

一橋大学
財務リーダーシップ・プログラム



持続的な企業価値創造を目指した 経営の実践

2019年3月23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

- 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～)
- 創薬型製薬企業として成長するために

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

- 医薬品市場
- 製薬ビジネスの課題と展望

医薬品の種類

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

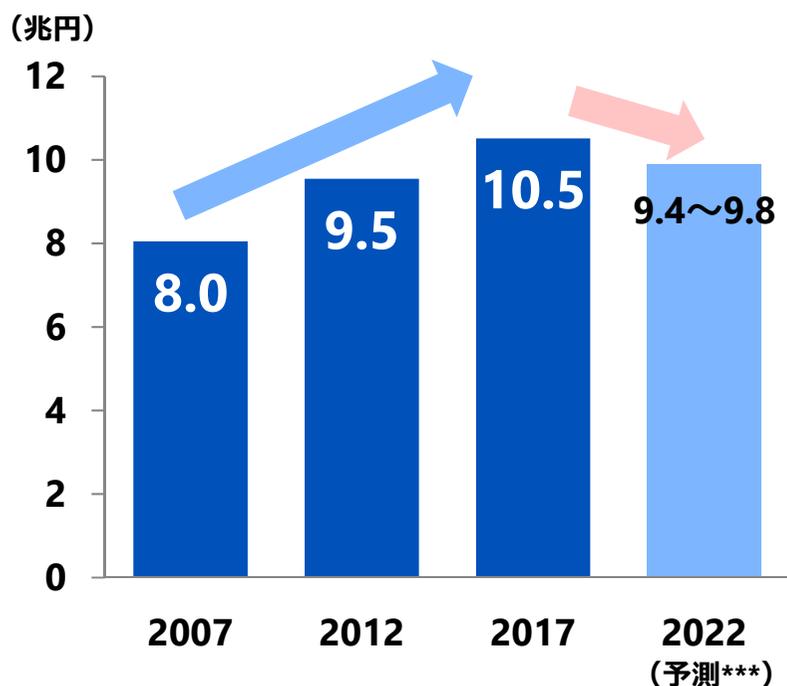


医薬品の市場規模の推移

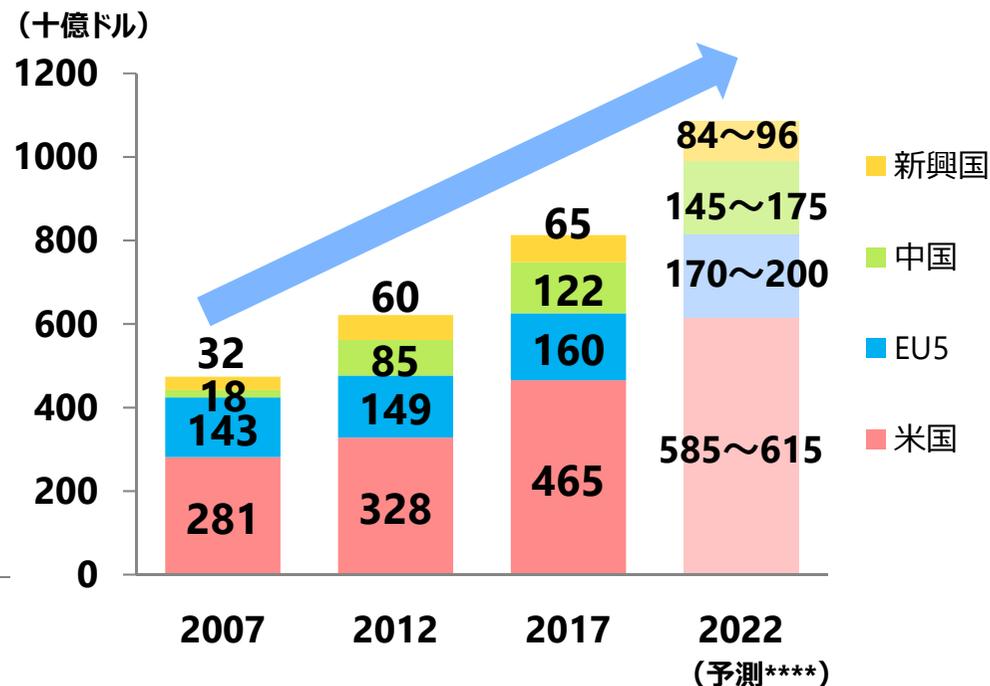


- 日本の医薬品は、年間約10兆円の市場規模
- 2022年先進国で日本だけがマイナス成長と予測
- 世界の医薬品市場は、米国、中国を中心に拡大

日本の医薬品市場*



世界の医薬品市場** (日本除く)





