

HFLP Bコース 第10セッション課題 価値協創プロセスからの評価



HITOTSUBASHI
UNIVERSITY

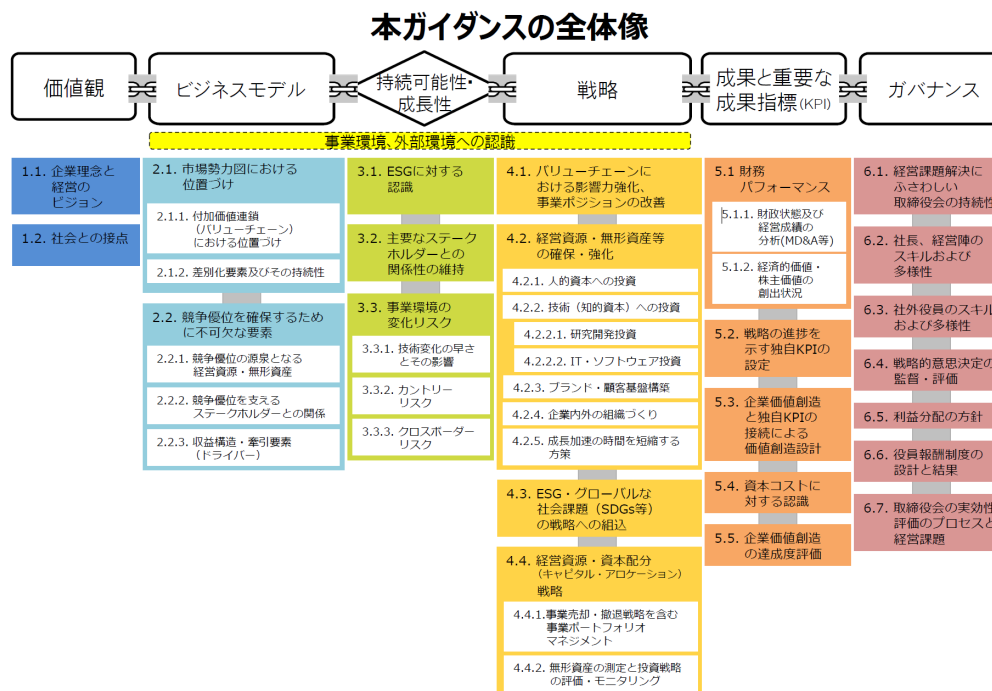
2021.3.14

塩野義製薬株式会社

田村典朗

■ 価値協創ガイダンスに基づき、以下について10分程度で説明せよ。

1. 自社の価値創造プロセス
2. 自社の価値創造のあるべき姿



はじめに：本資料の内容は、田村個人の見解によるものであり、塩野義製薬としてのものではありません

注：本資料においてカッコ内数字は統合報告書の頁番号

価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス（役割）

本ガイダンスは、**企業と投資家が情報開示や対話を通じて互いの理解を深め、持続的な価値協創に向けた行動を促す**ことを目的としている。その観点から、本ガイダンスには、以下のような機能を果たすことが期待される。

【企業経営者の手引として】

第一に、企業経営者が、自らの経営理念やビジネスモデル、戦略、ガバナンス等を統合的に投資家に伝えるための手引きである。直接的には企業の情報開示や投資家との対話の質を高めることが目的ではあるが、それを通じて、経営者が企業価値創造に向け自社の経営のあり方を整理し、振り返り、更なる行動に結びつけていくことが期待される。（略）

【投資家の手引きとして】

第二に、投資家が、中長期的な観点から企業を評価し、投資判断やスチュワードシップ活動に役立てるための手引きである。資本市場には様々な投資家が存在するが、**本ガイダンスが念頭に置くのは、持続的な企業価値向上に関心を持つ機関投資家や個人投資家である。**投資家やアナリストは、企業側から本ガイダンスの項目が一方的に開示・説明されることを待つのでなく、企業との情報・認識ギャップを埋めていくために本ガイダンスを参照して企業と対話を行い、自らの投資判断等に必要な情報を把握することが期待される。（略）

塩野義製薬について



HITOTSUBASHI
UNIVERSITY

シオノギは大阪市に本社を置く創業142年の製薬会社です
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年3月17日
----	------------

会社設立	1919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 5,222名*
------	------------

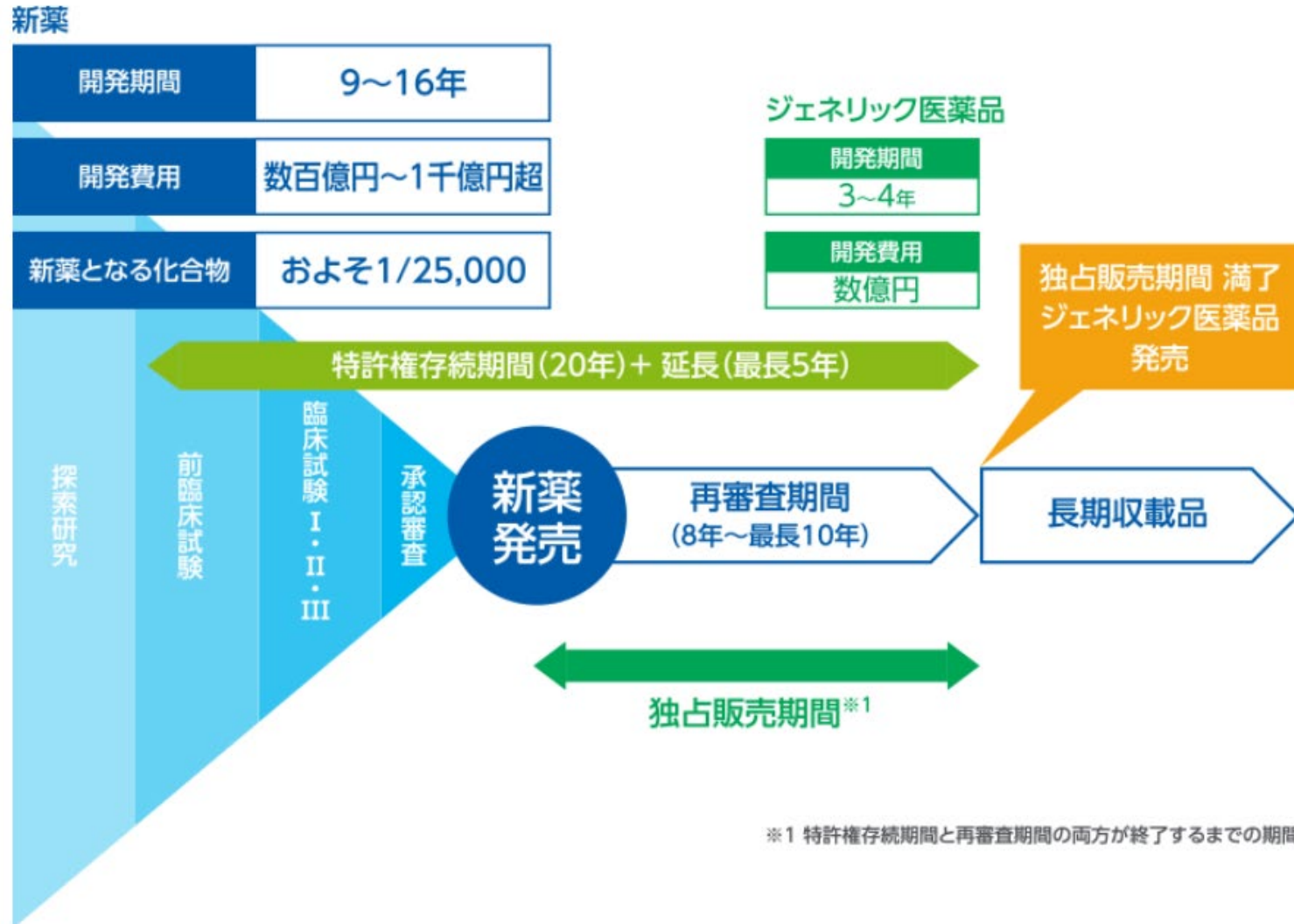
業種	医薬品製造販売業
----	----------

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	3,350億円（医療用医薬品 97% 一般用医薬品 3%）*
-------	--------------------------------



