



塩野義製薬株式会社

中期経営計画 STS2030Revision

2023 年 6 月 1 日

登壇

京川：それでは、お時間になりましたので始めさせていただきます。塩野義製薬広報部長の京川でございます。本日は皆様、ご多忙にもかかわらずご参加くださいます、誠にありがとうございます。ただ今より、塩野義製薬の「SHIONOGI Transformation Strategy 2030（STS2030）」の Revision に関する説明会を開催させていただきます。

まずは本日の登壇者をご紹介します。真ん中から、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：上席執行役員 R&D 管掌兼投資戦略部長のジョン・ケラーです。

ケラー：ジョンでございます。よろしくお願いいたします。

京川：上席執行役員ヘルスケア事業管掌兼医薬事業本部長の岩崎利信です。

岩崎：岩崎でございます。よろしくお願いいたします。

京川：最後に、上席執行役員サプライ管掌兼海外事業本部長の花崎浩二です。

花崎：花崎でございます。よろしくお願いいたします。

京川：本日は、STS2030 Revision についてのご説明をさせていただきましたのちに、質疑応答のお時間を取らせていただきます。終了時刻は午後 5 時を予定しております。なお、本日の説明会は同時通訳の機能をご利用いただけます。同時通訳をご利用される場合には、画面の下にございます地球儀のアイコンから、日本語または英語のいずれか、ご希望の言語をお選びいただきご利用ください。

それでは、さっそく始めさせていただきます。手代木社長、お願いします。

手代木：改めまして、手代木でございます。本日はよろしくお願いいたします。

まずもって本日お集まりをいただきましたことに、本当に御礼を申し上げます。今、うちの京川から話がありましたとおり、Revision でございますので、本来であれば中期経営計画そ

のものとは少し違う位置づけでございますので、このようにたくさんの方々にお集まりをいただく話なのかどうかというところではございます。

実は、ちょうど3年前の6月1日に、この「STS2030」を発出させていただきました。その後、あとから申し上げますが、かなり多くの変化がある中で、昨年の年末以来、私ども、今、取締役会はほとんど社外の方が中心ですが、少なくとも2回オンサイトで、それ以外にオフサイトを含めると3回、社外取締役とかなり侃々諤々の議論をさせていただいたうえで、このRevisionはかなり変更が大きいということと、私どもがこれから行っていくビジネスにおいて、非常に重要な意味を持っているだろうということで、外部の方々にきちんとご説明をすべき内容ではないかということで、本日お集まりをいただいているということでございます。

もちろん社外取締役の方を中心に2回、あるいはオフサイトを入れて3回以上お話をさせていただいておりますけれども、当然、社内的にもかなり回数、経営会議等を含めて話をさせていただいたうえで、今回の内容になっております。

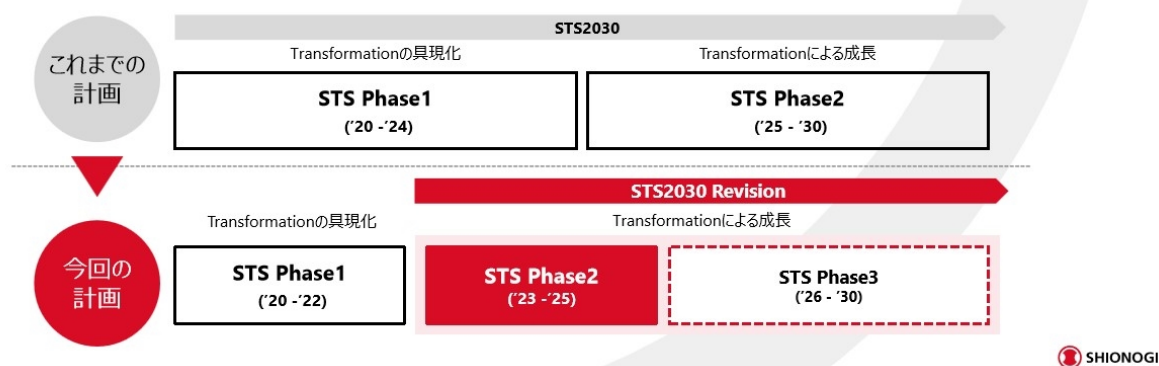
実は、かなり網羅的にこの内容を詰めさせていただいております。もちろんR&Dのパイプラインに関することから、今から伸びていく、伸ばしていきたい海外、あるいはR&Dの投資であるとか、投資に関する考え方、株主還元に関する考え方、もっと言えば非財務指標、人的資本をどうマネージしていくのかについて、かなり網羅的にカバーをさせていただいております。

場合によっては、この人的資本のところだけで1時間、2時間、ここにおられる皆様方とお話をさせていただくべき内容が入っておりますので、今日網羅的に全てお話をさせていただきますが、スペシフィックなアイテムについて皆様方からご要望、あるいはお許しいただければ、また別途、皆様方と対話をさせていただくことについて考えてまいります。

今日、この話1ページ1ページ全てやっていると、本当に時間がかかってしまいますので、総論をお話させていただきました上で、今後、皆様方と、われわれのこのRevisionに対して、どういうご質問、あるいはご指摘等をいただくのかを踏まえて、対応は継続してまいりたいと思っております。

Agenda

1. STS Phase1の振り返り
2. 2030年Vision実現への道筋
3. STS Phase2



それでは、Agenda のページをお願いいたします。

ここに概念図を書かせていただきました。今回の計画、STS の Phase1 の 3 ヶ年を、以前の、3 年前の 6 月 1 日に発表させていただいたところから一応完了したということで、30 年を考えた残りの 7 年を、もう一度二つのフェーズに分けさせていただこうということでございます。

今回お話をさせていただくのは、その真ん中の赤いところ、STS の Phase2 ということで、23 年から 25 年、つまり 26 年 3 月期までのカバーということになりますが、Phase3 についてどういう考えで、Phase2 をデザインしたのかを中心にお話をさせていただきます。

ひるがえりまして、先ほど申し上げました 3 年前の 6 月 1 日を、私ももういっぺんゼロから、当時のプレゼンテーション資料も含めて読み直して、当時の一番重要なポイントだったところ、これが今どう変化しているのかということから少しお話をさせていただきます。

当時、やはり私どもの一番大きな問題点は、HIV のフランチャイズに関して、27 年から 28 年にかけて、経口剤、飲み薬であるドルテグラビルの特許が、場所によって少し差はありますが、徐々に切れていくということでした。

私どもの収入源の中で最も大きなものである、この HIV のロイヤリティがどうなっていくのかを、私どもとすると苦しくなる可能性があるということで、それを補ってさらに強く成長していくために、この 2030 を作らせていただいたということが非常に大きなテーマでございました。

それをベースに活動を始めたわけですが、次に COVID-19 が本格的に入ってきたということで、この 3 年間はかなりの R&D 含めた資源を COVID-19 に振らせていただいて、一定の成果、日本におけるゾコーバ、あるいはエンシトレルビルとしては他国でも承認申請をする、あるいは承認申請の前まで行っておりますが、ワクチンについてもそれなりに動かさせていただいています。

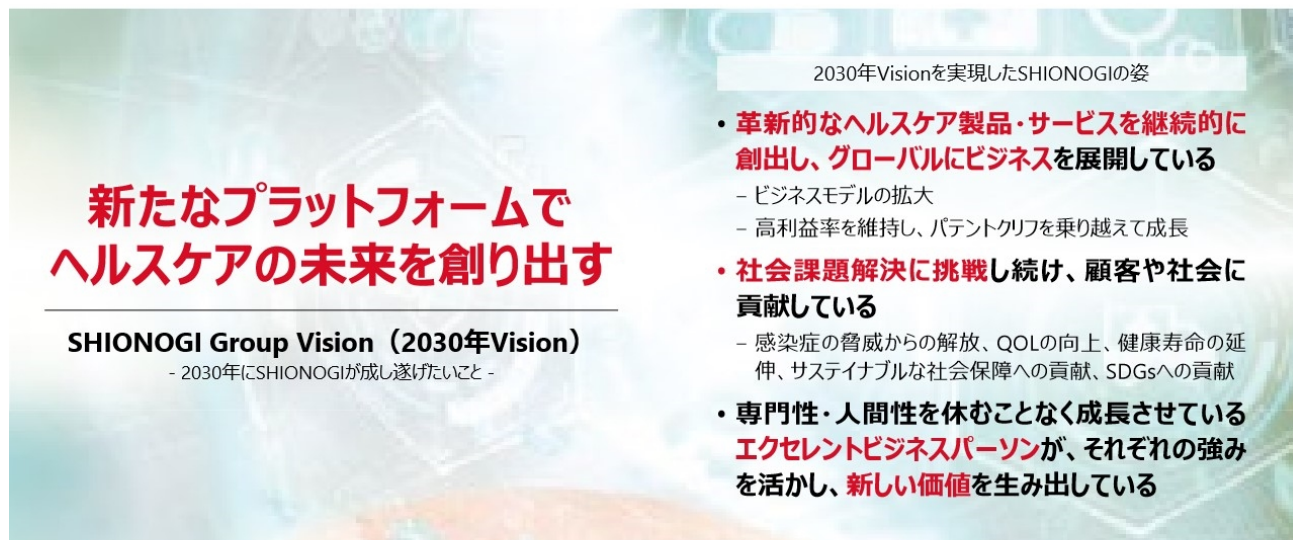
加えて、その間地道にやっていた活動としては、グローバルにセフィデロコルを AMR プロダクトとしてきちっと販売をさせていただきました。最近では、なかなか抗生物質で 100 億を超える製品はグローバルに出てきていないわけですが、昨年度 22 年度は 100 億を超える売上にも達成させていただきました。

私ども、アメリカ、ヨーロッパを中心にその方向性で、きちっと感染症のプロダクトを動かす実力も示させていただいているということで、その HIV のフランチャイズ、自分たちがやってきた COVID-19 の成果、あるいは地道かもしれませんが、セフィデロコルの達成、こういったことをベースに次のフェーズをどう考えるのかをお示しするのが妥当だろうと考えております。

加えまして、その結果としてバランスシート上も、かなり強靱なバランスシートを、この 3 年間で総資産も増やしておりますし、キャッシュポジションも非常に強くなったということで、次のグロースに向けて、われわれなりに何を考えているのだろうかということもお話をさせていただきます。

ということで、この辺りのご説明は、かなり、3 年前に「こういうことをやりたいんです」と、「道筋についてはいろいろ走りながら考えます」と言っていたところから、ずいぶん道筋が見えやすくなって、達成すべきこと、達成できることが増えてきたということで、今回の Revision に至っているということでございます。

2030年Vision



2030年Visionを実現したSHIONOGIの姿

**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**

SHIONOGI Group Vision (2030年Vision)
- 2030年にSHIONOGIが成し遂げたいこと -

- **革新的なヘルスケア製品・サービスを継続的に創出し、グローバルにビジネスを展開している**
 - ビジネスモデルの拡大
 - 高利益率を維持し、パテントクリフを乗り越えて成長
- **社会課題解決に挑戦し続け、顧客や社会に貢献している**
 - 感染症の脅威からの解放、QOLの向上、健康寿命の延伸、サステイナブルな社会保障への貢献、SDGsへの貢献
- **専門性・人間性を休むことなく成長させているエクセレントビジネスパーソンが、それぞれの強みを活かし、新しい価値を生み出している**

4



それでは、少しお話をさせていただきたいと思います。4 ページ目、お願いいたします。

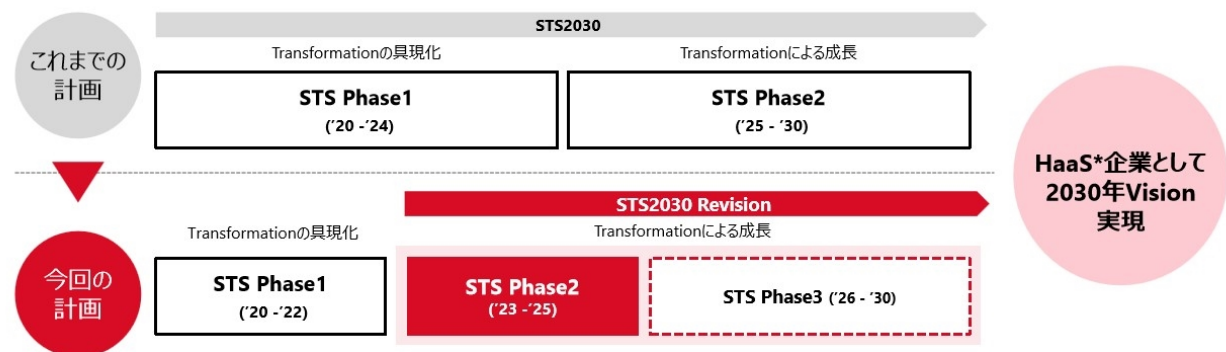
こちらは再三再四申し上げておりますが、3 年前に使わせていただいたものと同じものをあえて使わせていただいております。私どもの会社としては、2030 年にこういう会社になりたい、こういうことを達成したいという、2030 年ビジョンについては変わっておりません。当時から私どもが考えていたことはそんなにずれてもいないし、間違ってもいないと考えております。

ただ、COVID-19 という、世の中を混乱の渦に落とし込んだ、このパンデミックを経て、私どもがやりたいこと、やるべきことがより明確になってきているということです。今、ジョンのところで約1 年経って、ずいぶん研究開発の考え方も変わってまいりましたが、今までやっていたパイプラインの考え方から、真の、と言ったら少し言い過ぎかもしれませんが、アンメットニーズに基づいた、自分たちの強みを生かしたパイプラインの作り方、そしてそれを岩崎のところ、花崎のところを含めてグローバルに展開をしていく、販売をして売上を自ら立てていく、というあたりが、われわれのテーマになっております。方向性は2030 年として変わっていませんが、よりどこに集中していくのかが変わってきているということでございます。

それをベースにするためには、人間、組織、文化、こういったものがどうしても重要だということで、エクセレントビジネスパーソンをどう作って、会社のディシジョンメイキングをどのようにストリームライン化していくのかという辺りについても考えてきたということでございます。

STS2030 Revisionの目的

- STS Phase1における3年間の取り組みの結果、2030年Vision実現に向けたシナリオが大きく進展
⇒ 2030年Vision実現への道筋はより明確に
- 財務目標を引き上げ、直近3年間でPhase2として具体化



5

* Healthcare as a Service : 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 SHIONOGI

先ほどご説明いたしましたように、今回の Revision の目的は、7 年を二つに分けさせていただいた上で、最初の 3 年間、STS の Phase2 を、何をターゲットに進めていくのかと、その先に Phase3 としてどういう姿を描くのかを、パッケージとしてお示しさせていただいているということでございます。

