

企業名：アステラス製薬株式会社

レポート名：統合報告書 2022

## 1. この会社が目指している将来の姿が理解できるか

製薬業界は、2010年頃から始まる特許期間の満了によるパテントクリフの問題や、近年のジェネリック医薬品の積極的な利用を通じた医療費の抑制による収益減の問題に直面してきた。そうした状況下でアステラス製薬は、類似製品が数多く存在する市場で市場を奪い合うビジネスと決別し、独自性の高い革新的な製品を提供するビジネスに特化していくことでこの苦境を乗り越えようとしている。この統合報告書から、アステラス製薬の思い描く将来の姿として、アステラス製薬独自の「価値」をお客様に提供し、新時代の模範となるようなイノベティブな企業になる、ということが読み取れた。

## 2. この会社の現在の競争優位性が理解できるか

アステラス製薬の競争優位性は主に二つに分けられる。

一つ目は、泌尿器領域・がん領域において他社の追随を許さない強みがあることである。アステラス製薬の主要商品である前立腺がん治療剤のエンザルタミドやXTANDIは日本国内のみならず、世界中で売上を拡大させており、同社の売上高の40%以上を占めている。これらの製品はアステラス製薬の高い研究力と技術力によって生み出された製品であり、同社の競争力の源泉となっている。

二つ目は、グローバル企業として海外市場と強い結びつきを持っていることである。アステラス製薬は2000年代頃から海外における事業展開に乗り出した。当時は、販売提携や技術導入を行う日本の製薬メーカーが多かったが、アステラス製薬は海外における自力販売、すなわち自社MR(医薬情報担当者)を中心としたネットワーク構築にこだわった。この結果、他社とは異なり海外市場と強固な結びつきを得、グローバル製薬企業として、ビジネスを展開していくことが可能となった。

このように、アステラス製薬は泌尿器領域・がん領域に強みを持っている点とグローバル企業として海外市場と密接な結びつきを持っている点で、競争優位性を築き上げている。

### 3. その競争優位性に持続性があるかどうか理解できるか

アステラス製薬は泌尿器領域・がん領域の強みを活かすために、主要製品である XTANDI および重点戦略製品の継続的な売上拡大を図っている。具体的には、XTANDI などの製品について、より早期ステージのがん患者層を対象とした適応拡大を予定しており、それにより、製品価値の最大化を目指している。また、XTANDI 以外の重点戦略製品の承認申請も積極的に行なっている。このように既存の製品の適応拡大や、新製品の開発を行うことで持続的に競争力向上を図っている。

また、アステラス製薬は企業のさらなるグローバル化を図るために、コマーシャル組織のグローバル化を行った。具体的には、戦略的に製品マーケティング機能を強化・集約し、組織変更や役割分担を大胆に行うことで、一貫性を持ったグローバルでの活動が可能となった。

このように、アステラス製薬は自社の競争優位性を持続的に維持・発展させる取り組みを積極的に行っていることが分かった。

### 4. この会社で自身の人的資本の価値向上を達成できると思うか

アステラス製薬では、2020 年春から半年間、世界各国の社員に対してインタビューを実施し、イノベーションを阻害する要因を探った。そして、その結果浮き彫りになった課題を克服するために、組織健全性目標を掲げた。その目標の一つである、「人材とリーダーシップの活躍」に対しては継続的な人材育成のため、多くの人材が闊達に活躍するために重要となるリーダー層の考え方やスタイルを変革するトレーニングを積極的に実施している。もし私が、アステラス製薬に入社しこのトレーニングを受ければ、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学べ、リーダーとして活躍するためのスキルを習得し、自らの人的資本の価値向上が図れるのではないかと考える。

### 5. 報告書のよかった点はどこか、どのような改善余地があるか

このアステラス製薬の統合報告書には、アステラス製薬の経営理念や VISION が明確に書かれているとともに、その経営理念や VISION を実現するために企業全体として取り組むことが具体的に記されており、この点がとてもよかったと思う。私が拝読した限り、特にわかりにくい部分などは見当たらなかったため、改善余地はないと思う。