astellas

Changing tomorrow

2025年3月期

統合報告書2025

アステラスの経営理念とVISION

私たちは経営理念の下、世界中の患者さん、医療システムに、より優れた「価値」を提供し、VISIONの実現を目指しています。

経営理念

アステラスの
存在意義
先端・信頼の医薬で、世界の人々の健康に貢献する

×

アステラスの
使命
企業価値の持続的向上

×

アステラスの
信条
高い倫理観　顧客志向　創造性発揮　競争の視点

アステラスの「信条」は、私たちが常に大事にする行動規範です。
アステラスは、これらの信条に共鳴し実践する人々の集団であり続けます。

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

We are Astellas
―アステラスの競争優位―

アステラスは、科学の進歩を患者さんの「価値」に変えることをVISIONに掲げている、グローバルライフサイエンス企業です。
私たちは多様な疾患領域に革新的な治療法を提供し、アンメットメディカルニーズを満たす新たなヘルスケアソリューションを創出しています。
私たちの全ての活動は、VISIONへの揺るぎない決意に強く突き動かされています。私たちは、これまでのイノベーションの実績によって築かれた競争優位が、革新的かつ差別化された治療法の創出によって今後さらに強化され、次世代の成長の柱となると信じています。
アステラスは引き続き、革新的なサイエンスを通じて患者さんに「価値」を創造・提供し、世界の人々の健康な人生に貢献する存在であり続けます。
私たちは、自らの競争優位を以下の図のように考えています。

VISIONを胸に、果敢に挑む

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

組織と文化　P.03

- 患者起点で進化し続ける組織
- 組織における価値観と行動

コアケイパビリティ　P.04

- 柔軟かつ適応力が高い開発・商業化
- オープンイノベーションやパートナリングの統合的活用力

結果　P.05, 06

- 実績と次なる成長エンジン

アステラスの製品は、世界**103**の国と地域で延べ**1**億**7,470**万人を超える患者さんに届けられている※

※ 1994年から2024年度末までにアステラス製品（PADCEV、IZERVAY、VEOZAH、VYLOY、XOSPATA、XTANDI、EVRENZO、プログラフ、ハルナール、ベシケア、ミラベグロン）を処方された累計患者（推定）

We are Astellas ―アステラスの競争優位―

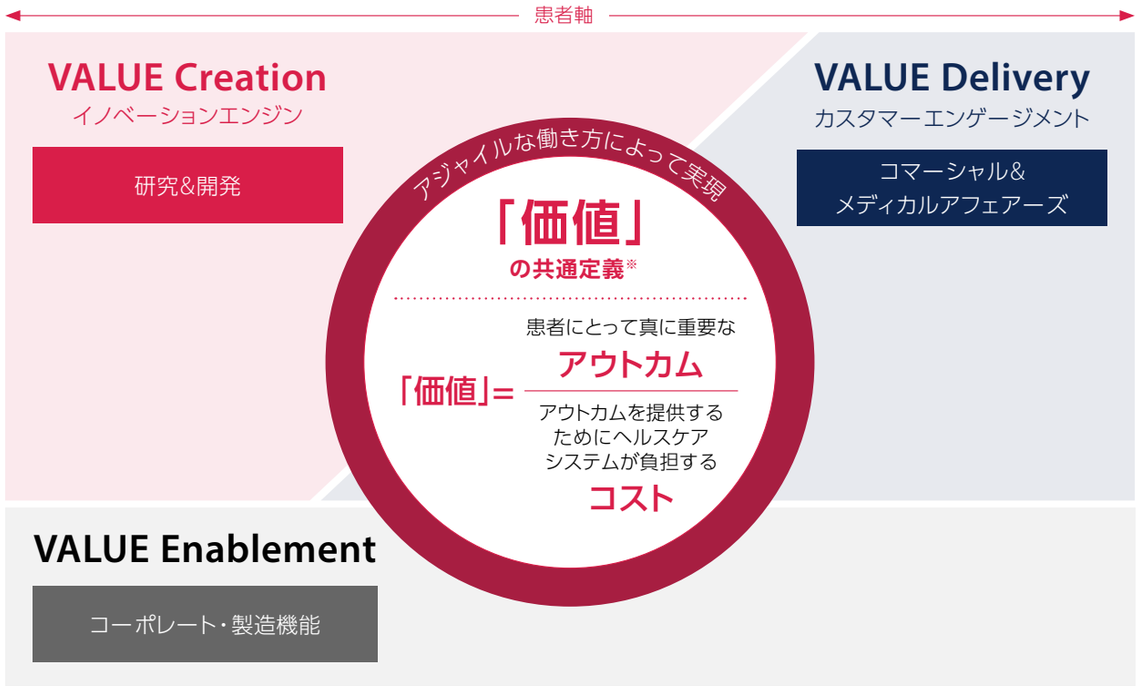
組織と文化

患者起点で進化し続ける組織

アステラスのコアケイパビリティの根底には、常に患者さんを中心に置きながら進化し続ける、揺るぎない文化と組織体制があります。

2025年度から、私たちは経営の中心となる軸を機能軸から患者軸にシフトし、組織構造を再構築しました。これにより、早期研究からコマーシャルまでの一連の活動を一気通貫で進めることが可能となりました。このアプローチは、機能横断的な協働を促進し、迅速かつ効率的に、より大きな「価値」の実現をサポートします。

詳細は、P.09「CEOメッセージ」をご参照ください。

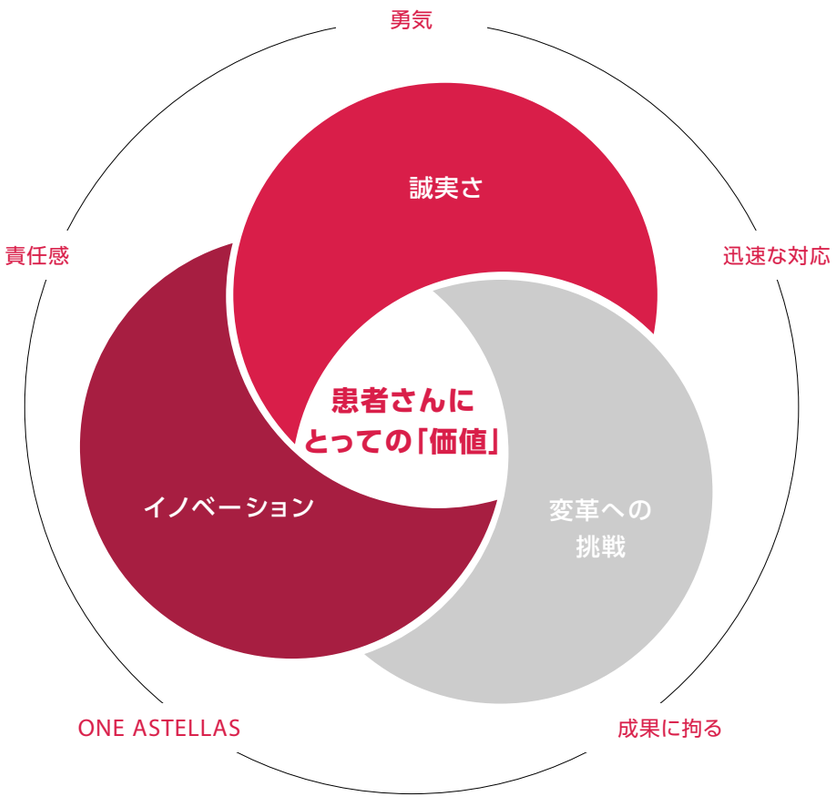


※ "What Is Value in HealthCare?" Porter, M.E. (2010). *New England Journal of Medicine*より抜粋

組織における価値観と行動

また私たちは、これまで築いてきた企業文化を、刷新された「組織における価値観と行動」※を通じてさらに強化していきます。これらの一貫性があり、かつシンプルな指針は、私たちの働き方や「One Astellas」を体現する組織文化の土台となります。

※ 今後のアステラスの企業文化の指針として、私たちが大切にする3つの価値観（誠実さ、イノベーション、変革への挑戦）と、私たちがすべき5つの行動（勇気、迅速な対応、One Astellas、成果に拘る、責任感）を設定



We are Astellas ―アステラスの競争優位―

コアケイパビリティ

当社のこれまでの成果は、以下の2つのケイパビリティに裏付けられています。これらのケイパビリティは、私たちがこれまで積み上げてきた成果を今後も再現可能であるという自信の根拠となっています。

柔軟かつ確実な開発と商業化

当社は、研究開発プロジェクトを着実に前進させ、グローバル市場で競争力を持つ製品にするケイパビリティを有しています。イノベーションの可能性を見出した際には、その分野での専門性・経験を持っていない疾患領域やモダリティにも臆することなく積極的に挑戦します。

大胆さと柔軟性を併せ持ち、外部の技術や経験を社内の既存ケイパビリティと巧みに組み合わせることで、アセットの価値を最大化し、開発および商業化を確実かつ迅速に進めることを可能にします。

一体化されたオープンイノベーションとパートナリング

私たちは強固な社内の研究開発ケイパビリティを有しています。そしてそれは社内で価値を創出することにとどまらず、外部のイノベーションを特定・評価・取得する力も兼ね備えています。これにより、社内の卓越した専門性と多様な外部のイノベーションを一体的に統合し、変革的なヘルスケアソリューションの創出を加速することができます。

ライセンス契約、技術提携、買収など多様なパートナリングを通じて、次世代の成長に不可欠な技術、シーズ、ケイパビリティを、選択的かつ巧みに取り込みます。私たちの強みは、これらの外部イノベーションを社内の専門性とシームレスに統合する力にあります。これにより、それらイノベーションの可能性を最大限に引き出すだけでなく、唯一無二の成果へと確実に転換することができます。この、いわば変幻自在ともいえる戦略的かつ俊敏なアプローチが、有望な機会を絶えず患者さんの「価値」に変えていくことを可能にしています。

アカデミア、バイオテック、ベンチャーキャピタルなど社外の卓越したサイエンスを活用し、他にはない治療薬を創出するために「イノベーション・ラボ」を設立。

「Human-in-the-Loop」型の、独自のAI駆動型創薬プラットフォームを開発し、医薬品候補化合物を取得するまでの期間を約70%短縮。

詳細は、P.60「AI創薬」をご参照ください。

SakuLab™を通じたライフサイエンスエコシステムの発展と強固なネットワーク形成：

- 三菱総合研究所
- 韓国「創業振興院」（Korea Institute of Startup and Entrepreneurship Development）

高度かつユニークな製造ケイパビリティ：

- 低分子、抗体、細胞医療、遺伝子治療など多様なモダリティに適応した製造能力
- 5カ所の技術センターが治験薬および製品いずれもの製造を管理し、医薬品開発と製品供給を迅速化

多様なパートナリング：

- 主要製品においてPfizerと提携
- 2023年のIveric Bio買収をはじめ、複数のM&Aを成功裏に実行
- 最近の事例として、中国のバイオテック企業Evopointと提携し、CLDN18.2を標的とした臨床段階にある新規の抗体-薬物複合体（ADC）ASP546Cの開発を開始

バイオテック、世界的なアカデミア、インキュベーター等、業界のトップランナーと約150件の研究開発パートナーシップを推進中

主な戦略・学術パートナー：

- Mass General Brigham
- Dana-Farber Cancer Institute
- 京都大学

We are Astellas ―アステラスの競争優位―

実績

新たな領域で標準治療を確立してきた実績

これらのケイパビリティを根拠にアステラスは、対象となる疾患・患者層に対して新たな標準治療となるようなファーストインクラスやベストインクラスの製品を上市し、患者さんに対して大きなインパクトをもたらしてきた実績があります。2024年度には、アステラス発足以来過去最高の売上収益およびコア営業利益を達成しました。
この成長は、5つの重点戦略製品（PADCEV、IZERVAY、VEOZAH※1、VYLOY、XOSPATA）によって支えられています。
VISIONを原点とした私たちの企業文化には、治療が困難とされる疾患領域において、他にはない革新的な治療薬の開発を追求し続ける揺るぎない精神が深く根付いています。
ひとたび次なるイノベーションや「価値」の可能性を見込めば、あらゆる分野に対して果敢に挑む姿勢は、当社のユニークな事業展開に示されています。

2024年度実績

売上収益
1兆9,123億円

コア営業利益／コア営業利益率
3,924億円/ 20.5%

重点戦略製品計
3,364億円

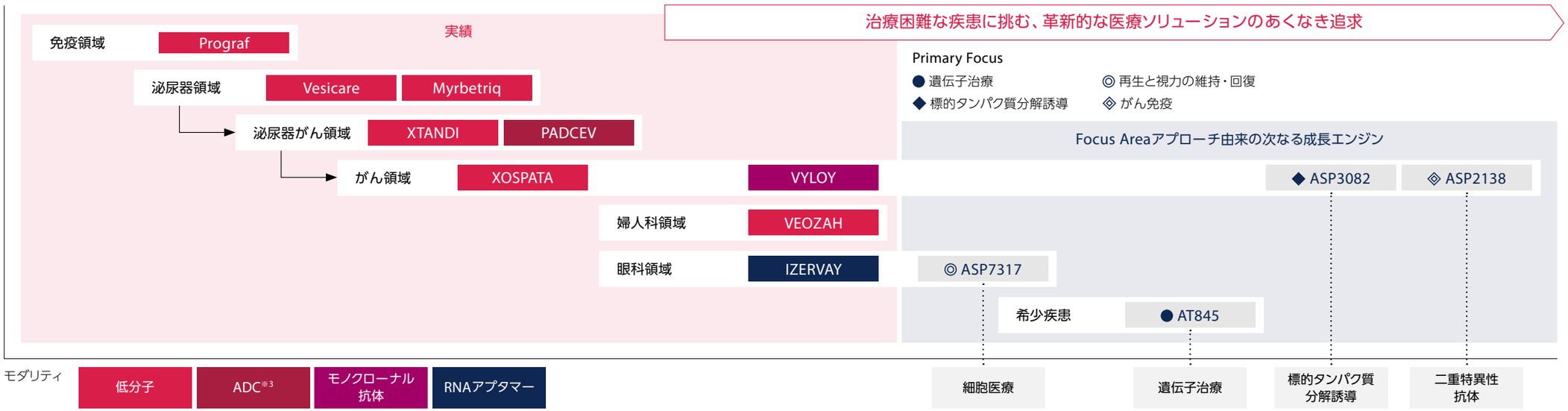
尿路上皮がん治療剤
PADCEV／エンホルツマブ ベドチン
1,641億円

加齢黄斑変性治療剤
IZERVAY／avacincaptad pegol
583億円

閉経に伴うVMS※2治療剤
VEOZAH／fezolinetant
338億円

胃がん治療剤
VYLOY／ゾルベツキシマブ
122億円

急性骨髄性白血病治療剤
XOSPATA／ギルテリチニブ
680億円



※1 VEOZAH：米国外ではVEOZAの製品名で承認取得
※2 VMS：血管運動神経症状
※3 ADC：抗体-薬物複合体

We are Astellas ―アステラスの競争優位―

次なる成長エンジン

私たちは、先に示したケイパビリティを基盤とし、既存の充実した製品ポートフォリオに加えて、次なる成長フェーズに向けたイノベーションを加速しています。
今年度は、Focus Areaアプローチ由来のプログラムのうち4つのフラッグシッププログラムでPoC（Proof of Concept）の見極めを予定しており、これらを次世代の成長の柱と位置付けています。

Primary Focus

Primary Focusの詳細は、P.53「研究開発戦略」をご参照ください。

がん免疫
革新的ながん治療薬を研究開発し、患者さんに届け、最終的にはがんを治癒することを目指しています。

ASP2138

Claudin 18.2およびCD3を標的とする二重特異性抗体

対象疾患：胃および食道胃接合部腺がん、膵腺がん

PoC見極め予定時期：
2025年度前半

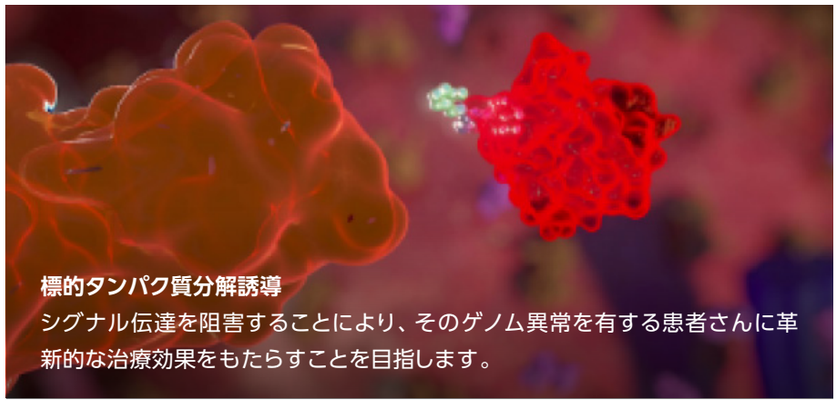
遺伝子治療
遺伝性疾患を持つ患者さんのために、有益な遺伝子治療法を探索・開発しています。

AT845

ヒトGAA遺伝子を筋肉特異的に持続発現させる遺伝子組み換えAAV8

対象疾患：
ポンペ病

PoC見極め予定時期：
2025年度後半



標的タンパク質分解誘導
シグナル伝達を阻害することにより、そのゲノム異常を有する患者さんに革新的な治療効果をもたらすことを目指します。

ASP3082

KRAS G12D変異体を標的とするタンパク質分解誘導剤

対象疾患：
KRAS G12D変異を有するがん

PoC達成
（膵腺がん、非小細胞肺がん）

再生と視力の維持・回復
失明の不安から患者さんを解放し、視力を取り戻す希望の光をもたらすことを使命にしています。

ASP7317

視覚機能の維持・回復を目指した網膜色素上皮細胞の補充療法

対象疾患：
地図状萎縮を伴う加齢黄斑変性

PoC見極め予定時期：
2025年度後半

統合報告書発行にあたって

代表取締役社長
Chief Executive Officer（CEO）
岡村 直樹

アステラスの統合報告書は、私たちの日々の取り組みが企業価値向上へとつながる道筋を、ステークホルダーの皆さまへお示しする目的で発行しています。

アステラスでは2022年度から統合報告書を発行し、2021年度を起点とする経営計画2021の進捗状況を報告するとともに、「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に掲げる私たちが、実際にどのように患者さんの「価値」を創造し、届けようとしているかをお伝えしてきました。

2025年度は経営計画2021の最終年度です。「統合報告書2025」では、トップマネジメントが自らの言葉で、経営計画2021のこれまでの成果と今後挑戦すべき課題について語っているほか、アステラスの競争優位や、AI技術を用いた創薬力の強化等を新たに紹介しています。また、保健医療へのアクセス向上の取り組みがもたらす社会的インパクトの定量化に挑戦した従業員の生の声や、次世代リーダー育成プログラムに参加した従業員による座談会も掲載しています。

そして今年度の社外取締役対談には、田中孝司氏と中山美加氏に登場いただきました。2024年11月に、独立社外取締役のみで構成される外役会の中に新たにEPM（Enterprise Priority Monitoring group）を設立し、独立社外取締役による客観的な監督機能を強化しました。EPM議長の田中氏と共同議長の中山氏から、EPM設立の経緯や全社的な優先事項の進捗、今後のアステラスへの期待などが述べられています。

ステークホルダーの皆さまには、「統合報告書2025」を通じて、アステラスの取り組みへの一層の理解を深めていただくとともに、対話促進の一助となりましたら幸いです。

目次・編集方針

CONTENTS

アステラスの経営理念とVISION 01

We are Astellas ーアステラスの競争優位ー 02

統合報告書発行にあたって 07

CEOメッセージ 09

価値創造ストーリー 15

価値創造の歩み 16
価値創造モデル 17
アステラスの経営資本 18
VISION 実現のための外部環境分析
— 変化する医療（ヘルスケア）を捉えるために — 19
イノベーションを創出するアステラスのビジネスモデル 21
アステラスのマテリアリティ 22
アステラスが提供する「価値」 26
ステークホルダーへの価値提供 27
企業価値向上ロジックツリー 28
アステラスが目指すあるべき姿 29

価値創造に向けた経営戦略 30

トップマネジメント 31
経営計画の歩み 34
経営計画2021の進捗状況 35

財務戦略 37
CFOインタビュー 37

人材戦略 41
CPOインタビュー 41
Special Feature 1 対談：変革するアステラス
— 次世代のリーダーが生み出すインパクト — 43
人材・組織への取り組み 46
ダイバーシティ&インクルージョン 49

コマーシャル戦略 50
Special Feature 2 IZERVAYの成長ポテンシャル 51

研究開発戦略 53
Areas of Interest（研究開発領域） 53
Special Feature 3 標的タンパク質分解誘導
— 患者さんへ革新的治療をもたらす新たな創薬アプローチ — 55

製造・供給戦略 57
CMfgOインタビュー 57

デジタル&トランスフォーメーション戦略 58
Special Feature 4 AI創薬 60

サステナビリティ戦略 62
サステナビリティ長インタビュー 62
Special Feature 5 非財務活動の可視化 63
保健医療へのアクセス向上 67
強靭で持続可能なサプライチェーンの構築 69
持続可能な調達に向けた取り組み 69
環境マネジメント 70
TCFD提言に基づく開示 71
気候変動とエネルギー 72
資源循環・汚染予防に向けた取り組み 73
生物多様性への取り組み 74
外部からのESG評価 75

価値創造基盤の強化 76

コーポレートガバナンス 77
コーポレートガバナンス —— 2025 Highlight 77
取締役会議長メッセージ 79
社外取締役対談 90
リスクマネジメント 93
倫理・コンプライアンス 97
人権の尊重 98

企業データ 99

主要パイプライン 100
財務データ 103
非財務データ 106
会社概要 111

統合報告書2025でお伝えしたいポイント

Special Feature　2024年度も各戦略においてさまざまな取り組みを実行してきました。その中でも特に株主・投資家の皆さまにお伝えしたい旬の情報を「Special Feature」として解説しています。

— 2025 Highlight

統合報告書2025では、ガバナンスの取り組みのうち重要なポイントを掲載していますが、これまで以上に2024年度の要点を株主・投資家の皆さまに素早く把握いただけるよう、「2025 Highlight」ページを設けています。

ナビゲーションボタンの使い方

カテゴリータブ

CEOメッセージ　価値創造ストーリー　価値創造に向けた経営戦略

クリックすると各パートの最初のページに移動します

ナビゲーションボタン

- 表紙に戻ります
- 1ページ進みます
- 1ページ戻ります
- PDF内を検索します
- 前に見ていたページに戻ります

報告対象範囲・期間

2025年3月期（2024年4月1日～2025年3月31日）

- 発行時点での最新の情報も可能な限り記載しました。
- 項目により対象期間、範囲が異なる場合には、個々にその旨を明記しました。
- 対象組織：アステラス製薬株式会社およびその国内外の連結子会社
（本文中で「アステラス」と記載）

免責事項

この統合報告書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。さまざまな要因によって、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などがありますが、これらに限定されるものではありません。また、この統合報告書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。
開発中の化合物に関する情報は、その化合物の確立された安全性や有効性を示唆するものではなく、開発中の化合物が承認を受けることや、開発中の用途で上市されることを保証するものでもありません。

CEOメッセージ

経営計画2021で目指してきた
あるべき姿に向かって、
着実に成果を積み上げています。
患者軸を中心とした新たな体制の下、
ステークホルダーの皆さまからの
信頼をいただき、
さらなる成長に向けて邁進します。

代表取締役社長
Chief Executive Officer (CEO)
岡村 直樹

CEOメッセージ

経営計画2021の4年目にあたる2024年度は、各成果目標において大きな進捗が見られました。
アステラスが目指してきた方向に着実に進んでいると考えています。

2024年度は重点戦略製品の力強い成長により、売上収益とコア営業利益の両方で過去最高の業績を記録

2024年度は、売上収益が1兆9,123億円、コア営業利益が3,924億円となり、いずれもアステラス発足以来、最高の業績を記録しました。これは、重点戦略製品※1の売上が前年度比で2倍以上の約3,400億円となり、本格的に利益に寄与したためです。2025年度における重点戦略製品の売上は、4,700億円まで成長すると予想しています。さらに、XTANDIは発売から10年以上が経過したにもかかわらず、全ての地域で売上が拡大しており、経営計画2021の成果目標1として掲げた「XTANDIおよび重点戦略製品の売上は2025年度に1.2兆円以上」を達成できると考えています。

※1 重点戦略製品：PADCEV、IZERVAY、VEOZAH、VYLOY、XOSPATA

➔ 重点戦略製品の詳細は、P.50「コマーシャル戦略」をご参照ください。

Primary Focusの旗艦プログラムから、ASP3082が初の臨床PoCを達成

パイプライン価値の向上に関しては、経営計画2021発表当時、既に開発が進行していたプロジェクトの中止が主要因で、成果目標2「Focus Areaプロジェクトからの売上は2030年度に5,000億円以上」を達成できるだけのパイプラインを2025年度末までに構築することは厳しい状況です。しかし2024年度にPrimary Focus「標的タンパク質分解誘導」の旗艦プログラムASP3082（KRAS※2 G12Dタンパク質分解誘導剤）が、膵腺がんにおいて臨床PoC※3を達成し、大きく前進しました。さらに、ASP3082は2025年度はじめに、非小細胞肺がんにおいてもPoCを達成し、今年度中に大腸がんにおけるPoCも見極める予定です。また、その他の旗艦プログラムである、Primary Focus「がん免疫」のASP2138（抗Claudin18.2／抗CD3二重特異性抗体）、「遺伝子治療」のAT845（ヒトGAA遺伝子を筋肉特異的に持続発現させる遺伝子組み換えAAV8※4）や「再生と視力の維持・回復」のASP7317（網膜色素上皮細胞）についても、2025年度中に順次見極めていく予定で、PoC達成を大いに期待しています。

※2 KRAS：Kirsten rat sarcoma viral oncogene homologue
※3 PoC：Proof of Concept／コンセプト検証
※4 AAV：アデノ随伴ウイルス

➔ Primary Focusの詳細は、P.53「研究開発戦略」をご参照ください。

「Sustainable Margin Transformation」によって400億円のコスト最適化を達成し、コア営業利益率は20%台に回復

成果目標3「コア営業利益率は2025年度に30%以上」は達成が難しい状況ですが、後述する「3つの全社的な優先事項」の一つである「Sustainable Margin Transformation」の取り組みを通じて400億円のコスト最適化を達成した結果、2024年度のコア営業利益率は20%台を回復しました。

資本市場の皆さまの注目は、効率的に利益を生み出せるコスト構造になることだと考えています。コスト最適化の取り組みは、時期が来たら終了するというものではありません。今後も、コア営業利益率30%以上という目標の達成に向けて、全社レベルで各施策を引き続き実行します。

➔ 経営計画2021の進捗と今後の対策は、P.35「経営計画2021の進捗状況」、P37「財務戦略」をご参照ください。

CEOメッセージ

「3つの全社的な優先事項」の推進により、目指すべき姿を追求

XTANDIの独占販売期間満了後も持続的に成長するために、私たちは「Growth Strategy」「BOLD Ambition」「Sustainable Margin Transformation」からなる「3つの全社的な優先事項」(3 Enterprise Priorities: 3EP)を策定し、2024年度から本格的に取り組みを開始しています。

- Growth Strategy:
  将来の売上収益拡大に不可欠な重点戦略製品の「価値」を最大化する
- BOLD Ambition:
  研究開発を加速し、長期的成長を牽引するパイプラインの価値を高める
- Sustainable Margin Transformation:
  コスト最適化を追求し、目指すべき姿であるコア営業利益率30%を実現する

これらの取り組みにはそれぞれKPI※5を設定し、誰がいつまでに何をするのかを明確に定めているため、計画を着実に実践すれば、自ずと経営計画2021の成果目標の達成が近づいてくる仕組みになっています。

また、3EPに対する独立社外取締役による客観的な監督機能を強化するため、新たな会議体としてEnterprise Priority Monitoring group(EPM)を設置しました。EPMは全ての独立社外取締役を構成員とする外役会の内部に設置され、3EPの進捗を確認・議論し、その内容を取締役会に反映する役割を担います。より客観的な立場から3EPを監督するとともに、現状の取り組みや見通しに対して、独立社外取締役が理解をより深めることにも有効な仕組みとなっています。

※5 KPI: Key Performance Indicator／重要業績指標

3つの全社的な優先事項の詳細は、P.35「経営計画2021の進捗状況」をご参照ください。

経営計画2021の実行を通じて、一人ひとりのリーダーシップに期待

組織風土については、経営計画2021の開始当初と比較して相当な変化がありました。例えば、2024年度に臨床PoCを達成したASP3082の開発チームは、初期段階から素晴らしいスピードで研究・開発を進め、伝統的なプロセスでは決してできない短期間で大きな成果を達成しました。今のアステラスでは、そうした革新的な手法に果敢に取り組む風土がどんどん広がっており、社員一人ひとりの自発的な行動が多くの場面で見られるようになりました。私たちが掲げている組織健全性目標に近づきつつあると考えています。

一方で、リーダーシップに関してはまだ改善の余地があります。「リーダーシップ」とは、役職に関係なく誰もが状況に応じて発揮できる能力であり、「リーダー」が指す役職とは意味が異なります。全ての社員がこの相違を正しく理解し、リーダーでなくとも自身の職責でリーダーシップを発揮できることが求められます。一方、リーダーの役割は自分の能力で目標に向かうことではなく、チーム全体の動きを把握してそのパフォーマンスを最大化させることです。こうした考え方を浸透させるべく、マネジャー向けの社内教育を強化していきます。

また、2024年度は、組織健全性に関する指標の一つであるグローバルエンゲージメントサーベイ結果のスコアが前年度と比較して低下しました。この結果について真摯に受け止めた上で、原因を特定し、改善に向けたアクションを順次進めていきます。

人材戦略の詳細は、P.41「人材戦略」をご参照ください。

CEOメッセージ

患者軸を中心に、一気通貫でより大きな「価値」を創り、届けられる自律的なチーム

アステラスは、「価値」(英文表記は全て大文字のVALUE)を「患者さんにとって真に重要なアウトカム」÷「そのアウトカムを提供するのにヘルスケアシステム全体が負担するコスト」と定義し、「価値」を創り、届けることに邁進しています。2025年4月から、それを明示するため、VALUE CreationとVALUE Deliveryの2つの新体制を始動しました。これまで地域軸、機能軸と変化してきた経営の最重要軸をさらにシフトして患者軸とすることにより、機能組織間の壁を打破し、権限委譲された機能横断的なチームが自律的かつ一気通貫で活動するアジャイルな働き方を強く促すことで、より大きな「価値」をより速く創り、届けることを目指します。

私たちがOne Astellasとして協働することで、VALUE Creation、VALUE Delivery、そして、これら全ての活動を強化するVALUE Enablement(製造やコーポレート部門)の重要な推進力を強く結び付けることができます。

従来のような機能型の組織は、具体的に定義された経営計画をどのように実行するかに焦点を当てていました。一方、患者軸を中心とした新体制では、権限委譲されたチームが自律的に課題を発見し、解決して前へ進めます。私は、組織としてのあるべき姿に相当近づいたと考えています。

「患者軸」に沿った一気通貫での活動

研究初期段階から上市、ライフサイクルマネジメントに至るまでの活動を迅速かつ効率的に推進

CEOメッセージ

「組織における価値観と行動」の下、より強固になる One Astellas

2025年4月に、アステラス共通の行動規範である「Astellas Way」を刷新し、「組織における価値観と行動」に統一しました。私たちの企業文化は「Astellas Way」によって形づくられてきましたが、事業の進展や多様なニーズに応じて、全社で66にも上る行動規範が派生的に作成され、全体として複雑化し、課題も見えてきました。「組織における価値観と行動」は、一度原点に立ち返って、私たちが共通して価値を置くものや、その価値を高めるために必要な行動は何かについて、トップマネジメントをはじめとした多くの社員の議論が結実して完成したものです。

「組織における価値観と行動」や患者軸を中心とした組織体制は、「One Astellasで高みを目指す」ための取り組みです。2025年度から、私はあらゆる場面で一貫してチームワークの重要性を強調しています。患者さんを中心に一つのチームとして協力し合うことで、患者さんへ、より大きな「価値」を速く提供できると確信しているからです。

「組織における価値観と行動」については、P.03をご参照ください。

本業を通じて「価値」を提供し、社会とアステラス双方の持続可能性を向上

製薬会社である私たちにとって、患者さんに「価値」を提供し、本業を通じて社会の持続性に貢献することが、サステナビリティの出発点です。そして、こうした取り組みにより社会からの信頼を獲得することによって、アステラスのビジネスも持続的なものとなり、社会の持続性向上により一層貢献できる、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。

2024年度は、保健医療へのアクセス向上のためのプログラムにおいて、私たちが提供したインプット(寄付)に対する、プログラムの効果や影響といった社会的インパクトを貨幣価値換算によって可視化し、その結果をサステナビリティ・ミーティングで開示しました。また、脱炭素経営や自然資本といった分野でも外部から高い評価をいただきました。こうした取り組みを通じて、アステラスのサステナビリティ活動は着実に進展していると評価しています。

サステナビリティの詳細は、P.62「サステナビリティ戦略」をご参照ください。

専門性の高い新たな社外取締役が就任し、ガバナンスを一層強化

2025年度から新たに社外取締役に就任したAndreas Busch氏とMark Enyedy氏は、共に製薬業界での長いキャリアを持つ専門家です。アステラスの社外取締役には、製薬業界の出身者が必要だと従前より考えていましたので、非常に心強く感じています。両名には取締役会のメンバーとして、アステラスの経営に関する議論の専門性を高め、取締役会の的確かつ迅速な意思決定をさらに向上させてくれることを期待しています。

コーポレートガバナンスの詳細は、P.77「コーポレートガバナンス」をご参照ください。

CEOメッセージ

ステークホルダーの皆さまからの信頼を得て、企業価値を向上

私は、企業価値を「足元の利益」と「将来の成長」、そして「ステークホルダーからの信頼」の3つの組み合わせで説明しています。「将来の成長」や「ステークホルダーからの信頼」は、中長期的な目線の必要性を常に再確認させてくれます。現在のアステラスにとっては、XTANDIの独占販売期間満了後の持続的な成長を見据えて、3つの全社的な優先事項を推進し、目指すべき姿であるコア営業利益率30%を達成することが重要です。経営計画2021では、売上目標の下方修正や減損損失の計上などもあり、皆さまの期待にお応えする実績を示すことができず、信頼を損なってしまったことを真摯に受け止めています。今後は、足元の利益を確保し、目標を達成することを繰り返すことで、ステークホルダーの皆さまに一層信頼していただけるように努めてまいります。

2025年度は経営計画2021の最後の1年となり、翌年度からは新しい経営計画が始動します。私たちの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」を実現すべく、新たな目標に向かって、一つひとつの約束を果たして皆さまからの信頼を獲得し、企業価値のさらなる向上を目指します。引き続きアステラスへのご支援を賜りますようお願いいたします。

価値創造ストーリー

価値創造ストーリー 15
価値創造の歩み 16
価値創造モデル 17
アステラスの経営資本 18
VISION 実現のための外部環境分析
— 変化する医療（ヘルスケア）を捉えるために — 19
イノベーションを創出するアステラスのビジネスモデル 21
アステラスのマテリアリティ 22
アステラスが提供する「価値」 26
ステークホルダーへの価値提供 27
企業価値向上ロジックツリー 28
アステラスが目指すあるべき姿 29

価値創造の歩み

経営戦略、重点領域の変遷

VISION改定／経営計画2015　経営計画2018　経営計画2021

グローバル・カテゴリー・リーダー（GCL）モデル
2005～2010年　泌尿器疾患・移植領域
2010年以降　泌尿器疾患・移植領域・がん領域

Focus Area アプローチ
P.53

2005年4月　2010年　2015年　2018年　2021年　2023年　2025年

アステラス発足

泌尿器領域
- ベシケア
  対象疾患：過活動膀胱

移植領域
- プログラフ(免疫抑制剤)

- **2011年9月**
  ベタニス上市　対象疾患：過活動膀胱

○がん領域に本格参入

- **2012年9月**
  XTANDI上市　対象疾患：前立腺がん　Xtandi (enzalutamide)

- **2007年12月**
  Agensys社を買収
  ↳ ADC技術の獲得

- **2019年12月**
  PADCEV上市　対象疾患：尿路上皮がん　PADCEV

- **2018年12月**
  XOSPATA上市　対象疾患：急性骨髄性白血病　XOSPATA gilteritinib

- **2010年6月**
  OSI Pharmaceuticals社を買収
  ↳ 米国のがん領域における総合的な事業基盤の獲得

- **2016年12月**
  Ganymed社を買収
  ↳ 後期開発品ゾルベツキシマブの獲得

- **2024年6月**
  VYLOY上市
  対象疾患：胃がん　VYLOY zolbetuximab

ogeda

- **2017年5月**
  Ogeda社を買収 → 後期開発品fezolinetantの獲得

- **2023年5月**
  VEOZAH上市　対象疾患：閉経に伴う中等度から重度の血管運動神経症状　VEOZAH

○新たな収益の柱の獲得

- **2023年7月**
  Iveric Bio社を買収
  ↳ リードプログラムACPの獲得
  ↳ 眼科領域の基盤ケイパビリティ獲得

IVERIC BIO

- **2023年9月**
  IZERVAY上市
  対象疾患：地図状萎縮を伴う加齢黄斑変性　izervay (avacincaptad pegol intravitreal solution) 2 mg

○細胞医療に本格参入

- **2018年2月**
  Universal Cells社を買収 → ユニバーサルドナー細胞技術の獲得　Universal Cells

- **2016年2月**
  Ocata※1社を買収 → 眼科領域および細胞医療におけるパイプライン、最先端の基盤技術の獲得　OCATA THERAPEUTICS

- **2019年12月**
  Xyphos社を買収 → 次世代がん免疫細胞療法技術の獲得　XYPHOS

○標的タンパク質分解誘導

- **2022年**
  Primary Focusとして新たに認定
  リードプログラム：KRAS G12D分解誘導剤ASP3082 → Undruggable標的に対する技術プラットフォームの確立

○遺伝子治療に本格参入

- **2020年1月**
  Audentes社※2を買収 → AAVに基づく遺伝子治療薬の総合的な事業基盤の獲得（AT132、AT845）　AUDENTES

○Rx+事業開始

- **2020年10月**
  iota社を買収 → バイオエレクトロニクスの独自技術獲得　iota BIOSCIENCES

ヘルスケア業界を取り巻く環境が大きく変化する中、
アステラスは外部から最先端のサイエンスを
取り込みながら創薬活動を行い、
継続的に価値ある新薬を創出しています。
今後も競争優位性のある Focus Area に注力し、
科学の進歩を患者さんの「価値」に変えていきます。

※1 Astellas Institute for Regenerative Medicineに名称変更
※2 Astellas Gene Therapiesに名称変更

価値創造モデル

アステラスは、「先端・信頼の医薬で、世界の人々の健康に貢献する」という経営理念の下、イノベーションを継続的に創出し、患者さんのニーズに応える革新的な医療ソリューションを届けていくという一貫した姿勢で歩んでいます。

インプット P.18

財務資本
- 投下資本
- ビジネス機会に応じた機動的な資金調達

製造資本
- 研究施設
- 細胞医療・遺伝子治療の商用生産までカバーする製造施設

知的資本
- 特許
- グローバルでの新薬開発・商業化のノウハウ
- 多様な新規モダリティに対応する技術力

社会・関係資本
- 企業ブランド
- 人的ネットワーク
- 協働・提携

人的資本
- 高度人材
- 人材多様性

自然資本
- 資源
- 再生可能エネルギー
- 生物多様性

経営理念

存在意義 / 使命 / 信条

社会課題、社会からの要請

VISION P.01

重要課題とマテリアリティ P.22

事業活動

ビジネスモデル

革新的な新薬を創出し、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

最先端の「価値」駆動型ライフサイエンス・イノベーター P.21

研究開発活動による“「価値」の創造”　後期開発、商業化による“「価値」の提供”

戦略

VISION実現を加速する中期経営計画 P.35

戦略目標
1. 患者さんのより良いアウトカムの実現
2. 科学の進歩を確かな「価値」へ
3. Rx+ ビジネスの進展
4. サステナビリティ向上の取り組みを強化

イノベーションを生み出す人材・組織

- 多様な人材が活躍できる環境
- グローバルでの適所適材

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
2. 人材とリーダーシップの活躍
3. One Astellasで高みを目指す

ガバナンス

ガバナンス、リスクマネジメント、コンプライアンス P.76

アウトプット

XTANDIおよび重点戦略製品

P.50

細胞医療、遺伝子治療をはじめとしたFAアプローチから生まれる製品

► Primary Focus
- がん免疫
- 標的タンパク質分解誘導
- 遺伝子治療
- 再生と視力の維持・回復

P.53

Rx+によるヘルスケアソリューション
- 精密手術をガイドする蛍光造影剤
- 埋め込み型医療機器
- 心不全および糖尿病管理を目的とするデジタルセラピューティクス

アウトカム

「価値」の最大化 P.26

「価値」の共通定義

「価値」＝ 患者にとって真に重要な **アウトカム** ／ アウトカムを提供するためにヘルスケアシステムが負担する **コスト**

成果目標 P.34

インパクト

社会とアステラスのサステナビリティ向上

持続可能な社会の実現

ステークホルダーへの価値提供 P.27

企業価値の持続的向上

ステークホルダーからの信頼獲得

社会課題の解決

経営資本の強化

アステラスの経営資本

アステラスの経営資本は、企業価値の持続的向上と持続可能な社会の実現に向けた、長年にわたる活動によって着実な成長とともに積み上げ、培ってきたかけがえのない「価値」の源泉です。
これらの資本とその組み合わせを活かし、維持・強化していくことで、これまでにない革新的な医療ソリューションを創出し、世界中の人々に新たな「価値」を提供します。

資本と特徴		主な指標	経営資本の強化に向けた取り組み
財務資本	・投下資本 ・ビジネス機会に応じた機動的な資金調達	・株主資本　**15,133億円**(2024年度末) ・有利子負債※1　**8,314億円**(2024年度末)	目指すべき姿としてコア営業利益率30%以上とすることを掲げ、中長期的な企業価値向上を実現するための研究開発投資を行う一方、経営資源配分の優先順位付けを厳格に行い、将来の成長に寄与しない費用の見直しを徹底的に進めます。また、適切なキャッシュフローや有利子負債の管理も行うことで、財務規律を守り、財務健全性を保ちつつ、機動的な資本政策および資本の向上を目指します。
製造資本	・研究施設 ・細胞医療・遺伝子治療の商用生産までカバーする製造施設	・研究開発拠点　**15** ・生産拠点　**11**	日欧米アジアに自社生産拠点を持ち、製造委託パートナーとの協働と合わせて、グローバル市場に製品を安定供給する基盤を構築しています(P.57 製造・供給戦略)。細胞・遺伝子治療製品など多様なモダリティに対応する設備、ロボティクスや自動化等の最先端技術の導入により、イノベーションを創出する基盤を強化しています。
知的資本	・特許 ・グローバルでの新薬開発・商業化のノウハウ ・多様な新規モダリティに対応する技術力	・特許出願公開数※2　**42件**(2024年度) ・グローバルで初回承認取得した新成分または新剤型の累計　**27**(2007年4月1日～2025年3月31日) ・上記の成分または剤型におけるのべ承認国数　**112の国と地域**(2007年4月1日～2025年3月31日) ・多様なモダリティ※3の製品化、または臨床試験の実績	「価値」創造の源泉として、製品に関わる特許のみならず、グローバルでの新薬開発・商業化のノウハウ、多様な新規モダリティに対応する技術力等の知的資本を有し、それらを適切に保護、管理しています。遺伝子治療や細胞医療等の最先端のモダリティへの対応を強みとし、満たされない医療ニーズの高い領域の創薬に挑戦し続けています。
社会・関係資本	・企業ブランド ・人的ネットワーク ・協働・提携	・2024年度に買収・提携した企業・団体数　**6**	必要な患者さんに最適な形で革新的な治療法を届けるため、グローバル企業としてのケイパビリティと柔軟性・機敏性を併せ持つパートナリング体制・戦略を構築し、研究から商業化まであらゆるステージにおける機会を積極的に探索しています。創薬研究におけるオープンイノベーションでは、オープンラボや早期開発段階での提携等に積極的に取り組んでいます。また、これまでのパートナリング実績で得られたノウハウや信頼によってさらに社会・関係資本を強化しています。
人的資本	・高度人材 ・人材多様性	・博士人材(グローバル)　**1,409名**※4(2025年7月時点) ・研究における細胞医療・遺伝子治療・再生医療に従事する人数　**370人**(2025年6月時点) ・デジタルサイエンスに従事する人数(高度デジタル人材)　**574人**(2025年6月時点) ・部門長の外国籍・女性比率　外国籍比率※5=**61%**(31／51)、女性比率=**26%**(13／51)(2025年8月1日時点) ・サクセッションプランニング	アステラスでは経営計画2021で組織健全性目標を策定し、「人」の力を最大限に活かせる環境づくりに取り組んでいます。細胞医療・遺伝子治療を含む最先端の領域で活躍する人材の積極的な採用や育成を行っています。また、サクセッションプランニングに積極的に取り組んでいます。部門長クラス以上のポジションはグローバルで、かつ社内外を問わず最適な人材を後継者候補とし、社外採用と社内育成をバランスよく活用し人材のパイプラインのさらなる強化に取り組んでいます。
自然資本	・資源 ・再生可能エネルギー ・生物多様性	・水資源投入量　**6,883**※6(千m^3) ・水資源生産性　**0.28**(十億円／千m^3) ・使用エネルギー全体における再生可能エネルギーの割合　**19%**	社会とアステラス双方の持続可能性向上を目指し、環境のサステナビリティ向上に取り組んでいます。焼津事業場において、太陽光発電由来の電力のオフサイトフィジカルPPA(Power Purchase Agreement)に取り組み、2024年度の調達電力量は1,980MWhでした。これは焼津事業場の購入電力のおよそ4%に相当します。また、全ての事業領域で事業活動が生態系に及ぼす影響を把握し、生物多様性指数を指標としてその改善の程度を把握しています。

※1 社債、コマーシャル・ペーパー、金融機関からの借入金の合計
※2 出願人にアステラス製薬およびその子会社を含む特許協力条約(PCT)に基づく国際出願。共同出願を含む。ライセンスを受けている特許出願は含まない
※3 合成医薬品、抗体、細胞、遺伝子
※4 従業員による自己申告データに基づく。役員を含む
※5 CxOとの兼任者含む。複数部門長兼任者は1名とカウント
※6 対象:グローバルの生産拠点、研究拠点

VISION 実現のための外部環境分析 — 変化する医療（ヘルスケア）を捉えるために —

関連する項目　社会課題、社会からの要請

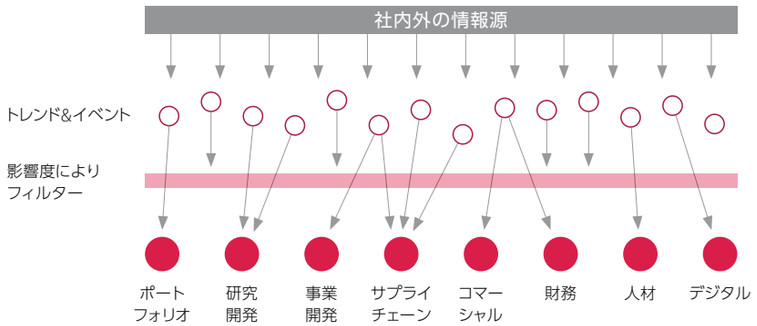
外部環境分析の実施

アステラスでは、外部環境の変化を、事業活動の指針であるマテリアリティ・マトリックスや、経営計画のインプットとして、価値創造モデルの上段に位置付けています。それぞれの策定および改定時には、社内の環境分析と合わせて、内容に応じて適切な切り口で分析することで、判断材料の一つとしています。

また、これらの策定時以外にも、社内プロジェクトの一環として、必要に応じて環境分析を実施しています。環境分析の狙いは、経営計画を含む今後の社内方針や戦略の検討において、示唆や洞察を与えることです。そのために、ヘルスケア業界を取り巻く環境について、社内環境も含め分析しています。

分析のフレームワークの概要

分析のフレームワークの概要は下図のとおりです。社内外のさまざまな情報源を基に分析を行い、中長期的なトレンドや最先端のイベントを抽出します。その上で、アステラスにとって特にインパクトが大きいと考えるトピックを精査し、それぞれが戦略の要素に与える影響を分析しています。個々のトピックの選出にあたっては、現時点では影響度が低いと考える要素も、指数関数的に影響度が急激に高くなる可能性がある点を考慮して除外することなく、長期的な視点で精査しています。



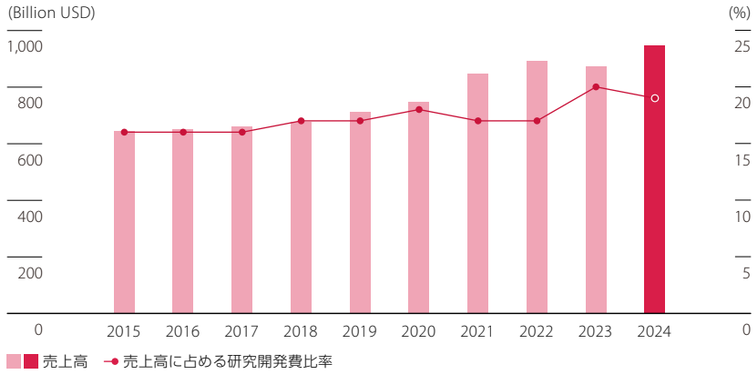
外部の研究機関による分析結果とそこから得た洞察の事例

1. 医薬品業界における売上高と売上高研究開発費比率のトレンド

以下のグラフは、大手製薬会社の売上高および売上高に占める研究開発費を示しています。製薬業界は、優れた医薬品を継続的に創出することが成長の鍵となるため、他の業界と比較して売上高に占める研究開発費の割合が大きくなっています。十分な研究開発費確保は各社の経営課題であり、売上高研究開発費比率は年々上昇傾向にあります。アステラスにおいても社会に大きな「価値」を届けるために、しっかりと研究開発にリソースを投下できるように意識して経営しており、研究開発への投資を重視しています。

今後もキャピタルアロケーション方針に沿って、成長のための事業投資を継続します。

上位25社における売上高および研究開発費比率の推移

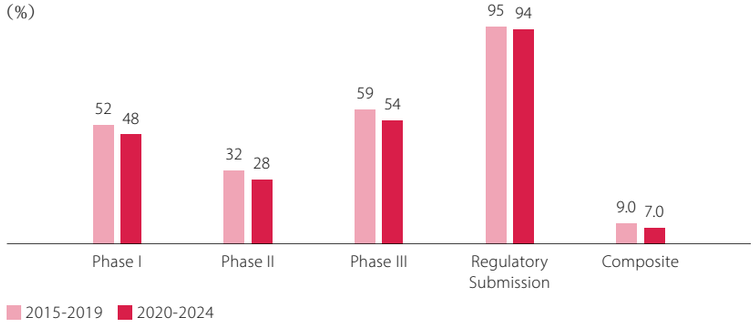


出典：Evaluate Pharma® 2025年6月, © Evaluate Ltd

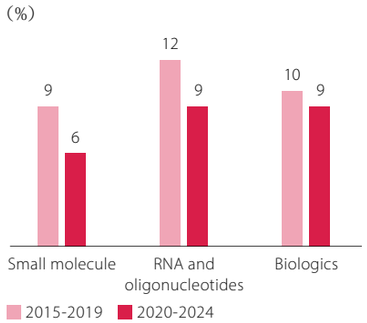
2. 細胞医療・遺伝子治療製品の開発パイプライン

業界における各疾患領域・モダリティごとの研究生産性をモニタリングしています。アステラスの注力領域である、細胞医療・遺伝子治療の成功確率は、絶対的には低いものの、上昇傾向が認められています。

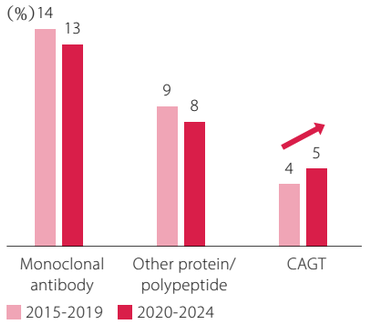
Program composite and between phase success rates, Phase I to approval, 2015–2024



Composite success rate by modality



Composite success rate by major biologic class

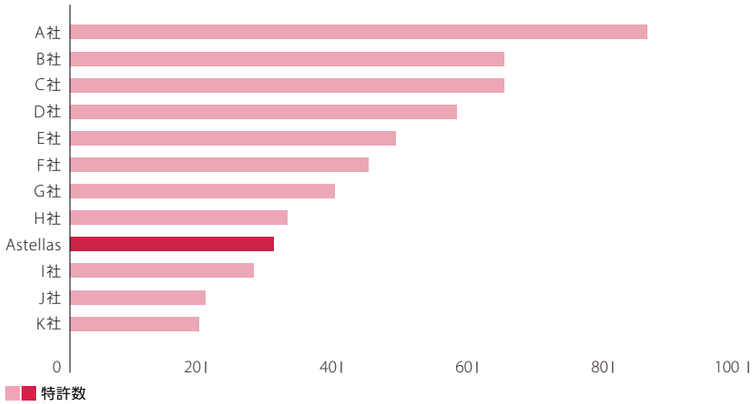


出典：Citeline Pharmapremia, Jan 2025
IQVIA INSTITUTE , Global Trends in R&D 2025 をもとに当社作成

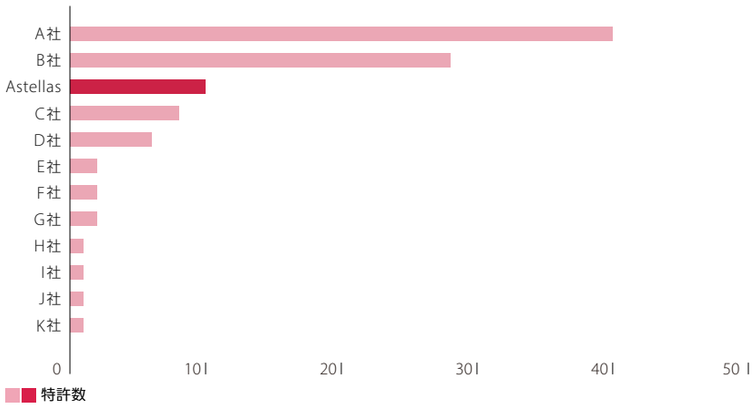
VISION 実現のための外部環境分析 ― 変化する医療（ヘルスケア）を捉えるために ―

アステラスでは、外部環境の変化に留意しながら研究開発に注力し、特許ポートフォリオを強化しています。成功確率の上昇傾向が見られる細胞医療・遺伝子治療については、ウイルスベクター、胚性幹細胞（ES細胞）など、グローバル製薬会社の中においても当社の特許取得数は上位に位置しています。

ウイルスベクター 公開特許数



胚性幹細胞（ES細胞）公開特許数



出典：Period：Since 1995, IPC code：C12N 15／86

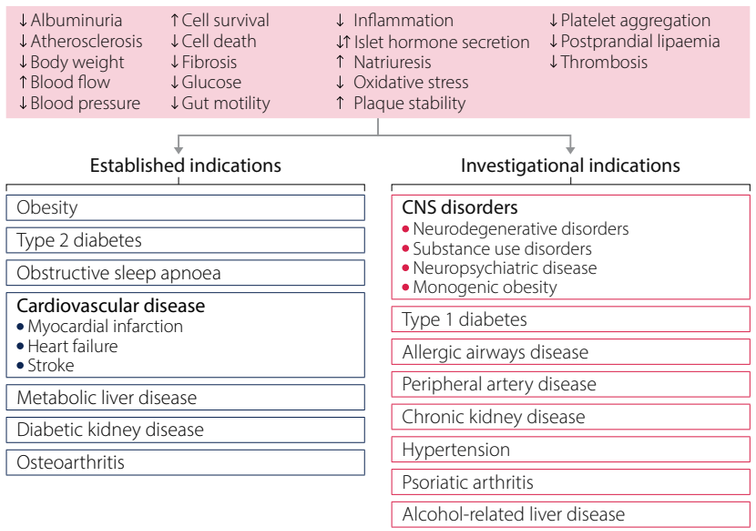
3. 最先端トレンドを注視した研究開発戦略の策定

アステラスは、常に最先端の科学の進歩を注視しており、現在では生体内遺伝子治療の進歩が加速しています。例えば、2025年に米国で致命的な超希少遺伝性疾患CPS1欠損症の乳児に対し、診断からわずか6カ月で「N-of-1」の完全オーダーメイド型遺伝子編集治療薬が投与されました。CRISPR、mRNA、LNPの技術を用いて設計・製造・規制承認され、臨床研究において世界初の投与を実現しており、破壊的イノベーションの可能性を示しています。

また、2型糖尿病や肥満の治療に効果的なGLP-1受容体作動薬は、慢性腎臓病・高血圧・乾癬性関節炎・アルコール関連肝疾患などにも適用拡大が見込まれています。このように、GLP-1受容体作動薬の爆発的普及は糖尿病・肥満領域にとどまらず、多様な疾患領域の開発戦略や処方トレンドに影響すると推察されるため、当社製品の開発領域に対する影響も注視していきます。

アステラスでは、こうした最先端技術を常に注視し技術水準のブラッシュアップを図るとともに、処方トレンドを大きく変化させうる治療薬の普及がどのように自社のポートフォリオに影響を及ぼすかを常に確認し、今後の研究開発戦略を策定していきます。

