



塩野義製薬株式会社

サステイナビリティ ミーティング

2023 年 10 月 19 日

登壇

京川：それでは始めさせていただきます。塩野義製薬、広報部長の京川です。

本日は皆様、お忙しい中ご参加をいただきまして、誠にありがとうございます。ただ今より、SHIONOGI のサステナビリティミーティングを開催させていただきます。

本日の登壇者をまずご紹介させていただきます。手前から紹介させていただきます。代表取締役会長兼社長 CEO の手代木功です。

手代木：手代木でございます。よろしくお願いいたします。

京川：続きまして、社外取締役の安藤圭一様です。

安藤：安藤でございます。どうぞよろしくお願いいたします。

京川：続きまして、上席執行役員、コーポレート管掌、岸田哲行です。

岸田：岸田でございます。よろしくお願いいたします。

京川：最後に、サステナビリティ推進部長の新見由佳です。

新見：新見でございます。よろしくお願いいたします。

京川：それでは、本日の流れについて簡単にご説明をさせていただきます。

本日のアジェンダ

1. SHIONOGIの価値創造	代表取締役会長兼社長 CEO	手代木 功
2. 感染症の脅威からの解放		手代木 功
3. 自然や社会との調和によるサステイナブルな事業の推進	サステイナビリティ推進部長	新見 由佳
4. SHIONOGIの持続可能性を支える経営基盤	コーポレート管掌	岸田 哲行
・ 人的資本経営		
・ コーポレート・ガバナンス		
- 取締役会の実効性	社外取締役	安藤 圭一
5. 本日の総括		手代木 功

2



本日のアジェンダです。

手代木より、SHIONOGI の価値創造と感染症の脅威からの解放についてのご説明をさせていただきます。続きまして、新見より、自然や社会との調和によるサステイナブルな事業の推進について紹介させていただきます。そして、岸田より、人的資本経営とコーポレート・ガバナンスについて。そして、安藤取締役より、実効性評価について、それぞれご説明をさせていただきます。その後、最後に手代木より総括をさせていただきました後に質疑応答のお時間を取らせていただきます。

それでは、早速始めさせていただきます。まず、SHIONOGI の価値創造について、手代木よりご説明をさせていただきます。

手代木：あらためまして、手代木でございます。

まず、私どもの価値創造についてということで少し概略をお話しさせていただきます。本日、何と申し上げましても、私ども、社外取締役議長でおられます安藤取締役を含めて、本当に第1回目の社外の取締役のご参加を含めてのサステイナビリティのミーティングということで、ぜひたくさんのご質問をいただければと思っております。よろしくお願いいたします。

SHIONOGIの目的

SHIONOGIは、常に人々の健康を守るために必要な最もよい“薬(ヘルスケアソリューション)”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。

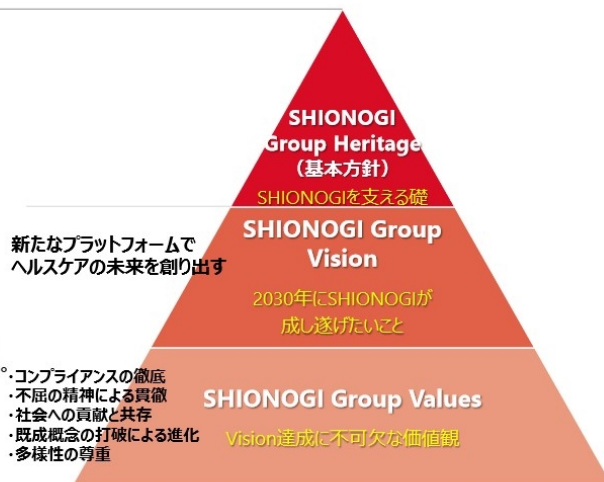
そのために

SHIONOGI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。
SHIONOGI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

SHIONOGIの人々は日々の仕事と生活に益々生甲斐を覚える。
SHIONOGIの人々の生活の仕方が益々改善せられる。
SHIONOGIの人々の生活が益々豊かになる。

(1957年1月制定)



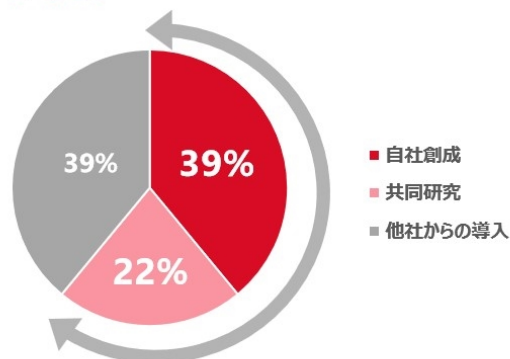
私どもは、価値創造ということで、Heritage、Vision、Value を会社の中で展開いたしております。この Heritage は実は本当に古く、1950 年代につくられたものでございます。ただ私、CEO になりましたのは 2008 年ですけれども、その段階でもう一度これを読み直してみても、特に一番下の部分、SHIONOGI の人々というのは、1950 年代につくられた割には非常に新しい、ステークホルダーとしての従業員をきちっと意識をした上で会社を運営していこうということで書かれておりまして。この Heritage、われわれにとって伝統と考えておりますが、ずっと、今の時代でも十分に通用する、われわれはいい薬を提供するんだけれども、ステークホルダーとしての従業員もきちっと意識をした形で進めようと書かれていると、これはわれわれの今の Heritage だと思っております。

創薬型製薬企業としてのSHIONOGIの特徴

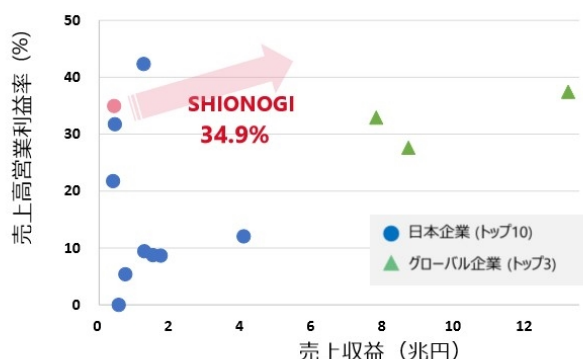
自社創薬比率(2023年3月時点)

61%

一般的な製薬企業の自社創薬比率は
20-30%と言われている



主な製薬企業の売上高営業利益率*



5

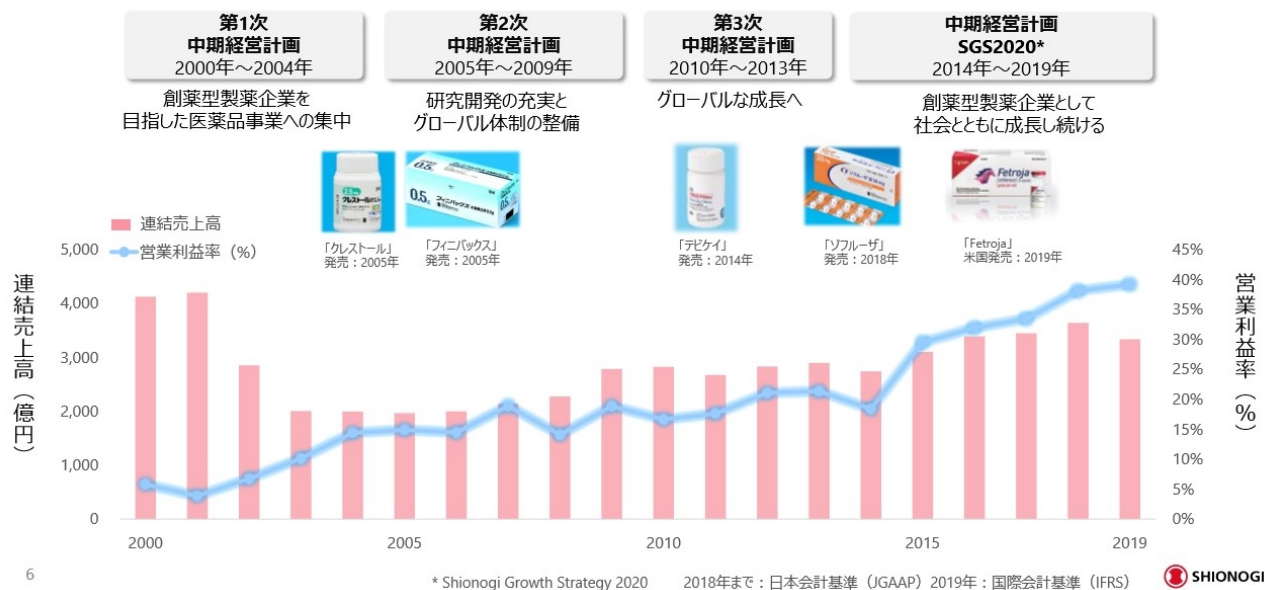
* 2022年度(連結) 各社決算短信より



規模が大きくなっていく製薬会社様の中で、やはりバイオベンチャー、アカデミア、こういったところからシーズをきちっと確保した上で、それを本当に上手に開発されて、その上で1分1秒でも早く患者様にご提供しようと、そういうスタイルの会社様がおありになることをわれわれは素晴らしいと思っています。

ただ、私どもは私どもらしく、特徴を持って何とか次の時代に行きたいということで、自社創薬、自社の研究開発にとことんこだわらせていただこうと思っております。今日ここにおられます社外取締役の安藤取締役をはじめたくさんの社外の方から、ここはSHIONOGIの特徴ではないかと、これをきちっと活かして次の時代に進んでいくということを考えたかどうかとエンカレッジしていただいております。HIVに代表される、その前は Crestor でございましたけれども、ロイヤリティをベースにした高い営業利益型のモデルも私どもの特徴の一つではないかということで、この辺りをわれわれとすると大事にしながら、次のステージに何とか向かいたいと思っております。

創薬型製薬企業への成長の軌跡



ということで、企業でございますからアップもダウンもございます。ずっと一本道で成長し続けるということはさすがに難しゅうございますが、少なくとも前を向いて営業利益、あるいは売上の成長、自社の研究開発の充実、こういったものを大事にしながら、現時点まで何とか進ませていただいているということです。

2001年に4,000億円を超える売上があったところから、動物薬、植物薬等の他事業を全部スピンアウトして、一度売上2,000億円ぐらいまで縮まったわけですが、やっと昨年、売上4,260億円ほどで、売上も含めて成長期に入らせていただいている、これからまた私どもは次のステージに行きたいと思っております。

2030年 Visionと中期経営計画 STS2030 -2020年6月発表-



ということで、STS2030 をつくりましたときには、COVID の直前からこれを考えておりました。発出は 2020 年の 6 月でございましたが、2019 年の後半ぐらいから次のステージに向けて何をやらなければいけないのかということをずっと会社を挙げて考えてまいりました。

STS2030策定の背景 -2020年6月時点での認識-

外部環境変化に対する認識

- 社会
 - 非連続な社会システム・価値観の変化
 - 経済パラダイムの急速な変化
 - 持続可能な社会の実現に向けた動き
- 製薬業界
 - 社会保障費に対する意識の高まり
 - 医療ニーズの高度化
 - 技術進化・データ活用によるInnovation
- 顧客
 - 消費に対する価値観の変化
 - 医療情報格差の是正

内部環境変化

- 2027/2028年（HIVフランチャイズの特許切れ）まで残された時間は短い
 - 1つの製品の上市に10年～15年を要する
- 処方薬のみでビジネスを成長させ続けるのは困難
 - 成功が大きいほど、よりパテントクリフの影響が大きくなるビジネスモデル
- 新たなビジネスモデル確立の必要性

その時点で 2030 年、2040 年の将来を見据えながら、企業として何が大事なのかということを考えていこうではないかと、われわれ、これは若い方も随分含めて侃々諤々の議論をして、前提条件、認識をこのように考えました。

もちろん後から申し上げますが、右側の HIV に関します経口剤のクリフは、ViiV さんも含めて随分新しい場面を迎えていると思いますが、左側の置かれている環境というのは、今見させていただいてもそんなに間違っていないんじゃないだろうか。

特にわれわれが若い人間と話をしたのは、本当に健康保険で高額な医薬品をずっと償還するようなビジネスモデルって続くんだろうかと。やっぱりそれなりの負担でそれなりの治療ということを考えながら会社って発展していかなければいけない、新しいビジネスモデルが要るだろうと。

その見地からすると、例えばワクチンのような全部健康保険でカバーされない、一定自分のお金で払いながら進んでいく、そういったものも必要ではないかということで、健康保険のみの依存モデルではない、われわれとしての新しいビジネスモデルをつくる必要があると考えております。

創薬型製薬企業からHaaS*企業へ -SHIONOGIの目指す新たな方向性-

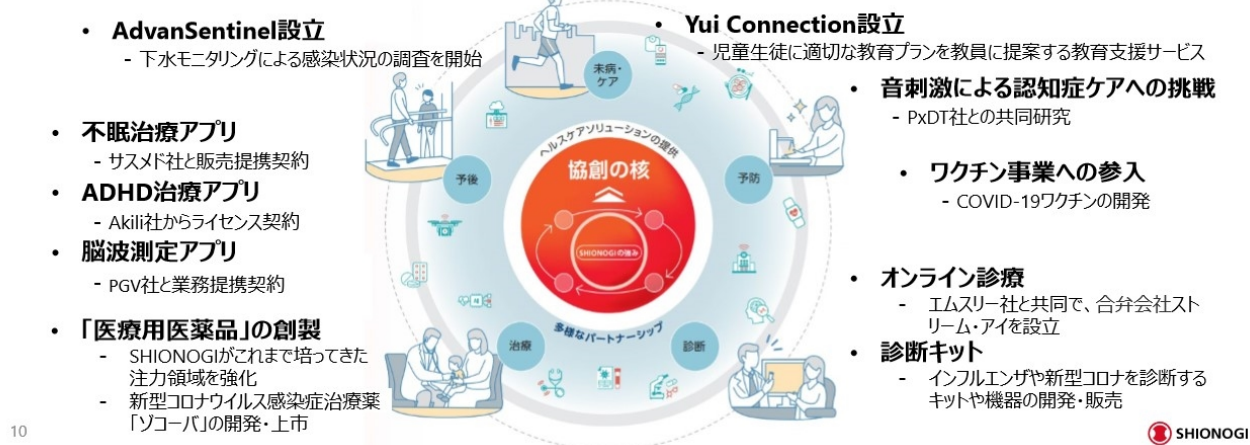


ということで、ヘルスケアをサービスとして提供しようと、HaaS という概念をつくらせていただいて。特に今の私どもの会社の若い従業員、20 代、30 代は非常にここに対する親和性が強く、やっぱり高額医薬品を保険償還してもらってずっと成長し続けるというだけでいいのだろうかと、LMICs の方々にもきちっと医薬品をお届けしなければいけない中で、やっぱり一定以上の自己負担といいものをお届けするという概念を今から入れておくべきじゃないだろうかとというのが、私どもの 2030 年のもともとでございました。

HaaS企業への変革 -STS2030発表後3年間の成果-

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



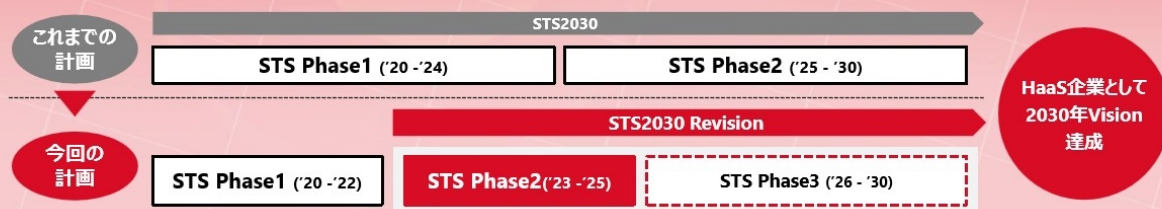
ということで、IT に、もちろんアプリにはじまりまして、ワクチン。あるいは、Yui Connection は、実は教育に対してより早い段階から介入することで、病気になりにくい、あるいは生きづらいとお感じのお子様に対してもうちょっといいソリューションを提供できないだろうか、そういったことを総合的に行おうと。下水疫学のようなこともこの辺りから、やっぱり会社としては行わなければいけないのではないかと考えてやってまいりました。

STS2030を改訂した戦略：STS2030 Revision

2030年Vision実現への道筋をより明確にした新たな戦略

STS2030 Revision

- Shionogi Transformation Strategy 2030 Revision -



その中で COVID-19 がございまして、3 年間私どもなりに社会のご期待にお応えをしようということで種々戦ってまいりました。その間、ViiV 社によるロングアクティングの成功等もあり、少し変わってきたことがあるということで、今年の 6 月に Revision を出させていただいたということでございます。

