



**アステラス製薬株式会社**

サステナビリティ・ミーティング 2024

2025年2月21日

# イベント概要

---

[企業名]	アステラス製薬株式会社
[企業 ID]	4503
[イベント言語]	JPN
[イベント種類]	アナリスト説明会
[イベント名]	サステナビリティ・ミーティング 2024
[日程]	2025 年 2 月 21 日
[ページ数]	39
[時間]	10:00 – 11:15 (合計：75 分、登壇：44 分、質疑応答：31 分)
[開催場所]	インターネット配信
[登壇者]	6 名 代表取締役社長 (CEO) 岡村 直樹 (以下、岡村) 代表取締役副社長 人事・コンプライアンス担当 (CPO&CECO) 杉田 勝好 (以下、杉田) サステナビリティ長 飯野 伸吾 (以下、飯野) 社外取締役 田中 孝司 (以下、田中) 社外取締役 中山 美加 (以下、中山) チーフコミュニケーションズ&IR オフィサー (CCIRO) 池田 博光 (以下、池田)

---

## サポート

日本 050-5212-7790  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



**[質問者名]**

大和証券

橋口 和明

JP モルガン証券

若尾 正示

三井住友トラスト・アセットマネジメント

高口 伸一

ニッセイアセットマネジメント

八並 純子

モルガン・スタンレーMUFG 証券

村岡 真一郎

---

**サポート**

日本

050-5212-7790

フリーダイヤル

0120-966-744

メールアドレス [support@scriptsasias.com](mailto:support@scriptsasias.com)



## 登壇

---

**池田**：本日はお忙しいところ、アステラス製薬のサステナビリティ・ミーティング 2024 にご参加いただきありがとうございます。

私は、本日の司会を務めます、チーフコミュニケーションズ&IR オフィサーの池田と申します。どうぞよろしくお願いいたします。

本日は、弊社からの説明の後、質疑応答に移ります。説明は、弊社 Web サイトに掲載しております説明会資料に沿って行います。質疑応答を含め、日本語、英語の同時通訳にて実施いたします。同時通訳に関しましては、弊社はその正確さを保証いたしかねますのでご了承ください。言語は、Zoom ウェビナー画面のメニュー上からお選びいただけます。

本日の注意事項です。これからご紹介する資料や口頭での説明、および質疑応答における業績見通しおよび開発見通しなどの将来に関する事項は、当社が現在得ている情報をもとになされた当社の判断に基づくものであり、既知あるいは未知のリスクや不確実な要素を含んでいます。実際の結果はさまざまな要因により、これら将来の記述と大きく異なる可能性があることをご承知おきください。また、開発中や発売中の医薬品に関する情報が含まれておりますが、その内容は宣伝広告や医学的アドバイスを目的としているものではありません。

本日の会場の登壇者を紹介いたします。代表取締役社長 CEO、岡村直樹。サステナビリティ長、飯野伸吾。社外取締役、指名委員会委員長、報酬委員会委員長、田中孝司。社外取締役、監査等委員会委員長、中山美加でございます。なお、代表取締役副社長、人事・コンプライアンス担当の杉田勝好は、本日都合により出席できず、人的資本のパートにつきましては、皆様には事前に収録したプレゼンテーションをご覧ください。

それでは説明に入ります。岡村さん、よろしくお願いいたします。

**岡村**：皆さん、こんにちは。アステラス製薬の岡村です。本日は大変ご多用の中、サステナビリティ・ミーティングにご参加いただきまして、誠にありがとうございます。

本日の説明についての注意事項です。先ほど池田が説明いたしましたので、読み上げは割愛させていただきます。

---

### サポート

日本 050-5212-7790  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

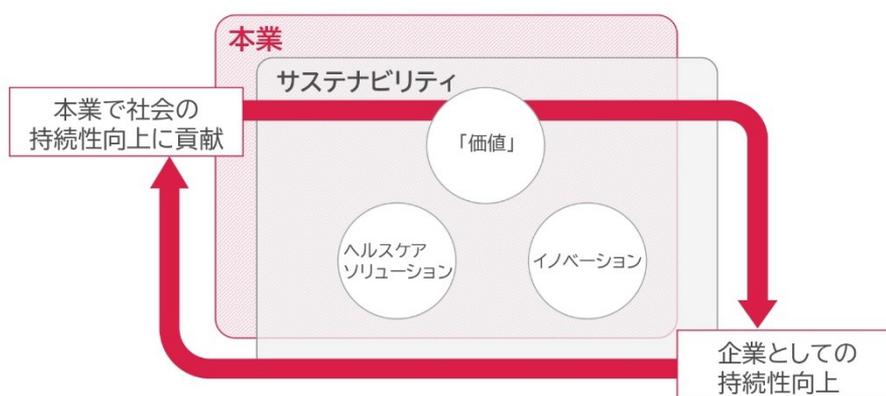


過去3回の本会では、サステナビリティの取り組みの進展や、そのアウトカムを説明してまいりました。第4回目となる今回は、サステナビリティの取り組みと企業価値向上との関連性にフォーカスした内容としております。

## アステラスが考えるサステナビリティ

4

本業を通じて社会に貢献することで、社会とアステラス双方の持続可能性を向上させる、一連の好循環を生みだす



本題に入る前に、私のパートではアステラスが考えるサステナビリティの定義と、サステナビリティの取り組みがわれわれの日々の活動のどこに位置付けられるかについて説明します。

4 ページ。最初に、アステラスが考えるサステナビリティの定義について説明します。

私たちは社会の一員として、気候変動への対応といったサステナビリティの重要課題への取り組みは当然継続してまいります。一方で、当社は生命関連企業ですので、本業を通じて社会に貢献することが私たちのサステナビリティの本質です。

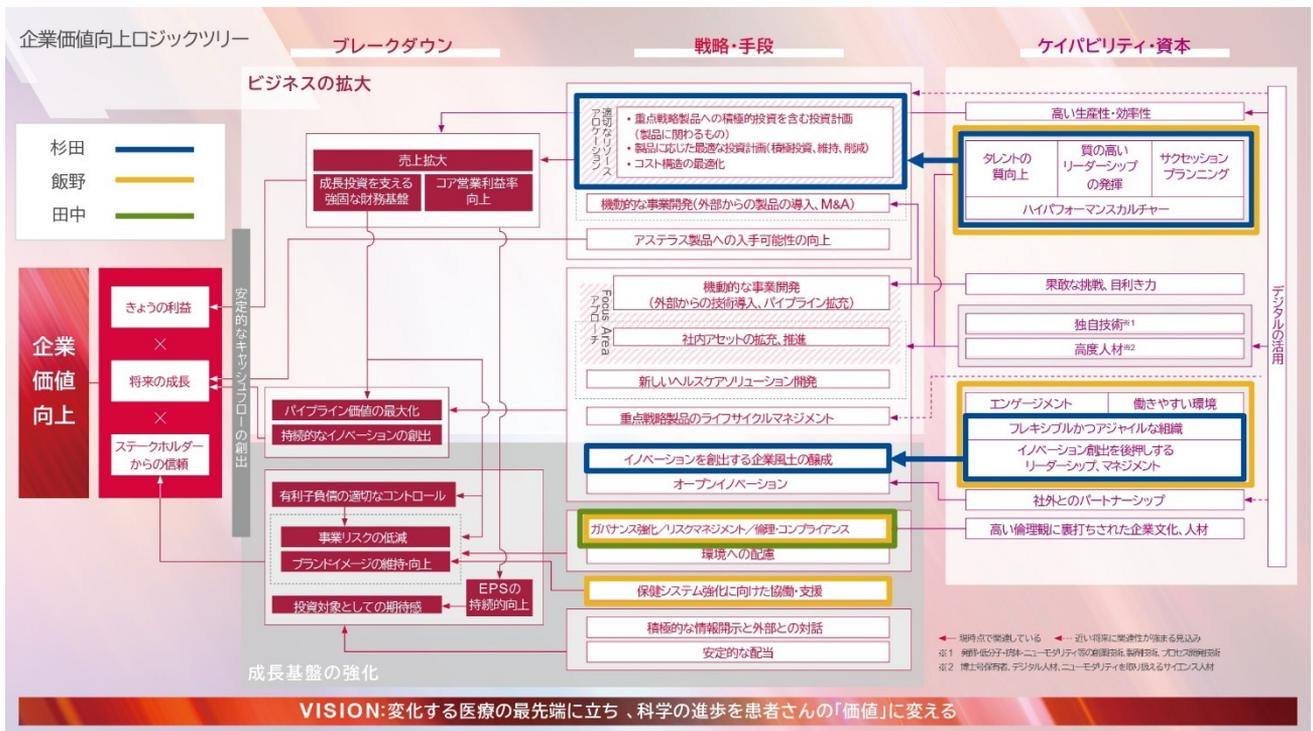
アステラスの取り組みにより、ステークホルダーの皆様からの信頼が高まり、その結果として、アステラスが企業として持続的になることで、より一層社会の持続性に貢献できるという好循環が生まれます。このような好循環を生むことが私たちにとってのサステナビリティです。

本日説明する内容を通して、アステラスの取り組みがどのように社会に影響を与え、社会への持続性向上に貢献しているか、また、どのように企業価値の向上に影響を与え、企業としての持続性向上に寄与しているかについてお伝えできればと考えております。

### サポート

日本 050-5212-7790  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com





5 ページ。こちらは企業価値向上ロジックツリーです。

アステラスの財務、非財務面の取り組みが企業価値向上につながる流れをロジックツリーの形で可視化いたしました。アステラスの取り組みと企業価値向上とのつながりを見たいという投資家の皆様のニーズにお応えして作成したものでございます。2024 年 10 月に統合報告書で公開いたしました。あらためて皆様にご覧いただきたく、本日お示ししたところです。

青色の部分人事・コンプライアンス担当の杉田から、黄色の部分サステナビリティ長の飯野から、緑色の部分を社外取締役の田中さんから説明します。

具体的には、杉田からは、組織健全性目標から生まれたイノベーション事例とその成果を説明します。

飯野からは、人的資本やガバナンス強化と企業価値向上との関連性の分析および保健システム強化に向けた共同支援等について、それらに関連する取り組みによる社会へのインパクトを説明します。

田中さんからは、ガバナンス強化に関連して、2024 年度のコーポレートガバナンスに関するアップデートを説明します。

## サポート

日本 050-5212-7790  
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com

I	組織健全性目標から生まれたイノベーション事例と成果	人事・コンプライアンス担当(CPO&CECO) 杉田 勝好
II	1. 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可視化 2. 非財務活動の企業価値への影響	サステナビリティ長 飯野 伸吾
III	コーポレートガバナンスに関するアップデート	社外取締役 田中 孝司



