



証券コード 4523

2026年5月29日

hvc
human health care

第114回 定時株主総会 招集ご通知

株主の皆様と
会場でお会いするのを
心待ちにしております

日時 2026年6月17日(水)
午前10時(受付開始 午前9時)

場所 東京ガーデンシアター
(東京都江東区有明2-1-6)

- ・りんかい線「国際展示場駅」、および東京メトロ有楽町線・ゆりかもめ「豊洲駅」より無料シャトルバスをご用意しています
(詳細は裏表紙をご参照ください)
- ・総会当日、会場の受付にて自社製品の詰め合わせをお土産としてお一人様一つずつお渡しします

決議事項

議案 取締役12名選任の件

郵送またはインターネットによる議決権行使期限

2026年6月16日(火) 17時まで

株主総会当日の様子はライブ配信します

エーザイ株式会社



エーザイはWHOのリンパ系フィラリア症
制圧活動を支援しています

CEOからのごあいさつ

株主の皆様とともにアルツハイマー病克服への道を進む

株主の皆様への感謝

エーザイは、40年以上にわたり、アルツハイマー病に対する取り組みを続けてまいりました。この間その歩みを支えてきたのが、株主の皆様と共有するhhc理念です。2005年の株主総会において、企業の憲法とも言える定款の条文に盛り込ませていただき、株主の皆様のご賛同を得てこの企業理念を共有させていただいております。この理念を揺るぎなく貫いてきたことこそが、世界初・日本発のアルツハイマー病の根本原因（アミロイドβの脳内蓄積）に関わる薬剤である「レケンビ」（一般名：レカネマブ）の創製を可能にしました。株主の皆様には、長期にわたる当社の取り組みにご理解とご支援を賜り、心より感謝申し上げます。



「レケンビ」がもたらす世界中の笑顔

2023年の米国での発売以降、「レケンビ」を一日でも早く当事者様にお届けするため、アルツハイマー病の兆候に気づかれた当事者様が早期に医療機関を受診され、適切な診断と治療を受けることが可能となる環境の整備、すなわち診断・治療パスウェイの構築に取り組んでまいりました。この活動は、道なき所に道を造る、岩を除き、川に橋を架け、山を貫く如き難作業の連続ですが、認知症領域におけるパイオニアとしての矜持を持ち、全力で邁進してまいりました。その結果、2026年3月末時点で53の国と地域で承認を取得し、発売各国でパスウェイの構築は整備がはじまり、「レケンビ」の2025年度売上収益は880億円に拡大いたしました。

現在、我々のもとには、「家族とスムーズに交流できるようになった」「趣味を楽しめるようになった」などの喜びの声が世界中の当事者様、ご家族から届いています。これらの世界中からもたらされる日常における生活の維持や改善、それに伴う介護者の負担の軽減が「レケンビ」の真の価値であると考えています。



世界各国で「レケンビ」の治療を受けた当事者様の写真

2つの技術革新を契機とした「レケンビ」の成長の加速

「レケンビ」については、現在2つの技術革新が進展しています。

一つ目は、在宅や在所での投与が可能なオートインジェクター付皮下注射製剤の導入です。本剤の平均投与時間は15秒であり、通院して1時間を超える点滴を受ける従来の投薬法に比べて患者様や医療従事者のご負担を大きく軽減します。米国では、投与18カ月以降の維持療法の適応で発売中であり、初期療法についても2026年8月24日までに承認の可否が判断される見込みです。日本では2026年度、中国でも2027年度の発売を予定しています。



米国で発売中のオートインジェクター付皮下注射製剤「LEQEMBI IQLIK」(レケンビ アイクリック)

二つ目は、簡便な血液検査の普及によるアミロイドβ検査の迅速・簡便化です。米国を起点として、世界各国において診断薬メーカーによる血液検査の社会実装に向けた取り組みが進展しています。これにより従来のPETや腰椎穿刺による検査の負荷は大幅に軽減されます。

これらの技術革新により、診断・治療のパスウェイはさらに短縮・軽減され、2026年度後半以降、「レケンビ」の成長は一層加速すると想定しています。

アルツハイマー病の治癒への挑戦

40年以上にわたるアルツハイマー病 (AD) に対する研究開発の中で、エーザイは様々な失敗を経験しながらも、その都度得た知見を積み重ね、様々な難所の情報を書き込んだ海図を作り上げてきました。「レケンビ」の創製を生み出したこの海図をさらに磨き続けることで、「アルツハイマー病の治癒」という未来の実現への挑戦を続けてまいります。

「レケンビ」では、現在の適応の早期アルツハイマー病の、より一つ前の病期であるプレクリニカルADについての治験が進行しています。認知機能はほぼ正常で、アミロイドβの蓄積がはじまった時期での治療開始を目指すものです。

さらに、「レケンビ」に続く次世代候補品として、抗タウ抗体etalanetug (エタラネタグ) の開発を進めています。アミロイドβとタウの二つの原因の解消が可能となれば、アルツハイマー病の治癒が見えてくると考えています。同時に、様々なステークホルダーズとの連携により、データをベースとし人々の生ききるを支える薬剤以外のデジタルベースのソリューションをお届けしてまいります。

積極的な成長投資と株主還元の両立

「レケンビ」が本格的な成長期に入中、当社は新たな成長投資を加速しています。2026年に入り、がん領域のパイプライン強化に向けて、がん領域でタレトレクチニブ (欧州など) とセルプルリマブ (日本) の2件の製品導入を実施しました。一方で、積極的な成長投資とともに、安定的・継続的な配当と柔軟な自己株式取得による株主還元の両立をめざしてまいります。

株主の皆様のご支援とご理解に感謝申し上げますとともに、しっかりとご期待にお応えする所存であることを述べ、ご挨拶とさせていただきます。

代表執行役CEO

内藤 晴夫

第114回 定時株主総会 招集ご通知

日時 2026年6月17日 (水) 午前10時 受付開始 午前9時

場所 東京ガーデンシアター 東京都江東区有明2-1-6

- 目的事項 報告事項**
- 第114期(2025年4月1日から2026年3月31日まで) 事業報告の内容、連結計算書類の内容ならびに会計監査人および監査委員会の連結計算書類監査結果報告の件
 - 第114期(2025年4月1日から2026年3月31日まで) 計算書類の内容報告の件

決議事項 議案 取締役12名選任の件

▶28～54頁をご参照ください

- 本株主総会の招集に際しては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て「第114回定時株主総会招集ご通知」として電子提供措置事項を掲載しています
- 電子提供措置事項のうち、一部事項につきましては、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(以下、「交付書面」といいます)には記載していません。該当事項は、4頁「交付書面への記載を省略した事項」に記載の通りであり、その内容は下記ウェブサイトに掲載しています。
- 電子提供措置事項に修正が生じた場合は、下記ウェブサイトにてお知らせします
- 本株主総会の招集ご通知は、英語版も下記ウェブサイトに掲載しています

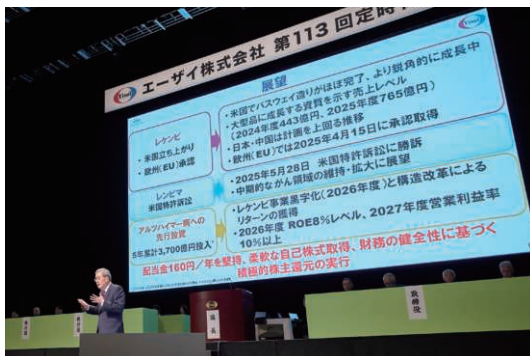
■ 当社ウェブサイト <https://www.eisai.co.jp/ir/stock/meeting/index.html>



■ 東京証券取引所ウェブサイト (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(会社名)」に「エーザイ」、もしくは「コード」に「4523」を入力の上検索し、「基本情報」、「縦覧書類/PR情報」を選択してご確認ください



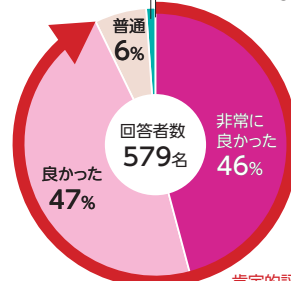
前回(第113回)定時株主総会の様子
(2025年6月18日開催 東京ガーデンシアター)

第113回 定時株主総会 アンケート結果

2025年6月18日開催、出席者1,050名

全体の印象

あまり良くなかった1% 良くなかった0%



肯定的評価 94%



目次

5 エーザイの 中長期の成長ストーリー

12 株主の皆様からのご質問にお答えします!

Q&A

21 エーザイのコーポレートガバナンス

28 第114回 定時株主総会 参考書類
議案 取締役12名選任の件

55 議決権行使、ライブ配信のご案内



詳細情報（電子版）

第114期 事業報告

I. 当社グループの現況

1 経営の基本方針

1. 企業理念
2. 中長期的な会社の経営戦略および対処すべき課題
3. 資本政策の基本的な方針
4. 配当金

2 事業の経過および成果

1. 開発品の状況
2. 連結業績の概況（国際会計基準）
3. 財産および損益の状況

3 重要な子会社の状況

II. 役員の状況

1 取締役に関する事項

2 執行役に関する事項

3 役員等賠償責任保険契約内容の概要

4 取締役および執行役の報酬等

巻末資料

会社法改正により、全文の株主総会資料は原則として発送せず、株主様ご自身でウェブサイトに掲載している詳細情報をご覧ください

交付書面への記載を省略した事項 （その他の電子提供措置事項）

電子提供措置事項のうち、次の事項につきましては、法令および当社定款第15条の規定に基づき、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いません。

従って、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は、監査報告を作成するに際し、監査委員会が監査をした対象書類の一部です。

事業報告

I. 株式と株価の状況

- 1 株式の状況
- 2 株価の状況
- 3 当社が相互に株式を保有する事業法人の状況
- 4 自己株式の状況
- 5 職務執行の対価として役員に交付した株式の状況

II. 当社グループの現況

- 1 主要な会社および拠点
- 2 その他の重要な事項
- 3 コンプライアンス・リスク管理
- 4 内部監査活動
- 5 当社コーポレートガバナンスの特長
- 6 コーポレートガバナンス評価の実施
- 7 社外取締役の独立性・中立性の要件

III. 会計監査人の状況

IV. 事業等のリスク

連結計算書類

計算書類

業務の適正を確保するための体制の整備および運用状況
財務及び事業の方針の決定を支配する者の在り方に関する基本方針

監査報告書

エーザイの中長期の成長ストーリー

「レケンビ」の成長を軸とした企業価値の最大化

当社グループは、1990年代後半にアルツハイマー型認知症治療剤「アリセプト」を創製した「認知症領域のパイオニア」であり、認知症領域において約40年にわたる創薬活動の経験知を有しています。社の総力を挙げて開発を進めてきた結果、世界初、日本発のアルツハイマー病の根本病理に関わる薬剤「レケンビ」（一般名：レカネマブ）の創製に成功しました。

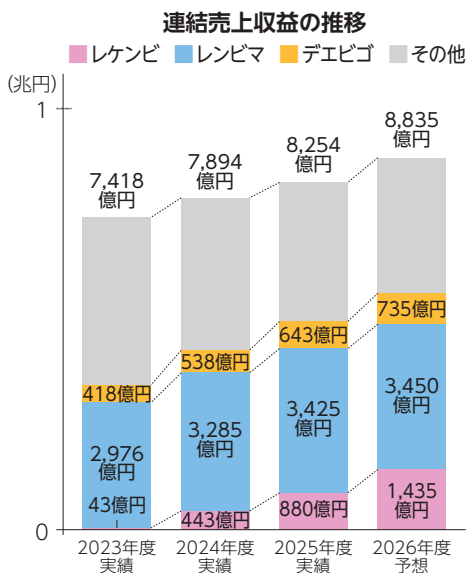
2023年7月に米国において早期アルツハイマー病に係る適応でフル承認を取得して以降、2026年3月末時点で53の国と地域で承認を取得しました。現在、当社グループは「レケンビ」が発売された各国においてアルツハイマー病の診断・治療のパスウェイの構築に取り組んでいます（詳細は6頁ご参照）。



2026年度後半以降、オートインジェクター付皮下注射剤や血液を用いた簡便なアミロイドβ検査の普及を通じて「レケンビ」の成長は加速すると想定しています（詳細は7-8頁ご参照）。2025年度の「レケンビ」の売上収益は880億円でしたが、2026年度には1,435億円をめざします。

また、基幹製品である抗がん剤「レンビマ」の売上収益は3,000億円強で推移しており、2026年度も同レベルの3,450億円を想定しています。加えて、不眠症治療剤「デエビゴ」は、さらなる成長を踏まえ、2026年度は735億円をめざします。

2026年度の連結売上収益は、2025年度実績から581億円増の8,835億円を予想しています。



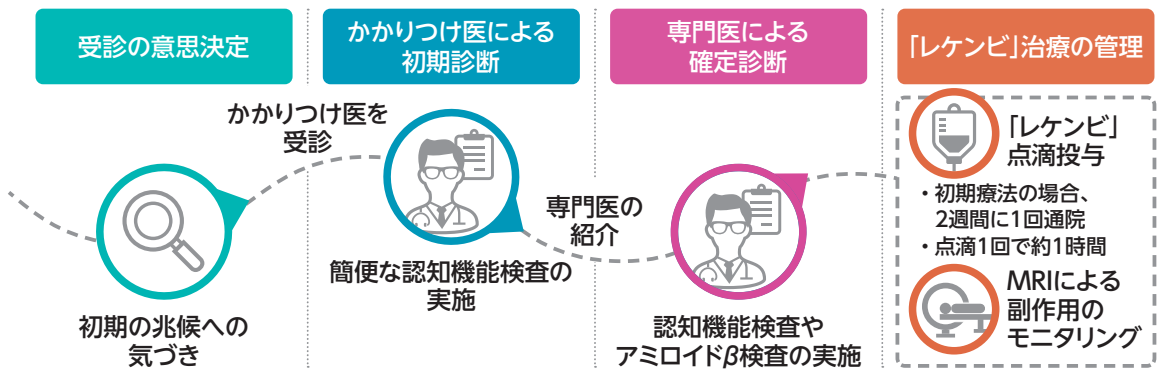
なお、当社グループは当年度を起点とした3か年計画について5月25日開催予定の経営戦略説明会にて開示します。本説明会の詳細な資料は、開催後に当社ウェブサイトに掲載します。

<https://www.eisai.co.jp/ir/library/presentations/index.html>

認知症領域のパイオニアとしての当社グループの使命
アルツハイマー病の診断・治療のパスウェイの構築

「レケンビ」は、世界で初めてアルツハイマー病によるMCI（軽度認知障害）に対する使用が広く認められた治療薬であるため、発売時点ではMCIに対する診断や治療のパスウェイは世界中のどの国においても構築されていませんでした。そのため、当社グループは、認知症領域のパイオニアとしての使命を果たすべく、「レケンビ」が発売された各国において、アルツハイマー病の診断・治療のパスウェイの構築に挑戦してきました。この過程において当社グループは数多くの困難に直面しました。しかし、医療従事者の皆様の多大なるご協力のもと、パスウェイの構築は確実に進展しています。

以下、パスウェイの基本的な4つのステップについてご紹介します。



1 受診の意思決定

どんな病気であっても、医療機関にかかる前には、ご本人やご家族が「初期の兆候」に気づき、「受診の意思決定」を行います。しかし、ご自身にアルツハイマー病のリスクがあるかもしれないということを知ることは大変勇気のいることです。当社グループはアルツハイマー病のできるだけ早期の段階で医療機関を受診していただけるよう、様々な取り組みを行っています。

2 かかりつけ医による初期診断

かかりつけ医に簡便な認知機能検査を実施していただき、アルツハイマー病の疑いがある場合は、専門医を紹介していただけます。

3 専門医による確定診断

専門医に精密な認知機能検査やアミロイドβ検査を実施していただき、確定診断をしていただきます。

4 「レケンビ」治療の管理

点滴投与の場合は通院が必要であり、点滴1回につき約1時間を要します。さらに、MRIによって副作用を定期的にモニタリングする必要があります。このような治療の管理ができる状況を各医療機関において整備していただいています。

3つの**価値増大イベント**による「レケンビ」の成長の加速

1. オートインジェクター付皮下注射製剤の普及

患者様が「レケンビ」の点滴投与による治療を受けるためには、投与開始18カ月までの初期療法の場合は2週間に1回、投与18カ月以降の維持療法*の場合は4週間に1回の通院が必要であり、点滴1回につき約1時間を要します。患者様やご家族、ならびに患者様を受け入れる医療機関側のご負担は軽いものではありません。

* 2026年4月末現在、米国、中国など7カ国で承認済み。18カ月間の初期療法後、維持療法への移行が可能。



日本で発売されている「レケンビ」点滴静注 200mg

このため、当社グループは新たな投与方法として、在宅・在野での投与が可能なオートインジェクター付皮下注射製剤の開発を進めてきました。本剤の平均投与時間は15秒であり、患者様や医療従事者のご負担を大きく軽減します。

2025年10月には、米国において、**「LEQEMBI IQLIK」**（レケンビ アイクリック）という製品名で**新発売**しました。現在の適応は投与18カ月以降の維持療法に限定されていますが、**初期療法について**

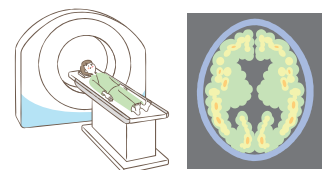


「LEQEMBI IQLIK」(レケンビ アイクリック)

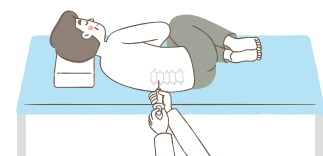
も2026年8月24日までに承認の可否が判断される予定であり、「レケンビ」の成長に大きく寄与するものと想定しています。また、日本では2025年11月に承認申請を完了し、2026年中の発売をめざしています。さらに、中国でも2026年1月に承認申請を完了し、2027年度の発売をめざしています。

2. 血液を用いた簡便なアミロイドβ検査の普及

「レケンビ」の治療を受けるためには、アミロイドβ検査で陽性の判定が必要となります。米国や日本での「レケンビ」の発売時に保険適応となったアミロイドβ検査は2種類です。アミロイドPET検査は、微量の放射線を出す薬を投与して画像を撮影する検査であり、専用の薬や大規模な装置が必要となるため、検査の実施できる病院が限られています。また、本装置はがんの検査などにも使用されていることから、すぐに検査ができるとは限りません。もう一つは脳脊髄液検査であり、背骨の間から脳脊髄液を抜き取ってアミロイドβを調べる検査です。針を使う検査であるため、麻酔を行います。多少の痛みを伴います。また、検査後は数時間安静にする必要があります。



アミロイドPET検査*

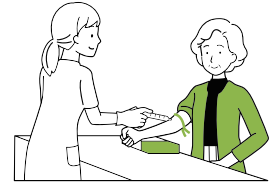


脳脊髄液検査*

* 出典: “もの忘れ” が気になる方とご家族へ アルツハイマー病の検査と治療について
(監修: 慶應義塾大学 予防医療センター 特任教授 三村 将 先生)

エーザイの中期の成長ストーリー

これらの課題を解決するため、多くの診断薬メーカーが血液を用いた簡便なアミロイドβ検査の開発を進めてきました。その結果、米国では、血液を用いたアミロイドβ検査の社会実装が進行しています。2025年7月には米国アルツハイマー協会からガイドラインが公表され、血液を用いたアミロイドβ検査がアミロイドβ蓄積の確定検査として推奨されました。2026年1月には、血液を用いたアミロイドβ検査の保険適用が開始されました。また、日本においても診断薬メーカーによる血液を用いたアミロイドβ検査の承認申請が行われています。

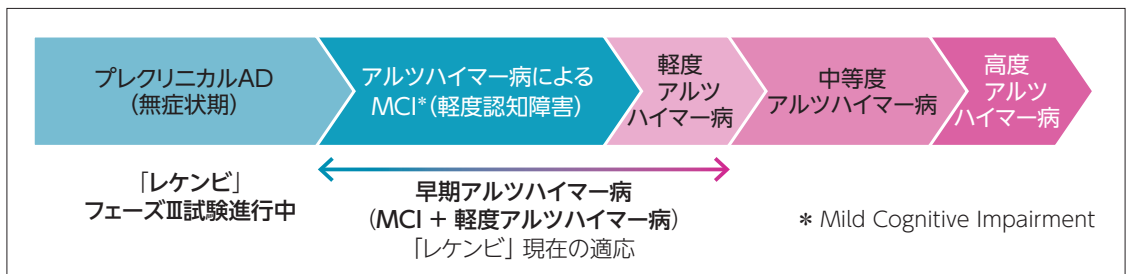


上記の2つのイベントにより診断・治療のパスウェイは大幅に短縮・軽減され、2026年度後半以降、米国を中心に「レケンビ」の成長が加速していくと考えています。

今後の展望	発売当初	今後の展望
「レケンビ」の投与方法	点滴静脈注射	オートインジェクター付皮下注射剤の普及
アミロイドβ蓄積の確定検査	アミロイドPET検査 脳脊髄液検査	血液を用いたアミロイドβ検査の普及

3. プレクリニカルADへの適応拡大

プレクリニカルADとは、認知機能は正常でありながら、脳内のアミロイドβの蓄積が陽性、または境界域レベルであるため、将来、アルツハイマー病（AD）になるリスクがある状態のことです。現在の「レケンビ」の適応は、ADによるMCI（軽度認知障害）と軽度アルツハイマー病ですが、より早期段階であるプレクリニカルADの適応拡大に向け、フェーズⅢ試験AHEAD 3-45が進行中です。2024年10月に症例登録を完了しました。試験期間が216週（約4年）と長期にわたる試験であり、2028年度に試験結果の取得を見込んでいます。プレクリニカルADへの適応拡大は、「レケンビ」の治療対象患者様の大幅な拡大につながると想定しています。



アルツハイマー病の未来を変えるため新たな治療法の創出をめざす

下記の図中の「赤色の点線」で示した通り、アルツハイマー病を発症すると、時間経過とともに認知機能は低下していきます。「ピンク色の矢印」の通り、「レケンビ」を投与することで、認知機能低下を抑制することができますが、認知機能を維持することはできません。

この現状を打破し、アルツハイマー病の未来を変えるため、当社グループは使命感をもって新たな治療法の創出をめざしています。

●認知機能の維持：「レケンビ」と抗MTBRタウ抗体 etalanetug(エタラネタグ)の併用

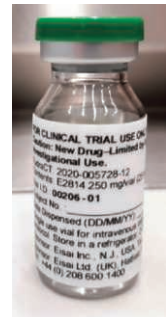
タウというタンパク質は、アミロイドβとともにアルツハイマー病の二大疾患原因であるといわれています。このタウの脳内での拡散を抑制する開発品がetalanetug(エタラネタグ、開発品コード:E2814)です。etalanetugは、当社とユニバーシティ・カレッジ・ロンドンとの共同研究を通じて見出された抗微小管結合領域(Microtubule binding region: MTBR)タウ抗体であり、現在「レケンビ」との併用で以下の臨床試験が進行中です。

- ・顕性遺伝アルツハイマー病*1を対象としたフェーズⅡ/Ⅲ試験
- ・孤発性早期アルツハイマー病*2を対象としたフェーズⅡ試験(2027年度結果取得予定)

*1 稀な遺伝子変異によって生じるアルツハイマー病。アルツハイマー病総数の1%未満。

*2 顕性遺伝アルツハイマー病以外の一一般的なアルツハイマー病

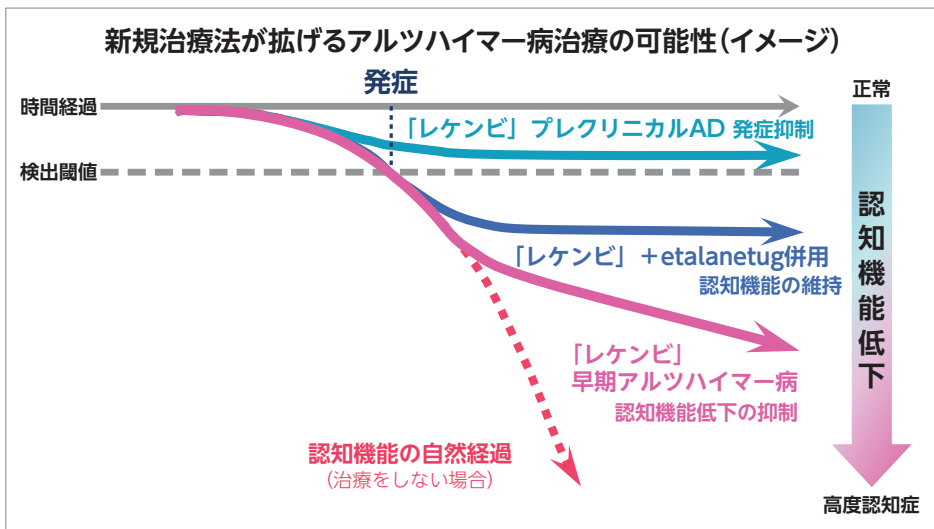
「レケンビ」とetalanetugの併用により、アミロイドβとタウの二つの因子を抑えることによって、「紺色の矢印」の通り、認知機能の維持をめざしています。



開発中の抗MTBRタウ抗体 etalanetug(エタラネタグ)

●アルツハイマー病の発症抑制：「レケンビ」プレクリニカルADへの適応拡大

プレクリニカルADの段階で「レケンビ」を投与することで、「水色の矢印」の通り、アルツハイマー病の発症抑制をめざしています(詳細は8頁ご参照)。



がん領域 基幹製品「レンビマ」の見通し

基幹製品「レンビマ」は2025年度も引き続き伸長し、売上収益は3,425億円（前期比4.3%増）となりました。

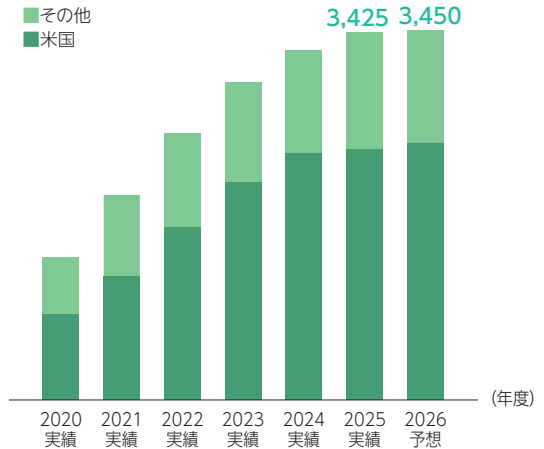
最大市場である米国においては、高純度特許に対する裁判の判決*1および和解契約*2により**2030年6月30日まで後発医薬品の販売はありません***3。

また、現在「レンビマ」は5がん種7適応の承認を取得していますが、**新たな薬剤との併用療法を開発中**です。腎細胞がんについては、米国メルク社の抗がん剤「ウェリレグ®」*4との併用療法により、フェーズⅢ試験*5で主要評価項目を達成し、米国、日本において申請しました。

一方、2026年1月に、米国における医療費・薬剤費の負担軽減を目的としたメディアケア薬価交渉制度の対象医薬品リスト15品目の中に「レンビマ」が含まれていることが公表されました。米国当局と現在交渉中であり、**2028年1月から新価格が適用**される予定です。

これらの状況を考慮し、2026年度の売上収益は3,450億円（前期比0.7%増）と予想しています。

「レンビマ」売上収益の推移（億円）



「レンビマ」が承認を取得した5がん種7適応

米メルク社の「キイトルーダ®」との併用療法	腎細胞がん 1L (ファーストライン)	日本、米国、 欧州、アジアなど
	子宮内膜がん 全身療法後	
	肝細胞がん (肝動脈化学塞栓療法との併用療法)	中国
エベロリムスとの併用療法	腎細胞がん 2L (セカンドライン)	米国、欧州、 アジアなど
単剤療法	甲状腺がん 1L	日本、米国、欧州、 中国、アジアなど
	肝細胞がん 1L	
	胸腺がん	日本

「レンビマ」と新たな薬剤との併用療法の開発

米メルク社の「ウェリレグ®」との併用療法*5	腎細胞がん	申請中 (米国、日本)
------------------------	-------	----------------

*1 Shilpa Medicare Limitedに対しては、2025年5月28日にニュージャージー州連邦地方裁判所が当社勝訴の判決を下しました（Shilpa Medicare Limitedは米国連邦高等裁判所に上訴中）

*2 SUN Pharmaceutical Industries Ltd.およびSUN Pharmaceutical Industries Inc.に対しては2024年3月21日に、Dr. Reddy's Laboratories, Ltd.およびDr. Reddy's Laboratories, Inc.に対しては2025年9月22日に、Torrent Pharmaceuticals Ltd.に対しては2025年11月6日に、それぞれ和解契約を締結しました

*3 当該期日より前に、特定の条件が発生しない場合

*4 ファースト・イン・クラスの経口低酸素誘導因子2アルファ (HIF-2α) 阻害剤（一般名：ベルズチファン）

*5 LITESPARK-011試験（米メルク社が開発を主導）

なお、腎細胞がん患者様を対象としたファーストラインにおける「キイトルーダ®」および「ウェリレグ®」との3剤併用療法によるフェーズⅢ試験（LITESPARK-012試験）は、事前に設定された中間解析の結果、「レンビマ」と「キイトルーダ®」の併用療法と比較し、主要評価項目である無増悪生存期間（PFS）および全生存期間（OS）のいずれも達成しませんでした

中長期的な企業価値の向上を見据えた**新たな成長投資の加速**

成長投資は、企業価値の向上に不可欠な原動力です。当社グループはこれまでアルツハイマー病領域への先行的資源投入を行ってきましたが、その成果として創製された「レケンビ」は、これから本格的な成長期に入る見込みです。「レケンビ」の投資に対する財務的負荷はピークを過ぎたことを踏まえ、中長期的な企業価値の向上をめざし、今後は新たな成長投資を積極的に実施していきます。

1. **がん領域への戦略投資**

がん領域における開発パイプラインの不足は当社の経営課題であり、現在戦略投資による強化に取り組んでいます。2026年に以下2件の戦略投資を実施しました。

- **欧州など：ROS1高選択的チロシンキナーゼ阻害剤 タレトレクチニブ^{*1}**

2026年1月、Nuvation Bio Inc. (本社：米国ニューヨーク) より欧州、中東、カナダ、アジア、オセアニアなどにおける独占の開発・薬事・商業化権を取得しました。2026年3月、欧州でROS1陽性の非小細胞肺癌適応^{*2}で承認申請を行いました。英国、カナダおよびその他の地域でも順次申請を行う予定です。

- **日本：抗PD-1抗体 Serplulimab (セルプルリマブ)^{*3}**

2026年2月、Shanghai Henlius Biotech, Inc. (本社：中国上海) より日本における独占的商業化権を取得しました。2026年度中に日本において進展型小細胞肺癌適応で承認申請を予定しています。また、大腸がん、周術期胃がんについて2027年度以降に承認申請を予定しています。

^{*1} 米国・中国・日本において、ROS1陽性の非小細胞肺癌適応で承認を取得しています。Nuvation Bio Inc.は米国で商業権を保持し、グローバル開発を主導しています。日本では日本化薬株式会社、中国ではInnovent Biologicsが販売しています(製品名：米国では「IBTROZI[®]」、日本では「イプトロジー[®]」、中国では「DOVBLERON[®]」)。

^{*2} 非小細胞肺癌は、肺癌の中で最も一般的なタイプですが、ROS1陽性は全体の約2%と推定されています

^{*3} 中国、欧州、アジア、南米を含む40以上の国と地域において、進展型小細胞肺癌適応で承認を取得している世界で初めての抗PD-1抗体です。現在日本において開発中または開発計画中の3がん種については、Shanghai Henlius Biotech, Inc.主導で開発を進めます。

2. **今後の成長投資の方針**

下記の方針に基づき、今後も成長投資を積極的に実施します。

- **自社研究開発品への投資**

神経領域やがん領域における主要開発品への積極的な投資を継続します。

- **パートナーシップへの投資**

がん領域は、後期臨床開発品や製品の提携機会を模索します。また、革新性の高い早期開発テーマの拡充を追求します。認知症エコシステム構築の加速に向けた投資機会についても引き続き推進します。

- **設備投資**

主力製品の自社生産への投資により、高品質の確保とグローバル品の価値最大化を追求します。

株主の皆様からのご質問にお答えします！

Q&A

株価

Q 現在の株価の水準についてどのように考えているのですか

現在の株価水準は、**当社グループの取り組みの本源的価値が十分に織り込まれていない**と考えています。

当社グループは過去5年間にわたり、アルツハイマー病治療剤「レケンビ」(一般名：レカネマブ)を中心とする新たな認知症治療剤の研究開発、商業化に約3,700億円の先行投資を行っており、その間、当社の収益性は、パートナーからのマイルストーン収入のほか、製品の権利譲渡益等による一過性の収益への依存度が高くなっていました。

「レケンビ」はアルツハイマー病の根本病理に関わる新たな薬剤のため、特に米国では診断・治療のパスウェイ構築の過程に想定以上の時間がかかりましたが、現在は米国、日本、中国で力強く成長を果たしています。さらに在宅・在所での投与が可能なオートインジェクター付皮下注射製剤や血液を用いたアミロイドβ検査の普及を通じて、**2026年度も「レケンビ」の成長を加速させるため、全力を挙げてまいります。**

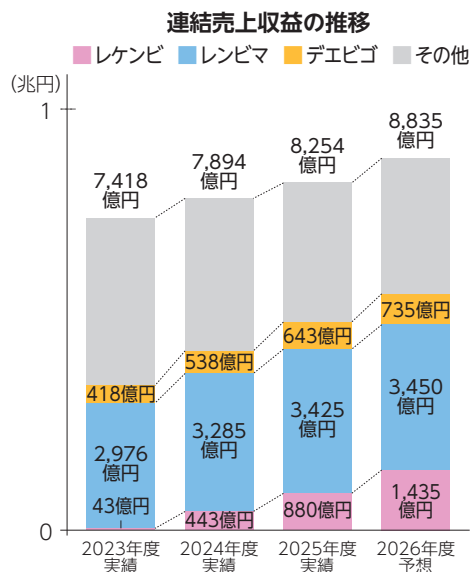


代表執行役専務
チーフビジネス
オフィサー

井池 輝繁

また、「レケンビ」に加えて、抗がん剤「レンビマ」、不眠症治療剤「デエビゴ」の売上収益も伸長しています。その結果、**本業である医薬品事業による営業利益への貢献が大幅に拡大**しており、一過性の収益への依存度は低下しています。

今後は「レケンビ」の価値の最大化に取り組み、認知症領域ならびにがん領域におけるさらなる新薬開発を加速させることで、企業価値向上に取り組んでいきます。



アルツハイマー病治療剤「レケンビ」(一般名:レカネマブ)、認知症エコシステム

Q 「レケンビ」の現状と今後の見通しについて教えてください

発売各国でのアルツハイマー病の診断・治療のパスウェイ構築の進展に伴い、2025年度のグローバル売上収益は880億円(前期比98.7%増)となり、大幅な成長を遂げました。

一方、オートインジェクター付皮下注射製剤および血液を用いたアミロイドβ検査の普及により、**2026年度後半以降、「レケンビ」の成長はさらに加速**すると想定しています。2026年度のグローバル売上収益は1,435億円と想定しています。



代表執行役専務COO
兼チーフグローブス
オフィサー
内藤 景介

米国

米国では、アルツハイマー病の診断・治療のパスウェイ構築の過程で数多くの困難に直面し、「レケンビ」の立ち上がりには想定以上の時間がかかりましたが、2025年度の売上収益は446億円(前期比70.5%増)と大幅に成長しました。また、2025年10月には、在宅・在所で投与が可能なオートインジェクター付皮下注射製剤「LEQEMBI IQLIK」(レケンビ アイクリック)を発売しました。

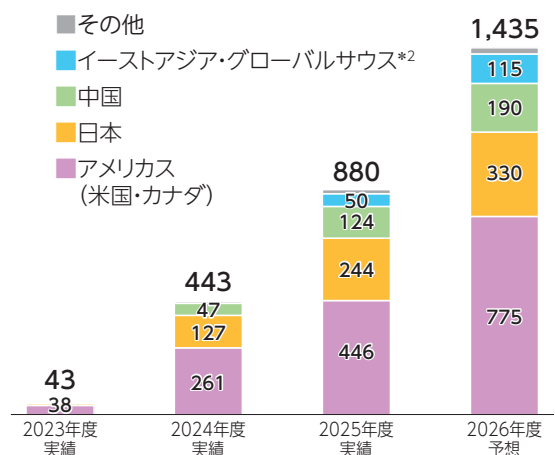
2026年度後半以降は、特に米国においてオートインジェクター付皮下注射製剤「LEQEMBI IQLIK」(レケンビ アイクリック)や血液を用いたアミロイドβ検査の普及を契機とした成長の加速が期待できると想定しています(詳細は7~8頁ご参照)。2026年度の売上収益は775億円*1をめざします。

さらに、「レケンビ」に対する需要が拡大することを考慮し、専門医との連携構築をめざし、かかりつけ医に対するアプローチを開始しています。加えて、「レケンビ」治療に対する理解を醸成すべく、早期アルツハイマー病と診断された患者様を対象としたテレビCMを展開中です。



「LEQEMBI IQLIK」(レケンビ アイクリック)

「レケンビ」 グローバル売上収益の推移(億円)



*1 アメリカス(米国・カナダ)の数値

*2 韓国、台湾、インド、アセアン、中南米、南アフリカ等

日本

日本では、2023年12月の発売以降、最適使用推進ガイドラインによる枠組みと全例調査の義務化の中で、アルツハイマー病の診断・治療のパスウェイの構築が進み、普及に向けた取り組みが進んでいます。各地域医療圏において、初期導入約800施設と6カ月以上の投与者を受け入れるフォローアップ約1,700施設が円滑に連携しています。

また、テレビCM、YouTube、ラジオなどを通じてMCI(軽度認知障害)に関する疾患啓発キャンペーンを継続的に行っています。この取り組みを通して、より多くの方々にMCIを知っていただき、認知機能の不調に対する世の中の関心が高まり、MCIの早期発見・対策に貢献できることを願っています。



MCI疾患啓発 テレビCM「見逃さないで、MCI」篇

2025年11月より「レケンビ」の薬価は15%引き下げ*となりましたが、2025年度の売上収益は244億円(前期比91.3%増)と順調に拡大しました。2026年度は330億円をめざします。

さらに、**2025年11月に承認申請したオートインジェクター付皮下注射製剤は2026年中の発売を想定**しています。また、診断薬メーカーによる血液を用いたアミロイドβ検査の承認申請が行われています。これらの取り組みは「レケンビ」のさらなる成長につながると想定しています。

* 厚生労働大臣の諮問機関である中央社会保険医療協議会による「レケンビ」の費用対効果評価に基づくものです。企業分析と公的分析の間では、分析モデルの構造が異なっています。また、今回の費用対効果評価は、価格への評価であり、「レケンビ」の有効性、効能効果に影響を与えるものではありません。

中国

中国では、2024年6月に「レケンビ」を発売し、プライベートマーケット*においてデジタルプラットフォームを活用した診断・治療のパスウェイの構築を進めてきました。また、2025年9月には、点滴静注維持療法の承認を取得しました。これらの取り組みの結果、「レケンビ」は順調に拡大し、2025年度の売上収益は124億円(前期比163.1%増)となりました。

さらに、2025年12月に「レケンビ」は「商業健康保険の革新的医薬品リスト」に掲載されました。**2026年度下期以降、「レケンビ」治療を含めた商業健康保険が順次提供**される予定です。加えて、現在承認申請中の**オートインジェクター付皮下注射製剤についても2027年度の発売を想定**しています。これらの取り組みは、患者様負担の軽減を通じて「レケンビ」の成長加速につながると想定しており、2026年度の売上収益は190億円をめざします。

* 自己負担での治療

欧州

2025年4月に欧州連合(EU)において承認を取得*、2025年8月にオーストリア、9月にドイツ、10月にフィンランド、2026年1月にポルトガルで発売しました。現在、各国での保険償還取得に向けた評価や検討が行われています。

* 本承認は、EU加盟国全27カ国に加え、アイスランド、リヒテンシュタイン、ノルウェーに適用されます

Q hhcエコシステムとは何ですか

hhcエコシステムとは、日常領域や医療領域で生活される人々がステージ毎に抱える憂慮を知り、その解消をめざした**研究開発やデジタル、AIなどの技術を核としたソリューションを社の保有するデータを活用することで創出し**、人々にお届けするというものです。これらのソリューションを効率的に創出するうえでは、様々なパートナー（他産業、アカデミア、スタートアップなど）との協業が欠かせません。例えば、認知症領域のソリューション創出においては、認知症保険に関する保険産業との連携、金融資産凍結リスク減少に向けた金融企業との連携、高齢者の安全運転の実現に向けたプログラム策定に関する自動車産業との連携などが挙げられます。認知症の人々が安心安全に暮らせるコミュニティづくりにおいては、自治体との連携も重要です。

当社は、「**レケンビ**」を創出した強みを活かし、**他産業との連携を強化することで認知症エコシステムを強化**し、認知症領域において様々なソリューションを提供するプラットフォームとして大きな社会的インパクトを創出していきたいと考えています。

Q 認知症エコシステムの進展状況について教えてください

日本においては、デジタルツール「**のうKNOW**」*（非医療機器）による認知機能の把握を促進するなど、**通信、食品、保険、金融、自動車などの他産業と認知症エコシステム拡大に向けた様々な連携**を進めています。

2025年5月には、SaaS型高齢者見守りサービスを提供しているエコナビスタ株式会社を買収により連結子会社化しました。エコナビスタ株式会社が展開する「**ライフリズムナビ+Dr.**」（非医療機器）は、非接触センサーにより、施設ご入居者様の睡眠状態や体動、心拍・呼吸といった情報をリアルタイムで把握できる見守りシステムです。危険につながる動きを早期に検知し、介護職員が先回りして対応することができるため、**定期巡視回数やナースコール対応回数の減少**などの導入効果が生まれ、**介護職員の負担軽減**にもつながっています。導入施設数は2026年3月末時点で400施設を超え、当社の認知症エコシステムの構築におけるコアソリューションになると考えています。

「ライフリズムナビ+Dr.」の導入効果

	導入前	導入1か月後	導入6か月後
定期巡視回数	1時間毎	3時間毎	体位交換のみ [※] ※2～6時間おき
ナースコール対応回数(日)	122回	40.8回	20回

出典：社会医療法人三愛会様 事例紹介資料

* ブレインパフォーマンス（脳の健康度）のセルフチェックツール

Q 睡眠障害 への取り組みについて教えてください

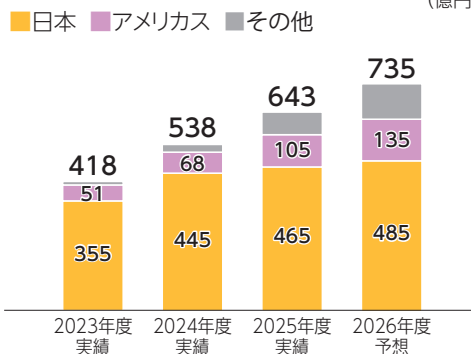
当社グループは、睡眠と覚醒を調節する役割を果たす神経物質であるオレキシンに着目し、20年以上にわたって、睡眠障害に対する治療薬の研究開発を進めてきました。睡眠障害領域におけるリーディングカンパニーとして、患者様に広く貢献していきたいと考えています。

