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 2025

2026 年 2 月 26 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]	証券アナリスト・機関投資家・メディア向け説明会
[イベント名]	サステナビリティ・ミーティング 2025
[決算期]	
[日程]	2026 年 2 月 26 日
[ページ数]	40
[時間]	10:00 – 11:21 （合計：81 分、登壇：42 分、質疑応答：39 分）
[開催場所]	インターネット配信
[出席人数]	
[登壇者]	5 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 人事担当	杉田　勝好（以下、杉田）
取締役（社外）指名委員会委員長 報酬委員会委員長	田中　孝司（以下、田中）
サステナビリティ長	飯野　伸吾（以下、飯野）

チーフコミュニケーションズ&IR オフィサー

加藤　信子（以下、加藤）

[アナリスト名]*	ニッセイアセットマネジメント	八並　順子
	東京海上アセットマネジメント	水野　要
	シティグループ証券	山口　秀丸
	モルガン・スタンレーMUFG 証券	村岡　真一郎

*質疑応答の中で発言をしたアナリスト、または質問が代読されたアナリストの中で、SCRIPTS Asia が特定出来たものに限る

登壇

加藤：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 2025 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 オフィサーの加藤と申します。どうぞよろしくお願いいたします。

本日は弊社からの説明の後、質疑応答に移ります。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。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すと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。

では、本日の注意事項です。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、これら将来の技術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。

それでは、本日の会場の登壇者を発表順にご紹介させていただきます。代表取締役社長 CEO、岡村直樹、サステナビリティ長、飯野伸吾、代表取締役副社長、人事担当、杉田勝好、独立社外取締役、指名委員会委員長、報酬委員会委員長、田中孝司、以上の 4 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。先ほど加藤から説明いたしましたので読み上げは割愛させていただきます。

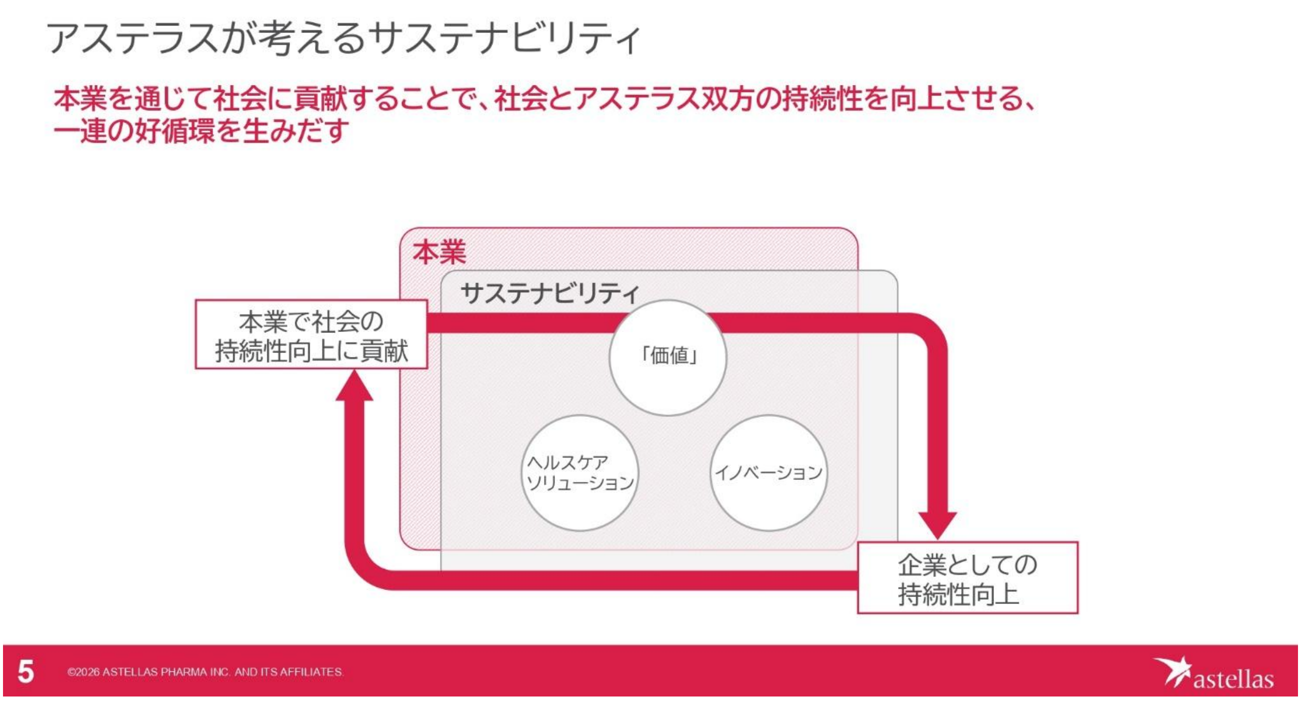
過去 4 回の本会では、サステナビリティ向上に向けた取り組みの進捗に加え、それら取り組みの成果や企業価値向上との関連性を説明してまいりました。第 5 回目となる今回は、当社の取り組みに

よる社会的インパクトを含め、これまでご紹介したサステナビリティ部門、人事部門、コーポレートガバナンスに関するアップデートについて説明します。

本題に入る前に、私のパートではアステラスの VISION とサステナビリティの考え方やこれまでの取り組み、成果について説明します。

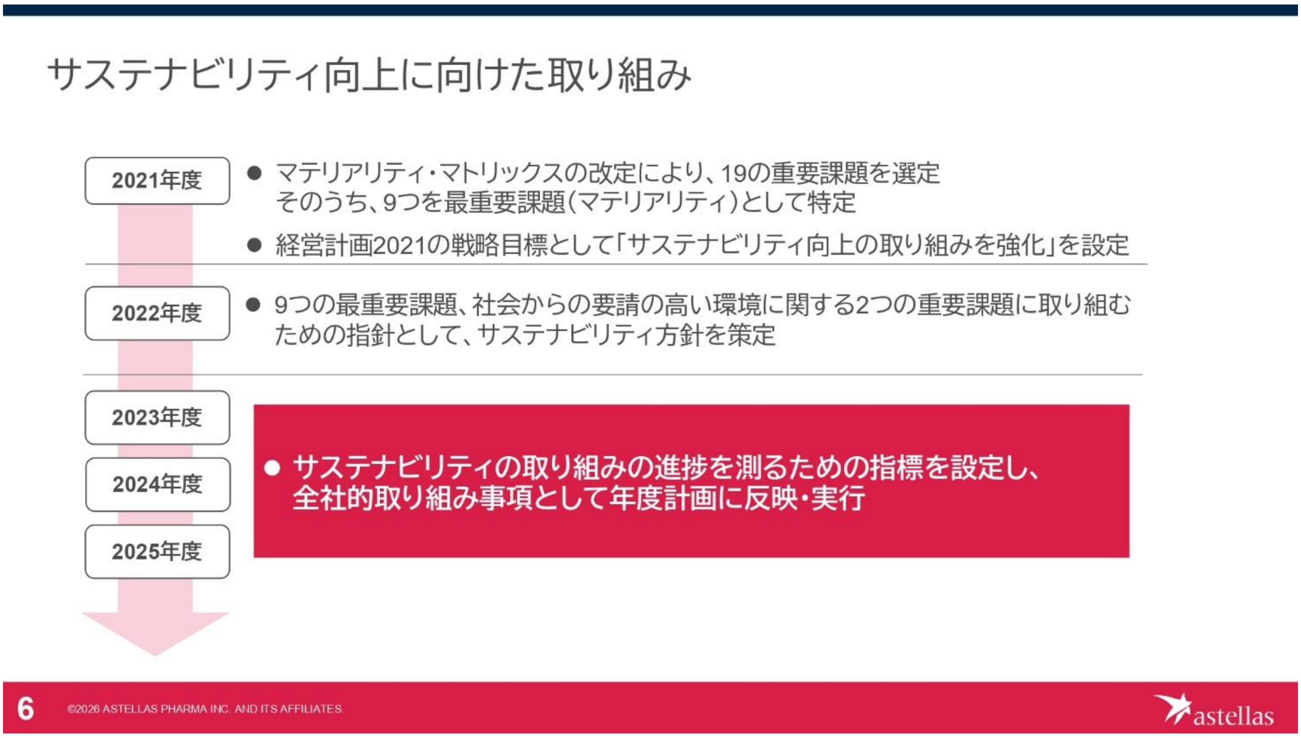
4 ページ、アステラスは「変化する医療の最先端に立ち、科学の進歩を患者さんの「価値」に変える」を VISION に掲げ、革新的なヘルスケアソリューションの創出に取り組んでいます。私たちはこの鍵括弧付きの「価値」を、患者さんにとって真に重要なアウトカムを、その提供のために医療システム全体が負担しなければならないコストで割ったものとして明確に定義しています。

私たちは常に患者さんを取り巻く全ての環境を考慮しています。患者さんに「価値」を届けることは、患者さんにより良いアウトカムをもたらすだけでなく、医療システム全体のコスト管理にも貢献することを意味しているのです。



5 ページ、社会からはヘルスケア分野に対して満たされない医療ニーズの高い疾患領域における革新的なソリューションの創出が強く期待されています。製薬会社である私たちにとって、VISION の実現に向けて本業を通じて社会課題に取り組むことがサステナビリティの出発点です。

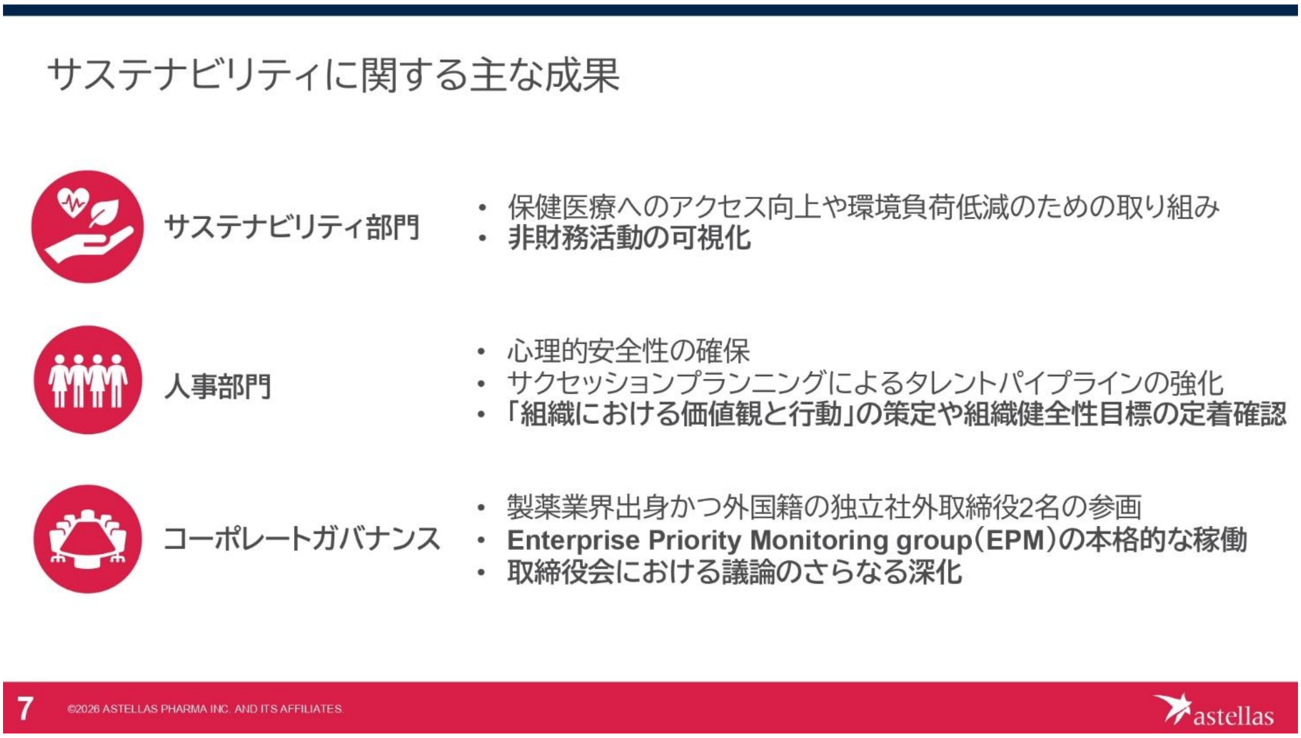
そして、ステークホルダーの皆様からの信頼を獲得し、社会とアステラス双方の持続性を一層高めていく、このような好循環を生むことが私たちにとってのサステナビリティです。もちろん、社会からの要請が高い気候変動対策や、その他の環境問題に対する取り組みを推進することで、企業としての社会的責任も果たしていきます。



6 ページ、私たちのこれまでのサステナビリティ向上に向けた取り組みを振り返ります。

まず、2021 年度にマテリアリティ・マトリックスを改定し、19 の重要課題を選定するとともに、そのうち九つを最重要課題として特定しました。これを経営計画 2021 と整合させ、2022 年度にサステナビリティ方針を策定し、戦略と現場をつなぐ基盤を構築しました。

2023 年度以降は、サステナビリティの取り組みの進捗を測る指標を導入し、年度計画と連動させながら全社的に実行、評価しています。



7 ページ、これまで実行してきたもののうち、特筆すべき具体的な取り組み、成果を紹介します。

まず、サステナビリティ部門が推進する活動の成果です。マテリアリティ・マトリックスにおける、最重要項目として定めている保健医療へのアクセス向上や環境負荷低減の取り組みなどを着実に推進してきました。また、昨年からこれらの活動を可視化する取り組みにも注力してきました。

サステナビリティ活動は、社会と企業の双方にとって意義のある取り組みです。それによる社会的インパクトと企業価値創出とのつながりを分かりやすくお示しするため、定性的な情報に加え、定量的な情報でお示しすることが重要だと考えています。

その有効な手段の一つとして、社会的インパクトの可視化に取り組んでおり、昨年のサステナビリティ・ミーティングでは、マレーシアにおけるがん疾患啓発活動がもたらした社会的インパクトを貨幣価値に換算してお示ししました。