1. 製薬ビジネスとは

- 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



9～16年

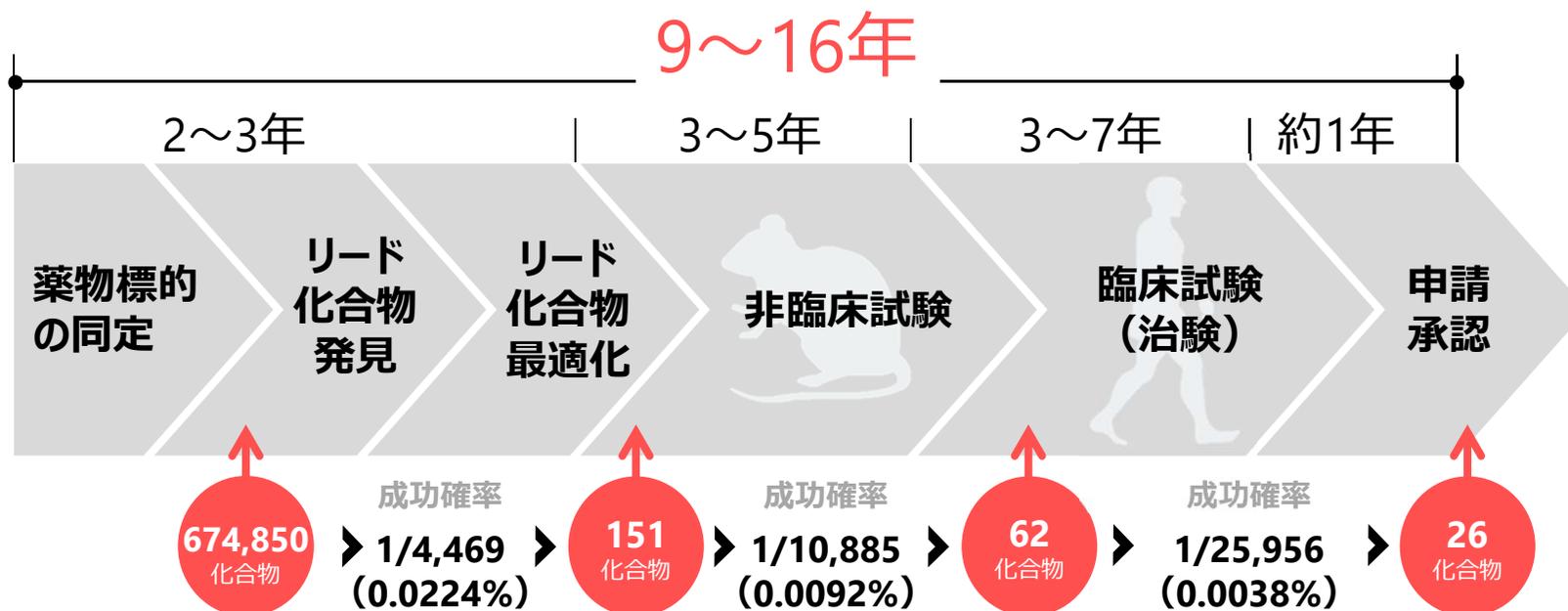
新薬が発売されるまでにはおよそ15年の歳月がかかる

数百億円

ひとつの新薬を開発するためには、数百億円～1千億円以上の研究開発費が必要

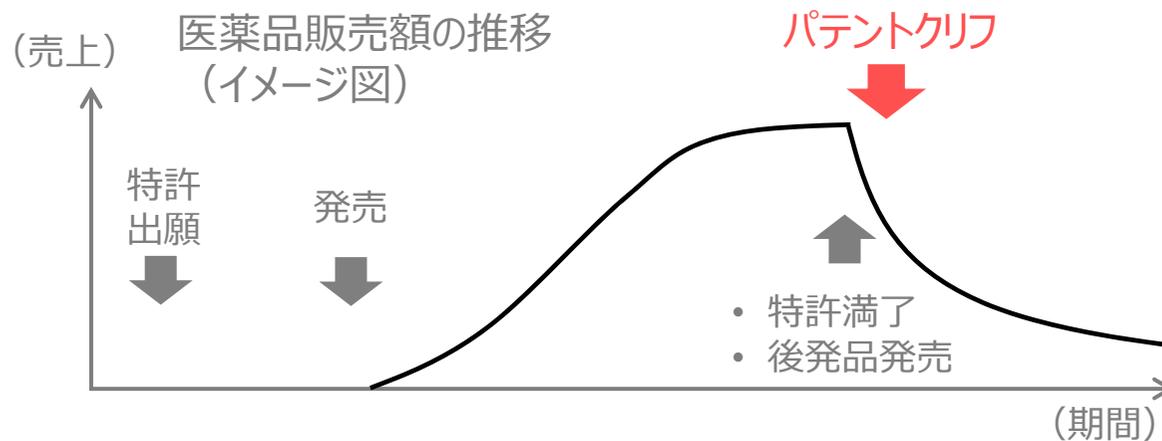
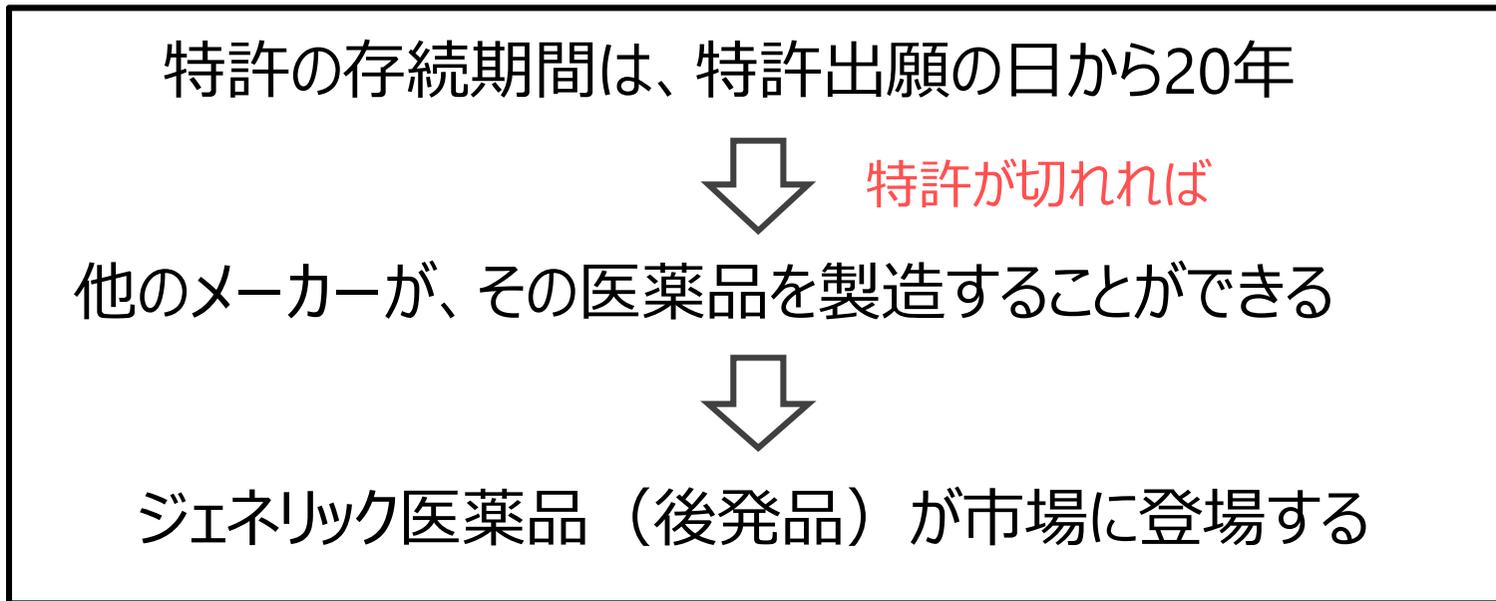
0.004%

化合物が新薬として発売される可能性は、およそ2万5000分の1 (0.004%)



タフツ大学（米）の報告によると、新薬の上市に必要な開発費は約1,700億円*

特許期間とジェネリック医薬品



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）

科学技術の発展・波及

- 産・学・官の協力体制
- 先端分野への挑戦
- 高度かつ多様な人材の育成・活用

健康長寿社会の実現

- 新薬の貢献
- アンメット・メディカル・ニーズへの取り組み
- 難病の克服に向けて
- ドラッグ・ラグの解消

生命関連産業 としての使命

『世界の人々の健康と
福祉の向上への貢献』

グローバルヘルス への寄与

- 全世界への新薬展開
- アジア各国との連携
- 新薬創出における日本の役割
- 3大感染症とNTDs *

経済成長への寄与

- 安定した高水準の担税力
- 高付加価値産業としての製薬産業
- 研究開発への投資



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~)
- 創薬型製薬企業として成長するために

What's SHIONOGI



シオノギは、大阪市に本社を置く創業140年を超えた製薬会社です
医療用医薬品を中心に研究開発・製造・販売を行っています

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141年目」
会社設立	1919 (大正8)年6月5日
本社所在地	大阪府中央区道修町
従業員数	連結 5,120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	3,447億円 (医療用医薬品 98% 一般用医薬品 2%)*



創業者：
塩野 義三郎

What's SHIONOGI



シオノギと言えば、「ミュージックフェア」「セデス」「ポポンS」・・・



毎日つづく元気のために

痛くなったら、すぐセデス。

医薬品業界 国内企業売上高10位・営業利益3位



1985年度

(単位：億円)

	売上高	営業利益
武田薬品工業	5,518	486
三共	3,703	294
3位 塩野義製薬	2,528	215
大塚製薬	2,226	167
田辺製薬	1,863	144

2000年度

(単位：億円)

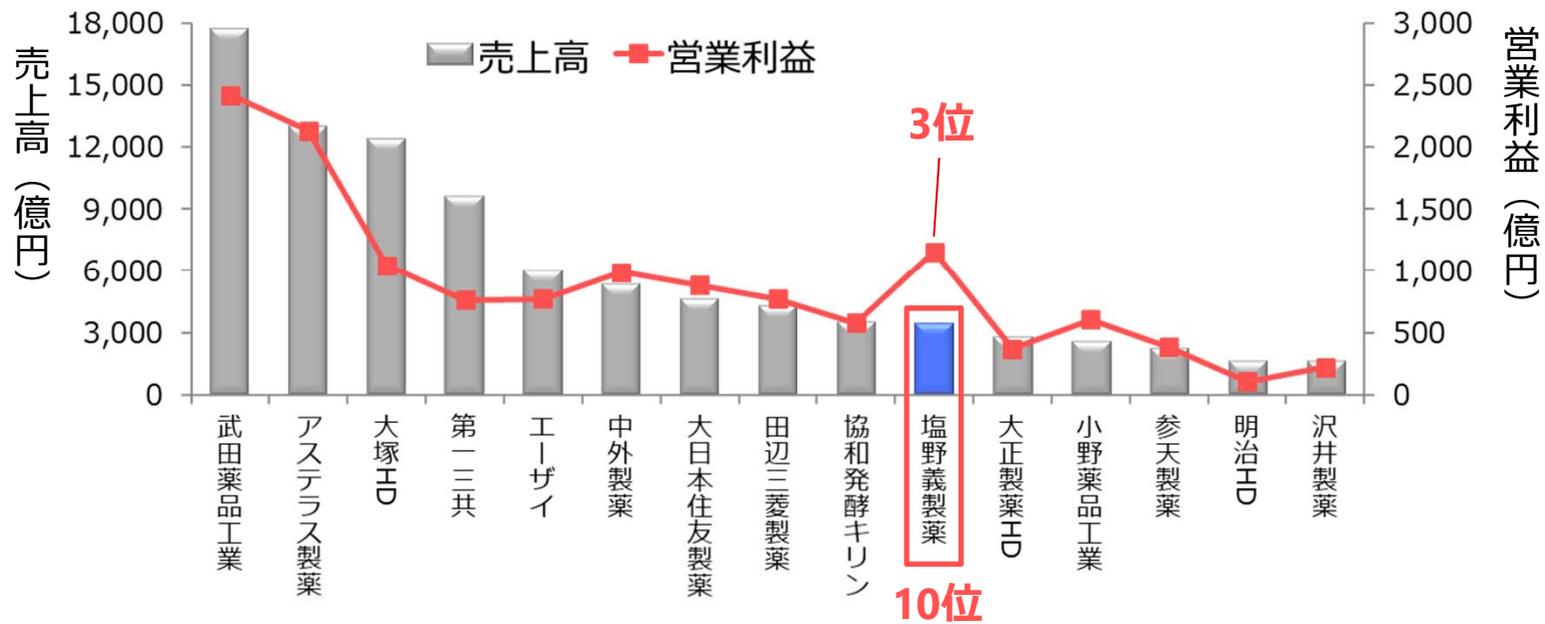
	売上高	営業利益
武田薬品工業	9,635	2,261
三共	5,451	878
山之内製薬	4,579	978
4位 塩野義製薬	4,127	239
エーザイ	3,617	590

2010年度

(単位：億円)

	売上高	営業利益
武田薬品工業	14,194	3,671
大塚HD	10,843	985
第一三共	9,674	1,221
アステラス製薬	9,539	1,192
エーザイ	7,689	1,131
⋮		
10位 塩野義製薬	2,824	469

