



# 中期経営計画SGS2020のupdate

2016年10月31日  
塩野義製薬株式会社



# SGS2020成長戦略の振り返り



ビジョン

## 創薬型製薬企業として成長する

トップラインの成長

ボトムラインの成長

### 選択と集中 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

**販売エリア**  
日・米への  
集中

**疾患領域**  
感染症  
疼痛・神経

現状の資源による成長

安定供給・品質と競争力のあるコスト

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

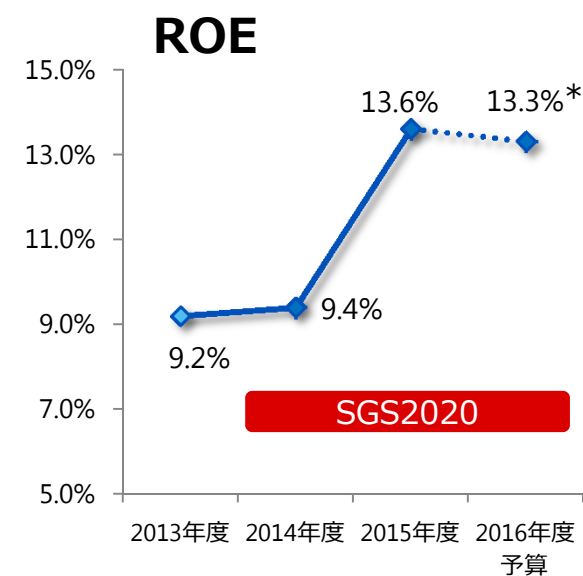
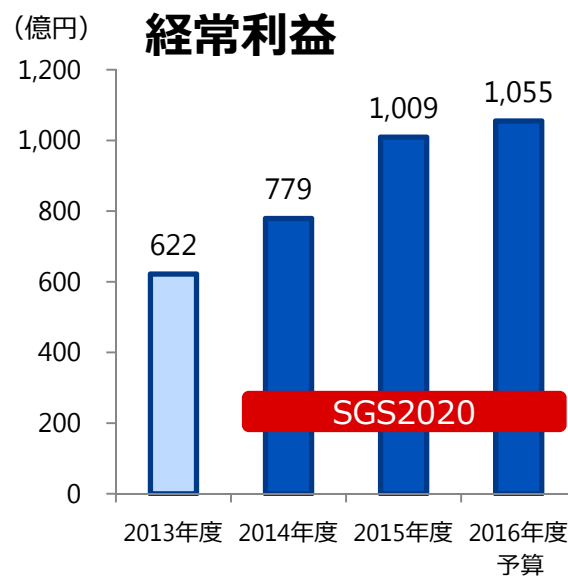
成長を共に実感できる株主配当政策

# 経営目標の進捗



SGS2020の定量目標を順調に達成中（2015年度）

- 売上高：**3,100億円**
- 経常利益：**1,000億円超**（4期連続過去最高）
- ROE：**13%超**（大幅に改善）



# SGS2020の成長戦略における成果



## 選択と集中 FIC, LICによる成長

- クレストール®国内売上の1,000億円突破
- 開発品の順調な進展
  - 申請：ナルデメジン®（日米）、  
ガンファシン塩酸塩（日）
  - 発売：アシテア®（日）、  
ムルプレタ®（日）、Senshio（欧）
- アライアンスの有効活用
  - サインバルタの契約枠組み変更（日）
  - 抗インフル薬（S-033188）のRoche社との提携（global）

## 継続的な ビジネスオペレーションの強化

- ロイヤリティーを除く営業利益の黒字化
- キャッシュ創出力の強化
  - 原価率：26.9%→24.1%
  - 棚卸資産回転月数：7.4ヵ月→6.8ヵ月
- 構造改革
  - 米国糖鎖解析事業の売却  
（2014年8月）
  - OTCビジネスの子会社化  
（2016年1月）
  - 診断薬事業の位置付け変更  
（2016年4月）
  - 長期収載品24製品の戦略的一括承継  
（2016年5/8月）

