



アステラス製薬株式会社

社外取締役との意見交換会

2023年12月1日



イベント概要

[企業名] アステラス製薬株式会社

[企業 ID] 4503

[イベント言語] JPN

[イベント名] 社外取締役との意見交換会

[日程] 2023年12月1日

[ページ数] 23

[時間] 11:00 – 12:04
(合計：64分)

[開催場所] インターネット配信

[登壇者] 6名

取締役（社外） 桜井 恵理子（以下、桜井）

取締役（社外） 宮崎 正啓（以下、宮崎）

取締役（社外） 大野 洋一（以下、大野）

取締役 監査等委員（社外） 高橋 雷太（以下、高橋）

取締役 監査等委員（社外） 中山 美加（以下、中山）

チーフ コミュニケーションズ&IR オフィサー

池田 博光（以下、池田）

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375

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



質疑応答

池田 [M]：本日はお忙しいところ、アステラス製薬の社外取締役との意見交換会にご参加いただき、ありがとうございます。私は、本日司会を務めます、チーフ コミュニケーションズ&IR オフィサーの池田と申します。どうぞよろしくお願いいたします。

まず、本日登壇する社外取締役の5名をご紹介します。向かって右側から、桜井恵理子取締役、宮崎正啓取締役、大野洋一取締役、高橋雷太取締役、中山美加取締役でございます。

右側から、桜井さん、宮崎さん、大野さんの3名は指名委員会・報酬委員会の委員でございます。左側、高橋さん、中山さんが監査等委員の取締役でございます。なお、宮崎さんと大野さんは今年の6月にご就任いただいております。

本日のアジェンダをご紹介します。本日は、こちらのテーマをもとにディスカッション形式で進めさせていただきます。テーマは事前のアンケートやヒアリングの内容をもとに、ご要望が多かったものを三つ選定しております。時間の関係上、お送りいただきました質問全てにお答えすることはできませんけれども、最後にフリーディスカッションを予定しておりますので、三つのテーマ以外のご質問につきましては、フリーディスカッションのパートでご質問いただけますと幸いです。

なお、この他にCEOのサクセッションプランニングに関するご質問も多くいただいております。こちらは2月にサステナビリティミーティングを開催する予定でございます。そちらのトピックとして取り上げさせていただく予定にしております。そちらにつきましては、そちらまでお待ちいただけますと幸いです。

それでは、意見交換会を開始させていただきます。

まず、最初のテーマは、一番多くご質問をいただいております、Iveric Bio 社買収における社外取締役の関与についてでございます。

池田 [Q]：一つ目の質問でございます。約8,000億円という規模の大きい買収でしたが、取締役会で具体的にどのような議論があったのでしょうか。また、買収をするに当たって、執行側にどのようなアドバイスをしたのでしょうかというご質問をいただいております。こちらのご質問は、桜井さんにお伺いしたいと思います。どうぞよろしくお願いいたします。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



桜井 [A]：分かりました。Iveric Bio についてですけれども、一般的に事業開発案件については、定期的に執行側から報告があります。今回の買収に関しても、取締役会での実際の決議の前になりに情報の共有がありました。

取締役会での決議というだけではなくて、事前説明会を実施したり、そこでかなり Q&A も含めてデューデリジェンスの内容など、執行側からきちんと説明があったことで、全員で議論ができて、合意して、最終的な買収に至っています。

私個人としましては、私個人もいろいろ M&A は経験しておりますが、これだけの規模の企業買収ですから、Iveric Bio の、例えば経営陣とか組織カルチャーとか、経営開発体制など、実際のペーパー上現れる以上の情報というのを私もたくさん質問させていただきました。

一番安心だったポイントとしましては、これは本当に私自身の安心ポイントだったんですけれども、2014 年ぐらいから実際にはライセンスも検討してきて、先方の経営陣なり研究開発体制も非常によく理解をしたということ、そういう意味でも、私たちにしても賛成できるような大きな理由の一つになったと思っています。

そういうことで、今短くお話しさせていただきましたが、これは私自身の例ですが、他の取締役の方もそれぞれのバックグラウンドや医療的知見を用いて、しっかりと議論ができたということが大きな要因だったと思います。

池田 [Q]：ありがとうございます。では続きまして、このテーマに関しまして、二つ目の質問に移りたいと思います。二つ目にいただいておりました質問が多かったものといたしまして、この買収を社外取締役として今後どのようにモニタリングをして、どのような観点で評価していくかというご質問をいただいておりました。こちらは監査等委員の中山さんからご回答いただきたいと思えます。よろしく願いいたします。

中山 [A]：取締役会として、Iveric Bio の買収の今後をどのようにモニタリングしていくかという点ですけれども、当然ですけれども、取締役会におきましては、四半期ごとに業務報告として数値の売上収益の進捗、またその進捗が思ったようにいっていない場合には、その要因ですとか、今後の対策について詳しく説明を受けております。

また、機会があるときには CEO のみではなく、担当の CXO も取締役会に参加する場が設けられ、詳しく状況の説明を受けたりしております。

また、社外取締役からもその要因ですとか打ち手に対して、さまざまな意見を出してございまして、議論は活発にされております。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



どのような観点で評価していくかということですが、当然 IZERVAY は、XTANDI の収益が落ちるところをどのようにカバーしていくかというところの大きな柱の一つとして、もちろん収益を予定どおり上げていくということが重要ですので、その数値をしっかりモニタリングしていくこと。

