

りそなアジア・オセアニア財団
特別講演



持続的成長を目指す経営の実践 ～HaaS企業への変革～

2020年12月15日

塩野義製薬株式会社

代表取締役社長 手代木 功



1. 製薬ビジネスとは

2. シオノギの成長の軌跡

- What's SHIONOGI
- 創業から製薬会社への変遷
- 創薬型製薬企業への成長の軌跡

3. 創薬型製薬企業からの進化

4. エンゲージメントを通じた企業価値の創造

1. 製薬ビジネスとは

- 医薬品は**医療用医薬品**と一般用医薬品に分けられる
- 医療用医薬品は、**新薬**とジェネリック医薬品に大別される

医療用医薬品

病院等で医師の診察を受けた後に、
薬局で受け取る医薬品

新薬

「アンメットメディカルニーズ」

ジェネリック

「社会保障費用軽減」

一般用医薬品

薬局や薬店で市販されている医薬品
OTC (Over the Counter)
「セルフメディケーション」



医療用医薬品が発売されるまで



9~16年

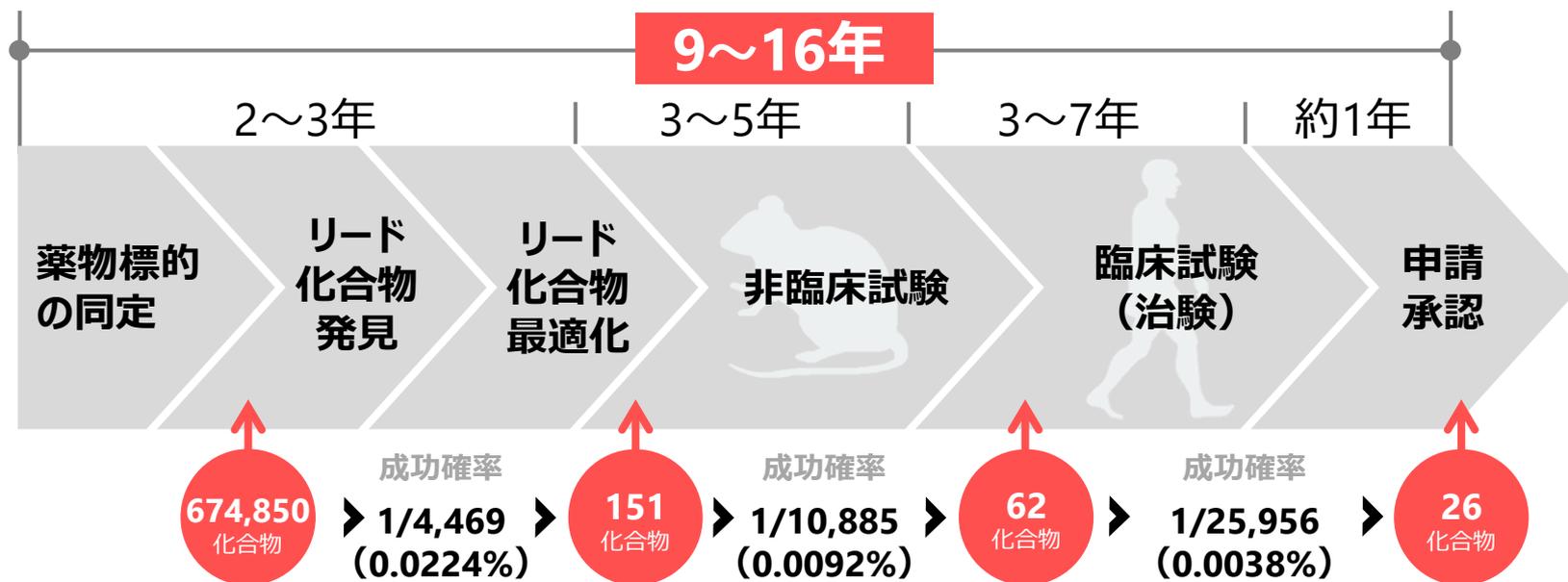
新薬が発売されるまでには
およそ15年の歳月がかかる

数百億円

ひとつの新薬を開発するため
には、数百億円~1千億円
以上の研究開発費が必要

0.004%

化合物が新薬として
発売される可能性は、
およそ2万5000分の1



タフツ大学 (米) の報告では、新薬の上市に必要な開発費は約1,700億円*

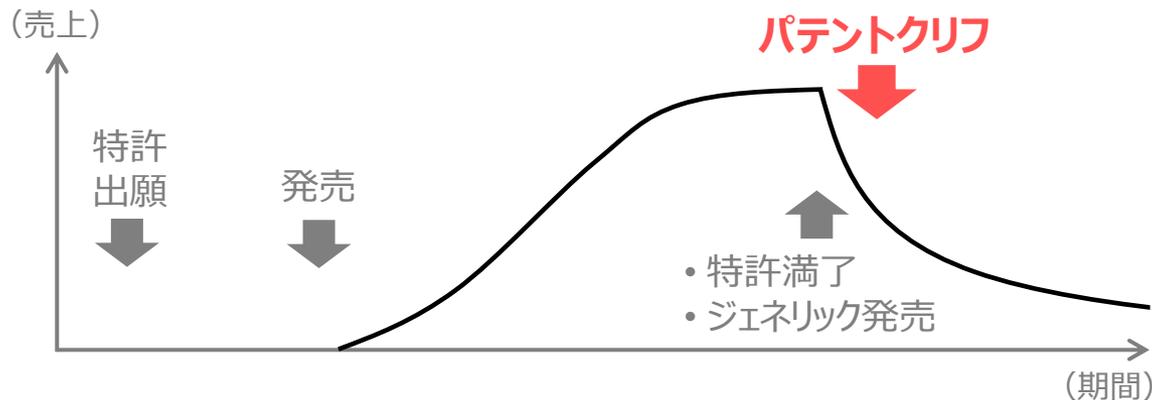
特許の存続期間は、特許出願の日から20年

特許が切れれば

他のメーカーが、その医薬品を製造することができる

ジェネリック（後発医薬品）が市場に登場する

医薬品販売額の推移（イメージ図）



パテントクリフ

新薬に関する特許が切れた後、ジェネリック発売によって売上が激減すること。（売上推移を示すグラフが崖のような形を示す）

科学技術の発展・波及

- 産・学・官の協力体制
- 先端分野への挑戦
- 高度かつ多様な人材の育成・活用

健康長寿社会の実現

- 新薬の貢献
- アンメット・メディカル・ニーズへの取り組み
- 難病の克服に向けて
- ドラッグ・ラグの解消

生命関連産業としての使命

『世界の人々の健康と福祉の向上への貢献』

グローバルヘルスへの寄与

- 全世界への新薬展開
- アジア各国との連携
- 新薬創出における日本の役割
- 3大感染症とNTDs*

経済成長への寄与

- 安定した高水準の担税力
- 高付加価値産業としての製薬産業
- 研究開発への投資

新型コロナウイルス感染症 (COVID-19) への貢献

- 医薬品の安定供給
- 治療薬・ワクチンの研究開発推進、等

2. シオノギの成長の軌跡

– What's SHIONOGI

– 創業から製薬会社への変遷

– 創薬型製薬企業への成長の軌跡

What's SHIONOGI



シオノギは、大阪市に本社を置く創業140年を超えた製薬会社です
医療用医薬品を中心に研究開発・製造・販売を行っています

商号 塩野義製薬株式会社 SHIONOGI & CO., LTD.

