



新中期経営計画

2014年3月28日

塩野義製薬株式会社
代表取締役社長 手代木 功



シオノギの新中期経営計画



2020年に向けた成長戦略

Shionogi Growth Strategy
(SGS2020)



これまでのSHIONOGI

第1次中期経営計画から今日までのあゆみ

2000年度から中期経営計画をスタート

利益を生み出せる経営体質に進化



大幅なコスト構造改革による収益力の向上



新薬創出体制の強化

継続した研究開発への投資



第1次中期計画 「基盤整備」 (2000～2004年度)

- 医薬品事業に特化*1
- グローバル開発の基盤整備 (GSK社とのJV*2設立、SUI*3の設立)

第2次中期計画 「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)へ集中
- 米国サイエルファーマ社の買収

*1: 卸、動薬、植薬、工業薬事業等からの撤退
*2: Joint Venture
*3: Shionogi USA Inc.

2010年度以降のあゆみ

第3次中期計画 「SONG for the Real Growth」 (2010年度～)

研究開発

- テビケイ、オスフィーナの上市
- 自社グローバル開発(PhIII)の実施
- 12品目の開発品創出および50%以上のPOC*1獲得

国内営業

- 戦略8品目の成長・売上比率の拡大
2009年度:28.9% 2013年度見込み:55.2%
- クレストール、サインバルタでトップシェアを獲得
- 生産性(MR一人当たりの売上高)の向上
2009年度:1.1億円 2013年度見込み:1.3億円

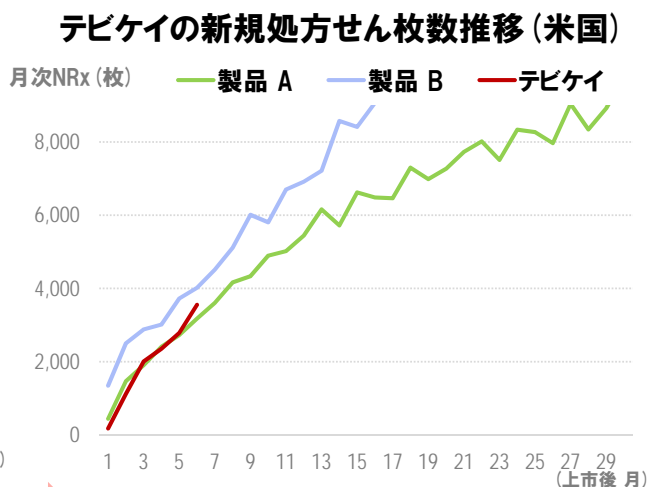
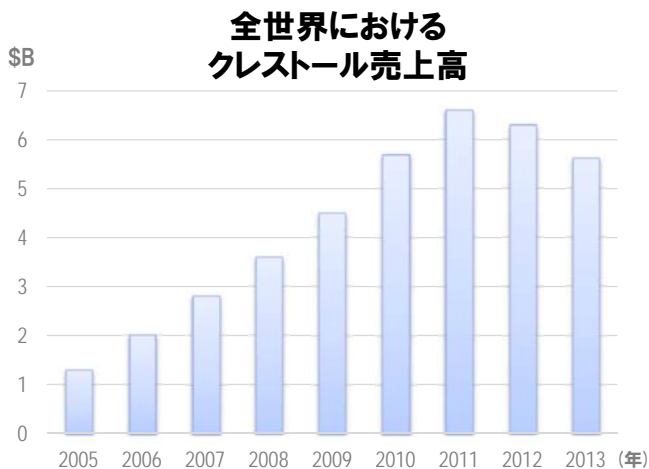
海外事業

