



持続的な企業価値創造を目指した 経営の実践

2018年3月27日

塩野義製薬株式会社

代表取締役社長 手代木 功

1. 製薬ビジネスとは

- 日本の医薬品市場
- 製薬ビジネスの課題と展望

2. シオノギの挑戦

- What's SHIONOGI
- 転換期Ⅰ 「学び」 (2008～2011年)
- 転換期Ⅱ 「自信と誇り」 (2012～2016年前半)
- 転換期Ⅲ 「慢心からReborn」 (2016年後半～)

3. シオノギ流 エンゲージメントとコーポレートガバナンス

1. 製薬ビジネスとは

- 日本の医薬品市場
- 製薬ビジネスの課題と展望

- 医薬品は**医療用医薬品**と一般用医薬品に分けられる
- 医療用医薬品は、**新薬**とジェネリック医薬品に大別される

医薬品

医療用医薬品

病院等で医師の診察を受けた後に、
薬局で受け取る医薬品



新薬

「アンメットメディカルニーズ」

ジェネリック

「社会保障費用軽減」

一般用医薬品

薬局や薬店で市販されている医薬品
OTC (Over the Counter)

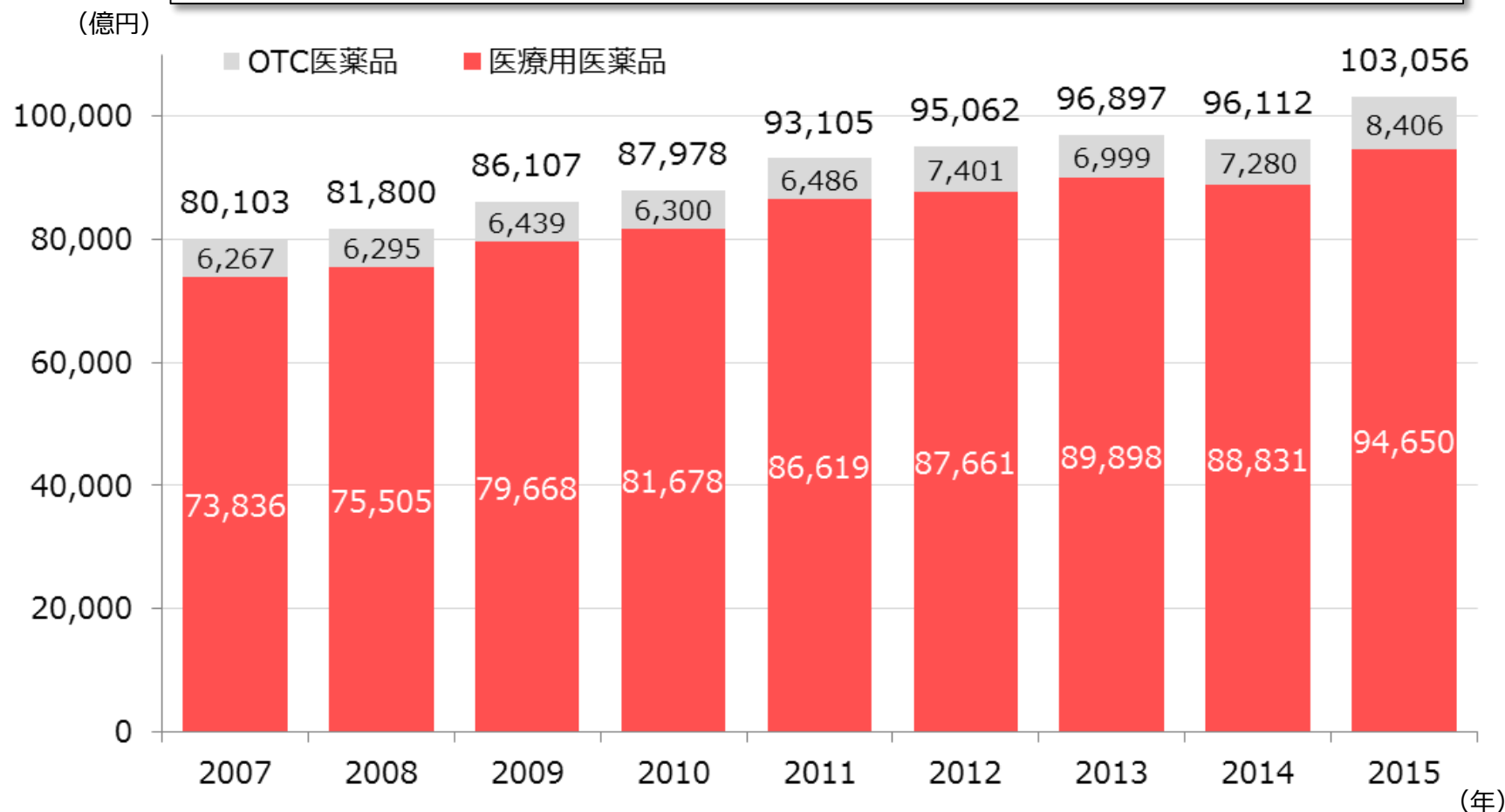
「セルフメディケーション」



医薬品の市場規模（日本）の推移



- 医薬品市場の約9割は医療用医薬品
- 医療用医薬品は、年間約9兆円の市場規模



1. 製薬ビジネスとは

- 日本の医薬品市場
- 製薬ビジネスの課題と展望

医療用医薬品が発売されるまでには

9～17年

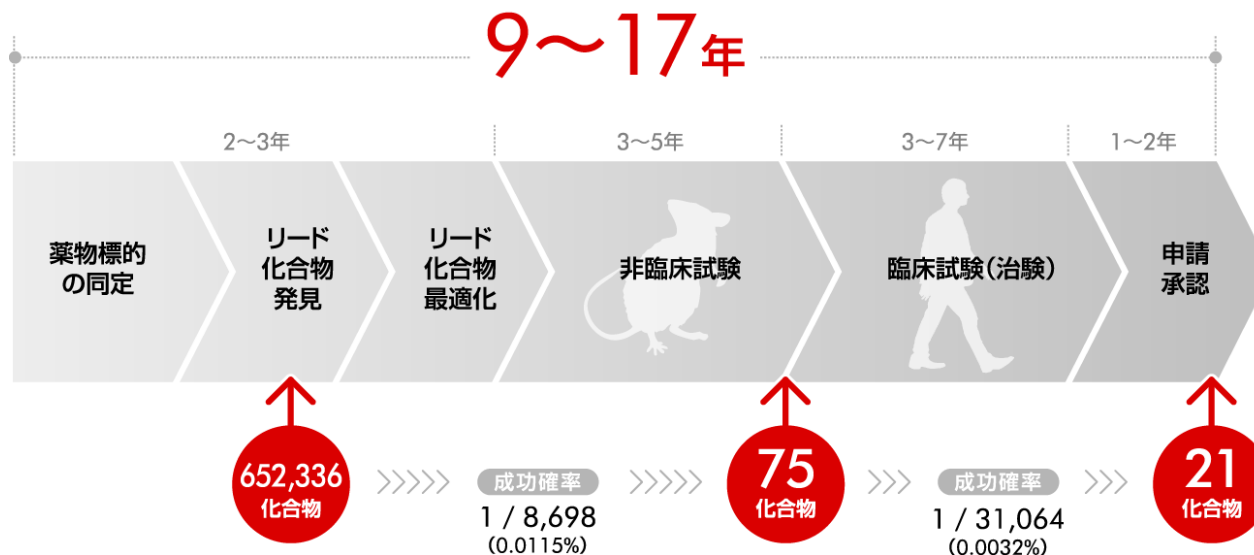
新薬が発売されるまでにはおよそ15年の歳月がかかる

数百億円

ひとつの新薬を開発するためには、数百億円から、なかには1千億円以上の研究開発費が必要

0.003%

化合物が新薬として発売される可能性は、およそ3万分の1 (0.003%)



