



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

2023年2月17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
[日程]	2023 年 2 月 17 日
[時間]	14:00 – 15:29 (合計：89 分、登壇：53 分、質疑応答：36 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 安川 健司 (以下、安川) 人事・コンプライアンス担当 (CPO&CECO) 杉田 勝好 (以下、杉田) サステナビリティ部門長 飯野 伸吾 (以下、飯野) 社外取締役 関山 護 (以下、関山) 社外取締役 桜井 恵理子 (以下、桜井) コーポレートアドボカシー & リレーションズ部門長 池田 博光 (以下、池田)
[質問者名]	三菱 UFJ 信託銀行 兵庫 真一郎 三井住友トラスト・アセットマネジメント

サポート

日本 050-5212-7790 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

大和証券
日本経済新聞社

高口 伸一
橋口 和明
山田 航平

サポート

日本 050-5212-7790 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



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 ミーティングにご参加いただきありがとうございます。私は、本日司会を務めます、コーポレートアドボカシー&リレーションズ部の池田と申します。どうぞよろしくお願いたします。

本説明会は、Zoom ウェビナーとライブ配信の二つの方法でご参加が可能です。ただし、ご質問は Zoom ウェビナーからのみの受付となります。ライブ配信からのご質問はできませんのでご注意ください。また、本日は質疑応答を含め、日本語・英語の同時通訳にて実施いたします。Zoom ウェビナーからご参加の方は、Zoom 画面のメニュー上からご希望の言語をお選びください。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。

本日の出席者は、代表取締役社長 CEO、安川健司、社外取締役、関山護、社外取締役、桜井恵理子、専務担当役員 人事・コンプライアンス担当、杉田勝好、サステナビリティ部長、飯野伸吾の 5 名でございます。

本日の説明は、弊社ウェブ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。なお、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元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、様々な要因により、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、開発中の医薬品に関する情報が含まれておりますが、その内容は宣伝広告や医学的アドバイスを目的としているものではありません。

それでは、説明に入ります。安川さん、よろしくお願いたします。

安川：皆さん、こんにちは。安川でございます。本日はご多用の中、アステラスのサステナビリティ 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す。池田から説明いたしましたので、私からの読み上げは割愛させていただきます。

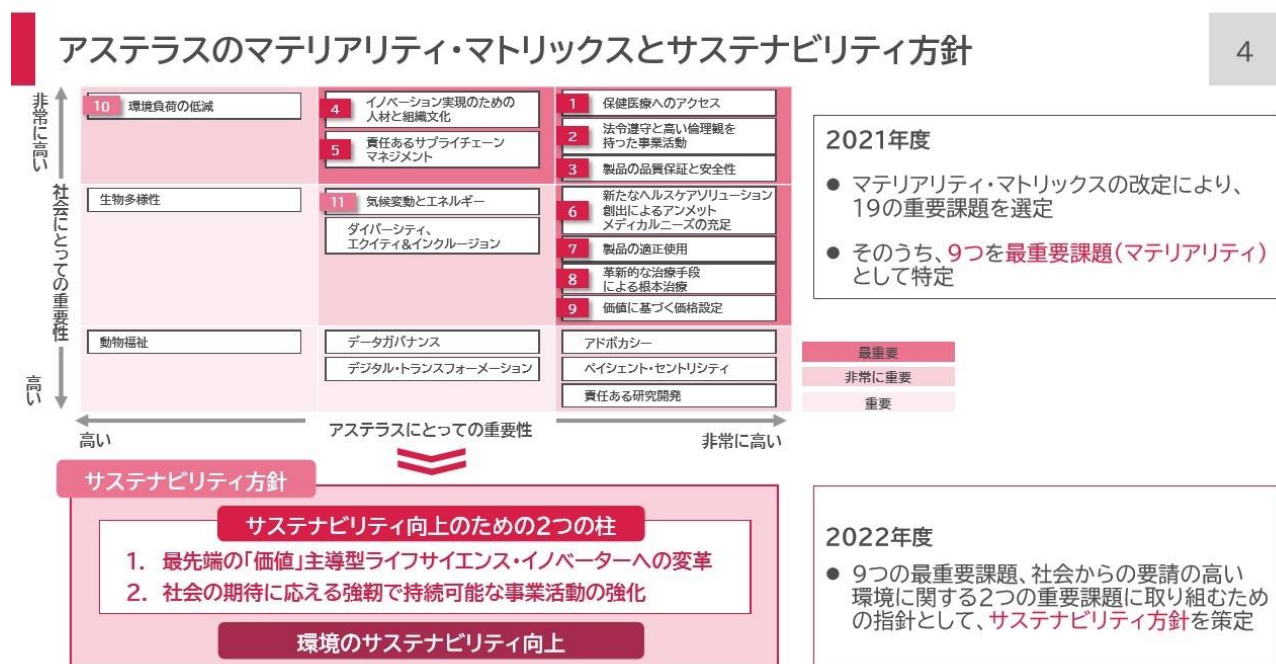
昨年、初の開催でありました。それゆえ、ESG に対するアステラスの取り組みを幅広くご紹介いたしました。今回は、この 1 年間の私たちのサステナビリティ活動の進捗について、特にアステラ

サポート

日本 050-5212-7790 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



スらしい取り組みや、株式市場から高い関心を寄せていただいている取り組みを深掘して紹介いたします。



Astellas Proprietary Information - not for promotional use.

まずは私から、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について説明をいたします。4 ページ目です。

私たちは昨年度、マテリアリティ・マトリックスの改定により、アステラスにとっての19の重要課題を設定し、そのうちの九つの課題を最重要課題、すなわちマテリアリティとして特定いたしました。

そして九つの最重要課題への取り組みが、企業価値向上にどのように繋がるかをステークホルダーの皆様にご理解いただくために、二つの柱としてまとめました。

一つ目の柱は、「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」です。

アステラスは、アンメット・メディカル・ニーズに対し、細胞治療や遺伝子治療など新しいモダリティを活用した革新的なヘルスケアソリューションを創出するとともに、そうした価値を必要とする患者さんに広く届き渡るよう努め続けます。革新的な治療手段を持続的に創出するためにはイノベーションに対する適切な価格設定が必要となります。

アステラスは、我々の製品が患者さんやそのご家族、患者さんの健康を支える医療従事者を含めた社会に与える影響が公正に価値へ、価格へ反映させるための環境や仕組みづくりにも取り組みま

サポート

日本 050-5212-7790 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



す。そして社会に、大きな価値を生み出し届けるための最たる原動力の一つが、イノベーションを生み出す組織文化と考えており、アステラスの組織文化の醸成を図るとともに、イノベーション創出に寄与する人材を獲得、育成します。

二つ目の柱は、社会の期待に応える強靱で持続可能な事業活動の強化です。どのような状況であっても、グローバルスタンダードで優れた品質の製品を製造し、安全性の高い製品を患者さんへ届けていくための強靱な体制を、サプライチェーン全体で構築していきます。

こうやってアステラス製品が患者さんに正しく適正に使用していただくための情報提供活動を継続するとともに、全ての事業活動において法令遵守を徹底しながら、患者さんにとって適切なヘルスケアソリューションは何か、アステラスの製品が患者さんに貢献できることは何かを考え、倫理的に活動を続けていくことで、社会からの期待に応えていきます。

これらの柱として構成される九つの最重要課題に、社会からの要請の高い環境に関する二つの重要課題を加え、2025年までの具体的な取り組みをサステナビリティ方針として策定致しました。アステラスのサステナビリティへの取り組みは、今回策定したサステナビリティ方針にフォーカスを当てて推進して行きます。サステナビリティ方針の詳細は、後ほどサステナビリティ部門長の飯野から説明をさせていただきます。

「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	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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

Astellas Proprietary Information - not for promotional use.



5 ページです。こちらは前回のサステナビリティ ミーティングでお示しいたしました、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進捗状況をまとめています。

サポート

日本 050-5212-7790 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、サステナビリティの取り組みについての KPI ですが、マテリアリティ・マトリックスで特定した最重要課題および環境に関する重要課題に関して、中期的に目指すゴールとして、新たに 2025 年度までのコミットメントを設定いたしました。こちらに関しても、後ほど飯野から詳細をお話いたします。

また、2023 年度から、役員報酬にサステナビリティ指標を導入する予定です。次のスライドで詳しくご説明をいたします。

サステナビリティの取り組みに関する情報開示については、コーポレートウェブサイトのサステナビリティページの改修や、初の統合報告書の発行を通じて、積極的な情報開示を行いました。

女性管理職比率は、グローバル、日本ともに昨年度から上昇いたしました。女性取締役比率も、昨年新たに 2 名の女性取締役を迎え入れ、比率は 30%になりました。引き続き、多様性は重視しつつ、スキルと過去の業務経験の観点から最適な取締役会の構成を検討してまいります。

社外取締役との対話ですが、今回、社外取締役の関山取締役と桜井取締役に登壇いただいております。今後も株式市場の方々と直接対話の機会を設定していきたいと思っております。

ネットゼロ宣言については、11 月に 2030 年度までの 1.5°C 目標および Well Below 2°C 目標で SBT 認証を取得し、さらについで先日、2 月 9 日に、2050 年までのネットゼロを宣言いたしました。

前回からの進捗は以上となります。このうち、役員報酬へのサステナビリティ指標の取り組みについて、次のスライドで説明いたします。

サポート

日本 050-5212-7790 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

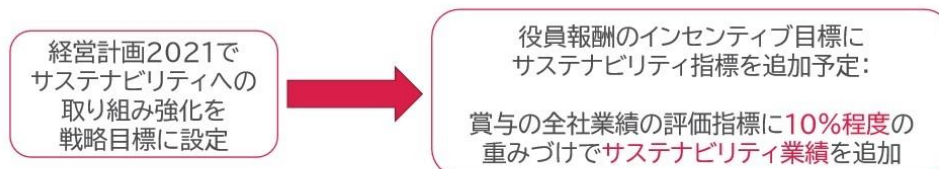


サステナビリティ向上のためのガバナンス強化 - 役員報酬へのサステナビリティ指標の組み込み -

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



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
人事・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

Astellas Proprietary Information - not for promotional use.

資料 6 ページです。

サステナビリティが重要な経営課題であるという意識が年々高まっている中、この度、サステナビリティ向上のためのガバナンス強化を目指し、新たに役員報酬にサステナビリティ指標を追加する予定です。こちらは 2023 年度から導入の予定です。

具体的には、変動報酬のうち、短期インセンティブ報酬である賞与の評価指標に 10%程度の重みづけでサステナビリティ業績を追加します。

保健医療アクセスへの取り組み、人事・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、この四つの項目で評価を行うことを考えております。具体的な評価指標、評価方法については現在検討中です。

サポート

日本 050-5212-7790 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



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



BCP: Business Continuity Plan(事業継続計画)



Astellas Proprietary Information - not for promotional use.