- 米国事業の新薬モデルへの転換と安定化
- 欧州、中国への展開
- GDO*2、海外事業本部、GSCM*3本部によるグローバルガバナンス強化

収益構造

- HIVインテグラーゼ阻害薬の契約枠組み変更
- クレストール ロイヤリティの契約変更
- コストコントロール力の強化

世界で戦える創薬力の証明 ロイヤリティービジネスモデルの進化



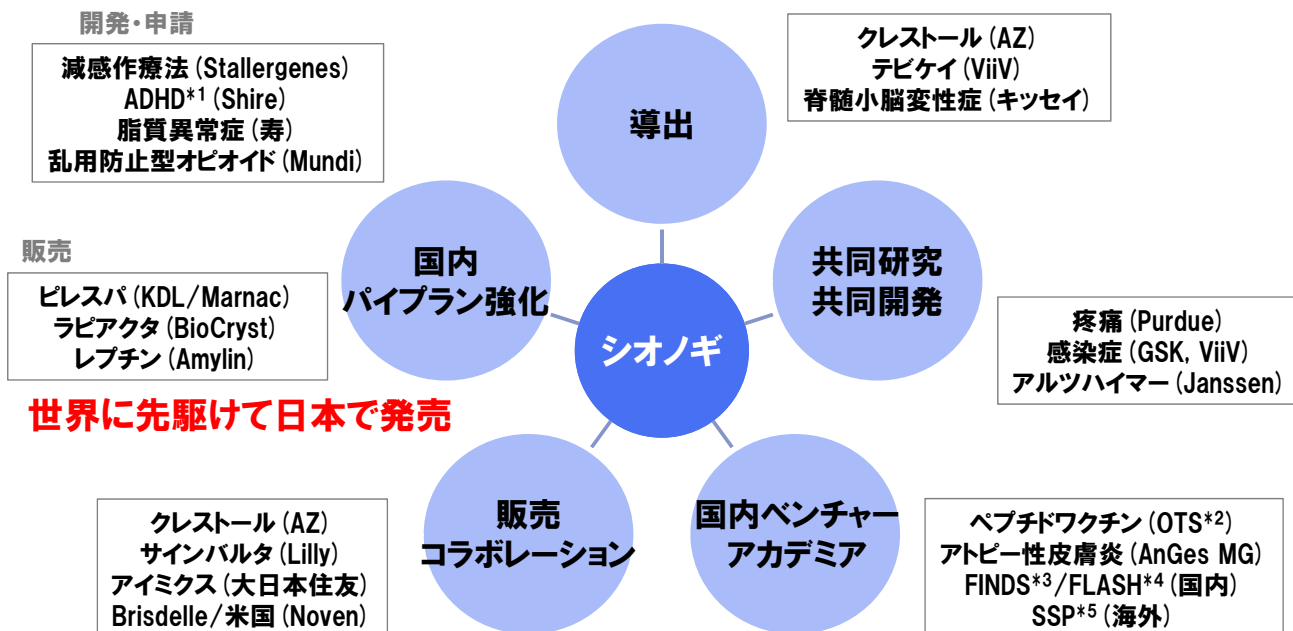
国内で前期開発後
ライセンスアウト

グローバル展開
へのこだわり

グローバル共同開発後
契約枠組み変更

柔軟なパートナーリングの活用

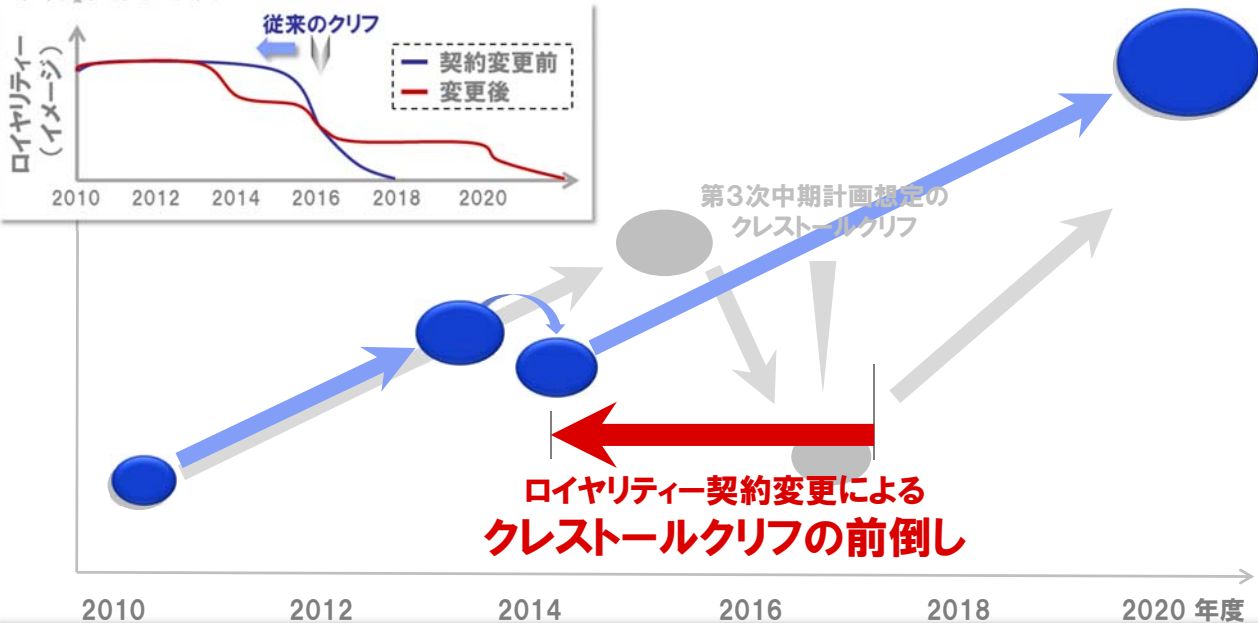
「経営基盤の強化」と「ネットワークの拡大」



第3次中計期間中に Crestal クリフの前倒しを選択

中長期的な収益基盤の確保を優先

契約変更前後の Crestal ロイヤリティー



第3次中計立案時から前提条件が大きく変化



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次中計期間中の為替変動

環境変化への適応

米国事業における新薬モデルへの転換
HIVインテグラーゼ阻害薬の契約枠組み変更
Crestal ロイヤリティーの契約変更

第3次中期経営計画における経営目標の見直し

	2014年度 中計目標	2013年度*
連結売上高 (内ロイヤリティー)	3,750億円 (750億円)	2,848億円 (660億円)
営業利益	1,100億円	620億円
研究開発費	650億円	530億円

次の経営課題への取り組み
(新中期経営計画策定:SGS2020)

これからのSHIONOGI

Shionogi Growth Strategy 2020

- ビジョン
- 成長戦略

SGS2020におけるビジョン

創薬型製薬企業として成長する

シオノギが考える創薬型製薬企業とは？



コーポレートミッション「シオノギの基本方針」

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



- First-in-Class*¹、Last-in-Class*²の創薬研究に取り組んでいる
- 日米欧亜に開発・販売拠点を有している
- 上記の創薬研究・開発から生み出された新薬および情報をグローバルに提供している

*1 First in Class (FIC) : 特に新規性・有効性が高く、従来の治療体系を大幅に変えるような独創的医薬品

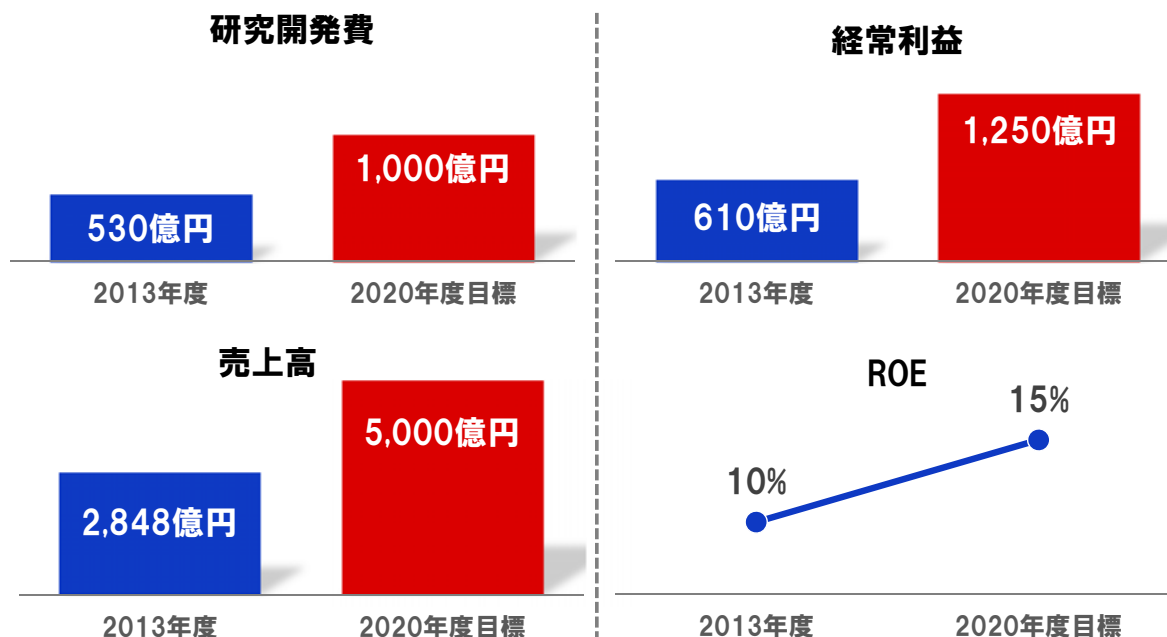
*2 Last in Class (LIC) : 同様のメカニズムで明確な優位性をもち、後から新薬が出てこない医薬品

研究開発費: 1,000億円以上 研究開発費率: 20%

SGS2020における経営目標 (連結)