オレキシン受容体拮抗剤「デエビゴ」は、長きにわたる研究開発の成果として生み出された自社創製品です。「デエビゴ」は、オレキシンの作用をブロックする薬剤であり、不眠症に係る適応で日本、米国、中国、アジアなどにおいて承認を取得しています。2025年度グローバル売上収益は643億円(前期比19.6%増)と成長を遂げましたが、日本が約7割の構成比を占めています。日本では不眠症治療剤市場でトップシェアを獲得しており、2025年度には14%の薬価引き下げの影響を吸収し、465億円(4.4%増)と拡大しました。2026年度は、グローバル売上収益735億円をめざします。



執行役
チーフサイエンティフィック
オフィサー
井戸 克俊

「デエビゴ」 グローバル売上収益の推移 (億円)



また、当社グループは、過度の昼間の眠気の特徴とする睡眠障害である**ナルコレプシー***に対する**適応の取得をめざし、オレキシン受容体作動薬ledasorexton(レダソレクストン)を開発中**です。ledasorextonは、「デエビゴ」とは逆に、オレキシンの作用を増強する薬剤です。2025年9月に開催された世界睡眠学会において、ナルコレプシーの患者様を対象としたフェーズIb試験での良好な結果を報告しました。現在、フェーズII試験が進行中です。**2028年度の承認申請**をめざしています。



* ナルコレプシーは慢性的な睡眠障害であり、日中の過度の眠気の特徴としています。疲労、認知機能の問題、治療後も残存する症状などにより、疾患負担は大きいとされています。

Q 2025年度の業績はどうでしたか

売上収益は、アルツハイマー病(AD)治療剤「レケンビ」、抗がん剤「レンビマ」および不眠症治療剤「デエビゴ」が引き続き伸長したことにより、前年一部製品の権利の譲渡に係る一時金を計上した影響を吸収して増収となり、**過去最高**となりました。主要品目の売上収益は、「レンビマ」が3,425億円(前期比4.3%増)、「レケンビ」が880億円(同98.7%増)、「デエビゴ」が643億円(同19.6%増)、抗てんかん剤「フィコンパ」が333億円(同11.6%増)といずれも大幅に拡大しました。



執行役
チーフフィナンシャル
オフィサー
兼チーフIR オフィサー
大山 拓也

売上原価は、主要品目の伸長により増加しました。売上原価率は、製品ミックスの変化に伴う影響や前期に一時金を売上収益として計上していた影響により、上昇しました。なお、一部製品の販売マイルストンの達成による費用、ならびに抗がん剤「タズベリク」(一般名:タゼメトスタット)の販売中止に伴い保有する在庫に係る評価損等を計上しました。販売費及び一般管理費は、「レケンビ」への積極的な資源投入や欧州の構造改革に係る費用の計上等により、増加となりました。研究開発費は、「レケンビ」や抗MTBRタウ抗体etalanetug(エタラネタグ)、新規選択的オレキシン2受容体作動薬ledasorexton(レダソレクストン)などの重要プロジェクトへの積極的な資源投入を継続した一方で、開発テーマの見直しや費用効率化の追求により、減少となりました。その他の収益は、前期に戦略的提携の終結に伴う一過性の利益59億円を計上したこと等により減少となりました。

営業利益は、主要品目の売上が大幅に伸長した一方で、前期に一部製品の権利の譲渡に係る一時金、戦略的提携の終結に伴う一過性の利益等を計上した影響、ならびに「レケンビ」への積極的な資源投入や欧州の構造改革を進めたことで販売費及び一般管理費が増加した影響などにより、**減益**となりました。経常的な収益性を示す**コア営業利益は501億円(前期比110.7%増)**となりました。

Q 2026年度の業績見通しについて教えてください

売上収益は過去最高を更新する見込みであり、前期から7.0%増の8,835億円を予想しています。**最大の成長ドライバーは「レケンビ」**であり、オートインジェクター付皮下注射剤の普及、ならびに各国において疾病の診断から治療に至るまでのパスウェイの改善により、大幅な成長を果たす見込みです(1,435億円、前期比63.1%増)。「デエビゴ」は、日本にお

いて更なる市場浸透を図るとともに、2025年度に上市した中国などでの売上拡大を見込んでいます(735億円、同14.3%増)。「レンビマ」は、ジェネリック品や競合製品の台頭に加え、各国での価格抑制策による影響を受ける一方で、需要が堅調に推移することから、前年と同程度の売上収益を見込んでいます(3,450億円、同0.7%増)。

販売費及び一般管理費については、「レケンビ」の売上収益の増加に伴う米バイオジェン社への折半利益の増加や、「レンビマ」の米メルク社への折半利益が前期と同程度の水準で移行する一方、欧州で実施した構造改革による費用低減効果を見込むことから、前期から1.4%増の4,415億円を予想しています。研究開発費については、「レケンビ」のプレクリニカルADを対象とする臨床試験、ならびに抗MTBRタウ抗体etalanetug(エタラネタグ)やオレキシソ受容体作動薬ledasorexton(レダソレクストン)などの重要プロジェクトへの資源投入を継続することで、前期から3.4%増の1,640億円を予想しています。

売上収益の拡大と効率的な費用投入により、営業利益は700億円(同58.6%増)へと大幅に伸長し、親会社の所有者に帰属する当期利益は、523億円(同35.6%増)を予想しています。経常的な収益性を示すコア営業利益については、一過性の収益や費用を見込まないことから、営業利益と同じく700億円(同39.8%増)を予想しています。

連結損益の概要 (単位：億円)	2024年度	2025年度	前期比	2026年度 見通し	前期比
売上収益	7,894	8,254	+4.6%	8,835	+7.0%
売上原価	1,688	1,912	+13.3%	2,095	+9.6%
販売費及び一般管理費	4,080	4,353	+6.7%	4,415	+1.4%
研究開発費	1,716	1,587	△7.6%	1,640	+3.4%
その他の損益	134	39	△70.7%	15	△61.8%
営業利益	544	441	△18.8%	700	+58.6%
当期利益	481	405	△15.7%	540	+33.3%
親会社の所有者に帰属する当期利益	464	386	△17.0%	523	+35.6%
参考情報：コア営業利益*	238	501	+110.7%	700	+39.8%

* コア営業利益：営業利益から一過性の収益・費用を除外した経常的な収益性を示す指標
2024年度、2025年度の調整項目としては①製品の導出・売却に関わる損益、②有形固定資産売却損益、③事業再編に伴う解雇給付費用を対象としています

Q 今後の**資金調達の方針**について教えてください

当社グループは、研究開発投資、製品導入など、事業の持続的成長につながる投資に積極的に資金を投入します。中長期の成長に向けた投資資金を安定的かつ機動的に確保するため、市場環境に応じた多様な調達手段を活用します。市場調達も含めて資金調達基盤を整備することで、財務の柔軟性と健全性を確保していきます。

当社は2026年3月31日に機動的な社債発行を可能とする社債発行登録書(発行予定期間2年・発行予定額又は発行残高の上限3,000億円とする)を関東財務局長へ提出しました。

Q IT活用の方針について教えてください

2023年4月に他業種からエーザイに入社し、同年10月よりチーフインフォメーションオフィサーとして、当社グループのIT改革を推進しています。

当社グループにおける重要な課題は、地域ごとにIT環境が異なることによるサービス水準の格差と非効率性の解消です。この課題に対応するため、**グローバルで共通のIT基盤とサービスを整備し、全社最適の観点での標準化**を進めています。

2026年3月には、インドに既存施設を拡張した「**エーザイ・グローバル・ケイパビリティ・センター(EGCC)**」を設立しました。ITは事業の基盤であり、企業価値創出を支える不可欠な存在です。本センターでは統一された高品質な社内向けITサービスの提供を実現していきます。これにより、各地域のIT組織は、共通サービスを利用し、業務改革や価値創出に一層注力できる体制へと転換していきます。

さらに、**AI(人工知能)の活用**についても積極的に推進しています。AIは人に代わるものではなく、社員一人ひとりの能力を引き上げ、業務を支える重要な基盤と位置づけています。責任ある形で活用を進めることで、業務の高度化と効率化をはかり、企業価値の向上につなげていきます。

また、近年、企業を狙ったサイバー攻撃が増加していることを踏まえ、**情報セキュリティの強化**を進めています。2023年に発生した不正アクセス被害の経験も踏まえ、日々の監視体制の強化に加え、情報資産を重要度に応じて適切に管理し、それぞれに応じた取り扱いと保護のルールを明確化しています。さらに、研究・開発や生産、供給に関わる重要な情報を安全に守る体制の構築に取り組んでいます。

これらの取り組みにより、事業リスクを低減し、医薬品の安定供給を支える基盤を強化しています。

今後も、グローバルITの標準化、AI活用の推進、情報セキュリティの高度化を通じて、事業の持続的成長と企業価値の向上に貢献することで、患者様、医療関係者、株主の皆様から信頼される企業であり続けることをめざします。



執行役
チーフインフォメーション
オフィサー
法華津 誠



エーザイ・グローバル・ケイパビリティ・センター(EGCC)

人財価値の最大化、顧みられない熱帯病への取り組み

Q 社員のエンゲージメントに関する課題について教えてください

当社グループは、全世界の社員を対象にグローバルエンゲージメントサーベイを毎年実施しています。2024年度の調査では、主要評価項目である「持続可能なエンゲージメント」は、引き続きグローバル製薬企業ベンチマークを優位に上回る85ポイントを維持しました。また回答率が90%→94%と上昇し、社員が安心して自分の意見を表明できるSpeak Upの企業文化の形成が進んでいます。

注力領域である「イノベーション」のカテゴリーは、前年から1ポイント改善し、特に米国でのスコアが伸長しました。一方、全体では改善の余地を残しており、特に「最新技術の活用」は62ポイントにとどまっています。認知症領域に投資を集中する中で、その他の最新技術について社員が十分に活用できていないことが示唆されています。そのため、AIの活用をはじめとした最新技術の導入と活用促進を強化しています。

もう一つの注力領域である「リーダーシップ」のカテゴリーは、2年連続で低下し、74ポイントにとどまりました。社のビジョン、戦略に対する理解が社員に上手く伝わっていない可能性があります。そこで、経営陣と社員が対話する機会を増やすなど、情報共有方法の改善などに継続的に取り組んでいます。これらの取り組みを受け、2025年度の「イノベーション」と「リーダーシップ」のスコアは上昇傾向にあります。スコアの詳細については7月末に発行するHuman Capital Report 2026にて開示します。

■エンゲージメントサーベイの詳細は、Human Capital Report 2025（特に53-55頁）をご参照ください
<https://www.eisai.co.jp/ir/library/annual/pdf/pdf2025hcr.pdf>



執行役
チーフHRオフィサー
サステナビリティ担当
真坂 晃之

Q リンパ系フィラリア症治療剤DEC錠を無償提供しているのはなぜですか

DEC錠(ジエチルカルバマジン)の無償提供により、リンパ系フィラリア症蔓延地域で暮らす人々の健康水準が向上して生産的な活動に従事することができれば、**将来の市場が形成され、社会善の実現につながると**考えています。また、このDEC錠には当社のロゴマークが入り、パッケージに社名が印刷されているため、**未進出国においてもコーポレートブランドが向上すると**考えています。当社グループはアジア太平洋地域やアフリカ諸国でのビジネスを進めており、このDEC錠のプライスゼロビジネスを**将来への先行投資として位置づけ、社会善の実現に向けた強固な基盤**になると考えています。



DEC錠

■当社グループの「顧みられない熱帯病制圧への取り組み」に関する詳細は、こちらのウェブサイトをご参照ください
<https://www.eisai.co.jp/sustainability/people/globalhealth/index.html>

エーザイのコーポレートガバナンス

エーザイのコーポレートガバナンスの基本的な考え方

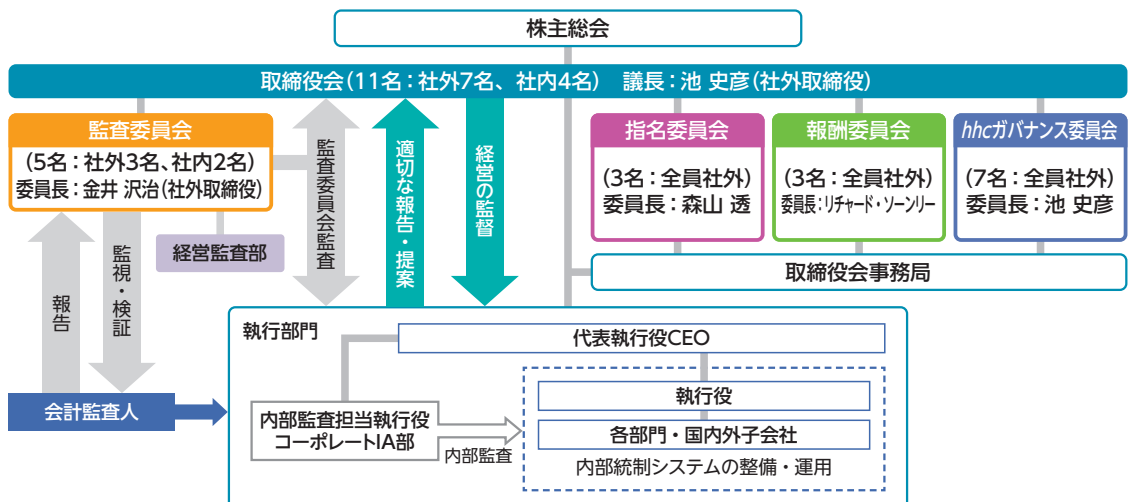
当社は、常に最良のコーポレートガバナンスを追求し、その充実に継続的に取り組んでいます。当社は、経営の監督機能と業務執行機能を明確に分離することにより、経営の公正性・透明性を確保するとともに、経営の活力を増大させることがコーポレートガバナンスの要諦であると考えます。また、コーポレートガバナンスの充実に向け、経営の監督をはじめとする社外取締役の機能を最大限に活用していきます。

1) ステークホルダーズとの価値の共創

- 1 当社は、ステークホルダーズの権利を尊重する。
- 2 当社は、ステークホルダーズと共に、その価値の増大と創造に取り組む。
- 3 当社は、ステークホルダーズとの対話を通じて、良好・円滑な関係を維持し、信頼関係を構築する。
- 4 当社は、会社情報を適時・適切に開示し、透明性を確保する。
- 5 当社は、持続可能な社会の実現に積極的に貢献する。

2) コーポレートガバナンスの体制

- 1 当社は指名委員会等設置会社とする。
- 2 取締役会は、法令の許す範囲で業務執行の意思決定を執行役に大幅に委任し、経営の監督機能を発揮する。
- 3 取締役会の過半数は、独立性・中立性のある社外取締役とする。
- 4 執行役を兼任する取締役は、代表執行役CEO1名のみとする。
- 5 経営の監督機能を明確にするため、取締役会の議長と代表執行役CEOとを分離する。
- 6 指名委員会および報酬委員会の委員は、全員を社外取締役とし、監査委員会の委員は、その過半数を社外取締役とする。
- 7 指名委員会、監査委員会および報酬委員会の各委員長は社外取締役とする。
- 8 社外取締役のみで構成するhhcガバナンス委員会を設置する。
- 9 財務報告の信頼性確保をはじめとした内部統制の体制およびその運用を充実する。



2025年度取締役会および各委員会の活動状況の概要

取締役会

■ 11名(社外取締役 7名、社外取締役比率 64%)、2025年度 開催回数 16回

■ 任務など

1. 経営の基本方針、執行役の選任、剰余金の配当等の決定など、法令、定款および取締役会規則で定められた重要事項の決定を行う。
2. 執行役からの報告、ならびに指名委員会、監査委員会、報酬委員会、およびhhcガバナンス委員会からの報告に基づき、取締役および執行役の職務の執行を監督する。



取締役議長
(社外取締役)
池 史彦

報告を受け議論を行った主な事項

- 3-year Growth & Operating Plan(3カ年計画)の策定
- アルツハイマー病治療剤「レケンビ」(一般名:レカナマブ)について、米国の皮下注射剤の上市後の状況、欧州における承認状況および保険償還の状況などの現状と課題
- 機動的な戦略投資を可能とする資金調達多様化を含む新ファイナンスポリシー
- 研究開発体制の3カ年計画における課題と戦略アップデート
- hhcエコシステムの進捗報告 など

取締役議長からのメッセージ

2025年度は取締役会として、3カ年計画の策定を執行部門に要請し、「3-year Growth & Operating Plan (3カ年計画)」として、複数回に亘り報告を受け、議論・検討を行いました。取締役会では、最重要項目として位置付けた各戦略について、それぞれの担当執行役からこの3カ年での具体的な目標や実行策について報告を受けました。各重点戦略と数値目標としての事業計画との紐づけ、取締役会において各施策の進捗のモニタリングが可能となるKPIの設定などについて指摘しました。さらに社内外のステークホルダーズへの発信プロセスなど、多様かつ幅広い視点から意見を述べ議論を尽くし、決議しました。

また、アルツハイマー病治療薬である「レケンビ」については、普及・競合状況、米国の皮下注射剤の上市後の状況や欧州における承認状況、世界各国の保険償還の状況など、必要に応じてその都度、執行部門より詳細な報告を受け、活発な議論を行いました。特に、米国については、アルツハイマー病の確定診断に繋がる血液バイオマーカー活用状況や処方医師数・新規投与患者様数の推移やマーケットシェアの状況など詳細な報告を受け議論を行いました。

今後、世界中の「レケンビ」を必要とされている患者様に如何に早く、適切な情報とともにお届けしていくかを最大のテーマとして引き続き監督していきます。

社外取締役は様々なステークホルダーとのエンゲージメントを通じて得た課題感や期待を認識しつつ、リーダーシップを発揮し、常に最良のガバナンスを追求しながら、企業価値の向上をはかり、皆様のご期待に応えてまいります。

指名委員会

■ 3名(社外取締役 3名、社外取締役比率 100%)、2025年度 開催回数 9回

■ 任務など

1. 取締役の選任および解任に関する株主総会議案の内容を決定する。
2. 当社のコーポレートガバナンスの実効性を支えるのは取締役会の過半数を占める社外取締役の存在であるとの認識に基づき、独立性・中立性のある社外取締役を選任するために「社外取締役の独立性・中立性の要件」を定める。
3. 取締役会が、様々なステークホルダーズの期待に応え、監督機能を発揮できるように、多様なバックグラウンドを有する取締役候補者を決定する。
4. 指名委員会の職務を執行するために必要な基本方針、規則および手続き等を定める。



指名委員会委員長
(社外取締役)

森山 透

活動状況の概要

- 取締役候補者選任に係る諸課題(取締役会の女性比率30%達成に向けた検討、指名委員会等設置会社制度の見直しにおける当社指名委員会の機能、取締役の多様性・バックグラウンドの基本的な考え方など)の検討
- 社外取締役候補者として医学・薬学の専門家を選任することについての検討
- 将来を見通したボード・サクセッションに係るシミュレーションの実施 など

指名委員会委員長からのメッセージ

当社のコーポレートガバナンスの実効性を支えるのは、取締役会の過半数を占める独立社外取締役の存在であり、そして様々なステークホルダーズの期待に応え、経営の監督機能を高めるために、①厳格に独立性・中立性のある社外取締役候補者を選ぶこと、②取締役会を多様なバックグラウンドの取締役で構成することの2点が指名委員会の重要なミッションであると考えています。

2025年度は、継続的なボード・サクセッションに係るシミュレーションおよび女性取締役比率30%に向けたロードマップの検討の結果、初めて女性取締役を計3名選任することとなりました。その他、取締役の多様性・バックグラウンドの考え方、社外取締役の独立性・中立性の要件の改正および開示などに関して、議論・検討を行いました。

また、社外取締役候補者として医学・薬学の専門家を選任することに関し、hhcガバナンス委員会および指名委員会において議論・検討を行いました。非業務執行の社内取締役に医学・薬学など製薬ビジネスに関する監督機能を期待しており、医学・薬学の専門家の社外取締役にどういった観点での監督を求めるべきかについて引き続き検討することを確認しました。

指名委員会は今後も、当社のコーポレートガバナンスの向上に資するべく、ボード・サクセッションの中長期的なシミュレーションなども行いながら、社内取締役を含む取締役会の構成や多様性の検討等、取締役会の機能発揮に結びつく取締役候補者の選任を進めてまいります。

監査委員会

■ 5名(社外取締役 3名、社外取締役比率 60%)、2025年度 開催回数 11回

■ 任務など

1. 監査委員会は、法令、定款、取締役会および監査委員会が定める規則等ならびに年間の監査計画に基づき、執行役から独立した組織である経営監査部を指揮して、以下の監査などを実施し、監査報告を作成する。

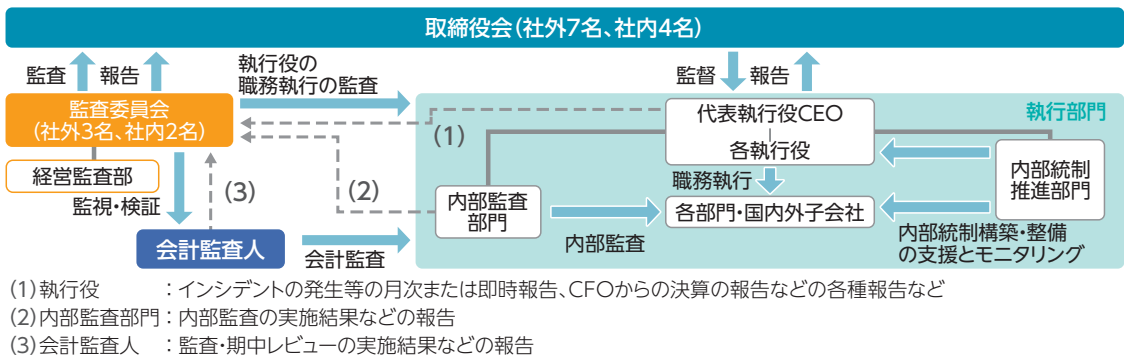
- ① 取締役および執行役の職務執行の監査を行う(執行役が行う職務の執行の適正を確保する体制の整備・運用状況の監査を含む)
- ② 事業報告およびその附属明細書、ならびに計算関係書類に関する監査を行う
- ③ 会計監査人の活動を年間を通じて監視・検証し、その監査の方法および結果の相当性などを判断する

2. 株主総会に提出する会計監査人の選任および解任ならびに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する。また、会計監査人の報酬等の決定への同意を行う。



監査委員会委員長
(社外取締役)

金井 沢治



監査委員会委員長からのメッセージ

監査委員会は、事業年度ごとに、重要なリスクなどを検討の上、監査計画を定めて、監査を実施しています。今年度の主な監査等の活動は次の通りです。

1. 執行役の職務執行の監査として、監査委員会に執行役を招請し、経理・財務、内部監査、内部統制推進、事業開発などの各担当職務について報告を受けました。また、取締役会が定めた規則に基づきインシデント等についての報告を適時に受領するとともに、執行役の職務執行の適正を確保する体制の整備に関して、リスクの管理状況等の報告を定期的に受けました。加えて、年度ごとに定める重要監査テーマについて、監査の対象とした執行役から報告を受領しました。
2. グループの内部監査部門から、監査の実施結果等の報告を定期的に受け、その内容を確認しました。
3. 会計監査人から、監査・期中レビュー等の報告を受けるなど、定期的にコミュニケーションをとるとともに、必要に応じて監査への立会いを行うなどして、その活動を監視・検証し、独立性や監査品質の管理状況等を確認しました。

これらの監査等の活動を行った結果、いずれにおきましても問題を認めませんでした。また、活動の状況について適時に取締役会へ報告するなど、当社のガバナンス強化に寄与しました。

報酬委員会

■3名(社外取締役3名、社外取締役比率100%)、2025年度開催回数12回

■任務など

1. 取締役および執行役の報酬等の内容に係る決定に関する方針および個人別の報酬等の内容を公正性および透明性をもって決定する。
2. 取締役の報酬等については、取締役が、ステークホルダーズの共同の利益と長期的な企業価値の向上に向けて、その職務である経営の監督機能を十分に発揮するのに相応しい報酬として決定する。
3. 執行役の報酬等については、執行役の担う職務の重要度、責任の重さを十分に反映した競争力のある報酬とし、経営者報酬としての納得性を高めるとともに、中長期の当社企業価値の向上および社会善の実現ならびに社会のサステナビリティへの貢献に対し、執行役が強く動機付けられる内容として決定する。
4. 取締役および執行役の報酬等を決定するにあたり、その客観性を確保するために社外の調査データ等を積極的に取り入れるとともに、報酬等の決定プロセスの妥当性についても審議し、これを決定する。
5. 報酬委員会の職務を執行するために必要な基本方針、規則、手続き等を定める。



報酬委員会委員長
(社外取締役)

リチャード・ソーンリー

活動状況の概要

- 2023年度から運用を開始した取締役および執行役の報酬制度のレビュー
- 全社業績目標(財務および非財務)達成度の決定および執行役の賞与、株式報酬の決定
- 取締役および執行役の個人別報酬等の決定 など

報酬委員会委員長からのメッセージ

報酬委員会は、取締役や執行役の報酬等の内容を決定するという重要な経営の監督責任を有しており、その役割として報酬決定の「公正性と透明性の確保」、「株主を含むステークホルダーズの皆様への説明責任」を重視しています。

また、報酬委員会は、経営の監督機能を十分に発揮するために適切な取締役の報酬等を決定しており、執行役の報酬等については、当社の中長期的な企業価値を向上させ、社会の利益とサステナビリティに貢献することを強く動機付けるとともに、優れたグローバル人材を惹きつける競争力のある報酬とすることを決定しています。

2025年度の報酬委員会は、2023年度より導入した取締役および執行役の報酬制度の運用上の課題などを点検し、株式報酬の在任時交付部分にかかる中長期目標の設定方法について見直しを検討するなど改善に取り組みました。

また、インセンティブ性の高い執行役の業績連動型報酬制度を納得性高く運用するために、業績連動型報酬(賞与、株式報酬)の評価期間(事業年度)と執行役の任期のズレを解消することを企図し、4月開催の報酬委員会において執行役の個人別業績目標の設定を行うなど必要な対応を実施しました。

2026年度も引き続き、報酬制度の運用を進め、改善を重ねてまいります。

報酬委員会は、株主を含むステークホルダーズの皆様への説明責任を果たすべく、今後とも引き続き厳格な活動を継続してまいります。

hhcガバナンス委員会

■7名(社外取締役7名、社外取締役比率100%)、2025年度開催回数16回

■任務など

1. ステークホルダーズとの対話に積極的に取り組み、得られた知見を取締役会における議論の充実に活かす。
2. 代表執行役CEOから提案される将来の代表執行役CEOの育成計画について情報を共有するとともに助言等を行う。
3. 取締役会の経営の監督機能の実効性を評価する。取締役会等の運営に関し課題がある場合、取締役会にその改善について提案する。
4. 当社のコーポレートガバナンスおよびビジネスに関する事項等について幅広く議論し、もってコーポレートガバナンスの継続的な充実をはかる。

※hhcガバナンス委員会は、社外取締役のみで構成する任意の取締役会内委員会として、コーポレートガバナンス充実に向けた取り組みを行っています



hhcガバナンス委員会
委員長
(社外取締役)
池 史彦

活動状況の概要

- ステークホルダーズとの対話および振り返りの実施
- サクセッションプランの情報共有と検討および候補者等との対話を実施
- 「取締役会の実効性向上」に焦点を当てた取締役会の実効性評価の実施
- 「取締役会の振り返り」を取締役会後に実施し、確認・フォロー事項の整理
- 取締役会およびhhcガバナンス委員会の議題の選定 など

hhcガバナンス委員会委員長からのメッセージ

hhcガバナンス委員会は社外取締役のみで構成する任意の取締役会内委員会として、コーポレートガバナンス充実に向けた取り組みを行っています。

2025年度は特に、CEOのサクセッションプランの検討について、候補者および候補者を支える執行役との対話を複数回にわたり実施するとともに、執行部門における重要な意思決定会議体を傍聴するなどの取り組みを実施しました。このような直接的な対話や傍聴を通じ、候補者の育成や次世代の執行体制の構築、マインドセットの変革を促すことに努めています。また、候補者の評価、新体制の執行運営体制に関する助言、交代時期の判定基準などを継続的に協議しています。

その他、ステークホルダーズとの対話を積極的に実施しました。海外を含めたベ11社の機関投資家と社外取締役との個別対話においては投資家等から見た経営課題を確認し、中期経営計画や財務戦略、CEOサクセッションなど率直な意見交換を実施することにより、取締役会による経営の監督に活かしました。また、社員の代表である労働組合の代表メンバーやアメリカスリージョン現地社員などと社外取締役との情報共有とディスカッションも実施し、社員との対話を通じて、多様な視点を取り込み、経営の監督に活かしています。

引き続き、社外取締役のみで構成されるhhcガバナンス委員会の活動の充実をはかり、取締役会の経営の監督機能を高めて、コーポレートガバナンスおよび企業価値の向上に取り組んでまいります。

ガバナンス関連Q&A

Q どのようにしてCEOの後継者は決まるのですか

CEOの選定は、取締役会の最も重要な意思決定事項の一つです。CEOは、自ら強いリーダーシップを発揮して後継者を育成することを責務とし、社外取締役がこれを認識のうえで助言を行うなど、そのプロセスに関与することで、後継候補者選定の客観性が高まり、取締役会として、CEO選定の公正性を合理的に確保できると考えています。このため、**hhcガバナンス委員会において、CEOにより提案されるサクセッションプラン（後継者育成計画）の情報共有と検討**を行っています。具体的には候補者の評価、新体制の執行運営体制に関する助言、交代時期の判定基準などを継続的に議論し、最終的に取締役会に上程し決議します。

なお、サクセッションプランに関する情報共有等のあり方や、突発的事態に対する備えについては、その手続き等を規定したルールを定めています。

Q 取締役会に**医学・薬学の専門家**はいますか

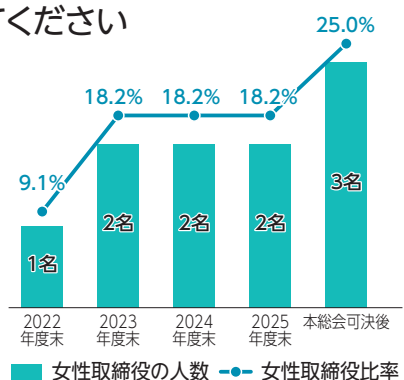
当社の取締役には**製薬業界はもとより医学・薬学に精通した業務執行を行わない社内取締役が3名**います。これらの社内取締役は、製薬産業のビジネスや業務執行の特性、専門性等を熟知した立場から、取締役会の経営の監督への貢献を果たしています。社外取締役についても、その独立性・中立性が確保でき利益相反の問題がないことを前提に、取締役会の経営の監督機能向上への貢献が期待できる医学・薬学の専門家等の選任について引き続き検討を行っていきます。

執行部門においては、著名な教授や研究者で構成するサイエンティフィックアドバイザーボード*を設置しています。指名委員会等設置会社である当社は、執行部門において、専門知識を重視した業務執行上の意思決定がなされ、そのプロセスや意思決定の監督、リスクマネジメントを、多様なバックグラウンドや経験等を有する取締役により行う仕組みを備えています。

* 米国ハーバード大学のStuart L. Schreiber教授、米国スクリプス研究所のPhillippe Baran教授、Benjamin Cravatt教授、慶應義塾大学の岡野栄之教授の4名で構成

Q **女性取締役比率**の状況について教えてください

当社の指名委員会は、2009年に初めて女性の取締役候補者を選任して以降、継続して女性の取締役候補者を選任しており、2023年度より女性の取締役が2名となりました。本総会にて取締役候補者12名の選任議案が可決されれば、**女性の取締役は3名、女性取締役比率は25.0%**となる見通しです。2030年までに女性取締役比率30%を達成できるよう、今後も検討を進めていきます。



第114回 定時株主総会 参考書類

議案 取締役12名選任の件

現在の取締役11名全員は、本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、指名委員会の決定に基づき取締役12名の選任をお願いします。

取締役候補者に関する事項は29～54頁の通りです。

当社は指名委員会等設置会社であり、指名委員会が、取締役の選任および解任に関する株主総会の議案の内容を決定します。

1. 取締役候補者の選任基準

指名委員会が定める取締役候補者の選任基準は、以下の通りです。

社外取締役候補者

- ① 当社から人的および経済的に独立しており、指名委員会が定める「社外取締役の独立性・中立性の要件」*を充足していること
- ② 当社の企業理念およびめざす企業像やビジョンを理解し共感する姿勢を有していること
- ③ 指名委員会等設置会社の取締役として、経営の監督機能の発揮が期待できること
- ④ 当社の取締役会と各委員会の判断や職務遂行の公正性・透明性をより高め、最良のコーポレートガバナンスを実現するためにイニシアティブをとることが期待できること
- ⑤ 経営の意思決定および監督を行う上での多様な価値観と包摂性、高い倫理観・コンプライアンス意識を有していること

社内取締役候補者

- ① 当社の取締役、執行役、執行役員またはこれらに準ずる重要な役職にあること
- ② 製薬産業のビジネスおよび特有の専門知識・技術に関する高い見識を有していること
- ③ 当社の経営および経営環境に精通しており、業務の特性、専門性等を熟知した立場から、取締役会の経営の監督への貢献が期待できること
- ④ 経営の意思決定および監督を行う上での多様な価値観と包摂性、高い倫理観・コンプライアンス意識を有していること

* 指名委員会が定める「社外取締役の独立性・中立性の要件」は、電子版94頁をご参照ください

2. 取締役会の多様性

指名委員会は、取締役会が多様なバックグラウンドや経験等を有する取締役で構成されることで、より幅広い視点での経営の意思決定、経営の監督機能の向上が可能となると考えています。また、性別、国籍や年齢を含め、より多様性を高めることで、効果的な経営の監督、リスクマネジメントが可能になるものと考えています。取締役候補者に求めるスキルや見識、バックグラウンド等の多様性は指名委員会で決定しています。

取締役候補者一覧

再任…再任取締役候補者 新任…新任取締役候補者 社外…社外取締役候補者 独立…証券取引所届出独立役員

候補者番号／氏名		現在の当社における地位 現在の担当委員会	就任予定の当社における地位 就任予定の委員会	取締役会 出席状況
	1 ないとう はるお 内藤 晴夫 再任 男性	取締役兼代表執行役CEO		16回/16回 (100%)
	2 いけ ふみひこ 池 史彦 再任 男性 社外 独立	取締役議長 ■hhcガバナンス委員会委員長		16回/16回 (100%)
	3 かとう ひろゆき 加藤 弘之 再任 男性	取締役 ■監査委員会委員		16回/16回 (100%)
	4 Richard Thornley リチャード・ソーンリー 再任 男性 社外 独立	取締役 ■指名委員会委員 ■報酬委員会委員長 ■hhcガバナンス委員会委員		16回/16回 (100%)
	5 もりやま とおる 森山 透 再任 男性 社外 独立	取締役 ■指名委員会委員長 ■報酬委員会委員 ■hhcガバナンス委員会委員		16回/16回 (100%)
	6 やすだ ゆうこ 安田 結子 再任 女性 社外 独立	取締役 ■指名委員会委員 ■報酬委員会委員 ■hhcガバナンス委員会委員		16回/16回 (100%)
	7 かない たくじ 金井 沢治 再任 男性 社外 独立	取締役 ■監査委員会委員長 ■hhcガバナンス委員会委員		16回/16回 (100%)
	8 たかはし けんた 高橋 健太 再任 男性	取締役 ■監査委員会委員		16回/16回 (100%)
	9 おかだ やすし 岡田 安史 再任 男性	取締役		14回/14回* (100%)
	10 うえだ りょうこ 上田 亮子 再任 女性 社外 独立	取締役 ■監査委員会委員 ■hhcガバナンス委員会委員		14回/14回* (100%)
	11 かわな こういち 川名 浩一 新任 男性 社外 独立	新任取締役候補者	取締役 ■指名委員会委員 ■報酬委員会委員 ■hhcガバナンス委員会委員	—
	12 とよだ ゆうこ 豊田 祐子 新任 女性 社外 独立	新任取締役候補者	取締役 ■監査委員会委員 ■hhcガバナンス委員会委員	—

(注) 1 候補者番号**1**の候補者のみが、業務執行取締役です

2 当社は、再任予定の取締役候補者（業務執行取締役等である者を除く）9名との間で、会社法第427条に基づき定めた当社定款第38条第2項に基づく責任限定契約を締結しています（責任限定契約の内容の概要は電子版74頁をご参照ください）。本株主総会で新たに就任予定の取締役候補者2名についても、当該契約を締結する予定です。

3 当社では、役員等賠償責任保険契約を締結しており、2026年度中に更新する予定です（2025年8月に開催した取締役会において決議した役員等賠償責任保険契約の概要は、電子版76頁をご参照ください）。再任の候補者については既に被保険者であり、選任後も同様に被保険者となります。本株主総会で新たに就任予定の取締役候補者については、選任後に被保険者となります。

* 2025年6月18日開催の定時株主総会にて新たに選任され、就任したため、同日以降の出席状況を記載しています。

取締役候補者に求めるスキルや見識等

	専門知識や経験等のバックグラウンドの多様性						その他の多様性		
	企業経営 グローバルビジネス	製薬業界 医学 薬学	財務 会計 金融	法務 リスクマネジメント	ESG コーポレートガバナンス 資本市場	ジェンダー (女性比率：25%)	外国籍 (外国籍比率：8%)	年齢	取締役在任年数
内藤 晴夫	◎	○						78	43年
池 史彦	◎		○					74	5年
加藤 弘之	○	◎						68	4年
リチャード・ソーンリー	◎						○	61	4年
森山 透	◎							71	3年
安田 結子	◎				○	○		64	3年
金井 沢治	○		◎	○				67	2年
高橋 健太	○	◎		○				66	2年
岡田 安史	○	◎						67	1年
上田 亮子			○		◎	○		53	1年
川名 浩一	◎			○				68	0年
豊田 祐子				◎	○	○		55	0年

(注) 1 ◎は指名委員会が取締役候補者として選任した主たる理由です

2 年齢は2026年6月17日現在、取締役在任年数は本総会終結時の年数です

専門知識や経験等のバックグラウンドの多様性	その他の多様性
企業経営 グローバルビジネス <ul style="list-style-type: none"> ●意思決定力／問題解決力 ●グローバル企業経営に係る知識 ●コミュニケーション力 ●リーダーシップ／組織統率力 ●異文化・多様性への理解 	ジェンダー <ul style="list-style-type: none"> ●異なる着眼点・価値観 ●多様なコミュニケーションスタイル
製薬業界 医学 薬学 <ul style="list-style-type: none"> ●製薬ビジネスへの高い見識 ●医学・薬学の専門知識 	外国籍 <ul style="list-style-type: none"> ●グローバルな文化的多様性・包摂性 ●グローバルな経験や価値観
財務 会計 金融 <ul style="list-style-type: none"> ●財務管理の専門知識 ●財務データ、経営指標に関する分析能力 ●財務会計・管理会計の専門知識 ●会計／監査基準、金融規制等の関連法規の知識 	年齢 <ul style="list-style-type: none"> ●異なる価値観や人生観 ●多様なコミュニケーションスタイル
法務 リスクマネジメント <ul style="list-style-type: none"> ●法律の専門知識 ●リスクマネジメントに関する知識 ●海外法令・規制の知識 	取締役在任年数 <ul style="list-style-type: none"> ●新しい視点や着想に基づく率直な意見 ●過去の議論や経験に裏打ちされた指摘や意見
ESG コーポレートガバナンス 資本市場 <ul style="list-style-type: none"> ●ESG、サステナビリティの知識・専門性 ●コーポレートガバナンスの知識・専門性 ●資本市場の知識・専門性 	

候補者番号

1

ないとうはるお
内藤 晴夫

再任

1947年12月27日生(満78歳) ※2026年6月17日現在



現在の当社における地位および担当	取締役兼代表執行役CEO
取締役在任年数	43年 ※本総会終結時
取締役会等の出席状況(2025年度)	取締役会 16/16回 (100%)
候補者が有するスキルや見識	企業経営・グローバルビジネス 製薬業界・医学・薬学
所有する当社株式数	662,404株 ※2026年3月31日現在

退任時に交付予定の権利確定済み株式数 6,144株 ※2026年3月31日現在

当社および当社の子会社、関連会社ならびに主要取引先との間の特別の利害関係等の有無 ▶ **あり***

*内藤晴夫が理事長を務める公益財団法人内藤記念科学振興財団に当社が寄付を行っています。当該財団は、人類の疾病の予防と治療に関する自然科学の基礎的研究を奨励し、学術の振興および人類の福祉に寄与することを目的としており、取締役会において、当該財団への寄付は当該財団の目的に資する適切な取引として承認されています。また、同氏は当該財団から一切の報酬等を受け取っていません。なお、当該財団の常務理事には同氏の親族が就任しています。

取締役候補者とする理由および期待される役割の概要

候補者は、執行役を兼任する唯一の取締役として、取締役会での決議事項や報告事項において適切な説明を行い、経営の重要事項の決定および業務執行の監督に十分な役割を果たしており、指名委員会は、候補者が執行役を兼任する取締役の役割を引き続き担うことを期待しています。

取締役会、委員会での活動状況

取締役会において、代表執行役CEOとして、関連する決議議案の提出にあたり議案の詳細内容の説明を行い、報告事項の議案においても十分な説明を行っています。また、取締役会における質疑等に対し、丁寧かつ明快に適宜自らの意見を添えるなどして、回答しています。また、代表執行役CEOのサクセッションプランについて、経営全般の状況、次期CEO候補者および次期CEO候補者を支える経営体制の状況と評価など詳細な報告を継続的に行っています。なお、候補者はいずれの委員会にも属していません。

以上および代表執行役CEOは取締役を兼任する旨の当社コーポレートガバナンスプリンシプルの規定に基づき、指名委員会は、昨年引き続き取締役候補者となりました。

株主の皆様へ

国家や社会の強靱化が多く語られています。私共が定款に盛り込み株主総会で承認されているエーザイの使命に「社会善を効率的に実現する」があります。その具体的中味である「人々の健康憂慮の解消」と「医療較差の是正」はまさに強靱な社会を構築する上での重要なソフトパワーの一つであると考えています。リンパ系フィラリア症への取り組みはアジアのシーレーンを構成する諸国の生産人口の回復に役立ち、太平洋島しょ国での日本企業による支援の輪を広げ外交上の貢献の一部となっています。アフリカ、南米でも次の世界の成長の担い手の健康維持の助けとなっています。

また、日本をはじめとする高齢化社会は同時に成熟社会とも言われ、高齢者層がいかに元気で社会で活躍できるかが大切です。社を挙げて取り組んでいる認知症も、日本の高齢者の死因の第一位とする論文もあり、この治療の前進はわが国社会の強靱化に大きく寄与するものと考えます。当事者の生活の質が維持、改善されれば社会は明るさを取りもどし、家族を中心とする介護負担の軽減をもたらし、介護者の就業時間の回復などが可能となります。現代社会の安心・安定のために重要疾病の治療可能性の増大は大きな意義があるとあらためて感じております。