2017年度



業界3位の会社が順位を落とすと・・・



- **ベテラン層**

- 自分たちはもともと凄い（凄かった？）
- こうなったのは、過去のpoor management（他責）
- でも、今から頑張れと言われても・・・（逃避）

- **若手層**

- そもそも、業界トップ並みに、と言われても・・・
- 上の人たちからもそんな指示はない

**「誇り」「心を合わせる」「戦う意志」
の「再建」が必要**

シオノギの基本方針

シオノギの目的

シオノギは、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。

そのために

益々よい薬を創り出さねばならない。

益々よい薬を造らねばならない。

益々よい薬を益々多くの人々に知らせ、使って貰わねばならない。

創り、造り、売ることを益々経済的にやりとげねばならない。

そのために

シオノギの人々のあらゆる技術が日々休むことなく

向上せねばならない。

シオノギの人々が、人間として日々休むことなく

向上しなければならない。

その結果

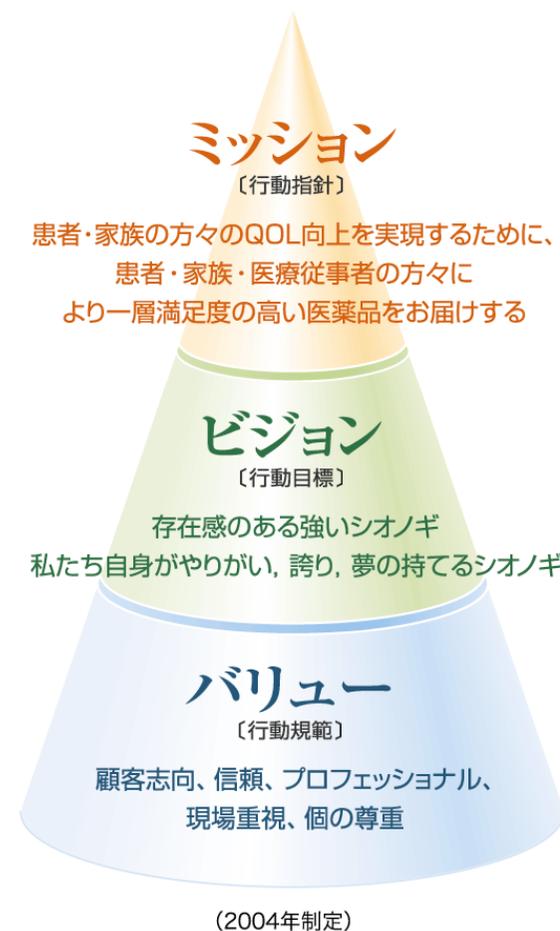
シオノギの人々は日々の仕事と生活に益々生甲斐を感じる。

シオノギの人々の生活の仕方が益々改善せられる。

シオノギの人々の生活が益々豊かになる。

(1957年制定)

シオノギの行動方針



企業理念の社員への浸透



- 社内向け社長メッセージ（四半期毎）
- 社長と社員が直接双方向の対話を行う機会
- メディアへの露出
- 刊行物等（一貫したメッセージを出し続ける）
- 企業ブランドの浸透（社内テンプレートの統一等）



愛社精神の醸成

会社の方向性への理解

各自の目標をやりきる覚悟

社内向け社長メッセージ（四半期ごと）



- 2008年4月の社長就任以来、社内向けに配信
 - 平均文字数*：8,339文字
 - 平均閲覧数*：3,643人
(通常の社内ニュースの平均閲覧数：2,257人)
 - 1月には、年頭メッセージを配信
 - > 動画（字幕付）および文書
 - > 全国の事業所にて動画を上映
 - 4月、7月、10月には、期初に文書を掲載

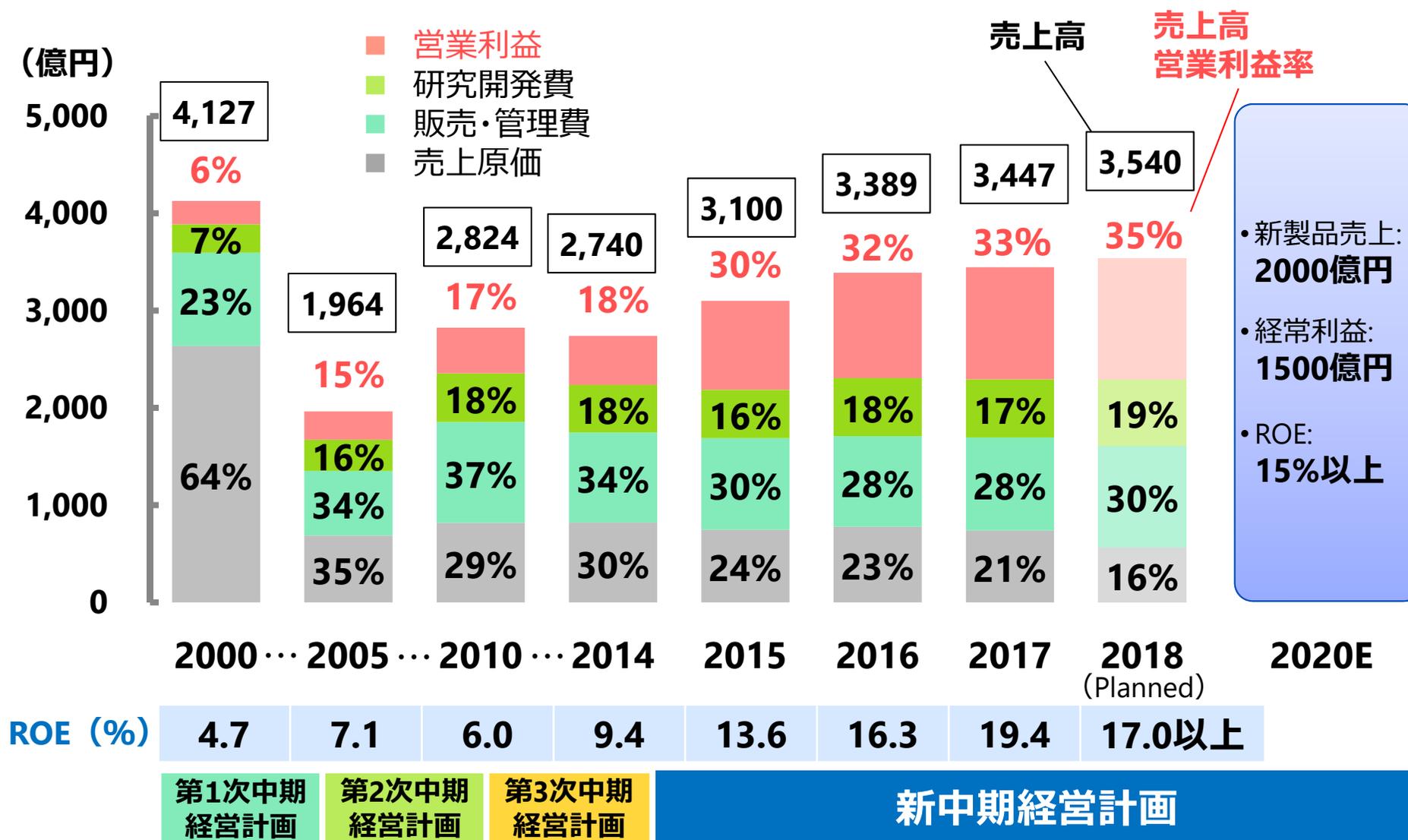


タイトル 2018年 年頭社長メッセージ
本文 シオノギファミリーの皆さん、新年あけましておめでとうございます。
私たちが創業140周年という節目の年を迎えるこの佳き門出の日に、皆さんにメッセージを送れることを本当に幸せに思います。本年も皆さんと皆さんのご家族、そしてシオノギが会社とし

タイトル 2017年度のスタートにあたって（手代木社長メッセージ）
本文 シオノギファミリーの皆さん、手代木です。
今日から2017年度が始まります。その新年度、最初の行事と言えば新入社員を私たちファミリーの一員に迎える入社式です。そして今年はシオノギファミリーとして初のグループ合同の入

タイトル 2017年度第2四半期のスタートにあたって（手代木社長メッセージ）
本文 シオノギファミリーの皆さん、手代木です。
2017年度も瞬間に3カ月が経過しました。3カ月前、2017年度のスタートにあたり、今年度がシオノギファミリーにとって「クレストールクリフ」以来の大きな転換点であること、そしてそのために今まで私たちが積み上げてきた実績は「自信、誇り」という言葉に凝縮させた上で

