



証券コード 4523
2020年5月21日

hhe
human health care

第108回 定時株主総会招集ご通知

日時

2020年6月19日（金曜日）
午前10時（受付開始 午前9時）

場所

ベルサール高田馬場

決議事項

議案 取締役11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
2020年6月18日（木曜日）午後5時まで

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。

ごあいさつ

株主の皆様には、平素より格別のご高配をいただき厚く御礼申し上げます。

COVID-19により世界が大きく揺れています。その中で、製薬企業の本来の役割である新薬を開発し、製造し安定してお届けし、薬剤の患者様における安全を守ることの大切さをあらためて強く認識しています。人々を感染から守り、信頼をつないでいくために力を尽くしたいと考えております。

新薬創出においては次世代アルツハイマー病治療薬アデュカヌマブが最終段階にあり、BAN2401も第Ⅲ相試験実施中です。バイオジェン社とのパートナーシップにより高齢化社会における重要な課題であるアルツハイマー病の進行抑制にしっかりと役割を果たしてまいります。またがん領域ではレンビマが大きく患者様貢献を拡大しています。メルク社とのパートナーシップに基きレンビマとキイトルーダの併用による様々ながん種やがんの状態に対する適応の拡大が進行しています。

一方、中期経営計画「EWAY 2025」では「MEDICO SOCIETAL INNOVATOR（薬とソリューションで社会を変える企業）」を目指しております。その中核となるのが疾患エコシステムであり、特に認知症エコシステムではブレイン パフォーマンスを日常生活において測定できるデジタルツール「のうKNOW」を開発するなど、実装の段階に入っております。認知症関連の便益を供給する様々な企業とコラボレーションし、新たな便益を生み出すSOCIETAL INNOVATIONを実現してまいります。「EWAY 2025」の財務目標につきましてもROEや利益性において計画をしっかりと達成しております。

株主の皆様におかれましては、引き続きご理解とご支援を賜りますようお願い申し上げます。

2020年5月

代表執行役CEO

内藤 晴夫

企業理念

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

h/c

human health care

このマークは、献身的な看護活動や公衆衛生の発展に貢献したとされるフローレンス・ナイチンゲール（1820～1910）の精神に、“ヒューマン・ヘルスケア”に込められた思いを重ね合わせ、ナイチンゲールの直筆サインをもとにデザインされたものです。



東京都文京区小石川4丁目6番10号

エーザイ株式会社

取締役兼代表執行役CEO 内藤晴夫

第108回 定時株主総会 招集ご通知

日 時 2020年6月19日（金曜日）午前10時

受付開始 午前9時

場 所 ベルサール高田馬場
東京都新宿区大久保3-8-2

目的事項

- 報告事項**
1. 第108期（2019年4月1日から2020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
 2. 第108期（2019年4月1日から2020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11名選任の件

● 8頁から33頁をご参照ください。

- 株主総会参考書類および添付書類に修正が生じた場合は、下記の当社ウェブサイトにてお知らせいたします。
- 本招集ご通知は、日本語版および英語版とも同ウェブサイトに掲載しております。

株主様の健康と安全を確保するためのお願い

本株主総会は、新型コロナウイルス感染拡大防止のため、株主様のご健康状態にかかわらず、ご来場を見合わせることをご検討いただきますとともに、議決権行使書またはインターネットにより可能な限り議決権の事前行使をお願い申し上げます。

本株主総会の様子は、インターネットによるライブ中継でもご覧いただくことができます。お申し込み方法については、5頁をご覧ください。

また今回は、少しでも接触の機会を減らすため、手土産はご用意しないこととさせていただきます。

今後の状況により株主総会の運営に大きな変更、その他株主総会開催上の注意事項等が生ずる場合には、当社ウェブサイトにてお知らせいたします。



当社ウェブサイト

エーザイ 株主総会

検索

<https://www.eisai.co.jp/ir/stock/meeting/index.html>

第108回 定時株主総会 招集ご通知 目次

4 議決権行使のご案内

議決権行使書 エーザイ株式会社 御中		原案に対する賛否	
株主総会日 2020年 6 月 19 日	議決権の数 馬	議案 議案 賛 否 (次の欄に記入してください)	議決権の数 馬
私は上記の欄の氏名と住所を記載した議決権行使書または賛否の欄を記入した議決権行使書（以下「議決権行使書」といいます。）を、右記の欄に記入したとおり議決権を行使いたします。 2020年 月 日		議決権行使書に記入した議決権は、議決権行使書が 1. 当社の株主総会に提出された日、議決権行使書が 2. 当社の株主総会に提出された日、議決権行使書が 3. 当社の株主総会に提出された日、議決権行使書が 4. 当社の株主総会に提出された日、議決権行使書が 5. 当社の株主総会に提出された日、議決権行使書が 6. 当社の株主総会に提出された日、議決権行使書が 7. 当社の株主総会に提出された日、議決権行使書が 8. 当社の株主総会に提出された日、議決権行使書が 9. 当社の株主総会に提出された日、議決権行使書が 10. 当社の株主総会に提出された日、議決権行使書が	

(添付書類)

34 第108期 事業報告

I. 当社グループの現況

- 1 経営の基本方針 34
 1. 企業理念 34
 2. 対処すべき課題 36
 3. 資本政策の基本的な方針 39
 4. 配当金 39
 5. 非財務価値の充実 40

Governance(ガバナンス)

6. コーポレートガバナンス 42
7. コンプライアンス・リスク管理 80
8. 内部監査活動 83
9. 事業等のリスク 84

Environment(環境)

10. 環境への配慮 91

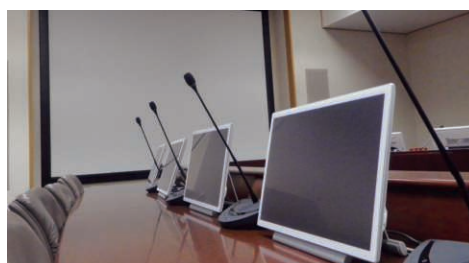
Social(社会)

11. 医薬品アクセス改善に向けた取り組み 94
12. 人財の活用 95
13. 株主・投資家の皆様とのつながり 98
14. 社会の皆様とのつながり 100

編集方針

本招集ご通知は、議案に関する参考書類や当社の経営戦略、ESG（環境、社会、ガバナンス）情報を見やすく、読みやすく、分かりやすく、株主の皆様にお届けできるように編集しています。

8 第108回 定時株主総会 参考書類



- 2 事業の経過および成果 102
 1. 連結業績の概況（国際会計基準） 102
 2. 財産および損益の状況 107
 3. 開発品の状況 108
 4. 主なトピックス 114
- 3 重要な契約の状況 116
- 4 重要な子会社の状況 119
- 5 主要な会社および拠点 120
- 6 その他の重要な事項 120

II. 株式および新株予約権等の状況

- 1 株式の状況 122
- 2 株価の推移 125
- 3 新株予約権等の状況 126

III. 役員の状況

- 1 取締役に関する事項 128
- 2 執行役に関する事項 130

IV. 会計監査人の状況 133

(添付書類)

136 第108期 連結計算書類

149 第108期 計算書類

156 監査報告書

161 巻末資料

定款	161
コーポレートガバナンスガイドライン	165
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	172
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	174
当社企業価値・株主共同の利益の 確保に関する対応方針	177
Q&A 株主様からのご質問にお答えします!	186

186 株主様からのご質問にお答えします!

- Q 2019年度の業績はどうでしたか?
- Q 株主還元はどうなっていますか?
- Q 中期経営計画「EWAY 2025」の進捗は順調ですか?
- Q アルツハイマー病治療薬「アデユカヌマブ」の開発状況はどうなりましたか?
- Q 抗がん剤「レンビマ」の製品価値最大化について教えてください
- Q 事業活動にAI(人工知能)技術を活用していますか?
- Q 事業活動のリスクをどのように考えていますか?
- Q 不正を起こさないチェック体制はありますか?
- Q 地球温暖化防止への取り組みについて教えてください
- Q 医薬品アクセス問題への取り組みについて教えてください
- Q 働き方改革を積極的に推進していますか?
- Q 女性の活躍を積極的に推進していますか?
- Q コーポレートガバナンスの充実にどのように取り組んでいますか?
- Q 役員報酬はどのように決定されていますか?
- Q 取締役会に医学や科学の専門家を入れるべきではないですか?
- Q 社外取締役のダイバーシティ(多様性)はありますか?
- Q 社外取締役はどのように貢献しているのですか?
- Q 投資単価を引き下げるために株式分割を考えていますか?

索引	194
主なセルフケア製品のご紹介	198
ウェブサイトのご紹介	200
お問い合わせ先一覧	201

議決権行使のご案内

株主総会における議決権は、**株主の皆様が当社の経営に参加できる重要な権利**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。

2020年4月に政府から発令された「緊急事態宣言」により、「3つの密（換気の悪い密閉空間、多数が集まる密集場所、間近で会話や発声する密接場面）」を避け、人との接触を8割減らすなど、感染の拡大を防ぐ取り組みを徹底することが要請されました。

今回の当社株主総会は、**株主様の健康と安全を確保することを最優先**し、会場を新型コロナウイルス感染拡大の場としないため、**可能な限り議決権の事前行使をお願い申し上げます**。

議決権の事前行使は、以下の手順による「**①郵送による議決権行使**」が簡便で、**切手も不要**です。是非ご行使いただきますようよろしくお願い申し上げます。

①郵送による議決権行使

議決権行使書に議案の賛否をご記入の上
ご投函ください。



行使期限

2020年**6月18日**（木）
午後**5時**到着分まで有効

議決権行使書用紙の記入方法

こちらに、議案の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。

ミシン目より切り取って、こちらをご投函ください。

⚠️ ご注意

- 郵送による議決権の行使において、議案に賛否の記載がなかった場合には、賛成の意思表示がされたものとして取り扱わせていただきます。

②インターネットによる 議決権行使



当社指定の議決権行使サイトにて、
議案の賛否をご入力ください。

行使期限

2020年6月18日（木）
午後5時受信分まで有効

郵送によらず、インターネットでも議決権をご行使いただけます。

次頁をご参照いただき、行使期限までにご行使いただきますようお願い申し上げます。

③ご来場による議決権行使

新型コロナウイルス感染拡大の状況をご考慮いただきまして、株主様のご健康状態に関わらず、ご来場を見合わせることをご検討いただきますようお願い申し上げます。

今回は少しでも接触の機会を減らすため手土産はご用意しないこととさせていただきます。

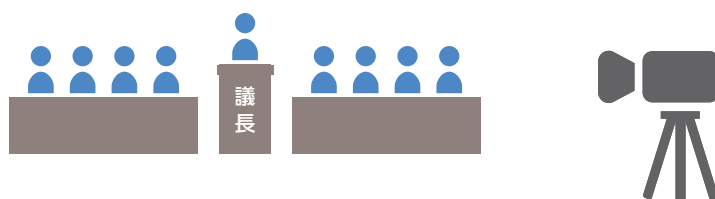
議事については時間を短縮して行う予定です。

会場へのご入場には、同封の議決権行使書が必要となります。受付へご提出ください。

※ 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（印鑑証明書、運転免許証等のコピー）のご提出が必要となります。

インターネットによるライブ中継（株主様限定）



当日、会場の様子は、インターネットによるライブ中継でもご覧いただくことができます。

視聴をご希望の株主様は、当社ウェブサイトに掲載の「**インターネットによるライブ中継のお申し込み方法**」をご参照の上、お申し込みをお願いいたします。

お申し込み後、ライブ中継専用URLを個別にメールでご通知いたします。当日は、専用URLによりライブ中継をご視聴いただけます。

なお、当日のライブ中継の際に株主様は議決権の行使をいただくことはできませんので、「①郵送による議決権行使」、「②インターネットによる議決権行使」の方法で、議決権の事前行使をお願い申し上げます。



当社ウェブサイト

エーザイ 株主総会

検索

<https://www.eisai.co.jp/ir/stock/meeting/index.html>



インターネットによる議決権行使のご案内

インターネットによる議決権行使は、**議決権行使サイト**にアクセスし、画面の案内に従って行使していただきますようお願い申し上げます。

行使期限

2020年**6月18日**（木）
午後**5時**受信分まで有効

QRコードを読み取って ログインする方法

スマートフォンやタブレット端末でQRコードを読み取ってください。
1回に限り、「ログインID」および「仮パスワード」を入力することなく議決権行使サイトにログインできます。



以降は画面の案内に従って
賛否をご入力願います。

※議決権行使後に行使内容を変更する場合は、右記の「ログインID・仮パスワードを入力する方法」に従って、再度お手続きをいただきますようお願い申し上げます。

ログインID・仮パスワードを入力して ログインする方法

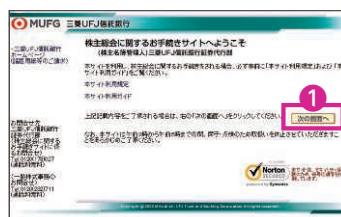
議決権行使サイトにアクセスしてください。



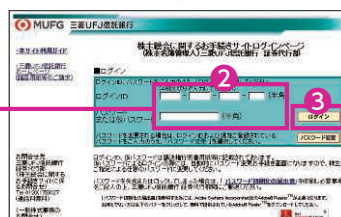
<https://evote.tr.mufig.jp/>

議決権行使 三菱UFJ信託

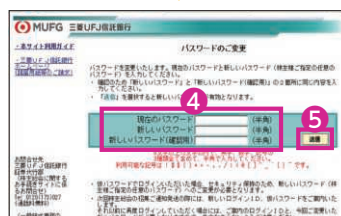
検索



①「次の画面へ」をクリック



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
③「ログイン」をクリック



④「現在のパスワード入力欄」「新しいパスワード入力欄」および「新しいパスワード(確認用)入力欄」のすべてに入力
⑤「送信」をクリック

確認画面が出たら、「確認」をクリック

以降は画面の案内に従って
賛否をご入力願います。

(注)「QRコード」は、(株)デンソーウェーブの登録商標です。

 複数回行使された場合の取り扱い

- 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議決権行使の内容を有効なものとして取り扱わせていただきます。
- 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取り扱わせていただきます。

 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をいただきますようお願い申し上げます。なお、携帯電話のメールアドレスのご指定はできませんので、ご了承ください。

注意事項

- 毎日午前2時から午前5時までは取り扱いを休止します。
- 議決権行使サイトへのアクセスに際して発生する費用（インターネット接続料金等）は、株主様のご負担とさせていただきます。
- インターネット接続にファイアーウォール等を使用されている場合や、アンチウイルスソフトを設定されている場合、proxyサーバーをご利用の場合、TLS暗号化通信を指定されていない場合等、株主様のインターネット利用環境によっては、ご利用いただけない場合があります。

議決権行使に関するお問い合わせ先

三菱UFJ信託銀行株式会社 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行使いただけます。

第108回 定時株主総会 参考書類

議案 取締役11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ので、取締役11名の選任をお願いします。

取締役候補者の氏名等は以下のとおりであり、取締役候補者に関する事項は9頁から33頁のとおりです。

候補者番号	氏 名		現在の当社における地位および担当
1	内藤 晴夫	再任	取締役兼代表執行役CEO
2	加藤 泰彦	再任 社外 独立	取締役 議長 ● 社外取締役独立委員会委員
3	金井 広一	再任	取締役 ● 監査委員会委員
4	角田 大憲	再任 社外 独立	取締役 ● 監査委員会委員 ● 社外取締役独立委員会委員長
5	Bruce Aronson ブルース・アロンソン	再任 社外 独立	取締役 ● 指名委員会委員 ● 報酬委員会委員長 ● 社外取締役独立委員会委員
6	土屋 裕	再任	取締役
7	海堀 周造	再任 社外 独立	取締役 ● 指名委員会委員長 ● 報酬委員会委員 ● 社外取締役独立委員会委員
8	村田 隆一	再任 社外 独立	取締役 ● 指名委員会委員 ● 報酬委員会委員 ● 社外取締役独立委員会委員
9	内山 英世	再任 社外 独立	取締役 ● 監査委員会委員長 ● 社外取締役独立委員会委員
10	林 秀樹	再任	取締役 ● 監査委員会委員
11	三和 裕美子	新任 社外 独立	新任取締役候補者

(注) 1 取締役会および各委員会の活動状況については、60頁から69頁をご参照ください。

2 候補者番号1の候補者のみが、業務執行取締役です。

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

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候補者を決定しています。

指名委員会では、取締役会が高い見識と多面的な視点で経営の監督にあたることを重視し、毎年、中長期的に取締役会の構成や員数を検証するとともに、各取締役の専門性や経験等の多様性について検討を行います。特に、社外取締役候補者の場合は独立性・中立性の審査等を経て決定しています。

● 社外取締役候補者の多様性

当社取締役会は、専門知識や経験等のバックグラウンドが異なる多様な取締役で構成することとしています。社外取締役候補者7名についての専門知識や経験等のバックグラウンドは以下のとおりです。なお、◎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。

候補者 番号	氏 名	企業経営の 経験者	財務会計の 専門家	法律の専門家	学識経験者 (専門分野)	ジェンダー・ 国籍
2	かとう やす ひこ 加藤 泰彦	◎				
4	つの だい けん 角田 大憲			◎		
5	Bruce Aronson ブルース・アロンソン			○	◎ (コーポレートガバナンス)	◎ (外国籍)
7	かい ほり しゅう ぞう 海堀 周造	◎				
8	むら た りゅう いち 村田 隆一	◎				
9	うち やま ひで よ 内山 英世	○	◎			
11	み わ ゆ み こ 三和 裕美子				◎ (ESG・コーポレートガバナンス)	◎ (女性)

● 社外取締役の独立性・中立性

当社指名委員会が決議した社外取締役候補者については、指名委員会が定めた「社外取締役の独立性・中立性の要件」を満たしています。(本要件の内容は33頁をご参照ください)

指名委員会は、社外取締役候補者について、本人に対する聞き取り調査や所属企業・団体と当社との取引関係の調査等をもとに、本要件に係わる事項を個別に確認して「独立性・中立性」を判断するとともに、指名委員会が定めた社外取締役の選任基準にもとづいて候補者を決定しています。なお、社外取締役候補者7名全員は、会社法施行規則第2条第3項第7号に定める社外取締役候補者の要件を満たすとともに、東京証券取引所が定める独立役員の基準を満たしています。

候補者番号

1

ないとうはるお
内藤 晴夫

再任



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

生年月日(年齢)

1947年12月27日生 (満72歳) ※2020年6月19日現在

取締役在任年数

37年 ※本総会終結時

所有する当社株式数 644,150株 ※2020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*

■ 「当社企業価値・株主共同の利益の確保に関する対応方針」に対する賛否

賛成

▶ 「当社企業価値・株主共同の利益の確保に関する対応方針」に関しては、68頁から69頁、78頁から79頁および177頁から185頁をご参照ください。

*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おらず、同氏の親族に当該財団の役員、使用人はいません。

取締役候補者とする理由

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、指名委員会は昨年に引き続き取締役候補者としてしました。

当社は、コーポレートガバナンスガイドラインにおいて代表執行役CEOは取締役を兼任する旨を定めています。

株
主
の
皆
様
へ

COVID-19パンデミックの中で医薬品を研究開発・製造し安全性管理に責任を有する者とし、品質製品を安定供給し、安全性確保に努めることに注力しています。そして世界1万人の社員が自らと周りの人々を感染から守ることに最優先で取り組むことを徹底しています。また、過去にトライした候補品の中でCOVID-19に可能性のあるものにつき検討中です。アルツハイマー病新薬についてAducanumabは最終段階にあり、BAN-2401も第Ⅲ相試験中です。がん領域ではレンビマとキイトルーダの併用による新たな治療可能性が拡大しています。グローバルヘルスではフィラリア症をはじめ顧みられない熱帯病への取り組みを強化しています。疾患エコシステムを通じ患者様に新しい便益をお届けし、メディコ ソシエタル イノベーターを実現し「EWAY 2025」の達成を目指します。株主の皆様の一層のご理解とご支援を心よりお願い申し上げます。

内藤 晴夫

略歴および兼職の状況等

※2020年5月13日現在での役員等の就任先に（現任）と表示しています。すでに会社役員等を退任している場合は、退任年月を記載しています。

- 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）

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。なお、候補者はいずれの委員会にも属していません。

出席率（2019年度）

取締役会	100% (12/12回)
指名委員会	—
報酬委員会	—
監査委員会	—
社外取締役独立委員会	—

候補者番号

2

かとう やす ひこ
加藤 泰彦

再任

社外

独立



現在の当社における地位および担当

取締役議長 社外取締役独立委員会委員

生年月日(年齢)

1947年5月19日生 (満73歳) ※2020年6月19日現在

取締役在任年数

4年 ※本総会終結時

所有する当社株式数

964株 ※2020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
- 「当社企業価値・株主共同の利益の確保に関する対応方針」に対する賛否 賛成
- ▶ 「当社企業価値・株主共同の利益の確保に関する対応方針」に関しては、68頁から69頁、78頁から79頁および177頁から185頁をご参照ください。

取締役候補者とする理由

候補者は略歴のとおり、船舶・海洋事業等を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、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、取締役会が専門知識や経験等が異なる多様な取締役で構成されることを考慮するとともに、候補者の①取締役および取締役議長としての実績、②取締役としての資格、能力、③経歴、④在任年数等から、候補者が客観的に経営の監督を遂行することが可能であり、当社の取締役に相応しいと判断し、昨年に引き続き取締役候補者としました。

独立性・中立性について

候補者は三井造船株式会社（現 株式会社三井E&Sホールディングス）の役員就任の経歴を有していますが、当該企業と当社との間に取引関係はありません。

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、また、当社の社外取締役として任務を遂行する上で支障または問題等となる事情のないことを確認しています。

株主の皆様へ

当社は「患者様とそこそ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ことを企業理念と定め、この企業理念のもとヒューマン・ヘルスケア（hhc）企業をめざす」と定款に定め、事業活動を行っています。

当社は「認知症」や「がん」を重点分野にして、これらの疾患の予知、予防、治療、治癒を実現して患者様とそこそご家族の皆様の満足増大に貢献すべく、日々積極的な取り組みを行い、hhc理念の体現に邁進しています。

中期経営計画「EWAY 2025」の進捗状況を見ると2020年度における経営目標を前倒しで実現する成果も出していますが、今後の日々の事業遂行や新薬の創出においては多くのリスクが伴います。

私たち取締役は経営の根幹に関わる事項につき議論を尽くし、経営の透明性確保に努め、更なるコーポレートガバナンス向上と経営監督の責任を果たす事により、当社の中長期の企業価値の向上に貢献し、株主様、患者様を始めとするステークホルダーの皆様のご期待に応えられるよう尽力致します。

加藤 泰彦

参考書類

略歴および兼職の状況等

※2020年5月13日現在での役員等の就任先に（現任）と表示しています。すでに会社役員等を退任している場合は、退任年月を記載しています。

1973年 4 月 三井造船株式会社入社
 2001年 6 月 Mitsui Zosen Europe Ltd. 社長
 2004年 4 月 Mitsui Babcock Energy Limited CEO
 2004年 6 月 三井造船株式会社取締役 Mitsui Babcock Energy Limited 担当（在英国）
 2006年12月 同社取締役特命事項担当
 2007年 6 月 同社代表取締役社長
 2013年 6 月 同社代表取締役取締役会長
 2016年 6 月 当社取締役、社外取締役独立委員会委員（現任）、指名委員会委員、報酬委員会委員
 2017年 4 月 三井造船株式会社取締役相談役
 2017年 6 月 当社報酬委員会委員長
 2017年 6 月 三井造船株式会社（現 株式会社三井E&Sホールディングス）相談役（現任）
 2018年 6 月 当社取締役議長（現任）

取締役会、委員会での活動状況

取締役議長として、取締役会の議題を選定し、取締役会においては議案を解説し、取締役の発言をうながし、執行役に説明を求め、取締役会としての意見をまとめるなど、活発かつ効率的な議事運営を行っています。また、企業経営者としての豊富な経験・知識ならびに経営に関する高い見識と監督能力にもとづき、取締役会において説明を求め、意見等を適宜述べています。

出席率（2019年度）

取締役会	100%（12／12回）
指名委員会	—
報酬委員会	—
監査委員会	—
社外取締役独立委員会	100%（7／7回）

候補者番号

3

かな い ひろ かず
金井 広一

再任



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

生年月日(年齢)

1960年1月28日生 (満60歳) ※2020年6月19日現在

取締役在任年数

4年 ※本総会終結時

所有する当社株式数

13,405株 ※2020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

■ 「当社企業価値・株主共同の利益の確保に関する対応方針」に対する賛否

賛成

▶ 「当社企業価値・株主共同の利益の確保に関する対応方針」に関しては、68頁から69頁、78頁から79頁および177頁から185頁をご参照ください。

取締役候補者とする理由

当社は、コーポレートガバナンスガイドラインにおいて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旨を定めています。この点に関して、候補者は、経理・会計関連、財務関連等の業務および執行役員としての任務を通じて豊富な経験と知識を有しています。

指名委員会は、取締役会が専門知識や経験等が異なる多様な取締役で構成されることを考慮するとともに、候補者の①取締役および監査委員会委員としての実績、②取締役としての資格、能力、③社内での経歴、④在任年数等から、候補者が客観的に経営の監督を遂行することが可能であり、当社の取締役に相応しいと判断し、昨年に引き続き取締役候補者としました。

株主の皆様へ

私は、業務執行から独立した立場として、常にフェアな判断を心掛け、当社がより「よい会社」になるため、引き続き貢献していく所存であります。

当社は現在、がん領域および神経領域を重点領域として、パートナーシップを核とした戦略のもと、患者様貢献が一層加速する時期を迎えております。

このような中、監査委員会委員として、リスクに応じた監査を行い、執行部門が整備・運用する内部統制システムの改善・レベルアップを促し、コーポレートガバナンスおよび企業価値の向上に寄与する行動に注力してまいります。そのため、私は、業務経験が豊かな財務・会計に関する知見を深めるとともに常に監督・監査の品質向上に向けた自己研鑽に尽力いたします。

金井 広一

参考書類

略歴および兼職の状況等

※2020年5月13日現在での役員等の就任先に（現任）と表示しています。すでに会社役員等を退任している場合は、退任年月を記載しています。

1983年 4 月 当社入社
 2003年 4 月 当社経理部長
 2006年 6 月 当社理事職
 2007年 4 月 当社財務経理部長
 2010年 6 月 当社財務・経理本部経理部長
 2011年 6 月 当社執行役員
 2011年 6 月 当社経理部長
 2012年 6 月 株式会社サンプラネット非常勤監査役（2016年6月退任）
 2016年 6 月 当社取締役（現任）、監査委員会委員（現任）

※財務経理部長等を歴任し、監査委員会委員として財務・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。

取締役会、委員会での活動状況

取締役会において、社内での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もとづき、説明を求め、意見等を適宜述べています。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、自らも重要な会議への出席や子会社への往査などにより監査を行っています。監査委員会において、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ています。

出席率（2019年度）

取締役会	100% (12/12回)
指名委員会	—
報酬委員会	—
監査委員会	100% (13/13回)
社外取締役独立委員会	—

候補者番号

4

つのだ だいけん
角田 大憲

再任

社外

独立



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、社外取締役独立委員会委員長

生年月日(年齢)

1967年1月29日生 (満53歳) ※2020年6月19日現在

取締役在任年数

4年 ※本総会終結時

所有する当社株式数

0株 ※2020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

■ 「当社企業価値・株主共同の利益の確保に関する対応方針」に対する賛否

賛成

▶ 「当社企業価値・株主共同の利益の確保に関する対応方針」に関しては、68頁から69頁、78頁から79頁および177頁から185頁をご参照ください。

取締役候補者とする理由

候補者は略歴のとおり、法律、会社法の専門家です。過去に直接企業の経営に関与したことはありませんが、他の企業での社外取締役としての経験を有し、企業法務に関わる豊富な経験から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、取締役会が専門知識や経験等が異なる多様な取締役で構成されることを考慮するとともに、候補者の①取締役、監査委員会委員および社外取締役独立委員会委員長としての実績、②取締役としての資格、能力、③経歴、④在任年数等から、候補者が客観的に経営の監督を遂行することが可能であり、当社の取締役に相応しいと判断し、昨年に引き続き取締役候補者となりました。

独立性・中立性について

候補者は中村・角田・松本法律事務所のパートナーです。当該事務所と当社との間に過去にコンサルタント料等の支払実績がありましたが、その金額は僅少（過去5年間では年間200万円以下）です。なお、2016年度以降において支払実績はありません。

また、候補者は現在、カルチュア・コンビニエンス・クラブ株式会社（非上場）の社外取締役に就任していますが、当社との間に定常的な取引関係はありません。

以上のとおり、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、また、当社の社外取締役として任務を遂行する上で支障または問題等となる事情のないことを確認しています。

株主の皆様へ

当社は20年近く前からコーポレートガバナンス向上に向けた取り組みを実施しており、私は、コーポレートガバナンスを含む会社法分野を専門とする弁護士として、社外取締役就任前からこれに注目していました。社外取締役に就任して4年間、この取り組みの更なる発展のために尽力し、これを実現してきたと自負しています。ここ1年間では、社外取締役自身による機関投資家等の方々との対話の拡充や、内部通報制度及び内部監査制度のより一層の充実を図ることができました。

本年も、株主の皆様を含むステークホルダーズの方々のお声を拝聴しつつ、これまでの経験を活かし、当社の企業理念であるヒューマン・ヘルスケア（hhc）の実践を通じて、当社の企業価値向上と社会貢献の一翼を担いたいと思います。

角 田 大 晃

参考書類

略歴および兼職の状況等

※2020年5月13日現在での役員等の就任先に（現任）と表示しています。すでに会社役員等を退任している場合は、退任年月を記載しています。

- 1994年 4 月 東京弁護士会登録
森綜合法律事務所（現 森・濱田松本法律事務所）所属
- 2001年 1 月 同事務所パートナー
- 2003年 3 月 中村・角田法律事務所（現 中村・角田・松本法律事務所）参画、パートナー（現任）
- 2005年 6 月 株式会社アイネス社外監査役（2013年6月退任）
- 2008年 4 月 三井住友海上グループホールディングス株式会社（現 MS&ADインシュアランスグループホールディングス株式会社）社外監査役（2010年3月退任）
- 2010年 4 月 MS&ADインシュアランスグループホールディングス株式会社社外取締役（2018年6月退任）
- 2014年 4 月 カルチュア・コンビニエンス・クラブ株式会社（非上場）社外取締役（現任）
- 2016年 6 月 当社取締役（現任）、監査委員会委員（現任）、社外取締役独立委員会委員長（現任）

取締役会、委員会での活動状況

取締役会において、法律、会社法の専門家としての知識ならびに経営に関する高い見識と監督能力にもとづき、説明を求め、意見やアドバイスを適宜述べています。また、監査委員会委員として、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、意見等を適宜述べています。さらに、社外取締役独立委員会の委員長として事務局を指揮し、同委員会の事前準備、議事運営を行い、その結果を取締役に報告、提案し、取締役会で質疑等に回答しています。

出席率（2019年度）

取締役会	100% (12/12回)
指名委員会	—
報酬委員会	—
監査委員会	100% (13/13回)
社外取締役独立委員会	100% (7/7回)

候補者番号

5

Bruce Aronson
ブルース・アロンソン

再任

社外

独立



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、社外取締役独立委員会委員

生年月日(年齢)

1952年5月14日生 (満68歳) ※2020年6月19日現在

取締役在任年数

3年 ※本総会終結時

所有する当社株式数

0株 ※2020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
- 「当社企業価値・株主共同の利益の確保に関する対応方針」に対する賛否 賛成
- ▶ 「当社企業価値・株主共同の利益の確保に関する対応方針」に関しては、68頁から69頁、78頁から79頁および177頁から185頁をご参照ください。

取締役候補者とする理由

候補者は略歴のとおり、コーポレートガバナンスの国際比較を研究領域とする法学者であり実務経験を有する弁護士です。過去に直接企業の経営に関与したことはありませんが、コーポレートガバナンスや企業法務に関する造詣が深く、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、取締役会が専門知識や経験等が異なる多様な取締役で構成されることを考慮するとともに、候補者の①取締役、指名委員会委員および報酬委員会委員長としての実績、②取締役としての資格、能力、③経歴、④在任年数等から、候補者が客観的に経営の監督を遂行することが可能であり、当社の取締役に相応しいと判断し、昨年に引き続き取締役候補者となりました。

独立性・中立性について

候補者は、当社および当社の関係会社と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、また、当社の社外取締役として任務を遂行する上で支障または問題等となる事情のないことを確認しています。

株主の皆様へ

現在、私たちは、健康、社会、および経済に幅広い影響を与える前例のないパンデミックを経験しています。今こそ、当社が社会に貢献し、ステークホルダーズのために企業価値を向上させることが、これまで以上に重要です。この目標はhhcという企業理念を維持するとともに一層強化し、グローバルな事業環境における様々なリスクに十分な注意を払い続けることにより達成することが可能となります。

私はニューヨーク市民として新型コロナウイルスのパンデミックに引き起こされた破壊と混乱を強く実感しています。私は、現在唯一の外国人取締役として、株主の皆様をはじめとするステークホルダーズや社会のベネフィット向上に向けて、当社がその企業理念を果たすことに貢献したいと思います。



参考書類

略歴および兼職の状況等

※2020年5月13日現在での役員等の就任先に（現任）と表示しています。すでに会社役員等を退任している場合は、退任年月を記載しています。

- 1978年 6 月 長島・大野・常松法律事務所外国人アソシエイト
- 1983年 9 月 ヒル・ベッツ&ナッシュ法律事務所アソシエイト
- 1986年 8 月 ヒューズ・ハーバード&リード法律事務所パートナー
- 2004年 5 月 東京大学大学院法学政治学研究科附属ビジネスロー・比較法政研究センター客員助教授
- 2004年 7 月 クレイトン大学ロースクール教授
- 2010年 6 月 日本銀行金融研究所客員研究員
- 2013年 7 月 一橋大学大学院国際企業戦略研究科教授
- 2016年 4 月 一橋大学大学院国際企業戦略研究科特任教授
- 2017年 6 月 当社取締役（現任）、指名委員会委員（現任）、社外取締役独立委員会委員（現任）、報酬委員会委員
- 2018年 3 月 ロンドン大学SOAS（東洋アフリカ研究学院）日本研究センター客員研究員（現任）
- 2018年 4 月 一橋大学大学院法学研究科（ビジネスロー専攻）非常勤講師
- 2018年 4 月 武蔵野大学MIGA（武蔵野大学国際総合研究所）客員研究員（現任）
- 2018年 6 月 当社報酬委員会委員長（現任）
- 2018年 9 月 ニューヨーク大学ロースクール米国アジア法律研究所客員研究員（現任）

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を専門領域とする法学者としての知識ならびに経営に関する高い見識と監督能力にもとづき、説明を求め、意見やアドバイスを適宜述べています。また、報酬委員会委員長として事務局を指揮し、報酬委員会の事前準備、議事運営を行い、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。また、指名委員会委員として、指名委員会で各種の提案を行い、他の委員の質疑に回答しています。また他の委員の意見等に対し、説明を求め、意見等を適宜述べています。

出席率（2019年度）

取締役会	100%	(12/12回)
指名委員会	100%	(9/9回)
報酬委員会	100%	(8/8回)
監査委員会	—	
社外取締役独立委員会	100%	(7/7回)

候補者番号

6

つち や
土屋

ゆたか
裕

再任

現在の当社における地位および担当

取締役

生年月日(年齢)

1952年6月29日生 (満67歳) ※2020年6月19日現在

取締役在任年数

3年 ※本総会終結時

所有する当社株式数

42,241株 ※2020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

■ 「当社企業価値・株主共同の利益の確保に関する対応方針」に対する賛否

賛成

▶ 「当社企業価値・株主共同の利益の確保に関する対応方針」に関しては、68頁から69頁、78頁から79頁および177頁から185頁をご参照ください。

取締役候補者とする理由

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います。当社では、その実現に向け、取締役会の運営をサポートする当社に精通した社内取締役を配しています。この点に関して、候補者は、海外法人のマネジメント、研究開発、医薬品の品質等の信頼性保証、広報やガバメントリレーション、医療政策、中国や国内一般用医薬品事業等の業務および執行役としての任務を通じて豊富な経験と知識を有しています。

指名委員会は、取締役会が専門知識や経験等が異なる多様な取締役で構成されることを考慮するとともに、候補者の①取締役としての実績、②取締役としての資格、能力、③社内での経歴、④在任年数等から、候補者が客観的に経営の監督を遂行することが可能であり、当社の取締役に相応しいと判断し、昨年に引き続き取締役候補者としました。

株主の皆様へ

免疫細胞の遺伝子組み換えに基づく画期的な細胞治療や、デジタル技術を活用した治療アプリが開発されるなど、疾病に対するモダリティ（治療手段）はますます多様化しつつあります。このような中、当社は集中すべき疾患領域を認知症とがんに定め、新たなビジネスモデルに挑戦しつつ企業理念の実現を目指しています。

当社は指名委員会等設置会社としてのガバナンス体制をとっており、業務執行の権限を執行役に大幅に委譲しています。したがってこのの実現のためには、取締役会が、業務執行部門の迅速な意思決定と果敢な戦略の実行を可能とする監督機能を発揮することが不可欠です。

私は入社以来新薬開発をはじめとする様々な業務に携わってきました。これらの経験をベースに一層の研鑽を重ね、ガバナンス・システムの向上に努めるとともに、ステークホルダーの皆様の負託に応え、企業理念の実現と企業価値向上に貢献してまいります。

土屋 裕

参考書類

略歴および兼職の状況等

※2020年5月13日現在での役員等の就任先に（現任）と表示しています。すでに会社役員等を退任している場合は、退任年月を記載しています。

1975年 4 月	当社入社
2001年 4 月	当社臨床研究センター臨研企画部長
2004年10月	エーザイ・ヨーロッパ・リミテッド社長
2005年 6 月	当社執行役
2006年 6 月	当社欧州事業担当
2008年 3 月	エーザイ・ヨーロッパ・リミテッド会長兼CEO
2009年 7 月	当社信頼性保証・環境安全担当
2009年 7 月	当社信頼性保証本部長
2010年 6 月	当社常務執行役
2011年 6 月	当社専務執行役
2011年 6 月	当社信頼性保証・パブリックアフェアーズ担当
2012年 6 月	当社信頼性保証・PR・GR担当
2012年 6 月	当社代表執行役専務
2012年10月	当社グローバル緊急対応担当
2012年10月	当社PR・GR担当
2013年 4 月	当社医療政策担当
2013年 6 月	当社代表執行役副社長
2014年 4 月	当社グローバルバリュー&アクセス担当
2014年 6 月	当社代表執行役医療政策担当
2014年12月	当社代表執行役医療政策担当兼中国事業担当
2015年10月	当社薬粧事業担当
2016年 4 月	当社 <hhc>データフリエーション担当兼日本・アジアメディカル担当</hhc>
2017年 6 月	当社取締役（現任）

取締役会、委員会での活動状況

取締役会において、社内での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もとづき、説明を求め、意見等を適宜述べています。また、コーポレートガバナンスに関する事項、取締役会の運営等に関して、提案や意見具申等を行っています。

出席率（2019年度）

取締役会	100% (12/12回)
指名委員会	—
報酬委員会	—
監査委員会	—
社外取締役独立委員会	—

候補者番号

7

かい ほり しゅう ぞう
海堀 周造

再任

社外

独立



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、社外取締役独立委員会委員

生年月日(年齢)

1948年1月31日生 (満72歳) ※2020年6月19日現在

取締役在任年数

2年 ※本総会終結時

所有する当社株式数

260株 ※2020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

■ 「当社企業価値・株主共同の利益の確保に関する対応方針」に対する賛否

賛成

▶ 「当社企業価値・株主共同の利益の確保に関する対応方針」に関しては、68頁から69頁、78頁から79頁および177頁から185頁をご参照ください。

取締役候補者とする理由

候補者は略歴のとおり、工業計器・プロセス制御機器に関する事業を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、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、取締役会が専門知識や経験等が異なる多様な取締役で構成されることを考慮するとともに、候補者の①取締役、指名委員会委員長および報酬委員会委員としての実績、②取締役としての資格、能力、③経歴、④在任年数等から、候補者が客観的に経営の監督を遂行することが可能であり、当社の取締役に相応しいと判断し、昨年に引き続き取締役候補者となりました。

独立性・中立性について

候補者は、横河電機株式会社の役員就任の経歴を有しています。当該企業の子会社である横河ソリューションサービス株式会社と当社との間に取引実績がありますが、その金額は僅少（当該企業の連結売上高の0.01%未満）です。なお、候補者はHOYA株式会社の社外取締役に就任しています。当該企業と当社との間に定常的な取引関係はありません。

以上のとおり、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、また、当社の社外取締役として任務を遂行する上で支障または問題等となる事情のないことを確認しています。

株主の皆様へ

当社は、アルツハイマーという個人や家族だけではなく、社会にも重大な影響を与えている問題に挑戦をしています。そのために、hhc理念のもと患者様と患者様のご家族の視点に立ってアルツハイマー病の薬の開発だけではなく、疾病理解の促進や認知機能のチェックの習慣化をも含むアルツハイマー病の社会プラットフォームの構築をしようとしています。

この実現のため多くのパートナーとの協業とデジタルトランスフォーメーションを進めようとしています。このプラットフォームは、社会にとって極めて貢献度が高く、当社の企業価値向上につながります。これは、重要な社会課題解決への挑戦ですが、一方克服すべき課題も多くあります。

私は、中長期的企業価値向上へのこの挑戦をサポートするとともに、社外取締役として独立した立場から執行役等の職務執行状況の監督に努め、株主の皆様の期待にお応えしたいと思います。

海堀周造

参考書類

略歴および兼職の状況等

※2020年5月13日現在での役員等の就任先に（現任）と表示しています。すでに会社役員等を退任している場合は、退任年月を記載しています。

- 1973年 4 月 株式会社横河電機製作所（現 横河電機株式会社）入社
- 2005年 4 月 同社執行役員IA事業部長
- 2006年 4 月 同社常務執行役員IA事業部長
- 2006年 6 月 同社取締役常務執行役員IA事業部長
- 2007年 4 月 同社代表取締役社長
- 2013年 4 月 同社代表取締役会長
- 2015年 4 月 同社取締役会長
- 2015年 6 月 HOYA株式会社社外取締役（現任）
- 2016年 6 月 横河電機株式会社取締役 取締役会議長
- 2018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）、社外取締役独立委員会委員（現任）
- 2018年 6 月 横河電機株式会社アドバイザー（現任）

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豊富な経験・知識ならびに経営に関する高い見識と監督能力にもとづき、説明を求め、意見等を適宜述べています。また、指名委員会委員長として事務局を指揮し、指名委員会の事前準備、議事運営を行い、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。また、報酬委員会委員として、報酬委員会で各種の提案を行い、他の委員の質疑に回答しています。また他の委員の意見等に対し、説明を求め、意見等を適宜述べています。

出席率（2019年度）

取締役会	100%	(12/12回)
指名委員会	100%	(9/9回)
報酬委員会	100%	(8/8回)
監査委員会	—	
社外取締役独立委員会	100%	(7/7回)

候補者番号

8

むら た りゅう い ち
村 田 隆 一

再任

社外

独立



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、社外取締役独立委員会委員

生年月日(年齢)

1948年4月12日生 (満72歳) ※2020年6月19日現在

取締役在任年数

2年 ※本総会終結時

所有する当社株式数

260株 ※2020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
- 「当社企業価値・株主共同の利益の確保に関する対応方針」に対する賛否 賛成
- ▶ 「当社企業価値・株主共同の利益の確保に関する対応方針」に関しては、68頁から69頁、78頁から79頁および177頁から185頁をご参照ください。

取締役候補者とする理由

候補者は略歴のとおり、金融業およびリース業を展開する企業の経営者として豊富な経験を持ち、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、取締役会が専門知識や経験等が異なる多様な取締役で構成されることを考慮するとともに、候補者の①取締役、指名委員会委員および報酬委員会委員としての実績、②取締役としての資格、能力、③経歴、④在任年数等から、候補者が客観的に経営の監督を遂行することが可能であり、当社の取締役に相応しいと判断し、昨年に引き続き取締役候補者となりました。

独立性・中立性について

候補者は、三菱UFJリース株式会社の役員就任の経歴を有しています。当該企業と当社との間取引関係はありません。また、候補者は、過去に株式会社三菱東京UFJ銀行（現 株式会社三菱UFJ銀行）の役員就任の経歴を有していますが、同行の役員を2009年6月に退任しており、当社の「社外取締役の独立性・中立性の要件」を満たしています。

候補者は、近鉄グループホールディングス株式会社の社外取締役に就任しています。当該企業の子会社である近畿日本ツーリスト株式会社と当社との間取引実績がありますが、その金額は僅少（当該企業の連結売上高の0.02%未満）です。また、候補者は、株式会社ノリタケカンパニーリミテドの社外監査役に就任していますが、当該企業と当社との間取引関係はありません。

以上のとおり、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、また、当社の社外取締役として任務を遂行する上で支障または問題等となる事情のないことを確認しています。

株主の皆様へ

感染者270万人。死者19万人超。中国に端を発した新型コロナウイルスが、「パンデミック（感染爆発）」を惹き起こし、わが国を含む世界に今なお甚大な被害を及ぼしております。

「hhc理念」のもと当社も、既にこのウイルスとの闘いに様々なステージで取り組んでおり、一日も早い鎮静化・克服が望まれているところです。「戦後最大の危機」、「第2次世界大戦以来最大の試練」。各国首脳の言葉が示す通り、人的被害に加え経済、社会、個々人の生活に至るまであらゆる面に大きな打撃と変化を与えております。

「コロナ後の世界」にもいち早く思いを巡らせ、その対応にスピード感を以て取り組む。その一翼を担い、ステークホルダー各位の負託に応えて参る所存です。

村田隆一

参考書類

略歴および兼職の状況等

※2020年5月13日現在での役員等の就任先に（現任）と表示しています。すでに会社役員等を退任している場合は、退任年月を記載しています。

- 1971年 4 月 株式会社三菱銀行入行
- 2006年 1 月 株式会社三菱東京UFJ銀行（現 株式会社三菱UFJ銀行）専務取締役
- 2006年 5 月 同行副頭取
- 2007年 5 月 同行副頭取西日本駐在（2009年6月退任）
- 2009年 6 月 三菱UFJリース株式会社取締役副社長 同執行役員兼務
- 2010年 6 月 同社取締役社長（代表取締役）
- 2012年 6 月 同社取締役会長（代表取締役）
- 2016年 6 月 株式会社ノリタケカンパニーリミテド社外監査役（現任）
- 2017年 6 月 近鉄グループホールディングス株式会社社外取締役（現任）
- 2017年 6 月 三菱UFJリース株式会社相談役
- 2018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）、社外取締役独立委員会委員（現任）
- 2018年 7 月 三菱UFJリース株式会社特別顧問（現任）

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豊富な経験・知識ならびに経営に関する高い見識と監督能力にもとづき、説明を求め、意見等を適宜述べています。指名委員会委員および報酬委員会委員として、両委員会では各種の提案を行い、他の委員の質疑に回答しています。また他の委員の意見等に対し、説明を求め、意見等を適宜述べています。

出席率（2019年度）

取締役会	100%	(12/12回)
指名委員会	100%	(9/9回)
報酬委員会	100%	(8/8回)
監査委員会	—	
社外取締役独立委員会	100%	(7/7回)

候補者番号

9

うち やま ひで よ
内山 英世

再任

社外

独立



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、社外取締役独立委員会委員

生年月日(年齢)

1953年3月30日生 (満67歳) ※2020年6月19日現在

取締役在任年数

2年 ※本総会終結時

所有する当社株式数

260株 ※2020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
- 「当社企業価値・株主共同の利益の確保に関する対応方針」に対する賛否 賛成
- ▶ 「当社企業価値・株主共同の利益の確保に関する対応方針」に関しては、68頁から69頁、78頁から79頁および177頁から185頁をご参照ください。

取締役候補者とする理由

候補者は略歴のとおり、公認会計士としての専門的な見識および経験を有するとともに、監査法人のトップおよびグローバル・コンサルティングファームの経営者として豊富な経験を持ち、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、取締役会が専門知識や経験等が異なる多様な取締役で構成されることを考慮するとともに、候補者の①取締役および監査委員会委員長としての実績、②取締役としての資格、能力、③経歴、④在任年数等から、候補者が客観的に経営の監督を遂行することが可能であり、当社の取締役に相応しいと判断し、昨年に引き続き取締役候補者としてしました。

独立性・中立性について

候補者は、KPMGジャパンの役員就任の経歴を有しています。KPMGジャパンの各グループ会社と当社との間に定常的な取引関係はありません。また、候補者は現在、朝日税理士法人の顧問に就任していますが、当該法人と当社との間に取引関係はありません。

なお、候補者は、SOMPOホールディングス株式会社の社外取締役に就任しています。当該企業の傘下の保険会社と当社との間に保険契約の取引がありますが、その金額は僅少（当該保険会社の正味収入保険料の0.01%未満）です。また、候補者は、オムロン株式会社の社外監査役に就任していますが、当該企業と当社との間に定常的な取引関係はありません。

以上のとおり、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、また、当社の社外取締役として任務を遂行する上で支障または問題等となる事情のないことを確認しています。

株主の皆様へ

取締役役に就任し2年の間にhhc活動の実践現場への訪問や患者様との交流に加え機関投資家の皆様とも直接お会いし、私ども独立社外取締役に対する期待をお伺いする機会を頂戴することができました。これからもこうした経験を踏まえヒューマン・ヘルスケア理念のもと、持続的な企業価値向上をはかるために当社の独立社外取締役として何を為すべきかを考え監督機能を発揮してまいりたいと考えております。ガバナンス先進企業として当社は常に進化を遂げなければなりません。そのためには前例にとらわれぬユニークなガバナンスの視点や仕組みを常に取り入れていくことが肝要です。

私はこうした方針のもとこれまでの監査法人における国内外のマネジメント経験や会計監査の実務を通じて得た様々な経験も活かしながら、当社が「EWAY 2025」の実践を通して持続的成長を遂げ、企業価値向上がもたらされるよう独立社外取締役として監視・監督機能を担っていく所存です。

