



塩野義製薬株式会社

2024 年度 サステナビリティ ミーティング

2024 年 12 月 4 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。ただ今より 2024 年度サステイナビリティミーティングを開催いたします。

本日の登壇者を、まずご紹介させていただきます。右側からになります。代表取締役会長兼社長 CEO の、手代木功です。続きまして、社外取締役のお二方に来ていただいております。取締役会議長、兼指名諮問委員会委員長の、安藤圭一さんです。報酬諮問委員会で委員長をしていただいております、尾崎裕さんです。

続きまして、社内になります。上席執行役員コーポレート管掌、兼経営戦略本部長の畑中一浩です。人事部長、兼人的資本戦略室長の河本高歩です。最後にサステイナビリティ推進部長の新見由佳です。

Agenda

01

SHIONOGIの持続的な成長

(P.3-10)

代表取締役会長兼社長 CEO 手代木 功

02

SHIONOGIの人的資本戦略

(P.11-23)

- ・ 人的資本戦略の概要 上席執行役員/コーポレート管掌 兼 経営戦略本部長
畑中 一浩
- ・ 取り組みの概要 人事部長 兼 人的資本戦略室長 河本 高歩

03

コーポレート・ガバナンス

(P.24-33)

- ・ SHIONOGIのガバナンス体制
手代木 功
 - 指名諮問委員会 社外取締役 安藤 圭一
 - 報酬諮問委員会 社外取締役 尾崎 裕

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。

まず、SHIONOGI の持続的な成長について、手代木よりご説明をさせていただきます。その後、SHIONOGI の人的資本戦略について、畑中と河本からご説明をさせていただきます。そして最後に、コーポレート・ガバナンスについて手代木、安藤取締役、尾崎取締役の順にご説明をさせていただきます。

その後、質疑応答のお時間を取らせていただきます。

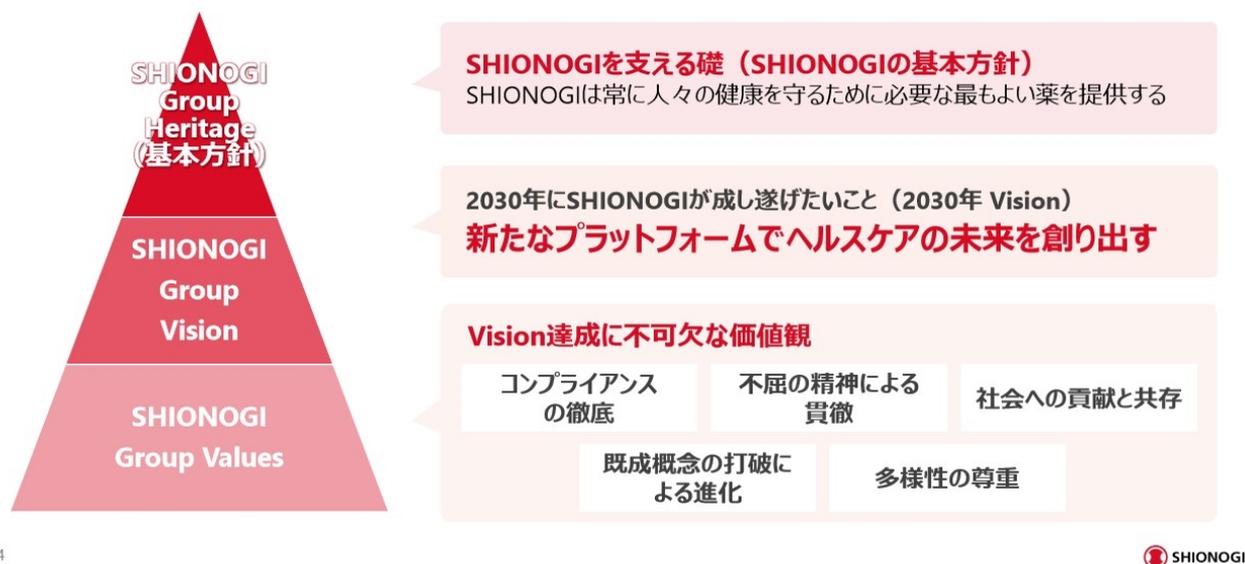
それでは早速、始めさせていただきます。手代木社長、お願いします。

手代木：改めまして、手代木でございます。本日はありがとうございます。

まず私どもの持続的な成長ということで、少しお話をさせていただきたいと思います。私も随分長くやらせていただいておりますので、SHIONOGI が過去 10 年ぐらい何をしてきたかについて、こちらもこれは全部分かっているのではないかとこのころがあって、改めて今回、私どものカバレッジを新しくしていただく方も含めて、少しお話をさせていただきたいと思います。

私どもをずっとカバレッジいただいている方からすると、同じことをと思われるかもしれませんが、その点ご容赦をいただければと思います。

SHIONOGIの経営理念



私どもの経営理念でございます。

一番上が SHIONOGI Group Heritage、基本方針と申しております。常に人々の健康に最も良いものをつくるんだということで、これはいろいろな会社様、同じような社是、パーパス等々、いろんな言葉でいわれます。これについては私どもの会社、相当にしっかりしておりますし、従業員には本当に浸透しているという自負もあります。

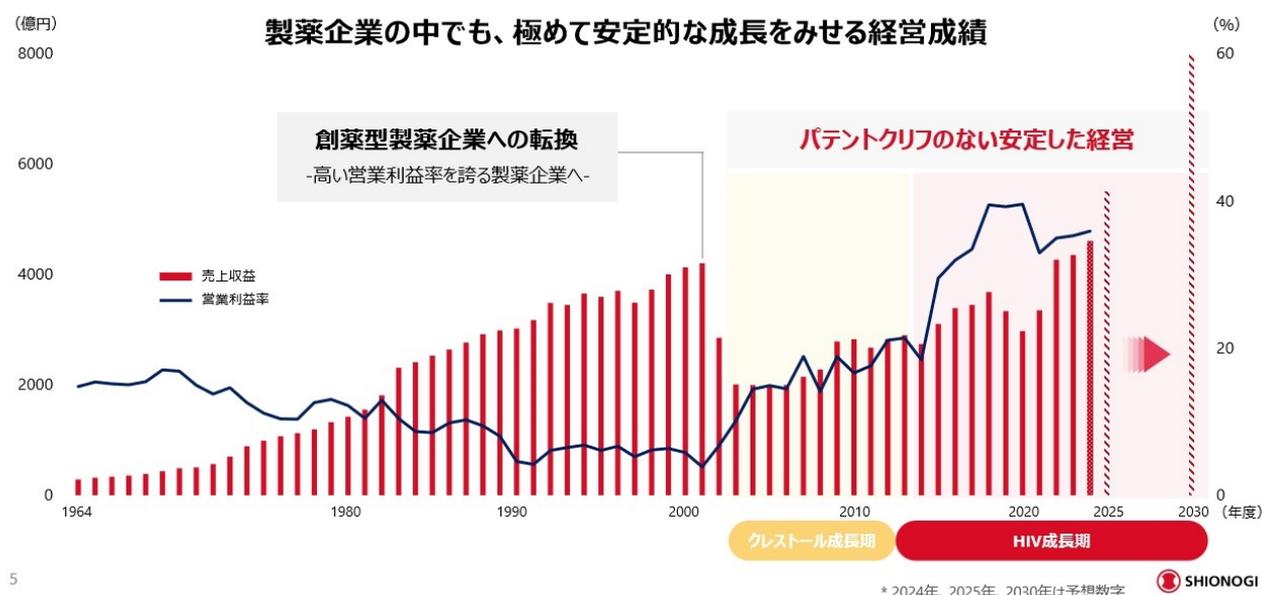
その上で、この Heritage をより強固に達成していくために、中期経営計画等を出させていただいておりますので、それに基づいたその期間の SHIONOGI Group Vision を出させていただいた上

で、その Vision を達成するために、SHIONOGI 人、SHIONOGI の会社の人間に、どういうことを期待するのかということ、SHIONOGI Group Values を展開しております。

特に Vision、Values に関しましては、中期経営計画を策定するプロセスの中で、私どもの次世代を担うであろうと思われるような、特に若手の方々にどういう Values をあなたたちは大切にしたいのか、SHIONOGI の 10 年後、20 年後を考えたときに、どういう価値をあなたたちはより追求したいのかということ、考えていただいたものを、経営会議等で議論して、最終的に取締役会に諮ったかたちで、この Values を決めていっているということ。

この経営理念、あるいはそれを展開する仕組みは、私どもの会社は相当にこだわっているところがございます。

SHIONOGIの持続的な成長



改めてお話をさせていただきたいなと思っておりますのは、2000 年以降、私ども相当 IR 等を含めて、投資家の皆様方との対話の機会は増やさせていただいているつもりであるということです。

その中で当然、企業の経営の戦略、われわれだったら薬をどうしていくのか、どういうジオグラフィで何をやっていくのかはお話をさせていただくわけですが、特に昨今、非財務指標の重要性が問われています。

なぜそんなに非財務指標が大事なんだろうかということ、改めて私どもなりに考えてみますと、人的資本にしてもガバナンスにしても、後から申し上げますが、やはり企業として本当に中長期に見たときに、持続的に成長しているのか。

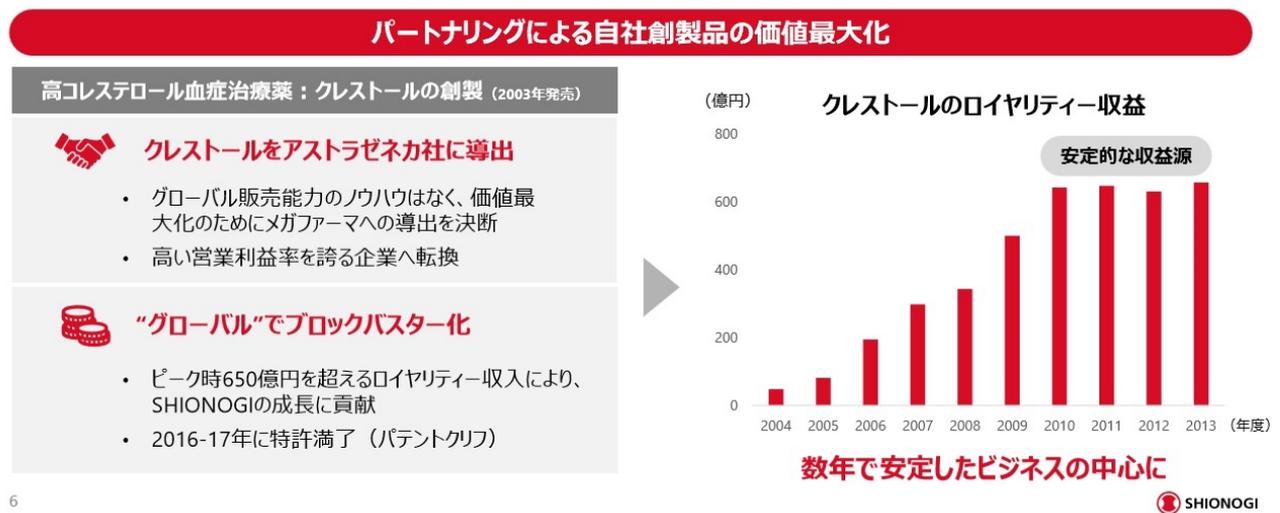
人的資本は何のためにやるんだろうか。ガバナンスは何のためにやるんだろうかという、1年、2年のためではなくて、人が、われわれの従業員含めて、その企業の方向性に納得していただいた上で、その価値を上げていただくことが、最終的には企業の価値、もちろん株価も含めてですけれども、業績がコンスタントに上がっていくことを目指しているんじゃないだろうかと考えています。

したがいまして、人的資本とかガバナンスのみを切り取って話をするわけではなくて、そのストーリーも含めて、どう業績が推移しているのかを5年、10年の単位で今までの足跡を見ると同時に、将来どうなっていくんだろうかということとセットで考えないと、その部分だけ切り取るのは違うのかなということで、今回この表を出させていただいています。

もちろん、でこぼこはございます。ただ中長期に見ていただくと、私どものビジネスモデルはもちろんクレストール経由で HIV、それ含めてですけれども、コンスタントに営業利益率であったり、売上であったりが成長していますよねということを含めて、私どもが何をとり上げてきて、どう成長してきたのかを改めて、このサステナビリティミーティングだからこそ申し上げたいと考えているところでございます。

