



アステラス製薬株式会社

R&D ミーティング -新たな研究組織体制-

2021年12月7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]	R&D ミーティング -新たな研究組織体制-	
[日程]	2021 年 12 月 7 日	
[時間]	15:30 – 16:54 (合計：84 分、登壇：35 分、質疑応答：49 分)	
[登壇者]	3 名 代表取締役副社長 経営戦略・財務担当 (CStO & CFO) 兼 戦略実装担当 (CBO) 岡村 直樹 (以下、岡村) 専務担当役員 研究担当 (CScO) 志鷹 義嗣 (以下、志鷹) コーポレート・アドボカシー&リレーション部長 藤井 郁乃 (以下、藤井)	
[質問者名]*	シティグループ証券	山口 秀丸
	大和証券	橋口 和明
	クレディ・スイス証券	酒井 文義
	ゴールドマン・サックス証券	植田 晃然
	野村證券	甲谷 宗也
	JP モルガン証券	若尾 正示
	日経 BP	橋本 宗明

サポート

日本	03-4405-3160	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

*質疑応答の中で発言をした質問者の中で、SCRIPTS Asia が特定出来たものに限る

登壇

藤井：今日は、お忙しいところ、当社の R&D ミーティングにご参加いただき、誠にありがとうございます。
ございます。

私は、本日の司会を務めます、コーポレート・アドボカシー&リレーション部の藤井と申します。
どうぞよろしくお願い申し上げます。

本説明会は、ライブ動画の視聴と電話会議の二つの方法でご参加が可能です。弊社からの説明の後、質疑応答に移りますが、ご質問は電話会議による音声からのみの受付となります。ライブ動画配信からのご質問はできませんので、ご注意ください。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ので、電話会議でご参加の方は、お手元にご用意ください。

本日の出席者を紹介申し上げます。代表取締役副社長、経営戦略・財務担当兼戦略実装担当、岡村直樹、専務担当役員、研究担当、志鷹義嗣の 2 名でございます。

サポート

日本	03-4405-3160	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



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



なお、これから説明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ならびに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おります。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、開発中のものを含む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ございません。

この説明会は、通訳を介して英語でもお聞きいただけますが、当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。

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：あらためまして、こんにちは。岡村でございます。本日は、大変ご多用の中、R&D ミーティングをご視聴いただきまして、誠にありがとうございます。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com



本日は、この10月に改編した新たな研究体制についてご紹介申し上げたいと思っております。

本日の説明についての注意事項ですが、先ほど藤井が読み上げましたので、ここでは割愛をさせていただきます。

本日の内容

3

1

はじめに

岡村 直樹(代表取締役副社長 経営戦略・財務担当 兼 戦略実装担当)

2

新たな研究組織体制

志鷹 義嗣(専務担当役員 研究担当)



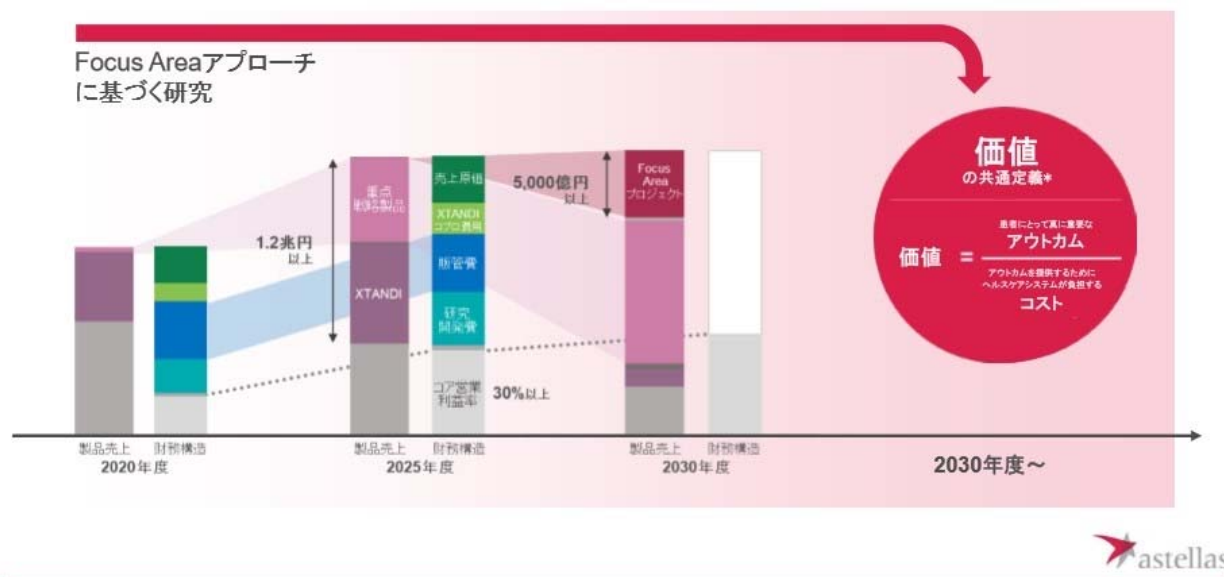
本日の内容ですが、初めに、私から、今回の組織改編の背景について簡単にご紹介した上で、詳細については、その後、志鷹からご説明を申し上げたいと思います。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com



長期にわたる持続的な成長の実現に向け、
Focus Areaアプローチを推進して独自性の高いプログラムを継続的に創出



* "What Is Value in Health Care?" Porter, M.E. (2010). New England Journal of Medicineより抜粋

本年の5月に発表いたしました「経営計画2021」の中で、XTANDIの patents クリフを乗り越えて、アステラスがどのように持続的に成長していくのかを示すために、XTANDIが特許満了を迎える2027年よりも、さらに先の2030年までを視野に入れた中長期の目標をお伝えしておりますので、恐らく私たちが現在考えている今後10年間の姿は、おおむねご理解いただけているのではないかと認識しております。

一方で、この間の不確実性を考え、あるいはさらに長期的な視点に立ちますと、アステラスは2030年以降も変わらず科学の進歩を患者さんの価値に変えながら、持続的に成長していかなければなりません。そのためにはFocus Areaアプローチを実践、発展させ、さらに独自性の高い新規プログラムを生み出し続けて、パイプライン価値を常に高めていく必要がございます。

言うまでもありませんけれども、そのプロセスにおいて研究組織は将来の価値の源泉として、新たなPrimary Focusを創出するという重要な役割を担っております。

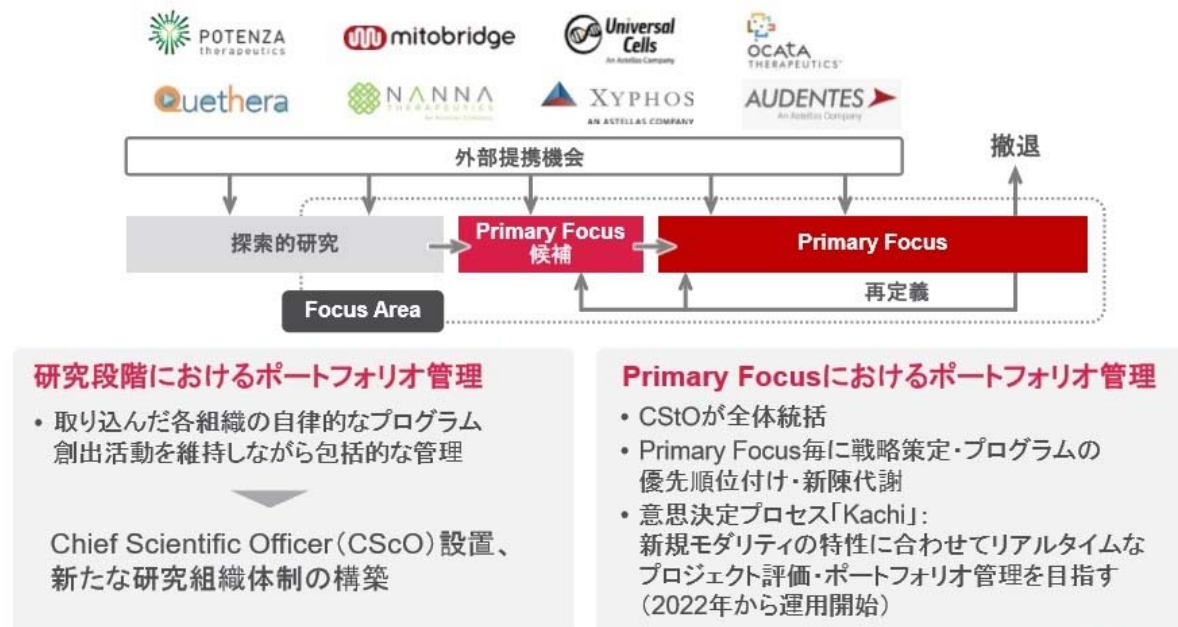
サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com

Focus Areaアプローチの推進と研究組織体制

6

Focus Areaアプローチ戦略の下で社外の技術・アセットを獲得、多様な組織とプログラムを保有



このスライドでは、今回の研究組織体制の改編に至った背景を、主として Focus Area アプローチ、あるいはポートフォリオ管理の観点からお話ししたいと思います。

これまで、FA アプローチ、Focus Area アプローチに基づき、自社技術のみにこだわることなく、社外から積極的に革新的な技術やアセットを獲得することで、戦略実行上必要な要素を補い、素早い意思決定で外部との提携を実行してまいりました。

最先端技術を有するバイオベンチャー買収の成果をスライドの上部に、実例としてお示ししております。

結果として、多様なプログラムを保有することになりましたが、このスライドの右下に書いてございますように、ポートフォリオ全体は私、経営戦略担当の管轄のもとで、Primary Focus の軸に沿ってしっかりと管理を行っております。

Primary Focus 間、あるいは Primary Focus 内のプログラムの優先順位付けは当然のことでございますけれども、Primary Focus の新陳代謝という意味でも恒常的に検討を実施しているところでございます。

サポート

日本 03-4405-3160 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



例えば、Primary Focus の一つでございました、抗原特異的免疫調節、Antigen-specific Immune Modulation、ASIM と呼んでいた Primary Focus は、プログラムを創出する Primary Focus としての役割は終えたと判断して、撤退した上で、新たな Primary Focus 候補である免疫ホメオスタシスとして再定義しているところでございます。

それから、新規バイオロジーやモダリティの go/no go decision には、非常にアジャイルな判断が必要になります。これは言を俟たないところでございます。開発マイルストーンに合わせて長期間に準備をして、個別のプロジェクトの社内評価を行うような従来のやり方を改めまして、社内外の状況変化に即応して、リアルタイムにプロジェクト評価とポートフォリオ管理を行う Kachi、これは日本語の価値ですけれども、アルファベットで Kachi と書いて、日本人でない者たちにも価値と読ませるようにしておりますが、Kachi というプロセスを導入して、来年度、2022 年度から運用を開始する予定でございます。

それから、スライドの左下にございますように、研究段階におきましても、買収によって取り込んだ各組織での自律的なプログラム創出活動を維持しつつ、包括的にマネジメントを行う必要性が生じております。そこで、4月に新たに Chief Scientific Officer として志鷹を任命した上で、さらに10月からは、彼が新たな研究組織体制を開始しているところでございます。

本日は、ここから Chief Scientific Officer の志鷹が詳細を説明します。

では、志鷹さん、よろしくお願いいたします。

サポート

日本	03-4405-3160	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



志鷹 義嗣 (したか よしつぐ)

専務担当役員 研究担当 (CScO)

略歴

1996年	山之内製薬に研究職として入社
2012年	薬理研究所 疾患フロンティア研究室長
2015年	製品戦略部科学戦略グループ長
2016年	Astellas Institute for Regenerative Medicine (AIRM) 社長
2021年	現職



志鷹：本日は、アステラスの新たな研究組織体制についてご説明申し上げますが、その前に、簡単に自己紹介をさせていただきます。スライド8をお願いします。

96年に研究職として入社いたしました。アルツハイマー病や認知症など、中枢のプログラムに従事してまいりました。

2012年には、当時のGCL、Global Category Leaderモデルの継続性に限界を感じ、疾患フロンティア研究室を立ち上げました。当時考えていた研究アプローチが、現在のFocus Areaアプローチのモデルになったと考えております。その当時始まったのが、疾患領域では眼科、筋肉、モダリティでは遺伝子治療、バイオロジーではミトコンドリアになります。それらが現在のPrimary Focusにつながっております。

2016年2月のOcata社買収後は、現AIRMの社長として5年間を務めました。その間、Universal Cells社、Xyphosの買収にも携わり、アステラス細胞医療の戦略策定や実行をリードしてまいりました。

サポート

日本 03-4405-3160 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



本日のアジェンダ

9

1 研究組織改編の概略・コンセプト・狙い

2 社内バイオベンチャーの協業、発展の実際 ～実プログラムを例に～



スライド 9 をお願いします。

本年 4 月に Chief Scientific Officer になりまして初めに取り組みましたが、アステラス研究組織の改編になります。本日は、その概略・コンセプト等を初めにお話しし、組織内での協業や発展の実際を、実プログラムを例にご紹介いたします。