あともう一つは、Iveric Bio は大きな買収ではありますが、アステラス製薬がもとより開発しております Primary Focus の一つであります視力の回復の分野のテーマに関与するような、眼科の領域のケイパビリティというのを大きく持っている企業だと考えております。

その面でも、Primary Focus とのシナジーを上げて、元からあるアステラス製薬の研究の進捗にも寄与していけるのではないかと考えておりますので、その辺りもヒアリングを通して監督、モニタリングしていきたいと考えております。

また、私と高橋さんもそうですけれども、監査等委員会としていろいろな分野のディビジョンヘッドの方たちとインタビューする機会が年間を通してかなりございます。監査等委員会においても大きな企業買収、PMI というのは大きな監査テーマの一つとして、課題として挙げてございますので、あらゆる方面から、Iveric Bio をはじめ買収した会社がうまくアステラスの企業価値に貢献しているかということ、監査等委員会としてもモニタリングしております。以上です。

池田 [Q]：ありがとうございました。では、もう一つご質問をいただいておりますので、関連したテーマで、三つ目の質問に移らせていただきます。医薬品企業の M&A 全体についてですが、M&A にリスクはつきものであることは理解しておりますが、例えば Audentes などのプラットフォーム系の買収後のリターンが低いのではないのでしょうか。普通に導入した方が良かったのではないのでしょうかというようなご質問をいただきました。こちらにつきましては、高橋さんからご回答いただきたいと思っています。よろしくお願いいたします。

高橋 [A]：ご質問ありがとうございます。事業開発案件につきましては、それぞれの対象企業に応じて、一律ではなく、個々の状況に応じて最適な手法やアプローチを判断していると伺っております。

プラットフォームごと買収する目的というのは、商業化するための設備の取得であったり、あるいは継続的に治療薬を開発するための能力の獲得であったりするわけですが、特に遺伝子治療という分野は、これからの分野でもありますし、そういう点でこれらのものを含めて、まとめて買収するというのは非常に理解できる判断であると考えております。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



また、Audentes そのものですが、確かに少し産みの苦しみといったような段階にあるかとは思いますが、先ほど申しましたように遺伝子治療とか再生医療というのは、医薬品製造の分野においてもこれからの分野でありますし、いろいろなトライアンドエラーがあるものと思われるので、今の段階で評価をするのは少し時期尚早かなと思っております。

また、これらのものがうまくいきますと、非常に難治性といえますか、いわゆる希少疾患といえますか、こういうもので悩んでいる患者様の回復というか、根本的な治療に大きく役立つもので、そういう意味で非常に大きな意味があるものであると理解をしております。以上でございます。

池田 [M]：ありがとうございます。事前にいただきました質問で主だったものは以上でございますが、ここで、このテーマに関しまして、Iveric Bio 社の買収に関するテーマであったり、買収事案に関するテーマに関しまして、ご参加の皆様から追加でご質問、ご意見がございましたら会場の皆様からお受けしたいと思っております。

もしございましたら、Zoom の下側でございます挙手のボタンを押していただきましたら、われわれのほうからご指名させていただきますので、挙手のボタンを押していただければと思います。少しだけお待ちいたします。

ありがとうございます。それでは、ご質問いただいております。ミュートを外してご発言いただければと思います。よろしくお願いいたします。

質問者 A [Q]：当てていただきまして、ありがとうございます。

Iveric の買収についてです。リスクに対する考え方というところをもう少し教えていただきたいと思っております。社外取締役の役割として、リスクを執行に取っていただくということは重要な機能と認識していますが、過度なリスクを取ることで継続企業として相反する部分というのが出てくる、現に出てきているような同業他社というのはあろうかと思っております。

今回の Iveric のお話というのは、先ほど桜井様からいろいろ安心材料等も言っていただきましたが、リスクについてどういう議論がされたのかが一つ。仮に同規模の企業買収がさらに執行側から上がってきたときに、仕組みとして財務的などところから NO と言えるような仕組みがあるのかどうか、その辺についてご教示いただければと思います。以上です。

池田 [M]：ありがとうございます。こちらにつきましては、ではまず一度、桜井さんから。お願いいたします。

桜井 [A]：もし追加がありましたら、他の方々からよろしくお願いいたします。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



リスクというのはもちろん、先ほど安心材料をお話ししましたが、実はリスクのほうについて最も議論がされました。もともと通常のテーマの中で、例えば競合他社が今回の場合はあったわけなので、例えばそのリード化合物の特徴とか、それがどう違うのか、ということとかですね。実際、お医者様もメンバーにおりましたので、例えばそういう疾患が、皆さんの見立てと、実際医療現場にいらっしゃる方から見てどう違うのか、かなり実は細かい議論を数時間かけてやっております。

それから、もちろんこれは単体もそうですけれども、例えばこれを買収することによって、どのようなシナジーがあるのか。例えば人員、それから開発体制、そういうようなこととか、場所ですね、ジオポリティカルなこととか、そのようなことも全てお話ししました。

それと、もちろん今回の、先ほど中山さんからもありましたけれども、経営計画 2021 達成に向けて、これが、特に財務的な影響を与えるのかということについては、もちろん M&A 前ですので、できる限りのインテリジェンスということではありますが、そのようなシナリオをいくつか伺ったり、それから、もちろんサクセスレート、いろんなものを掛け合わせた上での分布も見せていただいて、その中で私たちが最終的に納得できたというような議論がありました。