GLP-1 actions



出典：https://www.nature.com/articles/s41573-025-01183-8

外部環境変化に対応する当社の取り組み

事例	取り組み内容
Organizational Values and Behaviorsの導入	働き方の多様化や事業が進展する中で、Astellas Wayおよび派生して作成された行動規範を置き換え、統一しました。この変革を通じて社員一人ひとりがより明確な共通認識の下で行動し、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。 → P.41「人材戦略」
安川電機と合弁会社設立に関する契約締結	細胞医療の事業化には、複雑な作業プロセスや製造の正確性が課題となっています。その課題解決を目指し、汎用ヒト型ロボット「まほろ」を活用した細胞医療製品の製造プラットフォームの開発や提供を行うことを目的とし、合弁会社設立に関する契約を締結しました。 → P.41「人材戦略」
3つのグローバルケイパビリティセンターの設立	外部環境の変化とより高い業務の効率性や一貫性を考慮し、現在分散している特定の活動をポーランド、インド、メキシコにある3つのグローバルケイパビリティセンターに統合しました。これにより運営を最適化するだけでなく、多様な人材を活用して機動性を高め、急速に変化する市場においてイノベーションを促進していきます。
我々の行動の全てをアジャイルに	変革の推進を支える重要な要素としてアジャイルマインドセットに基づくオペレーティングモデルとアジャイルな働き方を取り入れました。権限移譲された機能横断チームが主体的かつ迅速に行動することで、患者さんに対して適切な成果を提供することを目指しています。 → P.41「人材戦略」
次世代リーダーシッププログラム（Next Generation Leadershipプログラム）	戦略的な人材育成の重要性がますます高まる中、リーダーシップの能力育成を目的として2024年4月より導入され、シニアリーダー候補者からグローバルで選抜された50名がビジネスの課題解決に取り組みました。個人の成長へのコミットメントの一環であり、第2期も予定されています。 → P.41「人材戦略」
コスト最適化に向け一部業務のインソーシングを再検討	全社的なコスト最適化とアジリティ強化の一環で、一部の業務についてアウトソーシングとインソーシングの再検討を実施しています。例えば臨床試験の実施について、外部ベンダーとの協働だけでなく社内ケイパビリティの構築と最適なシステムの実装を目指しています。 → P.37「財務戦略」

イノベーションを創出するアステラスのビジネスモデル

関連する項目

アステラスは絶えず科学の進歩を追求し、また、多面的な視点で医療の変化を捉え、継続的にアンメットメディカルニーズを特定しています。
自社の強みを生かし、革新的な新薬や医療ソリューションを生み出し、
世界中の患者さんの医療へのアクセスとアウトカムを向上させることで、「価値」を創造し実現します。

ビジネスモデル

革新的な新薬を創出し、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

最先端の「価値」駆動型ライフサイエンス・イノベーター

研究開発活動による
「価値」の創造

×

後期開発、商業化による
「価値」の提供

これは「私たちはどうありたいか?」に対する最もシンプルな答えです。
VISION実現に向けて進んでいく中で私たちが目指す、進化し続ける、より長期的なアステラスの姿をMature State（あるべき姿）として、
5カ年の経営計画2021の策定時に描きました。このMature State（あるべき姿）の記述を一つのフレーズに凝縮したのがこの言葉であり、
それには次のような思いが込められています。

最先端の：
私たちは常に科学とテクノロジーの進歩の最先端に立ち、新しいヘルスケアソリューションを生み出します。

「価値」駆動型：
「価値」の共通の定義にのっとり、私たちが考え行う全ての事は、何が患者さんにとって真に重要な、より多くの、そしてより良いアウトカムをもたらすのかに基づいてなされます。

ライフサイエンス・イノベーター：
自社のケイパビリティを生かし、また進化させることで、医療用医薬品およびそれを超えた領域でのあらゆる機会を捉え、イノベーションを生み出し続けます。

アステラスのマテリアリティ

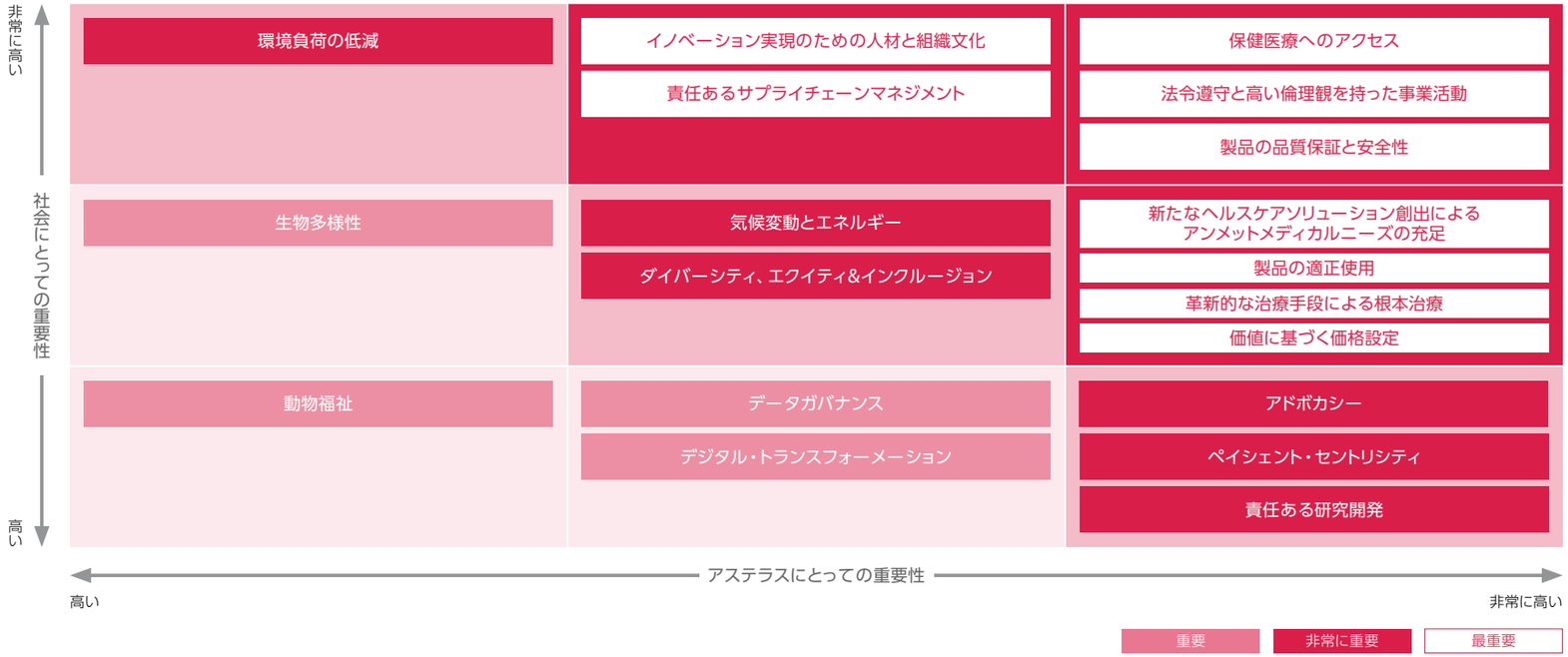
重要課題の定義についてはこちらをご覧ください（PDF）
https://www.astellas.com/content/dam/astellas-com/jp/ja/documents/definition-of-key-issues-jp-2022-0.pdf

関連する項目

アステラスのマテリアリティ・マトリックス

アステラスのサステナビリティ向上の取り組みは、企業価値の持続的向上につながっています。社会および事業を取り巻く環境が著しく変化する中、私たちは社会とアステラスの双方にとって重要な課題を特定し、優先順位を付け、サステナビリティの取り組みの指針となるマテリアリティ・マトリックスを2021年度に改定しました。

この改定では、19の重要課題を選定し、うち9つを最重要課題（マテリアリティ）としました。現在、このマテリアリティに最優先に取り組み、「最先端の『価値』駆動型ライフサイエンス・イノベーターへの変革」、および「社会の期待に応える強靭で持続可能な事業活動の強化」を推進することで、社会とアステラス、双方のサステナビリティの向上を目指しています。



マテリアリティの特定ステップ

STEP 01 重要課題の特定

SDGsや各種フレームワーク、ステークホルダーとのコミュニケーション、ESG調査の評価項目などを参考に、アステラスが取り組むべき重要課題を特定しています。2021年度の改定では、サステナビリティの潮流変化に関する調査も実施し、経営計画2021との整合性、業界独自の課題を確認し、改めて19の重要課題を特定しました。

重要課題特定の視点
- **#1** 経営計画2021との整合性
- **#2** サステナビリティの潮流変化
- **#3** アステラスが取り組まなければならない業界独自の課題

STEP 02 課題の優先順位付け

社会とアステラス双方の観点から、特定した社会課題に優先順位を付け、マテリアリティ・マトリックスを作成しました。「社会にとっての重要性」では、グローバルでのステークホルダーの関心の高さや、社会課題による経済損失規模に基づき重要度を検討しました。「アステラスにとっての重要性」では、アステラスのケイパビリティやアセットにより課題解決に貢献できる機会の有無を含めて検討し、経営の視点も加えて重要度を検討しました。

STEP 03 レビューおよび最終化

多様なステークホルダーから提供される情報やインタビューにより内容を検証し、信頼性や客観性を担保しました。その後、社内の組織横断メンバーで構成される会議体（サステナビリティ コミッティ）での協議を経て、エグゼクティブ・コミッティにおける協議および取締役会での審議と承認がされました。

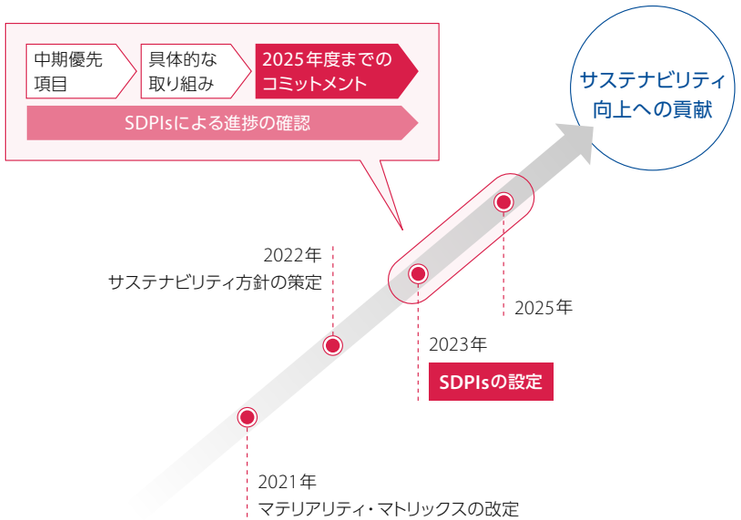
アステラスのマテリアリティ

マテリアリティへの取り組み強化の変遷

アステラスは、マテリアリティや重要課題への取り組みを通してサステナビリティの強化に取り組んでいます。

私たちは2022年度に、2025年度までを見据えたサステナビリティの中期計画として、「サステナビリティ方針」を策定しました。この方針では、経営計画2021やマテリアリティ・マトリックスとの整合性を確保しながら、マテリアリティおよび環境に関する重要課題に対して、「中期優先項目」、「具体的な取り組み」および「2025年度までのコミットメント」を設定しました。

2023年度には、このコミットメントに対する進捗を可視化するために、サステナビリティ方針業績評価指標（SDPIs）を設定し、測定可能かつ適切な具体的アクションを開示することで、サステナビリティ方針の着実な推進を図る仕組みを整えました。コミットメントの最終年度である2025年度はこれまでの取り組みの成果と進捗を振り返るとともに、マテリアリティおよびサステナビリティ方針の改訂、SDPIsの設定という一連のプロセスを通じて、サステナビリティの次期中期計画を策定し、マテリアリティへの取り組みを強化していく予定です。

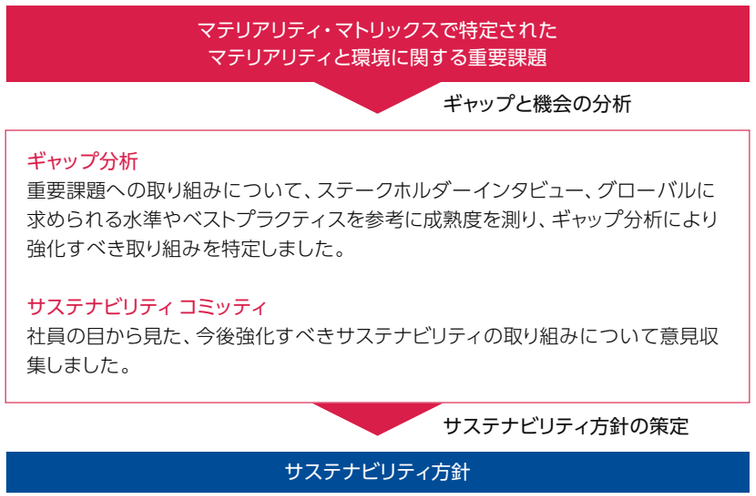


サステナビリティ方針の策定

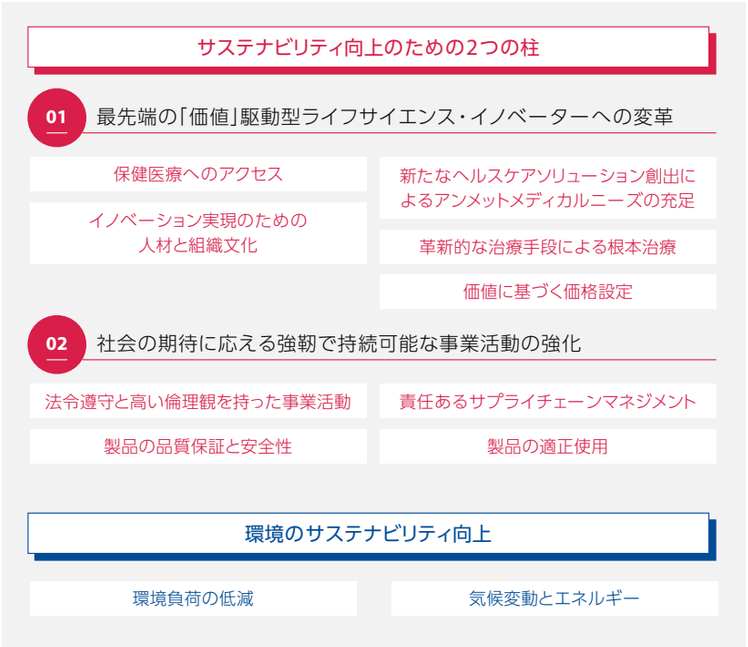
2022年度のサステナビリティ方針の策定にあたっては、各課題についてグローバルスタンダードや先進事例を対象としたギャップ分析を行い、サステナビリティ コミッティでの議論を重ねることで、今後強化すべき取り組みを特定しました。その後、各課題をサステナビリティ向上のための2つの柱と環境の要素に分類した上で、関連部門と協力しながら、「アステラスが中期的に優先する項目」、「具体的な取り組み」、および「2025年度までのコミットメント」としてまとめ、サステナビリティ方針としました。

現在、サステナビリティ方針に関する社内外のアドボカシーを積極的に行い、アステラスのサステナビリティの取り組みについての理解浸透を図っています。

サステナビリティ方針の策定プロセス



サステナビリティ方針の2つの柱と環境の要素と重要課題の関係性



サステナビリティ方針業績評価指標（SDPIs）

企業が社会のサステナビリティ向上に貢献することへの期待は年々高まっています。アステラスは社会からの期待に応えていくことは重要であると考えており、サステナビリティ活動の業績や進捗を適切に開示していきます。

私たちはサステナビリティ方針に対する成果や進捗をより明確な指標をもって測るため、約50のサステナビリティ方針業績評価指標（SDPIs）を設定しました。SDPIsは年度計画に反映され、全社的な取り組み事項として、担当部門が責任を持って進めています。

アステラスのマテリアリティ

サステナビリティ方針業績評価指標は主要なものを抜粋しています。全ての指標はウェブサイトをご参照ください。
https://www.astellas.com/jp/sustainability

サステナビリティ方針と主な指標および実績

サステナビリティ向上のための2つの柱

01 最先端の「価値」駆動型ライフサイエンス・イノベーターへの変革

最重要課題	サステナビリティ方針：中期優先項目	サステナビリティ方針：具体的な取り組み	サステナビリティ方針：2025年度までのコミットメント	サステナビリティ方針業績評価指標（SDPIs）：主な指標	2024年度実績
保健医療へのアクセス	研究開発におけるFocus Areaアプローチにより科学の進歩を「価値」に変え、アンメットメディカルニーズの高い疾患の治療のための新しい治療法やモダリティを創出する	アンメットメディカルニーズに応え、従来よりも優れたアウトカムをもたらすソリューションを提供	世界の患者さんや介護者の生活を改善し、ヘルスケアシステム全体の負担軽減に貢献する	• IND※1を取得したプロジェクトの数	1
				• 新規に上市した製品数	5 （2023年度からの累計）
イノベーション実現のための人材と組織文化 新たなヘルスケアソリューション創出によるアンメットメディカルニーズの充足	• アステラスが創出するイノベーションへの患者さんのアクセスを最大化し、患者さんがより良いアウトカムを得られるようにする • 医薬品の枠を超え、新しいヘルスケアソリューションを開発し、事業化する	• 製品ライフサイクルを通じた包括的な医薬品アクセスプログラムを実施 • パートナーシップやアステラス・グローバルヘルス財団によるヘルスケアシステム強化プログラムを支援	• より多くの患者さんにアステラス製品へのアクセスを提供する • 疾病の認識、予防、ヘルスケアサービスへのアクセスを改善することにより、3,600万人以上（累計）にインパクトをもたらす	• 多様な医薬品アクセスプログラム※2を通じて治療を受けた患者数	約11,000人
				• アステラス・グローバルヘルス財団による保健医療へのアクセス向上のプログラムにより影響を受けた人数	3,190万人以上 （2018年からの累計）
革新的な治療手段による根本治療 価値に基づく価格設定	新しいモダリティの革新的な医薬品が世界の患者さんの健康に貢献し、持続可能なヘルスケアシステムを実現していくために、ステークホルダーに向けて価値に基づく価格設定をアドボケートする	革新的な医療へのアクセスを支える基盤として、価値に基づく価格設定をアドボケート	価値に基づく価格設定をアドボケートし、ヘルスケアシステムの維持に貢献する	• 価値、アフォーダビリティ※3、アクセスの課題に対応するため、価値に基づく革新的な価格設定ソリューションが導入された数	5件
	• アステラスにイノベーションを創出する環境を構築する • イノベーションを促進する文化に支えられた、適切なケイパビリティを戦略と連動させる	一人のマネジャーが管理する人数の最適化と階層の削減による組織構造のフラット化、後継者育成の強化、心理的安全性を確保し積極的なフィードバックを促す文化を醸成	イノベーションを実現するための確かなケイパビリティを持つ人材と組織文化を醸成する	• 社長からの6階層以下の組織の割合	79%
				• 全組織のスパン・オブ・コントロール※4の平均値	6
				• エンゲージメントスコア	69

※1 IND：Investigational New Drug／新薬の臨床試験開始届
※2 詳細は右記のウェブサイトをご参照ください https://www.astellas.com/jp/sustainability/access-to-health/access-to-medicines
※3 費用負担可能であること
※4 スパン・オブ・コントロール：マネジャー1人が管理する部下の人数

アステラスのマテリアリティ

サステナビリティ方針業績評価指標は主要なものを抜粋しています。全ての指標はウェブサイトをご参照ください。
https://www.astellas.com/jp/sustainability

02 社会の期待に応える強靭で持続可能な事業活動の強化

最重要課題	サステナビリティ方針			サステナビリティ方針業績評価指標（SDPIs）	
	中期優先項目	具体的な取り組み	2025年度までのコミットメント	主な指標	2024年度実績
法令遵守と高い倫理観を持った事業活動 製品の品質保証と安全性 責任あるサプライチェーンマネジメント	予測不能な事態や緊急事態においても製品を継続的に供給する強靭なビジネスを維持する	• 非常用発電の強化や太陽光パネルなどの再生可能エネルギーの自社設備への導入の検討など、エネルギー調達の強化 • 調達先の二重化や物流拠点の分散化など、原料調達や製品供給網の強化	より持続可能で強靭なバリューチェーンを構築する	• 安定供給のための取り組み	サプライヤーとの連携強化に向けた各種取り組みを継続して実施
				• 地政学的課題に関する代替調達の準備の進捗	• XTANDI：影響のある原材料に対する代替ソースの特定が完了し、当局の承認取得済み • VEOZAH：代替ソースの特定が終わり、現在薬事手続き中 • PADCEV：2つの代替ソースが確定。一つは使用可能な状態。もう一つは、今年度中の完了を見込む • IZERVAY：代替リソースのリスク評価が完了し、問題ないことが確認済み
製品の品質保証と安全性 製品の適正使用	製品の品質と安全性を保つためのケイパビリティをさらに高め、患者さんにとっての価値を最大化するために顧客との相互コミュニケーションを最適化する	• リーダー層のコミットメント、従業員への働きかけ、患者さん中心の考え方の浸透による「品質重視の文化」を醸成 • デジタルを活用した部門横断によるオムニチャネルでの顧客対応	「品質重視の文化」を醸成し、顧客体験を向上させることによって、製品の品質と安全性を確保する	• 商用生産施設における品質重視の文化についての評価	品質重視の企業文化の共通アンケート設計を完了し、2025年度に取り組む課題を特定
				• コミュニケーションプラットフォームでリーン・シックスシグマ(Lean Six Sigma)※の資料とツールが共有されている	• フィードバックに基づきリーン・シックスシグマ ホワイトベルトコースを強化し、アジャイルな業務の進め方に関する資料を追加 – 従業員を対象としたリーン・シックスシグマとアジャイルの考え方およびツールキットの類似点について話し合うライブセッションを2回実施した – 約120名の社員がリーン・シックスシグマ認定を取得

※ リーン・シックスシグマ：品質保証文化を醸成するために、社内において最大限に業務を効率化し、ホワイトスペース（新しいアイデアを模索するために必要なリソース）を創出し、コストを削減するためのアプローチ

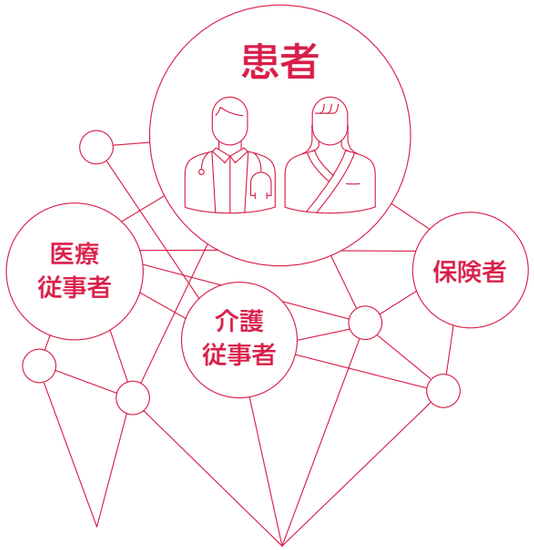
環境のサステナビリティ向上

重要課題	サステナビリティ方針			サステナビリティ方針業績評価指標（SDPIs）	
	中期優先項目	具体的な取り組み	2025年度までのコミットメント	主な指標	2024年度実績
環境負荷の低減 気候変動とエネルギー	温室効果ガス排出量をパリ協定と整合性のある目標に向け削減し、2050年までに温室効果ガス排出量のネットゼロを達成する	• エネルギー効率の向上、太陽光や風力などの再生可能エネルギーへの転換 • サプライチェーンにおける温室効果ガスの削減	サプライチェーンにおける温室効果ガスの削減 ※ 2030年度までの温室効果ガス排出量削減目標 スコープ 1+2　63%削減（基準年：2015年度） スコープ 3　37.5%削減（基準年：2015年度）	• 温室効果ガス排出削減率（スコープ1+2）	46%
				• 温室効果ガス排出削減率（スコープ3）	7%

アステラスが提供する「価値」

VISION実現の土台となる「『価値』の共通定義」

私たちは、VISIONの実現に向けて、さまざまなステークホルダーと志を共有するために、「『価値』の共通定義」を設定しています。



※ “What Is Value in HealthCare?” Porter, M.E. (2010). *New England Journal of Medicine*より抜粋

患者さんの「価値」

「価値」の方程式の分子である「患者にとって真に重要なアウトカム」には、治療の有効性や安全性だけでなく、治療の煩雑さからくる患者さんの負担の軽減や、QOL（Quality of Life／生活の質）の向上などが含まれます。これらを実現するため、私たちは製品特性と現場での使用状況を理解し、最適化を図っています。

また、分母である「アウトカムを提供するためにヘルスケアシステムが負担するコスト」には、患者さんの個人負担、社会が負担する医療費だけでなく、患者さんの家族や介護従事者などさまざまなステークホルダーに課せられる間接的なコストや負担が含まれます。

例えば、従来であれば手術が必要であった病気に対して、有効な治療薬が開発され、手術を行わず服薬だけで治療が可能になれば、患者さんの身体的負担だけではなく、精神面でも大きな改善となり、生活面での負担も軽減されるので、患者さんにとってのアウトカムは大きくなります。同時に、家族や友人など患者さんをサポートする人々の負担も軽減されます。さらには医療機関でも入院や手術が減ることでより多くの患者さんをケアできるようになります。結果として、分母である社会全体のコストが抑制されるのです。私たちは、この考え方をビジネスの中核に据え、全ての部門、地域に適応することで、医療により大きな貢献を果たすことができるようになると考えています。

この「価値」の方程式に基づき、患者さんにとっての「価値」を向上させ、VISIONを実現することを目指して、「経営計画2021」を策定しています。

ステークホルダーへの価値提供

行政

» 提供価値

- 革新的な新薬の創出による人々の生活の質の向上、地域医療の充実
- 技術レベル向上、ヘルスケア産業の発展
- より良い医療政策への提言
- 経済団体・業界団体・各種社外イニシアチブへの参加

アカデミア・研究機関

» 提供価値

- 新しい研究成果、イノベーションの創出
- 最先端の研究成果の医療への応用
- 研究者の育成

地域社会

» 提供価値

- 社会貢献活動・寄付
- 環境保全
- 雇用の創出
- 病気や医療に対する理解の促進、啓蒙活動

活動例

- シンポジウム(1回／2024年度)
  対象：市民
- 市民向け公開イベント(1回／2024年度)
- 大学生対象プログラム(7校／2024年度)
- 各種イベントでのブース出展(9回／2024年度)
- 関連ウェブサイトでの記事掲載(47件／2024年度)

患者さんとそのご家族・医療従事者

» 提供価値

- 革新的な医薬品や医療ソリューションの創出によるアンメットメディカルニーズの充足
- 安全性、有効性に関する情報提供
- 保健医療へのアクセス向上（ATH）
- 製品・治験薬の安定供給
- 患者会の支援
- ご家族やヘルスケアシステム全体にかかる負担の軽減

社員

» 提供価値

- 自己開発、自己実現の機会や場
- 社会課題を解決し、世界の人々の健康に貢献するための場、仲間、リソース
- 働きがい
- 働きやすさ
  (働き方改革、リモートワークの推進など)
- 報酬
- 健全な組織風土

対話実績

- Ask Me Anything※
  (20回／2024年度)

※ 全世界の社員を対象とした大規模なトークセッション

株主・投資家

» 提供価値

- 企業価値の持続的向上
- 安定した株主配当
- 適時・適切な情報開示
- 投資家との対話

対話実績

- 証券アナリスト・機関投資家面談
  (約360回／2024年度)
- 決算説明会・IRイベント
  (標的タンパク質分解誘導説明会、サステナビリティ・ミーティング2024)
  (6回／2024年度)

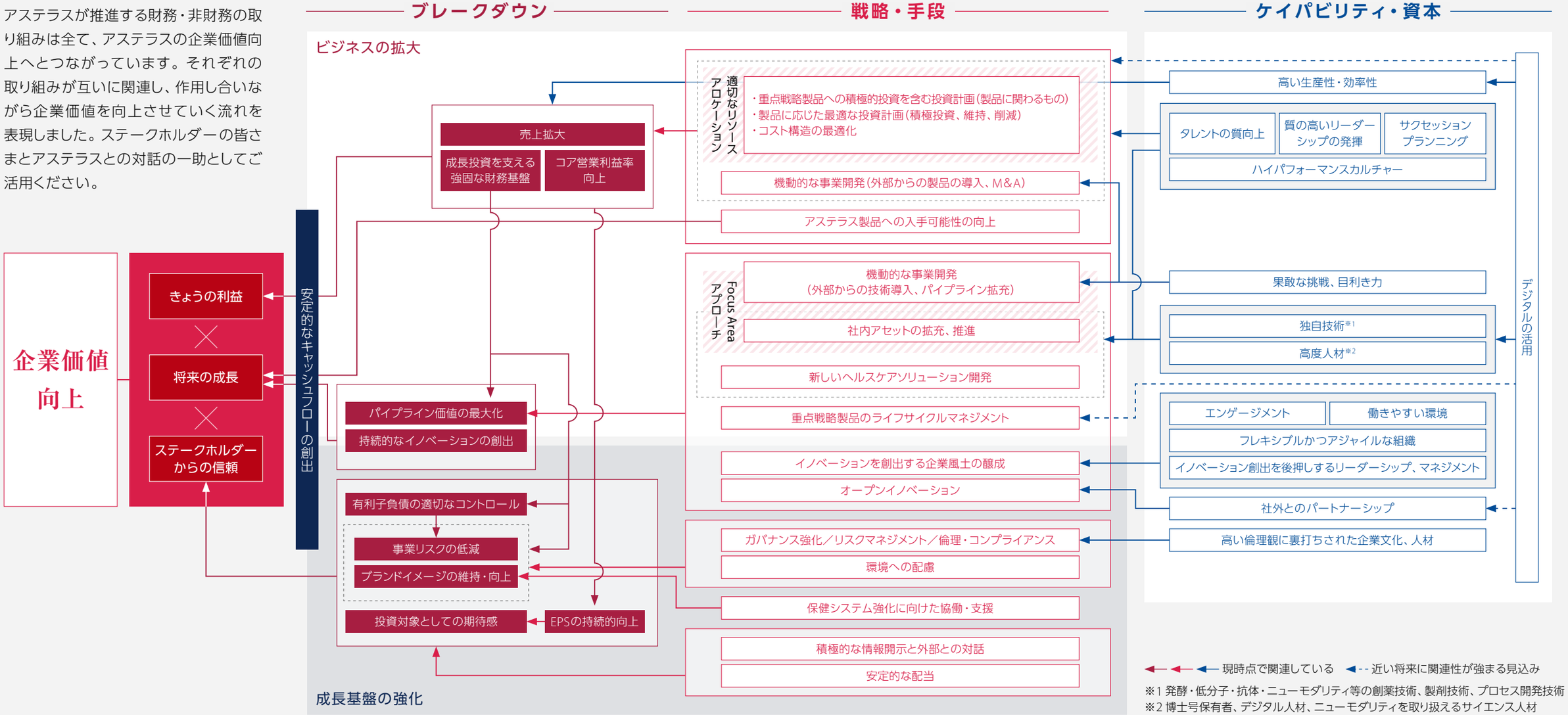
ビジネスパートナー

» 提供価値

- アステラスとの協働やケイパビリティとの融合によるイノベーションや新たな価値の創出

企業価値向上ロジックツリー

アステラスが推進する財務・非財務の取り組みは全て、アステラスの企業価値向上へとつながっています。それぞれの取り組みが互いに関連し、作用し合いながら企業価値を向上させていく流れを表現しました。ステークホルダーの皆さまとアステラスとの対話の一助としてご活用ください。



※1 発酵・低分子・抗体・ニューモダリティ等の創薬技術、製剤技術、プロセス開発技術
※2 博士号保有者、デジタル人材、ニューモダリティを取り扱えるサイエンス人材

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

アステラスが目指すあるべき姿

アステラスはVISIONを実現するために、
中長期的な視点で目指すべき企業像を設定しています。

VISION

中長期的に目指す企業像

アステラスが目指す
あるべき姿

経営計画
2021

詳細は、P.35「経営計画2021の進捗状況」をご参照ください。

VISION 実現のために、
最先端の「価値」駆動型ライフサイエンス・イノベーターへ
売上規模の拡大ではなくイノベーションと「価値」を追求し、持続的な成長を実現します

アステラスは医療用医薬品にこだわらず、ヘルスケアソリューションを通して患者さんの「価値」を実現する会社として成長します

- Focus Areaアプローチは、継続的かつ効率的に「価値」の高い医薬品を創出し患者さんへ届けます
- 医療用医薬品を超えた幅広い領域でのヘルスケアソリューションで「価値」を創出します
- アステラスは、規模の拡大のために患者さんの「価値」について妥協することはしません
- アステラスは魅力的な技術とアセットを獲得し、効果的に組み合わせて活用できる、パートナーに選ばれる会社となります

アステラスは効果的な経営資源の配分により、優れた業績を実現します

- 継続的なイノベーション創出のための十分な研究開発投資を犠牲にすることなく、同時に高い営業利益率を達成します
- アステラスは強い財務規律を保ち、原価、販売・一般管理費を含む費用をコントロールします

アステラスはイノベーションを生み出し続ける組織と企業文化を実現します

- 賢いリスクテイクに支えられた、大胆な意思決定を促進します
- 組織構造はビジネスの優先順位に応じて、絶えず進化し続けます
- イノベーションの促進に向けて、より多様性に富んだチームを構築します

アステラスは、保健医療へのアクセス向上と環境保全を中心に、社会のサステナビリティに貢献します

価値創造に向けた経営戦略

価値創造に向けた経営戦略 30
トップマネジメント 31
経営計画の歩み 34
経営計画2021の進捗状況 35
財務戦略 37
CFOインタビュー 37
人材戦略 41
CPOインタビュー 41
Special Feature 1 対談：変革するアステラス
―次世代のリーダーが生み出すインパクト― 43
人材・組織への取り組み 46
ダイバーシティ&インクルージョン 49
コマーシャル戦略 50
Special Feature 2 IZERVAYの成長ポテンシャル 51
研究開発戦略 53
Areas of Interest（研究開発領域） 53
Special Feature 3 標的タンパク質分解誘導
― 患者さんへ革新的治療をもたらす新たな創薬アプローチ ― 55
製造・供給戦略 57
CMfgOインタビュー 57
デジタル&トランスフォーメーション戦略 58
Special Feature 4 AI創薬 60
サステナビリティ戦略 62
サステナビリティ長インタビュー 62
Special Feature 5 非財務活動の可視化 63
保健医療へのアクセス向上 67
強靭で持続可能なサプライチェーンの構築 69
持続可能な調達に向けた取り組み 69
環境マネジメント 70
TCFD提言に基づく開示 71
気候変動とエネルギー 72
資源循環・汚染予防に向けた取り組み 73
生物多様性への取り組み 74
外部からのESG評価 75

トップマネジメント（2025年10月現在）

トップマネジメントに関する詳細は以下をご参照ください。
https://www.astellas.com/jp/about/leadership

Claus Zieler
販売統括&メディカル
アフェアーズ担当（CCMAO）

Tatjana Dragovic
法務・コンプライアンス担当
（GC & CECO）

谷口 忠明
研究開発担当（CRDO）

岡村 直樹
代表取締役社長CEO

杉田 勝好
代表取締役副社長
人事担当（CPO）

Rao Mantri
製薬技術担当（CMfgO）

北村 淳
財務担当（CFO）

Adam Pearson
経営戦略担当（CStO）

トップマネジメント（2025年10月現在）

迅速かつ的確な意思決定を可能とする最適な経営体制を構築するため、研究、開発、製薬技術およびスタッフ部門を含むほぼ全ての部門をアステラスグループ全体にまたがるグローバル組織体制としています。
そして、その活動を掌握するトップマネジメントの指揮の下、長期的な成長を追求しながら、継続的な「価値」の創出・提供に取り組みます。

イノベーションを加速する：患者さん中心の新しい体制の下、大きな「価値」をより速く創り、届ける

岡村 直樹
代表取締役社長CEO

CEOメッセージ P.09

One Astellasの実現へ：人材、カルチャー、リーダーシップを通して患者さん中心の変革を推進

杉田 勝好
代表取締役副社長 人事担当(CPO)

人材戦略
CPOインタビュー P.41

明日を変える科学を切り拓く

谷口 忠明
研究開発担当(CRDO)

研究開発戦略 P.53

深刻な病気と向き合う患者さんにとって、科学には全てを変える可能性があります。だからこそアステラスは明日を変える科学を切り拓いていきます。疾患の本質や患者さんのニーズへの深い理解を起点に難治性のがん、失明の原因になる網膜疾患や遺伝性の希少疾患など、十分な治療が存在しない重篤な疾患に対して、革新的な治療法の開発に取り組んでいます。

現在、アステラスでは20以上の研究開発パイプラインと150を超える研究開発提携を展開し、新規標的探索、最先端のモダリティや個別化医療の開発に注力しています。これらは、次世代やその次の世代の新しい医薬品を届けるための原動力となっています。

私たちの研究開発で創出される「価値」はアステラスの成功の鍵であり、そして何よりも、患者さんの人生を変える力になります。

進化を続ける：患者さんへの「価値」を育て、より速く届けるための製品のイノベーション、デジタル変革、業務プロセスの最適化

Rao Mantri
製薬技術担当(CMfgO)

製造・供給戦略
CMfgOインタビュー P.57

トップマネジメント（2025年10月現在）

変革で成長を進化で使命を患者さんに届けるために

Claus Zieler
販売統括&メディカルアフェアーズ担当(CCMAO)

コマーシャル戦略 P.50

2024年度はアステラスにとって記録的な年となり、20年の歴史の中で最高の売上成長を達成しました。これは、好調な重点戦略製品と私たちの変革の力を示しています。

4つの新製品の発売が順次進む中、コマーシャルとメディカルアフェアーズ部門の統合と、ブランドを中心とするオペレーションモデルの採用で、ブランドのポテンシャルを最大限に引き出しています。これにより、業界トップクラスの顧客エンゲージメントを目指す私たちのビジョンが具現化され、一貫した顧客体験と、患者さんに「価値」をもたらしています。

さらに、新しいオペレーションモデルにより、コマーシャル、メディカルアフェアーズ、マーケットアクセスの部門が研究開発部門と連携し、臨床試験の最初の被験者への投与から独占販売期間の満了まで、アセットを共同で管理する体制が整いました。これにより、アセットの「価値」を最大化し、現在の革新的な医薬品に加えて、将来の画期的な治療法を待ち望んでいる患者さんへ届けることが可能になります。

アステラスの未来を切り拓く：患者中心の持続可能な成長とイノベーションに向けた経営計画

Adam Pearson
経営戦略担当(CStO)

経営計画2021の進捗状況 P.35

アステラスの戦略部門は、持続可能で収益性のある成長への道筋を示す次期経営計画の策定に注力しています。力強い業績をもたらした「3つの全社的な優先事項」の取り組みに基づき、中長期的な視点で、VISIONを実現するために最適なビジネスモデルと体制を構築しています。

私たちは、外部のイノベーションを取り込み、ポートフォリオやパイプライン全体に患者さんの声をより反映させます。そして、ステークホルダー、社会、患者さんのために持続可能なアプローチを事業に組み込むことで、「価値」の創出を支援しています。また、Rx+やiota製品の開発を進め、患者さんにより近づける努力を続けます。

CStO傘下においては、戦略、トランスフォーメーションおよびデジタルケイパビリティが密接に統合し、機能を向上しました。これらのチームのアジャイルな協働は、私たちの新しい体制を強化し、デジタルとAIが持つ可能性を最大限に引き出します。

リスクと機会を的確に捉えたコスト最適化の推進 - 成長投資と持続的な収益性向上

北村 淳
財務担当(CFO)

財務戦略
CFOインタビュー P.37

誠実さとイノベーションに根差した企業文化を築く：変化するヘルスケア環境において、患者さんへのコミットメント、チームの主体性、コラボレーションの強化と成長の実現

Tatjana Dragovic
法務・コンプライアンス担当(GC & CECO)

倫理・コンプライアンス P.97

私たちの歩みは、誠実さとイノベーションに根差した企業文化を育むことにあります。これは、患者さんのために迅速に行動するという責任感に基づいています。法務・コンプライアンス担当として、私は患者さんへの情熱を胸に、強い患者志向のリーダーシップを発揮し、誠実さ、責任感、自立を重んじる文化の推進に尽力しています。ますます複雑化する環境において、誠実さは極めて重要です。誠実さは、患者さんをはじめとするステークホルダーにポジティブな影響をもたらす正しい決断をするために不可欠です。それは私たちの道しるべとなり、私たちが境界を踏み越えることなく迅速かつ倫理的にイノベーションを実現する力を与えてくれます。法務、知的財産、品質保証、エシックス&コンプライアンスの連携は、リスク管理の機動性を高め、ガバナンスを促進し、機能横断的なコラボレーションを強化します。その結果、患者さんにより大きな「価値」を生み出すことが可能となります。使命感と規律あるガバナンスによって、私たちは持続的なイノベーションと成長を支えています。

経営計画の歩み

2015年度 - 2017年度 経営計画2015

経営計画2015では、中期的成長を確保しつつ、さらなる成長へ投資し、主力製品の価値最大化に加え、開発プロジェクトの着実な進展を図りました。また、長期的な成長につながる新たな機会への投資配分を行いました。

計数ガイダンスと実績

ROE	15%以上：本経営計画期間以降もこの水準と同等かそれ以上　► 2015年度～2017年度の3年平均 **15.1**%
売上高	年平均成長率（%）：1桁台半ば　► **+1.4**% ※1
コア営業利益	売上高を上回る年平均成長率　► **+7.5**% ※1
研究開発費	対売上高17%以上　► 対売上高比率で**16～17**%程度の研究開発投資／コスト構造の改善
コアEPS	コア営業利益を上回る年平均成長率　► 資本効率化への取り組みとともに、コア営業利益を上回る年平均成長率を達成 **+13.2**%※1
DOE	6%以上　► 2017年度実績 **5.7**%

2018年度 - 2020年度 経営計画2018

経営計画2018は、新規ビジネスモデルへの大きな転換点です。最先端のバイオロジーと革新的なモダリティ／テクノロジーを組み合わせて効率的に創薬機会を特定するFocus Areaアプローチに転換し、長期的に患者さんに真に「価値」のある製品を提供し続ける道を構築しました。

戦略目標

1. 製品価値の最大化とOperational Excellenceのさらなる追求
   - XTANDI、ミラベグロンの売上は順調に拡大
   - 6つの重点後期開発品は、多くの重要なマイルストンを達成
   - 販売促進費の優先順位付けや、グローバル調達など約500億円の利益改善※2
2. Focus Areaアプローチによる価値創造
   - Primary Focus間での革新的なプラットフォームの相互利用を強化し、有望なプロジェクトを創出
   - 提携や買収により戦略に合致したケイパビリティを強化
3. Rx+プログラムへの挑戦
   - さまざまな異分野のノウハウ・技術との提携を実現
   - 複数のプログラムが事業化に向けて進展

計数ガイダンスと実績

売上高	2017年度水準（13,003億円） ► **12,495**億円　未達成
研究開発費	2,000億円以上　► **2,245**億円　達成
コア営業利益	コア営業利益率20%以上　► **20.1**%　達成
コアEPS	2017年度を上回る（100.64円） ► **113.03**円　達成

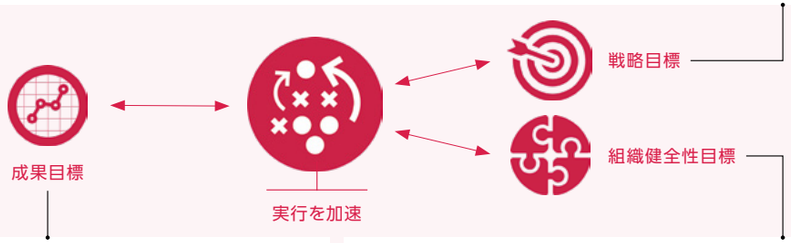
2021年度 - 2025年度 経営計画2021

経営計画2021は、経営計画2018の3年間で築き上げた基盤を発展させ、確実に成果へと結び付けることを最重要課題としています。

戦略目標1～3は、経営計画2018の取り組みを受けて、「次にやるべきこと」を示しています。戦略目標4は、経営計画2021で新たに導入した目標です。アステラスは本業を通じて社会課題を解決し、その結果得られる社会からの信頼によって、社会とアステラス双方のサステナビリティを向上させることを目指しています。

戦略目標

1. 患者さんのより良いアウトカムの実現
2. 科学の進歩を確かな「価値」へ
3. Rx+ビジネスの進展
4. サステナビリティ向上の取り組みを強化



経営計画2021の着実な実行の成果を測る物差しであり、業績面での意欲的な目標です。売上収益、パイプライン価値、コア営業利益率の3つの観点で目標を設定しました。これらの成果目標を達成することで、2025年度に株式時価総額7兆円以上と評価されるような企業となることを目指しています。

成果目標

1. 売上収益：XTANDIおよび重点戦略製品※3の売上は2025年度に1.2兆円以上
2. パイプライン価値：Focus Areaプロジェクトからの売上は2030年度に5,000億円以上
3. コア営業利益率：2025年度に30%以上

経営計画2021で新たに組織健全性目標を設定しました。私たちの組織を変革し、イノベーションを創出し、アウトカムを追求するために、最適な社内環境を構築することを目的としています。

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
2. 人材とリーダーシップの活躍
3. One Astellasで高みを目指す

- 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

経営計画2021を確実に実行しXTANDIの独占販売期間満了を克服できる体制を整えるため、「3つの全社的な優先事項」として“Growth Strategy”、“BOLD Ambition”、“Sustainable Margin Transformation”を定め、2024年度から本格的な取り組みを開始しました。詳細は、➔ P36をご参照ください。

※1 2014年度実績を起点とした3年間の年平均成長率　※2 2018年度-2020年度累計
※3 PADCEV、XOSPATA、VYLOY、EVRENZO、VEOZAH、AT132（2021年5月時点）

経営計画2021の進捗状況（2025年3月31日時点）

本経営計画のテーマは、XTANDIの独占販売期間満了を克服できる体制を構築することであり、残りの期間でその体制を確実に整えていくため引き続き取り組んでいます。
ここから2ページにわたり、経営計画2021の進捗状況を示しています。

戦略目標の進捗

目標	2024年度の主な取り組み・成果	掲載ページ	関連するマテリアリティ
1. 患者さんのより良いアウトカムの実現	• PADCEVの適応拡大、IZERVAYの一部変更承認取得およびVYLOYの発売と新たな地域での承認取得など、重要な成長ドライバーである製品の価値最大化に向けて大きく進展	P.50「コマーシャル戦略」	1、2、3、4、5、6
2. 科学の進歩を確かな「価値」へ	• 標的タンパク質分解誘導のASP3082について、膵腺がんにおいて第1相試験の二次および三次治療のデータに基づきPoCを達成 • 遺伝子治療のAT845について有望な臨床データを取得し、2025年度後半予定のPoC見極めに向けて進展	P.53「研究開発戦略」	1、2、3、4
3. Rx+ビジネスの進展	• 心不全管理を目的とした非侵襲的なデジタルヘルスソリューションDIGITIVAについて、米国で初期販売を開始 • 低活動膀胱を対象とした体内埋め込み型医療機器について、米国食品医薬品局から早期フィージビリティ試験実施の承認を取得	https://www.astellas.com/jp/science/digital-health-solutions/rx-business-accelerator	1、2
4. サステナビリティ向上の取り組みを強化	• サステナビリティ方針に基づいて設定した約50の業績評価指標に従ってサステナビリティの取り組みを着実に推進 • サステナビリティ活動を見える化する取り組みとして、保健医療へのアクセス向上を目的としたプログラムがもたらす社会的インパクトや、非財務活動が企業価値に与える影響等についての分析に注力	P.22「アステラスのマテリアリティ」 P.62「サステナビリティ戦略」	1 – 11

組織健全性目標の進捗

目標	2024年度の主な取り組み・成果	掲載ページ	関連するマテリアリティ
1. 果敢なチャレンジで大きな成果を追求 2. 人材とリーダーシップの活躍 3. One Astellasで高みを目指す	• グローバル・エンゲージメント・サーベイの組織健全性目標に関わるスコアの低下を受け、タスクフォースにて解決策を検討・実行 • イノベーションを促進する文化の醸成により、全社的な取り組みを支援 • グローバル次世代リーダー育成プログラムの実施等を通じ、サクセッションプランニングに基づくタレントパイプラインを着実に強化	P.41「人材戦略」	9

重要課題とマテリアリティ一覧

アステラスは重要課題とマテリアリティに取り組むことで、社会とアステラス双方のサステナビリティ向上を目指します

1 保健医療へのアクセス　2 新たなヘルスケアソリューション創出によるアンメットメディカルニーズの充足　3 革新的な治療手段による根本治療　4 価値に基づく価格設定　5 製品の品質保証と安全性
6 製品の適正使用　7 法令遵守と高い倫理観を持った事業活動　8 責任あるサプライチェーンマネジメント　9 イノベーション実現のための人材と組織文化　10 環境負荷の低減　11 気候変動とエネルギー

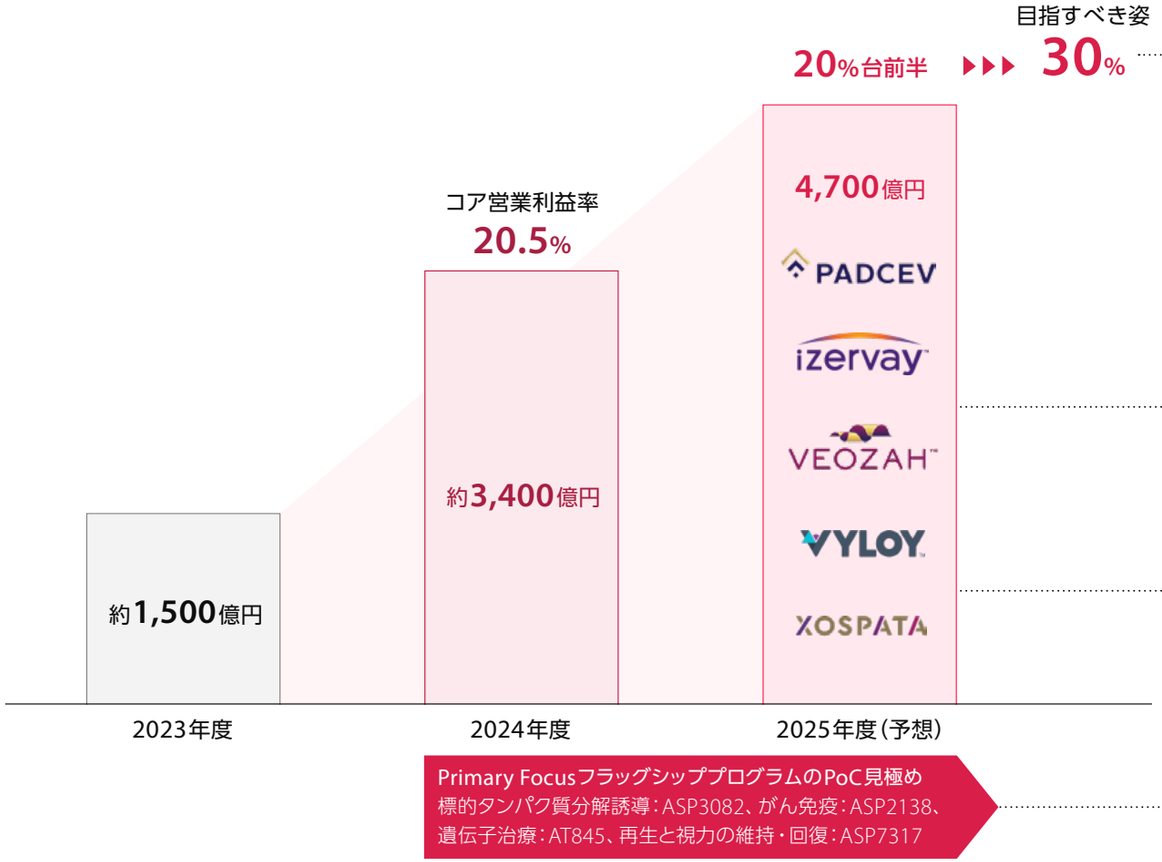
経営計画2021の進捗状況（2025年3月31日時点）

3つの全社的な優先事項

経営計画2021を確実に実行し、XTANDIの独占販売期間満了を克服できる体制を整えるため、「3つの全社的な優先事項(3EP)」として“Growth Strategy”、“BOLD Ambition”、“Sustainable Margin Transformation (SMT)”を定め、2024年度から本格的な取り組みを開始しました。各取り組みに対してKPI（重要業績指標）を設定し、進捗状況を厳格にモニタリングしながら実行しています。 また3EPに対する独立社外取締役による客観的な監督機能を強化するため、新たな会議体としてEnterprise Priority Monitoring group（EPM）を設置しました。

2024年度は、SMTの施策の一つであるコスト最適化により捻出されたリソースの一部を、重点戦略製品とPrimary Focusの成長投資に振り向けることができました。

EPMの詳細は、P.77「コーポレートガバナンス」をご参照ください。



Sustainable Margin Transformation

コア営業利益率 30%の実現

P.37「財務戦略」

- XTANDIの独占販売期間満了までに全社レベルでコスト最適化を追求
- さらなる成長投資に向けたリソースを捻出するとともに、収益性の向上も目指す

2024年度の成果

- 自社機能拡張による外注費の削減やグローバルオペレーションのさらなる集約と効率化等により、目標の400億円のコスト最適化を達成し、コア営業利益率は20%台まで回復
- 本施策により、成長投資に向けたリソースを捻出

Growth Strategy

重点戦略製品のポテンシャル最大化

P.50「コマーシャル戦略」

- 製品軸での新たなオペレーティングモデルで、製品ポテンシャルの最大化を図る
- アジャイルな働き方により、迅速な意思決定を促進する

2024年度の成果

- 重点戦略製品のPADCEV、IZERVAY、VEOZAH、VYLOY、XOSPATAの合計売上は3,400億円に迫り、前期から約1,800億円、110%増加と2倍以上に成長
- アジャイルで機能横断的なオペレーションをさらに強化するため、患者軸に沿った一気通貫での活動体制を構築

BOLD Ambition

Focus Areaアプローチの推進

P.53「研究開発戦略」

- アジャイルなR&D組織体制で、創薬段階から PoC見極め、新規アセット獲得等を加速する
- 臨床試験の遂行、データドリブンの意思決定に必要な自社ケイパビリティを強化する

2024年度の成果

- 標的タンパク質分解誘導のASP3082が膵腺がんにおいてPoCを達成。また、遺伝子治療のAT845について有望な臨床データを取得し、2025年度後半予定のPoC見極めに向けて進展
- 以前まで外部委託していた、臨床試験等を含む開発機能の内製化を推進

財務戦略

CFOインタビュー

“重点戦略製品の成長とコスト最適化を加速し、
コア営業利益のさらなる拡大と
バランスシートの強化に取り組みます。”

財務担当
Chief Financial Officer (CFO)
北村 淳

Q. 2024年度を振り返り、成果や手ごたえについてお聞かせください。

A. 売上収益およびコア営業利益は共に過去最高を記録し、
今後の持続的成長に向けた確固たる基盤を築くことができました。

2024年度の業績予想を策定するにあたり、ビジネスの目指すべき姿と実情を十分に精査した後、慎重にベースラインを設定しました。その上で、リスクと機会を明確にして、それらを回避または活用するための具体的な施策を洗い出し、予想に反映させました。コストに関しても同様の視点で施策を検討し、収益と費用の両面で機会を最大限に具現化し、リスクを可能な限り最小限に抑えたことで、大きな成果につながりました。

2024年度の成果としてまず挙げられるのは、アステラス発足以来の過去最高を記録した売上収益とコア営業利益です。前期と比較して、売上収益は19.2%、コア営業利益は41.7%の増加を示し、成長を実感できたと考えています。特に売上収益においては、5つの重点戦略製品が目覚ましい成長を遂げ、これらの合計売上は前期比較で2倍以上に拡大し、約3,400億円に達しました。さらに、第III相EMBARK試験における良好な結果を受けて追加適応症を取得したXTANDIの堅調な成長や、米国におけるミラベグロンの特許訴訟でアステラスの主張が認められたことによるポジティブな影響も、売上収益の伸長を力強く後押ししました。

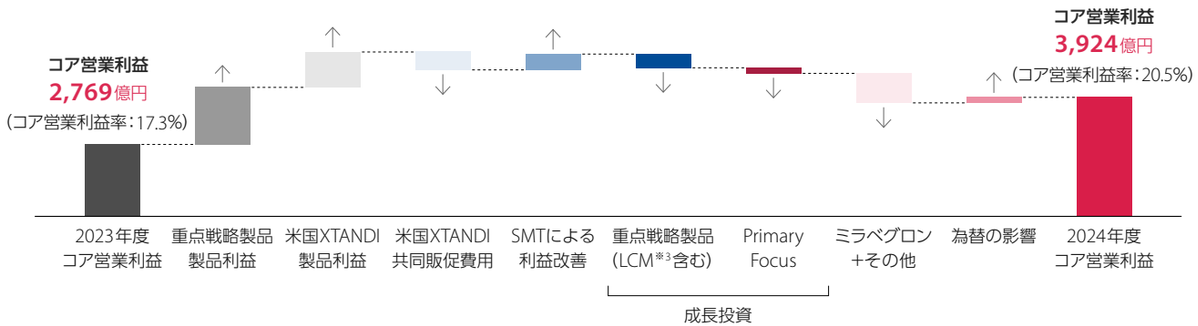
コア営業利益については、3つの全社的な優先事項の一つであるSMT (Sustainable Margin Transformation)によるコスト最適化が効果を上げ、販管費を中心とする400億円の目標を達成しました。その結果、販管費率は前期比較で3.1パーセントポイント改善し、コア営業利益率も前期比較で3.3パーセントポイント上昇し20.5%に達しました。この成果により、利益の拡大を確実に実現することができました。目指すべき姿にはまだ道半ばではありますが、経営面での大きな手ごたえを感じることができた一年だったと考えています。