本日は、前回の報告内容を踏まえ、対象を広げて当社の企業活動が社会に与える影響を貨幣価値に換算する取り組みを通じた社会的インパクトの可視化について紹介します。

次に、人事部門が推進する課題の成果です。トップマネジメントに何でも質問できるセッションを高頻度で実施するとともに、マネージャー向けにマネジメント能力向上を目的とした研修を実施するなど、従業員の心理的安全性の確保に努めました。

また、イノベーションを継続的に生み出すため、次世代リーダーの育成にも注力しています。昨年のサステナビリティ・ミーティングで紹介した育成プログラムでは、本年度、グローバルに選抜された 41 名が参加し、実際のビジネス課題に取り組みました。

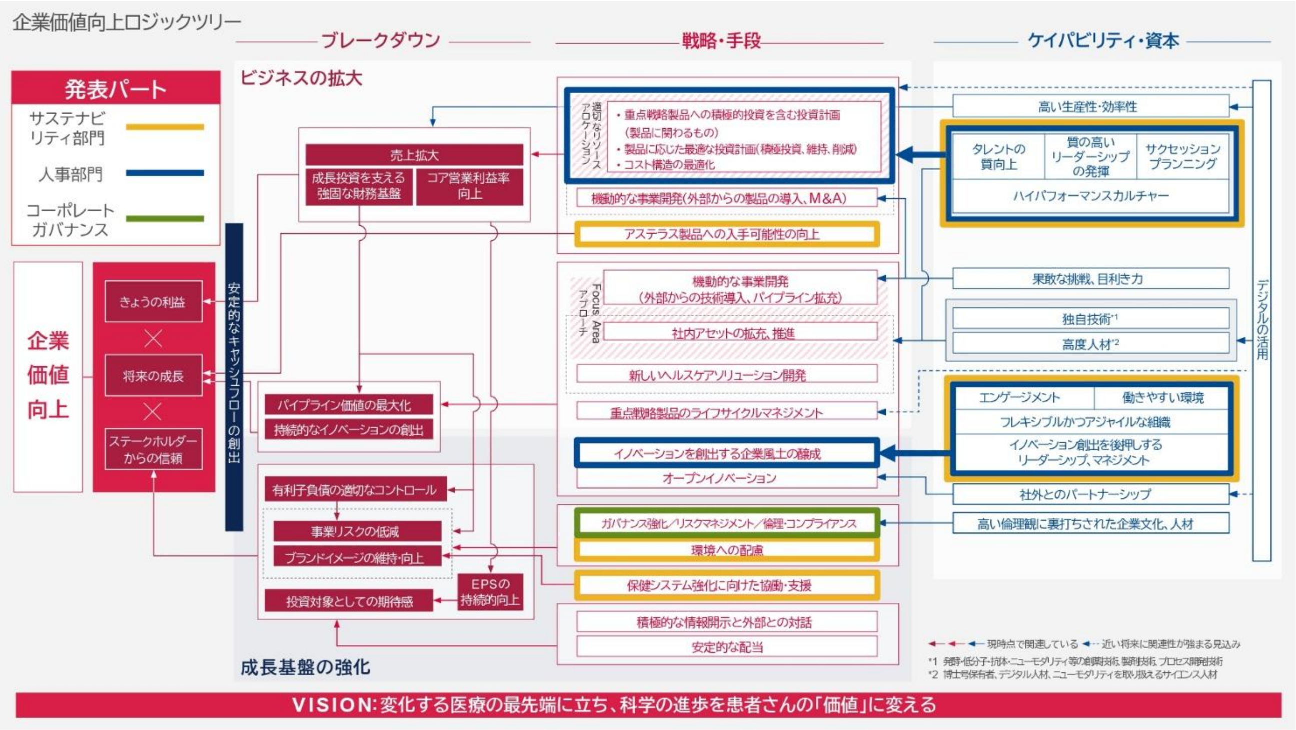
さらに、当社の行動規範である Astellas Way を簡素化、統合し、組織における価値観と行動を導入しました。従業員一人ひとりがより明確な共通認識のもとで行動し、連携を強化しながら患者さんの「価値」を生み出していくための力を高めていきます。

経営計画 2021 に定めた組織健全性目標に基づくこれらの取り組みにより、イノベーションを促進する文化が着実に醸成されています。杉田のパートでは、最近の具体的な成果やグローバル・エンゲージメント・サーベイの結果などを紹介します。

最後に、コーポレートガバナンスです。2025 年 6 月、当社として初めて製薬業界出身かつ外国籍の独立社外取締役として、Andreas Busch 氏と Mark Enyedy 氏を迎えました。両氏を含む独立社外取締役のみで構成される Enterprise Priority Monitoring group、通称 EPM の場において、全社的な優先事項について客観的な立場から議論し、その内容を取締役会にフィードバックするなど、取締役会の監督機能および実効性をさらに強化しています。

私自身が感じる変化としては、まず、製薬業界出身の方が加わったことで、より対等な立場で相談、議論ができるようになりました。また、取締役会の議論形式もこれまでの議長が指名してから質問する日本特有のフォーマルな形式から、指名を待たずに各自が発言する欧米型へと変化しました。

従来から活躍されている日本の独立社外取締役の皆様も含め、それぞれの専門性をより生かしながら取締役会全体の議論が一層深まってきたと感じています。本日は、EPM の活動実績や取締役会の変化について、独立社外取締役であり EPM 議長を務められている田中さんから説明いただきます。

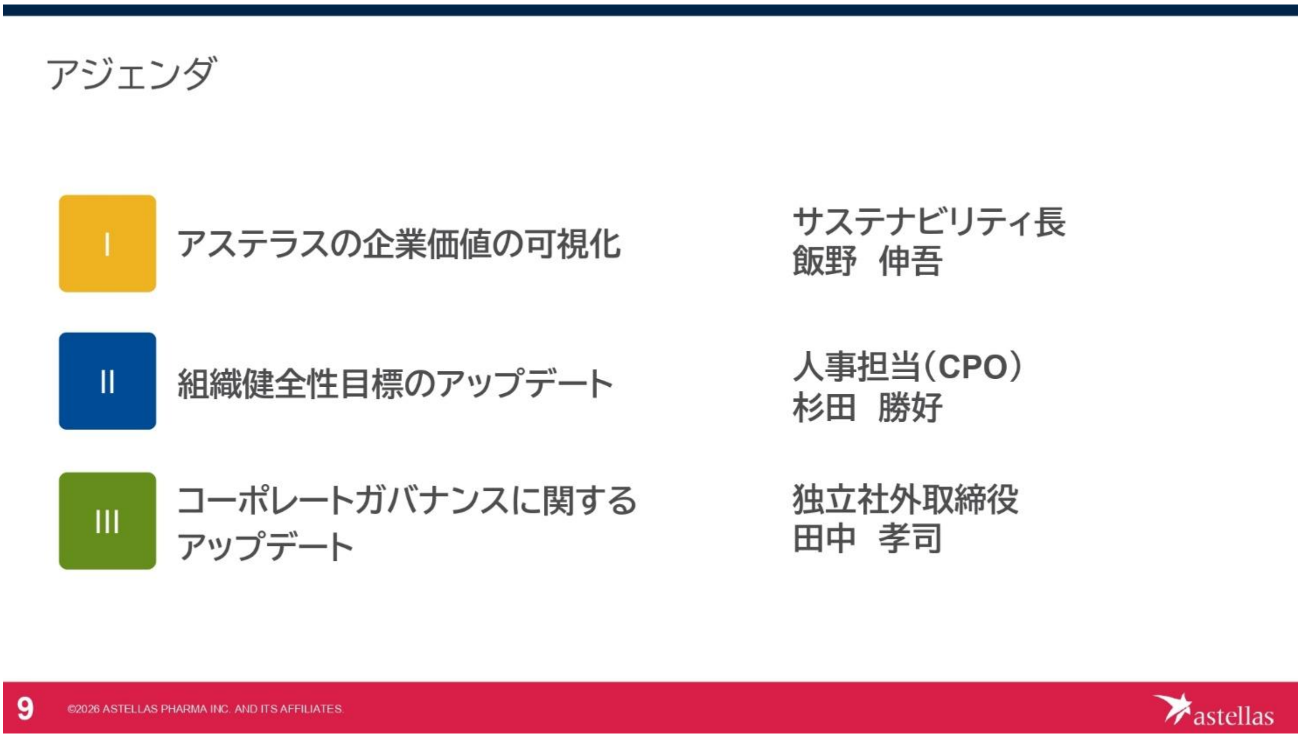


8 ページ、こちらは企業価値向上ロジックツリーです。

アステラスの財務・非財務面の取り組みがどのように企業価値向上につながっていくのかをロジックツリーの形で可視化しています。

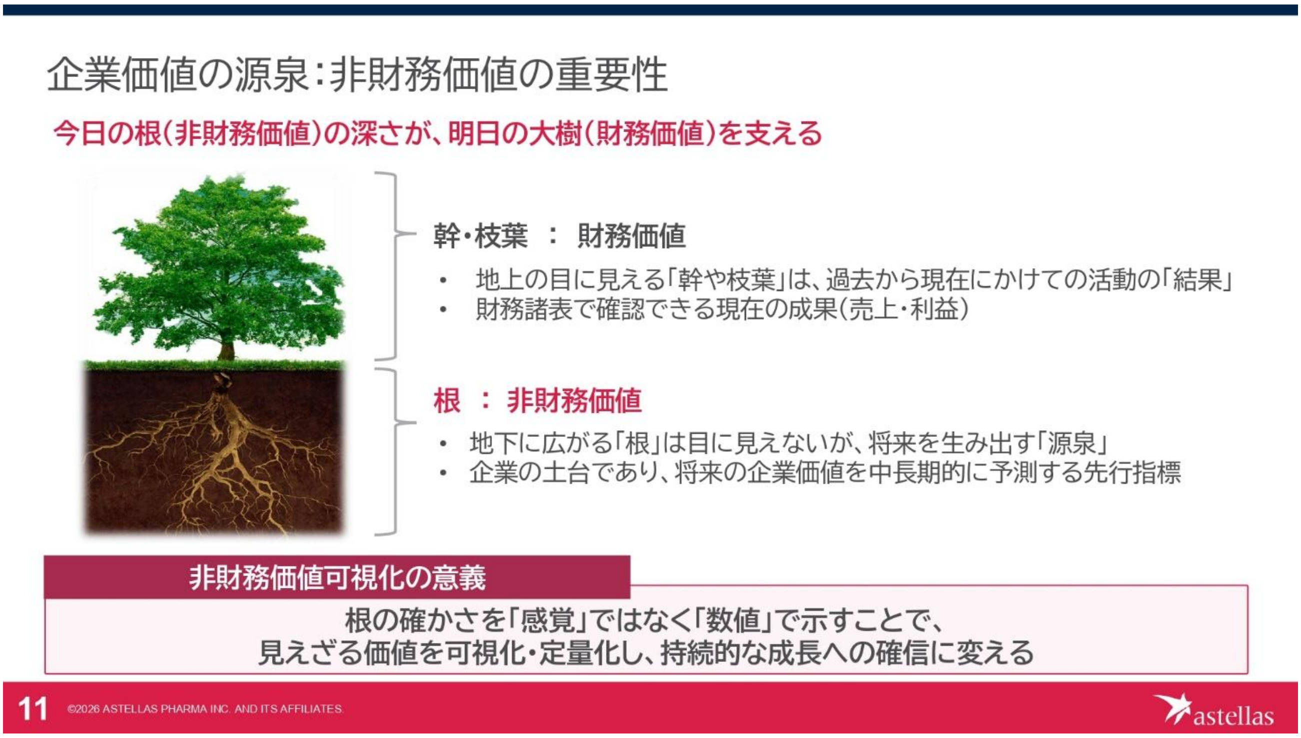
本日ご紹介する内容は、図の中でそれぞれの色枠で示している箇所です。サステナビリティ向上に向けた取り組みのうち、黄色の部分はサステナビリティ部門に関連した取り組みで、飯野から紹介します。青色の部分は、組織健全性目標に関連した人事部門の取り組みで、杉田から紹介します。緑色の部分はコーポレートガバナンスに関する取り組みで、独立社外取締役の田中さんからご紹介いただきます。

本日の説明を通じて、アステラスの企業価値向上にどのように取り組み、どのような成果につなげているのかをお伝えできればと考えております。



9 ページ、本日のアジェンダです。それでは、サステナビリティ長の飯野から説明いたします。

飯野：サステナビリティ長の飯野でございます。本日は、アステラスの企業価値の可視化のタイトルで、私たちが進めている非財務価値の定量化の取り組みと、そこから得られた戦略的な示唆についてお話しします。

