



アステラス製薬株式会社

サステナビリティ・ミーティング 2023

2024年2月21日

イベント概要

| | |
|----------|---|
| [企業名] | アステラス製薬株式会社 |
| [企業 ID] | 4503 |
| [イベント言語] | JPN |
| [イベント種類] | アナリスト説明会 |
| [イベント名] | サステナビリティ・ミーティング 2023 |
| [日程] | 2024 年 2 月 21 日 |
| [ページ数] | 45 |
| [時間] | 10:00 – 11:34 (合計：94 分、登壇：51 分、質疑応答：43 分) |
| [開催場所] | インターネット配信 |
| [登壇者] | 6 名 代表取締役社長 CEO 岡村 直樹 (以下、岡村) 代表取締役副社長 人事・コンプライアンス担当(CPO&CECO) 杉田 勝好 (以下、杉田) サステナビリティ部門長 飯野 伸吾 (以下、飯野) 社外取締役 田中 孝司 (以下、田中) 社外取締役 秋山 里絵 (以下、秋山) チーフコミュニケーションズ & IR オフィサー (CCIRO) 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@scriptsasias.com



[質問者名]

三井住友トラスト・アセットマネジメント

高口 伸一

三菱 UFJ 信託銀行

兵庫 真一郎

大和証券

橋口 和明

ニッセイアセットマネジメント

八並 順子

アセットマネジメント One

村岡 義信

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



登壇

池田：本日はお忙しいところ、アステラス製薬のサステナビリティ・ミーティング 2023 にご参加いただき、ありがとうございます。

私は、本日の司会を務めます、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。

本日は、質疑応答を含め、日本語、英語の同時通訳にて実施いたします。同時通訳に関しましては、弊社はその正確さを保証いたしかねますのでご了承ください。言語は Zoom ウェビナー画面のメニュー上からお選びいただけます。なお、オリジナル言語をご選択いただきましたら、同時通訳を介さないオリジナルの音声で視聴が可能です。また、本日の説明は、弊社 Web サイトに掲載しております説明会資料に沿って行います。

これからご紹介する資料や口頭での説明および質疑応答における業績見通しおよび開発見通しなどの将来に関する事項は、当社が現在得ている情報をもとになされた当社の判断に基づくものであり、既知あるいは未知のリスクや不確実な要素を含んでいます。実際の結果はさまざまな要因により、これら将来の記述と大きく異なる可能性があることをご承知おきください。また、開発中や販売中の医薬品に関する情報が含まれておりますが、その内容は宣伝広告や医学的アドバイスを目的としているものではありません。

本日の出席者でございます。代表取締役社長 CEO 岡村直樹、代表取締役副社長 人事・コンプライアンス担当 杉田勝好、サステナビリティ部門長 飯野伸吾、社外取締役 指名委員会委員長・報酬委員会委員長 田中孝司、社外取締役 監査等委員 秋山里絵の 5 名でございます。

それでは説明に入ります。岡村さん、よろしくお願いいたします。

岡村：皆さん、こんにちは。アステラス製薬の岡村です。本日はご多用の中、サステナビリティ・ミーティングにご参加いただきまして、誠にありがとうございます。

本日の説明についての注意事項ですが、先ほど池田が読み上げましたので今回は割愛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@scriptasia.com



過去2回、取り組みですとか進捗についてご紹介をさせていただきましたが、第3回目となる本日は、取り組みによる成果、それからアウトカムにフォーカスをして進めてまいりたいと思っております。

私にとってのサステナビリティ

～ケニアにおける産科フィスチュラ治療を促進するプロジェクト(Action on Fistula™²)を通じて～

4

2010年代のCorporate Social Responsibility(CSR)

本業と関連がないCSRが主流であり、寄付などの社会貢献活動に重点が置かれていた

当時感じていたこと

- 関連財団を通じた活動支援だけでなく、直接関与しアステラスの事業活動の一部として行いたい
- アステラスの知見やケイパビリティを活かしたい
- 持続的な仕組みを作るには、資金を提供するだけでなく取り組む内容に直接関与できるプロジェクト型の協働が必要

2014年

ケイパビリティ・知見を活かしたプロジェクトへの挑戦

「Action on Fistula™」プロジェクトをFistula財団との協働で開始

- 予算問題に直面したが、業務を効率化して資金を捻出
- ケニアの女性の人生を大きく変えるために使われるという考えに従業員も賛同
- 医師の育成や病院のネットワーク構築に注力、ケニア内でフィスチュラ手術ができる医師の人数が持続的に増加
- 社会復帰のための経済支援・就労支援・心のケアを行うサポートグループを設立



© Georgina Goodwin

ケニアの女性の人生を大きく変えるプロジェクトに発展
3年間で1,200人を目標としていたが、最終的に6年間で6,223人の患者さんに治療を提供

1:産科フィスチュラ:膣と直腸、または膀胱の間に形成される孔で、排泄物が絶えず身体から漏れ出る原因となる。一般に、緊急医療を利用できない状況で長期にわたり分娩が停止することにより引き起こされ、瘻瘻や腎疾患、脚部の神経損傷などの慢性的な問題を誘発する場合もある

2:Action on Fistula™:フィスチュラ基金が立ち上げた取り組み。2014年に開始され、アステラスの欧州子会社であるアステラス フェーマーヨーロッパLtdがフィスチュラ基金に資金を拠出した。2014年から2017年の第1段階では、フィスチュラ基金とアステラスが共同で資金を拠出し、2017年から2020年までの第2段階では、プログラム全体の約25%の資金をアステラスが拠出した

Astellis Proprietary Information – not for promotional use.

本題に入る前に、私にとってのサステナビリティ、あるいはアステラスが考えるサステナビリティということについて、少々お時間をいただいて紹介させていただきたいと思っております。

私は、2012年から14年、ロンドンに赴任いたしましたして、欧州、中東、アフリカをカバーする組織の戦略を担当しておりました。そのとき管掌部門の中に広報がございまして、その広報がCorporate Social Responsibility、CSRもカバーしておりました。

当時のCSRは、事業と直接関係しない分野での社会貢献活動にむしろ重点を置いておりました。ただ、私は単に資金を提供するだけではなく、自社の知見やケイパビリティを活かして、アステラスが直接関与できる取り組みを事業活動の一部として行いたいと常々考えておりました。

直接ビジネスを行っていない国、それからアステラスにとって強みはあるんだけど直接製品を売っていない泌尿器関連の疾患という交差点から、Action on Fistula プロジェクトというものをケニアで2014年に開始いたしました。

2014年の予算は既に決まっておりましたので、新たな予算を申請するわけにもいかず、私たちの既存の予算の中から何とか工面しますと言ったところ、本社からは工面できる余地があるんだっただら予算を削ってこいと言われて大げんかになりましたが、一方で、私が属していた組織の社員たち

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



からは、自分たちが業務を効率的にやって費用を節約すると、それがケニアの女性を助けることになるというこのコンセプトは非常によく受け入れられたと思っています。

ちなみに、産科フィスチュラというものは、膣と直腸もしくは膀胱の間に形成される孔です。瘻孔と言います。社会や文化的な背景からアフリカなどで多く見られるわけですが、若年で結婚して妊娠したまだ体格的に未成熟な女性が、助産師や医療機関の支援などが無い状況で出産をいたしまして、その分娩が非常に長時間にわたりますと、胎児に圧迫された組織が壊死を起こして、それが結果的に孔になります。

日常的にふん便が漏れ出すことになりますので、社会的には非常に忌み嫌われておりますし、ご家族からも遠ざけられて、孤立した状態で人生を送らなければいけないという、かなり大変な状況になります。

ただ、この瘻孔を外科的にふさげばその症状は完全に完治いたしますので、普通の一般生活に戻れるわけですが、残念ながら、そもそもそれが治療可能だということも社会的には知られておらず、そういった外科手術をする医師も慢性的に少なくなっているという状態が続いており、ここで何か私たちができないかと考えた次第です。

米国に、もともとこのフィスチュラに対して支援を行っていた Fistula 財団という財団がございまして、こちらと共同で包括的なプログラムを行いました。具体的には医師や病院のネットワークを確立すること、それからフィスチュラの手術ができる医師を継続的に育成するようなプログラムを回していくこと。それから、患者さんは自分から名乗り出てこられませんので、こちらから出ていって、どこに患者さんがいるかというのを探してこななければいけない、そういう活動です。

それから、先ほど申しましたけれども、社会的に忌み嫌われている状況を何とか改善するために、コミュニティに対する疾患の啓発活動。それからフィスチュラ手術を受けたからそのまますぐに社会にはなかなか戻れませんので、経済的あるいは就労の支援をする、それから、それまで人から離れて暮らしてこられた患者さんですので、心のケアを行うようなサポートグループを設立する、こういった包括的なプロジェクトとして企画をいたしました。

スタート当初は、3年間で1,200例の手術を目指しておりましたが、結果的には一度延長いたしまして、全体で6年間携わりましたけれども、プロジェクト終了時までに6,223人、予定を大きく上回る手術数を提供することができましたし、結果としてケニアの女性の人生を大きく変えるプロジェクトに発展したと自負しております。

サポート

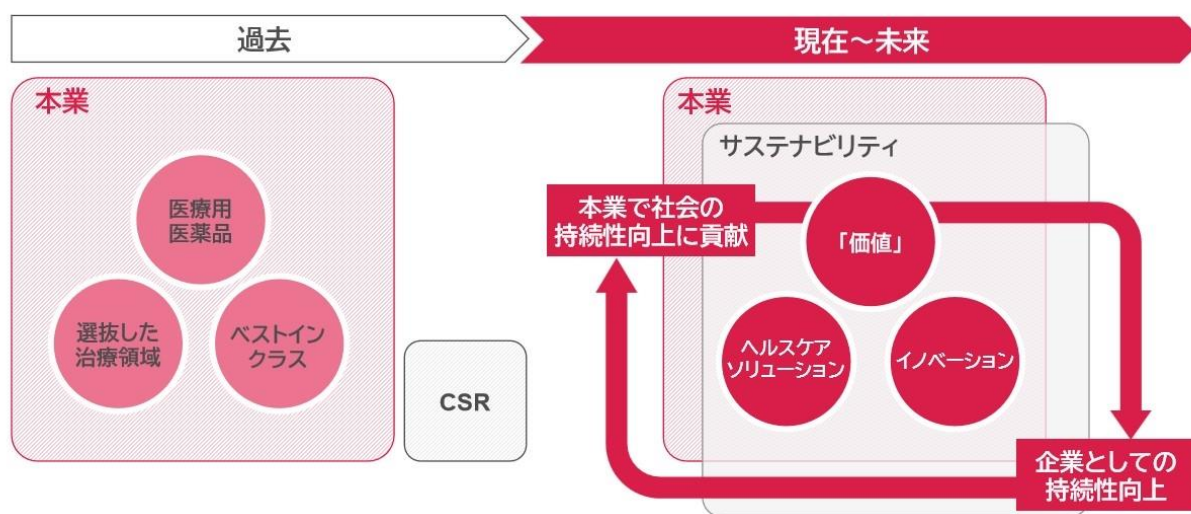
日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



私、2014年7月に東京に帰任する直前に、直接ケニアにも出向きまして、患者さんたちともお話をさせていただいたりいたしましたけれども、社会復帰のために職業訓練施設で出会いました女性たちの、はじけるような笑顔は今でも心に残っております。

アステラスが考えるサステナビリティ

5



CSR: Corporate Social Responsibility

Astellas Proprietary Information – not for promotional use.