## 海外事業

- 最大市場である米国事業を黒字化できていない
- オスフィーナ®のシェア拡大はできているが、スピードが遅い

## 国内事業

- サインバルタ®、ムルブレタ®、アシテア®を中心とした新製品群の拡大スピードが不十分である

## 生産性

- ロイヤリティーを除くと、従業員一人当たりの営業利益が停滞している

新製品の価値を速やかに最大化できていない

## 患者の医療意識の向上

- 医療ニーズの拡大・細分化
- 高い有効性と安全性と経済性を備えた新薬への期待
- 健康寿命の延伸、セルフメディケーションの重要性の高まり

## 研究開発環境の変化

- iPS細胞等を用いた創薬や再生医療などの新たな治療の登場
- 創薬難易度の高いアンメットメディカルニーズに対する挑戦
- 耐性菌・耐性ウイルス問題の深刻化

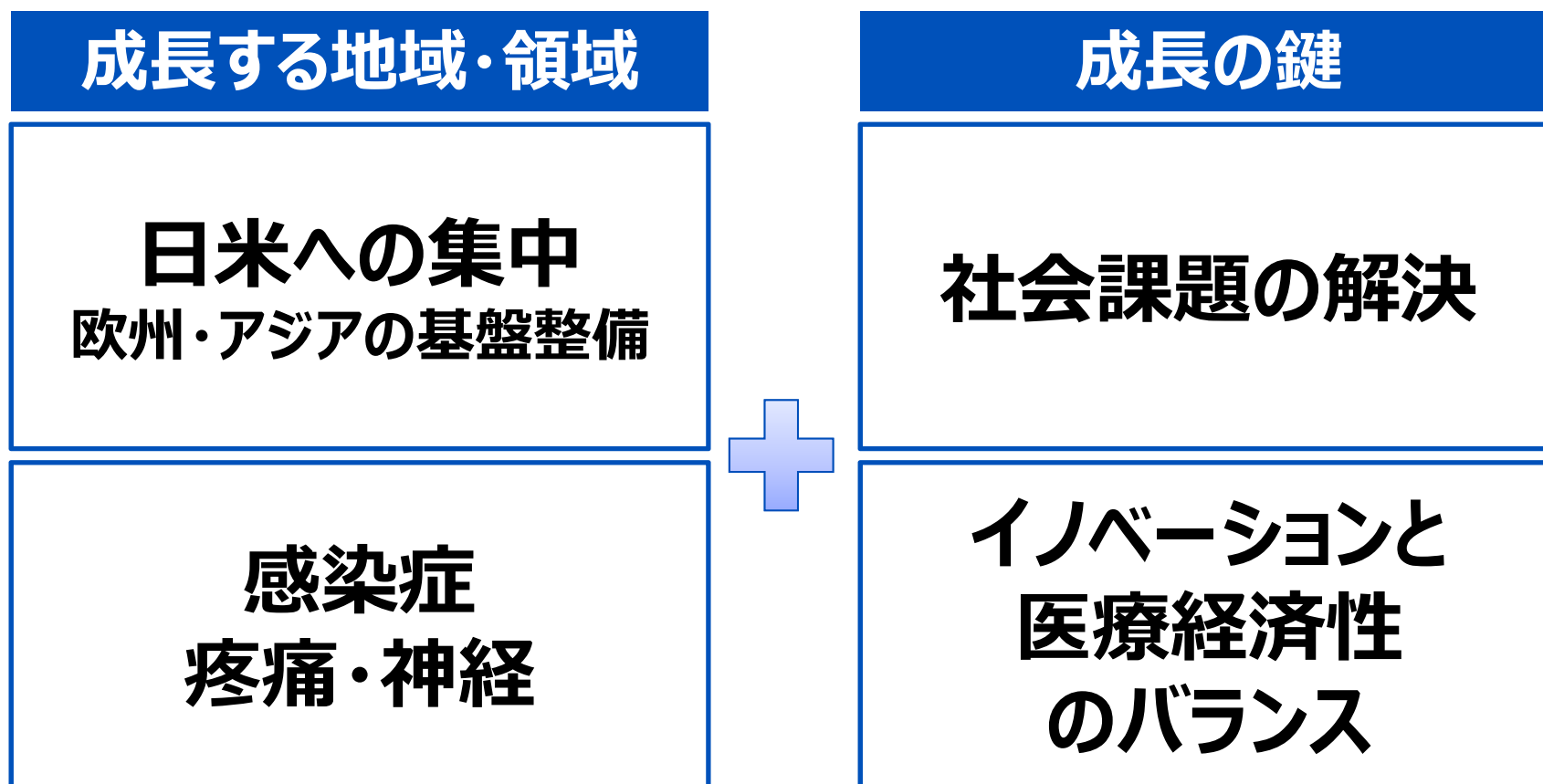
## 各国市場の動向

- 先進諸国：医療保険財政の悪化、薬剤価格の設定に対する批判、費用対効果の追求
- 新興国：経済発展を背景にした医療ニーズの急速な高まりと発言力の強まり

## ヘルスケアビジネスの変容

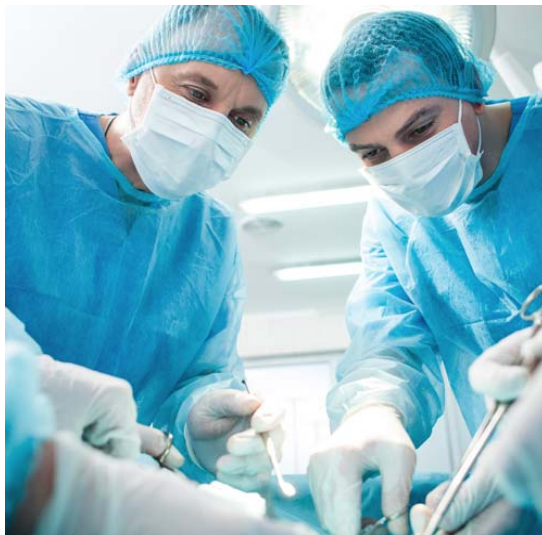
- IoTの導入による分析可能なヘルスケアデータの増大、データ活用・共有体制の整備
- 異業種プレイヤー参入によるヘルスケアビジネスのボーダーレス化

## 創薬型製薬企業として社会とともに成長し続ける



## 個人が生き生きとした社会創り

- 悩み・苦しみ・痛みにより社会から遠ざかっている個人が元気に復帰するための手助け
- 「生きにくさ」から解放し、個人の本来の能力を発揮して活躍するための手助け
- 人生の最後のステージを凜として過ごすための手助け



- いまだに治療法が確立していない感染症に対する新薬を生み出す
- 薬剤の適正使用を推進することにより、新たな耐性菌・ウイルスの発生を防ぐ

## 世界を感染症の脅威から守る



# 個人が生き生きとした社会創り



## 疼痛領域

- 従来の薬剤が十分に効かなかった慢性疼痛を和らげ、生き生きとした日々を取り戻す  
⇒ **サインバルタ®適応拡大**  
⇒ **オキシコンチン®適応拡大**
- 医療用オピオイドをより安心して使える世の中へ  
⇒ **オキシコンチン®乱用防止製剤**  