特許期間とジェネリック医薬品

特許の存続期間は、特許出願の日から20年

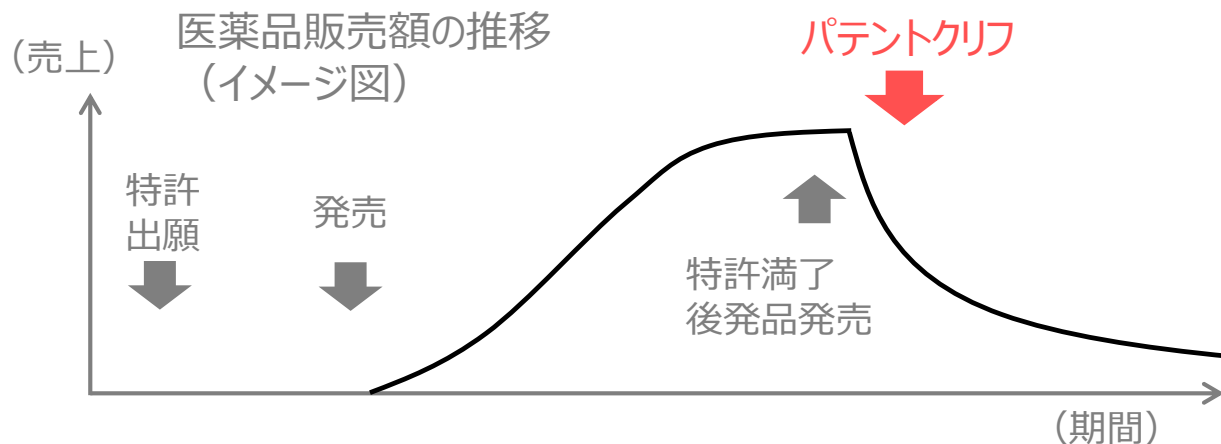


特許が切れれば

他のメーカーが、その医薬品を製造することができる



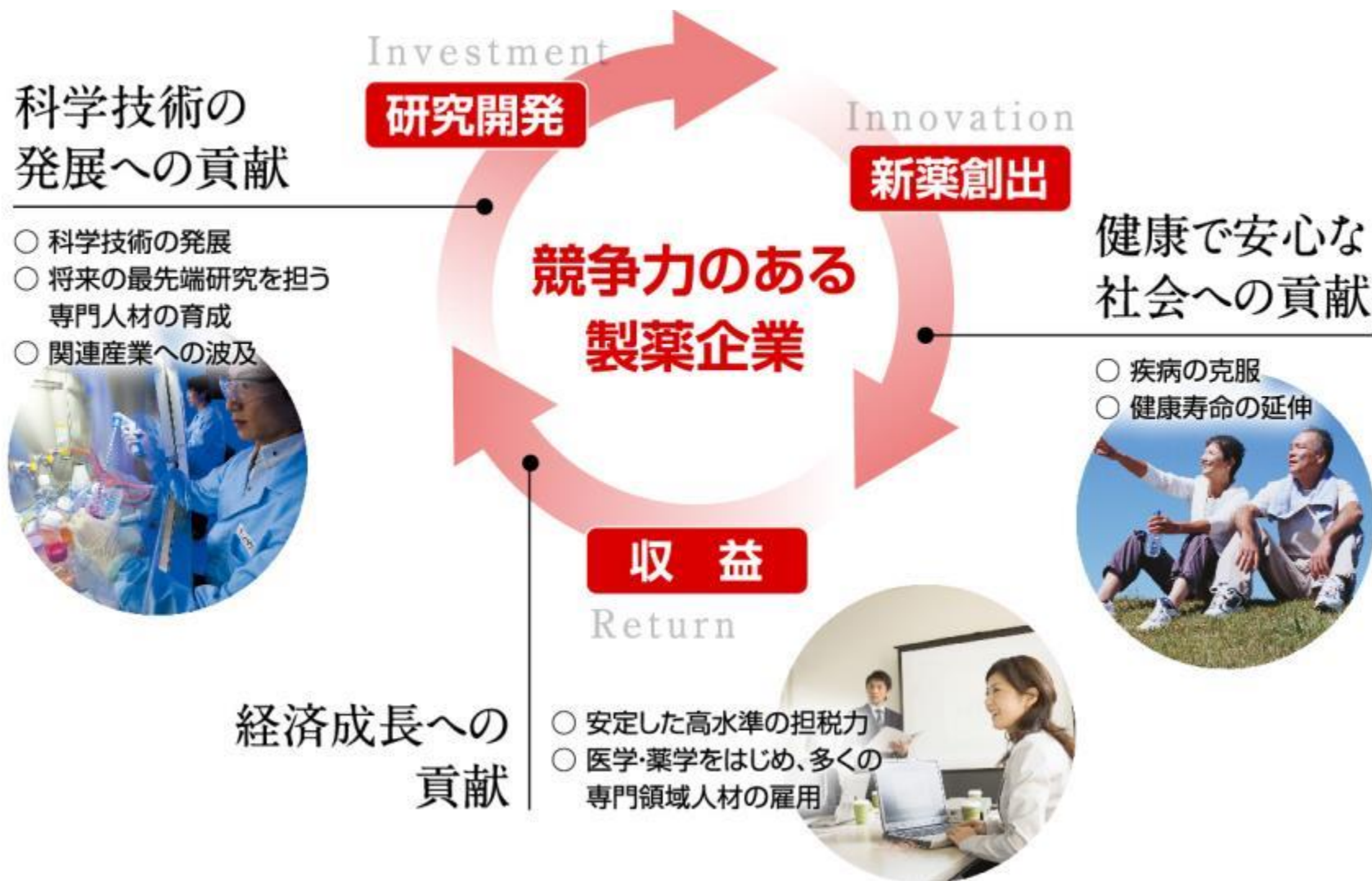
ジェネリック医薬品（後発品）が市場に登場する



パテントクリフ

新薬に関する特許が切れたあと、
後発医薬品（ジェネリック）の進
出によって売上が激減すること。
（売上推移を示すグラフが崖のよ
うな形を示す）

製薬企業のビジネスサイクル



2. シオノギの挑戦

- What's SHIONOGI
- 転換期Ⅰ 「学び」 (2008～2011年)
- 転換期Ⅱ 「自信と誇り」 (2012～2016年前半)
- 転換期Ⅲ 「慢心からReborn」 (2016年後半～)

シオノギは、医療用医薬品を中心に研究開発・製造・販売を行う
大阪市に本社を置く創業140年目の製薬会社です

商号	塩野義製薬株式会社 (SHIONOGI & CO., LTD.)
代表者	代表取締役社長 手代木 功
創業	1878 (明治11)年3月17日 「創業140年目」
会社設立	1919 (大正8)年6月5日
本社所在地	大阪市中央区道修町
従業員数	連結 5,511名
業種	医薬品製造販売業
事業内容	医薬品、臨床検査薬・機器などの製造・販売
連結売上高	3,389億円 (医療用医薬品 96% 一般用医薬品 4%)



創業者：
塩野 義三郎

2000～2013年度のあゆみ



第1次中期経営計画「基盤整備」(2000～2004年度)

