



アステラス製薬株式会社

第 20 期定時株主総会

2025 年 6 月 19 日

イベント概要

[企業名]	アステラス製薬株式会社		
[企業 ID]	4503		
[イベント言語]	JPN		
[イベント種類]	株主総会		
[イベント名]	第 20 期定時株主総会		
[決算期]	通期		
[日程]	2025 年 6 月 19 日		
[ページ数]	43		
[時間]	10:00 – 11:50 (合計：110 分、登壇：45 分、質疑応答：65 分)		
[開催場所]	インターネット配信		
[会場面積]	1,124 m ²		
[出席人数]	300 名		
[登壇者]	18 名		
	代表取締役会長	安川 健司	(以下、安川)
	代表取締役社長 CEO	岡村 直樹	(以下、岡村)
	代表取締役副社長 人事担当	杉田 勝好	(以下、杉田)

サポート

日本 050-5212-7790
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com



取締役（社外）	田中 孝司	（以下、田中）
取締役（社外）	桜井 恵理子	（以下、桜井）
取締役（社外）	宮崎 正啓	（以下、宮崎）
取締役（社外）	大野 洋一	（以下、大野）
取締役 監査等委員	廣田 里香	（以下、廣田）
取締役 監査等委員（社外）	中山 美加	（以下、中山）
取締役 監査等委員（社外）	秋山 里絵	（以下、秋山）
取締役 監査等委員（社外）	荒牧 知子	（以下、荒牧）
研究開発担当（CRDO）	谷口 忠明	（以下、谷口）
製薬技術担当（CMfgO）	Rao Mantri	（以下、Rao）
販売統括&メディカルアフェアーズ担当（CCMAO）		
	Claus Zieler	（以下、Zieler）
経営戦略担当（CStO）	Adam Pearson	（以下、Pearson）
デジタル&変革担当（CDTO）	Nick Eshkenazi	（以下、Eshkenazi）
財務担当（CFO）	北村 淳	（以下、北村）
法務・コンプライアンス担当（GC&CECO）		
	Tatjana Dragovic	（以下、Dragovic）

サポート

日本 050-5212-7790
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com



登壇

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

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

では、岡村社長、よろしくお願いいたします。

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

それでは、ただ今から、アステラス製薬株式会社、第 20 期定時株主総会を開会いたします。

本総会は、既にご案内のとおり、この会場にお集まりいただいている株主様と、インターネットを通じてバーチャル出席されている株主様の双方を合わせての開催とさせていただきます。円滑に議事を進行していくよう努めてまいりますので、皆様のご協力をよろしくお願いいたします。

なお、法令および当社定款の定めに従い、第 20 期定時株主総会招集ご通知等の株主総会資料を当社および東京証券取引所の Web サイトに掲載することにより電子提供を行っております。別途書面交付請求をいただいていない株主の皆様には、この招集通知の抜粋版の書面をお送りしております。本日、会場の受付においては書面交付請求をいただいた株主の皆様に交付した招集通知と同じものをお渡ししており、本総会で言及する招集通知のページ数は、電子提供している招集通知および会場でご出席の株主様に本日受付でお渡しした招集通知に記載のページ数ですので、あらかじめご承知おき願います。

それでは、本日の目的事項として、招集通知 9 ページに記載のとおり、報告事項および決議事項である第 1 号議案から第 3 号議案を提出いたします。また、本総会における全ての決議事項につきましては、必要な定足数を既に満たしていることをここに報告いたします。

サポート

日本 050-5212-7790
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



本日の議事進行でございますが、ただ今スライドでお示ししている順序にて執り行いたいと思います。

まず、報告事項の報告、決議事項である議案の説明をいたします。その後、株主様からのご質問を三つに分けて回答いたします。

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

そして最後に、バーチャル出席の株主様からのご質問、ご意見に回答いたします。バーチャル出席の株主様からのご質問等の方法は、招集通知 15 ページをご覧ください。バーチャル出席の株主様からのご質問等の受け付けは、本総会の開会時点から事前質問への回答完了時までとさせていただきます。45 分間程度の質問受付時間があると想定しております。

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

なお、招集通知 14 ページに記載いたしましたとおり、動議につきましては株主総会の手続きに関するもの、および議案に関するものを含め、全て会場出席の株主様からご提出いただいたもののみ取り上げ、バーチャル出席の株主様からのご提出は受け付けないこととさせていただきます。ご理解のほどよろしくお願いいたします。

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

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

それでは、中山取締役、よろしくお願いいたします。

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

当社、第 20 期事業年度の取締役の職務執行についての監査の結果につきましては、招集通知 88 ページの監査等委員会の監査報告書に記載のとおりでございます。事業報告およびその附属明細書については、いずれも法令、定款に従い、会社の状況を正しく示していることを認めます。取締役

サポート

日本 050-5212-7790
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



の職務執行についても不正の行為、法令定款に違反する重大な事実は認められません。内部統制システムに関する取締役会決議の内容は相当であると認めます。

また、当該内部統制システムに関する事業報告の記載内容および取締役の職務の執行についても指摘すべき事項は認められません。

次に、連結計算書類ならびに計算書類、およびその附属明細書の監査でございますが、会計監査人、EY 新日本有限責任監査法人により招集通知 84 ページから 87 ページの監査報告書に記載のとおり、報告および説明を受けております。

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

以上、当社、第 20 期事業年度の取締役の職務執行についての監査の結果につきましてご報告申し上げます。

岡村：続きまして、事業報告、連結計算書類および計算書類の報告へ移ります。なお、当事業年度の事業報告につきましては、招集通知の 29 ページから 72 ページならびに当社および東証の Web サイトに掲載しているとおりです。

また、連結計算書類および個別の計算書類につきましては、招集通知の 80 ページから 83 ページならびに当社および東証の Web サイトに掲載しているとおりです。

サポート

日本 050-5212-7790
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com

I 2024年度 連結業績の概要

II 経営計画2021 4年目の振り返り

All trademarks are the property of their respective owners. ©2025 ASTELLAS PHARMA INC. AND ITS AFFILIATES.



では、これより第 20 期の連結業績の概要ならびに 2021 年度から開始した 5 カ年の中期経営計画である経営計画 2021 の 4 年目の振り返りにつきまして報告させていただきます。

注意事項

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

All trademarks are the property of their respective owners. ©2025 ASTELLAS PHARMA INC. AND ITS AFFILIATES.



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

サポート

日本 050-5212-7790
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com



連結業績(コアベース)

5

	当期実績 (億円)	対前期増減額 (億円)	対前期増減率
売上収益	19,123	+3,087	+19.2%
売上原価	3,492	+567	+19.4%
売上総利益	15,631	+2,519	+19.2%
販売費及び一般管理費	8,430	+1,029	+13.9%
	米国XTANDI 共同販促費用を除いた値 5,905	+452	+8.3%
販管費率*	30.9%	-3.1ppt	
研究開発費	3,277	+335	+11.4%
コア営業利益	3,924	+1,155	+41.7%
コア当期利益	2,957	+725	+32.5%

* 米国XTANDI共同販促費用を除く

All trademarks are the property of their respective owners. ©2025 ASTELLAS PHARMA INC. AND ITS AFFILIATES.



まずは、2024 年度連結業績の概要です。

コアベースの業績は、フルベースの業績から当社が定めた特定の重要な調整項目を除いて、会社の本来の収益力を示すことができるように調整したものです。当期の連結業績コアベースは、売上収益が1兆9,123億円で、前期比19.2%の増加となり、アステラス発足以来、過去最高を達成いたしました。重点戦略製品が大きく成長し、売上収益の拡大に貢献いたしました。

販売費及び一般管理費は8,430億円、米国におけるXTANDIの共同販促費用を除くと、5,905億円でした。販管費率は前期から3.1パーセントポイント改善いたしました。全社レベルでコスト最適化を追求する取り組みであるSustainable Margin Transformationの施策により、効果的な費用管理を行いました。

研究開発費は3,277億円、前期比11.4%の増加となりました。その結果、コア営業利益は3,924億円、前期比41.7%の増加となり、こちらもアステラス発足以来過去最高を達成いたしました。

サポート

日本 050-5212-7790

フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com



連結業績(フルベース)

6

	当期実績 (億円)	対前期増減額 (億円)	対前期増減率
売上収益	19,123	+3,087	+19.2%
営業利益	410	+155	+60.8%
税引前利益	312	+63	+25.1%
当期利益	507	+337	+197.7%

All trademarks are the property of their respective owners. ©2025 ASTELLAS PHARMA INC. AND ITS AFFILIATES.



続いて、フルベースでの連結業績です。

営業利益、税引前利益、当期利益はいずれも増加いたしました。営業利益は 410 億円、前期比 60.8%の増加となりました。当期利益は 507 億円、前期比 197.7%の増加となりました。

戦略目標

8

戦略目標1
患者さんのより良い
アウトカムの実現

中長期的な成長を牽引する
XTANDI及び重点戦略製品*の「価値」の最大化

戦略目標2
科学の進歩を
確かな「価値」へ

Focus Areaアプローチにおける
最先端のイノベーションの探究

戦略目標3
Rx+ ビジネスの進展

本経営計画期間中に複数のプロジェクトの事業化

戦略目標4
サステナビリティ向上
の取り組みを強化

「保健医療へのアクセス向上」と「気候変動対策」を
中心とした取り組み強化

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

All trademarks are the property of their respective owners. ©2025 ASTELLAS PHARMA INC. AND ITS AFFILIATES.



続きまして、経営計画 2021 の 4 年目である当期の活動、成果について説明いたします。

サポート

日本 050-5212-7790
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com



2021 年度から 5 年間の中期経営計画として、経営計画 2021 を策定し、実行しております。本日は、経営計画 2021 の四つの戦略目標に沿って、2024 年度の成果を報告いたします。

主要製品の売上

戦略目標1
患者さんのより良い
アウトカムの実現

9

製品名	当期実績 (億円)	対前期増減額(億円)	対前期増減率
重点戦略製品 計	3,364	+1,765	+110%
尿路上皮がん 治療剤  PADCEV	1,641	+787	+92%
加齢黄斑変性 治療剤  izervay	583	+462	+381%
血管運動神経 症状治療剤  VEOZAH *	338	+265	+364%
胃がん治療剤  VYLOY	122	+122	-
急性骨髄性 白血病治療剤  XOSPATA	680	+129	+23%
前立腺がん 治療剤  Xtandi	9,123	+1,618	+22%

* VEOZAH: 米国以外では VEOZA の製品名で承認取得

All trademarks are the property of their respective owners. ©2025 ASTELLAS PHARMA INC. AND ITS AFFILIATES.