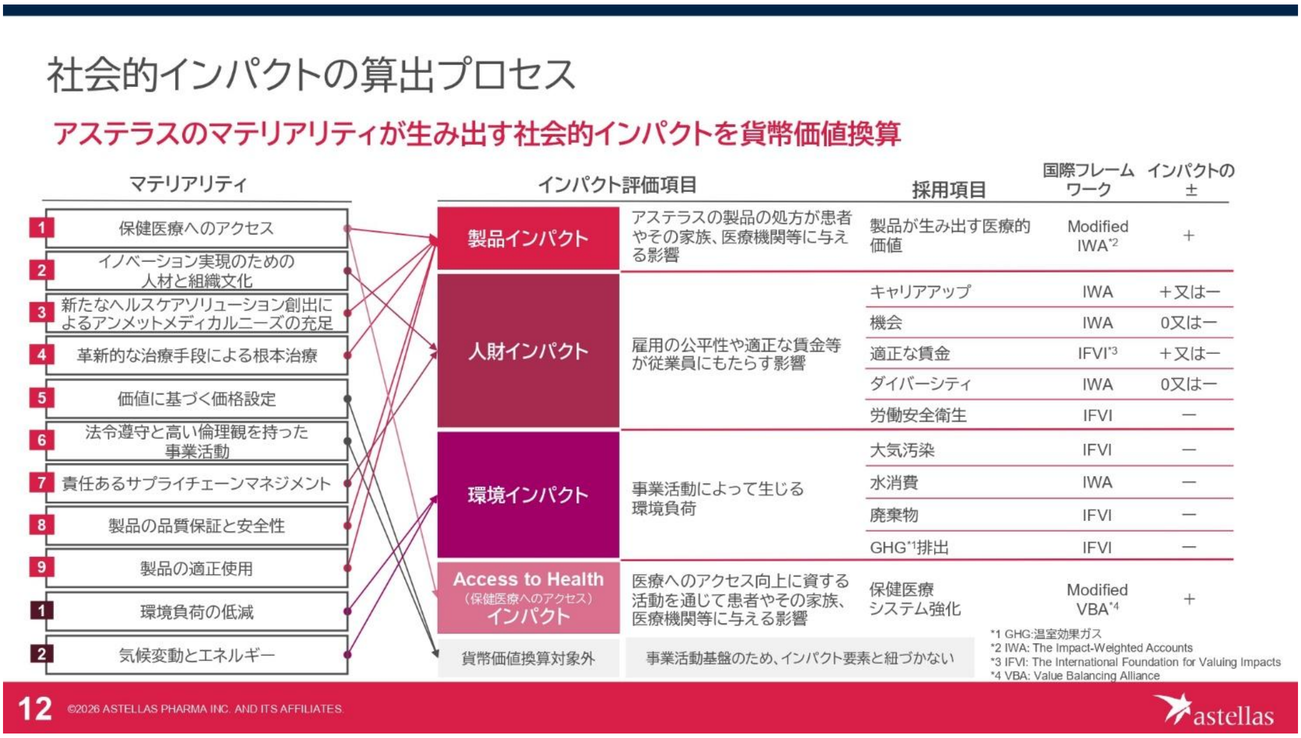


11 ページ、先ほど岡村から説明したとおり、サステナビリティ部門では非財務活動の可視化に関する取り組みを進めています。

昨年のサステナビリティ・ミーティングでは、保健医療へのアクセス向上に向けた取り組みの中から、マレーシアにおけるがん疾患啓発活動がもたらした社会的インパクトについて紹介しました。今回は対象を広げ、アステラスの企業活動が社会にどの程度インパクトを与えているかを貨幣価値に換算する取り組みを行いました。定量化することで、私たちが持つ非財務価値が企業価値に与える影響をより明確に示せると考えたためです。

まず、私たちが企業価値をどのように捉えているかについて一本の樹木に例えて説明します。地上に見える幹や枝葉は、売上や利益といった財務諸表で確認できる現在の成果、つまり財務価値です。これらは過去から現在に至る活動の結果として可視化されているものです。一方で地下に広がる根は目には見えませんが、企業の土台となる非財務価値を指します。この根こそが将来の企業価値を中長期的に生み出す源泉であり、成長を予測するための先行指標であると考えています。

非財務価値可視化の意義は、この見えざる根の確かさを感覚ではなく客観的な数値として定量化することになります。売上や利益といったビジネスの成果を生み出す基盤となる非財務価値を可視化することで、アステラスの持続的な成長に対する皆様の期待をさらに高めることが、このプロジェクトの目的です。



12 ページ、次に、具体的にどのように可視化、定量化を行ったのか、その算出プロセスについて紹介します。

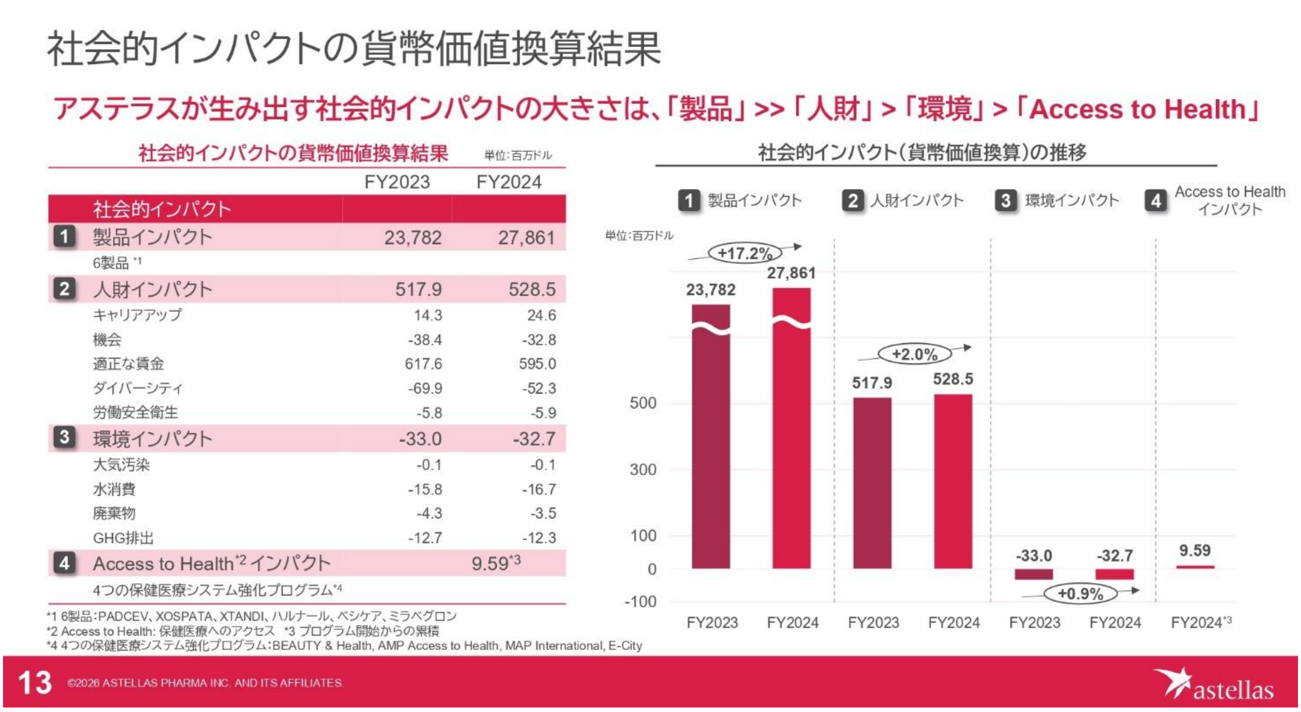
今年度は、アステラスのマテリアリティに対する取り組みによって生み出される社会的インパクトを貨幣価値に換算しました。具体的には次の四つの項目について評価しました。

製品インパクトでは、アステラス製品の処方が患者さんやそのご家族、医療機関に与える医療的価値を算出しました。なお、製品の売上額そのものを指すものではない点にご留意ください。

次に人財インパクトでは、雇用の公平性や適正な賃金、キャリアアップ、機会などが従業員にもたらす影響を評価しました。

環境インパクトでは、事業活動によって生じる温室効果ガス排出や廃棄物などの環境負荷をネガティブな影響として算出しました。

Access to Health インパクト、つまり保健医療へのアクセスのインパクトでは、保健医療システム強化のための取り組みを通じて社会に与えるポジティブな影響を評価しました。これらの貨幣価値への換算は、IWA、IFVI、VBA といったインパクト会計の国際的なフレームワークに基づき実施することで、客観性と透明性の確保に努めました。



	FY2023	FY2024
社会的インパクト		
1 製品インパクト	23,782	27,861
6製品 *1		
2 人財インパクト	517.9	528.5
キャリアアップ	14.3	24.6
機会	-38.4	-32.8
適正な賃金	617.6	595.0
ダイバーシティ	-69.9	-52.3
労働安全衛生	-5.8	-5.9
3 環境インパクト	-33.0	-32.7
大気汚染	-0.1	-0.1
水消費	-15.8	-16.7
廃棄物	-4.3	-3.5
GHG排出	-12.7	-12.3
4 Access to Health*2 インパクト		9.59*3
4つの保健医療システム強化プログラム*4		

13 ページ、こちらが 2023 年度と 2024 年度の貨幣価値換算の結果です。

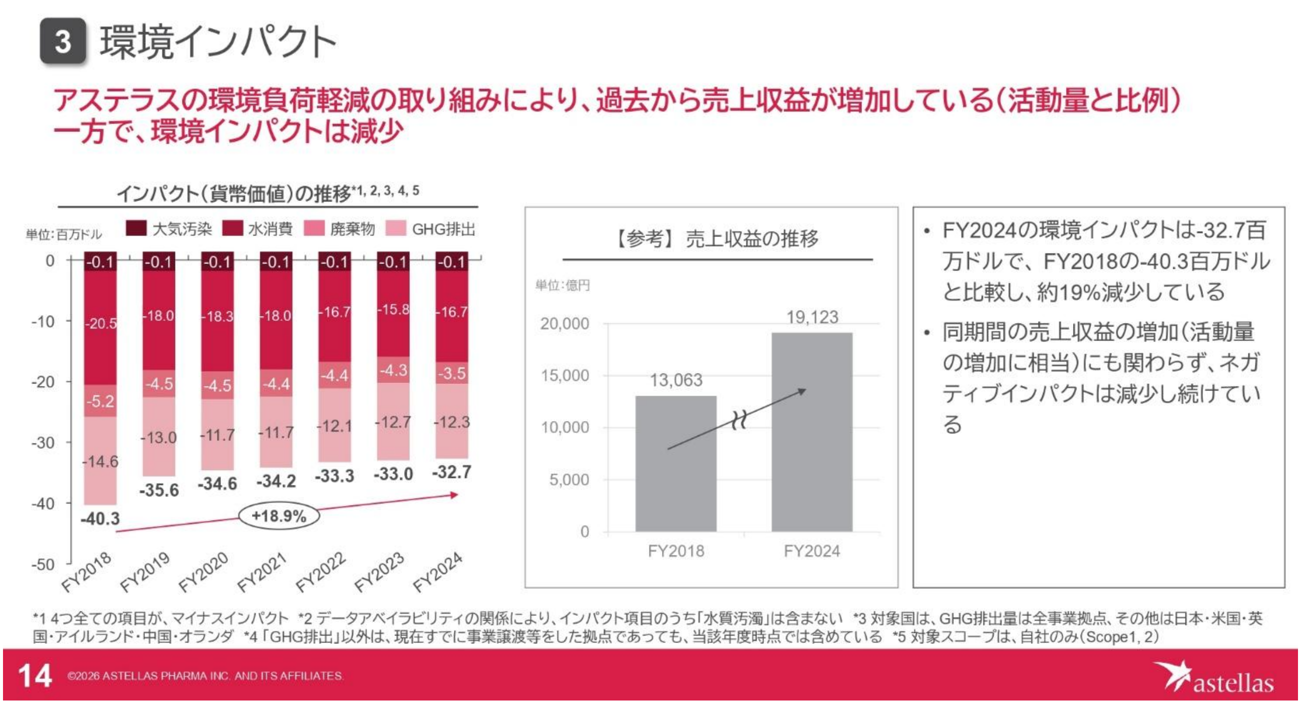
左の表は四つの評価項目のインパクトおよびその構成要素の数値を示しており、それを棒グラフで示したものが右の図になります。

特筆すべき点は、製品インパクトの圧倒的な大きさです。2024 年度は 278 億 6,100 万ドルとなり、昨年度から約 17%増加しました。これは PADCEV や XOSPATA などの 6 製品が社会に大きな医療的価値をもたらしていることを示しています。

人財インパクトについては、将来の革新的ヘルスケアソリューションを持続的に創出するための源泉になる指標と捉えています。キャリアアップや適正な賃金をもたらす価値により、52 億 8,000 万ドルのポジティブな影響を創出しています。

一方、環境インパクトはマイナス 3,270 万ドルと算出されました。これは私たちが継続して取り組むべき課題として認識しています。

全体を通じた影響度の大きさは、「製品」が突出しており、次いで「人財」、「環境」、「Access to Health」という順になっています。



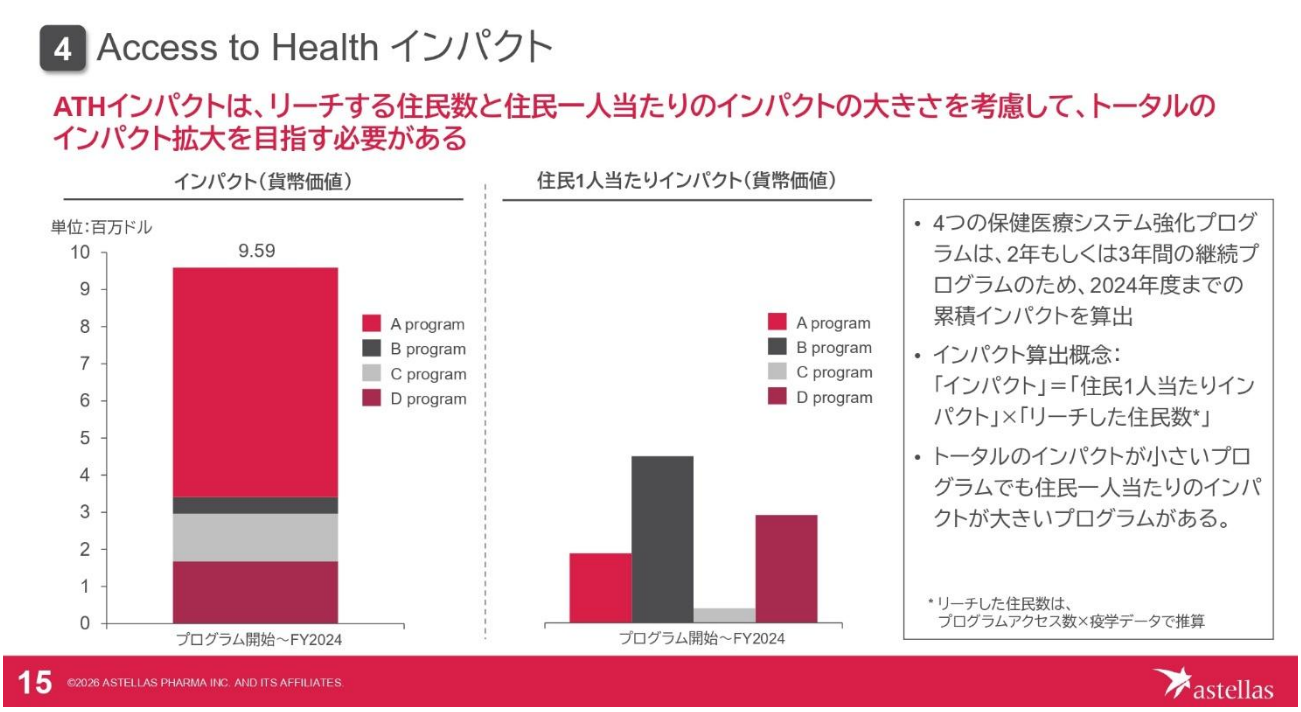
14 ページ、本日は、サステナビリティ活動のうち、重要な「環境」と「Access to Health」について説明します。

