



**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

2022年2月28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]	投資家カンファレンス		
[イベント名]	サステナビリティ ミーティング		
[日程]	2022 年 2 月 28 日		
[時間]	15:00 – 16:33 (合計：93 分、登壇：49 分、質疑応答：44 分)		
[登壇者]	4 名 代表取締役社長 CEO 安川 健司 (以下、安川) 専務担当役員 経営管理・コンプライアンス担当 (CAO & CECO) 櫻井 文昭 (以下、櫻井) コーポレート・アドボカシー サステナビリティ部長 飯野 伸吾 (以下、飯野) コーポレート・アドボカシー&リレーション部長 藤井 郁乃 (以下、藤井)		
[質問者名]	大和証券	橋口 和明	
	シティグループ証券	山口 秀丸	
	三菱 UFJ 信託銀行	兵庫 真一郎	
	BNY メロン・インベストメント・マネジメント・ジャパン	大山 栄太	

---

### サポート

日本	03-4405-3160	米国	1-800-674-8375
フリーダイヤル	0120-966-744	メールアドレス	support@scriptasia.com

JP モルガン証券  
クレディ・スイス証券

若尾 正示  
酒井 文義

---

**サポート**

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



## 注意事項

2

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



**安川**：皆さん、こんにちは。社長の安川でございます。本日はご多用の中、アステラス製薬の第1回サステナビリティ 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。

スライド2ページ目は、いつもの注意事項でございます。読み上げは割愛させていただきます。

---

### サポート

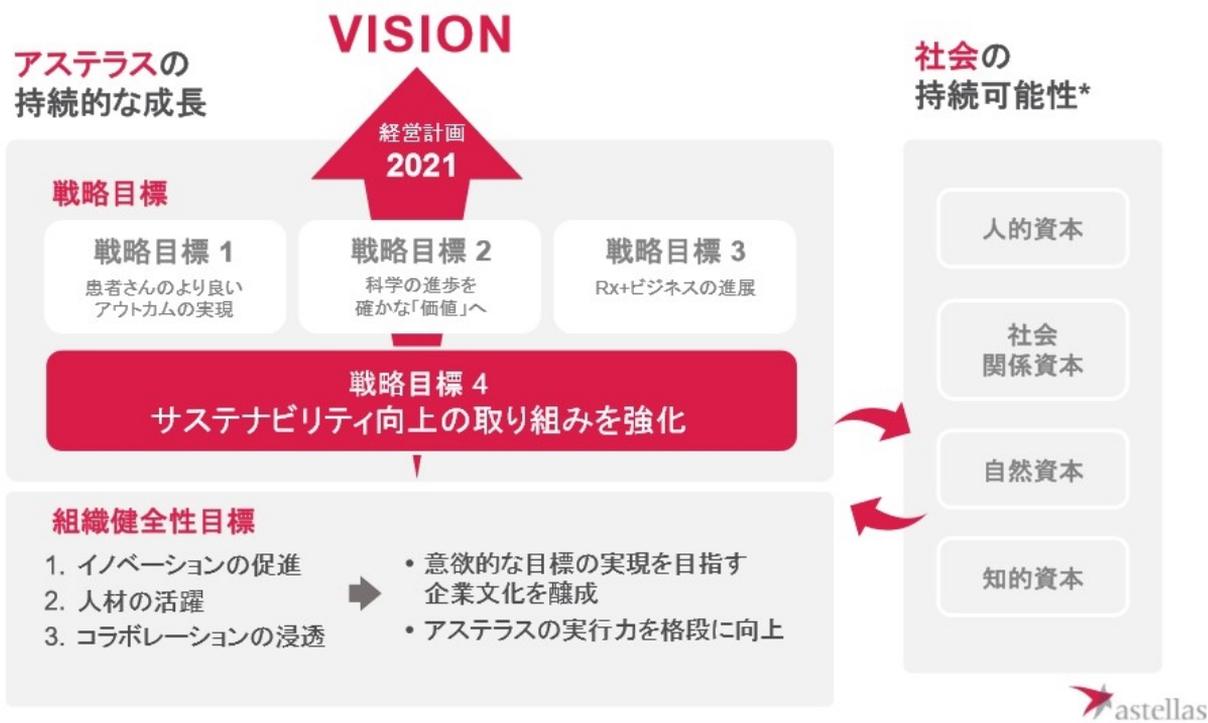
日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



## 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

3



\*IIRC 国際統合報告フレームワークから引用

3 ページ目、まず、われわれの VISION についてのご説明でございます。

本日は、通常のわれわれのミーティングにご参加いただけていない、これが初めてという方も多くご参加されていると聞いております。まずは、われわれの中期経営計画のより上位概念であります VISION について簡単に触れさせていただきます。

「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」、これが私どもの VISION であります。

アステラス製薬では、革新的な医薬品の創出による事業活動を通じて社会課題を解決することで、社会の持続可能性に貢献しています。また、事業活動により獲得した社会からの信頼が、アステラスへの持続可能性を向上させます。

社会とアステラスの持続可能性向上が VISION 実現に必要不可欠と考え、経営計画 2021 では、かねてから述べております戦略目標 1、2、3 に加えまして、新たに戦略目標 4、サステナビリティ向上の取り組み強化を設定いたしました。

### サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



本日のミーティングでは、昨年5月の説明会で十分にご説明できませんでした戦略目標4、および組織健全性目標を含めた、アステラスのサステナビリティ向上に向けた取り組みについて説明をさせていただきます。

## 本日の内容

4

I 保健医療へのアクセス向上

IV 人材と組織

II 気候変動対策

V マテリアリティ・マトリックス

III コーポレートガバナンス

VI 株式市場から期待されていると認識している事項



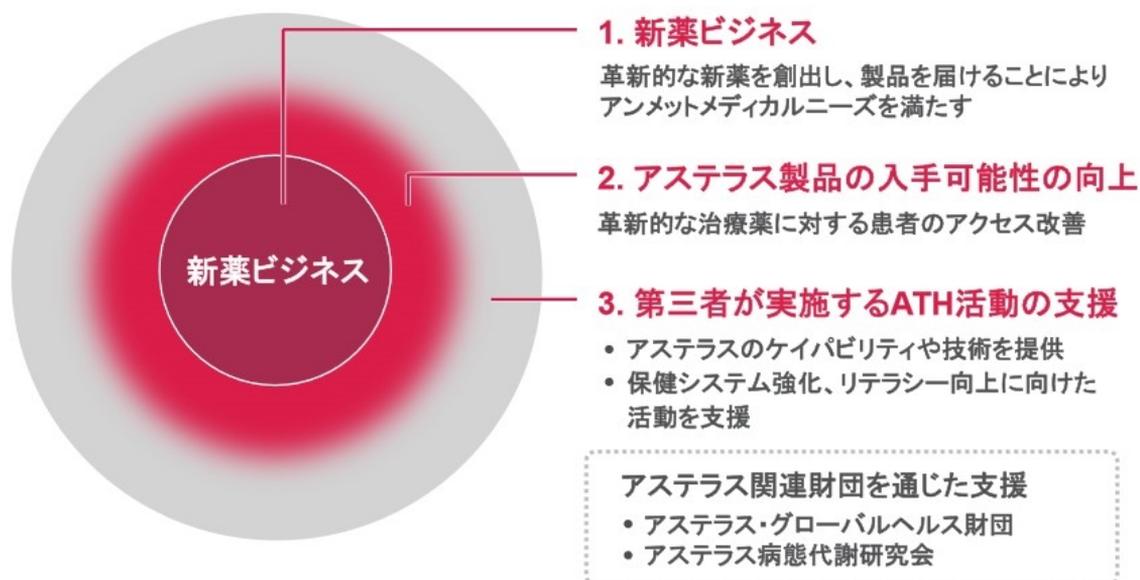
スライド4ページは、本日のアジェンダでございます。

### サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



ATH向上に向けた活動を3つのカテゴリーに分類



それでは、まずアステラスの保健医療へのアクセス向上、以下 Access to Health、ATH という言葉で略してありますが、ここについてご説明申し上げます。

私たちの取り組みは、ページ6で示しております三つのカテゴリーに分類することができます。

一つ目は、新薬ビジネス、すなわちアステラスが革新的な新薬を創出して、患者さんに届けるというビジネス。このそのものを通じて、社会課題を解決することに取り組んでおります。

二つ目は、アステラス製品の入手可能性の向上であります。通常の方法ではアステラス製品を入手できない患者さんへのアクセスを向上させる取り組みであります。

三つ目は、第三者が実施する Access to Health 活動の支援であります。

これら三つの取り組み以外に、アステラスが寄付をしている財団を通じた支援も行っております。アステラス・グローバルヘルス財団を通じ、アステラスがビジネス展開をしていない地域における Access to Health 向上に向けた活動を行っております。また、本邦においては、昭和の時代から行われておりました、奨学寄附という研究支援の方法を2年前に国内大手製薬会社で最初に廃止いた

## サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



しました。今日では、主にアステラス病態代謝研究会を通じ、アカデミアの若手研究者の研究支援、海外留学支援というかたちで貢献をしております。

以降、スライド3枚を使いまして、1から3の取り組みについて詳細を説明させていただきます。

## 保健医療へのアクセス向上 1. 新薬ビジネス

7

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



7 ページです。

アステラスは、2005年の設立以来、新薬ビジネスに特化しております。私たちは、アンメットメディカルニーズを満たす革新的な薬剤を患者さんに届けることで、Access to Health 向上、社会課題解決に貢献できていると考えています。

具体例でございます。スライドの左側には、既に発売済みのアステラスの革新的な薬剤、その販売国数と、これまでに投与された患者さんの概算値を示しております。

例えばプログラフでございますが、こちらは臓器移植の際に免疫システムが引き起こす拒絶反応を抑える効果を持つ薬剤であります。発売されてから既に30年近くが経過しております。いまだに

### サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375  
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com

世界の移植医療の現場で広く使用されており、これまでに約160万人の患者さんに投与されています。

泌尿器領域では、前立腺肥大症あるいは過活動膀胱において、従来の薬剤の欠点を改良したり、安全性を向上した治療薬を創出し、多くの患者さんの生活の質の改善に貢献してまいりました。

近年では、イクスタンジあるいはゾスパタという抗がん剤を創出することで、多くの患者さんの命を救っていると考えております。

また、現在アステラスでは、細胞医療や遺伝子治療をはじめとした最先端のテクノロジー、モダリティの研究開発に積極的に取り組んでおります。これら革新的な治療手段は、1度の投与で効果が長期的に継続することや病気を治癒させる可能性があります。

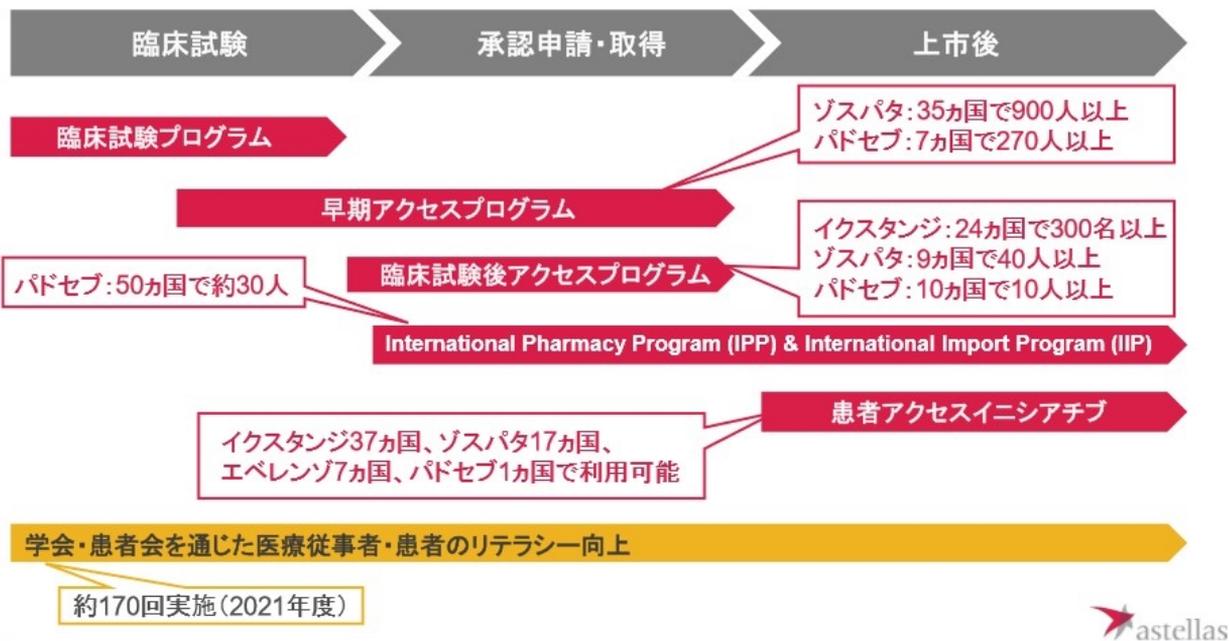
患者さん本人の生活の質の改善のみならず、社会復帰による労働力の向上、さらには、ご家族あるいは介護者の負担の軽減。これらを通じた生活改善を可能にし、社会全体にもたらす価値は極めて高いと考えております。

## 保健医療へのアクセス向上

### 2. アステラス製品の入手可能性の向上

8

革新的な治療薬に対する患者の入手可能性(アクセス)改善を目指す



## サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com



続きまして 8 ページ、アステラス製品の入手可能性の向上についてのご説明でございます。

社会的、経済的な理由でアステラス製品の処方を受けられない患者さんのアクセス向上に向け、医薬品の開発段階から発売後まで、戦略的に Access to Health の活動を検討、実施しております。

具体的なプログラムと実行タイミングを赤い矢印で示しております。

一番左の臨床試験プログラムです。承認取得前のアステラス製品による治療をアクセスする方法としては、臨床試験にご参加いただくのが最も一般的な方法です。しかしながら、われわれが実施する臨床試験は一定の基準を満たす患者さんしか参加できません。また、治験は一部の国、またその中の一部の病院でしか行われません。患者さんアクセス向上のため、早期アクセスプログラム、臨床試験後アクセスプログラムなど、様々なプログラムも準備しております。

例えば早期アクセスプログラムは、治験には参加していない、けれどもある一定の限定的な基準を満たす患者さんに対して、アステラスの治験薬を提供し、その製品が発売された時点で提供を終了するというプログラムであります。この早期アクセスプログラムにより、35 カ国で 900 人以上の、ほかの治療手段では奏効しなかった、再発または難治性の *FLT3* 遺伝子変異陽性の急性骨髄性白血病に苦しむ患者さんに、われわれのゾスパタという新薬をお届けしております。

また、主要国で承認、発売後の製品を未承認国において一定条件の下、輸入、使用が可能になるプログラムとして、International Pharmacy Program がございます。このプログラムを通じて、現在 50 カ国でパドセブが輸入可能となり、実際に数十人の方々に処方を既に行っております。

その他にも、一部の国や地域において一定の基準を満たす患者さんが、アステラスの特定の製品を購入する際に支援を受けられる患者アクセスイニシアチブにより、前立腺がん治療薬イクスタンジあるいはゾスパタなどが、それぞれ 37 カ国、17 カ国で利用可能となっております。

---

## サポート

日本	03-4405-3160	米国	1-800-674-8375
フリーダイヤル	0120-966-744	メールアドレス	support@scriptsasia.com

実施中の取り組み事例

アステラスのケイパビリティや技術を提供

①住血吸虫症治療薬  
プラジカンテル\*1

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



②結核／マラリア治療薬\*2

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



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

今後強化する取り組み

保健システムの強化、リテラシー向上に向けた活動支援を強化

①National Cancer Society Malaysia  
(マレーシア)、アジアがんフォーラム(日本)

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



②City Cancer Challenge Foundation  
(ペルー)

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



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

\*2 GHIT Fundから資金提供あり

続きまして、スライド9では、第三者が実施する Access to Health 活動への支援についてご説明をいたします。

一つ目は、スライド上段に示しました、アステラスのケイパビリティや技術を提供する取り組みであります。

住血吸虫症は、アフリカや南米を中心とする発展途上国に多い寄生虫感染症です。小児の罹患率が高く、治療しなければ命にかかわることもあります。アステラス製薬では、他の製薬企業や研究機関、国際非営利組織といったコンソーシアムの参加者とともに、プラジカンテル錠の小児用製剤の開発を進めております。小児用製剤の創製にあたり、自社の製剤技術を供与いたしました。開発中の小児用製剤は現行の錠剤よりもはるかに小さく、口腔内で崩壊しやすいため、水の有無に関係なく服用できる上、苦みを低減する工夫も施されております。

本製剤の開発は第III相試験を既に終了し、コンソーシアムメンバーであるメルク社がアフリカ地域への展開に向けて、承認申請の準備をしているところであります。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

また、外部のパートナーとの共同研究を通じて、結核とマラリアに対する新規治療薬の探索に取り組んでおります。2019年のデータですが、全世界で結核では140万人、マラリアでは41万人の命が失われました。いずれの疾患も画期的な新薬が待ち望まれております。アステラスは、独自に保有する化合物ライブラリーを無償で提供し、それぞれのパートナーであるTBアライアンス、MMVとともに治療薬創製に向けた共同研究に取り組んでおります。

スライドの下段、今後強化していく取り組みでございます。アステラスのビジネスとシナジーがある活動を中心に、保健システムの強化、リテラシー向上に向けた活動を支援しております。二つの例をご紹介します。

一つは、National Cancer Society Malaysia、アジアがんフォーラムへの支援活動です。私どもは、National Cancer Society Malaysia とアジアがんフォーラムの、がん教育のためのデータベースの構築、がん予防登録ポータル、地域社会でのがん疾患啓発に向けたコミュニティ参加型セッションなど、100万人を超えるマレーシアの人々を対象とした、がん対策活動を支援いたします。

二つ目は、City Cancer Challenge Foundation への支援活動です。ペルーのアレキパ市におります2,500名以上のがん患者を対象とした、医療システムの基盤強化、450名のがん専門医への能力強化に向けた取り組み、教育、メンタープログラムによる、アレキパ市におけるがん治療の患者さんのアクセス向上を支援いたします。

---

## サポート

日本	03-4405-3160	米国	1-800-674-8375
フリーダイヤル	0120-966-744	メールアドレス	support@scriptsasias.com



## 環境行動計画(2018年SBT認証取得)

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

## TCFDへの賛同を発表(2020年12月)

### 代表的な取り組み

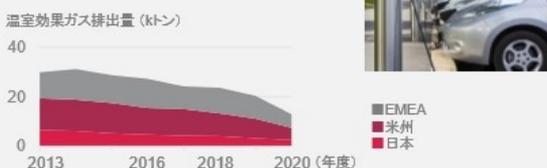
#### ケリー工場で温室効果ガス排出量ほぼゼロを実現



#### 国内3拠点で再生可能エネルギー由来の電力へ切替



#### 環境負荷の少ない営業車両へ切替



#### PTPシートにバイオマスプラスチックを採用(世界初、一部製品)



SBT: Science Based Targets、TCFD: 気候関連財務情報開示タスクフォース、EMEA: 欧州・中東・アフリカ  
 スコープ1: 燃料の燃焼により、事業所から直接排出される温室効果ガス排出、スコープ2: 他者から供給された電気や熱の使用に伴う温室効果ガス排出  
 スコープ3: 企業が間接的に排出するバリューチェーンでの温室効果ガス排出