戦略目標 1 は、患者さんのより良いアウトカムの実現です。

主要製品の 2024 年度業績について説明します。

今後の成長ドライバーである重点戦略製品の PADCEV、IZERVAY、VEOZAH、VYLOY、XOSPATA の合計売上は 3,400 億円に迫り、前期から約 1,800 億円、110%増加と、2 倍以上に成長いたしました。これらの製品群は収益性が高いため、売上収益への貢献のみならず、利益成長を大きく牽引いたしました。

PADCEV の売上は 1,641 億円、前期から 787 億円、92%増加と 2 倍近い成長を実現しました。発売する全ての地域で売上が拡大しました。転移性尿路上皮がんの一次治療における適応症の承認国は着実に増加しており、承認後の市場浸透も好調に推移しています。

IZERVAY は米国で発売してからまだ約 1 年半ですが、売上は 583 億円まで拡大いたしました。競合品から約 6 カ月遅れで発売しておりますが、2024 年度の第 2 四半期から、新規患者における第 1 選択薬としての位置付けを確立しています。添付文書の一部変更に関する米国当局における申請手続きの影響により、昨年 11 月から一時的に成長が鈍化しましたが、本年 2 月に承認されて投与期間の制限がなくなり、その後は処方拡大トレンド回復の兆候が確認できております。

サポート

日本 050-5212-7790
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com



VEOZAH の売上は 338 億円まで拡大しました。米国の成長に加えて、他の市場においても着実に発売国が拡大し、売上成長に貢献しました。グローバルで既に 43 カ国で承認され、そのうち 24 カ国で発売されています。

VYLOY は昨年 6 月の日本での発売を皮切りに着実に発売国が増加し、売上は 122 億円に達しました。CLDN18 検査の普及率が想定を上回り、グローバル全体で期待以上の立ち上がりとなっています。

XOSPATA の売上は 680 億円、前期から 129 億円、23%増加しました。販売する全ての地域で着実に売上が拡大し、現在の再発または難治性急性骨髄性白血病の適応症において高いマーケットシェアを維持しています。

XTANDI の売上は 9,123 億円、前期から 1,618 億円、22%増加しました。米国を中心に全てのマーケットで売上が拡大し、グローバル全体で XTANDI のピーク売上水準に到達したものと考えています。

主要製品の開発の主な進展

戦略目標1
患者さんのより良い
アウトカムの実現

10

製品名	進捗・状況
尿路上皮がん治療剤 	追加適応症(二次治療以降)*1の承認取得(中国) 追加適応症(一次治療)の承認取得(欧州*2、日本*3、中国*4)
加齢黄斑変性治療剤 	承認取得(添付文書の一部変更)(米国)、承認申請(日本) 承認申請取り下げ(欧州)
胃がん治療剤 	発売*5(日本、欧州、米国)、承認取得*5(中国)、 第II相試験*6中間解析(試験継続勧告)
前立腺がん治療剤 	追加適応症の承認取得(欧州*7、中国*8)

*1 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、*2 根治切除不能な尿路上皮癌(PD-1阻害剤KEYTRUDAとの併用療法)、
*3 切除不能又は転移性尿路上皮がん(PD-1阻害剤KEYTRUDAとの併用療法)、*4 局所進行性又は転移性尿路上皮がん(PD-1阻害剤KEYTRUDAとの併用療法)、
*5 胃がん及び食道胃接合部がん、*6 膀胱がん、*7 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、
*8 転移性ホルモン感受性前立腺がん

All trademarks are the property of their respective owners. ©2025 ASTELLAS PHARMA INC. AND ITS AFFILIATES.



続きまして、主要製品の開発の主な進展を説明します。

PADCEV は、転移性尿路上皮がんの二次治療以降を対象とした中国での申請が 8 月に承認されました。また、一次治療の適用追加について、昨年 8 月に欧州、9 月に日本、本年 1 月に中国でそれぞれ承認を取得しました。

サポート

日本 050-5212-7790
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com



IZERVAY は、米国で添付文書の一部変更の承認を本年 2 月に取得しました。また、日本では条件付き承認制度に基づく申請を本年 2 月に実施しました。一方、欧州医薬品委員会との議論の結果に基づき、欧州医薬品庁に提出していた販売承認申請は昨年 10 月に取り下げました。私たちは、IZERVAY が臨床試験で示した加齢黄斑変性の地図状萎縮病変の進行速度を抑制する効果は臨床的に意義のあるものであり、本製品の臨床プロフィールには引き続き自信を持っています。

地図状萎縮は、不可逆な視覚障害や失明をもたらす可能性のある重篤な疾患ですが、現在多くの国では承認された治療法がありません。現在までに英国、カナダ、オーストラリアを含む 9 カ国で承認申請を完了しており、さらなる申請の提出も計画しています。

VYLOY は、昨年 6 月に日本で発売以降、欧州および米国を含む 15 カ国で発売されました。また、昨年 12 月には中国で承認を取得しました。膵腺がんを対象とした第 II 相試験においては、独立データモニタリング委員会による中間解析が実施されました。この結果、最終解析までの試験継続が勧告されました。

XTANDI は昨年 4 月に欧州、7 月に中国において追加適応症の承認を取得しました。

重点戦略製品*1のピーク時売上予想

戦略目標1
患者さんのより良い
アウトカムの実現

11

製品名	ピーク時売上予想*2 (グローバル、億円)
尿路上皮がん治療剤 	4,000 - 5,000 *3
加齢黄斑変性治療剤 	2,000 - 4,000
血管運動神経症状治療剤 	1,500 - 2,500
胃がん治療剤 	1,000 - 2,000
急性骨髄性白血病治療剤 	1,000 - 2,000

*1 PADCEV, IZERVAY, VEOZAH, VYLOY, XOSPATA(2025年3月31日現在)、*2 ビボタル試験を実施済・実施中の適応症に限る(2025年4月末時点)、
*3 アステラスの売上ではなく、全体の製品売上で算出(米州については、パートナーのPfizer社が計上する売上を用いて算出)、*4 VEOZAH: 米国以外ではVEOZAの製品名で承認取得

All trademarks are the property of their respective owners. ©2025 ASTELLAS PHARMA INC. AND ITS AFFILIATES.



続きまして、中長期的な成長を牽引する重点戦略製品のピーク時売上予想をお示しします。

XTANDI の独占販売期間満了後、その売上を補うことができるかは、当社が重点戦略製品と位置付ける製品、PADCEV、IZERVAY、VEOZAH、VYLOY、XOSPATA の成功にかかっています。

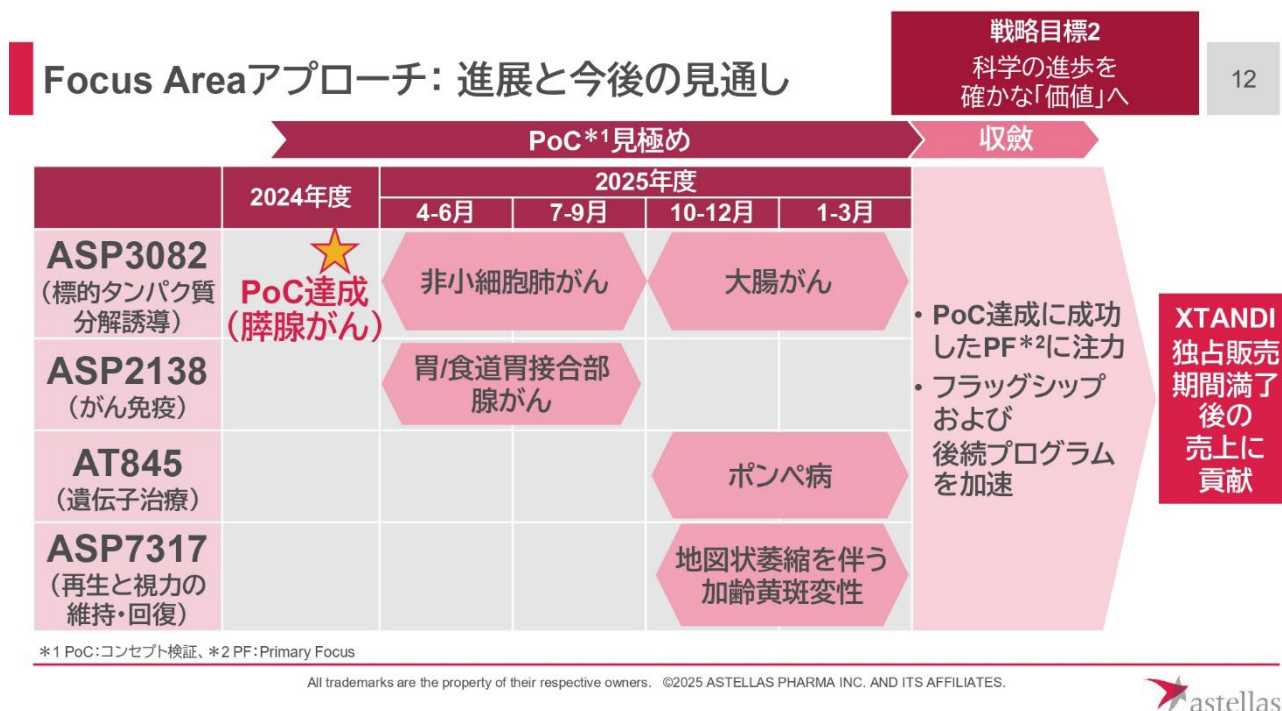
PADCEV のピーク時売上予想は 4,000 億円から 5,000 億円です。IZERVAY のピーク時売上予想は

サポート

日本 050-5212-7790
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com



2,000 億円から 4,000 億円です。VEOZAH のピーク時売上予想は 1,500 億円から 2,500 億円です。VYLOY、XOSPATA のピーク時売上予想は、それぞれ 1,000 億円から 2,000 億円です。今後のさらなる成長を期待しています。