高橋 [A]：では、付け加えて。

池田 [M]：ありがとうございます。

高橋 [A]：財務的なところでストップがかけられるのかというご質問がありましたけれども。そもそも、取締役会に上がってくる前にも社内の決議機関のところで、各部門のリーダーが集まって、そこで議論する仕組みになっておりますので。その部分で、非常に各部門の立場からの議論が尽くされているんだろうと思っております。その上で、さらに取締役会でストップをかけることはあるかどうか分かりませんが、ストップをかけられる機会は十分に保持されていると思っております。

質問者 A [Q]：ありがとうございます。1 点、フォローアップをすみません。モニタリングについてです。

なかなか四半期に 1 回の報告というのは、うまくいっているときは恐らくそれで十分かと思うんですが、実際、他社さんの事例を見て、あまりうまくいかなかったところを見ると、実は現場でこういうことが起きていて情報が落ちていなかったというようなことも散見されます。それが四半期に 1 回の報告程度でいいのかどうか、そこについて。

あとモニタリング、なかなかこれは正直言って分かりづらいところが非常に海外でもありますし、あるのかなと思っております。ここについてどういう形で情報をタイムリーに取って、経営判断に

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



活かしていくかということについての仕組みのところを、もう少しご説明いただければなと思います。四半期ごとの取締役会の議論だけでは不十分かなと私個人としては感じますので、この辺の不安を払拭していただければなと思います。以上です。

池田 [M]：ありがとうございます。現場からの情報をどのように吸い上げ、モニタリングしていくのか、頻度として四半期というのが適切かどうかというご質問だと承りました。これにつきましては中山さん、よろしく願います。

中山 [A]：では、モニタリングということだったので、続きで。確かに四半期ですと、細かないろいろな対面の医療機関の反応ですとか、さまざまなことに対応しきれないのではないかというご意見ですけれども。

こちらにつきましては、今現在、具体的にどのようにやっていきますと私の口からは申し上げられませんけれども、きょうここに執行側のメンバーもそろっておりますし、今後その情報の共有の仕方ということは話し合いをしていきたいと思えます。

質問者 A [M]：ありがとうございました。

池田 [M]：ありがとうございました。もう少しご質問を受け付けてみようと思えますが、どなたかご質問がございましたら挙手ボタンで挙手をお願いいたします。

ありがとうございます。では、ご質問をいただいております。ミュートを外してお話しただけですでしょうか。

質問者 B [Q]：ご説明ありがとうございます。

1点だけ。今回の買収に関する定性的な評価についてはご説明いただいてよく理解できたんですけども、この買収価格についてはどのような議論をして、例えばどのような条件を付けたということがあれば、ご説明できる範囲でどのような議論とか条件を付けるような話をされたのか、その点についてご説明お願いいたします。以上です。

池田 [M]：ありがとうございます。定性的な評価だけではなく、経済的な条件も含めてどのような議論がなされたのかということについて、可能な範囲で回答をいただきたいのご質問だと承りました。

桜井 [A]：分かりました。私も長年製造業に勤務しております、いろんな M&A は経験しておりますけれども、確かにこの規模という、この金額というものをどう評価するのかというのは、業界ごとに本当に違うんだなということ自体を私も勉強してまいりました。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



これは製薬業界の多分特徴だと思いますけれども、私たちも毎月事業開発案件をレビューしているときに、やはり製薬業界自体が非常にマイルストーンの多いポートフォリオマネジメントをしているということで。例えば一般のインダストリーのポートフォリオマネジメントですと、開発段階から実際に市場に出るまで、サクセスレートというのがそんなに大きく変わってくるわけではないんですけども、製薬業界の場合はそこがもう圧倒的に桁が違って変わってくると。

そういう意味では、本当に世に出ないものもたくさんありますし、世に出たものが非常に大きな幅があると。これはもちろん投資家の皆さんのほうがよくご存じだと思うんですけども。

そういう意味からも、私たちもこの金額というのが本当に適切なのかどうかということ、実は執行側が使っているいろんなビジネスモデル分析、実際に分布の表まで見せていただきまして、これがいかにジャスティファイアブルであるかというようなことの議論をかなりさせていただいたということです。このようなご回答でよろしいでしょうか。

質問者 B [M]：分かりました。ご説明ありがとうございます。

池田 [M]：ありがとうございました。桜井さん、ありがとうございました。もう一つだけご質問をいただいておりますので、最後に一つだけこのテーマに関してお受けさせていただきます。よろしくお願いたします。

質問者 C [Q]：ありがとうございます。この Iveric の件について二つお伺いしたいんですけども。

まず、買収した時点で大事な GATHER2 試験の 24 カ月データがまだ出ていない状況でした。しかし、その GATHER2 の推定結果について、アステラスの経営陣はきっと見通しがあったと思うんですね。取締役会のメンバーと一緒に、どこまで GATHER2 の推定結果について、どこまで議論していたのか、まず教えてください。

池田 [M]：ありがとうございます。ご質問は GATHER2 試験の 24 カ月データ、買収時にはまだ答えが出ておりませんでしたけれども、そこも含めてどの程度議論がされたかというご質問でございました。では、桜井さん、続けてお願いたします。

桜井 [A]：私は必ずしもではなく、メディカルの経験者ではございませんけれども、いろんな試験データを見せていただきまして、私たちなりにそれをサイエンティフィックに理解したというところです。このスペシフィックなマテリアルが今のところどのような結果であるのかという、いろんな試験データもを見せていただきまして。私たちとしてはそれを見て納得し、判断する材料となったわけです。以上です。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



質問者 C [Q]：ありがとうございます。もう一つ、この買収に関して、買収するために大きなお金を借りて、しかも日本円を借りて、しかも固定ではなくて連動、要するに、ある意味で結構な財務リスクを取っているわけだと思います。Iveric のこれからのキャッシュが米ドル、一方御社が持っている負債が円、そして利息が連動、そのミスマッチについてどう考えていらっしゃるでしょうか。