続きまして、気候変動対策についての活動をご説明いたします。

スライド 11 です。

アステラスは、気候変動が社会や企業に与える影響は大きく、全世界における共通の重要課題であると認識しております。自らが排出する温室効果ガス排出量にかかわらず、サステナビリティ向上を目指す一企業の責任として、気候変動対策に取り組む必要があると考えております。

アステラスでは、2018年に Science Based Targets イニシアチブから、環境行動計画で定めた温室効果ガス削減目標の認証を取得しており、その目標達成に向けて取り組んでまいりました。また、2020年12月には TCFD 宣言に賛同し、今後はより積極的、効率的な情報開示を進めていく方針であります。

経営計画 2021 では、気候変動を含めたサステナビリティへの取り組みも重要な戦略の一つとして位置づけています。

これまでの代表的な取り組みを四つ説明いたします。

### サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375  
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

まず、アイルランドにありますケリー工場では、風力発電、バイオマスボイラー、ソーラーパネルを導入しまして、2015年に温室効果ガス排出量ほぼゼロを実現しております。

2020年4月からは、日本国内の三つの研究、製造拠点が消費する全ての電力を、温室効果ガスを排出しない水力発電由来の電力として、東京電力エナジーパートナー株式会社が提供しております、アクアプレミアムに切り替えました。結果、2020年度は約2万9,700トンの温室効果ガスを削減することができました。

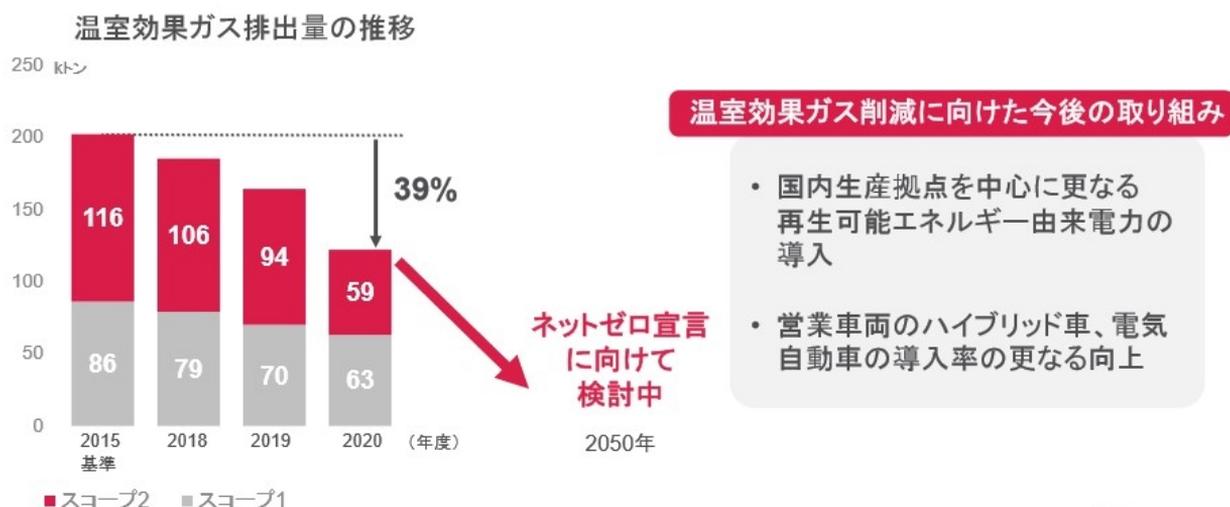
営業車に、環境負荷の少ないハイブリッド車あるいは電気自動車をグローバルで導入しております。2020年度時点では、既にグローバルの営業車全体の59%の切替を完了しております。

また、アステラスのユニークな取り組みといたしまして、昨年10月より世界で初めて医薬品の一次包装であるPTPシートに、環境に優しいバイオマスプラスチックの採用を開始いたしました。

## 気候変動対策

12

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



スライド 12 ページです。

### サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com





当社は、2018年6月に監査役会設置会社から監査等委員会設置会社へ移行いたしました。

取締役会の業務執行決定権限の相当な部分を業務執行取締役に委譲し、迅速な意思決定を可能にするとともに、取締役会における経営戦略等の議論を一層充実させ、取締役会の監督機能のさらなる強化を図っております。

また、取締役会は、より広い見地からの意思決定と客観的な業務執行の監督のため、その過半数を社外取締役に構成することをコーポレートガバナンスガイドラインにて規定しております。役員の指名、報酬など、コーポレートガバナンスにかか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、取締役全員で議論した上で最終決定をしております。

2022年2月現在、取締役会11名中7名が社外取締役に、指名委員会・報酬委員会それぞれは5名中4名、監査等委員会4名中3名が社外取締役に構成され、指名委員会と報酬委員会の委員長は、ともに社外取締役の方が担っております。

## 取締役会の議題と実効性評価

15

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

### 2021年度 取締役会議題(一部)

#### 経営戦略

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

#### ステークホルダー エンゲージメント

- ・ 株式市場との対話に関する報告
- ・ サステナビリティの活動報告・計画

#### リスクマネジメント

- ・ 全社的リスク管理状況の報告
- ・ コンプライアンスアップデート

#### コーポレート ガバナンス

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

### 取締役会の実効性分析・評価(2020年度)

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

<結論> 取締役会全体としての実効性は十分に確保されている

<評価の理由(一部)>

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

<実効性を高めるための取締役会の取り組み>

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



続きまして、15 ページでは、取締役会の議題の設定と実効性評価についてご説明いたします。

## サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



当社では、取締役会において議論されるべき重要経営課題として、経営戦略、ステークホルダーエンゲージメント、リスクマネジメント、コーポレートガバナンスの四つを特定しております。このページでは、2021年度取締役会の議題の一部を示しております。特に2021年度は、サステナビリティ向上を新たな戦略目標に設定したことで、取締役会においてもサステナビリティに関する議論が行われました。

スライド下半分で示しますとおり、毎年実施される取締役会の実効性分析・評価の結果を反映し、継続的に実効性の向上に努めております。2020年度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結論づけております。評価の理由の一部をここに示しておりますが、自由闊達かつ建設的な議論、サクセッションプランニングの適切な監督等が挙げられました。

今後も様々なステークホルダーの方々の期待および意見の把握に努め、これらを取締役会の議論に反映することで、取締役会の実効性の向上に継続的に努めてまいります。

## 役員報酬制度

16

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

報酬構成割合(代表取締役社長CEO)



業績評価指標



役員: 取締役、このうち監査等委員でない取締役(社外取締役を除く)の報酬についてここで示す業績連動報酬を採用  
 部長クラス: アステラスのグレードではVice President  
 報酬制度の詳細は「有価証券報告書」、「第16期定時株主総会招集ご通知」を参照

続きまして、16ページでは、役員報酬制度についてご説明いたします。

### サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375  
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



当社では、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および報酬構成を導入しております。

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を目指し、透明性を高めるため、積極的に情報の開示を行っております。仮に外国人が社長になった場合でも、基本的な考え方として、国籍によって報酬水準の設定を変える考えはございません。

スライドの中ほどでは、報酬の構成割合として、代表取締役社長の例を示しております。基本報酬 27%、短期インセンティブとしての賞与 33%、中長期インセンティブとしての株式報酬 40%を構成割合とし、業績連動報酬の比率を高めております。

中長期インセンティブには業績連動型株式報酬制度を 2015 年に導入し、評価指標には株主価値と連動性の高い株主総利回り（TSR）を採用しています。

ウイリス・タワーズワトソン社が開示しております 2020 年のデータによりますと、日本の売上高 1 兆円以上の企業の CEO の報酬構成比率では、長期インセンティブが 27%であります。アステラスでは 40%と高い水準を設定しております。当社は、より長期的な企業業績の向上を目指すインセンティブスキームを導入していると言えます。

また、2021 年度からは、この株式報酬制度の対象をグローバルの全ての部長クラスまで拡大しております。それ以前、制度対象者は、国内の取締役と旧執行役員に限定しておりました。外部の人事アドバイザーからの情報によりますと、当社と同じような企業規模で株式報酬を世界中の幹部に提供している日本企業は、とても少ないと伺っております。株式報酬を付与することで、世界中の経営幹部に株主価値の最大化という、共通の目標を意識させることができます。また、経営幹部として処遇しているというメッセージ性も意識しております。

---

## サポート

日本	03-4405-3160	米国	1-800-674-8375
フリーダイヤル	0120-966-744	メールアドレス	support@scriptsasias.com



## イノベーションを生み出す人材・組織へ

18

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



続きまして、人材と組織についての取り組みを説明させていただきます。

18 ページ、こちらでは、アステラス設立当時より行っております、コーポレートビジョン実現のため期待する人材像と組織像を定めまして、経営計画 2021 では全ての組織をさらにイノベティブに変革する取り組みを加速してまいります。

このパートでは、これまで取り組んでまいりましたグローバル機能別組織に対応した人事制度・システムの構築、経営計画 2021 以降、本格的に注力しております、さらにイノベティブな組織へと変革するために策定いたしました組織健全性目標、また多様な人材がいきいきと活躍できる環境の整備についてご説明いたします。

### サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

# 1. グローバル機能別組織に対応した人事制度・システムの構築

19

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

## グレード構造の統合・共通指標で職務評価

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

## サクセッションプランニング

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

## 報酬水準・構造の統合

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

## ジョブポスティングシステム

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

## HR CONNECT



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



マネージャー：課長クラス 部長クラス：アステラスのグレードではVice President

スライド 19 ページです。

アステラスでは、ビジネスの場を国内にとどめることなく、グローバルに拡大してまいりました。それに伴い、グローバル規模で適所適材の人材配置を進められるように、人事制度を構築してまいりました。これら人事制度改革は、アステラスのビジネスを支えるとともに、市場での人材獲得においても競争力を高めることに役立っていると考えております。