パテントクリフのない安定した経営：クレストール成長期

自社創製品の価値を最大化するビジネスモデルへの挑戦



どの製薬会社も、やっぱりパテントクリフは残念ながらあります。これは製薬がどちらかという物質特許に一番強みを持った、それに依拠したビジネスモデルである以上、もちろん用途特許であったり、製剤特許であったりを一生懸命延ばそうとはするわけですが、やはり知的財産のメインのところが切れると、どうしてもパテントクリフはきてしまう。

これは現在のモデルではなかなか避けられない話でございまして、製薬会社としてサステイナブル
というか、継続的に安定的な経営をしようとする、かなり前から手を打って、次の5年後、次
の10年後、なんとかあんまり大きなでこぼこがないようにしていくような準備を、どれだけ事前
にできるのかが、会社としての実力というか、会社としてのケイパビリティだと思っております。

2016年から2017年にかけて、まずは私どもがアストラゼネカ社に出ささせていただいたクレスト
ールの特許が切れて、アメリカ、ヨーロッパでの売上が激減する。ピークではそれぞれが多分7ピ
リオンドルぐらい売っておられましたので、これがほぼほぼゼロになることによって、私どものロ
イヤリティーも多大なる影響を受ける中で、どのようにそれを乗り越えていくのかということで、
考えたということでございます。

パテントクリフのない安定した経営：クレストール成長期

契約変更によりパテントクリフの影響を緩和し、次なる成長へ



もともと普通の契約であれば青線のようなロイヤリティーの動きをするわけですが、これ
ではさすがにシャープ過ぎるということで、赤線のように当初何年か、まだパテントが切れる前
でも少し受け取るロイヤリティーを減らしてもらってもいいから、もう少し長く受け取れるよう
なスキームにできないだろうかということで、かなりの時間をかけて交渉をさせていただきました。

赤字で書いているように、ロイヤリティー料率を減らすけれども、最終的には伸ばしてください
ということを交渉していったわけです。

パテントクリフのない安定した経営：HIV成長期

クレストールクリフへの対応に、ドルテグラビルによる成長を合わせることで持続的な成長を実現

ロイヤリティービジネスモデルの確立

経口HIV治療薬：テビケイ（ドルテグラビル）の創製（2013年発売）



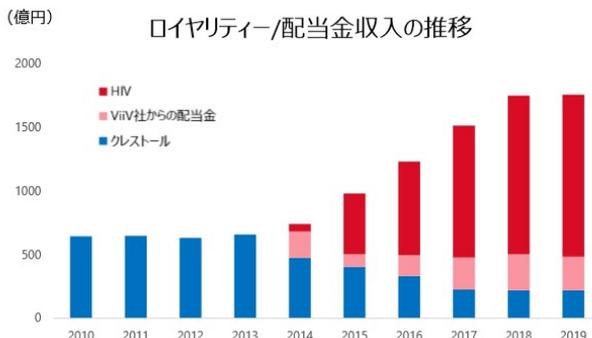
ドルテグラビルのライセンスをViiV社に導出

- ドルテグラビル関連製品の販売額に応じて、ロイヤリティー収入を受領



パートナーとの連携を強める仕組みづくり

- ViiV社の10%株式と取締役1名指名権を保有
 - 株主としてViiV社から配当金を受領
 - ViiV社の戦略に対する深い理解



大きな収益の減少なく、パテントクリフを克服

8



というのも、われわれが2001年からかなり長い時間をかけて、GSK社、その後ViiV社になりましたけれども、とやってきたHIVの薬、ドルテグラビル、カボテグラビル、この辺りがもしかすると当たるかもしれない。結構良い臨床試験の成績だったということで、これが2013年、2014年辺りから伸びてくるだろうという仮説の下に、やっぱりもう少し段階的にクレストールのロイヤリティーが落ちていけば、ほとんどフラットぐらいにできるかもしれない、ということで考えてきたわけでございます。

パテントクリフのない安定した経営：経口HIV治療薬のパテントクリフの克服

アンメットニーズを捉えた創薬へ挑戦とビジネスモデルの進化により、パテントクリフをマネジメント

LA*製剤の台頭とULA*2製剤の進展



HIV事業は2030年まで力強く成長

2028年ごろに想定されたドルテグラビルのパテントクリフは、LA製剤や経口2剤レジメンの予想を上回る成長から、2030年まで大きな減少なく推移すると想定



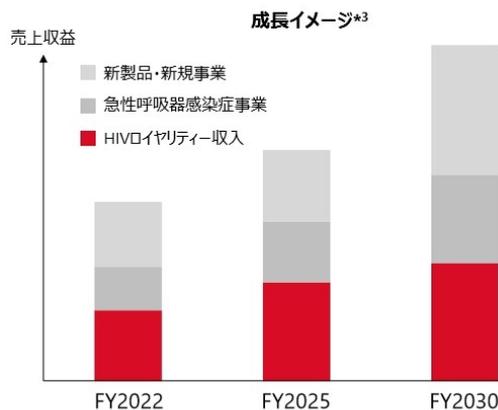
2030年以降もHIV事業を安定した基盤へ

—6ヶ月に1回の注射剤を開発中—

S-365598：ViiV社へ導出した新規のインテグラーゼ阻害剤

S-917091：新規メカニズムのパートナードラッグ候補

2030年 Vision実現に向けた成長



9

* LA：Long acting（長時間作用型） *2 ULA：Ultra Long acting（超長時間作用型） *3 2024年度 第2四半期（中間期）決算資料より



ということで、パテントクリフのない安定した経営のところでは、次に2025年、2030年どうなんだと。ドルテグラビルの経口剤としての特許、2028年から2029年について切れていく中で、どうしようかということで、今度はViiV社とお話をさせていただきながら、長時間作用型注射剤に移して行って。まだこれは2030年はわれわれの予想、予定ではありますけれども、大きなクリフなしになんとかつないでいけるのではないかと、つないでいけるように最大限頑張ろうということで、今、行っているところでございます。

これは私どもが低分子化合物における強みを、どう安定的なビジネスにつなげていくのかということで、今までやってきたことであって、これにできれば自社品の販売で自力で伸ばすことを含めて、さらに安定化させたいと考えているところでございます。

SHIONOGIの成長を支える強みと経営基盤

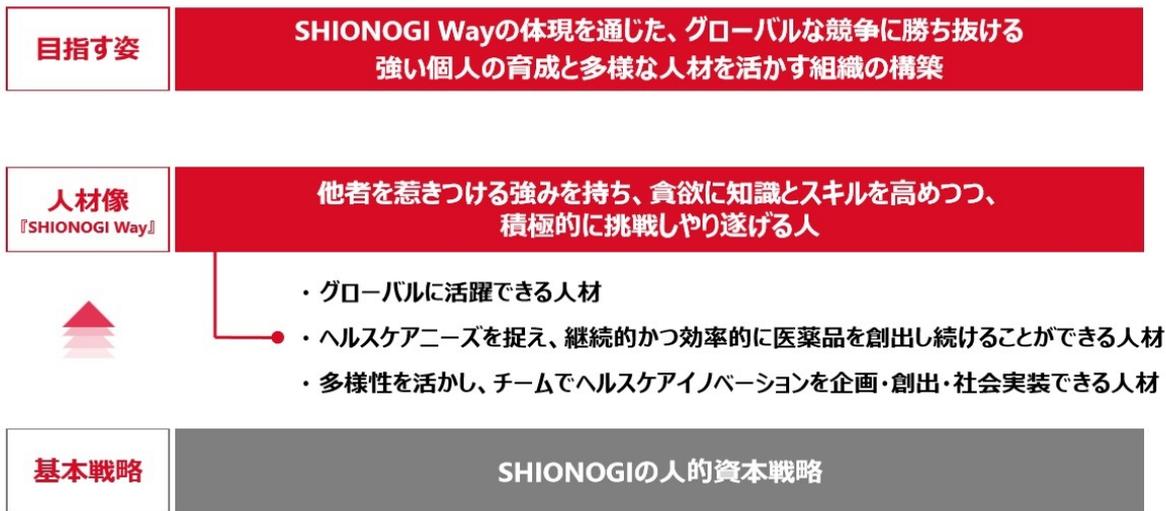


先ほど申し上げましたように10年とか20年の単位で、一定の安心感を持って皆様方からご覧になっていただけるような会社をつくり込む。そのためにも、もちろん事業戦略は大事なわけですが、それに加えて人であったりガバナンスであったり、こういったものを含めて企業の安定度、皆様方から、あの会社はそんなに華はないかもしれないけれども、そんなにネガティブなびっくりサプライズもないねと。

安心して見ていただける会社だねとっていただけるような企業を一定以上、目指そうとすると、こういった非財務指標も含めて、トータルな会社としてのサステナビリティをどう考えていくのかを、取締役会の皆様方とお話をさせていただきながら進めていくのが、現在まで私どもが過去、約20年プラスアルファぐらいをかけて、させてきていただいたことでございます。

ここからは私どものコーポレートの中で、それを含めて今一番ホットなテーマの一つであります人的資本について、具体的にどういう取り組みを役員連、あるいは人事でやっているのかを、少しフォーカスしてお話をさせていただきたいと思います。よろしくお願いいたします。

SHIONOGIが人的資本で目指す姿



畑中：今、お話がありました SHIONOGI の人的資本戦略につきまして、概略のほうを私から、そして具体的な取り組みにつきましては、河本のほうからご紹介させていただきます。

スライド上段に記載しているものが、SHIONOGI の人的資本で目指す姿になります。グローバルな競争に勝ち続ける、強い個人の育成。そして多様な人材を生かす組織の構築を進めることによりまして、人的資本の観点から、SHIONOGI Group Vision の実現に貢献することを目指しております。

また SHIONOGI が従業員に求める人材像をまとめたものが、中段にございます SHIONOGI Way になります。この中で人材像を、他者を引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おります。

各従業員が人材像を体現することを支援し、人的資本の観点から SHIONOGI Group Vision の実現に貢献することを目指しまして、人的資本戦略を推進しているところでございます。

SHIONOGIにおける人的資本経営の考え方（1）

従業員エンゲージメントの向上が企業価値向上につながるという考えのもと、人的資本経営を推進



13

SHIONOGI

戦略の詳細に入る前に、まずは SHIONOGI が人的資本経営をどのように捉えているか、その前提についてご説明させていただきます。

スライド中央の図に示しますように、SHIONOGI では従業員を資本として位置づけ、その価値を高めるための積極的な投資を行い、これを企業価値の向上へとつなげるサイクルを構築しています。

人的資本の向上において、特に従業員エンゲージメントの向上が、企業価値の向上に寄与する重要な指標と考えております。これは従業員が SHIONOGI の取り組みや Vision に共感し、その理解を深めることにより、主体的な貢献意欲が高まることにつながりまして、結果として持続的な企業価値の向上に寄与するという考えに基づいております。

例えば患者様のために、より良い製品を1日でも早く届けよう。製品の品質をより良くしよう。SHIONOGI の製品を使うべき患者様に、きちんとお届けしよう。こういう思いが共有化されることによりまして、従業員のパフォーマンスも上がり、やりがいも増える。これが SHIONOGI の考える人的資本経営になります。

しかし、単にこのサイクルを回すだけでは十分ではありません。サイクルが適切に機能し、回っているかどうか。これを継続的に検証しまして、必要に応じて改善を行いながら進めることが、きわめて重要だと考えております。

SHIONOGIにおける人的資本経営の考え方（2）

エンゲージメントサーベイによる検証・改善を実施しながら、企業価値向上に向けたサイクルを回す

エンゲージメントサーベイの活用に対する考え方

定期的なサーベイによる分析

- ・ 2023年度を起点に、グループ全体のエンゲージメント状況を把握
- ・ 重要指標として1つのKPIと4つのサブKPIを設定し毎年調査

対策の実行

- ・ グループ全体、会社/組織別に分析し、特性に応じた対策を実施
- ・ 会社/組織固有の課題に対して、各組織長が中心となり施策を立案・実行

コミュニケーションツール

- ・ 人材ポートフォリオの最適化のため、組織固有の特徴、改善点を議論
- ・ 結果開示により、社外ステークホルダーとのコミュニケーションを活発化

重要指標の2023年度の結果



14

SHIONOGI

検証と改善をどのように行っていくのか。その鍵となるのが、エンゲージメントサーベイだと認識しております。

エンゲージメントサーベイを実施することによりまして、投資から企業価値向上へのサイクルが適切に機能し、循環しているか、改善が必要な点はどこにあるのか、これらを的確に把握し、継続的な改善につなげることが可能となると考えております。