STS Phase1の振り返り：主な成果

自社創製品の拡大		主要KPIの達成			
• COVID-19治療薬エンシトレルの国内緊急承認取得 • 海外ビジネスの強化 - セフィデロコルの拡大、GARDP*・CHAI*²、MPP*³との取り組み • HIVフランチャイズの成長		(カッコ内STS2030目標値)			
		KPI	FY2020	FY2021	FY2022
		売上収益	2,972億円	3,351億円	4,267億円 (4,000億円)
医療用医薬品以外の製品・サービス開始 • COVID-19ワクチンの国内承認申請実施 • 感染症領域・中枢神経領域における多様な取り組み - 下水疫学サービス (AdvanSentinel)、教育支援 (Yui Connection)、音刺激による脳活性化 (kikippa)、不眠障害用アプリ (サスメド Med CBT-i®)		コア営業利益* ⁴	940億円	1,106億円	1,585億円 (1,200億円)
		成長性			
		コア営業利益率	31.6%	33.0%	37.1% (30%以上)
ガバナンスの強化 • 社内意思決定プロセスの整備 • マネジャー教育の継続実施		海外売上高比率	16.2%	22.3%	16.9% (25%以上)
		自社創薬比率	71%	73%	61% (60%以上)
		EPS	365円	378円	619円 (370円以上)
株主還元		DOE	4.1%	3.8%	3.9% (4%以上)
		ROE	13.9%	12.5%	17.8% (13%以上)

* The Global Antibiotic Research and Development Partnership : 薬剤耐性菌感染症の新規治療薬を開発するスイスに拠点を置く非営利団体

*² Clinton Health Access Initiative : 低所得国の人々の命を救い、病気の負担を軽減することに取り組んでいるグローバルヘルス組織

*³ The Medicines Patent Pool : 国連が支援する公衆衛生団体

*⁴ 営業利益から非経常的な項目 (減損損失、有形固定資産売却益等) を調整した利益

6

SHIONOGI

こちらに、STS の Phase1 としての最初の 3 年間の、繰り返しになるところもありますが、主な成果を書かせていただいております。

自社創製品の拡大につきましては、先ほど申し上げました、上から 2 番目でございますが、海外ビジネスとして、セフィデロコルを完全に成功に導いたというのは言い過ぎかもしれませんが、少なくとも一つ目の目安となる 100 億という売上を超えさせていただいたという点では、一定のご評価をいただけたと思います。

これを、ゾフルーザではやれなかった自社での LMIC への展開等を、ゾコーバ、セフィデロコル、そして将来出てくる感染症薬等で行わせていただくために、セフィデロコルについては GARDP・CHAI との組み合わせを始め、エンストレルビルについては MPP とのコラボレーションを始め、実際この二つのコラボレーション、ずいぶん具体的にもう進んできておりまして、私どもとするとサブライセンスの会社様をノミネートさせていただくフェーズまで来ているわけですが、自分でモノを展開していくということを会社として決意をして進めているということです。

私もあとで概略もご説明申し上げますが、HIV のフランチャイズ、現時点では 2027 年、28 年と考えていた、少しでこぼこがあるかなというのが、おおよそ 2040 年を目前にするぐらいまでは、ほぼほぼ安定的と認識できるのではないかとということで、もう実態としては、27、28 年というのは、われわれにとってはイシューではなくなっていると考えております。むしろ、そのベースがしっかりしてきたことで、そのベースに何を載せていくのかということに、自分たちが集中できるようになったと考えております。

また COVID-19 に関しましては、もちろんゾコーバに加え、ワクチンについても何とかご承認をいただけるのではないかと考えております。加えまして、HaaS 企業へ自分たちが一步踏み出したということでは、下水のモニタリングサービスでありますとか、就学支援でありますとか、まだ OTC の領域ではあります、認知症にもしかしたら良い効果があるかもしれないというのを、ベンチャーカンパニーの方々と組ませていただいたりしております。

そういったことを動かして、次の 2030 年までと 2030 年以降の自分たちの展開を考える HaaS についても、少なくとも一步は踏み出させていただいたと思っています。あとからご説明申し上げますが、社内のガバナンス、ここにいる 3 人の管掌にもう 1 人、岸田という管掌を入れて、4 人の管掌制にして、会社のディシジョンメイキングをかなり早くできるようにしたつもりでございます。

そういったスピード、クオリティを両面で変えていくマネジメントについても、ずいぶん踏み込んだと思っています。

数字の面でございます。右側の22年の決算の数字、これにつきましては、もう公表させていただいているのですが、改めてこの数字を、3年前の6月1日に発表させていただいた2020年の私どもの数字と比べますと、実はこの売上の4,200億以外の数字、コア営業利益、コア営業利益率、そして自社創薬比率、EPS、ROE等は、当時公表させていただいた24年度の数字、25年3月期の数字をもう既に上回っております。

当時出させていただいたものは、皆様、あとでご覧なっていたらと思いますけれども、コア営業利益1,500億、コア営業利益率30%以上、自社創薬比率60%以上、EPS480円以上、ROE15%以上。これはもう25年3月期に対して既に2年早く達成をさせていただいております。

ということも含めて、このSTSの2030の元のバージョンのPhase1を続けていくというのが、それはそれでちょっと言い過ぎかもしれませんが、陳腐な数字になってしまっていますので、われわれ、社外的にも社内的にも新しいターゲットを考えた上で、それを皆様方にフォローいただき、われわれはそれをきちっと達成するようになっていくというのが、今回の主な目的でございます。

STS Phase1の振り返り：学びと変革に向けた強化ポイント

COVID-19環境下における経験からの学び

「感染症の脅威」の再認識

- ・ COVID-19が世の中に与えた衝撃

アンメットニーズ創薬の重要性

- ・ COVID-19というアンメットニーズに対する活動は多くのサポートをいただく事ができた

グローバルにものを届ける力の不足

- ・ グローバル販売力・供給力の不足

ビジネススピードの重要性

- ・ COVID-19創薬のスピードがスタンダードになる時代に

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

変革に向けた強化ポイント

販売力の強化 -グローバルに届ける力-

- ・ グローバル販売体制構築・整備、サプライチェーン強化
- ・ 医療用医薬品以外の販売スキーム構築

パイプライン強化 -アンメットニーズへの投資-

- ・ ニーズの高いパイプラインへの研究開発投資と柔軟なリソースシフト
- ・ 成長ドライバー獲得への積極的投資

会社基盤の強化 -ビジネススピード向上・人材強化-

- ・ 業務プロセス改善、意思決定のスピード向上
- ・ 必要なケイパビリティの見直し・強化
 - 人材育成・外部人材の登用

改めまして Phase1 の振り返りでございます。

何も全部うまくいったと申し上げるつもりはございません。ただ、COVID-19で社内のリソース、一番多いときには8割近く、このCOVID-19関連に投下をして、何とか、海外の会社様に比べるとまだスピード面で足りないというお叱りはいただくとはいえませんが、それでも自分たちなりに、薬の種を見つけてからモノを作って、モノを提供して、開発をして、きちんと市場に提供させ

ていただくという点では、私どもが今まで歴史上やったことのないぐらいのスピードで取り組んでまいりました。

今度われわれがやらなければいけないのは、これを特殊状況下ではなくて、どんなプロジェクトについてもやれるような企業に進化させていくことが非常に重要だろうと思うと同時に、なぜそんなことができたのかというと、COVID-19 という、誰もが合意いただけるような明確なアンメットニーズがあるときには、やはり世の中もご支援いただけますし、われわれの中もそれに向かって真っすぐに向かっていけるというのを経験させていただきました。

真の意味でのアンメットニーズを同定して、それに向けて会社が一丸となって、社会からのご支援をいただいたときには本当に強い。逆に言えば、アンメットニーズにミートしていないような開発品を本当に行うことは、これから社会との対話でもどうなのだろうかということを実際に経験させていただいたのは、われわれ会社にとって非常に大きな経験でございました。

そして先ほど言いましたように、GARDP・CHAI、あるいは MPP と初めて組ませていただいて、グローバルにモノを届けようということを始めるわけですが、やはりまだ薬事的にも、本当にそれを販売して売りを立てていくのかという点でも、他の会社様と比べてまだまだ見劣りするところが非常に多いです。これも認識をしたところでございますので、これを次の3ヶ年でどう直していくのか、自分たちとして、その計画を立てたいというのが今回のテーマでございます。

ということで、右側でございますが、今日ここに来ております岩崎、花崎のところは、とにかくどうやってグローバルに売するのかということで、とことん自分で売りを立てることにこだわってまいりますし、ジョンのところでは、今まで以上に、皆さんから「これは確かにアンメットニーズにミートしているよね」という製品の研究開発を行いたいと考えております。

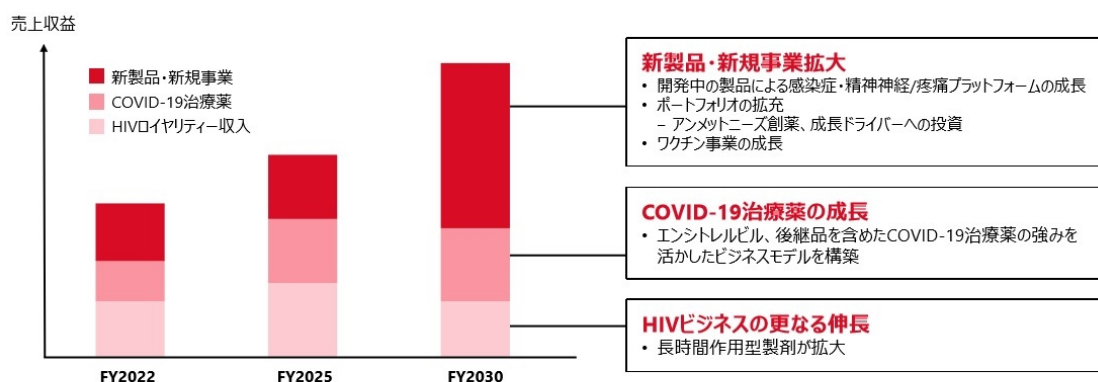
そのために社内、どうブラッシュアップしていくのかと同時に、社外のアカデミアの方々を含めて、新しいアライアンスの組み方を考えようと。そして会社の基盤としては、とにかくスピードとクオリティ、この二つをどう上げていくのかということになります。

キーワードは、私は昔からトランスペアレンシーとトレーサビリティだと、うちの会社で言っています。とにかく透明度の高い決定をした上で、行った決定についてはきちっとフォローできる、トレースできる、この二つが具備されていれば、株主様をはじめとするステークホルダーの方々から経営を任せていただけるだろうと。不透明でトレースできないというのが、われわれが信用を失ってしまう一番大きな理由だろうということで、このあたりをベースに、社内の意思決定の仕組みをずいぶん変えてきたつもりでございます。

ということで、まず Phase2 に向けて、Revision の三つの柱から説明をさせていただきたいと思います。

2030年Vision実現に向けた成長

- HIV関連製品の上振れ
- エンシトレビルを中心に成長（STS Phase2：2023-25）
- 積極投資（R&D、事業投資）による2030年Vision実現に向けた成長（～2030）



引き続きまして9ページ目をお願いします。

まず、2030年Visionに向けて、喫緊3年間、何を行わなければいけないのかと、それからその先の4年間何を行わなければいけないのかを模式的に書かせていただいたのが、この絵でございます。

2030年の私たちのありたい姿、あるべき姿を考えたのがその右側でございまして、当然のことながら、あとでご説明申し上げますが、感染症、COVID-19というか、コロナ感染なのかインフルエンザ感染なのかはありますけれども、急性の呼吸器感染症と言われる、その感染症がグローバルにそう簡単になくならないとは、われわれ考えておりません。

その中で、インフルエンザ、COVID-19治療薬、申請中のワクチンも持っているということで、一定の新製品としてもありますけれども、感染症領域で大きな成長をグローバルに行っていく。これが非常に重要でございます。

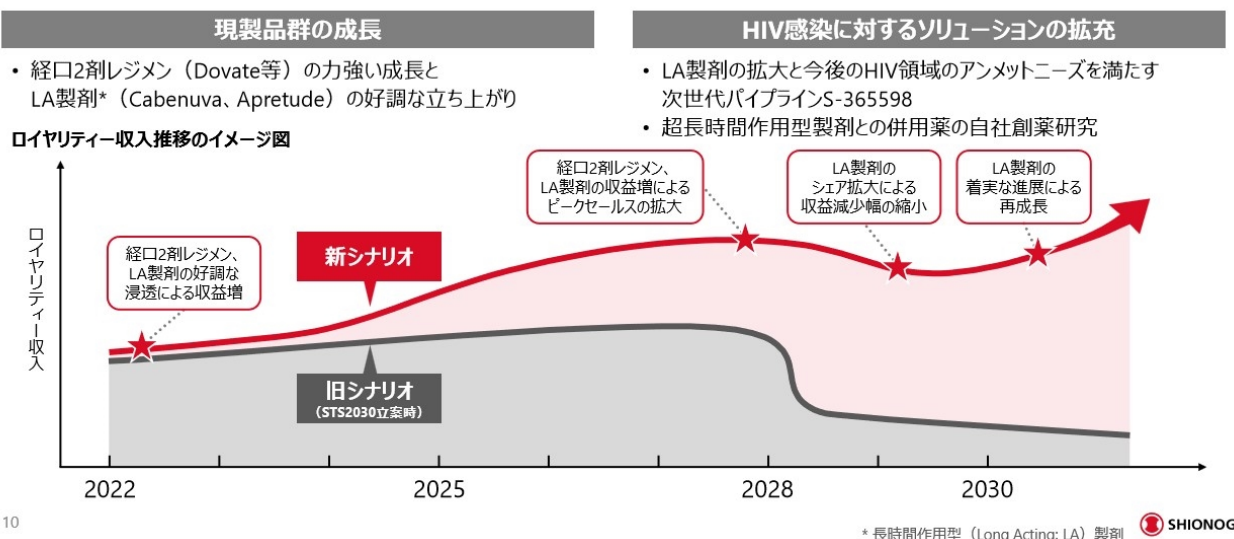
それからHIVビジネスにつきましては、もちろん販売の主体はViiV社でございますが、われわれとすると、そのViiV社が今から行おうとされておられるロングアクティング、持続型注射剤を、われわれとしてどのように強化、あるいはご支援、研究の面からさせていただくのか、

と同時に、場合によっては新しい経口剤でも、例えば今、ライバルのギリアド社、あるいはメルク社は、1週間に1回の経口剤のようなことをやっておられます。我々もそういったことに対して、新しい作用メカニズムの、1週間に1回の経口剤みたいなものは考えなくていいのか、ということを含めて、研究の面からぜひ支援をしたい。

それによって、HIV ビジネスを、われわれが補強、支援をして、先ほど申し上げましたロイヤリティー ストリームに関して、安心して皆様から見ていただけるようなレベニューにきちっと作っていきたいと考えております。

HIVビジネスの将来展望

HIV治療のパラダイムシフトを起こす製品を生み出すことで、今後も継続した成長を実現



まずは HIV でございます。

これにつきましては日々、新しいデータも出ておりますし、これは、データというのはサイエンスのデータもそうですし、販売面のデータもですし、患者様、お医者様がどう受け止めていただいているかというデータも全部新しく出ております。

私どもとすると、この赤線、確かに28年、29年は、経口剤の知的財産が失われることで少しはドロップするのかもしれませんが、今から25年、26年、27年と、少なくともずっと伸びていくであろう、そのロイヤリティー ストリームから考えても、その25年、26年のレベルを下回るようなことは多分ないだろう。

しかも、これがわれわれのベストエスティメイトとしては、2040 年ぐらいまで続くだろうということでございますので、ここについては、私どもの下支えという点で、相当な安心感が出てきたなと思っています。