内山英世

参考書類

略歴および兼職の状況等

※2020年5月13日現在での役員等の就任先に（現任）と表示しています。すでに会社役員等を退任している場合は、退任年月を記載しています。

- 1975年11月 アーサーヤング会計事務所入所
- 1979年12月 監査法人朝日会計社（現 有限責任あずさ監査法人）入社
- 1980年 3 月 公認会計士登録
- 1999年 7 月 同監査法人代表社員
- 2002年 5 月 同監査法人本部理事
- 2006年 6 月 同監査法人専務理事
- 2010年 6 月 同監査法人理事長、KPMGジャパンチェアマン
- 2011年 9 月 KPMGアジア太平洋地域チェアマン
- 2013年10月 KPMGジャパンCEO（2015年6月退任）
- 2015年 9 月 朝日税理士法人顧問（現任）
- 2016年 6 月 オムロン株式会社社外監査役（現任）
- 2017年 6 月 SOMPOホールディングス株式会社社外監査役
- 2018年 6 月 当社取締役（現任）、監査委員会委員長（現任）、社外取締役独立委員会委員（現任）
- 2019年 6 月 SOMPOホールディングス株式会社社外取締役（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。

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経営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もとづき、説明を求め、意見等を適宜述べています。また、監査委員会委員長として事務局を指揮し、監査委員会の事前準備、議事運営を行い、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。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。

出席率（2019年度）

取締役会	100% (12/12回)
指名委員会	—
報酬委員会	—
監査委員会	100% (13/13回)
社外取締役独立委員会	100% (7/7回)

候補者番号

10

はやし

林

ひで

き

秀樹

再任



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

生年月日(年齢)

1957年11月22日生 (満62歳) ※2020年6月19日現在

取締役在任年数

1年 ※本総会終結時

所有する当社株式数

30,349株 ※2020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

■ 「当社企業価値・株主共同の利益の確保に関する対応方針」に対する賛否

賛成

▶ 「当社企業価値・株主共同の利益の確保に関する対応方針」に関しては、68頁から69頁、78頁から79頁および177頁から185頁をご参照ください。

取締役候補者とする理由

当社は、コーポレートガバナンスガイドラインにおいて監査委員会委員として経験豊かな社内出身の取締役に配する旨を定めています。この点に関して、候補者は、事業開発、研究開発、経営計画、情報システム、日本事業等の業務および執行役としての任務を通じて豊富な経験と知識を有しています。指名委員会は、取締役会が専門知識や経験等が異なる多様な取締役に構成されることを考慮するとともに、候補者の①取締役および監査委員会委員としての実績、②取締役としての資格、能力、③社内での経歴、④在任年数等から、候補者が客観的に経営の監督を遂行することが可能であり、当社の取締役に相応しいと判断し、昨年に引き続き取締役候補者としました。

株主の皆様へ

新型コロナウイルスの世界的な蔓延や集中豪雨、大規模地震による自然災害等、企業を取り巻く環境は年々厳しく予測が難しい状況になっておりますが、このような時だからこそ企業価値の維持向上に向け全社的リスクマネジメントの十分な検討や取り組みが重要です。私は社内出身の取締役監査委員会委員として、今まで執行役として担当してきた様々な業務経験を踏まえ、当社が取り組んでいる新医薬品の開発をはじめ、hhc企業として展開する新たなヘルスケアソリューション、災害時の事業継続計画、自然環境への取り組みを含めたESG活動等、今後当社の企業価値向上につながる様々な取り組みが適切に行われるよう監査、監督して参ります。これらの活動を通して株主の皆様をはじめ、社会、社員を含めた多くのステークホルダーの皆様のご期待にお応えしていきたいと存じます。



参考書類

略歴および兼職の状況等

※2020年5月13日現在での役員等の就任先に（現任）と表示しています。すでに会社役員等を退任している場合は、退任年月を記載しています。

1981年 4 月	当社入社
2004年 4 月	当社事業開発部長
2005年 6 月	当社執行役
2006年 6 月	当社ビジネスデベロップメント担当
2007年 6 月	当社常務執行役
2009年 7 月	当社エーザイプロダクトクリエーションシステムズ チーフプロダクトクリエーションオフィサー
2010年 6 月	当社専務執行役
2011年 6 月	当社IR担当
2012年 6 月	当社代表執行役副社長
2012年 6 月	当社グローバル事業開発担当
2012年 6 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
2014年 6 月	当社代表執行役CPCO兼CIO
2014年 6 月	当社チーフインフォメーションオフィサー
2014年10月	当社代表執行役コーポレートプランニング&ストラテジー担当兼CIO
2014年10月	当社コーポレートプランニング&ストラテジー担当
2016年 4 月	当社代表執行役日本事業担当兼CIO
2016年 4 月	当社日本事業担当
2016年 4 月	当社認知症ソリューション本部担当
2017年 4 月	当社hhcソリューション本部担当
2019年 6 月	当社取締役（現任）、監査委員会委員（現任）

取締役会、委員会での活動状況

取締役会において、社内での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もとづき、説明を求め、意見等を適宜述べています。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、自らも重要な会議への出席や子会社への往査などにより監査を行っています。監査委員会において、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ています。

出席率（2019年度）

取締役会	100% (10/10回)
指名委員会	—
報酬委員会	—
監査委員会	100% (10/10回)
社外取締役独立委員会	—

※林秀樹は、2019年6月20日開催の第107回定時株主総会において、新たに取締役に選任され、就任しましたので、2019年6月20日以降に開催した取締役会および監査委員会への出席状況を記載しています。

候補者番号

11

み わ ゆ み こ
三和 裕美子

新任

社外

独立



現在の当社における地位および担当

なし

生年月日(年齢)

1965年10月12日生 (満54歳) ※2020年6月19日現在

取締役在任年数

0年 ※本総会終結時

所有する当社株式数

0株 ※2020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

■ 「当社企業価値・株主共同の利益の確保に関する対応方針」に対する賛否

賛成

▶ 「当社企業価値・株主共同の利益の確保に関する対応方針」に関しては、68頁から69頁、78頁から79頁および177頁から185頁をご参照ください。

取締役候補者とする理由

候補者は略歴のとおり、ESGおよびコーポレートガバナンスの専門家です。過去に直接企業の経営に関与したことはありませんが、その研究分野から企業におけるESG、コーポレートガバナンス、社会的責任投資に関する造詣が深く、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、取締役会が専門知識や経験等が異なる多様な取締役で構成されることを考慮するとともに、候補者の①取締役としての資格、能力、②経歴等から、候補者が客観的に経営の監督を遂行することが可能であり、当社の取締役に相応しいと判断し、新任の取締役候補者としてしました。

独立性・中立性について

候補者は、当社および当社の関係会社と利害関係を有する企業や団体の兼職は行っていない。

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、また、当社の社外取締役として任務を遂行する上で支障または問題等となる事情のないことを確認しています。

株主の皆様へ

コーポレートガバナンスの向上は、ダイナミックな企業経営を行うと同時に企業が直面する様々なリスクを管理することだと考えられます。当社はこれまでヒューマン・ヘルスケアの企業理念のもと、企業価値・株主共同の利益、そして患者様価値の向上に努め、内部統制システムの確立、機関投資家との対話などを積極的に進めてきており、そのコーポレートガバナンス改革は高く評価されてきました。

私は、機関投資家とコーポレートガバナンス、機関投資家のエンゲージメント、ESG投資を中心に研究を進めてまいりました。その研究成果を活かしつつ、独立社外取締役として、hhcの企業理念に基づく経営戦略の遂行が行われるよう監視・監督する責務を果たしていく所存です。特に女性の視点から取締役会の多様性の発展に寄与し、株主やステークホルダーズの皆さまとの対話を積極的に行いながら当社の企業価値向上に貢献させて頂きたいと思っております。

三和 裕美子

参考書類

略歴および兼職の状況等

※2020年5月13日現在での役員等の就任先に（現任）と表示しています。すでに会社役員等を退任している場合は、退任年月を記載しています。

- 1988年 4 月 野村證券株式会社入社
- 1996年 4 月 明治大学商学部専任助手
- 1997年 4 月 同大学専任講師
- 2000年 4 月 同大学助教授
- 2002年 4 月 地方公務員共済組合連合会資金運用委員
- 2005年10月 明治大学商学部教授（現任）
- 2006年 4 月 ミシガン大学ビジネススクール客員教授
- 2013年 4 月 立教大学経済学部非常勤講師
- 2020年 4 月 日本大学商学部非常勤講師（現任）
- 2020年 4 月 全国市町村職員共済組合連合会資金運用委員（現任）

● 取締役候補者との責任限定契約の締結（契約内容の概要）

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条にもとづき定めた当社定款第38条第2項にもとづく責任限定契約を締結しています。

また、本株主総会で新たに就任予定の取締役候補者1名についても、当該契約を締結する予定です。

当社の取締役（業務執行取締役である者を除く）が職務を遂行するにあたり、善意にし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。

● 当社企業価値・株主共同の利益の確保に関する対応方針に対する賛否の確認

再任予定の社外取締役候補者6名全員は、2020年4月7日開催の社外取締役独立委員会において、「当社企業価値・株主共同の利益の確保に関する対応方針（以下、本対応方針）」に対し、賛成の意思を表明しています。また、社内取締役候補者4名全員が、本対応方針に賛成の意思を表明しています*1。新任予定の社外取締役候補者1名に対しましては、本対応方針の導入の経緯と特長的な仕組み、社外取締役独立委員会の審議状況および本対応方針の内容を十分に説明し、賛成の意思を確認しました。

当社は本対応方針を導入していますが、株主総会招集ご通知の参考書類に、各取締役候補者の本対応方針の賛否を記載し、毎年、株主の皆様のご意向を反映できる仕組みとしています。

● 取締役候補者の就任予定

取締役候補者11名は、本株主総会において選任された後、以下のとおり就任する予定です。

氏 名	地位および役位	指名委員会	監査委員会	報酬委員会	hbcガバナンス委員会 ²	社外取締役独立委員会
内 藤 晴 夫	取締役兼代表執行役CEO					
加 藤 泰 彦	取締役議長（社外）				委員長	委員
金 井 広 一	取締役			委員		
角 田 大 憲	取締役（社外）			委員	委員	委員
ブルース・アロンソン	取締役（社外）	委員		委員長	委員	委員
土 屋 裕	取締役					
海 堀 周 造	取締役（社外）	委員長		委員	委員	委員
村 田 隆 一	取締役（社外）	委員		委員	委員	委員
内 山 英 世	取締役（社外）			委員長	委員	委員
林 秀 樹	取締役			委員		
三 和 裕美子	取締役（社外）			委員	委員	委員

（注）社外取締役独立委員会の委員長は、本株主総会終了後に開催を予定している社外取締役独立委員会において、互選により決定するため示していません。

*1 本対応方針の詳細については、68頁から69頁、78頁から79頁および177頁から185頁をご参照ください。

*2 2020年度より、社外取締役ミーティングは「hbcガバナンス委員会」に名称を変更し、取締役会内委員会としての位置付けを明確にしました。

社外取締役の独立性・中立性の要件 (2017年8月2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）の役員（注1）および使用人ではなく、過去においても当社グループの役員および使用人でないこと。
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役員および使用人
 - 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役員および使用人
 - 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役員および使用人
 - 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・団体等の役員および使用人
 - 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役員および使用人
 - 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当社グループの役員および重要な使用人（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：「役員」とは、取締役、執行役、監査役、その他の役員等をいう。

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：「重要な使用人」とは、部長格以上の使用人である者をいう。

第108期 事業報告

(2019年4月1日から2020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

当社は、医療の主役が患者様とそこにご家族、生活者であることを明確に認識し、そのベネフィット向上を通じてビジネスを遂行することを企業理念としています。この企業理念は、2005年6月に株主総会での承認を得て定款に掲げ、「ヒューマン・ヘルスケア（hhc）理念」として当社グループ全体で共有しています（161頁の定款第2条をご参照ください）。

**患者様とそこに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**

企業理念は、意思決定において道標となるものであり、『われわれは誰を大切にし、何のために働くのか』、すなわち『会社の目的を示し、何のためにわれわれは集ったのか』を表すものです。社員一人ひとりが、企業理念の「患者様とそこに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」ためには、患者様の傍らに自ら寄り添い、真の喜怒哀楽を共有することが大切です。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。患者様の目線で考え、言葉にならない想いを感じとる活動（「hhc活動」）は、年間およそ600テーマあり、今日も世界各地で行われています。以下にその一部をご紹介します。

*患者様、ご家族、生活者の皆様と、ともに過ごす共同体験により、患者様、ご家族、生活者の皆様の暗黙知（喜怒哀楽、言葉にならない思い、日々を暮らす環境の現実など）に共感し、真のhhcニーズ（かなえない夢、希望、切なる願い、解決すべき課題など）を感じとるために実施する活動

がん患者様との共同化(日本)

筑波研究所では、抗がん剤の創薬に関わる研究員たちが、がん患者様と共同化を行いました。患者様ご自身の闘病経験についてご講演いただいた後、座談会を行いました。「副作用が出るとわかっている薬を、自らの意思で飲み込まなければならないことが非常に辛い」という患者様の生の声を聞き、研究員たちは、患者様が安心して治療に専念できる副作用のより少ない新薬開発に対する決意を新たにしました。



患者様との座談会

てんかん日記の制作(フィリピン)

フィリピンでは、現地社員が小児、青年期のてんかん患者様と共同化を行った結果、予測不可能な発作を管理し、自分を豊かに表現したいという想いを知りました。そこで、患者様にご自身の気持ちや将来の夢などの想いを絵筆を使って描いていただきました。さらに、その絵をデザインとして取り入れた、疾患や服薬等を記録管理する「てんかん日記」を制作しました。日記は評判を呼び、現在までに5,000部以上配布しています。



絵を描く患者様

乳がん治療の道のりを描いた絵本を制作(フランス)



絵本の一部（乳がんが寛解した様子）

フランスでは、現地社員が乳がん患者様と共同化を行った結果、乳がん患者様が将来への不安や悩みを独りで抱え、気持ちを共有できるつながりを必要としていることに気づきました。そこで、専門医や乳がん経験を持つイラストレーターと協力して、乳がん治療の道のりを描いた絵本を制作しました。治療との向き合い方、日常生活の過ごし方、女性ならではの問題へのアドバイス等を温かく描いたこの絵本は、患者様団体や医師、看護師から高い評価を受けています。

リンパ系フィラリア症患者様との共同化(インドネシア)

インドネシアでは、アジア各国の子会社の社員が集まり、現地政府、医療従事者、医学生等とともに、リンパ系フィラリア症患者様と共同化を行いました。患者様の喜怒哀楽、生活環境についてお話を伺い、今後さらにニーズに応じていく解決策をともに考えました。インドネシアでは1億人以上が感染の可能性がある地域に居住しており、これまでも疾患啓発や治療薬提供などの活動を行ってきましたが、今後も疾患制圧への活動を続けていきます。



患者様のお話を傾聴する様子

2. 対処すべき課題

製薬産業に対しては、革新的な新薬による疾病治療への貢献にとどまらず、予防・先制医療の実現による健康寿命の延伸に対しても、より一層大きな役割を果たすことが期待されています。一方、医療費抑制に向けた動きがグローバルで強まるなど、製薬企業を取り巻く環境が大きく変化しています。当社グループは、中期経営計画「EWAY 2025」の推進を通じて、社会的課題の解決をめざしています。

(1) 中期経営計画「EWAY 2025」

2016年度にスタートした「EWAY 2025」では、以下の3つの戦略意思の実現をめざしています。

- ①「病気になるたくない、罹ってれば早く知りたい、そして治りたい」に応える
- ②「住み慣れた場所、地域やコミュニティで自分の病気を管理し、予後や老後を安心して過ごしたい」に応える
- ③「hhc（ヒューマン・ヘルスケア）ニーズにもとづく立地（機会）が見出せ、それを満たすイノベーションが可能な事業分野」に集中する

これらの戦略意思の根本は、当社グループの企業理念hhcです。患者様とともに時間を過ごし、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ります。当社グループは、ニューロロジー（神経）領域およびオンコロジー（がん）領域を戦略的重点領域と位置付け、戦略的パートナーシップを活用した新薬創出の加速とその価値最大化をはかるとともに、エコシステムプラットフォームの構築に取り組んでいます。

(2) 「EWAY 2025」の主な進捗と取り組み

①ニューロロジー（神経）領域

ニューロロジー領域において、当社グループはアルツハイマー病（AD）/認知症領域に最も注力しています。ADは、アミロイド（A）からタウタンパク質（T）、神経炎症（I）、神経変性/神経損傷（N）へと病理上の連続性（AT（I）N）をもって進行する疾患であり、当社グループはこれらのAT（I）Nを標的とした包括的な創薬を行っています。

アミロイド（A）に対しては、バイオジェン社との提携による早期ADを対象とした2つの疾患修飾剤の開発が進展しています。抗アミロイドβ抗体アデュカヌマブ（一般名）は、米国では早期の申請完了をめざす作業が進行するとともに、日本、欧州の規制当局と申請に向けた協議が継続して進行中です。また抗アミロイドβプロトフィブリル抗体「BAN2401」は、良好な大規模フェーズⅡ試験の結果にもとづき、検証用の1本のフェーズⅢ試験（Clarity AD）が進行中であり、2022年度第2四半期での主要評価項目結果の取得をめざしています。「BAN2401」については、米国の認知症の臨床試験に関するアカデミアのネットワークであるAlzheimer's Clinical Trials Consortium（ACTC）

と共同で実施予定のAD発症予防に関するフェーズⅢ試験（AHEAD 3-45試験）が開始準備中です。

また、疾患修飾剤の価値最大化に向けて、認知機能検査・診断法の確立をめざしています。ADにおける病勢ステージ診断については、脳脊髄液によるバイオマーカー診断のほか、血液での簡便なアミロイドβ測定技術として、シスメックス株式会社と共同開発を進めています。

タウタンパク質（T）に対するアプローチとしては、ロンドン大学との共同研究から創出された抗タウ抗体「E2814」のフェーズⅠ試験が進行中です。また、認知症神経免疫療法にフォーカスした探索研究所として、2019年に米国マサチューセッツ州ケンブリッジにEisai Center for Genetics Guided Dementia Discovery（G2D2）を設立し、神経炎症に関わるミクログリアの制御を標的とした創薬研究を進めています。シナプス関連の再生・修飾プロジェクトとして、筑波研究所創製の「E2511」やカン研究所による「EphA4プロジェクト」について、臨床試験導入に向けた研究が進展しています。さらに、レビー小体型認知症に対しても自社創製のPDE9阻害剤「E2027」についてフェーズⅡ/Ⅲ試験が進行中です。

②オンコロジー（がん）領域

オンコロジー領域では、米メルク社とグローバルな共同開発・共同販促を行っている自社創製の抗がん剤「レンビマ」の価値最大化に向けた取り組みが順調に進展しています。単剤療法では、「レンビマ」の臨床試験における肝細胞がんに対する高い奏効率が実臨床においても確認されており、肝細胞がんの治療変革に貢献しています。米メルク社の抗PD-1抗体「キイトルーダ」（一般名：ペムブロリズマブ）との併用療法に関する試験（LEAP試験）では、2019年9月に併用療法として初めての適応となる子宮内膜がんに対する承認を取得したほか、米国食品医薬品局（FDA）からブレイクスルーセラピーの指定を受けている肝細胞がん（ファーストライン）、腎細胞がん（ファーストライン）、子宮内膜がんをはじめとする7がん腫13適応を対象とした試験や、胃がんを含むバスケット試験が順調に進行しています。「レンビマ」と「キイトルーダ」の併用によりバックボーンセラピーの確立をめざします。

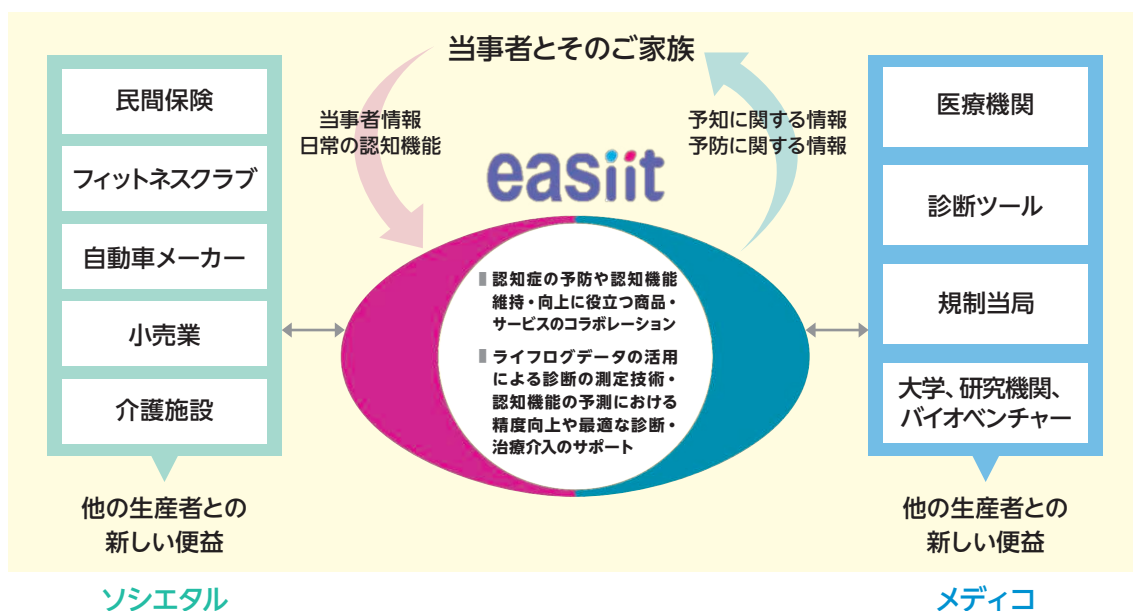
「前がん状態」、「超早期がん」、「早期がん」、「進行がん」など、それぞれのがんステージにおいて、がん化や増殖、浸潤、再発、転移、治療抵抗性などを引き起こすがんの遺伝子変化をリキッドバイオプシーで把握し、創薬のターゲットとする活動を開始しました。米国研究子会社H3バイオメディシンが保有するスプライシングプラットフォームを活用したがん免疫療法の効果を高める新規治療法の共同研究をブリストル・マイヤーズ スクイブ社と進めています。また、WNT/β-カテニンシグナル経路の遺伝子変化に対するモジュレーター「E7386」について、フェーズⅠ試験が進行中です。乳がんにおいては、野生型および変異型のエストロゲン受容体（ER）αに共有結合することで、その下流シグナルを阻害し、乳がん細胞の増殖を抑制する「H3B-6545」について、フェーズⅡ試験が進行中です。

③認知症エコシステム プラットフォームの構築

当社グループは、企業理念にもとづき、認知症の当事者様やご家族とともに時間を過ごすことで得た「共感」を通じて、以下の3つの「憂慮」を把握しました。

- 1) 私の症状はいつ出現するのか
- 2) それを防ぐには何をすればよいのか
- 3) 家族の重荷になりたくない

近年、様々な研究において、定期的な運動、バランスの良い食事など生活習慣を見直すことにより、脳の健康度低下のリスクを減らすことができる可能性が示されていますが、当社の調査によれば、正しい予防行動を理解し、習慣化している方、認知機能をチェックしている方は少なく、予防行動の実践と習慣化に向けて大きな溝（ギャップ）が存在しています。これを解消するため、双方向コミュニケーションにもとづく認知症プラットフォームである「easiit」の構築を進めています。開発中の疾患修飾剤に関するバイオマーカーを含むデータセットをベースに、日本で新発売した脳の健康度をセルフチェックするデジタルツール「のうKNOW」（非医療機器）と連携した認知機能データや睡眠、食事、運動といった利用者データを「easiit」に取り込み、適切な予知や予防に関する情報をお届けしていきます。認知症プラットフォームを基盤とし、製薬、行政、医療、介護、診断薬、IT、保険会社などをパートナーとする「認知症エコシステム」を構築することで、疾患修飾剤の価値最大化による医療イノベーションのみならず、社会を変えるイノベーションの実現をめざします。



認知症エコシステムによるソーシャルイノベーション実現

認知症プラットフォーム「easiit」

3. 資本政策の基本的な方針

当社グループの資本政策は、財務の健全性を担保した上で、株主価値向上に資する「中長期的なROE*¹経営」、「持続的・安定的な株主還元」、「成長のための投資採択基準」を軸に展開しています。

(1) 中長期的なROE経営

当社グループは、ROEを持続的な株主価値の創造に関わる重要な指標と捉えています。「中長期的なROE経営」では、売上収益利益率（マージン）、財務レバレッジ、総資産回転率（ターンオーバー）を常に改善し、中長期的に正のエクイティ・スプレッド*²を創出すべく、資本コストを上回るROEをめざしていきます。

(2) 持続的・安定的な株主還元

当社取締役会は、定款の定めに従い、健全なバランスシートのもと、連結業績、DOE*³およびフリー・キャッシュ・フローを総合的に勘案し、シグナリング効果も考慮して、株主の皆様への還元を継続的・安定的に実施します。DOEは、連結純資産に対する配当の比率を示すことから、バランスシートマネジメント、ひいては資本政策を反映する指標の一つとして位置付けています。自己株式の取得については、市場環境、資本効率等に鑑み適宜実施する可能性があります。なお、健全なバランスシートの尺度として、親会社所有者帰属持分比率、負債比率（NetDER）を指標に採用しています。

(3) 成長のための投資採択基準

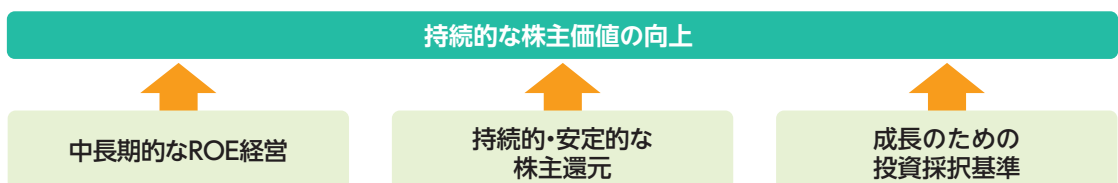
当社グループは、成長投資による価値創造を担保するために、戦略投資に対する投資採択基準を採用し、リスク調整後ハードルレートを用いた正味現在価値と内部収益率スプレッドにハードルを設定し、投資を厳選しています。

*¹ ROE（親会社所有者帰属持分当期利益率）＝ 親会社の所有者に帰属する当期利益 ÷ 親会社の所有者に帰属する持分

*² エクイティ・スプレッド＝ROE－株主資本コスト

*³ DOE（親会社所有者帰属持分配当率）＝ 配当金総額 ÷ 親会社の所有者に帰属する持分

株主価値創造に向けた資本政策



4. 配当金

2019年度の期末配当金は、株主の皆様への継続的・安定的な配当をめざす上記の基本方針にもとづき、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（前期から10円増額）となります。

5. 非財務価値の充実

当社の企業理念を実現し続けるためには、企業価値向上による持続的な成長をはかる必要があります。現在、企業価値は財務価値に加え、ESG（Environment：環境、Social：社会、Governance：ガバナンス）をはじめとする非財務価値を加味したものと考えられています。

当社は、ESG、SDGs（Sustainable Development Goals：持続可能な開発目標）に関する全社戦略策定と推進を担う専門部署を設置し、当社のESGのあるべき姿を議論し、外部専門家から提言・助言を受けるサステナビリティアドバイザリーボードを開催しています。全社を挙げて非財務価値の充実に積極的に取り組むことにより、企業価値を向上させ、患者様貢献を果たしていきます。

(1) ESG・SDGsへの取り組み

充実したガバナンスのもとで、地球環境や社会的課題の解決に向けて積極的に取り組み、持続可能な社会への貢献をめざすとともに、企業価値の向上に努めています（当社のESGへの取り組みについては、42頁以降をご参照ください）。

また、中期経営計画「EWAY 2025」において、めざす企業像を「MEDICO SOCIETAL INNOVATOR」、すなわち「薬とソリューションで社会を変える企業」と定め、当社の製品やサービスを提供することで、世界中に存在する医療・ケアの格差の解消に取り組んでいます。

これらの取り組みは、貧困や飢餓、健康や福祉といった問題から、働きがいや経済成長、男女平等、環境問題に至るまで、21世紀の世界が抱える課題を解消し、持続可能な世界を実現するために、2015年9月に国連サミットで採択された17の目標からなるSDGsの達成にもつながるものと考えています。

<SDGsの達成に向けた主な取り組み>

貧困の撲滅

- 開発途上国・新興国への医薬品アクセス向上への取り組みを通じて、健康福祉の向上、中間所得層の拡大による経済成長への貢献をめざす



健康と福祉

- 革新的な医薬品の創出
- 医薬品の提供にとどまらないソリューションの提供
- 開発途上国に蔓延する顧みられない熱帯病の制圧に向けた取り組み



不平等の是正

- 開発途上国・新興国において、当社製品を購入しやすい価格（アフォーダブルプライシング）で提供



パートナーシップ

- 重点領域でのイノベーション創出や医薬品アクセスの拡大に向けた企業、国連機関、非営利組織、研究機関、アカデミア等とのパートナーシップ



(2) 人権尊重への取り組み

当社は、社会の良き一員として行動し、持続可能な成長を実現するための国際的な取り組みである国連グローバル・コンパクトに加盟しています。人権尊重・不当な労働の排除・環境対応・腐敗防止に関する10の行動原則に積極的に取り組み、国際社会における責任を果たしています。

人権尊重については、ENW*1にとどまらず、サプライチェーンにおいても取引先による人権侵害を防ぐ努力が求められています。当社は、国内外の人権問題を理解する目的で、研修、e-ラーニング、標語の募集等の啓発活動を実施しています。事業活動の社内規範である「ENW企業行動憲章」(82頁をご参照ください)に人権尊重について明示し、グローバルのすべての役員、従業員と共有しています。2019年3月には、当社が取り組むべき具体的な方針を示すため「ENW人権方針」を制定しました。国際的な人権ガイドラインである国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」に則り、人権リスクを正確に評価し、適切な対応を行うための人権デュー・デリジェンス*2を実施し、継続して人権尊重の責任を果たしていきます。

(3) 外部からの評価

各企業のESGの取り組みへの評価にもとづいて投資先を決定するESG投資がグローバルに拡大しています。当社は世界各国のESG評価機関から高い評価を得ており、「FTSE4Good Index Series」、「Dow Jones Sustainability Asia Pacific Index」、年金積立金管理運用独立行政法人（GPIF）が採用しているすべてのESGインデックス（「FTSE Blossom Japan Index」、「MSCIジャパン ESG セレクト・リーダーズ 指数」、「MSCI日本株女性活躍指数（WIN）」、「S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数」）等、国内外の主要な指数の構成銘柄に選定されています。

<選定されたESGインデックス>



MEMBER OF
**Dow Jones
Sustainability Indices**
In Collaboration with RobecoSAM



**2020 CONSTITUENT MSCIジャパン
ESGセレクト・リーダーズ指数**

**2020 CONSTITUENT MSCI日本株
女性活躍指数 (WIN)**

*1 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 企業あるいは組織が人権に関する悪影響を特定し、回避・軽減し、対処するために実施する一連のプロセスのことです。



ガバナンス

6. コーポレートガバナンス

(1) 当社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、株主の皆様の権利を尊重し、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、次の基本的な考え方および行動指針を「コーポレートガバナンスガイドライン」に定め、その実践により、コーポレートガバナンスの充実を実現していきます。

▶「コーポレートガバナンスガイドライン」は165頁から171頁をご参照ください。

①株主の皆様との関係

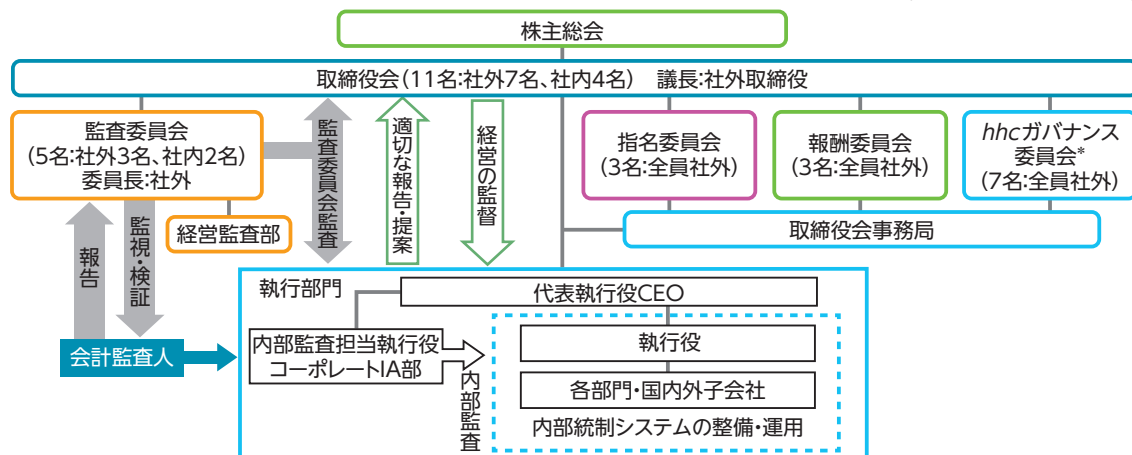
1. 株主の皆様の権利を尊重する。
2. 株主の皆様の平等性を確保する。
3. 株主の皆様を含む当社のステークホルダーズとの良好・円滑な関係を構築する。
4. 会社情報を適時・適切に開示し、透明性を確保する。

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。

当社のコーポレートガバナンス体制

(2020年5月13日現在)



* 2020年度より、社外取締役ミーティングは「*hhc*ガバナンス委員会」に名称を変更し、取締役会内委員会としての位置付けを明確にしました。

(2) 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

当社のコーポレートガバナンスの機軸は、指名委員会等設置会社であることを最大限に活用した経営の監督機能と業務執行機能の明確な分離にあります。

過半数が社外取締役で構成される取締役会は、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することで、経営の活力を増大させるとともに、経営の監督に専念しています。取締役会は、会社法にもとづき、「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」は70頁から72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範囲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。

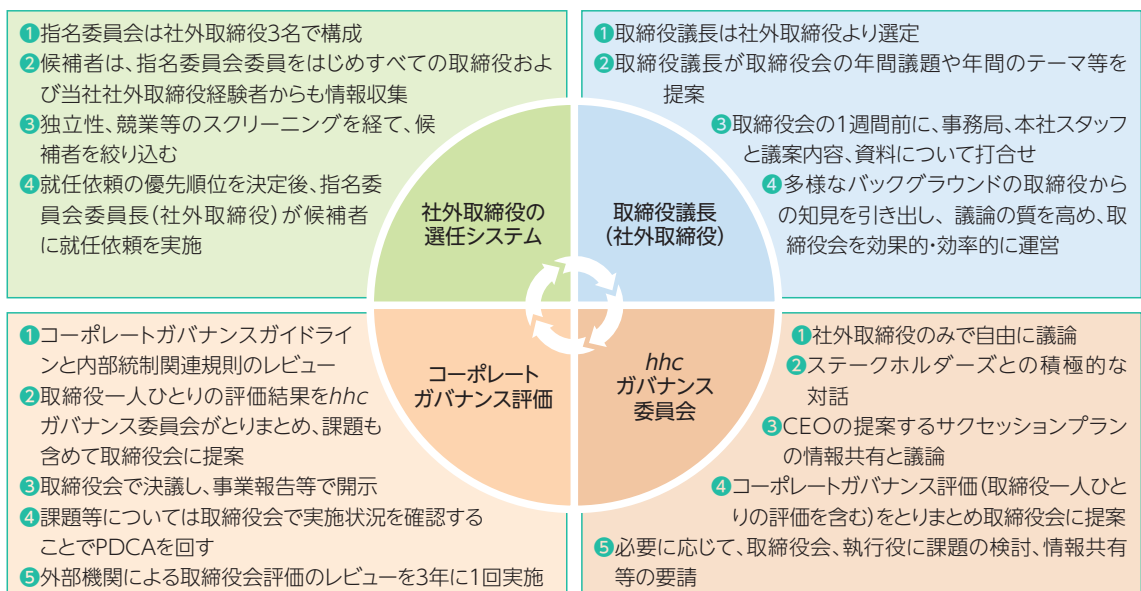
取締役会は、このような体制のもと、執行役の業務執行状況を確認するとともに、業務執行や意思決定のプロセスなど内部統制の状況について株主の皆様や社会の視点でその妥当性を点検しています。

さらに、経営の監督と業務執行を明確に分離するために、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は代表執行役CEOのみとしています。

②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

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7名の存在です。当社では下図のように、①指名委員会における独立性・中立性のある社外取締役の選任システム、②社外取締役である取締役会の議長のリーダーシップによる取締役会等の運営、③ステークホルダーズとの対話やサクセッションプランの検討など、幅広くコーポレートガバナンスに関する議論が行われる「hhcガバナンス委員会」、④取締役会および各委員会のPDCA（Plan（計画）-Do（実行）-Check（評価）-Action（改善））を回すコーポレートガバナンス評価など、社外取締役を中心とした、継続的かつ自律的なコーポレートガバナンス充実の仕組みを構築し、これを運用しています。また、各取り組みの内容については、持続的にその充実をはかるよう努めています。

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



(3) 2019年度のコーポレートガバナンスに関する取り組み

① 社外取締役ミーティングの運営

人 員	7名（社外取締役7名） 座長：社外取締役
任務など	① 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、コーポレートガバナンスの継続的な充実をはかる。 ② 議論した事項について、必要に応じて取締役会に報告あるいは執行役に通知する。 ③ 取締役会の経営の監督機能の実効性を評価する。
開催状況	2019年度 開催回数 8回 出席率 社外取締役全員100%

■ 2019年度 社外取締役ミーティングの活動状況

① ステークホルダーズとの対話

- ・約50名の機関投資家等と社外取締役との意見交換会の開催（2019年10月）
- ・社外取締役による個別の機関投資家訪問（2019年4、5、11、12月）
- ・カン研究所、神戸の営業拠点訪問による若手・中堅の社員との情報共有とディスカッション（2020年2月）

② CEOサクセッション

- ・サクセッションプランの情報共有と検討（2019年9月、2020年3月）

③ 取締役会の実効性評価

- ・コーポレートガバナンス評価（コーポレートガバナンスガイドラインと内部統制関連規則の自己レビューと取締役一人ひとりが評価する取締役会評価）の実施（2020年4月）

④ その他

- ・取締役会の議題の検討（2019年7月）
- ・指名委員会における取締役選任に係る諸課題の情報共有（2019年7月）
- ・取締役会の決議事項・報告事項の検討（2019年12月）
- ・コーポレートガバナンス充実策の検討（2019年12月～2020年4月）

《hhcガバナンス委員会の構成と役割》

- 1 hhcガバナンス委員会は、社外取締役全員で構成する。
- 2 hhcガバナンス委員会は、ステークホルダーズと積極的に対話し、得られた知見を取締役会における議論の充実を活かし、もって取締役会の経営の監督機能の向上をはかる。
- 3 hhcガバナンス委員会は、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。hhcガバナンス委員会は、社外取締役がこのプロセスに関与することで、取締役会におけるCEO選定の公正性を合理的に確保する。
- 4 hhcガバナンス委員会は、毎年、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、hhcガバナンス委員会は、取締役会にその改善について提案する。
- 5 hhcガバナンス委員会は、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。
- 6 hhcガバナンス委員会は、議論した事項について、必要に応じて取締役会に報告あるいは執行役に通知する。

社外取締役ミーティング座長からのメッセージ

2020年度より、社外取締役ミーティングは、「hhcガバナンス委員会」と名称を変更し、これまで以上に当社コーポレートガバナンスの充実に向けた取り組みを行うこととなりました。

当社の「社外取締役ミーティング」は、社外取締役間コミュニケーションと相互理解の場として、2008年にスタートしました。その後、CEOのサクセッションプランの情報共有と検討、取締役会の実効性評価のとりまとめ、患者様、機関投資家の皆様、社員等のステークホルダーズとの対話の実施等、社外取締役の役割を有効に機能させるための仕組みとして、当社コーポレートガバナンスの中核的な存在となりました。

一方で、東証コーポレートガバナンス・コードの制定後、国内各社はスピード感を持ってガバナンス改革、各種施策に取り組んでおり、今後も当社がコーポレートガバナンスにおいて確たる優位性を維持してステークホルダーの皆様の期待に応えていくために、ガバナンスシステムの形態・運用の充実をはかるだけに止まらず、グローバルに展開されているコーポレートガバナンスに関する議論を機敏に捉えて、変化を先取していく必要があると認識しています。

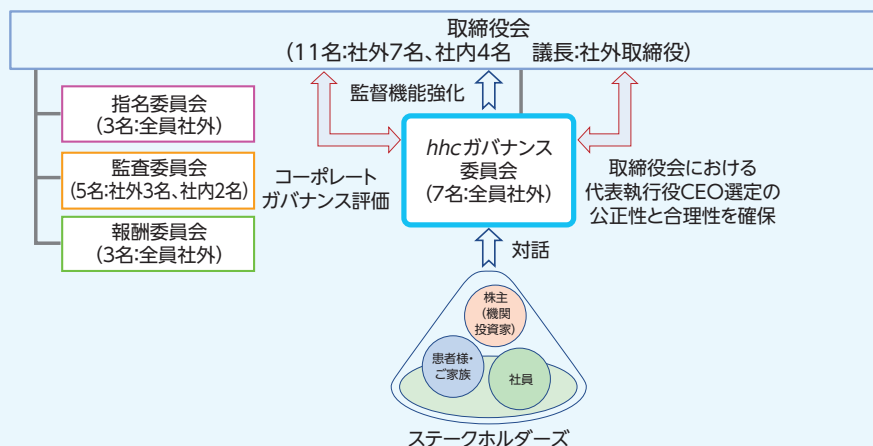
このような内外の状況を捉え、2019年度の社外取締役ミーティングにおいて、「社外取締役ミーティング」の役割の整理と機能の充実をはかるとともに、取締役会傘下の委員会組織とすることとし、今後もさらなるコーポレートガバナンス充実策の検討を進めることを確認しました。

今後は「hhcガバナンス委員会」として、経営の監督機能を高め、企業価値の維持・向上に取り組んでまいります。

社外取締役ミーティング座長 加藤 泰彦(社外取締役)



《hhcガバナンス委員会体制》



②社外取締役と投資家の皆様との対話

当社では、これまでも機関投資家と社外取締役の面談を国内外で実施してきました。

2019年度も、昨年度に引き続き50名を超える機関投資家等と社外取締役との意見交換会を開催しました。なお、今回は、昨年実施後に行ったアンケートにおける機関投資家の皆様からの要望にもとづき、約2時間にわたる質疑応答、ディスカッションを行いました。

また、9社のべ12回機関投資家を社外取締役が個別訪問し、情報共有と意見交換を行いました。少人数の対話の場においては、コーポレートガバナンスに対する取り組みや社外取締役の活動状況等について、様々な観点から踏み込んだ意見交換ができました。こうした対話で得た指摘や知見は、取締役会における議論や経営の監督に活かしています。



機関投資家等と社外取締役との意見交換会

「機関投資家等と社外取締役との意見交換会」（2019年10月1日実施）における質疑応答の要旨

Q：コーポレートガバナンスに関してどのような議論が行われているのか

A：《監査委員会委員》当社ガバナンスの向上に向けて「リスクマネジメント」の強化の重要性について議論しています。経営環境や競合状況、技術革新の変化が激しい製薬企業では、よりリスクフォーカスな報告が執行役から取締役会になされなければなりません。この点はまだ発展途上であると感じており改善を進めます。

A：《指名委員会委員長》取締役会の構成に関して、経営の監督機能の発揮という観点から、社外取締役の多様性や員数などについて検討しています。例えば、ITやAIの技術進化が進む中、IT企業出身の社外取締役が必要かもしれません。また、形式的な国籍の違いを求めるのではなく、国籍の違いに何を求めるのかという目的が重要だと考えています。

Q：CEOのサクセッションプランに関してどのような議論が行われているのか

A：《取締役議長》CEOの重要なミッションの一つに次期CEOの育成があります。サクセッションプランの検討においては、複数の候補者が挙げられ、その評価がなされます。

評価要素をはじめとする評価の考え方は、その時々を経営環境等によって変化するものと考えています。我々は、候補者のパフォーマンスや人となりについて評価をし、意見を申し上げています。そのために、取締役会等の場に限らず、候補者とコンタクトできる機会を設けてもらっています。このように社外取締役がサクセッションプランの議論に関わっていくことで、次期CEO選定の公正性を確保できていると考えています。

- A：《監査委員会委員長》**現CEOは強いリーダーシップを発揮して30年超、会社を率いてきました。CEOが交代した後も、当社が企業価値を継続的に向上させるためには、次期CEOを選定するというだけでは済まされません。新CEOを中心としたトップマネジメントの体制、執行役の構成や配置にも思いを巡らせて「サクセッション」を考えなければいけません。
- A：《指名委員会委員長》**多くの企業の場合、指名委員会あるいは任意の指名諮問委員会において次期CEOの検討が行われているようですが、当社の場合、年2回、取締役全員でサクセッションプランを情報共有するとともに、社外取締役ミーティングにおいて社外取締役がCEOとその検討を行っています。なお、CEOは執行役ですので、その選定は取締役会で決議することとなります。

③サクセッションプランの情報共有とディスカッション

a) 経営トップ（CEO）選定の考え方

当社は、経営トップ（CEO）の選定を、取締役会の最も重要な意思決定事項の一つと位置付けています。CEOは、自ら強いリーダーシップを発揮して次期CEOを育成することを責務とし、社外取締役がこれを認識の上で助言等を行うなど、そのプロセスに関与することで、CEOによる後継候補者提案の客観性が高まり、取締役会として、CEO選定の公正性を合理的に確保できていると考えています。

b) CEO選定に係る手続き

CEOのサクセッションに関しては、2004年に指名委員会等設置会社に移行後も、常に最良のコーポレートガバナンス体制のもと、議論が積み重ねられていましたが、2016年度、社外取締役ミーティングにおいて、それまでの経緯を踏まえた上で、CEOの策定するサクセッションプランに関する取締役会での情報共有等のあり方や、突発的事態への備えについて議論がなされ、その手続き等をルールとして決めました。その概要は以下のとおりです。

i) サクセッションプランの情報共有

- ・CEOにより提案されるサクセッションプランの情報共有は、社外取締役ミーティングにおいて、年2回実施する。
- ・この社外取締役ミーティングには、CEOをはじめ社内取締役も参加し、取締役全員でサクセッションプランの情報共有を行う。

ii) サクセッションプランのディスカッション

- ・候補者を評価するための基準（クライテリア）は、経営環境等に応じて変化することが想定される。このため、CEOが候補者を提案する時点においてこれを適切に設定する。
- ・CEOは、これにもとづいて候補者を評価し、サクセッションプランにおいてその評価結果を示す。
- ・社外取締役は、サクセッションプランに関する助言を行い、CEOは社外取締役からの助言を考慮し、適宜、サクセッションプランに反映させる。

c) 突発的事態に対する備え

不慮の事故などにより、急遽、取締役会として新たなCEOを選定しなければならない事態も想定されます。このような突発的事態に対する備えについても、上記サクセッションプランの検討の中で確認がなされています。

④社外取締役による患者様との交流、各種研修会等の実施

当社の事業活動や経営環境への理解をより深め、取締役会における議論の充実、監督機能の発揮を企図し、様々な研修会や執行部門（執行役や社員等）との交流の場を企画・実施しています。

a) 社外取締役を対象とする研修会

前年度の取締役会評価において、グローバルな製薬セクターにおける競合状況や他社との比較、当社のポジショニング等、社外取締役を対象とする研修テーマについて多数の要望があったため、社外取締役ミーティングにおいて優先順位をつけ企画・実施しました。

2019年度は、以下のテーマについて外部有識者による情報提供とディスカッションが行われました。

- ・当社を含めたグローバルなアルツハイマー病治療薬開発の全体像（9月10日）
- ・コーポレートガバナンスに関する最新情報（10月30日）
- ・アナリストから見た製薬業界における当社のポジショニング（3月10日）

b) 執行役や社員とのコミュニケーション

i) 執行役とのコミュニケーション

2019年度は、社外取締役とアジア・ラテンアメリカリージョン担当執行役および人事担当執行役と下記項目について情報共有とディスカッションを実施しました。

- ・アジア・ラテンアメリカリージョンの現状と課題に関して（1月31日）
- ・経営陣の育成・執行役体制・執行役候補者に関して（2月6日）

ii) 社員とのコミュニケーション

社員とのコミュニケーションの一環として、社外取締役が創薬につながる基礎研究と疾患研究を担うカン研究所（神戸市）と神戸の営業拠点を訪問しました。カン研究所では、中堅・若手の研究員から最新の研究活動状況について、神戸の営業拠点では、営業第一線のMRからhhcを基軸としたMR活動についての情報提供があり、社外取締役と社員との活発なディスカッション、対話を実施しました。



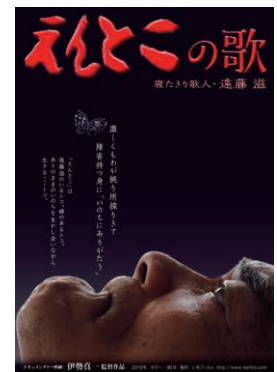
研究所への訪問



営業第一線のMRとの対話

c) 共同化プログラム（hhc活動）への参加

ありのままのいのちを生きている障がいをお持ちの方のドキュメンタリー映画「えんとこの歌」を鑑賞し、引き続きこの映画の監督である伊勢真一氏とのディスカッションを通して、ハンディを持つ方々の真のニーズに思いを馳せ、患者様やそのご家族の喜怒哀楽に共感することの重要性を認識するとともに、企業理念であるhhc理念とその実践への理解を深めました。



ドキュメンタリー映画
「えんとこの歌」

d) コンプライアンス研修

上期・下期に各1回、役員を対象とするコンプライアンス研修を実施し、社外取締役もこれに参加しています。

⑤コーポレートガバナンス評価の実施

社外取締役ミーティングでは、毎年、取締役会の経営の監督機能の実効性を評価し、運営等の課題を抽出するとともに、取締役会および執行部門に改善の要請や提案を行っています。コーポレートガバナンス評価では、前年度のコーポレートガバナンス評価における課題認識等にもとづき、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。なお、2017年度より、継続的、定期的にコーポレートガバナンス評価の適正性と妥当性を確保するため、プロセスおよび結果について、外部機関によるレビューを3年に1回実施することとしています（次回のレビューは2020年度に実施予定です）。