2024年度業績

(億円)	2023年度	2024年度	増減額	増減率	2024年度通期予想
売上収益	**16,037**	**19,123**	**+3,087**	**+19.2%**	**19,000**
売上原価	2,925	3,492	+567	+19.4%	3,450
販管費	7,401	8,430	+1,029	+13.9%	8,450
内、米国XTANDI共同販促費用	1,949	2,526	+577	+29.6%	2,550
上記を除く販管費	5,452	5,905	+452	+8.3%	5,900
(販管費率※1)	34.0%	30.9%	-3.1ppt		31.1%
研究開発費	2,942	3,277	+335	+11.4%	3,400
(研究開発費率)	18.3%	17.1%	-1.2ppt		17.9%
コア営業利益※2	**2,769**	**3,924**	**+1,155**	**+41.7%**	**3,700**
(コア営業利益率)	17.3%	20.5%	+3.3ppt		19.5%
<フルベース>					
無形資産償却費	988	1,368	+379	+38.4%	
その他の収益	87	203	+117	+134.1%	
その他の費用	1,678	2,358	+680	+40.5%	
営業利益	**255**	**410**	**+155**	**+60.8%**	**110**
税引前当期利益	250	312	+63	+25.1%	10
当期利益	**170**	**507**	**+337**	**+197.7%**	**140**

※1 米国XTANDI共同販促費用を除く
※2 2024年度からコアベース業績の定義を変更。従来の調整項目に加え、「無形資産償却費」、「無形資産譲渡益」、「持分法による投資損益」を新たな調整項目として除外

コア営業利益の成長ドライバー



※3 LCM:ライフサイクルマネジメント

財務戦略

CFOインタビュー

Q. 2025年度の業績見通しと計画策定の背景についてお聞かせください。

A. 引き続き、重点戦略製品が成長を牽引します。SMTを通じたコスト最適化も継続し、為替の影響を除いた実質ベースでのコア営業利益は二桁成長を見込んでいます。

2025年度も2024年度に引き続き増収増益を見込んでおり、為替の影響を除いた実質ベースの売上収益は7%、コア営業利益は11%の増加を予想しています。重点戦略製品に関しては、継続した力強い成長を期待しており、特にIZERVAYにおいては、米国内の地図状萎縮を伴う加齢黄斑変性の診断率・治療率の向上や、2024年6月に発売したVYLOYのグローバル展開など、より一層マーケットを拡大するための取り組みを全力で進めていきます。一方、XTANDIに関しては、米国でのメディケアパートDの再設計によるネガティブな影響が予想されますが、物量の増加がその影響を打ち消し、2024年度並みの実績を維持できると見込んでいます。

コスト面では、SMTの継続的な推進により、販管費率のさらなる改善を図ります。また、臨床PoC※1を達成した開発プロジェクトへの優先的な資本投入も行い、パイプライン拡充に向けた基盤作りを着実に前進させます。

こうした状況下で、前述のとおり、各数値のベースラインを精緻に設定し、リスクや機会への対応を反映させた予想を立案しました。例えば、国際的に高まるインフレリスクや関税問題への懸念を十分に考慮し、一定程度のダウンサイドが発生した場合でも十分な利益を確保できる業績予想としています。これは社内外のステークホルダーへの明確なコミットメントであり、予期せぬ事象が発生することはビジネスにおいて避けられないことですが、それを乗り越え、確実に目標の達成を目指していきます。

※1 PoC：Proof of Concept／コンセプト検証

Q. 2025年度の業績予想におけるコアベースとフルベースの営業利益のギャップについて、その原因や今後の見通しをお聞かせください。

A. 主な要因はM&Aによって生じた無形資産関連の費用です。減損リスクを低減するとともにファンダメンタルズを示すコア営業利益の拡大を通じて、ギャップの縮小を図ります。

2025年度の業績予想において、コア営業利益とフルベース営業利益の間には2,500億円のギャップが存在します。その主な要因は無形資産償却費と「その他の費用」として計上される減損損失リスクにあります。無形資産償却費に関しては、主に2023年度に買収した米国のバイオ医薬品企業 IVERIC bio, Inc.（以下「Iveric Bio社」）のIZERVAYの無形資産償却費に起因するものです。金額としては大きいものの、スケジュールに沿った償却であるため、それを考慮した上で事業計画を立てています。一方、「その他の費用」に含まれる減損損失リスクについては、2025年4月現在ではその兆候は見られないものの、近年の傾向を鑑みて、一定の見込みを業績予想に反映しています。2024年度の期初予想においてもトレンド分析を前提に一定程度の減損損失リスクを織り込んでいましたが、欧州でのIZERVAYの販売承認の申請取り下げが大きく影響し、最終的には予想を大幅に超える減損損失を計上しました。こちらもIveric Bio社に関連する一過性の費用で、継続的に繰り返す費用ではありませんが、業績予想と実績の乖離は投資家の皆さまの不安を招く要因となったと受け止めています。2025年度の業績予想の策定にあたっては、これまで以上に慎重に議論を重ね、さらなる予想精度の改善に努めています。

無形資産償却費や減損損失の計上を含むフルベースの営業利益を向上させるためには、コア営業利益の底上げが不可欠です。ビジネスのファンダメンタルズを示すコア営業利益を着実に成長させることが本質的な課題であり、それに伴ってフルベースの営業利益も向上するというのが理想的な姿と考えています。

2025年度の見通し

（億円）	2024年度実績	2025年度予想	増減額（%）	主な前提条件	2025年度予想※2
売上収益	**19,123**	**19,300**	**+177**（+1%）	・重点戦略製品：+1,336、XTANDI：-443、ミラベグロン：-360	20,360（+7%）
販管費	8,430	8,050	-380		
内、米国XTANDI共同販促費用	2,526	2,290	-236	・共同販促費用は米国XTANDIの売上減少に伴い縮小	
上記を除く販管費	5,905	5,760	-145	・SMTによるコスト最適化：約-200	
（販管費率※3）	30.9%	29.8%	-1.0ppt	・インフレに伴う費用増加	
研究開発費	3,277	3,420	+143	・重点戦略製品（LCM）、Primary Focus：約+150	
（研究開発費率）	17.1%	17.7%	+0.6ppt		
コア営業利益	**3,924**	**4,100**	**+176**（+5%）	・潜在的な事業リスクを一定程度織り込み済み	4,350（+11%）
（コア営業利益率）	20.5%	21.2%	+0.7ppt		
<フルベース>				**コアベースで除外されている主な調整項目**	
営業利益	**410**	**1,600**	**+1,190**	・無形資産償却費：約1,400億円 ・その他の費用（減損損失リスク※4、組織改編に伴う費用、為替差損等）：約1,100億円	

※2 為替の影響を除く実質ベース　※3 米国XTANDI共同販促費用を除く　※4 2025年4月時点で減損の兆候はありません
重点戦略製品：PADCEV、IZERVAY、VEOZAH、VYLOY、XOSPATA、SMT：Sustainable Margin Transformation、LCM：ライフサイクルマネジメント

財務戦略

CFOインタビュー

Q. SMTの意義や取り組み方針について、CFOから見た現状をお聞かせください。

A. 単なるコスト最適化にとどまらず、持続的に成長できる筋肉質な企業体質への変革を目指しています。その効果の大きさゆえに時間を要しますが、着実に進展しています。

2024年度には、株式市場からの「中長期的なコスト管理やその定量的な目標を示してほしい」というニーズに応える形で、SMTの具体的な取り組みと目標を開示しました。これは短期的なコスト削減を狙った施策ではなく、将来的な成長投資の原資を創出しながら、短期から中長期にかけて筋肉質な体質に会社を変革し、コア営業利益率の改善を目指すというコンセプトで策定されたものです。比較的短時間で成果が期待できる内容もありますが、目先の数字よりも体質改善を主眼としている以上、時間をかけて大きな成果を狙う内容も多数存在します。そのため、目標達成には2027年度までの4年間を設定しています。実行にあたっては4つの柱を軸に取り組んでいます。

1. 「自社機能拡張による外注費の削減」：社内のケイパビリティ強化・自社機能の拡張を主眼としています。これまで外部に委託していた一部の重要な機能を社内に整備することで、より高品質なサービスをより迅速かつ低コストで提供できる体制を構築します。
2. 「グローバルオペレーションのさらなる集約と効率化」：社内外に散在する情報や業務を整理・再構築し、一カ所にまとめることで、規模の経済を最大限活用します。また同時に、デジタル投資を集中させて作業の自動化と利用者満足度の向上を効果的に図ります。
3. 「ROI※1を意識した販売関連費用の最適化」：重点戦略製品の急速な成長に伴い、事業ポートフォリオは大きく変わりつつあります。事業構成の変化に応じて各組織の規模や成長投資の配分を見直す必要があります。すなわち、重点戦略製品の成長をさらに加速させるためには、製品の成長に係る優先順位に従って投資資源を動かすことが重要です。私たちは今後、新しいポートフォリオに合わせたグローバル組織に改編していく方針です。
4. 「継続した全社レベルでのコスト最適化の徹底」：本取り組みは、全社的なコスト最適化の出発点であり、ここから発想されたアイデアが機能横断的な施策へと発展し、他の3つの柱にも派生していく事例が多く見られます。今後も、あらゆる部門において費用の合理化を徹底し、その取り組みを全社レベルへと拡大していきます。

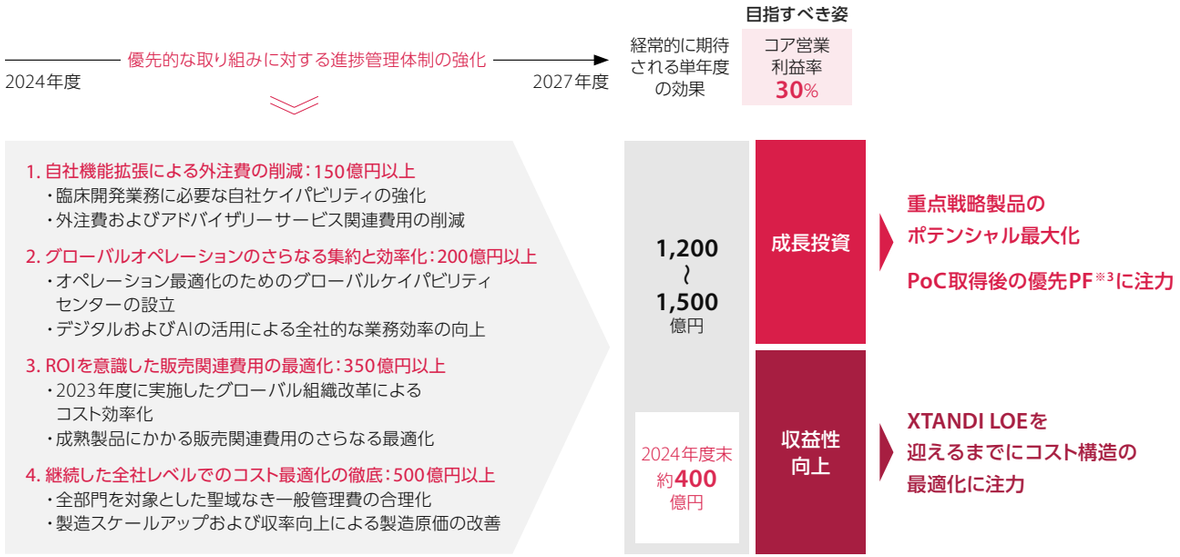
ここで1つ目の「自社機能拡張による外注費の削減」の具体的な取り組み事例を紹介します。臨床試験はその内製化により、開発スピードの改善が期待されます。アステラスが取り組む新しい技術領域では、患者さんの臨床試験への組み入れに時間を要する課題があります。社員が臨床試験の実施施設の担当者と直接的に情報交換することで、従来よりも迅速に患者さんの登録が可能となります。特に今後はPrimary Focusのプロジェクトが続々と後期開発段階に進展することが見込まれ、臨床試験のスピードアップは喫緊の課題であり、内製化による自社機能の拡張は大いに貢献します。社内のケイパビリティ強化には、人員の確保も不可欠であり、採用の拡充も検討しています。その意味で、費用削減に明らかな貢献をするまでには時間のかかるテーマだと言えます。

さて、SMTでは2027年度までに1,200億円から1,500億円のコスト最適化を目標としており、2024年度は計画どおりの成果を得ることができました。今後の見通しについても、現時点で最終目標の7、8割程度については計画ができており、残りの2、3割の達成に向けた新たな取り組みを開始していく段階です。目標の策定や新たな取り組みの創出には、経営陣の独自の考案だけでなく、現場の声や意見を十分に反映させることが大切です。「トップダウンかボトムアップか」の二者択一ではなく両方が必要で、機会の所在を共に見極めていくことが肝要だと考えます。

SMTの成否は、継続的にコスト最適化のアイデアを出していくとともに、いかに規律をもって計画どおりに実行できるかにかかっています。そして創出されたコスト最適化の成果を成長投資や収益性向上につなげていくことが重要です。コスト最適化の取り組みは簡単ではありませんが、社員が日々の業務の中で目先の数値目標の達成にばかり気を取られることは本末転倒です。SMTの本質的な目的を浸透させるためにも、その趣旨を継続的に発信し、進捗と課題を現場の社員と共有していくことが、私を含めた経営陣の重要な役割だと強く認識しています。

Sustainable Margin Transformation

- XTANDI LOE※2までに全社レベルで1,200～1,500億円のコスト最適化を追求
- さらなる成長投資に向けたリソースを捻出するとともに、収益性の向上も目指す



※1 ROI：Return On Investment／投資利益率（投じた費用に対して、どれだけの利益を上げられたかを示す指標）
※2 LOE：独占販売期間満了　※3：Primary Focus

財務戦略

CFOインタビュー

Q. CFOとしてご自身が感じた、製薬業界やアステラスならではの難しさや特徴はありますか?

A. 製薬業界は、新薬の開発に時間を要し、さまざまな規制にも対応しなければいけない点に特有の難しさがあります。短期的・中長期的な施策を適切に組み合わせ、着実に実行することが肝要です。

CFOに就任後、アステラスの業務を初めて精査した際、コスト最適化を謳うスローガンは多く存在するものの、明確な責任の下に全社で一気通貫したそのプロセスがなく、「概念だけでは現状は変わらない」という危機感や、実務との乖離を感じる場面がありました。こうした中、現場を丁寧に観察すると、本来100%のスピードで進めるべき業務が80%のスピードで行われていることや、取り組みの方向性自体が誤っており、むしろマイナスの成果を生んでいる事例も見受けられました。

そこでSMTを通じて、コストの最適化を単なるスローガンではなく、全社優先事項の一つとしてそのプロセスを組織全体に落とし込み、短期的な施策を実行するとともに、中期的な取り組みの準備を着実に進めました。

また、製薬ビジネスにおいては、新薬開発に長い時間を要する点や、厳格な規制が多く存在するという特徴があります。加えて、原材料の変更や価格転嫁など、一般的なコスト削減策は規制や安全性の観点から製薬業界の場合はいずれも容易ではありません。

そのため、製薬会社の業績を安定化させるには、ある製品における収益減を別の製品の収益増で補うことが必要になります。また、リスクと機会の可視化を徹底し、リスクが顕在化した際には他方で機会を確実に捉える視点の下、できるだけ早く認知し、可能な限り詳細に分析しなくてはなりません。これらの管理手法を今後も研鑽していきたいと考えています。

Q. 資本収益性も含めたキャピタルアロケーションについて、お考えをお聞かせください。

A. 方針に変わりはなく、成長投資と株主還元を継続しつつ、Gross Debt／EBITDAの適正水準化を通じた財務健全性の確保も進めていきます。

キャピタルアロケーションの方針に変更はなく、まず成長投資を最優先し、次に安定的な株主還元を重視しています。余資がある場合には自社株買いなどを通じて速やかに株主に還元しつつ、Iveric Bio社の買収に伴う有利子負債の返済を通じた財務健全性の回復も着実に進めていきます。

2024年度の決算説明会では、Gross Debt※1／EBITDA※2の適正水準を開示しました。Gross Debt／EBITDAの適正水準は1.0～1.5倍としており、一定の負債レバレッジ活用を通じた成長投資の推進と金融市場の情勢によらず柔軟かつ競争力ある資金調達を可能とする財務健全性の確保を両立する観点から設定しています。Iveric Bio社の買収を実行した2023年度末のGross Debt／EBITDAは約3.4倍でしたが、手元現預金の最適化と集約を通じた有利子負債圧縮が進展し、2024年度には約2.2倍まで大きく改善しました。資金効率を追求した財務運営を徹底し、2023年度末に3,000億円以上あった手元現預金につき、事業運営資金として必要と考える2,000億円程度を確保した上で、それを上回る余剰資金を負債返済に充当することによりGross Debt／EBITDA改善を強力に推進しています。Gross Debt／EBITDAの適正水準と考える1.0～1.5倍達成に向け、キャピタルアロケーション上、最優先である成長投資をしっかりと実行しつつ、当面は有利子負債の圧縮にも注力せざるを得ないと考えていますが、資金効率のさらなる改善を通じたGross Debt／EBITDAの継続的な低減を目指していくとともに、将来、大型M&A案件が発生した場合においても柔軟かつ機動的に実行が可能な財務健全性の回復に向け、あらゆる観点から注力していきます。

配当については、継続的な株主還元を重視しており、今後数年間の将来キャッシュフローの計画を踏まえて決定しています。株主還元は重要な経営要素の一つであり、継続的かつ安定的に取り組んでいきます。

ROE※3やROIC※4については、アステラスの現状を示す重要な財務指標であると認識していますが、製薬業界の事業は時間軸が長いため、短期的な数値に一喜一憂する経営は行っていません。一方で、特にROEについては、近年やや低水準が続いていることを課題として認識しています。アステラスがROEを向上させるためには、フルベース営業利益の向上が必要であり、そのためにはコア営業利益の成長が不可欠です。2025年度のコア営業利益をしっかりと伸ばすことができれば、ROEは8%を超える水準まで改善する見通しです。

※1 Gross Debt=有利子負債+リース負債・退職給付に係る負債等
※2 EBITDA=税引前利益+償却費(無形資産(ソフトウェア等含む))+減価償却費(有形固定資産)+支払利息+その他の費用
※3 ROE:Return On Equity／自己資本利益率(自己資本に対して、どれだけ利益を出しているかを表す指標)
※4 ROIC: Return On Invested Capital／投下資本利益率(投下資本に対して、どれだけ利益を出しているかを表す指標)

キャピタルアロケーション方針

1. 成長を実現するための事業投資を最優先
2. 利益・資金計画および実績に基づき、経営計画期間を通じた配当水準の引き上げ
3. 余剰資金が生じた際は、自己株式取得を機動的に実施

適切なレバレッジ水準

Gross Debt／EBITDA率:1.0～1.5倍
キャピタルアロケーション方針に沿いつつ、2025年度もさらなる負債圧縮を進めていく
なお、一時的な財務基盤悪化を伴ったとしても、企業価値向上に資すると判断される大型投資案件を実行する場合、上記水準に拠らず、Gross Debt／EBITDA率3.0倍上限を目安に対応

▸人材戦略

CPOインタビュー

“患者軸の組織体制の下、2025年4月から導入した「組織における価値観と行動」をベースにOne Astellasとしての結束を高め、ビジネスの成果創出に資する人材戦略を推進していきます。”

代表取締役副社長
人事担当　Chief People Officer（CPO）
杉田 勝好

Q. 2025年4月の組織改編について、CPOから見た感触や進捗についてお聞かせください。

A. アステラスの成長に欠かせない、賢いリスクをとる決定だと感じています。
既に実施した組織階層数の削減効果を活かし、患者志向の組織構築をOne Astellasで一体となって追求していきます。

経営計画2021の策定後、この4年間は組織健全性目標の実現に集中的に取り組み、多くの人事制度や人事関連の施策に変化がありました。それらの中には、当初の想定どおりの効果を上げているものもあれば、今後もさらなる改善の余地があるものも含まれています。とりわけ、2025年4月より新たに実施した「VALUE Creation」「VALUE Delivery」「VALUE Enablement」の3つの役割を中心とした経営体制への改編は、非常に革新的なアステラスらしい取り組みです。アステラスの経営体制はこれまで地域をベースとした体制から機能を軸とした組織体制へと移行してきました。今回の組織変更は、最終形として患者軸を中心とする体制へと再編成するものであり、私たちの誠実さという基盤を通じて、イノベーション創出や賢いリスクをとる行動につながる、まさにOne Astellasでの患者志向の取り組みを体現した事例です。

この患者軸を中心とする体制への再編成を実現するために、下準備として4年間で組織の階層数を減らす取り組みを重点的に行ってきました。また、業績目標設定や期末評価の実施の仕方を患者志向の「モノゴト軸」に変更し、機能軸組織のリーダー主導のビジネス推進ではなく、研究開発や営業・マーケティングの現場レベルのチームが現場で意思決定をできる組織体制を導入しました。こうしたチームは所属組織の枠を超えた機能横断的チームであり、権限と責任を持たせることが実際には容易ではないのですが、バックオフィスも含めたOne Astellasで現場レベルでの意思決定の促進を実現していくことが今後の課題です。また、こうした組織改編に合わせて、2025年6月からエグゼクティブ向けのオフィスや役員専用の会議室などを全面的に廃止し、会長・社長以下、全ての役員がオープンスペースで働くスタイルに変更しました。これはオープンでフラットな企業文化の構築を目指した組織階層数の削減の一つの締めくくりであり、象徴的な取り組みでもあります。

Q. 従来のAstellas Wayから刷新した「組織における価値観と行動（Organizational Values & Behaviors）」について、その背景や狙いについてお聞かせください。

A. 新たな「価値観と行動」は、社内に数多く存在し、
定着が十分でないままに複雑化していた従来の行動規範を廃止し、
ビジネス現場のニーズに基づいて策定されました。

2010年にAstellas Wayを導入して以降、徐々に、数多くの、似通っているものの微妙に異なる行動規範が社内に派生的に誕生しました。今回の「組織における価値観と行動（Organizational Values & Behaviors）」は、これらの複雑化していた従来の66もの行動規範を勇気をもって見直し、One Astellasの実現のために簡素化し、一つの指針に統合したものです。この「組織における価値観と行動」の社内導入と徹底は、2025年度の全社業績目標の一つであり、CxO（トップマネジメント）や部門長が最優先課題の一つとして取り組んでいます。なお、刷新された行動規範では価値観の中心に患者さんを置き、そこを起点として、最初に「Integrity（誠実さ）」を、その後に「Innovation（イノベーション）」と「Impact（変革への挑戦）」を追求することとしています。アステラスがハイパフォーマンスを追求する文化を目指す今だからこそ、倫理・コンプライアンスに重きをおくことが重要です。患者さんに誠実に向き合い、コンプライアンスを最優先する姿勢を貫きます。

私たちの価値観と行動は、人事主導で導入に至ったものではなく、「患者軸の組織に移行するにあたり、このような行動規範が必要になる」というCxOの声やビジネス上のニーズに応えて策定したものです。外部のコンサルタントなどは入れず、CxO・部門長・プロジェクトチームのメンバーである従業員などが、1年以上かけて議論を重ねました。現在、ビジネス現場のCxOや部門長が強いオーナーシップを持って、その導入を進めています。既にさまざまな場所で情報発信が進められており、定着に向けての動きは非常にスムーズです。また、2025年度の業績目標設定の段階から、「組織における価値観と行動」が評価基準として運用されていて、全社および各地域での表彰制度や人材の採用・育成・選抜の際にも、これが全ての評価基準となります。

CPOインタビュー

Q. 組織健全性目標の進捗状況について、
現時点での成果と今後の取り組みについてお聞かせください。

A. 組織健全性目標は、ビジネス目標達成の重要な柱の一つです。
One Astellasとして結束を高め、
各種施策を通じてビジネスのさらなる成果創出を目指していきます。

組織健全性目標はそれのみで完結する独立した目標ではなく、ビジネス目標達成のための重要な柱の一つと捉えています。そのため、売上や利益の成長により会社業績指数が2023年度から2024年度にかけて87%から162%に上昇し、それを反映して社員のボーナス支給額が大幅に増加したことこそ、組織健全性目標の現時点での成果の一つです。

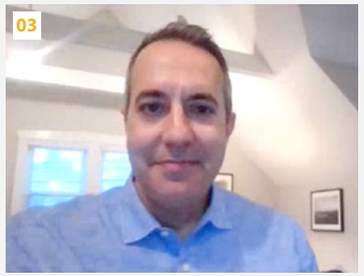
一方、ビジネス目標達成のための重要な成果指標の一つであるエンゲージメントスコアは、2023年度から2024年度にかけて残念ながら微減となりました。この要因の一つは、特定地域またはチームにおいて、大規模な改革を進める中でさまざまな変化に対する十分なコミュニケーションを現場社員に対して行うことができなかったことだと考えています。その反省を活かし、Ask Me Anythingのほか、私も含めたCxOがこれまで以上に多くの組織や地域を訪問し、従業員との対話を継続しています。今後もリモートと対面の両方のバランスを上手く取って、全体としてのコミュニケーションの質と量を改善させます。加えて、エンゲージメント向上のためには、福利厚生などの環境整備も重要な取り組みです。例えば、アステラスでは男性の育休取得が当たり前として受け入れられる企業文化が浸透しており、日本国内のウェルビーイング領域の優秀企業として、毎年継続して社外からの表彰を受けています。こうした分野の努力を引き続き実施していきます。

こうしたエンゲージメント向上策のほか、前述した私たちの価値観と行動を基本として、働く場としての社外へのブランディングに取り組んでおり、「Employer of Choice：現在そして未来の社員に選ばれる会社」を目指すために議論を重ねています。こうした取り組みにより、One Astellasとして結束を高め、必ずやビジネスの継続的な成果創出に貢献していきます。

今後の人事施策については、後継者育成計画の充実や社内人材の登用に注力するとともに、人材の成長機会の最大化を目指した取り組みを進めます。後継者育成計画のレベルが上がるにつれ、今後は積極的な外部採用という方針から中長期的な社内人材の育成を中心とした施策へと移行していきます。人材配置に関しては、特定の職務に能力の見合った人材を当てはめる「適所適材」のジョブ型から、現時点での能力が少し足りていなくても適性のある役職にチャレンジさせる「適材適所」の人材育成志向へと移行しつつあり、それに合わせて等級や給与制度、業績目標設定についても一部見直し中です。

Special Feature 1 対談：変革するアステラス

— 次世代のリーダーが生み出すインパクト —



※ この座談会は2025年5月21日に実施されました

名前	自己紹介
01 杉田 勝好（CPO）	2021年5月、アステラス製薬に人事部門長として入社。2022年10月に専務担当役員 人事・コンプライアンス担当（CPO & CECO）、2023年6月に代表取締役副社長に就任しました。2025年4月より代表取締役副社長 人事担当（CPO）として、現在に至ります。
02 中原 章仁	FP&A センターオブエクセレンスチームのリーダーとして、ビジネスのステークホルダーとファイナンスビジネスパートナーにグローバルで標準化された財務報告を提供し、管理会計関連のシステムを管理する。また、チームは、財務計画の全体プロセスについてエンタープライズ・プランニング & コントロールチームの支援も行っています。
03 Michael Senical	米国のコマーシャルファンクショナルユニットの一員としてVEOZAHの戦略リーダーを務めています。米国でVEOZAHの短期的・長期的な成長を維持するための判断や、日々のオペレーショナル・エクセレンスの追求に従事しています。
04 Qi Feng	DigitalXのメンバーとして、R&D組織全体にデジタル機能を提供するクロスファンクショナルハブを率いています。このハブでは、DigitalXとR&D組織全体を結び付け、幅広いテクノロジーとデジタル・ソリューションを共に管理し、アセット開発のライフサイクル全体をサポートしています。
05 Heather Halem	新設されたR&D統合部門における、R&D戦略チームのメンバー。R&Dに関する総合的な戦略の策定を担当しています。

杉田：皆さんには、先日開催されたNext Generation Leadershipプログラム（以下Next Gen Leadershipプログラム）に参加いただきました。この社内プログラムでは、イノベーションとチームコラボレーションを通じて複雑なビジネス課題を解決に導くことに焦点を当てています。まずは、皆さんがどのようなプロジェクトに取り組んだのか、簡単に紹介してください。

Mike：私のチームが取り組んだのは、企業価値向上のために私たちの医薬品へのアクセス拡大を図るという、ビジネス上の課題を中心とした提案でした。

Heather：私たちは、価値創造に向けてアステラスのパイプラインに希少疾患治療薬を導入する方法を探るという課題に取り組みました。最終的には、商業的に実現可能性が高い希少疾患事業を提案しました。

Qi：私と中原さんは同じプロジェクトチームで、概念実証から製品の償還、上市に至るまでのオペレーティングモデルを検証し、さらなる価値を患者さんや社会に届けるにはどうしたらよいか課題を取り上げました。しかし、プロジェクトの進捗につれて、創薬フェーズまで遡り全過程を拡充させる必要があることに気づきました。最終的には、R&Dライフサイクル全体での事業モデルの改善提案をまとめました。

私たちの提案はそのままの形での正式採用とはなりませんでしたが、新しい経営方針の中に私たちが話し合っていたことと一致する内容があり、嬉しく思いました。実際、私たちはCxO陣が既存の課題に対して行っていたことや、会社の方向性に沿った提言をまとめることができたのだと思います。

杉田：ありがとうございます。皆さんの提案には、CxO全員がとても満足しています。では次は、皆さんがNext Gen Leadershipプログラムに参加したことで、どんな学びがあったかを話していただけますか。

Heather：プロジェクトそのものからの学びに加えて、アステラスの同僚たちには現在従事している役割だけではなく、それぞれに多様な経歴があることがよく分かりました。チーム全員が直接希少疾患の分野に携わっているわけではありませんでしたが、誰もがこのプロジェクトに参加する決め手となる何らかの経験を積んでいました。各自が自身の得意分野のエキスパートを務めることで、チームが一丸となって実に上手く機能し始めたのは興味深いことでした。問題解決の革新的な方法を提案できたのは、異なる分野の専門知識を持つメンバーたちが一致団結できたからだと思います。

ですから今は、社内のさまざまな場所で誰かと話すときは、現在の仕事についてだけでなく、これまでにどんな経験をしてきたのか、その経験が現在の仕事にどのように役立っているかも尋ねることを、これまで以上に意識しています。相手が私の知らない分野の専門知識をもっているということがしょっちゅうあります。

杉田：そうですね。特定の領域でダイバーシティ&インクルージョンはよく話題になりますが、意見や経歴の多様性も非常に重要だと思います。

中原：付け加えると、経歴が多様である一方で、全社の課題に関してはアステラスのリーダーの多くが同じ認識を有していると感じました。Qiさんが先ほど述べていたように、私たちのチームは途中でプロジェクトの対象範囲を変更しました。議論を進める中で、オペレーティングモデルの問題はコンセプト検証以降の過程に限定されたものではないと気づいたからです。課題を変更し全員の合意に至ることができたのは、アステラスが直面している問題に対して全員が同じ考えを抱いていたからだと思います。

Special Feature 1 対談：変革するアステラス

— 次世代のリーダーが生み出すインパクト —

私にとってもう一つ学びだったことは、代表者の必要性です。プロジェクトの問題提起の変更に合意しなければならないことは全員が分かっていたのですが、チームに多様な経歴のメンバーがいたことで、異なった意見や解決策の提案が出されることもありました。スムーズに全員の合意に至ったわけではありません。こうした中、このプロジェクトでCxOリードを担当していたNickさんが、最終決定者としての代表者を選出することを提案しました。これにより、生産的な議論を適時行うことができ、価値ある成果に帰結しました。

実際の業務において、自分が最終決定者である場合は、チーム全員にとって有益となるため、迅速な決定が必要と感じています。

杉田：それは興味深い気づきですね。私たちは過度にコンセンサス志向である必要はありません。しかし、それぞれの分野での判断に対して常に誰か説明責任を果たせる人がいる必要があります。では、Qiさんはいかがでしたか？　どのような学びがありましたか？

Qi：この経験を通じて私が目を見張ったのは、社内の多くのリーダーの皆さんが私たちに示してくれた関心の高さです。課題をよく理解し、機会を特定するためには、社内、特にR&D部門の多くの方々にアプローチする必要がありました。皆さんはとても協力的であり、積極的な意見交換ができ、中にはチームミーティングにまで参加して提案や知識を共有してくれる人もいました。こういったリーダーたちと築いた関係、そしてチームメンバー同士の間に築いた関係は、私の現在の役割においてとても貴重だと感じています。プログラムを通じて、アステラスが直面する課題に対する理解を深めることができただけでなく、当社には私たちをサポートしてくれる強力なリーダーがいることが分かり、とても心強いです。

Mike：皆さんのお話には、どれも同感です。私が得た学びはいくつかあります。幅広いネットワークを通じて、これまであまり一緒に仕事をしていなかった組織におけるさまざまな部門の同僚たちと接することができました。そこで、より広範な組織がどのように機能するかを学びました。また、自分の職域を超えたエンタープライズ・シンキング、およびそれが社内の他の組織とどのようにつながっているかについても、深く理解できたことです。

そして最大の学びは、独自視点の価値です。中原さんとHeatherさんの発言にもありましたが、例を挙げますと、私たちの初めのチームミーティングは、私がこれまでアステラスで経験した中で最も白熱したものでした。このような議論は居心地が悪く、滅多にないものでした。しかし、そのおかげでお互いへの敬意を育むことができ、より良い結果をもたらすためには敬意をもってお互いに意見を言い出し合うことはOKだという働き方を確立することができたと思います。

Heather：私のチームでも似たような経験をしました。各自がさまざまな視点を持っていましたが、意見の違いがあっても問題ないという姿勢があったため、チームが機能しました。このプログラム期間中、私たちは、先ほど杉田さんがおっしゃったようなコンセンサス文化とは無縁でした。私たちは進行中の議案や最終的な方向性について、全員が苦労して議論しなければなりませんでした。決定権を持つ人は、一人もいませんでした。結果として、全員がそれぞれの専門知識を持ち寄り、全員が議論によって意見の攻防を繰り広げることになりました。普段一緒に仕事をすることのない分野の人たちの意見に耳を傾けた結果、自身の意見を変えたメンバーも大勢いました。反対意見にもオープンな雰囲気があったからこそ、私たちはより良い場を作り上げることができたのだと思います。

杉田：他の参加者からも同様のフィードバックがありました。必ずしも心地良い経験ではありませんでしたが、個人として、またリーダーとして成長するための良い機会だったと思います。白熱する議論を良しとする姿勢は、当社の企業文化に良い変化をもたらします。アステラスで敬意ある健全な議論が一層増えていくことを期待しています。

今回のプログラムやチームにおいて、何か驚いたことはありましたか？

Qi：私たちは、チームメンバーの一人が途中で離脱しました。驚きましたが、私たちはその人が別の大変な業務にも携わっていることを理解していました。チームの分担を調整して、プロジェクトを続行しました。

杉田：実は、今回のプログラムは、何人か離脱者が出ることはある程度想定していました。なぜかというと、今回「最高の人材」を集結させたわけであり、そうした人材は常に必要とされ、次々と新しい業務や難しい業務を任されるためです。業務量のバランス維持は、本当に大変です。

Mike：私もそのプレッシャーを感じていました。プログラム参加当時は米国の製品事業に従事していましたが、多くの出来事が起こり、他の方向に気をとられてしまいました。しかし、私が最も驚いたことは、プロセスに関連したことです。チームを結成し、プロジェクトがキックオフしてからすぐに、プロジェクトの方向性や運営方法は、私たち自身で決定しなければならないことに気づきました。誰かが会議を開催してくれることもなければ、次に達成すべきことを指示してくれるわけでもありません。9カ月間白紙のような状態から、最終成果に向けて方針決定や準備を進めていかなければならなかったのです。当初は少し戸惑いましたが、思い返せば、あれも訓練の一部だったと感じます。リーダーとして、プロジェクトへのアプローチを決定するのは私たち自身でした。状況を明確にするために適切な相手に適切な質問をする必要はありましたが、プロジェクトを主導するのは私たちでした。

杉田：私にとって驚きだったことは、いくつかのチームから、適切な提案を経営陣に提出するために必要な情報を求めて私たちにさまざまな要望の連絡があったことです。それは、アステラス全社の財務状況や戦略についての質問でした。こうしたリクエストが、重要と思われる情報を提供する役割のプログラムコーディネーターやシニアリーダーからではなく、チームメンバーから直接きたことに、企業文化の変化の兆しを感じます。

Heather：そうですね。タスク完了に必要な情報が無い場合は、「正しく回答したいため協力してください」と言う必要があると思います。私たちのチームは、当初は多くの人にインタビューを行いました。積極的に話してくれる人が多数いる一方で、私たちに企業戦略の情報を提供することに不安を感じている人たちもいました。私たちが必要としていた情報は、簡単に共有できるようなものではありませんでした。しかし、私たちはチームスポンサーのAdamさんと良い関係を築けており、彼の助けで不安を和らげることができました。最終的には、CEOの岡村さんやCCMAOのClausさんからのフィードバックをはじめ、多くの参加者を得ることができました。これはとても貴重なことであり、おかげで、最終プレゼンテーションを形にする上で助けとなるさまざまな視点や提案をいただきました。

杉田：中原さん、いかがでしょうか。

Special Feature 1 対談：変革するアステラス

— 次世代のリーダーが生み出すインパクト —

中原：私は、プレゼンテーションの審査員の人数に驚きました。私たちは、最終審査はCxOだろうと考えていました。CEOが私たちに、あるプレゼンテーション手法を推奨した時点でも、まだCxOが審査員だと思っていました。ですから、多くのステークホルダーが審査に参加すると知ったときは本当に驚きました。そこで私たちは、より幅広い聴衆を想定してプレゼンテーションのメッセージやスタイルを再検討しました。アステラスの経営陣だけでなく、私たちのストーリーをあまり理解していないかもしれない幅広い聴衆にも伝わるようにするためにです。

杉田：それも、アステラスの企業文化において変わらなければいけない重要な点です。アステラスでは多くの従業員がCxO陣の判断を尊重していますが、もっと自らが意思決定するよう奨励されるべきだと私は思っています。CxOよりも、自身の担当分野やプロジェクトのことは当事者のほうがよく知っているからです。

結局、社員は各自のプロジェクトに対して当事者意識を持たなければなりません。それは、トップからの提案を、自分たちの文脈で意味を成す形でどのように受け取り、どのように取り入れるかを自分で決定するということです。

最後にお聞きしたいのですが、プログラムの参加前と参加後で、例えばリーダーシップのスタイルや会社へのエンゲージメントの度合いなどに何か変化ありましたか?

Heather：私は2つのことに気づきました。一つは、私は研究・サイエンス側の人間ですが、理解が難しかったコマーシャル側の視野を広げることができたということです。単に価値を出して製品を販売する必要性だけではなく、「資産価値をどうやって決めるのか?」「事業の開発契約を締結する際のメリットとデメリットをどう評価し、どのように価値を高めるのか?」といった問題の多くを、私はこれまであまり理解していませんでした。

チームメンバーの2人が、時間をかけて提案の販売モデル策定に取り組んでいました。私はその部分を担当していませんでしたが、この彼らの仕事を見ることで、モデル策定のために何が必要であり、どのような情報が必要なのかといったことを理解することができました。一般論として、普段は関わりのないビジネス分野について理解しようと努めることはとても重要だと思います。コマーシャル側の人たちはサイエンスについてもっと理解し、逆もまた然りです。日常業務の中では難しいことも多いですが、このようないわば相互の交流はとても重要です。

もう一つは、他の人たちの視点を歓迎し、挑戦する文化をサポートしたいという思いです。アステラスに入社する前にいた会社は小規模で、社員は互いに建設的な意見を行うことに抵抗はありませんでした。アステラスにおいても、反対意見や強い主張をしても良い、同時に他の人の意見にも耳を傾けなければならないという姿勢を強調することが重要だと思います。この考え方を私は進めていきます。

中原：私の意見は、Heatherさんの意見と関連しています。私が常に思い描くリーダーシップのスタイルの一つは、積極的なコミュニケーションです。この考えはNext Gen Leadershipプログラムの期間中も変わることなく、むしろ期間中に築いた人間関係によってその重要性の認識がさらに明確になりました。チームでの議論において、私自身が明確に理解できていないことや、ある分野に詳しくないメンバーもいることに気づきました。そこで、それらについて皆さんに伝えるために、掲示板にコメントを掲載しました。

また、多くの専門家の方が、それぞれの視点からの考えや洞察を加えていただきました。役立つ最新情報の正確な収集には活発なコミュニケーションが必要だという思いを改めて実感しました。

先ほどQiさんがおっしゃったように、私たちの提案は採用には至りませんでしたが、私たちが話し合ったことの多くは既に導入されています。例えば、「イノベーション」「迅速な対応」「成果に拘る」といった「組織における価値観と行動」、また「VALUE Creation」「VALUE Delivery」など患者軸のコンセプトといったものです。

これはまさに私たちが議論し考えてきたことと、CxO陣の考えに乖離がなかったことの証左であり、私たちはどこに向かいたいのか、そこにどのように到達するのかという、アステラスの今後の方向性をより明確にしたいという気持ちが強まっています。

Qi：私がこの経験から学んだことは、仲間を信頼すること、特にリーダーシップを発揮し、専門知識を持つ仲間を信頼することです。プログラム終盤は全員がとても忙しくなり、プレゼンテーションのリハーサルは当日現地でおそらく一度でした。しかし、本番のプレゼンテーションは上手くいったと思います。私は非常に細部にこだわり、特に今回のような大きなイベントには、あらゆることを事前に準備して臨みたいタイプなので、私にとっては驚きでした。私が学んだことは、専門知識を持つ人たちは自分が何をしているか分かっている、彼らを信頼しなければいけないということです。私は今、自分がリーダーを務めるハブでそれを実践しています。その規模が大きいハブには、さまざまな異なる分野のチームが関わっています。彼らは全員がそれぞれに専門知識を持っていますので、私はそれを信頼して彼らの活躍を後押しし、私のサポートが必要とされているときだけ関与するようにしています。そうでないときは、彼らが得意なことに自由に取り組んでもらいます。

Mike：私も、皆さんのここまでのお話に同感です。加えて私にとっての変化は、どのような課題や問題、複雑な状況であったとしても解決できるという大きな自信を得たことです。アステラスには解決策を導き出すための知的で協力的な人材が多くいます。

プログラムに参加して変わったもう一つのことは、より思慮深い質問をしようと心掛けるようになったことです。社内のいたるところに専門知識があり、正しい方法さえ分かれば、それにアクセスできます。正しい方法で思考をまとめれば、先に進むための手がかりになるような回答を引き出すことができるのです。

杉田：皆さん、ありがとうございます。最後に、次世代リーダー育成プログラムについて述べたいことが3つあります。まずは、このプログラムが一般的なエグゼクティブリーダーの育成、もしくは高度な能力開発タイプのアプローチとは大きく異なるものであった点です。何が違うかというと、このプログラムには外部専門家は関与していません。企業は通常、経営コンサルタントや有名なビジネススクールの教授を招いて能力開発プログラムを企画・開催していますが、私たちは全て自分たちで行いました。コストが問題だったのではなく、このプログラムをビジネス志向で実践的なものとし、真のオーナーシップと責任感が求められるものにしたかったのです。

2つ目は、優秀な参加者を選出することの重要性です。優秀な参加者がいなければ、プログラムは進展しません。優秀な人材とは、能力や専門知識、実績だけでなく、強いリーダーシップやマネジメントコミュニケーションのスタイルといったものも意味します。私は、プログラム参加者全員と何度か1対1の面談を実施し、皆さんが既にアステラスが4月に発表した新しい「価値観と行動」、すなわち「勇気」「迅速な対応」「One Astellas」としての一体感、「成果に拘る」「責任感」を体現していると感じました。プログラム参加者の選考時にはまだ発表されていなかったにもかかわらずです。新しい「価値観と行動」に共感するリーダーたちがいれば、アステラスの企業文化の変革は可能になるでしょう。

最後になりますが、今後皆さんの多くがアステラスでさらに重要な役割を担い、自身の可能性を十分に発揮できるようなポジションに就くことを期待しています。

▸人材戦略

人材・組織への取り組み

人材戦略の全体像

VISIONの実現には、ビジネスを推し進める「人」の力が欠かせません。アステラスでは人材への投資を、今日の実行力の強化に加え、将来の組織をかたちづくる重要なものに位置付け、短期的および中長期的な視点で継続的に実施しています。組織健全性目標の実現に重きを置いた取り組みをグローバルで実施し、結果志向でイノベーションを起こすためのさまざまな変革を行った結果、自発的に果敢なチャレンジをし、イノベーションが生じる基盤が着実に築かれています。変革が個人に定着し自走する組織になるために人事部門は「人事の優先的な取り組み」を実施し、ハイパフォーマンスを追求する文化の定着や、個人が全社思考のリーダーシップを発揮できるよう支援します。それにより組織健全性目標の達成、ひいてはVISION実現を目指し、持続的な組織成長に向けて励みます。

VISIONの実現

アウトカム（SDPIsの達成）

ビジネスへのインパクト

- イノベーションの創出
- 経営戦略に基づく人材採用と育成
- 人材ポテンシャルの発揮とリテンション

課題抽出

経営計画2021

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
2. 人材とリーダーシップの活躍
3. One Astellasで高みを目指す

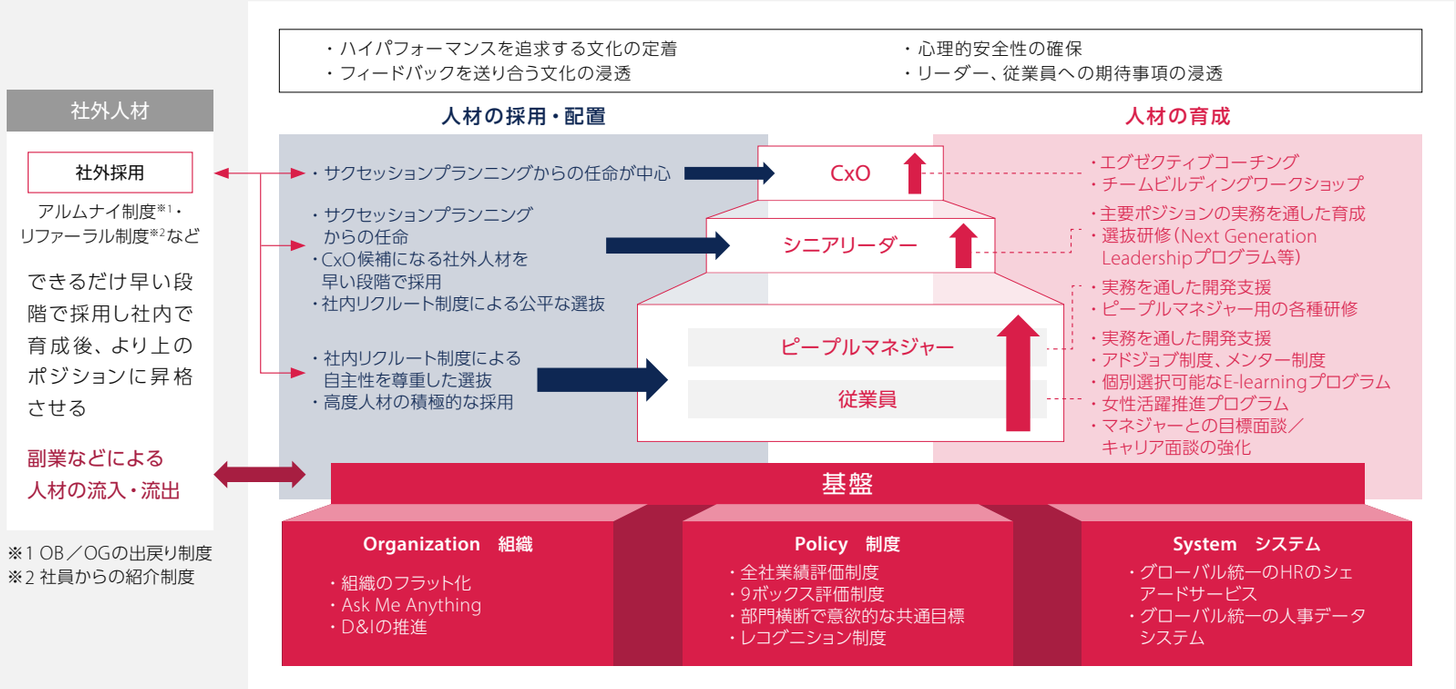
組織健全性目標は、イノベーションの促進、人材の活躍、コラボレーションの浸透を通して意欲的な目標の実現を目指す企業文化を醸成し、アステラスの実行力を向上させるために、経営計画2021において策定した目標です。私たちはこの目標の策定にあたり、世界各国で現地従業員およびリーダーに対しインタビューを実施し、イノベーションを阻害する要因を徹底的に洗い出しました。

人事の優先事項

1. カルチャー、マインドセットの変革
2. グローバルな人材・組織を支える人事制度の構築
3. イノベーティブな組織への戦略的改革

アウトカム創出に向けた施策

ビジネスを推し進める「人」は、適所適材の考えの下、最適な人材配置のために社内外問わず高度人材を中心とした採用を実施し、流動性を保ちながら人材パイプラインを強化しています。人材育成において、研修に加え実務を通した育成を基本とし、キャリアを自ら考えられる自律性を支援しています。また、社員が組織の価値観に基づき、誠実に生き生きと働けるよう組織・制度・システムの基盤強化を継続的に図っています。



※1 OB／OGの出戻り制度
※2 社員からの紹介制度

▸人材戦略

人材・組織への取り組み

アウトカムの創出：組織健全性目標の達成に向けた取り組みによるビジネスへのインパクト

TOPIC イノベーションの創出

次世代型細胞製造プラットフォームの実現へ

アステラスは組織健全性目標の達成に向けた取り組みを進めることで、イノベーションの創出を目指しています。その具体的な取り組みの一つとして、今年度は安川電機とロボティクスを活用した細胞製造プラットフォームの開発を行う合弁会社を設立しました。本合弁会社はアステラスの細胞医療の研究開発および製造に関する知見と、安川電機の汎用ヒト型ロボットMaholo（まほろ）を活用し、新たな細胞製造プラットフォームを構築することで、従来細胞医療の事業化において課題であった、製造の正確性・再現性や、技術移管に要する時間・コストなどの解決を目指していきます。さらに行政・自治体や医療機関といった組織だけではなく、ベンチャーキャピタルや最先端技術などが集まる多様性に富んだ細胞医療エコシステムを構築し、アカデミアやスタートアップによるイノベーションの創出を加速していきます。

細胞医療エコシステムの構築

VOICE 担当者の声

本合弁会社の設立は当社と安川電機がこれまで築いてきた協力関係がきっかけとなりました。当社は2017年に「まほろ」を創薬研究に導入して以来、製薬業界でいち早くロボティクス技術を活用したビジネスを展開してきました。導入当初は創薬研究のみに「まほろ」を活用していましたが、ビジネスの進展に伴い、細胞医療の製造技術研究への転用が検討されるようになりました。そこでCMC※開発を行うT&M（Technology & Manufacturing）チームを中心に議論を進め、安川電機とも協議を重ねた結果、具体的な成果として今回の合弁会社立ち上げが実現しました。

本件では安川電機が持つモノづくりの技術と、アステラスが持つ細胞医療の知見を組み合わせることで、これまでにない革新的な製品の開発が期待されています。また、画期的な医療シーズを有するアカデミアやスタートアップが抱える技術的・資金的な課題に対して、最先端技術やベンチャーキャピタルが集まるプラットフォームを提供することで、イノベーションの創出を加速していきます。

このような新たな試みが実現できた背景には、イノベーションに資することが是であるというアステラスの企業文化があります。本件は特定のプロジェクトオーナーが明確に指揮を執るのではなく、現場の人間が自発的に行動し、具体的な方法や目標を考えるスーパーボトムアップ型のプロジェクトとして進行しました。そのプロセスではさまざまな関係部署に協力を仰ぐこともありましたが、イノベーティブな挑戦自体に価値があるという考えが全社的に浸透していたこともあり、合弁会社の設立という挑戦的な取り組みであってもスピード感をもって実現することができました。

現時点では国内におけるプロジェクト推進とコラボレーションの加速が当面の目標ですが、将来的には細胞製造のプラットフォームをさらに広げ、グローバルに展開していきたいと考えています。また、モノづくりとAI技術の融合が進み、自動運転などフィジカルAIが世界を変えつつある中で、今回のプロジェクトはその最先端を走るものです。このチャンスを最大限生かし、技術革新の歴史に名を連ねられるよう努めていきます。

※ CMC：Chemistry, Manufacturing and Controls（化学、製造および品質管理）

セラファ・バイオサイエンス株式会社
代表取締役社長CEO
山口 秀人

セラファ・バイオサイエンス株式会社
デジタルプロセス
イノベーション部長
井上 敦

Next Generation Leadershipプログラム　経営戦略に基づく人材採用と育成

アステラスの未来を形成するために、グローバルの次世代リーダーシップ育成プログラムとして、2024年にNext Generation Leadershipプログラムが開始されました。この実践的なプログラムは、アステラスの成功に不可欠な戦略的ビジネス機会を特定し、それに取り組むことを目的に設計されています。参加者は6カ月間、革新的なソリューションの探求に取り組みます。各期のプログラムには、シニアリーダーの役割を担う高いポテンシャルを有する40～50名の人材が参加します。社内の専門家やプログラムのスポンサーからサポートを受け、参加者は新しい視点や創造性、最先端の知識を活用することで、次世代リーダーとなるための能力を育成します。

参加者が検討する課題は、長期的な価値創造・患者アクセス・革新的な市場機会・持続可能なビジネスモデルに焦点を当て、アステラスの中核事業および新たな事業領域にわたる戦略的な優先事項が含まれます。

VOICE

アステラスでは、リーダーとその能力こそが組織の要であると考えています。Next Generation Leadershipプログラムは、将来のシニアリーダーの育成と、社内における優秀な人材の知恵を活用する絶好の機会です。このプログラムは全て社内にて企画・運営されており、アステラスのビジネスの成功に真に必要なことを明確にし、現状の課題に対処することができます。プログラムを通して育成される洞察と解決策は、実際のビジネスでの意思決定と戦略的なプロセスの推進に影響を与えます。さらに、プログラムを通じて構築された国やセクターを越えたネットワークは、プログラム終了後も各自のビジネスに維持されます。参加者だけでなく、スポンサーであるCxOも、6カ月間高いレベルでプログラムにコミットしています。2025年度は、世界中からの新たな参加者が昨年とは異なる課題に取り組んでいます。また、前回のプログラム修了者は、思考パートナーとして各チームをサポートしていきます。私たちは、このプログラムからCSP2021の先を見据えた素晴らしいアイデアが生まれることを期待しています。

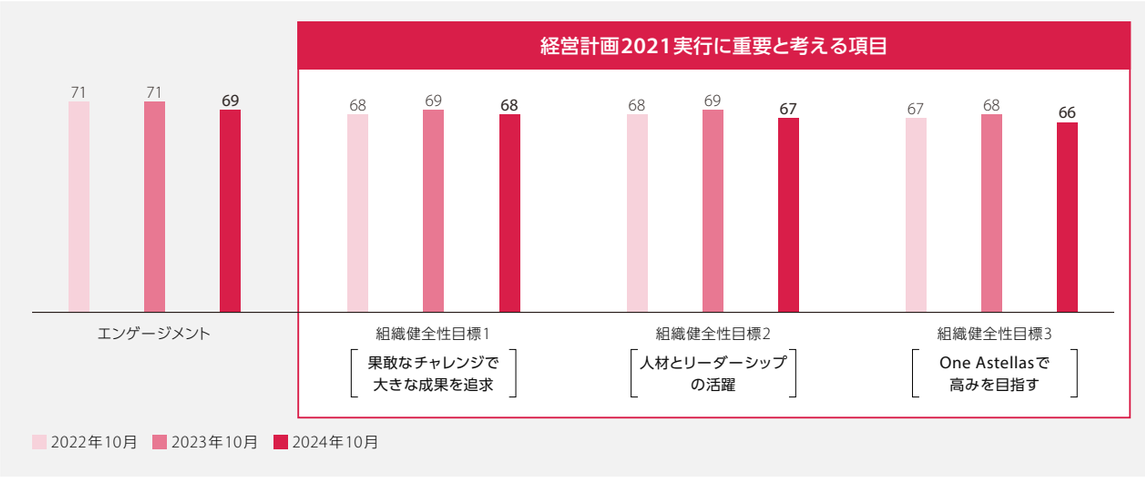
Talent Development Lead
Connie Gonzalez

人材・組織への取り組み

グローバル・エンゲージメント・サーベイ

アステラスは年に一回、グローバルでの従業員のエンゲージメントを測定し、組織の課題と改善点を見出しています。各設問に対するスコアの可視化、組織健全性目標の分類別の分析、AIによるコメントのトレンド分析を行い、組織の強みと改善点を同時に掌握しています。

エンゲージメントスコア：**69**（–2）　回答率：**82%**（–2）　改善した項目：**7**（16%）　コメント数：**22,885件**



2024年度のサーベイ結果の分析

2024年10月実施のサーベイ結果では、エンゲージメントスコアは69となりました。エンゲージメントスコア※はこれまで継続して改善してきましたが、組織や制度の大きな変更が相次いだこともあり、2023年度と比較すると2ポイント低下の結果となっています。中でも特に、今回から新設した「変革に関するコミュニケーション」のスコアが最も対処すべき課題と認識しており、改善に向けた対策を実施していきます。また、2023年度に改善すべき点とした「成果に応じた報酬（ペイ・フォー・パフォーマンス）」「アクションの実行」については、2024年度に対策を実施しており、今後も継続した取り組みを行う予定です。一方で、仕事のやりがいやイノベーションの実践、直属の上司に関する項目では、スコアの上昇や高い水準での維持が見られました。これらは当社の強みとして、一層の向上に取り組んでいきます。

※ エンゲージメントスコアは全設問の中から特定の2つの項目のスコアに基づいて算出されています

2023年度、2024年度のグローバル・エンゲージメント・サーベイに対するアクション

Action 1　成果に応じた報酬（ペイ・フォー・パフォーマンス）

過去のサーベイから継続して課題として挙がっていた成果に応じた報酬（ペイ・フォー・パフォーマンス）に対しては、年度末評価のプロセスの改善に取り組みました。目標・評価入力ツールにおいて入力項目のシンプル化と柔軟性の強化を実施し、マネジャー間で個人の評価を調整するプロセスにおいては、人事ではなく各組織のリーダーが進行する方式に変更しました。また、評価とフィードバックに関する、マネジャーと従業員のコミュニケーションを効果的にするためのトレーニングも強化しています。これらの変更により、さらに本質的で明確に差別化された業績評価を実現し、高い成果を残した従業員に報いるとともに、課題となる点についてより建設的な対話と育成を行うことを目指しています。

Action 2　アクションの実行

2024年度のサーベイを受けて、結果の深掘りとアクションの強化のために組織横断型の対策チームを結成しました。テクノロジーを活用しながら膨大なコメントを分析し、特にマネジャーのリーダーシップが、エンゲージメントに影響を与える重要な要素であると特定されました。これらに基づき、マネジャーに対するリーダーシップ能力開発を重点的に行っています。今後はグローバル全体でのエンゲージメント向上に向けた取り組みと並行し、各地域の状況や特性に合わせた取り組みを強化します。

Action 3　変革に関するコミュニケーション

前述の対策チームを中心に、マネジャーのコミュニケーションにおける能力向上に焦点を当てた取り組みを重点的に行っています。具体的には、影響力やエンゲージメントの分野において優れた結果を出しているマネジャーへの継続的なヒアリングと成功事例のマネジャー全体への共有や、従業員への傾聴を強化するために「組織における価値観と行動」に則した内容のサーベイを全従業員対象で実施しました。今後はチェンジ・マネジメントのトレーニングの展開を予定しています。また、従業員全体に対しては、変革の意図や内容を明確にし、丁寧に分かりやすく伝えることを最重点項目として取り組んでいます。従業員と定期的に対話し、フィードバックを吸い上げる機会を作るため、今後は特に関心が高い人事関連の各トピックに特化したテーマ別セッションを開催予定です。

人材戦略

ダイバーシティ&インクルージョン

アステラスにおけるダイバーシティ&インクルージョン

アステラスでは、ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)は私たちの一部です。これは単なるプログラムや理念ではなく、仕事の進め方や互いの接し方を通して日々実践されています。ダイバーシティ&インクルージョンは、単に私たちが重視するものではなく、患者さんに「価値」を創造し、提供するためのものです。多様性に富み、インクルーシブな職場とは、異なる背景や価値観を持つ人々が歓迎される場所です。そうした職場でこそ、より優れた革新的なアイデアが生まれ、より強力なチーム、そして持続的なインパクトにつながります。

私たちの信念

- 私たちは、多様な背景や考え方、経験が、科学的イノベーションを促進し、患者さんのニーズをより深く理解する原動力になると信じています。
- 私たちは、人々がインクルーシブだと感じ、自分らしくいられる環境で、最高の仕事ができると信じています。
- 私たちは、誰もが敬意と尊厳を持って働けるよう、公平性が重要であると信じています。

アステラスにとって、なぜD&Iが重要なのか?