戦略目標 2 は、科学の進歩を確かな「価値」へです。

当期における Focus Area アプローチの主な進展と今後の見通しについて報告します。

Primary Focus 標的タンパク質分解誘導の ASP3082 は、KRAS G12D 変異体を標的とするタンパク質分解誘導剤です。

KRAS G12D 変異は、膵臓がん、非小細胞肺癌、大腸がんなどにおいて高い割合で見られます。当期の大きな進展として、膵臓がんにおいて、第Ⅰ相試験の二次および三次治療のデータに基づき PoC を達成、すなわち臨床試験データに基づき、製品コンセプトの検証に成功しました。

Primary Focus から初めての臨床 PoC であり、極めて重要なマイルストーンを達成できたことを大変うれしく思っております。さらに、非小細胞肺癌では、2025 年度前半に、大腸がんでは 2025 年度後半に、それぞれ臨床 PoC の見極めを予定しております。その他の Primary Focus の基幹プログラムも 2025 年度に見極めを予定しています。

Primary Focus がん免疫からは、がんを対象とした二重特異性抗体の ASP2138 が、食道胃接合部腺がんを対象として 2025 年度前半に、Primary Focus 遺伝子治療からはポンペ病を対象とした

サポート

日本 050-5212-7790
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com



AT845、Primary Focus 再生と視力の維持・回復からは、地図状萎縮を伴う加齢黄斑変性を対象とした ASP7317 が 2025 年度後半に、それぞれ臨床 PoC の見極めを予定しております。

当社の持続的な成長を実現するためには、研究開発における優先順位を戦略的に見直し、生産性を高めていく必要があります。これから収斂のフェーズへと移行するに当たり、臨床 PoC 見極めに成功した Primary Focus の後期開発にしっかりと投資し、旗艦プログラムおよび後続プログラムを加速いたします。

そして、Focus Area アプローチから生み出された製品が XTANDI の独占販売期間満了後の売上に貢献するよう、パイプライン価値の向上に引き続き努めてまいります。

Rx+プログラム 2024年度の主な進展



戦略目標3
Rx+ ビジネスの進展

13

進捗状況

デジタルヘルス	心不全管理を目的とした 非侵襲的なデジタルヘルスソリューション（DIGITIVA）
	➤ 初期販売開始
埋め込み型 医療機器	低活動膀胱を対象とした体内埋め込み型医療機器
	➤ 米国において早期フィージビリティ試験実施の承認

All trademarks are the property of their respective owners. ©2025 ASTELLAS PHARMA INC. AND ITS AFFILIATES.



戦略目標 3 は、Rx+ビジネスの進展です。当期は二つの主な進展がありました。

一つ目です。心不全管理を目的とした非侵襲的なデジタルヘルスソリューション、DIGITIVA に関し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。

二つ目です。低活動膀胱を対象とした体内埋め込み型医療機器に関して、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ました。Rx+ビジネスを通じて患者さんへ新たな価値を届けてまいります。

サポート

日本 050-5212-7790
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com



マレーシアにおける保健医療のアクセス向上への取り組みがもたらす社会的インパクトの貨幣価値換算

戦略目標4
サステナビリティ向上
の取り組みを強化

14



^{*} 1 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

^{*} 2 BEAUTY & Healthプログラムは5つのがん疾患をターゲットにしているが、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を実施

為替レート: 1ドル150円

All trademarks are the property of their respective owners. ©2025 ASTELLAS PHARMA INC. AND ITS AFFILIATES.



戦略目標 4 は、サステナビリティ向上の取り組みを強化です。

2024 年度の取り組みの例として、マレーシアにおける保健医療のアクセス向上への取り組みがもたらす社会的インパクトの貨幣価値換算をご紹介します。

当社が取り組んでいる保健医療へのアクセス向上に関する活動は、グローバル規模でさまざまなものがございます。これらの活動を通じて、社会的なインパクトをもたらしていると考えておりますけれども、そのインパクトを可視化できていないという課題がありました。

そこで、2024 年度はこの課題に取り組みました。具体的には、当社が支援しておりますマレーシアの BEAUTY & Health プログラムの中でも大腸がんにフォーカスを当て、活動によってもたらされる社会的インパクトの貨幣価値換算を行いました。

当プログラムは、マレーシアの地域コミュニティにおいて、がん疾患に対する認識を高め、がん検診を促進しています。この活動により、がんの早期発見や治療を通して予後が改善するというアウトカムが期待されます。

当社は 100 万ドル、日本円では 1.5 億円の寄付を通じてプログラムを支援しています。当プログラムの社会的インパクトを五つの価値に分類した上で、そのうち本活動に該当する医療的価値、心理的価値、経済的価値の三つの観点から貨幣価値換算を行いました。

サポート

日本 050-5212-7790
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



その結果、貨幣価値換算すると 460 万ドル、日本円では 6.8 億円の社会的価値を生み出すことが示唆されました。これまで保健医療へのアクセス向上に関する取り組みについて、このような貨幣価値換算は参考となる先行研究がほとんどなく、非常に挑戦的な試みでしたが、投資家の皆様からも好意的な評価をいただいています。

3つの全社優先事項(3EP*)

15

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

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

*Enterprise Priority: 全社優先事項

All trademarks are the property of their respective owners. ©2025 ASTELLAS PHARMA INC. AND ITS AFFILIATES.



続いて、当社が現在取り組んでおります三つの全社的な優先事項をご説明します。

XTANDI の独占販売期間満了を乗り越えて、さらなる成長を目指すための戦略的な取り組みとして、三つの全社的な優先事項を定めています。

一つ目は、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ことです。二つ目は、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ことです。三つ目は、Sustainable Margin Transformation、コスト最適化を追求し、コア営業利益率 30%を目指すことです。

これらの取り組みに対して重要な指標を設定し、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おります。

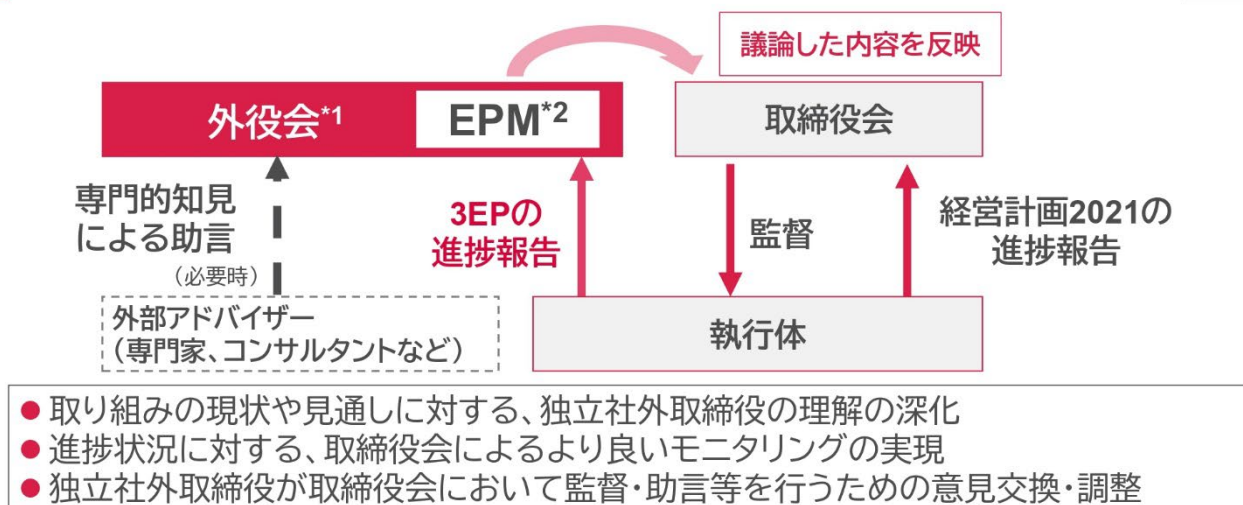
サポート

日本 050-5212-7790
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com



独立社外取締役による新たな取り組み - EPMの設置 -

16



*1 独立社外取締役のみが参加する会合、*2 Enterprise Priority Monitoring Group (Enterprise Priority: 全社優先事項)

All trademarks are the property of their respective owners. ©2025 ASTELLAS PHARMA INC. AND ITS AFFILIATES.



続いて、ガバナンスの強化として、独立社外取締役による新たな取り組みである Enterprise Priority Monitoring Group、略称 EPM の設置について説明します。

先ほど説明いたしました三つの全社的な優先事項の実施について、独立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、独立社外取締役のみが参加する会合である外役会の中に新たに EPM を設置し、昨年 11 月から活動を開始いたしました。

EPM の目的は 3 点あり、取り組みの現状や見通しに対する独立社外取締役の理解を深め、進捗状況に対する取締役会による、より良いモニタリングを実現し、独立社外取締役が取締役会において監督・助言等を行うための意見交換や調整の機会を充実させることです。

強化されたガバナンス体制のもと、引き続き三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まいります。

サポート

日本 050-5212-7790
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com

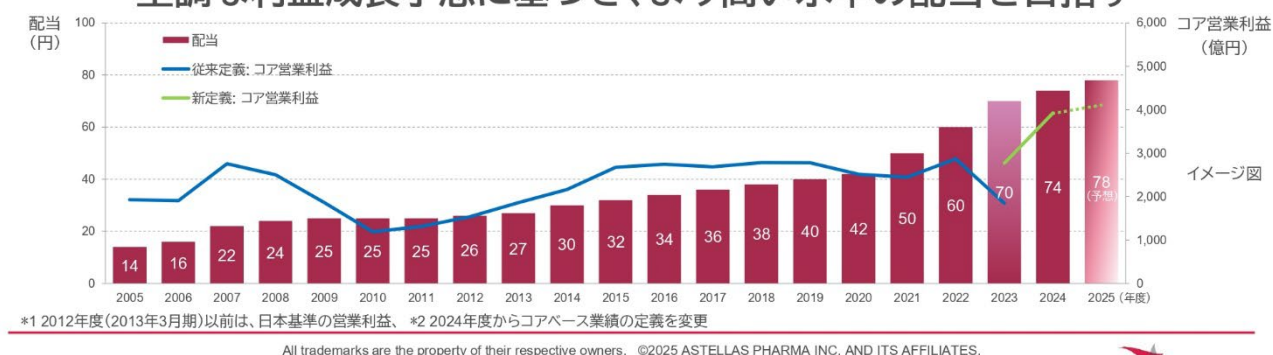


株主還元方針

17

- 成長を実現するための事業投資を最優先
- 利益・資金計画及び実績に基づき、経営計画期間を通じた配当水準の引き上げ
- 余剰資金が生じた際は、自己株式取得を機動的に実施