STS2030 Revisionの背景

COVID-19での経験からの学び

- ・「感染症の脅威」の再認識
- ・アンメットニーズ創薬の重要性
- ・グローバルにものを届ける力の不足
- ・ビジネススピードの重要性

**環境変化に対応するための
ケイパビリティの不足を認識**

HIVフランチャイズの前提の変化

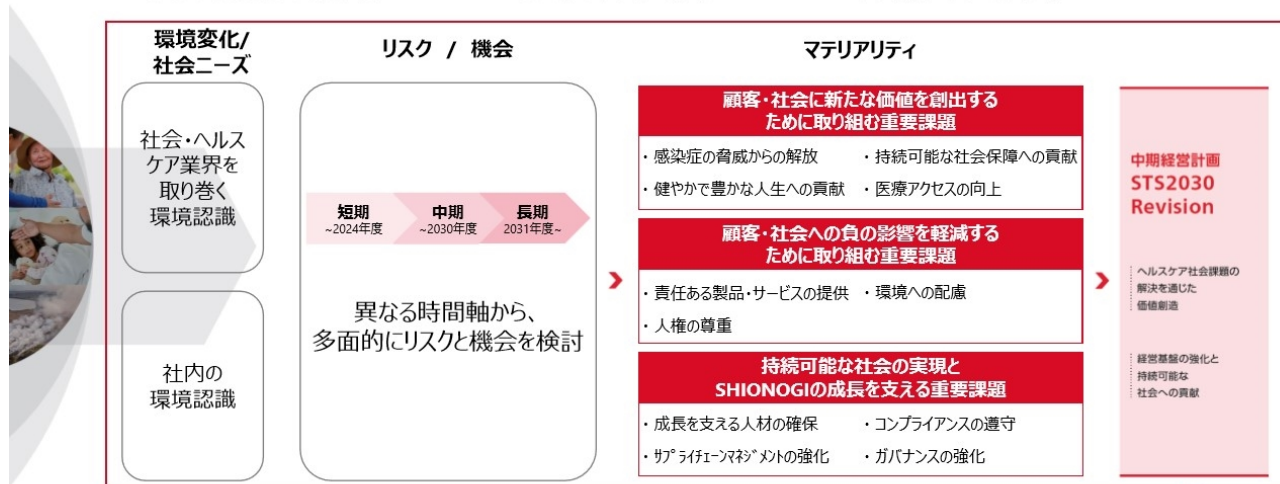
- ・ 長時間作用型製剤の拡大
- ・ HIV治療のパラダイムシフト

HIVビジネスのさらなる伸長

特に左側に関しましては、感染症でもしかするともう 1 回、もう 2 回大きなパンデミックがあるかもしれない、それに対して今以上に上手にやれるんだろうかと。ワクチンをもっとやらなければいけない。アジア、アメリカ、ヨーロッパでもっと物をお届けできるような、そういった販売力も必要だろうと。この辺りを非常に強く強調しつつ、100 Days Mission に代表されるような、早く良いものをお届けするというオペレーションもまだまだ力不足だと、この辺りを強く評価ポイントとして挙げると同時に、HIV に関しては、テーマがどちらかというと新しいメカニズムの経口剤というよりは、患者様の QOL をより考えた新しいロングアクティングで、もっといいものはないだろうかということで、研究開発の方向性も少し方向転換をしてきたというのが現在でございます。

SHIONOGIのマテリアリティ

- ・ 経営会議での議論および取締役会での承認を経て戦略を策定
- ・ 社会の持続可能性とSHIONOGIの成長の両立が、SHIONOGIのサステナビリティ



13



マテリアリティに関しましても、私どもは感染症を持っているということは非常に強い部分だとは思いますが、ずっと地道にやってまいりました中枢神経系、特に認知機能異常。介護の方々を含めて非常に生きづらい状況になっておりますし、人間の寿命が延びていくに従い、やはりその患者様が増えていくだろうということで、感染症と中枢神経系、この二つをテーマにして今までもまわってきたわけです。

ここについては今後ともわれわれも非常に重要なテーマと考えておりますし、今日は新見から2番目、3番目について、よりSDGsを意識し、より人権でありますとか人的資本経営であるとか、ガバナンスを意識した経営に舵を切っていこうというのが現状だということでございます。

世界に存在する感染症の脅威

人から人に感染する疾患のため、その脅威はLMICsを含むグローバルでさらに拡大することが予想される

- **3大感染症（HIV/エイズ、マラリア、結核）**
 - 低所得国（LMICs）を中心に蔓延し、毎年250万人以上の命を奪っている
- **顧みられない熱帯病（Neglected Tropical Diseases, NTDs）**
 - 主に熱帯地域で蔓延しており治療薬の開発が進んでいないデング熱、狂犬病、シャーガス病など20種類の疾患
- **薬剤耐性（AMR : Antimicrobial Resistance）**
 - 今後有効なAMR対策が取られなかった場合、2050年までには年間約1,000万人* が死亡し、その経済的インパクトは100兆ドルに及ぶと推定されている
- **急性感染症によるパンデミック（COVID-19等）**
 - COVID-19については世界6億7000万人以上が感染し約690万人が死亡（2023年3月13日時点）
 - COVID-19パンデミックにより、世界恐慌と同程度の経済成長に対する負の影響（2020年の世界のGDP成長率：3.4%減）

それでは、引き続きまして感染症のところを少しだけお話しさせていただきます。

感染症と言いますが、私、昨日、日経・FTの感染症会議も出てきております。やはり先生方とお話をさせていただくと、次のパンデミックへのサイクルはすごく短くなっているんじゃないかというお声をかなり伺いいたします。

SARSが2003年、今回のCOVID-19が2019年、約20年弱の間にSARSとMERSと新型インフルエンザと今回のCOVID-19、平均すると大体5年に1回ぐらいのサイクルで行われているんじゃないかということに対して、やっぱり3から4年ぐらいのサイクルに縮んでくるんじゃないかというお声をいただいています。

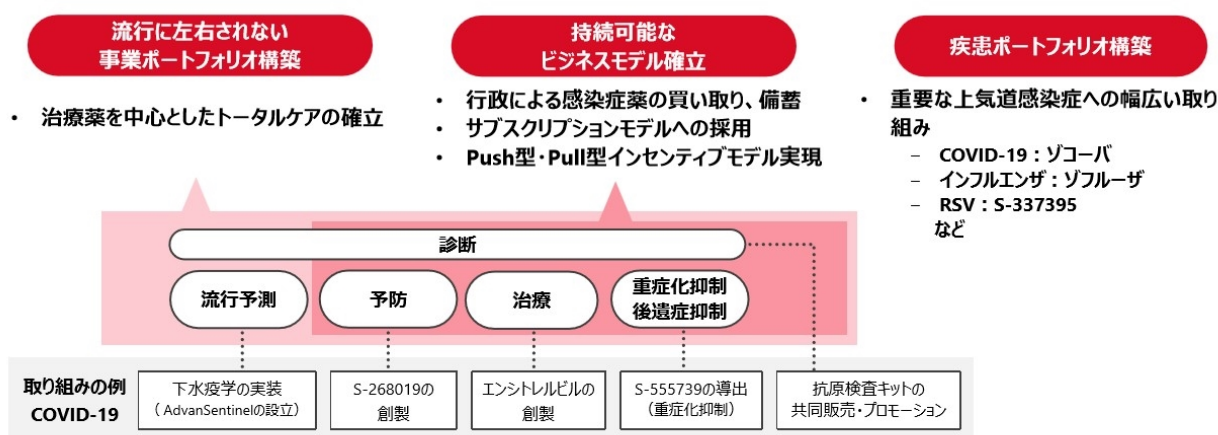
例えばインフルエンザでも、今はH1、H3が主流でございますが、H5とかH7のようなものが人獣感染を介して行われてしまうと、今の医療体制と、今の自分たちの持っている武器、診断薬、治療薬、ワクチンでは到底戦えない。ここに対してどのように進めていくのかということと同時に、今年はテキサス、アメリカ本土でもマラリアが25年ぶりぐらいに出たようでございますが、蚊を媒介とする感染症、デングもジカも含めて、もっともっと性悪になってくるかもしれない。

今言われているプール熱は、皆さんもご承知のとおりアデノウイルスでございます。アデノウイルスというのは、例えばアルコールで消毒ができない。手をこうやってアルコールでこすったからといって防げないというようなもので、肺炎を起こすようなものに変化したらどうなるんだろうかということを含めて、やっぱりまだまだ感染症は奥が深いと思います。

マラリア、結核、あるいは結核の少し隣にありますような抗酸菌症、NTM も増えている中で、われわれとするとこの感染症をやっているということについては、まだまだやらなければいけないことはたくさんあるなと思っております。

感染症ビジネスの持続的な成長に向けたSHIONOGIの戦略

「治療薬にとどまらないトータルケア」と「持続可能なビジネスモデル」をグローバルに展開
疾患ポートフォリオを構築することで1つの疾患に依存せず流行のリスクを分散



16

SHIONOGI

もちろんアメリカ、ヨーロッパは、既に下水による予測はほとんど生活の中に組み込まれています。今、政府とお話をしております、何とか下水による感染症の予測と、予知というのを何とかレベルを上げられないかと思っております。

診断薬も、やはり今は COVID とインフルエンザの診断薬、抗原検査キットは出ていますが、これにアデノも、RSV も全部含めたような検査キットのキャパがあるかという、実は日本国内にそういう検査キットをつくるキャパすらありません。それで本当に起こったときに大丈夫なんだろう、もちろん治療もまだまだ少ないということで、ワクチンも含めて私どもはやらなければいけないことが本当に多くなっているなと感じております。

SHIONOGIの感染症へのコミットメント -自社創薬による治療薬の提供-

イノベーション創出力、感染症のノウハウの強みををもとに60年以上も感染症にコミット

感染症にかかわる製品の継続した創出

- SHIONOGIは、60年以上にわたって感染症の研究・開発を続け、これまで多くの感染症薬を社会に提供
- 現在も研究開発費の50%以上を感染症領域に投下し画期的なソリューションの開発を進めている

研究開発費に占める感染症領域の割合（2021年度）



自社創薬による主な感染症薬

1959	サルファ剤「シノミン®」
1988	オキサセフェム系抗生物質「フルマリン®」
1997	セフェム系抗生物質「フロモックス®」
2005	カルバペネム系抗生物質「フィニバックス®」
2014	HIV感染症治療薬「デビケイ®」
2018	抗インフルエンザウイルス薬「ゾフルーザ®」
2020	抗グラム陰性菌セフェム系抗生物質「Fetroja®」
2021	長期作用型注射用HIV感染症治療薬「Cabenuva®」 世界初の長時間作用型HIV予防薬「Apretude®」
2022	抗新型コロナウイルス薬「ゾコーバ®」

* ViiV社による開発



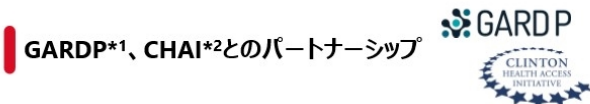
歴史的には随分、60年以上やってきておりますが、それでもまだやり足りない、全然足りないと
ころをたくさん持っています。

特に抗菌剤に関しましては、一時期のペニシリン、セファロスポリンの使われ過ぎというところから、世の中が抗生物質も使わないほうがいいのではないかというような風潮もあって、他の会社さんを含めて随分抗生物質の研究開発は世界の中で行われておりません。が、やはり AMR の脅威は非常に大きいですし、現時点でも例の咳止めがないとか、去痰剤がないことと同時に、実はカルバペネムも足りません。セファロスポリンもわが国では全然十分量が供給されております。

こういったことが、生臭い話ですけれども、例えばほとんど 99.9% 中国からの原材料を輸入に頼っているわが国が将来、安全保障上、そこも大丈夫なんだろうかということを考えると、抗菌剤も抗ウイルス剤もまだまだやらなければいけないことがあるだろうと思っております。

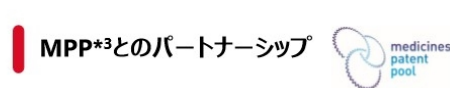
SHIONOGIの感染症へのコミットメント -グローバルに治療薬を届けるための日本初の取り組み-

LMICsへの提供に向けてどちらも日本企業として初の取り組み



GARDP*1、CHAI*2とのパートナーシップ

- SHIONOGIとGARDPの間において、**135カ国**におけるセフィデロコルの商業化に関する非独占的権利に関するライセンス契約を締結
- SHIONOGI、GARDP、およびCHAIの3者間で、セフィデロコルを必要とする患者に持続可能なアクセスを提供するための提携契約を締結
 - セフィデロコル提供に向けた抗菌薬製造に関するGARDPとOrchid社のサブライセンス契約の締結



MPP*3とのパートナーシップ

- COVID-19治療薬エンシトレルビルを、LMICs広く提供することを目的にMPPと契約締結
 - ジェネリック医薬品メーカー7社との製造に関するサブライセンス契約の締結
- 薬事承認取得後、本薬を**117カ国**に供給可能
- WHOがCOVID-19を国際保健上の緊急事態に指定している期間、本契約の対象となる国で発生する売上に対するロイヤリティの受領を放棄

一方で、いつも申し上げておりますとおり、今、80億人の人口が100億人に増えていく中で、その増加分の20億人というのはほとんどLMICsで起こってまいります。そういったところでどういった抗感染症薬を提供するのかというのは、やはり価格の問題もあり、それからメディカルのインフラの問題もあり、全く進んでいないというのが現状でございます。

私ども、GARDP、CHAI、あるいはMPPと、今回初めて組ませていただきました。感染症をやっているながら、こういったところに今まで出ていなかったというのはわれわれの力不足ももちろんございますが、感染症に対する認識を新たにした中で、こういった自分の力でできる限りLMICsの皆様方に提供すると、そういったことを何とか達成をしてみたいと思っております。

SHIONOGIのコミットメントに対する外部の評価

AMRへの取り組みに対する外部の声



「SHIONOGIは、細菌感染症に対する世界的なリーダーシップを非常に誇りに思うべきです。SHIONOGIはこの領域においてリーダーシップを示し、セフィデロコルの開発やLMICsへの提供、日本政府および G7 へのプル型インセンティブの提唱などを通じて実際に活動をリードしています。」

KEVIN OUTTERSON, ESQ.
Executive Director
CARB-X (Combating Antibiotic Resistant Bacteria)



「救命治療の革新からAMRアクション基金などの画期的な取り組みへの投資に至るまで、SHIONOGIは抗菌薬耐性の危機に立ち向かう真のリーダーです。AMRの脅威が広がる中、SHIONOGIが薬剤耐性感染症に罹患している患者や、有効な治療法の供給の減少に直面している臨床医に対して、引き続き深く貢献し続けていることはとても心強いことです。」

JOHN ALTER
Head of External Affairs
AMR Action Fund

19



12月にまたCEPIのトップの方も来ていただくんですけれども、GARDP、CHAI、CEPI、そういったジュネーブを中心とするヨーロッパの方々とも、私どもは多分今、日本の会社で最も密に話をさせていただいている企業の一つだと思います。

まだ確定ではありませんが、私どもはCEPIに今度人も送らせていただこうと考えています。やはりグローバルに感染症をやっている会社が少ないからこそ、こうやって国際機関とお話をさせていただきながら、何とか日本、アジアから世界に感染症のお役に立つものを送らせていただきたいと考えて、今後もマテリアリティ No.1として進めてまいりたいと考えているところでございます。

この辺りで、私のSHIONOGIのもともとのモデルと、それから感染症に対するお話を一遍閉じさせていただきまして、あとは新見、それから岸田、それから安藤取締役からお話をさせていただきたいと思っております。本日はよろしくお願い申し上げます。

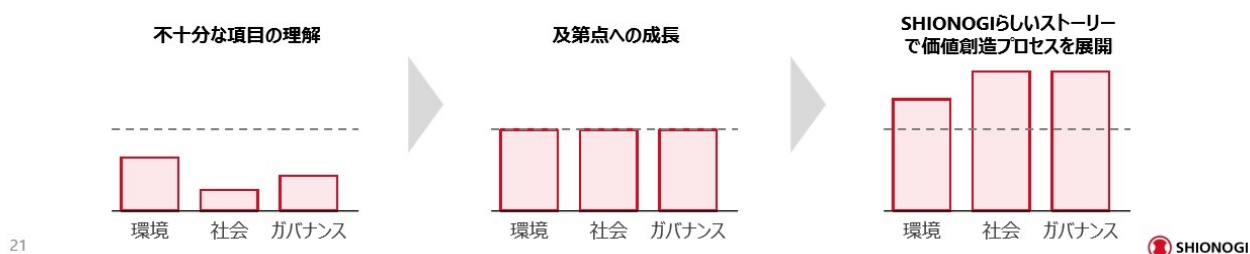
京川；ありがとうございます。それでは続きまして、自然や社会との調和による持続可能な事業の推進について、新見よりご説明をさせていただきます。お願いします。

SHIONOGIのサステナビリティ推進の経緯

SHIONOGIは数年前までサステナビリティ後進企業だった

- ・ 財務と非財務を結ぶ価値創造ストーリーを示せていなかった
- ・ 実施しているのに開示できていない項目、実施できていない項目が存在していた
- ・ 開示フレームワークに沿わず、開示内容が分かりにくかった
- ・ 取締役レベルでの議論が不足していた