2019年度コーポレートガバナンス評価

2020年4月24日、当社取締役会は、社外取締役ミーティングがとりまとめた、「取締役会評価」、「コーポレートガバナンスガイドラインの自己レビュー」および「内部統制関連規則*の自己レビュー」の結果について審議し、「2019年度コーポレートガバナンス評価」を決議しました。

*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、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（巻末資料172頁から176頁に記載しています。）

■取締役会評価

- ①取締役会評価は取締役会の担う経営の監督機能について取締役会全体としての実効性等を評価するものです。
- ②取締役会評価は、指名・監査・報酬委員会および社外取締役ミーティングも対象としています。
- ③取締役会評価は、取締役一人ひとりによる評価をもとに検討されます。
※2019年度より、取締役会を実施する毎に、当該取締役会における議論や運営等を各取締役が評価、記録できる仕組みを導入しました。
- ④取締役会評価は、評価の客観性を確保する観点から、社外取締役ミーティングがその結果をとりまとめ、取締役会において決定します。

■コーポレートガバナンスガイドラインの自己レビュー

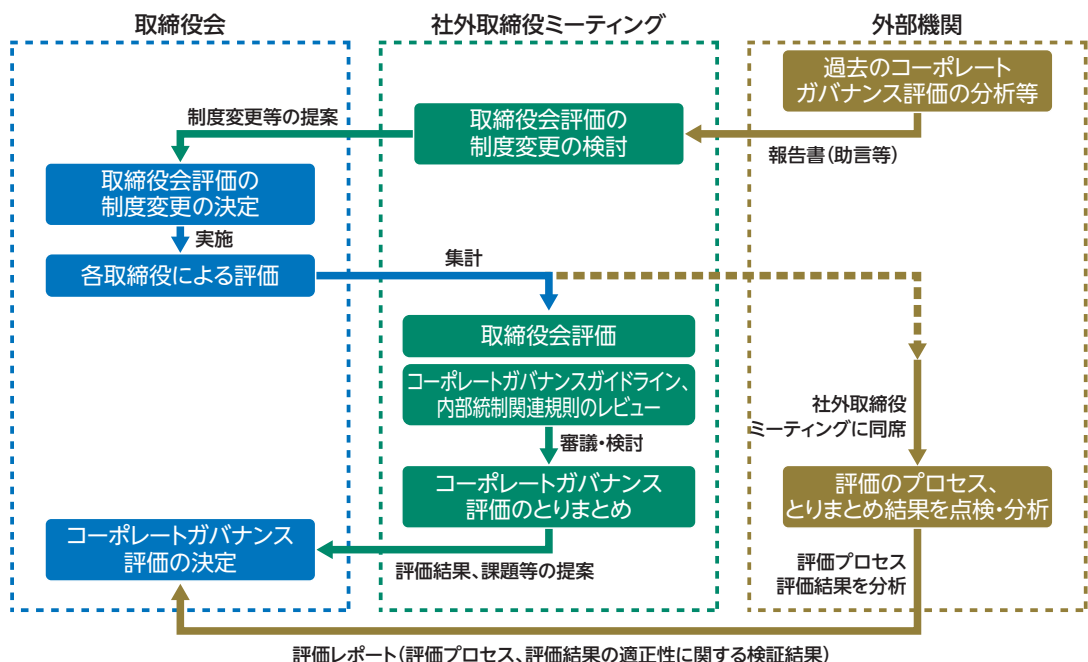
- ①コーポレートガバナンスガイドラインは取締役会が定めたコーポレートガバナンスの行動指針です。
- ②取締役会は、取締役会等の職務執行が、本ガイドラインに沿って整備・運用されているかについて毎年レビューを行います。

■内部統制関連規則の自己レビュー

- ①内部統制関連規則は、監査委員会の職務の執行のために必要な事項および執行役の職務の適正を確保するために取締役会が定めた規則です。
- ②取締役会は、両規則に沿った体制の整備・運用がなされているかについて毎年レビューを行います。

■外部機関を活用した「取締役会評価」の改善および保証の仕組み

- ①取締役会評価の適正性の保証を企図し、外部機関による取締役会評価の改善とその保証の仕組みを2017年度より導入しました。なお、この外部機関による調査、評価、改善提案、評価結果の点検等は3年に1回実施します。
- ②外部機関は、当社の過去の評価方法、評価の決定プロセス、各取締役の評価、最終評価等を分析のうえ、制度およびその運用について、指摘や助言を行います。
- ③外部機関の指摘、助言にもとづき、社外取締役ミーティングおよび取締役会は、制度および運用の改善をはかることとします。
- ④外部機関は、社外取締役ミーティングがとりまとめる取締役会評価について、評価プロセス、評価結果等を点検し、取締役会に報告書を提出します。
- ⑤取締役会は、社外取締役ミーティングがとりまとめた評価にもとづき、外部機関による報告書を参考の上、当該年度のコーポレートガバナンス評価を決定します。
(外部機関による次回のレビューは2020年度に実施予定です。)



2019年度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ガイドライン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、適切に職務を執行していることを確認しました。

取締役会評価については、52頁から58頁のとおり、2018年度取締役会評価で抽出された2019年度の課題に対し、2019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。

取締役会の役割と運用等

Plan(計画)

2019年度の課題

1. 議題選定については、引き続き、中長期的な経営課題や会社の抱えるリスクを時宜を得て取り上げていくことが必要であり、社外取締役ミーティング等の場において検討を行い議題として設定する。
2. 取締役会における決議事項、報告事項を再整理する。
3. サクセッションプランは、今後もPDCAサイクル（Plan（計画）-Do（実行）-Check（評価）-Action（改善））を回していくとともに、社外取締役は、候補者と接する機会を設けてその人物を見極めるなど、候補者の評価についてより深く理解する努力をしていかななくてはならない。
4. 四半期業務執行報告は、討議すべき機軸を定めて、よりコンパクトで読みやすい報告とするように改善を継続する。
5. リスクに関する報告は、それに対する打ち手、対処法まで踏み込んだ報告を求めていくことが確認された。
6. 情報共有システムを活用した議案の早期提供、取締役会に関連する規程類や取締役会での議論に資する資料等の充実および閲覧性の向上、ならびに情報共有システムのさらなる利便性の向上に継続的に取り組む必要性が確認された。



Action(改善)

2020年度に向けた課題

1. 取締役会の重要な役割である経営の監督責任を果たすために、中長期的な経営課題および経営を取り巻くビジネス環境の変化を把握するとともに、守りにとどまらない攻めのリスクマネジメントなど、継続的に適切な議題選定を行い、効率的な会議運営の工夫をはかる。また、社外取締役が監督機能を発揮するために必要な情報提供の一環として、執行役と緊密な意思疎通をはかり、相互理解を深める場の設定を行う。
2. 四半期業務執行報告は、わかりやすく簡潔な記載を工夫し、今以上にコンパクトな内容にとりまとめる。また、中長期的な観点でのリスク認識とその対応について、進捗状況を含めた報告のあり方を検討、実施する。

取締役会の役割と運用等

Do(実行)&Check(評価)

2019年度の対応状況の確認と評価

1. 取締役会の議題は、社外取締役ミーティングにおける議論を経て設定された。主な議題としては、次年度事業計画の検討に先立ち、中期経営計画「EWAY 2025」の進捗状況およびリスク認識を含めたレビューの実施、開発に関する競合状況等を含めたニューロロジービジネスグループとオンコロジービジネスグループの現状と課題に関する報告、ならびに法改正に伴う有価証券報告書における開示等が上程され、担当執行役との情報共有とディスカッションが行われた。なお、今後も継続的に、中長期的な経営課題や重要リスクについて、多くのテーマを取り上げる必要性が確認されるとともに、工夫を凝らして議事運営の効率化をはかることの必要性も指摘された。
2. 当社は東証コーポレートガバナンス・コードの全項目にコンプライ（遵守）していることを開示しているが、改めて、当社取締役会規則の決議事項・報告事項の規定と東証コーポレートガバナンス・コードとの整合性を点検し、取締役会における決議事項、報告事項を整理した。
3. CEOのサクセッションプランは、2019年9月と2020年3月にCEOから提出され、全取締役に情報共有された。また、社外取締役とCEOによるディスカッションがなされた。取締役会、社外取締役ミーティング、研修会等、様々な場で社外取締役と候補者が接する機会の設定に努めたが、今後もより多くの機会を設ける必要性が確認された。
- 4-5. 四半期業務執行報告は、各執行役の認識するリスクとその対応策に焦点を当てた報告形式となり、量的にもコンパクトにまとめられる等、大きな改善がはかられた。今後は、執行役間のリスク認識レベルを揃えること、リスクへの対応をより簡潔にわかりやすく記載すること等のさらなる工夫が必要であることが確認された。また、中長期的な観点からのリスク認識とその対応策に関する報告も必要であり、その対応の進捗状況を取締役会として把握し、議論していく必要性が確認された。
6. クラウドサービスを利用した情報共有システムを利用して、議案、資料等を早期に提供できる仕組みを有している。また、議案の審議に活用できるコンテンツや各種情報が閲覧できるサービスの充実が図られている。今回のコロナウイルス感染拡大への緊急事態対応を機に、情報提供に止まらず、取締役会の運営等においてもIT活用の検討、機動性の向上の必要性が確認された。

Action(改善)

2020年度に向けた課題

3. サクセッションプランは、今後も定期的なCEOとの情報共有とディスカッションを継続する。また、当該プランの検討を行うための情報収集および後継者育成に取締役がより積極的に関与するということを企図し、候補者と接する機会を増加させる。
4. 緊急対応を含め、ITを活用した取締役会等の運営の具現化をはかるとともに、ペーパーレス化等の課題についても検討を進める。

社外取締役・社外取締役ミーティング

Plan(計画)

2019年度の課題

1. 研修会については、研究・生産・営業の各事業所視察等を利用した中堅・若手の社員との交流、特に環境変化の大きい国内営業第一線の社員の活動や思いを知る場の設定を期待する。また、執行役による事業活動、ビジネス環境に関する情報共有とそのアップデートは、毎年、繰り返し社外取締役ミーティングの場で実施し、理解を深めていく必要性が確認された。
2. 社外取締役ミーティングのテーマとして要望のあった事項は、優先順位を検討の上ディスカッションの場を設定すること、および社外取締役のビジネスやコーポレートガバナンスへの理解をより一層深めることで、取締役会における議論を充実させていく必要性が確認された。また、テーマを定めないフリーディスカッションの場を柔軟に設定し、その回数を増やしていくこととした。
3. 機関投資家との対話は、小集会、個別訪問等、実施方法について工夫を行い、今後も注力していくことが確認された。他社事例がまだまだ少ない取り組みであり、当社のコーポレートガバナンス向上に向けた先進的な施策としてアピールする必要性も確認された。



Action(改善)

2020年度に向けた課題

1. 社外取締役ミーティングの、①機関投資家との対話、②CEOサクセッションプランの検討、③取締役会評価、を始めとしたコーポレートガバナンスに関する幅広い役割や機能、運用を整理し、コーポレートガバナンスのさらなる充実策を検討する。
2. 経営の監督に関する新たな課題や視点を発見することを企図し、テーマを設けないフリーディスカッションを継続的に実施する。
3. 指名委員会、監査委員会、報酬委員会は、今まで以上に積極的に、それぞれの委員会における課題や情報を社外取締役ミーティングで共有・議論し、相互の意思疎通をはかる。

社外取締役・社外取締役ミーティング

Do(実行)&Check(評価)

2019年度の対応状況の確認と評価

1. 社外取締役が、創業につながる基礎研究と疾患研究を担うカン研究所（神戸市）と神戸の営業拠点を訪問し、中堅・若手の研究員や営業第一線のMRとの情報共有とディスカッションを実施した。その他、アジア・ラテンアメリカリージョンの課題と現状に関する担当執行役との情報共有および人事担当執行役と経営人財の育成に関する情報提供とディスカッションがなされた。今後も、ニューロロジービジネス、オンコロジービジネスの担当執行役等との情報共有の必要性が確認された。
2. 社外取締役ミーティングのテーマとして要望のあった以下の事項について、外部有識者を招聘し、情報共有と議論を行った。
 - ・当社を含めた製薬企業のアルツハイマー病治療薬開発状況の全体像
 - ・コーポレートガバナンスに関する最新情報
 - ・アナリストから見た製薬業界における当社のポジショニング

なお、9月取締役会終了後にフリーディスカッションを実施した。年間の社外取締役ミーティング等において多様なテーマをディスカッションすることを通して、社外取締役の相互理解は十分であることが確認された。

3. 2019年10月1日、前年度に引き続き、約50名の機関投資家等と社外取締役との意見交換会（ラージミーティング）を開催した。前回開催時の出席者からの要望に応え、今年度は約2時間におよぶ質疑応答を行った。個別訪問では、3～4名の社外取締役が9社のべ12回機関投資家を訪問し、情報共有と意見交換を行った。今後、機関投資家との対話を通じて、コーポレートガバナンスの継続的な充実を企図した、社外取締役ミーティングの機能や運営を整備、充実させる必要性が確認された。

Action(改善)

2020年度に向けた課題

4. 社外取締役による研究・生産・営業の各事業所への訪問、新任社外取締役研修および製薬業界や当社事業活動に関する情報のアップデートを継続的に実施する。
5. 社外取締役からの要望にもとづき、経営の監督機能を高めるために執行役との情報共有を、優先順位を付けて企画・実施する。

指名・監査・報酬委員会

Plan(計画)

2019年度の課題

1. 各委員会の運用における課題について確認がなされ、当該課題は、それぞれの委員会において検討することが確認された。
2. 監査委員会は、取締役会への通常の監査委員会報告とは別に、監査委員会に報告された情報のうち、取締役会と共有すべき課題については、今後も継続して、取締役会で随時リマインドする必要があるとの認識がなされた。

Do(実行)&Check(評価)

2019年度の対応状況の確認と評価

1. 指名委員会は、社外取締役の任期が短いとの指摘に対し、社外取締役ミーティングでの議論や機関投資家との対話で得られた意見等を踏まえて検討を行った。その結果、指名委員会では、従来の社外取締役の在任期間に関する基本的考え方の一部変更がなされた。
監査委員会の議論はより実質的になった。膨大な情報があり、運営上の課題がある。
報酬委員会は、取締役および執行役報酬に関する諸課題について議論を重ね、特に執行役の報酬等については、水準、報酬等の構成、業績連動型報酬比率等、報酬体系の基本的な考え方から見直しを開始し、次年度、具体的な検討を進めることが確認された。
2. 取締役会における監査委員会報告について、監査委員会に報告された情報のうち、取締役会と共有すべき課題については、監査委員会委員長より、丁寧な報告がなされた。

Action(改善)

2020年度に向けた課題

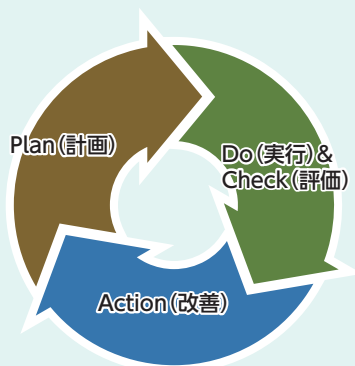
1. 指名委員会は、取締役候補者選任に関する諸課題として、取締役会の構成や取締役の多様性、社外取締役の独立性・中立性の要件等について、社外取締役ミーティングにおける議論も踏まえ、検討を実施する。
2. 監査委員会から取締役会に報告される監査情報は、議論のポイントを明確にし、より取締役会の実効性向上に資する報告とする。
3. 報酬委員会は、執行役の報酬体系について、その水準や報酬等の構成、業績連動型報酬比率等、報酬体系の基本的な考え方から見直しを開始し、具体的な検討を進める。

内部統制とリスクに関する事項

Plan (計画)

2019年度の課題

1. リージョン責任者との情報共有については、アジア・ラテンアメリカリージョンについても実施すること、および過去に実施したリージョンにおける情報のアップデートについても企画・実施していくことが必要であると認識された。
2. 取締役会は、執行役の認識する幅広いリスクの中から取締役会で監督すべき重要なリスクを認識し、そのリスクに対してどのような備えや対応が行われているのか、インパクトや発生可能性等がどのように変化しているのか、執行役から定期的に報告を受ける必要があると認識された。



Do (実行) & Check (評価)

2019年度の対応状況の確認と評価

1. アジア・ラテンアメリカリージョンの担当執行役と現状と課題に関する情報共有を実施した。その他のリージョンのアップデートは実施できなかった。
2. 定期的リスクマップが報告されるようになり、取締役会は、重要なリスクとその対応状況を、発生頻度や事業等への影響度の観点から適切に把握できるようになった。また、各執行役の四半期業務執行報告を、担当職務におけるリスクとその対応策を中心とした内容に変更することで、取締役会における議論を、よりリスクに焦点を当てた内容とした。
このような報告がなされる中、海外子会社の内部統制や本社による管理体制について、検討、整備する必要性が確認された。
3. 法改正にもとづき求められている有価証券報告書での「事業等のリスク」の開示について、開示すべきリスク事項、その内容や開示方法、その他の有価証券報告書における記載事項との関連に関する考え方が取締役会で議論された。
4. 内部統制システム（内部通報、内部監査等）に関する見直しの必要性が監査委員会において指摘され対応がなされた。

Action (改善)

2020年度に向けた課題

1. 海外子会社の内部統制および本社による管理体制の整備とその運用の状況について、取締役会が十分に監督する。
2. 監査委員会への直接内部通報が可能な仕組みをはじめ、グローバルな内部通報制度の整備と充実をはかる。
3. 内部統制とリスクに関して、各リージョン担当執行役との情報共有とディスカッションの機会を継続して設定する。
4. 取締役会は、開示された「事業等のリスク」への対応を監督する。中でも今年度は、「EWAY 2025」の達成に重要なデジタルトランスフォーメーションへの取り組みと進捗状況について十分な報告を受ける。

その他のコーポレートガバナンスに関する事項

Plan(計画)

2019年度の課題

1. コーポレートガバナンス評価は、その検討、開示について、引き続き、充実に努めていくことが確認された。なお、このような制度は、構築が完成すると同時に形骸化が始まることも多いため、評価方法等については継続的な見直しが必要であると認識された。



Do(実行)&Check(評価)

2019年度の対応状況の確認と評価

1. 取締役会評価は、①一人ひとりの取締役が評価し、②その結果を社外取締役ミーティングにおいてとりまとめ、③取締役会でPDCA (Plan-Do-Check-Action) サイクルの形式で決議する、また、④3年に一度、外部機関による取締役会評価の適正性の保証を実施する等、制度自体は従来どおりとした。

なお、年度末に実施する取締役会評価に向けて、取締役会を実施する度に、当該取締役会における議論や運営等を各取締役が評価し、記録できる仕組みを新たに導入した。

Action(改善)

2020年度に向けた課題

1. 2020年度のコーポレートガバナンス評価は、3年に一度の外部機関によるレビューを実施する。レビューの結果に加え他社における手法、工夫等の事例を収集の上、制度の評価を行い、必要に応じて制度の改定を実施する。

(4) 取締役会および各委員会のサポート体制

①取締役会

取締役会をサポートする部署として取締役会事務局を設置し、以下の職務を担っています。

- ・ 取締役会の議案、資料等のとりまとめ、取締役議長との事前打合せ
- ・ 取締役への速やかな情報の提供と、議案の事前説明

②指名委員会、報酬委員会、hhcガバナンス委員会*1および社外取締役独立委員会の事務局

指名委員会、報酬委員会、hhcガバナンス委員会および社外取締役独立委員会の事務局として取締役会事務局が、以下の職務を担っています。

- ・ 各委員会の議案、資料等のとりまとめ、各委員長との事前打合せ
- ・ 各委員会委員への議案の事前説明

*1 2020年度より、社外取締役ミーティングは「hhcガバナンス委員会」に名称を変更し、取締役会内委員会としての位置付けを明確にしました。

③監査委員会

監査委員会をサポートする部署として、執行部門から独立した経営監査部を専任組織として設置しています。経営監査部は、監査委員会の事務局として以下の職務を担っています。

- ・ 監査委員会の議案、資料等のとりまとめ、監査委員会委員長との事前打合せ
- ・ 監査委員会委員への速やかな情報の提供と、議案の事前説明
- ・ 監査委員会委員以外の取締役への監査委員会の審議事項に関する必要な情報の提供

経営監査部の執行部門からの独立性*2

- ・ 経営監査部は、当社執行役から独立した組織とする。
- ・ 経営監査部長および部員は、当社の監査委員会および監査委員の指揮命令下で、その職務を遂行する。
- ・ 経営監査部長および部員の任命、異動および懲戒は、当社代表執行役CEOが当社監査委員会の同意を得て行う。
- ・ 経営監査部長および部員の人事評価の決定は、当社監査委員会が行う。

*2 「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」より抜粋

(5) 取締役会および各委員会の活動状況

① 取締役会の運営

人 員	11名（社外取締役7名／社内取締役4名） 議長：社外取締役
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、および報酬委員会からの報告にもとづき、取締役および執行役の職務の執行を監督する。
開催状況	2019年度 開催回数 12回 出席率 取締役全員100%

■ 2019年度 取締役会の活動状況

- ① 2019年4月開催の取締役会において、コーポレートガバナンスガイドラインおよび内部統制関連規則の自己レビューならびに取締役会評価のとりまとめ結果が、社外取締役ミーティングより提案され、審議された結果、2018年度コーポレートガバナンス評価を決議しました。
- ② 2019年4月開催の取締役会において、政策保有株式の保有状況を含む資本政策および内部統制システムの整備・運用状況ならびにリスクの発生可能性と影響度にもとづくリスクマップについて報告を受けました。
- ③ 2019年6月開催の取締役会において、社外取締役独立委員会からの提案を受け、「当社企業価値・株主共同の利益の確保に関する対応方針」の継続を決議しました。
- ④ 2019年9月開催の取締役会において、第107回定時株主総会における議決権行使結果の分析を行い、今後の取り組みについて議論を行いました。
- ⑤ 2019年度の取締役会の議題として、認知症領域（12月）およびがん領域（1月）における競合状況を含む現状と課題を取り上げ、それぞれ、担当執行役からの報告を受けました。
- ⑥ 2019年12月開催の取締役会において、2020年度の事業計画の検討に先立ち、「EWAY 2025」の進捗状況およびリスク認識を含めたレビューを行いました。
- ⑦ 2020年1月開催の取締役会において、当社取締役会規則の決議事項・報告事項の規定と東証コーポレートガバナンス・コードとの整合性を点検し、取締役会における決議事項、報告事項を整理しました。
- ⑧ 2020年3月開催の取締役会において、企業内容等の開示に関する内閣府令の改正に伴う有価証券報告書の開示について、執行部門からの報告を受け、開示内容の議論を行いました。

取締役議長からのメッセージ

2019年度における取締役会の活動とその成果を集約すると、「中長期的な経営課題やリスクを適宜、議題として取り上げ、取締役会の重要な役割である経営の監督機能の発揮に努めた」と言えます。取締役会の議題は社外取締役ミーティングでディスカッションを行い、リスクに関連するテーマを中心に設定しました。

例えば、中長期的なリスクマネジメントの観点から、認知症治療剤とがん治療剤の開発における競合状況を含む現状と課題に関する報告や、法改正に伴う有価証券報告書における「事業等のリスク」等の開示事項に関する報告とディスカッションを行いました。執行役の四半期業務執行報告については、各執行役の認識するリスクとその対応策に焦点を当てた内容に報告形式を変更し、量的にもコンパクトにまとめる等の改善を行いました。このように、取締役会が積極的にリスクに関する報告を執行役に求め、リスクを見える形にし、健全なリスク管理の習慣を根付かせることにつなげました。

また、社外取締役は、50名を超える機関投資家等の皆様との意見交換会の開催や、個別に機関投資家の皆様に訪問して意見交換するなど、投資家の皆様とのエンゲージメントに取り組みました。当社の研究所や営業拠点を訪問し、中堅・若手の研究員や営業第一線のMRとの情報共有やディスカッションするなど、社員とのコミュニケーションにも取り組みました。このような場で得られた知見や経験を、取締役会の議論に活かしています。

今後も、社外取締役がリーダーシップを発揮して、コーポレートガバナンスを充実させ、企業価値の向上を図り、ステークホルダーの皆様のご期待に応えてまいります。

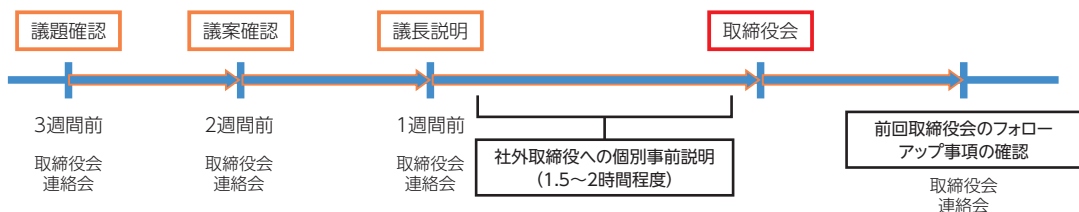


取締役議長 加藤 泰彦(社外取締役)

取締役会運営におけるサポート体制

取締役会の議題確認、議案の成案、事前説明、議事進行等の運営サポートおよび取締役会後の議事録作成やフォローアップ事項への対応等は取締役会事務局がその中心的な役割を担っており、これらの対応は下図のようなスケジュールで実施しています。また、これら一連のサポートは、取締役会事務局に加え、次の組織を担当する執行役または組織長が、「取締役会連絡会」というプロジェクトベースでの体制を組んで対応しています。

取締役会連絡会メンバー（11名）①経営企画、②財務経理、③法務、④人事、⑤総務、⑥コンプライアンス、⑦内部監査、⑧PR、⑨監査委員会事務局、⑩弁護士、⑪ガバナンス担当の社内取締役



② 指名委員会の運営

人 員	3名（社外取締役3名） 委員長：社外取締役
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 独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 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。
開催状況	2019年度 開催回数 9回 出席率 委員全員100%

■ 2019年度 指名委員会の活動状況

- ① 2019年度の指名委員会では、社外取締役の在任期間のあり方について検討を進め、従来の基本的な考え方を一部変更し、フレキシブルな対応ができるよう内規を改正しました。
- ② 上記、改正における検討の中で、社外取締役の就退任に係るシミュレーションおよび社外取締役の員数についても再検討しました。
- ③ 2019年度は、1名の新任社外取締役候補者を選任する必要があることを確認しました。社外取締役候補者のリストから絞り込みを行い、指名委員会委員が候補者と面談し、その結果を指名委員会で討議した上で決議しました。
- ④ 再任となる社外取締役候補者6名および新任となる社外取締役候補者1名について、独立性・中立性の審査を行いました。
- ⑤ 2020年4月の指名委員会において、新任社外取締役候補者1名を含めた11名の取締役候補者および取締役会構成案を決議しました。
- ⑥ 2021年度以降の社外取締役候補者についても具体的な検討および審議を行いました。

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、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、そして経営の監督機能を高めるために、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、この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。

当社指名委員会には、経営陣から独立した社外取締役を選任する手続きとルールが確立されています。社外取締役候補者のリストは、社外取締役だけではなく、当社取締役およびその経験者を含め、幅広いリソースから情報収集を行い、その充実をはかっています。リストから絞り込んだ候補者の方々には、当社の企業理念やコーポレートガバナンスの考え方等を情報提供し、就任の可能性を早い段階から把握するようにしています。こうした社外取締役の選任プロセスに、経営陣は関与しない仕組みになっています。

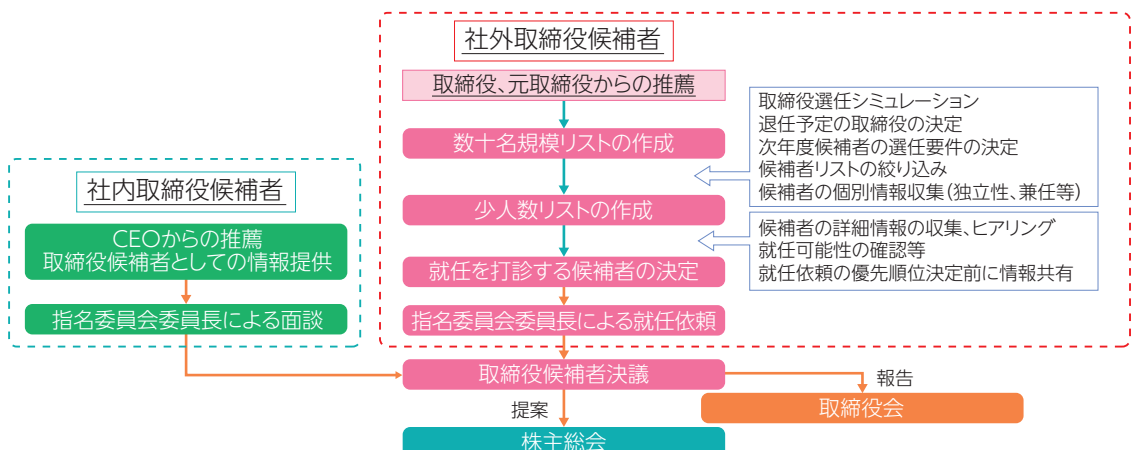
当社では、社外取締役の選任においては、その「独立性」を最も重視するとの観点から、在任期間を比較的短い期間で設定し、運用してきましたが、取締役会や各委員会における「議論や運営の継続性」の視点から、指名委員会および社外取締役ミーティングにおいても検討を重ねた結果、社外取締役の在任期間に関する従来の基本的な考え方を一部変更し、フレキシブルな対応ができるよう内規を改正しました。

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、社外取締役の在任期間の中長期的なシミュレーションなども行いながら、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。



指名委員会委員長 海堀 周造 (社外取締役)

取締役候補者検討におけるプロセス



③ 監査委員会の運営

人 員	5名（社外取締役3名／社内取締役2名） 委員長：社外取締役
任務など	① 監査委員会は、取締役および執行役の職務執行の監査、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の決定、会計監査その他法令により定められた事項を実施する。 ② 監査委員会は、取締役および執行役の職務執行の監査に必要な事項に関し、取締役、執行役、使用人および会計監査人から適時・適切に報告を受けるとともに、会計監査人および内部監査部門に係る監査活動を通じ、監査の質の向上と効率的な監査の実現に努める。 ③ 監査委員会は、そ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、毎年見直しを行う。 ④ 監査委員会の決議および監査委員会委員の指示にもとづき職務を遂行する経営監査部は、監査の客観性を確保するために、業務の指揮命令および人事評価等について執行役からの独立性が保障される。
開催状況	2019年度 開催回数 13回 出席率 委員全員100%

■ 2019年度 監査委員会の活動状況

- ① 監査委員会監査計画を策定し、これに従い監査を実施しました。
- ② 会社法で求められる監査を実施し、金融商品取引法で規定される財務報告に係る内部統制の整備・運用状況について監視しました。
- ③ 会計監査人および当社グループの内部監査部門等に係る監査活動をしました。
- ④ 会計監査人および子会社の監査役等と必要な情報を共有しました。
- ⑤ 監査委員会における主な決議事項および報告事項は次のとおりです。
 - ・ 決議事項：監査委員会委員の職務分担、監査委員会監査計画、監査委員会に係る規程類、会計監査人への報酬の同意、会計監査人の再任または不再任、経営監査部の人事評価、監査報告書など
 - ・ 報告事項：四半期・年度末決算に係るCFOおよび会計監査人からの報告、事業報告およびその附属明細書の報告、執行役（3名）からのそれぞれの職務執行状況の報告など

● 監査委員会の会計監査人に係る監査活動

監査委員会は、会計監査人に対し、以下の監査活動を行いました。

- ・ 会計監査人の年次会計監査計画を事前に確認し、計画書を受領するとともに、監査報酬等への同意の可否について審議しました。
- ・ 四半期・年度末決算（連結・個別）に対する会計監査人の監査意見および提言事項を聴取・検討しました。
- ・ 会計監査人が実施する個別の会計監査のうち重要なものについての情報を受領しました。
- ・ 会計監査人が実施する内部統制監査に関する情報を受領しました。
- ・ 会社計算規則第131条に係る会計監査人の内部統制の状況を継続して確認しました。

監査委員会委員長からのメッセージ

監査委員会は、事業年度ごとに策定する監査計画にもとづき活動します。今年度の監査計画には、法令にもとづく事項として、取締役および執行役の職務の執行の監査、事業報告およびその附属明細書の監査、計算関係書類の監査などを設定しました。その他に事業年度ごとに定める重要監査テーマとして、(1) 情報開示に関する内部統制の監査、(2) 海外子会社のプロモーション活動における内部統制の監査、(3) 医薬品サプライチェーンの事業継続計画の監査、の3件を設定し、監査を実施しました。

監査計画にもとづく監査を、監査委員会が定める監査基準に従って実施した結果、いずれの監査におきましても問題を認めませんでした。

監査委員会委員長 内山 英世 (社外取締役)



- ・規制当局等による当該監査法人の審査およびモニタリングの結果等を適宜受領し評価しました。
- ・日本公認会計士協会の「監査基準委員会報告書260」の具体的要求事項を受け、財務諸表監査に関する会計監査人の責任、計画した監査の範囲とその実施時期、会計監査人の独立性等について報告を受領し、監査上の重要な発見事項等について意見交換を行いました。
- ・企業会計審議会は、有価証券報告書に添付される独立監査人の監査報告書に「監査上の主要な検討事項」を記載することを求めています。当社では当該記載について早期適用する予定のため、会計監査人との間で記載内容について協議を行いました。
- ・監査委員会および経営監査部が実施する会計監査人の様々な活動に対する監視・検証を通じ、業務執行社員および監査チームを評価しました。

●監査委員会の内部監査部門等に係る監査活動

監査委員会は、内部統制担当執行役、内部監査（83頁をご参照ください）部門等に対し、以下の監査活動を行いました。

- ・監査委員会委員とコンプライアンス・リスク管理推進部およびコーポレートIA部とによる毎月の会議を通じて、内部統制推進活動および双方の監査活動全般の情報を共有しました。当該会議以外にも、内部監査に係る緊急性の高い事項がある場合には速やかに情報を共有することとしています。
- ・監査委員会が監査上参考にできる調査の有無を確認するため、内部監査計画（年次計画）を受領しました。
- ・コーポレートIA部からENW*内部監査担当部署の年次監査計画書および個別監査の結果を受領しました。
- ・金融商品取引法における財務報告に係る内部統制の状況について、コーポレートIA部から定期的に情報を受領しました。
- ・リスク管理に関する内部統制の取り組み状況について、コンプライアンス・リスク管理推進部から定期的に報告を受領しました。

*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。

④ 報酬委員会の運営

人 員	3名（社外取締役3名） 委員長：社外取締役
任務など	① 取締役および執行役の報酬等の基本方針および個人別の報酬等を決定する。 ② 取締役および執行役の報酬等の客観性を確保するため、社外の調査データ等を積極的に活用するとともに、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。 ③ 報酬委員会の職務を執行するために必要な基本方針、規則および手続き等を定める。
開催状況	2019年度 開催回数 8回 出席率 委員全員100%

■ 2019年度 報酬委員会の活動状況

- ① 中長期インセンティブプランとして、業績目標の達成度に応じて執行役に株式が交付される株式報酬制度の継続を決議しました。
- ② 2018年度の全社業績および代表執行役CEOから提案された各執行役の評価の妥当性を審議し、執行役の業績連動型報酬である賞与と株式報酬を個人別に決定しました。
- ③ 2019年6月就任の取締役および執行役の個人別の報酬等を決定しました。
- ④ 執行役の業績連動型報酬を決定するための2019年度の業績目標および評価基準について、代表執行役CEOから提案を受け、その妥当性を審議の上、承認しました。
- ⑤ 取締役および執行役の報酬体系および水準について、他社の役員報酬体系および水準等を調査、比較、検討するとともに、課題を抽出して議論を行いました。
- ⑥ 以上の検討を行った結果、2019年度の取締役・執行役の報酬水準は概ね適切であり、変更する必要がないことを確認しました。これにもとづき、2020年度の報酬等の基本方針および取締役ならびに執行役の報酬体系を決定しました。
- ⑦ 執行役の報酬体系において、一部課題が抽出されたことから2020年度の報酬委員会で検討していくことを確認しました。

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権限を有しており、その役割として報酬決定の「公正性と透明性の確保」、「株主の皆様への説明責任」を重視しています。

報酬委員会では、毎年、取締役・執行役の報酬体系およびその水準について、信頼できる外部専門機関の協力を得て、調査、比較、検討するとともに、課題を抽出して議論を行っています。2019年度の調査の結果としては、取締役・執行役の報酬水準は概ね適切であり、変更する必要がないことを確認しています。

一方、執行役の業績連動型報酬として賞与と株式報酬を報酬体系に組み込んでおり、報酬委員会は、全社業績と執行役個々の業績について、業績目標の設定プロセスや業績結果の評価が報酬委員会で定めた基本方針やルールに従って実施されているかを確認した上で、報酬等の内容の妥当性と公正性を検証し、決定していますが、業績連動型報酬の割合など一部課題を認識しています。

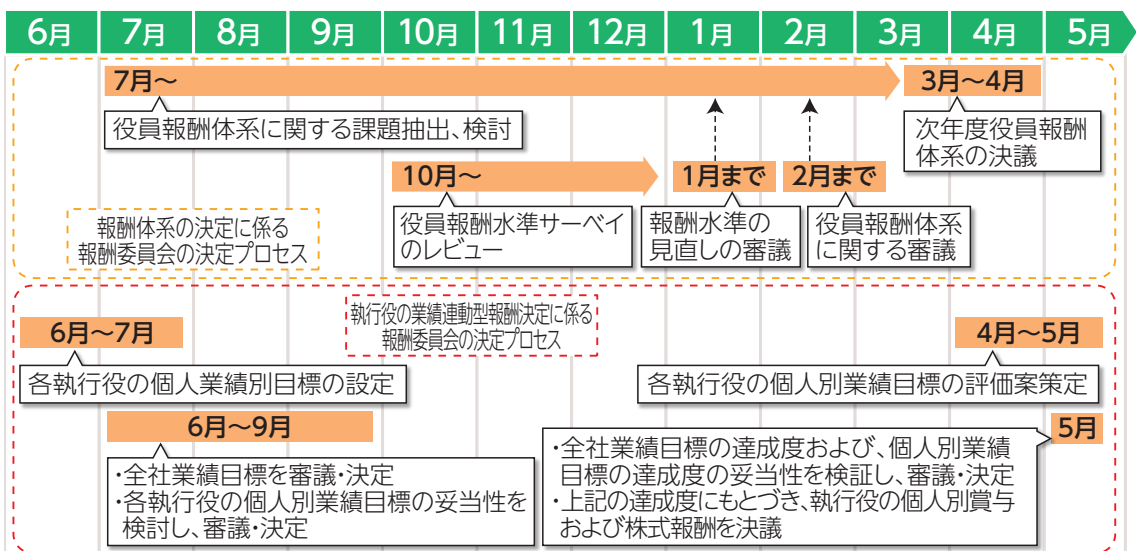
2020年度は、執行役一人ひとりがこれまで以上にモチベートされ、hhcの実現に邁進することができるグローバルな報酬体系の検討を進めてまいります。

報酬委員会は、今後とも、報酬決定の公正性と透明性を実現するために審議を尽くし、これまで以上に開示の充実を果たすことで、株主の皆様への説明責任を果たしてまいります。

報酬委員会委員長 ブルース・アロンソン (社外取締役)



＜報酬決定プロセスについて＞



⑤ 社外取締役独立委員会の運営

人 員	7名（社外取締役7名） 委員長：社外取締役
任務など	「当社企業価値・株主共同の利益の確保に関する対応方針」（以下、「本対応方針」）について、①外部専門家からの企業買収に関連する客観的な情報等の収集、②国内外の法制度や各種事例等の最新情報の共有、③社外取締役と機関投資家との対話により得られた意見や議決権行使状況に関する情報の共有等にもとづき、本対応方針の維持・見直し・廃止に関する議論や検討を行う。
開催状況	2019年度 開催回数 7回 出席率 委員全員100%

■2019年度 社外取締役独立委員会の活動状況

- ① 2019年4月および5月開催の社外取締役独立委員会において、本対応方針に反対する機関投資家向けレターの検討を行いました。
- ② 2019年6月開催の社外取締役独立委員会において、社外取締役独立委員会委員長選任および本対応方針の維持・見直し・廃止を検討し、維持することを決議しました。
- ③ 2019年7月開催の社外取締役独立委員会において、株主総会の議決権行使結果の分析やグローバルおよび国内における敵対的買収の動向等の情報共有を行いました。
- ④ 2019年12月開催の社外取締役独立委員会において、買収防衛策廃止企業の取り組みと対策に関する調査報告を行いました。
- ⑤ 2020年2月開催の社外取締役独立委員会において、最新の他社事例を踏まえた上で、次年度の本対応方針に関する方向性と社外取締役独立委員会の活動に関する検討を行いました。
- ⑥ 2020年4月開催の社外取締役独立委員会において、本対応方針に対する各委員の賛否確認を行いました。

濫用的な新株予約権の発行（いわゆる買収防衛の発動）を防ぐ仕組み

社外取締役独立委員会が本対応方針の継続が妥当であると判断する理由は79頁の「③社外取締役独立委員会での判断」に記載のとおりです。とりわけ、約400社にのぼる国内他社のいわゆる買収防衛策にはない「濫用的な新株予約権の発行を防ぐ仕組み」を有していることが本対応方針の大きな特長であると考えています。また、社外取締役独立委員会は、もとよりすべての買収提案を否定するものではなく、当社の企業価値・株主共同の利益に資する提案であれば、積極的に検討すべきと考えています。このため、社外取締役独立委員会は、当社企業価値・株主共同の利益を維持・向上させるためには、本対応方針を保有している方が株主・投資家を含むステークホルダーズの皆様にとっても望ましいと考えています。「経営陣の保身に利用される」という懸念が、いわゆる買収防衛策が批判される理由の一つですが、当社の場合、経営陣から見れば、本対応方針を有しているほうが新株予約権の発行（いわゆる買収防衛策の発動）が容易にできない仕組みになっています。その仕組みは右記のとおりです。

社外取締役独立委員会委員長からのメッセージ

本対応方針は、2006年2月開催の取締役会において社外取締役独立委員会の提案に基づき決議・導入したものです。その後、2回の更新を経て、2018年4月には、①有効期間を5年から1年に短縮する、②対象となる買付基準を15%から20%に引き上げるなど、機関投資家の皆様との対話・意見交換も踏まえて、本対応方針の一部見直しを実施しました。

2019年度も定時株主総会の取締役選任議案の議決権行使結果から、株主総会に付議せずに本対応方針を継続することについて、従来通り、一部の株主様の反対意見を確認しましたが、一方で、社外取締役独立委員会の取り組みや考え方に対して一定のご理解をいただき、前年の反対行使から賛成行使に変更いただいた事例も確認しました。

2019年度、社外取締役は、機関投資家の皆様との対話・意見交換を制度としてより一層拡充し、対話により得られた知見はすべての取締役と共有してまいりました。社外取締役独立委員会としては、アクティビズムや企業買収の事例および買収防衛策に関する最新情報や動向等、必要な情報収集と検討を行った上で本対応方針の維持、見直し、廃止について検討しました。

今後も社外取締役の活動を含めた本対応方針に関する十分な説明とともに、機関投資家の皆様との対話・意見交換に積極的に取り組んでまいります。また、企業経営の環境が激しく変化する中、本対応方針の維持、見直し、廃止について引き続き不断の検討を行ってまいります。



社外取締役独立委員会委員長 角田 大憲 (社外取締役)

A) 本対応方針がある場合

新株予約権の発行・不発行は、まず、社外取締役独立委員会が決定することとなります。社外取締役7名で構成する社外取締役独立委員会では、社外取締役4名が新株予約権の発行に反対すると、新株予約権の不発行が決定されます。そして、この決定は、取締役会で覆すことができない仕組みとなっています。

A) 本対応方針がある場合

社外取締役独立委員会での新株予約権発行・不発行の審議



B) 本対応方針がない場合

新株予約権の発行・不発行は取締役会で決定されます。当社取締役会は11名の取締役（社外取締役7名、社内取締役4名）で構成されていますので、社内取締役4名が新株予約権発行に賛成した場合、社外取締役7名のうち6名が反対しなければ新株予約権の発行を止められません。

B) 本対応方針がない場合

取締役会での新株予約権発行・不発行の審議



(6) 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条にもとづき、「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、巻末資料172頁から176頁に記載しています。

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、服務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もと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) ENW*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、随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やコンプライアンス・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に報告する体制を構築しています（80頁から81頁をご参照ください）。さらに、監査委員会は、ENW企業の監査役との情報共有によりENWの内部統制についての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ENW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) 監査委員会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。

*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。

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、「ENW秘密情報セキュリティポリシー」をはじめとする規則を整備し、研修会を継続的に実施し、秘密情報の取り扱いの徹底をはかっており、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) ENW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、ENW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、執行役から各組織レベルに至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）、総務・環境安全担当執行役（環境、災害）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、事業継続計画等、必要な規則を作成し、社内ウェブへの掲載や研修等を通じて社内への徹底をはかり、対策を講じるとともにこれらを運用しています。

また、ENW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で一元管理し、内部統制の整備を推進しています。

c) ENW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。チーフタレントオフィサーは、ENW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、ENW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、毎年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) 当社を除くENW*企業の取締役ならびにENW企業の執行役および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。

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もとづき、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。

コンプライアンス・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、①全執行役を対象にしたインタビューによる全社的な重要リスクの把握、②ENWの全組織長を対象にしたCSAを実施しています。CSAでは、日本、米州、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、執行役会へ定期的に報告しています（内部監査については、83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ENW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、ENW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。ENW企業を担当する執行役は、各ENW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、ENWから報告を受ける体制を整備しています。ENW企業の状況については、担当執行役から取締役会に適宜報告されています。

*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。

(7) 取締役および執行役の報酬等

①報酬等の決定

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。当社の報酬委員会は、委員長を含む3名全員が社外取締役であり、客観的な視点と透明性を重視しています。

報酬委員会は、当社の取締役および執行役の個人別の報酬等の内容を決定する権限を有しており、主に①取締役および執行役の個人別の報酬等の内容に係る決定に関する方針、②取締役および執行役の個人別の報酬等の内容、③執行役の業績連動型報酬の決定に係る全社業績目標および各執行役の個人別業績目標の達成度にもとづき評価の決定を行っています。

②報酬等の決定に関する基本方針

報酬委員会は、取締役および執行役が受ける個人別の報酬等の基本方針について、報酬委員会運用規則で以下のとおり定めています。

取締役および執行役が受ける個人別の報酬等の基本方針

- ① グローバルに優秀な人材を当社の経営陣として確保することができる報酬内容とする。
- ② 株主および従業員に対する説明責任を果たしうる公正かつ合理性の高い報酬内容とする。
- ③ 経営の監督機能を担う取締役と業務執行を担う執行役の報酬等は、別体系とする。
- ④ 取締役の報酬等は、取締役が、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。
- ⑤ 執行役の報酬等は、執行役が、その職務である業務執行に対し強く動機付けられ、大きな貢献を生み出せる報酬内容とする。
- ⑥ 取締役と執行役を兼任する者の報酬等は、執行役の報酬等のみとする。
- ⑦ 執行役と使用人を兼任する者の報酬等は、執行役の報酬等のみとする。

③報酬体系の決定プロセス

報酬委員会では、取締役および執行役の報酬等に関する諸課題を検討するとともに、報酬等の水準を毎年確認し、次年度の報酬体系を決定しています。

なお、報酬等に関する諸課題の検討および報酬等の水準の調査、検討において、報酬委員会は、外部専門機関のデータ等を積極的に取り入れ、活用しています。

④取締役の報酬体系

取締役の報酬等

基本報酬

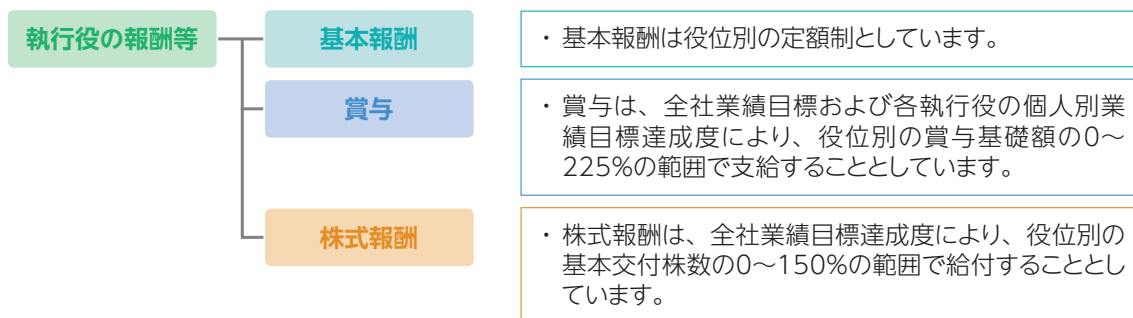
- ・ 基本報酬は定額制としています。
- ・ 取締役会の議長、各委員会の委員長には、当該職務に対する報酬が加算されています。
- ・ 社内取締役には、常勤の取締役としての業務に対する報酬が加算されています。

取締役の報酬等は、定額の基本報酬のみとなっています。取締役の職務は経営の監督であり、その監督機能を十分に発揮できる、取締役として相応しい内容とするため、業績連動型報酬を組み込まずに定額とし、その水準は、産業界の中上位水準を志向して設定しています。

⑤執行役の報酬体系

優秀な人材を当社の経営陣として確保することができる報酬内容とすること、および執行役が業務執行に対し強く動機付けられ、大きな貢献を生み出せる報酬内容とすること、これらの基本方針に則り、報酬委員会では国や地域による報酬水準や報酬等の仕組みの違いを認識して、執行役の報酬等を決定しています。

