



塩野義製薬株式会社

2025 年度サステナビリティミーティング

登壇

京川：コーポレートコミュニケーション部長の京川です。

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、ありがとうございます。ただ今より、2025 年度、SHIONOGI サステ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が、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、監査等委員、監査等委員会委員長の後藤順子さんです。最後に、本年の 6 月に社外取締役に就任いただきました、廣瀬恭子さんです。

本日は、弊社のガバナンスに関する率直なご意見やご質問を頂けますと幸いです。

それでは、早速ですが、始めさせていただきます。

手代木社長、よろしくお願いいたします。

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。

2023 年に第 1 回、翌年に第 2 回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した。会社といたしましても、こういった形のサステナビリティミーティングが皆様のニーズにお応えできるんだろうかということで、正直申し上げて結構、試行錯誤的に種々させていただいておりますが、昨年はやはりガバナンスに関して一番聞きたい率直なところを、ご専門の方からもっと忌憚なく、対話をする時間が欲しかったというお声をたくさんいただいておりますので、今年度に関しましては、ウェブとかではなく対面のみの形で Q&A を中心にということでトライさせていただきます。ただこう思っております。

また、今年の出来次第、こういった皆様方からのフィードバックを頂くか、ご要望を頂くかによって、また来年度スタイルを変えるか等も含めて、これは私どもも学ばせていただきたいと思っております。

私どもの取締役会で、現時点ではほとんど全ての社外取締役の皆様方が必ずほぼ全部の議案にご発言されますが、その中でも発言数の多いお二人を今日、監査等委員の後藤取締役と、監査等委員でない取締役の廣瀬取締役とお二人、種々の見地から私どもを測っていただければということで、出席いただいておりますので、皆様からのご質問を頂ければと思います。

Agenda

- 01** 2030年Visionの実現に向けたグローバル企業への変革 (P.3-6)
- 02** 自社創薬を中心とした持続的な成長 (P. 7-13)
- 03** コーポレート・ガバナンス (P.14-20)

これが本日の Agenda でございます。

2030年Visionの実現に向けたグローバル企業への変革



2030 年の Vision の達成に向けまして、もちろん M&A 等もあり、これから M&A 等をまた追加するかもしれませんので、その Vision をどのタイミングでどうアップデートするかということは、われわれは考えているところではございますが、ただ事業のグローバル化を含めて、方向性はそんなに変わらないだろうということで、現時点の立ち位置をお話しさせていただきたいと思います。

SHIONOGI*1の掲げるVision

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 -

創薬型製薬企業としての“強み”をさらに進化させ、
異なる強みを持つ他社・他産業から選ばれることで、ヘルスケア領域の新たなプラットフォームを構築する



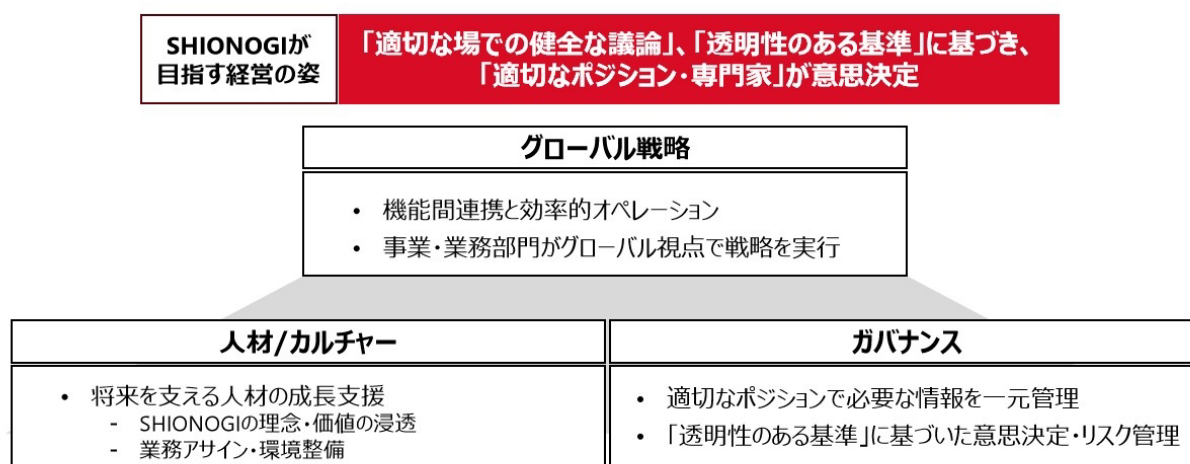
4

*1 SHIONOGIグループとしての総称
*2 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

こちらが 2030 年、成し遂げたいことでございますが、おそらくその方向性そのものは 2040 年になってもあまり変わらないだろうと思っておりますが、グローバル化、それから私どもの得意範囲としての事業の拡大を進めているというところでございます。

グローバル企業への変革

SHIONOGI Group Heritageで掲げている「創り、造り、売る」を、グローバルで実現するための体制整備



5



ただ、グローバル企業への変革は別にグローバル戦略を策定して、ただ事業がグローバルになればいいということではありませんので、その戦略をしっかりと実行できる人材であるとか、カルチャーそのものであるとか、さらにはその戦略の妥当性を見極めることができるガバナンス体制の強化であるとか、そういったことを基盤として必ず意識をしながら次のステージに進みたいということで、透明性のあるグローバルでの基準に基づいて、適切に判断をしていく、記録が残る、トレースができるということを考えて行っているところでございます。

事業のグローバル化と経営基盤強化

成長投資による事業の強化とそれを支える経営基盤の強化を加速



その基盤づくりを進めるとともに、事業のグローバル化は当然進めなければいけないんですが、やはり基本方針というか、われわれの Heritage にあります、SHIONOGI 用語では非常によく使われていた、「創り、造り、売る」。この売るというのは、販売をするというよりは、患者様にお届けするという意味でわれわれは使わせていただいているんですけども、それをグローバルに展開していくことが重要でございます。

成長の源泉であります、まず自社創薬のさらなる強化。ここは本当に一丁目一番地だと思っております。まして、あとからも申し上げますが、この自社品比率が下がってくるようでは、われわれは特徴がない会社になってしまうのではないかとということで、ここはとことんこだわりたいと思っております。

それから、グローバルサプライチェーンの強化。特にこれは、トランプ政権以降、各ローカルでのマニュファクチャリング、中国をどうするのかは非常に悩ましいところではあるのですが、少なく

ともアメリカ、ヨーロッパを含めて、どのようにサプライチェーンを強化していくのか。そのために私どもは 2027 年 4 月に、1 度スピンアウトしたシオノギファーマをもう一度、中に取り込んで、製造を強化する。日本でマザーファクトリー化を行った上で、そこで培った能力で、アメリカとかヨーロッパにも工場を建てられるようにしていこうじゃないかと。そこがグローバルサプライチェーンの強化ということで、非常に大事だと思っています。

そして、グローバル、特に米国での販売基盤の強化。なんと申しまして半分以上のマーケットがアメリカ、しかも利益率でいうと、おそらく 7 割ぐらいアメリカから来ているというのがファーマの実態でございます。トランプ政権になって most-favored-nation pricing がどのように適用されるのかはありますけれども、やはりアメリカの強化は私どものグローバル化の中で非常に重要であると思っております。

今、セフィデロコルを中心に堅調に進めてきておりますが、来年度以降、エンシトレルビルのグローバル化、あるいはエンシトレルビルの後継品目としての S-892216 のロングアクティング・インジェクタブル化を進めております。

このような考えの下、2025 年度、次の強化ということで、JT グループ医薬事業の M&A を実施して、日本国内の販売を強化すると同時に、自分たちでいうところの 1 番、3 番の辺りを強化したいと考えているところでございます。

自社創薬を中心とした持続的な成長

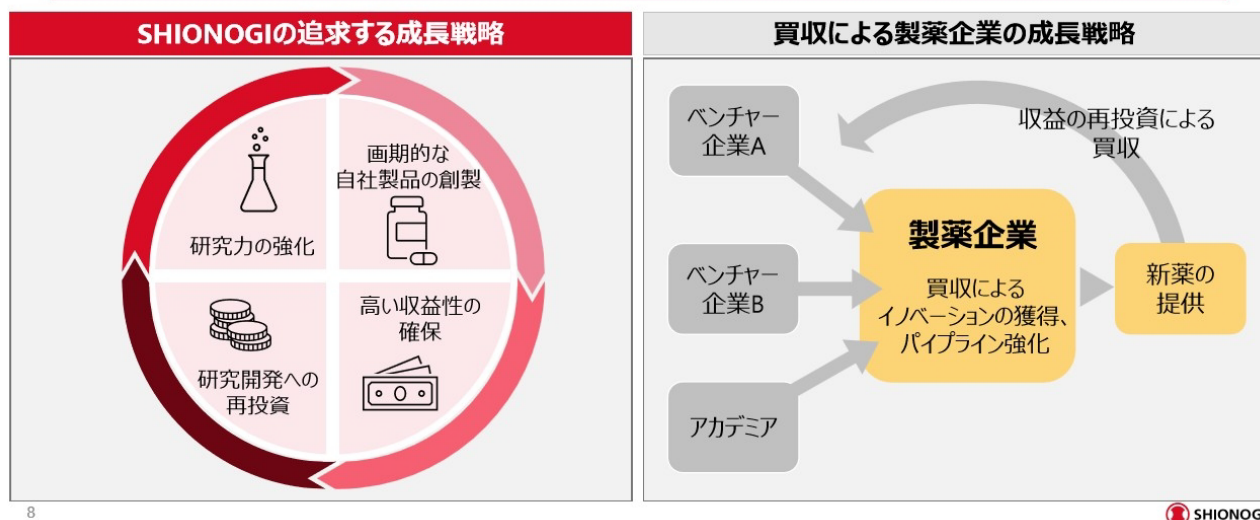


SHIONOGI

それを少しだけ掘り下げさせていただきます。

高効率な経営を追求するSHIONOGIの成長戦略

“イノベーションを生む優れた研究力”をベースに、新薬をグローバルに提供



この絵は私どもが結構こだわっている絵でございます、左側が崩れるようであれば、われわれは会社として本当にやっていけるんだろうかということを、本当に疑問として持っています。