- 医薬品事業への特化
- グローバル開発の基盤整備

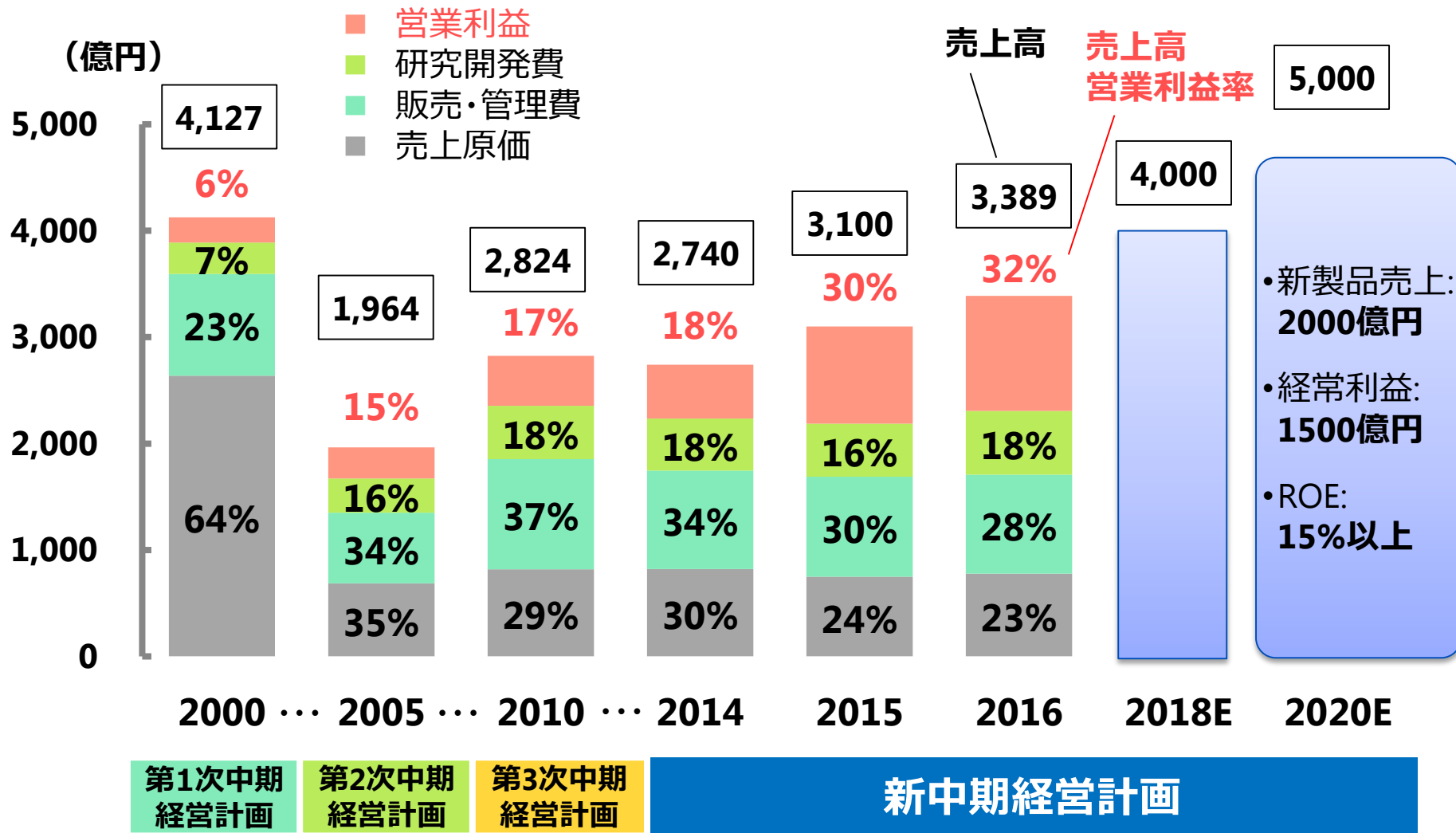
第2次中期経営計画「飛躍への胎動」(2005～2009年度)

- 重点疾患領域(感染症、疼痛、代謝性疾患)に集中
- 米国サイエルファーマ社の買収

第3次中期経営計画「SONG for the Real Growth」(2010～2013年度)

- **米国事業の新薬モデルへの転換と安定化**、欧州・中国拠点整備
- 国内戦略8品目の成長・売上比率の拡大
- 新たな成長ドライバー（Tivicay[®]、Osphena[®]）の上市
- **HIVインテグラーゼ阻害薬の契約枠組みの変更**
- **Crestor[®]ロイヤリティーの契約変更**

利益を生み出す経営体質への進化



株価の推移と3つの転換期



(株価：円)



第2次中期経営計画

第3次中期経営計画

新中期経営計画

2. シオノギの挑戦

- What's SHIONOGI
- 転換期Ⅰ 「学び」 (2008～2011年)
- 転換期Ⅱ 「自信と誇り」 (2012～2016年前半)
- 転換期Ⅲ 「慢心からReborn」 (2016年後半～)

米国サイエル社買収

- **2008年9月1日 サイエル社買収を発表**
 - 約1,500億円の買収
 - 新薬パイプラインはない（古い製品が中心）
 - 販売力はある
- **2008年9月15日 リーマンショック**
 - 急激な円高（108円→80円）
 - 現地売上
 - ロイヤリティー
- **米国市場の変容顕著**
 - 成長鈍化鮮明
 - 財政危機
- **欧州危機**
 - 長期化

混乱期の始まり (2009年後半～2010年前半)



- 後期臨床段階の複数品目が開発中止
- 次のパイプラインはあるが最速でも2年遅れ
- 将来に対する不安
- 元々の販売品目の寿命

- **Managementの対立/困惑**

- New Jersey vs Atlanta
- R & D vs 販売
- 日本からのスタッフ：未経験

- **Operationの混乱**

- 品質問題
- 供給問題
- 人心の動揺：Turn Over

- **ビジネスモデルの変更 = 外科手術**
 - 大規模なリストラ
 - 販売品目の縮小
 - 旧マネージメントの全員交代
 - 過去の負の遺産の清算

- **縮小均衡から安定へ**
 - 未だ営業赤字だが「予定通り」
 - 新薬オスフィーナ[®]の承認申請
 - シオノギ初のグローバル自社単独開発品
 - 品質/供給 グローバル基準

何を学んだか – No pain, No gain –



- **洋の東西、国の違いという“スタイルの差”に惑わされない**
 - 「社是」をグローバルに、を見失うことの恐さ
 - 環境の違いは本質に非ず。例えば、営業の基本・品質の基本
- **本社の強み、Expertiseをはっきりと認識すること**
 - 本社の強みはやはりグローバルに競争力あり
- **ポスト・マージャー・インテグレーションは本社が本気で**
 - 信じられないほど人間くさい
 - 論理 vs 人情/感情
- **ビジョンと夢は世界の共通語**
 - 報酬や待遇は大切
 - しかし、**それ以上のもの**で本当に動く
- **人材は厳しさとともに育つ**
 - 失敗を怖れて動かないことが一番怖い

2. シオノギの挑戦

- What's SHIONOGI
- 転換期Ⅰ 「学び」(2008～2011年)
- 転換期Ⅱ 「自信と誇り」(2012～2016年前半)
- 転換期Ⅲ 「慢心からReborn」(2016年後半～)

