

サステナビリティ ミーティング



2023年2月17日
アステラス製薬株式会社

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

■ アステラスが考えるサステナビリティ



代表取締役社長CEO
安川 健司



アステラスのマテリアリティ・マトリックスとサステナビリティ方針

4



2021年度

- マテリアリティ・マトリックスの改定により、19の重要課題を選定
- そのうち、9つを最重要課題(マテリアリティ)として特定

最重要

非常に重要

重要

サステナビリティ方針

サステナビリティ向上のための2つの柱

1. 最先端の「価値」主導型ライフサイエンス・イノベーターへの変革
2. 社会の期待に応える強靱で持続可能な事業活動の強化

環境のサステナビリティ向上

2022年度

- 9つの最重要課題、社会からの要請の高い環境に関する2つの重要課題に取り組むための指針として、サステナビリティ方針を策定

「株式市場から期待されていると認識している事項」の進捗状況

5

株式市場から期待されていると認識した事項とその取り組み*		前回からの進捗状況
サステナビリティの取り組みについてのKPI	設定することが適当な取り組みについてはKPIを具体化	- 最重要課題および重要課題に対する「2025年度までのコミットメント」を設定 2023年度から役員報酬にサステナビリティ指標を導入予定
サステナビリティに関するより積極的な情報開示	取り組みを各媒体で積極的に発信	コーポレートウェブサイトのサステナビリティページ改修による情報の拡充 - 財務・非財務の取り組みと企業価値のつながりを示す初の統合報告書を発行
女性管理職比率	サクセッションプランニング、メンタリング、マネジメントとの対話	女性管理職比率の上昇 2022年度(前年度比較): グローバル 44%(+3%)、日本 13%(+2%)
女性取締役比率	多様性を重視した選定	女性取締役比率の上昇 2021年度: 9% (1/11名) → 2022年度: 30% (3/10名)
社外取締役との対話	会社説明会における直接対話の機会を設定、統合報告書やコーポレートウェブを通じたメッセージの配信	直接対話機会の設定(サステナビリティ ミーティングへの登壇) - 統合報告書にインタビューを掲載
ネットゼロ宣言	2050年ネットゼロ宣言に向けて検討	1.5℃目標でSBTイニシアチブの承認を取得(2022年11月) ネットゼロを宣言(2023年2月)

* 前回のサステナビリティ ミーティングにて公表(2022年2月)

管理職: アステラスのグレード体系の経営基幹職、KPI: Key Performance Indicator、SBT: Science Based Targets

サステナビリティ向上のためのガバナンス強化

- 役員報酬へのサステナビリティ指標の組み込み -

2023年度から導入予定

6

サステナビリティへの取り組みに関して、経営戦略とインセンティブ報酬を連動させることで着実に成果に繋げるとともに、成果に応じた処遇を一層高め、より公正かつ妥当性の高い報酬制度とする

経営計画2021で
サステナビリティへの
取り組み強化を
戦略目標に設定



役員報酬のインセンティブ目標に
サステナビリティ指標を追加予定:

賞与の全社業績の評価指標に**10%程度**の
重みづけで**サステナビリティ業績**を追加

サステナビリティ業績は、以下の4つの評価項目により評価を行う

評価項目

保健医療アクセスへの取り組み

人材・組織への取り組み

製品の安定供給確保への取り組み

環境への取り組み

評価項目の選定理由:

- 重要な社会課題に対する当社のサステナビリティの取り組みにおいて、従来の指標では十分に評価に反映できていない項目を中心に選定
- 全社業績評価に使用するサステナビリティ業績の評価として、各ステークホルダー（特に、患者、投資家、従業員、社会）に関わる主要な取り組み（業績）を幅広く評価へ反映させる

地政学的リスク、自然災害に対するBCPの強化

7

予測困難なリスクを早期に認識し対策を講じることで、柔軟かつ持続的なビジネスを実現

リスクへの対応

製造サプライチェーン

サプライチェーンリスクへの対応

- 安定供給を維持するための在庫量管理
- 2nd サプライヤー、2nd サイトの確保、および確保にかかる期間の短縮に向けた取り組み

認識しているリスク

地域紛争、自然災害による

- 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

エネルギー調達

電力のひっ迫やコスト高騰への対応

- エネルギーリスク低減のため太陽光発電の導入を検討中

停電時における電力の確保

- 重要な原薬や保管品の冷蔵庫に非常用電源を設置
- 国内の製造拠点・研究所に予備電源を導入

» 富山・焼津・つくば地区(2022年度)



焼津事業場



富山事業場

アジェンダ

8

I

サステナビリティ向上に向けた取り組み



サステナビリティ部門長
飯野 伸吾

II

人材と組織



人事・コンプライアンス担当(CPO&CECO)
杉田 勝好

III

社外取締役からみた
アステラスのコーポレートガバナンス



社外取締役
関山 護

CPO&CECO: Chief People Officer and Chief Ethics & Compliance Officer

サステナビリティ向上に向けた取り組み



サステナビリティ部門長
飯野 伸吾

サステナビリティ向上のための取り組み

10

サステナビリティ向上のための2つの柱

1. 最先端の「価値」主導型ライフサイエンス・イノベーターへの変革

アステラスのビジネスモデルである『最先端の「価値」主導型ライフサイエンス・イノベーターへの変革』を柱として、「価値」を創造し実現することによって、革新的なヘルスケアソリューションを提供する

1 保健医療へのアクセス

8 革新的な治療手段による根本治療

4 イノベーション実現のための人材と組織文化

9 価値に基づく価格設定

6 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

2. 社会の期待に応える強靱で持続可能な事業活動の強化

どのような状況であっても私たちの製品を患者さんへ届けるため、『社会の期待に応える強靱で持続可能な事業活動の強化』を柱として、社会のサステナビリティに依拠していく

2 法令遵守と高い倫理観を持った事業活動

5 責任あるサプライチェーンマネジメント

3 製品の品質保証と安全性

7 製品の適正使用

環境のサステナビリティ向上

アステラスのビジネスからもたらされる環境負荷を低減し、気候変動やエネルギー問題に対処し、環境のサステナビリティ向上を目指していく

10 環境負荷の低減

11 気候変動とエネルギー

アステラスの中期優先項目

- 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
- バイオ医薬品の枠を超え、新しいヘルスケアソリューションを開発し、事業化する