1度左のモデルから右のモデルに移ってしまいますと、なかなか左に戻っているという例は世界中の製薬企業でもございません。外からものを取ってきて、それが非常にうまくいって、大きな売上がある意味で達成される。そうすると、そのパテントクリフが来たときに、それをどう補うんだろうかというときに、いま一度、自社に戻ってというのがなかなか戻って来られないんじゃないかという、われわれは仮説を持っております。

そういう意味では、左のモデルにどうしてもこだわりたいと。創薬型製薬企業としては当たり前ですけれども、これを続けているそれなりの規模の企業は本当に少なくなってしまったのではないだろうか。これをなんとか当面進ませていきたい、こだわりたいと思っているところでございます。

低分子創薬へのこだわり

自社創製の低分子医薬品による新たな価値提供

－低分子創薬によるアンメットニーズの充足－

豊富な創薬ターゲット



創薬モダリティが多様化する中で、
差別化できるターゲットへのアクセスが可能
(中枢神経領域、感染症など)

製剤設計の柔軟性



経口剤：高い利便性
LAI*1製剤：服薬アドヒアランス、
QOLの向上

優れた経済性



化学合成により、
比較的製造が容易であり、
経済的な負担を軽減

そうなりますと、強みを強化するのが王道だと思っておりますので、私どもは低分子創薬をとことん中心に取り扱っていきたいと思っています。もちろん私どもは一部分、抗体医薬をやっていたり、核酸医薬をやっていたり、ワクチンをやっているのは事実でございますが、メインの強みが低分子医薬品であると。ここはこだわりたいと思っております。

例えば、COVID-19 のときにどういう経緯をたどったか。もちろん 20 年、21 年、ワクチンが早く出て、抗体医薬が出て、たくさんの患者様をお救いになりました。ただ、現時点、弱まったとはいっても、例えば Pfizer 社でもパキロビッドの売上がワクチンをはるかにしのいでいます。

ディジーズのパターンが少し動いていく中で、やはりラージモレキュールとしてスピードを中心としたワクチンであるとか、高分子、もちろん必要ですが、世の中がそれをどう Heritage していくのかということからすると、経口剤で、飲み薬で、軽中等症にも重症にも使えるようなもの、これ

が両方そろっていて、世の中のためになるのではないかとわれわれは思っておりまして、改めて低分子の重要性を認識したところでございます。

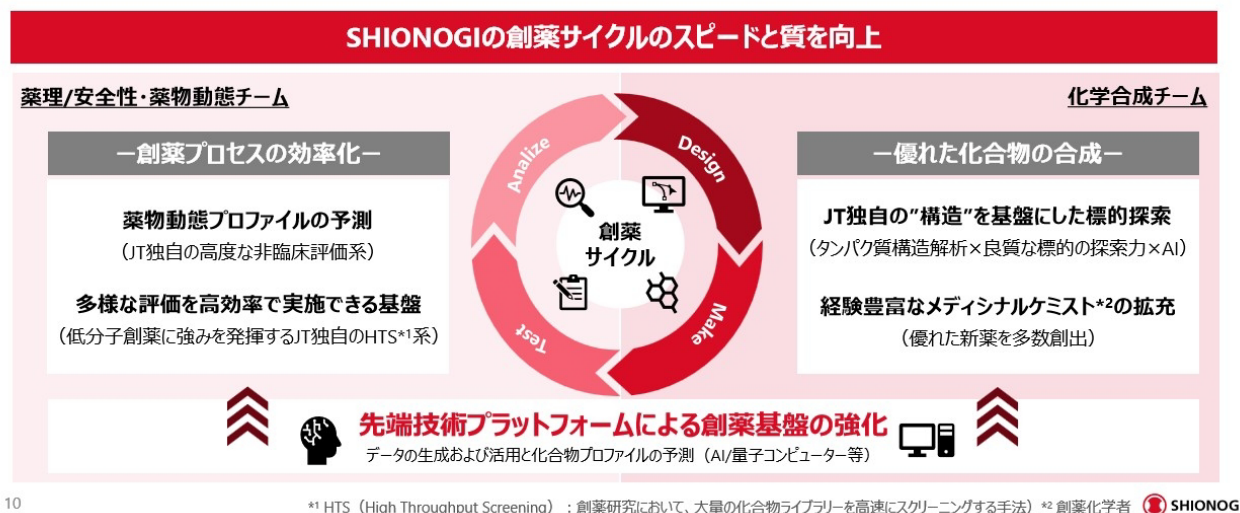
もちろん、その中でロングアクティング、私どもは HIV で Cabenuva、それからわれわれの S-365598、ViiV 社の VH184 もそうですけれども、これを経て低分子をロングアクティング化することが、非常に大きなポテンシャルがあるんじゃないかと。

ちょうど MSD 社が最近お買いになられた会社様もそうですけれども、低分子を中心に、それをロングアクティング化して prep に使っていくのもありますし、低分子の能力があることによって、ああいった技術も生きてくる。こうした技術を磨いていくことで、困った患者様に貢献できることもあるだろうと。これはなんとか進めてまいりたいと。

最終的には低中所得国の皆様方も、もちろん抗体も値段が下がってくるかもしれませんが、抗体医薬の専門の方にお伺いすると、やはり培地が高い、それから一番最後の精製のところのケラムも高いということで、そんなに下がらないんだよねと。そこは比べると、低分子は低中所得国で飲めると、経口剤でいけるのはやはり魅力的だというお声もありますので、それをわれわれが続けていくことには一定以上の意義があるだろうと思っております。

自社創薬力の強化を目指したM&A

SHIONOGIの低分子創薬力をさらに強化し、自社創製のパイプラインをさらに強化する



10

今回、その中で、JT グループ医薬事業の買収の一つの目的はそこでございます。

メディシナルケミスト、これは若い学生さんも含めて非常に少なくなっている中で、ワнтаイムで100人弱のメディシナルケミストを手に入れさせていただけたのは非常に大きいと思っています。

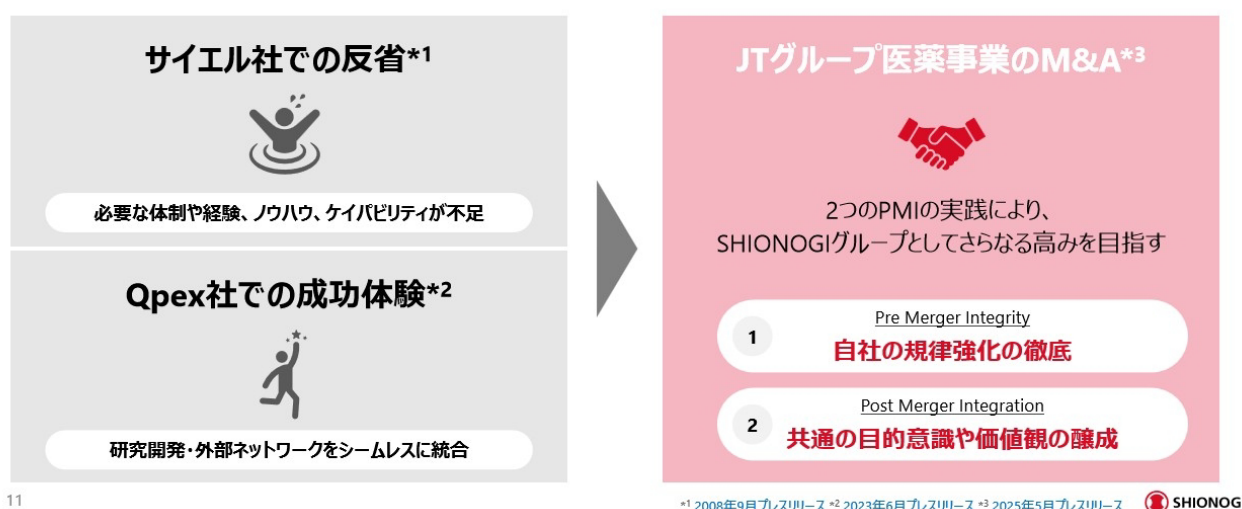
私どもは感染症だけでもまだまだやりたいことがあった中で、私どものみのメディシナルケミストでは、感染症も全部はやれていなかったと。もっとやりたい中で、でも次の柱としてのQOL疾患にもケミストを充てたい中で、やはり50～60人は最低でも足りないなといっているところで、このJTのケミスト、特に、細かいようですけれども、地の利もあって、両方とも大阪におられるので、人の行き来もできますので、これはわれわれにとって非常に大きなきっかけであったと思います。

実は鳥居薬品がやっていらっしゃるシダキュアのように、ジェネリックの出ないビジネスを日本国内で展開する。売上を安定化させるというのも、われわれにとって非常に魅力的だと思っております。