執行役の報酬等は、以下の図に示すとおり、基本報酬、賞与および株式報酬で構成しています。執行役の報酬等の水準は、産業界の中上位水準を志向して設定しています。



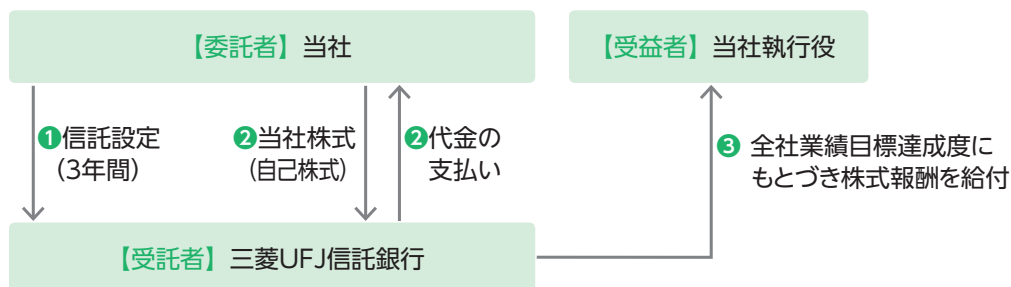
執行役の報酬等は、基本報酬、賞与および株式報酬の割合を6：3：1とし、総報酬における業績連動型報酬比率は40%となっています。

固定報酬	業績連動型報酬	
基本報酬 (60%)	賞与 (30%)	株式報酬 (10%)

なお、海外子会社出身の執行役、および高度な専門性や資格等を有する執行役の報酬等については、報酬決定のプロセスは同様であるものの、現地の報酬の仕組みや報酬水準、職務の専門性の違いを考慮し、個別に審議を行い決定しています。特に、海外子会社出身の執行役の業績連動型報酬においては、株式報酬制度は採用せず、中長期インセンティブ制度を取り入れた設計としています。

執行役への株式報酬制度

株式報酬制度の仕組み（概念図）



当社の株式報酬制度は、信託を通じ、全社業績目標達成度に応じて執行役に株式報酬を毎年給付する中長期インセンティブプランです。

当社執行役が株主の皆様と同じ視点で利益意識を共有し、中長期的な視野で業績や株価を意識した業務執行を動機付ける内容としています。

執行役に給付される株式報酬は、毎年の全社業績に応じて増減します。また、中長期的には、株価が変動することにより報酬としての実質的な価値が変動します。この仕組みを継続することで、株主の皆様と同じ視点に立って企業価値を向上させようという執行役のモチベーションの向上につながるものと考えています。

なお、社内規程により、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。

業績連動型報酬の決定プロセス

$$\text{賞与} = \text{役位別の賞与基礎額} \times \text{全社業績目標達成度*} \times \text{個人別業績目標達成度}$$

支給率：0～225% 評価：0～150% 評価：0～150%

$$\text{株式報酬} = \text{役位別の基本交付株数} \times \text{全社業績目標達成度*}$$

支給率：0～150% 評価：0～150%

*連結売上収益、連結営業利益、連結当期利益（親会社帰属分）、連結ROE

報酬委員会は執行役の業績評価および業績連動型報酬（賞与、株式報酬）の個人別の支給額・交付株数を審議し、決定します。執行役の賞与および株式報酬は全社業績目標および各執行役の業績目標の達成度に応じて、それぞれ上記の計算式により算出されます。

全社業績目標達成度は、連結売上収益、連結営業利益、連結当期利益（親会社帰属分）および連結ROEを評価し決定します。事業年度ごとに、各項目の達成度にもとづき報酬委員会が全社業績目標の達成度を0～150%の範囲で評価します。

この4つの評価指標を採用した理由は、年度の事業計画の達成に向けて数値目標として公表し、株主の皆様と共有している経営指標であること、また、連結ROEについては、持続的な株主価値の創造に関わる重要な指標と捉えていることです。報酬委員会では、これらの4指標が業務執行を評価する上で適切であると考えています。

個人別業績目標達成度は、各執行役の個人別業績目標の達成度にもとづき、代表執行役CEOから提案される個人別評価を報酬委員会が審査の上、承認しています。なお、個人別業績目標は、各執行役が具体的な業績目標を掲げて優先度に応じて配点ウェイトを定め、代表執行役CEOとの協議のもとに設定し、報酬委員会がその妥当性を審議の上、承認しています。

その結果、執行役の賞与は賞与基礎額を100%とすると0～225%の範囲で支給され、株式報酬は基本交付株数を100%とすると0～150%の範囲で給付されることとなります。

業績により変動する執行役賞与

全社業績目標達成度は、連結売上収益、連結営業利益、連結当期利益、連結ROEの各達成度により0%～150%の範囲で評価します。個人業績目標の達成度は、0%～150%の範囲で評価を決定します。その結果、執行役の賞与は0%～225%の範囲で支給されます。

2018年度の全社業績目標達成度は、各評価指標の達成度にもとづき、107%に決定しました。2018年度の全社業績の目標、実績および達成度は下表のとおりです。

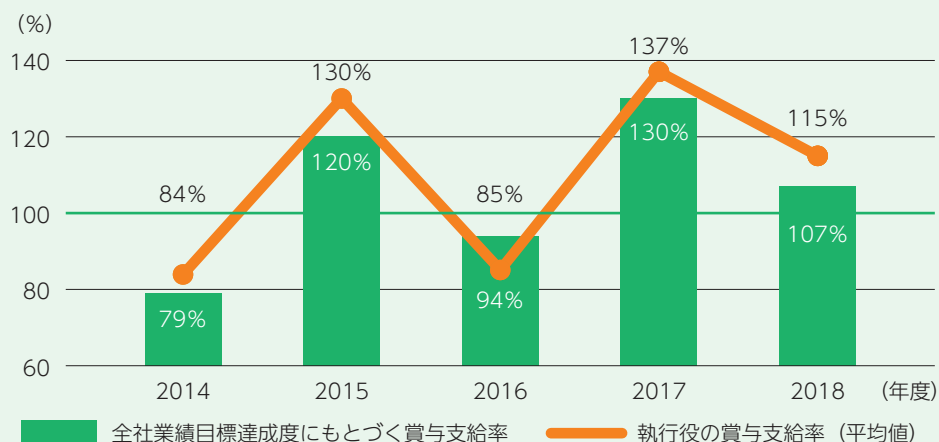
	目 標	実 績	達成度	全社業績目標達成度
連結売上収益	6,320億円	6,428億円	102%	107%
連結営業利益	860億円	862億円	100%	
連結当期利益	575億円	634億円	110%	
連結ROE	9.5%	10.4%	109%	

執行役の賞与は、総報酬の30%を基本賞与とし、これに全社業績目標達成度と個人別業績目標達成度を乗じて決定します。2018年度の全社業績目標達成度は107%であり、個人別業績目標達成度の平均値は107%でしたので、2018年度の執行役の賞与の平均支給率は基本賞与の115%となりました。

$$\begin{aligned}
 & \text{2018年度執行役賞与} = \text{基本賞与} \times \text{全社業績目標達成度} \times \text{個人別業績目標達成度} \\
 & = \text{基本賞与} \times 107\% \times 107\% \\
 & = \text{基本賞与} \times 115\%
 \end{aligned}$$

下グラフは、過去5年間の全社業績目標達成度にもとづく賞与支給率と執行役の賞与支給率（平均値）であり、全社業績目標の達成度に応じたメリハリのある支給結果となっています。

業績により変動する執行役賞与



⑥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2019年度（2019年4月1日から2020年3月31日まで）における報酬等の総額は以下のとおりです。

2019年度の役員報酬等の総額

	基本報酬		業績連動型報酬				合 計 (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)	費用計上額 (百万円)	
取締役 (社内)	4	113	—	—	—	—	113
取締役 (社外)	7	92	—	—	—	—	92
執行役	28	763	28	468	28	147	1,378
合計	39	968	28	468	28	147	1,583

- (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2019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。
- 3 執行役の賞与は、2019年4月から2020年3月を対象期間とし、対象となる執行役に対して2020年7月に支給する予定の未払賞与の総額、および2018年4月から2019年3月を対象期間とし、対象となる執行役に対して2019年7月に支給した賞与の総額と、2018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。
- 4 執行役の株式報酬は、2019年4月から2020年3月を対象期間とし、対象となる執行役に対して2020年7月に交付する予定の未払株式報酬の総額、および2018年4月から2019年3月を対象期間とし2019年7月に交付した株式報酬等の総額と、2018年度の事業報告において開示した株式報酬引当額との差額の合計額を記載しています。なお、執行役の株式報酬は、対象となる執行役に交付した、および交付する予定の当社普通株式の総数に、信託が保有する当社株式の単価を乗じた額をもとに記載しています。
- 5 ストックオプションに関しては、2013年6月の株式報酬体系への移行後、新たな付与を廃止しており、2015年度以降に会計処理上必要な費用計上額がなく、表中に記載していません。

⑦役員ごとの連結報酬等（1億円以上）

2019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名であり、それぞれ以下のとおりです。

代表執行役CEO	内藤 晴夫	157百万円
常務執行役	エドワード・スチュワート・ギリ	108百万円
常務執行役	ガリー・ヘンドラー	137百万円
執行役	リン・クレイマー	176百万円
執行役	サジ・プロシダ	155百万円*
執行役	ヤンホイ・フェン	110百万円

・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、リン・クレイマー、サジ・プロシダはエーザイ・インク（米国）より、ヤンホイ・フェンは衛材（中国）薬業有限公司より、それぞれ報酬を受けており、その総額を記載しています。

*サジ・プロシダは2019年12月31日付で執行役を退任しており、エーザイ・インク（米国）より、別途退職関連給付369百万円を受けています。

(8)「当社企業価値・株主共同の利益の確保に関する対応方針」の内容等

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」に規定される内容は、巻末資料177頁から185頁「当社企業価値・株主共同の利益の確保に関する対応方針」に記載しています。

①意義、目的

「当社企業価値・株主共同の利益の確保に関する対応方針（以下、本対応方針）」は、中期経営計画等の諸施策の実践で生み出される企業価値・株主共同の利益を守ることを企図し、当社株式を大量保有する場合の手続き等を定めたものです。当社株式の大量買付が行われる場合に、買付者に対し、その買付が当社の企業価値や株主共同の利益を向上させるのか、あるいは毀損する恐れがあるのかを判断するための情報提供を求め、社外取締役独立委員会が、株主の皆様の負託に応えて、その内容を十分に検討する機会を確保することを目的としています。社外取締役独立委員会において、買付者の提案が、本対応方針の手続き、基準等を満たし、企業価値の向上に資すると判断された場合は、新株予約権は発行されません。一方、それが本対応方針の手続き、基準等を満たさず、当社企業価値・株主共同の利益を毀損すると判断した場合には、新株予約権の発行を提案します。

②特長的な仕組み

a) 取締役会で導入し、更新

本対応方針の導入、更新は、株主総会に諮るのではなく、社外取締役独立委員会からの提案にもとづき取締役会で決定することとしています。これは、株主の皆様から負託を受けた取締役が、当社企業価値・株主共同の利益向上の視点から、専門家の意見を求めることをはじめ、十分に情報を入手し、責任をもって慎重に検討することが適切であると判断したためです。当社の取締役会は、11名の取締役のうち7名が社外取締役であり、議長も社外取締役が務めています。当社の社外取締役7名は、いずれも、経営陣から独立した、経験と実績に富む経営者、学識者、および会計や法律の専門家等です。また、社内取締役4名のうち執行役を兼任する取締役は1名のみです。このような取締役構成であることから、当社の取締役会は、本対応方針に関しても、株主の皆様の利益を代表して、客観的かつ合理的な判断を行うことができると考えています。

b) 株主の皆様の意思を反映できる仕組み

株主総会招集ご通知参考書類の取締役選任議案において、各取締役が本対応方針への賛否を表明することにより、取締役選任議案に対する議決権行使をもって、株主の皆様の意思を反映できる仕組みとしています。

c) 経営陣の恣意的な運用ができない仕組み

本対応方針にもとづく新株予約権の発行・不発行の意思決定は社外取締役独立委員会で行います。買付提案が本対応方針の手続き、基準を満たし、当社の企業価値向上に資すると社外取締役独立委員会が判断すれば、新株予約権は発行されません。この新株予約権の不発行の決定は、再度、取締役会で審議されることもありません。このように、新

株予約権を発行しないという決定に社内取締役、執行役は全く関与できず、経営陣による濫用的な本対応方針の運用（新株予約権の発行）を防ぐことが可能です。

d) 有効期間は1年

本対応方針の有効期間は1年間であり、毎年、社外取締役独立委員会が本対応方針の維持、見直し、廃止を検討しています。なお、社外取締役独立委員会は、その判断により、いつでも本対応方針の見直し、廃止を取締役会に提案することが可能です。

③社外取締役独立委員会での判断

社外取締役独立委員会は、次のような議論を踏まえ、本対応方針の継続が妥当であると判断しています。

- a) 本対応方針は、買付者が現れた場合に買付者との交渉を通じて大多数の既存株主に有利な条件を引き出すことを可能とする施策になり得るものである一方、その運用において経営陣の恣意性が排除される仕組みを有し、経営陣による濫用的な新株予約権の発行（いわゆる買収防衛の発動）を防ぐことが可能であることから、株主、投資家にとって、むしろこれを保有していることが望ましいと思われる。
- b) 当社のビジネス環境や業界動向により、当社の企業価値・株主共同の利益を毀損する恐れのある買収リスクの存在は否定できず、患者様と生活者の皆様を含む当社の主要なステークホルダーズの安心と安全を守るという観点から、リスクに対する十分な備えを取締役会として行うのは必要かつ妥当である。
- c) 欧米各国の企業買収を取り巻く法制度と対比した場合、我が国でも金融商品取引法において大量買付時の手続きの整備はなされたものの、未だ当社の企業価値・株主共同の利益を守るために十分とはいえないと認識する。
- d) 当社株式の大量買付の手続き等を定めて開示することにより、買付者が現れた場合に、社外取締役独立委員会が買付者の提案内容を十分に検討する時間を確保することができる。
- e) 本対応方針は、株主総会における取締役選任議案に対する議決権行使をもって、株主の皆様の意思を反映できる仕組みとなっている。

7. 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・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、コンプライアンス推進体制の整備、行動規範やルールの整備、啓発活動、および相談・連絡窓口の整備等からなるコンプライアンス・プログラムを実践しています。

コンプライアンス推進活動は、国内外の弁護士やコンサルタント等、社外専門家で組織されたコンプライアンス委員会による客観的なレビューを定期的に受けています。また、2019年度は、グローバルでコンプライアンス意識調査を実施し、その分析・評価の結果をコンプライアンス・プログラムのさらなる充実に活用しています。

①コンプライアンス意識の醸成のための啓発活動

ENW*企業行動憲章、行動指針をとりまとめた「コンプライアンス・ハンドブック」を17カ国語で発行し、すべての執行役および従業員の理解に向けた研修を実施するとともに、それらを遵守する旨をすべての執行役および従業員が毎年宣誓しています。

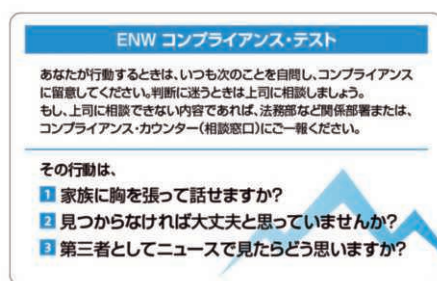
また、国内ENWでは、コンプライアンス・カウンター（内部通報窓口）の連絡先等を記載した携帯用「コンプライアンス・カード」を作成し、すべての執行役および従業員で共有しています。

さらに、コンプライアンス役員研修会をはじめとする研修会の開催、e-ラーニング、ケーススタディの配信などによる啓発研修を継続して実施し、コンプライアンス意識の醸成に取り組んでいます。

2019年12月には、コンプライアンス・リスク管理推進部のメンバーが国内の主な事業所と国内ENWを14カ所訪問し、コンプライアンス・カウンターの役割や活動内容を紹介し、コンプライアンス・カウンターの信頼性の向上と社員のコンプライアンス意識の向上を目的としたキャンペーンを実施しました。

②コンプライアンス・カウンターの運営と監査委員会への報告

コンプライアンス・カウンターは、ENWにおける内部通報としての相談・連絡窓口であり、日本、米国、欧州、中国、アジア等の各地域をベースとした窓口と、各国から日本へ相談・連絡ができるグローバル窓口が設置されています。当社のコンプライアンス・カウンターは、消費者庁が創設した「内部通報制度認証（自己適合宣言登録制度）」に登録



コンプライアンス・カード



本社で開催したキャンペーン

*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。

されました（2020年4月3日登録）。独立した社外弁護士による社外相談窓口や、職場や仕事の問題を扱うオンブズパーソンが運営する社外相談窓口（ガイディア）も設置し、通報しやすい環境を整備しています。相談・連絡の受付状況は、毎月、監査委員会に報告しています。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事項のうち、重大なものについては直ちに監査委員会に報告する体制も構築しています。

③関連当事者間の取引

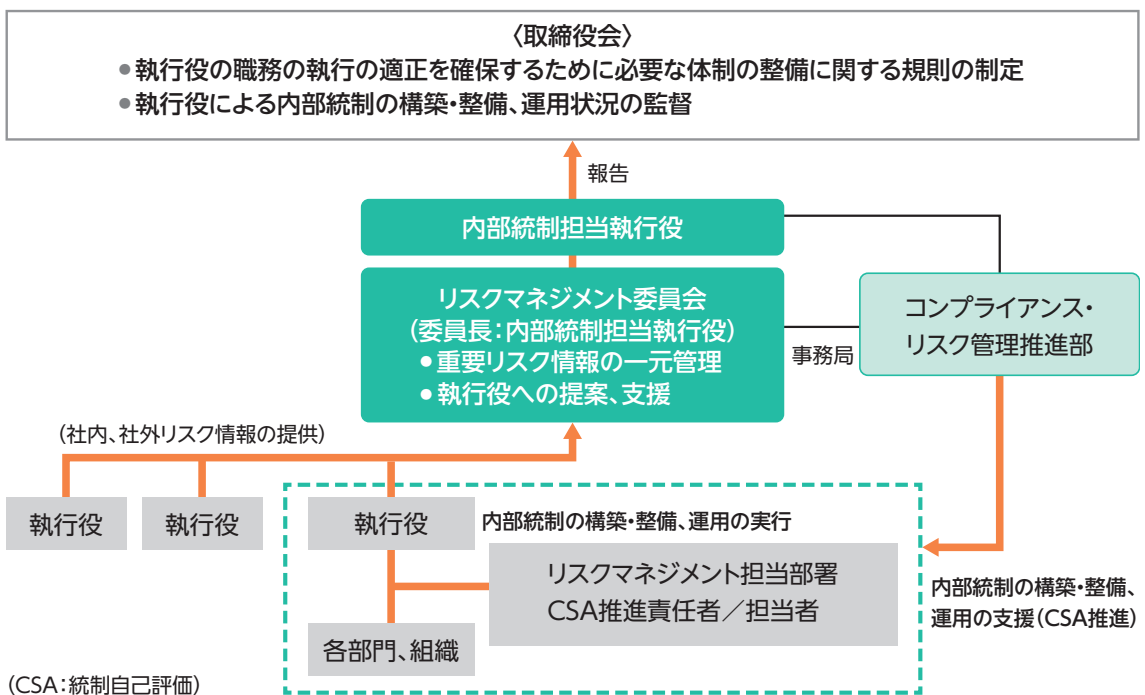
取締役、執行役および従業員などの当社関係者がその立場を濫用して当社や株主共同の利益を害することを防止するため、当社は利益相反取引、株主に対する利益供与および贈収賄の禁止について、当社「ENW贈収賄・汚職の防止に関するポリシー」に定め、取締役、執行役および従業員に周知徹底しています。

当社と主要株主との取引の有無およびその内容については、当社取締役会によって適切に監督するとともに、監査委員会は定期的な監査対象事項として監査しています。また、当社取締役会は、当社や株主の利益に反する行為を行うことを防止するため、取締役および執行役による自己取引および利益相反取引については当社取締役会の承認を必要とすることを取締役会細則に規定し、開示しています。なお、この取引については、重要な事実を適切に取締役会に報告することとしています。

(2) リスク管理の推進

当社では、会社法にもとづき、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、すべての執行役が担当職務のリスクを識別し、内部統制を構築・整備、運用することを定めています。内部統制担当執行役はグ

エーザイのリスク管理体制



ローバル共通の「ENW*内部統制ポリシー」を定め、グループ全体で内部統制の構築・整備、運用を推進し、リスクを許容範囲に管理すべく取り組んでいます。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て定期的に開催し、執行役や組織長が識別したすべてのリスクのうち特に重要なリスクを一元管理し、リスクの把握と迅速かつ効率的なリスク対応を推進するとともに、社外の企業不祥事等を参考に自社の潜在的なリスクを早期に感知し、リスクの顕在化防止に努めています。

ENW企業行動憲章

私たちは、患者様とそこご家族の喜怒哀楽を考え、そのベネフィット向上を第一義とし、世界のヘルスケアの多様なニーズを充足するために事業活動を行っています。私たちは、いかなる医療システム下においてもヒューマン・ヘルスケア(hhc)企業として、患者様と生活者の皆様に貢献できる製品とサービスを提供します。

私たちは、企業理念の実現のために、常にコンプライアンス(法令と倫理の遵守)の考えに基づいて適時、適切な判断と行動を行います。コンプライアンスは社のすべての活動の中で最優先されるものであり、企業存続の基盤です。

私たちは、ここに、コンプライアンス実行のための企業行動憲章を定めます。ENWのすべての役員は、本憲章の内容と精神を実現することが自らの役割であることを認識するとともに、率先垂範の上、従業員がコンプライアンスを実践するよう導きます。そして、ENWの従業員一人ひとり、これを厳守し、最善の努力を払って日々行動します。

ステークホルダーズとの関係

1. 私たちは、医療に携わるすべての人々、株主、投資家、従業員、取引先、患者様、地域社会などと信頼関係を築きます。
2. 私たちは、贈収賄をはじめビジネス上のいかなる不当な利益のやり取りもしません。
3. 私たちは、公明正大に競争します。
4. 私たちは、会社が保有する情報を適正に管理し、正確、完全、公正に記録します。
5. 私たちは、ステークホルダーズとコミュニケーションを図り、会社情報を適時、適切に開示します。
6. 私たちは、職場において、公平に、敬意を持って、差別をしないという原則に従って行動するとともに、安全な職場環境を確保します。

社会との関係

7. 私たちは、各国の法規を遵守するとともに、高い誠実性をもって行動します。
8. 私たちは、いかなる国や地域において事業を展開する場合にも、人権を尊重し、児童労働、強制労働、人身取引等は許しません。その上で、各国の文化や習慣を尊重した事業活動を展開します。
9. 私たちは、良き企業市民として、社会貢献活動を推進します。
10. 私たちは、政治、行政とは、公正で透明な関係を維持します。
11. 私たちは、反社会的勢力との関係を排除し、関係遮断を徹底します。
12. 私たちは、各国において環境保全に配慮した事業活動を推進します。

*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。

8. 内部監査活動

当社では、内部監査担当執行役のもとに設置したコーポレートIA部が日本、米国、欧州、中国、アジア等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。この内部監査では、各執行役のもとで行われる業務執行が適正かつ効率的に実施されていることを、独立的かつ客観的に評価し、その結果は取締役会、監査委員会ならびに執行役会へ定期的に報告しています。財務報告に係る内部統制については、金融商品取引法にもとづき、関連する部門からの情報を踏まえた内部監査を通じて、内部統制の整備・運用を評価しています。また、会計監査人と定期的に情報共有の場を設定し、的確かつ効率的な内部統制監査のための連携に努めています。

なお、内部監査部門は国際基準に対応した高品質な監査を確保するため、社外有識者で構成された外部評価委員会により、IIA（The Institute of Internal Auditors：米国に本部を置く内部監査人協会）のグローバルスタンダードに沿った評価を受けています。また、内部監査活動への取り組みが高く評価され、2019年9月には一般社団法人日本内部監査協会より第33回「会長賞（内部監査優秀実践賞）」を受賞しました。

9. 事業等のリスク

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、次のとおりです。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。

当社グループを取り巻くリスクや不確実性に関して、当社グループでは執行役会などの意思決定機関において定期的に議論し、これらのリスクや不確実性を機会として活かす、あるいは低減するための対応を検討しています。その検討結果は取締役会へ報告・議論されており、以下に記載したリスクや不確実性には執行側だけでなく取締役会における議論も反映しています。

(1) 企業理念

企業理念に もとづく 経営

当社は、患者様とその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ことを企業理念として、定款にも規定しステークホルダーズと共有しており、これらを「Purpose」として捉えています。その実現の結果として得られる患者様とそのご家族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。中期経営計画「EWAY 2025」の戦略意志も企業理念であるに依拠したものであり、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・開発のさらなる推進、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「Integrity」として捉えています。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、患者様とそのご家族がベネフィット向上を十分に得る上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。

(2) 事業戦略

ADフランチाइズの構築	当社グループは、中期経営計画「EWAY 2025」において、次世代アルツハイマー病（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。しかしながら、治療対象となる患者様に鑑みると、従来の販売およびプロモーション戦略では、あまねく患者様に次世代AD治療剤をお届けできない可能性があります。すなわち、新たに疾患を認識してから診断、治療、その後の生活に至るまでに患者様がたどる道のり（ペイシエント・ジャーニー）に則った疾患啓発と浸透、認知機能検査・PET（陽電子放射断層診断）・CSF（脳脊髄液）等による診断法の確立、安全性確保のためのフォローアップ体制の整備や、社会一般における認知機能を計測する文化の醸成等を踏まえたエコシステムの整備（ADフランチाइズの構築）が実現されない場合、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「キイトルーダ」の併用療法に関して7種類のがんの13適応を対象とした試験を実施または計画しており、このうち、肝細胞がん（ファーストライン）、腎細胞がん（ファーストライン）、子宮内膜がんについては米国食品医薬品局（FDA）からのブレイクスルーセラピー指定を受領しています。しかしながら、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、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、「レンビマ」の売上計画を達成できない可能性があります。「レンビマ」のパートナーシップモデルによって得られる収益にはオプション権に対する一時金、開発マイルストーン、販売マイルストーンなどが設定されており、販売目標や承認が未達成となることで実現されない場合、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。
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上で、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を目的としたパートナーシップを活用しています。具体的な当社グループのパートナーシップに関しては、36頁の「対処すべき課題」および116頁の「重要な契約の状況」をご参照ください。 パートナーシップを活用した医薬品研究開発、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には、上記活動に遅延や非効率が生じるほか、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。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 2025」において、バリューチェーンモデルからエコシステム プラットフォームモデルへの転換をはかり、MEDICO SOCIETAL INNOVATORとなることを大きなテーマとして掲げています。第4次産業革命が着実に進行する中、AIの活用により創薬から患者様に薬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、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。当社ではチーフデジタルオフィサーを設置し、全社デジタル戦略を加速します。

今般の新型コロナウイルス感染症（COVID-19）がもたらした経営環境の変化を見据えれば、デジタルトランスフォーメーションの必要性は明白であり、その実現に向けた取り組みの停滞や、実現する上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。

(3) 医薬品の研究開発、生産および販売活動

新薬開発

当社グループは、次世代AD治療剤候補をはじめとして、多くの新薬開発を行っています。次世代AD治療剤候補においては、当社グループが「BAN2401」についてフェーズⅢ試験を主導して実施しています。また、当社グループの提携相手であるバイオジェン社が「アデュカヌマブ」について、フェーズⅢ試験を主導して実施してきました。

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。医薬品候補化合物は、有効性や安全性の観点から開発を中止する可能性があります。例えば、2019年9月13日、バイオジェン社と当社は、早期ADを対象にした「エレンベセスタット」の有効性、安全性を検証するフェーズⅢ試験を中止することを発表しました。

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、承認が得られない可能性があります。現在、バイオジェン社が「アデュカヌマブ」について、米国ではBLA（生物製剤ライセンス）申請における各モジュールの申請を既に開始しています。さらに、新薬開発の遅延、中止などの理由で、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。

当社グループは、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に評価し、規制当局へ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、製品のグローバルな安全性監視体制を確立し、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

医薬品は、患者様へ高品質な製品を確実にお届けする必要がありますが、使用する原材料、製造プロセス等、何らかの原因により製品品質に懸念が生じた場合や、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、あるいは重大な災害等により工場の操業停止などサプライチェーンに断絶が生じた場合には、患者様の健康に支障をきたす可能性があるほか、製品の回収、販売停止などにより業績へ影響を及ぼす可能性があります。

当社グループは、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品質保証活動を展開しており、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。製造委託先についても、定期的なGMP監査に加え技術者を派遣して製造現場を確認するなどの活動を実施しています。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、当社グループは、世界の主要地域に自社工場を保有し、各工場からタイムリーな製品供給を行える体制を整えています。加えて、事業継続計画（BCP）を定めており、重大な災害等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。

知的財産

通常、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同一成分のジェネリック医薬品の販売が可能となります。しかし、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、売上収益が減少する可能性があります。例えば、ファイザー社と共同販促を展開している疼痛治療剤「リリカ」は、2022年に特許満了を迎える日本の用法特許に対して無効審判が請求されています。

また、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2018年には、米国における制吐剤「Aloxi」について、連邦控訴裁判所で製剤特許無効の判決が確定し、ジェネリック医薬品が上市されました。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。

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、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。

例えば、プロトンポンプ阻害剤「パリエット」(米国名「Aciphex」)について、当社は、他のプロトンポンプ阻害剤に係る他の製造業者とともに、人身被害を受けたとする訴訟を提起されています。米国連邦裁判所に提訴された訴訟は、ニュージャージー州の地方裁判所における広域係属訴訟として併合されています。ある訴訟は、様々な種類のプロトンポンプ阻害剤を用いた治療に伴い様々な被害の診断を受けたとする複数の原告から複数の製薬企業に対して米国の連邦裁判所および州裁判所へ提起されている他の訴訟と併合される可能性があり、また、ある訴訟は終了したり訴えが却下されたりし、さらに別の訴訟が提起される可能性があるため、係属中の訴訟の数は大きく変動する可能性があります。「パリエット/Aciphex」に係る訴訟に関して生じうる負債を算定することはできないのが現状です。

データの信頼性

製薬企業にとって、研究データや生産データ等のインテグリティ(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、データインテグリティ推進委員会やデータインテグリティ推進室を設置し、データの記録・検証・承認・保管のシステム化、適切な内部統制体制の確立と運用等により、特に、製品品質を裏付けるデータおよび臨床試験データのインテグリティの強化をはかるとともに、国内外の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。

医療費抑制策

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。例えば、日本では医療用医薬品の薬価引き下げや、後発医薬品の使用促進などの施策がとられており、中国においても、価格談判制度による大幅な価格引き下げや集中購買制度による後発医薬品使用促進が行われています。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、当初の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、新薬のもつ価値の立証をめざして検討を進めています。そして、それらが適切に価格に反映されるよう、製薬業界全体で行政等への働きかけを行っています。

(4) その他

サクセッション

当社グループは、30年超の長期にわたり、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。

今後、代表執行役CEO自らが計画的に将来の代表執行役CEOの育成をはかることに加え、突発的事態に対しても万全な備えを行うこと、および取締役会が代表執行役CEOの選定における客観性や公正性を確保することが重要ですが、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一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、手続きを定めて、将来の代表執行役CEOの育成等においても独立社外取締役がそのプロセスに関与してその監督機能を発揮しています。具体的には年に2回、社外取締役ミーティングにおいて代表執行役CEOから提案されるサクセッションプランを全取締役と情報共有するとともにその検討を行っています。

上記の代表執行役CEOのサクセッションへの取り組みに加え、執行役を含む全社的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に1回実施しています。

情報セキュリティ

当社グループにおけるデジタルプラットフォーム戦略、5D (Data Driven Drug Discovery & Development) 戦略、エーザイデータレイク構想等の新たな事業展開に伴い、AIやビッグデータ、クラウドの活用など、ITインフラ活用の機会が高まっています。このようにサイバー空間を活用したビジネスが進展する一方、当社グループへのサイバー攻撃が高度化・巧妙化しており、セキュリティ上の脅威は深刻化し、営業停止等による事業活動への影響が生じる可能性が高まっています。その結果、以前にも増して情報セキュリティ体制の強化が必要となっています。

また、当社グループは、個人情報や未公開情報を含めた多くの重要情報を保有していますが、そのような重要情報が社外に流出した場合、信頼や競争優位性を大きく失うこととなります。特に、近年は個人情報保護に関するグローバルな要請に的確に対応することが求められてきています。また、創業段階の未公開構造式などの流出は特許の申請・取得に対して影響を及ぼします。当社グループの信頼あるいは競争優位性の低下が生じた場合には、業績に重要な影響を及ぼす可能性があります。

サイバー攻撃等による重要業務の中断や個人情報・秘密情報等の漏えいを防止するため、新たに設置したCISO (Chief Information Security Officer) がセキュリティ体制の強化を主導し、情報管理に関する規程等を整備して役員・従業員へ日常業務における情報管理の重要性を周知徹底するなどの対応により、グローバルな情報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。

新型コロナウイルス感染症

2020年初頭より拡大し、数カ月で世界的流行となっている新型コロナウイルス感染症（COVID-19）は、当社グループの事業活動に様々な影響を及ぼす可能性があります。例えば、研究開発活動においては臨床試験での治験参加者の登録や試験の進行が遅延する可能性、生産活動においては仕入先を含めた工場の操業停止などサプライチェーンに影響が生じて製品の安定供給に支障をきたす可能性、販売活動においてはMRが医療従事者に適時適切な情報収集・提供ができなくなる可能性などがあります。

当社ではCOVID-19に関する危機対策本部を立ち上げ、各国の子会社と連携しながら正確な情報を収集し、従業員の安全確保に努めるとともに、ICT技術等の活用を積極的に推進して事業活動に対する影響を最小限に留めるための取り組みを行っています。また、当社グループの各工場においては、日頃より製品の安定供給をはかるために必要な在庫量を確保しており、あらかじめ定められた事業継続計画（BCP）にもとづく体制整備・運用を実施しています。

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。気候変動により大規模な台風、大雨、洪水等の自然災害が増加した場合、当社グループの製造拠点を含む国内外事業所の操業への障害や原料等の調達の遅延、および輸送に関する障害等が起こり、製品の安定供給に悪影響を及ぼす可能性があります（物理的リスク）。また、低炭素社会への移行のための炭素税の導入や環境規制の強化は、当社グループの国内外事業所および調達先におけるコスト増の可能性がります（移行リスク）。

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）への賛同を表明し、組織横断型のプロジェクトを立ち上げTCFDのフレームワークを活用した気候変動による長期的な影響についてのシナリオ分析を実施中です。

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公正価値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（2019年度末残高：1,687億円）の多くはアメリカス医薬品事業に配分しています。その公正価値は、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。



環境

《SDGsへの取り組み項目》



安全な水と
トイレを世界中に



つくる責任
つかう責任



気候変動に
具体的な対策を

10. 環境への配慮

当社グループでは、「ENW*環境方針」にもとづき、環境関連法や条例・自治体との協定を遵守するのみならず、さらに厳しい自主基準に則った環境活動を推進し、地球環境との調和による事業活動の展開をはかっています。

世界各国への事業活動拡大を推進する中、国連総会で掲げられた「持続可能な開発目標：SDGs (Sustainable Development Goals)」の達成に向けて、ビジネスの各段階における環境負荷低減を進めています。また、国連グローバル・コンパクト加盟企業として、地球環境保全の重要性を認識し、環境面からも社会的責任を果たします。

ENW環境方針

環境基本理念

ENWは、地球環境の保護を重視した企業活動を行い、環境保全に努めます。

環境行動指針

1. かけがえのない地球環境を守るため、従業員一人ひとりが「自然の尊さ・大切さ」に思いをめぐらせ、企業活動を行います。
2. 製品の研究・開発から製造、流通、販売、使用、廃棄に至る全ての段階において、環境保全を最優先します。
3. 環境管理体制を整備し、環境保全活動を推進します。
4. 環境関連法、規則および協定の遵守はもとより、さらに厳しい自主基準を定めて活動します。
5. 科学技術の進歩を積極的に採り入れ、最先端の環境負荷低減技術を確保します。
6. すべての企業活動において、省資源・省エネルギー、廃棄物削減および再利用に努めます。
7. 環境に影響を及ぼす化学物質の使用量削減、除去を推進し、環境汚染の未然防止に努めます。
8. 全従業員が環境基本理念を共有するとともに、各職場で求められる専門性強化をはかる教育訓練を計画的かつ継続的に実施します。
9. 環境保全に関する方針、目標、プログラムおよび実績などの情報を、積極的に開示します。

* 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。

(1) 気候変動への取り組み

① 温室効果ガス*1排出量削減目標の設定

気候変動問題は、取り組むべき重要な課題であると考えています。2015年にCOP21（国連気候変動枠組条約第21回締約国会議）にて採択された「パリ協定」では、温室効果ガス削減における長期目標として、産業革命前からの地球の平均気温の上昇を2℃未満にすることが盛り込まれています。当社はこの「パリ協定」に賛同し、2030年度に向けた温室効果ガス排出量削減目標を設定しました。2019年5月「Science Based Targets (SBT) イニシアチブ*2」から当社の目標が科学的根拠にもとづいていると認められ、承認を取得しました。

*1 二酸化炭素、メタン、フロンなど

*2 環境分野に関わる情報開示プログラムを運営する国際NGOであるCDP、国連グローバル・コンパクト（UNGC）、世界自然保護基金（WWF）、および世界資源研究所（WRI）による国際的な共同イニシアチブ

<2030年度に向けた温室効果ガス排出量削減目標>

- ・温室効果ガスの排出量（スコープ1+2）を2030年度までに2016年度から30%削減する。
- ・温室効果ガスの排出量（スコープ3のうち購入した製品・サービスにもとづく排出量）を2030年度までに2016年度から30%削減する。

スコープ1：化石燃料使用により、大気中へ放出された温室効果ガス直接排出量

スコープ2：他者から供給を受けた電気、蒸気の利用に伴う温室効果ガス間接排出量

スコープ3：サプライチェーンにおける自社を除く間接的な温室効果ガス排出量

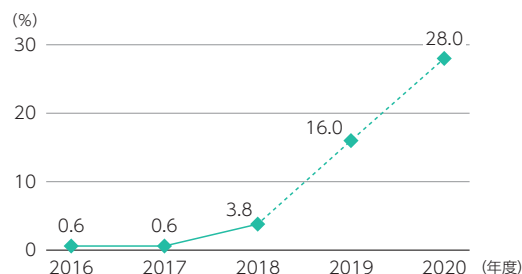
② 温室効果ガス排出量削減の取り組み

当社は日本製薬団体連合会の低炭素社会実行計画に参画しており、「国内グループのCO₂排出量を2020年度までに2005年度排出量を基準に23%削減する」という独自の目標も着実に遂行してきました。2018年度にはすでに2005年度比で36.4%を削減しています。

また、海外での事業活動の拡大にともないエネルギー消費量が大きく増大しCO₂排出量増加につながる一方、太陽光発電やグリーン電力*3の購入など再生可能エネルギーの導入率を計画的に高め、2019年度は再生可能エネルギーの導入目標を達成する見込みです。当社は、グループ全体でCO₂排出量削減に積極的に取り組んでいます。

*3 風力、太陽光、地熱など自然エネルギーで発電された電力

再生可能エネルギー導入実績と目標



グリーン電力に切り替えた蘇州工場（中国）

③TCFD*4による提言に賛同

2019年6月、気候変動がもたらす財務的影響を把握し、開示することを推奨する「気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）」の提言への賛同を表明しました。2030年に至る気温上昇シナリオに対して、気候変動が当社に与える財務的影響や戦略について検討を重ね、情報開示を拡充していきます。

*4 主要25カ国・地域の中央銀行、金融監督当局、財務省等の代表からなる金融安定理事会（FSB）のもとに設置された、民間主導による気候関連財務情報の開示に関するタスクフォース

CDP*5気候変動レポート2019において最高評価であるAリストに選定



当社は、2020年1月、環境分野で国際的な非営利団体であるCDPが発行した気候変動レポート2019において最高評価であるAリスト企業に選定されました。これは、気候変動問題に対する先進的な取り組みが評価されたものです。今回の調査では、世界の約8,400社の企業が対象となり、世界で180社、日本で38社がAリストに選定されました。

2019年度には気候変動に関する組織横断型のプロジェクトを立ち上げ、全社一丸となって、温室効果ガス排出削減に向けた科学的根拠にもとづく温室効果ガス削減目標の設定や、TCFDの枠組みを活用した気候変動による影響の分析、再生可能エネルギーの積極的な導入等に取り組みました。すべての事業活動において環境保全を最優先し、グローバルにリーダーシップを発揮し、より一層の患者様貢献を果たしてまいります。

*5 ロンドンに拠点を置く非営利団体。主要国の時価総額の上位企業に気候変動・水・森林に関する情報開示を求め、回答を分析・評価して、投資家や企業、政府に開示しています。旧名称は、Carbon Disclosure Project

(2) 環境活動に関する情報開示

環境負荷の低減に対する取り組みについて、積極的に情報開示しています。

● エーザイ環境報告2019

□ <https://www.eisai.co.jp/ir/library/annual/pdf/pdf2019er.pdf>



エーザイ環境報告2019



社会

《SDGsへの取り組み項目》



貧困を
なくそう



すべての人に
健康と福祉を



ジェンダー平等を
実現しよう



パートナーシップで
目標を達成しよう

11. 医薬品アクセス改善に向けた取り組み

当社グループは、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、我々の責務であるとともに、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。

当社グループは、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（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、WHO（世界保健機関）に「プライス・ゼロ（無償）」で提供しています。2020年3月末までに28カ国に19.9億錠を供給しました。さらに、マイセトーマ（菌腫）をはじめとする顧みられない熱帯病、結核、マラリアに対する新薬開発を推進するほか、認知症、がんといった非感染性疾患に対する疾患啓発・早期発見支援や患者様が購入しやすい価格設定（アフォーダブルプライシング）や所得別段階的価格設定（ティアードプライシング）による製品提供など、各国で様々な医薬品アクセス改善に向けた活動に取り組んでいます。

アフリカでの顧みられない熱帯病への取り組み

2019年8月、アフリカの開発をテーマとする国際会議である第7回アフリカ開発会議（TICAD7）が横浜で開催され、公式サイドイベントにてCEOが当社グループの顧みられない熱帯病への取り組みについて講演しました。

当社グループは、ザンビア、マダガスカル、ケニアをはじめとするアフリカの8カ国にDEC約4億錠を無償で提供しています。また、DNDi（顧みられない病気の新薬開発イニシアティブ）と共同で、スーダンでマイセトーマに関して抗真菌剤ホスラブコナゾールを開発しています。

これらの活動は、アフリカの人々の健康を支え、さらには生産人口の拡大、中間所得層の出現を企図した長期的投資であると考えています。



CEO講演の様子

12. 人財の活用

当社では、定款で社員を主要なステークホルダーと位置付け、「安定的な雇用の確保」「やりがいのある仕事の提供」「能力開発機会の充実」に努めています。*hhc*理念を実現する上で、社員は大切な財産であり、「人財」と表現しています。当社は、「変化の激しい経営環境の中でも継続してイノベーションを創出できる人財の育成」をめざしています。

(1) デジタル人財の採用と育成

当社は、ビッグデータによって生み出される高付加価値の新たなビジネスモデルの創出、特に疾患リスクの予知・予防・治療後のケアなど、今までにない便益を提供する「エーザイ認知症エコシステム」の実現をめざしています。そのため、AI^{*1}・IoT^{*2}・ビッグデータ等、各分野の最先端技術に関する知識や技能を持つ人財の獲得を推進しています。新卒採用だけではなく、社内に不足する知識や技能を有する経験豊富なデータサイエンティスト等をキャリア採用で獲得しています。また、社内においてもデジタルリテラシーの高い人財育成を積極的に進めています。

*1 人工知能

*2 Internet of Thingsの略で、「様々な物がインターネットにつながること」を指しています。

(2) 女性活躍推進

当社は、2012年「エーザイ・ダイバーシティ宣言」により、多様な価値観を持つ人財が活躍できる風土づくりを進めています。

ダイバーシティの推進における重要な課題は、日本における女性の活躍推進です。年代別キャリア開発研修や、階層別研修でのリーダーシップの育成等、女性のリーダー・管理職への挑戦意欲の向上を積極的に進めています。また、女性の管理職や管理職候補者のキャリア採用にも積極的に取り組んでいます。2011年度末時点で3.1%だった女性の管理職比率も着実に向上しており、2020年度に10%を達成する予定です。



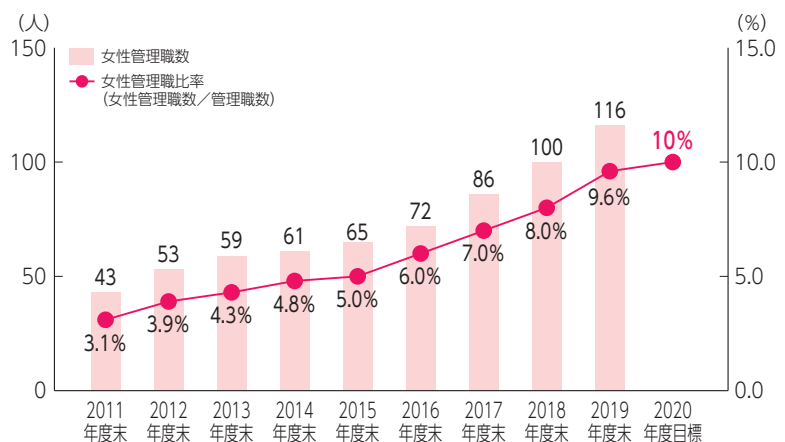
●女性の活躍推進への取り組みの成果（2019年度末時点）

女性社員比率
22.8%

女性管理職比率
9.6%

女性執行役比率
10.0%

女性取締役比率
9.1%



(3) 働きやすい職場環境づくり

当社は、人権と人格を尊重し、人種、性別、年齢、心身の障害、国籍、宗教、性的指向、配偶者・子供の有無などによる不当な差別や、ハラスメントなどの不公平な扱いを受けることのない職場環境をめざしています。

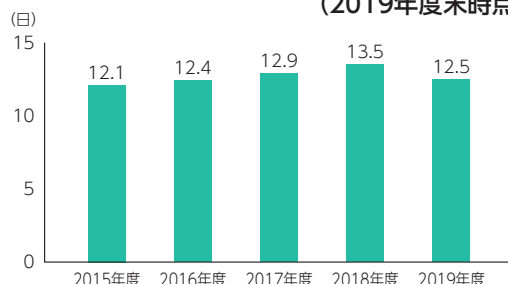
①働き方改革に向けた取り組み

当社は、「イノベーション創出に向け自己革新に取り組む続ける社員が最大限のパフォーマンスを発揮できる場」「多様な価値観を許容し社内外のプロフェッショナルから選択され続ける場」の構築をめざし、「働く場所」や「働く時間」の裁量を高めるとともに、長時間労働に至ることなく「健康・安全」に配慮していくことを推進しています。具体的には、自宅勤務制度やフレックスタイム制、裁量労働制などの職種にあわせた柔軟な就業形態を整備しています。2019年度からは、ワークライフベストの観点から、有給休暇取得推進日、インターバル代休*1を新たに導入しました。

*1 十分な生活時間・睡眠時間を確保するため、事業所勤務が23時以降に及ぶ場合、翌日に代休を付与する制度

●有給休暇取得日数

(管理職を除く一般社員一人当たりの平均日数)
(2019年度末時点)



②仕事と育児・介護の両立支援

育児、介護等のライフイベントにより何らかの制約がある社員についても、選択の幅を広げ能力を最大限発揮できる就労環境を整備し、仕事と育児・介護の両立を支援するために、法定基準を上回る各種制度を導入しています。男性社員の育児参画を促進する観点から、2018年4月より配偶者出産休暇として5日間の特別有給休暇を導入し、2019年度の取得者は78名、取得率は75.7%となっています。また、育児や介護の基本情報や社内制度などの情報を記載した「両立支援ガイド」を作成し、仕事との両立を支援しています。



組織長のイクボス研修

イクボス*2研修

エーザイジャパン（日本医薬品事業）では、組織長を中心として「イクボス研修」を行いました。社外講師をお招きし、労働人口の減少と働き方改革の関係、病気・介護と仕事の両立への理解、男性の育休取得促進への理解等の講義を行うとともに、自組織のメンバーと復職した社員が相互理解を深めることが重要であることを学びました。

*2 部下や同僚等の育児や介護・ワークライフバランス等に配慮・理解した上で、組織成果の最大化をはかる上司

●仕事と育児・介護の両立を支援する主な制度

妊娠	出産	育児	介護
・つわり休暇 ・妊婦通院休暇 ・不妊治療のための休暇	・産前・産後休暇 ・出産一時金 ・出産手当金 ・出産祝金 ・配偶者出産休暇	・育児休職 ・看護休暇 ・育児短時間勤務制度 ・子女支援金 ・自宅勤務制度	・介護休職 ・介護休暇 ・介護短時間勤務制度 ・自宅勤務制度

③エーザイ健康宣言の発効

グローバルに患者様貢献を最大化しhhc理念を実現する上では、その担い手である従業員とそのご家族の健康は最も大切であると考えています。2019年6月、従業員の健康維持・増進活動を強く推進していくため、「エーザイ健康宣言」を発効しました。健康診断100%受診、喫煙者ゼロをめざした全事業所内禁煙、従業員一人ひとりの健康に対する意識の向上を推進しています。



当社の健康経営の取り組みが評価され、2020年2月、特に優良な健康経営を実践している企業を顕彰する「健康経営優良法人」の大規模法人部門に3年連続で選定されました。

(4) 年金運用の充実

当社の企業年金は、社員の退職後の安定した生活を支えるため、当社から独立した組織である「エーザイ企業年金基金」により、安定資産と収益を追求する資産のバランスをモニタリングしながら運用されています。当基金はアセットオーナーとして、2018年2月に日本版スチュワードシップ・コード^{*3}の受け入れを表明し、2019年12月にはPRI（責任投資原則）に署名し、グローバルスタンダードを踏まえたESG投資を行っています。