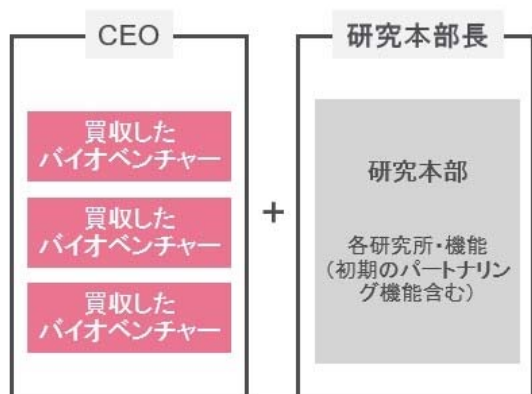
サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com



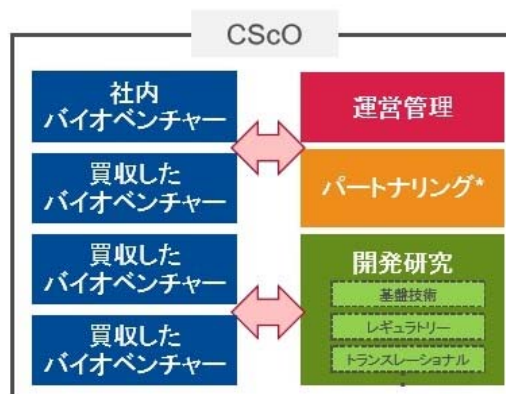
従来

1. 研究本部は階層型・機能別組織として運営
2. 研究本部と買収したバイオベンチャーが個別に活動、研究全体戦略が希薄でシナジーを生みにくい
3. 初期・後期段階を担当する二つのパートナーリング機能が並立



改編後

1. 旧研究本部を解消。製品創出機能をアジャイル型社内バイオベンチャーに統一
2. CScO下に研究組織を集約、研究全体戦略やシナジーを導く運営体制を整備
3. 事業開発部門としてパートナーリング機能を統合



* 2022年4月以降CBO下の事業開発部門へ統合



スライド 10 をお願いします。今回の組織改編のコンセプトをご説明いたします。

従来の組織では、日本の研究本部は、階層型・機能型組織として、研究本部長のもと運営されておりました。過去5～6年、海外のバイオベンチャーを複数買収してまいりましたが、それらは主に研究本部とは別の組織としてCEO管轄下にありました。

自律性を保ちながら活動を行えたメリットがあった一方で、アステラス研究組織全体としての戦略が希薄で、研究組織間のシナジーを生みにくい状況もありました。また、パートナーリング機能については、初期と後期の案件を担当する二つの機能が社内存在し、このうち、初期案件を担当する部門が研究本部に置かれていました。

今回の組織改編では、研究本部を解消して、全ての研究組織をCScO傘下に集約し、製品創出機能を全てアジャイル型組織の社内バイオベンチャーとして統一いたしました。旧研究本部の約半分の人員を複数の社内バイオベンチャーに配置して切り出し、買収したバイオベンチャーと同様に、それぞれが自律性を持って活動できる環境を整えました。

サポート

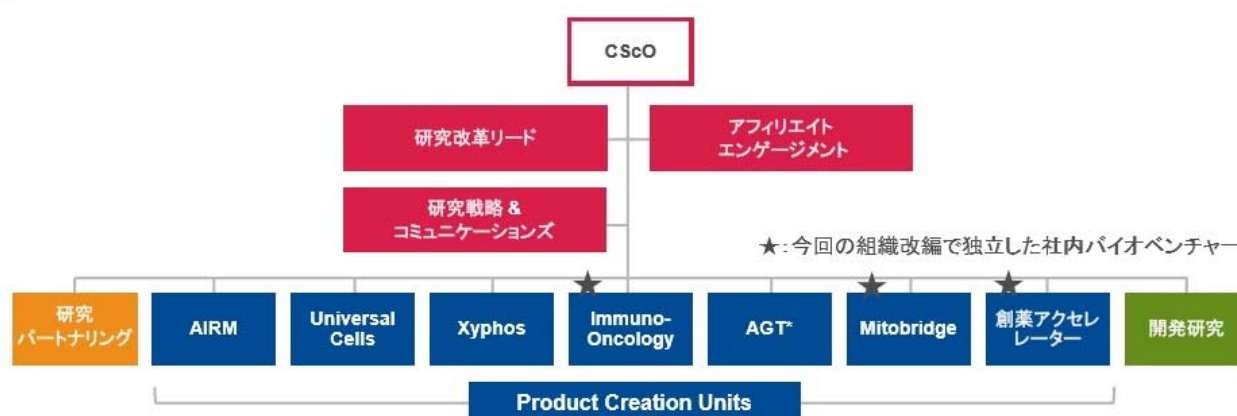
日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



さらに、赤で示す研究組織全体を統括する部門の新設や、社内バイオベンチャーがパートナーリングの支援を受けたり、製薬のコア・ケイパビリティを最大限活用できるような環境を整えました。また、2部門に分かれていたパートナーリング機能に関しては、来年4月に1部門に統合することになりました。

新しい研究組織体制

11



- 全てのパートナー候補をカバーする「Oneパートナーリングチーム」
- バイオベンチャー様のアジャイル型組織
- 自社製薬能力を最大限活用した価値向上
- シナジーを導き出すマネジメント体制



AIMR: Astellas Institute for Regenerative Medicine, AGT: Astellas Gene Therapies
 * AGTのうち、ジーンセラピー リサーチ&テクニカル オペレーションズを示す

スライド 11 をお願いします。これが新しい組織図になります。

今回重要と考えた四つの特徴、すなわち製品創出を担うアジャイル型組織の社内バイオベンチャーを青で、それを支える製薬のコア・ケイパビリティである開発研究を緑で、パートナーリングはオレンジ、戦略の統合やシナジーを導く新組織を赤で示しております。星印は、旧研究本部から切り出した社内バイオベンチャーになります。

サポート

日本 03-4405-3160 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



研究組織改編の全体像

12

外部



アステラス

■ 全てのパートナー候補をカバーする「Oneパートナーングチーム」

- 新たな事業開発部門としてケイパビリティを発展
- 北米、欧州、日本で強固なネットワークを構築、多様なステークホルダーを網羅



■ バイオベンチャー様のアジャイル型組織

- 個々の製品創出ユニットは自律的に価値を創出
- 外部バイオベンチャーのエコシステムを模した成長の仕組み、ステージに合わせた管理

+

■ 自社製薬能力を最大限活用した価値向上

- 先端の創業基盤技術、レギュラトリーサイエンス、トランスレーショナルサイエンスなどの提供
- 製造機能との早期からのCo-innovation/Co-creation

■ シナジーを導き出すマネジメント体制

- シナジーを導き出すための意思決定機関
- 目的に特化したコンパクトな管理機能



スライド 12 をお願いします。本日、四つのグループについて詳しく説明をしていきますが、その前に、ここでは四つのグループの役割や連携について全体像をお話いたします。

まず、製品創出を担う青のグループ。繰り返しになりますが、ここは社内バイオベンチャーの集合体になります。組織構造としては、いわゆるアジャイル型モデルを採用し、外部バイオベンチャーのエコシステムを模した成長の仕組みを取り入れます。

私が5年間過ごした AIRM は、バイオベンチャー由来の組織でありました。さまざまな専門家が試行錯誤を繰り返しながら、現場で迅速に意思決定を行うアジャイル型組織でありました。これが新しいモダリティである細胞医療を推進する上で、非常に有効でありました。

細胞に限らず、Focus Area アプローチでは、新規モダリティや新しいバイオロジーに積極的に取り組んでおります。

研究組織全体の製品創出機能をアジャイル型組織に統一することが、全体の生産性の向上、成功の鍵になると考えました。

サポート

日本 03-4405-3160 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



下の灰色のグループは、これまでわれわれが培ってきた製薬企業としてのコア・ケイパビリティを示しています。前のページでお示した緑の開発研究には、先端の創薬基盤技術、レギュラトリーサイエンス、トランスレーショナルサイエンスなどが含まれます。

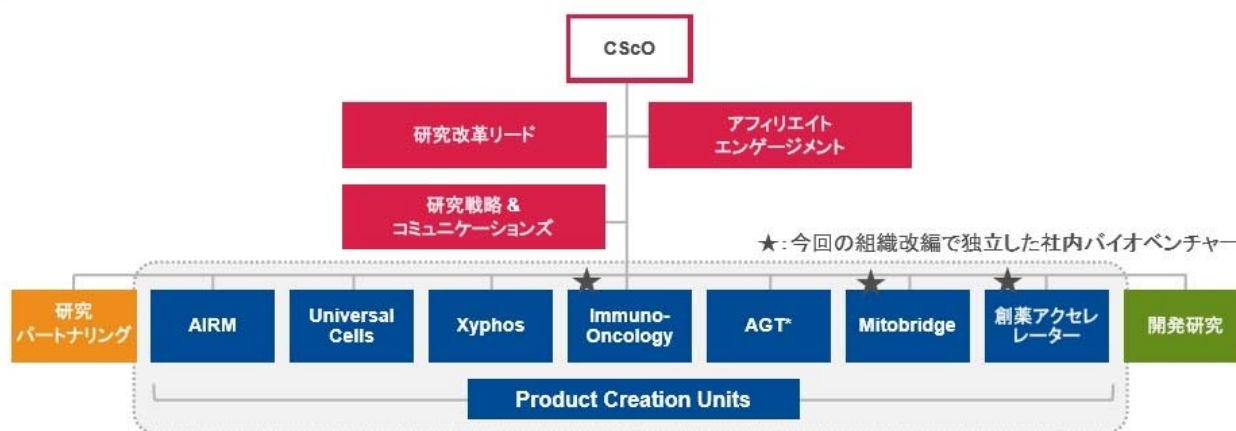
また、製造機能もわれわれの重要なコア・ケイパビリティであります。社内バイオベンチャーは、これらのケイパビリティを最大限に活用し、プログラムの加速化や成功確率の向上、価値の最大化を目指します。

上部、オレンジのパートナーリングを担うグループの役割は、社内バイオベンチャーの抱える技術的なギャップやパイプラインのギャップを、その外部ネットワークを活用して速やかに埋めることであります。

下の赤い部分、ここは上の三つを統合した研究全体戦略の策定や、組織間のシナジーを導き出す役割を担います。

PRODUCT CREATION UNITS

13



■ 全てのパートナー候補をカバーする「Oneパートナーリングチーム」

■ バイオベンチャー様のアジャイル型組織

- 個々の製品創出ユニットは自律的に価値を創出
- 外部バイオベンチャーのエコシステムを模した成長の仕組み、ステージに合わせた管理

■ 自社製薬能力を最大限活用した価値向上

■ シナジーを導き出すマネジメント体制



AIRM: Astellas Institute for Regenerative Medicine, AGT: Astellas Gene Therapies

* AGTのうち、ジーンセラピーリサーチ&テクニカルオペレーションズを示す

スライド 13 をお願いします。ここからは、色分けした各グループの詳細に入ります。

サポート

日本 03-4405-3160 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

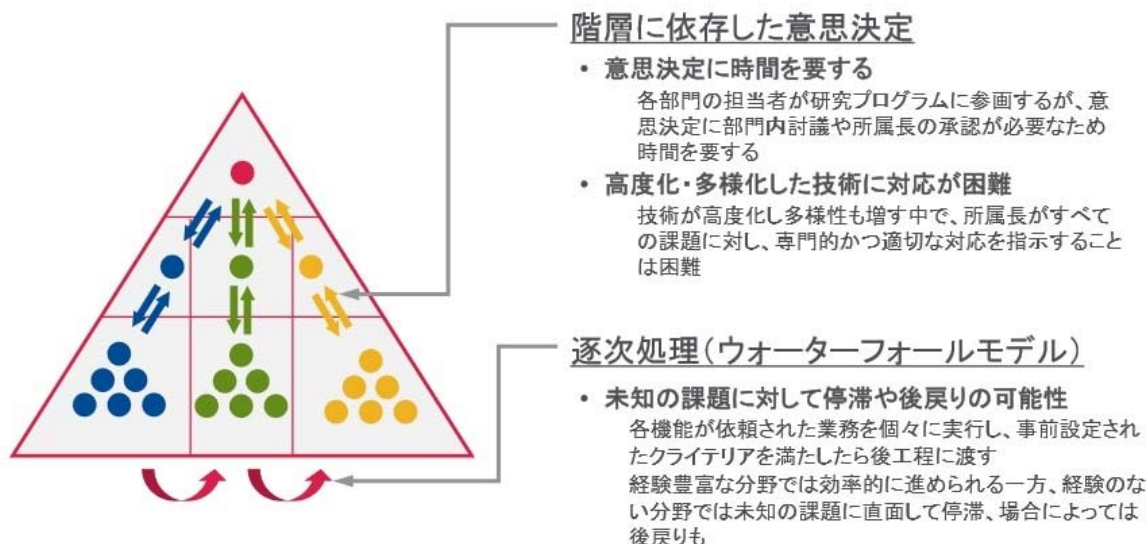


まず、製品創出ユニットについてご説明いたします。

従来型組織の課題

14

階層型・機能別組織



スライド 14 をお願いします。このスライドでは、旧研究本部が採用していた階層型・機能別組織における二つの課題について説明をいたします。

図の青、緑、黄、これらは創薬段階で言えば、薬理、薬物動態、安全性といった機能組織を示しております。製造段階で言えば、初期のプロセス開発を担う研究グループ、製法・製剤を改良するグループ、そして GMP 製造といった形になります。