2019年、トップティアの企業を目指すべく推進活動を開始



新見：サステナビリティ推進部の新見です。本日、どうぞよろしくお願いいたします。

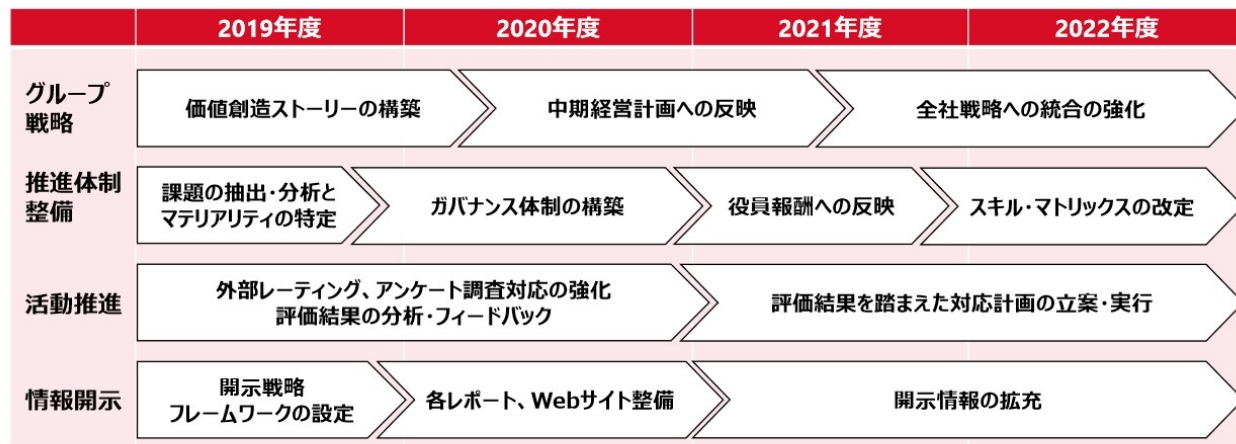
私からは、このテーマにつきまして、主にこの数年間 SHIONOGI がどのように成長してきたかについてご説明させていただきます。

ご存じの方も多いと思いますが、数年前まで SHIONOGI はサステナビリティ後進企業でございました。投資家の皆様との対話において、サステナビリティに関する話題が増加する中で、サステナビリティの観点で課題を整理しますと、あらためてわれわれはできていないことが多いということを実感いたしました。

こちらに記載しておりますとおり、価値創造ストーリーがなく、情報開示も弱く、また経営層のコミットもまだまだ十分ではなく、ガバナンスの面でも進化が必要な状況でございました。結果として、当然のことながら外部評価につきましても、E、S、G のいずれも低迷している状態ではございました。このような状況を改善すべく推進活動を開始いたしました。

サステナビリティ活動推進ロードマップ（2019-2022）

社会課題解決のための戦略・体制の明確化、活動の推進、情報開示の充実を図ることで、SHIONOGIのプレゼンス向上に貢献



22



2019年には、こちらに示しますようなロードマップを描き、SHIONOGIのプレゼンスを向上すべく4年にわたって活動を推進してまいりました。

サステナビリティ推進体制 & 活動の充実

専門組織を設立し、計画的にサステナビリティ推進活動を強化することで、経営層を含めて社内の認知が広がり、組織内外で専門人材の育成が進展

FY2019

- ・ バーチャル組織として**ESG推進チーム**を設立
- ・ 取り組む課題の抽出・分析、マテリアリティを特定
- ・ 活動推進ロードマップの策定とフレームワークに沿った情報開示の強化に着手

FY2020

- ・ 専門組織として**サステナビリティ推進室**を設置
- ・ マテリアリティ、ロードマップの策定とアクションプランの実行
- ・ 経営会議、取締役会へ定期的に報告

FY2021～

- ・ **サステナビリティ推進部**に昇格
- ・ サステナビリティテーマ別WGの設置
- ・ 現場と二人三脚による改善活動の推進

23



2019年には、まずバーチャルな組織を立ち上げまして、価値創造ストーリーを構築すべく、マテリアリティを特定し、戦略を整理いたしました。その上で開示フレームワークにのっとり情報開

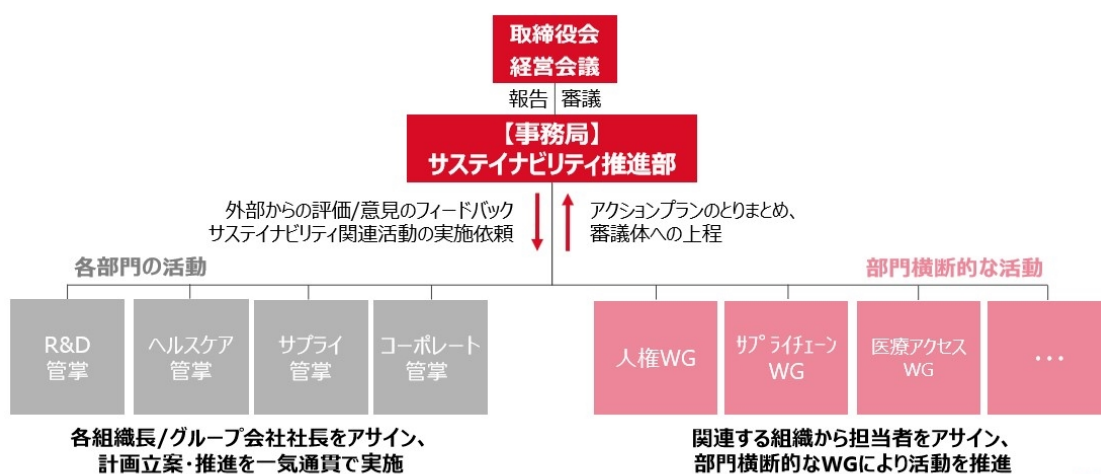
示を拡充させ、SHIONOGI の戦略をステークホルダーズの皆様に正しく理解していただくための準備を行いました。

2020 年には、専門組織としてサステナビリティ推進室、これは 2021 年にはサステナビリティ推進部となりますが、これを立ち上げ、アクションプランの立案、実行を加速させました。

2021 年には、部門横断ワーキンググループを立ち上げまして、サステナビリティ推進部が PMO、プロジェクトマネジメントオフィスとしてワーキンググループをサポートすることによって改善を加速させるとともに、経営層も含めて社内におけるサステナビリティの認知向上、そして人材育成を行いました。

サステナビリティ推進活動のガバナンス体制

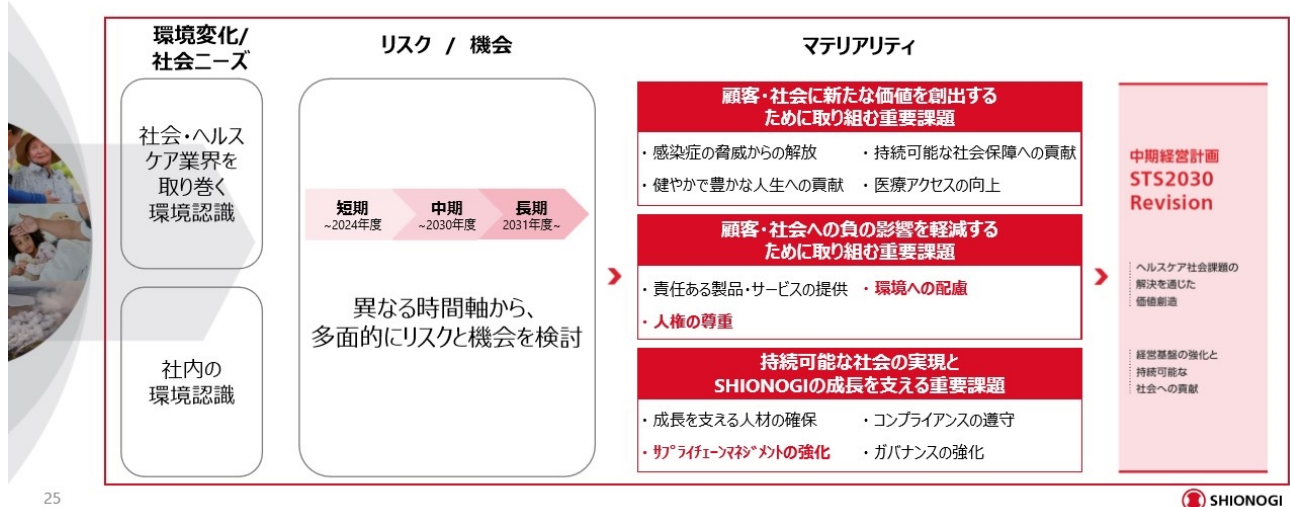
サステナビリティ推進部が事務局となり、各活動の企画・運営を支援すると共に、社会や経営からのフィードバックを受けて次のアクションにつなげる



この一連の取り組みに関しましては、サステナビリティ推進部が事務局となりまして、各部門の活動、部門横断的な活動の両方を取りまとめまして、経営会議、取締役会に報告、議論しながら進めております。

SHIONOGIのマテリアリティ

- ・ 経営会議での議論および取締役会での承認を経て戦略を策定
- ・ 社会の持続可能性とSHIONOGIの成長の両立が、SHIONOGIのサステナビリティ



25

SHIONOGI

社会の持続可能性と SHIONOGI の成長を両立させるためには、われわれが社会、環境に与える負の影響の軽減をすることが重要と考えております。本日は、負の影響の軽減に対する重要課題として、環境への配慮、人権の尊重、サプライチェーンマネジメントの強化につきまして、これまでの取り組みについて簡単ではございますがご紹介させていただきます。

環境への配慮

環境負荷の軽減と自然資本保護の取り組みをさらに強化



26

* SBT : Science Based Targets ** TCFD : Task Force on Climate-related Financial Disclosure

SHIONOGI

まず、環境でございます。2019年に環境マテリアリティを特定し、気候変動、AMRを中心として環境負荷の低減に努めてまいりました。SBT イニシアチブからの認定取得、TCFD フレームワークにのっとり開示などによって、CDP スコアをはじめとして各種外部評価が向上するなど、着実に改善を図ってまいりました。

また、SHIONOGI に特徴的な環境影響認識としまして、AMR、薬剤耐性がございます。AMR は抗菌薬の不適正使用のみではなく、その製造工程における工場からの環境中への排出、これも要因の一つと考えられております。そのため、抗菌薬製造会社の責任としまして、この排出を厳格に管理しております。また、同様の管理をサプライヤーの皆様にも求める取り組みを進めているところでございます。

今後は、これらの取り組みに加えまして、SHIONOGI の活動による環境への影響を評価し、あらゆる生物の命に寄り添った取り組みを進めていきたいと考えております。

人権の尊重

デューディリジェンスプロセスを回し続け、サプライチェーンにおける人権問題への素早い対応を継続



- 人権課題の深刻化と課題対応への社会要求の高まり
 - 国連で「ビジネスと人権に関する指導原則（UNGPs）」が採択

- 人権課題に対する企業姿勢の表明
 - UNGPsに基づく「人権の考え方」を公表
 - UNGPsに基づく「SHIONOGIグループ人権ポリシー」の制定
 - 現代奴隷法および人身取引に関する声明の公表



- SHIONOGIにおける人権課題の把握
 - 外部有識者とのダイアログの実施

- UNGPsに基づく人権デューディリジェンスの実施
 - 人権リスクアセスメントの実施
 - サプライチェーンにおける人権インパクトアセスメントの実施
 - アセスメント結果および対処状況の開示

人権の尊重につきましては、ごくごく当たり前のこととして取り組んでおりましたが、明文化したり、ステークホルダーの皆様にも説明するなど、そういったことはできておりませんでした。そのため、まずは人権の考え方やポリシーを策定して開示を行いました。

その上で、それに基づき、現地調査を含めたデューディリジェンスを行うことによって、実直に取り組んでいるところでございます。

STS2030 の中でも掲げておりますとおり、SHIONOGI は今後、LMIC を含めたグローバルでの販売を強化していこうとしているところでございます。これに伴って、これまで以上に人権問題に直面するリスクが増加すると考えておりますので、しっかりとこの PDCA を回しながら取り組みを進めていきたいと考えております。

サプライチェーンマネジメントの強化

継続的なサプライヤーエンゲージメントにより、持続可能なサプライチェーンを構築



- **CSR調達の推進を目的とするPSCI*に参画**
 - 環境、安全衛生のみならず、労働者の権利、倫理への配慮を強化
- **サプライヤーアセスメントの実施**
 - PSCIの質問票を用いたサプライヤーアセスメントおよび現地監査の実施
 - 客観的なサプライヤー評価ツールEcoVadisを導入
- **サプライチェーンマネジメントに関する企業姿勢の表明**
 - 「SHIONOGIグループ調達ポリシー」の改訂
 - 「SHIONOGIグループビジネスパートナーに求める行動規範」の制定
- **サプライヤーエンゲージメントの実施**
 - 「ビジネスパートナーに求める行動規範」への同意を取得
 - 環境・人権などの社会課題に対する対話の実施



今お話ししましたような環境への配慮、人権の尊重といった取り組みを進めていく上では、やはりSHIONOGI 単独ではなく、サプライヤーの皆様との協業による活動推進が必要と考えております。そのため、PSCI、Pharmaceutical Supply Chain Initiative に参画した上で、ノウハウを獲得しながら取り組みを進めてまいりました。

また、調達ポリシーの改定、行動規範を策定するなど、SHIONOGI の企業姿勢をはっきりと明示した上で、サプライヤーの皆様にもこれらに賛同していただけるよう働きかけを開始いたしました。

今後も引き続きサプライヤーの皆様との対話を行うことによって、負の影響の軽減に対する実効性を高めていくとともに、SHIONOGI としての取り組みを強化することによって環境、社会への責任を果たしていきたいと考えております。

SHIONOGIに対する外部評価の推移

	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
CDP	気候変動：C 水セキュリティ：未回答	気候変動：A- 水セキュリティ：A	気候変動：A- 水セキュリティ：A SER*：リーダー・ボード	気候変動：A- 水セキュリティ：A- SER：リーダー・ボード	気候変動：A 水セキュリティ：A サプライヤーエンゲージメント・リーダー
FTSE	2.9	2.9	3.4	3.7	3.6
MSCI	A	AA	AA	AA	AA
DJSI	17点	19点	45点	53点	63点 The Sustainability Yearbook Member
S&P/JPX カーボンエフィシエント指数	3/10分位	3/10分位	4/10分位	5/10分位	6/10分位
SOMPO SNAM サステナビリティ・インデックス	選定	選定	選定	選定	選定
健康経営度調査	健康経営銘柄 ホワイト500	ホワイト500	ホワイト500	健康経営優良法人	健康経営優良法人
統合報告書 環境報告書	GPIF「改善度の高い 統合報告書」	GPIF「改善度の高い 統合報告書」	GPIF「優れた統合報告書」 環境コミュニケーション大賞 環境報告優秀賞	GPIF「優れた統合報告書」 ESGファイナンスアワード 環境サステナブル企業部門 特別賞	WICI統合レポートアワード Silver Award 日経統合報告書アワード 準グランプリ GPIF「優れた統合報告書」
その他				スポーツ庁 スポーツエール カンパニー認定	スポーツ庁 スポーツエールカンパニー認定 環境省 エコ・ファースト認定企業 D&I Award ベストワークプレイス認定

29

* SER：サプライヤーエンゲージメント評価



このような取り組みによって、各種外部評価も着実に向上してまいりました。このことはSHIONOGIの取り組みが決して独りよがりなものではなく、社会から受け入れていただいているということであると考えております。

今後の課題と展望

全社戦略の深化	グローバルレポート	エンゲージメント
何にどこまで取り組むべきか - 遵守すべき取り組み - SHIONOGIならではの取り組み 社内エンゲージメント - 経営・組織との対話、相互理解 対応指標の設定 - 非財務目標の精緻化	情報開示をめぐる世界動向の把握 - サステナビリティ情報開示基（ISSB、CSRD等）の動向把握と社内共有 社内体制の整備 - 海外グループを含む連結での情報収集および情報開示 情報開示の拡充 - 効果的・効率的なレポート手法	双方向の対話機会の創出 - サステナビリティミーティングの開催 有識者・当事者との対話の推進 - 取り組みの効果および納得感の向上 経営へのフィードバックと改善 - 頂いた声を速やかに社内へ共有 - 継続的な活動改善を推進

30



このように数年前と比較すると、サステナビリティに関する取り組みは充実してまいりました。しかしながらまだまだ課題は多いと認識しております。企業市民として社会からの期待が高まる中

で、どこまで取り組むべきなのか、限られたリソースをどのように使っていくべきなのかを十分に検討した上で、SHIONOGI の責任の果たし方を模索していくことが必要と考えております。

そのためにも、より一層経営層と対話を行い、また非財務情報に関する KPI を設定するなどして、全社戦略としてのサステナビリティの実現、この実効性を上げていく必要があると考えております。