して、安定的なビジネスを継続していくためにも、今回のお話は非常に大きかったと思っています。

PMI（Post Merger Integration）の考え方

過去の経験を活かし単なる融合に留まらない、真のシナジー創出にむけてPMIを推進



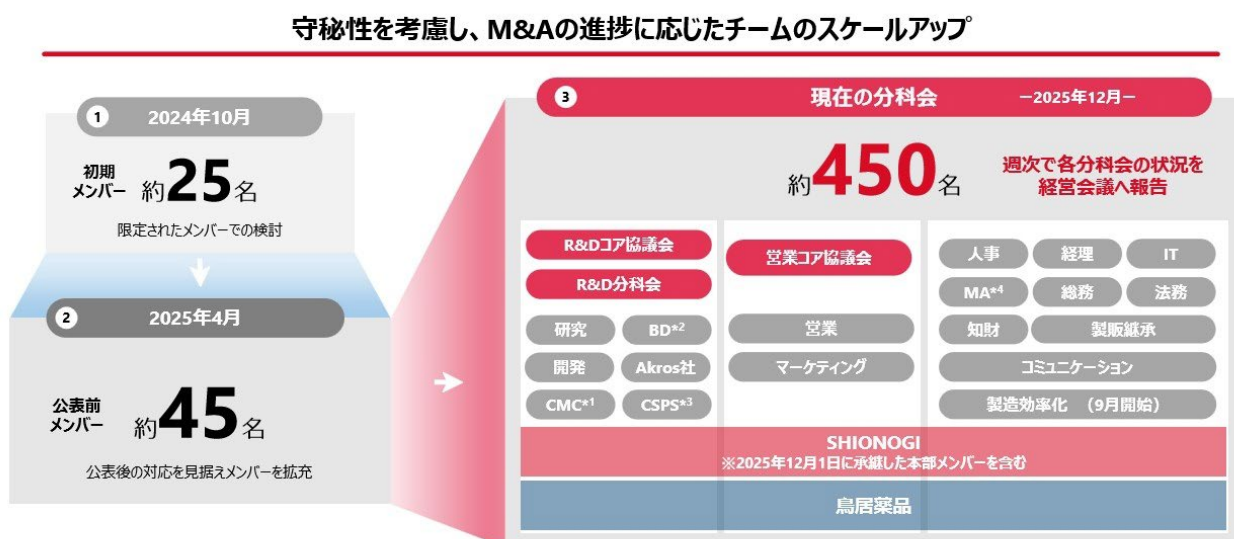
ただ、私、経営者として 2008 年に買ったサイエルは、ほぼトラウマのようになっているぐらいの大失敗だと思っています。特に PMI がほとんど手つかずで何もせずに買ってしまった中で、そこから生まれてしまった大きなハレーションが、私も本当にしみついております。

なので、Qpex という非常に小さいサンディエゴの感染症専門のメーカーではあったのですが、そこでうまくいったと。でも、その前にいった小さい Tetra という会社はあまりうまくいかなかったと。

その辺りをうまく分析した上で、今回の PMI は規模もそれなりにありますので、本格的にやらなきゃいけないということで、かなり周到、かつ、これは取締役会の皆様方にも、こういう形で PMI をやっていきますというのをかなりアップデートさせていただきながら、取り扱ってきたと思いま

す。12月1日付で最終的に JT の医薬部門が SHIONOGI の傘下に入りましたが、現時点、私どもは非常にうまくいっているのではないかと考えているところでございます。

プロジェクト体制の変遷



12

^{*1} CMC : Chemistry, Manufacturing, and Control (化学・製造・管理) ^{*2} BD (Business Development) : 事業開発 ^{*3} CSPS (Creative Service/Plant Service) : 研究補助および施設の修繕・保守業務の移管・統合に関する分科会 ^{*4} MA (Medical Affairs) : メディカル・アフェアーズ 

具体的には、24年10月にまずコアチームをつくって、そのあと、M&Aを本当に発表する直前にそのコアを45名、50名ぐらいにして、そこからは各分科会でわれわれのコアとなる、本当に今も現職でやっているコアの組織長を中心に、500名弱の人間がこのPMIに関わる形で、両社のPMIを進めてきたと考えております。

まだまだこのM&Aの結論、どのぐらいシナジーがあったのかをきちんと報告しなさいと、後藤先生からも廣瀬取締役からも怒られているんですけども、そこについてはきちんとモニタリングした上で公表してまいりたいと考えております。

共通の目的意識や価値観の醸成に向けて

経営層が本気でコミットすることで、PMI活動を推進

9月	10月	11月	12月
<div>鳥居・タウンホールmtg 出席者：社長、4管掌</div> <div>鳥居交流会 出席者：執行役員</div> <div>理念浸透Work Shop 出席者：執行役員</div> <div>鳥居薬品タウンホールミーティング</div>	<div>JT医薬事業向け SHIONOGI紹介イベント (1) 出席者：医薬開発本部長</div> <div>JT医薬事業向け SHIONOGI紹介イベント (2) 出席者：創業研究本部長 製薬技術本部長</div> <div>SHIONOGI紹介イベント (高槻研究センター)</div>	<div>全従業員向けビデオメッセージ 出席者：社長・R&D管掌</div> <div>Akros社・タウンホールmtg 出席者：Shionogi Inc. 社長</div> <div>高槻研究センター タウンホールmtg 出席者：社長・4管掌</div> <div>横浜研究センター タウンホールmtg 出席者：社長・4管掌</div>	<div>高槻研究センター タウンホールmtg 出席者：社長・4管掌</div> <div>横浜研究センター タウンホールmtg 出席者：社長・4管掌</div>

13

SHIONOGI

これは一例ですけれども、私も、それから今、私どもでいうところの4管掌も、かなりここには時間をかけてコミットした上で、タウンホールから、例えば9月1日、12月1日のDay1には必ずメッセージを送るなり、訪問するなりという形で、融合に努めているところでございます。

もちろん、これからどうなっていくのかということで、SHIONOGIの人間も含めて皆さんに不安がゼロだとは申しませんが、今のところは、どちらかという将来一緒にやっていけるよねという夢のほうが大きいのではないかと考えております。

コーポレート・ガバナンス



そういったことも含めて、事業を支えるわれわれの執行系のディシジョンをモニタリングしつつ、厳しくご指導いただくためにも、コーポレート・ガバナンスの現状をアップデートさせていただきます。

コーポレート・ガバナンス

ガバナンスは単なる制度ではなく、持続的な企業価値向上を支える経営基盤

—SHIONOGIのコーポレート・ガバナンスの4つの要諦—

4つのステークホルダー
とのバランスを考慮



取締役会の
ダイバーシティ



経営の透明性



意思決定の迅速化

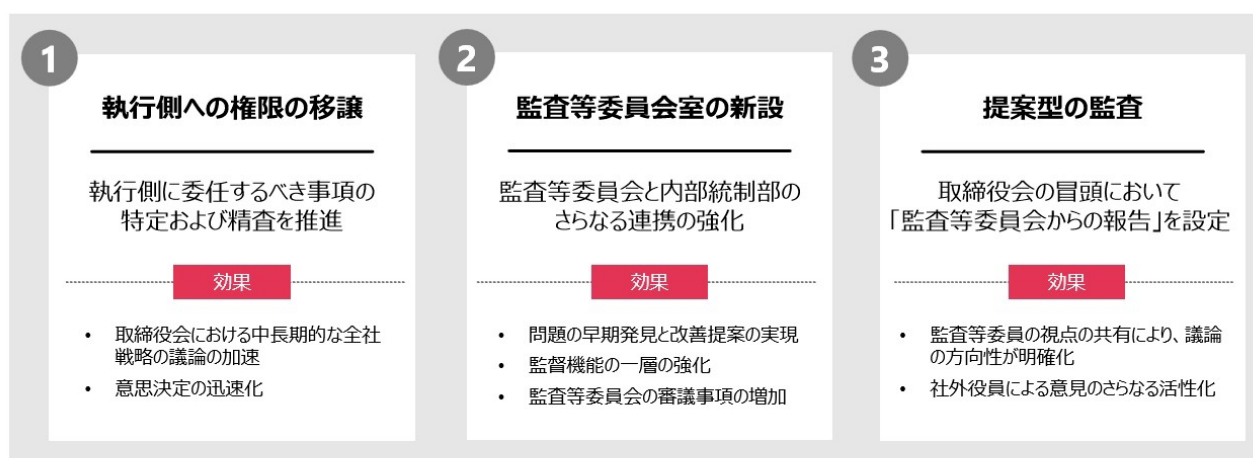


これが、われわれのコーポレート・ガバナンスの要諦でございます。

確実に事業環境が変化するだろうという、私ども SHIONOGI にとりましては、ステークホルダーズの皆様との対話を通して、この事業環境の変化に対応し続けるためにどうやっていくのか。本当に透明で、かつ賢明な意思決定、リスクは前向きも含めて取るけれども、それをきちんとモニタリングをすることが望まれていると考えております。

監査等委員会設置会社への移行（2025年6月～）

新たな監査体制を構築し、持続的な企業価値向上とガバナンスの両立を推進



16

SHIONOGI

そこで、第一歩ではございますが、今年の総会で監査等委員会設置会社へ移行しております。ポイントは三つでございまして、マクロで見るとですけれども、執行側への権限移譲、監査等委員会室を設置した上で、監査等委員会を機能させる、そして提案型の監査でございます。

