

創薬型製薬企業 として社会とともに 成長し続ける



中期経営計画「Shionogi Growth Strategy 2020 (SGS2020)」の進捗

中期経営計画SGS2020の5年目となる2018年度(2018年4月1日～2019年3月31日)は、売上高として4年連続の増収、各利益面でも引き続き過去最高を更新しました。2020年度の目標に対しても、ROEとROICが2016年度と2017年度にそれぞれ目標を達成し、それ以降もさらに向上しています。特にROEは2018年度に初めて20%を超え、これまでの経営の成果が出てきていると実感しています。また、成長性のKPIとして掲げる経常利益の2020年度目標も、2018年度に達成することができました。2018年度終了時点では、新製品売上とCCCを除いては順調に進捗していると考えています。このうちCCCについては、原価率が高い「クレストール」、「イルベタン類」の売上が後発品の影響で急激に減少したことにより、原価が大幅に減少した結果、棚卸資産回転期間を中心に対前年度比2.7ヵ月延長しました。全社的な経営効率への意識付けやオペレーションの改善は進んでいることから、今後シオノギファーマと連携して在庫管理を徹底することで、2020年度には業界でもトップレベルの7.0ヵ月を達成したいと考えています。

SGS2020の期間に、現在の成長ドライバーである抗HIV薬ドルテグラビルを含む「テビケイ」、「トリーメク」および「ジェル

カ」のグローバルでの売上が引き続き伸長するとともに、「ゾフルーザ」や「スインプロイク」、セフィデロコル等を開発した経験から、グローバルで通用する製品を生み出す力も随分と強化されてきました。次世代成長ドライバー候補であるパイプラインも優先8品目を中心に順調に育っています。国内外の新製品群もラインナップが揃い、国内事業は増収フェーズに移行することができました。積み残しの課題として、2020年度の新製品売上目標に対するギャップは大きいものの、まずは2019年度に1,000億円を確実に達成した上で、SGS2020の目標達成に向けて、国内・海外事業の強化を中心に取り組みを一層強化してまいります。

シオノギの収益構造は継続的な取り組みにより大幅に改善してきたものの、その過程においては多くの失敗や挫折が存在します。その学びから「今後も引き続き大切にすべき3つのポイント」と「中長期的な成長を目指す上での課題」がより具体化されてきたと認識しており、引き続き気を引き締めて取り組んでいく所存です。

SGS2020の詳細は、P06-07に、
2018年度の成果に関する詳細は、P82-83に記載しています。

売上高
3,637 億円
(対前年度 +5.5%)

4年連続

増収

営業利益
1,385 億円
(対前年度 +20.2%)

4年連続

過去最高

経常利益
1,666 億円
(対前年度 +20.1%)

7年連続

過去最高

親会社株主に帰属する
当期純利益
1,328 億円
(対前年度 +21.9%)

3年連続

過去最高

	2020年度目標	2019年度目標	2018年度目標*1	2018年度実績	2017年度実績	
成長性KPI	新製品*2売上	2,000億円	1,006億円	721億円	831億円	529億円
	経常利益	1,500億円	1,705億円	1,400億円	1,666億円	1,387億円
効率性KPI	ROIC*3	13.5%以上	15.0%以上	14.5%以上	16.5%	14.9%
	CCC*4	5.5ヵ月→ 7.0ヵ月以下	7.6ヵ月以下	6.1ヵ月	8.9ヵ月	6.2ヵ月
	自社創薬比率	50%以上	50%以上	50%以上	69%	74%
株主還元KPI	ROE	15.0%以上	18.0%以上	17.0%以上	20.9%	19.4%
	DOE	4.0%以上	4.3%以上	4.3%	4.6%	4.6%


*1 2018年5月9日開示目標 *2 新製品：2016年10月31日 中期経営計画SGS2020のアップデートにより設定
*3 ROIC：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） *4 CCC：Cash Conversion Cycle

シオノギを特徴付ける今後も大切にすべき3つのポイント

① 研究開発を中心にイノベーションを起こし続ける

シオノギは、革新的な低分子医薬品を効率的に生み出すことが可能な世界に誇れる低分子創薬エンジンを基盤とし、グローバルメガファーマと比べはるかに少ない人員、研究開発費で「 Crestor® 」や「 Tepicay® 」、「ゾフルーザ®」等の競争優位性のある革新的な新薬を創製してきました。


