

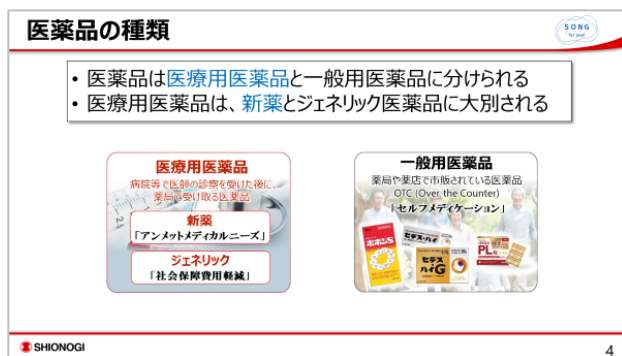
「持続的成長を目指す経営の実践 ～HaaS 企業への変革～」

塩野義製薬株式会社 代表取締役社長

手代木 功

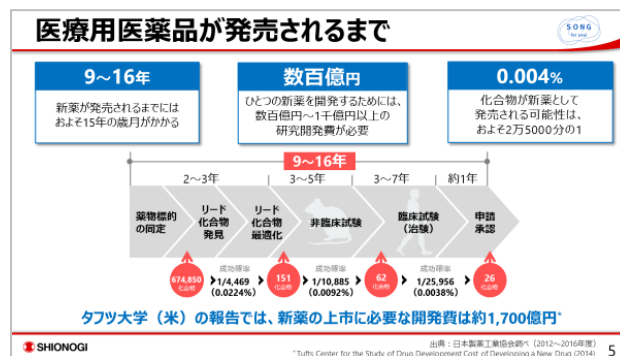
塩野義製薬の手代木です。まず、このような機会をおつくりいただきました関係者の皆さまへ感謝申し上げます。本日はお話しさせていただく内容を簡単に説明します。まず私ども製薬ビジネスは非常に分かりにくいビジネスですので、ご理解いただきたい要点を最初に述べさせていただきます。つぎに、私どもの会社が創業140数年の歴史を、どのように乗り切ってきたかということをお話しします。そして、本日のテーマに最も合っている部分かと思いますが、薬を提供する創薬型製薬業から、皆さまの健康に奉仕させていただくための HaaS (Healthcare as a Service) 企業、いわゆるサービス業への進化について、最後にエンゲージメントを通じた企業価値の創造へと話を進めさせていただきます。

1. 製薬ビジネスとは



私どもが取り扱う薬は、病院で出される医療用医薬品（処方薬）と、薬局等で自由に購入できる一般用医薬品の2つに分けられています。処方薬には、新薬と呼ばれる特許に守られたものと、特許が切れた後に製造販売されるジェネリック医薬品（ジェネリック）があります。この処方薬の2種類、どちらかというと新薬は新しい困った病気を治すもの、ジェネリックはその特許満了後安価に国民へ提供するものです。一般用医薬品のほうは、処方薬よりも有効性が少しマイルドではありますが安全性は担

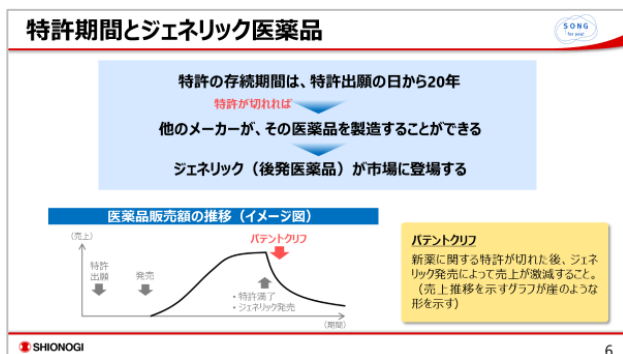
保されているものを提供しています。



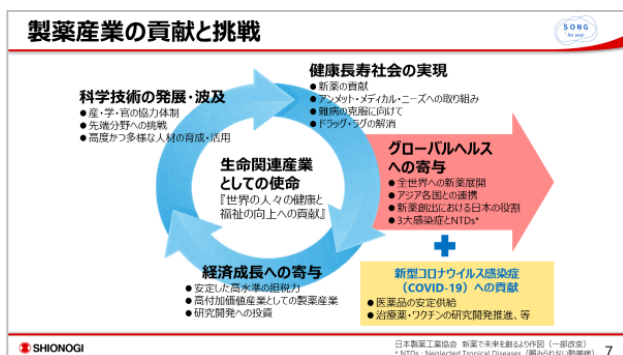
医薬品産業は非常に特殊な産業で、新薬の開発には少なくとも9～16年程の長い時間と、おおよそ1700億円の研究開発費用がかかります。しかもその成功確率は約3万分の1と、天文学的に低い数字となりますが、成功した場合にはそれなりのリワードをいただけるというモデルになっており、これが特殊な産業と言われる所以です。

ただ昨今の新型コロナウイルス感染症（COVID-19）禍では、世界中の製薬会社がこの世界的危機を何とか助けたいということで、ワクチン開発の期間短縮にかなりの資源を割いて取り組んでいます。新薬の開発期間を9～16年と記載しましたが、これよりも若干長いと言われているワクチンが1年で出来ることは、通常では考えられないことであります。研究段階を経て臨床で使われ実際に安全性まで確保するととなると、製薬会社としては、どんなに早くても5年、できれば10年ぐらいいは必要としたところだと思います。そのような中でも何とか短縮できるように、一方で安全性については妥協せず進めているのが実状であります。

ということで一生懸命研究開発をするわけですが、特許が切れますとジェネリックが出てきます。安全性、有効性が担保されたものがジェネリックとなるので人々の為にはなりますが、新薬を販売していた製薬会社にとってジェネリックの登場は、ずっと積み上げた収益がほぼゼロになってしまう脅威に他なりません。



パテントクリフという言葉を使っていますが、文字通り本当に収益が崖のように落ちてしまいます。実際ジェネリックが出ますと1年間で売り上げの90%～95%を失います。つまり、1000億円売っていた薬が翌年には50億円になってしまうわけです。その中でビジネスを回さなければならないので、どうやって開発のサイクルを上手く回して繋いでいき、パテントクリフが来る前に次の薬を上市させるかというのが、製薬業界を生き抜くうえで一番難しいところです。



製薬産業の貢献ということでは、COVID-19 禍のこういう時にこそ、皆さまがたのお役に立つべきだという思いから、会社のプライオリティを見直し、COVID-19 に対する検査薬、治療薬、ワクチン開発に世界中が必死になって取り組んでおります。このようなパンデミックが今後どれくらいの頻度で、どういったウイルス、菌、寄生虫によって発生するかという予測は大変難しいところです。ただし、いつ来るか分からないものの、このようなパンデミックが国民へ与える影響は甚大なものとなりますので、私ども製薬産業は、感染症への対応策を平時から持っておかないといけないのではないかと思います。