ただ、私、執行系のトップとして取締役会にお願い申し上げましたのは、機関設計変更によって、すぐ取り扱う議題が変わったり、なんでもかんでも能書きどおりになるというのは、われわれもちょっと怖いと思いますし、社外の取締役の皆様方もおそらく1ステップずつ進みたいと思っておら

れるのではないかとということで、今年に関して言えば、取り扱う議題、あるいはこういう範囲のものを取締役会におかけしますというものを変更はいたしておりません。

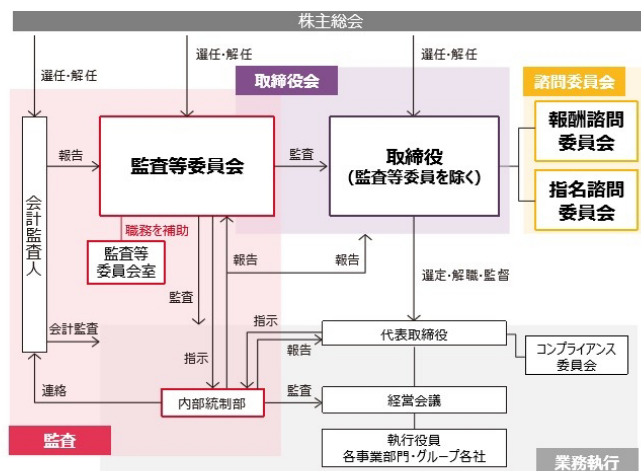
それを取締役会で見ていただいて、客観的にご判断いただいた上で、ここから先はいいんじゃないのというのを、1年後、2年後、きちんとした結果に基づいて、必要であれば、おかけする議案を変更するなり、あるいは、より戦略、戦術的な話を主に取り扱う大きな意味の取締役会に、例えば合宿方式の取締役会みたいなものに移行するのはどうだろうか、そういったことをやっていきたいとは思いますが、機関変更があったからすぐそうやるというのではなくて、きちんと1ステップずつ、きちんと進んでいるかを確認しながら進めていきたいと思っています。

2番目、3番目につきましては、後藤監査等委員会委員長へご質問等を頂ければと思いますけれども、監査等委員会室をつくり、もちろん内部統制部もありますので、この辺をある意味で縦横無尽に使っていただきながら、当然CEOがどう言うよりも監査等委員長のほうが権限は大きいわけですから、そこで同じ内部統制とか同じ監査室でも、そこは使っていただこうと思っています。

まだまだ半年でございますので、完全に全てが機能しているかどうかは、私どもも、もしかすると取締役の皆様方もまだ途中かもしれませんけれども、少なくとも進化を続けていこうと思っています。

コーポレート・ガバナンス体制（2025年6月～）

取締役会・監査等委員会・諮問委員会の主体的な運営により、強固なガバナンスを実現



取締役会
<ul style="list-style-type: none"> 議長：社外取締役 人数：11名（社内4名、社外7名） 開催実績^{*1}：13回

監査等委員会
<ul style="list-style-type: none"> 委員長：社外取締役 人数：5名（社内2名、社外3名） 開催実績^{*1,2}：11回

指名/報酬 諮問委員会
<ul style="list-style-type: none"> 委員長：社外取締役 人数：7名（CEO、常勤監査等委員1名、社外5名（うち監査等委員1名）） 開催実績^{*1}：指名5回、報酬4回

議長や委員長を社外取締役が務めることで、
執行の監督を一層強化

17

^{*1} いずれも2024年度の実績、出席率100% ^{*2} 監査等委員会設置会社移行前の監査役会としての参考値 SHIONOGI

このように移していきながら、監査等委員会、指名諮問委員会、そして報酬諮問委員会、全て議長、委員長を社外役員の皆様方に担っていただくとともに、全ての委員会に監査等委員兼務の取締役の方、昔でいう監査役の方にも、もともとお入りいただいております、両方の見地から指名も報酬も見ていただいております。これを今回、監査等委員会に広げることで、社外の方々にご覧になっていただきながら、議長、各委員会の委員長も含めて、ご指導いただいているということでございます。

諮問委員会の運営

監査等委員会設置会社でありながら、両諮問委員会は効果的に機能

指名諮問委員会



主な議論内容

- ✓ 社外取締役を含めた取締役会の専門性のバランスや取締役の選任・再任・解任基準
- ✓ CEOのパフォーマンスレビューに基づく続投の可否判断
- ✓ CEO、取締役、執行役員といった重要ポストの後継候補者の選抜と育成（サクセッションプラン）

報酬諮問委員会



主な議論内容

- ✓ 報酬水準や各種報酬比率の確認
- ✓ 前年度の取締役および執行役員の業績評価や当年度の業績評価指標
- ✓ 役員、執行役員および組織長の報酬制度のあり方
- ✓ 監査等委員会設置会社への移行を踏まえた報酬体系

特に、少し歴史はあるのですが、私どもの特徴としては、2009年から社外取締役を入れさせていた
ただいているんですけれども、指名諮問委員会、報酬諮問委員会をつくって、両委員会が非常に積
極的にご議論いただいた上で機能していると思います。


特に3年前からですけれども、指名諮問委員会では私自身のパフォーマンスレビューをかなり厳し
くしていただいた上で、私が続投していいのかどうかを社外の委員の皆様方だけでご審議いただ
いた上で、こういうところは良いけれども、こういうところは駄目だと、こういうことを条件にあと
1年続けてみたらどうかということを頂いております。

当然、その中には後継候補の人材育成、経営人材としてどんな人間がいるのかということで、私
どもでいうところの若手の執行役員、執行役員の手前のポジションの理事には、本当に毎月よう
に、かなり拘束時間が長くなってちょっとお気の毒ですけれども、お会いいただいた上で、こんな

人が SHIONOGI の中にいるんだなということについては、ご覧いただいているというところ
でございます。

取締役会の実効性を高める仕組み

多面的な取り組みにより、取締役会の実効性を継続的に向上

 社外役員に対する議案の事前説明 <ul style="list-style-type: none">✓ 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 <ul style="list-style-type: none">✓ 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
 社外役員・社長意見交換会 <ul style="list-style-type: none">✓ 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	 実効性の分析・評価 <ul style="list-style-type: none">✓ 各取締役・監査役*1に対するアンケートおよびヒアリングを実施し、取締役会において分析・評価✓ 今後の課題や方針について共有し、さらなる改善を目指す

19

*1 2024年度時点  SHIONOGI

実効性を高める取り組みとしては、こういったことをさせていただいておりますが、特に左から2番目の社外役員と私の意見交換会、少なくとも3カ月に一度くらいは、1時間から1時間半、率直にお話をさせていただいております。

当然のことながら業界の流れも速いため、この3カ月、業界としてはこんな新しい動きがありましたと、それに対応する形で、私どもはこう考えていますというお話を少し私がさせていただいてから、皆様方から本当に忌憚のないご質問を頂いて、それに対してお答えするというのをやっております。

社外役員の皆様だけの情報交換会、学習会でありますとか、実効性の分析であるとかを続けながら、製薬業界そのものは非常に分かりにくい産業だと私も思います。ただ、その中でも取締役の皆様方に良いご判断をいただくために、われわれは何ができるだろうかということ、事前説明の充

実も含めて継続しているつもりではございますが、それについてどうだというのはあまり聞いたことがないので、今日は皆さんに聞いていただければと思っております。

取締役会の審議

社外取締役の積極的な関与を通じて、企業価値向上に資する議論を展開



大阪市北区 新本社外観（提供：グラングリーン大阪開発事業者）

20

*1 [プレスリリース（2024年7月）](#) *2 BCP（Business Continuity Plan）：事業継続計画 *3 [プレスリリース（2025年5月）](#) *4 [プレスリリース（2024年12月）](#)

SHIONOGI

取締役会の審議内容の例



本社の移転*1

- ✓ 旧本社の建て替え案との比較検討
 - BCP*2およびグローバル本社としての妥当性



JTグループ医薬事業のM&A*3

- ✓ グローバル企業への変革に向けた合理性
- ✓ 統合によるシナジー創出の実現可能性



行政指導に対する対応*4

- ✓ 原因の徹底的な解明、再発防止策の実効性
- ✓ 継続的な経過報告

最後になりますけれども、私どもがグラングリーンに移らせていただいたのも、実は社外役員の皆様から、今の本社の建て直しはまかりならんと、あんな狭いところに建て直したって全部そろわないでしょうと。だったら、一堂に会して、全員がグローバルヘッドクォーターに集まって、きちんとディシジョンできるようなことを考えなさいと。ある意味で執行側からの提案を完全に否決されて、われわれは新しいところに移らせていただきました。一つの例ではございますが、本当に是非々でそこはご覧になっていただけるかなと思います。

これからも、われわれの持っている考え方を社外の方々にぶつけさせていただきながら、より良い企業、最終的には企業価値をどう向上させていくのが私どもの目的でございますので、そこを含めてご指導いただければと思っております。

本日は、そういった、本当にどんな雰囲気なのか、ぜひお二人に、厳しいご質問も含めて、頂ければと思います。よろしくお願いいたします。

どうもありがとうございました。

京川：手代木社長、ありがとうございます。

質疑応答

京川：続きまして質疑応答に移らせていただきます。それでは、質問のある方は挙手をいただけますか。では、Aさん。

質問者 A：よろしくお願いします。

最初、ちょっと素人っぽい質問で申し訳ないんですけども、先ほど、手代木さんと、お一人ずつ、1問ずつですけども、冒頭の形態の話ですね。今の監査等委員会設置会社に移られて、プラスだったこととか、逆に課題がどうだったかということをお伺いしたいです。