池田 [M]：今のご質問は、買収に当たってはある程度大きな借入金が必要になります。円建てで。

質問者 C [Q]：そうです。円建てです。

池田 [M]：円とドルの不安定さもある中で、その財務リスクをどのように考えて判断をしたか、それを取締役会でどのように見ていたかというご質問と理解をいたしました。よろしいでしょうか。

質問者 C [Q]：はい。ありがとうございます。そうです。

池田 [M]：では、すみません。

桜井 [A]：財務は、もしかしたら監査等委員の方のほうが適切かもしれませんが。これは、いくつもの組み合わせでの借入金だというのは、外にどれぐらい発表しているのか執行側に聞いてみなくてはいけないんですけれども。US ドルと円との組み合わせで、実はデュレーションも変えているんですね。

そのようなことから、私たちとしてもなるべくリスクを低減した形での借入金にしたというのは、それは私たちの理解であります。

池田 [M]：どうもありがとうございます。われわれも全てを開示しているわけではございませんけれども、ご回答いただける範囲内で回答させていただいたと思いますが、よろしかったでしょうか。

質問者 C [M]：はい。ありがとうございます。

池田 [Q]：ありがとうございます。では、続きまして、次のテーマに移らせていただきたいと思います。二つ目のテーマでございますが、社外取締役から見たアステラスというテーマでございます。社外取締役としてアステラスを社外からどのように見ているか、率直な意見を聞きたいという声を多くいただいております。

その中から質問をいくつか抜粋してお伺いさせていただきます。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



一つ目の質問です。アステラスに入ってみて、取締役役に就任してみてどう思いましたか。就任する前と就任した後で印象に変化はありましたでしょうかということでございます。

こちらは特に6月に就任されました、宮崎さんと大野さんにお伺いしてみたいと思います。まず、宮崎さんからお願いします。

宮崎 [A]：宮崎です。アンコンシャスバイアスではないですけど、日本の製薬会社って保守的だというのは私個人的には思っていたんですけど、入ってみまして、ところが意に反して、非常にアメリカナイズしたアグレッシブな会社だなというのが最初の印象です。

なぜかという、コミュニケーションも非常に英語が飛び交っている、非常にオープンに社内でコミュニケーションが採られているので、掲示板をベースにいろんな人がいろんな意見を述べている、それがオープンにされている。ただ、英語のコミュニケーションが同レベルで日本語がどうか、日本人の社員も同じレベルでオープンにコミュニケーションできているか、そこはまだ分からないのでこれから確認していきたいと思っています。

もう一つ、製薬は特に安全性が第一だと思いますので、時間はかかりますけれども、ステップ・バイ・ステップで進捗状況は取締役会に対しても非常にオープンに開示されていると思います。非常に開かれた取締役会ではないかなと。質問に対しても非常にフランクにきちんと回答いただいている、それがきょう現在の印象です。以上です。

池田 [M]：ありがとうございました。同じく6月にご就任されました大野さんにもお伺いしてみたいと思います。よろしく願いいたします。

大野 [A]：大野です。よろしく申し上げます。私は医師として、また医学研究者として、アステラスの方と長年お付き合いをさせていただいておりますが、特に消費者に近い立場で、営業の方たちとのやり取りだったり、時に開発の方とお話ができたりということをしてまいりましたけれども。非常にアステラスの社員の方は誠実で親切で、いろいろな要望、私どもの疑問に対して、本当に真摯に答えてくれるという印象を取締役になる前からずっと持っておりました。

また、取締役にさせていただいて、6月からならさせていただいて、取締役会に出ても、トップマネジメントの方から、やはりそういったことが同じように感じられまして、先ほど宮崎様からのお話もありましたけれども、非常にフランクに議論をさせていただいて、貴重な情報をこちらから要望すればすぐ出してもらえというような状況だと感じております。以上です。

池田 [Q]：ありがとうございます。続きまして、次の質問に移りたいと思います。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



もう一つよくいただきましたご質問としましては、アステラスの強みと課題は何だと思えますかという質問をいただいております。

こちらにつきましては、中山さんにお伺いさせていただきたいと思っております。中山さん、よろしく願いいたします。

中山 [A]：今、宮崎さんからもコメントがございましたように、アステラス製薬は非常に組織をグローバル化するということに舵を切っていて、それに邁進していると思えます。

私も前職は化学系の製造業に長く勤めておりましたので、日本の製造業がどんな状態であるかというのはある程度把握しているつもりですけれども、なかなかビジネス自体はグローバル化していても、会社自体、組織自体をグローバル化していくというのは、なかなか言うことは簡単ですけれども、それを実現できている日本企業というのはまだまだ少ないと思えます。

そんな中で、私も昨年就任して2年目ですけれども、本当にアステラス製薬は組織のグローバル化に合わせて世界の競合会社に伍していこうという意気込みでそこに取り組んでいるということと、その組織全体が変革をしていくということに恐れをなしていないといえますか、当然やるべきことと受け止めていて、皆さん業務されているというところが、正直なところ少し軽い驚きもございました。

強みとしては、そのように変革を恐れず、そこに一丸となって進んでいくというところでいいんですけれども。なかなかやはり組織も大きいですし、世界中に従業員もたくさんおりますので、トップの定めた方針がなかなか下のほうの、実際の実務をやる方たちまできちんと正しく伝わっているかというところが一つ課題としてあると思えます。

