

サステナビリティ ミーティング

社会の持続可能性の向上と
アステラスの企業価値の持続的向上を目指して



2022年2月28日

アステラス製薬株式会社

代表取締役社長CEO

安川健司

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。

VISION

変化する医療の最先端に立ち、科学の進歩を患者さんの価値に変える

アステラスの
持続的な成長

VISION

社会の
持続可能性*

経営計画
2021

戦略目標

戦略目標 1

患者さんのより良い
アウトカムの実現

戦略目標 2

科学の進歩を
確かな「価値」へ

戦略目標 3

Rx+ビジネスの進展

戦略目標 4

サステナビリティ向上の取り組みを強化

組織健全性目標

- | | | |
|---|---|---|
| <ol style="list-style-type: none">1. イノベーションの促進2. 人材の活躍3. コラボレーションの浸透 | ➔ | <ul style="list-style-type: none">• 意欲的な目標の実現を目指す
企業文化を醸成• アステラスの実行力を格段に向上 |
|---|---|---|

人的資本

社会
関係資本

自然資本

知的資本



本日の内容

I 保健医療へのアクセス向上

IV 人材と組織

II 気候変動対策

V マテリアリティ・マトリックス

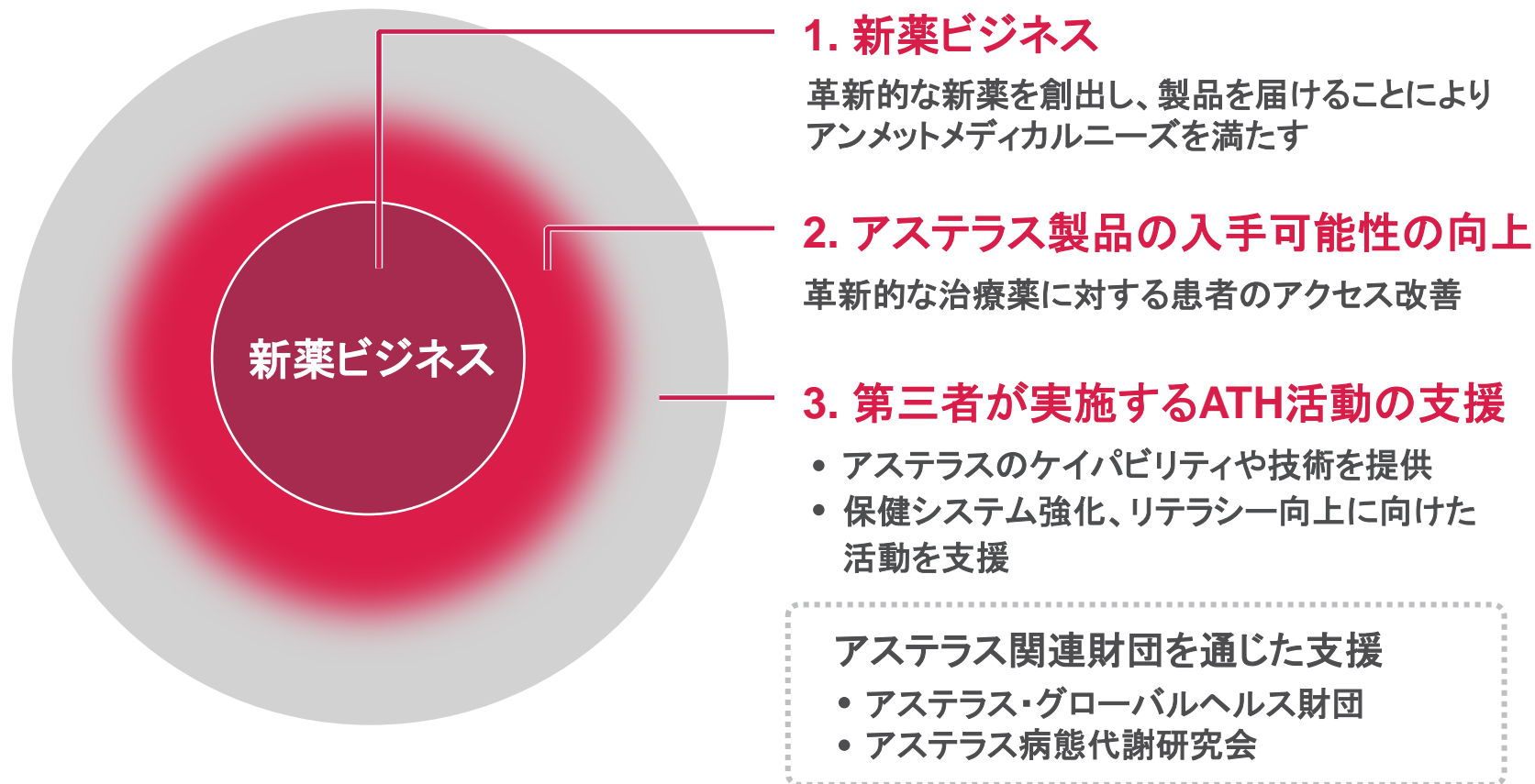
III コーポレートガバナンス

VI 株式市場から期待されていると認識している事項

保健医療へのアクセス向上

保健医療へのアクセス(ATH: Access to Health)向上

ATH向上に向けた活動を3つのカテゴリーに分類



保健医療へのアクセス向上

1. 新薬ビジネス

革新的な新薬を創出し、製品を届けることによりアンメットメディカルニーズを満たす



革新的な新薬の創出と提供

上段: 販売国数
下段: 投与された患者数(推計)