株主の皆様のご理解とご支援によりかかる活動が継続できることを誇りと存じております。引き続きご指導いただくようお願い申し上げます。

内藤 晴夫

略歴および兼職の状況等 ※2026年5月15日現在での役員等の就任先に（**現任**）と表示しています

- 1975年10月 当社入社
- 1983年 4月 当社研開推進部長
- 1983年 6月 当社取締役
- 1985年 4月 当社研究開発本部長
- 1985年 6月 当社常務取締役
- 1986年 6月 当社代表取締役専務
- 1987年 6月 当社代表取締役副社長
- 1988年 4月 当社代表取締役社長
- 2003年 6月 当社代表取締役社長兼CEO
- 2004年 6月 当社取締役兼代表執行役社長(CEO)
- 2006年 1月 **財団法人内藤記念科学振興財団**
(現 **公益財団法人内藤記念科学振興財団**) 理事長 (現任)
- 2014年 6月 **当社取締役兼代表執行役CEO (現任)**



候補者番号

2

いけ ふみ ひこ
池 史彦再任
社外
独立

1952年5月26日生(満74歳) ※2026年6月17日現在



現在の当社における地位および担当	取締役議長 ■ hhcガバナンス委員会委員長
取締役在任年数	5年 ※本総会終結時
取締役会等の出席状況(2025年度)	取締役会 16/16回 (100%) hhcガバナンス委員会 16/16回 (100%)
候補者が有するスキルや見識	企業経営・グローバルビジネス 財務・会計・金融
所有する当社株式数	1,000株 ※2026年3月31日現在

退任時に交付予定の権利確定済み株式数 404株 ※2026年3月31日現在

当社および当社の子会社、関連会社ならびに主要取引先との間の特別の利害関係等の有無▶ なし

取締役候補者とする理由および期待される役割の概要

候補者は、本田技研工業株式会社において、海外事業やIT部門の責任者、CFOや会長を歴任し、グローバルに展開する企業の経営者として豊富な経験を持ち、業界団体の会長職を務めるなど、経営に関する高い見識と監督能力を有しています。指名委員会は、候補者がこれらの知識や経験を活かして、経営の意思決定へ貢献するとともに、客観的な経営の監督を遂行することを期待しています。

取締役会、委員会での活動状況

取締役議長として、従来の取り組みや手法に拘らず取締役会の実効性を如何に向上させるかを常に考え、新たな取り組みを実施するなどリーダーシップを発揮しています。また、執行部門へ、中長期を見据えた観点での要望や指摘を行うとともに、経営陣に対して忌憚のない意見を述べています。hhcガバナンス委員会においては、委員長として経営の監督機能の向上にむけた検討をリードし、コーポレートガバナンスの継続的な充実に努めています。また、代表執行役CEOのサクセッションプランに関して、当社のさらなる発展を企図した意見を述べるとともに積極的に議論の活発化を行っています。さらには、機関投資家や従業員等の率直な意見を積極的に聴取するとともに、取締役会等の活動の説明を丁寧に行うなど、ステークホルダーズとの対話を主導しています。

独立性・中立性について

株式会社りそなホールディングスの社外取締役に就任していますが、業務執行者ではないことから、独立性・中立性に影響を与えるものではありません。指名委員会は、候補者が会社法の規定する社外取締役の要件および当社指名委員会が定める「社外取締役の独立性・中立性の要件」を満たしていることを確認しています。

以上より、当社の取締役に相応しいと指名委員会が判断し、昨年に引き続き取締役候補者となりました。

株主の皆様へ

当社は現在、認知症の新薬「レケンビ」（一般名：レカネマブ）を通じて当事者並びに関係者の方々のベネフィット向上を目指していますが、その為に解決すべき課題が山積しており、執行部門はこれらの課題解決に向け、取り組んでいます。創薬が新薬発売に結び付くまでに長い時間を要する製薬会社の特性から、当社の中期経営計画「EWAY Future & Beyond」は5年～10年先を見据えて策定・運営されています。取締役会としては、その監督機能の実効性を上げるためには、足元の事業計画の進捗を合理的に評価出来る仕組みが必要と常々提言してきました。これに応じて執行部門は2026年度から3カ年を単位とする事業計画を策定し、患者様と生活者の皆様のベネフィット向上に資する具体的な戦略と施策、そしてそれらに紐づいた数値計画を掲げました。

私はこの1年間、事業会社で経営の一端を担ってきた経験を活かし、この3カ年計画の策定プロセスをモニタリングしてきました。今回、執行部門が掲げた3カ年計画の進捗の監視監督を通じて、当社の企業価値向上に資する取締役会運営を目指してまいります。

池 史壽

略歴および兼職の状況等 ※2026年5月15日現在での役員等の就任先に（現任）と表示しています

- 1982年 2月 本田技研工業株式会社入社
- 2003年 6月 同社取締役汎用事業本部長
- 2006年 4月 同社取締役事業管理本部長
- 2007年 6月 同社常務取締役事業管理本部長
- 2008年 4月 同社常務取締役アジア・大洋州本部長
アジアホンダモーターカンパニー・リミテッド取締役社長(2011年3月退任)
- 2011年 4月 本田技研工業株式会社取締役専務執行役員事業管理本部長
リスクマネジメントオフィサー兼務 システム統括兼務
- 2012年 4月 同社取締役専務執行役員事業管理本部長IT本部長兼務
リスクマネジメントオフィサー兼務渉外担当兼務
- 2013年 4月 同社代表取締役会長(2016年6月退任)
- 2014年 5月 一般社団法人日本自動車工業会会長(2016年5月退任)
- 2020年 6月 株式会社エヌ・ティ・ティ・データ(現 株式会社NTTデータグループ)社外取締役
- 2021年 6月 当社取締役、指名委員会委員、報酬委員会委員、
hhcガバナンス委員会委員、社外取締役独立委員会委員
株式会社りそなホールディングス社外取締役
- 2022年 6月 当社報酬委員会委員長
株式会社りそなホールディングス社外取締役・取締役会議長(現任)
- 2023年 6月 当社取締役議長(現任)、hhcガバナンス委員会委員長(現任)

候補者番号

3

かとう ひろゆき
加藤 弘之

再任

1957年9月8日生(満68歳) ※2026年6月17日現在



現在の当社における地位および担当	取締役 ■ 監査委員会委員
取締役在任年数	4年 ※本総会最終時
取締役会等の出席状況(2025年度)	取締役会 16/16回 (100%) 監査委員会 7/7回 (100%) ※2025年6月18日開催の定時株主総会にて再任され、新たに監査委員会委員に就任したため、同日以降の出席状況を記載
候補者が有するスキルや見識	企業経営・グローバルビジネス 製薬業界・医学・薬学
所有する当社株式数	8,462株 ※2026年3月31日現在

退任時に交付予定の権利確定済み株式数 1,004株 ※2026年3月31日現在

当社および当社の子会社、関連会社ならびに主要取引先との間の**特別の利害関係等の有無** ▶ なし

取締役候補者とする理由および期待される役割の概要

当社は、経営の監督機能と業務執行機能を明確に分離し、取締役会は経営の監督に専念することで、最善の意思決定と経営の公正性を確保することをめざしており、取締役会の経営の監督機能の向上を企図して非業務執行の社内取締役を配しています。また、当社は、コーポレートガバナンスプリンシプルの規定に基づき監査委員会委員として経験豊かな社内出身の取締役を配することとしています。この点に関して、候補者は、執行役として、研究開発、医薬品の製造品質管理、臨床開発試験の品質管理、薬事等広範な業務を担当するとともに、専門性の異なる多様な人財のマネジメントにおいても、リーダーシップを発揮してきました。

指名委員会は、候補者が当社の経営および経営環境に精通しているとともに、業務執行の特性、専門性等を熟知した立場から、経営の意思決定へ貢献するとともに、客観的な経営の監督を遂行することを期待しています。

取締役会、委員会での活動状況

取締役会において、これまでの社内における豊富な経験ならびに経営に関する高い見識と監督能力に基づき、説明を求め、意見やアドバイスを適宜述べています。特に、製薬産業のビジネスや業務執行の特性、専門性等を熟知した立場から、取締役会の経営の監督への貢献を果たしています。また、監査委員会委員として、日常から経営監査部を指揮し、監査活動の質を高めるとともに、自らも重要な会議に出席し、会計監査人が実施する個別の監査に必要な応じて立会い、監査の実施状況を確認しています。監査委員会においては、自らが実施した監査活動の説明を行うだけでなく、決議事項および報告事項について自らの意見を適宜述べるなど、期待する役割を果たしています。

以上より、当社の取締役に相応しいと指名委員会が判断し、昨年に引き続き取締役候補者となりました。

株主の皆様へ

近年、世界的に事業環境の不確実性が増しておりますが、このような中であっても、患者様・生活者の皆様に求められる価値を継続的に創出していくことが、当社の重要な使命であると考えております。

私は社内出身の取締役として、これまで携わってきた業務で得た事業への理解や、現場に近い視点から得られる気づきを活かしつつ、社内で培ってきた実務への理解を基に、イノベーション創出に向けたさまざまな取り組みが適切な計画に基づき着実に進むよう、その体制やプロセスに注視しながら監督に努めてまいりました。また、監査委員会委員として、会社の運営が適切に行われているかについて、必要な情報に丁寧に触れつつ状況を確認し、ガバナンスが確実に機能し続けるよう心掛けております。

当社が持続的に新たな価値を生み出し、企業価値をさらに高めていけるよう、今後も監督の職責を着実に果たしてまいります。

加藤 弘之

略歴および兼職の状況等 ※2026年5月15日現在での役員等の就任先に（現任）と表示しています

- 1982年 4月 当社入社
- 2010年 6月 当社チーフプロダクトクリエイションオフィサー付担当部長
- 2011年 6月 当社理事職
- 2012年 4月 当社プロダクトクリエイション本部推進部長
- 2012年 6月 当社執行役員
- 2012年 6月 当社プロダクトクリエイション本部ポートフォリオ戦略・推進部長
- 2016年 4月 当社執行役
- 2016年 4月 当社メディスン開発センター長
- 2017年 6月 当社メディスン開発センター長兼hhcデータクリエイション担当
兼グローバル緊急対応担当
- 2018年 1月 当社チーフクオリティオフィサー兼グローバル緊急対応担当
- 2019年 6月 当社常務執行役
- 2019年 6月 当社チーフクリニカルクオリティオフィサー
兼チーフプロダクトクオリティオフィサー兼グローバル緊急対応担当
兼薬事担当
- 2022年 6月 **当社取締役(現任)**
- 2025年 6月 **当社監査委員会委員(現任)**



候補者番号

4

Richard

Thornley

リチャード・ソーンリー

再任
社外
独立

1964年11月25日生(満61歳) ※2026年6月17日現在



現在の当社における地位および担当	取締役	■ 指名委員会委員 ■ 報酬委員会委員長 ■ hhcガバナンス委員会委員
取締役在任年数	4年	※本総会終結時
取締役会等の出席状況(2025年度)	取締役会	16/16回 (100%)
	指名委員会	9/9回 (100%)
	報酬委員会	12/12回 (100%)
	hhcガバナンス委員会	16/16回 (100%)
候補者が有するスキルや見識	企業経営・グローバルビジネス	
所有する当社株式数	0株	※2026年3月31日現在

退任時に交付予定の権利確定済み株式数 404株 ※2026年3月31日現在

当社および当社の子会社、関連会社ならびに主要取引先との間の**特別の利害関係等**の有無 ▶ なし

取締役候補者とする理由および期待される役割の概要

候補者は、航空宇宙・防衛産業の企業において、企業における経営者としてのグローバルかつ豊富な経験を有しています。現在は、コンサルタント会社の責任者として、他の外国企業の日本市場参入の支援をするなど、経営に関する高い見識と監督能力を有しています。指名委員会は、候補者がこれらの知識、経験を活かして、経営の意思決定へ貢献するとともに、客観的な経営の監督を遂行することを期待しています。

取締役会、委員会での活動状況

取締役会において、企業経営者としての国際的なビジネスとリスクに関する豊富な経験・知識および海外出身者として異なる価値観や視点に基づき率直な指摘や意見等を適宜述べています。ITセキュリティ分野などの得意な分野に関する意見やグローバルの視点での意見を適宜述べるなどの貢献を果たしています。また、報酬委員会委員長として、役員報酬制度の適切な運用に努め、運用上の課題を点検し、制度の改善と充実をはかることにリーダーシップを発揮するとともに、その結果を取締役会へ報告し、取締役会で質疑等に回答しています。hhcガバナンス委員会および指名委員会においては各種提案を行い、意見やアドバイスを適宜述べ、期待する役割を果たしています。

独立性・中立性について

利害関係を有する企業や団体の兼職は行っていません。

指名委員会は、候補者が会社法の規定する社外取締役の要件および当社指名委員会が定める「社外取締役の独立性・中立性の要件」を満たしていることを確認しています。

以上より、当社の取締役に相応しいと指名委員会が判断し、昨年に引き続き取締役候補者となりました。

株主の皆様へ

取締役就任して約4年が経過し、私はビジネス環境がいかに不安定で厳しいものになり得るかを痛感しました。こうした状況下では、逆風やリスクを的確に理解し、それらに対抗すべく迅速かつ創造的な企業体制が不可欠ですが、イーザイはそれを実現しています。

また、創薬パイプラインにも継続して注視してきましたが、国境を越えた連携のもと、集中的な研究が進められ、成功の可能性が高い成果が生まれていることを心強く思います。今後も創薬に向けて、研究開発への十分な資金配分とAI等の先進技術の活用によりパイプラインの充実が進むことを注視していきます。

欧州地域において、アルツハイマー病治療剤「レケンビ」(一般名:レカネマブ)の上市に向けて多くの困難に直面したことは残念に思います。特に私自身が英国出身であることもあり、この状況には個人的にも強い思いがあります。しかし、当社は、「レケンビ」へのアクセスを実現するため、引き続き、たゆまぬ努力と創意工夫を重ねていきます。

私は、国際ビジネス、問題解決、業績・リスク管理の経験を活かし、引き続きイーザイにおけるこれらの活動を的確に監督することにより、すべてのステークホルダーの皆様のために貢献することを誓います。



略歴および兼職の状況等 ※2026年5月15日現在での役員等の就任先に(現任)と表示しています

- 1983年 9月 ウェストランド・ヘリコプターズ社 入社
- 1997年12月 アグスタウェストランド社 日本ゼネラルマネージャー
- 2003年 1月 同社 リージョナル・ディレクター 北東アジア(日本、韓国、台湾)
- 2004年 1月 ロールス・ロイス社 日本支社長兼ロールス・ロイス韓国支社長
- 2014年 1月 ベルヘリコプター株式会社 日本代表取締役社長(2018年3月退任)
- 2018年 3月 **ソーンリー・インターナショナル最高経営責任者(現任)**
- 2019年 6月 一般社団法人国際安全保障産業協会 監査役会委員
- 2022年 6月 **当社取締役(現任)**、**指名委員会委員(現任)**、報酬委員会委員、**hhcガバナンス委員会委員(現任)**、社外取締役独立委員会委員
- 2023年 6月 **当社報酬委員会委員長(現任)**



候補者番号
5

もり やま
森山

とおる
透

再任
社外
独立

1954年8月9日生(満71歳) ※2026年6月17日現在



現在の当社における地位および担当	取締役	■ 指名委員会委員長 ■ 報酬委員会委員 ■ hhcガバナンス委員会委員
取締役在任年数	3年	※本総会終結時
取締役会等の出席状況(2025年度)	取締役会 指名委員会 報酬委員会 hhcガバナンス委員会	16/16回 (100%) 9/9回 (100%) 12/12回 (100%) 16/16回 (100%)
候補者が有するスキルや見識	企業経営・グローバルビジネス	
所有する当社株式数	2,488株	※2026年3月31日現在

退任時に交付予定の権利確定済み株式数 404株 ※2026年3月31日現在

当社および当社の子会社、関連会社ならびに主要取引先との間の**特別の利害関係等の有無** ▶ なし

取締役候補者とする理由および期待される役割の概要

候補者は、三菱食品株式会社において、M&A等を活用し新分野参入に取り組み、食品中間流通業から事業投資を伴う総合食品商社への業態変革をリードした経験や、食品卸の膨大なデータの活用、食品ロス削減に向けたデータ流通整備等のDX化推進にリーダーシップを発揮するなど、経営者としてのグローバルかつ豊富な経験を持ち、経営に関する高い見識と監督能力を有しています。指名委員会は、候補者がこれらの知識、経験を活かして、経営の意思決定へ貢献するとともに、客観的な経営の監督を遂行することを期待しています。

取締役会、委員会での活動状況

取締役会において、総合商社、食品産業に関する事業をグローバルに展開する企業経営者としての豊富な経験・知識を活かし、本質や要点を捉えた指摘、意見等を適宜述べ、経営の監督への貢献を果たしています。また、指名委員会委員長として、性別、国籍や年齢を含め、取締役会が多様なバックグラウンドや経験等を有する取締役に構成されるよう候補者の選任に尽力するとともに女性取締役比率向上に向けたロードマップの検討などにリーダーシップを発揮し、その結果を取締役会へ報告し、取締役会で質疑等に回答しています。hhcガバナンス委員会および報酬委員会においては各種の提案を行い、意見やアドバイスを適宜述べ、期待する役割を果たしています。

独立性・中立性について

三菱食品株式会社と当社との間に取引実績がありますが、両社の連結売上高の1%未満です。以上の通り、指名委員会は、候補者が会社法の規定する社外取締役の要件および当社指名委員会が定める「社外取締役の独立性・中立性の要件」を満たしていることを確認しています。

以上より、当社の取締役に相応しいと指名委員会が判断し、昨年に引き続き取締役候補者となりました。

株主の皆様へ

当社は、全世界約11千人の社員が、hhc理念のもと、人々の健康憂慮の解消や医療格差の是正という社会善を効率的に実現することを、目指しています。

一方、世界情勢が急激かつ不可逆的変化を見せ、予想困難となった今、短期・中期・長期の計画立案とその確実な実行が経営に求められています。

2025年度はアルツハイマー病治療剤「レケンビ」（一般名：レカネマブ）の販売体制拡充が進展し、抗がん剤「レンビマ」等、既存薬による利益最大化の為の大幅な事業構造改革、更に新薬開発・生産体制の再構築が進められました。

2026年度は新たに3カ年計画を策定し、「レケンビ」の販売拡大や、新薬開発を年度毎に確実に進展させるとしています。

取締役会では、モニタリングボードとして、この3カ年計画の内容や実行状況を確認し、当社の持続的な企業価値向上が図れるよう監視・監督してまいります。

私はこれまでの経験を活かして、特に経営計画・実績やIT・DX分野での施策実行内容をモニタリングする所存です。

森山透

略歴および兼職の状況等 ※2026年5月15日現在での役員等の就任先に（現任）と表示しています

- 1977年 4月 三菱商事株式会社入社
- 2001年 4月 同社食品本部水産ユニットマネージャー
- 2004年 4月 同社中部支社生活産業部長
- 2005年 9月 株式会社ローソン執行役員
- 2006年 5月 同社取締役専務執行役員
- 2008年 4月 三菱商事株式会社執行役員
- 2009年 4月 同社執行役員生活産業グループCEO補佐(次世代事業開発担当)
- 2010年 4月 同社常務執行役員生活産業グループCOO
- 2011年 4月 同社常務執行役員生活産業グループCEO
- 2011年 6月 三菱食品株式会社社外取締役(2013年3月退任)
- 2013年 4月 三菱商事株式会社常務執行役員アジア・大洋州統括
- 2016年 4月 三菱食品株式会社社長執行役員
- 2016年 6月 同社代表取締役社長
- 2021年 6月 同社相談役(2022年6月退任)
- 2023年 6月 **当社取締役(現任)、指名委員会委員長(現任)、報酬委員会委員(現任)、hhcガバナンス委員会委員(現任)**



候補者番号
6 やす だ ゆう こ
安田 結子

再任
社外
独立

1961年9月16日生(満64歳) ※2026年6月17日現在



現在の当社における地位および担当	取締役 ■ 指名委員会委員 ■ 報酬委員会委員 ■ hhcガバナンス委員会委員
取締役在任年数	3年 ※本総会終結時
取締役会等の出席状況(2025年度)	取締役会 16/16回 (100%) 指名委員会 9/9回 (100%) 報酬委員会 12/12回 (100%) hhcガバナンス委員会 16/16回 (100%)
候補者が有するスキルや見識	企業経営・グローバルビジネス ESG・コーポレートガバナンス・資本市場
所有する当社株式数	310株 ※2026年3月31日現在

退任時に交付予定の権利確定済み株式数 404株 ※2026年3月31日現在

当社および当社の子会社、関連会社ならびに主要取引先との間の**特別の利害関係等**の有無 ▶ なし

取締役候補者とする理由および期待される役割の概要

候補者は、外資系エグゼクティブサーチ会社の日本代表を長きにわたり務め、経営者の育成、人材アセスメントの豊富な経験を有しています。現在はコンサルティングファームにおいて、日本企業の取締役会と経営者に対し取締役会評価、指名委員会活動支援、CEO後継者育成計画支援などに従事しており、企業における経営者としてのグローバルかつ豊富な経験を持ち、経営に関する高い見識と監督能力を有しています。指名委員会は、候補者がこれらの知識、経験を活かして、経営の意思決定へ貢献するとともに、客観的な経営の監督を遂行することを期待しています。

取締役会、委員会での活動状況

取締役会において、リーダーシップ開発、組織・人事およびコーポレートガバナンスに関する専門知識および企業経営者としての豊富な経験・知識に基づき、何事にも積極的かつ率直な質疑を尽くしています。原点回帰や基本的な考え方を問うような指摘、意見等を適宜述べ、経営の監督への貢献を果たしています。

また、指名委員会委員、報酬委員会委員として、取締役選任に関する経験に基づく意見や提言、役員報酬制度に関する専門的な意見、提言等を行っています。hhcガバナンス委員会においては、コーポレートガバナンスに関する高い専門性を活かした各種の提案、意見やアドバイスを適宜述べ、期待する役割を果たしています。

独立性・中立性について

株式会社ボードアドバイザーズと当社との間に取引関係はありません。株式会社村田製作所および鹿島建設株式会社の社外取締役に就任していますが、業務執行者ではないことから、独立性・中立性に影響を与えるものではありません。指名委員会は、候補者が会社法の規定する社外取締役の要件および当社指名委員会が定める「社外取締役の独立性・中立性の要件」を満たしていることを確認しています。

以上より、当社の取締役に相応しいと指名委員会が判断し、昨年に引き続き取締役候補者となりました。

株主の皆様へ

エーザイ株式会社の取締役としての3年間を通じ、その責任の重さを痛感するとともに、更なる貢献に努める所存です。

取締役会の使命は、企業の持続的成長と価値創造を実現するプロセスを監督し、支援することにあると認識しております。当社はhhc理念のもと、患者様とご家族の幸せを第一義に据え、社会価値の創造を通じて企業価値向上を図ってまいりました。

本年は川島工園および筑波研究所を訪問し、製薬企業の根幹である生産ならびに研究開発の現場で多くの学びを得ました。現場の社員との対話を通じ、価値創造の源泉が日々の探究と挑戦にあることを改めて実感しております。

私はこうした現場理解を基盤に、次世代リーダーの育成や組織の持続的発展に一層貢献するとともに、執行と監督の両輪がより強固に機能するよう尽力してまいります。

安田 結子

略歴および兼職の状況等 ※2026年5月15日現在での役員等の就任先に（現任）と表示しています

- 1985年 4月 日本アイ・ビー・エム株式会社入社
- 1991年 9月 ブーズ・アレン・アンド・ハミルトン株式会社入社
- 1993年 9月 ラッセル・レイノルズ・アソシエイツ・インク入社
- 1996年 6月 同社マネージング・ディレクター
- 2003年 4月 同社日本支社代表およびエグゼクティブ・コミッティーメンバー
- 2013年 4月 同社エグゼクティブ・コミッティーメンバー
- 2015年 6月 SCSK株式会社社外取締役
- 2016年 6月 同社社外取締役（監査等委員）
- 2017年 3月 昭和シェル石油株式会社（現 出光興産株式会社）社外取締役
- 2018年 6月 株式会社村田製作所社外取締役（監査等委員）
- 2019年 4月 出光興産株式会社社外取締役
- 2020年 6月 日本水産株式会社（現 株式会社ニッスイ）社外取締役
- 2020年 6月 **株式会社村田製作所社外取締役（現任）**
- 2020年 7月 株式会社企業統治推進機構（現 株式会社ボードアドバイザーズ）シニアパートナー
- 2023年 5月 **株式会社ボードアドバイザーズ取締役副社長（現任）**
- 2023年 6月 **当社取締役（現任）、指名委員会委員（現任）、報酬委員会委員（現任）、
hhcガバナンス委員会委員（現任）**
- 2025年 6月 **鹿島建設株式会社社外取締役（現任）**



候補者番号
7
かな い たく じ
金井 沢 治

再任
社外
独立

1959年3月5日生(満67歳) ※2026年6月17日現在



現在の当社における地位および担当	取締役 ■ 監査委員会委員長 ■ hhcガバナンス委員会委員
取締役在任年数	2年 ※本総会最終時
取締役会等の出席状況(2025年度)	取締役会 16/16回 (100%) 監査委員会 11/11回 (100%) hhcガバナンス委員会 16/16回 (100%)
候補者が有するスキルや見識	企業経営・グローバルビジネス 財務・会計・金融 法務・リスクマネジメント
所有する当社株式数	224株 ※2026年3月31日現在

退任時に交付予定の権利確定済み株式数 202株 ※2026年3月31日現在

当社および当社の子会社、関連会社ならびに主要取引先との間の**特別の利害関係等**の有無 ▶ なし

取締役候補者とする理由および期待される役割の概要

候補者は、公認会計士および監査人として、電気通信、自動車、製薬、重工業、食品、小売、鉄道業界等の監査業務に従事した経験を有するとともに、監査法人およびグローバル・プロフェッショナルファームの経営に豊富な経験を持ち、経営に関する高い見識と監督能力を有しています。指名委員会は、候補者がこれらの知識、経験を活かして、経営の意思決定へ貢献するとともに、客観的な経営の監督を遂行することを期待しています。

取締役会、委員会での活動状況

取締役会において、公認会計士としての専門知識ならびに監査法人等のトップとしての経営に関する高い見識と監督能力に基づき、説明を求め、意見やアドバイスを適宜述べています。また、様々な経験や見識を活かしたバランス感覚のある意見やあるべき姿を問うような質問を述べるとともに、ステークホルダーズとの対話の機会に積極的に参加し、得られた知見を取締役会における議論や監督に活かすなどの貢献を果たしています。また、監査委員会委員長として、事業年度ごとに重要なリスクを検討の上、そのリスクに応じた監査計画を定めて、これに従って監査を実施するなど、監査活動にリーダーシップを発揮し、その結果を取締役会へ報告し、取締役会で質疑等に回答する等、期待する役割を果たしています。さらに、会計監査人の独立性・適正性の監査等に立ち会っています。また、hhcガバナンス委員会委員として、各種の提案を行い、他の委員の質疑に回答しています。

独立性・中立性について

KPMG Asia Pacificと当社との間に取引関係はありません。有限責任あずさ監査法人と当社との間に取引実績がありますが、両社の連結売上高の1%未満です。また、株式会社群馬銀行の社外取締役に就任していますが、業務執行者ではないことから、独立性・中立性に影響を与えるものではありません。指名委員会は、候補者が会社法の規定する社外取締役の要件および当社指名委員会が定める「社外取締役の独立性・中立性の要件」を満たしていることを確認しています。

以上より、当社の取締役に相応しいと指名委員会が判断し、昨年に引き続き取締役候補者となりました。

株主の皆様へ

当社はコーポレートガバナンスの充実に向け、経営の監督機能と業務執行機能を明確に分離し、経営の監督に社外取締役の機能を最大限に活用しています。

私は社外取締役としての責任を果たすために、当社の企業理念、および事業運営の背景にある組織風土の理解に努めてまいりました。その上で認知症、がん、グローバルヘルスの各領域における社会善の実現、人財価値の最大化、株主価値向上に資する財務戦略の実践、および関連した情報開示の充実といった重要マテリアリティを十分に理解し、その延長線上にある経営の方向性を見極めた上で、監督に努めることが肝要であると考えています。

2026年は、世界各国におけるアルツハイマー病治療剤「レケンビ」（一般名：レカネマブ）の普及、浸透という点で、当社の将来に影響を及ぼす最も重要な局面となります。また、hhcエコシステムの構築等、患者様に寄り添った発展を着実に進める必要があります。

私は取締役、監査委員会委員長として、これまで得た経験や知見を活かすことにより、当社の活動や取り組みが適切に行われ、さらなる企業価値向上がもたらされる様、監査、監督してまいります。そしてこの活動を通してステークホルダーの皆様のご期待に応える所存でございます。

金井 沢 治

略歴および兼職の状況等 ※2026年5月15日現在での役員等の就任先に（現任）と表示しています

- 1981年 4月 監査法人朝日会計社(現 有限責任あずさ監査法人)東京事務所入所
- 1984年 3月 公認会計士登録
- 1985年 9月 同監査法人ニューヨーク事務所勤務(～1990年8月)
- 1996年 8月 同監査法人社員
- 2001年 8月 同監査法人代表社員(現 パートナー)
- 2008年 6月 同監査法人本部理事
- 2009年 9月 同監査法人上級審査会会長
- 2011年 7月 同監査法人東京事務所第4事業部長
- 2015年 7月 同監査法人専務理事
KPMG Japan 監査部門統括責任者
- 2016年 4月 KPMG Asia Pacific 監査部門統括責任者(2024年6月退任)
- 2019年 6月 有限責任あずさ監査法人副理事長(2021年6月退任)
- 2024年 6月 当社取締役(現任)、監査委員会委員長(現任)、hhcガバナンス委員会委員(現任)
- 2024年 6月 株式会社群馬銀行社外取締役(現任)

※公認会計士の資格を有し、財務会計および監査に関する相当程度の知識・経験を有しています。

候補者番号

8

たか はし けん た
高橋 健太

再任

1959年9月22日生(満66歳) ※2026年6月17日現在



現在の当社における地位および担当	取締役 ■ 監査委員会委員	
取締役在任年数	2年 ※本総会終結時	
取締役会等の出席状況(2025年度)	取締役会	16/16回 (100%)
	監査委員会	11/11回 (100%)
候補者が有するスキルや見識	企業経営・グローバルビジネス 製薬業界・医学・薬学 法務・リスクマネジメント	
所有する当社株式数	11,101株 ※2026年3月31日現在	

退任時に交付予定の権利確定済み株式数 1,411株 ※2026年3月31日現在

当社および当社の子会社、関連会社ならびに主要取引先との間の特別の利害関係等の有無 ▶ なし

取締役候補者とする理由および期待される役割の概要

当社は、経営の監督機能と業務執行機能を明確に分離し、取締役会は経営の監督に専念することで、最善の意思決定と経営の公正性を確保することをめざしており、取締役会の経営の監督機能の向上を企図して非業務執行の社内取締役を配しています。また、当社は、コーポレートガバナンスプリンシプルの規定に基づき監査委員会委員として経験豊かな社内出身の取締役を配することとしています。この点に関して、候補者は、執行役として、全社の係争・リスク対応をはじめ、知的財産、コンプライアンス、内部統制、内部監査など、幅広く経営課題の解決に向け、リーダーシップを発揮してきました。指名委員会は、候補者が当社の経営および経営環境に精通しているとともに、業務執行の特性、専門性等を熟知した立場から、経営の意思決定へ貢献するとともに、経営の監督を遂行することを期待しています。

取締役会、委員会での活動状況

取締役会において、これまでの社内における豊富な経験ならびに経営に関する高い見識と監督能力に基づき、説明を求め、意見やアドバイスを適宜述べています。特に、製薬産業のビジネスや業務執行の特性、専門性等を熟知した立場から、取締役会の経営の監督への貢献を果たしています。また、監査委員会委員として、日常から経営監査部を指揮し、監査活動の質を高めるとともに、自らも重要な会議に出席し、会計監査人が実施する個別の監査に必要な応じて立会い、監査の実施状況を確認しています。監査委員会においては、自らが実施した監査活動の説明を行うだけでなく、決議事項および報告事項について自らの意見を適宜述べるなど、期待する役割を果たしています。

以上より、当社の取締役に相応しいと指名委員会が判断し、昨年に引き続き取締役候補者となりました。

株主の皆様へ

国際的な経済安全保障を巡る環境変化等の外的課題ならびに革新的技術開発を担う人材育成等の内的課題に、当社は柔軟かつ積極果敢に取り組んでおります。これらの取り組みにおいて、執行役が適切にリスクテイクできるようなガバナンスを構築することは当社取締役の重要な責務と認識しております。

私は、健全なガバナンス構築には「攻めのガバナンス」と「守りのガバナンス」のバランスが重要と考え、昨年度、内部監査部門との連携を強化し、サイバーセキュリティリスクやサプライチェーン途絶リスクへの対応策の運用を監督してまいりました。加えて、監査委員会の活動としてAIの活用を進め、AI利用に関する規定類を整備し、AIガバナンスを構築した上で、いくつかの監査活動についてAI利用を進めました。今後は、AIエージェントの活用等を通して、当社の内部監査部門やリスク管理部門ならびにグループ会社との連携を強め、当社グループ全体の監査機能の強化ならびに効率化を進めていく所存です。

高橋 健太

略歴および兼職の状況等 ※2026年5月15日現在での役員等の就任先に（**現任**）と表示しています

- 1983年 4月 当社入社
- 2001年 6月 当社法務部長
- 2007年 6月 当社執行役
- 2007年 6月 当社ゼネラル カウンセル
- 2009年 6月 当社知的財産担当
- 2011年 6月 当社常務執行役
- 2016年 4月 エーザイ・アール・アンド・ディー・マネジメント株式会社代表取締役社長
- 2019年 6月 当社専務執行役
- 2021年 6月 当社内部監査担当
- 2023年 6月 当社チーフコンプライアンスオフィサー
- 2023年 6月 当社内部統制担当
- 2024年 6月 **当社取締役（現任）、監査委員会委員（現任）**



候補者番号
9
おかだ やすし
岡田 安史

再任

1958年9月26日生(満67歳) ※2026年6月17日現在



現在の当社における地位および担当	取締役
取締役在任年数	1年 ※本総会終結時
取締役会等の出席状況(2025年度)	取締役会 14/14回(100%) ※2025年6月18日開催の定時株主総会にて新たに選任され、就任したため、同日以降の出席状況を記載
候補者が有するスキルや見識	企業経営・グローバルビジネス 製薬業界・医学・薬学
所有する当社株式数	30,844株 ※2026年3月31日現在

退任時に交付予定の権利確定済み株式数 2,370株 ※2026年3月31日現在

当社および当社の子会社、関連会社ならびに主要取引先との間の**特別の利害関係等**の有無 ▶ なし

取締役候補者とする理由および期待される役割の概要

当社は、経営の監督機能と業務執行機能を明確に分離し、取締役会は経営の監督に専念することで、最善の意思決定と経営の公正性を確保することをめざしており、取締役会の経営の監督機能の向上を企図して非業務執行の社内取締役を配しています。この点に関して、候補者は、執行役として、経営計画、国内外医薬品事業、人事・総務、データインテグリティ、内部監査等広範な業務を担当するとともに、医薬品業界団体の会長職としてドラックラグの解消や医薬品の安定供給に向けた施策の推進などの社会課題の解決に向け、リーダーシップを発揮してきました。

指名委員会は、候補者が当社の経営および経営環境に精通しているとともに、業務執行の特性、専門性等を熟知した立場から、経営の意思決定へ貢献するとともに、客観的な経営の監督を遂行することを期待しています。

取締役会、委員会での活動状況

取締役会において、これまでの社内における豊富な経験ならびにコーポレートガバナンスに関する高い見識と監督能力に基づき、説明を求め、意見やアドバイスを適宜述べています。製薬産業のビジネスや業務執行の特性、専門性等を熟知した立場から、取締役会の経営の監督への貢献を果たしています。また、日常から取締役会事務局をサポートし、取締役会およびhhcガバナンス委員会、指名委員会、報酬委員会における議論の質を高めるよう助言、指導するとともに、求めに応じて委員会に陪席し、必要に応じて助言等を行っています。

以上より、当社の取締役に相応しいと指名委員会が判断し、昨年に引き続き取締役候補者となりました。

株主の皆様へ

アルツハイマー病は、世界最大の社会課題であり、最も難度の高い、いまだ満たされていない疾患です。それを先頭に立って解決に導く道筋を切り拓いていくことは、当社の社会的使命であり、経営の監督の責務を果たしつつ、執行部門と心をつなげて取り組んだ取締役初年度でした。

「レケンビ」（一般名：レカネマブ）は、アルツハイマー病の根本原因にかかわる世界初の薬剤であるため、必要とする患者様にお届けするためには、多くの未着手の課題を解決し、障壁を乗り越える必要があります。当社は、あらゆる困難と直面しつつも、強い使命感のもと、一步一步着実に克服しております。アルツハイマー病の2大原因を標的として、抗アミロイドβ抗体「レケンビ」に次いで、抗タウ抗体の臨床開発でも世界の先頭を走っています。また、認知症の早期発見、早期診断に向けた認知症エコシステムの構築にも取り組むなど、人生100年時代を支える脳科学のリーディングカンパニーとしての地歩を固めつつあります。

社に集う多様な人材が個を発揚し、個の力が結集し生み出されるイノベーションを通じて、飛躍的な成長に転じる歴史的転換期となるよう、引き続き経営の監督に全力を尽くしてまいります。

岡田 安史

略歴および兼職の状況等 ※2026年5月15日現在での役員等の就任先に（現任）と表示しています

- 1981年 4月 当社入社
- 2005年 4月 当社医薬事業部事業推進部長
- 2005年 6月 当社執行役
- 2008年 1月 当社アジア・大洋州・中東事業本部長
- 2008年 8月 エーザイ・アジア・リージョナル・サービス・プライベート・リミテッド社長
- 2009年 4月 当社アジア・大洋州・中東事業担当
- 2010年 6月 当社上席執行役員
- 2010年 6月 当社財務・経理本部財務戦略部長
- 2011年 6月 当社執行役
- 2011年 6月 当社チーフタレントオフィサー
- 2012年 6月 当社常務執行役
- 2012年 6月 エーザイ企業年金基金理事長
- 2013年 6月 当社専務執行役
- 2014年 6月 当社総務・環境安全担当
- 2017年 6月 当社代表執行役
- 2017年 6月 当社業界担当、中国事業担当
- 2018年 1月 当社データインテグリティ推進担当
- 2019年 6月 当社代表執行役COO
- 2021年 5月 日本製薬工業協会会長
- 2023年 5月 日本製薬団体連合会会長
- 2024年 6月 当社内部監査担当
- 2025年 6月 **当社取締役（現任）**



候補者番号
10

う え だ り ょ う こ
上田 亮子

再任
社外
独立

1973年2月25日生(満53歳) ※2026年6月17日現在



現在の当社における地位および担当	取締役 ■ 監査委員会委員 ■ hhcガバナンス委員会委員
取締役在任年数	1年 ※本総会最終時
取締役会等の出席状況(2025年度)	取締役会 14/14回 (100%) 監査委員会 7/7回 (100%) hhcガバナンス委員会 13/13回 (100%) ※2025年6月18日開催の定時株主総会にて新たに選任され、就任したため、同日以降の出席状況を記載
候補者が有するスキルや見識	財務・会計・金融 ESG・コーポレートガバナンス・資本市場
所有する当社株式数	286株 ※2026年3月31日現在

退任時に交付予定の権利確定済み株式数 202株 ※2026年3月31日現在

当社および当社の子会社、関連会社ならびに主要取引先との間の**特別の利害関係等**の有無▶ **なし**

取締役候補者とする理由および期待される役割の概要

候補者は、コーポレートガバナンスおよびESGの専門家です。国内外の金融機関、研究所や大学における経験に加え、政府や国際機関の委員を歴任するなどの豊富な経験を有しています。また、グローバルな資本市場の観点からのコーポレートガバナンス、サステナビリティやIR/SR活動に関する造詣が深く、財務・会計に関する知見および経営に関する高い見識と監督能力を有しています。指名委員会は、候補者がこれらの知識、経験を活かして、経営の意思決定へ貢献するとともに、客観的な経営の監督を遂行することを期待しています。

取締役会、委員会での活動状況

取締役会において、コーポレートガバナンスやESGに関する専門的かつ幅広い知識に基づき、資本政策や財務戦略のあり方や機関投資家の意見なども交えた指摘、意見等を述べ、説明を求める等、経営の監督の責任を果たしています。また、ステークホルダーズとの対話の機会に積極的に参加し、得られた知見を取締役会における議論や監督に活かすなどの貢献を果たしています。監査委員会委員としても、監査委員会において監査計画の立案、調査結果とその対応等に関して説明を求めるとともに意見等を適宜述べ、期待する役割を果たしています。hhcガバナンス委員会においては、コーポレートガバナンスなどに関する高い専門性を活かした意見やアドバイスを適宜述べ、期待する役割を果たしています。

独立性・中立性について

平田機工株式会社、株式会社TOKAIホールディングスおよび広栄化学株式会社の社外取締役に就任していますが、業務執行者ではないことから、独立性・中立性に影響を与えるものではありません。

指名委員会は、候補者が会社法の規定する社外取締役の要件および当社指名委員会が定める「社外取締役の独立性・中立性の要件」を満たしていることを確認しています。

以上より、当社の取締役に相応しいと指名委員会が判断し、昨年に引き続き取締役候補者となりました。

株主の皆様へ

私は、2025年6月に当社の社外取締役现就任いたしました。就任初年度は、執行役とのディスカッションや拠点訪問を通じて、事業の理解と業界知識の習得に努めました。また、患者様や社員など、ステークホルダーズとの対話の機会にも参加し、当社のhhc理念が定着していることを実感するとともに、hhc理念を柱とする事業運営の意義を改めて認識いたしました。

当社は、事業面では、特許期間や制度等への適切な対応を続けながら、主としてオンコロジー領域とニューロロジー領域での企業価値拡大に注力しています。また、コーポレートガバナンス面では、中長期の企業価値に資する強固な経営体制の構築を意識し、取締役会において議論を尽くしています。

厳しい事業環境が続くなか、私は株主価値のさらなる向上を目指して、取締役としての職務を精一杯果たす所存です。

上田 亮子

略歴および兼職の状況等 ※2026年5月15日現在での役員等の就任先に（**現任**）と表示しています

- 2001年10月 みずほ証券株式会社入社
- 2002年 4月 株式会社日本投資環境研究所(現 みずほインベスター・リレーションズ株式会社)
- 2013年11月 金融庁金融研究センター特別研究員
- 2017年11月 みずほインターナショナル(ロンドン)ディレクター
- 2019年11月 株式会社日本投資環境研究所(現 みずほインベスター・リレーションズ株式会社)主任研究員
- 2020年 2月 株式会社マネーフォワード社外取締役
- 2022年 4月 **公認会計士・監査審査会委員(現任)**
- 2022年 6月 **SBI大学院大学教授(現任)**
- 2022年 6月 **平田機工株式会社社外取締役(現任)**
- 2022年10月 **京都大学経営管理大学院客員教授(現任)**
- 2023年 6月 **株式会社TOKAIホールディングス社外取締役(現任)**
- 2024年 6月 **広栄化学株式会社社外取締役(現任)**
- 2025年 6月 **当社取締役(現任)、監査委員会委員(現任)、hhcガバナンス委員会委員(現任)**



かわ な こう いち
川名 浩一

新任
社外
独立

1958年4月23日生(満68歳) ※2026年6月17日現在



現在の当社における地位および担当	—
取締役在任年数	0年 ※本総会終結時
取締役会等の出席状況(2025年度)	—
候補者が有するスキルや見識	企業経営・グローバルビジネス 法務・リスクマネジメント
所有する当社株式数	0株 ※2026年3月31日現在