代表者 代表取締役社長 手代木 功

創業 1878年3月17日 「創業143年目」

会社設立 1919年6月5日

本社所在地 大阪市中央区道修町

従業員数 連結 5,222名*

業種 医薬品製造販売業

事業内容 医薬品、臨床検査薬・機器などの製造・販売

連結売上高 3,350億円（医療用医薬品 97% 一般用医薬品 3%）*

国内企業9位

営業利益額 1,252億円（営業利益率 37.4%）*

国内企業6位



医薬品業界内におけるシオノギ順位の変遷



1985年度

(億円)

	売上高	営業利益
武田薬品工業	5,518	486
三共	3,703	294
3位 塩野義製薬	2,528	215
大塚製薬	2,226	167
田辺製薬	1,863	144

2000年度

(億円)

	売上高	営業利益
武田薬品工業	9,635	2,261
三共	5,451	878
山之内製薬	4,579	978
4位 塩野義製薬	4,127	239*
エーザイ	3,617	590

2010年度

(億円)

	売上高	営業利益
武田薬品工業	14,194	3,671
大塚HD	10,843	985
第一三共	9,674	1,221
アステラス製薬	9,539	1,192
エーザイ	7,689	1,131
⋮		
⋮		
10位 塩野義製薬	2,824	469**



ベテラン層

- 自分たちはもともと凄い（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**

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とげねばならない。

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しなければならない。

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覚える。

シオノギの人々の生活の仕方が益々改善せられる。

シオノギの人々の生活が益々豊かになる。

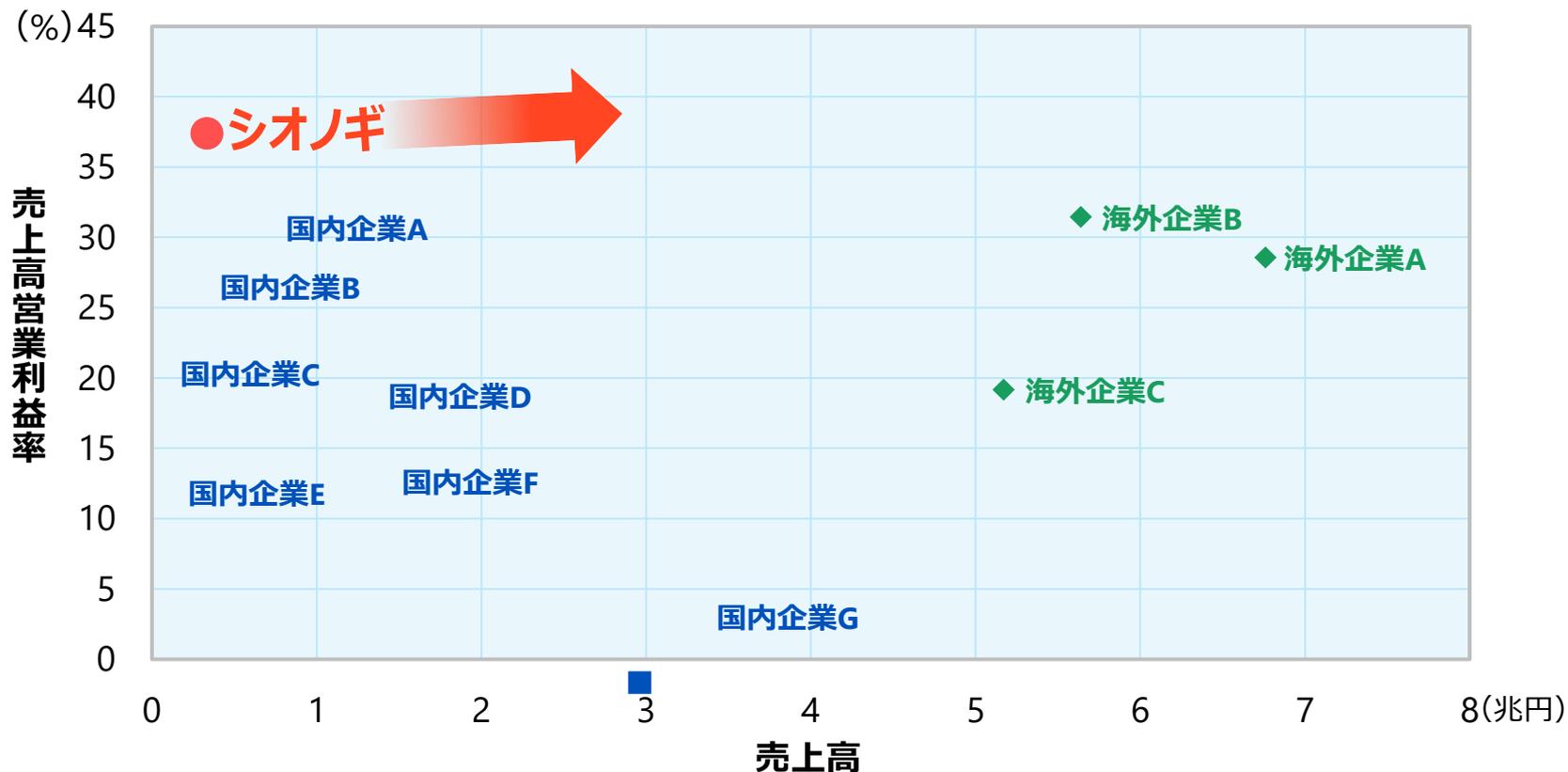
(1957年1月制定)

- **社長メッセージ**（社内向けにイントラネットで四半期毎に配信）
- **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

主な製薬企業の効率よく稼ぐ力（売上高営業利益率）の比較



世界の中でも特徴のある、社会から必要とされる企業へ

2. シオノギの成長の軌跡

- What's SHIONOGI
- 創業から製薬会社への変遷
- 創薬型製薬企業への成長の軌跡

創業 (1878)

- 大阪・道修町（現在本社所在地）にて、薬種問屋「塩野義三郎商店」を創業、和漢薬を販売

和漢薬問屋から洋薬問屋への転換 (1886)

- 当時の日本では西洋医学は一般的ではなく、道修町でも薬といえば和漢薬という時代

洋薬問屋から製薬事業へ (1909)

- 健胃制酸剤「アンタチチン」製造に成功
- 「チギタミン」、「ラキサトール」、「ネオカイン」など、多くの新薬を製造

初の自社創薬感染症薬の発売 (1959)

- 自社創薬抗菌薬 サルファ剤「シノミン」
- ロシュ社に導出され、世界中で感染症の治療に貢献



創業者：
塩野 義三郎



抗菌薬（細菌）

シオノギが創製した抗菌薬（1982 – 1998）

世界初のオキサセフェム系抗生物質	「シオマリン®」
オキサセフェム系抗生物質	「フルマリン®」
セフェム系抗生物質	「セフテム®」
セフェム系抗生物質	「フロモックス®」



抗ウイルス薬

塩野義製薬医科学研究所の発足（1988）

抗ウイルス薬研究の開始（HIV、インフルエンザウイルス、ライノウイルス）



シノミンの創製以降、

感染症薬の研究・開発に取り組み、“感染症薬のシオノギ”へ

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いと想定
 - モノ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