2. シオノギの成長の軌跡

—WHAT'S SHIONOGI

ここから会社のことをお話しますが、うまくいった話ではありません。どの企業でも、長年やっていると必ず向き合わなければならないことが出てくるかと思えます。そのような事を少し纏めてみました。私どもの会社は創業143年目になります。大阪の中でもかなり古い会社ですが、実は製薬会社は200～300年続いている会社も多く、業界内では若いほうになります。



1980年代は御三家と言われ、日本の中でも大きな会社でした。しかし新薬の開発と海外進出に失敗しました。失敗したというより何もやらなかったと言うのが正しい表現かもしれません。その場に止まっていたことが、相対的に負けてしまったということです。2000年の段階では売上こそ何とか4位を保っていましたが、利益水準は12位で業態として非常に苦しくなりました。そしてリストラを断行するわけですが、それでも歯止めはかからず、2010年の段階で売上は10位にまで落ちてしまい、利益は少し戻したものの8位という状態でした。おそらく、いろいろな会社さまも、例えば今回のコロナで非常に厳しい状態になった会社さまもおられると思いますが、どの企業も長くやっていると浮き沈みは起こりうるものと私は考えております。

業界3位の会社が順位を落とすと...

ベテラン層

- 自分たちはもともと凄（凄かった？）
- こうなったのは、過去のpoor management（他責）
- でも、今から頑張れと言われても...（逃避）

若手層

- そもそも業界トップ並みに、と言われても...
- 上の人たちからも、そんな指示はない

「誇り」「心を合わせる」「戦う意志」の再建が必要

SHIONOGI 11

これは2008年に私が社長に就任した頃の話です。従業員へ向けて頑張ろうという話をするのですが、ベテラン社員は、過去業界3位だったという自尊心ばかりが強く、「前のマネジメントが悪くてこうなったので、いまさら言われても...」という感じで頑張ってもらえません。一方、若い世代はというと、業界順位を3位から10位以下まで落とす会社へは、まず入っていただけません。次に入社した若手社員へ頑張ろうと話をしても、「もともと10位の会社として入っていますし、頑張れと言われてもそんな話は聞いていません」との反応でした。こうなると、会社全体が『負け組の会社』になってしまい、これを短期間で治すのは到底無理な話です。私は先代から10年頑張れと言っていたので、長期間かけ本腰を入れて取り組もうと思いました。

シオノギの基本方針

シオノギの目的
シオノギは、常に人々の健康を守るために必要な最もよい薬を提供する。

そのために
益々よい薬を創り出さねばならない。
益々よい薬を造らねばならない。
益々よい薬を益々多くの人々に知らせ、使って貰わねばならない。
創り、造り、売ることを益々経済的にやりねばならない。

そのために
シオノギの人々のあらゆる技術が日々休むことなく向上せねばならない。
シオノギの人々が、人間として日々休むことなく向上せねばならない。

その結果
シオノギの人々は日々の仕事と生活に益々生甲斐を感じる。
シオノギの人々の生活の仕方が益々改善される。
シオノギの人々の生活が益々豊かになる。

(1957年1月制定)

SHIONOGI 12

私どもの会社には、もともと基本方針として、1957年に制定された社是がありました。古いので書き換えようかとも思いましたが、よく見ると最後に従業員頑張れということが書かれています。では、これをヘリテージとして「従業員を中心に考えている会社」を前面に出し、重要なステークホルダーである従業員に元気になって欲しいという思いで取り組みました。

企業理念の社員への浸透

- ・社長メッセージ（社内向けにイントラネットを四半期毎に配信）
- ・社長と社員が直接双方向の対話を行う機会
- ・メディアへの露出
- ・刊行物等（一貫したメッセージを出し続ける）
- ・企業ブランドの浸透（社内テンプレートの統一等）

愛社精神の醸成
会社の方向性への理解
各自の目標をやりきる覚悟

SHIONOGI 13

2008年4月より、全従業員へ向けた社長メッセージを続けております。最初5000～6000字から始めましたが、直近分は10000字を超えました。これは、全従業員へ同じメッセージを同時に読んでほしいという趣旨です。メッセージは段々下りてくると、内容が薄まる、あるいは違うように伝わるがよくありますので、とにかく同じものを全員が同時に読んでくれと言っています。

それから、私のほうから全国各地の職場へ出向いて若い世代の方と話をする機会を持つことを心掛けました。初めの頃は、私の挨拶が終わるとみんなシーンとしてしまい、最後まで誰も一言もしゃべらず、2時間の予定で始めたものが5分で終わってしまう。その後も、同じような状況が何度も続くので、何故うちの若手社員は何も話さないのかと不思議に思っていました。これは後々分かったことですが、どうやら上司が彼らに一言も喋るなど臍口令を敷いていたようなのです。社長に余計なことを言うと、一番苦勞するのは俺らで、あとでえらい目に遭うからと。このような事を1年間繰り返しているうちに、成る程そういふことかと事情が分かってきました。そこで、同じところへ2回、3回、4回と出向いてみると、流石に上司も止められなくなったのか、彼らから話をしてもらえるようになり、3年目くらいからは時間が足りないほどになりました。

メディアへの露出は意識して積極的に対応しています。これは出たがりということではなく、従業員のご家族から次のように言われたことがヒントになったものです。「以前は業界3位であった会社が、今ではメディア露出が減り、新聞に取り上げられることもなくなってしまった。こうなると、私の家族が勤めている会社は大丈夫なのかと不安になり、新聞に出てくるとホッとする」。このホッとすることが案外良くて、例えば奥さまがホッとすれば旦那さまの機嫌が良くなり、会社で一所懸命働いてくれる。そういう好循環が生まれることが分かり、なるべく出るようにしようと考えました。

営業利益率という点では、あとでお話する新薬が出たこともあります。現時点ではダントツの1位になりました。これで何とか規模を大きくしたいのですが、他社さまを見ると規模が大きくなれば営業利益率が下がってくる傾向にありますので、規模はジワジワ大きくしながらも、営業利益率を守るにはどうしたらよいか、ということを考えていきたいと思っています。

—創業から製薬会社への変遷

私どもは、もともと感染症のシオノギということで、一世を風靡した会社でした。それ故業界3位になっていたのですが、その頃から感染症に抗生物質を使い過ぎたというようなご批判もあり、抗生物質のマーケットが徐々に縮小していき、売上も次第に落ちていきました。