“新薬型”ビジネス概要

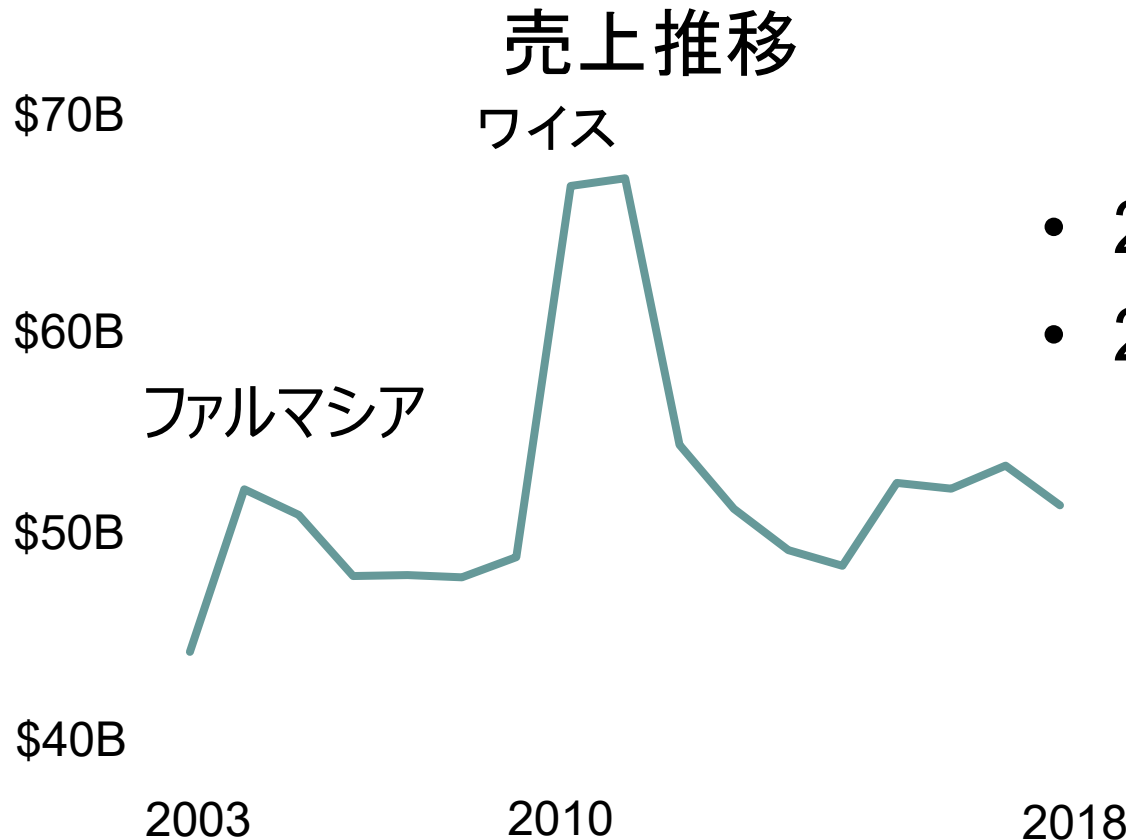


※1 特許権存続期間と再審査期間の両方が終了するまでの期間

“新薬型”製薬企業のビジネスモデルの考察

買収継続モデル＝持続可能モデル？

ファイザーの事例をもとに



買収断念

- 2014年: アストラゼネカ
- 2016年: アラガン

成長以前に、
持続可能モデル
でもない

製薬業界概要（世界）



HITOTSUBASHI
UNIVERSITY

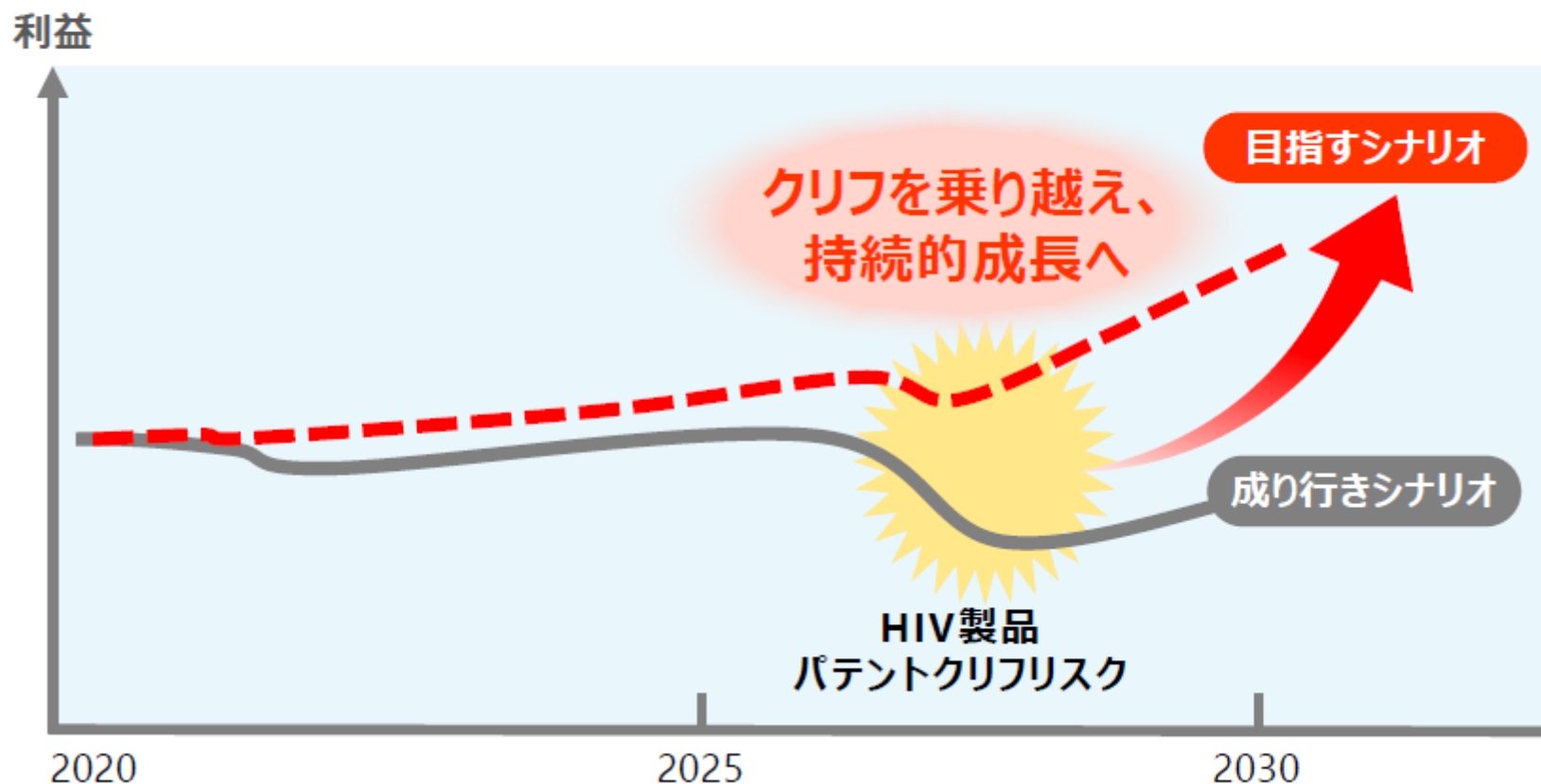
Rank	Company	WW Prescription Sales (\$bn)			WW Market Share		
		2019	2026	CAGR	2019	2026	Chg. (+/-)
1.	Roche	48.2	61.0	+3.4%	5.5%	4.4%	-1.1pp
2.	Johnson & Johnson	40.1	56.1	+4.9%	4.6%	4.0%	-0.6pp
3.	Novartis	46.1	54.8	+2.5%	5.3%	3.9%	-1.3pp
4.	Merck & Co	40.9	53.2	+3.8%	4.7%	3.8%	-0.9pp
5.	AbbVie	32.4	52.7	+7.2%	3.7%	3.8%	+0.1pp
6.	Pfizer	43.8	51.1	+2.2%	5.0%	3.7%	-1.4pp
7.	Bristol-Myers Squibb	25.2	44.7	+8.6%	2.9%	3.2%	+0.3pp
8.	Sanofi	34.9	41.7	+2.6%	4.0%	3.0%	-1.0pp
9.	AstraZeneca	23.2	41.0	+8.5%	2.7%	2.9%	+0.3pp
10.	GlaxoSmithKline	31.3	40.8	+3.9%	3.6%	2.9%	-0.7pp
Total Top 10		366.1	497.1	+4.5%	42.0%	35.8%	-6.2pp
Other		505.8	893.1	+8.5%	58.0%	64.2%	
Total		871.8	1,390.3	+6.9%	100.0%	100.0%	

シオノギも例外ではない



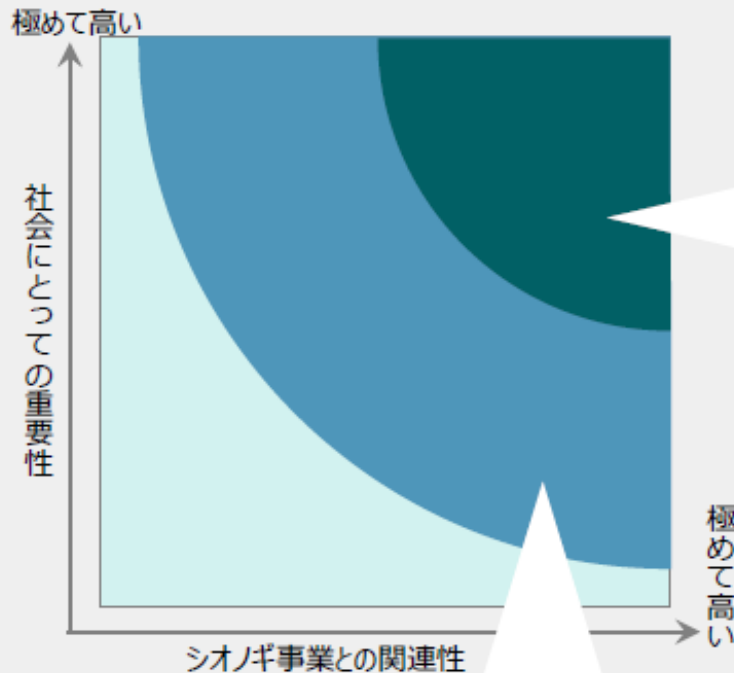
HITOTSUBASHI
UNIVERSITY

パテントクリフを乗り越える革新的パイプラインと
国内外でビジネスを成長させる新しいモデルの確立が必要



シオノギの取り組む重要課題（マテリアリティ）

外部・内部環境変化を踏まえて 特定した重要課題



・感染症の脅威からの解放

- 感染症関連製品の開発・適正情報の伝達
- 三大感染症（HIV・結核・マラリア）
- AMR・インフルエンザ・コロナ

・社会生産性向上、健康寿命の延伸

- 社会生産性向上へ貢献
（慢性腰痛・うつ等）
- 超高齢化社会への貢献
（認知症やがん等）

・持続可能な社会保障への貢献

- 個別最適化された医療の提供
- 価値に見合った適正価格での提供

- ・医療アクセスの向上
- ・成長を支える人材の確保
- ・責任ある製品サービスの提供
- ・サプライチェーンマネジメントの強化
- ・ガバナンスの強化
- ・環境への配慮
- ・コンプライアンスの遵守
- ・人権の尊重

特に重視するSDGsターゲット



シオノギのポートフォリオの確認と現状（感染症を事例に）

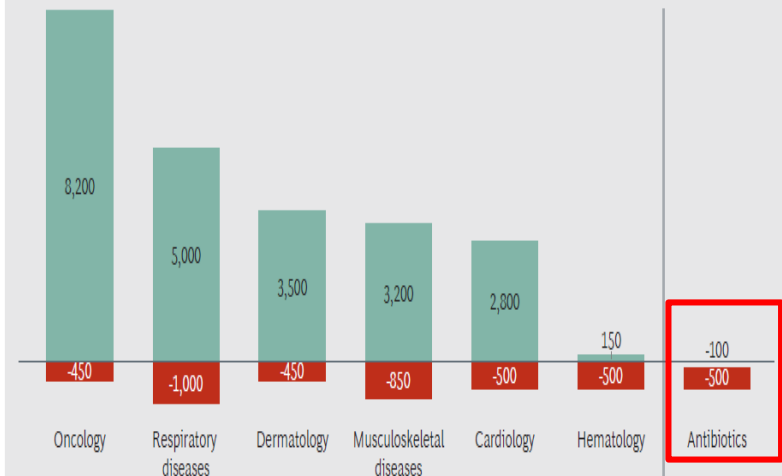
戦略的事業投資で
ポートフォリオ・関連技術の
大幅拡充

抗菌薬のNPVは **マイナス**

研究	
3大感染症	HIV HIV LAP薬*
	結核/NTM** 新規メカ結核/NTM薬 Hsiri社
	マラリア 長崎大
難治性感染症	AMR*** 新規ラクタム薬 Nemesis社
	真菌 真菌薬 Vast社
	ワクチン UMNファーマ
予防	PDPS****
	PDPS 宇部興産 (RSウイルス)
その他ウイルス	

FIGURE 6 | Antibiotics with similar financial risk but without the financial upside of other types of drugs (ranges of retroactive expected net present values for actual launches)

Selected 2014–2016 launches
Expected net present value in M\$ (ranges)



Note: Assumptions: Varying development costs per TA (\$600M–1,400M). Development costs include costs of failure. Duration of development between 6–8 years (varies across therapeutic areas).

10-year revenue projections for all NMEs, COGS, and SGA based on EvaluatePharma data. Discount rate of 9%.

Source: BCG analysis; EvaluatePharma

抗菌薬を取り巻くビジネス環境

メガファーマの相次ぐ撤退

AstraZeneca to sell small molecule antibiotics business to Pfizer

PUBLISHED
24 August 2016

Regulatory News Service
24 August 2016 07:00
This announcement contains inside information

AstraZeneca

NOVARTIS

Ongoing Programs About Us **DONATE NOW**

News & Perspective Infectious Disease Topics Antimicrobial Stewardship

FEATURED NEWS TOPICS Novel Coronavirus Ebola MERS-CoV Chronic Wasting Disease

Novartis drops antibiotic development program

Filed Under: **Antimicrobial Stewardship**
Chris Dall | News Reporter | CIDRAP News | Jul 12, 2018

Share Tweet LinkedIn Email Print & PDF

Evotec and Sanofi sign definitive agreement to combat infectious diseases

- ACCELERATION OF RESEARCH AND DEVELOPMENT ("R&D")
- 100 EMPLOYEES WILL JOIN EVOTEC
- SANOFI WILL LICENSE MORE THAN 10 INFECTIOUS DISEASE ("ID") R&D ASSETS
- SANOFI TO PROVIDE SIGNIFICANT SUPPORT TO EVOTEC INCLUDING A ONE-TIME, UPFRONT PAYMENT OF € 60 M TO SUPPORT PROGRESSION OF A NEXT GENERATION ANTI-INFECTIVES PORTFOLIO

Hamburg, Germany, 18 June 2018:



専門企業の相次ぐ倒産

ARADIGM

HOME ABOUT ARADIGM PRODUCTS TECHNOLOGIES INVESTORS CAREERS

Aradigm Announces Plans for Reorganization Under Chapter 11 of the U.S. Bankruptcy Code

Investor Relations Press Releases



COMPANY PRODUCTS PIPELINE INVESTORS JOIN OUR TEAM CONTACT

OVERVIEW

PRESS RELEASES

EVENTS & PRESENTATIONS

CORPORATE GOVERNANCE

MANAGEMENT

BOARD OF DIRECTORS

COMMITTEE COMPOSITION

CONTACT THE BOARD

PRESS RELEASE

Melinta Therapeutics Announces Restructuring Support Agreement with its Secured Lenders under its Senior Credit Facility

JUL 27 2019

Company Initiates Voluntary Chapter 11 Process to Effectuate Restructuring Transaction While Continuing Normal-Course Operations

News & Perspective Infectious Disease Topics Antimicrobial Stewardship Ongoing Programs

FEATURED NEWS TOPICS Novel Coronavirus Ebola MERS-CoV Chronic Wasting Disease

Achaogen bankruptcy raises worry over antibiotic pipeline

Filed Under: **Antimicrobial Stewardship**
Chris Dall | News Reporter | CIDRAP News | Apr 16, 2019

