、連結計算書類及び計算書類並びに会計監査人が監査した連結計算書類及び計算書類に含まれております。

- ・重要な技術提携等の状況
- ・重要な訴訟等
- ・従業員の状況
- ・主要な借入先
- ・当社グループの現況に関するその他の重要な事項
- ・株式に関する事項
- ・業務の適正を確保するための体制
- ・連結持分変動計算書
- ・連結注記表
- ・株主資本等変動計算書
- ・個別注記表

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

開催場所

ホテルニューオータニ「芙蓉の間」(ザ・メイン宴会場階(本館1階))

東京都千代田区紀尾井町4番1号 TEL:03-3265-1111 (代)

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

※株主総会ご出席株主様へのお土産の配布はございません。

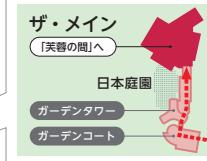
※動画配信における会場の撮影につきましては、株主様へのプライバシー等に配慮し、スクリーン映像及び登壇者席付近のみとさせていただきますが、やむを得ずご出席の株主様が映り込んでしまう場合がございます。ご了承ください。

会場のご案内



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

*QRコードは(株)デンソーウェーブの登録商標です



宴会場階会場までの経路

※ザ・メイン「1階」とガーデンタワー・ガーデンコート「5階」が同じフロアになります。

東京メトロ ● 銀座線 ● 丸ノ内線
赤坂見附駅 **D紀尾井町口** から徒歩 10分

東京メトロ ● 半蔵門線
永田町駅 **7番口** から徒歩 10分

東京メトロ ● 有楽町線
麹町駅 **2番口** から徒歩 10分

東京メトロ ● 丸ノ内線 ● 南北線
四ツ谷駅 **赤坂口** から徒歩 10分

JR 中央線・総武線
四ツ谷駅 **麹町口** から徒歩 10分

目次

アステラスについてお伝えしたいこと (ご参考) …	1
招集ご通知 ……	9
議決権行使方法についてのご案内 ……	12
事前質問について ……	17
株主総会参考書類 ……	18

事業報告*

I. 当社グループ (企業集団) の

現況に関する事項 ……	29
1 事業の経過及びその成果 ……	29
2 財産及び損益の状況の推移 ……	42
3 設備投資の状況 ……	42
4 資金調達の状況 ……	42
5 対処すべき課題 ……	43
6 主要な事業内容 ……	45
7 主要な事業所及び工場 ……	45
8 重要な子会社の状況 ……	45
9 重要な組織再編等 ……	46
10 重要な技術提携等の状況 ……	47
11 重要な訴訟等 ……	48
12 従業員の状況 ……	48
13 主要な借入先 ……	48
14 当社グループの現況に関する その他の重要な事項 ……	48

II. 当社の現況に関する事項 ……	49
1 株式に関する事項 ……	49
2 コーポレートガバナンスに 関する基本的な考え方と体制 ……	52
3 グローバル経営体制 ……	57
4 役員に関する事項 ……	59
5 会計監査人に関する事項 ……	72

III. 業務の適正を確保するための体制 ……	73
1 業務の適正を確保するための 体制 ……	73
2 業務の適正を確保するための 体制の運用状況の概要 ……	76

新薬の開発状況 (ご参考) ……	78
連結計算書類 ……	80
計算書類* ……	82
監査報告書 ……	84

※を付記した書面については、電子提供措置事項として上記インターネット上の当社ウェブサイト及び東証ウェブサイトに掲載しており、議決権行使書用紙とともに送付する書面には掲載されておりません。

議決権行使方法についてのご案内

事前に議決権行使をする場合

インターネット等にて行使いただく場合 

行使
期限

2025年6月18日（水曜日）
午後5時入力分まで

議決権行使ウェブサイト <https://www.web54.net> にアクセスし、画面の案内に従い、各議案の賛否をご入力ください。

「事前のインターネット等による議決権行使について」は13頁をご参照ください。スマートフォンでの議決権行使は「スマート行使」をご利用ください。

書面にて行使いただく場合 

行使
期限

2025年6月18日（水曜日）
午後5時到着分まで

各議案の賛否を議決権行使書用紙にご記入の上、切手を貼らずにご投函ください。

株主総会に出席し議決権行使をする場合

インターネットでご出席（バーチャル出席）いただく場合 

開催日時

2025年6月19日（木曜日）
午前10時

パソコンやスマートフォン、タブレット端末から、以下のURLへアクセスしてください。同封の「インターネットでご出席（バーチャル出席）いただく方法のお知らせ」をご用意いただき、14頁の案内をご参照ください。

株主様専用
ウェブサイトURL

<https://4503.ksoukai.jp>

株主総会会場でご出席いただく場合 

開催日時

2025年6月19日（木曜日）
午前10時

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

議決権の行使にあたっては、以下の事項をあらかじめご承知おきください。

【議決権の事前行使について】

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

【株主総会に出席して議決権行使する場合の行使方法及び取扱いについて】

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

【議決権の事前行使と株主総会に出席しての議決権行使の関係について】

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

事前のインターネット等による議決権行使について

事前にインターネットにより議決権を行使される場合は、以下の議決権行使ウェブサイトへアクセスし、同封の議決権行使書用紙に記載の「議決権行使コード」及び「パスワード」をご入力いただき、画面の案内に従い、各議案の賛否をご入力ください。

なお、スマートフォンを含む携帯電話のフルブラウザ機能を用いた議決権行使も可能ですが、機種によってはご利用いただけない場合があります。

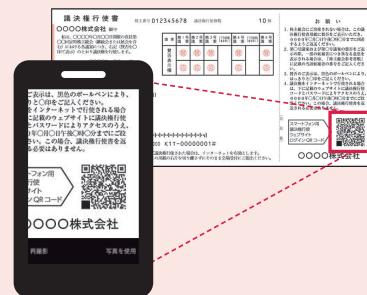
議決権行使ウェブサイト <https://www.web54.net>

行使期限：2025年6月18日（水曜日）午後5時入力分まで

アクセス手順について

議決権行使ウェブサイトへアクセスし、同封の議決権行使書用紙に記載された「議決権行使コード」をご入力ください。「ログイン」をクリックし、以降は画面の案内に従ってご入力ください。

「スマート行使」について



同封の議決権行使書用紙に記載された「スマートフォン用議決権行使ウェブサイトログインQRコード」を読み取ることにより、「議決権行使コード」及び「パスワード」が入力不要でアクセスできます。

※上記方法での議決権行使は1回に限ります。

❗ ご注意事項

- 議決権行使ウェブサイトをご利用いただく際の接続料金及び通信料金等は株主様のご負担となります。
- インターネットのご利用環境、ご加入のサービスやご使用の機種によっては、議決権行使ウェブサイトをご利用いただけない場合があります。
- パスワードの取り扱いについて
 - (1) パスワードは、議決権を行使される方が株主様ご本人であることを確認する手段ですので、大切にお取り扱いください。
 - (2) 株主様以外の方による不正利用や議決権行使内容の改ざん等を防止するため、ご利用の株主様には、議決権行使ウェブサイト上で新しいパスワードに変更登録をしていただきますようお願い申し上げます。
 - (3) 今回ご案内する議決権行使コード及びパスワード（株主様ご本人で変更登録いただくパスワードを含む）は、本株主総会に関してのみ有効です。（次回の株主総会の際には、新たに発行いたします）

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

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

機関投資家の
皆様へ

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

バーチャル出席での質問の操作方法

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



<ご質問の手順>

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

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

バーチャル出席での議決権行使の操作方法

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

<議決権行使の手順>

すべての議案に賛成する場合

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



各議案について個別に議決権行使する場合

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



バーチャル出席に関する注意事項

①バーチャル出席を行うためには、次の環境を整えていただく必要がございます。

	PC		モバイル端末	
	Windows	Mac	Android	iOS
OS*1	Windows 10/11	macOS 最新版	Android 8 以上	iPhone : iOS12 以上 iPad : iOS13 以上
ブラウザ*2*3	Microsoft Edge Mozilla Firefox Google Chrome	Safari	Google Chrome	Safari
通信環境	推奨5Mbps			
動作環境	https://jp.vcube.com/support/virtual-shareholders-meeting/requirements/#vsm01		https://jp.vcube.com/support/virtual-shareholders-meeting/requirements/#vsm02	

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

*1 Windows 10については、デスクトップモードで動作確認しています。デスクトップモードでご利用ください。

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

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

②代理人による議決権行使について

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

③その他の注意事項

- ・インターネットへの接続料金及び通信料金等は株主様のご負担となります。
- ・バーチャル出席に対応している言語は日本語のみとなります。
- ・通信環境等の影響により、映像や音声の乱れ又は一時中断などの通信障害が発生する可能性がございます。それにより、株主様がバーチャル出席できない場合や議決権等行使できない場合がございます。当社として、合理的な範囲で通信障害等への対策は行いますが、通信障害等によってバーチャル出席された株主様が被った不利益に関して一切の責任を負いかねますこと、あらかじめご了承のほどお願い申し上げます。
- ・バーチャル出席用のID及びパスワードを第三者に共有すること、株主総会の模様を録音・録画・公開等することは、固くお断りさせていただきます。
- ・当社がやむを得ないと判断した場合、バーチャル出席の内容を一部変更又は中止とさせていただく場合がございます。
- ・システム障害等の緊急の事態や事情変更への対応等、バーチャル出席の運営に変更が生じる場合には、当社ウェブサイトにおいてお知らせいたしますので、適宜ご確認ください。
- ・株主総会へのバーチャル出席は、当社株主名簿（2025年3月31日現在）に記載された株主様のみとさせていただきます。当該株主様以外のご出席はご遠慮ください。

【バーチャル出席に関するお問い合わせ先】

- ① ID及びパスワード（「インターネットでご出席（バーチャル出席）いただく方法のお知らせ」の再発行を含む）については、14頁をご参照ください。
- ② 接続環境等、技術的な面について 株式会社ブイキューブ（電話番号）03-6833-6264
受付時間 2025年6月19日（木曜日）午前9時から株主総会終了時刻まで

事前質問について

事前質問 2025年6月12日（木曜日）午後11時59分まで

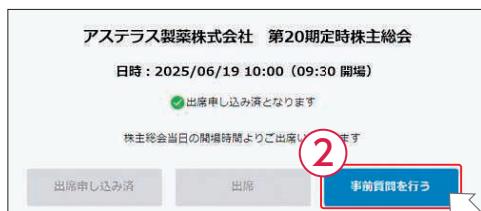
本株主総会の目的事項に関しまして、事前にご質問を受け付けております。
ご質問は株主総会の目的事項に関わる内容で、お一人様につき1問とさせていただきます。株主総会の場以外での個別の回答はいたしかねますので、あらかじめご了承ください。

<ご質問の手順>

- ①株主様専用ウェブサイトへログインする

株主様専用ウェブサイトURL

<https://4503.ksoukai.jp>



- ②「事前質問を行う」ボタンをクリックする



- ③ご質問を200文字以内で入力し、「次へ」ボタンをクリックする
④内容をご確認の上、「申し込む」ボタンをクリックする（ご質問の送信は1回までとなります）

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

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

当社ウェブサイト：<https://www.astellas.com/jp/investors/shareholders-meeting>



株主総会参考書類

第1号議案 取締役（監査等委員である取締役を除く）9名選任の件

取締役（監査等委員である取締役を除く）の安川健司、岡村直樹、杉田勝好、田中孝司、桜井恵理子、宮崎正啓、大野洋一の7氏は、本定時株主総会終結の時をもって任期満了となります。

つきましては、グローバルかつ医薬品業界における豊富な経験や見識等を有する取締役に加えることにより、当社取締役会の多様性を拡充し、監督機能及び実効性を更に強化するため、社外取締役に2名増員し、取締役（監査等委員である取締役を除く）9名の選任をお願いしたいと存じます。取締役（監査等委員である取締役を除く）の候補者は次のとおりです。

なお、本議案に関する監査等委員会の意見につきましては26頁をご参照ください。

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

候補者番号 1

やすかわ けんじ
安川 健司 1960年6月7日生

再任



取締役会への出席率
100% (14回/14回)

所有する当社の株式数
215,215株

略歴及び当社における地位・担当

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

重要な兼職の状況：株式会社レゾナック・ホールディングス 社外取締役

取締役候補者とした理由

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

候補者番号 2

おかむら なおき
岡村 直樹 1962年9月18日生

再任



取締役会への出席率
93% (13回/14回)

所有する当社の株式数
71,800株

略歴及び当社における地位・担当

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

取締役候補者とした理由

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

候補者番号 3



取締役会への出席率
100% (14回/14回)

所有する当社の株式数
11,800株

すぎた かつよし
杉田 勝好 1967年9月3日生

再任

略歴及び当社における地位・担当

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

取締役候補者とした理由

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

候補者番号 4



取締役会への出席率
93% (13回/14回)

所有する当社の株式数
0株

たなか たかし
田中 孝司 1957年2月26日生

社外取締役
候補者

独立役員
再任

略歴及び当社における地位・担当

1981年 4月	国際電信電話株式会社 入社	2010年 6月	KDDI株式会社 代表取締役執行役員専務 ソリューション事業本部担当 兼 コンシューマ事業本部担当 兼 商品開発統括本部担当
2003年 4月	KDDI株式会社 執行役員 ソリューション事業本部 ソリューション商品開発本部長		
2007年 6月	同社 取締役執行役員常務 ソリューション事業統轄本部長		UQコミュニケーションズ株式会社 取締役会長
2007年 8月	ワイヤレスブロードバンド企画株式会社 (現 UQコミュニケーションズ株式会社) 代表取締役社長	2010年 12月	KDDI株式会社 代表取締役社長
		2018年 4月	同社 代表取締役会長
		2018年 6月	沖縄セルラー電話株式会社 取締役 (現任)
		2021年 6月	当社 取締役 (現任)
		2024年 6月	KDDI株式会社 取締役会長
		2025年 4月	同社 取締役相談役 (現任)

重要な兼職の状況：なし

社外取締役在任年数：本定時株主総会終結の時をもって4年

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

同氏は、グローバルに事業を展開する情報通信会社の経営者として長年にわたり会社経営に携わり、経営者としての豊富な経験と幅広い見識を有しています。2021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していただいています。今後も、同氏の有する情報通信分野に関する深い知見や経営者としての豊富な経験と幅広い見識等を、独立した立場から、当社の経営に反映していただくことを期待し、社外取締役として選任をお願いするものです。

候補者番号 5



取締役会への出席率
100% (14回/14回)

所有する当社の株式数
0株

候補者番号 6



取締役会への出席率
93% (13回/14回)

所有する当社の株式数
5,000株

さくらい えりこ
桜井 恵理子 1960年11月16日生

社外取締役
候補者

独立役員
再任

略歴及び当社における地位・担当

1987年 6月	Dow Corning Corporation (現 Dow Silicones Corporation) 入社	2015年 6月	株式会社三井住友フィナンシャルグループ 社外取締役 (現任)
2009年 3月	東レ・ダウコーニング株式会社 (現 ダウ・東レ株式会社) 代表取締役会長・CEO	2020年 8月	ダウ・ケミカル日本株式会社 代表取締役社長
2011年 5月	Dow Corning Corporation (現 Dow Silicones Corporation), Regional President Japan/Korea	2022年 3月	花王株式会社 社外取締役 (現任)
2014年 6月	ソニー株式会社 (現 ソニーグループ株式会社) 社外取締役	2022年 6月	当社 取締役 (現任)
		2023年 6月	日本板硝子株式会社 社外取締役 (現任)

重要な兼職の状況：花王株式会社 社外取締役

社外取締役在任年数：本定時株主総会終結の時をもって3年

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

同氏は、米国に本社を置きグローバルに事業を展開する化学メーカーで長年にわたり要職を務めるとともに、同企業グループの日本法人において会社経営に携わり、豊富な国際経験と幅広い見識を有しています。2022年6月以降、独立した立場から、当社の経営に対し、社外取締役として重要な役割を果たしていただいています。また、指名委員会及び報酬委員会の委員として、各委員会において積極的に意見を述べ、委員会の審議に貢献していただいています。今後も、同氏の有する豊富な国際経験と幅広い見識等を、独立した立場から、当社の経営に反映していただくことを期待し、社外取締役として選任をお願いするものです。

みやざき まさひろ
宮崎 正啓 1954年4月13日生

社外取締役
候補者

独立役員
再任

略歴及び当社における地位・担当

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

重要な兼職の状況：栗田工業株式会社 社外取締役

社外取締役在任年数：本定時株主総会終結の時をもって2年

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

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

候補者番号 7



取締役会への出席率
100% (14回/14回)

所有する当社の株式数
0株

おの の よういち
大野 洋一 1961年7月17日生

社外取締役
候補者

独立役員
再任

略歴及び当社における地位・担当

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

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

社外取締役在任年数：本定時株主総会終結の時をもって2年

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

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

候補者番号 8



所有する当社の株式数
0株

アンドレアス ブッシュ
Andreas Busch 1963年8月26日生

社外取締役
候補者

独立役員
新任

略歴及び当社における地位・担当

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

重要な兼職の状況：Absci Corporation, Chief Innovation Officer

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

同氏は、グローバルに事業を展開する製薬企業やバイオ医薬品企業において、研究開発の責任者や最高イノベーション責任者として長年にわたり要職を務めるほか、大学において薬理学の教育・研究に携わるなど、医薬品の研究開発における豊富な専門知識と経験を有しています。同氏の有する医薬品ビジネスの知見や研究開発に関する専門知識と経験等を、独立した立場から、当社の経営に反映していただくことを期待し、社外取締役として選任（新任）をお願いするものです。

