

SHIONOGI
INTEGRATED REPORT
2023

統合報告書 2023 2023年3月期

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



SHIONOGI

塩野義製薬株式会社

目次

- 2 Our Group Philosophy
- 4 Why this Revision?
- 6 社長メッセージ
- 12 **特集1** 社長 手代木 功×伊藤 邦雄氏 対談
SHIONOGIにおける人的資本経営の実践



I SHIONOGIの現在地

- 20 数字で見るSHIONOGI
- 22 SHIONOGIの歩み
- 24 SHIONOGIのこだわり
- 26 価値創造プロセス
- 28 HaaS企業としての成長
- 30 リスクと機会
- 32 SHIONOGIの重要課題

II これからのSHIONOGI

- 36 SHIONOGIの目指す姿
- 38 中期経営計画
- 44 社会課題解決を通じた価値創造
 - 44 感染症の脅威からの解放
 - 50 健やかで豊かな人生への貢献
 - 52 成長を支えるSHIONOGIのパイプライン
 - 54 持続可能な社会保障への貢献
医療アクセスの向上
- 56 新たな価値創造を実現するための基盤づくり
- 58 経営基盤の強化
 - 58 注力する戦略 投資／財務戦略
 - 62 注力する戦略 グローバル成長戦略
 - 64 変革の取り組み
 - 68 ESG経営の強化 人的資本マネジメント

III SHIONOGIの成長を支える仕組み

- 76 社会への責任
 - 77 サプライチェーンマネジメントの強化
 - 78 責任ある製品・サービスの提供
 - 79 人権の尊重
- 80 環境への配慮
- 84 **特集2** 社長 手代木 功×伊藤 邦雄氏 対談
次の世代を支えるリーダーとは
- 86 取締役会議長メッセージ
- 87 コーポレート・ガバナンス
- 98 コンプライアンスの遵守
- 99 リスクマネジメント

IV パフォーマンスとデータ

- 104 財務ハイライト／非財務ハイライト
- 108 11か年の財務サマリー
- 110 連結財務諸表
- 115 非財務データ
- 116 環境データ
- 117 環境データに関する第三者保証
- 118 用語集
- 119 真正性表明
- 119 ステークホルダーエンゲージメント
- 120 会社概要・株式情報

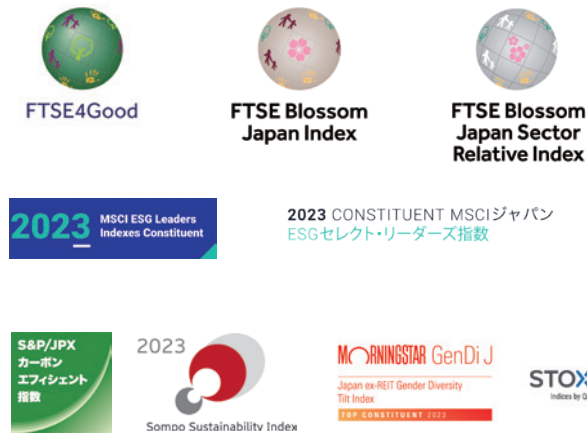
将来見通しに関する注意事項

本報告書において提供される情報は、いわゆる「見通し情報」を含みます。その情報は、現時点において入手可能な情報から予測した見込み、リスクを伴う想定、実質的に異なる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、金利や為替レートの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、特に既存および開発中の製品に関連した見通し情報に存在します。それらには、臨床試験の完了ならびに中止、規制当局からの承認取得、製品の安全性ならびに効果に関するクレームや懸念の発生、技術の進歩、重大な訴訟における不利な判決、国内外各国の保健関連制度の改革や法規制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。

また、既存製品に関しては、製造およびマーケティングのリスクがあり、需要を満たす能力を欠く状況、原材料の入手困難、他社との競合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。新しい情報、将来の出来事もしくはその他の事項より、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、義務を負うものではありません。なお、本報告書には、医薬品（開発中の製品を含む）に関する情報が含まれていますが、その内容は宣伝広告、医学的アドバイスを目的としているものではありません。

社会からの主な評価

■ ESG インデックスへの組み入れ



■ IR、サステナビリティに関する社会からの評価



■ その他

GPIFの運用機関が選ぶ「優れた統合報告書」に選出
(3年連続:2020年度以降)