Share Tweet LinkedIn Email Print & PDF



持続性がないとの評価



HITOTSUBASHI
UNIVERSITY

各社ホームページ等

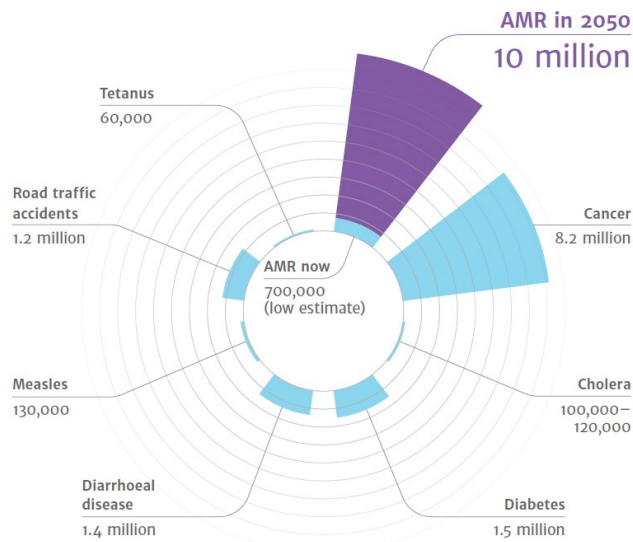
一方で、社会ニーズは拡大（問題の深刻化）

世界で毎年**70**万人が耐性菌¹⁾感染で死亡、
米国だけでも上乗せ医療コストは、**\$20B**

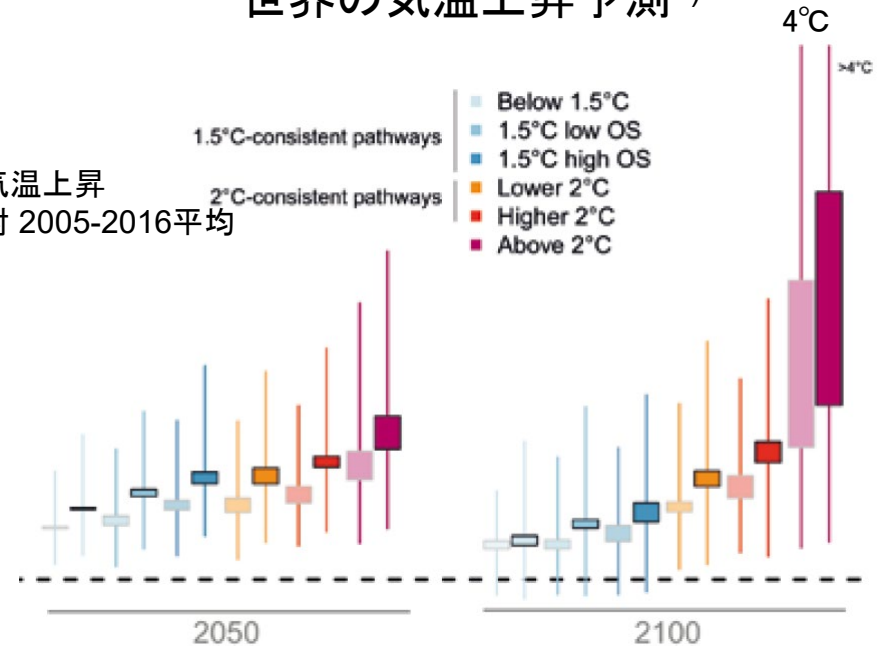
気温上昇による
薬剤耐性菌の増加の指摘³⁾

2050年には毎年**1000万**人に²⁾

世界の気温上昇予測⁴⁾



気温上昇
対 2005-2016平均



1) 細菌、HIV、結核、マラリア 2) Jim O'Neill, Tackling Drug-Resistance Infections Globally

3) MacFadden, et al, Antibiotic Resistance Increases with Local Temperature

4) IPCC, Global Warming of 1.5°C

■“新薬型”ビジネス

- 年々新薬創出のハードルがあがり、リスク↑

⇒安定した持続的成長には、パテントクリフのない（依存しない）ビジネスモデルへの転換が必要

■抗菌薬ビジネス（現在のビジネスの事例として）

- 足元、赤字ビジネスだが、社会ニーズは上昇

- 問題が顕在化してからでは手遅れ（新薬を作るために最低数年は必要）

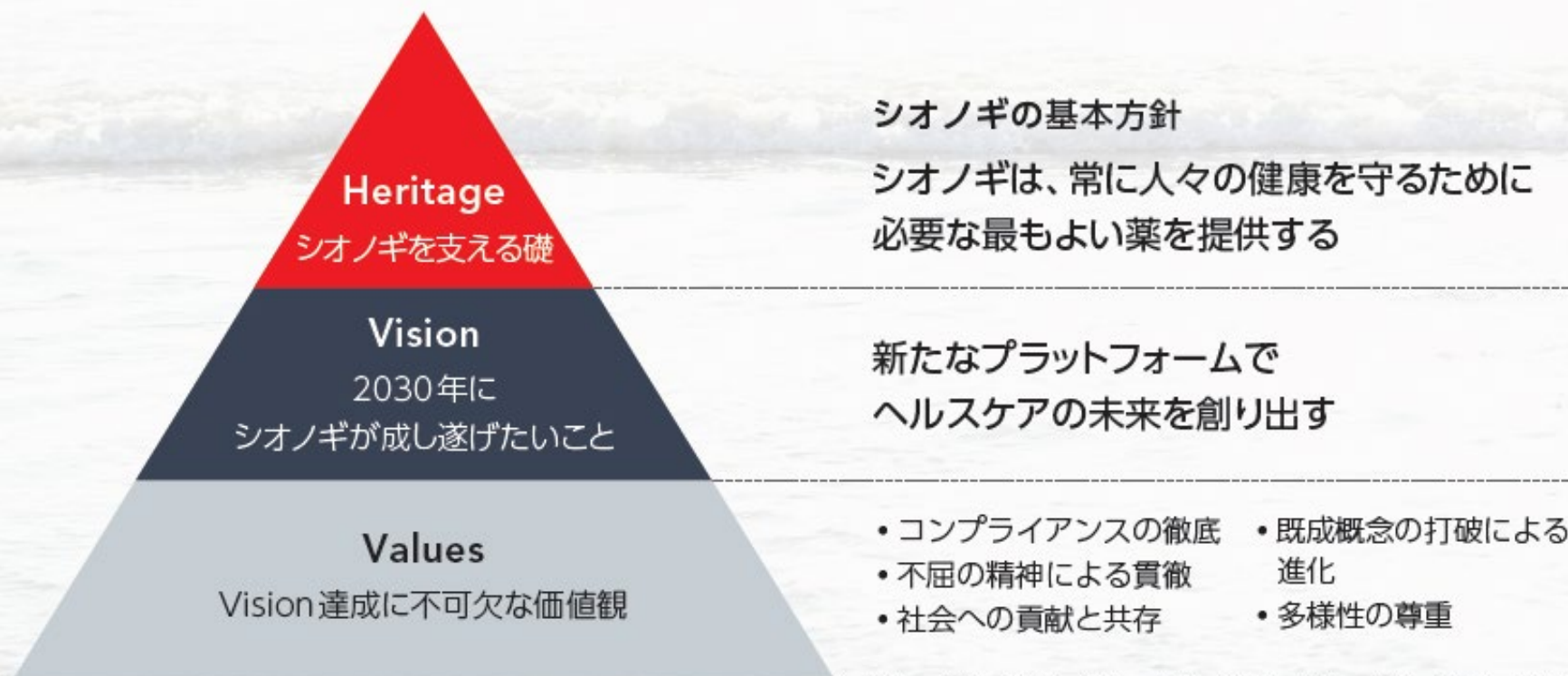
⇒社会インフラに近いモデルであり、社会の理解を得つつ、ビジネスモデルの転換が必要

企業理念と経営ビジョン



HITOTSUBASHI
UNIVERSITY

Our Philosophy — グループ経営理念の見直し



2030年 Vision

新たなプラットフォームで ヘルスケアの未来を創り出す

シオノギファミリーが一丸となって

- 創造力と専門性の進化でイノベーションを起こし、プラットフォームを協創する核となる
- 革新的な製品を創製し、適正な品質と価格で、正しい情報と共に世の中に届ける
- SDGsの達成に取り組み、誰もが病気や苦しみに困らない日々の実現に貢献する

価値協創ストーリー



HITOTSUBASHI
UNIVERSITY

「創薬型製薬企業」としての強みを磨き、 ヘルスケアの未来を創造する

シオノギは、創薬型製薬企業として蓄積された強みを軸に、
革新的な製品・サービスの創出およびその価値提供を多様なパートナーとの連携を通じて実現します。
社会課題および医療ニーズに応える価値の提供により、社会から必要とされる企業として成長を続け、
その成果をすべてのステークホルダーと共有することで、企業価値の最大化を目指します。

シオノギの強み

シオノギが取り組む
べき社会課題

事業活動

Output

Vision → p.3 の達成、その先へ

イノベーション 創出力

低分子創薬力と
新たなモデル医薬への広がり

→ p.11 ~

アライアンス・協働

良好なパートナーシップを
実現する関係構築力

→ p.13 ~

感染症のノウハウ

60年以上に亘って積み上げた
確固たる実績

→ p.15 ~

人材

強いリーダーシップを持った
マネージャーの育成

→ p.16 ~

価値創造の歩み

→ p.7~10

Heritage 基本方針

→ p.3



感染症の脅威

→ p.45 ~



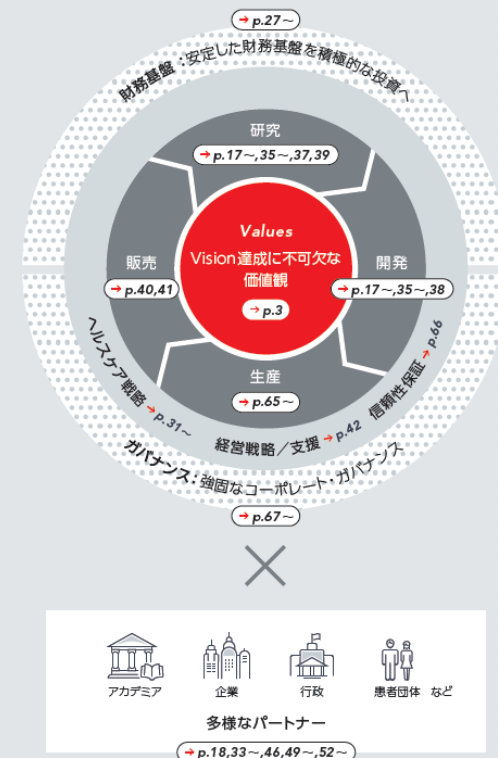
社会生産性向上、
健康寿命

→ p.51 ~



社会保障の
持続可能性

→ p.55 ~



創薬型製薬企業
としての深化

戦略的な
アライアンス展開

革新的な
製品・サービス

新たな
プラットフォームでの
価値提供

→ p.10, 20, 45 ~, 52 ~, 58

特に貢献するSDGs



社会
SDGsへの貢献
(健康な社会への
貢献)

社会課題、
医療ニーズの
解決

顧客

健康寿命の延伸
QOL向上
新たな価値協創

従業員

安心して働ける職場
成長・やりがい
を感じる職場

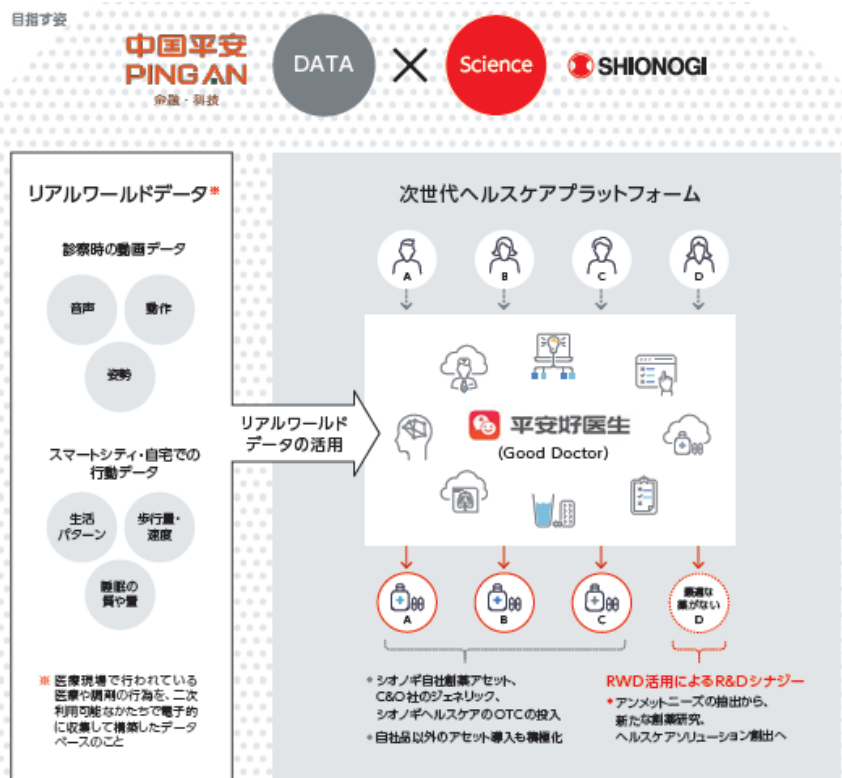
事業成長

株主・投資家

サステイナブルな成長・
利益の還元

戦略（ビジネスモデルへのチャレンジ）（1/2）

4.1 バリューチェーンにおける影響力強化、事業ポジションの改善



What | 目指すHaaS企業の姿

2030年 Vision

新たなプラットフォームでヘルスケアの未来を作り出す

ヘルスケアサービス



多様なニーズへ、個別最適なソリューションの提供を可能に



プラットフォーム

治療という枠を超えた、広範なヘルスケアに関する顧客課題を解決するため、シオノギはあるべきHaaS企業像を常に模索し、しなやかに戦略を適応させながら、その実現を推進していきます。