これは、シオノギが投下した資本に対する成果を追求し続けた結果であり、次世代の医薬品企業が目指すべき高い水準に到達しつつあります。投下した研究開発リソース（人・費用等）に対して、期待される以上の化合物を継続的に世に出してきたことが、他の製薬会社と比べても極めて研究開発効率が高いという現在の評価につながったと考えています。次の10年は新たなビジネスモデルでの価値創造にも挑戦していきますが、着想から実現までを効率的にやり遂げる研究開発力を基盤に、イノベーションにこだわって価値を追求してまいります。

 イノベーションの創出は、P20-29に、研究開発の詳細は、P76-79に記載しています。

② 4つのステークホルダーとのバランス

シオノギは、企業とは株主・投資家、顧客、社会、従業員の4つのステークホルダーの皆さまによって生かされている存在であることを強く認識し、ステークホルダーの皆さまに常に「最適なバランス」で接し続けることが企業価値を

高める上で重要であると考えています。すべての要求に応えることが適切でない場合に、対話によって理解をいただくことが経営者としての責務です。近年、企業価値を大きく毀損している会社では、ステークホルダーとの関係性においてバランスが崩れているケースが多いように思います。シオノギは、4つのステークホルダーとのバランスが保たれているかを要所で確認しながら、それぞれのステークホルダーの関心やニーズの変化にしなやかに対応していくことを経営の要諦としています。

 ステークホルダーとのエンゲージメントは、P70-71に記載しています。

③ 効率の追求

効率をとことん追求することで公表した目標を必ず達成するという経営体質の強さは、シオノギの特徴であると考えています。また、これまでのコスト構造や意識の変革により、シオノギは企業の成長に必要な継続的なイノベーションを生み出しつつ、他社と比べて非常に高い売上高営業利益率（2018年度は38.1%）を達成することができています。目標へのコミットメントと高い売上高営業利益率はシオノギの特徴の1つとなっており、今後も引き続き、変化に強い高効率経営を追求し続けてまいります。

中長期的な成長を目指す上での課題と取り組み

シオノギの中長期的な成長を実現するために、まず私たちは、2028年頃に訪れるドルテグラビルの特許切れに伴うHIVフランチャイズ収益の減少、いわゆる「ドルテグラビルクリフ」を見据え、その克服に向けて事業をさらに強化していかねばなりません。SGS2020において具体化された課題は、そのままクリフ克服に向けた強化ポイントとなります。研究開発に長い年月を必要とする医薬品産業では、「まだ9年ある」ではなく、「もう9年しか残されていない」と考える方が適切であり、私はグループの全従業員に対して、危機意識の共有と行動変容の必要性を四半期ごとの社内メッセージや対話の機会に発信しています。

中長期的な成長を目指す上での課題

課題1
ドルテグラビルに代わる次世代成長ドライバーの創出と開発進展
課題2
国内事業の強化とグローバルでのビジネスプレゼンスの確立
課題3
新たな価値創造と経営基盤の強化

シオノギは当面、HIVフランチャイズからの安定した収益を基盤に新製品を提供し続けることで一定の成長を見込んでいます。今後に向けて、「ドルテグラビル」に代わる次世代成長ドライバーの創出とグローバル開発を迅速に進めるとともに、販売の基盤となる国内事業の強化とグローバルでのビジネスプレゼンスの確立が必要です。ただし、「ドルテグラビルクリフ」を次世代成長ドライバーで乗り越えたとしても、必ず次のパテントクリフが控えており、医薬品ビジネス特有のリスクは途絶えることはありません。その影響を緩和するため、収益を支える施策として、医薬品を含むヘルスケア全体で新たな価値を創造し、その提供を通じて安定的な収益基盤を構築していくことが今後の課題の1つであると認識しています。