ハルナール 106カ国
前立腺肥大症の
排尿障害改善治療剤 約8,200万人

プログラフ 105カ国
免疫抑制剤 約160万人

ベシケア 86カ国
過活動膀胱治療剤 約2,400万人

イクスタンジ 96カ国
前立腺がん治療剤 約62万人

ミラベグロン 69カ国
過活動膀胱治療剤 約2,300万人

ゾスパタ 33カ国
急性骨髄性
白血病治療剤 約1,300人

今後重点的に取り組む活動

研究・開発活動

細胞医療

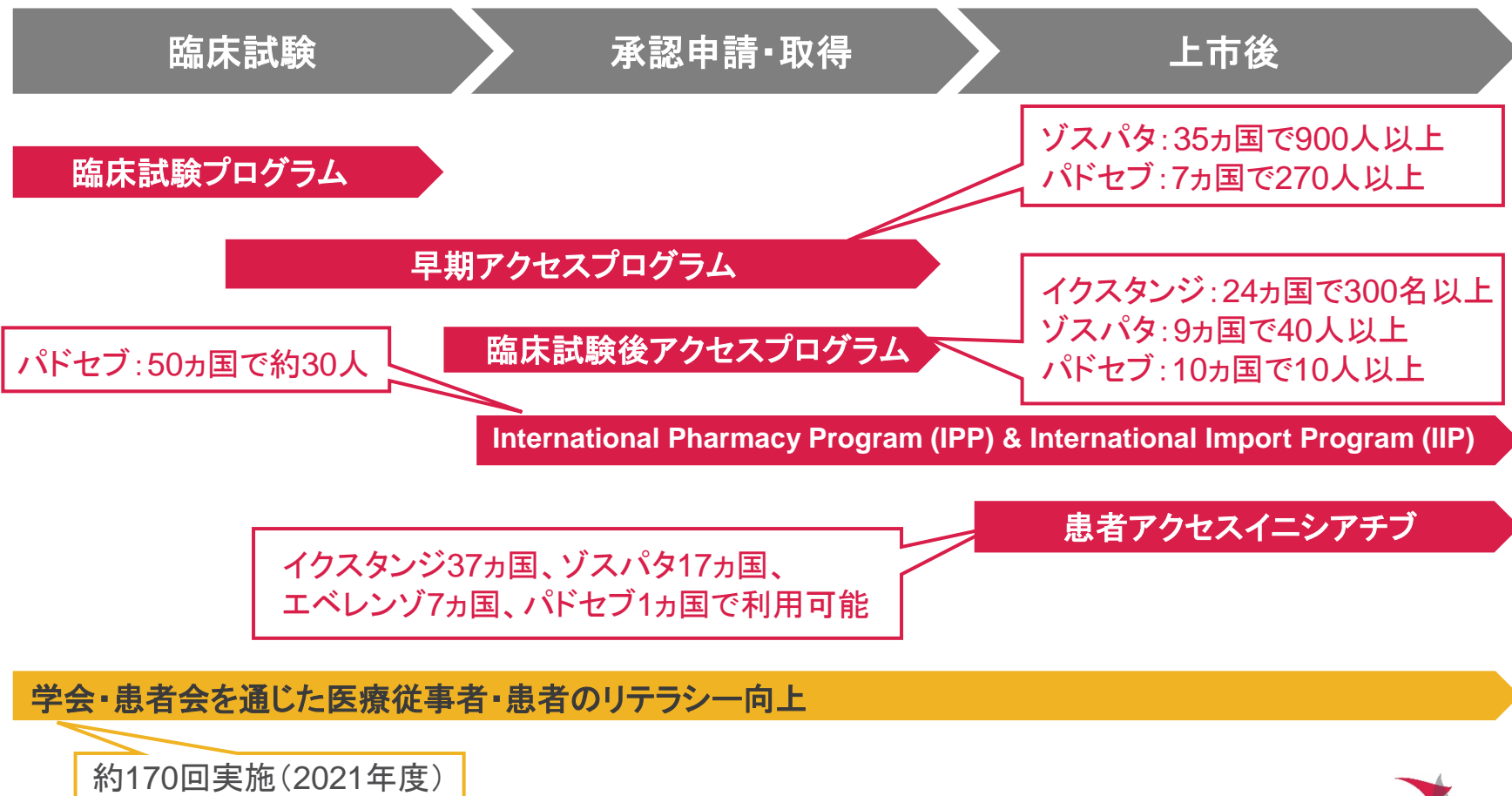
遺伝子治療

根本治療を
期待

- 患者さんの生活の質の改善
- 社会復帰による労働力の向上
- 患者家族・介護者の生活を改善

2. アステラス製品の入手可能性の向上

革新的な治療薬に対する患者の入手可能性(アクセス)改善を目指す



3. 第三者が実施するATH活動の支援

実施中の取り組み事例

アステラスのケイパビリティや技術を提供

①住血吸虫症治療薬

プラジカンテル*1

- 5,000万人以上の就学前住血吸虫症患者が存在
- 小型で苦みを抑えた新たな小児用製剤を開発
- アフリカ地域への展開に向けて承認申請を準備中



②結核／マラリア治療薬*2

- 独自に保有する数万に及ぶ化合物ライブラリーを無償で提供
- TBアライアンス、MMVと共同研究を実施中



上記①②の取り組みに資金提供をしているグローバルヘルス技術振興基金(GHIT)に対し、2013年設立時から継続して資金拠出

今後強化する取り組み

保健システムの強化、リテラシー向上に向けた活動支援を強化

①National Cancer Society Malaysia

(マレーシア)、アジアがんフォーラム(日本)