経営計画2021の期間中は、
堅調な利益成長予想に基づき、より高い水準の配当を目指す



このスライドでは、株主還元方針について説明します。

成長を実現するための事業投資を最優先し、中長期的な利益成長に基づき、配当は安定的かつ持続的に向上させるという従来の方針に変わりはありません。

経営計画 2021 の期間中は、堅調な利益成長予想に基づき、より高い水準の配当を目指します。

2025 年度は、4 円増配の 78 円を予想しています。

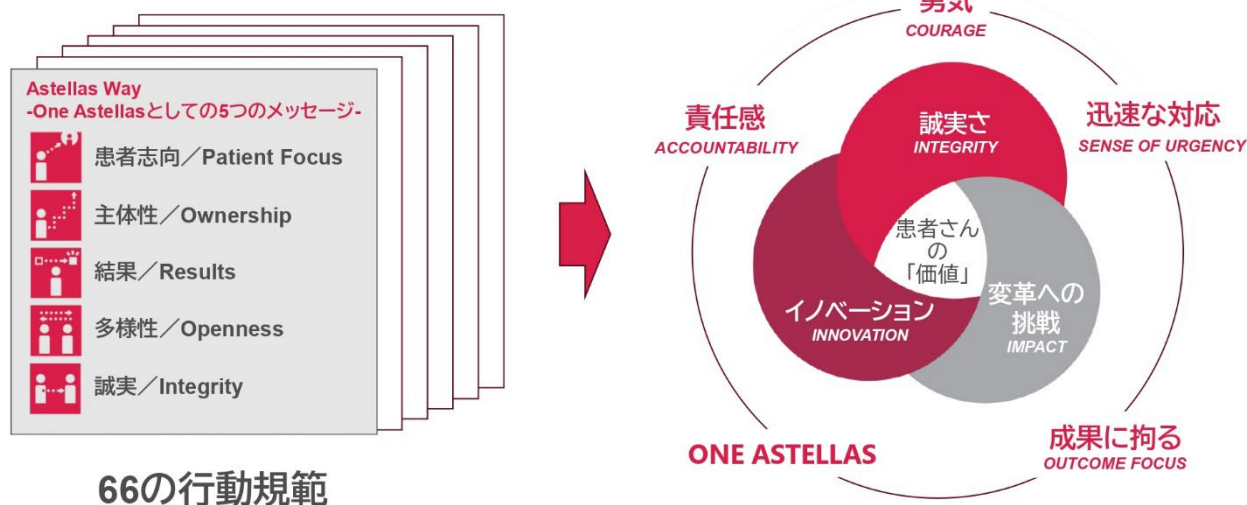
サポート

日本 050-5212-7790
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com



当社の組織における価値観と行動

18



All trademarks are the property of their respective owners. ©2025 ASTELLAS PHARMA INC. AND ITS AFFILIATES.



最後に、当社の組織における価値観と行動について紹介します。

私たちの企業文化は、2010年に導入した共通の行動規範、Astellas Wayによって形づくられてまいりました。その後、事業の進展や多様なニーズに応じて、全社で66にのぼる行動規範が派生的に作成され、それぞれの目的に沿って活用されてきましたが、こうした取り組みは一定の成果を上げてきましたけれども、全体としては複雑化し、課題も見えてきました。

そこで、私たちはこれらの行動規範を簡素化、統合し、本年4月から組織における価値観と行動を導入しました。この新たな枠組みでは、患者さんの価値を中心に据え、私たちの価値観を誠実さ、イノベーション、変革への挑戦、それぞれ英語ではIntegrity、Innovation、Impact、三つを合わせて3I（スリーアイ）と呼んでおりますが、この三つを私たちの価値観と定め、行動として、勇気、迅速な対応、One Astellas、成果へのこだわり、責任感を掲げています。

この変革を通じて、社員一人一人がより明確な共通認識のもとで行動し、連携を強化しながら、患者さんの価値を生み出していくための力を高めてまいります。

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べく努力を続けてまいります。今後とも、皆様のご支援を賜りますよう、どうぞよろしくお願い申し上げます。

以上、ご報告申し上げます。

サポート

日本 050-5212-7790
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com



続けて、決議事項につきまして順に説明いたします。第1号議案、監査等委員でない取締役9名選任の件です。現在の監査等委員でない取締役7名全員は、本総会終結のときをもって任期満了となります。つきましては、監査等委員でない取締役9名の選任をお願いしたいと存じます。

候補者は、安川健司、岡村直樹、杉田勝好、田中孝司、桜井恵理子、宮崎正啓、大野洋一、アンドレアス ブッシュ、マーク エネディの9名です。また、候補者のうち田中孝司、桜井恵理子、宮崎正啓、大野洋一、アンドレアス ブッシュ、マーク エネディの6氏は社外取締役候補者です。

従いまして、本議案が承認されますと、監査等委員でない取締役は9名となり、そのうち6名が社外取締役となります。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社外取締役2名を新たに迎えることにより、当社取締役会の多様性を拡充し、監督機能および実効性をさらに強化できるものと考えております。各候補者の略歴などにつきましては、招集通知18ページから24ページに記載のとおりです。

続きまして、第2号議案、監査等委員である取締役1名選任の件です。本総会終結のときをもって、現在の監査等委員である取締役のうち、秋山里絵氏が任期満了となります。つきましては、監査等委員である取締役1名の選任をお願いしたいと存じます。候補者は秋山里絵氏の1名です。

秋山里絵氏は社外取締役候補者です。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。従いまして、本議案が承認されますと、監査等委員である取締役が4名となり、そのうち3名が社外取締役となります。なお、本議案につきましては監査等委員会の同意を得ております。候補者の略歴などにつきましては、招集通知25ページから26ページに記載のとおりです。

続きまして、第3号議案、監査等委員でない社外取締役の報酬額改定の件です。当社の監査等委員でない社外取締役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1億3,000万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、監査等委員でない社外取締役に支給する基本報酬額を年額2億5,000万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。

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、保守できる競争力のある報酬水準を実現するために、相当な報酬額の上限の設定であると考えております。

なお、社外取締役の報酬等は、固定報酬である基本報酬のみとなります。本議案の詳細につきましては、招集通知26ページに記載のとおりです。

サポート

日本 050-5212-7790
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



以上、本総会の決議事項である議案について説明いたしました。

サポート

日本 050-5212-7790

フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com



質疑応答

(補足：総会当日ご紹介できなかった質問も含むすべての質疑応答は[当社ウェブサイト](#)に掲載しております)

岡村 [M]：続きまして、株主様から事前にいただいたご質問のうち、本日は4問について回答させていただきます。

質問 [Q]：一つ目です。株価対策および今後の成長戦略に関する質問を複数いただきました。

岡村 [A]：これらについて私から回答いたします。

まず、株価の低迷についてですが、取締役会および経営陣全体として、現在の状況を非常に重く受け止めております。私は、現在の当社の株価は過小評価されていると考えています。私が社長を拝命した2023年度頃から、重点戦略製品の発売や市場への浸透などにより、当社は持続的な成長フェーズに入りました。2024年度には過去最高の売上収益およびコア営業利益を達成しており、この成長軌道の継続を今後も目指します。

一方で、フルベースの業績や研究開発においては期待どおりの成果を上げられていない現状は真摯に受け止めたいと思います。フルベースの業績では、過去に取得した資産に対する大幅な減損損失が影響いたしました。

研究開発の生産性向上に向けては、患者中心の組織体制へと移行し、研究と開発を統合しました。研究開発担当の谷口の強力なリーダーシップのもと、体制を強化しております。

XTANDIの独占販売期間終了に伴う課題についても、先ほどご説明させていただきました三つの全社的な優先事項を定め取り組んでおります。また、それらの優先事項について、独立社外取締役による客観的な監督機能をより高めるための仕組みを新設し、ガバナンス体制の強化も実施いたしました。

本年度で経営計画2021を締めくくり、現在は次期中期計画の策定を鋭意進めているところでございます。取締役会も含め徹底的な議論を重ね、より強固で堅実な中期経営計画を策定する所存でございますので、ぜひご期待ください。

当社の強固な事業基盤と持続可能な成長を反映した株価の公正な評価を確保するため、株式市場の皆様との対話に引き続き真摯に取り組んでまいります。

以上、ご回答申し上げます。

サポート

日本 050-5212-7790
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com



質問 [Q]：続きまして、二つ目は、今後の増配の可能性や減配の有無に対する質問や、業績の着実な向上を期待しており、堅実な事業運営を通じた安定的な株主還元を望んでいますなど、配当に関するご質問、ご意見を複数いただきました。

岡村 [M]：これらについて、財務担当の北村から説明いたします。

北村 [A]：財務担当の北村でございます。当社の株主還元方針について説明させていただきます。

安定的な増配は、多くの株主の皆様が重視されていると認識しております。私たちは、株主の皆様への利益還元と持続的な企業価値の向上に向けた投資のバランスを常に意識して取り組んでおります。2024 年度の年間配当は、1 株当たり 74 円であり、前年対比 4 円の増配でした。2025 年度は年間配当として 1 株当たり 78 円、前年対比 4 円の増配を予想しております。

当社では、株主の皆さんに対し長期的で持続可能な価値の提供を常に目指しており、配当はその価値の一部だと考えております。当社の株主還元を含む資本配分の方針につきましては、成長を実現するための事業投資を最優先し、利益、資金計画および実績に基づいた配当と、余剰資金が生じた際の機動的な自己株式取得です。

当社の強固な事業基盤の維持に努めつつ、必要に応じ定期的に株主還元を含む資本配分について検討し、株主の皆様にとって最大の価値を提供できるよう努めてまいります。

以上、回答申し上げます。

質問 [Q]：三つ目です。中国で拘束されている社員の現状について、会社としてどのような対応、働きかけを行っているのか。また、ご家族への支援や中国事業への影響についても説明してくださいというご質問をいただきました。