^{*3} 機関投資家が資産運用受託者としての責任を果たすために求められる行動原則

(5) 従業員の状況

①当社グループ

(単位：名)

	2018年度末	2019年度末
日本	4,888	4,593
アメリカス	1,261	1,682
中国	2,069	2,087
EMEA	1,046	1,113
アジア・ラテンアメリカ	1,419	1,523
合計	10,683	10,998

(注) 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

	2018年度末	2019年度末
従業員数（名）	3,140	2,953
平均年齢（歳）	45.2	44.4
平均勤続年数（年）	20.6	19.4

(注) 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。

13. 株主・投資家の皆様とのつながり

当社は、当社の経営・財務に関する重要な情報について、積極的かつ公正、公平、タイムリーに、そして分かりやすい方法で皆様に開示するとともに、株主・投資家の皆様とのコミュニケーション向上に努めています。

(1) 個人株主の皆様との対話

● 個人株主説明会(10月)

名古屋、大阪、広島、福岡で開催し、合計約900名の株主様にご来場いただきました。各会場では、代表執行役より経営戦略と今後の見通しについて説明した後、質疑応答を行いました。

株主様からは、業績や配当、開発品の進捗などについて多くのご質問をいただきました。それらを含めて、186頁から193頁に「Q & A 株主様からのご質問にお答えします!」としてまとめましたのでご参照ください。



名古屋会場



福岡会場

● 個人株主様専用ダイヤルの設置

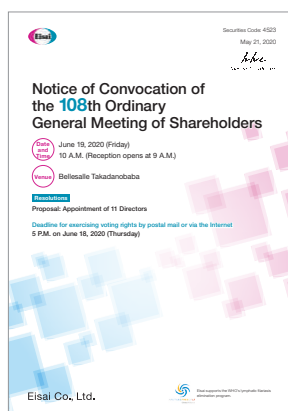
株主総会や株式に関するお問い合わせに、総務・環境安全部 株式グループが直接お答えしています。電話番号は裏表紙をご参照ください。通話料無料です。

(2) 定時株主総会招集ご通知 (5月)

カラーでビジュアル化し、充実した情報を分かりやすく記載しています。株主の皆様の議案の検討期間確保のため、株主総会の約4週間前に発送しています。発送前に、東京証券取引所および当社ウェブサイトに掲載しています。



日本語版



英語版

(3) 機関投資家の皆様との対話

- 決算説明会
開発品の進捗状況や今後の見通しを含め、四半期ごとに説明会を開催しています。
- サイエнтиフィックミーティング(4月)
研究開発担当者が神経・がん領域における開発品の進捗状況について説明しました。
- 社外取締役による個別訪問
(4、5、11、12月)
社外取締役が9社のべ12回機関投資家等を訪問し、相互に理解を深めました。
- 機関投資家等と社外取締役との意見交換会(10月)
当社のコーポレートガバナンスへの取り組みに関する理解を深めていただくため、社外取締役が出席し、質疑を中心とした対話を行いました。
- 統合報告書およびESGについての意見交換会(10月)
統合報告書をもとに当社のESGに対する取り組みを説明しました。
- インフォメーションミーティング(3月)
CEOが経営戦略について説明しました。



インフォメーションミーティング



サイエнтиフィックミーティング

この他、国内外において個別に年間700件の対話を行っています。機関投資家の皆様との対話に関しては、定期的に取り締役会にフィードバックしています。

(4) 統合報告書2019 (8月)

財務情報と非財務情報を一体化し、中長期的視点で企業価値やサステナビリティを理解していただくことを目的として作成しています。

日本語版 <https://www.eisai.co.jp/ir/library/annual/pdf/pdf2019ir.pdf>

英語版 <https://www.eisai.com/ir/library/annual/pdf/epdf2019ir.pdf>



統合報告書2019

(5) 当社ウェブサイトによる情報開示

開発品、業績、ESG関連情報など、当社の最新情報を掲載しています。

日本語ウェブサイト <https://www.eisai.co.jp>

英語ウェブサイト <https://www.eisai.com>

14. 社会の皆様とのつながり

当社は、医療・健康に広く関わる企業として、医薬品等の提供にとどまらず、患者様・一般のお客様、医療関係者の皆様および地域社会の皆様とのつながりを大切に考えた様々な活動を行っています。こうした活動を「認知症エコシステム」の構築に活かしています。

(1) 認知症の方が安心して暮らせるまちづくり

認知症の方の数は増加の一途をたどっており、日本では2025年に700万人を超え、65歳以上の約5人に1人を占めると予想されています（厚生労働省推計）。2019年6月には、認知症関係施策を強化するため、「共生」と「予防」を柱とする新たな大綱が政府により策定されました。

当社は、2010年より全国各地の自治体や医師会、薬剤師会等との地域連携協定の締結を推進しています（2020年3月末現在、44都道府県164カ所）。認知症に対する理解促進、早期発見・治療等、認知症の方とそのご家族が安心して暮らせる「まちづくり」に積極的に参画しています。

取り組み事例 大分県豊後高田市

市民の皆様ご自身の認知機能や健康状態を把握し、早期に相談できる「まちづくり」に取り組みました。自治体および医師会と連携し、サロン（集会場）15カ所で約300名を対象に、認知機能、フレイル（虚弱）等の健康チェックを実施しました。軽度認知障害の疑いがある場合には、専門病院を受診いただきました。また、各サロンでは、頭の体操教室、昔の思い出を語り合う回想の場、口腔ケア講座、自ら献立を考えて食材を調達する料理教室など、健康に役立つ活動を行いました。



頭の体操教室

(2) 認知症カフェ

認知症カフェ（オレンジカフェ）は、認知症の方とそのご家族、地域の方々が自由に集う場所です。当社の本社（東京都）や内藤記念くすり博物館（岐阜県）、筑波研究所（茨城県）で定期的にオレンジカフェを開催しています。楽しい時間を過ごししながら、仲間づくりや情報交換、医療・介護の専門家への相談ができるだけでなく、介護予防運動指導員による脳の活性化体操、音楽療法士による音楽会等も開催しています。当社社員も毎回参加し、多様な方々と積極的に交流しています。



脳の活性化体操

(3) 内藤記念くすり博物館

日本初のくすりに関する総合的な資料館として、岐阜県の川島工園内に開設しました。収蔵資料約6万5千点、収蔵図書約6万2千点のうち約2千点を無料で展示し、医学・薬学の歴史、健康科学に関する知識の普及、特にくすりの正しい使い方について社会の理解を得るための活動を続けています。

2019年度は、約4万1千人にご来場いただきました。



休 館 日	月曜日、年末年始
開館時間	9時～16時30分 最終入場時間 16時
入 館 料	無料

 <http://www.eisai.co.jp/museum/index.html>

(4) 公益財団法人 内藤記念科学振興財団

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います。研究会の開催、研究や海外留学に対する助成等を行っています。

(5) 公益財団法人 医療科学研究所

医療経済研究を中心とした医療に関する学際的研究を行い、我が国の医療と福祉の発展に寄与することを目的としています。研究会およびシンポジウムの開催、若手研究者へ研究の場の提供等を行っています。

エーザイhhcホットライン

エーザイhhcホットラインは、1990年4月の開設以降、2020年4月で30周年を迎えました。当社製品を使用される上での不安を解消し、適正使用のための正確な情報をお伝えすることを使命として、お問い合わせに365日対応しています。皆様からいただいたお問い合わせやご意見は、30年間の累計で約233万件となっています。これらは貴重な情報として社内で共有し、製品開発、改善、情報およびサービスの提供に活用しています。

お問い合わせの例

- 薬局で購入した薬を長期間飲み続けても問題ないですか？
- 妊娠中（授乳中）ですが、服用しても大丈夫ですか？
- 食物アレルギーですが、アレルギー物質が含まれていませんか？



2 事業の経過および成果

1. 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、主に抗がん剤「レンビマ」が引き続き大幅に伸長したことにより、2019年4月にジェネリック医薬品事業子会社を譲渡したことなどによる減収要因を吸収し、増収となりました。なお、米メルク社からの戦略的提携による特定のオプション権に対する一時金およびマイルストーンペイメントとして761億81百万円（前期は655億41百万円）を計上しました。

主なグローバルブランドの売上収益は、「レンビマ」が1,118億94百万円（前期比78.9%増）、抗がん剤「ハラヴェン」が402億13百万円（同2.6%減）、抗てんかん剤「フィコンパ」が252億52百万円（同31.0%増）となりました。

研究開発費は、次世代アルツハイマー病疾患修飾剤として開発中の「BAN2401」、および米メルク社の抗PD-1抗体「キイトルーダ」（一般名：ペムブロリズマブ）との併用療法を開発中の「レンビマ」を中心に、積極的な資源投入を行った一方、パートナーシップモデルによる費用抑制効果により減少しました。

販売費及び一般管理費の増加は、主に「レンビマ」の売上拡大に伴う米メルク社への折半利益の支払い増加によるものです。

連結損益の概要

（単位：億円）

	2018年度	2019年度	前期比(%)	増減額
売上収益	6,428	6,956	108.2	528
売上原価	1,845	1,757	95.2	△88
販売費及び一般管理費	2,282	2,563	112.3	281
研究開発費	1,448	1,401	96.7	△47
営業利益	862	1,255	145.7	393
税引前当期利益	895	1,281	143.2	386
当期利益	665	1,225	184.2	560
親会社の所有者に帰属する当期利益	634	1,218	192.1	584

連結経営指標

		2018年度	2019年度	前期比(%)
親会社所有者帰属持分分配率（DOE）	(%)	7.0	7.0	99.8
親会社所有者帰属持分当期利益率（ROE）	(%)	10.4	18.6	179.7
配当性向（DPR）	(%)	67.8	37.6	55.6
1株当たり配当金（DPS）	(円)	150.0	160.0	106.7
基本的1株当たり当期利益（EPS）*	(円)	221.3	425.0	192.0

* 基本的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。

以上の結果、営業利益は前期比45.7%増の大幅な増益となりました。加えて、米国法人税に対する会計上の引当金を戻入した影響、および当社グループ内の資金偏在解消のため米国の連結子会社から当社へ払込資本の払戻しを行った結果、税務上の譲渡損失等が当社にて発生した影響により、法人所得税が減少し、当期利益は同84.2%増のさらなる増益となりました。

(2) 資産等の状況

資産合計は、1兆621億40百万円（前期末より93億80百万円減）となりました。売上収益の増加に伴い営業債権及びその他の債権が増加し、IFRS第16号「リース」の適用により有形固定資産も増加した一方で、長期借入金の返済などにより現金及び現金同等物が減少したほか、ジェネリック医薬品事業子会社の譲渡により売却目的で保有する資産が減少しました。

負債合計は、3,595億10百万円（前期末より600億28百万円減）となりました。IFRS第16号「リース」の適用によりその他の金融負債が増加した一方で、長期借入金が減少したほか、ジェネリック医薬品事業子会社の譲渡により売却目的で保有する資産に直接関連する負債が減少しました。

資本合計は、支払配当金を大幅に上回る当期利益を計上したことにより、7,026億30百万円（前期末より506億49百万円増）となりました。

以上の結果、親会社所有者帰属持分比率は63.8%（前期末より5.2ポイント増）となり、財務の健全性はより一層高まりました。

連結財政状態計算書項目

（単位：億円）

	2018年度末	構成比(%)	2019年度末	構成比(%)	増減額
資産合計	10,715	100.0	10,621	100.0	△94
負債合計	4,195	39.2	3,595	33.8	△600
借入金	1,389	13.0	899	8.5	△490
資本合計	6,520	60.8	7,026	66.2	506
親会社の所有者に 帰属する持分	6,281	58.6	6,781	63.8	500

(3) 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。

2019年度の設備投資額は218億53百万円（前期より10億95百万円減）であり、その主なものは、日本における生産設備および研究設備の拡充です。

(4) 資金調達の状況、主要な借入先

当期末の借入金は899億40百万円（前期より489億59百万円減）となりました。主要な借入先は以下のとおりです。

長期借入金

（単位：億円）

会社名	相手先	2019年度末
当社	シンジケートローン	750
	株式会社埼玉りそな銀行	50
	株式会社みずほ銀行	50
	株式会社三菱UFJ銀行	50

(5) 希望退職者の募集

当社は、新薬創出のさらなる加速とその価値の最大化に向けた変革期に際し、転身やセカンドライフを求める社員に対する選択肢として、2019年12月、希望退職者の募集を行いました。その結果、2020年3月31日付で148名が退職し、割増退職金33億6百万円を計上しました。

(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、1,027億82百万円の収入（前期より9億32百万円の収入減）となりました。税引前当期利益が増加した一方で、売上収益の増加に伴う売掛金の増加や預り金（米メルク社からの研究開発償還金）の取崩しなどにより運転資本が増加しました。

投資活動によるキャッシュ・フローは、276億25百万円の支出（前期より197億7百万円の支出増）となりました。資本的支出等は無形資産の取得など積極的な投資により345億51百万円（前期より158億98百万円の支出増）となりました。

財務活動によるキャッシュ・フローは、1,035億28百万円の支出（前期より243億47百万円の支出増）となりました。配当金の支払い458億49百万円のほか、長期借入金400億円を返済しました。

連結キャッシュ・フロー計算書項目

（単位：億円）

	2018年度	2019年度	増減額
営業活動によるキャッシュ・フロー	1,037	1,028	△9
投資活動によるキャッシュ・フロー	△79	△276	△197
財務活動によるキャッシュ・フロー	△792	△1,035	△243
現金及び現金同等物の期末残高	2,919	2,542	△377
フリー・キャッシュ・フロー*	851	682	△168

*フリー・キャッシュ・フロー

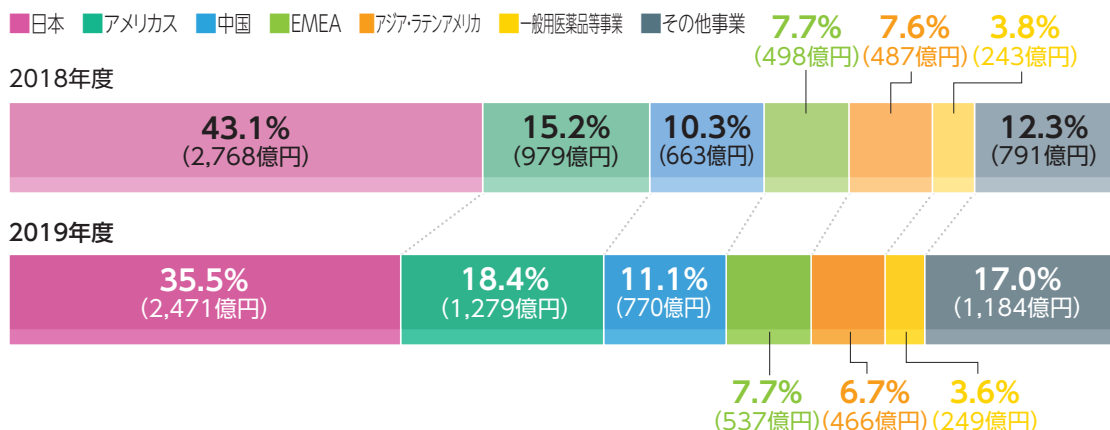
=（営業活動によるキャッシュ・フロー）－（資本的支出等（キャッシュベース））

以上の結果、現金及び現金同等物の残高は2,542億44百万円（前期末より376億80百万円減）、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682億31百万円となり、年間配当予定額を大幅に上回るキャッシュを創出しました。

(7) 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、オセアニア）、アジア・ラテンアメリカ（韓国、台湾、香港、インド、アセアン、中南米等）、一般用医薬品等（日本）の6つの事業セグメントを報告セグメントとしています。当連結会計年度において、より機動的な戦略遂行のため日本医薬品事業から一般用医薬品等事業を分離し、新たな報告セグメントとしています。なお、本資料のセグメント情報に関する対前期の数値は新たな報告セグメントにもとづいて記載しています。

セグメント別売上収益

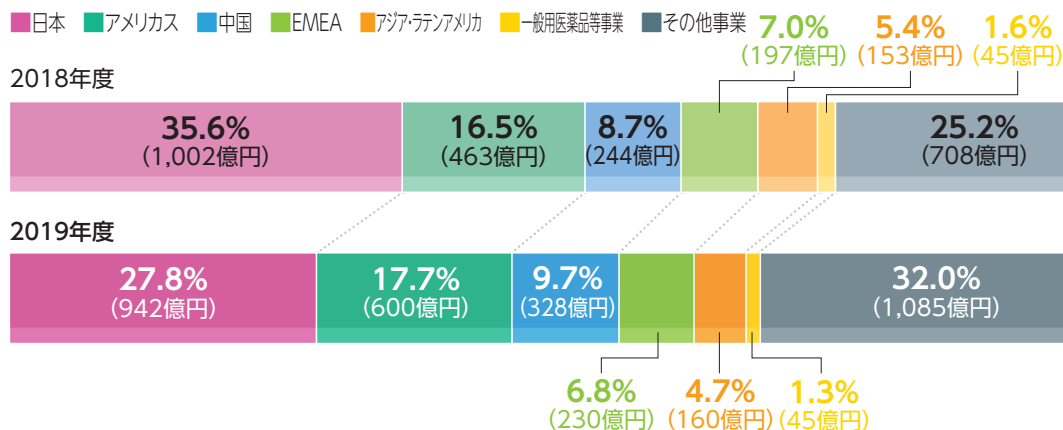


(単位：億円)

	2018年度	構成比(%)	2019年度	構成比(%)	前期比(%)	増減額
医薬品事業（報告セグメント）	5,637	87.7	5,773	83.0	102.4	135
日本 医薬品事業	2,768	43.1	2,471	35.5	89.3	△296
アメリカス 医薬品事業	979	15.2	1,279	18.4	130.7	301
うち、米国 医薬品事業	967	15.0	1,265	18.2	130.8	298
中国 医薬品事業	663	10.3	770	11.1	116.1	107
EMEA 医薬品事業	498	7.7	537	7.7	107.7	39
アジア・ラテンアメリカ 医薬品事業	487	7.6	466	6.7	95.7	△21
一般用医薬品等事業	243	3.8	249	3.6	102.4	6
その他事業	791	12.3	1,184	17.0	149.6	393
連結売上収益	6,428	100.0	6,956	100.0	108.2	528
海外売上収益比率(%)	53.8		59.8		111.1	6.0

(注) 外部顧客に対する売上収益です。

報告セグメント別利益



(単位：億円)

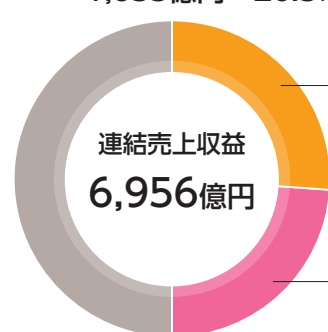
	2018年度	構成比(%)	2019年度	構成比(%)	前期比(%)	増減額
医薬品事業（報告セグメント）	2,105	74.8	2,304	68.0	109.5	199
日本 医薬品事業	1,002	35.6	942	27.8	94.0	△60
アメリカス 医薬品事業	463	16.5	600	17.7	129.4	136
中国 医薬品事業	244	8.7	328	9.7	134.2	84
EMEA 医薬品事業	197	7.0	230	6.8	116.4	32
アジア・ラテンアメリカ 医薬品事業	153	5.4	160	4.7	104.3	7
一般用医薬品等事業	45	1.6	45	1.3	100.3	0
その他事業	708	25.2	1,085	32.0	153.2	377
研究開発費	△1,448		△1,401		96.7	47
親会社の本社管理費等	△504		△777		154.3	△274
子会社売却益	—		44		—	44
連結営業利益	862		1,255		145.7	393

(8) 主力品の売上収益

当社グループは、ニューロロジー（神経）領域とオンコロジー（がん）領域を2大戦略領域と位置付けており、売上収益に占める比率は以下のとおりです。

ニューロロジー（神経）領域

1,833億円 26.3%



オンコロジー（がん）領域

1,659億円 23.9%

①ニューロロジー（神経）領域

2019年度
1,833億円

メチコパール 380	アリセプト 349	リリカ 286	イノバロン 254	フィコンパ 253	ルネスタ 126	ゼビネ 65	ゾネ 45	その他 76
---------------	--------------	------------	--------------	--------------	-------------	-----------	----------	-----------

②オンコロジー（がん）領域

2019年度
1,659億円

レンビマ／キスプリクス 1,119	ハラヴェン 402	トレアキシ／シンペンダ 80	その他 58
----------------------	--------------	-------------------	-----------

2. 財産および損益の状況

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

連結経営指標等の推移

区 分		2016年度	2017年度	2018年度	2019年度
売上収益	(億円)	5,391	6,001	6,428	6,956
営業利益	(億円)	591	772	862	1,255
当期利益	(億円)	422	544	665	1,225
親会社の所有者に帰属する当期利益	(億円)	394	518	634	1,218
資本合計	(億円)	6,026	6,141	6,520	7,026
資産合計	(億円)	10,308	10,490	10,715	10,621
1株当たり親会社所有者帰属持分*1	(円)	2,043.55	2,073.50	2,192.60	2,366.29
1株当たり配当金（DPS）	(円)	150	150	150	160
（うち1株当たり中間配当金）	(円)	(70)	(70)	(70)	(80)
基本的1株当たり当期利益*2（EPS）	(円)	137.63	181.18	221.34	425.01
希薄化後1株当たり当期利益*2	(円)	137.41	180.97	221.12	424.80
親会社所有者帰属持分比率	(%)	56.7	56.6	58.6	63.8
親会社所有者帰属持分当期利益率（ROE）	(%)	6.8	8.8	10.4	18.6
株価収益率（PER）	(倍)	41.88	37.43	28.07	18.66
配当性向（DPR）	(%)	109.0	82.8	67.8	37.6
親会社所有者帰属持分配当率（DOE）	(%)	7.4	7.3	7.0	7.0
負債比率*3（Net DER）	(倍)	△0.11	△0.27	△0.32	△0.29
営業活動によるキャッシュ・フロー	(億円)	759	1,496	1,037	1,028
投資活動によるキャッシュ・フロー	(億円)	△286	170	△79	△276
財務活動によるキャッシュ・フロー	(億円)	△354	△819	△792	△1,035
現金及び現金同等物の期末残高*4	(億円)	1,868	2,705	2,919	2,542
フリー・キャッシュ・フロー	(億円)	817	1,367	851	682

（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。

* 3 当社では、以下の算式で負債比率を算定しています。

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

* 4 2018年度末残高は、連結財政状態計算書の現金及び現金同等物2,864億円と売却目的で保有する資産に分類した現金及び現金同等物55億円の合計です。

3. 開発品の状況

2019年4月から2020年4月末までにおける当社グループの開発品に関して、主な進捗は領域ごとに以下のとおりです。

ニューロロジー（神経）領域

開発コード	製品名	一般名	薬効、作用機序	
E2007	フィコンパ	ペランパネル	抗てんかん剤／AMPA受容体拮抗剤	経口
		概要： グルタミン酸受容体のサブタイプであるAMPA受容体へのグルタミン酸の結合を選択的に阻害します。部分てんかんの併用療法に対して日本、米国、欧州、中国、アジアなど、65カ国以上で承認を取得しています。また、日本と米国では、4歳以上のてんかん患者様の部分発作（二次性全般化発作を含む）に対する単剤療法および併用療法での承認を取得しています。全般てんかんの強直間代発作の併用療法の適応についても、日本、米国、欧州、アジアなど、60カ国以上で承認を取得しています。米国、欧州では、経口懸濁液の承認を取得しています。日本では、細粒剤の承認を取得しています。		
ME2125	エクフィナ	サフィナミド	パーキンソン病治療剤／モノアミン酸化酵素B阻害剤	経口
		概要： 選択的なモノアミン酸化酵素B（MAO-B）阻害作用により、分泌されたドーパミンの分解を抑制してドーパミンの脳内濃度維持を助けます。Meiji Seikaファルマが日本における製造販売承認を保有し、当社は日本における独占の販売権と、アジアにおける独占の開発・販売権を保有します。		
E2006	デエビゴ	レンボレキサント	オレキシン受容体拮抗剤	経口
		概要： 睡眠と覚醒の調整に関与するオレキシンの受容体に拮抗することで、覚醒状態を鎮め、速やかな入眠と睡眠維持をもたらすことが期待されます。米国において、入眠困難、睡眠維持困難のいずれかまたはその両方をともなう成人の不眠症の適応で新薬承認を取得しています。日本において、不眠症の適応で新薬承認を取得しています。		
BIIB037	—	アデュカヌマブ	アルツハイマー病疾患修飾剤／抗アミロイド（A）β抗体	注射
BAN2401	—	—	アルツハイマー病疾患修飾剤／抗Aβプロトフィブリル抗体	注射
E2027	—	—	レビー小体型認知症治療剤／PDE9阻害剤	経口
E2730	—	—	抗てんかん剤・神経疾患治療剤／シナプス機能モジュレーター	経口

- ・2019年9月、バイオジェン社と共同開発しているβサイト切断酵素（BACE）阻害剤エレンベセスタット（一般名）については、独立安全性データモニタリング委員会の勧告にもとづき、早期アルツハイマー病を対象としたフェーズⅢ試験を中止しました。
- ・抗てんかん剤「E2082」については、すべての開発プログラム（日本、米国）を終結しました。

対象疾患	地域	開発状況			
		フェーズⅡ	フェーズⅢ	申請	承認
部分てんかん併用療法	中国				2019.9
てんかん小児適応 (用法用量追加)	日本				2020.1
	欧州				
部分てんかん単剤療法 (効能効果追加)	日本				2020.1
細粒剤 (剤形追加)	日本				2020.1
レノックス・ガストー症候群 (効能効果追加)	日米欧				
パーキンソン病におけるウェアリングオフ現象*の改善 * パーキンソン病の進行にともない、薬で症状が抑えられている時間が短くなり、次の服薬時までには症状が現れて動けなくなる現象	日本				2019.9
	韓国				
不眠障害	米国				2019.12
	日本				2020.1
アルツハイマー病／ 認知症にともなう不規則睡眠覚醒リズム障害	日米				
早期アルツハイマー病 [バイオジェン社と共同開発]	米国			申請準備中	
早期アルツハイマー病 [バイオジェン社と共同開発]	日米欧中				
レビー小体型認知症	日米欧		Ⅱ/Ⅲ		
てんかん	米国				

オンコロジー(がん)領域

開発コード	製品名	一般名	薬効、作用機序
E7080	レンビマ ／キスプリクス	レンバチニブ	抗がん剤／キナーゼ阻害剤 経口
		概要： 血管内皮増殖因子受容体 (VEGFR) や線維芽細胞増殖因子受容体 (FGFR) に加え、血小板由来増殖因子受容体 (PDGFR)、KIT、RETなどの腫瘍血管新生あるいは腫瘍悪性化に関与する受容体型チロシンキナーゼ (RTK) に対する選択的阻害活性を有する経口投与可能な、自社創出の新規結合型チロシンキナーゼ阻害剤です。甲状腺がんに係る適応で、日本、米国、欧州、アジアなど60カ国以上で承認を取得しています。また腎細胞がん (セカンドライン) のエベロリムスとの併用療法に係る適応で、米国、欧州など55カ国以上で承認を取得しています。なお、欧州における腎細胞がんに係る適応については、製品名キスプリクスを使用しています。さらに、肝細胞がん (ファーストライン) に係る適応で、日本、米国、欧州、中国、アジアなど55カ国以上において承認を取得しています。また、2019年9月、ペムブロリズマブとの併用療法について、子宮内膜がんに係る適応で米国、オーストラリア、カナダで承認を取得しました。 (注) 日本、米国、欧州、アジアでフェーズⅡ試験段階にありました非小細胞肺がん (RET 転座、単剤療法) および日本でフェーズⅡ試験段階にありました胆道がん (単剤療法) を対象とした開発は、ペムブロリズマブとの併用療法の開発を優先し終了しました。 *1 ミメルク社との共同開発 *2 抗PD-1抗体ペムブロリズマブとの併用療法 *3 抗がん剤エベロリムスまたは抗PD-1抗体ペムブロリズマブとの併用療法 *4 抗PD-1抗体ペムブロリズマブと肝動脈化学塞栓療法との併用療法	
E7389	ハラヴェン	エリブリン	抗がん剤／微小管ダイナミクス阻害剤 注射
		概要： クロイソカイメン由来のハリコンドリリンBの合成類縁体で、微小管の伸長を阻害し細胞周期を停止させることで抗腫瘍活性を示します。日本、米国、欧州、中国、アジアなど、70カ国以上で乳がんに係る承認を取得しています。また、日本、米国、欧州、アジアなど、65カ国以上において脂肪肉腫 (日本では悪性軟部腫瘍) に係る適応追加の承認を取得しています。 (注) 米国、欧州でフェーズⅠ/Ⅱ試験段階にありました膀胱がんを対象とした開発は中止しました。	

対象疾患	地域	開発状況			
		フェーズⅡ	フェーズⅢ	申請	承認
進行性子宮内膜がん (効能効果追加) ^{*1 *2}	米 国				2019.9
甲状腺がん (効能効果追加) ^{*1}	中 国				
肝細胞がん (効能効果追加) ^{*1 *2}	米 国				
子宮内膜がん・セカンドライン (効能効果追加) ^{*1 *2}	日米欧				
腎細胞がん・ファーストライン (効能効果追加) ^{*1 *3}	日米欧				
肝細胞がん・ファーストライン (効能効果追加) ^{*1 *2}	日米欧中				
メラノーマ・ファーストライン (効能効果追加) ^{*1 *2}	米欧中				
非扁平上皮非小細胞肺がん・ファーストライン (効能効果追加) ^{*1 *2}	日米欧中				
PD-L1陽性の非小細胞肺がん・ファーストライン (効能効果追加) ^{*1 *2}	日米欧中				
子宮内膜がん・ファーストライン (効能効果追加) ^{*1 *2}	日米欧中				
非小細胞肺がん・セカンドライン (効能効果追加) ^{*1 *2}	日米欧				
膀胱がん (シスプラチン不適格)・ファーストライン (効能効果追加) ^{*1 *2}	日米欧中				
頭頸部がん・ファーストライン (効能効果追加) ^{*1 *2}	日米欧中				
肝細胞がん・ファーストライン (効能効果追加) ^{*1 *4}	日米欧中				
固形がん (効能効果追加) ^{*1 *2} (子宮内膜がん、腎細胞がん、頭頸部がん、尿路上皮がん、非小細胞肺がん、メラノーマ)	米 欧	I/II			
メラノーマ・セカンドライン (効能効果追加) ^{*1 *2}	米 欧				
固形がん (効能効果追加) ^{*1 *2} (トリプルネガティブ乳がん、卵巣がん、胃がん、大腸がん、膠芽腫、胆道がん)	米 欧				
局所進行性または転移性乳がん	中 国				2019.7
トリプルネガティブ乳がん (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]	米 国	I/II			
HER2陰性乳がん (PEGPH20との併用療法) [ハロザイム・セラピューティクス社との共同開発]	米 国	I/II			
リポソーム製剤 (剤形追加) (抗PD-1抗体ニボルマブとの併用療法) [小野薬品工業との共同開発]	日 本	I/II			

オンコロジー(がん)領域

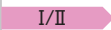
開発コード	製品名	一般名	薬効、作用機序	
E7777	—	デニロイキン ジフチトクス (遺伝子組換え)	抗がん剤／インターロイキン2受容体結合 部分とジフテリア毒素の融合タンパク製剤	注射
MORAb-009	—	アマツキシマブ	抗がん剤／キメラ型抗メソセリン モノクローナル抗体	注射
E7438	—	タゼメトスタット	抗がん剤／EZH2阻害剤	経口
H3B-6545	—	—	抗がん剤／ERα阻害剤	経口
E7090	—	—	抗がん剤／FGFR1、2、3阻害剤	経口

- ・ MORAb-003については、日本、米国、欧州でフェーズⅡ試験段階にありましたプラチナ感受性卵巣がんを対象とした開発を中止しました。
- ・ MORAb-004については、米国、欧州でフェーズⅡ試験段階にありましたメラノーマを対象とした開発を中止しました。

消化器・その他の領域

開発コード	製品名	一般名	薬効、作用機序	
AJM300	—	カロテグラストメチル	潰瘍性大腸炎治療剤／ α4インテグリン阻害剤	経口
E6007	—	—	潰瘍性大腸炎治療剤／ インテグリン活性化阻害剤	経口
E6011	—	—	抗フラクタルカイン抗体	注射

- ・ 抗フラクタルカイン抗体「E6011」については、日本でフェーズⅡ試験段階にありました関節リウマチを対象とした開発を中止しました。

対象疾患	地域	開発状況			
		フェーズⅡ	フェーズⅢ	申請	承認
末梢性T細胞リンパ腫、皮膚T細胞性リンパ腫	日本				
中皮腫	米欧				
B細胞性非ホジキンリンパ腫	日本				
乳がん	米欧				
胆管がん	日中				

対象疾患	地域	開発状況			
		フェーズⅡ	フェーズⅢ	申請	承認
潰瘍性大腸炎 [EAファーマとキッセイ薬品工業の共同開発]	日本				
潰瘍性大腸炎 [EAファーマが開発]	日本				
クローン病 [EAファーマが開発]	日欧				

4. 主なトピックス

2019

4月

「攻めのIT経営銘柄2019」に選定

ITの戦略的活用に取り組む企業として、経済産業省と東京証券取引所が選定する「攻めのIT経営銘柄2019」に製薬企業として初めて選定されました。IT活用による企業価値向上への寄与、および新たなデジタル技術の活用が評価されました。



7月

探索研究所G2D2が本格稼働

米国マサチューセッツ州ケンブリッジの新たな探索研究所G2D2 (Eisai Center for Genetics Guided Dementia Discovery) が本格的に研究活動を開始しました。ヒト遺伝学とヒューマン・バイオロジーを駆使し、脳内免疫システムを標的とした認知症に関する革新的医薬品を創出することをめざします。



抗がん剤「レンビマ」と「キイトルーダ」との併用療法について、米国FDAよりブレイクスルーセラピーに指定

抗がん剤「レンビマ」と米メルク社の抗PD-1抗体「キイトルーダ」との併用療法について、局所治療に適さない切除不能な進行性肝細胞がんの一次治療として、米国FDA (食品医薬品局) より、ブレイクスルーセラピーの指定を受けました。



9月

抗がん剤「レンビマ」、「キイトルーダ」との併用療法として初めてとなる子宮内膜がんに関する適応の承認を米国で取得

抗がん剤「レンビマ」は米メルク社の抗PD-1抗体「キイトルーダ」との併用療法について、全身療法後に増悪した、根治的手術または放射線療法に不適応な高頻度マイクロサテライト不安定性を有さない、またはミスマッチ修復機構欠損を有さない進行性子宮内膜がんの適応について、米国FDAより承認を取得しました。

日本内部監査協会「会長賞」を受賞

一般社団法人日本内部監査協会より第33回「会長賞(内部監査優秀実践賞)」を受賞しました。当社の内部監査活動への取り組みが高く評価されました。



10月

早期アルツハイマー病治療薬「アデュカヌマブ」、新薬承認申請を予定

バイオジェン社と共同で開発している「アデュカヌマブ」について、フェーズⅢ試験で得られた大規模データセットの新たな解析結果にもとづいて、早期アルツハイマー病を対象とした新薬承認申請を予定することとしました。



11月

パーキンソン病治療剤「エクフィナ錠50mg」新発売

パーキンソン病におけるウェアリングオフ現象*の改善を効能・効果とするパーキンソン病治療剤「エクフィナ錠50mg」を新発売しました。製造販売承認はMeiji Seikaファルマ株式会社が保有し、当社が独占的に販売します。

*パーキンソン病の進行にともない、薬で症状が抑えられている時間が短くなり、次の服薬時までに症状が現れて動けなくなる現象



11月

日経スマートワーク経営調査にて4.5星獲得

株式会社日本経済新聞社が発表した、働き方改革を通じて生産性革命に挑む先進企業を選定する「第3回日経スマートワーク経営調査」において、4.5星を獲得しました。



12月

不眠症治療薬「デエビゴ」、日米において新薬承認を取得

自社創製のオレキシン受容体拮抗薬「デエビゴ」(一般名：レンボレキサント)は、2019年12月に米国において、入眠困難、睡眠維持困難のいずれかまたはその両方を伴う成人の不眠症の適応で新薬承認を取得しました。さらに2020年1月には、日本において不眠症の適応で新薬承認を取得しました。不眠症の患者様の入眠と睡眠維持の改善に貢献していきます。

2020

1月

抗てんかん剤「フィコンパ」を中国において新発売

自社創製の抗てんかん剤「フィコンパ」は、2020年1月に中国で新発売しました。中国では優先審査品目に指定され2019年9月に新薬承認を取得したもので、「フィコンパ」は12歳以上のてんかん患者様の部分発作に対する併用療法として、世界65カ国以上で承認を取得しています。



抗がん剤「ハラヴェン」を中国において新発売

2020年1月、自社創製の抗がん剤「ハラヴェン」は、乳がんと診断される女性が増加している中国で新発売しました。2019年7月に承認を取得したもので、「ハラヴェン」は乳がんに係る適応で米国、日本、欧州、アジアなど70カ国以上で承認を取得しています。



2月

抗がん剤「レンビマ」を通じた肝疾患患者様への取り組みが「科学技術と経済の会会長賞」を受賞

一般社団法人科学技術と経済の会が主催する「第8回技術経営・イノベーション大賞」において、自社創製の抗がん剤「レンビマ」の創出および肝疾患患者様への取り組みが「科学技術と経済の会会長賞」を受賞しました。これは、当社の企業理念にもとづく患者様への支援活動が高く評価されたものです。この賞は、日本発の優れたイノベーションを広く紹介することで日本の経済の発展、社会の変革、グローバル競争力の向上等に貢献することを目的としています。



3月

脳の健康度をセルフチェックするためのデジタルツール「のうKNOW」を日本において新発売

「のうKNOW」は、PCやタブレット端末上に誰もが知っているトランプカードを表示して、脳の反応速度、注意力、視覚学習および記憶力を評価する4つのテストを行い、ブレインパフォーマンス(脳の健康度)を定量的に測定するツールです。定期的にセルフチェックすることにより、脳に係わる健康や疾患を正しく理解し、生活習慣の見直しや予防行動、医師等への相談などを行うきっかけとなることが期待されます。自治体や企業等の法人向けから販売を開始します。



3 重要な契約の状況

2020年3月末時点の重要な契約は以下のとおりです。なお、製品名は主要な販売国での販売名を記載しています。

1. 戦略的提携

会社名	契約締結先	締結年月日	契約内容	契約期間
当社	バイオジェン社 (米国)	2014年 3月4日	1.当社が開発している抗アミロイドβ（抗Aβ）プロトフィブリル抗体「BAN2401」、BACE阻害剤「E2609」（一般名：エレンベセスタット）*1に関する共同開発・共同販促およびバイオジェン社が開発している抗タウ抗体の共同開発・共同販促に係るオプション権の取得 2.バイオジェン社が開発している抗Aβ抗体「BIIB037」（一般名：アデュカヌマブ）の共同開発・共同販促	対象化合物ごとおよび国ごとに以下1）または2）のいずれか遅い日まで 1) 発売開始後12年 2) 特許満了日または後発品発売開始日の早い方
	米メルク社	2018年 3月7日	当社の抗がん剤「レンビマ」の単剤療法および米メルク社の抗PD-1抗体「キイトルーダ」との併用療法についての複数のがん種に対する共同開発・共同販促	契約締結日より2036年3月31日まで
	日医工(株)*2	2018年 3月28日	1.領域エコシステムの構築に向けた協業 2.医薬品原薬事業における提携	1.契約締結日より2023年9月30日まで 2.契約締結日より2028年9月30日まで

*1 2019年9月、バイオジェン社と当社は、「E2609」（一般名：エレンベセスタット）の有効性、安全性を検証するフェーズⅢ試験を中止しました。

*2 2019年4月、当社によるエルメッド エーザイ株式の段階的譲渡を完了しました。

2. ライセンス導入

会社名	契約締結先	締結年月日	契約内容	契約期間
当社	富士フイルム 富山化学(株)	1998年 9月30日	リウマチ治療剤「ケアラム」（一般名：イグラチモド）の日本における共同開発・販売提携	契約締結日より2022年9月11日まで
	アッヴィ ドイチュラント社 (ドイツ)	1999年 6月16日	ヒト型抗ヒトTNFαモノクローナル抗体「ヒュミラ」（一般名：アダリムマブ）の日本、台湾*3および韓国における開発および販売	契約締結日より販売承認後15年が経過する日まで (台湾は終了)

*3 2019年8月、台湾における「ヒュミラ」の開発および販売契約を終結しました。

会社名	契約締結先	締結年月日	契約内容	契約期間
当社	ノバルティス社 (スイス)	2004年 2月6日	抗てんかん剤「イノベロン」 (一般名：ルフィナミド) の 全世界における開発および製 造・販売に関するライセンス	契約締結日より国ごとに特 許満了日または販売開始後 10年が経過する日のいずれ か遅い日まで
	サノビオン社 (米国)	2007年 7月26日	不眠症治療剤「ルネスタ」(一 般名：エスゾピクロン) の日 本における独占的な開発およ び販売に関するライセンス	契約締結日より販売承認後 15年が経過する日または薬 価収載後15年が経過する日 のいずれか遅い日まで
	バイオアーク ティック社 (スウェーデン)	2007年 12月3日	抗A β プロトフィブリル抗体 「BAN2401」の全世界にお けるアルツハイマー病を対象 とした研究・開発、製造・販 売に関する独占的ライセンス	契約締結日より国ごとに販 売開始後15年が経過する日 まで
	シンバイオ 製薬(株)	2008年 8月18日	抗がん剤「トレアキシ」(一 般名：ベンダムスチン) の日 本における共同開発および販 売に係る独占的ライセンス	契約締結日より販売開始後 10年が経過する日まで
	ファイザー社 (米国)	2009年 9月24日	疼痛治療剤「リリカ」(一般名： プレガバリン) の日本におけ る共同販促	契約締結日より2022年7月 17日まで
	(株)Prism BioLab	2011年 4月1日	抗がん剤「E7386」の全世 界における開発および製 造・販売に関する独占的ラ イセンス	契約締結日より対象特許の 有効期間がすべて満了する 日または国ごとに販売開始 後10年が経過する日まで
	ロンドン大学 (英国)	2015年 10月16日	共同研究および抗タウ抗体 「E2814」の共同開発	2023年12月5日まで
	Meiji Seika ファルマ(株)	2017年 3月31日	パーキンソン病治療剤「エク フィナ」(一般名：サフィナミ ド) の日本における独占的販 売権およびアジア7カ国にお ける独占的開発・販売権に係 るライセンス	契約締結日より国ごとに販 売開始後15年が経過する日 まで
	ハーバード大学 (米国)	2018年 6月15日	抗がん剤「E7130」の全世 界における開発および製造・販 売に関する独占的ライセンス	契約締結日より対象特許の 有効期間がすべて満了する 日または販売開始後15年が 経過する日のいずれか遅い 日まで

会社名	契約締結先	締結年月日	契約内容	契約期間
当社	ギリアド・サイエンシズ(株)	2019年 12月24日	ヤヌスキナーゼ1選択的阻害剤「フィルゴチニブ（一般名）」の日本における販売提携	契約締結日より最初の薬価収載後12年が経過する日まで
当社、 EA ファーマ(株)	(株)ミノファージェン製薬	2016年 2月29日	肝臓疾患用剤・アレルギー用薬「強力ネオミノファージェンシー」（グリチルリチン酸、配合剤）および「グリチロン錠」（グリチルリチン酸、配合錠）の日本およびユーロアジア地域の未発売国における独占的な開発・販売権ならびに中国を含むユーロアジア地域の既販売国における独占的な販売権の優先交渉権取得のライセンス	契約締結日より2023年3月31日まで
イーザイ・ヨーロッパ・リミテッド（英国）	ビアル・ポルテラ・アンド・シーエー社（ポルトガル）	2009年 2月19日	抗てんかん剤「ゼビニクス」（一般名：エスリカルバゼピン）の欧州における販売ライセンスおよび共同販促	契約締結日より12年が経過する日まで

3. 合併関係

会社名	契約締結先	締結年月日	契約内容	契約期間
当社	味の素(株)	2015年 10月15日	当社を吸収分割会社とし、味の素製薬(株)を吸収分割承継会社とする吸収分割に関する統合契約等	—

4. その他経営上の重要な契約

会社名	契約締結先	締結年月日	契約内容	契約期間
当社	世界保健機関（WHO）（スイス）	2012年 1月30日	リンパ系フィラリア症制圧プログラムへの支援のため、DEC（一般名：ジエチルカルバマジン）錠のWHOへの無償提供	2013年またはWHOによるDECの事前審査が終了した日のいずれか遅い日から7年間

4 重要な子会社の状況 (2020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
株式会社カン研究所	神戸市 中央区	70百万円	100.00	医薬品の研究開発
株式会社サンプラネット	東京都 文京区	455百万円	85.71	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
エーザイ・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	2,267百万米ドル	100.00	米州持株会社
エーザイ・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
H3 バイオメディシン・インク	米国 マサチューセッツ州	8千米ドル	100.00 (100.00)	医薬品の研究開発
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
エーザイ・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
エーザイ・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
エーザイ・マニユファク 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
エーザイ・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
エーザイ・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
エーザイ・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
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	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
エーザイ・（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
エーザイ・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
エーザイ・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。

5 主要な会社および拠点 (2020年3月31日現在)

当社グループは、当社と連結子会社45社および持分法適用関連会社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とおりです。

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	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
		生研	川島工園(岐阜県)
		生研	鹿島事業所(茨城県)
		研	筑波研究所(茨城県)
	日本	研	株式会社カン研究所(神戸市)
		販生研	EAファーマ株式会社(東京都)
	北米	統	エーザイ・コーポレーション・オブ・ノースアメリカ(米国)
		販生研	エーザイ・インク(米国)
		研	H3 バイオメディシン・インク(米国)
	中国	統	衛材(中国)投資有限公司(中国)
		販生	衛材(中国)薬業有限公司(中国)
		販	衛材(蘇州)貿易有限公司(中国)
	欧州	統販	エーザイ・ヨーロッパ・リミテッド(英国)
		販研	エーザイ・リミテッド(英国)
		生研	エーザイ・マニュファクチャリング・リミテッド(英国)
		販	エーザイ・ゲーエムベーハー(ドイツ)
		販	エーザイ・エス・エー・エス(フランス)
		販	エーザイ・ファルマセウティカ・エス・エー(スペイン)
	アジア他	統	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(シンガポール)
		販	衛采製薬股份有限公司(台湾)
		販	エーザイ・(タイランド)・マーケティング・カンパニー・リミテッド(タイ)
		販	エーザイ・コリア・インク(韓国)
		販生研	エーザイ・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

6 その他の重要な事項

2019年4月、当社が保有するエルメッド エーザイ株式会社の株式(発行済株式総数の66.6%)を日医工株式会社に譲渡しました。これにより2018年3月に締結した日医工株式会社との株式譲渡契約にもとづくエルメッド エーザイ株式会社の全株式(発行済株式総数の100%)の譲渡が完了しました。

MEMO

Ⅱ. 株式および新株予約権等の状況

1 株式の状況 (2020年3月31日現在)

1. 発行可能株式総数 (普通株式) 1,100,000,000株

2. 発行済株式の総数 296,566,949株 (うち自己株式数 9,903,184株)

3. 株 主 数 53,282名

●最近5年間の株主数の推移

事業年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度
株主数 (名)	59,996	62,335	60,948	53,041	53,282

4. 株主の状況

(1) 大株主の状況

株 主 名	持株数 (千株)	総議決権数に対する 所有割合 (%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	35,394	12.36
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口)	32,611	11.38
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	20,639	7.20
日本生命保険相互会社	12,281	4.28
株式会社埼玉りそな銀行	6,800	2.37
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口7)	6,284	2.19
みずほ信託銀行株式会社退職給付信託 みずほ銀行口 再信託受託者 資産管理サービス信託銀行株式会社	5,437	1.89
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口5)	4,876	1.70
JP MORGAN CHASE BANK 385151	4,623	1.61
公益財団法人内藤記念科学振興財団	4,207	1.46
合 計	133,154	46.49

(注) 1 千株未満は切り捨て表示しています。

2 発行済株式 (自己株式を除く) の総数に対してその有する株式の数の割合が高い上位10株主を示しています。

3 自己株式9,903千株 (3.34%) は、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株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループ他、全4社の共同保有として、16,113千株 (5.43%) を2015年7月13日現在で保有 (2015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・エルエルピー他、全2社の共同保有として、27,087千株 (9.13%) を2015年7月31日現在で保有 (2015年8月7日付変更報告書)

③ブラックロック・ジャパン株式会社他、全11社の共同保有として、18,308千株 (6.17%) を2017年8月15日現在で保有 (2017年8月21日付変更報告書)

④三井住友信託銀行株式会社他、全3社の共同保有として、15,967千株 (5.38%) を2018年12月14日現在で保有 (2018年12月21日付変更報告書)

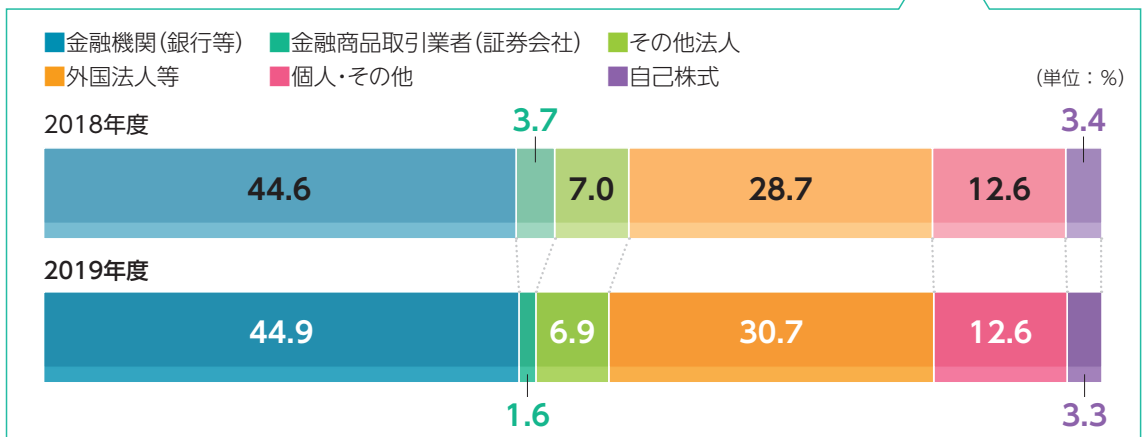
⑤野村證券株式会社他、全2社の共同保有として、17,993千株 (6.07%) を2019年9月13日現在で保有 (2019年9月20日付変更報告書)