- 100万人を超えるマレーシアの住民を対象
- がん教育を目的としたデータベース構築や疾患啓発セッション開催等の取り組みをサポート



②City Cancer Challenge Foundation

(ペルー)

- ペルーのアレキパ市の2,500人以上のがん患者を対象
- 医療システムの基盤強化、教育やメンタープログラムによる450名のがん専門医への能力強化をサポート



*1 GHIT FundおよびThe European & Developing Countries Clinical Trials Partnership(EDCTP)から資金提供あり

*2 GHIT Fundから資金提供あり

気候変動対策

気候変動対策

環境行動計画(2018年SBT認証取得)

- 温室効果ガス排出量(スコープ1+2)を2030年度までに30%削減(基準年:2015年度)
- 温室効果ガス排出量(スコープ3)を2030年度までに売上収益比で20%削減(基準年:2015年度)

TCFDへの賛同を発表(2020年12月)

代表的な取り組み

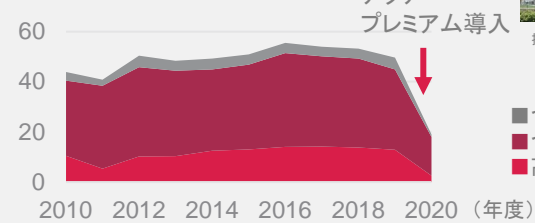
ケリー工場で温室効果ガス排出量 ほぼゼロを実現

温室効果ガス排出量(kトン)



国内3拠所で再生可能エネルギー 由来の電力へ切替

温室効果ガス排出量(kトン)

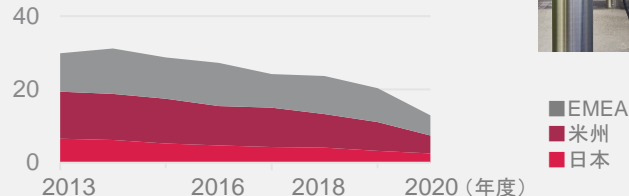


提供:東京電力リニューアブルパワー株式会社

■つくばバイオ研究センター
■つくば研究センター
■高萩合成研究センター

環境負荷の少ない営業車両へ切替

温室効果ガス排出量(kトン)