監査等委員会設置会社は執行的なことも含めできますので、見ているのかなとは思うんですけども、今おっしゃったように製薬業界は非常に難しい。専門外の人には分かりにくい。そうすると、執行に対する適切な判断が本当にできるのかという気もしますので、だったらむしろ委員会等設置会社のほうにあって、モニターのほうにいったほうがいいんじゃないかと。そういうところもあるかどうかをまず1点目にお伺いしたいです。

手代木：後藤先生からのご提案もあって、今、私どもの取締役会の形態としては、まず第1議案、必ず監査等委員会からの報告を入れていただいています。監査等委員でない取締役の方々にも、監査等委員会でどのようなお話をされ、どこが課題だと思っており、どういうことが今後のモニタリングとして、非常に重要だと思っておられるのかをシェアいただいた上で、監査等委員ではない社外の方々と、まず目線をそろえることにすごく、ご努力いただいております。

情報の量が多分違いますので、そこはむしろヘテロジニアスには良いかと思っております。すごく細かいところまでご覧になっていただいている監査等委員の方々と、よりどちらかというと大所高所から今回の議案についてこう思うと言っていたら、監査等委員ではない社外の方々とうまくミックスすることで、ご判断いただけているのではないのかなと私は思っております。

それと、これは私どものデザインですが、厳しい言い方をすると、女性社外取締役だったら誰でもいいのかというと、そうは考えておりません。私どもは監査等委員、公認会計士であられる後藤先生、それから監査等委員も務められておりますが、弁護士であられる高槻先生、そして企業経営者としてトップであられる廣瀬さんのように、女性の中でも完全に能力のダイバーシティを考えた上で、選択させていただいているつもりでございますので、そういった意味での取締役の中のダイバーシティも考慮した上で、この取締役会をどう機能させるのかということを今後お願いしてまいりたいと思っております。

質問者 A：監査等委員会設置会社に移行して、プラスだったのか。

手代木：

私は1ステップとして監査等委員会設置会社を1度、何年かモニターさせていただいた上で、その中から次、どういう形がいいんだろうかというのを考えさせていただければと思っています。

質問者 A：ありがとうございます。それが悪いと言っているわけじゃないんです。すみません。

あと、後藤さんに質問があるんですけども、今、三井住友フィナンシャルグループの社外取締役とかも一緒にやっというんですけども、それと比べて、ボードの雰囲気とか、様子とか、議論の内容とか、それがどう違うかということをお伺いしたいです。

それと、先ほどあった統合報告書にも書いていらっしゃいましたが、提案型の監査というのはどういったことができるんだろうというのがよく分からないので、そこもご説明いただければと思います。

後藤：ご質問ありがとうございます。

他社と比べるのは適切ではないと思います。

私が SHIONOGI さんの監査役として取締役会に出させていただくようになって、びっくりしたことがありました。非常に活発にやっていること、そして経営者としての知見と経験を非常に豊富にお持ちの方々が、歯に衣着せず、社長に忖度せずががんお話しされていて、その中で私が就任するにあたって、後藤さん、あの人たちよりももっとたくさんしゃべってくださいとご期待をいただいて、それで入っているということがあります。

監査役会設置会社だから監査役が遠慮していたとか、そういうことも全然なかったです。途中から議案の説明のあと、私が手を挙げなくても議長が、後藤さん、どうですかと先に聞いてくれるようになってしまって、うるさいからだと思うんですけども、そんなこともあったので、私としてもそこまで、いろいろ、監査役だからどうのこうのと考えていたことでもないのですが。

今回、監査等委員会設置会社に移行するにあたっては、私としては変えたいこと、やりたいことがありました。監査役の制度と監査等委員会の制度の大きな違いは、私が思うのは、独任制から脱却して、組織力で勝負するところだと思っていますね。常勤の方々もいらっしゃいます。その常勤の方々が普段から非常にきめ細かく情報収集をされている、そのパワーも持って来ていただき、そして内部統制部と呼んでいる内部監査の人たちとも私たちは意見を合わせてやっていく、その連

携を深めていくということで、監査等委員会自身ができることをもっと分厚くしたかったというのが一つあります。そこで組織力を付けるということ。

それだけじゃなくて、先ほどお話がありました提案型の監査というのは、ボードとの関係を今までちょっと寂しいなと思っていたのは、法定のことだけなんですよね、監査役が取締役会に正式に報告するのは。

今度はそうではなくて、同じ取締役ですから、監査等委員会として、こういうことをやって、こういうことが課題であると思うということをボードとも連携して、そしてボードでその情報に基づいたより深い議論、厳しい議論をしていただくというようなことにしたかったんですね。

なので、お願いして、まずは監査等委員会のほうからの報告を取締役会の冒頭に持っていかせてくださいと。それで私たちが考えている課題だということをご報告しますので、それを頭に入れた上で、いろいろな議案を審議してくださいというお願いをしているところです。

先ほどお話がありました提案型の監査のところですけども、別に私たちは、あれはやっちゃ駄目だ、これはやっちゃ駄目だとか、これを止めますとかということではなくて、私は何をしたいかというと、SHIONOGI に長期的に発展してほしいという強い気持ちがあります。それがなければ、お引き受けしないと思うんですね。

長期的に発展させたい、していただきたいというのは、もちろんステークホルダーの方々からそういう付託を受けている意識を強く持っております。それだけじゃなくて、大事な製薬会社を社会の一員としても応援したいと。

きちんと失敗せずに成功してもらうためにはどうしたらいいのかについて、薬屋さんの専門家でもなんでもありませんので、専門的なことではないですけれども、組織一般、失敗するパターン、うまくいくパターン、いろいろなパターンをこれまで見てまいりましたので、そういうものに当てはめて、もっとこうしたほうがいいんじゃないですかとか、こういうやり方はどうでしょうかということ、別に私たちはモニタリングしているんですというんじゃない、もう少しバリュアデッドなガバナンスをやりたいなと思って、それをやらせていただけるということなので、そもそもお引き受けしているということでございます。

質問者 A：よく分かりました。ありがとうございます。

最後に廣瀬さんにお伺いしたいです。われわれは外から見ているので、実効性というところはやはり気にして、ボーディングするときなどもそうですけれども、廣瀬さんのやっていらっしゃる会社の業態とまた全然違う業態で、それで執行にも絡んでおられます。

今、答えは若干、後藤さんにも言っていたかもしれませんが、そこで実効性ある判断とか、議論をするためにどういう工夫とか苦労が必要なのか、どういうところに気をつけていらっしゃるかというところです。

実効性を高めるために社外取締役として気をつけていらっしゃる。エクスパティーズの違うところの業界かもしれませんが、そういったこと、知見を持ち込んで、どういうところを見ていきたいと思っいらっしゃるかをお伺いしたいです。

廣瀬：ご質問ありがとうございます。

私自身の話で恐縮ですが、ものづくりの会社を24年間やっているんですけれども、海外にも工場がございましてということで、SHIONOGIさんの社外というお話を頂戴したときに、大変全く違った業界で、大変利益率も高い業界のお会社であって、そして手代木社長のことは存じ上げていましたし、雑誌等でも読んでいましたし、大変優れた経営者でいらっしゃる。

ある種、中小企業の経営者としてもどのような経営をされているのかなというのは、逆に個人的には関心があったというのは一つ大きいことです。そして、海外展開を強力に進めていかれるということで、今年、社外取締役になってまだ5カ月あまりですけれども、一つは、もしかしたら大阪にベースを置かれているからかもしれませんし、社外の方は大阪の方が中心で、後藤先生は違いますけれども、あともうお一方も違うんですけれども、あとは全員大阪出身で、かなり率直なご意見が出るというのが印象にございます。

というので、大変意見のいいやすい雰囲気が醸成されているなと思いました。ですので、そこが強みであるのかなということで、今年、取締役会でも、あるいは、いわゆるパフォーマンスレビューをやっていたときでも、質問は結構直球でいくので、それに対してまた社長もきちんと直球でお返しいただくというようなことで、大変透明性も高いと思いましたし、率直な、そして建設的な議論がされているのかなと思われました。

あとの社外取締役の方も経営者の方がございますので、それぞれ長い経験の中で、弊社ではこういうことをしているけれども、というようなご経験もありながらの、いろいろなアイデアを出されているということで、実際会社にとって何がいいのかということを、大変皆さん真摯に考えて、前向きな提案をされているというのが私の印象であります。

私自身、勉強させていただいている状況で、そしてこの会社が、先ほど後藤先生のお話にもございましたけれども、大変社会に貢献している、命という一番重要な部分にコミットしている商品を出されていることにも大変感銘を受けています。

そして何よりも、ちょっと話は外れるかもしれませんが、社員さんが大変真面目な方が多くて、本当に女性の方も活躍されているなど。そういう意味では、私も以前から、女性も活躍されている、澤田副会長をはじめ、ということで注目もしていた会社です。それと、私が以前知っていたのはミュージックフェアということでございましたので、たった5カ月あまりですけれども、居心地良く、率直に意見を述べさせていただいている、そういう雰囲気のボードミーティングだと感じております。