⇒ **ナルデメジン**



## 神経領域

- 精神・神経系疾患で苦しむすべての患者さんにご家族、周囲の人々を、悩み・苦しみから解放し、元気に活躍してもらえる社会を創る  
⇒ **グアンファシン塩酸塩**  
⇒ **リスデキサンフェタミンメシル酸塩**  
⇒ **サインバルタ®**  
⇒ **Janssen/シオノギ β-セクレターゼ阻害薬**

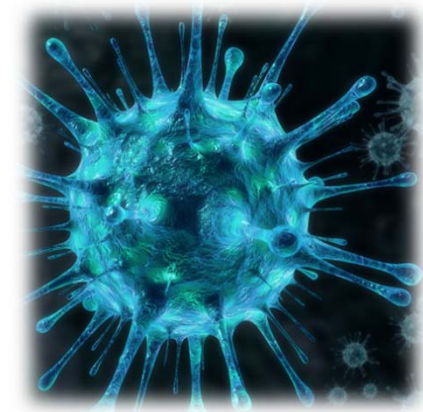


# 世界を感染症の脅威から守る



## 抗ウイルス薬

- 抗HIV治療薬の研究開発を継続する  
⇒ **HIVフランチャイズ**
- インフルエンザの高熱・苦しみを1回の経口投与で取り去る  
⇒ **S-033188**



## 重症感染症 治療薬

- Antimicrobial stewardship\*の推進をリードする
- 多剤耐性菌による感染症から命を守る  
⇒ **Cefiderocol (S-649266)**
- 致死率が高い深在性真菌治療薬の創製



# 低分子創薬を軸とした効率性の追求



シオノギの強みである低分子創薬を軸にバリューチェーンの  
効率化を進め、イノベーションと医療経済性を  
兼ね備えた新薬を創出する

オープン  
イノベーション

- 新たなリサーチコンセプトの獲得

創薬  
エンジン

- SAR\*プラットフォームの拡大
- モダリティの拡大（ペプチド）

開発  
デザイン

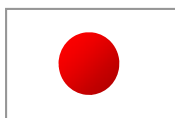
- 効果的・効率的な上市・育薬

バイオマーカー研究開発

自社医薬パイプラインとのシナジーを追求

ビッグデータの活用

## 国内事業



### 疼痛・神経領域を核とした更なる成長

- サインバルタ®のポテンシャル（うつ・疼痛）最大化
- オキシコンチン®ファミリーとナルデメジンによる疼痛フランチャイズの確立
- グアンファシン塩酸塩、リスデキサメフェタミンメシル酸塩によるADHD領域への参入
- ラピアクタ®、S-033188による継続的なインフルエンザ領域の強化

## 米国事業



### 自社創薬製品による成長の本格化

- ナルデメジンによる疼痛領域への参入
- Cefiderocol（S-649266）、S-888711による病院市場への参入
- オスフィーナ®のブランド価値最大化