また、ビジネスのトップのところ、経営層が決めたことというのが正しく下に降りていかないと、なかなかダブルスタンダードのようなことが起きて、組織としてなかなかグローバル化がうまくいかないことがあるのではないかと思います。

アステラス製薬としては、この点については、ちょうど今月、CXO層が集まってミーティングをして、またそれをディビジョンのヘッドの方たちが集まるリーダーズ・サミットを開催されていて、そこで組織として本当に統一されたビジョンと、これからやっていくべき課題を明確にされたとお聞きしています。

その次に、それをどうやって伝えていくかということで、そのディビジョンヘッドの方たちがそれぞれ自分の部門の方たちに対してそれをしっかり伝えていくというような取り組みをされております。このようなことというのは、なかなかやろうとしても、組織も大きいとやらない部署とかが出

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



てきたりとか、温度差が出てくる会社が多いと思うんですけれども、アステラスの場合はその辺は皆さん、その重要性をよく理解されていて、しっかり取り組まれていると思います。

今後はわれわれ監査等委員会で、先ほども申しましたように各部門とインタビューをする機会がたくさんございますので、それが本当に正しく伝わり、組織の運営に活かされているかというのを確認していきたいと考えております。以上です。

池田 [M]：ありがとうございました。それでは、二つこちらから事前のご質問を回答させていただきましたので、一度この辺りで、このテーマに関しまして社外取締役から見たアステラスというテーマに関しまして、会場のご参加の皆様から追加でもしご質問やご意見がございましたら伺いしたいと思います。同じように挙手のボタンを押していただきますと、こちらの方からご指名をさせていただきます。

それでは、よろしく願いいたします。

質問者 D [Q]：私の質問としては、杉田さん（人事・コンプライアンス担当）のところを率先して組織健全性目標というのを掲げられて、それを遂行している段階と認識しています。この組織健全性目標自体が、もともとコーポレートカルチャー、企業風土をやはり変えていこうというような流れの中で、よりよくされていく方向に向かっているのかなと思います。

社外取の方々からご覧になって、そういう末端ベースのカルチャー変化、企業風土の変化であったりとか、仕事の進めやすさとか、そういうところのモチベーションがアップしているとか、生産性が向上しているような実感はお持ちになっていらっしゃるのか。組織健全性目標という枠組み自体がうまく機能しているように感じていらっしゃるか。肌感覚、定性的で結構なので教えていただければなと思います。以上です。

池田 [M]：ありがとうございます。OHG と呼んでいます、組織健全性目標の取り組みに関しまして、社内のカルチャー、モチベーション、生産性、そういったものが実感として上がってきているかどうかというところをご質問いただいたとお見受けいたしました。

高橋 [A]：ご質問ありがとうございます。高橋です。私、監査等委員として、ちょうど先月、海外の工場の事業所に行かせていただきました。そこでまたいろいろヒアリング等させていただいたんですけれども。

その中でも、この OHG が設けられたことに対する従業員の評価というのは非常に高いです。こういったものは本当に末端まで浸透していて、掛け声だけではなく、実際に皆さんの、従業員の中に定着していつているんだなというのを非常に感じました。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



日本国内だけではなく、海外の組織においても、ましてや製造の現場においてもそのような雰囲気を感じられましたので、非常にうれしく思ったというか、実際に浸透していつているんだなと感じました。

タウンホールミーティングとか、そういうものも現場のリーダーが主になってやられているということも実際にお聞きしましたし、それに対してそこでの質問等もかなり活発に行われていたというのをお聞きしております。そういった印象ではありますけれども、ご回答になれば幸いです。

池田 [M]：では、桜井さんからお願いします。

桜井 [A]：もしかしたら統合報告書も見ていただいたかもしれませんが。私も非常に貴重な機会がございまして、ブラジルの方とシカゴの方と、また日本の研究機関に所属していらっしゃる方と実は座談会をさせていただきました。その一部が統合報告書に出ていますが。

実はその前後の時間を使って彼らと話をし、実際に本当に自分たちが目標を高く持つということがどれだけ大事なのかと、どれだけ前向きに進んでいかななくてはいけないのかと、自分たちがどのようにポテンシャルを引き出せばいいのかということを、個人レベルだけではなくて、それぞれ皆さんローカルのチームでそういうことをやったり、または他のグローバルの地域の人と、いわゆる Teams みたいなもので意見交換をしたりということで、本当に私も高橋さんと違って、それはビデオ会議だったんですけれども、皆さんがその辺りを生き生きと話されているということが非常に印象的でした。

そして、こういうのは意外といわゆる欧米的なカルチャーになじむのかなと思ったら、日本の中でも日本の研究の方たちのいい意見もすごく出てきて、これはやはり日本やアジアでも普遍的にいいカルチャーを生み出しているんだなということを私も体験することができました。

質問者 D [M]：ありがとうございます。統合報告書は拝見させていただいています。非常にいい話で、これが選ばれた人たちの中だけで起こっているなら嫌だなと思っていましたが、今伺いして安堵いたしました。ありがとうございます。

池田 [M]：ありがとうございました。桜井さん、高橋さん、ありがとうございました。

次にご質問いただいております。

質問者 E [Q]：ありがとうございます。人材の配置ということについて伺いたいですけれども、御社、アステラス製薬は当然国内では超大手ですし、人を集めるのに特に問題はないかと思うのですが。特にアメリカに行くと、結構な大手と伍して仕事をされていることが多いかと思いません。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