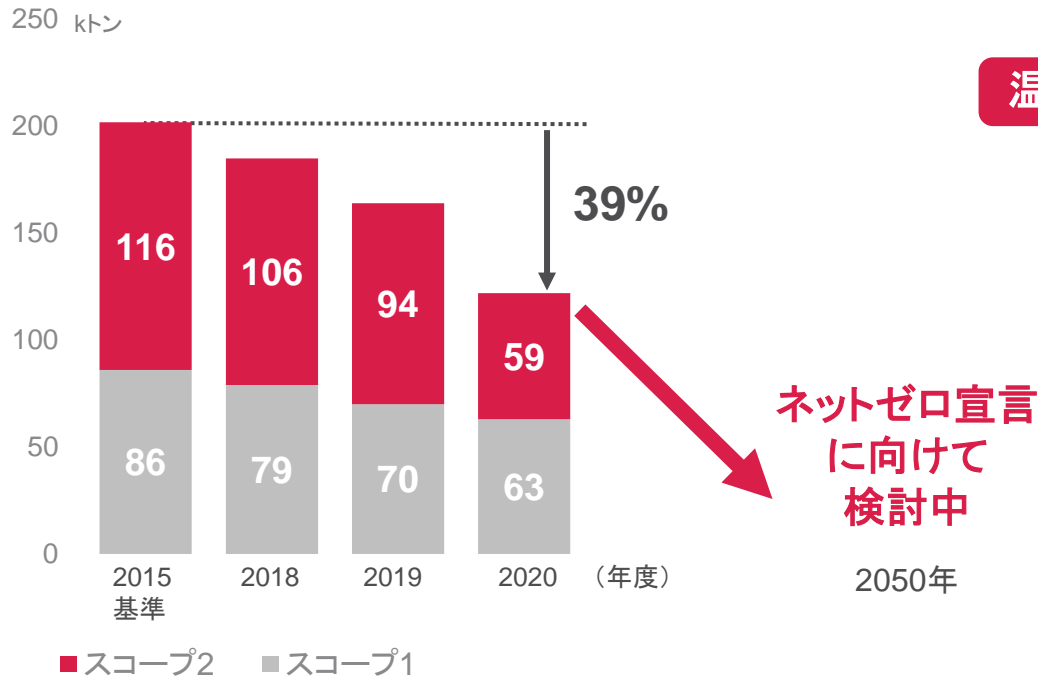


PTPシートにバイオマスプラスチックを採用 (世界初、一部製品)