## 高品質製品を安定的かつ経済的に提供

### 生産

治験薬から商用まで貫く  
生産体制をスピーディーに  
構築

### 調達・物流

Sales & Operations  
Planning機能の強化とグ  
ローバル展開

### 在庫管理

BCPを踏まえた製商品の  
基準在庫設定と在庫管理  
体制の確立

## 薬の信頼を守るサポート

### 品質・信頼性

予見性向上によるリスク管  
理能力の強化

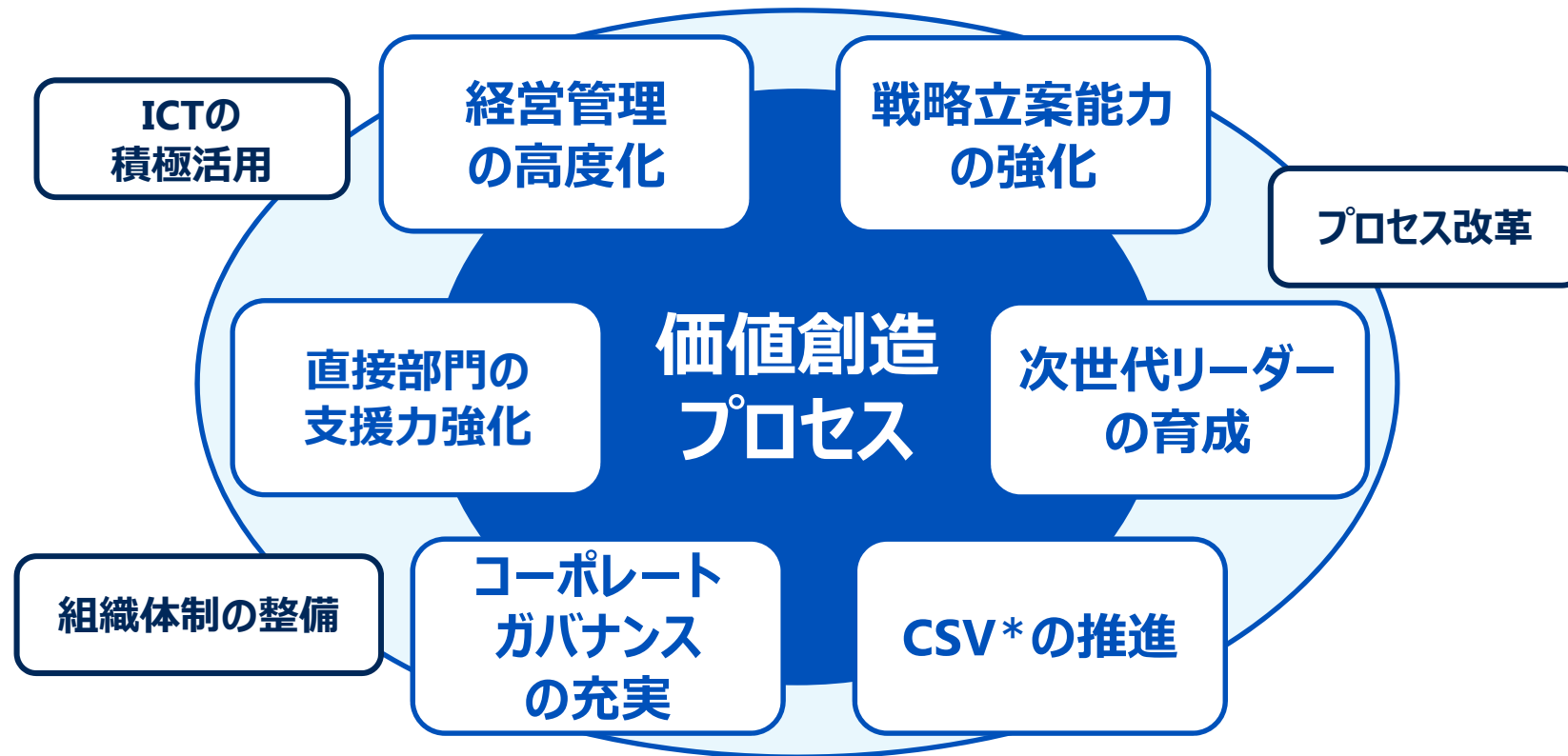
### 薬事

規制遵守、開発品の確実  
な申請・承認取得ならびに  
日々の適切な薬事対応

### 安全性

医療ニーズに合致した  
安全性情報の迅速な提供  
による適正使用の推進

## 創薬型企業の本社機能として、競争力のある 価値創造プロセスを追求し続ける



# 新たな目標設定に当たっての考え方



- 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設定

成長性

効率性

株主還元

# 成長性KPIについて



シオノギの  
基本方針

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  
(中略)  
そのために、益々よい薬を創り出さねばならない。