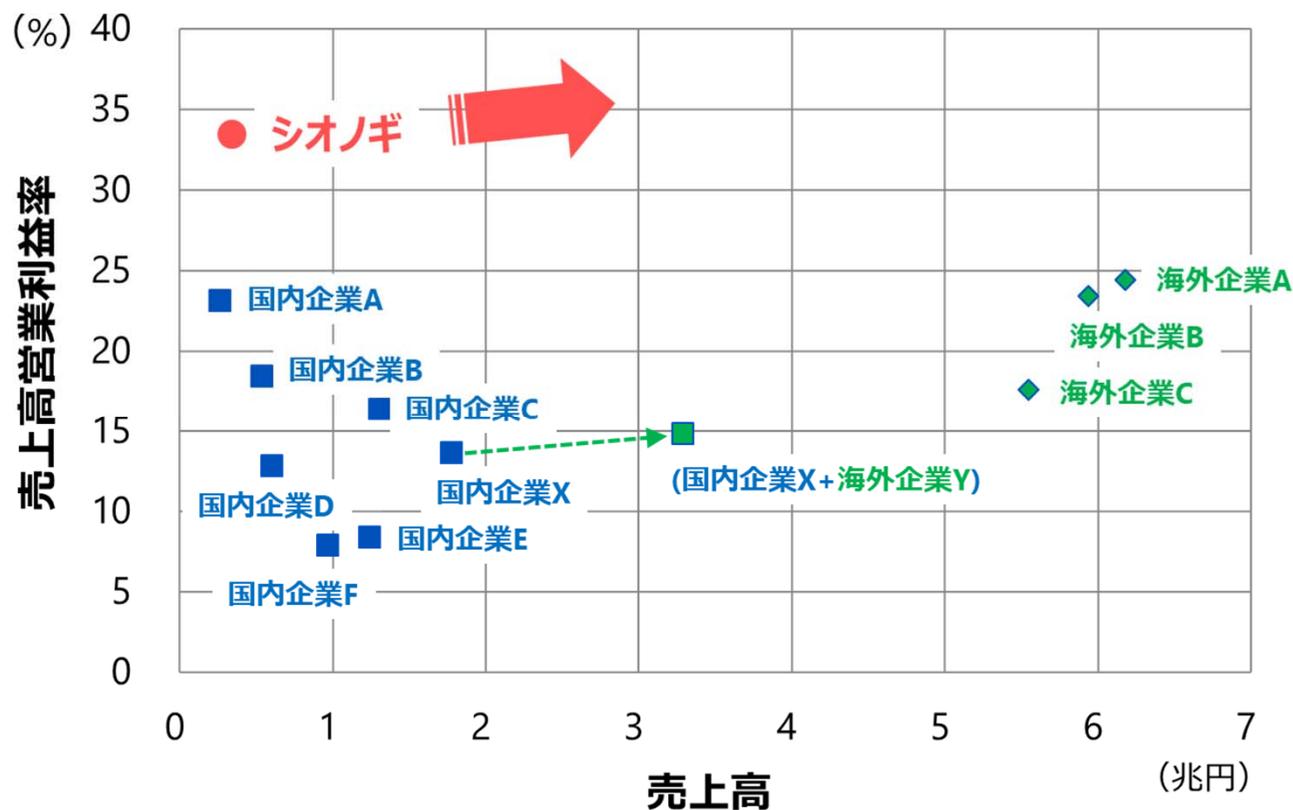
利益を生み出す経営体質への進化



存在感のあるシオノギへ



国内外製薬企業の効率よく稼ぐ力（売上高営業利益率）の比較



世界の中でも特徴のある、
社会から必要とされる企業へと進化する

株価の推移と3つの転換期





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～)
- 創薬型製薬企業として成長するために

2008年9月米国サイエル社の買収



- **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

混乱期の継続 (2010年中期～後半)



- **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

混乱期の収束 (2010年後半～2011年)



- **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

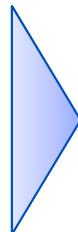
- What's SHIONOGI
- 転換期I 「学び」(2008~2011年)
- **転換期II 「自信と誇り」(2012~2016年前半)**
- 転換期III 「慢心からReborn」(2016年後半~)
- 創薬型製薬企業として成長するために

主力品の特許切れ（ Crestolone クリフ ） への対応

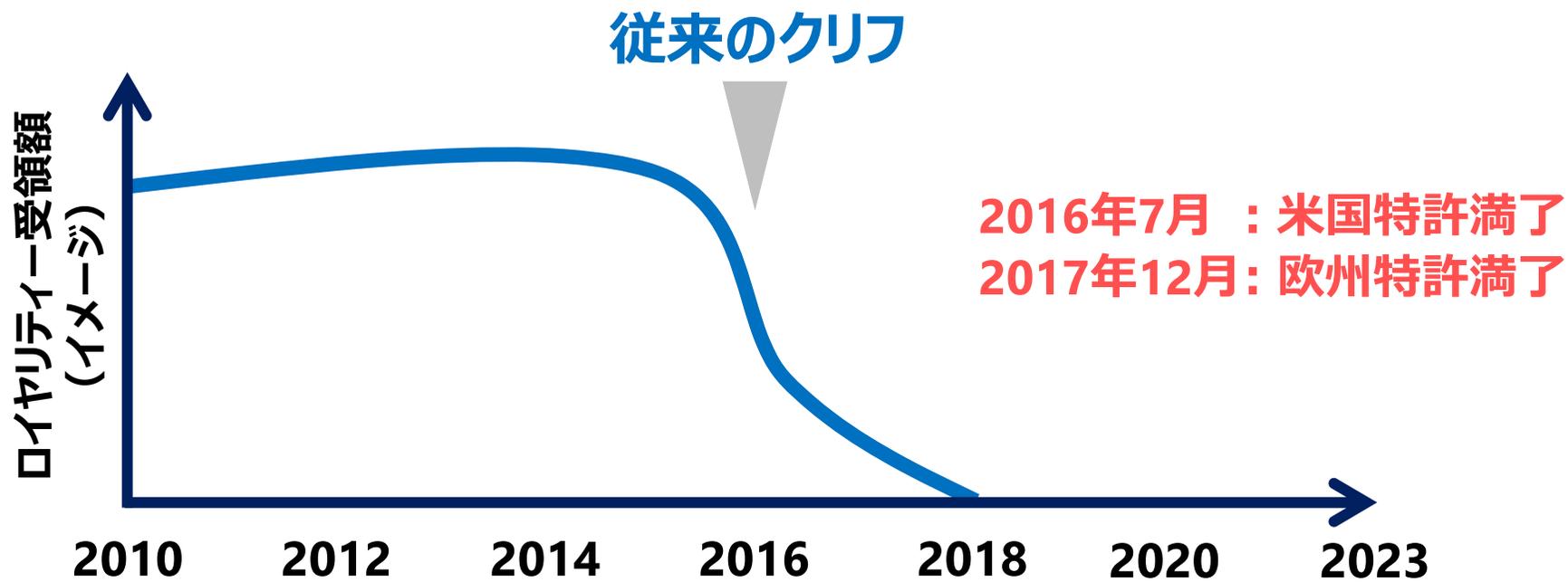


AstraZeneca社とのRYT契約

Crestolone	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



クレストール® 契約変更のポイント



- **契約で決まっているから・・・**
 - 誰との契約なのか
 - 二者間であれば「Win-Winなら変更可」のはず

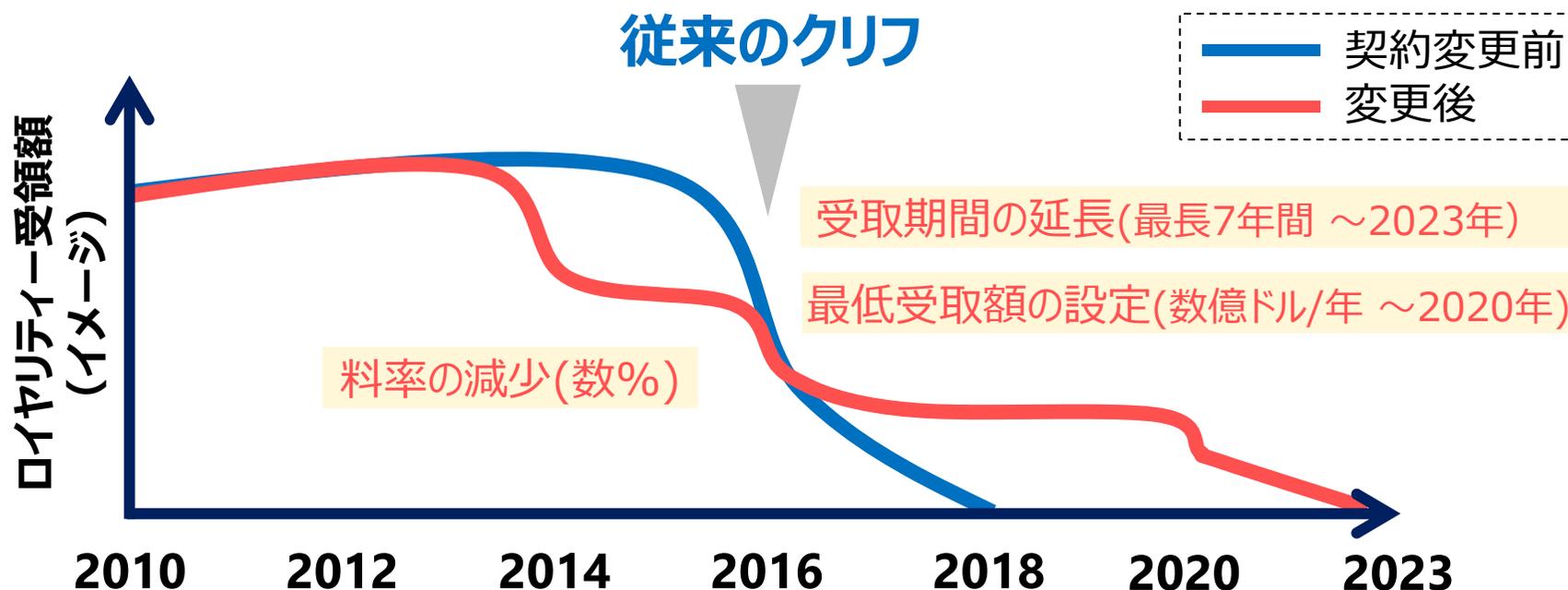
- **継続的なRegular Contact**
 - 「相手の困りごと」は何か
 - 困っているのは、こちらだけか
 - トップが「枠」を決めることの大切さ

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)