スライドの5が、私たちが考えるサステナビリティについてのご説明になります。

アステラスは、科学の進歩を患者さんの価値に変えるために継続的にイノベーションを創出し、社会とビジネスにプラスの影響を与えることを目指しております。

過去は、特定の疾患領域において医療用医薬品事業をするということに集中しておりましたし、創薬のアプローチとしても、どちらかというとなんか後を追いかけていく、ベストインクラスアプローチでございました。

当時は、先ほども申したように、CSRというのがビジネスの外側にある、あまりビジネスと関係あることをやってはいけないという概念がむしろ強い時代でございました。その後、アステラスのコアビジネスは大きく進化しております。皆様ご承知のとおりです。

現在は価値を明確に定義しておりますし、より広範囲なヘルスケアソリューションに事業を拡大しておりますし、創薬などのアプローチについても、最先端の「価値」駆動型ライフサイエンス・イノベーターを目指しているところでございます。

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



現在におきましては CSR とは異なって、サステナビリティというのは本業と完全にオーバーラップしているべきだと私たちは考えています。ライフサイエンスという本業で持続可能な社会に貢献することができれば、恐らく社会やステークホルダーからの信頼と支持を獲得できるので、それが結果的に私たちのビジネスそのもののサステナビリティにも貢献してもらえと思っています。

従って、本業を通じて社会と事業の双方の持続性が向上するような好循環を生み出していくことが、私たちにとってのサステナビリティと定義をしております。

VEOZAHは2024年2月現在、米国と欧州で発売されています。本スライドは、広告を意図したものではありません。

本業を通じた社会課題への貢献 - VEOZAH (fezolinetant)の社会的インパクト -

6

VMS (血管運動神経症状)

女性が閉経に伴い経験する最も一般的な症状¹

- 閉経女性では平均17回/週のホットフラッシュ、11回/週の寝汗を経験²
- VMSを有する女性の約65%が睡眠に関する問題を報告³
- VMSの重症度が増すほど、睡眠に関する問題、日中の活動や労働生産性に与える影響が深刻化する⁴
- 米国では70%以上の女性がVMS未治療⁵

VEOZAHがもたらす様々な価値



- 科学的価値** 閉経に伴うVMSに対し承認された初の非ホルモン性NK3受容体拮抗薬⁶
- 医療的価値** 中等度から重度のVMSにおいて頻度と重症度を持続的に減少^{7,8}
- 経済的価値** 労働生産性の向上、睡眠障害等の軽減、関連する生活の質(QOL)指標の改善^{9,10}
- 心理的価値** 閉経に伴うVMSとその治療に対する認知と理解の向上¹¹

VEOZAHにより、中等度から重度のVMSに悩む女性の負担を軽減し、QOL及び労働生産性の向上へ貢献する

VMS (Vasomotor Symptoms): 血管運動神経症状(顔のほてり・のぼせ等(ホットフラッシュ)や寝汗)、NK3:ニューロキニン3、QOL: Quality of life
VEOZAH: 欧州ではVEOZAHの製品名で承認取得

Astellas Proprietary Information – not for promotional use.

1~11の注釈についてはAppendixスライド36をご参照ください



スライド 6 では、本業を通じて社会の持続性向上に貢献しているという具体事例として、今年発売をいたしました VEOZAH の社会的なインパクトをご紹介申し上げたいと思います。

VEOZAH の適応症である、閉経に伴う中等度から重度の血管運動神経症状、VMS は、顔のほてり、あるいはのぼせなどでホットフラッシュとも呼ばれますけれども、女性が閉経に伴って経験する最も一般的な症状の一つでございます。

平均で週に 17 回ホットフラッシュを経験する、あるいは 11 回寝汗をかくといったデータがございます。また、多くの閉経女性が睡眠に関する問題を抱えていて、重症度が増すほど睡眠に関する問題、ひいては日中の活動ですとか、労働生産性に与える影響が深刻化してまいります。

未治療患者が多く、米国では 70%以上の女性が VMS の未治療というデータもございます。これらのアンメット・メディカル・ニーズに対して、アステラスは VEOZAH を通してさまざまな価値を提供し得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



世界初の非ホルモン性の NK3 受容体拮抗薬として、VMS の頻度と重症度を継続的に減少させるという科学的、医療的価値はもちろんのことでございますけれども、労働生産性の向上による経済的な価値、あるいは VMS とその治療に対する認知や理解を向上させることによって、患者さんが医師や周囲の方々に相談しやすくなるといった心理的な価値もあると考えております。

VEOZAH という革新的な治療薬によって、中等度から重度の VMS に対する女性の負担を軽減し、彼女たちの QOL や労働生産性の向上に貢献してまいりたいと考えております。

アジェンダ

7

| | | |
|-----|----------------------------|------------------------------------|
| I | サステナビリティ向上に向けた取り組みの進捗 | サステナビリティ部門長 飯野 伸吾 |
| II | 人材と組織 | 人事・コンプライアンス担当(CPO & CECO) 杉田 勝好 |
| III | 最高経営責任者(CEO)のサクセッションプランニング | 社外取締役 田中 孝司 |

Astellas Proprietary Information – not for promotional use.



スライド 7、アジェンダでございます。

サステナビリティ部門長の飯野から、サステナビリティ課題に対する取り組みの具体的な成果についてご紹介申し上げます。

次に、人事・コンプライアンス担当の杉田からは、人材戦略、組織健全性目標が浸透したことによるアウトカム、サクセッションプランニングの現状などをご紹介申し上げます。

続いて、田中取締役からは、CEO のサクセッションプランニングをご紹介いたします。プレゼンテーションの後には質疑応答の時間を設ける予定でございます。

それでは、最初の発表者である飯野にバトンを渡したいと思います。それでは飯野さん、よろしくお願いいたします。

サポート

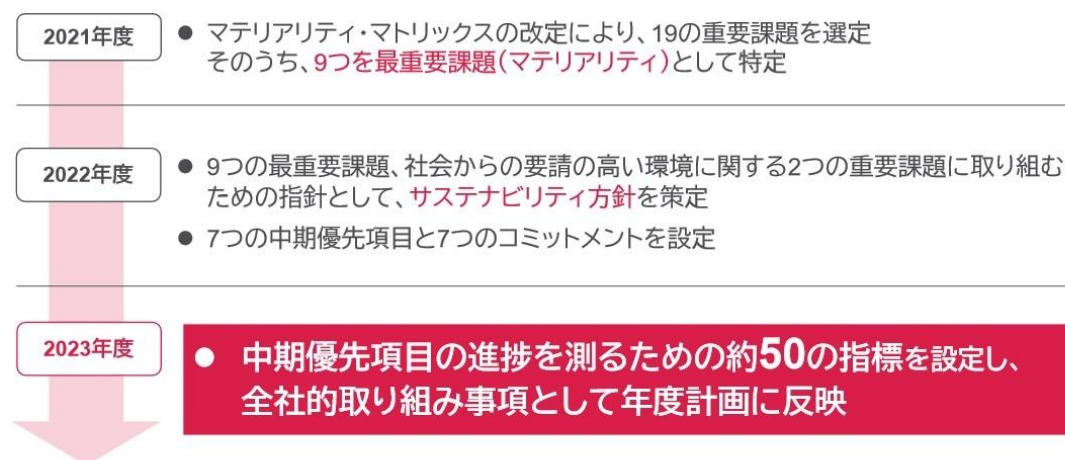
日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



飯野：皆さん、おはようございます。サステナビリティ部門長の飯野でございます。私からはサステナビリティ向上に向けた取り組みについてご紹介します。

サステナビリティ向上に向けた取り組み

9



Astellas Proprietary Information – not for promotional use.



弊社におけるサステナビリティ向上に向けた取り組みの方針について、3年間を振り返ります。

まず、2021年度にマテリアリティ・マトリックスを改定し、19の重要課題を選定し、そのうち9つを最重要課題として特定しました。

2022年度は、この9つの最重要課題と社会からの要請の高い環境に関する重要課題にフォーカスを当て、アステラスが中期的に優先する7項目および7つのコミットメントを策定し、サステナビリティ方針として位置付けました。

そして今年度は、これら中期優先項目の進捗を図るための約50の指標を設定し、全社的な取り組み事項として年度計画に反映する仕組みを確立しました。

時間の都合上、全ての項目をご紹介することは難しいため、本日はこのうち、保健医療へのアクセス、地政学的リスク、自然災害に対する事業継続計画の強化、そして環境のサステナビリティ向上について取り上げ、進捗の詳細をご紹介します。

なお、7つの中期優先項目に対する取り組み実績は、APPENDIXの28から29ページに掲載しております。コーポレートWebサイトへも掲載予定です。

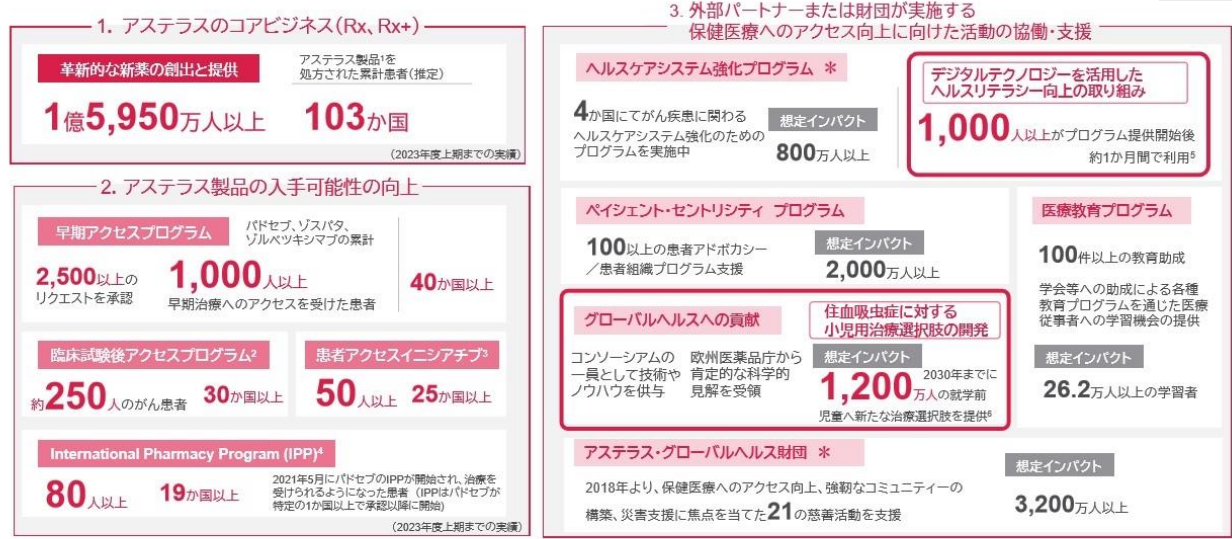
サポート

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@scriptsasias.com



保健医療へのアクセス向上に向けた取り組み

10



1:バルネル、ベシケア、ミラベグロン、プログラフ、イクスタンジ、ソスバ、エバレンゾ、バドセブ、2:治療終了後もアステラス製品で治療を継続している患者(治療終了後、患者に継続的な有用性が認められた場合に治療を継続)、3:アステラス製品の承認後から保険収載前あるいは承認以降に患者アクセスイニシアチブを通じて経済的に支援した患者、4:まだ承認取得されていない国で承認取得前のアステラス製品へのアクセスを提供するプログラム、5:2023年12月末時点、6: <https://www.pediatricpraziquantelconsortium.org/>

*マークの人数の合算により、スライド28の2025年度までのコミットメント「3,600万人以上(累積)にインパクトをもたらす」を目指す



10 ページです。初めに、保健医療へのアクセスについて、アクセス向上のための取り組みの実績について、前回のサステナビリティ・ミーティングと同様に3つのカテゴリーでご紹介します。

まず、図の左上に記載した1、アステラスのコアビジネスを通じたアクセスの実績です。アステラス主製品の処方により、2023年度上期までに103カ国、約1億6,000万人の患者さんに価値を届けることができたと思っております。

その下に移り、2、アステラス製品の入手可能性の向上です。通常の医師の処方によって製品を届けることができない患者さんに対し、ライフサイクル全般を通じた各種アクセスプログラムによりサポートした患者さんの数です。私たちの医薬品アクセス戦略により、開発段階から合計1,380名以上の患者さんにインパクトを与えることができました。昨年度は780人でしたので、約80%増加しております。