候補者番号 9



所有する当社の株式数
0株

マーク エネディ
Mark Enyedy 1963年12月27日生

社外取締役
候補者

独立役員

新任

略歴及び当社における地位・担当

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

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

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

同氏は、医薬品業界における事業開発の分野で要職を務めるとともに、バイオ医薬品企業において最高経営責任者として会社経営に携わっており、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。同氏の有する医薬品ビジネスの事業開発に関する専門知識や経営者としての豊富な経験と幅広い見識等を、独立した立場から、当社の経営に反映していただくことを期待し、社外取締役として選任（新任）をお願いするものです。

- (注) 1. 各候補者と当社との間には特別の利害関係はありません。
2. 社外取締役候補者である田中孝司、桜井恵理子、宮崎正啓、大野洋一、Andreas Busch、Mark Enyedyの6氏は、株式会社東京証券取引所が定める独立役員の要件及び当社の定める社外取締役の独立性基準を満たしており、同証券取引所に対して独立役員として届け出ています。当社の定める社外取締役の独立性基準は、28頁に記載のとおりです。なお、宮崎正啓氏は、2021年3月まで株式会社日立ハイテクの代表執行役執行役社長兼取締役を務めており、同社を含む日立グループと当社グループの間には取引関係がありますが、2024年度の取引額は双方から見て連結売上高の0.01%未満であり、社外取締役としての独立性に影響を及ぼすものではありません。
3. 当社は、取締役（業務執行取締役等であるものを除く）がその期待される役割を十分に発揮できるよう、当社定款において、各取締役（業務執行取締役等であるものを除く）との間で、会社法第423条第1項の賠償責任について、法令に定める要件に該当する場合は、当該賠償責任を法令で定める責任限度額に限定する旨の契約（責任限定契約）を締結できる旨を定めており、現在全ての取締役（業務執行取締役等であるものを除く）と責任限定契約を締結しています。田中孝司氏、桜井恵理子氏、宮崎正啓氏、大野洋一氏の再任が承認可決された場合は、当該責任限定契約を継続し、またAndreas Busch氏、Mark Enyedy氏の選任が承認された場合は、同様の責任限定契約を締結する予定です。
4. 当社は、会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険契約を保険会社との間で締結し、株主や第三者等から損害賠償請求を提起された場合において、被保険者が負担することとなる損害賠償金や争訟費用等を当該保険契約により填補することとしており、当社の取締役は被保険者となっています。各候補者が取締役（監査等委員である取締役を除く）に就任した場合、当該保険契約の被保険者に含まれることとなります。また、当社は、当該保険契約を任期中に同様の内容で更新する予定です。
5. 社外取締役候補者である田中孝司氏は、2025年6月をもって、KDDI株式会社 取締役及び沖縄セルラー電話株式会社 取締役を退任する予定です。
6. 社外取締役候補者である桜井恵理子氏は、株式会社三井住友フィナンシャルグループ（以下「SMFG」）の社外取締役に就任していますが、SMFG及びその子会社であるSMBC日興証券株式会社（以下「SMBC日興証券」）は、SMBC日興証券の元役員職員が金融商品取引法第159条第3項（違法な安定操作取引）に違反した事態に関して、2022年10月に金融庁から金融商品取引法に基づく行政処分を受けました。また、SMBC日興証券は、同事態に関して、2023年2月に東京地方裁判所から有罪判決を受け、同判決が確定しています。さらに、2022年10月、SMBC日興証券は、同社及びSMFGの子会社である株式会社三井住友銀行（以下「三井住友銀行」）の役員職員の間で非公開情報を授受した事態に関して、金融庁から金融商品取引法に基づく行政処分を受けたほか、SMFG及び三井住友銀行は、同事態に関して、金融庁から金融商品取引法及び銀行法に基づく報告徴求命令を受けました。同氏は、これらの事態を認識していませんでしたが、SMFGの社外取締役として恒常的に、SMFGの取締役会や各委員会等において、法令遵守や業務の適切性の確保及びリスク管理等の重要性を述べるとともにそれらの徹底につき提言を行っており、事態判明後においても、SMFGの取締役会や各委員会等での審議等を通じて、実効的な再発防止策の策定及び遂行、SMFGの更なる法令遵守体制及び内部管理体制の強化並びに健全な企業文化の醸成に向けた取り組み等を推進しています。
7. 社外取締役候補者である桜井恵理子氏は、2025年6月をもって、株式会社三井住友フィナンシャルグループ及び日本板硝子株式会社の社外取締役を退任する予定です。

第2号議案 監査等委員である取締役1名選任の件

監査等委員である取締役の秋山里絵氏は、本定時株主総会終結の時をもって任期満了となります。つきましては、監査等委員である取締役1名の選任をお願いしたいと存じます。なお、本議案につきましては監査等委員会の同意を得ております。監査等委員である取締役の候補者は次のとおりです。

候補者

あきやま り え
秋山 里絵 1970年3月17日生

社外取締役
候補者

独立役員
再任



取締役会への出席率
100% (14回/14回)

監査等委員会への出席率
100% (20回/20回)

所有する当社の株式数
0株

略歴及び当社における地位・担当

1992年4月 株式会社三和銀行(現株式会社三菱UFJ銀行)入社(1994年7月退社) 2019年6月 株式会社ゴールドウイン社外取締役(現任)
1999年4月 弁護士登録(東京弁護士会) 2023年6月 当社取締役(監査等委員)(現任)
1999年4月 馬場法律事務所(現馬場・澤田法律事務所)入所(現任)

重要な兼職の状況：馬場・澤田法律事務所 弁護士
株式会社ゴールドウイン 社外取締役

社外取締役在任年数：本定時株主総会終結の時をもって2年

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

同氏は、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。今後も、同氏の有する豊富な専門知識及び経験等を当社経営の監督・監査に反映していただくことを期待し、監査等委員である社外取締役として選任をお願いするものです。

- (注) 1. 候補者と当社の間には特別の利害関係はありません。
2. 監査等委員である社外取締役候補者の秋山里絵氏は、株式会社東京証券取引所が定める独立役員の要件及び当社が定める社外取締役の独立性基準を満たしており、同証券取引所に対して独立役員として届け出ています。当社が定める社外取締役の独立性基準は28頁に記載のとおりです。なお、同氏は、1992年4月から1994年7月まで、株式会社三和銀行(現株式会社三菱UFJ銀行)の業務執行者でした。当社と株式会社三菱UFJ銀行との間には借入等の銀行取引があり、同社は当社の主要な金融機関に該当しますが、同氏は株式会社三和銀行を退社以降、20年以上に亘って法律事務所に所属する弁護士として独立したキャリアを積んでおり、社外取締役としての独立性に影響を及ぼすものではありません。
3. 当社は、取締役(業務執行取締役等であるものを除く)がその期待される役割を十分に発揮できるよう、当社定款において、各取締役(業務執行取締役等であるものを除く)との間で、会社法第423条第1項の賠償責任について、法令に定める要件に該当する場合は、当該賠償責任を法令で定める責任限度額に限定する旨の契約(責任限定契約)を締結できる旨を定めており、現在全ての取締役(業務執行取締役等であるものを除く)と責任限定契約を締結しています。秋山里絵氏の再任が承認可決された場合は、当該責任限定契約を継続する予定です。

4. 当社は、会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険契約を保険会社との間で締結し、株主や第三者等から損害賠償請求を提起された場合において、被保険者が負担することとなる損害賠償金や争訟費用等を当該保険契約により填補することとしており、当社の取締役は被保険者となっています。候補者が監査等委員である取締役に就任した場合、当該保険契約の被保険者に含まれることとなります。また、当社は、当該保険契約を任期途中に同様の内容で更新する予定です。
5. 監査等委員である取締役の廣田里香、中山美加、荒牧知子の3氏は、引き続き監査等委員である取締役として在任いたします。本議案が原案どおり承認可決された場合、監査等委員である取締役は4名（うち社外取締役3名）となります。

第3号議案 社外取締役（監査等委員である取締役に除く）の報酬額改定の件

当社の社外取締役（監査等委員である取締役に除く）の基本報酬限度額は、2019年6月18日開催の当社第14期定時株主総会の第6号議案において、年額130百万円としてご承認いただき、現在に至っております。

本議案は、社外取締役（監査等委員である取締役に除く）に支給する基本報酬額を年額250百万円以内と改めて定めることについてご承認をお願いするものです。なお、社外取締役（監査等委員である取締役に除く）の報酬等は、本議案の内容に基づく定額での基本報酬（固定報酬）のみとします。また、当社第14期定時株主総会の第6号議案でご承認いただいた取締役（社外取締役及び監査等委員である取締役に除く）の報酬額（基本報酬額、賞与額）については、改定いたしません。

当社を取り巻く事業環境が変化する中、経営計画の達成や持続的な企業価値の向上に向けて、取締役会の構成における多様化を一層促進し、かつ、優秀な人材を獲得・保持できる競争力のある報酬水準を実現するため、他の日本企業及び海外の製薬企業の報酬水準等も参考に、定款に定める取締役の員数並びに経済情勢等諸般の事情も考慮して、上記の報酬額を提案しており、本議案は相当であると考えております。また、当社は、社外取締役（監査等委員である取締役に除く）の報酬等については、報酬委員会（社外取締役が委員の過半数を占め、かつ、社外取締役が委員長を務める）における協議結果を踏まえて、取締役会の決議により決定しており、報酬決定手続の客観性・透明性は確保されています。

現在の取締役（監査等委員である取締役に除く）は7名（うち社外取締役4名）ですが、第1号議案「取締役（監査等委員である取締役に除く）9名選任の件」が原案どおり承認可決された場合、取締役（監査等委員である取締役に除く）は9名（うち社外取締役6名）となります。

■ 監査等委員会の意見

監査等委員会は、取締役（監査等委員である取締役に除く）の選任及び報酬等について、取締役会が選任及び報酬等に関する制度及び基準を適切に定め、それらがコーポレートガバナンス・コードに沿っているか、指名委員会及び報酬委員会での協議並びに取締役会の審議を含む適切な手続を経ているか等について、監査等委員会監査等基準に基づき、検討いたしました。また、監査等委員会での業務執行取締役からの報告を通じて、監査等委員会として独立した立場から妥当性について検討いたしました。結果、第1号及び第3号議案の内容について異議はないとの結論に至りました。

第1号議案及び第2号議案 参考事項

スキルマトリックス

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）を特定しています。

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

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

第1号議案及び第2号議案 参考事項

社外取締役の独立性基準

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

*9 近親者等とは、配偶者及び二親等内の親族をいう

事業報告

(2024年4月1日から2025年3月31日まで)

I. 当社グループ（企業集団）の現況に関する事項

1 事業の経過及びその成果

- ・当期（2024年4月1日から2025年3月31日まで）における製薬業界を取り巻く事業環境は、先進国のみならず新興国も含め、各国で実施されている医療費抑制策や新薬承認審査の厳格化等により、依然厳しい状況のもとに推移しました。
- ・こうした事業環境の中、当社グループは、アンメットメディカルニーズ*の高い疾患領域において、付加価値の高い革新的な新薬と自社の強みを活かした医療ソリューションを継続的に創出し、世界中に提供していくために、研究開発から製造、販売にわたる事業を推進しました。

1. 連結業績の概要

(1) 連結業績（コアベース）

当社は、会社の経常的な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。当期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又は和解費用等のほか、当社が除外すべきと判断する項目が含まれます。

ご参考

コアベースの業績の定義

コアベースの業績とは、当社の収益力を示す指標として、フルベースの業績から当社が定めた特定の重要な調整項目を除外したものです。

※ コアベース業績の定義の変更に伴い、当期から新たに当社が定める特定の重要な調整項目に追加された項目。

連結業績（フルベース）

売上収益
売上原価
売上総利益
販売費及び一般管理費
研究開発費
無形資産償却費*
無形資産譲渡益*
持分法による投資損益*
その他の収益
その他の費用
営業利益
金融収益
金融費用
税引前利益
法人所得税費用
当期利益

連結業績（コアベース）

フルベースの営業利益から当社が定めた特定の重要な調整項目を除外します。

コア営業利益

「金融収益」、「金融費用」の調整

コア当期利益

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

連結業績（コアベース）	当期実績	対前期増減額（増減率）
売上収益	19,123 億円	3,087 億円増（19.2%増）
コア営業利益	3,924 億円	1,155 億円増（41.7%増）
コア当期利益	2,957 億円	725 億円増（32.5%増）

① 売上収益

売上収益 1兆9,123億円（前期比19.2%増）

- ・主要製品の前立腺がん治療剤XTANDI、尿路上皮がん治療剤PADCEV、急性骨髄性白血病治療剤XOSPATAの売上が拡大しました。また、前期に発売となった閉経に伴う血管運動神経症状治療剤VEOZAH*1と地図状萎縮を伴う加齢黄斑変性治療剤 IZERVAY、当期に発売となった胃腺がん及び食道胃接合部腺がん治療剤 VYLOYも売上収益の拡大に貢献しました。
- ・これらによって、米国における過活動膀胱治療剤ミラベトリックの後発品の影響による売上の減少を補いました。

② コア営業利益／コア当期利益

コア営業利益 3,924億円（前期比41.7%増）

コア当期利益 2,957億円（前期比32.5%増）

- ・売上総利益は、1兆5,631億円（前期比19.2%増）となりました。
- ・販売費及び一般管理費は、8,430億円（同13.9%増）となりました。Sustainable Margin Transformation (SMT) によるコスト最適化を推進するなかで、グローバル組織改革（同約150億円減）や成熟製品における費用の見直し（同約100億円減）、デジタル及びAI活用による全社的な業務効率化（同約60億円減）等の削減効果があった一方で、為替の影響（同349億円増）や重点戦略製品*2の販促費用の増加により、総額として増加しました。なお、XTANDIの米国での共同販促費用を除いた販売費及び一般管理費は、5,905億円（同8.3%増）となりました。
- ・研究開発費は、3,277億円（同11.4%増）となりました。為替の影響（同111億円増）に加え、Primary Focus（標的タンパク質分解誘導、がん免疫等）や重点戦略製品のライフサイクルマネジメント、研究開発の機能強化への投資を拡充（同約150億円増）したこと等により、総額として増加しました。また、第1四半期に発生した一過性の共同開発費用の支払いも増加要因となりました。

*1 米国以外ではVEOZAの製品名で承認取得

*2 PADCEV, IZERVAY, VEOZAH, VYLOY, XOSPATA（2025年3月31日現在）

当期の為替レートは、下表のとおりです。これらの結果、前期の為替レートを適用した場合と比べ、売上収益においては681億円の増加、コア営業利益においては151億円の増加の影響がありました。

為替レート

期中平均レート	前期	当期	変動
米ドル/円	145 円	152 円	8 円安
ユーロ/円	157 円	164 円	7 円安

(2) 連結業績（フルベース）

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

フルベースの業績は、コアベースの業績に「無形資産償却費」、「無形資産譲渡益」、「持分法による投資損益」、「その他の収益」、「その他の費用」を戻し入れたものです。当期における「無形資産償却費」は1,368億円（前期：988億円）、「その他の収益」は203億円（同：87億円）、「その他の費用」は2,358億円（同：1,678億円）となりました。

「その他の費用」として、第3四半期において、主に米国外IZERVAY（1,151億円）、AT466（518億円）、iota（80億円）に関する無形資産の減損損失を計上したことに加え、主に外貨建貨幣性資産の評価において為替レートの変動に伴い発生した為替差損（186億円）やリストラクチャリング費用（155億円）を計上しました。

「その他の収益」として、条件付対価に係る公正価値変動額（167億円）を計上しました。

連結業績（フルベース）	当期実績	対前期増減額	（増減率）
売上収益	19,123 億円	3,087 億円増	（19.2% 増）
営業利益	410 億円	155 億円増	（60.8% 増）
税引前利益	312 億円	63 億円増	（25.1% 増）
当期利益	507 億円	337 億円増	（197.7% 増）

(3) 主要製品の売上

	当期実績	対前期増減額	（増減率）
XTANDI	9,123 億円	1,618 億円増	（21.6% 増）
PADCEV	1,641 億円	787 億円増	（92.2% 増）
IZERVAY	583 億円	462 億円増	（380.6% 増）
VEOZAH *1	338 億円	265 億円増	（363.6% 増）
VYLOY	122 億円	—	—
XOSPATA	680 億円	129 億円増	（23.4% 増）
ベタニス／ミラベトリック／ベットミガ	1,700 億円	280 億円減	（14.2% 減）
プログラフ *2	2,010 億円	21 億円減	（1.0% 減）

*1 米国以外ではVEOZAの製品名で承認取得

*2 プログラフ：アドバグラフ、グラセプター、アスタグラフXLを含む

(4) 地域別売上収益の状況

地域別の売上収益は下表のとおりです。日本は減少した一方で、その他の地域はいずれも増加しました。

	当期実績	対前期増減額	(増減率)
日本	2,670 億円	31 億円減	(1.2%減)
米国	8,664 億円	2,033 億円増	(30.7%増)
エスタブリッシュドマーケット*1	4,854 億円	698 億円増	(16.8%増)
チャイナ*2	783 億円	77 億円増	(10.9%増)
インターナショナルマーケット*3	2,035 億円	265 億円増	(15.0%増)

(注) 当期から、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、対前期増減額の金額は当該変更を反映しています。

2. 持続的な成長に向けた取り組み状況

当社は、2021年5月に発表した経営計画2021において、「患者さんのより良いアウトカムの実現」「科学の進歩を確かな『価値』*4へ」「Rx+ビジネスの進展」「サステナビリティ向上の取り組みを強化」の4つを戦略目標として掲げ、「価値」の創造と提供の実現を目指しています。経営計画2021及び各戦略目標については、43頁「対処すべき課題」をご参照ください。