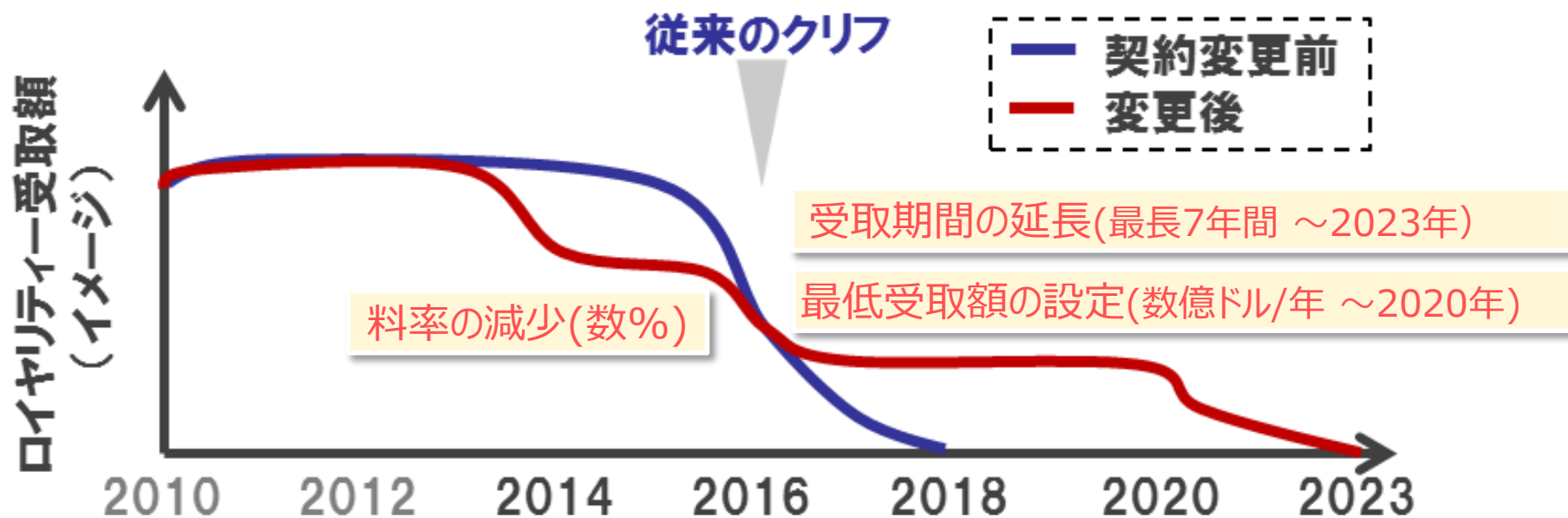
クレストールクリフへの対応

AstraZeneca社とのRYT契約変更 (2013年12月25日公表)

クレストール	2010	2011	2012	2013
世界売上高(億ドル)	57	66	63	56
ロイヤリティー(百万ドル*)	729	810	791	682



2016-2017年
特許満了により
ロイヤリティー消失

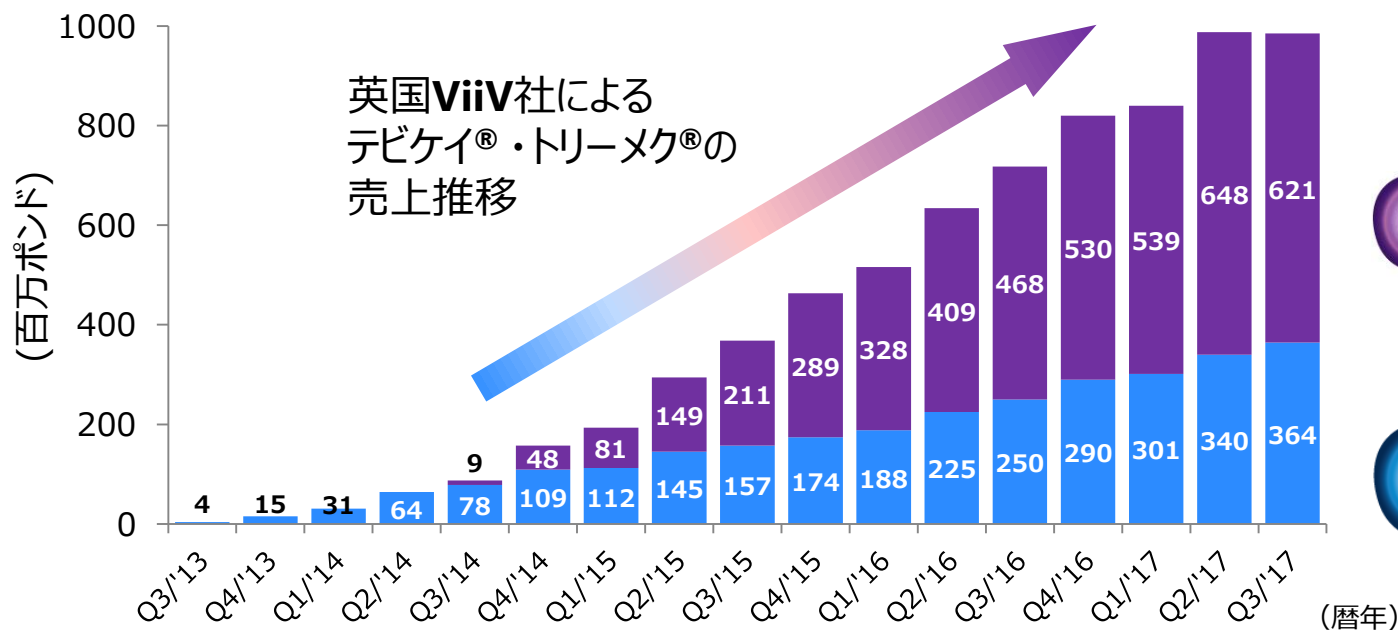


新たな成長ドライバー 抗HIV薬テビケイ®



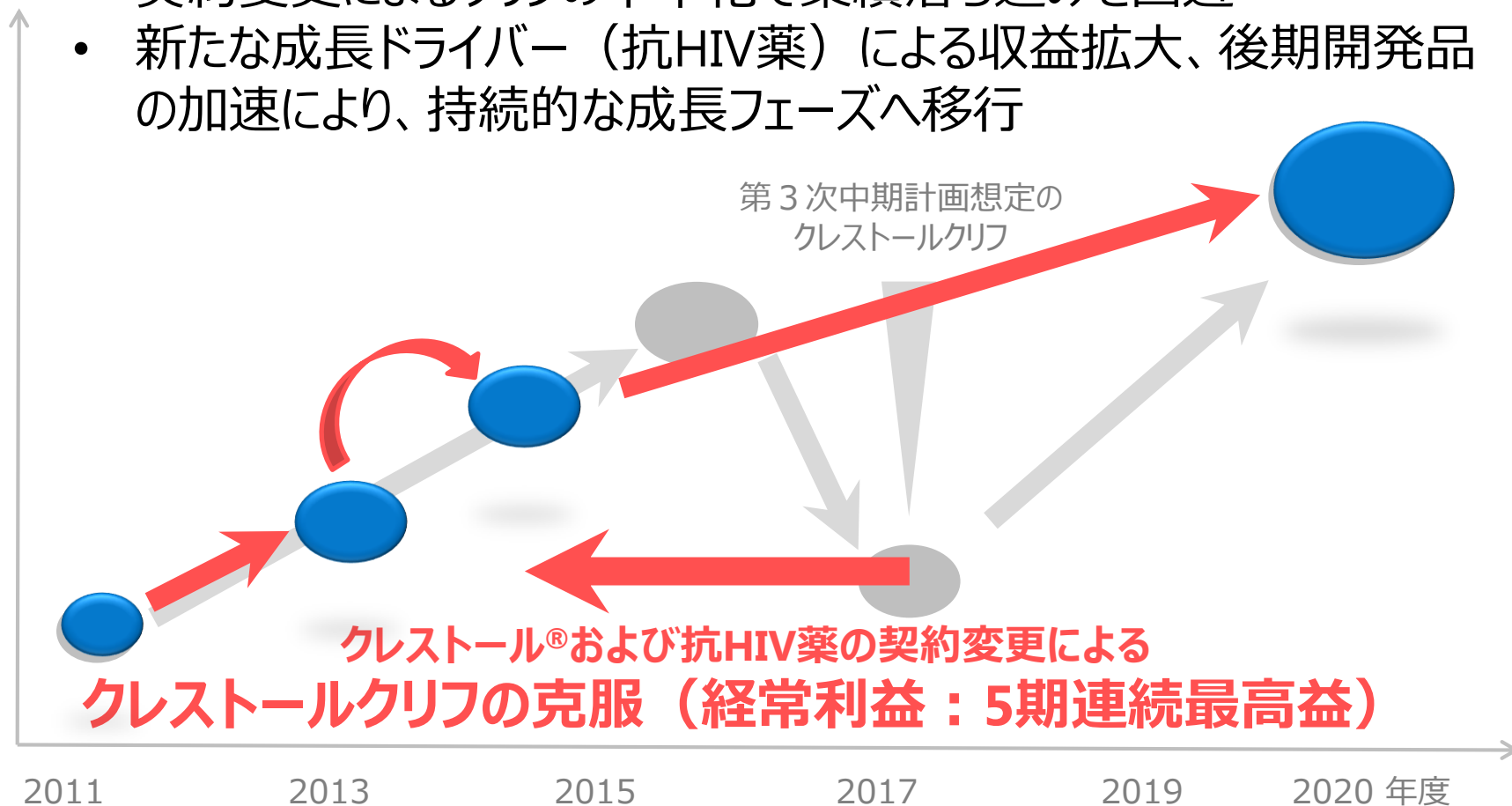
有効性、安全性、利便性に優れた抗HIV薬

- 英国ViiV社(GSK社)との共同研究開発により創製された新規HIVインテグラーゼ阻害薬
- 承認日：米国 2013年8月12日、欧州、カナダ、日本等でも順次承認を取得し、ViiV社がグローバルに販売