続きまして、資料の7ページです。先ほどお示いたしましたサステナビリティ方針の二つの柱の一つである、「社会の期待に応える強靱で持続可能な事業活動の強化」に関連した取り組みをご紹介します。

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

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

エネルギーに関するリスクの低減に向けては、太陽光発電の導入検討、国内の製造拠点・研究所への予備電源の導入や非常用電源の設置に取り組んでおります。

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

サポート

日本 050-5212-7790 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



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

Astellas Proprietary Information - not for promotional use.



続きまして、資料の 8 ページ、これ以降のアジェンダです。

まずは、サステナビリティ部門長の飯野から、サステナビリティ課題に対するアステラスの取り組みと、2025 年度までのコミットメントについてご紹介いたします。続きまして、人事・コンプライアンス担当の杉田から、アステラスの人事が目指すもの、具体的な取り組みや進捗についてご紹介いたします。最後に、これら私どもの取り組みを社外の目から監督することでイノベーション創出を後押しする、社外取締役の取り組みや思いを関山取締役からご紹介いたします。

それでは、飯野さん、よろしくお願いいたします。

サポート

日本 050-5212-7790 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



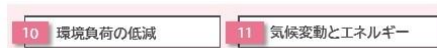
2. 社会の期待に応える強靱で持続可能な事業活動の強化

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応じていく



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



Astellas Proprietary Information - not for promotional use.



飯野： 皆さん、こんにちは。サステナビリティ部門長の飯野です。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ご紹介します。

10 ページ目です。

マテリアリティ・マトリックス改定の際、特定された九つの最重要課題に取り組むことが企業価値向上にどのように繋がっていくのか、二つの柱にまとめたことを冒頭に安川から紹介しました。

このスライドで示しているとおり、二つの柱を構成する最重要課題に番号を振って記載しております。今年度は九つの最重要課題と、社会からの要請の高い、環境に関する重要課題を対象に、社内外のステークホルダーとともに、ギャップおよび機会分析を実施し、アステラスが中長期的に優先する項目およびその取り組みと結果へのコミットメントを具体化しました。これらを総称して、サステナビリティ方針と呼んでおります。

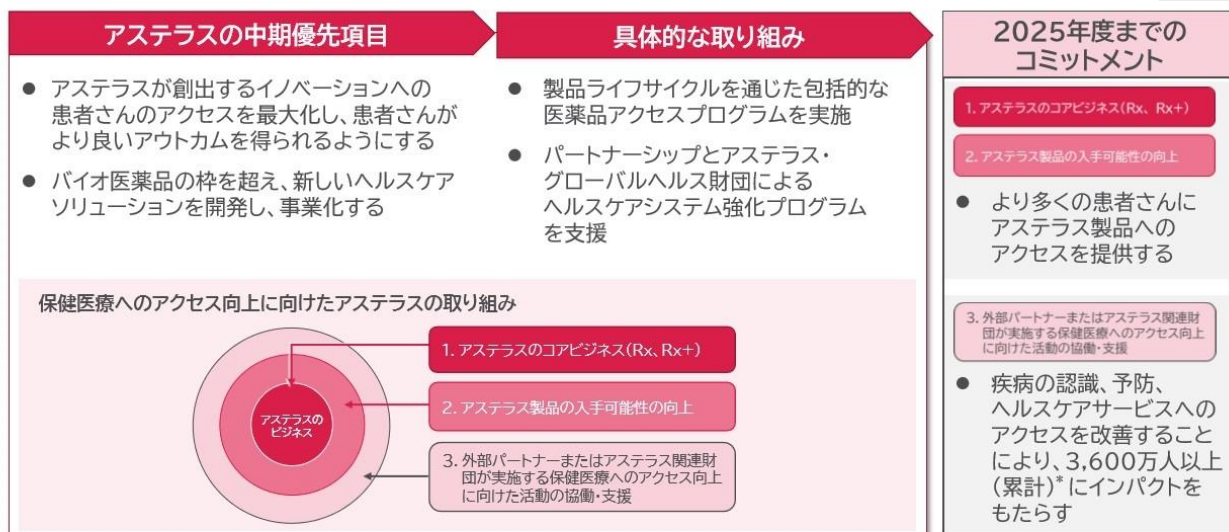
時間の都合上、全ての議題をご説明することが難しいため、本日はこのうち、①保健医療へのアクセスと、環境のサステナビリティ向上である⑩⑪について取り上げ、詳細を説明します。

なお、それ以外の課題に対する取り組みの詳細は、APPENDIX の 36 ページから 38 ページに掲載しておりますので、ご確認いただければと思います。

サポート

日本 050-5212-7790 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





*スライド12(次スライド)のネマークの人数の合算により目指す値



Astellas Proprietary Information - not for promotional use.

11 ページ目です。まず、①保健医療のアクセスについて、本スライドと次のスライドの2枚を使ってご説明します。

保健医療のアクセスという最重要課題において、アステラスにとっての中期の優先項目を左側に示しております。中央に記載しております具体的な取り組み、そして右側に2025年度までのコミットメントを示しています。

スライド下段のサークルの中心にある、一つ目のアステラスのコアビジネス、および二つ目で示しているアステラス製品の入手可能性の向上に該当するエリアについて、アステラスが生み出すイノベーションに対して患者さんがアクセスできるよう最大限に取り組み、患者さんがより良いアウトカムを達成できるよう、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していきます。

そして、2025年度までに、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します。一番外側の三つ目のサークルのエリアは、疾患啓発、予防、ヘルスケアサービスのアクセスを改善するために、NPOなどの外部パートナーシップやアステラス・グローバルヘルス財団を通じて、ヘルスケアシステムの強化を支援していきます。そして、様々な支援により、2025年度までに3,600万人以上にインパクトを与えることを目標にします。

次のスライドでは、このコミットメントに対する実績をお示しします。

サポート

日本 050-5212-7790 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





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 パドセブとソスパタの累計承認件数・国数	40か国以上
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	
治療終了後もアステラス製品で治療を継続している患者 (治療終了後、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 中国・インド・マレーシア・ペルー	120万人以上 にインパクトを与える見込み
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、ベンケア、ミラベグロン、プログラフィ、イクスタンジ、ソスパタ、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



Astellas Proprietary Information - not for promotional use.

12 ページ目です。

まず、①のアステラスのコアビジネスに関する実績として、アステラス製品の処方により、2022年度上期で約1億4,300万人、103か国へのインパクトを与えております。

次に②では、コアビジネスだけでは届けることができない患者さんに対し、ライフサイクル全般を通じた各種アクセスプログラムによりサポートした患者さんの数です。私たちの医薬品アクセス戦略により、開発段階から一定数の患者さんにインパクトを与えました。これらは、定量的な目標は設定していませんが、定期的に取り組みの進捗を確認し、開示していきます。

三つ目の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・支援では、先ほど3,600万人以上にインパクトを与えるという定量的な目標をお示ししました。この目標は、赤枠で囲んでいるヘルスケアシステム強化プログラムおよびアステラス・グローバルヘルス財団の活動に対する影響を評価するものです。今後もアステラスらしい、アクセス向上の取り組みを実行していきます。

サポート

日本 050-5212-7790 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



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
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	<ul style="list-style-type: none"> 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)



GHG: Greenhouse Gas
 Astellas Proprietary Information - not for promotional use.

13 ページ目です。次に、環境負荷の低減、気候変動とエネルギーについてこちらのスライドで説明します。

下の図に示すとおり、2050年、GHG 排出量ネットゼロをゴールとして、バックキャストिंगで2030年度目標を設定しています。2018年にSBT 認証を得た2°C目標は、2021年度に前倒しで達成したため、昨年新たに目標を設定し、SBT 認証を得ております。

具体的には、1.5°C目標を念頭に、スコープ1 プラス 2 の GHG 排出量を 63%削減、スコープ3 では、Well Below 2 度を念頭に 37.5%削減するという目標です。

現在、富山や、つくば研究所、海外ではアイルランド、ケリー工場での太陽光パネル設置および風力発電設備の更新など、再生可能エネルギーの積極的な活用について検討中です。サプライチェーンにおける GHG 排出量削減についても取り組んでまいります。

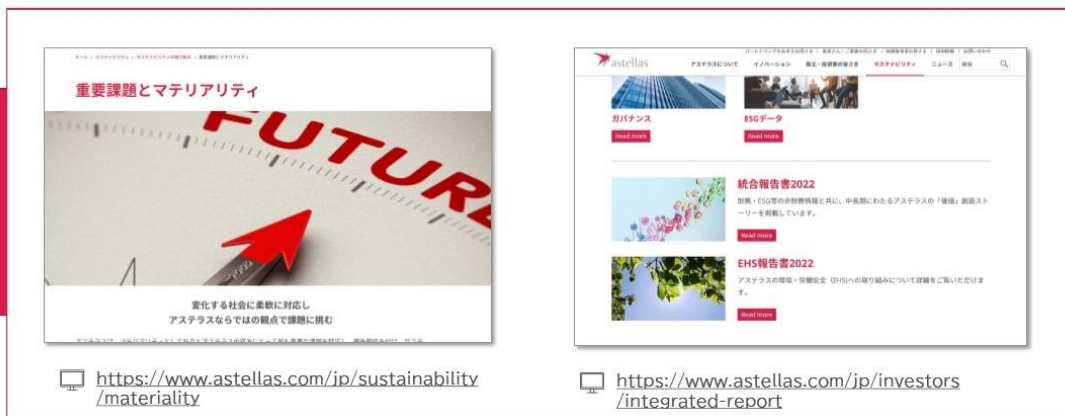
サポート

日本 050-5212-7790 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



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



Astellas Proprietary Information – not for promotional use.



14 ページ目です。

本日紹介しました内容は、コーポレートウェブサイトに掲載しております。また、そのほかの課題に対する 2025 年度までのコミットメントおよび進捗も含め、随時公開・更新していきます。

先に紹介しましたサステナビリティ方針の二つの柱を中心に、社会とアステラス双方のサステナビリティ、すなわちサステナビリティ・トランスフォーメーションの実現を目指し、全社員で重要課題とマテリアリティに取り組み、企業価値向上に努めてまいります。

アステラスのサステナビリティ向上への取り組みに関する情報開示を充実させるとともに、ステークホルダーの皆様との対話も継続して実施していきたいと思っております。

続いて、人材と組織について、人事・コンプライアンス担当の杉田から説明いただきます。杉田さん、よろしくお願いいたします。

サポート

日本 050-5212-7790 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



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

Astellas Proprietary Information - not for promotional use.