課題の一つ目は、階層型の意思決定であります。例えば、最下層の現場のチームで創薬研究を実行しているわけですが、権限委譲が十分でなく、チーム方針の決定に各部門内での承認が必要となり、意思決定に時間を要するケースがありました。

さらに、新しいモダリティや多様なバイオロジー、疾患に今後挑戦するに当たって、マネージャーや部門に、その専門性がないケースも考えられ、適切な判断が困難になることも予想されます。

サポート

日本 03-4405-3160 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、逐次処理の業務手順であります。低分子化合物など確立されたモダリティや、経験豊富な疾患領域では、各機能が与えられた業務を個々に実行し、事前設定されたクライテリアを満たしたら次の工程に移行する、いわゆるウォーターフォール型のモデルが機能しておりました。

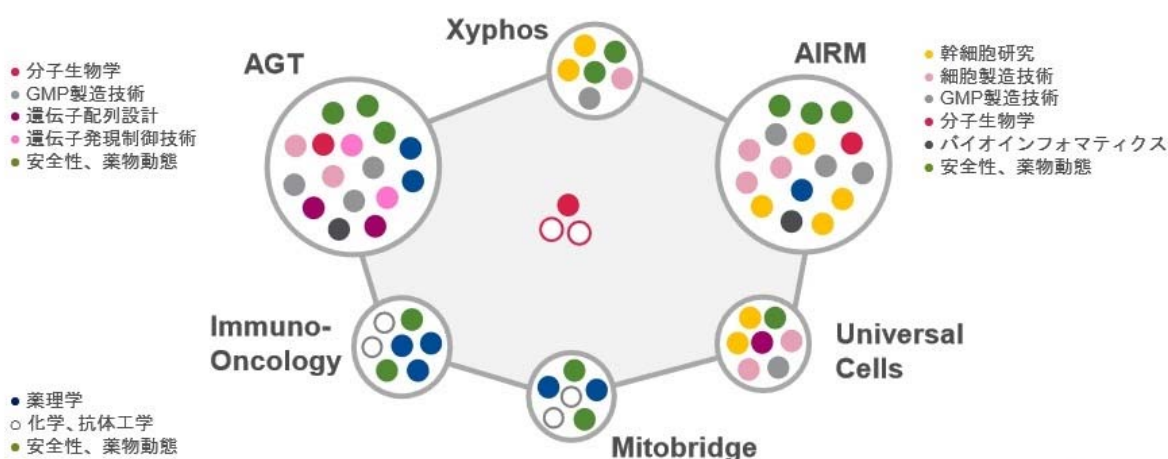
一方で、新規モダリティなどでは、全てのリスクを事前に見通して、各機能で満たすべき製品要件を事前設定することが困難であったり、未知の課題に下流の工程で直面して、振り出しに戻るようなケースもあります。

アジャイル型組織への変革

15

アジャイル型組織

- 多様な専門性を持つ人材が一体となり試行錯誤を繰り返しソリューションの高度化を目指す
- ミッション毎に権限委譲されたユニットが迅速に意思決定し、自律的に活動を実施



AGT: Astellas Gene Therapies、AIRM: Astellas Institute for Regenerative Medicine、GMP: Good Manufacturing Practice

スライド 15 をお願いします。

そこで今回、製品創出ユニットの組織形態をバイオベンチャー用のアジャイル型に統一いたしました。

スライド中央の図は、アジャイル型組織を模式的に示しています。右の AIRM を例にとると、細胞の分化プロセスに詳しい幹細胞研究者や、細胞製造、バイオインフォマティクス、安全性などに専門性を有する研究者が集まっております。

サポート

日本 03-4405-3160 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

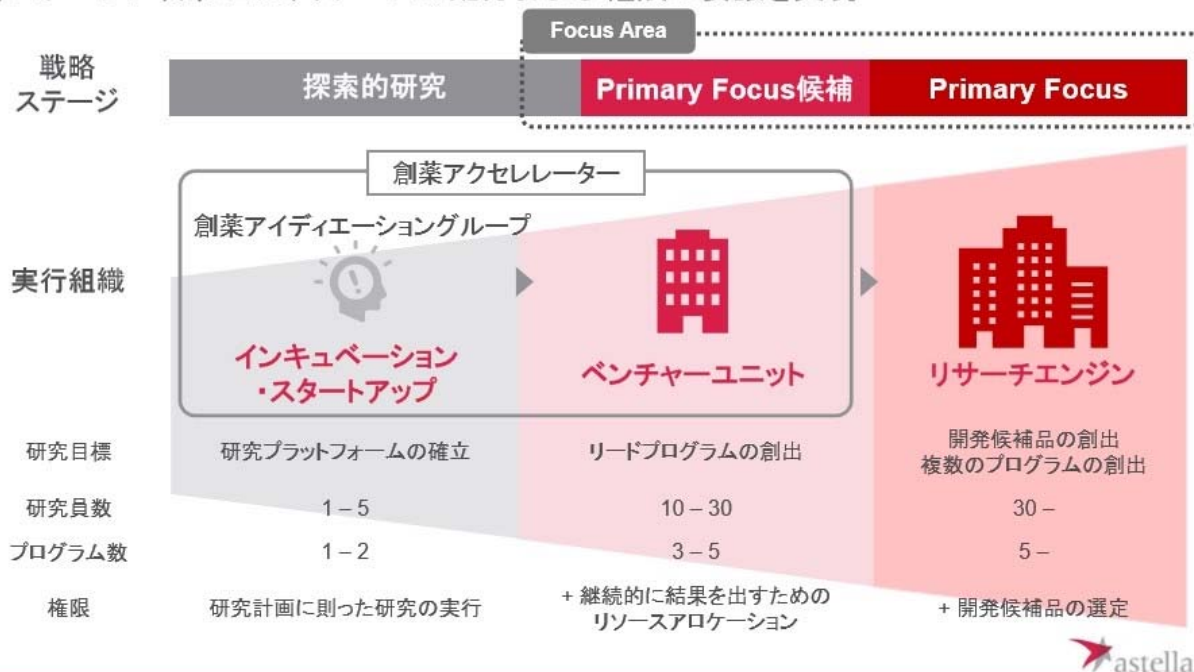
このような形で、各ユニットで取り扱うバイオロジーやモダリティに応じて、必要な専門家が集められ、この中で自律的に意思決定を行いながら研究を行うことを施行しております。

このモデルは、プログラムの特性に応じて、現場の多様な専門家が一体となり、課題に対して試行錯誤を繰り返し、ソリューションを磨き上げていくものであります。この際、意思決定の権限は、現場のユニットに委譲されており、自律的に活動を行うことができます。

また、自律的な活動の結果として、社内バイオベンチャーがそれぞれのケイパビリティを相互に組み合わせるといふ、有機的なつながりが強化されていくことも期待しております。

PCU 外部バイオベンチャーのエコシステムを模した成長の仕組み、ステージに合わせた管理 16

各ステージに合わせた、リソースの配分および権限の委譲を実現



PCU: Product Creation Unit



スライド 16 をお願いします。

各製品創出ユニットは、外部ベンチャーのエコシステムを模した形で成長する仕組みを取ります。

スライド中央、実行組織の部分が、その成長の様子を示しております。インキュベーション・スタートアップからベンチャーユニット。この段階のユニットは、創業アクセレレーターの中にあります。そして、独立したリサーチエンジンへと成長していきます。

サポート

日本 03-4405-3160 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



その下に記載しているとおり、成長に伴い、各ユニットの研究目標は、研究プラットフォームの確立からリードプログラムの創出へ、そして臨床開発品を含むパイプラインの構築へと移っていきます。

また、成長に合わせて、人員数、プログラム数、権限が拡大していきます。例えば、開発候補品の選定という重要なディシジョンは、各リサーチエンジンのヘッドに権限委譲されています。

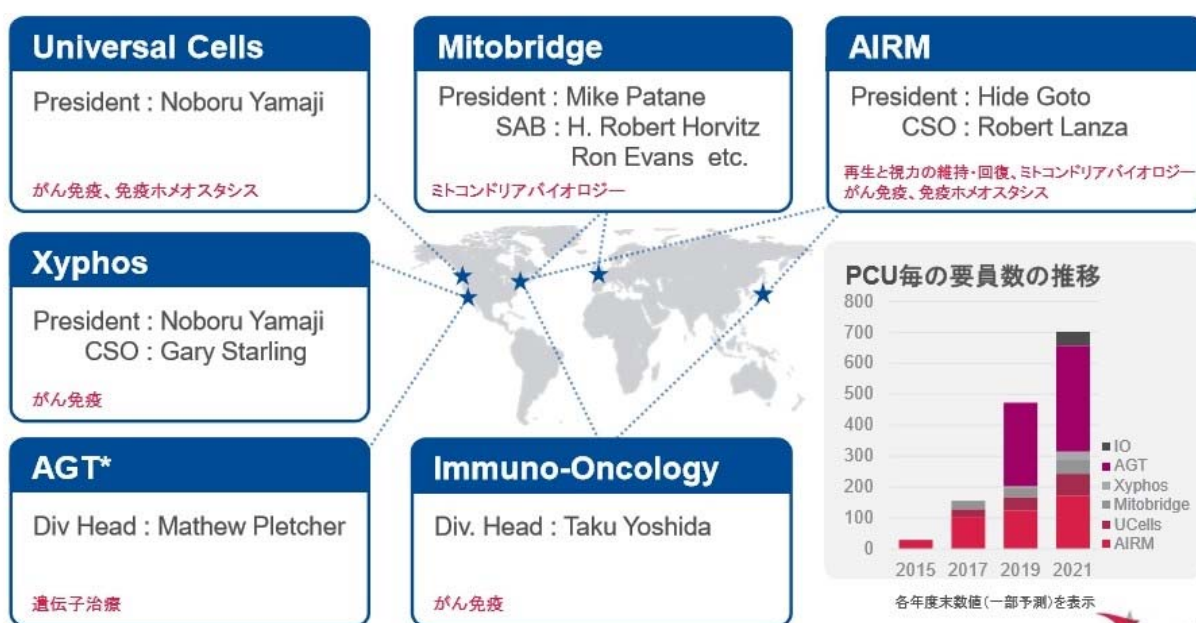
戦略ステージ等の対応をご説明しますと、リサーチエンジンは、現在の Primary Focus における製品創出を主に担い、創薬アクセレーター内の中小ユニットは、将来の Primary Focus につながる研究活動を展開します。

このような成長の仕組みは、社内バイオベンチャーのメンバーが起業家精神と強いオーナーシップをもって、製品創出に取り組むことを促すと考えております。

PCU リサーチエンジンの活動状況

17

各リサーチエンジンは魅力的なCSOやSABの元で競争力のある人材を惹きつけて発展



PCU: Product Creation Unit, CSO: Chief Scientific Officer, SAB: Scientific Advisory Board (科学顧問団), Div: Division, AIRM: Astellas Institute for Regenerative Medicine, AGT: Astellas Gene Therapies, IO: Immuno-Oncology, UCells: Universal Cells * AGTのうち、ジーンセラピー リサーチ&テクニカル オペレーションズを示す