- 2014年から2016年までの2年間ロイヤリティー収入を減少させる
- ロイヤリティー受取期間を2016年までから、2023年までへ7年間延長



新たな成長ドライバー HIVフランチャイズ

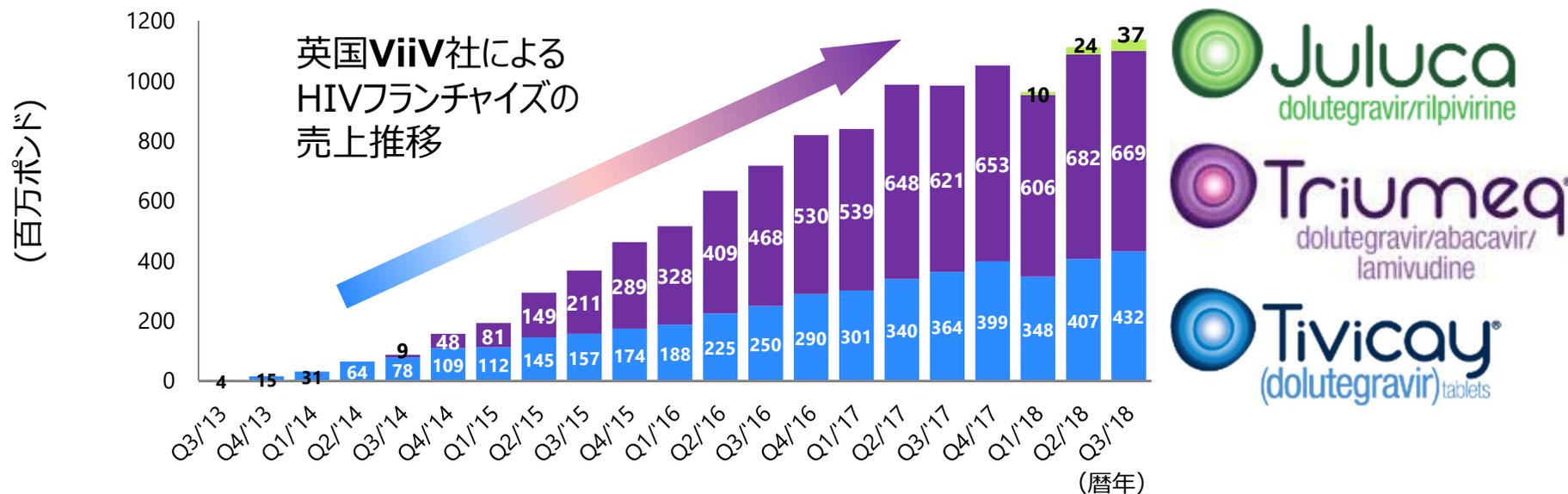


有効性、安全性、利便性に優れた抗HIV薬

テビケイ®：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

トリーメク®、ジャルカ®：テビケイを含む配合剤

米国、欧州、日本等で順次承認を取得、ViiV社がグローバルに販売

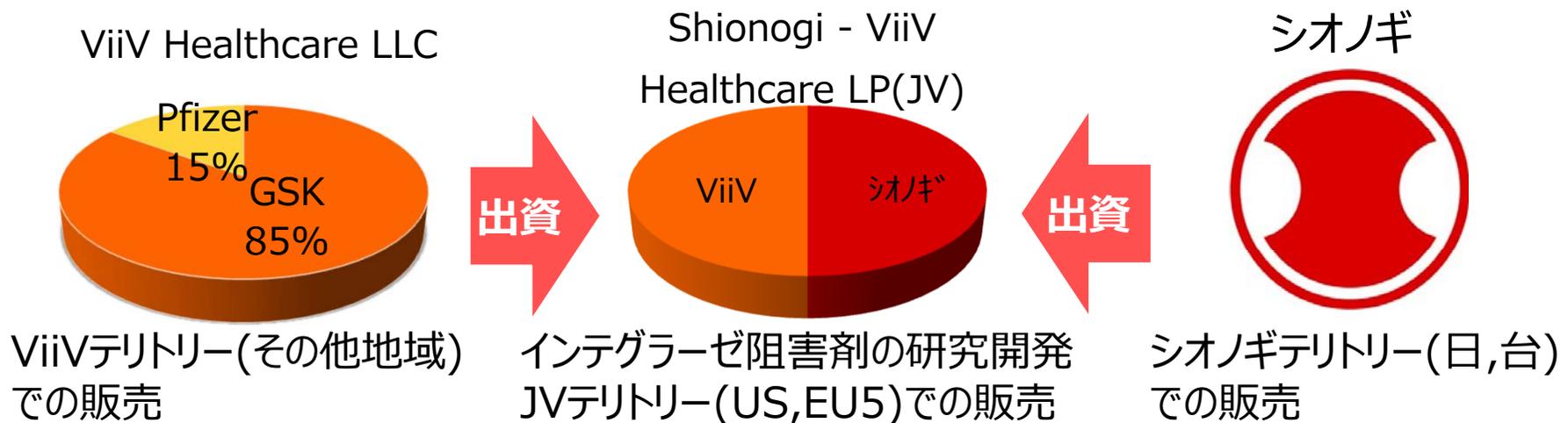


HIVフランチャイズによる収益の最大化に向けて



HIVインテグラーゼ阻害薬の契約変更 (2012年10月公表)

【以前の契約枠組み】



- 販売地域と販売高に応じたロイヤリティー料率
- 配合剤の場合は、配合割合に応じてロイヤリティーの算出が必要
- シオノギがJVの獲得に関するコールオプションを持つ
- 開発費や市販後治験費用、また上市後の販売管理費等は、両社で折半

HIVフランチャイズ契約変更のポイント



- **元々の契約**
 - シオノギの米国における確立
 - 米国での「コールオプション」に拘り
- **しかし・・・**
 - HIVは特殊な領域
 - 継続的R&D+Sales & Marketing費用
- **一方で・・・**
 - 好き勝手にやられても困る（「重し」が必要）
 - 「プットオプション」の濫用も問題

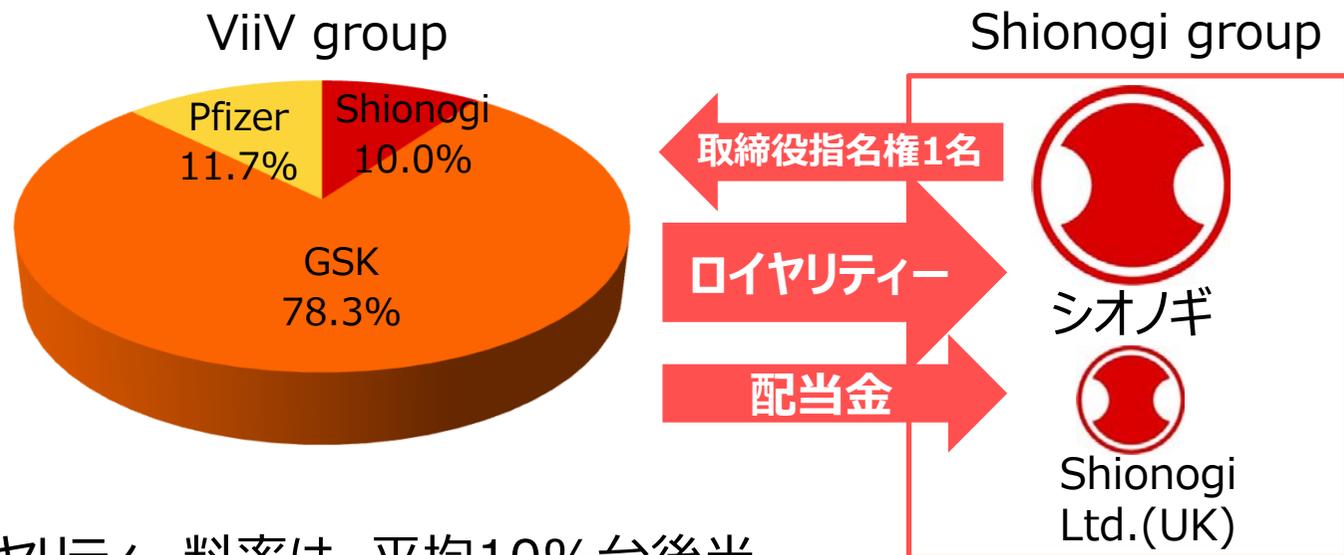
2年以上かけた粘り強い交渉

HIVフランチャイズによる収益の最大化に向けて



【変更後の契約枠組み】

- HIVインテグラーゼ阻害薬に関するJV持分の権利をViiV社へ移転
- シオノギはViiV社株式の10%及び1名の取締役指名権を保有



- ロイヤリティー料率は、平均10%台後半
- 10%株主としてViiV社から配当を得る（欧州子会社Shionogi Ltd.が受領）
- 配合剤の場合でもロイヤリティー料率は原則、配合剤割合で減額されない
- シオノギが保有していたJVの獲得に関するコールオプションはなくなる
- 開発費や市販後治験費用、上市後の販売管理費等はViiV社が全額負担

2014年 新中期経営計画（SGS2020）策定



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)”

2014年4月 新中期経営計画発表



SGS2020におけるビジョン

創薬型製薬企業として成長する

経営目標 (2020年度)

研究開発費 1,000億円

経常利益 1,250億円

売上高 5,000億円

ROE 15%

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)