杉田：ありがとうございます。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。私からは、アステラスの人材と組織についてご説明します。

16 ページ目です。アステラス人事の特色を 3 点に絞ってご説明します。

まずは、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しているということです。

アステラスの人事部門は、ビジネスに貢献するために存在していますので、例えば各組織の事業成長を人と組織の面からサポートする HR・人事のビジネスパートナーは、担当組織の経営会議に必ず参加し、マネジメントチームの一員としての貢献を求められます。

次に、世界に広がるアステラスのビジネスを支えるために、グローバルな人事施策を構築しています。人事は一つの部門で、日本の国内・海外を統括しています。指揮系統も一本化されています。アステラスでは年功序列ですとか、入社年次による管理というのはしていません。人材をグローバルに登用しています。

そして、私たちはデータドリブンな人事であることを自認しています。ビジネスの状況や組織の状況など、あらゆるデータに基づいて、確実な進捗確認を行い、各組織と連携をするようにしています。今後、社内だけではなく、社外に対しても組織にまつわるデータを積極的に開示していきたいと考えております。

サポート

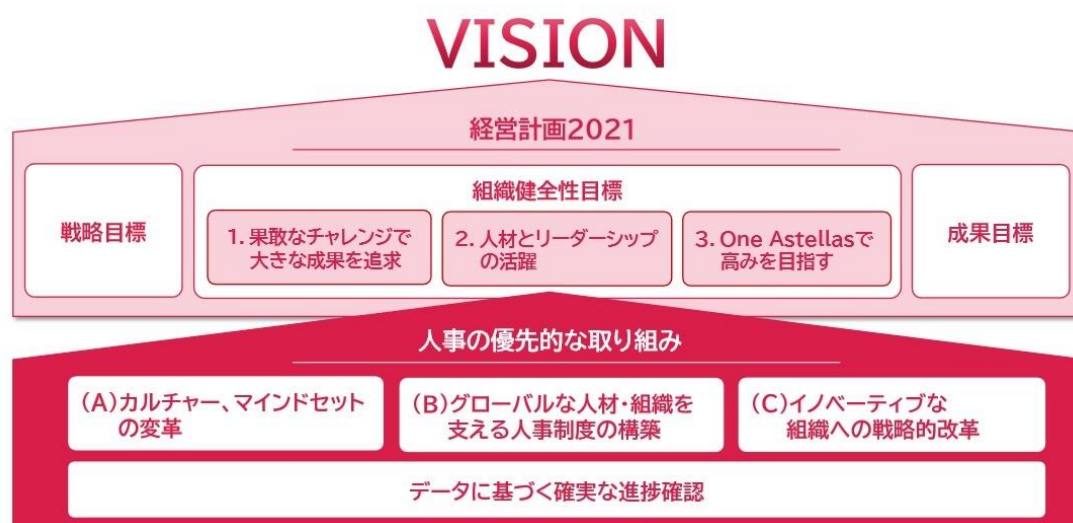
日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



最後になりますが、重要なポイントとして、実際の様々な改革というのは人事が実行するのではなく、各組織のリーダーが実行すると私たちは考えております。ですので、アステラスの人事は、人材・組織改革のコーチであるという形で定義をしています。

人事の取り組みは経営計画2021の達成に直結する

17



Astellas Proprietary Information - not for promotional use.



17 ページ目です。

先ほど述べましたとおり、アステラスの人事は、経営計画 2021 の実現、ひいては VISION の達成・実現に直結するものを常に優先して取り組みます。

人事の優先課題は 3 点あります。一つ目は、カルチャー、マインドセットの変革。二つ目が、グローバルな人材・組織を支える人事制度の構築。そして三つ目に、イノベーティブな組織への戦略的な改革です。これらを基盤として支えているのが、データに基づく確実な進捗の確認です。

次のスライドからは、ここに示す三つの優先事項とデータに基づく進捗確認、こういったことについて具体的な取り組みをご説明したいと思います。

サポート

日本 050-5212-7790 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



グローバルに、賢いリスクテイクと学びによる成長を促す心理的安全性の醸成

18

心理的安全性の確保・フィードバック文化の推進

心理的安全性が確保された組織とは

- 互いに信頼しオープンにコミュニケーションできる
- 結果を恐れずに大胆なアイデアを共有
- 現状に疑問を持ち、賢いリスクを取る

- 継続的にフィードバックを行う革新的でパフォーマンスの高い企業文化を促進するため、誰もがタイムリーにフィードバックが行える「**フィードバックツール**」を全社に導入(2022年10月)

》 4,324件のフィードバック

双方向コミュニケーションの推進

Ask Me Anything

テーマ DX、断捨離イズム^{*}、経営陣の経験談など

》 計34回開催、延べ約15,000名参加、約1,200個の質問

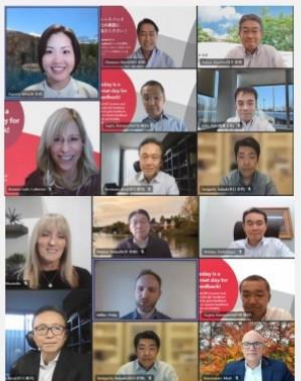

Live Stream

第1回 経営計画2021の進捗と2022年度への期待

第2回 賢いリスクテイク、チャレンジ、失敗と学び

》 トップマネジメント全員参加

第1回は 約7,000名参加
第2回は 約6,500名参加

数字は2023年1月末時点、DX: デジタルトランスフォーメーション
* 断捨離イズム: 社員一人一人に財務規律とコストオーナーシップを醸成し、日々の業務に対するマインドセットの大転換を通じて、労働生産性の飛躍的向上とイノベーションが起きやすい組織への変革を目指す概念(詳細はスライド39を参照)

Astellas Proprietary Information - not for promotional use.

18 ページ目です。先ほど触れました人事の優先課題、優先的な取り組みの一つであります、カルチャー、マインドセットの変革についての取り組みをご紹介します。

私たちは、社員に賢いリスクテイク、そしてそれに基づく学びによる成長を促すということをしています。そのために、心理的安全性の確保、そしてフィードバック文化の構築といったことに注力しています。

アステラスでは、心理的安全性が確保された組織を次のように定義しています。互いに信頼することができて、オープンにコミュニケーションができる組織。そういう形です。イノベーションを生み出し続ける組織、これも私たちが求めているものです。そして、誰もがそのためには、結果を恐れずに大胆なアイデアを共有し、現状に疑問を持ったときにはすぐに声を上げ、それに基づいて互いに議論をし、フィードバックを送り合うことができる。そういった環境を作り上げようとしています。そして、他者からのフィードバックというのが各自の成長に繋がっていく。そういったマインドセットを目指しています。

こうした考えのもと、私たちはフィードバック文化を構築するために、2022年、昨年10月に全社、グローバルでフィードバックツールを導入いたしました。上司から部下へというフィードバックだけではなく、あらゆる階層、あらゆる階層の間でタイムリーにフィードバックを受け取ったり、送り合ったりすることができるような仕組みです。これまでに既に4,324件のフィードバックが世界中でやり取りされました。

サポート

日本 050-5212-7790 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、トップマネジメントと社員の双方向のコミュニケーションというのを重視しています。そのために、対話型のセッションである Ask Me Anything というセッションと Live Stream というセッションを展開しています。

前回のサステナビリティ ミーティングでは、Ask Me Anything をご紹介いたしました。ですので、今回は新たに加わりました Live Stream、こちらをご紹介したいと思います。

こちらにつきましては、トップマネジメント全員で参加する形でのライブセッションです。毎回、ある特定のテーマを決めまして、そのテーマについて、トップマネジメントが個々人の考えであるとか、自らの経験談、そういったものを話すようなセッションです。

経験談と申しましても、輝かしい実績、輝かしい成功談、そういったことばかりではなくて、むしろ過去に自分が経験した失敗談、そしてそこから得た反省ですとか、そこから得た学び、それが今にどういった形で生きているのか。そういったことを、トップからざっくばらんに社員にシェアをするといった内容が好評を博しております、これまでに第1回は約7,000名、第2回は約6,500名、世界中から参加がありました。

(A)カルチャー、マインドセットの変革

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

19

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)



Astellas Proprietary Information – not for promotional use.



19 ページ目です。カルチャー、マインドセットの変革のもう一つの取り組みとしまして、グローバルなリーダー向けのプログラムをご紹介したいと思います。

サポート

日本 050-5212-7790 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



アステラスでは、マネジメント層の能力開発がキーだと考えておりますし、そこに向けての重点的な育成というのを行っています。象徴的な取り組みとして、2022年度、今年度は Astellas Leaders' Summit、そして Quarterly Leader Forum、この二つを強力に展開してきました。

まず、初めの Astellas Leaders' Summit につきましては、これはトップマネジメントとシニアなリーダー間での現状認識の共有、そして経営計画 2021 達成に向けた戦略の議論を目的としています。

今回はマネジメント層全員、トップマネジメント全員とグローバルの部門長を東京に招きまして実施をいたしました。3日間の会期がありまして、3日間をフルに活用しまして、対面ならではの深い議論を行いました。非常に盛り上がった場面もありますし、難しい議論をお互いに交わした場面もありました。これにより、戦略への理解が進みましたし、リーダーとしての一体感、自分たちが全社的なことを考えなければいけないんだというリーダーとしての一体感が一層に高まったと感じています。

もう1点、リーダーの育成を目的としました Quarterly Leader Forum をご紹介します。目指すリーダー像は、カルチャー変革に沿った形で、新しいスキルやアイデア、これを生み出す企業文化をつくっていくことができる、そういったリーダーになります。

四半期に一度の開催で、約550名の部長クラスの社員を集めまして、2022年度はこれまでに3回開催をしました。特に第3回では、ハーバード・ビジネス・スクールのゲイリー・ピサノ教授に講演をしていただきまして、外部の知見も大いに取り入れて、リーダーシップ能力開発に取り組んでいます。

サポート

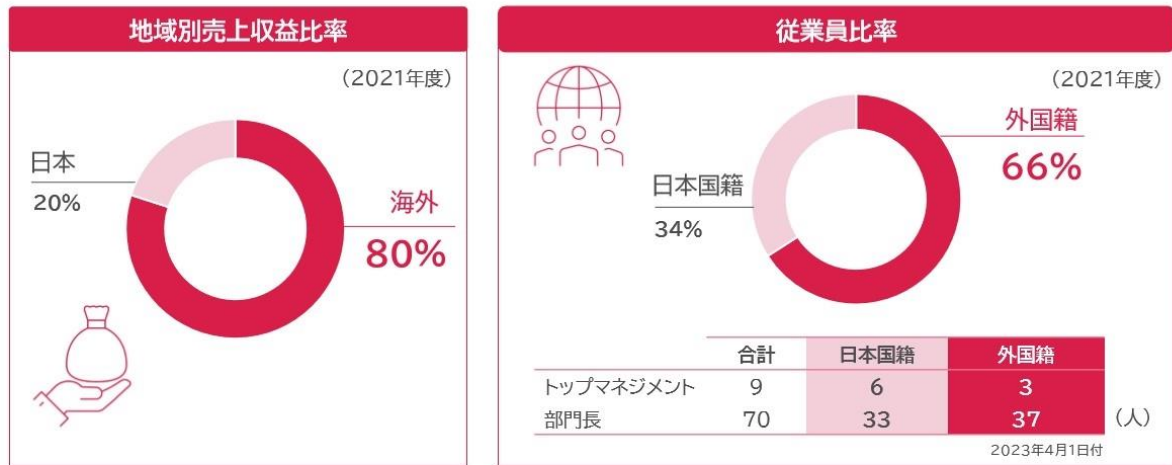
日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



ビジネスのグローバル化に伴う従業員構成の変化

20

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



Astellas Proprietary Information - not for promotional use.