まず環境インパクトですが、インパクトの推移を示した左側のグラフの一番右側が直近の 2024 年度の数値であり、マイナス 3,270 万ドルでした。2018 年度以降年々数値が改善しており、2024 年

度は 2018 年度と比較して約 19%減少しています。個別に見ると、水消費、廃棄物、GHG 排出については、負荷低減のさらなる余地があることが再確認できました。

環境インパクトは自社の活動量によって影響を受けやすいことから、売上収益の推移も参照しました。同期間の売上収益の増加つまりは活動量の増加にもかかわらず、ネガティブインパクトは減少し続けていることが確認できました。

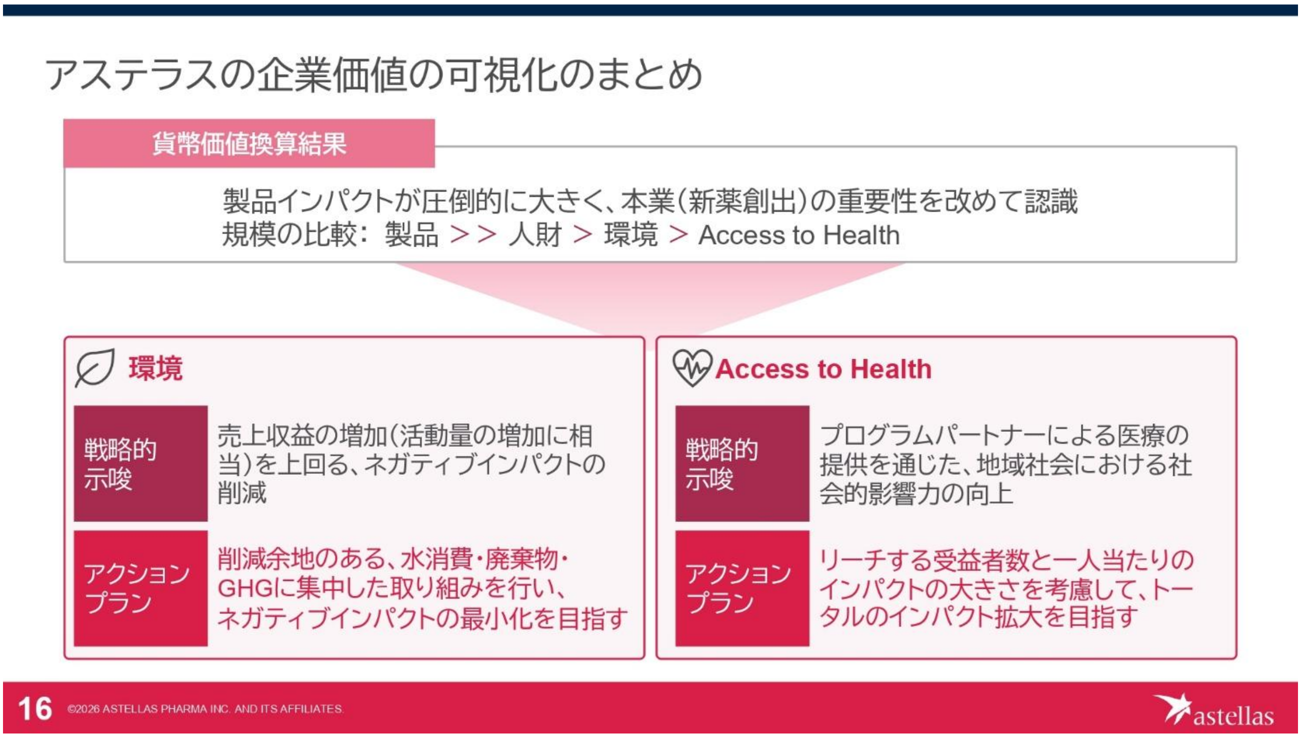
アステラスの環境負荷低減に向けた取り組みが着実に成果を上げていることを示すことができたのではないかと考えています。



15 ページ、次に、Access to Health、すなわち保健医療へのアクセス向上についてです。

ここでは現在実施している四つの保健医療システム強化プログラムの累積インパクトを算出しました。左側のグラフは四つのプログラムによるトータルのインパクトを示しており、右のグラフは住民 1 人当たりのインパクトをプログラムごとに示しております。

B Program のように、トータルのインパクトが小さいプログラムでも住民 1 人当たりのインパクトは大きいプログラムがあることが分かりました。今後はリーチする住民数と住民 1 人当たりのインパクトの大きさを考慮して、トータルのインパクト拡大を目指す必要があると考えています。



16 ページ、最後に、今回の可視化の取り組みから得られた知見をまとめます。

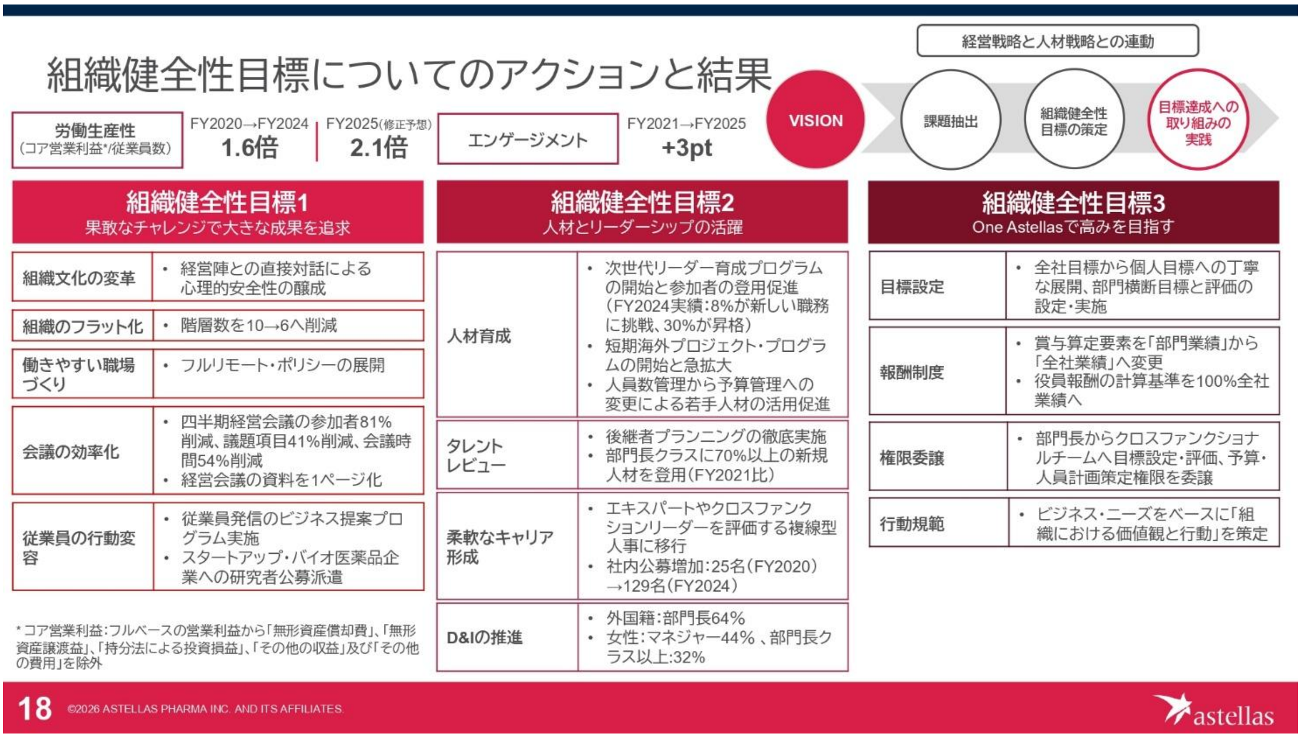
分析の結果、製品インパクトが圧倒的に大きいことが確認できました。すなわち、私たちの本業である新薬創出そのものが社会に対して最も大きなインパクトをもたらしていることをあらためて確認しました。そのため、私たちが本業において患者さんにイノベーティブなソリューションを届ける取り組みが重要であり、これこそが企業価値の源泉であることをあらためて認識しました。

また、サステナビリティ活動のうち、「環境」と「Access to Health」に注目しますと、環境においては戦略的な示唆として、売上収益の増加すなわち活動量の拡大を上回る規模でネガティブインパクトの削減を目指す必要があります。具体的には、水消費・廃棄物・GHG といった削減余地の大きい領域に集中して取り組み、ネガティブインパクトの最小化を目指していきます。

Access to Health においては、NPO や NGO といったプログラムパートナーによる支援を通じて、地域社会における社会的影響力を向上させる必要があります。リーチする受益者数と 1 人当たりのインパクトの大きさを考慮し、トータルのインパクト拡大を目指していきます。

アステラスは、これからも見えざる根である非財務価値を大きく強く育て、将来の大きな財務価値へとつなげていきたいと思います。

続きまして、人事担当の杉田の説明に移ります。よろしくお願いします。



杉田：皆さん、こんにちは。人事担当の杉田です。私からは、経営計画 2021 の一部である組織健全性目標の達成に向けた取り組みの進捗をお話しします。

18 ページをお願いします。組織健全性目標についてのアクションと結果のまとめを紹介します。

当社では経営計画 2021 の中で組織健全性目標を掲げ、その達成に向けてさまざまな取り組みを行ってきました。全体として、従業員の生産性は 2020 年度から 2024 年度にかけて 1.6 倍に向上しました。2025 年度の業績予想ベースでは 2.1 倍となることを見込んでおり、ビジネスの成果に直結する取り組みを進めてきたと考えています。さまざまな変革により、エンゲージメントスコアは 5 年間で 70 から 73 へと段階的に上昇しました。

組織健全性目標の 1 から 3 について、多くの進捗と成果がありました。いくつかご紹介いたします。まず、組織健全性目標 1 では、組織のフラット化やフルリモートの働き方を推進し、会議の効率化も徹底するなど、生産性の高い組織づくりへの変革に取り組みました。また、後ほど実例を紹介しますが、変革を通じ従業員の行動変容があり、自らの手でキャリアを切り開くなど、現場でのイノベーションが加速しています。

組織健全性目標 2 では、これまで強力に推進してきましたサクセッションプラン/後継者育成・配置計画の成果が出て、多くの新しい人材の登用を進め、その多様性も非常に豊かになっています。

後継者候補の人材層が厚くなったことで、毎年、公正な評価のもとで各ポジションに最適なシニアリーダーを任命することができています。次世代リーダー育成においても顕著な成果が出ており、

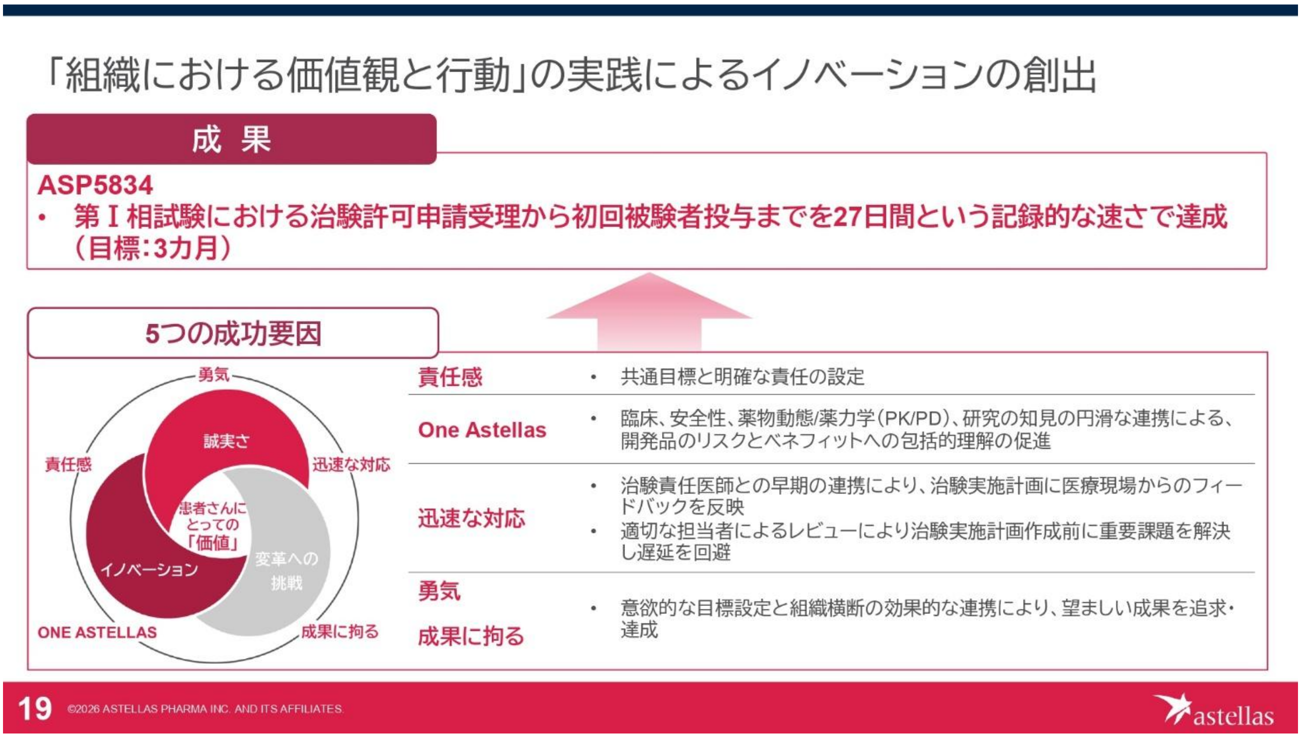
育成プログラム参加者が新しい職務に挑戦したり、昇格してより大きな責任を担ったりと、着実にステップアップをしています。