2016年度

定性目標

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

売上高 3,200億円
経常利益 750億円

研究開発費 630億円
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



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~)**
- 創薬型製薬企業として成長するために

2016年10月 中期経営計画アップデートの背景



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

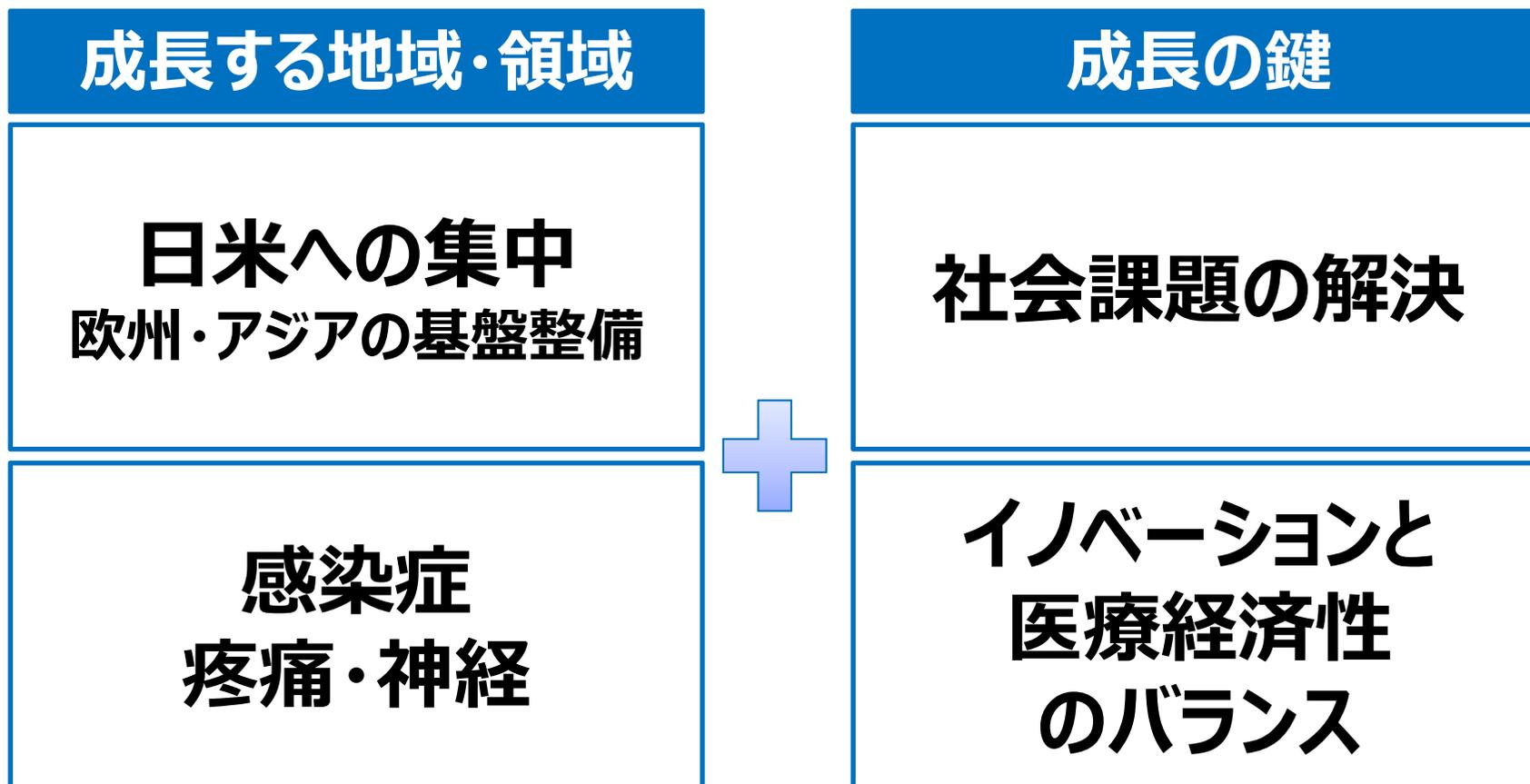
- **グローバルでのESG*に対する取り組みの高まり**
 - 持続的な企業価値向上と中長期投資の促進
 - 国連による、責任投資原則の公表をきっかけに拡大

- **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**

創薬型製薬企業として**社会とともに**成長し続ける





- いまだに治療法が確立していない感染症に対する新薬を生み出す
- 薬剤の適正使用を推進することにより、新たな耐性菌・ウイルスの発生を防ぐ

世界を感染症の脅威から守る

個人が生き生きとした社会創り

- 悩み・苦しみ・痛みにより社会から遠ざかっている個人が元気に復帰するための手助け
- 「生きにくさ」から解放し、個人の本来の能力を発揮して活躍するための手助け
- 人生の最後のステージを凛として過ごすための手助け





感染症に対する取り組み



多剤耐性菌による感染症の拡大

- 多剤耐性菌感染による2050年の影響予測*
 - 死亡者数は世界で1000万人、GDPに対する影響は100兆ドル
- 優先して対処すべきトップ菌種3種（WHO）すべてに対応できる薬剤として世界から注目
 - 緑膿菌、アシネトバクター・バウマニおよび腸内細菌科細菌
- 米国における新規抗菌薬開発インセンティブ付与法(GAIN法)に代表されるように、新規抗微生物剤の研究開発は世界的に推進されている

セフィデロコルの開発

- 米国において、cUTI**の適応でFDA申請準備中
 - “QIDP”指定（審査期間の短縮、5年間の特許・優先期間の延長）
- グローバルPhIII試験を2試験実施中
 - カルバペネム耐性菌感染症
 - 院内肺炎



こどもの未来を支援する取り組み



発達障がいや中枢神経疾患のある患者さまが 様々な生き方を実現できる社会づくり

大阪府

2017年1月～



左から大阪府 松井知事、
塩野義製薬 手代木

滋賀県

2018年2月～



左から
塩野義製薬取締役 澤田、
滋賀県健康医療福祉部
藤本部長

香川

2018年3月～
さぬき市・東かがわ市
大川地区医師会



左から大川地区医師会 宮
崎会長、塩野義製薬 手
代木、さぬき市 大山市長、
東かがわ市 藤井市長

広島県

2018年3月～



左から広島県 湯崎知事、
塩野義製薬 手代木

岩手県

2018年5月～



左から塩野義製薬上席執
行役員福田、
岩手県 達増知事

「こどもの未来支援室」を設置し、取り組みを推進 他の複数の自治体との連携も協議中

聴覚障がい従業員を中心に、プロジェクトを立ち上げ



医療従事者のために

- 2017年6月9日 服薬におけるコミュニケーションバリアを取り除き、薬の適正使用を目指して、淀川キリスト教病院院内研修会にて障がい当事者による講義を実施 (図1)
- 聴こえないことの特徴を中心に、講義や手話の実演
- 医師、看護師、スタッフ約280名が参加

⇒ **今後もさまざまな医療機関で、当事者による聴覚障がい特性説明セミナーを展開**

図1



患者さまのために

- 患者さまが市販薬を知る際のバリアをなくすため、2017年4月にシオノギヘルスケア製品で情報保障*として字幕付きCMの放送を開始 (図2)
- さらに視覚障がい患者向けを中心に、薬の購入や服用する際のバリアをなくすため、パッケージの改善なども検討中