20 ページ目です。アステラス人事の優先事項の 2 点目、グローバルな人材・組織を支える人事制度、人事の施策についてご説明します。

冒頭で触れましたとおり、アステラスのビジネスはグローバルに広がっています。2021 年度の地域別売上収益比率では、日本市場の売上収益は約 20%、海外市場の売上収益が約 80%となっています。ビジネスのグローバル化に伴いまして、従業員構成もグローバル化しています。2021 年度の従業員比率では、外国籍の従業員が 66%を占めています。

マネジメント層にも同様の傾向があります。2023 年 4 月 1 日付の人事におきまして、トップマネジメントにおける外国籍数は 9 名中 3 名となります。一つ下の階層である部門長におきましては、半数以上が外国籍という形になります。

そのため、アステラスでは経営レベルの会議を全て英語で実施しております。通訳も介しません。日常的にグローバルレベルでのコラボレーション、そういったことが必要な環境となっております。

サポート

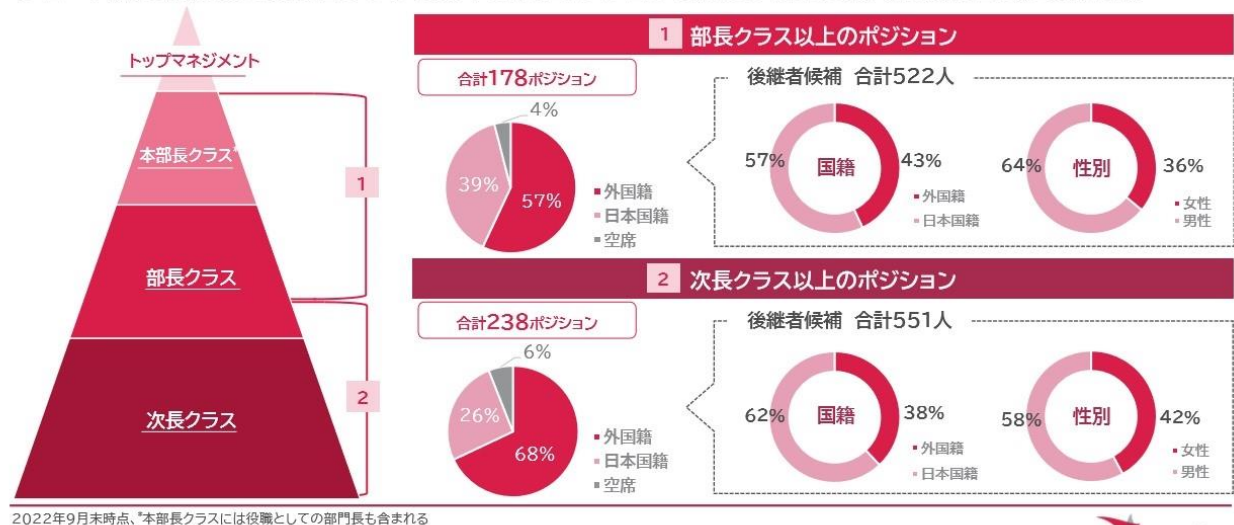
日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



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

21

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



Astellas Proprietary Information - not for promotional use.



21 ページ目です。

先ほどは、従業員全体、トップマネジメント、そして役職としての部門長を例にとりまして、人材のグローバル化についてご紹介しました。ここでは、職務グレード別の後継者プラン、次にその役割を担う人の計画がどれだけできているかという後継者プランの作成についてお話させていただきます。

アステラスでは、重要ポジションの後継者プランの作成に非常に力を入れています。本部長以下のグレードでも、多様な人材登用を促進するための取り組みを展開しています。2022年度は、部長クラスの全てのポジション、178ポジション、全てのポジションのうち外国籍の比率が57%を占めていました。さらに、後継者候補として選定されている522名のうち、外国籍社員は43%、そして性別で言いますと女性が36%を占めています。といった形で、多様な人材を後継者プランの中に擁しています。

また、後継者プランの作成を次長クラス以上のポジションにも拡大しています。2022年度は全238ポジションに対しまして、外国籍が68%を現在占めています。これに対して、後継者候補551名、われわれは確保しております。この551名のうち、外国籍が38%、女性が42%、そういった形で、このレベル、この階層におきましても、多様な人材を後継者プランの中に取り揃えております。

サポート

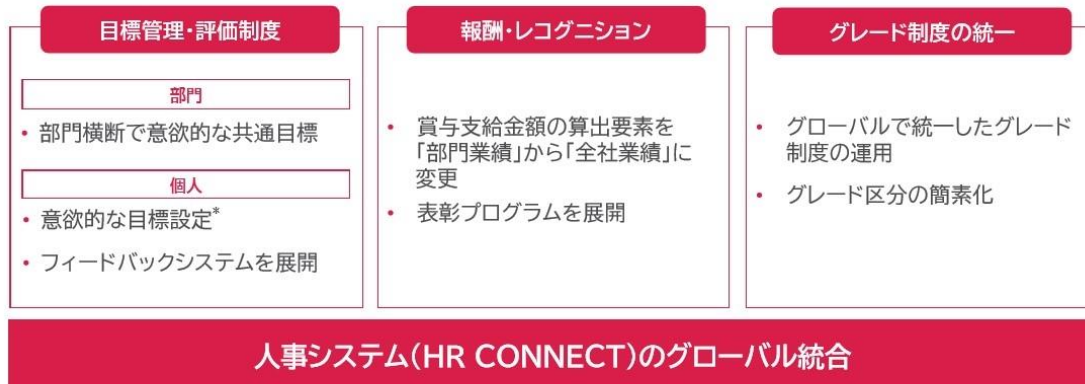
日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



このように、アステラスでは国籍や性別を問わない人材選定を既に行っていますが、適所適材の考え方に基つきまして、今後は引き続き、世界中のタレントの中からベストな人材を後継者として選定し登用していく、そういったつもりであります。

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: 自身が真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

22 ページ目です。

グローバルな人材・組織を支える人事制度の構築のもう一つの取り組みとしまして、全世界でタレントマネジメントのプロセスを統合しております。

まず、目標管理と評価制度の改定を実施しました。部門単位では個別部門に閉じない部門横断型、いくつかの部門を横断する部門横断型での目標を設定し、個人単位では意欲的な目標設定とフィードバックシステムの展開、これを推進しています。そして、そういったものを通じて、ワンアステラス、ワンチームでのパフォーマンスの向上を目指しています。

さらに、報酬・レコグニション制度についても改定を行い、これまで部門業績を賞与支給金額の算定要素にしていたところを、現在は全社業績を基礎とするという形に変更いたしました。加えて、今後、表彰プログラムの展開等々を予定しております。

グレード制度の統一につきましては、前回のサステナビリティ ミーティングにてご紹介済みのため、今回は割愛させていただきます。

サポート

日本 050-5212-7790 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

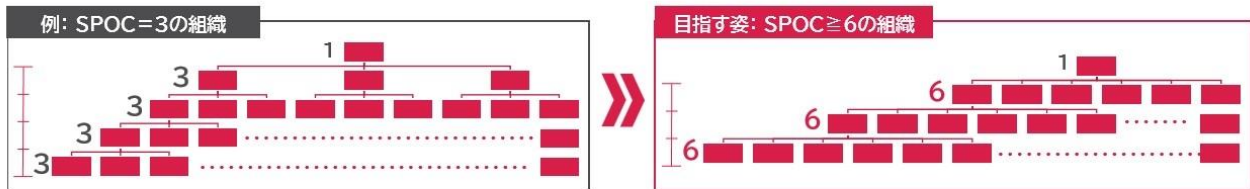
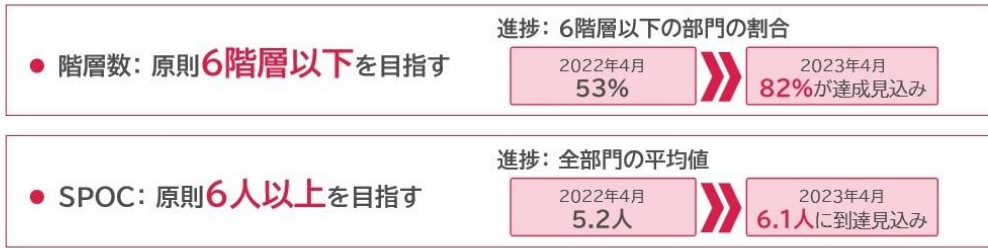
そして、これらの柱を支え、グローバルでの適所適材を実現する基盤として、全世界で人事システムの統合を進めています。テクノロジーを積極的に活用することで、より迅速でスムーズなサービスの提供を目指し、イノベティブな活動にリソースを振り向ける、そういったことを私たちの目標としています。

(C)イノベティブな組織への戦略的改革

組織のフラット化

23

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



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



Astellas Proprietary Information - not for promotional use.

23 ページ目です。アステラス人事の優先課題・優先事項、3 点目、イノベティブな組織への戦略的な改革についてご紹介します。

私たちは、イノベーションを生み出しやすい組織・環境をつくるためには、組織のフラット化、組織ができるだけ階層が少ないほうがいいと考えております。迅速な意思決定を促進するために、CEO からの階層につきましては、その階層数をできるだけ減らしたいということで努力をしています。現在は原則として、階層数を 6 以下とするということで各組織の変革を進めています。

この 4 月に向けてかなり大きな努力をしてまいりまして、この 4 月には、全部門の 82%が階層数が 6 以下、この目標を達成する見込みです。さらにマネージャー 1 人当たりが管理する部下の数、チームのサイズにつきましては、原則 6 人以上という形を目指しています。全部門の 2022 年、昨年の 4 月時点の平均は 5.2 名でしたけれども、1 年後となりますこの 4 月には 6.1 人ということで、大幅に改善をする見込みになっております。

一朝一夕に達成できるものではなく、必ず達成するという強い意志を持って、これまで取り組んでまいりまして、この 4 月に向けては大きな変化が起これると考えております。

サポート

日本 050-5212-7790 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



DASHBOARDを利用したデータの可視化と共有

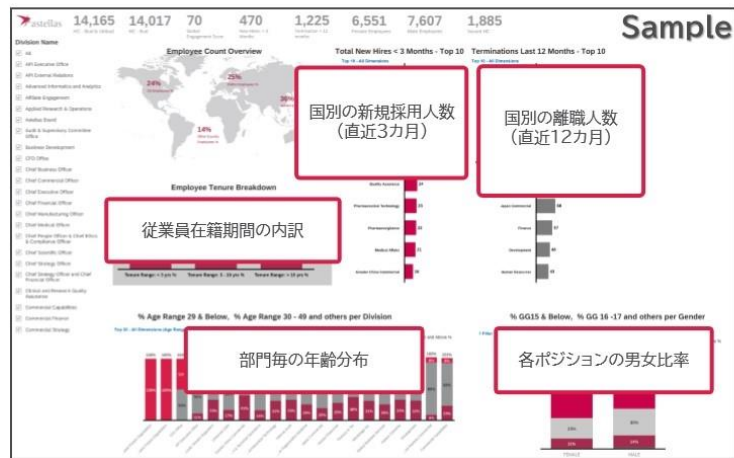
HR Leadership Dashboardの構築と運用

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



Astellas Proprietary Information - not for promotional use.