新たな疾患戦略

→ p.31

未病・ケア 予防 診断 コアとなる治療

パートナーシップによる価値創造

→ p.33

強みを活かしたパートナーシップで疾患戦略を実現

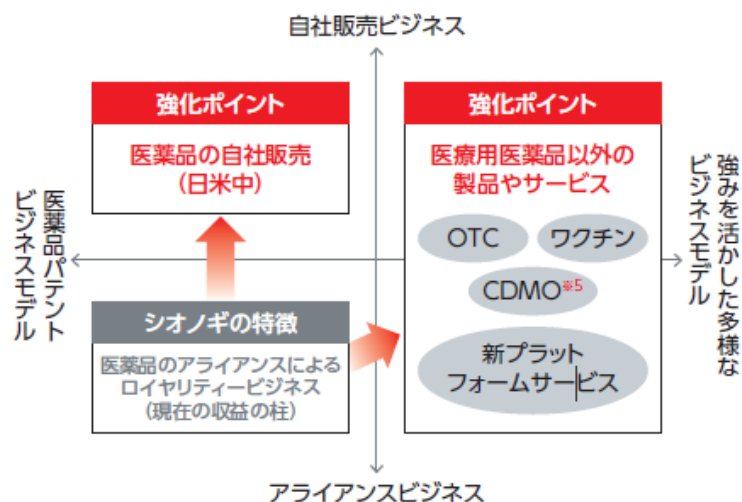
ライセンス ビジネスモデル	現在の収益の柱、今後も重要 シオノギのR&D力× メガファーマの販売力
プラットフォームを 実現する多様な ビジネスモデル	多数のスタッフチャーターを構築 (ジョイントベンチャー・ コンソーシアム・事業提携等)

戦略（ビジネスモデルへのチャレンジ）（2/2）

4.4. 経営資源・資本配分（キャピタル・アロケーション）

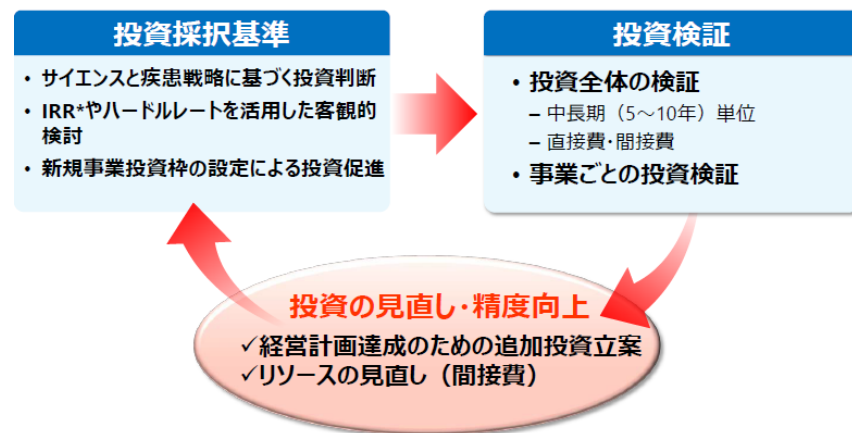
- 4.4.1. 事業売却・撤退戦略を含む事業ポートフォリオマネジメント（25）
- 4.4.2. 無形資産の測定と投資戦略の評価・モニタリング

STS2030 —ビジネスモデルの転換による拡大—



※5 Contract Development and Manufacturing Organization (医薬品受託製造開発機関)

投資評価プロセス



投資を中長期視点で評価し、投資効果を継続的に向上する

KPI（5.1 財務パフォーマンス関連）

- 増収を継続し、パテントクリフ対応に必要な十分なR&D投資を行いながらコア営業利益率30%以上を堅持
- 投資効果を測るKPIとして海外売上高比率を設定
- パートナーに選ばれる条件として高い自社創薬比率を維持
- 事業成長と財務施策によるEPSの向上、かつ株主還元のKPIとしてDOE、ROEを設定

		KPI	FY2019	FY2020	FY2022	FY2024	FY2030
成長性指標	売上収益		3,333億円	3,235億円	4,000億円	5,000億円	6,000億円
	コア営業利益*		1,282億円	1,103億円	1,200億円	1,500億円	2,000億円
	コア営業利益率		38.5%	34.1%	30%以上	30%以上	-
	海外売上高比率 (RYT除く)		18.5%	13.7%	25%以上	50%以上	-
	自社創薬比率		67%	60%以上	60%以上	60%以上	-
株主還元指標	EPS		402円	330円以上	370円以上	480円以上	-
	DOE		3.7%	4%以上	4%以上	4%以上	-
	ROE		15.3%	12.5%以上	13%以上	15%以上	-

自社の価値創造のあるべき姿



HITOTSUBASHI
UNIVERSITY

ヘルスケアサービスとしての価値提供 (Healthcare as a Service : HaaS)

- 多様なパートナーと協創する事で、新たな付加価値を産み出し、患者さまや社会の困りごとを解決する
- 「医療用医薬品」の創製で培った強みをさらに強化し、その強みを活かして協創の核となる



◆シオノギの目指す方向性

自社の創薬型製薬企業としての“強み”を磨き続け、異なる強みを持つ他社・他産業から選ばれる存在となり、ヘルスケア領域の新たなプラットフォームを構築し、ヘルスケアプロバイダーとして、新たな価値を社会へ提供する



BACK UP

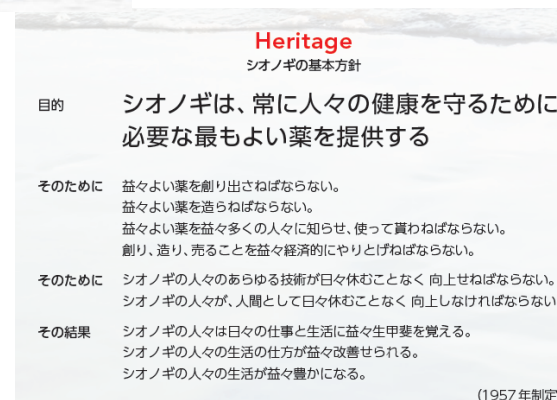
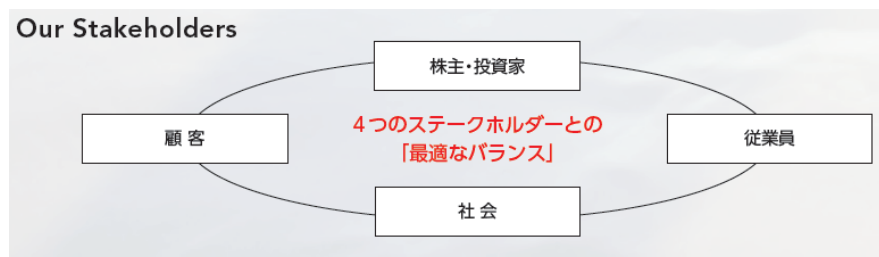


自社の価値創造プロセス

価値協創ガイダンスへの当てはめ

価値観

1.1. 企業理念と経営のビジョン(3)



価値観

1.1. 企業理念と経営のビジョン

Message — 社長メッセージ

医薬品産業を取り巻く環境や価値観が変化の中で成長し続けるためには、目指すべき Vision やその達成に不可欠な価値観 (Values) を社会や顧客ニーズに照らし、柔軟に対応しなければなりません。

そこで、2018年に次世代リーダーを中心に、2030年あるいはそれ以降に、シオノギがやりたい姿について考えるプロジェクト「Oneness」を立ち上げました。メンバーで議論を重ねた結果、基本方針をすべての活動の根幹となる礎、すなわち Heritage と位置付けた上で新たな Vision と Values を策定しました。

Vision 2030年にシオノギが成し遂げたいこと

従来の「創薬型製薬企業」から、ヘルスケアサービスを提供する「HaaS*企業」へと変革し、患者さまや社会の抱える困りごとを解決したい。そのような想いから、「新たなプラットフォームでヘルスケアの未来を創り出す」という Vision を掲げました。

※ 医薬品の提供にとどまらず、顧客ニーズに応じた様々なヘルスケアサービスを提供すること

Values Vision達成に不可欠な価値観

Visionの達成には、一人ひとりの価値観に基づく行動の実践が不可欠であり、その上で重要となる価値観として5つの Values を掲げました。シオノギは、社会の信頼に応えるためにコンプライアンスを徹底しながら、変化を恐れず多様性を受容し、不屈の精神で既成概念を超えて「Transform」することで、新たな Vision の実現に取り組んでいきます。その結果、企業市民として社会課題を解決し、豊かな社会の実現に貢献していきます。

シオノギは、新しい経営理念 (Heritage/Vision/Values) に基づいた活動を通じてシオノギらしさを一層強めながら、すべてのステークホルダーの皆さまとともに今後も成長を続けていきます。

代表取締役社長

手代木 功

— Oneness member より

策定にあたり、メンバーは1年以上にわたり、シオノギのやりたい姿について幾多の話し合いと熟考を重ねました。一進一退を繰り返しながら一つひとつの言葉と向き合い、新しく生まれ変わる覚悟を持ってつくられたのが、Vision と Values です。

策定後の浸透プロセスにおいても、日本だけでなく、グローバルで1つになって、各国で様々な浸透活動が行われました。たとえば、米国 Shionogi Inc. においても、全従業員を巻き込んで何度もワークショップが開催され、「シオノギのプラットフォームとは」というテーマについて活発な議論が繰り広げられました。現在でも、Vision と Values は「新中期経営計画 (STS2030)」とともに組織や個人の目標に反映され、日々の仕事に紐付けられています。



価値観

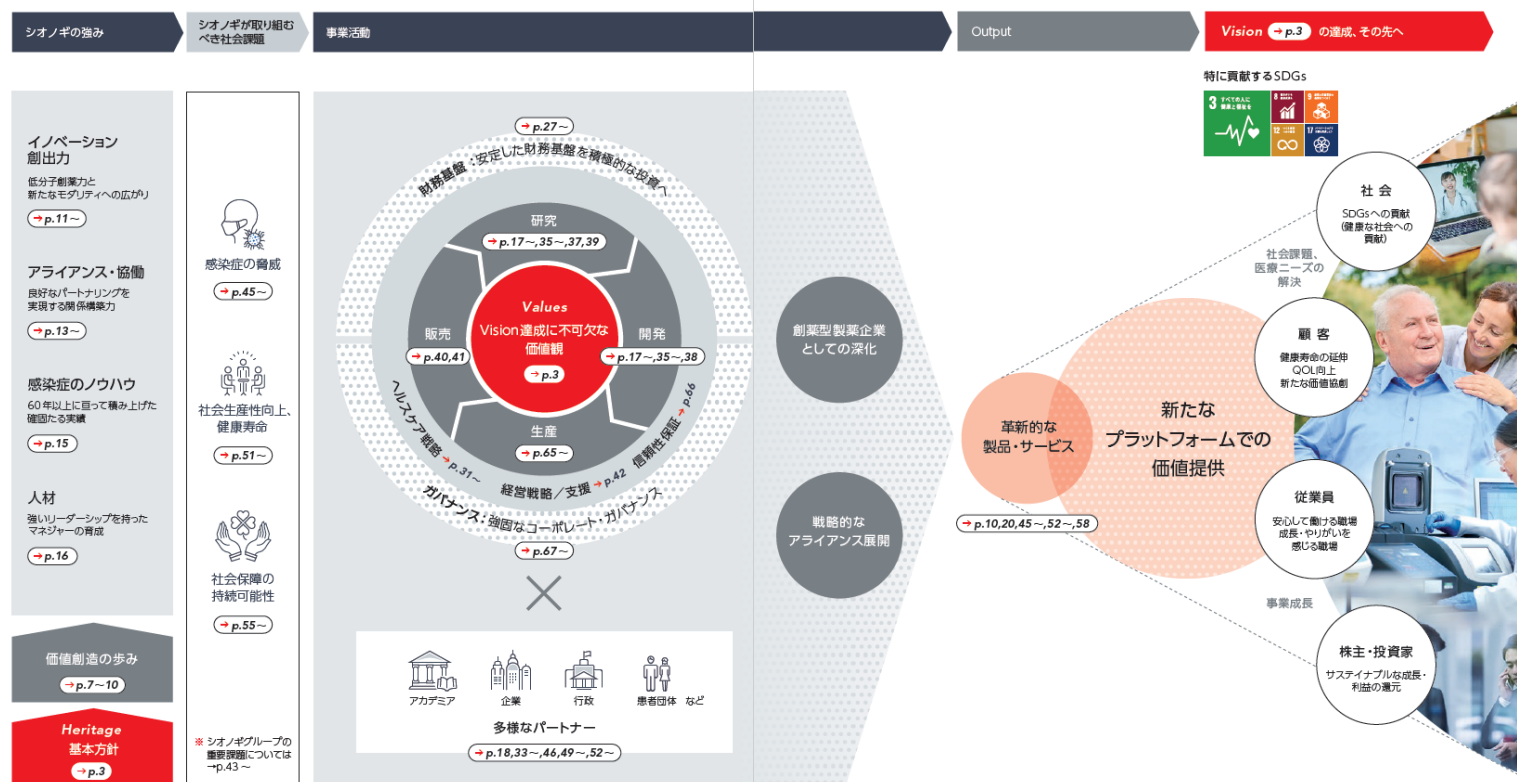
1.2. 社会との接点 (5,6)