右側に移り、三つ目は、外部パートナーまたは財団が実施する保健医療へのアクセス向上に向けた活動の協働・支援です。お示ししているとおり、さまざまなプログラムを実施しておりますが、アステラスのアクセス戦略の考え方としては、外部パートナーに単に資金だけを提供して、あとはお任せするというものではなく、アステラスが持つナレッジやケイパビリティを活用できる分野にフォーカスを当てながら、社員も一緒に汗を流しながら、パートナーと社会課題の解決に取り組むということを基本にしております。アステラスの考えに共感いただける外部パートナーとの活動を今後も推進します。

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



本日は、特に進展のあった、赤枠で示した2つをハイライトします。一つ目は住血吸虫症で苦しむ約1,200万人の就学前児童に対する新たな治療選択肢の開発プログラムについて。二つ目は、昨年12月よりサービス提供を開始し、既に1,000名以上の方が利用しているブラジルの患者さんに対するヘルスリテラシー向上のプログラムについてです。次のスライドで詳しくご紹介します。

保健医療へのアクセス向上に向けた取り組み事例

11

住血吸虫症に対する小児用治療選択肢の開発により 顧みられない熱帯病の撲滅に貢献

- アステラスは小児用プラジカンテル・コンソーシアム¹の一員として製剤技術やノウハウを供与
- 就学前児童における住血吸虫症の新たな治療選択肢として欧州医薬品庁から肯定的な科学的見解を受領²



Astellas Healthcare E-city™の開発により ヘルスリテラシー向上に貢献

- ブラジルのテクノロジースタートアップ企業(Pixit)と連携し、仮想現実空間「Astellas Healthcare E-city™」を開発³
- ブラジルの州立大学(Universidade de São Paulo)の専門医監修による、胃がんの早期診断と予防に関する教育コンテンツを提供



1: 国際的な市民パートナーシップで、住血吸虫症に感染した就学前児童の保健医療アクセスを改善することにより、住血吸虫症という世界的な疾病による苦痛を軽減することを目的とする。政府、アカデミア、製薬企業など11団体から構成されている。 <https://www.pediatricpraziquantelconsortium.org/>; 2: 2023年12月18日付プレスリリース https://www.astellas.com/jp/news/28791_3; <https://www.astellas.com/jp/sustainability/astellas-healthcare-e-city>



まず、顧みられない熱帯病の一つである住血吸虫症に対する小児用治療選択肢の開発です。住血吸虫症は、発展途上国に多い寄生虫疾患の一つで、まん延地域で暮らす人々の生活や経済、健康に重大な影響を及ぼしています。

小児の罹患率が特に高いことが知られており、治療しなければ貧血、発育不全、学習能力の低下、臓器の慢性炎症を引き起こし、命に関わることもあります。学齢期や成人の住血吸虫症に対する標準治療薬としてはプラジカンテルがあります。

一方で、錠剤のサイズが大きく、また薬剤に苦味があることなどから、幼い子どもの治療には適しておらず、多くの就学前児童が公的な医療を受けられない状況にあります。このような背景の中、アステラスは2012年から小児用プラジカンテル・コンソーシアムの創設メンバーとして、小児用製剤の開発に貢献してきました。

具体的には、水に溶け、気候の影響を受けにくく、幼い子どもでも服用ができるよう味も改良された小型の錠剤を開発するなど、極めて重要な役割を果たしてきました。昨年12月に、コンソーシ

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



アムは住血吸虫症の小児用治療生選択肢について、欧州医薬品委員会より、肯定的な科学的見解を入手し、臨床開発の大きなマイルストーンを達成しました。

規制当局による審査と並行し、現在実装研究が進められており、アフリカにおいて最初のまん延国に導入する準備を進めています。一日も早く患者さんに治療薬を届けることができるよう、コンソーシアムメンバーとして取り組んでまいります。

二つ目は、ブラジルのプログラムです。こちらは現地のテクノロジースタートアップ企業である Pixit 社との協働により開発した、Astellas Healthcare E-city です。仮想現実空間において地域の専門医と連携し、胃がんの早期診断と予防に関する教育コンテンツの提供を昨年 12 月に開始しました。

ブラジルでは、ヘルスリテラシーの向上による早期からの治療介入と、都市部と農村部における格差是正が保健医療のアクセス向上の鍵となっております。そこで、インターネットが利用できる環境であれば、いつでも誰でも信頼性の高い情報にアクセスできるプラットフォームの開発に着手しました。

アクセスできる情報は、予防や認知、早期診断など、ペイシェントジャーニーを幅広くカバーしており、利用者のヘルスリテラシー向上、病気の早期診断、医療費の削減や健康状態の改善を目指しています。

E-city のイメージを持っていただくため、約 1 分間の動画をご覧ください。

ご覧いただいたとおり、デジタル技術を弊社のサステナビリティ活動に活用した画期的なプログラムであり、デジタルトランスフォーメーションとサステナビリティトランスフォーメーションの融合を形にした一例であると考えております。

本日は二つの事例を紹介しました。今後もアステラスの技術や強みを活かし、アステラスの考えに共感いただける方々との協働により、保健医療へのアクセス向上に尽力してまいります。

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



地政学的リスク、自然災害に対するBCPの強化

13

予測困難なリスクを早期に認識し対策を講じることで、製品をタイムリーに、効率的かつ持続的に供給

認識しているリスク

地域紛争、自然災害、感染症のパンデミックによる

- ・ サプライチェーンの分断
- ・ 都市のロックダウン
- ・ 原材料の供給不安
- ・ エネルギー不足、コストの高騰

リスクへの対応

持続可能な製造

安定的な原材料の確保

- 地政学的リスクの増大に伴い、入手が困難になる可能性のある原材料他を特定
- 主要製品において、原材料他の代替品の確保、将来の未知のリスクに備えた在庫の積み増しを継続



製品の安定供給

サプライチェーンリスクへの対応

- シームレスな流通実現のためにパートナーと協力。短期間での代替ルートの確保等により、供給を維持(含むウクライナ/ロシア、イスラエル/ガザ)
- 世界各地域の需要予測や在庫情報、供給計画を一元的に管理する体制を構築し、安定供給体制を強化

BCP: Business Continuity Plan(事業継続計画)



Astellas Proprietary Information – not for promotional use.

スライド 13 です。次に、地政学的リスク、自然災害に対する事業継続計画、BCP の強化のための取り組みについてご紹介します。

アステラスでは、地域紛争や自然災害、感染症のパンデミックといった予測困難な事象に対するBCP 対策の強化を行っており、サプライチェーンの分断、都市のロックダウン、原材料の供給不安、エネルギー不足、コストの高騰などに備えています。

具体的には、持続可能な製造と安定供給という二つの側面から、サプライチェーンマネジメントを行っています。

まず、持続可能な製造においては、安定的な原材料の確保に取り組んでいます。地政学的リスクの増大に伴い、入手困難になる恐れがある原材料他を特定し、代替品の確保や在庫の積み増しに継続的に取り組んでいます。

また、製品の安定供給のため、サプライチェーンのリスクにも備えています。8つの製造拠点、50の配送センターを基盤に、シームレスな流通実現のためにパートナーと協力体制を築き、短期間での代替ルートの確保により供給が維持できるよう取り組んでいます。

なお、今回の能登半島地震においては、現時点で医薬品の供給に直ちに影響を与えるような被害は確認されておりません。

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@scriptasia.com

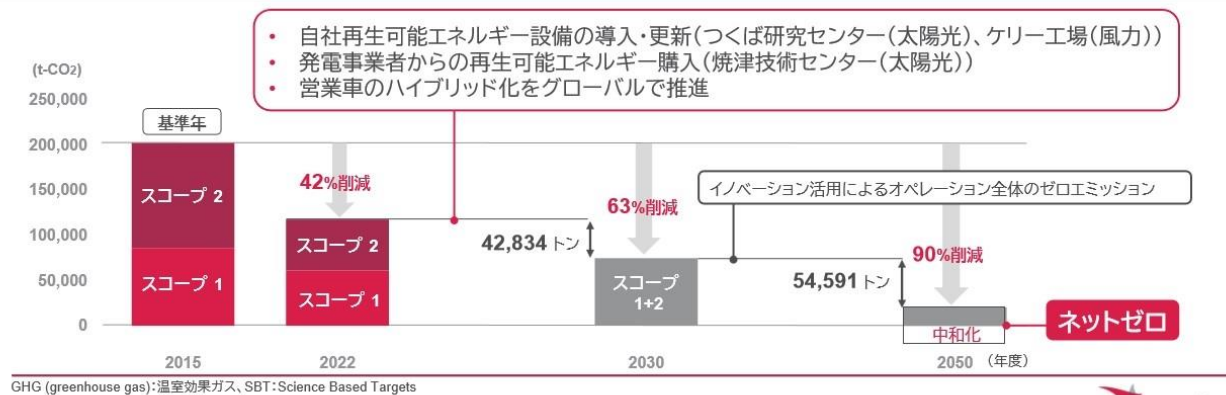


環境のサステナビリティ向上に向けた取り組み

14

環境行動計画(気候変動対策) <2023年1月SBT再認証>

| | |
|---|--|
| GHG排出量(スコープ1+2) 2030年度までに 63% 削減 基準年 2015年度 基準年の排出量 202千トン 指標 「1.5°C目標」 | GHG排出量(スコープ3) 2030年度までに 37.5% 削減 基準年 2015年度 指標 「well-below 2°C目標」 |
| GHG排出削減目標達成に向けた取り組み 十分な情報にもとづいた輸送手段の決定とサプライヤーへのGHG排出量削減に向けたエンゲージメント | |



Astellas Proprietary Information – not for promotional use.

14 ページです。次に、環境のサステナビリティ向上に向けた取り組みについてご紹介します。

アステラスでは、2050年、Greenhouse Gas、GHG 排出量ネットゼロをゴールとして、バックキャストで2030年度目標を設定し、Science Based Targets、SBT 認証を得ています。

具体的には、1.5°C目標を念頭に、2015年比でスコープ1+2のGH排出量を63%削減、スコープ3では、well-below 2°C目標を念頭に37.5%を削減するという目標です。

今年度は、2030年度目標達成するための具体的な施策を検討しました。すなわち、スコープ1+2削減のため、つくば研究センターおよびアイルランドのケリー工場それぞれ太陽光パネル設置、および風力発電設備の更新を行います。

また、焼津技術センターでは、発電業者より太陽光由来の再生可能エネルギーの調達を進め、また、営業車のハイブリッド化にもグローバルで取り組んでまいります。これらに加え、新たな施策について外部ステークホルダーと並行して議論しております。

スコープ3の削減に関しては、輸送手段の選択によりGHG排出量にどのようなインパクトをもたらすか、十分な情報に基づいて輸送手段を決定してまいります。加えて、サプライチェーンにおけるGHG排出量への影響が大きいサプライヤーを特定し、これらのサプライヤーのGHG排出量削減に向けて働き掛けていきます。

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



2023年12月28日に情報開示を行いました。アステラスはこれらの気候変動対策の取り組みによるパフォーマンスと、気候変動分野の透明性におけるリーダーシップが認められ、国際的な非営利団体であるCDPにより、2023年度のAリスト企業に選定されました。

なお、環境に対する他の取り組みとして、生物多様性に対する取り組みを、APPENDIXの35ページに掲載しておりますので、ご確認くださいと思います。

次のトピックは、人材と組織関連です。杉田さん、よろしくお願いします。

経営戦略に沿った人材戦略(組織健全性目標:OHG)

16



OHG: Organizational Health Goal, KPI: Key Performance Indicator

Astellas Proprietary Information – not for promotional use.