- 環境行動計画で設定した温室効果ガス排出量目標に向けて計画通り削減
- 2050年ネットゼロ宣言に向けて検討中

温室効果ガス排出量の推移



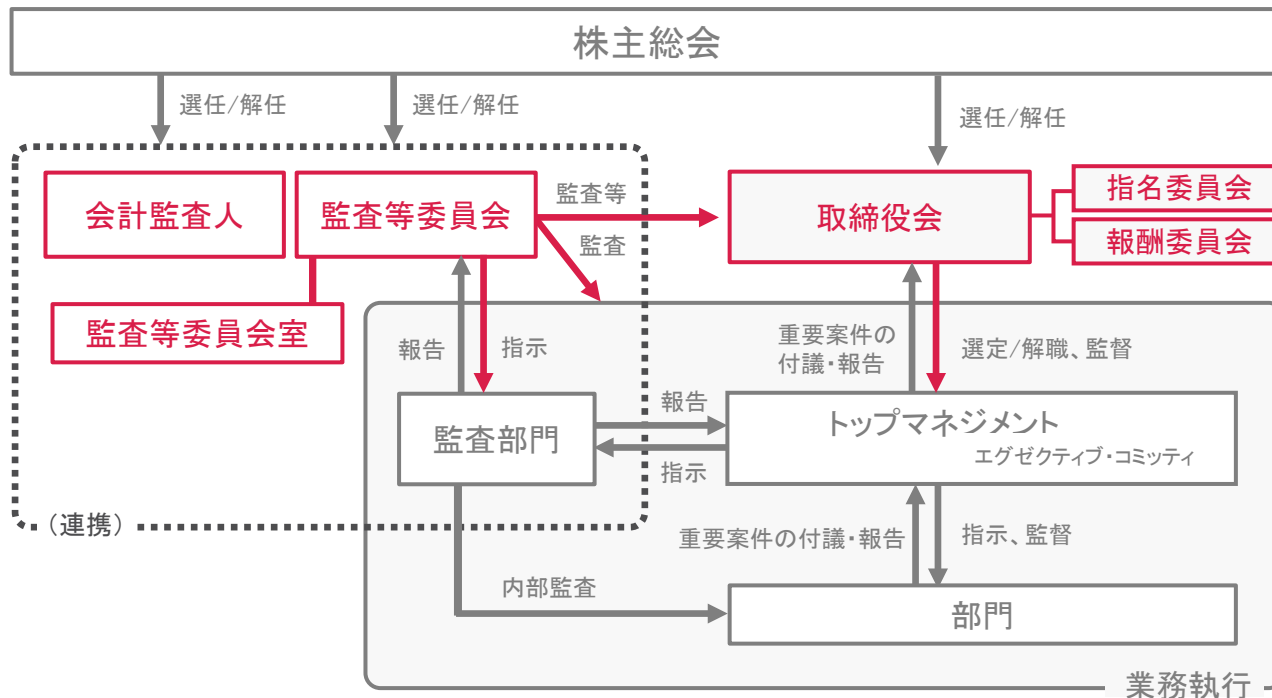
温室効果ガス削減に向けた今後の取り組み

- 国内生産拠点を中心に更なる再生可能エネルギー由来電力の導入
- 営業車両のハイブリッド車、電気自動車の導入率の更なる向上

コーポレートガバナンス

コーポレートガバナンス体制

- 2018年6月に監査役会設置会社から監査等委員会設置会社へ移行
- 取締役会の業務執行決定権限の相当な部分を業務執行取締役に委譲し、取締役会における経営戦略等の議論を一層充実させ、取締役会の監督機能の更なる強化を図る
- より広い見地からの意思決定と客観的な業務執行の監督のため、その過半数を社外取締役で構成することをコーポレートガバナンスガイドラインにて規定
- 取締役会11名中7名、指名委員会・報酬委員会それぞれ5名中4名、監査等委員会4名中3名が社外取締役
- 指名委員会、報酬委員会ともに社外取締役が委員長



監督：
重要経営課題の議論を充実させ、取締役会の監督機能を更に強化

執行：
経営執行体へ権限委譲し、執行の意思決定のスピードを向上

取締役会の議題と実効性評価

- 取締役会において議論されるべき4つの重要経営課題を特定
- 取締役会の実効性分析・評価の結果を反映し、継続的に実効性の向上に努める

2021年度 取締役会議題(一部)

経営戦略

- 四半期業務報告
- 経営計画2021立案・外部開示
- ポートフォリオ戦略
- 年度計画

ステークホルダー エンゲージメント

- 株式市場との対話に関する報告
- サステナビリティの活動報告・計画

リスクマネジメント

- 全社的リスク管理状況の報告
- コンプライアンスアップデート

コーポレート ガバナンス

- 取締役会実効性分析結果
- 役員人事・報酬
- サクセッションプランニング

取締役会の実効性分析・評価(2020年度)

取締役会議長が取締役会の監督機能を中心に、取締役会に対する質問票に基づく調査を実施し、取締役会で分析・評価

＜結論＞ 取締役会全体としての実効性は十分に確保されている

＜評価の理由(一部)＞

- 自由闊達かつ建設的な議論
- サクセッションプランニングの適切な監督
- 客観性・透明性があり、持続的な成長に向けた健全なインセンティブとして機能する報酬制度を設計、運用
- サステナビリティに関する活動を経営計画2021の戦略目標のひとつとして設定し、一層の強化を推進

＜実効性を高めるための取締役会の取り組み＞

様々なステークホルダーの期待及び意見の把握に努め、これらを取締役会の議論に反映することで、実効性の向上に継続的に努める

役員報酬制度

- 業績連動性が高く、中長期的な企業価値・株主価値の向上を重視した報酬制度および報酬構成
- 国・地域を問わず、職責と成果に基づく公平かつ公正な報酬制度
- なお、株式報酬制度の対象をグローバル全ての部長クラス以上(約200人)まで拡大

報酬構成割合(代表取締役社長CEO)

