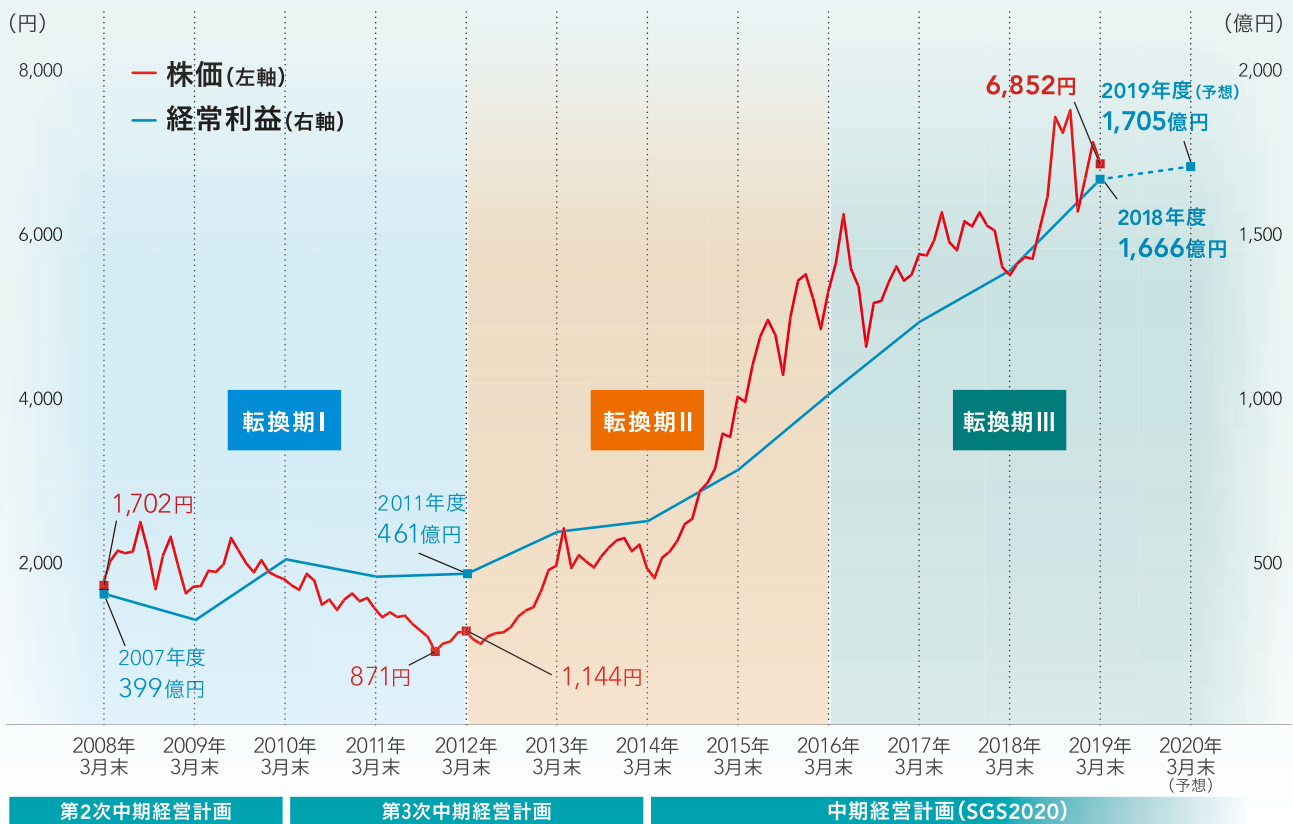


持続的な企業価値創造を目指したシオノギの挑戦

—医薬品産業特有の事業リスクに直面した3つの転換期(2008～)—

今から141年前の1878年に塩野義製薬(シオノギ)の前身となる薬種問屋「塩野義三郎商店」が大阪道修町に誕生しました。その後、独力でのサルファ剤「シノミン」の開発、自社創製品である世界初のオキサセフェム系抗生物質「シオマリン」の発売、ブロックバスターとなった高コレステロール血症治療薬「クレストール」の成功により一大製薬メーカーへと成長してきました。日本市場を中心に成長してきたシオノギは、米国市場への本格的な市場展開を目指し、米国サイエル社を買収します。しかし、買収直後のリーマンショックに大型化を期待した開発品の失敗が重なって、経営は急速に悪化します。さらに業績をけん引してきた「クレストール」に、製薬企業の宿命ともいえる特許期間の満了が迫っていました。その後、「クレストールクリフ」を乗り越え順調に成長を続けるシオノギの次の一手とは。



転換期Ⅰ：「学び」 2008～2011年度

米国サイエル社の買収と米国事業の混乱

2008年9月1日、シオノギは、米国市場での本格事業展開を目指し、約1,500億円で米国のサイエル社を買収することを発表しました。ところが、買収合意のわずか2週間後にリーマンショックが起こり、経営環境は悪化、シオノギの株価は急速に下落しました。さらに米国サイエル社を通じて販売しようとしていた2つの新薬の開発が最終段階で頓挫しました。開発にかけてきた時間と費用は瞬時に吹き飛び、次のパイプラインの承認予定は最速でも2年後であり、サイエル社が有した販売品目の特許期間も尽きようとしていました。また、品質問題、供給問題等のオペレーションの混乱が次々と起こり、サイエル社従業員の心は動揺していました。