SHIONOGI では 2023 年度を起点に、グループ全体でエンゲージメントサーベイを開始しております。その結果に基づいた分析や具体的な対策を今、進めているところございまして、その中で重要指標として、KPI と四つのサブ KPI を設定しておりまして、2023 年度の結果はスライドの右側に記載しております。

また、これらの指標につきましては今後も定期的の開示を行っていく予定でございまして、人的資本経営の進捗や課題について、ステークホルダーの皆様との対話の中で、積極的に活用していきたいと考えております。

2030年 Vision実現に向けた人的資本戦略



ここから人的資本の概略の詳細、これについてご説明させていただきます。

2030年 Vision の実現に向けまして、人的資本戦略の中核となるのは人材ポートフォリオの変革、DE&I、エンゲージメントの三つです。

人材ポートフォリオの変革については、2030年 Vision の達成に向けて、不足しているケイパビリティを補うために社内人材の育成を推進するとともに、外部から優秀な人材を登用することにより、理想的な人材ポートフォリオの構築を進めていきます。

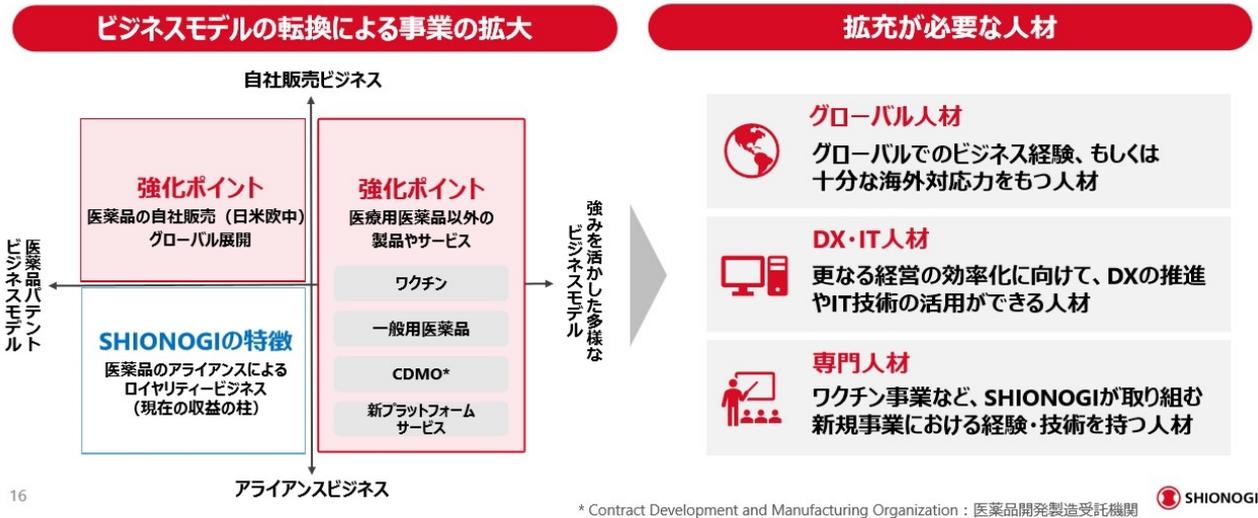
DE&I に関しては、従業員がその属性や背景に関係なく活躍できる職場環境を整えるために、働き方改革を推進してまいります。

エンゲージメントについては、働き方改革の進展なども間接的に従業員のエンゲージメント向上につながる一方、特にこの領域を強化するために社内ブランディングなど、エンゲージメントを直接向上させる施策も推進してまいります。

これら三つの柱に基づく各取り組みが、企業価値向上に向け、適切に機能しているかどうかの確認を行うために、エンゲージメントサーベイを行って、検証と改善のサイクルを回していこうと考えております。

ビジネスモデルの転換にともなう人材ポートフォリオの変革の必要性

2030年 Vision実現に向け、不足するケイパビリティの拡充を加速する



河本：では続きまして私、河本のほうから、具体的な人事としての取り組みについてご紹介させていただきたいと思っております。

今、畑中のほうから人材ポートフォリオの変革という話がありましたが、ではどのような人材ポートフォリオを、SHIONOGIとしては構築していくべきだと思っているのかを示しておりますのが、こちらのスライドになります。

SHIONOGIとして現在目指しているもの、強化ポイントとしましては、まずはグローバルで活躍していくことを念頭に置いた人材を育成していかなければいけないところ。また新たにワクチン事業や、その他のさまざまな HaaS（Healthcare as a Service）といった事業を拡大していくためにも、より専門性の高い人材を取り入れていかなければいけない。また DX といった、新たなコトを生み出していけるような人材も入れていかなければいけないと考えています。

そういった中で拡充が必要な人材として、グローバル人材、DX・IT 人材、専門人材という三つのところをいかに拡充していけるかが、人材として求めているところと考えております。

人材ポートフォリオの変革：人材育成と獲得の高度化

職務ごとに必要なスキルレベルを定義し、アセスメントを実施することで人材育成・獲得を高度化

職務・スキル定義とアセスメントの実施について

- 各職種ごとに、3段階の職務ランクを設定
- 職種・職務ランクごとに、求めるスキルレベルを、専門スキル・ジェネラルスキルで定義

職務スキル定義のイメージ

職種名	ITプロジェクトマネジャー		
ランク	エントリー	メンバー	リード
専門スキル	プロジェクト計画力：Lv.O、××ができる		
ジェネラルスキル	プロジェクト推進力：Lv.O、××ができる		
海外対応	海外対応：Lv.O、××ができる		
DX・IT	DX・IT：Lv.O、××ができる		

実現できること



自律的なキャリア開発の促進

求められるスキルレベルと自身の現在のスキルレベルとのGAPをもとに、キャリア開発が可能



効率的な採用活動

採用したい人材像を明確にし、本当に必要な人材の獲得に繋げる



人材の質の定量化

スキル毎のレベルを測定しトレースすることで、人数だけでなく人材の質を定量化することが可能に

17

SHIONOGI

ただ、こういった人材を集めていこうということを考えていたとしても、本当にそういう人材を採れているのかどうかは、すごく悩ましいところとして考えていました。というのが、これまでなかなか人材の見える化に、人事として取り組めていなかったところが反省点と思っており、現在 SHIONOGI においては、本当に必要な人材が採れているかどうかを確認していくための、スキルレベルの定義や人材のアセスメントによる見える化を進めて、人材の育成や獲得の高度化を目指した取り組みを行っております。

具体的には SHIONOGI にある職種を、200 以上あるのですが、それぞれにおいて、リードレベルの人材、メンバーレベルの人材、エントリーレベルの人材が、どの程度いるのかを可視化していこうという取り組みになっておりまして、職種ごとで求められる専門スキルを挙げていき、どのレベルに達している人がどれくらいいるのかの確認を行ってきています。

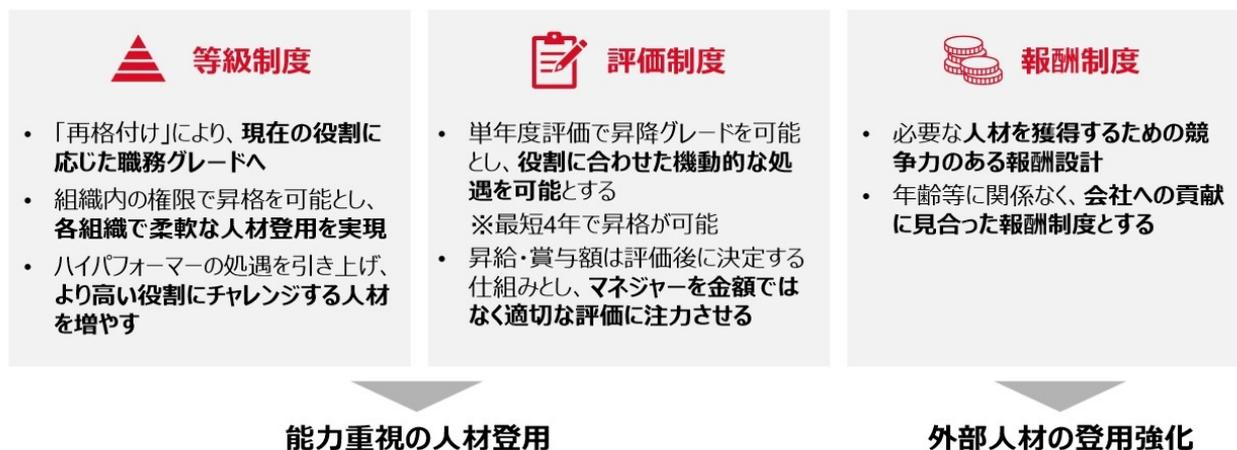
これが見える化できたことによって、まず社内の人材からすると、自分自身がどのような専門性が求められていて、こういった成長を遂げていくべきなのかを考えられるようになり、自律的なキャリア開発が促進されるようになってきていると感じております。

また採用していく上でも、本当にこの会社が成長していくために必要な人材、スキルが獲得できているのかどうか、確認できるようになってきていると思っています。

そして多くのステークホルダーの皆様方にそれを定量化して、見えるような下地も整えつつあるのかなと考えておりまして、この見える化を進めてきているのがベースとしてあることは、すごく大切なものだと考えております。

人材ポートフォリオの変革：新人事制度の導入

チャレンジ・やりがいを促進する制度設計に変革



加えて従業員の1人1人が、SHIONOGIの思う方向に活躍していこうと思っただけのように、新たな人事制度を昨年導入しております。チャレンジや、やりがいというものが促進される人事制度に変えていこうということで、等級、評価、報酬の制度それぞれを見直ししています。

その中でも等級制度においては、再格付、グレードオンや見直しを全社で行っております。今まで積み重ねてきたものは当然、大切なものになるのですが、それにあぐらをかいて現在、本当に成長できていない、貢献できていない人材が高いグレードにいると上が詰まって、若い人、もしくはチャレンジしていこうという人が、思ったような処遇を得られないリスクが発生してきてしまうと考えているためです。

そういったところを改善していくためにも、等級を洗い替えして、本当に今、皆さんの役割、そして貢献がどういう位置づけになっているのかが、目に見えるようなかたちの等級に変更していこうという取り組みを行ってまいります。

また評価制度におきましても、これまで複数年度積み重ねていく制度を持っていました。これはこれで意味がある制度だとは思っているんですが、今のSHIONOGIにおいてはこうではなくて、よりチャレンジを促進していくような制度にしていきたいという考えの下に、単年度評価という制度に変更しております。

これは単年度、単年度でしっかりと評価をしていくことで、1年間で次のグレードにステップアップができるようなかたちにしています。研究職のような仕事においても大きなチャレンジをする

と、もし仮に失敗したら数年度、評価を積み重ねなければならないとなると、これまで積み重ねた評価が全部なくなってしまうんですか、というような声が聞こえてきていたので。

そうではなくて単年度チャレンジで成果を出せば、その年度にしっかりと十分な評価が得られるんだということを感じていただくことによって、よりチャレンジが促進されていくのではないかなと考え、こういった制度を導入させていただきました。

続いて報酬制度に関しましては、これは社外の方々から見て、各企業と比較して、競争力のある報酬水準にしていくことを目指したいと考え、設計しております。外部人材の獲得だけではなくて、従業員が働いたら、それに見合った報酬を得られることでリテンションにもつながっていくのではないかと考え、こういった等級、評価、報酬の制度を昨年度新たに導入させていただいております。

人材ポートフォリオの変革：その他の取り組み

人材ポートフォリオの変革に向けて、人材の新陳代謝を促しながら、社内外の人材活用を推進



特別早期退職プログラム - 新陳代謝を促す取り組み -

- 事業構造変革を行った2003年以来、20年ぶりの実施で301名の応募
- 人件費の削減ではなく、2030 Vision実現に必要な人材ポートフォリオへの変革を目的



戦略的なキャリア採用 - 社外からのケイパビリティの獲得 -

- DX・IT人材やグローバル実務経験のある人材を中心に採用
- 2024年度は、現時点で55名ほどのキャリア採用が確定（最大120名の採用枠）



社内公募制度 - 社内人材の活用 -

- 自ら手をあげて挑戦する従業員の支援と、組織力のさらなる向上に寄与

それ以外の取り組みといたしましても、昨年度特別早期退職プログラムを実施させていただきました、20年ぶりに行っているのですが、301名がこちらに応募しております。

やはりこういった大きな変革がある中で、なかなかモチベーション高く SHIONOGI に貢献していると思えない、もしくは今の SHIONOGI の変化についていくことがつらいと感じる従業員がいるのであれば、会社としてはそれを後押ししていくかたちで、退職することをサポートしていくことを行いました。