D&Iは、私たちのVISIONである「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」を実現することに加え、誇りに思える職場や環境を築くために重要です。

患者さんのために

私たちは、患者さんの多様性を反映することで、実際のニーズや経験に基づいた、より適切で意義のあるソリューションを提供します。

社員のために

インクルーシブな環境は、社員が活躍できる環境を創り出します。誰もが自分の存在を認められ、安心して発言できると感じることで、より深い協働、より深い理解、そして大胆な創造性が解き放たれます。

ビジネスのために

多様な視点は、複雑な課題の解決、効果的な意思決定を促し、イノベーションを加速させます。これにより、ダイナミックな環境において、レジリエンスを高め、より強力なパフォーマンスを発揮できます。

コミュニティのために

D&Iは全ての人にとって、互いに信頼を深め、健康を推進する重要な原動力となります。また、職場を超えて患者さん、介護者、そして世界中のコミュニティと強固な関係を築き、私たちの影響力を広げることを可能にします。

アステラスの文化における ダイバーシティ&インクルージョン

私たちの「組織における価値観と行動」は、企業文化の基盤です。ダイバーシティ&インクルージョンは、私たちの価値観と日々の行動に深く結び付いています。「One Astellas」の精神を体現することで、アステラス全体の多様な視点、スキル、そしてリソースを効果的に活用し、組織目標と部門横断的な目標を達成します。

誠実さ:正しいと思うことを実践する

正しいことを行うということは、全ての人にとって正しいことを行うことでもあります。私たちは、誰もが尊重され、機会へ平等にアクセスでき、意見を述べたり、貢献できたりできると感じられる、公平で信頼に満ちた環境を作り上げます。

例:アステラスグループ行動規準は、私たち一人ひとり、患者さん、そしてビジネスパートナーに対するコミットメントを定めています。この規準は、私たちをコミュニティと結び付け、正しい選択と行動を取るという継続的なコミットメントを体現しています。

アステラス行動規準
https://www.astellas.com/content/dam/astellas-com/global/en/documents/code-of-conduct/astellas-code-of-conduct-pol-534-v4-jp.pdf

イノベーション:患者さんの「価値」を創造し、届ける方法を常に考える

多様な視点が大胆に融合することで、イノベーションは促進されます。世界中の社員の強みと能力を最大限に活かすことで、現状を打破し、患者さんと事業に関わるステークホルダーに「価値」を届けるための新たな方法を見出すことができます。

例:end-to-endのAsset Maximization Teamを結成し、アジャイルな部門横断的なチームが、アセットのライフサイクル全体にわたって連携し、科学の進歩を患者さんの「価値」に変えています。 P.03

変革への挑戦:患者さんに「価値」をもたらすために、目的を持って行動する

私たちは、さまざまな意見を取り入れ、多様な考え方を尊重することで、最大のインパクトを生み出します。これにより、目的に基づいた意思決定を行い、患者さんにとって最も重要かつ強力なソリューションを提供できます。

例:私たちは、患者さんと医療に関する知見に基づくプロジェクトを主導し、多分野のステークホルダーを結集して多様な視点を集約し、特定の治療領域における患者さんの支援や体験、成果を向上させるソリューションを提供しています。

私たちのコミットメント

D&Iは引き続き、私たちの優先事項です。公平性、インクルージョン、そして世界中の現地法の尊重を指針として、私たちは前進していきます。

コマーシャル戦略

重点戦略製品の状況

今後の成長ドライバーである重点戦略製品のPADCEV、IZERVAY、VEOZAH、VYLOY、XOSPATAの合計売上は3,400億円に迫り、前年度から約1,800億円、110%増加と2倍以上に成長しました。これらの製品群は収益性が高いため、売上収益への貢献のみならず、連結全体の利益成長を大きく牽引しました。2025年度も引き続き力強い成長を見込んでいます。

(億円)	2024年度実績	2023年度比	2025年度期初予想※1	2024年度比	
重点戦略製品計	3,364	+1,765 (+110%)	4,700	+1,336 (+40%)	• 2024年度は前年度比で2倍以上の成長。重点戦略製品の収益性が連結全体の利益成長を大きく牽引 • 2025年度も引き続き力強い成長を見込む。特にIZERVAY、PADCEV、VYLOYが成長を牽引
PADCEV (エンホルツマブ ベドチン) ピーク時売上予想※2(グローバル) 4,000億円–5,000億円	1,641	+787 (+92%)	2,000	+359 (+22%)	• 1L mUC※3の承認国が拡大し、各国での市場浸透も好調に推移 • 2025年度も堅調な継続成長を見込む。米国外の地域の1L mUCが成長を牽引し、本格的な売上貢献を期待
IZERVAY (avacincaptad pegol) 次ページ特集をご覧ください。 ピーク時売上予想(米国のみ) 2,000億円–4,000億円	583	+462 (+381%)	1,050	+467 (+80%)	• 2024年度第2四半期以降、新規患者における第一選択薬としての位置付けを確立 • 米国のラベル改訂承認を契機に上昇トレンドの兆候がみられ、今後の力強い成長を期待 • 2025年度は、先行投資フェーズから、本格的な利益貢献フェーズへの移行を見込む
VEOZAH(fezolinetant) ピーク時売上予想(グローバル) 1,500億円–2,500億円	338	+265 (+364%)	500	+162 (+48%)	• 米国の拡大に加え、EST※4とINT※5の貢献もあり、グローバル売上は着実に成長 • 既存マーケットの成長に加え、ESTやINTにおける発売国の増加による売上貢献も期待
VYLOY(ゾルベツキシマブ) ピーク時売上予想(グローバル) 1,000億円–2,000億円	122	+122	400	+278 (+228%)	• 2024年6月の日本での発売を皮切りに、グローバル全体で期待以上に成長 • 2025年度は米国と日本を中心に本格的な売上成長を見込むほか、中国における売上貢献も期待
XOSPATA(ギルテリチニブ) ピーク時売上予想(グローバル) 1,000億円–2,000億円	680	+129 (+23%)	750	+70 (+10%)	• グローバル売上は着実に拡大し、既存適応症で高いマーケットシェアを維持 • 2025年度は、上市済みのマーケットにおける安定した継続成長を見込む • 次の成長ドライバーは未治療AML(PASHA試験)の追加適応、2026年度以降の貢献を期待
XTANDI(エンザルタミド)	9,123	+1,618 (+22%)	8,680	-443 (-5%)	• 2024年度のグローバル売上は想定のピーク水準に到達 • 米国外のマーケットは引き続き成長を見込み、米国のメディケアパートD再設計によるマイナス影響を吸収し、グローバル売上は2024年度と同水準を予想(為替の影響除く)

※1 2025年4月公表　※2 アステラスの売上ベースではなく、全体の製品売上ベースで算出(米州については、パートナーのPfizer社が計上する売上を用いて算出)。　※3 1L:一次治療、mUC:転移性尿路上皮がん　※4 EST(エスタブリッシュドマーケット):欧州、カナダ 等
※5 INT(インターナショナルマーケット):中南米、中東、アフリカ、東南アジア、南アジア、ロシア、韓国、台湾、オーストラリア 等　※6 ピーク時売上予想は2025年7月時点。ピボタル試験を実施中の適応症に限る

▸コマーシャル戦略

Special Feature 2 IZERVAYの成長ポテンシャル

※ 本特集記事は2025年7月時点での米国における販売戦略を述べたものであり、日本市場を対象とする記述ではありません

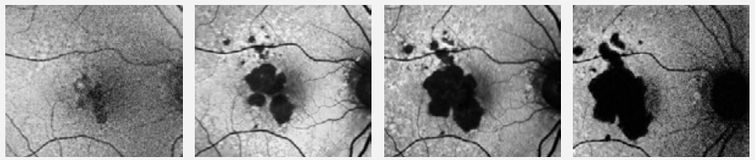
地図状萎縮とは?

地図状萎縮は、加齢黄斑変性の中で最も進行した病態であり、失明を含む不可逆的な視力低下を引き起こす、進行性の重篤な疾患です。地図状萎縮は網膜細胞の萎縮を引き起こし、その結果、細胞死による病変が形成され、最終的には視覚障害をもたらします。

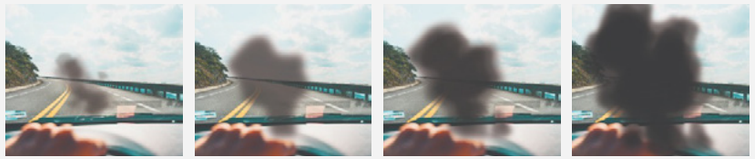
地図状萎縮の症状は分かりにくく、また患者ごとに異なる場合があります。目立った変化がない場合もあれば、直線が波状に見えたり、暗所や夜間での視力に問題が生じたり、視界がぼやけたりします。また、症状が軽微に思えていても、地図状萎縮は、進行性で重篤な視覚障害を引き起こし得る疾患です。進行の速度や影響は患者さんにより異なります。

病状が悪化するにつれて視機能の変化が生じ、日常生活や読書などの活動が思うようにできなくなります。例えば、両眼に地図状萎縮を有する患者の67%は発症から1.6年で運転が困難になるほか※1、50%の患者は、視力の低下により、以前は判別できていた視力検査表における2行分の文字を、発症から2年以内に判別できなくなります※2。

網膜に起こりうること



患者さんの視覚に起こりうること



視覚障害の描写は、病状に関する参考イメージです。

※1 両眼性地図状萎縮患者1,901人を含む、イギリスでのEMRデータベースの分析。1.6年は中央値を表しており、0.7～2.7年の範囲
※2 両眼性地図状萎縮の患者2,006人を対象とした、イギリスでの分析

潜在的患者数

治療法は存在するものの、市場調査によると、診断を受けた地図状萎縮患者のうち治療を受けているのは約15%にとどまっている

米国では約150万人の患者が地図状萎縮に罹患していると考えられており、北米において、視覚障害と認定されるケースの5件中1件は地図状萎縮が原因です※3、※4。しかし、多くの患者は地図状萎縮と診断されておらず、市場調査によると、地図状萎縮と診断された患者のうち治療を受けているのはわずか15%に過ぎません。これは、地図状萎縮が比較的新しい治療領域であり、2年前まではFDA※5で承認を受けた治療法が存在しなかったためです。

FDAに承認された治療法の普及に伴い、眼科医や検眼士※6が網膜専門医に患者を紹介することで、地図状萎縮と診断される患者が増えています。しかしながら、治療が強く推奨される患者には、依然として大きなアンメットニーズがあります。

IZERVAYが選ばれる理由

IZERVAY（アバシンカプタド ペゴルナトリウム）は、加齢黄斑変性が進行した病態である地図状萎縮を対象とする治療薬です。

米国においてIZERVAYは2023年に承認され、FDAが承認した2番目の地図状萎縮の治療薬として、実証された有効性と高い安全性に基づき、急速に主要な治療選択肢として位置付けられています。2025年7月時点で、地図状萎縮の新規患者に最も多く処方されている治療薬となっています※7。

IZERVAYは、GATHER1およびGATHER2試験において、統計学的に有意かつ再現性の高いデータを示しており、投与後1年の時点で2つのピボタル試験の両方で統計学的に有意な改善を示した唯一の承認薬です※8。GATHER試験の事後解析では、投与開始6カ月の時点で、病変の進行を遅らせることが確認されました。IZERVAYはその後も24カ月間にわたり、地図状萎縮の進行を抑制し続けました※9。

IZERVAYの安全性プロファイルは高く評価されており、普及拡大を後押しする重要な要因となっています。

大規模なGATHER試験によると、重度の視力低下を引き起こす可能性がある網膜血管炎の症例は報告されていません。販売後の安全性データは臨床試験の結果とよく一致しています※10。2025年6月30日時点で、34万7,000本※11以上が出荷されています。米国のラベルには網膜血管炎に関する特定の警告記載はありませんが、硝子体内投与に伴う眼内炎、眼圧上昇、網膜剥離、新生血管型加齢黄斑変性の発現などのリスクについては、重要な安全性情報として記載されています（2025年2月時点）。

医師や患者の間で、IZERVAYは、その高い有効性と安全性によって、多くの人に支持される選択肢となっています。

※3　*Ophthalmology*. 2021 Apr;128(4):576-586.
※4　社内データ
※5　FDA：Food and Drug Administration（米国食品医薬品局）
※6　検眼士：視力の検査や視覚に関する健康問題の診断等を行う専門職（2025年7月時点で日本において同じ役割を担う制度や公的資格は存在しない）
※7　2024年3月から2025年4月までのSymphonyデータに基づく
※8　米国において、2つのピボタル試験（GATHER1試験およびGATHER2試験）に基づき承認を取得しました
※9　IZERVAY添付文書（米国）、2025年
※10 臨床試験の発現率や安全性プロファイルと、市販後の報告件数・種類は、データ収集方法や母集団が異なるため直接比較できません
※11 販売されたバイアルとサンプルを含む数

347,000 IZERVAYのバイアル供給数（2025年6月30日時点）

GATHER試験において、網膜血管炎は報告されていない

特に注目すべき有害事象	GATHER1（0-12カ月） IZERVAY (n=67)	GATHER1（0-12カ月） 偽処置対照群 (n=110)	GATHER2（0-24カ月） IZERVAY (n=225)	GATHER2（0-24カ月） 偽処置対照群 (n=222)
眼内炎症	1	0	1	0
眼内炎	0	0	1	0
虚血性視神経症	0	0	0	0
網膜血管炎	0	0	0	0

24カ月間のGATHER2試験において、新生血管型（滲出型）加齢黄斑変性または脈絡膜新生血管の発症率はIZERVAY群で12%、偽処置対照群で9%でした。脈絡膜新生血管の大多数は軽度または中等度であり、従来から確立されている抗VEGF療法で管理可能でした。2025年8月3日時点で、アステラスは、適応外使用（Stargardt病）としてIZERVAYが処方され、さらに最初に別の補体阻害剤による治療を受けていた患者において網膜血管炎が確認された1件の副作用の報告を把握しています。また、IZERVAYを投与された別の患者において、非閉塞性の網膜血管炎の可能性がある眼内炎症に関する副作用報告も受けています。これらは自発報告であり、因果関係や発現頻度は確定できません。詳細は最新の添付文書をご参照ください。

▸コマーシャル戦略

Special Feature 2 IZERVAYの成長ポテンシャル

市場拡大に向けた取り組み

網膜専門医への教育

地図状萎縮の新規患者におけるシェアで市場のリーダーシップを確立したアステラスは、販売部隊の拡大に投資を行い、網膜専門医との接点を広げることで、米国内のクリニックにおいてIZERVAYの普及を加速することを目指しています。また、地図状萎縮の深刻な影響や治療選択肢について、患者と話すという難しく時間のかかる課題に直面している医師を支援するために、より成果重視で効果的なメッセージを提供するよう販売戦略を進化させています。このメッセージは、新しい治療法を試す意欲があり、病気の進行を早期に抑えたいと考えている患者の体験談に基づいて作成しています。これにより、IZERVAYの利点や早期治療に関して医師と患者の間でより意義のある会話がなされるよう促しています。

患者への教育

アステラスは、米国において患者向けキャンペーンを展開し、IZERVAYの認知度向上を通じて、地図状萎縮市場全体の成長を目指しています。このキャンペーンは、地図状萎縮が、予測が難しく急速に進行する疾患であること、また治療選択肢としてIZERVAYを消費者に紹介するために展開しました。これにより、20億件以上のメディア露出と200万件以上のIZERVAYウェブサイトへの訪問を実現し、高い認知を獲得しました。さらに、最近の調査[※12]では、患者の77%が次回の診察で医師にIZERVAYについて尋ねる予定であると回答しています。

医療従事者への教育

もう一つの重点課題は、検眼士や眼科医といった、地図状萎縮の患者を診断し、網膜専門医に紹介する重要な役割を果たす医療従事者への教育です。地図状萎縮についての理解が深まることで、検眼士や眼科医はこの疾患をより早期に見つけやすくなり、地図状萎縮の初期段階にある患者が専門医の診察を受けるよう促すことができるようになります。この取り組みは、地図状萎縮の治療・管理の各段階において、より効果的に患者に関わるとともに、より多くの患者に長期的に支援を届けるという私たちのビジョンに沿うように設計されています。

※12 Ad Recall Study（2025年3月）

IZERVAYの市場予測と見通し

私たちは、地図状萎縮の治療市場において、IZERVAYが次の3つの段階を経て浸透していくと予測しています。その間、治療を受ける患者のシェアを拡大しながら、地図状萎縮と診断された患者全体の市場を構築していきます。

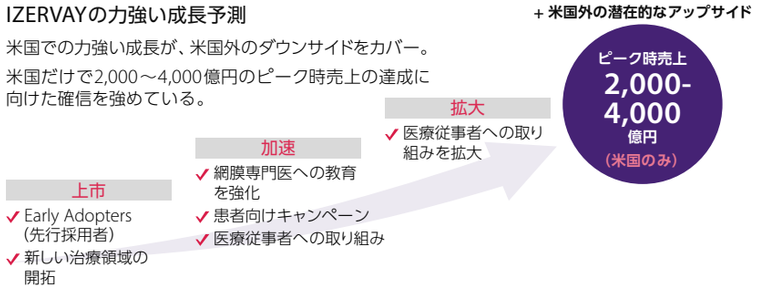
現在、地図状萎縮と診断された患者の約15%が、補体阻害剤による治療を受けています。これは、最先端の治療法を積極的に採用する意欲的な医師たちの熱意に支えられています。私たちは2025年度末までに、米国においてIZERVAYの市場シェアが約45%に達すると見込んでいます。

約2年後には、補体阻害剤を用いた治療を受ける患者数が2倍以上に増加し、市場が加速成長の段階に入ると見込んでいます。この段階では、新たな治療法の採用に対し、慎重で、臨床での実績が十分蓄積されてから選択を行う傾向のある網膜専門医に重点を置く計画です。この時点で、私たちは全患者のうち50%以上のシェアを獲得すると予想しています。また、新規患者を獲得する一方で、IZERVAYが発売以来示してきた、安定した市場リーダーとしての地位を引き続き維持できると期待しています。

2020年代末には、市場が拡大段階に移行すると予測しています。この段階では、地図状萎縮患者約150万人のうち約3分の1が補体阻害剤による治療を受けるようになると予想しています。この状況が進むにつれ、市場シェアのさらなる拡大を目指し、検眼士や眼科医を対象とする教育活動をさらに強化していく予定です。この取り組みは状況に応じて柔軟に拡大します。

IZERVAYの力強い成長予測

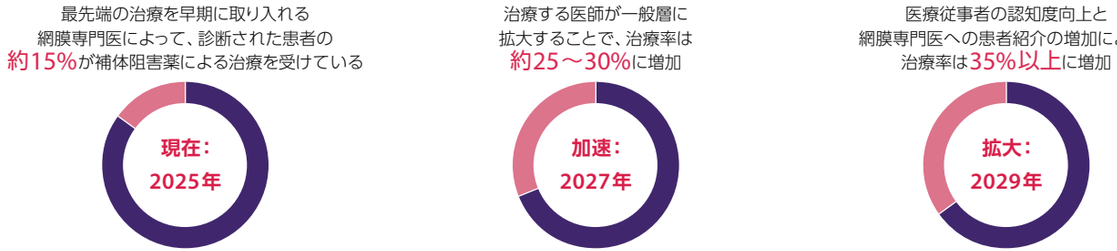
米国での力強い成長が、米国外のダウンサイドをカバー。
米国だけで2,000～4,000億円のピーク時売上の達成に向けた確信を強めている。



私たちは、IZERVAYが発売から約2年間で達成した成果に勇気づけられており、市場の拡大を背景に、意欲的でありながら達成可能な成長を見込んでいます。この市場成長、製品プロファイル、販売トレンドは長期的に増加すると確信しています。ピーク時の売上予測は、米国市場の牽引により、2,000億～4,000億円になると予測しています。

IZERVAYは2025年度第1四半期に記録的な成長を遂げましたが、これは大きな未開拓の市場のほんの入り口に過ぎません。私たちの戦略的な施策は市場拡大を促し、米国において強力な売上見通しを期待しているほか、米国以外の市場からのさらなる成長も見込んでいます。私たちはIZERVAYを地図状萎縮の治療法として、医師と患者双方から選ばれる存在としてその地位を一層強化できるとの確信を持っています。

市場の成長予測[※1]



主な前提条件	現在：2025年	加速：2027年	拡大：2029年
補体阻害剤による治療を受ける患者数	約17万人	35～40万人	45～55万人以上
IZERVAYの患者シェア[※2]	約45%	約50-55%	約55-60%

※1 各グラフは、診断患者数の増加と治療率の増加を示す参考イメージです　※2 推定総患者シェア（新規および継続患者の合計）

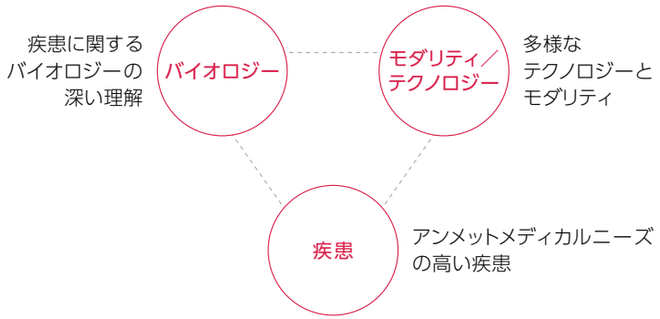
▸研究開発戦略

Areas of Interest（研究開発領域）

私たちは、Focus Areaアプローチに基づき、治療領域を問わず多角的な視点から研究開発を行っています。私たちのアプローチは、3つの要素を組み合わせたものです。

- 疾患がどのように発症・進行し、体内に影響を与えるかという疾患に関するバイオロジーの深い理解を活用しています。これにより、治療に最も効果的な作用機序を特定することができます。
- 多様なテクノロジーとモダリティ、独自の送達方法を活用しており、それによって効率的かつ効果的、そして安全に、生物学的メカニズムに到達し、作用することが可能となります。
- アンメットニーズの高い疾患、すなわち現時点では治療法が限られ、患者さんの生命や生活の質に重大な影響を及ぼす疾患を選定しています。これらの疾患は、バイオロジーとモダリティ／テクノロジーの組み合わせにより新たな治療法が開発される可能性があります。これにより、私たちの取り組みが、支援を最も必要としている患者さんにとって意義のある「価値」をもたらすことが期待されます。

Focus Areaアプローチの中で、患者さんにとっての「価値」が期待され、リードおよび後続プログラムにおいて明確な研究開発の道筋が示されているものをPrimary Focusとして定義しています。2025年8月現在、「がん免疫」「標的タンパク質分解誘導」「遺伝子治療」「再生と視力の維持・回復」の4つのPrimary Focusを選定しています。



Primary Focus概要
https://www.astellas.com/jp/science/research-and-development/primary-focuses

Primary Focus	バイオロジー／モダリティ／テクノロジー	プログラム	作用機序	2024年度および2025年8月までの進捗
がん免疫	チェックポイント	ASP1570 ●	DGKζ阻害剤	第I／II相試験進行中
	二重特異性免疫細胞誘導	★ ASP2138 ●	抗CLDN18.2／抗CD3	第I相試験進行中
		ASP1002 ●	抗CLDN4／抗CD137	第I相試験進行中
標的タンパク質分解誘導	タンパク質分解誘導剤	★ ASP3082 ●	KRAS G12D分解	第I相試験進行中 膵腺がんおよび非小細胞肺がんにおいてPoC達成
		ASP4396 ●	KRAS G12D分解	第I相試験進行中
		ASP5834 ●	Pan-KRAS分解	第I相試験進行中 第I相試験の最初の症例への投与を2025年8月に達成
遺伝子治療	遺伝子補充（AAV）	AT132 ●	MTM1遺伝子	FDAから2021年9月に臨床試験差し止め（clinical hold）指示
		★ AT845 ●	GAA遺伝子	第I／II相試験進行中（症例組み入れ終了） FDAからRMAT指定を2025年2月に取得
再生と視力の維持・回復	細胞補充	★ ASP7317 ●	網膜色素上皮細胞	第Ib相試験進行中
その他（Primary Focus以外）	アビラテロン長時間作用型プロドラッグ	ASP5541（PRL-02） ●	CYP17リアーゼ阻害剤	第I相試験進行中
	抗体-薬物複合体（ADC）	ASP546C（XNW27011） ●	CLDN18.2標的ADC	中国第III相試験開始（胃/食道胃接合部がん）
	免疫調節	ASP5502 ●	STING阻害剤	第I相試験進行中 第I相試験の最初の症例への投与を2024年9月に達成

モダリティ……　● 低分子　● 抗体　● 遺伝子　● 細胞　★ フラッグシッププログラム

※ DGK：ジアシルグリセロールキナーゼ、CLDN：Claudin、KRAS：Kirsten rat sarcoma viral oncogene homologue、PoC：コンセプト検証、AAV：アデノ随伴ウイルス、MTM1：ミオチュブラリン1、FDA：米国食品医薬品局、GAA：酸性α-グルコシダーゼ、STING：Stimulator of interferon genes、RMAT：Regenerative Medicine Advanced Therapy

Areas of Interest（研究開発領域）

2025年8月までの主な進捗

がん免疫

フラッグシッププログラムの抗Claudin 18.2/抗CD3二重特異性抗体ASP2138の第I相試験が進行しており、2025年度前半にPoC[※1]の見極めを予定しています。また、DGKζ阻害剤ASP1570および抗Claudin 4/抗CD137二重特異性抗体ASP1002についても第I相試験が進行中です。

※1 PoC：Proof of Concept／コンセプト検証

標的タンパク質分解誘導

フラッグシッププログラムのKRAS[※2] G12D分解誘導剤ASP3082は、2024年度に膵腺がんで、2025年度第1四半期に非小細胞肺がんでPoCを達成しました。また、大腸がんについても2025年度後半のPoC見極めを予定しています。

ASP3082のPoC達成を受けて、後続プログラムの研究開発も積極的に進めています。2025年8月現在、ASP3082と異なるE3リガーゼに結合するKRAS G12D分解誘導剤ASP4396、および多様なKRAS変異体を標的とするpan-KRAS分解誘導剤ASP5834の第I相試験が進行中です。

※2 KRAS：Kirsten rat sarcoma viral oncogene homologue

遺伝子治療

フラッグシッププログラムのAT845は、ヒトGAA[※3]遺伝子を筋肉特異的に持続発現させる遺伝子組み換えAAV8[※4]です。ポンペ病患者を対象とした第I/II相FORTIS試験が進行中で、全ての症例の組み入れが終了し、2025年度後半のPoC見極め予定に向けて、計画どおりに進展しています。

また、2025年2月に米国FDAからRMAT[※5]指定を取得しました。これにより、将来的に優先審査や迅速承認の機会を得られることが期待できます。

※3 GAA：酸性α-グルコシダーゼ
※4 AAV：アデノ随伴ウイルス
※5 RMAT：Regenerative Medicine Advanced Therapy

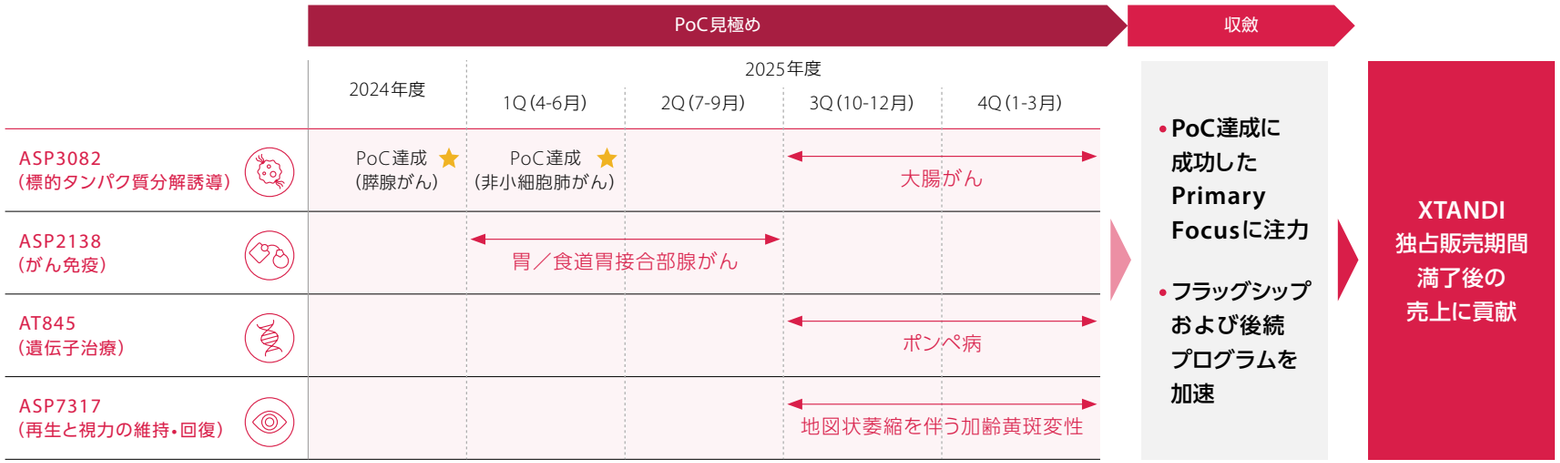
再生と視力の維持・回復

フラッグシッププログラムのASP7317は、網膜色素上皮細胞の補充療法として、地図状萎縮を伴う加齢黄斑変性患者を対象とする第Ib相試験が進行中です。この初期臨床データを、2025年5月のRetinal Therapeutics Innovation Summitで発表しました。追加の症例組み入れを計画どおり進めており、2025年度後半にPoCの見極めを行う予定です。

Focus Areaアプローチの今後の見通し

前述のとおり、2025年度末までに各Primary Focusのフラッグシッププログラムにおいて、PoC見極めを予定しています。そして、Focus Areaアプローチは収斂のフェーズへと移行します。PoC達成に成功したPrimary Focusに優先的に経営資源を投入し、フラッグシップおよび後続プログラムの研究開発を加速させ、パイプライン価値の向上に努めていきます。

Focus Areaアプローチから創出された複数のプログラムが進展して、XTANDIの独占販売期間満了後の売上に貢献し、持続的な成長をもたらすことを期待しています。



▸研究開発戦略

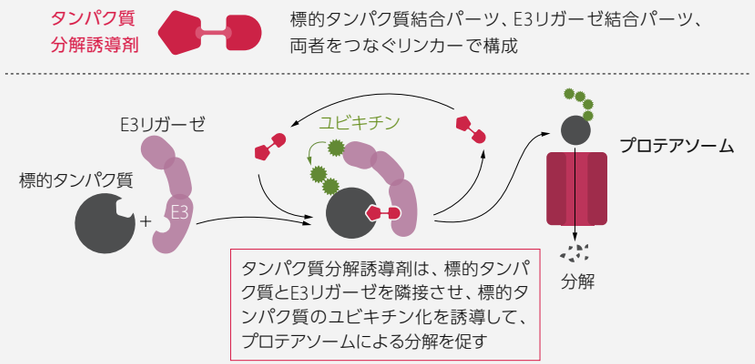
Special Feature 3 標的タンパク質分解誘導

— 患者さんへ革新的治療をもたらす新たな創薬アプローチ —

標的タンパク質分解誘導の概要と利点

がんや中枢神経系疾患など、多くの深刻な病気は特定のタンパク質の遺伝子変異や機能不全によって引き起こされます。多くの医薬品は、疾患に関与するタンパク質に結合し、その働きを制御することで効果を発揮します。※1、※2 しかし、従来の低分子医薬品が作用できるような、薬剤が結合しやすい深い「ポケット」構造を持つタンパク質は全体の約2割に過ぎません。残りの約8割は表面が平らで特徴が乏しく、従来の低分子医薬品では十分にその機能を制御できない「創薬困難(undruggable)」な標的と考えられてきました。

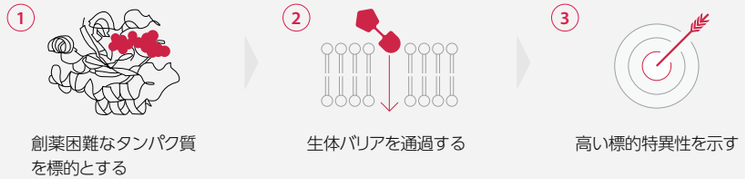
標的タンパク質分解誘導は、この課題を克服する新しい創薬アプローチです。この技術は、生体内に備わる細胞内のタンパク質分解システムであるユビキチン-プロテアソーム系を利用しています。標的タンパク質分解誘導剤は、分解したい標的タンパク質と、分解の目印(ユビキチン)を付ける酵素であるE3リガーゼの両方に結合するように設計されています。標的タンパク質に目印が付くと、ユビキチン-プロテアソーム系が活性化され、標的タンパク質が分解されます。



標的タンパク質分解誘導剤には、他のモダリティと比較して、主に3つの利点があります。

1. 従来の低分子医薬品とは異なり、深い結合ポケットを必要とせず、標的タンパク質とE3リガーゼの接触面に形成されるポケットに結合するため、undruggable標的を含む、幅広いタンパク質にアクセスできる
2. 分子のサイズが抗体などの生物学的製剤と比べて小さいため、生体バリアを通過して、固形がんも含め組織の深部まで浸透することができ、高分子の薬剤では到達困難な標的にもアクセスできる
3. 標的タンパク質、分解誘導剤およびE3リガーゼからなる厳密な複合体(三者複合体)を形成する過程で標的特異性が生まれることから、標的を選択的に分解でき、毒性を抑えられる可能性がある

標的タンパク質分解誘導剤の利点



KRASへの適用とKRASパイプライン

アステラスでは、歴史的にUndruggable標的とされてきたKRAS※3を、標的タンパク質分解誘導の最初の主要な標的として注力しています。KRASタンパク質の変異はさまざまながんを引き起こすことが知られており※4、米国で年間にがんと診断される約180万の新規症例のうち、約21万例でKRAS変異が見られます※5、※6。特にKRAS G12D変異は、膵腺がんの約40%、大腸がんの約15%で高頻度に認められるにもかかわらず、この変異を標的として承認された治療法は現時点では存在しません。私たちは、この非常に大きなアンメットニーズ※7の解決に取り組んでいます。

その結果、昨年から今年にかけてPrimary Focus「標的タンパク質分解誘導」のリードプログラムであるKRAS G12D分解誘導剤ASP3082が、膵腺がんおよび非小細胞肺がんにおいて臨床PoC(Proof of Concept:コンセプト検証)を達成しました。私たちはASP3082の臨床PoC達成を受けて、標的タンパク質分解誘導のプラットフォームとしてのポテンシャルに自信を深めています。

現在、KRASを標的とする後続プログラムとして、ASP3082とは異なるE3リガーゼに結合するKRAS G12D分解誘導剤であるASP4396や、多様なKRAS変異体を標的とするpan-KRAS分解誘導剤ASP5834の臨床試験を実施しています。また、タンパク質分解誘導剤をペイロード(殺細胞成分)とした新しいプラットフォームであるタンパク質分解誘導剤-抗体複合体(DAC)による腫瘍への選択的な薬物送達も検討しています。

※1:Alharbi, K.S. et al. *Journal of Drug Delivery Science and Technology*. 2022;77(1):103849.
※2:Tokheim, C. et al. *Molecular Cell*. 2021;81(6):1292–1308.e11.
※3:Kirsten rat sarcoma viral oncogene homolog
※4:Huang, L. et al. *Signal Transduction and Targeted Therapy*. 2021;6(386).
※5:American Cancer Society. Cancer facts & figures 2020. https://www.cancer.org/research/cancer-facts-statistics/all-cancer-facts-figures/cancer-facts-figures-2020.html
※6:Hofmann, M.H. et al. *Cancer Discovery*. 2022;12(4):924-937.
※7:満たされない医療ニーズ

プログラム	作用機序	適応症	現在のステージ
ASP3082	KRAS G12D分解誘導剤	KRAS G12D変異陽性固形がん	第I相
ASP4396	KRAS G12D分解誘導剤(ASP3082と異なるE3リガーゼ)	KRAS G12D変異陽性固形がん	第I相
ASP5834	Pan-KRAS分解誘導剤	KRAS変異陽性固形がん	第I相
ASPxxxx	KRAS分解誘導剤+抗体(DAC:分解誘導剤-抗体複合体)	KRAS変異陽性固形がん	前臨床

創薬プラットフォームとしての展開性

標的タンパク質分解誘導は、さまざまな応用展開の可能性を持っています。標的タンパク質に結合するパーツを置き換えることによって、KRAS以外のがんの治療標的タンパク質や他の疾患領域への展開が可能になります。また、抗体などの他の技術と組み合わせることにより、特異性に優れた次世代のタンパク質分解誘導剤を創出できる可能性があります。

▸研究開発戦略

Special Feature 3 標的タンパク質分解誘導

— 患者さんへ革新的治療をもたらす新たな創薬アプローチ —

創薬プラットフォームを支える技術

私たちはASP3082および各プログラムの開発を進めるとともに、最適化された標的タンパク質分解誘導剤を迅速かつ効率的に創出するための創薬プラットフォームを強化してきました。

アステラス独自の生物物理学的評価系

標的タンパク質分解誘導剤の開発において、新規E3リガーゼバインダーの取得は非常に重要であるため、私たちは独自の生物物理学的評価系を保有しています。DEL※8、ハイスループットSPR※9、フラグメントベースX線スクリーニングなどの手法を用いて、世界最高レベルの処理能力で大規模なライブラリを評価することにより、高い確率でバインダーを取得できます。これらの手法を用いて、アステラス独自の新規E3リガーゼバインダーの取得を進めています。

※8: DNA-Encoded Library（DNAコード化ライブラリ）
※9: Surface Plasmon Resonance（表面プラズモン共鳴法）

AIを活用した複合体構造の最適化

標的タンパク質分解誘導では、化合物が標的タンパク質およびE3リガーゼと結合して三者複合体を形成することから、この三者複合体の安定性、分解活性や薬剤としての物理化学的性質を最適化する必要があります。長年の経験で蓄積されてきた化合物設計技術に加え、アステラス独自のアルゴリズムを用いた三者複合体の構造モデリングを用いて複雑な結合様式の予測を可能にしました。今後は細胞膜透過性予測などのAI技術を組み合わせることで、創薬プロセスを加速していきます。また、アステラス独自のシミュレーション手法とスーパーコンピューターTokyo-1および生成AIを統合することで、化合物の三次元構造予測を50倍以上高速化することが可能です。今後も、創薬プロセスを加速させるため、新たなAI機能の構築と統合に取り組んでいきます。

バインダーの取得
独自性と高品質を兼ね備えた
バインダーを同定する専門能力

複合体構造の最適化
高度なデジタル／AI技術を活用し、
最適化された三者複合体構造を設計する技術

- アステラス独自のハイスループットな生物物理学的評価系
- 三者複合体モデリングおよび化合物デザイン技術
- Tokyo-1および生成AIを用いるシミュレーション技術

外部パートナーとの協働

私たちは、専門領域を補完し、目的を共有できるパートナー企業と共同で、次世代の標的タンパク質分解誘導剤の開発を加速させています。例えば、疾患や組織特異的な特性を持つE3リガーゼを利用することで、標的タンパク質分解誘導剤が腫瘍内や疾患組織で選択的に作用することが可能となります。

また、再発や腫瘍の耐性といった課題を克服し、新しい治療法を患者さんに早く届ける上で必要なインフラを確立するために、新たなパートナーシップを追求しています。

主な外部パートナー

PeptiDream Revolutionizing Drug Discovery
FIMECS
cullgen

VOICE

研究員の強みを結集して、革新的な医薬品候補化合物を創出する

私たちは、pan-KRAS分解誘導剤の創薬プログラムを薬理・化学それぞれのテーマリーダーとして推進し、医薬品候補化合物ASP5834を創出しました。ASP5834は2025年7月にIND※承認を取得し、臨床第I相試験が進行中です。

このプログラムの進展における重要なポイントの一つは、研究初期の段階から開発部門や製造部門のニーズを汲み取り、何度も議論を重ねて明確なTPP（製品の目標プロファイル）を策定したことです。 具体的には、KRAS分解誘導剤の先行プログラムであるASP3082やASP4396に加え、これまでの自社のKRAS研究の知見を最大限に活用し、現在の標準治療法、私たちの化合物が臨床で使われるイメージ、臨床試験で想定される課題などを徹底的に議論しました。このプロセスを通じて、前臨床段階で求められる化合物プロファイルが明確になり、チームが一体となって、一つの目標に向かって妥協せずに研究を進めることができました。その結果、目標とするプロファイルを満たす医薬品候補化合物の創出につながったと考えています。

もう一つの重要なポイントは、アジャイル組織の特性を活かしたプログラムの推進です。アジャイル組織では、多様な専門性を持つメンバーが一つのチームとなり、柔軟かつ自主的にプログラムを進めることができます。また、承認プロセスが少ないため、迅速な意思決定が可能です。本プログラムでは、異なる専門性を持つ研究員同士が密にコミュニケーションを取り合い、侃々諤々の議論を行いました。各メンバーは、自らの強みを最大限に発揮してプログラムの推進に貢献しました。テーマリーダーである私たちは、多様な意見をもとに、より有効性や安全性が高い化合物を見出すために実験を続けました。さらに、得られた実験結果をもとにチームで柔軟に方針を見直し、プログラムを迅速に進めることができました。これらの要素が、最善の医薬品候補化合物の創出において重要な役割を果たしたと考えています。

私たちは現在、新規プログラムの構想を練っています。新たな可能性を切り拓く革新的な新薬を創出し、待ち望んでいる患者さんに届けるために、これからも創薬研究に取り組んでいきます。

※ IND: 治験許可申請

Senior Scientist, Product Creation,
Cancer Biology,
Oncology Research
西薗　慶浩

Team Lead, Candidate Delivery,
Engineered Small Molecules,
Oncology Research
森川　貴裕

▸製造・供給戦略

CMfgOインタビュー

“さまざまなモダリティにおいて、私たちは信頼性の高い製品を世界中の患者さんに届けています。革新的な製品に磨きをかけ、デジタルトランスフォーメーションやOperational Excellenceを通じて進化を続けます。”

製薬技術担当
Chief Manufacturing Officer（CMfgO）
Rao Mantri

Q. バリューチェーン全体にわたるご経験に照らし、入社されてから、アステラスの製品開発・製造・供給の強みをどのように捉えていますか。

A. アステラスでは常に患者さんを強く意識しており、また、日々の業務においてお互いの協力を重視する考え方は、アジア・欧州・アメリカにある複数の拠点で共通しています。社員の謙虚な姿勢や、社員と経営陣との距離の近さ、フィードバックを積極的に取り込んで改善を続ける努力など、アステラスに根付いている特徴的な組織文化を高く評価しています。いずれも、変わらず患者さんに貢献するための礎となっています。

世界中の患者さんへの信頼性の高い製品の安定供給において、私たちは業界トップクラスの実績をもっています。重点戦略製品である低分子化合物のVEOZAHやXOSPATA、モノクローナル抗体のVYLOY、抗体-薬物複合体のPADCEV、RNAアプタマーのIZERVAYをはじめ、多様なブランドポートフォリオの全製品に言えることです。

加えて、臨床段階にある細胞医療・遺伝子治療薬に関する専門性を、最先端の施設と先進技術を備えたプラットフォームで一層強化しています。私たちは、複数のモダリティにわたるこれらのケイパビリティを継続的に向上させています。製品開発から製造までを一貫して行うことで、患者さんに寄り添う製品パイプラインを加速させ、コスト面での効率性を保ちながら、信頼性を確保していきます。

Q. アステラスの製薬技術、製造、供給の発展には、何が必要でしょうか。

A. 多様なモダリティにおけるケイパビリティを活かして、私たちはイノベーションを加速し、医薬品が最大限の力を発揮できるようにします。薬剤プロファイルを強化する技術や専門性により、競争優位性を築くこともできます。あらゆるモダリティ、特に細胞医療・遺伝子治療といった新しく複雑なプログラムを進め、製品の品質と患者さんのアクセスの確保において重要な役割を果たしています。このような発展のために、「デジタル化の加速」「世界中の拠点におけるアプローチの標準化」「サステナビリティの取り組みの重視」の3つの領域での取り組みが重要だと考えています。これにより効率性が向上し、ひいては患者さんにより高い「価値」を提供してより多くの人に貢献できるようになります。

デジタルトランスフォーメーションでは、研究所や製造現場で最新鋭の運営を行うことを目指し、3段階での取り組みを行っています。第1段階がバリューチェーン全体の業務のデジタル化、第2段階はデータエンジニアリングプラットフォームの構築、第3段階は高度な分析と自動化の適用です。製品開発から製造、サプライチェーンの業務プロセス、顧客への納品まで、あらゆる段階でデジタルトランスフォーメーションを目指します。最近の例として、ロボット技術を活用した細胞医療製品の製造に関する安川電機との合弁事業が挙げられます。また、生成AIや予測AIの活用も模索しています。

また、Operational Excellenceへの取り組みの標準化により、私たちが持っている強みをさらに大きく強化することができます。世界中で各チームが継続的な改善と無駄のないプロセスに積極的に取り組んでおり、組織全体で統一されたパフォーマンス管理基準を導入することで、各チームの努力の成果を他のチームにも波及させることができます。継続的な改善を追求する企業文化を基盤として、組織全体の専門性を結集し、真に統合されたグローバルなオペレーションシステムを構築していきます。

サステナビリティに関しては、策定した目標を越える意欲的な取り組みにより、私たちはこれまで以上に大きな役割を果たしていきます。目標とするCO_2排出量や、再生可能エネルギーの重要性が強調されていますが、現場では日々の業務においてサステナビリティを考えることが根付いています。例えば研究者はいつも、より環境に配慮した製品やプロセスの設計を模索しています。加えて、住血吸虫症に対する治療薬プラジカンテルの新たな小児用製剤の開発に代表されるように、保健医療へのアクセスにも貢献しています。

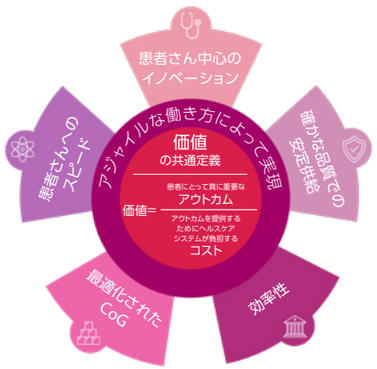
Q. 今後、組織をどのように進化させていきますか。

A. 進化の指針として、会社全体の「価値」の共通定義に沿って、私たちが患者さんに提供する「価値」のフレームワークを定めました。製品ライフサイクル全体を通じて「患者さんへのスピード」「患者さん中心のイノベーション」「確かな品質での安定供給」「最適化された原価」「効率性」という5つの柱のバランスをとりながら、「価値」を提供しています。

患者さんや介護者、医療従事者が製品を実際にどのように使うかをしっかりと理解し、開発の初期段階から商用生産を念頭におき、プロセスと製品を設計していきます。

組織をさらに進化させるため、デジタル化の加速、Operational Excellenceの強化を図り、アジャイルの考え方をしっかりと取り込んでいきます。これにより、全社戦略に沿って、患者軸に基づく会社全体のオペレーティングモデルと足並みを合わせながら、バリューチェーン全体にわたるケイパビリティを強化できます。製品のライフサイクルを網羅するような組織構造とオペレーティングモデルをとっており、部門を越えて社内外の主要なパートナーとの連携がスムーズになることで、私たちの強みとなると考えています。さらに、より効率的で強靭なサプライチェーンの構築により、私たちの活動の機動性を高めることができます。

事業活動を通じて私たちの根底にあるのは日本語のモノづくりに由来する「MONOzukuri」の精神です。社内外のチームとの連携を重視しており、アステラスの製造・供給を特徴づける考え方となっています。アジャイルな業務の進め方とあいまって、研究から製品ライフサイクルの最終段階に至るまでのバリューチェーン全体にわたるパートナーとの連携を通じ、アステラスは、製品の提供を加速させる体制を整えています。



環境安全とサステナビリティ

デジタル&トランスフォーメーション戦略

デジタルトランスフォーメーション戦略の進捗

デジタルトランスフォーメーションは、「科学の進歩を患者さんの価値に変える」という当社のビジョンの実現の鍵となる取り組みです。アステラスでは、「Integrity（誠実さ）」、「Innovation（イノベーション）」、「Impact（変革への挑戦）」という価値観に基づき、企業全体にデジタル機能を組み込み、Growth Strategy, BOLD Ambition, and Sustainable Margin Transformation（SMT）からなる3つの全社的な優先事項[※1]を推進しています。

当社のデジタルトランスフォーメーションは、次の6つの柱に基づいています。

1. **情報の民主化** – より良い意思決定をより迅速に行うため、チームにツールとリソースを提供する
2. **AIによる高度なオペレーション** – 高度に自動化されたプロセスを活用し、生産性を向上させる
3. **デジタルフルーエンシー** – デジタル・ファーストの考え方とデジタル・イノベーションの文化を浸透させ、企業価値を最大化する
4. **リーン・アジャイルオペレーティングモデル** – 全ての活動にアジャイル手法を取り入れ、「価値」の創造と提供を加速する
5. **柔軟性が高く、安全で、強靭なソリューション** – 適応性、セキュリティ、回復力を継続的に向上させる
6. **デジタルエコシステム** – デジタル技術を活用したエコシステムの変革を通じて、「価値」の創造と提供を加速する

デジタルトランスフォーメーションは、アステラスの3つの全社的な優先事項に深く結び付いています。AIによるエンゲージメントソリューションと高度なコンテンツプラットフォームを活用することで、顧客エンゲージメントを個別化し、製品の売上を向上させ、当社のGrowth Strategyを実現しています。

また、研究開発におけるAIの先駆的な活用により、創薬ターゲットの特定から臨床試験のデザイン、申請プロセスの自動化に至るまで、イノベーションを加速し、成功率を向上させることで、BOLD Ambitionを推進しています。当社の次世代患者安全プラットフォームは、症例処理の時間短縮や、具体的な効率向上も実現しています。

さらに、アジャイルな働き方と技術の内製化を通じて、俊敏性を向上させるとともに販管費を削減し、Sustainable Margin Transformation（SMT）を支援しています。また、デジタル投資を変革と成長の取り組みにシフトしています。

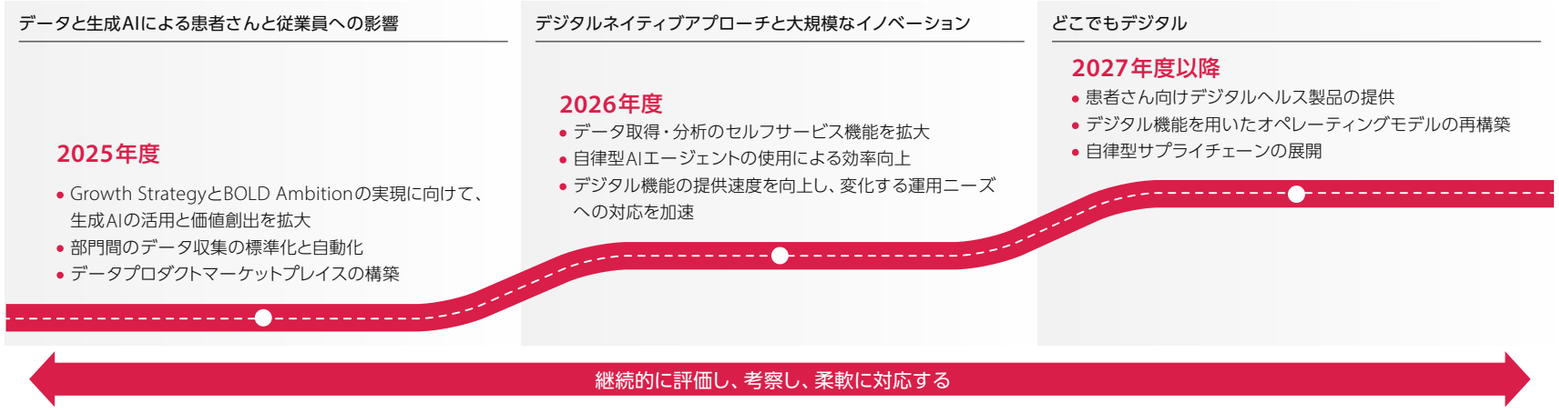
イノベーションは、アステラスのデジタルの核となるものです。AIを活用した研究エージェントから自律的なサプライチェーンを通じ、業務プロセスや患者さんへのサービスのあり方を再構築しています。グローバルなメンバー向けに、独自のエージェント「Stella」を含む2つの生成AIアシスタントを導入し、コンテンツ作成、検索、文書作成の自動化における生産性を向上させています。

デジタルトランスフォーメーションへの取り組みは、挑戦、継続的な学び、責任ある活用を促進する文化を育みます。社内ハッカソン、生成AI教育プログラム、社員育成などの取り組みにより、デジタル技術に精通した将来のリーダーを育成しています。これまでに2,000人を超える従業員に生成AIツールのトレーニングを行い、生成AIラボを立ち上げ、活発な生成AIユーザーコミュニティを確立しました。また、初のハッカソンを実施し、進めるべきいくつかのアイデアも創出しています。

データに基づく意思決定を強化するため、知識やリソースの提供に取り組むとともに、重要な情報にアクセスしやすい環境を整備しています。リアルワールドデータ分析プラットフォームとデータウェアハウスを強化し、データ分析活用力の向上やコスト削減を達成しました。また、Astellas Boot Camp for Data Science（ABC4DS[※2]）を数百人の参加者に提供しました。

私たちのデジタルトランスフォーメーションは、患者さんにより良いアウトカムを提供することを最終的な目的としています。創薬研究の加速、治験効率の向上、製造プロセスの効率化など、全てのデジタル施策は治療のスピード、品質、効果の向上を目指して設計されています。今後も、デジタル医療ソリューションへの投資、AI能力の拡張、高度な運用の拡大に取り組み、イノベーションが患者とステークホルダーの双方にとって、実世界での価値を提供できるよう進めていきます。

※2 詳細については、ABC4DSの項をご参照ください



※1 3つの全社的な優先事項については、P.35「経営計画2021の進捗状況」をご参照ください

デジタル&トランスフォーメーション戦略

アジャイル

俊敏性とイノベーションを促進するために、アジャイルなマインドセットと働き方を全社的に採用し、組織のモデル変革を進めています。自律的で部門横断型のチーム、一気通貫のオーナーシップ、迅速な意思決定、整備された業務フローを通じて患者志向を強化し、変化する課題に対応することで「価値」をより速く提供しています。

アジャイルデリバリーチームは、2週間の短期開発サイクルで作業を進め、それぞれの期間で具体的なタスクに取り組みます。これらのチームは、共通のミッションを持つ「ポッド」を形成し、さらに「ハブ」にグループ化してビジネス部門に価値を提供します。「ハブ」は四半期単位で計画を立て、長期的なビジョンと変化するニーズのバランスを調整します。

アステラスは、「価値」の創造プロセスにアジャイルモデルを適用するリーダー企業です。アジャイルな働き方は、VALUE Creation, VALUE DeliveryとVALUE Enablementに浸透しており、昨年は世界中で1,000人以上の従業員がトレーニングを受けました。今後も、柔軟性、集中力、迅速なイノベーションを促進しながら、アジャイルマインドセットを組織全体に浸透させていきます。

クラウド機能の進化

私たちは、企業の俊敏性、効率性、セキュリティを強化するため、拡張性が高く適応可能なクラウド技術への投資を続けています。この技術は従業員、顧客、そして患者さんに直接的な利益をもたらします。2024年度は、米国、日本、中国、中東・アフリカ地域の6つの主要なデータセンターをクラウド環境に移行し、旧システムを排除しました。

これにより、次のような大きなメリットが得られます。

- 運用コストの削減とイノベーションのためのリソース拡充
- ビジネスニーズに合わせた、迅速かつ拡張性の高い技術ソリューション
- セキュリティと安定性の向上
- 社内のデジタル機能の強化
- エネルギー効率の高いインフラへの注力

デジタルトランスフォーメーションにおけるこの大きな節目によって、アステラスは変化するビジネスニーズに対応できる、現代的で未来に備えた企業としての地位を確立しています。

情報の民主化

情報民主化の取り組みは、アステラスのデータ資産からより大きな「価値」を生み出し、意思決定を強化し、組織のあらゆるレベルにおける「価値」の創造を加速することを目的としています。セルフサービス機能の向上、データ品質の改善、シンプルで堅牢なアクセス制御により、専門技術チームへの依存を減らします。

高品質のデータは、「データプロダクト」としてパッケージ化され、組織全体でビジネス価値を生み出すために使用可能になります。これらのデータプロダクトは、迅速で適切なデータアクセスを保証するため、専門家が所有しサポートします。統合された「データマーケットプレイス」により、ユーザーは関連するデータを検索し、アクセスをリクエストし、ガイダンスを見つけることができます。組織の従業員がデータを自ら発見し、分析し、具体的行動につながる洞察を生み出す環境が整備されます。

デジタル機能の内製化

私たちは、イノベーションを加速し、適応性を向上させ、業務効率を改善し、そして戦略目標との整合性を高めるために、デジタル機能の内製化を戦略的に進めています。従来、技術提供をさまざまな戦略的パートナーに外注していましたが、2024年後半から、中核的なデジタル機能の特定と内製化の取り組みを開始し、それらを社内に移行し始めました。

内製化への変革は2024年度第3四半期に、十分なニーズ評価と事前計画を経て始まりました。2025年度には、複数拠点で400以上の役割が外部委託パートナーから社内の役割に移行されます。この取り組みの対象には、アプリケーション開発、ソリューション設計、データ管理、レポーティング、現場でのサポートなど、ほぼ全てのデジタル機能が含まれています。

既に多くの職務で新しいスタッフが着任し、デリバリーチームに統合され、価値創出が進んでいます。

Astellas Boot Camp for Data Science（ABC4DS）

2024年度に第2期を開始したAstellas Boot Camp for Data Science（ABC4DS）は、グローバルなデジタルトランスフォーメーション推進の一環として、従業員とCxOに実践的なデータサイエンスのスキルを提供し、イノベーションを促進します。このプログラムは、データサイエンスの活用を全従業員に広げ、データ主導の意思決定を促進するというビジョンに根差しています。

第2期では世界中から100人以上の参加者がライトコースとベーシックコースに参加しました。ライトコースでは入門講義を通じて基礎的な知識を提供し、ベーシックコースではR言語を使用したデータ処理、可視化、問題解決の実践的なトレーニングを3カ月間実施しました。第1期から現在までに20以上の部門から700人以上の従業員が参加し、卒業生はレポート作成の自動化、不正の検出、業務効率化などの課題にスキルを応用し、アステラスをデータ主導の企業に進化させています。

AI支援オムニチャネルマーケティング

オムニチャネルマーケティングは、複数のチャネルを統合し、シームレスな顧客体験を提供することで、全ての接点で一貫性を保った、個別化されたメッセージを提供する手法です。アステラスではAIの活用を通じ、患者さんと医療従事者へのサービスを向上させています。機械学習を活用してデータから見出される顧客行動のパターンを分析し、医療従事者がどのような形式で情報を受け取りたいかを理解します。さらにコミュニケーションの好みや過去のエンゲージメント履歴を分析することで、情報を共有する最適なチャネルとタイミングを決定しています。例えば、特定の医師がデジタルにより良い反応を示す場合もあれば、対面のミーティングを好む場合もあることが、AIを活用したプラットフォームによって判明します。

AIプラットフォームによって営業担当者はより効率的に行動することが可能となり、医療従事者の好みに基づいたデータで、より個別化された、有意義な対話を実現します。この人間とAIの協力体制により、医療従事者との関係が強化されるとともに、業務効率の向上にもつながっています。

▸デジタル&トランスフォーメーション戦略

Special Feature 4 AI創薬

なぜAI技術は重要なのか?