ここでは、代表的な四つの取り組みについてご紹介いたします。

まずは、グレード構造の統合・共通指標での職務評価です。アステラス発足以来、各地域、各機能でそれぞれ評価されてきた職務グレードを、グループ全体で共通のスケールで再評価、すなわち同じ成果責任を担っていれば、世界中で同じグレードになるように整備いたしました。この新しい共通の指標・プロセスでの職務評価実施は、世界中全ての部長クラス、約 200 ポジションで完了しております。

## サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



人事制度の運営を完全に世界中で統一し、実施していくのは、決して容易ではありません。当社のビジネス戦略と組織のグローバル化に伴い、人事制度においてもグローバル化を追求しております。

右側にいきますが、アステラスのサクセSSIONプランニングへの取り組みは、2005年の合併時から既に始まっております。山之内製薬と藤沢薬品工業が合併後、特に幹部人事については年功序列ではなく、また出身企業は関係なく、透明性と妥当性のある人事や後継者の決定が求められ、皆が納得する適所適材の実現が必要でございました。

このたび、世界中の整備を完了し、情報の整合、プロセスの効率化、自動化が実現いたしました。タレントレビューも同様に、グローバル組織ごと、機能軸で実施しています。したがって、世界中の部長以上のポジションについては、世界中のタレントの中から最適な人材を後継者として選定できるという、議論プロセスを踏んでおります。

現在では、全ての部長クラス以上のポジションを対象に、タレントレビューとサクセSSIONプランの作成を完了しています。また、後継者候補を約500人特定しております。近年では、実際に約4分の3のポジションにおきまして、後継者リストから部長職を任命しております。

報酬水準の統合という観点では、部長クラス以上でグローバル共通の報酬構造を目指し、地域間の水準統合を推し進めております。これらの取り組みにより、対象となる職務に就く社員は、地域にかかわらず、公平な報酬を受け取れる構造に近づいております。

また、グローバルな社内公募制度として、ジョブポスティングシステムを整備いたしました。ここでは世界中の様々なポジションに公募が可能であり、これまで多数の応募があり、合計で既に300件の人事が成立しております。この適所適材を実現する取り組みにより、イノベーションを生み出しやすい人材配置により近づけるとともに、人材の継続性を確保しております。

会社が決めて、個々人がその決められた次のポジションに就くという、日本企業に一般的なやり方は、ビジネスあるいは組織自体がグローバル化した当社には適さず、各自が自分でキャリアプランを描き、会社と個人は50:50という意識を持つ、このスタイルが望ましいと考えております。今後は、さらに社内公募やオープンな社内競争に基づく人材配置を推進する予定であります。

これら人事施策の効率的な運用、実行のために、地域ごとに異なっておりました従業員データベースをグローバルに統合いたしました。HR CONNECT という名前のシステムでございまして。このシステムを通じて、サクセSSIONプランをはじめとするタレントマネジメントが行われております。

---

## サポート

日本	03-4405-3160	米国	1-800-674-8375
フリーダイヤル	0120-966-744	メールアドレス	support@scriptsasias.com



サクセッションプランやタレントマネジメントを文書ベースで実施されている企業がまだまだ多いと聞いております。当社では、プロセスの相当な部分がグローバルに統合されたシステム内で運用されており、この部分ではかなり革新的なプラクティスを推進していると考えております。

## 2. 更にイノベティブな組織へと変革するために

20

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

### 抽出された課題

### 達成すべき目標

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

#### 組織健全性目標 1

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

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

#### 組織健全性目標 2

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

- ・ 部門最適を促す評価制度
- ・ 部門のサイロ化

#### 組織健全性目標 3

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



スライド 20 ページです。ここからは、さらにイノベティブな組織へと変革し、経営計画 2021 実現を加速するための取り組みについて説明申し上げます。

経営計画 2021 における戦略の実行を強力に推し進めるために、まずイノベーションを阻害する要因を特定することが必要だと考えました。そこで、現在の組織における改善点を抽出するため、グローバルでヒアリングを実施し、社員の生の声を集約いたしました。

そこで集まった情報を分析し、トップマネジメントで議論・検討を重ね抽出した結果、スライドの中ほど左側に示しております問題点をあぶり出しました。これを解決するためには、スライド右側で示す組織健全性目標 1 から 3 を経営計画 2021 の要素として盛り込みました。

### サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



これら組織健全性目標は、望ましい行動を促す環境を整えるとともに、これに対するコミットメントであり、アステラスの実行力を格段に向上し、持続的な成長とイノベティブな組織の実現を目指します。

失敗を恐れイノベーションに挑戦しない、保守的な目標設定、古く硬直化したシステム・プロセスの存在、これら三つの問題を解決するため、組織健全性目標の一つ目「果敢なチャレンジで大きな成果を追求する」を設定し、イノベーションや大きな成果を目指し、意欲的な挑戦を促進してまいります。

イノベティブなアイデアを生み出すためのリーダーシップ像が不明瞭、リーダーシップを醸成する育成プランの不足、こういう意見に対しては、組織健全性目標の二つ目「人材とリーダーシップの活躍」を掲げ、優秀な人材が主体的にリーダーシップを発揮できる環境の整備を進めております。

全社目線ではなく、部門最適を促す評価制度、部門のサイロ化という課題に対しては、組織健全性目標の三つ目「One Astellas で高みを目指す」を設定しまして、部門横断的な協働により、全社員が共通の目標の達成を目指すようにしております。

---

## サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



## 2. 更にイノベーティブな組織へと変革するために

21

組織健全性目標1~3を達成するため、連動し合う各種の取り組みを実行中

### 組織健全性目標 1に対する取り組み

#### 心理的安全性のある 組織文化の醸成

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

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

### 組織健全性目標 2に対する取り組み

#### Astellas Leadership Expectations

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

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

### 組織健全性目標 3に対する取り組み

#### Shared Objectives

経営計画2021達成に向け、部門横断で意欲的な共通目標を設定

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

Ignite: Leadership Expectationsによって定義されたリーダーシップの浸透・実践のため、全世界のすべてのピープル・マネージャーを対象に実施しているリモート研修

スライド 21 ページでございます。

設定いたしました組織健全性目標 1 から 3 を達成するため、連動し合う各種の取り組みを実行しております。このページでは、取り組みの一部をご紹介します。

一つ目、心理的安全性のある組織文化の醸成です。これは、失敗を恐れず挑戦する文化の推進、賢い失敗から学びを認める心理的安全性の高い環境の確立を目指すものです。心理的安全性 Playbook を作成し、マネージャー研修にも活用しております。また、関連する研修プログラムを立案中でございます。

二つ目、Astellas Leadership Expectations です。ここにおきまして、アステラスに必要なリーダーシップ像を明確化し、経営計画 2021 を実現する人材を強化するという狙いがあります。具体的には、Leadership Expectations と組織健全性目標に沿ったリーダー・マネージャーの能力開発、同僚や部下から上司へのフィードバックの活性化、Ignite の実施があります。Ignite とは、Leadership Expectations によって定義されたリーダーシップの浸透、実践のため、全世界の全て

### サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



の対象者に実施しているリモート研修のことです。既に 2,500 人以上の社員が参加し、延べ 2 万時間以上の研修を実施しております。

三つ目は、Shared Objectives です。経営計画 2021 達成に向け、部門横断的に意欲的な共通目標を設定するものです。この共通目標を設定するために、機能軸マネジメントに存在する部門間コラボレーションを阻害する要因を特定しました。さらに、全社業績の向上と組織間コラボレーションの推進に向けて、部門間で共通の業績目標を設定する仕組みを策定し、来年度の目標設定から導入します。

これまでも機能部門ごとにはうまく機能しておりましたが、一方で全社最適の観点では課題がありました。そこで、会社のビジネス戦略の優先度に応じてスピーディーに方向転換を図り、全社業績を多くの社員が意識できるように部門間共通目標設定の仕組みを導入し、それに向けた行動変容が起きるように、賞与の支払方法も 2022 年度から変更することといたしました。

## 2. 更にイノベティブな組織へと変革するために

22

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

### Dialogue with CEO

約30人以下×30回(延べ約600人)  
約400の質問

### Ask Me Anything Session

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

### OHG Leadership Conversations

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



OHG: Organizational Health Goals (組織健全性目標)

(数字は2022年2月末時点)

スライド 22 ページです。こちらでは、社員への経営計画 2021 の浸透策についてご説明いたします。

### サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



マネジメントチームが全世界の社員と直接対話し、質疑応答をすることで疑問を解消し、経営計画 2021 の理解を促進しております。私に関しましては、この 10 カ月で約 190 時間をかけて社員との対話を実施しております。

Dialogue with CEO として、リモートもしくは全国の拠点に直接足を運び、参加者が 30 名以下の回を 30 回ほど実施しております。少人数で会を実施することで、意見や質問を直接投げかけられる機会とし、これまでに延べ 600 人以上の社員が参加し、約 400 近くの質問を受けております。

副社長の岡村をはじめ、トップマネジメント、また本社の部門長は Ask Me Anything Session、なんでも聞いてくださいという会を行っております。こちらはより大規模なイベントで、社員との対話を行っております。これは、まず議題を決めまして、自由参加の社員から質問を受けながら行うというセッションでございます。これまでに約 6,800 人が参加、730 の質問を受けております。

OHG Leadership Conversations では、トップマネジメント、本社部門長のやり取りを中心としたイベントで、延べ 1,500 人が参加、約 110 の質問を受けております。

従業員と丁寧に対話をし、マネジメントの思いや背景にある考えを伝え続けることで社員が腹落ちし、会社の戦略に共感しながら実行につなげていく。また、社員からの質問やコメントを受けて、必要なアクションがあれば検討する。当たり前にするべきことを、マネジメントが一丸となって愚直に取り組んでおります。この取り組みは、今後も継続する計画であります。