当社および当社の子会社、関連会社ならびに主要取引先との間の**特別の利害関係等**の有無 ▶ なし

取締役候補者とする理由および期待される役割の概要

候補者は、日揮ホールディングス株式会社（旧 日揮株式会社）において、海外事業所長、社長や副会長を歴任し、複雑化・高度化する事業環境において、リスクマネジメント、プロジェクト推進、新規事業推進、グローバルガバナンス体制の構築など、経営全般にわたりリーダーシップを発揮するなど、経営に関する高い見識と監督能力を有しています。指名委員会は、候補者がこれらの知識、経験を活かして、経営の意思決定へ貢献するとともに、客観的な経営の監督を遂行することを期待しています。

独立性・中立性について

株式会社レノバと当社との間に取引関係はありません。また、株式会社バンダイナムコホールディングス、株式会社ispaceおよび株式会社クボタの社外取締役に就任していますが、業務執行者ではないことから、独立性・中立性に影響を与えるものではありません。指名委員会は、候補者が会社法の規定する社外取締役の要件および当社指名委員会が定める「社外取締役の独立性・中立性の要件」を満たしていることを確認しています。

以上より、当社の取締役に相応しいと指名委員会が判断し、新任の取締役候補者としました。

株主の皆様へ

私は長い年月をかけて革新的な創業に挑戦し続ける当社の姿勢を高く評価しております。また、かつてエンジニアリング事業において、複雑かつ困難な海外の大型プロジェクトに携わった経験から、その挑戦の本質に強い共感を覚えております。

当社はhhc理念のもと、社会善の実現を追求する知識創造企業として、使命感を有する優れた人財、強固な技術基盤、グローバル展開力およびガバナンス基盤を既に備えていると認識しております。

私は社外取締役としての独立した立場から、株主の皆様の視点を踏まえつつ、経営の監督機能の実効性向上に努めるとともに、中長期的な企業価値の向上に貢献してまいり所存です。これまで培ってきた企業経営の経験およびリスクマネジメントに関する知見に加え、多様な企業経営に関与する中で得た知見と洞察を活かし、当社のさらなる成長と発展に貢献してまいります。

川名浩一

略歴および兼職の状況等 ※2026年5月15日現在での役員等の就任先に（現任）と表示しています

- 1982年 4月 日揮株式会社(現 日揮ホールディングス株式会社)入社
- 2007年 8月 同社執行役員営業統括本部新事業推進本部長
- 2009年 6月 同社常務取締役営業統括本部長
- 2010年 6月 同社代表取締役副社長
- 2011年 7月 同社代表取締役社長兼最高執行責任者(COO)
- 2012年 6月 同社代表取締役社長
- 2017年 6月 同社取締役副会長(2020年6月退任)
- 2019年 6月 東京エレクトロニクス株式会社社外取締役
株式会社バンダイナムコホールディングス社外取締役(現任)
コムシスホールディングス株式会社社外取締役(監査等委員)
- 2020年 6月 株式会社レノバ社外取締役
- 2020年12月 株式会社ispace社外取締役(現任)
- 2023年 3月 株式会社クボタ社外取締役(現任)
- 2023年 6月 株式会社レノバ取締役会長(現任)
- 2026年 4月 一橋大学客員教授(現任)



とよ だ ゆう こ
豊田 祐子

新任
 社外
 独立

1970年8月21日生(満55歳) ※2026年6月17日現在



現在の当社における地位および担当	—
取締役在任年数	0年 ※本総会終結時
取締役会等の出席状況(2025年度)	—
候補者が有するスキルや見識	法務・リスクマネジメント ESG・コーポレートガバナンス・資本市場
所有する当社株式数	0株 ※2026年3月31日現在

当社および当社の子会社、関連会社ならびに主要取引先との間の**特別の利害関係等**の有無 ▶ なし

取締役候補者とする理由および期待される役割の概要

候補者は、法律、会社法の専門家であり、企業法務を中心に弁護士としての豊富な経験と実績を有しています。また、コーポレートガバナンス、リスクマネジメント、コンプライアンス等の高い見識および会社法制定の立案実務や他企業での実務・社外役員など様々な経験を有しており、指名委員会は、候補者がこれらの知識、経験を活かして、経営の意思決定へ貢献するとともに、客観的な経営の監督を遂行することを期待しています。

独立性・中立性について

シティユーワ法律事務所と当社との間に取引実績がありますが、両社の連結売上高の1%未満です。また、住友林業株式会社の社外取締役に就任していますが、業務執行者ではないことから、独立性・中立性に影響を与えるものではありません。指名委員会は、候補者が会社法の規定する社外取締役の要件および当社指名委員会が定める「社外取締役の独立性・中立性の要件」を満たしていることを確認しています。

以上より、当社の取締役に相応しいと指名委員会が判断し、新任の取締役候補者となりました。

株主の皆様へ

私は、弁護士として、主に会社法やコーポレートガバナンス、国際的取引を含む企業間取引やM&A等に関する業務に従事してまいりました。

当社は、日本に委員会等設置会社（現在の指名委員会等設置会社）が導入されて間もない2004年から、委員会型のモニタリングモデルを取り入れ、コーポレートガバナンスの強化に継続して取り組んでおり、このモデルにおいて重要な役割を果たすのが独立社外取締役です。私は社外取締役に就任いたしましたら、そのような仕組みの中で更なるコーポレートガバナンスの向上に資するよう、これまでの経験を活かして貢献してまいります。

また、当社は、患者様と生活者の皆様のベネフィット向上を第一義に考えるhhc理念を企業理念としており、コーポレートガバナンスは、それを支えるものです。

私は、このhhc理念に共感し、今後はこの理念を深く理解するとともに、企業理念に基づく経営により企業価値が向上するよう、ステークホルダーの皆様のために尽力したいと考えております。

豊田 祐子

略歴および兼職の状況等 ※2026年5月15日現在での役員等の就任先に（現任）と表示しています

- 2000年10月 弁護士登録
西村総合法律事務所
(現 西村あさひ法律事務所・外国法共同事業)
- 2002年 6月 法務省民事局付
- 2006年 4月 西村ときわ法律事務所
(現 西村あさひ法律事務所・外国法共同事業)
- 2011年 4月 野村ホールディングス株式会社グループ法務部次長
- 2014年12月 バークレイズ証券株式会社
コンプライアンス部コントロールルーム室長
- 2015年 9月 シティユーワ法律事務所スペシャル・カウンセラー
- 2023年 1月 **同事務所パートナー(現任)**
- 2023年 3月 **住友林業株式会社社外取締役(現任)**

議決権行使、ライブ配信のご案内

株主総会における議決権は、株主の皆様にも、当社の経営にご参加いただける重要な権利です。是非ともご行使いただきますようお願い申し上げます。



会場出席による議決権行使

日時 2026年6月17日(水) 午前10時(午前9時開場)

場所 東京ガーデンシアター

同封の議決権行使書を会場受付にご提出ください

- 当日は、本招集ご通知をご持参ください

代理出席に関して

代理人により議決権を行使される場合は、当社の議決権を有する他の株主様1名を代理人として、その議決権を行使することができます。ただし、委任した株主様の署名または記名捺印のある委任状とともに、議決権行使書または本人確認が可能な書面（印鑑登録証明書、運転免許証等のコピー）の受付へのご提出が必要となります。



インターネットによる議決権行使

おすすめ！
抽選で
電子ギフト
贈呈

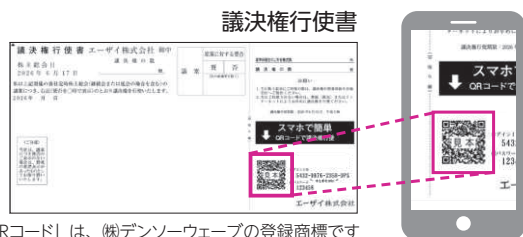
インターネットによる議決権行使の操作は簡単です

議決権行使サイトにアクセスし、画面の案内に従ってご行使いただきますようお願い申し上げます

行使期限 2026年6月16日(火) 17時受信分まで有効

QRコードを読み取る場合

- 1 スマートフォン等でQRコードを読み取ってください



(注)「QRコード」は、(株)デンソーウェブの登録商標です

- 2 以降は、画面の案内に従って賛否をご入力願います
ログインID・パスワードを入力することなくログインできます

ログインID・仮パスワードを入力する場合

- 1 議決権行使ウェブサイト
にアクセスしてください
<https://evote.tr.muftg.jp/>
- 2 お手元の議決権行使書の
右下に記載された
「ログインID」および
「仮パスワード」を入力し、
ログインしてください
- 3 以降は、画面の案内に従って
賛否をご入力願います

インターネットにより議決権を行使いただいた 株主の皆様への電子ギフトの贈呈(500円相当)について

- インターネットにより議決権を行使いただいた株主の皆様の中から、**議案の賛否にかかわらず、抽選で電子ギフトを贈呈します。**議決権行使後に表示される画面のご案内に同意いただくと、ギフト応募サイトへ遷移しますので、必要事項を記入しご応募ください。当選された方には株主総会后2週間程度で当選通知が届きますので、ギフト受取サイトにてお好きなギフトをお受け取りください。
- 郵送で議決権を行使いただいた株主の皆様は、電子ギフト贈呈の対象外となります

インターネットによる議決権行使の注意事項

- インターネットと郵送により、重複して議決権を行使された場合は、インターネットによる行使の内容を有効なものとしてお取り扱いします
- インターネットによる議決権行使が複数回行われた場合で、同一議案に対する議決権行使の内容が異なる場合には、最後の議決権行使を有効なものとしてお取り扱いします
- 議決権行使サイトは毎日午前2時半から午前4時半まではお取り扱いを休止します



郵送による議決権行使 (切手は不要)

同封の議決権行使書に議案の賛否をご記入の上、ご投函いただきますようお願い申し上げます

行使期限

2026年**6月16日(火)** **17時**到着分まで有効

議決権行使書の「原案に対する賛否」に
賛否を表示ください

全員賛成の場合 ▶ 「賛」の欄に○印
全員反対の場合 ▶ 「否」の欄に○印

一部の候補者につき異なる意思を表示される場合は当該候補者の番号をご記入ください

ミシン目を切り取って、
こちらをご投函ください

議決権行使書に議案に賛否の記載がなかった場合は賛成の意思表示がされたものとしてお取り扱いします

招集ご通知の電子メールでの 受領について

ご希望の株主様は、次回の株主総会から招集ご通知を電子メールで受領することができますので、議決権行使サイトよりお手続きいただきますようお願い申し上げます

<https://evote.tr.mufg.jp/>

議決権行使に関するお問い合わせ先

議決権行使サイトに関してパソコンまたはスマートフォン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

三菱UFJ信託銀行株式会社証券代行部
(ヘルプデスク) **0120-173-027**

(受付時間 9時~21時 通話料無料)

機関投資家の皆様へ

株式会社ICJが運営する議決権行使プラットフォームのご利用を事前に申し込まれた場合には、当該プラットフォームより議決権をご行使いただけます



ライブ配信のご案内

会場出席できない株主の皆様にも当社の株主総会の様子をお伝えできるよう、当日の総会の様子は、株主様専用ウェブサイト「Engagement Portal」からライブ配信します

配信日時 2026年6月17日(水) 午前10時から株主総会終了時刻まで
※当日ライブ配信視聴ページは、開始時間の30分前の午前9時30分頃よりアクセス可能となります

株主様専用ウェブサイトURL <https://engagement-portal.tr.mufg.jp/>



- 1 株主様専用ウェブサイトへログイン
- 2 議決権行使書右側に記載の
ログインIDと仮パスワードを入力
- 3 利用規約をご確認の上、
「利用規約に同意する」をチェック
- 4 「ログイン」ボタンをクリック

議決権行使書 エーザイ株式会社 御中
株主総会日 2026年6月17日
議決権の数
議案 賛 否
原案に対する賛否
議決権の数
議決権の数
お問い
1. 当日株主総会にご出席の際は、議決権行使書をお手元
に持参ください。
2. 当日ご出席されない場合は、書面（郵送）またはイン
ターネットより事前の議決権行使をお願いします。

ログインID
見本
5432-9876-2358-DPS
仮パスワード
123456

スマートフォン
5432-9876-2358-DPS
123456

エーザイ株式会社

ログインIDおよびパスワードは、
いずれも議決権行使書を投函される
前に必ずお手元にお控えください

- 5 「当日ライブ視聴」ボタンをクリックして
ご視聴ください

Engagement Portal

2 ログインID
4桁 - 4桁 - 4桁 - 3桁

パスワード

3 利用規約に同意する

ログイン 4

株主総会終了後、当社ウェブサイトにてCEO事業報告の動画を掲載する予定です
<https://www.eisai.co.jp/ir/stock/meeting/index.html>

ご留意いただきたい点

- ライブ配信をご覧いただくことは、会社法上、株主総会への出席と認められません。そのため、株主総会において株主様に認められている質問、議決権行使や動議をライブ配信を通じて行うことはできません。議決権行使につきましては、書面またはインターネット等により事前の行使をお願い申し上げます。
- やむを得ない事情により、ライブ配信ができなくなる可能性があります。その場合は、当社ウェブサイトにてお知らせします。
- ライブ配信のご視聴は、株主様ご本人に限定させていただきます
- ご使用の機器や通信環境等により、ご視聴いただけない場合があります
- 同封の議決権行使書を紛失された場合、【株主様専用ウェブサイトに関するお問い合わせ先】にて再発行のご依頼を承ります。ただし、株主総会開催日の約1週間前を経過した場合等、お問い合わせをいただきましたタイミングによっては再発行をお受けできない場合がありますので、ご了承ください。

株主様専用ウェブサイトに関するお問い合わせ先

三菱UFJ信託銀行株式会社 株主総会オンラインサイト サポート専用ダイヤル

TEL **0120-676-808** (通話料無料、土日祝日等を除く平日午前9時から午後5時まで)

第114期 事業報告

(2025年4月1日から2026年3月31日まで)

I. 当社グループの現況

1 経営の基本方針

1. 企業理念

患者様と生活者の皆様の喜怒哀楽を第一義に考え
そのベネフィット向上に貢献し
世界のヘルスケアの多様なニーズを充足する

(1) 社会善の効率的な実現

当社は、ヘルスケアの主役が患者様と生活者の皆様であると明確に認識し、そのビジネスの遂行を通じたベネフィット向上を「ヒューマン・ヘルスケア (hhc) 理念」としています。当社は1992年からこのhhc理念を掲げ、2005年の株主総会での承認を得て、定款に企業理念を明記しました。このhhc理念は、当社グループ全体に深く根付き、当社グループの事業活動の源泉となっています。

さらに、2022年には我々が貢献すべきヘルスケアの主役を、これまでの「患者様とのご家族」から「日常と医療の領域で生活する人々」へと大きく拡大し、プラットフォームビジネスであるhhceco (hhc理念+エコシステム) 企業への進化を宣言しました。「健康憂慮の解消と医療較差の是正という社会善を効率的に実現する」ことを定款に明記し、インパクト(社会的課題への取り組み)の最大化を果たし、hhc理念のもと、日常と医療の領域で生活する人々の生きざるを支えることをめざしています。

 <https://www.eisai.co.jp/company/philosophy/index.html>

(2) hhc活動

企業理念は、意思決定において道標となるものであり、「我々は誰を大切にし、何のために働くのか」、すなわち「会社の目的を示し、何のために我々は集ったのか」を表すものです。社員一人ひとりが、企業理念である「患者様と生活者の皆様の喜怒哀楽を第一義に考え、そのベネフィット向上に貢献し、世界のヘルスケアの多様なニーズを充足する」を実現するために、患者様の傍らに自ら寄り添い、真の喜怒哀楽に共感することを大切にしています。

そのため当社グループでは、すべての社員に就業時間の1% (年間2.5日程度) を患者様とともに過ごす「共同化」を推奨しています。患者様の言葉にならない想いを感じとる活動(hhc活動)は、人と人との直接の交流を基本として、年間500以上のテーマで、今日も世界各地で行われています。

hhc活動の事例紹介

障がいとともに生きる方々との交流 日本

執行役や経営幹部を含む社員が、知的障がいをお持ちのご利用者様が集う支援施設「かなの家」を訪問し、ご利用者様と同じ時間を過ごしました。皆で日々の気持ちを共有する「分かち合いの会」に参加するとともに、ご利用者様が従事する粉石饅づくりの手伝いなどを共体験しました。ここではすべてのご利用者様が「なかま」と呼ばれ、お互いが心を開き、安心と信頼に満ちた環境があります。互いに認め合い、助け合い、学び合い、喜怒哀楽を分かち合うことで共感の大切さを知り、hhc理念の実現に向け想いを新たにしました。



ご利用者様と対話する
代表執行役（右）

料理を通じた認知症当事者様およびご家族との交流 スペイン

スペインでは、認知症当事者様とご家族との共同化や社員自身の介護体験から「幸せの源泉は家族との絆や料理の思い出にある」と着想し、「記憶のレシピ プロジェクト」を実施しました。思い出深い伝統料理や家庭料理をとともに作ることで五感が刺激され、家族との記憶がよみがえり、自分でできるという気持ちや自立心が取り戻されます。さらに、そこでの対話が同じ境遇にある仲間との共感につながり、疾患とともに生きる希望と勇気をもたらす活動となりました。



料理作りの様子

リンパ系フィラリア症制圧に向けた15年間の歩み インド

インドでは、リンパ系フィラリア症患者様や地域住民との共感を原動力に、15年間にわたり、計33カ国へリンパ系フィラリア症予防・治療剤DEC錠を無償提供し、疾患啓発や集団投与の支援をはじめ健康社会の実現に貢献してきました。頻繁に村々に赴き、患者様の生活の場で共同化を積み重ね、公衆衛生環境の改善、蚊帳や待合室の提供など支援に取り組んできました。



患者様との交流の様子

小児がん経験・義眼使用者様との交流 日本

原薬製造や品質管理業務を担う鹿島事業所では、小児がんを経験し、現在も晩期合併症と向き合っている患者様との座談会を開催しました。治療の過程で義眼を使用することになった経緯や、義眼への理解促進に向けた取り組み、さらに幼少期から抱えてこられた葛藤や苦悩について率直に語っていただき、患者様を取り巻く環境への理解を一層深める機会となりました。



患者様との座談会の様子

2. 中長期的な会社の経営戦略および対処すべき課題

(1) 中期経営計画「EWAY Future & Beyond」

当社グループは、中期経営計画「EWAY Future & Beyond」を2021年4月よりスタートしました。「EWAY Future & Beyond」では、当社グループが貢献すべき主役を「患者様とご家族」から「患者様と生活者の皆様」に拡大しました。患者様と生活者の皆様の「生ききるを支える」という想いととも、アンメット・メディカルニーズが極めて高く、当社グループが最も強みを持つ認知症を中心とする神経領域とがん領域に立脚したサイエンスとデータに基づくソリューションを創出し、他産業やグループとの連携によるエコシステムの構築を通じて、hhceco (hhc理念+エコシステム) 企業へと進化することをめざしています。

当社グループは、認知症領域、がん領域、グローバルヘルス領域における社会善の実現に加え、人財価値の最大化を重要マテリアリティとして特定し、2030年度に向けた長期目標とKPIおよびリスクを設定・特定しました。これらのマテリアリティを羅針盤とし、社会善の効率的な実現に取り組んでいきます。2026年度より、3カ年単位の数値・実行計画を策定し、ローリング方式で毎年見直しを行っていく予定です。2026年度から2028年度までの3カ年計画の詳細については、5月25日に開催予定の「経営戦略説明会」にて発表する予定です。

(2) 中期経営計画「EWAY Future & Beyond」の主な進捗と取り組み

疾患を連続体 (Disease Continuum) として捉え、複数のバイオマーカーなどのプロファイリングにより疾患病態生理学的に理解することによって社内に蓄積されるヒューマンバイオロジーエビデンスを最大限活用し創薬研究を実践するDeep Human Biology Learning (DHBL) 研究開発体制のもと、当社グループが当該領域のヒューマンバイオロジーに最も早く深くアクセスすることが可能なアルツハイマー病 (AD) に代表される認知症を中心とした神経領域、難治性がんを中心としたがん領域にフォーカスし、創薬仮説の構築・検証から承認取得までの創薬活動を推進しています。グローバルヘルス領域においても継続的な貢献を果たしていくことをめざしています。

また、人々の日常領域から医療領域までのすべてのライフステージを支えるエコシステムを、アカデミア、企業、自治体などのパートナーと連携して構築することで、価値創造をめざします。加えて、これらの価値創造を下支えするべく、効率性の追求と収益性の向上に向けた構造改革も推進しています。グローバル全体のオペレーションを最適化し、単なる費用削減ではなく、組織・プロセスを抜本から見直すことで、全社収益構造の変革をはかります。

1) 認知症を中心とする神経領域

レカネマブ（ブランド名：「レケンビ」）について、早期ADを対象に、米国、日本、中国、欧州、アジア等において53の国と地域で承認を取得し、6カ国で申請中です。18カ月間の2週に1回の初期療法完了後に4週に1回の投与を可能とする点滴静注維持療法は、7カ国で承認を取得し、12の国と地域で申請中です。在宅・在所での投与が可能となるオートインジェクター付皮下注射製剤（SC-AI）について、維持療法として米国で承認を取得し、初期療法では米国、日本、中国などで申請中です。血液を用いたアミロイドβ検査によるアミロイドβ蓄積のプレスクリーニングテストの拡大と確定診断の実装に向けた動きも着実に進んでおり、引き続き、複数のパートナー企業との協働により推進をはかります。



ADのDisease Continuumに基づく他のプロジェクトの開発も進行中です。レカネマブについては、プレクリニカル（無症状期）ADを対象とするAHEAD 3-45試験（フェーズⅢ試験）が2028年度中のトップライン取得に向け順調に進行しています。また、抗MTBR（Microtubule binding region: 微小管結合領域）タウ抗体etalanetug（エタラネタグ）については、顕性遺伝アルツハイマーネットワーク試験ユニット（DIAN-TU）が顕性遺伝ADを対象としたTau NexGen試験（フェーズⅡ/Ⅲ試験）をレカネマブとの併用で実施中です。当社グループが実施している孤発性ADを対象としたフェーズⅡ試験も進行中です。さらに、ダメージを受けたコリン作動性神経の機能を回復し、コリン作動性神経の変性を予防することが期待される選択的Tropomyosin receptor kinase A（TrkA）結合シナプス再生剤E2511、およびアストロサイト経路を標的としてシナプス機能低下抑制が期待される抗Erythropoietin-producing hepatocellular receptor A4（EphA4）抗体E2025については、それぞれフェーズⅠ試験が米国において進行中です。自社創製の脳移行型バイスペシフィック抗体技術であるEvolpathについても複数のプロジェクトで開発が進行しています。

不眠症治療剤「デエビゴ」の開発を通じて獲得した独自のオレキシンプラットフォームを活用し、創製したオレキシン2受容体アゴニストledasorexton（レダソレクストン）は、ナルコレプシータイプ1を対象としたフェーズⅠb試験において、患者様の日中の覚醒度を改善する可能性を示唆するデータを示し、現在、フェーズⅡ試験を実施中です。

2) 認知症エコシステム

認知症エコシステムを通じて、認知症発症前の日常領域における健康状態の維持、疾患啓発、予防から、発症後の医療領域における正確な診断、治療（薬物・非薬物）効果の確認、QOL（Quality of Life）の向上に寄与するソリューションの提供をめざしています。日常領域段階では、子会社であるArteryx株式会社が健康管理サービス（パシヤッとカルテ）を提供しています。また、デジタル事業子会社テオリア・テクノロジーズ株式会社が、認知症関連情報のポータルサイト「テヲトル」を運営し総合的な情報・サービスを提供するとともに、健康・高リスク段階から、認知機能低下段階、MCIや認知症段階の各ステージに最適なサービス開発と提供を進めています。介護事業子会社であるエコナビスタ株式会社においても、SaaS型

(クラウド型)の高齢者向け見守りシステム「ライフリズムナビ」により、MCIや認知症の早期検知や介護事業者の業務効率化への貢献をめざします。これら子会社との緊密な連携により、疾患啓発活動、介護施設、開業医、専門医の循環型医療連携体制の構築を進めています。

また中国においては、日常生活から医療までのワンストップオンライン健康プラットフォームである銀髪通 (Yin Fa Tong) を通じてオンライン診療を提供し、デジタル技術を活用した医療較差の是正に取り組んでいます。アジア地域では、他産業や非営利団体とのエコシステム構築を拡大し、認知症の疾患認知率向上、早期発見、早期診断に向けた取り組みを進めています。

3) がん領域

抗がん剤「レンビマ」(Merck & Co., Inc., Rahway, NJ, USA (以下、米メルク社) と共同開発) については、単剤療法としての甲状腺がん、肝細胞がん、胸腺がん (日本) やペムブロリズマブとの併用療法による腎細胞がん、子宮内膜がん等の適応で承認を取得しています。最大市場である米国において2030年6月30日まで独占期間が継続する状況のもと、既存適応症における拡大と新規適応の取得による価値最大化に引き続き取り組みます。米メルク社の抗がん剤ベルズチファンとの併用による腎細胞がんについては、米国、日本で申請を行いました。



エリブリンをペイロードとした抗体薬物複合体であるfarletuzumab ecteribulin (FZEC)、レンビマ薬剤耐性解除を期待するファーストインクラスの中分子治療薬E7386の開発や、線維芽細胞増殖因子受容体 (FGFR) 選択的チロシンキナーゼ阻害剤「タスフィゴ」の適応拡大に向けた臨床試験も進行中です。

オンコロジーパイプラインの強化に向けて、欧州など向けには抗がん剤タレトレクチニブの権利を、日本向けには、抗PD-1抗体serplulimabの権利をそれぞれ取得しました。今後も導入および自社創薬による開発パイプライン強化を進めていきます。

4) グローバルヘルス領域

グローバルな医薬品アクセスの課題解決への取り組みを、理念が導く当社グループのビジネスであるとともに、将来への長期的な投資であると考え、政府や国際機関、非営利民間団体等との官民パートナーシップのもと、積極的に推進しています。開発途上国および新興国に蔓延する顧みられない熱帯病 (NTDs) の一つであるリンパ系フィラリア症を制圧するため、その治療薬である「DEC (一般名: ジエチルカルバマジン) 錠」を当社グループのインド・バイザッグ工場で製造し、本剤を必要とするすべての蔓延国において制圧が達成されるまで、世界保健機関 (WHO) に「プライス・ゼロ」で提供することにコミットしています。2026年3月末までに33カ国に28.1億錠を供給し、そのうち8カ国でリンパ系フィラリア症の制圧が達成されました。さらに、日本発のグローバルヘルス技術振興基金 (GHIT Fund)、NTDsに対する新薬開発の経験豊富な非営利団体/非政府組織、アカデミアとのパートナーシップのもと、マイセトーマ (菌腫) をはじめとするNTDsやマラリアに対する新薬開発を推進してい



るほか、疾患啓発活動にも取り組んでいます。マイセトーマについては、スーダンにて、抗真菌剤E1224（一般名：ホスラブコナゾール）によるフェーズⅡ試験がDNDiおよびスーダンのハルツーム大学菌腫研究センターにより実施され、スーダンにおける承認申請に向けた準備を進めています。マラリアについては、米国のブロード研究所と共同で創出した新規薬剤候補E1018のフェーズⅠ試験を当社が実施しています。

5) 人財価値の最大化

当社は、hhc理念のもとで、人々の「健康憂慮の解消」と「医療較差の是正」という社会善を効率的に実現するため、社員を主要なステークホルダーの一つと定め、「安定的な雇用の確保」に加え、「人権および多様性の尊重」、「自己実現を支える成長機会の充実」、「働きやすい環境の整備」に努めることを定款に明記しています。当社グループは、全社戦略と人事戦略を融合するべく、「社員一人ひとりのエナジーを解き放ち、組織のシナジーを生み出し、社会的インパクトの最大化に貢献する」という「グローバルHRパーパス」を定めました。当社グループにおけるすべてのリージョン・ファンクションは、このグローバルHRパーパスに基づき、組織・人財に関する課題解決に取り組んでいます。

グローバルHRパーパスを実現するために、人事的に重要な取り組みを「グローバルHRイニシアチブ」として設定し、推進しています。具体的には、グローバルに最適で公平なタレントマネジメントを行うべく、基盤となる人事制度・システムのグローバル統合に向けた取り組みを進めています。またhhc理念をはじめとする共通の価値観に基づく一体感ある組織文化を醸成しつつ、様々な異なる意見や価値観を尊重して、課題解決に取り組んでいくことは、当社のイノベーション創出の源泉であるとともに、企業理念の実現に向けた重要なアプローチであり、グローバルにおける組織力強化なども進めています。

2023年度からは「Human Capital Report」を発行し、人事戦略と連動する人的資本に関する取り組みやKPIを開示しています。開示によって得られる社内外からの様々なフィードバックも踏まえ、企業価値を高める本質的資産への当社人財の転換に向けて人的資本経営に継続的に取り組んでいます。

当社グループの人財価値の最大化、人的資本経営に関する情報は、価値創造レポートや、Human Capital Reportを含め当社ウェブサイトに掲載しています。

<https://www.eisai.co.jp/ir/library/annual/index.html>

<https://www.eisai.co.jp/sustainability/index.html>

地政学リスクへの対応

米国をはじめとする各国通商政策の変更や中東情勢の不透明感などによる地政学的、経済的な不確実性の高まりが懸念されます。当社は米国および関係諸国の関税政策の動向を常に注視し、当社事業への影響を精査、最小化するための対応策を検討しています。また、原材料の複数購買体制および複数工場での製品の製造体制を構築するなど、柔軟なサプライチェーン体制の整備に取り組んでいます。中東情勢についても、原油などのエネルギー価格の高騰や原料調達・輸送手段への影響を踏まえ、当社事業への影響の最小化に向けた対応を検討しています。

3. 資本政策の基本的な方針

当社グループの資本政策は、中長期的な企業価値の向上を企図し、「成長投資」、「健全な財務基盤と効率的なバランスシート運営」、「株主還元」を軸に展開しています。

(1) 中長期企業価値向上に資する成長投資

当社グループは、研究開発投資、製品導入など、事業の持続的成長につながる投資に積極的に資金を投入します。

投資判断にあたりましては、収益性・投資回収性・事業リスクなどを総合的に評価し、短期的な指標に偏らず、中長期的な価値創出に資する案件を選定します。

これにより、将来の収益基盤を強化し、企業価値の持続的な向上を実現していきます。

(2) 健全な財務基盤と効率的なバランスシート運営

当社グループは、成長投資に必要な資金を安定的かつ機動的に確保するため、市場環境に応じた多様な調達手段を活用します。市場調達も含めて資金調達基盤を整備することで、財務の柔軟性と健全性を確保していきます。

また、負債水準、フリー・キャッシュ・フロー、CCC（キャッシュ・コンバージョン・サイクル）などの主要指標を適切にモニタリングし、

- 財務健全性の維持
- 資本効率の向上
- 運転資本・在庫水準の最適化

などを通じて、バランスシートマネジメントに取り組めます。

(3) 株主還元

当社は、積極的な成長投資と株主の皆様への還元の最適なバランスを追求します。連結業績、配当性向、およびフリー・キャッシュ・フローを総合的に勘案し、持続的・安定的な配当を実施します。また、財務状況、市場環境を踏まえ、総還元性向を勘案し、自己株式の取得についても検討していきます。

4. 配当金

2025年度の期末配当金は、上記の基本方針に基づき、1株当たり80円とさせていただきます。1株当たり中間配当金80円とあわせ、年間配当金は1株当たり160円（前期と同額）となります。

2 事業の経過および成果

1. 開発品の状況 2026年4月末時点

* 詳細は、「2025年度(2026年3月期)通期決算参考資料」をご参照ください

ニューロロジー(神経)領域

対象疾患	地域	開発状況				
		フェーズI	フェーズII	フェーズIII	申請	承認
製品名:「レケンビ」 一般名:レカネマブ 開発品コード: BAN2401 薬効/作用機序: アルツハイマー病治療剤/抗Aβプロトフィブリル抗体 注射(点滴静注・皮下注射) 導入品(BioArctic、本社:スウェーデン) Biogenとの共同開発 ▶詳細は5-8頁、13-14頁をご参照 ・早期AD(アルツハイマー病)に係る適応で、日本、米国、欧州、中国、韓国、台湾など53の国と地域で承認を取得 ・点滴静注による維持療法について、米国、中国など7カ国で承認を取得						
早期AD(アルツハイマー病)	欧州(EU)					承認(2025年4月)
	中国					承認(2025年9月)
	英国					承認(2025年11月)
早期AD点滴静注維持療法(用法用量追加)	欧州(EU)				申請(2026年1月受理)	
	韓国				申請(2025年5月)	
早期AD皮下注射製剤維持療法(360mg)	米国					承認(2025年8月)
	日本				申請(2025年11月)	
早期AD皮下注射製剤初期療法(500mg)	米国				申請(2026年1月受理)	
	中国				申請(2026年1月受理)	
プレクリニカルAD(効能効果追加)	日米欧					
製品名:「デエビゴ」 一般名:レンボレキサント 開発品コード: E2006 薬効/作用機序: 不眠症治療剤/オレキシン受容体拮抗剤 経口 自社品 ▶詳細は16頁をご参照 ・不眠症に係る適応で、日本、米国、中国、アジアなどにおいて承認を取得						
不眠症	中国					承認(2025年5月)
一般名: etalanetug(エタラネタグ) 開発品コード: E2814 薬効/作用機序: 抗MTBRタウ抗体 注射 共同創出品(ユニバーシティ・カレッジ・ロンドン) ▶詳細は9頁をご参照						
顕性遺伝AD(レカネマブとの併用療法)	日米欧		II/III			
孤発性早期AD(レカネマブとの併用療法)	日米					
一般名: evenamide 開発品コード: EA8001 薬効/作用機序: グルタミン酸の過剰放出モジュレーター 経口 導入品(Newron) EAファーマが開発						
抗精神病薬2剤以上に対して不応 又は効果不十分な統合失調症	日本					
一般名: ledasorexton(レダソレクストン) 開発品コード: E2086 薬効/作用機序: オレキシン受容体作動薬 経口 自社品 ▶詳細は16頁をご参照						
ナルコレプシー	日米中					
開発品コード: E2511 薬効/作用機序: TrkA統合シナプス再生剤 経口 自社品						
AD	米国					
開発品コード: E2025 薬効/作用機序: 抗EphA4抗体 注射 自社品						
AD	米国					

オンコロジー（がん）領域（フェーズII試験以降）

対象疾患	地域	開発状況			
		フェーズII	フェーズIII	申請	承認
製品名： 「レンビマ」 一般名： レンバチニブ 開発品コード： E7080 薬効／作用機序：抗がん剤／キナーゼ阻害剤 経口 自社品 ▶詳細は10頁をご参照					
抗PD-1抗体ペムブロリズマブとの併用療法 米メルク社との共同開発（効能効果追加）					
肝細胞がん（肝動脈化学塞栓療法との併用療法）	中国				承認（2025年7月）
経口低酸素誘導因子2アルファ阻害剤ベルズチファンとの併用療法 米メルク社と共同開発（効能効果追加）					
腎細胞がん	米国			申請（2026年1月受理）	
	日本			申請（2026年3月）	
・日本、米国、欧州、中国で実施していた食道がん（ファーストライン）を対象としたフェーズIII試験について、独立データモニタリング委員会の勧告に従い、中止を決定 ・日本、米国、欧州で実施していた肝細胞がん（肝動脈化学塞栓療法との併用療法）を対象としたフェーズIII試験について、終了を決定					

製品名： 「ハラヴェン」 一般名： エリブリン 開発品コード： E7389 薬効／作用機序：抗がん剤／微小管ダイナミクス阻害剤 注射 自社品 ・日本、米国、欧州、中国、アジアなどにおいて乳がんに係る適応で承認を取得 ・日本、米国、欧州、アジアなどにおいて脂肪肉腫（日本では悪性軟部腫瘍）に係る適応で承認を取得					
抗PD-1抗体ニボルマブとの併用療法 小野薬品と共同開発（剤形追加）					
リポソーム製剤	日本		I b/II		

一般名： タレトレクチニブ 開発品コード： E7860 薬効／作用機序：抗がん剤／ROS1阻害剤 経口 導入品（Nuvation Bio） ・2026年1月にNuvation Bioから欧州、中東、カナダ、オーストラリア、ニュージーランド、シンガポール、フィリピン、インドネシア、タイ、マレーシア、ベトナム、インドにおける独占的開発、薬事、商業化の権利を取得 ・米国、中国、日本においては、進行ROS1陽性非小細胞肺がんに係る適応で承認を取得					
非小細胞肺がん（ROS1陽性）	欧州（EU）			申請（2026年3月受理）	

一般名： farletuzumab ecteribulin（FZEC） 開発品コード： MORAb-202 薬効／作用機序：抗がん剤／葉酸受容体αをターゲットとする抗体薬物複合体（ADC） 注射 自社品					
卵巣がん、腹膜がん、卵管がん（単剤またはレンバチニブとの併用療法）	日米欧		I / II		
・米欧で実施していた非小細胞肺がんを対象としたフェーズII試験が終了 ・日本、米国、欧州で実施していた卵巣がん、腹膜がん、卵管がんを対象としたフェーズII試験が終了					

開発品コード： E7386 薬効／作用機序：抗がん剤／CBP/β-catenin相互作用阻害剤 経口 共同創出品（PRISM BioLab）					
固形がん（レンバチニブとの併用療法）	日米欧中		I b/II		
・日本、米国、欧州で実施していた固形がん（ペムブロリズマブとの併用療法）を対象としたフェーズIb/II試験が終了					

消化器・その他の領域（フェーズII試験以降）

対象疾患	地域	開発状況			
		フェーズII	フェーズIII	申請	承認
製品名： 「モビコール配合内用剤」 開発品コード： AJG555 薬効／作用機序：慢性便秘症治療剤／ポリエチレングリコール製剤 経口 導入品（Norgine） EAファーマが開発 ・日本において、2歳以上の小児および成人の慢性便秘症の治療を適応として承認を取得					
慢性便秘症1歳児の適応（用法用量追加）	日本			申請（2025年10月）	
開発品コード： E6742 薬効／作用機序：全身性エリテマトーデス治療剤／TLR7/8阻害剤 経口 自社品					
全身性エリテマトーデス	日本				

2. 連結業績の概況（国際会計基準）

(1) 売上収益、利益の状況

売上収益は、アルツハイマー病（AD）治療剤「レケンビ」（一般名：レカネマブ）、抗がん剤「レンビマ」および不眠症治療剤「デエビゴ」が引き続き伸長したことにより、前年一部製品の権利の譲渡に係る一時金を計上した影響を吸収して増収となり、過去最高となりました。医薬品事業の売上収益は8,108億円（前期比8.2%増）となりました。主要品目の売上収益は、「レンビマ」が3,425億円（同4.3%増）と拡大しました。「レケンビ」が880億円（同98.7%増）、「デエビゴ」が643億円（同19.6%増）、抗てんかん剤「フィコンパ」が333億円（同11.6%増）といずれも大幅に拡大しました。

売上原価は、主要品目の伸長により増加しました。売上原価率は、製品ミックスの変化に伴う影響や前期に一時金を売上収益として計上していた影響により、上昇しました。なお、一部製品の販売マイルストンの達成による費用、ならびに抗がん剤「タズベリク」（一般名：タゼメトスタット）の販売中止に伴い保有する在庫に係る評価損等を計上しました。販売費及び一般管理費は、「レケンビ」への積極的な資源投入や欧州の構造改革に係る費用の計上等により、増加となりました。研究開発費は、「レケンビ」や抗MTBR タウ抗体etalanetug（エタラネタグ）、新規選択的オレキシン2受容体作動薬 ledasorexton（レダソレクストン）などの重要プロジェクトへの積極的な資源投入を継続した一方で、開発テーマの見直しや費用効率化の追求により、減少となりました。その他の収益は、前期に戦略的提携の終結に伴う一過性の利益59億円を計上したこと等により減少となりました。

営業利益は、主要品目の売上が大幅に伸長した一方で、前期に一部製品の権利の譲渡に係る一時金、戦略的提携の終結に伴う一過性の利益等を計上した影響、ならびに「レケンビ」への積極的な資源投入や欧州の構造改革を進めたことで販売費及び一般管理費が増加した影響などにより、減益となりました。経常的な収益性を示すコア営業利益は501億円(前期比110.7%増)となりました。

連結損益の概要

(単位：億円)

	2024年度	2025年度	前期比	増減額
売上収益	7,894	8,254	+4.6%	+360
売上原価	1,688	1,912	+13.3%	+224
販売費及び一般管理費	4,080	4,353	+6.7%	+273
研究開発費	1,716	1,587	△7.6%	△130
その他の収益	172	53	△69.2%	△119
営業利益	544	441	△18.8%	△102
当期利益	481	405	△15.7%	△75
親会社の所有者に帰属する当期利益	464	386	△17.0%	△79
参考情報：コア営業利益*	238	501	+110.7%	+263

* コア営業利益：営業利益から一過性の収益・費用を除外した経常的な収益性を示す指標

2024年度、2025年度の調整項目としては①製品の導出・売却に関わる損益、②有形固定資産売却損益、③事業再編に伴う解雇給付費用を対象としています

(2) セグメント情報

当社グループは、セグメントを医薬品事業とその他事業に区分しており、医薬品事業を構成する日本、アメリカス（北米）、中国、EMEA（欧州、中東、アフリカ、ロシア、オセアニア）、イーストアジア・グローバルサウス（韓国、台湾、インド、アセアン、中南米、南アメリカ等）の5つの事業セグメントを報告セグメントとしています。

セグメント売上収益

(単位：億円)

	2024年度	構成比(%)	2025年度	構成比(%)	前期比(%)	増減額
医薬品事業（報告セグメント）	7,490	94.9	8,108	98.2	+8.2	+617
日本 医薬品事業	2,163	27.4	2,292	27.8	+6.0	+130
アメリカス 医薬品事業	2,783	35.2	3,004	36.4	+8.0	+222
中国 医薬品事業	1,155	14.6	1,307	15.8	+13.2	+152
EMEA 医薬品事業	794	10.1	815	9.9	+2.7	+21
イーストアジア・グローバルサウス 医薬品事業	596	7.5	688	8.3	+15.6	+93
その他事業	404	5.1	146	1.8	△63.8	△258
連結売上収益	7,894	100.0	8,254	100.0	+4.6	+360
海外売上収益比率(%)	71.0		71.3			

(注) 外部顧客に対する売上収益です

セグメント利益

(単位：億円)

	2024年度	構成比(%)	2025年度	構成比(%)	前期比(%)	増減額
医薬品事業（報告セグメント）	3,505	92.2	3,673	98.8	+4.8	+168
日本 医薬品事業	717	18.9	730	19.6	+1.8	+13
アメリカス 医薬品事業	1,583	41.6	1,744	46.9	+10.2	+161
中国 医薬品事業	572	15.0	593	16.0	+3.7	+21
EMEA 医薬品事業	359	9.5	304	8.2	△15.4	△55
イーストアジア・グローバルサウス 医薬品事業	274	7.2	302	8.1	+10.5	+29
その他事業	296	7.8	45	1.2	△84.8	△251
研究開発費*1	△1,503		△1,384		△8.0	+120
親会社の本社管理費等*2	△1,754		△1,893		+7.9	△139
連結営業利益	544		441		△18.8	△102