スライド 17 をお願いします。このスライドは、現在六つあるリサーチエンジンの概況を示しております。

サポート

日本 03-4405-3160 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

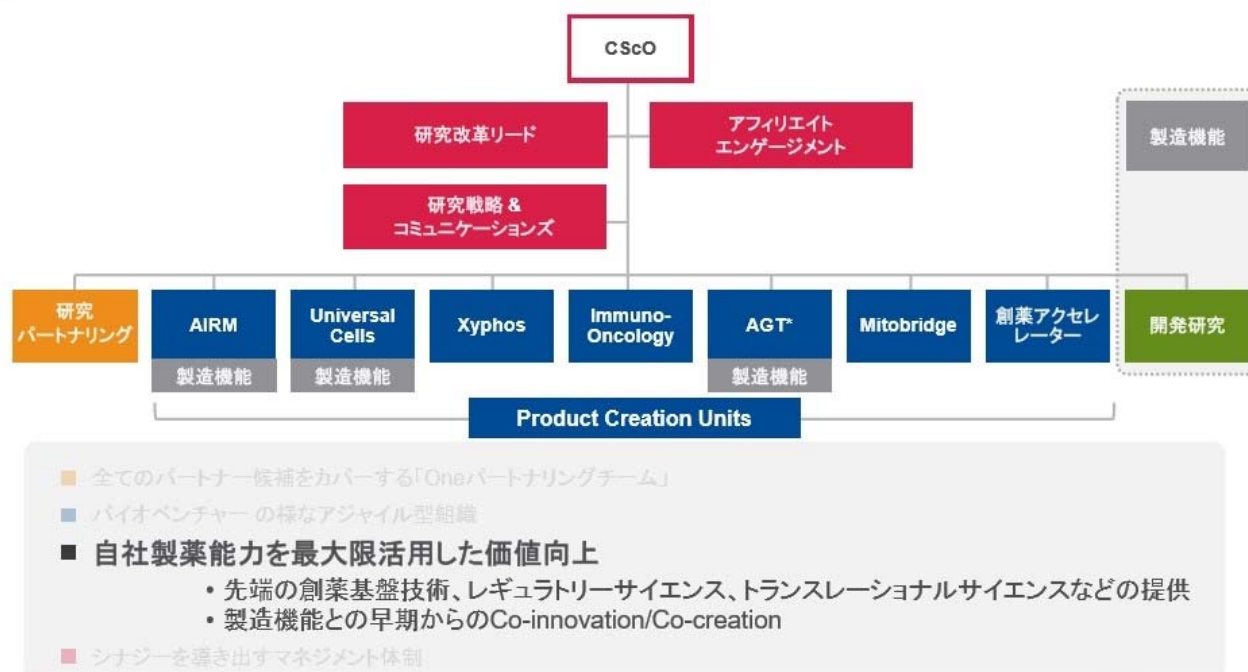
それぞれ地図に示します拠点で自律的に活動を行っています。また、赤字は、対応する Primary Focus 領域を示しています。

各リサーチエンジンには、それぞれの分野で著名な研究者が CSO や SAB として在籍しており、彼らは競争力のある人材を引き付け、組織として成長を続けております。2016 年 2 月に買収した Ocata 社は AIRM として、2019 年に買収した Audentes 社は Astellas Gene Therapies、AGT として、それぞれ研究員数を拡大しながら成長しており、現在、6 ユニットで計 700 名以上の研究員を擁する体制になっています。

創薬アクセレーターについては、後半のスライドでご紹介いたしますが、現在約 140 名の研究員が所属しております。

自社製薬能力を最大限活用した価値向上 (開発研究、製造機能との協働)

18



AIRM: Astellas Institute for Regenerative Medicine、AGT: Astellas Gene Therapies
 * AGTのうち、ジーンセラピー リサーチ & テクニカル オペレーションズを示す

スライド 18 をお願いします。

次に、外部ベンチャーとの差別化を可能にする部門内外との協働体制をご説明いたします。

サポート

日本 03-4405-3160 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



全体像の 슬라이드でもご説明したとおり、社内バイオベンチャーと、われわれのファーマ・コア・ケイパビリティとの協働は、プログラムの加速化や成功確率の向上、価値の最大化につながるものであり、外部バイオベンチャーとの差別化点になると考えております。

二つの重要なファーマ・コア・ケイパビリティをここでは挙げております。一つは開発研究、もう一つは製造機能になります。本日は時間の都合もありますので、以降の 슬라이드では、製造機能との連携について詳しく説明をいたします。

製造機能との協働

研究段階からの研究-製造協働の必要性 細胞医療を例に

19

細胞医療の特徴: "Process is Product"

低分子医薬品

- ・製法の変更が最終製品の特性(薬効等)には大きく影響しない
- ・同等性・同質性の証明が比較的容易

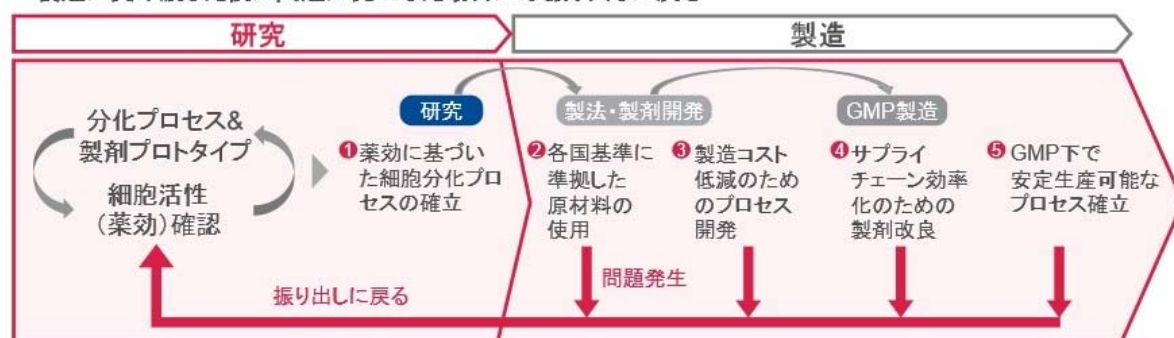


細胞医療

- ・製法の変更(原材料、培養手技等)が最終製品の特性(薬効等)に大きく影響
- ・同等性・同質性の証明が困難

ウォーターフォール型で取り組む際の問題点

- ・製造に受け渡した後に問題が発生した場合には振り出しに戻る



GMP: Good Manufacturing Practice

スライド 19 をお願いします。スライド 2 枚を使いまして、社内バイオベンチャーが研究段階から製造機能と協働することがいかに重要で、強みにつながるか、細胞医療を例にご説明いたします。

細胞医療の世界では、Process is Product という言葉があります。若干の製法の変更、原材料や培養手技等が最終製品の特性、薬効等に影響を与えるという意味であります。低分子医薬品とは全く異なる世界です。

実際、私がおりました AIRM でも、同じ原材料でも、FDA 基準に準拠したものを PMDA 基準のものに変更した途端、細胞の薬理活性が低下する、そういったことを経験しております。

サポート

日本 03-4405-3160 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



通常、低分子医薬品では、研究と製法・製剤開発や GMP 製造部門との連携はウォーターフォール型で行っております。研究チームから製品の製法を製造チームに受け渡した後に、さまざまな変更が発生する可能性があります。低分子化合物など、構造が単純で、かつ既にノウハウがあるモダリティであれば、このモデルで対応が可能です。

一方で、われわれが取り組む多能性幹細胞に由来する他家細胞製品のような高度なバイオ製品の場合、研究チームが薬効指標にプロセスを最適化したとしても、開発途中で原材料や製造プロセス、製剤などを変更した場合、これまでつくってきたものと同様・同質であることを証明することが非常に難しく、最初のプロセス開発の研究段階にまで戻らざるを得ないこともあります。

製造機能との協働

研究段階からの研究-製造協働体制の構築

20

アジャイル型組織の利点

- 研究段階から協働することにより、受け渡し後の問題発生を回避
- 製造機能を自社内に持つことで、フレキシブルな協働やノウハウの蓄積が可能
- DDS一体型製品(遺伝子治療、mRNA、局所留置等)の開発にも有効



研究機能と製造機能がアジャイル型組織として同一拠点で協働

- AIRM、Universal Cells、AGTに加え、つくば地区でも協働をさらに強化



DDS: Drug delivery system, mRNA: Messenger ribonucleic acid, GMP: Good Manufacturing Practice, AIRM: Astellas Institute for Regenerative Medicine, AGT: Astellas Gene Therapies
 *1 AGTのうち、ジーンセラピーリサーチ&テクニカルオペレーションズを示す *2 つくば研究センター(御幸が丘)・つくばバイオ研究センター(東光台) 人員数は2021年10月時点

20 ページを願います。

このため、高度なバイオ製品の場合、研究段階から工業化も視野に入れ、研究と製造がアジャイル型組織として密に連携し、研究と製法開発を同時に進めることが成功の鍵となります。これにより、受け渡し後の問題発生を回避することができます。また、製造機能を自社内に持つことで、フ

サポート

日本 03-4405-3160 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



レキシブルな協働やノウハウの蓄積が可能になります。これにより、CMO への委託モデルだけでは構築し得ないケイパビリティを自社内に蓄えていくことができると考えております。

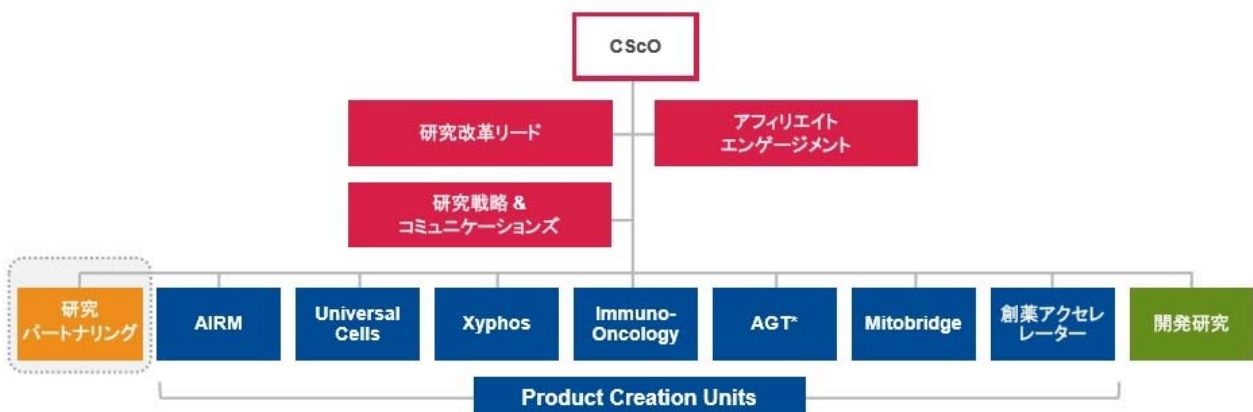
また、DDS と一体になった製品、例えば遺伝子治療は、mRNA のような製品でも、開発途中で製剤使用を変えると特性が変わってしまうことがありますので、このような研究段階からの共同体制が有効だと考えております。

AIRM、Universal Cells、AGT は、既に研究機能と製造機能が同一拠点で協働するアジャイル組織になっております。AIRM、AGT 組織では、その 70%以上を製造機能の人員が占めております。

つくばサイトでも、主に DDS 一体型の製品について、この数年、Co-innovation/Co-creation を合言葉に、協働体制を強化してきております。新組織でも、研究・製造機能の協働体制はさらに強化していく予定です。

研究パートナーリング

21



- 全てのパートナー候補をカバーする「Oneパートナーリングチーム」
 - 新たな事業開発部門としてケイパビリティを発展
 - 北米、欧州、日本で強固なネットワークを構築、多様なステークホルダーを網羅
- バイオベンチャーの様なアジャイル型組織
- 自社製薬能力を最大限活用した価値向上
- シナジーを導き出すマネジメント体制



AIRM: Astellas Institute for Regenerative Medicine, AGT: Astellas Gene Therapies
 * AGTのうち、ジーンセラピー リサーチ & テクニカル オペレーションズを示す

スライド 21 をお願いします。

続いて、研究パートナーリング部門と事業開発部の統合についてお話しいたします。

サポート

日本 03-4405-3160 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



外部提携における課題

- 初期段階と後期段階の提携・アセット獲得案件の特性に合わせて二つの組織が並立（研究パートナーリング部門、事業開発部）
- 初期段階案件の契約が大型化・複雑化した結果、後期案件の提携活動との差異が縮小
- 両組織間で案件の引き渡しや意見調整がしばしば発生
- 二組織の機能分担によるメリットよりも弊害が目立つようになってきた

2022年4月

研究パートナーリング部門と事業開発部を統合、事業開発部門として再編
新たな事業開発部門は戦略実装担当（CBO）が管掌

事業開発部門

- 初期から後期まで一貫したパートナーリングケイパビリティ、タレント強化
- 意思決定の迅速化
- 外部パートナーとの窓口の明確化



22 ページをお願いします。

現状は、パートナーリングを担う組織が社内に二つあります。主に案件のステージで守備範囲を分けており、初期段階は研究パートナーリング部門が、後期段階は事業開発部がカバーしております。

研究パートナーリング部の強みは、サイエンスに対する目利き力、一方、事業開発部は、交渉取引、アライアンスマネジメントに強みを持ちます。

ところが、近年は、初期案件の契約が大型化、複雑化するケースが増えてきました。例えば、初期段階の研究シーズを獲得するためアカデミアにアクセスをするわけですが、交渉を始めると長い関係を求められ、商業化後の経済条件などにまで交渉が及ぶ、そういったケースが増えてまいりました。その意味で、後期案件の提携活動との差異が小さくなってきております。

二つの組織間で、案件の引き渡しや意見調整など余計なプロセスが発生し、時間を要するケースがありました。前半で述べた研究や製造の組織とは違いますが、ここでも2組織の分担による弊害が目立つようになってきました。

サポート

日本 03-4405-3160 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



そこで、2022年4月から両部分を統合し、一つのパートナーシップチームとして、新しい事業開発部門を発足することとしました。社内プロセスが効率化され、パートナーシップのスピードがこれまで以上に向上することを期待しております。