中長期成長を下支えする安定した収益基盤を確保

- 契約変更によるクリフの平準化で業績落ち込みを回避
- 新たな成長ドライバー（抗HIV薬）による収益拡大、後期開発品の加速により、持続的な成長フェーズへ移行



急速な外部環境の変化

- 世界的な経済状況の悪化
- 競合品による販売競争の激化
- 第3次中計期間中の為替変動

環境変化への適応

- 米国事業における新薬モデルへの転換
- **抗HIV薬の契約枠組み変更**
- **Crestor ロイヤリティーの契約変更**

取り組むべき経営課題の変化



真の成長ステージへ移行するための
新たな経営計画を策定

“Shionogi Growth Strategy 2020 (SGS2020)”

2. シオノギの挑戦

- What's SHIONOGI
- 転換期Ⅰ 「学び」 (2008～2011年)
- 転換期Ⅱ 「自信と誇り」 (2012～2016年前半)
- 転換期Ⅲ 「慢心からReborn」 (2016年後半～)

新中期経営計画ビジョン（2020年のありたい姿）

創薬型製薬企業として成長する

急速な環境変化への対応
(3年ローリング、毎年成果と課題を明確にする)

定性目標 (2016年度)

1. FIC、LIC化合物の創出・最大化に向けた選択と集中
2. 継続的なビジネスオペレーションの強化

定量目標 (2016年度)

売上高 3,200億円	研究開発費 630億円
経常利益 750億円	ROE 11%

中長期のゴールを認識しつつ足元のアクションプランを提示
外部からの見やすさと、内部の緊張感を両立させる

会社

- ✓ ロイヤリティーはロイヤリティー
- ✓ クレストールクリフが大きいので、まず会社としての「形」を維持することをプライオリティーにした
- ✓ ロイヤリティーは今後も成長し続ける訳ではない

危機感

従業員

- ✓ 社員は2つの転換期を乗り越えた自信と誇り
- ✓ 会社は社外から高く評価（企業表彰、ランキングなど）
- ✓ ロイヤリティーの増加で、利益は順調に成長

慢心

ギャップ

リビジョン

持続可能な世界を実現するために

- **グローバルでのESG*に対する取り組みの高まり**

- 持続的な企業価値向上と中長期投資の促進
- 国連による、責任投資原則の公表をきっかけに拡大

- **SDGs**（持続可能な開発目標）とは**

- 国連サミットで採択された2016年～2030年までの国際目標
- 17のゴール・169のターゲットから構成
- 発展途上国のみならず、先進国も取り組む普遍的なもの