2. シオノギの成長の軌跡

- What's SHIONOGI
- 創業から製薬会社への変遷
- 創薬型製薬企業への成長の軌跡

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
- クレストールロイヤリティーの契約変更

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
- 自社創製品の継続的な創出
- 自社販売とパートナーリングによる高収益企業への成長

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**
– 動植物薬品、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クチャーを含む、
大胆な事業構造変革を実施**



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**

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)



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

サイエル社買収後の混乱～収束

混乱期の始まり

2009年後半～2010年前半

開発：後期臨床段階の2品目が開発中止

従業員：将来に対する不安

販売：販売品目の寿命

混乱期の継続

2010年中期～2010年後半

Managementの対立/困惑

New Jersey <R&D> vs Atlanta <販売>

日本からのスタッフ：未経験

Operationの混乱

品質問題、供給問題、人心の動揺（Turn Over）

混乱期の収束

2010年後半～2011年

ビジネスモデルの変更：外科手術

大規模なリストラ、販売品目縮小、旧経営陣全員の交代

縮小均衡から安定へ

新薬の承認申請、グローバル基準の品質/供給体制構築

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”に惑わされない

- 「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



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**

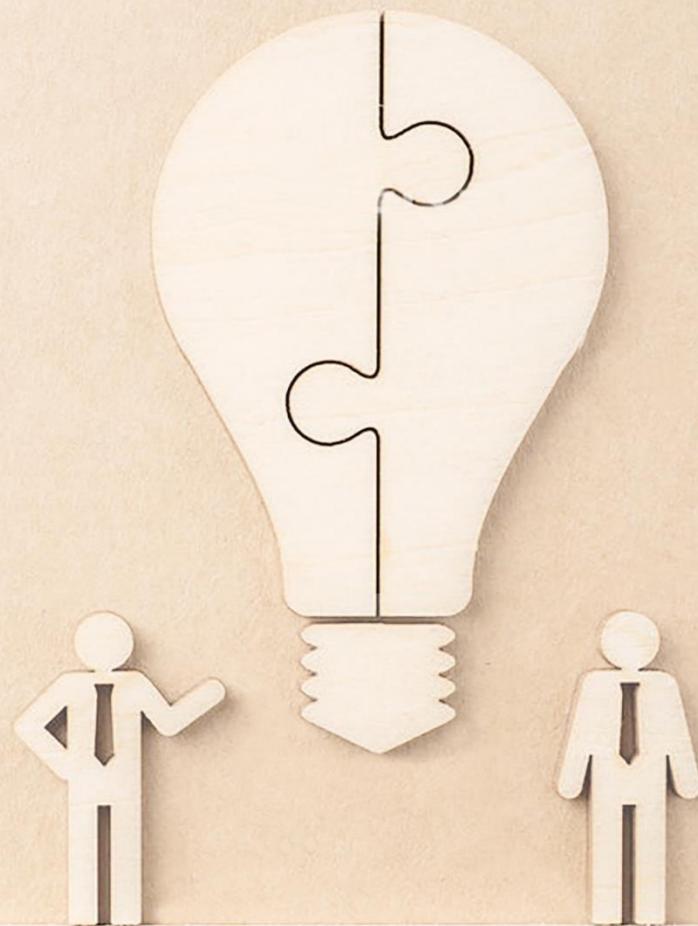
- 信じられないほど人間くさい
- 論理 vs 人情/感情

- **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

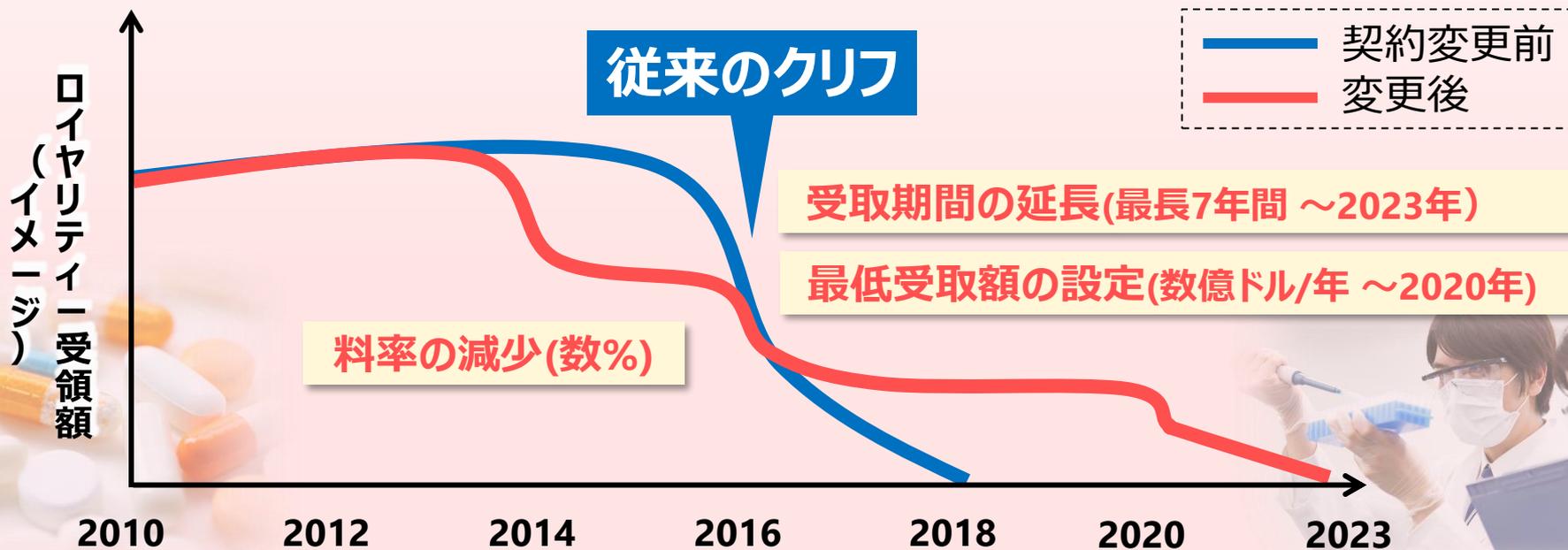


第3次中期経営計画 - Crestol®の特許切れへの対応-

AstraZeneca社とのRYT*契約の変更

Crestol®	2010	2011	2012	2013
世界売上高(億ドル)	57	66	63	56
ロイヤリティー(百万ドル*)	729	810	791	682