研究
パートナーシップ

グローバルネットワークの強化

23

北米西海岸および東海岸、英国、日本の主要なバイオクラスター（技術集積拠点）においてネットワークの基盤を構築



CVC: Corporate venture capital, BCH: Boston Children's Hospital, aAVC: Artificial adjuvant vector cell
* Silicon Valley Bank Report New Deals: US and Europe 2020-2021 H1

スライド 23 をお願いします。このスライドは、さまざまなステージの潜在的なパートナーにアクセスするために、われわれが築いてきたネットワークになります。

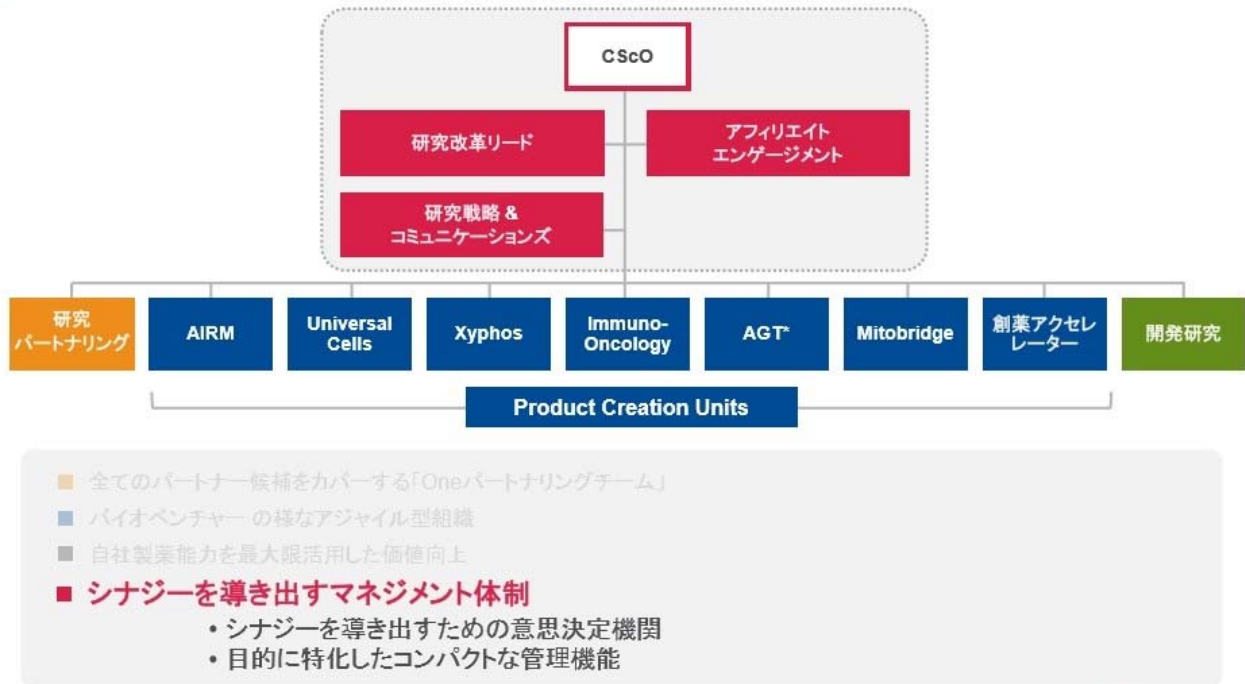
地図に示す四つの拠点を通じ、グローバルにアカデミア、インキュベーター、ベンチャーキャピタルと、戦略的なネットワークを築いてまいりました。また、スタートアップやバイオテックへの戦略的な投資も実施してきております。

右に示しますとおり、これまでも研究シーズから M&A に至るまで、戦略に沿ったアセット、プラットフォーム技術のタイムリーな獲得に成功してまいりました。新体制でわれわれが構築したネットワークの活用がさらに進むことを期待しております。

サポート

日本 03-4405-3160 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





AIRM: Astellas Institute for Regenerative Medicine, AGT: Astellas Gene Therapies
 * AGTのうち、ジーンセラピー リサーチ & テクニカル オペレーションズを示す

スライド 24 をお願いします。

最後に、これらの多様な組織をマネージしてシナジーを導き出す体制をご紹介します。

サポート

日本 03-4405-3160 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



従来の研究マネジメントの課題

- 希薄な全体戦略＝個別組織戦略の足し合わせ
- 組織間の機動的再配分が困難な硬直的なリソース配置
- 研究機能としてのタイムリーな情報発信の不足
- 買収した組織の価値向上の遅れ

シナジーを導き出すための意思決定機関**リサーチリーダーシップサミット**

- CScOを議長に、各リサーチエンジン・機能のリーダーで構成
- 多様な属性を持つメンバーが対等な立場で全体戦略・機能間連携・ポートフォリオ管理・資源配分などを議論、透明性を持って決定

目的に特化したコンパクトな管理機能**研究戦略&コミュニケーションズ**

- リサーチリーダーシップサミット事務局。研究組織全体の戦略の統合と最適化
- 研究機能としての戦略的かつタイムリーな情報発信

アフィリエイトエンゲージメント

- 新加入の研究組織の速やかな統合と活動支援

研究改革リード

- 研究変革活動全体をプロデュース
- 組織運用設計や機能間連携の仕組み作りなどの個別活動を支援



25 をお願いします。

これまでの研究マネジメントにおいては、全体戦略が単なる個別組織戦略の足し合わせであったり、リソース配分に柔軟性が欠けていた部分がありました。組織間のシナジーに非常に大きな可能性を感じておりますが、それがうまく導き出せていませんでした。

モダリティでいえば、低分子、抗体、細胞、遺伝子治療、それぞれの領域で世界をリードするレベルのリサーチエンジンを抱えております。それらのシナジーをより導き出し、また、生産性についても、より改善する余地があると考えました。

また、情報発信の不足により、外部から研究活動の状況が分かりにくい部分もあったかと存じます。買収前は盛んに情報を発信していたバイオベンチャーが、アステラスに買収された途端、情報が出てこなくなる。もちろん当局との折衝内容などはタイムリーにお話しできないことはありますが、ここも改善する余地があると考えました。

サポート

日本 03-4405-3160 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

さらには、買収した組織がアステラスの中で価値を高められるようになるまで時間を要しておりました。買収後、全力疾走で仕事をしてもらいたいわけですが、買収後の統合作業などでスローダウンするようなこともありました。

今回、これらの課題を解決するために、適切な意思決定機関と新しいオフィス機能を設けました。戦略リソース配分に関しては、リサーチリーダーシップサミットと呼ぶ意思決定機関を設けました。各研究組織のリーダーによって構成され、研究組織全体の戦略、組織間連携、ポートフォリオの管理、リソース配分について議論をいたします。私が議長を務め、意思決定を行います。

また、情報発信については、社内バイオベンチャーの活動状況や、潜在パートナーや優秀人材から選ばれるためのコミュニケーションを強化していきます。新たに加えた研究組織の統合と活動を支援するためのアフィリエイトエンゲージメント、および研究組織改革の全体をプロデュースする研究改革リードの機能を設けました。

これらを通じ、多様性に富む社内バイオベンチャーの自律的な活動を保ちながら、全体として相乗的に価値を高める体制を整えました。

本日のアジェンダ

26

1 研究組織改編の概略・コンセプト・狙い

2 社内バイオベンチャーの協業、発展の実際 ～実プログラムを例に～

- 先端技術の組み合わせによる価値の創造: CAR-NK family
- ベンチャーユニットの成長: PROTACs (タンパク質分解誘導キメラ分子)



サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com

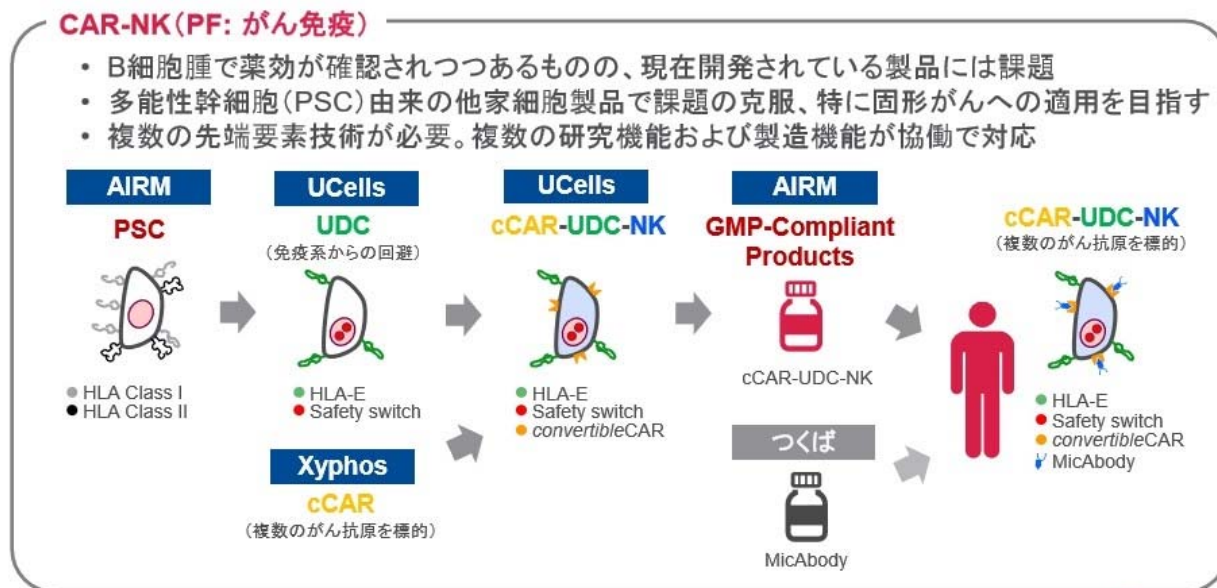


スライド 26 です。ここから、社内バイオベンチャーの協業、発展の実際に関して、実例を二つご紹介いたします。

先端技術の組み合わせによる価値の創造 CAR-NK family

27

先端要素技術を組み合わせて他社が追従できない価値の創造を目指す



astellas

CAR-NK: キメラ抗原受容体遺伝子導入ナチュラルキラー細胞、PF: Primary Focus、PSC: Pluripotent stem cell、AIRM: Astellas Institute for Regenerative Medicine、UCells: Universal Cells、HLA: Human leukocyte antigen、UDC: Universal donor cell、cCAR: convertibleCAR、GMP: Good Manufacturing Practice

27 をお願いします。一つ目は、協業の実例として、CAR-NK family のプログラムについてお話しいたします。

いわゆる CAR-NK は、B 細胞腫で薬効が確認されつつあるものの、現在開発されている製品には課題があると考えております。われわれは、多能性幹細胞由来の他家細胞製品でそれらの課題を克服し、特に固形がんへの適用を目指しております。われわれの目指す価値を届けるためには、複数の先端要素技術が必要となります。

下の流れ図では、要素技術を色分けしております。まず、臨床グレードの多能性幹細胞が AIRM にあり、それを、免疫拒絶を回避するためにユニバーサルドナー化いたします。そこには、AAV ベクターを用いた Universal Cells の正確な遺伝子編集技術が必要になります。

Xyphos のコンバーチブル化技術は、1 種類の細胞で複数のがん抗原を標的とすることができる技術ですが、これも Universal Cells の遺伝子編集技術で UDC に組み込みます。

サポート

日本 03-4405-3160 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

SCRIPTS
Asia's Meetings, Globally

その後、NK 細胞への分化プロセスを確立し、アステラス細胞医療の製造センターである AIRM に技術移管されます。そして、目的細胞、cCAR-UDC-NK が GMP 製造されます。

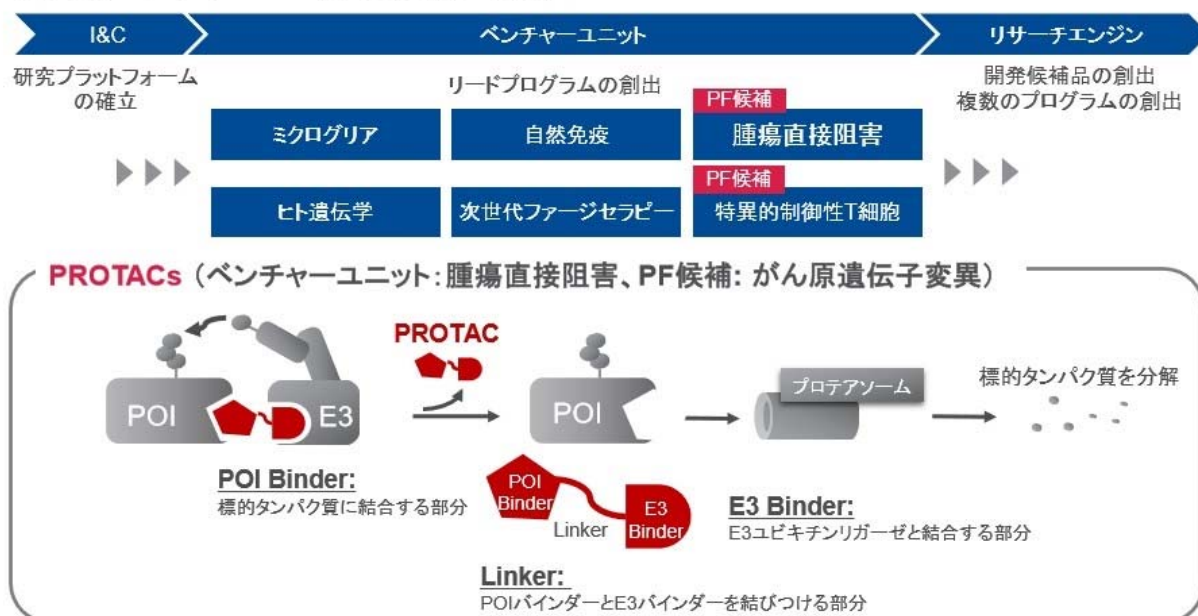
最後に、がん抗原にターゲティングするための MicAbody、これは、つくばでつくられますが、それと組み合わせることで、最終製品となります。