**社会の一員として、
企業も持続的な成長への貢献が求められている**

～2020年に向けた基本戦略～

2020年ビジョン

創薬型製薬企業として**社会とともに**成長し続ける

成長する地域・領域

日米への集中
欧州・アジアの基盤整備

感染症
疼痛・神経



成長の鍵

社会課題の解決

イノベーションと
医療経済性
のバランス

- 創薬型製薬企業として、より高いレベルを目指していくための目標
- 自力での成長がより明確になる目標
- 2020年までに想定される環境変化を織り込んだ目標

3つのフレームワークで2020年度の定量目標を設定

成長性KPI

- 新製品売上：2,000億円
- 経常利益：1,500億円

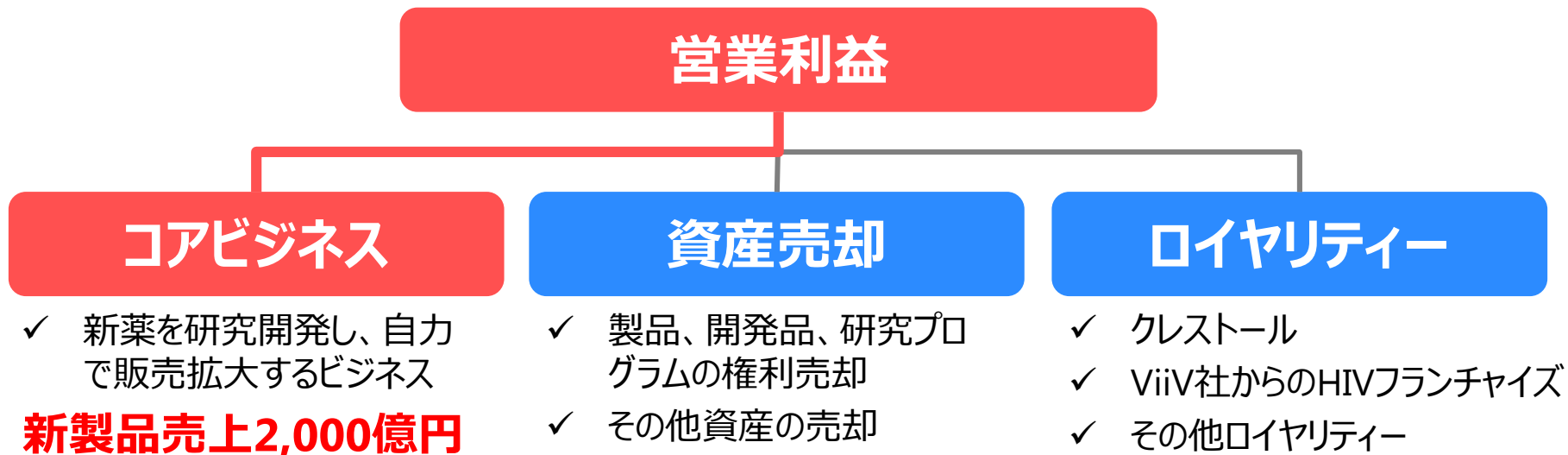
効率性KPI

- ROIC：13.5%以上
- CCC：5.5ヵ月
- 自社創薬比率：50%以上

株主還元KPI

- ROE：15%以上
- DOE：4.0%以上

シオノギの収益構造を変える



これまでの
シオノギ

- ✓ コアビジネスは赤字
- ✓ 利益は、ロイヤリティーと資産売却によるものであった



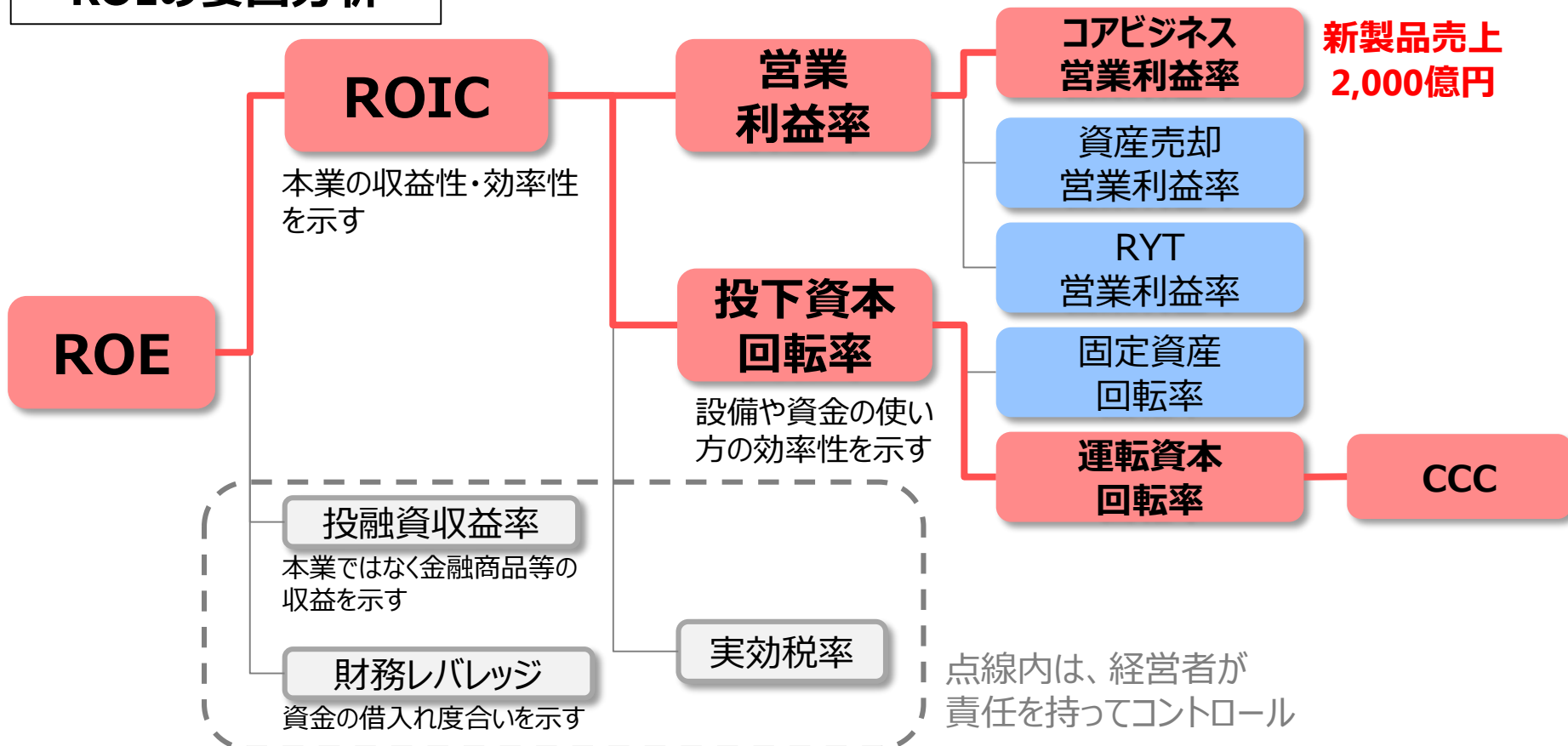
目指す姿

- ✓ コアビジネスで利益をあげている
- ✓ ロイヤリティーは維持している

KPIをROEからROICに変えた理由

コアビジネス改善のため、従業員に分かりやすい指標としてROICを取り入れた

ROEの要因分析



- **社長から組織長へ**

- 上級マネージャー研修の場を活用
 - > 定量目標を研修テーマとしてピックアップ
 - > 指標の意味・設定背景を深く理解し、組織目標を策定
 - > 組織の行動計画・予算に反映

- **組織長から社員へ**

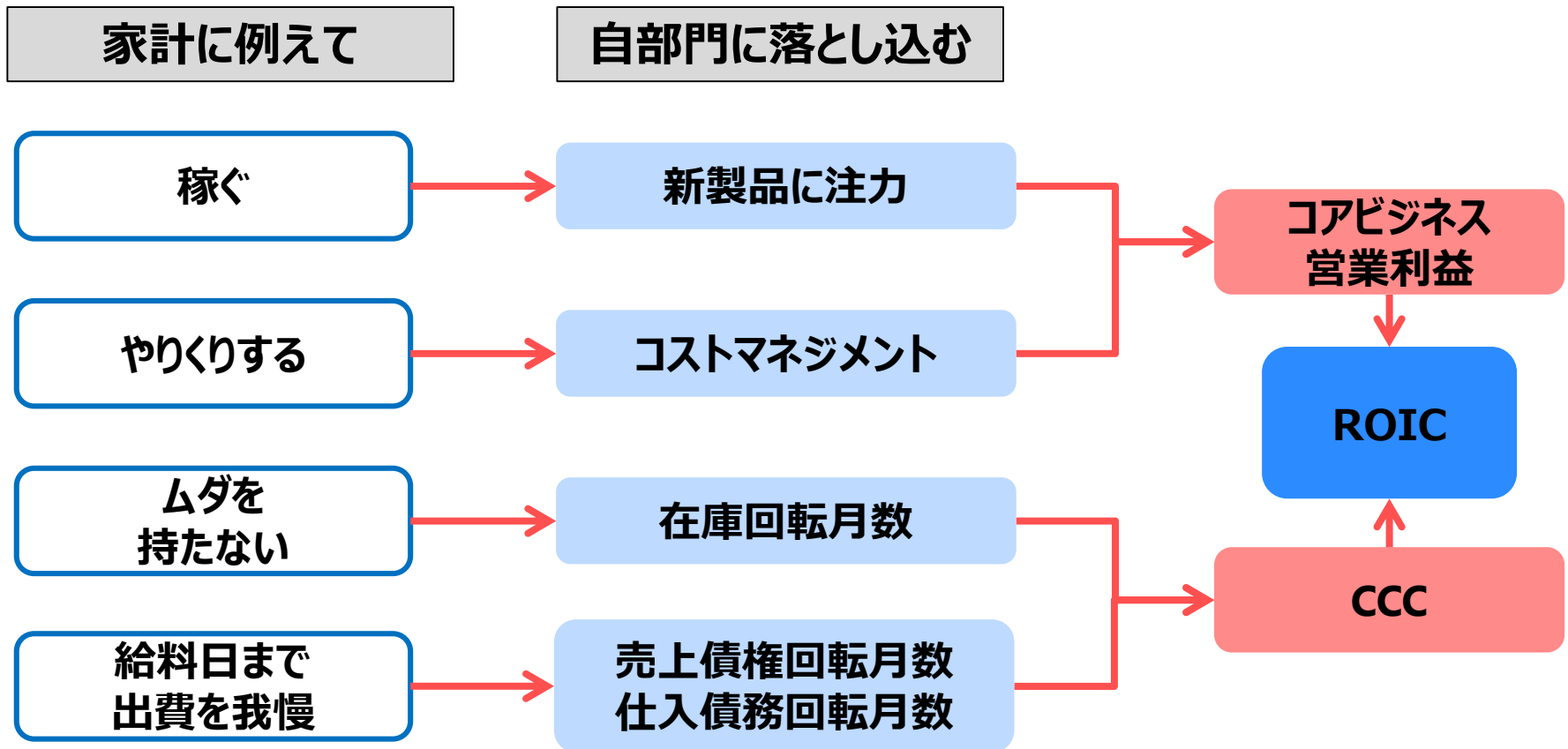
- 組織長自らが、自組織の社員に研修内容をフィードバック
 - > 社員への定量目標の浸透／社員の行動変化