感染症薬、営業のシオノギと呼ばれる一方で・・・

最強の営業部隊を持つシオノギ

- ・外資系企業の日本への参入は難しと想定
- ・モ/を他社から導入すれば、販売力は国内でもトップクラス
- ⇒ 1990年代に外資系が相次いで日本に進出し、自社販売を開始

シオノギ大学と呼ばれた研究所（1990年代）

- ・当時の研究者の考えは、「研究」＝学術論文を書くこと
- ⇒ 薬のタネとなる化合物は発見していた一方、化合物から薬への開発力に課題

自社で新薬を継続的に創出・開発しなければ、製薬企業として生き残れない

SHIONOGI 18

この頃は抗生物質を売るための強い営業力を持っていました。当時の経営は、強い営業力を持っていれば海外の企業から薬を売ってくれと頼みに来るはずで、新薬の研究開発はどうでもよいと考えていました。しかし同業他社は、海外の企業もいずれ日本に支店や支社を作り自ら薬を売り始めるので、研究開発は続けなければいけないと考えていたようです。案の定、海外の企業が日本の市場へ参入し規模を拡大してくると、自社で販売する薬が無く、売上が落ちることを目の当たりにするわけです。一方、研究所では、新薬を出す必要がないので研究だけをしていけばよく、大学のように学会の座長を執ることが究極の目的という研究員が大勢いる組織になっていました。つまり新薬を出せず、製薬企業として生き残れない状況へと陥ってしまったわけです。

—創薬型製薬企業への成長の軌跡

創薬型製薬企業への軌跡 2000年～2019年のあゆみ

第1次中期経営計画「基盤整備」(2000～2004年度)

- 医薬品事業への特化
- グローバル開発の基盤整備 (GSK社とのJV設立)

第2次中期経営計画「飛躍への胎動」(2005～2009年度)

- 重点疾患領域 (感染症、疼痛、代謝性疾患) に集中
- 米国サイエルファーマ社の買収

第3次中期経営計画「SONG for the Real Growth」(2010～2013年度)

- 国内戦略8品目の成長・売上比率の拡大
- 新たな成長ドライバー (Tivicay®, Osphena®) の発売
- HIVインテグラーゼ阻害薬の契約枠組みの変更
- クレストールロイワデーの契約変更

Shionogi Growth Strategy 2020 (2014～2019年度)

- 重点疾患領域 (感染症、疼痛・神経) へのさらなる集中
- 自社創薬品の継続的な創出
- 自社販売とパートナーングによる高収益企業への成長

SHIONOGI 20

こういったステップを踏み、2000年に経営企画部長へ就任した私は、確実にこの会社は潰れるなと思い、全部リストラチャリングしましょうと社長へ提案しました。リストラの字もしたことのない会社でしたので大変だったのですが、生き残るためということで、中期経営計画第1期の5年間でまず事業再構築を含む変革を行いました。第2期では、製薬会社として創薬を行い、第3期では、それを具現化していこうとしました。そして2020年までをカバーした成長戦略に取り組んだわけですが、今また私どもは本当に厳しい踊り場にいます。これからの10年間をどうやって生きていくかということを、まさしく今、考えているところです。

第1次中期経営計画 (2000～2004年度)

第1次中期経営計画 -大きな痛みを伴う変革-

医薬品事業への特化

- 多くの事業を抱え、ほとんどが赤字
- 動物薬品、医薬品卸などを譲渡
- 4,000億円の売上高は半減
- 約半分の従業員にシオノギグループから離れて頂いた

“製薬企業”へと生まれ変わるために、シオノギ初のリストラチャラーを含む、大胆な事業構造変革を実施

SHIONOGI 21

第1期は本当に辛かったです。経営企画部長としてリストラの指揮を執っていましたので、本当に殴られこそしませんでした。精神的には、ほぼ殴られっぱなしの状況が続きました。7つぐらいの事業を全て売却しました。シオノギが生き残るためには、動物薬品や植物薬品ではなく、医薬品に特化しなくてはならないことを話しながら進めました。事業構造変革により4000億円あった売上を1800億円ぐらいとし、再出発のため約半分の従業員に会社を離れていただきました。相当怒られました。その中で私が一番印象に残っているのは、「だったら、いい会社にしろよ。俺らをクビにしておいて、『いい会社]にできずに潰れました』だけは許さん」という言葉です。こうして皆さまからお叱りをいただきながら会社の形を変えていきました。

構造変革の目途が立ち、さて、次に何をやるかということになります。ここが肝だと私は思っていました。何か厳しいことを行う時、それが上手くいくであろうという終わりが見えかけた時

期に、次にやることは何かを見定め、その種蒔きをどのくらいしておくかということが、非常に重要だと考えています。

第1次中期経営計画 (2000～2004年度)

グローバル開発の基盤整備

2000年頃のシオノギの課題

医薬品事業の国内市場への依存度が高く、グローバル化の波にも乗り遅れ

- 米国に開発子会社 Shionogi USA, Inc. を設立 (2001)
- 英国グラクソ・スミスクライン社と海外JV*を設立 (2001)
- 両社の化合物を開発・販売することを目的とするJV
- 2002年には、HIV感染症治療薬の共同研究開発を開始

事業再編を行うとともに、グローバル展開の促進のため、開発基盤を整備

SHIONOGI * Shionogi-GraxSmithKline Pharmaceuticals LLC (現Shionogi-Wir Healthcare LLC) 22

現在、私どもの会社を支えている HIV 感染症治療薬ですが、それを開発・販売することを目的とした海外ジョイントベンチャーをこのタイミングで設立しています。最初からうまくいった訳ではありませんが、種蒔きと厳しいことを同時に行うことを、どのくらい先を見据えながら心折れずにやれるのかが重要なポイントだと思います。

第2次中期経営計画 (2005～2009年度)

第2次中期経営計画 -「飛躍への胎動」-

研究開発における重点領域の明確化

- 感染症、疼痛、代謝性疾患の3領域を重点領域と位置付け
- 高コレステロール血症治療薬「クレストール®」*の発売
- 国内において、11品目 (導入品含む) の発売

海外の販売網の獲得

- 米国販売網獲得のため、サイエル社を買収 (2008年9月1日)