課題1 ドルテグラビルに代わる次世代成長ドライバーの創出と開発進展

イノベーションに対するこだわりから生み出されるシオノギの研究開発力の高さは上述の通りですが、特に近年では、

「ゾフルーザ」に代表されるように低分子創薬により生み出した自社創製品を自らグローバルで開発する経験を通じて、グローバル開発のインフラ整備と経験の蓄積が着実に進んでいます。一方で、市場性や他社競合状況等を踏まえた開発品の見極めとスピードという点では、まだまだ改善すべき課題が山積です。私たちの規模の会社でグローバルメガファーマとの競争を勝ち抜いていくためには、強みとする領域あるいは技術に資源を集中し、社会や医療のニーズに合致した競争優位性のあるパイプラインを見出す「モノづくり力」と、注力するプロジェクトにおける臨床エビデンスを迅速に構築し、優位性を維持・向上させる「開発推進力」、そして開発品の価値を様々な視点から判断する「目利き力」が問われます。これらのサイクルを効率的に回し、訪れる2028年までに競争力のある製品や魅力ある開発品を複数準備することが必要となります。医薬品産業における研究開発の生産性が問題視される中で、シオノギは強みとする低分子創薬に加えて、様々な創薬モダリティ*1、特にペプチドや核酸等の中分子創薬に挑戦し、疾患ターゲットに対してベストなアプローチで創薬の成功確率を高めていきます。また、アライアンスの活用を絶えず検討し、新たな成長ドライバーの創製と育成に全力で取り組んでまいります。

*1 モダリティ：治療薬の物質的な種別であり、低分子や中分子薬、抗体医薬を含むタンパク質医薬、細胞医薬、再生医療といった治療手段。

イノベーションの創出は、P20-29に、研究開発の詳細は、P76-79に記載しています。


課題2 国内事業の強化とグローバルでのビジネスプレゼンスの確立

シオノギの中長期的な成長に向け、引き続きマザーマーケットである日本と世界最大の医薬品市場である米国に注力することに加え、次の10年間に最も大きな医薬品市場の成長が見込まれる中国での事業展開をより具体化していきます。欧州の一部の国や新薬の承認審査体制の構築が進むASEAN諸国も、事業基盤を強化すべき地域であると考えていますが、日米両国での強固なプレゼンスの確立ならびに中国での成長をなくして、それ以上の地域での販路の拡大は果たせないものと認識しています。自社での販売力を強化するとともに、パートナーリングを活用すべき地域・疾患領域を確実に見極めながら、確かな経営基盤をグローバルで築いていきます。

国内においては、シオノギの医薬情報担当者(MR)が

60年以上にわたり活動の基軸に置いている“detail & trace”、すなわち効能だけでなく安全性についても正確に説明し、自社の薬が実際に患者さまの治療に役立ったのかをしっかりとフォローしてまいります。具体的には、行動をIT投資によって透明化し、訪問すべき医療機関やお伝えすべき情報が常に刷新・共有されるインフラ整備を進めています。徐々にではありますが、その効果が表れてきたとの手ごたえを感じています。

米国においては、2018年度に発売した血小板減少症治療薬「ムルプレタ」と承認申請中のセフィデロコルを軸に自社販売体制の再構築を図ります。病院市場に特化した両薬剤の販売により、プロモーションの生産性を高めるとともに、閉経後膣萎縮症治療薬「オスフィーナ」、オピオイド誘発性便秘治療薬「Symproic」の販売パートナーより得られる収益と合わせ、効率性の高い事業を推進していきます。シオノギの社外取締役からも、この数年で自社販売体制を築けないようであれば、研究開発に特化した事業にすることも検討すべきとの厳しい指摘をいただいております。製品や後期開発品の導入も視野に、米国市場におけるプレゼンスの確立に向けた取り組みを加速していきます。

 国内事業の詳細は、P80に、
海外事業の詳細は、P81に記載しています。

2020年以降の持続的な成長に向けて

医薬品産業を取り巻く環境や人々の生活、価値観が激しくかつ多様に変化する中で、今後のシオノギの存在価値について日々考えています。もちろん経営者として、ステークホルダーの皆さまにお約束をしたSGS2020の最終年度である2020年度の経営目標達成に向け、取り組みを緩めるつもりは毛頭ありませんが、並行して2020年以降の会社のありたい姿とそれに向けた成長戦略をゼロベースで考え、ステークホルダーの皆さまとより長期の視点で対話することに、1日の多くの時間を費やしています。

