資料7



サステナブルな企業価値創造に向けた対話 の実質化検討会

第2回 2019年12月17日 塩野義製薬株式会社





第一部:シオノギの背景情報



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 (明治11)年3月17日 「創業142年目」	
会社設立	1919 (大正8)年6月5日	S. A.
本社所在地	大阪市中央区道修町	
従業員数	連結 5,233名*	創業者 :
業種	医薬品製造販売業	塩野 義三郎
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	3,637億円 (医療用医薬品 98% 一般用医薬品 29	%) [*]
時価総額	20,122億円**	



IR/SR/各種開示の年間スケジュール





SR期間:国内、海外運用機関の日本法人ら約20件と面談(社長or人事総務部長+広報部)

その他の沈黙期間にも、業界動向に関する意見交換、ESG面談等を適宜実施

IR期間:国内、海外投資家 年間約500件の面談(内訳は次頁)

- 海外NDRは社長+広報部で年6-7回(北米x2-3、欧州x2、アジアx1)
- ・国内外で開催される証券会社カンファレンスにも積極的に参加(年4-5回)
- ・その他、投資家ニーズを踏まえたスモールミーティングを適宜開催(年1-2回)

プレスリリース:87件(2018年度実績)



IRリソース | 社長の1/4の時間はIR活動に充当

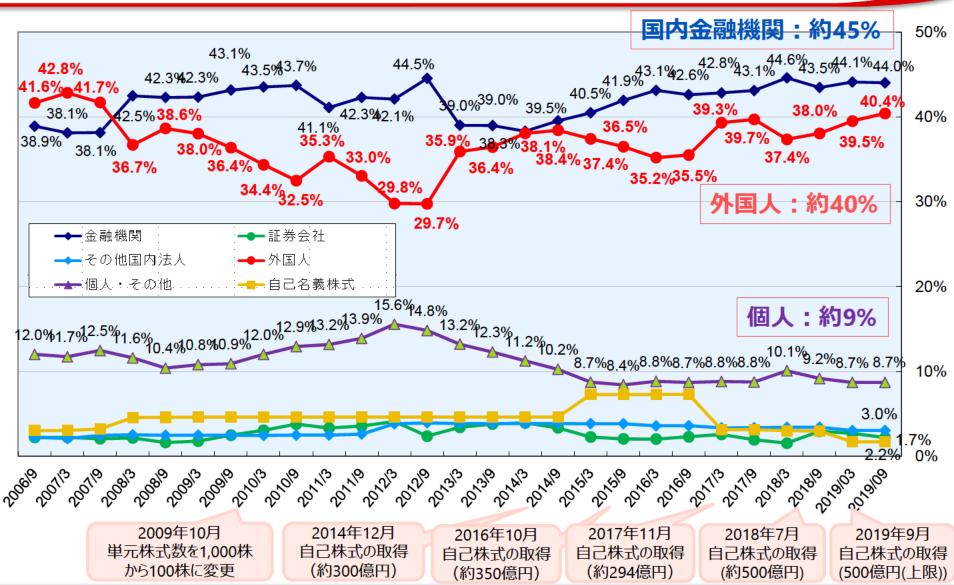


・ 機関投資家、アナリストとの対話件数



シオノギの株主構成







IRミーティングのアレンジ

→(実線)定期的 ••►(破線)不定期



国内:9割超が会社側からの直接オファー

海外:主に証券会社を活用し面談希望先にオファー

マネジメント層

アレンジ

シオノギ IRチーム 面談お声がけ

スモール会議開催依頼

面談オファー

海外NDRアレンジ依頼

証券カンファレンス参加

面談オファー・ツアー斡旋 NDR/カンファレンス面談調整 証券会社 コーポレートアクセス 国内 投資家

面談に同席

証券アナリスト

訪問ツアー参加

海外 投資家 スモール お声がけ





証券アナリストとの対話



シオノギより

- 現在カバーいただいているアナリスト12名に対して、毎四半期個別に面談を申し入れ、定期的に対話を実施
- スモールミーティングの開催を順々に依頼し、対話機会を創出
- 海外NDRへの協力を偏りの無いよう複数の証券会社に依頼し、 時にアナリストの同行により、対話機会を創出