* 1 研究開発費は各報告セグメントに反映したメディカル活動に伴う費用を除いた研究開発費です

* 2 パートナーとの戦略的提携に伴う利益および費用の折半金額を親会社の本社管理費等を含めています

(3) 資産等の状況

資産合計は、1兆4,491億円（前期末より626億円増）となりました。「レケンビ」等の生産を進めたことにより棚卸資産が増加したほか、為替の影響により海外連結子会社の資産が増加しました。

負債合計は、5,240億円（前期末より34億円増）となりました。主として売上割戻に係る引当金が増加しました。

資本合計は、9,251億円（前期末より592億円増）となりました。為替の影響により在外営業活動体の換算差額が増加しました。

以上の結果、親会社所有者帰属持分比率は62.0%（前期末より1.4ポイント増）となりました。

連結財政状態計算書項目

(単位：億円)

	2024年度末	構成比(%)	2025年度	構成比(%)	増減額
資産合計	13,865	100.0	14,491	100.0	+626
負債合計	5,206	37.5	5,240	36.2	+34
借入金	1,875	13.5	1,861	12.8	△14
資本合計	8,660	62.5	9,251	63.8	+592
親会社の所有者に 帰属する持分	8,414	60.7	8,990	62.0	+576

(4) 設備投資の状況

当社グループは、品質の向上、製造原価の低減を目的とした製造設備の増強・合理化および研究開発力の強化のための設備投資を継続的に実施しています。

2025年度の設備投資額は207億円（前期より31億円増）であり、その主なものは日本における研究設備および製造設備の拡充です。

(5) 資金調達の状況、主要な借入先

当期末の借入金は1,861億円（前期より14億円減）となりました。主要な借入先は以下の通りです。

長期借入金

(単位：億円)

会社名	相手先	2025年度末
当社	シンジケートローン	1,300
	株式会社埼玉りそな銀行	50

(6) キャッシュ・フローの状況

営業活動によるキャッシュ・フローは、613億円の収入（前期より312億円の収入増）となりました。運転資本が棚卸資産の増加や買掛金の減少などにより増加となった一方で、退職給付信託の返還を受けたことに伴う退職後給付に係る資産の減少により増加しました。

投資活動によるキャッシュ・フローは、418億円の支出（前期より317億円の支出増）となりました。金融資産の売却による収入があった一方で、無形資産の取得および子会社の取得をはじめとする資本的支出が増加しました。

財務活動によるキャッシュ・フローは、611億円の支出（前期より33億円の支出増）となりました。主に配当金の支払いによるものです。

以上の結果、現金及び現金同等物の残高は2,454億円（前期より201億円減）、営業活動によるキャッシュ・フローから資本的支出等を差し引いたフリー・キャッシュ・フローは196億円の収入となりました。

連結キャッシュ・フロー計算書項目

(単位：億円)

	2024年度	2025年度	増減額
営業活動によるキャッシュ・フロー	301	613	+312
投資活動によるキャッシュ・フロー	△101	△418	△317
財務活動によるキャッシュ・フロー	△578	△611	△33
現金及び現金同等物の期末残高	2,656	2,454	△201
フリー・キャッシュ・フロー*	199	196	△3

* フリー・キャッシュ・フロー＝（営業活動によるキャッシュ・フロー）－（資本的支出等（キャッシュベース））

(7) 従業員の状況

●当社グループ

(単位：名)

	2024年度末	2025年度末
日本	4,330	4,432
アメリカス	1,866	1,669
中国	1,862	1,827
EMEA*	1,351	1,159
イーストアジア・グローバルサウス	1,508	1,456
合計	10,917	10,543

* 欧州、中東、アフリカ、ロシア、オセアニア

●当社

	2024年度末	2025年度末
従業員数（名）	2,998	2,979
平均年齢（歳）	44.6	44.5
平均勤続年数（年）	18.5	18.5

- (注) 1 当社グループの従業員数には就業人員数（当社グループからグループ外への出向者を除き、グループ外から当社グループへの出向者を含む）を記載しています
2 当社の従業員数には就業人員数（当社から社外への出向者を除き、社外から当社への出向者を含む）を記載しています

3. 財産および損益の状況

当社は、国際会計基準（IFRS）に基づいて連結計算書類を作成しています。下表は、IFRSに準拠した用語に基づいて表示しています。

連結経営指標等の推移

区 分	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
売上収益 (億円)	7,444	7,418	7,894	8,254
営業利益 (億円)	400	534	544	441
当期利益 (億円)	568	438	481	405
親会社の所有者に帰属する当期利益 (億円)	554	424	464	386
資本合計 (億円)	8,226	8,990	8,660	9,251
資産合計 (億円)	12,634	13,938	13,865	14,491
1株当たり親会社所有者帰属持分*1 (円)	2,789.32	3,052.99	2,984.93	3,189.15
1株当たり配当金 (DPS) (円)	160	160	160	160
(うち1株当たり中間配当金) (円)	(80)	(80)	(80)	(80)
基本的1株当たり当期利益*2 (EPS) (円)	193.31	147.86	163.76	136.78
希薄化後1株当たり当期利益*2 (円)	193.31	—	—	—
親会社所有者帰属持分比率 (%)	63.3	62.8	60.7	62.0
親会社所有者帰属持分当期利益率 (ROE) (%)	7.2	5.1	5.4	4.4
株価収益率 (PER) (倍)	38.82	42.04	25.31	35.61
配当性向 (DPR) (%)	82.8	108.2	97.7	117.0
親会社所有者帰属持分配当率 (DOE) (%)	5.9	5.5	5.3	5.2
負債比率*3 (Net DER) (倍)	△0.21	△0.19	△0.12	△0.09
営業活動によるキャッシュ・フロー (億円)	△18	560	301	613
投資活動によるキャッシュ・フロー (億円)	△227	△253	△101	△418
財務活動によるキャッシュ・フロー (億円)	△245	△227	△578	△611
現金及び現金同等物の期末残高 (億円)	2,674	3,047	2,656	2,454
フリー・キャッシュ・フロー (億円)	△243	304	199	196

(注) IFRSに準拠した用語について、日本基準による用語では、「売上収益」は「売上高」、「当期利益」は「当期純利益」、「資本合計」は「純資産合計」、「基本的1株当たり当期利益」は「1株当たり当期純利益」、「親会社所有者帰属持分」は「自己資本」となります

* 1 1株当たり親会社所有者帰属持分の算定上、期末発行済株式数から控除する自己株式に、信託として保有する当社株式を含めています

* 2 基本的1株当たり当期利益および希薄化後1株当たり当期利益の算定上、期中平均株式数の計算において控除する自己株式に、信託として保有する当社株式を含めています。また、2023年度から2025年度の希薄化後1株当たり当期利益は希薄化効果を有している潜在株式が存在しないため、記載していません。

* 3 当社では、以下の算式で負債比率を算定しています

$$\text{負債比率 (Net DER)} = \frac{\text{有利子負債 (借入金)} - \text{現金及び現金同等物} - \text{3カ月超預金等} - \text{親会社保有投資有価証券}}{\text{親会社の所有者に帰属する持分}}$$

3 重要な子会社の状況 (2026年3月31日現在)

会社名	住所	資本金	議決権比率 (%)	主要な事業内容
株式会社サンプラネット	東京都文京区	455百万円	100.00	業務サービス等
EAファーマ株式会社	東京都中央区	9,145百万円	60.00	医薬品の研究開発・製造・販売
イーザイ・コーポレーション・オブ・ノースアメリカ	米国 ニュージャージー州	1,712百万米ドル	100.00	米州持株会社
イーザイ・インク	米国 ニュージャージー州	152百万米ドル	100.00 (100.00)	医薬品の研究開発・製造・販売
イーザイ・リミテッド	カナダ オンタリオ州	103百万カナダドル	100.00 (100.00)	医薬品の販売
衛材 (中国) 投資有限公司	中国 江蘇省	664百万人民元	100.00 (100.00)	中国統括・持株会社
衛材 (中国) 薬業有限公司	中国 江蘇省	576百万人民元	100.00 (100.00)	医薬品の製造・販売
衛材 (蘇州) 貿易有限公司	中国 江蘇省	70百万人民元	100.00 (100.00)	医薬品の販売
イーザイ・ヨーロッパ・リミテッド	英国 ハートフォードシャー	184百万英ポンド	100.00	欧州統括・持株会社、 医薬品の販売
イーザイ・リミテッド	英国 ハートフォードシャー	46百万英ポンド	100.00 (100.00)	医薬品の研究開発・販売
イーザイ・マニュファクチャリング・リミテッド	英国 ハートフォードシャー	39百万英ポンド	100.00 (100.00)	医薬品の研究開発・製造
イーザイ・ゲーエムベーハー	ドイツ フランクフルト	8百万ユーロ	100.00 (100.00)	医薬品の販売
イーザイ・エス・エー・エス	フランス パリ	20百万ユーロ	100.00 (100.00)	医薬品の販売
イーザイ・ファルマセウティカ・エス・エー	スペイン マドリッド	4百万ユーロ	100.00 (100.00)	医薬品の販売
イーザイ・エス・アール・エル	イタリア ミラノ	4百万ユーロ	100.00 (100.00)	医薬品の販売
イーザイ・アジア・リージョナル・サービス・プライベート・リミテッド	シンガポール	34百万シンガポールドル	100.00	アジア持株会社
衛采製薬股份有限公司	台湾 台北	270百万台湾ドル	100.00	医薬品の販売
イーザイ・(タイランド)・マーケティング・カンパニー・リミテッド	タイ バンコク	103百万タイバーツ	100.00 (100.00)	医薬品の販売
イーザイ・コリア・インク	韓国 ソウル	3,512百万韓国ウォン	100.00	医薬品の販売
イーザイ・ファーマシューティカルズ・インディア・プライベート・リミテッド	インド アンドラ・プラデシュ州	2,708百万インドルピー	100.00 (11.08)	医薬品の研究開発・製造・販売

(注)「議決権比率」の () 内は間接比率です

II. 役員状況

取締役11名のうち7名は会社法第2条第15号に定める社外取締役です。執行役を兼任する取締役は代表執行役CEO1名のみとしています。

1 取締役に関する事項

1. 取締役

(2026年3月31日現在)

氏名	地位および担当	重要な兼職等
内藤 晴夫 ないとう はるお	取締役兼代表執行役CEO	公益財団法人内藤記念科学振興財団 理事長
池 史彦 いけ ふみひこ	社外取締役 取締役議長 ■hhcガバナンス委員会委員長	株式会社りそなホールディングス 社外取締役
三浦 亮太 みうら りょうた	社外取締役 ■監査委員会委員 ■hhcガバナンス委員会委員	三浦法律事務所 法人パートナー 東京エレクトロン株式会社 社外監査役
加藤 弘之 かとう ひろゆき	取締役 ■監査委員会委員	
リチャード・ソーンリー Richard Thornley	社外取締役 ■指名委員会委員 ■報酬委員会委員長 ■hhcガバナンス委員会委員	ソーンリー・インターナショナル 最高経営責任者
森山 透 もりやま とおる	社外取締役 ■指名委員会委員長 ■報酬委員会委員 ■hhcガバナンス委員会委員	
安田 結子 やすだ ゆうこ	社外取締役 ■指名委員会委員 ■報酬委員会委員 ■hhcガバナンス委員会委員	株式会社ボードアドバイザーズ 取締役副社長 株式会社村田製作所 社外取締役 鹿島建設株式会社 社外取締役
金井 沢治 かない たくじ	社外取締役 ■監査委員会委員長 ■hhcガバナンス委員会委員	株式会社群馬銀行 社外取締役 ※公認会計士の資格を有し、財務会計および監査に関する相当程度の知識・経験を有しています
高橋 健太 たかはし けんた	取締役 ■監査委員会委員	
岡田 安史 おかだ やすし	取締役	
上田 亮子 うえだ りょうこ	社外取締役 ■監査委員会委員 ■hhcガバナンス委員会委員	SBI大学院大学 教授 京都大学経営管理大学院 客員教授 公認会計士・監査審査会 委員 平田機工株式会社 社外取締役 株式会社TOKAIホールディングス 社外取締役 広栄化学株式会社 社外取締役

(注) 各社外取締役の兼職先と当社との間に、社外取締役としての任務を遂行する上で、支障または問題となる特別な利害関係はありません。各社外取締役は、当社指名委員会が定めた「社外取締役の独立性・中立性の要件」(電子版94頁または以下のURLをご参照)を満たしています。

<https://www.eisai.co.jp/company/governance/cgregulations/requirement/index.html>

2. 取締役の活動状況

氏名	主な活動状況	出席状況
三浦 亮太	取締役会において、法律、会社法の専門家としての幅広い知識ならびにコーポレートガバナンスに関する深い見識に基づいた指摘や意見を適宜述べています。また、議論が交錯する場面では議論の方向性について論理的、合理的に考え方を整理し、納得性の高い意見を述べて取締役会における合意や意思決定に貢献しています。監査委員会委員としても、監査委員会において監査計画の立案、調査結果とその対応等に関して説明を求めるとともに意見やアドバイスを適宜述べ、期待する役割を果たしています。hhcガバナンス委員会においては、アクティビズムの動向や機関投資家の議決権行使に関する情報収集および執行部門における各種対応の点検をリードして行うなど、継続的な企業価値の向上とステークホルダーズの利益の確保に向け、専門的かつ適時適切な提言等を行っています。	取締役会 94% (15/16回) 監査委員会 100% (11/11回) hhcガバナンス委員会 88% (14/16回)

(注) 内藤晴夫、池史彦、加藤弘之、リチャード・ソーンリー、森山透、安田結子、金井沢治、高橋健太、岡田安史、上田亮子の10名の主な活動状況、取締役会および各委員会への出席状況については、参考書類 議案の各候補者の頁に記載しています

3. 取締役の異動

- (1) 岡田安史、上田亮子は、2025年6月18日開催の第113回定時株主総会において、新たに取締役に選任され、就任しました。
- (2) 三和裕美子、加藤義輝は、2025年6月18日開催の第113回定時株主総会終結の時をもって、任期満了により取締役を退任しました。

4. 常勤の監査委員会委員の選定の有無およびその理由

当社は監査委員会委員として社外取締役3名と社内取締役2名を選定しており、社内取締役2名は常勤です。

製薬企業に特有な分野の専門性を有し、また社内の組織や業務の進め方などに精通した取締役に常勤の監査委員会委員とすることで、より実効性の高い監査を実現しています。

5. 証券取引所への「独立役員届出書」の提出

社外取締役7名は、東京証券取引所が定める独立役員の基準を満たしており、全員を独立役員として届け出しています。

6. 取締役（業務執行取締役等である者を除く）との責任限定契約の概要

当社は、10名の取締役（業務執行取締役等である者を除く）との間で、会社法第427条に基づき定めた当社定款第38条第2項に基づく責任限定契約を締結しています。当社の取締役が職務を遂行するにあたり善意にしてかつ重大な過失なくして当社に損害を与えた場合は、会社法第425条第1項に定める最低責任限度額を限度として損害賠償責任を負担するものとします。

2 執行役に関する事項

1. 執行役 19名、うち女性3名 (2026年3月31日現在) () は退任時に交付予定の権利確定済み株式数

氏名	満年齢 (歳)	地位および担当	所有自社 株式数(株)
内藤 晴夫	78	取締役兼代表執行役CEO	662,404 (6,144)
内藤 景介	37	代表執行役専務 COO兼チーフグロースオフィサー	1,027 (1,754)
井池 輝繁	62	代表執行役専務 チーフビジネスオフィサー 兼内部監査担当兼国内ネットワーク企業担当	15,128 (1,591)
Gary Hendler ガリー・ヘンドラー	59	常務執行役 EMEAリージョン プレジデント 兼イーザイ・ヨーロッパ・リミテッド チェアマン&CEO なお、2026年3月31日付で常務執行役を退任しました。	0 (0)
やす の たつ ゆき 安野 達之	57	常務執行役 アメリカス・リージョン プレジデント 兼イーザイ・インク チェアマン&CEO	7,187 (1,292)
Yanhui Feng ヤンホイ・フェン	53	常務執行役 衛材(中国)投資有限公司 総裁 なお、2026年4月1日付で常務執行役 衛材(中国)投資有限公司 董事長に就任しました。	0 (0)
Lynn Kramer リン・クレイマー	75	執行役 チーフクリニカルオフィサー	0 (0)
さ さ き さ よ こ 佐々木 小夜子	57	執行役 中国事業担当兼日本・アジア申請登録担当 兼グローバルセーフティ担当	8,490 (859)
かな ざ わ し ょ う へ い 金澤 昭兵	61	執行役 イーストアジア・グローバルサウスリージョン プレジデント 兼APIソリューション事業担当	8,962 (1,022)
なか は ま あ き こ 中濱 明子	57	執行役 生産・品質・技術担当兼薬事担当	2,301 (1,022)
ま さ か て る ゆ き 真坂 晃之	48	執行役 チーフHRオフィサー兼コーポレートコミュニケーション担当 兼サステナビリティ担当兼総務担当	2,228 (929)
こ さ か み つ お 小阪 光生	48	執行役 新サプライチェーン担当	5,366 (733)
う じ い え し ん 氏家 伸	46	執行役 戦略担当 なお、2026年4月1日付でEMEAリージョン プレジデント兼 エーザイ・ヨーロッパ・リミテッド チェアマン & CEO 兼グローバルバリュー & アクセス担当に担当を変更しました。	1,348 (639)
あ さ の と し た か 浅野 俊孝	59	執行役 事業開発・アライアンス担当 なお、2026年4月1日付で事業開発担当に担当を変更しました。	0 (818)

氏名	満年齢 (歳)	地位および担当	所有自社 株式数(株)
法華津 誠	57	執行役 チーフインフォメーションオフィサー	200 (876)
加藤 晋	54	執行役 ゼネラルカウンセラー兼チーフコンプライアンスオフィサー 兼知的財産担当兼内部統制担当	0 (274)
遊佐 寿彦	57	執行役 日本事業担当	440 (0)
井戸 克俊	47	執行役 チーフサイエンティフィックオフィサー	0 (0)
大山 拓也	48	執行役 チーフフィナンシャルオフィサー 兼チーフIR オフィサー	4,188 (0)

2. 執行役の異動

- (1) 2025年6月18日付で、代表執行役岡田安史は退任し、同日付で取締役を選任されました。
- (2) 2025年12月11日開催の当社取締役会において、大山拓也が新たに執行役に選任され、2026年1月1日付で就任しました。
- (3) 2025年12月31日付で、庄門充は執行役を退任しました。
- (4) 2026年3月31日付で、ガリー・ヘンドラーは常務執行役を退任しました。

3 役員等賠償責任保険契約内容の概要

当社では、2025年8月に開催した取締役会において、以下の内容を概要とする役員等賠償責任保険契約を決議しています。

- (1) 被保険者の範囲
当社および当社の対象子会社の役員、執行役員および管理・監督の地位にある全従業員（退任役員を含む）
- (2) 保険契約内容の概要
被保険者が上記（1）の会社の役員としての業務について行った行為（不作為を含む）に起因して損害賠償請求がなされたことにより、被保険者が被る損害賠償金や、争訟費用等を補償します。ただし、犯罪行為や意図的に違法行為を行った役員自身の損害等は補償対象外とすることにより、役員等の職務執行の適正性が損なわれないように措置を講じています。保険料は全額当社が負担しています。

4 取締役および執行役の報酬等

取締役および執行役の報酬等については報酬委員会で決定しています。

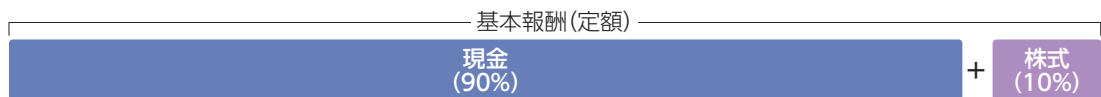
1. 取締役の報酬等

(1) 取締役の報酬等の基本方針

取締役の報酬等は、取締役が、ステークホルダーズの共同の利益と長期的な企業価値の向上に向けて、その職務である経営の監督機能を十分に発揮するのに相応しい報酬内容とする。

なお、取締役の報酬等は、株主の皆様と同じ視点で利益意識を共有するという観点から、その一部を株式で支払うものとする。

(2) 取締役の報酬体系



- 取締役の報酬等は、定額の基本報酬（現金および株式）のみとしています。
- 現金の基本報酬は、定額で毎月支給します。
- 株式は、取締役に就任後、任期を満了した1年ごとに交付を受ける権利が確定し、取締役の就任期間中は毎年累積して管理され、取締役退任時に交付します。
- 基本報酬の水準は、社外取締役・社内取締役ともに産業界の中上位水準を志向しています。
- 取締役会の議長、各委員会の委員長等には、当該職務に対する報酬が加算されています。

2. 執行役の報酬等

(1) 執行役の報酬等の基本方針

1. 執行役の報酬等は、執行役の担う職務の重要度、責任の重さを十分に反映した競争力のある内容とする。これによりhhc理念の実現に貢献することができ、グローバルに活躍する優秀な人財を惹きつけ、執行役の業務執行への士気を高める。
2. 執行役の報酬等は、定款で定めるhhceco企業実現の企業行動を果たした結果として得られた業績・成果に重きを置いて決定する。これにより経営者報酬としての納得性を高める。
3. 執行役の報酬等は、年度毎の成果に基づく短期業績のみならず、中長期の当社企業価値の向上および社会善の実現ならびに社会のサステナビリティへの貢献に対し、執行役が強く動機付けられる内容とする。これにより広くステークホルダーズの期待に応え、企業理念の実現に寄与する。
4. 執行役の報酬等は、「リスク、リターン、インパクト」*のバランスの取れた適切な業績目標とインセンティブを設定したうえで、客観性・妥当性のある評価基準および透明性・公正性のあるプロセスを以って決定する。これにより執行役に挑戦意欲を発揮させ、フェアで得心のいく報酬内容とするとともに、ステークホルダーズへの説明責任を果たす。

* リスク（研究開発等への積極的な資源投入等）、リターン（財務に係る全社業績指標）、インパクト（事業活動が与える社会的インパクト）

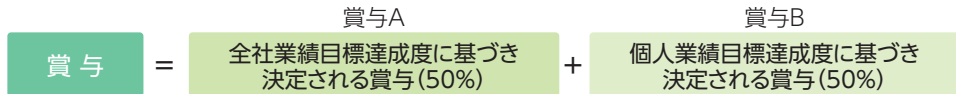
(2) 執行役の報酬体系



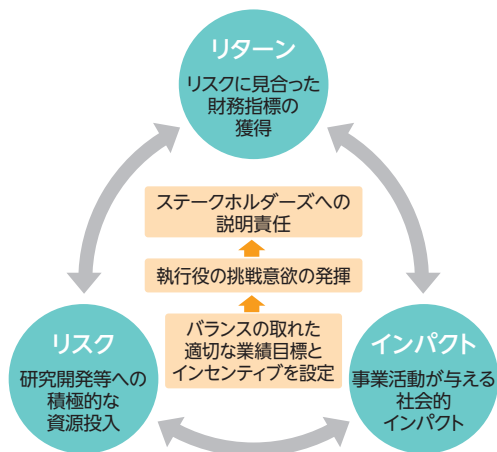
* 海外子会社出身の執行役の基本報酬と業績連動型報酬の割合は、各国の市場データに基づいて設定するため、図中の数値と異なる場合があります

- 執行役の報酬等は、基本報酬（定額）と、業績連動型報酬（変動）である賞与および株式報酬（在任時交付部分と退任時交付部分）で構成しています。執行役の担う職務の重要度、責任の大きさを反映した競争力のある内容とするため、グローバルな職務グレード別に設定し、その水準は産業界の中上位水準を志向しています。
- 基本報酬は定額で毎月現金で支給します。
- 賞与は、毎年設定される業績目標の達成度に基づき算定され、原則として7月に支給（年1回）します。
- 株式報酬の在任時交付部分は、中長期（3年間）の業績目標の目標達成度に応じて評価対象期間終了後に交付します。
- 株式報酬の退任時交付部分は、執行役に就任後、任期を満了した1年ごとに交付を受ける権利が確定し、執行役の就任期間中は毎年累積して管理され、役員退任時に交付します。
- 業績連動型報酬は、経営者報酬として全社業績を十分に反映するため、総報酬における業績連動型報酬比率は50%以上を志向し、職務グレードが高くなるほど総報酬に対する割合が高くなるように設定しています。

(3) 執行役の賞与



- 賞与は、全社業績目標達成度に基づき決定される賞与Aと個人業績目標達成度に基づき決定される賞与Bの合計とし、賞与Aと賞与Bの算定基礎額の比は50:50としています。
- 賞与Aの全社業績目標達成度は、財務指標（リターン）と、非財務指標（リスク、インパクト）の評価に基づき決定し、賞与Aは0~250%の範囲で支給します。



選定理由および評価ポイント

リターン (財務指標)	財務的な全社業績目標として数値を公表し、株主の皆様と共有している経営指標を評価
リスク (非財務指標)	研究開発およびhhcecolに関するテーマへの積極的な資源投入（適切なリスクテイク）により、継続的な成長の実現を評価
インパクト (非財務指標)	事業活動（アルツハイマー病治療剤「レケンビ」（一般名：レカネマブ））が与える社会的インパクトを評価

全社業績目標	目標項目	ウェイト	計画達成度と評価ポイントの算定の基本的な考え方
リターン (財務指標)	連結売上収益	2/3	<p>《計画達成度と評価ポイントの算定の基本的な考え方》</p> <ul style="list-style-type: none"> 100%達成で100ポイント 50%未満で0ポイント 100%以上達成でインセンティブ性を発揮 150%達成で250ポイント
	連結営業利益		
	連結当期利益 (親会社帰属分)		
	連結ROE		
リスク (非財務指標)	研究開発テーマ hncecoテーマ	1/3	
インパクト (非財務指標)	「レケンビ」による 患者様貢献		

- 賞与Bの個人業績目標達成度は、個人業績目標の評価に基づき決定し、賞与Bは0～150%の範囲で支給します。なお、全執行役の個人業績目標には、定款に規定した企業像の実現に向けた社会善の目標として、以下の観点での目標を20%以上設定しています。

- ・ DE&I (Diversity, Equity & Inclusion) の取り組み
- ・ サイバーセキュリティ確保による患者様情報の保全と安定供給の確保
- ・ 医薬品アクセス改善による社会的インパクトへの貢献

(4) 執行役の株式報酬

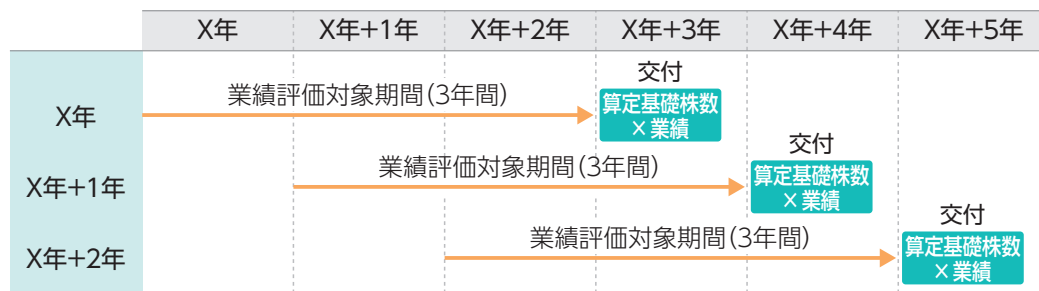
- 執行役の株式報酬は在任時交付部分と退任時交付部分で構成します。在任時交付部分は、中長期（3年間）の業績に連動し交付される業績連動型報酬です。退任時交付部分は、1年の任期満了ごとに権利が確定し、退任時に交付される株価に連動する業績連動型報酬です。

$$\text{株式報酬} = \text{基本交付株数} \times 70\% \times \text{業績達成度} + \text{基本交付株数} \times 30\%$$

- 在任時交付部分は、中長期の業績やESGへの貢献を反映できる業績連動型報酬です。評価指標は下表の3項目であり、執行役の報酬等の基本方針にある「リスク、リターン、インパクト」という業績目標の考え方をバランスよく備え、かつ中長期の業績等を簡便かつ適切に反映可能な客観性、透明性を担保できる指標としています。評価対象期間は3年としています。在任時交付部分はこれらの目標達成度に基づいて、0～150%の範囲で交付します。

中長期の目標指標	目標項目	ウェイト	各KPIの考え方および評価ポイント
ESG EBIT	当該年度を含めた3年間のESG EBIT (人件費・研究開発費控除前営業利益)の平均値	1/3	ESG EBIT: 研究開発費(投資リスク)+人件費(投資リスク)+営業利益(リターン) 評価ポイント: 成長率で評価
相対PBR	当該年度を含めた3年間の各年度末におけるTOPIXと比較した相対PBRの平均値	1/3	PBR1倍以下: リターン(会計上の簿価) PBR1倍以上: インパクト(非財務価値) 評価ポイント: 成長率で評価
全社マテリアリティ (非財務指標)	中長期的な全社マテリアリティ目標の達成数	1/3	全社マテリアリティ: 認知症領域/がん領域/グローバルヘルス領域における社会善の実現、人財の価値最大化、財務戦略の5項目で構成され、リスク・リターン・インパクトすべてを包含 評価ポイント: 各項目の達成数で評価

- ・在任時交付部分の評価対象期間は、以下の図の通り、中長期の業績に連動するよう3年間としています。毎年、株式交付の基礎となる株数（算定基礎株数）を決定し、3年間の評価期間終了後に業績評価を反映して交付されます。



- ・退任時交付部分は、執行役が就任後、任期を満了した1年ごとに権利が確定し、執行役の就任期間は毎年累積して管理され、役員退任時に交付します。なお、執行役としての在任期間が3年未満である場合は支給対象としません。

3. 取締役および執行役の報酬等の総額

取締役および執行役の2025年度（2025年4月1日から2026年3月31日まで）における報酬等の総額は以下の通りです。実際の支払金額は2026年5月開催予定の報酬委員会にて決定しますが、会計上は2026年3月時点の見通しに基づき引当を計上しています。

2025年度の役員の報酬等の総額

	基本報酬		業績連動型報酬				合計 (百万円)	左記のうち 非金銭 報酬等 (百万円)
	対象人員 (名)	金額 (百万円)	賞与		株式報酬			
	対象人員 (名)	金額 (百万円)	対象人員 (名)	金額 (百万円)	対象人員 (名)	金額 (百万円)		
取締役(社内)	4	131	—	—	—	—	131	5
取締役(社外)	8	139	—	—	—	—	139	5
執行役	18	589	21	368	18	100	1,057	50
合計	30	859	21	368	18	100	1,327	60

- (注) 1 取締役と執行役の兼務者の報酬等は、執行役の報酬等のみとしているため、取締役兼代表執行役CEOの報酬等は、執行役に含まれています
- 2 基本報酬には、対象となる役員に対して、各役員の前年度の在任期間に応じて支払った基本報酬の合計額を記載しています。なお、取締役の基本報酬には、退任時に交付する株式を含みます。
- 3 執行役の賞与は、2025年4月から2026年3月を対象期間とし、対象となる執行役に対して2026年7月に支給する予定の未払賞与の総額、および2024年4月から2025年3月を対象期間とし、対象となる執行役に対して2025年7月に支給した賞与の総額と、2024年度の事業報告において開示した賞与引当額との差額の合計額を記載しています。2025年7月に支給した賞与に用いた全社業績目標の達成度は104%、個人業績目標の平均達成度は103%でした。
- 4 執行役の株式報酬は、業績評価対象期間における当年度期末時点の見積りをベースとしています。加えて、2025年7月に交付した株式報酬の実績と前年度見積りの差額、ならびに退任時に交付する株式報酬が含まれます。なお、2025年7月に交付した株式報酬の金額算定に用いた中長期の目標指標達成度は0%でした。

- 5 報酬委員会の決定に基づき、2023年4月から2025年3月を対象期間とする職務執行の対価として取締役2名に当社株式704株（うち社外取締役1名に202株）、執行役3名に当社株式1,523株を当事業年度中に交付しています。また、2024年4月から2025年3月を対象期間とする職務執行の対価として当事業年度中に執行役に交付した株式は、達成度がゼロ評価のため、ありません。執行役の株式報酬は、報酬委員会が中長期の目標指標達成度に応じて決定した交付株式数の半数を株式で交付し、半数は当該信託内で換価した上で、その換価処分金相当額の金銭を給付しています。
- 6 当事業年度中の業績連動型報酬の算定に用いた業績指標（全社業績目標等）については、79頁をご参照ください
- 7 当事業年度に係る取締役および執行役の個人別報酬等の内容について、報酬委員会は、報酬委員である社外取締役3名による検討・審議の結果、これが報酬等の決定に関する基本方針に沿うものであることを確認しています

4. 役員ごとの連結報酬等（1億円以上）

2025年度において連結報酬等が1億円以上である役員は、以下の6名です。

● 代表執行役CEO	内藤 晴夫	235百万円
● 代表執行役専務	内藤 景介	116百万円
● 代表執行役専務	井池 輝繁	113百万円
● 常務執行役	ガリー・ヘンドラー	220百万円*
● 常務執行役	ヤンホイ・フェン	202百万円
● 執行役	リン・クレイマー	310百万円

(注) ガリー・ヘンドラーはエーザイ・ヨーロッパ・リミテッド（英国）より、ヤンホイ・フェンは衛材（中国）投資有限公司より、リン・クレイマーはエーザイ・インク（米国）より、それぞれ報酬委員会の決定に基づき報酬を受けており、その総額を記載しています

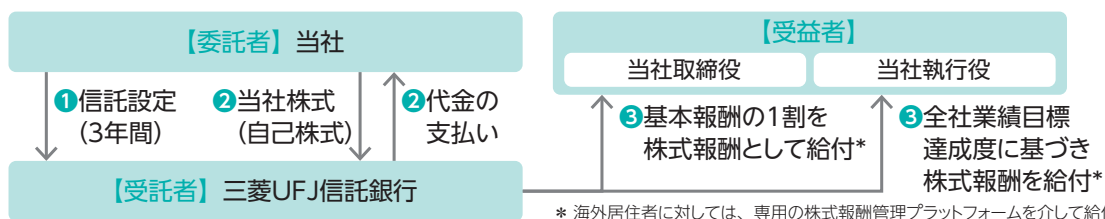
* ガリー・ヘンドラーは2026年3月31日付で常務執行役を退任しており、エーザイ・ヨーロッパ・リミテッド（英国）より、別途契約終了関連給付340百万円を受けています

5. その他報酬制度に関する事項

(1) 業績連動型株式報酬制度

当社の業績連動型の株式報酬制度は、取締役会決議を受けた第三者割当により、役員報酬BIP（Board Incentive Plan）信託口に対して自己株式を拠出しています。

株式報酬制度の仕組み（概念図）



なお、社内規定により、取締役および執行役は当社株式を在任中および退任後1年経過するまで売却することはできません。

(2) マルス・クローバック条項

取締役および執行役に関係法令または社内規定違反等一定の事由が生じた場合には、報酬委員会の決議に基づき、基本報酬および業績連動型報酬の減額、支給差止または返金請求を行うことができることとしています。

招集ご通知 WEBアンケートご協力のお願い

株主の皆様からのご意見に基づき、今後も招集ご通知の改善を重ねていきますので、WEBアンケートへのご協力をお願い申し上げます。

株主様専用ウェブサイトURL

<https://engagement-portal.tr.mufg.jp/>



上記のURLまたはQRコードより株主様専用ウェブサイトにごログインした後、「アンケート」ボタンをクリックして回答してください（ログインの方法は57頁をご参照ください）。

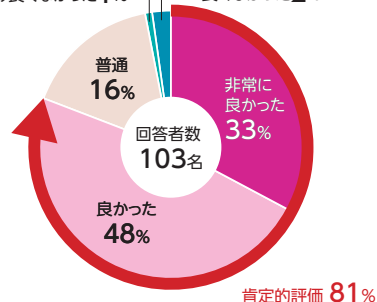
回答期間

2026年5月29日（金）から2026年6月21日（日）まで

第113回 定時株主総会 招集ご通知WEBアンケートの結果

全般的な印象

あまり良くなかった1% 良くなかった2%



株式・株主総会に関するメモ

事業年度	4月1日～翌年3月31日
配当基準日(年2回)	期末配当金3月31日、中間配当金9月30日
上場証券取引所	東京証券取引所 プライム市場（証券コード 4523）
お問い合わせ	【株主総会に関するお問い合わせ】 エーザイ株式会社 株主総会専用ダイヤル03-3817-5005 (平日 10時～12時、13時～16時、株主総会当日までの期間限定)
	【住所・氏名のご変更、配当金受取方法のご指定、単元未満株式の買取・買増請求のお手続き】 お取引の証券会社にお問い合わせください 特別口座*の場合は三菱UFJ信託銀行株式会社にお問い合わせください
	【郵送物の発送・返戻、当社株式事務に関する一般的なお問い合わせ】 三菱UFJ信託銀行株式会社にお問い合わせください

三菱UFJ信託銀行株式会社

(連絡先) 三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部

0120-232-711 (通話料無料) (土日祝日等を除く平日 9時～17時オペレーター対応)

(郵送先) 〒137-8081 新東京郵便局私書箱第29号 三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部

*株券電子化前に「ほふり」(株式会社証券保管振替機構)に預託されていなかった株主様の株式は、当社が株主名簿管理人である三菱UFJ信託銀行に「特別口座」を開設して記録、管理しています

【将来予想に関する事項と事業等のリスク】

本招集ご通知において記載される情報は、現在における予想、目標、評価、見通し、リスクを伴う想定などの不確実性に基づくものを含んでいます。従って、様々な要因の変化により、将来予想などが実際の結果と大きく乖離する可能性があります。

当社グループの業績を大幅に変動させる、あるいは投資判断に重要な影響を及ぼす可能性のあるリスクや不確実性は、事業等のリスク(交付書面省略事項、電子版98～107頁)に記載の通りです。ただし、これらは当社グループに係るすべてのリスクや不確実性を網羅したものではなく、現時点において予見できない、あるいは重要とみなされていない他の要因の影響を将来的に受ける可能性があります。

なお、これらは現時点において判断したものであり、文中の将来に関する事項はその発生あるいは達成を保証するものではありません。

その他の電子提供措置事項

(交付書面省略事項)

事業報告

I. 株式と株価の状況

1 株式の状況 (2026年3月31日現在)

株式数・株主数の状況

発行可能株式総数 (普通株式) 1,100,000,000株
発行済株式の総数 291,649,149株 (うち自己株式数 9,535,293株)
株 主 数 116,942名

大株主の状況

株 主 名	持株数 (千株)	持株比率 (%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	52,319	18.55
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	28,186	9.99
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	14,975	5.31
JPモルガン証券株式会社	7,535	2.67
日本生命保険相互会社	6,500	2.30
ゴールドマン・サックス証券株式会社 BNYM	5,175	1.83
公益財団法人内藤記念科学振興財団	4,212	1.49
JP MORGAN CHASE BANK 385781	3,922	1.39
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505103	2,635	0.93
HSBC HONG KONG-TREASURY SERVICES A/C ASIAN EQUITIES DERIVATIVES	2,620	0.93

- (注) 1 株式数は、千株未満を切り捨てて表示しています
2 持株比率は、発行済株式(自己株式を除く)の総数に対する割合です
3 自己株式は9,535千株(発行済株式の総数に対する所有割合3.27%)であり、議決権がないため表中に記載していません
4 当事業年度末までに以下の大量保有報告書(変更報告書)が提出されていますが、当事業年度末の株主名簿で確認できない場合、または保有株式数が上位10位に該当しない場合は、表中に記載していません。なお、()内の保有割合は、自己株式を含んだ発行済株式の総数に対する割合(切り捨て表示)です。
①野村證券株式会社他、全3社の共同保有として、18,380千株(6.20%)を2020年7月15日現在で保有(2020年7月21日付変更報告書)
②ウエリントン・マネージメント・カンパニー・エルエルピーとして、14,044千株(4.82%)を2025年5月30日現在で保有(2025年6月6日付変更報告書)
③三井住友トラスト・アセットマネジメント株式会社、アモーヴァ・アセットマネジメント株式会社の共同保有として、18,572千株(6.37%)を2025年9月15日現在で保有(2025年9月19日付変更報告書)
④ブラックロック・ジャパン株式会社他、全12社の共同保有として、24,651千株(8.45%)を2026年3月31日現在で保有(2026年4月3日付変更報告書)

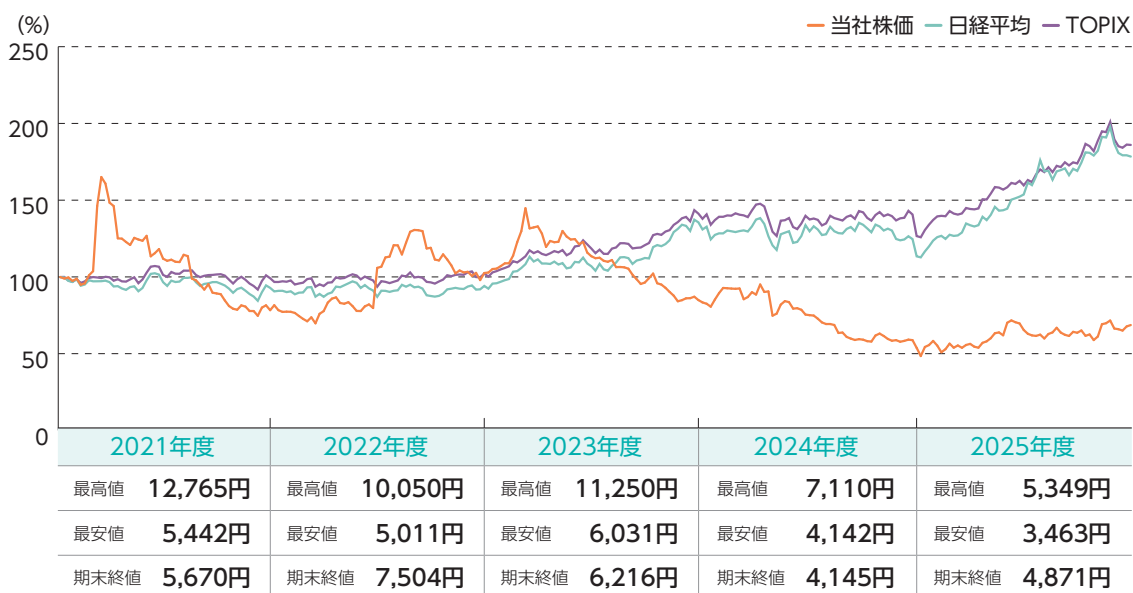
株主構成

	株 主 数		株 式 数		
	(名)	前年増減(名)	(千株)	(%)	前年増減(千株)
金融機関(銀行等)	70	△5	99,490	34.1	△5,093
金融商品取引業者(証券会社)	45	△20	18,140	6.2	4,318
その他法人	1,070	△66	13,479	4.6	△1,227
外国法人等	1,107	29	94,361	32.4	2,228
個人・その他	114,649	△2,532	56,641	19.4	△227
自己株式	1	—	9,535	3.3	2
合 計	116,942	△2,594	291,649	100.0	—

(注) 千株未満は切り捨てて表示しています

2 株価の状況 (2026年3月31日現在)