杉田: 皆さん、こんにちは。人事・コンプライアンス担当の杉田です。よろしくお願いいたします。私から、アステラスの人材と組織についてご説明をいたします。

アステラスにおきましては、VISIONの徹底的な議論を行いまして、VISIONを実現していく、そこに向けて深い議論を行いました。

そこから具体的な課題は何であるかというのを抽出いたしまして、特にイノベーションを生み出すための組織健全性目標、私たちは社内ではOHGと略しておりますけれども、OHGを3年前に策定し、OHGにフォーカスした形で目標を設定し、それについての取り組みを行ってきました。

取り組みにつきましては、これまでに既にサステナビリティ・ミーティングですとか、あとは統合報告書、そういったものでご説明をしている次第です。本日は、取り組みというよりも、これまで

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

取り組んできた中で、こういった成果、もしくは成果のスタートといいますか、芽といいますか、そういったものが出ているかについてご紹介をしたいと思います。

それともう一つ、私どもとしてもものすごく注力しておりますサクセッションプランニング、後継者プラン、こちらについてその進捗等々についてご説明をしたいと思います。よろしくお願いいたします。

OHG浸透によるアウトカム① ビジネスにおけるイノベーション創出

17

OHG浸透の成果を**従業員の行動変容**という形で確認

事例1 OASIS (One-Astellas Idea Developers)

- 従業員が自発的かつ部門横断的に協働したアステラスならではの創薬を目指すプロジェクト
- 取り組みはグローバルに展開



事例2 デジタルイノベーションコンテスト

- デジタル部門がリードする、DXをビジネスに活用するアイデアの全社オーディション
- 金賞を受賞したアイデアはパイロット実施中



イノベーション創出を支える施策

会議のcost-benefit分析

社内会議にかかるコスト(時間、人件費)に見合った成果が出ているか
分析結果の共有により、過不足ないメンバーによる意思決定を促進

ホワイトスペースを
増加させ、イノベーション
創出を目指す

OHG(Organizational Health Goal):組織健全性目標

Astellas Proprietary Information – not for promotional use.

まず最初に、OHGの浸透についてということで、イノベーションが社内でのどのような形で実際に創出されてきているか。社員の行動、マインドだけではなくて行動ということで、こういった変化があるかについてご紹介をさせていただきます。

一つ目が、プロジェクト OASIS と私どもは呼んでおります。こちらは、完全に従業員からの自発的なプロジェクトです。ボトムアップで、社員が自ら言い出してスタートしているプロジェクトであります。最初は日本で始まりまして、今はもうグローバルに展開もしております。

そして、このプロジェクトの中では、アステラスならではの創薬を目指して、トップマネジメントをメンターおよびメンターだけではなくて、やはりこういったものですのでスポンサーが大事ですから、スポンサーとしてうまく巻き込みながら、具体的な創薬を目指す取り組みに成長させるということが進んでおります。

こういったことというのは、かなりイノベティブなカルチャーが浸透してきていることの一つの証しではないかと思っております。

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



二つ目の事例です。デジタルイノベーションのコンテストです。こちらはデジタル部門がリードしました。リードして、DXのアイデアを募集して、全社でオーディションをやりまして、その中で非常に多くの部門が積極的に参加をし、トータルは創薬のDXから、ペイシェント・セントリシティのDXですとか、いろんな種類のDXがアイデアとして出てきまして、93ものアイデアができました。

そこから、もちろんながら、ある程度の順位付けは必要ですので、その中でトップの賞を受賞したアイデアにつきましては、具体的にその実践まで進んでおります。

現在は、ゴールドアワードを受賞したアイデアはパイロットを実際にしておりますし、この中で具体的なビジネスといいますか、進展が出てくるものがたくさんあると期待をしております。

最後に、少し下の部分を見ていただきたいのですが、会議のcost-benefit分析と呼んでおりましたが、右側にホワイトスペースと書いてあります。ホワイトスペースといきなり使っておりますが、これは端的に言いますと、仕事にあまりにも追まわられることなく、少し余裕の時間が必要だということで、私たちはホワイトスペースをつくることを一つの課題としております。

ホワイトスペースをつくるには、どちらの企業様も共通していると思うのですが、やはり社内でレポートが多すぎるとか、もう一つは会議が多すぎることだと思っております。そこで、私たちは社内会議で本当に必要な会議がなされているのか、もしくは必要だとしても時間がかかりすぎている、もしくは参加者数が多すぎる、そういったことはないのかということに注目しました。

社内で実際に会議にどれだけのコストがかかっていて、社内の一つの会議に参加している人がどれだけの時間を使っているかを、会議の案内を出す段階で、会議を設定する人間が分かるように、デジタルのソリューションを使ってデータ提供をするようにしています。

まだこちらはやり始めたところですので、その成果までは来ておりませんが、こういったデジタルを使う形で、ホワイトスペースを少しでも増やし、そこでホワイトスペースが生まれたことで、よりイノベーションにつなげるといったことを取り組んでいます。

サポート

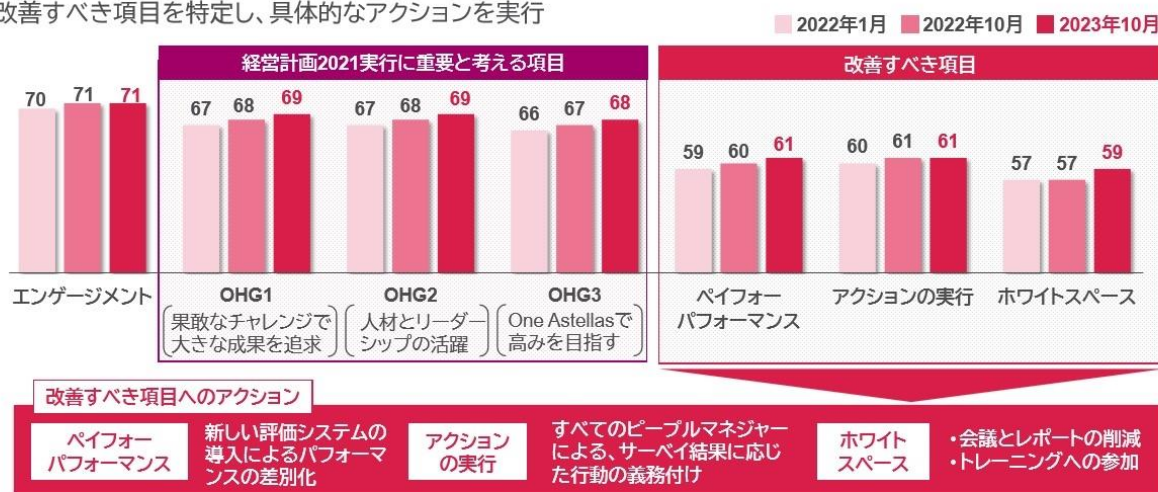
日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



OHG浸透によるアウトカム② グローバル・エンゲージメント・サーベイ

18

設問ごとにサーベイ結果を分析し、OHGの全項目について継続的な改善を確認
改善すべき項目を特定し、具体的なアクションを実行



現在のプラットフォームを使用したサーベイでは、2022年は1月と10月に実施、翌年から毎年10月実施
OHG (Organizational Health Goal) : 組織健全性目標



こちらは、明確に数字として出てきている OHG の浸透のアウトカム、成果の一つで、グローバルのエンゲージメント・サーベイです。こちらはもう数年やっておりますし、グローバルに展開をしているものです。

非常に参加率も高く、他社様と比較しても私たちの会社の参加率は極めて高いものです。ですので、1万5,000人の企業としては、なかなかスコアが3ポイント5ポイントと大きく上がっていくことはなく、しかも一番左側にありますエンゲージメントというスコアについては、まだ70、71、71ということで、われわれが当初期待していたような、毎年もっと数ポイントずつクリアに上がっていくところまでは来ていません。

という意味では、ここは必ずしもものすごく自分たちが想定していたとおりにスムーズに進んでいるとは言えないと思っております。

これには、いくつかの理由があると思います。トランスフォーメーションに大きく取り組んでいるということ。トランスフォーメーションに取り組むということはいいことであると思います。トランスフォーメーションというのは必ずある程度の痛みを伴うところもありますので、そういったことというのは、なかなかこういうエンゲージメント・サーベイというときには、単年単年のスコアとしてはネガティブに効いてくるときもあるかなと理解をしています。

その右に移っていただきまして、経営計画 2021 にあります、OHG の 1、2、3 それぞれに関わる項目です。これは OHG の 1 に関わる項目というのは 9 項目あります。2 に関わるものも 9 項目あ

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



ります。3に関わるものも9項目あります。ということでいうと、9項目トータルとして、その平均を見たときにこういった進捗をしているということです。

こちらは、先ほど申し上げたように、2ポイント、3ポイントとぐぐっと上がっているということはないですけれども、1ポイントなり2ポイント、着実には上がってきていると見ておりますので、下がっているポイントはないということで、今後に期待と思っています。

一方で、改善すべき項目というのもあります。一つ目は、先ほど申し上げたホワイトスペースというのがありまして、なかなか業務が忙しいということで、余白がないということと、一つには部署としてはグローバル化が進んでいる部署もかなりありますので、グローバルでの働き方といったときに、朝も早く、夜も遅くという形で、なかなか時間的に余裕が取れないというところは実際にあると思います。

アクションの実行は、例えばこういったエンゲージメント・サーベイを行ったときに、サーベイ自体が重要ではなくて、サーベイの後に具体的に何か改善のアクションをしたかどうかというマネジメントの行動が大事なわけですけれども、そこがまだ、他の項目に比べるとやや弱いというところがあります。

最後は、ペイフォーパフォーマンスです。ペイフォーパフォーマンスは、仕組みとしては、いろいろないい仕組みをたくさん私どもは既に導入はしました。ただ、仕組みだけではやはり動きませんので、仕組みを実際にマネージャーが運用して、新しい評価システムできちんとパフォーマンスを見ていくといったマネジメント、そこもピープルマネージャーのマネジメントというところがまだ求められていると考えております。

ただし、こちらも全ての項目は改善傾向にはありますので、いずれも向上していると理解しております。

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を実行するために必要なリーダー像

| | | |
|---|-----------------------|---------------------------------|
| 変革的リーダーシップ Transformational Leadership | 結果志向 Result Driven | グローバル・マインドセット Global Mindset |
|---|-----------------------|---------------------------------|

アステラスのサクセッションプランニングの特徴 (対象:部門長クラス以上)

| | |
|--|--|
| <p>1 完全なグローバル統合プラン 100% Divisions participated in VP+ Succession Planning</p> | <p>3 完全な自由競争による人材配置</p>  |
| <p>2 社内外問わず最適な人材を後継者候補に</p>  | <p>4 毎年の見直しにより常に最適な人材による適所適材を実現</p>  |

Astellas Proprietary Information – not for promotional use.



ここからサクセッションプランニングです。

私どもは、特にシニアリーダーのサクセッションプランニングにおきましては、三つの項目を大事にして評価をしています。

一つ目が、変革的リーダーシップ、二つ目が結果志向、三つ目がグローバルマインドセットです。やはり、私たちは今まさにトランスフォーメーションのまっただ中にいますので、この中でどれだけのリーダーシップを発揮できるか、そこは見たいところであります。

一方で、結果、デリバリーも大事ですので、そこについて、ここも強い人をリーダーにしたいと思っております。

三つ目、グローバルに展開しているビジネスです。ですので、私はここのエリアのことしか分かりません、もしくはここのエリアの常識で全てのビジネスをしますということでは、われわれとしてはシニアなポジションに就けるわけにいかないの、グローバルなマインドセット、そのことは、ひいては One Astellas、アステラス全体として仕事をするといった行動につながると思っております。

私どもアステラスのサクセッションプランニングの特徴を四つほど挙げさせていただきました。

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



一つは、まず完全にグローバルで統合しているということです。全く例外なしに全てのグローバルのポジション、グローバルのシニアのポジションをサクセッションプランニングで取り上げております。

二つ目、ここは新しく取り組みました。社内外問わずに最適の人材をサクセッションの候補者に入れると。特徴としては、社内外の外です。ですので、社外の方についても完璧に補足することは不可能ですが、例えば CxO の A さんが見たときに、自分としては自分の部下のポジションのこのポジションについて、自分が例えばカンファレンス等で見かけた、もしくは話をしたこの人は多分有望だと思う、そういったケースがあるのであれば、ここに一緒に書いていただくとしております。ですので、人材のマーケットに開いた形のサクセッションプランニングを行っております。

三つ目、完全な自由競争というのは、こちらはサクセッションプランニングで決めました、なので自動的にこのポジションは A さんのところに行きますという仕組みではなく、サクセッションプランニングはもちろん丁寧に一生懸命やりますけれども、そのサクセッションプランニングを踏まえた上で、実際に配置をするときには、そこは面接等のセレクションのプロセスを入れて実際にやっております。