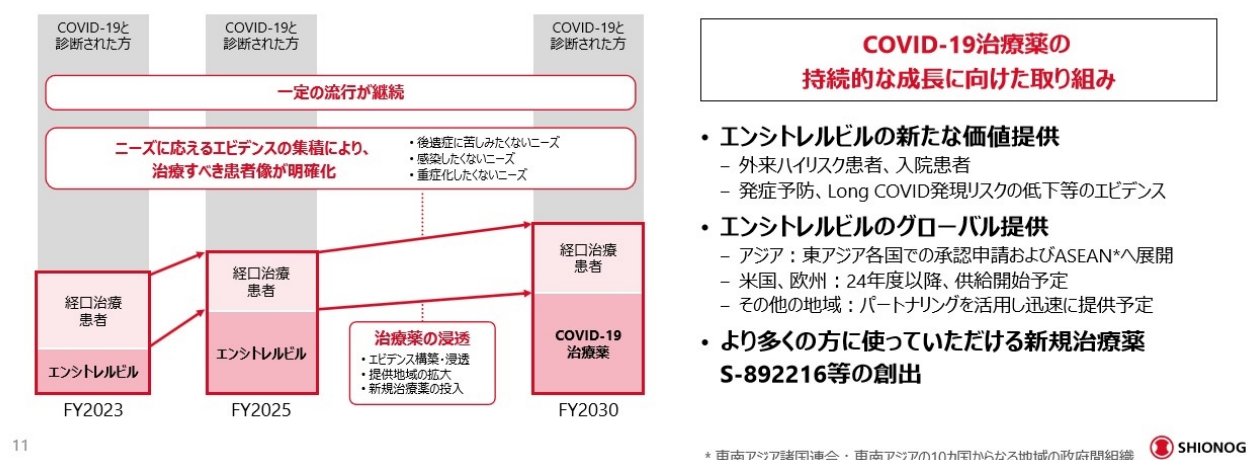
もちろん、私ども、スターリングポンド、イギリスのポンドでいただきますので、とんでもない、考えられない円高が起これると、私どものそのロイヤリティも円ベースでは少し低く見えるようなことはあるかもしれませんが。ただ、現地通貨ベースで考えたときに、このロイヤリティのレベルについては、私どもが今、模式図として書かせていただいている赤線ぐらいの動きはしてくれらるだろうと思っております。

先ほど申し上げましたように、2020 年の 6 月 1 日に新しい中計としての STS2030 を公表させていただいたときから、一番大きな変化の一つはこの点でございまして、これによって、私ども、自社の販売を伸ばした分、われわれの会社の成長が期待できると。今までは、何か落ちるところがあるから埋めなければいけないのではないかと思っていたところが、これはある程度安定する中で、自分が伸ばした分は自分の会社の伸びに繋がるというフェーズになっていく。これが今回の Revision の非常に大きなポイントだと思っております。

COVID-19治療薬の取り組みと展望

COVID-19に関する予見と方針

- ・ SHIONOGIの予見：今後も変異を繰り返しながら免疫を回避し、流行が継続
- ・ SHIONOGIの方針：臨床でのエビデンスを構築し、COVID-19のグローバル標準治療薬としてのポジションの確立



それから COVID-19 に関しましては、スキマティックチャートの一番上にありますように、一定の流行は継続するだろうと思っています。

本当に全て予測するのは難しいわけですが、例えば感染研におられる先生がおっしゃるのは、オミクロン株になってから、症状的には軽症の方が増えているけれども、一方で、感染後、あるいはワ

クチン接種後の中和抗体の持続は明らかに短くなっている。だいたい3~4ヶ月ぐらいで中和抗体のレベルはかなり落ちている。

これは、mRNAであろうと、私どものような組み換えタンパクであろうと、もしかすると不活化であろうと、レベルとしては一定の傾向がある。もちろんモダリティによって、製品によって、少しその長さは違いますけれども、やっぱり一定のスピードで中和抗体が落ちていく。

したがいまして、感染と発症を全く抑えるというのは相当に難しい状況なのではないかと、今、われわれは考えております。もちろん、インフルエンザ、3年ほとんど流行らなかった中で、今年の冬はもっと動くのではないかと思われていましたが、そこまで大きな波ではありませんでした。

ただ、今になって、5月、6月ぐらいに、いろいろなところでインフルエンザが出ております。もっとわれわれが、すみません、これは感染症の専門家として嫌がっているのは、鳥インフルエンザをはじめとする、今までと違うインフルエンザの動きが、かなり早く、そして大きくなっているということでございます。ノイラミニダーゼもありますし、私どものようなゾフルーザ、キャップエンドヌクレアーゼもございますけれども、そういったものをどううまく準備して次のパンデミックにしないのか。

皆様ご承知のことだと思いますが、表面抗原の変異そのものはインフルエンザの方がCOVID-19より遥かに早うございます。ですから、インフルエンザの変異は非常に早いわけですが、今のところ、人が動き、動物が動きということがなかったものですから、そこまで変異が、毒性、あるいはその免疫原性を落とすことがなかったわけですが。

COVID-19でわれわれが経験したのは、あれだけのスピードでグローバルに人が動いたときには、COVID-19のような表面抗原の変異であっても、あれだけのスピードで変異をする。これはインフルエンザの、ある意味毒性の強いウイルスで起こったときには、相当よろしくないことが起こるだろうという中において、われわれは、COVID-19もインフルエンザも含めて、治療薬、ワクチン両方を取り揃えさせていただくことは、世の中のニーズには合っているだろうと考えております。

そういったことで、まずはエンシトレルビル。今年は日本、そしてアジアの国々、来年度にはアメリカ、ヨーロッパ含めてより広範なところで販売をさせていただくことで、一定以上の販売を期待したいと思っております。薬物相互作用、あるいは妊婦に対する影響があるのは十分認識いたしております。

場合によっては、もう少し利便性が高いもの、例えばこのS-892216では、それを今考えておりませんが、例えばゾフルーザ、1回治療でございます。元々タミフルが1日2回、5日間だったものを、1回投与で治療する非常に利便性の高いものを作らせていただいたわけで。将来にわたってそ

ういったことが本当にできないのかということを含めて、継続してこれを続けていくことで、一定以上の販売額を担保させていただきたいと思っているところでございます。

スライド P12 です。

HIV とエンシトレルビルを含めた治療薬について、今までお話をさせていただきました。それ以外どうなっているのかというのがこの表でございます。

特に上の表の左側の部分は、主にライセンスイン品、あるいは日本国内での販売が多いわけですが、まず 25 年までに上市をし、販売するものがどういったものがあるのかを書かせていただき、右側には 26 年以降のなるべく早い時期にわれわれが期待をし、販売に繋げさせていただくものを書かせていただいております。

この新製品を成長させながら、先ほど少し述べておりますゾフルーザ、あるいはセフィデロコルであるとか、今、岩崎のところで、国内で今一度かなり力を入れてやっておりますナルデメジン。中国でも考えておりますが、こういったものを含めて、新製品を伸ばしていくということが、この中計の中に入っております。

後から数字、次のページで申し上げますが、この数字、どうやって出てきたのかがご質問にされると思いますが、私ども今、ワクチン含めて、相当詳細な製品ごとの売上をジオグラフィーごとに全部作らせていただいた上で、その数字から売上の目標を立てさせていただいております。

日本でいつぐらいに、どういう承認を取って、それがいくらぐらい売れて、ということを、そして、26 年度、27 年度、30 年度どこまで行くのかということを、かなり細かい数字で追わせていただいた上で、今回数字に詰めさせていただいているということでございます。

その中には、このページの下にありますワクチン、あるいは OTC。日本だけの OTC だけをとっても、4 年連続で最高の売上を更新した上で、業界の順位も約 10 以上上げさせていただいて、最高益も更新中でございます。これを私ども、厳密に言うと平安塩野義の傘下にこの OTC を持っておりますので、当然、アジアにこの OTC を展開していくことを考えているわけでございまして、こういったことを合わせながら進めていこうということでございます。

主要なKPI（重視する評価指標）の見直し

- COVID-19治療薬やHIVパイプラインの成長・積極的投資による事業成長などにより、FY2030の売上収益を上方修正（6,000億円⇒8,000億円）
- 積極的な戦略投資を促進するため、利益面の指標は、コア営業利益からEBITDA*に変更
- 非財務指標は環境、人権、人的資本を中心に開示*2

	STS Phase1	STS Phase2		STS Phase3
	FY2022	FY2023	FY2025	FY2030
売上収益	4,267億円	4,500億円	5,500億円	8,000億円
海外売上高 CAGR*3 (ロイヤリティー収入を除く)	—	—	50% (FY2022を起点とする)	15% (FY2025を起点とする)
EBITDA	1,779億円	1,670億円	2,000億円	—

KPIについては、もちろん、当然のことながら全部細かい数字を持っているわけでございますし、よく、「塩野義は元々営業利益とか営業利益率にこだわってきたのだから、それは継続するんだろう」と言われるかもしれませんが、今回、私どもの決意も含めて、この三つを一番重いKPIとして出させていただきたいと思っております。

今年度の数字につきましては、もう今年のビジネスプランということで出させていただいておりますので、これはご了解いただけたと思いますが。フィジカルの25年、26年3月期でございますが、売上収益として5,500億円、それからロイヤリティーを除く海外の成長率ということで50%、それからEBITDA2,000億。

これは、私どもがさっき申し上げました積み上げた数字の中から、堅めに出しております。「これ、低いんじゃないの」と言われるかもしれませんが、われわれとすると堅めに出させていただいて、これを超えたいというのが今までのビジネスプランの出し方でございますので、そこから始めさせていただきたいと思えます。

2030年の数字は、8,000億の売上ということで、これは、先ほど申し上げました2020年6月1日に出させていただいた数字からは2,000億円の上増しをしております。HIV、それから感染症薬、ワクチン、こういったものをどう開発し、進めていくのか。しかもグローバルに自社で販売をしていくのかということを鑑みて、自分たちで引いた数字として、この2,000億上増しの8,000億円を自分たちのターゲットにしたいと考えております。

当然のことながら、うちが 8,000 億を売ると考えたときには、営業利益、このぐらいだろうなというのは、皆様方のモデルで十分引いていただけたと思いますが、それを何とか達成していきたい。ただ、社内的には、われわれ企業体質としては、営業利益を叩き出すという点については非常に強い体質を持っているという自負もありますので、まずは売上 8,000 億を目指そうということを、社内の一番大きなターゲットにして進めてまいりたいと思っております。

ステークホルダーへの提供価値

HaaS企業として、各ステークホルダーと連携し、ヘルスケア社会課題解決に貢献



15

* 医療従事者、アカデミア、協業企業、サプライヤー、行政等 **SHIONOGI**

それでは、Phase2 の中身に入らせていただきます。

まず 15 ページでございます。ステークホルダー様への提供価値ということでここを書かせていただいております。

マテリアリティ、取り組むべき社会課題という点では、この上のピンクのところに書いてあります通り、私ども、何といたっても感染症に関しては価値を提供し続けてまいりたいと思っております。先ほど申し上げたアンメットニーズ、これは少し細かいのをあとで出させていただきますが、改めて 2030 年とか 2040 年の社会、世界を考えたときに、何を提供するのか、それを考えて、顧客・社会に新たな価値を創出したいと思っております。

また、持続可能な社会の貢献。これは定量できるものも定量できないものも含めて、あとで財務指標以外の非財務指標としてもいくつかの例を書かせていただきますが、これはきちっと定めながら、取締役会でもこのあたりの議論は私ども、非常に時間を割いてさせていただいておりますので、これは続けてまいりたいと思っています。

何といっても、本当にやれるのかと言われればそうですが、ゾコーバで達成した研究開発のタイムラインを、どれだけ他の薬剤に適用できるスピード感を持って進められるのか。これがわれわれの次の3年間で最も重要なテーマでございます。

社会も含めて、ゾコーバやワクチンがあったからあのスピード感でやったのか、ではなくて、go/no-go 判断を含めて、どうスピードを上げて、クオリティの高い判断をできるのかということが、経営基盤の強化では重要ですし、当然のことながらコンプライアンスの強化であるとか、DE & I、あるいはそのガバナンスの強化については、これからもまだまだ進めてまいりたいと思います。

STS Phase2の概要



16

SHIONOGI

それをよりわかりやすくエレメントとして六つに分けさせていただいて、次のページ以降でご説明申し上げます。

前のページのピンクの部分を基本方針として改めて書かせていただくと、大きな枠にすると二つでございます。

感染症領域を中心に、とにかくグローバルに売る、グローバルに販売をして売りを立てる。これが1番目の大きなテーマでございます。

2番目のテーマは、R&D、場合によってはM&Aも含めて、今のわれわれが持っているキャッシュバランスを含めて、どう将来に展開していくのか。先ほどお示しした数字で、なぜ営業利益、営業利益率とかではなくて、EBITDAなのかというのは、私たち自身、将来に投資を含めて、次の成長

に対して果敢な決断をしていくためにも、EBITDAの方が自分たちのメンタルとしても重要ではないかということで書かせていただいて、KPIにしています。

その中で、この1から6、感染症、新しいアンメットメディカルニーズを含めた、健やかで豊かな人生への貢献、医療アクセスの向上等について一つずつ説明をさせていただきたいと思います。

SHIONOGIが取り組むヘルスケア社会課題の考え方

アンメットニーズに取り組み、「感染症の脅威からの解放」「健やかで豊かな人生への貢献」を実現

SHIONOGIが考える アンメットニーズ	・ 将来も解決されず、増加すると予測されるヘルスケアの困りごと・疾患 ・ 自社の強み＋外部ネットワークで、最もよいソリューションが実現できる可能性のある困りごと・疾患
注力ニーズの選定	・ 取り組むニーズは経営が判断し、R&Dの高い実行力で実現 ・ 自前主義から脱却し、世界中のシーズ・技術を探索・ネットワーキング
リソースの集中	・ COVID-19で学んだ大胆なリソースアロケーションの実行



こちらは、マテリアリティの考え方と、何をアンメットニーズとして考えるのかを自分たちなりに考えたものでございます。

こういったことに関しては、私どもの20代、30代の若手のエース級を含めて、ずいぶん社内で議論をしてもらいました。私どもはどんな会社になりたいのか、どういうことをやりたいのかということを、この中にインコーポレートさせていただいているつもりです。

当然のことながら、感染症の脅威、COVID-19でこれほど世の中が恐怖に陥れられたときには、皆さん、待っていただいていることに対してお応えをするというのが、われわれの会社にとって、社員にとってどれほどやりがいのあることだったのか。というのを経験した中で、やはり感染症とそれ以外のものを同じぐらいやりたいな、そう感じる仕事をやりたい、というのがポイントでございます。

ということで、特に右側、感染症は今までの延長とそんなに変わりませんので、あとでご説明申し上げます。右側の部分、健やかで豊かな人生への貢献と、こういったことをやりたい、特に今、われわれが今一度、会社の大きなテーマとして検討している六つの領域というのを入れさせていただ