SHIONOGI * クレストール: 塩野義製薬が独逸AstraZeneca社に譲渡 23

その後、第2期において、私は研究開発本部長になりました。構造変革が終わったので、もう一度会社をやり直すために、今度は最上流の研究を立て直そうということです。当時の研究所はシオノギ大学と揶揄されていた所で、みんな好き勝手に研究していました。まずは研究領域を3つぐらい絞るので、それ以外の研究をしたければ辞めてもらって結構だと研究者へ伝えました。うちは集中しないとメガファーマに敵うわけがないので、3つの領域にしたうえでいろいろな品目を出す、製薬会社だから薬を創るのだというふうに、文化を少しずつ変えていきました。このように研究所を叱咤激励しながら、一方で海外でも自社の薬を売ることができるように、海外の販売会社を買うことをしました。第1期の時と同様、何かこちらのリエンジニアリングをやっている時に、次に繋がるようなことに種を蒔いておかないといけないという考えに基づくものです。ただし、この米国会社の買収が実際には大失敗で、社長業として私の一番辛い時期を経験することになりました。

第3次中計 (2009~2009年度)

米国サイエル社の買収

・2008年9月1日 サイエル社買収を発表

- 約1,500億円
- 新薬パイプラインはない (古い製品が中心)
- 販売力はある

・2008年9月15日 リーマンショック

- 急激な円高 (108円→80円)
- 現地売上
- ロイヤリティー

・米国市場の変容顕著、欧州危機の長期化

- 成長鈍化鮮明
- 財政危機

SHIONOGI 24

この米国会社買収の混乱については、不幸なことも重なりましたが、私の実力不足が一番大きかったと思います。買った2週間後にリーマンショックが起こってしまい、想定外の円高で買収会社の業績も次第に悪化していきました。しかも更に悪いことが重なります。買収計画を立てた当時は、臨床後期の品目が2つあり、研究開発部門担当として、そのうち1つは成功するだろうと予測して海外販売会社の購入を決断しました。ところが、両方失敗してしまい、買収した販売会社から「売っているものがあるから我々の会社を買ったのではないか。売る計画が潰れたということはどういうことだ」と言われ、人心が乱れ始めてきました。買収した会社は、販売を行う会社と研究開発する会社がそれぞれアトランタとニュージャージーにあり、この2社の仲が大変悪かったため、様々なトラブルが発生していました。オペレーションを正常に回すために、人間をどう平定していくかということがいかに大変であるかを痛感しながら、あれこれ手を打ちましたが関係は改善されず、発生した品質問題の対応が後手になり、供給不足までもを引き起こす事態に陥りました。最後は止む無く、ニュージャージーおよびアトランタのトップを全員クビにして全部ゼロからやり直しました。

第3次中計 (2009~2009年度)

何を学んだか - No pain, No gain -

・洋の東西、国の違いという“スタイルの差”に感ぜられない

- 「社是」をグローバルに見失うことの恐さ
- 環境の違いは本質に非ず (営業の基本・品質の基本)

・本社の強み、Expertiseをはっきりと認識すること

- 本社の強みはやはりグローバルに競争力あり

SHIONOGI 26

この米国会社買収の失敗の要因は、まず、販売会社の自分達がどれほど凄いかという話を鵜呑みにしてしまったことです。販売は医師を訪問し薬を説明して売るので、洋の東西を問わないものの筈です。また、本社が強みとしているところを移植しないとダメだと思いました。本社が持っていないものを M&A で買う考え方もありますが、製薬会社として私どもは品質に拘る会社でしたので、品質チームを早期にアメリカへ派遣すべきだったのです。私どもの品質基準と彼らの認識が違うことに後

で気付き、大変後悔しました。

第3次中計 (2009~2009年度)

何を学んだか - No pain, No gain -

・ポスト・マージャー・インテグレーションは本社が本気で

- 信じられないほど人間くさい
- 論理 vs 人情/感情

・ビジョンと夢は世界の共通語

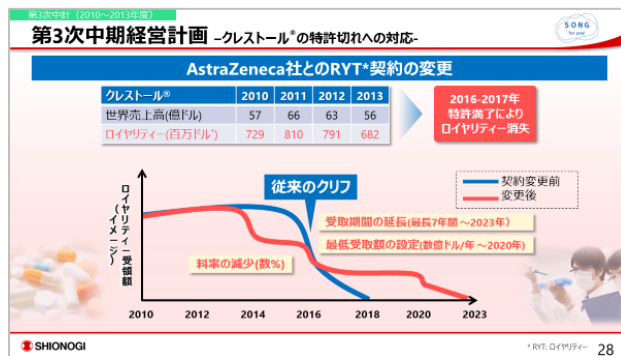
- 報酬や待遇は大切
- しかし、それ以上のもので本当に動く

・人材は厳しさとともに育つ

- 失敗を怖れて動かないことが一番怖い

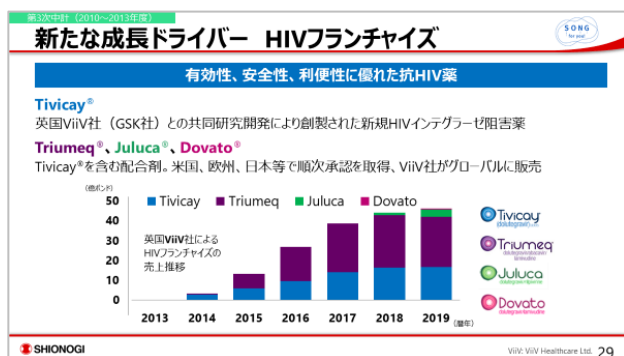
SHIONOGI 27

ポスト・マージャー・インテグレーション(PMI)には、本気で取り組む必要があります。画面や紙面ではうまくいく話が、人間が絡むとどうも上手くいかないのかというぐらひヒトは感情の動物だと思いました。この米国企業買収の失敗が教訓となり、その後のベンチャー企業の買収においては、規模が小さくても必ず本社の人間を直接送りこんでいます。そのことと若干重なりますが、この会社をどういうふうにしたいのかというビジョンを明確に示し、書類ではなく直接相手と話し、共感を得ながらまとめ上げていくということも大切です。またこの事例では、最後に日本から相当の人間を送って何とか危機を脱しましたが、その時地獄を見た、苦しいところをぐり抜けた人間が今のシオノギを支えています。そういう意味では、何もしないで動かなかったら絶対今のシオノギは無かったと思います。勿論失敗せずに育ってくれば有難いですが、止まっているよりも失敗してでも何か動いたほうが、得るものがあると思います。