また、短期間の海外への派遣による人材育成にも力を入れています。長期間の海外赴任では、会社、従業員双方に大きな負担がかかりますが、短期間であれば実現までのハードルが低く、実務を通したグローバル経験を積むことが可能です。

若手人材の社内でのキャリア実現も後押ししており、日本においては社内公募による異動が大きく増加しております。今後も、社内でのキャリア実現が増加することを期待しています。

組織健全性目標 3 では、賞与の算定要素を部門業績から全社業績へと変更することで、One Astellas のもとで部門を超えて成果を追求する組織の素地を整えました。現在は部門長から部門横断のチームへの権限委譲も進めており、社内の声も取り入れながら、より迅速に成果を生み出すことができる環境を整えていきます。また、2025 年 4 月にはビジネスのニーズに基づいて「組織における価値観と行動」という行動規範に刷新し、着実に One Astellas でさらなる高みを目指す基礎の足固めができています。

こうした全ての取り組みがかみ合って確実に強い組織ができており、来年度以降のさらなる飛躍につながると信じています。



19 ページをお願いします。現場におけるイノベーション創出の事例を 1 点紹介します。

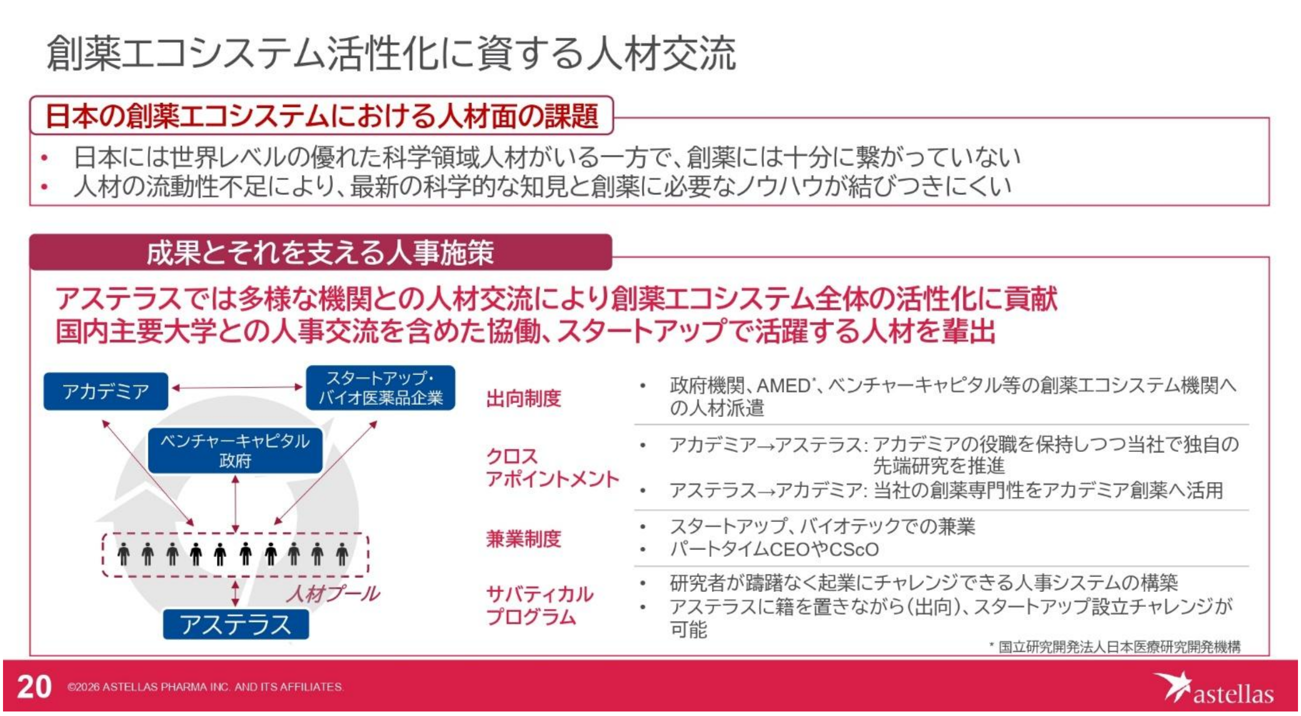
岡村からも当社の組織における価値観と行動について紹介がありましたが、今回の事例はまさにその行動規範に基づいた行動による成果であると考えています。

今年、当社の Primary Focus、標的タンパク質分解誘導におけるプログラム、Pan-KRAS 分解誘導剤の ASP5834 の第 1 相試験において、試験許可の申請受理から初回被験者投与までを 27 日間という短期間で達成しました。目標は 3 カ月でしたので、実に 3 分の 1 ほどの記録的なスピードでの目標達成となります。また、本事例は今年度の研究開発組織の再編後の成果であり、シームレスな組織間の連携によって実現できた点も補足いたします。

今回の成果には五つの成功要因があると考えており、そのいずれもが当社の行動規範に基づく行動によるものでした。まず、責任感を持って共通目標と明確な責任の設定を行いました。次に、One Astellas で各自の専門性を生かして連携し、開発品のリスクとベネフィットに対する包括的な理解を促進しました。

また、治験責任医師とプロジェクトチームとの早期の連携により、治験実施計画に医療現場からのフィードバックを反映したり、適切な担当者によるレビューにより治験実施計画の作成前に重要課題を解決し、遅延を回避したりといった迅速な対応を徹底することで最終の成果につなげました。

何よりも、本プロジェクトチームが勇気をもって意欲的な目標設定と組織横断の効果的な連携を進め、成果にこだわって取り組んだことが最大の成功要因でした。このように、現場ではイノベーションの創出を加速しており、ビジネスにさらなる成果をもたらしてくれることを期待しています。



サポート

日本 050-5212-7790

フリーダイアル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com

SCRIPTS Asia's Meetings, Globally

20 ページ、アステラスが日本の創薬エコシステム活性化に向けて取り組んでいる研究者の交流について説明します。

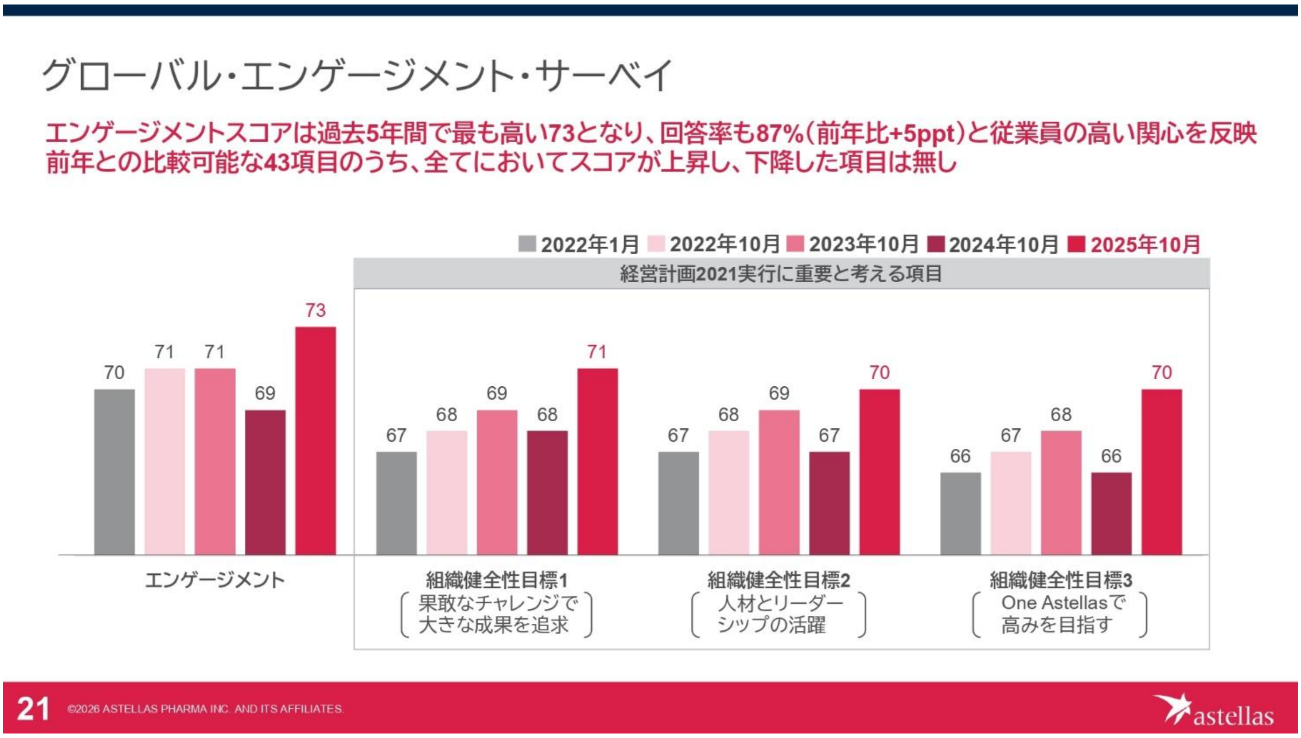
日本には世界レベルの優れた科学人材がいます。一方で企業やアカデミア、スタートアップが相互に連携し、新薬を継続的に生み出す仕組みである創薬エコシステムが十分に機能しているとは言えず、日本の創薬力の低下が指摘されております。

その理由の一つに人材流動性の不足が挙げられます。創薬はもはや一つの企業だけで完結するものではありません。基礎研究、応用研究開発、薬事、臨床など、さまざまな力が組み合わさって初めて医薬品として患者さんに届きます。だからこそ必要な知識や経験を持つ人が組織や分野を超えて活躍できる人材流動性こそが創薬エコシステムを機能させる重要な鍵になります。

そこで、アステラスは日本の創薬エコシステムの質を底上げするために、人材の流動性を高める取り組みを戦略的に進めています。これはアステラスの研究者や組織にとっても新たな成長機会になると考えています。その実現に当たって活用しているのが出向制度、兼業制度等々です。これらの活動を通じて、実際に国内主要大学とアステラスでの協業や、アステラスに在籍しながら大学やスタートアップなどで活躍する人材の輩出などの事例が出ています。

これらの取り組みにより、アステラスの枠を超えた新たな価値創造が進み、結果としてアステラスにもイノベーションが還流する、そういった仕組みができつつあります。

また、政府の施策である 17 の戦略分野のうち、創薬・先端医療が位置付けられています。このような外部環境の変化の後押しも受けながら、創薬エコシステムの活性化にアステラスが積極的なリーダーシップを発揮していくことを目指しています。



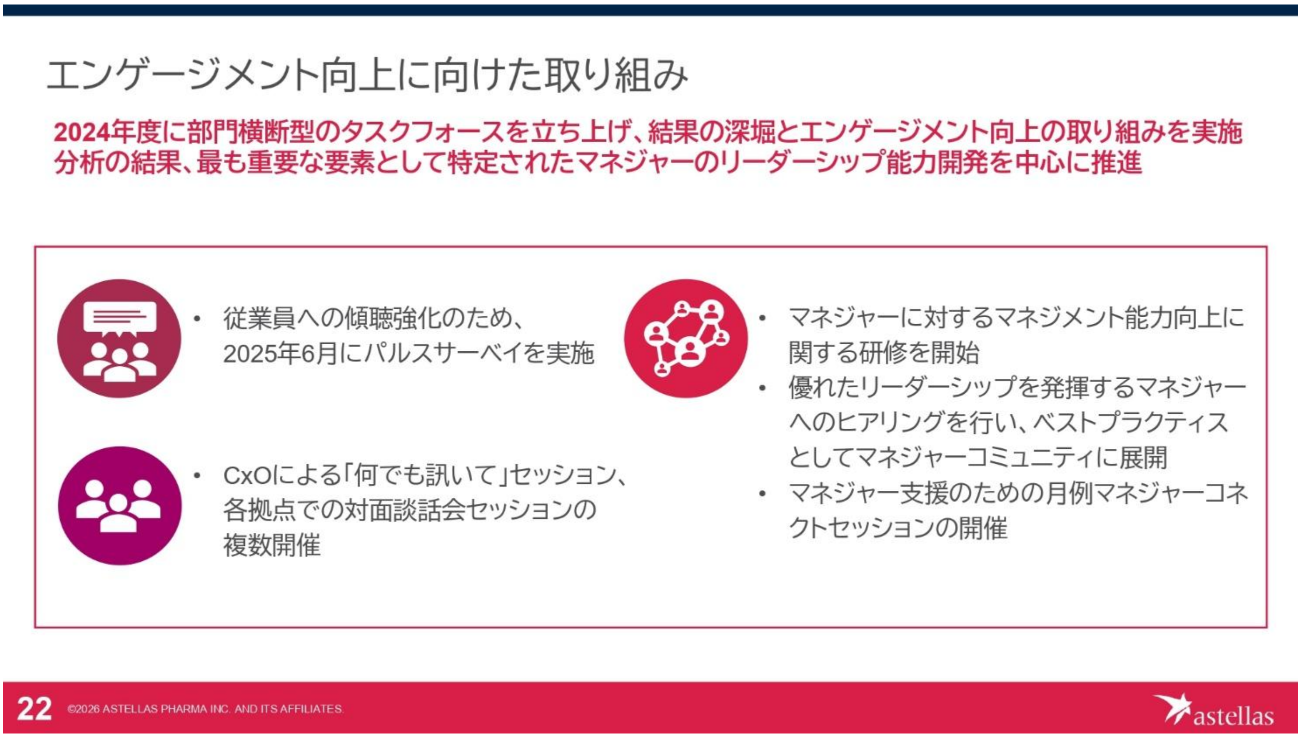
21 ページです。グローバル・エンゲージメント・サーベイの結果について説明します。