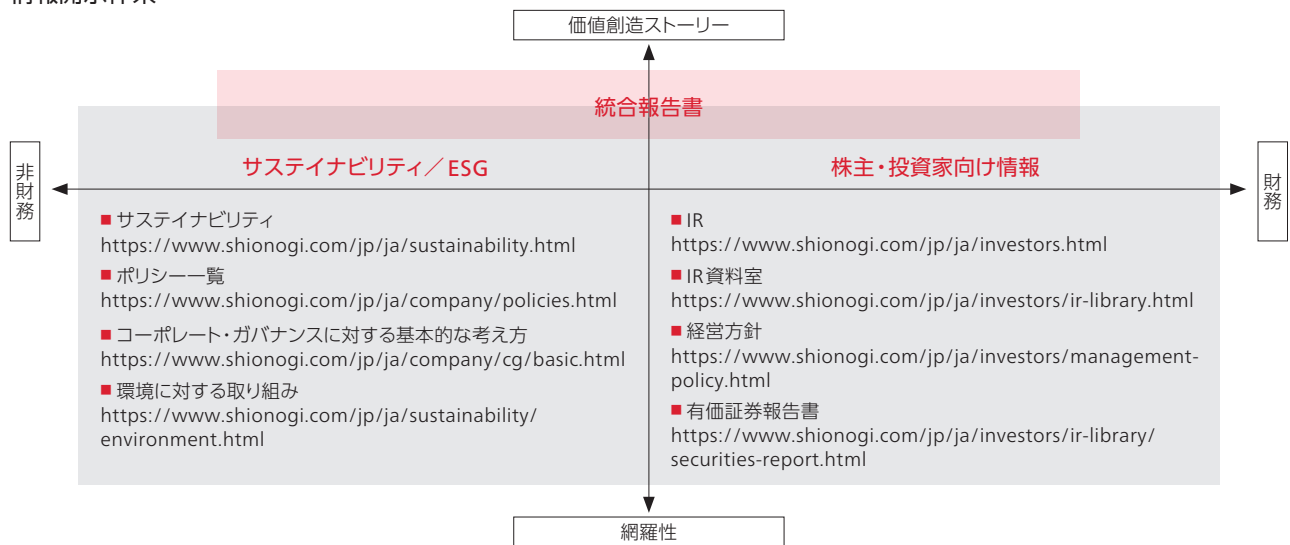
社会に対するコミットメント



SHIONOGIは、国連グローバル・コンパクトに賛同、支持を表明しています。
詳細は当社Webサイトをご覧ください。

<https://www.shionogi.com/jp/ja/sustainability/ungc.html>

情報開示体系



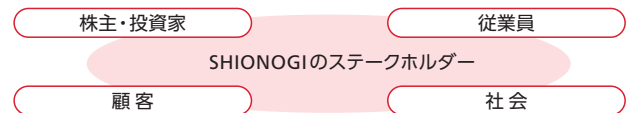
報告対象範囲など

編集方針:ステークホルダーの皆さまにSHIONOGIの企業価値をより深くご理解いただくため、統合思考に基づいて統合報告を実施しています。

対象期間:2022年度(2022年4月1日~2023年3月31日)の実績。一部、同期間以降の活動内容を含みます。

対象組織:グループ会社49社(塩野義製薬株式会社、連結子会社45社、関連会社3社および共同支配企業1社)を対象としています。環境活動については、塩野義製薬株式会社の全事業所、国内の主なグループ会社および一部の指標については海外の主なグループ会社も対象範囲としています。

参考ガイドライン:ISSB「国際統合報告フレームワーク」、GRI(Global Reporting Initiative)サステナビリティ・レポート・リング・スタンダード、ISO26000、環境省「環境報告ガイドライン(2018年版)」、経済産業省「価値協創ガイダンス2.0」



SHIONOGIは、株主・投資家、顧客、社会、従業員という4つのステークホルダーとのエンゲージメントを通じて、企業価値および社会的価値を創出し、持続可能な社会の実現を目指します。

**SHIONOGIは、
常に人々の健康を守るために
必要な最もよい“薬（ヘルスケアソリューション）”
を提供する。**

SHIONOGI Group Heritageの冒頭に記されているこの言葉は、SHIONOGIの存在意義を示す、揺るぎないPurposeです。高度化・多様化するヘルスケアニーズを的確につかみ、製薬企業の枠を超えた“最もよいヘルスケアソリューション”で応えていく。

人々にとってなくてはならない存在へ、

SHIONOGIはTransformationを加速させていきます。

※ SHIONOGI:SHIONOGIグループとしての総称



グループ経営理念

SHIONOGI Group Heritage

SHIONOGIの基本方針

目的

SHIONOGI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

SHIONOGI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。

SHIONOGI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ぬ。

その結果

SHIONOGIの人々は日々の仕事と生活に益々生甲斐を感じる。

SHIONOGIの人々の生活の仕方が益々改善せられる。

SHIONOGIの人々の生活が益々豊かになる。

(1957年制定)