ですので、部門長クラスのポジションの場合には、必ず CxO が複数名会って面接をすると。その上できちんと議論をして、この人はここが強いけれどここがちょっと足りないかもしれない。そういった議論をした上で、どの人がベストかということを決めております。

四つ目です。ここは毎年の見直しにより適切な人材、適所適材を行っているということです。こちらは文面だけを見ると当然のように思われますけれども、ここについては、まず、このテーマだけのために CxO が東京に集まりまして、丸一日このテーマだけを議論します。そして、それに向けては事前はかなり丁寧な形の準備を、HR のビジネスパートナーと CxO の間で行っております。こういった形で、非常に丁寧にサクセッションプランニングを実行しております。

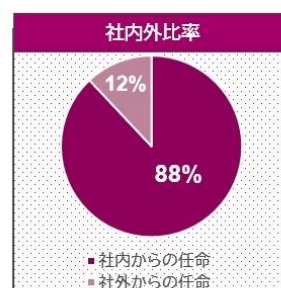
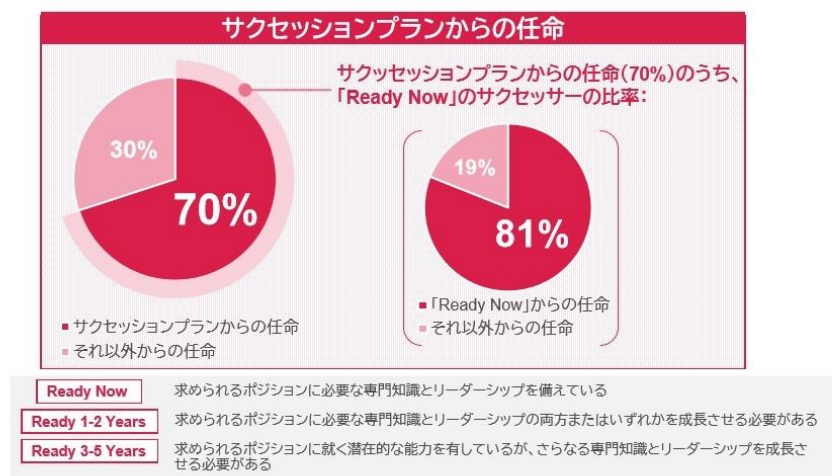
サポート

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



- 新たに就任したタレントの半数以上をサクセッションプランから任命

- 外部採用も含め幅広い視野で最適なタレントを適所適材で配置



Astellas Proprietary Information – not for promotional use.



サクセッションプランニングについては、具体的にこういった形になっていますというのを、数字をもってお示ししたいと思います。

サクセッションプランからの任命、もともと用意してありましたリストからの任命というのが、70%、トータル100%あるうちの70%です。70%の中でも、その中で特に私どもはサクセッションのステージといいますか、準備段階を三つ、下のほうに少し載せておりますけれども、Ready NowとReady1年から2年、Ready3年から5年、こういった形で分けています。ですので、ロジカルに考えると、Ready Nowの人が選ばれるというのが一番スムーズなわけですが、それが81%でしたということになります。

こちらはどう見るかというのはいろいろありますが、実際には先ほど申し上げたように、サクセッションプランでリストしてある人がオートマチックにそのポジションに就くということではなくて、その都度面接をしています。ということもありますし、サクセッションプランを実際に作ったときから、ある程度また時間もたってきたりします。そうすると、その間にまた変わったということもいくらかはあると思います。

ですので、私どもとしてはこの数字は、これはこれで適切なレベルではないかと、もちろんヒット率といいますか、確率が上がっていくのはいいことだとは思いますが、100%になるのは、それはそれで少しおかしな状態かなと。

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



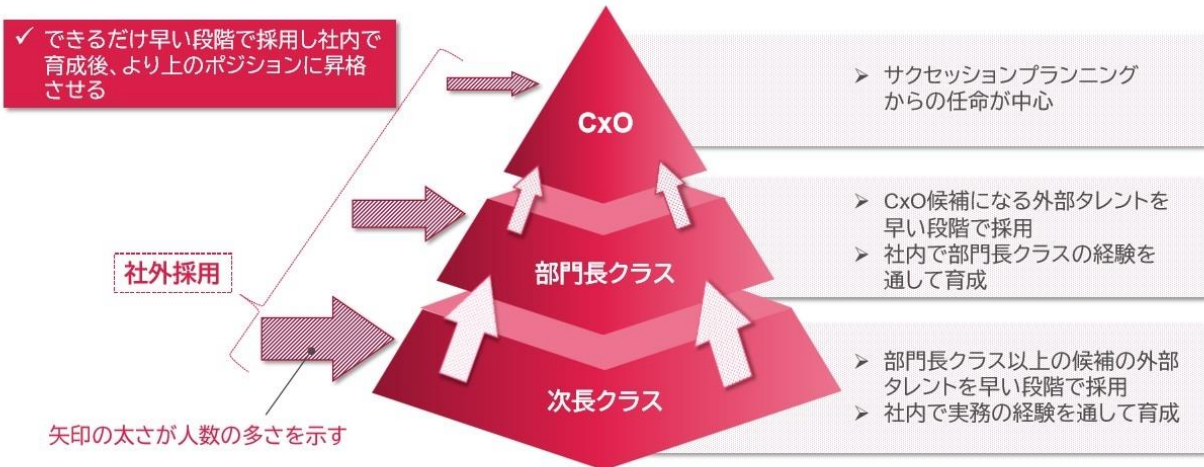
外部採用というのが右のほうにあります。社内外比率ということで、88%は社内からのアポイントで、12%が社外からです。部門長というのは CxO の次のシニアなレベルですので、私どもとしてはできるのであれば、やはり社内からアポイントしたい。社内にどうしても今すぐできる人がいないというときには社外も見るという形になります。

ただ、最近は部門長のインタビューをする際には、できるだけ社内の候補者と同時に、社外の候補者もインタビューといたしますが、プロセスの中には入れるということを考えております。そういったことで、マーケットの中でのレベル感を見ながらちゃんと決めるということに取り組んでおります。

サクセッションプランニング - 育成方針 -

21

- トレーニングに加え実務を通じた育成を基本とし、グローバルで一貫した体制を構築
- 社内外問わずタレントのパイプラインをさらに強化



Astellas Proprietary Information – not for promotional use.



今申し上げたことを少し図にしてみますとこんな形になります。

このピラミッドの中で、CxO が一番上だとしたときに、サクセッションプランニングの中から CxO クラスは任命したいと。そのためには、やはりできるだけ早い段階から CxO のポテンシャルのある人を社内に入れていくことが必要になります。

ですので、ピラミッドの中で言うと、下のほうに行けば行くほど、やはり社外からの採用もある程度増えるということになります。部門長クラスは、それよりはもう少し、社内、社外、ある程度バランスを取ったような形になります。もっと下に行けば、社外の方を直接に採用するというケースはより多くなってきます。

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





OHG: Organizational Health Goal, KPI: Key Performance Indicator

Astellis Proprietary Information – not for promotional use.

こちらは最後のページです。

私どもの人材戦略というのは、経営戦略から全く離れた形では存在しないですし、そういった形では設定をしておりません。ですので、まず経営戦略があって、CSP2021、中期計画があって、そこから課題が抽出されて、そこからそれを実行するために何が必要なのかということで全てがスタートしています。

ですので、そこから私どもとしては今、OHGの浸透で行動の変化ですとかマインドの変化、そういったものに取り組んでいますし、あとサクセッションプランニングについては、やはりOHGの中の2番目の項目として、タレントリーダーシップ、そういったものについても取り上げています。この中でも、やはりサクセッションプランニングというのはまさにタレントとリーダーシップ、ここに一番インパクトすることだと思って取り組んでおります。

きょうは成功事例と、あとは、これからまだもう少し頑張らなければいけないところ、そういったことについてオープンにシェアをさせていただいたつもりであります。今後も改善点については対策を実行しながら、さらにVISIONの実現に貢献していきたいと思っております。

では、最後のパートになります。最高経営責任者（CEO）のサクセッションプランニングにつきまして、田中取締役からご説明をお願いいたします。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@scriptasia.com

経歴

24



社外取締役
田中 孝司
指名委員会委員長
報酬委員会委員長

略歴

1981年 4月 国際電信電話株式会社入社
2003年 4月 KDDI株式会社 執行役員 ソリューション事業本部
ソリューション商品開発本部長
2007年 6月 同社 取締役執行役員常務 ソリューション事業統轄本部長
2007年 8月 ワイヤレスブロードバンド企画株式会社
(現 UQコミュニケーションズ株式会社) 代表取締役社長
2009年 4月 KDDI株式会社 取締役執行役員常務
ソリューション事業統轄本部長
2010年 4月 同社 取締役執行役員常務 ソリューション事業本部担当 兼
コンシューマ事業本部担当 兼 商品開発統括本部担当
2010年 6月 同社 代表取締役執行役員専務 ソリューション事業本部担当 兼
コンシューマ事業本部担当 兼 商品開発統括本部担当、
UQコミュニケーションズ株式会社 取締役会長
2010年 12月 KDDI株式会社 代表取締役社長
2018年 4月 同社 代表取締役会長(現任)
2018年 6月 沖縄セルラー電話株式会社 取締役(現任)
2021年 6月 当社 取締役(現任)



社外取締役
秋山 里絵
監査等委員

略歴

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

Astellas Proprietary Information – not for promotional use.



田中：皆さん、おはようございます。社外取締役で指名委員会委員長、報酬委員会委員長を務めております、田中でございます。

本日は、社外取締役の秋山取締役も登壇しております。秋山取締役は、この後、質疑応答にて皆様のご質問にお答えいたしますので、よろしく申し上げます。

私は、2021年6月にアステラスの社外取締役、2023年6月に指名委員会委員長、報酬委員会委員長に就任しております。秋山取締役は2023年6月に社外取締役に就任され、監査等委員を務めておられます。

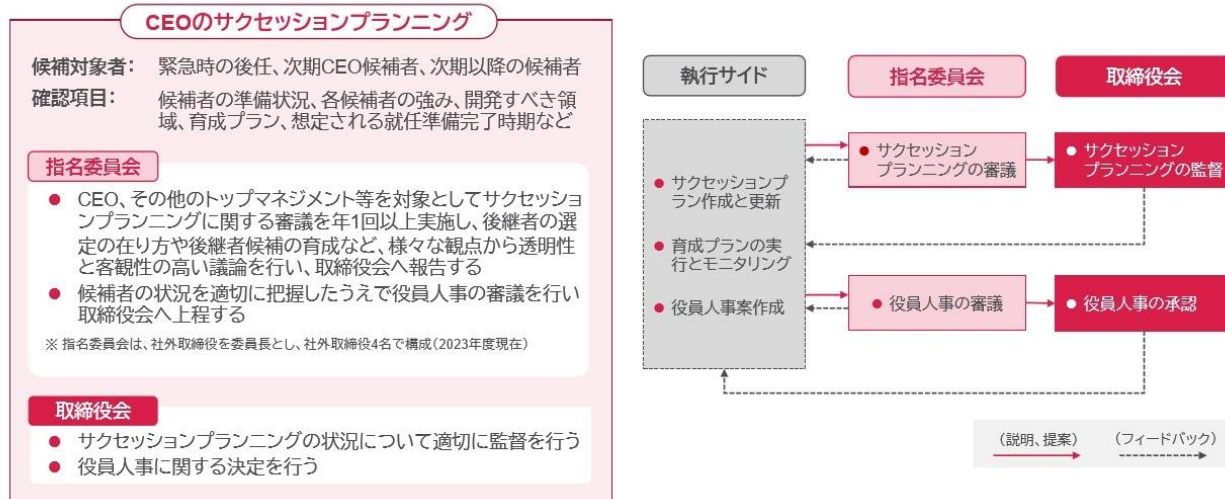
ご存じのとおり、アステラスは取締役会の諮問機関として指名委員会が設置されております。指名委員会の役割としては、CEOだけではなく他の取締役およびトップマネジメント等の選任、解任等に関する事項についても協議し、その結果を必要に応じ取締役会に説明、提案することです。

さて、アステラスでは、2023年の4月にCEOが安川さんから岡村さんに交代となっておりますが、本日は、皆様から要望が多かったCEOのサクセッションプランニングにフォーカスして、指名委員会の構造や審議方法等をご説明させていただきたいと思っております。

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@scriptasia.com





CEOの選任基準は、コーポレートガバナンス・ガイドラインに掲載



Astellas Proprietary Information – not for promotional use.