また、SHIONOGI の取り組みに対する説明責任を果たすべく、グローバルでの動向も踏まえた情報開示の拡充を図っていきたいと考えております。

そして、何よりも大切なのは、一步でも着実に改善を図っていくことであると認識しております。そのためには、ステークホルダーズの皆様との対話を強化し、SHIONOGI に足りていない点、またご要望を伺い、そういった声にしっかりと向き合っていくことが重要と考えております。

今回、サステナビリティミーティングを開催し、双方向でのコミュニケーションとしての対話のきっかけをつくらせていただきました。これを機に継続的なエンゲージメントを図っていきたいと考えておりますので、ぜひ個別にお話させていただければ幸いと考えております。

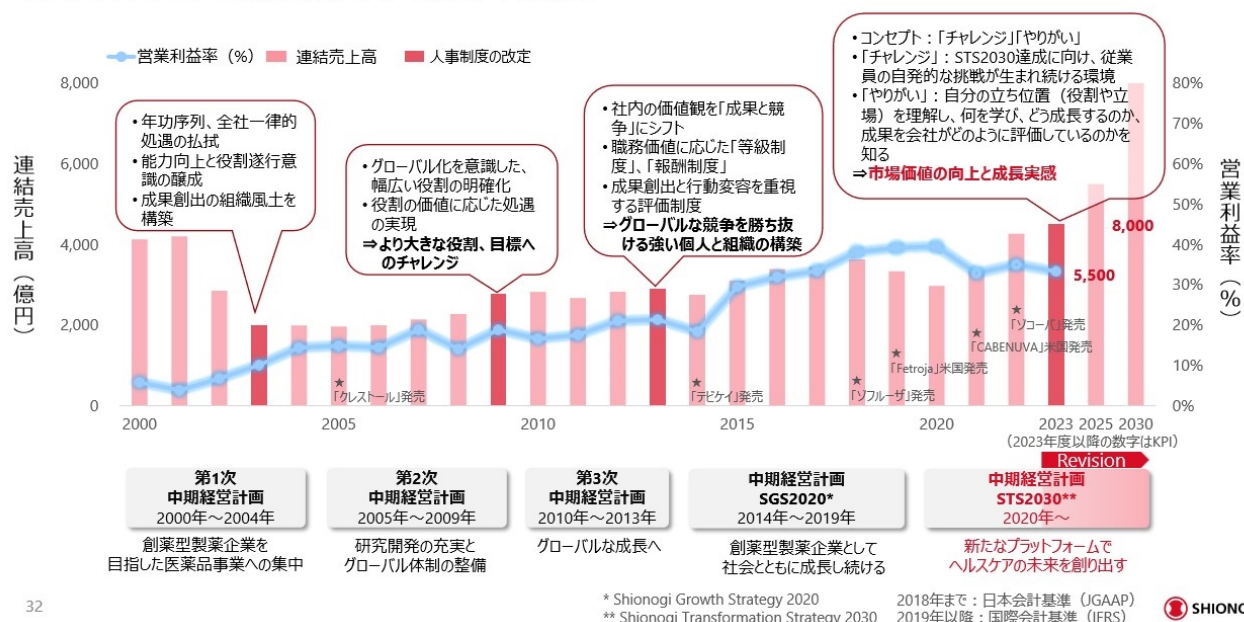
私からは以上でございます。

京川：それでは続きまして、人的資本経営とコーポレート・ガバナンスについて、岸田よりご説明をさせていただきます。

岸田：あらためまして、コーポレート部門を担当しております、岸田と申します。よろしくお願いいたします。

私の時間につきましては、先ほどのお話もありましたとおり、昨今の非財務情報の中でかなり重要視されております人的資本のところと、それとコーポレート・ガバナンス、この点につきまして私どものこれまでの取り組みを少し整理してお話しできればと思っております。よろしくお願いいたします。

SHIONOGIの成長と人事制度の変遷



まず、私どもの会社の変遷と人事制度をどういうタイミングで変えてきたかというのを一覧にさせていただきます。

この表でいきますと、人事制度を変えたのが2003年頃という形になっております。実はこの表にはないのですが、98年に人事制度を変えてから、大体5年前後ぐらいで制度を変えてきております。

第1次中期経営計画のときには医療用医薬品に集中するという中で、いろんな事業をスピンアウトしてきた、あるいはこの当時、工場も集約していくということで早期退職も行ったという時代の中で、2003年の人事制度というのは残った人に対してもかなり厳しいものを求めるという意味での制度改定を行ってまいりました。それ以降は、各中期経営計画の状況や制度の運用状況などを見ながら順次変えてまいりました。

私は2011年から人事部長をさせていただいていたのですが、2013年に改定した人事制度では、そのときに発揮している能力、役割というものを重視した制度に変えていこうということで、幹部職層、マネージャークラスに関しては完全に年功と属人的な要素を廃止した制度に変えました。

組合につきましても、扶養手当など属人的な要素は廃止をしましたが、一方で組合員は能力の発展を考慮しながら評価を実施するという制度に変えてまいりました。職務価値に応じた処遇とすることを2013年の人事制度改定でかなり明確にさせていただいたと思っています。

ただ、そこから10年経つ間に、いろいろな制度、あるいは会社の状況も進んでまいります。その中で、先ほど組合員クラスは能力の発展を考慮と申しましたが、年功的な要素を残してしまっている部分がありました。そこを改定するため今年度の人事制度改定では、一から全員の評価を行い再格付けをしました。これは日本企業の人事の方だと、ここまでのというぐらい、本当に一から評価をし直しました。

あらためて1人1人がどれだけのパフォーマンスを出しているのか、あるいは今後期待されているのかを1回きちんと話をして、全体としての水準を上げることで、新たなステージに向かって会社が進んでいけると。昨年度SHIONOGIは最高益、最高売上を上げましたが、次のステージにさらにスピードを上げて発展していくために、人事制度においてもかなりドラスティックに今回変えさせていただきました。

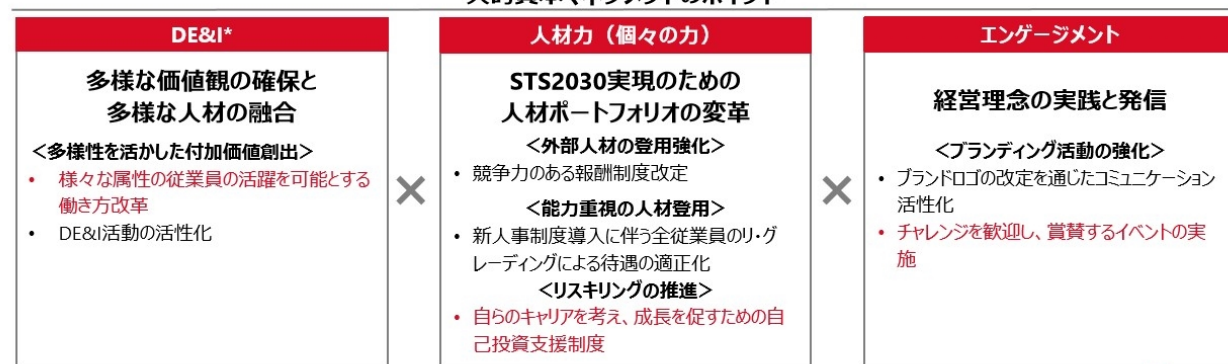
このように、会社の戦略と人事の処遇の在り方をどうリンクさせるかということを、これまでもかなり真剣に議論をしながら進めてまいった会社でございます。

企業変革に向けた人的資本マネジメント

新たなケイパビリティの獲得・社内融合を進め、成長シナリオを遂行する

- これまでの強み（業務遂行力・専門性）を活かし、新たな強みを獲得・育成
- 取り組みの進捗をKPIで評価、ステークホルダーとの対話を強化（主なKPI：短期－サクセッションプランの実行状況、自己投資支援利用率等、中長期－タレントマネジメントの進捗等）
- 早期特別退職プログラムの実施（約20年ぶり）

人的資本マネジメントのポイント



³³ *ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン：企業理念や教育理念などに多様性・公平性・包括性を取り入れ、公平な機会のもとで多様な人材が互いに尊重しあい、力を発揮できる環境を実現するという概念

そうした点も含めまして、今一番重視している人的資本マネジメントのポイントを、この三つに集約しております。ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンという、多様性をどれだけ重視するか、公平性を重視するか、および個々の人材力をどう伸ばしていくか、それと会社として個々のチャレンジする力をどれだけ引き出していくか、ここをどうトータル的に進めていくのかということが今、SHIONOGIで一番重要なテーマだろうと考えて、ここ数年手を打ってきておる次第でございます。

SHIONOGIの人材像『SHIONOGI Way』

SHIONOGIの人材像『SHIONOGI Way』

他者を惹きつける強みを持ち、貪欲に知識とスキルを高めつつ、積極的に挑戦しやり遂げる人



SHIONOGIのマネジャー像

人/組織の成長を支援し、賢明な意思決定を行う人
イノベーションを起こし、社会と会社の発展に貢献する人

- STS2030における強化施策を実行し、SHIONOGIの基本方針（SHIONOGI Group Heritage）を実現するために、SHIONOGIグループの全従業員が求められる能力、行動、要件を満たし、継続的に成長する必要がある
- SHIONOGIグループ従業員/マネジャーが取り組むべき行動、求められる要件を示すためにSHIONOGI Way/SHIONOGI マネジャー像を定め、従業員に提示

今、会社として従業員に対して出しているメッセージの一つとして、上半分は SHIONOGI でこういう人材になってほしいと求めている人材像を SHIONOGI Way としてまとめたものです。

ここも STS2030 Revision を発表させていただいて、若干文言は改定していますが、「他者を惹きつける強みを持ち、貪欲に知識とスキルを高めつつ、積極的に挑戦しやり遂げる人」と定義しています。

その下に、これは社外には公表していませんが、マネージャー像です。「人/組織の成長を支援し、賢明な意思決定を行う人」。賢明な意思決定を行うことなんか当たり前じゃないかと、読んだら思われるかと思うのですが。

これは、例えば今の賢明な意思決定という言葉に関しても、われわれにとっての賢明な意思決定とはどういうことなのだろうかをあらためて考えてもらいたい、むしろこういう当たり前と思われる言葉を重ねることで、社内で議論を巻き起こしていこうという意味で、かなりストレートなものを出しております。

この賢明な意思決定というのは、後ほどガバナンスのところでも共通して出てまいります。

様々な属性の従業員の活躍を可能とする働き方改革

自己投資 支援制度	・従業員の目指す姿と現状とのギャップを埋めるため、利用範囲を限定しない自己投資の支援策として導入 【制度概要】 ・利用対象者：塩野義製薬株式会社 組合員層従業員 ・支援金額：25万円/年
選択週休 3日制度	・スキルアップや、自己研鑽への取り組み支援 ・従業員が抱える個々の事情に対応し、多様な働き方を実現 【制度概要】 ・利用対象者：週休3日を希望する人（新卒入社3年未満、マネジャー、プロジェクトマネジャー等は適用除外） ・休日：土・日に加えて、月～金のうち固定の曜日を休日とする
副業基準 の緩和	・自らチャレンジする従業員を支援する ・社外で積んだ経験をSHIONOGIに還元し活かす 【制度概要】 ・SHIONOGIの業務を「本業」、他での業務を「副業」とし、本業を優先すること ・個人事業主、フリーランス、農業など雇用契約が無い場合のみ副業を認める

これはここ数年の間に導入した制度の中でメジャーなものを三つ挙げさせていただいています。それぞれの詳細は割愛させていただきますが、従業員1人1人が自身のキャリアを考えた上で、どこに投資して、どういう行動をとるのかを考えてほしいという思いから導入しています。

過去は一律的に会社がお仕着せの教育研修制度をつくってまいりました。そうではなくて、1人1人に自身のキャリアを考えさせる。そのキャリアに基づいて、どう自身を鍛えるのか計画し、行動させるということを誘引するような施策はどういうものがあるだろうかを考え、このような施策を随時取り入れてまいりました。

チャレンジを歓迎し、賞賛するイベント



「President's Award - SING of the Year -」

- SHIONOGIの人々が感謝し合う、讃え合う、高め合う場とすることを目的に、今年で11回目を迎える社長賞イベント

「やりたいねん！」

- SHIONOGI Group Visionを実現するため、従業員のチャレンジしたい想いを尊重する施策
- 提案を広く募集し、採択された提案をプロジェクト化
- 過去の「やりたいねん！」では、7件のアイデアが採択され、1件は島津製作所とのJV「AdvanSentinel」において下水疫学調査サービスとして事業化に成功



あとは、やっぱりチャレンジしてくれた人は褒めたいですよね。その褒めたいということもやっていこうということで。

上は President's Award、社長賞というのを年に1回、もう11年目になりましたけれども。とにかく各部門で革新的なことをしてもらったことを取り上げて賞を与えようと。それを発表してもらって、当日の会場だけではなくて、全ての事業所に中継をしまして、当日の会場もいろんな研究所でやったり、工場でやったり、順次、年によって動いていくのですけれども。全員で頑張った、われわれとしては誇れるような活動をしてくれた部門に関しては紹介をして褒めたたえていくというようなことを続けてまいりました。

さらに、ここ数年の話ですけど、下の部分で、やりたいねん！という、何か新しいことをやりたいというのを、手を挙げてくれということで、それを発表させて社長の手代木以下で審議をした上で、面白いものにはリソースをつけていこうじゃないかという取り組みも始めております。

皆様ご承知のところでは、島津製作所とのJVになっております下水の疫学調査ですとか、YouTubeの活用ですとか。こういうのは全て、このやりたいねん！から生まれた企画の中で取り組みを開始しているものがいくつか生まれております。

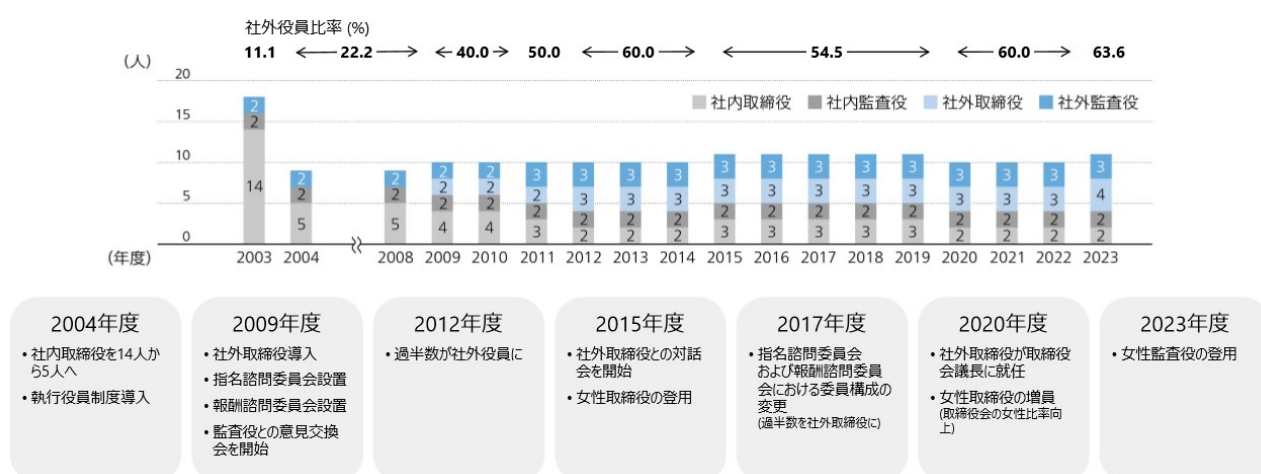
このように、従業員の自発的に手を上げやりたいというものを支援していこうという取り組みを加速してきたという状況でございます。

こういった仕掛けを何か一つつくればいいという話ではなくて、複合的にいくつか積み上げていくことで、さらに今後も加速していきたいと考えています。こんなこともやったら面白いんじゃないのというのがありましたら、皆様からも教えていただければと思います。ぜひよろしくお願いします。

人的資本経営につきましては以上にさせていただきます、次にコーポレート・ガバナンスのほうに入らせていただきます。この後半の取締役会の実効性に関しては、安藤議長にお話しいただこうと思っております。

今映しているページは取締役/監査役の一覧でございます。ここはもうご覧いただければと思います。

コーポレート・ガバナンス体制の変遷



こちらはコーポレート・ガバナンス体制の変遷ということで、取締役/監査役の人数の変遷を時系列で載せさせていただきました。私ども、2004年度から執行役員制を導入して、その機会に社内取締役を過去14人いた体制から5人という、かなり絞った体制に変更させていただきました。その後、2012年に過半数が社外役員になるという体制、取締役も監査役も過半数が社外という状況になっています。

その後 15 年から、当時、会長であった塩野と手代木と澤田という、社内が一時 3 人体制になった時期は、半数という期間が一時ありました。2016 年から、後ほど安藤取締役からお話しいただきますけど、実効性評価も始めております。

指名諮問委員会、報酬諮問委員会の委員構成も 2017 年から、実効性評価でのアドバイスも取り入れながら、過半数を社外にするというような取り組みをしましてまいりましたし、役員の構成も男女比などの多様性も意識しながら、今の体制に進んできているという状況でございます。