医薬品開発は通常、長く複雑なプロセスを経て9～16年かかることが一般的です。また、低分子創薬の成功率は約2万3,000分の1とされています※。医薬品の研究開発プロセスを加速し、期間を最小限に抑えることは、科学の進歩を一刻も早く患者さんの「価値」に変えて届けていく上で不可欠です。そのために、アステラスはAIやロボットの力と、社員のスキルや経験を組み合わせ、デジタルトランスフォーメーション(DX)の取り組みを推進しています。

※ 出所:日本製薬工業協会「2024製薬協ガイド」
出典:日本製薬工業協会 DATA BOOK 2024

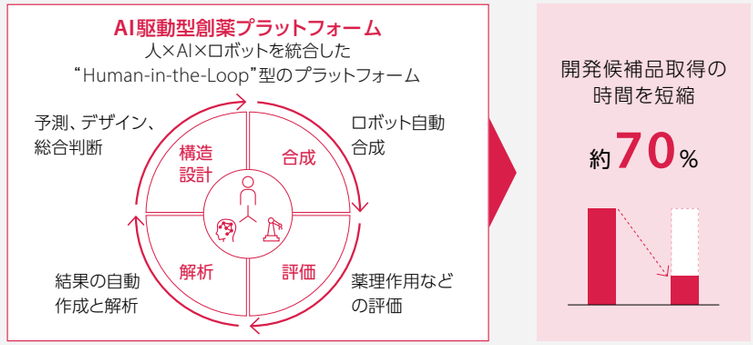
人×AI×ロボットの協働で創薬を加速

病気の原因となる標的分子に結合しやすい化合物(ヒット化合物)を取得し、さらに医薬品としての適性を高めた化合物(医薬品候補化合物)へと磨き上げるまでに、従来のやり方では多大な時間とコストが必要でした。アステラスではDXの推進により、このプロセスの改善に取り組んでいます。

多くの製薬企業がAI創薬への投資を強化する中、アステラスは、2019年から創薬プロセスへのAI導入に着手してきました。そして、創薬プロセスの加速を目指し、中核となる、「人×AI×ロボットを統合した“Human-in-the-Loop”型の医薬品創製プラットフォーム(以下、AI駆動型創薬プラットフォーム)」を開発しました。

早期の創薬研究では、膨大な化合物ライブラリーから、治療の標的とするタンパク質に結合し、目的とする薬理作用を発揮するヒット化合物を見出します。このヒット化合物の構造をもとに、構造設計(Design)、合成(Make)、薬理作用などの評価(Test)、結果の解析(Analyze)のDMTAサイクルを何度も回して化合物の構造を最適化し、医薬品候補化合物を取得しています。

AI駆動型創薬プラットフォームは、このDMTAサイクルの各工程にAIとロボットを組み入れつつ、要所で研究者がアイデアや総合的判断などの価値を加える独自の仕組みです。このプラットフォームでは、AIを用いた化合物構造の生成・デザインなどの機能に加え、生成・デザインされた化合物の薬理活性や薬物動態等のさまざまな特性の予測を行っています。また、ロボットによる自動合成や自動アッセイが導入されており、実際の評価データを取得した後は、化学構造と生物活性の一覧表(構造活性相関テーブル)の作成や特性の予測精度の確認を自動で行うツールが備わっています。さらに、このプラットフォームには、ロボットの動作を遠隔で監視できる機能も統合されています。これにより研究員は単純な反復作業から解放され、実験結果からより深い洞察を得たり、創薬の新たなアイデアを生み出したりするなど、より創造的な業務に時間を割くことができるようになりました。



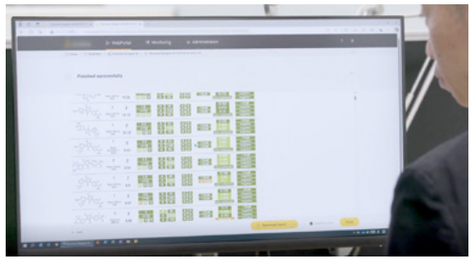
▷ AI駆動型創薬プラットフォームの活用事例

実際にAI駆動型創薬プラットフォームを活用することで、ヒット化合物から医薬品候補化合物を取得するまでの期間を従来の方法と比べて約70%短縮した事例を紹介します。

薬理活性を中程度有しているものの、医薬品としての特性に課題のあるリード化合物の情報と、アステラスが長年蓄積してきた実験データを元に、AIによる構造設計が行われました。AIは与えられた設計方針から約60,000種類の化合物を設計するとともに、過去のデータから水溶解性や細胞膜透過性などのさまざまな特性を予測・スコア化し、より有望な化合物の提案を行いました。この提案と予測は非常に短時間で行われ、研究者が初期には提案しないようなアイデアを含んでいました。研究者は専門的な視点から、AIの予測スコアだけでなく、合成可能性などを考慮した上で、総合的な判断の下、それらの提案を厳選し、医薬品候補となる可能性がより高い化合物を、ロボットを活用して効率的に合成しました。合成した化合物の評価データは再びAIによって集計され、最新の評価データを学習することで、AIの構造設計の精度向上を実現しています。

これらのサイクルは従来の創薬プロセスと比べ格段に速く、これまでは自社平均で2年を要していた研究期間を約70%短縮して7カ月で完了しました。得られた医薬品候補化合物は、リード化合物から薬理活性を約10倍向上しつつ、医薬品としての良好な特性も兼ね備えることができました。

一般的に9年から16年もの時間がかかる医薬品の研究開発において、研究期間の短縮はより大きな「価値」の提供に直結するものであり、短期間で医薬品候補化合物を取得した今回の事例は、AI駆動型創薬プラットフォームのさらなる可能性を示す結果です。今後は抗体や細胞医療、遺伝子治療等のより複雑なモダリティへの応用拡大に向けて、検討を行っていきます。



Special Feature 4 AI創薬

AI創薬能力の強化へ向けて

AI創薬能力の強化とさらなる推進に向けて、アステラスではさまざまな取り組みを行っています。

低分子創薬以外のモダリティの研究に対しても、AIの活用を開始しています。例えば、標的タンパク質分解誘導剤では化合物の三次元構造の生成や細胞膜透過性の予測に、抗体研究では標的抗原に結合する抗体の設計や物性の予測に、それぞれAIを活用しています。

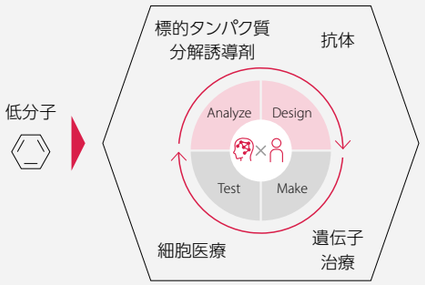
また、三井物産がNVIDIAと協業して提供するAI創薬支援サービス「Tokyo-1」に参画しています。GPUスーパーコンピューターであるTokyo-1を用いて分子シミュレーションやAIを活用した分子設計の研究を加速させるほか、生成AIのための大規模言語モデルによる研究にも取り組みます。既に複数の事例において劇的な計算速度の向上を確認したほか、アステラス独自のAI開発も可能になっています。

重要な取り組みとして、AIのさらなる導入を可能にするためのグローバルなデータ基盤と運用体制の整備に取り組んでいます。AIやロボット技術の性能の向上のためには、さまざまな研究や実験から得られた大量のデータを適切に組み合わせる必要があります。グローバルな拠点で幅広いモダリティを取り扱うアステラスでは十分な量のデータを集積可能な一方、データ管理は複雑化しており、一層の体制強化が不可欠です。具体的には、モダリティごとに社内データベースの構築・強化を進めています。さらに、海外拠点や社外共同施設へのロボット技術の展開も円滑に進んでおり、より均一な情報をグローバルに集めるネットワークを構築し、人×ロボットでのデータ量増加とAI・ロボット技術の性能向上を目指しています。

AI創薬能力の強化には優秀な人材の獲得と育成も重要であり、AI・ロボット・実験の自動化に関して高い知識とスキルを持つ研究者を継続的に採用しています。特にデータサイエンスやアルゴリズムを含めた数学分野に関する人材に関しては、製薬以外の業界出身の人材も積極的に採用しています。他社との協力の下、データサイエンス分野に精通した人材に対する採用イベントも実施しており、採用機会の創出と共に業界全体への関心の呼び込みも推進しています。

社内の人材育成としては、デジタルXの主導する「Astellas Boot Camp for Data Science（ABC4DS）」をはじめとした社内研修により、全社的なデジタルリテラシーの底上げを図っています。今後は、ボランティア活動の機会や、より高度で実践的な内容を取り入れて、社内のAI能力をさらに高め、プログラムをさらに充実させていく予定です。ただし、デジタルスキルを持つ社員の裾野は着実に広がっている一方で、創薬のためのAIを作成・改良し、高度に駆使することができる人材の社内登用にはまだ時間がかかります。したがって、前述したデータサイエンス分野に精通する外部人材と創薬分野に精通した社内人材の協力こそが今後のAI創薬の鍵となるものと考えています。実験科学者とデータサイエンティストが共に働く環境をいち早く構築することで、AI創薬のさらなる加速を目指します。

他のモダリティ開発へのAI活用



新規デジタル技術

Tokyo-1：
AI スーパー
コンピューター

生成AI × 高速計算と
シミュレーション

グローバルなデータ基盤の統治

VOICE

人間とAIとロボットが三位一体となって、患者さんに「価値」を早く届ける

AI駆動型創薬プラットフォームは、人間とAIとロボットが三位一体となって「価値」を生み出す新たな創薬システムです。研究者がこれらの技術を使うことで、より創薬の確度を上げられる点や、研究者の判断のサポートとなる点で、非常に有用な技術だと感じています。

当初はAI技術に対する信頼は低く、進んで利用する研究員は多くありませんでした。しかし、現場のリーダーが中心となって利用を促進したこと、AIやロボットに任せられる範囲の理解が進んだこと、そして医薬品候補化合物の取得という成功事例が出たことによって、AI活用の機運が高まっていきました。また、AIの浸透の大きなきっかけの一つは、本プラットフォームにデジタル技術を融合させ、研究者の負担となる資料作成を効率化できたことです。社内データベースから実験結果を取得した後、構造活性相関テーブルを自動で作成可能となり、資料作成に多くの時間を割いていた研究員の悩みが解決されました。この機能の浸透とともに、類似の手順で自動算出可能なAIによる予測スコアを活用する研究員が増え、研究員自身が有用性を実感することで、AIに対する現場の空気感が変化していきました。現在ではほとんどの研究員・プロジェクトでAIが活用されており、先駆的なAI創薬を実現していると自負しています。

今後はAI活用をさらに加速させ、低分子以外のモダリティでもAI創薬を実現していきたいと考えています。現在のAI創薬は、先人たちが長年積み重ねてきた膨大なデータがあったからこそ実現したものです。新しいモダリティでは、データの蓄積、技術面の進化、AI人材の獲得などのハードルがありますが、患者さんに「価値」を早く届けるために、AI創薬のさらなる進化に貢献したいと考えています。

AI創薬プロジェクトチームメンバー
（左から以下のとおり）

根来 賢二　Head, Program Acceleration, Engineered Small Molecules, Oncology Research
森　健一　Lead, Modality Informatics, DigitalX, R&DX
栗脇 生実　Team Lead, Dx, Program Acceleration, Engineered Small Molecules, Oncology Research
小池 貴徳　Head, Discovery Chemistry, Engineered Small Molecules, Oncology Research

▸サステナビリティ戦略

サステナビリティ長インタビュー

“サステナビリティ活動によってもたらされる社会的インパクトや企業価値を見える化し、サステナビリティを通じた社会的価値および企業価値のさらなる向上を目指す”

サステナビリティ長
飯野 伸吾

Q. サステナビリティ活動における課題と、その課題に対する2024年度の取り組みについてお聞かせください。

A. サステナビリティ活動を社内外に伝える上で、「見える化」が重要と考え、「社会的インパクトの可視化」および「非財務活動の企業価値への影響」の分析に注力しました。

アステラスは、これまでマテリアリティ・マトリックスやサステナビリティ方針の策定、サステナビリティ方針業績評価指標（SDPIs）の設定などを通じてサステナビリティの推進に努めるとともに、社内外へ活動の進捗を発信してきました。サステナビリティ活動は、いわずもがな、社会と企業の双方にとって意味のあるものですが、社会的インパクトや企業の価値創出にどのように結び付くかを実感してもらうためには、定性的な情報だけではなく、定量的にも示すことが重要であると考えていました。定性・定量の両面で“見える化”することで、取り組みに対するさらなる共感や納得感が得られ、全てのステークホルダーに対して説得力のある説明が可能になると考え、2024年度はサステナビリティ活動が創出する価値の見える化に注力しました。具体的に取り組んだことは二点あります。

一点目は、「保健医療へのアクセス（ATH：Access to Health）向上のための活動がもたらす社会的インパクトの可視化」です。アステラスはATH向上のためのさまざまな活動をグローバル規模で展開しています。2024年度は、マレーシアのBEAUTY & Healthプログラムにフォーカスをあて、本プログラムによってもたらされる価値を貨幣価値として換算することで社会的インパクトの可視化を図りました。ATH向上の取り組みによる社会的インパクトを貨幣価値に換算した先行事例はほとんどなく、非常に先駆的な取り組みでしたが、関連するガイドラインや文献を参考にしながら社内外の関係者との議論を重ね、最終的に具体的な数値として示すことができました。

二点目は、「非財務活動の企業価値への影響」です。具体的には、人材・組織、コーポレートガバナンスに関する活動が時価総額にどのような影響を及ぼしているかを分析しました。多くの企業が相関分析のみにとどまる中、私たちは、部門横断チームで、専門知識を結集することで、従来の相関分析にとどまらず、シミュレーション分析・寄与度分析・因果推論の4つの手法を用いることで、説得力と再現性のあるアステラスらしいフレームワークを構築しました。結果として、時価総額との間に有意な関連性がある非財務活動を特定することができ、2025年2月に開催したサステナビリティ・ミーティングにおいてその成果を紹介することができました。

Q. 取り組みの結果、どのような成果や学びが得られましたか。今後の活動方針とあわせてお聞かせください。

A. サステナビリティ活動がもたらす価値を見える化することの重要性を再認識しました。今回構築したフレームワークをもとに、引き続き価値創出の見える化を図り、サステナビリティを通じた社会的価値および企業価値のさらなる向上を目指します。

今回の取り組みを開始する際、どのような結果が得られるのか期待と不安が入り混じっていましたが、いずれも想定を上回る成果を得ることができ、大きな手応えを感じています。これは、アステラスがこれまで推進してきたサステナビリティ活動や社員の取り組みが、確かな成果につながっていることを裏付けるものだと考えています。

また、投資家の皆さまからも高い評価をいただくことができました。保健医療へのアクセス向上については費用対効果を具体的に示した点や、社内のさまざまな機能と連携し、社内のケイパビリティを結集させて分析を成し遂げた点が、説得力と実行力を兼ね備えた取り組みとして高く評価されました。非財務活動の企業価値への影響については、女性管理職割合をはじめ、企業価値向上に影響を与える具体的な指標を積極的に開示した点や、特定された指標と社内の取り組みや注目している項目との結び付きを示した点を評価いただきました。

今回の取り組みで構築したフレームワークは、いずれもアステラスならではの独自性を持っています。「社会的インパクトの可視化」では、医療的価値・心理的価値・経済的価値など5つのインパクト領域と、患者さんや医療機関などのインパクト対象者の2軸から成るマトリックスを構築しました。「非財務活動の企業価値への影響」では相関分析だけではなく、4つの手法を組み合わせて、再現性と説得力の高いフレームワークを構築しました。

こうしたアステラス独自のフレームワークは、サステナビリティに関連するさまざまな活動がもたらす価値を社内外に伝える上での重要な資産であり、今後の活動の基盤となるものです。今回得られた成果や課題を検証し、今後も価値創出の見える化を図りながら、サステナビリティ活動を通じた社会的価値および企業価値のさらなる向上を加速させていきたいと考えています。

▸サステナビリティ戦略

Special Feature 5 非財務活動の可視化

プロジェクトリーダーメッセージ

加藤 大輔
サステナビリティ
センターオブエクセレンス

社内外の英知を結集し、非財務活動が生み出す社会的インパクトの可視化を実現

アステラス初の試みとなる「社会的インパクトの可視化」と「非財務活動の企業価値への影響」の両プロジェクトにおいて、私はプロジェクトリーダーを務めました。リーダーとして常に意識していたのは、社内外のケイパビリティをいかに結集させ、プロジェクトのアウトプットを最大化するかという点です。

「社会的インパクトの可視化」では、保健医療へのアクセス課題に取り組むメンバーやBEAUTY & Healthプログラムを推進するNGO／NPO、コンサルタントと協働体制を構築しました。また、「非財務活動の企業価値への影響」においては、社内の関連部門と組織横断型ワーキングチームを立ち上げるとともに、大学の管理会計学の専門家とも協働しました。さらに、私自身もリスキリングのため大学へ通い、知見を広げながら、強固な体制を構築した上でプロジェクトに臨みました。

2023年度に行った「社会的インパクトの可視化」のPhase1では、アステラス製品の貨幣価値換算を実施しました。その知識や経験を活かし、Phase2ではBEAUTY & Healthプログラムに対してさらに高度化した分析を行い、有用な結果を得ることができました。社内のステークホルダーとの合意や社外関係者への理解促進を図りながら、一歩ずつ丁寧にプロジェクトを進めたことが大きな成果につながったと認識しています。

当プロジェクトは3カ年計画として策定しており、2025年度は最終年度にあたります。最終年度のPhase3の目標は、アステラス全体が生み出す社会的インパクトを可視化することです。これはPhase2までの取り組みと比べ、より高い難易度と挑戦を伴うものですが、これまで同様に社内外の関係者の協力を得て、最終目標の実現に向けて全力で取り組んでいきます。

また「非財務活動の企業価値への影響」では、ワーキングチームに属するDigitalX部門の田邉さんが実施した分析結果について、どのように解釈すべきか、どのようなストーリーが描けるのか、何が前例と比べて新しいのかなど、繰り返し議論を重ねました。また、それらの議論を通じて得られたアウトプットがステークホルダーからどのように評価されるのかについて、専門家の意見をいただくなど、多くの工程を経ています。これらのプロセスを経たことで「社会的インパクトの可視化」と同様に、企業価値向上を目指す上で有益なデータが得られたと考えています。

保健医療へのアクセス向上がもたらす社会的インパクトの可視化

インプット約1.5億円に対して、4.6倍の約6.8億円（大腸がん）の社会的インパクトを創出

社会的インパクト可視化の重要性

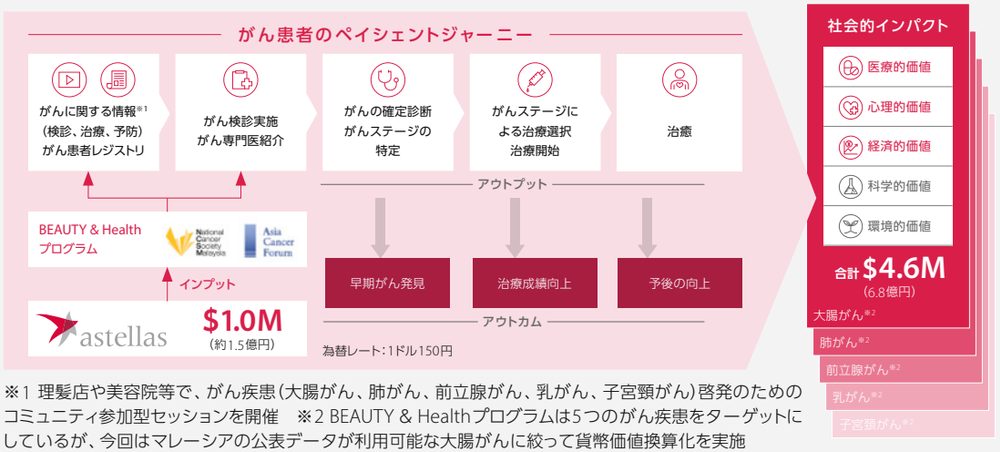
アステラスは、保健医療へのアクセス向上を事業活動の最重要課題と捉えて取り組んでおり、社会課題の解決により、社会的インパクトを生み出しています。一方、この社会的インパクトを定量化することは困難であったため、投資効果を説明することはできていませんでした。今回、この社会的インパクトを把握・計測し、定量的に可視化することで、取り組みの成果をより明確にステークホルダーに示すことを目指しました。

マレーシア：BEAUTY & Healthプログラムがもたらす社会的インパクト

アステラスが実施する保健医療へのアクセス向上に向けた取り組みのうち、マレーシアで実施されているBEAUTY & Healthプログラムを対象に、社会的インパクトの貨幣価値換算による可視化に取り組みました。

本プログラムは、マレーシア国立がん協会（NCSM：National Cancer Society Malaysia）と一般社団法人アジアがんフォーラム（ACF：Asia Cancer Forum）によるがん疾患教育やがん検診の促進を目指す活動です。この活動を支援するため、アステラスはこれまで合計100万ドル（1.5億円）の寄付を行い、NCSMやACFはこの寄付金をもとにがんの確定診断やステージの特定、治療開始というアウトプットを生み出しています。そして、がんの早期発見・治療開始、治療成績や予後の向上といったアウトカムがもたらされるとともに、がん患者本人だけでなく、その周辺の人々や社会や環境にも影響を及ぼすという、社会的インパクトを創出しています。こうした社会的インパクトを5つの価値に分類した上で、そのうち本活動について該当する医療的価値・心理的価値・経済的価値の3つの観点から、貨幣価値換算を行いました。なお、本プログラムは、5つのがん種を対象に疾患啓発を行っていますが、今回の貨幣価値換算にあたってはマレーシアにおける罹患割合が最も高く、公表データが利用可能な大腸がんに限定しました。

BEAUTY & Healthプログラムの社会的インパクト



- 医療的価値：病気の原因に働きかけることで、症状の改善をもたらすなどの可能性
- 心理的価値：患者の病気に対する不安や家族の心配が軽減する可能性
- 経済的価値：患者やそのまわりの方々の社会とのつながりを支えることで、社会経済に好循環をもたらす可能性、治療介入の軽減により、限りある医療資源を新たな使い方に適用できる可能性
- 科学的価値：医療の歴史に飛躍をもたらすような最先端の科学技術が、関連する分野の進歩を牽引する可能性
- 環境的価値：社会や環境に対するポジティブまたはネガティブな影響をもたらす可能性

※1 理髪店や美容院等で、がん疾患（大腸がん、肺がん、前立腺がん、乳がん、子宮頸がん）啓発のためのコミュニティ参加型セッションを開催　※2 BEAUTY & Healthプログラムは5つのがん疾患をターゲットにしているが、今回はマレーシアの公表データが利用可能な大腸がんに絞って貨幣価値換算化を実施

▸サステナビリティ戦略

Special Feature 5 非財務活動の可視化

貨幣価値換算にあたり、既存のさまざまな評価手法やガイダンスを参照して洗い出したインパクト評価項目をもとに、アステラスの価値創造ストーリーや中期経営計画、本プログラムの特徴に合わせて10項目の「インパクト項目」を選出しました。その後、各インパクト評価項目に対して、指標やアウトカムの詳細な定義付け、および「金額」×「年数・時間」×「対象者」という基本構造に基づいた貨幣価値換算ロジックを策定しました。

インパクト評価項目の例

#	インパクト項目	定義	アウトカム	指標	算出方法
1	最適な治療方法へのアクセス向上	医療を必要としている人に適切な医薬品や医療が提供される手段がある状態	患者の健康状態による治療効果の増加	がん患者の生存率向上による価値	1年の生命価値 ×ステージ別全生存期間 ×プログラムを通じたステージ別患者数の増減分
2	患者の労働生産性	病気に伴って仕事(子どもの場合は学業)を休む・辞める損失(アブセンティーイズム)と、仕事がはかどらない損失(プレゼンティーイズム)とに大別される	治療の結果、雇用機会が生まれる、もしくは雇用中の欠勤日数減少と集中力向上による生産性向上	疾患の影響による生産性損失	(早期死亡による収入の減少分 +低雇用による生産性損失分+欠勤休暇・集中力低下による生産性損失分) ×プログラムを通じたステージ別患者数の増減分

こうした貨幣価値換算の結果、日本円で6.8億円の社会的価値を生み出すことが推定されました。これは、アステラスのインプットである1.5億円と比較すると、約4.6倍の投資効果を生み出すことになります。インパクトの対象者別に比較すると、患者への医療に対する直接的なインパクトである1次インパクトが最も大きく、280万ドル、60.7%となりました。次いで患者の労働生産性改善や治療関連の経費削減など、副次的なインパクトである2次インパクトが大きいことが確認されました。なお、3次および4次インパクトについても一定のインパクトをもたらすことが確認されました。

今回は大腸がんのみに限定した結果となりますが、これまで一般的に注目されてきた患者さんへの直接的なインパクトだけでなく、労働生産性改善などの副次的なインパクトや家族・社会に対するインパクトにも、一定の貨幣価値があるということを具体的かつ定量的に示すことができたことは大きな進歩となります。

一方で、今回は4次インパクトの医療的価値および心理的価値の貨幣価値換算がなされていないことから、研究手法の改善や向上を図っていく方針です。また、インパクト評価項目の計算式に用いたデータの中には、研究時期が古いものや条件の異なるものも含まれており、ロジック設計の改良とより精緻なデータの収集が今後の課題と考えます。本プログラムでは、こうした課題も踏まえ、他のがん種についても同様に貨幣価値換算を進めていきます。

BEAUTY & Healthプログラムの社会的インパクト貨幣価値換算推定値(大腸がん)

インパクトの分類		インパクトの対象者 1次インパクト 患者への直接的(医療)インパクト	2次インパクト 患者への副次的インパクト	3次インパクト 家族、医療機関へのインパクト	4次インパクト 社会保障、産業全体、環境へのインパクト	合計(%)
インパクトの領域	医療的価値	$ 2,768,125	—	$ 31,645	—	$ 2,799,770 (61.4%)
	心理的価値	—	$ 1,328,700	—	—	$ 1,328,700 (29.1%)
	経済的価値 収入影響	—	$ 298,002	$ 226	$ 61,127	$ 359,355 (7.9%)
	経済的価値 支出影響	—	$ 31,224	—	$ 43,421	$ 74,645 (1.6%)
	科学的価値	—	—	—	—	—
	環境的価値	—	—	—	—	—
合計(%)		$ 2,768,125 (60.7%)	$ 1,657,926 (36.3%)	$ 31,871 (0.7%)	$ 104,548 (2.3%)	$ 4,562,470 [¥ 684,370,557]

(前提)
BEAUTY & Healthプログラムの教育およびリテラシー向上活動を通じ、マレーシア住民100万人にアプローチした結果、大腸がん患者150人の早期診断・早期治療にもつながり、がんのステージ3・4で発見されるがん患者が75%から55%へ変化した場合のインパクトを算定(プログラムでターゲットにしている、他のがん種については未算定)

社会的インパクトの可視化に関する情報は下記の報告書をご参照ください。
保健医療へのアクセス向上がもたらす社会的インパクト可視化
https://www.astellas.com/content/dam/astellas-com/jp/ja/documents/visualizing-the-social-impact-jp.pdf

保健医療へのアクセス向上の取り組みは、P.67「保健医療へのアクセス向上」をご参照ください。

VOICE

私たちの活動の影響を証明する画期的な進歩:マレーシアの希望を定量化

長年にわたり、私たちはマレーシアにおいてがん啓発活動に取り組み、早期診断と治療の促進に重点を置いてきました。私たちは成果を実感する一方で、それを客観的に発信することに苦心してきました。救われた命や地域社会が活力を得たというストーリーには説得力がありますが、成果を定量的に示すことは困難でした。

しかし、アステラスの支援を得て、私たちは皆さんに画期的な成果を共有できることを嬉しく思います。私たちが社会に与える価値を初めて金銭的に定量化することに成功しました。これは単なる数字ではなく、私たちの活動の有効性を具体的に証明するものであり、活動への理解が深まり、自然と支援の輪が広がっていくものと信じています。

私たちBEAUTY & Healthプログラム推進者にとって、この成果は非常にやりがいのあるものであり、ミッションに熱心に取り組むマレーシア国立がん協会(NCSM)の全員にとっても大きな励みになります。

最も重要なことは、支持者の方々が私たちの活動をより深く理解できるようになったことです。私は、社会的インパクトの可視化のような取り組みが広まると、より持続可能な社会の実現が加速すると信じています。

Managing Director, National Cancer Society of Malaysia / Public Health Physician
Associate Professor,
Dr. Murallitharan Munisamy

▸サステナビリティ戦略

Special Feature 5 非財務活動の可視化

非財務活動の企業価値への影響

人材・組織の取り組み、コーポレートガバナンス強化

において企業価値（時価総額）との関連性特定

企業価値との関連性可視化の重要性

アステラスではESGに対する取り組みを含めたさまざまな非財務活動を推進しており、それらは企業価値向上に資する重要な活動であると認識しています。しかし、これまでは非財務活動がどの程度企業価値に影響を及ぼすのかを明確に示した例が少なかったため、ステークホルダーに対するより説得力のある情報開示の必要性を認識していました。また、各非財務活動がどれほどの効果を生み出すかが不明瞭であるため、注力すべき取り組みの取捨選択がしづらく、投下コストに対する効率化を進める上で課題となっていました。こうした背景の下、非財務活動と企業価値向上の関係を分析し、その影響を可視化することが必要不可欠と考え、企業価値へ影響のある非財務活動の特定に取り組みました。

分析結果

今回は、「人材・組織」「コーポレートガバナンス」に注目し、企業価値を象徴する時価総額に対して、これらがどのように影響を及ぼしているのかを定量的に分析しました。この分析では、結果の精度を担保するために、アステラスを含む東証プライム企業約1,700社の公表データを用いました。目的変数に時価総額を、説明変数に人的資本指標（22項目）およびコーポレートガバナンス指標（24項目）を設定し、目的変数と説明変数の関連性について解析しました。解析手法には、一般によく用いられる相関分析だけでなく、より頑健な結果を得るべく、シミュレーション分析や寄与度分析、因果推論を含めた合計4つの方法を組み合わせました。これらの分析は、アステラスが持つ分析・解析能力を活かした独自性の高い分析方法であるため、「アステラスモデル」と名付けました。この分析手法を構築できたことも、今回の取り組みの大きな成果の一つと考えています。

さらに重要なことは、これらの解析結果を、アステラスが実際に取り組んでいる非財務活動と突合させたことです。これにより、アステラスの非財務の取り組みの意義を確認することができました。具体的には、アステラスの非財務の取り組みのうち、ダイバーシティ、スパン・オブ・コントロール、社員エンゲージメント、役員へのインセンティブ報酬制度、コーポレートガバナンス・ガイドライン、社外取締役の独立性基準が、時価総額との関連性がある項目として特定できました。こうした結果のうち、今回は代表的な事例として「女性管理職割合」「管理職比率」について紹介します。

女性管理職割合

アステラスの2023年実績データを基準に、女性管理職割合の変動が時価総額にどのような影響を与えうるのかを模擬的に試算しました。

寄与度分析の結果、純利益、総資産、営業キャッシュ・フロー、平均出来高、売上総利益率といった時価総額に直接的な影響を及ぼす財務指標の次に、非財務指標である女性管理職割合が時価総額に寄与していることが示唆されました。

この分析は、それぞれの要因が予測結果を平均からどれだけ押し上げたり、引き下げたりしたのかを表すSHAP値と呼ばれる数値によって、各要因の影響度を計算するものです。結果として、シミュレーション分析と同様の成果を得ることができました。

非財務活動と企業価値との関連性分析

分析結果

時価総額との関連性が示唆された指標		1. 相関分析	2. シミュレーション分析	3. 寄与度分析	4. 因果推論	アステラスの取り組み・注視している項目
人的資本	女性管理職割合	↑	↑	↑	↑	ダイバーシティ
	管理職比率		↓		↓	スパン・オブ・コントロール※2
	従業員の働き甲斐		↑	↑		従業員エンゲージメント
	企業の経営状況への社員の評価		↑	↑		従業員エンゲージメント
コーポレートガバナンス	取締役に支給された報酬の平均額		↑	↑		役員報酬（インセンティブ報酬制度）
	独立取締役数・比率※1	↑			↑	コーポレートガバナンス・ガイドライン 社外取締役の独立性基準

↑：正の相関方向、：↓負の相関方向
※1 独立取締役：他社公表データの非業務執行役員を当社では独立取締役として読み替え
※2 スパン・オブ・コントロール：マネジャー1人が管理する部下の人数

▸サステナビリティ戦略

Special Feature 5 非財務活動の可視化

管理職比率

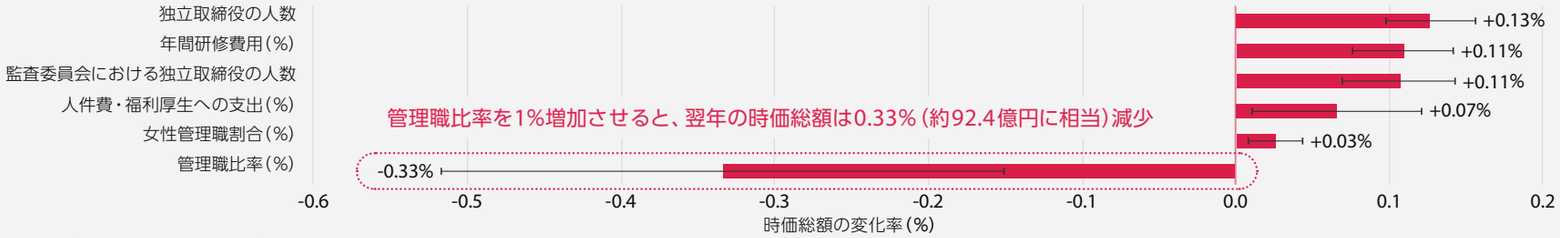
管理職比率に関する因果推論を用いた分析に関しても有益な結果が得られました。因果推論とは、説明変数の変化が目的変数の変化に及ぼす影響について原因と結果の因果関係を分析する手法であり、そのメカニズムの解析に重点を置いています。そのため各指標の因果効果をできるだけ正確に推定する必要があり、他の因子の影響を除外することを重視して解析を行っています。

この分析には、東証プライム企業の財務・非財務指標を11年分追跡したパネルデータを用いているため、時間を通じて変化する要因のほか、各企業の個別の特性も考慮する必要がありました。そのため、それらの要因に影響されない固定効果を推定して用いる固定効果法と呼ばれる手法を用い、財務指標や各社の特性の影響を取り除いた上で、非財務指標の影響のみをそれぞれ評価しています。

この分析手法では、管理職比率を1%増加させるごとに翌年の時価総額が0.33%、金額にして約92.4億円減少するという結果が得られました。この管理職比率の増減に関連する人材・組織への取り組みとして、アステラスでは「組織のフラット化」が該当します。CEO以下の階層数を減らし迅速な意思決定を促進することで、より効率的なイノベーションの創出を目指しています。また、組織内の各マネジャーが管理する部下の人数を一定以上確保することで、スパン・オブ・コントロールの拡大を進めており、最終的にはマネジャー1人につき6人以上の部下を管理・統括する体制を目標としています。管理職比率の増加が時価総額にネガティブな影響を与えるという分析結果は、この取り組みの有効性を裏付けるものとなりました。組織のフラット化を通じて組織健全化を図り、ビジネス活動の推進力をより高めることで、結果的に時価総額にポジティブに働くことを期待しています。

解析結果 因果推論※（代表的な結果）

管理職比率



※ 東証プライム企業約1,700社データでの分析

VOICE

組織文化や個人の行動が企業価値向上につながる

私は「非財務活動の企業価値への影響」を可視化する取り組みにおいて、サステナビリティ部門と連携しながら、人材・組織、コーポレートガバナンスなどのESGの取り組みと企業価値の関係を定量的に分析しました。その過程で、分析手法を選定し、得られたデータを活用して分析・評価する役割を担いました。

今回の取り組みを共に進める中で、アステラスのサステナビリティ活動に関する多様な施策を知るとともに、分析・評価の過程で多くの気付きを得ることができました。特に印象的だったのは、企業価値向上の鍵は、施策の有無だけでなく、それらを実際に機能させる組織文化や個人の行動にあるという点を再認識できたことです。この気付きを通じて、私たち一人ひとりがサステナビリティを自分事として捉え、日々の業務や判断に取り入れていくことの重要性を強く実感しました。それこそが、真の意味での企業価値向上につながるのだと思います。

私自身の業務に照らしてみると、自らの働き方や周囲との関わり方を通じて、チームメンバーのポテンシャルを最大限に引き出し、チーム全体の力を高めていくことも、アステラスのサステナビリティ活動の一端を担うものであると認識しています。今後も、自分のスキルを磨くだけでなく、周囲の力を活かし、チーム全体の成長を促すという視点を持ちながら、日々の業務に取り組んでいきたいと考えています。

デジタルX
インフォメーションX
田邉 啓悟

総 括

保健医療へのアクセス向上がもたらす社会的インパクトの可視化

アステラスの活動に注目するステークホルダーは、患者さんやそのご家族だけでなく、医療関係者や政府、企業・団体、投資家など多岐にわたります。全てのステークホルダーの皆さまに対して、非財務活動も含めた事業活動を分かりやすく説明することは、アステラスの戦略にご理解・ご賛同いただく上で重要な取り組みと考えます。そのため、事業活動の結果を定量化することは、ステークホルダーの皆さまとの重要なコミュニケーション手段と言えます。

機関投資家からは「株主資本を特定の活動に投下した意義が定量的に示されているため、企業とのコミュニケーションツールになる」といった声をいただいています。

非財務活動の企業価値への影響

今回の取り組みにより、マクロレベルにおける統計的な一般化可能性と、ミクロレベルにおける企業個別の応用可能性を統合する多層的な実証フレームワークを構築しました。定性的な説明や象徴的な報告に依存するのではなく、外部から検証可能かつ価値関連性の高い非財務指標とESG施策を整合させる構造化されたプロセスを導入しているため、「アステラスモデル」は実践的正当性の構築に寄与すると考えます。

今後は、分析に必要なデータの蓄積や継続的な分析などを通じて、経営戦略に組み込むことができるような信頼性の高い分析を目指していきます。

▸サステナビリティ戦略

保健医療へのアクセス向上

アステラスは、保健医療へのアクセスを最重要課題として捉え、VISIONである「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」の下、その課題解決に向けて、包括的な取り組みを3つのアプローチで積極的に行っています。

（2024年度末までの実績）

保健医療へのアクセス向上に向けた取り組み

01 アステラスのコアビジネス（Rx、Rx+）

アステラス製品を処方された累計患者
（PADCEV、IZERVAY、VEOZAH、VYLOY、XOSPATA、XTANDI、EVRENZO、プログラフ、ハルナール、ベシケア、ミラベグロン）

革新的な新薬の創出と提供

1億7,470万人以上　103の国と地域

Rx、Rx+

02 アステラス製品の入手可能性の向上

早期アクセスプログラム※1

XTANDI、XOSPATA、PADCEV、VYLOYの累計承認件数・国および地域の数　**9,771件　43の国と地域**

臨床試験後アクセスプログラム※2

975人　42の国と地域

患者アクセスイニシアチブ※3

29のイニシアチブ　17の国と地域

インターナショナル　ファーマシー　プログラム（IPP）※4

2021年5月にPADCEVのIPPが開始されて以来、治療を受けられるようになった患者　**163人　20の国と地域**

03 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

ヘルスケアシステム強化プログラム

NGO・NPOが実施する**9**つのがん疾患に関わるヘルスケアシステム強化を目的としたプログラムを支援

プログラムの開始以降**4**カ国において**54,643**人が利用

地域社会に対する健康への取り組み（株式会社CNCとの協働）

11件のプロジェクトを協働実施

1,778人に協働プロジェクトを通して関与

Astellas Healthcare E-city™によるヘルスリテラシー向上の取り組み

157,615人が2023年のプログラム提供開始から利用

ペイシェント・セントリシティプログラム

150以上の患者アドボカシー／患者組織プログラム支援

25カ国

グローバルヘルスへの貢献

コンソーシアム※5の一員として技術やノウハウを供与

想定インパクト　2030年までに、**1,200**万人の就学前児童へ新たな治療選択肢を提供

アステラス・グローバルヘルス財団

2018年より、アステラスが事業を展開していない国々において、保健医療へのアクセス向上、強靭なコミュニティーの構築、災害支援に焦点を当てた**14**の慈善活動を支援

インパクト　**3,190**万人以上

※1 処方医からの依頼に基づき、治験の枠組み以外で市販化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　※2 治験終了後もアステラス製品で治療を継続するプログラム
※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経済的に支援するプログラム　※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 詳細な情報はこちらをご参照ください　https://www.pediatricpraziquantelconsortium.org/

01 アステラスのコアビジネス（Rx、Rx+）

アステラスは設立以来、革新的なヘルスケアソリューションを継続的に創出し、必要とする患者さんへ届けるために努力しています。Focus Areaアプローチに基づき研究開発を加速し、また革新的なバイオロジーやモダリティ／テクノロジーの組み合わせにより多様なヘルスケアソリューションを創出します。さらにRx+事業では、我々の経験や知識を活用し、最先端の医療技術と異分野の先端技術を融合させることで、ペイシェントジャーニー全体（予防、診断、治療および予後管理を含む医療シーン全般）において患者さんに「価値」を届けることを目指しています。

02 アステラス製品の入手可能性の向上

アステラスは、社会的、経済的な理由でアステラス製品にアクセスが困難な患者さんに対し、医薬品の開発段階から発売後までアステラス製品の入手可能性の向上に向けた戦略的な活動を実施します。

「早期アクセスプログラム」は、臨床試験に参加できない、重篤な生命を脅かす疾患に苦しむ患者さんにアステラスの治験薬を提供するプログラムです。一例として、PADCEVのプログラムでは7カ国で局所進行性または転移性尿路上皮がんに苦しむ患者さんからの要望に5,600件以上応えています。

「インターナショナル ファーマシー プログラム（IPP）」は、主要国で承認済みの製品を未承認国が輸入し利用可能とするプログラムです。この活動を通じて、20カ国でPADCEVが輸入可能となり、160人以上の患者さんに処方されています。

また、「患者アクセスイニシアチブ」が現在17カ国で利用されています。このプログラムでは、対象となる患者さんが、アステラス製品を手頃な価格で入手できるよう、直接的に、または政府、医療機関やその他の適切な団体を通じて支援を行っています。

アステラスでは2023年度からタンザニアの患者さんへ向けてプログラフの製品寄付を行っています。この寄付は、医療資源が不足している地域の患者さんや医療従事者を支援する人道支援団体であるDirect Reliefを通じて実施され、これまでに200人以上の患者さんを支援しました。

03 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

グローバルヘルスへの貢献

アステラスは小児用プラジカンテルコンソーシアムと共に、就学期前児童における住血吸虫症を対象とした新たな小児治療選択肢の開発に取り組んできました。この新たな治療選択肢は、2023年12月に欧州医薬品庁(EMA:European Medicines Agency)による肯定的な科学的見解を受け、2024年5月にWHOの事前認証済医薬品リストに収載されました。

そして、2025年3月、小児用プラジカンテルコンソーシアムの実装研究において、ウガンダの就学前児童を対象に投与され、アステラスのケイパビリティや技術を活かした長年の協働において大きな節目を迎えることができました。

ヘルスケアシステム強化プログラムの推進

アステラスでは、健康の改善に取り組み、患者さん、介護者、地域社会に対して意義のあるインパクトをもたらすことを目指しています。慈善団体との協働・連携を通じて、診断の促進と質の高いケアを支援し、地域に根差したヘルスケアシステムの強化を目指しています。

メキシコでは、AMPATH/MAPASメキシコ※1との協働により、がん予防と早期発見のための草の根モデルを展開しています。このプログラムでは、地域のコミュニティヘルスワーカーや医療従事者を対象に、家庭訪問や教育セッションを実施し、住民が検診や適切な医療を受けられるよう支援するトレーニングを提供しています。Promotoras(プロモトラス:ヒスパニック系のコミュニティにおいて住民の健康行動を支援するコミュニティヘルスワーカー)が中心的な役割を担い、乳がん、子宮頸がん、前立腺がん、健康的な生活習慣、予防医療に関する文化的背景に配慮した情報を提供しています。

2025年春、プログラムは3つ目の地域に拡大し、検診の受診率が大幅に向上しました。特筆すべき成果として、乳がん検診の実施件数が基準値に比べて244%増加しました。健康教育は数千人に届き、Promotorasのがんに関する知識も大きく向上しました。

ドミニカ共和国では、アステラスが資金提供した前立腺がんキャンペーンを通じて、地域で40回の検診イベントが行われ、7,000件以上の検査が実施されました。マレーシアでは、5州にわたる40の理髪店や美容院のネットワークを通じて啓発活動が行われました。ペルーでは、放射線治療および核医学の正式な開発計画の策定に加え、デジタル医療インフラの拡充に関する機関間の合意締結が重要な進展として挙げられます。

アステラスはこれまでに保健医療体制の強化や医療格差の是正を目的とした9つの取り組みを支援しています。2025年の新たな資金提供により、マレーシアとペルーではがんの生存率向上に向けた取り組みを継続し、ベトナムでは前立腺がん検診を拡大します。また米国と英国では十分な医療を受けられていないがん患者への地域支援と医療格差の解消をさらに推進していきます。

Astellas Healthcare E-city™

アステラスは、ヘルスケアリテラシーの向上と地域間格差の是正は、医療への公平なアクセスを実現するための重要な課題だと考えています。

これらの課題を解決するため、2023年に、ブラジルで現地のスタートアップ企業と協業し、「Astellas Healthcare E-city™」を開発しました。このプラットフォームは、現地の専門医の監修の下、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しています。インターネットに接続できる環境であれば誰でもこのプラットフォームと教育コンテンツにアクセスできるため、ブラジルにおけるヘルスケアリテラシー向上の地域間格差を解消し、公平性の向上に貢献しています。

2024年には、女性の健康に関する情報へのアクセス拡大を目的とした2つ目のコンテンツを立ち上げました。この革新的なバーチャル体験により、閉経期の女性に健康教育と支援を提供しています。

2025年6月には、この取り組みをコロンビアへ拡大しました。コロンビアもブラジル同様、医療へのアクセスに関する課題を抱えており、アステラスはE-cityを通じて、同国の医療リテラシー向上に貢献できると考えています。

アステラスは今後も、外部パートナーとの連携を強化し、患者中心のソリューションの開発と提供に取り組んでいきます。

Project Commune

アステラスは2023年に株式会社CNCとの協働プロジェクト"Project Commune"を立ち上げ、身体的・精神的・社会的健康の向上を目的に、社会的孤立の解消と疾病予防・早期発見を支援する取り組みを開始しました。コミュニティ・ナース※2は日常生活の早い段階から関わり、喜びの瞬間を共創し、ウェルビーイングを支援します。こうした関係性を通じて、住民は生きがいや社会的役割を見出し、他者を支えることで前向きな気持ちを得ることができます。このモデルは、病院、薬局、自治体などを通じて拡大しており、外部有識者をアドバイザーに迎え、「つながり」の効果を可視化する取り組みも進行中です。アステラスは、医薬品の枠を超え、人と人との関係性を通じたウェルビーイングの実現を目指しています。

患者会支援活動

アステラスでは、患者さんを最も重要なステークホルダーと位置付け、保健医療へのアクセス向上の取り組みの一環として、長年にわたり、患者団体を支援する「スターライトパートナープログラム(SLP)」を実施しています。この活動では、患者団体の独立性を尊重しつつ、研修の機会提供や金銭的支援を行っています。

私たちは、保健医療へのアクセス向上という社会的課題に取り組む上で、患者団体を重要なパートナーと認識しており、これらの支援活動を通じて、患者団体の持続的な発展と目標の達成に貢献することを目指しています。

2024年度は、43団体と55名の患者さんが、本活動を通じて提供したプログラムに参加し、9団体に対して寄付を実施しました。

公益財団法人アステラス病態代謝研究会(AFRMD)

「アステラス病態代謝研究会※3」は、若手人材の育成、研究者への研修や海外留学のサポートを通じて医学・生命科学の発展に貢献しています。2024年度の研究助成金は80名の研究者に総額1億6,000万円を、ステップアップ助成金は、10名の研究者に総額4,000万円を交付することを決定しました。海外留学補助金は、11名の研究者へ総額5,566万円を交付することを決定しました。

アステラス・グローバルヘルス財団(AGHF)

アステラス・グローバルヘルス財団は保健医療サービスが十分行き届いていないコミュニティにおいて、アンメットメディカルニーズおよび保健医療へのアクセスの課題解決に取り組む国際的な慈善団体です。同財団は、助成金を通じて、アステラスが事業活動を展開していない中低所得国の医療に貢献しています。これまで1,330万米ドルを拠出し、15カ国14団体に支援を行い、3,190万人以上の人々が恩恵を受けています。

※1 詳細な情報はこちらをご参照ください　https://www.ampathmexico.org/
※2 コミュニティナース:「コミュニティナーシング」という看護の実践からヒントを得て株式会社CNCが独自に提唱・普及してきたコンセプトです
詳細な情報はこちらをご参照ください　https://cncinc.jp/
※3 詳細な情報はこちらをご参照ください　https://www.astellas-foundation.or.jp/

▸サステナビリティ戦略

強靭で持続可能なサプライチェーンの構築

アステラスは、地域紛争や自然災害といった予測困難なリスクに対するBCP対策の強化を行っており、サプライチェーンの分断、エネルギー不足、エネルギーコストの高騰などに備えています。

具体的には、サプライチェーンの分断に備えて、リスクレベルに応じ、グローバル製品では、セカンドサプライヤー、セカンドサイトを確保しています。また、安定供給を維持するための在庫量調整も行っています。

エネルギーに関するリスクの低減に向けては、太陽光発電の導入検討、国内の製造拠点・研究所への予備電源（無停電電源装置や非常用発電機）の設置に取り組んでいます。

このように、予測困難なリスクにも事前に対応を講じることで、製薬会社の使命でもある医薬品の安定供給を維持し、柔軟で持続的なビジネスの実現を目指します。

持続可能な調達に向けた取り組み

調達は、単なるコストや品質管理にとどまらず、イノベーションの推進や環境・社会・ガバナンス（ESG）の取り組みを促進する上で極めて重要な役割を担っています。このような認識の下、アステラスでは持続可能な調達※の実現が、社会のサステナビリティ向上と企業価値の持続的向上の両立に不可欠であると考えています。私たちはグローバルにビジネスパートナーと強固な協力関係を築くことで、医薬品を通じて患者さんに「価値」を迅速に届けています。

持続可能な調達宣言

アステラスはサプライチェーン全体で環境および社会的責任を果たすためには、コンプライアンスを遵守しつつESGの方針を私たちのプロセスや意思決定に取り込むことが重要と考えています。そのため、サステナビリティ向上に向けたアステラスの責任および取引先に期待する責任を5つの柱で示した持続可能な調達宣言を定めています。

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
- 原材料の供給不安
- 都市のロックダウン
- 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
- 主要戦略品において、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

※ 詳細な情報は以下をご参照ください。
https://www.astellas.com/jp/sustainability/astellas-and-society/sustainability-in-business-practice