HITOTSUBASHI
UNIVERSITY

「創薬型製薬企業」としての強みを磨き、
ヘルスケアの未来を創造する

シオノギは、創薬型製薬企業として蓄積された強みを軸に、
革新的な製品・サービスの創出およびその価値提供を多様なパートナーとの連携を通じて実現します。
社会課題および医療ニーズに応える価値の提供により、社会から必要とされる企業として成長を続け、
その成果をすべてのステークホルダーと共有することで、企業価値の最大化を目指します。



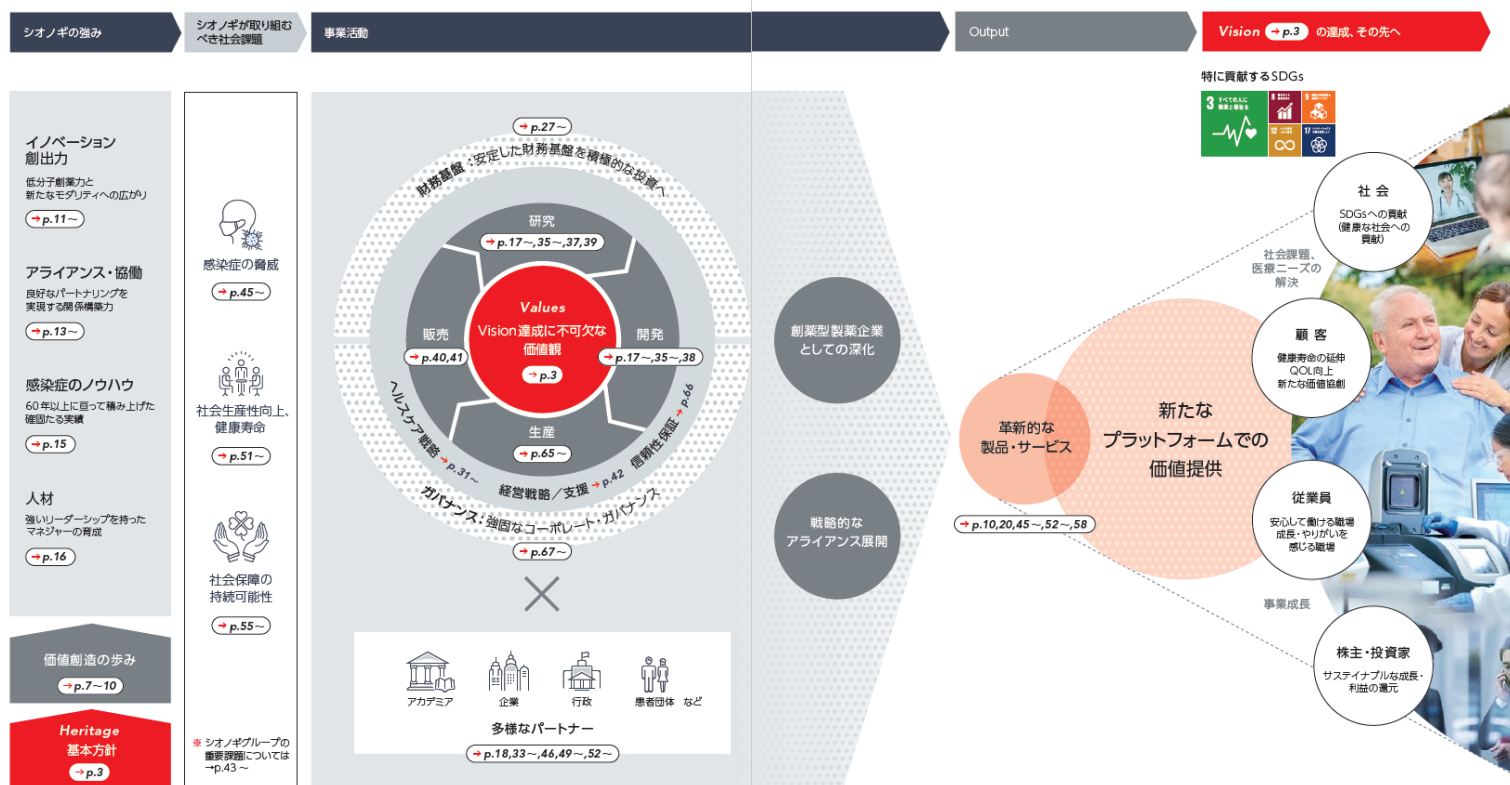
ビジネスモデル

2.1. 市場勢力図における位置づけ

■ 2.1.1. 付加価値連鎖（バリューチェーン）（5,6）

「創薬型製薬企業」としての強みを磨き、
ヘルスケアの未来を創造する

シオノギは、創薬型製薬企業として蓄積された強みを軸に、
革新的な製品・サービスの創出およびその価値提供を多様なパートナーとの連携を通じて実現します。
社会課題および医療ニーズに応える価値の提供により、社会から必要とされる企業として成長を続け、
その成果をすべてのステークホルダーと共有することで、企業価値の最大化を目指します。



ビジネスモデル

2.1. 市場勢力図における位置づけ

■ 2.1.2. 差別化要素及びその特性（11-16）

- 1. イノベーション創出力 世界に誇る低分子創薬の力 多様な技術の活用でさらなる高みへ
- 2. アライアンス・協働を通じた価値最大化 信頼に根差したパートナーシップ –新たなビジネスモデル構築にも挑戦
- 3. 感染症のノウハウ 長きにわたって蓄積された知見 –強みを最大限に活用しトータルケアを追及
- 4. 人材 成長を支えるリーダーシップ –将来の課題解決を担う人材を育成

ビジネスモデル

2.2. 競争優位を確保するために不可欠な要素（11-16）

- 1. イノベーション創出力
 - 世界に誇る低分子創薬の力 多様な技術の活用でさらなる高みへ
- 2. アライアンス・協働を通じた価値最大化
 - 信頼に根差したパートナーシップ – 新たなビジネスモデル構築にも挑戦
- 3. 感染症のノウハウ
 - 長きにわたって蓄積された知見 – 強みを最大限に活用しトータルケアを追及
- 4. 人材
 - 成長を支えるリーダーシップ – 将来の課題解決を担う人材を育成

ビジネスモデル

2.2. 競争優位を確保するために不可欠な要素

■ 2.2.2. 競争優位を支えるステークホルダーとの関係

- COVID-19事例：公的機関、アカデミア、パートナー企業と連携し、治療薬、ワクチン、診断法を開発（18）
- 中国平和保険との提携（33-34）
- ストリーム・アイ（デジタル技術を活用した疾患課題解決のためのm3との合併）（46）
- アイリス社との資本提携（インフルエンザ診断支援）（46）
- 養父市とのインフルエンザオンライン診療プラットフォーム構築（46）
- 三大感染症への取り組み（HIV：Viiv社、結核関連：Hsiri社、マラリア：長崎大学（49）
- 発達障害児者支援（52）

ビジネスモデル

2.2. 競争優位を確保するために不可欠な要素

■ 2.2.3. 収益構造・牽引要素（ドライバー）（30）

66 感染症と闘い続ける 99
— 100年を越えて

シオノギは、1911年の梅毒治療薬「サルバルサン」の輸入販売に始まり、戦後のサルファ剤「シノミン」の自社創製、そして近年の多剤耐性グラム陰性菌感染症治療薬「FETROJA（セフィドロコ）」の上市まで約110年にわたり、自らの使命として感染症治療に貢献してきました。

貢献 初の自社創製品の誕生、現在も世界で貢献

ペニシリンの発見以降、感染症に対する有効かつ安全性の高い新たな治療薬の発見はほとんどなく、当時「結核」や「肺炎」といった感染症が常に死因の上位を占めていました。そのような中シオノギは、「抗生物質の重要性を知るならば、我々は可及的速やかに、この分野に足を踏み入れなければならない」との経営判断のもと、感染症の研究開発に踏み出しました。以降、自社研究に力を注ぎ、1959年、ついにシオノギ初の自社創製薬「シノミン」が誕生しました。「シノミン」は、スイスのロシュ社へ譲渡され、世界中で感染症治療に役立てられました。そして発売から50年以上経過した現在でも、トモプリムとの配合剤「ワクタ」として、色あせることなく人々の健康に貢献し続けています。

逆境 多くの企業が抗菌薬市場から撤退する中で

その後もシオノギは、世界初のオキサセフェム系抗生物質「シオマリ」をはじめ、革新的な自社創製の感染症治療薬を次々と生み出し続けました。しかし、世界的に抗菌薬上市数は1980年代後半をピークに下落しはじめます。開発リスクが高いことに加え、抗がん剤などに比べ薬価も低く投与期間も短いため、多くの製薬企業から魅力がない市場と判断されたのです。

また、AMR (Antimicrobial Resistance: 薬剤耐性) の問題もこうした傾向に拍車をかけました。「菌性感染症治療薬の効果を維持するためには治療薬の取崩拡大を追求すべきではない」という風潮が強まったことに加え、菌性感染症の患者数や治療体系は地域ごとに大きく異なるため精密な生産計画が立てにくいことなどが原因でした。

COVID-19の世界的な大流行を契機に、感染症、とりわけ抗菌薬がつかない薬剤耐性 (AMR) の脅威が顕在化され、世界の大手製薬企業23社によるAMR Action Fund設立など、社会の関心も前面に変わってきています。

使命 シオノギは社会的責務として研究開発投資を継続

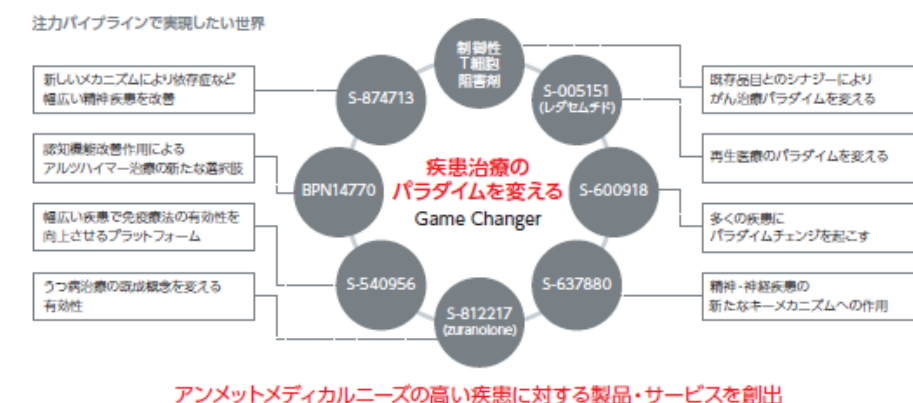
しかし、感染症および菌性菌の脅威は人類にとって極めて大きな社会課題であり、将来的には菌性菌の感染だけでなく患者の命を救うことがなくなる可能性もあります。だからこそシオノギは、様々な感染症治療薬を創出するための投資を継続するとともに、AMRに關して率先して取り組みを推進してきました（詳細はp.47）。

これからの長年の抗菌薬創製の経験から培った強みを活かし、自らの使命として精力的に感染症治療法の創出に取り組んでいます。

シノミンの当時の広告

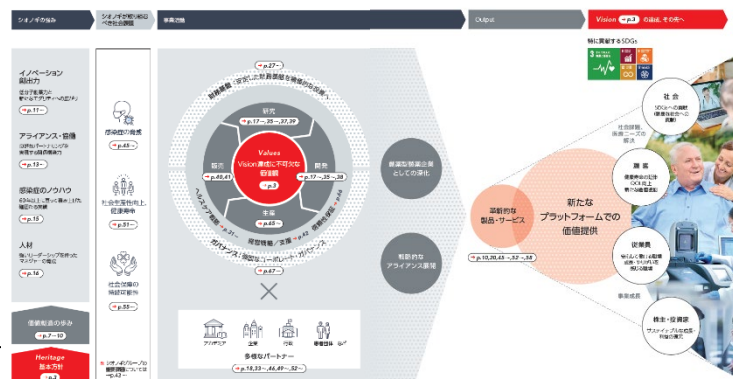
オキサセフェム系抗生物質「シオマリ」

シオノギを育てたアライアンス「AMR Industry Alliance Board」を設立



「創業型製薬企業」としての強みを磨き、ヘルスケアの未来を創造する

シオノギは、創業型製薬企業として「創薬」の強みを磨き、ヘルスケアの未来を創造する。創薬の強みを磨き、ヘルスケアの未来を創造する。創薬の強みを磨き、ヘルスケアの未来を創造する。