上級マネージャー研修の概要

対象	全バリューチェーンの組織長
時期	決算直後に終日研修（四半期に1回）
内容	決算内容・現状を深く理解する場 全社・自組織の課題を抽出し、対策を考える場

従業員への浸透の工夫②

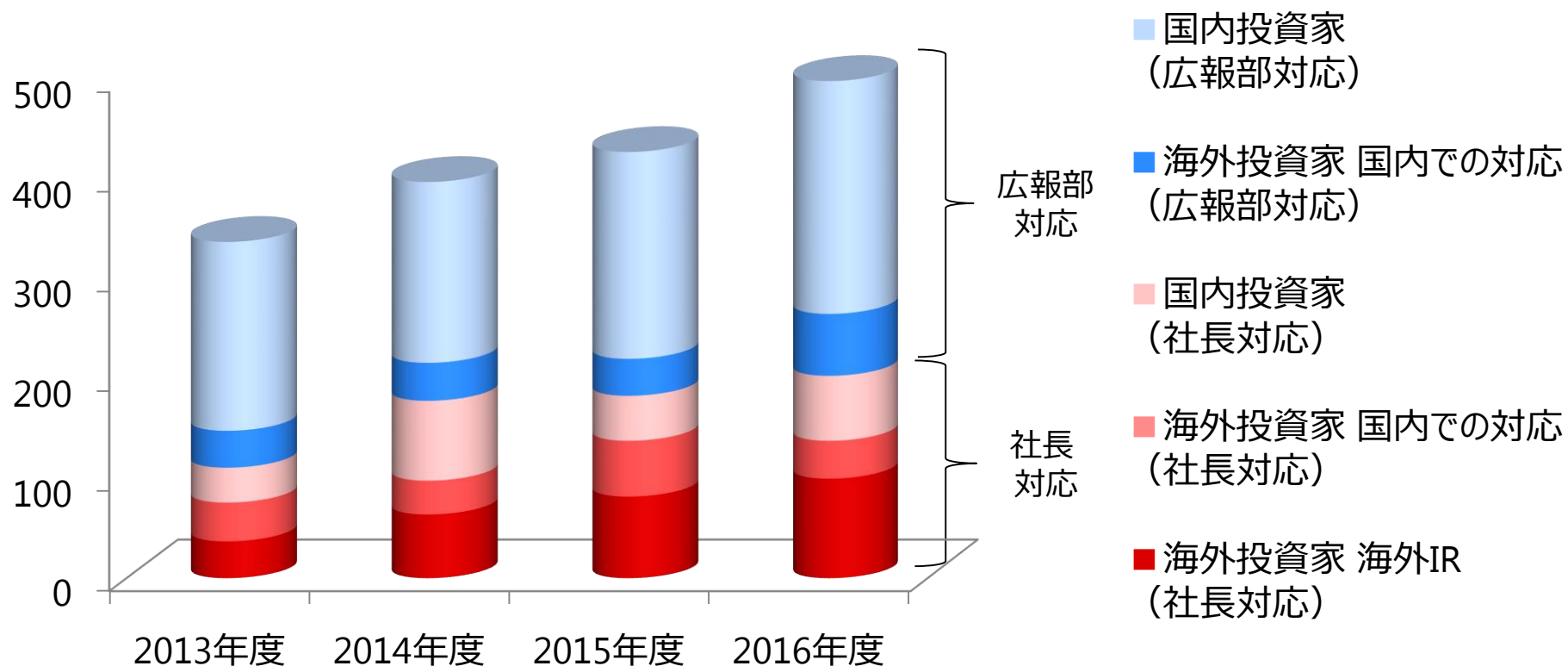
従業員に自分ゴト化させるため、
家計に例えたり、自部門に落とし込むことで、わかりやすく説明



3. シオノギ流

エンゲージメントとコーポレートガバナンス

・ 機関投資家、アナリストとの対話件数



2017年度 IR表彰

1. 企業価値向上表彰 大賞受賞



2. IR優良企業大賞受賞

3. ディスクロージャー優良企業選定：医薬品部門1位

4. 2017オールジャパンエクゼクティブチームランキング

– ヘルスケア・製薬セクター部門

> ベストIR企業部門 1位

> ベストCEO部門 1位



ディスクロージャー
2017年度 優良企業

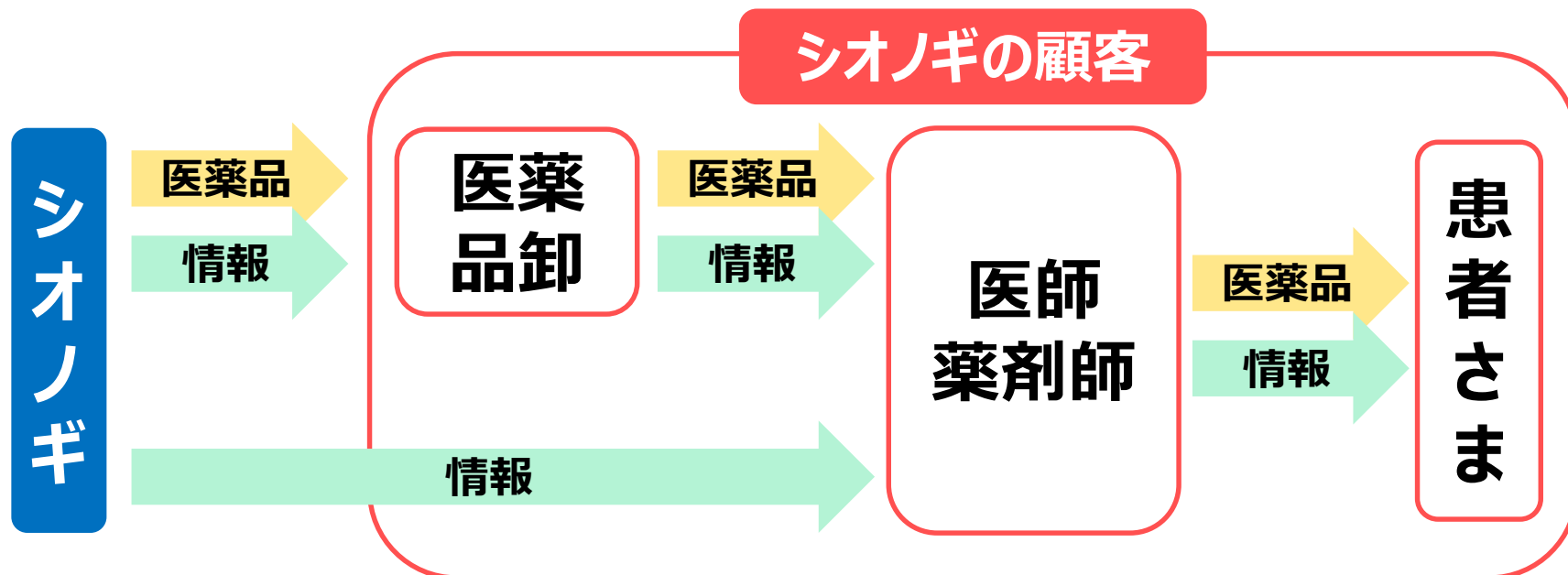


SAAJ 日本証券アナリスト協会
The Securities Analysts Association of Japan



基本方針

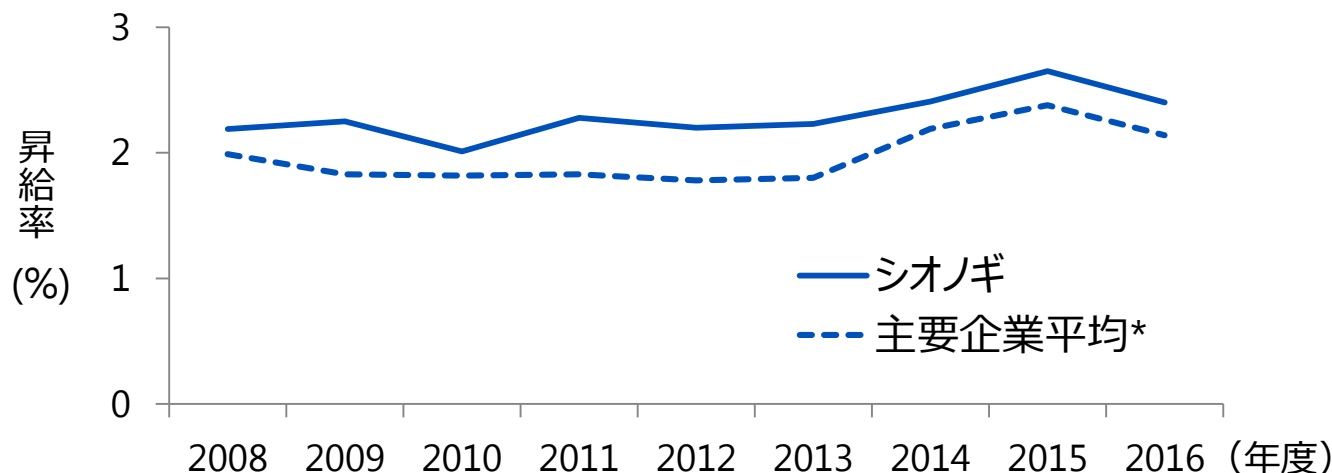
常に人々の健康を守るために
必要な最もよい薬を提供する



シオノギ流エンゲージメント（従業員）



- 雇用を維持しながら、従業員の給与を安定的に向上
 - 継続的に上場企業の平均を上回る昇給を実施
- シオノギの取り組みに対する外部評価
 - 「均等・両立推進企業表彰」（女性活躍推進）
 - 「くるみん」に認定（子育てサポート）
 - 「健康経営銘柄」および「健康優良法人」に認定（従業員の健康促進）