証券会社より

- ニュースフローの都度、適宜電話にて問合せ
- 海外投資家の事業会社訪問ツアーを企画し、対話機会を創出

短期業績から中長期の事業戦略、製品・開発品のポテンシャル、財務 戦略など、事前調査の上で様々な投資家ニーズに合致した対話が基本 (一方で医薬品セクターにおいてはESG関連の対話はほとんどない)



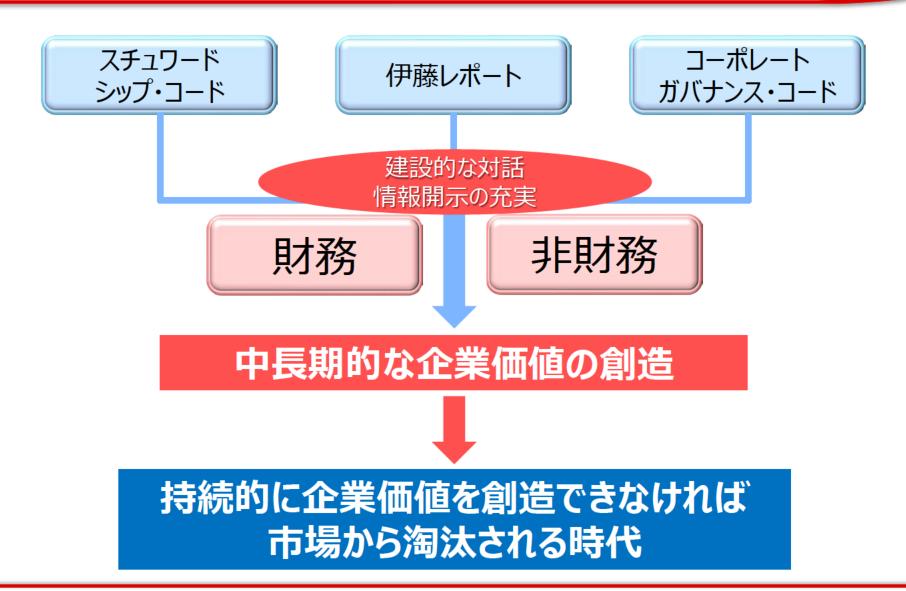


第二部:対話の実践(シオノギ編)