図2



社内コミュニケーションバリア解消のために

- コミュニケーション支援・会話の見える化アプリ「UDトーク®**」を社内導入

中期経営計画のアップデート -新たな目標-



- 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



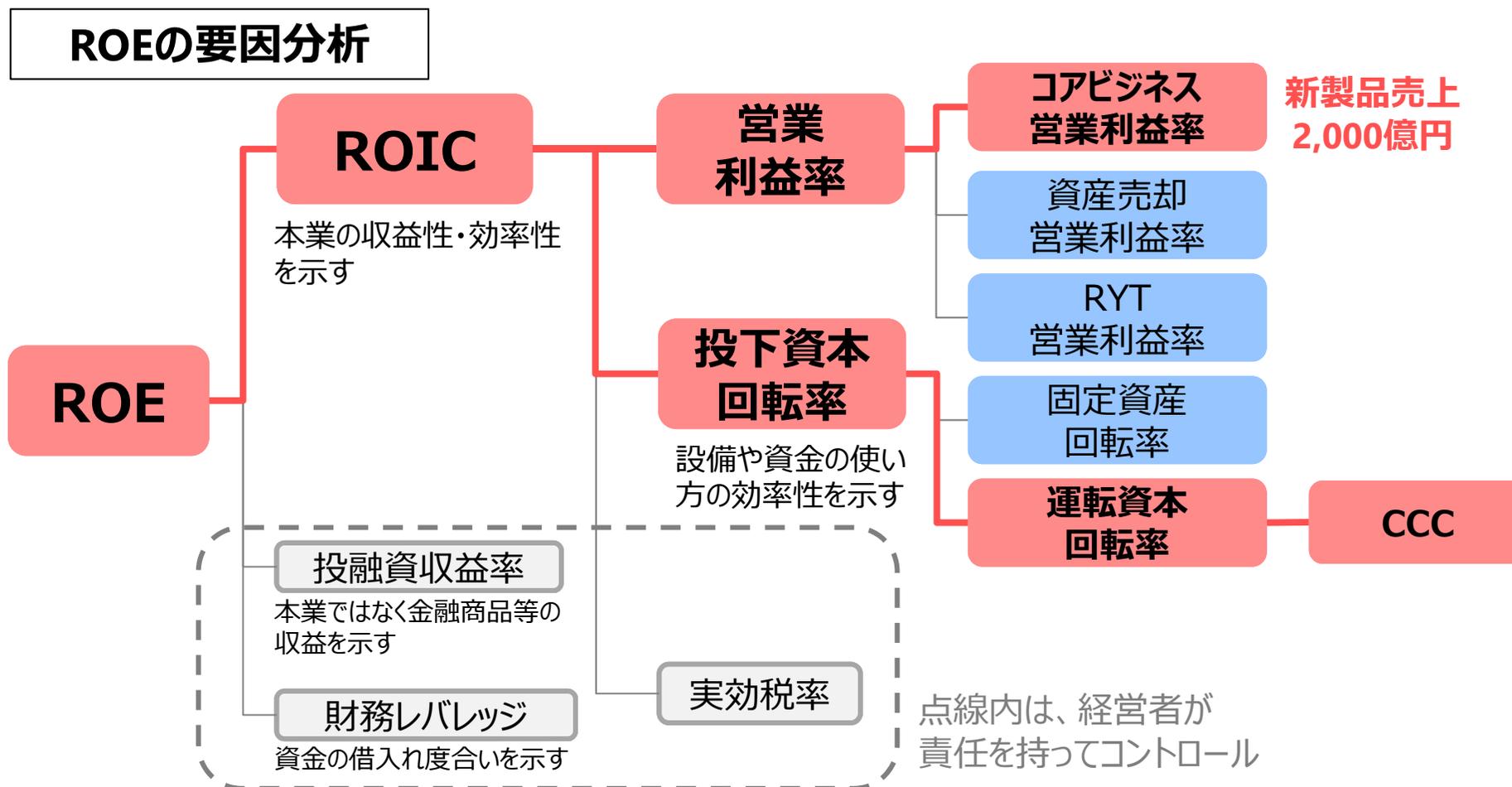
目指す姿

- ✓ 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



従業員への浸透の工夫 -1-



- **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

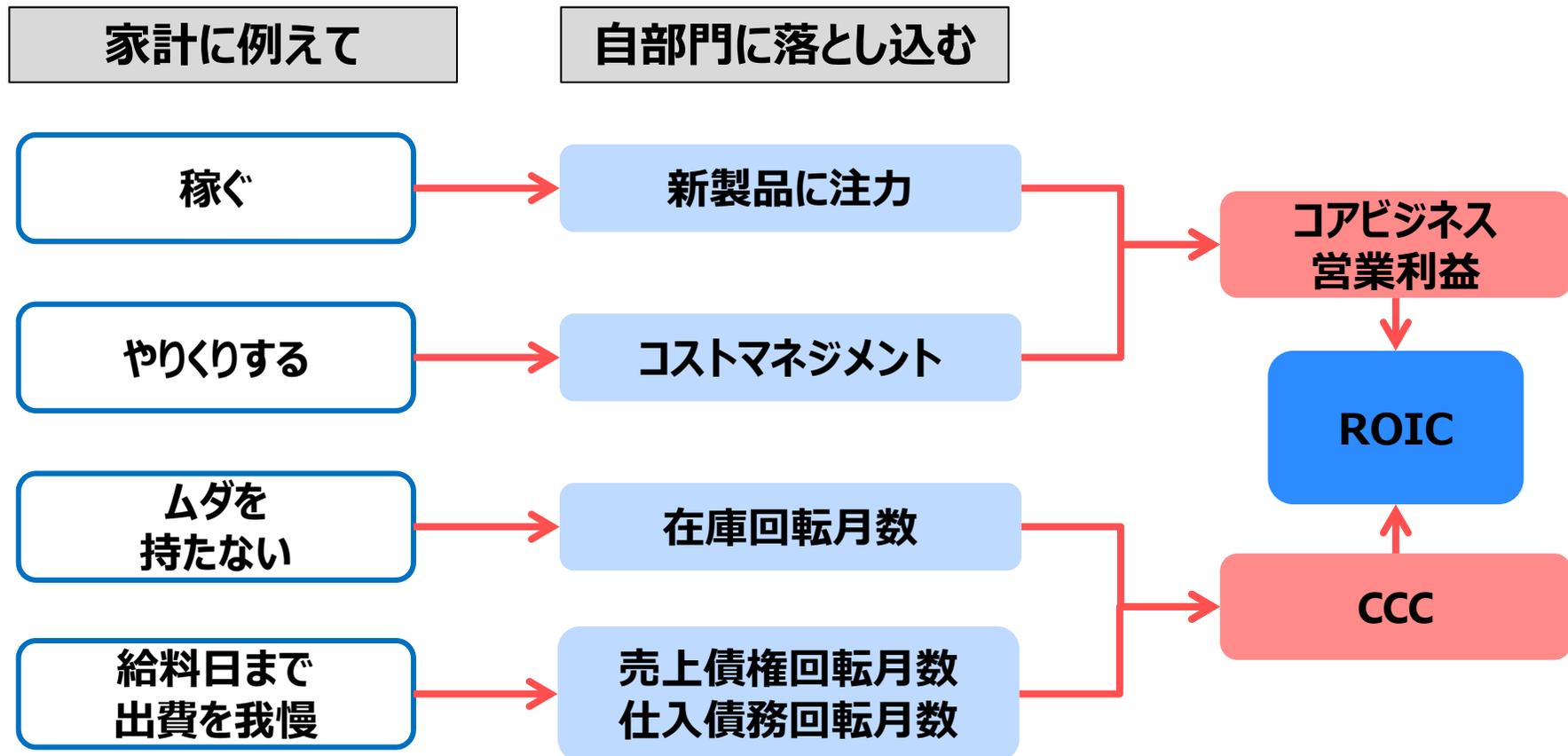
上級マネージャー研修の概要

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





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~)
- **創薬型製薬企業として成長するために**

- **とにかく「強み」にこだわる**
 - シオノギへの誇り
 - 選択と集中
 - Innovation : ビジネスオペレーション、R&D
 - 困っている患者さまを助ける : しかも、それを世界で
- **「必要な規模」の考え方は変化する**
 - ムードに流されない
 - あくまでも「強み」が強いという前提
- **「自分の運命は自分でコントロールする」**

- **ビジネスである以上up-downはあって当然**
 - クレストールクリフ
 - 「どうやって再成長するか」が見えることが大切
- **外部からの評価が良くなっているのは危険信号の表れ**
 - 成功の呪縛は常に存在する
- **ビジネスは相対で動いている**
 - 去年と同じ = 退化
 - 環境が変化 ⇒ 会社が変わる ⇒ 業務が変化
 - 「あなたの仕事は5～10年後に必要か」
- **多様な人材育成の重要性**

- **2012年度から開始**
 - 全バリューチェーンの本部長推薦による次世代組織長候補者 (7-16人)
 - 月1回・年7-9回 (出来による)
- **丸6年経過して**
 - 卒業生 50人超
 - > 執行役員 6/12
 - > 基幹本部内組織長 約40%
- **主目的**
 - 全社視点 (他バリューチェーンの理解)
 - Toughness (現業のパフォーマンス+厳しい課題)
 - **学び続ける姿勢 (社長塾リターンズ)**

グループ会社でのマネジメント経験を通して、 経営幹部を育成

- グループ会社の株主総会・事業説明会において、大株主として社長自らがマネジメントに質問
- 上記の質問に答える中で株主を含むステークホルダーの目線を養う
- グループ会社のマネジメント経験を通して、経営感覚を磨く
- 本社の若手をグループ会社の社外取締役、社外監査役として登用



シオノギ
総合サービス(株)

シオノギキャリア
開発センター(株)

シオノギマーケティング
ソリューションズ(株)

STAR

シオノギファーマ

シオノギビジネス
パートナー (株)

シオノギデジタル
サイエンス(株)

シオノギファーマコビジ
ランスセンター(株)

SHC

シオノギスマイル
ハート (株)

SAC

SPC



ライフイベントを機にした女性MRの離職

- キャリアの見通しがきかないことからの離職率が高い

“より専門的な情報提供を行う必要性/元来薬学系は女性比率が高い”



各社とも、女性MRを積極的に採用



にもかかわらず、キャリア形成に課題

女性活躍の推進

～医薬事業本部(国内セールス&マーケティング)～

具体的取り組み 2012年～

- Female conferenceの開催（対象：全国の女性MR）
- リテンション・キャリア構築支援の拡充

女性MRからの発案

- 「あまおうプロジェクト」（福岡）：社内外の勉強会企画・参加など個の力を高める活動
- 「なでしこプロジェクト」（東京）：女性視点で新たな営業スタイル創出を目指す活動



責任を持った仕事の権限委譲



女性MR離職率の改善

2013年度	～	2015年度	～	2017年度
10.2%	…	6.6%	…	5.0%

「女性のキャリアに関する意識調査」による課題の抽出

マネジャーの意識

- ストレッチングな役割を女性に与えていない
- マネジャーが配慮しすぎている

女性の意識

- ロールモデルがない
- マネジャーの仕事が不明瞭

女性の意識改革、マネジャーの意識改革への取り組みを実施

ダイバーシティマネジメント研修会

女性の育成に積極的に取り組んでいる、
自社組織の事例を紹介



女性交流会、本部長との座談会

相談・情報共有できる場を提供





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

持続的な成長に向けて



経営者は、周囲からの意見に聞く耳を持ち、
「裸の王様」にならないことも重要



- 多様な社員とのコミュニケーション
- 様々なステークホルダーとの情報交換

すなわち、「対話（エンゲージメント）」が重要

企業は誰のためのものか？

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さま、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

「最適なバランス」

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

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

なぜバランスが重要なのか？



「ガバナンスが秀れている」と言われている企業

- 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



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

従業員とのエンゲージメント



- 雇用を維持しながら、従業員の給与を安定的に向上
- 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「健康優良法人ホワイト500」に認定(従業員の健康促進)