これによって、人材を入れ替えていくことを目的としていることで、戦略的なキャリア採用の拡充も昨年度から力を入れております。先ほどお話ししたような専門性、グローバル、DX・ITといったものを持った人材を獲得していこうということで、これまで例年では SHIONOGI キャリア採用、10 数名程度で行ってきっていたのですが、今年度に関しては既に 50 名を超える中途キャリア採用を行っています。

SHIONOGI にとって、これは大きな話かなと思ってまして、そういった本当に中期経営計画達成に向けた必要な人材を獲得していこうということの、意思の表れだと考えていただければと思っています。

また社内の人材に関しましても、社内公募制度を活用していきながら、自分自身が主体的にキャリアを描いたら、それが実現できる場をつくっていこうということも、併せて行っていることもお伝えしておきたいと思っています。

多様な価値観の確保と多様な人材の融合：SHIONOGIの働き方改革

- 様々な属性、価値観を持った従業員が活躍できる環境の整備
- 自発的なスキル、スキルアップを促すための機運の醸成

働き方改革に向け導入した施策



自己投資支援制度

従業員が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



所定労働時間の見直し

生産性の高い働き方の実現に向け実施
短縮できた時間で価値のある活動を行い、変革を起こす



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
従業員の個々の事情に対応し、多様な働き方を実現



副業基準の緩和

自らチャレンジする従業員を支援
社外で積んだ経験をSHIONOGIに還元し活かす

また、さまざまな方がこういった中途キャリア採用などで入ってくるような環境になっていくと、多様な価値観を持った方が活躍できる環境を社内でも整備していきたいと考えております。

そこで SHIONOGI としても、働き方改革を実施してきております。自己投資支援制度のような、自ら学んでいこうという気持ちを持っていただいた方には、会社として最大年間 25 万円を補填するような制度を持っております。また、数年前に所定労働時間を見直し、1 日当たり 7 時間 45 分の労働時間を 7 時間に変更しているんですけれども、長く働けばいいという考えではなくて、さま

さまざまな方が効率良く働いていくことを意識してもらいたいことも、こういった制度の中に入れております。

選択週休3日制度や副業基準の緩和など、いろんな事情を持った方が SHIONOGI に集まり、そして SHIONOGI の目的に向かって働きやすい環境を整えていこうという、ダイバーシティのような考え方も取り入れていきながら、SHIONOGI の成長につなげていきたいということが、こちらの働き方改革の目的となっております。

従業員エンゲージメントを高めるための取り組み

ブランディング活動の強化や各種施策を通じて、SHIONOGIの取り組みに対する共感を促す



「SHIONOGI 感染症 Weeks」

- 社内外に「SHIONOGIの感染症への取り組みを理解し、共感」してもらうための取り組み



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

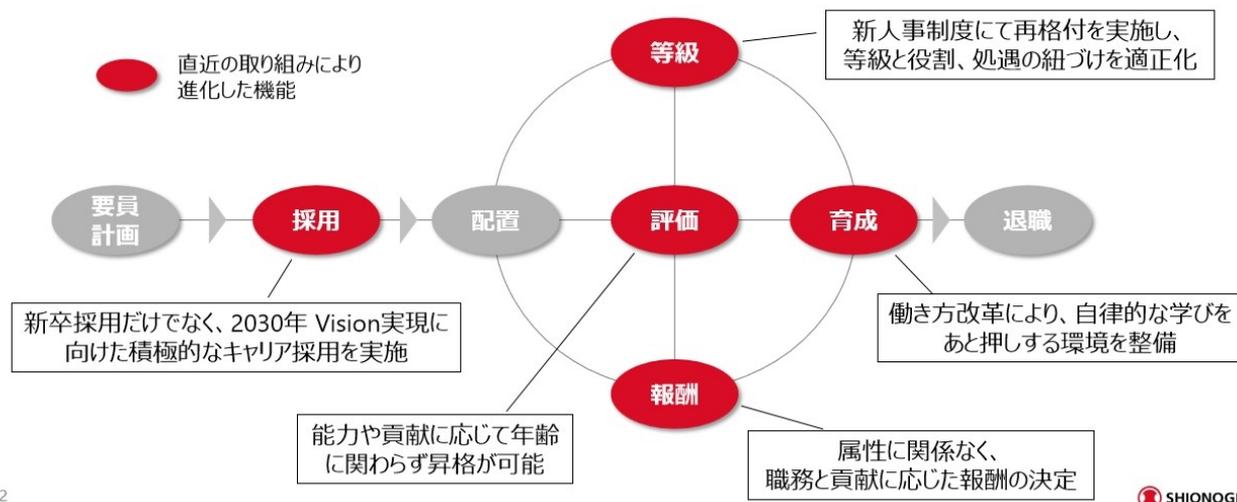
- SHIONOGIの人々が感謝し合う、讃え合う、高め合う場とすることを目的に、今年で12回目を迎える社長賞イベント

またそれ以外にも、従業員エンゲージメントを高めていこうというさまざまな取り組みを行っています。

こちらの取り組み、ベースとなるのは当然、日々の SHIONOGI のマネジャーと協力者のコミュニケーションになっていくのですが、SHIONOGI で働いていることに対しても、そのものにエンゲージメントを持っていただきたいということで、SHIONOGI 感染症 Weeks というかたちで、SHIONOGI の取り組みを従業員も含めて知っていただくことや、社長賞のようなかたちで、頑張ったことに関して、全社でしっかりそれをお祝いしていこうと、ほめていこうという文化をつくっていくための取り組みなども行っていき、SHIONOGI 全体としてのエンゲージメントを高めていきたいと考えております。

SHIONOGIの人的資本戦略の現在地

新人事制度の導入や働き方改革により、SHIONOGIが人的資本で目指す姿に向け順調に進展



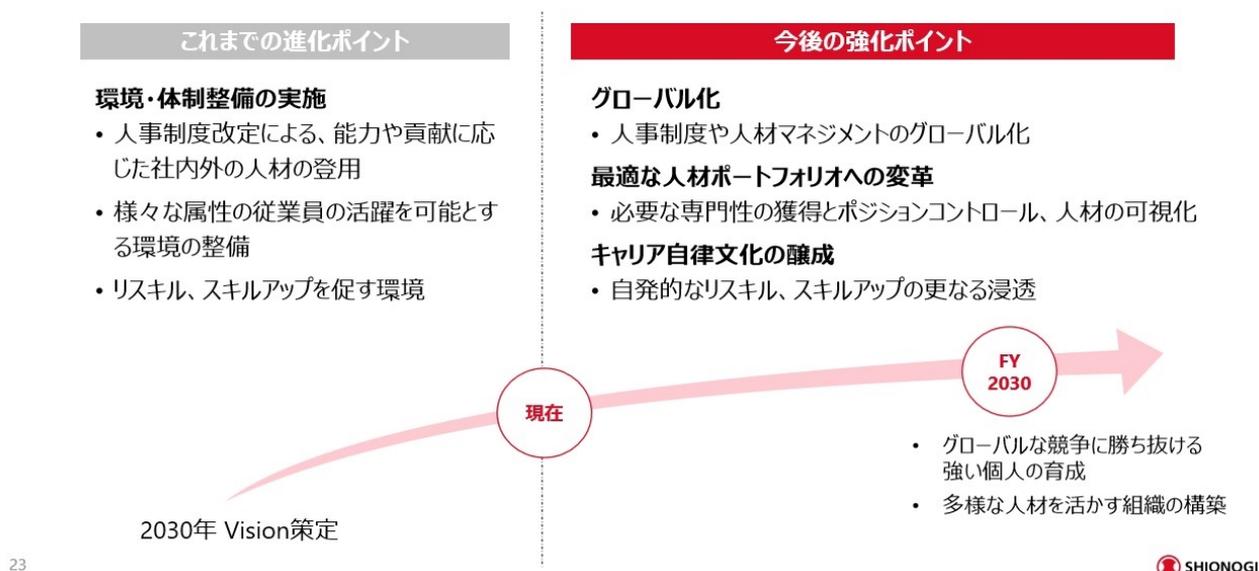
22

こちらが SHIONOGI の人的資本戦略の現在のところをまとめたものになっておりまして、要員計画、採用計画などを考えるところから、退職までの一連の流れの中で、最近取り組みを始め、進化をさせることができているだろうと考えたところを、赤で示しております。

採用においては、キャリア採用の拡大などを行ってきていますし、人事制度の改定や働き方改革などを行っていくことで、等級、評価、報酬や育成といったものも加速できているのではないかなと思っています。

とはいうものの、まだまだ多くの課題があることは当然、認識しておりますので、今後もこの全体を踏まえながら、SHIONOGI の人的資本価値が高まるような取り組みは、継続して行ってきたいと考えております。

2030年 Vision実現に向けた人的資本戦略の強化ポイント



こちらが最後のスライドになりますが、左手側の部分がこれまでの、今お話をさせていただいた部分なのですが、今後の強化ポイントとして3点、挙げさせていただいております。

まず1番目としては、とにかくグローバル化をしっかりと、結果を出していくことが大切かなと思っています。今できているものとしては、日本で働いている方についてグローバルで活躍できる人を採ってこうという取り組みはできていますが、グローバルで統一した人事制度や、人材マネジメント、サクセッション・プランを構築していくところに関しては、現在構築中のところになっておりますので、これをしっかりとつくり上げて、本当の意味でグローバルで活躍できるような環境を、迅速につくり上げていきたいと考えております。

また最適な人材ポートフォリオの変革をさらに行っていくためには、今まで以上に必要な専門性を獲得していくことと、それを適正なたちで行っていくためには、ポジションコントロールもしっかりと実施していく必要があると思っておりますので、人材の可視化をしっかりと進めていくことによって、これをさらに進めていきたいと考えています。

そして最後は、キャリア自律文化をしっかりとつくっていくと考えています。こちらは過去からずっとSHIONOGIはキャリア自律ということで、自律型人材を目指すということを取り組んできているんですけれども、従業員が多様化していく中で、大きな目標に向かっていくことは当然大切なのですが、やはりそこに1人1人が自分自身として学ぼうという意欲であったりとか、自分が活躍していくんだという気持ちを持っていただくことが、大切かと思っておりますので。

さまざまな変革を行っていく中で、従業員の気持ちがいっしょについてこない、本当の意味での変革はできないと考えていますので、このキャリア自律をしっかりと進めていながら、SHIONOGIの人的資本をさらに成長させていきたいと考えております。

私からは以上となります。

取締役/監査役 一覧



氏名	在任年数	取締役会	指名諮問委員会	報酬諮問委員会
① 代表取締役会長兼社長/CEO 手代木 功 (64歳/男性) 22年	○	○	○	
② 取締役副会長 澤田 拓子 (69歳/女性) 9年	○		-	-
③ 社外取締役/独立役員 安藤 圭一 (72歳/男性) 8年	○	議長	委員長	
④ 社外取締役/独立役員 尾崎 裕 (74歳/男性) 5年	○	○	○	委員長
⑤ 社外取締役/独立役員 高槻 史 (49歳/女性) 4年	○	○	○	○
⑥ 社外取締役/独立役員 藤原 崇起 (72歳/男性) 1年	○	○	○	○

氏名	在任年数	取締役会	監査役会	指名諮問委員会	報酬諮問委員会
⑦ 常勤監査役 岡本 旦 (69歳/男性) 9年	○	○	○	-	○
⑧ 常勤監査役 岸田 哲行 (64歳/男性) -	○	○	○	○	-
⑨ 社外監査役/独立役員 藤沼 亜起 (79歳/男性) 5年	○	○	○	-	-
⑩ 社外監査役/独立役員 奥原 圭一 (56歳/男性) 4年	○	○	○	-	-
⑪ 社外監査役/独立役員 後藤 順子 (65歳/女性) 1年	○	○	○	○	○

手代木：それでは最後のパート、コーポレート・ガバナンスにつきまして、イントロを私がお話をさせていただきました上で、指名諮問委員会、報酬諮問委員会について、各委員長のお二方からお話を承るかたちをとらせていただきます。

これは現在の取締役、監査役一覧でございます。トータル11人中、社外の方が7名ということで、大体3分の2ぐらいをずっと考えて、やらせていただいております。

もちろん現時点では取締役は取締役、監査役は監査役の役割があるわけですが、取締役会そのものは、この7名の社外の役員の皆様方が、SHIONOGIの将来を考えた上で、社外の方々のお立場からご質問、ご意見、非常に厳しいご指摘等もいただきながら、7名がほとんどの発言をさせていただいております。