岡村 [A]：こちら私から回答いたします。

本件につきましては、関係する皆様方大変ご心配をおかけしております。従業員の方の健康、安全が確保されるように、ご家族への支援も含め、引き続き関係各所と連携しながら適切に対応してまいります。現在、刑事手続き進行中のため、これ以上のコメントは控えさせていただきたく、ご理解いただけますようお願いいたします。

本事案が当社の中国事業に与える影響ですけれども、当社は革新的で信頼のおける医薬品の提供を通じて世界中の人々の健康に貢献することを使命としており、中国を含む事業を展開する全ての国と地域においてそのことに取り組んでおります。当社は、中国を新薬開発における重点地域の一つ

サポート

日本 050-5212-7790
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com



とし、経営資源を投下してまいりました。現時点で中国ビジネスからの撤退は検討しておりません。

以上、ご回答申し上げます。

次で最後となります。

質問 [Q]：第3号議案に関し、業績が芳しくなく株価が大きく低迷している中、社外取締役の報酬額を引き上げる第3号議案はどのような観点で提案されたのかという質問をいただきました。

岡村 [M]：こちらは人事担当の杉田から回答いたします。

杉田 [A]：人事担当の杉田です。ただ今のご質問につきまして、回答させていただきます。

今回提案しています、監査等委員でない社外取締役の報酬上限の設定は、今後の取締役会の構成の変化を踏まえましてご提案をしているものでございます。これまでご承認いただいております報酬上限額につきましては、定款に定める人数の上限を踏まえて設定しておりましたが、国内の社外取締役の報酬水準を基本としたものでございました。

今回、新たに2人の外国籍の社外取締役を候補者としてお諮りしております。社外取締役の構成における多様化を確保し、かつ優秀な人材を獲得、保持できる体制を整えることは、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を達成するために重要であると考えております。従いまして、国内だけではなく、欧米諸国の報酬水準も取り入れた報酬上限額を設定したくご提案申し上げます。

以上、ご回答申し上げます。

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

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

それではこれ以降、会場にてご出席の株主様から、報告事項ならびに決議事項に関するご質問、ご意見、動議を含めた全てのご発言をまとめてお受けいたします。続いて、バーチャル出席の株主様からの報告事項ならびに決議事項に関するご質問、ご意見に回答します。その後、各決議事項につきまして、採決のみを取らせていただきたいと思いますと思いますが、いかがでございましょうか。（拍手）ありがとうございます。それでは、この方法で進めさせていただきます。

サポート

日本 050-5212-7790
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



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

なお、冒頭で申し上げましたとおり、現在の模様はバーチャル出席されている株主様向けにライブ配信されています。質問される方は、会場にいらっしゃらない株主様が視聴されていることをご承知おきください。本日は、大勢の株主様にご出席いただいておりますので、なるべく多くの株主様のご質問をお受けするため、ご質問はお一人につき1回かつ1問とさせていただきます。

それでは、ご発言を希望される株主様、挙手をお願いいたします。

質問 [Q]：米国トランプ政権の関税対応による当社のビジネスへの影響について

岡村 [A]：ご質問ありがとうございます。ただ今のご質問は、米国トランプ政権の関税対応による私どものビジネスへの影響についてと承りました。本件につきましては私から回答させていただきます。

関税の動向は当然のことながら注視し、分析を行っております。関税は不公正な貿易慣行に対処する目的で戦略的に課せられるべきものであると考えておりますが、患者さんに不利益を与えることがあってはならないと考えております。

将来、関税の税率が決まった際には、その影響についてガイダンスを差し上げようと思っておりますが、現時点でその影響を臆測で示すことは控えさせていただきたいと思っております。影響が出た際には、さらなるコストの最適化に取り組んでいく所存でございます。

当社は、遺伝子および細胞医療におきまして、医薬品の製造管理および品質管理の基準に準拠した製造拠点を米国内に有しております。今のところ遺伝子治療あるいは細胞医療はまだ治験段階ですので、現時点では商用生産は行っておりません。

また、遺伝子および細胞医療に限らず、低分子の製造など、既存の米国ビジネスにおいては自社の商用工場を持っておりませんので、米国の開発、製造の受託機関、CDMO と呼ばれる協力会社を活用いたしまして製造しているところでございます。

以上、ご回答申し上げます。

それでは、ご発言を希望される他の株主様、挙手をお願いいたします。

質問 [Q]：

サポート

日本 050-5212-7790
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com



今年度前半に臨床 PoC を迎える ASP2138 のその後の開発の計画、あるいはその他のプログラムを含むがん免疫について、当社パイプラインを説明してほしい。

岡村 [M]：ご質問ありがとうございます。ただ今のご質問は、今年度前半に臨床 PoC を迎える 2138 のその後の開発の計画、あるいはその他のプログラムを含むがん免疫についての私どものパイプラインの全体像を、なるべく分かりやすくご説明いただきたいというご質問と承りました。また、パイプライン表のようなものを招集通知につけていただきたいというご希望も承りました。

本件につきましては、研究開発担当の谷口から説明させていただきます。

谷口 [A]：谷口と申しますが、私からご回答させていただきます。

まずは、ASP3082 の現状でございますけれども、膵臓がんにおける PoC を確認できておりますので、今、各規制当局とも協議しながら、今後の実際の承認申請に向けた、いわゆるレジストレーション、フェーズ 3 の試験の検討をしているところでございます。この品目に関しましては、当然ながらまだ検討中でございますので、その方向性が決まり次第、皆様方にもご報告させていただきたいと思っております。

また、それ以外のこれまでのプロジェクトでございますけれども、例えばがん免疫のプロジェクトに関するご質問がございましたが、まずはその一番重要な、これから PoC を今年の確認を予定しております ASP2138 に関しましても、今のところ順調に進んでいるところでございます。

この 2138 は、同様に膵臓がん、そして胃がん等を検討してございますけれども、それ以外の後続品に関しましても、このがん免疫領域での開発を推進してございます。その中には、現在臨床段階に入っております 1002 と言われます CLDN4 と CD137 と呼ばれていますが、そういう T-cell Engager とのバイスペシフィック抗体ですね、そういったものもございますし、今後、多くのパイプラインが臨床入りを予定しているところでございます。

ということで、いろいろとやめるプロジェクトもございますが、これからどんどん新しいプロジェクトも臨床入りする予定になってございますので、またその準備ができましたらそのときにご報告させていただければと思っております。ありがとうございます。

岡村 [A]：なお、株主様からご要望いただきましたパイプラインの表でございますけれども、私どもの至らぬところで招集通知には掲載してございませんが、臨床入りしたプログラムの進行につきましては、各四半期の決算説明会の資料の中に常にアップデートしたパイプライン表を掲載してご

サポート

日本 050-5212-7790
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



ざいますので、もしご興味がございましたらそちらをご参照いただければと思います。どうぞよろしく願いいたします。

それでは、ご発言を希望される他の株主様、挙手をお願いいたします。

質問 [Q] :

医療の進歩についてお伺いします。iPS 細胞は現在どのような分野で活用されているのでしょうか？延命治療は実現可能なのでしょうか？また、将来の展望についてもお聞かせください。

岡村 [M] : ご質問ありがとうございます。私なりに夢、ロマンもございますけれども、ここは恐らく研究開発担当の谷口からご説明申し上げるのが適当だと思いますので、谷口から回答させていただきます。

谷口 [A] : それでは、私から回答させていただきたいと思います。

iPS 細胞に関しては、弊社の一つの方向性として、再生とそして眼科領域というのをやってございます。まずは ASP7317 と言われている薬でございますけれども、これは実は iPS の細胞を、いわゆる網膜色素細胞を iPS からつくって、それを実際に細胞治療として患者さんに投与している治験を現在、米国を中心に進行してございます。(注 1)

この治療法、このお薬でございますけれども、このお薬も今年度の後半に PoC の見極めができるということでございますので、実際に iPS は今、日本でも非常に期待されているという報道を時々見ますけれども、このお薬に関しては非常にこれから、まずは PoC が取れば、その後のレジストレーション、トライアル、臨床試験、後期開発に進んでいくことが期待されております。(注 1)

この iPS に関しては、弊社では 7317 に限らず、網膜色素変性の領域でも後継品のものも現在基礎段階に入っておりますし、今後やはり先ほどお話しになられた、がん領域での応用についても、現在基礎段階で研究している状況でございます。こういったものに関してはまた、その都度進行があれば皆さんにご報告させていただければと思っております。(注 1)

将来的にこういった新しい技術が、化学が、皆様というか人類のどのように影響がある、そして延命にどういうふうに影響があるかという夢のあるようなご質問でございますけれども、やはりこういった新しい治療法というのは革新的治療法ですけれども、なかなか先に行くのは難しい、技術的なものであるとか、その応用の範囲であるとか、さまざまな検討が必要になってくると思っております。

サポート

日本 050-5212-7790
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

そういった一つ一つの臨床試験を始めて、また基礎の研究も含めて、そういった積み重ねによって、非常にこれまで治療法がなかったような領域での薬の開発が可能になってくると。いわゆるがん領域の延命もございすし、先ほどお話しした 7317、ES 細胞から来ているものもありますが、そういったものに関しては、これまで治療法がなかったような領域、加齢黄斑変性で実際に目が見えなくなる、そういったこれまでにない領域にまで新しい治療ができるということになりますので、やはりこれまでの、いわゆる内服薬であるとか、そうした静注の薬であるとか、そういったものと全く違う病気での治療が可能になっていくということを期待しておるという状況でございす。

以上、回答させていただきました。

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

質問 [Q]：

当社の資料では ROE があまり前面に出ていませんが、上場企業として ROE8%以上という基準もある中、株式市場はそうした指標に反応すると思います。取締役会では株価についてどのような議論がなされているのか教えてください。

岡村 [M]：ご質問ありがとうございます。ただ今のご質問は、株価が低迷している状況に対して監督する立場として、取締役会がどのような対応を考えているのかというご質問と承りましたので、私ではなく、取締役会の議長でございす安川から回答させていただきたいと思います。