6 ページ。本日のアジェンダです。

なお、先ほど申し上げたとおり、杉田のパートは事前に収録したプレゼンテーションとなりますので、どうぞご了承ください。

それでは、最初に杉田の説明をご覧ください。

## 経営戦略に沿った人材戦略（組織健全性目標）



\*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  
組織健全性目標2: 人材とリーダーシップの活躍

組織健全性目標3: One Astellasで高みを目指す



### サポート

日本 050-5212-7790  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



杉田：皆さん、こんにちは。人事・コンプライアンス担当の杉田です。よろしくお願いいたします。私から、組織健全性目標から生まれたイノベーション事例と成果について説明します。

8 ページです。アステラスでは経営計画 2021 を策定する際に、ビジョンを実現するため、深く徹底的な議論を行いました。イノベーションを生み出す上で阻害要因になっている課題は具体的に何であるかを検証し、その結果、組織文化の変革が一番の課題であると結論づけました。

その課題に基づいて組織健全性目標を策定し、その達成に向けて取り組んできました。組織健全性目標には、イノベーション、人材とリーダーシップ、そして One Astellas の三つの重要取り組みエリアがあります。

本日は、これまでに得られた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の事例として、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の 3 点を説明します。

## 組織健全性目標達成への取り組みによるイノベーションの創出

9

### VYLOYのグローバル同時申請

- 組織健全性目標で掲げている「意欲的な目標」と「賢いリスクテイク」を実践し、One Astellasとしてバトンパスを迅速化した結果、グローバルでの同時申請を加速



9 ページです。まず初めに、組織健全性目標の達成に向けた取り組みが具体的にビジネス上のイノベーションに効果を発揮した事例として、VYLOY のグローバルでの同時申請を説明します。

過去のグローバル製品における事例では、申請に用いるデータの種類が異なるので一概に比較することは困難ですが、最初の申請から他地域での申請を完了するまでに 2 年以上かかることがありました。その中で、本事例では 12 カ月間で 10 件以上の生物学的製剤承認申請書の提出を行おうという、前例にとらわれない意欲的な目標を掲げました。

### サポート

日本 050-5212-7790  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



目標達成に向けては想定されるリスクを抽出し、対策を考え、適切な賢いリスクテイクを行いました。例えば、複数地域で申請をした際に、同時に複数の照会事項を受領すると、現在のリソースでは対応が難しくなるというリスクがありますが、適切なリソース配分計画を事前に行い、初回申請資料の構成を工夫し、他地域の申請にも応用することで対策を行いました。

これには、部門内はもちろん、他部門と One Astellas としての綿密な協働が必要です。一つのステップが完了してから次の部門にバトンパスをするのではなく、一つのステップが完了する前のもっと早い段階から各部門が並走しながら動き始め、バトンパスを加速させました。

結果として、2023 年度中に 13 件の申請を完了するという。大きな成果につながりました。そのうちアメリカ、日本、ヨーロッパ、中国の主要な 4 地域では、3 カ月以内に申請が完了しており、これまでに前例のない同時申請の実績となります。

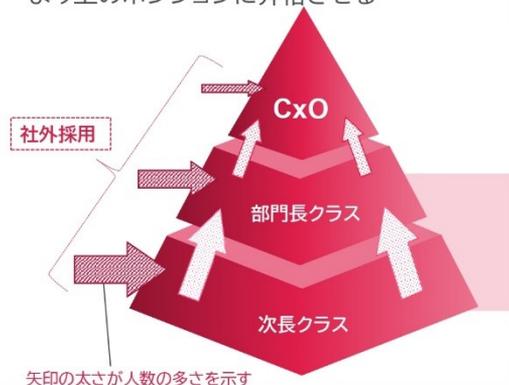
2024 年度第 3 四半期時点では、38 カ国で承認取得、9 カ国で発売できました。この成果の要因は一言では言えませんが、組織健全性目標 1 で掲げている、果敢なチャレンジで大きな成果を追求すること、組織健全性目標 3 の One Astellas で高みを目指すということが社内で実践でき始めていることが、一つの要因だと考えています。

## 経営戦略に基づく人材採用と育成

10

### アステラスの採用・育成方針

- 社内外の優秀な人材を出来るだけ早い段階で採用・登用し、社内で育成後、より上のポジションに昇格させる



### Next Gen Leadership

next gen»  
leadership

- 選抜された50人がグループに分かれ、アステラスの実際の課題への解決策を導き出す6ヶ月間の研修
- 経営陣に向けて提案し、承認された4件についてはプロジェクト化を検討（提案者自身も参画可能）



10 ページ目です。二つ目は、経営戦略に基づく人材採用と育成についてです。

経営戦略に基づいた人材育成を行うために、実際の経営課題に挑戦する次世代リーダー育成を開始しました。アステラスでは、できるだけ早い段階で採用し、例えばいきなり部門長クラスとして採

### サポート

日本 050-5212-7790  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



用するのではなく、次長クラスで採用し、タレントを社内で育成しながら、より上のポジションに昇格をさせています。

その一環として、Next Generation Leadership プログラムという、次世代のリーダー候補に入っているタレントをグローバルに 50 人選抜して実施している研修の事例を説明します。

本研修の特徴は、いわゆる座学研修ではなく、ビジネスに直接インパクトを出せる実践的な内容になっている点です。アステラスが実際に直面している困難な八つのビジネス課題に対して、グループで 6 カ月間かけて解決策を検討していきます。

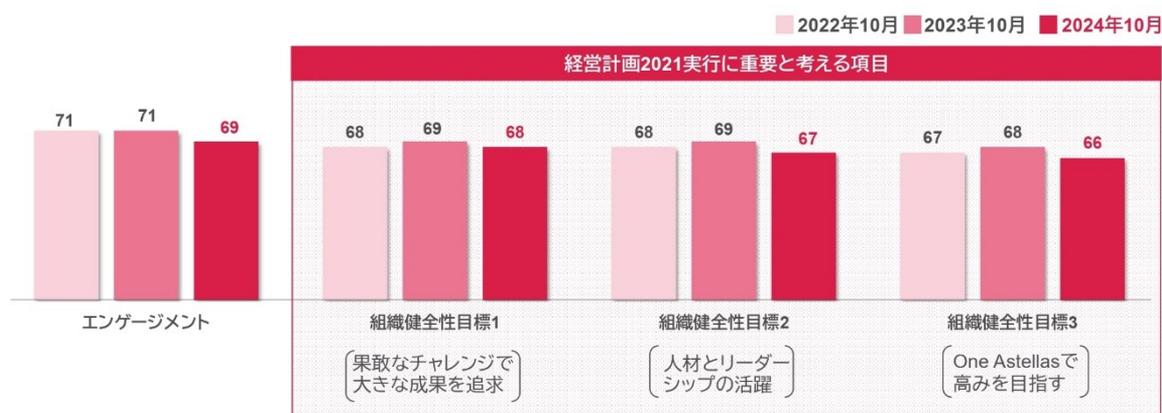
最後に 50 人全員が対面形式で集まり、CXO を含むシニアリーダーの前で発表し、承認された提案についてはビジネスプロジェクトとして取り組みを開始していきます。今回は 4 件の提案が承認され、それらについては具体化に向けてプロジェクトの検討段階に入っています。

このように Next Generation Leadership プログラムは、タレントを育成するだけでなく、次世代リーダー候補のタレントの知恵を結集し、ビジネスの成長にすぐに活かせる取り組みになっています。本件は、組織健全性目標 2 の人材とリーダーシップの活躍を推進している一つの例となります。

## 数値で見る人材ポテンシャルの発揮とリテンションの課題

11

- 組織や制度の大きな変更が相次いだこともあり、継続して改善してきたエンゲージメントのスコア低下
- 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



11 ページ目です。最後に、数値で見る人材ポテンシャルの発揮とリテンションの課題についてです。

### サポート

日本 050-5212-7790  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



アステラスでは、組織健全性目標の取り組みの進捗を確認する指標として、グローバルエンゲージメントサーベイのスコアを活用しています。

これまで毎年1~2ポイントではありますが、キーとなるスコアは着実に向上していました。しかし、本年度のエンゲージメントスコアは69となりました。さまざまな組織や制度の大きな変更を迅速に推進してきた中で、従業員の理解を深める対応が十分でなかったこともあり、継続して改善してきたエンゲージメントのスコアが2023年度と比較して、2ポイント低下する結果となりました。この結果については真摯に受け止め、社内で広くオープンにシェアし、改善に向けてのアクションを取っていきます。

変革を続ける中で、数多くの変更がある際に、トップマネジメントやシニアリーダーの思いをきちんと現場社員に伝えるといった変革に関するコミュニケーションがうまくできていないという課題が浮き彫りになりました。

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全体の中で最低という結果になっています。特に改善が必要な項目に対処するために、人事、デジタル、広報のメンバーを中心としたタスクフォースを結成し、既に解決策の検討を進めています。

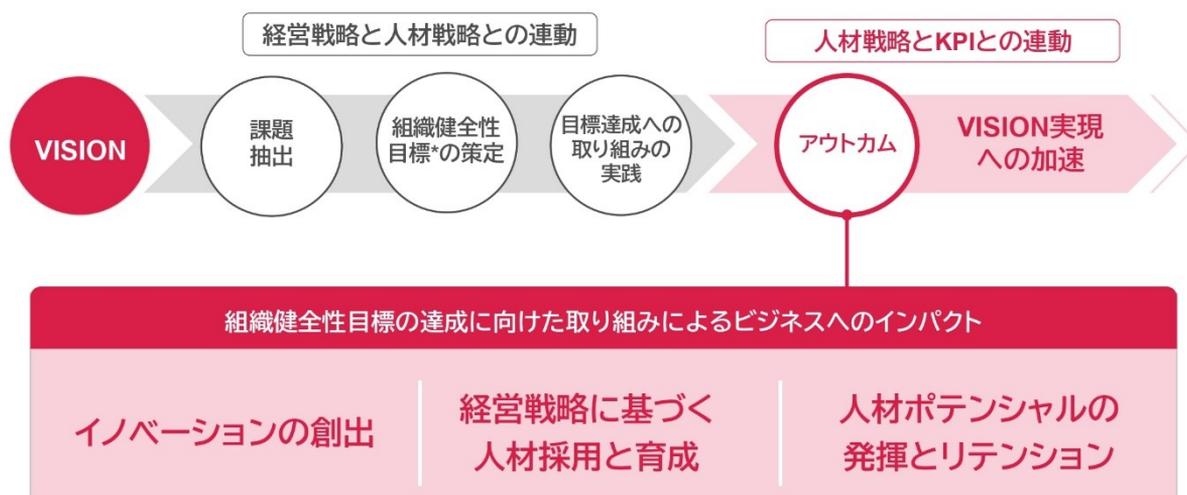
一つの案として、現場に近いリーダーやマネージャーに対して、コミュニケーションのケイパビリティ強化を含めたトレーニングを実施するなど、チェンジマネジメントに特化したマネジメント教育を計画しています。