長いこと藤沢の時代、山之内の時代からアメリカでは展開されていますけれど、かなり競合も厳しいと思うんですけど。人材を皆様方ご覧になられて、結構グローバル化が進んでいるということをおっしゃっておられましたが、そうだと思うんですけども、実際にアメリカとか海外でも、現地でも非常に競争力のある方々が集まって活発に行われているのかどうなのかというところが、日本から行った会社については常に課題になるかと思うんですけど。それについてはどのようなご印象をお持ちか、もしあれば教えていただければ幸いです。

池田 [M]：ありがとうございます。ご質問といたしましては、グローバル化が進む中で人材について、特に競争性のある中、競合力のある人材をどのように採用できているか、配置できているかというご質問だと理解いたしました。中山さん、よろしいですか。

中山 [A]：では、私から。まず、先ほどいろいろなディビジョンヘッドの方たちとインタビューしているとお話ししましたけれども、そういう方たちは非常に能力も高く、モチベーションも高い方たちがほとんどです。

そういう方たちとインタビューの中で、やはりご指摘されたように、日本以外での人員の採用というのはそんなに簡単ではないというご意見は正直なところ時々お聞きいたします。それは、アステラス製薬という名前の、その知名度とか、やっている分野とか、いろいろなものがあると思うんですけども、当然これから強化していきたいというところの、特にエキスパート、そちらはアステラス製薬だからといって簡単に集まっている状況ではないということはお聞きしております。

その点につきましても、各方たちがいろいろ工夫をされていらっしゃると思います。例えば地域、例えば米国ならある地域に密着した地元の専門の大学と密にコンタクトをして、良い人材を紹介してもらうというような取り組みを行っていたり、また、いろいろなディビジョンヘッドクラスの方たちには、自分の後継を探すときに、自社だけではなく社外の人材にも目を向けるようにということが杉田さん（人事・コンプライアンス担当）からお話があったりして、常日頃、世界各地にいるエキスパートとのコンタクトを取るようなことを進められているので、いろいろ努力をされているところだと理解しております。

池田 [M]：中山さん、ありがとうございます。お答えになっていますでしょうか。

質問者 E [M]：ありがとうございます。

池田 [Q]：ありがとうございます。時間も迫っておりますので、次のテーマに移らせていただきます。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



三つ目のテーマでございます。三つ目のテーマとしましては、社外取締役としてのご自身の役割や貢献したいことに関してでございます。

具体的には、アステラスの社外取締役としてのご自身の役割をどのように捉えていますか、またどのように貢献したいと考えていますかというご質問をいただきました。

こちらにつきまして、まず宮崎さんからお願いいたします。

宮崎 [A]：神は細部に宿る、それをもじって戦略は細部に宿ると言うと思うんですけれども。些末な変革の積み重ねが企業文化を変えるということになると私は理解しています。岡村 CEO は、強い変革マインドをお持ちなので、非常にそれを精力的に実施されていると見えていますので、私としても、それから取締役会としても、その実現に向けてしっかりサポートしていきたいと思っています。以上です。

池田 [M]：ありがとうございます。同じく、では大野様にお伺いしたいと思います。

大野 [A]：私は、先ほど申し上げましたように、医師として、あるいは医学の研究者として、新しい分野のお薬を今開発しようという段階にありますので、それがどのようなアンメットニーズに応えられるかとか、出てきている研究の結果がどういうふうに解釈するのが現状で一番ふさわしいかというようなことを、なるべく取締役の皆さんで共有できるように、私なりの解釈でお伝えするというを考えております。

それから、できるだけ新しいお薬が地上に出ていくことをサポートするように、しかもそれがファシリテートできるような意見を述べていきたいなと考えております。以上です。

池田 [Q]：ありがとうございました。この三つのテーマ以外ではあるんですけれども、その他にいくつか、多くのご意見をいただいております質問が二つございましたので、その二つを順にご回答させていただきたいと考えております。

一つ目の質問でございます。その他のテーマでございますが、従前のわれわれのグローバルカテゴリーリーダーという戦略から、Focus Area アプローチに戦略を転換しております。これまで導入品頼みのように見受けられますが、Focus Area アプローチを見直す必要はないのでしょうかというご質問をいただいております。こちらは、高橋さん、お願いします。

高橋 [A]：ご質問ありがとうございます。導入品頼みと見受けられるということですが、Focus Area アプローチの中で、個々のプログラム自体がうまくいっていないというわけではないと報告をいただいております。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



経営計画 2021 で開示されたプログラムやタイムラインからは、遅れが生じているものもあるということですが、これも併せて説明をいただいております。

もともと医薬品の開発というのは常にリスクを伴うものでありますし、そう一つ一つ簡単にタイムスケジュールとおりにいかないということも十分理解しておりますし、POC 取得に至るまでもケース・バイ・ケースで少し十分な検討を事前に必要になるケースもあると思っております。

Focus Area アプローチというのは、ご承知のとおり疾患とモダリティとバイオロジーという三つの視点からプログラムを生み出そうとする研究開発戦略として、疾病という観点だけではなくて、他の視点からもより良いものが生み出せないかという観点で、アステラスは戦略を変更しております。

これは、アステラスの目標でありますアンメット・メディカル・ニーズに合った新薬を継続的に生み出すためにあった仕組みではないかなと思います。先ほど話が出ていますように、非常に組織として変革を求める、あるいはアジャイルという言葉はよく出てきますけど、アジャイル、任務といった言葉が出てきますが、そういった組織を目指しているアステラスに合った称であると思っております。

