

企業名： 塩野義製薬

レポート名： 統合報告書 2022

1. この会社が目指している将来の姿が理解できるか

私は今回、塩野義製薬の統合報告書、2022 を読んで塩野義製薬が目指している将来の姿を理解することができた。まず塩野義製薬が思い描いている将来の形として Haas 企業へと変化することが1つある。塩野義製薬はこれまで創薬型製薬企業であったが社会が抱える困りごとが多様化している現状を踏まえて、顧客ニーズに応じた様々なヘルスケアサービスの提供を行う Haas 企業へと変化することを思い描いている。私がこの事を理解できた理由としては Haas 企業という単語が多くページで協調されていたことがある。1 ページ目の冒頭部分ではこの単語が濃い黒字で協調されており、また社長メッセージの章では「Haas 企業への変革を目指し、感染症を中心とする Transformation の具現化へ、ギアを落とすことなく力強く推進していきます。」と冒頭の部分で大きく書かれており、Haas 企業への転換が強調されていた。このようにいくつものページで Haas 企業という単語を目にし、その説明やそれへの変革をするためにしなければならないこと、取り組もうとしていることが詳しく書かれていたため、私は塩野義製薬が Haas 企業へと変革することを目指しているのだなと理解することができた。

加えて塩野義製薬が思い描いている将来の姿としてもう一つ、患者が必要な最もよい薬を提供し続けるという姿があり、私はこの姿を具体的に理解することができた。その主な理由としては1 ページ目にグループの経営方針が図を使いながら説明されていたからである。ここではまず「シオノギは、常に人々の健康を守るために必要な最も良い薬を提供する。」という目的が太字で書かれ、その下に小さくではあるがその目的達成をするために必要なことと、それが実践できた際に生じると思われる結果が書かれていた。この部分でやらなければならない事が分かりやすくシンプルに書かれていたため私は塩野義製薬が患者にとって必要な薬を提供し続ける会社であり続けるという姿を理解することができた。

2. この会社の現在の競争優位性が理解できるか

この統合報告書 2022 を読んで塩野義製薬の現在の競争優位性を理解することができた。競争優位性のある部分としては1つ、COVID-19 の早期終息に関してなど感染症のリーディングカンパニーであることが挙げられ、私はこの点を理解することができた。その理由としては5 ページ目にトータルケアへの取り組みとして感染症への取り組みが詳しく書かれていたからである。これによると塩野義製薬は部分的なケアではなく、全体を通してケアする観点から多岐にわたる医療の研究開発、提供に取り組んでいる。こうしたことで特に経口治療薬の開発に大きな期待がよせられるなど、感染症の分野で大きく社会を大きくけん引

していることが分かった。

加えて自社製薬率が 73%と高いことも競争優位性の 1つであると考えられ、このことは 5 ページ目の「SHIONGI だからできたこと」の中にかかれていたため理解することができた。この章では自社製薬率が 73%を誇るなど日々創薬活動に取り組んでおり、とくに低分子製薬は長年培ってきた強みであると直接的に書かれていた。そのため私はこの点が塩野義製薬の競争優位性の 1 点であることを容易に理解することができた。

3. その競争優位性に持続性があるかどうか理解できるか

私は上で述べた塩野義製薬の競争優位性は持続性があると考えます。その理由として大きく分けて 3 つある。まず 1 つ目は培った経験を活かして新たな製薬に取り組んでいるからである。上でも述べたように塩野義製薬は 73%の自社製薬率を誇っており、自社で培った経験を新たな製薬に活かしている。例えばこれは統合報告書で述べられていたことだが、抗ウイルス研究と低分子製薬の経験を集結し、スピード感をもった有機化合物の製薬を可能にしている。さらに、COVID19 治療薬を製薬する際に実現したスピード感をもった製薬への取り組みを COVID19 治療薬に限定するのではなく、平時における業務手順にも展開している。次に 2 つ目の理由としては自社が改善すべき点をしっかりと把握し説明しているからである。塩野義製薬は COVID19 治療薬の開発の段階で先行 2 社に大きな遅れをとったがこの理由をしっかりと分析し統合報告書でも説明がされていた。統合報告書では遅れをとった理由をグローバル展開の多くを海外の企業などといったパートナーに依存してしまっていた「グローバル展開へのこだわりの不足」として分析されていた。加えて塩野義製薬はこの分析を踏まえて各国の政府、規制当局との交渉を自社の力で進めていくという改善策を見出していた。最後に 3 つ目の理由としては取り組もうとしている感染症ビジネスの難しさをしっかりと認識しているからである。会社が今後取り組んでいこうとしている事業を楽観視し、実際に取り組んだ後にその難しさに気づいたとしても手遅れになることが少なくないと思われる。しかしながら統合報告書の 9 ページにも書かれているように塩野義製薬は事前に感染症ビジネスの難しさを把握しているため早いうちからいくつもの戦略をたてることができるだろう。

4. この会社で自身の人的資本の価値向上を達成できると思うか

私はこの塩野義製薬という会社で自身の人的資本の価値向上を達成できると考える。その理由としては 50 ページに書かれているように塩野義製薬が目指す人材像が「Shionogi Way：他者を惹きつける尖った強みを持ち、新しいことにチャレンジを続ける人」であり、こうした人材を育てるためにいくつか制度を整えているからである。主な制度としては 2 つあり、1 つは自己を磨き、新たな試みを奨励する制度である。つまりトライ & エラーを支援する制度である。実際にこれまでに 100 件ほどの研究テーマが立案されており、プロジェクトに移行したテーマも複数あるという。2 つ目の制度としては選択的週休 3 日制であ

る。この制度の利点としては従業員が適度に休暇をとれることもあるが、休みの日に社外で様々なスキルや知見、人脈を身につけることができるということも利点の1つである。仮に私が塩野義製薬で働くことができたとしたら、この制度を利用し、休日に薬や医療に関する勉強を行うことで、学んだ知識を基にした新たな事業の立案などを行ってみたいと考えている。

5. 報告書のよかった点はどこか、どのような改善余地があるか

私が統合報告書を読んで感じてよかった点は文章だけの説明ではなく、図などを用いて視覚的にイメージしやすくしていた点である。例えば48ページの「組織改編による STS2030 達成に向けた基礎強化」の章では改編後の組織構造をただ文章で説明するのではなく、組織図を載せることで私たち読者がイメージしやすくなっている。加えて67、68ページの「品質保証」の章では取り組み、関連指標、現状の進捗、残された課題を表にして統合報告書に載せていることによって上で述べた事柄をより理解しやすくしている。

私が感じた改善余地はいくつかの図や表で説明を詳しく書きすぎている点である。例えば53ページの「SHIONOGI 人材育成の全体像」では説明が細かく書かれており、統合報告書が全部で102ページあることを考えるとどうしても読者はそうした細かいところを読むことを面倒くさがり飛ばしてしまう傾向にあるので、細かい説明などは省いてもいいのではないかと私は考える。