次のページ、その次のページは、それぞれのスキルのものを紹介しているページですので、個別は割愛させていただきます。

社内役員

社内取締役

手代木 代表取締役
会長 兼 社長 CEO



企業経営/経営戦略	サイエンス/テクノロジー イノベーション	グローバルビジネス	リスクマネジメント
法務/コンプライアンス /知財	生産/品質 /サプライチェーン	コーポレート・ ガバナンス	SDGs /サステイナビリティ

澤田 副会長



企業経営/経営戦略	サイエンス/テクノロジー イノベーション	グローバルビジネス	リスクマネジメント
	販売/マーケティング	人事労務/人的資本 開発/DE&I	SDGs /サステイナビリティ
		コーポレート・ ガバナンス	

常勤監査役

岡本 監査役



法務/コンプライアンス /知財	販売/マーケティング	人事労務/人的資本 開発/DE&I	リスクマネジメント
		コーポレート・ ガバナンス	SDGs /サステイナビリティ

加藤 監査役



企業経営/経営戦略	サイエンス/テクノロジー イノベーション	リスクマネジメント
法務/コンプライアンス /知財		SDGs /サステイナビリティ
	コーポレート・ ガバナンス	

多様な経験、スキルを有する社外役員

経営者としての豊富な経験

安藤 取締役 	企業経営/経営戦略 財務/会計/税務	グローバルビジネス 人事労務/人資資本 開発/DE&I コーポレート ガバナンス	リスクマネジメント SDGs /サステナビリティ
尾崎 取締役 	企業経営/経営戦略 サイエンス/テクノロジー イノベーション 販売/マーケティング 生産/品質 /サプライチェーン	グローバルビジネス コーポレート ガバナンス	リスクマネジメント SDGs /サステナビリティ
藤原 取締役 	企業経営/経営戦略 販売/マーケティング	人事労務/人資資本 開発/DE&I コーポレート ガバナンス	SDGs /サステナビリティ

STS2030 Revision達成に向け、多様な経験、スキルを有する社外役員から、透明・公正かつ迅速・果断な意思決定を行うために必要な指摘、提言、助言を得る

専門家の見地から助言

高槻 取締役		グローバルビジネス	人事労務/人的資本 開発/DE&I コーポレート ガバナンス	リスクマネジメント	SDGs /サステナビリティ
藤沼 監査役		財務/会計/税務	法務/コンプライアンス /知財 コーポレート ガバナンス	グローバルビジネス	リスクマネジメント SDGs /サステナビリティ
奥原 監査役		企業経営/経営戦略	サイエンス/テクノロジー イノベーション 人事労務/人的資本 開発/DE&I コーポレート ガバナンス	財務/会計/税務	リスクマネジメント SDGs /サステナビリティ
後藤 監査役		企業経営/経営戦略	人事労務/人的資本 開発/DE&I コーポレート ガバナンス	グローバルビジネス	リスクマネジメント SDGs /サステナビリティ



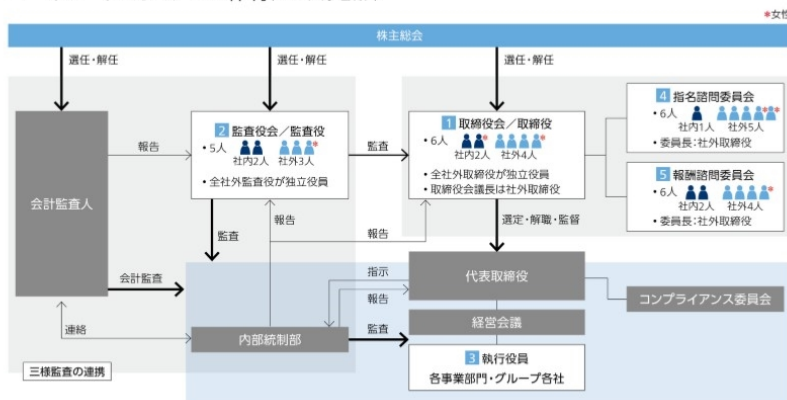
SHIONOGI

このページですと、やはり経営者としてのご経験を持ってアドバイスをいただける、ご意見をいただける方と、弁護士、公認会計士をはじめとした専門家としての見地からのご意見をいただける方、こういった形でのバランスも考えながら社外の役員の方々の構成を考えてきている格好でございます。

経営の管理監督機能の強化に向けて

管理監督機能の強化、業務執行の分離による、透明性の高い経営と迅速・果断な意思決定

コーポレート・ガバナンス体制 (2023年7月1日現在)



取締役会

- ・実効性向上に向けた各種施策
- ・管理監督機能の強化

業務執行体制

- ・ 組織体制の見直し
- ・ 意思決定プロセスの改革

こういったコーポレート・ガバナンスに関する説明で取締役会の充実というテーマでは、取締役会の実効性を高める、あるいは経営のモニタリング機能として能力を向上させるという点が話の中心になるのですが、私どもが手代木からずっと言われておりますのは、それだけではなくて、やはり業務執行側がきちんと能力を上げていないと、取締役会がモニタリングに集中していけないという点です。取締役会の質、能力の向上と、業務執行側の質の向上、このバランスがどう取れているのかという点が非常に重要だということをあらためて考えながら、ここ数年、特に充実させてきております。

取締役会の実効性確保に向けた取り組み

■ 社外役員に対する議案の事前説明

- より早期な資料提供を徹底
- 深い議論を要する案件・背景情報が必要な案件については、事前説明を実施

■ 社外役員情報交換・学習会

- 産業理解、SHIONOGI事業の理解の深化を目的とした、**経営幹部と社外役員による学習会**
- 2022年度開催実績
 - SHIONOGIグループのR&D戦略
 - SHIONOGIにおけるDXの推進状況

■ 社外役員・社長意見交換会

- **取締役会でのより深い議論に向けた、自由闊達な意見交換の場**
- テーマ：産業動向、SHIONOGIの事業、経営幹部育成計画および育成状況など多岐にわたる
- 出席者：代表取締役会長 兼 社長 CEO、社外取締役、社外監査役、常勤監査役

■ 第3者機関による実効性の分析・評価

- 取締役会の体制、役割・責務、運営など、60の設問からなるアンケート（選択式47問、記述式13問）
- アンケート後に各役員にヒアリングを実施
- 第3者機関の活用
- **選択式すべての項目で、他社平均を上回る**

このページは取締役会の実効性確保に向けた施策を示しています。

後ほど安藤取締役からもお話をいただけたと思いますので、簡単に説明させていただきますと、取締役会の議案の事前説明は、以前は個別に時間を取り少し簡単に説明させていただいていたのを、今はリモートで一括に説明させていただく代わりに内容の充実を図り、その専門の部署の担当者によりかなり詳細に事前に説明をさせるというような形で進めております。

それ以外に、情報交換会、学習会といった形で、どうしても製薬業界は特殊な部分がございますので、業界の特性をご理解いただくにはなかなか少し時間が必要です。そこをどれだけ加速させていくか、早くわれわれの業界になじんでいただく、慣れていただくという意味で、この情報交換会、学習会の内容や頻度等につきましても、過去の実効性評価の中でご意見を頂戴しながらこれまで充実させてきております。

実効性評価に関しましては今回から初めて第三者機関での実行性評価を取り入れました。この内容につきましては後ほどご説明いたします。

意思決定プロセスの変革

意思決定のスピード、透明性、追跡可能性を向上



ビジネスリスクに応じた高度な意思決定が可能な仕組みを構築

- ・ビジネスリスク（目標に対する結果の“振れ幅”）を「不確実性」*と「影響度」**から総合的に判断
- ・従来の金額基準でなく、ビジネスリスクの大きさを会社への影響を総合的に判断
- ・意思決定に関わるすべてのプロセスを一元に記録し、管理する決裁システムの稼働

44

*「不確実性」：「業務の難易度」や「意思決定の結果が出る時期」などの視点

**「影響度」：「意思決定に係る影響範囲」や「意思決定の結果に伴う影響の大きさ」などの視点



ここから2ページは、業務執行側の意思決定プロセスの変革に関する事項でここ最近の取り組みについて説明させていただきます。

業務執行、意思決定の質とスピードをどう上げていくかという命題を、ずっと手代木から受けております。

その一つの方策として、もう3年ほどたつんですけれども、SHIONOGIでは稟議制度を廃止しております。稟議は、例えば1億円以上の案件は取締役会に上げるとか、そういう基準に基づいて機械的に判断されて上げていくという、はんこがいくつか並んだら会社として決定するといった仕組みですが、それは一切やめて、「上位の意思決定に委ねるか」、「自ら責任を取って意思決定するか」を、それぞれの意思決定者が考えることにしています。したがって私どもは稟議決裁を廃止するとともに金額基準的なものも基本的に廃止いたしました。

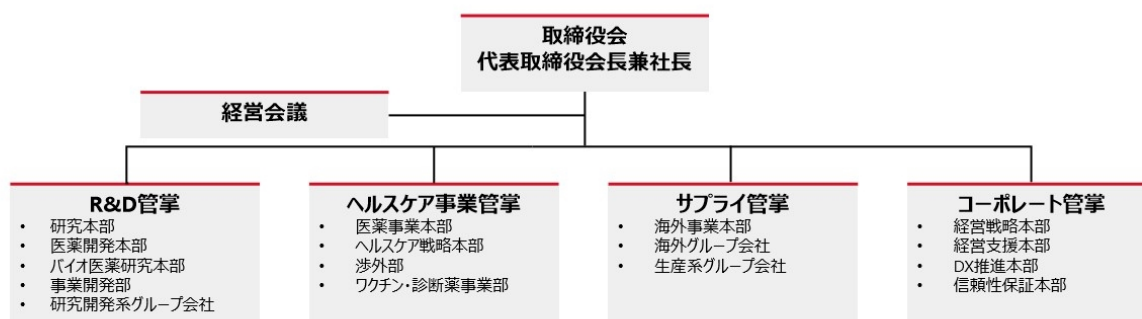
その中で、本部内の組織で決裁するのか、本部長が決裁するのか、管掌が決裁するのか、経営会議まで上程して代表取締役である手代木の決裁を得るのかを、案件を起案する側が考えるということをこの3年間やってまいりました。

導入するときは、安藤取締役をはじめ社外役員の皆様からは本当に大丈夫かと懸念の声もいただきましたが、今のところかなり成功しているほうだと思っております。

SHIONOGIの業務執行体制

業務執行に対する責任の所在を明確化し、さらなる「意思決定」の“質とスピード”の向上を図る

- 主要なバリューチェーンごとに管掌する体制に移行（2022年7月）



次のページでございますが、この管掌という体制に昨年から変えましたが、それまでの経営会議は、本部長が集まって行う会議体で、どうしてもその本部でたたき上げの本部長が多いものですから、本部利益の代表みたいな者が集まる会議体になっておりました。

この状況を変えようと、本当に会社の経営に必要なものかどうかということで、管掌の4人と取締役、監査役だけで議論するという形にしております。それぞれから上がってくる案件は管掌での目を通してきていますので、1部門の提案ではなく、全社を見渡した上での提案として経営会議に上がってくるという形にしました。

また、経営会議では、その下の管掌や、本部長が決裁した案件を毎週レビューしております。その中で、これは本部長で決裁すべきだったのか、あるいは管掌が決裁することが適切だったのかというのを議論し、確認をするということを経た上で、次に進めています。

場合によっては、決裁したものに対して宿題が出ますので、その宿題に対してきちんと報告しないといけないという。こういうことをずっとこの1年繰り返してきましたので、いろんな検討の抜け漏れがかなりなくなってきたと思っております。そういう意味で、意思決定、決裁の質とか抜け漏れの雑さというものがかなり解消してこられたのではないかなと私どもは思っております。

そういう意味で、稟議を廃止して意思決定のプロセスを変えたということと、この管掌の体制にして、かなり1個1個の決裁についても任せるがレビューはきちんとするという体制を繰り返してきたというのは、かなりいい意味で機能していると、今のところ私どもは判断しています。

おそらく私どもの会社の規模だからこそできるのかもしれませんが、私どものステージでは、これは有効なガバナンス体制ではないかなと感じています。ここを繰り返す中で、業務執行側の意思決定の質、スピードというものが向上していけばということで、今後もこれをブラッシュアップしていきたいと考えております。

上級経営幹部の育成システム

人材プール

- **早期経営幹部候補育成 (Topazプログラム)**
 - 5年以内に組織長になり得る組合員層への育成プログラム
 - SHIONOGIグループ会社でのJr Board活動、各種研修アセスメントの受講
- **上級経営幹部候補育成 (Diamondプログラム)**
 - 組織長にいつでも就任可能な人材の育成プログラム
 - マネジャー研修 (応用コース) 優先受講、Topaz人材メンターを担当
- **理事制度**
 - 将来の執行役員候補および、執行役員に準じた業務執行を行う職務として制定

社長塾

自らが講師となり、次世代の組織長候補者を育成

- **2012年度開始**
 - 全バリューチェーン本部長が受講者を推薦 (7~16人)
- **社長塾の開催目的**
 - 全社視点の獲得 (他バリューチェーンの理解)
 - Toughness (現業のパフォーマンス+ 厳しい課題への取り組み 年間に7~9回実施)
- **11年経過して**
 - 卒業生は80人超
 - > 執行役員: 10/16名
 - > 組織長: 60%以上



私の時間の最後です。そうは言っても上級経営幹部の育成はどうなっているんだというところですよ。

まず、左側に記載しております人材プールに関しましては、今、若手の幹部候補をプールする、あるいは組織長クラスになれそうかなという手前ぐらいをプールするという仕組みはこれまでつくってきております。

そこに関して、例えば若手の経営幹部候補は、社内のグループ会社の社外役員をやらせてみるみたいな経験をさせて、本当にグループ会社の取締役役に任じて1年間経営を見させるというようなこともこれまでやってきております。

そうした経験を通じて、実際の今担当しているその人の業務だけではなくて、経営全般に関してどういう知見を持てるかということもトレーニングしていこうというような取り組みをこれまでしております。

最近では、執行役員候補としての理事を選任しておりまして、こちらにつきましては定期的に社外の役員さんと懇談会などを設けて、かなり実効性評価の中でも社外役員の皆様からはもっと従業員

を見たいと、1人1人の幹部候補になっている人を見たいというようなご意見も頂戴しておりましたので、従来の執行役員クラスに加えて、理事までは社外役員に会っていただくという機会をつくることをしてきております。

右側の社長塾は、これまで何度か多分皆さんはお聞きになられたと思いますが、手代木自身が全て企画をして、中身のお題も含めて全て出すと。組織長候補、あるいは若い組織長ぐらいのクラスを中心にこれまでトレーニングを毎年毎年、大体7人から10人の間ぐらいで選抜をしてトレーニングしてきたということでございます。

こちら11年、手代木は続けておりますけれども、卒業生はもう80人以上になっています。ここに書いておりますけれども、執行役員も組織の部長クラスも、今過半数がこの社長塾の卒業生という内容になってきていますので、かなり手代木が期待する自己鍛錬をしているであろう人材で会社の組織が運営されるような形にはなっています。それぞれについては自分自身がどういう持ち味で、どういうところを勉強しないといけないのかというのを、この社長塾1年間で感じた上で、そこからどうトレーニングしてくれたのかというのを見ながら、その後の人材配置もしております。ここのところはかなり定着し、機能していると考えております。

私の時間としては以上にさせていただきますが、この後は、安藤取締役から実効性評価を通じて社外の役員様からご覧いただいた取締役会がどう機能しているのかをお話いただければと思っております。よろしくお願いします。

京川：ありがとうございます。続きまして、取締役会の実効性について、安藤取締役よりご説明をさせていただきます。お願いします。

安藤：社外取締役の安藤でございます。どうぞよろしくお願いいたします。

コーポレート・ガバナンスの体制につきまして今説明がありましたけれども、せっかくの機会でございますので、私からも実効性評価の前提となります、社外取締役としての役割、責任について説明させていただきたいと感じます。

社外取締役の役割としてまず認識しておりますのは、当社の経営理念、価値観、Visionを共有すること、その上で社長、経営陣と一体となって課題と戦略を共有し、持続的成長と中長期的な企業価値の向上を目指すこと。製薬企業として人々の健康と安全・安心を守るという社会的責任は極めて重いとの認識のもと、企業の社会的価値の向上を実現し、ステークホルダー、社会から信頼される存在になることであると認識しております。

前提となります、経営理念、Vision の共有に当たりましては、今お話もありましたけれども、社外役員と社長との意見交換会、非常にフランクに話がいつもされていまして、いろんなざっくばらんに話をしております。

事業方針とか、戦略、経営幹部の育成方針など、まさに忌憚のない議論が活発に行われておりまして、経営についての社長の考え方、あるいは方向性、それに対するまさに共有がしっかりとできていると。お互いの信頼関係がしっかり図られていると実感しております。