24 ページ目です。アステラス人事の取り組みの基盤である、データに基づく確実な進捗確認についてご紹介します。

私たちは、組織データの可視化、目に見える形での可視化・共有化による組織の最適化促進と当事者意識の醸成というのを目指しています。その方向で、データドリブンなアプローチというのを進めています。

その具体的な取り組みの一つとしまして、HR Leadership Dashboard という、ダッシュボードをリリースいたしました。サンプル画面に出ていますとおり、組織の人員構成ですとか、採用・退職の状況、そして先ほど申し上げました Span of Control、チームの大きさ、そういったものが様々なデータという形で可視化されて、このダッシュボードの中で見るすることができます。

あらゆる角度から組織を見ることによりまして、個別のデータでは見ることができない、もしくは気づくことができない課題についても認識し、全体感を持って次のアクションに取り組むことができる形となっています。

ここで一つ大切なことは、ツールがあるだけでは何も起きません。ですので、ツールをどのように活用して、実際に有益な示唆を導き出せるかということが大事になりますので、人事部門内では戦略的な視点を持って、そういった有効な示唆を導き出すことができる、そういった人事マンをつくる、人事ウーマンをつくる、そういったことのために能力開発を行っております。

サポート

日本 050-5212-7790 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



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



25 ページ目です。データに基づく確実な進捗確認のもう一つの取り組みとして、グローバル・エンゲージメント・サーベイを紹介します。

アステラスでは、従業員のエンゲージメントレベルを可視化し、組織の課題の特定と改善への打ち手を発見することに使っております。全社でこういったサーベイを実施しています。グローバルに全社で実施しています。

2017 年度からグローバルで展開を始めまして、以前は 2 年に 1 回の頻度でしたけれども、昨年からは年 1 回の実施という形になっております。こちらテクノロジーをフルに活用したツールを利用しております。各項目のスコアの可視化を行うだけではなく、AI を活用して、コメントのトレンド分析ですとか、そういったことも実施しております。これらを組み合わせて分析することによって、組織の強みと同時に改善点を見出すことができるようになります。

スライドには、2022 年 10 月実施のサーベイ結果の概要を映しております。全社員の 82% が回答し、前年度に比べて 75% の設問項目で改善が見られております。各項目のスコアから上位三つについては、私たちの強みとして引き続き注力し、この強みを維持できるようにしていきたいと考えています。一方で、下位三つの項目については、改善すべき項目として認識をし、具体的に対応策をとり、今後のよい職場環境、そしてエンゲージメントの向上を目指しています。

このような取り組みを、次回のサーベイでさらに進捗確認を行うことで、PDCA のサイクルを回していきたいと考えております。

サポート

日本 050-5212-7790 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

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

26

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)		<ul style="list-style-type: none"> ・ 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 上記に關係する項目が改善
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		<ul style="list-style-type: none"> ・ 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 上記に關係する項目が改善
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)		<ul style="list-style-type: none"> ・ 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 上記に關係する項目が改善

詳細なデータはスライド40-42を参照

Astellas Proprietary Information - not for promotional use.



26 ページ目です。

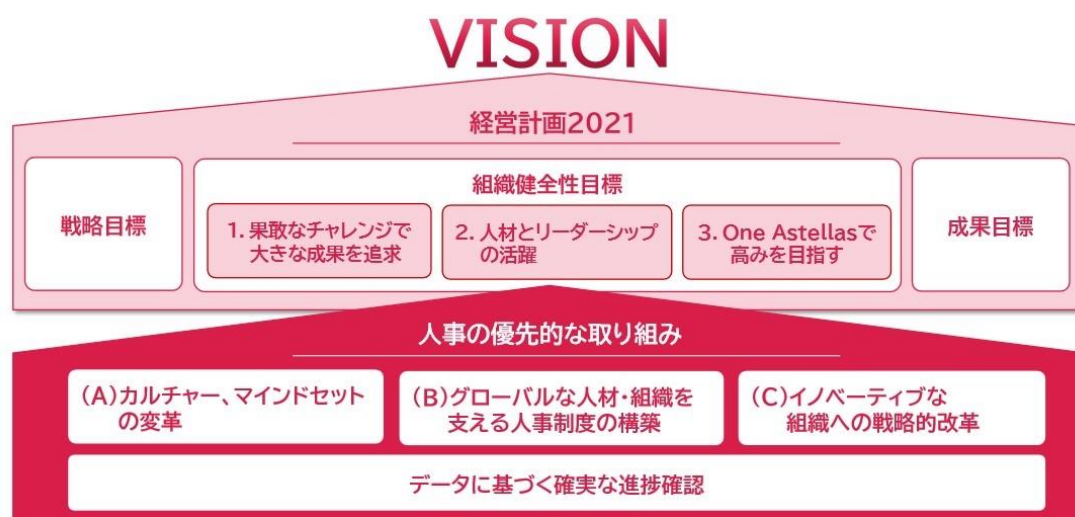
アステラスでは、サーベイの結果を組織健全性目標の分類別でも分析しています。

2022年1月時点と比較して、10月の結果では多くの項目で改善を確認しました。今後も組織健全性目標、私たちが経営計画2021の中で特に重要だと考えている、この組織健全性目標の進捗をサーベイでモニタリングし、毎年進捗を開示していきます。口頭では割愛させていただきますけれども、各項目の詳細な結果につきましては、APPENDIXにお付けしております。ご参照ください。

サポート

日本 050-5212-7790 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





Astellas Proprietary Information - not for promotional use.



27 ページ目です。

今回のサステナビリティ ミーティングでは、経営計画 2021 を達成するための優先的な取り組みをご紹介いたしました。今後もアステラスの長期的な成功に対して、具体的に貢献できることに集中をしていきます。そして、グローバルに通用する仕組みやプロセス、さらにデータに基づいたアクションを次々と進める形で、国内においてはもちろん、グローバルにも人事の先進的な企業となるべく、引き続き努力をしていく所存です。

社内外への発信、そして社内外の皆さんとの対話にもより積極的に取り組んでいきたいと考えておりますので、ステークホルダーの皆様におかれましては、ぜひ引き続きご支援いただけますようお願い申し上げます。

それでは、最後のパート、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につきまして、関山取締役からご説明いただきたいと思います。

関山さん、よろしくお願いいたします。

関山：皆さん、こんにちは。社外取締役の関山でございます。今回、社外取締役として初めてこの会に登壇させていただくことになりました。社外のステークホルダーの皆様と直接話をする事ができる貴重な機会だということで、本日とても楽しみにしておりました。

サポート

日本 050-5212-7790 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



私からは、社外取締役の立場として、アステラス製薬のガバナンスをどのように見ているかと、また、これまでの具体的な活動、今後どのように貢献していくかについて説明したいと思います。

経歴



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・シリコーン・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)

29

Astellas Proprietary Information - not for promotional use.



スライド 29 ページをお願いします。

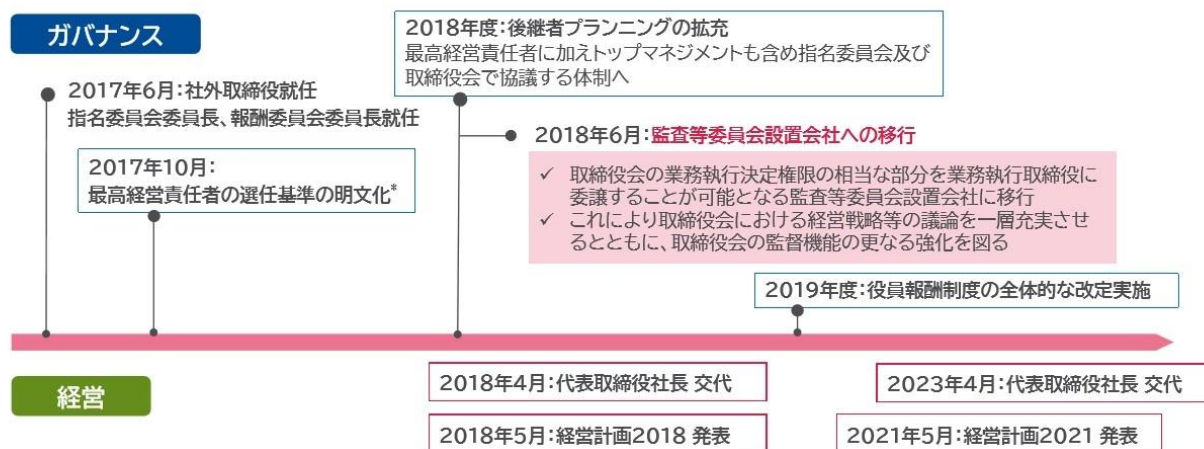
本日、私、関山と同じく社外取締役の桜井取締役が登壇しております。桜井取締役は、この後の質疑応答にて皆様のご質問にお答えいたします。ここでは、私たち2人の経歴を記載させていただきます。私は2017年6月に社外取締役、指名委員会委員長、報酬委員会委員長に就任いたしました。現在6年目ということになります。桜井は、昨年の6月に社外取締役に就任し、指名委員会、報酬委員会の委員を務めております。

サポート

日本 050-5212-7790 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



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



*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

Astellas Proprietary Information - not for promotional use.



30 ページに移ります。アステラス製薬の社外取締役に就任以降、私が経験したイベントを示しております。

2017年6月に就任してから、ガバナンス関連の主な出来事として、2018年6月、当社は取締役会の業務執行決定権限の相当な部分を業務執行取締役に委譲することが可能となる、監査等委員会設置会社へ移行いたしました。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さらなる強化をはかっています。

またスライドの下段に示したとおり、就任以降、2度の中期経営計画の発表もございました。後ほどスライドで述べますが、策定にあたり、執行側と深く議論をするとともに、特に経営計画2021ではサステナビリティの向上を戦略目標に含めることについて提言を行ってまいりました。就任以降、2度の社長交代決定と役員報酬制度の全面的な改定にも関わってまいりました。

次のスライドにて、指名委員会・報酬委員会の面から取り組んできた主な活動をご紹介します。

サポート

日本 050-5212-7790 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



- 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

Astellas Proprietary Information - not for promotional use.