持続可能性・成長性

3.1. ESGに対する認識 (G:67-, E: 83-)

環境への配慮

シオノギでは「シオノギグループEHSポリシー」のもと全社的な管理体制を構築し、グループのみならず協賛するサプライヤーも含めて環境活動に取り組んでいます^{*1}。

2030年ビジョン達成のために、「社会への貢献と共存」は不可欠であり、地球環境の保護はシオノギの重要課題と認識しています。持続可能な社会の実現に向けて、「AMRI」(気候変動)「省資源・資源循環」を環境マテリアリティとし、STS2030と連動して、中長期的環境も含めたEHS行動目標(2020～2024/2030/2050)を新たに策定し、環境負荷低減に向けて引き続き取り組みを進めます。

中長期目標

「2050年CO₂排出量実質ゼロ」に向けた世界的なCO₂排出量削減への取り組みに対応するため、中長期的なCO₂排出量削減計画を策定しています。今後、中長期目標に関してはSBT²・イニシアティブの承認に向けて取り組みを進めていきます。

- *1 2019年度環境データについてはp.94「非財務データ」、p.95-96「環境データに関する第三者保証」参照
- *2 Science Based Targets 科学的根拠に基づいた排出削減目標
- *3 CDPについて、詳しくは、次のWEBを御覧ください



シオノギグループEHS行動目標 (環境部分)



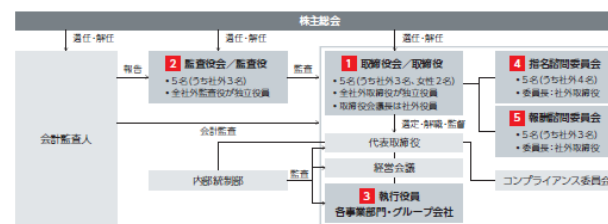
CDP:「気候変動」分野でA-、「水セキュリティ」分野で最良評価のAに選定

環境情報開示に取り組む国際的な非営利団体CDP³による「気候変動」(レポート2019)において、気候変動に対する取り組みや情報開示が優れた企業として「A-(Aマイナス)」と評価されるとともに、「水セキュリティ」(レポート2019)において、水セキュリティに対する取り組みとその情報開示が持続可能な水資源管理に貢献していると評価され、最良評価のAと高く評価されました。



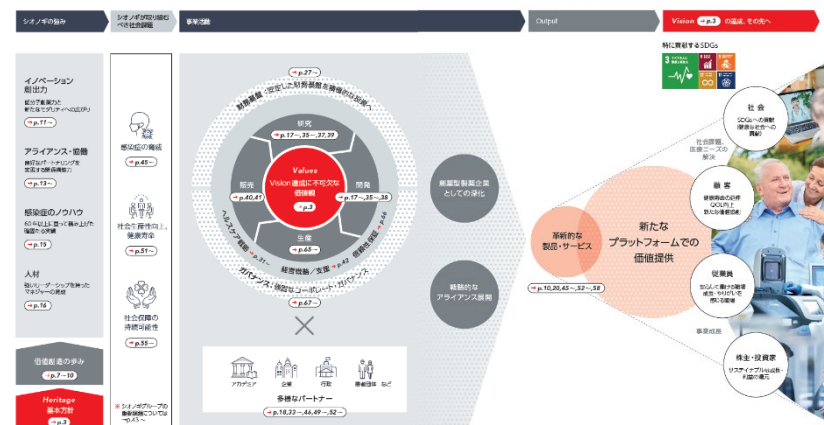
ガバナンスの強化

コーポレート・ガバナンス体制



「創業型製薬企業」としての強みを磨き、ヘルスケアの未来を創造する

シオノギは、創業型製薬企業として磨かれた強みを軸に、事業の製品・サービスの開発およびその供給網を多様なパートナーとの連携を通じて実現します。社会課題および経営ニーズと共に対応の機会があり、社会に必要とされる変革の機会と捉え、その成長を促すためのパートナーシップと共有すること、企業価値の最大化を目指します。

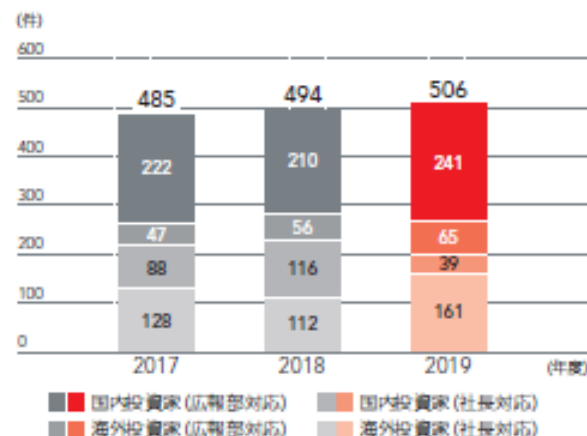


持続可能性・成長性

3.2. 主要なステークホルダーとの関係性の維持 (78)

■ 2.2とも関連

投資家との対話件数



主なIR活動実績(2019年度)

・機関投資家、証券アナリストとの対話件数	約500件
うち社長対応	約200件
・機関投資家、証券アナリスト向け説明会	5回
・海外IR	8回

エンゲージメントを通じて 企業価値・社会的価値を創出

シオノギは、株主・投資家、顧客、社会、従業員という4つのステークホルダーとのエンゲージメントを通じて、企業価値および社会的価値を創出し、持続可能な社会の実現を目指します。

シオノギ流の「エンゲージメント」



株主・投資家とのエンゲージメント

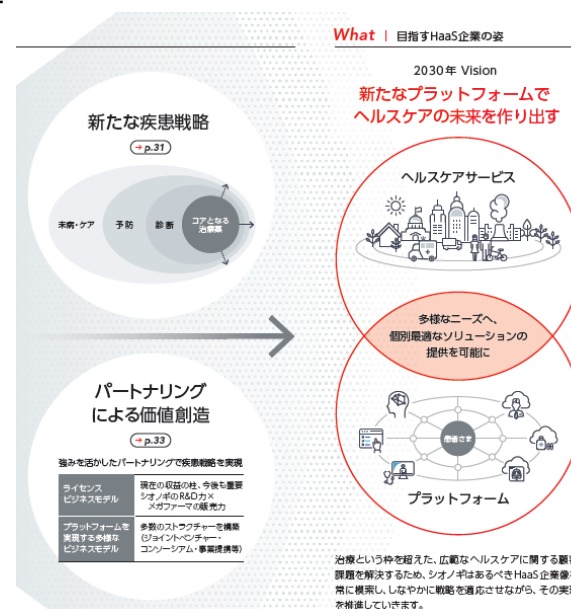
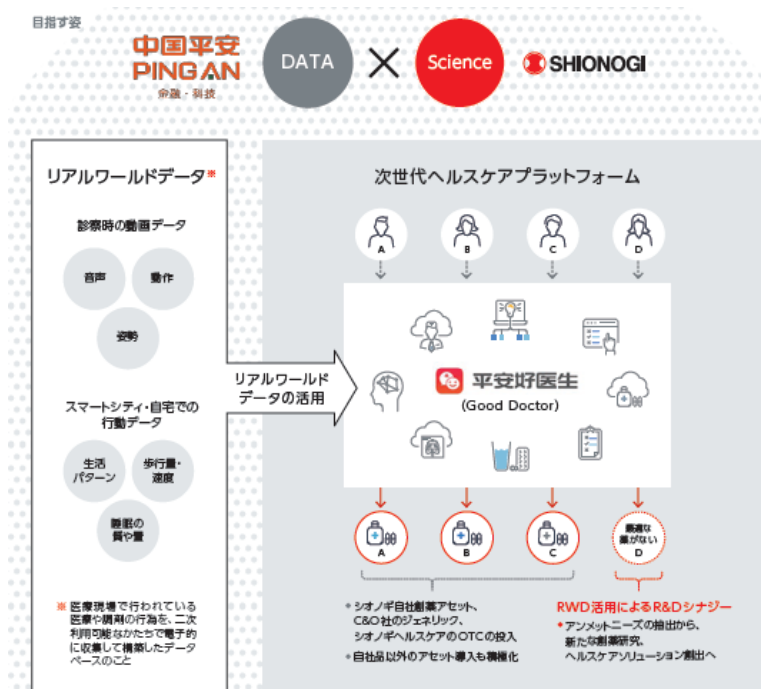
シオノギは、株主・投資家と継続的に対話を重ねることで、面談相手の理解度や投資家ニーズの把握に努めています。その上で、さらなる信頼関係の構築に向けた開示の拡充や対話の深化を目指しています。

投資家からいただいた「公平な視点での健全な批判」を含む貴重なご意見や要望は、速やかに経営層や現場に共有し、企業価値の向上につなげています。

持続可能性・成長性

3.3. 事業環境の変化リスク

- 3.3.1. 技術変化の早さとその影響
- 3.3.2. カントリーリスク
- 3.3.3. クロスボーダーリスク



人権の尊重／サプライチェーンマネジメントの強化

戦略



HITOTSUBASHI
UNIVERSITY

4.1 バリューチェーンにおける影響力強化、事業ポジションの改善

目指す姿

中国平安
PING AN
命・健康・科技

DATA

×

Science

SHIONOGI

リアルワールドデータ*

診療時の動画データ

音声
動作
姿勢

スマートシティ・自宅での
行動データ

生活
パターン
歩行量・
速度
睡眠の
質や量

リアルワールド
データの活用

次世代ヘルスケアプラットフォーム



- * シオノギ自社創薬アセット、C&O社のジェネリック、シオノギヘルスケアのOTCの投入
- * 自社品以外のアセット導入も積極化
- * アンメットニーズの抽出から、新たな創薬研究、ヘルスケアソリューション創出へ

* 臨床現場で行われている
患者や医師の行為を、二次
利用可能な形で電子
的に収集して構築したデータ
ベースのこと

新たな疾患戦略

→ p.31

未病・ケア 予防 診断 コアとなる
治療

パートナーシップ
による価値創造

→ p.33

強みを活かしたパートナーシップで疾患戦略を実現

ライセンス ビジネスモデル	現在の収益の柱、今後も重要 シオノギのR&D力× メガファーマの販売力
プラットフォームを 実現する多様な ビジネスモデル	多数のスタッフチャーを構築 (ジョイントベンチャー・ コンソーシアム・事業提携等)

What | 目指すHaaS企業の姿

2030年 Vision

新たなプラットフォームで
ヘルスケアの未来を作り出す

ヘルスケアサービス



多様なニーズへ、
個別最適なソリューションの
提供を可能に



治療という枠を超えた、広範なヘルスケアに関する顧客
課題を解決するため、シオノギはあるべきHaaS企業像を
常に模索し、しなやかに戦略を適応させながら、その実現
を推進していきます。

戦略

4.2. 経営資源・無形資産等の確保・強化

- 4.2.1. 人的資本への投資
- 4.2.2. 技術（知的資本）への投資
 - 4.2.2.1. 研究開発投資
 - 4.2.2.2. IT・ソフトウェア投資
- 4.2.3. ブランド・顧客基盤構築
- 4.2.4. 企業内外の組織づくり
- 4.2.5. 成長加速の時間を短縮する方策

② 変革の仕組み 意思決定と業務プロセスの改革



③ (STS Phase1期間計)

基準を設定し、ストーリーのある成長戦略に投資
ティナブルな成長モデルの確立と株主還元を両立

機動的な資本政策

長ドライバーへの事業投資: 5,000 億円

ネス拡大
ネス立ち上げ投資

ネスの収益性向上への事業投資

例: 過去5年と比較し、当期間で20%以上の研究開発投資増
製品ポートフォリオ構築

もに実感していただける株主還元政策

配当

- 自己株式の取得・消却、政策保有株の持合い削減も含め、資本効率を向上
- 関連指標として、EPS、DOE、ROEを設定

競争力の源泉である人材の開発

シオノギの基本方針であるHeritageをグローバルに具現化するため、「人が競争力の源泉」という人材育成理念のもと、「グローバルな競争に勝ち抜ける強い個人の育育と組織の構築」を目指しています。

STS2030で掲げたビジョンの達成に必要な「価値と能力」を特定し、求めるグローバル人材像(Shiono Way)を再定義しました。新たな価値を社会に提供するために、挑戦を促す企業風土と従業員の能力開発に取り組んでいます。

また、従業員全員の成長を後押しし、シオノギ全体のアウトプットを最大化させるにはマネジメントが要であり、CTOやCFOの成長はファス・トラックス・プログラム・マネジメント・プログラム