具体的な取り組み

- 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
- パートナーシップとアステラス・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

2025年度までのコミットメント

1. アステラスのコアビジネス(Rx, Rx+)

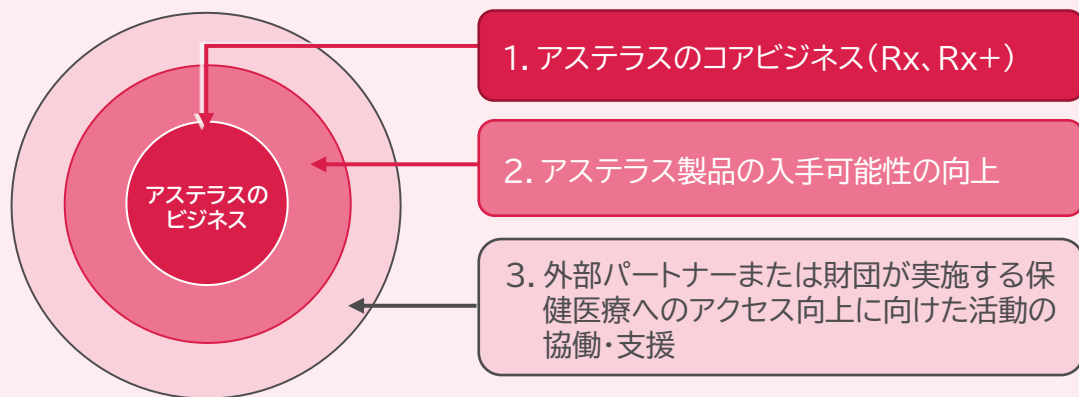
2. アステラス製品の入手可能性の向上

- 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

3. 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

- 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

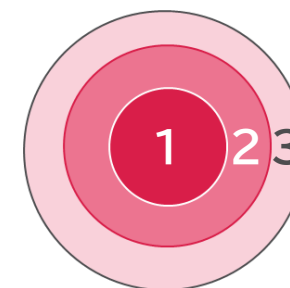
保健医療へのアクセス向上に向けたアステラスの取り組み



* スライド12(次スライド)の*マークの人数の合算により目指す値

サステナビリティ向上のための取り組み

1 保健医療へのアクセス



取り組み実績

1 アステラスのコアビジネス(Rx、Rx+)

革新的な新薬の創出と提供

約1億4,300万人

103か国

2022年度上期 アステラス製品¹⁾を処方された累計患者(推定)

2 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

550人以上
2022年度上期 早期治療を受けた患者

1,200以上
の早期アクセスリクエスト

40か国以上

パドセブとゾスパタの累計承認件数・国数

臨床試験後アクセスプログラム

約150人のがん患者

25か国以上

治験終了後もアステラス製品で治療を継続している患者(治験終了後、患者に継続的な有用性が認められた場合に治療を継続)

INTERNATIONAL PHARMACY PROGRAM (IPP)

50人以上

2021年5月にパドセブのIPPが開始され、治療を受けられるようになった患者
(IPPはパドセブが特定の1か国以上で承認以降に開始)

患者アクセスイニシアチブ

30人以上

30か国以上

2022年度に、アステラス製品の承認後から保険収載前あるいは承認以降に患者アクセスイニシアチブを通じて経済的支援した患者

3 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 *

今後3年間で
350万ドル以上
の資金を投入予定

保険医療システムの強化とヘルス
リテラシーの向上を目的とした
4つの
グローバル慈善寄付活動

120万人以上
にインパクトを与える見込み

中国・インド・マレーシア・ペルー

パシエント・セントリシティ プログラム

患者にとって真に重要なことを理解し、それに取り組むために、
2022年上半期
20以上の患者アドボカシー／患者組織プログラム支援

2,000万人以上
が影響を受けると予測

医療教育プログラム

2022年度上半期に420万ドル以上承認

全世界で
101件の教育助成

500,000人以上
の潜在的学習者

2022年度第1四半期
11,000人以上の医療従事者
とのインタラクション
でアクセス情報が増加

財団を通じた支援

アステラス・グローバルヘルス財団 *

強靱なコミュニティの構築、災害支援などヘルスケアの
アクセス改善に焦点を当てた慈善活動を支援するために、
2018年から約1,000万ドルを授与

アステラスが事業を展開していない、
リソースの乏しい国での支援プログラムにより、
3,500万人以上の生活に影響
を与えると予測

1) ハルナール、ベシケア、ミラベグロン、プログラフ、イクスタンジ、ゾスパタ、エベレンゾ

*マークの人数の合算により、スライド11(前スライド)の2025年度までの
コミットメント「3,600万人以上(累積)にインパクトをもたらす」を目指す

サステナビリティ向上のための取り組み

10 環境負荷の低減

11 気候変動とエネルギー

13

アステラスの中期優先項目

温室効果ガス(GHG)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

具体的な取り組み

- 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

2025年度までのコミットメント

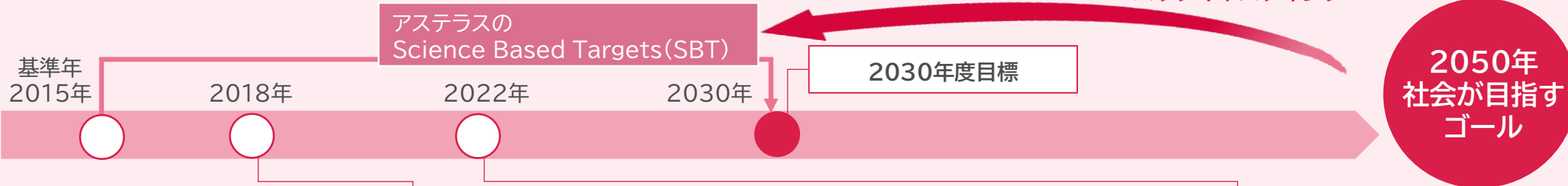
以下目標に沿った適正な量の温室効果ガス削減を2025年度までに達成する

2030年度までに温室効果ガス排出量

- ・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)

2050年に向けた気候変動対策の歩み

バックカスティング



環境行動計画(気候変動対策) <SBT認証済> (2°C目標)

- GHG排出量(スコープ1+2): 2030年度までに30%削減
- GHG排出量(スコープ3): 2030年度までに売上収益あたり20%削減

2021年度実績:

- GHG排出量(スコープ1+2): 約41%削減
- GHG排出量(スコープ3): 売上収益あたり約22%削減

新環境行動計画(気候変動対策)

<SBT再認証済>

- GHG排出量(スコープ1+2): 2030年度までに1.5°C目標として63%削減
- GHG排出量(スコープ3): 2030年度までに2°Cを十分に下回る水準の目標として37.5%削減

- 2050年までにGHG排出量ネットゼロを達成

GHG: Greenhouse Gas

サステナビリティ向上のための取り組みについての進捗

14

今後の進捗の公開方法

「2025年度までのコミットメント」の進捗についてコーポレートウェブサイトで公開予定



 <https://www.astellas.com/jp/sustainability/materiality>



 <https://www.astellas.com/jp/investors/integrated-report>

人材と組織



人事・コンプライアンス担当

Chief People Officer and Chief Ethics & Compliance Officer (CPO&CECO)

杉田 勝好



経営計画2021の達成に直結する、組織健全性目標の実現にフォーカスした取り組みを厳選

国を越えたビジネス・適所適材を支える、グローバルな人事施策の構築

データに基づく確実な進捗確認、社内外への積極的なデータ開示

》》 アステラスの人事＝「人材・組織改革のコーチ」であり、各組織のリーダーが実際の改革を推進

VISION

経営計画2021

戦略目標

1. 果敢なチャレンジで
大きな成果を追求

組織健全性目標

2. 人材とリーダーシップ
の活躍

3. One Astellasで
高みを目指す

成果目標

人事の優先的な取り組み

(A)カルチャー、マインドセット
の変革

(B)グローバルな人材・組織を
支える人事制度の構築

(C)イノベーティブな
組織への戦略的改革

データに基づく確実な進捗確認

グローバルなリーダー向けプログラムによるタレントマネジメント

リーダー向けプログラム

Astellas Leaders' Summit

目的

トップマネジメントが現状理解を共有し、2023年度の計画ならびに経営計画2021の達成に向けた戦略を議論

参加者

トップマネジメント全員とグローバルの部門長全員



Quarterly Leader Forum

目的

カルチャーの変革に沿った、新しいスキルやアイデアを生み出す企業文化を創造することのできるリーダーの育成

参加者

部長クラス以上（約550名）

第1回テーマ Leading for Ambition

第2回テーマ Change in Action: Feedback

第3回テーマ Creating a more Innovative Culture with Guest Speaker (Harvard Professor)



WHAT ARE THE KEY THINGS YOU LEARNED?

Empowerment vs enablement
The problem is the problem
Accountability
Defining priorities
Innovation
Aspiration
More candor in feedback
brave
Enabler
Trust
Dialogue
Focus
Leadership requires candor
Enable to empower
Strong leadership required
Consistency Across All Levels of Leadership

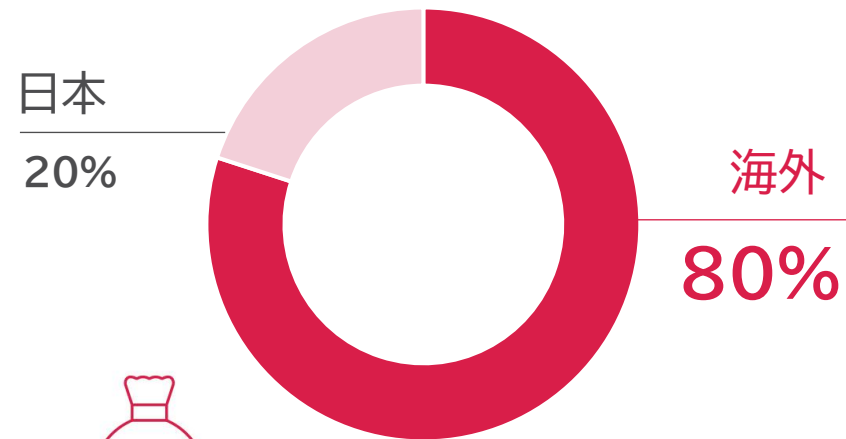
Competitiveness
Candour
Candid
VALUE
Leadership
Resilience
Bravery
Boldness
Tolerance to mistakes is important
Candor
Enable
Brutal candor

ビジネスのグローバル化に伴う従業員構成の変化

ビジネスおよび人材の変化に伴い、グローバルに通用する人事戦略・施策の構築が必須

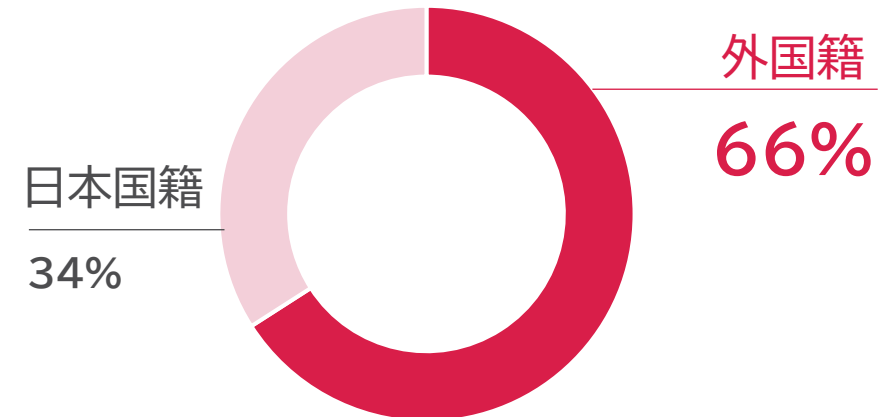
地域別売上収益比率

(2021年度)



従業員比率

(2021年度)