その取締役会の中のご発言そのものは7名の方々、本当に分け隔てなくといったら変ですが、SHIONOGIの将来のことを考えて、取締役会にかかっている案件についてご意見を賜っているということでございます。

コーポレート・ガバナンス体制の変遷



これは変遷でございます。少し歴史を申し上げますと、私の前任、塩野が社長になったのは1999年でございます。その段階から私どもとして、ちゃんと株主様をはじめとして、マーケットとの対話をしようという決意をさせていただいて、私はその段階から経営企画部長だったんですけども、IR担当ということで、足かけ25年間ぐらい、ずっと皆様方の窓口をさせていただいているところでございます。

少し申し上げたいのは、その頃われわれはIR、SR含めてまだまだ未熟だった中で、多くの株主様からいろんなことをご指摘いただきました。場合によっては全く相反するご指摘をいただくことはありましたけれども、その中で私どもとして会社の方向性を定めて、やれるところについてはきちんとやっというところで、皆様方からいただいたお話を中心に、われわれなりに消化して考えて、適応してきたつもりでございます。

例えば2003年から2004年にかけては、社内取締役14人はおかしいよねということで、社内取締役の人数を減らして、定款も7名と変えさせていただいて、社内の人間をどんどん減らしていこうと。2009年からは社外取締役の方に入らせていただいて、そこから本当に、いわゆるアメリカ、ヨーロッパでは当然標準だといわれている、2009年の段階で社外を入れているのは、今でいうところのプライム市場の中でも、そんなに多いほうではなかったと思いますが、それも社外の皆様方、投資家の皆様方から、これはちゃんとやっておきなさいよと。

そのうち当然、過半数が社外というのは常識でしょうと、そっちの方向をちゃんと向いてくださいと。あるいは指名諮問委員会、報酬諮問委員会。これは委員会設置会社じゃなかったとしても、ち

機関設計のあり方

持続的成長の実現に向け、あるべき機関設計について検討中

	マネジメント型	ハイブリッド型	モニタリング型
取締役会の主な役割	経営の意思決定を重視 (個別の業務執行案件の決定が多い)	個別の業務執行案件の範囲を限定しつつ、監督機能に軸足を徐々に移す	経営の監督に特化
社外取締役の人数	数名	3分の1前後～半数程度	少なくとも過半数
社外取締役の役割	主に助言	助言、監督の両役割が期待される	主に監督
取締役会のコンセプト	「取締役会に、外部（社外取締役）の目線を入れる」という発想	(中間)	「独立社外取締役中心で構成される取締役会に執行サイドが情報を入れる」という発想
取締役会における議案	決議事項が多数に上るケースが多い (個別の業務執行決定のうち 重要性の低いもののみ 執行側に委任)	(中間)	決議事項は少なく、報告事項が中心 (個別の業務執行決定は 大幅に 執行側に委任)
機関設計			

28

SHIONOGI

今日本、どちらかという独特の監査役会設置会社をとらせていただいています。これは過去何年間か、海外の例えばパッシブであるとかインデックスの大手の方々に、特にSRを見ていらっしゃる方と、随分いろんな対話をさせていただいております。

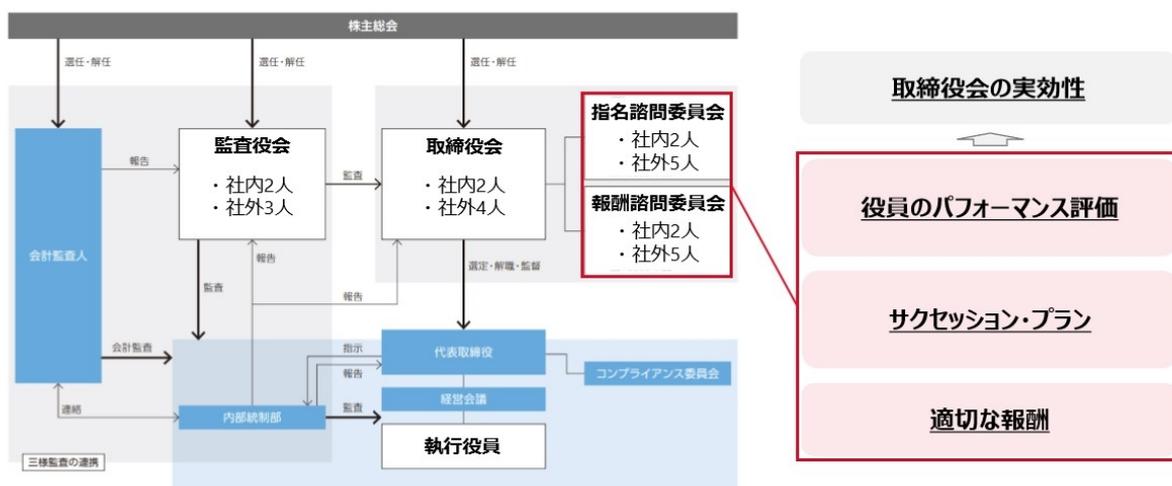
結論から申しますと、多分コアはちゃんとやっているんだから、スタイルにこだわらないと。ちゃんとやっていることをデモンストレートしてもらったら、それでいいよということではあるのですが、一部分、やっぱり委員会設置会社の方向を向いてもらうほうがいいのではないかというご意見も、コンスタントにあるのは確かでございます。

今、日本独特のハイブリッド型としての監査等委員会設置会社のようなスタイルもございますので、何か特に決まっているわけではございませんけれども、取締役会の中で、われわれのガバナンススタイル、いろんなステージ、ステージによって会社に変化していく中で、どういうスタイルがいいんだろうかと。これはコンスタントにお話をさせていただいております。

もちろん皆様方にお約束を申し上げるのは、どういうスタイルであったとしても、私どものガバナンス、どういうかたちで進んでいるのかについては透明性をもって、きちんと実効性評価のかたちも含めて、開示をさせていただくことはお約束いたしますが、どういうスタイルがいいのかなということについて、コンスタントに取締役会の皆様方とお話をさせていただいているということでございます。

経営の管理監督機能の強化に向けて

ガバナンスの監督機能の継続的な維持・向上に向け、ボード・サクセッション改革に着手



29

SHIONOGI

ここが私の最後でございますが、特に右側のところは少し皆様方にお話ししたことがあるかもしれませんが、会社の改革をしていこうとすると、上が一番厳しい状況にあるのが当然、私どものあるべき姿だと思っています。

したがいまして2年前から、役員のパフォーマンス評価をしようというのを考えると、まずは社長のパフォーマンス評価だということで、取締役会、指名諮問委員会に私のパフォーマンスレビューをしていただいて、皆様方からご指摘、ご質問等をいただいた上で、私が席を外す中で残ったメンバーの皆様方で、この人間に続投させるのかどうかを、じっくりとご審議いただいた上で、30分、40分経ってから私がもう一度入らせていただいて、そのフィードバックをいただくことをさせていただきました。

ちょうどサイクル的には11月がそのタイミングでございます。なぜかというとその後、私は一応エンドースを受けることであれば、12月、1月をかけて来年度、どういう体制でいくのかという提案をまた指名諮問委員会にさせていただきます。

私がエンドースされていないのに、私が提案するのはおかしいでございますので、まずは指名諮問委員会で、私が続投するか否かについてご判断をいただいた上で、続投するのであれば、どう次年度の役員体制等について考えるのかをご提案させていただき、これは別途ご審議をいただくと。

実は指名諮問委員会、報酬諮問委員会含めて、社外の役員の皆様方には、私どもでいうところの執行役員、あるいはその執行役員の手前の理事という人たちと年に2回ぐらい面談、あるいはその後

の会食等もしていただいた上で、人となりをご覧になっていただいて、その上で私が今こう考えていますというをご提案するのに対して、またご審議をいただいているということでございます。

そして指名諮問委員会の中での一番大きなテーマの一つが、サクセッション・プランでございまして、これについては私なりにどう今考えているのかを、かなりつぶさにお話をさせていただいた上で、皆様方からのご質問、ご意見をお伺いして、何かあったときには指名諮問委員会の人はこういう順番で、サクセッションならサクセッションを考えていけばいいんだなということについて、私なりの意見をずっと共有をさせていただく。

本当に事故がある可能性もあるわけですから、そういったときにはどう考えていただくのかということに対して、私なりにお話をさせていただいて、そういう事故があつたりするときには、どうするのかを指名諮問委員会の皆様方がお決めいただけるようにさせていただいていると。

これで私も2年連続で、社長のパフォーマンスでかなり厳しいお話をいただいておりますので、やっと私の1個下にあるR&D管掌、ヘルスケア管掌、サプライ管掌、コーポレート管掌の4人の真っ当な評価をさせていただけるだろうということで、同じような基準でそれをやっていこうとしています。

今年はその下の本部長という執行役員級についても、1度テストトライアルをさせていただいて、この人間についてどう評価するのかを、どんどん下に下ろしていこうと。下の人たちの評価、例えば業績評価についても能力評価についても、かなり厳しいことをお願いしているのに、上の人間はちゃんとやっているのか。それはやっぱり会社の中でディシプリンを保つためには、非常に重要だと思っておりますので、それを進めさせていただいているということでございます。

それではここから、指名諮問委員会の委員長にお話を承りたいと思います。

指名諮問委員会：実施内容

代表取締役会長兼社長CEOのパフォーマンスレビューを2023年度より開始

実施したこと



代表取締役会長兼社長CEOのパフォーマンスレビューの実施

- 社長が指名諮問委員に対して、成果・課題認識、将来展望を説明
- 社長を除く委員会メンバーにて、パフォーマンスについての議論を実施
⇒ 続投可能と判断

指名諮問委員会でのフィードバック

- 単年度のパフォーマンスではなく、中期的な目標に対するレビューを行う方向にしたい
- 最重要はサクセッション・プランであり、候補者とその育成計画をレビューできるようにすべき

安藤：今ご説明がありましたけれども、私のほうからも指名諮問委員会の活動状況につきまして、ご説明したいと思います。

これまでの取締役会の実効性評価に加えまして、ボードメンバーの適性や能力についても今お話がありましたとおり、しっかり確認する必要があるという認識の下、まずは代表取締役のパフォーマンスレビューを行うことにいたしました。

代表取締役自身の次年度以降、まず続投したいという意思表示が前提となることは当然でございますけれども、指名諮問委員会での続投の可否を検討しております。その上で次期ボードメンバー、あるいは執行役員人事等の人選を進めていくことになります。

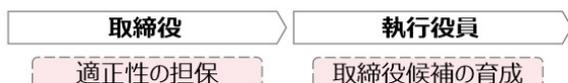
具体的なレビュー方法でございますけれども、まずは社長が指名諮問委員会に対しまして、成果、課題、今後の展望を説明。その説明に対する質疑を行い、指名諮問委員会委員にて続投可否を議論いたします。

今回実施したことで、課題も浮き彫りになっております。続投可否の判断基準の明確化、客観性、短期のみならず中長期な目標に対する成果確認の仕方など、レビュー方法についての見直しや、サクセッション・プランとの連動等についても、今後の課題となってきております。

指名諮問委員会：今後の展望

その他の役員へ評価実施を拡大するとともに、サクセッションの強化を図る

今後の展望



社外取締役による監督機能の強化

- ・ パフォーマンスレビューの継続、拡大
 - 中期的な目標に対する進捗の評価
 - サクセッション・プランへの拡大
- ・ 社長および取締役の選任基準の見直し
- ・ 候補者リストの作成と定期レビュー
- ・ 社外取締役の相互レビュー

サクセッション・プランの深化

- ・ 指名諮問委員会の役割の強化
 - 執行側のサクセッションプランのモニタリング
 - 後継者候補との対話による“人となり”の確認

スキルマトリックスの見直しと育成への活用

- ・ コーポレート・ガバナンスなどの基本的なスキルはスキルマトリックスから削除、取締役の選任基準へ統合
- ・ 執行役員には基本的なスキルを含むスキルマトリックスと選任基準の二軸で評価することで、取締役候補としての育成を促進

こうした課題認識を踏まえた今後の展望でございますけれども、社長のパフォーマンスレビューは中期的な成果も確認するかたちに、レビュー方法を進化させますとともに、パフォーマンスレビューを業務執行取締役にも拡大するとともに、社長や取締役の選任基準の見直しをいたします。

こうした基盤を整理しながら、毎年しっかりそれぞれのパフォーマンスを評価していこうということでございます。

社外取締役につきましても、スキルマトリックスに必要な候補者リストを作成し、継続的に見直すとともに成果レビューを行ってまいります。スキルマトリックスの項目につきましては、毎年見直してはおりますけれども、当社の成長戦略、あるいは戦略分野との整合性を高め、人材ポートフォリオの強化、最適化を進めてまいりたいと考えております。