What | 目指すHaaS企業の姿

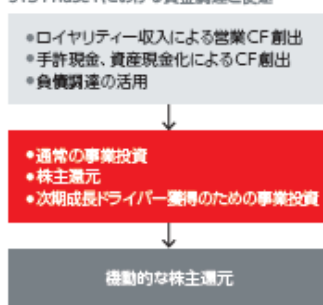
2030年 Vision
新たなプラットフォームで
ヘルスケアの未来を作り出す



STS Phase1のKPI・目標

KPI	2024年度目標	2030年度目標
成長性指標		
売上収益	5,000億円	6,000億円
コア営業利益	1,500億円	2,000億円
コア営業利益率	30%以上	
海外売上高比率	50%以上	
自社創業比率	60%以上	
株主還元指標		
EPS	480円以上	
DOE	4%以上	
ROE	15%以上	

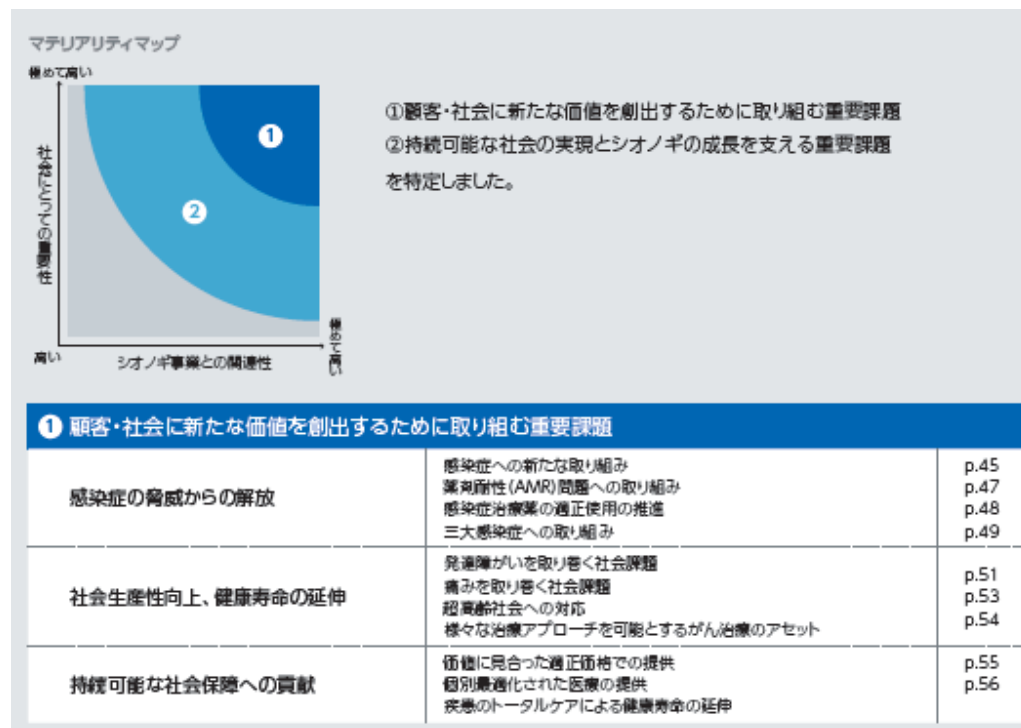
STS Phase1における資金調達と使途



より具体的な内容は、各本部長からのメッセージで補完 (31-)

戦略

4.3. ESG・グローバルな社会課題（SDGs等の戦略への組込）（44）



② 持続可能な社会の実現とシノギの成長を支える重要課題		
医療アクセスの向上	Compassionate Use (未承認薬の人的使用) 知的財産と医療アクセス アフリカでの医療アクセス向上 医薬品情報へのアクセス向上	p.57 p.58
成長を支える人材の確保	競争力の源泉である人材の開発 ダイバーシティ&インクルージョンの推進 健康管理 労働安全衛生	p.59 p.61 p.63
人権の尊重	人権の尊重	p.64
サプライチェーンマネジメントの強化	サプライチェーンマネジメントの強化	p.64
責任ある製品・サービスの提供	安定供給に向けた取り組み COVID-19への対応・医薬品を滞りなく供給するために 製品・サービスの品質と安全性の確保	p.65 p.66
ガバナンスの強化	コーポレート・ガバナンス体制 社外取締役・社外監査役メッセージ ステークホルダーとのエンゲージメント リスクマネジメントの強化	p.67 p.77 p.78 p.79
コンプライアンスの遵守	コンプライアンスの徹底	p.81
環境への配慮	AMRへの取り組み 気候変動への対応 省資源・資源循環の推進	p.83 p.84
特に貢献するSDGs		

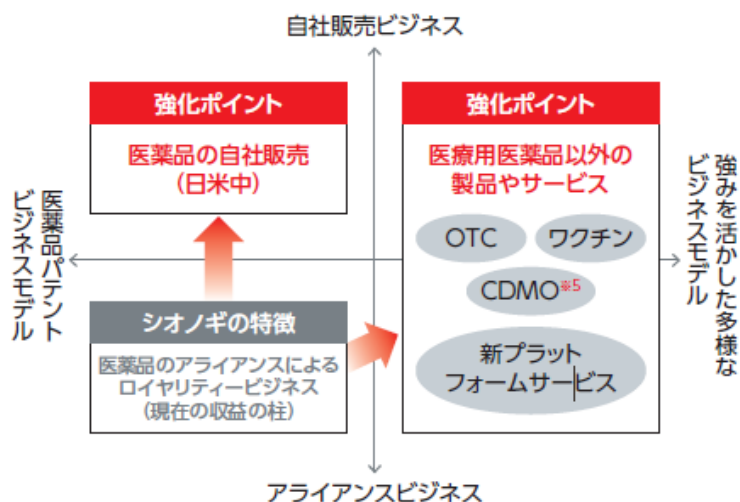


戦略

4.4. 経営資源・資本配分（キャピタル・アロケーション）

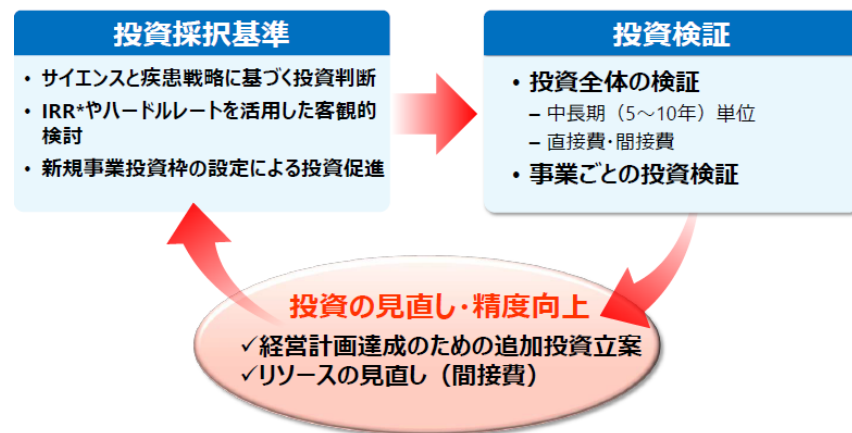
- 4.4.1. 事業売却・撤退戦略を含む事業ポートフォリオマネジメント（25）
- 4.4.2. 無形資産の測定と投資戦略の評価・モニタリング

STS2030 —ビジネスモデルの転換による拡大—



※5 Contract Development and Manufacturing Organization
(医薬品受託製造開発機関)

投資評価プロセス



投資を中長期視点で評価し、投資効果を継続的に向上する

戦略

5.1. 財務パフォーマンス

- 5.1.1. 財務状況及び経営成績の分析（MD&A等）
- 5.1.2. 経済的価値・株主価値の創出状況（8）

5.2. 戦略の進捗を示す独自KPIの設定

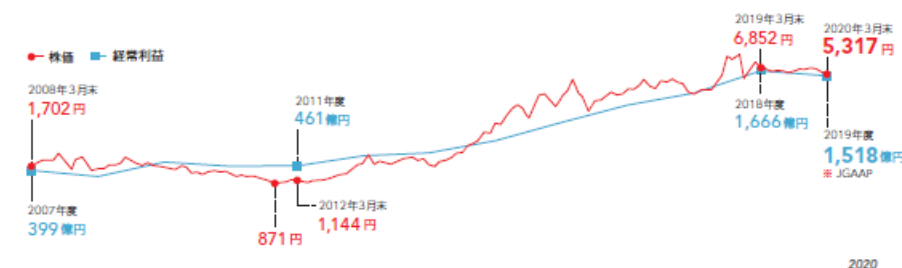
5.3. 企業価値創造と独自KPIの接続による価値創造設計

新中計におけるKPI



- ・増収を継続し、パテントクリア対応に必要な十分なR&D投資を行いながらコア営業利益率30%以上を堅持
- ・投資効果を測るKPIとして海外売上高比率を設定
- ・パートナーに選ばれる条件として高い自社創業比率を維持
- ・事業成長と財務施策によるEPSの向上、かつ株主還元KPIとしてDOE、ROEを設定

	KPI	FY2019	FY2020	FY2022	FY2024	FY2030
成長性指標	売上収益	3,333億円	3,235億円	4,000億円	5,000億円	6,000億円
	コア営業利益*	1,282億円	1,103億円	1,200億円	1,500億円	2,000億円
	コア営業利益率	38.5%	34.1%	30%以上	30%以上	-
	海外売上高比率 (RVT除く)	18.5%	13.7%	25%以上	50%以上	-
	自社創業比率	67%	60%以上	60%以上	60%以上	-
株主還元指標	EPS	402円	330円以上	370円以上	480円以上	-
	DOE	3.7%	4%以上	4%以上	4%以上	-
	ROE	15.3%	12.5%以上	13%以上	15%以上	-



戦略

5.4. 資本コストに対する認識 (27)

資本コストの観点を取り入れた経営

Q. 資本効率向上に関する方針や取り組みを教えてください

外部ステークホルダーにお約束すべき資本効率の指標はROEであると認識しており、2000年以降、ROE向上を意識した経営を行ってきました。一方、前中期経営計画では、従業員一人ひとりの業務に関連させやすいようにROEを要因分解し、実務レベルではROICで目標を設定していました。それによって、「営業利益率や投下資本回転率をいかに効率化するか」という意識の浸透につなげました。

社内でROICが浸透し、資本コストに対する意識付けが

一定程度できるようになったため、STS2030では外部KPIからROICを外しましたが、社内では引き続きROICの考え方に基づいた資本効率向上を意識した経営を行っています。2020年度からは、ROICツリーによる全体把握は経営側で継続しつつ、業務執行側では、各数値目標の責任部署におけるKGI(Key Goal Indicator)を設定し、そこから行動指標KPIへとつながるツリーとして展開する「KGIツリー」方式を採用しました。これによって、ROICツリーと同様の「漏れや重複のなさ」と「一覧性」も確保しながら、現場での使いやすさを向上させ、ROICを用いた高資本効率経営をより一層進化させています。

5.5. 企業価値創造の達成度評価（23）

SGSにおけるKPI達成状況

	達成指標	2020年度目標 (2016年SGS update)	2019年度実績 (JGAAP)
成長性	新製品 ^{※1} 売上	2,000億円	629億円
	経常利益	1,500億円	1,518億円
効率性	ROIC ^{※2}	13.5%以上	13.8%
	CCC ^{※3}	7.0ヵ月以下	7.7ヵ月
	自社創薬比率	50%以上	67%
株主還元	ROE	15.0%以上	18.0%
	DOE	4.0%以上	4.7%

赤字は2020年度目標を達成した指標

※1 2016年10月31日中期経営計画SGS2020のupdateより

※2 投下資本利益率

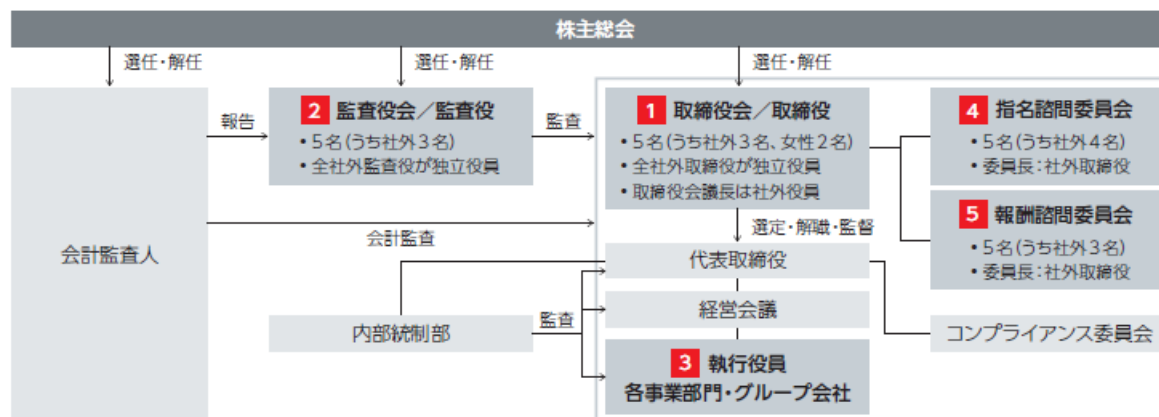
= 税引後営業利益 / (有利子負債 + 株主資本 + 非支配株主持分) × 100 (%)