短期インセンティブ

中長期インセンティブ



業績評価指標



人材と組織

イノベーションを生み出す人材・組織へ

アステラス設立時から、コーポレートビジョンの実現のための期待人材像・組織像を定め、経営計画2021で全ての組織を更にイノベティブに変革する取り組みを加速化

HR Visionで目指す姿

期待する人材像

- ・ 変化を先取りし挑戦する人材
- ・ 多様性を尊重する人材
- ・ 他者へ貢献する人材
- ・ 誠実に行動する人材

目指す組織像

- ・ 戦略の変化に柔軟な組織
- ・ 刺激し合う組織
- ・ 連携する組織
- ・ 高い倫理観を持つ組織

VISION

1 グローバル機能別組織に対応した
人事制度・システムの構築

2 更にイノベティブな組織へと変革する
ために、組織健全性目標を策定

3 多様な人材が生き生きと活躍できる環境の整備

アステラス設立

2005年

経営計画2021

2021年

1. グローバル機能別組織に対応した人事制度・システムの構築

「グローバル適所適材」実現のため、評価・報酬・採用・人材開発など、タレントマネジメントのプロセスを全世界で統合

グレード構造の統合・共通指標で職務評価

- 地域や所属組織に依らず、同じ成果責任であれば、同じグレードとなるように体系を整備
世界中のマネージャー以上のポジションとグレードの整理を完了
- 共通の指標・プロセスによる職務評価を実施
世界中全ての部長クラス以上で実施（約200ポジション）

報酬水準・構造の統合

- 世界中全ての部長クラス以上で
- グローバル共通の報酬構造を実現
 - 地域間の水準格差を段階的に縮小

サクセッションプランニング

- タレントレビューとサクセッションプラン作成
世界中全ての部長クラス以上で完了
後継者候補を約500人特定
- タレントパイプラインの充実と育成
部長クラス以上の約3/4のポジションにて
後継者リストから任命

ジョブポスティングシステム

- 社内公募のシステムを構築（世界中の様々なポジションで応募可能）
合計約300件が成立
延べ応募数2,000件以上

HR CONNECT



- グローバルな人材情報を可視化したタレントマネジメントの基盤となるデータベース確立
- グローバルに統合した人事システム内で、上記の施策を含むタレントマネジメントの運用・実行



2. 更にイノベーティブな組織へと変革するために

- グローバルでヒアリングを実施し、社員の生の声を集約
- 集まった社員の声を分析、トップマネジメントによる議論・検討を重ね、組織健全性目標を設定
- 望ましい行動を促す環境を整えることに対するコミットメントであり、アステラスの実行力を格段に向上させ、持続的な成長とイノベーティブな組織を目指す

抽出された課題

達成すべき目標

- 失敗を恐れイノベーションに挑戦しない
- 保守的な目標設定
- 古く硬直化したシステム・プロセスの存在

組織健全性目標 1

「果敢なチャレンジで大きな成果を追求」
イノベーションや大きな成果を目指し意欲的に挑戦する

- イノベーティブなアイデアを生み出すためのリーダーシップ像が不明瞭
- リーダーシップを醸成する育成プランの不足

組織健全性目標 2

「人材とリーダーシップの活躍」
優秀な人材が主体的にリーダーシップを発揮できる環境

- 部門最適を促す評価制度
- 部門のサイロ化

組織健全性目標 3

「One Astellasで高みを目指す」
部門横断的に協働し、全社員が共通の目標の達成を目指す

2. 更にイノベーティブな組織へと変革するために

組織健全性目標1~3を達成するため、連動し合う各種の取り組みを実行中

組織健全性目標 1に対する取り組み

**心理的安全性のある
組織文化の醸成**

「失敗を恐れず挑戦する」文化の推進、賢い失敗からの学びを認める心理的安全性の高い環境の確立

- 心理的安全性Playbookを作成し、マネージャー研修にも活用
- 賢いリスクテイクに関する研修プログラムの立案

組織健全性目標 2に対する取り組み

**Astellas Leadership
Expectations**

アステラスに必要なリーダーシップ像を明確化し、経営計画2021を実行する人材の強化

- Leadership Expectationsと組織健全性目標に沿ったリーダー・マネージャーの能力開発
- 同僚同士や部下から上司へのフィードバックへ活性化
- 「Ignite」(リーダー研修)の実施(2,500人以上、延べ2万時間以上)

組織健全性目標 3に対する取り組み

Shared Objectives

経営計画2021達成に向け、部門横断で意欲的な共通目標を設定

- 機能軸マネジメントに存在する部門間コラボレーションを阻害する要因を特定
- 全社業績の向上に向けて、組織間のコラボレーションを促進するために、部門間で共通の業績目標を設定する仕組みを導入
- 部門ごとの業績ではなく全社業績に応じて賞与を支払う仕組みに変更