ビジネスパートナー行動規範

アステラスは取引先に対し、アステラスおよび取引先が事業を展開している国で施行されている全ての適用法および規制を満たす、またはそれを上回ることを期待します。この行動規範は、各取引先との既存の契約を補完しながら、それぞれの役割を果たしていただくための指針となるものであり、調達活動に環境規制や社会責任、倫理基準を組み込むことで、リスク管理と透明性を徹底しています。

「サードパーティーライフサイクルマネジメント」プログラムの実施

サードパーティーライフサイクルマネジメント（TPLM：Third Party Lifecycle Management）は、計画・選定／デューデリジェンス・契約など、取引先との関係の全ての段階をカバーするリスク低減フレームワークです。このフレームワークのうち、「選定／デューデリジェンス」において、サステナビリティ・リスク評価を組み込み、グローバルで評価を実施しています。

サステナビリティ・リスク評価は、(1)質問票に対する取引先の回答、(2)外部リソースの情報、(3)人権、環境、安全衛生、個人情報保護など持続可能性に関わるリスクに精通した社内の専門家による評価を基本とし、必要に応じて(4)アステラス社員が現地を訪問して行う実地調査の結果を組み合わせてリスクレベルを判断しています。

環境、安全衛生に関するリスク評価については、PSCI（Pharmaceutical Supply Chain Initiative）が公開している質問票（SAQ）の内容にアステラスのオリジナルの質問も加えて評価を実施しています。また、取引内容によっては再委託先までサステナビリティ評価を実施しています。

このサステナビリティ・リスク評価は、2019年2月より日本、北米、欧州で運用開始され、現在では南米やアジア各国でも導入されています。グローバルで共通のプラットフォームを活用することで評価結果やプロセスを一元的に管理しています。

2024年度には、5,000件以上のTPLM実績を達成し、環境や労働条件といったリスクドメインの監視強化、負担軽減にも取り組んでいます。リスクが高いと判断された場合には、サプライヤーに改善策を促し、継続的なモニタリングと支援を続けることで、健全なサプライチェーンの維持に努めています。なお、重大なリスクを特定し、かつ改善が難しいと判断した場合は取引を行いません。

そして、取引開始後も、ビジネス部門がリスクの状況を継続的にモニタリングしているほか、3年ごとにサステナビリティに関わるリスクレベルを質問票で再評価しています。必要に応じて3年以内であっても再評価を実施しています。

▸サステナビリティ戦略

環境マネジメント

2021年度、社会とアステラスにとって重要な課題の一つとして「気候変動とエネルギー」を特定しました。さらに、2050年GHG（温室効果ガス）排出量ネットゼロとパリ協定1.5℃目標に沿った2030年目標を策定しました。目標達成に向け、アイルランドのケリー工場にバイオマスボイラーと風力発電を設置しました。また、つくば研究センター、焼津技術センター、瀋陽工場、ケリー工場においては、太陽光エネルギーを活用しています。

アステラスは、環境・安全衛生ガイドラインの主項目についての短期的・中期的な活動目標として「環境行動計画」を設定し、数値目標の達成に向けた取り組みを継続的に行っています。「環境行動計画」は、前年度の進捗状況や社会情勢などを踏まえた定期的な見直しにより新たな項目の追加やさらに高い目標への変更などを行うローリング方式で運用しています。

気候変動に関する環境行動計画は、2016年のパリ協定に沿った削減目標を企業が設定することを推奨するScience Based Targets（SBT,科学的知見と整合した削減目標）イニシアチブよりSBT認証（2018年11月）を受け運用していましたが、1.5℃目標（スコープ1+2）およびwell−below2℃目標（スコープ3）を達成するためにGHG削減目標を見直しました。

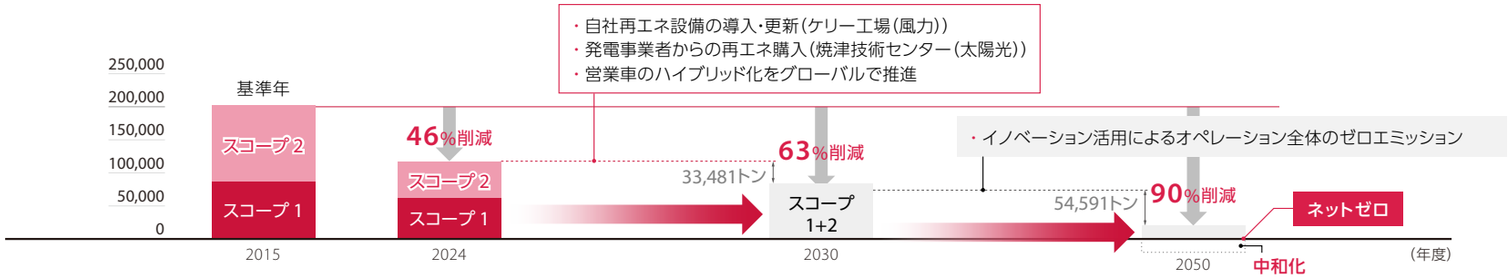
2023年1月にSBTイニシアチブより、新たに設定した削減目標が科学的根拠に基づいた目標として認められたため、新たな行動計画（気候変動対策）を推進することにしました。資源対策および廃棄物管理の環境行動計画は、継続して良好な管理ができているため、2021年度よりさらに高い目標を設定し、継続した取り組みを推進しています。

2024年度の実績は右記のとおりです。

ケリー工場についてはコーポレートサイトをご参照ください。
https://jp.newsroom.astellas.com/2023-08-22

環境行動計画の目標と実績

環境行動計画の数値目標	基準年度	2023年度実績	2024年度実績
気候変動対策 温室効果ガスの排出量（スコープ1+2）を2030年度までに63%削減する ▶「1.5℃目標」（基準年度の排出量：201千トン）	2015年度	スコープ1+2： 基準年度比：40%減 （排出量：120千トン）	スコープ1+2： 基準年度比：46%減 （排出量：108千トン）
温室効果ガスの排出量（スコープ3）2030年度までに37.5%削減する ▶「well−below2℃目標」	2015年度	スコープ3： 基準年度比：19%減 （排出量：1,121千トン）	スコープ3： 基準年度比：7%減 （排出量：1,276千トン）



資源対策 ▶ 水資源生産性を2030年度末までに、2016年度実績から20%程度向上させる 対象国内外の研究、生産サイト 水資源生産（WRP）=売上収益（十億円）／水資源投入量（千m^3）	2016年度	水資源生産性 基準年度比：65%向上	水資源生産性 基準年度比：86%向上
廃棄物管理 ▶ 廃棄物等 発生量原単位を2030年度末までに、2016年度実績から10%程度改善する （対象:国内外の研究、生産サイト） 廃棄物等発生量原単位 = 廃棄物等発生量（トン）／売上収益（十億円）	2016年度	廃棄物等 発生量原単位 基準年度比25%改善	廃棄物等 発生量原単位 基準年度比45%改善
生物多様性 ▶ 生物多様性指数を2005年実績から2025年度までに4倍に向上させる $\text{生物多様性指数} = \dfrac{\text{評価年度連結売上収益}}{\Sigma\left(\dfrac{\text{評価年度負荷量}}{\text{基準年度負荷量}} \times \text{ウエイト}\right)}$	2005年度	生物多様性指数 基準年度比4.9倍	生物多様性指数 基準年度比6.7倍

▸サステナビリティ戦略

TCFD提言に基づく開示

アステラスは、「気候変動とエネルギー」をマテリアリティ・マトリックスで「非常に重要」と位置付け、気候変動によって発生する事業のリスクや機会を把握するために、シナリオ分析を行っています。分析では、移行リスク(1.5℃シナリオで顕在化するリスク)と物理リスク(4℃シナリオで顕在化するリスク)をそれぞれの仮定に基づいて評価しています。2021年度は定性的な分析を実施し、2022年度はいくつかの項目について定量分析を実施しました。環境行動計画(気候変動)の設定根拠が2°C目標から1.5°C目標に変更されたことに伴い、移行リスクシナリオも1.5°Cシナリオに変更しました。

リスクと機会の評価を含むTCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)提言に沿った開示はサステナビリティ活動の一つとして取締役会に報告されています。特定されたリスクへの対応は、課題の重要度に応じてエグゼクティブ・コミッティや取締役会にて協議し、意思決定を行っています。気候変動に関連した体制については、コーポレートサイトをご参照ください。

EHSマネジメント・TCFD提言に基づく開示
https://www.astellas.com/jp/sustainability/the-environment/ehs-management-and-disclosures-based-on-tcfd

リスク分析※

気候変動によるリスク		潜在的な影響	財務への影響	影響を受ける期間	当社のレジリエンス
移行リスク（1.5℃シナリオで顕在化するリスク）					
政策と法	GHG排出価格の上昇 (炭素税の支払いによるコスト上昇)	再生可能エネルギーの導入が進んでいない事業場に対して炭素税の支払いがコストとして上乗せされる可能性がある。	2030年度に1トンあたり100ドルの炭素税を想定すると11億円	中期～長期	● 事業所で消費する電力の一部は、風力発電や太陽光発電などの再生可能エネルギーを利用して自家発電されている。 ● 事業所において購入する電力を再生可能エネルギー由来電力への切り替えを推進している。 ● スコープ1 排出量削減のための排出権クレジットの購入と、購入に伴うコスト抑制策については、今後の検討課題となる。
		購入した製品・サービス（スコープ 3 カテゴリー 1）は、炭素税の対象となる可能性があり、調達価格に追加されると負担が増加する。	2030年度に1トンあたり100ドルの炭素税を想定すると100億円	中期～長期	スコープ3 カテゴリー1：原材料の使用最適化に取り組む。サプライチェーンのサステナビリティロードマップを策定し、購入製品のCO_2排出量データを分析し、排出量削減を優先的に進める。
物理リスク（4℃シナリオで顕在化するリスク）					
急性的	洪水その他の 急性的な極端な気象	● 洪水などにより自社事業場の操業が停止する。 ● サプライチェーンが機能しなくなる。	5億円 富山技術センターの洪水対策を参考に算出。	短期～長期	● 富山技術センターの浸水対策は以下の内容からなり、投資額は5億円と見積もられた。 – 受電棟周囲に高さ3mの防水壁を設置 – 高さ3m以上の変電設備を新設 – 発電機を購入 ● 同様の対策が必要な場合は、同額の投資を検討する。

機会分析※

気候変動による機会		財務への潜在的な影響	影響を受ける期間	当社の対応
エネルギー源	より低排出のエネルギー源の使用	炭素費用の変化に対する感度低下	短期～長期	● ボイラー燃料を液体燃料から気体燃料に変更している。 ● 営業車両のハイブリッド車および電気自動車の導入を推進している。 ● アイルランド・ケリー工場で風力発電およびバイオマスボイラーの利用に取り組んでいる。
製品、サービスと市場	● 新製品または サービスの開発 ● 新しい市場へのアクセス	変化するニーズに対応し、収益の増加	短期～長期	● 気温変化による感染症蔓延地域の拡大や、薬剤耐性問題により想定される感染症治療薬のニーズに対して、解決策の一つとなり得る人工バクテリオファージの創出に向け大学の研究講座と提携している。 ● 気候パターンの変化により疾患の蔓延地域、罹患率、重症化率が変化する可能性がある。心疾患、呼吸器疾患なども増加の可能性がある。

※ 分析結果から一部の項目を抜粋しています。詳細はコーポレートサイトもしくはEHSレポートをご参照ください

EHSマネジメント・TCFD提言に基づく開示
https://www.astellas.com/jp/sustainability/the-environment/ehs-management-and-disclosures-based-on-tcfd

環境
https://www.astellas.com/content/dam/astellas-com/global/ja/documents/environment-ehs-report-fy2025-jp.pdf

▸サステナビリティ戦略

気候変動とエネルギー

GHG排出量の削減には、中期的にアステラス全体で取り組むマネジメントが必要です。生産部門や研究部門、営業部門、オフィス部門で気候変動の緩和に向けたさまざまな取り組みを行っています。

ハード面では、高効率機器の導入や燃料転換などはエネルギー使用に伴い発生するGHG排出削減に大きな効果が期待できます。ソフト面では、日々の活動の中での工夫や社員全員の参加による省エネルギー活動も大切な取り組みです。各事業所では、これらハード面・ソフト面の取り組みを進めています。

サプライチェーンでの温室効果ガス排出量の把握

気候変動対策に関する環境行動計画は自社の事業活動による排出（スコープ1、2）を対象にしていますが、アステラスは、サプライチェーン全体での排出（スコープ3）の把握にも努めています。スコープ3の重要な排出源からのGHG排出についてもSBTを設定し、その削減に取り組んでいます。

また、生産委託先をはじめ取引先にもGHG排出削減に向けた取り組みに賛同・協力いただく働きかけを行っています。

気体燃料の優先的な利用

アステラスの研究および生産拠点では、燃焼時に発生するGHGが少ない都市ガスやLPG（液化石油ガス）、LNG（液化天然ガス）を燃料としたボイラーを使用しています。GHG排出削減のほか、大気汚染物質であるSOxの削減にも貢献しています。

エネルギー監視システムの導入

エネルギーの使用状況を細かく把握することは、新たな施策立案に有用です。「見える化」を実現するエネルギー監視システムを、各事業所に導入しています。

営業活動によるGHG排出低減

アステラスは、2008年度から営業用車両の利用に伴うGHG排出量の削減に取り組んでいます。各地域で、環境負荷の小さな車両（例：ハイブリッド車、電気自動車）への切り替えを継続的に進めています。ハイブリッド車の導入率が高い日本とアメリカでは、車両台数に対するGHG排出量が他の地域よりも抑制されています。

営業車の利用に伴うGHG排出量は、スコープ1（燃料使用）およびスコープ2（電気自動車での電気使用量）として報告しています。

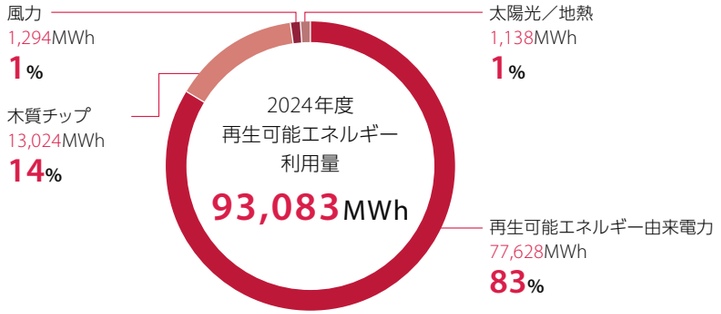
再生可能エネルギーの利用

再生可能エネルギーの利用は、最も有効な気候変動対策の一つです。アステラスは、太陽光や風力発電、バイオマスボイラーなどの設備導入、または再生可能エネルギー由来の電気の購入によるGHG排出抑制に取り組んでいます。ネットゼロの助けとなる再生可能エネルギーの利用を広げる取り組みを継続していきます。

2020年4月から日本国内の3つの事業場（つくば事業場、つくば東光台事業場および高萩事業場）が消費する全ての電力を、水力100%とみなされる電力プランに切り替えました。（2024年の削減インパクトは、温室効果ガス約26,000トンに相当。）

また、日本以外でも可能なエリアから再生可能エネルギー由来の電源への切り替えを推進しており、再生可能エネルギーの利用が可能な機会の探索は今後も継続します。今後、再生可能エネルギー利用についての目標を策定する検討を進めていきます。

再生可能エネルギーの利用状況（2024年度）



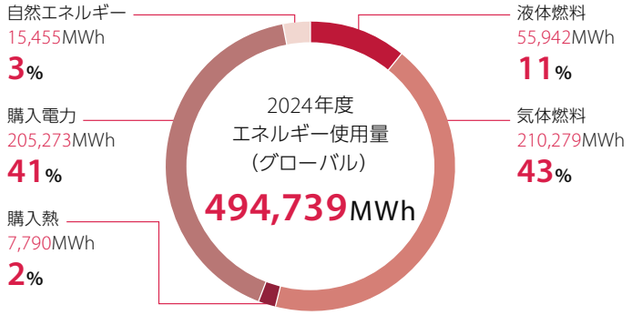
エネルギー使用量の状況

2024年度のアステラス全体のエネルギー使用量は、495GWhであり前年より11%（63GWh）減少しました。各地域とも空調機器の運転による電気の使用量が多いため、エネルギー使用量に占める電気の割合が高くなっています。

継続的な省エネルギー活動、高効率機器の導入などによりエネルギー使用量の削減に努めています。

エネルギー使用量の詳細は、P.106「非財務データ」をご参照ください。

エネルギー使用量の状況（2024年度）



▸サステナビリティ戦略

資源循環・汚染予防に向けた取り組み

アステラスは、持続可能な資源の利用は事業活動を継続する上での必須要件であり、循環型社会の構築に向けて積極的に参画していく必要があると認識しています。循環型社会に貢献する取り組みとして、アステラスでは、環境行動計画を策定し、水資源の有効な利用、廃棄物の循環利用（再使用、再生利用、熱回収）を推進しています。

さらに、アステラスでは、地域環境汚染予防活動を推進しています。大気・水質における主要な環境管理項目について、法規制や協定値よりも厳しい自主管理値を設定し管理しています。また、化学物質の大気排出量の自主的な削減活動を推進しています。

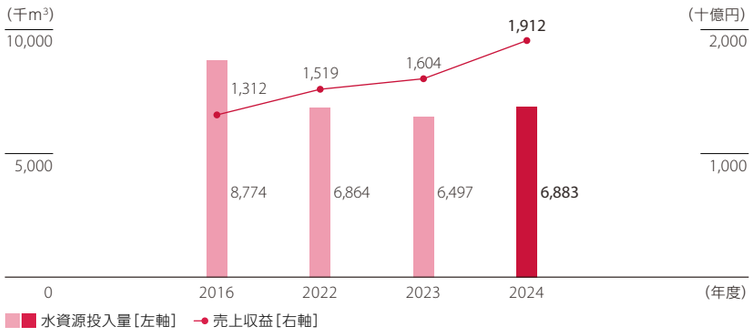
資源循環に向けた取り組み

水資源の有効な利用とリサイクル

水資源の有効利用は、生物多様性に与える影響を測る指標の一つです。アステラスは、水資源と経済活動との関連を「水資源生産性」という指標で評価し、その改善に取り組んでいます。2024年度の水資源生産性は、基準年度（2016年度）の86%の向上となりました。

また、アステラスの操業では、上水・工業用水および地下水から取水した水のみを利用しています。操業で使用した水は排水基準に応じて処理をし、水環境へ戻しています。また、プロセス排水の最小化などを行いながら、継続して水使用量削減に取り組んでいます。

水資源投入量と売上収益の推移



水資源に関するリスク評価

アステラスの研究・生産活動では水の利用が欠かせません。各事業所では水の利用に必要な許可を行政から取得し、認められた排水基準を満たすよう処理をした上で排水しています。

TOPICS

水資源の保全に向けて ― 排水処理の高度化による環境配慮

アステラスでは、医薬品の製造過程で発生する排水に含まれる原薬成分の排出を従来厳しく管理しており、適切な処理のために製造排水の厳密な管理と外部処理業者の活用を行ってきました。さらに、企業として環境的・社会的責任をさらに果たすため、排水の高度処理技術を自社拠点に導入することを検討しています。

その一環として、焼津技術センターでは、製造排水に含まれる原薬成分を環境中に排出しないことを目的に、促進酸化処理装置を導入し、2025年3月より稼働を開始しました。この装置は、医薬品製造に伴う排水処理に適用されており、従来の設備では処理が難しかった原薬成分の分解を可能にし、環境中への流出を防いでいます。これにより環境負荷のさらなる低減が図られるとともに、外部業者による処理に比べて効率的かつ持続可能な対応が可能となりました。

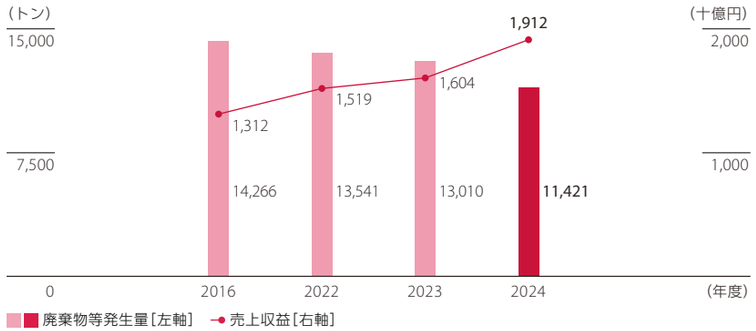
廃棄物管理

アステラスでは、廃棄物の積極的なリサイクルやリユースによって、最終処分量を限りなくゼロに近づける取り組みを推進しています。また、廃棄物発生量と経済活動との関連を「廃棄物発生量原単位」という指標で評価し、その改善に向けた取り組みを行っています。2024年度の廃棄物発生原単位は、基準年度（2016年度）から45%改善しています。

バリューチェーンでの廃棄物管理

研究所や工場で発生する有害廃棄物による環境汚染や、廃棄物の不法投棄を防止することも廃棄物管理では重要です。これらを防止するために適切な処分方法を検討するとともに、委託先での処理が適切に行われていることを定期的な現地調査により確認しています。

廃棄物等発生量と売上収益の推移



対象：国内外の生産拠点、研究拠点

▸サステナビリティ戦略

資源循環・汚染予防に向けた取り組み

汚染予防に向けた取り組み

大気汚染VOC※排出量の削減

アステラスは、生産や研究で使用する溶媒類に起因するVOC排出量の削減に自主的な数値目標を設定し、排出削減に取り組んでいます。また、化学物質による環境汚染、労働災害、健康被害を未然に防止する手段として、リスクの高い化学物質を使用しない製造方法の開発など、社員や地域社会、さらには地球環境への影響を可能な限り少なくする努力を継続しています。

2024年度の日本の工場・研究施設のVOC排出量は22トンでした。

※ 揮発性有機化合物（Volatile Organic Compound）。常温常圧で大気中に容易に揮発する有機化学物質の総称

大気汚染NOx排出量の削減

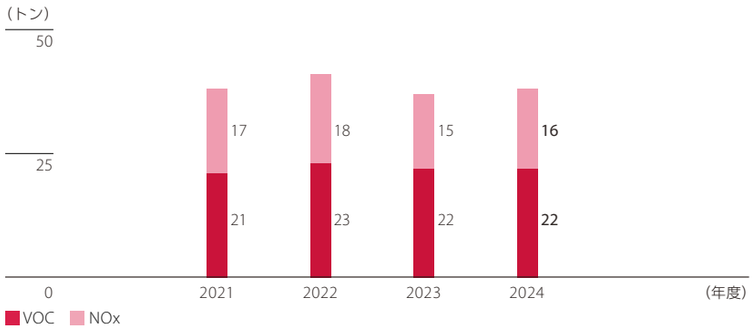
NOxの大気排出量の削減のため、アステラスでは気体燃料（都市ガス、LNG、LPG）を使用するボイラーを導入しています。日本の全事業拠点からのNOx排出量は、下表のとおりです。2024年度の日本以外の生産拠点からのNOx排出量は、3トンでした。

なお、重油を燃料とする機器利用はないことから、SOxの排出はありません。

→ BOD※および排水量については、P.106「非財務データ」をご参照ください。

※ 生物化学的酸素要求量（Biochemical Oxygen Demand）。河川の有機物による水の汚染の程度を示す指標に用いられる

VOCおよびNOxの排出量の推移



生物多様性への取り組み

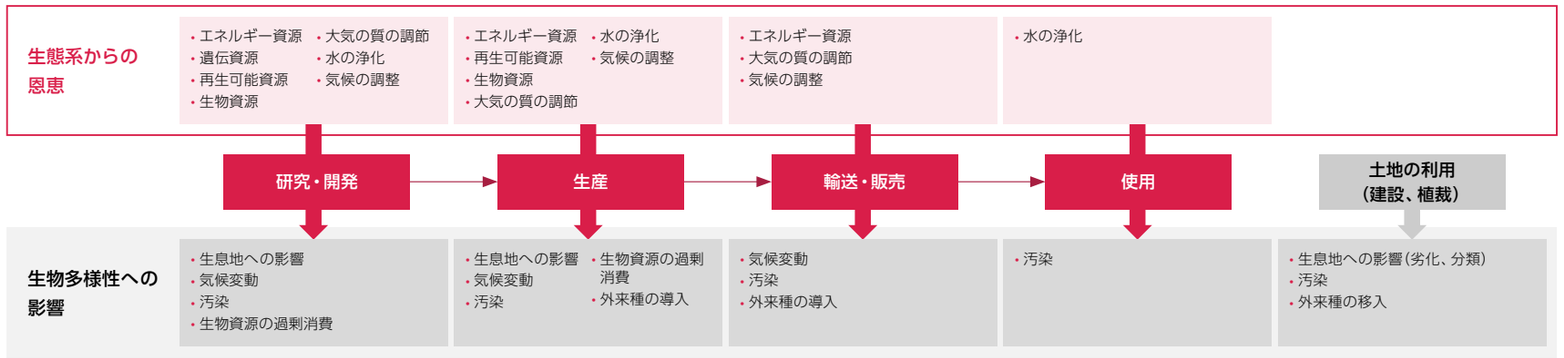
アステラスは、生物の多様なつながりがもたらす恩恵に感謝し、全て事業領域で事業活動が生態系に及ぼす影響を把握してその低減に努めることにより、生物多様性の維持・保全に取り組んでいます。また、生物多様性が維持・保全され、生態系からの恵みを持続可能な状態で利用できる自然と共生した社会づくりに貢献しています。

生物多様性指数

生物多様性の劣化をもたらす危機を環境汚染、資源消費、気候変動に分類し、アステラスの生物多様性への影響を評価する指標としています。

項目ごとの環境負荷量の基準年度との相対値に指標ウエイトを乗じた値を「生物多様性負荷指数」とし、全ての項目の生物多様性負荷指数の合計値で評価年度連結売上収益を除した値を「生物多様性指数」と設定しました。この指数を基準年度と比較することで、改善の程度を把握しています。

生物多様性とアステラスの関わり



取り組み事例

生物多様性保全への貢献 ― 30by30イニシアチブへの参加

アステラスは、2030年までに陸と海の30%以上を健全な生態系として保全することを目指す「30by30目標」に賛同し、「生物多様性のための30by30アライアンス」に加入しました。環境省の主導の下、地域、企業、個人が一体となり、生態系保全に向けた動きが国内でも広がりを見せています。

アステラスはこれまでも生物多様性の保全に取り組んできましたが、今回の参画を機に、社有地を「自然共生サイト」として認定されることを一つの目標とし、さらなる推進を図っていきます。

アステラスは、生物の多様なつながりがもたらす恩恵に感謝し、全ての事業領域で事業活動が生態系に及ぼす影響を把握し、その低減に努めることにより、生物多様性の維持・保全に積極的に貢献します。

▸サステナビリティ戦略

外部からのESG評価

アステラスは2025年7月、FTSE4Good Index Seriesの構成銘柄に14年連続で選定されました。また、MSCI ESG RatingsにおいてAAA（AAAからCCCまでのスケール）に選定されました。

ESG評価

		2022年度	2023年度	2024年度
	FTSE Russell ESG Ratings (0 to 5, higher scores are better)	4.3	3.6	3.8
MSCI ESG RATINGS AAA	MSCI ESG Ratings (Scale from CCC to AAA, 0−10, higher scores are better)	AA	AA	AAA
CDP Discloser 2024	CDP［Climate Change/Water Security］ (A to F, A is the highest)	A-/B	A/B	A-/B
access to medicine FOUNDATION	Access to Medicine Index (Ranking of the world's 20 pharmaceutical companies)	16th/20	—	15th/20
Rated SUSTAINALYTICS	Sustainalytics (Scale from Negligible to Severe)	Medium	Low	Medium

FTSE Russel（FTSE International Limited と Frank Russell Companyの登録商標）はここにアステラスが第三者調査の結果、FTSE Blossom Japan Sector Relative Index組み入れの要件を満たし、本インデックスの構成銘柄となったことを証します。FTSE Blossom Japan Sector Relative Indexはサステナブル投資のファンドや他の金融商品の作成・評価に広く利用されます。

THE INCLUSION OF Astellas Pharma Inc. IN ANY MSCI INDEX, AND THE USE OF MSCI LOGOS, TRADEMARKS, SERVICE MARKS OR INDEX NAMES HEREIN, DO NOT CONSTITUTE A SPONSORSHIP, ENDORSEMENT OR PROMOTION OF Astellas Pharma Inc. BY MSCI OR ANY OF ITS AFFILIATES. THE MSCI INDEXES ARE THE EXCLUSIVE PROPERTY OF MSCI. MSCI AND THE MSCI INDEX NAMES AND LOGOS ARE TRADEMARKS OR SERVICE MARKS OF MSCI OR ITS AFFILIATES.

THE USE BY Astellas Pharma Inc. OF ANY MSCI ESG RESEARCH LLC OR ITS AFFILIATES（"MSCI"）DATA, AND THE USE OF MSCI LOGOS, TRADEMARKS, SERVICE MARKS OR INDEX NAMES HEREIN, DO NOT CONSTITUTE A SPONSORSHIP, ENDORSEMENT, RECOMMENDATION, OR PROMOTION OF Astellas Pharma Inc. BY MSCI. MSCI SERVICES AND DATA ARE THE PROPERTY OF MSCI OR ITS INFORMATION PROVIDERS, AND ARE PROVIDED 'AS-IS' AND WITHOUT WARRANTY. MSCI NAMES AND LOGOS ARE TRADEMARKS OR SERVICE MARKS OF MSCI.

Access to Medicine Indexにおける評価は以下をご参照ください。
2022：https://accesstomedicinefoundation.org/resource/2022-access-to-medicine-index
2024：https://accesstomedicinefoundation.org/resource/2024-access-to-medicine-index

Copyright ©2025 Sustainalytics, a Morningstar company. All rights reserved. This［publication/ article/ section］includes information and data provided by Sustainalytics and/or its content providers. Information provided by Sustainalytics is not directed to or intended for use or distribution to India-based clients or users and its distribution to Indian resident individuals or entities is not permitted. Morningstar/Sustainalytics accepts no responsibility or liability whatsoever for the actions of third parties in this respect. Use of such data is subject to conditions available at https://www.sustainalytics.com/legal-disclaimers/

ESG投資指数組み入れ状況

FTSE4Good　FTSE Blossom Japan Index　FTSE Blossom Japan Sector Relative Index　MSCI Selection Indexes Constituents 2025　S&P/JPX カーボンエフィシェント指数

2025 CONSTITUENT MSCI日本株 女性活躍指数 (WIN)

2025 CONSTITUENT MSCI日本株 ESGセレクト・リーダーズ指数

健康経営優良法人～ホワイト500～

アステラスでは、従業員の働き方とウェルビーイングの向上、組織の健全化を目的とした健康経営を推進しています。推進体制は、代表取締役社長CEOを責任者とし、人事担当役員の指導の下、人事部門と健康保険組合、労働組合が企画・運営しています。今年度は、経済産業省の健康経営優良法人2025（大規模法人部門）の上位500社（ホワイト500）に認定されました。

2025 健康経営優良法人 KENKO Investment for Health 大規模法人部門 ホワイト500

価値創造基盤の強化

価値創造基盤の強化 76
コーポレートガバナンス 77
コーポレートガバナンス ←― *2025 Highlight* 77
取締役会議長メッセージ 79
社外取締役対談 90
リスクマネジメント 93
倫理・コンプライアンス 97
人権の尊重 98

コーポレートガバナンス

2025 Highlight

アステラスのコーポレートガバナンス

ガバナンス体制

- 機関設計として監査等委員会設置会社を選択
- 多様で補完的な専門性を有する独立社外取締役が取締役会の過半数
- 完全に独立した指名委員会及び報酬委員会

戦略的な監督と責任

- 取締役会は、当社の経営理念及びVISIONに沿って、持続的な成長を推進する中長期戦略を承認・監督
- Enterprise Priority Monitoring group（EPM）を通じた強力なモニタリング体制

企業価値と株主価値

- 規律ある資本配分を通じ、長期的な事業成長と株主価値を推進
- 株主利益と連動した経営陣へのインセンティブ
- 取締役会による株主との真摯な対話

コーポレートガバナンスの変遷

アステラスは、企業価値の向上に向けて、常にコーポレートガバナンス強化に取り組んできた

- **2006**　取締役会の過半数を社外取締役に
- **2011**　指名委員会・報酬委員会の委員長を独立社外取締役に
- **2018**　監査等委員会設置会社へ移行
- **2022**　指名委員会・報酬委員会の委員全員を独立社外取締役に
- **2024**　独立社外取締役を監査等委員会委員長に選定
- **2025**　グローバル製薬企業での経験を有する独立社外取締役2名を選任

より良いガバナンスモデルを常に追求

コーポレートガバナンス

2025 Highlight

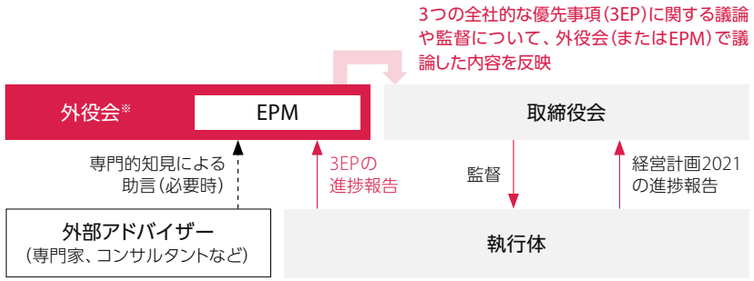
EPMによる3つの全社的な優先事項の実施に対する監督機能の強化

アステラスは、中長期的な成長をより確かなものにするため、経営計画2021の成果目標に密接に関わる3つの全社的優先事項(3EP)に取り組んでいます。この施策に対して、客観的な立場から独立社外取締役による監督機能をより強化するため、EPMを設立しました。

EPMの目的は3つあり、1つ目は取り組みの現状や見通しに対する独立社外取締役の理解の深化、2つ目は進捗状況に対する取締役会によるより良いモニタリングの実現、3つ目は取締役会に向けた知見および優先事項の報告・提言です。

2024年11月から活動を開始し、経営計画2021の期間が終了する2025年度末までを活動期間としています。

名称	エンタープライズプライオリティモニタリンググループ (EPM: Enterprise Priority Monitoring group)
構成員	全ての独立社外取締役
議長	田中 孝司 取締役
共同議長	中山 美加 取締役
活動期間	2024年11月15日(金)から2025年度末まで(以降は別途協議)
開催頻度	原則として外役会に合わせて開催



※ 独立社外取締役のみが参加する会合。社外取締役間の率直かつ建設的な意見交換を実施

役員報酬制度の変更について

2025年度から、監査等委員でない取締役(社外取締役を除く)の賞与(短期インセンティブ報酬)の業績評価指標を変更します。

変更① 新たな業績評価指標として、フルベースの業績に基づいたEPSを採用します。これに伴い、コアEPSの評価割合を25%から12.5%に改定し、EPSの評価割合も12.5%とします。EPSの目標は、期初業績予想値を設定します。

背景 コアベース、フルベースの業績の両面から評価する仕組みへ改定することによって、より一層ステークホルダーの皆さまとの利益共有を図り、報酬ガバナンスとしての客観性や透明性の向上を図ります。

変更② 研究開発業績の評価指標における目標は、研究と開発で区分した設定を廃止し、新たに開発パイプラインの進捗に関する定量目標を設定します。

背景 客観性や透明性を向上し、研究開発における全社業績をより適切に評価し、効果的にインセンティブが働く制度とします。

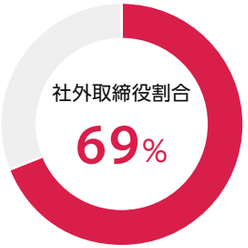
変更③ サステナビリティ業績の評価指標における目標は、保健医療アクセスへの取り組みに代えて、サステナビリティ関連情報開示の取り組みを設定します。

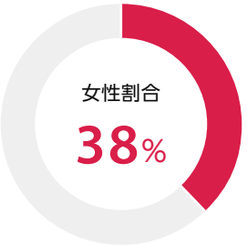
背景 アステラスのサステナビリティ全般に関する取り組みを体系的に開示する事によって、ステークホルダーの理解を促進し、さらなる企業価値の向上につなげていくことを目指します。

取締役会における女性割合

2025年6月現在、取締役13名中8名が男性、5名が女性です。これまでアステラスは経団連が提唱する2030年30%へのチャレンジに賛同し、女性比率向上のための取り組みを進め、取締役会の多様性確保を推進してきました。

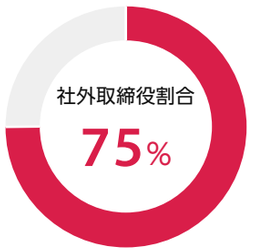
2025年度の取締役会における女性割合は38%となり、政府が女性版骨太の方針2024で示した数値目標である「2030年までに女性役員比率30%以上」を満たす取締役構成となっています。





独立社外取締役の監査等委員会委員長への選定

2023年度までは、社内の常勤監査等委員が監査等委員会委員長を務めていましたが、2020年に設置した監査等委員会室の支援が年々充実したことにより、独立社外取締役が委員長を務める基盤が整ってきました。こうした中、2024年6月に最適任者として初めて独立社外取締役が監査等委員会委員長に選定され、監査等委員会の独立性がより明確化されました。



▸コーポレートガバナンス

取締役会議長メッセージ

“企業価値の持続的向上を支える取締役会の監督とガバナンス強化”

代表取締役会長（取締役会議長）
安川 健司

私は、経営戦略担当を経て、2018年4月に代表取締役社長CEOになり、2022年6月に取締役会議長に就任しました。2023年4月以降は代表取締役会長として引き続き取締役会議長を務め、これまでの経験を活かし、経営計画の実行状況を継続的に監督しています。

2021年以降、重点戦略製品群の上市やその後のライフサイクルマネジメント、コスト最適化の取り組みを進めてきました。これらの努力が実り、2024年度にはアステラス製薬発足以来、最高の売上収益とコア営業利益を達成しました。また、ASP3082では臨床PoC（コンセプト検証）達成という重要な成果を得ました。2025年度第1四半期においても、期初予想を上回る好調な実績を維持しています。さらに、2025年度の残りの期間には、複数の開発品目で重要なマイルストンを迎える予定です。このような当社ビジネスの大きな転換点において、取締役会は、持続的な成長と企業価値の向上を実現するため、戦略的な意思決定の支援と監督をより一層強化していく必要があります。

「守り」と「攻め」のバランスを軸にした実効的な監督

当社は、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することが可能となる監査等委員会設置会社を選択することにより、経営の機動性を確保しつつ、取締役会における経営戦略等の議論を一層充実させるとともに、取締役会がしっかりと監督機能を果たせる体制をとっています。

取締役会では、経営計画・戦略に沿った業務執行の確認・評価を通じて、改善機会を指摘し軌道修正を促しています。その監督のあり方は、全取締役が認識を共有する、「守り」と「攻め」のバランスを重視したものです。

「守りの監督」では、全社的リスクの把握やコンプライアンス活動の状況を定期的に確認し、経営の信頼性および健全性を確保します。一方で「攻めの監督」では、イノベーション創出に向けた賢いリスクテイクを後押しします。「守り」と「攻め」のバランスの取れた監督により、企業価値の持続的向上を実現できると考えています。

多様性と経営知見を備えた取締役会構成と監督体制の強化

2025年6月の株主総会を経て、新たな取締役会体制が始動しました。当社にとって初の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。両名の豊富な経験や見識により、取締役会の監督機能および実効性のさらなる強化を見込んでいます。

XTANDIの独占販売期間満了後も持続的に成長するために、当社は「Growth Strategy」「BOLD Ambition」「Sustainable Margin Transformation」からなる3つの全社的な優先事項(3EP)に現在取り組んでいます。

取締役会の3EPに対する監督機能をさらに強化するため、2024年11月に、独立社外取締役のみで構成される外役会の中に「Enterprise Priority Monitoring group (EPM)」を新設しました。EPMの主な役割は、①3EPの現状や見通しに対する社外取締役の理解の深化、②進捗状況に関する客観的なモニタリングの実施、③得られた知見・優先課題の取締役会へのフィードバックの3点です。

EPMの設置により、社外取締役が客観的な視点で3EPの進捗や課題について議論することで、取締役会全体としての監督機能がより一層強化されることを期待しています。

企業価値向上に向けた社外ステークホルダーとの対話

取締役会の監督機能を十分に発揮するためには、執行側との連携だけでなく、社外ステークホルダーとの対話が重要です。2024年度は、社外取締役がサステナビリティ・ミーティングに登壇し、当社の取り組みに対する考えや監督の視点を社外に向けて発信しました。また、社外ステークホルダーと取締役との対話機会も設け、そこで得られた要望やフィードバックを積極的に取締役会の議論に取り入れるよう努めました。

今後も、各ステークホルダーとの対話を継続し、企業価値向上に向けて、取締役会議長としての役割と責任を果たしてまいります。

▸コーポレートガバナンス

コーポレートガバナンス

基本的な考え方

当社は、先端・信頼の医薬で、世界の人々の健康に貢献することを存在意義とし、企業価値の持続的向上のため、全てのステークホルダーから選ばれ、信頼されることを目指しています。この経営理念を踏まえ、下記の観点から、コーポレートガバナンスの実効性を確保・強化するよう努めます。

1. 経営の透明性・妥当性・機動性の確保
2. 株主に対する受託者責任と説明責任の履行及び全てのステークホルダーとの適切な協働

コーポレートガバナンス体制の概要

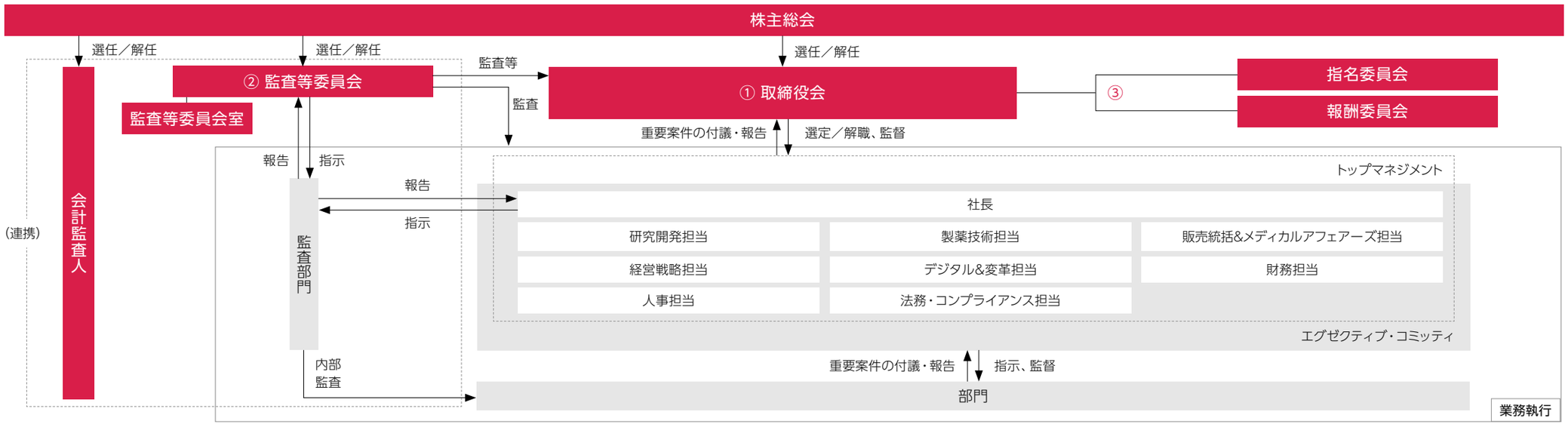
当社のコーポレートガバナンス体制の概要は以下のとおりです。

- 監査等委員会設置会社を選択し、取締役会及び監査等委員会はそれぞれ過半数を社外取締役で構成しています。
- 取締役会は、経営の基本方針・経営戦略等を決定し、業務執行の監督機能を果たしています。
- 業務執行に関わる体制として、重要事項の協議を行うエグゼクティブ・コミッティを設置するとともに、業務執行の責任を担うトップマネジメント(取締役社長並びに研究開発担当、製薬技術担当、販売統括&メディカルアフェアーズ担当、経営戦略担当、デジタル&変革担当、財務担当、人事担当及び法務・コンプライアンス担当の総称)を選任しています。上記会議体及びトップマネジメントの業務執行の責任と権限の所在は決裁権限規程を制定して明確にしています。
- 取締役会の諮問機関として、過半数を社外取締役で構成する指名委員会及び報酬委員会を設置しています。

当該体制を選択する理由

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することが可能となる監査等委員会設置会社を選択することにより、取締役会における経営戦略等の議論を一層充実させるとともに、取締役会の監督機能のさらなる強化を図っています。また、取締役の選任等・報酬等に関わる事項などコーポレートガバナンスに関わる重要な事項については、社外取締役が過半数を占める取締役会において議論し、決定することが適当であると考えています。

(2025年4月現在)



コーポレートガバナンス

各取締役の略歴については、コーポレートサイトをご参照ください。
https://www.astellas.com/jp/
社外取締役の選任理由につきましては、コーポレートガバナンス報告書をご参照ください。
https://www.astellas.com/jp/about/governance

役員一覧（2025年6月時点）

安川 健司
代表取締役会長（取締役会議長）

取締役会への出席率　100%（14回／14回）
所有する当社の株式数　215,215株

2017年6月に当社代表取締役副社長 経営戦略・販売統括担当に就任して以来、取締役としての職責を果たしてまいりました。2018年4月に当社代表取締役社長に就任し、経営全般及びグローバル事業等を牽引しました。また、2023年4月からは当社代表取締役会長として企業価値の持続的向上に向けて経営全般を監督しています。

岡村 直樹
代表取締役社長 CEO

取締役会への出席率　93%（13回／14回）
所有する当社の株式数　71,800株

2019年6月に当社代表取締役副社長に就任して以来、取締役としての職責を果たし、豊富なグローバル業務の経験を活かしながら、経営戦略担当、財務担当、戦略実装担当として経営企画部門、事業開発部門、ファイナンス部門等を統括してまいりました。2023年4月からは当社代表取締役社長として企業価値の持続的向上と経営計画の達成に向けて強いリーダーシップを発揮しています。

杉田 勝好
代表取締役副社長

取締役会への出席率　100%（14回／14回）
所有する当社の株式数　11,800株

グローバルに事業を展開する製薬企業やIT企業等の日本法人において要職を務め、人事分野における高い専門性とともに、豊富な経験と幅広い見識を有しています。2022年10月に当社専務担当役員 人事・コンプライアンス担当に就任し、人事部門及びエシックス&コンプライアンス部門を統括してまいりました。また、2023年6月に当社代表取締役副社長 人事・コンプライアンス担当、2025年4月に当社代表取締役副社長人事担当に就任してからは、取締役としての職責を果たし、企業価値の持続的向上と経営計画の達成に向けて強いリーダーシップを発揮しています。

田中 孝司
取締役（社外）

取締役会への出席率　93%（13回／14回）
所有する当社の株式数　0株

グローバルに事業を展開する情報通信会社の経営者として長年にわたり会社経営に携わり、経営者としての豊富な経験と幅広い見識を有しています。2021年6月以降、独立した立場から、当社の経営に対し、社外取締役として重要な役割を果たしていただいています。また、指名委員会及び報酬委員会の委員長として、各委員会における審議を主導していただいています。同氏の有する情報通信分野に関する深い知見や経営者としての豊富な経験と幅広い見識等を、独立した立場から、当社の経営に反映していただいています。

桜井 恵理子
取締役（社外）

取締役会への出席率　100%（14回／14回）
所有する当社の株式数　0株

米国に本社を置きグローバルに事業を展開する化学メーカーで長年にわたり要職を務めるとともに、同企業グループの日本法人において会社経営に携わり、豊富な国際経験と幅広い見識を有しています。2022年6月以降、独立した立場から、当社の経営に対し、社外取締役として重要な役割を果たしていただいています。また、指名委員会及び報酬委員会の委員として、各委員会において積極的に意見を述べ、委員会の審議に貢献していただいています。同氏の有する豊富な国際経験と幅広い見識等を、独立した立場から、当社の経営に反映していただいています。

宮﨑 正啓
取締役（社外）

取締役会への出席率　93%（13回／14回）
所有する当社の株式数　5,000株

工業専門商社での豊富な海外勤務経験を有するとともに、精密機器等の分野においてグローバルに事業を展開する企業の経営者として長年にわたり会社経営に携わり、豊富な国際経験と幅広い見識を有しています。2023年6月以降、独立した立場から、当社の経営に対し、社外取締役として重要な役割を果たしていただいています。また、指名委員会及び報酬委員会の委員として、各委員会において積極的に意見を述べ、委員会の審議に貢献していただいています。同氏の有する豊富な国際経験及び幅広い見識等を、独立した立場から、当社の経営に反映していただいています。

大野 洋一
取締役（社外）

取締役会への出席率　100%（14回／14回）
所有する当社の株式数　0株

医学者及び臨床医として、長年にわたり医療に携わっており、医療に関する豊富な専門知識と経験を有しています。2023年6月以降、独立した立場から、当社の経営に対し、社外取締役として重要な役割を果たしていただいています。また、指名委員会及び報酬委員会の委員として、各委員会において積極的に意見を述べ、委員会の審議に貢献していただいています。同氏の有する豊富な専門知識及び経験等を、独立した立場から、当社の経営に反映していただいています。

Andreas Busch
取締役（社外）

所有する当社の株式数　0株

グローバルに事業を展開する製薬企業やバイオ医薬品企業において、研究開発の責任者や最高イノベーション責任者として長年にわたり要職を務めるほか、大学において薬理学の教育・研究に携わるなど、医薬品の研究開発における豊富な専門知識と経験を有しています。同氏の有する医薬品ビジネスの知見や研究開発に関する専門知識と経験等を、独立した立場から、当社の経営に反映していただいています。

コーポレートガバナンス

Mark Enyedy
取締役（社外）

所有する当社の株式数　**0**株

医薬品業界における事業開発の分野で要職を務めるとともに、バイオ医薬品企業において最高経営責任者として会社経営に携わっており、グローバルな医薬品ビジネスに関する豊富な経験と幅広い見識を有しています。同氏の有する医薬品ビジネスの事業開発に関する専門知識や経営者としての豊富な経験と幅広い見識等を、独立した立場から、当社の経営に反映していただいています。

廣田 里香
取締役 常勤監査等委員

取締役会への出席率　**100**%（10回／10回）
監査等委員会への出席率　**100**%（15回／15回）
所有する当社の株式数　**7,536**株

研究領域における高い専門性とともに、コンプライアンス・リスクマネジメントに関わる経験を有するほか、監査等委員会室長を務めるなど、当社の事業活動に関する豊富な知識と経験を有しています。2024年6月に当社取締役（監査等委員）に就任以来、監査等委員である取締役としての職責を果たし、同氏の有する豊富な知識及び経験等を当社経営の監督・監査に反映しています。

中山 美加
取締役 監査等委員会委員長（社外）

取締役会への出席率　**100**%（14回／14回）
監査等委員会への出席率　**100**%（20回／20回）
所有する当社の株式数　**0**株

グローバルに事業を展開する化学メーカーにて知的財産分野での豊富な経験を有し、要職を務めるとともに会社経営に携わり、豊富な専門知識と幅広い見識を有しています。また、2022年6月以降、独立した立場から、当社経営の監督・監査において、監査等委員である社外取締役として重要な役割を果たしていただいています。同氏の有する豊富な専門知識と幅広い見識等を当社経営の監督・監査に反映していただいています。

秋山 里絵
取締役 監査等委員（社外）

取締役会への出席率　**100**%（14回／14回）
監査等委員会への出席率　**100**%（20回／20回）
所有する当社の株式数　**0**株

弁護士として企業法務に携わり、国際案件などを担当するほか、東京地方裁判所民事調停官も務めるなど、豊富な専門知識と経験を有しています。また、2023年6月以降、独立した立場から、当社経営の監督・監査において、監査等委員である社外取締役として重要な役割を果たしていただいています。同氏の有する豊富な専門知識及び経験等を当社経営の監督・監査に反映していただいています。

荒牧 知子
取締役 監査等委員（社外）

取締役会への出席率　**100**%（10回／10回）
監査等委員会への出席率　**100**%（15回／15回）
所有する当社の株式数　**0**株

長年にわたり公認会計士及び税理士として企業の監査やアドバイザリー業務に携わるとともに、上場企業の取締役や監査役を歴任するなど、豊富な専門知識と経験を有しています。また、2024年6月以降、独立した立場から、当社経営の監督・監査において、監査等委員である社外取締役として重要な役割を果たしていただいています。同氏の有する豊富な専門知識及び経験等を当社経営の監督・監査に反映していただいています。

スキルマトリックス及び諮問機関構成

	氏名	属性			期待するスキル						諮問機関	
		性別	社外	独立	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	指名委員会	報酬委員会
取締役	安川 健司（取締役会議長）	男性			●	●	●				―	―
取締役	岡村 直樹	男性			●	●	●		●		―	―
取締役	杉田 勝好	男性			●	●		●			―	―
取締役	田中 孝司	男性	○	○	●（情報通信）	●	●				委員長	委員長
取締役	桜井 恵理子	女性	○	○	●（化学）	●					委員	委員
取締役	宮崎 正啓	男性	○	○	●（精密機器/専門商社）	●					委員	委員
取締役	大野 洋一	男性	○	○			●			●（医学）	委員	委員
取締役	Andreas Busch	男性	○	○	●（製薬）	●	●			●（薬理学）	委員	委員
取締役	Mark Enyedy	男性	○	○	●（製薬）	●	●	●			委員	委員
取締役監査等委員	廣田 里香	女性					●	●			―	―
取締役監査等委員	中山 美加（監査等委員会委員長）	女性	○	○	●（化学）	●	●	●			―	―
取締役監査等委員	秋山 里絵	女性	○	○				●（弁護士）			―	―
取締役監査等委員	荒牧 知子	女性	○	○					●（公認会計士）		―	―

※ 2025年6月時点

コーポレートガバナンス

1 取締役会

社内取締役
（男性3名、女性1名）

社外取締役
（男性5名、女性4名）

69%
社外取締役割合

38%
女性割合

任期	監査等委員でない取締役の任期は1年、監査等委員である取締役の任期は2年
開催状況	3カ月に1回以上、及び必要に応じて随時開催
概要	• 経営の基本方針、経営戦略等を決定し、業務執行の監督機能を果たすことで、経営の透明性及び妥当性を確保。 • その決議によって重要な業務執行の決定の相当部分を業務執行取締役に委任するとともに、決裁権限規程を制定してトップマネジメント等の業務執行の責任と権限を明確にし、経営の機動性を確保。 • 専門性・経験等の観点から、その多様性とバランスを考慮の上、機動性が確保できる適正な規模の取締役数で構成。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を行うため、その過半数を社外取締役で構成。 • 社外取締役には、他社での経営経験を有する者を最低1名選任。

2024年度 取締役会の具体的な検討内容

経営戦略	経営計画の進捗の四半期ごとの確認、Primary Focusの進捗状況の確認、2025年度経営計画の決定、3つの全社的な優先事項の進捗確認
リスクマネジメント	全社的リスク及びその管理状況の確認、コンプライアンス活動状況の確認
ステークホルダーエンゲージメント	決算関連事項の承認、株式市場との対話状況の確認、従業員エンゲージメント調査結果の確認、サステナビリティ活動計画・活動状況の確認
コーポレートガバナンス	取締役会実効性分析結果の評価、役員人事・報酬の協議と決定、サクセッションプランニングの状況確認、監査等委員会及び内部監査の監査結果の確認

サステナビリティガバナンス

アステラスのサステナビリティに関する重要事項は代表取締役社長CEOが議長を務めるエグゼクティブ・コミッティにて協議し、取締役会にて承認します。長期的・戦略的かつ全社的な視点から各部門によるサステナビリティ向上のための活動を推進するため、推進体制としてサステナビリティ コミッティと「環境・社会・ガバナンスワーキンググループ(E・S・Gワーキンググループ)」を設置しています。これらの推進体制に基づき、戦略目標4をはじめとしたさまざまな活動を推進しています。

サステナビリティ会議体制

取締役会※1

エグゼクティブ・コミッティ
議長：
代表取締役社長CEO

サステナビリティ コミッティ
ESG※2を含むアステラスのサステナビリティ事項に関しての協議を行う

委員長：
サステナビリティ長

事務局：
サステナビリティ・センターオブエクセレンス

環境（E）ワーキンググループ

社会（S）ワーキンググループ

ガバナンス（G）ワーキンググループ

• E,S,Gに関する取り組むべき課題や改善計画の立案、目標設定、進捗管理などを実施
• 年に一度、取締役会に年度活動実績ならびに次年度活動計画を報告

ワーキンググループ運営者：
サステナビリティ・センターオブエクセレンス長※3

※1 年に一度、取締役会に年度活動実績ならびに次年度活動計画を報告する。重要度の高い案件は、案件ごとに決裁権限規程に従って、エグゼクティブ・コミッティにおける協議を経て、取締役会で承認される
※2 環境（Environment）、社会（Social）、ガバナンス（Governance）
※3 サステナビリティ部門に所属するサステナビリティ・センターオブエクセレンス長はサステナビリティ長の管理下でESGの取り組みをグローバルに主導する責任を持つ

取締役会として、サステナビリティ コミッティにおける協議内容について議論を行い、対応の具体化と推進に向けたフィードバックを適宜行っています。また、定期的にサステナビリティに関する取り組みを取締役会で検証し、必要に応じて意見・提言等を行っています。