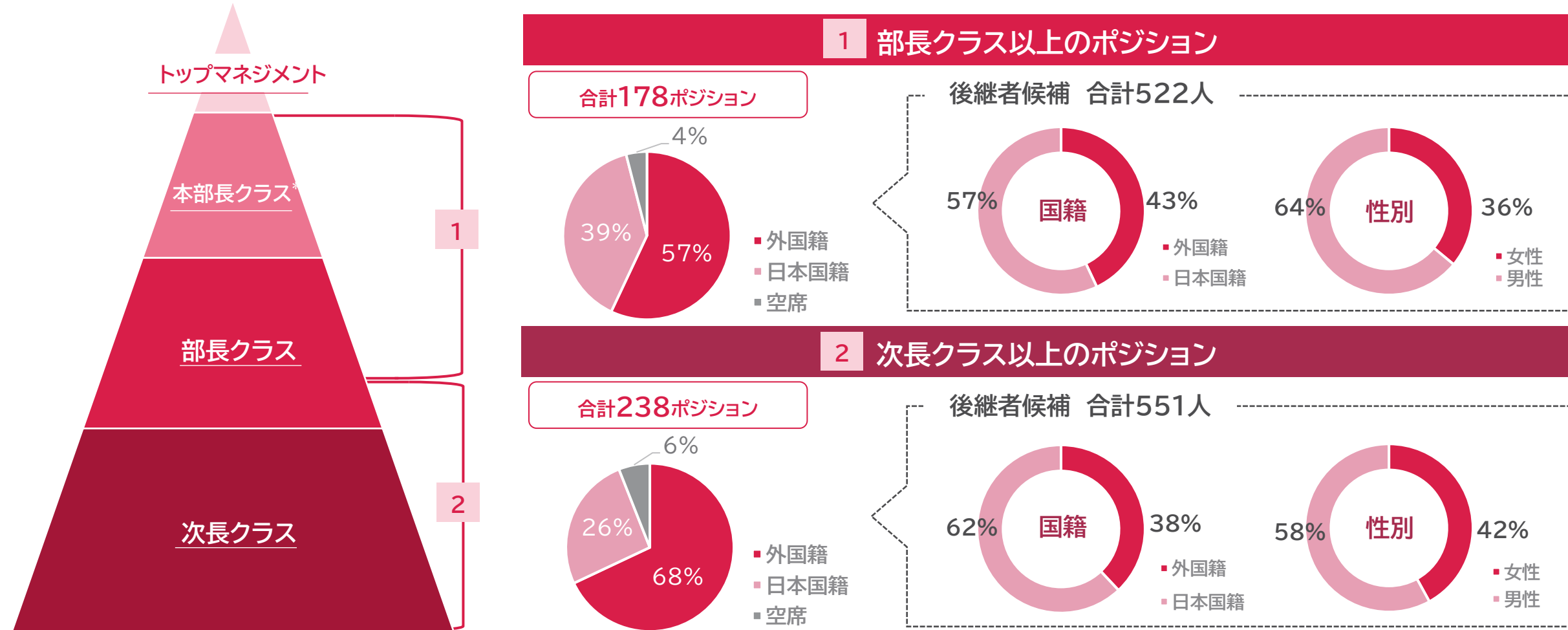


	合計	日本国籍	外国籍	
トップマネジメント	9	6	3	
部門長	70	33	37	(人)

2023年4月1日付

多様な人材登用を促進する後継者プランをグローバル展開

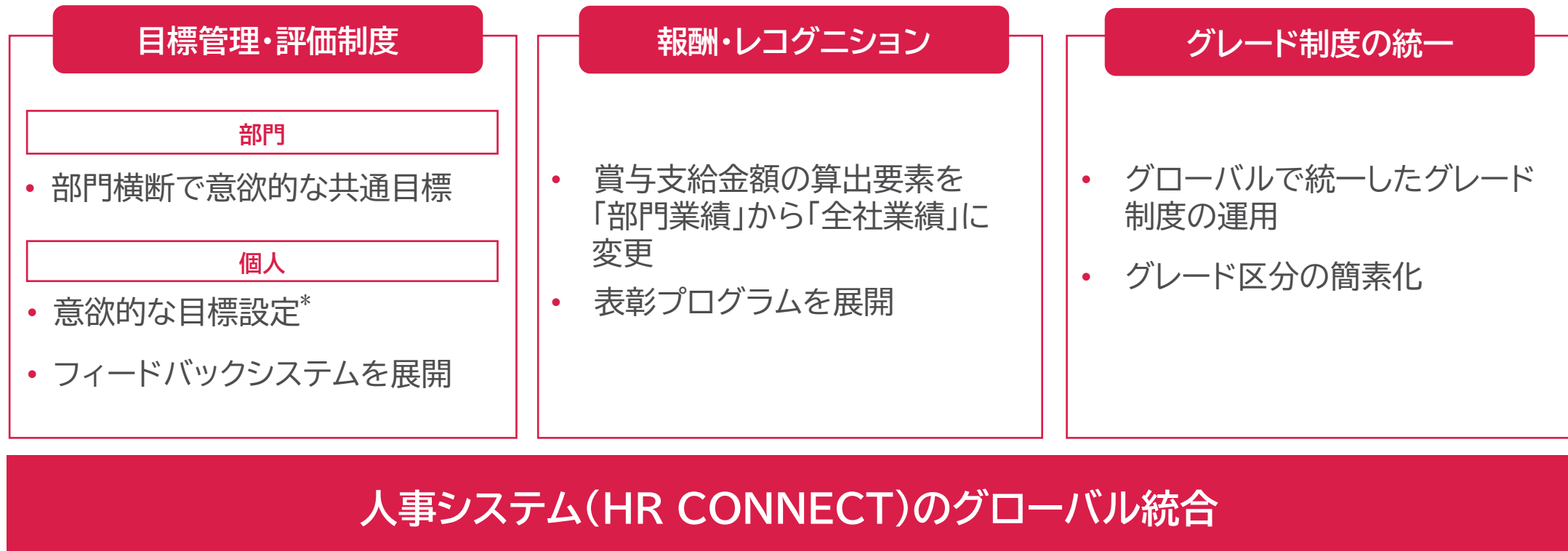
グローバルに展開した後継者プランに基づき、各ポジションに対し多様性に富んだ後継者を選定、育成