創薬型製薬企業として成長する



これからのSHIONOGI

Shionogi Growth Strategy 2020

- ビジョン
- 成長戦略



SGS2020における成長戦略

「選択と集中」から「FIC、LICによる成長」
継続的なビジネスオペレーションの強化

トップラインの成長

販売エリア、疾患領域

選択と集中

**FIC、LIC化合物
による成長**

ボトムラインの成長

継続的なビジネスオペレーションの強化

2014

2020

急速な環境変化への対応 (3年ローリング、毎年成果と課題を明確にする)

定性目標

2016年度

1. FIC、LIC化合物の創出・最大化に向けた選択と集中
2. 継続的なビジネスオペレーションの強化

定量目標

2016年度

売上高 **3,200億円** 研究開発費 **630億円**
経常利益 **750億円** ROE **11%**

トップラインの成長

販売エリア、疾患領域

選択と集中

トップラインの成長

販売エリア、疾患領域

選択と集中

外部環境認識

グローバル規模で進む超高齢社会
先進諸国における医療保険財政状況の悪化
新興国の成長とリスク

自社の課題認識

成長ドライバー育成力の向上
グローバル新薬販売力の強化
ロイヤリティーに依存しない収益力の確保

販売エリア

成長を牽引する販売エリアへ経営リソースを集中

疾患領域

現在・近未来・未来におけるメディカルニーズへの選択と集中

成長を牽引する販売エリアへ経営リソースを集中

販売エリア

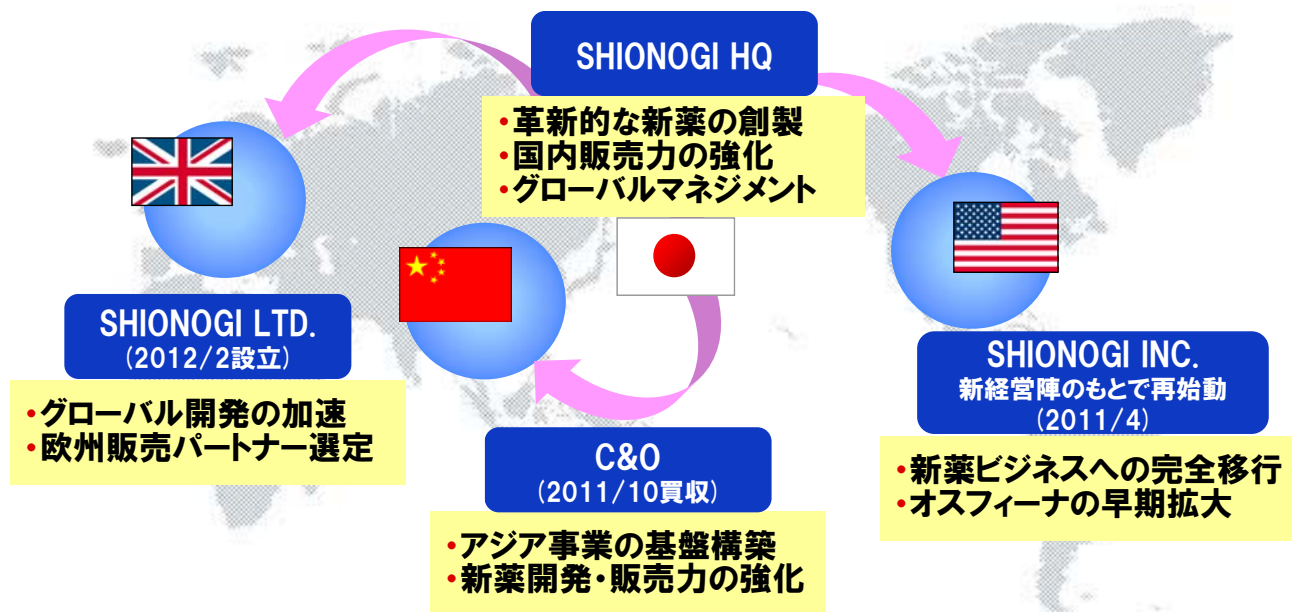
- 販売エリア展開
- 成長を牽引する販売エリアにおける取り組み

現在・近未来・未来におけるメディカルニーズへの選択と集中

疾患領域

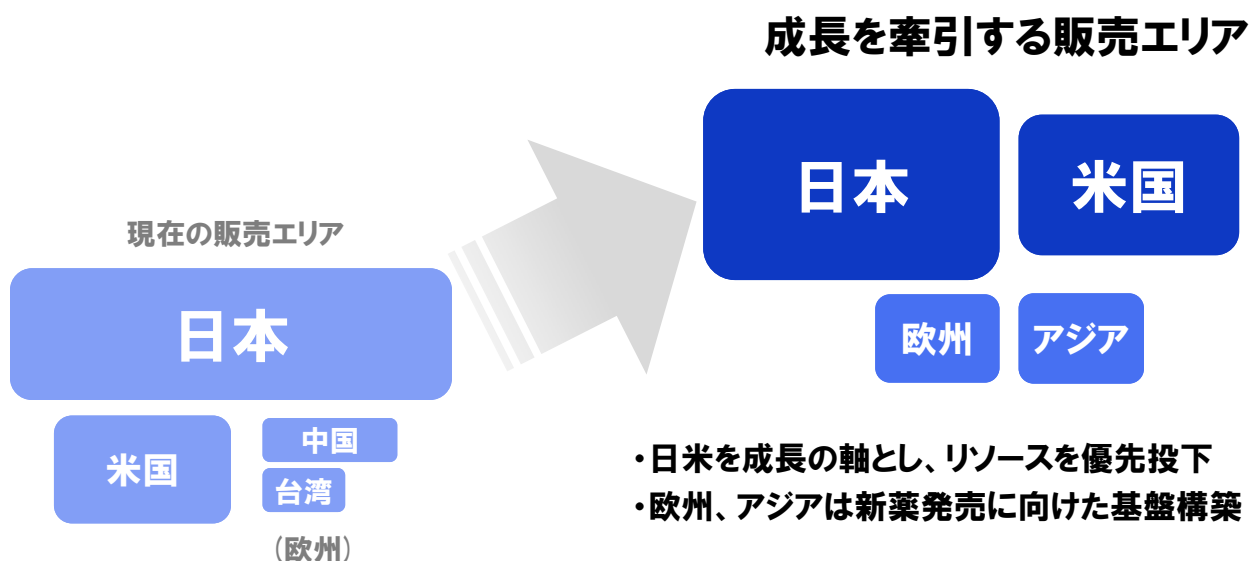
- 販売・開発・研究における疾患領域
- パイプラインの強化

開発品を自らの手で育てグローバルに展開できる会社へ

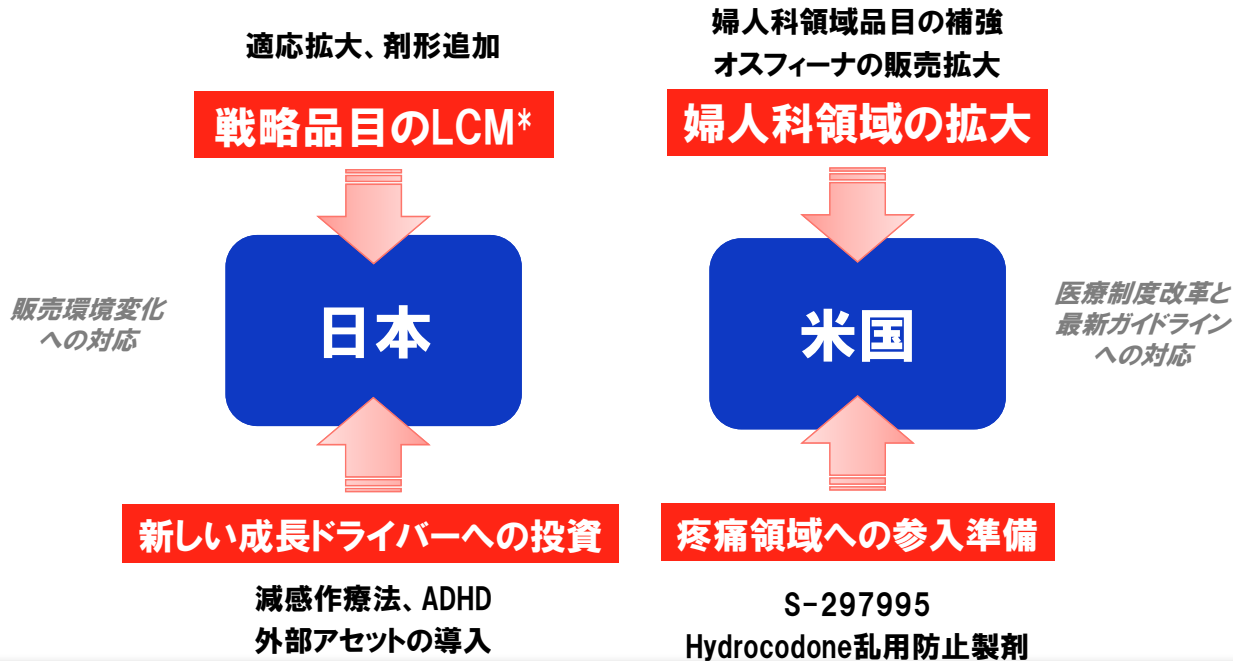


販売エリアにおける選択と集中

成長を牽引する販売エリアへ経営リソースを集中

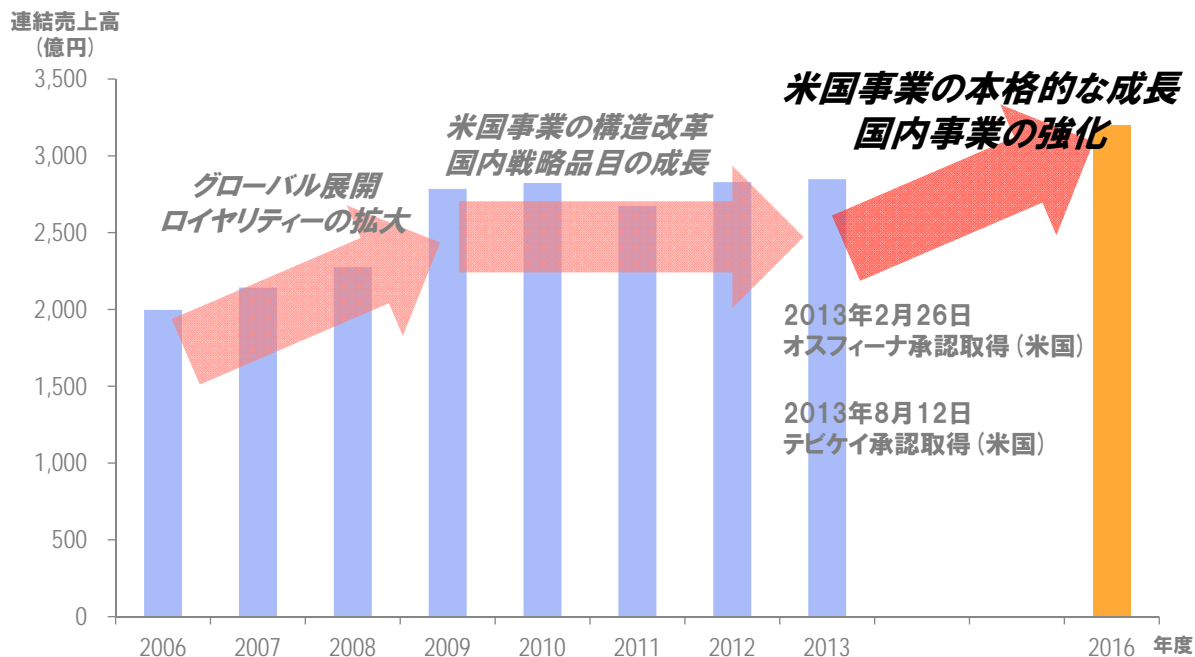