2016-2017年
特許満了により
ロイヤリティー消失



新たな成長ドライバー HIVフランチャイズ

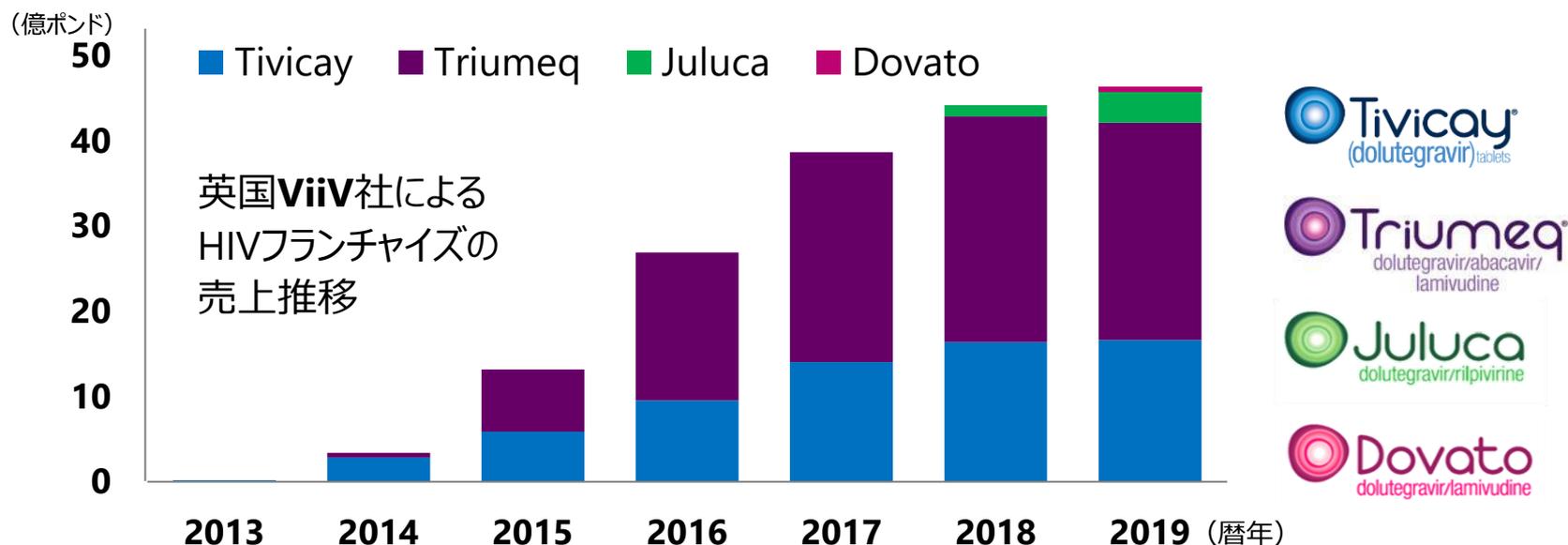
有効性、安全性、利便性に優れた抗HIV薬

Tivicay[®]

英国ViiV社（GSK社）との共同研究開発により創製された新規HIVインテグラーゼ阻害薬

Triumeq[®]、Juluca[®]、Dovato[®]

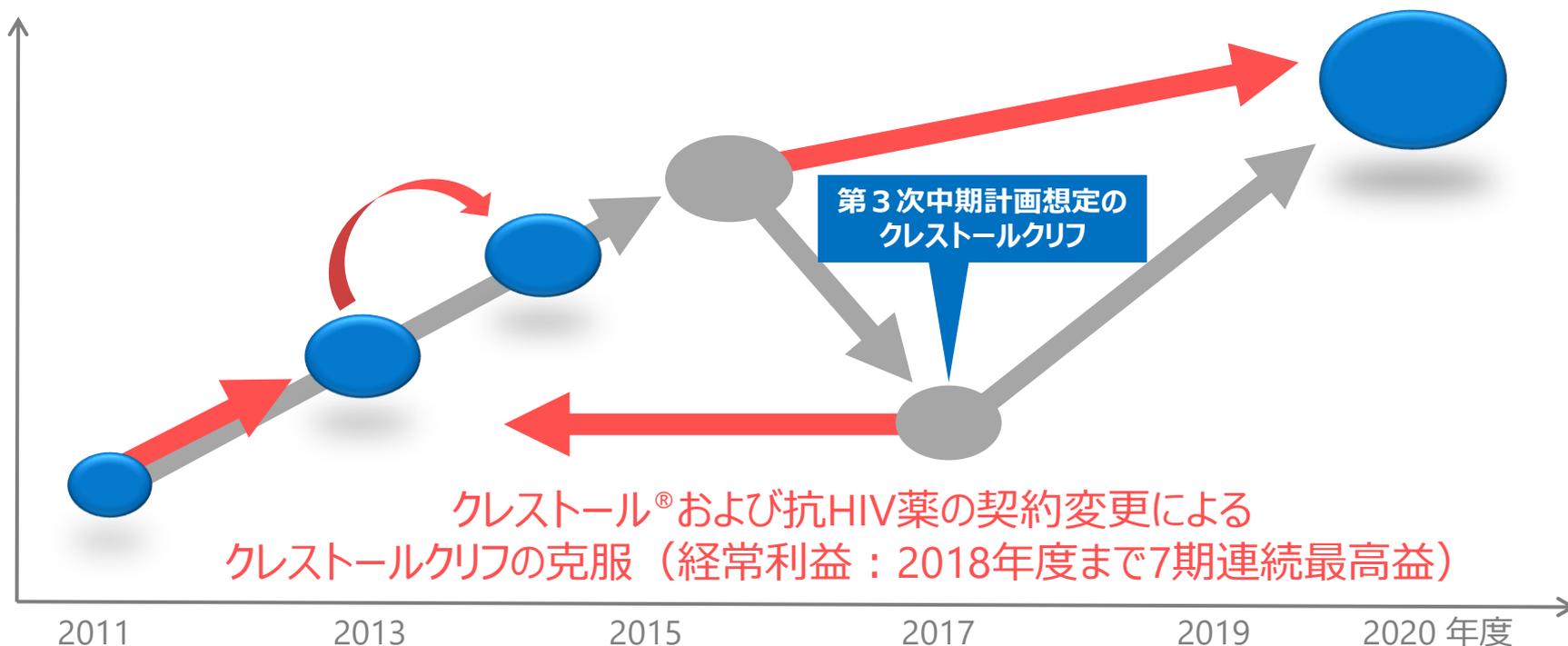
Tivicay[®]を含む配合剤。米国、欧州、日本等で順次承認を取得、ViiV社がグローバルに販売