質問者 A：ご自身のボードにおける寄与というか、実効性を高めるために気をつけていらっしゃることは何でしょうか。

廣瀬：私自身、経営者でもあるんですけれども、海外でも工場をやっています。海外でのオペレーションは、任せるとするのは大事だけれども、放っておく状態になると、ちょっと問題が起きる可能性が大きいかなと思っておりますので、その辺りですね。

それと、やはり結局、最後は人ということで、いかに人材を適切に配置していくか、あるいは育てていくかが大切で、当然外部からも最近はたくさん採用されていますし、そして内部の人材を育成していく、女性も含め、ということに大変熱心に取り組まれています。今後も、われわれも、私自身も女性としても、先般ちょっと工場のほうで女性の社員さんとミーティングをさせていただきま

したけれども、大変優秀で真面目な方が多いなという印象で、活発な議論になりましたので、今後とも、そういう意味でも貢献させていただけたらと思っております。

ありがとうございます。

京川：では、ほかにいらっしゃいますでしょうか。

Bさんお願いします。

質問者 B：本日は貴重なお話ありがとうございます。

どちらの取締役の方が適切か分からないのですが、先ほど後藤様が成功する組織と失敗する組織にパターンがあって、その経験をということですが、製薬会社は少し特殊で、普通の会社だと失敗しそうな、一種暴走するぐらいのこだわりを持って研究開発を続けるからこそイノベーションにつながるのか、ちょっと言葉は悪いんですけども、本当は一般的に考えると駄目かもしれないけれども、良いのかもしれない、あるいは逆に一般から見ると良いものが製薬会社では駄目になるのか、そういう製薬会社ならではのパターンみたいなものとか、こういうことは普遍的に失敗するパターンだから気をつけて見ているとか、そういったものがございましたら教えていただけますでしょうか。

後藤：製薬会社独特のところは私があまり経験していないので、経験がないところについて色々言っても仕方がないなとは思いますが、イノベーションを指向する会社はほかにもあるので、イノベーションをエンカレッジする仕組みについては、しっかり持っていていただきたいなと思っています。その部分がみんなサラリーマンになってしまったら、どうしようもないと思っていますけれども。

先ほど私が言及したパターンがあるというのは、例えば手代木社長がいつもおっしゃっていますけれども、bad news first/fast という話、組織の中の風通しの良さの話ですとか、1 線、2 線というところのしっかりした役割分担とモニタリングの仕組みとか、先ほどの話と同じですけれども、これは良くないんじゃないかと思ったら、きちんと声を上げられる仕組みとか、そういうところですね。

あとは、いろいろなことをいい加減にせずに、しっかりと取り組むところ。行政指導に対する対応というのが、これは資料の 20 ページにありましたけれども、この行政指導を受けてしまったところについて、取締役会でも喧々諤々に議論したんですけれども、そのときにお話ししたのは、組織の中に緩みがあるのではないですかと。なぜこういうことがこのスピードでしか対応できていないのかとか、いろいろ難しいことがあるのは理解するんですけれども、どうしようもないじゃないかと思っちゃ駄目でしょうと。何が一番大事なんですかということ等々。

あと、私が申し上げたので覚えているのは、そういうことについて指摘をしてくださったお医者様がいらっしゃったときに、その方に対しての心からの感謝が全然足りとらんと。本当にありがたいと、これを指摘していただいて、こんなにありがたいことはないので、真摯に一生懸命直しますというような気持ちが本当にきちんとあったんですかと。要らんこと言ってきて、みたいなことは思っていなかったでしょうねということ。

これはガバナンスと言っていいのかと思われてしまいそうですけれども、組織の中にある、これでいいのではないかと思う考え方の偏りは文化とも言えますけれども、それが、変な組織文化が根づ

いてしまわないように、そういうところにしっかりと気を配った経営がされているのかどうかというの、私は実はすごく気になるんですね。

何かあるたびにうるさく組織文化、組織文化と言うので、嫌がられているのかもしれませんが。原因究明、再発防止策をやるときには、文化にしみとおって、皆さんの筋肉になるまでやってくださいというお話をしているので、例えばそういうところは、業種は関係なく同じことなのかなと思っている次第です。

質問者 B：ありがとうございます。貴重なお話、大変勉強になりました。

あと、廣瀬様に、先ほど人材のお話をされていて、確かに SHIONOGI さんは、今なりたい姿、2030 年の Vision に向かって必要な人材を育てていこうという人的資本に対する取り組みを強力に進めていると外からは見ているんですけども、廣瀬様から見られて、経営者としてのお立場から見ても、SHIONOGI さんの人的資本の取り組みのご評価ですとか、こういうところが課題なので、もう少しやっていったほうがいいんじゃないかと思っていらっしゃるようなことがあったら教えてくださいいただけますでしょうか。

廣瀬：ありがとうございます。

例えば取締役の候補の内部の方とか、どんどん執行役、あるいは理事の方とのわれわれは懇談というんですか、それぞれから発表していただいて、そして忌憚ない質問をさせていただいて、人となりを見せていただいたりということもございます。かなりそういうところに力を入れているので、今後、次の経営層を育てていくところにうまく働いているのかなと思いますし、候補者もたくさんいらっしゃるなと思います。

そして、先ほども申しましたけれども、外部からかなり人材をここ最近きちんと入れていらっしゃる。その方たちとも、私たちは一部の方と面談させていただいていますけれども、これまでの内部の方とまた違った雰囲気をお持ちの方が入っているので、良い刺激になるのかなと思います。

最初、融合するというのは、来られた方も、また内部の方もそれなりにご苦労もあるかもしれませんが、そうやって多様な方たちが一緒になって、それこそ変革が進んでいくのかな、あるいはイノベーションが生まれるのかなと思っています。

先ほど冒頭に社長からお話もありましたが、M&A で JT から研究者が来るということで、さらにいろいろな意味で多様な方たちが一緒になって、新しい目標に向かって走れるのかなと思っています。

また、人材と関係あるところとして、今回グラングリーンという大阪駅のすぐそばの大変環境の良いところに引っ越したということで、さらにコミュニケーションがとりやすくなる、行き来がたくさんの方ができるようになるということで、新たなフェーズが始まったかなという印象で、社員さんのモチベーションも上がっているのかなと思いますし、大変それは良いことかなと思っています。

質問者 B：ありがとうございます。

普通の理事レベルの方まで社外の方は会っていらっちゃって、そのレベルの方たちまでサクセッションの候補者として、かなりすごくコミットして、結構大変じゃないですか。そこまでやっていない会社もありますよね。

後藤：そうですね。ほかの会社より一生懸命やっているとします。最初は懇親会から始めて、そのうちいろいろな取締役会の議案のご説明で突っ込んだ話をして、最近はもっとそうじゃなくて、あなたはということを大事だと思っているのか、どういう活躍をしたいと思っているのかみたいなこともプレゼンしてもらったりしております。

やはり社長がこれだけ立派な方で突出されているので、少なくとも私はちょっと心配だったんですね。後継者が育つのかというのが。下の人たちがみんな社長のことばかり見て、フォロワーになってしまって、育ってこないんじゃないかという、ちょっとした心配を持っていたので、そうなのかどうかについて確かめなくちゃと思った次第です。

あとは、社長の頭の中にはいろいろなことがあるんですけども、それを指名諮問委員会の人たちにきちんとシェアしていただく。口頭でシェアするんじゃなくてドキュメンテーションをきちんとして、それが透明性を持った形で。そういう検討が進められていくような形にしてくださいということもお願いして、ドキュメンテーションがそろってきたと私は思っています。

これからは多分、育成計画にもっと力を入れていって、早く手代木社長を凌駕するような素晴らしい経営者が続々と生まれてくるといいなと、楽しみに待っているところです。

質問者 B：同じ気持ちで頑張っていたいただいていることが分かって、心強かったです。ありがとうございます。

京川：では、次は C さん、お願いします。

質問者 C：ニュースリリースとか、いろいろな資料を見てきました。

まず三つぐらい大きく聞きたいというか、確かめたいところがあるんですけども、単純な質問というよりは、そういったプレスリリース等を見て私が感じたこととか、そこから想像したこと、そんなことをちょっとお伝えしながらお話ししたいと思うのですが。

最初に、監査等委員会設置会社への移行を見たときに、2025 年、多いんですよね。最近どんどん増えていますが、多くて、どんな会社がそうになっているのかなと思ったときに、SHIONOGI もあって、SHIONOGI からプレスリリースがあって、どういう理由かなと思ったときに、私はがっかりしたんです。

というのは、当たり前のことしか書いていない。監督機能をさらに強化し、意思決定の迅速化。監査等委員会設置会社に移行する会社はみんなそう言うんですよ。SHIONOGI ってもっといろいろ今まで先進的な感じがしたんだよなと。今頃移行して、当たり前のことを言うのかと。なんかおかしいなと。

ただ同時に、今回ご説明の中でグロースのお話があって、M&A の話があった。それについて明らかにまたお話ししてくださったので、私の中では、M&A を通じてよりグロース企業へと、転換を本気でやろうかなとなっているのかもしれない。

そうすると、M&A を中心にしたグロースは、意思決定が非常に機敏というか、決断をしっかりとしなきゃいけない。また、スピード感が非常に重要だというときに、手代木さんの下であれば、多分どんな機関設計でもかまわないんだと思うんですよね。ただ、今後、後継者のことを考えたりすると、やはり土壌というか環境が整っているほうが、スピード感とか決断力を発揮しやすい。だか