最近5年間の当社株価、日経平均およびTOPIXの推移比較



(注) 1 折れ線グラフで示した当社株価、日経平均およびTOPIXは、2021年3月末終値をそれぞれ100として示しています

2 2021年3月末終値は、当社株価7,419円です

保有期間ごとのTSR (株主総利回り、%)

保有期間	1年 2025年3月末～ 2026年3月末	2年 2024年3月末～ 2026年3月末	3年 2023年3月末～ 2026年3月末	4年 2022年3月末～ 2026年3月末	5年 2021年3月末～ 2026年3月末
当社	121.4	83.5	71.3	97.2	76.4
日経平均	145.4	130.3	190.3	195.4	189.1
TOPIX	136.2	134.1	189.5	200.5	204.5

TSR = (各保有期間の期末株価終値 + 各保有期間の配当累計額) ÷ 各保有期間の期首株価終値

(注) 株主総利回りの算定上、当社株価および比較指標は各保有期間の期首終値をそれぞれ100として示しています

3 当社が相互に株式を保有する事業法人の状況

政策保有については、相互の企業連携が高まることで、企業価値向上につながる企業の株式のみを対象とすることを基本としています。株式保有は必要最小限とし、保有に伴う便益やリスクが資本コストに見合っているかを正味現在価値（NPV）等の概算により精査することで、企業価値向上の効果や経済合理性を検証します。なお、この検証は毎年実施し、コーポレートガバナンスの観点から保有残高を原則として縮減していきます。

また、政策保有株式に係る議決権行使にあたっては、当社の保有する株式の価値向上に資すると判断する議案であれば賛成し、価値を毀損すると判断するものに対しては反対票を投じます。原則として、当社の株式を政策保有株式として保有している会社（政策保有株主）からその株式の売却等の意向が示された場合には、売却等を妨げません。

なお、2025年度は、政策保有株式のうち上場株式4銘柄（うち1銘柄全株式）と非上場株式1銘柄の全株式を売却し、みなし保有株式1銘柄の全株式を売却しました。2026年3月末時点で、当社が株式を相互保有する上場事業法人6社の保有する当社株式の合計は1,990千株（発行済株式の総数に対する比率0.68%）です。

当社が相互に保有する政策保有（上場）株式の銘柄数の推移

事業年度	2021年度末	2022年度末	2023年度末	2024年度末	2025年度末
銘柄数	15	12	11	9	6
発行済株式の総数に対する比率	2.05%	1.65%	1.07%	0.91%	0.68%

（注）株式の銘柄数には、みなし保有株式を含み、CVC投資等株式を除きます

4 自己株式の状況

最近5年間の自己株式数の推移

事業年度	2021年度末	2022年度末	2023年度末	2024年度末	2025年度末
自己株式数(株)	9,801,133	9,667,799	9,531,401	9,533,249	9,535,293

自己株式の取得、処分等および保有

	株式数(株)	取得または処分価額の総額(百万円)
前事業年度末における保有株式	① 9,533,249	—
取得株式 単元未満株式の買取り	② 2,081	9
処分株式 単元未満株式の売渡し	③ 37	0
当該事業年度末における保有株式 (①+②-③)	9,535,293	—

5 職務執行の対価として役員に交付した株式の状況

報酬委員会の決定に基づき、2023年4月から2025年3月を対象期間とする職務執行の対価として取締役2名に当社株式704株（うち社外取締役1名に202株）、執行役3名に当社株式1,523株を当事業年度中に交付しています。詳細は、80～81頁「2025年度の役員の報酬等の総額」をご参照ください。

II. 当社グループの現況

1 主要な会社および拠点 (2026年3月31日現在)

当社グループは、当社と連結子会社49社および持分法適用会社1社で構成されています。事業区分と主要な会社および拠点は次の通りです。

事業区分 (主要製品)	地域	機能	主要な会社および拠点
医薬品事業 (医療用医薬品) (一般用医薬品)	日本	販 生研 生研 研 研	当社 (コミュニケーションオフィス) 札幌、仙台、東京、名古屋、大阪、広島、福岡ほか 川島工園(岐阜県) 鹿島事業所(茨城県) 筑波研究所(茨城県) 神戸研究所(兵庫県)
	日本	販生研	EAファーマ株式会社(東京都)
	米州	統 販生研 販	イーザイ・コーポレーション・オブ・ノースアメリカ(米国)
			イーザイ・インク(米国)
			イーザイ・リミテッド(カナダ)
	中国	統 販生 販	衛材(中国)投資有限公司(中国)
			衛材(中国)薬業有限公司(中国)
衛材(蘇州)貿易有限公司(中国)			
欧州	販統 販研 生研 販 販 販 販	イーザイ・ヨーロッパ・リミテッド(英国)	
		イーザイ・リミテッド(英国)	
		イーザイ・マニュファクチャリング・リミテッド(英国)	
		イーザイ・ゲーエムベーハー(ドイツ)	
		イーザイ・エス・エー・エス(フランス)	
		イーザイ・ファルマセウティカ・エス・エー(スペイン)	
アジア	統 販 販 販 販生研	イーザイ・アジア・リージョナル・サービス・プライベート・リミテッド(シンガポール)	
		衛采製薬股份有限公司(台湾)	
		イーザイ・(タイランド)・マーケティング・カンパニー・リミテッド(タイ)	
		イーザイ・コリア・インク(韓国)	
		イーザイ・ファーマシューティカルズ・インディア・プライベート・リミテッド(インド)	
その他事業	日本		当社 株式会社サンプラネット(東京都)

販…販売拠点 生…生産拠点 研…研究拠点 統…統括会社

2 その他の重要な事項

該当事項はありません。

3 コンプライアンス・リスク管理

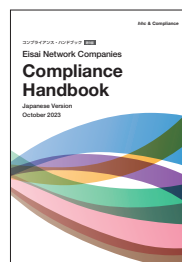
チーフコンプライアンスオフィサー兼内部統制担当執行役がコンプライアンス&インテグリティ部およびリスク管理推進部を指揮し、コンプライアンスとリスク管理を推進しています。

(1) コンプライアンスの推進

コンプライアンスを「法令と倫理の遵守」と定義して経営の根幹に据え、トップマネジメントのメッセージ発信、行動規範やルールの整備、啓発活動、研修体制や相談・通報窓口の整備・運用等からなる、以下のようなコンプライアンス・プログラムを実践しています。

1) 行動規範やルールの整備およびコンプライアンス意識の醸成のための啓発活動

- ・「コンプライアンス・ハンドブック」を16カ国語で作成し、すべての役員および従業員に提示
- ・役員、階層、部門別等多様な研修会、e-ラーニング、各部署での研修用資料配信など、様々な媒体を駆使し、教育研修を継続して実施



2) コンプライアンス・カウンター、お取引先様コンプライアンス通報窓口の活用と監査委員会への報告

- ・本社をはじめENW*各社にコンプライアンス・カウンターのほか、社外弁護士による相談窓口やオンブズが運営する相談窓口、世界各リージョンから本社に直通で通報を行える窓口を設置
- ・お取引先様の役員および従業員の方々にも、当社が関連するコンプライアンス違反に関する通報窓口のほか、人権の観点から取引先社内発生している事象を通報できるグリーンバンス窓口も整備
- ・コンプライアンス・カウンターやお取引先様コンプライアンス通報窓口への通報受付件数の状況について、毎月、監査委員会に報告
- ・チーフコンプライアンスオフィサーやコンプライアンス・カウンターが入手した情報のうち、重大なものについては、秘匿性を確保した上で直ちに監査委員会へ報告する体制の構築

3) 贈収賄・汚職の防止

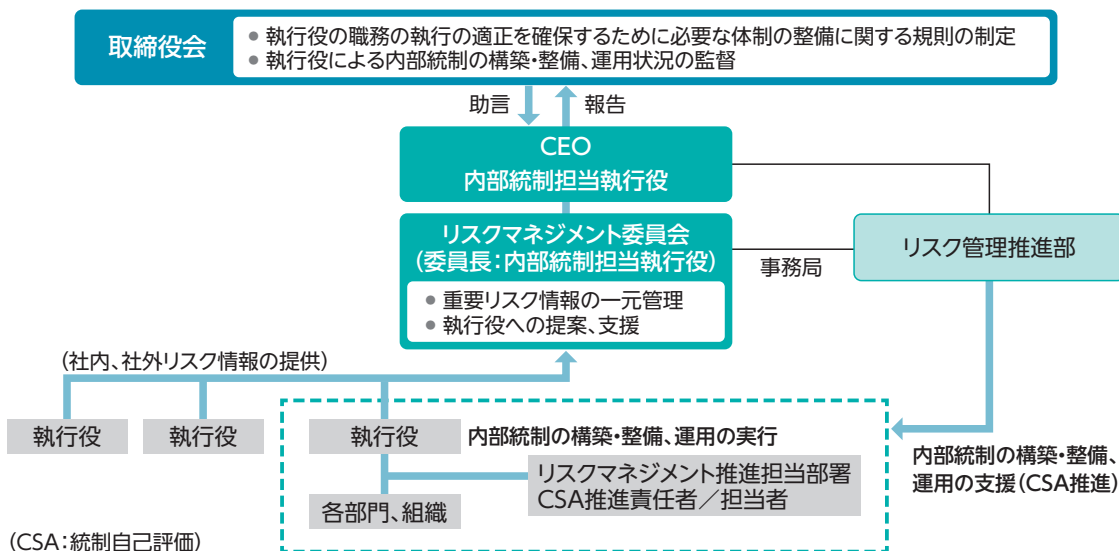
誠実なビジネス活動の推進に対する強い想いに基づく「ENW贈収賄・汚職の防止に関するポリシー」を策定し、社内のみならずお取引先様にもご協力をお願いしている、透明性のある取引の実現に向けた調査の実施

* ENW (Eisai Network Companies) とは、エーザイ株式会社および子会社と関連会社で構成されている企業グループのことです

(2) リスク管理の推進

当社では、会社法に基づき、取締役会が「執行役の職務の執行の適正を確保するために必要な体制の整備に関する規則」を制定し、執行役による内部統制の構築・整備、運用状況を監督しています。また、代表執行役CEOは、内部統制担当執行役を任命し、当該執行役は、すべての執行役が担当職務のリスクを識別し、そのリスクを許容範囲内に管理すること（リスク管理）で内部統制を構築・整備、運用することを推進しています。

エーザイのリスク管理体制




当社では、全社におけるリスク管理を適正に行うため、CSA（Control Self-Assessment：統制自己評価）を実施しています。CSAでは、毎年、全執行役によるリスクの識別・評価を通して全社的な重要リスクを把握し、リスク対応の実施状況を確認することでリスク管理の実効性を高めています。このCSAを通して識別されたリスクのうち、全社に共通するリスクは、リスクマネジメント委員会等で検討します。リスクマネジメント委員会は、内部統制担当執行役を委員長とし、特に重要な全社におけるリスクの共有およびその対応の検討を行う委員会です。

 当社グループの「コンプライアンス・リスク管理」に関する詳細は、こちらのウェブサイトをご参照ください
<https://www.eisai.co.jp/sustainability/governance/compliance/index.html>

4 内部監査活動

当社では、独立性強化を目的として、内部監査担当執行役のもとに当社全体の内部監査を管理するエグゼクティブインターナルオーディターを設置し、当社の内部監査を担うコーポレートIA部をはじめ、北米、欧州、中国などの各地域の内部監査部門と協力しながら、グローバルな内部監査を実施しています。そして、当社の監査品質を高めるため、会計監査人との定期的な情報共有の場を設定し、的確かつ効率的な内部監査の実施に向けた連携に努めるとともに、社外有識者で構成された外部評価委員会を定期的開催し、主要な内部監査の報告書や内部監査活動の自己評価結果などについて幅広く評価いただき、助言を受けています。

 当社グループの「内部監査」に関する詳細は、こちらのウェブサイトをご参照ください
<https://www.eisai.co.jp/company/governance/audit/index.html>

5 当社コーポレートガバナンスの特長

(1) 経営の監督と業務執行の明確な分離

当社は、指名委員会等設置会社であることを最大限に活かし、取締役会は、法令の許す範囲で業務執行の意思決定権限を執行役に大幅に委任し、経営の監督に専念しています。

これにより、執行役は激しい環境変化のもとでも迅速かつ機動的な意思決定と業務執行が可能となります。また、経営の監督と業務執行を明確に分離するため、取締役会の議長を社外取締役とし、執行役を兼任する取締役を代表執行役CEO1名のみとしています。

このように経営の監督と業務執行を明確に分離することにより、経営の活力を増大させるとともに、取締役会はステークホルダーズの視点で監督機能を発揮し、経営の公正性・透明性を確保しています。

また、取締役会は、会社法に基づき、「業務の適正を確保するための体制」に関する規則を決議し、執行役が整備・運用すべき内部統制を具体的に定めています（「業務の適正を確保するための体制の整備および運用状況」（交付書面省略事項）は電子版129～131頁をご参照ください）。執行役は、本規則に定められた事項のみならず、自らが担当する職務において内部統制を整備・運用することにより自律性を確保し、業務執行の機動性と柔軟性を高めています。

取締役会は、このような体制のもと、執行役の業務執行状況を確認するとともに、業務執行や意思決定のプロセスなど内部統制の状況について株主の皆様や社会の視点でその妥当性を点検しています。

取締役および執行役のそれぞれが職務を執行し、その責任を果たしながらも相互に意思疎通をはかって信頼関係を構築し、ともに企業価値を向上させ、社会価値の創造に貢献していく、このような仕組みが当社のコーポレートガバナンスの特長です。

社外取締役を中心としたコーポレートガバナンス充実に向けた継続的、自律的な仕組み

- 1 指名委員会は社外取締役で構成
- 2 候補者は、指名委員会委員をはじめすべての取締役および当社社外取締役経験者からも情報収集
- 3 社外取締役については独立性・中立性、競業等のスクリーニングを経て、小人数リストを作成
- 4 就任依頼の優先順位を決定後、指名委員会委員長（社外取締役）が候補者に就任依頼を実施

社外取締役の選任システム

- 1 取締役議長は社外取締役より選定
- 2 取締役議長が取締役会の年間議題や年間のテーマ等を提案
- 3 取締役会の1週間前に、事務局、本社スタッフと議案内容、資料について確認
- 4 多様なバックグラウンドの取締役からの知見を引き出し、議論の質を高め、取締役会を効果的・効率的に運営

取締役議長（社外取締役）

コーポレートガバナンス評価

- 1 コーポレートガバナンスプリンシプルと内部統制関連規則のレビュー
- 2 取締役一人ひとりの評価結果をhhcガバナンス委員会がとりまとめ、課題も含めて取締役会に提案
- 3 取締役会で決議し、事業報告等で開示
- 4 課題等については取締役会で実施状況を確認することでPDCAサイクルを循環
- 5 外部機関による取締役会評価のレビューを3年に1回実施

hhcガバナンス委員会

- 1 社外取締役のみで自由に議論
- 2 ステークホルダーズとの積極的な対話
- 3 CEOの提案するサクセッションプランの情報共有と議論
- 4 コーポレートガバナンス評価（取締役一人ひとりの評価を含む）をとりまとめ取締役会に提案
- 5 必要に応じて、取締役会、執行役に課題の検討、情報共有等の要請



(2) 機動的な意思決定と業務執行を担う執行部門の体制

1) アドバイザリーボード等の執行部門における会議体

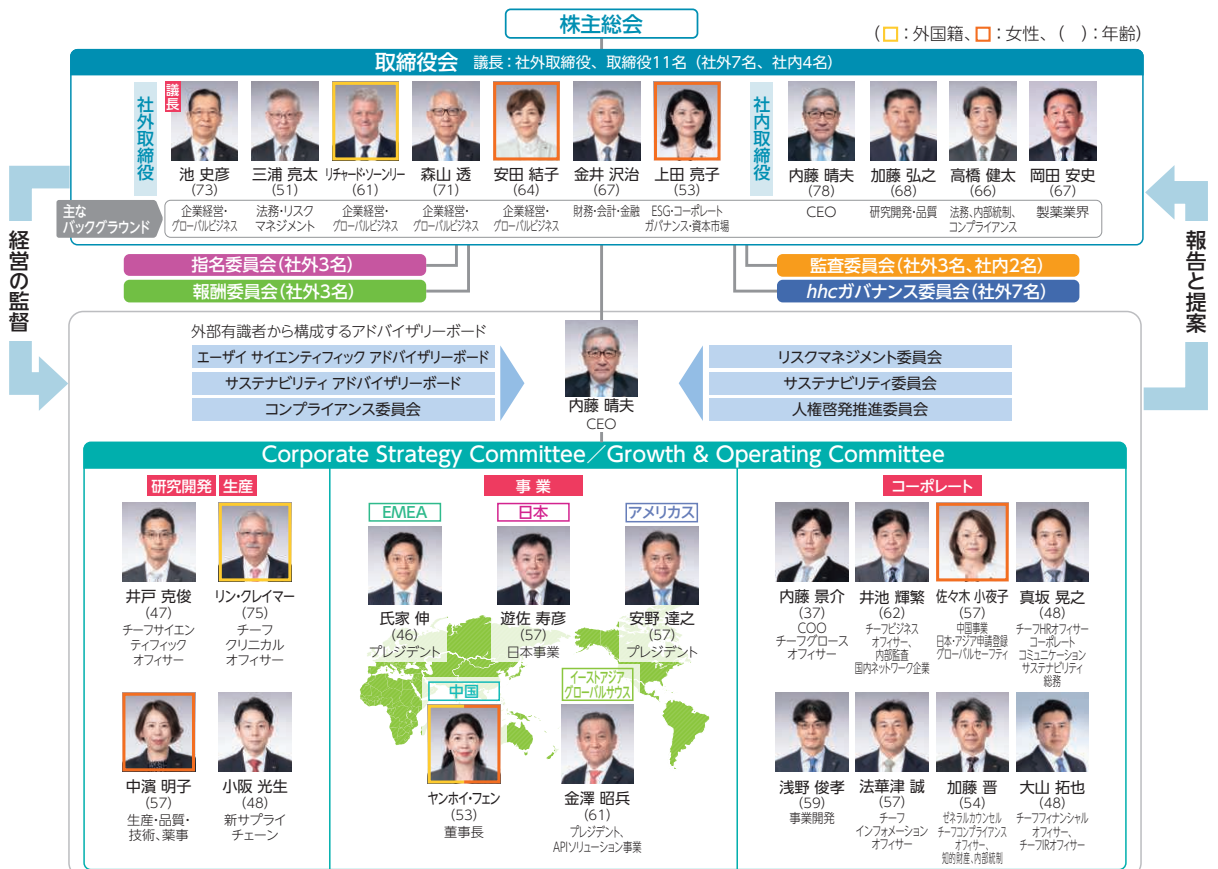
当社は、業務執行の最高意思決定機関としてCorporate Strategy CommitteeならびにGrowth & Operating Committeeを設置するとともに、中長期的な研究開発の方向性、ポートフォリオ戦略・戦術等を検討するエーザイサイエンティフィックアドバイザリーボード（世界的に著名な研究機関の教授・研究者で構成）、およびESG、SDGsを中心とする非財務資本への取り組み向上について検討するサステナビリティアドバイザリーボード（国際政策に精通した国内外の外部専門家で構成）など、CEOの意思決定をサポートする仕組みを構築しています。そのほか、コンプライアンス委員会、リスクマネジメント委員会、サステナビリティ委員会、人権啓発推進委員会等の会議体を設置しています。

2) グローバルな内部統制システムの構築と運用

取締役会は、執行役の職務の執行の適正を確保するために必要な体制の整備に関する規則を定め、執行役は、これに基づき自らが担当する職務において内部統制システムを整備・運用しています。また、当社はグローバルに執行役を配置し、海外子会社における内部統制システムを担当執行役が直接的に構築し、その運営を行っています。

3) 説明責任とステークホルダーズを意識した経営の浸透

3カ月に1度、執行役全員が取締役会に出席し、執行部門での意思決定や各執行役の業務執行の状況を取締役会に報告しています。それ以外に重要な事案や報告事項が生じた場合には適宜取締役会に報告しています。執行役が取締役会への報告、説明責任を負うことにより、執行部門での意思決定や政策・施策の合理性や透明性が高まり、ステークホルダーズを意識した経営が浸透しています。



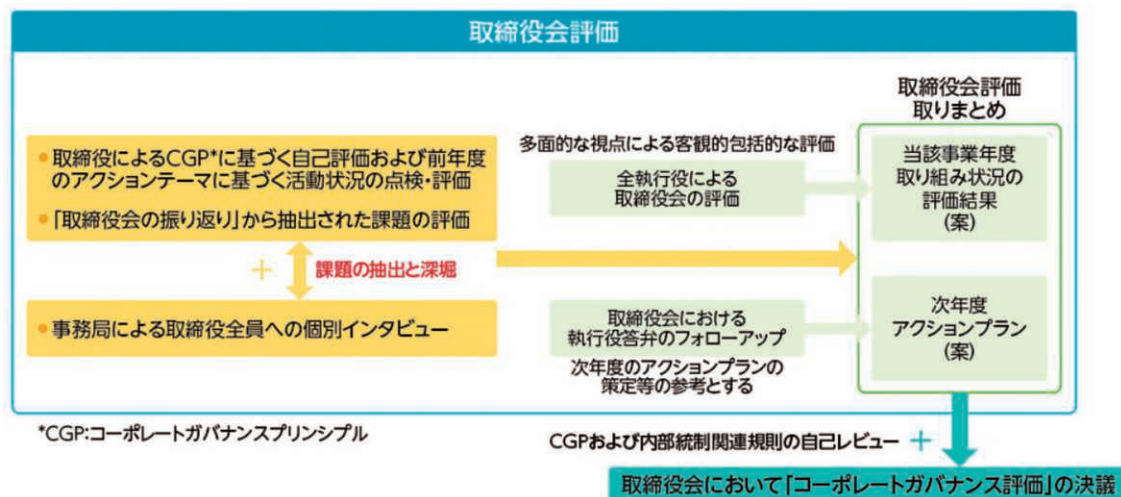
2026年4月1日付の新役員体制を反映しています(正式な役職の表記は当社ウェブサイトをご参照ください)

6 コーポレートガバナンス評価の実施

(1) 当社のコーポレートガバナンス評価の仕組み

コーポレートガバナンス評価は、前年度の課題認識等に基づき、取締役会等の活動状況を点検・評価し、次年度に向けた課題抽出および改善策等を示すことでPDCA（Plan-Do-Check-Action）のサイクルを回しています。

「取締役会の実効性向上」に焦点を当てたコーポレートガバナンス評価の仕組み



(2) コーポレートガバナンス評価結果

2026年4月23日、当社取締役会は、「コーポレートガバナンスプリンシプルの自己レビュー」、 「内部統制関連規則の自己レビュー」 およびhhcガバナンス委員会が取りまとめた「取締役会評価」の結果について審議し、「2025年度コーポレートガバナンス評価」を決議しました。

1) コーポレートガバナンス評価結果

コーポレートガバナンスプリンシプルおよび内部統制関連規則については、規定を逸脱した運用等は認められず、取締役および執行役等がコーポレートガバナンスの充実に向け、適切に職務を行っていることを確認しました。また、取締役会評価については、2024年度取締役会評価で抽出された2025年度の課題に対し、2025年度における対応状況を確認、評価し、次年度に向けた課題等を認識しました。（詳細は92～93頁ご参照）

2) 2026年度に向けた主な取り組み

取締役会	<ul style="list-style-type: none"> ・ 2026年度に開始する3カ年計画における最重要項目の各戦略に基づく計画が着実に実行されているか、定量・定性の両面から進捗状況を継続的に監督する。 ・ 企業価値の源泉となる中長期的な製品開発パイプライン、ポートフォリオ戦略および成長投資に関する報告を求める。
hhcガバナンス委員会	<ul style="list-style-type: none"> ・ CEOサクセッションについて引き続き重要課題として継続的な議論を行う。議論にあたっては、ステークホルダーズに対する説明責任を果たすため、客観性を重視して検討を重ねる。 ・ 執行役との率直な対話の機会を拡充し、相互の意思疎通を通じた信頼関係のさらなる醸成をはかり、経営の監督機能の実効性向上につなげる。

(3) 取締役会評価の概要

2025年度の具体的な取り組み状況 (Plan、Do & Check)

取締役会の役割と運営状況

①取締役会の監督の実効性強化	<ul style="list-style-type: none"> ・執行部門の主要会議の傍聴ができる環境を継続した。 ・hhcガバナンス委員会において取締役会の振り返りを継続的に実施し、執行部門へ必要な対応を求めフォローアップした。
②情報開示の透明性と分かりやすさの向上	<ul style="list-style-type: none"> ・決算説明会資料について取締役会での確認を継続した。 ・決算開示タイミングについて執行部門におけるプロセスを改善した。
③重要意思決定事項に関するプロセスの確保	<ul style="list-style-type: none"> ・3カ年計画および事業計画については成案までに複数回にわたり審議し、指摘事項を踏まえた修正を経て決議するなどのプロセスを確保した。
④取締役会の議論の質の向上	<ul style="list-style-type: none"> ・集合形式の事前説明会や個別説明の機会を活用し、取締役会における議論の質の向上に努めた。 ・議題数の多さや議論の活性化により、十分な議論時間を確保できない場面もあった。
⑤議題設計と運営効率の改善	<ul style="list-style-type: none"> ・年間議題は2025年度のアクションプランに基づきhhcガバナンス委員会において検討の上決定した。 ・議案の早期提出については引き続き改善の余地があるものの、付議議案の整理や報告議案のフォーマットの見直し等により運営効率を改善した。

社外取締役およびhhcガバナンス委員会の活動

①CEOのサクセッションプランの継続検討	<ul style="list-style-type: none"> ・サクセッションプランについて、引き続き重要課題として継続的な議論、検討を行うとともに、候補者等との対話を複数回実施した。
②ステークホルダーズとの対話	<ul style="list-style-type: none"> ・患者様と生活者の皆様、株主の皆様、社員など多様なステークホルダーズとの対話を幅広く実施し、その振り返りを通じて次年度活動方針につなげる活動を行った。
③フリーディスカッションの場の確保	<ul style="list-style-type: none"> ・テーマを定めないフリーディスカッションを実施した。

指名・監査・報酬委員会およびその他の取り組み

①指名委員会	<ul style="list-style-type: none"> ・女性取締役比率30%に向けた取締役選任シミュレーションや医学・薬学の専門家を社外取締役候補者として選任することについて検討した。 ・指名委員会等設置会社制度の見直しについて、現状における改正の方向性および当社指名委員会における機能について確認した。
②監査委員会	<ul style="list-style-type: none"> ・監査委員会での論点整理や重要情報の共有を強化するとともに、運営効率化に向けた新たな取り組みを進めた。
③報酬委員会	<ul style="list-style-type: none"> ・2023年度施行の役員報酬制度について、制度のレビュー、運用状況や評価プロセスを点検した。
④リスク管理・内部統制、コーポレートガバナンス全般に係る重要テーマの監督	<ul style="list-style-type: none"> ・内部統制の整備・運用状況や重要リスクについて報告を受け、取締役会として認識を共有した。 ・人権尊重、サステナビリティ、人的資本等のガバナンスに係る重要テーマについて執行部門より報告を受けた。

2026年度に向けた課題 (Action)

取締役会の役割と運営状況

- ①取締役会が最善の意思決定を行うため、取締役による執行部門の主要会議への傍聴を継続するとともに、集合形式の事前説明会およびhhcガバナンス委員会等を効果的に活用する。
- ②企業経営に関する重要な情報開示について、継続的に取締役会への報告を求め、経営の透明性向上をはかり、ステークホルダーズに対する説明責任を果たす。
- ③取締役会およびhhcガバナンス委員会について、当年度内に翌年度の年間議題を決定し、計画的な審議により本質的な議論の充実をはかる。

社外取締役およびhhcガバナンス委員会の活動

- ①主要なステークホルダーズ（患者様と生活者の皆様、株主の皆様、社員）との対話を通じて得られた多様な視点を実効性の高い監督の実現に活かす。
- ②CEOサクセッションについて、今後の進め方およびタイミングを引き続き検討する。また、候補者の育成状況や候補者を支える経営チーム体制の構築状況について定期的に確認する。
- ③取締役会の実効性向上に向け取締役会の振り返りを継続する。
- ④経営の監督に関する新たな視点の共有のためフリーディスカッションの機会を設定する。
- ⑤コーポレートガバナンス評価については、3年に一度の外部機関によるレビューを実施し、評価結果の適正性を担保し、評価方法の客観性、妥当性等を維持、向上させる。

指名・監査・報酬委員会およびその他の取り組み

- ①指名委員会は、将来を見通したボード・サクセッションの検討および社外取締役候補者として医学・薬学の専門家を選任することに関し、期待する役割など継続的に検討する。
- ②監査委員会として内部監査部門との連携を一層深め、引き続き監査の質の向上と効率的な監査の実現をめざす。また、取締役会への効果的な情報提供の在り方について継続して検討する。
- ③報酬委員会は、2023年に導入した役員報酬制度の抜本的な制度レビューに着手するとともに、執行役の報酬制度については、3カ年計画における業績指標（KPI）を業績連動型報酬に組み込むことを検討する。
- ④指名・監査・報酬委員会において検討がなされている諸課題について、必要に応じてhhcガバナンス委員会へ適時共有するとともに、情報格差の解消に取り組む。
- ⑤内部統制およびリスク管理の実効性を高める観点から、リスク情報の適時・適切な共有を継続し、リスクマップを定期的に確認する。また、サイバーセキュリティについては継続的な監督のため執行部門へ報告を求める。
- ⑥中長期的な価値創出の観点から、社会的インパクトを含めた重要な取り組みやサステナビリティへの対応などについて執行部門から報告を求める。
- ⑦コーポレートガバナンスに関する研修会を企画し、最新の情報を得るとともに役員の知見および理解を高める。

7 社外取締役の独立性・中立性の要件（2025年12月11日改正）

1. 社外取締役は、現に当社および当社の関係会社（以下当社グループという）の業務執行者（注1）ではなく、過去においても当社グループの業務執行者でないこと。
2. 社外取締役は以下の要件を満たし、当社グループおよび特定の企業等からの経済的な独立性ならびに中立性を確保していること。
 - ①過去5年間に於いて、以下のいずれにも該当していないこと。
 - a) 当社グループの主要な取引先（注2）となる企業等、あるいは当社グループを主要な取引先とする企業等の業務執行者
 - b) 取引額にかかわらず、当社の事業に欠くことのできない取引の相手方企業等、当社の監査法人等、またはその他当社グループと実質的な利害関係を有する企業等の業務執行者
 - c) 当社の大株主（注3）である者または企業等、あるいは当社グループが大株主である企業等の業務執行者
 - d) 当社グループから役員報酬以外に多額（注4）の金銭その他の財産を直接受け取り、専門的サービス等を提供する者（コンサルタント、弁護士、公認会計士等）
 - e) 当社グループから多額（注4）の金銭その他の財産による寄付を受けている者または寄付を受けている法人・団体等の業務執行者
 - f) 当社グループとの間で、役員等が相互就任の関係にある企業等の業務執行者
 - ②なお、5年を経過している場合であっても、前号の各項にある企業等との関係を指名委員会が評価（注5）し、独立性・中立性を確保していると判断されなければならない。
 - ③その他、独立性・中立性の観点で、社外取締役としての職務遂行に支障を来たす事由を有していないこと。
3. 社外取締役は、以下に該当する者の近親者またはそれに類する者（注6）、あるいは生計を一にする利害関係者であってはならない。
 - ①当社グループの業務執行者（重要な地位にある者に限る。注7）
 - ②第2項の各要件にもとづき、当社グループおよび特定の企業等からの独立性や中立性が確保されていないと指名委員会が判断する者
4. 社外取締役は、取締役としての職務を遂行する上で重大な利益相反を生じさせるおそれのある事由またはその判断に影響を及ぼすおそれのある利害関係を有する者であってはならない。
5. 社外取締役は、本条に定める独立性・中立性の要件を、取締役就任後も継続して確保するものとする。

注1：「業務執行者」とは、業務執行取締役、執行役、その他の業務を執行する者をいう。

注2：「主要な取引先」とは、過去5年間のいずれかの会計年度において、当社グループとの業務・取引の対価の支払額または受取額が、取引先の売上高の2%以上または当社グループの売上高の2%以上である企業等、および当社グループが連結総資産の2%以上の資金を借り入れている金融機関をいう。

注3：「大株主」とは、過去5年間のいずれかの会計年度において、総議決権の10%以上の議決権を直接または間接的に保有する者または保有する企業等をいう。

注4：「多額」とは、過去5年間のいずれかの会計年度において、専門的サービスの報酬もしくは業務・取引の対価等の場合は1,000万円、寄付の場合は1,000万円または寄付を受け取る法人・団体の総収入あるいは経常収益の2%のいずれか高い方を超えることをいう。

注5：「評価」とは、社外取締役と当該企業等との関係を、以下の点について指名委員会が評価することをいう。

- ①当該企業等の株式またはストックオプションの保有
- ②当該企業等から受ける役員退任後の処遇または企業年金等
- ③当社グループと当該企業等の人的交流

注6：「近親者またはそれに類する者」とは、2親等までの親族および個人的な利害関係者等、社外取締役としての職務遂行に支障を来たすと合理的に認められる人間関係を有している者をいう。

注7：「重要な地位にある者」とは、業務執行取締役、執行役、部長格以上のその他の業務を執行する者をいう。

Ⅲ. 会計監査人の状況

1. 会計監査人の名称

有限責任監査法人トーマツ（継続監査期間：35年間）

当社の会計監査業務を執行した公認会計士は、以下の3名であり、その補助者は公認会計士19名、その他41名です。

氏名	役職	当社の監査年数
三浦 靖晃	指定有限責任社員、業務執行社員	6年
杉本 健太郎	指定有限責任社員、業務執行社員	2年
岡部 幹彦	指定有限責任社員、業務執行社員	3年

2. 会計監査人の報酬等の額

（単位：百万円）

	前 期			当 期		
	当社	連結子会社	合計	当社	連結子会社	合計
会計監査人の報酬等の額	153	30	183	152	31	183
公認会計士法第2条第1項の 監査業務に係る報酬等*	153	30	183	152	31	183

* 金融商品取引法上の監査の報酬等が含まれています。

（注）公認会計士法第2条第1項の業務以外の業務（非監査業務）に係る報酬等は該当がありません。

また、当社の重要な子会社（72頁をご参照ください）のうち、海外子会社は一部を除き、当社の会計監査人と同一のネットワークであるデロイト トーマツ グループに属する監査法人による監査を受けています。デロイト トーマツ グループによる監査業務および非監査業務に対しては、当社グループとして以下の通りの報酬等を支払っています（上記の「会計監査人の報酬等の額」を除く。）

（単位：百万円）

	前 期			当 期		
	当社	連結子会社	合計	当社	連結子会社	合計
会計監査人と同一のネットワークに 属する者に対する報酬等の額	-	571	571	1	586	587
①監査業務に係る報酬等	-	571	571	-	586	586
②非監査業務に係る報酬等	-	0	0	1	-	1

当社および連結子会社における非監査業務の主な内容は、サステナビリティ開示関連の業務委託等であり、非監査業務の提供に関して、会計監査人の独立性に影響していないことを監査委員会が確認しています。

3. 監査委員会が会計監査人の報酬等の額について同意した理由

監査委員会は、会計監査人から監査計画およびその実施に必要な監査時間の見積について説明を受け、内容を確認の上、監査計画を受領します。当該監査計画・見積監査時間に基づく監査報酬について、執行部門と会計監査人の間で折衝が行われ、監査委員による当該折衝への立会いを経て、監査報酬案が算定されます。

監査委員会は、上記プロセスおよび内容の相当性に加え、当年度の監査計画の内容、および過去からの監査報酬額の推移等を総合的に検討した上で、会計監査人の報酬等の額は妥当と判断し同意しています。

4. 会計監査人の解任又は不再任の決定の方針

監査委員会では「会計監査人の解任又は不再任の決定の方針」を監査委員会の規程類と位置づけ、毎年見直しています。2025年4月の監査委員会においては、以下の通り決議しています。

当社監査委員会は、会計監査の適正性および信頼性を確保するため、会計監査人が独立の立場を保持し、適正な監査を実施しているかを監視し、検証しています。監視・検証の内容は、会計監査人の監査計画の内容、監査報酬等の額、監査実施者の適格性、監査契約の内容の適正性、「会計監査人の職務の遂行が適正に行われていることを確保するための体制」（会社計算規則第131条各号が定める事項）に関する会計監査人からの通知、および監査の実績等です。また、規制当局から何らかの処分を受ける等により、会計監査人の職務の遂行に支障を来たすおそれが生じた場合には、会計監査人から適時に報告を受けることとしています。

監査委員会の監視・検証の結果、会計監査人が会社法第337条第3項第1号に該当することが合理的に予想される場合または第340条第1項各号に定める事項に該当すると認められる場合、監査委員会は監査委員全員の合意に基づき、会計監査人を解任します。この場合、監査委員会が選定した監査委員は、解任後最初に招集される株主総会にて、会計監査人を解任した旨と解任の理由を報告します。

また、監査委員会は、会計監査人の監査の品質、有効性および効率性等について上述の監視・検証を通じて評価し、再任または不再任の検討を毎年実施します。会計監査人の不再任に関する株主総会の議案の内容を決定した場合、監査委員会が選定した監査委員は、株主総会にてその議案について必要な説明をします。

会計監査人の解任または不再任に伴い、新たに会計監査人の選任が必要となった場合には、対象の監査法人が会社法第337条第3項各号および第340条第1項各号に該当しないことを確認の後、会社計算規則第131条各号が定める事項に関する状況、グローバル企業の監査実績および監査報酬等について、複数の監査法人を監査委員会が評価して候補を決定し、株主総会に提案します。

5. 監査委員会による会計監査人の評価

監査委員会では、会計監査人の所属する監査法人の評価と担当の公認会計士の双方の評価を様々な観点から行っています。監査法人の評価では、法人全体としての監査品質の維持・向上への取組みの状況などを確認するとともに、規制当局が実施した検査の結果等を確認しています。

一方、担当の公認会計士の評価では、監査委員会が年間を通じて実施する、会計監査人の活動の監視・検証を通じて、独立性や個々の監査業務における品質管理などについて確認しています。

6. 高品質な会計監査を可能とするための対応

監査委員会は、監査契約を締結する前に、会計監査人の監査計画を毎年受領し、会計監査人の監査内容の相当性と監査時間の十分な確保について確認しています。また、会計監査人がCEOを含む執行役へのインタビューを実施できるよう留意しています。

監査委員会は、会計監査人から年度決算の監査報告、半期決算のレビュー報告などを受領することに加えて、日本公認会計士協会の「監査基準報告書260」等に基づき、業務執行社員とのミーティングを年4回実施しています。監査委員会を補助する組織である経営監査部は、業務執行社員およびその補助者の職員との間で、適時に相互での情報共有を行っています。また、内部監査を担当するコーポレートIA部が、金融商品取引法に基づく内部統制監査などについて、会計監査人と適切に情報共有していることを確認しています。

万一、会計監査人が不正等を発見した場合は、直ちに監査委員会に報告され、報告を受けた監査委員会は遅滞なく取締役会に報告し、取締役会が執行部門に対応を指示する体制が確立されています。

7. 会計監査人の業務停止処分に関する事項

該当事項はありません。

8. 会計監査人との責任限定契約に関する事項

当社と会計監査人に関する責任限定契約は、定款上認めていません。

IV. 事業等のリスク

本招集ご通知において提供される資料ならびに情報は、現在における予想、目標、評価、見通し、リスクを伴う想定などの不確実性に基づくものを含んでいます。従って、様々な要因の変化により、将来予想などが実際の結果と大きく乖離する可能性があります。リスクや不確実性には、一般的な業界ならびに市場の状況、金利、通貨為替変動といった日本および国際的な経済状況が含まれています。

当社グループの業績を大幅に変動させる、あるいは投資判断に重要な影響を及ぼす可能性のあるリスクや不確実性は、次の通りです。ただし、これらは当社グループに係るすべてのリスクや不確実性を網羅したのではなく、現時点において予見できない、あるいは重要とみなされていない他の要因の影響を将来的に受ける可能性があります。なお、これらは本発表日現在において判断したものであり、文中の将来に関する事項はその発生あるいは達成を保証するものではありません。

企業理念

企業理念にもとづく経営

当社は、企業理念であるヒューマン・ヘルスケア(*hhc*)理念の主役を「日常と医療の領域で生活する人々」ととらえ直し、従来の「患者様とご家族」から「患者様と生活者の皆様」へと貢献すべき主役を拡大しました。2022年6月に定款の一部を変更し、患者様と生活者の皆様の喜怒哀楽を第一義に考え、そのベネフィット向上に貢献することを企業理念として定款に規定しステークホルダーズと共有しており、これらを「パーパス」としてとらえています。また、その実現の結果として得られる患者様と生活者の皆様のベネフィット向上が、長期的に当社グループの業績および企業価値の向上につながると考えています。2021年4月からスタートした中期経営計画「EWAY Future & Beyond」の戦略意思ならびに2022年5月に発出した *hhceco* (*hhc*理念+エコシステム) 宣言における他産業との連携を推進するビジネスモデル構築についても企業理念である *hhc* に依拠したものであり、人々の健康憂慮の解消と医療較差の是正という社会善を効率的に実現する企業として患者様の真のニーズを理解することによって生まれる強い動機付けが当社グループのイノベーションの源泉となっています。また、患者様価値を創出するための新薬の研究・開発の更なる推進、高品質な製品の生産・販売、医薬品の安全な使用を実現するための情報の管理・提供等を統制のもとで推進する重要性を「インテグリティ」としてとらえています。リンパ系フィラリア症の治療薬の無償提供をはじめとする医薬品アクセス向上や、認知症と共生する「まちづくり」への取り組みなど、ESGへの取り組みもこの理念を根幹として展開しています。

従って、企業理念の当社グループへの浸透の不徹底と理念実現に向けた経営の実践の停滞など、患者様と生活者の皆様がベネフィット向上を十分に得るうえでの阻害要因が生じ

た場合には、当社グループの業績のみならず非財務価値を含めた企業価値向上に重要な影響を及ぼす可能性があります。

事業戦略

「レケンビ」と次世代AD治療剤の価値最大化

当社グループは、中期経営計画「EWAY Future & Beyond」においても、アルツハイマー病（AD）治療剤「レケンビ」（一般名：レカネマブ）と次世代AD治療剤の価値最大化を最重要戦略の一つと定めています。その中で、患者様の受診開始から診断、治療およびモニタリングまでの診断・治療パスウェイの構築を進めています。また、「レケンビ」については血液バイオマーカーの進展や維持療法及び皮下注製剤の開発なども併せ、このパスウェイの効率化をめざしています。米国では、静脈投与による維持療法、皮下注製剤による維持療法が新たな治療選択肢として承認され、さらに他国へも同様に治療選択肢の拡大をめざしています。これらによるパスウェイの変革ができない場合、患者様に「レケンビ」および次世代AD治療剤を十分にお届けできない可能性があり、将来に期待していた収益が得られない可能性があります。

また、当社グループは、「レケンビ」について、米国においてValue-based Pricingのコンセプトに基づき透明性の高い説明を伴った価格を設定するなど、より幅広い当事者様アクセスの促進、経済的負担の軽減および医療システムの持続可能性への貢献をめざしていますが、様々な要因により患者様の「レケンビ」へのアクセスが制限される場合、将来に期待していた収益が得られない可能性があります。