当期における主な取り組みは以下のとおりです。

(1) 戦略目標1：患者さんのより良いアウトカムの実現

中長期にわたり成長を支える重点戦略製品*5に優先的に経営資源を振り向けました。尿路上皮がん治療剤PADCEVや地図状萎縮を伴う加齢黄斑変性治療剤 IZERVAY、閉経に伴う中等度から重度の血管運動神経症状治療剤VEOZAH等、当社の成長をけん引する製品の育成と製品価値の最大化を図りました。

開発後段階においては、下記等の多くの進展がありました。

- ・尿路上皮がん治療剤PADCEVのMerck社（米国）のPD-1阻害剤KEYTRUDA（一般名：ペムプロリズマブ）との併用療法について、局所進行性又は転移性尿路上皮がん患者における一次治療の追加適応としての欧州、日本及び中国における承認取得
- ・地図状萎縮を伴う加齢黄斑変性治療剤 IZERVAYについて、米国における第III相GATHER2試験の良好な2年間に渡る投与データの添付文書への追加に関する一部変更承認の取得
- ・胃腺がん及び食道胃接合部腺がん治療剤VYLOYについて、「CLDN18.2陽性の治癒切除不能な進行・再発の胃癌」を効能・効果とした日本における発売、また、Claudin 18.2陽性、HER2陰性の切除不能な局所進行性又は転移性胃腺がん及び食道胃接合部腺がん患者に対する一次治療に関する欧州及び米国での発売並びに中国における承認取得

*1 エスタブリッシュドマーケット：欧州、カナダ等

*2 チャイナ：中国、香港

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

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

*5 PADCEV, IZERVAY, VEOZAH, VYLOY, XOSPATA（2025年3月31日現在）

当期における主要製品の売上及び主な進捗状況は以下のとおりです。

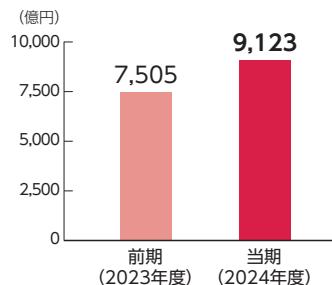
● 前立腺がん治療剤XTANDI（一般名：エンザルタミド）

当期売上：9,123億円（前期比21.6%増）

全ての地域で売上が拡大し、グローバル売上は大きく拡大しました。また米国において、生化学的再発のリスクが高い非転移性去勢感受性前立腺がんの浸透と他の適応症への波及効果が売上伸長に貢献しました。追加適応症の承認取得の状況は以下のとおりです。

2024年4月 欧州において、サルベージ放射線療法が適応とならない生化学的再発のリスクが高い非転移性ホルモン感受性前立腺がんの適応追加に関して承認を取得しました。

2024年7月 中国において、転移性ホルモン感受性前立腺がんの適応追加に関して承認を取得しました。



● 尿路上皮がん治療剤PADCEV（一般名：エンホルツマブ ベドチン）

当期売上：1,641億円（前期比92.2%増）

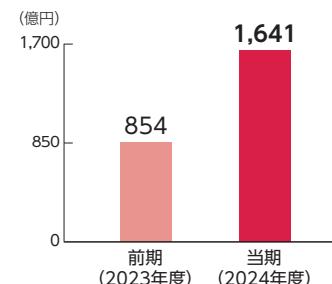
全ての地域で売上が拡大し、グローバル売上は大きく拡大しました。転移性尿路上皮がん患者を対象とした一次治療の承認国が拡大し、各国での市場浸透が売上伸長に貢献しました。追加適応症の承認取得の状況は以下のとおりです。

2024年8月 中国において、白金製剤を含む化学療法及びPD-1又はPD-L1阻害剤による治療歴のある局所進行性又は転移性尿路上皮がん患者における単剤療法に関し、承認を取得しました。

2024年8月 欧州において、本剤とKEYTRUDAとの併用療法について、白金製剤適応の切除不能又は転移性の尿路上皮がん患者の一次治療として適応追加の販売承認を取得しました。

2024年9月 日本において、厚生労働省から優先審査品目の指定を受けていた、本剤とKEYTRUDAとの併用療法について、根治切除不能な尿路上皮癌に対する一次治療として、適応追加に関する承認を取得しました。

2025年1月 中国において、本剤とKEYTRUDAとの併用療法について、局所進行性又は転移性尿路上皮がんに対する治療法として、適応追加に関する承認を取得しました。



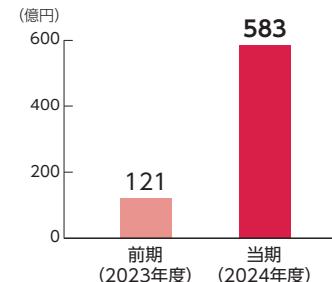
● 地図状萎縮を伴う加齢黄斑変性治療剤 IZERVAY

（一般名：avacincaptad pegol）

当期売上：583億円（前期比380.6%増）

発売している米国において、売上が大きく拡大しました。承認取得及び開発の進捗状況は以下のとおりです。

2024年10月 欧州において、2023年8月に欧州医薬品庁に受理された販売承認申請を取り下げる決定をしました。本決定は、欧州医薬品庁の欧州医薬品委員会との議論の結果に基づきます。現在、主要国で当局との議論を個別に実施中です。



2024年11月 米国において、2024年3月に受理された、第III相GATHER2試験の良好な2年間に渡る投与データの添付文書への追加に関する一部変更承認申請について、米国食品医薬品局から審査完了報告通知を受領しました。

2024年12月 米国において、審査完了報告通知に記載されたフィードバックを明確にするために実施した米国食品医薬品局との協議を経て、一部変更承認を再申請しました。

2025年2月 日本において、条件付き承認制度に基づく製造販売承認申請を行いました。

2025年2月 米国において、添付文書の一部変更に関する承認を取得しました。今回の添付文書の一部変更により、投与期間の制限の無い投与が可能になりました。

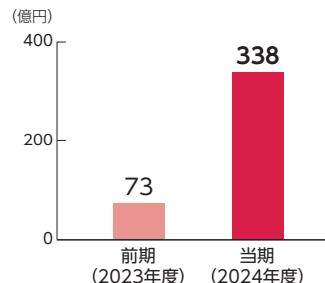
● 閉経に伴う中等度から重度の血管運動神経症状治療剤VEOZAH （一般名：fezolinetant）

当期売上：338億円（前期比363.6%増）

発売国の拡大も堅調に推移し、グローバル売上は大きく拡大しました。米国に加えて、2024年1月に発売したエスタブリッシュドマーケットも売上伸長に貢献しました。追加適応症の開発の進捗状況は以下のとおりです。

2024年8月 補助内分泌療法中の乳がん患者における血管運動神経症状を対象とした第III相HIGHLIGHT 1試験の最初の症例への投与を達成しました。

2025年4月 中国において、第II相試験の最初の症例への投与を達成しました。



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

当期売上：122億円

2024年6月に日本で発売以降、2025年4月現在で日本、欧州及び米国を含む15か国で発売され、グローバル全体で期待以上に売上が拡大しました。想定を上回るClaudin 18.2検査の普及率が、期待以上の売上伸長に貢献しました。承認取得及び発売の状況は以下のとおりです。

2024年6月 日本において、「CLDN18.2陽性の治療切除不能な進行・再発の胃癌」を効能・効果として発売しました。

2024年9月 欧州において、Claudin 18.2陽性、HER2陰性の切除不能な局所進行性又は転移性胃腺がん及び食道胃接合部腺がん患者に対する一次治療として、化学療法との併用療法で、販売承認を取得しました。

2024年10月 米国において、Claudin 18.2陽性、HER2陰性の切除不能な局所進行性又は転移性胃腺がん及び食道胃接合部腺がん患者に対する一次治療として、化学療法との併用療法で、承認を取得しました。

2025年1月 中国において、Claudin 18.2陽性、HER2陰性の切除不能な局所進行性又は転移性胃腺がん及び食道胃接合部腺がん患者に対する一次治療として、化学療法との併用療法で、承認を取得しました。

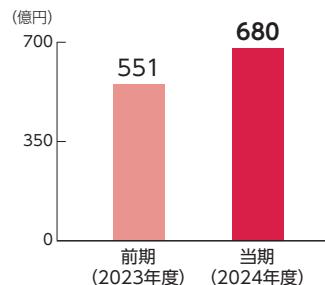
● **急性骨髄性白血病治療剤XOSPATA（一般名：ギルテリチニブフマル酸塩）**

当期売上：680億円（前期比23.4%増）

グローバル売上は着実に拡大しました。追加適応症の開発の進捗状況は以下のとおりです。

2025年2月 未治療で強力な化学療法不適応の急性骨髄性白血病を対象として、第II相段階に移行したことを公表しました。

その他の主要製品の売上は以下のとおりです。



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

当期売上：1,700億円（前期比14.2%減）

米国における後発品参入の影響で、グローバル売上は減少しました。追加適応症の承認取得の状況は以下のとおりです。

2024年8月 欧州において、3歳以上18歳未満の小児における神経因性排尿筋過活動の適応追加の承認を取得しました。

● **免疫抑制剤プログラフ（一般名：タクロリムス水和物）** **当期売上：2,010億円（前期比1.0%減）**

グローバル売上は前期と比べ同水準でした。

上記以外に、医療用医薬品事業に関する以下の取り組みを行いました。

2024年4月 子会社であるアステラス B.V.とアステラス ファーマ ヨーロッパ B.V.は、メッペル工場の Delpharm Industrie社（フランス）への事業譲渡を完了しました。

2024年5月 2025年度末をもって、高岡工場における医薬品の生産活動を終了することを公表しました。

(2) 戦略目標2：科学の進歩を確かな「価値」へ

当社は、Focus Areaアプローチという研究開発戦略の下、多面的な視点で創薬ターゲットを絞り込む新しいアプローチで革新的な製品の創出に取り組んでいます。2025年3月現在、Focus Areaのうち重点的に研究開発投資を行うPrimary Focus*として「がん免疫」「標的タンパク質分解誘導」「遺伝子治療」「再生と視力の維持・回復」の4つを認定しています。一方、2024年4月にPrimary Focus「ミトコンドリア」の解消を、2025年2月には、Primary Focus候補「免疫ホメオスタシス」の解消を公表しました。Focus Areaアプローチ及びPrimary Focusについては、43頁の「対処すべき課題」もご確認ください。

当期における各Primary Focusの主な進展は以下のとおりです。

Primary Focus **がん免疫**

2024年4月 がんを対象として第I相段階にあった抗TSPAN8／抗CD3二重特異性抗体ASP2074の開発を中止したことを公表しました。

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

2024年4月 当社の完全子会社であるザイフォス バイオサイエンシズ Inc.を通じて、Poseida Therapeutics 社（米国）と、両社の革新的な細胞医療プラットフォームを組み合わせた新規convertibleCAR細胞プログラムに関する共同研究及びライセンス契約を締結しました。

2024年5月 レプチン-IL-2 遺伝子を搭載した全身投与型腫瘍溶解性ウイルスASP1012について、がんを対象とする第 I 相試験の最初の症例への投与を達成しました。

2025年2月 CD20陽性B細胞リンパ腫を対象とする細胞医療ASP2802の開発を中止したことを公表しました。

Primary Focus 標的タンパク質分解誘導

2024年4月 KRAS G12D分解誘導薬ASP4396について、がんを対象とする第 I 相試験の最初の症例への投与を達成しました。

2025年4月 KRAS G12D分解誘導薬ASP3082について、膵臓がんにおいてPoC*1達成を公表しました。

Primary Focus 遺伝子治療

2024年10月 AviadoBio社（英国）と、前頭側頭型認知症及びその他の適応症を対象とする遺伝子治療プログラムAVB-101の独占的ライセンスを得るオプション契約を締結しました。

2024年12月 Sangamo Therapeutics社（米国）と、中枢神経疾患を対象とする遺伝子治療の開発に向けた新規AAVカプシドを使用するライセンス契約を締結しました。

2025年2月 フリードライヒ運動失調症に伴う心筋症を対象とする遺伝子治療薬ASP2016の開発を中止したことを公表しました。

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

Primary Focus 再生と視力の維持・回復

地図状萎縮を伴う加齢黄斑変性を対象とする細胞医療ASP7317の第 I 相試験が進行中です。

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

2024年4月 武田薬品工業株式会社と株式会社三井住友銀行との間で、日本発の革新的な医薬品の創出に向けた創薬シーズのインキュベーション*2を行う合併会社の設立に関する基本合意契約を締結しました。

2024年4月 原発性ミトコンドリアミオパチーを対象として第 II 相段階に、デュシェンヌ型筋ジストロフィーを対象として第 I 相段階にあったPPAR δ 調節剤ASP0367の開発を中止したことを公表しました。

2024年7月 当社の完全子会社であるアステラス インスティテュート フォー リジェネレイティブ メディシン及びユニバーサル セルズ Inc.と、国立大学法人大阪大学が、椎間板変性症に対する多能性幹細胞由来の革新的な軟骨細胞医療プログラムの創出に向けた共同研究契約を締結しました。

2024年7月 JAK阻害剤ペフィシチニブについて、関節リウマチを適応症として、中国において承認を取得しました。

2024年9月 STING阻害剤ASP5502について、原発性シェーグレン症候群を対象とする第 I 相試験の最初の症例への投与を達成しました。

*1 PoC：コンセプト検証

*2 インキュベーション：起業及び事業の創出をサポートするサービス・活動

2025年3月 株式会社安川電機との間で、汎用ヒト型ロボット「まほろ」を活用した、細胞医療製品の製造プラットフォームの開発及びスタートアップやアカデミアにプラットフォームの提供を行う合併会社設立に関する合併契約を締結しました。

(3) 戦略目標3：Rx+ビジネスの進展

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

当期における主な進展は以下のとおりです。

● デジタルヘルス

2024年11月 米国において、2024年9月に米国食品医薬品局から認証を取得した、心不全管理を目的とした非侵襲的なデジタルヘルスDIGITIVAについて、初期販売を開始し、米国の医療団体Desert Oasis Healthcareにて試験的に導入されました。

● 埋め込み型医療機器

2024年10月 低活動膀胱を対象とした体内埋め込み型医療機器について、米国食品医薬品局から早期フィージビリティ試験実施の承認を取得したことを公表しました。

(4) 戦略目標4：サステナビリティ向上の取り組みを強化

① サステナビリティ向上に向けた取り組み

当社は特定した9つのマテリアリティ（最重要課題）をサステナビリティ向上のための2つの柱としてまとめ、さらに、社会からの要請の高い環境に関する重要課題を加えて、サステナビリティ方針を策定しました。サステナビリティ方針において、より明確な指標をもって2025年度までのコミットメントの進捗を測るため、約50の指標を設定しています。これらの指標は年度計画に反映され、全社的な取り組み事項として実行されます。

1. 最先端の「価値」駆動型ライフサイエンス・イノベーターへの変革

2025年度までのコミットメント	主な指標
世界の患者さんや介護者の生活を改善し、ヘルスケアシステム全体の負担軽減に貢献する	IND*1を取得したプロジェクトの数 新規に上市した製品数
・より多くの患者さんに当社製品へのアクセスを提供する ・疾病の認識、予防、ヘルスケアサービスへのアクセスを改善することにより、3,600万人以上（累計）にインパクトをもたらす	多様な医薬品アクセスプログラムを通じて治療を受けた患者数 アステラスが支援する保健医療へのアクセス向上のプログラムにより影響を受けた人数（2021年度からの累計、財団による支援を除く）
価値に基づく価格設定をアドボケート*2し、ヘルスケアシステムの維持に貢献する	価値、アフォーダビリティ*3、アクセスの課題に対応するため、価値に基づく革新的な価格設定ソリューションが導入された数
イノベーションを実現するための確かなケイパビリティを持つ人材と組織文化を醸成する	社長からの6階層以下の組織の割合 全組織のスパン・オブ・コントロール*4の平均値 エンゲージメントスコア

2. 社会の期待に応える強靱で持続可能な事業活動の強化

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

環境のサステナビリティ向上

2025年度までのコミットメント	主な指標
以下の目標に沿った適正な量の温室効果ガス削減を2025年度までに達成する	温室効果ガス排出削減率（スコープ1+2） （基準年：2015年度）
2030年度までの温室効果ガス排出量削減目標*5 ・スコープ1+2 63%削減（基準年：2015年度） ・スコープ3 37.5%削減（基準年：2015年度）	温室効果ガス排出削減率（スコープ3） （基準年：2015年度）

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

*1 IND：治験許可申請、*2 アドボケート：提唱、*3 アフォーダビリティ：費用負担可能であること、*4 スパン・オブ・コントロール：マネジャー1人が管理する部下の人数

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

② 保健医療へのアクセス向上に向けた取り組み

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

1. 当社のコアビジネス（Rx, Rx+）：当社はアンメットメディカルニーズ（満たされない医療ニーズ）の高い疾患を克服する革新的なヘルスケアリユースを研究開発し、届けることで、患者さんの健康に貢献し続けます。