「既存品の最大化」と「アセットの強化」



2016年度に向けた取り組み

成長を支える国内事業の強化と米国事業の本格的な成長



成長を牽引する販売エリアへ経営リソースを集中

販売エリア

- 販売エリア展開
- 成長を牽引する販売エリアにおける取り組み

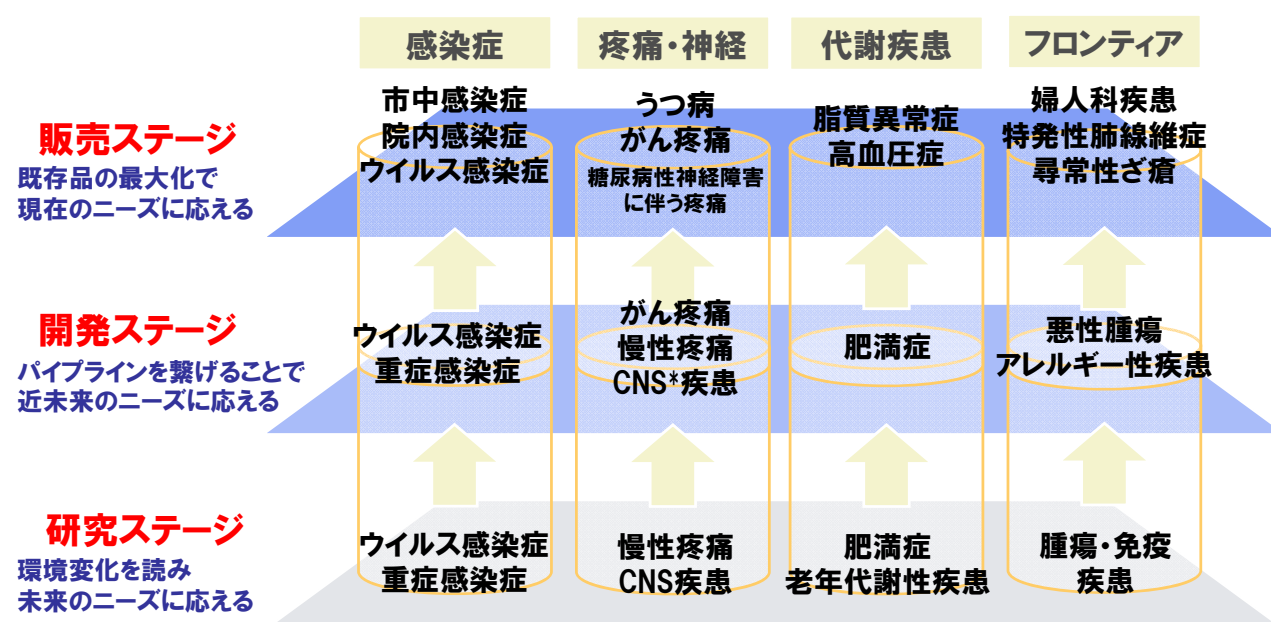
現在・近未来・未来におけるメディカルニーズへの選択と集中

疾患領域

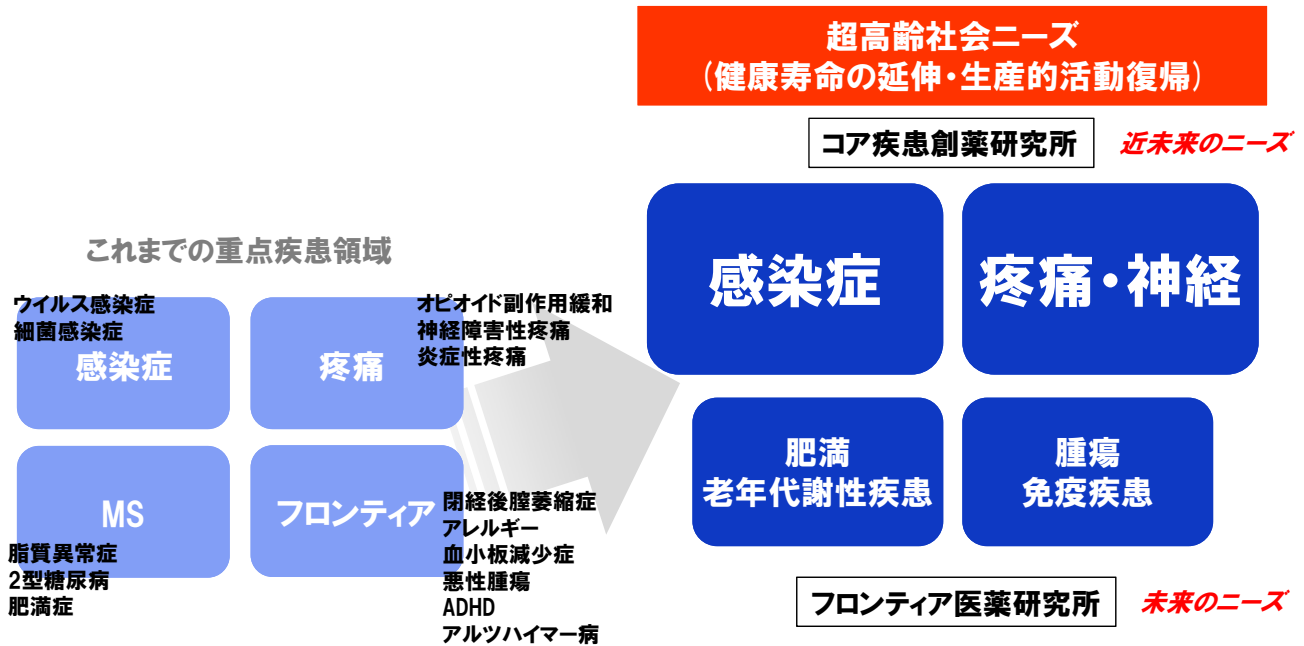
- 販売・開発・研究における疾患領域
- パイプラインの強化

販売・開発・研究における疾患領域

現在・近未来・未来におけるメディカルニーズへの選択と集中

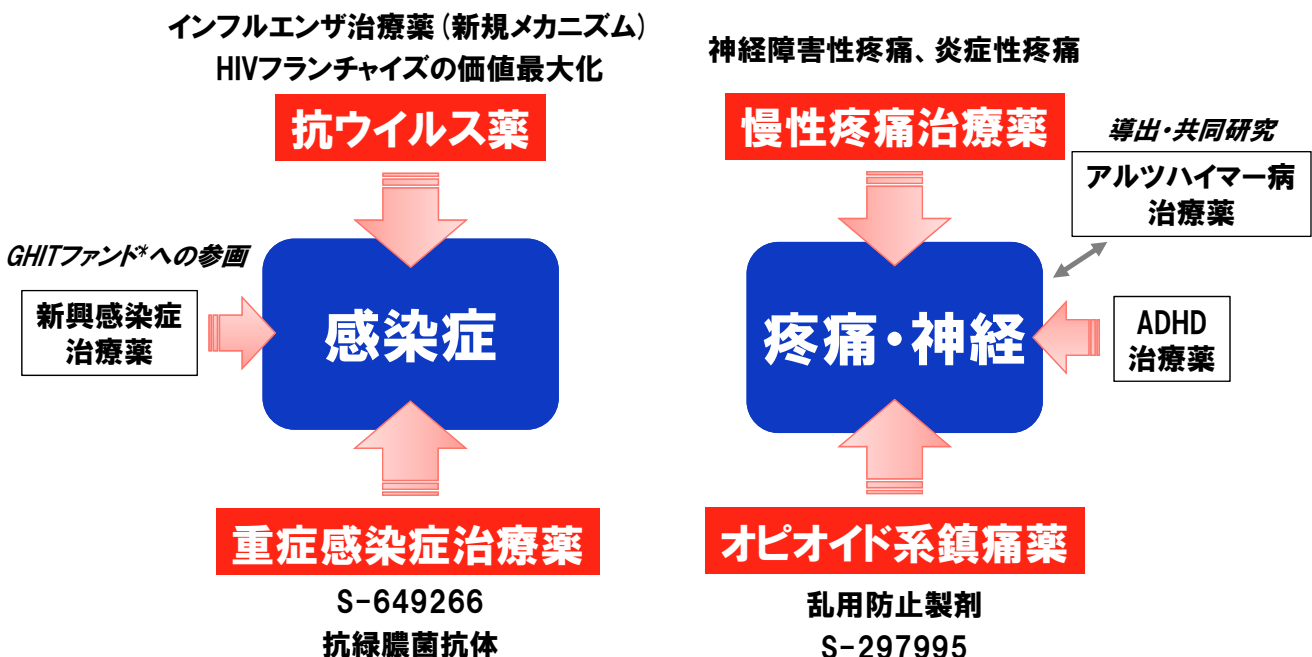


ターゲットニーズを設定し、新たな研究体制を編成

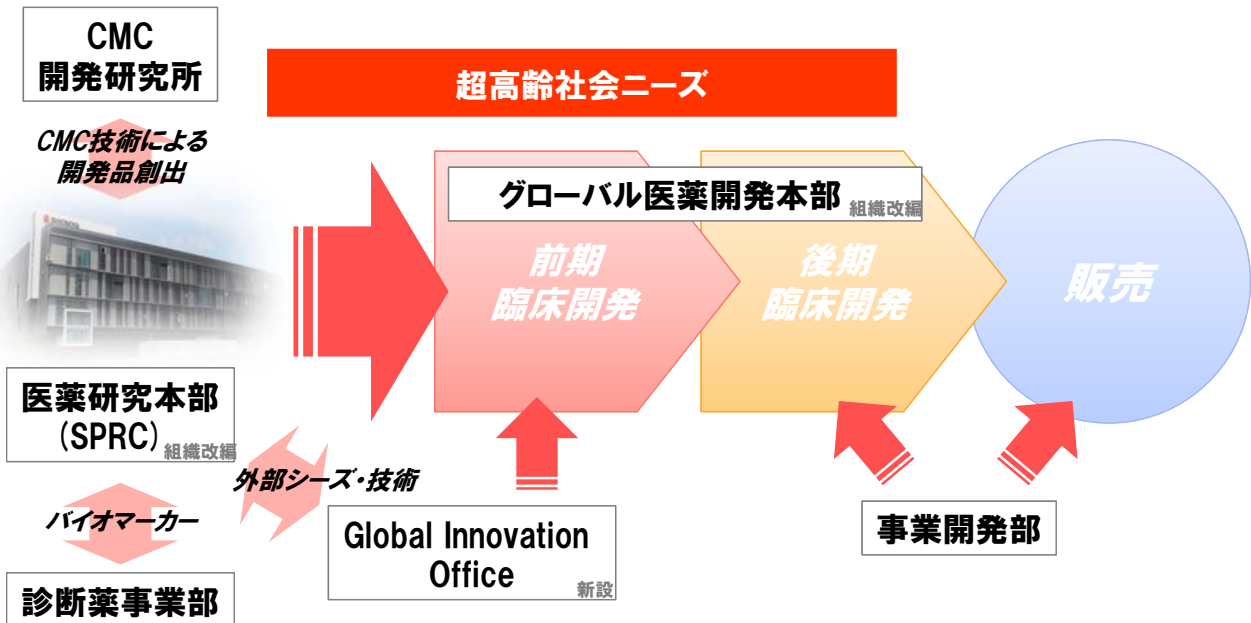


近未来のニーズに対する研究開発の取り組み

既存品とのシナジー効果を最大化