まずは、CEO のサクセッションプランニングです。

指名委員会では、現 CEO の緊急時の後任、次期 CEO の候補者を複数名執行側からリストアップしてもらい、CEO の選任基準に基づき、候補者の準備状況、各候補者の強み、就任まで強化すべき専門性育成プラン、想定される就任準備完了時期などを審議しております。

社外取締役 4 名で構成される指名委員会では、原則年 1 回以上は後継者の選任、選定のあり方や後継者候補の育成など、さまざまな観点から、透明性と客観性の高い議論を行い、その状況を取締役に報告を行っています。また、役員を選解任がある場合は、その審議結果を取締役会へ上申いたします。

右側をご覧ください。そのプロセスを図示しておりますので参考にしてください。また、CEO の選任基準については、リンク先のコーポレートガバナンスガイドラインに記載していますので、こちらをご参考お願いします。

CEO は業務執行を通じて、当社の経営理念および VISION を実現し、企業価値の持続的な向上をリードすることが求められています。その観点から、CEO の選任基準を三つ設定しております。

まず一つ目ですけれども、急速に変化する社内外環境への対応ができる柔軟性を有し、将来に対する洞察力に優れる人材でございます。

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



二つ目は、不確実性の中で、企画力、決断力、実行力に優れ、加えてその意思決定の説明責任を果たせる人材でございます。

最後三つ目は、アステラスグループ社員が信頼を寄せ、ステークホルダーからも信任される人間的魅力にあふれる人材であるということでございます。

この三つの基準に加えて、そのときの経営環境や経営戦略も十分考慮して選任を行うものとしております。また、再任に当たっては任期中の実績寄与等も考慮しております。

指名委員会における協議 事例:最高経営責任者(CEO)交代

26

社外取締役の視点、意見を取り入れながら、透明性と客観性のある審議を経てCEOを選任

次期CEO選任までのプロセス

- **2022年10月** サクセッションプランニングに関して、候補者の状況および各候補者の強みや育成状況等に関する丁寧な状況説明を前CEO安川から受け、審議を実施。その後取締役会に報告。また、今後の役員人事の構想に関する事前協議を実施
- **2023年2月** CEO後継者の決定に関する役員人事の審議にて、選任基準の観点および経営環境・経営戦略の観点から、現CEO岡村が最善の後継者であることを確認。取締役会で決議

新CEOのもと、後継候補者のアップデートを実施中

CEO交代後

- **2023年6月** 新たに就任した現CEO岡村によりアップデートされた後継候補者に関して協議を実施。その後取締役会に報告
- **2023年12月** 従来の確認項目のアップデートに加え、トップマネジメントに求める主要なケイパビリティに対する各候補者の評価について現CEO岡村から説明を受け、協議を実施。その後、取締役会に報告

Astellas Proprietary Information – not for promotional use.



スライド 26 をご覧ください。本年度の4月にCEOが安川さんから岡村さんに交代となっておりますが、そのプロセスについて図示しております。

2022年10月の指名委員会にて、次期CEO候補者の状況について、強みや育成状況等に関する詳細な状況説明を、前社長の安川さんから受け、時間をかなり取って詳細に審議を実施しております。また、今後の役員人事の構想に関する事前協議も実施しております。

印象に残ったやり取りとしましては、社長交代時期に関する議論でございます。正直なところ、委員から経営計画2021の半ばでの交代であるので早すぎないかなというような意見が出るかと思いましたが、安川さんから、2023年度は成長を一段と加速させる攻めのタイミングであると、新たなリーダーシップチームを編成して、経営計画2021年の達成、さらにはその先の長期的な成長に向けた戦略を実行することが当社にとって最適であるとの背景を含めた詳細説明があり、指名委員

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



会としては取締役会に岡村氏を新 CEO として提案することに対して 1 人も異論が出ず、全会一致となった記憶がございます。

その後、2023 年 2 月の指名委員会では、岡村現社長が最適な候補者であることを確認し、取締役会に上申いたしました。2022 年の 10 月の指名委員会でかなり議論しておりますので、本指名委員会での大きな議論ではございませんでした。

社長交代後、2023 年 6 月の指名委員会では、例年秋ごろに実施しているサクセションプランニングの審議に先立つ形で、岡村さんによってアップデートされた後継候補者に関する説明を受け、審議を実施しております。

また、2023 年 12 月の指名委員会でも、CEO 後継候補者の準備状況や強み、開発が必要な領域、その育成プランなどに対して協議を行いました。その際には、トップマネジメントに求める主要なケイパビリティについて、岡村社長による各指名者に対する評価状況を分かりやすく一覧化した資料を用いて丁寧な説明を受け、協議を行いました。

アステラスのサクセションプランニングの特徴、強みですけれども、毎年指名委員会で後継者の詳細な状況報告を受け、ざっくばらんに本音で議論していることがあるかと思います。極めて透明性と客観性の高い運営がされています。

また、指名委員会からの意見を執行側が真摯に受け止めて対応し、サクセションプランニングに関する審議の内容を状況に合わせて進化、充実させていることは素晴らしいことであるという印象を持っています。

加えて、CEO の候補者については、取締役会の場に登壇いただくなど、指名委員を含む社外取締役との接点の機会が多く設定されており、人物を直接よく知っている中でのサクセションプランニングの議論ができていることは、アステラスの強みであると感じております。

アステラスの指名委員会は、他の業界と比べても既に相当高いレベルであると認識しております。その理解のもと、あえて付け加えれば、指名委員会としては CEO だけでなく、その他のトップマネジメントのサクセションプランニングも審議対象になっていることから、今後は CEO 以外の候補者に関しても、より頻度を高く人物を見る機会をつくっていくことが重要であると考えております。

私からの説明は以上でございます。この後、質疑応答では、社外取締役の立場から、秋山さんも一緒に皆様のご質問に対してお答えしていきたいと思っております。よろしく申し上げます。

池田：弊社からの説明は以上となります。

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



質疑応答

池田 [M]：続いて、皆様からのご質問をお受けいたします。

ご質問のある方は、Zoom 画面の下にございます、手を挙げるボタンを押してください。スマートフォンからご参加の方は詳細をタップいただきますと手を挙げるが表示されますので、そちらを押してください。司会より順に指名させていただきますので、指名されましたらご自身の画面上でミュートを解除いただき、お名前とご所属をおっしゃってからご質問をお願いいたします。

それでは、ご質問をよろしくお願ひします。それでは、初めのご質問でございます。三井住友トラスト・アセットマネジメント、高口様、よろしくお願ひいたします。

高口 [Q]：三井住友トラスト・アセットマネジメント、高口です。では私から三つほど、保健医療へのアクセス向上に関して質問させていただきたいと思ひます。

まず、スライドの 11 ページのところ、小児用プラジカンテルに関してです。今回ここに書かれている進捗状況は非常に重要だと思ひているのですが、もう一度、このプラジカンテル・コンソーシアムにおける、アステラスがここに貢献していることは何なのか、アステラスがここにいる意義、ここをもう 1 回噛み砕いて説明していただければと思ひます。それが第 1 点です。

第 2 点は、その下のヘルスリテラシー向上に貢献というところですが、非常に面白い試みかと思ひているのですが、この可能性ですよね。このテクノロジー、仮想現実空間の可能性、これからどんなことを考えていらっしゃるのか。妄想でも構わないですけども、そんな話をお聞かせ願ひたいなということと、この Access to Health 改善のために、ブラジルだけではなくて横展開も可能なのか、各地域に広げることば可能なのかということば教えてください。

それから第 3 点は、同じこのブラジルのところばです。統合報告書を拝見すると、進化する組織文化ということで対談されていて、この中で Ricardo さんが、ブラジルの組織運営が非常にうまくいっているという例を説明してくださっているのですが、ブラジルでこうした新しい取り組みが成功しているということば、組織文化という面で何か特徴的なものがあるのか、御社の組織運営がうまくいっているという証左になるのか、この辺りを少し教えてください。以上です。

岡村 [M]：高口さん、ありがとうございます。三つともサステナビリティ部門長の飯野から詳しく説明させていただくのがいいと思ひますので、早速彼からの説明に移らせていただきたいと思います。先ほどおっしゃった妄想は、後ほど私が何か付け加えるかもしれません。

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



飯野 [A]：高口様、どうもありがとうございます。

まず一つ目のプラジカンテル、ご存じのとおり、社会課題、特にグローバルヘルスにおける課題は非常に多岐にわたっているということです。その中で、じゃあアステラスとして何ができるかを考えたときに、先ほど私からの紹介でもありましたけれども、アステラスができること、アステラスしかできないこと、アステラスが持つケイパビリティで解決できることに関してはやっいていこうということが基本的なコンセプトでございます。

その前提のもとに、このプラジカンテルの現状、住血吸虫症を考えたときに、今現状存在する薬剤がプラジカンテル錠しかない。しかしながら、この薬剤の錠剤のサイズが大きい、あるいは薬剤が苦いということによって、小児の方々が服薬できないという現状がありました。

そういった中で、弊社の製造部門のケイパビリティの中で、小型化、より小さいサイズをつくることのできる技術、それから味も改良できる技術があるということで、彼らのケイパビリティを使って、このプラジカンテルの現状における課題を解決できるのではないかと考えて取り組んだのがきっかけでございます。

ですので、繰り返しになりますが、アステラスができること、アステラスのケイパビリティのナレッジを通して社会課題の解決に取り組むことと、この住血吸虫症の現状の課題がマッチしたということを進めていたということでございます。これが1点目です。

それから2点目でございますけれども、ブラジルのプロジェクトです。これは私も結構気合を入れてやったものです。これは将来的な構想ですが、まず、将来的にはオープンエコシステム、そしてさまざまな医療課題を解決するためのヘルスケアソリューションを提供できるプラットフォームを目指していきたいと考えています。

短期的には、今回紹介させてもらったとおり、疾患リテラシーの向上のためのコンテンツの提供の場として活用していきたいと思っております。

ブラジルですけれども、今回のこのプログラムを検討するに当たっていろんな要素があるんですが、ここでかいつまんで紹介すると、まずブラジルにおける環境があります。まず、胃がんはブラジルにおける主な死因の一つでございます。胃がんの初期症状は、胃の不定愁訴のため診断が遅れてレイトステージ、後期ステージで診断が発見されると予後の悪化、生命予後の悪化、それから医療費の増加につながっていくということになります。

ですので、国民や患者さんのヘルスリテラシー向上によって、こういった早期診断、治療介入に私たちができることがあるのではないかと考えました。

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



それから、インターネットの環境です。実はブラジルは非常に国民1人当たりのインターネットの利用時間が非常に長いことが調査の結果分かっています。また、コミュニケーションを大切にす国民性と伺っておりますので、インターネット上で双方向にコミュニケーションができる仮想現実空間を開発、提供するアプローチが、ブラジルの保健医療、アクセスの課題に適しているのではないかと考えてスタートしています。

もう一つ、社内的に見ると、先ほど高口さんがおっしゃったとおり、弊社のブラジル販社の社員の方々のエンゲージメントスコアが非常に高いです。いろんなことにチャレンジして、自分の目の前の業務だけではなくて、いろんなことにチャレンジすることに喜びを感じる、帰属意識を持つ方々が非常に多いこともありまして、私どもサステナビリティ部門と一緒に協力してできる体制が整ったということで、こちら也非常によかったなと思っています。

将来的には、今回のブラジルの状況を見ながら、もしうまく予想以上の成果を収めることができたなら、同じような国で広げていけることができたらいいなというのが私の個人的な希望でございます。以上です。