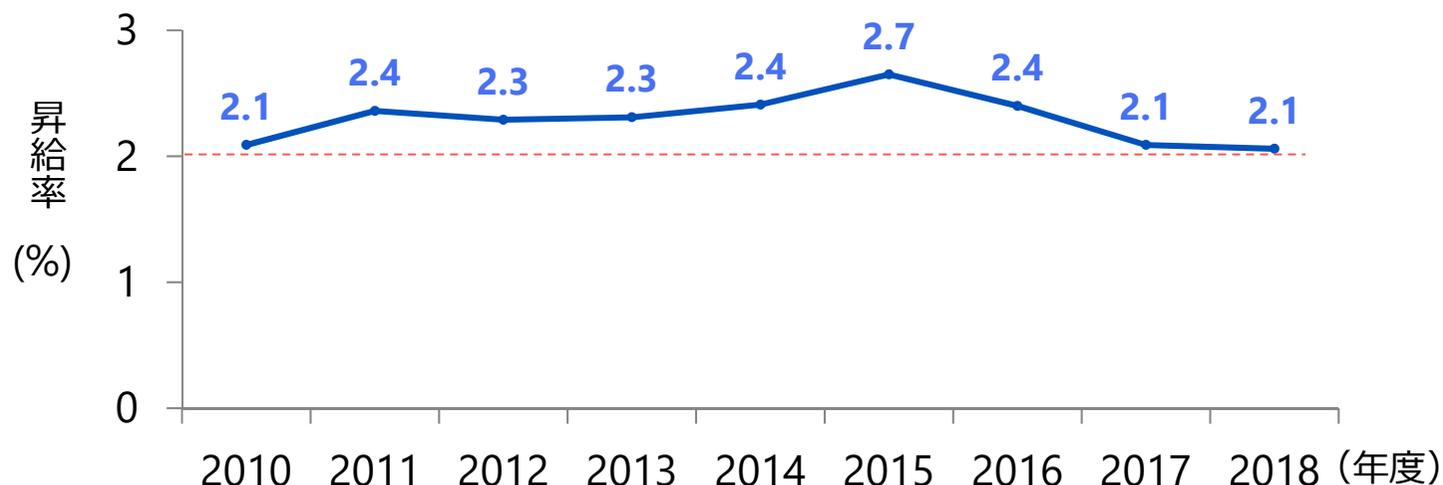
健康経営銘柄 2019

Health and Productivity



2019
健康経営優良法人

Health and productivity
ホワイト500

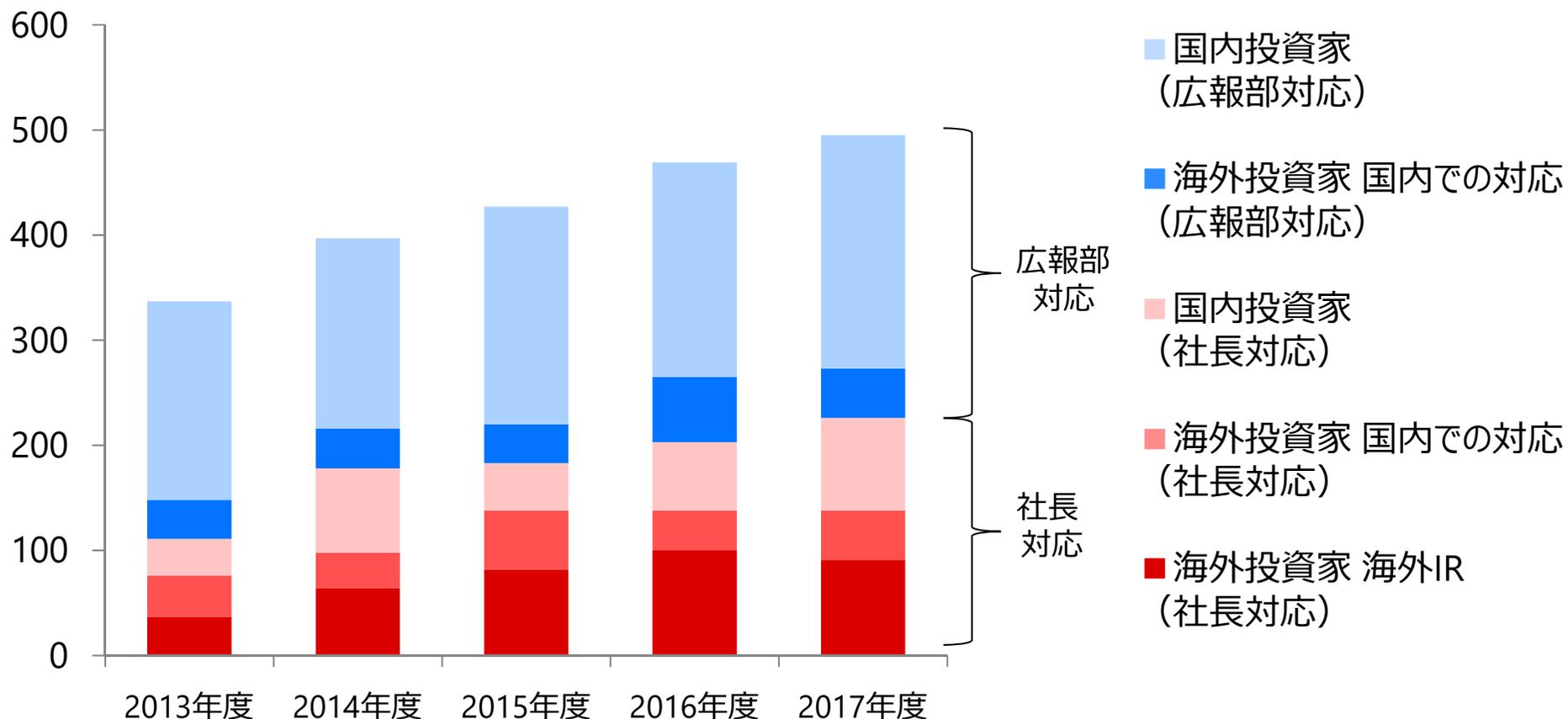


10年以上連続で2%超の昇給を継続

投資家とのエンゲージメント



・ 機関投資家、アナリストとの対話件数



投資家とのエンゲージメントの成果



2018年度 IR表彰

1. 2018オールジャパンエクゼクティブチームランキング1位*
2. ディスクロージャー優良企業選定：医薬品部門1位
3. IR向上企業に選定

ディスクロージャー
2018年度 優良企業



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

2017年度 IR表彰

1. 東証 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**



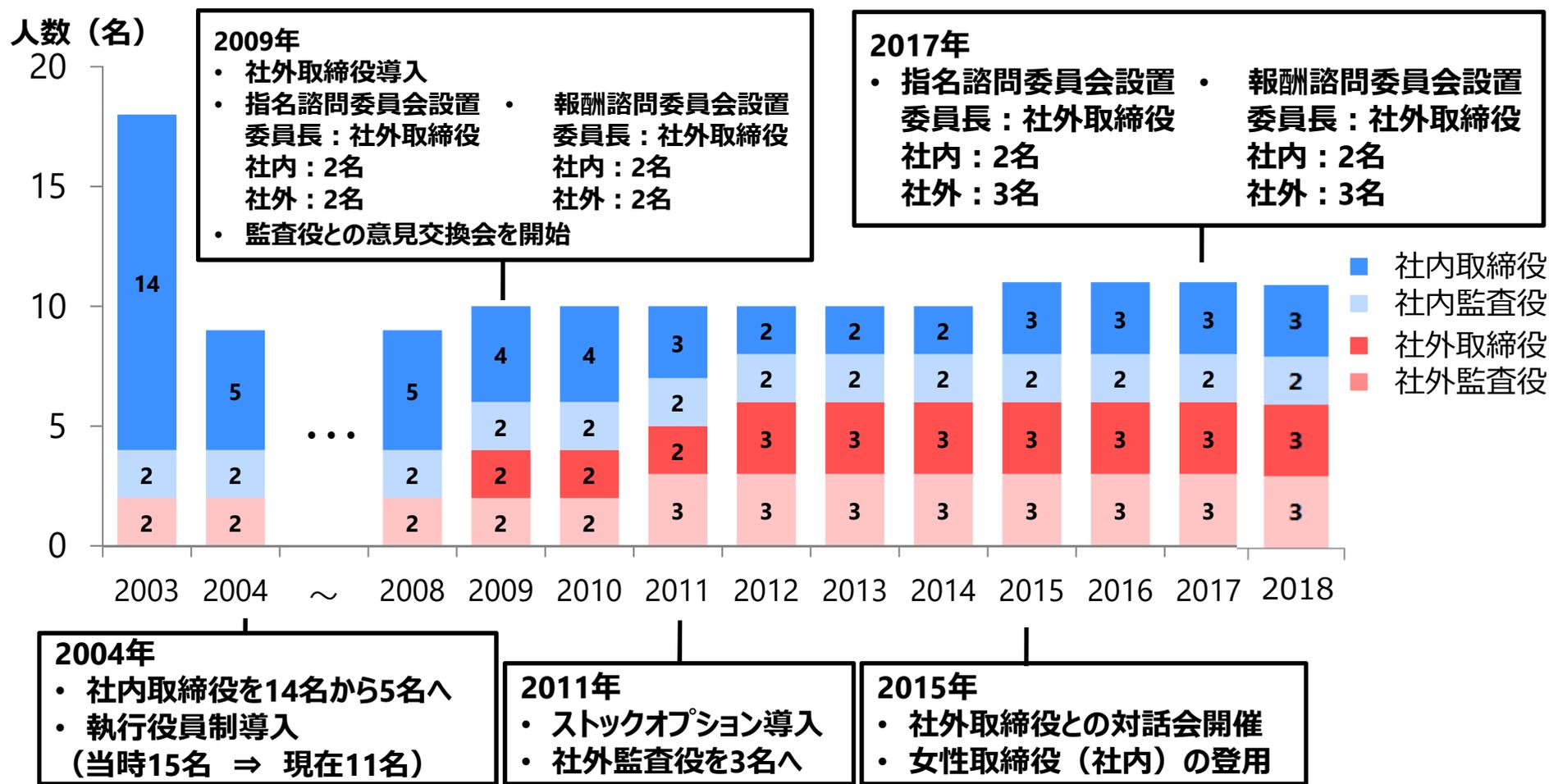
これらの外部評価は、過去の頑張りに対する評価

“傲慢”や“慢心”を排除し、
常に危機感を持ちチャレンジする

エンゲージメントからの気づきを実践へ



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

持続的な企業価値向上のために



- 過去の取組みに対して今表彰されることは“慢心”につながり、非常に危険である
- 4つのステークホルダーに対して更にレベルの高い取組みをし、違う見地からの表彰を頂けるよう、持続的な企業価値向上を意識したい



**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。