Crestol クリフの克服

中長期成長を下支えする安定した収益基盤を確保

- 契約変更によるクリフの平準化で、業績落ち込みを回避
- 新たな成長ドライバー（抗HIV薬）による収益拡大、後期開発品の加速により、持続的な成長フェーズへ移行



中期経営計画 (SGS2020*) 策定

2014年 中計発表前の外部・内部環境

急速な外部環境の変化

- 世界的な経済状況の悪化
- 競合品による販売競争の激化
- 第3次中計中の為替変動
- 売上の8割を占める国内市場の変化

環境変化への適応

- 米国事業を新薬モデルへ転換
- **抗HIV薬の契約枠組み変更**
- **Crestor® の契約変更**

シオノギの内部環境

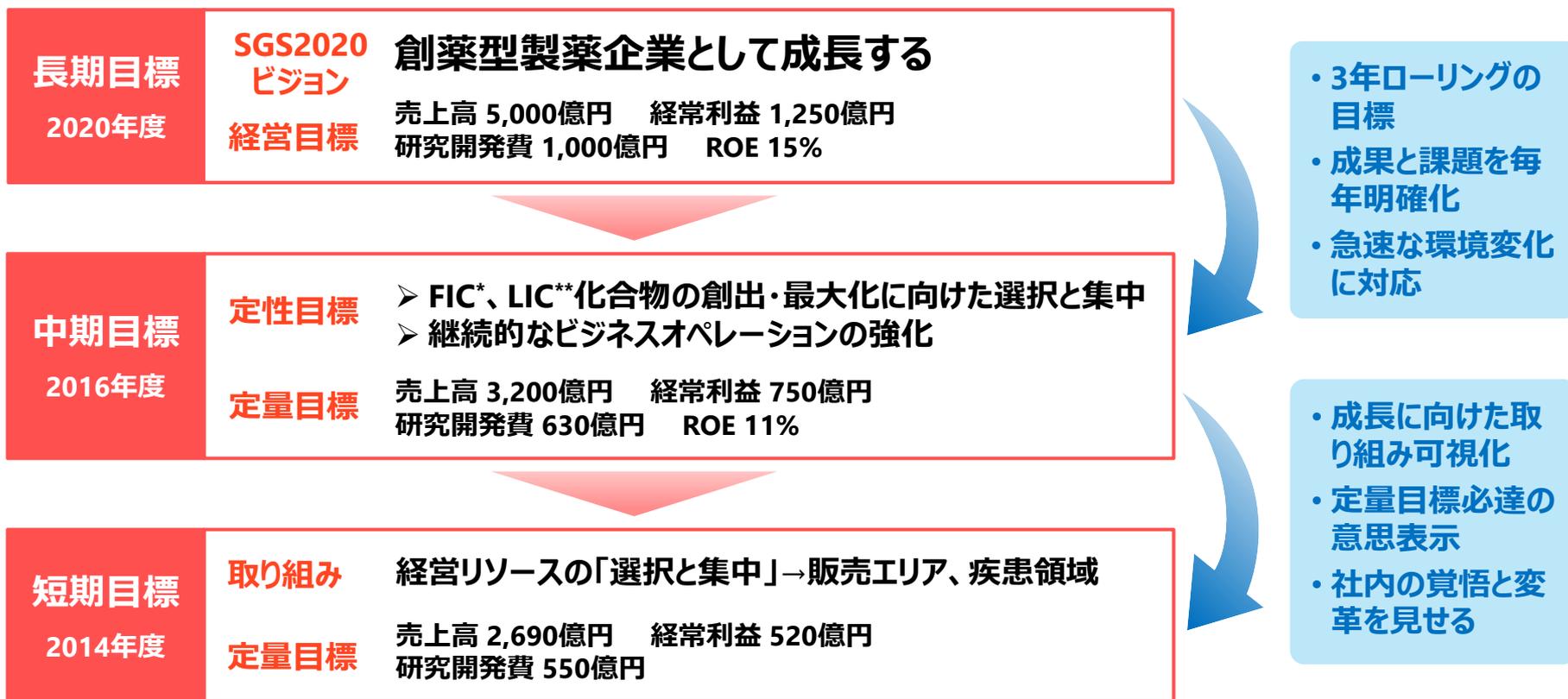
- 第1次中計はある程度成功
- 第2次・第3次は失敗
- 中計は発表後1年で形骸化

取り組むべき経営課題の変化

シオノギを真の成長ステージへ移行させるため
“新中期経営計画(SGS2020*)”を公表**

SGS2020 で意識した事

中・長期のゴールを認識しつつ、短期目標となるアクションプランを提示
外部からの見やすさと、内部の緊張感を両立させる



2020年に向けた基本戦略

SGS2020におけるビジョン(2014年4月~)
創薬型製薬企業として成長する

SGS2020のupdate*におけるビジョン(2016年10月~)
創薬型製薬企業として社会とともに成長し続ける

成長する地域・領域

日米への集中
欧州・アジアの基盤整備

感染症
疼痛・神経



成長の鍵

社会課題の解決

イノベーションと
医療経済性のバランス

創薬型製薬企業としての成長の軌跡



創薬型製薬企業を
目指した選択と集中

RYT*ビジネスモデル
構築

連続した自社品創製に
よる成長を実現

新しい成長
ステージへ

第1次中計

基盤整備
医薬品事業への集中

第2次中計

飛躍への胎動
研究開発の充実と
グローバル体制の整備

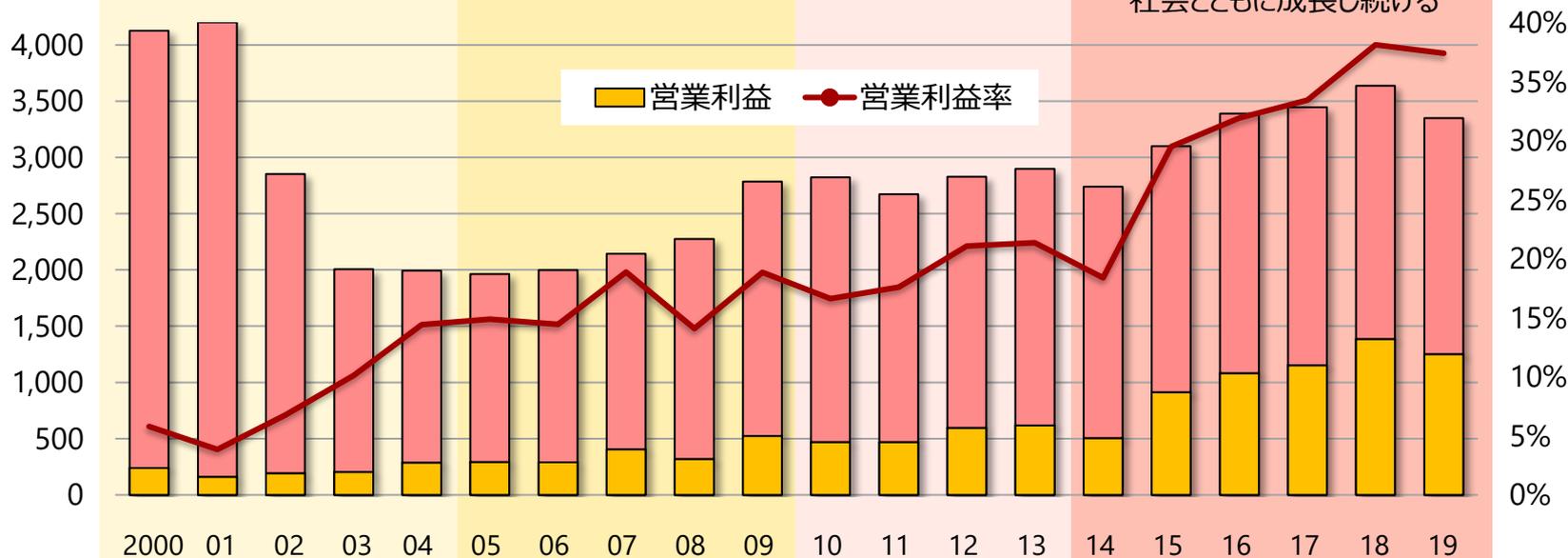
第3次中計

SONG for the Real
Growth
グローバルな成長へ

SGS2020 (Update '16-)

Shionogi Growth
Strategy 2020
創薬型製薬企業として
社会とともに成長し続ける

連結売上高(億円)



営業利益率(%)

研究&開発力

変革に踏み切った2000年以降、
9品目の自社創製新薬を販売



多様なパートナーリング

画期的な新薬を自社で創出し、
化合物の価値を最大化する
パートナーリングで世界中の患者
さまへ新薬を届ける



画期的な新薬を自社で創出し続けることができる
創薬型製薬企業へ

研究開発

- “疾患治療の捉え方を変える8つの注力パイプライン”を選定
⇒ **既存の概念にとらわれないイノベーションの創出**

ビジネスイノベーションに向けた取り組み

- ・ **エムスリーとの合併会社ストリーム・アイ設立**
➢ 新しい情報提供モデル構築の開始 
 - ・ **UMNファーマの完全子会社化** 
➢ ワクチン事業への本格参入
 - ・ **中国平安保険（集団）股份有限公司との資本業務提携（基本合意）**
➢ 中国事業の变革 
- ⇒ **他社・他産業と連携したヘルスケアプラットフォームの構築**