岡村 [A]：飯野さん、ありがとうございます。少しだけ付け加えさせていただきます。

ブラジルでの取り組みについては、あくまでも非常にアイデアレベルの段階から現在のところまで来ております。まずはアイデアがちゃんとワークするかどうかということを検証するのが第1で。検証できた暁には、一つは、例えば対象となる疾患を増やす、それから対象とする国を広げる、こういうことにつなげていければいいなと思っています。

一番大事なことは、最近ヘルスケアに対する関心が非常に高まっていて、むしろかえって情報過多になっているんですね。つまり患者さんやご家族は、どこで誰に聞いたら本当に正しい情報があるのか分からない。これを、こういうハブになるようなものをつくることで、全てをアステラスでやるのではなくて、本当に信頼できる情報がそこに集まってきて、ここに来ればアステラスだけではない色々な人から発信されている、正確で役立つ情報が得られる、そういうものになっていければいいのではないかと考えています。

それから、Ricardo ですが、残念ながら日本国外ではアステラスという名前はなかなか浸透していないんですけれども、ブラジルでは彼が業界の中でも非常に活躍していて、アステラスのレギュレーションを上げてくれました。リーダーシップが強いので、組織をまとめる力も強い。

昨年からは、スペインのジェネラルマネージャーに転身いたしまして、同じようにスペインの組織をつくり上げていくのに力を出してもらったらいいなと期待しているところです。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@scriptsasias.com



高口 [M]：ありがとうございました。よく分かりました。以上です。

池田 [M]：ありがとうございました。では続きまして、三菱 UFJ 信託、兵庫様、どうぞよろしく
お願いいたします。

兵庫 [Q]：三菱 UFJ 信託銀行の兵庫と申します。当てていただきましてありがとうございます。ま
ず、質問は指名委員会のところの話をお伺いしてよろしいでしょうか。

今回、サクセッションプランのところのご説明、非常に詳細にいただきまして、真摯に取り組ま
れていることを理解いたしました。

社外取締役の方にお伺いしたいのですが、どこまでこの指名委員会が指名に関与すべきか、という
ところで。岡村さんのようにリーダーシップがあって素晴らしい人材で、全会一致できるような方
については全く問題ないでしょうが、実際、製薬企業の場合、考える経営の時間軸が通常のサー
ビス企業とか金融であったりとか、メーカーと違ってくるといことと、あとは経営環境とか経営
戦略はなかなか外部の人間が評価するのは結構難しいのかなと思っております。

その中で、どの程度まで関与していくということがいいのか。単純にプロセスがしっかり回って
いることをモニタリングすることが是なのか、もう少し人そのものに関与することが是なのか、こ
こについてお考えのところ、いろいろ議論はあろうかと思いますが、教えていただければなと思
います。

プラス、CEO に今ご説明いただきましたが、CxO のところの任命に対してどの程度まで関与す
るのがいいのかについてもお考えがあれば教えてください。これが1 点目です。

田中 [M]：ご質問いただいてありがとうございます。なかなか隣に CEO がお座りになっ
ているので答えにくいところもあるんですけども。

兵庫 [M]：素晴らしい方なので、あえて質問させていただきました。

田中 [A]：まず、指名委員会ですけれども、先ほどご説明させていただいたとおり、社外の人
間しかまいませんということです。もう一つ、CEO を選任するときは、当然候補がその場
にいないわけではございません。当時の安川さんがそこにて詳細に説明を受けたわけ
ですけれども。

基本的に委員会として考えるのは、まず1 番、先ほどご質問があったとおり、プロセスが
しっかり透明性があって、ちゃんとやっているかというのは当然のことながらチェック
します。その上で、CEO にふさわしい基準というのを先ほどご説明しましたけれど
も、その基準に合っているかどうかということ、透明性をもって、かつニュートラル
に選任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@scriptasia.com



ご質問に対する回答になるかどうか分かりませんが、プロセスだけではなくて、プラス α 、 β のところまでしっかり議論して指名させていただいております。それが一つ目でございます。

二つ目の質問、CxO のほうです。ご存じのとおり CEO は非常に時間をかけて議論させていただいているんですけれども、CxO につきましては、先ほど杉田さんから説明がありました、部門長と CEO の間にいるんですが、当然のことながら先ほどの議論はさせていただいております。さらに CEO の方から、CxO にあるべき資質ということで、いくつか条件をいただいておりますので、それも考慮の上、われわれ指名委員会としてはふさわしい人かどうかを議論して報告させていただきます。

特に候補者につきましては、取締役会の場においてもクォータークォーターご出席されて、直接 Q&A もさせていただいておりますので、人物を含めて認識した上で、指名委員会としては結論を出しております。回答になっておりますでしょうか。

兵庫 [Q]：大丈夫でございます。2 点目の質問といたしましては、田中さんへの質問になろうかと思いますが、日本の製薬企業の CEO 等の報酬自体がグローバルの製薬企業に比べて低いというような意見が結構あるのかなど。そういうような状況でなかなか上のレイヤーのところの報酬を上げないと、グローバルで優秀な人を採用できないからというようなロジックを展開するようなケースも散見されると思うのですが。

日本の製薬企業の CEO を中心とした取締役以上の方々の報酬について、もしあるべき論について何かお考えがあれば教えてください。

田中 [A]：ご質問ありがとうございます。いわゆる有報に詳しくアステラスの報酬はこのようになっているんだというのが出ておりますので、読んでいただいているかと思うんですけれども。

その上でアステラスはどのように考えているかといいますと、当然グローバルで展開しておりますので、グローバルの中で競争力のある報酬水準でなければいけないという考えのもとで、ベンチマークをもとに、これぐらいだろうと考えて報酬委員会の中で議論しております。

現状、高いか安いという個人的な感想は別にして、現時点においては相当な給与水準、非常に説得力のある給与水準で、報酬水準であるという理解でおります。今後、世の中が変わって、競争他社も変わっていけば、当然のことながら見直していきたいと、このような考えでいます。

兵庫 [Q]：分かりました。そこについても認識を持っていただきながら、いろいろ考えていらっしゃることは伝わりましたので、ありがとうございます。

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@scriptasia.com



最後は杉田さんへのご質問にさせていただきます。人的資本に対する考え方です。今回、エンゲージメントスコア等拝見させていただいて、非常に高いレベルのところまで推移しているということは確認させていただきました。

御社が取り組まれているのは、組織の活性化をすることによってモラルを向上させて生産性を上げようというのが一つの考え方だと思います。一方で、人的資本の人に対する投資というような観点はどのように実行されていて、どのようなことを今後やっていきたいとお考えなのか、そこについてご見解をいただければと思います。以上です。

杉田 [A]：兵庫さん、ありがとうございます。昨今、人的資本への投資というのは一番のホットピックになっていると思います。私どもにおきましても、人的資本については非常に真剣に考えております。

一方で、あまり適切ではないかもしれませんが、昨今、例えばトレーニングにかかる時間ですとか、トレーニングにかかる費用が多ければ、人的資本に対してきちんと投資をしているかのような風潮を私はおかしいと思っております。

むしろきちんと、きょう申しあげましたサクセッションプランですとか、そういうものをきちんと作るか。もしくはもっと若い層については、例えばキャリアディベロップメントですとかディベロップメントプラン、そういったものをちゃんと上司が部下と話をすると。そういった時間がどれだけあるかというほうが、それがきちんと徹底されている、あとは若い層のタレントが自分はこのいけば成長すると思うと思える、そういった形にしていくのが一番の人的資本の投資だと私は思っています。

それでいったときに、例えば、組織の割と上のほうの層のサクセッションプランのところは、かなり今やれていると思います。キャリアディベロップメントですとかディベロップメントプラン、そういったところから実際に仕事を通じて成長していく、そこについてはまだ少し改善余地があつて。ここについては、やはりそれを実行していくのは一人一人のピープルマネージャー、管理職になりますので、その管理職、ピープルマネージャーをどれだけちゃんとコーチングして、ガイドして背中を押していけるかというのが人事の仕事だと思っております。

そこについて、今、人事の中でも組織をいろいろ変えたりしながら、そういったことがちゃんと進むような取り組みをしている、そういった段階にあります。お答えになっていれば幸いです。ありがとうございます。

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



兵庫 [M]：ありがとうございます。非常にクリアな説明で分かりました。世の中の風潮に流されず、自分たちの考えを持ってやっていただいているのは理解できました。引き続きコミュニケーションさせていただければと思います。私からは以上です。

池田 [M]：ありがとうございました。では続きまして、大和証券、橋口様、どうぞよろしく願いいたします。

橋口 [Q]：橋口です。よろしくお願いします。私の質問は、CEO を含むトップマネジメントのサクセッションプランについてです。

製薬会社のサクセッションでは、同じような世代の方で数年単位でまめにサクセッションプランしていく会社さんもある一方で、いったん新しい方が就任されると 10 年、20 年勤められて、変わる時は大きく世代が交代されるという場合も珍しくないと思います。

特に経営者の方、トップマネジメントの方が取り組まれたことの成果が、1 年、3 年ですぐ大きく影響するというよりは、5 年、10 年後を大きく左右してしまう可能性がある。長期の視点を持って経営することが非常に重要だということによると、私自身は理解をしています。

アステラスにとって、次の候補者の方がどういう能力というか資質が求められるのかというのは、その次のアステラスの課題がどこにあるのかというところについての見方によって当然変わってくると思います。

今回、候補者が選ばれた後のプロセスについて一生懸命ご説明をいただきました。ですが、そもそもその候補者の選定プロセスが正しいのか、今回、指名委員会は社外の人だけで構成されているとおっしゃっていましたが、なぜその候補者なのか、今どういう能力、あるいは資質を持っている人がこれからのアステラスに必要なのかという議論をどうやってされているのか。

社外の人だけでそういった議論が十分にできるのかというところについて、今回は先ほど継続性を重視して、前任の安川さんと同期入社の方の岡村さん、また現在の経営計画の作成にも深くコミットされてきた岡村さんを CEO が適任だということで一致されたということですけど。そもそもそういう方を選んだ理由、今後のアステラスの問題意識をどのように検討して、こういう人が必要だということになったのかというところをご解説いただけないでしょうか。

田中 [A]：非常に難しく、かつ本当にいい質問だと理解しております。ご質問いただきまして本当にありがとうございます。

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@scriptasia.com



先ほどのご説明の中で、指名委員会としては執行側から、正確に言いますと安川さんから候補者をいただいて議論したというようなご説明をさせていただきましたけれども、今、橋口さんからご指摘があったとおり、じゃあその候補者はどうやって選ぶんだということでございます。

当然ながら社外の人間ですから、社内の通常お会いしている方以外の候補者というのは非常に難しいですし、また製薬業界で他の会社にいらっしゃる方を候補者として選定するのは非常に難しいです。候補者自身の選定については、やはり執行側、現社長が選んでくださるといのは非常に重要なことだと私自身は思っています。

ただし、じゃあどういうケイパビリティ、もしくは業績を上げた方がいいのかという観点からしますと、指名委員会はアステラスの持続的成長をコミットしてくださる方、制定基準としてはいくつか出ておりますけれども、それを選ばなければいけないということでございますので。本当に候補者をいただいたときに、その人が次のアステラスを引っ張ってもらえる方がどうかを含めて議論させていただいております。それが現状でございます。よろしいですか。

橋口 [Q]：ありがとうございます。もし可能でしたら、岡村様のご意見もお伺いしたいと思えます。

岡村 [A]：候補者が選ばれる前には、当然のことながら CEO にもサクセッションプランがあり、CEO になる方の大半は CxO として多分仕事されている方が候補者にたくさん載っているのです。そういう意味では、CEO、CxO のサクセッションプランを既に指名委員会あるいは取締役の中でご説明しているというところが一つです。

もう一つは、先ほど田中取締役もおっしゃいましたけれども、紙で見ても人は分からないので、なるべく CxO は当然のことながら、その下の部門長クラスからなるべく取締役会との接点を増やして、本人を生で取締役会、指名委員会の方々に見ていただくということをやっているのが多分重要ではないかなと思っています。