2025 年度のエンゲージメントスコアは 73 となり、過去 5 年間で最も高い数値でした。回答率は前年比 5%ポイント増の 87%で、従業員の高い関心を示す結果となりました。

また、前年との比較が可能な 43 の設問項目のうち、全てにおいてスコアが上昇し、下降した質問項目はありませんでした。特に上昇幅が大きかった質問項目は、ホワイトスペース/業務上の余白・余裕度やリソース、コラボレーションといった項目です。これらは先ほどもご紹介した会議の効率化など、生産性向上に向けた取り組みの効果であると考えています。

一方で、今後も引き続き課題として認識しているのは、「変革におけるコミュニケーション」、「ペイ・フォー・パフォーマンス/成果主義」、「昇進ポリシー」、こういった項目は比較的に低いスコアとなっておりますので、こちらについては改善機会として特定をしております。これらの項目についても前年度からはスコアは上昇していますが、依然として課題として挙がっている項目ですので、今後も取り組みを継続、強化してまいります。

この 5 年間でエンゲージメントは総じて維持・上昇を示すことができました。組織としての生産性も 5 年間で大きく向上しており、組織健全性目標に基づいた変革を進めてきた成果であると考えています。



22 ページ、私のパートの最後のページです。

2024 年度のエンゲージメントサーベイの結果を受けて、アステラスでは広報やデジタル/IT 部門、人事を中心として部門横断型の共同チームを立ち上げました。そして、結果の深掘りやエンゲージメント向上に向けて取り組みを行ってまいりました。

まず、従業員への傾聴を強化するため、2025 年 6 月に追加で期中のサーベイを実施しました。さらに役員が世界各地の拠点に直接赴いて、タウンホールミーティングや小規模のミーティングを開催し、従業員とのコミュニケーションの機会を増やしました。直接対話することで会社の方針や組織についてのフィードバックからより深い示唆を得ることができ、非常に良い取り組みであったと考えています。

会社としては、フルリモートの働き方を推進するなど、生産性の向上を推進していますが、一方で対面でのコミュニケーションも重視しております。今後もメリハリをつけた組織運営を進めていきます。

また、従前からのマネジメントが鍵であると申し上げてきましたが、共同チームによるサーベイ結果の分析からも同様の洞察を得ました。そのためマネージャーの能力向上を最重要の取り組みとして進めています。

具体的には、コミュニケーションなどの特定の項目で優れたスコアを出しているマネージャーにヒアリングを行い、ベストプラクティスとして全マネージャーに共有しています。またマネジメント

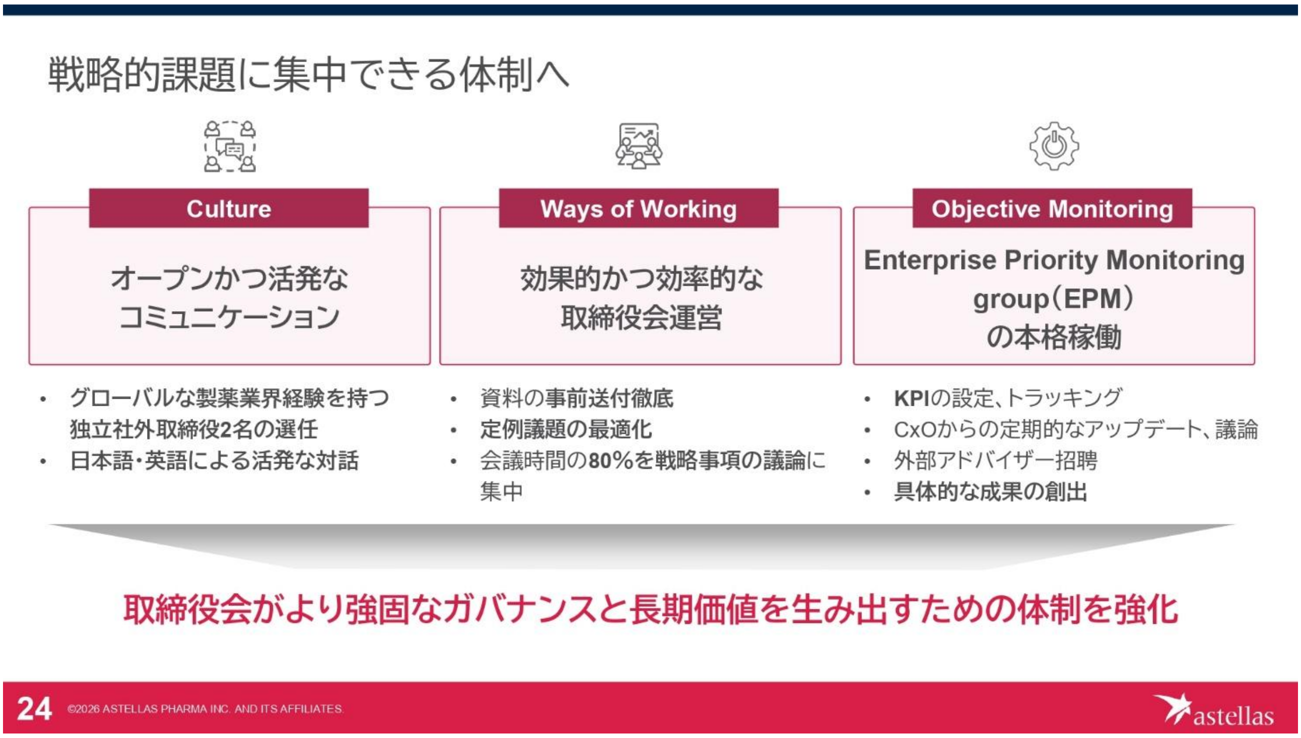
能力向上に関する研修を開始し、特にコミュニケーションにおける能力開発に注力しています。また、毎月マネージャー向けセッションを開催するなど、マネージャーを支援する施策を行っております。

これまでご紹介してきたとおり、組織健全性目標の達成は一朝一夕で成し遂げられないものです。アステラスのさらなる成長に向けてまだまだ取り組むべきことは多くあると認識をしております。引き続きビジネスの成果に直結する人事戦略の推進のために、全社一丸となって取り組んでまいります。

以上、組織健全性目標の達成に向けた取り組みの進捗を紹介させていただきました。

続いて、社外取締役で指名委員会および報酬委員会の委員長を務めていただいております田中さんです。田中さん、よろしくお願いいたします。

田中：皆さん、こんにちは。社外取締役の田中です。私からは、アステラスのコーポレートガバナンスに関する 2025 年度のアップデート、特に取締役会の機能強化と前回のサステナビリティ・ミーティングで設置を報告しました Enterprise Priority Monitoring group、EPM と申し上げておりますけれども、その活動実績についてご説明します。



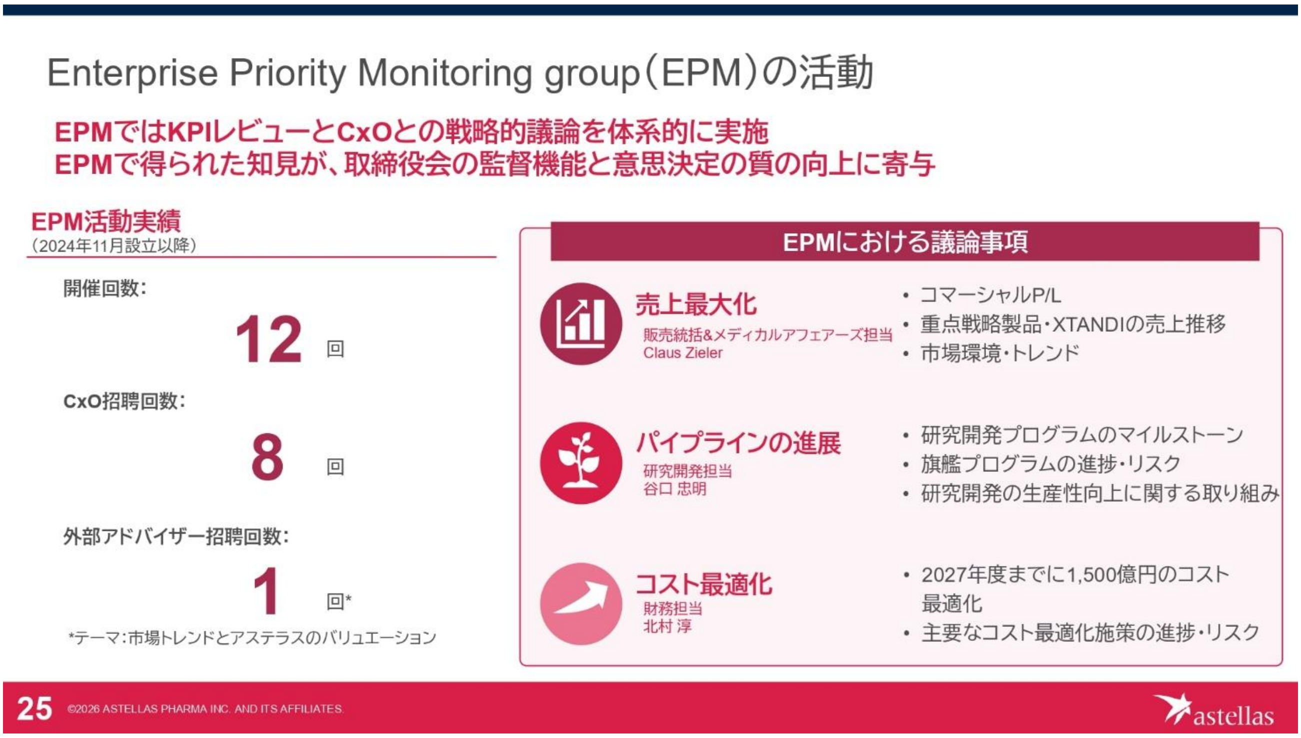
24 ページ、1 点目のトピックは取締役会の体制です。この 1 年間の取締役会に関するハイライトを三つの軸でご紹介します。

まず一つ目ですけれども、一つ目の軸は取締役会のカルチャーです。2025 年度は製薬業界に対し深い知見を有するグローバルリーダー2 名を新たな独立社外取締役に迎えました。お二人の参画に伴い、今では日本語、英語が入り交じり、これまで以上にオープンかつ活発な議論が交わされています。

二つ目の軸は、運営方法の進化です。取締役会では効果的かつ効率的な議論が実施できるよう、新たな運営方法を取り入れております。資料の事前送付を徹底して十分な検討時間を確保するとともに、当日のプレゼンテーションは簡潔にまとめ、定例議題を最適化しています。結果として、現在では取締役会の開催時間のうち約 8 割の時間を戦略事項の議論に集中することができています。

そして三つ目の軸は、EPM の本格稼働による客観的な監督機能の強化です。EPM は独立社外取締役のみで構成されるグループであり、2024 年 11 月に設立されました。三つの全社的な優先事項に対する KPI の設定・トラッキングや、CxO からの定期的なアップデートなどを通じて具体的な成果を生み出し始めています。

これら三つの軸が有機的に機能することで、取締役会はより強固なガバナンスを発揮し、長期的な価値を生み出すための体制を強化しております。



25 ページ目でございます。独立社外取締役による新たな取り組みである EPM について、特に本日は具体的な活動実績と議論事項について説明します。

EPM は、定期的な KPI のレビューと CxO とのの戦略的議論を体系的に実施しており、そこで得られた知見は取締役会の監督機能と意思決定の質の向上に寄与しております。活動実績としては、2024 年 11 月の設立以降、これまで合計 12 回の会合を開催いたしました。そのうち 8 回は CxO を招聘して議論を行い、さらに市場トレンドとアステラスのバリュエーションをテーマに、外部アドバイザーを招聘するなど多角的な視点を取り入れております。

現在 EPM は主に三つの全社的優先事項について議論しております。一つ目は、「売上の最大化」です。販売統括＆メディカルアフェアーズ担当の Claus がリードし、重点戦略製品や XTANDI の売上推移、市場環境のトレンド等をモニタリングしております。

二つ目は「パイプラインの進展」です。研究開発担当の谷口さんがリードし、研究開発プログラムのマイルストーンや旗艦プログラムの進捗・リスク、生産性向上の取り組みについて議論をしております。

三つ目は「コスト最適化」です。財務担当の北村さんがリードしております。

次のスライド、26 ページ目でございます。三つ目の議題事項である、「コスト最適化」における監督機能の強化の具体例をご説明します。

当社は 2027 年度までに 1,500 億円のコスト最適化という目標を掲げており、その達成に向けた「Sustainable Margin Transformation」の着実な実行を取締役会が監督しています。

EPM ではコスト最適化施策をブレークダウンし、投資額と削減額をトラッキングするとともに、視察ごとに責任者を CxO 単位で明確化しております。その上で財務担当である北村さんとの議論を通じて、コア営業利益率 30%の達成への道筋を明確化にし、フリーキャッシュフローの配分戦略についても取締役会での議論につなげています。

このように、EPM では単なるトラッキングにとどまらず、EPM で得た知見を取締役会の議論に反映し、経営陣による計画的かつ着実な実行を徹底させることで監督および実行機能を高めております。

私からの説明は以上になります。

加藤：弊社からの説明は以上となります。

質疑応答

加藤 [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 画面下、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して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。私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、ご質問をお願いいたします。1 問目のご質問は、ニッセイアセットマネジメントの八並様です。よろしくお願いいたします。