ただ、そうは言いながら、Focus Area、Primary Focus に選択されたものがずっとそのままでいいのかということについて、新しいものが必要になったとき、あるいは今あるものをもう 1 回見直すべきではないかということについては、取締役会としても常に報告を受けながらウォッチしていくというふうに進めていくつもりでございます。以上でございます。

池田 [Q]：ありがとうございました。続きまして、事前にいただきました質問としては最後でございますけれども、もう一ついただいた質問でございます。

二つ目の質問でございます。会社の予想が強気過ぎるために下方修正を繰り返しているような印象を強く受けています。これについてどのように考えているのか、どのような議論がされているのかというようなご質問でございました。

こちらは桜井さんをお願いしてよろしいでしょうか。

桜井 [A]：まず、下方修正を繰り返しているという印象が強くなっているという懸念は今の質問で理解いたしました。こういう株式市場からいただいた貴重な意見として、執行側にもフィードバックさせていただくと同時に、社外取締役としても、さまざまなステークホルダーを代表する立場から、そのような視点をより強く持ちたいと、まず今の質問で思いました。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



その背景と、実際に私たちがどのようなことをしているかということについて例を示させていただきたいと思います。先ほどから何度も皆さんからも意見が出ている組織健全性目標の話とか、チャレンジをする社風というようなことが出ていたと思うんですけども。

恐らくそういうこともあって、目標を低く設定して、もう安全に安全にそれを達成していくというよりも、より将来に向けて、本当に毎クォーター、毎クォーター大事ですけども、より長期的にも、意欲的な目標を達成していこう、それをできるようにしていこうという強いマネジメントの意思もあると思いますし、そういう組織的な文化があるということだと思います。そういうこと自体は社外取締役もサポートしております。

とはいえ今のご質問でもあったように、通期の業績予想を本当に達成できるかどうか、執行側がどれくらい確度を持って、自信を持って達成できているのかということ、毎回の取締役会でも重要な課題として皆で話をしております。

その中で、先ほどから出ている製薬の難しさということでもあるんですけども、例えばサクセスメートルの置き方も実際にそれが合っているのか合っていないのか、例えばそれが市場から見てもどうなのかということ。実際にベストケース、モーストライクリーケースだけではなくて、それがうまくいかないとかどれくらいなのか、さらにそれよりより行くとどれくらいなのかということで、私たちも見せていただけるデータが1個ではなくて、実際のバラエティーあるデータを見せていただいて、私たちとしてもかなり確度を持って信用できるというようなものを持って、私たちも執行からの説明を納得して、今のところ予想に対してサポートしているということになっています。以上、ご回答いたしました。

池田 [M]：ありがとうございます。では、残り 10 分程度でございますけれども、最後にフリーディスカッションに移らせていただきます。

フリーディスカッションに移る前に一言ご案内でございますけれども、アンケートのご連絡をする予定でございます。チャットボックスに URL をお送りいたします。終了時にメールもお送りいたしますが、どちらからでも結構でございます。今後の参考のために、まずアンケートがございましたらご回答いただけますと幸いです。

では、フリーディスカッションに移らせていただきます。本日出ていない話題ですとか、本日設定していないテーマに関する質問でももちろん結構でございますので、どうぞご自由によりしくお願いいたします。またご質問がございましたら、順に挙手のボタンを押していただきますと、こちらから順にご指名させていただきます。少しお時間いただきます。よろしくお願いいたします。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



では、よろしくお願ひいたします。

質問者 F [Q]：取締役会の機能をより強化する観点で、現状の取締役会の構成が適切かどうか、さらなる改善を必要とするような課題となっている点はないかということについての質問です。

取締役の人数自体は同業他社と比べて決して少なくないと思うんですが、在任期間が社外の方ですと、ご経歴を拝見すると最も長い方で3年少し、製薬会社のビジネスの長さから考えると、取締役に参画してまだ日があまりたっていない方が議論の中心を担っているということで、十分な議論ができるのかということ。

それから、グローバル化という言葉が何度も出てきていらっしゃいますけれど、国籍は開示されていませんが、拝見すると日本人と思われる方で占められているという状況です。国籍の多様性についてどのようにお考えか。

それから、欧米企業ですと、製薬業界で他の会社の経験がある方が別の会社の社外取締役に就任されているケースをよく見受けますけれど、日本企業ではそういうのは人材の流動性があまりないからか、そんなに見かけないんですけれど。

先ほどの議論の中でも、医薬品ビジネスってこうだったのかみたいな話が何度かありましたし、アステラスってこんな会社だという印象をお話になっていた中でも、医薬品アナリストの私の立場からすると、それはアステラスの特徴というより製薬会社の特徴じゃないかなと感じる点もいくつかありましたので、そういった製薬業界での経験がある方が入ったほうがいいのではないかなど。

構成を見ていて、いくつか疑問に思う点がありますので、実際議論に参画されている皆様のご実感としてどのようにお考えかをお聞かせいただければと思います。

池田 [M]：ありがとうございます。取締役会の構成としまして、大きくは三つ、特に在任期間の長さ、国籍の多様性、最後に製薬業界の経験というものが必要かどうかというような点で、ご実感としてお答えいただきたいというご質問と理解をいたしました。

桜井 [A]：すみません、私の発言が多くて申し訳ないですが、指名委員会を拝命しております。今いただいたご意見は本当に貴重なご意見だと思います。

私どもも実態は似たような議論をしておりまして、個人的に言いますと、私もアメリカの会社に三十何年ですし、宮崎さんも海外経験も多いんですけれども、おっしゃったように国籍も含め、実際にアステラスの取締役会は日本語の部分と英語の部分と両方もともありますので、そういう意味では国籍や言語の障害もありませんので、今いただいたことも本当に踏まえて、より良い取締役会の構成にできたらと思っております。ご意見ありがとうございました。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