従業員のエンゲージメントを高めることは、人材ポテンシャルをフルに発揮し、タレントのリテンションを図るためにもとても重要だと考えています。

---

## サポート

日本 050-5212-7790  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



\*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  
組織健全性目標2: 人材とリーダーシップの活躍

組織健全性目標3: One Astellasで高みを目指す



私のパート最後のページです。ここまで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として、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の3点を説明してきました。

私どもの人材戦略というのは、経営戦略から離れた形では存在していません。経営戦略の一部として人材戦略があり、ビジネスにインパクトを与えられるように取り組みを行っています。組織文化の醸成というのは短期的に結果が出にくく、長期目線で取り組む必要がありますが、本日も説明したとおり、組織健全性目標のマインドが従業員に定着し、実践することでビジネスにインパクトを与えている事例が数多く出てきています。

全てが成功しているわけではなく、エンゲージメントスコアでご説明したとおり、もっと改善しなければならないところもあります。そういったことについてオープンにシェアをさせていただいたと考えています。今後も改善すべき点について対策を実行しながら、ビジョンの実現に貢献していきたいと思っています。

では、次はサステナビリティのパートになります。サステナビリティ長の飯野より説明します。飯野さん、よろしくお願いします。

**飯野:** 皆さん、こんにちは。サステナビリティ長の飯野です。私からは、サステナビリティ向上に向けた取り組みについて2点説明します。

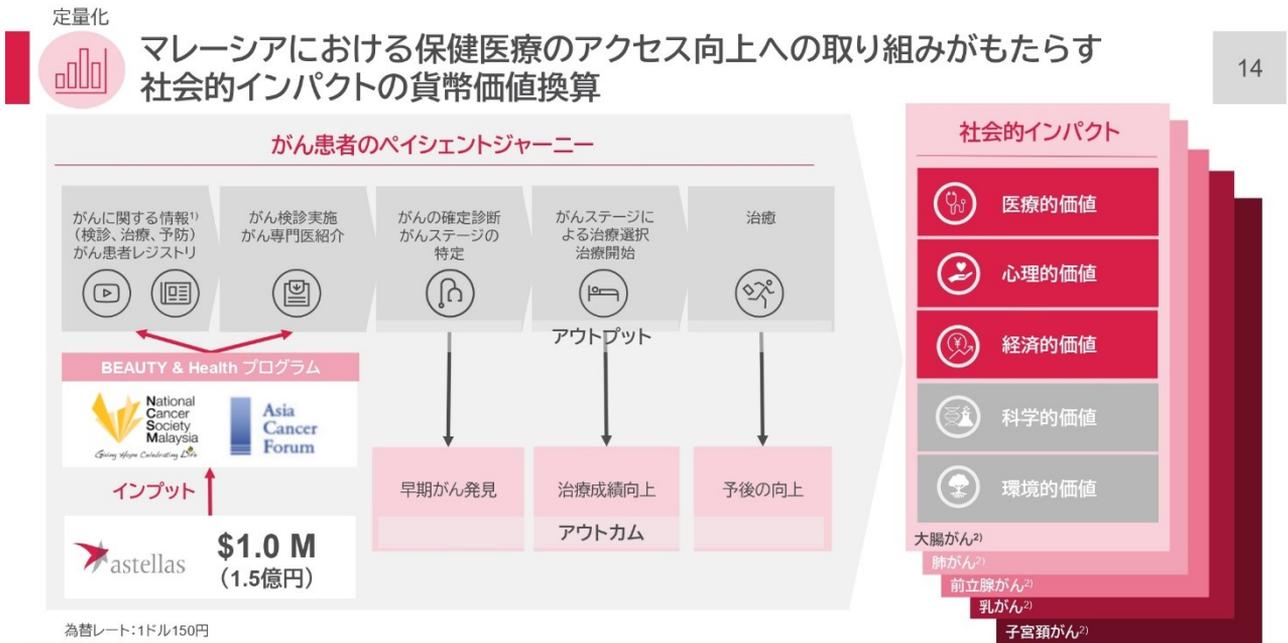
## サポート

日本 050-5212-7790  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



1 点目は、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可視化についてです。具体的には、マレーシアにおける疾患啓発プログラムの社会的インパクトの定量化に取り組んだ事例を説明します。

2 点目は、非財務活動の企業価値への影響についてです。弊社の非財務活動と、弊社が企業価値として重要視している時価総額との関連性について検討した結果を説明します。



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



14 ページです。まず、1 点目の社会的インパクトの定量化について説明します。過去のサステナビリティ・ミーティングでも説明したとおり、弊社が取り組んでいる保健医療へのアクセス向上に関する活動は、グローバル規模でさまざまなものがあります。

これらの活動を通じて社会的なインパクトをもたらしていると考えていますが、そのインパクトを可視化できていないという課題がありました。そこで、今年度はこの課題に取り組みました。

保健医療へのアクセスが脆弱な国や地域に対する医療システムの強化や、ヘルスリテラシーの向上に向けた活動を支援するプログラムの一つに、マレーシアの BEAUTY & Health プログラムがあります。この活動にフォーカスを当て、活動によってもたらされる社会的インパクトの貨幣価値換算を行いました。

こちらのスライドでは、本活動が生み出す社会的インパクトを図式化しています。マレーシアでは、がん患者さんの 60%以上が、がんが進行した状態で診断されています。がん疾患に対する意

サポート

日本 050-5212-7790  
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



識が低い傾向にあり、また、文化的背景などの理由から、がん検診の受診率は低く社会課題の一つとなっています。

この課題に取り組んでいる活動が National Cancer Society Malaysia、NCSM と Asia Cancer Forum、ACF の二つの NGO が実施している、がん関係啓発活動である BEAUTY & Health プログラムです。アステラスは約 100 万ドルの寄付を通じて、BEAUTY & Health プログラムを支援しています。

BEAUTY & Health プログラムは、マレーシアの地域コミュニティにおいて、がん疾患に対する認識を高め、がん検診を促進しています。この活動により、アウトカムとしてがんの早期発見や治療がなされ、予後の改善が期待されます。

これまでこのような活動による社会的インパクトは定性的に語られることはあっても、なかなか定量化することはできていませんでした。弊社では、社会的インパクトを五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、経済的価値の三つの観点から、貨幣価値換算を行いました。

社会的価値を貨幣価値に換算する方法はさまざまありますが、保健医療へのアクセス向上に関する取り組みの貨幣価値換算は、参考となる先行研究がほとんどなく、非常にチャレンジングな試みでした。

今回、弊社が算出した結果について説明します。なお、BEAUTY & Health プログラムでは、注釈にも記載のとおり、五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では、マレーシアにおける罹患割合が最も高く、また、公表データが利用可能な大腸がんに限定して算出しました。

---

## サポート

日本 050-5212-7790  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



## BEAUTY & Healthプログラムの社会的インパクト推定値(大腸がん)

- ・ がん疾患啓発活動を通じて、大腸がん患者150人の早期発見・早期治療による社会的インパクト\$4.6 Mを創出
- ・ 家族・医療機関やマレーシアの社会保障負担減等、患者への医療インパクト以外にもインパクトを創出

インパクトの分類	インパクトの対象者				合計 (%)		
	1次インパクト (患者への医療 インパクト)	2次インパクト (患者への間接的 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 体へのインパクト)			
インパクトの領域	医療的価値	\$2.8 M	—	\$32 K	—	\$2.8 M (61.4%)	
	心理的価値	—	\$1.3 M	—	—	\$1.3 M (29.1%)	
	経済的価値	収入 影響	—	\$0.3 M	\$0.2 K	\$61 K	\$0.4 M (7.9%)
		支出 影響	—	\$31 K	—	\$43 K	\$75 K (1.6%)
合計 (%)		\$2.8 M (60.7%)	\$1.7 M (36.3%)	\$32 K (0.7%)	\$105 K (2.3%)	<b>\$4.6 M</b> <b>[6.8億円]</b>	

(前提) がん疾患の教育およびリテラシー向上を目的に、マレーシア住民100万人にリーチした結果、大腸がん患者150人の早期診断・早期治療に繋がり、がんのステージ3・4で診断されるがん患者が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。設定にあたり疫学データを参照)



15 ページです。こちらが BEAUTY & Health プログラムの社会的インパクトを貨幣価値換算した結果です。

いくつか前提条件を置いています。最下段に記載していますが、BEAUTY & Health プログラムでは、がんに関する教育およびリテラシー向上を目的に、マレーシア住民 100 万人にリーチすることを目標にしています。

本活動が大腸がん患者さん 150 人の早期診断、早期治療に寄与し、かつ、がんのステージ 3 および 4 で診断されるがん患者さんが 75%から 55%へ減少することを前提としました。この条件のもとで貨幣価値換算すると、右下の合計金額のとおり 460 万ドル、日本円では 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。先ほどのスライドで示した、アステラスのインプットである 100 万ドル、1.5 億円と比較すると、単純計算で大腸がんに対して 4.6 倍の投資効果を生み出すこととなります。

また、生み出している社会的インパクトの内容をこのスライドで縦に記載したインパクトの領域別で見ますと、医療的価値が 280 万ドル、61.4%で最も大きく、続いて心理的価値の 130 万ドル、29.1%でした。経済的価値は比較的小さく、収入に影響する経済的価値は 40 万ドル、7.9%であり、支出に影響を与える経済的価値は 7 万 5,000 ドル、1.6%でした。

一方、横に並べて記載していますが、インパクトの対象者別に見ると、1 次インパクトと呼んでいる患者への医療に対する直接的インパクトは 280 万ドル、60.7%で最も大きく、続いて、2 次イン