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。本日は詳細な進捗、成果のご説明ありがとうございます。

私は組織健全性目標のところについて、理解を深めるためにご質問をお願いしたいです。組織健全性目標の中では、特に組織のフラット化のところについて、有報の人的資本戦略の開示のところでもイノベーティブな組織への戦略的改革の中で KPI として挙げると、重視されてお取り組みされてきたかと思うんですが。

その成果として労働生産性の全体の向上ですとか、今回の具体例にあるパイプラインの進捗を早める、進捗の実効性の向上というところの成果は出ていると思うんですが、このイノベーティブな組織への戦略的改革という視点で捉えると、どのように評価されていらっしゃって、次の 5 年間を掲げたときに、さらに組織のフラット化はいったん達成してもうめどがついているのか、さらなる高みに向けてどのようなことをお考えになっているのか、についてお伺いできますでしょうか。

併せてイノベーションな組織でいうと、どちらかというときちんと実効性を上げていくというところで着実に成果が出ていると思うのですが、イノベーションの深みですとか広がりみたいなところが、ちょっと漠然とした質問で恐縮ですが、実際やられている杉田様から見て、次の 5 年どういったようなところを強化していこうというところがございましたら、あるいは成果などもありましたら教えていただけますでしょうか。以上、漠然とした質問で恐縮ですけれども何か教えていただければよろしくお願いします。

岡村 [A]：八並さん、ありがとうございます。杉田に振る前に私から、ちょっとだけ先に説明させていただくと、この手のことに完成はないと思っています。もちろん数字として、例えばレイヤー

をどれぐらいにしようとか、1 人のマネージャー当たりの部下の数をどれぐらいにするとか、そういう指標はできるんですけれども、ここまでいったら、はいそれで終わりということではないと私は思っています。

もう一つは、昨年の 4 月から従来薬屋の経営には、地域、地理、国という軸、それから人事ですとか、ファイナンスですとか、開発ですとか営業といった機能という軸、さらに製品ですとか、技術ですとか、治療領域ですとか、出来事という三つの軸があって。アステラスが発足したときは地理が一番上位の経営管理軸でしたが、それを徐々に徐々に機能軸に振り替えてきました。

機能軸に振り替えた結果何が起きるかというと、組織それぞれが極めて階層的な組織になって、かつサイロ化していくので、組織と組織の間の連携がうまくいかなくなって、One Astellas がだんだん損なわれていく。

そこで、昨年の 4 月からは、三つ目の軸である出来事軸、これをわれわれは患者軸と呼んでいるのですが、この患者軸を最上位の経営の軸に変えた結果、非常に機能横断的なチームが自律的に自分たちで目標を設定して、その目標に対してどんどんチャレンジしていって、ちょっと違ったなと思ったら自分たちで方向修正をしていくみたいな、そういうチームに生まれ変わりつつあると思います。

きょう杉田からご報告した 5834 の 27 日間というのは、私から見ても驚異的な記録だと思っているのですが、まだ短くできるとチームの者たちが言っているのでそれに期待しているところです。

こんな形で、全体的には次はこれ、次はこれって、どんどん打ち手をやっていくということが結局その組織全体のイノベーティブなカルチャー、要するにイノベーションというのは今までどおりのことをやっているのでは全く生まれてこないわけであって。人と違うこと、これまでと違うことをやるために勇気をもって、失敗しても大丈夫、そこから何か学んだら次がまたあるんだからという、そういう企業文化といいますか、そういうものが醸成されていかなければいけないと思っているので。

長々と申し訳ないですが、指標で見るとこれがいいですね、あれがいいですねとか、ここでもう完結ですねという話なんだけれども、そういうことではなくて、もうずっと継続的に良い組織を目指していくことかなと思っています。

ここで杉田に振りまして、杉田はどう思っているかというのを答えてもらいます。

八並 [M]：ありがとうございます。

杉田 [A]：ご質問ありがとうございます。今既に岡村が全て答えてしまったかもしれないんですけれども、私の考えをお話しさせていただきます。

まず初めに、二つ目のご質問のイノベーションのところですが、きょうご紹介しました治験許可の申請受理から初回被験者投与までの 27 日間という話と、もう一つ、次の創薬エコシステム活性化に向けての人材交流という施策等々です。こういった施策を進めることが、例えば人材を交流させるような仕組みというのを考えたのは、これは人事部ではないです。これはリサーチとディベロップメントの部門のリーダーたちが自分たちで考えて持ってこられました。

彼らが最初に聞いてきたのは、こうこうこういうアイデアがあるんだけれども、会社のルールとしてこれの検討を進めても大丈夫なんでしょうかというそれだけで、そこについて私からは全然問題ないので、とにかく検討してくださいと、それを言っただけです。

それ以降は研究の皆さんが自分たちでどんどんこういうプログラムならうまく機能するはずだ、こういうプログラムでいけば研究者ももっと意欲をもって社外の人と交流することができるようになる、社外からもタレントを招くことができる、そういったことを研究者自ら考えてくれました。

その上で、あとはいくらか、例えば給与の払い方ですとか、出向という制度ですとか、そういったところは人事がサポートしますけれども、それ以外のところはビジネスの皆さんが自分でイノベーションのためにこういったことをやりたい、こうすればもっと仕事がうまくいく、それをやっていただいているのが非常にイノベーションという側面に表れていると思います。

その上で、一つ目の階層のところですけれども、ちょうど今映していただいている、スライドにあるいろんな点がこの階層のポイントにつながっています。その二つ下に会議に参加者がどれだけいたのかというのと、会議の参加者がどれだけ減りましたというテーマが載っております。

これは、やはり階層が深いと参加者は増えるんです。どうしても。いろんな人たちが、自分も関係するから、自分も関係するからというので大勢出てくる。そういったことがなくなる。それはやはり効率も上がるということにもなりますし。

右のほうに行っていただいて、組織健全性目標の中でも、ここにも先ほど岡村が申し上げましたクロスファンクションのチームというのがあります。なので私たちとしては、会社としてヒエラルキーの高いところにいる人が偉いんですという会社から、エキスパートとかクロスファンクションのリーダーが大事です、その人たちが仕事の中心になってぐるぐる回していくんですという会社に移ろうとしています。

それをちゃんと報酬の面でも報いなければいけないので、もう一つ戻っていただいて組織健全性目標の真ん中のところの柔軟なキャリアというところで、これまでどちらかというとやはり組織のサイズが大きい人、もしくはバジェットのサイズが大きい人がグレードが高い、そういった形のところはありました。

そうではなくて、クロスファンクションでいろんなことをリードしている人、もしくはものすごく高いエクスパティーズ、専門性を持っていて、そのことで会社に貢献してくれる人、その人は、部下はもしかしたらいないかもしれませんし予算もないかもしれないですが、そういう方にもっと報酬というか、グレードとかも付けていくというような形で、会社としてとにかくヒエラルキー、階層が大事なのではなくて、最後のインパクト、最後に会社もしくは社会に与える影響、そこが大きい人を評価していくと変えていくというのをやっております。

階層については、こちらにさらっと 10 から 6 へと書いておりますけれども、かなり大変なことではあります。ここまで来ましたので、まずはいったん落ち着いて、今後増えないようにしていくという努力も大事です。今何をしているかというと、組織変更ですとか予算時に組織の大きな洗い替えみたいなものがありますけれども、そういったときに必ず階層数が増えていないというチェック項目は必ず入っています。

ですので、まずいったん 6 にしたところからは、6 から増やさないというきちんとした仕組みを入れて、それでこの状態を保っていくことをまずはやっていきたいと思います。将来的には IT の進化とかいろんなものがあって、1 人でマネージできる範囲も広がっていくとは思いますけれども、いったんわれわれとしては今 6 まで頑張ってきたところですので、階層 6 までしたところで、まずいったん落ち着きたいというところが現実です。ありがとうございます。

八並 [M]：ありがとうございます。自律的な組織が大きく回ってきているというのが、詳細がよく理解できました。ありがとうございます。

加藤 [M]：ご質問ありがとうございました。それでは続きましては、東京海上アセットマネジメントの水野様です。よろしくお願いいたします。

水野 [Q]：東京海上アセットマネジメント、水野です。お世話になっております。ありがとうございます。いくつか細かいことの積み重ねになってしまうかもしれないですが。

まず取締役会に海外の製薬業界経験者を招き入れたということ、これは数年前に岡村 CEO と対話したときに、こういうことはどうなんでしょうと聞いたら、できるかどうか難しいかもしれないというような感じのことをおっしゃったと思うんですけれども。

何がそれを可能にしたのかというところと、これを可能にしたこと自体が取締役会に限らず社内全体でもいろんなところで当てはまることなのかどうか、その辺についてまず教えていただけますでしょうか。

岡村 [A]：水野さん、ありがとうございます。最終的には田中さんに答えてもらうんですけれども。今おっしゃった、以前お話をしたときにちょっと難しいんですよねと申し上げた背景は、結局製薬業界の関係者で、かつ日本人の方に独立社外取締役をお願いしようとすると、ある意味それまでにお勤めになられていた会社との間の利害相反ですとか、そういうことをどうしても考慮しなきゃいけない。

ご承知のとおり日本企業は特に、歴史のある会社はマネジメントを離れてもいろいろな形で元のお勤めの会社との関係が続いてらっしゃるシニアな経営経験者の方が多いので、なかなかその日本人のポピュレーションの中で製薬事業の経験をお持ちの方に取締役になっていただくのは難しかった。

一方、だったら海外の人でいいじゃんということになると、いやいや、そうすると取締役会は非常に言語的にもお作法的にも非常に複雑になってきて、そこの非効率と製薬の知見をお持ちであるということのトレードオフをどっち側に振るかというところで、いろいろ意見があり難しいんですよねと申し上げてきました。

今回、実際に来ていただいて、先ほどご説明もありましたし私からも申し上げましたが、実はやってみたらできるんだということが分かったというのが私の正直な感想で。今まで、こんなことをしたらきっとこういう問題が起きるよなとか、きっとこういう反応を実際に社外取締役の方々がなさると思うからそもそも提案するのもどうかなみたいに思っていたのも、やってみたら出来ましたというのが私の率直な感想です。

実際におやりいただいて、取締役会でいろいろとご苦労されているのは田中さんたちなので、田中さんから何か補足でお願いします。

田中 [A]：それでは私からざっくばらんに申し上げたいと思うんですけれども。先ほど岡村社長がおっしゃったとおり、取締役会にとってはちょっとチャレンジングなことでした。いろんな課題もいくつか出てきますし、当然 2 人の方は海外にお住まいでございますから、時差も当然ございますし、取締役会の時間をどうやって確保するのかと、数え出したらなかなか五つじゃ収まらないぐらい課題があったんです。

まずは、じゃあやってみようかということを決めまして、逆に言うと窓外要因であるいろんな課題をつぶしていったということで。結果としてどうなったかというと、非常に成功していると思います。先ほど岡村社長からプレゼンの中でありましたけれども、80%の時間を戦略的事項に割り振れるというのは非常に大きな成果だったと思います。

今振り返って申し上げますと、いくつかの要因がございます。一つは、取締役会を実質的な議論の場にできるように議題事項とかのすすめ方を変えていったのが大きいです。

二つ目は、先ほどと別の話ですけれども、EPM というのがございまして、ここで基本的な KPI のモニタリングとか戦略的な議論が既に行われておりますので、各方面から集まってきている社外取締役のレベルをそろえることができたというのが二つ目の大きなことです。

三つ目は、当然のことながら新たに迎え入れた 2 人のバックグラウンドもファーマ出身でございますし、M&A 等も経験多様で、本当に多様なミッシングピースが二つ入ったと。ところが社外取締役内で有効な議論をするためには、英語、日本語を含めて同時通訳でやっていかなきゃいけないところもございますので、こういったものは執行側、会社側から非常に多大なサポートをいただきまして、全てのいろんな課題をうまくつぶせて取締役会を開催することができたということです。

結果として、先ほど岡村社長がやれるじゃんなんてことを言っていましたけれども、そこに至るまでは皆さんの努力があって非常にうまくいっているんじゃないかと。私個人的には、これほど効率的に、かつ意味のある取締役会がグローバルの社外取締役も含めてできているというのは、本当に誇れる結果が出ているのではないかということを本当に申し上げたいと思います。ちょっと長くなりましたが説明は以上です。

水野 [Q]：ありがとうございます。そうすると、言ってみれば組織健全性目標のアクションを取締役会自らがやってみて、そのチャレンジで結果を示したということかなと理解いたしました。

御社は、研究開発の現場ですとか営業の現場でもそうだと思うんですけれども、DX 化が進んでいって、AI もかなり活用していたりすると思うんですけども。きょういろいろとお話を伺っていて、今の取締役会の話もそうですし、組織健全性目標について行ったいろいろな、例えばレイヤーの削減ですとか、そういうところを、AI などの活用によっていろいろなことがスムーズになっているということなのか、それともこれから応用することによってさらなる成果が期待できそうかどうか、その辺についてはいかがでしょうか。

岡村 [A]：ありがとうございます。もちろん今でも AI を使っていますし、デジタルも使っています。ただ、ここまで出てきている成果は、割と部分部分、例えば創薬のこの部分は AI をよく使っ

てこういうふうにうまくいっていますとか、ロボットとの組み合わせでこんなにいいことができています、顧客エンゲージメントのところはこういうふうに AI を使って、こんなふうにいい成果が出ていますという、個別に今は進んでいて。

どちらかというと、今までは、先ほど杉田が説明したような組織の階層を減らしてクロスファンクショナルなチームに変えて、彼らに権限を委譲してという、人間の働き方を変えていくことで出てきた成果がどちらかというと多いように思います。

これができるようになってくると、さあ、これからデータをデモクラタイズして、それを AI を使ってブンブンぶん回していくということがますますやりやすくなってくる。つまり今までの組織の中で閉じている組織の中では、いくら AI を使っても結局その組織の中のことしかできないんですけれども、クロスファンクショナルな組織で AI を使ってデジタルでというようにやると、これからもっともっとすごい成果が出てくると私は期待していて。