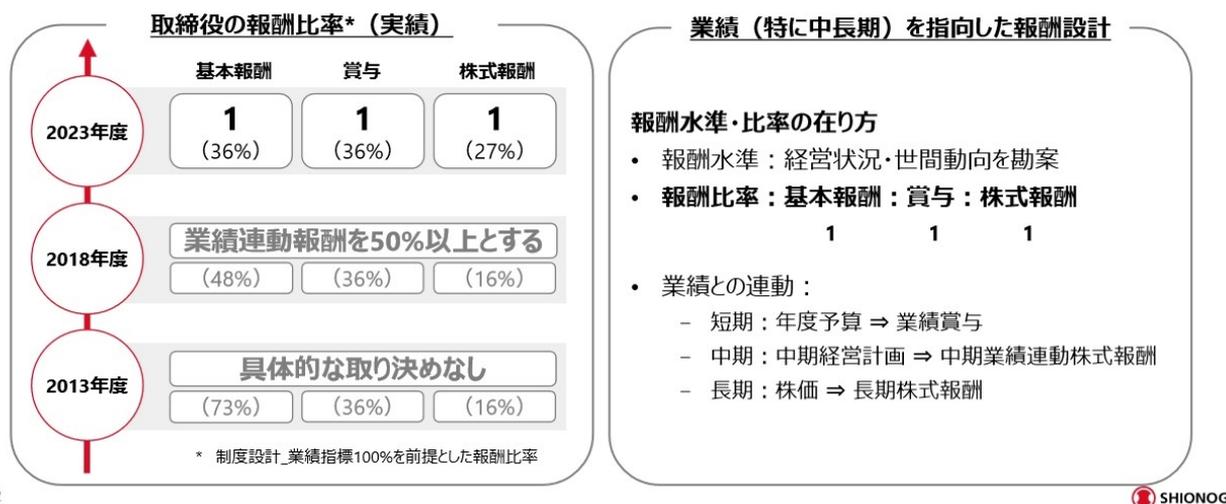
執行役員の選任においては、コーポレート・ガバナンスなどの基本的なスキルを含むスキルマトリックスと、選任基準の2軸で評価を行うことで、スキルや適性の充足等を図り、育成につなげております。

指名諮問委員会では、こうした執行側でのサクセッション・プランのモニタリングを強化するとともに、取締役会、理事懇談会、あるいは工場視察などを通じまして、候補者との対話の場をもうけ、人となりを確認するよう決めております。

持続的成長と企業価値の拡大には、経営戦略、事業戦略と、この人材戦略がしっかりと噛み合っていかなければなりません。指名諮問委員会の実効性強化に、引き続きしっかり取り組んでまいりたいと考えております。

報酬諮問委員会：議論内容とその実績（1）

短期業績だけではなく、中長期的な業績に連動する報酬を拡大



32

SHIONOGI

尾崎：ありがとうございます。尾崎でございます。それでは報酬諮問委員会の活動状況について、簡単に説明をさせていただきます。

スライドをご覧ください。右側のスライドについて説明をさせていただきます。報酬諮問委員会の一番大切な仕事は、私は二つあると思ひまして、一つは報酬のレベル。これはCEOとか取締役、そしてその下のレベルまでの大体の報酬のレベル感を決めることだということが、一つあると思ひます。

それから二つ目は、その報酬に対して評価を行って、50%なのか80%なのか100%なのかという、そういう採点をすることが二つ目の仕事であると考えています。

報酬のレベルにつきましては、SHIONOGIの現状の活動状況といいますか、業務成績を一つのファクターとして。それからもう一つは、SHIONOGIと同等の規模の他社の報酬レベルはどうであるか。特に同業他社の報酬レベルがどうであるかという二つの点を参考にしまして、報酬のレベルを決めているところであります。このために、定期的に他社のサーベイもやっております。

そういうことで、まず報酬の水準を決めまして、その水準に対しましてどういうかたちで報酬を支払うかということで、一つは基本給といいます固定給で、報酬をお支払いしようと。もう一つは賞与。これは単年度の業績に対して、その業績を評価して賞与のレベルを決めようと。

それからもう一つは、中長期的なパフォーマンスを基準に報酬を決めていこうということで、ここは株式報酬というかたちで提供しています。

その報酬の割合は、全体的なレベルを 100 としますと、3分の1、33%、33%、33%となるように報酬のレベルを決めようということをやっております。

基本報酬は業績によって変わりませんが、賞与はその単年度単年度の成績で、計画を達成できたかできないかによって、いくつかのノッチを刻んで、そのノッチにふさわしい、業績の達成状況にふさわしいところのレベルで、賞与を決めることをしています。

それから株式報酬につきましては、長期と中期と分けまして、長期は退職するときまで積み立てていくかたちの報酬ですが、中期といいますのは3年ごとに評価をしまして、そして毎年中期として与えられる株式報酬に対して、どの程度の解除率で3年間の成果に報いるかを考えているところであります。その解除率は満点だったら100%、全く出来が悪かったら0%という、そういうかたちで評価をしているところであります。

左側のスライドを見ていただきますと、今は1対1対1ということでやっておりますが、2013年度にはそういう具体的な取り組みもありませんでした。それを2018年度には、少なくとも半分以上は業績連動にしようということで、業績連動を入れて、報酬を決めていったところでございます。

一番最初に手代木社長からご説明がありましたように、この2013年から2023年の10年間で、SHIONOGIとしてはかなり成長ができたと思っていますので、この制度が成長の中の幾ばくかには寄与しているのではないかと考えております。引き続き、こういう制度でやっていきたいと思っております。

報酬諮問委員会：議論内容とその実績（2）

株価連動報酬の拡大により、株主の皆様との価値共有を推進

株式報酬	導入年度		
	取締役	執行役員	組織長
ストックオプション	2011年度 (2018年度に廃止)	—	—
長期株式報酬	2018年度	2018年度	—
中期業績連動株式報酬	2018年度	2024年度	2024年度

これは取締役についての制度がメインでしたけれども、2018年度からは執行役員にも長期の株式報酬の制度を導入いたしました。そして今年度からは執行役員にも中期の業績連動、すなわち3年ごとに評価して、中期計画の達成度合いによってその解除率といいますか、実際にお渡しする報酬を変えていく。そういう制度を導入いたしました。

と同時に先ほど説明がありましたように、理事や組織長の方にも同じような制度を入れていくことにいたしました。これはやはり会社の成長、そして中長期目標の達成ということが、自分のミッションであることをより強く意識していただくことで、執行役員の方、組織長の方にもこういう制度を入れることにいたしました。

結果として、取締役会、それから執行役員のレベルも単年度の、この時期だけ成果を上げたらいいいというわけではなくて、中期的にどういことをやれば成果が上がるか、長期的に計画が達成できるかも、考えていただけるようになっているのではないかなと考えているところでございます。

私からの説明は以上です。ありがとうございました。

質疑応答

京川：ありがとうございました。それでは続きまして、質疑応答に移らせていただきます。

まずは、会場にてご参加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。その後、ウェブでご参加いただいております皆様からご質問をお受けさせていただきます。

なお、ウェブでご参加いただいております皆様には、会場における質疑の間にも挙手をさせていただくことが可能です。ご質問のある方は、挙手のボタンを押していただくようお願いいたします。また、ご発言後は挙手のボタンを再度押していただきまして、挙手を下げる操作をお願いいたします。なおご質問いただく際には、ご所属とお名前を述べていただきますように、ご協力をお願いいたします。

それでは早速、進めさせていただきます。ご質問をお受けいたしますので、会場でご質問のある方は挙手をお願いいたします。高口さん。

高口：三井住友トラスト・アセットマネジメント、高口ですけれども、お願いします。ご説明ありがとうございました。

特に指名諮問委員会の具体的な取り組みと伺いますか、ご活動が非常によく分かったので、非常にありがたいんですけども、その上で確認させていただきたいことがあります。

まず先ほど、手代木さんかもお話があったとおり、有事の際はこうこう、こういう順番でというご提示があるとお話だったんですけども、それは確定していることなんでしょうか。指名諮問委員会でも了承していることなのかということが、第1点。

2番目は、では平時、通常の場合の諮問委員会のほうの決定なんですけれども、続投の意思の有無以外に交代ってあるのでしょうか。まず続投がありきということだったので、手代木さんが続投したいといっても、いやいや、君はちょっともう退きたまえということがあるのかどうか。どういうきっかけで交代を決めるのかということです。

最後に、後継人材に関してなんですけれども、どうしても手代木さんみたいな方と比べてしまうと、能力が劣るとか、なかなか合格点に達するのは難しいのかなとも思うんですけども、とはいえ今後の役割は、今の社長の役割とはまた違ったものが必要になるのかもしれないと考えると、どのような観点から次の人材をチェックされているのか。

今の段階でどの程度までいえるかは微妙ですけれども、今のお考えを教えてくださいたいのと、人材はかなり絞り込めているのかどうか、差し支えなければ教えてください。以上、三つです。

安藤：私のほうからご説明をします。取締役会でも、やっぱり当社の置かれている今の状況も含めてですが、サクセッション・プランってきわめて重要だろうなど。それは逆にいえば、手代木社長の経営手腕が非常に優れていて、リーダーシップもあって、手代木さんに万が一何かあったらどうなるかしらというのが、われわれ正直、取締役メンバーも含めて、非常に大きな課題として認識しています。

そのために、やはりいろんなアクシデントもありますから、短期的にもし何か交代せざるを得ない場合は誰が次に継ぐのか、ということもある程度、指名諮問委員会でもコンセンサスを得ておかなければならないし、社長が誰をどういうかたちで登用するのがいいかを、どのように考えていらっしゃるかということについても、われわれがその意識を共有している必要があるということで。

先ほどサクセッション・プランの説明もありましたけれども、短期的な候補としてはどういう人がいるのか。これは具体的な人材を含めて、社長のお考え方ですね。別にわれわれが今それを了解しているというわけではありませんけれども、現在考えていらっしゃる、社長としては短期的にはこういった人材が、こういった順序であるんじゃないのかと。かなりこれは具体的に、それはわれわれとしても承っております。

それぞれの持つ人の長所と、あるいは課題ももちろんありますから。あるいはこういうかたちでもっと育てていけないといけないと思うけれども、短期的にはこういった優先順位で選んでいくのかなということですね。そのお考えを、われわれとしては共有していることになります。それに同意しているかどうかは、またこれは別の話なのですが、まずそれを教えていただいていると。

中長期的には、順当に、特に大きなアクシデントがなくて続いていくとすれば、次の候補、後継者はどの年次ぐらいからこういった人を選んでいくのか、そのリストについても、今の社長のお考え、それぞれの人に対する評価、あるいはそれぞれのこれからの育て方。

例えばこの人は非常に能力はあるけれども、経営企画の経験がないからその経験を積ませなきゃいけないかなとか、あるいはグローバル的な経験を積ませたほうがいいのかなどというお考えも含めて、われわれとしては話を伺っています。

われわれ自身も、その後継候補の人物なり、人と名前が一致していないと、分かっていないといけませんので、先ほどありましたように理事懇談会とか、取締役会とか、いろんな機会を通じて、その人の説明の仕方とか、考え方なんかも理解をしているかたちになります。

二つ目の社長の続投の意思ということですが、社長がお辞めになりたいというのであれば、それはいろんな理由があるんでしょから、そうであればそれをもう一度、指名諮問委員会でお諮りして、どうするかと。でも、やはり社長がもう辞めたいんだというのは、なかなか無理ですね。

まず社長が、今の例えば経営、Revision についてやり残した課題が非常にあるので、ここまではしっかりとやりたいという経営する意欲がまずないと、経営トップとしては務まらないと思います。トップの気力がなくなっているということであれば、われわれはむしろそれは交代していただかなければいけないことになりますから、最低限、社長をやりたいんだという意欲がないと、それは駄目だと思いますね。

ただ意欲だけでやれるのかということになると、これは全く別でございます。ですから、やはり先ほど尾崎さんからも報酬諮問委員会のほうでも言われましたが、パフォーマンス、その結果、どういった業績、実績を残しているかというか、そういったことも含めて、社長がやりたいといっても、やはりそうじゃないんじゃないのと。こういう課題もあって、実績的にもこういう問題があると。