それから、たまたま私は安川と同期ですけど、別に同期だからどうっていうのではなくて、たまたま同期だったというだけのことであって。もう一つは、アステラスはご承知のとおり、先ほど例えに出た、他社と比べると比較的早いサイクルで回っておりますので、そういう意味で言えば、あまりとんでもない世代交代をして、その人が 20 年続投するみたいな、そういうスタイルはアステラスは取っていないと思っています。それがいいか悪いかは私が判断することではなくて、指名委員会でご議論いただくべきことと考えています。以上です。

橋口 [M]：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@scriptasia.com



池田 [M]：ありがとうございました。では続きまして、ニッセイアセットマネジメント、八並様、よろしく願いいたします。

八並 [Q]：ニッセイアセットマネジメントの八並と申します。本日はありがとうございます。私からも指名委員会のご活動について、追加でご質問をさせていただきたいのですが。

先ほど、田中様のご説明の中で、今後は CEO 以外のトップマネジメントについても、もう少し深く見ていくというお話がございましたが、今も岡村様の中で、なるべく取締役会に CxO や部門長についても出てきて評価してもらうようにするというのですが。

御社のようにグローバル展開していらっしゃる会社さんになりますと、グローバルの候補者の方をどのように見るのか。あるいは各拠点で社外の候補者という方をどのように見つけてくるのかというのが実際どのようにやっていらっしゃるのか。あるいは課題としてどういうことをお持ちになっているのかというのが気になるんですけれども。そちらについて海外の候補者あるいはサクセッションについて追加でご説明していただけることがありましたら教えていただけますでしょうか。

田中 [A]：まず、CxO の選任に関してどのように見ているかということですが、今の CxO さんは、それぞれ自分の責務をお持ちでございますので、その責務を、クォーター前にどこまでやられたというのは、指名委員会のメンバーだけではなくて他の社外の取締役も十分モニターできております。

もう一つ、じゃあ数字だけでいいのかということですが、先ほど岡村さんがおっしゃられたように、定期的に本社に来ていただいて、さらには取締役会に出席いただいて、われわれの Q&A に対応していただけるということで、それなりにカバーできているのではないかと認識しております。

社外の候補はどうなのかということですが、当たり前ですが、下のほうから上がってくるのは当然いわけでございます。これはサクセッションプランニングの議論のところですが、先ほど杉田さんの資料にも出ておりましたが、いつ頃、下のこの人の候補がレディになるのかというのがございましたので、その人が当然議論されているんですけれども。たまたま社内からはなかなか適任者がいないというケースもございますので、そのときはその人と当然われわれ指名委員会が事前に面談して、適任かどうかのレビューもさせていただいております。そのようなプロセスで動いております。よろしいですか。

八並 [Q]：ありがとうございます。そうしますと、特に海外のところの候補者のリストアップというところで、今は特に支障はないということですか。

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



田中 [A]：そうですね。少なくともアステラスの中にいらっしゃる方であれば支障ございません。

八並 [M]：支障はないということですね。ありがとうございます。

杉田 [A]：人事とコンプライアンスの担当の杉田です。少しだけ今の点について補足をさせていただきます。

一つ目は、まだ今十分にはできていないですけれども、CxO自身は、自分の後継者として、例えば社内の部門長を選んでいったときには、その部門長をちゃんと意識して、取締役会ですとか、あとは経営会議にちゃんと出すようにという指示は出ています。彼らのCxOの責任としては、きちんと自分のサクセッションの候補者はそういったところに見せていくということをしなければならないということでやっております。

もう1点、海外につきましては、私どもはかなりの会議はもう Teams でやっておりますので、基本的にはあまり海外、国内ということでのアドバンテージ、ディスアドバンテージはないです。

海外で、しかも社内の候補者については、これは私どもの人事の中に今はエグゼクティブサーチ、シニアなレベルのサーチをする専門の部隊をつくっておりますので、その人間は国内、国外のエグゼクティブレベルの人間をサーチするという活動もやっております。そこから出てきた人をCxOに紹介すると、そんなようなことをしながら社内外、候補者を厚くしていくということを行っております。以上になります。

八並 [Q]：ご丁寧なご説明ありがとうございます。もう1点目が、指名委員会のご活動の中に含まれているのかですけれども、社外取締役のサクセッションについては、田中様、どのようなお考え、ご意見お持ちですか。

特にスキルのところで、今後どのような人を選任していくか、リストアップする中で課題となっている点などがございましたら教えていただけますでしょうか。

田中 [A]：ご質問いただきましてありがとうございます。私自身の考えについて述べさせていただきます。

まず、社外取締役です。もう基本中の基本ですけれども、アステラスに必要なスキルマトリックスがございますので、それにバランスよく選んでいかなければいけないというのがございます。

その上で、特に製薬業界というのは、非常に技術の進歩が激しいですし、なにぶん社外でございまして、サイエンスとか、そういったところの理解は難しいんですけれども、現時点においては医師の大野さんが来ていただいておりますので、何とかやっているとは思っています。

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@scriptasia.com



今後については、社外を招聘するときに、もしサムシング・ニューのテクノロジーなり、資質が必要であれば、スキルマトリックスを議論する段階で議論したらどうかなと思っています。

もう一つ考慮しなければいけないのは、独立とか、そういったのは当然ですけども、やはりアベイラビリティといいますか、それなりに社外取締役というのは拘束時間がございますので、兼務が多い方がいらっしゃるのであれば、必ず時間が取れるかどうかというのは指名プロセスの中でも議論しますし、事前に確認します。当たり前の話ですが、独立であることは当然のことですけども、そのように考えております。よろしいですか。

八並 [M]：ありがとうございます。

池田 [M]：ありがとうございました。では続きまして、アセットマネジメント One、村岡様、よろしく願いいたします。

村岡 [Q]：ありがとうございます。2点ほどございます。

まず1点目は、サステナビリティ経営全般に関してです。Access to Health を含めて積極的に推進していらっしゃるのですが、従業員の方々、グローバルを含めてその辺の浸透度、納得度はどの程度になってきているのか。先ほど CEO の説明の中で、もともとは CSR という形で、ただ事業とリンクさせてきたということですが。その辺のところ、短期的なその自分の利益なり業績とトレードオフみたいな形になるような取り組みもあるかと思うのですが、その辺のところの納得度はどのように浸透させていらっしゃるのか、その辺のところは1点目でございます。

二つ目が、人的資本に関するところですが。杉田さんは非常に先進的にいろいろなところでもご活躍だと思っております。最後のアピールの部分、KPI の部分は、先ほどエンゲージメントの数字とかもあったのですが、最終的にはどういった形で今後われわれ投資家に見せていこうとされているのか。

やや財務に近いところで、例えば先ほど兵庫さんの言葉にもありましたけれども、生産性向上みたいな部分、その辺も出されていくのか、どのように紐付けてアピールしていかれるのかという、この辺のところを2点お願いできたらと思います。よろしく願いいたします。

岡村 [A]：ありがとうございます。まず、サステナビリティについて私から説明させていただき、場合によって飯野から補足させますけれども。

まず第1に、現在走っております経営計画 2021 には戦略目標が四つございまして、そのうちの四つ目がサステナビリティの向上という目標を掲げております。これは会社の中の誰かがちょっとやっているというのではなくて、全社的な戦略目標の一つとして十分認知されています。

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@scriptasia.com

それと、今スライドが出ておりますけれども、以前のように本業の外側に何かがあるということになると、いかにもこれにお金を使うのは自分が使いたかたはずのお金を誰かが使ってしまうという、そういうイメージになるのですが。

私たちは、先ほど申し上げたとおり、本業を通じて社会の持続性を向上するというところをわれわれのサステナビリティだと言っておりますので、例えば新しい薬をつくっている者たちは、これが世に出て、世の中のためになれば、それがサステナビリティに貢献しているのだということなので、自分がやっている仕事イコール、サステナビリティと、このように考えられるようになってきていると私は思っています。

同じように、よく薬屋ですと、試験管でお薬をつくっている人間、それから臨床試験をやっている人間、錠剤そのものをつくっている人間、それからお医者様にお届けして情報をお届けしている人間、こういう直接携わっている者は医療に貢献しているという実感があるけれども、サポートファクションの人間はなかなかそれをもちにくい。

ただ、One Astellas でこういうことをやって、あなたが今、きょうやっているこの仕事はどこかでつながって、今言った四つのサプライチェーンのどこかにちゃんと刺さっていているということに従業員たちが考えられるようになってきていると思いますので、いろんな意味で自分の日々の仕事がサステナビリティにつながっているという意識はだいぶ醸成されているのではないかと考えています。

飯野さん、何かあれば。

飯野 [A]：付け加えるとすると、サステナビリティ関連の議論は、定期的に経営会議あるいは取締役会で報告させてもらっております。その際に、メンバーの方からサジェスションをいただいているのは、社内の人たちへのサステナビリティに対する認識ですとか、どういったことをやっているかというのをしっかり浸透させることも大事ですよというお言葉をいただいています。

そういったこともありまして、今年度からですけれども、サステナビリティウィークを設けまして、われわれアステラスでやっているサステナビリティ活動を全社員、これはグローバルですけれども、グローバルの方々に理解してもらおうという大きなイベントをやっております。

それとは別に、70 ぐらいの部門があるわけですけれども、個別にわれわれの部門のメンバーが行って説明しにいくと。そのときに、今岡村が申し上げたとおり、自分たちのやっている業務がいかにサステナビリティにつながっているかということを考えてもらう時間もつくっています。

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@scriptasia.com



その中で腹落ちしていただくということで、単にアステラスがサステナビリティをやっていますよだけではなくて、それが自分たちの業務を通じてどのようにサステナビリティに貢献しているかというのを考える時間を通して、社員の方々にも理解、認知力を上げるためのことをやっているということをつけ加えさせていただきます。

岡村 [M]：2点目は杉田から説明させます。

杉田 [A]：ありがとうございます。2点目のポイントです。少し表現が正しいか正しくないかはありますが、もともと私どものカルチャーとして、若干 KPI ドリブンというか、タスクフォーカスというか、チェックボックス方式みたいなものがかかなり強かったと思っております。

今、われわれが取り組んでいることの一つに、ある意味では脱 KPI みたいなところはあって、そこは少し考えながらやっています。

ですので、長期的にはやはり私たちが目指していることは、ミッション、パーパス、ビジョンがあって、それで中期計画があって、それで単年の計画があるわけです。ビジネスの目標としているものにどれだけ貢献するかというのが、やはり人的資本においても一番重要な目標になると思っております。

ですので、中期計画なり、単年度の計画なり、そういったものにどれだけ貢献をしていくか、それがちゃんとアチーブできているのかできていないのか。そこがわれわれとしては究極的な目標だと思っております。

ただし、ただそう言っているだけではあまりにも目の前の目標がないので、例えばですけれども、ジェンダーのポイントについては、女性の管理職はいついつまでに何パーセントにしたいです、何パーセントにしますという目標は持っております。

あと、エンゲージメント・サーベイについては、こちらはあまりいついつこのスコアというターゲットまでは持っておりませんが、目指しているのは、とにかく確実に向上し続けると。昨日よりきょう、去年より今年は絶対に良くすると、そういったことを目指してやっております。

タレントについても同じです。他社にこれまでは取られていたかもしれないタレントを確実にこちらに引き寄せると、そういったことをやっていくというのが私たちの目指していることなので。単年度、アクションレベルでの KPI みたいなものとか、3年レベルでのアクションレベルの KPI というのは持ちますけれども、長期的なものでいったときには、やはり会社のミッション、パーパス、ビジョン、そして中期計画、こういったものの達成が人的資本においても究極的な目標だと思っております。以上になります。

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@scriptasia.com



村岡 [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。それでは、これにてお時間となりましたので、これをもちまして本日のサステナビリティ・ミーティング 2023 を終了させていただきます。

本日はご参加いただきまして、誠にありがとうございました。

[了]

脚注

1. 音声不明瞭な箇所については[音声不明瞭]と記載
2. 会話は[Q]は質問、[A]は回答、[M]はそのどちらでもない場合を示す

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



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