いています。これに限るわけではなくて、こういったことに何とかわれわれの創薬力とアウトサイドネットワークを連ねて貢献できるような会社になりたい。

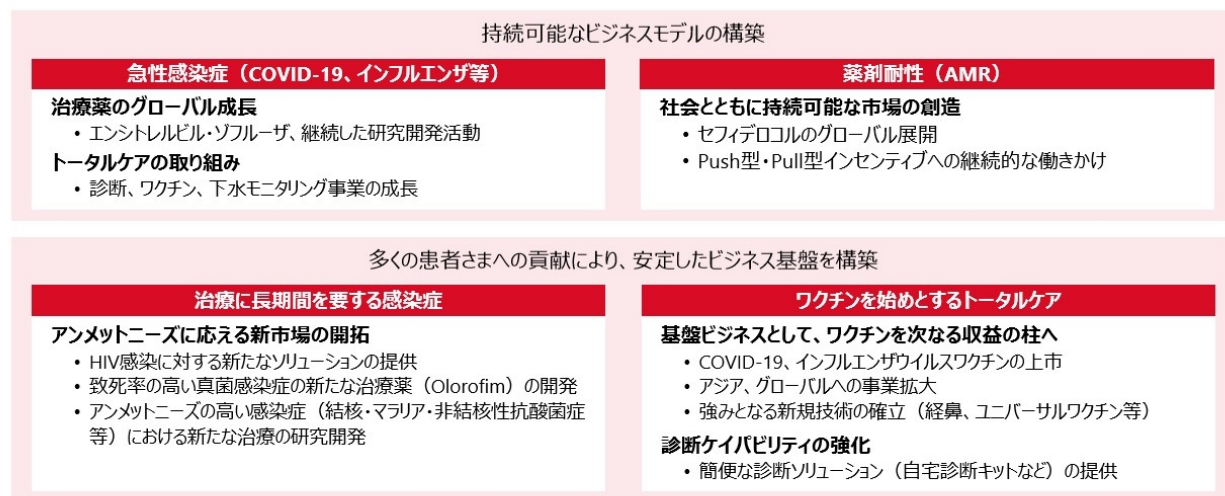
特にお子様の領域は、われわれにとって非常に重要なテーマでございます。細かい話ですが、実はバクタという古い感染症薬がございます。子供さんで、非常に難治性の感染症が出たときにはお使いいただきたい薬の一つです。ずいぶん昔から使われていて、かなり大きな錠剤でございます。とうていお子さんがお飲みになれないような錠剤です。成育医療センターの先生方から、「これって小さい錠剤にできないのか」と。「子供さんが飲めるようなものにできないのか」というお話をいただいて、私ども、バクタミニ錠を作らせていただきました。

正直そんなにお金になる話ではありませんが、どれだけ先生方から感謝のお言葉をいただいたか。「こういうのが揃ってくると、子育ても安心してできるよね」と言っていたいたのは、非常に大きな私どもの財産でございます。これを、製剤工夫等も含めて、より前向きに取り組んでいく会社として進んでまいりたいというのが、このところで書かせていただいたことでございます。

ヘルスケア社会課題解決を通じた価値創造：①感染症の脅威からの解放

感染症ビジネスの方針

それぞれのビジネスモデルを確立し、持続的な成長を実現



感染症でございます。これは、ここにおられるメディアの皆様方、アナリストの皆様方、多分そんなに違和感なく、私どもがやりたいことはご了解いただけるのではないかと思います。

急性感染症として、われわれ、RSV の治験、経口剤の治験も始めておりますが、これは私どものコミットメントとして続けてまいりたいと思っております。

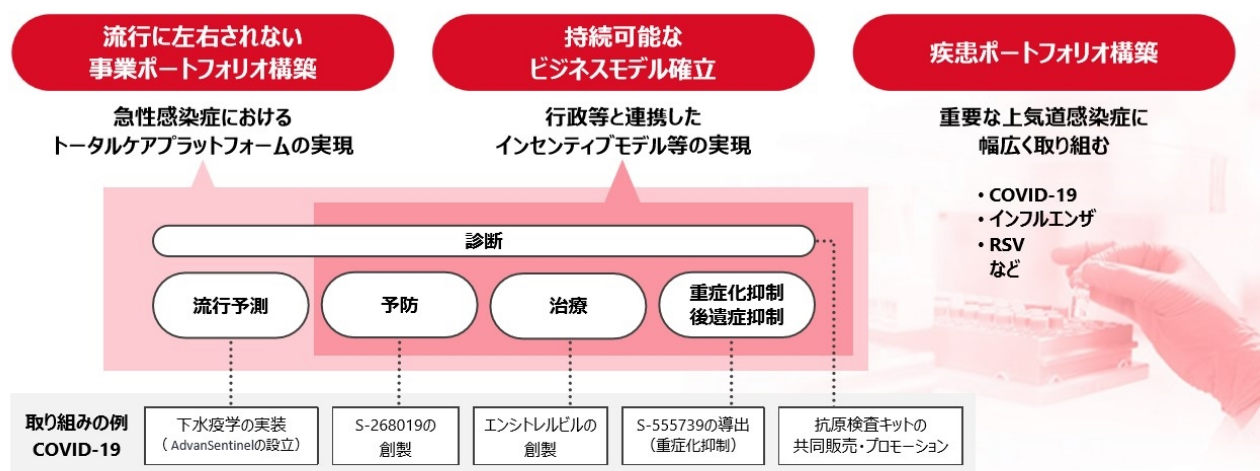
右側の AMR 問題、セフィデロコルで一定の成果は挙げさせていただいておりますが、やはり Pull 型インセンティブを含めて、まだまだ世界中が困っています。ベンチャーカンパニーが良いものを作っていただいたとしても、承認を取ってからビジネスが成り立たないということで、本当に困っておられる方がたくさんいます。

このモデルが動かないと、われわれのような感染症専門メーカーですら、AMR の化合物は作れないと。作るのをやめざるを得ない状況でございます。これは、われわれのテーマとしては、儲かる・儲からないではなくて、人類を救う、サイレントパンデミックとして、本当に今 200 万人ぐらいの方が毎年お亡くなりになっているというこの問題に対して取り組みたいと思っています。

あとは HIV に代表されるような、治療に長期間を要するような感染症、例えば結核、マラリア、そういったものも含めて、まだまだアンメットニーズ、高いと思っておりますので、ここを行いたいのと、ワクチン、やっと 3 年経って、われわれも相当自信を深めておりますので、これを進めてまいりたい。何とか 2030 年段階では、ビジネスとして 1,000 億以上のワクチンをグローバルに販売をしたいと思っております。

ヘルスケア社会課題解決を通じた価値創造：①感染症の脅威からの解放 急性感染症プラットフォームとグローバル展開

「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



急性感染症については、これも皆様方、よくご覧になっていただきますように、一番下に COVID-19 の例ということで、私どもが何を学び、何をしてきたかを書かせていただいております。

やっぱり、流行予測から重症化抑制、そして適切にステップごとに診断をする能力は、感染症を救わせていただくためにはどうしても必要だと。こう考えると、全て自分でやる必要はありません

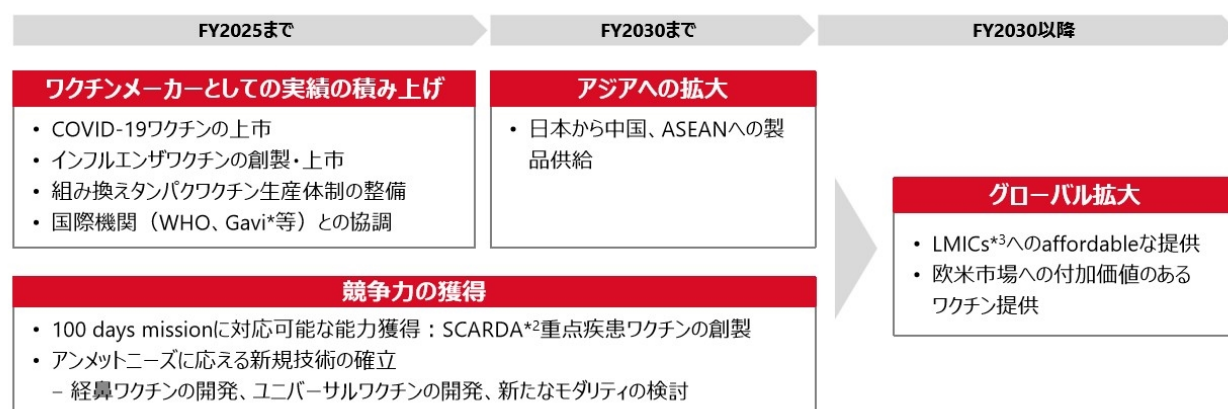
が、全てプレミアムなパートナーさんと盤石な状態なのかということ、そうでもないということで、これを作っていきたいと思います。

慢性感染症と言われるような、治療に長期間を要する感染症の場合はどうなのか。この五つの箱がちゃんと埋まっているのかということを今後も続けていきたい。これによって持続可能な、流行り廃りはあるかもしれないけれども、流行らないときでも、一定の売りとか利益がジェネレートできない限り、このビジネス続けられませんか、これを何とか進めてまいりたいと思います。

ヘルスケア社会課題解決を通じた価値創造：①感染症の脅威からの解放

ワクチン事業の取り組みと展望

持続的なビジネスモデルを構築し、次なる収益ドライバーとなるよう注力



ワクチンでございます。

まずは私どもの S-268019、この COVID-19 ワクチンを今後ご承認いただいて販売をさせていただきながら、左上に書いてあります通り、生産体制をより強固、盤石にしたいとともに、国際機関、WHO、Gavi 等はずいぶん私ども、今、対話を始めさせていただいておりますし、これを受けて日本からアジアへ何とか製品のお届けをしたいと思います。

それから私ども、ワクチンは新しいところですが、こういった感染症とか免疫の研究という点では、今までやってこなかったわけではありません。特に一番下にございますような経鼻ワクチン、あるいはユニバーサルワクチンは、この S-268019 を進めながらも、私どもとすると、今、ジョンの下で、相当な良い進捗があったと思っております。まずお出しすることが一番ですが、その後、この経鼻あるいはユニバーサルで、「SHIONOGI らしいこういうユニークなものを作ってくるのか」ということを進めてまいりたいと思います。

実際、日本の政府のみならず、アメリカあるいはヨーロッパの政府とも、次のパンデミックにどう備えるのかについて、既に対話は始めさせていただいております。このあたり、SHIONOGI ならではの技術で、「面白い新しいワクチン出てきたね」というのを皆様に、特に R&D Day のあたりにはお見せできるように進めてまいりたいと思います。

スライド P21 です。

ここでは、2025 年度までに上市できると、先ほど 12 ページで書かせていただいた絵を一つ一つ丁寧に、こういう品目ですということを書かせていただいています。

特に前回、先週プレスリリースさせていただいた、この Resiniferatoxin。RTX とわれわれ呼んでいますが、これについては、アメリカ FDA からブレイクスルーセラピーをわれわれのパートナーの Grünenthal さんがいただいている、私どもも非常に期待をしております。

変形性膝関節症は痛いのですが、このトキシンを打つことによって、本当に、ちょっと 1 週間とかおくと痛みが嘘のように消える患者さんが出てきているということで。本当に動きやすくなっている例も臨床試験の中で出てきておりますので、特に高齢化が進んでいる我が国において、非常に大きなマーケットがあるのではないかと考えております。

Zuranolone については、決算のときに申し上げましたが、パートナーで組ませていただいている Sage、その親会社の Biogen 含めて、最も期待している化合物の一つであると考えております。私ども、もうすぐ最後の Phase3 の結果が日本に出てまいりますが、これをもって、何とか早く上市をして、特に即効性をベースにして、なるべく早く日本の患者様にお届けをしたい。

それから Fragile X 対象の BPN14770 についても、Phase3 を進めております。あとは岩崎のところで今行っておりますナルデメジン、Symproic についても、これからさらに拡大をしてまいりたいと考えています。

医療アクセス改善への取り組み

医療アクセス改善のためのさまざまな取り組みによって、必要なソリューション（薬・サービス）を必要なタイミングでお届けする

感染症の脅威からの解放に関する取り組み

LMICsへのアクセス向上

- GARDP・CHAIとの提携
- The Medicines Patent Poolとの提携
- WHO必須医薬品リスト*への掲載

感染症治療薬の適正使用の推進と啓発

- 各国の保健省や専門家との協力・支援
- 一般市民対象の啓発セミナーや実践教室

健やかで豊かな人生への貢献に関する取り組み

医薬品では解決できない困りごとの改善

- 地域・学校・職場でのニューロダイバーシティ**支援
- 教育支援システム（結-EN）の提供
- アフリカでの母子保健支援



- 個の特性によるコミュニケーションバリアの払拭



22 * 妥当な価格で広く使用されるべき製品の優先順位を考慮する際のコアとなるガイダンス ** 脳や神経、それに由来する個人レベルでの様々な特性の違いを多様性と捉えた概念 SHIONOGI

医療アクセスの改善。

これは本当に地道な活動ですが、特に私どもの若い従業員を中心に、この活動は、私自身は相当胸を張って、他の製薬会社と違う良い活動をさせていただいていると思っています。LMICs へのアクセス向上としての GARDP・CHAI、MPP の話はさせていただきました。

特に右側の話は、例えば ADHD に代表されるようなニューロダイバーシティに関しては、私も、こどもの未来支援室という、本当に売上とか利益とかではなくて、日本の子供さんの、本当に周りの方といろいろやりにくいとかというところに、どう取り組んでいったらいいんだろうかというのを相当地道にやらせていただいております。

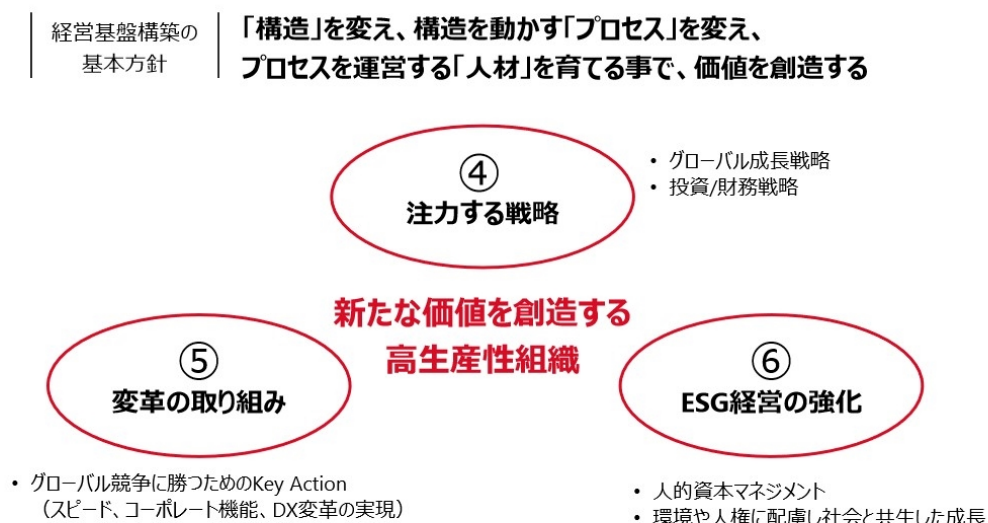
アフリカでの支援、Mother to Mother も、もう第 3 期ということで、10 年を超えるフェーズに入ってまいりました。

それから、コミュニケーションバリアフリー。この活動も、なかなか言い方は難しいのですが、私どもの中には、なかなか聞き取りづらいような特性をお持ちの方が、例えばお医者様に行ってお薬のご説明をされても、やっぱり聞き取れないということで。例えば間違っ飲んでしまったり、適応症を間違ってしまったらということで、事故にも繋がりがねないというのを、相当熱心に、病院を中心にさせていただいております。