31 ページでございます。

先ほど申し上げましたが、私は 2017 年から指名委員会と報酬委員会の委員長を務めてきました。執行側との積極的な意見交換や適切な情報収集を行い、社外取締役を中心として、透明性と客観性のある委員会運営を行うことによって、高いガバナンス機能を発揮・維持しているという点では、当社の強みであると考えております。

また現在は、どちらの委員会も社外取締役のみで委員を構成しております。ここでは、これまでの活動の一部を説明します。

まずスライドの左側、指名委員会の活動として 3 点を記載しております。まず一つについては、最高経営責任者である社長の選任基準の整備を行いました。選任基準をどのように定めるかということについては、私が就任する前から指名委員会にて討議が重ねられており、私が就任した後の 2017 年度に内規として明文化するに至りました。選任基準については、翌年の 2018 年度に社外に情報開示を行ったと記憶しております。

指名委員会としてもっと重要な責務は、社長の再任あるいは新たな選任に関する審議であると思います。その審議を行うためには、やはり選任基準が整備されていることは大変重要であると考えております。

また、2 点目に記載しております後継者のプランニングに関しても、しっかりと準備を行っていくことが重要です。最高経営責任者の後継者に関するプランニングについて、以前から毎年指名委員

サポート

日本 050-5212-7790 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



会として後継者の状況を確認し、審議を行ってございましたけども、審議対象をトップマネジメントのポジションまで拡大するなど、審議対象の幅も広がってきております。

3点目ですが、取締役会が最適な構成となるよう、特に社外取締役の候補者の探索、それから選定に関する審議も重要な責務であります。今年度は本日登場しております桜井取締役を含め、2名の女性取締役を迎えることができました。候補者の確保は、年々その難易度が増してきておりますので、指名委員会としても審議の早期化をはかっていきます。

次にスライドの右側、報酬委員会の活動について説明いたします。

大きなイベントとして、役員報酬制度の全面的な改定を挙げたいと思います。ビジネスのグローバル化の進展とともに、顕在化してきた課題に対してどのように対応していくか、報酬委員会でも約1年をかけて議論を重ね、2019年度に報酬制度の全体的な改定を行いました。

新たな報酬制度について審議していく中で、報酬委員会の総意として提言したことですが、なぜ今この制度改定を行う必要があるのかについて、しっかりとステークホルダーへ説明責任を果たしていくべきであるということ、また、従来の慣習によらず、より一層の情報開示を進めていくべきであるということを提言いたしました。当時の畑中会長、安川社長をはじめ、取締役会としても同じ考えでありましたので、真摯に対応していただき、ステークホルダーの皆様にもご理解をいただけたものと考えています。

また、最近の活動ですが、先ほど安川社長からご説明の中で紹介がありましてとおり、2023年度からサステナビリティの取り組みを賞与の評価指標に含めていくということについて、報酬委員会にて審議を行っているところでございます。この動きは社外取締役からの提言も一つのきっかけであったとは思っております。

サポート

日本 050-5212-7790 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



Astellas Proprietary Information - not for promotional use.



次に、スライド 32 でございます。

先ほど指名委員会・報酬委員会活動以外の私たちの社外取締役の取締役会における活動を説明いたします。左側に、これまで実際に社外取締役から出た提言・要望を、右側にはその提言・要望が影響を与えた事項を記載しております。

まず、経営の監督に必要な情報の共有を要望する声がありました。それまでも情報の共有はもちろんありましたが、執行側からの情報共有がより充実し、取締役会が正しい理解のもとで深い議論を実施できるようになりました。より深い議論を実施するようになった事項を、スライドの例として示してあります。

次に、前段で申し上げましたように、私は2度の経営計画の議論に携わりましたが、特に経営計画2021では、サステナビリティを戦略目標の一つに含め、情報開示にとどまらず、その取り組みと企業価値向上との結びつきを示すべきだということを提言いたしました。これは皆様ご存知のとおり、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強化の設定に繋がりました。

そして一つ目の事例とも関連しますが、執行側からの情報共有の充実とともに、様々なステークホルダーとの対話内容が社外取締役へ共有されるようになり、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するようになりました。その結果、初のサステナビリティ ミーティング開催や統合報告書の発行にも繋がったと考えております。

サポート

日本 050-5212-7790 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



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、経営の監督に必要な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

Astellas Proprietary Information - not for promotional use.



33 ページでございます。こちらが最後のページになりますが、今後、社外取締役として貢献できること、していこうと考えていることをご紹介します。

ここで大きく分けて3点を挙げております。一つ目は、経営計画 2021 達成に向けた、適切なモニタリングでございます。経営計画 2021 の達成という同じ目標に向け、社外取締役は執行とは別の視点・立場から貢献しております。具体的には、戦略の実現に向けて積極的な提言を行い、賢いリスクテイクを促す迅速な意思決定を促進します。そして、社外に対する決算説明の内容についても、事前に社外取締役が執行側と議論をし、社外取締役の意見を反映する機会を設けられております。

二つ目は、アジャイル、フレキシブルに変わっていく組織の後押しです。アステラスは、古い体制、慣習にとらわれず、社内外の環境変化に応じてフレキシブルに変化をし続けております。この変化を社外取締役として適切に監督し、後押しをします。施策の推進や変化については、監督に必要な情報の共有を執行に求め、各社外取締役がそれぞれの知識・経験を生かした多様な視点から確認・助言をいたします。

そして三つ目として、多様なステークホルダーとの対話機会の拡充に努めたいと思っております。投資家面談への参加に向けて執行側と検討をしていきます。また、今回初めて社外取締役としてサステナビリティ ミーティングに登壇しましたが、次回以降も社外取締役の登壇を継続したいと思っております。また、昨年の統合報告書では、インタビュー形式ではありますが、社外取締役のメ

サポート

日本 050-5212-7790 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



メッセージも掲載しております。当社をよりよく理解していただくよう、社外取締役の立場から、ステークホルダーの皆様へ情報発信を行っていくことも重要であると考えております。

今後も当社が経営計画 2021 を達成し、VISION を実現するため、社外取締役の立場から、より積極的かつ適切に関与をしていきたいと思っております。

私からの説明は以上であります。

この後の質疑応答では、いただいたご質問に対して、桜井さん含め私たち、社外取締役の立場からお答えをしていきたいと思っております。よろしくお願いいたします。

以上でございます。

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 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

池田 [M]：続きまして、皆様からのご質問をお受けいたします。

ご質問は Zoom ウェビナーからのみの受付となります。ご質問のある方は、Zoom の画面の下のほうにございます、手を挙げるという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、詳細をタップいたしますと、手を挙げるが表示されますので、そちら押してください。司会よりご指名された方は、ご自身の画面でミュート解除いただきまして、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、お願いいたします。

最初のご質問は、三菱 UFJ 信託銀行、兵庫様、どうぞお話しください。

兵庫 [Q]：三菱 UFJ 信託の兵庫と申します。皆様、ご説明いただきまして、ありがとうございますました。

去年と比較して、私の印象としては、いろんなスライドで資本市場の声を取り上げていただいて、報酬の反映であったりとか、今までは気候変動だけ絞った環境に対する取り組みも、環境全体に変えていただきましてありがとうございます。さらに、サステナビリティガバナンス、ここのお話はあまりありませんでしたが、これをより実効性を高めて、こういう点をさらに説明していただければなと感じております。

質問といたしましては、関山さんにご質問させてください。簡単なアンサーで結構です。

私も医薬品のアナリストずっとやっていて、御社に対して思うこととして、直近、過去の投資案件ですね、遺伝子治療とか、こういう導入のパイプラインで、フルベースで結構減損が発生していて、それが決算の後で、なかなかやはり資本市場ではサプライズであり、そういうコアとの差というところが、非常に議論になることがありました。

ビジネスの性質上、仕方がないということと、リスクテイクという社外取のお役目からは、そこを後押しするということは適切かと感じておりますが、こういう案件、M&A も含めて、導入時のハードルレートの設定であったり、投資管理のあり方について、モニタリングする立場から何の問題もないと認識していらっしゃるのでしょうか。ここについて教えていただければなと思います。

サポート

日本 050-5212-7790 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



関山 [A]：今のご質問ですけれども、投資案件については、もちろんいろんなビジネス面のみならずリーガル面も含めて、執行体のほうで決めていくわけですけれども。毎月一回取締役会で、様々な投資案件について、重要案件の事業開発案件の紹介をさせていただいています。

それに対して、取締役会で、社外も含めて意見を言うオポチュニティが与えられています。実際にはそういった意見も聞きながら、新規の投資をやっているわけです。導入にマイルストーンを設定したり、もちろん金額の面もありますけれども、いろんなハードルは設定して決定しているということだと思います。

実際、投資をした後のモニタリングについては、取締役会の四半期報告で詳細に説明を受け、かつポスト・マージャー・インテグレーションと言いまして、特に買収してから軌道に乗るまでの、トランジション期間というのは一番重要でございまして、その間、モニタリングをしっかりとやってるかどうか。それから、PMIについては、ピリオディカリーに報告をいただいて、四半期報告で取締役会に説明を受けているということでございます。

また、事業開発案件については、経営戦略との整合性等を配慮して決めていますので、必ずこれは経営戦略との整合性でやる案件だということをしっかり確認してからやっているということでございます。したがって、しっかりとモニタリング、それから取締役会でも監督しておりますので。減損ということについては、これはやっぱり、製薬会社の性質上仕方がない面もございますけれども。もちろん、しっかりとモニタリングして、監督をしているということは言えると思います。

兵庫 [Q]：ありがとうございました。期待値が高い企業様でいらっしゃると思いますので、この辺もしっかりとモニタリングしていただければ助かりますし、関山様、商社ご出身ということで、こういうプロジェクト系のところは強いほうかと思っておりますので、よろしく申し上げます。

もう一問、すみません、桜井さんに質問させてください。桜井さんのバックグラウンドを拝見させていただきますと、三井住友や花王さんの社外取も勤められていらっしゃるかと思います。日本を代表する企業の社外取をされていらっしゃるかと思います。その観点から、アステラス製薬さんのダイバーシティのところで、女性活躍の点で特に課題等があるかどうか、どう機能しているかについてコメントいただければなと思います。私から以上です。ありがとうございます。

桜井 [A]：ご質問ありがとうございました。社外取締役をしております桜井と申します。

ダイバーシティについてですけれども、私もいろんなところでダイバーシティについて意見を求められることが多いんですけれども、まず一番大事なのは、本当にショートタームで数を合わせると

サポート

日本 050-5212-7790 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



ということではなく、長期的にその会社の文化の、カルチャーの中に、組織の中に組み込んでいくということが大事だと思います。

その中で、私もいろいろな会社様とお付き合いをさせていただいたり、自分もアメリカベースのグローバル企業に長年勤めておりましたので、感じるのは、日本に本社を置きながらグローバルなビジネスをしている会社さんというのは、もちろんたくさんありますけれども、アステラスさんほど、本当にグローバルなプロセスで人事管理をしていると、人事マネジメント、人事のリーダーシップをやってらっしゃるところはないなというのが私の感想です。

そうしますと、その中で先ほど杉田さんからお話があったように、国籍も性別も年齢も関係なく、ベストなタレントをそのポジションにつけていくという、このプロセスがやはり回っていくと、結果として、やはりダイバーシティが生まれてくると思います。

それも一つなのですが、もう一つ大事なことは、やっぱり後継者プランニングですね。やはりそこは、どうしても、例えば、その人の右腕にいる人を選ぶということがありがちな世の中ですけれども、本当に全社の中から、これができる人がいないのかということ、アステラスさんはかなりプッシュしてらっしゃるんですね。