これを聞いているかどうか分かりませんが、社員に対するプレッシャーですけれども。そういうことをこれからやっていくというのが実は実質的なイノベーションの加速、それから社会に対するインパクトの拡大、こういうところにつながっていくと私は思っています。

水野 [M]：大変よく分かりました。どうもありがとうございました。

加藤 [M]：ご質問ありがとうございました。シティグループ証券の山口様です。よろしくお願いいたします。

山口 [Q]：シティの山口です。簡単に二つお伺いします。

一つ目が製品のインパクトとか、Access to Medicine で具体的な数字をお示しいただきました。もし可能であれば、インパクトがああいう指標で見ると売上よりもインパクトが出ている製品ですとか、製品インパクトのですね。あと、Access to Medicine でもいろんな種類があるんだとおっしゃっていただきましたが、どういう製品だと出やすい、出にくいというのがもしあれば参考になるなと思ってお伺いしたいと思います。それが一つ目です。

岡村 [M]：ありがとうございます。直接飯野から説明してもらうほうがいいと思いますので、飯野さん、お願いします。

飯野 [A]：ありがとうございます。製品の中身の特徴ですが、今回は 6 製品、個別の結果は開示しておりませんけれども、その六つの製品を見ると、領域としては二つの領域しかなくて、がん疾患とあとは泌尿器、この二つの領域になります。

今の得ているデータからすると、泌尿器疾患のほうがインパクトが出やすい。これは患者数が多いからということで、出ていると。ただ、これはまだ実際に製品が売られているというか、ローンチされている状況でもあるので、これがもう少し時間がたてばその傾向というのは変わってくるんじゃないかというのを今チームの中で話をしています。

山口 [Q]：例えば売上よりもインパクトが出やすい、例えば患者数が多ければ売上も大きくなる、そうか、患者数が大きいから、そもそもインパクトが大きく出やすいということなんですね、売上が上がる以前に。

飯野 [A]：はい。そのとおりでございます。

山口 [Q]：分かりました。生存期間とかも影響しますか。

飯野 [A]：今回の計算は QALY をベースに計算していますので、それに沿った形になるんですけれども。最初に質問された売上との比較のところは、あまり売上額と今回のインパクトというのを直接比較するというのはどうかというのは、このインパクト会計の議論の中でよくあるので、あまりここはできないんですが。

ざっと見たときに、やはりインパクトのほうがまだ余地があるというんですかね、大きいという傾向は見られていますけれども、その程度の情報という形で理解していただければと思うんですけれども。答えになっていますでしょうか。

山口 [Q]：ありがとうございます。Access to Health のほうはいかがでしょうか。

飯野 [A]：Access to Health は、これはもっとややこしくて。疾患によって、それから国によって、地域によって全く変わっていきます。ですので、これまでは Access to Health、私どもの会社は特に医療システムが脆弱な国、あるいはヘルスリテラシーの低い地域・国に対して支援をするというところを優先順位高く置いてやっているんですけれども。

そういったクライテリアを置いた中で、RFP という Request For Proposal を掲げて、それに対して支援してくださいという NGO、NPO の団体の皆さんが提案してくるわけですけれども、どれも素晴らしい提案なんですね。なのでどれを選べばいいかというのは非常に四苦八苦しながら、一定の、会社の中での基準を設けて選択をしてきておりました。

今回のインパクトの分析によって、何をどんなプログラムを選んでいけばいいかという、その辺りのヒントというのが得られたというのが今回の大きな成果の一つでございまして。なので、ちょっとすみません、答えが質問からずれているかもしれないんですけれども、いろんな要素が絡み合っ

ていますというので、この限られた時間で説明するのは難しいので、この辺りでご勘弁いただければと思います。

山口 [Q]：分かりました。ありがとうございます。もう 1 点簡単にお願いします。組織の健全性の話と Sustainable Margin Transformation ってやり方によってはぶつかってしまう、要するにコスト削減的なものが前面に出てくるとぶつかってしまう部分があろうかと思うんですが。

御社のものを見ると、その二つが同時にうまく進んでいると思うんですけれど、これはうまくやるとぶつからないんでしょうか。普通に考えると、コスト削減をやると組織健全性が落ちてしまうような気もして、私のいるような組織ではよく起きるんですが、そうでもないでしょうか。

岡村 [A]：ありがとうございます。いや、私はそこはむしろ同じ方向を向いていると思っています。結局、組織が健全になるということは、余計なこと、つまりわれわれは VISION にも掲げているとおり、患者さんの鍵括弧付きの「価値」を創ること、それからそれをお届けすることに邁進しているわけです。これを本当にうまくやろうとしたら、価値を創る邪魔をしている人や価値を届ける邪魔をしているものをどんどん減らしていくに限るんですね。

実は SG&A とか言われているところをよくよく見ていくと、実際にその価値を創っている人や価値を届けている人を、さらにもっとよくやってくれるようにしてくれている人ももちろんいるんですけれども、中には例えばブレーキをかけている、それは前例がないからこういう手続きをしてからじゃないとできませんみたいな、そういうことやっているところがいっぱいあるわけです。あとは階層も同じで、せっかくクロスファンクショナルなチームでいろいろ話し合っていい提案ができたとしても、それが実際に実行される前に、それぞれの構成員がそれぞれの帰属する組織の中で上長に上長に上長に上長にと報告して、そこからまたチームのほうに戻ってくる間に、せっかくいい結果だったはずのものがどんどん逸脱していって、結局チームの中の結論がバラバラになってしまうので、もう 1 回話してみたいな、手戻りというか、そういうことでも時間がかかります。

だから、むしろ階層を減らし、自律的なクロスファンクショナルなチームでいろいろやるようにすると組織健全性も上がりますし、余計なものが減っていって、その分実質的に生む価値を届けられるところの活動の比率が相対的に高くなるので、全体としては SMT もうまくいくし、組織健全性も上がると、こういうことになっています。

山口 [M]：なるほど。ありがとうございます。

岡村 [M]：ありがとうございます。

加藤 [M]：ご質問ありがとうございました。杉田から追加でお話しさせていただければと思います。お願いいたします。

杉田 [A]：手短に。18 ページ目を映していただいていいですか。今のご質問につきまして、岡村から既に詳細なご説明を差し上げたんですけれども、ここのやはり一番上のところを見ていただきたいと思っておりまして。労働生産性ということで、パーヘッドのコアの営業利益ですとか、それと隣にエンゲージメントということで載せております。

こういった形で載せているのは理由がありまして、先ほど山口様からご質問いただいたように、なかなかこのエンゲージメントですとか組織の健全性でここに掲げているようなことと、生産性とかこういうことはなかなか両立しないというのが一般だとは思うんです。

一般だとは思うんですが、今回私たちがしたかったことは、やはり生産性も上げて効率も上げるんだけれども、イノベーションも上げながら、社員のエンゲージメントも上げると、そういった好サイクルというか好循環を目指していろんなことを取り組みました。

完璧ではないですけれども、いろいろなことに取り組んでいる中で、今のところこちらにあるように、エンゲージメントですとかイノベーションも進みながら生産性も上げることができてきておりますので、とにかくこの方向でビジネスにちゃんと貢献のあるような形、しかも社員のイノベーションですとかエンゲージメントも上がっていく、こういったことを進めていきたいと思っております。以上です。

山口 [M]：ありがとうございます。

加藤 [M]：ご質問ありがとうございました。それでは続きまして、モルガン・スタンレーMUFG 証券の村岡様です。よろしくお願いいたします。

村岡 [Q]：モルガン・スタンレー、村岡です。ありがとうございます。質問は EPM について田中さんにお伺いしたいです。

外部アドバイザーを EPM で迎えて 1 回やったというのを書いていらっしゃいました。このただし書きに市場トレンドとアステラスのバリュエーションと書いていらっしゃっていて、株価のことを大変気にしていただいているんだろうなと思って、すごいうれしく思ったのですが。

質問としては、EPM で、これは多分最初の外部アドバイザーの招聘ですよね。これに市場関係者の方を選ばれたその背景および次、今後どういう方々のご意見を聞いていきたいと考えていらっしゃるのか、そこを教えていただけるとうれしいです。

岡村 [M]：では田中さんからお願いします。

田中 [A]：ご質問ありがとうございます。外部アドバイザーを呼びましたのは、本当にマーケットとか外部の方がどのような目で見ていらっしゃるかということを社外取締役で共有することが大きな目的で、おっしゃるようなことを理由に呼んだわけですけれども。

じゃあ今後どうなるんだということですので、株価もそれなりに高くなってきましたので、今ちょうど EPM の目標が、今年度末、CSP2021 の終わりを暫定的な期限にしておりましたので、次の CSP も今検討中でございますので、それに合わせてどのように考えていくかというのをこれから考えていくことになります。

またその時期がございましたら再度ご質問していただければありがたいと思っております。すみません。

村岡 [Q]：現時点で、次の外の声を聞きたい課題がまだ白紙ということですか。それとも腹案はいくつかあるんだけれど、こういうのがすごい気になるんだみたいなことですか。

田中 [A]：いえ、そこまではなくてですね。今、次の CSP がメインの議題になっていますので、それが終わってからになるかと思います。

村岡 [Q]：分かりました。ありがとうございます。でも株価が見事にこれだけ上がったのは、EPM の効果があったのかなと思います。

もう一つ質問ですが、スライドの 18 ページ目だったかな、報酬制度の件です。賞与の算定要素、部門業績から全社業績へ変更と、ここなんですけれど。アステラスがうんぬんという話ではなく、医薬品という企業の常として、特許切れ、LOE があると全社業績が落ちてしまう。こういう時期は必ずどの会社も経験すると思うんですが。

そういう局面で全社業績で賞与算定すると、例えば R&D の人はとてもいいものを見つけたのに自分のボーナスは減るんですかみたいな、まさに私たちのような業界ではそういうところが不満になったりしがちですけれども。

ここをどのように、割と御社の場合は目の前に来ているところもあって、今後帳尻を合わせるではありませんが、皆さんの目線をいい方向にそろえていこうとしているのか、この辺りを教えていただけると幸いです。

岡村 [A]：杉田に渡す前に私から簡単に申し上げると、要するに今まではどんなことが起きていたかということをまず先にご説明します。

報酬ですから、特に年次報酬ですけれども、個人の貢献に対する評価、それから以前は部門としての評価、それから全社の業績という評価、三つのコンポーネントができていました。

グレードの低い方々は個人の評価の比率が高くて、部門がちょっとだけ乗っかり、さらにちょっとの全社の評価が加わる。階層が上のほうになればなるほど個人の評価よりも部門の評価、全社の評価が大きくなってくると、こういうことをやっていました。

これは何を意味するかというと、個人も大事なんだけど部門が大事なのよと。全社より部門が大事なのというカルチャーになりがちなので、このコンポーネントをとっぱらって、個人と全社で階層の下のほうの人たちは個人の比率が高くて全社の比率が低く、これが上に行けば行くほど自分の役割もそうなんだけれども、全社にどれだけ貢献したかということで測ります。全社がどれだけ良いパフォーマンスをしたかということで測りますよと、こういうふうにしているということです。

もちろん LOE がということはあるんだけれども、基本的には今年こういう目標です、それをどれだけ達成しましたかという評価をするので、例えば単純に売上が下がったので評価が下がるということではなくて、下がることは予見されているんだけれども、それをどれだけ押しとどめたかということがプラスの方向に評価されるので、必ずしも業績の波がそのまま評価に出てくるということではないというのはまず申し上げておきます。

確かにおっしゃるとおり、俺たちこんなに営業頑張ったのに研究開発のほうが足引っ張って全社の業績がこういうふうになっちゃったみたいなことは当然出るんですけど、そういうことを言い立てない One Astellas というのがわれわれが目指しているところで。

いいときもあれば悪いときもあります、でもみんながみんなを応援して、日本がいいときもあれば、アメリカがいいときもあれば、営業がいいときもあれば、研究開発がいいときもある、こういう中で、でも One Astellas として共通の目標に向かって進んでいくための報酬制度はどんなものかということを考えています。

杉田 [A]：ここで振られて、もうほぼ残りがないんですけれども。今ご説明したとおりでして。まず目標というのは絶対値で、例えば対前年何とかという数字ではないので、当年の目標というのがありまして、それに対しての達成度ですから、LOE のインパクトというのはちゃんとマネージできている形の目標設定になります。ですのでそこは大丈夫です。

部門業績を賞与に反映させるか、会社業績を賞与に反映させるかというのは、そこはいろいろお考えは各社様ありまして、どんなことをやっても多分長所短所は必ずあると思っています。私たちとしては、今回とにかく推進したいことは、部門ではなくて会社全体、そして部門をまたいでとにか

く協力したほうが会社にとってもいいし、自分にとってもいいんだという、そういった仕組みにしたいというのが一番ありました。

ですので、とにかく各自が考えることとして、全社の業績、トータルの業績、横の部門、またはもう一つ向こうの部門、そこまでも一緒に考えて行動したほうが自分にもトータルでいいことはあるんですと。自分の部門のことだけ考えていればいいんだというのではないんですという形にしたかったので、これは必ずどんな形にしてもやはり長所短所はあるとは思っているんですけれども、全社業績、全社がとにかく大事なのだ、全社の達成目標に向かってみんなでやろうという形にしたかったのでこういった形にしました。

きょうは何となくお感じいただけたかもしれませんが、私としては一つやりやすい点として、岡村が私の代わりに全て説明してくれるぐらい、そこは非常にアライメントが取れているので、ビジネスのニーズと人事が進めていくことについて完全にマッチできているというのはすごくやりやすい点の一つです。すみません、蛇足でしたが付け加えさせていただきます。

村岡 [M]：いえ、ありがとうございます。マネジメントも One Astellas だというのがよく分かりました。ありがとうございます。

加藤 [M]：ご質問ありがとうございました。まだご質問をお待ちの方もおられるんですけれども、きょうはお時間になりましたので、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 2025 を終了させていただきます。

本日はお忙しい中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. 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

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をしてはなりません。

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。