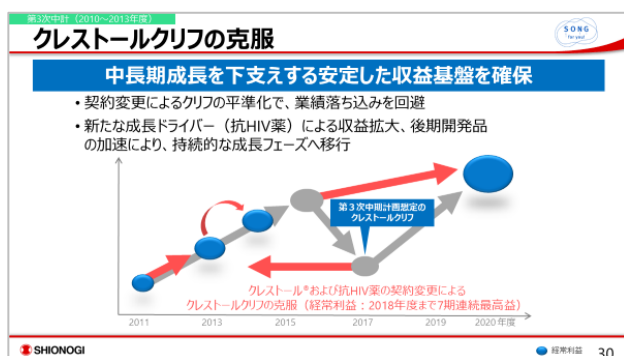


実は米国会社(サイエル社)を買収したあたりで、クレストールという大変売れていた薬のpatentクリフがくることが分かっていた。このクリフを迎えると2016年からロイヤリティー収入は一気に落ち込み2年後にはほとんどゼロになるというものです。この仕組みはアストラゼネカ社との取り決めたもので、私どもの収益の100%であるこのロイヤリティーがゼロになるのは大変だということで、アストラゼネカ社のトップと話をしました。すると、「御社はロイヤリティーだが、弊社は売上が飛ぶのでもっと大変だ」と言われ、このクリフが双方の問題でもあることがわかりました。「それでは、どうしたらいいのですか」と尋ねると、「今売っている商品がもっと売ればこのクリフが埋まるので、

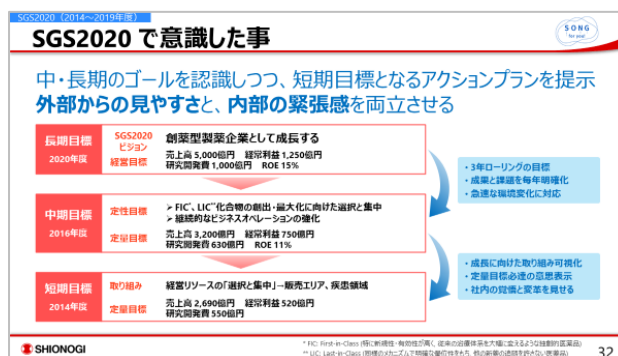
出来ればもっと販管費をかけて売っていききたいのだが」と話をされたので、「それでは私どもはクリフ前の3年間ぐらい我慢しますから、そのお金を販管費にあてて新製品を売ってくれませんか。そのかわり、パテントがいきなり切れるのは厳しいので、弊社へのロイヤリティー支払を後ろへ引っ張ってくれませんか」と、お金の受取りをなだらかに変えられないかという話をさせていただきました。この事例で重要と思っているのは、トップ同士が考えを共有し今後の方針を概念で握ることができたことにあります。トップがやりたいことはこういうことだというゴールが見えると、今後の作業が非常にやりやすくなります。法務や、経理財務などが綺麗に契約の形へ持っていきつてくれて、なだらかに収益を受け取ることができました。



また、2001年に研究開発を始めた HIV 感染症治療薬が、長くかかりましたがようやく2013年ぐらいの実用化が見えてきたので、2016～17年頃には少しずつ売上が見込めるだろうと考えていました。クレストールのクリフが急激に落ちずならかなってくれさえすれば、こちらがなだらかに伸びていくのと合わりちょうどよいのではと考えたわけでした。

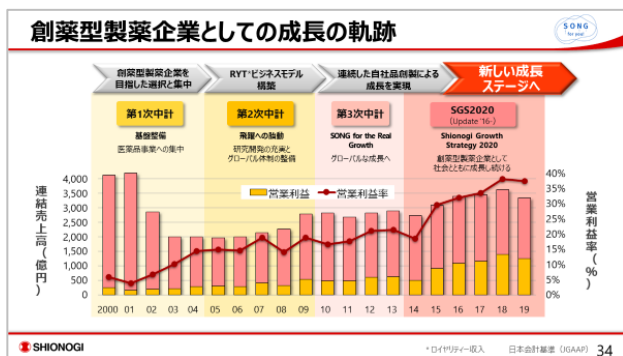


以上のように、元々一度収益が落ちる予定であったものを、知恵を出し上手く組み合わせることで、増収増益を続けることが出来ました。これは偶々上手くいった話ではなく、リエンジニアリングした時に何か種を埋めておき、その種が5年、10年先にどう実を結ぶか考えておくことを続けてきた結果によるものです。実はこの HIV 感染症治療薬においても2028年にまた同じことが発生します。今度は更に大きなクリフがきますので、これを乗り越えるために、今種蒔きに必死となっているタイミングです。



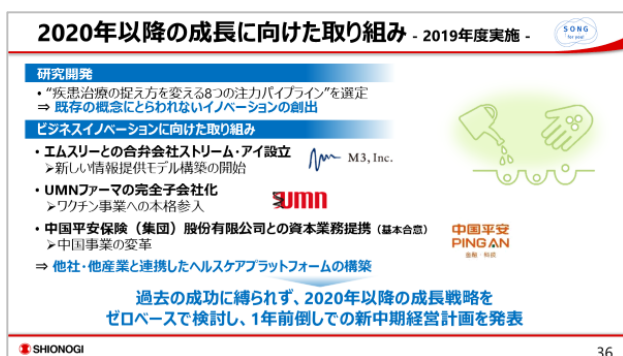
種蒔きの前半期、2020年を視野に入れた頃から、本日のテーマに合致する話かと思えます。社会的に SDGs や ESG が随分出てきましたので、そういう意味では環境変化が大きかったと思います。リーマンショックの際にも、経済が一方向に回復せず、新興国と先進国の関係も深刻になり、経営課題が深化しました。それまで5カ年計画を3回出しましたが、全部失敗しました。その原因は、5カ年計画は2年目で従業員が飽きてしまい、フォローをしなくなってしまうことだと感じました。5年が持たないなら3年なら大丈夫かと思い、まず2020年の大きなゴールを見せて、今年と3年後というように回せば新鮮な気持ちで取り組めるだろうと工夫をしたところ、これが私ども会社にもうまきはまり、従業員へ中期経営計画が浸透しました。

具体的には、まず2020年のテーマ、2014年の直近数字、3年後2016年の目標数字を出します。翌年の2015年には2017年、2016年には2018年というように回します。2020年の中・長期ゴールを見据えながら、次の3年、次の1年を回すことで、外部からも見やすく、内部においても一つ山を越えたら次に行かなければという緊張感ができます。この頃から、社会課題の解決、イノベーション、高額薬価などが問題になり始めました。抗がん剤でも100万円、200万円の薬がアメリカ、ヨーロッパで発売されました。けれども、今はイノベーションでいいかもしれませんが、これを未来永劫、続けられはしないだろうということで、私どもの会社では2016年の段階で、高い薬はやらないと社内で宣言しました。それはいい恰好しているわけではなく、ビジネスとして生き残るためには、多分そちらへ向かなければダメだろうという純然たる経営判断によるものでした。高い薬を売る会社が生き残れるとは到底思えないので、差別化のために宣言したということです。