その中で、今後のシオノギを考える上では、以下の3点の環境変化が特に重要であると認識しています。

- ① 世界人口の増加、高中所得国における少子高齢化の進行
- ② 過去10年とは違う速度、マグニチュードで起こる気候変動等の環境変化と、それに伴う疾病構造やヘルスケアに求められるニーズの変化
- ③ 革命とも呼ぶべきIT技術、AIの進歩

課題3 新たな価値創造と経営基盤の強化

先進各国の医療保険財政がひっ迫し、現在の社会保障の在り方が問われている中、また、AIやICTの活用によりこれまでできなかったことが一般化される世の中において、私はこれまで通り薬だけを提供するビジネスモデルでは立ち行かなくなるのではないかと考えています。すでに多くの産業がヘルスケア領域に参入しており、今後、社会保障制度も大きく変化することが予想されます。患者さま自身が情報を入手し、受けられるサービスを選択する時代が到来した場合、薬は単なる選択肢の1つに過ぎないのかもしれない。

このような環境変化を予想し、シオノギが次の10年20年も成長を継続させていくためには、強みである革新的な薬の提供により、患者さまの治療やQOLの向上に貢献を続けていくとともに、私たちが持っている研究開発の知識、スキル、経験をヘルスケア領域のどのサービスに活用していくかを絶えず検討していく必要があります。治療/予防ワクチンや、アプリ等のデジタルメディスン、情報提供サービス等がもたらす可能性を模索し、未病、予防、診断を含めたヘルスケア全体で人々の困りごととは何かを突き詰め、人々の健康寿命の延伸に貢献し続けることができる会社を目指していきたいと考えています。

環境変化の事業への組み込みについては、非常に大きな転換期を迎えており、その適応いかんによって企業の運命を大きく揺さぶりうる状況にあります。大きな環境変化に対して、1つの製薬会社が単独で対応することは非常に難しく、シオノギとは違う強みを持った他社・他産業と連携し、ヘルスケア領域のプラットフォームを創り出さなければ、変化に対応して生き残ることができないだろうと考えています。そのため、協業相手に選ばれるシオノギの強みを持たなければなりません。2020年以降のシオノギの持続的成長には、シオノギの強みを伸ばし、それを最大限発揮するとともに、パートナーと協力して新たなプラットフォームの協創に関わっていきます。

持続的な成長を支える人材の育成

他社との協力体制が重要となる一方で、シオノギの強みを創り出すのはシオノギの人材にはかなりません。互いが切磋琢磨しながら多様な価値観を尊重し融合することが、様々なイノベーションの創出につながります。今までの社会通念や固定観念にとられない新世代やグローバルな価値観も含めたダイバーシティの実践、多様な人材の集合体として知の融合を生み出すことができる組織となることが、シオノギの成長に必要であると考えています。

そこで、2018年度には全従業員が同じ目線でダイバーシティ&インクルージョン(D&I)推進に取り組めるよう、「ダイバーシティビジョン」を制定しました。現在、社内外の活動を通じて、D&Iについて従業員の理解を深めるとともに、多様な働き方への理解促進等の様々なテーマについて取り組みを進めています。経営陣だけが一生懸命D&Iを推し進めても意味はなく、全従業員がその重要性を理解した上で取り組み、結果としてD&Iが日々のオペレーションに組み込まれていることが非常に重要であるため、数年かけてそれができるようマネジメントしていきます。

さらに、シオノギでは、若年層から中堅層、幹部職層に対する多種多様な人材育成プログラムを設けており、様々な組織から集められた受講者同士が刺激を受け合い、切磋琢磨できる場を提供することにより、人材の多様化と次世代リーダーの育成に取り組んでいます。

次の幹部候補の育成として、私自身も講師役となる社長塾を2012年より7期にわたり開催しています。本部長が講師役を務

める経営塾と合わせて、経営層自らも次世代経営幹部や幹部候補の育成に注力しています。そのほか、執行役員が未経験の部門も含めた最低2つの本部の本部長を経験すること、幹部候補がグループ会社の社長として経営を実践すること、グループ会社の非業務執行取締役や監査役を経験することで、全社的な視点や経営を学んでもらっています。このような様々な取り組みにより、人材の多様化と、それによる持続性を担保しています。