イノベーティブな  
新製品

新製品を創出・育成し、社会に新たな価値を提供する

結果としての  
KPI

新製品へリソースを集中する  
**新製品売上 2,000億円**  
**経常利益 1,500億円**

- 成長するために最も重要な目標
- 環境変化が生じても自らコントロールできるものにリソースを集中



# 新製品の定義



疼痛  
神経

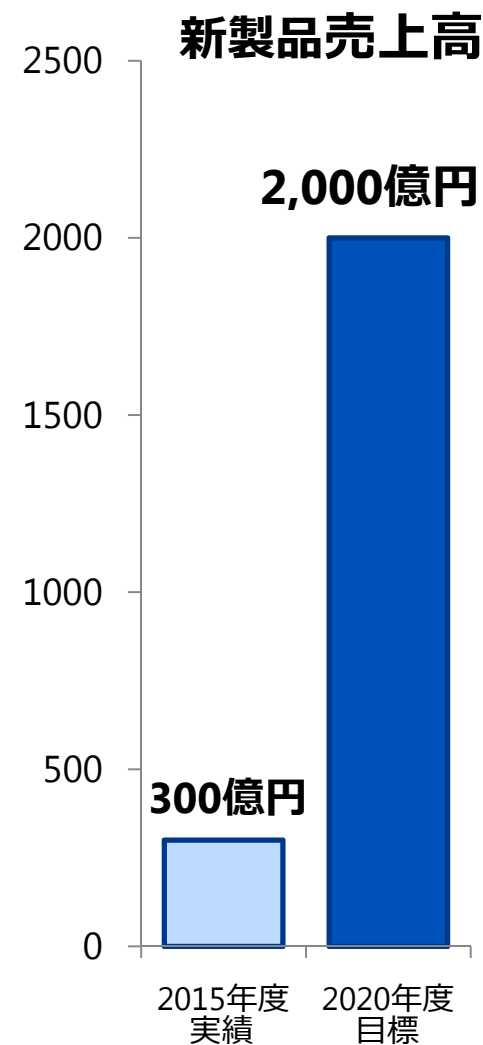
- サインバルタ®
- オキシコンチン® 乱用防止製剤、オキノーム®、オキファスト®
- ナルデメジン
- グアンファシン塩酸塩、リスデキサンフェタミンメシル酸塩

感染症

- S-033188
- Cefiderocol (S-649266)
- ラピアクタ®、インフルエンザ診断キット

その他

- ピレスパ®
- ムルプレタ® (S-888711)
- アシテア®
- グラッシュビスタ®
- Osphena® (Senshio®)



# 効率性KPIについて



シオノギの  
基本方針

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  
(中略)  
そのために、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