あるいはいろんな業界環境の変化に対応できていない、あるいは Revision の実効性についても疑義があるということであれば、社長がやりたいとおっしゃられても、それはわれわれとしてはノーということもあります。ただ、今は全くそれが無いので、基本的にはまた頑張っていただきたいのがわれわれの総意ではございます。

後継人材は、本当にこれは難しいですね。やはり現在の手代木社長の能力が非常に素晴らしい。皆さん本当にご存じだと思いますけれども、手代木社長、一時期のポスト手代木どうするんだみたいな、一番皆様、気になられていたと思うんです。当社の抱える最大のリスクだと思いますけれども、そういう意味ではやはり後継候補をしっかり育てていくことが、きわめて重要でございます。

それでやはり今もう少し若手の層から、後継候補と社長が考えていらっしゃる方々のお名前なんか、われわれとしては共有して、そういった方をどういうかたちで経営トップとして育てていくのか、あるいは競争させていくのか。それをしっかり、われわれとしても経営陣の育成、強化という観点から、それはしっかりコミットしていきたいと感じています。

ですから、人材については絞り込めているかということですが、それは社長のお考えとして、短期的、あるいは中長期的に、こういった人材が候補として考えていらっしゃるということで承っているわけですが、われわれ指名諮問委員会、あるいは取締役会といたしましては、極端ないい方をすれば、外部人材の登用もあり得るわけですね、別に社内だけではなくて。今、グローバル企業に変革していこうという意識がありますから、今の内部の人材で本当にいいの

かと、極端ないい方をすればですね。あるいは同業他社から引っ張ってくる、あるいは海外からトップを引っ張ってくるという選択肢も、われわれとしては持っているわけで。

あらゆる広いオプションの中で、当社にとって、当社の成長戦略、持続的成長に資する人材は、内部なのか外部なのかも含めて、あるいはそういった方が育っているのか、育っていないのか。育っていなければ、やはりそれはしっかり育てていかなきゃいけないということも含めて、幅広く検討したいということでございます。

取締役会でもいろいろ議論があって、やはりサクセッション・プランは本当にわれわれの一番大きな、パテントクリフも非常に大事ですが、事業のことを横に置けば、サクセッション・プランが当社の一番抱える大きな課題であると。それが大きなリスクになっているのが実感でございます。

高口：1点、どういうところを特に注目されているのか、次の人材。こういったところを見ている、あるいはリーダーの条件として、ここを重要視しているというのが、もしあれば教えていただきたいんですけども。

安藤：それはむしろ手代木社長のほうから、しっかりお答えいただいたほうがよろしいかと思えますので。

手代木：私が指名諮問委員会にショートリスト、ロングリスト含めて出させていただいているのは、今、私どもが例えば R&D のところで、2040 年を意識したときに、どういうアンメットニーズがあるのかをグローバルにどう展開するのかというところから、治療領域であったり、われわれの会社の方向性を定めていることから、やはり Vision として 2035 年とか 2040 年に、ちゃんとこういうものを提供したいんだという考えがしっかりしているかどうか、1 番目でございます。

それから 2 番目は、さはさりとて、やっぱりかなり最先端の DX・IT をどう活用していくのか。これは別に R&D とか生産だけではなくて、本社の管理、間接部門についても、そういったものをうまく活用していかなければいけないと思いますので、そこに明るい、新しい技術であったり、新しい広い知恵とか知識をどう吸収するのかという点に明るい。これが 2 番目でございます。

やっぱり製薬会社なので、今のところは。どういうものをどういうかたちで、どこに提供するのかが一番だと思います。もちろんグローバルな体験であったり、語学能力であったりは付いているに越したことはありませんが、一方で最近は AI の翻訳能力とかもものすごく良くなってはいるので、まさにそれが進化していく中では、ものの考え方がしっかりしていれば、翻訳したときに英語になりますけれども、ロジックがぐちゃぐちゃな人って、ほとんど英語にもならないので。そのものの考え方が、どれだけしっかりしているのかを中心に考えたいと思っています。

高口：大変よく分かりました。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、兵庫さん。

兵庫：三菱UFJ信託の兵庫と申します。本日はご説明ありがとうございました。

私からの質問としては、まずエンゲージメントサーベイのところについて、若干教えていただければなと思います。36ページのワークエンゲージメントで3.69ポイントという、数字的にはちょっと微妙な感じの数字かと思うのですが、R&Dの方と営業の方々のモチベーションというのが現状、どうなっているかをお伺いしたいです。

R&Dの方はやはりコロナの治療薬を、ゾコーバをつくる時に結構、総動員でやって、そこで疲弊をちょっとしたというお話を聞いたことがあって、その後、どうなっているかということと、国内は残念ながら売るのが少し減っている中で、業界環境としても国内の医療用医薬品ってシュリンクするだろうという中で、本当に良い人材をキープできるような仕組みになっているのか。現状のモチベーションが本当に保たれているのか。

この3.69という数字に対しての評価、これは5点満点かどうなのか分からないですけども、これに対する評価をまず教えてください。これが執行側に対しての質問でございます。

河本：では、河本からお答えさせていただきます。ご質問ありがとうございます。ワークエンゲージメントに関しましては、グローバルでとり始めたのが最近ということもあるので、継続して見ていくことに価値があるのだと思っていまして、この単年だけで評価することはなかなか難しいと思っておりますが、決して高いということが自信を持っていえる数字ではないかなと思っております。

その中でもR&Dであったり、営業ということなんですけれども、営業に関しては上向いてきているのが会社の実感として持っていまして、売るのが全くないことはなかったんですが、多くなかったところから、ゾコーバなど少し売るのが見えてきて、成果が上がってくることを実感していただけるような環境になってきていることがあり、活躍できるというか、上がってきているところはあるのかなと思っております。

一方で、なかなか新しいものを売っていく環境、また営業の中での環境変化についていけない方々が少し下がってきているなど二極化しているところはあるのかなと思っておりますが、全体としては上がっていく方向にこれからもいくであろうと考えています。

R&Dに関しても、ここも本当に二極化してきているなど考えておりまして。やはり薬が出てきているとか、新しいものを生み出しているところを実感できている方々は上がっていると思っているんですけれども、薬といっても皆さんが研究開発をして、自分がつくった薬が世に出るというもの

でも、必ずしも限らないので、そういうことを実感できていない方々が上がっていないのかなと思っています。

マネジャーの皆様方からしっかりと協力者に対して、自分たちの Vision が何であり、どういう成果が上がっているのかをしっかりと説明し、評価をするということをやり切るところに、大きな課題がまだ残っているのかなと思っていますので。

人事制度の改定と併せて、マネジャー研修をかなり充実させてきているんですけども、自分たちがどこを目指していて、自分たちの成果がどこで上がっていて、皆さんの活躍の何を評価しているのかを、しっかりと伝えていく取り組みに力を入れていくことによって、R&D のところに関して、全体として上がっていくような基調をつくっていけるのではないかなと思っておりまして、その辺を課題に考えております。

兵庫：ありがとうございました。全社的に見ても、その辺りが今課題と認識されているかどうか。今おっしゃっていただいたところが課題なのか、それ以外にも項目的に、新しい四つの KPI をもうけられていますけれども、課題と認識されていることがあったらご紹介いただければと思います。

河本：一番の課題はおっしゃるとおり、今お話しさせていただいたとおりかと思っています。マネジャーが、人事制度が変わった中で、いろいろと再格付なども行った中で、ちゃんと皆さんの役割を説明し切って、それをしっかりと理解していただくところを、どこまでやっていけるかは、全社の課題だと思っていますので、そこに力を入れていきたいと思っています。

その中で次の課題としては、最初に少しお話で触れさせていただいたんですが、キャリア採用の方が少し増えてきていることがあって、人材の多様化が進んでいると考えています。

そういった中で SHIONOGI、やっぱりずっと SHIONOGI 一筋みたいな方が多かったところから、いろんな血が入っていくと、そのイノベーションを生み出していくまでのコンフリクトがいろいろ発生していく時期が、そろそろ出てくるのではないかなと思っているので、そこに対してどのように会社の理念を理解していただけるのが、次の課題として見えてくるのかなと思っています。

いろんな方が増えていく中で、いかに会社の Vision や Heritage、いろんなものを理解していただけるかに、これから取り組んでいきたいなと思っています。

手代木：これはストレートに申し上げないといけないと思いますけれども、平均点的に一番苦労しているのは生産なんです。ここはやっぱり人がずっと足りなくて、ものすごく、現場が、人がい

ないのでつらいと。派遣とか契約の方を採っても結構辞めちゃうということで、そこの方々がすごく毎日つらいんだけどというのが多いのを、どう改善していくのかは、これは多分わが社だけじゃなくて、日本全体の問題ではないかなとわれわれは思っているのですが。

全社のスコアで見ると、そこがやっぱりかなり苦しいなというので、例えば連続生産であるとか、なるべく省人化でモノをつくっていくことを、もっと加速しなければいけないんですけども、本当に人の問題は、そこが悩ましいところです。

兵庫：ありがとうございます。2点目の質問は社外取の方々にお伺いしたいです。先ほどから持続的利益成長と、企業価値の向上というところをおっしゃっていただいているのですが、残念ながら増益率は低いものに直近、ここ数年とどまっていて、企業価値の向上についても今の PER で見ますと 10 倍台ということで、東証の 15 倍とかそういうところからは、やっぱり劣後しているのが現状かなと思っております。

かつ感染症なので、はやる、はやらないで、業績のボラティリティリスクを結構とっているとかあろうかと思います。

お伺いしたいのは社外取の方から見て、今、持続的な利益成長、プラス企業価値の向上への仕組みとか、そういうところがしっかり取られているように感じていらっしゃるのか。過去のトラックが素晴らしいのは先ほどからスライドを見せていただいて分かるのですが、現状は利益が伸び悩んでいることに対する問題意識。

株価が残念ながら今年 1 年で見ても、1 月 1 日から見ると株価は下がっている。これだけ市場が盛り上がっているところもあって、ここに対して問題意識は持たれないのかについて、どういう議論をされているかをご紹介します。

安藤：安藤でございます。ありがとうございます。前にもちょっとお話ししたかも分かりませんが、けれども、持続的成長というのが非常に難しい業種ですね。やはりなかなか。

今、一生懸命 HaaS 企業への転換ということで、パテントクリフをいかになだらかにして、ロイヤリティー一本足打法から脱却していくかという大きな、これは製薬企業、他社を見てもそうなんですけれども、皆さんが抱えている問題であって。

ある意味ではビジネス自体が、なかなか持続的成長に一番遠い業種かなというのが実感なんです、これは。だからこそ非常に危機意識を持っており、パテントクリフに依存した経営をいかにして脱却していくのかが、やっぱり大きな経営課題の一つでもあります。

それと感染症に依存していますから、どうしてもそれは流行に左右される。そうすれば非常に企業収益が不安定化せざるを得ないという、構造的な要因を抱えていることになります。ですから今、2030年のRevisionは、まさにそういったビジネスモデルをいかにして安定した収益構造に変えていくかという、HaaS企業への変革は、それを全面的に打ち出しているわけですね。

感染症についてもゾコーバ、ゾフルーザという二つの柱ができたし、あるいはワクチンビジネスなんかもできたことによって、流行にも左右されない、割とそういったところで安定的な収益が上げられるような体質に変わるとともに、まさにHaaS企業への変革ということで、予防から検診から事後、そういったトータルにお客様の健康に寄与するような商品、製品を展開していこうということで、今、取り組んでいるということでございます。

ただ、なかなかこれは簡単ではないですね。ですから2030年に向けた、かなり時間がかかると思いますがけれども、この間にどういったかたちで今のビジネスモデルを変革することができるのかどうか。これが非常に大きな課題だと考えております。

兵庫：すみません、説明の仕方がちょっと悪かったです。医薬品業界の特徴として、別に単年度が減益になっても中長期的にはパイプラインの価値があるならば、将来の増益があるだろうということで、バリュエーションというかたちで織り込んでいくと思うんですよ。

これはほかの同業他社でも、そういうようなマルチプルが高い企業って存在する中で、それで今10倍台ということは、将来に対するビジビリティが上がっていないということに尽きるんじゃないかなと。

事業ポートフォリオのリスクが高いから資本コストが上がっているとも、資本市場の人間から見れば見えなくもないので、ぜひポートフォリオのあり方であったりとか、なぜマルチプルが上がらないのかとか、そういうことをしっかり取締役会の中でも、いろんなお立場から議論をしていただきたいなと。

単純に手代木さんが素晴らしいって、ずっとお任せしていれば大丈夫という状況でも決してないように思いますので、ぜひそういうような、青臭いかもしれませんが、議論をしていただいて、どうやって企業価値を上げるかについて、より議論していただければなと思います。これは意見です。