コミュニケーションバリアフリー、CBF と言っていますが、この活動も、社会に対して、私どものような製薬会社が何をできるのかという点では、非常に大きな貢献をしていると思いますし、これは次のフェーズでも、強化事業としてやってまいりたいと思います。

経営基盤の強化と持続可能な社会への貢献

新たな価値創造を実現するための基盤づくり



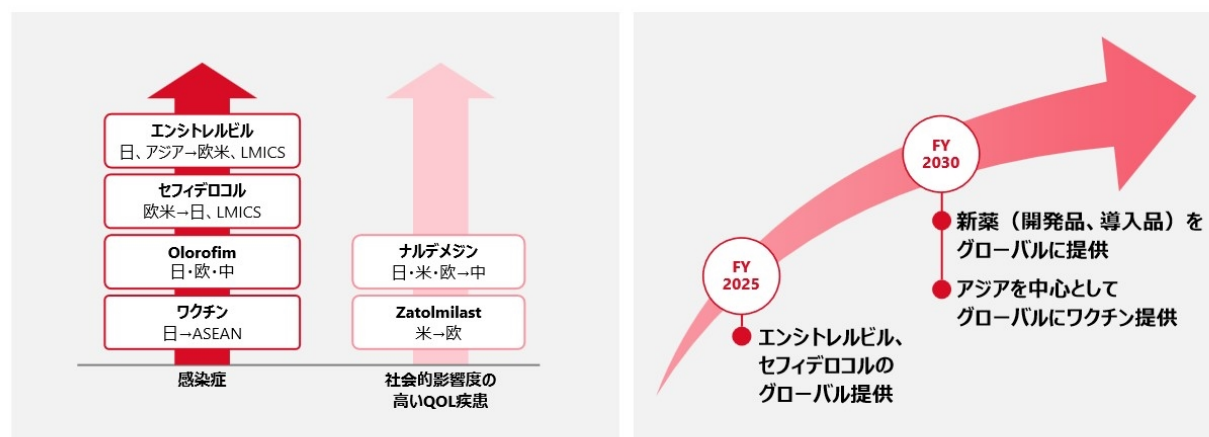
ここからは、その基盤作りとしての④、⑤、⑥、注力する戦略と、変革への取り組み、そして ESG 経営としてこういったことを進化させていくのかをまとめて書かせていただいています。

ベースとしては、できる限り高生産性でスピードを上げる組織をどうやって作っていくのか、を書かせていただいているということでございます。

グローバル展開の加速

SHIONOGI Group Heritage（SHIONOGIの基本方針）に則り、「必要な最もよい薬をグローバルに提供」

医療アクセス改善とともに、販売力を強化し、グローバルにソリューション（医薬品等）を提供する



まずグローバル展開でございます。

左側には感染症薬ということで、ずいぶんラインナップ揃ってきておりますし、これについてはやるのが結構明確なようにも、皆様方からもご判断いただけるかなと思います。先ほど言いましたFragile Xでありますとかナルデメジンについては、まだ緒についたところでございます。

これはジョンのところで、今から出てくるわれわれの新しいアンメットニーズに合った化合物、研究開発の結果というのは、こちらの薄いピンク側が増えていくこともあり、両方を進めていきたいと。そのために、とにかくグローバルにどうやっていくのかを、今社内的にも非常にプライオリティ高く話をしております。

一番厳しい言い方をする、うちの副会長の澤田なんかは、「本社が一番グローバル化していないので、本社のグローバル化が必要だ」ということで、ここをどう進めていくのかを真剣に今議論しながら、なるべく早く組織改革等も含めて進めていきたいと思っています。

グローバル販売力の強化

グローバル機能の強化

現状	今後の取り組み
・ マーケティング体制を整備 – 20年からヘルスケア戦略本部を設置 – 国内を中心に顧客視点・エビデンスを重視したマーケティング体制 ・ セフィデロコルをグローバルに展開 – アクセス拡大と適正使用の推進	エンシトレビルをはじめとしたグローバルプロダクト拡大に向けた体制整備 ・ 医療アクセス向上への取り組み – Market Access、Government affairs、Medical affairsのグローバル統括 ・ グローバル販売体制の確立 – マーケティング、サプライチェーンにおける4極連携 – マーケティング人材の強化：グローバル採用の枠組み整備

各リージョンの方針

日本	米国	欧州	アジア
・ 感染症リーディングカンパニーとして市場を牽引	・ エンシトレビル販売に向けた最適な販売組織の構築	・ 自社販売に限定せず国毎にビジネスモデルを選択、効率的に供給国拡大	・ 中国：新薬モデルへの転換・新薬成長実現 ・ ASEAN：早期市場参入

グローバルについては、私どもなりに身の丈に合いながらも、かなりストレッチをした目標を立てさせていただいております。

海外伸ばすのですねというときに、投資家様の方から、じゃあ、アメリカもヨーロッパも販売会社買うんですか。すごい大きな投資をするのですかというご質問もいただいたんですが、現時点ではそのつもりはございません。

少しストーリー的に言うと、ゾフルーザをロシュ社に出すときに、病院領域とか、そんなに大きな販売組織でなければわれわれ自分でやれるけれども、その当時のインフルエンザ薬の市場は、やっぱりプライマリーケアのマーケットが非常に大きくて、イニシャルな結果としては、販売員だけでも数千人要るかもしれないというようなデータが出ておりました。

さすがに私どもの身の丈で、しかも1品目で、そんな3,000人も雇うなんてことはとてもできないということで、病院領域の一部分は、われわれ、実は地味ですが担当しているのですが、ほとんどのところをロシュ社にお願いをしたと。ただ、セフィデロコルのように病院中心で、AMR、非常に難しい領域を自分で行うことについては、一定以上の成果を上げてきたつもりでございます。

したがいまして、そういった自分たちがやれるところをコツコツと、良い経験を積み上げながら成功に導くということをグローバルに考えていきたいと思っております。アメリカでは、エンシトレビルを売るにしても、自分たちが行う部分と、例えばCSOみたいなものを雇ってやる部分。ヨーロッパについては、やっぱり国が相当多い中で、現時点でも、例えばナルデメジンはRizmoicと

いう商品名ですが、Rizmoic を国ごとにどうするかを、今の私ども、ヨーロッパはかなり細かく見た上で、スペインはこうだと、東ヨーロッパだと、現実に即してさせていただいております。

これは、ビジネスモデルとしてはそれを延長することで、そんなに大きな販売のインフラを持たなくても販売を上げていくような仕組みを考えたいと思っております。アジアは、まず中国、そのあとは ASEAN にどう拡大をしていくのか、今の枠組みで行くと平安塩野義を中心に考えているわけですが、それをどのようにスピードを上げていくのか。

この辺りを現実的な話として進めてまいりたいですし、今のところは、インフラコスト等をそんなにかけずに売上を上げていくのはそんなに厳しい話ではないかなと。もちろん、例えばエンシトレビルで、例えば中国だったら、正大天晴社とか上海医薬社と組ませていただいたような、そういうローカルな取り組みは行っていくわけですが、その延長で何とかトップラインは立てられるのではないかと思っております。

経営基盤の強化と持続可能な社会への貢献：④注力する戦略

グローバルサプライチェーンの強靱化

より重要性が増しているサプライチェーンマネジメントを強化し、グローバル供給能力を拡大

環境変化からの学び	これまでの取り組み（STS Phase1）
- パンデミックへの貢献のためには、製造・供給能力をいかに素速く拡大できるかが重要 - 特定の地域に依存しない調達・製造体制の必要性 - サプライチェーンネットワーク管理の重要性	- 供給国の拡大：セフィデロコルのグローバル供給及び製造複線化 - 製造能力拡大：エンシトレビルのグローバル供給に向けた生産体制を構築 - タイムリーな需給調整：各国の申請、承認状況に合わせた生産、供給体制の整備

グローバルサプライチェーンの強化ポイント

グローバルでの供給 スピード・能力の向上	環境・人権・労働安全衛生に 配慮した持続可能な調達	急性感染症薬の 持続可能な流通体制の構築	自社生産体制の 品質・効率性の向上
Preferred CMO*・サプライヤーとのグローバルネットワークの構築	国際規範・規格に準じたESG管理体制の強化	- 医療資源の有効活用（廃棄低減を促進） - 抗菌薬の国内安定供給	- Quality Cultureの醸成 - DXによる生産計画の精緻化 - 連続生産技術の進展

花崎の傘下にグローバルサプライチェーンがございます。生産を持っているわけですが、ここは今回の COVID-19 でずいぶん痛い目に遭った、というのが正しいかと思います。こんなにサプライチェーンって脆弱なのかというのを経験いたしました。これを含めて、グローバルサプライチェーンは私どもの中で非常にプライオリティ高く、今、やり直しをしております。

特に地政学的なリスクの中で、どこを日本で行い、どこをグローバルなサプライチェーンを生かしながら進めていくのか。特にわれわれ、感染症を持っているものですから、これをどのように進め

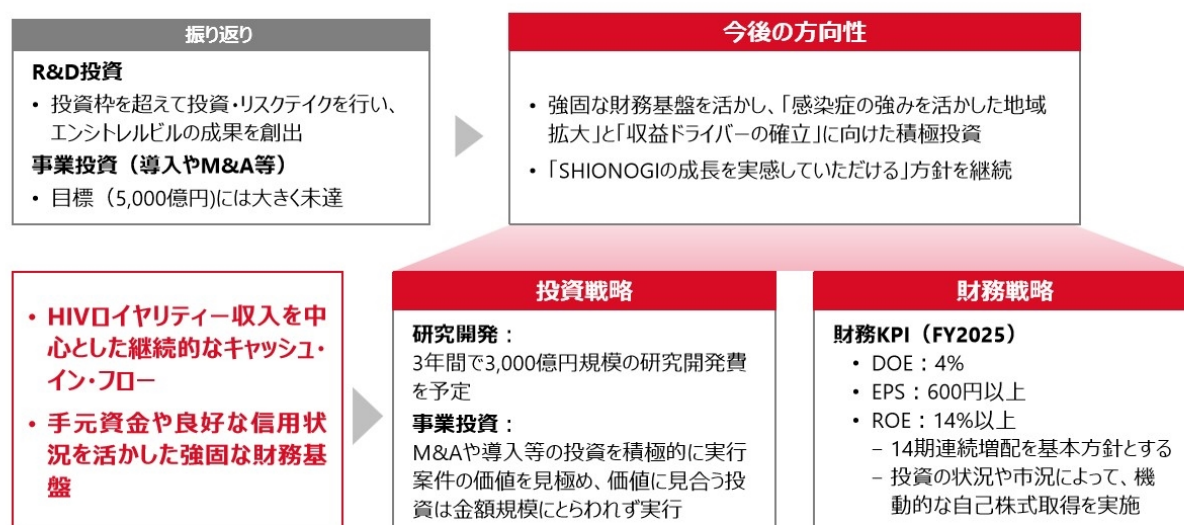
るのかということは、そんなに簡単な判断ではございません。これについては、私ども今、相当タスクをかけてやっております。

一方で、やはり左から2番目の環境・人権・労働安全衛生に配慮した部分であるとか、それから急性感染症をどのように各政府あるいは各 LMIC に届けるのかというのも非常に難しい問題ですので、この辺りは感染症屋ならではのお話として考えております。

一番右側ですが、私どもの生産は、シオノギファーマを100%のグループ会社として持っておりますが、元々連続生産でありますとか生産計画の精緻化がその大きなテーマ。より少ない人数でより高い品質のものを、どうコンスタントに作るかということで、これは私ども、そこを100%で持っているのが強みだと今も考えておりますので、このあたりを進めてまいりたいと思います。

経営基盤の強化と持続可能な社会への貢献：④注力する戦略

投資/財務戦略



これは何回か申し上げましたが、投資戦略については、まず研究開発費、3年間で3,000億を一つの自分たちの基準として考えております。もちろん開発するものがないのに3,000億使うつもりもございませんが、今のところ、ちょっとこれでも足りないかな、ぐらいではあります。ただ、先程言ったようにアンメットニーズに基づいて、われわれが自信を持って、この品目はやっていこうというものの開発を推進していくことがベースでございます。

事業投資につきましては、これは多分、投資家様も含めてご信頼いただけると思うのですが、そんなに私ども、無茶な投資を今までもしてきておりませんし、今後もしません。ただ、やはり必要なパイプライン、必要な技術については、現時点で投資をしないと、ライトプライスであればということですが、進めていきたいと思っております。

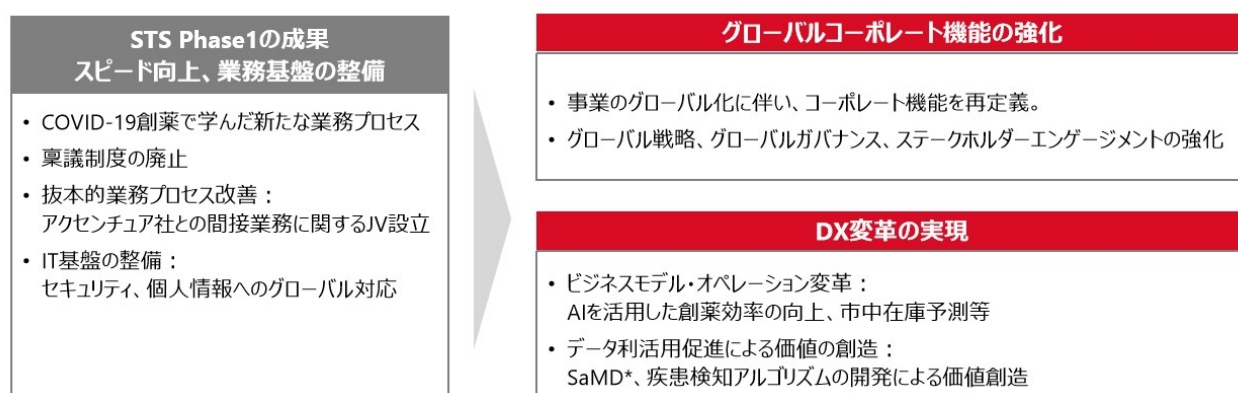
それを受けた財務 KPI としてここに載せさせていただいているのは、多分そんなにサプライズでもないと思います。DOE4%、EPS600 円以上、ROE14%以上を一つの考え方として、当然これ、考えていただくと、ずっと私ども、今まで 11 期増配しておりますので、14 期連続、次の 3 ヶ年も増配、23 年についてはもう増配の予定を出させていただいています。

そういう意味では、12 期の予定は決まっているわけです。14 期連続で増配をさせていただくことを基本方針にしながら、機動的かつ一定以上の規模で、自社株買い等についても当然考えさせていただくということで、この数字を考えているところでございます。

経営基盤の強化と持続可能な社会への貢献：⑤変革の取り組み

グローバル競争に勝つための取り組み

COVID-19創薬で経験したスピードを軸に、オペレーション変革・価値創出をグローバルに実現する



私ども、左の上から 2 番目でございますが、多分会社として結構珍しいと思いますが、稟議制度はもう既に廃止をいたしました。これは何かというと、管掌が、例えばジョンのところだったら R&D で必要な決定をスピーディーに行えるように、フォーマリティではなくて実質にしようということを、元々の骨子にしております。