コーポレートガバナンス

取締役会の実効性評価

取締役会の実効性を一層向上させるための課題を検討し改善する手段の一つとして、取締役会の実効性分析・評価を毎年実施し、その結果の概要を開示しています。

2024年度における取締役会の実効性分析・評価は、外部の評価機関を活用し、取締役全員を対象とした自己評価アンケート及びインタビューに基づく第三者評価を実施しました。それらの調査結果を踏まえた分析結果を取締役会メンバーで議論を行い、最終的な評価を行いました。また、アンケートを通じた取締役同士の相互の個人フィードバックも行いました。

1. 2024年度取締役会実効性評価のプロセス

2024年度は、初めての試みとして、外部の評価機関による全取締役に対する無記名方式によるアンケート及び外部機関による個別インタビューを行いました。アンケート及びインタビューは以下のテーマ、項目に沿って行われました。

- 取締役会の構成
- 取締役会の運営
- 取締役会の議論
- 取締役会のモニタリング機能
- 社外取締役のパフォーマンス
- 取締役に対する支援体制
- 株主との対話
- 自身の取り組み
- 指名委員会・報酬委員会の運営
- 総括

分析結果は2025年4月の取締役会にて共有され、全体としての実効性を評価し、実効性のさらなる向上の方針と施策、特に取締役会の構成について議論しました。

2. 分析・結果の概要

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と評価しました。

結論・評価の理由

- アンケート設問の全体平均は4.3(5点満点中)で、全ての項目で他社平均スコア※と同等以上の評価となり、取締役会が概ね実効的に機能していると評価しました。
- 総括である「総じて、取締役会は実効的に機能しているといえるか」を問うアンケート設問が4.6(5点満点中)と高い評点水準となっており、各取締役において取締役会が実効的に機能していると評価していることを確認しました。
- 各取締役にインタビューを行った結果、取締役会の構成、取締役会の運営、取締役会のモニタリング機能、取締役に対する支援体制、株主との対話、指名委員会・報酬委員会の実効性の各テーマについて肯定的に評価する意見が多く挙げられたことを確認しました。

※当該第三者機関に評価を委託している他社スコアの平均

3. 実効性を高めるための今後の取り組み

取締役会は、さらなる改善の余地について、以下に関する課題認識と今後の方向性を議論・共有しました。これらの取り組みにより取締役会の実効性のさらなる向上に努めます。

- **取締役会の在り方・構成**
  当社のコーポレートガバナンス・ガイドラインに記載する取締役会の役割、社外取締役の責務を再確認するとともに、当社の経営戦略に照らして取締役会がその機能を適切に発揮するための取締役会の構成に関する継続的な議論を行い、適切な対策を講じていく。
- **取締役会、指名委員会・報酬委員会の議論・運営**
  付議議題のさらなる整理とともに、資料の簡潔性の改善、議題に応じた進行、実質的な議論・発言の促進をさらに推進する。
- **取締役に対する支援体制**
  トップマネジメントによるビジネスの進捗報告機会をさらに設定し、コミュニケーション機会の創出及び社外取締役による監督をより強固にする。
- **株主との対話**
  引き続き株主との対話内容の取締役へのさらなる情報共有を推進するとともに、株主との対話や開示の在り方に関する議論を深める。

4. 継続的な実効性向上のための取り組み状況

2023年度取締役会実効性評価で特定した改善余地に関する取り組み状況は以下のとおりです。

	2023年度の評価・課題	2024年度の取り組み
ステークホルダーとの対話	• さらなる改善のため、さまざまなステークホルダーの期待及び意見を把握し、これらを取締役会の議論に反映する	• 国内研究施設において取締役会を開催するとともに、従業員との対話機会を設定 • その他、株主だけでなく従業員等の多様なステークホルダーとの対話機会を設定
取締役会、指名委員会・報酬委員会の運営	• さらなる改善のため、適切な経営の監督に資する適時の情報共有を推進する	• 事務局と社外取締役による直近/今後の議題や運営について協議機会を設定 • 米国市場の責任者による米国市場の最新情報に関する情報共有機会を設定

取締役に対するサポート

当社は、取締役を対象に、その役割と責務を果たすために必要な情報を提供し、取締役会及び監査等委員会の審議の活性化をサポートしています。経営企画部を窓口として社外取締役へのニュースリリース等の社内外の情報提供、スケジュール連絡等のサポート、社内イベントへの社外取締役参加の企画、社内取締役・トップマネジメントとの意見交換の企画を行っています。監査等委員である社外取締役については、監査等委員会室の所属員がスケジュール連絡等のサポートを行っており、社内取締役・トップマネジメントとの意見交換や執行体からの報告の企画と運営も実施しています。このほか、取締役会の審議事項のうち、特に重要な案件に関しては、事前に取締役への情報共有の場を設定することで、審議の活性化を図っています。また、情報共有プログラムを企画し、取締役会での議論の前提となる内部・外部環境の情報共有を行っています。2024年度から設置されたEPM(Enterprise Priority Monitoring group)においては、社外取締役からの要望に応じて、全社優先事項の進捗情報の定期更新、トップマネジメントとの意見交換の場を設定、外部専門家の招聘等を行っています。

新任の社外取締役に対しては、新任役員研修を実施し、当社を取り巻く業界情報、当社の経営戦略等を共有するとともに、新任役員の要望に応じた説明会を企画することにより、その役割と責務を果たす上で必要な情報を提供しています。

コーポレートガバナンス

新任社外取締役メッセージ

取締役会の多様性向上に向けた重要な一歩として、2025年6月開催の第20期定時株主総会において、Andreas Busch氏とMark Enyedy氏の両名が独立社外取締役として選任されました。

Andreas Busch氏は、グローバル製薬企業における研究開発の豊富な経験と薬理学の学識を有しており、Mark Enyedy氏は、バイオ医薬品分野における事業開発と企業経営に関する豊富な知見を有しています。これらの経験から、取締役会の監督機能強化に資する貴重な知見を提供してくれると期待しています。

両氏の知見が加わることで、取締役会の実効性をさらに向上させ、株主・投資家との建設的な対話を強化し、アステラスの継続的な発展および成長を加速していきます。

Andreas Busch
取締役（社外）

アステラスに社外取締役として加わり、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』に変えるというVISIONの実現に向けて共に挑戦できることを、とても光栄に思います。アステラスとの初めての出会いから、明確なVISION、誠実さへの強いコミットメント、そしてアンメットメディカルニーズの高い領域における革新的な治療法の開発に対する揺るぎない姿勢に、深い感銘を受けてきました。こうした価値観は、公私にわたる私自身の信念とも深く重なります。

長年にわたり新薬の創出に携わってきた者として、常に最先端の科学的知見を、実際の医療現場で患者さんの生活を改善する治療法へとつなげていくことに情熱を注いできました。アステラスが次世代モダリティやAIを活用した創薬プラットフォームを取り入れ、従来の枠にとらわれない協働を通じ、大胆かつ未来を見据えた新薬の開発に取り組む姿勢に、強く魅力を感じています。積極的に難しい疾患領域に挑戦し、先駆的技術に投資する企業文化は、何よりも患者さんへのインパクトを最優先する組織風土を体現しています。

アステラスのチームと共に働く中で私が最もワクワクしているのは、研究室での成果をいかにして早く患者さんのもとへと届けるかに貢献できることです。私はこれまでの創薬・開発における実務経験、建設的で良いパートナーシップの実現、そして新たな治療法を患者さんに届けるための複雑な科学的・事業的な諸課題に対する深い知見を活かし、社外取締役として、戦略の策定、ガバナンスの強化、そしてオープンな対話と組織横断的な協働を促進する企業文化の醸成に貢献することに尽力していきます。

取締役会およびマネジメントチームと協働し、アステラスのイノベーションの継続的な進化と、持続的な成長を推進し、全てのステークホルダーに価値を届けていきたいと強く願っています。そして何より、私たちのあらゆる活動の中心に患者さんを据えるという、アステラスの挑戦に貢献できることを、心から楽しみにしています。

皆さんからの温かい歓迎に感謝します。そして、アステラスと共に、未来の医療を変えるこの旅に加われることを、大変嬉しく思います。

Mark Enyedy
取締役（社外）

ご信頼とご支持を賜りアステラスの取締役に選任いただいたことに感謝するとともに、優秀な同僚の皆さんとアステラスのさらなる成長に貢献できることを光栄に思います。

私のバイオ医薬品業界でのビジネス経験は30年以上にわたり、M&Aの弁護士としてキャリアをスタートした後、コーポレートディベロップメントや事業・部門統括等のマネジメントを経て、2016-2024年の期間、約100億米ドル超でAbbVie社に買収されるまでImmunoGen社のCEOを務めました。これらの経験を活かし、アステラスの取締役会およびマネジメントチームと連携し、次期中期経営計画の策定や、とりわけ事業開発、ポートフォリオマネジメント、オンコロジー領域での商業化において、アステラスのさらなる発展に向けた取り組みを支援できることを大変嬉しく思っています。

私のこの業界での30年以上の経験から、優れた製薬企業には以下の共通の特長があると考えるに至りました。第一に、患者さんのアウトカム向上へのコミットメントを一番の優先事項とすること、第二に、研究開発のイノベーションおよびコマーシャルエクセレンスの絶え間ない追求、そして第三に、変化の激しいグローバル競争の中で会社を先導する先見性と想像力を兼ね備えたマネジメントチームの存在です。

アステラスにはまさにこれらの特長が備わっていると感じています。藤沢薬品工業と山之内製薬の長い歴史を引き継ぐアステラスは、革新的な薬剤とそれを届けるための揺るぎない努力の下、科学の進歩を患者さんの『価値』に変えてきた誇るべき実績があります。そして現在のアステラスは、その伝統を礎に、さらなる飛躍に向けて力強く歩みを進めています。

- 重点戦略製品および継続的なコスト最適化の取り組みにより支えられた持続的な売上および利益の成長
- アンメットメディカルニーズの高い領域に焦点を当てたパイプラインによる継続的なイノベーションの追求
- 急速な変化と不確実性の中で会社を導いていくVISION、価値観、経験を備えたマネジメントチーム

この重要な局面においてアステラスの取締役会に加わることができ大変光栄であり、身の引き締まる思いです。取締役会およびマネジメントチームの皆さまと協力しながら、従業員、株主の皆さま、そして患者さんを含む全てのステークホルダーにとって、持続的な価値創出を実現していくことに貢献できることを嬉しく思います。

コーポレートガバナンス

2 監査等委員会

社内取締役
（女性1名）

社外取締役
（女性3名）

75%
社外取締役割合

任期	監査等委員である取締役は2年
開催状況	毎月1回の開催を原則とし、必要に応じ、随時開催　2024年度：20回開催
概要	• 監査等委員会の監査等に関する意見を形成するための唯一の協議機関かつ決議機関であり、必要に応じて取締役又は取締役会に対し監査等委員会の意見を表明。 • 全ての監査等委員である取締役をもって構成し、監査等委員会の委員長は監査等委員会の決議により定める。監査体制の独立性及び中立性を一層高めるため、その過半数を社外取締役で構成。 • 監査等委員には、適切な経験・能力及び必要な財務・会計・法務に関する知識を有する者を選任し、特に、最低1名は財務・会計に関する十分な知見を有している者とする。

2024年度 監査等委員会の具体的な検討内容

監査等委員会における具体的な検討事項は、監査等委員会監査方針・監査計画及び監査結果、事業報告及び計算関係書類監査結果、監査部門監査計画及び監査結果、内部統制システムの整備・運用状況、会計監査人の評価・報酬等、取締役（監査等委員である取締役を除く）の選任等・報酬等についての意見等です。2024年度は、下記について重点監査項目として取り組みました。

- 人事制度や施策の状況
- 買収会社のPMI（Post-Merger Integration）管理の状況
- 子会社ガバナンスの状況
- 組織のグローバル化と再編に伴う課題
- 重要なリスクを伴う経営者による見積り・判断に基づく会計処理（税務処理含む）
- 業務委託の状況
- リスク対応・管理の状況
- コンプライアンス遵守・監督の状況
- サステナビリティ関連情報開示体制・プロセス
- ITに係る整備・支援の状況

3 指名委員会、報酬委員会

指名委員会

社外取締役
（男性5名、女性1名）

100%
社外取締役割合

役割	取締役及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協議し、その結果を取締役会へ具申
開催状況	2024年度：9回開催

2024年度 指名委員会の具体的な検討内容

役員人事	取締役の選任・解任、代表取締役の選定・解職、役付取締役の選定・解職、トップマネジメント等の選任・解任、トップマネジメント体制等
サクセッションプランニング	社内取締役及びトップマネジメントのサクセッションプランニング

報酬委員会

社外取締役
（男性5名、女性1名）

100%
社外取締役割合

役割	取締役及びトップマネジメント等の報酬、賞与その他の職務執行の対価として受ける財産上の利益に関する事項（監査等委員である取締役の個別の報酬を除く）について協議し、その結果を取締役会へ具申
開催状況	2024年度：10回開催

2024年度 報酬委員会の具体的な検討内容

2025年度の役員報酬水準・報酬制度等	役位別及び個別の報酬水準の設定、インセンティブ報酬制度の改定（賞与の全社業績評価指標の改定等）
2023年度賞与	全社業績評価結果及び個人別支給額
2024年度賞与	全社業績目標及び評価テーブル
2021年度株式報酬※1	業績目標達成度及び個人別交付株式数
2024年度株式報酬※2	信託設定及びTSR Peer Group※3の設定

※1 2021年度を評価対象期間開始事業年度とし、2023年度を評価対象期間終了事業年度とする株式報酬　※2 2024年度を評価対象期間開始事業年度とし、2026年度を評価対象期間終了事業年度とする株式報酬　※3 詳細についてはP.89に記載のとおりです。

コーポレートガバナンス

役員の報酬等

役員の報酬等の額又はその算定方法の決定に関する方針に係る事項

役員の報酬等は、優秀な人材の獲得・保持が可能となり、職責に十分見合う報酬体系及び報酬水準となるよう設計しています。報酬水準の設定には、外部専門機関の報酬調査データを活用するなど、より客観性を高めるよう努めています。

監査等委員でない取締役（社外取締役を除く）の報酬等は、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及び報酬構成として、定額の基本報酬、賞与及び株式報酬で構成し、業績との適切な連動を図ります。また、社外取締役及び監査等委員である取締役の報酬等は、定額での基本報酬のみとします。監査等委員でない取締役の個人別の報酬等は、株主総会で決議された総額の範囲内で取締役会決議により決定し、監査等委員である取締役の個人別の報酬等は、株主総会で決議された総額の範囲内で監査等委員の協議により決定します。なお、監査等委員でない取締役の報酬等については、取締役会の決議に先立ち、報酬委員会にて協議することで、審議プロセスの透明性と客観性を高めます。

当社は、報酬委員会による協議を経て、取締役会決議で定めた役員の報酬等に関する規程において、取締役の個人別の報酬等の内容についての決定に関する方針を定めています。

役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額及び対象となる役員の員数（2024年度）

役員区分	報酬等の総額（百万円）①+②+③	報酬等の種類別の総額（百万円）					対象となる役員の員数（名）
		基本報酬①	賞与②	株式報酬③	金銭報酬計①+②	業績連動報酬計②+③	
監査等委員でない取締役（社外取締役は除く）	1,358	326	613	419	939	1,032	3
監査等委員でない社外取締役	103	103	–	–	103	–	4
計	**1,460**	**428**	**613**	**419**	**1,042**	**1,032**	**7**
監査等委員である取締役（社外取締役は除く）	68	68	–	–	68	–	2
監査等委員である社外取締役	77	77	–	–	77	–	4
計	**145**	**145**	**–**	**–**	**145**	**–**	**6**

※1 2019年6月18日開催の当社第14期定時株主総会において、監査等委員でない取締役（社外取締役を除く）の基本報酬限度額は年額590百万円、賞与限度額は年額1,370百万円と決議され、監査等委員でない社外取締役の基本報酬限度額は年額130百万円と決議されています。ただし限度額には使用人分給与は含まれません。当該定時株主総会終結時点の監査等委員でない取締役（社外取締役を除く）の員数は3名、監査等委員でない社外取締役の員数は4名です。

※2 2018年6月15日開催の当社第13期定時株主総会において、監査等委員である取締役の報酬限度額は年額260百万円と決議されています。当該定時株主総会終結時点の監査等委員である取締役の員数は5名です。

※3 上記の基本報酬には、2024年6月20日開催の当社第19期定時株主総会終結の時をもって退任した監査等委員である取締役（社外取締役を除く）1名及び監査等委員である社外取締役1名への支給額を含んでいます。

※4 企業業績と企業価値の持続的な向上に対する貢献意識を高めることを目的として、企業業績との連動性が高く、かつ透明性・客観性の高い中長期インセンティブ報酬制度として、役員報酬BIP（Board Incentive Plan）信託と称される仕組みによる業績連動型株式報酬制度（株式報酬）を導入しており、連続する3事業年度を一つの対象期間として、毎年、各対象期間の初年度に、役員報酬BIP信託に取締役への報酬として拠出する限度額は、2019年6月18日開催の当社第14期定時株主総会において1,640百万円と決議されています。また、取締役が取得する当社株式数（換価処分の対象となる当社株式の数を含む）の上限は、対象期間ごとに、1,640百万円をその初年度開始月（4月）の前月（3月）の東京証券取引所における当社株式の終値の平均値をもって除して得られる数（小数点以下の端数は切り捨て）と当該定時株主総会において決議されています。当該定時株主総会終結時点の監査等委員でない取締役（社外取締役を除く）の員数は3名です。なお、上記の株式報酬は、日本基準により2024年度に費用計上した金額を記載しています。

監査等委員でない取締役（社外取締役を除く）の報酬等について※

報酬方針

当社の取締役の報酬は、以下の考え方に基づき決定します。

競争力のある報酬制度であること
- 優秀な人材の獲得・保持が可能となる報酬体系及び報酬水準

企業価値・株主価値向上を重視した報酬制度であること
- 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及び報酬構成

公平・公正な報酬制度であること
- 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

※ 本項目の記述において、単に「取締役」と記載している場合、監査等委員でない取締役（社外取締役を除く）を意味します。

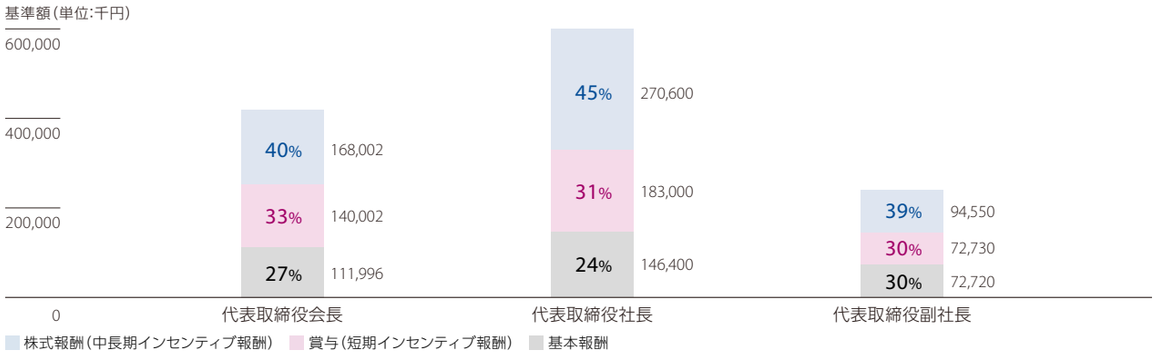
コーポレートガバナンス

報酬体系・報酬水準※

	報酬の種類	目的・概要
固定	基本報酬	**職責に応じた堅実な職務遂行を促すための固定報酬** • 報酬水準は報酬ベンチマーク企業群の動向を参考に決定 • 各月ごとに按分して支給
変動	賞与 (短期インセンティブ報酬)	**事業年度ごとの業績目標の達成に向けて、着実に成果を積み上げるための業績連動報酬** • 目標達成時に支給する「基準額」は、職責等に応じて基本報酬に対する割合で設定(報酬ベンチマーク企業群の動向を考慮) • 具体的な支給額は、事業年度ごとの業績目標の達成度等に応じて基準額の0%～200%の範囲内で決定 • 原則として、各事業年度終了直後の6月～7月頃に一括して支給
変動	株式報酬 (中長期インセンティブ報酬)	**中長期的な企業価値・株主価値の向上を重視した経営を推進するための業績連動報酬** • 「基準額」は、職責等に応じて基本報酬に対する割合で設定(報酬ベンチマーク企業群の動向を考慮) • 目標達成時に交付する株式の数(基準ポイント)は、「基準額」を3年間の対象期間開始時点の株価(対象期間開始の前月の東京証券取引所における当社株式の終値の平均値とする)で除して算定 • 具体的な交付株式数は、3年間の当社株価成長率等に応じて基準ポイントの0%～200%の範囲内で決定 • 原則として、3年間の対象期間終了直後の6月頃に一括して交付(ただし、50%は金銭で支給)

※ 当社の取締役の報酬水準は、優秀な人材の獲得・保持が可能となる競争力のある報酬水準となるよう、外部専門機関の客観的な報酬調査データ(ウイリス・タワーズワトソンの「経営者報酬データベース」)等を活用して、報酬ベンチマーク企業群を選定の上、職責等に応じて決定します。

役位別報酬水準(基準額)及び報酬構成割合(2024年度)



※ 2025年度の当社取締役の役位別の報酬水準(基準額)及び報酬構成割合は、2024年度と同じ設定とします。

賞与(短期インセンティブ報酬)(2024年度)

各業績評価指標の目標及び実績並びに賞与支給率

業績評価指標	評価割合	評価係数変動幅	指標の選定理由・目標	実績	評価係数
売上収益	25%	0%～200%	選定理由:事業規模の拡大を評価するため • 上限:目標×105%(17,325億円) • 目標:期初公表予想値(16,500億円) • 下限:目標×95%(15,675億円)	19,123億円	200.0%
コア営業利益率	25%	0%～200%	選定理由:事業の収益性・効率性の向上を評価するため • 上限:目標×110%(16.7%) • 目標:期初公表予想値(15.2%) • 下限:目標×90%(13.6%)	20.5%	200.0%
コアEPS※1	25%	0%～200%	選定理由:1株当たりの利益の拡大を評価するため • 上限:目標×115%(119.29円) • 目標:期初公表予想値(103.73円) • 下限:目標×85%(88.17円)	165.17円	200.0%
研究開発業績※2	25%	0%～200%	選定理由:継続的な成長の実現を評価するため 目標:研究と開発に区分して定量目標を設定 ① 研究:新規新薬候補数 ② 開発:開発パイプライン価値の増加額	–	50.1%

業績評価指標(調整項目)	評価係数調整変動幅	指標の選定理由・目標※4	実績	評価係数
サステナビリティ業績※3	-10%～+10%	選定理由:持続可能な社会の実現に向けた取り組みを評価するため 目標:以下の4つの評価項目ごとに業績目標を設定 ① 保健医療アクセスへの取り組み ② 人材・組織への取り組み ③ 製品の安定供給確保への取り組み ④ 環境への取り組み	–	-7.5%
			評価係数(賞与支給率): 155.0%	

※1 EPS:Earnings Per Share(1株当たり利益)
※2 研究開発業績の目標、上限下限の設定及び評価係数は、報酬委員会における協議を経て取締役会にて決定。
※3 サステナビリティ業績の目標、上限下限の設定及び評価係数は、報酬委員会における協議を経て取締役会にて決定。
※4 ①保健医療アクセスへの取り組みでは、アステラス製品へのアクセス拡大及び保健医療システムの強化に関する目標を設定しました。②人材・組織への取り組みでは、従業員エンゲージメントサーベイ結果の改善と、リーダーポジションのサクセッサー候補者のダイバーシティ推進及び日本における女性リーダー層の増加に関する目標を設定しました。③製品の安定供給確保への取り組みでは、患者さんに対するアステラス製品のタイムリーな供給の実現に関する目標を設定しました。④環境への取り組みでは、SBT(Science Based Targets)イニシアチブから承認を受けた目標達成のための詳細計画の実行と年次行動計画の実施状況に関する目標※5を設定しました。
※5 2022年にSBTイニシアチブから承認を取得した温室効果ガス排出削減目標。
スコープ1+2を2030年までに63%削減する(基準年:2015年度)、スコープ3を2030年度までに37.5%削減する(基準年:2015年度)(スコープ:温室効果ガスの排出量の算定範囲、スコープ1:自社で使用した燃料に伴う温室効果ガスの直接排出、スコープ2:購入した電力の使用に伴う温室効果ガスの間接排出、スコープ3:原材料調達や製品使用など、サプライチェーンでの温室効果ガスの排出)

コーポレートガバナンス

2025年度からの業績評価指標及び仕組み

新たな業績評価指標として、フルベースの業績に基づいたEPSを採用します。これに伴い、コアEPSの評価割合を25%から12.5%に改定し、EPSの評価割合も12.5%とします。EPSの目標は、期初公表予想値とします。また、研究開発業績の評価指標における目標は、研究と開発で区分した設定を廃止し、新たに開発パイプラインの進捗に関する定量目標を設定します。サステナビリティ業績の評価指標における目標は、保健医療アクセスへの取り組みに代えて、サステナビリティ関連情報開示の取り組みを設定します。

※ 業績目標及び達成度の評価は、報酬委員会における協議を経て取締役会において決定します。

賞与（短期インセンティブ報酬）支給額の算定式

取締役の賞与支給額 ＝ (a)役位別基準ポイント × (b)評価係数

2024年度

(a) P.88「役位別報酬水準（基準額）及び報酬構成割合」ご参照

(b) 評価係数 ＝（売上収益評価係数×25% ＋
コア営業利益率評価係数×25%
＋ コアEPS評価係数×25% ＋
研究開発業績評価係数×25%）
＋ サステナビリティ業績評価係数（±10%）

2025年度

(a) P.88「役位別報酬水準（基準額）及び報酬構成割合」ご参照

(b) 評価係数＝（売上収益評価係数×25% ＋
コア営業利益率評価係数×25%
＋ コアEPS評価係数×12.5% ＋
EPS評価係数×12.5%
＋ 研究開発業績評価係数×25%）＋
サステナビリティ業績評価係数（±10%）

株式報酬（中長期インセンティブ報酬）（2024年度）

株式報酬（中長期インセンティブ報酬）は、中長期的な企業価値・株主価値の向上を重視した経営を推進するための業績連動報酬として、連続する3事業年度（以下、「対象期間」という）における企業価値・株主価値の成長度等に応じて当社株式の交付等を行うものとし、適切な株価評価指標を設定するとともに、業績連動性の高い仕組みとします。

株価評価指標として株主総利回り（以下、「TSR※1」という）を採用し、対象期間における「当社TSR」と「東証株価指数（TOPIX）成長率」との比較結果及び対象期間の「当社TSR」と「グローバル製薬企業（TSR Peer Group※2）のTSR」との比較結果に応じて、当社株式の交付等を行います。ただし、交付される株式の50%は、源泉所得税等の納税資金に充当することを目的として、金銭に換価して支給されます。各取締役に対する株式及び金銭の給付は三菱UFJ信託銀行株式会社の役員報酬BIP（Board Incentive Plan）信託を通じて行います。

※1 TSR：Total Shareholder Return（株主総利回り）の略。キャピタルゲインと配当を合わせた、株主にとっての総合投資利回り
※2 TSR Peer Group：選定時点において売上収益が当社の0.5倍以上のグローバル製薬企業群。対象期間中に企業の組織再編や事業内容の変化等により、評価結果算定時点において選定企業に適さないと判断される企業がある場合には、報酬委員会における協議を経て取締役会決議により選定企業を変更します。

各株価評価指標の目標及び実績並びに株式交付率（2024年度を評価対象期間終了事業年度とする株式報酬）

株価評価指標	評価割合	評価係数変動幅	指標の選定理由	目標	実績	評価係数
TSR ①（TOPIX成長率比較）	50%	0%～200%	中長期的な企業価値・株主価値の向上を評価するため	• 上限：200% • 目標：100%（=TOPIX成長率） • 下限：50%	TOPIX成長率：156.8% 当社TSR成長率：88.4%	56.4%
TSR ②（グローバル製薬企業※3TSR比較）	50%	0%～200%		• 上限：100%ile（1位） • 目標：50%ile（中位） • 下限：25%ile（下位1/4）	当社順位：27位/37社中	56.6%
						株式交付率：56.5%

※3 グローバル製薬企業：選定時点において売上収益が当社の0.5倍以上のグローバル製薬企業群（TSR Peer Group）。対象期間（連続する3事業年度）中に企業の組織再編や事業内容の変化等により、評価結果算定時点において選定企業に適さないと判断される企業がある場合には、報酬委員会に おける協議を経て取締役会決議により選定企業を変更します。

交付株式数・金銭支給額の算定式

各取締役の交付株式数※ ＝ (a)役位別基準ポイント × (b)評価係数

※ 交付株式数の50%は、源泉所得税等の納税資金に充当することを目的として、金銭に換価して支給

(a) 役位別基準ポイント＝(i)役位別基準額÷(ii)対象期間開始時点の株価
　(i) P.88「役位別報酬水準（基準額）及び報酬構成割合」参照
　(ii) 対象期間開始の前月の東京証券取引所における当社株式の終値の平均値

(b) 評価係数＝(i)TSR評価係数①×50%＋(ii)TSR評価係数②×50%
　(i) TSR評価係数①
　以下の算式にて算定する。算定された値が50%を下回る場合、TSR評価係数①はゼロとする。

$$\frac{\text{対象期間中の当社TSR}+100\%}{\text{対象期間中のTOPIX成長率}+100\%} = \frac{\{(B-A)+C\}\div A+100\%}{(E-D)\div D+100\%}$$

A：対象期間開始の前月の東京証券取引所における当社株式の終値の単純平均値
B：対象期間の最終月の東京証券取引所における当社株式の終値の単純平均値
C：対象期間中の剰余金の配当に係る1株当たり配当総額
D：対象期間開始の前月のTOPIXの単純平均値
E：対象期間の最終月のTOPIXの単純平均値

　(ii) TSR評価係数②
　当社及びTSR Peer Groupの対象期間におけるTSRを比較し、当社TSRの順位（%ile rank）が中位（50%ile）の場合は評価係数②が100%に、1位（100%ile）の場合は評価係数②が上限の200%に、下位1/4の場合は評価係数②が50%になる。下位1/4を下回る場合は評価係数②はゼロとする。

※ 当社及びTSR Peer GroupのTSRは、以下の算式により算定する。　TSR＝{(B−A)+C}÷A
A：対象期間開始の前月の各社がプライマリー上場する証券取引所における各社株式の終値の単純平均値
B：対象期間の最終月のAの算定に係る証券取引所における各社株式の終値の単純平均値
C：対象期間中の各社の剰余金の配当に係る1 株当たり配当総額

▸コーポレートガバナンス

社外取締役対談

アステラスの企業文化

中山：アステラスの社外取締役に就任した当時、まず感じたことは社員一人ひとりが持つ挑戦への意志の強さでした。変化を恐れることなく、ダイナミックな変革に一丸となって挑戦していく姿勢は、他社にはない大きな強みだと感じたことを記憶しています。そして3年が経った今でもその挑戦の姿勢は変わらず、むしろ今までよりも強く、広く社内に根付いているように感じます。私は監査等委員として多くの社員と面談を行っており、現場のさまざまな声を直接聞きとっています。現在アステラスは組織改革や体制変更を行っており、その対応に苦労する姿を見ることも当然あります。しかし、その姿の中には常に変化を前向きに捉えようとする意志を確かに感じることができ、環境の変化に合わせて自分自身も変化を続けるという考えが深く浸透していることを感じます。

田中：私が社外取締役を務めてきた4年間で感じたことは、真面目で実直な企業文化であることです。一方で、真面目さゆえに慎重になりすぎて行動が遅くなるということはありません。患者さんに革新的な治療法を届けるというビジョンに向けて全力で取り組みながら、大きな決断を躊躇しない、力強い会社だと感じています。

　大きな決断をし続けることは当然苦難を伴い、社員一人ひとりにとっても楽なことではありません。しかし、日々生まれる技術革新により変化し続ける製薬業界において、その歩みを緩めることがいかに危険なことかをアステラスの社員は理解しています。世の中の進化に後れないよう常に成長を追い求める意識は社内全体に根付いています。中長期的な視点で見ると、XTANDIの独占販売期間を乗り越えるために、重点戦略製品の成長、コスト最適化、そして全社的な変革が着実に進んでいると考えます。

改革を進めるアステラスの課題

田中：高い目標に向かって一致団結して取り組むことはもちろん重要ですが、アステラスのような大規模かつグローバルな企業では、中立的な視点から全体を振り返り、一度立ち止まって課題や現状を再認識するブレーキの機能を働かせることも必要不可欠だと考えています。そういった面では、北村CFOの存在を心強く感じています。北村CFOは異業種の出身であるため客観的な視点を持っており、また数字ベースの分析により財務効率を大きく向上させています。加えて、XTANDIの独占販売期間満了後の2027年以降への危機感や、経営計画2021の進捗を分かりやすく社内に説明しており、会社全体の意識の醸成にも力を発揮していただいています。就任から約1年半ですが、ブレーキ機能を効果的に果たしており、「3つの全社的な優先事項」※1の一つであるSMT（Sustainable Margin Transformation）によるコスト最適化においても大きな役割を担っています。

中山：私は、組織全体でグローバル化が加速する中、指揮系統をはっきりさせ、素早く正確な情報伝達を行うことが今後も引き続き課題と考えます。世界中の離れた場所に顔を知らない部下や上司がいる状況が増えていく中、対面できないという不都合や悪影響は避けられないものであり、グローバル組織としてそれらをどう乗り越えていくのかという課題は残されていると感じます。組織全体の結束や細かいコミュニケーションについての課題は、アステラスだけのものではなく、世界中のグローバル企業が等しく取り組んでいる課題です。今後はさまざまなグローバル企業の成功事例を観察しながら、One Astellasとしてどのような戦略がどの程度効果を発揮するかを見極めることが重要だと考えます。

※1「Growth Strategy」「BOLD Ambition」「Sustainable Margin Transformation」の3つの項目からなる、中期的な取り組み。3つの全社的な優先事項の詳細は、P.35「経営計画2021の進捗状況」をご覧ください

社外取締役対談

EPM（Enterprise Priority Monitoring group）設立の経緯

田中：EPM[※2]設立の引き金となったのは、3つの全社的な優先事項（3EP）の策定でした。3EPは、経営計画2021における一部の目標達成が困難な状況に鑑みて、狙うべき的を絞り目標に少しでも近づくために策定された方針です。執行体は、この3EPの結果によっては経営における戦略そのものを見直すことも想定して策定・実行にあたっていました。その熱意を受け、私たち社外取締役もこれまでどおりの監督・助言ではなく、より執行の状況を客観的・定量的に把握し、今まで以上に専門的な議論や助言ができる存在へと進化しなければならないと判断しました。そうして社外取締役のみで構成される外役会[※3]の主導の下、3EPと同様に強い決意をもって設置されたのがEPMです。執行側へ今まで以上に積極的にコミュニケーションをとるだけでなく、外部の専門家などからの意見を取締役会に反映することで、取締役会における議論の質や監督機能の向上のカギを握る重要な取り組みであると考えています。

中山：EPMの設置以前にも、アステラスの特徴的な取り組みである外役会にて、社外取締役のみでの意見交換は行われていました。私が社外取締役に就任した当時は情報共有がメインでしたが、最近では取締役会の議題や提案について外役会で議論しています。EPMはこうした下地があった上で設立されたものであり、突発的に生まれた取り組みではありません。EPMの設立により、社外取締役は会社側の方針・現状への理解を深め、より実効性を持った活動を行えることとなりました。これは私たち社外取締役にとってもアステラスにとっても大きな前進だと感じています。

※2 EPMの詳細については、P.77「コーポレートガバナンス」をご覧ください
※3 外役会：独立社外取締役のみが参加する会合。社外取締役間の率直かつ建設的な意見交換を実施

3EPの進捗について

中山：SMTについては、コスト最適化のテーマや計画について詳細に報告を受けているものの、それが具体的な成果としてどのように現れるかは注視する必要があります。コスト最適化の進捗を数字として完全に把握することは、時として難しいことがあります。見える数字としてどのように追っていくのかといった検証方法についても改善の余地があると考えます。

田中：おっしゃるとおり、SMTの進捗は注視する必要があります。2024年度は400億円のコスト最適化を達成しました。ただ、比較的容易に実行可能なコスト最適化は既に実行済みであり、今後のコスト最適化は今まで以上に難しいものになると想定されます。一般的にコスト削減策は、初期段階では好調であったとしても、取り組みを進めるにつれて徐々に失速していくというケースも少なくありません。社外取締役として、成果の維持・加速をしっかりとモニターしていく考えです。会社の力はコスト面に強く現れます。売上の動向にかかわらず、継続的にコスト最適化ができるようなオペレーション能力の発揮に期待しています。

中山：Growth Strategyは、製品ポテンシャルの最大化を図る取り組みであり、進捗や計画についても明瞭にモニタリングが可能です。重点戦略製品を中心とした売上は着実に伸長しており、またさらなる成長のために、製品ごとの機能横断的なチームが一気通貫で活動する体制の導入を始めていますので、こうした取り組みも含めて引き続き進捗を確認していきたいと思います。一方、BOLD Ambitionについてはモニタリングにさらなる工夫の余地があるのではないかと感じています。

田中：そうですね。XTANDIの独占販売期間満了後を乗り越えるための重点戦略製品は順調に進捗していますが、さらに先を見据えた場合、Focus Areaアプローチの旗艦プログラムが成長のカギを握ります。2025年度は各Primary Focusの旗艦プログラムにおいてPoCの見極めを予定しており、EPMとして各プログラムの経過を継続的にモニタリングしていくことが必要ですが、想定される売上・利益につながるかという視点では現状不十分だと考えています。その際製薬業界出身であり、グローバルでの経験のある2名の新任社外取締役の方々に議論に参加していただくことで、監督機能のさらなる強化が期待できます。

中山：製薬業界出身の社外取締役が加わったことは非常に心強いですね。新任社外取締役のお二人には、M&Aや研究方針など専門的な知見に基づいた意見がうかがえると期待しています。お二人は取締役会およびEPMにおいて、積極的な発言をしていただいています。

社外取締役対談

アステラスの監査等委員会の特長と強み

中山：アステラスでは法的・会計的な視点だけではなく、企業価値向上を見据えた多角的な観点で監査を行う体制になっています。具体的な例を申し上げると、私は監査等委員として、部門長クラスを中心に毎年100人近くから、岡村CEOをはじめとする経営層の意図がどれほど浸透しているのか、それが実際の業務に反映されているのかなども含め幅広い意見を収集しています。

田中：監査等委員会が正しく機能するために重要なことは、現場についての正確な情報ですね。執行側からの報告だけではなく、監査等委員が自らの手で情報を集めることにより、効果的な監督機能を発揮することができます。アステラスの監査等委員会はさまざまな現場に赴き丁寧な情報収集を徹底しており、私のような監査等委員でない社外取締役にも情報を共有していただいています。このような現場の声は外役会などでの議論においても必要不可欠なものであり、取締役会も含めて経営における議論の質の向上にも大きく貢献しています。

中山：往査などに時間をかけ過ぎているのではないかといった意見も稀にありますが、私はそうは思いません。さまざまな部門の方々と現中期経営計画、特に3EPの取り組みや人材育成の状況などをヒアリングする、こうした丁寧な往査がアステラスの監査等委員会の強みだと考えています。アステラスはグローバルかつ規模の大きい会社であり、さまざまな改革を行っているため、一見しただけでは見えない異変や課題が現場に隠れている可能性もあります。そのような不安要素を取り除くため他社と比べても時間をかけて丁寧な情報収集を心掛けており、例え些細な変化でも、必要と判断すれば取締役会やトップマネジメントに随時報告しています。

次期中期経営計画と今後のアステラスへの期待

田中：次期中期経営計画は、XTANDIの独占販売期間終了後の期間を含み、かつその後の5年・10年の成長基盤を構築しなくてはいけない、難易度の高い計画になります。現中期経営計画で岡村CEOが語る「意欲的かつ達成可能なバランスの取れた計画」というフレームの中で、次期中期経営計画につながる戦略が出てくることを楽しみにしています。また、私は社外取締役として、経営計画2021での成果・課題をフィードバックし、より良い中期経営計画の策定に努めたいと考えています。

中山：アステラスは高い目標に向かって一丸となって突き進んでおり、その志の高さは大きな強みでもあります。しかし、田中さんがおっしゃったとおり課題や現状をしっかりと振り返り、必要に応じて計画を見直すことも重要です。次期中期経営計画を策定する中では、どのような目標を設定するのか、それをどのように実行するのかが、重要な論点になると考えています。

　現在資本市場は、やはりXTANDIの独占販売期間終了後の業績に注目しています。そのため、売上収益や営業利益などの経済的な指標を上昇させることはもちろん重要であり、株主からの信頼獲得のためには数値をもって期待に応えるほかありません。しかしアステラスが製薬会社として本来掲げている目的は、治療の難しい疾患にも果敢に挑み、患者さんに薬を届け続けることです。株主の皆さまが納得するような成績を実現しつつ、アステラスの果たす社会的意義やあるべき姿を積極的に発信し、患者さんを含めたあらゆるステークホルダーから支持される会社になることを期待しています。

田中：アステラスではさまざまな難病や希少な疾病に対して、果敢に挑んでいる社員が多くいます。私個人としては、次期中期経営計画でBOLD Ambitionの取り組みが実を結び、患者さんの生活を変える新たな「価値」が生まれることを期待しています。これにより、将来の成長とステークホルダーからの信頼も獲得でき、企業価値向上につながるものと考えます。

リスクマネジメント

リスク・ガバナンス

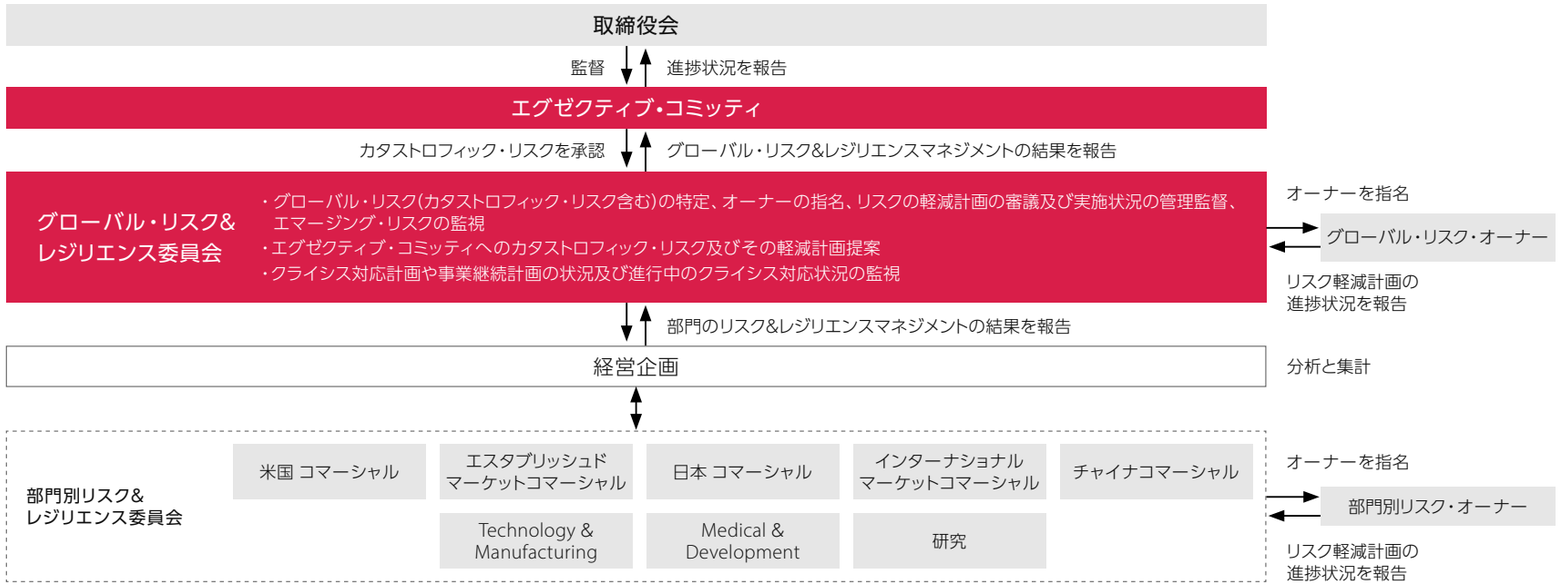
当社では、グローバル・リスク&レジリエンス委員会（GRRC）及び部門別リスク&レジリエンス委員会を設置し、重要なリスク及びその低減活動の監視を行っています。これらの委員会には監査部門がオブザーバー出席することで、監査計画立案時に、それらのリスクを適宜反映することを可能にしています。GRRCで検討するリスクは、最終的には取締役会に報告されます。当社のリスク・ガバナンス体制図は以下のとおりです。

エンタープライズ・リスク管理プロセス

エンタープライズ・リスク管理（ERM）においては、経営企画部門に設置されているリスク管理チームが社内ステークホルダーと連携の下、年次プロセスを進めています。リスク評価はトップダウン及びボトムアップの両面から実施しています。

既存のリスク低減活動を加味した上でリスクの影響度及び発生可能性を評価することで、リスク対応における優先順位付けを行っています。リスク・オーナーは、必要に応じリスク・エクスポージャーをさらに低減し、レジリエンスを強化するための行動計画を策定します。

グローバル・リスク（全社レベルの注視が必要なリスク）は、GRRCにおいて議論し、承認されます。また、GRRCは、エマージング・リスク（当社が把握しているものの、その全容及び影響がまだ明らかではないトレンドから生じる不確実性）のモニタリングも行っています。GRRCでの議論後、特定のエマージング・リスクがグローバル・リスク又は部門リスクとしてリスクレジスターに追加される場合もあります。



VOICE

ビジネス環境がますます不安定かつ複雑化している中、リスクを迅速かつ効果的に特定・評価し、対応する能力は、長期的な価値創造を持続させるために不可欠です。当社においては、組織の俊敏性を高め、不確実性への対応力を強化するため、リスクとレジリエンスの統合的なアプローチを推進しています。

このアプローチの一環として、地政学的動向、市場動向、規制変更をより的確に予測するため、ホライズン・スキャニング能力を強化しています。これにより、先見的な知見を活用し、エマージングリスクを積極的に特定することを可能にします。さらに、リスク認識を事業活動に深く浸透させるとともに、戦略的意思決定を積極的に支援しています。

今日、リスク管理は単なる防御機能ではなく、情報に基づいたリスクテイクと持続的な成長を支える戦略的な要素として認識されています。アステラスでは、事業運営にリスクとレジリエンスの重要な役割を積極的に活用していきます。世界中の患者さんに「価値」を創造し、提供するという当社のビジョンの実現にとって、リスク管理とレジリエンスが欠かせません。不確実性を乗り越え、機会を活かし、ステークホルダーに長期的な価値を提供するため、全社的なリスク管理とレジリエンスの強化に努めています。

経営企画部
リスク&レジリエンスマネジメントリード
伊藤 郁夫

リスクマネジメント

研究開発におけるリスク評価を通じたポートフォリオの最適化

製薬業界の研究開発におけるリスクマネジメントは、高度な不確実性と大きな投資を伴う、戦略的かつ科学的な判断と実行が求められる重要な活動です。科学の進展や新たなモダリティ（遺伝子治療や細胞医療などの治療手段）への挑戦などにより、これまでに経験のない困難さや想定外の状況に直面することも多くあります。そのような不確実性の中で少しでも開発の成功確率を上げるために、各段階で存在しうるリスクを適切に特定・分析・評価しながら投資を行っていくことが重要です。アステラスでは、定量的・定性的に研究開発プロジェクト（以下プロジェクト）の科学的・経済的な不確実性を評価し、それらを価値評価に織り込んだ上で、明確な責任体制と複眼的な議論を通じて意思決定を行う仕組みを整備しています。

1. リスク要因を考慮した価値評価による意思決定

当社の研究開発においては、WACCを用いたDCF法によるNPV（Net Present Value: 正味現在価値）の算出によりプロジェクトの価値評価を行い、資本コストを上回るリターンの獲得を目指しています。これは、得られた科学的データに成功確率というリスク要因を加味し、そのリスクを考慮した上で期待できる将来の収益を算出したものをプロジェクトの現在価値と捉える考え方であり、事業投資に対する最終的なリターンの最大化を目指すための意思決定をサポートする評価の仕組みです。

成功確率は、各プロジェクトの科学的データ、類似薬剤の事例、エンドポイント（医薬品や治療法の有効性や安全性を評価するために、あらかじめ定められた評価項目）達成の難易度、最新のベンチマークなどを考慮して評価しています。この成功確率と開発費、製造コスト、将来の市場性や売上予想などを加味して算定されたNPVは、研究開発における重要な局面での投資判断や、ポートフォリオマネジメントにおける優先順位付けなど、当社の研究開発に関する意思決定において重要な指標となります。

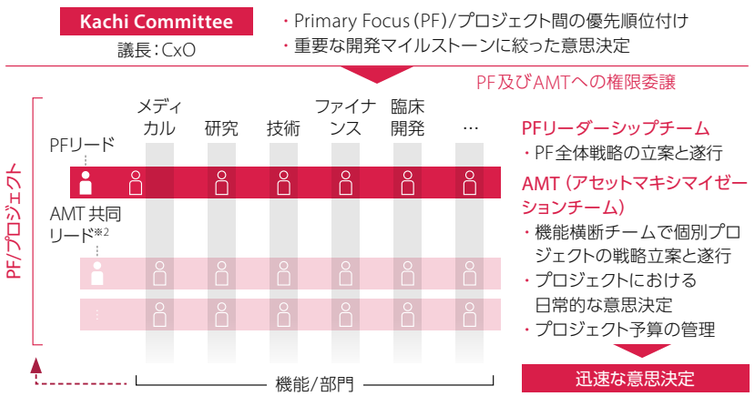
このように、リスク込みのプロジェクトの価値を総合的に評価し、リターン最大化のための最適な意思決定が実現できる仕組みを整えています。

2. 専門性と透明性に支えられたガバナンス体制

製薬企業の研究開発においては、科学的知見や将来の売上予測など、解釈の幅が広く不確実性の高い要素が多く存在するため、それら多岐にわたる要素を適切に評価し、より良い意思決定を実現するための仕組みが必要とされます。アステラスでは、マイルストーンに応じたガバナンスを通じて投資判断をしており、その意思決定は、各分野に専門性を持つメンバーで編成されたチームにより支えられています。

例えば、臨床試験を実施するかどうかは、研究開発だけではなく、治験薬製造、マーケティングの担当者などを含む部門横断チームによる初期評価を経て、Kachi Committee（KC）※1で審議・決裁されます。KCは各部門の責任者と複数のトップマネジメントで構成され、個別プロジェクトの開発マイルストーン投資判断だけでなく、プロジェクトの優先順位付けなどのポートフォリオ戦略に関する意思決定を行います。

さらに、大規模臨床試験の実施など特に重要な投資判断についてはアステラスグループ全体の経営上の重要事項を協議するExecutive Committee（EC）にて最終判断がなされます。いずれの会議体においても、部門横断チームが作成した評価資料に基づき、専門的知見と経営的視点の両面から議論がされ、透明性のある意思決定が行われる仕組みが担保されています。



※1 当社のガバナンス上、研究ポートフォリオに関するリスクの議論及び意思決定は、Global Risk and Resilience CommitteeではなくKachi Committeeにて実施しています
※2 研究開発、メディカルアフェアーズ、コマーシャル、T&M※3が一体となりプロジェクトを推進
※3 T&M：Technology & Manufacturing

3. より体系的な評価フレームワークの導入

アステラスではこれまでも、科学的な評価基準を用いたプロジェクト評価を実施してきましたが、2024年度にこの評価基準を標準化した新たなフレームワーク（Project Quality Framework : PQF）を導入しました。PQFは、社内外の過去のプロジェクトから得られた知見に基づいて構築されており、体系的なリスク評価に基づいたプロジェクトの成功に関わるリスクの特定と、適切な対応策の立案による、PTRS（開発成功確率）の改善を目的としています。これまでチームが個々に実施していたプロジェクトの価値評価を体系的に行うことでより均質かつ高質な議論・リスクマネジメントが実施可能となり、また研究開発の進捗を妨げうる課題をより早い段階で予見することで、インパクトの大きさに応じたリスク軽減計画の策定などをサポートします。プロジェクトの投資判断を行うKCでもこのフレームワークを活用しています。具体的には、標的とするバイオロジー、モダリティ、臨床開発の実現可能性、安全性、対象患者群などの各項目（右図参照）を4段階のリスクスケールで評価し、特定されたリスクの発生確率とインパクトの評価、リスク回避・軽減策について議論を行うことで、よりインパクトが大きいリスクに対して早期から集中的に投資をするなど、高質な投資判断をすることが可能になります。

PQFの導入により、プロジェクト間又はプロジェクトの全体にわたる評価の一貫性が担保されると同時に、適切なリスク評価と対応策の立案により研究開発の失敗リスクを回避あるいは軽減しPTRSが向上することが期待されます。

研究開発を取り巻く状況は、科学や技術の進展により日々変化しています。特に希少疾患や新たな領域では十分に検証されていない情報も多く、それらの不確実な要素を総合的に評価・判断し研究開発への投資をしていくことが求められます。リスクの存在そのものは避けがたいものですが、それを可視化し、議論の俎上に載せ、透明性のある意思決定を重ねていくことで、企業として持続的に価値を創出する道筋を切り拓くことが可能になります。

アステラスは今後も、研究開発におけるリスクを正しく認識し、それを価値評価へと結び付けるフレームワークを深化させながら、革新的なイノベーションの追求を通じて患者さんに「価値」を届けていきます。

リスクマネジメント

グローバル・リスクの概要

グローバル・リスクの概要は下表のとおりです。なお、文中において将来について記載した事項は、当連結会計年度末において判断したものです。また、ここに記載されたものが当社の全てのリスクではありません。これらのリスクに加え、研究開発の不確実性、知的財産権を侵害される又は侵害するリスク、製品に副作用や安全性の問題が生じるリスク、当社グループのビジネスが他社の開発した医薬品のライセンス及び販売に一部依存するリスク等、製薬産業に特有のリスクのほか、競合品との競争、環境・安全衛生に関する関係法令違反、事業を行う過程において訴訟を提起されるリスク、災害等による製造の遅滞や休止、為替レートの変動等、当社グループの経営成績及び財政状態に影響を及ぼす可能性のあるさまざまなリスクが存在しています。

リスク	分類	背景	リスク軽減活動（例）
サイバーセキュリティ	***	近年、サイバー攻撃はこれまで以上に技術が高度化し、攻撃手法も多様化・巧妙化しており、製薬業界の持つ重要なデータも攻撃の対象となっています。悪意のある活動によって引き起こされるサイバー攻撃により、重要なテクノロジーシステムの障害や、個人を特定できる情報を含む機密データの侵害・漏洩につながる可能性があります。	• 米国国立標準研究所サイバーセキュリティフレームワーク（NIST CSF）に基づく情報セキュリティプログラムの設計（統治、識別、防御、検知、対応、復旧の6機能で構成） • デジタル&変革担当（Chief Digital & Transformation Officer）が情報セキュリティプログラムを管理・監督し、エグゼクティブ・コミッティ及び取締役会に進捗を報告 • さらに、全社及び部門・役割に特化したフィッシングシミュレーションの定期的実施や、頻繁な啓発キャンペーンなど、情報セキュリティトレーニング及び意識向上に係る活動を広範に実施 • 既存のサイバーセキュリティ関連規制の遵守継続及び新たな外部規制の積極的なモニタリング
地政学的緊張の高まりのサプライチェーンへの影響	**	当社は複数の製品を製造販売しているため、サプライチェーンのレジリエンス確保は複雑な取り組みです。近年の地政学的不確実性の高まりの影響で、複雑さはますます増しています。仮にサプライチェーンが分断した場合、当社の製造プロセスへの影響、製品の在庫切れ、患者さんへの供給不能、財務上の損害といった影響を及ぼす可能性があります。	• 製品供給リスクアセスメントプロセス • 製造受託機関（CMO）との連携強化 • 重要な原材料に関する代替サプライヤーの段階的導入 • 地政学リスクの高い原材料に係る安全在庫の増加
データナショナリズム及びプライバシー規制の分断化	**	現在、各国政府が国内で生成されたデータに対するコントロールを強める「データナショナリズム」の動きが進んでおり、具体的には国外へのデータの移転の禁止又は制限や移転に際する条件の設定等がみられます。また、これまでのグローバルスタンダードには沿わない独自の個人情報保護法令・規制策定の動きもみられます。今後の規制変更次第では、当社は、域外データ移転を前提とするビジネスプロセス・ITシステムを修正する必要がある可能性があります。これらは、追加費用、オペレーション・システムの複雑化、非効率化、イノベーションへの阻害等につながります。	• 関連規制動向のモニタリング • 個人情報保護及びその他のデータガバナンス・デジタル関連規制へのコンプライアンスを確保するための、国・地域別プロジェクトの実施
サステナビリティに係る外部期待・コミットメントの達成	**	近年、サステナビリティに係る社会及び規制当局の期待は高まりを見せています。当社が行ったサステナビリティ関連コミットメントを達成し、これらの期待に応えるため、全社で協力の下、対応を実施しています。また、サステナビリティ対応の中には追加費用が必要となるものもあります。仮にこれらのコミットメントを達成できなかった場合は、レピュテーションが棄損される場合があります。	• サステナビリティに関するガバナンス組織の設置 • トップマネジメントの報酬スキームにおけるサステナビリティ評価の組み込み • サステナビリティ方針業績評価指標（SDPIs）の設定・開示 • 欧州連合の企業サステナビリティ報告指令（CSRD）対応に係るプロジェクトの実施
組織変革	**	患者さんにとっての新たな「価値」を生み出し、届けていくために、当社は複数の組織変革に取り組んでいます。複数の取り組みを同時に実施する際には、相互関係を理解し、調整することが肝要です。こういった調整が不十分なまま組織変革が実行された場合、当社のカルチャーや外部からの評判に影響する可能性があります。	• 主要な取り組み間の調整を図るための会議体・メカニズムの確立 • 各種取り組みの随時状況把握を可能にするプラットフォームの提供 • 組織全体のチェンジマネジメントケイパビリティの構築
外部委託サプライチェーンの管理	**	規制当局は、近年製薬企業に対する監視の目を強めています。医薬品製造受託機関の広義の業務環境に対する可視性と統制が不十分な場合、これらサードパーティー施設で製造される製品に関し、規制要件を満たせない可能性があります。その結果、予期せぬ製品の承認遅延、臨床試験の混乱、最終的には当社の収益と評判に悪影響を及ぼす場合があります。	• 医薬品製造受託機関から当社に対する報告体制の強化を図ることを目指し、契約フレームワークの刷新 • 規制動向の調査手法に係るガイダンスの策定 • かねてから実施している医薬品製造受託機関との定期レビューに、広義の品質システムに関する項目を追加 • 医薬品製造受託機関の監査におけるリスクベースアプローチの強化