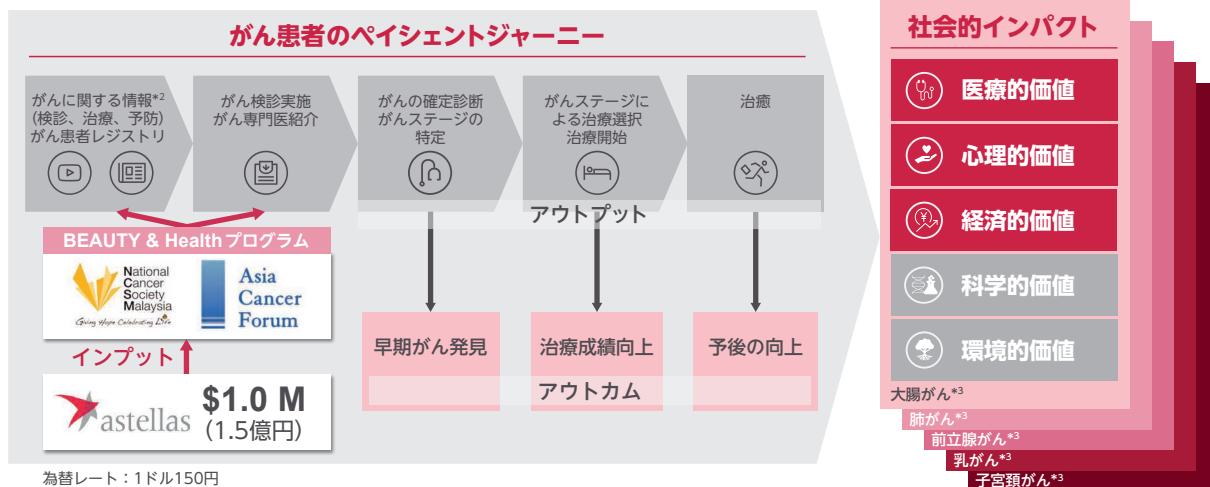
当社製品*1を処方された累計患者数（1994年からの累計）：1億7,200万人以上（2024年9月末現在）

2. 当社製品の入手可能性の向上：社会経済的な理由で適切な医療を受けることが出来ない患者さんに対しては、置かれている状況や各国の規制などを勘案しながら、当社製品のアクセスを向上する仕組みを構築しています。多様な医薬品アクセスプログラムを通じて治療を受けた患者数：約2,500人（2024年9月末現在）

3. 外部パートナーが実施する保健医療へのアクセス向上に向けた活動の協働・支援：当社が持つケイパビリティや技術を活かしながら、外部パートナーの活動を協働・支援することで、より多様な保健医療へのアクセス課題に取り組んでいます。当社が支援する保健医療へのアクセス向上のプログラムにより影響を受けた人数（2021年度からの累計、財団による支援を除く）：約172,000人（2024年9月末現在）

保健医療へのアクセス向上のためのプログラムによってもたらされる社会的インパクト定量化の事例

2024年度、マレーシアにおけるがん疾患啓発プログラムであるBEAUTY & Health（B&H）プログラムが生み出す社会的インパクトの定量化に取り組みました。B&Hプログラムは、がんに関する教育及びリテラシー向上を目的に、マレーシア住民100万人にリーチすることを目標にしています。



為替レート：1ドル150円

*1 ハルナール、ベシケア、ミラベグロン、プログラフ、XTANDI、XOSPATA、EVRENZO、PADCEV

*2 理髪店や美容院等で、がん疾患（大腸がん、肺がん、前立腺がん、乳がん、子宮頸がん）啓発のためのコミュニティ参加型セッションを開催

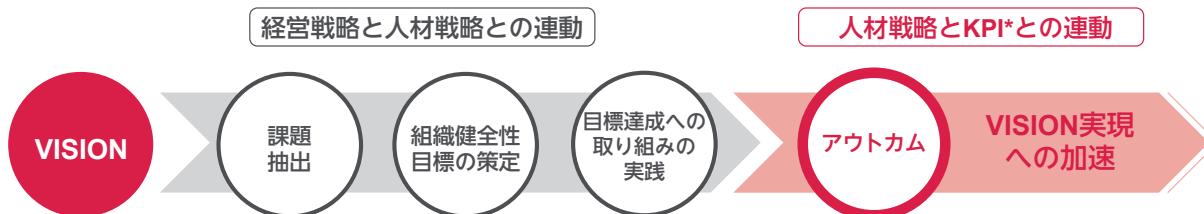
*3 BEAUTY & Healthプログラムは5つのがん疾患を対象にしているが、今回はマレーシアの公表データが利用可能な大腸がんに絞って貨幣価値換算化を実施

B&Hプログラムが、大腸がん患者150人の早期診断・早期治療に寄与し、かつ、がんの後期ステージ（ステージ3及び4）で診断されるがん患者が75%から55%へ減少すると仮定しました。その結果、当社からの100万ドル（1.5億円）のインプット（寄附）により460万ドル（6.8億円）の社会的インパクトを生み出すことが推定されました。

インパクトの分類		インパクトの対象				合計 (%)	
		1次インパクト (患者への医療 インパクト)	2次インパクト (患者への間接的 インパクト)	3次インパクト (家族、医療機関 へのインパクト)	4次インパクト (社会保障、産業全 体へのインパクト)		
イン パ ク ト の 領 域	④ 医療的価値	\$2.8 M	—	\$32 K	—	\$2.8 M (61.4%)	
	④ 心理的価値	—	\$1.3 M	—	—	\$1.3 M (29.1%)	
	④ 経済的価値	収入 影響	—	\$0.3 M	\$0.2 K	\$61 K	\$0.4 M (7.9%)
		支出 影響	—	\$31 K	—	\$43 K	\$75 K (1.6%)
	合計 (%)	\$2.8 M (60.7%)	\$1.7 M (36.3%)	\$32 K (0.7%)	\$105 K (2.3%)	\$4.6 M [6.8億円]	

③ 人事施策

当社ではVISIONの実現に向けて徹底的に議論し、課題を抽出、イノベーションを生み出すための組織健全性目標を経営計画2021の中で策定しました。当社の人材戦略は、完全に経営戦略に沿ったものとなっており、人材戦略への取り組みは経営計画の実行及びVISION実現を加速します。



④ 人材戦略の進捗

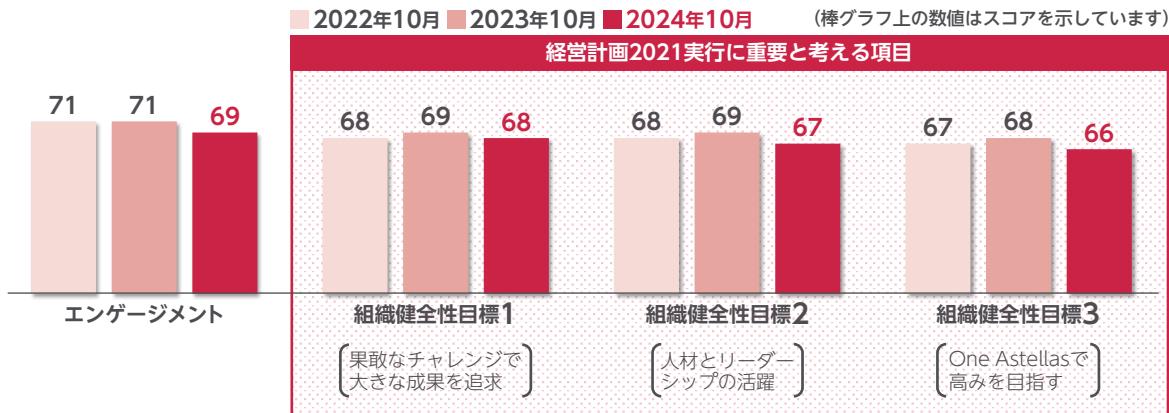
i) グローバル・エンゲージメント・サーベイ

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

2024年10月に実施した調査におけるエンゲージメントスコアは69と、2023年度と比較して2ポイント低下する結果となりました。継続して改善してきたエンゲージメントのスコアに低下がみられたのは、組織や制度の大きな変更が相次いだことも要因の一つであると考えています。また今回から新設した「変革に関するコミュニケーション」のスコアが最も低く、変革を続ける中でトップマネジメントやシニアリーダーの想いを現場社員に伝える等の変革に関するコミュニケーションがうまくできていないという課題が浮き彫りになりました。

*重要業績指標

人事、デジタルX、広報を中心としたタスクフォースを結成し、解決策の検討を進めています。ひとつの案として、現場に近いリーダーやマネジャーに対してコミュニケーションのケイパビリティ強化も含めたトレーニングを実施するなど、チェンジ・マネジメントに特化したマネジメント教育を計画しています。



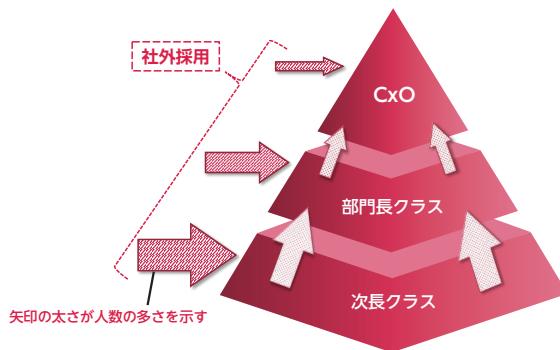
ii) 経営戦略に基づく人材採用と育成

採用・育成方針

当社では、社内外問わず最適な人材を登用しますが、社外採用はできるだけ早い段階で採用し社内でも育成後、より上のポジションに昇格させています。

Next Gen Leadership

経営戦略に基づいた人材育成を行うために、Next Gen Leadershipという実際の経営課題に挑戦する次世代リーダー育成を開始しました。座学研修ではなく、次世代のリーダー候補に入っているタレントをグローバルで50人選抜して、当社が実際に直面している困難な8つのビジネス課題に対して、グループで6か月間かけて解決策を検討していきます。最後に50人全員が対面形式で集まりCxOを含むシニアリーダーの前で発表し、承認された提案についてはビジネス・プロジェクトとして取り組みを開始していきます。今回は4件の提案が承認され、具体化に向けてプロジェクトの検討段階に入っています。また提案者自身も実際にプロジェクトに参画することができます。



2 財産及び損益の状況の推移

区 分		第 17 期 (2021 年度)	第 18 期 (2022 年度)	第 19 期 (2023 年度) (前期)	第 20 期 (2024 年度) (当期)
売上収益	(億円)	12,962	15,186	16,037	19,123
営業利益	(億円)	1,557	1,330	255	410
税引前利益	(億円)	1,569	1,324	250	312
当期利益	(億円)	1,241	987	170	507
基本的 1 株当たり当期利益	(円)	67.08	54.24	9.51	28.35
親会社所有者帰属持分当期利益率 (ROE)	(%)	8.7	6.7	1.1	3.3
資産合計	(億円)	23,324	24,565	35,696	33,395
親会社の所有者に帰属する持分	(億円)	14,603	15,080	15,960	15,133
研究開発費	(億円)	2,460	2,761	2,942	3,277
売上収益研究開発費比率	(%)	19.0	18.2	18.3	17.1

- (注) 1. 会社計算規則第120条第1項の規定により国際会計基準（IFRS）に準拠して連結計算書類を作成しています。
 2. 基本的 1 株当たり当期利益は、加重平均株式数により算出し、小数第 3 位以下を四捨五入して表示しています。
 3. ROE：Return On Equity

3 設備投資の状況

設備投資に関する当期の主な進捗状況は以下のとおりです。

- ・米国において、ライフサイエンス拠点を開設しました。
- ・アステラス アイルランド Co., Ltd.において、工場の建設が進捗しました。

<設備投資額>

第 19 期 (前期)	第 20 期 (当期)	前期比増減額 (率)
354 億円	478 億円	124 億円増 (34.9% 増)

(注) 設備投資額には、使用権資産を含めていません。

4 資金調達の状況

2024年3月末時点の資金調達残高は、コマーシャル・ペーパー（短期社債）2,850億円、無担保普通社債2,500億円、短期借入金1,354億円、1年以内返済長期借入金519億円、及び長期借入金1,977億円でした。当期においては、当該コマーシャル・ペーパー2,850億円の償還及び当該短期借入金1,354億円の返済を実行した一方、新たにコマーシャル・ペーパーの発行、無担保普通社債の発行及び借入金による資金調達を行いました。この結果、当期末時点の残高は、コマーシャル・ペーパー1,649億円、無担保普通社債3,500億円、短期借入金200億円、1年以内返済長期借入金517億円、及び長期借入金2,449億円となっております。

5 対処すべき課題

製薬産業を取り巻く事業環境は時代とともに大きく変化しています。当社は、これらの変化に柔軟に対応し、企業価値を持続的に向上させ、革新的な医療ソリューションを患者さんに届け続けていきます。

1. 経営計画2021

当社は、「変化する医療の最先端に立ち、科学の進歩を患者さんの『価値』に変える」というVISIONの実現に向けて、2025年度までの5か年にわたる経営計画2021を策定しました。経営計画2021では、2025年度までに着実な成長を実現し、成果へと結びつけることができるよう、4つの戦略目標、それを推進する企業風土を醸成するための“道しるべ”となる3つの組織健全性目標、そして具体的な数値目標を含む3つの成果目標を設定しています。

(1) 4つの戦略目標

戦略目標はVISIONを実現するための向こう5年間の道筋と、優先事項を示しています。

戦略目標1：患者さんのより良いアウトカムの実現

(i) アステラス製品に対する患者さんの持続的なアクセス、(ii) 患者さんがアステラスの製品から享受するアウトカム、の最大化に取り組んでいきます。

戦略目標2：科学の進歩を確かな「価値」へ

研究開発における重点戦略領域であるPrimary Focusに優先的に経営資源を投下し、パイプライン価値を高めます。

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

戦略目標3：Rx+ビジネスの進展

Rx+プログラムの事業化により我々が目指す「科学的根拠に基づくヘルスケアソリューションによって、心身ともに健康に、自分らしく生きることができる社会の実現」に向けて前進していきます。

戦略目標4：サステナビリティ向上の取り組みを強化

当社は、サステナビリティ向上への取り組みの重要性を認識しており、社会・環境に対する様々な活動を推進し、活動の基盤となるガバナンスの強化に努めています。社会に良い影響を与える活動によって得られたステークホルダーからの信頼が、アステラスのサステナビリティを向上させると考えています。

(2) 3つの組織健全性目標

長期にわたり優れたパフォーマンスを生み出す社内環境を構築するために3つの組織健全性目標を策定しています。組織健全性目標への取り組みによって組織の最大限のポテンシャルを引き出し、One Astellasとして優れた実行力とイノベーションを生み出すための社内環境を構築します。

組織健全性目標1：果敢なチャレンジで大きな成果を追求

適切なリスクを取ることができるよう社員に権限が与えられるとともに、成果を追求し、イノベーションに注力できる環境を構築します。

組織健全性目標 2：人材とリーダーシップの活躍

目的を持った人材マネジメントと、一貫したリーダーシップスタイルにより、望ましいマインドセットと行動が促進される環境を構築します。

組織健全性目標 3：One Astellasで高みを目指す

共通の目標を達成するために社員が効果的に協働し、組織的に力強く戦略を推進する環境を構築します。

(3) 成果目標

理想とする組織に近づき、戦略目標を確実に実行できたとき、2025年度時点で達成できているだろうと考えられる姿を、数値目標として表したものが、この成果目標です。

- ・ 売上収益：XTANDI及び重点戦略製品*1の売上は2025年度に1.2兆円以上
- ・ パイプライン価値：Focus Areaプロジェクトからの売上は2030年度に5,000億円以上
- ・ コア営業利益率：2025年度に30%以上

これら3つの成果目標を達成することで、2025年度には当社は株式時価総額7兆円以上と評価されるような企業となることを目指します。

[当期（2024年度）末における状況] 当期末における成果目標の進捗状況に鑑みると、2025年度までの達成は厳しい見込みですが、経営計画2021を確実に実行しXTANDIの独占販売期間満了を克服できる体制を整えるため、「3つの全社的な優先事項*2」として“Growth Strategy”、“Bold Ambition”、“Sustainable Margin Transformation”を定め、2024年度から本格的な取り組みを開始しました。

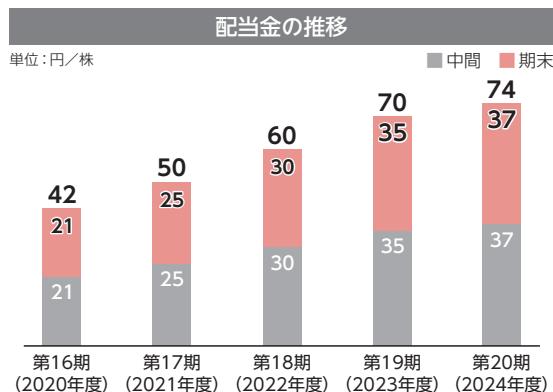
- ・ Growth Strategy：将来の売上収益拡大に不可欠な重点戦略製品*3の「価値」を最大化する
- ・ Bold Ambition：研究開発を加速し、長期的成長を牽引するパイプラインの価値を高める
- ・ Sustainable Margin Transformation：コスト最適化を追求し、コア営業利益率30%を目指す

各取り組みに対してKPI（重要業績指標）を設定し、進捗状況を厳格にモニタリングしながら実行しています。更に、3つの全社的な優先事項の実施について、社外取締役による客観的な監督機能をより高めるために、外役会（独立社外取締役のみが参加する会合）の中にEnterprise Priority Monitoring Groupを設置し、2024年11月から活動を開始しました。引き続き3つの全社的な優先事項を実行し、長期的な成長を追求しながら、継続的な「価値」の創出と提供に取り組んでいきます。