「レンビマ」の価値最大化

当社グループと米メルク社は、抗がん剤「レンビマ」と抗PD-1抗体ペムブロリズマブ（一般名）を含む他の治療薬との併用療法に関して複数のがん種を対象とする複数の臨床試験を実施中です。

しかしながら、本併用療法の臨床試験において期待した結果が得られなかった場合、競合品の予期せぬ試験結果や承認タイミングによってポジショニングが変化した場合、並びに当初想定した時期に「レンビマ」が追加の適応症に関する承認を取得できないことで製品の競争力が減弱した場合などに、「レンビマ」の売上計画を達成できない可能性があります。

パートナーシップモデル

当社グループは、ビジネスの効率性・生産性を向上させるうえで、パートナーシップは有効な手段と考えており、最先端のサイエンスやテクノロジーの活用による新薬開発の加速を目的としたパートナーシップや、各リージョンでのリソースの効率的活用と事業価値最大化、協業先との新しいソリューションの共同開発を目的としたパートナーシップを活

用しています。

パートナーシップを活用した医薬品および「日常と医療の領域で生活する人々」を対象とした新しいソリューションの研究開発、生産、販売活動において、パートナーとの意見の相違が生じた場合や事業環境の変化等に伴いパートナーの事業継続が困難となった場合、もしくは協業が困難になった場合には、上記活動に遅延や非効率が生じるほか、為替変動の影響などにより予測外のパートナー費用負担が発生することで計画された利益が想定外に減少するなど、事業価値最大化に支障をきたす可能性があります。加えて、各国の、薬価および保険制度の変更は、パートナーシップに重要な影響を及ぼす可能性があります。

また、契約の解釈の相違などが生じた場合には、パートナーとの間で訴訟や仲裁に発展し、最終的にはパートナーシップの解消をもたらす可能性もあります。この場合、将来に期待されていた新薬の創出や売上収益が実現できないなど、業績に重要な影響を及ぼす可能性があります。

デジタルトランスフォーメーション

当社グループは、中期経営計画「EWAY Future & Beyond」において、全ステークホルダーの想いをつなげ、解決スピードを加速させ、データに基づく強固な経営を効率的に実行するため、あらゆる活動でデジタルトランスフォーメーションに取り組むことを大きなテーマとして掲げています。新技術の活用により創薬のスピードと成功確率を飛躍的に向上させるとともに、「日常と医療の領域で生活する人々」に薬剤を含めたソリューションをお届けするまでの全局面におけるパラダイムシフトの実現を企図し、他産業と得意技を持ち寄り協業するエコシステム（hhceco）の構築によりデジタルトランスフォーメーションを実現させることが重要課題です。当社ではCOO & チーフグロースオフィサーとチーフインフォメーションオフィサーを中心に、全社デジタル戦略を加速します。

近年のAIの進展は創薬やバックオフィスを含む業務効率化に大きく寄与すると期待されるため、当社はAI活用を推進しています。一方で、情報セキュリティ・法令・倫理等のリスクを適切に評価・管理しないまま運用を拡大すると、AI活用に起因する情報漏洩や法令・コンプライアンス違反等が生じる恐れがあり、当社グループの業績のみならず非財務価値を含めた企業価値向上に重要な影響を及ぼす可能性があります。そのため、当社ではAIのガバナンス体制とルールを整備し、リスク評価・管理の下で全社的なAIの導入、普及啓発および人材育成を段階的に推進することで、AIによる業務効率化を図っています。

新薬開発

当社グループは、神経領域やがん領域をはじめとして、多くの新薬開発を行っています。新薬の研究開発には長い期間と多額の投資を必要とします。加えて、有効性や安全性の観点から医薬品候補化合物の開発を中止あるいは中断する可能性があります。過去の例では、米メルク社と当社グループが共同開発を行っている「レンビマ」とペムブロリズマブの併用療法では、転移性非小細胞肺がんに係るフェーズⅢ試験において主要評価項目を達成しませんでした。

また、臨床試験で期待された結果が得られた場合であっても、各国の厳格な承認審査の結果、承認が得られないもしくは追加データの提出を要求され承認が遅延する可能性があります。あるいは、承認が得られた場合でも承認条件として求められた追加臨床試験で安全性・有用性が検証できなかった場合には承認を取り消される可能性があります。

このような新薬開発の不確実性に伴い、当初想定していた開発計画が中止あるいは遅延した場合、将来に期待していた収益が得られない可能性があります。

副作用

医薬品は承認・販売された場合でも、その後のデータ・事象により、医薬品としてのベネフィットとリスクのプロファイルが承認時とは異なってくる場合があります。重大な副作用の発現・集積により、製品の添付文書の変更、販売停止、回収等の措置を実施する場合には、業績に重大な影響を及ぼす可能性があります。

当社は、製品に関するすべての有害事象や安全性に関する情報を科学的・医学的に評価し、規制当局に報告する体制としてすべての地域の安全管理責任者等で編成するセーフティ・エグゼクティブ・コミッティ、および製品毎の安全性医学評価責任者等で編成するグローバル・セーフティ・ボードを設置しています。これらの体制を中心として、新薬も含め製品のグローバルな安全性監視体制を確立し、継続的に製品の適正使用の徹底に努めています。

製品品質および安定供給

高品質な医薬品を患者様へ確実にお届けする必要がありますが、使用する原材料、自社工場あるいは製造委託先での製造プロセス等、何らかの原因により製品品質に問題が生じた場合や、使用原材料の供給停止や製造工程における技術上の問題、パンデミック、国家間の紛争などによる地政学的問題、重大な災害あるいは経済安全保障上の問題等により工場の操業停止やサプライチェーンに問題が生じた場合には、製品の欠品、回収、販売停止などにより患者様の健康に支障をきたす可能性があるほか、業績へ影響を及ぼす可能性があります。また、何らかの原因による急な需要変動により製品の安定供給に影響が及ぶ可能性があります。加えて、現在日本政府や米国政府が取り組んでいる経済

安全保障の対応において、法令上の義務を課され、当社グループ製品の安定供給体制をより強化する対応が求められる、あるいはサプライチェーンの変更が求められる可能性があります。さらに、米国に端を発する各国の関税政策変更により製造原価が上昇するリスクがあり、その影響を抑制するため、サプライチェーンを変更する可能性があります。

当社グループは、国内外に自社工場を保有し、安心してご使用いただける高品質な医薬品の供給を可能とする安定供給体制ならびに品質保証体制を構築しており、グローバル基準のGMP（製造管理および品質管理に関する基準）に準拠した製造および品質管理を行っています。製造委託先に対しても、製造委託先における安定供給体制ならびに品質保証体制の確認、定期的なGMP監査に加え技術者派遣による製造現場の確認などを実施しています。あわせて、製造委託先と原材料の取引先に対してサステナビリティ評価を実施するとともに「ビジネス・パートナーのための行動指針」の遵守をお願いすることで、当社グループと同様の人権尊重・腐敗防止への取り組みを求めています。さらに、流通段階での品質確保にも取り組んでいます。また、事業継続計画（BCP）に定めた重要原材料や完成品の適正在庫を確保するとともに、地政学的なリスクを考慮した原材料の複数購買体制および複数工場での製品の製造体制を構築することで、パンデミック、重大な災害、紛争や急な需要変動が発生した場合においても安定供給を確保する体制の整備に取り組んでいます。中東情勢についても、原油などのエネルギー価格の高騰や原料調達・輸送手段への影響を踏まえ、当社事業への影響の最小化に向けた対応を検討しています。

知的財産（注1）

先発医薬品の特許期間およびデータ保護期間が切れると、通常同一成分のジェネリック医薬品の販売が可能となり、先発医薬品の売上収益が大きく減少する可能性があります。また、特許の不成立や特許成立後の無効審判の結果等により取得した特許権を適切に保護できない場合、想定より早くジェネリック医薬品やバイオシミラー品の市場参入を招き、同様に売上収益が減少する可能性があります。

加えて、特許期間内であっても、米国のようにジェネリック医薬品やバイオシミラー品の申請が可能な国もあり、そのような国では、ジェネリック医薬品やバイオシミラー品の申請を行った企業との間で特許侵害訴訟が起こる可能性があります。それら特許訴訟の結果によっては、ジェネリック医薬品やバイオシミラー品が当該特許期間満了より早期に参入し、当該国内の市場シェアが大幅かつ急速に低下する可能性があります。例えば、米国において「レンビマ」に関する後発品申請に関する訴訟が係属しており、その結果によっては当社グループの業績に重要な影響を及ぼす可能性があります。また、当社グループの医薬品を保護する物質特許が無効と判断された場合、当該国内における当該医薬品の市場価値が失われ、当社グループの業績に重要な影響を及ぼす可能性があります。

一方、当社グループでは、第三者の知的財産権を侵害することのないように常に注意を払っていますが、万が一当社グループの事業活動が第三者の知的財産権を侵害した場合、第三者から当該事業活動を中止することを求められたり、損害賠償を請求されたりする可能性があります。

(注1) 米国における「レンビマ」に関する後発品申請に関する訴訟について、2025年5月、米国ニュージャージー州連邦地方裁判所においてShilpa Medicare Limitedに対し勝訴の判決を得ました。Shilpa Medicare Limitedは、本判決について米国連邦高等裁判所に上訴中です。また、これまで当社が提起した「レンビマ」に関する後発品申請に関する訴訟について、SUN Pharmaceutical Industries Ltd. 及び SUN Pharmaceutical Industries Inc. に対しては2024年3月21日に、Dr. Reddy's Laboratories, Ltd. 及び Dr. Reddy's Laboratories, Inc. に対しては2025年9月22日に、Torrent Pharmaceuticals Ltd. に対しては2025年11月6日に、それぞれ和解契約を締結し、2030年6月30日以前に特定の条件が発生しない場合、2030年6月30日まで「レンビマ」の後発医薬品販売を行わないことが確認されています。

訴訟

当社グループは、その事業運営に関し、製造物責任その他の人身被害等の製品に関する事項、消費者保護、商業規制、証券法、データ保護、契約違反、法令違反、環境規制など様々な事由に関連して、政府を含む第三者の提訴や調査等に起因する訴訟、仲裁その他の法令上や行政上の手続きに関与し、または関与する可能性があります。訴訟等の法的手続きは、その性質上、不確実性を伴います。当社グループはこれらの手続きに適切に対応し、正当な主張を行って参りますが、将来的に当社グループに賠償金支払いを命じる判決や、和解による支払いなどが生じる可能性があります。この結果、当社グループの経営状況、業績、社会的評価に重要な影響を及ぼす可能性があります。

データの信頼性

製薬企業にとって、研究データ、生産データ、市販後調査や医薬品安全性監視等に関するデータのインテグリティ（完全性、一貫性、正確性）の確保は、製品の安全性や信頼性の根拠となるため極めて重要であり、これら重要データのインテグリティが確保できないことにより、新薬開発の遅延・中止や、製品の回収、販売の停止など業績に重要な影響を及ぼす可能性があります。

当社グループでは、データの記録・検証・承認・保管のシステム化を推進しています。さらに、適切な内部統制の構築・整備、運用等により、製品品質を裏付けるデータ、臨床試験データおよび市販後調査を含む医薬品安全性監視に関するデータのインテグリティの強化をはかるとともに、重要データに携わる社員を対象とした研修を継続して実施しています。また、データのインテグリティ確保にあたり、取引開始前に新規委託候補先におけるデータ管理体制を確認しています。

医療費抑制策

日本、米国、欧州をはじめとした各国政府は、増大する医療費を抑えるため、様々な薬剤費抑制策を導入・検討しています。

米国では、薬剤費抑制策の一環としてメディケア薬価交渉プログラムが導入され、2026年1月には本プログラムの対象薬として「レンビマ」が選定されました。今後、当社グループと連邦政府機関のCMS(Centers for Medicare & Medicaid Services)による、メディケアパートDにおける「レンビマ」価格の交渉が実施され、2026年度中に新価格の公表、2028年1月より新価格が適用される見込みです。

日本では医療用医薬品の薬価引き下げや、ジェネリック医薬品やバイオ後続品の使用促進などの施策がとられています。中国においても、国家医薬品償還リスト収載に伴う大幅な価格引き下げや集中購買制度においてより安価なジェネリック医薬品の使用が促進されており、過去の例においては、「レンビマ」を国家医療保険償還医薬品リストに収載する際、販売価格を引き下げました。また、末梢性神経障害治療剤「メチコバル」は政府集中購買の対象となったことから販売価格を引き下げました。欧州では、新薬承認が得られた製品であっても、期待した価格による保険償還がなされない場合があります。これらの施策の推進ならびに新たな施策の導入により、当初に見込んでいた売上収益が得られない可能性があります。

当社グループでは、各国の制度や政策動向を把握しつつ、有効性や安全性に加え、介護の軽減や対象疾患の重篤度など、薬剤のもつ社会的価値を算出し、イノベーションに対する適切な評価の推進をはかっています。

その他

サクセッション

当社グループは、30年以上にわたり、現代表執行役CEOが強いリーダーシップを発揮してグローバルに事業を展開し成長を遂げてきました。代表執行役CEOがサクセッションプランを策定して、将来の代表執行役CEOを育成することに加え、突発的事態に対しても万全な備えを行うこと、および代表執行役CEOの選定においては、取締役会がその客観性や公正性を確保することが重要です。これらができない場合、当社グループの企業理念の実現や経営に大きな影響を及ぼす可能性があります。

このため、当社取締役会は代表執行役CEOの選定を取締役会の最も重要な意思決定事項のひとつと位置付けるとともに、サクセッションプランに関するルール、手続きを定め、独立社外取締役が将来の代表執行役CEOの育成等のプロセスに関与することで、CEO選定の客観性と公正性を合理的に確保できると考えています。*hhc*ガバナンス委員会では、代表執行役CEOのサクセッションプランを全取締役で議論するとともに突発的事態に対する備えについても上記の検討の中で確認がなされています。

また、当社執行役およびグローバル重要ポジションにおいて、最適の人財を配することができない場合、当社グループの経営へ大きな影響を及ぼす可能性があります。当社

グループは、CEOのサクセッションへの取り組みに加え、執行役を含むグローバルでの重要ポジションにおける計画的なリーダーシップの継承を企図して、後継候補者の選定と育成、リテンション施策などの進捗状況を確認するサクセッションプランニングを年1回実施しています。

人財の確保と育成

当社の強みは「企業理念の深い浸透」です。当社は企業理念(*hhc*理念)への深い理解と共感を根幹とし、全社員が主体的に取り組む自律したプロフェッショナルとして活躍することをめざしています。また当社は、定款において、社員を*hhc*理念の実現に向けた社の重要なステークホルダーと定め、その基本的な考え方として、「安定的な雇用の確保」、「人権および多様性の尊重」、「自己実現を支える成長機会の充実」、「働きやすい環境の整備」を掲げています。

*hhc*理念に共感する多様な人財を獲得し、社員一人ひとりが*hhc*理念実現に向け、様々な環境下において個性や強みを発揮し、中長期的に取り組むことができない場合、イノベーションの創出と企業理念の実現に大きな影響を及ぼす可能性があります。

当社の人財育成の基本は、社員一人ひとりが患者様とともに時間を過ごす共同化によって患者様の真のニーズを理解することであり、この共同化が社員一人ひとりの動機付けとなります。グローバルリーダー育成プログラム等、様々な社内研修プログラムに患者様との共同化のセッションを盛り込み、*hhc*理念の浸透をはかることで人財育成を強化しています。また、当社の健康宣言で掲げる「Work とLifeの健康」を実現すべく、社員の健康管理、タイムマネジメント、長時間労働の是正を進めるとともに、多様な社員が様々な環境下でも生産性高く、健康的に、自分らしく仕事へ取り組むことができる就業環境を整備しています。社員の健康と多様な働き方を支援する各種制度の導入や職場環境の整備を進めており、より魅力ある企業となることで、人財の確保を図っています。

情報セキュリティ

IT・デジタルの活用が進展する一方、サイバー攻撃は、日々高度化・巧妙化しており、ランサムウェアや標的型メール攻撃、さらには外部委託先といったサプライチェーンを経由した攻撃などにより、操業停止等、事業活動への影響が生じるリスクが高まっています。当社グループは、個人情報や未公開情報、パートナー企業との機密情報など、多様かつ重要な情報資産を多く保有しています。これらの重要情報が漏えい・改ざん・消失した場合、法的責任の発生や競争優位性の喪失、さらには企業としての信頼失墜につながるおそれがあります。特に、グローバルでの個人情報保護規制への適切な対応が求められるとともに、創業段階の未公開構造式などの流出は特許の申請・取得に対して直接的な影響を及ぼす可能性があります。このようリスクに対応するため、当社グループでは、内部統制担当執行役およびチーフインフォメーションオフィサーのリーダーシップの下、以下のような多層的な情報セキュリティ対策を講じ、グローバルな情報セ

セキュリティに関する継続的なガバナンス強化と施策の実行に取り組んでいます。

- ・グローバル全体でのセキュリティガバナンスの強化
- ・情報の重要性評価とアクセス管理の徹底
- ・システムの脆弱性分析および情報分類実施からデータ格付けに即したシステムインフラ基盤の堅牢化
- ・医薬品の安定供給を維持し、事業継続を確保するための即時復旧体制の整備
- ・取扱情報の機密度に応じた分類・保護を可能にする機能導入
- ・情報区分の管理・運用の厳格化
- ・エーザネットワーク（ENW）秘密情報セキュリティポリシーをはじめとする秘密情報管理に関する規程、個人情報保護に関する規程およびITセキュリティに関する規程の整備と定期的な見直し
- ・全ての役員・従業員を対象とした情報セキュリティ教育・訓練の実施（標的型メール攻撃訓練、e-learning 等）
- ・サイバー攻撃等、情報セキュリティの脅威の監視
- ・インシデント発生時の対応体制の整備

気候変動

気候変動は、企業活動に影響を与える重要な課題であると認識しています。当社グループは、2019年6月にTCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）提言への賛同を表明し、当提言が推奨する気候シナリオ分析を行い、2020年度に結果を開示しました。その後、気候変動に関連するリスク・機会の当社グループに及ぼしうる影響を再評価するため、複数の気候シナリオを考慮した分析を再度実施し、結果を2023年度に開示しました。

分析の結果、物理的リスクとして、気候変動に伴う感染症リスク増加により医薬品アクセス維持・向上のために必要な投資・コストが増加する可能性があるほか、自然災害により生産活動の停滞や資産・従業員への被害が生じる可能性を再認識しました。これらのリスクに対して、熱帯感染症に対する医薬品の開発や蔓延地域への医薬品供給による医薬品アクセスの維持・向上に努めているほか、生産拠点のバックアップ体制導入や製品・原料の在庫確保、生産拠点・倉庫における自然災害リスクの確認と予防策の実施といった対策を講じています。移行リスクでは、温室効果ガス排出削減ならびにその開示が不十分な場合のステークホルダーズからの信頼性低下や、炭素税価格上昇に伴うエネルギーコスト・調達品価格上昇のリスクを再確認しました。また、温室効果ガス排出削減のための追加的な設備投資や、包装材料等を温室効果ガス排出量の少ない製品に切り替えるために追加的なコストが発生する可能性をリスクとして認識しました。これらのリスクに対しては、ネットゼロ達成に向けたロードマップに則り、2030年を目標年とするRE100の達成を視野に入れた再生可能エネルギー電力の積極的導入、インターナル・カーボンプライシングの導入による温室効果ガス削減投資の推進、一部製品の包装容器

でのバイオプラスチック採用やその他製品での低環境負荷包材導入検討といった対策を講じています。

当社グループは、2023年11月にSBT1.5℃目標の承認を取得し、かつ同12月には「気候変動イニシアティブ（JCI）」より2050年までのネットゼロ達成にコミットするJCI Race to Zero Circleへの参加承認を取得し、各目標達成に向けた取り組みを進めています。2025年度は、取り組みを加速させるべく、「気候変動緩和のための移行計画」を精緻化し、GHG排出削減に向けた戦略とロードマップの構築、財務・投資計画との連動などより具体的かつ実効性ある計画としました。この移行計画に影響を与えるような急激な気候変動、規制の強化等の新興リスクの有無についても継続して監視していきます。

これらのリスクに関する当社グループへの財務影響と対策状況は、当社のウェブサイトに掲載しています。

▶<https://www.eisai.co.jp/sustainability/environment/climate-countermeasure/tcfd-disclosure/index.html>

のれんや無形資産の減損

当社グループは、企業買収や製品・開発品の導入を通じて獲得したのれんおよび無形資産を計上しています。これらの資産については、計画と実績の乖離や市場の変化等により回収可能価額が帳簿価額を下回る場合には減損処理をする必要があり、当社グループの経営成績および財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

例えば、当社グループにおけるのれん（2025年度末残高：2,592億円）の多くはアメリカス医薬品事業に配分しています。その回収可能価額は、経営者により承認された事業計画を基礎としたアメリカス医薬品事業の将来キャッシュ・フローや成長率等の仮定を用いて算定しており、それらの仮定は、将来における新薬の承認取得・適応追加の有無および時期、上市後の薬価および販売数量、競合品の状況や金利の変化等の影響を受けます。

連結計算書類

連結財政状態計算書 (2026年3月31日現在)

(単位:百万円)

科目	2025年度 (第114期)	(ご参考) 2024年度 (第113期)	科目	2025年度 (第114期)	(ご参考) 2024年度 (第113期)
資産			資本		
非流動資産			親会社の所有者に 帰属する持分		
有形固定資産	161,042	158,088	資本金	44,986	44,986
のれん	259,200	233,441	資本剰余金	74,307	74,843
無形資産	88,125	75,263	自己株式	△ 42,288	△ 42,294
その他の金融資産	62,412	64,740	利益剰余金	510,919	511,917
その他	8,658	26,045	その他の資本の 構成要素	311,068	251,965
繰延税金資産	108,039	101,311	親会社の所有者に 帰属する持分合計	898,992	841,417
非流動資産合計	687,477	658,888	非支配持分	26,131	24,551
流動資産			資本合計	925,124	865,968
棚卸資産	257,547	215,905	負債		
営業債権及び その他の債権	227,002	220,022	非流動負債		
その他の金融資産	892	488	借入金	134,777	99,832
その他	30,773	25,682	その他の金融負債	33,806	34,429
現金及び現金同等物	245,423	265,561	引当金	1,584	1,424
流動資産合計	761,637	727,659	その他	11,887	11,866
資産合計	1,449,113	1,386,547	繰延税金負債	1,682	732
			非流動負債合計	183,736	148,284
			流動負債		
			借入金	51,304	87,691
			営業債務及び その他の債務	75,892	91,571
			その他の金融負債	16,264	15,385
			未払法人所得税	6,672	4,260
			引当金	46,632	35,644
			その他	143,489	137,744
			流動負債合計	340,254	372,294
			負債合計	523,990	520,578
			資本及び負債合計	1,449,113	1,386,547

(注) 2024年度(第113期)は、ご参考(監査対象外)です

連結損益計算書 (自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)

(単位:百万円)

科目	2025年度 (第114期)	(ご参考) 2024年度 (第113期)
売上収益	825,378	789,400
売上原価	△ 191,223	△ 168,807
売上総利益	634,155	620,593
販売費及び一般管理費	△ 435,285	△ 407,983
研究開発費	△ 158,662	△ 171,633
その他の収益	5,291	17,157
その他の費用	△ 1,360	△ 3,757
営業利益	44,138	54,378
金融収益	12,196	10,207
金融費用	△ 5,335	△ 3,519
税引前当期利益	50,999	61,065
法人所得税	△ 10,478	△ 13,007
当期利益	40,520	48,059
(当期利益の帰属)		
親会社所有者	38,558	46,432
非支配持分	1,962	1,626

(注) 2024年度(第113期)は、ご参考(監査対象外)です

連結持分変動計算書 (自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)

(単位:百万円)

	親会社の所有者に帰属する持分					
	資本金	資本剰余金	自己株式	利益剰余金	その他の資本の構成要素	
					その他の包括利益を通じて公正価格で測定する金融資産	確定給付制度に係る再測定
期首残高 (2025年4月1日)	44,986	74,843	△ 42,294	511,917	—	—
当期利益	—	—	—	38,558	—	—
その他の包括利益合計	—	—	—	—	4,409	1,173
当期包括利益	—	—	—	38,558	4,409	1,173
剰余金の配当	—	—	—	△ 45,138	—	—
自己株式の取得	—	—	△ 9	—	—	—
自己株式の処分	—	16	15	—	—	—
子会社の取得	—	—	—	—	—	—
支配継続子会社に対する持分変動	—	△ 552	—	—	—	—
利益剰余金から資本剰余金への振替	—	0	—	△ 0	—	—
振替	—	—	—	5,582	△ 4,409	△ 1,173
所有者との取引額等合計	—	△ 536	6	△ 39,556	△ 4,409	△ 1,173
期末残高 (2026年3月31日)	44,986	74,307	△ 42,288	510,919	—	—

	親会社の所有者に帰属する持分				非支配持分	資本合計
	その他の資本の構成要素			親会社の所有者に帰属する持分合計		
	在外営業活動体の換算差額	キャッシュ・フロー・ハッジ	その他の資本の構成要素合計			
期首残高 (2025年4月1日)	251,796	169	251,965	841,417	24,551	865,968
当期利益	—	—	—	38,558	1,962	40,520
その他の包括利益合計	59,233	△ 130	64,685	64,685	62	64,747
当期包括利益	59,233	△ 130	64,685	103,243	2,024	105,268
剰余金の配当	—	—	—	△ 45,138	△ 579	△ 45,717
自己株式の取得	—	—	—	△ 9	—	△ 9
自己株式の処分	—	—	—	31	—	31
子会社の取得	—	—	—	—	179	179
支配継続子会社に対する持分変動	—	—	—	△ 552	△ 44	△ 596
利益剰余金から資本剰余金への振替	—	—	—	—	—	—
振替	—	—	△ 5,582	—	—	—
所有者との取引額等合計	—	—	△ 5,582	△ 45,668	△ 444	△ 46,112
期末残高 (2026年3月31日)	311,029	40	311,068	898,992	26,131	925,124

連結注記表

連結計算書類作成のための基本となる重要な事項に関する注記

1. 連結計算書類の作成基準

当社グループ（当社及び当社の関係会社）の連結計算書類は、会社計算規則第120条第1項の規定により、国際会計基準に準拠して作成しています。なお、当連結計算書類は同項後段の規定により、国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略しています。

2. 連結の範囲に関する事項

(1) 連結子会社の数及び主要な連結子会社の名称

連結子会社の数 49社

主要な連結子会社の名称

EAファーマ株式会社

エーザイ・インク

衛材（中国）薬業有限公司

(2) 連結の範囲の変更

新規：2社（株式取得、設立による増加）

除外：1社（清算による減少）

3. 持分法の適用に関する事項

持分法適用会社（共同支配企業に対する持分）の数 1社

持分法適用会社の名称

京頤衛享（上海）健康産業発展有限公司

4. 連結子会社の事業年度等に関する事項

連結子会社のうち、衛材（中国）薬業有限公司他7社の決算日は、12月31日です。連結計算書類の作成にあたっては、連結決算日で実施した仮決算に基づく財務諸表を使用しています。

当連結会計年度において、Arteryx株式会社の決算日を2月28日から3月31日に変更しております。また、当連結会計年度において、新たに連結子会社となったエコナビスタ株式会社の決算日を10月31日から3月31日に変更しております。

5. 会計方針に関する事項

(1) 重要な資産の評価基準及び評価方法

① 金融資産

当社グループは、すべての金融資産を当初認識時において、償却原価で測定する金融資産、その他の包括利益を通じて公正価値で測定する金融資産（以下、「FVTOCI金融資産」という。）、損益を通じて公正価値で測定する金融資産（以下、「FVTPL金融資産」という。）に分類しています。

(a) 償却原価で測定する金融資産

当社グループは、以下の条件をともに満たす負債性金融資産を、償却原価で測定する金融資産に分類しています。

- 契約上のキャッシュ・フローの回収を保有目的とする事業モデルの中で保有している
- 金融資産の契約条件により、元本及び元本残高に対する利息の支払いのみのキャッシュ・フローが特定の日に生じる

償却原価で測定する金融資産は、公正価値に取引費用を加算して当初認識し、当初認識後は実効金利法による償却原価から減損損失累計額を控除した金額で認識しています。

(b) FVTOCI金融資産（負債性金融資産）

当社グループは、以下の条件をともに満たす負債性金融資産を、FVTOCI金融資産に分類しています。

- 契約上のキャッシュ・フローの回収と金融資産の売却の両方によって保有目的が達成される事業モデルの中で保有している
- 金融資産の契約条件により、元本及び元本残高に対する利息の支払いのみのキャッシュ・フローが特定の日に生じる

当該金融資産は、公正価値に取引費用を加算して当初認識しています。当初認識後の公正価値の変動及び認識の中止に係る利得または損失をその他の包括利益において認識しています。

(c) FVTOCI金融資産（資本性金融資産）

当社グループは、すべての資本性金融資産をFVTOCI金融資産に指定しています。

当該金融資産は、公正価値に取引費用を加算して当初認識しています。当初認識後の公正価値の変動及び認識の中止に係る利得または損失をその他の包括利益において認識し、その累計額はその他の資本の構成要素に認識後、利益剰余金に振り替えています。

当該金融資産に係る受取配当金は、当該配当金が明らかに投資の取得原価の回収を示している場合を除いて、配当受領権が確定した時点で金融収益として認識しています。

(d) FVTPL金融資産

当社グループは、償却原価で測定する金融資産及びFVTOCI金融資産に分類されない負債性金融資産を、FVTPL金融資産に分類しています。

FVTPL金融資産は、公正価値で当初認識し、当初認識後の公正価値の変動及び売却損益は金融損益として認識しています。

当社グループは、償却原価で測定する金融資産及びFVTOCI金融資産（負債性金融資産）について、予想信用損失に対する損失評価引当金を認識しています。当該金融資産に係る信用リスクが当初認識以降に著しく増大していない場合には、その損失評価引当金を12カ月の予想信用損失に等しい金額で測定しています。ただし、重大な金融要素を含んでいない営業債権については、信用リスクが当初認識以降に著しく増大しているか否かにかかわらず、損失評価引当金を全期間の予想信用損失に等しい金額で測定しています。

金融資産に係る損失評価引当金の繰入額は、損益で認識しています。また、損失評価引当金を減額する事象が生じた場合は、損失評価引当金の戻入額を損益で認識しています。

当社グループは、金融資産から生じるキャッシュ・フローに対する契約上の権利が消滅した時、または金融資産を譲渡し、ほとんどすべてのリスクと経済価値が受取人に移転した場合にのみ、金融資産の認識を中止しています。金融資産の認識の中止に係る利得または損失は、償却原価で測定する金融資産及びFVTPL金融資産については損益として認識し、FVTOCI金融資産についてはその他の包括利益として認識しています。

② 棚卸資産

当社グループは、棚卸資産を取得原価または正味実現可能価額のいずれか低い価額で測定しています。取得原価は総平均法により評価しています。正味実現可能価額は、棚卸資産の見積販売価額から製品完成までのすべての製造費用及び販売費用を控除した後の金額です。

(2) 重要な減価償却資産の減価償却の方法

① 有形固定資産

減価償却費は、資産の残存価額控除後の取得原価を償却するために、定額法により見積耐用年数にわたって認識しています。見積耐用年数、残存価額及び減価償却方法は、連結決算日に見直し、見積りの変更による影響は、見積りを変更した期間及び将来の期間において認識しています。

主な見積耐用年数は次のとおりです。

建物	15～50年
機械装置	5～20年
使用権資産	3～20年

②無形資産

償却費は、定額法により見積耐用年数にわたって認識しています。見積耐用年数、残存価額及び償却方法は、連結決算日に見直し、見積りの変更による影響は、見積りを変更した期間及び将来の期間において認識しています。

主な見積耐用年数は次のとおりです。

販売権	5～15年
技術資産	20年
ソフトウェア	5～10年

耐用年数が確定できない無形資産及び未だ使用可能でない無形資産は償却を行わず、毎年一定の時期及び減損の兆候がある場合にはその時点で、減損テストを実施しています。

(3) 重要な引当金の計上基準

当社グループは、過去の事象の結果として、合理的に見積り可能な法的または推定的債務を現在の負債として負っており、当該債務を決済するために経済的便益の流出が生じる可能性が高い場合に、引当金を認識しています。

引当金として認識された金額は、連結決算日における現在の債務を決済するために要する支出に関して、リスク及び不確実性を考慮に入れた最善の見積りです。引当金は見積キャッシュ・フローにより測定しており、貨幣の時間価値の影響が大きい場合、引当金の帳簿価額はそのキャッシュ・フローの現在価値で測定しています。割引計算を行った場合、時の経過による引当金の増加は金融費用として認識しています。

①売上割戻引当金

当社グループは、販売済の製品及び商品に対する連結決算日以降に予想される売上割戻に備えるため、対象となる売上収益に見積割戻率を乗じた金額を売上割戻引当金として認識しています。

②資産除去債務引当金

当社グループは、当社グループが使用する賃借建物及び敷地等に対する原状回復義務及び固定資産に関連する有害物質の除去に備え、過去の原状回復実績及び事務所等に施した内部造作の耐用年数を考慮して決定した使用見込期間等を基礎として、各物件の状況を個別に勘案して資産除去費用を見積り、資産除去債務引当金として認識しています。

③リストラクチャリング引当金

当社グループは、組織構造改革に関連する費用等をリストラクチャリング引当金として認識しています。リストラクチャリング引当金は、詳細な公式の計画を有し、かつ計画の実施や公表を通じて、影響を受ける関係者に当該リストラクチャリングが確実に実施されると予期させた時点で認識しています。

(4) 従業員給付に係る会計処理の方法

①退職後給付

当社グループの退職後給付制度は、確定給付型制度と確定拠出型制度があります。

確定給付型制度においては、各連結決算日に実施する年金数理計算で予測単位積増方式を使用して当期勤務費用を算定し、費用として認識しています。当期に発生したすべての数理計算上の差異は、その他の包括利益として認識し、その累計額はその他の資本の構成要素として認識後、利益剰余金に振り替えています。退職後給付に係る負債または資産は、確定給付制度債務の現在価値から、制度資産の公正価値を控除して算定しています。確定給付制度が積立超過である場合は、制度からの返還または将来掛金の減額という利用可能な将来の経済的便益の現在価値を資産上限額としています。

確定拠出型制度においては、従業員が受給権を得る役務を提供した時点で当社グループの拠出額を費用として認識しています。

② 解雇給付

当社グループは、当社グループが通常の退職日前に従業員の雇用を終了する場合、または従業員が給付と引き換えに自発的に退職する場合に解雇給付を支給します。当社グループは、(a) 当社グループが当該給付の申し出を撤回できなくなった時、または、(b) 当社グループが、解雇給付の支払いを伴うリストラチャリングに係るコストを認識した時のいずれか早い方の日に解雇給付を費用として認識しています。従業員に対して自発的退職を奨励する募集を行った場合、当社グループの申し出を受け入れると予想される従業員数に基づいて解雇給付を測定しています。

(5) 重要な外貨建ての資産または負債の本邦通貨への換算の基準

当社グループにおける個々の企業の財務諸表は、それぞれ独自の機能通貨を定めており、各企業の取引を当該機能通貨により表示しています。一方、当社グループの連結計算書類は、当社の機能通貨である日本円により表示しています。

外貨建取引は、取引日における為替レートまたはそれに近似するレートにより機能通貨に換算しています。外貨建ての貨幣性資産及び負債は、連結決算日の為替レートにより機能通貨に換算しています。当該換算及び決済から生じる換算差額は、損益として認識しています。

在外営業活動体の業績及び財政状態を連結計算書類に組み込むにあたり、当社グループの在外営業活動体の資産及び負債は、連結決算日の為替レートにより日本円に換算しています。また、損益項目は、期中平均為替レートで換算しています。この結果生じる為替差額は、その他の包括利益として認識し、その累計額はその他の資本の構成要素として認識しています。なお、累積された為替換算差額は、その在外営業活動体が処分された時点で損益として認識しています。

(6) 重要なヘッジ会計の方法

当社グループは、金利スワップ及び先物為替予約等のデリバティブ取引を使用し、金利及び為替レートの変動によるリスクに対処しています。これらのデリバティブは、契約が締結された日の公正価値で資産または負債として認識しています。

当初認識後の公正価値の変動は、ヘッジ対象とヘッジ手段がヘッジ会計の要件を満たさない場合は損益として認識しています。ヘッジ会計の要件を満たす場合の会計処理は、次のとおりです。

① 公正価値ヘッジ

ヘッジ対象の公正価値の変動リスクをヘッジする目的のデリバティブは、その公正価値の変動を損益として認識しています。ヘッジされたリスクに起因するヘッジ対象の公正価値の変動は、ヘッジ対象の帳簿価額を修正し、損益として認識しています。

② キャッシュ・フロー・ヘッジ

ヘッジ対象のキャッシュ・フローの変動リスクをヘッジする目的のデリバティブは、ヘッジ対象の公正価値の変動が損益として認識されるまで、その変動をその他の包括利益として認識し、その累計額をその他の資本の構成要素として認識しています。その他の資本の構成要素として認識された金額は、ヘッジ対象の公正価値の変動が損益として認識される場合に、その影響を相殺するよう損益に振り替えています。

(7) のれんに関する事項

当社グループは、企業結合で発生したのれんを支配獲得日（取得日）に資産として認識しています。のれんは、移転対価の公正価値、被取得企業の非支配持分及び取得企業が以前より保有していた被取得企業の支配獲得日の公正価値の合計が、支配獲得日における識別可能資産及び負債の正味価額を上回る場合にその超過額として測定されます。一方、この対価の総額が、識別可能資産及び負債の正味価額を下回る場合、その差額は損益として認識しています。

のれんは、企業結合によるシナジーを享受できると見込まれる資金生成単位または資金生成単位グループに配分しています。のれんは償却していませんが、のれんを配分した資金生成単位または資金生成単位グループについては毎年一定の時期及び減損の兆候がある場合にはその時点で、減損テスト

を実施しています。資金生成単位または資金生成単位グループの回収可能価額が帳簿価額を下回った場合、その差額を減損損失として認識しています。

(8) 収益の認識

当社グループは、以下の5ステップアプローチに基づき、顧客との契約から生じる収益を認識しています。なお、当社グループが認識した収益に係る対価は、通常、履行義務の充足から1年以内に受領しており、重大な金融要素は含んでいません。

ステップ 1：顧客との契約を識別する

ステップ 2：契約における履行義務を識別する

ステップ 3：取引価格を算定する

ステップ 4：取引価格を契約における履行義務に配分する

ステップ 5：企業が履行義務を充足した時に（または充足するにつれて）収益を認識する

① 医薬品販売による収益

当社グループは、医薬品販売については、通常、製品の引渡時点において顧客が当該製品に対する支配を獲得し、当社グループの履行義務が充足されると判断していることから、当該製品の引渡時点で収益を認識しています。また、収益は、顧客との契約において約束された対価から、契約条件及び過去の実績等に基づき最頻値法を用いて見積もった値引、リベート及び返品などを控除した金額で測定しています。

② ライセンス供与による収益

当社グループは、当社グループの開発品または製品に係るライセンスの供与による収益（契約一時金、マイルストーン及び売上高ベースのロイヤルティに係る収益）を認識しています。

契約一時金及びマイルストーンに係る収益は、ライセンスの供与時点において、顧客が当該ライセンスに対する支配を獲得することで当社グループの履行義務が充足されると判断した場合、当該時点で収益を認識しています。

また、売上高ベースのロイヤルティに係る収益は、算定基礎となる売上が発生した時点と売上高ベースのロイヤルティが配分されている履行義務が充足される時点のいずれか遅い時点で収益を認識しています。

③ 共同販促（サービスの提供）による収益

当社グループは、顧客に対し共同販促活動を提供する場合、当社グループが共同販促活動を実施した時点において、当社グループの履行義務が充足されると判断していることから、共同販促活動の実施時点で収益を認識しています。また、この共同販促により発生する費用の当社グループ負担分を、販売費及び一般管理費として認識しています。

(9) その他連結計算書類作成のための基本となる重要な事項

① 表示通貨及び表示単位

当社グループの連結計算書類は、当社の機能通貨である日本円で表示し、百万円未満を四捨五入しています。

6. 会計方針の変更

当社グループが当連結会計年度より適用している主な基準書及び解釈指針は次のとおりです。当社グループが、当該基準書及び解釈指針を適用したことによる、当連結計算書類への重要な影響はありません。

基準書及び解釈指針		概要
IAS第21号	外国為替レート変動の影響	ある通貨が他の通貨への交換可能性が欠如している場合に使用する為替レートの明確化及び開示

7. 会計上の見積りに関する注記

当連結計算書類の作成にあたり、当社グループが行った重要な会計上の見積り及び使用した仮定は次のとおりです。見積りの基礎となる仮定は継続的に見直しています。見積りの変更による影響は、見積りを変更した期間及び将来の期間において認識しています。なお、これらの見積り及び仮定に関する不確実性により、将来の期間において資産または負債の帳簿価額に対して重要な修正が求められる結果となる可能性があります。

(1) のれん及び無形資産の減損テスト

当連結会計年度の連結計算書類に計上したのれんの金額は259,200百万円、無形資産の金額は88,125百万円です。

当社グループは、資金生成単位または資金生成単位グループより生じることが予想される将来キャッシュ・フロー、成長率及び現在価値の算定をするための割引率を見積り、のれん及び無形資産の減損テストを実施しています。

(2) 金融商品の公正価値評価

当連結会計年度の連結計算書類に計上した公正価値で測定する金融資産の金額は58,883百万円です。

当社グループは、特定の金融資産の公正価値を見積るために、観察可能な市場データに基づかないインプットを含む評価技法を使用しています。

(3) 退職後給付

当連結会計年度の連結計算書類に計上した退職後給付に係る資産の金額は3,083百万円、退職後給付に係る負債の金額は3,247百万円です。

確定給付制度債務は、年金数理計算に用いられる仮定に左右されます。当社グループは、仮定に用いる割引率、将来の給与水準、退職率及び死亡率等を、直近の市場データ、統計データなどに基づき設定しています。

(4) 法人所得税

当連結会計年度の連結計算書類に計上した繰延税金資産の金額は108,039百万円、繰延税金負債の金額は1,682百万円です。

当社グループは、各国の税務当局に納付すると予想される金額を法令等に従って合理的に見積り、法人所得税を認識しています。

当社グループは、税務調査の結果により修正される法人所得税の見積りに基づいて負債を認識し、同一の単位で評価される繰延税金資産と当該負債を純額で表示しています。税務調査による最終税額が当該負債の金額と異なる場合、その差額を税額が決定する期間において認識しています。

また、繰延税金資産は、将来減算一時差異及び税務上の繰越欠損金等を利用できる課税所得が生じる可能性が高い範囲においてのみ認識しています。当社グループは、事業計画等に基づいて将来獲得しうる課税所得の時期及びその金額を合理的に見積り、課税所得が生じる可能性を判断しています。

連結財政状態計算書に関する注記

1. 資産から直接控除した損失評価引当金

営業債権及びその他の債権	1,691百万円
その他の金融資産	818百万円

2. 資産に係る減価償却累計額（減損損失累計額を含む）

有形固定資産の減価償却累計額	288,821百万円
----------------	------------

連結損益計算書に関する注記

1. 売上収益

(1) 収益の分解

当社グループは、売上収益を財またはサービスの種類別に分解しています。分解した売上収益と報告セグメントとの関係は、次のとおりです。

(単位：百万円)