強みをもった自社創薬力の強化 継続したパートナーングの活用



Global Innovation Office (GIO) の設立

アカデミアシーズ育成
の国内パイオニア

良好なベンチャー
とのアライアンス

FINDS、SSP、ベンチャーコラボレーションにより
4年間で10プログラム以上創出

4年間で5品目の開発品創出

GIO Mission

『ともに育む』

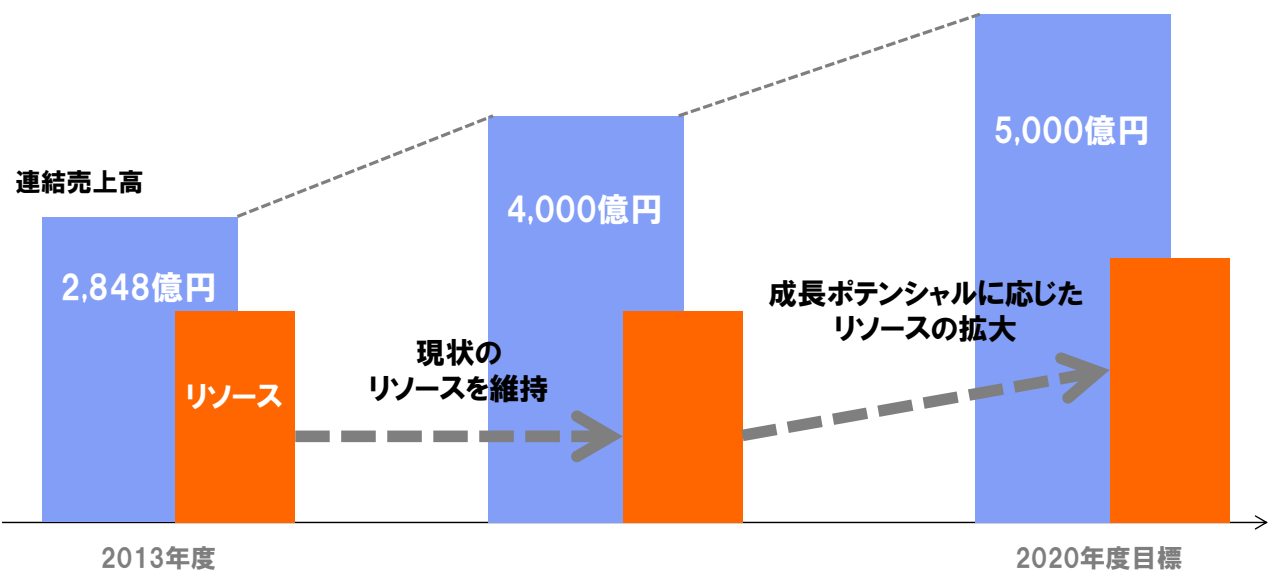
前期臨床開発品の導入促進
研究、CMC、診断薬、開発のシーズ・技術獲得

継続的な ビジネスオペレーションの強化



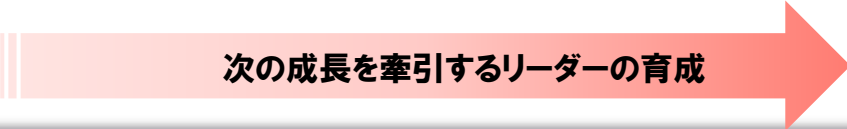
継続的なビジネスオペレーションの強化

成長ステージに応じた適切なリソース配分



「戦略的なコストアロケーション」と「人材育成」

売上原価	安定供給・品質 競争力のあるコスト	
研究開発費	FIC、LICの創出 優先順位づけとパートナーングの活用	
販管費	戦略立案・推進への集中（一般管理費） 製品/販売エリアへの効果的なアロケーション（販売費）	