企業価値の創造







企業は4つのステークホルダー(株主・顧客・社会・従業員)によって 「生かされている」存在

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

4つのステークホルダーに対する適切な「バランス」が 崩れたときに、企業は破たんする



投資家とのエンゲージメント



投資家との対話は義務ではなく多くを学ぶことができる機会

その対話は**公平な視点で、健全な批判を得られる数少ない** ソース



投資家との率直な意見交換が企業のバランス維持につながるものとして積極的に取り組んでいる

株価(時価総額)は企業価値の一つの指標

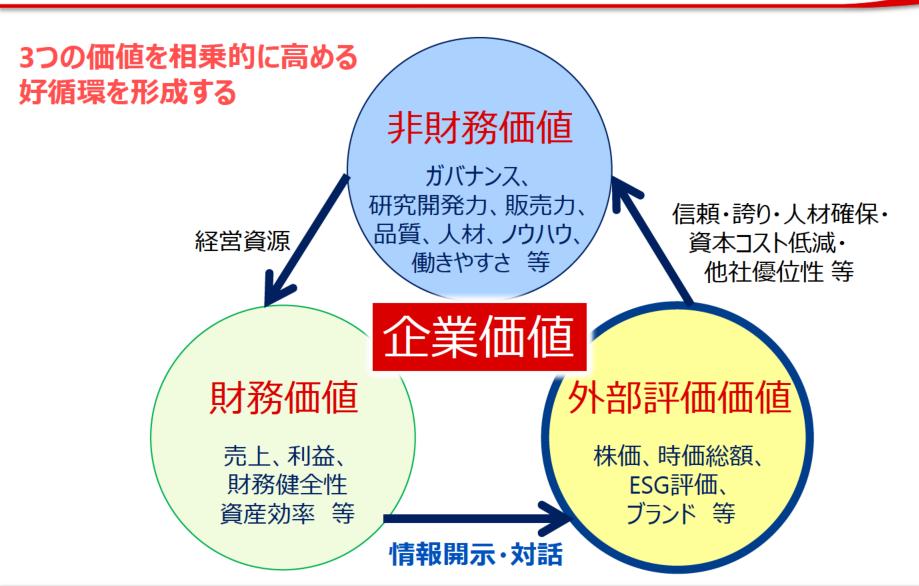






企業価値を中長期的に引き上げるために







外部評価価値|エンゲージメントの成果



2019年度 IR表彰

- 1. ディスクロージャー優良企業選定:医薬品部門1位
- 2. 2019オールジャパンエクゼクティブティームランキング2位*

2018年度 IR表彰

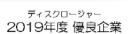
- 1. ディスクロージャー優良企業選定:医薬品部門1位
- 2. IR向上企業に選定
- 3. 2018オールジャパンエクゼクティブティームランキング1位**

2017年度 IR表彰

- 1. 東証 企業価値向上表彰 大賞受賞
- 2. IR優良企業大賞受賞
- 3. ディスクロージャー優良企業選定:医薬品部門1位
- 4. 2017オールジャパンエクゼクティブティームランキング1位***

ただし、これらの外部評価は、過去の頑張りに対する評価

"傲慢"や"慢心"を排除し、常に危機感を持ちチャレンジする











対話の内容



『製品・開発品特性』と『市場性』については他セクターと同様の論点 医薬品セクターの最も異なる点は

- 研究開発に長期の期間と莫大なコストを要する
- 25,000分の1の極めて低い成功確率(デびもあるが失敗すればゴミくず)
- 規制や医療保険財政に大きな影響を受ける
- 特許の崖がビジネスの持続可能性を困難にする

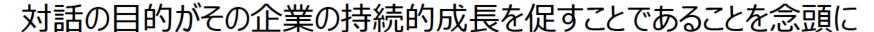
必然的に投資家の関心は、①事業環境の見通し ②成長シナリオと リスク回避プラン ③研究開発計画・進展 ④これらを統べるガバナンス など中長期視点のものが大半

パッシブーアクティブで対話内容に大きな差はないが、医薬品担当かジェネラリストかで対話の"深さ"は大きく異なってくる

投資家との対話に期待するところ



- 株主・投資家は、同業他社、他産業との相対の中で最も客観的 に企業を評価いただける存在
- ゆえに、すべてのステークホルダーを代表し、企業が進むべき道筋を 前向きかつ厳しく指導いただける存在