2022年9月末時点、*本部長クラスには役職としての部門長も含まれる

グローバルに共通する人事制度への統合

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



* 意欲的な目標設定: 自身が居心地が良いと感じる(達成可能と感じる)範囲を超える、勇気を持った目標設定

組織のフラット化

CEOからの階層数を減らし、組織をフラット化することで迅速な意思決定を促進し、イノベーションを生み出す組織にする

- 階層数：原則**6階層以下**を目指す

進捗：6階層以下の部門の割合

2022年4月
53%



2023年4月
82%が達成見込み

- SPOC：原則**6人以上**を目指す

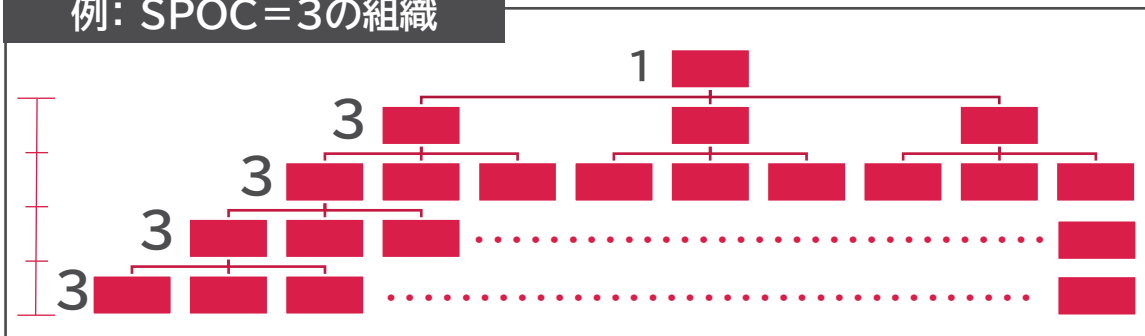
進捗：全部門の平均値

2022年4月
5.2人

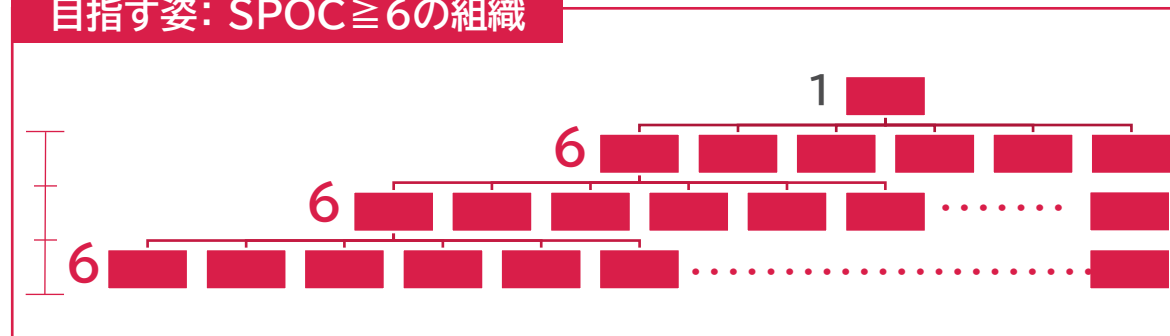


2023年4月
6.1人に到達見込み

例：SPOC=3の組織



目指す姿：SPOC ≥ 6 の組織



SPOC (Span of Control): マネージャー1人が管理する部下の人数

DASHBOARDを利用したデータの可視化と共有

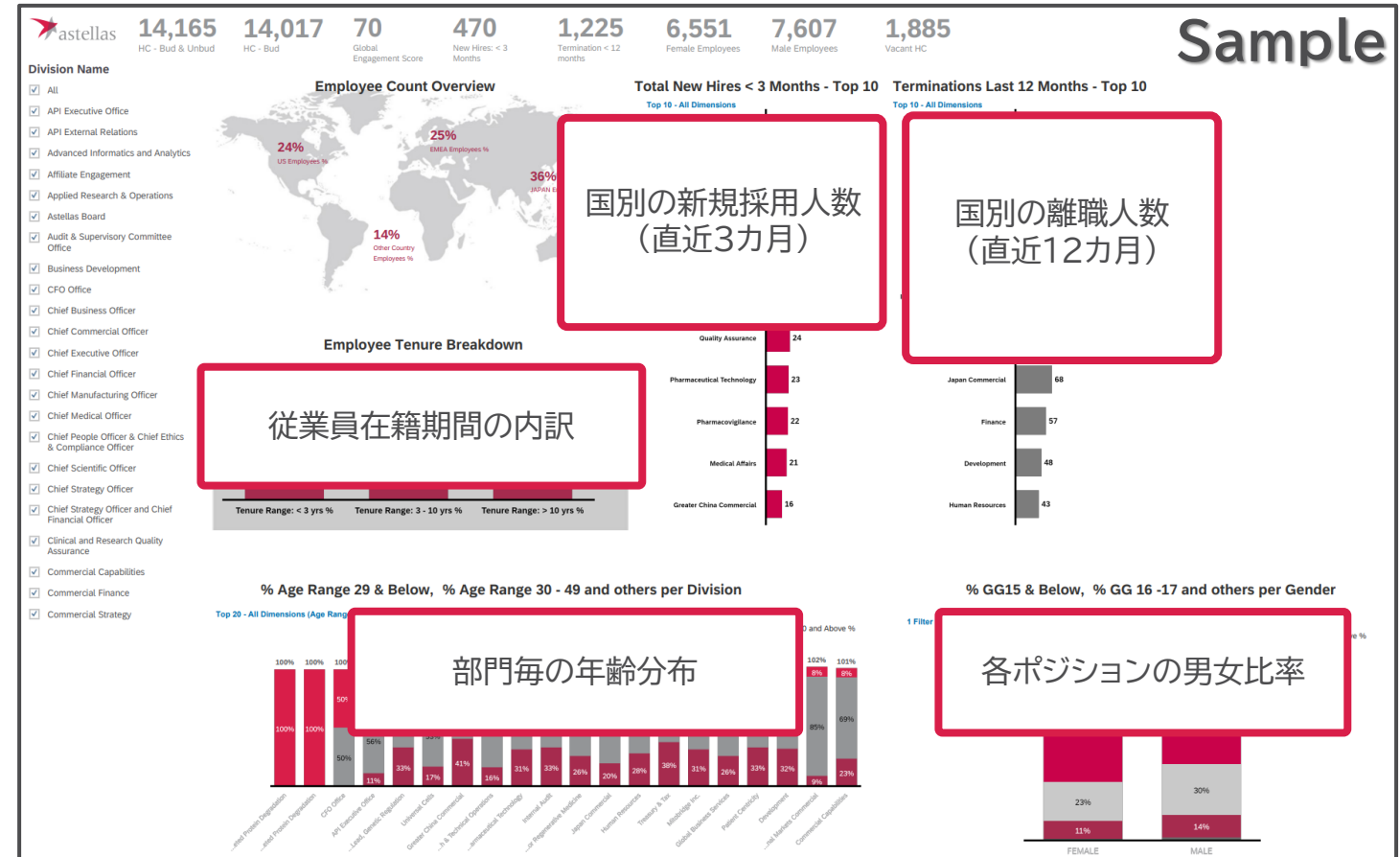
HR Leadership Dashboardの構築と運用

目的

組織データ可視化・共有化による
組織の最適化促進、当事者意識の醸成

可視化できる具体的なデータ

組織階層、SPOC、
人員構成(性別、勤続年数等)、
採用・退職トレンドなど



HR(Human Resources):人事部門の略、SPOC (Span of Control):マネージャー1人が管理する部下の人数

グローバル・エンゲージメント・サーベイ 結果総括(2022年10月実施)