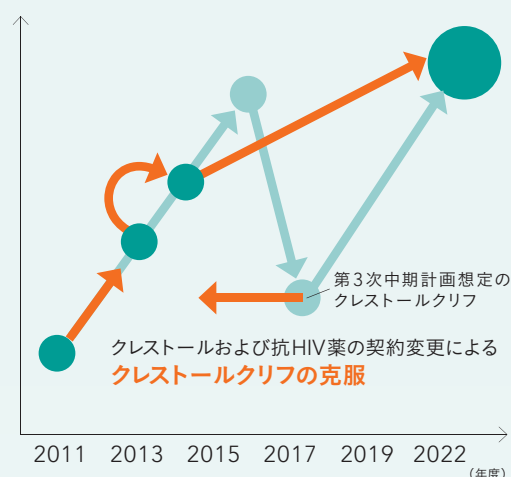
しかし、「海外にこそ活路がある」という社長の信念は揺らぎませんでした。長年、シオノギは海外販売網の構築に手間取り、それが泣きどころでもあったのです。自社創製した「クレストール」も海外に販売ルートを持たないために英国アストラゼネカ社に供与し、実入りはロイヤリティー収入にとどまっていた。巨費を投じた大型買収は、ほぼ無借金だったシオノギの経営を180度転換させました。2008年～2011年頃には、サイエル社の買収後のオペレーションで苦労が続きましたが、その間米国の事業基盤の安定化に向けて非常に多くのことを学びました。その結果、米国事業も当初営業赤字が続きましたが、少しずつ軌道に乗り始めました。

「クレストール」特許切れへの対応

「クレストール」は海外、国内ともにブロックバスターとして成長していました。好調なグローバルセールスの対価として、ピークの2013年度には657億円と多くのロイヤリティー収入をもたらし、シオノギの業績をけん引してきました。一方で、「クレストール」の特許満了も刻一刻と迫っていました。新薬ビジネスは製品の特許切れの都度、大幅な収益減に直面する、いわゆるパテントクリフを伴います。なかでも特定製品に紐づくロイヤリティービジネスは、コストのかからない高い収益をもたらす一方で、特許切れによる反動がより大きいのがわかります。600億円を超える営業利益が1、2年の間に消失する危機に際して、その命運を他社に委ねる状況を何としても打開する必要に迫られていました。

「クレストール」の特許満了が3年後に迫った2013年、シオノギはビジネスパートナーである英国アストラゼネカ社とのロイヤリティー契約の枠組みを変更し、ロイヤリティーの受取額の料率を引き下げる代わりに、受取期間を最長2023年まで延長しました。これにより、最大の経営課題であった「クレストールクリフ」を前倒しする見返りに、特許満了後も中長期に成長を下支えする収益基盤を確保することに成功したのです。

中長期成長を下支えする安定した収益基盤を確保



新たな成長ドライバー 抗HIV薬「テビケイ」

「クレストール」の英国ロイヤリティーの受取期間を延長する一方で、シオノギは次代を担う主力製品の開発に着実に取り組んでいました。

それが自社創製し、英国ヴィーヴヘルスケア社に導出した抗HIV薬「テビケイ」（一般名：ドルテグラビル）です。「テビケイ」とそれを含む配合剤「トリーメク」は、発売3年目の2015年に全世界で13億1,800万ポンドを売り上げ、ブロックバスターに成長しました。「クレストール」のロイヤリティー収入が段階的ながら大きく減少するにもかかわらず、2016年度のロイヤリティー収入は

全体で1,149億円まで成長しました。「テビケイ」は従来、ヴィーヴヘルスケア社とシオノギの共同開発でしたが、2012年にこの枠組みを変更しました。「テビケイ」とその関連製品の権利をヴィーヴヘルスケア社に移す一方、シオノギは同社の株式の10%を取得し、ロイヤリティー収入に加えヴィーヴヘルスケア社の株主として配当を得ることになりました。ヴィーヴヘルスケア社の業績拡大とともに配当金は増加し、2015年度には100億円強となりました。これらの取り組みによってシオノギは「クレストールクリフ」を完全に乗り越えました。

SGS2020のアップデート

「クレストールクリフ」を乗り越えて収益が伸長する一方で、従業員には自信の裏に気の緩みが現れてきました。実態は「クレストール」によるロイヤリティーからドルテグラビルを成分に含むHIVフランチャイズによるロイヤリティーに変わっただけであり、ベースのビジネスが強くなったわけでもなく、自力で「クレストールクリフ」を乗り越えて利益を伸ばしたとの慢心が生まれてきたのです。

ちょうどこの時期、社会や企業を取り巻く環境変化も重なったことから、2020年以降も持続的に成長していけるように生まれ

変わるべく、2016年の10月に中期経営計画のアップデートを行いました。このアップデートでは、2020年以降を見据え、自分たちの強みとする領域に集中し、解決すべき社会課題に取り組むことで社会とともに成長し続けていくことをビジョンとして掲げました。

現在、現中期経営計画の総仕上げの時期に入り、計画の達成と2020年以降のさらなる成長、特に2028年に訪れる「ドルテグラビルクリフ」に向けて全従業員が危機意識を共有し、一丸となってその克服に取り組んでいます。