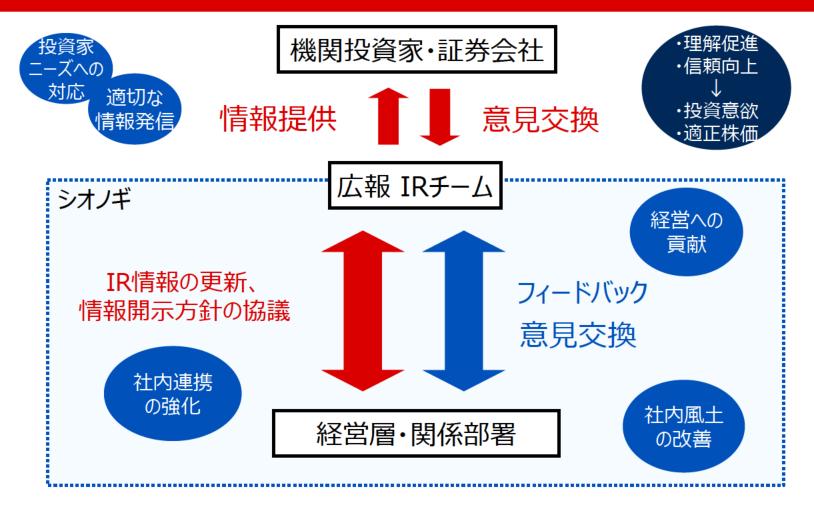
- 医薬品産業の特性や当該企業の状況を的確に把握してほしい
- 認識として相容れない部分、課題と考える部分は忖度なく伝えてほしい
- 深い分析と的確な助言、判断が可能なレベルを身につけてほしい
- そのためにIRチームとのコミュニケーションを最大限活用してほしい

産業特性上、中長期視点の投資家との対話が望ましいが、上記を基本 理念に行動する投資家であれば投資レンジ・スタイルはさほど関係ない

IR活動から得られた情報の社内へのフィードバック



IR活動を企業価値の維持・向上に活かせるように



経営トップ自らが社員への浸透に積極的



- 社内向け社長メッセージ(四半期毎)
- 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(インナーブランディング)



企業理念の浸透、愛社精神の醸成 外部目線の注入と会社の方向性への理解 各自の目標をやりきる覚悟

本検討会で議論したい内容



ESGへの対応、SDGsへの貢献が重要であることは理解した上での ご質問

- 膨大なエネルギーを必要としない、且つビジネスそのものが人々の健康 というサステナビリティへの貢献と言われる医薬品産業においては、医 薬品担当アナリスト/ファンドマネジャーに画一的なESGの取り組みを 重視するというご意見は少ない
- 一方で、ESG担当者は産業問わず横並びで企業の取り組みを評
 - 担当アナリストとESG担当者間でのコミュニケーションが事業会社側から見えない
 - ESG担当者の理解を得るために、個別面談を継続的に申し入れるのは難しい

事業会社 - セクター担当アナリスト - ESG担当者の建設的な対話をより効率的に行うための施策を検討・反映できないか?



第三部:シオノギのオリジナリティ



シオノギのIR活動の考え方と取り組み一例



- 経営トップのIRへの高いコミットメント
 - 時間の20~25%をIRに費やしている
- ・ 経営トップは投資家との対話を重視
 - 投資家との対話は義務ではなく、多くを学ぶことができる機会
 - 投資家との対話は公平な視点で、健全な批判をしていただける数少ないソース
 - 投資家との率直な意見交換が、会社のバランス維持につながる

・ 経営トップの考えをIRに反映

社長が日々の行動の中で、何を考え、誰と会い、会社として何をしようとしているかをIR担当者が理解し、ターゲティングやIR資料に反映

IRでの対話から得た知見を企業価値創造へ

2008年の社長就任の翌年に社外取締役を導入

- 海外投資家から、企業を成長させ次のステージに引き上げるために、外部の目を経営に入れガバナンスが効いていることを外部に客観的に説明する必要性を継続して言われるようになった
- 当時そうしたガバナンスに取り組む企業は少数だったが、一流の投資家との継続的な対話を通じて、このトレンドは外せない流れだと判断し、社外取締役の導入にふみきった
- 2012年時点で社外監査役を含め取締役会の6割が社外という構成になったのは、率直かつ親身に当 社のことを考えて意見くださった投資家のおかげと考えている