### サポート

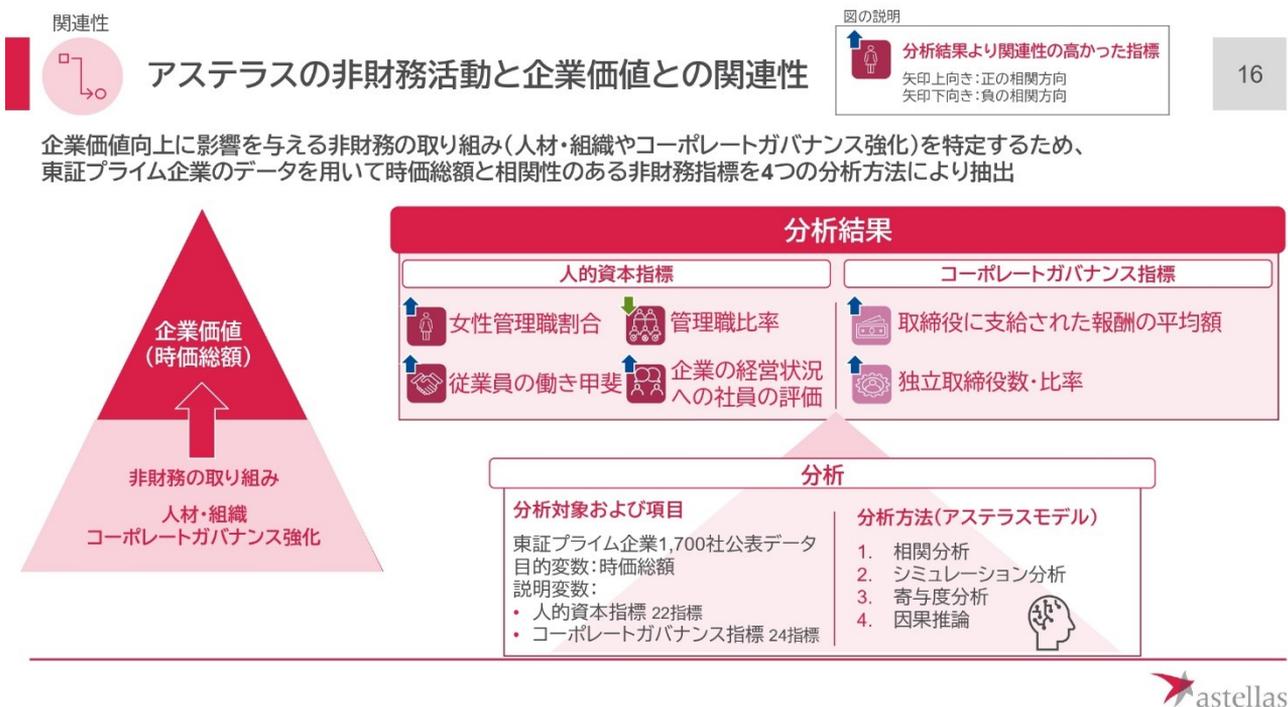
日本 050-5212-7790  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



パクトの患者への間接的なインパクトが170万ドル、36.3%でした。この患者への間接的インパクトには、患者の労働生産性改善や治療関連の経費削減が含まれます。また、3次インパクトとして、家族や医療機関に対して、4次インパクトとしては、社会保障、産業全体に対しても一定のインパクトをもたらすことが分かりました。

今回は、大腸がんのみに注目した結果となりますが、これまで一般的に注目されている患者への医療に対する直接的インパクトのみならず、患者の労働生産性改善などの2次インパクトや家族や社会に対する価値も含め、460万ドルの社会的価値を生み出す可能性があることを具体的かつ定量的に示すことができたと考えています。

一方で、4次インパクトの医療的価値や心理的価値を貨幣価値換算できなかったというリミテーションもあります。この辺りは今後の課題です。



16 ページです。次に、二つ目のテーマについて説明します。

弊社では、さまざまな非財務活動が行われています。これらは全て会社にとって重要な活動である一方で、企業価値にどのように影響を及ぼしているか不明でした。また、ステークホルダーの皆様の中には、アステラスの ESG の取り組みである非財務活動が企業価値向上にどの程度結び付いているのか疑問に思っている方もいらっしゃいます。

そこで今回、非財務の取り組みの中でも人材・組織、コーポレートガバナンス強化にフォーカスを当て、それらに関連するさまざまな活動が企業価値として重要視している時価総額にどの程度関連

## サポート

日本 050-5212-7790  
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

しているかを分析しました。分析の確からしさを担保するために、弊社データに加え、東証プライム企業約 1,700 社の公表データも用いて検討を行いました。

分析対象および項目ですが、目的変数を時価総額、説明変数を人的資本指標とコーポレートガバナンス指標とし、相関分析、シミュレーション分析、寄与度分析、因果推論の四つの方法を用いて分析を行いました。

この四つの手法を組み合わせることで、より頑健な結果が得られると考え、また、これらの分析は革新的な医療ソリューションの創出をコアビジネスとする、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と考えています。そのため、アステラスモデルと名付けました。

これらの分析の結果、人的資本指標のうち、女性管理職割合、管理職比率、従業員の働きがい、企業の経営状況への社員の評価の 4 項目について、また、コーポレートガバナンス指標のうち、取締役役に支給された報酬の平均額、独立取締役数・比率の 2 項目について、それぞれ時価総額との関連性が示唆されました。

本日は、これらの分析結果の中から、代表的な結果を以降の 2 枚のスライドを用いて説明します。

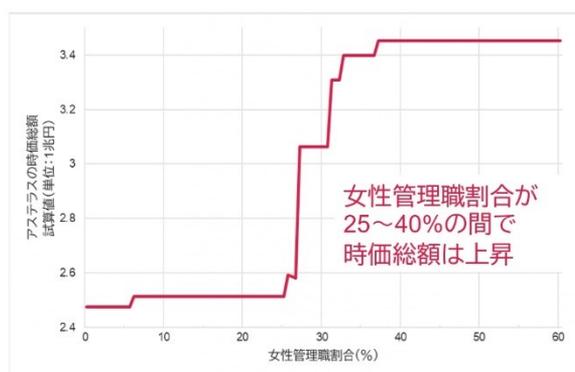
関連性



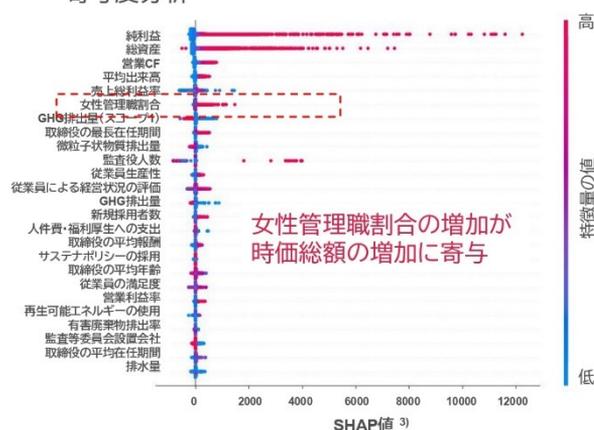
## 解析結果1 シミュレーション分析・寄与度分析(代表的な結果)

17

女性管理職割合  
シミュレーション分析<sup>1)</sup>



女性管理職割合  
寄与度分析<sup>2)</sup>



1) 東証プライム企業約1700社データを用いてアステラスの時価総額を予測 2) 東証プライム企業約1700社データでの分析  
3) 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した各要因の影響度



17 ページです。左のグラフは、女性管理職割合に関するシミュレーション分析の結果です。

### サポート

日本 050-5212-7790  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



東証プライム企業 1,700 社のデータをもとに、機械学習モデルを用いて、女性管理職割合と、時価総額の関係性を分析しました。

具体的には、弊社の 2023 年実績データを基準として、女性管理職割合のみを 1%から 60%まで変動させた場合、時価総額にどのような影響があるのかを模擬的に試算しました。その結果、女性管理職割合が 25%から 40%の間で時価総額が上昇することが示唆されました。

右のグラフは、時価総額に対する財務および非財務指標の寄与度を分析した結果です。寄与度分析では、各指標の時価総額への寄与をより正確に測ることが重要になりますので、寄与度の過大評価を避けるために、財務指標や環境指標を解析に加えました。

ここでは、寄与度分析で明らかになった各要因の影響度合いを、上からインパクトの大きい順に並べています。各要因の影響度は SHAP 値と呼ばれる数値によって計算しました。詳細は割愛しますが、SHAP 値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しており、グラフの横軸が SHAP 値に対応しています。その中で、女性管理職割合がどのくらいの寄与度を示すのかを見えています。

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財務指標の次に、赤枠で示した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。

なお、グラフの色分けについては、赤と青のグラデーションで各指標の数値を表しています。具体的には、各指標において最大値に近い値ほど赤色、最小値に近い色ほど青色で示されています。

例えば、女性管理職割合を見ると赤の企業はグラフ右側に位置し、時価総額へのプラスの影響が確認できます。一方、低い割合、青の企業は影響が小さい傾向にあります。この結果は、女性管理職割合は時価総額への寄与度は大きく、一定水準を超えると影響が現れるというシミュレーション分析の結果を支持するものでした。

---

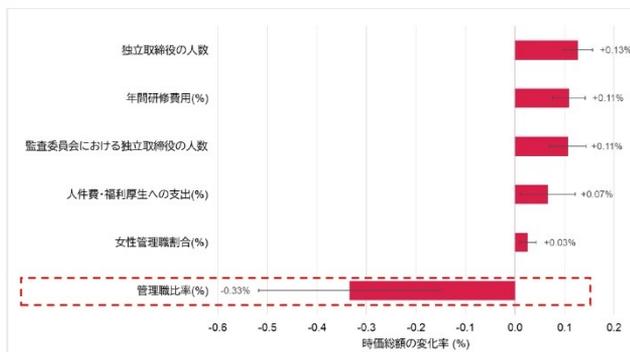
## サポート

日本 050-5212-7790  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



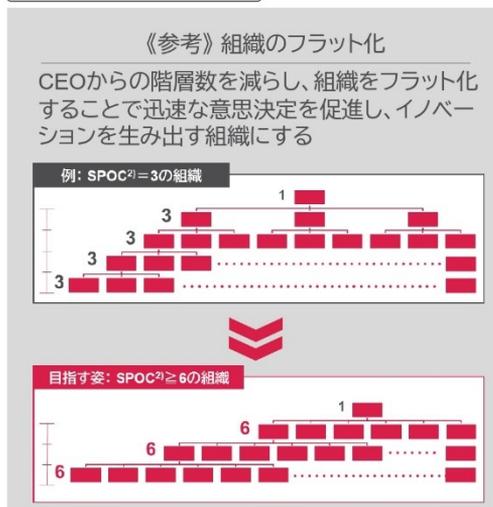
## 解析結果2 因果推論(代表的な結果)