また、今般の COVID-19 での治療薬、ゾコーバの緊急承認、予防ワクチンの製造販売の承認申請は、感染症の SHIONOGI として、社会の期待に応えることができ、社会課題の解決を通じ、社会的価値の向上に結び付いたと感じています。

感染症の SHIONOGI だから本当にやらなきゃいけないのかどうかということも含めまして、一方では事業リスクもあるわけで、経営資源をかなりこの部門に投入したわけです。結果として、こういう形で承認されて、マーケットにも今認知されてきておりますので、本当によかったなと感じております。

その上で、実効性の高いコーポレート・ガバナンスの構築を図っていくことが大切です。そのためには、まず基本的なことです、先ほどにもありますけれども経営の監督機能の強化、意思決定プロセスの透明性と公正性、アカウンタビリティの確保を図って取締役会の意思決定機能と監督機能をしっかり果たすということであります。

次に、STS2030 Revision など、成長戦略、事業戦略、事業計画などの経営課題に対し、多様な視点に基づく活発な議論を通じまして、迅速果断な意思決定をし、これにしっかりコミットしていくということでございます。

また事業戦略、事業計画の着実な実行がなされているかを継続的にモニタリングして、場合によっては環境変化に対応した計画の見直しも行うということでもあります。

今回、新型コロナウイルスの世界的感染拡大によりまして、先ほど社長からもお話がありましたけれども、2030 策定時と事業環境が大きく変化しましたことから、取締役会での議論を踏まえ、感染症への対応、研究開発体制の強化など、STS2030 の見直しを行ったということでございます。

三つ目は、指名報酬委員会として、サクセッションプランの作成、経営陣の選定、人材育成、ダイバーシティエンゲージメントの推進を図るとともに、人事、業績評価、報酬体系についての透明性、公正性、適格性をしっかりと確保していくということが重要であると認識しています。

また、取締役会議長を務めておりますので、議長として取締役会の高い実効性を確保するため、先ほど項目に出ておりましたが、取締役会の議題の適時的確なアジェンダの設定、これはとても大事なだと認識しております。

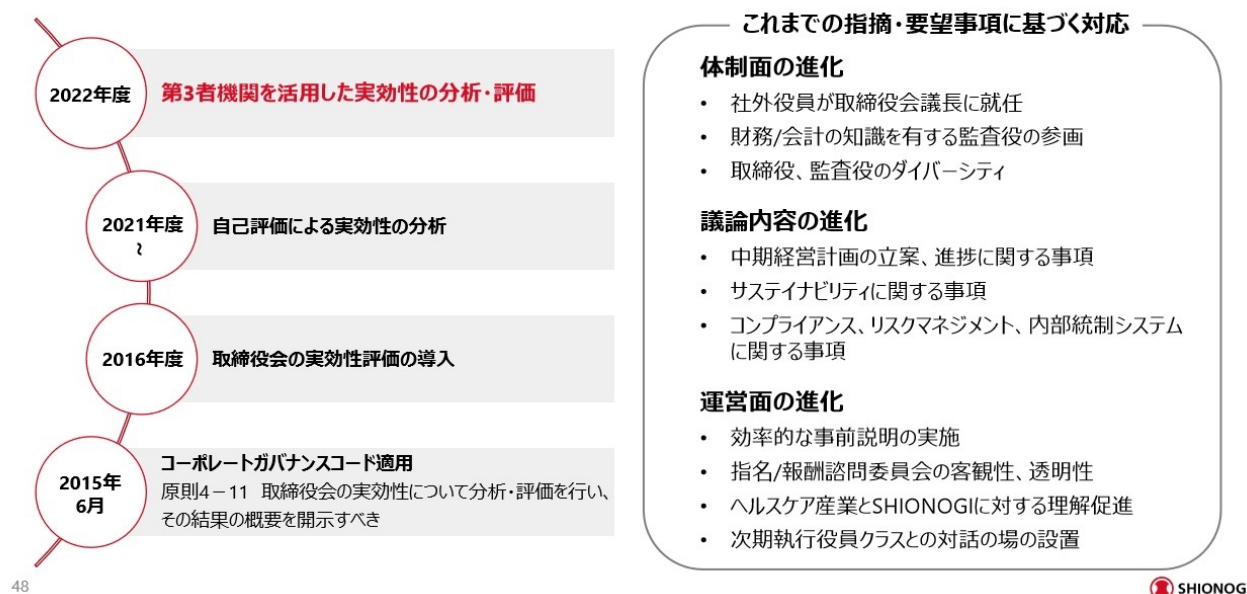
特にここ数年は新型コロナウイルス治療薬とワクチンの開発状況、その進捗状況、関係省庁等の審議内容など、ざっくりばらんに適時適切な報告をいただいております。

また、M&A などを含む重要案件の社外役員の理解を深めるため、担当セクションからの事前説明、質疑を実施し、取締役会での自主的な議論を深めております。取締役会が行われます1日か2日前、あるいは3日前ですが、1時間ぐらい取りまして、リモート開催ではありますがけれども、いろいろ内容についてご担当の方から説明いただき、それに対していろいろ質疑をしているということでございます。そういう意味では、非常に取締役会での議論が深まってきているのかなという感じがいたします。

また、個々の事業内容の執行状況につきまして、取締役会で報告していただきますし、研究所、工場視察などを実施しているところであります。

また、取締役会の実効性評価によりまして、課題を抽出し、取締役会の機能強化に取り組んでいるところでございます。

実効性評価の経緯とその実績



お手元の資料にあります実効性評価についてでございます。

左の下の方に書いてありますが、当社は2015年6月に作成されましたコーポレート・ガバナンスコードに対応して、2016年度から自己評価による取締役会の実効性評価を実施し、以降2021年度まで自己評価による実効性を分析してきております。

2022年度は、外部目線を取り入れた新たな論点の気づきを得ること、ガバナンスの相対的な位置づけを確認することを狙いまして、第三者機関を活用した実効性の分析・評価を行っております。

これまでのご指摘に基づきます対応を右側にお示ししておりますけれども、体制面での強化、議論内容の充実、運営面での見直しなどを進めております。

2022年度 第3者機関を活用した実効性評価

目的/背景

- ・客観性の担保と、最新トピックを含めたアンケートからの新たな論点の気づき
- ・スコア比較による他社との相対的な評価

アンケート結果（5段階で評価）

- ・他社と比較可能な**47設問すべてで他社平均スコアを上回る**

他社平均スコアを大きく上回った設問

- | | |
|---|---|
| 1. 取締役会資料の事前提供 | 5. サステナビリティの基本的な方針、その向上のための取り組みや開示 |
| 2. 経営の潜在的なリスクとその対処法、危機管理体制等の議論 | 6. サステナビリティについて、リスクと機会の観点からの取るべき行動の特定と経営戦略への反映 |
| 3. 経営陣の報酬制度の設計および具体的報酬額決定に関する取締役会での議論 | 7. 社内取締役が経営の監督者として、全社的視点から発言し、自由闊達な議論の醸成に寄与している |
| 4. 最高経営責任者（CEO）等の後継者候補の育成に対する適切な監督（SHIONOGI内では、全設問のうちワースト3に入るスコア） | 8. 報酬/指名諮問委員会で議論された内容の取締役会への共有 |

次に、2022年度の実効性評価でございます。当社の実効性の評価は相対的に高い水準にあると認識しておりますけれども、その下でございますように、アンケートによるスコア付けだけにとどまらず、各役員へのヒアリングを踏まえたと、議論内容、運営面、体制面でさらなる改善を要する点も、当然のことながら少なくありません。

2022年度実効性評価 ヒアリング結果の概要

	議論	運営	体制
評価できる点	- STS2030進捗に関する報告数の増加 - サステナビリティに関する議論の充実	- 取締役会資料の提供時期 - 自由闊達な議論が可能な取締役会の雰囲気 - 議論の充実度	- ビジネス規模に相応しい員数 - 社外役員割合 - 多様な属性、経験、専門性
さらなる改善を期待する点	- DX推進に向けた議論 - 人的資本の拡大、活用 - 非財務KPIの設定	- 議論のさらなる充実に向けた事前情報提供の拡充 - 取締役、監査役へのサポート体制	- ビジネス領域拡大を見据えた - ガバナンス形態および員数 - グローバルスキルの拡充 - 理事との対話機会の充実 - 後継者育成

議論内容につきましては、そこにお示ししていますように、DXの推進、人的資本の拡大活用、非財務KPIの設定についての議論を進めていくこと。運営面につきましては、自由闊達な議論がなされてはいますが、事前情報提供の拡充、取締役、監査役へのサポート体制の強化を進めていく必要があります。

次に、体制面でございますけれども、先ほど社長からもご説明がありまして、現在、2030年に向け、創薬型製薬企業としての強みを磨き、HaaS企業へ進化するというビジネスモデルの変革に取り組んでおります。

積極投資によりますパイプライン、成長ドライバーの育成、創薬モダリティの拡大、グローバル戦略の強化、人的資本マネジメントの推進など、重要な経営課題に引き続き対応していく必要がございます。

そのためには、ここでも指摘されていますけれども、海外などビジネス領域拡大への対応と、より幅広い多角的な視点からの議論を深めるためにも、取締役会の体制など、現在のガバナンス形態の見直しについても検討していくことも必要だと感じています。

また、大きな経営課題として認識しております後継者の育成というサクセッションプランについても、指名諮問委員会、取締役会でしっかり議論を進めていくことが大切であると考えております。

医薬品業界を取り巻く環境は大変厳しいものがございまして、また製薬業界は当社に限らず、ロイヤリティ収入への収益依存が高く、パテントクリフを抱え、収益構造は不安定であると認識しております。

それだけに、いかにして高収益で安定した収益基盤を築き上げていくのか、どのようにして持続的な成長につなげていくのかという難しい経営課題を抱えております。かかる危機意識を持ち、社外取締役として当社の企業価値、社会的価値をさらに高めてまいりたいと考えております。

私からは以上でございます。

京川：ありがとうございます。それでは、最後に手代木より、本日の総括をさせていただきます。お願いします。

SHIONOGIのサクセッションについて

SHIONOGIの取り組み

- ① 早期経営幹部候補（Topaz）、上級経営幹部候補（Diamond）、理事と3段階のレベルで人材プールを構築
- ② 理事と社外役員との対話機会を年2回以上設定し、社外役員の視点から執行役員としての適性を確認
- ③ 社外役員・社長意見交換会において、候補人材の確認と社内外の視点で意見交換
- ④ 候補者の実績・保有スキル、②、③での評価など、年間を通したプロセスを踏まえて指名諮問委員会で議論、社外役員からの助言

経営トップ選出にあたっての考え方

- ・ SHIONOGIの経営リスク、事業リスクを認識し、環境変化に合わせたビジネスモデル変革に果敢に挑戦していく経営力と実行力を重視
- ・ コンプライアンスやインテグリティなど資質が保たれていることを前提に、任期は長期であることが好ましい
 - － 医薬の研究開発には10年以上の歳月を要するため、短い任期では長期的視点に立った経営判断が困難

手代木：本日はありがとうございます。次のページに、私のサクセッションについての考え方を少し書かせていただいております。

岸田、あるいは安藤取締役から言っていただいてもいいのですが、本人のことなので本人が言えということもあり、お話を少しさせていただくことにいたします。

岸田から説明がありました、ディシジョンをどうしていくのかという機構改革は、やはり製薬会社で研究開発、生産、販売、そしてコーポレート部門と、どうしてもその部門で登ってきた人間が非常に多いという中で、広く海外も含めてどう経験を積んでもらうのかということ、物事をどう決

めるのかということ、早い段階からなるべく多くの人に経験をしてもらうことが重要だろうと考えて、その仕組みにさせていただきました。

現時点で4管掌、年齢的にもまだ私に近い年齢の人が多いです。ただ、次に管掌に上がってくる年齢は、ここ3年ぐらいで執行役員に上げさせてもらった40代の後半、50代の前半、このメンバーから上がってくるということを想定の上で、その仕組みの構築を今行っているということでございます。

社外の役員の方々と理事の対話集会も行っておりますが、実は理事制度を導入した時には、非常に大きな基幹部門のトップというのなかなか理事から外すわけにいかないということで、何人かは57〜58、60歳ぐらいの人間も理事にいました。

現時点では全て一番トップの人でも55歳未満ということで、今の理事は明らかに何らかの形で執行役員の候補としてノミネートされる可能性のあるメンバーだけになりました。海外の人間も4名ほどおりますけれども、そこでとにかく海外の人間も含めて、なるべく早く執行役員にした上で執行をつかさどってもらおうという意図で進めているものでございます。

経営トップに関する考え方は、私の前任の塩野が考えたところがすごく会社としては参考になるかなと思います。多くの企業で、その当時のトップにどこら辺が強くてどこら辺が弱いかということ、人を人として分かっている人間が上に上がっていくというケース、特に日本の会社では多いと思いますが。

塩野は、もともと営業と経理、財務、それから医薬品以外の他産業が非常に強いところで、私はもともと研究開発とグローバルのみで来ましたので、ほとんどを被ることはありませんでした。当時、塩野とはほとんど話もしたことはなかったんですが、その当時の塩野が言ったのは、SHIONOGIは研究開発とグローバルで成功したときにのみ会社が生き残るんじゃないかということで。自分なりに見た上で、研究開発とグローバルで最も彼が適正だと思った人間を自分の後継に据えようと考えてくれたと私は認識をしています。

私は、塩野とその当時ものすごく仲が良い方々の中から後継者は選ばれるのだと思っていました。けれども、そうではなくて、会社の方向を考えたらしこちでしょうということを彼が選んだというのは、すごく示唆的だと思います。

2030年にとどまらず、2040年、もしこの会社が生き残るとしたら、どういう企業でなければいけないんだろうかというのを考えて、今回のSTS2030あるいはSTS2030 Revisionをつくらせていただきました。HaaSであったり、DXであったり、当然人的資本経営としてDE&Iであったり、

そういったことに対してナチュラルに、もともと理解をできている人間しか次の時代を担えないだろうと私は考えております。

今の執行役員の 40 後半、50 前半ぐらいの人間は、相当私と違うケイパビリティを持っていますし、外の方を今後 SHIONOGI のトップに据えるということも当然スコープの中には入れておかなければいけない。ただその場合でも会社がどうやったら生き残れるんだろうかということを意識した上で、それに適正な人間を選んでまいりたいと思いますし、当然指名諮問委員会で随分長いことの議論を今後させていただいた上で、後継については選んでまいりたいと思います。いつということではないのかもしれませんが、少なくともそれを意識した形で今後も運営をしてまいりたいと思っています。

ガバナンスの中では、最近本当に、特にパッシブインデックスの代表格の会社様とお目に掛かせていただいても、ガバナンス、あるいは後継問題、あるいは後継に対してどう考えるのかというご質問をたくさんいただくようになりました。今お話をさせていただいたようなことは、私が現在そういった方々にお答えをしているものそのものでございますが、これが 1 年、2 年たち、世の中が少し動いていく中で、また新たな要素を加えて、これを取締役会とご相談をさせていただきながら、次のリーダーを決めてまいりたいと考えているところでございます。

京川：ありがとうございます。

質疑応答

京川：続きましてご質問をお受けさせていただきます。

それでは小野塚さんお願いします。**小野塚**：エミネントグループ株式会社の小野塚と申します。私、長らく投資家をやっていたんですけど、今は独立をしまして、自分の会社をやりながら上場企業で社外取締役もやっているという者になります。専門分野はサステナビリティになります。

質問がいくつかあるんですけど、まず一つは、せっかくですので新見さんにお聞かせいただければと思うんですが。

私も塩野義さんとはサステナビリティ関連で 2016、17 年ぐらいからずっと対応させていただいているので、この変遷というのを見て、去年は統合報告書もアワードいただくなんていうこともあって、大変素晴らしい取り組みが進んでいるということで、自分のことのようにうれしく思いました。

ここの一つ、多分成功要因として社内浸透というのがあるとおっしゃられていましたので、その辺りがどこがうまくいって、これからどの辺りが課題なのかというのを、まずぜひお聞かせください。お願いします。

新見：ご質問ありがとうございます。

社内浸透ですけれども、スライドの 24 枚目のような体制を取っておりまして、この体制を取って経営トップをはじめ 4 管掌を含めて各組織に下ろして、こういった形でサステナビリティ活動を進めてきてはおります。

担当者レベルのみではなく、組織長レベル、本部長レベルも含めて巻き込んで、徐々に浸透は進んでいる状況とっております。ただ、やはりまだどうしても実ビジネスとサステナビリティは違うよねというところも、正直ビジネス部門のメンバーは思っているところではあると思います。ですので、もっともっと巻き込んで取り組みを進めていった上で、やはりできるだけビジネスに落とし込んで、当たり前のこととして各人が自分ごととして捉えてやっていかないと、この先進めていくことは難しいかなとっております。どのように浸透を進めていくべきか、というところは非常に悩ましく思っているところであります。