⑥株式会社みずほ銀行他、全2社の共同保有として、15,777千株 (5.32%) を2020年1月15日現在で保有 (2020年1月22日付変更報告書)

(2) 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)	121	0.2	△4	133,094	44.9	712
■金融商品取引業者(証券会社)	52	0.1	3	4,629	1.6	△6,476
■その他法人	771	1.4	△8	20,559	6.9	△66
■外国法人等	832	1.6	11	91,152	30.7	6,113
■個人・その他	51,505	96.7	239	37,228	12.6	△140
■自己株式	1	0.0	—	9,903	3.3	△143
合 計	53,282	100.0	241	296,566	100.0	—

●株式数の所有者別構成比の推移



(3) 自己株式の状況

①最近5年間の自己株式数の推移

(単位: 株)

事業年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度
自己株式数	10,555,842	10,399,676	10,228,499	10,046,253	9,903,184

②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	10,046,253	—
取得株式 単元未満株式の買取	②	9,494	64
処分株式 ストックオプション(新株予約権)の権利行使	③	98,400	338
業績連動型株式報酬制度の継続に伴う第三者割当	④	54,000	186
単元未満株式の買増	⑤	163	1
当事業年度末における保有株式 (①+②-③-④-⑤)		9,903,184	—

(注) 当事業年度の「会社法第459条第1項第1号の規定による定款の定めにもとづく取締役会決議により取得した自己株式」はありません。

(4) 当社が相互に株式を保有する事業法人の状況

①政策保有株式に対する基本方針

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、2019年度は、政策保有株式のうち6銘柄（うち5銘柄は全株式）を売却しました。この他に、みなし保有株式3銘柄の一部を売却しました。

②当社が相互に株式を保有する上場事業法人の状況

2020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14社の保有する当社株式の合計は9,913千株（発行済株式の総数に対する比率3.34%）です。

業種別の内訳と主な事業法人の株主は、以下のとおりです。純投資目的で保有している株式はありません。

●主な事業法人の株主

株主名	業種	持株数の状況		当社が保有する 事業法人の株式の状況		保有目的
		持株数(千株)	持株比率(%)	持株数(千株)	持株比率(%)	
アルフレッサ ホールディングス株式会社*	■卸売業	1,577	0.53	4,602	1.96	取引関係強化
キッセイ薬品工業株式会社	■医薬品	294	0.10	474	0.91	事業上の関係強化
参天製薬株式会社	■医薬品	949	0.32	6,862	1.72	事業上の関係強化
株式会社スズケン	■卸売業	1,422	0.48	1,040	1.01	取引関係強化
東邦ホールディングス株式会社	■卸売業	857	0.29	950	1.21	取引関係強化
日本光電工業株式会社	■医用電子機器	330	0.11	1,165	1.31	事業上の関係強化
久光製薬株式会社	■医薬品	251	0.08	390	0.46	事業上の関係強化
株式会社マツモトキヨシホールディングス	■小売業	819	0.28	2,815	2.58	取引関係強化
株式会社メディパルホールディングス	■卸売業	1,961	0.66	5,966	2.44	取引関係強化
合 計		8,465	2.85	—	—	

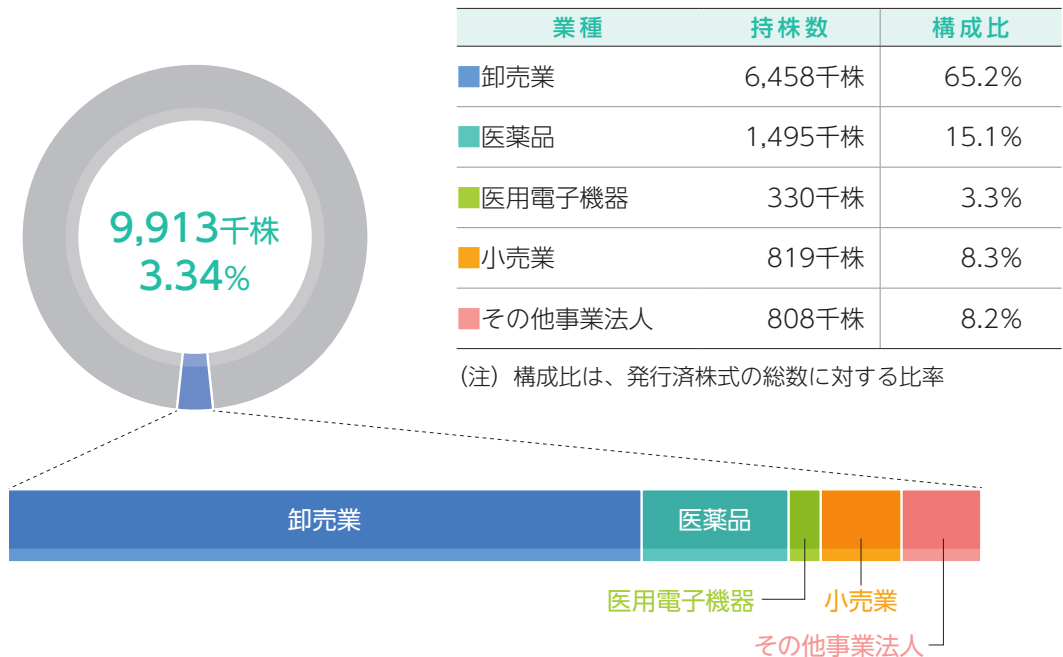
(注) 1 持株比率は自己株式を含む発行済株式の総数に対する割合として算出しています。

2 上記9社は本開示についてご了解いただいた事業法人です。

3 当社が保有する事業法人の株式は、退職給付信託に設定しているみなし保有株式を含めて記載しています。

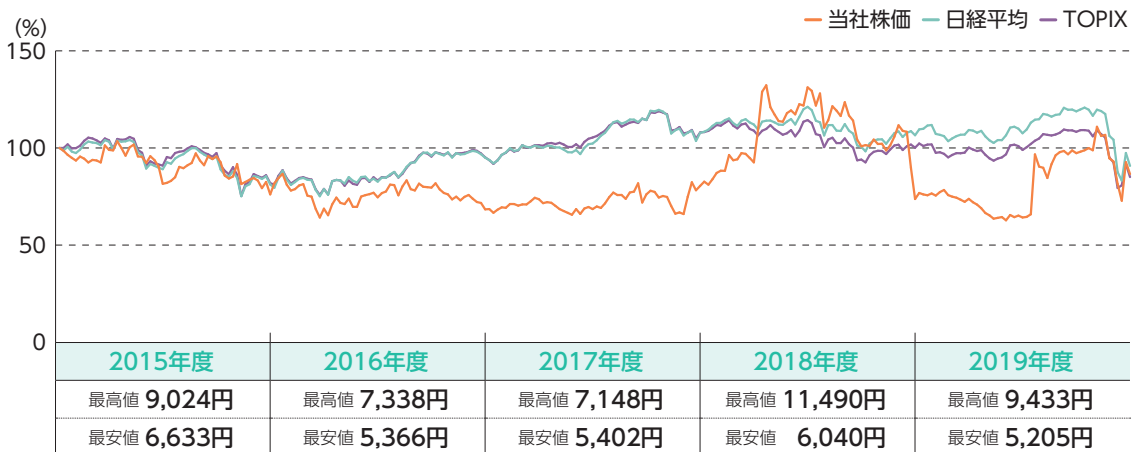
*アルフレッサ ホールディングス株式会社の当社株式の持株数は、アルフレッサ株式会社の保有株式数を含めて記載しています。

● 上場事業法人14社の保有する当社株式の状況



2 株価の推移

● 最近5年間の当社株価、日経平均およびTOPIXの推移比較



(注) 折れ線グラフで示した当社株価、日経平均およびTOPIXは、2015年3月末終値をそれぞれ100として示しています。

● TSR (株主総利回り、%)

保有期間	1年	2年	3年	4年	5年
当社	81.1	71.0	84.7	79.8	101.8
日経平均	88.6	101.5	116.9	117.5	106.7
TOPIX	89.2	102.3	118.5	112.5	101.8

(注) 保有期間の基準日：2015年3月末

3 新株予約権等の状況

1. ストックオプション（新株予約権）の当事業年度末における状況

取締役会決議日 (行使期限)	付与対象者の人員 役位は付与時点 (名)				行使価額 (円)	付与 株式数 (千株)	行使 株式数 (累計) (千株)	行使率 (%)	未行使 株式数*1 (千株)
	取締役 (うち社外)	執行役	使用人	人員計					
2010年6月18日 (2020年6月18日)	10 (7)	18	56*2	84	2,981	316*2	290	91.8	17
2011年6月21日 (2021年6月21日)	10 (7)	18	54*2	82	3,140	308*2	252	82.1	49
2012年6月21日 (2022年6月21日)	10 (7)	18*2	51*2	79	3,510	303*2	161	53.4	138
累 計						927	704	76.0	204

(注) 1 株式数は、千株未満を切り捨て表示しています。

2 上記の新株予約権の発行価額は、すべて無償となります。

3 上記の新株予約権の目的となる株式の種類は、すべて普通株式となります。

4 2013年度より、ストックオプション（新株予約権）の付与を廃止しました。

5 取締役兼代表執行役CEOは、執行役として付与しています。

6 2010年6月に新たに導入した執行役員制による執行役員は使用人として付与しています。

7 権利行使に際しては、自己株式を移転しています。

8 2010年に付与した新株予約権は2020年6月18日をもって権利行使期間が終了します。

* 1 権利の失効または放棄のため、付与株式数と権利行使株式数の差と一致しません。

* 2 付与対象者の対象勤務期間中の退任もしくは退職にともない減少しています。

(単位：%)

新株予約権による希薄化率	2019年度末
付与株式数の比率（累計）	0.32
未行使株式数の比率（累計）	0.07

(注) 2020年3月末時点の自己株式を除く発行済株式数に対する比率です。

2. 当社役員が保有している職務執行の対価として交付された新株予約権の状況（2020年3月31日現在）

(1) 当社役員の保有状況

取締役会決議日		取締役 (社外)	取締役 (社内)	執行役	役員 (社内) 計	役員計
2010年6月18日	新株予約権の数 (個)	0	0 (0)	110 (45)	110	110
	保有者数 (名)	0	0 (0)	4 (2)	4	4
2011年6月21日	新株予約権の数 (個)	0	0 (0)	338 (111)	338	338
	保有者数 (名)	0	0 (0)	9 (4)	9	9
2012年6月21日	新株予約権の数 (個)	0	150 (20)	543 (150)	693	693
	保有者数 (名)	0	3 (1)	12 (5)	15	15

- (注) 1 新株予約権 1 個当たりの目的となる株式の種類と数は、普通株式100株です。
 2 取締役兼代表執行役CEOは、執行役として交付されています。
 3 取締役（社内）および執行役の新株予約権の数および保有者数には、使用人として在籍中に付与された新株予約権を含めて記載しています。なお、（ ）内は、使用人として在籍中に付与された新株予約権に係る内容を表示しています。

(2) 取締役会決議による新株予約権の内容の概要

取締役会決議日 (割当日)	新株 予約権の数 (個)	株式の 種類と数 (株)	行使により 出資される 財産の価額 (円/個)	行使により 株式を発行 する場合の 資本組入額 (円/株)	行使期間	評価額 (円/株)
2010年6月18日 (2010年7月5日)	1,440	普通株式 144,000	298,100	1,491	2012年6月19日から 2020年6月18日まで	348
2011年6月21日 (2011年7月7日)	1,420	普通株式 142,000	314,000	1,570	2013年6月22日から 2021年6月21日まで	417
2012年6月21日 (2012年7月9日)	1,470*	普通株式 147,000	351,000	1,755	2014年6月22日から 2022年6月21日まで	459

- (注) 1 新株予約権の行使に際して1個につき出資される財産の価額は、発行要項に定める株式分割、株式併合等の特定事項が生じた場合のみ、予め定めた計算式で再計算されます。

- 2 新株予約権と引き換えの金銭の払込みは、要しません。

* 付与対象者の対象勤務期間中の退任もしくは退職にともない減少しています。

(3) その他新株予約権に関する重要な事項

当社は、「当社企業価値・株主共同の利益の確保に関する対応方針」（2006年2月28日取締役会決議）にもとづき、新株予約権の発行について発行登録を行っています。

Ⅲ. 役員の状況

1 取締役に関する事項

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

(2020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	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
加藤 泰彦	社外取締役 取締役議長 ●社外取締役独立委員会委員	株式会社三井E&Sホールディングス 相談役
金井 広一	取締役 ●監査委員会委員	※財務経理部長等を歴任し、監査委員会委員として財務・会計に関する相当程度の知識・経験を有しています。
柿崎 環	社外取締役 ●監査委員会委員 ●社外取締役独立委員会委員	明治大学法学部 教授 三菱食品株式会社 社外取締役 日本空港ビルデング株式会社 社外監査役
角田 大憲	社外取締役 ●監査委員会委員 ●社外取締役独立委員会委員長	中村・角田・松本法律事務所 パートナー カルチュア・コンビニエンス・クラブ株式会社 (非上場) 社外取締役
Bruce Aronson ブルース・アロンソン	社外取締役 ●指名委員会委員 ●報酬委員会委員長 ●社外取締役独立委員会委員	ロンドン大学SOAS (東洋アフリカ研究院) 日本研究センター 客員研究員 武蔵野大学MIGA (武蔵野大学国際総合研究所) 客員研究員 ニューヨーク大学ロースクール米国アジア法律研究所 客員研究員
土屋 裕	取締役	
海堀 周造	社外取締役 ●指名委員会委員長 ●報酬委員会委員 ●社外取締役独立委員会委員	横河電機株式会社 アドバイザー HOYA株式会社 社外取締役
村田 隆一	社外取締役 ●指名委員会委員 ●報酬委員会委員 ●社外取締役独立委員会委員	三菱UFJリース株式会社 特別顧問 株式会社ノリタケカンパニーリミテド 社外監査役 近鉄グループホールディングス株式会社 社外取締役
内山 英世	社外取締役 ●監査委員会委員長 ●社外取締役独立委員会委員	朝日税理士法人 顧問 オムロン株式会社 社外監査役 SOMPOホールディングス株式会社 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。
林 秀樹	取締役 ●監査委員会委員	

(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」(33頁をご参照ください) をすべて満たしています。

2. 取締役の活動状況

氏 名	主な活動状況	出席状況
柿 崎 環	取締役会において、内部統制や内部監査に関する専門知識ならびに経営に関する高い見識と監督能力にもとづき、説明を求め、意見やアドバイスを適宜述べています。また、監査委員会委員として、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、意見等を適宜述べています。	取締役会 100% (12/12回) 監査委員会 100% (13/13回) 社外取締役独立委員会 100% (7/7回)

(注) 内藤晴夫、加藤泰彦、金井広一、角田大憲、ブルース・アロンソン、土屋裕、海堀周造、村田隆一、内山英世、林秀樹の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) 林秀樹は、2019年6月20日開催の第107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) 直江登は、2019年6月20日開催の第107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。

製菓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条にもとづき定めた当社定款第38条第2項にもと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 2020年3月末在任の当社の執行役は30名、うち女性3名です。(2020年3月31日現在)

氏 名	満年齢 (歳)	地位および担当	所有自社 株式数(株)
ない とう はる お 内 藤 晴 夫	72	取締役兼代表執行役CEO	644,150
おか だ やす し 岡 田 安 史	61	代表執行役COO兼業界担当 業界担当兼中国事業担当兼データインテグリティ推進担当	21,467
たか はし けん た 高 橋 健 太	60	専務執行役 ゼネラル カウンセル兼知的財産担当	8,085
やなぎ りょう へい 柳 良 平	57	専務執行役 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 ※2020年4月1日付でチーフフィナンシャルオフィサーに担当を 変更しました。	9,806
Edward エドワード・ Stewart Geary スチュワート・ギリー	57	常務執行役 グローバルセーフティオフィサー兼グローバルセーフティ本部長	43,694
Gary Hendler ガリー・ヘンドラー	53	常務執行役 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 会長兼CEO	—
い いけ てる しげ 井 池 輝 繁	56	常務執行役 オンコロジービジネスグループ プレジデント	13,806
Ivan Cheung アイヴァン・チャン	43	常務執行役 ニューロロジービジネスグループ プレジデント兼エーザイ・インク会長	4,674
やぶ ね ひで のり 藪 根 英 典	49	常務執行役 エーザイ・ジャパン プレジデント兼地域連携首都圏本部長 ※2020年4月1日付でエーザイ・ジャパン プレジデントに担当を 変更しました。	5,094
か とう ひろ ゆき 加 藤 弘 之	62	常務執行役 チーフクリニカルオリエ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	1,602
やす の たつ ゆき 安 野 達 之	51	常務執行役 アメリカス・リージョン プレジデント兼エーザイ・インク 社長	5,990
おお わ たか し 大 和 隆 志	56	執行役 オンコロジービジネスグループ チーフメディスンクリエーション オフィサー兼チーフディスカバリーオフィサー	6,000
Lynn Kramer リン・クレイマー	69	執行役 ニューロロジービジネスグループ チーフクリニカルオフィサー	—

氏 名	満年齢 (歳)	地位および担当	所有自社 株式数(株)
佐々木 小夜子	51	執行役 アジア・ラテンアメリカリージョン プレジデント ※2020年4月1日付でチーフIRオフィサー兼ステークホルダー コミュニケーション担当に担当を変更しました。	4,482
朝谷 純一	59	執行役 チーフコンプライアンスオフィサー兼内部統制担当 ※2020年4月1日付で内部監査担当に担当を変更しました。	16,490
木村 禎治	57	執行役 ニューロロジービジネスグループ チーフディスカバリーオフィサー	3,688
宮島 正行	57	執行役 総務・環境安全担当兼国内ネットワーク企業担当	3,214
Yanhui Feng ヤンホイ・フエン	47	執行役 衛材（中国）投資有限公司 総経理 兼衛材（中国）薬業有限公司 総経理	—
Alexander Scott アレキサンダー・ スコット	55	執行役 エーザイ・インク エグゼクティブバイスプレジデント インテグリティ	—
かとう よし てる 加藤 義輝	60	執行役 エーザイデマンドチェーンシステムズ プレジデント	10,306
たなか みつ あき 田中 光明	57	執行役 チーフプランニングオフィサー ※2020年4月1日付でチーフコンプライアンスオフィサー兼内部 統制担当兼チーフインフォメーションセキュリティオフィサーに 担当を変更しました。	1,563
かなざわ しろう へい 金澤 昭兵	55	執行役 コンシューマー-hhc事業部 プレジデント兼APIソリューション事業 担当 ※2020年4月1日付でアジア・ラテンアメリカリージョン プレジデント 兼APIソリューション事業担当に担当を変更しました。	7,772
あか な まさ とみ 赤名 正臣	53	執行役 コーポレートアフェアーズ担当兼グローバルバリュー&アクセス担当 ※2020年4月1日付でチーフガバメントリレーションズオフィサー 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。	1,101
こ ばやし ひろ ゆき 小林 啓之	45	執行役 チーフメディカルオフィサー ジャパン/アジア兼メディカル本部長 兼ニューロロジービジネスグループ デピュティプレジデント	849
なか はま あき こ 中濱 明子	51	執行役 メディスン開発センター長	476

氏 名	満年齢 (歳)	地位および担当	所有自社 株式数(株)
なが やま かず まさ 長山 和正	40	執行役 チーフストラテジーオフィサー兼コーポレートストラテジー部長 兼コーポレートベンチャーインベストメント部長	667
あき た よう すけ 秋田 陽介	55	執行役 チーフタレントオフィサー兼人財開発本部長	1,194
つか はら かつ ぺい 塚原 克平	55	執行役 チーフデータオフィサー兼筑波研究所長 兼hhcデータクリエーションセンター長	1,950
むら やま ひろ ゆき 村山 弘幸	52	執行役 エーザイ・ジャパン デピュティプレジデント 兼マーケティング推進本部長	706
ない とう けい すけ 内藤 景介	31	執行役 ディメンシア トータルインクルーシブエコシステム事業部 プレジデント兼チーフデジタルオフィサー	—

2. 執行役の異動

- (1) 2019年6月20日付で、代表執行役林秀樹は退任し、取締役役に就任しました。
- (2) 2019年6月20日付で、執行役甲斐康信は退任しました。
- (3) 2019年6月20日付で、執行役アレキサンダー・スコットは退任しました。2019年12月10日開催の当社取締役会において執行役に選任され、2020年1月1日付で就任しました。
- (4) 2019年6月20日開催の当社取締役会において、常務執行役高橋健太および常務執行役柳良平の専務執行役への昇格、執行役藪根英典および執行役加藤弘之の常務執行役への昇格が承認されました。
- (5) 2019年6月20日開催の当社取締役会において、秋田陽介、塚原克平、村山弘幸、内藤景介が新たに執行役に選任され、就任しました。
- (6) 2019年12月10日開催の当社取締役会において、2020年1月1日付で執行役安野達之の常務執行役への昇格が承認されました。
- (7) 2019年12月31日付で、執行役サジ・プロシダは退任しました。
- (8) 2020年3月26日開催の当社取締役会において、内藤えり子が新たに執行役（コンシューマーhhc事業部プレジデント）に選任され、2020年4月1日付で就任しました。

Ⅳ. 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：29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13名、その他23名です。

氏 名	役 職	当社の監査年数
武井 雄次	指定有限責任社員、業務執行社員	4年
杉本健太郎	指定有限責任社員、業務執行社員	6年
古崎 肇	指定有限責任社員、業務執行社員	2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	148	37	185	169	33	201
①公認会計士法第2条第1項の監査業務に係る報酬等*	148	35	183	168	33	200
②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	—	2	2	1	—	1

*金融商品取引法上の監査の報酬等が含まれています。

また、当社の重要な子会社（119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とお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	236	479	715	163	480	644
①監査業務に係る報酬等	—	356	356	—	345	345
②非監査業務に係る報酬等	236	122	358	163	136	299

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

監査委員会が選定した監査委員会委員3名が会計監査人から監査計画の説明を受け、内容を確認した上で、会計監査人の監査計画（監査に必要な工数含む）を確定させています。執行部門がその監査計画にもとづき、監査委員会委員同席のもと会計監査人と工数単価の折衝を行い、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、過去からの監査報酬額の推移、および他社の監査報酬の状況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付け、毎年見直しています。2019年4月の監査委員会においては、以下のとおり決議しています。

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、検証しております。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あります。また、監督官庁から監査業務停止処分を受ける等、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、会計監査人を解任いたします。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いたします。

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いたします。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いたします。

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、株主総会に提案いたします。

5 監査委員会による会計監査人の評価

監査委員会では、監査法人の評価と担当する公認会計士の評価を別の視点で行っています。監査法人の評価では、組織を評価する視点から整備・運用されている様々な内部統制を確認するとともに、行政等が実施する監査法人の評価結果を入手しています。

一方、公認会計士の評価では、担当する業務執行社員について「監査委員会の会計監査人に係る監査活動」（64頁をご参照ください）を通して独立性や専門性を監査委員会で確認しています。

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、会計監査人から四半期毎の決算レビュー報告を受領する以外に、日本公認会計士協会の「監査基準委員会報告書260」にもとづき、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、業務執行社員の補助者であるマネージャークラスとのミーティングを2ヵ月に1回程度実施しています。内部監査を担当するコーポレートIA部は、会計監査人と適切に情報共有しており、その結果を監査委員会に報告しています。

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。

第108期 連結計算書類

連結財政状態計算書

2020年3月31日現在

(単位：百万円)

科 目	2019年度 (第108期)	(ご参考) 2018年度 (第107期)	科 目	2019年度 (第108期)	(ご参考) 2018年度 (第107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	144,638	105,172	資本金	44,986	44,986
のれん	168,682	172,157	資本剰余金	77,609	77,590
無形資産	106,094	98,144	自己株式	△ 34,338	△ 34,671
その他の金融資産	39,779	53,005	利益剰余金	505,359	438,489
その他	15,104	12,741	その他の資本の構成要素	84,511	101,726
繰延税金資産	66,438	68,623	親会社の所有者に 帰属する持分合計	678,127	628,120
非流動資産合計	540,735	509,842	非支配持分	24,503	23,862
流動資産			資本合計	702,630	651,981
棚卸資産	65,735	67,890	負債		
営業債権及びその他の債権	180,022	156,641	非流動負債		
その他の金融資産	1,555	7,543	借入金	54,945	89,905
その他	19,849	16,797	その他の金融負債	36,572	4,492
現金及び現金同等物	254,244	286,434	引当金	1,346	1,337
小計	521,405	535,304	その他	14,112	27,788
売却目的で保有する資産	—	26,373	繰延税金負債	569	282
流動資産合計	521,405	561,677	非流動負債合計	107,545	123,803
資産合計	1,062,140	1,071,520	流動負債		
			借入金	34,994	48,993
			営業債務及びその他の債務	76,879	77,526
			その他の金融負債	25,507	41,643
			未払法人所得税	5,355	8,167
			引当金	18,739	17,899
			その他	90,492	91,099
			小計	251,965	285,328
			売却目的で保有する資産に 直接関連する負債	—	10,407
			流動負債合計	251,965	295,735
			負債合計	359,510	419,538
			資本及び負債合計	1,062,140	1,071,520

(注) 2018年度（第107期）は、ご参考（監査対象外）です。

連結損益計算書 自 2019年4月1日 至 2020年3月31日 (単位：百万円)

科 目	2019年度 (第108期)	(ご参考) 2018年度 (第107期)
売上収益	695,621	642,834
売上原価	△ 175,693	△ 184,494
売上総利益	519,929	458,340
販売費及び一般管理費	△ 256,297	△ 228,208
研究開発費	△ 140,116	△ 144,844
その他の収益	6,393	2,591
その他の費用	△ 4,406	△ 1,725
営業利益	125,502	86,154
金融収益	4,023	4,859
金融費用	△ 1,462	△ 1,558
税引前当期利益	128,063	89,454
法人所得税	△ 5,596	△ 22,971
当期利益	122,467	66,484
(当期利益の帰属)		
親会社所有者	121,767	63,386
非支配持分	700	3,098

(注) 2018年度 (第107期) は、ご参考 (監査対象外) です。

連結持分変動計算書

自 2019年4月1日 至 2020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値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 (2019年4月1日)	44,986	77,590	△ 34,671	438,489	—	—
当期利益	—	—	—	121,767	—	—
その他の包括利益合計	—	—	—	—	△ 6,151	△ 2,917
当期包括利益	—	—	—	121,767	△ 6,151	△ 2,917
剰余金の配当	—	—	—	△ 45,849	—	—
株式報酬取引	—	△ 62	—	—	—	—
自己株式の取得	—	—	△ 64	—	—	—
自己株式の処分	—	67	396	—	—	—
振替	—	—	—	△ 9,068	6,151	2,917
その他	—	13	—	20	—	—
所有者との取引額等合計	—	19	332	△ 54,896	6,151	2,917
期末残高 (2020年3月31日)	44,986	77,609	△ 34,338	505,359	—	—

	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・ ヘッジ	その他の 資本の構成 要素合計			
期首残高 (2019年4月1日)	102,144	△ 418	101,726	628,120	23,862	651,981
当期利益	—	—	—	121,767	700	122,467
その他の包括利益合計	△ 17,440	226	△ 26,282	△ 26,282	6	△ 26,276
当期包括利益	△ 17,440	226	△ 26,282	95,485	705	96,190
剰余金の配当	—	—	—	△ 45,849	△ 45	△ 45,894
株式報酬取引	—	—	—	△ 62	—	△ 62
自己株式の取得	—	—	—	△ 64	—	△ 64
自己株式の処分	—	—	—	464	—	464
振替	—	—	9,068	—	—	—
その他	—	—	—	33	△ 18	15
所有者との取引額等合計	—	—	9,068	△ 45,478	△ 64	△ 45,542
期末残高 (2020年3月31日)	84,704	△ 192	84,511	678,127	24,503	702,630

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]

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 45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（設立による増加）

除外:1社（株式譲渡による減少）

3. 持分法の適用に関する事項

持分法を適用した関連会社の数 1社

関連会社の名称

ブラッコ・エーザイ株式会社

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6社の決算日は、12月31日です。連結計算書類の作成に当たっては、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。

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・フローが特定の日を生じる

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。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、評価損失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。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ヵ月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。

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、見積耐用年数にわたって定額法で認識しています。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想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（純額）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たものです。

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、解雇給付の支払を伴うリストラク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、金利及び為替レートの変動によるリスクに対処するため、金利スワップ及び先物為替予約等のデリバティブ契約を締結しています。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) 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。

② 消費税等の会計処理

消費税及び地方消費税の会計処理は、当社及び国内連結子会社とも税抜方式によっています。

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。IFRS第16号「リース」及びIFRIC第23号「法人所得税の税務処理に関する不確実性」を除き、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。

なお、当社グループは、取得した活動及び資産の組合せが事業に該当するかどうかを評価し、事業に該当しない資産グループの取得に関する会計処理を明確化するために、IFRS第3号「企業結合」を当連結会計年度より早期適用しています。

基準書及び解釈指針		概 要
IFRS第9号	金融商品 (2017年10月改定)	特定の期限前償還可能な金融資産についての改訂
IFRS第16号	リース	リース契約の識別及び会計処理に関する改訂
IAS第19号	従業員給付	確定給付年金制度の変更が生じた場合における年金費用の算定方法の明確化
IAS第28号	関連会社及び共同支配企業に対する投資	関連会社または共同支配企業に対する長期持分（持分法が適用されないもの）をIFRS第9号で会計処理する旨の明確化
IFRIC第23号	法人所得税の税務処理に関する不確実性	法人所得税の会計処理に不確実性を反映する方法を明確化
IFRS第3号	企業結合	「事業」の定義についての改訂

(1) IFRS第16号「リース」

① IFRS第16号「リース」に係る会計方針

借手の会計処理

当社グループは、リース取引におけるリース開始日において、使用权資産及びリース負債を認識しています。

当社グループは、使用権資産の測定においては原価モデルを採用し、取得原価から減価償却累計額及び減損損失累計額を控除した額にて表示しています。取得原価には、リース負債の当初測定額、資産の取得に直接要した費用、資産除去及び原状回復費用の見積金額の現在価値を含め、受領済みのリース・インセンティブを控除しています。減価償却費は、定額法により、リース開始日から使用権資産の見積耐用年数の終了時またはリース期間の終了時のいずれか早い方までの期間にわたって認識しています。また、IAS第36号「資産の減損」を適用し、使用権資産が減損しているかどうかを判定しています。

リース負債は、リース開始日時点で支払われていないリース料をリースの計算利子率を用いて割引いた現在価値で当初測定しています。リースの計算利子率が容易に算定できない場合は、当社グループの追加借入利子率を割引率として使用しています。当初認識後のリース負債は、リース負債に係る金利を反映するように帳簿価額を増額し、支払われたリース料を反映するように帳簿価額を減額しています。また、リース契約の変更や更新があった場合には、事後的な見直しを行い、リースの条件変更を反映するようにリース負債を再測定し、同時に、使用権資産の修正を認識しています。

なお、当社グループは、リース期間が12ヵ月以内の短期リース及び原資産が少額であるリースについては、使用権資産及びリース負債を認識しないことを選択し、これらのリースに係るリース料をリース期間にわたり定額法により費用として認識しています。

貸手の会計処理

当社グループは、原資産の所有に伴うリスクと経済価値のほとんどすべてを借手に移転するリースは、ファイナンス・リースに分類しています。ファイナンス・リースについては、ファイナンス・リースに基づいて保有している資産を認識し、正味リース投資未回収額に等しい金額で債権として表示しています。

原資産の所有に伴うリスクと経済価値のほとんどすべてを借手に移転するものではないリースは、オペレーティング・リースに分類しています。オペレーティング・リースについては、リース料をリース期間にわたり、定額法により収益として認識しています。

② IFRS第16号「リース」の適用方法及び適用に伴う変更点

当社グループでは、経過措置に従ってIFRS第16号「リース」（以下「本基準」という）を遡及適用し、適用開始の累積的影響を適用開始日（2019年4月1日）に認識する方法を選択しました。なお、当社グループは、本基準の適用に際し、契約がリースであるか、またはリースを含んでいるかについて、IAS第17号「リース」及びIFRIC第4号「契約にリースが含まれているか否かの判断」のもとでの判断を引き継いでいます。

これに伴い、当社グループは、過去にIAS第17号を適用してオペレーティング・リースに分類したリースについて、本基準の適用開始日にリース負債を認識していますが、リース負債と同額の使用権資産（前払リース料または未払リース料の調整後）を認識しているため、当連結会計年度の期首利益剰余金への影響はありません。連結財政状態計算書において、使用権資産は有形固定資産、リース負債はその他の金融負債に含めています。

前連結会計年度末現在のオペレーティング・リース契約と、適用開始日現在の連結財政状態計算書に認識したリース負債の調整表は次頁のとおりです。

(単位：百万円)

	金額
2019年3月31日現在のオペレーティング・リース契約	22,155
2019年3月31日現在のオペレーティング・リース契約（追加借入利率で割引後）	20,511
ファイナンス・リース債務（2019年3月31日現在）	5,008
解約可能オペレーティング・リース契約等	18,673
短期リース費用として会計処理	△624
2019年4月1日現在のリース負債（注1）	43,568

（注1）適用開始日現在の連結財政状態計算書で認識されているリース負債に適用している追加借入利率の加重平均は1.5%です。

当連結会計年度の連結損益計算書において、従来のオペレーティング・リース料は使用权資産の減価償却費及びリース負債にかかる利息費用として認識しています。連結キャッシュ・フロー計算書においては、リース負債の元本部分の支払額を財務活動によるキャッシュ・フローに表示し、リース負債の金利部分の支払いは営業活動によるキャッシュ・フローの利息の支払額に含めて表示しています。

（2）IFRIC第23号「法人所得税の税務処理に関する不確実性」

当社グループでは、経過措置に従ってIFRIC第23号「法人所得税の税務処理に関する不確実性」（以下「本解釈指針」という）を遡及適用し、適用開始の累積的影響を適用開始日（2019年4月1日）に認識する方法を選択しています。当社グループは、本解釈指針に基づき、法人所得税の税務処理に関する不確実性を評価するための会計単位の見直しを行いました。これにより、適用開始日現在の連結財政状態計算書において、繰延税金資産及びその他の非流動負債が13,570百万円減少しています。

7. 表示方法の変更

（連結財政状態計算書）

前連結会計年度において、独立掲記していた「退職後給付に係る負債」は、金額的重要性が乏しくなったため、当連結会計年度より非流動負債の「その他」に含めて表示しています。

なお、前連結会計年度の「退職後給付に係る負債」は5,517百万円です。

【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 249百万円

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 200,393百万円

【連結損益計算書に関する注記】

1. 売上収益

当連結会計年度において、米メルク社との抗がん剤「レンビマ」に関する戦略的提携のオプション権行使に伴う一時金21,622百万円及びマイルストーン54,559百万円をライセンス供与による収益として売上収益に計上しています。

2. 売上原価

当連結会計年度において、肥満症治療剤「BELVIQ」（米国製品名、一般名: lorcaserin）の米国での自主的な販売承認取り下げに伴う販売の中止及び製品の自主回収を決定しました。これに伴い、関連する販売権の公正価値をゼロとし、販売権の帳簿価額8,016百万円を減損損失として売上原価に計上しています。

3. 従業員給付

当連結会計年度において、当社は、希望退職者の募集に伴う解雇給付（割増退職金）3,306百万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488百万円、販売費及び一般管理費2,371百万円、研究開発費448百万円です。

4. 販売費及び一般管理費

当連結会計年度において、当社グループが米メルク社に支払う抗がん剤「レンビマ」の折半利益49,436百万円を販売費及び一般管理費に計上しています。

5. 研究開発費

(1) アンドーバー研究所の売却

当連結会計年度において、当社の連結子会社であるエーザイ・インク（米国）が保有するアンドーバー研究所を売却しました。これに伴い、当該研究所の回収可能価額を再評価した結果、減損損失の戻入439百万円を認識しました。当該減損損失の戻入は、研究開発費の戻入として計上しています。なお、回収可能価額は売却価額を基礎とし、処分費用控除後の公正価値で算定しています。

(2) 減損損失

当連結会計年度において、肥満症治療剤「BELVIQ」（米国製品名、一般名：lorcaserin）の米国での自主的な販売承認取り下げを受け、当該治療剤の米国外での肥満症を対象とした開発を中止しました。これに伴い、関連するIPR&D資産の公正価値をゼロとし、IPR&D資産の帳簿価額3,522百万円を減損損失として研究開発費に計上しています。

6. その他の収益

当連結会計年度において、エルメッド エーザイ株式会社（東京都）の譲渡に伴う子会社売却益4,374百万円を計上しています。当該子会社の譲渡については〔その他の注記〕（子会社の譲渡）に記載しています。

7. 法人所得税

当連結会計年度において、当社グループにおける日米間の資金偏在を解消するため、当社の連結子会社であるエーザイ・コーポレーション・オブ・ノースアメリカ（米国）は、払込資本の払戻しとして、当社へ54,514百万円を支払いました。この結果、当社にて税務上の譲渡損失等が発生し、法人所得税が23,297百万円減少しています。

[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 296,566,949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 2019年5月13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	22,922百万円
b) 1株当たり配当額	80円
c) 基準日	2019年3月31日
d) 効力発生日	2019年5月22日

② 2019年10月30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	22,927百万円
b) 1株当たり配当額	80円

c) 基準日	2019年9月30日
d) 効力発生日	2019年11月19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 2020年5月13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	22,933百万円
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	2020年3月31日
e) 効力発生日	2020年5月22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 9,988,657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85,473株です。

4. 当連結会計年度末における新株予約権の目的となる株式の数

普通株式 204,300株

[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に対しては、金利スワップ取引を利用し、金利変動リスクの軽減を図っています。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ない。

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 株式

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、複数の適切な評価技法を用いて公正価値を算出しています。

② デリバティブ資産及び負債

デリバティブ資産及び負債は、取引金融機関から提示された公正価値を使用しています。

③ 借入金

変動金利による借入金は、短期間で市場金利が反映されるため、公正価値は帳簿価額とほぼ等しいことから、当該帳簿価額を公正価値としています。固定金利による借入金は、同様の新規借入を行った場合に想定される利率で元利金の合計額を割り引く方法により、公正価値を算定しています。

(2) 帳簿価額及び公正価値

当連結会計年度末における金融資産及び負債の帳簿価額は、公正価値と帳簿価額と一致または近似しています。

[1株当たり情報に関する注記]

1株当たり親会社所有者帰属持分	2,366円29銭
基本的1株当たり当期利益	425円01銭
希薄化後1株当たり当期利益	424円80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。

[重要な後発事象に関する注記]

該当事項はありません。

[その他の注記]

(子会社の譲渡)

2019年4月、当社は、2018年3月に締結した日医工株式会社（富山県）との株式譲渡契約に基づき、当社が保有するエルメッド エーザイ株式会社の全株式（発行済株式総数の66.6%）を譲渡しました。これにより、当社はエルメッド エーザイ株式会社に対する支配を喪失しています。

当社が日医工株式会社と締結した株式譲渡契約は、同社とのジェネリック医薬品のビジネスモデル変革に向けた戦略提携の進捗を条件とし、エルメッド エーザイ株式会社の株式を段階的に譲渡するものです。この段階的な株式譲渡は、戦略提携の目的を達成することを意図しているため、単一の取引として会計処理するのが適切であると判断しています。

そのため、前連結会計年度におけるエルメッド エーザイ株式会社の株式譲渡取引（発行済株式総数の33.4%）の対価はその他の流動負債（前受金）に計上し、今回の株式譲渡取引（発行済株式総数の66.6%）と単一の取引として会計処理しています。

(1) 受取対価、支配の喪失を伴う資産及び負債

(単位：百万円)

	子会社株式の譲渡日 (2019年4月1日)
受取対価（注1）	17,000
支配の喪失を伴う資産及び負債	
非流動資産	619
営業債権及びその他の債権	11,339
現金及び現金同等物	5,490
その他の流動資産	5,663
非流動負債及び流動負債	△10,486
子会社売却益	4,374

(注1) 今回の株式譲渡取引（発行済株式総数の66.6%）に係る受取対価11,322百万円に加え、前連結会計年度におけるエルメッド エーザイ株式会社の株式譲渡取引（発行済株式総数の33.4%）に係る受取対価5,678百万円を含めています。

(2) 子会社の売却による収入

(単位：百万円)

	子会社株式の譲渡日 (2019年4月1日)
現金による受取対価	11,322
売却した子会社における現金及び現金同等物	△5,490
子会社の売却による収入	5,832

第108期 計算書類

貸借対照表 2020年3月31日現在

(単位：百万円)

科 目	金 額
資産の部	
流動資産	289,437
現金及び預金	93,491
受取手形	80
売掛金	132,122
商品及び製品	22,231
仕掛品	12,464
原材料及び貯蔵品	12,720
その他	16,329
固定資産	490,087
有形固定資産	56,784
建物	23,919
構築物	912
機械及び装置	4,586
車両運搬具	9
工具、器具及び備品	8,511
土地	8,492
リース資産	832
建設仮勘定	9,523
無形固定資産	45,151
ソフトウェア	13,819
販売権	31,205
その他	128
投資その他の資産	388,152
投資有価証券	31,254
関係会社株式	313,815
出資金	489
長期貸付金	1
長期前払費用	1,614
繰延税金資産	24,210
その他	16,847
貸倒引当金	△ 78
資産合計	779,524

科 目	金 額
負債の部	
流動負債	174,470
買掛金	24,709
1年内返済予定の長期借入金	35,000
リース債務	304
未払金	47,672
未払費用	11,881
未払法人税等	3,659
預り金	48,306
返金負債	2,324
その他	614
固定負債	60,879
長期借入金	55,000
リース債務	529
退職給付引当金	2,823
資産除去債務	616
その他	1,911
負債合計	235,349
純資産の部	
株主資本	533,659
資本金	44,986
資本剰余金	58,198
資本準備金	55,223
その他資本剰余金	2,975
利益剰余金	465,030
利益準備金	7,900
その他利益剰余金	457,130
固定資産圧縮積立金	141
別途積立金	337,880
繰越利益剰余金	119,108
自己株式	△ 34,554
評価・換算差額等	10,426
その他有価証券評価差額金	10,619
繰延ヘッジ損益	△ 192
新株予約権	90
純資産合計	544,176
負債純資産合計	779,524

損益計算書

自 2019年4月1日 至 2020年3月31日

(単位：百万円)

科 目	金 額	
売上高		459,723
売上原価		137,880
売上総利益		321,843
販売費及び一般管理費		214,432
営業利益		107,411
営業外収益		
受取利息	40	
受取配当金	13,979	
受託研究収益	2,601	
その他	231	16,850
営業外費用		
支払利息	476	
為替差損	95	
受託研究費用	2,511	
その他	303	3,384
経常利益		120,876
特別利益		
固定資産売却益	564	
投資有価証券売却益	2,842	
子会社株式売却益	11,322	
新株予約権戻入益	20	14,749
特別損失		
固定資産処分損	40	
減損損失	3,413	
割増退職金等	3,347	
BELVIQ製品回収関連損失	1,823	
その他	258	8,881
税引前当期純利益		126,744
法人税、住民税及び事業税	6,191	
法人税等調整額	2,426	8,617
当期純利益		118,127

株主資本等変動計算書

自 2019年4月1日 至 2020年3月31日

(単位：百万円)

	株主資本								
	資本金	資本剰余金			利益剰余金				
		資本 準備金	その他 資本 剰余金	資本 剰余金 合計	利益 準備金	その他利益剰余金			利益 剰余金 合計
						固定資産 圧縮積立金	別途 積立金	繰越利益 剰余金	
当事業年度期首残高 (2019年4月1日)	44,986	55,223	2,788	58,011	7,900	141	337,880	46,830	392,751
当事業年度変動額									
剰余金の配当	—	—	—	—	—	—	—	△ 45,849	△ 45,849
当期純利益	—	—	—	—	—	—	—	118,127	118,127
自己株式の処分	—	—	187	187	—	—	—	—	—
自己株式の取得	—	—	—	—	—	—	—	—	—
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	—	—	187	187	—	—	—	72,278	72,278
当事業年度末残高 (2020年3月31日)	44,986	55,223	2,975	58,198	7,900	141	337,880	119,108	465,030

	株主資本		評価・換算差額等			新株 予約権	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 ヘッジ 損益	評価・ 換算 差額等 合計		
当事業年度期首残高 (2019年4月1日)	△ 34,766	460,982	18,976	△ 418	18,557	152	479,691
当事業年度変動額							
剰余金の配当	—	△ 45,849	—	—	—	—	△ 45,849
当期純利益	—	118,127	—	—	—	—	118,127
自己株式の処分	624	812	—	—	—	—	812
自己株式の取得	△ 412	△ 412	—	—	—	—	△ 412
株主資本以外の項目の 当事業年度変動額(純額)	—	—	△ 8,357	226	△ 8,131	△ 62	△ 8,193
当事業年度変動額合計	212	72,678	△ 8,357	226	△ 8,131	△ 62	64,485
当事業年度末残高 (2020年3月31日)	△ 34,554	533,659	10,619	△ 192	10,426	90	544,176

個別注記表

[重要な会計方針]

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

時価のあるもの…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）

時価のないもの…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. たな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 2018年3月30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 2018年3月30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

8. ヘッジ会計の方法

(1) ヘッジ会計の方法

繰延ヘッジ処理を採用しています。

(2) ヘッジ手段とヘッジ対象

① ヘッジ手段…為替予約取引、通貨オプション取引、金利スワップ取引

② ヘッジ対象…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) ヘッジ方針

外貨建取引に係るヘッジ取引は、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。

借入金に係るヘッジ取引は、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) ヘッジの有効性評価の方法

外貨建取引に係るヘッジ取引は、ヘッジ対象の相場変動とヘ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、ヘッジ有効性を評価しています。

借入金に係るヘッジ取引は、ヘ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ヘ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、ヘ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) 消費税等の会計処理

消費税及び地方消費税の会計処理は、税抜方式によっています。

(2) 連結納税制度の適用

連結納税制度を適用しています。

(3) 連結納税制度からグループ通算制度への移行に係る税効果会計の適用

「所得税法等の一部を改正する法律」(令和2年法律第8号)において創設されたグループ通算制度への移行及びグループ通算制度への移行にあわせて単体納税制度の見直しが行われた項目については、「連結納税制度からグループ通算制度への移行に係る税効果会計の適用に関する取扱い」(実務対応報告第39号 2020年3月31日)第3項の取扱いにより、「税効果会計に係る会計基準の適用指針」(企業会計基準適用指針第28号 2018年2月16日)第44項の定めを適用せず、繰延税金資産及び繰延税金負債の額について、改正前の税法の規定に基づいています。

(4) 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。

[追加情報]

(企業結合に関する会計基準、企業結合会計基準及び事業分離等会計基準に関する適用指針の適用)

「企業結合に関する会計基準」（企業会計基準第21号 2019年1月16日改正）および「企業結合会計基準及び事業分離等会計基準に関する適用指針」（企業会計基準適用指針第10号 2019年1月16日改正）を当事業年度から適用しています。

[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） 138,584百万円
2. 保証債務

(単位：百万円)

被保証人	内 容	金 額
エーザイ・マニユファクチャリング・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	25,940

3. 関係会社に対する金銭債権及び債務

短期金銭債権	35,599百万円
短期金銭債務	73,996百万円

4. 取締役、執行役に対する金銭債務

839百万円

(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	119,908百万円
仕入高	42,480百万円
その他の営業取引高	99,313百万円
営業取引以外の取引高	38,139百万円

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	137,397百万円
-------	------------

3. 税金費用

当事業年度において、当社グループにおける日米間の資金偏在を解消するため、当社の連結子会社であるエーザイ・コーポレーション・オブ・ノースアメリカ（米国）は、払込資本の払戻しとして、当社へ54,514百万円を支払いました。この結果、当社にて税務上の譲渡損失等が発生し、税金費用が23,297百万円減少しています。

[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 9,988,657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85,473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	
委託研究費	12,828百万円
税務上の繰延資産	9,212
未払賞与	2,053
その他	5,639
繰延税金資産小計	29,732
評価性引当額	△672
繰延税金資産合計	29,060
繰延税金負債	
その他有価証券評価差額金	△4,656
その他	△194

繰延税金負債合計	△4,850
繰延税金資産の純額	24,210

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	0.4
受取配当金等永久に益金に算入されない項目	△3.1
米国子会社からの払込資本の払戻し	△18.4
試験研究費の法人税額特別控除	△2.7
評価性引当額	△0.1
その他	0.2
税効果会計適用後の法人税等の負担率	6.8%

[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	イーザイ・ 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	委託研究費の 支払 開発品に関する 権利の取得 (注2)	61,950 18,576	未払金 —	13,898 —
	イーザイ・ マニファク チャリング・ リミテッド	所有 間接100.00	当社製品の販売	製品販売及び ロイヤルティの 受取 債務保証 (注3)	43,023 25,940	売掛金 —	13,894 —
	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)	33,800 24	預り金 —	34,265 —

- (注) 1 上記金額には消費税等は含まれていません。
- 2 エーザイ・インクとの医薬品の研究開発の委託については研究費用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。また、開発品に関する権利の取得については、一般的な取引条件と同様に決定しています。
- 3 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、その都度交渉の上で決定しています。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。

[1 株当たり情報に関する注記]

1 株当たり純資産額	1,898円56銭
1 株当たり当期純利益	412円30銭
潜在株式調整後 1 株当たり当期純利益	412円10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。

[収益認識に関する注記]

連結注記表に同一の内容を記載しているため、注記を省略しています。

[重要な後発事象に関する注記]