### 管理職比率 因果推論<sup>1)</sup>



管理職比率を1%増加させると、  
翌年の時価総額は0.33% (約92.4億円に相当) 減少

### 人材・組織への取り組み



1) 東証プライム企業約1700社データでの分析  
2) SPOC (Span of Control): マネージャー1人が管理する部下の人数



18 ページです。続いて、因果推論の分析結果を説明します。

因果推論とは単なる相関分析ではなく、インプットを変えればアウトプットが変わるという原因と結果の因果関係です。因果分析では、各指標の因果効果をできるだけ正確に推定するため、他の因子の影響を除外することに重点を置いた解析を行っています。

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、因果関係の推定に当たっては、時間を通じて変化する要因の他、各企業の個別の特性も考慮する必要があります。従って、固定効果法と呼ばれる手法を用い、財務指標に加えて各社の特性の影響を取り除いた上で、非財務指標の影響をそれぞれ評価しています。

このグラフでは、管理職比率にご注目ください。この分析では管理職比率を1%増加させると、翌年の時価総額が0.33%、約92.4億円減少するという結果が得られました。管理職比率の増減について、アステラスの人材・組織への取り組みに照らし合わせてみると、組織のフラット化が該当します。アステラスはCEOから階層数を減らし、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ことに取り組んでいます。

具体的には、右の図に示したとおり、スパン・オブ・コントロール、つまり、マネージャー1人が管理する部下の人数を一定以上確保する取り組みです。因果推論の分析結果では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ことが示唆されました。

### サポート

日本 050-5212-7790  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



組織のフラット化の取り組み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。

関連性



データを用いた分析結果とアステラスの取り組み – 時価総額と非財務指標の関連性 –

19

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 <sup>2)</sup>
	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	取締役を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 <sup>1)</sup>	↑			↑	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弊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



19 ページです。このスライドでは、データ分析の結果、時価総額の関連性が示唆され、かつ、アステラスの取り組み、注視している項目と合致する指標を示しています。

上向きの矢印は、その指標の増加が時価総額と正の相関があることを意味し、下向きの矢印は、その指標の増加が時価総額と時価総額と負の相関があることを意味します。

分析の結果、人的資本では女性管理職割合、管理職比率、従業員の働きがい、企業の経営状況への社員の評価の4項目について、コーポレートガバナンスでは、取締役に支給された報酬の平均額、独立取締役数・比率の2項目について、時価総額との関連性が示唆されました。

弊社独自の四つの分析により、より頑健に新しい知見を得ることができました。弊社が行っている取り組みやガイドラインで定めている事項の中で、時価総額に影響する可能性がある項目を特定できたことは非常に大きな成果であったと考えています。

最後に、リミテーションについて触れたいと思います。弊社のデータ数や、東証プライム企業の開示データ数には限界があり、今回の分析結果のみを絶対的なデータとして今後の戦略立案に活用することは難しいと考えています。開示データの充実、データの蓄積、継続的な分析などによって、より頑健な分析が可能になるため、今後もさまざまな分析を通じて、企業価値に影響を与える非財務活動分析していきたいと考えています。

サポート

日本 050-5212-7790  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com





20 ページです。最後に、今回説明した二つの取り組みの結果をロジックツリーに関連付けてまとめます。

一つ目は、保健システム強化に向けた取り組みの一つである、マレーシアの BEAUTY & Health プログラムの貨幣価換算の結果を説明しました。これは今まで可視化困難だった社会的インパクトを定量化し、100 万ドルの寄付に対して 460 万ドルの社会的価値を生み出すことが示唆されました。

二つ目は、アステラスの非財務活動のうち、人材・組織の取り組みと、ガバナンス強化への取り組みにおいて、企業価値を表す時価総額との関連性がある活動を特定しました。四つの独自の方法、アステラスモデルにより分析を行った結果、四つの人的資本に関する指標および二つのコーポレートガバナンスに関する指標が時価総額と関連性があることが示唆されました。

今後も弊社が企業価値向上を目指す上で参考にすべき非財務活動を検討したいと考えています。

次が最後のパートです。田中取締役から、コーポレートガバナンスのアップデートについて説明します。田中さん、よろしくお願いします。

**田中：**皆さん、こんにちは。社外取締役で指名委員会および報酬委員会の委員長を務めております、田中でございます。

サポート

日本 050-5212-7790  
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



私からは、アステラスの2024年度のコーポレートガバナンスに関するアップデートについてご説明します。本日は、私と同じく社外取締役の中山さんも登場しております。中山取締役は、この後の質疑応答にて皆様からのご質問に回答します。

## 経歴

22



社外取締役  
**田中 孝司**  
指名委員会委員長  
報酬委員会委員長

### 略歴

1981年 4月 国際電信電話株式会社 入社  
2003年 4月 KDDI株式会社 執行役員 ソリューション事業本部  
ソリューション商品開発本部長  
2007年 6月 同社 取締役執行役員常務 ソリューション事業統括本部長  
2007年 8月 ワイヤレスブロードバンド企画株式会社  
(現 UQコミュニケーションズ株式会社) 代表取締役社長  
2009年 4月 KDDI株式会社 取締役執行役員常務  
ソリューション事業統括本部担当  
2010年 4月 同社 取締役執行役員常務 ソリューション事業本部担当 兼  
コンシューマ事業本部担当 兼 商品開発統括本部担当  
2010年 6月 同社 代表取締役執行役員専務 ソリューション事業本部担当 兼  
コンシューマ事業本部担当 兼 商品開発統括本部担当、  
UQコミュニケーションズ株式会社 取締役会長  
2010年 12月 KDDI株式会社 代表取締役社長  
2018年 4月 同社 代表取締役会長  
2018年 6月 沖縄セルラー電話株式会社 取締役(現任)  
2021年 6月 当社 取締役(現任)  
2024年 6月 KDDI株式会社 取締役会長(現任)



社外取締役  
**中山 美加**  
監査等委員会委員長

### 略歴

1984年 8月 日本合成ゴム株式会社(現 JSR株式会社)入社  
2015年 4月 同社 執行役員経営企画部長 兼 ダイバーシティ推進室長  
2017年 4月 同社 執行役員 知的財産部長  
2020年 6月 同社 取締役 兼 上席執行役員 サステナビリティ推進部長  
2022年 6月 当社 取締役(監査等委員)(現任)  
2024年 6月 三菱化工機株式会社 社外取締役(現任)



22 ページです。私は、2021年6月にアステラスの社外取締役、2023年6月に指名委員会委員長および報酬委員会委員長に就任いたしました。中山取締役は、2022年6月に社外取締役に就任し、2024年6月からは監査等委員会委員長を務めています。

## サポート

日本 050-5212-7790  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



**取締役会における女性割合**

- 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、取締役会の多様性確保を推進
- 2024年度の実績は、政府が示した数値目標<sup>\*</sup>を満たす構成

**取締役会の構成**

社内取締役 (男性3名、女性1名)

社外取締役 (男性3名、女性4名)

社外取締役割合 **64%**

女性割合 **45%**

**独立社外取締役の  
監査等委員会委員長への選定**

- 監査等委員会室の支援の充実に伴い、独立社外取締役が委員長を務める基盤が整備されている
- 今年度、独立社外取締役が委員長に選定され、監査等委員会の独立性がより明確化された

**監査等委員会の構成**

社内取締役 (女性1名)

社外取締役 (女性3名)

社外取締役割合 **75%**



監査等委員会委員長  
中山 美加  
(社外取締役(監査等委員))

**全社的な優先事項の実施について  
独立社外取締役による  
客観的な監督機能の強化**

- 独立社外取締役のみが参加する定期的な会合として、外役会を開催
- 2024年11月に、外役会に新たなモニタリング機能を設置し、3つの全社的な優先事項の実施についての客観的な監督機能を強化

[▶ 次ページ以降で紹介](#)

\*東証プライム上場企業において、2030年までに、女性役員比率30%以上



23 ページです。

一つ目のトピック、取締役会における女性割合は、2023年6月時点の27%から2024年6月時点では45%になりました。現在、取締役11名中6名が男性、5名が女性です。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。今年度、政府が女性版骨太の方針2024年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りました。

2点目は、独立社外取締役の監査等委員会委員長への選定です。2024年6月に、本日登壇している中山取締役が監査等委員会委員長に就任いたしました。2023年までは、社内の常勤監査等委員が監査等委員会委員長を務めておりましたが、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。本年度、最適者として初めて独立社外取締役が委員長に選定され、監査等委員会の独立性がより明確化されました。

3点目は、独立社外取締役による客観的な監督機能の強化です。その詳細について次のスライド以降で説明します。

## サポート

日本 050-5212-7790  
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



### EPM(Enterprise Priority Monitoring group)の目的

3つの全社的な優先事項(Enterprise Priority)に関して、客観的な立場から、以下を通じて独立社外取締役による監督機能をより強化することにより、アステラスの持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に寄与する

- 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
- 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
- 独立社外取締役が取締役会において監督・助言等を行うための意見交換・調整

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(基本毎月)



24 ページです。独立社外取締役による新たな取り組みである EPM、Enterprise Priority Monitoring group についてご説明します。

当社は、中期的な成長をより確かなものにするため、経営計画 2021 年の成果目標に密接に関わる三つの全社的な優先事項、Enterprise Priority、略して 3EP と呼んでおりますが、これを定めて取り組んでおります。

客観的な立場から 3EP に対する独立社外取締役による監督機能をより強化するため、EPM を立ち上げました。EPM の目的は三つあり、一つ目は、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、二つ目は進捗状況に対する取締役会による、よりよいモニタリングの実現、三つ目は、独立社外取締役が取締役会において監督・助言等を行うための意見交換・調整です。

構成員は全て独立社外取締役、議長は私、田中が務め、共同議長は中山取締役が務めています。昨年 11 月から活動を開始し、現在進行中の経営計画 2021 の期間が終了する 2025 年度末までを活動期間の目安としております。開催頻度ですが、基本毎月開催する予定です。