**過去の成功に縛られず、2020年以降の成長戦略を
ゼロベースで検討し、1年前倒しでの新中期経営計画を発表**

3. 創薬型製薬企業からの進化

2030年 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

シオノギファミリーが一丸となって

- 創造力と専門性の進化でイノベーションを起こし、プラットフォームを協創する核となる
- 革新的な製品を創製し、適正な品質と価格で、正しい情報と共に世の中に届ける
- SDGsの達成に取り組み、誰もが病気や苦しみに困らない日々の実現に貢献する

社会

- **非連続な社会システム・価値観の変化**
 - 象徴としてのコロナ・ポストコロナ
- **経済パラダイムの急速な変化**
 - 世界の人口増加、先進国における高齢化の進展
 - 不安定な政治情勢
- **持続可能な社会の実現に向けた動き（SDGs*）**

製薬業界

- **社会保障費に対する意識の高まり**
- **医療ニーズの高度化**
- **技術進化・データ活用によるイノベーション**
 - Disruptive Innovation**の出現
 - ヘルスケア産業への異業種の参入

顧客

- **消費に対する価値観の変化**
 - 所有からシェアリング、モノからサービス等
- **医療情報格差の是正**
 - 患者さまの医療情報へのアクセスが容易に

*Sustainable Development Goals : 2015年9月の国連サミットで採択された2006～2030年までの国際目標

**破壊的イノベーション：米ハーバード・ビジネススクールのクレイトン・M・クリステンセン教授が提唱したイノベーションモデルの一つ。39
既存事業の秩序を破壊し、業界構造を劇的に変化させるイノベーションを指す。

SDGsへの貢献



特に重視するターゲット

- 目標3 すべての人に健康と福祉を
- 目標8 働きがいも経済成長も
- 目標9 産業と技術革新の基盤をつくろう
- 目標12 つくる責任 つかう責任
- 目標17 パートナースhipで目標を達成しよう



重視する課題

- **感染症の脅威からの解放**
 - 感染症関連製品の開発・適正情報の伝達
 - 三大感染症（HIV・結核・マラリア）
 - AMR・ウイルス感染症（インフルエンザ、コロナ等）
- **社会生産性向上、健康寿命の延伸**
 - 社会生産性向上へ貢献
(慢性疼痛・うつ等)
 - 超高齢社会への貢献
(認知症やがん等)
- **持続可能な社会保障への貢献**
 - 個別最適化された医療の提供
 - 価値に見合った適正価格での提供