例えば、1 億円の投資でも、会社にとってものすごく重い投資のときには、経営会議、取締役会に持ってこよう。20 億円の投資でも、これって誰がやっても同じ判断だよねというのは、もうそこで決めてくれと。それはもちろん、社内上の仕組みとしては全部記録に残ってレビューできるようにはなっているわけですが、そんな 1 億円だから稟議だとか、9,900 万だったら稟議じゃないとかって、そんな馬鹿なことはもうやめようということで、実質に基づいてきちっとそれを進めていこうということをしています。

例えば、ジョンが自分の判断で「もう 20 億使うことに決めた」というのは、経営会議に報告はすることになる。なぜそう決めたか。もう決めたから動いているわけですがけれども、何でそう決めたのかを議論をして、「それ、あまりにもちょっとひどくない？」というの、「次のときは改めてよね」ということにしますけれども。なぜそうなったのかの記録が全てコンピュータ上に残っていますので、どの会議で誰が出て、どういう議論をしたかも残っていますので、稟議書なんていらないよね、ということで、これによってスピードを上げていこうと。

こういったのが一つの例ではありますが、あと前回発表したアクセンチュアさんとの BPO 業務の外出しでありますとか、こういったことを含めて、とにかくスピード、それから透明性とトレーサビリティ。この二つを、DX を駆使しながら進めていこうということで、これは私、去年の 7 月以来ずいぶん弊社、変わったという自負があります。かなり皆さんが自分の脳みそで判断をして、これは進めようということを自主的に進めていただくようになっていると思いますし、これは継続して、さらにスピードを上げてまいりたいと思います。

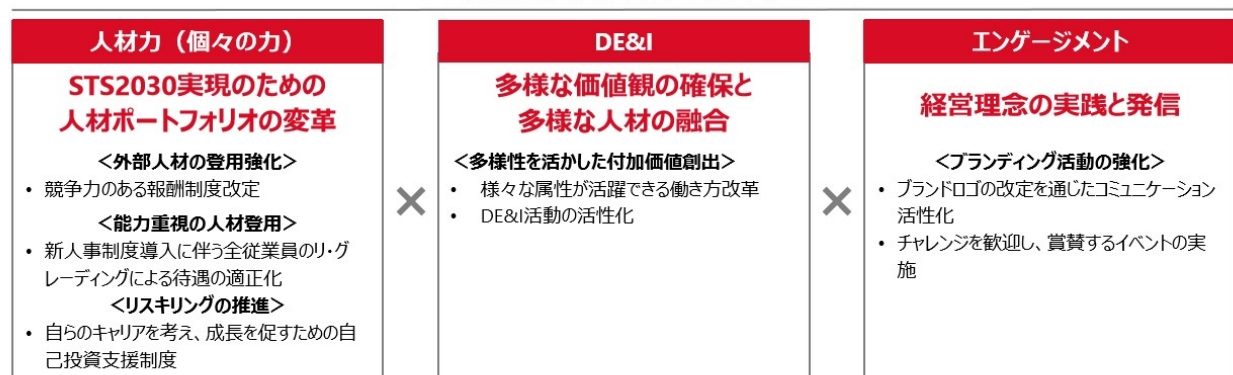
経営基盤の強化と持続可能な社会への貢献：⑥ ESG 経営の強化

2030 年 Vision 実現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）

人的資本マネジメントのポイント



29

SHIONOGI

人的資本マネジメントは、経営会議でも取締役会議論でも、一番ある意味時間をとったところございます。当然のことながら次の 3 年、あるいは次の 7 年を考えると、皆様からいつもお叱りを受けている、私のサクセッションも含めて行わなければいけないというときに、どのように人材を作り、人材を見、そしてチャンスを与えて次のステージに行くのかを考えております。

人材力、それから DE&I、エンゲージメント。これについては掛け算で、足し算だとか全部独立だとか言う人もおられますけれども、これ全部成り立たないと、会社としては人的資本をベースにし

た経営にならないだろうということで、このあたりは相当時間をかけてわれわれも議論していますし、今後も議論してまいりたいと思っております。

経営基盤の強化と持続可能な社会への貢献：⑥ESG経営の強化

サステナビリティ課題への対応

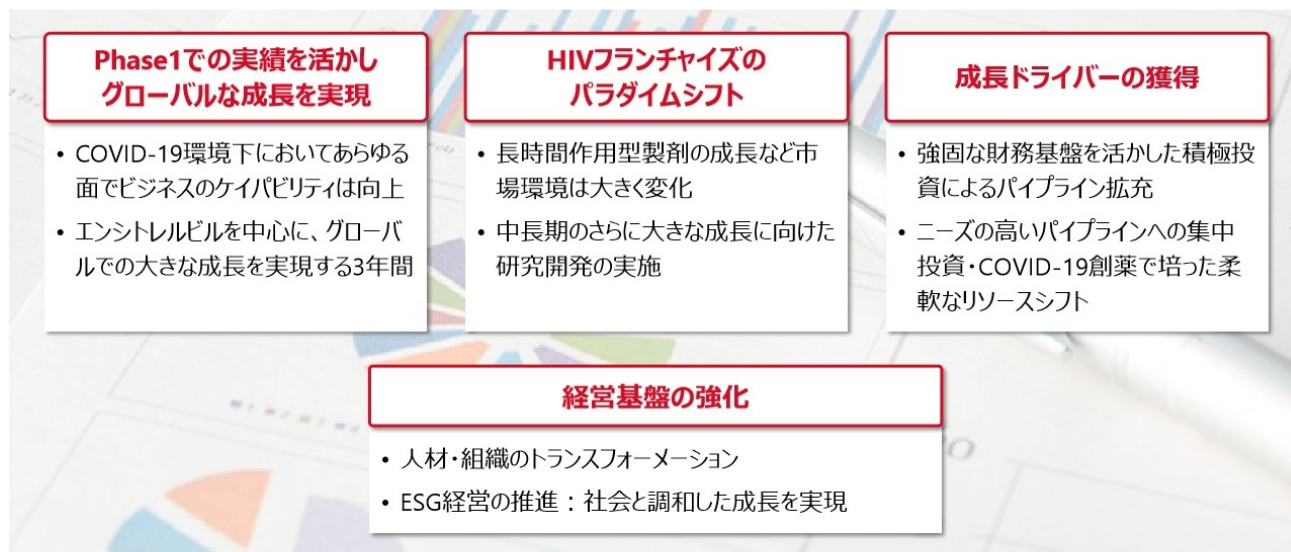
ステークホルダーとの対話を通じたサステナビリティに関する諸課題への対応強化によって、「企業としての成長」と「持続可能な社会への貢献」の両立を目指す

環境	カーボンニュートラルに向け、2030年CO₂削減プランを実行 【中期目標*】 - Scope1・2：2030年度：46.2%削減（2019年度比） - Scope3：2030年度：カテゴリ1* 20%削減（2019年度比）	外部評価実績 - 製薬企業初の「環境大臣認定エコ・ファースト企業」に認定 - FTSE：3.6、MSCI：AA、DJSI：63 - CDP気候変動、水セキュリティ：ダブルAリスト  
社会	自社およびパートナーの人権への配慮を強化 【中期目標】 - 人権デューデリジェンスの継続実施 - 重要パートナーのリスク評価、オンサイト監査	

サステナビリティという点では、私ども、明確にお約束をしておりますし、これに関しては、本当に着実に前に進んでいると思っています。

環境、社会、それから外部評価についてもかなり堅調に進んでいると思っておりますし、これは逆戻りすることができない領域でございますので、これについては今後も進化を続けていくことをこの場で皆様にお約束を申し上げたいと思います。

まとめ- STS Phase2 ('23 -'25) の概略 -



31

SHIONOGI

最後でございます。

まとめですが、今回のテーマは、先ほど言いましたように、HIVについてかなり状況が変わってきたと。COVID-19でわれわれ経験した3年間で、われわれがやらなければいけないこともずいぶん見えてきたと。ワクチンという新しいビジネスを、曲がりなりにも3年で、今まだ売っていませんけれども、相当近づき始めている、そういった変化。加えて、セフィデロコルを何とか100億超えまで持っていくことができているという、自分たちの海外展開の力。

これを含めて、次のフェーズに行きたいというのが骨子でございます。その上で、経営基盤の非財務指標、財務指標を含めて、強化については進めてまいりたいとまとめさせていただいたのが、今回のRevisionであるということでございます。

最後でございますが、本当にくだいようですが、Revisionなので、そんなの社内で勝手にやってくれというお話があるかもしれないと思います。ただ、私どもとすると、今回のRevisionは、新しい中計だとは申しませんが、内容的にはずいぶん変わった点が多いということで、今回の場を持たせていただいております。

改めまして、皆様方からのご質問等またいただきながら、23年、24年、25年については、今回お出しした数字、あるいは定性・定量のKPIについて、何とか達成をしてまいりたいと思っております。ご清聴ありがとうございました。

質疑応答

京川：それでは質疑応答のお時間に移させていただきます。まず会場のほうでご参加をいただいております皆様からのご質問をお受けいたします。

大和証券の橋口さん。

橋口：大和証券の橋口と申します。ありがとうございます。

HIV が 2040 年に近いところまでのくだりについて、まず最初に質問があります。販売、価格について、どのように今後見通してらっしゃるのかをお聞かせいただければと思います。

既存の製剤にジェネリックが出ていって価格が下がったりですとか、IRA のような、ある程度メーカー側にとって、研究開発投資の回収が終わっているのではないかと社会的に考えられがちな品目に関して、価格を下げるようなプレッシャーなども今後高まってくる可能性があると思うんですが、そういった影響を、今日おっしゃった見通しにどのように反映されているのかを聞かせていただければと思います。

ケラー：ご質問ありがとうございます。重要なことですが、長時間作用型というのは、患者にとって大きな違いをもたらします。毎日経口薬を飲んでいる患者さんが、1 カ月から 2 カ月に 1 回になる、そして次回は 3 カ月、あるいは 6 カ月に 1 回になっていきます。そして、私たちとしては、こういった長時間作用型をできるだけ市場に浸透させたいです。これは経口薬の特許が切れる前にしたいと思っています。

患者さんが、1 日 1 回の経口薬から 3 カ月に 1 回、あるいは 6 カ月に 1 回のフォーマットになって、そしてその後、1 日 1 回に帰ってきてくださいというのは、とても難しいと思います。プライバシーのリスクなどもありますので。

もし、価格を下げるプレッシャーがあるのであれば、そういった長時間作用型の価値を否定することになります。それは非常に難しいことだと思いますので、一般的な価格の圧力とは違うのです。

もちろんアメリカでは、様々な薬でそういった圧力ですとか、ViiV 社の薬であったり、あるいは政府の観点から言っても、常に圧力はあります。もちろん医薬品の価格には一般的にプレッシャーがあります。

しかし HIV に関して言うと、これはアメリカでもそうですけれども、特にこういったところでは、これがおっしゃったようなジェネリックが出てきたのでスイッチしろと、そして前の薬に戻れということはないと思うんです。

橋口：ありがとうございます。もう 1 点あります。

COVID-19 治療薬の売上見通しについての考え方をお聞かせいただければと思います。11 ページは、診断された方のうちどれぐらいの方が使われていくだろうというような、主に数量ベースの見通しを書きいただいているのかなと思います。

9 ページは売上の規模感について書いていて、ほぼほぼそのボックスの大きさが、あまり 11 ページと 9 ページで変わらないように見えます。

御社の見立てとしては、罹患する方、診断される方で、この使われる方の数が、どのように見てらっしゃるのかということと、単価がどのように変わるのか変わらないのかで、こういった売上、9 ページにあるような売上を見通してらっしゃるのかというところをお伺いさせていただきませんか。

岩崎：まず国内の見通しについてお話しさせていただきます。

今の処方率が大体 16%程度になっております。これはゾコーバが一般流通になった時は、大体 10%弱でしたので、一般流通後、伸びてはきているんですけども、まだまだ少ないと思っております。

実際に、やはり今の状況では、最低限として、今年度中には、2 割から 3 割まで処方率上昇させたいと思っております。流行によりますけれども、最終的には、インフルエンザの処方率が 9 割程度ですので、やはり同じように早期診断、早期治療で、その程度の処方率になれば、当然今のこの数字出している目標値は達成できるかなと考えております。

薬価につきましては、今は公費負担がありますので、9 月以降ですが、政府的に、予算は一応ストップとなっておりますけども、今後の感染状況も社会的なそういうニーズも踏まえて見通しはまだつきません。ですので、薬価については、今後どうなるかは、今回は検討中ということでご了解いただければと思います。

花崎：海外につきましては、例えばアメリカであれば Paxlovid はかなり伸びておりますけれども、この製品に対して、我々の製品は付加価値があると考えています。これから二つのグローバル試験、予防試験、あるいは Long COVID の検証、こういうところで付加価値をつけることで、この市場を置き換えていくところが一つのポイントかなと思っております。

一方、中国について、あるいはヨーロッパについても、それなりの特徴をつけた上でこれから伸ばしていくストーリーであります。価格につきましては、やはり各国によって全然違うというところで、アメリカの場合は、Paxlovid のところを参照にしながらになります。

ヨーロッパについても、それこそ各国の償還制度とか財政状態によって、交渉をしていく必要があるかなと思っております。特に中国については、NRDL の後に、国内にもいろいろ薬も出回っているというところを含めると、そんなに高くは設定できないと思いますので、各国それぞれの状況に応じて価格をある程度設定して、今回予想のほうに反映させていただくという形になります。

橋口：そうしますと 11 ページのグラフは、スケールが、御社がこの 9 ページの売上で想定されているものとはちょっと違うということですね。

手代木：はい、その通りです。単価について、日本国内ですと、自分たちだけでどうにもできないところもあるので、なかなか予想が難しいんですが、海外については、競合品も含めて、大体このぐらいのお値段でこのぐらいの数だろうということを、モデルをつけさせていただいています。

ちょうどファイザー社が、模式図だとは書いておられますが、Paxlovid について、26 年ぐらいまで、もう丸々横でずっと引いているような絵をお出しになっておられます。多分中身的にはそういう計算をした上で、単価が少し下がって人数は少し上がって、というようなことを多分おやりになっているのかなと思っており、我々も同じような中でのエクササイズをしております。

橋口：ありがとうございます。

春田：クレディスイス証券の春田と申します。

投資の部分について教えてください。前回の中計では 5,000 億円の投資目標を掲げて活動されていたと思います。一方今回のリビジョンでは R&D 費について 3 年間で 3,000 億円を投資するというのは掲げておられますが、その他の事業投資について詳細な金額は記載されておりません。投資金額の規模がどのくらいなのか、またこういった領域、対象への投資なのかについて教えていただきたいです。

ケラー：投資対象については常にいくつも並行して検討しており、交渉も随時進めています。我々が掲げる対象としてリーズナブルな投資対象。社内での投資対象のデューデリジェンスの能力などは高まっているがここはやはり競合も強いです。また、領域について、基本的にはアンメットニーズのある領域を扱っているバイオのベンチャーが多いです。この領域にはまだまだ面白い投資対象が残っています。

春田：投資額に関してはどうでしょうか。

手代木：正直、今の財務余力からすると、銀行の方とか多分そんなに反対されないと思いますけど。多分2兆円とか3兆円ぐらいまでは、買おうと思ったら買えるんだと思います。

なので、将来に向けて、本当に我々にとって必要なのであれば、そこはヘジタンシーはないと思っています。ただ、ジョンが言ったように、プロダクトとかカンパニーを我々が考える時に、今のレベルって、多分、2,000億とか3,000億とか4000億ぐらいが、まずイニシャルスクリーニングで出てくるレベルだと思うので、その辺りから考えるということで。