### サポート

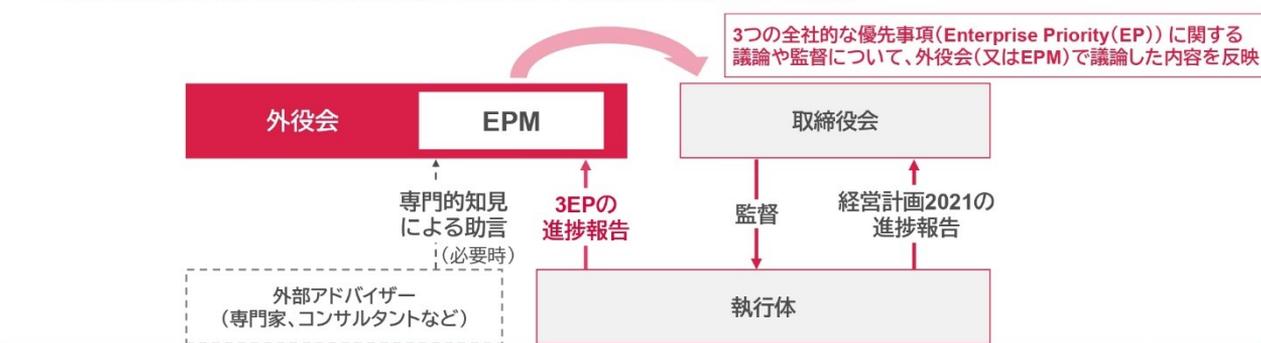
日本 050-5212-7790  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



既存の外役会\*内に新たな会議体(EPM: Enterprise Priority Monitoring group)を立ち上げ、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

\*外役会

- 独立社外取締役のみが参加する会合
- 定期的(基本毎月)に開催し、社外取締役間の率直かつ建設的な意見交換を実施
- 社外取締役と常勤の監査等委員及び外部会計監査人との連携の機会としても活用



これらのスライドでは、EPMも含めた当社のガバナンス体制の概略を示しております。

EPMは既存の外役会という会合に設置する新たな会議体です。外役会とは、独立社外取締役のみが参加する会合で、社外取締役間の率直かつ建設的な意見交換の場として毎月開催しております。また、社外取締役と常勤の監査等委員および外部会計監査人との連携の機会としても活用されております。この会合を基盤として新たにEPMを設置いたしました。

取締役会には執行体から経営計画2021年全体に対する進捗が報告され、取締役会として監督しておりますが、特に重要な三つの全社的優先課題、3EPについて執行体からEPMに対して進捗報告を行い、客観的な立場から独立社外取締役が議論します。

専門的知見による助言が必要な場合には外部アドバイザーを起用することも検討しております。そして、その議論内容を取締役会で議論や監督に反映させることで、監督機能をより強化します。

以上が私からのコーポレートガバナンスに関するアップデートについての説明です。この後の質疑応答では、社外取締役の立場から、中山さんと一緒に皆様の質問に回答いたしたいと思っております。よろしくお願いいたします。

**池田:** ありがとうございました。弊社からの説明は以上となります。

### サポート

日本 050-5212-7790  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

## 質疑応答

---

**池田 [M]**：続いて、皆様からのご質問をお受けいたします。

ご質問のある方は、Zoom 画面の下にございます、手を挙げるボタンを押してください。スマートフォンからご参加の方は、詳細をタップいただきますと手を挙げるが表示されますので、そちらを押してください。司会より順次指名させていただきますので、指名されましたらご自身の画面上でミュートを解除いただき、お名前とご所属をおっしゃってからご質問をお願いいたします。

それでは、ご質問をお願いいたします。お待たせいたしました。最初のご質問は、大和証券、橋口様でございます。どうぞよろしくお願いいたします。

**橋口 [Q]**：橋口です。よろしくお願いいたします。

一つ目が、VYLOY の申請に向けた取り組みの中でご説明いただいたスピードアップの件です。クオリティが同じであれば当然早いほうが良いとは思いますが、ただ、VYLOY の事例で言えば、FDA からはいったん審査完了通知を受けて、承認の取得は遅れたと思います。最近で言うと、IZERVAY についても添付文書の変更が統計解析について疑問が出たということで、これもまた遅れたというような結果があったと思います。

スピードは、それぞれ御社だけの要因ではなくて、外部の取引先にも要因があったようですが、そうした取引先とのコミュニケーション、管理も含めて、このスピードアップというのが、質が犠牲になっていないのかということについて、もう少しコメントいただけないでしょうか。

**岡村 [A]**：橋口さん、ご質問ありがとうございます。まず、スピードアップすることで質を犠牲にしていないかというのは、当然私たちも非常に注視しているところです。早かろう悪かろうでは駄目なので、今までと同じクオリティ、あるいはできることならクオリティをさらに上げた上でスピードを速くしていくということに取り組んでおります。

一方、今事例として挙げていただきました VYLOY あるいは IZERVAY の FDA からの Complete Response Letter を受領したという件については、まず VYLOY の件については、私たちが製造を委託している第三者の監査の関係でございましたので、私どもとしては申請業務を急いだから、その結果として CRL を受領したとは考えていません。

---

### サポート

日本 050-5212-7790  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

一方、IZERVAY の件につきましても、実際には私たちはずっと FDA と議論を続けてきた中で、最後に出てきた結論が CRL だったというのは、非常にわれわれとしては驚いたところでありまして。

本来であればもっと早くにこういうところをもう少し考えて、やり直すならやり直さなさいというような対話があってしかるべきだったところと考えておりますので。これもまた申請を急いだが故に CRL にとは考えておりません。以上です。

**橋口 [Q]**：ありがとうございます。もう 1 点お願いします。最後にご説明いただいた EPM の設置の件です。すみません、私の理解力が足りなくて。従来の外役会で何が足りなくて、この EPM を設置したことによってどういった点が従来と比べてプラスアルファされるのかということについて、もう少しご説明いただけないでしょうか。

こうした取り組みを新たに加えられるというのは、必ずしも従来の独立社外取締役の皆様の監督で十分でなかった点があったとお感じになったことが背景にあるのかなと思ったんですけれども、そうした問題意識についてもコメントいただけないでしょうか。

**田中 [A]**：田中でございます。橋口さん、質問ありがとうございます。

まず、EPM の設置の目的です。ちょうど今、スライドに出ています三つの全社的優先事項について、取締役会でももっと詳細にトラッキングしなきゃいけない、モニターしていかなきゃいけないということで、従来の外役会がより広範な意見調整をしたのに対して、EPM は全社的な優先事項、3EP に特化して集中的に議論をして、その結果を取締役にフィードバックしようという目的で設置されました。

何となく外役会の機能が不足しているんじゃないかというご質問ですけれども、EPM はより集中的に議論をする、もしくは理解を深める、モニターするというご質問でございますので、理解していただければと思います。

もう一つ差分としましては、今出ている絵の左側にあるように、必要に応じて専門的な知見をお持ちの外部アドバイザーについても助言をいただくということが少し違うのかなと、そのように認識しております。ご理解いただいたでしょうか。

**橋口 [Q]**：ありがとうございます。すみません、3EP、その三つってどこに書いていらっしゃるんですか。

**田中 [A]**：今の画面に出ている右側のところですよ。

---

## サポート

日本 050-5212-7790  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



**橋口 [M]**：これですね。よく分かりました。

**田中 [M]**：お願いします。

**橋口 [M]**：ありがとうございました。失礼いたします。

**池田 [M]**：ありがとうございました。次の質問は、JP モルガン証券、若尾様でございます。若尾様、どうぞよろしくをお願いします。

**若尾 [Q]**：ありがとうございます。JP モルガンの若尾です。二つあります。

一つ目が 11 枚目のスライドについてです。こちらに関してのエンゲージメントのスコアが下がっていて、今、対策を挙げていただいたんですが、果たして十分に対策ができるのか。

また、ここから御社に関してはコスト削減プログラムが走りますので、さらなる変革があると思います。そういった中で組織力が十分維持できるか。コスト削減によってさらに低下するリスクはないかという観点で聞きたいです。

今回、このスライドを出していただいている中で、まず変革に関するコミュニケーションスコアが最も対処すべき課題と書いてあるんですけど、いまいちこのスコアというのはどこに書いてあるのかわからなかったの、今このスライドにあるスコアの改善につながるのか、ちょっとよく分からなかったの、ここをあらためてご説明いただきたいのと。

あと、21 年のデータ化も含めて考えますと、23 年でピークで、24 年で下がってしまっているんですけど、そもそもこの 1 年で何かあったんでしょうか。ずっと変革を進めていらっしやっただけで、この 1 年のこの下げというのが気になったので、何があったのかのおさらいもしていただきたいです。

また最後に、今後さらにコスト削減とか、いろいろ変革があると思うんですが、果たして組織力が維持できるのかという点も知りたいです。

**岡村 [A]**：ご質問ありがとうございます。今日は杉田が出席しておりませんので私から回答させていただきます。

まず、エンゲージメントスコアが今年度下がっているということについて、さまざまな要因があると思っているんですが。確かに若尾さんがおっしゃるとおり、別に変革は今年急に始まったわけではなくて、ずっと行っているわけです。

---

## サポート

日本

050-5212-7790

フリーダイヤル

0120-966-744

メールアドレス support@scriptasia.com

ただ、一方でグローバルエンゲージメントサーベイを行うタイミングと、さまざまな施策が従業員の前に示されるタイミング、あるいはもともとグローバルエンゲージメントサーベイは、多分ご承知だと思いますけれども、国によってだいぶ点数の傾向が変わるといようなこともあって、比較的高位に結果が出る国と、もともとそれほどでもない国のような、従業員のミックスの関係で多少点数がばらつくという傾向もあります。

それから設問についても、例えばご質問いただいている変革に関するコミュニケーションという関連の質問は、実はこのところそういう声を耳にするから、24年度に新たに追加した設問だったりします。なので、同じように全てのスコアを同等に評価できるかということ、必ずしもそうでない部分もあると、それは前提としてお知らせしたいと思います。

さまざまな変革、とりわけコスト削減が組織力に影響を与えるかどうかというのは、これはある意味その変革の中身、それからその変革を実行していく上での指揮を執るべきリーダーたちの指揮の執り方などに依存していると思います。

私たちはコスト削減のためのコスト削減になってしまっは何の意味もないのであって、会社としてのケイパビリティを維持し、あるいは高めるという前提において、よりコストを最適化していくのがわれわれにとってのコスト削減であって。

だからこそ先ほどの三つの全社的優先事項の中の三つ目の Sustainable Margin Transformation とあるわけですけど、サステナブルであることが前提になっているのであって、何でもかんでも費用を削りましょうということではありません。

Sustainable Margin Transformation の話をすると、大方の方々が人を減らすんでしょとおっしゃるのですが、実はそんなことはなくて。例えば臨床試験をこれまで CRO さんにほぼ依存して実施してきたものを、実は今まさに内製化の途上にあります。