ら、執行と監督が分離して、執行に権限は十分に与えて、そこでしっかりと固めていって、ボードでこれをやりたいというときには、どんな質問を受けても、なるほどねというところまで持っていきたい。そういうことなのかなという感じがします。

そうだとすれば、今、グロースにもっと思い切り、はっきり舵を切りますよというときに、監査等委員会設置会社に移行するのは、なるほどと思えると。勝手に自分の中でいろいろ考えて咀嚼しているわけですが、それで当たっているのかな、何か違うことがあるのかというところです。

一番まずいと思うのは、指名委員会等設置会社にいったって本当はいいわけですよ、モニタリングということであれば。ただ、今年多かったのは、会社法改正の検討を法制審議会でやって、指名委員会とか法定の委員会の決定権が強過ぎるということがあって、なかなか指名委員会等設置会社はとれないなというところを今、見直そうとしているわけです。

そうすると、皆さんが一番懸念しているのは、なくなるんじゃないかと。モニタリングをやっているんだったら、中途半端なところじゃなくて、指名委員会にいつてしまえばいいじゃないかと。となると、でもさすがにあの形はちょっとなじまないというか、いきなりは嫌だよなという会社が今のうちに監査等委員会設置会社にいったん移っておいて、モニタリングまだいかないのと言われたときに、もう移っていますという言い訳にするためかなとか、そんなこともよぎったりしているのですが、この辺はいかがでしょうか。

後藤：私が答えるのは難しいですが、監査等委員会設置会社に移行するのは別に急に決めたわけではなくて、私は監査等委員会設置会社に移行するから、だから監査等委員会の委員長をやる

つもりで考えてくれと言われたので、そのつもりでお受けしています。なので、別にほかの会社と
たまたま歩調を合わせたとか、指名委員会の権限がどうのこうのとか、そういうことではないで
す。

あと、指名委員会等設置会社にもいろいろあるなというのは私の一般的な感想で、真剣にやってい
るところと、そうはいっても監査役会設置会社とどこが違うのかみたいのところとあるので、一概
に比べてもいけないのかなという気はします。

今回、移行するにあたってどういうコミュニケーションをしたかというのは、私の魂があまり入っ
ていなくて申し訳なかったかもしれないですけども、当社は、そういう意味ではものすごく社外
取締役の方々が踏み込んで議論している。このサクセッションについても、それから社長の続投を
認めるのかどうかについても、本当にフラットに忖度なく真剣に話し合いをしています。

なので、まだ後継者の話の具体化になっていませんけれども、今後そういうことが出てくるのであ
れば、それは躊躇なく、忖度なく、進む覚悟がある人たちが取締役をやっていると思うので、あまり
ご心配いただかなくても大丈夫かなと。

それができるように、今、一生懸命時間を使って、皆さんで頑張って情報を収集し、SHIONOGI の
ために良いリーダーはどういう人たちなのと、どういう条件が必要なのということも別途議論して
いたりするので、そういうことだと思っております。

質問者 C：後藤さんが就任されるときに、そういうことは考えられていて、そういう人選だという
ことを言われていたということですね。ありがとうございます。

後藤：

私がなぜ SHIONOGI さんの関与を決めたかと言いますと、第 1 には手代木社長を経営者として尊敬申し上げていたと。そういうことを感じられる機会があったということですが、一番の理由は実は統合報告書です。

コロナのときの統合報告書を読みまして、これはすごいと思ったんですね。あのときの統合報告書は確かどこかで賞を取っていると思いますけれども、コロナの薬をつくっていくためにみんなで全社一丸となって、火の玉のように燃えたのは素晴らしいことですが、何が、私が良いと思ったかという、そういうことを書いてあるだけじゃなくて、その結果見えたこと、反省、自分たちに足りないと思ったことを率直に書いてあったんですよ。これは良い会社だと思って、お受けすることにしました。

質問者 C：ありがとうございます。

私も手代木さんの経営する会社、SHIONOGI さん、基本的に素晴らしいと思って見えています。なので、より素晴らしくなるかなという観点でいろいろ伺いたいです。

もう 1 回、監査等委員会設置会社でいうと、そんなに前から考えていた感じに見えなかったのが、リリースがあったときに、社内の監査等委員会である取締役のところに常勤と付いているんですよね。常勤は、監査役会設置会社のときのしっぽがまだ付いているなと思って、常勤は要らないです

よね。だって、内部統制システムを使い倒していくわけですから、常勤がどうこうって関係ないんですよ。それが残っていると、あまりそこまで長く、しっかり考えてきたと見えなかったと。

二つ目ですが、今回の M&A に関連するご説明で、先ほどのスライドの中でも 10 ページに JT のことが随分書いてあります。ここでものすごく JT を持ち上げて書かれている感じで、JT 独自の高度なとか、JT 独自の HTS 系とか、JT 独自のなんとか、良質な標的の探索とか、これは全部、JT の無形資産ですよ。

ということは、そのあとの PMI が大事だと書いてあるんですけども、もちろん PMI は大事ですけども、こういった無形資産を手に入れたときには、その無形資産、ほぼこれは組織文化だと思いますけども、これをどうやって維持、強化するのか。できるのか。それは JT の中で育まれた組織文化なので、これをどうやって維持、強化し続けることができるのか。そのときに、意図的、戦略的にそういった無形資産はどうやって形成してきたのか。それが分からないとできないですよ。そこをどう捉えているのか。

そのことをしっかりやっていくために、そのあとの 12 ページですかね、これだけの体制でやっていますということですけども、これを見て私、今年の 1 月に亡くなられた野中郁次郎先生の SECI モデル、日本の経営者の方は皆さんご存じと思うんですけども、あれがどうここで回っていくんだろうかと。

実は私は投資家として、企業が変革を起こそうとしているときには SECI モデルを逆に使って、この会社は SECI が回っているのかなと。誰がキーパーソンで、誰が回しているかなというのを見て

きました。それで割と成否が当たるんですよね。なので、そういうことを、特に社外取の方々はそうやって見なきゃいけないのかなと思うんですが、今、手に入れた無形資産を今度はそのまま育て、維持するだけじゃなくて、今度は SHIONOGI さんと融合しながら、その無形資産として新たに育てて、膨らませていくことができているか、できていないかをどうやってきちんと見るのか、そういうふうに見ようとされているのかどうかをお聞きしたいと思います。

後藤：今のご質問は、私たちがこのディールを聞いたときに一番最初にした質問なんですよ。大丈夫なんでしょうか、JT と一緒になって、十分この人たちと一緒にバリューを出していけるのかということと、SHIONOGI の人たちとの親和性とか、そこでシナジーをどうやってつくっていけるというのができるんですかということが分からなかったのも、それが分かるまでは、なんだか、うんと言いたくない気持ちが正直ありました。本当に大丈夫なのかなと。

SHIONOGI の人たちがしっかりとリードして、SHIONOGI の良い文化の中に、JT の文化を組み込んだ上で、のびのびと働きながらバリューを出していくことをやっていけるのかなというのが心配でした。取締役会でそういう議論をしたところで、手代木社長のほうから、大丈夫なんですというご説明をいただいた記憶があります。

実際問題としては、今、そうなっているんですかというところについては、予断を持たずにしっかりと見せていただくように、取締役会でも気にしています。なので、その部分、PMI をどうやっているのか。特に研究者の方々が今回のことをどう受け止めて、これから SHIONOGI 全体として

コンバインしたところで、より多くの価値を生み出していくための一員として、本当に働いてくれるのか。まだ注目しているところです。

とりあえず、今のところは思ったよりずっとうまくいっていて、JTの方々がものすごくいきいきとして、本当によく、一緒になれてよかったという声が届いていますとは聞いていますけれども、正念場はこれからだと思います。

なので、手を抜かず気を抜かずに、本当にそうになっていくのか、しっかりと確認していきたいと思っています。

SHIONOGI 自身が身を切るような、本当に自社のためになる人たちがどういう人たちなのかというエクササイズをひと通り終わらせているというのがありますので、それをやった人たちがまた新しい人たちを迎えて、そこら辺をポワンとさせておくわけがない。それはしっかりやってくれるだろうとは思っていますし、やるんですよということも、この前、質問させていただいたと記憶しています。

質問者 C：ありがとうございます。まさにそういう視点でモニターしていただいているということで、大変心強く思いました。

簡単に3点目です。要するにグロースのほうへ思い切り舵を切るということなんだと思うのですが、今、SHIONOGIの投資家から見たとき、例えばなんとかグロース株であるとか、バリュー株であるとか、配当成長株であるとか、そういうふうに捉えると、グロース株じゃないんですよ。配当成長株がいいところ。割とバリュー株とも見られている。

アメリカのどんなミューチュアルファンドが持っているかを見ると、ほとんどがバリューファンドです。そうすると、今の M&A をしてグロースにいくぞというのは、その株主からすると、何をやっているんだと、そんなことしなくていいから、もっと還元しろよという声が出てくるはずなんですよね。だからそれを突破して、本当に私たちはグロースできるんだと、ほら見ろ、やったぞというトラックレコードを見せて、グロースの投資家を引き寄せて、バリューの投資家は退散していくということをしなきゃいけない。そのためには一定の壁を乗り越えなきゃいけないんですけども、それをきちんとやっていくぞというのは、皆さんで覚悟というか、腹をくくっているんでしょうか。