2. 株主還元

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

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



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

*2 全社的な優先事項：Enterprise Priority

*3 PADCEV、IZERVAY、VEOZAH、VYLOY、XOSPATA（2025年3月31日現在）

6 主要な事業内容（2025年3月31日現在）

医薬品の研究、開発、製造及び販売

7 主要な事業所及び工場（2025年3月31日現在）

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

（注）海外の主要な拠点については、「重要な子会社の状況」に記載のとおりです。

8 重要な子会社の状況（2025年3月31日現在）

会社名	国名	資本金	当社の議決権比率（%）	主要な事業内容
アステラス US LLC	米 国	—	100.0*	医薬品事業（地域統括）
アステラス ファーマ ヨーロッパ Ltd.	英 国	百万ユーロ 139	100.0*	医薬品事業（地域統括）
アステラス ファーマ シンガポール Pte. Ltd.	シンガポール	百万シンガ ポールドル 2	100.0	医薬品事業（地域統括）
アステラス（中国）投資有限公司	中 国	百万元 1,788	100.0	医薬品事業（地域統括）
アステラス インスティテュート フォー リジェネレイティブ メディシン	米 国	米ドル 0.1	100.0*	医薬品事業（研究）
アステラス ジーン セラピーズ Inc.	米 国	米ドル 0.1	100.0*	医薬品事業（研究）
アイオタ・バイオサイエンシズ Inc.	米 国	米ドル 1	100.0*	Rx+ 事業
アステラス ファーマ グローバル ディベロップメント Inc.	米 国	米ドル 10	100.0*	医薬品事業（開発）
アステラス アイルランド Co., Ltd.	アイルランド	百万ユーロ 3	100.0*	医薬品事業（製造）
アステラス製薬（中国）有限公司	中 国	百万元 299	100.0*	医薬品事業（製造）
アステラス ファーマ US, Inc.	米 国	米ドル 10	100.0*	医薬品事業（販売）
アステラス ファーマ GmbH	ド イ ツ	百万ユーロ 14	100.0*	医薬品事業（販売）
北京アステラス医薬有限公司	中 国	百万元 20	100.0*	医薬品事業（販売）

* 間接保有の株式を含む

（注）1. 当期末における当社の連結子会社は、上記の13社を含む77社、持分法適用会社は6社となっております。

2. 特定完全子会社に該当する子会社はありません。

3. 当社子会社のアステラス ファーマ ヨーロッパ B.V.に関しては、2024年4月にメッペル工場をDelpharm Industrie社（フランス）へ事業譲渡したことに伴い、記載を省略しています。

10 重要な技術提携等の状況（2025年3月31日現在）

1. 技術導入契約

相手先	国名	技術の種類
Medivation Inc.	米 国	エンザルタミド（XTANDI）に関する技術
Seagen Inc.	米 国	エンホルツマブ ベドチン（PADCEV）及び抗体-薬物複合体（ADC）に関する技術
Basilea Pharmaceutica International Ltd.	ス イ ス	isavuconazonium sulfate（クレセンバ）に関する技術
Amgen Inc.	米 国	エボロクマブ（レパーサ）、ロモソズマブ（イベニティ）及びブリナツモマブ（ビーリンサイト）に関する技術
Gilead Sciences, Inc.	米 国	アンフォテリシン B（アンビソーム）に関する技術
CytomX Therapeutics, Inc.	米 国	二重特異性 T 細胞誘導抗体に関する技術
Sutro Biopharma, Inc.	米 国	抗体-薬物複合免疫賦活薬（iADC）に関する技術

（注）UCB Pharma, S.A.（ベルギー）とのセルトリズマブ ペゴル（シムジア）に関する技術導入契約は、2025年4月に終了したことに伴い記載を省略しています。

2. 取引契約

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

3. その他

- ・ガニメド ファーマシューティカルズ AG（ドイツ）買収に関する契約

2017年3月期において、当社は、バイオ医薬品企業であるガニメド ファーマシューティカルズ AGの株主との間で、同社を買収する契約を締結しました。この契約に基づき、中央ヨーロッパ時間2016年12月20日に同社を当社の完全子会社としました。当社は、ゾルベツキシマブ（VYLOY）の開発の進捗に応じたマイルストーンを支払う可能性があります。

11 重要な訴訟等

該当する事項はありません。

12 従業員の状況（2025年3月31日現在）

グループ従業員数	前期末比増減
13,643 名	1,111 名減

13 主要な借入先（2025年3月31日現在）

借入先	借入残高
株式会社三井住友銀行	1,000 億円
株式会社三菱 UFJ 銀行	991 億円

14 当社グループの現況に関するその他の重要な事項

該当する事項はありません。

II. 当社の現況に関する事項 (2025年3月31日現在)

1 株式に関する事項*

1. 株式に関する事項

(1) 発行可能株式総数 9,000,000,000株

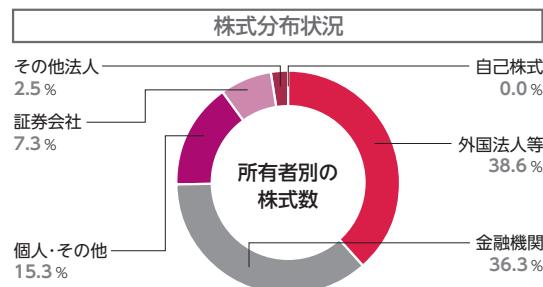
(2) 発行済株式の総数 1,809,663,075株
(自己株式490,200株を含む)

(3) 株主数 408,888名

(4) 上位10名の株主

株主名	持株数 (千株)	持株比率 (%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	359,709	19.88
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	145,230	8.02
GOLDMAN, SACHS & CO. REG	60,729	3.35
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 5 0 5 0 0 1	54,188	2.99
日本生命保険相互会社	51,588	2.85
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 5 0 5 2 3 4	41,472	2.29
SMBC 日興証券株式会社	28,538	1.57
JP モルガン証券株式会社	27,503	1.52
JP MORGAN CHASE BANK 3 8 5 7 8 1	26,382	1.45
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 5 0 5 1 0 3	20,914	1.15

(注) 持株比率は発行済株式 (自己株式を除く) の総数 (1,809,172,875株) に対する割合として算出し、小数第3位以下を切り捨てて表示しています。



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

	株式の数	交付された者の人数
監査等委員でない取締役 (社外取締役を除く)	当社株式 49,100 株	2名

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

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

3. 新株予約権等に関する事項

(1) 当期末日における新株予約権の状況

- ・新株予約権の総数 : 1,417個
- ・目的となる株式の種類及び数 : 当社普通株式 360,100株

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

区分	発行 決議の日	新株 予約権 の数	新株予約権の 目的となる株式の 種類及び数*2	新株予約権 の払込金額*1	新株予約権の 行使に際して 出資される 財産の価額*2	新株予約権を 行使することが できる期間
2010年7月発行 新株予約権 (2010年7月8日発行)	2010年 6月23日	33個	普通株式 16,500株 (新株予約権 1個につき500株)	新株予約権 1個につき 244,000円	新株予約権 1個につき 500円	2010年7月9日から 2030年6月23日まで
2011年7月発行 新株予約権 (2011年7月5日発行)	2011年 6月20日	130個	普通株式 65,000株 (新株予約権 1個につき500株)	新株予約権 1個につき 267,700円	新株予約権 1個につき 500円	2011年7月6日から 2031年6月20日まで
2012年7月発行 新株予約権 (2012年7月5日発行)	2012年 6月20日	248個	普通株式 124,000株 (新株予約権 1個につき500株)	新株予約権 1個につき 304,800円	新株予約権 1個につき 500円	2012年7月6日から 2032年6月20日まで
2013年7月発行 新株予約権 (2013年7月4日発行)	2013年 6月19日	135個	普通株式 67,500株 (新株予約権 1個につき500株)	新株予約権 1個につき 505,300円	新株予約権 1個につき 500円	2013年7月5日から 2033年6月19日まで
2014年7月発行 新株予約権 (2014年7月3日発行)	2014年 6月18日	871個	普通株式 87,100株 (新株予約権 1個につき100株)	新株予約権 1個につき 127,900円	新株予約権 1個につき 100円	2014年7月4日から 2034年6月18日まで

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

*2 2014年4月1日付で普通株式1株につき5株の割合で株式分割を行っているため、2014年7月発行新株予約権を除き、上記新株予約権の目的となる株式の数及び新株予約権の行使に際して出資される財産の価額については調整された株式分割後の数値を記載しています。

(注) 上記の新株予約権の主な行使の条件は以下のとおりです。

- (1) 新株予約権者は、当社の取締役及び執行役員のいずれの地位をも喪失した日の翌日以降、原則として10年間に限り、新株予約権を行使することができる。
- (2) 各新株予約権の一部行使はできないものとする。

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

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

- (注) 1. 取締役が保有する新株予約権には、取締役就任前に執行役員としての職務執行の対価として交付されたものが含まれていません。
2. 2014年4月1日付で普通株式1株につき5株の割合で株式分割を行っているため、2014年7月発行新株予約権を除き、上記新株予約権の目的となる株式の数については調整された株式分割後の数値を記載しています。

4. 株式に関するその他の重要な事項

該当する事項はありません。

② コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方と体制

1. 基本的な考え方

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

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

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

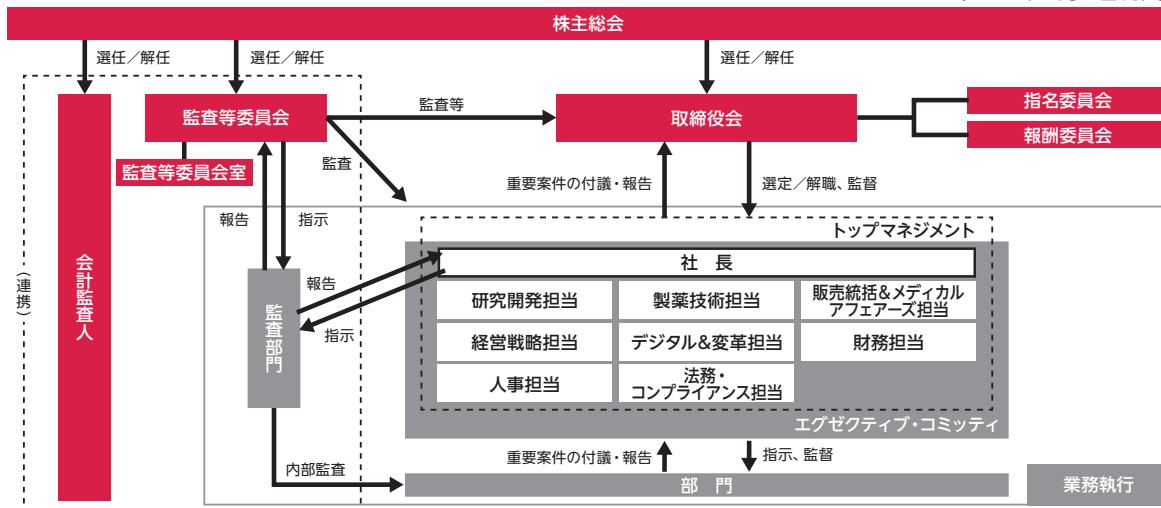
<https://www.astellas.com/jp/about/governance>

2. 当社のコーポレートガバナンス体制の概要

当社のコーポレートガバナンス体制の概要は以下のとおりです。

- ・ 監査等委員会設置会社を選択し、取締役会及び監査等委員会はそれぞれ過半数を社外取締役で構成しています。
- ・ 取締役会は、経営の基本方針・経営戦略等を決定し、業務執行の監督機能を果たしています。
- ・ 業務執行に関わる体制として、重要事項の協議を行うエグゼクティブ・コミッティを設置するとともに、業務執行の責任を担うトップマネジメント（取締役社長並びに研究開発担当、製薬技術担当、販売統括&メディカルアフェアーズ担当、経営戦略担当、デジタル&変革担当、財務担当、人事担当及び法務・コンプライアンス担当の総称）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。

(2025年4月1日現在)



[当該体制を選択する理由]

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

3. 取締役会

(1) 取締役会の役割、構成等

取締役は株主総会において選任され、監査等委員でない取締役の任期は1年、監査等委員である取締役の任期は2年としています。取締役会は、3か月に1回以上、及び必要に応じて随時開催し、議長は原則として取締役会長が務めます。当期は14回開催しています。

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

取締役会は、専門性・経験等の観点から、その多様性とバランスを考慮の上、機動性が確保できる適正な規模の取締役数で構成しています。なお、取締役会は、より広い見地からの意思決定と客観的な業務執行の監督を行うため、その過半数を社外取締役に構成しています。社外取締役には、他社での経営経験を有する者を最低1名選任することとしています。2025年3月31日時点において、取締役会は11名(男性6名/女性5名)で構成され、その過半数である7名は独立性の高い社外取締役です。

(2) 取締役会の実効性分析・評価

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

当期における取締役会の実効性分析・評価は、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。

[2024年度取締役会実効性評価のプロセス]

2024年度は、初めての試みとして、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。

- 取締役会の構成
- 取締役会の運営
- 取締役会の議論
- 取締役会のモニタリング機能
- 社外取締役のパフォーマンス
- 取締役に對する支援体制
- 株主との対話
- 自身の取り組み
- 指名委員会・報酬委員会の運営
- 総括

分析結果は2025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、特に取締役会の構成について議論しました。

【結論】

取締役会全体としての実効性は十分に確保されていると評価しました。

【結論・評価の理由】

- アンケート設問の全体平均は4.3（5点満点中）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、取締役会が概ね実効的に機能していると評価しました。
- 総括である「総じて、取締役会は実効的に機能しているといえるか」を問うアンケート設問が4.6（5点満点中）と高い評点水準となっており、各取締役において取締役会が実効的に機能していると評価していることを確認しました。
- 各取締役にインタビューを行った結果、取締役会の構成、取締役会の運営、取締役会のモニタリング機能、取締役に対する支援体制、株主との対話、指名委員会・報酬委員会の実効性の各テーマについて肯定的に評価する意見が多く挙げられたことを確認しました。

【実効性を高めるための取り組み】

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

- 取締役会の在り方・構成
当社のコーポレートガバナンス・ガイドラインに記載する取締役会の役割、社外取締役の責務を再確認するとともに、当社の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の取締役会の構成に関する継続的な議論を行い、適切な対策を講じていく。
- 取締役会、指名委員会・報酬委員会の議論・運営
付議議題の更なる整理とともに、資料の簡潔性の改善、議題に応じた進行、実質的な議論・発言の促進を更に推進する。
- 取締役に対する支援体制
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、コミュニケーション機会の創出及び社外取締役による監督をより強固にする。
- 株主との対話
引き続き株主との対話内容の取締役への更なる情報共有を推進するとともに、株主との対話や開示の在り方に関する議論を深める。

<継続的な実効性向上のための取り組み状況>

2023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。

	2023年度の評価・課題	2024年度の取り組み
ステークホルダーとの対話	● 更なる改善のため、さまざまなステークホルダーの期待及び意見を把握し、これらを取締役会の議論に反映する	● 国内研究施設において取締役会を開催するとともに、従業員との対話機会を設定 ● その他、株主だけでなく従業員等の多様なステークホルダーとの対話機会を設定

	2023年度の評価・課題	2024年度の取り組み
取締役会、指名委員会・報酬委員会の運営	<ul style="list-style-type: none"> 更なる改善のため、適切な経営の監督に資する適時の情報共有を推進する 	<ul style="list-style-type: none"> 事務局と社外取締役による直近/今後の議題や運営について協議機会を設定 米国市場の責任者による米国市場の最新情報に関する情報共有機会を設定

*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) 当期 取締役会の具体的な検討内容

経営戦略	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、2025 年度経営計画の決定、3 つの全社的な優先事項の進捗確認
リスクマネジメント	全社的リスク及びその管理状況の確認、コンプライアンス活動状況の確認
ステークホルダーエンゲージメント	決算関連事項の承認、株式市場との対話状況の確認、従業員エンゲージメント調査結果の確認、サステナビリティ活動計画・活動状況の確認
コーポレートガバナンス	取締役会実効性分析結果の評価、役員人事・報酬の協議と決定、サクセッションプランニングの状況確認、監査等委員会及び内部監査の監査結果の確認

4. 監査等委員会

(1) 監査等委員会の役割、構成等

監査等委員会は、原則として毎月1回開催し、当期は20回開催しています。

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

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

2025年3月31日時点において、監査等委員会は4名（女性4名）で構成され、その過半数である3名は独立性の高い社外取締役です。なお、委員長は社外取締役が務めています。

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

(2) 当期 監査等委員会の具体的な検討内容

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

当期は、下記について重点監査項目として取り組みました。

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

5. 指名委員会/報酬委員会

(1) 指名委員会/報酬委員会の設置目的、構成

当社は、役員人事及び報酬制度における審議プロセスの透明性と客観性を高めるため、取締役会の諮問機関として指名委員会及び報酬委員会を設置しています。指名委員会及び報酬委員会は、取締役会が選任する委員で構成され、その委員の過半数は社外取締役とし、委員長は社外取締役が務めています。2025年3月31日時点において、各委員会は4名（男性3名/女性1名）で構成され、全委員が独立性の高い社外取締役です。

(2) 指名委員会の役割

取締役及びトップマネジメント等の選任・解任等に関する事項について協議し、その結果を取締役会へ具申します。当期は9回開催しています。

(3) 当期 指名委員会の具体的な検討内容

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

(4) 報酬委員会の役割

取締役及びトップマネジメント等の報酬、賞与その他の職務執行の対価として受ける財産上の利益に関する事項（監査等委員である取締役の個別の報酬を除く）について協議し、その結果を取締役会へ具申します。当期は10回開催しています。

(5) 当期 報酬委員会の具体的な検討内容

2025年度の役員報酬水準・報酬制度等	役別及び個別の報酬水準の設定、インセンティブ報酬制度の改定（賞与の全社業績評価指標の改定等）
2023年度賞与	全社業績評価結果及び個人別支給額
2024年度賞与	全社業績目標及び評価テーブル
2021年度株式報酬 ^{*1}	業績目標達成度及び個人別交付株式数
2024年度株式報酬 ^{*2}	信託設定及びTSR Peer Group ^{*3} の設定