おかげさまで少しいい会社になってきてまして、営業利益率も一本調子でずっと上がってきました。踊り場が2018～19年ぐらいいきましたが、順調に来ていた時よりも上り続けるのは簡単ではなく、このままでは2028年のHIV感染症治療薬特許切れを乗り切れないということから、次のテーマへ動こうと考えました。

ベースになるのは、何でも全てを自分で出来るようにする時代は終わったのではないかという仮説です。製薬会社が薬を開発し、その薬を使っていただくのみであれば、永久にパテントクリフから逃れられないモデルです。これがサステナブルなモデルであるとは到底言えません。海外ではそれをM&Aで逃げておりまして、大きな会社同士が合併し、大リストラの断行により半分ぐらいの人を退出させ利益を上げるということを繰り返しています。それもそんなに先がある話でもないと考え、やはりビジネスをパートナー企業と提携していくことで、うまくヘッジをとっていけないだろうかということを考え始めたところでした。

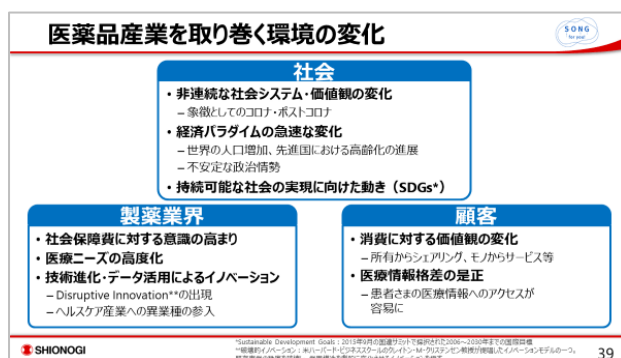


ということで、2030年に向け蒔いた種として、一つは2018年ぐらいからワクチンを始めました。私どもはワクチンのワの字もやったことがない会社でしたので、皆さまにはかなり驚かれましたが、予防をやらずに将来安価でよい薬が提供できるか自信がないということで、ワクチンの会社へ資本参加を致しました。次に、1+1が3になるような情報基盤を作る会社がないものだろうか考え、エムスリー社と手を組みました。私どもが持っているインフルエンザの薬をベースに、どう患者さまと医療を繋ぐのかと言う点で、彼らは情報を持っています。ストリーム・アイというジョイントベンチャーを作り、次の世代への情報提供と製品提供の組み合わせというものをヘトライをしています。そして、今年発表したのが中国平安保険とのジョイントベンチャーです。

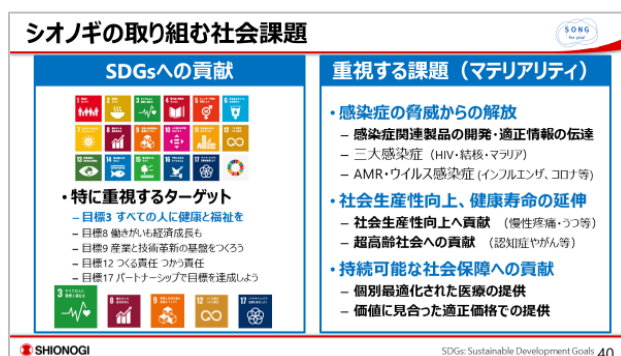
私どもの創薬力と平安保険が持つITデータベース、保険のビッグデータを組み合わせ、アジア・オセアニアで新しい事業をやろうということです。いずれも、どれくらい儲かるかということが分からないとアナリストから相当怒られたのですが、ただ見えているような仕事の延長に本当に成功があるのか、やはり見えない中の一つが大当たりすれば、次のビジネスに繋がるのではないかということで、新しいプラットフォームを創らせていただきました。

3. 創薬型製薬企業からの進化

2030年には新たなプラットフォームでヘルスケアの未来を創り出そうということで、自社でやれることとパートナーとのアライアンスを進めることを明確に分けてやっていこうとしております。



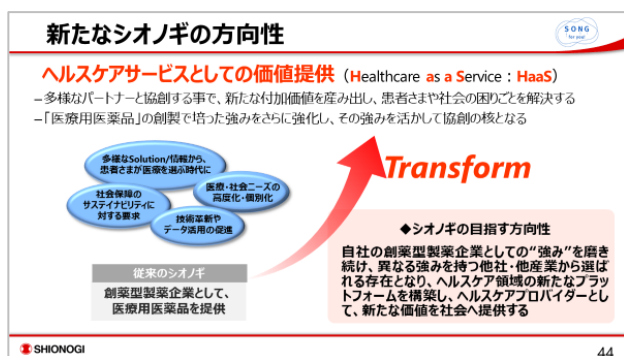
社会、顧客、製薬業界の環境が大きく変化するということ、社内でも若い従業員も含めて随分議論しました。2030年という私がいるかどうか分からない時代のビジョンを考えるには、やはり若い方々、デジタルネイティブ、SDGs ネイティブと言われる方々の意見が必要です。彼らが何を考えているかを知り、きっとこういうことになっているのではということをベースに2030年を考えました。これはコロナ禍のはるか前となる2018年頃から、若い人に話をしていることなのですが、恐らくこのコロナ禍で混乱している現在の世の中でも、そんなに外れてはいないと思っています。こういったことをベースに、私どもの強みである創薬という方々とのパートナーシップで1+1が3になる組み合わせをいろいろなところで創っていこうと思います。



SDGsに関してですが、投資家のトップの方々には経済合理性

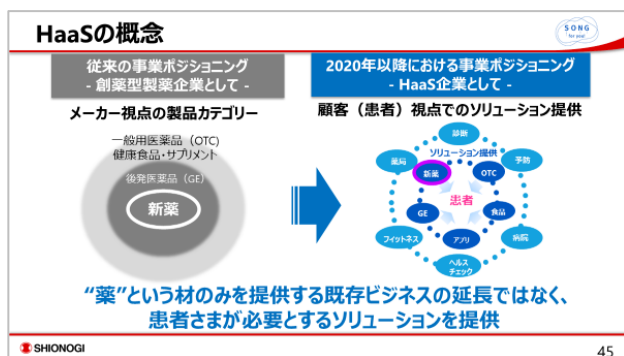
と一致するような事業を望まれており、片一方だけということはありませんと言われます。このことは、そもそも創薬は SDGs と親和性が高いのですが、自社の従業員へ強く言っていることです。統合報告書に記載している私どものマテリアリティで、最も重要なものは感染症としており、社会保障を持続可能にするために製薬会社として何が出来るのかということをテーマとして掲げております。