IR活動の工夫|経営トップの時間確保



・ 社長の時間の20~25%をIR活動に確保するために

- 効率的な面談調整
 - > 秘書室を通して終日あるいは東京での会合日の予定を早めに確保
 - > 海外NDRは毎年12月の時点で他の海外出張と調整の上で年間スケジュールを確保
 - > 対話いただく投資家への早めのアポイント調整(1日5-6軒、空白時間帯を作らない)
 - > より多くの投資家と効率的に対話いただくためのスモールミーティング、カンファレンス活用
- 経営トップの考えを常日頃からIR活動に反映(伝達の無駄を削減)
 - > 広報部長に秘書室長を兼務させ、常に自身のエンゲージメントを横で聞かせてIR活動の際の模範解答とし、スピーカーの話す内容やトーンを揃えるよう促している
 - > IR資料作成の早い段階からIRチームとの対話機会を設けシナリオ等の共有を図っている

従業員の会社への理解を深めるために外部との対話を活用

- 従業員に会社の取り組みやKPIを浸透させる手段の一つとして、誰でも公平にウェブサイトから 閲覧できる外部発表資料(IR資料)や音声配信を活用
 - > 外部発表資料は社内向け資料でもあるという視点で作成
 - > 社外への約束事項は従業員も守るべき行動指針の一つ



資本生産性|中期経営計画への目標反映



会社

- ✓ ロイヤリティーはロイヤリティー
- ✓ クレストールクリフが大きいので、 まず会社としての「形」を維持す ることをプライオリティーにした
- ✓ ロイヤリティーは今後も成長し続ける訳ではない

危機感



従業員

- ✓ 社員は2つの転換期を乗り越え た自信と誇り
- ✓ 会社は社外から高く評価 (企業表彰、ランキングなど)
- ✓ ロイヤリティーの増加で、利益は 順調に成長