それぞれの先端技術を組み合わせることで、単一のバイオベンチャーでは追従できない価値を創造していると考えております。この一連のプロセスは、AIRM、Universal Cells、Xyphos といった、アジャイル型組織が有機的につながることで実現されています。

ベンチャーユニットの成長 PROTACs (タンパク質分解誘導キメラ分子)

28

社内のベンチャーユニットは順調に成長



I&C: 創薬アイディエーショングループ、PF: Primary Focus、PROTAC: PROteolysis TArgeting Chimera (タンパク質分解誘導キメラ分子)、POI: Protein of interest (標的タンパク質)



スライド 28 をお願いします。二つ目の実例として、ベンチャーユニットの成長についてご紹介いたします。

現在、つくばの研究所で創出された六つのベンチャーユニットが、創薬アクセレーターの中にあります。このうちの二つ、腫瘍直接阻害と特異的制御性 T 細胞、これらのベンチャーユニットは、戦略ステージで言うと Primary Focus 候補の段階にあります。これらのユニットは、近い将来、Primary Focus となることを目指して研究を進めております。

サポート

日本 03-4405-3160 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



スライド下段では、腫瘍直接阻害のベンチャーユニットで取り組んでおります PROTACs、protein degrader と呼ばれることもあります、その特徴を簡単にご紹介いたします。

PROTACs は、標的タンパク質に結合する左のパーツと E3 Ligase Binder、右を Linker でつないだ構造を取ります。従来の阻害剤アプローチでは、薬剤の標的、薬物の標的になり得なかったような、アンドラッグアブルの標的タンパク質を E3 Ligase でユビキチン化し、プロテアソーム系で分解する。阻害ではなく、分解することでシグナルを遮断し、薬効を発揮します。

この社内ベンチャーユニットは、ここ数年、良いパフォーマンスを見せ、成長しております。外部を模したエコシステムというお話をいたしました、社内での投資を強化しているユニットの一つになります。

研究組織改編の全体像

29

外部



アステラス

■ 全てのパートナー候補をカバーする「Oneパートナーリングチーム」

- 新たな事業開発部門としてケイパビリティを発展
- 北米、欧州、日本で強固なネットワークを構築、多様なステークホルダーを網羅

創業アイディエーショングループ

ベンチャーユニット

リサーチエンジン

■ バイオベンチャー様のアジャイル型組織

- 個々の製品創出ユニットは自律的に価値を創出
- 外部バイオベンチャーのエコシステムを模した成長の仕組み、ステージに合わせた管理

+

■ 自社製薬能力を最大限活用した価値向上

- 先端の創薬基盤技術、レギュラトリーサイエンス、トランスレーショナルサイエンスなどの提供
- 製造機能との早期からのCo-innovation/Co-creation

■ シナジーを導き出すマネジメント体制

- シナジーを導き出すための意思決定機関
- 目的に特化したコンパクトな管理機能



29 をお願いします。最後のスライドになります。

今般の組織改編で、過去に取り込んだバイオベンチャーの価値最大化、継続的なバイオベンチャーの成長と新たな Primary Focus の創出、組織間シナジーの追求などが可能になると考えております。Focus Area アプローチを推進する上で、より効果的な組織になったと考えております。

サポート

日本 03-4405-3160 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



以上で、新たな組織体制の説明を終わります。ご清聴ありがとうございました。

藤井：弊社からの説明は以上となります。

サポート

日本	03-4405-3160	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

藤井 [M]：続いて、皆様からのご質問をお受けいたします。

ご質問は、電話会議による音声からのみの受付となります。ライブ動画配信からはご質問できませんので、ご注意ください。順番がまいりましたら、オペレーターから順次指名させていただきますので、エントリーされた方は、そのまま電話口にてお待ちください。お待ちいただいている間も、会議の様子は電話でお聞きいただけます。

それでは、お願いいたします。

オペレーター [M]：それでは、日本語会議より、シティグループ証券、山口様です。どうぞお話しください。

山口 [Q]：ありがとうございます。

一つ目の質問は評価についてです。ベンチャーの場合は、マーケットですとか、株ですとか、いろいろ評価があるので分かりやすいと思うのですが、そういうところにおられる方を模して、社内外での評価を高め、かつ、ある意味で競争性のあるサラリーというか、そういったものを与えることになるとは思いますけれども、評価部分については、今回の組織の変更によって何か大きく変わるところはあるでしょうか。

志鷹 [A]：人の評価というご質問かと思いますが、その部分については、まずは従来のシステムのまま、この10月は発進することになっております。将来的には、そういった外部のバイオベンチャーのエコシステムを模したような、そういった人の評価も検討の中に入ってくる可能性はあるかと存じます。

山口 [Q]：ありがとうございます。

二つ目の質問は、同じような質問ですが、冒頭の岡村様のコメントの中に Kachi というのがあって、それがリアルタイムに評価が変わるという話だったと思うのですが、これの変化とプロジェクトの価値の変化、プロジェクトそのものの評価、あるいはそれに関わっている評価はリンクする仕組みになっているのでしょうか。

岡村 [A]：ご質問ありがとうございます。

サポート

日本 03-4405-3160 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



全部リンクさせないと意味がないので、全部リンクします。要するに、これまでは、例えば臨床試験が始まります、あるいは臨床試験で PoC が取れます、その時期はある程度手前のほうで、自社化合物であれば手前のほうで予見可能なので、例えば 6 カ月前からいろいろな部門が、いろいろな形で、このデータが必要です、あのデータが必要ですというのを集め始めて、そのマイルストーンに至ると、そこで、せいので全体のデータを組み合わせて評価をやり直す。

これを、それぞれのプロジェクトで勝手なタイミングでやっていくわけですね。ポートフォリオ管理というと、年に 1 回とか、3 年に 1 回とか、全体をガラガラポンして、もう一度評価し直すと、こんなスタイルだったわけですが。

実際には、今のように技術進歩が激しくて、かつ早い、それから優れた技術基盤を持っているところは、さらに優れた技術基盤を求めてどんどん先へ進んでいく中で、そんな 6 カ月もかけて準備して評価するという古いやり方では到底追い付きませんので、むしろそれぞれの化合物はそれぞれの化合物固有のいろいろな出来事がある、その都度、ちゃんと必要に応じて評価替えをする。

それは、例えば社内の情報だけではなくて、競合品で何かいいニュースがありました、悪いニュースがありました、こういうことも含めて、どんどんリアルタイムで評価を変える。一つのプロジェクトの評価が変われば、ポートフォリオの中の優先順位も変わりますので、当然それに従って優先順位を変える。優先順位が変われば、投資の配分も変わる、リソースの配分も変わる、こういうことをずっと常にやっていくというのが、われわれが目指しているところです。

山口 [Q]：分かりました。

最後にもう一つだけお伺いしたいです。一つの実例としてご紹介いただいた、CAR-NK ですが、まさにおっしゃるとおり、ここの領域が、今までいくつかにまたがっていた技術を全部合わせてできるかどうかを外から見ていると、いつまとまるんだろうなと思っていた部分があったと思います。

今回、cCAR-UDC-NK まで行くんだというお話を具体的にされていますけれども、まさに一方で、この領域は CAR-NK もありますし、NK そのものもありますし、ある程度臨床試験に入っているものもあるし、武田やヘリオス等々も取り組んでいると思います。

この領域で競争力を発揮するためには、タイミング等々、早く臨床試験でというのは大事だと思うのですが、このプロジェクトの進行のタイミングと加速度を考えると、いつ頃臨床試験に入って、いつ頃そういうのが見えるのかというタイミングの話を今できそうだったら教えてください。

サポート

日本 03-4405-3160 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



志鷹 [A]：5月の資料の中にも、「CSP2021」の資料の中にも、このプログラムが含まれておりましてけれども、その中で、FY22、23あたりで臨床入りできる、そういった表現をさせてもらっています。それから状況は変わっておりません。

山口 [M]：分かりました。ありがとうございます。

藤井 [M]：ありがとうございました。

次の方、お願いいたします。

オペレーター [M]：それでは、日本語会議より、大和証券、橋口様です。どうぞお話しください。

橋口 [Q]：橋口です。よろしくお願いいたします。

いくつかあるのですけれども、一つ目が、今までの Focus Area アプローチの考え方をどの程度、われわれとして継続的に理解し続けて、今回の話と組み合わせて理解すればいいのかを確認させていただければと思います。

今までは、Primary Focus が四つあって、それぞれに三角形があって、Primary Focus リードという方がそれぞれの四つのところにいらっちゃって、権限を持って活動されていたとお話しされていたと思います。

一方で、今回、Product Creation Unit、これが六つなのか、七つなのかもちょっとよく分からなかったのですが、それがそれぞれの組織で、今までの Primary Focus の四つと、必ずしも1対1の対応関係になってないように思います。

また、これまでは、Primary Focus が四つある中で、細胞医療、セルセラピーについては、複数のエリアにまたがる共通の基盤だと理解しておったのですけれども、今回、そこもセルセラピーの位置付けが必ずしも別枠では議論されていないように思いました。例えば、AIRM と Universal Cells というように二つの組織にも分かれていますし。今まで頂戴していたご説明をどの程度リセットして、どの程度理解し続けて、今回の話をどう結び付ければいいのかを整理していただけないでしょうか。

岡村 [A]：Focus Area アプローチは何も変わっていません。Focus Area アプローチというのは、バイオロジーとモダリティとアンメット・メディカル・ニーズというか、疾患というか、この三角形をつくっていく、その三角形を見いだしていくもとなる、こんなバイオロジー群、こんなモダリティ群、こんなアンメット・メディカル・ニーズ群の中から、任意というわけにもなかなかなら

サポート

日本 03-4405-3160 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



ないですけれども、選ばれた三角形ができて、そこからプログラムが生まれてくると、Primary Focus と呼ばれるようになります。

Primary Focus リードの役目は、一つ一つのプログラムが candidate nomination から臨床で PoC が取れるまでのところを見ているのであって、Primary Focus 自体も三角形がぱたぱたと揺れたりしますし、同じバイオロジーでも違うモダリティを使ったりしますので、いくつものプログラムが一つの Primary Focus の中で走ります。しかも、Primary Focus のいいところは、フラッグシップがうまくいったら、その後に後続のものたちがずっと控えておって、そこからは一気に呵成に複数のプログラムが出てくる。

こういう状態を想定したときに、Primary Focus リード自体は、ある化合物、つまり、ある Primary Focus のある三角形の組み合わせの最初の化合物が、candidate nomination になったところから役割が始まり、それが臨床の Proof of Concept を到達すると、彼の手からは離れるのですけれど、実は同じ三角形の、次のプログラムは、また同じ candidate nomination から臨床の Proof of Concept の間ということになるので、彼自身の役割は、ある意味長い期間続くことになります。

細かいことは志鷹から説明しますが、例えばアクセレーターの中にあるものでも、比較的シニアなユニットたちは、どちらかというと既に Primary Focus が出来上がっているものに後続の三角形を見いだしていく、あるいは出来上がっている三角形の、さらに後続のプログラムをつくるというところに集中するものたちで、すみませんけど、箱が並んでいる、これじゃなくて、全体の箱が並んでいるスライドを出してくれませんか。

今、僕が言っているのは、AIRM から Mitobridge までの6個のことを言っています。青いものの中の一番右側にある、創薬アクセレーターは、一つの部のように書いてありますけれども、この中には、若いスタートアップ用のユニットがたくさん含まれていて、そのものたちは Focus Area アプローチの三角形の一つ一つの頂点を探したり、頂点と頂点を結び付けて、次の Primary Focus の候補を見いだしたりということをやっていくのが、創薬アクセレーター内のユニットたちの仕事です。

それから、私はサイエンティストではありませんが、細胞医療を最初に AIRM が、Ocata を買って AIRM と名前を変えて細胞医療をやったときは、基本的には最も臓器として小さくて、外からのアクセスが可能で、免疫特権を持っているがん科の領域から入りましょうということになって、がん科からやったわけですが、その後、Universal Cells を買って、off the shelf の製品がつくれるようになり、眼科の適応症だけではないところにも行けるようになりました。