安藤：今ご指摘いただいたように、企業価値の拡大をしっかりと図っていかなくちゃいけない意識は、非常に持っています。ですから今の現在の株価とか、あるいはPERの倍率とかが、同業他社比どうなっているか、あるいはコロナ以降のそれぞれの製薬会社の評価の中で、当社の立ち位置がどうなっているかとか、それについても議論をしています。

ですから、結局そういう中で、先ほどのパテントクリフからいかにして安定的な収益に、ビジネスモデルを変えていくかという、まさに2030のチャレンジが今進んでいるところでありまして、その方向性については取締役会でも、ぜひこの方向で進んでいこうということで、取り組んでいます。

兵庫：ありがとうございました。期待していますので、ぜひまた、どういう結果が出るか楽しみにしています。

安藤：どうしても製薬会社の株価は新薬候補、パイプラインでどういうものがあるのかで、どうしても脚光を浴びちゃうんですね。あるいはがん領域とかそういったものについて、ブロックバスターが何かあるのかしらと、そういったところに対して非常に注目度が集まりますけれども、われわれも当然のことながら、パイプラインの状況については本当に注視しています。

次の柱になるものがどういうものがあるのか、そういう意味では今、感染症以外のQOLみたいな新しい領域についても、あるいはモダリティについても、もう少し幅広く持っていかなきゃいけないのかとか。あるいは低分子の技術開発力のさらなる強化を、どういうかたちで図るのか。そういった議論も併せて行っています。ありがとうございました。

京川：では、山口さん。

山口：シティグループの山口と申します。今日はありがとうございます。

一つ目の質問は今お話しいただいたこともちょっと絡むのですが、なかなかお答えは難しいんですけども、M&Aも一つの御社の選択肢、1株当たりのキャッシュが結構ありますし、継続的に検討されていると理解しています。

モノもなかなか高いし不足しているので、レイトステージにいくと高いのもよく理解しているんですけども。なかなか決まりそうで決まらない、外部的に見ると、というのがずっと続いているのですが、どうしてなんだというのは質問としてあまり意味がないんですけども、どういったことが課題になっているとか、ものはあるんだけども値段が合わないとか、そもそもモノがないとか。

あるいはもうちょっと待っていれば決まるとか、なんでもいいんですけども、もうちょっと今どうということがM&Aにおいて議論されているかを、ちょっとでも教えていただくと来た甲斐があるなと思って。いかがでしょうか。これが一つ目の質問です。

安藤：成長戦略の一つの大きな選択肢として大事なものは、M&A。これは本当に大事だと思っています。だから非常にキャッシュリッチになっていて、自社株買いと配当だけで本当にいいのかと。

本当にいいのかといったら語弊があるけれども、それも非常に大事ですから、それもしっかりやっていかなきゃいけないのですが。

やはり原点としては、それを成長戦略にいかに使えるか、使うか。現有勢力で頑張るのももちろんあるのですが、これはなかなか難しいですね。やはりモダリティをもっと広げていかなきゃいけないとか、さっきのがん領域も含めて、もうちょっと強化していかなきゃいけないとか、そういうことがあれば、どうしても M&A は重要な戦略の一つとして、これは常にわれわれの頭の中であって、社長ももちろん常に持っていらっやって。

ただ具体的にどう進んでいるかとかは、なかなか言える状況ではございませんけれども、常にそういうのは意識しているということです。これだけキャッシュリッチな会社ですから。でも今ご指摘のあったように、価格の問題とか相手とか、あるいはわれわれの本当の戦略分野がどうかということも大事ですから、やみくもに関係ないところを買ったらいいものでもないし。

それとこれは取締役会でも話をされていますが、やっぱりグローバル企業に変革しようとしているわけです、この STS2030Revision。グローバル企業に変革が今できているのかと。これは課題としてわれわれは持っているんです。そうするとアメリカマーケット、もっと攻めるためにはどうしたらいいのというのは、常にこれも本当に議論されているんです。

Qpex の話とかもあるのですが、なかなか自力で頑張るのは限界があります。人材的にも無理があります。そういう意味では、そういった人材を含めた外部の会社を M&A していく、あるいはパートナーとして協力していくことも含めて、これは常に重要な戦略の一つとして、絶えず考えているところでございます。

山口：もう 1 個、簡単に。サクセッションの話が随分出て、なかなか普段聞けない話も聞けて勉強になっているんですけれども、手代木さんも確か塩野さんと一緒にずっとおやりになられた時期もかなりあったと思うのですが、バコンと変わるんじゃなくて、CEO と COO とか並んで、ずっとしばらく並行するのも当然ありかなと思うんですけれども、そういう可能性はないのでしょうか。

安藤：それも十分あるんじゃないですか。それは間違いなく。今、兼務されていますけれども、別に CEO と COO がいてもいいし、全然それは幅広い選択肢の中で、ベストの選択肢をとるということです。全然そういうのはあることだと考えています。

さっきの、社長が社長として駄目ということであれば、交代も含めて、それはわれわれの一番大事な役割なので、社外取締役としての。そこはしっかりやっていきたいと思っていますし、今の段階でそういった前提も含めて、全て 360 度、いろんな可能性があると思っています。

山口：ありがとうございました。

京川：ありがとうございます。会場にも挙がっているのですが、いったんウェブにいけますので。バーンスタインの曾木さん、お願いします。

曾木：バーンスタインの曾木です。どうもありがとうございます。人材のところ、外部人材を採っていくというお話がありましたけれども、今年御社の研究所を訪問させていただいたときに、やはり小分子の分野の研究は皆さん、研究者の方たちのベンチがあつい印象を受けました。

その一方で、バイオリジクスのチームの方たちは、なかなか経験を自分たちがゼロから積み上げていращやる印象を受けて、なかなか時間もかかり、大変なのかなと思っております。

海外を考えると、やっぱり新しいモダリティ等の研究を進めていくに際しては、外部の人材を広く採用して、そういった新しい分野の研究を加速していくと思うんですけども、それに関しては御社はこういった、特に新しいモダリティに関しての人材の採用は、今どういう考え方でいращやるかと、実際にそれがどう進んでいるかに関して教えてください。

河本：では、河本からお答えさせていただきます。ご質問ありがとうございます。R&D、研究の分野におきましてのキャリア採用に関しては、かなり積極的に進めさせていただいております。というのが、新しいモダリティも当然なんですけれども、今 SHIONOGI が本当に薬をつくり出していくために必要な人材が、どういうレベルのどんな人なのかを、R&D 管掌の中でしっかり検討させていただいた上で出てきたものに関して、獲得していくことを進めています。

Rの方に関して、専門性の高い人材が正直、なかなか市場に出てこないのは大きな課題かなと考えております。その中でも今年度、R&D 管掌で 20 名ぐらいの方をキャリア採用で獲得しているのですが、リードレベルといわれるところが半数程度、高いレベルの方が半数で採れているところは、一つ大きな成果なのかなと考えておりますが。

とはいうものの、やっぱり採れていないところは採れていないのが、正直なところなのかなと思っておりますので、すごくこれまでに比べれば幅広い獲得の方法を模索しているんですけども、なかなか採れていないのかなと思っております。

そうすると、やっぱり最終的には社内の中で、人材を育成していくことにしかならないのかなと思っておりますので、海外留学等々も含めていきながら、必要な人材をどのように社内育成していくのかを、今年度 1 年間、研究も含めたキャリア採用をやってきた中で、採れないところに関して各現場でどうやって育成していくかを考えていくのが、大切になってくるのかなと考えております。

曾木：ありがとうございました。

京川：いったんもう1回戻ってきまして、橋口さん。

橋口：大和証券の橋口と申します。先ほど来、安藤様から HaaS 企業への転換が重要だというお話、でも難しい。社外取締役のお立場からご覧になっていて、2030 年 Vision の進捗状況はうまくいっていると感じになっていらっしゃるのでしょうか。

難しいというコメントからは、まだまだもうひと頑張り、ふた頑張り必要だと感じになっている部分もあるのかなとも聞こえたんですけれども、いかがでしょうか。

安藤：本当に難しいと、なかなか。これは簡単ではないかなという感じがしています。実際、HaaS 企業に転換して行って、その収益の柱が本当にビジネスとして成り立っていくかどうかもありますよね。だから創薬型、これもいろいろあるのですが、創薬型企业なので、そこはしっかりまず強化していかなくちゃいけない。

先ほどもお話がありましたけれども、パイプラインなんかはしっかり強化していかなくちゃいけないけれども、それと並行的に HaaS 企業への変革ということで、ビジネスモデルを変革して、安定収益に変えていかなくちゃいけないということを両方、今は求めているわけですが。

なかなかやっぱり、いろいろ難しい課題はあります。新しいいろいろ取り組みもしているわけですが、それが本当に収益として、数字として支えるだけになるのか、ならないのかも含めて、とても難しい課題だと認識しています。

ただ、今回のコロナの問題とかインフルの問題があって、低分子事業での重要性も改めて再認識いたしましたし、その予防とか検査とか事後、トータルの健康に対する認識も非常に高まってきているのと、ワクチンについても国産化が必要だという社会的なニーズも出てきたわけで、そういった意味では当社の低分子を中心とする、感染症を中心とする企業についての評価も、従来よりはプレゼンスが高まってきているのではないかとは思いますが。

やはり 2030 年 Vision を、難しい中であってもしっかり成し遂げていかなくちゃいけない。決して順調に進んでいるとは、まだ認識しておりません。

先ほどちょっと触れましたけれども、グローバル企業に変革していこうということですが、ここについてはまだ物足りない点がありまして、取締役会でもグローバル企業への変革といわれているんですけども、そういった数字が現実的についてきていないんじゃないですかということも含めて、われわれは指摘しております。

そこで先ほども選択肢の一つとしては M&A 的なものも含めて、どうしていくのか。先ほどモダリティの話もありましたけれども、低分子に強い企業のままで本当にいいのか。あるいは中分子とか

高分子とか遺伝子とか抗体医薬とか、そういった新たなモダリティを獲得するようなことも必要ではないのかとか。これは本当に幅広く、取締役会も含めて、われわれとしては議論しているところでもあります。

ですから基本的には、数字的にはなんとかこなっていますけれども、非常に経営に対する危機感の高いものを持っています。

尾崎：自分の経験も含めて、こう変わるんだと会社が決意して一生懸命やったら、私は変われると信じていまして。もちろんそんなに簡単にいくわけではないので、いっぱいけがして転んで、泥まみれになっていくかも分からないけれども、でも新しい分野に出ていくことは、今の SHIONOGI からすればやっていかなきゃいけないことだし、世界に出ていくこともやっていかなきゃいけないことなので。

それをトップから一般のところまで、自分のコミットメントとして自らやるし、みんなにやらせると。その手段としてはモノを買ったり、ほかとパートナーで提携したりということも絶対に必要となるんだけど、決意があればできると私は思っていますので。

そういう決意を手代木社長以下の執行側がやったときに、われわれ社外取締役としたら優しい言葉と愛の鞭をやって、もっとこんなことをやらなきゃいけないん違うとか、でもやっぱりゴーイングコンサーンだから。そこまでやったらさすがに無理ですね、これはここでは、もし何かおかしいことが起こったら大変なことになりますねというのは、絶対止めなきゃいけないと。

そこら辺でどんどん積極的にやる、しかし、けがはしてもいいけれども死なないようにしてねと言うのが、われわれの役目かなと思っています。

結果としてチャレンジしてやっていけば、多分相対的には新しい時代が開けて、また違ったかたちで成長ができる企業になると思いますし、SHIONOGI の良いところは、どこをやったらいいのかがかなり決まってきたので、そこをどうやってやるかと。

多くの企業はどこをやったらいいか分からないという企業がたくさんある中で、SHIONOGI は割かしどこを攻めるんだということも分かっているので、そこに対して何をするのかをこれからしっかりとやっていくことが、課題だと私は認識しています。

橋口：ありがとうございました。

京川：ありがとうございました。それではお時間をちょっと過ぎてしましまして、申し訳ございません。以上をもちまして、2024 年度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。

なお本日のイベント、および先日発行いたしました統合報告書に関するアンケートをご用意させていただいておりますので、お忙しいところ申し訳ございませんが、ご協力をお願いいたします。ウェブで参加の方には Zoom を切断後にアンケートページが出てきますので、ご協力をよろしく願います。

それでは本日は皆様、ご多忙にもかかわらずご参加いただきまして、誠にありがとうございました。

[了]