慢心

P/Lシートにおける数字のみでは、会社の真の課題は見えにくい

中期経営計画アップデート



中期経営計画のアップデート -2016/10-



- 創薬型製薬企業として、より高いレベルを目指していく ための目標
- 自力での成長がより明確になる目標
- 2020年までに想定される環境変化を織り込んだ目標

3つのフレームワークで2020年度の定量目標を設定

成長性KPI

·新製品売上: 2,000億円

·経常利益 : 1,500億円

効率性KPI

·ROIC: 13.5%以上

·CCC : 7.0ヵ月*

•自社創薬比率:50%以上

株主還元KPI

·ROE: 15%以上

·DOE: 4.0%以上



シオノギの収益構造を変える



営業利益

コアビジネス

✓ 新薬を研究開発し、自力 で販売拡大するビジネス

新製品売上2,000億円

資産売却

- ✓ 製品、開発品、研究プログラムの権利売却
- ✓ その他資産の売却

ロイヤリティー

- ✓ クレストール
- ✓ ViiV社からのHIVフランチャイズ
- ✓ その他ロイヤリティー

これまでのシオノギ

- ✓ コアビジネスは赤字
- ✓ 利益は、ロイヤリティーと資産売却によるものであった

目指す姿

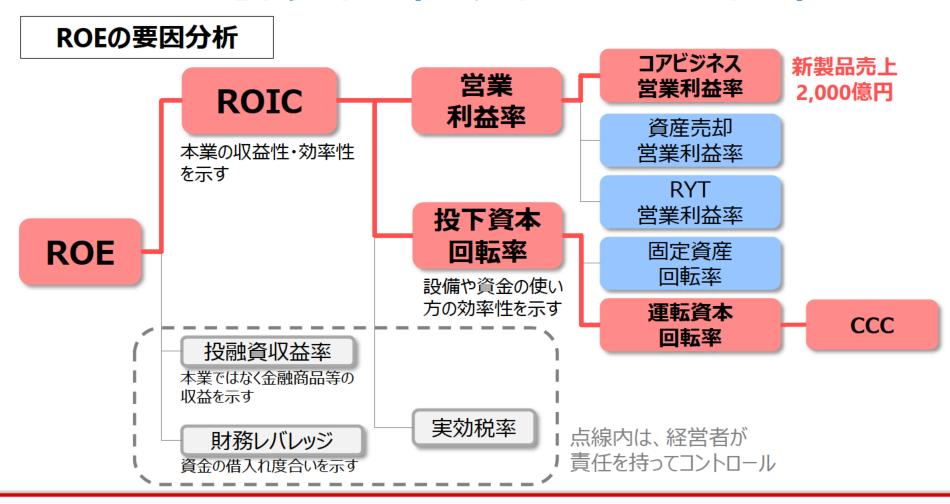
- ✓ コアビジネスで利益をあげている
- ✓ ロイヤリティーは維持している



KPIをROEからROICに変えた理由



コアビジネス改善のため、従業員に分かりやすい指標として ROICを取り入れた(元々は社内向けKPIであった)



従業員への浸透の工夫 -1-



社長から組織長へ

- 上級マネージャー研修の場を活用
 - > 定量目標を研修テーマとしてピックアップ
 - > 指標の意味・設定背景を深く理解し、組織目標を策定
 - > 組織の行動計画・予算に反映

組織長から社員へ

- 組織長自らが、自組織の社員に研修内容をフィードバック
 - > 社員への定量目標の浸透/社員の行動変化

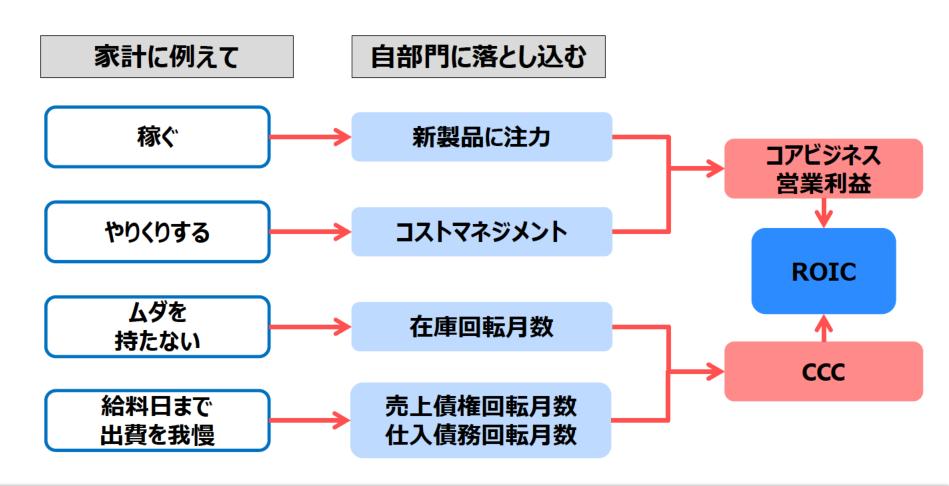
上級マネージャー研修の概要	
対象	全バリューチェーンの組織長
時期	決算直後に終日研修 (四半期に1回)
内容	決算内容・現状を深く理解する場 全社・自組織の課題を抽出し、対策を考える場



従業員への浸透の工夫 -2-



従業員に自分ゴト化させるため、 家計に例えたり、自部門に落とし込むことで、わかりやすく説明



最後に一より良い対話を求めて



医薬品セクター担当かジェネラリストか?

- 2-3回の面談で評価いただけるビジネスではない
- ジェネラリストであればさらに多くの対話を重ねる必要がある
- 対話も開示資料も常に受け手個々の理解度を意識した説明 と情報開示に心掛ける
- それらを機動的に実行できるIRチームを常に維持・向上させる
- 経営トップ自らがIRメンバーを直接指導する関係を構築する

医薬品ビジネスをもっと深く、より中長期視点で理解いただく

- 特定領域における後期開発品など短期的なアウトプットに評価 が集中(その開発の成否によって株価が激しく乱高下)
- 10年後の技術革新に向けた投資などは評価されにくい