手代木：私がグロースへの転換を事実上決意したのは、HIV のフランチャイズからのロイヤリティが今から 15 年ぐらい、安定的にいきそうだということに確証を持ったので、会社の基盤は揺らないと。もちろん、でこぼこは若干あるかもしれませんが、従業員のレイオフであったり、工場のシャットダウンであったり、そんな痛みを伴うようなマイナスはやらなくていいというところまで確証を持たない限り、私はグロースに打って出るというのは、やはりこの会社の特性からするとあまり合っていないんじゃないかと思っていたので、そこまではどうしても確認したかったということで、HIV のフランチャイズがどのぐらい強いのかということの確証を持って、これであれば、今から 15 年ぐらいにわたって入ってくるだろうキャッシュフローをどう使って、どうグロースに転換するのかというフェーズに移ったと思ったので、取締役会にそのフェーズに移ったと私は思っていますと。これは取締役会の皆様から見てどうですかと。

それは私の幻想なのか、いやいや、それは確かにそうだよねというお話なのかということを詰めながら、こっちのフェーズにいいですかということで、アイデアはありました。でも、アイデアがあって買ったはいいけれども、いろいろな失敗もあって、グロースどころか、バランスシートまで毀損しましたと。

それでは本当に企業として、ある意味で一流なのかと言われると違いますよねということなので、それを確証するのに、後藤先生がおっしゃっていただいたように、新しい会社になるために、いわゆる早期退職も打たせていただきました。僕からすると約 20 年ぶりに早期退職を打ったわけですが、これは新しい企業にいくために 3 年ぐらいの時間をかけて、新しい方向性、グロースにいくと思うよと。

そうすると、いろいろな痛みも伴うけれども、そのときに従業員の皆様には変わってほしいと。新しい方向性に乗ってほしいということをずっと言い続けて、でもそれはやはり重過ぎると、嫌だという方がおられるのであれば、それは早期退職という道をつくらせていただくので、そちら側の道にいて、みんながハッピーハッピーになったらどうかと。

そのステップを踏んだ上で、次、準備できている人たちの間でのグロースなんだよねということで、いこうと思っているので、取締役会の皆様と話をしながら、執行側は相当の決意をした上で、次グロースに移りますと。当然、おっしゃられるようにオーディエンスも変わりますし、われわれから出ていくメッセージも変わる可能性はありますが、それはやらせてくださいということを取締役会とコミュニケーションしながら、現時点はいろと思っています。

質問者 C：大変よく分かりました。ありがとうございます。

京川： D さん、お願いします。

質問者 D：ありがとうございます。C さんの二つ目の質問に上乘せするようなお話を後藤先生に 1 点、お伺いしたいです。

最終的に JT の見えない差と言いますか、それを SHIONOGI の中にうまく取り込んで、そこでバリエーションをクリエイトしていく。これが非常に重要なゴールだとすれば、そこに向けて取締役会として、あるいは社外取締役として、どう進捗をモニタリングしていくかが非常に重要なのかなと思います。

モニタリングの思い、考え方は先ほど十分にお伺いしたと思うんですけども、具体的にその進捗をどうチェックしていこうとやっていらっしゃるのか、あるいは今後どういうことを考えていらっしゃるのか。差し支えない範囲でコメントいただければと思います。

後藤：まだこれからで、いろいろな考え方がありますけれども、とりあえずは、この分科会のところで何がどう動いているのかという話と、今、JT がお持ちの研究を棚卸してもらっていますので、その棚卸の結果を見て、それをどう SHIONOGI として活用していくのかについてのまとめ、アイデアというか、検討結果を待っている状態です。

それは研究素材としての発展の余地を確かめるということであり、あとは人については先ほど申し上げたようなところ。それから、中に入った人たちのハッピーさというか、本当に統合していくか

についてはエンゲージメントサーベイを入れてもらうことになっていると思いますので、そういうものを見ながらやっていくということだと思います。

それから、JT だけでなく鳥居薬品もいらっしゃいますので、鳥居薬品のところについては強固な販売基盤、人材がいますので、そこを SHIONOGI の商品も合わせたところで、どれぐらい成果が取れているのかも見せていただくということも含めて、それぞれの分科会で目指しているところの進捗を頻繁に、定期的にテーマを変えながらお伺いすることにしています。

監査等委員会のほうではコーポレートのほうに的を絞って、取締役会のほうでは今みたいなビジネスのほうをモニタリングすると。私たちの監査等委員会のほうでは、いろいろなコーポレートの部門、あるいはその人たちをどう取り入れて、あるいはいろいろな施策を考えて、効果的、効率的でリーナバックミドルを構築していけるように、そういう取り組みがしっかりと力強く進んでいくようにということを見せていただくつもりでいます。

手代木：とても丸くおっしゃいましたけれども、こんな優しくなくて、インタンジブルのタンジブル化をもっと進めるべきということで、例えばコストシナジーが本当に出ているのかに対しては、足し算はこうだと。こう着地したと。その部分にどういう工夫があってこうなったのかを数字できちんと見せるようにというのは、前回の取締役会でかなり厳しく言われておりますし、パイプラインに関しても、このパイプラインをこういうふうにしたことによって、どこでシナジーがとれたのかという、足し算じゃなくて、1 足す 1 が 2.5 とか 3 になっているのかどうかをきちんと確認できるようにというのは、結構厳しく。

ですから、Cさんがおっしゃられたような、雰囲気であるとか、文化であるとかはもちろんなんです。ですから、エンゲージメントサーベイの結果が本当に悪くなっていないかとか、それはやるんですけれども、それは形で表れるはずでしょうと。

だから、そこは1足す1が2.5とか3になったというのをきちんと見せてくださいねと。それは1年では無理かもしれない、6カ月では無理かもしれないけれども、それをきちんと経時的に追えるようなモニタリングシステムをつくるようにというのが前回、11月の宿題事項でしたので、執行側はハイと言って、それをきちんとお見せするように、どんな工夫ができるだろうかということはしたいと思います。

特に、コストシナジーのほうはまだ見えやすいと思うんです。研究のほうで1足す1が3になったかどうかをどう測るのかというのは、取締役会がなんとか示しなさいという割には、示すほうが意外と結構難しいなと思いながら、そこはでもきちんとお示ししないとシナジーがとれているということにならないねというのを、11月のときに、鳥居薬品も含めて、きちんと示すようにと言われました。

質問者 D：ありがとうございます。できれば来年の説明会のときに、こういうモニタリングシステムと、こういう KPI で、モニタリングをきちんとチェックしていますよといった説明を頂けると、マーケットは非常に期待感を持つのではないかなと思いました。

もう一つだけ。グローースということと同時に、この数年間、手代木さんからのメッセージで、グローバルということが非常に強調されているのではないかと考えております。ただ、グローバルとい

う言葉がフワッとしているので、何をもってグローバルということをお考えなのかが、レポートなどを見ても少し腹落ち感がないというところが正直あります。

手代木社長の個人的なグローバルというのも、もちろんあるんだと思いますが、経営として、取締役会として当社の定義するグローバル企業はこういうことなんだというのが、もし明確なものがおありになれば、私がたまたまそれを理解していないだけなのかもしれませんが、ご説明いただければと思います。

廣瀬：私の理解は、やはりまだまだ国内販売が中心の医薬品がございますので、それを、先ほど社長のご説明にもありましたけれども、欧米でももっと伸ばしていくのが一つ。

それと、人材的にも、やはりアメリカは大変注目しています。それによって現地でどういうことをしていくのか、あるいは日本の工場をマザーファクトリー化していくというお話も少し触れられましたけれども、日本でそういう製造の工程等のノウハウを蓄積して、それがサプライチェーンの問題も今後どのようになるか分かりませんので、どこか海外で生産するときに、きっちりシステムとして持っていけるようにということもお考えなので、販売も製造も、そしていろいろ研究開発も当然ですよ。グローバル、そして人材も当然グローバルにということだと私は理解しております。

後藤：そういうことですけれども、考え方自体がグローバルをベースに、マーケットも日本のマーケットにプラス、こことここもやりますとか、そういうことではなくて、グローバル全体を見て最も良いところに戦略を立てて展開していくことを、本当に真剣にやるんですか、やらないんですかという話は何回もしています。

今回の M&A も、当初私は反対だったんですね。グローバルにいくと言っていて、成長の期待を外に求めていって、グローバル、日本の外にもっと投資をして伸ばしていくんだと。そのための基盤もいろいろな準備とかがあるんですけども、進めていくという話を聞いている中で、なぜ国内の会社を買うのと。

グローバルにいける人材は SHIONOGI の中でそんなにたくさんはいないから、大事にしなくちゃいけなくて、その人たちにきちんと思ったように働いてもらいたいと思っているのに、その人たちを国内企業の PMI に使ってどうするんだという気持ちがあったので、最初はそう言いました。

言ったんですけども、ここで JT のケミストを含めた研究者の人たち、この人たちを得ることで、研究開発力を格段に上げて、そして新たな製品を引っ提げてグローバルに打ち出していくと。長い目で見ると日本の人口はどうしても減っていく方向ですから、マーケットは外に求めざるを得ないと私は思っているんで、きちんとそれを真面目に取り組んで、長期的に生き残れるようにしますと。そのための一つの道具立てという意味もありますからというお話も頂いたので、そうですかと。

あとは、足腰として、国内、確かにディールとしては、戦力の分散ということを考えなければ良いディールだと思ったので、足腰をここで強くしておいて、ジャンプ力を付けるということも考えられることなのかなと思いました。

質問者 D：どうもありがとうございました。

京川：お時間になりましたので、以上をもちまして終了させていただきます。

皆様、ありがとうございました。