^{*1} 2021年度を評価対象期間開始事業年度とし、2023年度を評価対象期間終了事業年度とする株式報酬

^{*2} 2024年度を評価対象期間開始事業年度とし、2026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62頁に記載のとおりです。

③ グローバル経営体制

1. 概要

当社グループは、以下のような経営体制を構築しています。

- ・当社グループ全体の経営上の重要事項を協議する機関として、代表取締役社長が議長を務めるエグゼクティブ・コミッティを設置しています。
- ・迅速かつ確かな意思決定を可能とする最適な経営体制を構築するため、ほぼ全ての組織を当社グループ全体にまたがるグローバル組織体制とするとともに、その活動を管掌するトップマネジメントを選任しています。
- ・2025年4月1日付で、医薬品の研究開発から上市、ライフサイクルマネジメントまでを患者軸に沿って一貫通貫で推進することを目的に、新たなトップマネジメントのポジションとして研究開発担当及び販売統括&メディカルアフェアーズ担当を設置しました。また、法務・知的財産、品質保証及びエシックス&コンプライアンスを、重要なリスク管理機能として一つのトップマネジメントポジションに集約し、法務・コンプライアンス担当を新設しました。
- ・業務の適正な遂行を図るため、部門を横断して構成される各種委員会等を設置しています。これらの委員会としては、会社情報の開示等に関する事項の協議を行う情報開示委員会をはじめ、製品のベネフィット・リスク情報及びその対応方法について協議するグローバルベネフィット・リスク委員会、グローバルなコンプライアンスの方針・計画等について協議を行うグローバル・コンプライアンス委員会があります。またグローバル及び部門別のリスク&レジリエンス委員会を設置し、リスクの識別と最適な管理活動並びに危機対応計画及び事業継続計画の準備・対応状況を包括的に管理しています。
- ・サステナビリティ向上のための推進体制として、サステナビリティ部門がリードし、部門横断のメンバーで構成される「サステナビリティ コミッティ」及び「環境 (E)・社会 (S)・ガバナンス (G) に関するワーキンググループ (ESGワーキンググループ)」を設置し、長期的・戦略的かつ当社グループ全体の視点から各部門によるサステナビリティ向上のための活動を推進しています。

2. 主な組織体制の変更

2025年4月に、以下の組織体制の変更を行いました。

- ・研究開発関連部門の統合
アステラスから次世代の画期的な新薬を提供することを目指して、患者さんのために「価値」を創るイノベーションの原動力として、研究、開発及びPrimary Focusリードの部門をVALUE Creation組織として統合し、研究開発担当の管掌組織としました。
- ・コマーシャル部門とメディカルアフェアーズ部門の統合
業界をリードする顧客エンゲージメントを通じて患者さんに「価値」を届けるため、現在のコマーシャル部門とメディカルアフェアーズ部門におけるそれぞれの機能の独立性を維持しながら、これらをVALUE Delivery組織として統合し、販売統括&メディカルアフェアーズ担当の管掌組織としました。
- ・グローバルケイパビリティセンターの設立
分散している業務を特定の拠点に集約して最適化し、効率性、一貫性、品質を向上させ、需要の変化に迅速に対応するため、新たな拠点の設置を決定しました。

トップマネジメント

(2025年4月1日現在)



岡村 直樹

代表取締役社長
(Chief Executive Officer)



杉田 勝好

代表取締役副社長
人事担当
(Chief People Officer)



谷口 忠明

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



Rao Mantri

製薬技術担当
(Chief Manufacturing Officer)



Claus Zieler

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



Adam Pearson

経営戦略担当
(Chief Strategy Officer)



Nick Eshkenazi

デジタル&変革担当
(Chief Digital & Transformation
Officer)



北村 淳

財務担当
(Chief Financial Officer)



Tatjana Dragovic

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

4 役員に関する事項

1. 取締役の氏名等

地位	氏名	諮問委員会	担当及び重要な兼職の状況
代表取締役会長 (取締役会議長)	安川 健司		株式会社レゾナック・ホールディングス 社外取締役
代表取締役社長	岡村 直樹		
代表取締役副社長	杉田 勝好		人事担当 (2025年4月1日現在 (注7参照))
社外取締役	田中 孝司	指名委員会 委員長 報酬委員会 委員長	KDDI株式会社 取締役相談役 (2025年4月1日現在 (注8参照)) 沖縄セルラー電話株式会社 取締役
社外取締役	桜井 恵理子	指名委員会 委員 報酬委員会 委員	株式会社三井住友フィナンシャルグループ 社外取締役 花王株式会社 社外取締役 日本板硝子株式会社 社外取締役
社外取締役	宮崎 正啓	指名委員会 委員 報酬委員会 委員	栗田工業株式会社 社外取締役
社外取締役	大野 洋一	指名委員会 委員 報酬委員会 委員	埼玉医科大学 社会医学 兼 リサーチアドミニストレーションセンター 兼 医学教育センター 客員教授
取締役 (常勤監査等委員)	廣田 里香		
社外取締役 (監査等委員会委員長)	中山 美加		三菱化工機株式会社 社外取締役 (2024年6月就任)
社外取締役 (監査等委員)	秋山 里絵		馬場・澤田法律事務所 弁護士 株式会社ゴールドウイン 社外取締役
社外取締役 (監査等委員)	荒牧 知子		荒牧公認会計士事務所 所長 富士ソフト株式会社 社外取締役 エクシオグループ株式会社 社外取締役 TREホールディングス株式会社 社外取締役 (監査等委員)

- (注) 1. 取締役の田中孝司氏、桜井恵理子氏、宮崎正啓氏、大野洋一氏、中山美加氏、秋山里絵氏、荒牧知子氏は、社外取締役であり、株式会社東京証券取引所に対し、独立役員として届け出ています。
2. 上記に記載の兼職先と当社との間に重要な取引関係はありません。
3. 重要な兼職の状況に記載の年月は、当期中及びその後に変更があった年月です。
4. 監査等委員に関する特記事項は次のとおりです。荒牧知子氏は、長年、公認会計士及び税理士として企業の監査やアドバイザー業務に携わり、現在は、荒牧公認会計士事務所の所長を務めるなど、財務及び会計に関する相当程度の知見を有しています。
5. 廣田里香氏は、常勤の監査等委員です。社内事情に精通した者が、重要な会議への出席、業務執行部門からの業務報告の聴取、内部監査部門等との密接な連携により得た情報を監査等委員全員で共有することを通じて監査等委員会の活動の実効性を高めるため、常勤の監査等委員を選定しています。
6. 吉光透氏及び高橋雷太氏は、当期中に取締役を退任いたしました。(2024年6月20日退任)
7. 当期中及びその後における取締役の担当の異動は次のとおりです。

氏名	異動前		異動後		異動日
	地位	担当	地位	担当	
杉田 勝好	代表取締役副社長	人事・コンプライアンス担当	代表取締役副社長	人事担当	2025年4月1日

8. 田中孝司氏は、2025年3月31日付でKDDI株式会社の取締役会長を退任いたしました。

2. 役員の報酬等

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

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

当社は、報酬委員会による協議を経て、取締役会決議で定めた役員の報酬等に関する規程において、取締役の個人別の報酬等の内容についての決定に関する方針を定めています。当該決定方針の詳細については、62頁以降に記載のとおりです。

(1) 当期に係る役員の報酬等

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

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

役員区分	報酬等の 総額 (百万円) ①+②+③	報酬等の種類別の総額 (百万円)					対象と なる 役員の 員数 (名)
		基本報酬 ①	賞与 ②	株式報酬 ③	金銭報酬計 ①+②	業績連動 報酬計 ②+③	
監査等委員でない取締役 (社外取締役は除く)	1,358	326	613	419	939	1,032	3
監査等委員でない 社外取締役	103	103	—	—	103	—	4
計	1,460	428	613	419	1,042	1,032	7
監査等委員である取締役 (社外取締役は除く)	68	68	—	—	68	—	2
監査等委員である 社外取締役	77	77	—	—	77	—	4
計	145	145	—	—	145	—	6

- (注) 1. 2019年6月18日開催の当社第14期定時株主総会において、監査等委員でない取締役（社外取締役を除く）の基本報酬限度額は年額590百万円、賞与限度額は年額1,370百万円と決議され、監査等委員でない社外取締役の基本報酬限度額は年額130百万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、監査等委員でない社外取締役の員数は4名です。
2. 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。

- 上記の基本報酬には、2024年6月20日開催の当社第19期定時株主総会終結の時をもって退任した監査等委員である取締役（社外取締役を除く）1名及び監査等委員である社外取締役1名への支給額を含んでいます。
- 上記の賞与は、支給見込額です。
- 企業業績と企業価値の持続的な向上に対する貢献意識を高めることを目的として、企業業績との連動性が高く、かつ、透明性・客観性の高い中長期インセンティブ報酬制度として、役員報酬BIP（Board Incentive Plan）信託と称される仕組みによる業績連動型株式報酬制度（株式報酬）を導入しており、連続する3事業年度を一つの対象期間として、毎年、各対象期間の初年度に、役員報酬BIP信託に取締役への報酬として拠出する限度額は、2019年6月18日開催の当社第14期定時株主総会において1,640百万円と決議されています。また、取締役が取得する当社株式数（換価処分の対象となる当社株式の数を含む）の上限は、対象期間ごとに、1,640百万円をその初年度開始月（4月）の前月（3月）の東京証券取引所における当社株式の終値の平均値をもって除して得られる数（小数点以下の端数は切り捨て）と当該定時株主総会において決議されています。当該定時株主総会終結時点の監査等委員でない取締役（社外取締役を除く）の員数は3名です。なお、上記の株式報酬は、日本基準により当期に費用計上した金額を記載しています。
- 業績連動報酬に係る評価指標の内容の詳細、当該評価指標を選定した理由及び業績連動報酬の算定方法は、65頁以降の「インセンティブ報酬制度（変動報酬）」に記載しております。
- 当期における株式報酬制度の下での株式の交付状況は、49頁「1. 株式に関する事項」に記載のとおりです。

【図表2. 報酬等の総額が1億円以上である取締役】

氏名 (地位)	報酬等の 総額 (百万円) ①+②+③	報酬等の種類別の総額（百万円）				
		基本報酬 ①	賞与 ②	株式報酬 ③	金銭報酬計 ①+②	業績連動 報酬計 ②+③
安川 健司 (代表取締役会長)	415	109	217	89	327	306
岡村 直樹 (代表取締役社長)	663	144	284	236	428	519
杉田 勝好 (代表取締役副社長)	279	72	113	94	185	207

(注) 1. 上記の賞与は、支給見込額です。

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

【図表3. 監査等委員でない取締役（社外取締役を除く）に対する第20期を評価対象期間とする賞与（短期インセンティブ報酬）の各業績評価指標の目標及び実績並びに賞与支給率（基準額に対する実支給額の比率）】

業績評価指標	評価割合	評価係数変動幅	目 標	実 績	評価係数
売上収益	25%	0%～200%	・ 上限：17,325億円 ・ 目標：16,500億円 ・ 下限：15,675億円	19,123億円	200.0%
コア営業利益率	25%	0%～200%	・ 上限：16.7% ・ 目標：15.2% ・ 下限：13.6%	20.5%	200.0%
コアEPS*1	25%	0%～200%	・ 上限：119.29円 ・ 目標：103.73円 ・ 下限：88.17円	165.17円	200.0%
研究開発業績*2	25%	0%～200%	①研究：新規新薬候補数 ②開発：開発パイプライン価値の増加額	—	50.1%

*1 EPS：Earnings Per Share（1株当たり利益）

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

業績評価指標（調整項目）	評価係数調整 変動幅	目 標*4	実 績	評価係数
サステナビリティ業績*3	-10%～+10%	①保健医療アクセスへの取り組み 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	—	-7.5%
*3 サステナビリティ業績の目標、上限下限の設定及び評価係数は、報酬委員会における協議を経て取締役会にて決定			評価係数（賞与支給率） 155.0%	

*4 ①保健医療アクセスへの取り組みでは、アステラス製品へのアクセス拡大及び保健医療システムの強化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の改善と、リーダーポジションのサクセッサ候補者のダイバーシティ推進及び日本における女性リーダー層の増加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）

【図表 4. 監査等委員でない取締役（社外取締役を除く）に対する第20期を評価対象期間終了事業年度とする株式報酬（中長期インセンティブ報酬）の各業績評価指標の目標及び実績並びに株式交付率（基準ポイントに対する実交付株式数の比率）】

業績評価指標	評価割合	評価係数変動幅	目 標	実 績	評価係数
TSR*1① (TOPIX成長率比較)	50%	0%～200%	・ 上限：200% ・ 目標：100% (=TOPIX成長率) ・ 下限：50%	TOPIX成長率： 156.8% 当社TSR成長率： 88.4%	56.4%
TSR ② (グローバル製薬 企業*2TSR比較)	50%	0%～200%	・ 上限：100%ile (1位) ・ 目標：50%ile (中位) ・ 下限：25%ile (下位1/4)	当社順位： 27位/37社中	56.6%
*1 TSR：Total Shareholder Return（株主総利回り）の略。キャピタルゲインと配当を合わせた、株主にとっての総合投資利回り。 *2 グローバル製薬企業：選定時点において売上収益が当社の0.5倍以上のグローバル製薬企業群（TSR Peer Group）。対象期間（連続する3事業年度）中に企業の組織再編や事業内容の変化等により、評価結果算定時点において選定企業に適さない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。				株式交付率	56.5%

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

(2) 役員の報酬等の決定に関する方針と手続

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

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

i) 報酬方針

当社の取締役の報酬は、以下の考え方にに基づき決定します。

競争力のある報酬制度であること

● 優秀な人材の獲得・保持が可能となる報酬体系及び報酬水準

企業価値・株主価値向上を重視した報酬制度であること

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

公平・公正な報酬制度であること

● 国・地域を問わず、職責と成果に基づく公平かつ公正な報酬制度

ii) 報酬体系

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

【図表1. 当社取締役の報酬体系】

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

iii) 報酬水準

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

【報酬ベンチマーク企業群】

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

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

【図表2. 参照した報酬ベンチマーク企業群】

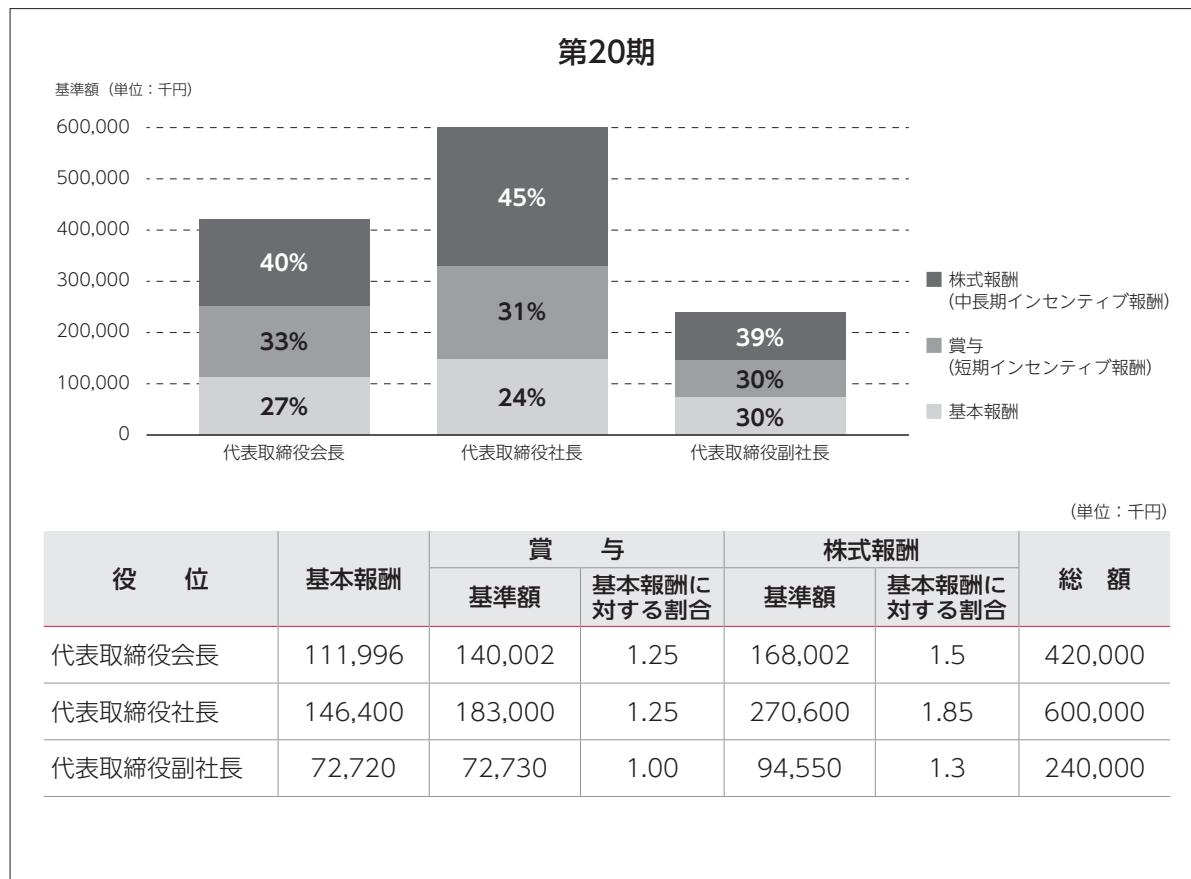
	第20期	第21期
①日本の株式市場に上場する大手製造業企業群* *参照時点において時価総額上位100社の中の製造業企業から選定	44社	42社
②当社と売上収益が同規模程度のグローバル製薬企業群* *参照時点において売上収益が当社の0.5倍～2倍の範囲に位置するグローバル製薬企業から選定	18社	19社