25

スコアに加えコメントをAI解析することで、より詳細に前回からの進捗、強みと改善点を分析



75%の設問への回答が改善

- 前回のサーベイ結果との比較(2022年1月)
- 44問中33問で改善

エンゲージメントスコア

71

回答率

82%

コメント数

25,865件

- ✓ 従業員の61%が1つ以上のコメントを寄せた
- ✓ AIを駆使し全てのコメントを解析

私たちの強み

差別がない

お互いの違いを認め、
補い合い、生かす風土

目的意識

一貫した目的意識に
基づき行動

誠実さ

常に誠実な選択と決断

強みであり続けるように引き続き注力

私たちの改善すべき点

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

アクションの実行

サーベイ結果から抽出した
課題に対する対策の実行

ペイ・フォー・
パフォーマンス

成果に応じた報酬

- 断捨離イズム*を継続し、
イノベーションが起こりや
すい環境を創出

- 各業務の優先度と必要性
の精査による労働生産性
の向上

- サーベイ結果に紐づいた明確
な対応方針を説明、実施

- チームディスカッションによる
具体的な対応提案
- 改善した成功例の全社共有

- グローバル統一および
評価方法の整備による
公正・公平な報酬制度
の構築

- 賞与制度の変更・表彰
制度の導入

*断捨離イズムの詳細はスライド39を参照

グローバル・エンゲージメント・サーベイ - 組織健全性目標の達成に向けて

組織健全性目標の進捗を測る項目ごとに集計し、多くの項目で改善を確認(2022年1月比較)

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

全9項目中**6項目**
でスコア改善
(3項目は変化なし)



- ・ イノベーション
 - ・ 賢いリスクを取る文化
 - ・ 心理的安全性 など
- 上記に関する項目が改善

組織健全性目標2

人材とリーダーシップ
の活躍

全9項目中**全項目**
でスコア改善



- ・ 明確なリーダーシップ像
 - ・ 活発な双方向のフィードバック
 - ・ 透明性のある昇進制度 など
- 上記に関する項目が改善

組織健全性目標3

One Astellasで
高みを目指す

全9項目中**6項目**
でスコア改善
(3項目は変化なし)



- ・ オープンコミュニケーション
 - ・ 組織を越えたコラボレーション
 - ・ 自分が会社に貢献している実感 など
- 上記に関する項目が改善

経営計画2021を達成するため、
組織健全性目標に沿った環境とカルチャーの構築を最優先に

27

VISION

経営計画2021

戦略目標

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

成果目標

人事の優先的な取り組み

(A)カルチャー、マインドセット
の変革

(B)グローバルな人材・組織を
支える人事制度の構築

(C)イノベーティブな
組織への戦略的改革

データに基づく確実な進捗確認

社外取締役からみた アステラスのコーポレートガバナンス



社外取締役
関山 護





社外取締役
関山 護

指名委員会委員長
報酬委員会委員長
(2017年6月就任)

略歴

1974年 4月 丸紅株式会社 入社
1997年 4月 同社 重電機第一部長
1998年 4月 同社 電力プロジェクト第三部長
1999年 4月 同社 電力プロジェクト本部 副本部長 兼
電力プロジェクト 第一部長
2001年 4月 同社 ユーティリティ・インフラ部門長代行 兼
海外電力事業部長
2002年 4月 同社 執行役員 ユーティリティ・インフラ部門長
2005年 4月 同社 常務執行役員
2006年 6月 同社 代表取締役 常務執行役員
2007年 4月 同社 代表取締役 専務執行役員
2009年 4月 同社 代表取締役 副社長執行役員
2013年 4月 同社 副会長
2015年 4月 同社 顧問、丸紅パワーシステムズ株式会社 会長
2017年 6月 当社 取締役(現任)
2020年 4月 株式会社ADワークスグループ 社外取締役・監査等委員(現任)



社外取締役
桜井 恵理子

指名委員会委員
報酬委員会委員
(2022年6月就任)

略歴

1987年 6月 Dow Corning Corporation
(現 Dow Silicones Corporation)入社
2009年 3月 東レ・ダウコーニング株式会社
(現 ダウ・東レ株式会社)代表取締役会長・CEO
2011年 5月 Dow Corning Corporation(現 Dow Silicones
Corporation), Regional President Japan/Korea
2014年 6月 ソニー株式会社(現 ソニーグループ株式会社)社外取締役
2015年 2月 ダウ・シリコン・ホールディング・ジャパン株式会社
(現スペシャルティ・プロダクツ・ジャパン合同会社)代表取締役社長
2015年 6月 株式会社三井住友フィナンシャルグループ社外取締役(現任)
2020年 8月 ダウ・ケミカル日本株式会社 代表取締役社長、ダウ・ジャパン・ホール
ディングス株式会社(現 ダウ・ケミカル日本株式会社)代表取締役社長、
パフォーマンス・マテリアルズ・ジャパン株式会社 代表取締役社長
2022年 3月 花王株式会社 社外取締役(現任)
2022年 6月 当社 取締役(現任)

社外取締役就任以降の主なイベント

30

2017年6月就任以降、当社は監査等委員会設置会社へ移行、2度の経営計画を策定

ガバナンス

2017年6月:社外取締役就任
指名委員会委員長、報酬委員会委員長就任

2017年10月:
最高経営責任者の選任基準の明文化*

2018年度:後継者プランニングの拡充
最高経営責任者に加えトップマネジメントも含め指名委員会及び取締役会で協議する体制へ

2018年6月:監査等委員会設置会社への移行

- ✓ 取締役会の業務執行決定権限の相当な部分を業務執行取締役に委譲することが可能となる監査等委員会設置会社に移行
- ✓ これ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更なる強化を図る