実はお金については、あんまりリミット無しで。どちらかと言うと、会社の成長を一義的に考えようというのが、今回の7年間の間に必ず起こさなければいけないと思っていることでございます。

和田：SMBC日興証券の和田と申します。よろしくお願いします。

パイプラインの導入と導出について、お伺いできればと思います。

まず導入の話です。元々のSTS2030の時の目標として、自社採用比率を掲げてらっしゃって、60%というラインを引いていただいたかなと思うんですが、このラインを今回どう見直されたのかどうかというのが1点。それと今回の8,000億という2030年度の売上目標のところに、これからの導入品というものを加味されてらっしゃるかもお伺いしたい。

あと導出に関しては、アーリーのフェーズのパイプラインは、かなり、肥満薬であるとか、がんだとか、多岐にわたるような製品群があると思うんですけれども。リードアウトの観点で、導出というのをどう考えてらっしゃるか教えていただきたいです。

ケラー：導入に関しては、大きなチャンスがあると思っています。それは2030年の売上にも大きなコンポーネントとなりますが、現状の目標に関しては、将来的な導入品の収益というものは含めていません。

私のゴールの1つは、コラボレーションのネットワークを作って、そして様々なフェーズ、様々な研究開発を行うことです。ですので、将来的にこっちの領域では自社開発100%であるとか、こっちでは100%ゼロであるとかいうのをラインとして引くのはなかなか難しいです。しかし、自社開発がSHIONOGIの強みであり、それには今後も注力をしていきます。

しかしながら、外部の専門知識も、フレキシブルに新しい形でやっていきたい。M&Aや単なる導入でもなく、様々なやり方、例えばベンチャーとのコラボレーションですとか、そういった様々な形をとっていきたいです。

それから導出については、パートナーリングがあります。私たちとしては、グローバルな強さを増していきたいと思っています。ですので、例えばオンコロジーですとか、そういったものは非常に

複雑であり、様々な薬のコンビネーションも必要ですし、また大規模な臨床試験も必要になります。

ですので、導出ではなくパートナーリングは理にかなっていると思っています。そうした観点からは、そういったやり方、様々なやり方が理にかなっていると思います。

京川：それでは一度、メディアの方のほうに移らせていただきます。会場のメディアの方でご質問のある方、挙手をお願いします。では真ん中の方。

記者 A：よろしくお願いします。

これまでの質問とかなりかぶる部分もあるんですが。やはり、新型コロナは注目をされている分野だと思うんですけども。11 ページのグラフを拝見すると、30 年のところでは、エンシトレビルが COVID-19 治療薬ということで、これは治療薬の購入を含めてということだと思うんですけども、改めてこの感染が、一定の流行が継続するような見通しを持ってらっしゃるということですが。その中で、どのように売上を上げていってというところの、このゾコーバ、治療薬の今後のビジョンについて、改めて伺ってもよろしいですか。

手代木：はい、先ほど申し上げましたように、本当に見えにくいと思います。我々、インフルエンザも含めて、結構よろしくない状況ではないかと思っております。今から 5 年とか、10 年とか。

COVID もインフルも、両方とも含めて、かなりそのカバレッジをしっかりとしないと、今回、鳥インフルエンザ経由で人への感染が、インド、ロシア、中国とかで起こったと言われていまして、詳細はまだ見えていません。

ただ、私どもも、インターナルで触っている新型インフルエンザ系は、やっぱり毒性が相当強いので。なおかつ、鳥系から哺乳類系に移っている例も最近ちょっと出てきて。そこから人に行かれますと、さらにさっき言ったように、本来的には表面抗原の変異ってインフルエンザのほうが速いし大きいので、COVID-19 のように世界中の人が感染して、いろんなところでいろんな変異が出てしまうというのは、かなりよろしくないのではないかなと思っております。

私どものポリシーというか、多分そんなに間違っていないと思うんですけども、つまり早期発見、早期治療でウイルスを体の中から落とさないと、この話ってなかなか止まらない。

もちろんワクチン大事ですけども、ワクチンって、どんなに優れたワクチンでも 100%感染を止められるわけではないですし、発症を止められるわけではないので。ワクチンと治療薬の組み合わせで、とにかく、オーバーですけど、世界中にいるウイルスの量を減らさないと。

感染がなかなか止まらない中において、やっぱり COVID-19 に始まって、SARS-CoV-2、もしかして SARS-CoV-1 ももういっぺん出てくるかもしれないし、それからインフルエンザも、今で言うと、H1、H3 だけではなくて、H5 とか、H7 とかも出てくるかもしれない。

この辺含めて、逆に我々は、各国の政府と備蓄の話も進めなければいけない。ここにスキマティックチャートで書かせていただいているような呼吸器、急性呼吸器感染症の薬のニーズというのは下がらないだろうと思っています。

単価はどのぐらいで患者数がどのぐらいでというのは、いろいろなパターンをうちの経営企画なんかもシミュレートはしているんですけども。いずれにしても、そんなに簡単に減っていく話ではないし、もっともっとやっぱり罹った時に、ウイルスを早く落とすというのが、特に Long COVID なんか、我々はそれが一番重要だと思っていますし。この概念を、もっと我々とする、データも含めて推進をしていくことで、こういうスキマティックチャートに書かせていただいているような例というのは、そんなに変じゃないかなと。

京川：ほかにございますでしょうか。では、そのお隣の方。

記者 B：よろしくお願いします。

従来の、2 年前の STS2030 のところで、海外の売上高目標の比率の KPI のところが未達になっています。22 年度は、ゾコーバでどーんと大きく乗った面もあって、なかなか数字は見づらいところもあると思うんですけども。今回、これは KPI そのものの見方を修正されたというところの理由ですね。あとここの中身のところを大きく分解して教えていただくことはできますでしょうか。

手代木：はい、中身というのは、アメリカ、ヨーロッパ、中国、その他と四つに分けて、かなり細かい数字はここにありますが、内訳については、ちょっと今日のご勘弁いただければと思います。

ただ、マクロで見ると、我が国の医薬品マーケットが新薬を中心にどう推移していくんだろうかというシナリオの中で、それがどんどん大きくなって行くって考えるのは、なかなか難しいというのが正直な感想です。

もちろん我々製薬業界としては、製薬協、日薬連、PhRMA、みんな含めて、ここのマーケットをイノベーションの適正な評価とともに大きくしていただかないと、ドラッグラグとか、ドラッグロスとかになりますよということには、もちろんそうなんですけれども。

でも現実的に、じゃあそんなに大きくなるのかといっても、なかなかそんな数年の間というのは難しいのかなと思っておりまして。どう考えても、我々にとって、今はパーセンテージの低い海外で伸ばしていくのが、戦略としたら多分妥当だと思います。

今のところは、エンシトレルビルが中心ではありますがけれども、セフィデロコルの成功例、あとは地味ですけども、ヨーロッパで、実は Rizmoic とかもすごく伸びていまして。海外で伸ばしていくというのを自分たちのパーセンテージの KPI として設定するというのは、皆様だけではなくて、我々の社内的にも、海外で伸ばさないと SHIONOGI って全体として伸びないんだという、そのアナウンスメント効果、非常に大きいので。

そういう意味では、海外でこれだけ伸びないんだったら、我々に将来はないということをきちっとアナウンスするのが重要だということで。もちろん数字の裏打ちはありますがけれども、今回そこをあえて重要 KPI として出させていただいたということです。

記者 B：ありがとうございます。関連で、12 ページにあるこのワクチン事業のページのところで、海外を中心に 1000 億円のビジネス、感染症ワクチンのところで、記載いただいておりますんですけども。これは、国内では、コロナに関しては、販売承認の申請中という段階だと思えますけれども、これもこれからのインフルエンザのほうの開発も含めて、こういったイメージでこの 1,000 億という目標を達成されるのかを改めて教えてください。

手代木：はい、ワクチンも、単価掛ける量のビジネスなので、どのぐらいの単価のものをどう作っていくんだろうかというシミュレーションを我々なりにしています。

例えば、元々経鼻ワクチンなんかをハナバックスさんと組ませていただいている時には、肺炎球菌ワクチンみたいなものをイメージしております。それから、ユニバーサルワクチンについては、現在ある COVID-19 でも、繰り返し変異が起きている中で、1 回打てば少なくともその年の変異はカバーできるようなユニバーサルを今、我々、研究所ではやっています。

どのぐらいの数でどういう単価をつけていただけるのかということの、主には売上という点では日米欧が多いんですけども。ここで販売をしていくワクチンの種類としては、3 種類ないし 4 種類ぐらいを、今あるものと少し概念の違うワクチンを出させていただくという開発計画とともに、今回の数字に盛り込ませていただいているということです。

京川：もう一人、では、そちらの方。

記者 C：ありがとうございます。

人材のところでお伺いしたいんですけれども、澤田さんのほうから、本社のグローバル化の必要があるというお話が出てたとありました。武田薬品のように外国籍の方々が役員にずらっと並ぶような、こういったところまで想定されているかというところをお願いします。

手代木：そういうことが、グローバルな本社として澤田が言っているポイントではなくて。

例えば、哲学的にどういう人事制度を作るのかということをシンボリックに言いますと、やっぱり今のところは、日本の大阪の本社で、人事部が今までやってきた人事制度をベースに、SHIONOGI 全体でこういう人事制度だよなって考えてるのが、到底通用しなくなった。

それで、例えば海外の方にお越しいただく、あるいは製薬業外の方に、SHIONOGI に DX 関連でお越しいただくといっても、元々そういう、世間で言うところのジョブ型も含めた人事制度になっていませんし、ペイ制度にもなっていません。

私ども、20 代でもマネジメントになるような人事制度って入れていますけれども、これもまだやっぱり本当に入れたばかりなので、これがグローバルの中で、例えばアメリカ、ヨーロッパの方も含めて、ジョンのようにこっちに来て、ちゃんと自分の仕事をしてというようなレベルの人事制度になっているかという、まだまだだと。

総務にしても、法務にしても、みんなやっぱり今まで自分たちがやってきたことを、じゃあここからどうやってグローバルにやっていこうかというレベルなので。そうじゃなくて、元々グローバルこうでしょっていう制度にしておかないとなかなか人に来ていただけないというのを、澤田がそういうことをやらなきゃいけない、でもそれを考える人もずっと SHIONOGI にいる人間だけで、そんな海外はこうですとかグローバルこうですなんて、制度も含めて考えられるのか、ということなので。

制度を含めて、その運用をやるのにも、やっぱり何か生粋の SHIONOGI 人だけでは多分無理でしょうということから、もっと制度を考えたり運用する人がまず多様化しないと、おそらく研究とか開発とか生産とかの多様化は始まらないという意味で、そのように、我々としては議論している。

記者 C：わかりました。あともう 1 点、中計の Revision に当たって、こういった道筋を作る中で、一方で、手代木さんとしては、2008 年から社長に就任されていて、非常に本当に長かったところはあると思いますが、社長としての責務がどこまであるのかというのは、どうお考えなのでしょう。

手代木：はい、当然取締役役会も、うちは指名委員会も報酬委員会もありますので。指名委員会の中での一番大きなテーマというのは、おそらくどの会社でも常に、例えば初年度の社長をつかまえ

でも、サクセSSIONプランどうなっているんだというのは、多分おっしゃられることだと思うので、それについてはずいぶん議論をしています。

私どもとすると、年齢とかが全てではないとはいえ、やっぱり一定の若い層で、マネジメント経験を積んで、グローバルな経験もしながら、一つの経験だけでずっと上まで行ってすぐ上というわけにもいきませんので、それを行いながら、何人かのプールの中でサクセSSIONを考えるというのがうちの指名委員会の考え方です。

なるべく早く、40代とか50代前半ぐらいで、一仕事どころか、二仕事、三仕事やった人たちぐらいのプールの中から、じゃあ次、ちょうどここに座っているような管掌領域という仕事をさせてみようじゃないかというのに、何とか次の2〜3年、4〜5年で持っていくというのが今の考え方なので。

そんな長くやるつもりかといったらそういうことではなくて。そういうのをベースに、指名委員会で新しい執行役員、我々の執行役員の一步手前の理事というのは、毎年会っていただいていますので、理事面談とか執行役員面談の中で、こいつやらせてみたらいいんじゃない、この人こういう経験積ませてみたらという中で、なるべく多重的にやれるような体制を整備したいと考えています。

記者 C：今のところで、それは今後の後継者というところだと思うんですけど、手代木さんとして、どこまでやり切りたいというか、そういったところというのはおありですか。

手代木：27〜28年のHIVクリフが、本当に前の3年前だと、ものすごく大きいなと思ってた時に、もうすぐ切れるけどあとよろしくっていうのは、さすがに無責任だろうと思っていたので、道筋つけないとそれはいけないだろうと思っていたんですけども。

ViiV社の販売、あるいは我々から出ている598も含めて、HIVのフランチャイズの変容を含めてベースはある程度出来上がってきたなと思うので、あとは自分たちの実力でどれだけ伸ばすのかという道筋が見えるようにすれば、別に明日でもいなくなることは全然、私としては、義務を果たしているだろうとは思っています。

京川：ありがとうございます。それでは会場からのご質問は一度ここで区切らせていただきまして、Webからの質問をお受けさせていただきます。まずアナリストおよび投資家の皆様よりご質問をお受けいたします。

野村證券の甲谷さん、どうぞ。

甲谷：野村證券の甲谷です。1点目です。

2023 年 3 月 の HIV 事業説明会の時のスライド 4 を見ているんですが、その時に同じような曲線がありました。ただその時のかなり消極的な曲線に比べて、今回の 10 ページでは新シナリオで、ほとんどもう下がることはなくずっと上がっていくような。若干の変動は確かに 28 年ありますけれども、大きく変わったというのが今回のかなり大きなポイントではないかと。

あと、40 年までロイヤリティが安定的に続くという力強いコメントもいただきましたので、この結構短い期間において、なぜ HIV の見方がここまで大きく変わったのかというのを、HIV 事業説明会、これ 3 月 30 日ですので、2 カ月ぐらいのスパンで何が起きたのかをご解説お願いできますでしょうか。これが 1 点目です。

ケラー：ありがとうございます。一番大きなこととして申し上げたいのは、Cabenuva と Apretude のローンチと成長率です。これらが中長期の戦略にとって非常に良いものであり、また成長のポテンシャルを高めるものでした。

Cabenuva も Apretude も投与開始して継続するには通院が必要であるため、COVID-19 によるロックダウンで非常に大きな影響を受けました。ですので、発売から 1 年間程度は、今後の Cabenuva の成長がどうなるのかは、なかなか見通すのが難しかったです。その潜在的な力を発揮できるかどうか、なかなかわからなかった。

しかし、非常に良いデータが出てきていますし、また力強い成長も確認できています。ということで、ViiV 社とのコミュニケーションも含め、より自信を持つことができるようになってきました。

また、それに加えて、フランチャイズを今後も進化させていく、より使いやすい長時間作用型製剤にしていくことができるということを R&D レベルでわかってきて、自信を持てるようになってきました。Cabenuva、Apretude だけではなくて、今後発売予定の超長時間作用型製剤などもです。非常に大きなポテンシャルがあるということがわかりました。より便利であり、それによって、患者さまもより多く引き寄せることができる、これが大きな二つの理由です。