※3 Cash Conversion Cycle

6.1. 経営課題解決にふさわしい取締役会の持続性（67）

ガバナンスの強化

コーポレート・ガバナンス体制



6.2. 社長、経営陣のスキル及び多様性 (73)

6.3. 社外役員のスキルおよび多様性

取締役の選任理由／出席状況、スキル等 (2020年6月30日現在)

氏名	選任理由
 代表取締役社長 手代木 功 (60歳／男性)	2008年に代表取締役社長に就任後、世界で戦える創業力とロイヤリティービジネスモデルを進化させ中長期的な収益基盤を確保し、2014年度策定の中期経営計画「Shionogi Growth Strategy 2020 (以下、SGS2020)」において「創業型製薬企業として社会とともに成長する」ための取り組みを強化・推進した。
 取締役副社長 兼 ヘルスケア戦略本部長 澤田 拓子 (65歳／女性)	2015年に取締役就任後、中期経営計画「SGS2020」進行の中心的な役割を果たし、2018年に副社長に就任後は、ヘルスケア戦略部門等を管掌し更なる経営の強化と多様性(ダイバーシティ)の推進を図っている。
 社外取締役／独立役員 安藤 圭一 (68歳／男性)	金融機関の経営者としての実務経験や財務・ファイナンスに関する幅広い識見を有し、企業経営者として特定の利害関係者に偏ることなく、当社の果たすべき企業責任を認識し、客観性や中立性を重視して一段と高い視点で経営判断を行っていただいている。特に人材育成や予算の立案・管理、投資を含めた資本政策などの確かなアドバイスをいただいている。
 社外取締役／独立役員 尾崎 裕 (70歳／男性)	関西を地盤とする企業の経営者として企業経営・組織経営に関する豊富な実務経験と幅広い知識を有するとともに、大阪商工会議所会頭として大阪・関西の成長力強化に向け、ライフサイエンス産業の振興にも注力されている。取締役会では、ビジネスやマーケティングへの助言、提携に関する問題提起などについて明確な指摘や支援の発言をいただいている。
 社外取締役／独立役員 高槻 史 (45歳／女性)	国際企業法務に携わる弁護士の立場で、グローバルな観点から社会規範、法令等の遵守を優先して公正に経営判断を行っていただくことを期待している。

6.4. 戦略的意思決定の監督・評価（75）

実効性の分析・評価

シオノギでは取締役会の実効性の向上に取り組んでおり、2016年度から毎年取締役会の実効性評価を行っています。2019年度の実効性評価について、シオノギの「コーポレート・ガバナンスに対する基本的な考え方」に基づき、取締役・取締役会の「体制」「役割・責務」「運営」を中心に、各取締役・監査役に対してアンケート

およびヒアリングを実施し、取締役会において分析・評価しました。

その結果を踏まえ、当社取締役会は適切に運営されており、実効性は確保されていると評価しています。今後も、取締役会のより高い実効性の確保に向けて、継続的に改善を進めていきます。

2019年度の分析・評価結果の概要

体制について

専門性や経験を含む様々な要素および多様性の観点から、現時点で必要な体制は確保されていると評価しています。

さらなる多様性およびサクセッションの観点から、外国籍の取締役の選任、次期後継者候補の選任の必要性などが挙げられました。継続して、事業展開の状況を踏まえながら、より一層の体制の強化を検討していきます。

役割・責務について

経営幹部の育成状況に関する報告および監督について、継続して社外役員・社長意見交換会にて報告し、意見交換を行いました。また、「コンプライアンス活動状況について」を年2回定期的に取締役会に報告しています。

課題として中長期的計画に関する議論、経営幹部の育成状況として選出過程や育成経過の詳細な説明・議論、および

ESGについての報告内容などの充実が挙げられました。引き続き、取締役会の役割・責務の充実に向けて検討していきます。

運営について

課題であった取締役会での審議のさらなる活性化について、社外役員に対して、製薬企業を理解するための基本的な情報を提供するとともにレクチャーを実施し、取締役会の議題における事前説明を定例で開催しました。また、シオノギファーマ社の摂津工場の見学を実施しました。さらに、取締役会規則を改定し、決議案件の進捗報告の実施体制を整えました。

これまでに実施した事業所以外の現場見学実施の検討およびさらなる議論の充実のための取締役会の時間の確保について意見が出されました。引き続き、取締役会の運営の充実に向けて検討していきます。

6.5. 利益配分の方針（23）

新中計におけるKPI



- 増収を継続し、パテントクリフ対応に必要なR&D投資を行いながらコア営業利益率30%以上を堅持
- 投資効果を測るKPIとして海外売上高比率を設定
- パートナーに選ばれる条件として高い自社創薬比率を維持
- 事業成長と財務施策によるEPSの向上、かつ株主還元のためのKPIとしてDOE、ROEを設定

	KPI	FY2019	FY2020	FY2022	FY2024	FY2030
成長性指標	売上収益	3,333億円	3,235億円	4,000億円	5,000億円	6,000億円
	コア営業利益*	1,282億円	1,103億円	1,200億円	1,500億円	2,000億円
	コア営業利益率	38.5%	34.1%	30%以上	30%以上	-
	海外売上高比率 (RVT除く)	18.5%	13.7%	25%以上	50%以上	-
	自社創薬比率	67%	60%以上	60%以上	60%以上	-
株主還元指標	EPS	402円	330円以上	370円以上	480円以上	-
	DOE	3.7%	4%以上	4%以上	4%以上	-
	ROE	15.3%	12.5%以上	13%以上	15%以上	-

SGSにおけるKPI達成状況

	達成指標	2020年度目標 (2016年SGS update)	2019年度実績 (JGAAP)
成長性	新製品 ^{※1} 売上	2,000億円	629億円
	経常利益	1,500億円	1,518億円
効率性	ROIC ^{※2}	13.5%以上	13.8%
	CCC ^{※3}	7.0ヵ月以下	7.7ヵ月
	自社創薬比率	50%以上	67%
株主還元	ROE	15.0%以上	18.0%
	DOE	4.0%以上	4.7%

赤字は2020年度目標を達成した指標

※1 2016年10月31日中期経営計画SGS2020のupdateより

※2 投下資本利益率

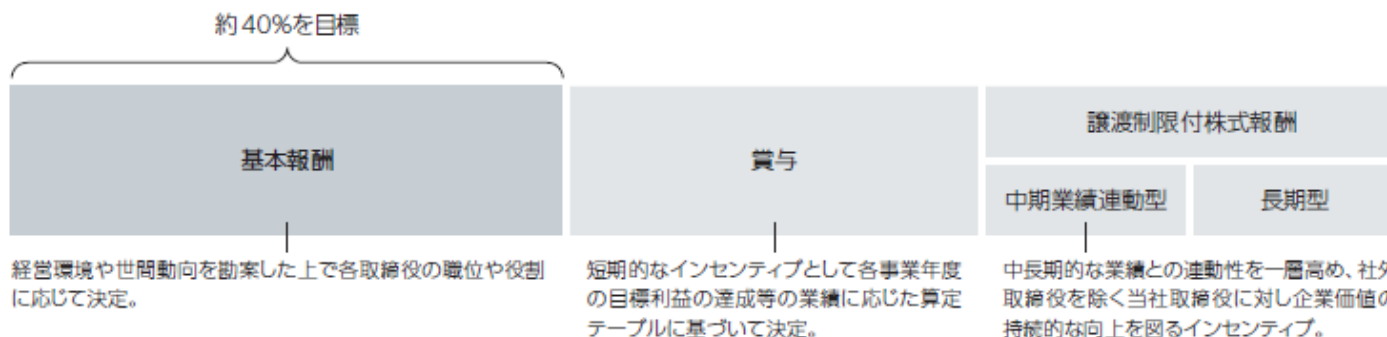
= 税引後営業利益 / (有利子負債 + 株主資本 + 非支配株主持分) × 100 (%)

※3 Cash Conversion Cycle

戦略

6.6. 役員報酬制度の設計と結果（76）

取締役報酬の構造



取締役および監査役の報酬等の総額*（2019年度）

区分	人員数	報酬等の額		
		基本報酬	賞与	譲渡制限
				中期業績連動型
	名	百万円	百万円	百万円
取締役 (うち社外取締役)	7 (4)	256 (51)	51 (—)	47 (—)
監査役 (うち社外監査役)	6 (4)	117 (51)	— (—)	— (—)
計	13	374	51	47

取締役および監査役の報酬

報酬決定プロセス

シオノギは取締役会の諮問機関として、社外取締役が議長を務め、構成メンバーの過半数を占める報酬諮問委員会を設置しています。役員報酬については、同委員会において十分な審議を行っています。

報酬制度

取締役報酬については、株主総会の決議により定められた報酬総額の範囲内において、毎月定額で支給する基本報酬、各事業年度の業績等に応じて決定される賞与および2018年度から導入した譲渡制限付株式報酬（中期業績連動型、長期型）で構成されています。なお、社外取締役と監査役は基本報酬のみとしています。

基本報酬については経営環境や世間動向を勘案した上で各取締役の職位や役割に応じて決定し、賞与は短期的なインセンティブとして各事業年度の目標利益の達成等の業績に応じた算定テーブルに基づいて決定されます。株式報酬については、各取締役の職位や役割に応じた付与テーブルに基づいて付与されますが、特に中期業績連動

株式報酬では、中長期的な業績との連動性を一層高め、社外取締役を除く社内取締役に対し企業価値の持続的な向上を図るインセンティブを与えるとともに、株主の皆さまとの一層の価値共有を進めることを目的としています。

なお、業績目標は、「創薬型製薬企業として社会とともに成長し続ける」という経営理念の実現を前提に、中期経営計画における定量目標やシオノギにおける事業上の課題等を総合的に判断し、新製品および中核の事業を主体とした売上高および営業利益、自己資本利益率（ROE）、比較対象企業群における株主総利回り（TSR: Total Shareholders Return）成長率等の指標により構成しています。

報酬実績

2013年度に約75%を占めていた基本報酬の割合が2018年度は50%を切るまで低下しています。

基本報酬の割合を約40%にすることを目指して報酬制度を整備していますが、2019年度は、業績指標の未達により前期比で業績報酬が減少したことから、基本報酬の割合は、5割を超えています。

※ 2019年6月18日に退任された社外取締役1名および社外監査役1名に対する報酬等の額および人員数

6.7. 取締役会の実効性評価のプロセスと経営課題（75）

実効性の分析・評価

シオノギでは取締役会の実効性の向上に取り組んでおり、2016年度から毎年取締役会の実効性評価を行っています。2019年度の実効性評価について、シオノギの「コーポレート・ガバナンスに対する基本的な考え方」に基づき、取締役・取締役会の「体制」「役割・責務」「運営」を中心に、各取締役・監査役に対してアンケート

およびヒアリングを実施し、取締役会において分析・評価しました。

その結果を踏まえ、当社取締役会は適切に運営されており、実効性は確保されていると評価しています。今後も、取締役会のより高い実効性の確保に向けて、継続的に改善を進めていきます。

2019年度の実効性評価結果の概要

体制について

専門性や経験を含む様々な要素および多様性の観点から、現時点で必要な体制は確保されていると評価しています。

さらなる多様性およびサクセッションの観点から、外国籍の取締役の選任、次期後継者候補の選任の必要性などが挙げられました。継続して、事業展開の状況を踏まえながら、より一層の体制の強化を検討していきます。

役割・責務について

経営幹部の育成状況に関する報告および監督について、継続して社外役員・社長意見交換会にて報告し、意見交換を行いました。また、「コンプライアンス活動状況について」を年2回定期的に取締役会に報告しています。

課題として中長期的計画に関する議論、経営幹部の育成状況として選出過程や育成経過の詳細な説明・議論、および

ESGについての報告内容などの充実が挙げられました。引き続き、取締役会の役割・責務の充実に向けて検討していきます。

運営について

課題であった取締役会での審議のさらなる活性化について、社外役員に対して、製薬企業を理解するための基本的な情報を提供するとともにレクチャーを実施し、取締役会の議題における事前説明を定例で開催しました。また、シオノギファーマ社の摂津工場の見学を実施しました。さらに、取締役会規則を改定し、決議案件の進捗報告の実施体制を整えました。

これまでに実施した事業所以外の現場見学実施の検討およびさらなる議論の充実のための取締役会の時間の確保について意見が出されました。引き続き、取締役会の運営の充実に向けて検討していきます。



End of File

塩野義製薬 統合報告書 2020

2030年 Visionと新中期経営計画 21年3月期-25年3月期

企業と投資家の対話のための「価値協創ガイダンス」

伊藤レポート 2.0 報告書