安川 [A]：取締役会の議長をしております、安川でございす。ただ今のご質問については、私から回答させていただきます。

株価はさまざまな原因で変動いたします。その中には、われわれがコントロールできるもの、あるいはコントロールできないものもございす。例えば、去年ですとケネディ長官の発言が、あれは抗肥満薬に対する発言でしたけれども、ああいうときがあると、やはり株価は 100 円ぐらい下がりましたし、また、先ほどご質問もありましたように、アメリカの関税が取り沙汰されると、このときも 5%ほど下がりました。この辺はわれわれが直接コントロールできない外的要因でございす。

取締役会としては、やはり内的要因についてどう監督していくかというのが肝になってくると思っております。先ほど岡村の説明のスライド 15 にありましたように、会社も三つの優先事項を決めて対処しております。2021 年に現在の中期経営計画を立てたわけですが、3 年、4 年たて

サポート

日本

050-5212-7790

フリーダイヤル

0120-966-744

メールアドレス support@scriptsasia.com



ば、当初の計画どおりに進むもの、進まないものもございますし、またコロナのような事態が発生すると、研究開発自体も遅延いたします。

ということで、計画から外れていることは何なのか、それに対していち早く気づき、いち早く対策を打てるようになっているのか、この辺が取締役会の監督の肝であり、結果的には株価に影響がしてくるところだと思っております。

この辺を強化するべく、先ほどの説明スライド 15、16 にもありましたけれども、社外の実業家の方々で議論をいただいている外役会、ここに新たに EPM を設置しまして、この三つの優先事項について、より情報を集約し、有効な議論ができるような体制を現在整えております。

ここには各 CxO が招かれまして、ビジネスの現況を詳しく説明する時間も多く設けております。これによりまして、社外の実業家の方々は毎日会社に来て仕事をしているわけではないので、有効な議論をするためには、やはり会社の中で日々起こっていることに対して情報のギャップを少なくすることがキーだと思っております。

この EPM の中で、より CxO たちからアップデートされた意見を聞くことによって、実際の実業家の方の中での問題点の気づきの早さを上げる、それから対策が取れているのかどうか、その対策は十分なもののなのか、こういうことについての議論の実効性を上げてくる、これが去年のわれわれが中心的に取り組んだことでございます。

あと、招集通知等を見てもなかなか将来への期待が書かれていないと、こういうご指摘も受け止めております。なるべく臨床試験結果につきましては、学会等で早く発表できるものがあったら発表できるように、私からも谷口をお願いをしているところでございます。

以上、ご回答申し上げます。

岡村 [A]：先ほどの安川の回答に加えまして、執行側を預かっている私から一言付け加えさせていただきます。

私は常々時価総額といいますか、企業価値といいますか、これは三つの要素の掛け算だと思っております。

まず一つは足元の利益です。そこはご指摘もいただいた ROE など、比較的短期的な指標も含めた足元の利益をどう評価するかということが 1 点。二つ目は、将来の成長です。私たちにとって将来の成長というのはパイプラインの価値そのものだと思っております。

サポート

日本

050-5212-7790

フリーダイヤル

0120-966-744

メールアドレス support@scriptsasia.com

これら二つが経営計画 2021 の成果目標の 1 番と 3 番を掛け合わせると足元の利益になり、2 番がパイプライン価値そのものでございますので、これを何とかそれぞれを上げていくことによって価値を上げようと考えています。

三つの全社的優先事項も、Growth Strategy は売上、2 番の Bold Ambition はパイプラインの価値、3 番は営業利益率ですので、売上と営業利益率を掛けることで足元の利益と、このように表現している次第でございます。

三つ目の非常に重要な要素が、ステークホルダーの皆様からの信頼だと思っております。残念ながら私もここ数年、無形資産の減損損失でございますとか、あるいは主力製品の売上予想を下向きに引き下げるとか、こういったことでステークホルダーの皆様からの信頼を損なってしまったという事実は、これはもう経営陣としてもしっかりと認識していることでございまして。

そういう意味で、私たちはちゃんとコミットした上で、そのコミットメントをずっと成果を上げ続けることによって、この失われたステークホルダーの皆様からの信頼を取り戻したいと考えており、そのために努力をしていく所存でございます。

以上、追加でご回答申し上げました。

まだご発言を希望される株主様がいらっしゃるようにお見受けいたしますけれども、バーチャル出席の株主様からもご質問を頂戴しておりますので、会場の株主様からのご発言をあとお一人お受けして、会場出席の株主様からの質疑を終了させていただきます。

それでは、ご発言を希望される株主様、挙手をお願いいたします。

質問 [Q] :

当社は大量薬やワクチンを製造しているわけではないため、テレビコマーシャルを打ったからといって直接的に売上が伸びるとは思っていません。

しかしながら、研究開発の内容や会社のビジョンを紹介するようなコマーシャルであれば、企業イメージの向上につながり、ひいては株価の上昇にも寄与する可能性があると考えています。

そこで、テレビコマーシャルを打つことによる費用対効果についての考えを教えてください。

岡村 [A] : ご質問ありがとうございます。ただ今のご質問は、テレビコマーシャルの費用対効果について、われわれがどう考えているかということを説明してほしいというご質問と承りました。

サポート

日本 050-5212-7790
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

まず、国によりましては、医療用医薬品、つまりお医者様に処方箋を書いて使っていただくお薬についても、一定程度のテレビコマーシャルが認められている国もございます。実は米国はそういう国の一つでございまして、私どもはわれわれの製品のテレビコマーシャルを米国では行っております。当然、どれぐらいのテレビコマーシャルを打つかということについてはご指摘のとおり、費用対効果を考えながら扱っているところでございます。

一方、日本では医療用医薬品は直接テレビ、あるいは雑誌、新聞なども含めてですが、一般の消費者の方々に直接宣伝することはできませんので、ご指摘のとおり、仮にテレビコマーシャルを打つとすれば、それは疾患の啓発であるとか、企業の経営を紹介するとか、そういったことにならざるを得ないという現状がございまして。

私どもとしては、直接製品の売上に結び付きにくいテレビコマーシャルについて、費用対効果を図ることが非常に難しくなっておりますので、われわれとしてはそういうところにお金を使うよりも、実際に患者さんに早く価値をおつくりしてお届けできるような研究開発であるとか、直接製品の売上に結び付くような他の営業活動であるとか、そちらに重点的に資本を投下しているという現状でございまして。

ご指摘のとおり、例えば企業のイメージなどを上げるために何か非常に良いチャネルがあるとすれば、そういうことも今後は考えていくと申し上げていいと思いますが、今のところはテレビコマーシャルを打つお金はできるだけ患者さんのためにお使いしたいというところでございます。

以上、ご回答申し上げます。

岡村 [M]：続きまして、バーチャル出席の株主様からのご質問への回答に移らせていただきます。

本日は、バーチャル出席の株主様から複数のご質問やご意見をいただいておりますが、本総会の目的事項に関するもので、広く株主様にご関心を持つと考えられる質問を優先して回答させていただきます。

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

司会 [M]：それでは、バーチャル出席の株主様からの質問に移らせていただきます。本総会は、インターネットを通じて株主様にご出席いただくことが可能であり、会場の様子をライブ配信させていただきます。現時点での確認では、465名の株主様にバーチャル出席をしていただいております。多くの株主様にご出席いただき、誠にありがとうございます。

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

サポート

日本

050-5212-7790

フリーダイヤル

0120-966-744

メールアドレス support@scriptsasias.com

質問 [Q]：組織における価値観と行動についてお伺いします。これまで 66 にものぼる行動規範が存在していた中で、今回それらを統合、簡素化されたとのことですが、この新たな枠組みによって、具体的にどのような変化や効果を期待されているのでしょうか。また、社長ご自身がこの取り組みに込められた思いや狙い、社内にどのように浸透させていきたいとお考えかをお聞かせください。

司会 [M]：岡村議長、お願いいたします。

岡村 [A]：ご質問ありがとうございました。ただ今のご質問は、先ごろ制定した組織における価値観の行動について、どんな効果を期待しているのか、また私自身がこの取り組みについてどんなことを考えているかというご質問と承りました。本件について、私から回答させていただきます。

報告のスライドの最後にお示ししたとおり、長らく私どもは、Astellas Way という行動規範によって社員たちを一つにまとめてまいりました。66 ものバリエーションがあると聞くと、全然違うものがいっぱいあるのかと誤解されてはいけないのですが、この 66 は、例えば説明する順序が違うとか、言葉遣いがちょっとだけ違うとか、補足説明が付いているとか、付いていないとか、そういうバリエーションのことでございます。

ただ、現在の私どもの従業員の状況を見ますと、全世界で約 1 万 4,000 名の社員がいる中、3 分の 2 以上が実は日本国外で働いている者たちです。彼らがそれぞれの目的、それぞれの自分の役割にひも付けて、さまざまな形で Astellas Way を解釈していくのも、それはそれで目的にかなっているところはありますけれども、ここでもう一度、一つの価値観のセットと、一つの期待される行動のセットに統合することによって、この 1 万 4,000 名の社員が、もう一度一つの One Astellas として、患者さんの価値をつくり届けることに邁進していきたいと考えた次第です。

もう一度繰り返しになりますけれども、まずは患者さんを中心に置いて、われわれが大切にしている価値観としては、誠実さ、イノベーション、それからわれわれが与えるインパクトの大きさ、こういったことを念頭に置きながら、勇気を持って賢いリスクテイクをする。それから、患者さんがお待ちいただいているということを肝に銘じて、迅速な対応を図る。それから、何よりも 1 万 4,000 名が一つのアステラスとして協働していく。それから、言いつばなしではなく、ちゃんとそれに基づく成果を上げていくことにこだわっていく。

それについては、一人一人の社員が自分の役割に責任感を持つ、こういう期待される行動を示すことによって、もう一度 1 万 4,000 名が一枚岩になっていきたいと考えています。

サポート

日本 050-5212-7790
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com



4月から、電子教材による研修なども含めて、さまざまな形で周知徹底を図っているところですが、やはり何といたってもわれわれ経営陣、あるいはわれわれのすぐ下にいる部門長たちが率先垂範をすることが何よりも大切だと思っておりますので、そういう形で組織内への浸透を図ってまいりたいと考えております。