伝える側、評価側の双方が対話の視点・分析力を引き上げるべき



ご清聴ありがとうございました。



シオノギにはSONGがあります。

歌には、人を癒すチカラがあります。 くすりも歌のように、人を励まし、勇気づけ、 笑顔にするチカラがあります。

私たちは、くすりを通して 世界中の人々の健康に奉仕できるよう、 代謝性疾患・感染症・疼痛などの疾患領域を中心に、 研究開発から製品情報の提供まで、 日々努力を続けています。

すべての人々の クオリティ・オブ・ライフの向上をめざして。 SONG for you! シオノギです。





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

- とにかく双方向の対話
- 経営トップ自らが最低でも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

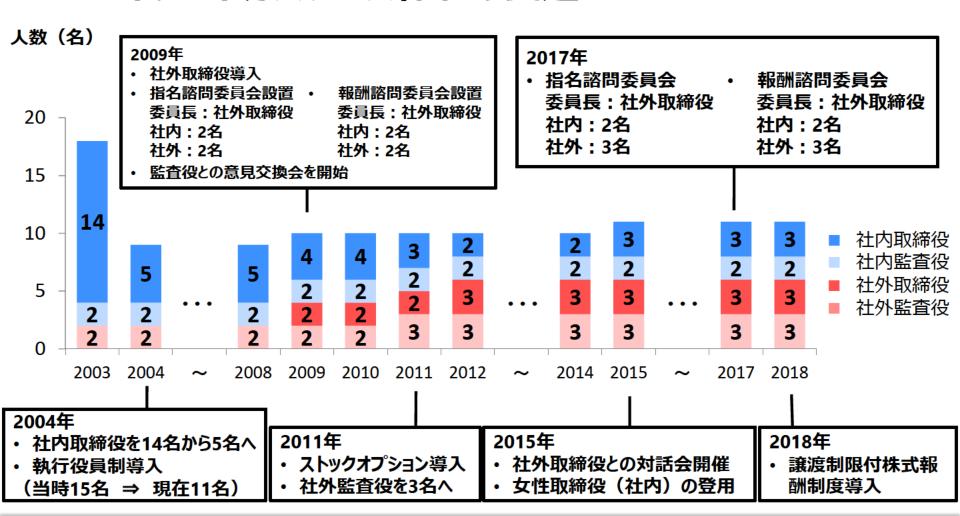
社会

- 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

エンゲージメントからの気づきを実践へ



コーポレートガバナンス体制の変遷



コーポレートガバナンス実践上の課題



- ・ 中立的に場を捌く取締役会「議長」の存在
- ・ 社外取締役/監査役の方々の真の貢献を引き出す ための努力
 - 最低3年は必要 vs 現場感覚の醸成
 - 業界特性 vs ビジネスとしての普遍性
 - より深い理解 vs 健全な緊張感
- ダイバーシティの推進
- ・ IRに加えて、SR(Shareholder Relations)活動の 必要性増加
 - 議決権行使機関、あるいは機関投資家内部のSR担当部署

ESG活動のさらなる推進



ビジネスの基本に立ち返り、社会と共存し成長する

⇒ SDGs*を意識し、ESG**活動をさらに推進

2021年度~ 2019年度 2020年度 SDGsをはじめとする社会課題を踏まえた 次期中期経営計画への反映 価値創造ストーリーの構築 (経営への統合と実行) ガバナンスによる監督 重要課題の特定・分析と 行動計画、KPIの設定 優先順位の決定 PDCAを担う体制の整備 役員報酬への反映等 ステークホルダーとの継続的な対話と経営へのフィードバック 統合報告書等 情報開示 開示内容・フレームワークの 非財務情報の 外部評価の取り込み 開示内容を充実 設定 ESGアンケート、レーティング調査への適切な回答と 活動の進捗状況をアン 評価結果のフィードバック ケートに継続的に反映

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



^{*} SDGs:Sustainable Development Goals(国連で採択された持続可能な開発目標)

^{**} ESG(環境・社会・ガバナンス): 企業の持続可能性 (サステナビリティ) やリスクを評価するための非財務情報