該当事項はありません。

会計監査人の監査報告書（連結） 謄本

独立監査人の監査報告書

2020年5月11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 武井雄次 印
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士 杉本健太郎 印
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士 吉崎 肇 印

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2019年4月1日から2020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、会社計算規則第120条第1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作成された上記の連結計算書類が、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。

連結計算書類に対する経営者並びに監査委員会の責任

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

連結計算書類を作成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき連結計算書類を作成することが適切であるかどうかを評価し、国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略して作成することを認めている会社計算規則第120条第1項後段の規定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、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において連結計算書類の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する連結計算書類の注記事項が適切でない場合は、連結計算書類に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。
- ・ 連結計算書類の表示及び注記事項が、国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略して作成することを認めている会社計算規則第120条第1項後段の規定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を表明するために、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。監査人は、連結計算書類の監査に関する指示、監督及び実施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又は軽減するためにセーフガードを講じ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

会計監査人の監査報告書（個別） 謄本

独立監査人の監査報告書

2020年5月11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 武井雄次 印
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士 杉本健太郎 印
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士 吉崎 肇 印

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2019年4月1日から2020年3月31日までの第108期事業年度の計算書類、すなわち、貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表並びにその附属明細書（以下「計算書類等」という。）について監査を行った。

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

監査意見の根拠

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

計算書類等に対する経営者並びに監査委員会の責任

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又は軽減するためにセーフガードを講じ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

監査委員会の監査報告書 謄本

監査報告書

当監査委員会は、2019年4月1日から2020年3月31日までの第108期事業年度における取締役及び執行役の職務の執行について監査いたしました。その方法及び結果につき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」（2005年10月28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認められません。
- ③ 内部統制システムに関する取締役会の決議の内容は相当であると認めます。また、当該内部統制システムに関する事業報告の記載内容並びに取締役及び執行役の職務の執行についても、指摘すべき事項は認められません。
- ④ 事業報告に記載されている当社企業価値・株主共同の利益の確保に関する対応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。

2020年5月12日

エーザイ株式会社 監査委員会

監査委員	内山	英世	
監査委員	金井	広一	
監査委員	林秀	樹環	
監査委員	柿崎	大憲	
監査委員	角田		

(注) 監査委員 内山英世、柿崎環及び角田大憲は、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。

定 款 (2015年6月19日改正)

第1章 総 則

(商 号)

第1条 本会社は、エーザイ株式会社と称し、英文ではEisai Co., Ltd. と表示する。

(企業理念)

第2条 本会社は、患者様とその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ことを企業理念と定め、この企業理念のもとヒューマン・ヘルスケア (hhc) 企業をめざす。

- ② 本会社の使命は、患者様満足増大であり、その結果として売上、利益がもたらされ、この使命と結果の順序を重要と考える。
- ③ 本会社は、コンプライアンス（法令と倫理の遵守）を日々の活動の根幹に据え、社会的責任の遂行に努める。
- ④ 本会社の主要なステークホルダーズは、患者様と生活者の皆様、株主の皆様および社員である。本会社は、以下を旨としてステークホルダーズの価値増大をはかるとともに良好な関係の発展・維持に努める。
 1. 未だ満たされていない医療ニーズの充足、高品質製品の安定供給、薬剤の安全性と有効性を含む有用性情報の伝達
 2. 経営情報の適時開示、企業価値の向上、積極的な株主還元
 3. 安定的な雇用の確保、やりがいのある仕事の提供、能力開発機会の充実

(目 的)

第3条 本会社は、次の事業を営むことを目的とする。

1. 医薬品の研究開発、製造、販売および輸出入
2. その他適法な一切の事業

(本店の所在地)

第4条 本会社は、本店を東京都文京区に置く。

(公告方法)

第5条 本会社の公告方法は、電子公告とする。ただし、事故その他やむを得ない事由が生じた場合は、日本経済新聞への掲載により行う。

(指名委員会等設置会社)

第6条 本会社は、会社法第2条第12号に定義される指名委員会等設置会社とする。

第2章 株 式

(発行可能株式総数)

第7条 本会社は、発行することができる株式の総数を11億株とする。

(単元株式数)

第8条 本会社は、単元株式数を100株とする。

(単元未満株式についての権利)

第9条 本会社の株主は、その有する単元未満株式について、次に掲げる権利以外の権利を行使することができない。

1. 会社法第189条第2項各号に掲げる権利
2. 株主の有する株式数に応じて募集株式の割当ておよび募集新株予約権の割当てを受ける権利
3. 次条に定める請求をする権利

(単元未満株式の買増し)

第10条 本会社の株主は、株式取扱規則に定めるところにより、その有する単元未満株式の数と併せて単元株式数となる数の株式を売り渡すことを本会社に請求することができる。

(株主名簿管理人)

第11条 本会社は、株主名簿管理人を置く。

- ② 株主名簿管理人およびその事務取扱場所は、取締役会または取締役会の決議によって委任を受けた執行役が定め、これを公告する。
- ③ 本会社においては、株主名簿および新株予約権原簿に係る作成および備置きを含む事務を取扱わず、これを株主名簿管理人に委託する。

(株式取扱規則)

第12条 法令または本定款に規定された事項以外の株式および新株予約権に関する取扱いおよび手数料、株主の権利行使に際しての手続き等については、取締役会または取締役会の決議によって委任を受けた執行役が株式取扱規則に定める。

第3章 株主総会

(招 集)

第13条 定時株主総会は、毎事業年度終了の翌日から3カ月以内にこれを招集する。臨時株主総会は、必要があるときに随時これを招集する。

- ② 株主総会は、法令に別段の定めがある場合を除き、あらかじめ取締役会が定める取締役が招集する。当該取締役に事故がある場合は、あらかじめ取締役会の定めた順序により他の取締役がこれに代わる。
- ③ 株主総会は、東京都区内で開催する。

(定時株主総会の基準日)

第14条 定時株主総会の議決権の基準日は、毎年3月31日とする。

(株主総会参考書類等のインターネット開示とみなし提供)

第15条 本会社は、株主総会の招集に際し、株主総会参考書類、事業報告、計算書類および連結計算書類に記載または表示をすべき事項に係る情報を、法務省令の定めるインターネットを利用する方法で開示した場合には、係る書類を株主に対して提供したものとみなすことができる。

(議 長)

第16条 株主総会の議長は、あらかじめ取締役会が定める取締役または執行役が行う。当該取締役または執行役に事故がある場合は、あらかじめ取締役会の定めた順序により他の取締役または執行役がこれに代わる。

(決議方法)

第17条 株主総会の決議は、法令または本定款に別段の定めがある場合を除き、出席した議決権を行使することができる株主の議決権の過半数をもって行う。

- ② 会社法第309条第2項に定める決議は、議決権を行使することができる株主の議決権の3分の1以上を有する株主が出席し、その議決権の3分の2以上をもって行う。

(議決権の代理行使)

第18条 本会社の株主は、議決権を有する他の株主1名を代理人としてその議決権を行使することができる。

- ② 本会社の株主またはその代理人は、株主総会ごとに代理権を証明する書面を本会社に提出する。

(議事録)

第19条 株主総会の議事については、法令に従い議事録を作成し、備置く。

第4章 取締役および取締役会**(員 数)**

第20条 取締役は、15名以内とする。

(選 任)

第21条 取締役は、株主総会の決議によって選任する。

- ② 取締役の選任決議は、議決権を行使することができる株主の議決権の3分の1以上を有する株主が出席し、その議決権の過半数をもって行う。
- ③ 取締役の選任決議は、累積投票によらない。

(任 期)

第22条 取締役の任期は、選任後1年以内に終了する事業年度に関する定時株主総会の終結の時までとする。

(取締役会の設置)

第23条 本会社は、取締役会を置く。

(議 長)

第24条 取締役会の決議によって、取締役の中から議長1名を選定する。

(招 集)

第25条 取締役会は、法令に別段の定めがある場合を除き、議長が招集する。議長に事故がある場合は、あらかじめ取締役会の定めた順序により他の取締役がこれに代わる。

- ② 取締役会の招集通知は、会日の3日前に各取締役に発する。ただし、緊急の場合はこの期間を短縮することができる。

(決議の省略)

第26条 本会社は、取締役会の決議事項の提案について、議決権を行使することができる取締役の全員が書面または電磁的記録によりその提案に同意の意思表示をしたときは、当該提案を可決する旨の取締役会決議があったものとみなす。

(取締役会規則)

第27条 取締役会に関する事項は、法令または本定款のほか、取締役会の定める取締役会規則による。

(議事録)

第28条 取締役会の議事については、法令に従い議事録を作成し、備置く。

第5章 指名委員会等**(指名委員会等の設置)**

第29条 本会社は、指名委員会、監査委員会および報酬委員会を置く。

(選 定)

第30条 指名委員会等を組織する取締役は、取締役会の決議によって選定する。

第6章 会計監査人

(会計監査人の設置)

第31条 本会社は、会計監査人を置く。

(選任)

第32条 会計監査人は、株主総会の決議によって選任する。

第7章 執行役

(執行役の設置)

第33条 本会社は、執行役を置く。

(選任)

第34条 執行役は、取締役会の決議によって選任する。

(任期)

第35条 執行役の任期は、選任後1年以内に終了する事業年度に関する定時株主総会の後最初に招集される取締役会の終結の時までとする。

(代表執行役)

第36条 取締役会の決議によって、執行役の中から代表執行役1名以上を選定する。

(役付執行役)

第37条 取締役会の決議によって、執行役の中から役付執行役を定めることができる。

第8章 責任免除

(責任免除)

第38条 本会社は、会社法第426条第1項の規定により、任務を怠ったことによる取締役（取締役であった者を含む。）および執行役（執行役であった者を含む。）の損害賠償責任を、法令の限度において、取締役会の決議によって免除することができる。

- ② 本会社は、会社法第427条第1項の規定により、取締役（業務執行取締役等である者を除く。）との間に、法令が規定する責任の限度額に損害賠償責任を限定する契約を締結することができる。

第9章 計算

(事業年度)

第39条 事業年度は、毎年4月1日から翌年3月31日までの1年とする。

(剰余金の配当等の決定機関)

第40条 本会社は、剰余金の配当等会社法第459条第1項各号に定める事項については、法令に別段の定めがある場合を除き、株主総会の決議によらず取締役会が定める。

(剰余金の配当の基準日)

第41条 期末配当の基準日は、毎年3月31日とする。

- ② 中間配当の基準日は、毎年9月30日とする。

(配当金の除斥期間)

第42条 配当財産が金銭である場合は、その支払開始の日から受領されずに満3年を経過したときは、本会社はその支払義務を負わない。

コーポレートガバナンスガイドライン

第I章 総 則

(目的)

第1条 本ガイドラインは、エーザイ株式会社（以下「当社」という。）が、定款に定める次の「企業理念」の実現を通じて、企業価値を向上させ、株主の皆様の共同の利益を長期的に増大し、もって株主の皆様に当社の株式を安心して長期に所有していただくことを可能にするため、最良のコーポレートガバナンスを実現することを目的とする。

(企業理念)

- ① 当社は、患者様とそこ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ことを企業理念と定め、この企業理念のもとヒューマン・ヘルスケア(hhc) 企業をめざす。
- ② 当社の使命は、患者様満足増大であり、その結果として売上、利益がもたらされ、この使命と結果の順序を重要と考える。
- ③ 当社は、コンプライアンス（法令と倫理の遵守）を日々の活動の根幹に据え、社会的責任の遂行に努める。
- ④ 当社の主要なステークホルダーズは、患者様と生活者の皆様、株主の皆様および社員である。当社は以下を旨としてステークホルダーズの価値増大をはかるとともに良好な関係の発展・維持に努める。
 1. 未だ満たされていない医療ニーズの充足、高品質製品の安定供給、薬剤の安全性と有効性を含む有用性情報の伝達
 2. 経営情報の適時開示、企業価値向上、積極的な株主還元
 3. 安定的な雇用の確保、やりがいのある仕事の提供、能力開発機会の充実

(コーポレートガバナンスの基本的な考え方)

第2条 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む。

- 2 当社は、株主の皆様の権利を尊重し、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、次の基本的な考え方に沿って、コーポレートガバナンスの充実を実現する。

①株主の皆様との関係

1. 株主の皆様の権利を尊重する。
2. 株主の皆様の平等性を確保する。
3. 株主の皆様を含む当社のステークホルダーズとの良好・円滑な関係を構築する。
4. 会社情報を適時・適切に開示し、透明性を確保する。

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。

(本ガイドラインの位置付け)

第3条 本ガイドラインは、会社法、関連法令および定款に次ぐ上位規程であり、その他の規程に優先して適用されるものとする。

第Ⅱ章 株主の皆様との関係

(議決権の尊重)

第4条 株主総会における議決権の行使は、株主の皆様の権利であり、当社は、株主の皆様が議決権を適切に行使できるように努める。

- 2 当社は、株主の皆様が適切に議決権を行使できるようにするため、株主総会招集通知、参考書類等に十分な情報を記載し、これを早期に送付して、その内容の検討時間を確保する。
- 3 当社は、株主総会に出席する株主の皆様だけではなく、全ての株主の皆様が適切に議決権を行使できる環境を整備する。

(株主総会)

第5条 株主総会は、議決権を有する株主の皆様によって構成される最高意思決定機関であり、株主の皆様の意思が適切に反映されなければならない。

- 2 当社は、より多くの株主の皆様が株主総会に出席いただき、株主の皆様の意思をより反映できるように、開催日時、開催場所等を設定する。
- 3 取締役および執行役は、株主の皆様との信頼関係を醸成するために、株主総会において、株主の皆様に十分な説明を行い、質疑応答を尽くす。

(株主還元)

第6条 利益分配を受ける権利は株主の皆様の権利であり、当社は株主還元を含む資本政策の基本的な方針を決定し、これを公表する。

- 2 剰余金の配当は、定款の定めに従い取締役会で決議し、機動的に実施する。

(株主の権利の保護)

第7条 当社は、特定の第三者に対して割当増資を行うなど、会社の所有構造を変動させ、または将来的に変動させ得る行為を行う場合には、株主の権利を保護するため、株主の皆様に適切にその情報を開示する。

- 2 当社は、代表訴訟提訴に係る権利など、少数株主の権利についても十分な配慮を行う。

(株主の平等性の確保)

第8条 当社は、いずれの株主も株式の持分に応じて平等に扱う。

- 2 当社は、特定の株主に対し、財産上の利益の供与などの特別な利益の提供を行わない。

(株主の利益に反する取引の防止)

第9条 当社は、株主の皆様の利益を保護するため、取締役、執行役、従業員などの当社関係者がその立場を濫用して、当社や株主の皆様の利益に反する取引を行うことを防止することに努める。

- 2 取締役および執行役は、会社法に基づく取締役会の承認を得なければ、利益相反取引および競業取引を行ってはならない。
- 3 当社は、前項に定める取引について重要な事実を適切に開示する。
- 4 当社は、当社関係者が内部者取引を行うことを未然に防止するため、未公表の重要事実の取り扱いに関する規則を定め、これを厳格に運用する。

* 2020年度より、社外取締役ミーティングは「hhcガバナンス委員会」に名称を変更し、取締役会内委員会としての位置付けを明確にしました。

(ステークホルダーズとの良好・円滑な関係)

- 第10条 当社は、長期的な企業価値の向上に向け、患者様と生活者の皆様、株主の皆様および社員をはじめとする様々なステークホルダーズを尊重し、良好かつ円滑な関係の維持に努める。
- 2 取締役および執行役は、当社の企業理念に基づき、ステークホルダーズの権利を尊重する企業文化の醸成にリーダーシップを発揮する。

(情報開示と透明性)

- 第11条 当社は、株主の皆様に対し、経営に関する重要な情報を、ポジティブな情報、ネガティブな情報にかかわらず、積極的かつ適時・適切に開示する。
- 2 当社は、重要な経営情報等の情報開示のポリシーを決定するとともに、その体制を整備する。
- 3 当社は、情報を分かりやすい内容で、かつ株主の皆様のアクセスが容易となる多様な方法で開示する。
- 4 当社は、株主の皆様との問合せ窓口を設けるなど、コミュニケーションの充実に努め、株主の皆様との信頼関係を醸成する。

第Ⅲ章 コーポレートガバナンスの体制**(取締役会および各委員会の体制)**

- 第12条 当社は、指名委員会等設置会社を選択し、経営の監督機能は取締役会が担い、業務執行機能は執行役が担う。これにより、経営の監督機能と業務執行機能とを明確に分離し、経営の活力を増大させ、経営の公正性・透明性を確保する。
- 2 取締役会は、専門知識や経験等のバックグラウンドが異なる多様な取締役で構成するとともに、取締役の員数は、取締役会の機能が最も効果的・効率的に発揮できる適切な数を維持する。
- 3 取締役会は、その過半数を独立性・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 経営の監督機能と業務執行機能の分離を徹底するため、取締役会の議長と代表執行役CEOを分離する。
- 6 当社は、会社法に基づき指名委員会、監査委員会および報酬委員会を設置する。また、取締役会は、必要に応じて、指名委員会、監査委員会および報酬委員会以外の取締役会内委員会を設置する。
- 7 当社は、コーポレートガバナンスの継続的な充実に図るため、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。
- 8 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。
- 9 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。
- 10 監査委員会を構成する社外取締役は、財務・会計、法律、経営などの専門家から選定し、社内取締役は、当社において豊富な経験を有する者から選定する。
- 11 監査委員は、監査の独立性を確保するため、指名委員会および報酬委員会の委員を兼任しない。
- 12 取締役会ならびに指名委員会および報酬委員会の事務局として取締役会事務局を、監査委員会の事務局として経営監査部を設置する。

(取締役会の任務)

- 第13条 取締役会は、最良のコーポレートガバナンスの構築を通し企業理念の実現をめざし、その監督機能を発揮するとともに、公正な判断により最善の意思決定を行う。

- 2 取締役会は、経営の基本方針、執行役の選任・解任、剰余金の配当など、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。
- 3 業務執行の機動性と柔軟性を高め、経営の活力を増大させるため、取締役会は、前項に記載する事項以外の業務執行の意思決定を執行役に委任する。
- 4 取締役会は、指名委員会、監査委員会および報酬委員会からの報告ならびに執行役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。
- 5 取締役会は、企業理念の実現、企業価値および株主の皆様の共同の利益の長期的な増大に努め、それらを損なう可能性のある行為に対して、公正に判断し、行動する責務を負う。
- 6 取締役会で代表執行役CEOを選定するために、全ての取締役が、将来の代表執行役CEOの育成計画について、その情報を共有する。
- 7 取締役会と指名委員会、監査委員会および報酬委員会は、それぞれの権限を相互に侵すことなく職務を執行するとともに、相互に意思疎通をはかる。
- 8 取締役会と執行役とは、それぞれが職務執行の責任を果たすとともに、相互に意思疎通をはかる。

(取締役会の議長)

第14条 取締役会の議長は、社外取締役の中から選定する。

- 2 取締役会の議長は、取締役会において審議すべき議題を年間を見通して選定するとともに、取締役会を、日時、場所、議題を掲げて招集する。
- 3 取締役会の議長は、取締役に対して、議案を検討するに必要な情報を、取締役会の開催に先立って提供する。
- 4 取締役会の議長は、取締役会の議論の質を高め、取締役会を効果的・効率的に運営する。

(取締役)

第15条 取締役は、その任期を1年とし、毎年、株主総会で選任される。

- 2 取締役は、善管注意義務および忠実義務を負う。
- 3 取締役は、その職務を執行するに十分な情報を収集するとともに、取締役会において説明を求め、互いに積極的に意見を表明して議論を尽くし、議決権を行使する。
- 4 取締役は、取締役会の議題を提案する権利および取締役会の招集を求める権利を適時・適切に行使することにより、知り得た当社の経営課題の解決をはかる。
- 5 取締役は、株主の皆様の信任に応えるべく、その期待される能力を発揮し、十分な時間を費やし、取締役としての職務を執行する。

(社外取締役)

第16条 社外取締役は、当社から人的および経済的に独立した取締役でなければならない。

- 2 社外取締役は、会社法に定める社外取締役の要件だけでなく、指名委員会が定める「社外取締役の独立性・中立性の要件」を充足する者でなければならず、社外取締役として就任後も継続してこの要件を充足していなければならない。
- 3 社外取締役は、取締役会および各委員会の判断および行動の公正性をより高め、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。
- 4 社外取締役は、当社の企業理念、企業文化、経営環境などの状況について、継続的かつ十分な情報提供を適時に受けるとともに、その役割を全うするために、必要に応じて追加の情報を求める。

(指名委員会)

第17条 指名委員会は、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する。

- 2 指名委員会は、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 指名委員会は、その職務を執行するために必要な基本方針、規則、手続等を定める。
- 4 指名委員会は、その職務の執行状況を取締役会へ報告する。

(監査委員会)

第18条 監査委員会は、取締役および執行役の職務執行の監査、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の決定、会計監査その他法令により定められた事項を実施する。

- 2 監査委員会は、取締役および執行役の職務執行の監査に必要な事項に関し、当社および当社グループ企業の役員、使用人ならびに当社の会計監査人から適時・適切に報告を受けるとともに、会計監査人および内部監査部門と必要な情報を共有するなど、監査の質の向上と効率的な監査の実現に努める。
- 3 監査委員会は、その職務を執行するために必要な基本方針、規則、手続等を定める。
- 4 監査委員会の決議および監査委員の指示に基づき職務を遂行する経営監査部は、監査の客観性を確保するために、業務の指揮命令および人事評価等について執行役からの独立性が保障される。
- 5 監査委員会は、その職務の執行状況を取締役会へ報告する。

(報酬委員会)

第19条 報酬委員会は、取締役および執行役の報酬等の内容にかかる決定に関する方針および個人別の報酬等の内容を決定する。

- 2 報酬委員会は、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。
- 3 報酬委員会は、その職務を執行するために必要な基本方針、規則、手続等を定める。
- 4 報酬委員会は、その職務の執行状況を取締役会へ報告する。

(hhcガバナンス委員会*)

第20条 hhcガバナンス委員会は、社外取締役全員で構成する。

- 2 hhcガバナンス委員会は、ステークホルダーズと積極的に対話し、得られた知見を取締役会における議論の充実に活かし、もって取締役会の経営の監督機能の向上を図る。
- 3 hhcガバナンス委員会は、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。hhcガバナンス委員会は、社外取締役がこのプロセスに関与することで、取締役会におけるCEO選定の公正性を合理的に確保する。
- 4 hhcガバナンス委員会は、毎年、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、hhcガバナンス委員会は、取締役会にその改善について提案する。
- 5 hhcガバナンス委員会は、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に努める。
- 6 hhcガバナンス委員会は、議論した事項について、必要に応じて取締役会に報告あるいは執行役に通知する。

* 2020年度より、社外取締役ミーティングは「hhcガバナンス委員会」に名称を変更し、取締役会内委員会としての位置付けを明確にしました。

(取締役および執行役の報酬等)

第21条 取締役および執行役の報酬等は、報酬委員会が公正かつ透明性をもって適切に決定する。

- 2 取締役の報酬等は、経営の監督機能を十分に発揮できる取締役として相応しいものとする。
- 3 執行役の報酬等は、経営の監督を担う取締役の報酬等とは別体系とし、執行役としての職務執行が強く動機づけられ、業績が考慮される内容とする。

(代表執行役CEO)

第22条 代表執行役CEOは、取締役会から委任された業務執行に関する権限を有する最高経営責任者であり、当社の企業理念の実現、企業価値の向上および株主の皆様の共同の利益の長期的な増大に向けた最善の業務執行に関する意思決定を行い、企業施策を実行しなければならない。

- 2 代表執行役CEOは、業務執行の状況に関して取締役会に十分な説明を行う。このため、代表執行役CEOは取締役を兼任する。
- 3 代表執行役CEOは、計画を策定して、将来の代表執行役CEOを育成する。
- 4 代表執行役CEOは、法令遵守体制およびリスク管理を含む内部統制システムを構築・整備・運用して、その実効性を評価するとともに、常にその改善をはかる。
- 5 代表執行役CEOは、監査委員会による監査に資する十分な情報を監査委員会に対して適時・適切に提供する。

(執行役)

第23条 執行役は、その任期を1年とし、毎年、代表執行役CEOがその候補者について十分な説明を付して提案し、取締役会が選任する。

- 2 執行役は、善管注意義務および忠実義務を負う。
- 3 執行役は、企業理念の実現、企業価値の向上および株主の皆様の共同の利益の長期的な増大に向けた業務執行上の重要職責を担う。
- 4 執行役は、代表執行役CEOから担当業務・分野における具体的な業務執行の決定権限の委譲を受け、自らが担当する職務範囲において内部統制を構築・整備・運用し、責任を持って目標完遂を志向して業務を執行するとともに、将来の当社の経営を担う優秀な人材を育成する。
- 5 執行役は、会社法に基づき、3ヶ月に1回以上、その職務分掌に基づく業務執行全般の状況を取締役会に報告するとともに、必要に応じて取締役会または取締役から求められた事項について情報提供を行う。
- 6 執行役の員数は、取締役会から業務執行の意思決定の委任を受けた執行役の機能が、最も効果的・効率的に発揮できる適切な数を維持する。

(内部統制)

第24条 当社グループ全体の内部統制の充実、株主の皆様の信頼を得る重要な要素であり、取締役会は、会社法に基づき「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」を定める。

- 2 執行役は、内部統制に関連した取締役会決議に基づき、法令と倫理の遵守、事業の有効性・効率性および財務報告の信頼性のために必要な体制を整備し、これを有効に機能させ、その運用状況を取締役会に報告する。

(会計監査人)

第25条 会計監査人は、財務報告の信頼性確保を任務としており、最良のコーポレートガバナンスの実現のために重要な役割を負っている。

- 2 会計監査人は、当社からの独立性が確保されていなければならない。
- 3 会計監査人は、その監査の品質管理のために組織的な業務運営がなされていなければならない。
- 4 監査委員会は、会計監査人の独立性の確保および監査の品質管理のための組織的な業務運営について確認するとともに、当社会計監査人以外の監査法人に関する情報収集に努める。

(例外措置)

第26条 取締役会は、本ガイドラインの例外措置を講ずる必要が生じた場合には、その理由を明確にするとともに、本ガイドラインの趣旨に鑑み、適正な措置をとっていることを明らかにしなければならない。

(コーポレートガバナンス評価)

第27条 取締役会は、本ガイドラインおよび内部統制に関連した取締役会決議の自己レビューならびに取締役一人ひとりが実施する取締役会評価に基づき、毎年、当社のコーポレートガバナンスの状況を評価し、コーポレートガバナンスの実効性を高める。

(改正)

第28条 本ガイドラインは、取締役会の決議により改正される。

附 則

(実施)

第1条 本ガイドラインは、当社において2001年3月23日に制定されたコーポレートガバナンス規約に代わり、2004年10月29日から施行されてきたものであり、これまでの改正履歴は以下のとおりである。

- ・ 2001年 3月23日制定 (コーポレートガバナンス規約)
- ・ 2001年 9月21日改正
- ・ 2002年 4月25日改正
- ・ 2002年 6月27日改正
- ・ 2003年 6月24日改正
- ・ 2004年 5月11日改正
- ・ 2004年 10月29日改正 (コーポレートガバナンスガイドライン)
- ・ 2005年 7月29日改正
- ・ 2007年 4月26日改正
- ・ 2012年 2月27日改正
- ・ 2014年 6月20日改正
- ・ 2015年 6月19日改正
- ・ 2016年 3月31日改正
- ・ 2017年 6月21日改正
- ・ 2018年 6月20日改正
- ・ 2020年 4月24日改正

(以上)

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

(目的)

第1条 本規則は、会社法第416条第1項第1号ロおよび会社法施行規則第112条第1項の定めに従い、当社監査委員会の職務の執行のために必要な事項を定めたものである。

2 本規則にいう「ENW」とは、当社ならびに当社の子会社および関連会社からなる企業集団をいい、「ENW企業」とは、ENWを構成する各企業をいう。

(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)

第2条 当社は、当社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する。当社監査委員会の職務を補助すべき当社取締役は置かない。

2 経営監査部長および部員は、本規則で定める以外は、就業規定の定めに従う。

(前条の使用人の当社執行役からの独立性に関する事項および当該使用人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)

第3条 経営監査部は、当社執行役から独立した組織とする。

2 経営監査部長および部員は、当社の監査委員会および監査委員の指揮命令下で、その職務を遂行する。

3 経営監査部長および部員の任命、異動および懲戒は、当社代表執行役CEOが当社監査委員会の同意を得て行う。

4 経営監査部長および部員の人事評価の決定は、当社監査委員会が行う。

(ENW企業の役員および使用人が監査委員会に報告をするための体制)

第4条 当社執行役は、その統轄、管轄もしくは管掌する部門、組織またはENW企業における以下の事項に関して、その有無を含め、月1回当社監査委員会に報告し、当該事項のうちENWに著しい損害を及ぼす事実または法令もしくは定款に違反する行為（それらのおそれのある行為を含む。）など特に重大なものについては、直ちに当社監査委員会に報告する。

①業務上の災害・事故

②業務執行が半日以上にわたって停止した事実

③訴訟の提起事実および状況

④コンプライアンス違反事例（調査対象となった事実を含む）

⑤官公庁等からの調査協力依頼、調査、呼出、立入（定期的な調査等を除く）および警告、指導、命令、勧告、業務停止等の措置

⑥第三者による資産、権利の侵害またはそのおそれ

⑦重要な取引先の倒産、倒産のおそれ、契約の解除

⑧上記以外のENWに重大な損害、影響を与えうる事実・情報

⑨本条第2項から第6項の規定に基づき報告または連絡を行ったENW企業の役員および使用人が、当該報告または連絡を行ったことを理由として不利な取扱いを受けた事実

⑩その他当社監査委員会が報告すべきとして定めた事項

2 ENW企業の役員および使用人は、本条第1項各号（④を除く）に規定する事項を感知したときは、直ちに当該事項を統轄、管轄または管掌する当社執行役に報告し、本条第1項④に規定する事項を感知したときは、当社執行役に報告またはコンプライアンスカウンターに連絡をする。

3 ENWのコンプライアンスの推進を統轄する執行役は、コンプライアンスカウン

ターに連絡のあったもののうち、ENWに著しい損害を及ぼす事実または法令もしくは定款に違反する行為（それらのおそれのある行為を含む。）など特に重大な事項については、直ちに当社監査委員会に報告する。

- 4 当社を除く国内、中国、韓国および台湾のENW企業の監査役または監査役会は、定期的に当該ENW企業における内部監査、コンプライアンス、リスク管理等に関する情報を当社監査委員会に報告する。
- 5 ENW企業の役員および使用人は、当社監査委員会から業務執行に関する事項について報告を求められたときは、速やかに適切な報告を行う。
- 6 当社の執行役および使用人は、重要な会議の開催予定を当社監査委員会に報告する。

(前条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)

第5条 当社代表執行役CEOは、前条に基づき当社の監査委員会もしくは執行役への報告またはコンプライアンスカウンターへの連絡を行ったENW企業の役員および使用人が、当該報告または連絡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を整備し、運用する。

(当社監査委員の職務執行について生ずる費用又は債務の処理に係る方針に関する事項)

第6条 当社は、当社監査委員会が必要と認めた当社監査委員の職務の執行について、会社法第404条第4項に基づき、当該費用または債務を処理する。

(その他当社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)

- 第7条 当社代表執行役CEOは、当社監査委員会がENW企業の会計および業務に関する調査等を行えるよう、ENW企業との間で体制を整える。
- 2 ENW企業の内部監査を含む監査担当役員および監査担当部署は、効率的かつ最適な監査体制を運用するため、当社の監査委員会、監査委員および経営監査部との定期的な会議等を通じて監査活動について必要な情報を共有する。
 - 3 当社の会計監査人は、定期的にまたは当社監査委員会の求めに応じて、会計監査人の監査、その他調査に関する事項を当社監査委員会に報告する。

(本規則の周知)

第8条 当社代表執行役CEOは、ENW企業の役員および使用人に対して、本規則の内容について、周知徹底する手段をとる。

(改正)

第9条 本規則は、取締役会の決議により改正することができる。

附 則

(改正の履歴)

- 第1条 本規則は、2004年6月24日から施行する。
- 第2条 本規則は、2005年6月24日から施行する。
- 第3条 本規則は、2006年4月27日から施行する。
- 第4条 本規則は、2014年6月20日から施行する。
- 第5条 本規則は、2015年5月1日から施行する。
- 第6条 本規則は、2017年6月21日から施行する。

(以上)

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

(目的)

- 第1条 本規則は、会社法第416条第1項第1号ホおよび会社法施行規則第112条第2項の定めに従い、当社執行役のENWにおける職務の執行について、法令および定款に適合することを確保するための体制、その他業務の適正を確保するために必要な体制の整備および運用に関する事項を定めたものである。
- 2 本規則にいう「ENW」とは、当社ならびに当社の子会社および関連会社からなる企業集団をいい、「ENW企業」とは、ENWを構成する各企業をいう。「ENW企業担当執行役」とは、当社代表執行役CEOから、当社を除く各ENW企業を統轄、管轄または管掌する責任者として任命された執行役をいう。「ENW企業の業務執行役員」とは、当社を除くENW企業の取締役およびENW企業の執行役をいう。

(権限)

- 第2条 当社取締役会は、当社執行役が本規則に基づき職務を執行することを監督するために、本規則に定める体制の整備および運用状況について、当社の執行役または監査委員会から報告を受ける。
- 2 当社代表執行役CEOは、本規則に定める具体的な職務について、当社執行役にその担当職務を命じる。
- 3 当社執行役は、前項により命じられた具体的な職務について本規則を遵守してあたるものとし、その執行状況について当社の取締役会および監査委員会に報告する。

(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)

- 第3条 当社代表執行役CEOは、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事項につき、全社的に統轄する責任者を当社執行役の中から任命し、文書等の保存および管理に関する規則を作成させる。
- 2 前項で任命された執行役は、作成した文書等の保存および管理に関する規則を整備し運用するとともに、当該規則を当社の取締役会および監査委員会に提出する。

(ENWの損失の危険の管理に関する規程その他の体制)

- 第4条 当社執行役は担当職務におけるENWの損失の危険に関して、その管理の責任を負う。ENW企業担当執行役は、統轄、管轄または管掌することを命じられたENW企業の業種、規模、重要性等に応じて、ENWの損失の危険を管理する体制を整備し、運用する。
- 2 ENW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の管理については、個々の損失の危険（財務、法務、環境、災害等）の領域毎に、当社代表執行役CEOが当該損失の危険に関する事項を統轄する責任者を当社執行役の中から任命し、当該任命を受けた執行役が当該損失の危険に関する規則等を整備し、運用する。
- 3 第6条に定める内部統制システムの整備および運用の推進を統轄することを命じられた執行役は、当社の執行役および使用人にその担当する職務に関する危険の管理について自ら評価させる体制を整備し、その運用を推進する。

(ENW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)

- 第5条 当社取締役会は、法令、定款および取締役会規則で定められた取締役会における決議事項以外の業務執行の意思決定を当社執行役に委任する。

- 2 当社取締役会は、当社執行役の職務分掌および相互の関係を適切に定める。
- 3 当社代表執行役CEOは、ENWにおける重要事項の意思決定手続を定め、適切かつ効率的に職務の執行が行われる体制を整備する。
- 4 前項以外の事項については、当社執行役が、その担当職務における意思決定手続を定め、適切かつ効率的に担当職務が行われる体制を整備する。
- 5 第6条に定める内部統制システムの整備および運用の推進を統轄することを命じられた執行役は、前二項の体制の整備および運用状況を監視し、同条に定める内部監査の実施を統轄することを命じられた執行役は、当該体制の整備および運用状況を監査する。

(ENW企業の業務執行役員およびENW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)

- 第6条 当社代表執行役CEOは、ENW企業の業務執行役員およびENW企業の使用人の職務の執行が法令および定款に適合していることを確保するための体制を含むコンプライアンスの推進を統轄する責任者を当社執行役の中から任命し、その業務を遂行するための部署等を設置する。
- 2 コンプライアンスの推進を統轄することを命じられた執行役は、ENWに適用される企業行動憲章およびコンプライアンスハンドブックを制定し、ENW企業の業務執行役員およびENW企業の使用人が法令および定款を遵守した行動をとるための規範および行動基準を明確にし、ENW企業の業務執行役員およびENW企業の使用人に対する研修等必要な手段を講じてコンプライアンスを推進する。
 - 3 コンプライアンスの推進を統轄することを命じられた執行役は、コンプライアンスに関するリスクの未然防止と早期解決をはかるため、当社の社内と社外にコンプライアンス相談、連絡のための窓口を設け、これを運用する。コンプライアンスの推進を統轄することを命じられた執行役は、当社を除くENW企業については、各ENW企業担当執行役、各ENW企業のコンプライアンス担当役員およびコンプライアンス担当部署と連携して、これを実施する。
 - 4 コンプライアンス推進を統轄することを命じられた執行役は、企業行動憲章において反社会的勢力と対決する方針を明示し、ENW企業の業務執行役員およびENW企業の使用人が、これを厳守し、日々行動するために必要な手段を講じる。
 - 5 当社代表執行役CEOは、内部統制システムの構築の推進を統轄する責任者および内部監査の実施を統轄する責任者を当社執行役の中からそれぞれ任命し、その業務を遂行するための部署等を設置する。
 - 6 内部統制システムの構築の推進を統轄することを命じられた執行役は、ENWに適用される内部統制に関するポリシーを制定し、当社の執行役および使用人に対する研修等必要な手段を講じて内部統制に関する理解を深め、内部統制システムの構築を推進する。内部統制システムの構築の推進を統轄することを命じられた執行役は、当社を除く各ENW企業については、各ENW企業担当執行役ならびに各ENW企業の内部統制担当役員および内部統制担当部署と連携して、これを実施する。
 - 7 内部監査の実施を統轄することを命じられた執行役は、ENWに適用される内部監査に関する規則を定め、内部監査計画を策定して、適切かつ効率的な内部監査を実施する。内部監査の実施を統轄することを命じられた執行役は、当社を除く各ENW企業については、各ENW企業担当執行役ならびに各ENW企業の内部監査担当役員および内部監査担当部署に各ENW企業の監査を実施させ、当該監査に関する報告を受ける。

- 8 当社代表執行役CEOは、専門的分野については、必要に応じ、その分野における法令および定款に適合していることを確認する責任者を当社執行役の中から任命し、その業務を遂行するための部署等を設置する。

(当社を除くENW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)

- 第7条 ENW企業担当執行役は、統轄、管轄または管掌することを命じられたENW企業の自主性および自律性を尊重したうえで、当該ENW企業の業種、規模、重要性等に応じ、その経営上の重要事項ならびに第4条、第5条および第6条に定める事項に関して、当該ENW企業から報告を受ける体制を整備する。
- 2 ENW企業担当執行役は、当該ENW企業から受けた報告のうち、重要な事項を当社の取締役会および監査委員会に報告する。

(本規則の周知)

- 第8条 当社代表執行役CEOは、ENW企業の役員および使用人に対して、本規則の内容について、周知徹底する手段をとる。

(改正)

- 第9条 本規則は、取締役会の決議により改正することができる。

附 則

(改正の履歴)

- 第1条 本規則は、2006年4月27日から施行する。
- 第2条 本規則は、2014年6月20日から施行する。
- 第3条 本規則は、2015年5月 1日から施行する。
- 第4条 本規則は、2017年6月21日から施行する。

(以上)

当社企業価値・株主共同の利益の確保に関する対応方針

1. 導入と継続の経緯

当社は、ヒューマン・ヘルスケア (hhc) 企業として、企業価値ひいては株主共同の利益を確保し、向上させることを最優先の課題としておりますが、かかる企業価値・株主共同の利益の向上は、患者価値を創出することにより実現できるものと考えております。この患者価値を創出するためには、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・提供等が必要です。これらを実現するためには、長期的な視野のもとに大胆に企業施策を行わなければならないと、また、株主価値を創出するためには、企業として安定的かつ継続的に成長していくことが不可欠の前提となります。さらに、当社は、企業としての社会的責任を全うしつつ、これらの課題を達成するため、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、透明性の高いガバナンス体制を志向しております。

また、当社は長期的視点に立って策定された中期戦略計画をはじめとする諸施策を遂行・実施することにより、企業価値を高め、株主の皆様の価値を向上する所存であります。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。しかし、株式を大量に取得する買付の中には、買付目的や買付後の経営方針等に鑑み、株主共同の利益を損なうことが明白であるもの、買付に応じることを株主に強要するような仕組みを有するもの、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もの、買付条件が当社企業価値・株主共同の利益の確保の観点から不十分又は不適切であるもの等の不適切な買付も少なくないと考えられます。更に、当社が患者価値の創出を実現し、企業価値ひいては株主共同の利益を向上させるためには、上述のとおり新薬の研究・開発体制、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・提供の確保が必要不可欠であり、これらが確保されなければ、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。

そこで、当社は、上記に記載した買付類型を含む当社企業価値・株主共同の利益に反する買付を防止するためには、当社企業価値・株主共同の利益の確保に関する対応方針（以下「本対応方針」といいます。）を導入することが必要不可欠であると判断し、社外取締役7名のみで構成する社外取締役独立委員会の提案に基づき、2006年2月開催の取締役会において、その導入を決定致しました。

本対応方針は、当社に対するかかる買付が行われる場合には、買付者又は買付提案者（以下、公開買付者又はその提案者も含め、併せて「買付者等」といいます。）に対し、事前に当該買付内容に関する情報の提供を求め、当社が、当該買付についての情報収集・検討等を行う期間を確保した上で、必要に応じて、株主の皆様に事業計画等を説明したり、代替案を提示するとともに、買付者等と交渉を並行して行っていくことを可能とすることを狙うものです。これに対し、買付者等がこうした事前の情報提供なく買付を行う場合や、当該買付が当社の企業価値・株主共同の利益を毀損しないものとは認められない場合には、後述のとおり、当該買付者等及びその一定の関係者による権利行使は認められないとの行使条件が付された新株予約権（以下「本新株予約権」といいます。）を、その時点の全ての株主に対して株主割当ての方法により発行します。本対応方針は、本新株予約権の発行により、当該買付者等の有する当社株式の議決権割合を相当低下させ、当社の企業価値・株主共同の利益を毀損する買付行為の阻止を図るものです。

もっとも、こうした対応方針の導入、実際に買付がなされた場合の当該買付の検討、必要に応じた買付者等との協議・交渉、その結果等を踏まえた本新株予約権の発行の必要性の有無の判断については、経営陣の自己保身に利用されることがないように特に客観性・合理性が要求されるところです。この点、当社の取締役会は、過半数が社外取締役によって構成されています。当社社外取締役は、いずれも、会社経営陣から独立した、経験と実績に富む会社経営者、経営学者、公認会計士、法律家等であり、これらの者を過半数とし、かつ、社外取締役ではない4名も、業務執行に当たる取締役は1名のみであり、当社取締役会は、株主の皆様の利益を代表して上記の判断を客観的かつ合理的に行うことができるものと考えます。

本対応方針の導入に際しては、社外取締役のうち3名を構成員とする「特別委員会」を設置し、まず当該特別委員会にて、複数の外部専門家からもアドバイスを受け、検討致しました。その結果、特別委員会は、本対応方針が当社の企業価値ひいては株主共同の利益に反する買付を防止するためには必要不可欠と判断しました。次に、本対応方針は社外取締役7名全員を構成員として設置された「社外取締役独立委員会」(その決議要件・決議事項等については(別紙1)「社外取締役独立委員会の概要」をご確認ください。)に対し提案され、社外取締役独立委員会は、本対応方針導入の可否を検討し、その結果本対応方針が当社の企業価値ひいては株主共同の利益に反する買付を防止するためには必要不可欠と判断し、その導入を当社取締役会に提案致しました。取締役会は、審議の結果、本対応方針の導入を決定致しました。このように、本対応方針は当社の企業価値ひいては株主共同の利益のために、会社経営陣から独立した両委員会のイニシアティブにより採用されるに至ったものです。

加えて、本対応方針導入後においても、本対応方針の運用に際しての判断についてはその客観性・合理性が確保されるようにしております。実際に当社に対して買付がなされた場合には、社外取締役独立委員会が主体的に、下記4.に記載の各要件を満たすものであるか否かの判断を行います。

そして、社外取締役独立委員会は、当該買付が下記4.に記載のすべての要件を満たすと判断する場合を除き、原則として本新株予約権の発行を取締役会に提案いたします。取締役会は、これを受け本新株予約権の発行が必要であるかどうかを決議します。また、社外取締役独立委員会において、当該買付に対して本新株予約権を発行しない旨の決議をした場合には、取締役会では本新株予約権の発行に関する審議・決議は行いません。このように、本新株予約権を発行すべきか否かの判断に関しまして、経営陣の恣意的な判断を排除するとともに、本新株予約権の発行が容易にできない仕組みをとっております。

本対応方針導入以来、社外取締役独立委員会は、毎年、本対応方針の維持、見直し、廃止を検討しております。その結果として、取締役会は、本対応方針の継続を決定しております。

2. 本対応方針の対象となる買付

本対応方針においては、本新株予約権は、以下1)又は2)に該当する買付又はその提案(以下併せて「買付等」といいます。)がなされたときに、本対応方針に定められる手続に従い発行されることとなります。

- 1) 当社が発行者である株券等¹について、保有者²の株券等保有割合³が20%以上となる買付その他取得
- 2) 当社が発行する株券等⁴について、公開買付け⁵に係る株券等⁶の株券等所有割合⁷及びその特別関係者⁸の株券等所有割合の合計が20%以上となる公開買付け

3. 本新株予約権の発行のプロセス

1) 買付者等から社外取締役独立委員会に対する事前の情報提供

上記2.に定める買付等を行う買付者等には、買付等の実行に先立ち、当社社外取締役独立委員会宛に、別紙2に定める当該買付者等の買付等の内容の検討に必要な情報(以下「本必要情報」といいます。)及び買付者等が買付等に際して本対応方針に定める手続を遵守する旨を記載した書面(以下併せて「買付説明書」といいます。)を提出していただきます。

当社社外取締役独立委員会が、当該買付説明書の記載内容が本必要情報として不十分であると判断した場合には、当社社外取締役独立委員会は買付者等に対し、適宜回答期限を定めた上で、本必要情報を追加的に提出するよう求めることがあります。この場合には、当該期限までに、買付者等より追加の本必要情報の提供をしていただくこととします。

なお、当社社外取締役独立委員会は、引き続き買付説明書(本必要情報を含みます)の提出を求めて買付者等と協議・交渉等を行うべき特段の事情がある場合を除き、買付者等が本対応方針に定められた手

¹ 金融商品取引法第27条の23第1項に定義されます。以下別段の定めがない限り同じとします。

² 金融商品取引法第27条の23第3項に基づき保有者に含まれる者を含みます。

³ 金融商品取引法第27条の23第4項に定義されます。以下別段の定めがない限り同じとします。

⁴ 金融商品取引法第27条の2第1項に定義されます。

⁵ 金融商品取引法第27条の2第6項に定義されます。

⁶ 金融商品取引法第27条の2第1項に定義されます。

⁷ 金融商品取引法第27条の2第8項に定義されます。以下別段の定めがない限り同じとします。

⁸ 金融商品取引法第27条の2第7項に定義されます。但し、同項第1号に掲げる者については、発行者以外の者による株券等の公開買付けの開示に関する内閣府令第3条第2項で定める者を除きます。

続に従うことなく買付等を開始したものと認められる場合には、原則として、下記3. 3) (1) 記載の通り、当社取締役会に対して、本新株予約権を発行することを提案します。

2) 社外取締役独立委員会による当該買付者等の買付等の内容の検討・買付者等との交渉・株主の皆様への代替案の提示

当社社外取締役独立委員会は、買付者等から本必要情報が十分に記載された買付説明書及び社外取締役独立委員会から追加提出を求められた本必要情報が提出された場合、必要に応じ、当社の代表執行役CEOに対しても、買付者等の買付等の内容に対する意見及びその根拠資料、代替案その他社外取締役独立委員会が適宜必要と認める情報・資料等を30日以内に提出することを求めます。

社外取締役独立委員会は、買付者等及び代表執行役CEOからの必要な情報・資料を受領後、原則として60日間（但し、下記3. 3) (3) に記載するところに従い、社外取締役独立委員会は当該期間について90日を限度として延長することができるものとします。）（以下「社外取締役独立委員会検討期間」といいます。）、買付者等の買付等の内容の精査・検討、当社代表執行役CEOが提出した代替案の精査・検討、買付者等と当社代表執行役CEOの事業計画等に関する情報収集・比較検討等を行います。また、社外取締役独立委員会は、必要があれば、直接又は間接に、当該買付者等と交渉を行い、また、株主の皆様当社代表執行役CEOが提出した代替案の提示を行うものとします。

社外取締役独立委員会は、社外取締役独立委員会の判断が適切になされることを確保するために、自らの裁量により、当社の費用で、会社経営陣から独立した第三者（ファイナンシャル・アドバイザー、公認会計士、弁護士、コンサルタントその他の専門家を含みます。）の助言を得ることができるものとします。

なお、買付者等は、社外取締役独立委員会検討期間が終了するまでは、上記2. に規定する買付等を実行することはできないものとします。

3) 社外取締役独立委員会の決議

社外取締役独立委員会は、買付者等が出現した場合において、以下の手続を行うものとします。

- (1) 社外取締役独立委員会は、買付者等が上記3. 1) 及び2) に規定する手続を遵守しなかった場合を含め、下記3. 3) (2) 又は(3) のいずれにも該当しない限り、原則として、社外取締役独立委員会検討期間の開始又は終了の有無を問わず、当社取締役会に対して、本新株予約権を発行することを提案します。

但し、社外取締役独立委員会は、かかる提案の判断の前提となった事実関係等に変動が生じた場合には、本新株予約権の発行の中止を含む別個の判断を行うことができるものとします。

- (2) 社外取締役独立委員会は、買付者等の買付等の内容の検討、買付者等との交渉の結果、当該買付者等による買付等が下記4. 1) から9) のいずれの要件も満たすと判断した場合には、社外取締役独立委員会検討期間の終了の有無を問わず、本新株予約権を発行しないことを決議いたします。この不発行の決議に関して、当社取締役会で本新株予約権の発行の有無について改めて審議等をすることはありません。