	医薬品販売 による収益	ライセンス供与 による収益	その他の収益	合計
医薬品事業				
日本	226,140	1,725	1,373	229,238
アメリカス	299,676	764	-	300,440
中国	130,583	162	-	130,745
EMEA	81,532	-	-	81,532
イーストアジア・グローバルサウス	68,823	-	-	68,823
報告セグメント計	806,755	2,651	1,373	810,779
その他事業(注1)	-	1,297	13,302	14,599
合計	806,755	3,948	14,675	825,378

(注1) その他事業は、親会社のライセンス収入及び医薬品原料などに係る事業です。

(注2) 当連結会計年度の売上収益は、すべて顧客との契約から認識しています。

(2) 契約残高

各連結会計年度における顧客との契約から生じた債権は次のとおりです。なお、当社グループにおいて、重要な契約資産、契約負債はありません。

(単位：百万円)

	当連結会計年度末 (2026年3月31日)	当連結会計年度期首 (2025年4月1日)
顧客との契約から生じた債権	199,727	184,850

当社グループは、マイルストーン・ペイメント等の変動対価が設定されている場合、ライセンスの供与時点において顧客がライセンスに対する支配を獲得することで当社グループの履行義務が充足され、かつ変動対価に関する不確実性がその後解消された時点で収益を認識しています。

当連結会計年度における過去の期間に充足した履行義務から認識した収益は、270百万円です。

(3) 残存履行義務に配分した取引価格

当社グループにおいて、予想契約期間が1年を超える重要な契約はありません。また、顧客との契約から生じる対価の中に、取引価格に含まれていない重要な金額はありません。

2. 従業員給付

当連結会計年度において、当社グループは、欧州の構造改革等に伴い発生した解雇給付8,728百万円を計上しています。解雇給付の表示科目別内訳は、売上原価6百万円、販売費及び一般管理費7,688百万円、研究開発費1,034百万円です。

3. 販売費及び一般管理費

当連結会計年度において、当社グループがMerck & Co., Inc., Rahway, NJ, USA (以下、「米メルク社」という。) に支払う抗がん剤「レンビマ」の折半利益 158,204百万円を販売費及び一般管理費に計上しています。

連結持分変動計算書に関する注記

1. 当連結会計年度末における発行済株式総数

普通株式 291,649,149株

2. 剰余金の配当に関する事項

(1) 当連結会計年度中に行った剰余金の配当に関する事項

① 2025年5月15日開催の取締役会において、次のとおり決議しています。

普通株式の配当に関する事項

a) 配当金の総額	22,569百万円
b) 1株当たり配当額	80円
c) 基準日	2025年3月31日
d) 効力発生日	2025年5月30日

② 2025年11月5日開催の取締役会において、次のとおり決議しています。

普通株式の配当に関する事項

a) 配当金の総額	22,569百万円
b) 1株当たり配当額	80円
c) 基準日	2025年9月30日
d) 効力発生日	2025年11月18日

(2) 当連結会計年度の末日後に行う剰余金の配当に関する事項

① 2026年5月15日開催の取締役会において、次のとおり決議する予定です。

普通株式の配当に関する事項

a) 配当金の総額	22,569百万円
b) 配当の原資	利益剰余金
c) 1株当たり配当額	80円
d) 基準日	2026年3月31日
e) 効力発生日	2026年6月1日

3. 当連結会計年度末における自己株式の種類及び株式数

普通株式 9,758,533株

(注) 上記自己株式のうち、信託として保有する当社株式は223,240株です。

金融商品に関する注記

1. 金融商品の状況に関する事項

当社グループは、余裕資金を安全で流動性の高い金融資産で保有し、資金調達を金融機関からの借入等により行っています。

営業債権及びその他の債権の信用リスクは、債権管理規程に基づく与信管理により軽減を図っています。外貨建営業債権及び債務に係る為替変動リスクは、先物為替予約の利用により軽減を図っています。また、一部の長期借入金の金利変動リスクをヘッジするために、金利スワップ取引を利用することがあります。なお、デリバティブ取引については、為替または金利の変動によるリスクを回避する目的に限定した取引を行っており、投機目的での取引は行っていません。

保有株式に係る株価変動リスクは、定期的な市場価格及び発行体（取引先企業）の財務状況等の把握により軽減を図っています。

2. 金融商品の公正価値等に関する事項

(1) 公正価値の算定方法

当社グループの主な金融資産及び負債の公正価値の算定方法は、次のとおりです。

① 有価証券

有価証券は主に株式で構成されています。上場株式は、取引所の価格を公正価値としています。非上場株式は、簿価純資産法、マルチプル法及び収益還元法を併用して評価しています。マルチプル法では、対象企業の類似上場企業を選定し、当該類似企業の株式指標を用いて公正価値を算定しています。収益還元法では、対象企業の株主資本コストを収益還元率とし、対象企業の収益

- (1) 被取得企業の名称
エコナビスタ株式会社
- (2) 取得日
2025年5月14日
- (3) 株式及び新株予約権の取得方法
現金を対価として普通株式7,031,940株及び新株予約権60,000株を取得
(スクイーズアウト手続きにより、普通株式212,715株を追加取得)
- (4) 取得した議決権割合
97.1% (スクイーズアウト手続き後、100%)
- (5) 企業結合の主な目的
当社は、ヒューマン・ヘルスケア (hhc) 理念に基づき、認知症プラットフォームの構築に向けて事業活動を進めています。そしてプラットフォームを通じて、MCI(軽度認知障害)・認知症になる前の健常者・リスクの高い方に対する予防や早期発見を支援すること、また発症後の方が自分らしく生きることを薬剤だけでなくその他のソリューション (コミュニケーションアプリや運動プログラム等) の提供を通じて支援することをめざしています。
エコナビスタ社は、SaaS型高齢者見守りサービスを展開しており、同社が提供する施設入居者の生活リズムを確認できる「ライフリズムナビ」は、当社が構築していく認知症プラットフォームにおけるひとつのコアソリューションになると考えています。両社の強みを活かしたシナジー効果およびメリットを追求し、MCI(軽度認知障害)・認知症の予防や早期受診を実現するなど、日本の超高齢社会において喫緊の課題である認知症領域でのエコシステムの構築をめざします。
- (6) 取得対価、取得資産及び引受負債の公正価値、非支配持分及びのれん

(単位：百万円)

	取得日 (2025年5月14日)
取得対価	15,527
被取得企業の非支配持分 (注1、2)	179
取得した資産及び引き受けた負債	
有形固定資産	318
無形資産	3,888
現金	2,943
その他の資産	409
非流動負債	△ 1,176
流動負債	△ 221
合計	6,161
のれん	9,545

(注1) 非支配持分は、被取得企業の識別可能な純資産の公正価値に対する非支配持分割合で測定しています。

(注2) 2025年6月、当社はスクイーズアウト手続きにより、エコナビスタ社の株式を212,715株追加取得し、100%子会社としています。追加取得した株式の取得対価は596百万円であり、追加取得に伴い非支配持分が177百万円減少し、資本剰余金が419百万円減少しています。

- (7) 取得関連費用
当該企業結合に関わる取得関連費用は271百万円であり、「販売費及び一般管理費」として認識しています。当連結会計年度に費用として認識した取得関連費用は196百万円であり、前連結会計年度に費用として認識した取得関連費用は76百万円です。
- (8) 子会社の取得による支出
子会社の取得による支出は、取得対価15,527百万円のうち、取得した子会社における現金2,943百万円を控除した12,584百万円です。

重要な後発事象に関する注記

該当事項はありません。

計算書類

貸借対照表 (2026年3月31日現在)

(単位:百万円)

科目	金額
資産の部	
流動資産	254,791
現金及び預金	15,785
売掛金	117,448
商品及び製品	34,307
仕掛品	26,298
原材料及び貯蔵品	28,302
その他	32,944
貸倒引当金	△ 293
固定資産	455,484
有形固定資産	72,061
建物	44,535
構築物	1,280
機械及び装置	9,616
車両運搬具	11
工具、器具及び備品	7,240
土地	7,437
リース資産	581
建設仮勘定	1,362
無形固定資産	26,853
ソフトウェア	14,251
販売権	12,475
その他	127
投資その他の資産	356,569
投資有価証券	29,890
関係会社株式	265,144
出資金	9,557
長期貸付金	1
長期前払費用	2,287
繰延税金資産	45,747
その他	4,762
貸倒引当金	△ 820
資産合計	710,275

科目	金額
負債の部	
流動負債	201,423
買掛金	20,085
短期借入金	53,153
リース債務	277
未払金	67,490
未払費用	11,116
未払法人税等	2,563
預り金	44,918
返金負債	1,464
その他	357
固定負債	140,858
長期借入金	135,000
リース債務	306
退職給付引当金	4,174
資産除去債務	667
その他	711
負債合計	342,281
純資産の部	
株主資本	356,602
資本金	44,986
資本剰余金	55,223
資本準備金	55,223
利益剰余金	299,485
利益準備金	7,900
その他利益剰余金	291,585
固定資産圧縮積立金	67
特定資産取得積立金	75
繰越利益剰余金	291,443
自己株式	△ 43,091
評価・換算差額等	11,392
その他有価証券評価差額金	11,352
繰延ヘッジ損益	40
純資産合計	367,994
負債純資産合計	710,275

損益計算書 (自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)

(単位:百万円)

科目	金額	
売上高		386,257
売上原価		147,502
売上総利益		238,755
販売費及び一般管理費		229,025
営業利益		9,730
営業外収益		
受取利息	712	
受取配当金	6,459	
受託研究収益	306	
その他	355	7,831
営業外費用		
支払利息	2,526	
為替差損	67	
受託研究費用	287	
出資金運用損	876	
その他	869	4,625
経常利益		12,936
特別利益		
固定資産売却益	770	
投資有価証券売却益	10,012	
固定資産受贈益	2,203	12,985
特別損失		
固定資産処分損	29	
固定資産売却損	44	
投資有価証券売却損	147	
投資有価証券評価損	277	
賃貸借契約解約損	226	
退職給付信託返還損	135	
新株予約権放棄損	127	984
税引前当期純利益		24,937
法人税、住民税及び事業税	4,134	
法人税等調整額	△ 39	4,095
当期純利益		20,842

株主資本等変動計算書 (自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)

(単位:百万円)

	株主資本								
	資本金	資本剰余金			利益準備金	利益剰余金			利益剰余金合計
		資本準備金	その他資本剰余金	資本剰余金合計		その他利益剰余金			
					固定資産圧縮積立金	特定資産取得積立金	繰越利益剰余金		
当事業年度期首残高 (2025年4月1日)	44,986	55,223	-	55,223	7,900	67	75	315,739	323,781
当事業年度変動額									
剰余金の配当	-	-	-	-	-	-	-	△ 45,138	△ 45,138
当期純利益	-	-	-	-	-	-	-	20,842	20,842
自己株式の処分	-	-	△ 0	△ 0	-	-	-	-	-
自己株式の取得	-	-	-	-	-	-	-	-	-
利益剰余金から 資本剰余金への振替	-	-	0	0	-	-	-	△ 0	△ 0
株主資本以外の項目の 当事業年度変動額(純額)	-	-	-	-	-	-	-	-	-
当事業年度変動額合計	-	-	-	-	-	-	-	△ 24,297	△ 24,297
当事業年度末残高 (2026年3月31日)	44,986	55,223	-	55,223	7,900	67	75	291,443	299,485

	株主資本		評価・換算差額等			純資産合計
	自己株式	株主資本合計	その他有価証券評価差額金	繰延ハッジ損益	評価・換算差額等合計	
当事業年度期首残高 (2025年4月1日)	△ 43,113	380,877	13,934	169	14,103	394,980
当事業年度変動額						
剰余金の配当	-	△ 45,138	-	-	-	△ 45,138
当期純利益	-	20,842	-	-	-	20,842
自己株式の処分	31	31	-	-	-	31
自己株式の取得	△ 9	△ 9	-	-	-	△ 9
利益剰余金から 資本剰余金への振替	-	-	-	-	-	-
株主資本以外の項目の 当事業年度変動額(純額)	-	-	△ 2,582	△ 130	△ 2,711	△ 2,711
当事業年度変動額合計	22	△ 24,275	△ 2,582	△ 130	△ 2,711	△ 26,986
当事業年度末残高 (2026年3月31日)	△ 43,091	356,602	11,352	40	11,392	367,994

個別注記表

重要な会計方針に係る事項に関する注記

1. 有価証券の評価基準及び評価方法

- (1) 子会社株式及び関連会社株式……………移動平均法による原価法
- (2) その他有価証券
 - 市場価格のない株式等以外のもの……………期末日の市場価格等に基づく時価法（評価差額は全部純資産直入法により処理し、売却原価は移動平均法により算定）
 - 市場価格のない株式等……………移動平均法による原価法なお、投資事業組合への出資（金融商品取引法第2条第2項により有価証券とみなされるもの）については、投資事業組合の損益の純額に対する持分相当額を取り込む方法

2. デリバティブ等の評価基準及び評価方法…時価法

3. 棚卸資産の評価基準及び評価方法

- 商品、製品、仕掛品、原材料、貯蔵品……………総平均法による原価法（貸借対照表価額については収益性の低下に基づく簿価切下げの方法により算定）

4. 固定資産の減価償却の方法

- (1) 有形固定資産（リース資産を除く）
 - 定額法を採用しています。なお、主な耐用年数は次のとおりです。
 - 建物 15～50年
 - 機械及び装置 6～7年
- (2) 無形固定資産（リース資産を除く）
 - 定額法を採用しています。なお、主な償却期間は次のとおりです。
 - 自社利用のソフトウェア 5～10年
 - 販売権 5～15年
- (3) リース資産
 - 所有権移転外ファイナンス・リース取引に係るリース資産
 - リース期間を耐用年数とし、残存価額を零とする定額法を採用しています。

5. 引当金の計上基準

- (1) 貸倒引当金
 - 売上債権、貸付金等の貸倒れによる損失に備えるため、一般債権については貸倒実績率により、貸倒懸念債権等特定の債権については、個別に回収可能性を検討し、回収不能見込額を計上しています。
- (2) 退職給付引当金
 - 従業員の退職給付に備えるため、期末日における退職給付債務及び年金資産の見込額に基づき、期末日において発生していると認められる額を計上しています。
 - 退職給付債務の算定にあたり、退職給付見込額を期末日までの期間に帰属させる方法については、給付算定式基準によっています。
 - 過去勤務費用は償却年数5年の定額法により、改訂日から営業費用として処理しています。
 - 数理計算上の差異は償却年数5年の定額法により、それぞれ発生した事業年度の翌事業年度から営業費用として処理しています。

6. 外貨建の資産及び負債の本邦通貨への換算基準

- 外貨建金銭債権債務は期末日の直物為替相場により円貨に換算し、換算差額は損益として処理しています。

7. 収益及び費用の計上基準

(収益の計上基準)

「収益認識に関する会計基準」（企業会計基準第29号 2020年3月31日）及び「収益認識に関する会計基準の適用指針」（企業会計基準適用指針第30号 2021年3月26日）を適用し、以下の5ステップアプローチに基づき、顧客との契約から生じる収益を認識しています。なお、当社が認識した収益に係る対価は、通常、履行義務の充足から1年以内に受領しており、重要な金融要素は含んでいません。

ステップ1：顧客との契約を識別する

ステップ2：契約における履行義務を識別する

ステップ3：取引価格を算定する

ステップ4：取引価格を契約における履行義務に配分する

ステップ5：履行義務を充足した時に又は充足するにつれて収益を認識する

①医薬品販売による収益

当社は、医薬品販売については、通常、製品の引渡時点において顧客が当該製品に対する支配を獲得し、当社の履行義務が充足されると判断していることから、当該製品の引渡時点で収益を認識しています。また、収益は、顧客との契約において約束された対価から、契約条件及び過去の実績等に基づき最頻値法を用いて見積もった値引、リベート及び返品などを控除した金額で測定しています。

②ライセンス供与による収益

当社は、当社の開発品または製品に係るライセンスの供与による収益（契約一時金、マイルストーン及び売上高ベースのロイヤルティに係る収益）を認識しています。

契約一時金及びマイルストーンに係る収益は、ライセンスの供与時点において、顧客が当該ライセンスに対する支配を獲得することで当社の履行義務が充足されると判断した場合、当該時点で収益を認識しています。

また、売上高ベースのロイヤルティに係る収益は、算定基礎となる売上が発生した時点と売上高ベースのロイヤルティが配分されている履行義務が充足される時点のいずれか遅い時点で収益を認識しています。

③共同販促（サービスの提供）による収益

当社は、顧客に対し共同販促活動を提供する場合、当社が共同販促活動を実施した時点において、当社の履行義務が充足されると判断していることから、共同販促活動の実施時点で収益を認識しています。また、この共同販促により発生する費用の当社負担分を、販売費及び一般管理費として認識しています。

8. ハッジ会計の方法

(1) ハッジ会計の方法

繰延ハッジ処理を採用しています。

(2) ハッジ手段とハッジ対象

①ハッジ手段…為替予約取引、通貨オプション取引、金利スワップ取引

②ハッジ対象…営業取引の外貨建金銭債権債務等（予定取引を含む）、借入金

(3) ハッジ方針

外貨建取引に係るハッジ取引は、社内管理規程に基づき、通常の取引の範囲内において、将来の為替相場に係る変動リスクの回避（キャッシュ・フローの固定）を目的として行っています。

借入金に係るハッジ取引は、社内管理規程に基づき、通常の取引の範囲内において、将来の金利変動リスクの回避（キャッシュ・フローの固定）を目的として行っています。

(4) ハッジの有効性評価の方法

外貨建取引に係るハッジ取引は、ハッジ対象の相場変動とハッジ手段の相場変動を比較し、両者の変動額等を基礎にして、ハッジ有効性を評価しています。

借入金に係るハッジ取引は、ハッジ対象のキャッシュ・フロー変動の累計または相場変動とハッジ手段のキャッシュ・フロー変動の累計または相場変動を比較し、両者の変動額等を基礎にして、ハッジ有効性を評価しています。

9. その他計算書類作成のための基本となる重要な事項

(1) グループ通算制度の適用

当社は、グループ通算制度を適用しています。また、「グループ通算制度を適用する場合の会計処理及び開示に関する取扱い」（実務対応報告第42号 2021年8月12日）に従って、法人税及び地方税の会計処理又はこれらに関する税効果会計の会計処理を行っています。

(2) 記載金額の表示

百万円未満を四捨五入して表示しています。

会計上の見積りに関する注記

当計算書類の作成にあたり、当社が行った会計上の見積り及び使用した仮定は次のとおりです。見積りの基礎となる仮定は継続的に見直しています。見積りの変更による影響は、見積りを変更した期間及び将来の期間において認識しています。なお、これらの見積り及び仮定に関する不確実性により、将来の期間において資産または負債の帳簿価額に対して重要な修正が求められる結果となる可能性があります。

1. 販売権の減損

当事業年度の計算書類に計上した販売権の金額は12,475百万円です。

当社は、資産または資産グループに減損の兆候がある場合には、当該資産または資産グループについて、減損損失を認識するかどうかの判定を行い、減損の兆候がある場合に割引前将来キャッシュ・フローの総額が帳簿価額を下回る場合には減損損失を認識します。回収可能価額を見積り、帳簿価額が回収可能価額を上回っている場合は帳簿価額を回収可能価額まで減額し、当該減少額を減損損失として当期の損失とします。

2. 退職給付引当金

当事業年度の計算書類に計上した退職給付引当金の金額は4,174百万円、前払年金費用は2,525百万円です。

退職給付引当金及び前払年金費用は、年金数理計算に用いられる仮定に左右されます。当社は、計算に用いる割引率、将来の給与水準、退職率及び死亡率等を、直近の市場データ、統計データなどにに基づき設定しています。

3. 繰延税金資産の回収可能性

当事業年度の計算書類に計上した繰延税金資産の金額は45,747百万円です。

繰延税金資産は、将来減算一時差異及び税務上の繰越欠損金等を利用できる課税所得が生じる可能性が高い範囲においてのみ認識しています。当社は、事業計画等に基づいて将来獲得しうる課税所得の時期及びその金額を合理的に見積り、課税所得が生じる可能性を判断しています。

貸借対照表に関する注記

1. 有形固定資産の減価償却累計額（減損損失累計額を含む）

164,167百万円

2. 保証債務

(単位：百万円)

被保証人	内容	金額
エーザイ・マニュファクチャリング・リミテッド	米メルク社との戦略的提携により生じた債務に対する保証	40,417

3. 関係会社に対する金銭債権及び債務

短期金銭債権

74,977百万円

短期金銭債務

108,209百万円

4. 取締役、執行役に対する金銭債務

711百万円

(注) 上記金銭債務は、2010年6月に役員退職慰労金制度を廃止し、打ち切り支給を決定したうちの未払額等です。

損益計算書に関する注記

1. 関係会社との取引高

営業取引による取引高	
売上高	198,277百万円
仕入高	66,865百万円
その他の営業取引高	129,974百万円
営業取引以外の取引高	10,491百万円

2. 販売費及び一般管理費の主要な費目及び金額

研究開発費	154,292百万円
-------	------------

株主資本等変動計算書に関する注記

1. 当事業年度末における自己株式の種類及び株式数

普通株式 9,758,533株

(注) 上記自己株式のうち、信託として保有する当社株式は223,240株です。

税効果会計に関する注記

1. 繰延税金資産及び繰延税金負債の発生の主な原因別の内訳

繰延税金資産	
税務上の繰延資産	11,020百万円
税務上の繰越欠損金	10,276
委託研究費	13,341
退職給付引当金	6,664
減価償却費	2,111
賞与引当金	1,634
その他	10,898
繰延税金資産小計	55,944
評価性引当額	△ 4,328
繰延税金資産合計	51,616
繰延税金負債	
その他有価証券評価差額金	△ 5,196
前払年金費用	△ 642
その他	△ 31
繰延税金負債合計	△ 5,869
繰延税金資産の純額	45,747

2. 法定実効税率と税効果会計適用後の法人税等の負担率との差異の原因となった主な項目別の内訳

法定実効税率	30.5%
(調整)	
交際費等永久に損金に算入されない項目	0.7
受取配当金等永久に益金に算入されない項目	△ 7.2
移転価格税制関連	6.0
試験研究費の法人税額特別控除	△ 7.1
その他の法人税額特別控除	△ 2.5
その他	△ 4.0
税効果会計適用後の法人税等の負担率	16.4%

関連当事者との取引に関する注記

1. 子会社及び関連会社等

属性	会社等の名称	議決権の所有 (被所有) 割合(%)	関連当事者 との関係	取引の内容	取引金額 (百万円)	科目	期末残高 (百万円)
連結 子会社	エーザイ・ インク	所有 間接100.00	研究開発の委託 及び当社製品の販売	製品の販売及び ロイヤルティの受取 委託研究費の支払 (注1)	10,459 99,157	売掛金 未払金	6,603 13,947
	エーザイ・ ヨーロッパ・ リミテッド	所有 直接100.00	欧州持株会社	グループ内の資金 決済(注2)	—	未払金	11,220
	エーザイ・ マニュファク チャリング・ リミテッド	所有 間接100.00	当社製品の販売 及び仕入	製品の販売及び ロイヤルティの受取 製品の仕入 債務保証(注3)	89,483 40,477 40,417	売掛金 買掛金 —	33,648 7,059 —
	EAファーマ(株)	所有 直接60.00	当社製品の販売	資金の預り 利息の支払(注4)	26,593 229	預り金 —	28,403 —
	(株)サンプラネット	所有 直接100.00	業務サービスの委託	資金の預り 利息の支払(注4)	7,541 65	預り金 —	7,943 —
	衛材(中国) 薬業有限公司	所有 間接100.00	当社製品の販売	資金の借入 利息の支払(注5)	11,973 891	短期借入金 —	53,153 —
	衛材(蘇州) 貿易有限公司	所有 間接100.00	当社製品の販売	製品の販売及び ロイヤルティの受取 (注6)	39,645	売掛金	10,323

- (注) 1 製品販売及びロイヤルティの受取の取引条件は、市場の実勢価格等を参考にして決定しています。また、医薬品の研究開発については研究費の発生実績に両社で締結した契約に基づき算出した金額を加算しています。
- 2 当社は、グループ内の債権債務を集約して、決済を行っています。未払金の期末残高は、債権債務を集約した結果、当社に帰属する債務残高を記載しています。
- 3 製品販売・仕入及びロイヤルティの受取の取引条件は、市場の実勢価格等を参考にして決定しています。また、米メルク社との戦略的提携により生じた債務に対して保証しています。
- 4 資金の貸借については、CMS(キャッシュ・マネジメント・システム)による取引であり、取引金額は期中の平均残高を記載しています。預り金の利率については、市場金利を勘案して合理的に決定しています。
- 5 資金の借入については、借入利率は信用リスクならびに市場金利を勘案して合理的に決定しています。
- 6 製品販売及びロイヤルティの受取の取引条件は、市場の実勢価格等を参考にして決定しています。

1株当たり情報に関する注記

1株当たり純資産額 1,305円45銭
1株当たり当期純利益 73円94銭

(注) 上記1株当たり情報の算出において控除する自己株式には、信託として保有する当社株式を含めています。また、潜在株式調整後1株当たり当期純利益は希薄化効果を有している潜在株式が存在しないため、記載していません。

収益認識に関する注記

1. 収益を理解するための基礎となる情報

「重要な会計方針に係る事項に関する注記」の「収益及び費用の計上基準」に記載のとおりです。

重要な後発事象に関する注記

該当事項はありません。

業務の適正を確保するための体制の整備および運用状況

当社は、会社法第416条および会社法施行規則第112条に基づき、「監査委員会の職務の執行のために必要な事項に関する規則」および「執行役の職務の執行の適正を確保するために必要な体制の整備に関する規則」を取締役会で決議しています。

両規則は以下のウェブサイトからご覧いただけます。

<https://www.eisai.co.jp/company/governance/cgregulations/index.html>

①「監査委員会の職務の執行のために必要な事項に関する規則」(以下、本規則)の運用状況

a 当社監査委員会の職務を補助すべき当社の取締役および使用人に関する事項

当社は、監査委員会の職務を補助すべき部署として経営監査部を設置しています。経営監査部員は、監査委員会の指示ならびに監査委員会が定める規則および年度ごとの監査計画に従い業務を遂行しており、サービスについては就業規定の定めに従っています。また、監査委員会の職務を補助すべき取締役は置いていません。

b 経営監査部の当社執行役からの独立性に関する事項および経営監査部に対する当社監査委員会の指示の実効性の確保に関する事項

経営監査部長および部員は、本規則の定めに従い、監査委員会の指揮命令に基づき業務を実施しています。また、経営監査部長および部員の評価は、監査委員会がすべて実施し、経営監査部員の任命、異動についても、監査委員会の同意を得て実施しています。

c E N W企業の役員および使用人が監査委員会に報告するための体制

監査委員会は、すべての執行役から本規則で定めた項目について、毎月1回、報告を受領しています。重要事項に関しては、即時に報告を受けています。また、監査委員会監査計画に重要な社内会議を定め、その議論や決議の状況について監視しています。チーフコンプライアンスオフィサーは、コンプライアンス・カウンターが入手したコンプライアンスに関する事項のうち、重大なものについては直ちに監査委員会へ報告しています（87頁をご参照ください）。また、当社執行役に関する事項については、監査委員会が設置する内部通報窓口へ直接連絡することも可能です。さらに、監査委員会は、E N W企業の監査役との情報共有によりその活動状況について情報を入手しています。

d 前項の報告をした者が当該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

コンプライアンス・ハンドブックではコンプライアンス上の懸念を報告することをE N W企業の役員および従業員に求めるとともに、当該報告者への報復行為を禁止しています。コンプライアンス・カウンターでは、報告者の保護を含む運用規則を整備・運用しています。また、就業規定においても、報告者への報復行為等を固く禁じています。監査委員会は、月次にコンプライアンス・カウンターの運用状況について不利な取り扱いの有無を含めて確認しています。

- e **監査委員の職務執行について生ずる費用または債務の処理に係る方針に関する事項**
監査委員会の職務執行のためのすべての費用は、執行部門から制限を受けることなく処理されています。
- f **その他監査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**
監査委員会は、会計監査人および内部監査部門からそれぞれの監査計画および監査結果を入手し、監査委員会の監査が実効的に行われるようにしています。また、その監査活動の中で、会計監査人および内部監査部門等と必要な情報を共有しています。

②「執行役の職務の執行の適正を確保するために必要な体制の整備に関する規則」の運用状況

- a **当社執行役の職務の執行に係る情報の保存および管理に関する体制**
情報の保存と管理を担当する執行役を任命し、当該執行役が執行役の職務の執行に係る情報の保存および管理に関する規則として、「E NW秘密情報セキュリティポリシー」および「秘密情報セキュリティ規程」をはじめとする規則を整備し、研修会を継続的に実施し、情報の取り扱いの徹底を図っており、これらの状況が取締役会および監査委員会に報告されています。

- b **E NWの損失の危険の管理に関する規程その他の体制**

内部統制担当執行役は、E NWの損失の危険を管理し、自ら評価するための仕組みとしてCSA（Control Self-Assessment：統制自己評価）を導入し、執行役が主導するリスクマネジメント、内部統制の整備・評価を支援しています。このCSAを活用するなどして、各執行役は、担当職務（国内外）における重要な損失の危険（重要リスク）および子会社（国内外）における重要リスクを認識し、適切な管理体制を整備・運用しています。

特に会社に重大な損失を及ぼしうる複数の部門に係る損失の危険に関しては、チーフフィナンシャルオフィサー（財務）、ゼネラルカウンセル（法務）、サステナビリティ担当執行役（環境）、総務担当執行役（災害）、品質担当執行役（製品品質）、グローバルセーフティ担当執行役（副作用）が責任を担っており、連結決算業務に関する規則、インサイダー取引を防止するための規則、事業継続計画、製品の品質を保証するための手順書や副作用情報の管理に関する規則等、必要な文書・規則を作成・運用し、社内ウェブへの掲載や対象者への研修等を通じて徹底をはかり、対策を講じるとともにこれらを運用しています。

また、E NWの損失の危険およびその対応の状況は、内部統制担当執行役が委員長を務めるリスクマネジメント委員会にて一元管理し、内部統制の整備を推進しています。

c E N W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

当社取締役会は業務執行の意思決定を大幅に執行役に委任するとともに、執行役の職務分掌と相互の関係を適切に決議しています。チーフHRオフィサーは、E N Wにおける重要事項の意思決定手続きを定め、徹底しています。本手続きでは、E N Wとして重要な事項に関する起案者、協議先、実施責任者、結果責任者等を定め、効率的な意思決定が行われる体制を整備しており、適宜、見直しが行われています。また、各執行役は、自らの担当職務における意思決定手続きを定めて、担当職務の効率的運用に努めています。執行役による重要な意思決定の状況については、取締役会に適宜報告されています。

d E N W企業の業務執行を行う役員およびE N W企業の使用人の職務の執行が法令および定款に適合することを確保するための体制

チーフコンプライアンスオフィサー兼内部統制担当執行役が、コンプライアンスおよび内部統制の構築を推進しています。

コンプライアンスについては、コンプライアンス・プログラムを整備し、実践しています。反社会的勢力との対決方針に関しては、企業行動憲章およびコンプライアンス・ハンドブックに掲載するとともに、コンプライアンス研修を通じ、E N Wに周知しています。

内部統制については、内部統制担当執行役が定める内部統制ポリシーに基づき、すべての執行役が、自らの責任範囲において内部統制を構築・整備、運用しています。

リスク管理推進部では、各執行役が構築・整備、運用する内部統制を支援することを目的とし、日常的な業務リスクの低減に取り組む仕組みとして、全執行役を対象にしたインタビューによるCSAで全社的な重要リスクの把握を行っており、外的要因を含め、部門に共通したリスクを選定し、リスクマネジメント委員会で検討およびフォローを行っています。日本、北米、欧州、中国、アジアの各リージョンに推進組織もしくは推進担当者を設置し、リスク管理の支援を通じてグローバルに内部統制の推進を行っています。

内部監査は、コーポレートIA部および各リージョンの内部監査部門が、被監査組織とは、独立的、客観的な立場で実施しています。なお、すべての内部監査の結果を取締役会、監査委員会、Growth & Operating Committeeへ定期的に報告しています（内部監査については、88頁をご参照ください）。また、製薬企業特有の専門分野については、法令、定款に適合していることを確認する執行役を適切に任命しています。

e 当社を除くE N W企業の役員および使用人の職務の執行に係る事項の当社への報告に関する体制

当社は、E N W企業を統轄、管轄または管掌する執行役を職務分掌で定めています。E N W企業を担当する執行役は、各E N W企業の意思決定手続きの制定、重要な会議への出席、定期的な報告書等により、E N Wから報告を受ける体制を整備しています。E N W企業の状況については、担当執行役から取締役会および監査委員会に適宜報告されています。

財務及び事業の方針の決定を支配する者の在り方に関する基本方針

会社法施行規則第118条第3号「財務及び事業の方針の決定を支配する者の在り方に関する基本方針」に規定された内容は、以下の通りとしています。

①当社の財務及び事業の方針の決定を支配する者の在り方に関する基本方針の内容

当社は、「患者様とご家族の喜怒哀楽を第一義に考え、そのベネフィット向上に貢献する」との企業理念（hhc理念：ヒューマン・ヘルスケア理念）を定款に規定し、ステークホルダーズの皆様と共有してきました。

当社は、2021年4月よりスタートした中期経営計画「EWAY Future & Beyond」において、視点を転換し、貢献先を従来の「患者様とご家族」から「患者様と生活者の皆様」に大きく拡大して、「生ききるを支える」をビジョンとして人々に貢献するソリューションの創出に取り組んでいます。

上記の理念や考え方を実現するために、当社はhhc ecoモデルを推進しています。hhc ecoモデルとは、人々の健全な状態から高リスク、発症・治療、経過観察/予後の状態までを支えるエコシステムを、患者様、医療従事者、アカデミア、企業、自治体など様々なステークホルダーと連携して構築することで価値を提供するビジネスモデルです。その第一歩として、当社は認知症エコシステムの構築に取り組んでいます。具体的には、エーザイが保有する臨床試験やコホート研究、プロダクトサービスを通じて取得したヘルスケアデータを活用して、我々の現在の主軸事業である創薬開発に留まらず、創薬技術だけでは解決できない課題に挑む新技術による非創薬ソリューションの開発、および自社・他社のさまざまなソリューションと幅広いユーザーを結びつける認知症プラットフォームの構築を目指しています。創出されたデータ・モデル、創薬/非創薬ソリューションなどさまざまなプロダクトをのせた認知症プラットフォームを中核として認知症エコシステムが拡大することで、当社のみならず、他産業や自治体における商品の高度化やサービスの向上が可能となり、認知症の当事者様に対して最適なタイミングで最適な選択肢が提供できると考えています。企業理念であるhhcと、このエコシステムを統合したビジネスモデルを実現するhhc eco企業をめざします。

さらに、当社は「医療較差の是正」に注力し、リンパ系フィラリア症治療薬の無償提供をはじめとした医薬品アクセスの改善に向けた取り組みを継続しています。熱帯病治療薬の研究開発においても、様々なパートナーシップにより豊富なパイプラインを構築しています。当社は、「日常と医療の領域で生活する人々」へ我々の製品と希望を届ける努力を惜しみません。

しかし、当社事業を取り巻く競争関係の激化、企業買収に対するわが国における法制度・企業文化の変化・変容等を踏まえると、当社の経営方針に重大な影響を与える買付が行われることも予想されます。

もとより当社は、当社の株式を大量に取得したり、当社の経営に関与しようとする買付については、それが当社の企業価値を大きく向上させるものであれば、これを一概に否定するものではありません。

以上より、当社は、日本発のイノベーション企業として、hhc理念とそれを実現することに動機付けられた社員の存在、理念実現のための知の創造活動（hhc活動）、そして社会善

(人々の健康憂慮の解消と医療較差の是正)を効率的に実現するビジネス展開などが当社の企業価値の源泉であると考えており、当社の財務及び事業の方針の決定を支配する者は、中長期的に当社の企業価値・株主共同の利益の確保・向上に努める前提において、このような源泉を十分に理解する必要があります。

②基本方針の実現に資する取組み及び基本方針に照らして不適切な者によって当該株式会社の財務及び事業の方針の決定が支配されることを防止するための取組み

a 基本方針の実現に資する取組み

当社は、前記①の通り、中期経営計画「EWAY Future & Beyond」に基づいた取組みを進めています。これらの具体的な内容については、「2.中長期的な会社の経営戦略および対処すべき課題」(60~63頁)をご参照ください。

また、当社は、2004年に委員会等設置会社(現指名委員会等設置会社)に移行し、経営の監督機能と業務執行機能を明確に分離することにより、経営の公正性・透明性を確保するとともに、経営の活力を増大させることがコーポレートガバナンスの要諦であると考えています。当社は、常に最良のコーポレートガバナンスを追求し、その充実に継続的に取り組んでいます。

b 基本方針に照らして不適切な者によって当該株式会社の財務及び事業の方針の決定が支配されることを防止するための取組み

万が一、当社の企業価値向上の源泉を理解せず、企業価値・株主共同の利益を毀損する恐れのある買収提案や買付がなされた場合には、株主の皆様が検討のために必要な時間と情報を確保するとともに、必要に応じて、当社の企業価値・株主共同の利益を確保するために、その時点において採用可能な適切と考えられるあらゆる施策(いわゆる買収防衛策を含む)を講じてまいります。

③②の取組みに関する当社取締役会の判断及びその理由

当社としては、前記①記載の通り、企業価値・株主共同の利益の向上は、患者様と生活者の皆様のベネフィット向上により実現できるものと考えているところ、上記②a記載の取組みは、そのような患者様と生活者の皆様のベネフィット向上に資すると考えています。

また、会社や株主に対して買付に係る提案内容や代替案等を検討するための十分な時間や情報を与えない買付をはじめとする不適切な買付や、定款で定めた理念実現のための日本発のイノベーション企業としての知識創造活動(hhc活動)やそれによって動機付けられた社員の存在、社会善(健康憂慮の解消、医療較差の是正)の効率的実現のためのビジネス行動、当社が患者様と生活者の皆様のベネフィット向上を実現するために必要不可欠な新薬の研究・開発体制、疾患の啓発や予防に資する情報・サービスの提供を含むhhc ecoモデルの追求、高品質製品の安定供給、薬剤の安全性と有効性の情報の管理・提供の確保などを含む、企業施策を妨げるような買付がなされれば、当社の企業価値ひいては株主共同の利益が毀損されることとなります。このため、当社としては、そのような買付を防止するために上記②b記載の措置をとることは、当社の企業価値ひいては株主共同の利益の確保の観点から適切であると考えています。

以上を踏まえ、当社取締役会は、上記②記載の各取組みは、前記①記載の基本方針に沿ったものであるとともに、当社の企業価値ひいては株主共同の利益の確保に適うものであり、当社役員の地位の維持を目的とするものではないと判断しています。

監査報告書

会計監査人の監査報告書（連結）

独立監査人の監査報告書

2026年5月13日

エーザイ株式会社

代表執行役CEO 内藤晴夫 殿

有限責任監査法人 トーマツ

東京事務所

指定有限責任社員
業務執行社員

公認会計士 三浦靖晃

指定有限責任社員
業務執行社員

公認会計士 杉本健太郎

指定有限責任社員
業務執行社員

公認会計士 岡部幹彦

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、エーザイ株式会社の2025年4月1日から2026年3月31日までの連結会計年度の連結計算書類、すなわち、連結財政状態計算書、連結損益計算書、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、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、エーザイ株式会社及び連結子会社からなる企業集団の当該連結計算書類に係る期間の財産及び損益の状況を、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

監査意見の根拠

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

その他の記載内容

その他の記載内容は、事業報告及びその附属明細書である。経営者の責任は、その他の記載内容を作成し開示することにある。また、監査委員会の責任は、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執行役及び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、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、継続企業的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、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執行役及び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、継続企業的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。継続企業的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、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

独立監査人の監査報告書

2026年5月13日

エーザイ株式会社

代表執行役CEO 内藤晴夫 殿

有限責任監査法人 トーマツ

東京事務所

指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	三浦靖晃
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	杉本健太郎
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	岡部幹彦

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、エーザイ株式会社の2025年4月1日から2026年3月31日までの第114期事業年度の計算書類、すなわち、貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表並びにその附属明細書（以下「計算書類等」という。）について監査を行った。

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

監査意見の根拠

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

その他の記載内容

その他の記載内容は、事業報告及びその附属明細書である。経営者の責任は、その他の記載内容を作成し開示することにある。また、監査委員会の責任は、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執行役及び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を検討すること、また、そのような重要な相違以外にその他の記載内容に重要な誤りの兆候があるかどうか注意を払うことにある。

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

その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

計算書類等に対する経営者及び監査委員会の責任

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執行役及び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。

監査人は、監査委員会に対して、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

監査報告書

当監査委員会は、2025年4月1日から2026年3月31日までの第114期事業年度における取締役及び執行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

当監査委員会は、会社法第416条第1項第1号ロ及びホ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・運用されている内部統制システムの状況について定期的に報告を受け、監視及び検証するとともに、下記の方法で監査を実施いたしました。

- ① 監査委員会が定めた監査の方針、職務の分担等に従い、専任スタッフである経営監査部を指揮し、会社の内部監査部門等から報告を受け、重要な会議に出席し、取締役及び執行役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から事業の報告を受けました。
- ② 事業報告に記載されている会社法施行規則第118条第3号イの基本方針及び同号ロの取組みについては、取締役会その他における審議の状況等を踏まえ、その内容について検討を加えました。
- ③ 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」（2024年3月12日 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、連結計算書類（連結財政状態計算書、連結損益計算書、連結持分変動計算書及び連結注記表）並びに計算書類（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 取締役及び執行役の職務の執行に関する不正の行為又は法令もしくは定款に違反する重大な事実はありません。
- 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並びに取締役及び執行役の職務の執行についても、指摘すべき事項はありません。
- ④ 事業報告に記載されている財務及び事業の方針の決定を支配する者の在り方に関する基本方針は相当であると認めます。事業報告に記載されている会社法施行規則第118条第3号ロの取組みは、当該対応方針に沿ったものであり、当社の株主共同の利益を損なうものではなく、かつ、当社の会社役員の地位の維持を目的とするものではないと認めます。

(2) 連結計算書類の監査結果

会計監査人有限責任監査法人トーマツの監査の方法及び結果は相当であると認めます。

(3) 計算書類及びその附属明細書の監査結果

会計監査人有限責任監査法人トーマツの監査の方法及び結果は相当であると認めます。

2026年5月14日

エーザイ株式会社 監査委員会

監査委員	金	井	沢	治
監査委員	高	橋	健	太
監査委員	加	藤	弘	之
監査委員	三	浦	亮	太
監査委員	上	田	亮	子

(注) 監査委員 金井沢治、三浦亮太及び上田亮子は、会社法第2条第15号及び第400条第3項に規定する社外取締役であります

株主総会会場ご案内図



- 交通のご案内
- ゆりかもめ 有明駅 出口2Bから徒歩4分
 - ゆりかもめ 有明テニスの森駅 出口2Aから徒歩5分
 - りんかい線 国際展示場駅 出口Aから徒歩7分



- 当日午前9～10時までの間、原則、国際展示場駅は5分おき、豊洲駅は10分おきに出発します (定員になり次第出発します)