2. 更にイノベーティブな組織へと変革するために

- マネジメントが全世界の社員と直接対話し疑問を解消することで、経営計画2021の理解を促進
- 合計延べ対話時間: 約190時間

Dialogue with CEO

約30人以下 × 30回 (延べ約600人)
約400の質問

Ask Me Anything Session

トップマネジメント、本社部門長
約400人 × 17回 (延べ約6,800人)
約730の質問

OHG Leadership Conversations

トップマネジメント、本社部門長
約500人 × 3回 (延べ約1,500人)
約110の質問

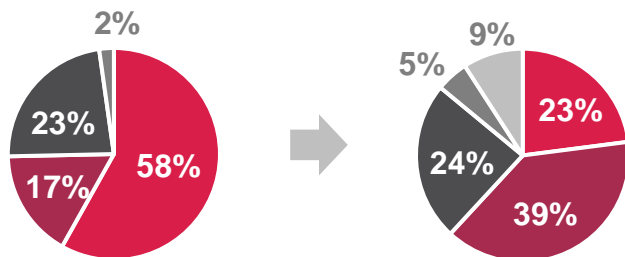


3. 多様な人材が生き生きと活躍できる環境の整備

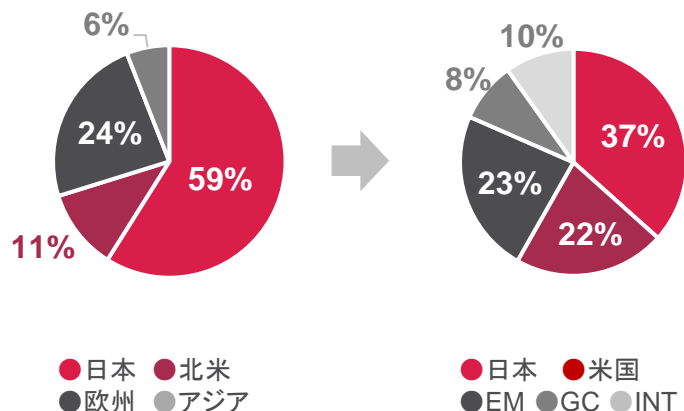
- ビジネスのグローバル化に伴い、全世界で多様な人材が活躍
- 組織の多様性を促進し、イノベーションの創出力を高める

ビジネスの変遷

- 売上収益の地域別構成比率 (2005年度 vs 2020年度)

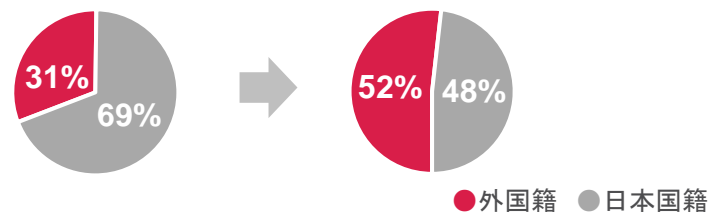


- 従業員の地域別構成比率 (2005年度 vs 2020年度)

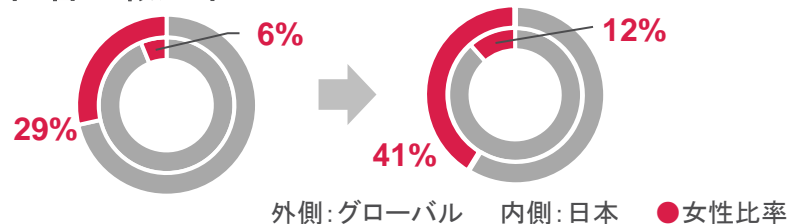


ダイバーシティの進展

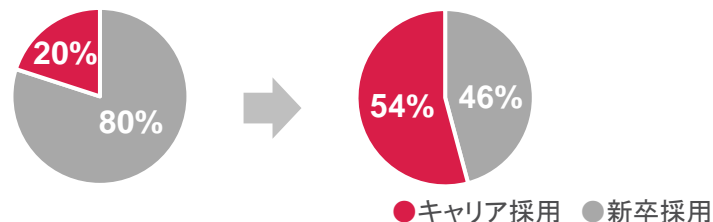
- 部門長の外国籍比率 (2018年度 vs 2020年度)



- 女性管理職比率 (2013年度 vs 2020年度)