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

iv) 報酬の構成割合

当社の取締役の報酬の構成割合は、当社の経営戦略・事業環境、職責及びインセンティブ報酬における目標達成の難易度等を踏まえ、報酬ベンチマーク企業群の動向等を参考に、適切に設定します。また、業績連動性が高く、中長期的な企業価値・株主価値の向上を重視した報酬制度及び報酬構成とするため、インセンティブ報酬（特に中長期インセンティブ報酬）の割合をより高め、当期の代表取締役社長の報酬の構成割合は、「基本報酬：賞与（基準額）：株式報酬（基準額）」＝「1：1.25以上：1.85以上」を目安としています。他の取締役の報酬構成割合は、代表取締役社長の報酬構成割合に準じて、職責や報酬水準を考慮し決定します。当期の当社取締役の役位別の報酬水準（基準額）及び報酬構成割合は、以下（図表3）のとおりです。なお、報酬ベンチマーク企業群の報酬水準動向等を踏まえ、第21期の当社取締役の役位別の報酬水準（基準額）及び報酬構成割合は、当期と同じ設定とします。

【図表3. 当社取締役の役位別報酬水準（基準額）及び報酬構成割合】



役位	基本報酬	賞与		株式報酬		総額
		基準額	基本報酬に対する割合	基準額	基本報酬に対する割合	
代表取締役会長	111,996	140,002	1.25	168,002	1.5	420,000
代表取締役社長	146,400	183,000	1.25	270,600	1.85	600,000
代表取締役副社長	72,720	72,730	1.00	94,550	1.3	240,000

v) インセンティブ報酬制度（変動報酬）

【賞与（短期インセンティブ報酬）】

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

【図表4. 賞与（短期インセンティブ報酬）の業績評価指標及び仕組み】

業績評価指標	評価割合	評価係数変動幅	指標の選定理由・目標
売上収益	25%	0%～200%	選定理由：事業規模の拡大を評価するため ・ 上限：目標×105% ・ 目標：期初公表予想値 ・ 下限：目標×95%
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×110% ・ 目標：期初公表予想値 ・ 下限：目標×90%
コアEPS*	25%	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×115% ・ 目標：期初公表予想値 ・ 下限：目標×85%
研究開発業績	25%	0%～200%	選定理由：継続的な成長の実現を評価するため 目標：研究と開発に区分して定量目標を設定 ① 研究：新規新薬候補数 ② 開発：開発パイプライン価値の増加額
合計	100%	0%～200%	

*EPS：Earnings Per Share（1株当たり利益）

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

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

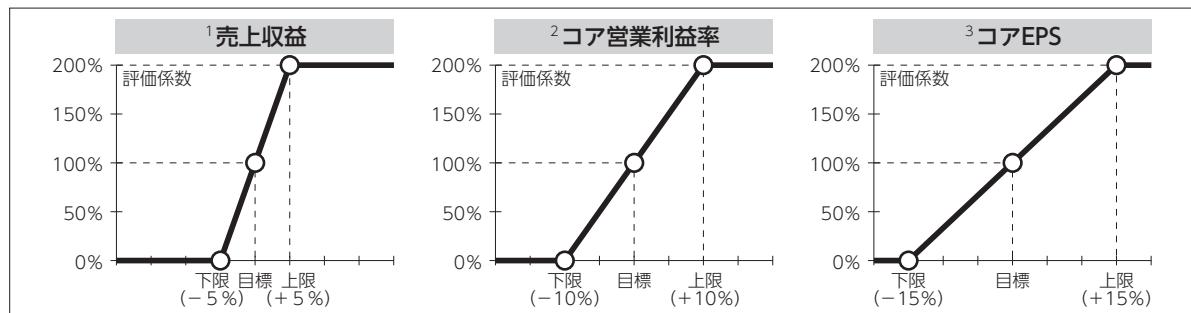
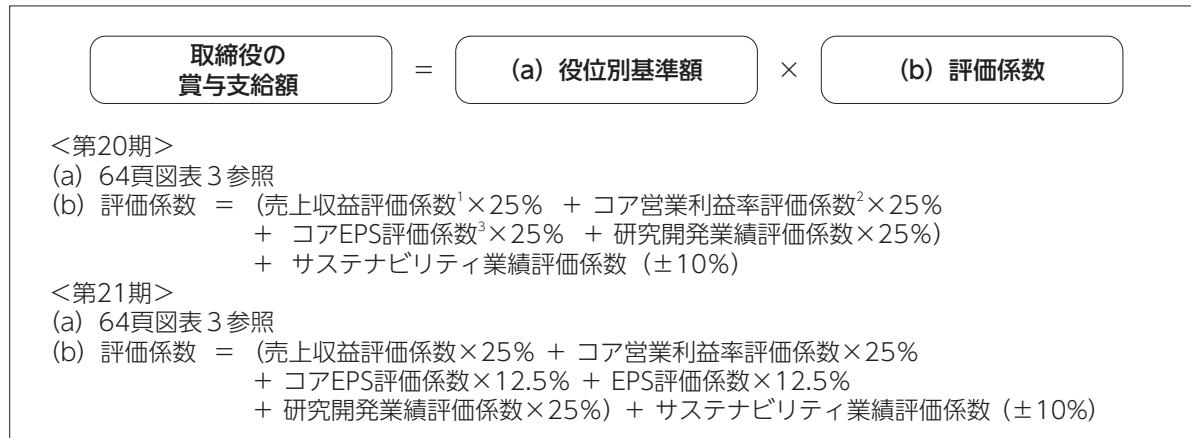
（注）業績目標及び達成度の評価は、報酬委員会における協議を経て取締役会において決定します。

第21期からの業績評価指標及び仕組み

新たな業績評価指標として、フルベースの業績に基づいたEPSを採用します。これに伴い、コアEPSの評価割合を25%から12.5%に改定し、EPSの評価割合も12.5%とします。EPSの目標は、期初公表予想値とします。また、研究開発業績の評価指標における目標は、研究と開発で区分した設定を廃止し、新たに開発パイプラインの進捗に関する定量目標を設定します。サステナビリティ業績の評価指標における目標は、保健医療アクセスへの取り組みに代えて、サステナビリティ関連情報開示の取り組みを設定します。

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

【図表5. 賞与（短期インセンティブ報酬）支給額の算定式】



【株式報酬（中長期インセンティブ報酬）】

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

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

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

*1 TSR：Total Shareholder Return（株主総利回り）の略。キャピタルゲインと配当を合わせた、株主にとっての総合投資利回り。
 *2 TSR Peer Group：選定時点において売上収益が当社の0.5倍以上のグローバル製薬企業群。対象期間中に企業の組織再編や事業内容の変化等により、評価結果算定時点において選定企業に適さないと判断される企業がある場合には、報酬委員会における協議を経て取締役会決議により選定企業を変更します。

【図表6. 株式報酬（中長期インセンティブ報酬）の株価評価指標及び仕組み】

株価評価指標	評価割合	評価係数変動幅	指標の選定理由	目標
TSR ① (TOPIX成長率比較)	50%	0%~200%	中長期的な企業価値・株主価値の向上を評価するため	<ul style="list-style-type: none"> ・ 上限：200% ・ 目標：100% (=TOPIX成長率) ・ 下限：50%
TSR ② (グローバル製薬企業TSR比較)	50%	0%~200%		<ul style="list-style-type: none"> ・ 上限：100%ile（1位） ・ 目標：50%ile（中位） ・ 下限：25%ile（下位1/4）
合計	100%	0%~200%		

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

各取締役の
交付株式数*

=

(a) 役位別基準ポイント

×

(b) 評価係数

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

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

(i) 64頁図表3参照

(ii) 対象期間開始の前月の東京証券取引所における当社株式の終値の平均値

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

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

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

A：対象期間開始の前月の東京証券取引所における当社株式の終値の単純平均値
 B：対象期間中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

C：対象期間中の剰余金の配当に係る1株当たり配当総額

D：対象期間開始の前月のTOPIXの単純平均値

E：対象期間の最終月の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。

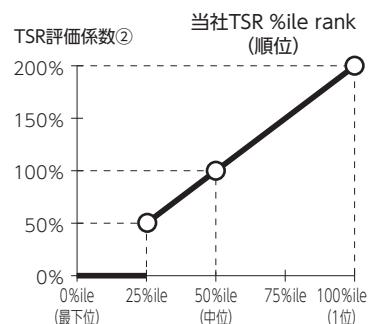
※ 当社及びTSR Peer GroupのTSRIは、以下の算式により算定する。

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

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

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

C：対象期間中の各社の剰余金の配当に係る1株当たり配当総額



vi) 報酬決定手続

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

vii) 株式保有ガイドライン

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

viii) マルス条項・クローバック条項

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

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

(参考) 担当役員の報酬等の決定に関する方針

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

② 監査等委員でない社外取締役の報酬等の決定に関する方針と手続

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

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

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

④ 監査等委員である社外取締役の報酬等の決定に関する方針と手続

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

3. 責任限定契約に関する事項

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

4. 役員等賠償責任保険契約に関する事項

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

5. 社外取締役に関する事項

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

地位	氏名	出席状況*	活動状況
社外取締役	田中孝司	取締役会（開催14回中13回） 指名委員会（開催9回中8回） 報酬委員会（開催10回中10回）	経営者としての豊富な経験を活かして発言を行うなど、業務執行の監督機能を十分に発揮しています。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しました。
社外取締役	桜井恵理子	取締役会（開催14回中14回） 指名委員会（開催9回中9回） 報酬委員会（開催10回中10回）	経営者としての豊富な経験を活かして発言を行うなど、業務執行の監督機能を十分に発揮しています。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ました。
社外取締役	宮崎正啓	取締役会（開催14回中13回） 指名委員会（開催9回中9回） 報酬委員会（開催10回中10回）	経営者としての豊富な経験を活かして発言を行うなど、業務執行の監督機能を十分に発揮しています。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ました。

地位	氏名	出席状況*	活動状況
社外取締役	大野 洋一	取締役会 (開催14回中14回) 指名委員会 (開催9回中9回) 報酬委員会 (開催10回中10回)	医学者及び臨床医としての豊富な経験を活かして発言を行うなど、業務執行の監督機能を十分に発揮しています。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ました。
社外取締役 (監査等委員会 委員長)	中山 美加	取締役会 (開催14回中14回) 監査等委員会 (開催20回中20回)	経営者としての豊富な経験を活かして発言を行うなど、業務執行の監督機能及び取締役の職務執行の監査・監督機能を十分に発揮しています。
社外取締役 (監査等委員)	秋山 里絵	取締役会 (開催14回中14回) 監査等委員会 (開催20回中20回)	弁護士としての豊富な経験を活かして発言を行うなど、業務執行の監督機能及び取締役の職務執行の監査・監督機能を十分に発揮しています。
社外取締役 (監査等委員)	荒牧 知子	取締役会 (開催10回中10回) 監査等委員会 (開催15回中15回)	公認会計士、税理士としての豊富な経験を活かして発言を行うなど、業務執行の監督機能及び取締役の職務執行の監査・監督機能を十分に発揮しています。

* 各会の開催回数は、2024年6月20日に新たに就任した取締役については、就任以降、当期中に開催された回数を記載しています。

6. 役員に関するその他の重要な事項

該当する事項はありません。

7. 担当役員（取締役による兼務は除く）の氏名等

(2025年4月1日現在)

氏名	担当
谷口 忠明	研究開発担当
北村 淳	財務担当
河野 順	日本コマースナル ヘッド
熊谷 裕輔	渉外部長
北川 峰丈	薬事&ファーマコヴィジランス部長
十河 直岐	薬事&ファーマコヴィジランス部 RAPVストラテジー ヘッド (総括製造販売責任者)

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

⑤ 会計監査人に関する事項

1. 名 称 EY新日本有限責任監査法人
2. 報酬等の額

	支 払 額
1. 当期に係る会計監査人の報酬等の額	283百万円
2. 当社及び子会社が会計監査人に支払うべき金銭その他の財産上の利益の合計額	291百万円

- (注) 1. 当社監査等委員会は、社内関係部門及び会計監査人からの必要な資料の入手や報告の聴取を通じて、前期の会計監査人の職務執行状況、監査時間の実績及び当期の監査計画の内容、監査体制、監査時間の見積もり、報酬単価等を精査・検討した結果、当期の会計監査人の報酬等の額は妥当であると判断し、会社法第399条第1項及び同条第3項の同意を行っています。
2. 当社と会計監査人との間の監査契約において、会社法に基づく監査と金融商品取引法に基づく監査の監査報酬等の額を区分しておらず、実質的にも区分できないため、上記表の1. の金額にはこれらの合計額を記載しています。
3. 当社の重要な子会社（45頁をご参照ください）については、当社の会計監査人以外の監査法人の監査を受けています。
4. 当社は、会計監査人に対して、公認会計士法第2条第1項の業務以外である社債発行に伴うコンフォートレター作成業務等を委託し、対価を支払っています。

3. 会計監査人の解任又は不再任の決定の方針

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

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

Ⅲ. 業務の適正を確保するための体制

1 業務の適正を確保するための体制

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

1. 職務執行に関わる体制

(1) 取締役の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制

当社は、取締役の職務の執行が効率的に行われることを確保するため、次の取り組みを行う。

- ・取締役会構成員として経営の基本方針、経営戦略等の決定に参画し、業務執行の監督を行う取締役と、業務執行の責任を担うトップマネジメント（取締役社長並びに研究開発担当、製薬技術担当、販売統括&メディカルアフェアーズ担当、経営戦略担当、デジタル&変革担当、財務担当、人事担当及び法務・コンプライアンス担当の総称）の役割を明確に区分する。
- ・取締役会は、3か月に1回以上、および必要に応じて随時開催する。
- ・エグゼクティブ・コミッティを設置し、当社及びグループ会社における経営戦略、製品戦略、経営管理、人事等に関する重要事項を協議する。
- ・上記会議体に関する規程及び「決裁権限規程」を制定し、会議体及びトップマネジメントの権限や位置づけを意思決定上の手続きとともに明確にする。
- ・業務執行が効率的に行えるよう人事・組織体制を整備する。

(2) 取締役の職務の執行に係る情報の保存及び管理に関する体制

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

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

2. リスク（損失の危険）の管理に関する規程その他の体制

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

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

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

当社は、当社及びグループ会社の役員・従業員によるコンプライアンスのための中核的規範として「アステラス企業行動憲章」及び「アステラスグループ行動規準」を定める。

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

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

4. 情報開示・情報管理に関する体制

- 当社は、顧客、株主、社会など、すべてのステークホルダーに対し適時適切かつ公平に情報を開示する。また、ステークホルダーとの対話を積極的に行い、そこで得た意見等を企業活動に適切に反映するよう努める。このような情報開示と対話により、企業としての透明性を一層高めていくとともに、ステークホルダーとの信頼関係の構築と維持に努め、次の取り組みを行う。
- ・上記基本姿勢のもと、当社は「ディスクロージャー・ポリシー」を制定するとともに、情報開示活動を推進・管理する「情報開示委員会」を設置する。
 - ・当社は、当社及び当社グループの役員・従業員がその職務上知った重要情報の取扱い等についての規程を制定し、法令違反の未然防止及び適切な情報管理を図る。

5. 財務報告の信頼性を確保するための体制

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

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

- 当社は、グループ会社の適切な管理、運営を行うとともに、当社及びグループ会社との間での健全な関係を維持・構築するため、次の取り組みを行う。
- ・「アステラス企業行動憲章」及び「アステラスグループ行動規準」を全てのグループ会社に適用し、これらに基づくグループ会社の行動規準とあわせて、その周知徹底を図る。
 - ・グループ会社の取締役等の職務の執行に係る事項は、機能別マネジメントの職制を通じて当社に報告される体制を構築する。
 - ・グループ会社の取締役等の職務の執行が効率的に行われるよう、グループ会社の役員構成及び意思決定権限並びにグループ内監督体制に関する明確なルールを整備する。
 - ・リスク管理、コンプライアンスへの取り組みは、前述のとおりグループ全体の仕組みとして取り組む。
 - ・「グローバル内部監査規程」をグループ全体に適用し、グループ一体での内部監査体制を整備する。

7. 内部監査体制

- 当社は、通常の業務執行部門から独立した社長直轄の監査部門を設置し、当社及びグループ会社における内部監査体制を整備することとし、次の取り組みを行う。
- ・監査部門は、当社及びグループ会社全体の経営諸活動における各種体制や仕組みの有効性・効率性について検討・評価し、監査報告書にとりまとめ、取締役社長及び監査等委員会へ報告する。また、必要に応じて関係役員及び関係部門に説明する。年間監査結果の総括については取締役会及び会計監査人に報告する。

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

8. 監査等委員会の監査が実効的に行われることを確保するための体制

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

(1) 監査等委員会の職務を補助すべき従業員に関する事項

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

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

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

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

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

(4) 監査等委員会に報告をしたことを理由として不利な取扱いを受けないことを確保するための体制

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

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

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

(6) その他監査等委員会の監査が実効的に行われることを確保するための体制

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

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

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

9. 反社会的勢力排除のための体制

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

- ・ 「アステラス企業行動憲章」及び「アステラスグループ行動規準」において、反社会的勢力及び団体に対しては毅然とした姿勢で臨むことを明記し、関係排除に取り組む。
- ・ 特に日本においては、警察当局、関係団体等と十分に連携し、反社会的勢力及び団体に関する情報を積極的に収集すると共に組織的な対応が可能となるよう体制の整備を進める。また、研修等を通じて反社会的勢力排除に向けた啓発活動を継続して行う。