安定供給・品質と競争力のあるコスト

目標：原価率 25% 棚卸資産回転月数 5.5ヵ月

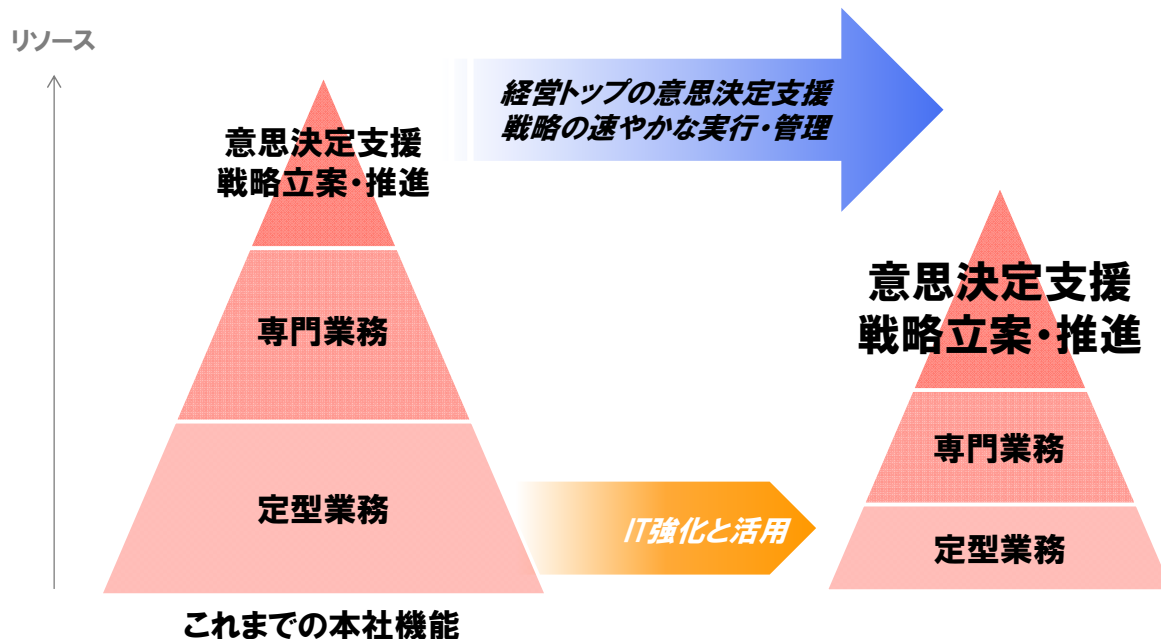
自社製造技術 のこだわり

- 製造プロセス、品質の造りこみ**
- シオノギ品質の確保
 - 生産性の高い製造プロセスの構築
 - 委託先技術フォロー

グローバルサプライ 体制の構築

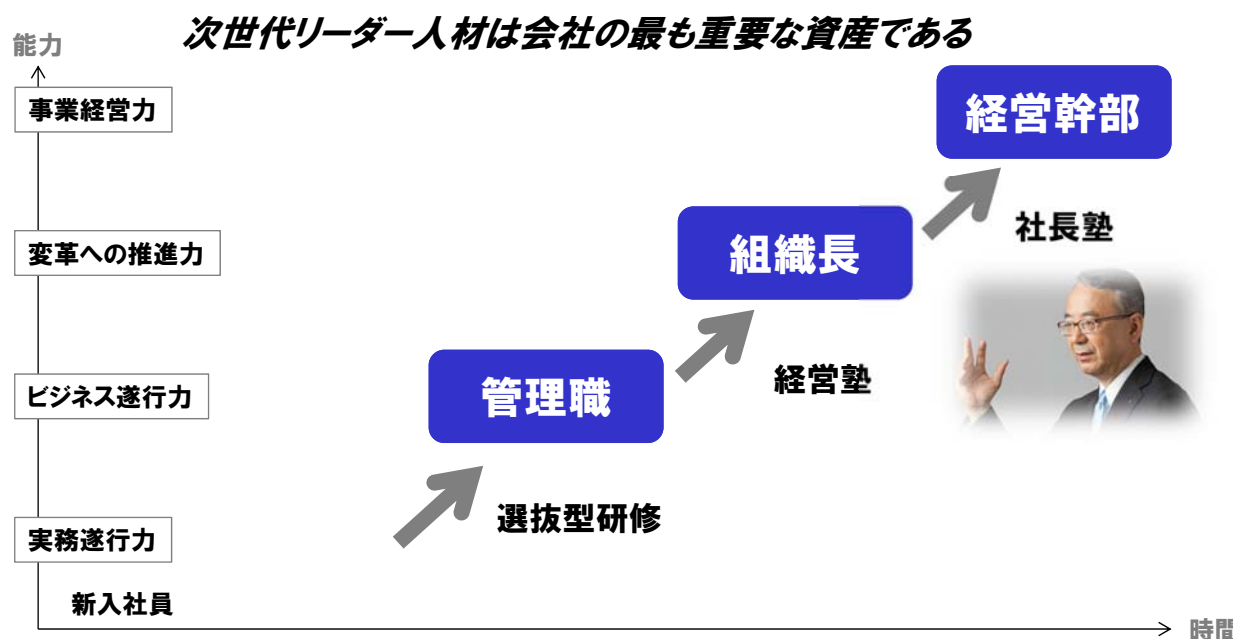
- 効率的な委託管理によるコストコントロール**
- サプライヤーの集約
 - グローバル在庫管理システムの構築
 - 安定供給・品質とコストのバランス維持