また、経営者は自分の後継者を見定めることも重要な役割の1つと考えており、次の経営者としては少なくとも2つの資質が必要であると考えています。1つ目は、製薬会社の経営者として、製薬に関する専門性と製薬ビジネスに対する理解があるだけではなく、薬に対して無上の愛を持てる人であってほしいと考えます。協業する相手側の立場としても、製薬会社の社長が製薬について興味がない、知らないということはありえないだろうと思います。2つ目は、10年後、20年後の社会、会社像を描くことができることです。医薬品の開発には長い時間がかかるため、常に社会の変化を予測しながら自社の研究・開発の方向性を見直していく柔軟性が求められます。ITや社会保障制度に対する理解、先進国、新興国経済や気候変動問題に対する造詣の深さなど、会社の未来像を描き経営に落とし込むには今までと異なる分野の資質が求められます。このような資質の備わった経営者に新たな時代をリードしてもらいたいと考えています。

📖 人材育成、ダイバーシティの詳細は、P50-53に記載しています。

ESGに対する取り組み

2015年に国連で採択されたSDGsをはじめ、グローバルでのE(環境)S(社会)G(ガバナンス)に対する関心の高まりにより、企業はその責務として持続可能な社会の実現とともに発展することが求められています。上述の通り、気候変動や世界人口の増加、高中所得国における少子高齢化など、シオノギが社会とともに成長を続ける上で考慮すべき環境変化や社会課題は急速に進展しています。この度ステークホルダーの皆さまにお示しする「シオノギの重要課題(マテリアリティ)」は、取


り組むべき社会課題の解決とそのためのイノベーションの創出を最重要課題として位置付け、その達成プロセスにおいて社会の公器であるシオノギが特に重視すべきESGの諸課題を特定したものととなります。人材育成と同様、経営層自らが汗をかき、「当たり前のことを“意識して”当たり前にやる」企業文化をより一層醸成していくことに妥協なく取り組んでまいります。

📖 重要課題(マテリアリティ)の詳細は、P16-17に記載しています。

ガバナンスの強化、コンプライアンスの遵守

企業活動を持続的にやっていく上では、ガバナンスの強化とコンプライアンスの遵守が重要です。コーポレート・ガバナンスについては、企業が患者さま、医療従事者の方々、株主・投資家の皆さま、地域社会、従業員等の立場を踏まえた上で透明・公正かつ迅速・果敢な意思決定を行うための仕組みと定義し、最良のコーポレート・ガバナンスを実現するために、社長就任翌年の2009年に日本でいち早く社外取締役制度を導入し、また2015年には社内から女性取締

役が誕生するなど、取締役会のダイバーシティ向上に取り組んできました。また、コンプライアンスについては、法律、規則、規制等の遵守にとどまらず、社会規範の遵守、さらには企業・社会人としての倫理的行動をも含むものと捉え、その徹底を図っています。


 コーポレート・ガバナンスの詳細は、P60-69、コンプライアンスの詳細は、P74-75に記載しています。

成長をともに実感していただける株主還元

株主還元方針については、引き続き、将来に向けた成長投資、パートナーリングなどの戦略的事業投資とのバランスを取りながら、企業価値の最大化を図り、中長期的な利益成長を投資家の皆さまとともに実感していただける施策を推進してまいります。

2018年度は年間の1株当たり配当金を前年度より12円増配の94円とし、7期連続での増配となりました。また、前年度に引き続き、約735万株の自己株式の取得と消却を実施いたしました(消却前の発行済株式総数の2.3%に相当)。近

年、3%程度の自己株式を保有してきましたが、今後の資本の機動性の観点から保有比率を見直し、この消却により1.8%となりました。今後も2%程度の水準で自己株式を保有し、資本の機動性を確保しながら企業価値の向上にさらに取り組んでいきたいと考えています。引き続き、株主の皆さまに、シオノギの成長をともに実感していただける株主還元施策を推進してまいります。

 株主還元の詳細は、P83に記載しています。



最後に

私たちは、シオノギの基本方針にある、「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」ことをグローバルで具現化し、SGS2020の達成ならびに2020年以降の成長につなげていくことに全力で取り組んでまいります。また、社会とともに成長し続ける企業として、ESGの諸課題に対する取り組みを推進し、企業価値と社会価値をすべてのステークホルダーに提供できる企業として、持続可能な社会の実現に貢献してまいります。

代表取締役社長

手代木 功