10年以上連続で2%超の昇給を継続

「社会にとって必要とされる会社」に

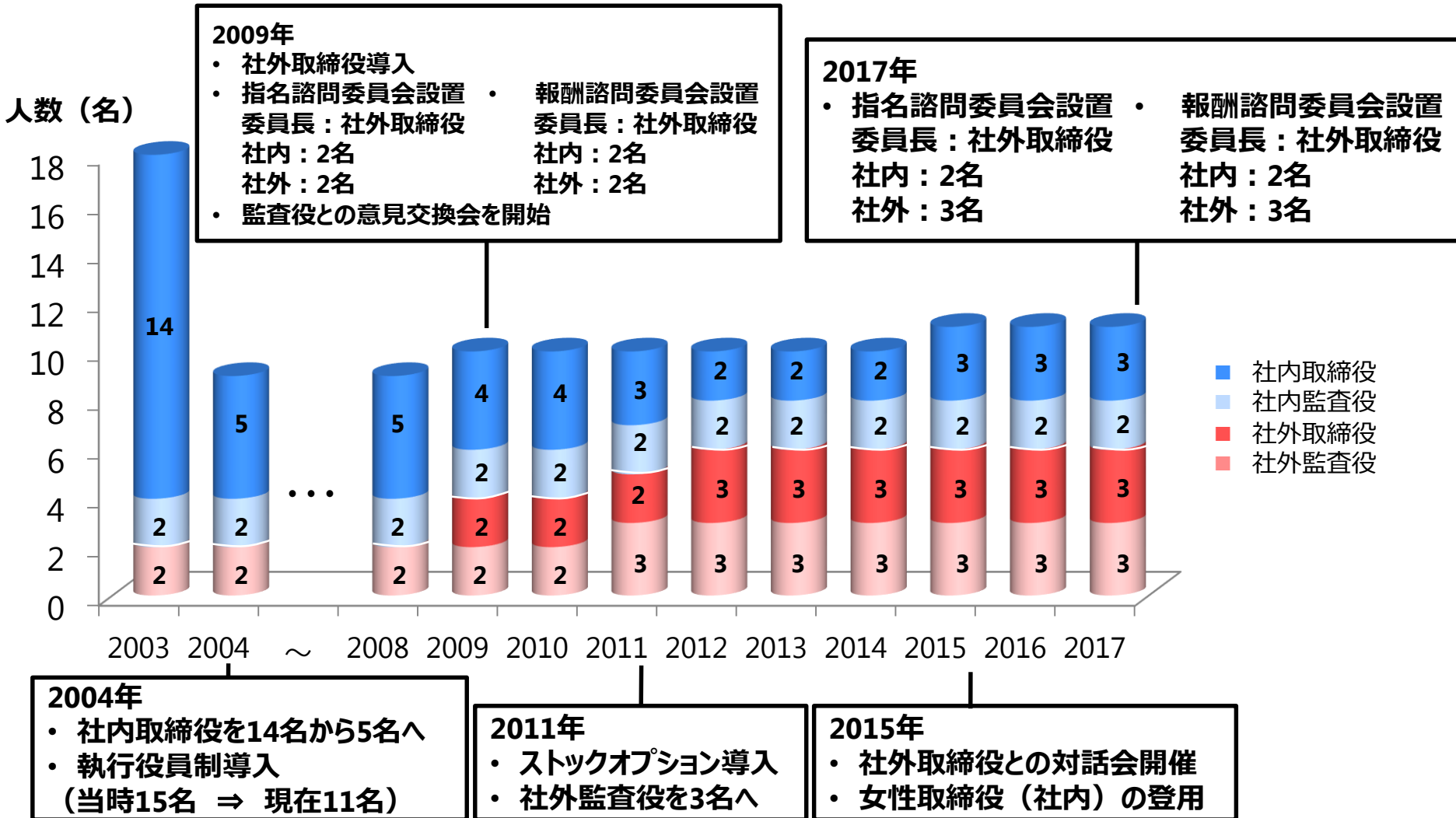
- **敢えて今、「基本に忠実」に立ち戻る**
 - できるだけ多くの患者さまに、より有効で安全な医療を提供することで**社会とともに成長し続け、社会から必要とされる会社**であり続けたい
 - 多様化する世界との共存を、基本を守りながら新しい枠組みで目指す



社会、株主・投資家の声を全従業員と共有

中長期的な企業価値の創造

コーポレートガバナンス体制の変遷



- **中立的に場を捌く「議長」の存在**
- **社外取締役／監査役の方々の真の貢献を引き出すための努力**
 - 最低3年は必要 vs 現場感覚の醸成
 - 業界特性 vs ビジネスとしての普遍性
 - より深い理解 vs 健全な緊張感
- **IRに加えて、SR（Shareholder Relations）活動の必要性増加**
 - 議決権行使機関、あるいは機関投資家内部のSR担当部署

- 「ガバナンスが秀れている」と言われている企業は、短期／中長期に必ず業績が良いのか？
企業価値を上げているのか？
 - 残念ながら、「そうとは限らない」

企業は誰のためのものか？

4つのステークホルダー（株主・顧客・社会・従業員）によって「生かされている」存在



その4つのステークホルダーに対する適切な「バランス」が崩れたときに、企業は破たんする

株主・顧客・社会・従業員の4つのステークホルダーに対して、常に「最適なバランス」を以て接し続けていくために自らを律する
覚悟・努力・実践

「最も強いもの」でも「最も賢いもの」でもない。

「変化できるもの」が「何に対して」変化するかが重要であることを示している。※



「バランス」が鍵

- **株主・投資家**

- とにかく双方向の対話
- 最低でも20-25%の時間は必ず確保 悪い時ほど増やす

- **顧客**

- イノベーション = 困っておられる患者様、ご家族
- 品質にとことん拘る = 安心
- それをリーズナブルなコストで

- **社会**

- 最もポピュラーな治療領域ではなく、「強み」を活かせる領域
- 少子高齢化／予防・ターミナルケア

- **従業員**

- 安定的な雇用・安定的な報酬
- オープンで公平なメッセージを伝達
- 人材育成に本気でマネジメントが汗をかく

- 企業価値向上表彰は、シオノギの過去の取り組みに対して頂いた評価
- 2016年以降のシオノギの取り組みは道半ばであり、今のシオノギには受賞の価値があるのか？



**今後も企業価値を持続的に向上させるために、
常に考え続け、取り組んでまいります**

ご清聴ありがとうございました。



シオノギには SONGがあります。



歌には、人を癒すチカラがあります。
くすりも歌のように、人を励まし、勇気づけ、
笑顔にするチカラがあります。

私たちは、くすりを通して
世界中の人々の健康に奉仕できるよう、
代謝性疾患・感染症・疼痛^{とうつう}などの疾患領域を中心に、
研究開発から製品情報の提供まで、
日々努力を続けています。

すべての人々の
クオリティ・オブ・ライフの向上をめざして。
SONG for you! シオノギです。