前述のとおり2028年 HIV 感染症治療薬の大きなパテントクリフがきますが、それを新薬の開発販売だけで埋めるのは不十分だろうという考え、新たなビジネスで利益が上がるようにしていきたいと思います。



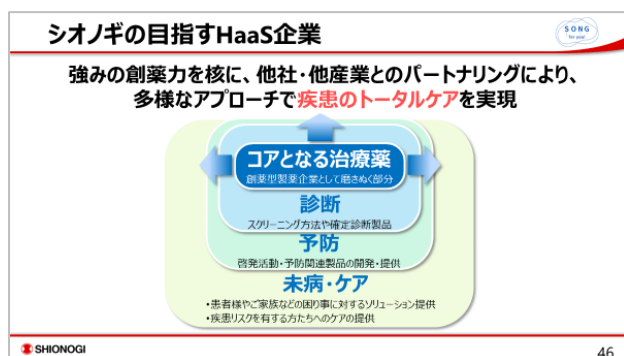
ということで2030年はトランスフォーメーションが必須になり、今の延長では多分成り立たないであろうと考えております。

特に、ヘルスケアをサービスとして提供するという概念をいろいろなパートナーの方々と共有し、ご一緒させていただかないととても成り立たないであろうと考えています。ただ提携した平安保険からは、「製薬会社の中でシノギを選んだのは創薬力が飛び抜けているからだ」と言っていただきました。やはり飛び抜けた強みがあって、将来の絵をうまく一緒に描くということが必要になってくるので、なんとなく漠然とみんなと組むような会社がいいというのは、間違っていると思います。どこか飛びぬけて強いところがあってこそ、パートナーとして選んでくださるので、そこはとことん妥協なく強みにしないといけない。強みがあってこそ、いろいろな方との組み合わせが可能になると思っています。



HaaS の概念についても若い人たちと随分話をしました。どちらかというと、薬があって、新薬、ジェネリックと考えていくの

は薬屋の発想でこれではダメだろうということで、ペイシエント・セントリシティと言われていますが、患者さまから始まり、薬はその中の一部でしかないということ、製薬会社の社員がどう認識して進めていくかを考えていくと、運動であったり、食事であったり、デバイスであったり、こういった方々と一緒にさせていただかないと患者さまを幸せにすることができない。やはりサービス業として、ヘルスケアをどう取り扱うかというその大きな枠の中で、製薬会社が出来ることをパートナーと一緒にやっていく。こうすることで、理想かもしれませんが、薬のパテントが切れるたびに会社の収益がガタガタすることへ、少しでもパフファアがかかるのではないかと思います。

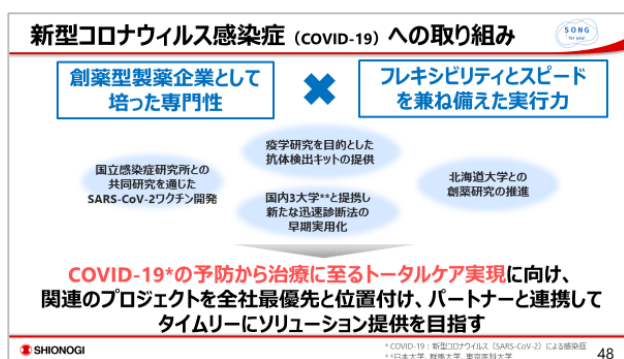


こういったことを考えると同じ薬の中でも、診断薬、予防があって、未病があって、最後は予後の面倒を看させていただく。私どもはいろいろな事業を売却しましたが、診断薬とOTCという薬局向け事業は、絶対に必要だとして売りませんでした。それは、こうして描く絵の中で将来的にはバリューチェーンを全部持っていないといけないのではないかという見立てによるもので、それにより2018年にワクチンの会社を買って予防も加えることができたというわけです。



例えば感染症であれば、私どもの得意なものは治療薬ですが、治療薬だけやってもさまの役には立てない。今回のCOVID-19 禍ではこれを絵に描いたように、皆さま方が何を求めておられるということが露わになりました。重症化予防としては皆さま方もよくお聞きになったデキサメタゾンという薬があります。また、本当に早くかつ正確に診断したい。そのうえでワクチンがあって、免疫を獲得させたい。このバイオチェーンをカバーできないと感染症メーカーと呼べないのではないかと考えて

います。



COVID-19 では、診断薬、治療薬、ワクチン、重症化予防全
てに取り組んでおり、おそらく世界中でここまで全部やっている
のは弊社だけです。全てが上手くいっている訳ではありません
が、感染症メーカーとしてこれぐらいやることで HaaS 企業とし
て皆さま方のお役にたてるのではないかと考えております。今、
世の中が求めている私どもへの期待は COVID-19 だろうという
ことで、今年の頭からプライオリティを全部変更して、動いてお
ります。

4. エンゲージメントを通じた企業価値の創造



社長になって10年以上経ちましたが、最後に社長業につい
ての私の考え方、エッセンスをお話させていただきます。1つ
目はトレードオフをどう考えるのかということです。例えば
COVID-19 ではやりたいことは山のようにあります。だけど、そ
れをやることによって、やらなくなることが沢山できます。これ
を明確に従業員へ伝えてやらないと、従業員はオーバーワー
クになりますし、クオリティが落ちます。ここをどう考えるかとい
うことが、リーダーの役目だと思います。何を行えば、何を行えな
くなるのかということを明確に従業員へ伝えないと、迷いがでて、
質が落ちてしまいます。それから、このように世の中が困ってま
いりますと、やはり何か拠りどころというものが必要だろうと思
います。みんなが一つの傘のもとに、そういう意味では社是が非
常に重要だろうと思っています。社是は、グローバルマネジメ
ントにおいても大事だと思っていまして、私ども今はアメリカに
もヨーロッパにも中国にもありますが、会社は何のためにあるの
か、それは一つの方向を向いているのか、ということをおみな

訊いてきます。これは非常に重要だと思っています。そして
経営者として持たなければならないもの、これは可能な場合と
可能でない場合がありますけれども、やはり自分の運命は自
分でコントロールするという強い思い、強い意志が必要だと思
います。やはり他人に運命をコントロールされるのは難しい。こ
れを何とかやりたいという強い意志が必要だろうと思います。