それは大規模な臨床試験をやるのであれば、それは CRO さんをお願いしたほうが効率的でしょうという話になるんですが、われわれの現在のポートフォリオ、これからのポートフォリオを考えた場合、むしろ自前でやって、治験に参加していただけるお医者様と直接コミュニケーションを取ることが治験そのものにもいいし、その後の私たちの製品に対する理解をより高めていくという意味でも、実は内製化したほうがいいという結論に至ってそのようにしています。

つまり、開発実務を内製化することで人も増えますし、その分の人件費は上がるんですけども、それと裏腹に CRO への委託費用が減ると。だからネットでマージンが高くなると、こういうことを含めて Sustainable Margin Transformation と言っているのです。

---

## サポート

日本 050-5212-7790  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



われわれの変革が即組織力を下げる、あるいは言葉としては Change Fatigue とかという話が出てきて、次から次へと色々なことが変わっていくので、もう本当にみんな疲れちゃってということが声としては聞かれるので、その声はちゃんと吸い上げてきちっと対処していくということで。

組織にダメージを残したり、むしろ思っていたケイパビリティを失ってしまったりすることがないように注意しながら進めてまいりたいと考えております。ありがとうございます。

**若尾 [Q]**：分かりました。そうしますと、変革疲れは起きてはいるものの、ここから何かさらに下振れていくということは今時点では考えておかなくていいと。

**岡村 [A]**：はい、なるべく下振れないように、私たちがさまざまな施策を打っていきたいと考えております。

**若尾 [Q]**：承知しました。二つ目が、今回ご説明はなかったのですが、昨今重要な事象として出てきているので教えていただきたいのですが、サプライチェーンについて知りたいです。

具体的には米国の関税について、薬にもプラス 25%という話が出ております。こちらに関して、御社への影響であったりとか、実際にそれが発動した際に、御社はサプライチェーンを何かしら見直して、その対処ができるかどうか、影響を最小限に抑えられるかどうか、この点について教えていただけませんかでしょうか。以上です。

**岡村 [A]**：ご質問ありがとうございます。何しろ急にと言っただけでは何ですが、比較的最近になって議論が出ているところですので、具体的な精査はこれから行ってまいります。もともと私どもはサプライチェーンが非常にグローバルに複雑化していて、以前のように地産地消という状態ではなくなりつつあり、なくなりつつというか、もう全然なくなっています。

従って、仮に一部の製品について米国内では生産してなくて、外から輸入されているという状況があつて関税が課されますということになれば、それはそれなりの対処をしなければいけないと思いますが。

まとまって新たにアメリカに工場をつくって、そこで生産を始めますというような形の対処はできませんので、それはむしろサプライチェーンの複線化だとか、どこでどういうふうに、むしろわれわれの原価を減らして、その分関税がかかってもお客様にご迷惑が掛からないようにするとか、さまざまな努力の複合として対策を練っていくということになると思います。

私どもは、例えばアメリカに以前持っていた工場を閉じたりしているんですけども、じゃあ関税対策として、アメリカで私どもが扱っている製品を全て米国の 1 工場で作りますとはならないの

---

## サポート

日本

050-5212-7790

フリーダイヤル

0120-966-744

メールアドレス support@scriptasia.com



は、もう若尾さんご自身もよくご存じのとおりですので、そういう形での対処は全く考えておりません。以上です。

**若尾 [Q]**：分かりました。そうしますと、今回の場合はちょっと違う、決算説明会ではないので、質問の仕方があまりよくないと思うんですけど。定量的には一定のインパクトはあるだろうと見たほうがよろしいですか。もし発動されたならば。

**岡村 [A]**：いや、それはきょうこの場では、私の口から、大きいですとか小さいですとか、いくらぐらいですとかということは申し上げられないので、また別途フォローアップさせていただきたいと思います。よろしく願いいたします。

**若尾 [M]**：ありがとうございます。よく分かりました。以上です。

**池田 [M]**：ありがとうございます。続きまして、次の質問は、三井住友トラスト・アセットマネジメント、高口様でございます。よろしく願いします。

**高口 [Q]**：高口です。せっかくなので、飯野さんにご質問したいです。

社会的インパクトの算定、非常にチャレンジングな試みだと思って感心しておるんですけども。この出てきた 6.8 億円という社会的インパクトの金額、これをどう考えたらいいいのかというところで。御社のインプットに対するアウトプット、アウトカムを定量化という意味ではよく分かるんですけども、この絶対金額をどう捉えるべきなのか、あるいはどう捉えてほしいのかというところを、一つお考えを教えてください。まず 1 点です。

**飯野 [A]**：高口さん、ご質問ありがとうございます。非常に大事な質問だと思います。

説明でも申し上げたんですけども、これまでこういった医療システムが脆弱な国や地域に対しての支援を通じた医療システム強化へのための寄付は、これまで弊社はいろいろとやってはいるのですが。

やっているだけでどういったアウトカムが出ているか、あるいはインパクトが出ているかというのが分からない状況で、非常に役立っています、ありがとうございますというフィードバックで終わっているというところに対して、本当に私どもが寄付をした金額がどれだけの価値につながっているのかが見えなかったというのが一番大きな課題でした。それをしっかり見ていきたいと思います。ということで、今回初めて計算をしてみました。

約 1.5 億円を投資して、五つのがん種に対しての疾患啓発に対する活動ですので、今回の結果は大腸がんのみの結果ですので、まだ残り三つ残っているんですけど。データ分析しやすい、データが

---

## サポート

日本 050-5212-7790  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



世の中に比較的ある大腸がんをフォーカスを当てて計算をしてみたといったところで、結果的に4.6倍の結果が出たということで。

私どもが金銭的な、経済的な支援をすることによって、マレーシアの社会的インパクトを生み出しているというところがはっきり見えたんじゃないかなという意味では、非常に大きな意味があったんじゃないかなと思っております。

**高口 [Q]**：そういう意味では、やはりインプットの4.6倍の効果があったんだよということが重要だと理解してほしいと、そんなところですか。

**飯野 [A]**：はい。そのように理解いただければと思います。

**高口 [Q]**：分かりました。ありがとうございます。がん種も増やして、それから、これは他の国のプログラムでもこういうことをおいおいやられていかれるということでよろしいでしょうか。

**飯野 [A]**：本当は、私個人的にはやりたいんですけど、いかんせんアベイラブルな利用可能なデータがなかなか世の中にないんです。なので、そういったものが出ないことにはやりたくてもできないというのが現状です。

**高口 [Q]**：分かりました。その辺はCEOの判断かなと思いますので、よろしく願いいたします。

続いて、2番目の非財務活動と企業活動の関連のところ、非常にきれいに出ているのかなと思うんですけど。そこで1点、女性管理職割合のところ、このように関係性が分かったということで。御社の課題でもある国内の女性管理職比率が低いということに関して、これを受けて、こういう裏付けもあるので、さらにしっかり取り組んでいくよという表明でよろしいのかどうか教えてください。

**岡村 [A]**：ご質問ありがとうございます。私から回答させていただきます。もちろん日本国内ではまだまだ女性の管理職の比率が低いという実態がありますので、ここについてはこれからも努力を続けてまいります。

他方、女性だから管理職にするとか、候補者が男性と女性がいたら女性を選ぶとか、そういう形の女性の活躍というのは、アステラスは考えておりません。機会は均等に、平等に、実際に人選あるいは指名に当たっては、それぞれ個人の能力であるとか、過去の経験であるとか、仕事に対する意欲であるとか、そういうことを公平公正に評価した上でアポイントするかどうかを決めてまいります。

---

## サポート

日本 050-5212-7790  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



そういう意味では、女性の管理職比率を増やすために女性の管理職を増やすという、そういう本末転倒なことがないように注意してまいりたいと思っております。

**高口 [Q]**：よく分かりました。ありがとうございます。あと、最後です。この読み方を教えていただきたいということですが、取締役を支給された報酬の平均額が正の関係で出ているわけですが、とはいえ報酬がやたら大きいけれども時価総額が上がっていない会社というのものもあるわけで。この辺はどのように考えたらいいのか見解を教えてください。

**飯野 [A]**：これはあくまでも東証プライムの 1,700 社のデータを分析した結果でございます、そのデータの分析結果です。なので、中には、今、高口さんがおっしゃったように、その結果と合わないような実態のある会社もあるんじゃないかなと想像はしているんですけども。あくまでもデータの分析をした結果、こういう結果でしたと理解いただけるといいかなと思います。

リミテーションのところでも申し上げたんですが、データ数がまだ 1,700 社集めてもリッチじゃないという、たかだか 11 年分しかないの、これをもうちょっと増やさないと正確なことというのは言えないんじゃないかなと考えているところです。

**高口 [M]**：分かりました。ありがとうございます。いろいろチャレンジングな試みありがとうございました。

**池田 [M]**：ありがとうございました。次のご質問は、ニッセイアセットマネジメント、八並様でございます。八並様、どうぞよろしくお願いいたします。

**八並 [Q]**：ニッセイアセットの八並と申します。本日はありがとうございます。私からは 2 問質問させていただきたいと思っております。

まず、一つずつの 1 点目ですが、今の高口さんのご質問と同じ、この 16 ページの非財務活動と企業価値との関連性の分析、結果を共有いただきありがとうございます。

こちらは今回のご説明ですと、今ございましたとおり、データにまだリミテーションもあるということで。これをもって何か具体的に経営戦略に反映していくというところはまだまだ至らないというように受け取ったんですけども。

今、ここまでいろいろ分析された中で、今後こういった、特に人的資本の戦略のところと、企業価値につながる経営戦略のところ、具体的にどのような形で KPI に落とし込んでいくかというお考えが何かありましたら教えていただけますでしょうか。

---

## サポート

日本

050-5212-7790

フリーダイヤル

0120-966-744

メールアドレス support@scriptsasias.com

**岡村 [A]**：八並さん、ご質問ありがとうございます。今回のこの分析結果の捉えですが、もちろん実際にやってきたサステナビリティ部門、それからそれを手伝ってきたデジタル部門にしてみれば非常に挑戦的なことをやったと考えていて、私もそれを評価しています。

一方で、この結果の捉えとしては、私としては何をやったらいいか探するためにこの分析をしたというよりも、われわれがやってきたさまざまな施策が本当に正しい方向を向いていたんだろうかという検証に使っているという段階だと私は今思っています。

それが、結局データがもっと充実していないと駄目なんです、あるいは分析の手法がもっと精緻化していかないと駄目なんですということと実は裏腹な関係にあって。そこまで本当に、これに基づいて非常に大きな投資をしてもいいかということ、そこまでの確信を持てる状態には今なっていないと思っています。