私も指名委員の1人として、特にトップマネジメントに近いポジションのサクセッションプランニングに参加させていただきましたが、その中でもかなり多様性のある人材というのが次世代にいるという、そのプロセス自体がまず大事なことだと思います。

そういうような会社のマネジメントの仕方、カルチャーというところから根本的に変わっていくと、ダイバーシティというのが最終的には達成されると信じておりますので、そういう意味では今、アステラスさんは本当にいい試みをされていると評価しております。

兵庫 [M]：大変詳細な説明、ありがとうございました。私もアステラスさんのダイバーシティの取り組みって、製薬企業の中でも高く評価していますので、助長していただければなと思います。私からは以上です。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。

では続きまして、三井住友トラスト・アセットマネジメント、高口様、よろしく願いいたします。

高口 [Q]：ご指名ありがとうございます。三井住友トラスト・アセットマネジメント、高口です。まず、今回の資料、それからご説明ですけど、前回からのPDCAがよく効いていて、着実な進捗

サポート

日本 050-5212-7790 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



がはかられていて、非常に感銘を受けたといいますか、わかりやすいご説明だったなと思っています。感謝いたします。

それを踏まえて、特にマテリアリティの1番に掲げてらっしゃる、保健医療へのアクセスのところ、本当は細かい数字をお聞きしようかと思っていたのですが、12ページにしっかり細かく開示されているので、質問の必要もなくなったと思っていますので、継続的な開示、それによる相互チェックのほうをしたいと思いますのでよろしくお願いします。

その中で、パートナーシップということで、パートナリングの難しさって、やはり途上国向けってあると思うんですけども、特にメガファーマなんかと意見交換をしていると、資金面とか、それから政治リスクとか、こういったところ、気にしなければいけないことが多いということで、結構注意を払ってらっしゃるというお話を伺うのですが、実際、御社としてどのあたりを課題と考えて、今取り組んでらっしゃるのか。定性的で構いませんので、よろしく願いいたします。飯野さんですかね、お願いいたします。

安川 [M]：ご質問ありがとうございます。それでは、飯野から回答を申し上げます。

飯野 [A]：高口様、ご質問ありがとうございます。

パートナーシップですけれども、昨年度、新たに四つの新しいプログラムを、Access to Healthの大きな目玉として開始しております。われわれアステラス製薬だけでは、もちろんですけれども、パートナーシップとしてNGO、NPO団体と一緒に協力しながら進めているわけですけれども。

選定にあたっては、われわれしっかりRFPをつくりまして、私たちのビジネス、あるいは強み、ケイパビリティを生かした活動かどうかをまず念頭に置きながら、どれだけのインパクトをもたらすのかを見てしっかり選定しております。

ですので、まず我々として何がやりたいかをクラリファイすると。その後に、そのクラリファイしたものをベースにRFPを作りまして、それを関連するNPO、NGOに出して、それから提案を待つと。で、提案をしていただいて、我々の中でしっかり議論をして、ある一定のプロセスの中でディビジョンメイキングして行くということです。

加えて、私たち基本的にはサステナビリティ部門の中で選定していくわけですけれども、それだけでは、ある意味リスクを伴いますので、部門横断的な部門長で構成されるサステナビリティアドバイザリーパネルの中でしっかり議論していただいて、何かしらの問題がないかというのを見ていただく。

サポート

日本 050-5212-7790 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

金額によっては、経営会議、もっと言うと取締役会にかけていただいて、取締役の皆さんからの意見も聞きながら、最終的には決定していくというプロセスでやっておりますので、今のところ大きな問題というのは見えてないんですけども、しっかり有効なサポートをしていただきながら、インパクトのある活動というのを進めていきたいと思っております。

高口 [Q]：ありがとうございます。取り組み、積極的に開示していただけると助かります。ありがとうございます。

もう一つよろしいですかね、せっかく社外取締役のお二人がいらっしゃっているので、先ほど、桜井さんのほうからも後継者プランニング、重要だというお話をいただいたんですけども、今回、安川さん、岡村さんのそれぞれのご昇格といいますか、人事があったと思いますけれども、これに至る過程といいますか、どのあたりをどう考えて、今回指名委員会としてこういう決断に至ったのか。

安川さん、岡村さん、ご当人のお話というのは記者会見等々で拝見しているんですけども、指名委員としてどうお考えだったのかというところを、ぜひ教えていただきたいということと、もう一つ付け加えて、桜井さんには女性社外取締役ということで、ぜひ社内に対して、ロールモデルの役目も担っていただきたい。あるいは、積極的に女性活躍に向けて、先ほど、中長期ということがありましたが、風土を変える意味でも、ちょっと社内に降りていっていただいて、ダイバーシティ推進を促すような働きをしていただきたいなと思うんですけども。そのあたりのお考えいかがかなというのを、二つよろしく願いいたします。

関山 [A]：関山です。岡村さんを社長に指名した経緯ですね、いろいろ。指名委員会の委員長としてご説明いたします。

アステラスでは、毎年指名委員会で後継者の候補、それから後継者プランニングについて議論を行っているということですが。岡村さんについては、昨年の指名委員会で安川社長から後継者に推薦したい旨の提案がありまして、指名委員会で議論をし、2月6日の取締役会で決定したということです。

もちろん当社は選任基準というのがございまして、その選任基準の観点、経営環境それから経営戦略の観点、この二つを十分吟味しまして、審議するということになってはいますが、もちろん安川社長から十分な説明を受け、われわれとしてもいろいろ議論をし、決定しました。

もちろん選任基準の観点からは、基準がありますので、先の将来を見据えて、ビジネス環境とか方向性を考えて、柔軟な対応、判断を行える能力があるということ。それから、アステラス全体を俯

サポート

日本 050-5212-7790 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



瞰して意思決定を行うことができると。それから、社内外のステークホルダーに対して、積極的にコミュニケーションができると。十分な説明責任を果たせると。

この説明責任が果たせるというところをとっても、指名委員会としては重要視しています。それから、多くの社員から信頼を得ているということで、選任基準の観点からは全員の賛同が得られたと。

それから、安川社長からの詳細な説明があった、経営環境、経営戦略の観点ですけれども、岡村さんは、経営戦略担当、財務担当、戦略実務担当はじめ様々な幅広い職務を経験して、創薬ビジネスを十分に熟知しているということで、経営計画 2021 を軸に、変化する環境に対応しながらイノベーションを探求して、より先の将来を見据えてこれからのアステラスをリードするのにふさわしい、こういう説明が安川社長からありました。

選任基準の観点から、経営環境、経営戦略の観点から両方加味して、取締役会での審議、執行状況の報告など、これまでの岡村さんの実績、リーダーシップ、また人柄も含めまして見てきておりますので、指名委員会としては最善の後継者であると判断いたしました。これが経緯でございます。

以上です。

高口 [M]：よくわかりました。ありがとうございます。桜井さん、いかがでしょうか。

桜井 [A]：ご質問ありがとうございます。

もちろん、私がいいロールモデルかどうかはわかりませんが、できる貢献はしたいと思っております。

実際、ここの人事の方たちというのは非常にオープンで、実は先日の取締役会で、私がエンゲージメントに対するいろんな質問をしたところ、直接話したいということで、杉田さんの下の女性のタレントマネージャーと、もう既に1時間ぐらいウェブでミーティングをしたりしました。

それから、取締役会の事務局の、言うとなんかかわっちゃうとあれなのですが、若い男性社員も育児休暇を取って、そういうときはこうなのよっていうような話を一緒にするなど、本当にアステラスのいろんな社員の方たちとそういう会話を既にいくつか持っておりますので、今後は、もうちょっとまたしっかり貢献できる場所があれば、貢献したいと思っております。ご質問ありがとうございました。

高口 [M]：ありがとうございました。以上です。

池田 [M]：ありがとうございました。

サポート

日本 050-5212-7790 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



では続きまして、大和証券、橋口様、よろしくお願いいたします。

橋口 [Q]：大和証券の橋口です。よろしくお願いいたします。二つあります。

一つ目は、人材と組織についてです。杉田様のプレゼンテーションを拝見していて非常に好印象を持ちました。いい方向に向かっているのではないかなと思います。ただ、数年前のアステラスと比べると、かなり急ピッチでいろんなことを改革なさっていると思います。私の理解ではアステラスさん、他の多くの日本企業と同じで、社歴の長い社員の方も多いと思います。

他社さんで、しばしば見られることとして、あるべきことに取り組んだとしても、それがあまりに急ピッチだと戸惑ってしまって、ついていけなくなる社員の方が出てきて、モチベーションが下がっちゃったりとか、本来は必要な社員の方が、居場所がなくなって出て行ったりとか。

そういう副作用も若干見受けられるような会社さんもあつたりします。そういった会社の中で、こういった方向性に皆さんがついてこれるように、より能力を引き出していくために、どのような気遣いというか、環境整備に取り組んでいらっしゃるのかということもお話しただけければと思います。

安川 [M]：ご質問ありがとうございます。これは杉田からお答えを申し上げます。

杉田 [A]：ありがとうございます。

ご指摘いただいたとおりだと思います。私たちの会社は今、ものすごいスピードで変革をはかっておりますので、私たちも今のスピードは、なかなか速いものだなというのは、日々自分達も感じています。

二つほど申し上げたいことがありまして、一つ目は、今、変革を早く進めようとしているのは、こういったことというのは、ある程度スピードをもって、あと勢いというかモメンタムをもって、どんどん改革するときには改革してしまわないと、なかなか変わらないと思っておりますので、時間をある程度かけたい気持ちもありますけれども、今、一気にできるだけ変えていく。

今、少ししんどいこともありますし、痛みというか辛いこともあります。そういう時期はできるかけ短くサッと通り過ぎて、次のステージに行きたい。そういった形で、あまり時間をかけすぎないということも少し意識しているのは事実です。

もう1点は、とはいえ、先ほどお話しいただいたように、少しこの理解がついてこないですとか、なかなかそうは言われても、まだ背景ですとかバックグラウンドがよくわからないというケースもあるので、そこを、今日そういう意味では少し割愛させていただいたのですが、Ask Me Anything

サポート

日本 050-5212-7790 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



というセッションをかなりの回数くり返してきておりまして、こちらに社員誰でも入ってこれます。

そして、多くのケースは経営陣、特に岡村が中心に、経営陣が直接社員のいろいろな質問に答えます。そして、社員からの質問というのは、基本的にはもう匿名でどんな質問でも出せる。そういった形で、すべての質問に答えるということを、かなり粘り強く繰り返してきております。今も引き続きやっております。

こういった形の中で、なかなか変革、スピードが速いので、そこについていききれない人からの質問もしくは気持ち、そういったものも答えるようにしております。

もう一つだけ、すみません。二つと言いましたが、三つ目を付け加えますと、今日、エンゲージメント・サーベイのお話をしました。このエンゲージメント・サーベイをやっている最大の理由は、やはりこういった変革をしていくときに、本当に今、社員はどのぐらいまで私たちの変革、そしてそのスピード、そういったものにちゃんとついてきてくれているのだろうか。