2019年度:役員報酬制度の全体的な改定実施

経営

2018年4月:代表取締役社長 交代

2018年5月:経営計画2018 発表

2023年4月:代表取締役社長 交代

2021年5月:経営計画2021 発表

* 2018年、当社のコーポレートガバナンス・ガイドラインおよびコーポレートガバナンス報告書にて開示

指名委員会と報酬委員会の委員長としての活動（一部）

31

- 執行側との積極的な意見交換を行いながら極めて透明性の高い協議を実施
 - 執行側から必要な情報を適切に取得して協議を行い、執行側および取締役会に対して率直な提言ができる体制を維持
- ≫ 透明性と客観性のある委員会運営により高いガバナンス機能を発揮(当社の強み)

指名委員会

- 最高経営責任者(CEO)の選任基準の明文化:
 - 最高経営責任者(CEO)の選任基準を内規に明記し、これと後継者プランニングを踏まえ、最高経営責任者(CEO)の選任について指名委員会で協議
- 後継者プランニングの拡充:
 - 最高経営責任者に加えトップマネジメントについても指名委員会において後継者の選定の在り方や後継者候補の育成、候補者の多様性など、様々な観点から透明性の高い議論を行い、適宜取締役会に報告する体制を構築
- 取締役の多様性の確保:
 - 取締役会で決定された取締役会の構成についての考え方に従い、多様性を踏まえ、バランスの取れた取締役会となるよう取締役候補者の選任を協議
 - 2022年6月の株主総会決議により、10名中3名の女性を含む取締役会の体制を実現

報酬委員会

- 役員報酬制度の全体的な改定
- 報酬委員会を中心に、当社のあるべき報酬制度について1年間にわたり数多くの議論を重ねた
 - 優秀な人材を獲得・保持できる競争力のある報酬水準の設定
 - 職責と成果に基づく公平かつ公正な報酬制度（報酬体系、報酬構成）
 - 業績連動報酬の割合を増やし、企業価値との連動性をより高めるとともに、株主価値の向上をより重視したインセンティブ報酬制度

ビジネスのグローバル化の進展とともに
顕在化した報酬水準や報酬制度に関する課題へ対応

取締役会における社外取締役の活動

32

社外取締役の積極的な参画により、取締役会の実効性が高まり、アステラスのさらなる発展を後押し

社外取締役からの提言・要望

経営の監督に必要と思われる情報の共有を要望

経営計画2018、経営計画2021の議論への深い関与
特に経営計画2021ではサステナビリティを戦略目標の1つに含め、情報開示に留まらずその取り組みと企業価値向上との結びつきを示すべきと提言

様々なステークホルダーとの対話内容が執行側から社外取締役へ共有され、ステークホルダーからの意見を反映するため社外取締役からも提言

影響を与えた事項

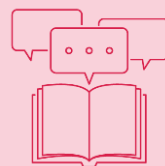


執行側から情報共有の充実により、
取締役会が正しい理解のもとでより深い議論を実施

- 事業開発案件、リスク関連情報(定期的に執行側から報告)
- Primary Focusの進捗(適宜執行側から報告)
- 製薬業界におけるサステナビリティ動向(外部専門家による勉強会の実施)



経営計画2021にて戦略目標4として
「サステナビリティ向上の取り組みを強化」を設定



執行側による、ステークホルダーからの意見の反映を後押し

- 2021年度からサステナビリティ ミーティング開催
- 2022年度から統合報告書発行

今後社外取締役として貢献できること

33

経営計画2021の達成に向けた、適切なモニタリング

- 監督の立場から戦略の実現に向けた積極的な提言
- 組織健全性目標に呼応した、賢いリスクテイクを促す迅速な意思決定の促進
- 対外的な決算説明への関与の強化

アジャイル、フレキシブルに変わっていく組織を後押し

- 古い体制、慣習にとらわれず、社内外の環境変化に応じた迅速かつフレキシブルな変化を適切に後押し
- 施策の推進や変化について、経営の監督に必要と思われる情報の共有を求め、社外の視点から確認・監督
- 社外取締役それぞれの経験・知識を生かし、異なる視点からの助言

多様なステークホルダーとの対話機会の拡充

- 投資家面談への参加に向けて執行側と検討
- サステナビリティ ミーティングへの継続的な登壇
- 統合報告書におけるメッセージ発信の拡充



APPENDIX

サステナビリティ ミーティング開催の意義

35

積極的な情報開示や株式市場との対話を通じて、サステナビリティ向上への取り組みを発展させる

第1回（2022年2月）

目的

アステラスの持続的成長への確信を高める取り組みを広く説明

内容

全体像を網羅的にCEOから紹介

- 保健医療へのアクセス向上
- 気候変動対策
- コーポレートガバナンス
- 人材と組織
- マテリアリティ・マトリックス

第2回（2023年2月）

目的

昨年度からの進捗に加え、株式市場の関心に焦点をあてたトピックスを紹介

内容

各責任担当・社外取締役から紹介

- サステナビリティに対する目標設定
- 人材と組織
- コーポレートガバナンス

今後の方向性

アステラスらしいユニークな取り組みの発信

引き続き株式市場の関心を重視した情報開示

サステナビリティ向上のための取り組み

ー1. 最先端の「価値」主導型ライフサイエンス・イノベーターー

36

アステラスのビジネスモデルである『最先端の「価値」主導型ライフサイエンス・イノベーター』を柱として、「価値」を創造し実現することによって、革新的なヘルスケアソリューションを提供する

最重要課題	アステラスの中期優先項目	具体的な取り組み	2025年度までのコミットメント
最先端の「価値」主導型 ライフサイエンス・イノベーター	研究開発におけるフォーカスエリアアプローチにより科学の進歩を「価値」に変え、満たされない医療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、世界の患者さんや介護従事者の生活を改善し、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	ヘルスケアシステム全体の負担軽減に貢献する
1 保健医療へのアクセス	- 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 - バイオ医薬品の枠を超え、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 - パートナーシップとアステラス・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
4 イノベーション実現のための人材と組織文化	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	医療システムの維持に貢献する
6 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
8 革新的な治療手段による根本治療			
9 価値に基づく価格設定			