以上、ご回答申し上げます。

司会 [M]：では次に、バーチャル出席の株主様からの二つ目のご質問を紹介させていただきます。

質問 [Q]：御社が年1回行っているグローバル・エンゲージメント・サーベイの2024年調査において、従業員とのコミュニケーション、透明性、経営陣への信頼、企業戦略の項目でポイントを落とす結果であったそうですね。実際にリストラ対象外のプロパー社員の退職が相次いでいると聞いています。次世代のアステラスを担う人材の流出は御社の安定成長の大きなリスクと思います。この現状をどのように考えておられますか。

司会 [M]：岡村議長、お願いいたします。

岡村 [M]：ご質問ありがとうございます。ただ今のご質問は、私どもが毎年行っているグローバル・エンゲージメント・サーベイの2024年調査において、いくつかの項目で非常にポイントが下がり、あるいはそれによって何らかの人事面での影響が出ていることに対する見解をお尋ねいただいているものと解釈いたしました。本件につきましては、人事担当の杉田から回答させていただきます。

杉田 [A]：それでは、本件につきまして私からご回答させていただきます。

まず、グローバル・エンゲージメント・サーベイにつきましてですが、これは年に1回実施をしております。社員のモチベーションですとか、あとは会社に貢献したいという意欲、そういったものについて50項目ほどの質問について回答をいただいております。

結果につきましては、毎年トップマネジメントでかなり細かく議論をしておりますし、取締役会にも結果のご報告を差し上げております。そして、その後、こちらにコミュニケーションという項目が挙がっておりまして、実際に24年度の結果、コミュニケーションについては、特に社内のコミュニケーションですけれども、そこについてもう少し改善の余地があるというご意見をたくさんいただきました。ですので、そちらについてトップマネジメントの会議でも何度も議論しておりますし、取締役会でも取り上げていただきました。

今年の経営目標の中にも、社員に対するコミュニケーション、社内でこういった形で、これから起こるような変革ですとか、これから起こる新しいチャレンジ、そういったことをちゃんと伝えてい

サポート

日本

050-5212-7790

フリーダイヤル

0120-966-744

メールアドレス support@scriptsasias.com



くかということについては、2024年度の経営目標の一つに掲げて、重点目標として対応することにしております。それが、まずはグローバル・エンゲージメント・サーベイのこのコミュニケーション、透明性というのかなりコミュニケーションに近いところだと思いますので、そういったことについての現状の取り組みです。

そして、後段ですけれども、人材の流出といいますか、退職等々についてです。実際の数字的な面では、何か非常に大きく退職率が上がっているというようなことはございません。数字は確認しております。ただし、今後については、より社内で活躍できる機会を提供するということだと思いますと、トレーニングというのもありますけれども、むしろ実際に自分で新しいチャレンジをできるような新しいお仕事、新しい、例えば海外での役割とか、そういったことをもっともっとこれまで以上に積極的に提供していくということを決めて、現在ローテーション等々も積極的に進めているところです。

特に能力の高い方ですとか、意欲の高い方が、何をもって会社にとどまるかという、やはり自分が活躍できるような場、よく打席に立ってボールを打つという、そういった表現も最近をよく聞かれますけれども、その打席があるのかないのかという、機会があるのかないのかということについては、やはり特にタレントと言われる人、将来のアステラスを引っ張っていくようなリーダーの人は特に気にしているところはあると思います。

ですので、できるだけそういったチャンス、今申し上げたことで言いますと打席、そこを社内で提供していく、そういったことをどんどん増やしていきたいと思っております。

このご指摘については真摯に受け止め、今後、人材、将来のリーダーシップの人材、そういったタレントが会社を去るようなことがないように日々気をつけていきたいと思っております。

以上、ご回答いたしました。

司会 [M]：では次に、バーチャル出席の株主様からの、三つ目のご質問を紹介させていただきます。

質問 [Q]：今後の株主総還元、配当性向、DOE、自己株式取得のお考えをお聞きしたいです。よろしくお願いいたします。

司会 [M]：岡村議長、お願いいたします。

岡村 [M]：ご質問ありがとうございました。ただ今のご質問は、今後の株主総還元に対する方針についてのご質問と承りました。本件につきましては、財務担当の北村から回答させていただきます。

サポート

日本 050-5212-7790
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



北村 [A]：財務担当の北村です。ただ今の質問に関しまして、私からご回答申し上げます。

2024 年度の実績として、1 株当たり 74 円の配当、こちらは対前年で 4 円増配でございました。25 年度、今期は 78 円を予想しております。

25 年度の予想につきましては、将来の利益成長には引き続き自信を持っておりまして、4 円増配という予想につきましては、経営計画 2021 の期間中は、今後もさらなる成長ができるということを見据えた上での増配ペースの決定となっております。

先ほどございました DOE であったり、配当利回りであったりというところでございますけれども、これらの指標に関しましては、われわれは具体的な目標、目安というものは非開示としております。

また、自社株取得につきまして、現時点で方針に変更はございません。先ほども申し上げましたとおり、資本政策に関しましては、まず継続的な成長のために必要な投資をするとともに、株主の皆さんに安定的に還元するという配当をしつつ、それでも余剰資金が発生した場合には、速やかに自社株取得を機動的に行うということでございますけれども、こちらに関しての方針に変更はございません。

また、配当性向を計算すると、例えば 2024 年度の実績に基づく配当性向は、例えば 260%以上となっておりますし、本年度、25 年度の見込みに関しても、計算すると 108%という形になっております。これは 4 年連続で配当性向が 100%を超えるよねというような状況ではあるんですけども、われわれは通常のビジネス、事業からくるキャッシュフローはしっかりと出ておりますし、バランスシートを見ても、資本もしっかりとたまっておりまして、分配可能額はございますので、そういう意味で増配継続は可能と判断しております。

以上、ご回答申し上げます。

司会 [M]：では次に、バーチャル出席の株主様からの四つ目のご質問を紹介させていただきます。

質問 [Q]：第 2 号議案に関連してご質問いたします。同議案は、監査等委員会の同意を得ていますから、廣田常勤監査等委員にご質問いたします。秋山氏が監査等委員取締役に出選されますと、監査等委員取締役 4 名全員が女性となります。男性監査等委員取締役は不在となりますが、監査等委員会の構成上問題はありませんか。あまりにも女性活躍推進を意識した構成ではありませんか。

司会 [M]：岡村議長、お願いいたします。

サポート

日本 050-5212-7790
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com



岡村 [M]：ご質問ありがとうございます。ただ今のご質問は、監査等委員会の構成について全員女性であることについてのお考えを聞いていらっしゃるものと理解いたしました。ご指名でございますので、廣田常勤監査等委員に回答をお願いします。

廣田 [A]：常勤監査等委員、廣田里香でございます。ただ今の質問についてお答え申し上げます。

監査等委員である取締役は、多様な視点で議論、検討を行うことの重要性を認識しています。女性はその多様性の一つではありますが、多様性を支える重要な要素と申しますのはスキルマトリックスであると捉えております。

監査等委員会におきましては、会計、法律、経営、研究などの多様性が確保されておまして、それぞれの専門性や経験を活かして、一般株主の皆様の視点も踏まえて意見を述べております。

また、過半数である3名は、独立性の高い社外の監査等委員でございます。ですので、われわれは監査等委員としての責務を十分理解しまして、監督、職務の執行を通じて企業価値に貢献できるような監査を実施するということで、女性だからということではなく、それぞれの専門性を活かして監査の実施をしております。

女性以外についてもいろいろなバイアスがかかることは承知しております。私につきましては、社内というバイアスもかかる可能性があります。しかしそこは監査等委員として中立的な立場に立って、それぞれの専門性に基づいて監査を実施していく所存でございます。

以上、ご回答申し上げます。

司会 [M]：では次に、バーチャル出席の株主様からの、五つ目のご質問を紹介させていただきます。

質問 [Q]：経営計画 2021 で掲げた戦略目標の三つ目である Rx+について、ビジネスとして失敗だったのでしょうか。あまり触れられないことに違和感を感じます。いつ収益化がされると見込まれているのか。その見通し、今後も Rx+を続けていくつもりなのか、しっかり検証いただき、今後の考えについて教えていただきたい。

司会 [M]：岡村議長、お願いいたします。

岡村 [A]：ご質問ありがとうございます。ただ今のご質問は、戦略目標の3番に掲げた Rx+事業についての現在の評価、それから今後の方針についてのご質問と承りました。本件については私から回答を申し上げます。

サポート

日本

050-5212-7790

フリーダイヤル

0120-966-744

メールアドレス support@scriptsasias.com

まず、もともと Rx+を始めた理由は大きく二つございます。一つは、現在の医療用医薬品の事業環境が、例えば産業構造の劇的な変化などによって、これまでとおり続けていけるかどうか分からない、そういうかなり不確実な将来が来ないとも限らないと考えており、さまざまな形でヘルスケアに貢献していく一つの手段として、そういう劇的な構造変化に備えておきたいという点が1点。

それから、実際には患者さん、あるいはそのご家族にとって、病気というのは診断されるずっと前から、つまりまだ病気と言われないところから始まり、治療が終わったらそれで終わりかという、実際には治療が終わった後も予後の管理であるとか、その後の健康増進であるとか、さまざまな形で介入の余地があります。

残念ながら、医療用医薬品はお医者様に処方箋を書いていただいておりますので、本当にまだ病気でないところから治療を終えた後の予後の管理までを含めてペイシエントジャーニーと言っておりますが、医療用医薬品というのは、この治療という非常に狭いところでしか貢献することができない。だから、われわれが医療用医薬品で培ってきた知見と異分野の技術やノウハウを組み合わせることによって、何とかより広いペイシエントジャーニーに貢献できないかという、こういう二つの狙いから Rx+事業を開始しております。

始めました当初は、どちらかというといアイデアベースで、さまざまこんなところにニーズがあるのではないだろうかとか、自分たちはこんなに面白い技術を見付けてきたから、それとアステラスの技術を組み合わせたらこんなことができそうじゃないかといったアイデアベースのことをさまざま試してまいりました。言ってみれば、どんどん発散していくフェーズがずっと続いてまいりました。

さまざまなことをやった結果、なかなか事業としての継続性、あるいは事業としての拡張性などを考えた上で、全てをやっていくのはあまりよろしくないということで、先ごろ、収斂の方向、医療用医薬品の分野でも Primary Focus が発散して収斂していく、発散して収斂していく、これを繰り返しているわけでございますけれども。Rx+事業についても、収斂のフェーズに入るべきだと判断しております。