---

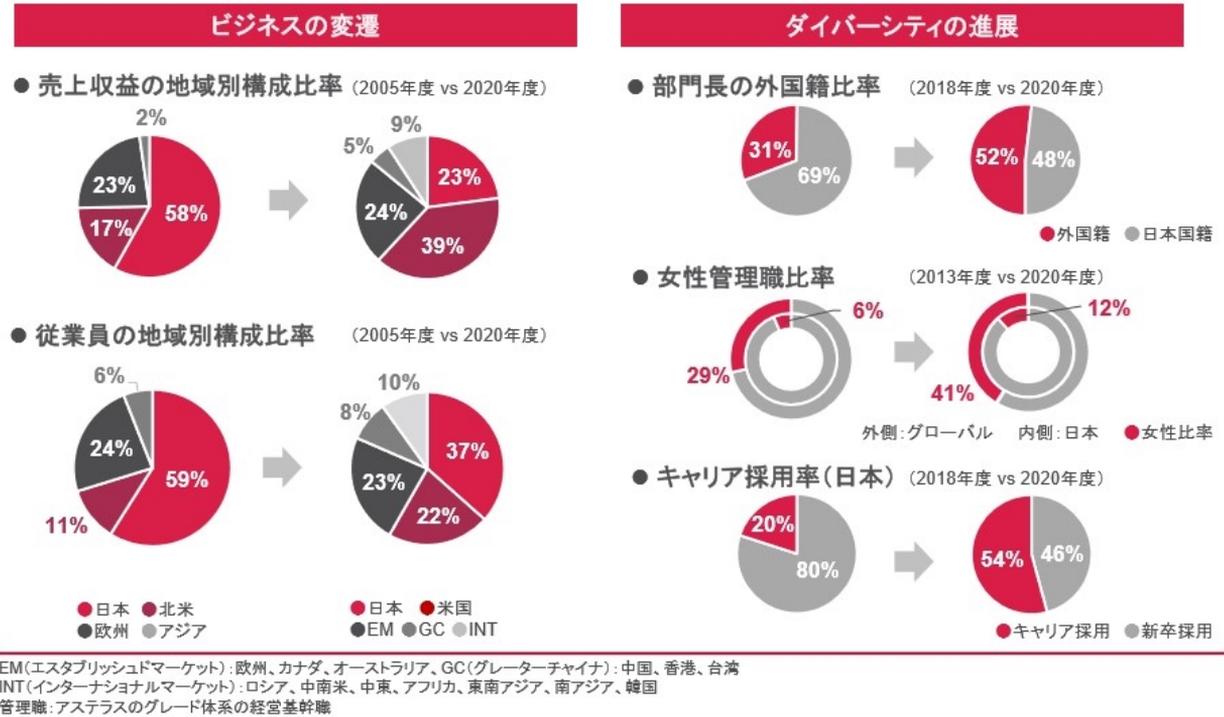
## サポート

日本	03-4405-3160	米国	1-800-674-8375
フリーダイヤル	0120-966-744	メールアドレス	support@scriptasia.com



### 3. 多様な人材が生き生きと活躍できる環境の整備

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



続きまして、23 ページでは、多様な人材が生き生きと活躍できる環境の整備について、これまでの進展を説明いたします。

アステラスでは多様性が組織の創造性を高めると考えており、多様性を生かすことでイノベーションの創出力を高めております。スライドの左側ではビジネスの変遷を示し、右側ではダイバーシティの進展を示しております。

まずビジネスについてですが、売上収益の地域別構成比率を見ますと、2005 年のアステラス設立当初は日本において売上が 6 割を占める構造でございました。その後、15 年間の間でビジネスのグローバル化が進展し、ポートフォリオが整備されたために、全世界で人口動態や経済指標から考えられるバランスの取れた収益構造に近づきました。

同時に、アステラスの従業員の構成比率も、約 4 割だった外国籍従業員比率が現在では 6 割を超え、人材のグローバル化も進んでおります。このビジネスのグローバル化とともに、イノベーション創出に向けて従業員の国籍だけでなく、様々な多様性を向上させてまいりました。

#### サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375  
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

部門長には、国籍等の属性にかかわらず、適切な人材を配置しております。この3年間で部門長の外国籍比率も高まり、現在では過半数の部門長が外国籍となっております。グローバルにビジネスを展開する企業として、最適な視点で組織運営を行ってまいります。基本的に多くの社内文書は英語が公用語として使われており、執行の最高意思決定会議体であるエグゼクティブコミッティーをはじめとして、多くの会議は英語で実施されております。ここまでグローバル感覚でビジネス運営がされている企業は、国内ではまだまだあまり多くないと考えております。

女性管理職比率は、2013年から2020年までの間で、グローバルでは29%から41%に、日本国内においては6%から12%に増加しております。

キャリア採用につきましては、過去3年間で20%から54%に増加しております。新卒採用の社員だけではなく、多様なバックグラウンドを持つ人材が当社では活躍しております。新卒採用数は、おおむね100名前後で推移しております。最適な人材が最大限に獲得できる施策を常に模索してまいります。

## マテリアリティ・マトリックスを更新

25

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



続きまして、新しいマテリアリティ・マトリックスについてご紹介いたします。

### サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com

2014年に、私どもの最初のマテリアリティ・マトリックスを策定いたしました。その後、1度、17年に見直しを行いました。それから5年が経過いたしました。

この5年間でサステナビリティ課題の潮流の変化、経営計画2021との整合性、製薬業界として対応が必須の課題などを考慮いたしまして、社会およびアステラスにとっての重要性との観点から、ステークホルダーの関心度、社会課題の規模、アステラスのケイパビリティとの親和性、経営層インタビューによるヒアリングの結果を踏まえて分析し、スライドに示しました19の重要課題を特定いたしました。

この19の重要課題全てがアステラスおよび社会にとって重要と考えておりますが、中でもアステラスが解決できる、特に重要度が高い社会課題については、最重要課題として表右上に赤で示します九つを特定いたしました。

九つのマテリアリティに取り組むことで、アステラスは価値主導型ライフサイエンス・イノベーターへの変革、業界リーダーとしての信頼確保、経営基盤の強化を図ってまいります。加えて、社会の関心度の高い重要課題、例えば気候変動とエネルギーにつきましても、カーボンネットゼロ宣言の検討などに取り組んでまいります。

---

## サポート

日本	03-4405-3160	米国	1-800-674-8375
フリーダイヤル	0120-966-744	メールアドレス	support@scriptasia.com



期待されている事項	今後の取り組み
サステナビリティの 取り組みについてのKPI	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 設定することが適当な取り組みについてはKPIを具体化</li> </ul>
サステナビリティに関する より積極的な情報開示	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ サステナビリティ向上に向けた取り組みを各媒体で積極的に発信</li> </ul>
女性管理職比率(日本) 女性取締役比率	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 女性管理職比率の向上を目指し、サクセッションプランニングの活用、メンタリング実施、マネジメントとの対話設定</li> <li>▶ 取締役会の多様性の重要性は認識。経験、スキル等を総合的に見て選定しており、今後も引き続き多様性を重視し選定していく</li> </ul>
社外取締役との対話	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 統合報告書やコーポレートウェブを通じたメッセージの発信</li> <li>▶ 会社説明会における直接対話機会を設定することを検討</li> </ul>
ネットゼロ宣言	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 2050年ネットゼロ宣言に向けて検討中</li> </ul>



管理職: アステラスのグレード体系の経営基幹職

最後に、株式市場から期待されていると認識している事項についてご説明いたします。

27 ページです。

これまでの株式市場の皆様との対話の中で、こちらに示したような事項が、われわれに期待されている事柄であると認識しております。

サステナビリティの取り組みについての KPI を設定することが適当な取り組みであると思われるものについては、それらを具体化してまいります。

サステナビリティ向上に向けた私たちの取り組みを、コーポレートウェブサイト、統合報告書、会社主催の説明会を通じて、今まで以上に積極的に開示してまいります。

女性管理職比率につきましては、サクセッションプランニングの活用、メンタリングの実施、マネジメントとの対話設定を通しまして、その比率を向上してまいります。取締役会の多様性の重要性は認識しております。経験、スキル等を総合的に見て選定しており、今後も引き続き多様性を重視し、選定してまいります。

## サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375  
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



社外取締役との対話は、統合報告書、コーポレートウェブサイトを通じたメッセージの発信、会社主催の説明会での直接対話の機会を検討してまいります。

ネットゼロ宣言については、先ほどご説明したとおりでございます。

以上、本日は社会の持続性向上と、アステラスの企業価値の持続的向上に向けた取り組みをご紹介いたしました。

アステラスは、革新的な医薬品の創出による事業活動を通じて社会課題を解決することで、社会の持続可能性に貢献します。革新的な医薬品を創出するために、アステラスの全ての組織をイノベーターに変革する取り組みを強化してまいります。

今後も、今回のようなサステナビリティ ミーティングを定期的を開催し、皆様との対話を今後の取り組みに活かしてまいりたいと思います。

説明は以上でございます。ご清聴ありがとうございました。

---

#### サポート

日本	03-4405-3160	米国	1-800-674-8375
フリーダイヤル	0120-966-744	メールアドレス	support@scriptsasias.com



## 質疑応答

---

**藤井 [M]**：続いて、皆様からのご質問をお受けいたします。

順番がまいりましたら、オペレーターから順次指名させていただきますので、エントリーされた方は、そのまま電話口にてお待ちください。お待ちいただいている間も会議の様子は電話でお聞きいただけます。

それでは、お願いいたします。

**オペレーター [M]**：それでは、大和証券、橋口様です。どうぞお話しください。

**橋口 [Q]**：大和証券、橋口です。よろしくをお願いいたします。

19 ページについて質問があります。タレントマネジメントプロセスのグローバルな統合についてです。これを創薬研究における競争力の強化において、また研究所のロケーションとの絡みについてどのように考えればいいのかを教えてくださいませんか。