- キャリア採用率(日本) (2018年度 vs 2020年度)



マテリアリティ・マトリックス

マテリアリティ・マトリックスを更新

- サステナビリティ課題の潮流変化、経営計画2021との整合性、製薬企業として対応が必須かを考慮し重要課題を特定
- 「社会およびアステラスにとっての重要性」の観点で、ステークホルダーの関心度、社会課題の規模、アステラスのケイパビリティとの親和性、トップマネジメントインタビュー結果を踏まえて分析し、特定した19の重要課題を優先順位付け
- 19の重要課題のうち9つの課題を最重要課題として特定



株式市場から期待されていると
認識している事項

株式市場から期待されていると認識している事項

期待されている事項

サステナビリティの
取り組みについてのKPI

サステナビリティに関する
より積極的な情報開示

女性管理職比率(日本)
女性取締役比率


社外取締役との対話

ネットゼロ宣言

今後の取り組み

- ▶ 設定することが適当な取り組みについてはKPIを具体化
- ▶ サステナビリティ向上に向けた取り組みを各媒体で積極的に発信
- ▶ 女性管理職比率の向上を目指し、サクセッションプランニングの活用、メンタリング実施、マネジメントとの対話設定
- ▶ 取締役会の多様性の重要性は認識。経験、スキル等を総合的に見て選定しており、今後も引き続き多様性を重視し選定していく
- ▶ 統合報告書やコーポレートウェブを通じたメッセージの発信
- ▶ 会社説明会における直接対話機会を設定することを検討
- ▶ 2050年ネットゼロ宣言に向けて検討中

參考資料

A water droplet is captured mid-fall, just above the surface of a pool of water. The droplet is perfectly spherical and transparent, reflecting light. Below it, the water surface is disturbed, creating concentric ripples that spread outwards. The background is a composition of geometric shapes: a large white area at the top, a grey area on the right, and a red area at the bottom right. The overall aesthetic is clean and modern.










取締役 に期待するスキル等(知識・経験・能力等)

- 経営戦略に照らし、機能を適切に発揮するために、取締役会が全体として備えるべき知識、経験、能力等について特定
- 取締役会として意思決定、経営の監督を適切に行うためのスキルを備えている

	氏名	社外	企業経営	グローバル ビジネス	サイエンス& テクノロジー	法務・リスク マネジメント	財務・会計	学識経験
取締役	畑中 好彦		●	●		●	●	
	安川 健司		●	●	●	●		
	岡村 直樹		●	●	●		●	
	関山 護	○	● (商社)	●				
	河邊 博史	○			●			● (医学)
	石塚 達郎	○	● (製造業)	●	●			
	田中 孝司	○	● (情報通信)	●	●	●		
取締役 監査等委員	吉光 透			●	●		●	
	佐々木 宏夫	○						● (経済学)
	洪村 晴子	○				● (弁護士)		
	高橋 雷太	○					● (会計士)	

ESGに関する外部評価

継続的に評価をモニタリングすることで、アステラスの取り組みの質の向上へ

ESG投資指数組み入れ状況、ESG評価		2018	2019	2020	2021
 	FTSE 4Good Index Series FTSE Blossom Japan Index	✓ ✓	✓ ✓	✓ ✓	✓ ✓
	FTSE ESG Ratings (0 to 5, higher scores are better)	3.3	3.9	3.6	4.0
	2018 Constituent MSCI Japan ESG Select Leaders Index MSCIジャパンESG セレクトリーダーズIndex	✓	✓	✓	✓
	2018 Constituent MSCI Japan Empowering Women Index (WIN) MSCI日本株女性活躍指数 (WIN) (性別多様性スコア、0 to 10, Higher is better)	✓ —	✓ —	✓ —	✓ 8.35
	MSCI ESG Ratings (Scale from CCC to AAA)	AA	AA	AA	AA
	S&P/JPX カーボン エフィシエント 指数 S&P/JPX カーボンエフィシエント指数 (S&Pグローバル炭素基準、0 to10, Lower is better)	✓ 2	✓ 2	✓ 2	✓ 2
	CDP Climate Change (A to F, A is the highest)	B	B	A-	B
	Access to Medicine Index	19 th /20	—	—	14 th /20

リンク集

- アニュアルレポート2021 : [Link](#)
- EHS報告書2021 : [Link](#)
- コーポレートガバナンス報告書 : [Link](#)
- コーポレートガバナンスガイドライン : [Link](#)

変化する医療の最先端へ