但し、社外取締役独立委員会は、かかる決議の判断の前提となった事実関係等に変動が生じた場合には、本新株予約権の発行の提案を含む別個の判断を行い、これを当社取締役会に提案することができるものとします。

- (3) 社外取締役独立委員会が、当初の社外取締役独立委員会検討期間終了時まで、本新株予約権の発行又は不発行の決議を行うに至らない場合には、社外取締役独立委員会は、当該買付者等の買付等の内容の検討・当該買付者等との交渉・代替案の提出要求及び検討等に必要範囲内で、社外取締役独立委員会検討期間を延長する旨の決議を行います（なお、当該期間延長後、更なる期間の延長を行う場合においても同様の手続によるものとします。）。

上記決議により社外取締役独立委員会検討期間を延長した場合、社外取締役独立委員会は、引き続き、買付者等の買付等の内容の検討・必要場合には買付者等との交渉・代替案の提出要求及び検討等を行うものとし、延長期間内に本新株予約権の発行の提案又は不発行の決定や当社の株主の皆様へ代替案の提示等を行うよう努めるものとします。

4) 取締役会の決議

当社取締役会は、社外取締役独立委員会から上記本新株予約権発行の提案を受けた場合、速やかに決議を行うものとします。

但し、取締役会は、かかる決議の判断の前提となった事実関係等に変動が生じた場合には、別個の判断を行うことができるものとします。

なお、当社社外取締役独立委員会が本新株予約権の不発行の決議をした場合には、上記3. 3) (2) に記載のとおり、社外取締役独立委員会の決議によるものとし、当社取締役会で本新株予約権の発行の有無について審議等を行うことはありません。

5) 情報開示

当社は、本対応方針の運用に際しては、法令又は金融商品取引所の規程・規則等に従い、以下に掲げる本対応方針の各手続きの進捗状況並びに当社社外取締役独立委員会及び当社取締役会が適切と考える事項について、適時に情報開示を行います。

- (1) 上記2. の1)又は2)に該当する買付がなされた事実
- (2) 買付者等から買付説明書が提出された事実及び本必要情報その他の情報のうち社外取締役独立委員会が適切と判断する事項
- (3) 社外取締役独立委員会が検討を開始した事実及び検討期間の延長が行なわれた事実（その期間と理由を含む）
- (4) 社外取締役独立委員会が、本新株予約権の発行を提案した事実及びその概要並びに本新株予約権を発行すべきと判断した理由その他社外取締役独立委員会が適切と判断する事項
- (5) 取締役会が、本新株予約権の発行の決議を行った事実及びその概要並びに当該決定の判断理由その他取締役会が適切と判断する事項
- (6) 社外取締役独立委員会が、本新株予約権の不発行を決議した事実及びその概要並びに本新株予約権を発行とすべきと判断した理由その他社外取締役独立委員会が適切と判断する事項
- (7) 上記(4)又は(6)の決議の判断の前提となった事実関係等に変動が生じ、社外取締役独立委員会が本新株予約権の発行の中止又は本新株予約権の発行の提案を含む別個の判断を下した場合に社外取締役独立委員会が必要と認める事項
- (8) 上記(5)の決議の判断の前提となった事実関係等に変動が生じ、取締役会が別個の判断を下した場合に取締役会が必要と認める事項

4. 本新株予約権を発行する基準

社外取締役独立委員会は、本対応方針の対象となる買付等が、以下の全ての要件を満たすと判断する場合を除き、原則として本新株予約権を発行することを取締役会に提案する予定としております。

- 1) 本対応方針に定める手続を遵守した買付等である場合
- 2) 下記に掲げる行為等により当社企業価値ひいては株主共同の利益に対する明白な侵害をもたらす虞のある買付等ではない場合
 - (1) 株式を買い占め、その株式について当社に対して高値で買取りを要求する行為
 - (2) 当社の経営を一時的に支配して、当社の重要な資産等を廉価に取得する等当社の犠牲の下に買付者等の利益を実現する経営を行うような行為
 - (3) 当社の資産を買付者等やそのグループ会社等の債務の担保や弁済原資として流用する行為
 - (4) 当社の経営を一時的に支配して当社の事業に当面関係していない高額資産等を処分させ、その処分利益をもって、一時的な高配当をさせるか、一時的な高配当による株価の急上昇の機会をねらって高値で売り抜ける行為
- 3) 強圧的二段階買付（最初の買付で全株式の買付を勧誘することなく、二段階目以降の買付条件を不利に設定し、あるいは明確にしないで、公開買付け等の株式買付を行うことをいいます。）等株主に株式の売却を事実上強要する虞のある買付等ではない場合
- 4) 当社に、当該買付等に対する代替案を提示するために合理的に必要な期間を与えない買付等ではない場合
- 5) 当社株主に対して、買付者等の概要（別紙2本必要情報1. の例示を含みます。）、買付等の価格の算定根拠（別紙2本必要情報3. の例示を含みます。）及び買付等の資金の裏付け（別紙2本必要情報4. の例示を含みます。）、買付等の後の経営方針、事業計画、資本政策及び配当政策等（別紙2本必要情報5. の例示を含みます。）の買付等の内容を判断するための情報が提供されない、又は提供された場合であっても当該買付者等の現在又は将来の株券等保有割合等に照らして提供された情報が不十分である買付等ではない場合

- 6) 買付等の条件（別紙2本必要情報2. 及び6. の例示を含みます。）が当社の本源的価値に鑑み不十分又は不適当である買付等ではない場合
- 7) 法令又は定款に違反する買付等ではない場合
- 8) 株主としての買付者等の行動が当社の経営に悪影響を及ぼし、当社の企業価値ひいては株主共同の利益に重大な損害をもたらす虞のある買付等ではない場合
- 9) 買付等が行われる時点の法令、行政指導、裁判結果、証券取引所の規則により、当社の企業価値ひいては株主共同の利益に重大な損害をもたらす虞のある買付等であると明らかに認められている買付等ではない場合

5. 本対応方針の有効期間

本対応方針の有効期間は、2019年7月1日から2020年6月30日までの1年間とします。

社外取締役独立委員会は、毎年3月及び定時株主総会開催後に、本対応方針の継続、見直し又は廃止について検討するものとします。その結果は、取締役会に提案され、取締役会で審議の上、本対応方針は継続、見直し又は廃止されるものとします。当社では、全取締役の任期を1年としており、取締役は、毎年6月の定時株主総会で選任されております。取締役の任期の期差別や解任制限等は存在しないことから、1回の株主総会により全取締役の選解任が可能であり、当該総会で選任された取締役により構成された取締役会において、社外取締役独立委員会の提案を受け、本対応方針を廃止する決議を行うことが可能であり、また社外取締役独立委員会において本新株予約権の発行を行わない旨の決議を行うことも可能であります。以上の点からしまして、本対応方針の継続、見直し又は廃止に関して当社の株主の皆様のご意向を十分に反映させることができるものと考えております。

なお、当社は、本対応方針の有効期間中であっても、社外取締役独立委員会の検討に基づき、必要に応じて、本対応方針を見直しもしくは変更し、又は別の対応策を導入する場合があります。

6. 本新株予約権の主要な条件

本対応方針に基づき発行する予定の本新株予約権の主要な条件等は以下のとおりです。また、当社は、機動的な発行を目的として、本新株予約権について予め発行登録を行っております。

1) 割当対象株主

本新株予約権の発行決議（以下「本発行決議」といいます。）において、当社取締役会が割当期日と定める日（以下「割当期日」といいます。）の最終の株主名簿に記載又は記録された株主に対し、その所有株式（但し、当社の保有する当社株式を除きます。）1株につき本新株予約権1個の割合で割り当てます。

2) 本新株予約権の目的とする株式の種類及び数

本新株予約権の目的となる株式の種類は当社普通株式とし、本新株予約権1個当たりの目的となる株式の数は1株又は本発行決議において当社取締役会が定める株数とします。

3) 本新株予約権の総数

割当期日における最終の発行済株式総数（但し、当社の保有する当社普通株式を除きます。）を上限とします。

4) 本新株予約権の発行価額

無償とします。

5) 本新株予約権の行使に際して払込をなすべき額

新株予約権1個当たり1円とします。

6) 本新株予約権の行使期間

本発行決議において当社取締役会が定める本新株予約権の発行日から、最短1ヶ月最長2ヶ月の間で、本発行決議において当社取締役会が定める期間とします。

7) 本新株予約権の行使条件

- (1) ①割当期日又は本新株予約権の行使日において特定大量保有者（下記（ア）ないし（エ）の各号に記載される者を除き、(i)当社が発行者である株券等⁹⁾の保有者¹⁰⁾で、当該株券等に係る株券等保有割合¹¹⁾

⁹⁾ 金融商品取引法第27条の23第1項に定義されます。以下別段の定めがない限り同じとします。

¹⁰⁾ 金融商品取引法第27条の23第3項に基づき保有者に含まれる者を含みます。

¹¹⁾ 金融商品取引法第27条の23第4項に定義されます。

が20%以上となる者もしくは20%以上となると当社取締役会が認めた者、又は(ii)公開買付け¹²によって当社が発行者である株券等¹³の買付け等¹⁴を行う者で、当該買付け等の後におけるその者の所有¹⁵に係る株券等所有割合¹⁶及びその者の特別関係者¹⁷の株券等所有割合と合計して20%以上となる者)、②その共同保有者¹⁸(上記(i)に定めるとき)、③その特別関係者(上記(ii)に定めるとき)、④上記①ないし③記載の者から本新株予約権を当社取締役会の承認を得ることなく譲受もしくは承継した者、又は、⑤実質的に、上記の①ないし④記載の者が支配し、当該者に支配されもしくは当該者と共同の支配下にある者として当社取締役会が認めた者、もしくは当該者と協調して行動する者として当社取締役会が認めた者(以下、上記①ないし⑤を総称して「特定大量保有者等」といいます。))は、本新株予約権を行使することができません。

- (ア) 当社、当社の子会社(財務諸表等の用語、様式及び作成方法に関する規則第8条第3項に定義される。))又は当社の関連会社(財務諸表等の用語、様式及び作成方法に関する規則第8条第5項に定義されます。)
- (イ) 当社を支配する意図がなく上記(i)又は(ii)に該当することになった者である旨当社取締役会が認めた者であって、かつ、上記(i)又は(ii)に該当することになった後10日間(但し、当社取締役会はかかる期間を延長することができます。))以内にその保有する当社の株券等を処分することにより上記(i)及び(ii)に該当しなくなった者
- (ウ) 当社による自己株式の取得その他の理由により、自己の意思によることなく、上記(i)又は(ii)に該当することになった者である旨当社取締役会が認めた者(但し、その後、自己の意思により当社の株券等を新たに取得した場合を除きます。))
- (エ) その者が当社の株券等を取得又は保有することが当社の利益に反しないと当社取締役会が認めた者(一定の条件の下に当社の利益に反しないと当社取締役会が認めた場合には、当該条件が満たされている場合に限り。)
- (2) 上記(1)の規定のほか、自己が特定大量保有者等ではないことを表明していない者、その他本発行決議において当社取締役会が定める事項を誓約する書面を提出していない者は、本新株予約権を行使することはできません。

8) 本新株予約権の消却

本新株予約権については、消却事由及び消却の条件は定めません。

9) 本新株予約権の譲渡

本新株予約権を譲渡するには当社取締役会の承認を要します。

上記6. 7)に基づき、特定大量保有者等は本新株予約権を行使することができないにも関わらず、特定大量保有者等において本新株予約権を自由に第三者に譲渡することができれば、当社の企業価値・株主共同の利益を毀損する買付行為の阻止を図るという目的が達成し得なくなります。従って、本新株予約権には譲渡制限が付されることとなりますが、特定大量保有者等は、当社取締役会の承認する第三者には、本新株予約権を譲渡することができます。

7. 株主の皆様への影響

1) 本対応方針の導入時に株主の皆様にご与える影響

本対応方針の導入時点においては、本新株予約権の発行自体は行われませんので、株主の皆様の権利・利益に直接具体的な影響が生じることはございません。

2) 本新株予約権の発行時に株主の皆様にご与える影響

本新株予約権が発行される場合においては、取締役会の当該発行決議において別途設定する割当期日

¹² 金融商品取引法第27条の2第6項に定義されます。

¹³ 金融商品取引法第27条の2第1項に定義されます。

¹⁴ 金融商品取引法第27条の2第1項に定義されます。以下同じとします。

¹⁵ これに準ずるものとして金融商品取引法施行令第7条第1項に定める場合を含みます。

¹⁶ 金融商品取引法第27条の2第8項に定義されます。以下同じとします。

¹⁷ 金融商品取引法第27条の2第7項に定義されます。但し、同項第1号に掲げる者については、発行者以外の者による株券等の公開買付けの開示に関する内閣府令第3条第2項で定める者を除きます。以下同じとします。

¹⁸ 金融商品取引法第27条の23第5項に定義されるものをいい、同条第6項に基づき共同保有者と見なされる者を含みます。

における株主の皆様に対し、その保有する株式1株につき1個の割合で本新株予約権が無償にて割り当てられます。仮に、株主の皆様が、権利行使期間内に、所定の行使価額相当の金銭の払込その他本新株予約権の行使に係る手続を経なければ、他の株主の皆様による本新株予約権の行使により、その保有する当社株式が希釈化することになります。

また、本新株予約権の発行は割当期日の4営業日前（割当期日を含む）において取り消し不能となります。割当期日において本新株予約権を取り消し不能とする理由は、買付者等以外の株主の皆様に損害を与えることとなる市場における混乱及び株式の流動性がなくなることを避けるためです。本新株予約権を取り消し不能とすることで、個々の株式に対して発生する希釈化の量及び時期に関する疑いが全くなりません。個々の株式は希釈されますが、一人ひとりの株主の方は、少なくともその希釈化を相殺するに十分な株式を受領することになります。それぞれの株主の方の株券等保有割合は、変化しないか又はわずかに増加いたします。

なお、社外取締役独立委員会は、新株予約権の発行を決定した後でも、上記3. 3) (1) に記載のとおり、買付者等からの提案を判断する前提となった事実関係等に変動が生じた場合には、本新株予約権の発行の中止を含む別個の判断を行うことができます。本新株予約権の発行の中止を判断した場合には、当社1株あたりの価値の希釈化は生じませんので、こうした希釈化が生じることを前提に売買を行った投資家の皆様は、株価の変動により相応の損害を受ける可能性があります。

3) 発行に伴って株主の皆様に必要な手続

(1) 株主名簿への記録又は記載

当社取締役会において、本新株予約権を発行することを決議した場合には、当社は、本新株予約権の割当期日を公告いたします。割当期日における最終の株主名簿に記載又は記録された株主の皆様は本新株予約権の引受権が付与されます。

(2) 本新株予約権の申込の手続

当社は、割当期日における最終の株主名簿に記載又は記録された株主の皆様に対して、本新株予約権の引受権の付与通知及び本新株予約権の申込書を送付いたします。株主の皆様においては、本新株予約権の引受けについて、別途定める取締役会決議で決定された申込期間内に、申込書に必要な事項を記載し、捺印の上、申込取扱場所に提出することが必要となります。当該申込期間内に申込が行われない場合には、申込の権利を失い、本新株予約権を引き受けることができなくなります。

(3) 本新株予約権の行使の手続

当社は、申込期間内に本新株予約権の申込を行った株主の皆様に対し、本新株予約権の行使請求書（株主ご自身が特定大量保有者でないこと等の誓約文言を含む当社所定の書式によるものとします。）その他本新株予約権の権利行使に必要な書類を送付いたします。本新株予約権の発行後、株主の皆様においては、権利行使期間内に、これら当社所定の本新株予約権の行使請求書等を提出した上、本新株予約権1個当たり1円を払込取扱場所に払い込むことにより、1個の本新株予約権につき、1株又は発行決議において別途定められる数の当社普通株式が発行されることとなります。

上記のほか、申込方法、名義書換方法及び払込方法等の詳細につきまして、本新株予約権発行決議が行われた後、株主の皆様に対し、公表又は通知致しますので当該内容をご確認ください。

本新株予約権の発行及び行使の手続は、原則として以上の通りですが、取締役会は、株主の皆様が新株予約権の引受け、行使をしないことによる不利益をさけるために、その時の法令等の許す範囲内で、別の発行及び行使の手続をとることがあります。この場合にも必要事項の詳細につきまして、株主の皆様に対し、公表又は通知致しますので当該内容をご確認ください。

8. 買収防衛策に関する指針の要件を充足していること

本対応方針は、経済産業省および法務省が平成17年5月27日に公表した「企業価値・株主共同の利益の確保又は向上のための買収防衛策に関する指針」の定める3原則（①株主共同の利益の確保・向上の原則、②事前開示・株主意思の原則、③必要性・相当性確保の原則）に沿うものです。また、本対応方針は、企業価値研究会が平成20年6月30日に公表した「近時の諸環境の変化を踏まえた買収防衛策の在り方について」も踏まえております。

以上

(別紙1)

社外取締役独立委員会の概要

1. 構成員

当社社外取締役全員で構成される。

2. 決議要件

社外取締役独立委員会の決議は、原則として、社外取締役独立委員会の全員が出席し、その過半数をもってこれを行うものとする。但し、社外取締役独立委員会の全員が出席できない場合には、社外取締役独立委員会の決議は社外取締役独立委員会の過半数が出席し、その過半数をもってこれを行うものとする。

3. 決議事項その他

社外取締役独立委員会は、原則として以下の各号に記載される事項について決定し、その決定の内容をその理由を付して当社取締役会に提案するものとする。但し、本新株予約権の不発行の決議及び社外取締役独立委員会検討期間の延長については、取締役会への提案はせず、社外取締役独立委員会の決定によるものとする。なお、社外取締役独立委員会の各委員は、こうした決定にあたっては、企業価値ひいては株主共同の利益に資するか否かの観点からこれを行うことを要し、専ら自ら又は当社取締役、執行役の個人的利益を図ることを目的としては行わないものとする。

- 1) 本対応方針の対象となる買付等の決定
- 2) 買付者等及び代表執行役CEOが社外取締役独立委員会に提供すべき情報の決定
- 3) 買付者等の買付等の内容の精査・検討
- 4) 買付者等との交渉
- 5) 買付者等による買付等に対して代表執行役CEOが提出する代替案の検討及び当社株主への当該代替案の提示
- 6) 本新株予約権の発行もしくは不発行又は社外取締役独立委員会検討期間の延長に係る決定
- 7) 本対応方針の導入・維持・見直し・廃止
- 8) 本対応方針以外の対応策の検討・導入
- 9) その他本対応方針又は本新株予約権に関連し、当社取締役会が判断すべき事項

また、社外取締役独立委員会は、適切な判断を確保するために、上記判断に際して、必要かつ十分な情報収集に努めるものとし、当社の費用で、会社経営陣から独立した第三者（ファイナンシャル・アドバイザー、公認会計士、弁護士、コンサルタントその他の専門家を含みます。）の助言を得ることができる。

(別紙2)

本必要情報

1. 買付者等及びそのグループ（その共同保有者、その特別関係者及び（ファンドの場合は）組合員その他の構成員を含みます。）の概要（具体的名称、資本関係、財務内容を含み、（買付者等が個人である場合は）年齢と国籍、当該買付者等の過去5年間の主たる職業（当該個人が経営、運営又は勤務していた会社又はその他の団体（以下「法人」といいます。）の名称、主要な事業、住所等。）、経営、運営又は勤務の始期及び終期、（買付者等が法人である場合は）当該法人及び重要な子会社等について、当該法人の主要な事業、設立国、過去3年間の資本及び長期借入の財務内容、当該法人又はその財産にかかる主な係争中の法的手続、これまでに行った事業の概要、取締役、執行役等の役員の氏名を含み、（すべての買付者等に関して）過去5年間に犯罪履歴があれば（交通違反や同様の軽微な犯罪を除きます。）、その犯罪名、科された刑罰（その他の処分）、それに関係する裁判所、及び過去5年間に金融商品取引法、商法に関する違反等があれば、当該違反等の内容、違反等に対する裁判所の命令、行政処分等の内容を含みます。）
2. 買付等の目的、方法及びその内容（買付等の対価の価額・種類、買付等の時期、関連する取引の仕組み、買付等の方法の適法性、買付等の実行の蓋然性を含みます。）
3. 買付等の価格の算定根拠（算定の前提となる事実・仮定、算定方法、算定に用いた数値情報並びに買付等に係る一連の取引により生じることが予想されるシナジーの額及びその算定根拠を含みます。）
4. 買付等の資金の裏付け（買付等の資金の提供者（実質的提供者を含みます。）の具体的名称、調達方法、関連する取引の内容を含みます。）
5. 買付等の後の当社の経営方針、事業計画、資本政策及び配当政策（株式の売却、事業の売却、合併、分割、株式交換、株式移転、資産の売却、会社更生、清算、現在の資本・配当性向・配当政策・負債額・資本総額の変更、当社の現在の経営陣の変更、当社の会社構造・事業・経営方針・事業計画の変更、当社の証券の取得もしくは処分、上場廃止、当社の基本文書の変更、通例的でない取引を含みます。）
6. 買付等の後における当社の従業員、取引先、顧客、地域社会その他の当社に係る利害関係者に関する方針
7. 買付等に関連した必要な政府当局の承認、事業の承認、及び規制遵守対応、第三者から取得しなければならない同意、合意ならびに承認、独占禁止法、その他の競争法ならびにその他会社が事業活動を行っている又は製品を販売している国又は地域の重要な法律の適用可能性に関する状況
8. その他社外取締役独立委員会が合理的に必要と判断する情報

株主様からのご質問にお答えします!



Q 2019年度の業績はどうでしたか?

A 売上収益は、抗がん剤「レンビマ」が引き続き大幅に伸長したことにより、増収となりました。米メルク社からの戦略的提携による特定のオプション権に対する一時金およびマイルストーンペイメントとして761億81百万円（前期は655億41百万円）を計上しました。

研究開発費は、次世代アルツハイマー病疾患修飾剤として開発中の「BAN2401」、および米メルク社の抗PD-1抗体「キイトルーダ」（一般名：ペムブロリズマブ）との併用療法を開発中の「レンビマ」を中心に、積極的な資源投入を行った一方、パートナーシップモデルによる費用抑制効果により減少しました。

販売費及び一般管理費の増加は、主に「レンビマ」の売上拡大に伴う米メルク社への折半利益の支払い増加によるものです。

以上の結果、営業利益は前期比45.7%増の大幅な増益となりました。加えて、税務上の譲渡損失等が当社にて発生した影響などにより、法人所得税が減少し、当期利益は84.2%増のさらなる増益となりました。

▶ 102頁から106頁の「1. 連結業績の概況」をご参照ください。

連結損益の概要

(単位：億円)

	2018年度	2019年度	前期比(%)	増減額
売上収益	6,428	6,956	108.2	528
売上原価	1,845	1,757	95.2	△88
販売費及び一般管理費	2,282	2,563	112.3	281
研究開発費	1,448	1,401	96.7	△47
営業利益	862	1,255	145.7	393
税引前当期利益	895	1,281	143.2	386
当期利益	665	1,225	184.2	560
親会社の所有者に帰属する当期利益	634	1,218	192.1	584



株主還元はどうなっていますか？



当社の配当政策は、株主の皆様へ継続的・安定的に実施することをめざし、健全なバランスシートのもと、連結業績、DOE（親会社所有者帰属持分配当率）およびフリー・キャッシュ・フローを総合的に勘案することとしています。また、自己株式の取得については、市場環境、資本効率等に鑑み適宜実施する可能性があります。

このような基本方針にもとづき、当期末配当金は1株当たり80円といたしました。中間配当金80円とあわせ、年間配当金は1株当たり160円（前期から10円増額）となります。

▶ 39頁の「3. 資本政策の基本的な方針」「4. 配当金」をご参照ください。



中期経営計画「EWAY 2025」の進捗は順調ですか？



2016年度にスタートした中期経営計画「EWAY 2025」は、患者様に貢献したいという企業理念に則った戦略意思の実現をめざしています。ニューロロジー（神経）領域およびオンコロジー（がん）領域を戦略的重点領域と位置付け、戦略的パートナーシップを活用した新薬創出の加速とその価値最大化をはかるとともに、認知症エコシステム プラットフォームの構築に取り組んでいます。

▶ 36頁の「(2) 「EWAY 2025」の主な進捗と取り組み」をご参照ください。

Q

アルツハイマー病治療薬 「アデュカヌマブ」の 開発状況はどうなりましたか？

A

「アデュカヌマブ（一般名）」は、バイオジェン社との提携による早期アルツハイマー病を対象とした抗アミロイドβ抗体で、米国ではBLA（生物製剤ライセンス）申請における各モジュールの申請を既に開始し、2020年度第2四半期の申請完了を予定しています。日本、欧州においては規制当局と申請に向けた協議を進めています。

▶ 36頁の「①ニューロロジー（神経）領域」をご参照ください。

Q

抗がん剤「レンビマ」の 製品価値最大化について教えてください

A

自社創製の抗がん剤「レンビマ」は、米メルク社とグローバルな共同開発・共同販促を行い、価値最大化に向けて取り組んでいます。単剤療法では肝細胞がんの治療変革に貢献するほか、抗PD-1抗体「キイトルーダ」との併用療法として初めての適応となる子宮内膜がんに対する承認を取得し、「レンビマ」と「キイトルーダ」の併用によりバックボーンセラピーの確立をめざしています。

▶ 37頁の「②オンコロジー（がん）領域」をご参照ください。

Q

事業活動にAI（人工知能）技術を活用していますか？

A

当社のビッグデータやAIを活用した取り組みについては、①創薬研究でのゲノム情報の活用やAIを活用した有効性・安全性の高い医薬品の短期間での開発、②臨床研究での疾患登録システムを活用した治験、③デジタルツールによる脳の健康度のセルフチェック、などがあげられます。

▶ 38頁の「③認知症エコシステム プラットフォームの構築」をご参照ください。



事業活動のリスクをどのように考えていますか？



当社グループを取り巻くリスクや不確実性に関しては、執行役会などの意思決定機関において定期的に議論し、これらのリスクや不確実性を機会として活かす、あるいは低減するための対応を検討しています。検討結果は、取締役会にて報告し、さらなる議論につなげています。

▶ 84頁から90頁の「9. 事業等のリスク」をご参照ください。



不正を起こさないチェック体制はありますか？



コンプライアンス兼内部統制を担当する執行役のもとに、コンプライアンスならびにリスク管理を専門とする部署を設置し、①全社員向けにENW*企業行動憲章や行動指針を含むコンプライアンス・ハンドブックの配付やきめ細かな研修によるコンプライアンス重視の企業文化を醸成するとともに、②グローバルなリスク管理体制や内部通報制度の構築を推進する等により、不正の防止に努めています。また、これらの活動を内部監査を担当する執行役のもとで内部監査部門が国際基準にもとづいた監査を実施することで、チェック体制の強化をはかっています。

▶ 80頁から82頁の「7. コンプライアンス・リスク管理」と83頁の「8. 内部監査活動」をご参照ください。

* 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。



地球温暖化防止への取り組みについて教えてください



「国内グループのCO₂排出量を2020年度までに2005年度排出量を基準に23%削減する」という独自の削減目標を定め、太陽光発電など再生可能エネルギーの導入率を高めるなど、CO₂排出量削減に積極的に取り組んでいます。2020年1月には、環境分野で国際的な非営利団体であるCDPが発行した気候変動レポート2019において最高評価であるAリスト企業に選定されました。

▶ 92頁の「(1) 気候変動への取り組み」および93頁のコラム「CDP気候変動レポート2019において最高評価であるAリストに選定」をご参照ください。

Q

医薬品アクセス問題への 取り組みについて教えてください

A

医薬品アクセス問題とは、新興国を中心に貧困や医療制度の未整備などにより、必要な医薬品や医療サービスが、必要としている人々に届かないことをいいます。当社では、顧みられない熱帯病の一つであるリンパ系フィラリア症の治療薬である「DEC（ジエチルカルバマジン錠）」を2013年よりWHO（世界保健機関）に無償提供しており、今後も制圧が達成されるまで継続していきます。

2019年8月には、当社のこうした取り組みについて、CEOが「第7回アフリカ開発会議（TICAD7）」の公式サイドイベントで「顧みられない熱帯病がないアフリカへ」と題して講演し、アフリカの顧みられない熱帯病制圧の実現に向けたメッセージを発信しました。

▶ 94頁のコラム「アフリカでの顧みられない熱帯病への取り組み」をご参照ください。

Q

働き方改革を 積極的に推進していますか？

A

当社では、働く場所や働く時間に左右されず、また長時間労働に至ることなく健康で安全な働き方に配慮しています。自宅勤務制度やフレックスタイム制、裁量労働制などのほか、有給休暇取得推進日の設定や、深夜残業の翌日に代休がとれるような仕組みを取り入れています。

▶ 96頁の「①働き方改革に向けた取り組み」をご参照ください。

Q

女性の活躍を 積極的に推進していますか？

A

「エーザイ・ダイバーシティ宣言」を発し、多様な価値観を持つ人材が活躍できる風土づくりを進めています。特に日本では、各種研修を通して女性のリーダー・管理職への挑戦意欲の向上や、女性の管理職や管理職候補者のキャリア採用にも積極的に取り組んでおり、女性管理職比率は着実に向上しています。

▶ 95頁の「(2) 女性活躍推進」をご参照ください。

Q

コーポレートガバナンスの充実に どのように取り組んでいますか？

A

当社は指名委員会等設置会社であり、経営の監督と業務執行を分離し、取締役会の監督機能の強化をはかっています。そのため、取締役会の議長は社外取締役が務めています。また、執行役へ業務執行の意思決定を大幅に委任することにより、業務執行の機動性と柔軟性を高める仕組みとしています。取締役会は11名中7名が独立社外取締役で構成され、業務執行のプロセスや意思決定を含め、経営の監督に専念する体制としています。

50頁から58頁に記載のとおり、取締役会は、毎年、コーポレートガバナンスの状況を評価し、その結果をPDCA（Plan（計画）-Do（実行）-Check（評価）-Action（改善））として開示して課題に取り組み、コーポレートガバナンスのさらなる向上に取り組んでいます。

▶ 42頁の「(1) 当社のコーポレートガバナンスの基本的な考え方」をご参照ください。

Q

役員報酬は どのように決定されていますか？

A

当社では、取締役および執行役の報酬等は社外取締役3名で構成される報酬委員会で決定しています。報酬委員会では、「取締役および執行役が受ける個人別の報酬等の基本方針」を定め、役員の報酬等に関する諸課題を、年間を通して検討するとともに、報酬等の水準を毎年確認しています。取締役には定額の基本報酬のみとしています。執行役については基本報酬に加えて業績連動型報酬とし、その一部に株式報酬制度を採用しています。

- ▶ 取締役および執行役の報酬体系の詳細については、73頁から76頁をご参照ください。
- ▶ 役員の報酬等の総額および2019年度において連結報酬等が1億円以上である役員ごとの報酬等は77頁のとおりです。

Q

取締役会に**医学や科学の専門家**を入れるべきではないですか？

A

当社では、経営の監督機能と業務執行機能を明確に分離し、経営の監督は取締役会が、業務執行は執行役が担っています。このため、当社指名委員会は、社外取締役が医薬品業界に精通していることよりも、取締役会が専門知識や経験等のバックグラウンドが異なる多様な取締役で構成されることを重視しています。また、当社の事業活動や経営環境への理解をより深め、取締役会における議論の充実、監督機能の発揮を企図し、様々な研修会や執行部門（執行役や社員等）との交流の場を企画・実施しています。なお、執行部門における研究開発や医薬品アクセス等の会議において、最新科学技術や国際政策に精通した外部専門家をアドバイザーとして招聘しています。

Q

社外取締役の**ダイバーシティ（多様性）**はありますか？

A

当社のコーポレートガバナンスガイドラインには、取締役会は、専門知識や経験等のバックグラウンドが異なる多様な取締役で構成することを規定しています。指名委員会がその実現に向け、取締役の選任を進めてきました。

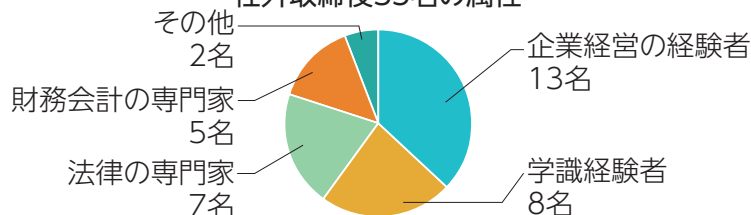
2000年以降、当社では35名の社外取締役が就任し、経営者、学識経験者、弁護士、会計士等の人財で構成され、取締役会の多様性が確保されています。

▶ 9頁の「社外取締役候補者の多様性」をご参照ください。

2019年度社外取締役の構成

-    企業経営の経験者(3)
-  財務会計の専門家(1)
-  法律の専門家(1)
-  学識経験者／女性(1)
(専門分野：監査・内部統制)
-  学識経験者／外国籍(1)
(専門分野：コーポレートガバナンス)

社外取締役35名の属性



社外取締役35名中：女性3名、外国籍6名

Q

社外取締役は
どのように貢献しているのですか？

A

社外取締役のみで構成されるhhcガバナンス委員会*では、コーポレートガバナンスの継続的な充実をはかるため、ステークホルダーズとの積極的な対話、CEOサクセッションプランの情報共有とディスカッションやコーポレートガバナンス評価等、様々な活動を通じ、経営の監督機能を発揮しています。また、様々な経験や異なるバックグラウンドにもとづき、取締役会において業務執行を監督するなど、企業価値の向上に貢献しています。

▶ 44頁から58頁の「(3) 2019年度のコーポレートガバナンスに関する取り組み」をご参照ください。

* 2020年度より、社外取締役ミーティングは「hhcガバナンス委員会」に名称を変更し、取締役会内委員会としての位置付けを明確にしました。

Q

投資単価を引き下げるために**株式分割**を
考えていますか？

A

株式投資単位の引き下げは、株式市場の流動性を高め、また広範な投資家層の参加を促すための有効な施策の一つであると考えています。ただし、投資単位の引き下げについては、今後の株価や株主数の動向、当社株式の流動性の状況、費用対効果等を総合的に勘案した上で、時期についても慎重に検討すべきであると考えています。

索引

アルファベット

B/S	
(連結財政状態計算書)	136
(貸借対照表 (個別))	149
CF	
(キャッシュ・フローの状況)	104
COVID-19	
(新型コロナウイルス感染症)	90
DOE	
(持続的・安定的な株主還元)	39
(連結経営指標)	102
easiit	
(認知症エコシステムプラットフォームの構築)	38
ESG	
(ESG・SDGsへの取り組み)	40
EWAY 2025	
(中期経営計画「EWAY 2025」)	36
hhc	
(企業理念)	34
(hhcガバナンス委員会の構成と役割)	44
(エーザイhhcホットライン)	101
IR	
(機関投資家の皆様との対話)	99
P/L	
(連結損益計算書)	137
(損益計算書 (個別))	150
Q&A	
(Q&A (株主様からのご質問にお答えします!)) 186	
R&D	
(開発品の状況)	108
ROE	
(中長期的なROE経営)	39
(連結経営指標)	102
SDGs	
(ESG・SDGsへの取り組み)	40
TCFD	
(TCFDによる提言に賛同)	93
TICAD7	
(アフリカでの顧みられない熱帯病への取り組み)	94

あ行

アデカヌマブ	
(ニューロロジー (神経) 領域)	36
アルツハイマー病	
(ニューロロジー (神経) 領域)	36
(ニューロロジー (神経) 領域)	108
(主なトピックス)	114
委員会	
(コーポレートガバナンス)	42
(指名委員会の運営)	62
(監査委員会の運営)	64
(報酬委員会の運営)	66
(社外取締役独立委員会の運営)	68
(コンプライアンス・カウンターの運営と監査委員会 への報告)	80
(会計監査人の状況)	133
異動	
(取締役の異動)	129
(執行役の異動)	132
医薬品アクセス	
(医薬品アクセス改善に向けた取り組み)	94
売上収益	
(売上収益、利益の状況)	102
エクフィナ	
(ニューロロジー (神経) 領域)	108
(主なトピックス)	114
オンコロジー領域	
(「EWAY 2025」の主な進捗と取り組み)	37
(主力品の売上収益)	106
(オンコロジー (がん) 領域)	110
か行	
会計監査人	
(会計監査人の状況)	133
(会計監査人の監査報告書 (連結))	156
(会計監査人の監査報告書 (個別))	158
開発品	
(開発品の状況)	108
ガバナンス	
(コーポレートガバナンス)	42
株価	
(株価の推移)	125
株式	
(株式の状況)	122

株主	
（株主・投資家の皆様とのつながり）	98
（株主構成）	123
株主還元	
（持続的・安定的な株主還元）	39
借入先	
（資金調達の状況、主要な借入先）	104
環境	
（環境への配慮）	91
（エーザイ環境報告2019）	93
環境方針	
（ENW環境方針）	91
監査	
（会計監査人の状況）	133
（会計監査人の監査報告書（連結））	156
（会計監査人の監査報告書（個別））	158
企業理念	
（企業理念）	34
気候変動	
（気候変動への取り組み）	92
キャッシュ・フロー	
（キャッシュ・フローの状況）	104
業績	
（連結業績の概況（国際会計基準））	102
経営指標	
（連結経営指標）	102
（連結経営指標等の推移）	107
計算書類	
（連結計算書類）	136
（計算書類（個別））	149
契約	
（重要な契約の状況）	116
見学	
（内藤記念くすり博物館）	101
研究開発	
（開発品の状況）	108
健康	
（エーザイ健康宣言の発効）	97
行動憲章	
（ENW企業行動憲章）	82
コーポレートガバナンス	
（コーポレートガバナンス）	42
（2019年度コーポレートガバナンス評価）	50
（コーポレートガバナンスガイドライン）	165

子会社	
（重要な子会社の状況）	119
（主要な会社および拠点）	120
国連グローバル・コンパクト	
（人権尊重への取り組み）	41
コンプライアンス	
（コンプライアンス・リスク管理）	80

さ行

サクセッションプラン	
（サクセッションプランの情報共有とディスカッション）	48
資金調達	
（資金調達の状況、主要な借入先）	104
自己株式	
（自己株式の状況）	123
資産	
（資産等の状況）	103
執行役	
（執行役に関する事項）	130
社員	
（人財の活用）	95
社会	
（社会の皆様とのつながり）	100
社外取締役	
（社外取締役候補者の多様性）	9
（社外取締役の独立性・中立性の要件）	33
（社外取締役ミーティングの運営）	44
消化器・その他の領域	
（消化器・その他の領域）	112
女性	
（女性活躍推進）	95
新株予約権	
（新株予約権等の状況）	126
新型コロナウイルス	
（新型コロナウイルス感染症）	90
人権	
（人権尊重への取り組み）	41
人財	
（人財の活用）	95
新薬	
（開発品の状況）	108
ストックオプション	
（新株予約権等の状況）	126

政策保有

(当社が相互に株式を保有する事業法人の状況) …124

責任限定契約

(取締役候補者との責任限定契約の締結(契約内容の概要)) …32

(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) …129

(会計監査人との責任限定契約に関する事項) …135

セグメント

(セグメント情報) …105

説明会

(個人株主の皆様との対話) …98

(機関投資家の皆様との対話) …99

セルフケア製品

(主なセルフケア製品のご紹介) …198

損益

(財産および損益の状況) …107

(連結損益計算書) …137

(損益計算書(個別)) …150

た行

対応方針

(当社企業価値・株主共同の利益の確保に関する対応方針) …78・177

貸借対照表

(連結財政状態計算書) …136

(貸借対照表(個別)) …149

対処すべき課題

(中期経営計画「EWAY 2025」) …36

ダイバーシティ

(人財の活用) …95

対話

(社外取締役と投資家の皆様との対話) …46

(個人株主の皆様との対話) …98

(機関投資家の皆様との対話) …99

中期経営計画

(中期経営計画「EWAY 2025」) …36

注記表

(連結注記表) …139

(個別注記表) …152

通信販売

(通信販売品) …199

定款

(定款) …161

提携

(重要な契約の状況) …116

デエビゴ

(ニューロロジー(神経)領域) …108

(主なトピックス) …115

デジタル

(デジタル人財の採用と育成) …95

問い合わせ

(お問い合わせ先一覧) …201

統合報告書

(統合報告書2019) …99

投資

(成長のための投資採択基準) …39

(設備投資の状況) …103

投資家

(社外取締役と投資家の皆様との対話) …46

(機関投資家の皆様との対話) …99

独立性・中立性

(社外取締役の独立性・中立性の要件) …33

独立役員届出書

(証券取引所への「独立役員届出書」の提出) …129

トピックス

(主なトピックス) …114

取締役

(取締役に係る事項) …128

(取締役の活動状況) …129

取締役会

(コーポレートガバナンス評価の実施) …50

(取締役会の運営) …60

な行

内部監査

(内部監査活動)83

内部統制

(リスク管理の推進)81

ニューロロジー領域

(「EWAY 2025」の主な進捗と取り組み)36

(主力品の売上収益)106

(ニューロロジー（神経）領域)108

認知症

(認知症エコシステムプラットフォームの構築)38

(認知症カフェ)100

年金

(年金運用の充実)97

のうKNOW

(認知症エコシステムプラットフォームの構築)38

(主なトピックス)115

は行

配当

(配当金)39

配当性向

(連結経営指標)102

働き方改革

(働き方改革に向けた取り組み)96

非財務価値

(非財務価値の充実)40

フィコンパ

(ニューロロジー（神経）領域)108

(主なトピックス)115

プラットフォーム

(認知症エコシステムプラットフォームの構築)38

報告書

(統合報告書2019)99

(会計監査人の監査報告書（連結）)156

(会計監査人の監査報告書（個別）)158

報酬

(報酬決定プロセスについて)67

(取締役および執行役の報酬等)73

ホットライン

(エーザイhhcホットライン)101

ま行

持分変動計算書

(連結持分変動計算書)138

ら行

利益

(売上収益、利益の状況)102

リスク

(コンプライアンス・リスク管理)80

(リスク管理の推進)81

(事業等のリスク)84

両立支援

(仕事と育児・介護の両立支援)96

レンビマ

(オンコロジー（がん）領域)37

(オンコロジー（がん）領域)110

(主なトピックス)114

主なセルフケア製品のご紹介

当社グループでは、一般生活者向けのセルフケア製品*を、薬局・薬店・ドラッグストア・コンビニエンスストア等で販売しています。また、通信販売も行っています。

*当社では、一般用医薬品、医薬部外品、特定保健用食品、栄養機能食品などを「セルフケア製品」と総称しています。

チョコラBB

疲れた時と肌荒れ、口内炎



チョコラBB
プラス

第3類医薬品



チョコラBB
ピュア

第3類医薬品

口内炎、のどの痛み



チョコラBB
口内炎リペアショット

第3類医薬品

シミ、そばかす



チョコラBB
ルーセントC

第3類医薬品

肌のバリア機能
(保湿力)を高める



チョコラBB
リッチ・セラミド

機能性表示食品

鉄分補給に



チョコラBB
Feチャージ

栄養機能食品(鉄)

疲労の回復・予防



チョコラBB
ライト2

指定医薬部外品



チョコラBB
ローヤル2

指定医薬部外品



チョコラBB
ハイパー

指定医薬部外品

滋養強壮に



チョコラBB
ゴールドリッチ

指定医薬部外品

リフレッシュに



チョコラBB
スパークリング
グレープフルーツ&ピーチ味

栄養機能食品(ナイアシン)



チョコラBB
スパークリング
キウイ&レモン味

栄養機能食品(ナイアシン)

トラベルミン

乗物酔いによるめまい・吐き気・頭痛の予防及び緩和



トラベルミンR

第2類医薬品



トラベルミン

第2類医薬品



トラベルミン ファミリー

第2類医薬品



トラベルミン
チュロップぶどう味

第2類医薬品

乗りもの酔い、気分不快に



トラベルミン
サポート

医薬部外品 口中清涼剤

セルベール

胃もたれ、食べすぎ、胸やけ



セルベール整胃錠

第2類医薬品



新セルベール整胃プレミアム錠

第2類医薬品

サクロン

胸やけ、飲みすぎ



サクロン

第2類医薬品

はきけ、胃痛



サクロンQ

第2類医薬品

サクロフィール

口臭の除去、二日酔い



サクロフィール錠
第3類医薬品

ナボリン

眼精疲労、肩こり



ナボリンS
第3類医薬品

肩こり、手足のしびれ



ナボリンEB錠
第3類医薬品

ユベラックス

手足の冷え、肩こり



ユベラックス
第3類医薬品



ユベラックスα2
第3類医薬品

遠志の恵み

中年期以降の物忘れの改善



遠志の恵み
(おんじのめぐみ)
第3類医薬品

ザーネ

手指のあれ、
ひじの角化症



チョコラ
ザーネプラス
第3類医薬品

肌あれ、あれ性



ザーネクリーム
販売名 ザーネクリームE
医薬部外品



ザーネスキンミルク
販売名 ザーネスキンミルクE
医薬部外品



ザーネ
スキンローション
医薬部外品

ベラリス

肌あれ



ベラリス
販売名 薬用ベラリス
医薬部外品

シーボンド

シート型の総入れ歯安定剤



(上歯用)
管理医療機器



(下歯用)
管理医療機器

イータック

ウイルス・菌を除去



イータック
抗菌化スプレー
(マスク用)



イータック
抗菌化スプレーα



イータック
抗菌化ウエットシート

通信販売品

ヘルケア

血圧が高めの方に



ヘルケア
特定保健用食品

美 チョコラ

美の3大成分配合
(ビタミンC、コラーゲン、
コエンザイムQ10)



美 チョコラ
栄養機能食品
(ビタミンC・ビタミンB2・
ナイアシン)

国産大麦若葉
+低分子
コラーゲン配合



コラーゲン
青汁
栄養機能食品
(ビタミンC)

ユベラ

ビタミンEと
8種類の
ポリフェノール



ユベラ 贅沢
ポリフェノール
栄養機能食品
(ビタミンE)

ビタミンEと
8種類のポリフェノール
+ EPA・DHA配合



ユベラ 贅沢
ポリフェノール極み
栄養機能食品
(ビタミンE)

肉体疲労時の栄養
補給と滋養強化



ユベラ 贅沢
ローヤル
販売名 ユベラローヤル
指定医薬部外品

通信販売専用ダイヤル(お問い合わせ先)

0120-831-260(通話料無料)

受付時間 9時~21時 ※年末年始(12/30~1/3)を除く

通信販売ウェブサイト

<https://shop.eisai.jp>

エーザイの通信販売

検索



QRコードは、一部の機種ではご使用いただけない場合があります。

ウェブサイトのご紹介

当社の企業活動についてウェブサイトにてご紹介しています。

ニュースリリース、ESG 関連情報など、最新情報を掲載していますので、是非ご参照ください。

トップページ



▶ 株主・投資家の皆さまへトップ



- | | | |
|---------------|-------------|--------------------------------------|
| ▶ 経営方針 | ▶ IR資料室 | ▶ IRイベント・カレンダー |
| ▶ 株式・格付情報 | ▶ IRニュース配信 | ▶ 知ってほしいエーザイの企業活動(Eisai at a Glance) |
| ▶ グローバル税務ポリシー | ▶ 株式に関するQ&A | ▶ IRサイトマップ |

▶ サステナビリティトップ



- | | | |
|------------------|-------------------|-------------------|
| ▶ サステナビリティマネジメント | ▶ 医薬品アクセス向上への取り組み | ▶ お客様とのかかわり |
| ▶ 社会とのかかわり | ▶ 従業員とのかかわり | ▶ ビジネスパートナーとのかかわり |
| ▶ 環境への取り組み | ▶ 社外からの評価 | ▶ 被災地への支援 |

▶ 会社情報トップ



- | | | |
|-------------------|--------|---------------------|
| ▶ トップメッセージ | ▶ 企業理念 | ▶ 会社概要 |
| ▶ コーポレートガバナンス | ▶ 事業活動 | ▶ Eisai at a Glance |
| ▶ 医薬品アクセス向上への取り組み | ▶ ニュース | ▶ 関連サイト |

 <https://www.eisai.co.jp>

エーザイ

検索



お問い合わせ先一覧

株主総会・株式に関するお問い合わせ

総務・環境安全部 株式グループ

0120-501-217

平日9時～17時（通話料無料）

通信販売品に関するお問い合わせ

0120-831-260

全日9時～21時 ※年末年始(12月30日～1月3日)を除く（通話料無料）

製品に関するお問い合わせ(エーザイhhcホットライン)

病院・医院から処方される
お薬について

0120-151-454

ドラッグストア・薬局等で購入する
製品について

0120-161-454

平日9時～18時、土日・祝日9時～17時 年中無休（通話料無料）

株式に関するメモ

事業年度	4月1日～翌年3月31日
定時株主総会	6月
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
株主名簿管理人 特別口座管理機関	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)(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
上場取引所	東京証券取引所（証券コード 4523）
公告方法	電子公告（ https://www.eisai.co.jp/ir/index.html ） （やむを得ない事由が生じた場合は、日本経済新聞に掲載）

株主総会会場ご案内図

株主様の健康と安全を確保するためのお願い

本株主総会は、新型コロナウイルス感染拡大防止のため、株主様のご健康状態にかかわらず、ご来場を見合わせることをご検討いただきますとともに、議決権行使書またはインターネットにより可能な限り議決権の事前行使をお願い申し上げます。

本株主総会の様子は、インターネットによるライブ中継でもご覧いただくことができます。お申し込み方法については、5頁をご覧ください。

また今回は、少しでも接触の機会を減らすため、手土産はご用意しないこととさせていただきます。

今後の状況により株主総会の運営に大きな変更、その他株主総会開催上の注意事項等が生ずる場合には、当社ウェブサイトにてお知らせいたします。



当社ウェブサイト

エーザイ 株主総会

検索

<https://www.eisai.co.jp/ir/stock/meeting/index.html>



株主総会・株式に関するお問い合わせ先

エーザイ株式会社 総務・環境安全部 株式グループ

0120-501-217 (受付時間 平日9時~17時)
通話料無料



見やすい
ユニバーサル
デザインフォントを
採用しています。