ロケーションに左右されにくい管理部門ですとか、プロダクトマネジメントのようなお仕事ですと、これですごくいいのかなと思うのですが、創薬研究の場合ですと、ウェットなお仕事、ラボのロケーションに縛られるようなポジションも結構あるのではないかと思います。地域によって人材の採用のしやすさ、しづらさなどが違っていて、単純に統一すると、例えば報酬などはある地域では払い過ぎになったりということもあるのかなと思います。

そういう意味で、ポジションごとにロケーションの最適化も併せて考えながら進めていくことが重要な気がするのですが、イノベーションを起こせるような優秀なサイエンティストの方をどう採用して定着させて、創薬研究の生産性を上げるのかという観点で、19 ページでご紹介いただいた取り組みのメリットと課題についてお考えをお聞かせいただけますでしょうか。

**安川 [A]**：ありがとうございます。

ご承知のように、この近年、ボストン近郊あるいはカリフォルニア、こちらで狙うバイオロジーごとに研究の買収をしたり、あるいは一から立ち上げたりと、いろいろでございますけれども、拠点を立ち上げてまいりました。

研究者につきましても、やはりどういことができたらというグレードだというのは、全世界で共通をしていきたいと思っております。

---

### サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



そうはいえ、世界の中でこの人しかできない、あるいはこの人の知識、あるいは広いアカデミーへの人間関係とか、こういうものがある場合には、特殊なポジションを用意いたしまして、それにふさわしい報酬をお支払いすることをいたしております。

実際のウェットのところでは、今のところ特殊なポジショニングとかグレード等は用意するつもりはございません。

櫻井から、若干の補足をさせていただきます。

**櫻井 [A]**：ご質問ありがとうございます。経営管理を担当しております、櫻井と申します。

ご指摘のとおり、グローバルで機能別の組織に対応した人事制度・システムの構築は、何でもかんでもグローバルにハーモナイズするというのではなくて、機能別にリーズナブルなグローバルにハーモナイズをすることを基本として考えております。

特に研究部門につきましては、イノベーション創出において、研究開発員の仕事のモチベーションの向上がとても大切だと考えております。研究員のモチベーション向上のために、社内ベンチャーユニットなどを導入いたしまして、プロジェクト単位で一定規模の人的リソースですとか予算の管理を任せ、マイルストーンを達成していくような仕組みを運用しております。また、ポテンシャルのある人材を採用するために、通常の面接による新卒、日本においては新卒採用とは異なる、数日にわたる選抜採用プログラムなども取り入れております。

加えて、研究者のエンゲージメントについても、全部門共通のエンゲージメントサーベイ等で定量的に評価をしており、必要な対策を採っていくことを続けております。

以上、ご回答申し上げます。

**橋口 [M]**：ありがとうございました。以上です。

**藤井 [M]**：ありがとうございました。

次の方、お願いいたします。

**オペレーター [M]**：それでは、シティグループ証券、山口様です。どうぞお話しください。

**山口 [Q]**：シティの山口です。二つございます。

一つは、個別な話で恐縮ですが、アクセスのお話の中で、マレーシアとペルーのお話をご紹介いただきました。世界はいろいろと広い中で、このマレーシアとペルーが特に出てきた、相対的

---

## サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



に重要な理由は何かございますか。それとも、たまたまというか、そういったものとして理解すればよろしいでしょうか。

**安川 [A]**：この第三者が行っておりますプログラムを、まず入札というか、われわれの趣旨をご説明いたしまして、趣旨に賛同してくださる方々からの提案を募りました。その中から、ある一定のスキームで選択していった選んだわけでございますけれども、その辺の選んだ過程については、飯野から説明をさせていただきます。

**山口 [M]**：ありがとうございます。

**飯野 [A]**：サステナビリティを担当しております、飯野と申します。質問ありがとうございます。

いくつかのステージで、クライテリアを設けまして選定をしました。安川が申し上げましたとおり、われわれがサポートをしたいクライテリアをつくったのですけれども、それを Request for Proposal という形で、関連する NGO、NPO へ配信させていただきました。

その中でも、私たちアステラス製薬がビジネスとして狙っている疾患領域でありますとか、あるいは私たちが今までお付き合いのある NGO、NPO の団体を拝見しまして、その中で一番社会課題に対応できる場所を選ばせていただきました。今回、二つ選ばせてもらいましたのは、こちらに書いてあるとおりです。オンコロジー関係の支援をしている NGO、NPO でございます。

マレーシアにつきましては、いろいろな人種ですとか言語がある国でございまして、なかなか医療アクセスに対する知識が、一般市民の理解が薄いということで、がんの早期発見につながるための課題があるということで伺っておりました。そういったこともありまして、選ばせていただきました。

ペルーにつきましても、南アメリカの中でも、このオンコロジーに取り組む C/Can という団体がありますけれども、彼らがやっている活動の中でも一番、行政も一緒に取り組める国だったということで、そこに私たちも共感しまして、支援した次第です。

以上です。

**山口 [Q]**：ありがとうございます。そういう感じですから、今後もちろん予算という問題があるとは思いますが、どちらかという皆様方が投げ掛けてきた中から合致するものを順次支援していくという感じで、戦略的にどこだというよりも、むしろ向こうから来ていただいたものの中で、セラピューティック領域が合致するものを支援していく例ということでよろしいですね。

---

## サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



安川 [A]：はい。21年度はそういう形で選ばせていただきました。また、こういう事例を全世界の社員が目に見ますと、やはり火がつくというか、自分の地域、自分の国のこういう問題も解決したいという、社員から上がってくるアイデアが今後は増えてくれることを私は期待しております。

## 取締役期待するスキル等(知識・経験・能力等)

29

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

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

山口 [Q]：ありがとうございます。

二つ目は、質問の仕方があまりよろしくないかもしれませんが、29ページの、取締役のスキルのところのご開示がありました。いろいろな見方があるかと思うのですが、御社の場合、特にサイエンスの部分での評価が結構、常に大事なスタイルだと思います。特に外からのアセットを評価して、買って、中に入れるという作業が非常に重要になってきますので。

そういった意味で、医学的、科学的な知識、特に遺伝子治療ですとか細胞医療がちゃんと評価できる人がこの中に何人いるのかというのが、なかなか難しいのかなと思ったりするのですが、そういった部分については、最先端のサイエンスを企業価値に変える根幹のところの評価する人たちのスキルというか、そういったものはどう管理されておられるのでしょうか。専門家が言ったら、それを丸のみにするわけにもいかない部分があるかと思いますが、それについて、聞き方が難しい

### サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

ですけど、安川さんはそういう判断を日々されていると思いますので、一言、どう工夫しているのか教えていただけますでしょうか。

**安川 [A]**：ありがとうございます。

非常に難しく、一長一短では解決できない問題であると思っております。欧米のベンチャー企業、あるいはベンチャーでなくても中小、中くらい、あるいは大きな規模の会社でも、本当にこの業界にいらしたOBが他の会社の取締役として就任されるというケースが非常にあります。

そういう方であれば、また、その方々がサイエンスバックグラウンドであれば、実際にわれわれ執行側が選んできたアセットとかの甲乙丙をつけてくれるところにも参加いただけると思います。現在、日本における社外取締役としておられる、マーケットですね、そういう方々がほとんどいらっしゃらないので、一応われわれは歴史的にお一人、医学専門家を入れてはおりますけれども、具体的に選択の過程で社外取締役に任じていただいているということは、今までのところはございません。

やはり科学的な評価は現場に任せていただき、やはり価格の設定の仕方だとか、それから年度内であまりに活動が乏しいとか、活動がちょっと過剰で出費がかさんでいるのではないかとか、そういうもうちょっと高所なところから、取締役会から今はご意見をいただいている状況であります。また、日本におけるマーケットが変化し、あるいは海外の方からの社外取締役のリクルートが可能になりましたら、だんだん需要はまた変わってくるのではないかなと思っております。

**山口 [Q]**：そういう意味でいうと、理想を言えば会話方式というか、それこそ同じ領域のOBがあちこちにいて、それを相談できて、その中でサイエンティフィックがディスカッションできるように、そういうマーケットさえあれば、あるいは御社はグローバルにやっているのだから、そういう人もリクルートできれば、そういうこともできればやりたいなという考え方はおありですか。

**安川 [A]**：それにふさわしい方がいらっしゃれば、そういうことも考えていきたいというぐらいですかね。また、取締役会がそれを決めて、執行側にこうしろ、ああしろと落とすとなると、監督機能とはまた違うような感じもしておりますので、どっちがいいというよりは、やはりどういう人材を選んだときにはどうしようかということフレキシブルに考えていくのではないかと考えております。

**山口 [M]**：分かりました。ありがとうございました。以上です。

**兵庫 [Q] 藤井代読**：ありがとうございました。

---

## サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



本日、電話会議システムにアクセスできない方から、代わりにメールでご質問を頂戴しておりますので、代読させていただきます。

「三菱 UFJ 信託銀行、兵庫と申します。今回、初めて ESG 説明会を開催していただいたので、御社の取り組みをよく理解できました。ありがとうございました。継続開催に意味があると思います。次年度もぜひ開催していただきたいので、よろしくお願いします。それを踏まえて質問させていただきます。人材と組織について、取り組みはよく理解できました。その上で、失敗を恐れ、イノベーションに挑戦しないという企業風土は改善されつつあると思いますか。また、そのようなイノベーションに挑戦しないという風土となった理由をどのように分析されていますか。加えて、効果検証をどのように行う予定ですか」

というご質問を頂戴しております。お願いいたします。

**安川 [A]**：まず私から、若干歴史的な背景についてご説明をいたします。

アステラス発足以来、毎年3月に、その次の年度の目標を部門ごとに議論するというシステムがございます。基本的に最初の提案はボトムアップで、各部門から上がってまいります。マネジメントからいろいろと注文も付け、ブラッシュアップもされていくわけですけれども、基本的にボトムアップでございます。