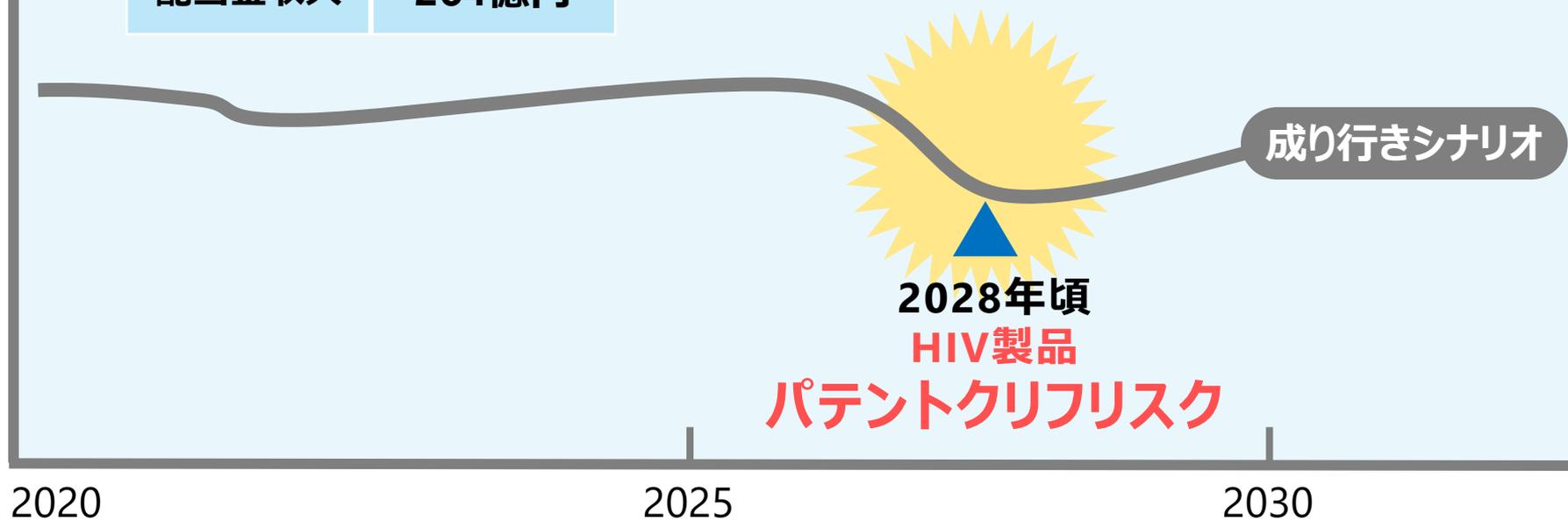
重要な内部環境変化



利益

HIV製品からの収入 (2019年度実績)	
ロイヤリティー 収入	1,271億円
配当金収入	264億円

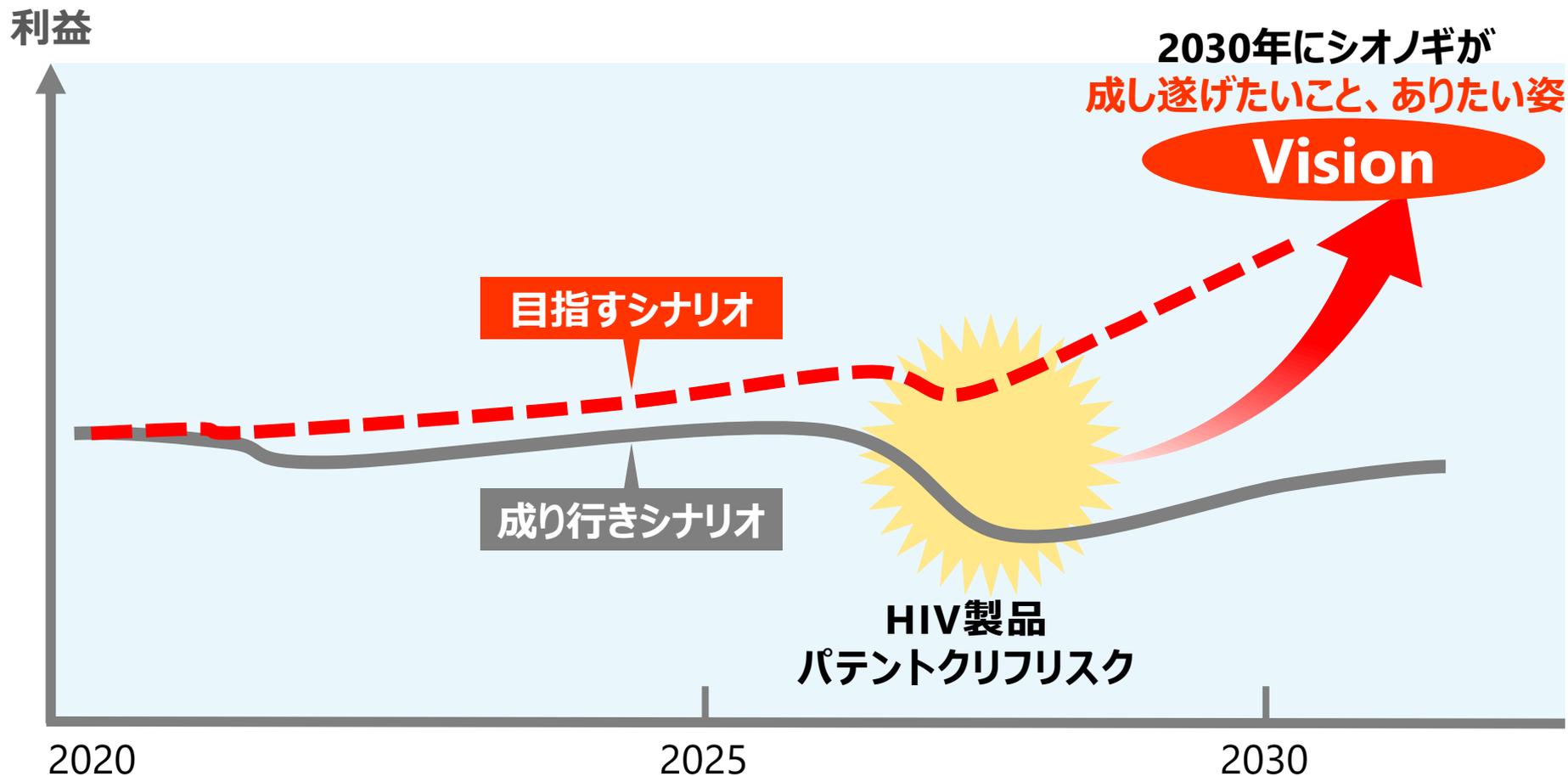
新薬開発にかかる期間(9~16年)を
ふまえると、「8年しかない」



2030年 Visionの達成に向け目指すシナリオ



パテントクリフを乗り越える革新的パイプラインと
国内外でビジネスを成長させる新しいモデルの確立が必要



2030年 Visionを達成するための戦略

STS2030

- **Shionogi Transformation Strategy 2030** -
ビジネス変革による新たな成長戦略



ヘルスケアサービスとしての価値提供 (Healthcare as a Service : HaaS)

- 多様なパートナーと協創する事で、新たな付加価値を産み出し、患者さまや社会の困りごとを解決する
- 「医療用医薬品」の創製で培った強みをさらに強化し、その強みを活かして協創の核となる

多様なSolution/情報から、
患者さまが医療を選ぶ時代に

社会保障の
サステナビリティに
対する要求

医療・社会ニーズの
高度化・個別化

技術革新や
データ活用の促進

Transform

◆シオノギの目指す方向性

自社の創薬型製薬企業としての“強み”を磨き続け、異なる強みを持つ他社・他産業から選ばれる存在となり、ヘルスケア領域の新たなプラットフォームを構築し、ヘルスケアプロバイダーとして、新たな価値を社会へ提供する

従来のシオノギ

創薬型製薬企業として、
医療用医薬品を提供

従来の事業ポジショニング
- 創薬型製薬企業として -

メーカー視点の製品カテゴリー

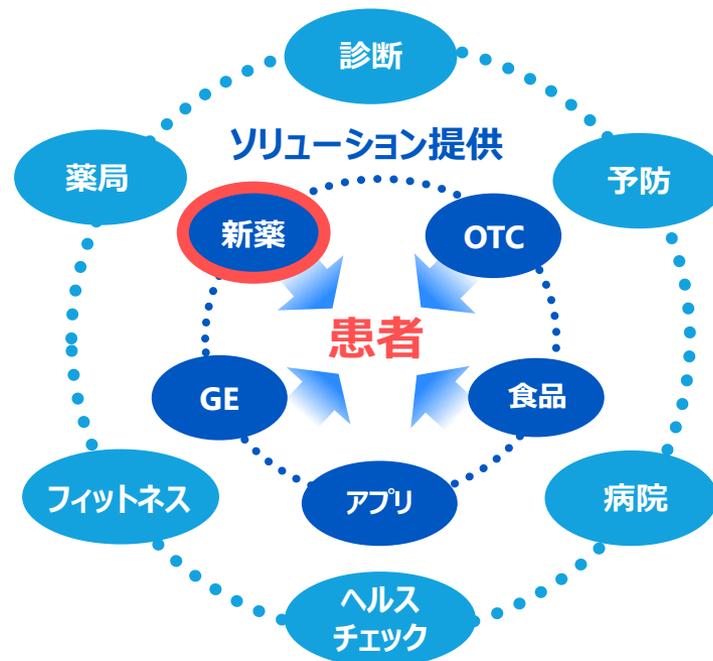
一般用医薬品 (OTC)
健康食品・サプリメント

後発医薬品 (GE)