まず、今取り組んでいることとしましては、経営層と組織長に関しまして、最新のトレンドみたいなことの教育を行っております。一方で一般の従業員に関しましては、まず身近なところからとい

うところで、サステナビリティってなんだろう、なぜやるんだろう、サステナビリティをすることでどういうメリットが企業にあるんだろうということ、そういったことを教育したりですか。最近始めたこととしましては、サステナビリティニュースとして月1回配信しているんですけども、簡単な内容から少し踏み込んだ内容まで、1回当たり3〜4件をトピックスとして、そういうものを配信して、少しずつ浸透させていきたいと考えております。

小野塚：ありがとうございます。

手代木：新見が私の部屋に来て、自分のメンバーがいろんなところにサステナビリティの話をするんだけど、ストレートに言うと、そんなのやったらって売り1円も上がらんやんかみたいな話にどうしてもなるというので、やっぱりメンバーが悩んでますというお話だったので。

そこはサステナビリティを、例えばこういう話題にして、営業の相手の方とお話をさせていただくことで信頼をいただいて、やっぱり売上にもちゃんとつながるんだよという、その分かりやすいストーリーを研究とか生産とか販売にきちっと落とし込まない限り、どうしても私たちはすごくいいことやっているのにどうして分かってもらえないんだろう感で、むしろアイソレートされてしまうのが非常によろしくないということです。

もっと現場の人たちにこれをやるのがあなたのためにもなり顧客のためにもなるんだよという、分かりやすい例をお話ししてもらって、そこにやりがいを持ってもらいなさいという話をしています。

今言ったように、なかなか難しい話ではありますが、メンバー全員がそれを、じゃあ販売領域ではどうしようとか、研究領域ではどうしようということを工夫しながら話を持っていくようにというのを、今努力してくれています。

小野塚：ありがとうございます。まさに変革期にあるということで、サステナビリティ推進自体がそれこそビジネスモデルのサステナビリティにつながると私は強く信じていますので、頑張ってください。

すみません、もう1点だけよろしいでしょうか。せっかくですので安藤さんにご質問があります。

このHaaSという新しい戦略に対して、実際どのような感じのお話が取締役会でされたのかということと、あと、アカウンタビリティというお話がありましたので、取締役会としてこの戦略に対してどんなアカウンタビリティを持っていくという、KPIですとか項目のようなものは挙がっているのでしょうか。

安藤：ありがとうございます。

HaaS 企業への変革というのは、かなりビジネスモデルを大きく変えるということなので、まさに取締役会を含めて侃々諤々議論をしました。本当に HaaS 企業への変革というのが将来にわたってしっかりとした SHIONOGI の企業価値を維持し、社会的価値を維持していけるのかどうかということについても、かなりいろいろ議論をしたわけです。

ただ、やはり従来の創薬ビジネス、ここに一本足打法のような形でしていることの事業リスクが非常に大きいと。それと、お客様が求めているものというのは単なる薬ではなくて、まさに予防から、診断から、予後まで含めて、トータルに自分たちの健康をどう守っていくかということについて強い関心があり、われわれもそれにしっかり応えていく必要があるということです。

従来は、まさに医療用医薬品、薬をつくってあればいいという概念でありましたけれども、やはり人々が求めているものは何なのかと、それにわれわれは製薬会社としても変えていく必要があるのではないかという観点から、大きく今回、HaaS 企業へのトランスフォームということで、今の STS2030 の計画がスタートしているということでございます。

ただ、なかなかこれを実行するに当たっては難しい面もいっぱいありますし、そこから具体的にどういった収益を上げられるのかどうかということもありますので、その KPI についても、どういう指標を出して、そのトランスフォームがうまくいっているかないかということと、まさにステークホルダーの皆さんにも分かるように、われわれとしてもご提示していかないといけないということです。

ただ、まだこれはいろいろと模索中でございます。実際に他の会社との、今までにない違う会社、そういったところとの協業、そういったものもどんどん必要になってくるわけです。今まで製薬ビジネスだけやっていましたけれども、やはりそうではなくて、一般の健康という意識からすれば、もう少しターゲットが広がっていくような形になりますので。

そういったところの企業提携も含めてどうしていくのか、その分野がどういう形で進捗しているのか、収益に対する貢献がちゃんと目標どおりできているのかいないのか、そういったことも毎年いろんな KPI を見ながら、対外的にもしっかり進捗状況を発信していかないといけないと感じています。

統合報告書にもいろいろ書いてありますけれども、私が言っているかどうか分からないですけど、やはり感染症の創薬の SHIONOGI という看板はありまして、これはしっかり守っていかないといけないということです。

ですから、そういう意味ではこういった感染症分野、その他のモダリティもありますけれども、まさにパイプライン、そういったものをしっかり構築していくことによって、それをしっかり核にし

て、なおかつ幅広いプラットフォームによる HaaS 企業への変革も進めていくということが大事ではないかなと感じています。

ですから、ここをおさなりにしては絶対駄目で、ここはしっかりとしてこれからも強化、さらにここを大きくしていく。加えて、HaaS 企業への変革をしっかり進めていく。そういうことで、お客様の真に求めているニーズに製薬業界も頭を切り替えてやっていく必要があるのではないかという、大きなビジネスモデルの変革を今しようとしているところでございます。

これは今後、こういった KPI を使って投資家の皆さんに分かるようにできるかについては、しっかりコミュニケーション、開示も進めていきたいとは感じています。

小野塚：どうもありがとうございました。全く余談ですけど、私も自動車業界の会社の取締役をやっていますので、そういう意味ではやはり従来型の対話も変えていかないといけないなど。要するに自動車の、例えば部品とかをつくっているだけだったら自動車部品のアナリストだけしゃべっていればよかったのが、そういったプラットフォーム化することによって、やっぱり全然違う資本とか資金の提供者と対話をしていくということで。ここでぜひ会社に期待したいのは、やはり会社のほうで資金提供者のダイアログの主導権を握って、聞かせたい話を聞かせていくということを期待したいと思います。ありがとうございます。

安藤：まさに製造会社からサービス産業に変化する、自動車と一緒にですね。だから、全然そういう見方を変えていかないと難しいかなと。ただ、核は、中核はしっかり守っていこうという、そういう考え方だと思います。

京川：ありがとうございます。それでは橋口さん。

橋口：大和証券の橋口と申します。

投資家の皆さんと御社のサステナビリティについて議論している中で非常によく言われるのが、やはりサクセッションについてのご懸念です。きょうも安藤様から重要な経営課題と捉えているというお話もありましたし、岸田様から、会社としてこういった取り組みをなさっているかというのをたくさんご説明いただきました。

一方で、一般的な他の会社さんとかを見ても、経営者の方が、長年経営トップを務めていらっしゃる方の貢献が非常に大きくて、影響力が大きかった方ほど、トップの方が社員の方々に対してどのように意思決定に関わるかとか、接していくか、そうしたトップの方の在り方の変化も非常に重要じゃないかなという議論を、いつも投資家の方とさせていただいています。

安藤様は7年間社外取締役をされていらっしゃるって、社外取締役の目から見て、手代木さんが会社に対して後継者育成の観点でどのように変化してきていると感じていらっしゃるのか。まだサクセッションを考えなくてよかったときと比べると、結構それが、いつか分からないと手代木さんはおっしゃいましたが、ある程度近づいてきている今のタイミングで何が変わったのか。

また岸田様にも、長年経営幹部の1人としてご活躍されてきたことを今日もお話しいただきましたけれども、社内の執行側の立場としてどのようにお感じかというのをコメントいただけませんかでしょうか。

安藤：まさに、よくマスコミでも言われていますけど、ポスト手代木どうなるのみたいなね、それがやっぱり一番皆さんの関心が強くて。まさに今、手代木マジックではありませんけれども、社長の能力は非常に高いものがあって、全くそういう意味では懸念していないんですね、現状は。

指名委員会でも話がありましたけれども、製薬業界というのは、そもそも創薬も含めて非常に息の長いビジネスですよ。10年、20年かかることもあるわけですし、現在のSTS2030だって30年までの目標を持ってやっているわけですから、やはり通常の他の会社と違って、4年とか6年で交代しますという世界では全くないと思っています。

ただ、当然トップの方の能力とか、あるいはいろいろ問題が出てくれば、それはもう指名委員会としてしっかりそれは議論をして後継者を選定するという作業に入らなきゃいけないと思います。それがむしろ社外取締役としての一番の責任かと思います。

要するに信頼できてとても能力のあるリーダーシップを持った方であれば、もう任せておけばいいんですね、実際には。ただ、他の企業は結構ありますけれども、その方がどうもだんだんと問題かなというときに、まさにこの社外取締役としての役割の一番最大のものは、トップを交代させる、これが一番大事な観点だと思います。

それはそういう考え方ですが、さっきありましたけれども、社長塾とか、後継者、まさにトップ4管掌が現在取締役会においても一緒に座って、場合によっては意見も言ってもらいます。取締役会でどういう議論がされているかということも、取締役ではないですが、4管掌のトップが同席して、そのやり取りをしっかり聞いている。

われわれも、次の後継である理事の方々と年に数回議論して、一番最初はかなり大上段にかぶって当社の抱える課題と2030年の姿についてちゃんと話しなさいという話をしましたが、ちょっと時間がなかったんです。それでその後の理事とのやり方をもう少し人数を減らして、もう少しじっくりその人となりが分かるような形で、われわれも理解できるような形で、時間をとってやっていきたいと思いますということで今はやっています。

そういう意味では、次期の執行役員候補についても、われわれも顔と名前が一致しているというような状況になっていますので。ただ、本当にトップの状況がどのように変わるか、これはまさに不確定な話なので、それはわれわれとしては、何かあった場合には、即次の体制が敷けるような、あるいは後継候補をしっかりと早く育てていく、そういった観点からも、特に社長はそういう意識が非常に強いですから、それを今しっかり後継者候補の育成に本当に力を入れている。

さっき岸田さんからさっきの3プールの話がありましたけれども、会社としてもそういう体制をしっかりと敷いているということでございます。

岸田：ご質問ありがとうございます。私の立場といいますか、手代木とは、この人材をどう育てていこうかみたいな話は、常にある一定のクラスの人たちの話はするわけですが。

特に本部長クラス、執行役員ですね、上がって本部長をやっているクラスは、手代木が必ず複数の本部を経験させたいということです。どうしても、先ほどの話の中でもありましたけれども、たたき上げで上がってきている人が多いので、視野が自分自身の得意な分野に偏ってしまうというところがありますし、経営の観点で物事が見えていなくて、先ほど申しました部門代表的な立ち位置になってしまっている人も結構多いので、そこをどう打破していくか。

経営会議でいろんな提案とか、先ほどの本部長決裁とかいろんなものを見ていますと、結構この人ここに偏ってきているなみたいなことも見えてきます。その中で、次、彼にはちょっとこっちの部分の責任者をやらせてみようかというのは常に手代木と話していますので、その中で複数の部門できちんと実績を上げる、業績を上げられる、マネジメントできている人は誰かというのを、今後、先ほど手代木が申した50代前後の本部長クラスの中でどう育ててくれるかというのを、今ちょうど見ているところというのが現状です。

橋口：ありがとうございました。

京川：ありがとうございます。では、澤田さん。

澤田：J.P.モルガン・アセット・マネジメントの澤田と申します。2点お願いしたいんですけれども。

まず1点目、今の橋口さんの議論の続きでもあるんですけれども、社長塾とかをやられることで、確かにいろいろな人材を育てるというのは非常によく分かるんですけれども。先ほどの塩野さんのところにもあったように、自分と違うタイプの人間をどれだけ、たとえ嫌いな人であったとしても引き上げていくかというのは非常に重要なところだと思うんですが。

そういう面で、要するにミニ手代木をつくるのではなくて、また次の時代に合った新しい、ある意味自分にとってはよく理解できないような人でもうまく抜擢するということが組織の上では非常に重要だと思うんですが。そういう面で、どのような努力を取締役会でされているのか、もしくは社内的にされているのか、もしありましたら、まず1点目をお願いしたいです。

安藤：それこそまさに社外取締役の責任だと思います。要するに社長が自分の好きな人を後継者にしたいということは決して許される話ではなくて。現在抱えている SHIONOGI の課題とか、これからの成長分野、戦略分野がどういうところかと、そこに対してそういった能力を持った人がどこにいるのかいないのか、いなければ育てていかないといけないという。われわれとしては別に好き嫌いないですから、社外からすれば。

全くそういうのはありませんから、そういった方々の能力を非常に公平に、客観的に。ですから、例えば社長が、こいつがいいんだとおっしゃったとしても、本当に公平な話なのかどうか、客観性があるのか、あるいは透明性があるのか、それはやっぱり議論していくわけです。それこそがわれわれの役目だと思います。

それは社内では基本的には無理じゃないですかね。他の会社もそうですが、社内を変えていくのはなかなか難しいと思います。そういう意味では、もちろん社内でもそういう形で頑張ってもらえばいいのだけれども、われわれ社外役員としてはしっかりサポートしていく。むしろわれわれが本当は主導権を持って後継候補を決めていくという形がいいのではないかと思います。

ただ、執行役員クラスまで人となりはなかなか分からないんで、この人をどうして執行役員に昇格させるかということについては、当然社長あるいは人事担当役員からお話を伺いますが、それが本当に客観性、透明性のある話かどうか、それをチェックするという、執行役員クラスはそういう形になると思いますが、後継候補については取締役会、特に社外取締役を中心に人事指名委員会でそれこそしっかり透明性のある議論をしていくということに尽きるんだと思います。

岸田：前提のちょっと細かいところからお話しさせていただきますと、社長塾に関してですけれども、決して手代木が好きな人間を集めて受講しているわけではございません。ここ最近ですと、われわれ管掌、あるいはそれ以前ですと本部長クラスが推薦した者を鍛えるということですので、そこは人選自体には、当初は関与していましたが、今はもう手代木は関与していません。

この塾自体の立て付けですけれども、もちろん手代木は経営者として必要そうなテーマを絞って各回お題を出していくんですけれども、それはあくまでもきっかけということで、1人1人の受講者がそれをどう捉えて、自分自身の視点を上げていくのかということに気付いてほしいと、気付きに関しては1人1人に任せられているということと。

それと、ちょっとベタですけども、大体そこに選ばれてくる人たちは社内でも忙しく働いている人たちで、勉強する時間なんかあるかと思いながら働いている人たちですけども。そういう忙しい人でも、やっぱり社長塾に出てくると無理やり時間をつくるわけですね、宿題をするために。結果的に勉強する時間をつくれるではないか、ということも含めて、それ以降の職業生活の中でどう自分を鍛えていけるのかという気付きと時間をつくるトレーニングをしているという意味で社長塾を捉えていただけると、後継者選抜のための、見る場所という意味では決してないということは前提としてご理解いただければと思います。

その選定で、先ほど申し上げたとおり、最近に関しては、ある程度社内ですから共通して見えてくる部分はあるんですけども、それでも推薦してくるのは今、次は本部長にしたい、組織長にしたいという人選に関しては、全て管掌なり、その下の本部長なりの意見をまず聞いてから検証しに入るというようなステップを踏んでいますので、手代木1人が見ているという体制からは、もうここ数年かなり逆に変わってきているとはお考えいただければと思います。

澤田：2点目としまして、現在の取締役会の構成と人数ですけども。今後の役割を考えたときに、この人数で十分なのか、特に指名委員会等が非常に今後重要な役割を果たすとすると、拡充、さらには多様性という意味では海外、その他、さまざまな方をジョインさせることもお考えかどうか、その辺についてお伺いしたいのと。

あと、統合報告書にも出ていましたけれども、指名委員会の年度の最初に、社長に対して、このままきちんと在任できるのかどうかを議論していただく、そこがかなりハードルが高いんだということを書いていらっしまったと思うんですが、そこについてどのようなことを実際に議論されているのかご紹介もいただければありがたいです。

安藤：まさにサクセッションプランについての重要性というのを、各取締役が一番強く認識しているところであります。指名諮問委員会については、任期もわれわれは1年ごとでございますので、このメンバーでやっていくのか、これは社長も含めて、そこについての議論を必ず行っています。現状のところは、基本的には何ら問題なくて、むしろ手代木社長にしっかり経営をしていただきたいということでもあります。

先ほども申し上げましたけれども、業容の拡大、あるいは海外ビジネス戦略をしっかりやっとなきゃいけない、あるいはHaaS企業への変革をしていかなきゃいけない、あるいは感染症ビジネスを安定的なものにしなければいけない、いろいろとやることが、DXもそうですね。そういったものでは、かなりビジネス領域も広がっていますし、今後、2030年に向けた成長戦略のためには、現在の役員構成、これは人も含めて、あるいはそれぞれ持っているケイパビリティも含めて、専門