1年たった後に、その年に設定した目標の何は達成できて、何は達成できなかったか、これが評価されまして、その次に払われるボーナス、あるいは個人の昇給、昇格が進化されるというシステムでございます。

これを続けておりますと、やはり何か非常にチャレンジングなことを言ってしまうと達成できなかったらどうしよう、達成できなかったときには評価が減点されるのではないかと、あるいは各人の昇給、昇進にも影響があるのではないかとという無言のプレッシャーと申しますか、回を重ねるごとにこういう傾向が強くなってしまったのだと思っております。

むしろ、チャレンジングな目標を設定することにモチベーションを与え、それが達成されたときには非常に大きな成果を与える、いいスコアを与えると。こういうほうが今はふさわしいのではないかと申しまして、取り組みを始めたところでございます。

ですので、まだ始まったばかりで、どんなところに目に見えた効果が表れてきたかは時期尚早だと思っております。

櫻井から補足をさせていただきます。

---

## サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



**櫻井 [A]**：ありがとうございます。

どういう経緯でこういう目標を設定したかは、今、安川から説明させていただいたとおりでございます。

今後、設定した目標に対して、その進捗状況をどのように捕捉していくかにつきましては、KPIを設定して指標化することも選択肢の一つではあったのですが、かえって本来意図していないインセンティブが働いてしまうこともあり得るかと考えておりますので、ここは慎重に考えていきたいと思っております。

ただし、グローバル・エンゲージメント・サーベイを当社は過去3~4年ぐらい前（2017年）より実施しており、それを2年に一度実施していたのですが、今年度より毎年実施しており、この2月に実施して、今は解析中ですが、今後はOrganizational Health Goalsの進捗状況も、その質問項目に含めまして、その進捗状況を適切なタイミングで捕捉していこうと考えております。

加えて、先ほども安川から説明させていただきましたが、マネジメントが現場に行ってコミュニケーションをする機会が格段に増えております。そんな直接の従業員とのコミュニケーションの中で、従業員のみんなからの発言ですとか質問を聞いている中で、この組織健全性目標が適切に進捗しているのかどうかを肌感覚で感じられるいい機会だなと思ひ、これらの機会は今後も引き続き大切なプロセスとして進めたいと思っております。

以上です。

**兵庫[Q]藤井代読**：もう1問ご紹介させていただきます。

「環境について、気候変動対策を重視されていますが、その理由をご説明ください。他の環境課題、例えば生物多様性、水、化学物質などについては、どのように位置付けられていますか」

というご質問を頂戴しております。

**安川 [A]**：ご質問ありがとうございます。

研究所、あるいは間もなく各工場でも遺伝子改変生物を扱う、あるいは間もなく扱うようになりますし、ウイルスあるいは微生物なども多く使うようになっております。

これらのものを外の研究所、あるいは工場以外の環境に出すなんてということは、もうタブーであると思っております。そうならないような手は既に十分打っております。むしろ、これから何か活動するというよりは、今後もエラーがないようにちゃんとモニターをしていく、こういうタイプの活動であると思っております。

---

## サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



それから、いろいろな有機化合物とかをやはりちゃんと処理してから外に出す、あるいは専門の廃棄業者に頼んで処理をしていただく。こういうことももうずっとやっておりますので、こちらを軽視しているわけではなくて、既に対応が十分なされていると今は思っております、それ故に今回のマテリアリティ・マトリックスにはあまり言葉としては出てこない、このようにご理解いただきたいと思います。

**藤井 [M]**：それでは、電話会議システムに戻りたいと思います。次の方、よろしく願いいたします。

**オペレーター [M]**：それでは、BNY メロン・インベストメント・マネジメント・ジャパン、大山様です。どうぞお話しください。

**大山 [Q]**：ありがとうございます。BNY メロン・インベストメント・マネジメント・ジャパンの大山でございます。環境と社会のところから3点ほどお願いとご質問をさせていただければと思います。

まず、1点目でございます。御社のサステナビリティ説明会資料にもお書きになっておられますが、御社は既にスコップ1、2、3ベースでのご開示、TCFDへのご賛同、目標値のご設定、そういったところの達成ということで、かなり高い水準でのサステナビリティ項目に関する実施をなさっております。社外評価も高いと思います。

御社は、お書きになっておられますとおりですが、2030年程度の中期的なCO2排出量削減目標のご設定、また2050年のネットゼロを見据えた長期的なCO2排出量の削減目標のご設定を引き続きご検討賜ればと思いますが、ご開示の実施時期についてはいつ頃、あと今のご検討状況について開示の可能な範囲で結構なので、ご教示賜れば大変恐縮です。

**飯野 [A]**：質問ありがとうございます。

開示のタイミングについては、実は既にTCFDに沿った分析はしております。あと、開示のタイミングは今、検討しているところですが、来月3月末までには分析結果をホームページに載せる予定です。これがまず一つです。

すみません。もう一つのご質問は何でしたでしょうか。

**大山 [Q]**：二つ目は生物多様性についてです。御社の生物多様性指数は非常に興味深いと思っております、いろいろと拝読させていただきました。よくある生物多様性と申しますと、いわゆる種を保全するために、例えば野外の貴重な、絶滅危惧種などの保全をしていくとか、そういった論点かと思っております。御社は非常に特殊で、他のCO2項目でしたり、水資源でしたり、廃棄物でしたり、そう

---

## サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



いったものを指数的に組み上げておられて、そういったものの環境への負荷の軽減が、ひいては生物多様性の保全に繋がるという考え方かと思います。

やはり生物多様性と申しますと、種の直接的な保全というところもあろうかと思うので、その辺り、可能であれば、なぜ御社の、多分、特徴的なお考えはあろうかと思うのですけども、そういった指数化されて、いわゆる種の保全自体の直接的な部分が今、指数値にないというのは、どのようなお考えがあるのかなというところを可能な範囲でお伺いできれば幸いです。

**安川 [A]**：先ほどのご質問でもお答えいたしましたけれども、やはり環境中にないような、あるいはドミナントにはないような微生物、ウイルス等を環境中に出してしましまして、自然環境と異なる状況をつくり出してしまうのが一番まずいと思っておりますので、この辺を私としては注目しておりますし、会社としても今後も注力するべきところだと考えております。

**飯野 [A]**：生物多様性に関する指標については、おっしゃっているとおり、これは弊社の独自の指標で目標設定しています。もうホームページを読まれているかもしれませんが、生物多様性の指数については、気候変動対策、それから環境保全対策、循環資源、こういった三つの取り組みの中で、それぞれの取り組みに対してどういった進展がなされたかという観点で、この指数を数値化しております。

ですので、生物多様性に関して、これを何かやれば改善するものではないと認識しておりますので、様々な因子をこの三つの分類の中で検討してやっていくということで、今の検討はなされております。

以上です。

**大山 [Q]**：ありがとうございました。

あと、ダイバーシティですけれども、御社の女性活躍推進法に基づく行動計画を拝見させていただきました。今のところ目標値のご設定を、そちらで経営基幹職に占める女性割合は20%以上とすることを、2025年までの目標値設定とされておられます。

こちらですが、いわゆる行動計画内のデータベース上のご開示でありますと、管理職に占める女性労働者の割合が11%となっております。一方で、御社が先ほど来ご解説されておられますように、グローバルで見ると、御社の女性管理職比率は非常に高いけれども、やはり日本のほうが低いのでということで、目標値設定をご検討中といったわけですが、この辺り、今いまの目標値でいうと、やはりこの女性基幹職に占める女性比率を20%以上にする、あるいは2030年までに30%を目指す。その辺りが御社の全体の、単体ベースですが、目標ということになるのでしょうか。

---

## サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



**藤井 [M]**：先ほどの質問ですけれども、ちょっと音声聞き取りにくいところがありましたので、もう一度お願いしてよろしいですか。

**安川 [M]**：すみません。最後のほうがちよっと途切れてしまったので、受話器かマイクに近づいてお話しただけるとありがたいです。

**大山 [Q]**：申し訳ございません。御社の女性活躍推進法に基づく行動計画の中で、目標値として、経営基幹職に占める女性割合を20%とする（2030年度までに30%を目指す）という目標値設定をなさっております。今のところ、同じサイトにおかれましては、女性管理職比率が11%というご開示をなさっております。2021年3月末時点でございますが。

今のところ、そうすると、この経営基幹職に占める女性割合20%、また2030年度までに30%を目指すというのが、いわゆるダイバーシティ上の女性の管理職に関する目標値ということよろしいでしょうか。

**櫻井 [A]**：櫻井からお答え申し上げます。

ご理解のとおりでございます。ただ今、アステラス製薬単体では12%の女性管理職比率でございますけれども、これも実は前回の目標は1年前倒しで10%の目標を達成しております。今回も25年20%、30年30%という目標については、なすべき努力をいろいろといたしまして、この定量的な目標に到達することをやっていこうと思っております。

ただ、いつも当社の女性管理職比率を設定するときに議論をしているのは、形ばかりの、数字をつくるための女性管理職を増やすということではなくて、女性一人一人が本当に生き生きと活躍している場面を想定して、そのベースの上で女性の基幹職比率を皆さんに公表しているパーセンテージで達成していこうといった基本的な考え方がございます。実質的な女性活躍を目指して、引き続き努力をしまいたいと思っております。

**藤井 [M]**：では、次の方、お願いいたします。

**オペレーター [M]**：それでは、JP モルガン証券、若尾様です。どうぞお話しください。

**若尾 [Q]**：JP モルガンの若尾です。ありがとうございます。

一つ目が、今回、イノベーションというところと、これまでの御社の、この前の研究開発体制の説明会でもありまして、社内バイオベンチャーとかが重要なのだなと思ったので、その点を二つ教えてほしいです。