強みの  
強化

ビジネスの効率性を上げる

研究開発の効率性を上げる

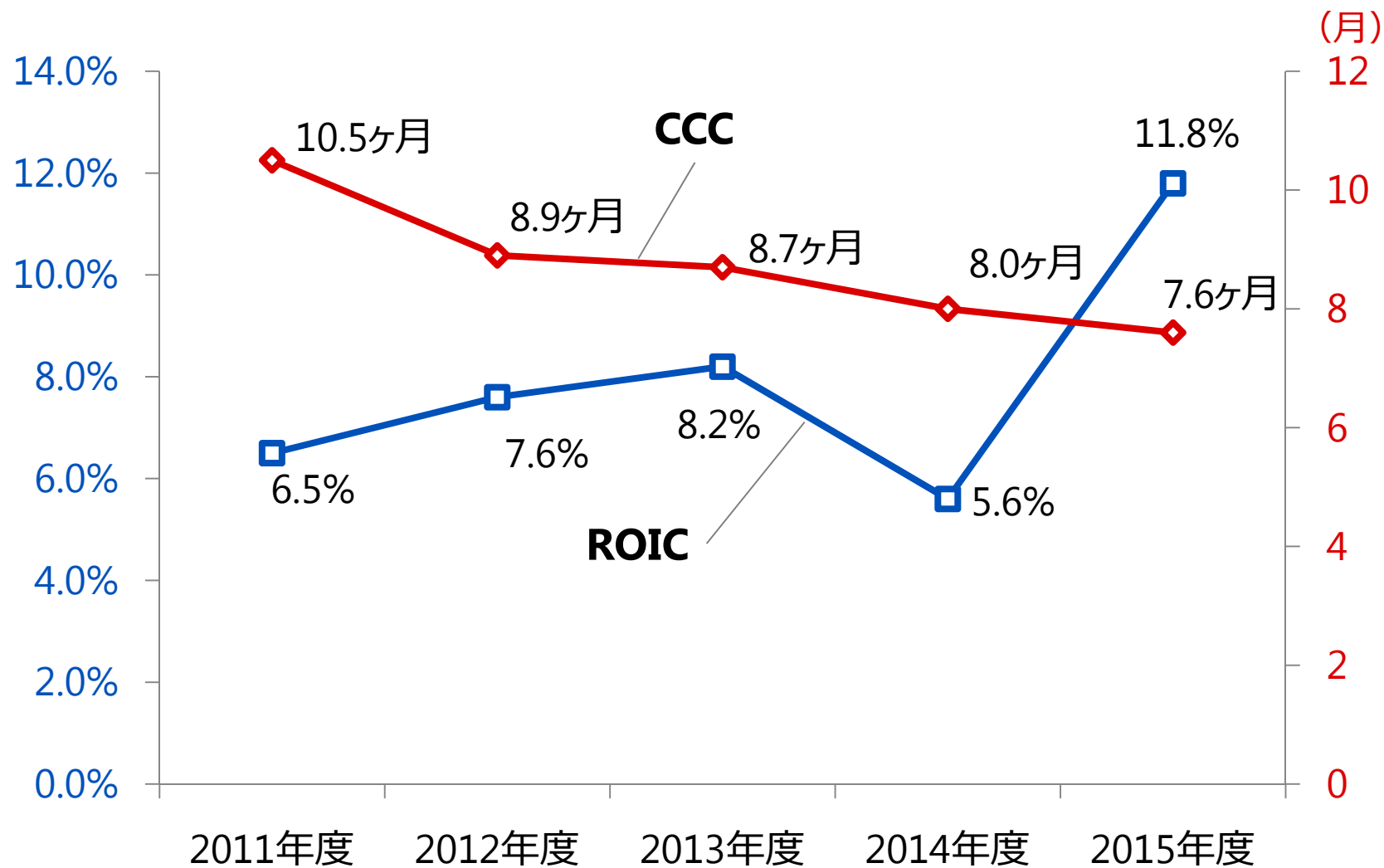
- 経営管理の高度化
- キャッシュ創出力の強化

- 自社オリジンの創薬
- 効率的かつ効果的な開発の追求

結果としての  
KPI

**ROIC\* : 13.5%以上、CCC\*\* : 5.5か月**  
**自社創薬比率 : 50%以上**

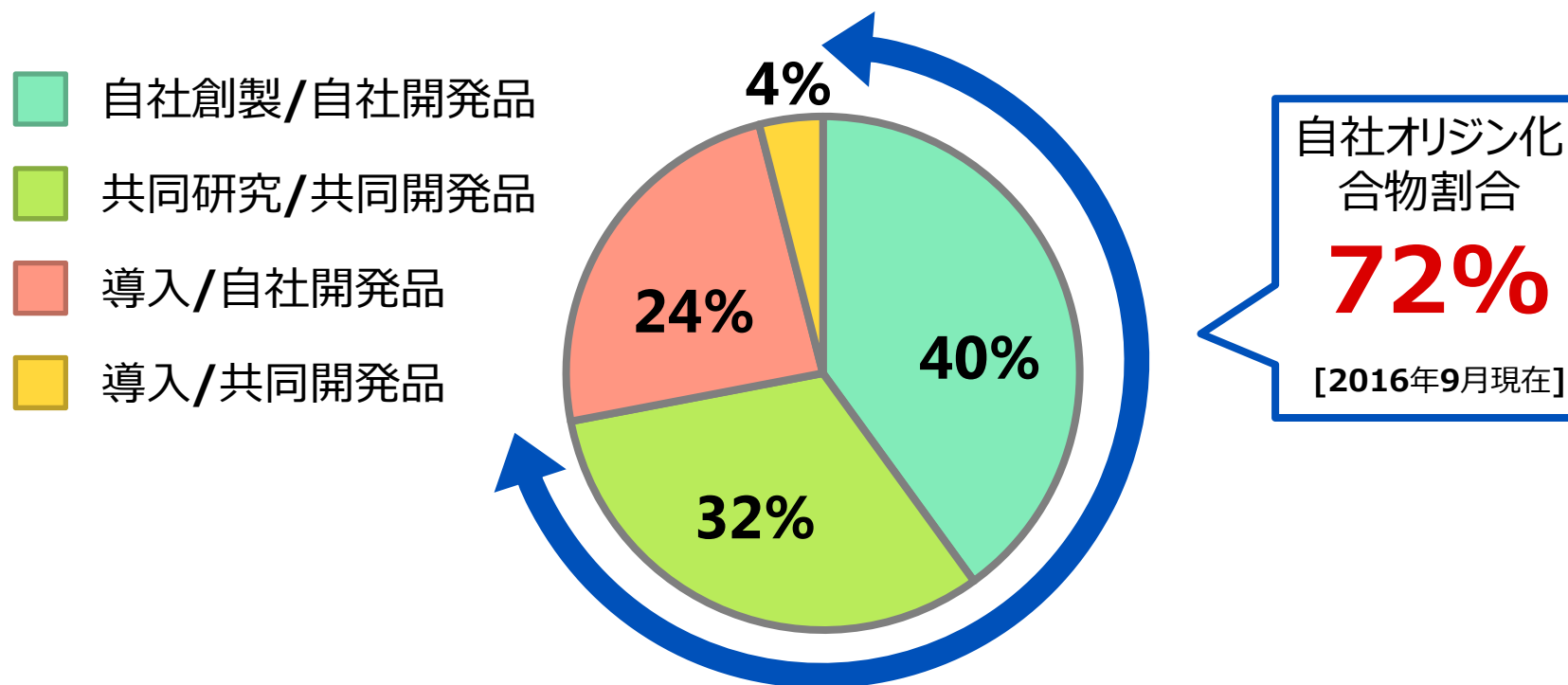