本日、事業報告の中でもお示しいたしましたとおり、まず一つは、デジタル技術を使った疾病管理ですとか治療の領域、デジタルセラピューティクスと言われる部分ですが、これは現在、米国 FDA が承認済みの糖尿病の疾病管理のアプリケーションを日本に移植するというプロジェクトを進行中でございまして、臨床試験が間もなく終わり、これから当局との交渉に入っていくところでございます。

サポート

日本 050-5212-7790

フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



それからもう一つは、バイオエレクトロニクスと申しまして、非常に小さな医療機器を体内に埋め込んで、この医療機器がセンシング、つまり体の状態を知るところと、知った情報に基づいて介入していくところができるような、非常に微小なデバイスで、さらにそれを体外から超音波で電力伝送ができる。つまり大きなバッテリーを背負って歩かなくても、普通に生活をしながら体の状態を知り、それに見合った介入を行うと、こういうことを最終的に狙うようなバイオエレクトロニクスという技術を米国で開発中でございます。こちらについても、低活動膀胱という適応症で臨床試験の非常に最初のほうでございますけれども実施することができるといったことを米国 FDA から承っております。

このデジタルセラピューティクスとバイオエレクトロニクスについて、Primary Focus と同じ考え方でございまして、フラグシップのプロジェクトがうまくいったら、その領域についてより多くのプロジェクトに拡大していくと、こういう戦略を取っていきたいと考えておりますので、現在のところは、いずれもまだ開発段階でございますので、いつ収益化が見込めるといったことは本日コメントすることは差し控えたいと思いますけれども。

医療用医薬品事業で Focus Area アプローチとしてやっているのと同じような考え方に基づいて、発散と収斂を繰り返し、かつ収斂したもので良いものができれば、その領域を拡大していくと、こういう形でメリハリの利いた投資を続けていきたいと考えているところでございます。

以上、ご回答申し上げます。

司会 [M]：では次に、バーチャル出席の株主様からの六つ目のご質問を紹介させていただきます。

質問 [Q]：ここ数年、業績修正、特に下方修正が相次いでいます。なぜですか。株主として右往左往されています。もう少し精度を上げることはできないのでしょうか。当社のガバナンスは機能していますか。

司会 [M]：岡村議長、お願いいたします。

岡村 [A]：ご質問ありがとうございます。ただ今のご質問は、ここ数年の業績修正、特に下方修正についてのご質問と承りました。本件につきましても私から回答させていただきます。

下方修正、特にフルベースの利益に対する下方修正の原因は、無形資産の減損損失という処理でございます。この無形資産がどうしてバランスシートの上に、貸借対照表の上に出てくるかと申しますと、企業買収したときに、その買収に支払った金額は一体どんな資産を買ったのかということを評価した上でバランスシートに計上いたします。

サポート

日本 050-5212-7790

フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

現在われわれが採用しております国際会計基準に基づきますと、無形資産の中にもいくつかの別々な形の資産がございます、そのうち一つはのれん代というのがございます。のれん代は基本的には国際会計基準では減損しない、ずっとバランスシートに乗りっぱなしになります。

私たちが通常やっておりますのは、買収に伴って得た資産それぞれに一体どれぐらいのお金を払ったのかということをちゃんと特定して、何を買ったか分からないようなのれん代ではなく、なるべく無形資産、この資産とこの資産にいくらずつ支払いましたという形で計上するように努めてまいりました。

一方、薬のビジネスの特徴として、必ず開発は成功か失敗かに分かれます。薬の成功確率というのは、長い目で見ると非常に低いものでございまして、臨床試験の結果が全てが成功するわけではありません。先ほど申し上げたように、それぞれの資産に特定した価値がバランスシートに載っていて、その資産の臨床試験が失敗すると、それは価値がないからということで減損損失につながります。

つまり、われわれは、ちゃんと買ったものが何かということを特定した上で、臨床試験などの結果に基づいて、もしも駄目だった場合にはそれを P/L 上、減損損失として処理すると、こういうことをやってきた次第です。

なので、医療用医薬品なので全てが成功するわけではないということをご理解いただいた上で、ただ、実際にそれだけの金額を本当に買収に充ててよかったのかどうかという観点で常に見直しを行っているところでございますし、なるべく健全な経営ができるように、これからも会社買収等の際にはきちっと事前に評価もしっかりした上で臨んでまいりたいと考えております。

以上、ご回答申し上げます。

時間もそろそろ来ておりますので、バーチャル出席の株主様からいただいたご質問にあと 1 問だけ回答をさせていただきます。

司会 [M]：それでは、バーチャル出席の株主様からの最後のご質問を紹介させていただきます。

質問 [Q]：経営計画 2021 の最終年度、コア営業利益率を 20.5%、2024 年度から 30%超えを達成するためのポイントとなる具体的施策と見通しをお示してください。

司会 [M]：岡村議長、お願いいたします。

サポート

日本

050-5212-7790

フリーダイヤル

0120-966-744

メールアドレス support@scriptsasia.com

岡村 [A]：ご質問ありがとうございます。経営計画 2021 の最終年度である本年度、あるいはそれ以降について、コア営業利益率 30%を目指していくための具体的な施策や見通しについてのご質問と承りました。本件につきましても私から回答させていただきます。

まずは、売上収益を拡大するというのが 1 点でございます。XTANDI が 9,000 億円を超える大型化しておりまして、ただし XTANDI は間もなく独占販売期間を満了いたしますので、売上収益を拡大する原動力、売上収益の牽引役としては、先ほど来何度も申し上げている五つの重点戦略製品の伸長、これによるところが大きいと考えております。

一方、これらの重点戦略製品は比較的利益率が高い製品でございますので、売上の伸長とともに、それが直接利益の拡大につながっていくと期待しているところでございます。

これに加えて、Sustainable Margin Transformation と呼ばれる費用の最適化プロジェクトについても継続的に進めておりまして、こちらにも 2027 年度に持続的な効果として、年間 1,200 億円から 1,500 億円という目標を掲げておりますが、既に 2024 年度にそのうちの 400 億円を達成しているところでございますので、同様の規模で 2025 年度以降も目標である 1,200 億円から 1,500 億円というところに向かって全力を尽くしてまいりたいと考えております。

これらをうまく組み合わせることによって、コア営業利益率 30%という目標に近づけてまいりたいと考えております。

以上、ご回答申し上げます。

岡村 [M]：これもちまして、バーチャル出席の株主様からの質疑を終了させていただきます。なお、事前質問ならびに本日株主様から頂戴いたしましたご質問、それらに対する回答につきましては、個人情報や企業秘密に関わるなど、公開が適切ではないと判断される場合を除きまして、後日、当社の Web サイトに掲載予定でございます。

議長といたしましては十分審議が尽くされたと判断いたしますので、審議を終了し、これより議案の採決に進みたいと思いますが、いかがでございましょうか。（拍手）ありがとうございます。

サポート

日本 050-5212-7790
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com



議案採決-閉会

岡村 [M]：それでは、これより議案の採決に入らせていただきます。

まず、会場にてご出席の株主様に投票方法をご案内いたします。受付にてお渡しいたしましたこちらの出席票に投票用紙が付いております。賛成、反対、棄権、いずれかの記入をお願いいたします。後ほど、係の者が投票用紙を回収に伺います。出席票から切り取って、着席のままお待ちください。

次に、バーチャル出席の株主様におかれましては、お手元に表示されている画面右側の議決権行使のタブをクリックしてください。その後、各決議事項について、賛成、反対、棄権のいずれかをお選びください。また、全ての議案に賛成をお選びいただくと、一度で全ての議案に賛成することができます。最後に、一番下にある行使ボタンをクリックしていただくことで投票が完了します。操作方法につきましては招集通知 15 ページもご覧ください。

それでは、先ほどご説明いたしました三つの議案につきまして、ただ今から 2 分間で投票をお願いいたします。

第 1 号議案は、監査等委員でない取締役 9 名選任の件でございます。第 2 号議案は、監査等委員である取締役 1 名選任の件でございます。第 3 号議案は、監査等委員でない社外取締役の報酬額改定の件でございます。

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

岡村 [M]：大変長らくお待たせいたしました。採決の結果をお伝えいたします。第 1 号議案、監査等委員でない取締役 9 名選任の件につきましては、書面投票および電子投票による議決権行使も含め、過半数の賛成をもって原案どおり承認、可決されました。ありがとうございます。

続きまして、第 2 号議案、監査等委員である取締役 1 名選任の件につきましては、書面投票および電子投票による議決権行使も含め、過半数の賛成をもって原案どおり承認、可決されました。ありがとうございます。

サポート

日本 050-5212-7790
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com

続きまして、第3号議案、監査等委員でない社外取締役の報酬額改定の件につきましては、書面投票および電子投票による議決権行使も含め、過半数の賛成をもって原案どおり承認、可決されました。ありがとうございます。

最後に、議決権行使結果の速報値をお示しいたします。第1号議案、第2号議案、第3号議案、それぞれ表示されている賛成率となりました。なお、この賛成率は速報値でございますので、最終集計結果は後日開示いたします当社臨時報告書にて報告させていただきます。ご投票いただき誠にありがとうございました。

以上をもちまして、第20期定時株主総会の議事は全て終了いたしました。これをもちまして、本総会を閉会いたします。

それではここで、第1号議案にて選任いただきました、監査等委員でない取締役をご紹介します。安川健司でございます。岡村直樹でございます。杉田勝好でございます。田中孝司でございます。桜井恵理子でございます。宮崎正啓でございます。大野洋一でございます。アンドレアス ブッシュでございます。マーク エネディでございます。

続きまして、第2号議案にて選任いただきました監査等委員である取締役をご紹介します。秋山里絵でございます。以上が本日ご選任いただきました役員の紹介です。

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

[了]

脚注

注1: ASP7317はiPS細胞由来ではなく、ES細胞由来です。訂正後の回答を[当社ウェブサイト](#)に掲載しておりますので、ご覧ください。

会話は[Q]は質問、[A]は回答、[M]はそのどちらでもない場合を示します。

サポート

日本 050-5212-7790
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



免責事項

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

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

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

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

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

本資料のコンテンツは、当社によって編集されている可能性があります。

サポート

日本 050-5212-7790
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com