新薬

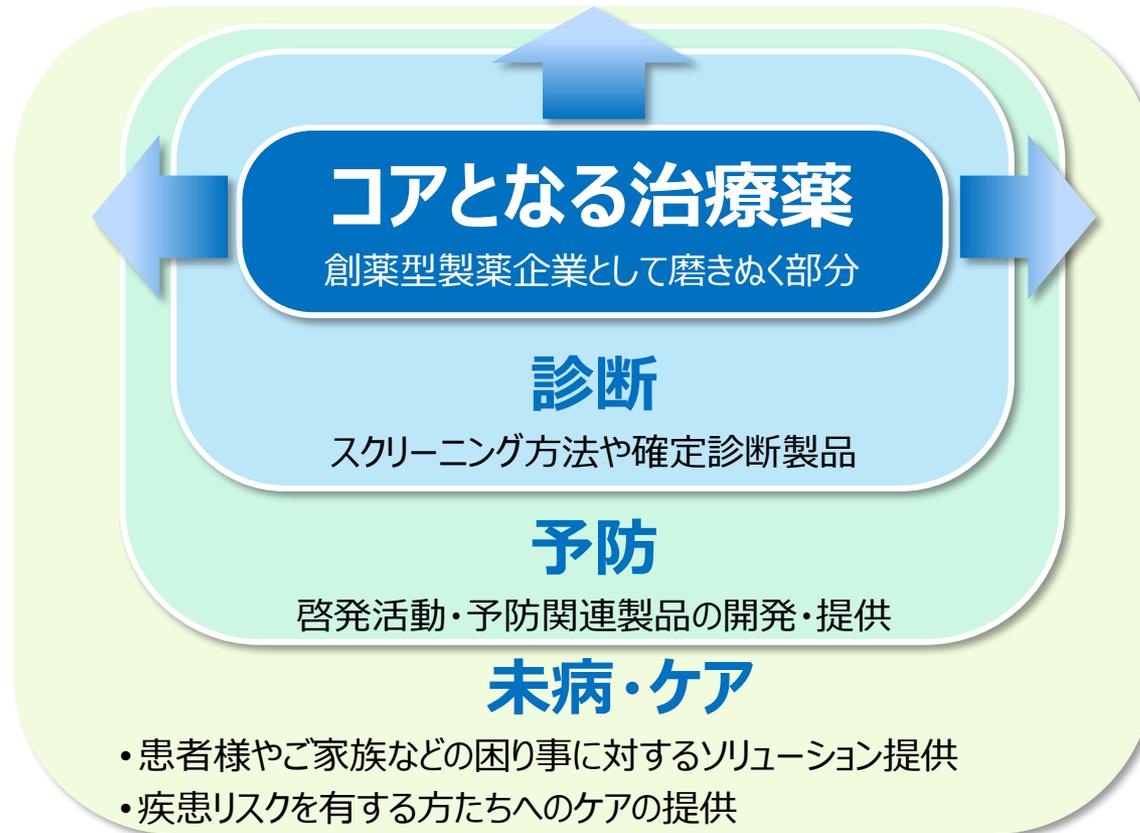
2020年以降における事業ポジショニング
- HaaS企業として -

顧客（患者）視点でのソリューション提供



“薬”という材のみを提供する既存ビジネスの延長ではなく、
患者さまが必要とするソリューションを提供

強みの創薬力を核に、他社・他産業とのパートナーリングにより、
多様なアプローチで**疾患のトータルケア**を実現



感染症トータルケアの取り組み

予防



免疫獲得

- インフルエンザワクチン
- 新型コロナウイルスワクチン
- 肺炎球菌ワクチン

診断



適正診断

- インフルエンザ診断
- 新型コロナウイルス診断薬

治療



病原体の排除・減少

- 重症感染症治療薬
- 三大感染症治療薬
- インフルエンザ治療薬
- 新型コロナウイルス感染症治療薬

重症化抑制



宿主応答の制御

- 宿主因子を標的とした治療・重症化予防薬

社会・医療ニーズに応える**感染症トータルケア**を実現

新型コロナウイルス感染症（COVID-19）への取り組み



創薬型製薬企業として
培った専門性



フレキシビリティとスピード
を兼ね備えた実行力

国立感染症研究所との
共同研究を通じた
SARS-CoV-2ワクチン開発

疫学研究を目的とした
抗体検出キットの提供

国内3大学**と提携し
新たな迅速診断法の
早期実用化

北海道大学との
創薬研究の推進

**COVID-19*の予防から治療に至るトータルケア実現に向け、
関連のプロジェクトを全社最優先と位置付け、パートナーと連携して
タイムリーにソリューション提供を目指す**

4. エンゲージメントを通じた企業価値の創造

• 限られた「資源」を意識する

- 一般的には「強み」にこだわる
- 「Trade off」を上位者ほど考える

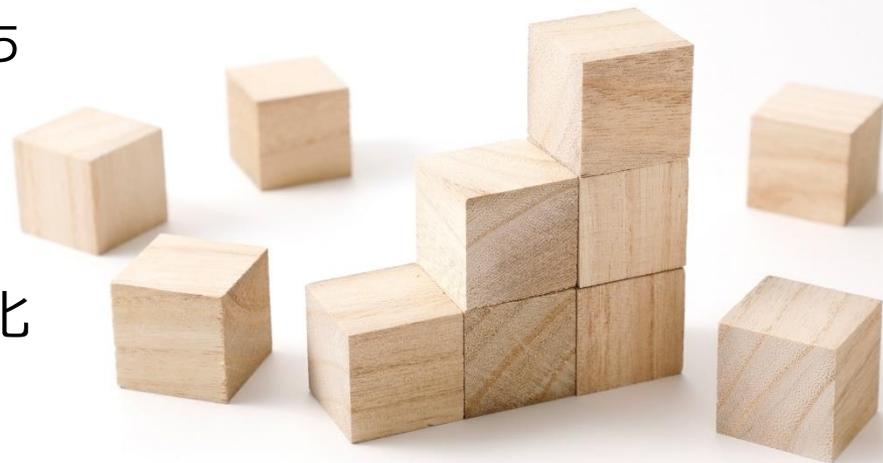
• 改めて 社是・Missionの重要性

- 会社に対するLoyalty
- 「何のために」がグローバルなkeyword

• 自分の運命は自らでコントロールする



- **ビジネスである以上 up-downはあって当然**
 - クレストールクリフ、ドルテグラビルクリフ
 - 全てオープンにした上で、次へのシナリオを共有
- **外部からの評価が高くなっているのは危険信号**
 - 成功と評価には「時差」がある
- **ビジネスは「相対」で動いている認識**
 - 自分だけが「良くやっている」と思いがち
 - 常に「競争」である、という意識づけ
- **本当の意味での多様性**
 - 「皆違って皆良い」を心から信じる文化
 - managementにおける多様性



経営者は、周囲からの意見に聞く耳を持ち、
「裸の王様」にならないことも重要

- 多様な社員とのコミュニケーション
- 様々なステークホルダーとの情報交換

すなわち、「対話（エンゲージメント）」が重要

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**

企業は誰のためのものか？

株主・投資家

- とにかく双方向の対話
- 最低でも20-25%の時間は必ず確保
- 悪い時ほど増やす

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
- オープンで公平なメッセージを伝達
- 人材育成に本気でマネジメントが汗をかく

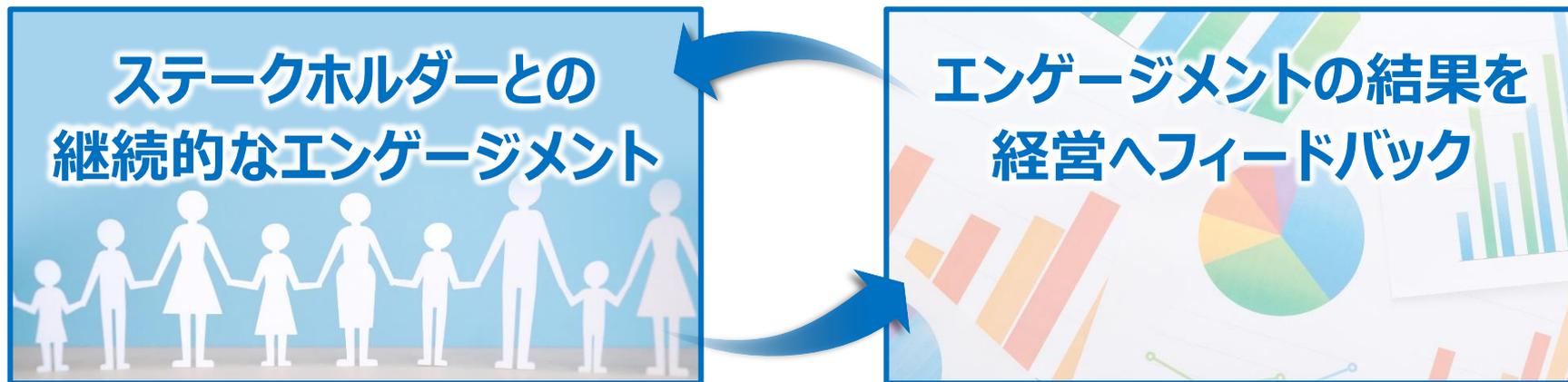
社会

- 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

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



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

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
- パテントクリフを乗り越えても、次のパテントクリフがあり、サ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

ご清聴ありがとうございました



薬ができることの、その先へ。