全社的な企業価値向上への貢献



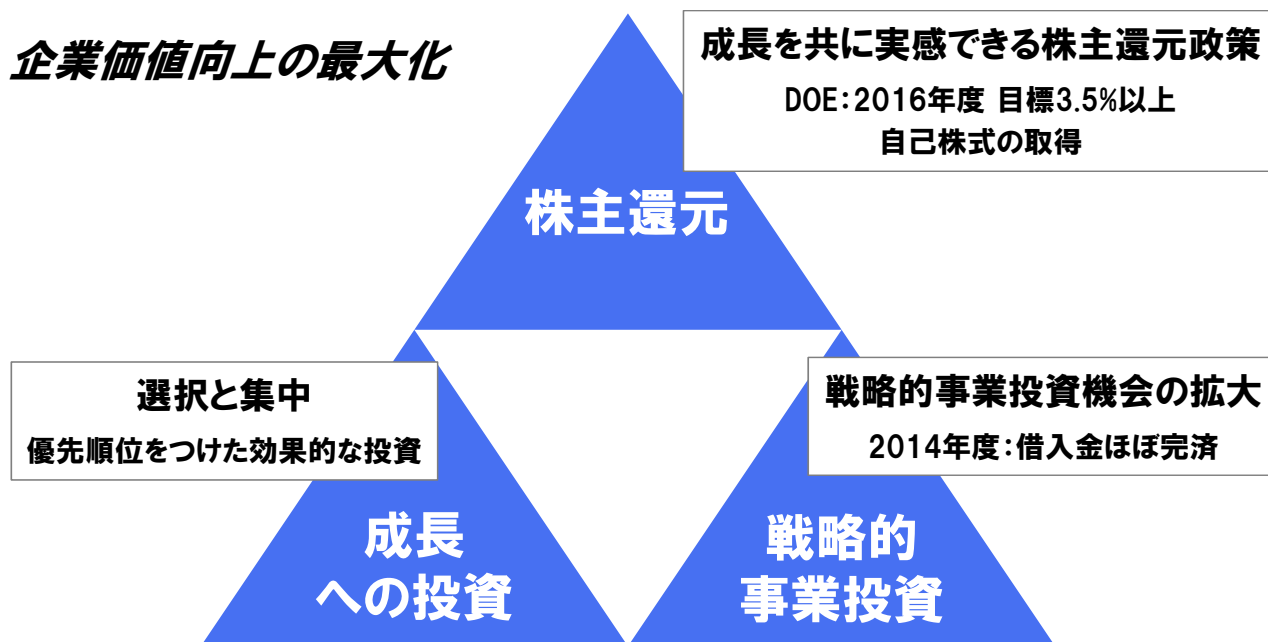
次の成長を牽引するリーダーの育成

経営層が自ら人材育成を考え、自ら熱血指導



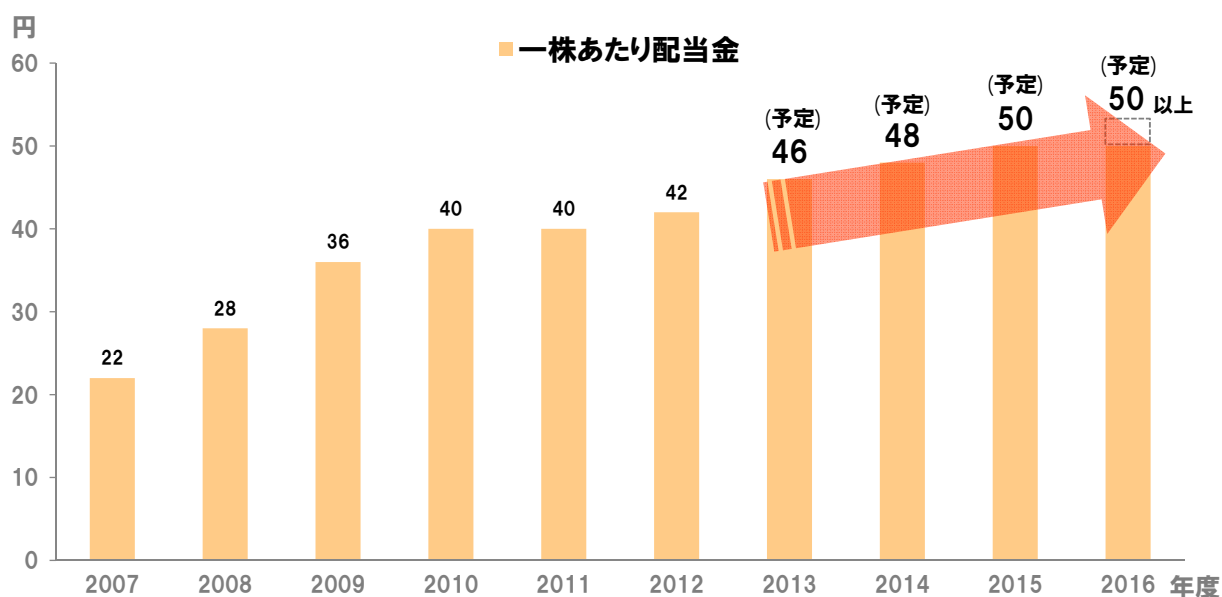
3つのバランスをとりながら、企業価値を最大化させる

企業価値向上の最大化



成長を共に実感できる株主配当政策

配当方針:2014年度以降増配を計画



定性目標

2016年度

1. FIC、LIC化合物の創出・最大化に向けた選択と集中
2. 継続的なビジネスオペレーションの強化

定量目標

2016年度

売上高 **3,200億円** 研究開発費 **630億円**
 経常利益 **750億円** ROE **11%**

アクション

- 成長を牽引する販売エリアへの経営リソースの集中
- 現在・近未来・未来におけるメディカルニーズへの選択と集中
- パイプラインの強化
- グローバルサプライ体制の構築
- 本社機能における戦略立案・推進への集中
- 次の成長を牽引するリーダーの育成

将来の見通しに関する注意事項

- 本資料中の目標数値はあくまでも中期的戦略、めざす方向性、ビジョン等を示すものであり正式な業績予想・配当予想ではなく、目標・予測の達成および将来の業績を保証するものではありません。正式な業績予想は東京証券取引所規則に基づく年次決算短信での開示をご参照ください。
- 本発表において提供される資料ならびに情報は、いわゆる「見通し情報」(forward-looking statements)を含みます。これらの文言は、現在における見込み、予測、リスクを伴う想定、実質的にこれらの文言とは異なる現実的な結論・結果を招き得る不確実性に基づくものです。
- それらリスクや不確実性には、一般的な業界ならびに市場の状況、金利、通貨為替変動といった一般的な国内および国際的な経済状況が含まれます。リスクや不確実性は、特に製品に関連した見通し情報に存在します。製品のリスク、不確実性には、技術的進歩、特許の競合他社による獲得、臨床試験の完了、製品の安全性ならびに効果に関するクレームや懸念、規制機関による審査期間や承認取得、国内外の保険関連改革、マネジドケア、健康管理コスト抑制への傾向、国内外の事業に影響を与える政府の法規制など、新製品開発に付随する課題などが含まれますが、これらに限定されるものではありません。
- 承認済みの製品に関しては、製造およびマーケティングのリストがあり、需要を満たす製造能力を構築する能力を欠く状況、原材料の入手困難、市場の受容が得られない場合などが含まれますが、これに限定されるものではありません。
- 新しい情報、将来の出来事もしくはその他の事項により、見通し情報に更新もしくは改正が望ましい場合であっても、それを行う意図を有するものではなく、義務をおうものではありません。
- 本資料は国内外を問わず、投資勧誘またはそれに類する行為を目的として作成されたものではありません。
- 本資料の利用にあたっては、利用者の責任によるものとし、情報の誤りや瑕疵、目標数値の変更、その他本資料の利用の結果生じたいかなる損害についても、当社は一切責任を負いません。