② 業務の適正を確保するための体制の運用状況の概要

当期（2025年3月期）における当社の運用状況の概要は以下の通りです。

1. 職務執行に関わる体制

当社は、基本方針に基づき、3か月に1回以上、および必要に応じて随時取締役会を開催しています。また、決裁権限規程等に基づき、エグゼクティブ・コミッティにて重要事項を協議し、トップマネジメントがその役割を果たすことにより、取締役の効率的な職務の執行を確保しています。なお、当期においては、取締役会を14回、エグゼクティブ・コミッティを32回開催しました。

2. リスク（損失の危険）の管理に関する規程その他の体制

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

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

また、イスラエルとハマスの軍事衝突に対して、2023年10月からクライシス対応チームを組成し、現地従業員の安全性の確保や製品供給への影響をモニタリングしています。

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

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

4. 情報開示・情報管理に関する体制

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

2021年に公表した経営計画2021の進捗状況および最新の見通しを決算説明会や各種投資家向け説明会で公表し、ステークホルダーとの対話機会の拡充に努めています。また、2025年2月に4回目となるサステナビリティ・ミーティングを開催、社外取締役も登壇し、情報開示を行いました。

5. 財務報告の信頼性を確保するための体制

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

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

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

7. 内部監査体制

当社は、基本方針に基づき、内部監査の計画を立案・実行するとともに、監査等委員会、取締役会、会計監査人等へ報告を行い、監査結果をレビューする機会を確保しています。また、内部監査部門及び関連する専門部門との間で情報連携活動を実施し、内部監査体制の強化に努めています。なお、当社では、全社的な組織体制のグローバルな機能軸への移行に伴い、業務監査を統括するチームも従来の地域軸から機能軸の体制に変更して重要な機能に担当者（ビジネスパートナー）を配置し、社長直轄の監査長に報告するグローバル監査体制を構築しています。

8. 監査等委員会の監査が実効的に行われることを確保するための体制

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

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

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

9. 反社会的勢力排除のための体制

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

- (注) 1. 事業報告中の記載金額は表示単位未満を四捨五入し、株式数は表示単位未満の端数を切り捨てて表示しています。また、対前期増減率その他の比率は特段の注記がない限り、小数第2位以下を四捨五入して表示しています。
2. 図表やグラフ、写真等の中には、株主様への参考情報として掲載しているものがあります。
3. 事業報告に記載されている現在の計画、予想、戦略、想定に関する記述及びその他の過去の事実ではない記述は、当社の業績等に関する将来の見通しです。これらの記述は経営陣の現在入手可能な情報に基づく見積りや想定によるものであり、既知及び未知のリスクと不確実な要素を含んでいます。様々な要因によって、これら将来の見通しは実際の結果と大きく異なる可能性があります。その要因としては、(i) 医薬品市場における事業環境の変化及び関係法規制の改正、(ii) 為替レートの変動、(iii) 新製品発売の遅延、(iv) 新製品及び既存品の販売活動において期待した成果を得られない可能性、(v) 競争力のある新薬を継続的に生み出すことができない可能性、(vi) 第三者による知的財産の侵害等がありますが、これらに限定されるものではありません。また、事業報告に含まれている医薬品（開発中のものを含む）に関する情報は、宣伝広告、医学的アドバイスを目的としているものではありません。

新薬の開発状況

■ 臨床開発段階のプロジェクト（フェーズ1以降）*1

2025年4月現在

一般名 開発コード（製品名）	対象疾患	開発段階	地域*2
重点戦略製品			
エンホルツマブ ベドチン ASG-22ME (PADCEV)	筋層浸潤性膀胱がん（ペムプロリズマブ併用）	P-III	
	その他の種類の固形がん	P-II	
	筋層非浸潤性膀胱がん	P-I	
ギルテリチニブ ASP2215 (XOSPATA)	急性骨髄性白血病（寛解導入化学療法後の維持療法）	P-III	
	急性骨髄性白血病（造血幹細胞移植後の維持療法）	P-III	
	急性骨髄性白血病（未治療、強力な化学療法適応）	P-III	
	急性骨髄性白血病（未治療、強力な化学療法不適応）	P-II	
	小児における急性骨髄性白血病	P-III	
ゾルベツキシマブ IMAB362 (VYLOY)	胃腺がん及び食道胃接合部腺がん （ペムプロリズマブ及び化学療法併用）	P-III	
	膵腺がん	P-II	
fezolinetant ESN364 (VEOZAH*)	閉経に伴う血管運動神経症状	P-III P-III	中国 日本
	補助内分泌療法中の乳がん患者における血管運動神経症状	P-III	
avacincaptad pegol (IZERVAY)	地図状萎縮を伴う加齢黄斑変性	申請	日本
	Stargardt病	P-II	
Primary Focus がん免疫			
ASP1570	がん	P-I	
ASP2138	胃腺がん及び食道胃接合部腺がん、膵腺がん	P-I	
ASP1002	がん	P-I	
ASP1012	がん	P-I	
Primary Focus 標的タンパク質分解誘導			
ASP3082	がん	P-I	
ASP4396	がん	P-I	
Primary Focus 遺伝子治療			
resamirigene bilparvovec AT132	X連鎖性ミオチューブラーミオパチー	P-II	
zocaglusagene nuzaparvovec AT845	ポンペ病	P-II	
Primary Focus 再生と視力の維持・回復			
ASP7317	地図状萎縮を伴う加齢黄斑変性	P-I	

一般名 開発コード (製品名)	対象疾患	開発段階	地域*2
その他 ミラベグロン YM178	小児における神経因性排尿筋過活動 (6カ月以上3歳未満)	P-III	欧州
ロキサデュスタット ASP1517/FG-4592	小児における慢性腎臓病に伴う貧血	P-III	欧州*4
アピラテロンデカン酸エステル ASP5541/PRL-02	前立腺がん	P-I	
ASP5502	原発性シェーグレン症候群	P-I	

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

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

*3 米国以外ではVEOZAの製品名で承認を取得しています。

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

■ Rx+プログラム開発状況

カテゴリー	プログラム	ビジネスコンセプト	状況*5	パートナー
デジタルヘルス	BlueStar	糖尿病管理を目的とするデジタルセラピューティクス	検証的治験	Welldoc ロシュDCジャパン
	DIGITIVA	心不全管理を目的とする非侵襲的デジタルヘルス	販売中	Welldoc Eko
医薬品/医療機器 コンビネーション	pudexacianium chloride ASP5354	腹部又は骨盤内の低侵襲及び開腹手術において術中に尿管を可視化する手法	P-III	Stryker
埋め込み型 医療機器	膀胱埋め込み デバイス	低活動膀胱を対象とした体内埋め込み型医療機器	早期フィージ ビリティ試験 実施を米国食 品医薬品局が 承認	

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

連結計算書類

連結財政状態計算書 (2025年3月31日現在)

(単位：百万円)

科目	(ご参考) 第19期 2024年3月31日	第20期 2025年3月31日現在
資産		
非流動資産		
有形固定資産	293,742	328,921
のれん	418,694	415,207
無形資産	1,453,824	1,123,714
売上債権及びその他の債権	20,043	18,453
持分法で 会計処理されている投資	15,684	18,989
繰延税金資産	45,594	98,113
その他の金融資産	108,694	106,195
その他の非流動資産	18,597	28,602
非流動資産合計	2,374,873	2,138,195
流動資産		
棚卸資産	248,738	297,261
売上債権及びその他の債権	534,985	632,525
未収法人所得税	13,051	13,691
その他の金融資産	28,784	29,941
その他の流動資産	32,241	39,197
現金及び現金同等物	335,687	188,372
小計	1,193,485	1,200,986
売却目的で保有する資産	1,245	363
流動資産合計	1,194,730	1,201,349
資産合計	3,569,603	3,339,544

科目	(ご参考) 第19期 2024年3月31日	第20期 2025年3月31日現在
資本及び負債		
資本		
資本金	103,001	103,001
資本剰余金	184,070	185,259
自己株式	△33,783	△37,524
利益剰余金	809,400	740,939
その他の資本の構成要素	533,300	521,580
親会社の所有者に帰属する 持分合計	1,595,988	1,513,255
資本合計	1,595,988	1,513,255
負債		
非流動負債		
社債及び借入金	447,738	564,893
仕入債務及びその他の債務	2,199	—
未払法人所得税	—	3,230
繰延税金負債	51,346	5,353
退職給付に係る負債	24,674	22,746
引当金	7,369	8,130
その他の金融負債	105,602	106,759
その他の非流動負債	48,962	53,569
非流動負債合計	687,889	764,679
流動負債		
社債及び借入金	472,278	266,533
仕入債務及びその他の債務	185,193	187,840
未払法人所得税	38,515	34,549
引当金	15,700	17,291
その他の金融負債	97,565	20,144
その他の流動負債	476,474	535,254
流動負債合計	1,285,725	1,061,610
負債合計	1,973,615	1,826,289
資本及び負債合計	3,569,603	3,339,544

連結純損益計算書 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)

(単位：百万円)

科 目	(ご参考) 第19期	第20期
	自 2023年4月1日 至 2024年3月31日	自 2024年4月1日 至 2025年3月31日
売上収益	1,603,672	1,912,323
売上原価	△292,485	△349,206
売上総利益	1,311,187	1,563,117
販売費及び一般管理費	△740,110	△843,032
研究開発費	△294,187	△327,651
無形資産償却費	△98,820	△136,762
無形資産譲渡益	9,735	1,049
持分法による投資損益	△3,165	△259
その他の収益	8,691	20,344
その他の費用	△167,814	△235,768
営業利益	25,518	41,039
金融収益	11,455	7,874
金融費用	△12,005	△17,677
税引前利益	24,969	31,237
法人所得税費用	△7,924	19,510
当期利益	17,045	50,747
当期利益の帰属		
親会社の所有者	17,045	50,747

計 算 書 類

貸借対照表 (2025年3月31日現在)

(単位：百万円)

科 目	(ご参考) 第19期 2024年3月31日	第20期 2025年3月31日現在
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	153,104	46,648
売掛金	194,737	194,374
商品及び製品	61,381	75,500
仕掛品	2,099	3,079
原材料	43,117	52,217
短期貸付金	218,445	85,035
その他	44,248	42,501
貸倒引当金	△42	△42
流動資産合計	717,090	499,312
固定資産		
有形固定資産		
建物	67,900	65,692
構築物	4,555	4,480
機械及び装置	18,262	15,170
工具、器具及び備品	11,571	11,465
土地	13,479	13,479
建設仮勘定	2,328	1,948
その他	1,621	1,565
有形固定資産合計	119,715	113,800
無形固定資産	57,657	41,127
投資その他の資産		
投資有価証券	22,603	18,561
関係会社株式	1,460,228	1,806,340
繰延税金資産	46,269	45,068
その他	35,335	35,064
貸倒引当金	△2	△2
投資その他の資産合計	1,564,433	1,905,032
固定資産合計	1,741,805	2,059,959
資産合計	2,458,895	2,559,271

科 目	(ご参考) 第19期 2024年3月31日	第20期 2025年3月31日現在
負債の部		
流動負債		
買掛金	36,858	30,102
コマーシャル・ペーパー	285,000	164,874
短期借入金	349,089	250,081
未払金	86,139	52,797
未払費用	32,462	39,038
未払法人税等	32,965	25,012
その他	34,020	64,563
流動負債合計	856,532	626,467
固定負債		
社債	250,000	320,000
長期借入金	160,000	238,499
その他	8,539	7,438
固定負債合計	418,539	565,937
負債合計	1,275,071	1,192,404
純資産の部		
株主資本		
資本金	103,001	103,001
資本剰余金		
資本準備金	176,822	176,822
資本剰余金合計	176,822	176,822
利益剰余金		
利益準備金	16,827	16,827
その他利益剰余金		
固定資産圧縮積立金	1,185	1,185
繰越利益剰余金	913,486	1,102,715
利益剰余金合計	931,498	1,120,727
自己株式	△33,783	△37,524
株主資本合計	1,177,537	1,363,026
評価・換算差額等		
その他有価証券評価差額金	5,911	3,543
評価・換算差額等合計	5,911	3,543
新株予約権	376	298
純資産合計	1,183,824	1,366,867
負債純資産合計	2,458,895	2,559,271

損益計算書 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)

(単位：百万円)

科 目	(ご参考) 第19期	第20期
	自 2023年4月1日 至 2024年3月31日	自 2024年4月1日 至 2025年3月31日
売上高	688,435	789,619
売上原価	114,688	116,419
売上総利益	573,746	673,200
販売費及び一般管理費	379,763	405,895
営業利益	193,984	267,305
営業外収益		
受取利息及び受取配当金	174,883	188,307
その他	17,753	4,783
営業外収益合計	192,636	193,090
営業外費用		
支払利息	10,188	12,322
その他	3,175	16,954
営業外費用合計	13,363	29,276
経常利益	373,257	431,119
特別利益		
固定資産売却益	2	8
その他	19	179
特別利益合計	22	186
特別損失		
固定資産除売却損	372	646
減損損失	2,795	1,197
その他	37,021	67,292
特別損失合計	40,189	69,135
税引前当期純利益	333,090	362,170
法人税、住民税及び事業税	38,435	40,765
法人税等調整額	2,494	1,686
法人税等合計	40,929	42,451
当期純利益	292,161	319,719

監査報告書

連結計算書類に係る会計監査報告

独立監査人の監査報告書

2025年5月13日

アステラス製薬株式会社
取締役会 御中

EY新日本有限責任監査法人

東京事務所

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

監査意見

当監査法人は、会社法第444条第4項の規定に基づき、アステラス製薬株式会社の2024年4月1日から2025年3月31日までの連結会計年度の連結計算書類、すなわち、連結財政状態計算書、連結純損益計算書、連結持分変動計算書及び連結注記表について監査を行った。

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

監査意見の根拠

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

その他の記載内容

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

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

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

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

その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

連結計算書類に対する経営者及び監査等委員会の責任

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

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

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

連結計算書類の監査における監査人の責任

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

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

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

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

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

利害関係

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

以上

計算書類に係る会計監査報告

独立監査人の監査報告書

2025年5月13日

アステラス製薬株式会社
取締役会 御中

EY新日本有限責任監査法人

東京事務所

指定有限責任社員 公認会計士 有 倉 大 輔
業務執行社員

指定有限責任社員 公認会計士 小 山 晃 平
業務執行社員

指定有限責任社員 公認会計士 今 野 光 晴
業務執行社員

監査意見

当監査法人は、会社法第436条第2項第1号の規定に基づき、アステラス製薬株式会社の2024年4月1日から2025年3月31日までの第20期事業年度の計算書類、すなわち、貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表並びにその附属明細書（以下「計算書類等」という。）について監査を行った。

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

監査意見の根拠

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

その他の記載内容

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

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

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

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

その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

計算書類等に対する経営者及び監査等委員会の責任

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

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

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

計算書類等の監査における監査人の責任

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

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

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

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

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

利害関係

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

以 上

監査等委員会の監査報告

監 査 報 告 書

当監査等委員会は、2024年4月1日から2025年3月31日までの第20期事業年度における取締役の職務の執行を監査いたしました。その方法及び結果について以下のとおり報告いたします。

1. 監査の方法及びその内容

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

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

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

2. 監査の結果

(1) 事業報告等の監査結果

- ①事業報告及びその附属明細書は、法令及び定款に従い、会社の状況を正しく示しているものと認めます。
- ②取締役の職務の執行に関する不正の行為又は法令若しくは定款に違反する重大な事実は認められません。
- ③内部統制システムに関する取締役会の決議の内容は相当であると認めます。また、当該内部統制システムに関する事業報告の記載内容及び取締役の職務の執行についても、指摘すべき事項は認められません。

(2) 計算書類及びその附属明細書の監査結果

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

(3) 連結計算書類の監査結果

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

2025年5月13日

アステラス製薬株式会社 監査等委員会

常勤監査等委員 廣 田 里 香 ㊞

監 査 等 委 員 中 山 美 加 ㊞

監 査 等 委 員 秋 山 里 絵 ㊞

監 査 等 委 員 荒 牧 知 子 ㊞

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

以 上

会場又はインターネットで株主総会にご出席いただけます

株主総会まで

議決権の事前行使

当日出席を予定している株主様におかれましても、万一の場合に備え、あらかじめ議決権行使書面又はインターネット等にて議決権を事前に行使いただきますようお願い申し上げます。詳細は12頁をご確認ください。

インターネット等にて行使いただく場合



行使
期限

2025年6月18日（水曜日）
午後5時入力分まで

書面にて行使いただく場合



行使
期限

2025年6月18日（水曜日）
午後5時到着分まで

事前質問

受付期限 2025年6月12日（木）午後11時59分まで

下記株主総会の株主様専用ウェブサイトにてご質問を受け付けております。詳細は17頁をご確認ください。

バーチャル出席の事前申込みのお願い

受付期間 2025年6月18日（水）午後5時まで

バーチャル出席者数の事前把握等のため、事前申込みをお願い申し上げます。詳細は14頁をご確認ください。

株主総会当日

開催日時 2025年6月19日（木）午前10時から

バーチャル出席

株主様専用ウェブサイトにてIDとパスワードをご入力ください。詳細は14頁をご確認ください。

株主様専用ウェブサイトURL

<https://4503.ksoukai.jp>



会場でのご出席

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

TEL：03-3265-1111（代）
詳細は10頁をご確認ください。



株主総会以降

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

[https://www.astellas.com/jp/investors/
shareholders-meeting](https://www.astellas.com/jp/investors/shareholders-meeting)

アステラス 株主総会

検索



アステラス製薬株式会社

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



見やすいユニバーサルデザイン
フォントを採用しています。



環境に配慮した植物油インキを
使用しています。



森林に配慮して適切に管理された
森林認証紙を採用しています。