ですから、繰り返しになりますが、われわれが今までやってきた、例えばスパン・オブ・コントロールを広げて組織をフラットにするということは重要じゃないかと思ってやってきた。そうすると管理職の比率というのが、実は企業価値反対方向に向いているらしいということが検証されました。ということで、われわれがやってきたことは少なくとも間違った方向を向いてはいなかったなという検証をしているという、そういう段階とお考えいただくのがいいと思います。

**八並 [Q]**：ありがとうございます。いずれ何か資本市場と共有する、具体的な KPI の設定につなげるかどうかはまだ分からない感じですか。

**岡村 [A]**：そうです。そういう意味では、この分析がもっと安定的になってきて、少しのデルタもきちっとつかまえられるようになってくれば、おっしゃっているとおり KPI に反映していくべきだと思うのですが。

飯野を前にしてこんなことを言ったら彼が悲しむんですけれども、定量化と言いつつも、そこまで精緻な定量化にはまだまだなっていないので、あまり KPI、KPI というように拙速に結び付けていけないほうがむしろ私はいいのかなと思っていますところでは。

**八並 [Q]**：大変よく分かりました。ありがとうございます。でも、この結果を共有いただいたということは、非常に具体的にコミュニケーションできるので、すごく投資家にとっても有意義ではないかなとは思っています。

**岡村 [M]**：ありがとうございます。

**八並 [Q]**：2 点目のところが、25 ページ目の EPM のところで、外部アドバイザーを必要に応じてお使いになると田中様からのご説明をいただいたんですが。もし可能であれば、これからですか、

---

## サポート

日本 050-5212-7790  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

それとも実際にもうやられたのか、私はそこを理解できなかったんですけど。こういったケースで外部アドバイザーをお使いになられたのか、なろうとしているのか、何か具体的な事例があれば共有していただけますでしょうか。

**田中 [A]**：八並さん、ご質問ありがとうございます。回答いたします。まず、EPM の活動は、昨年の 11 月から活動を開始しております。大体月 1 ベースでっております。

外部アドバイザーを活用したかどうかということですが、現時点では活用しておりません。必要に応じて括弧して書いてありますけれども、そういう状況でございます。

今、社外取締役で構成しているんですが、社外取締役もスキルマトリックスで出ております。多様な分野の方が入ってきておりますけれども、われわれだけで少し理解が困難だということがあれば、必要に応じて専門家からアドバイスをいただくという理解で理解していただければいいのかなと思います。以上です。

**八並 [Q]**：ありがとうございます。勝手な外からの推測ですと、やはり製薬会社ということで、医薬品のサイエンティフィックなところの情報を、具体的な買収案件ですとか、開発案件とかに関するものを取締役会で議論しなければいけないときに、サイエンティフィックな専門家のアドバイスを会社との意見とは別に求めるとか、そういったご活用を考えていらっしゃるのかなと思ったんですが、それはそういうような理解でよろしいでしょうか。

**田中 [A]**：現時点では、そこまでスペシフィックに考えているわけではございません。そういう可能性があると言っているだけの話であって、現時点ではまだ特定しておりません。以上です。

**八並 [M]**：分かりました。ありがとうございます。以上になります。ありがとうございます。

**池田 [M]**：ありがとうございました。続きまして、次の質問はモルガン・スタンレー証券、村岡様でございます。村岡様、どうぞよろしく願いいたします。

**村岡 [Q]**：こんにちは。モルガン・スタンレー、村岡です。ありがとうございます。

エンゲージメントサーベイの、先ほど若尾さんも質問されましたが、この数字、後ろの Appendix を見て、私かなりびっくりしたところがありました。27～28 ページ目ですね。個別のアイテムが出ていて。

先ほどコミュニケーションでしたっけ、ここは新しく入れたからだというご説明は大変理解したんですが。それも含めて、昇進ポリシー、経営陣への信頼、成長の機会とか、自分だったらびっくりするというか、ショックだなみたいなアイテムの落ち込み方が大きくて。

---

## サポート

日本 050-5212-7790  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



先ほど、岡村社長からのお話、非常にぶれの要因があるんだよとご説明いただいたのは分かるんですが、サーベイ一つで戦略が変わるか、方向が変わるかという問題はあると思うんですが。もう一度、このサーベイの結果の受け止め、マネジメントとしての受け止め、およびよろしければ社外の方からも、それに対する受け止めってどうだったのか、少しご意見をいただければ助かります。

**岡村 [A]**：ありがとうございます。もちろんサーベイをやっているからには、結果は非常に真摯に受け止めておりますし、特に今回、変動の大きかった項目については、その原因もちゃんと特定できるように、サブグループに分けてさまざまなインタビューを行ったり意見交換をしたりしています。

なので、私ももちろん CEO としてこの結果はうれしいですかと言われればうれしくないですが、うれしくないと言っているだけでも始まりませんので、じゃあ次に何をするかというふうに、むしろこのサーベイの結果は次に対するオポチュニティだと受け取って、何がもっと改善できるのかということ日々考えているということでございます。

**田中 [M]**：では、社外の受け止めに、せっかくですから中山さんから。

**中山 [A]**：では、中山から、この結果についての私のコメントです。こちらを拝見しまして、やはりスコア自体が下がるということは経営を含め真摯に受け止めなくてはいけないと思うんですけども。

やはりここ 1~2 年のアステラスの人事的な施策ですとか組織改編などの状況を見ておきますと、この回答自体は従業員の皆さんが素直な気持ちを反映して答えてくださっていると。むしろこのような大きな変化とかに直面してスコアが上がっていくほうが、逆に外から見ていると不自然なので、これは従業員の受け止めとして、一時的には自然な流れだと私は受け止めております。

そして、それをもとに経営層でもこれをきちんと上げていくために、これからの施策についての理解をより一層深めるということに注力していただける原動力となると思いますので、結果自体は確かにマイナスというのはよくないですけども、それをよりよい施策に結び付けていただければと思います。

**村岡 [Q]**：ありがとうございます。先ほどの岡村社長のご説明のときに、国によって結構違うよ、何となくそんなのは分かるんですけど、何となくしか分からなくて。もしよろしければ、日米欧とか、アジアとかで、こういうカラーがあるから、結果としてミックスが動くんだよという、少しヒントをいただけると、次回以降の理解に助かるかなと思うのでお願いします。

---

## サポート

日本 050-5212-7790  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



**岡村 [A]**：私、今手元に具体的なデータを持っていないので、あくまでも私がこれまで、例えば杉田と話をしてきた中で聞きかじった曖昧な記憶について申し上げるという前提で聞いてください。

プールとしては、日本人の従業員が多分相当程度いると思いますが、日本人は、弊社に限らず、この手のエンゲージメントサーベイで比較的保守的な、つまりハッピーであっても普通ですと評価する傾向があると聞いています。

その対極にいるのが、例えば中国、あるいは中南米、あるいは南の比較的南のヨーロッパというところはスコアが割合高めに出ていくという傾向があると聞いています。

それから、もう一つは、私たちはなかなか小さい部門まで、つまり N が一定以上ないと、誰がどう答えたかを特定されてしまう可能性があるのですが、ある程度以上のマスがないと部門別とかグループ別には評価しないことにしているんですけれども。

そういう意味では、グループとしてマスが大きいところはどうしてもその年、そのグループに起きたことに影響されやすい。例えば営業部門であれば、日本の営業で何かがあるということは比較的大きなマスがインパクトを受けますので、それが結果に比較的強く影響されやすい、このようにご理解いただくのがいいと思います。

**村岡 [Q]**：ありがとうございます。この理解の解像度が上がりました。ありがとうございます。

もう一つです。先ほど関税のご質問のときに、どうするんですかというので、コスト削減とかで吸収したりとかというようなお話をされたと思うんですけど。

まだ何も決まっていないのは百も承知だし、何も分からないのもあるんですが、あのときの、対策の選択肢の一つに値上げというのはおっしゃられなかったような気がして。値上げというのは重要な選択肢の一つじゃないかなと思っているんですが。安易に言える話ではないと思うのですが、おっしゃらなかった背景みたいなものはあるのでしょうか。

**岡村 [A]**：値上げは安易に言える話題ではありませんので、本日は勘弁してください。

**村岡 [M]**：分かりました。ありがとうございます。以上です。

**池田 [M]**：ありがとうございました。それではお時間となりましたので、これもちまして本日のサステナビリティ・ミーティングを終了させていただきます。本日はご参加いただき、誠にありがとうございました。

[了]

---

## サポート

日本 050-5212-7790  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



## 脚注

1. 音声不明瞭な箇所に付いては[音声不明瞭]と記載
2. 会話は[Q]は質問、[A]は回答、[M]はそのどちらでもない場合を示す

---

## サポート

日本 050-5212-7790  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



## 免責事項

本資料で提供されるコンテンツの信憑性、正確性、完全性、最新性、網羅性、適時性等について、SCRIPTS Asia 株式会社（以下、「当社」という）は一切の瑕疵担保責任及び保証責任を負いません。

本資料または当社及びデータソース先の商標、商号は、当社との個別の書面契約なしでは、いかなる投資商品（価格、リターン、パフォーマンスが、本サービスに基づいている、または連動している投資商品、例えば金融派生商品、仕組商品、投資信託、投資資産等）の情報配信・取引・販売促進・広告宣伝に関連して使用してはなりません。

本資料を通じて利用者に提供された情報は、投資に関するアドバイスまたは証券売買の勧誘を目的としておりません。本資料を利用した利用者による一切の行為は、すべて利用者の責任で行っていただきます。かかる利用及び行為の結果についても、利用者が責任を負うものとします。

本資料に関連して利用者が被った損害、損失、費用、並びに、本資料の提供の中断、停止、利用不能、変更及び当社による利用者の情報の削除、利用者の登録の取消し等に関連して利用者が被った損害、損失、費用につき、当社及びデータソース先は賠償又は補償する責任を一切負わないものとします。なお、本項における「損害、損失、費用」には、直接的損害及び通常損害のみならず、逸失利益、事業機会の喪失、データの喪失、事業の中断、その他間接的、特別的、派生的若しくは付随的損害の全てを意味します。

本資料に含まれる全ての著作権等の知的財産権は、特に明示された場合を除いて、当社に帰属します。また、本資料において特に明示された場合を除いて、事前の同意なく、これら著作物等の全部又は一部について、複製、送信、表示、実施、配布（有料・無料を問いません）、ライセンスの付与、変更、事後の使用を目的としての保存、その他の使用をすることはできません。

本資料のコンテンツは、当社によって編集されている可能性があります。

---

## サポート

日本 050-5212-7790  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com