甲谷：フォローアップですけども。9 ページと 10 ページ、どちらが正しいのでしょうか。10 ページだとロイヤリティは増えていると。9 ページを見るとロイヤリティはむしろ下がっている

ケラー：10 ページはイメージですね。実際の計算のところ、非常に細かい計算があるということで、そこまで細かい話には今回は踏み込みませんけれども。ここはメッセージとして、トップラインとしてはずっと伸びていきますということです。

甲谷：わかりました。2 点目です。

コロナ治療薬の話はわかるんですけど、いつも思っているのが、なぜ鳥インフルがパイプライン、もしくはもう売上計画の中に入っていないのかというのが、ちょっと不思議に思っておりまして。おっしゃっている通り、これだけ鳥から哺乳類への感染が世界中に見えている中で、他の政府もそろそろ備蓄しなきゃいけないんじゃないかと。

当然ノイラミニダーゼ阻害剤でもいいんですけども、ゾフルーザもオプションに入るべきで、確かゾフルーザって、生産に1年かかりますよね。ということは、半年後に欲しいとなっても間に合わないわけなので。となると、多分政府を動かして、既にこれもプッシュ、プル型のそういったサブスクリプションみたいのを始めるべきなんじゃないのかなと思うんですけども。

そういったディスカッションというのは始まっているのでしょうか。そもそもゾフルーザ自体が、今の鳥インフルに関してのデータがあるのかどうかも含めてお願いいたします。

手代木：現時点、我々が入手している強毒性の鳥インフルに関して、キャップ依存性エンドヌクレアーゼ阻害薬であるゾフルーザは効果があります。なので、これについては私ども、自信を持っています。

甲谷さんおっしゃる通り、1年というか、正確に言うと、14カ月かかるので、おっしゃられるように、今から作れと言われても無理です。なので、本来は各国政府とお話をするんですが、海外の開発、販売の権利を導出しているロシュ社とも話をしなきゃいけないので、政府との話し合いがスムーズに進んでおりません。

ただ、これ、1個1個言っていないんですけども、ゾコーバの設備とゾフルーザの設備は、少なくとも製剤のところは共用しているので、逆にあれだけ早くゾコーバができたんです。工場で作った日には、とても間に合わなかったんですけども、我々、あれを転用しています。

でもその分、ゾフルーザのアウトプットを落としています。本当にどちらをどのぐらい作るのかというのを、各国政府とも話をしながら進めるというのは、今ちょっとロシュ社と話を始めたところなので。正直、これ今から作っても、確かに来年の夏ぐらいしかできないものですから、もうちょっとスピード上げなきゃいけないと思っています。

ちなみに、その辺を含めて、先ほどご質問のあった11ページですけども。ここで経口治療薬の中に、基本的にはCOVID-19ですが、我々の頭の中には、場合によってはこれの一部、インフルエンザかもというのは、実はあって。感染症でこのぐらいは行かなきゃだめだよねという中に、今回は、そこは入っていますが、実際、備蓄であるとか各国政府とどのぐらい買っていただけるのかって、そのプル型の話とかっていうのは、一切含んでいません。それはご指摘の通りだと思います。

甲谷：わかりました。最後、ワクチンについてなんですけれども。

確かにワクチンに関しては、御社もかなり実績できて、実際うまくいけば今年にも承認されると思うんですが、拡大培養とか製造のところでかなり戸惑っていたところもあって。さらに今、mRNA ワクチンのインフルエンザとかそういったものの転用というのが言われていますので、多分、20 年の時に作ったプランからすると、相当 mRNA というものの脅威が増えてきた。その中で、いろいろトラブルある中でも、このワクチン事業に関してそれだけ自信を増したという、その背景をもう 1 回教えていただけますでしょうか。これが最後です。

手代木：今、我々が持っている技術の中で、さっきお話しさせていただきましたようなユニバーサルであるとか、経鼻のプログレスというのは非常にシグニフィカントだったので、これはジョンをはじめ、うちの研究陣を、すみません、手前みそですけど、褒めてやりたいと思いますけれども。本当に面白い結果が出てきているので、これをどう製品化するのかというところを含めて、売りは立つ可能性出てきたなど。

今回私どもも、これ花崎のところを中心に、サプライチェーンもずいぶんネットワークが広がっておりまして。何でもかんでも自分で作らなくても、少なくとも数社、お手伝いをいただけるところともう既に具体的にもお話をしております。治験薬はここで作るけれども、少し大きなコマーシャルになったらここで作るんだよねというのを、今まで、3 年前は全く持ってなかったわけですけども。今はかなりネットワークが広がっているので、そういう方々とコンスタントにお話をさせていただいて、2 種類、3 種類、4 種類あっても何とかなるなというところまでは来たということです。

これ、M&A の中に、ワクチンをやってらっしゃる方とかっていうのも、全く含めていないわけではないので、特にグローバルな点ではですね。こういうところも含めて、私どもとすると、ワクチンは強化領域として進めてまいりたいと思っています。

甲谷：わかりました。ありがとうございます。

京川：ありがとうございます。それでは、次が、ゴールドマン・サックス証券の植田さん、お願いします。

植田：ゴールドマン・サックス証券の植田でございます。

私から最初、前回の中計からの変化のところについてお伺いしたいんですが。今回修正された数字、例えば 24 年度で、従来 5,000 億円から、売上高が 25 年度で 5,500 億円のところですか、30 年度で 6,000 億円から 8,000 億円というところは、9 ページでお示しいただいている COVID-19

治療剤の貢献ですとか、ロイヤリティ収入の見通しの引き上げというようなところも考慮すると、その他では少し下がっているようなところもあるのかなと思います。

今回、主にご解説いただいたこういったポイント以外のところで見方が変化されてらっしゃるところがありましたら教えていただけますでしょうか。

手代木：はい。一つ一つは、そこまでではないんですが。例えば、3年前は S-600918 とかは入っていました。それは今、我々はフォーキャストとして S-309309 をやるとか、S-531011 をやるとか、S-005151 をやるとかっていうことにシフトしていつているので、プロダクトミックスの変化というのは起こっています。

ただ、例えば S-309309 にしても、3 年前に比べると、結構強含みの数字を我々考えていますし、S-005151 についてもそうですし、S-531011 についても、今ちょっとずつ臨床の結果が出てきている中で、我々として自信を深めています。

私どもは、プロダクトごとには結構精緻な、このぐらいいけるよねという線を引いて、それを加えて、当然のことながら、それから何割か減で今回の発表にしているのです。それからすると、そんなに落ちているという認識はありませんでした。プロダクトミックスの変化と、その今の我々の売上予測からすると、妥当な線で引いたかなと、私は思っています。

植田：承知いたしました。ありがとうございます。2,000 億円とか例えば増額されているところが、今回の 9 ページの絵とかを見ると、それなりに COVID のプラスのところとか、ロイヤリティの引き上げのところで、ほとんどもう少しいってしまうのかなと思ったので、ちょっとお伺いした次第でございます。

手代木：はい、それはインターナルな数字とは違うという点ではその通りです。

植田：承知いたしました。ありがとうございます。

それから二つ目が、グローバルの戦略の考え方なんですけれども。今回のお話を伺っていて、欧米は少し、より前回の時よりも自信と言いますか、確度が上がってきたのかなという一方で、中国事業については、あまり今回はコメントはなかったのかなと思います。

この辺りの位置づけの変化と、それから事業開発のところで、先ほどまでのお話ですと販売を強化するために買収していくというのは、あまり考えなくてよいのかという、この辺りについて教えていただけますでしょうか。

手代木：はい、中国については、実はこのミーティングの前に、私とジョンと中国平安の一番上の人とずっと一緒に話をしているんですが、コミットメントは非常に強いですし、我々とする

と、25 年、27 年と考えている数字にほとんどぶれはないつもりなんですが、すみません、今回たまたま言ってないんですが。

ただ、今はもう花崎のところも含めて、エンシトレルビルの承認を早く取って、ここで正大天晴社とか上海医薬社と組んで、どれだけ売るのがきちっとお見せをするというのが、皆様にとっても、我々にとっても非常に重要だろうと思っていますので。結果が出てない時に偉そうなこと言わないよという意味からすると、ちゃんと結果を出してこのぐらい売りましたというのを見せた上で、じゃあ次に、どういう品目を中国で開発をして売っていくのかということをきちっとお見せをしたいです。

我々とする、今の平安さんとの JV というのは、今後も我々の中国を引っ張っていく上のドライバーだと思っていますし、本当に生のお話ですけども、平安のトップも、この JV については、とにかく我々として伸ばしていきたいと、あらゆる資源をそこには投下するつもりだと言ってくれていますので。

なかなかこういう感染症って、政府による許認可の部分も含めて、なかなか予見性がそこまで少ないので。でも、我々はもうすぐだと思っていますけれども、そこを含めて、数字を出してからというふうにちょっと考えたもんですから、少しセットバックして聞こえたとしたら、これは申し訳なかったです。

それから販売領域は、原則としては、販売領域のためだけの M&A はやるつもりはありません。たまたま面白い化合物を持ってらっしゃって、我々もこの会社組みたいと言ってる企業が、他の品目も売っていて他のその販売をやっていますという時に、じゃあそこだけ切り離してくれよというのが難しいケースもそれはあると思いますので、そういった時には、会社ごとということで、販売ごと買うということはある得ますけれども。それは販売を買いに行ったのではなくて、我々として欲しい開発品、レートステージのものがある場合に行われることだにご理解いただければと思います。

植田：承知いたしました。どうもありがとうございます。私からは以上でございます。

京川：ではもう一方、アナリスト様からご質問いただきたいと思います。三菱 UFJ モルガン・スタンレー証券の熊谷さん、お願いします。

熊谷：熊谷です。ありがとうございます。

先ほどの植田さんのご質問とも若干重なるんですが、スライド 12 で、FY26 以降に上市予定のプログラムをご紹介いただいているんですが、PoC が取れていないものも多いように思うんです

が、成功確率というのをどのように考えられて、FY30 のご計画に織り込んでおられるんでしょうか。

FY30 の KPI 達成には、ここに挙げたもの全ての成功、プラス一定規模の事業投資というのが必要なのか、あるいはいくつか失敗しても大丈夫なのか、失敗したら事業投資が増すというような話なのか、その辺りのカラーを少しご教示いただけませんか。以上です。

手代木：現実的には全部成功したいですと言いたいですが、とても無理なので。当然の歩留まりとして、フェーズ 1、2 のものでこのぐらいの成功率、ただ、例えば私ども、ウイルス感染症の場合には、フェーズ 1 でこのぐらいのクオリティであれば、フェーズ 2、フェーズ 3 はこういくだろうという、我々が今まで積み上げてきた強さに基づく歩留まりのアジャストメントというのはやっていますけれども。この 6 個、26 年以降と書いていますけど、さすがに全部は行かんだろうとは思ってはいます。

ただ、これの中で、例えばいくつか潰れたとしても、次のパイプラインがあるのと、それから今、熊谷さんおっしゃっていただいたように、そこは M&A とかで compensate するということは十分我々としては視野に入っていると考えています。

熊谷：よくわかりました。ありがとうございます。

京川：はい、それでは続きまして、メディアの方からのご質問をいただきたいと思います。お願いします。

記者 D：ありがとうございます。新製品候補に、感染症とか、がんとか、精神神経系などがあるのですが、研究開発の重点領域について、改めてちょっと方針をお聞かせいただきたいと思います。

手代木：はい、今持っているものは、私どもとすると、相当競争力高いと思っているものが残っていると思います。なので、先ほどジョンがご質問に答えて、回答いたしました通り、じゃあ例えば固形がんとしての 011 を最初から最後まで全部やるつもりですかというのに対しては、もちろんものすごくお金もかかるし、いろんな併用療法もやらなきゃいけないし、2 次、3 次やらなきゃいけないしということになると、パートナーさんと組ませていただくというのは十分に視野に入っています。

例えば肥満症でも、309 そのもののウエイトリダクションと安全性についてはきちっとお話をしますけれども、もしかするとマーケット的には、例えば GLP1 系と組み合わせたらどうなるんだというようなお話があった時には、やっぱり GLP1 を持ってらっしゃる方とのコンビというのも、それは考えなければいけないかもしれないという点で、自分たちとしては、本当に競争力のある化合物

をアンメットニーズに基づいて選ばせていただいていると。それ以外のものは実は相当ジョンのところで落としたので。

面白いんだけど、これって競争力ないよねというのをことごとく今落としていますので、残っているものとしては、我々、現時点でも相当に競争力があると思っています。

今後出てくるものも、いや例えば、SHIONOGI 独自でスリープなんかやってなかったじゃないかと言われるかもしれませんが、我々とする、CNS のバックグラウンドの中で、睡眠に対しては一定の見識はあると思っていますが、どうせやるのであれば、スリープ関連の中でも、世界の中で非常に競争力がありそうだとこののを同定した場合に進めるというふうに考えています。

小児の一部分は、少し、先ほど申し上げましたように、違って、これから少子化の中で、より安心してお子様を育てていただくために、やっぱりより充実した子どもさんのお薬があるということは非常に重要だという中において、場合によっては、そんなに収益中心で考えないお子様の薬の開発というのはあるかもしれませんが。それ以外については、もうグローバルに競争力のあるものを選んで、そこに集中投下、投資をするというふうに考えています。

記者 D：はい、ありがとうございます。

京川：はい、あと数分ございますので、最後の質問をいただきたいと思います。お願いします。

記者 E：ありがとうございます。手代木社長に一つだけ、ちょっとお伺いしたいんですけれども。

今日のお話の趣旨は、27~28 年ぐらいのクリフを乗り越える目途がついたんだけれども、感染症の対策であるとか、グローバル化であるとか、マネジメントの強化など、まだまだ課題はいくつかありますよというようなお話だったと思うんですけど。

この中で手代木社長が一番これから力を入れてやらないといけない喫緊の課題というか、これをまず何とかしたいと考えておられることがあれば、全部大事なんだと思いますけれども、一つ挙げるとしたらどれかというのを伺えますでしょうか。

手代木：これはもう、とにかくにも、自力で海外で販売を上げる能力をどこまで上げられるか、もうこれがプライオリティ 1 位です。それなりのパイプラインは出てきていると思いますが、これを今までは先ほど申し上げたロシュ社と、ゾフルーザの話じゃないですけども、外に助けをある程度求めていったわけですけども。これをどこまで自力中心に販売を立てて、先ほど申し上げた 2030 年 8,000 億まで近づけることができるのかと。

皆さん、今はそんな 8,000 億なんて本当に売れるのかと思っておられると思いますが、私どもはインターナルには、もう少しこれの上のインターナルプランを考えていますので。普通に我々が考え

た通りにすればいいとは思っていますが、先ほどの中国のエンシトレルビルじゃないですけども、とりあえずちゃんと見せてよというところだと思いますので、これに何とか力を入れたい。

先ほどもお話がございましたけれども、そういったことを考えるのにも、グローバルな人事制度であるとか、グローバルな人材をどう確保して進めていくのかという、本社のグローバル化というのは、実はグローバルに販売を上げていくために最も重要なことの一つであると考えています。

記者 E：ありがとうございました。

京川：はい、ありがとうございます。それではお時間になりましたので、以上をもって、中期経営計画「SHIONOGI Transformation Strategy 2030」 Revision に関する説明会を終了させていただきます。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した。

手代木：どうもありがとうございました。

[了]