サポート

日本 03-4405-3160 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



加えて、Xyphos を買ったから、オンコロジーの領域でも細胞医療が使えるようになりました。それから、先頃プレスリリースしたように、ミトコンドリアのバイオロジーの中でも、細胞医療を使ったプログラムを今、検討しているところです。

だから、細胞というのはモダリティの一つなので、先ほどの Focus Area アプローチの三角形の一つに過ぎませんから、それをどんなバイオロジーと結び付け、どんなアンメット・メディカル・ニーズに貢献していくかということによって、さまざまところで細胞が出てくることになります。

言ってみれば、AIRM とか Universal Cells は、Xyphos が使う細胞をつくっているのも、結局最終的には AIRM がつくることになりますし、その過程で遺伝子編集をやっているのは Universal Cells ですということになります。

何か補足があれば。

志鷹 [A]：岡村が申しあげましたように、Focus Area アプローチは何も変わっておりません。

それから、16 ページに、この図で上に戦略ステージ、下に実行組織と書いておりますけれども、戦略ステージの部分、この Primary Focus エリア内の戦略の策定ですとか、インプリメンテーションは PFL たちが行います。実際のものをつくる、エグゼキューションのところを、研究のリサーチエンジンですとか、ベンチャーユニットが行っているということになります。

1 対 1 ではないというお話でしたけれども、だんだん、例えば 17 ページ、AIRM は目から細胞医療に入りました。当時はブラインドネスの Focus Area と、ほぼ 1 対 1 であったのですが、やはりセルのプラットフォームとしての活用が社内でどんどん広がってきて、ミトコンドリアでもセルセラピーに興味があるんですとか、がん免疫でもやりたいというところで、1 対 1 が崩れているといたしますか。ただ、それはむしろいいことだと考えていまして、社内のそういったプラットフォームが複数の PF エリアで活用されている、いい方向性だと捉えていただければと思います。

以上です。

橋口 [Q]：ありがとうございます。

あともう 1 点ありまして、17 ページの右下に、Product Creation Unit ごとの要員数をお示しいただいています。現状、ジーンセラピーのユニットがかなり人数が多くて、その次が AIRM と見えるのですが、この人員構成が今、最適化ができていますとお考えでしょうか。

買収したときに、相手方の企業に何人いらっしゃったかというところで、取りあえず足し算をした結果という部分にかなり影響を受けていると思います。今後、戦略的に増員したい部分、あるいは

サポート

日本 03-4405-3160 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



場合によっては原因も考えていらっしゃるようなところ、そういったものがありましたらシェアしていただけますでしょうか。

志鷹 [A]：例えばですけれども、旧 Ocata 社、AIRM の前身になりますが、ここは買収したとき 30 名強の組織でありました。それが現在 200 名近くになっております。ですので、それはやはりわれわれのニーズ、社内のプログラム数、そういったものに応じて人を増やしておりますので、過剰に人を有しているというよりは、最適な形でプログラムに合わせて人を増やしてきているということになります。同じことがジーンセラピーにも言えます。

ですので、基本的に買収した後、減らすというよりは、プログラム数、プラットフォームの活用度合いに応じて、人が増えてきているという見方でよろしいかと思えます。

橋口 [M]：ありがとうございました。以上です。

藤井 [M]：ありがとうございました。

次の方、お願いいたします。

オペレーター [M]：それでは、日本語会議より、クレディ・スイス証券、酒井様です。どうぞお話しください。

酒井 [Q]：クレディ・スイス、酒井です。二つお聞きしたいです。

一つは、この Product Creation Unit、この発想は何年か前に小石川の会社が提案したというか、提示したことがありまして、そのときの彼らの発想というのは、領域別、当時は低分子ですから、中枢とか、がんといったものの組織を縦型につくって、そこで創薬から開発まで一貫して仕上げさせるという発想だったと思うのですが。

今回の御社の Product Creation Unit は、一つ一つが独立していながらも、なおかつその中で融合しながら一つのものをつくっていくという発想だと思っています。ただ、その場合に、きょう時間の関係なのかもしれませんが、その後の開発はどうなるんだというところのご説明がなかったように思います。

ただ、岡村さんが冒頭おっしゃったように、この新たなモダリティ、細胞遺伝子、プロセスがプロダクトであれば、かなりの部分はこの中で完結してくるだろうと。開発の仕方、開発の考え方がかなり変わってくるのかということをお私達は考えておいていいのかどうか。この点が最初の質問です。

サポート

日本 03-4405-3160 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



志鷹 [A]：まず、今回の改編、これはわれわれの社内のニーズ、状況を考えて、この形が最適だろうということで改編に踏み切ったわけです。

今のわれわれの、このユニットたちの状況を考えますと、まずは研究全てと製造が一緒になるという段階のものが大部分ですが、やはりパイプラインが拡充してきているようなユニットもございます。そこに関しましては、今後どのような形でこういったアジャイルの輪を広げていくのかとか、その辺は議論することになろうかと思っております。

酒井 [Q]：そうしますと、結果として、まだ開発の部分に関しては変わっていないという理解でよろしいですか。

志鷹 [A]：はい。今回の改編に開発が入っているということではありません。

酒井 [Q]：分かりました。ありがとうございます。

もう一つ、これを言うと怒られるかもしれませんが、とにかく、御社の場合には、主力製品の中でも、導入品を極めて大型化しているという、これは事実として明らかだと思います。それだけ目利きができているのかもしれませんが、ただし、自社創薬ということで考えると、極めて不満足というのが、私たち、少なくとも私から、すみません、判断させていただく部分ですけれども。

ただ、今回、こうしたいろいろなバイオベンチャーを買収されて、新たなモダリティにも着手されて、それを社内に取り込んだわけですから、ここから出てくるのが、ある意味、今後の自社創薬であると。自社開発品の生産向上につながるとマネジメントとしてはお考えになっている、そういう理解でよろしいですか。

志鷹 [A]：はい。そのご理解で間違っておりません。

酒井 [M]：分かりました。ありがとうございます。

藤井 [M]：ありがとうございました。

次の方、お願いいたします。

オペレーター [M]：それでは、日本語会議より、ゴールドマン・サックス証券、植田様です。どうぞお話しください。

植田 [Q]：ゴールドマン・サックス証券の植田でございます。

私から一つ目は、研究員の方々の、実際の環境とかマインドセットの変化についての考え方を教えていただければと思います。今回、組織体制の変化というところを教えていただきましたけれど

サポート

日本 03-4405-3160 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、やはり実効性を出していくということでは、働く環境とかマインドセットが重要なのかなと思います。

先ほど KPI 等々は、評価方法については、あまりまだ変わらないというお話ではありましたが、例えば 15 ページの図表のように、いろいろと掛け持ちがある中で、1 人当たりどの程度掛け持ちになってくるのか。ここもちょっと余裕がないと、なかなかシナジーは生まれづらいのかなという感じもいたします。

また、シナジーを考えられるような人材の方が十分に社内でいらっしゃるのかどうか。なかなかそういう方がいらっしゃらないと、25 ページで挙げていただいたような、この個別戦略の足し合わせというところから、なかなか超えていけないのかなと思いますので、この辺り、ちょっと定性的な話にはなりますが、御社のご見解を教えてくださいませんか。

志鷹 [A]：ありがとうございます。

掛け持ちは、ユニット間の掛け持ちはございません。それぞれ、個々人は一つのユニットに 100% 専心するような形が基本になっております。

全体的なマインドセットということですが、今般の改編で一番大きな変化があったのは、やはり日本のつくばの研究本部の組織になります。ここは従来の階層型・機能型組織からアジャイル型に変わったということで、やはりマインドセットも同時に変わる、変えることを期待しております。

やはりより強いオーナーシップですとか、コミットメントですとか、起業家精神ですとか、そういったものを強く持っていただいて、外部のバイオベンチャーとスピードで負けない、質で負けない、そういったマインドセットに変えていくと。既にそういった変化は起きていますけれども、今後そういったことも強力で推進していく必要はあると考えております。

植田 [Q]：ありがとうございます。ちなみに、そういった変化を持ってもらうために、雇用体系を変えていくことも今後考えていらっしゃるのでしょうか。

志鷹 [A]：まずは、こういった社内バイオベンチャーを、例えばリードできるような、それはサイエンスだけではなくて、やはり私たちは新しいことに取り組んでいますので、将来のビジネスモデルまで含めて、リードできるような、いわゆる EIR のような人材を、そういったポジションを設けて外から採ったりですとか。

サポート

日本 03-4405-3160 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



あるいは、スタートアップレベルのユニットを垂直立ち上げるために、外の科学者に、兼業でも専業でもいいんですけれども、プリンシパル・インベスティゲイターのような形で参画してもらおうですとか。

まずは、そういったリーダークラスについてアクションを起こし始めております。

植田 [Q]：ありがとうございます。

2点目が、12ページの、自社製薬能力を最大限活用した価値向上というところのご説明で、先端の創薬基盤技術を挙げていただきましたけれども、こちらは具体的にどういったことを考えていらっしゃるのかと、その力の、グローバルにおける競争力について、どのように評価されていらっしゃるのかについてコメントをいただけますでしょうか。

志鷹 [A]：挙げると切りがないのですが、例えばAIを使った化合物の代謝予測ですとか、薬効予測ですとか、あるいはその抗体のデザインですとか、そういったものは、やはりわれわれは規模のメリットといますか、複数の社内ベンチャーユニットで使えるからこそ投資できるような、そういった技術があります。そういったものが一つの例です。

あるいは、ロボティクスですとか、バイオインフォですとか、そういったものがこの先端基盤技術の中に入っているとお考えいただければと思います。

植田 [M]：承知いたしました。どうもありがとうございます。以上でございます。

藤井 [M]：ありがとうございました。

次の方、お願いいたします。

オペレーター [M]：それでは、日本語会議より、野村証券、甲谷様です。どうぞお話しください。

甲谷 [Q]：野村証券の甲谷です。

1点目ですが、この組織改編のコンセプトのところの、ものすごい根本的なところをお伺いしたいです。私、すみません、組織論とかはあまり考えたことはないのですが、これは普通の会社、今の日本の企業は大体ほとんど従来の形であって、改編後になると、もちろんこれは、多分バイオベンチャーは独立してやっていたらっしゃるのですが、いろいろな機能が使いやすくなっていると。

サポート

日本 03-4405-3160 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



理解したいのは、これはアメリカの会社に比べて、この組織の組み方はどれだけ新しいものなのか。あと、やはり一番重要なポイントは、今後のバイオベンチャーの買収につながるかということろだと思えます。

やはり札束を積むだけでは、多分 Merck とか Pfizer には勝てないので、何とかして日本企業を選んでいただけるというのも、ちょっと考えなきゃいけない。前から岡村さんもおっしゃっていたと思うのですが、やはり日本の企業に来たい、そういう買収されたいという人を募らなければいけない。その中には、やはりこういったバイオベンチャーを買収した後もちゃんと一緒に育っていくような、そういう仕組みをつくっていくと。それにも貢献するという理解でいいでしょうか。これが1点目です。

志鷹 [A]：アメリカの一般的な企業のベンチマークは、あまり私もデータがないのですが、少なくともわれわれは、今のわれわれの業界でパフォーマンス、FDA の承認の薬の数でも、やはりバイオベンチャー由来のものが半分以上、数え方によっては7割ぐらいいっているということで、そういったアーリーディスカバリーのところのライバルといえますか、それはバイオベンチャーだとも考えております。そういった彼らの良いところを取り入れようということも、一つの背景としてあります。

それで、これが次の買収につながるかということですが、組織図を出していただければ分かりますが、非常に新しい会社が足しやすいといえますか、そういう状況になっていると思います。青のところを買ってきた会社を足すと、自動的に一員になれる構造になっていますので、そういった部分で、もちろんアフィリエイトエンゲージメントなどもつくりましたので、新しい買収に対しては、非常に対応しやすい組織になっていると考えます。

それから、買収が次の買収を呼ぶということも、われわれは経験しておりまして、例えばもう最初に細胞では買いました。AIRM と仕事をしたいということが、Universal Cells 買収のときに先方の一つのモチベーションでありましたし、Xyphos は、やはり AIRM と Universal Cells がいるから一緒にやりたいという部分がありました。

よく技術の1階建て、2階建て、3階建てという話をしておりますけれども、順番はやはり大事で、ジーンセラピーも Audentes を買いました。ここも2階とか3階といった技術が、いずれ必要になるなど。今般、発表しました Dyno の案件も、やはり2階に相当するような技術ですので、そういった良い循環といったものも追求していきたいなと思っております。