---

## サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



一つが、結局、前回の研究開発体制の説明会の際には、金銭的なインセンティブはないということだったのですが、きょうご説明いただいたことと、何が社員の方とか研究者の方にとってチャレンジすることのインセンティブになっているのか、よく分からなくて。

このイノベーションを促進とか、社内バイオベンチャーがうまくいくのかがちょっとよく分からなかったの、社員の方とか研究者の方のインセンティブがどういうところになっているのかを教えてくださいませんか。

あと、22 ページ目にご紹介していただいた、経営計画 2021 に関する社員の方とのコミュニケーションに関してですが、この経営計画に関して、マネジメントの方や社員の方は、こういったところに疑問をお持ちだったのでしょうか。また、それに関しては、コミュニケーションを取った方は、マネジメントからの回答に納得されているのでしょうか。そういったところを教えてください。

**安川 [A]**：一つ目でございますけれども、金銭的なインセンティブがないというのは、私はちょっと言い過ぎだと思っております。例えば、ベンチャーユニットの長になりますと、非常に高いグレードが付きます。そのグレード、あるいはその近くのグレードの者しか、そのベンチャーユニットの長になるというのに向けて手を挙げられないというシステムではございません。やはり我と思わん若手もそのポジションに向けて手を挙げるができますので、いわゆる飛び級は十分可能でございます。それに若くして選ばれた人間に対しては、報酬の面でも非常に上積みがなされますので、こういう面ではインセンティブになっていると思います。

それから、やはり研究者は自由闊達に自分の思うところをやりたいし、裁量の範囲も広げてほしい、これが一つのモチベーションだと思っております。

昔は、古典的な薬理研究所、あるいは化学研究所、代謝研究所というような、ファンクションごとに縦割りで、そこからチーム員が構成されて、プロジェクトチームが出て、なかなかそのチームに権限委譲がされずに、チーム会議で出てきた結論を、その部署部署に持ち帰ると、またその上司がああだこうだ言うという、この繰り返しがありまして、意思決定も遅く、あるいはチームに権限委譲が十分なされないという現象が見られました。

そういう古典的なファンクションごとの縦割りから脱却しまして、あるバイオロジーを目指す者たちが自発的にチームをつくって、極力彼らの中で結論をし、そしてプロジェクトを早く回してもらおう。これによって彼らが実績を積み、それで実績があればちゃんと報酬に反映されるということになっておりますので、インセンティブは前のやり方に比べると十分あると思っております。

---

## サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



二つ目、これは私自身も営業本部にもまいりますし、技術本部にもまいりますし、研究開発にも行きますので、質問の種類はまちまちでございます。

ただ、やはり社員の関心事は、この Organizational Health Goals です。これの意味するところ、あるいは個々の活動についてもっと詳しく教えてくれ、それから自分たちの上司がどう変わっていくのか教えてほしい、こういうところが私にはよく質問が来るところでございます。

**若尾 [Q]**：よく分かりました。ありがとうございます。

最後に1個だけ教えていただきたいです。今回のご説明にはなかったのですが、アニュアルレポートにはあります、持続可能性という観点で研究開発の体制と申しますか、生命倫理の取り扱いに関して質問させていただきます。

御社は、イノベーションとか新しいことをやっていくことが今の御社の強みというか、ポイントなのかと思っていて、そういった観点で、今、幹細胞や遺伝子治療とか、いろいろなこと、様々なことにチャレンジされていると思います。今後、ゲノム編集等々も臨床試験等々をやっていくのかなと想像します。

そういった際に新しいサイエンスの部分、特に遺伝子編集やセルセラピーもそうかもしれませんが、生命倫理の問題に直面していくと思うのですが、その点、そういったリスクをどう御社の中で管理されているのか、マネジメントされているのかをご紹介いただけませんか。以上です。

**安川 [A]**：Ocata を買収して、細胞治療を始めたときに、既に胎児から取る細胞を主に原材料としてわれわれはやっていきますという宣言をしました。iPS ではなくてですね。

あのときから、やはり細胞を使う、それから原料の調達とか、原料となる胎児の細胞をどう調達するのか、こういう議論が社内では始まり、さらに、ご指摘のように、最近では、その細胞にさらに遺伝子に改良を加える、あるいは遺伝子治療もやっておりますので、先天的な遺伝子の欠損であるとか、異常をどう直していくか。こういうところに取り組んでおりますので、遺伝子編集をするとき、あるいはその細胞を入手、あるいは細胞を分化させるときにどうやるという、ここはちゃんと研究本部の中に委員会を設けまして、いちいち実験のたびに審査をする仕組みになっております。

**若尾 [M]**：分かりました。ありがとうございます。以上です。

**藤井 [M]**：ありがとうございました。

---

## サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



終わりの時間が迫っておりますので、次の質問を最後の質問とさせていただきます。次の方、お願いいたします。

**オペレーター [M]**：それでは、クレディ・スイス証券、酒井様です。どうぞお話しください。

**酒井 [Q]**：どうもありがとうございます。クレディ・スイス、酒井です。では、一つだけお聞きします。

25 ページの表、マテリアリティですけれども、こういった言い方をしたら失礼かもしれませんが、製薬会社の ESG、それからサステナビリティに対する戦略が、最終的には新薬の創出に結びつくかどうかというところがポイントではないのかなと思うのですけれども、この辺は同意していただけるのでしょうかということが最初にあります。

それから、このマテリアリティを達成したことによって、どういう影響が出てくるのか。もう僕らは ESG 投資という面から見れば、私は ESG の専門家ではないので、言ったらここで間違っているかもしれませんが、最終的には株価に落ちてくる話ではないのかなと考えてしまいます。

そういう意味で、その間の通信簿のようなものを社内では当然キープされていると思うのですけれども、そういったものをやはり KPI としてお示しいただかないと、はっきり言って ESG って、ひょっとすると新コストになってしまうリスクもあるのではないかなと、素人考えですが、思っているところです。

そういうことで、先ほど櫻井さんは KPI の開示についてはやや慎重というようなお話がありましたが、その辺を含めて、今後どのように開示をされていくのかを教えてください。以上です。

**飯野 [A]**：私から回答させていただきます。

安川が説明したとおり、2017 年に現在のホームページに載っております、マテリアリティ・マトリックスは作成されました。それ以降、今日に至るまで、様々な皆様、投資家の皆様と対話をさせていただきました。そのときによく言われていたのが、あまりにも総花的で、何が一体アステラスにとって大事なのかが見えません、分かりませんという言葉が頂戴しておりました。これは複数の投資家の皆様からいただいております。

今回、そこに私たちはしっかり対応していこうということで、スライドに載せております、この 25 ページを新たにアップデートしたのですけれども、約半分になっております。これによって、総花的なものをまず絞り込んだのが、まず一つです。

---

## サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



結局のところは、私たちはやはり製薬企業として、革新的な医薬品を届けるのが一番の社会への貢献だというのは、おっしゃるとおりでございます。ですので、最重要課題として載せております。ただ、私たちのアステラス製薬として特徴的なものということで申し上げますと、この中にもありますけれども、根本治療への飛躍を通じた医療システムの負担を解放するというところでございます。私たちは、セルセラピー、あるいはジーンセラピーを通して、数回の投与によって患者さんの疾患を治すというか、良くするというもので進んでおりますので、それに向かってやっていきますというのが、明確にここの最重要課題として載せております。

それに加えて、そういったイノベティブな医薬品、医療ソリューションを届けるにあたって大事なものは何かということで、これが真ん中の一番上にありますけれども、イノベーション実現のための人材と組織文化でございます。こちら、先ほどから申し上げているとおり、OHGの中で、組織健全性の中で、心理的な安全性をしっかりと確保した上で、イノベティブなものをつくっていただく組織文化をつくっていくということでやっておりますので、こういったマテリアリティ・マトリックスに対応することで、次の新しい新薬をつくっていくところで特定しております。

**安川 [A]**：今、酒井さんがおっしゃったように、最後は株価に落ちていくのではないですかというところは、まあ、そのとおりだと思います。マテリアリティ・マトリックスの赤い部分も新薬を生み続けることも中に入っておりますし、いかなる状況においてもサプライチェーンマネジメントを健全に保って、欠品とか、品薄にならないようにするとか、それから、そもそもあってはならないことをちゃんとマネージしていきますから、ポジティブな意味でも、それから保守という意味でも、全ては、最後は株価には結び付くのだろうと思っております。

KPIについては、もうご覧になっていただければ分かると思いますけれども、定量的に測れるものと測れないものがあります。私が常々チームに言っているのは、測りにくいものに対して何か間違った、あるいは本当にその指標を代表していないKPIを一つ、二つ選んで、それだけ追っていつ満足しているというのは、副作用のほうが大きくて誤った道に迷い込む可能性がある。

だから、そもそも設定しにくいものは無理やり設定しないで、もっと大局的に見ていくことが大事ではないかというものの申し方をしておりますので、先ほどの櫻井の発言につながったと思いますが、ちゃんと測れるものは、ちゃんと皆さんには開示してまいりたいと思っております。

**酒井 [M]**：分かりました。どうもありがとうございます。

**藤井 [M]**：ありがとうございました。

---

## サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



お時間となりましたので、これもちまして本日の説明会を終了いたします。本日はご参加いただき、誠にありがとうございました。

[了]

---

#### 脚注

1. 会話は[Q]は質問、[A]は回答、[M]はそのどちらでもない場合を示す

---

#### サポート

日本	03-4405-3160	米国	1-800-674-8375
フリーダイヤル	0120-966-744	メールアドレス	support@scriptasia.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、当社は一切の瑕疵担保責任及び保証責任を負いません。さらに、利用者が当社から直接又は間接に本サービスに関する情報を得た場合であっても、当社は利用者に対し本規約において規定されている内容を超えて如何なる保証も行うものではありません。

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、すべて会員自身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、利用者自身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本規約に基づく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会員が被った損害、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 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