# ROICおよびCCCの直近5年間の推移



# 自社創薬比率



開発パイプラインに占める自社オリジン化合物\*が、  
全体の50%以上であることをキープする

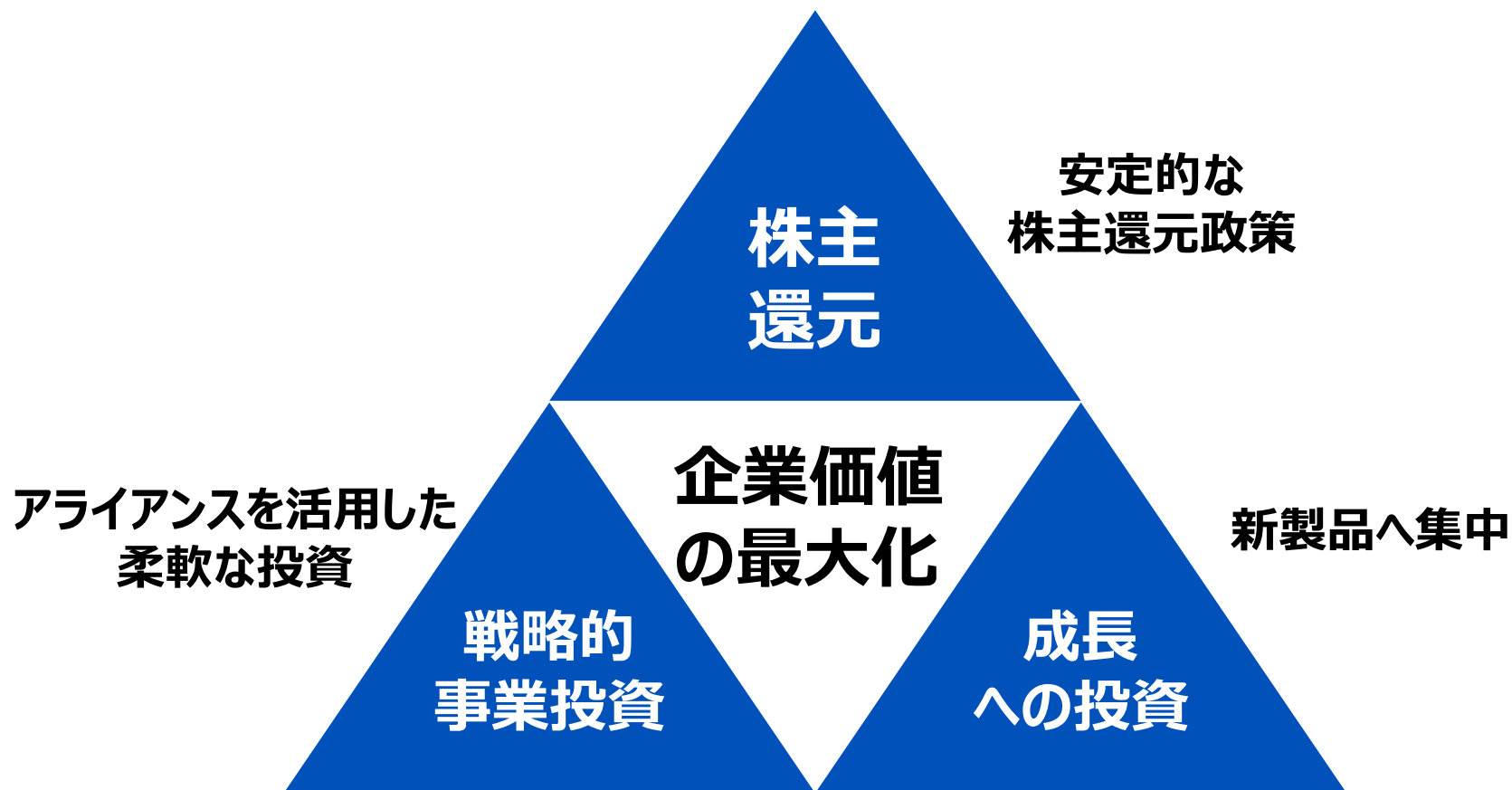


- シオノギの強みである低分子創薬力の発揮
- 産学アライアンス・コラボレーション：創薬シーズの発掘・育成

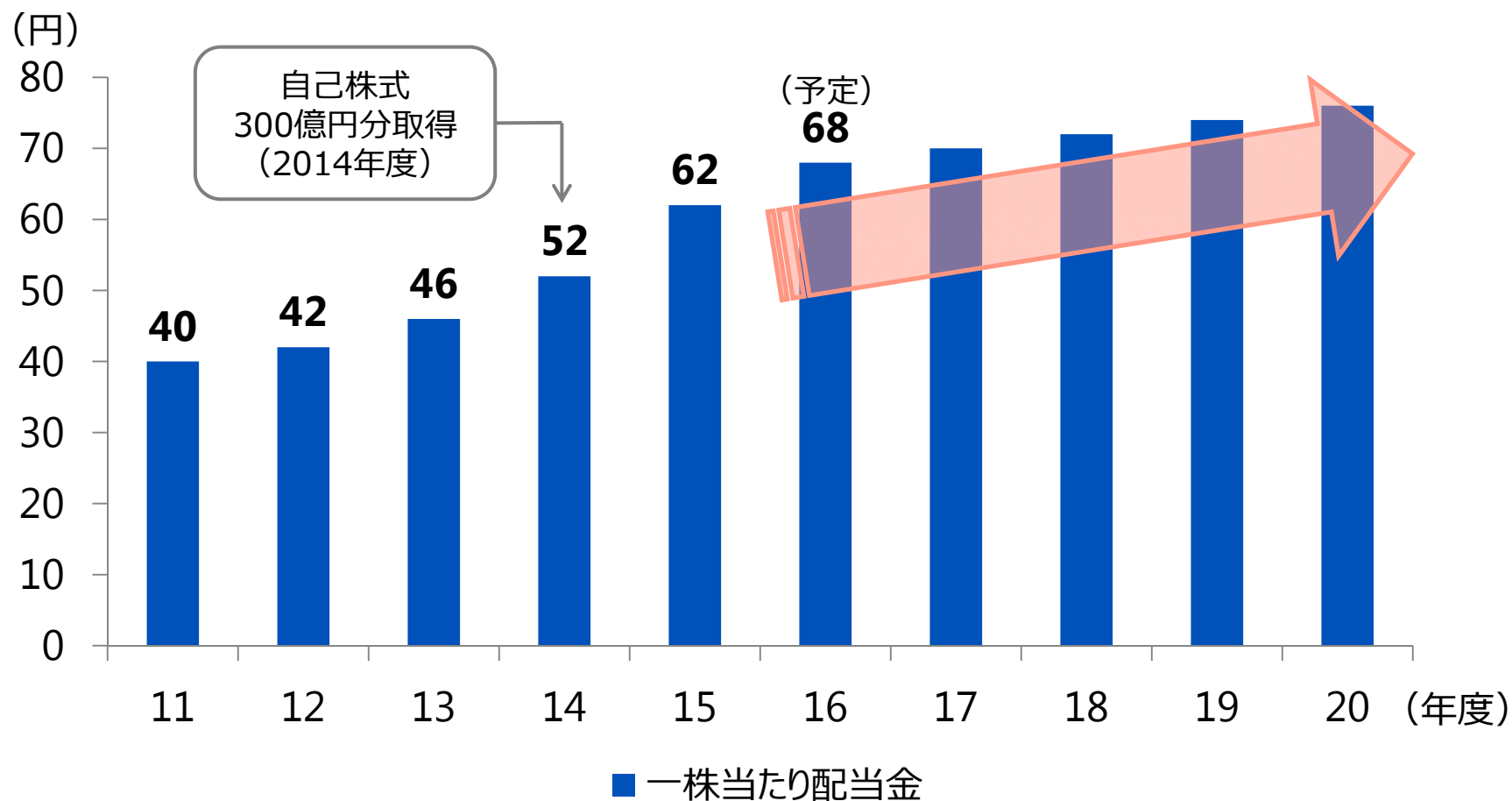
# 株主還元と成長投資



3つのバランスをとることで、企業価値を最大化し、  
社会とともに成長する



## 継続的な増配ならびに機動的な自己株式の取得



# SGS2020定量目標



## 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：5.5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

# SGS2020におけるビジョン



**創薬型製薬企業として  
社会とともに  
成長し続ける**