ついてきてくれないところがあるとしたら、そこはやはり何か手を打たなければいけないので、そこをちゃんと Plan-Do-See というか、チェックをしながら次に進んでいきたいと。そういった3点を考えながらやっております。

以上になります。

安川 [A]：安川です。

若干追加をさせていただきますけれども、Ask Me Anything セッションも何通りかやり方が出来上がってきまして、一つは先にお題を決めて、このお題に対するいかなる質問も受けますという形。これは比較的大規模になります。

もう一つは、20~30人が一番いい数字だと思いますけれども、少数のグループをつくりまして、徹底的に、こちらは議題を、むしろ質問が尽きるまでわれわれが、今回の20~30人の方々と対話を繰り返す。この二つを組み合わせるのが一番有効だと今は感じております。

さらに、新入社員も毎年おりますし、それからかなりの数、年の途中で途中で入ってこられる方がいます。彼らはやっぱり会社の過去、歴史を知らないなので、いきなりこれがCSPだよ、これがアステラスで今やっている改革だよっていう、そこだけを習っても、なんでこんなことやってるんだと、どうしてこれが重要なものなのかわからないので。

サポート

日本 050-5212-7790 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



私が年に数回、中途採用の方々とお会いしまして、過去のわれわれの経緯を説明することによって、今やっている中期計画、あるいは今打っている施策はどういう背景で出来上がってきたのかを説明するようにしております。これでだいぶ理解が進んでいると認識をしております。以上です。

橋口 [Q]：大変よくわかりました。ありがとうございます。

もう1点が、今日のテーマとちょっと違って、大変恐縮なんですけど、温室効果ガス排出量、2050年までにネットゼロの取り組みについてです。

1年前の説明会で、そういう方向性を示しつつ、具体的な方策を検討しているってということだったと思います。1週間前にそれを実際に決めたというプレスリリースがあって、この1年間、どういったことを検討してきたのかということをご紹介いただけないでしょうか。

1年前の時点では、できるかどうかわかんないから宣言しなかったと理解をされていて、宣言されたということは、ある程度道筋が見えてきたということだと思ったんですが、そういう理解でいいのかということ。

それから、こういった取り組みは競争的にやることではないのではないかと考えていて、御社が取り組んでいる内容、そこで直面した課題や気づき、得たものっていうのを社会に対して共有して、ほかの会社の取り組みにも生かしてもらうように積極的にアウトプットというか対外向けに説明していくことも重要だと思うんですが、それについてはどのようにお考えでしょうか。

安川 [M]：では、一つ目のご質問は飯野から回答させていただきます。

飯野 [A]：ご質問いただきありがとうございます。

1年前から今日に至るまで、おっしゃるとおり、われわれ2050年、ネットゼロってことを宣言しましたけれども、それが実際に実現可能か、フィージブルかっていうのを慎重に検討してまいりました。

スコープ1、2、3とありますけれども、それぞれのそのスコープの中でこういった手立てが打てるのか、今現状どこまでいって、どこが足りないのかっていうのをしっかり検討してきた次第です。その中で、スコープ1でいうと、ハイブリッド車あるいはEV車、特に営業車両ですけれども、この導入というのを考えておりますし。これは日本あるいはアメリカにおいては、ある程度8割ぐらい出来上がって。ところがヨーロッパのところはまだまだ10%程度ですので、その部分をしっかり対応していきましようという話をしております。

サポート

日本 050-5212-7790 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



スコープ2につきましても、再エネ由来の電力っていうのを切り替えていくというところですね。そういったところで目指してると。問題はスコープ3なんですけれども、こちらはやはりわれわれだけでは当然達成できませんので、サプライヤーの方々の理解を得ないといけないですし、われわれ単独でもなかなか難しいですので、これは会社を超えて、いろんな業界の方あるいは同じ同業他社さんとも話をしながら、こういった働きかけをすればいいかを検討していくと思っています。

安川 [A]：二つ目のポイントでございますけれども、環境問題はもちろん、もう全社会的な問題になっておりまして、経団連の中でも1年の中で何回も話がされます。機会があって、私に発言の機会が回ってくるときには、いつも社内の取り組み、国内での取り組みだけではなくて、われわれのアイルランドの工場での取り組み、こういうものも経団連の皆様にはご紹介をさせていただいております。

以上でございます。

橋口 [M]：ありがとうございました。以上です。

池田 [M]：ありがとうございました。

では続きまして、日本経済新聞社、山田様、よろしくお願いいたします。

山田 [Q]：日経新聞の山田です。ありがとうございます。2点お願いいたします。関山様に伺いたいです。

アステラス様の経営計画をちょっと拝見させていただいて、すごく作り込まれているなという印象を持ったんですけれども、社外取締役の声がどこにどう反映されたかっていうのを、ぜひ今日の機会伺いたくて。

社外の目線からこういう要素は絶対に経営に持ってほしいということで経営計画に盛り込まれている内容とか、あとはそれを今実行のフェーズで回していると思うのですが、実行していく段階で社外取締役から、こういうところはもっと、例えば、こう改善したほうがいいのか、特にこのモニタリングで重視されているような内容とかそういったものがもしあれば、生の声を伺いたいです。よろしくお願いいたします。

関山 [A]：経営計画、私は2018と2021と2回経験しましたが、経営計画2021においては、素案の段階から幾度となく取締役会に出されまして、非常に深い議論をしてきました。基本的には、基本戦略が、経営計画2018年というのが3年間ありましたけど、その基本戦略っていうのは引き継ぐのですが、それにいろんな要素を入れて、CSP、中期計画2021をつくったのですが。

サポート

日本 050-5212-7790 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



とにかく積極的にリスクをとっていこうと。それでやはり高い目標をつくろうということで、それを実現するためには、組織健全性目標というのがやっぱり必須だということで進めてきたわけですが。社外取締役が提言した一つは、四つ目の戦略目標、サステナビリティです。

当社はどちらかというところサステナビリティ若干遅れていましたので、開示が遅れていたということなんですけども。これやっぱり先ほど安川さんから説明ありましたように、サステナビリティというのは経営課題だと。しっかりとらえよう。それでやはりサステナビリティを実現することによって企業価値とどう結びつくんだということをしっかりと説明、開示していこう。それによって非財務諸表、非財務面でも価値を我々出していこう、価値を上げていこう。これが、社外取が一番主張したところなんです。実際入れていただいたんで、これが今日につながっていると一つ言えると思います。

あとは、モニタリングが、しっかりやってほしいということで、先ほどもご説明しましたけど、毎回、いわゆる戦略目標、四つありますけども、3カ月ごとに詳細なモニタリング、事業報告をしていただいていますので、しっかりとそれをわれわれは理解しているつもりです。それでコメントも出しております。以上です。

安川 [A]：安川でございます。今の最後の点、ちょっと補足させていただきますけれども、執行側を代表いたしまして、社長が四半期の度、年に4回、CSPがどういうふうに進んでいるのかというのを、まず取締役会に報告をしております。

この報告のやり方も、CSP2021を始めて以来、大きく変えまして、昔は多くの会社さんでやっているように、研究本部は何をしました、技術本部は何をしました、営業本部はこんなことしましたっていう、そういう報告のやり方だったんですが、それを止めまして、CSP2021の戦略、1、2、3、4、これをいくつか細分化しまして。

要するに、戦略目標1の1については、この四半期、こういう進捗でございます。戦略目標2の2については、こういう進捗がありましたと。全て進捗報告を部門の単位じゃなくて、戦略の報告で取締役会に報告を申し上げ、そういう気になるところ、戦略自体が上手くいっているのかがわかるように。

あるいは、そういう中で見出されてきた問題についての議論が深まるような報告の仕方も、今はさせていただきます。補足でございます。

山田 [Q]：大変わかりました。ありがとうございます。

サポート

日本 050-5212-7790 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



もう1点、すみません、これも関山様に、報酬関連になってしまうんですけども、例えば海外のメガファームと比較したときの報酬の水準が、今も例えば海外のメガファームの報酬とかをベンチマークに報酬とかって設定されているのかもしれないんですけども、日米とかで見ると、報酬の差とかがやっぱりあったりするのかなと認識しています。

例えば日本だと、結構、高額報酬とかって批判をされたりというようなこともあったりするんですけど、実際、いい人材を確保するために、適正な報酬水準になっているのかというところ、ちょっとすみません、ぜひこの場でお話を伺えればなと思います。お願いします。

関山 [A]：報酬委員会として、2019年に大きな改定をしたときに、報酬の方針、報酬体系、報酬水準とこの三つを変えたわけです。水準については今ご説明ありましたように、日本のメーカー、トップ企業のメーカーとの比較で、ベンチマークでももちろん役員の報酬を決めるんですが。欧米のメガファームの水準も参考にしようと、参照しようと。ということで、まだ大きなギャップはありますが、参照して、そこの一角に入ろうと。こういう気構えで、実はいつも討論しております。

したがって、メガファームの、いわゆる例えば、われわれと売上が0.5倍から2倍の範囲に入ると、われわれの売上ですね。こういう企業、メガファームを選んで比較したり、それから欧州のメガファームと比較したり、そういうことをすることによって、一角に入ろうということは常に検討しております。

安川 [M]：ただいまのご質問については、杉田からも若干補足させていただきます。

杉田 [A]：ありがとうございます。ご質問ありがとうございます。

今、関山さんがおっしゃっていただいたとおりでもあるんですけども、私たちは必ず毎年、ベンチマーキングのデータをとっておりまして、その中で国内企業のベンチマーキングもいたしますけれども、海外企業のベンチマーキングもいたしております。

そして、当然ながらやはり、売上の規模ですとか、それなりに当社と比較可能な範囲の企業様をできるだけベンチマークするような形にしまして、その中で私たちとしてはできるだけアグレッシブな形で給与の設定を行うことで、世界で最適なタレントを獲得するということを目指しています。

なかなか現時点で言うと、国ごとの賃金格差というのはそれなりにありますので、そこはある程度はそのローカルのマーケット、それぞれのものというのやはり反映されるところはあると思うんですけども。われわれとしてはやはり最適な人材をできるだけグローバルに集めたいという

サポート

日本 050-5212-7790 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



ことで、そういったベンチマーキングを日本だけでやるのではなくて、日本も海外もやるという形でやっております。

以上になります。

山田 [M]：ありがとうございます。

本当に国内のメーカー様をベンチマークに使われるってこともあると思うんですけども、本当に製薬ってグローバルな戦いで、優秀な人材をどれだけ引っ張ってこられるかというのが競争力に繋がると思っていて、ちょっと質問させていただきました。大変勉強になりました。ありがとうございます。

杉田 [M]：ありがとうございます。

池田 [M]：ありがとうございました。

では、そろそろお時間となりました。本日は、われわれのサステナビリティ ミーティングへのご参加をいただきまして、ありがとうございました。これからも引き続き、対話につきましては強化していきたいと思っておりますので、引き続きご支援・ご助言いただければと思っております。

本日はご参加いただきまして、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 050-5212-7790 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



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 050-5212-7790 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