*** カタストロフィック・リスク：顕在化した場合、当社グループ全体に致命的な損害、事業の混乱を引き起こす可能性があるリスク。経営目標、ビジネスモデル、評判又は中核的な事業活動に深刻な影響を及ぼし、混乱させる可能性がある
** スタンダード・リスク：会社の一部又は全体に多大な損害又は事業の混乱を引き起こす可能性があるリスク

リスクマネジメント

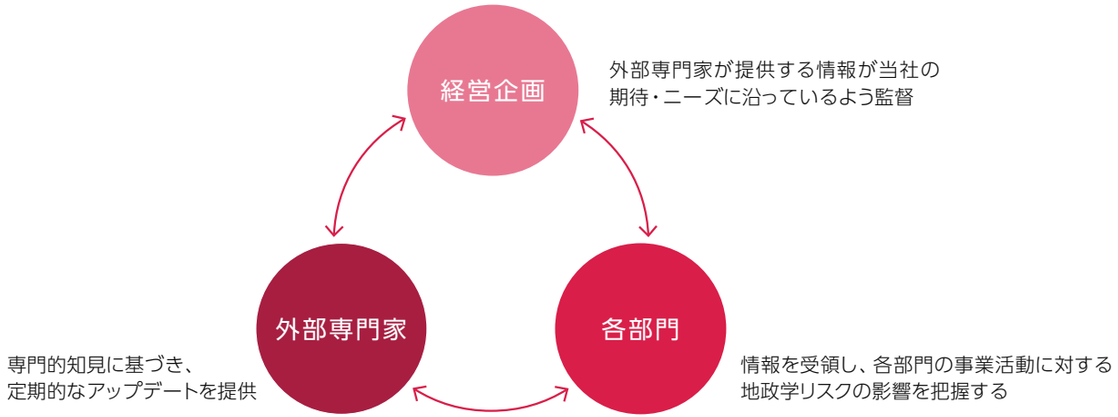
リスク	分類	背景	リスク軽減活動（例）
新たな製薬業界関連規制への対応	*	一部の国・地域においては、現在欧州委員会が提案している欧州連合一般医薬品法改正のように、医薬品の現在の知的財産保護を縮小してジェネリック医薬品の早期参入を可能にしたり、環境への影響が大きすぎると判断される医薬品の市場参入を禁止したりする可能性のある規制の導入が検討されています。当社は、製品ポートフォリオ及び組織にとってのリスクと機会を特定するため、将来の潜在的な政策変更を分析しています。	• 当社の事業への影響評価、最新の情報のモニタリング等を実施
米国新政権の諸政策	*	2025年1月に発足した米国新政権は、医薬品価格及び関税等の分野において前政権とは異なる政策を打ち出しています。政策の成り行き次第では、当社の事業やサプライチェーンに影響を与える可能性があります。	• 当社の事業への影響評価、最新の情報のモニタリング等を実施
自然災害・異常気象	*	当社の拠点は地理的に分散しているため、各地における自然災害・気候変動による異常気象の影響を受けます。特に、一般的な緊急時対応計画の範囲を超える破壊的な自然災害や異常気象現象が発生した場合、事業運営の中断、ひいては患者さんへの安定した医薬品供給に影響を及ぼす可能性があります。	• 事業継続計画体制の継続的な拡充及び訓練の実施 • 拠点ごとのリスクアセスメントにおける自然災害リスク評価項目の組み込み • 気候変動が長期的に当社拠点に及ぼす影響の評価

* エマージング・リスク：当社が把握しているものの、その全容及び影響がまだ明らかではないトレンドから生じる不確実性

2024年度における取り組み事例：地政学リスクプロジェクト

2023年度に地政学的リスクプロジェクトを立ち上げて以来、主要国間の勢力関係や脱グローバリゼーション等、アステラスに最も関連性の高い最新の地政学的状況とリスクに関する情報を提供することに取り組んできました。プロジェクトの2年目である2024年度にも、貿易関税等、当社の業界に直接影響を与えうる地政学的リスクが引き続き発生しました。このような状況下では自社に最も影響が大きな地政学リスクを特定し、集中して対応することがますます重要です。

これを踏まえ、内部のステークホルダーとのネットワークをさらに強化することで、プロジェクトを通じて提供するインサイトの有用性を確保することに努めました。このような協力体制を構築することで、個別の地政学的リスクに対するレジリエンスを高めるための部門横断的なプロジェクトも円滑に実施することができました。



倫理・コンプライアンス

倫理・コンプライアンスの取り組みの詳細は、コーポレートサイトをご参照ください。
https://www.astellas.com/jp/about/ethics-compliance

基本方針

アステラスは、患者さんに「価値」を提供するため、あらゆる活動において迅速かつ誠実に行動することを大切にしています。患者さんと誠実さは、単なる優先事項の一つというものではなく、アステラスのあらゆる活動の中心・基盤となるものです。「誠実さ」に根差した文化を育み、効果的なコンプライアンスプログラムを維持することにより、患者さんをはじめとするステークホルダーの信頼を日々築いています。患者さん、社員、社外のパートナー等にポジティブな影響をもたらすためには、信頼と尊重が不可欠であり、それがアステラスの持続的な成長につながると考えています。私たちは「アステラス企業行動憲章」において、経営理念を企業行動レベルの指針に落とし込み、「アステラス行動規準」では、アステラスで働く世界中の全ての人々およびアステラスのために業務を行うビジネスパートナーに対して、法令等を遵守しかつ高い倫理観をもって職務にあたることを求めています。

アステラスは事業運営の基盤として、イノベーション、誠実さ、そして患者さんへの「価値」の提供にコミットしています。2024年度に社員に対して行ったグローバル・エンゲージメント・サーベイでは、誠実さがアステラスの最大の強みの一つであることが明らかになりました。

私たちは事業活動のあらゆる側面において日々誠実さの実践に努めています。

社員がルールに違反せずかつ倫理的にも適切な判断を行えるようなフレームワークやツールを整備すること、また、その土台として、何かがおかしいと感じたときや疑念が生じたときにSpeak Upする(声を上げる)ことができる倫理的な企業風土を醸成することも、その一環だと考えています。

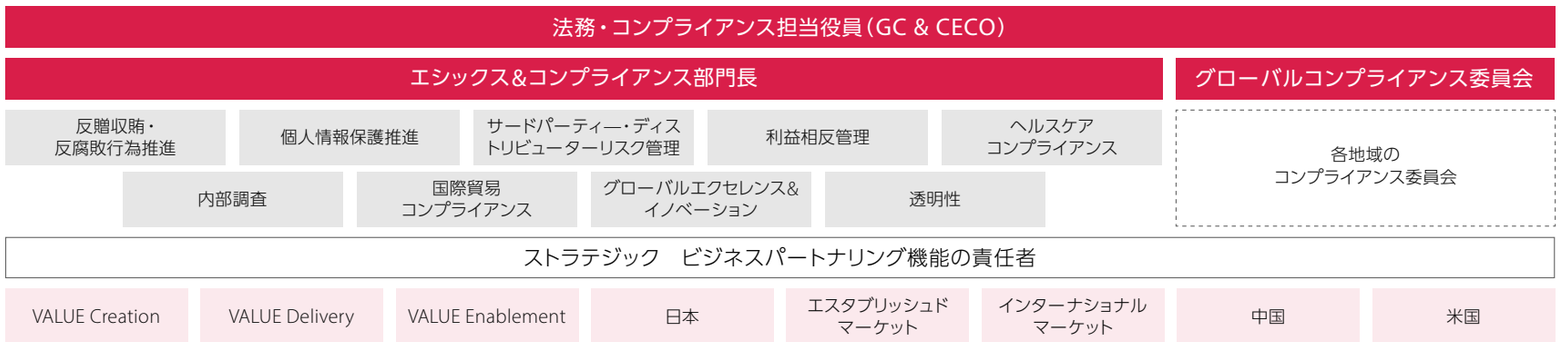
誠実さは、アステラスの事業の持続的な成功のために欠かせないものです。誠実な行動とは、法令を文面だけでなくその本質を含めて理解・遵守し、常に倫理的な判断、正しい行動を行っていくことだと考えています。

倫理・コンプライアンス推進体制

アステラスは、各国・地域の文化や法令の違いを踏まえたグローバルな運用体制を構築することにより、コンプライアンスプログラムの継続的な強化を図っています。一貫したグローバルスタンダードを設定しつつ、必要に応じて国・地域の基準を取り入れ、監督機能を高めています。

アステラスのコンプライアンスプログラムでは、リスク評価、コンプライアンス関連の規程・プロセスの整備、研修や情報発信、モニタリング、医療関係者や医療機関との利益相反関係を踏まえた透明性ある関わりの維持、内部調査など、種々の重要な活動をグローバルに実施しています。私たちは、アステラスのあらゆる事業活動が誠実に行われるよう、コンプライアンスプログラムの有効性を継続的に評価しています。

グローバルエシックス&コンプライアンス体制



主な取り組み

ヘルスケアコンプライアンス

安全かつ有効な医薬品を提供するため、アステラスは医療関係者や患者団体と倫理感をもって連携し、アステラス製品やその効能・効果(当局に承認されたもの)に関する適正な情報を提供しています。

また、医療関係者等とは、適切な関係を構築し、報酬を伴う業務の委託においては適格性の基準に基づいて契約を締結しています。また、透明性ルールをグローバルにわたって遵守し、各国の法律や業界規制に従って支払いなどの情報を開示し、企業としての責任を果たしています。

贈収賄・腐敗行為の防止

私たちは目的の達成だけでなくその手段のあり方も重要だと考えます。アステラスは高い誠実さに根差した企業活動を行っており、業務のいかなる場面においても贈収賄や腐敗行為を厳しく禁止し(業務円滑化のための支払いを含む)、一切容認しない方針を掲げています。また、腐敗行為の禁止を定めるあらゆる法律を遵守しています。

個人情報保護

私たちは堅牢な個人情報保護プログラムをグローバルに整備し、個人のプライバシーを保護しています。個人情報がアステラス全体で適切に取得・利用・共有・保持されるよう、助言や指導を行っています。また、グローバルに事業を行うにあたって、個人情報保護に関する世界各国の法令を遵守しています。

貿易コンプライアンス(ITC)

私たちは、アステラスによる適用される全ての輸出管理・制裁措置・通関に関する法令の遵守を徹底しています。また、ビジネスパートナーに助言、指導、トレーニングを行い、意識の向上と貿易コンプライアンスの確保に努めています。

人権の尊重

人権の尊重についての詳細は、コーポレートサイトをご参照ください。
https://www.astellas.com/jp/sustainability/respect-for-human-rights

基本方針

アステラスは、社内外の全ての人々の人権を尊重し、高い労働基準の維持に努めます。事業活動を行う全ての場所において、各国の労働と雇用に関する法律を遵守し、人権・労働に関する国際的な基本原則(「国際人権規約」「ビジネスと人権に関する指導原則」「労働における基本的原則と権利に関する国際労働機関(ILO)の宣言」など)を尊重します。さらに、アステラスは国連グローバル・コンパクト10原則に署名しており、英国現代奴隷法等の遵守要請にも対応しています。

アステラスは、子どもやビジネスパートナーの人権も尊重しており、「児童労働の禁止」だけではなく、小児用製剤等の研究開発分野においても、「子どもの権利とビジネス原則」に定められた原則を遵守しています。また、ビジネスパートナーに対しても基本的な人権や労働に関する基準への準拠を求めます。

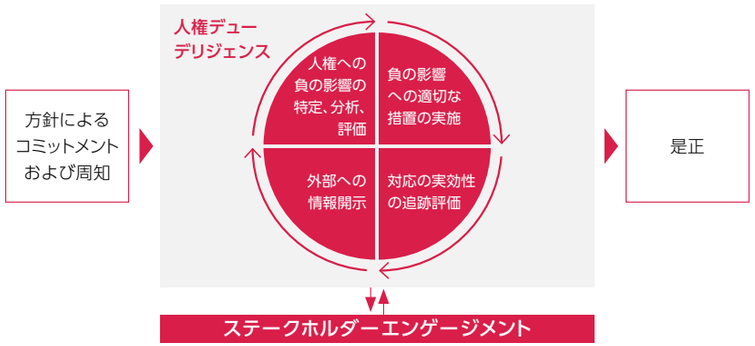
推進体制

P.83「コーポレートガバナンス」

人権に関する取り組み方針や諸課題については、社会ワーキンググループ内に設置された人権サブワーキンググループで議論され、関連部門と連携を行いながら取り組みを進めています。

主な取り組み

アステラスでは、社会の期待に応えるため、人権・労働に関する国際的な基本原則に沿って、下図に示すとおり、包括的に人権尊重の取り組みを推進しています。



人権課題の特定

アステラスでは社内外の環境変化に対応する形で、定期的に事業活動が人権に与える影響を評価しています。この評価では、外部専門機関の協力を得ながら、関連部署へのインタビューによって人権に関する取り組みや体制の現状分析を行っています。アステラスの事業に関連するライツホルダー(人権課題に直面する当事者)に対して、深刻度や発現可能性の評価軸から人権課題を評価し、アステラスにとって重要な人権課題を特定しています。

特に注意を払う人権課題

- 臨床試験および研究開発活動における人権
- 製品の安全性と偽造医薬品
- 保健医療へのアクセス
- 職場における人権
- コミュニティならびに環境における人権

研修の実施

アステラスでは、「人権についての基本的な考え方」に基づく人権尊重の考え方を社内に定着させることが重要と考えています。人権尊重の考えを基にビジネス活動を遂行するため、アステラスでは人権をテーマにした社員向け研修の実施や毎年世界人権デー(12月10日)に合わせた全社メッセージを配信するなどの取り組みを行っています。2024年度は、新たな取り組みとして従業員と対話形式のスモールセッション(人権ダイアログ)を実施し、双方向のコミュニケーションを通じて人権に関する理解浸透を図りました。

人権に関する相談・通報

アステラスでは、社員のみならず、社外ステークホルダーも含め、人権に関する内容も含めた相談・通報を受け付けています。

社外エンゲージメント

アステラスは、人権課題を特定し課題解決を図るためには、人権課題の最新情報を収集、企業間で課題を共有、また他社の取り組みを得るなど、さまざまな知見を深めることが重要と考えています。

アステラスは、企業間や非営利組織・非政府組織との連携を効果的に行うため、BSR(Business for Social Responsibility)人権分科会や、一般社団法人グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン人権分科会などに加盟しています。

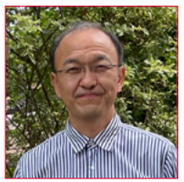
VOICE

つくばバイオ研究センターで開催された人権ダイアログに参加しました。人権課題というと、職場におけるD&I推進※や、他業種での課題(カカオ栽培における児童労働など)をイメージしていました。今回の研修を通じて、D&I推進の取り組みが人権尊重の基盤となることはもちろん、製薬業界のバリューチェーン上に存在するさまざまなライツホルダーに対しても人権課題が潜在していること、そしてそれらの課題に対するアステラスの取り組みについての理解が深まりました。

アステラスは、治療法が限定的または存在しない患者さんに画期的な新薬を創出し、届けることに注力しています。私は、製薬技術を駆使して新しい治療法や医薬品(遺伝子治療、細胞医療、バイオ医薬品などの新規モダリティ)を製品化する業務に従事しています。

この業務を通じて、医療へのアクセスを改善し、多くの人々の生活を向上させることができるとともに、人権に対してポジティブな影響を与えられると確信しています。今後もこの使命に真摯に取り組んでいきたいです。

※ D&Iの詳細は、P.49「人材戦略」をご参照ください



つくばバイオ研究センター
林 慎介

企業データ

企業データ 99
主要パイプライン 100
財務データ 103
非財務データ 106
会社概要 111

主要パイプライン（2025年8月）

アステラスが日本・米国・欧州・中国において承認取得を目指す対象疾患での開発状況を掲載しています。

重点戦略製品

一般名 開発コード （製品名）	モダリティ／テクノロジー	薬効／作用機序	対象疾患	開発段階※1 1　2　3　F		自社※2／導入
エンホルツマブ ベドチン ASG-22ME（PADCEV）	抗体-薬物複合体 （ADC）	ネクチン-4を標的とするADC	筋層浸潤性膀胱がん（ペムブロリズマブ併用）			自社 ［Pfizerと共同開発］
ギルテリチニブ ASP2215（XOSPATA）	低分子	FLT3阻害剤	急性骨髄性白血病（寛解導入化学療法後の維持療法）			自社
			急性骨髄性白血病（造血幹細胞移植後の維持療法）			
			急性骨髄性白血病（未治療、強力な化学療法適応）			
			急性骨髄性白血病（未治療、強力な化学療法不適応）			
			小児における急性骨髄性白血病			
ゾルベツキシマブ IMAB362（VYLOY）	抗体	抗Claudin 18.2 モノクローナル抗体	胃腺がんおよび食道胃接合部腺がん（ペムブロリズマブおよび化学療法併用）			自社 （Ganymed）
			膵腺がん			
fezolinetant ESN364（VEOZAH）※3	低分子	NK3受容体拮抗剤	閉経に伴う血管運動神経症状		中国 日本	自社 （Ogeda）
			補助内分泌療法中の乳がん患者における血管運動神経症状			

※1 特に記載のない場合、グローバルで開発を実施。開発段階が地域ごとに異なる場合は、最も進んでいるものを記載。一部の地域のみで開発している品目については、その地域を記載。数字、アルファベットの意味は次のとおり
1：第Ⅰ相（P-Ⅰ）、2：第Ⅱ相（P-Ⅱ）、3：第Ⅲ相（P-Ⅲ）、F：申請
※2 共同研究により創出された化合物を含む
※3 米国外ではVEOZAの製品名で承認を取得

主要パイプライン

一般名 開発コード （製品名）	モダリティ／テクノロジー	薬効／作用機序	対象疾患	開発段階※1 1　2　3　F		自社※2／導入
アバシンカプタド　ペゴル （IZERVAY）	PEG化RNAアプタマー	補体因子C5阻害	地図状萎縮を伴う加齢黄斑変性		日本（2025年2月）	自社 （Iveric Bio）
			Stargardt病			

※1 特に記載のない場合、グローバルで開発を実施。開発段階が地域ごとに異なる場合は、最も進んでいるものを記載。一部の地域のみで開発している品目については、その地域を記載。数字、アルファベットの意味は次のとおり
1：第Ⅰ相（P-Ⅰ）、2：第Ⅱ相（P-Ⅱ）、3：第Ⅲ相（P-Ⅲ）、F：申請

※2 共同研究により創出された化合物を含む

Focus Areaアプローチ

Primary Focus	一般名 開発コード	モダリティ／テクノロジー	薬効／作用機序	対象疾患	開発段階※1 1　2　3　F	自社※2／導入
がん免疫	ASP1570	低分子	DGKζ阻害剤	がん		自社
	ASP2138	抗体	抗Claudin 18.2/抗CD3 二重特異性抗体	胃腺がんおよび食道胃接合部腺がん、 膵腺がん		Xencor ［共同研究により創出］
	ASP1002	抗体	抗Claudin 4/抗CD137 二重特異性抗体	がん		自社
標的タンパク質 分解誘導	ASP3082	低分子	KRAS G12D分解	がん		自社
	ASP4396	低分子	KRAS G12D分解	がん		自社
	ASP5834	低分子	Pan-KRAS分解	がん		自社
遺伝子治療	resamirigene bilparvovec AT132	遺伝子治療 （アデノ随伴ウイルスを用いた遺伝子治療）	MTM1遺伝子置換によるミオチュブラリン発現亢進	X連鎖性ミオチュブラーミオパチー		自社 （Audentes Therapeutics（現：Astellas Gene Therapies））
	zocaglusagene nuzaparvovec AT845	遺伝子治療 （アデノ随伴ウイルスを用いた遺伝子治療）	GAA遺伝子置換によるGAA酵素発現亢進	ポンペ病		自社 （Audentes Therapeutics（現：Astellas Gene Therapies））
再生と視力の維持・回復	ASP7317	細胞医療	網膜色素上皮細胞	地図状萎縮を伴う加齢黄斑変性		自社（Ocata Therapeutics （現：Astellas Institute for Regenerative Medicine））

※1 特に記載のない場合、グローバルで開発を実施。開発段階が地域ごとに異なる場合は、最も進んでいるものを記載。一部の地域のみで開発している品目については、その地域を記載。数字、アルファベットの意味は次のとおり
1：第Ⅰ相（P-Ⅰ）、2：第Ⅱ相（P-Ⅱ）、3：第Ⅲ相（P-Ⅲ）、F：申請

※2 共同研究により創出された化合物を含む

主要パイプライン

その他

一般名 開発コード	モダリティ／テクノロジー	薬効／作用機序	対象疾患	開発段階※1 1　2　3　F		自社※2／導入
ミラベグロン YM178	低分子	β_3受容体作動薬	小児における神経因性排尿筋過活動 (6カ月以上3歳未満)		欧州	自社
ロキサデュスタット ASP1517／FG-4592	低分子	HIF-PH阻害剤	小児における慢性腎臓病に伴う貧血		欧州	FibroGen
アビラテロンデカン酸エステル ASP5541／PRL-02	低分子	CYP17 リアーゼ阻害剤	前立腺がん			自社 (Propella Therapeutics)
ASP546C／XNW27011	抗体一薬物複合体(ADC)	Claudin 18.2を標的とするADC	がん			Evopoint Biosciences
ASP5502	低分子	STING阻害剤	原発性シェーグレン症候群			自社

※1 特に記載のない場合、グローバルで開発を実施。開発段階が地域ごとに異なる場合は、最も進んでいるものを記載。一部の地域のみで開発している品目については、その地域を記載。数字、アルファベットの意味は次のとおり
1：第Ⅰ相(P-Ⅰ)、2：第Ⅱ相(P-Ⅱ)、3：第Ⅲ相(P-Ⅲ)、F：申請

※2 共同研究により創出された化合物を含む

Rx+プログラム開発状況

カテゴリー (事業領域)	プログラム	ビジネスコンセプト	状況※	パートナー
デジタルヘルス	BlueStar	糖尿病を目的とするデジタルセラピューティクス	検証的治験(日本)	Welldoc ロシュDCジャパン
医薬品／ 医療機器コンビネーション	pudexacianinium chloride ASP5354	腹部または骨盤内の低侵襲および開腹手術において術中に尿管を可視化する手法	第Ⅲ相	Stryker
埋め込み型医療機器	膀胱埋め込みデバイス	低活動膀胱を対象とした体内埋め込み型医療機器	早期フィージビリティ試験実施をFDAが承認	(iota Biosciences)

※ 開発段階が地域ごとに異なる場合は、最も進んでいるものを記載

財務データ

連結純損益計算書

（百万円）

IFRSコアベース	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
売上収益	1,372,706	1,311,665	1,300,316	1,306,348	1,300,843	1,249,528	1,296,163	1,518,619	1,603,672	1,912,323
売上総利益	1,037,110	991,162	1,006,066	1,014,299	1,024,104	1,003,465	1,043,154	1,230,266	1,311,187	1,563,117
販売費及び一般管理費	500,359	470,777	478,330	490,263	499,295	504,316	548,840	630,272	740,110	843,032
研究開発費	225,665	208,129	220,781	208,682	224,226	224,489	246,010	276,128	294,187	327,651
コア営業利益（旧定義）	267,456	274,554	268,698	278,514	277,758	251,375	244,744	286,902	184,641	–
コア営業利益（新定義）	–	–	–	–	–	–	–	–	–	392,435
コア当期利益（旧定義）	198,802	213,343	204,326	249,343	223,178	209,906	190,584	224,619	150,981	–
コア当期利益（新定義）	–	–	–	–	–	–	–	–	–	295,682
売上収益研究開発費比率（%）	16.4	15.9	17.0	16.0	17.2	18.0	19.0	18.2	18.3	17.1
コア営業利益率（旧定義）（%）	19.5	20.9	20.7	21.3	21.4	20.1	18.9	18.9	11.5	–
コア営業利益率（新定義）（%）	–	–	–	–	–	–	–	–	–	20.5
IFRSフルベース										
営業利益	248,986	260,830	213,258	243,912	243,991	136,051	155,686	133,029	25,518	41,039
税引前利益	261,770	281,769	218,113	248,967	245,350	145,324	156,886	132,361	24,969	31,237
当期利益	193,687	218,701	164,679	222,265	195,411	120,589	124,086	98,714	17,045	50,747
営業利益率（%）	18.1	19.9	16.4	18.7	18.8	10.9	12.0	8.8	1.6	2.1

※ 当社は、会社の経常的な収益性を示す指標としてコアベースの業績を開示しています。2024年度からコアベースの業績の定義を変更し、フルベースの業績から新たに無形資産償却費、無形資産譲渡益、持分法による投資損益を、当社が定める特定の重要な調整項目として除外しています
新定義によるコアベースの業績は、当社の収益力を示す指標として、フルベースの業績から当社が定めた特定の重要な調整項目を除外したものです。
調整項目には、無形資産償却費、無形資産譲渡益、持分法による投資損益、減損損失、有形固定資産売却損益、リストラクチャリング費用、災害による損失、訴訟等による多額の賠償または和解費用等のほか、当社が除外すべきと判断する項目が含まれます

財務データ

連結財政状態計算書

(百万円)

	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
資産合計	1,799,338	1,814,072	1,858,205	1,897,648	2,315,169	2,273,628	2,332,395	2,456,518	3,569,603	3,339,544
非流動資産合計	901,801	937,407	1,012,587	1,040,489	1,447,655	1,401,040	1,409,041	1,406,564	2,374,873	2,138,195
流動資産合計	897,537	876,665	845,619	857,159	867,514	872,588	923,354	1,049,954	1,194,730	1,201,349
親会社の所有者に帰属する持分合計	1,259,209	1,271,810	1,268,289	1,258,396	1,289,168	1,386,115	1,460,308	1,507,954	1,595,988	1,513,255
非流動負債合計	126,769	142,406	168,296	141,587	227,293	295,141	184,676	222,530	687,889	764,679
流動負債合計	413,359	399,856	421,620	497,665	798,708	592,372	687,411	726,034	1,285,725	1,061,610
親会社所有者帰属持分当期利益率(ROE)(%)	15.0	17.3	13.0	17.6	15.3	9.0	8.7	6.7	1.1	3.3
親会社所有者帰属持分配当率(DOE)(%)	5.4	5.6	5.7	5.8	5.9	5.8	6.5	7.3	8.1	8.5
親会社所有者帰属持分比率(%)	70.0	70.1	68.3	66.3	55.7	61.0	62.6	61.4	44.7	45.3

連結キャッシュ・フロー計算書

(百万円)

	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
営業活動によるキャッシュ・フロー	313,737	235,612	312,614	258,630	221,998	306,843	257,444	327,767	172,475	194,512
投資活動によるキャッシュ・フロー	−147,050	−73,383	−121,799	−41,757	−389,793	−81,894	−62,413	−84,500	−845,802	-89,419
フリー・キャッシュ・フロー	166,687	162,229	190,816	216,874	−167,796	224,949	195,031	243,267	−673,327	105,093
財務活動によるキャッシュ・フロー	−193,478	−166,153	−203,429	−233,681	181,055	−229,479	−216,298	−195,623	614,060	-261,367
現金及び現金同等物期末残高	360,030	340,923	331,731	311,074	318,391	326,128	315,986	376,840	335,687	188,372

1株当たりデータ

(円)

	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
1株当たり当期利益	89.75	103.69	81.11	115.05	104.15	64.93	67.08	54.24	9.51	28.35
1株当たり親会社所有者帰属持分	592.58	615.89	641.80	667.29	694.03	748.03	799.26	839.26	890.07	845.25
1株当たり配当金	32	34	36	38	40	42	50	60	70	74

財務データ

地域別売上収益

（億円）

	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
日本	2,791	2,588	2,623	2,701	2,670
米国	4,732	5,375	6,524	6,631	8,664
エスタブリッシュドマーケット	2,932	3,152	3,584	4,156	4,854
チャイナ	593	663	800	706	783
インターナショナルマーケット	1,111	1,101	1,447	1,770	2,035
計	12,495	12,962	15,186	16,037	19,123

主要製品の売上

（億円）

主要製品	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
PADCEV	128	217	444	854	1,641
IZERVAY	–	–	–	121	583
VEOZAH	–	–	–	73	338
VYLOY	–	–	–	–	122
XOSPATA	238	341	466	551	680
XTANDI	4,584	5,343	6,611	7,505	9,123
ベタニス／ミラベトリック／ベットミガ	1,636	1,723	1,886	1,981	1,700
プログラフ	1,827	1,854	1,988	2,031	2,010
PADCEV					
日本	–	18	84	85	126
米国	128	195	292	607	1,091
エスタブリッシュドマーケット	–	5	68	147	327
チャイナ	–	–	–	1	39
インターナショナルマーケット	–	–	1	13	57
計	128	217	444	854	1,641
IZERVAY					
米国	–	–	–	121	583
計	–	–	–	121	583

（億円）

VEOZAH	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
米国	–	–	–	72	308
エスタブリッシュドマーケット	–	–	–	1	27
インターナショナルマーケット	–	–	–	0	3
計	–	–	–	73	338
VYLOY					
日本	–	–	–	–	52
米国	–	–	–	–	49
エスタブリッシュドマーケット	–	–	–	–	22
計	–	–	–	–	122
XOSPATA					
日本	38	39	43	44	47
米国	155	189	255	286	350
エスタブリッシュドマーケット	44	90	121	152	189
チャイナ	0	15	25	31	39
インターナショナルマーケット	2	7	22	39	55
計	238	341	466	551	680
XTANDI					
日本	402	472	547	567	579
米国	2,386	2,769	3,418	3,797	4,917
エスタブリッシュドマーケット	1,493	1,701	1,979	2,316	2,621
チャイナ	49	79	111	122	163
インターナショナルマーケット	255	322	556	703	843
計	4,584	5,343	6,611	7,505	9,123
ベタニス／ミラベトリック／ベットミガ					
計	1,636	1,723	1,886	1,981	1,700
プログラフ					
計	1,827	1,854	1,988	2,031	2,010

※1 個別製品の売上のうち、2022年度以前の日本の売上の開示は仕切価ベースで開示。2023年度以降の日本の売上は他の地域と同様に正味売上で開示
※2 エスタブリッシュドマーケット：欧州、カナダなど　※3 チャイナ：中国、香港
※4 インターナショナルマーケット：中南米、中東、アフリカ、東南アジア、南アジア、ロシア、韓国、台湾、オーストラリア、輸出売上など
※5 2022年度から、オーストラリアのコマーシャル区分をエスタブリッシュドマーケットからインターナショナルマーケットに変更しました。
本表上においては、2022年度以降について当該変更を反映しています
※6 2023年度から、インターナショナルマーケットに含まれていた一部の国のコマーシャル区分をエスタブリッシュドマーケットに変更しました。
本表上においては、2023年度以降について当該変更を反映しています
※7 2024年度から、グレーターチャイナの名称をチャイナに変更しています。加えて、台湾のコマーシャル区分をチャイナからインターナショナルマーケットに変更しました。本表においては、2023年度以降について当該変更を反映しています

非財務データ

ESGデータの詳細については、当社ウェブサイトをご参照ください。
https://www.astellas.com/jp/sustainability/esg

環境

アステラスと環境の関わり（2024年度実績）

直接的な関わり

INPUT	
エネルギー※1	
購入電力量	205,273MWh うち再エネ由来分 77,628 MWh
気体燃料	210,279MWh
液体燃料	55,942MWh
購入熱	7,790MWh
自然エネルギー	15,455 MWh
資源	
水使用量※2	6,883千m^3
原材料および消耗品※3	4,457トン

OUTPUT	
GHG排出※1※4	
スコープ1	52,212t-CO_2
スコープ2	55,621t-CO_2
大気汚染物質※5	
NOx排出量	16トン
VOC排出量	22トン
排水量、水質汚濁物質	
排水量※2	6,690千m^3
BOD負荷量※5	8トン
COD負荷量※5	20トン
廃棄物	
発生量※6	11,447トン
最終処分量※5	81トン

※1 アステラスの全事業拠点　※2 グローバルの生産拠点、研究拠点。（なお、海外事業所の排水量は、取水量と同値としています。）　※3 日本の商用生産拠点で使用されていて重量あるいは体積ベースで把握可能なもの。消耗品は、商用生産プロセスで使用されるものを対象としています　※4 エネルギー起源CO_2以外の温室効果ガス排出量は含まれていません。生産拠点（グローバル）および研究拠点（日本）から排出されたフロン類のCO_2換算量は1,724 t-CO_2eでした　※5 日本の生産拠点、研究拠点　※6 日本の全事業拠点および海外の生産拠点、研究拠点

間接的な関わりによるGHG排出（スコープ3）

（単位：t-CO_2e）

上流のスコープ 3 排出量	
1 購入した製品・サービス	1,082,536
2 資本財	90,582
3 スコープ1、2に含まれない燃料及びエネルギー関連活動	27,410
4 輸送、配送（上流）	19,987
5 事業から出る廃棄物	1,151
6 出張（飛行機利用分）	34,056
7 雇用者の通勤	2,004
8 リース資産（上流）	算定対象外

下流のスコープ 3 排出量	
9 輸送、配送（下流）	15,048
10 販売した製品の加工	算定対象外
11 販売した製品の使用	該当なし
12 販売した製品の廃棄	246
13 リース資産（下流）	3,301
14 フランチャイズ	算定対象外
15 投資	算定対象外

INPUT

エネルギー使用量とその推移

（単位：MWh）

	2021年度	構成比※1（%）	2022年度	構成比※1（%）	2023年度	構成比※1（%）	2024年度	構成比※1（%）
グローバル	581,432		569,850		558,039		**494,739**	
うち再エネ由来合計	109,022		107,633		103,504		**93,083**	
再エネ比率	19%		19%		19%		**19%**	
総電力使用量※2	225,744		227,486		228,688		**207,703**	
うち再エネ由来合計	97,531		95,008		90,527		**80,059**	
再エネ比率	43%		42%		40%		**39%**	
エネルギー種類別								
購入電力	224,095		225,526		226,691		**205,273**	
うち再エネ由来分	95,882		93,048		88,530		**77,628**	
気体燃料	278,044		267,124		252,061		**210,279**	
液体燃料	55,775		53,894		56,069		**55,942**	
購入熱	10,379		8,722		8,244		**7,790**	
自然エネルギー	13,140		14,584		14,974		**15,455**	
うち自家発電分	1,650		1,960		1,997		**2,431**	
日本	421,691	73	407,447	72	387,641	69	**349,301**	**70**
エネルギー種類別								
購入電力	167,760		167,420		167,043		**160,803**	
うち再エネ由来分	66,993		64,049		60,576		**59,476**	
気体燃料	241,391		226,994		209,395		**177,842**	
液体燃料	12,139		12,903		10,969		**9,795**	
購入熱	349		82		60		**4**	
自然エネルギー	52		48		174		**858**	
海外	159,741	27	162,403	28	179,398	31	**145,438**	**30**
エネルギー種類別								
購入電力	56,335		58,107		59,648		**44,470**	
うち再エネ由来分	28,889		28,999		27,954		**18,153**	
気体燃料	36,652		40,130		42,665		**32,437**	
液体燃料	43,635		40,991		45,100		**46,147**	
購入熱	10,031		8,639		8,184		**7,786**	
自然エネルギー	13,088		14,536		14,800		**14,597**	

※1 グローバル合計に対する日本、海外のそれぞれのエネルギー使用量の割合　※2 購入電力量と自然エネルギー由来自家発電量の合計

非財務データ

水使用量とその推移

		2016年度	2022年度	2023年度	2024年度
水使用量（千m³）		8,774	6,864	6,497	6,883
	上水・工業用水	8,017	6,430	6,151	6,484
	地下水	758	434	346	399
日本	上水・工業用水	7,705	6,231	5,952	6,286
	地下水	758	434	346	399
米国	上水・工業用水	146	55	61	68
	地下水	–	–	–	–
エスタブリッシュドマーケット	上水・工業用水	145	129	124	111
	地下水	–	–	–	–
チャイナ	上水・工業用水	21	15	14	18
	地下水	–	–	–	–
インターナショナルマーケット	上水・工業用水	–	–	–	–
	地下水	–	–	–	–
売上収益（十億円）		1,312	1,519	1,604	1,912
水資源生産性（十億円/千m³）		0.15	0.22	0.25	0.28
改善率（2016年度比）			48%	65%	86%

上水・工業用水・地下水以外からの取水はありませんでした。
対象：グローバルの生産拠点、研究拠点

OUTPUT

GHG排出量の推移（スコープ1、スコープ2）

（単位：t-CO_2）

	2015年度	構成比（%）	2022年度	構成比（%）	2023年度	構成比（%）	2024年度	構成比（%）
日本	154,447	77	89,709	78	92,325	77	82,224	76
スコープ1	56,674		44,253		40,601		35,558	
スコープ2	97,774		45,456		51,724		46,666	
海外	46,506	23	25,815	22	27,846	23	25,609	24
スコープ1	28,082		14,798		16,523		16,654	
スコープ2	18,424		11,017		11,323		8,955	
グローバル	200,953	–	115,524	–	120,171	–	107,833	–
増減率（2015年度比）	–		-43%		-40%		-46%	
スコープ1	84,756		59,051		57,124		52,212	
スコープ2	116,197		56,473		63,047		55,621	

エリアごとの詳細なデータはEHS報告書2025をご覧ください。
https://www.astellas.com/content/dam/astellas-com/global/ja/documents/environment-ehs-report-fy2025-jp.pdf

活動ごとのGHG排出量

（単位：t-CO_2）

	2015年度	2022年度	2023年度	2024年度
生産・研究拠点からの排出量	154,706	96,957	100,860	90,743
その他オフィスからの排出量	17,522	6,188	5,932	3,768
営業車利用による排出量	28,725	12,378	13,380	13,323

GHG排出量の推移（スコープ3およびスコープ1+2+3）

	2015年度	2022年度	2023年度	2024年度
スコープ3 GHG排出量（t-CO_2e）	1,378,972	893,617	1,121,350	1,276,323
2015年度比（%）	–	-35%	-19%	-7%
スコープ1+2+3 GHG排出量（t-CO_2e）	1,579,925	1,009,141	1,241,521	1,384,156
2015年度比（%）	–	-50%	-21%	-12%
売上収益10億円あたりのスコープ1+2+3 GHG排出量（t-CO_2e/10億円）	1,151	665	774	724
2015年度比（%）	–	-42%	-33%	-37%

非財務データ

スコープ3 GHGカテゴリー別排出量の推移

(単位：t-CO_2e)

カテゴリー	2015年度	2022年度	2023年度	2024年度
上流のスコープ3排出量				
1 購入した製品・サービス	1,099,263	650,001	857,945	1,082,536
2 資本財	144,053	171,163	178,421	90,582
3 スコープ1、2に含まれない燃料及びエネルギー関連活動	28,400	30,096	29,755	27,410
4 輸送、配送（上流）	17,837	14,942	14,946	19,987
5 事業から出る廃棄物	3,600	1,281	1,296	1,151
6 出張（飛行機利用分）	53,528	6,940	21,496	34,056
7 雇用者の通勤	5,092	2,119	2,310	2,004
8 リース資産（上流）	算定対象外	算定対象外	算定対象外	算定対象外
下流のスコープ3排出量				
9 輸送・配送（下流）	26,392	16,602	14,668	15,048
10 販売した製品の加工	算定対象外	算定対象外	算定対象外	算定対象外
11 販売した製品の使用	該当なし	該当なし	該当なし	該当なし
12 販売した製品の廃棄	807	424	242	246
13 リース資産（下流）	算定対象外	48	271	3,301
14 フランチャイズ	算定対象外	算定対象外	算定対象外	算定対象外
15 投資	算定対象外	算定対象外	算定対象外	算定対象外

廃棄物等発生量と売上収益の推移

	2016年度（基準年）	2022年度	2023年度	2024年度
廃棄物等発生量（トン）	14,266	13,541	13,010	11,421
日本	11,726	9,787	9,354	8,736
米国	54	780	921	720
エスタブリッシュドマーケット	2,432	2,866	2,655	1,860
チャイナ	54	109	81	104
インターナショナルマーケット	–	–	–	–
売上収益（十億円）	1,312	1,519	1,604	1,912
廃棄物等発生量原単位（トン/十億円）	10.9	8.9	8.1	6.0
改善率（2016年度比）	–	18%	25%	45%

※ 対象：グローバルの生産拠点、研究拠点（注：P.106「アステラスと環境の関わり（2024年度実績）直接的な関わり」で示した廃棄物等発生量は本社での発生量を含めた値です。）

大気・水質における主要な環境管理項目の推移※1

	2022年度	2023年度	2024年度
VOC※2（トン）	23	22	22
NOx※2（トン）	18	15	16
BOD※2（トン）	9	7	8
公共河川	6	5	7
下水道	3	2	1
排水量※2（千m^3）	6,298	6,019	6,492
公共河川	6,108	5,834	6,323
下水道	190	185	169

※1 重油を燃料とする機器利用はなく、SOx（硫黄酸化物）の排出量の算定対象施設はありません　※2 対象：日本の生産拠点、研究拠点

PRTR法による届出対象物質の集計結果（2024年度）

(トン)

	製造量使用量	排出量			移動量	
		大気	水域	土壌	廃棄物	下水道
クロロホルム	11.437	0.572	0	0	10.865	0
N, N- ジメチルホルムアミド	6.112	0.007	0.001	0	6.034	0
ヘキサン	1.893	0.095	0	0	1.798	0
ヘプタン	16.794	0.176	0.001	0	16.618	0
テトラヒドロフラン	1.434	0.008	0	0	1.309	0
トルエン	1.207	0.006	0	0	1.202	0

※ 対象：日本の生産拠点、研究拠点。2023年4月1日施行のPRTR法施行令で示された対象物質リストを基に集計

非財務データ

社会

地域別の男女比とマネジャー職に占める女性の割合

		2022年度	2023年度	2024年度
日本（アステラス製薬）	男性	68.8%	68.9%	67.6%
	女性	31.2%	31.2%	32.4%
	マネジャーに占める女性の割合	17.6%	19.0%	18.3%
その他合計（海外）	男性	44.8%	44.6%	43.5%
	女性	55.2%	55.4%	56.5%
	マネジャーに占める女性の割合	54.0%	54.7%	54.1%
平均	男性	52.9%	52.5%	50.3%
	女性	47.1%	47.5%	49.7%
	マネジャーに占める女性の割合	42.8%	44.1%	44.4%

※ 従業員数はグループ内出向者を出向先の地域に含む。グループ外出向者は含みません

地域別社員数と離職率

		2022年度	2023年度	2024年度
日本（アステラス製薬）	社員数（人）※1	4,867	4,806	4,105
	離職率	4.4%	16.2%※2	7.8%
その他合計（海外）	社員数（人）	9,617	9,948	9,538
	離職率	14.5%	16.0%	18.5%
米州	社員数（人）	4,036	4,551	4,064
	離職率	14.9%	10.5%	24.3%
EMEA	社員数（人）	3,790	3,714	3,425
	離職率	13.0%	22.1%	15.0%
アジア・オセアニア	社員数（人）	1,791	1,683	2,049
	離職率	16.7%	17.4%	13.1%
合計	社員数（人）	14,484	14,754	13,643
	離職率	11.1%	16.1%	15.1%

※1 日本の離職率には、定年を迎えた定年退職者およびグループ事業の譲渡によりグループ外に転出した従業員は含まれていません　※2 特別転進支援制度を導入しました

男女別平均勤続年数

	2022年度	2023年度	2024年度
男性	17.3	17.8	16.8
女性	13.6	13.8	13.3

※ 2025年3月31日現在、国内連結ベース

採用（日本）

		2022年度	2023年度	2024年度
新卒採用（アステラス製薬）	合計	87	101	69
	男性	53	58	36
	女性	34	43	33
キャリア（中途）採用（アステラス製薬）	合計	105	88	132
	男性	66	59	103
	女性	39	29	29
採用者に占めるキャリア（中途）採用比率	アステラス製薬	54.7%	46.6%	65.7%
各年度の採用者に占める女性の割合（アステラス製薬）※		38.0%	38.1%	30.8%
障がい者雇用率		2.78%	2.73%	2.91%

※ 国内連結ベース

男女の賃金の差異

	2022年度	2023年度	2024年度
全労働者	70.5%	73.6%	76.9%
うち正規雇用労働者	71.5%	74.3%	77.6%
うちパート・有期労働者	81.2%	71.5%	66.6%

※ 男女の賃金の差異は、男女別に対象労働者の年間平均賃金（対象労働者の総年間賃金÷対象労働者数）を算出し、女性年間平均賃金÷男性年間平均賃金×100として算出しています。なお、差異の主な要因は男性の方が高い職務グレードに就いている割合が高いことであり、同等の期待役割を持つ職務レベルであれば男女で賃金に差異が生じることはありません

非財務データ

専門知識・技術を有する高度人材

	2022年度	2023年度	2024年度
博士人材(グローバル)※1	1,281名	1,388名	1,409名
研究における細胞医療・遺伝子治療・再生医療に従事する人数※2	933名※2	884名※2	370名

※1 2025年7月時点。従業員による自己申告データに基づく。役員を含む　※2 2025年6月時点。なお、2022年度および2023年度は研究および開発における対象人数を集計したデータであり、2024年度のデータと集計範囲が異なります

ライフイベントに関するデータ(日本)

		2022年度	2023年度	2024年度
育児	育児休暇	101人	111人	114人
	育児休業取得率※3	女性:97%	女性:135%	女性:122%
		平均利用期間:402日	平均利用期間:408日	平均利用期間:414日
		男性:96%	男性:93%	男性:83%
		平均利用期間:62日	平均利用期間:74日	平均利用期間:91日
	育児時間	10人	9人	8人
	育児短時間勤務	387人	206人	133人
		平均利用期間:1,224日	平均利用期間:669日	平均利用期間:336日
	育児のための営業用車両使用	男性:17人	男性:28人	男性:17人
		女性:52人	女性:75人	女性:47人
	託児費用補助	0人	0人	0人
	産休・育休復職支援休暇付与	14人	15人	35人
介護	介護休暇	18人	22人	21人
	介護休業	2人	4人	1人
	介護短時間勤務	4人	3人	1人
育児・介護・けが他	在宅勤務	登録者数:4,281人	登録者数:4,662人	登録者数:3,262人

※1 利用者数は、当該年度に利用していた数です　※2 利用期間は、当該年度に制度を利用し、期間が確定した事例を対象としています　※3 男性の取得率は、育児休業等および当社の定める育児目的休暇制度の取得割合を算出したものです

従業員エンゲージメント

	2022年度	2023年度	2024年度
エンゲージメントスコア	71	71	69

労働安全衛生(グローバル)

	2022.1-12	2023.1-12	2024.1-12
労働災害発生件数	17	20	9
労働災害度数率	0.57	0.66	0.32
労働災害強度率	0.016	0.005	0.008

ガバナンス

ガバナンスの状況

		2022年度	2023年度	2024年度
取締役会の構成	取締役数(人)	10	11	11
	うち社外取締役数(人)	7	7	7
	社外取締役比率	70%	64%	64%
	女性取締役数	3	3	5
	女性取締役比率	30%	27%	45%
取締役会開催回数(回)		14	13	14
社外取締役の取締役会平均出席率		98%	99%	98%
監査等委員会の構成(監査等委員である取締役)	監査等委員数(人)	4	4	4
	うち社外取締役数(人)	3	3	3
	うち女性取締役数(人)	2	2	4
監査等委員会開催回数(回)		19	20	20
社外取締役の監査等委員会平均出席率		100%	100%	100%
指名委員会の構成	委員長	社外取締役	社外取締役	社外取締役
	委員数(委員長含む)(人)	4	4	4
	うち社外取締役数(人)	4	4	4
指名委員会開催回数(回)		7	9	9
社外取締役の指名委員会平均出席率		100%	97%	97%
報酬委員会の構成	委員長	社外取締役	社外取締役	社外取締役
	委員数(委員長含む)(人)	4	4	4
	うち社外取締役数(人)	4	4	4
報酬委員会開催回数(回)		7	7	10
社外取締役の報酬委員会平均出席率		100%	100%	100%

会社概要（2025年3月31日現在）

会社情報

商号	アステラス製薬株式会社（Astellas Pharma Inc.）
本社	〒103-8411 東京都中央区日本橋本町2-5-1
創業	1923年
資本金	103,001百万円
代表者	岡村 直樹（代表取締役社長CEO）
従業員数	単体：4,105名　連結：13,643名

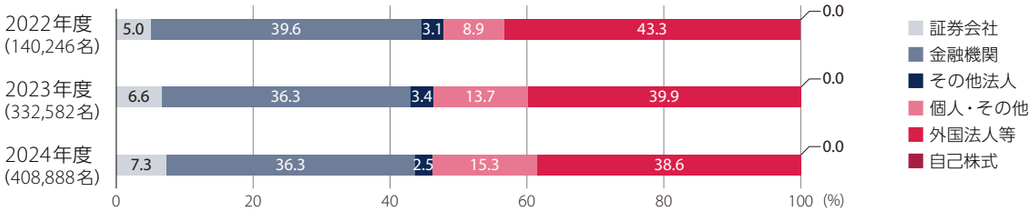
株式情報

株式の状況

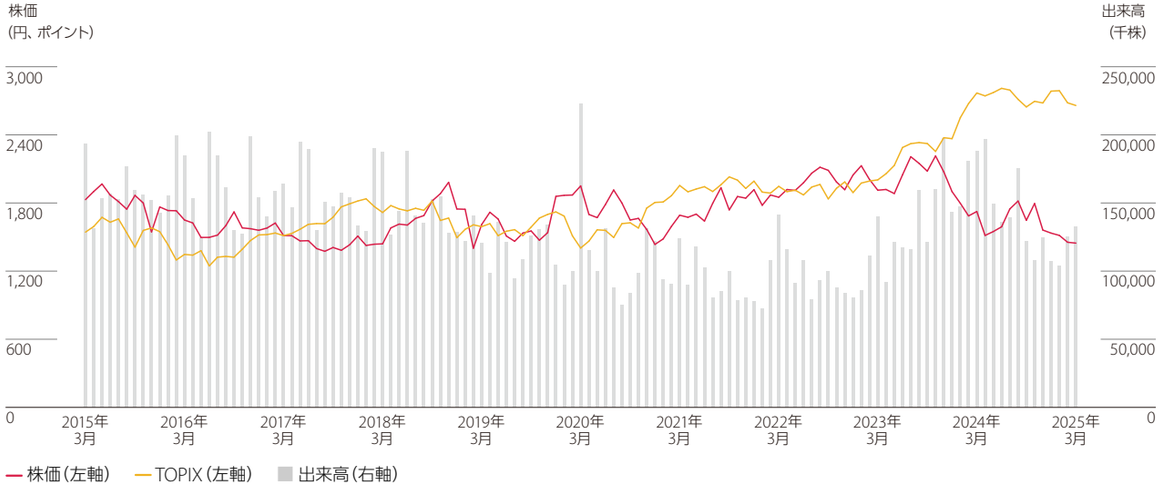
証券コード	4503
市場名	東証プライム
事業年度	4月1日～翌年3月31日
定時株主総会	6月
単元株式数	100株
発行可能株式総数	9,000,000,000 株
発行済株式総数	1,809,663,075株 （自己株式490,200株を含む）

株主数	408,888名
株主名簿管理人	〒100-8233 東京都千代田区 丸の内一丁目4番1号 三井住友信託銀行株式会社
会計監査法人	EY新日本有限責任監査法人

所有者別持株比率の推移



株価・出来高の推移



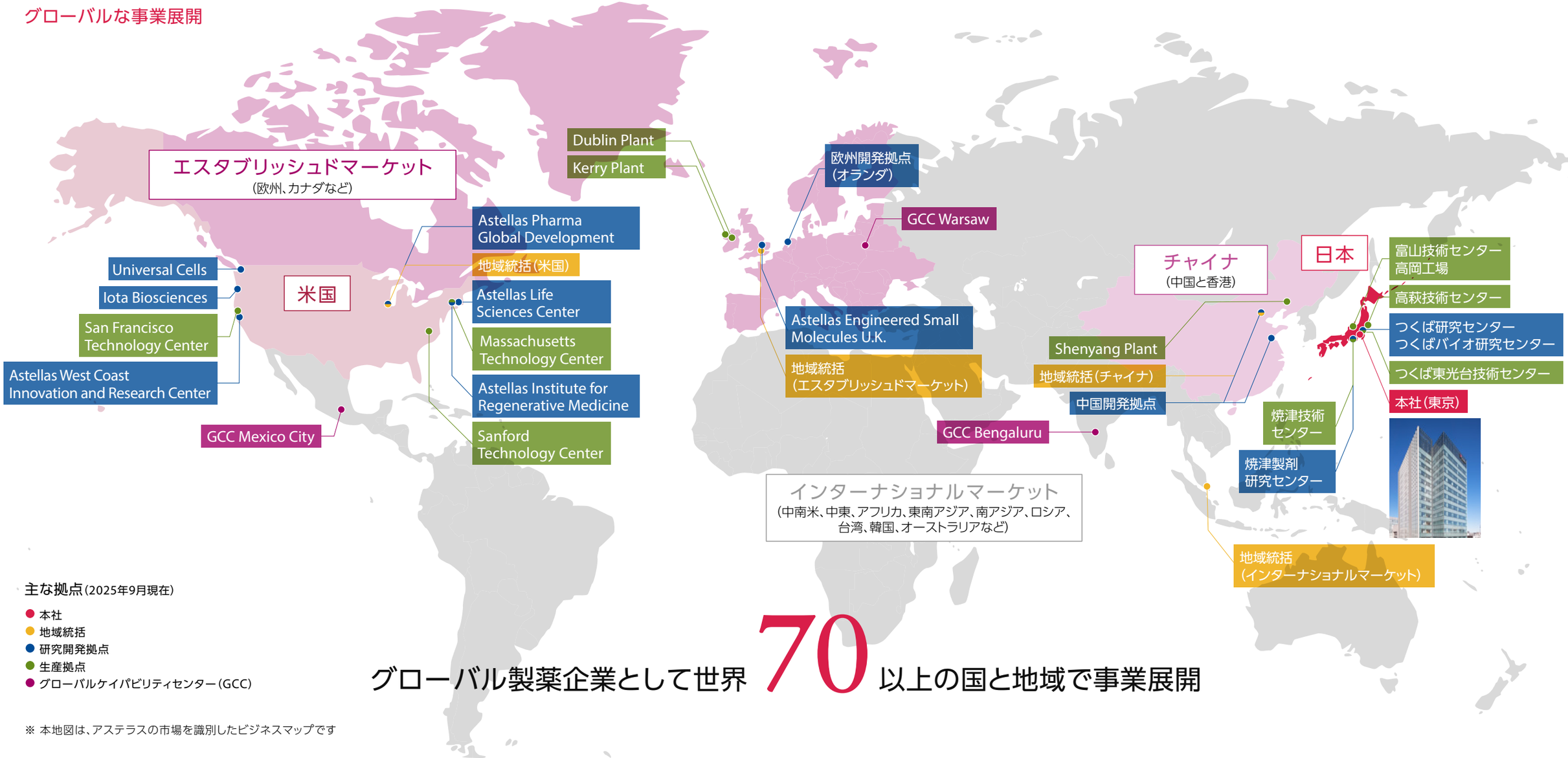
大株主（上位10名）の状況

株主名	持株数（千株）	持株比率（%）
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	359,709	19.88
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	145,230	8.02
GOLDMAN, SACHS & CO. REG	60,729	3.35
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	54,188	2.99
日本生命保険相互会社	51,588	2.85
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	41,472	2.29
SMBC 日興証券株式会社	28,538	1.57
JPモルガン証券株式会社	27,503	1.52
JP MORGAN CHASE BANK 385781	26,382	1.45
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505103	20,914	1.15

※ 持株数は1,000株未満を、また持株比率は発行済株式（自己株式を除く）の総数（1,809,172,875株）に対する割合として算出し、小数第3位以下を切り捨てて表示しています

会社概要

グローバルな事業展開



主な拠点(2025年9月現在)

- 本社
- 地域統括
- 研究開発拠点
- 生産拠点
- グローバルケイパビリティセンター(GCC)

グローバル製薬企業として世界 70 以上の国と地域で事業展開

※ 本地図は、アステラスの市場を識別したビジネスマップです