サステナビリティ向上のための取り組み

－2.社会の期待に応える強靱で持続可能な事業活動－

37

どのような状況であっても私たちの製品を患者さんへ届けるため、『社会の期待に応える強靱で持続可能な事業活動』を柱として、社会のサステナビリティに応えていく。

最重要課題	アステラスの中期優先項目	具体的な取り組み	2025年度までのコミットメント
社会の期待に応える 強靱で持続可能な事業活動 2 法令遵守と高い倫理観を持った事業活動 3 製品の品質保証と安全性 5 責任あるサプライチェーンマネジメント 7 製品の適正使用	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靱なビジネスを維持する 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	- 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 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り「品質重視の文化」を醸成し、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	より持続可能で強靱なバリューチェーンを構築する 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

サステナビリティ向上のための取り組み

ーその他:環境のサステナビリティ向上ー

38

アステラスのビジネスからもたらされる環境負荷を低減し、気候変動やエネルギー問題に対処し、環境のサステナビリティ向上を目指していく。

重要課題	アステラスの中期優先項目	具体的な取り組み	2025年度までのコミットメント
環境のサステナビリティ向上 10 環境負荷の低減 11 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	以下目標*に沿った適正な量の温室効果ガス削減を2025年度までに達成する *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)

断捨離イズムの推進

39

- 日本企業らしく、徹底的に無駄を省く「断捨離」の概念を、グローバルに日常業務へ展開
- 同時並行的に管理職には財務規律とコストオーナーシップを徹底し、従業員の労働生産性の向上による新たなイノベーションが起きやすい組織へと変革
- 販管費の絶対額を維持しながらも、新しいことにリソースを投資することを実現させるマインドセット

<断捨離イズムのステップ>

1. 聖域のない徹底的な業務の見直し

対象:

過去から続く慣例、古い業務プロセス、ルーチンワーク、など全ての業務

分類:

各業務を“Must have”／“Nice to have”の観点で分類

2. 止める・捨てる業務の特定

特定:

ROIや優先度が“低い”業務を特定

(例)

既存の古い業務プロセス、類似の内容のレポート、過剰品質の報告書、会議参加者の見直し等

3. 特定した業務を実際に止める・捨てる

実行:

“勇気をもって”特定した業務の優先順位の低いものから断捨離し、従業員のホワイトスペースを確保

結果、コストの削減をしながら新しいことにリソースを投資

徹底的な効率化で持続的にイノベーションの創出が可能な環境を構築

グローバル・エンゲージメント・サーベイ結果 - 組織健全性目標の達成に向けて

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」

40

全てのスコアが2022年1月時点と比較して、増加、または横ばい

項目	スコアの変化 (2022年1月比較)	質問
現状維持の打開	+3	ここでのやり方について気兼ねなく意見を言える。
私の心を話す	+2	私は自分が考えていることを報復を恐れることなく自由に話すことができる。
裁量性	+2	仕事上で意思決定を行う権限を与えられていると感じる。
リスクを取る	+2	私は仕事を遂行する上で、十分な情報に基づくリスクを取るよう奨励されている。
イノベーション	+1	自分のチームは高いレベルのイノベーションを実践している。
エンゲージメント	+1	アステラス製薬で働いていることにどの程度満足していますか？ アステラス製薬を素晴らしい職場として推薦できる。
ホワイトスペース	-	私たちには新しいアイデアを模索するために必要なリソース（時間、ツール、専門知識など）が与えられている。
ミスからの学習	-	私たちは失敗から学んでいる。
説明責任	-	私の職場では、各従業員が責任をもって仕事をしている。

組織健全性目標の達成に向けての2022年度の主要な活動は以下の通り

組織健全性目標1

組織横断的な目標と意欲的な目標に注力、心理的安全性のプレイブックの発行

グローバル・エンゲージメント・サーベイ結果 - 組織健全性目標の達成に向けて

組織健全性目標2「人材とリーダーシップの活躍」

41

全てのスコアが2022年1月時点と比較して、増加、または横ばい

項目	スコアの変化 (2022年1月比較)	質問
成長の機会	+2	アステラス製薬では学習や成長の機会に恵まれている。
キャリア目標	+2	私はアステラス製薬で自分のキャリア目標を満たせると思う。
キャリアパス	+2	私の上司はキャリア形成における目標設定を手助けしてくれる。
模範	+2	アステラス製薬の上級幹部は自らが模範となって皆を統率している。
昇進ポリシー	+1	私は、アステラス製薬における私のような従業員に対する昇進の方針や制度を理解している。
強みの発揮	+1	自分の職務では自分の強みを最大限に生かしている。
経営陣	+1	私は経営陣を信頼している。
上司	+1	私の上司を人に推薦できる。
フィードバック	+1	私の上司は私の仕事ぶりがさらに良くなるように、パフォーマンスについてフィードバックをくれる。

組織健全性目標の達成に向けての2022年度の主要な活動は以下の通り

組織健全性目標2

全リーダー・管理職を対象とした組織健全化研修の必須受講、
新たなフィードバックプラクティスとツールの提供開始

グローバル・エンゲージメント・サーベイ結果 - 組織健全性目標の達成に向けて

組織健全性目標3「ONE ASTELLASで高みを目指す」

42

全てのスコアが2022年1月時点と比較して、増加、または横ばい

項目	スコアの変化 (2022年1月比較)	質問
コミュニケーション	+2	アステラス製薬は従業員と十分なコミュニケーションをとっている。
認識	+2	アステラス製薬のさまざまな部門の業務や活動内容を理解している。
透明性 (コミュニケーション)	+2	アステラス製薬は率直で正直なコミュニケーションを行う。
貢献度	+1	自分の仕事がアステラス製薬の成功にどの様に貢献しているか理解している。
優先事項－上司	+1	私の上司はチームが常に明確な優先事項に専念できるようにしている。
コラボレーション	+1	アステラス製薬のチームは物事を為す上で効果的に協業している。
リソース	-	仕事をうまく進めるために必要なリソースが揃っている。
戦略	-	アステラス製薬では、目標を達成するための明確な計画が策定されている。
手順	-	私の職場では、仕事がきちんとまとめられている（円滑なワークフロー、優れた方法と手順、生産的なミーティングなど）。

組織健全性目標の達成に向けての2022年度の主要な活動は以下の通り

組織健全性目標3

組織健全性目標コミュニケーションプラットフォームの導入、組織横断的な目標に注力