性も含めて、これで十分かと言われると、やはりそこは私個人の考えですけれども、もう少しやっぱり広げていく必要があるのではないかなと思っています。

それと現在は任意の報酬諮問委員会、要するに監査役会という形ですけれども、こういった形態で本当にいいのか、これを変えていく必要があるのかなと。先ほども申し上げましたが、これはまた社長ともいろいろ議論をしていかなきゃいけませんけれども。やはりこれだけビジネスを拡大してグローバルにやっぺいこうとすれば、現在の陣容では社内も含めて社外でも2人ですから、そういった意味では、自主的な本当に深まったいろんな戦略の議論が現在の取締役会で本当にできるのかどうか、そこはやはり不安があるところでございますので、今後、恐らくその形態についてももっと深く議論をしていって、今の監査役会設置会社から新たな形態への変更も、これはむしろガバナンスの強化、成長戦略への強化を図るためにも本当に必要ではないかと思います。

現在の社外役員の方も、いろんな経営者の方、あるいは専門性を持った方がたくさんいらっしゃいますけれども、やはり私が聞いていまして非常に有意義な、なるほどなと、こういう観点があるんだとか、こういった専門的な見地からこういう質問が出るんだと、ものすごく教えられることが多いです。そういう意味では、そういう方が多ければ多いほど、もちろんそれをうまくまとめていかなきゃいけませんけれども、多ければ多いほど会社にとってはすごい戦力になると思います。

ですから、会社によってはアドバイザリーボードをしっかり持って、そこからいろんな意見を聞いて、その会社のいろんな方向性を決めたりしているわけですけれども。やはりそれよりも、もっと一歩踏み込んで、今のガバナンス形態を変えていく、今ご指摘あったようにそこを変えていくということも考えていく必要があるんじゃないかと、これは私個人がそう思っております。

手代木：すごいアドミニスレーションの話ですけど、弊社は定款で3名以上7名以下、これは取締役も監査役もとなっておりますので。社外を過半数というのに私はどうしてもこだわりたいということになると、例えば取締役って2、5とか3、4ぐらいしかないということになってしまいます。

その中において、今、議長もおっしゃいましたし澤田さんもおっしゃったように、本当に今後の業容を考えたときに十分なダイバーシティ、経験が担保できるのかということを考えると、議長におっしゃっていただいたように、少し体制の変更も視野に入れながら、より多くの知見を取り入れて、健全なガバナンスの効いた取締役会に持っていくというのは非常に大きな課題だと考えているところです。

京川：兵庫さん、お願いします。

兵庫：三菱 UFJ 信託の兵庫と申します。本日、いろいろ説明ありがとうございました。

また、すみません、安藤さんにお伺いして恐縮です。塩野義さんの場合は医薬品会社であるということもありまして、当然、投資案件とか M&A とか、いろいろ案件等がございます。中にはパイプラインとか規制のところであっとうまくいかないものもあるんですけど、実際にモニタリングであったりとか、お金を入れるときの議論、妥当なプライスでしっかりやっているかという財務ディシプリンのところについてどういう議論がされているか、それが買った後も適正なビジネス進捗になっているかどうかはどういう形で把握されているか、そこについて解説いただければと思います。これが1点目です。

安藤：安藤でございます。ありがとうございます。

これは本当に難しいですね。通常の M&A ですと、大体投信利回りが、IRR が何パーセントから何パーセントで大体回るなみたいな、一番悲観的な状況でこうなりますねみたいな、大体そういうことで数字がしっかり出せるんですね。ただ本当に、特にベンチャーの製薬会社を買う買わないという話は、もう宝くじみたいな感じで。買ったけどゼロでしたとか、買って大当たりするとか、非常にそこは難しいところがあります。

ただ、そういう難しい中でも取締役会では一番その悲観ケース、通常ケース、それを買収した後の評価をしっかりやって、購入価格に対しては下限がいくらから上限いくらまでという形で提示していきます。それに対してわれわれ取締役会は価格の妥当性も見ていますし、将来キャッシュフローがその計画どおりに本当に出るのかしら、出ないのかしらということも含めて、慎重に見ています。

担当セクションは当然実際の実務に応じて、そのシナジーも含めて、あるいはアメリカとかヨーロッパのマーケットの状況も見て、どういう形でシェアが拡大できるか、どういった採算が取れていくかというのを見てくるわけですが。それがまさに説明をしっかりされているかどうか、われわれが納得できるか否か、そういうのを見た上で、その価格のシミュレーションの妥当性を検証しているということです。

形としてはしっかりした議論をされているんですけど、やっぱりなかなかやってみないと分からないところが本当にありまして、これは難しいですね。ただ、それも社長とか澤田さんの目利き力、そういうものはわれわれは全く分かりませんので、そこにしっかり頼るしかないかなという感じはします。

それと一番大事なのは、買った後で当初の計画どおりキャッシュフローが出ているか出ていないのか、場合によっては、例えば3年後とか5年後に減損リスクが出てくるのではないかと、そういう議論もあるわけですので。特に大型の企業買収案件については、その進捗管理、むしろそれ

をしっかりアジェンダに上げていただいて、その経過報告をしっかりしていただく、それをわれわれとしてもしっかりトレースしていく。

場合によっては公認会計士、監査法人とも議論をして、減損リスクがあるのかないのか、そういったものも当然われわれとしては早めに理解しておく必要がありますので、そういった議論もしっかりしているという形になります。

兵庫：ありがとうございます。今おっしゃっていただいたのは、もう定期的に月次なのかクォーターなのか、それでしっかりモニタリングして、投資案件がどうなっていて、IRR がどうなっているかどうかの検証を社外取の人はしっかり数字を見ているという理解でよろしいですか。

安藤：基本的には年単位です。数カ月では分かりません。ですから年単位でしっかりそれをトレースしていく。特に投資家の方にとって一番心配なのは減損リスクですね。ある日急に、突然何百億円も減損しますと言われても非常に困るわけですから。

そこに対しては、特にわれわれ取締役としても一番大きな関心を持って、当初買った会社が狙いどおりちゃんと機能しているのかしていないのか、キャッシュフロー上も計画どおり行っているのか行っていないのか、どういった課題を抱えているのか、あるいは強化する策がないのか、そういったものを早め早めにご報告いただき、議論していくという形になります。

兵庫：ありがとうございます。パテントクリフが見えている中で、お金はロイヤリティ収入等が入ってきますので、過度になり過ぎると投資案件が抑制されるということもありますから、そのバランスを取ってやっていただきたいのと、買う以上は、過度にシナジーを入れ過ぎないでいただきたい。

安藤：おっしゃるとおりです。担当セクションは大体上乘せしちゃいますからね。こんなうまくいくわけないだろうということもざっくばらんに議論しています。

それと、観点も違いますけれども、パテントクリフ、社長のいろんなお力で延ばしたりしていただいていますけれども、やはり 10 年、20 年タームで、ブロックバスターと言われるものがコンスタントに出せるだけの体力は持っていないといけないし、そういった M&A もタイムリーにやっていると、先ほどの一番中核である創薬というものが弱くなっていくのは一番困りますから、そこはわれわれとしても、むしろ研究開発投資もしっかりやってほしいと。

3 年間で 3,000 億円という数字に今回なっていますけれども、そこはしっかりやって、人材投資も含めて研究開発体制をしっかり強化するとともに、やはり M&A、アライアンス、それも同時並行

的に考えていかないと、なかなか全て単独で、自分の持っている自社創薬だけでやってくというのは難しいかなという感じはしています。

兵庫：ありがとうございます。いろいろ議論していただきたいと思います。もう1点、すみません、これは多分新見さんへのご質問になるんですけど。

やはり感染症というのは御社にとって非常に重要なマテリアリティである一方で、そのKPIであったりとか、社会的インパクトとか、そういうものに対する価値をしっかりと出していくということをやらないと、なかなかここで言う重要だということで社会のインフラにも既になっていてと言われても、どうしても資本市場サイドが、どうしても御社のビジネスの良さであったり、やられてきていることの良さというところに、なかなかバリエーションを付けられないというところがあるかなと思います。

過去、ESG 後進国というお言葉もございましたけど、先進国になるためには、そういうところを自分たちで道を開けてきっちり開示することが必要かと思いますし、何らかの形でKPIを設定して、それでインパクトを評価するというような仕組みを御社主導でやっていくぐらいの気概を持ていかないと、いいことをやっているんだけど薬価がとか、そういう些末な議論に、どうしてもメディアも含めてなりがちだと思いますので、この辺について今どういう取り組みをやられていて、どのようにお考えかということ、ざっくりばらんでも結構なので教えてください。以上です。

新見：ありがとうございます。新見でございます。

まず、非財務のKPIにつきましてはおっしゃるとおりでして、今まさに議論を進めているところでございます。弊社の中の経営企画部という、中計をつくっている部署と、サステナビリティと一緒にになってKPIを設定した上で、今後、中長期にどのように対応していくかというのを外部の皆様にもご説明しできるように整えていきたいと考えているところでございます。

インパクトにつきましても、今、どのような指標を使って、どう示すとわれわれのビジネスを正しく示せるかというところを検討しておりまして、これであればうまく説明できるのではないかと、ところどころがいくつか見えてきている状況ではございますので、それも準備が整いましたら、順次公開、ご説明させていただければと思っております。

安藤：今のご質問に関連していますけれども、社会的価値をいかに上げるかということも非常に大事でございます。先ほど申し上げましたけれども、当社の価値を上げるということも含めて、社会的価値も上げなきゃいけないです。コロナ治療薬とワクチンは、極端な言い方では収益を横に置いて、感染症のSHIONOGIとして、人々の期待に応えなきゃいけないという使命感を持って取り組んだ案件です。

実際、安全保障の観点からも、日本にそれがなくていいのか、アメリカに依存してていいのかという問題もやっぱりあります。今回は、まさに3年前ですけれども、社長の大きな決断で、それに徹底的に取り組もうと。これは本当にビジネスリスクが一方であるわけです。開発して承認されないケースもあるし、何千億円も投下して、それは採算的に本当に合うかという問題もあったわけですが、これだけ感染症のSHIONOGIに対する期待感、国産メーカーに対する期待感、これが強い状況で当社が応えなくてどうするんだと、まさにそういった使命感からこれに取り組んでいったわけです。

ですから、これは本当に承認されなかったら大変なことになって、こういうカンファレンスもやれない状況だったかも分かりません。ワクチンはまだですけれども、治療薬についてはマーケットに出すことができたという意味では、結果的にSHIONOGIのプレゼンス、社会的価値の向上に大きく貢献したのではないかなという感じはしています。

こういうことが本当に大事なかなと思います。今回STS2030の計画もRevisionということで、感染症って結構大事だよねみたいな、マーケットも結構あるよねみたいな、そういうことで見直しもされたわけです。

兵庫：非常にそこはアグリーなところもありますが、結構やっぱり投資に対するリターンという見方もあります。一方で企業価値、株主価値を考える上ではあるので、そこはバランスよく、せっかくここまで認知上がっているの、あとはKPIであったり、特許を開放することによって、多分アクセスできる人たちも増えていますので、そういうところをしっかりとアピールすることが多分求められているでしょうし、次世代の開発を回すというのが多分いいのではないかなと思います。

だから、ここでもうコロナの治療薬を1個出して、承認を取ったからそれでOKという話にならず、ぜひ財務とのバランスも考えながらしっかり進めていただきたいなと思います。あと、KPIの開示のところは安藤さんから後押しをお願いします。

安藤：ありがとうございました。

京川：近江さん、どうぞ。

近江：申し訳ありません。近江です。J.P.モルガン・アセット・マネジメントでスチュワードシップを担当しております。よろしくお願いいたします。

私から簡単に1問です。人事評価制度の件を少しお伺いしたいんですけれども。今回、また一本化、いろいろな形でやってこられた中での施策ということですが。これによってどのようなギャップ、人的資本のギャップが埋まっていくのか、それをどのような形で成果を図って取り組みという

ものを反映していくのかというところの工夫とか、今の課題と、どのようにそれを捉えて次の戦略に結び付けていくのかというところについて確認させていただければと思います。

岸田：ありがとうございます。今の一番新しい制度で申しますと、先ほど申し上げましたとおり、ガラガラポンで一から格付けをし直したということです。現在の個々の、特に組合員とマネージャーをしていない過去昇格した幹部職層を全員格付け直して、幹部職層でも組合員に落ちた人がいっぱいいるんですが、若手でかなり抜擢している人もいるということです。

そこに関しては、もう各部門でそれぞれの現時点でのパフォーマンスで順番に並べてくれということとでいったんやりました。その格付けを終えて、今の新しい制度がスタートしたということです。

今後の評価に関しましては、一つは実際に挙げられた成果、しかも今回は、過去はどうしても私ども、特に組合員の間はコツコツと能力を上げればみたいなメッセージを送っていたので、大きなチャレンジをしなくてコツコツ積み上げていければみたいな風土が少し出来上がってしまっている部分がありました。そこを壊したいということで、社内全体にチャレンジ度を今回かなり重視した形で、まず最初に大風呂敷を広げろと。その上で達成度を見ていくという形に、その成果を見る範囲を変えていくということを浸透させようと思って、今、ちょうど従業員への制度説明教育を始めているところです。

あと給与、それは主にどちらかというとボーナスに反映していくところですが、今後の格付けとか給与の改定、増減、上下に関しては、そこをもって、発揮した行動成果を見ていくということをより明確に、事実を積み上げていくと。どうしても発揮能力といっても潜在的なところを見たりしてしまいますので、事実を積み重ねた形で評価を書けという形に変えていく予定で今取り組んでいるところでございます。

近江：ありがとうございます。やはりこれをやることによって、いろいろなジェネレーションの中でどんどん飛び級というか、どんどん上がっていくということが見える化すること、実現することが大事だと思っておりまして、そういったことも外からできれば見えるような形だと、よりそれが何をどのような形になったのかというのが分かりやすいのかなと思いますので、期待しております。ありがとうございます。

岸田：ありがとうございました。

京川：村岡さん。お願いします。

村岡：すみません。ややこしい質問をしてしまいそうですが、安藤さんに質問です。

あのとき取締役会でどんな議論をしたんですか。賛成、反対とどんなのがあったんですかという質問です。まさに経営資源を感染症、COVID に振り向けたあのとき、多分賛成も反対もあったと思うんですけど、どんな幅の議論があったのか。

もう1個、直近の話で、バイバック 750 億円やられたと思うんですけど、僕は、あのタイミングは事業投資のタイミングだと思っていたんですけど、そっちではなくてこっちとなったことに対して、取締役会でどんな議論があったのかを教えてください。

安藤：COVID についてやっていこうというときは、単に感染症の SHIONOGI だからというと、それだけでやるのみたいなところは当然あります、入り口としては。ただ、その実現可能性、距離感、どの程度開発する確度が高いのかどうか、それをやっぱり議論しました。

実際、私の印象ではワクチンは買収した会社がやっていますからちょっとよく分からない。ただ、やはり治療薬についてはもともと得意分野ですから、そういう意味では、感覚的に含めてこれは実現できると経営トップが確信しているということをもって、われわれとしても、じゃあそれをしっかり取り組んでいこうということで、もうそれは取り組む方向でしっかり決まりました。みんな安心して決まりました。その後、結構不安になりましたけど、ちゃんと実現できたと、本当によかったなと思っています。

750 億円については結構議論がありました。時期も含めて、こんなときにやるのかみたいな話や、やるんだったら3月決算終わった後の本決算の発表のとき同時になんでやらなかったのかみたいな話を含めて、むしろ9月中間決算のときにやるべきじゃないのとか。そもそも自社株の買い取りでお金そんなに使うのと。そもそも今おっしゃったように、もっと研究開発投資とか、あるいは M&A、そういったものにお金をむしろ向けるべきであって、自社株買いなんてどうなのみたいな、これは常に毎回議論があります。

あるいは配当もそうですね、実際。どんどん増配していますけど、本当に増配ばかりで、いつまで増配しているのみたいな。要するにキャッシュアウトですからね、全て。実際大事なのは、将来、10年後、20年後、30年後にわたって本当に SHIONOGI が成長していけるかどうか、そこに対してしっかり投資していく、人材を含めて、研究開発投資も含めて、それが一番大事なわけです。

ですから、その案件がなければしょうがないかもしれませんが、優先度としては事業の拡大、M&A を含めた事業拡大、戦略分野への投下、これが最優先になります。ただ、そのタイミングによっては潤沢なキャッシュフローがあるわけですから、むしろ株主還元をしていこう、あるいは配当に回していこうという考えもあるわけで、業績の動向にもよりますね。そういったものを総合的に判断して今回の方針になりました。

これはすんなり決まったわけではないですけども、そういったいろんな意見が幅広く取締役会で議論されているということですから、そういう意味では本当に安心していただいているのかなという感じはします。

さっきの M&A の案件もそうですが、本当に縦横斜めはしっかり検証しているわけで、その透明性のある判断が合理的に現状できていると思っています。

村岡：ありがとうございます。モルガン・スタンレーの村岡でした。

安藤：これからもご支援よろしくお願いします。

京川：

それでは、以上をもちまして、第1回の塩野義のサステナビリティミーティングを終了させていただきます。皆様、本日はお忙しい中、ありがとうございました。

手代木：ありがとうございました。

安藤：ありがとうございました。

[了]