また、先ほど申しましたように、ビジネスは絶対に一本調子
で伸びてはいかないものです。それを正直に従業員へ伝える
ことはとても大事なことだと思います。これは外部のステーク
ホルダーに対しても同じです。一本調子で伸びるはずがない中
でダウンし、悪くなった後に、どう良くするか絵を描くことが非
常に大事だと思います。さて、私どもは幸いなことにIR (イン
ベスターリレーション) では過去5年間は業界トップ企業として評
価され、いろいろなところから表彰をいただきました。ただこれ
は極めて危険な兆候だと思っています。何故かと言うと、3年
前、5年前、10年前一生懸命死ぬ気で頑張っていた頃のこ
とを評価していただいた訳で、今評価されているのは、3年前、5
年前の自社ということだからです。人は非常に高い評価を受け
てしまうと驕りが生まれてしまい、それが極めて危険だと思うの
です。そういう意味では、ビジネスは相対で動いておりますの
で、意識を常に外に求めることが必要だと思います。自社がい
いということには、必ずそれに追いつけ追い越せと競争相手が
出てきます。その存在をどうやって意識して進めていくかを考
えないといけなと思っています。最後の点は、私の7年半の
アメリカ駐在が相当役に立っていると思います。みんな違って
いていいという、金子みすゞの意見ではありませんが、それを
どれだけ腹落ちできるかだと思います。自社のコンプライア
ンス研修の中でも、マネジャークラスに、それは知識の中で答
えているのか、それとも本当に腹落ちして答えているのかとい
う意地悪な質問をわざとします。本音の答えが出てくると、本当
はダイバーシティを信じてない、本当はインクルーシブを信じ
てないなどがすぐに分かります。それを直さないで駄目です。
それは経営者として、非常に大きなタスクをかけなければなら
ないことだと思います。

ということで対話は必要であると申し上げつつも、少し言い
過ぎかもしれませんが、会社では本当のことは絶対に上がって

こないと思っています。社長業を10年していると、みんな社長の顔色を気にして言いますから、絶対にいいことしか上がってきません。だから、外の人から悪いこと、厳しいことを言っていたかかないと、会社はおかしくなるといいます。外部から厳しい意見をいただくために、私は社会、顧客、あるいは株主との対話の時間を非常に長くらせていただいております。

なぜ「対話（エンゲージメント）」が重要なのか？

「世間一般でガバナンスが秀れている」と言われている企業
 エンロン、東芝などの事例はなぜ起こったのか？
 - 様々な事例のガバナンスレビューを実施
 - 仮説設定：「バランスが偏っている企業」で問題があるのでは？

企業はマルチステークホルダーズ
 （顧客・社会・従業員・株主）によって「生かされている」存在

マルチステークホルダーズに対する適切な「バランス」が
 崩れたときに、企業は破たんする

SHIONOGI 53

他社の事例を調べましたが、変なことが起きている会社にはやはりそれなりの理由がありました。ほとんどの場合が、4つのステークホルダーとのバランスが狂っているというのが、私の結論です。私のトップとしての時間は秘書が管理してくれていますが、株主、顧客、従業員、それから社会にどれぐらい時間をかけているのかを見てもいい、バランスが崩れていたら、社長それは行き過ぎです、株主のところへ回り過ぎです、従業員との対話が多いですなどと指摘してもらい、25%ずつになるようにしています。このバランスが崩れると会社がおかしくなる、当たっているかどうかわかりませんが、私の仮説です。

シオノギ流の「エンゲージメント」

企業は誰のためのものか？

株主・投資家 ・とにかく双方の対話 ・最低でも20-25%の時間は必ず確保 ・悪い時は増やす	顧客 ・イノベーション = 困っておられる患者さま、ご家族 ・品質にとことん拘る = 安心 ・それをリーズナブルなコストで
「最適なバランス」	
従業員 ・安定的な雇用・安定的な報酬 ・オープンで公平なコミュニケーションを促進 ・人材育成に本気でマネジメントが汗をかく	社会 ・最もポピュラーな治療領域ではなく、「強み」を活かせる領域 ・少子高齢化/予防・ターミナルケア

SHIONOGI 54

4つのバランスは時間だけでなく、どれぐらい本気でコミットするかということが重要です。時間だけであれば管理は簡単ですが、本当にこの概念を信じて取り組むかを重要視しています。

持続的な企業価値向上のために

本業の成長が基本
 その上でSDGsを意識した、ESG活動の推進が重要

- ・本業の成長がなければ意味がない
- ・本業の成長の方向性とSDGs・ESG活動を一致させる

ステークホルダーとの継続的なエンゲージメント

エンゲージメントの結果を経営へフィードバック

企業価値と社会価値をすべてのステークホルダーへ提供できる企業として持続可能な社会の実現に貢献していく

SHIONOGI 55

繰り返しのなってしまうのですが、大手投資会社トップのアメリカの方と話をした時に、最近 ESG や SDGs を触り過ぎだと言ってくれました。最近では ESG が重要で成長は二の次だという経営者が多くて辟易されているようで、企業ならば目的があつてそれを達成するために成長することがまずベースではないかとおっしゃられました。正しくその通りだと思います。何のためにステークホルダーのバランスをとるのかというと、4つのステークホルダーとの関係を進化させながら、会社としてサステナブルに成長するためだと考えています。4つのステークホルダーとのバランスをとりながら、会社が量的にも質的にも成長していくことを考える、勿論さき申し上げましたように、成長できないタイミングはあります。だとしても、将来的には質的にも、量的にも成長することを前面に出すということが重要だと思っています。

社会から必要とされるHaaS企業へ

従来の医療用医薬品を提供する「創薬型製薬企業」から、ヘルスケアサービスを提供する「HaaS企業」への変革

SDGs・ネイティブ、デジタルネイティブ時代の到来 ・持続可能な社会の実現に向けた動き ・非連続な社会システム・価値観の変化 ・ヘルスケアに対するニーズの変化	既存ビジネスの持続性 ・従来の製薬ビジネスは特許切れとともに大きな収益減 ・パテントグラフを乗り越えても、次のパテントグラフがあり、リステイナブルではない
--	---

様々な「環境変化」や「顧客志向」の変遷に目を向け、ビジネスモデルを変える必要性

140年企業としての強み：シオノギは過去、大きな痛みを伴う変革（Transformation）を経験

成功した過去を破壊し、これまでにないTransformationを実行することで「社会から必要とされるHaaS企業」へ

SHIONOGI 56

私も会社としては、若い方の中でも、本当に SDGs を自分の肌で感じておられる方、デジタルネイティブな方、自分たちが将来のこの地球を守っていく、育てていく、そういった思いを持たれている方々とどうやって価値観を共有していくかということを含めて時間を使いたいと思っており、それを取り込めるようにならなければ、会社として永久に生き残っていくのは難しいだろうと考えております。確かに過去10年間うまくいきました。ただこれまでのものは全部捨て、またゼロから新しい事業を創らせていただきたいと考えているところです。

以上雑駁ではございましたが、ご清聴有難うございました。

（終了）