以上です。

サポート

日本 03-4405-3160 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



岡村 [A]：甲谷さん、すみません、岡村ですが、2点だけ付け加えさせてください。

まず一つは、きょうご紹介しているのは、Chief Scientific Officer、志鷹の下の研究組織の再編なんですね。

ですから、例えば他のベンチャーを買ったときに、あるいは他のベンチャーがアステラスと一緒にやりたいなと思うかどうかは、研究組織だけの話ではなくて、それはやはり開発だとか、技術部門だとか、極端なことを言うと、もっと簡単な、知財とかリーガルとか、そういう小さな組織ではなかなか自前ではカバーし切れないような、さまざまな機能を使えるかどうかも含めて、誰と一緒にになりたいかは多分決まっていくと思うので、この図だけを見て、これが次の M&A を呼ぶか、コラボレーションを呼ぶかというのは、ちょっと偏った話になるかなというのが一つ。

もう一つは、従来型の、つまり、買ってきました、でもその会社は何となく、もともとあったアステラスの研究組織とはインディペンデントになっていて、CEO の直下にぶら下がっていますという状態は、言ってみれば、買ってはきたんですけど、ずっと独り立ちのままでいるというのと、あまり変わらないんですね。

一方で、買ってきました、全部ももとの組織の中に取り込んじゃいました、吸収しちゃいましたという、せっかく何か欲しいものがあったって取ってきたはずなのに、それが旧来の組織の中に取り込まれて、免疫反応を起こしてどこかに行っちゃうって、そういうことになるので。

企業を買ってきて、その持っているものを最大限活用するためには、完全にインディペンデントと完全に吸収しちゃうものの間の、どこか最適なところを探していかなきゃいけないわけなんです。それが、言ってみれば、今回の買収はこの辺で、今回の買収はこの辺でみたいなことを、試行錯誤を繰り返しながらやっていくことが、結局長い目で見るといろいろな技術が積み上がって、かつ手に入れてきたものの中でシナジーが生まれて、価値が最大限発揮できるということになるので、あんまり、こうだったらこうです、こうだったらこうですというように簡単には言いにくいところはあるなとは思いつながら聞いていました。

甲谷 [Q]：分かりました。すみません、私の質問の意図がずれていたかもしれません。

2点目ですけど、これは今回の趣旨から少しまたずれるかもしれませんが、結局、今、がん領域で一番何がホットかという、CAR-NK というよりは、どちらかという、PROTAC ですよ。これは、アメリカの Arvinas という会社がこのコンセプトの最初の臨床入りをして、これはもともとサリドマイドと、そういった薬を解析した結果、隣接する E3 Binder で付けて、Ligase を付けて、

サポート

日本 03-4405-3160 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



これでユビキチンか何かに degrade してもらうというような、タンパク質の除去の仕方ですけれど。

これは最近、Pfizer と Arvinas が組んで、ARV-471 を開発することになって、かなりホットな領域ですよ。もう十何個ぐらい臨床入りしていて。ただ、これを見ていると、ほとんどアンドロゲンレセプターとか、エストロゲンレセプターみたいな、既存のメカニズムに対するものばかりですので、今、既にこれだけ入っていると、ここから入っていくには、なかなかそれなりの特徴を付けなければいけないのではないかなと思うのですが。

これは御社の考え方としても、既存の、もう分かっているメカニズムに対して E3 Binder を付けてやっていくのか、それとも、どちらかという御社としては新しい未知のターゲットに対してやっていくのか、どうお考えでしょう。これが最後です。

志鷹 [A]：従来の普通の阻害剤アプローチですね。それに対応できる標的は、それでやればいいと思いますね。ですので、われわれは従来の阻害剤アプローチではアンドラッグブル、アドレスできなかったような標的について、この PROTAC 技術を応用しています。

標的が新しいかどうかというところですが、やはり標的として、ある程度バリデートされているけれども、アンドラッグブルというものがやはりあるわけで、そういったものがまず優先的にわれわれとしては考えていく標的だと思っております。

お答えになっていますでしょうか。

甲谷 [Q]：結局これは今、先行している ARV-110 とか、構造が多分開示されていて、見ていると、ダロルタミドみたいなものに、この E3 Binder を付けているような構造になっているので。結局は結合するポケットがあるタンパク質でないといけなくて、結局は今までの阻害剤の延長にしか見えないのですけれども、例えばこれで RAS、KRAS できるかという、多分 12C 以外ポケットがないので、できないのではないかなと思ってしまうのですが、この発想は間違っていますか。

志鷹 [A]：そういったところに、われわれとしてはブレークスルーが得られる可能性があると思っております。ポケットが多少シャローでも、PROTAC なら行けるケースもあると思っております。

甲谷 [M]：分かりました。どうもありがとうございます。

藤井 [M]：ありがとうございました。

次の方、お願いいたします。

サポート

日本 03-4405-3160 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



オペレーター [M]：それでは、日本語会議より、JP モルガン証券、若尾様です。どうぞお話しください

若尾 [Q]：JP モルガン、若尾です。お願いします。私は、創薬アクセレーターのところについて、まず教えてください。

今回、この部分を教えてくださったことで、今後、御社の中でベンチャー型の新しいシーズプログラムを持ったものが育ってくるのかなというイメージを持ったのですが。この創薬アクセレーターですけれども、先ほど 140 名が所属されているというお話もありましたが、現時点の数であったり、今後どのくらい増えていくものなのか。また、これのそもそもの起点となりますテーマは、どういうふうに出てくるのか。

また、この創薬アクセレーターの部分にいるプロジェクトの新陳代謝は、どのように考えていらっしゃるでしょうか。これは普通のベンチャーで例えますと、単純にお金集めをして、お金が集められなければ、そもそも死んでいくということだと思うのですけれども、この部分の新陳代謝も非常に重要なのかなと思いましたので、この点も教えてください。

志鷹 [A]：今の、創薬アクセレーターのご質問ですので、この図でいいますと左 3 分の 2 になります。申し上げましたように、ここで、今、140 人が働いています。28 ページには、具体的なベンチャーユニットの名前を挙げました。六つです。ですので、個別のベンチャーユニットの人数は、また 16 ページに戻りますけれども、10 人ないし 30 人という中で、今、トータルで 140 人ほどが六つの中で働いていることになります。

どうやって出てくるかという部分につきましては、その前のインキュベーション・スタートアップ、この段階で、やはりしっかりと研究プラットフォームができて、そこから単発ではなくて、複数のもが出てくると思われるようになったときに、ベンチャーユニット化されます。

もちろん、ご想像のとおり、アーリーなものほど、やはり成功確率は少ないということもありますので、インキュベーション・スタートアップのところの新陳代謝が一番早くて、その次がベンチャーユニットという、そういった流れになっていきます。そこは社内でもしっかりルールをつくって管理をしています。

若尾 [Q]：これは、16 ページ目に書いてあるプログラム数 1~2 というのが、今の数というわけではないですね。スタートアップは、今、どれだけあるのですか。

志鷹 [A]：プログラム数というのは、個々の、一つのインキュベーション・スタートアップが取り組んでいるテーマの数といえますか、プログラムの数ということですか。

サポート

日本 03-4405-3160 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



若尾 [Q]：インキュベーション・スタートアップの数はどれだけですか。

志鷹 [A]：そこは、今、数字がすぐ出てきませんが、ここには 30 人ほどがおります。研究員数が 1 人ないし 5 人といったところで活動しておりますので、ベンチャーユニットの数よりは多いとお考えになっていいと思います。

若尾 [Q]：はい。それで、140 名ということで、創薬アクセレーターの方はつくばにいらっしゃると思うのですが、つくばの人員が 1,000 名くらいいらっしゃると思うのですが、将来、皆さん創薬アクセレーターにシフトしていくと考えておけばよろしいですか。つくばの人の配置というか、考え方に関して教えてください。

志鷹 [A]：組織図でいいますと、つくばだけの組織図はないですが、今、1,000 人はおりません。つくばでいいますと、開発研究、ここが緑で示したところですね、そこが最大派閥でありまして、そこに 300 人程度おります。他に、アクセレーターですとか、Immuno-Oncology ですとか、そういった青のユニットのところは 200 ちょっといるという状況です。

若尾 [Q]：分かりました。ありがとうございます。

あと、創薬アクセレーターと外部技術の取り込みという組み合わせのところの考え方を教えてほしいです。これから御社の中でベンチャーが出てくるとなると、それはそのままサーチエンジンとして独立していくのかなど。なので、必ずしも外部をベースとした技術は要らないのかなとも思ったのですけれど。

一方で、そのテーマによっては外部技術が必要だったりということもあると思うのですが、そもそも外部技術を今後取り込む際に、ベンチャーたちとの兼ね合いはどうなっていくのですか。御社のマネジメントから見られて、外部技術が必要な場合はどんどん入れていくのか。テーマとして、プロジェクトとしてしっかりしてくれば独立して、御社の技術だけでも最終的な臨床開発とかに入っていくということですか。

志鷹 [A]：外部も、これまでと同様に取り込んでいきます。そういった大きめのバイオテックもあれば、小さめのスタートアップレベルもあれば、アカデミアレベルの創薬シーズの共同研究も当然あります。説明の中でも少し触れましたが、あらゆるステージにおいて、外部から必要なシーズですとか技術を取り入れるといったことは今後も考えていきます。

仮にスタートアップレベルのものを買収したとしましたら、それを社内で、また成長の図をお見せしましたけれども、そのようなプロセスを経て、リサーチエンジンに育てるですとか、そういったことを考えております。

サポート

日本 03-4405-3160 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



若尾 [M]：分かりました。ありがとうございます。

藤井 [M]：ありがとうございました。

本日は、メディア関係者の方々にもご参加いただいておりますので、ご質問をお受けしたいと思えます。また、時間が迫っておりますので、こちらを最後の1問とさせていただきたいと存じます。お願いいたします。

オペレーター [M]：それでは、日本語会議より、日経 BP、橋本様です。どうぞお話しください。

橋本 [Q]：日経 BP の橋本です。先ほどから人の評価の話とかの質問が出ていたので、ちょっと重複するかもしれないのですが、確認も含めてお伺いしたいです。

これまでに買収された会社がいくつかあるということですが、この会社間の人の処遇であるとか、雇用形態であるとか、そういうものはアステラス傘下に入ったとしても、特に統一はされていないと。不統一であって、今回、先ほどの話にもありましたけれども、つくば研究所から出た社内ベンチャーについても、取りあえず当面のところは、処遇とか雇用形態は特に何もしないというお話だったという理解でよろしいでしょうか。

志鷹 [A]：海外のバイオテックを買収した後は、皆アステラスの人事システムの中に入ります。それは、AIRM でもそうですし、Universal Cells でもそうだということで、同じラダーといいますか、そういう中で、グレードというか、そういう中で管理をされております。

先ほど、新しい評価システムとか処遇システムはこれからですと申し上げたのは、何かマイルストーンを達成したときに特別ボーナスが出るとか、そういったことはまだ実行に移す段階になっていないということで申し上げたので、基本的に研究組織のメンバー、国内外問わず、アステラス人事システムの中で管理がされているということです。

橋本 [Q]：なるほど。分かりました。ということであれば、今回、社内ベンチャーを含めて、海外の企業も含めて、ベンチャー間の人事交流は、特に障害なく活発に行われていくようなイメージでよろしいでしょうか。

志鷹 [A]：はい。それで構いません。

橋本 [Q]：あともう一つお伺いしたいのが、プロジェクトの進展とかによって、人が必要になったりとか、必要性が低下したりということは、いろいろ柔軟に起こってくるかと思うのですが、このシステムの中で、人材をプールする場所、余剰人材と言っているのかどうかあれですが、人材をプールする場所はどの部門になるのかというのをイメージできればと思います。

サポート

日本 03-4405-3160 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



志鷹 [A]：基本的に余剰人材は抱えたくないとは思っております。やはり会社も常に新しく進化をしておりますし、必要となるケイパビリティですとか、そういったものも刻一刻と変わっていく中で、常に人の新陳代謝といったところも考えながら、常に必要なケイパビリティと人のマッチングは合っているべきだと考えますので、余剰な人員をプールするような組織をつくるつもりはございません。

橋本 [Q]：イメージとしたらで、インキュベーション・スタートアップのようなところにリソースが集中するようなこともあったりという感じですか。

志鷹 [A]：例えば、あるリサーチエンジンがうまくいくと思って、それなりに人も増やしたけれども、不幸にして何かうまくいかずに数十人が路頭に迷うとか、そういったこともなくはないと思います。

ただ、そういった場合でも、外のバイオテックのエコシステムがそうであるように、そういった人々は、また違うバイオベンチャーに就職をして、自分のケイパビリティを発揮していくので、そういった市場原理といいますか、そういったものはこの組織の中でも考えていくことかなと思っています。

橋本 [M]：ありがとうございました。

藤井 [M]：ありがとうございました。

以上をもちまして、本日の説明会を終了いたします。本日は、ご参加いただき、誠にありがとうございました。

[了]

サポート

日本 03-4405-3160 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、当社は一切の瑕疵担保責任及び保証責任を負いません。さらに、利用者が当社から直接又は間接に本サービスに関する情報を得た場合であっても、当社は利用者に対し本規約において規定されている内容を超えて如何なる保証も行うものではありません。

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、すべて会員自身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、利用者自身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本規約に基づく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会員が被った損害、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	03-4405-3160	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