質問者 F [M]：ありがとうございました。

池田 [M]：ありがとうございました。続きまして、次のご質問をお受けさせていただきます。ご質問よろしく願いいたします。

質問者 G [Q]：本日はどうもありがとうございました。

私から、ガバナンスの中で、議長の安川さんが統合報告書でも守りの監督から攻めの監督へということで、守りはかなりできてきたと。これからは攻めの監督を目指していくんだということをおっしゃっているんですけども。

社外取締役の方々の意識として、どういった辺りを意識改革というか、変化させていこうとしているのか。あるいは役割のあり方が少し変わってくるのか、この攻めの監督についてご意見を伺えればなと思っています。

適正なリスクテイクというのは、言葉では非常に分かりやすいんですけども、なかなか難しいことでもあるかなと。要するに、あまり攻めを意識し過ぎると守りがおろそかになったりするかなと思いますので、かなり高度な取締役会を目指されるんだなと考えているんですけど、その辺りのご意見を伺えればなと思います。よろしく願いいたします。

池田 [M]：ありがとうございます。ご質問としましては、守りの監督から攻めの監督へ移行する中で、意識であったり役割であったりがどのように変わってきているのかという点に関してだと理解いたしました。

質問者 G [M]：はい。ありがとうございます。

高橋 [A]：ご質問ありがとうございます。確かに守りの監督と攻めの監督がどこで線が引けるかということは難しい課題でありますけれども。どうしても監査等委員会としては当然ですけども、コンプライアンス、それからガバナンスの決まった規制に関しては、当然でありますけれども確認をしていっているところであります。

会社全体として、やはりアステラス自体は、どちらかというところと今まで非常に守りが強いというイメージがございます。その中で、やはりそうは言ってもできること、今の範囲内でできることについて取り組んでいこうというところに少し舵を切られているんだと思います。それが適切なリスクテイクということになろうかと思っておりますけれども。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



その辺で監査等委員会としても、どこまでがリスクをテイクしているか、あるいは規制を犯さないでやっているかというところについて十分に見ていきたいと思います。貴重なご意見ありがとうございました。

質問者 G [M]：ありがとうございました。

池田 [M]：ありがとうございました。では時間も迫っておりますが、最後のご質問を一つ受けさせていたいただきたいと思います。どうぞよろしくお願いいたします。

質問者 H [Q]：本日はありがとうございます。

私は1点だけ、経営計画の管理のところについてお伺いしたいんですが。医薬品会社の中期計画はとても長いもので前提条件が変わってきってしまうということから、なかなか達成できないということも多いですし、非常に外から見えていますとずれていってしまっているんじゃないかなと不安を持ちながら投資することも多いかと思うんですが。

社外取締役の方々は、そのような中期の経営計画についての管理と、ずれが生じてきているときなどにどのようなアドバイスをされていたり、どのようなところが今のアステラスさんですと課題ですので変えていったほうがいいのか、製薬会社の長期計画の経営監督という面で、何か意識されていらっしゃるお考えがありましたら教えていただけますでしょうか。

池田 [M]：ありがとうございます。製薬企業特有の、中長期にわたる経営計画に対して管理やずれが生じてきたときに、どのようなアドバイスをしているか、どの辺りが課題かと考えているかというご質問とお受けいたしました。

桜井 [A]：全くおっしゃるとおりで、私たちの取締役会の議事でも必ずその話はいたします。クォーターごとの結果と、やはり長期に持っている経営計画、このバランスを本当に取るのは難しいと思っています。

これはもう私個人の意見ですけれども、計画を作ったときというのは何年か前でありまして、この今の計画を作ったときに私はおりませんでした。そのときの前提条件を全部教えてほしいというような話をしまして、いろんな指標とか定性的なものも含めていろいろ教えていただきまして。これが変わったからこうなったのか、これが変わるからそれがポジティブでもネガティブでもこういう影響があるのかということをやはり修正していくことと、それから新しい要素ということも含まれています。

先ほど高橋さんからもお答えになったんですけれども、攻めのガバナンスというときに、実はよりうまくいっているものがあつたらそれをもっともっと拡大してそのオポチュニティを得られない

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



か。例えば、薬も一つの国でうまくいったものを、例えばもう少し早いスピードで出すことによって今の利益が早めに回収できないかとか、そのようなことも含めて目標を達成することだけでなく、その中身というのは時代が変わるとやはり変わってきますので、内容を柔軟に捉えながらも目標を達成していくために私たち取締役がどのようにサポートできるかということを中心に議論しております。

質問者 H [M]：ありがとうございました。

池田 [M]：ありがとうございました。では、お時間になりましたので、本日はこれにて会を終了させていただきますと思います。

本日は、社外取締役との意見交換会にご参加いただき、ありがとうございました。

今回は、アステラスとしましては初めての開催となりました。今後もより良い会にしていくためにアンケートをお送りさせていただきますので、ぜひご協力いただけますと幸いです。

繰り返しになりますが、本日はご参加いただき、誠にありがとうございました。

[了]

脚注

1. [Q]は質問、[A]は回答、[M]はそのどちらでもない場合を示す

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



免責事項

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

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

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

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

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

本資料のコンテンツは、当社によって編集されている可能性があります。

サポート

日本	050-5212-7790	米国	1-800-674-8375
フリーダイヤル	0120-966-744	メールアドレス	support@scriptsasias.com