SHIONOGI Group Vision (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

SHIONOGI Group Values

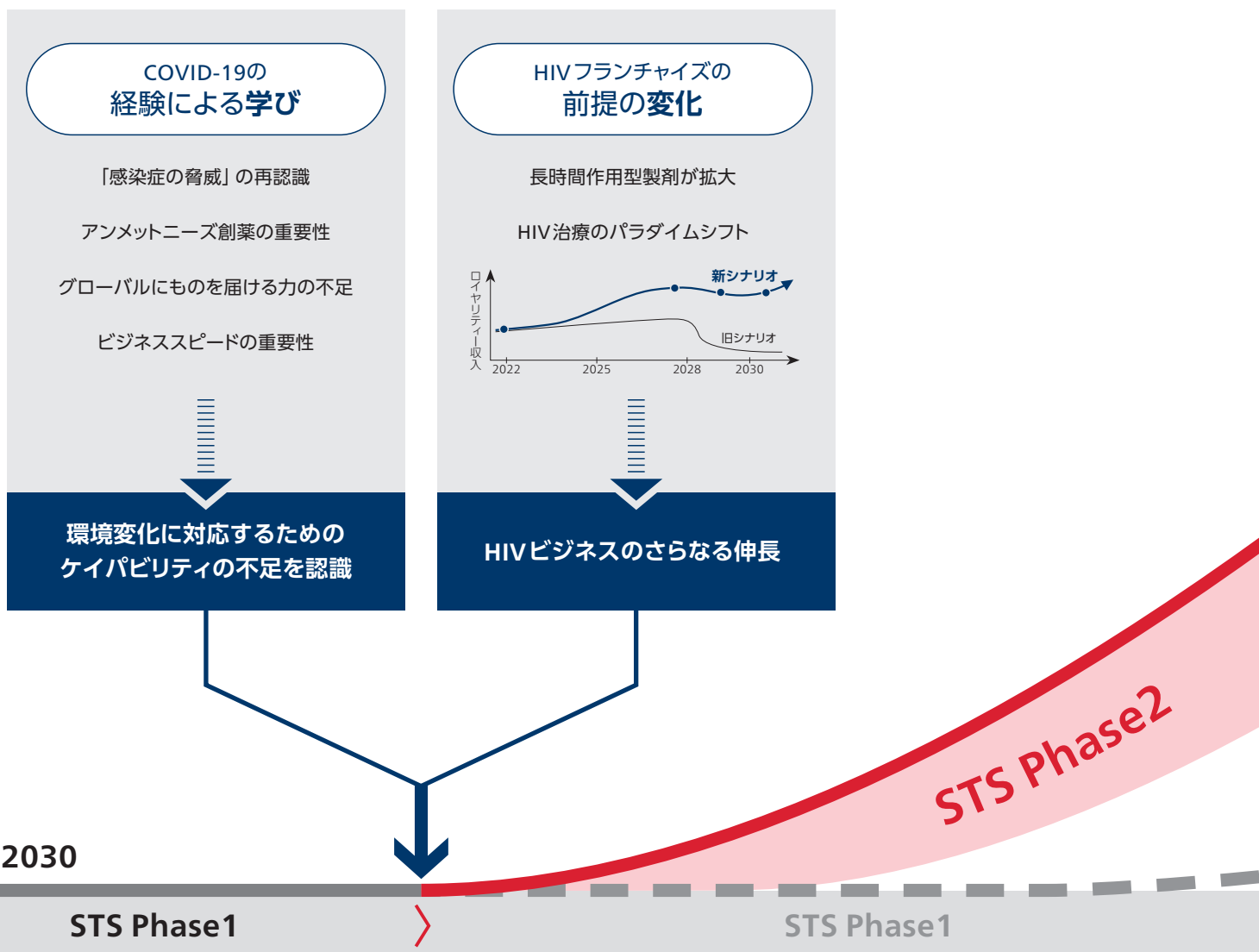
- コンプライアンスの徹底
- 既存概念の打破による進化
- 不屈の精神による貫徹
- 多様性の尊重
- 社会への貢献と共存

Why this Revision?

目指すべき方向性は変わらない HaaSの実現に向け、Transformを加速

SHIONOGIは「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」というVisionを実現するために、2020年度に中期経営計画「Shionogi Transformation Strategy 2030 (STS2030)」を発表し、取り組みを進めてきました。これまでの3年間の取り組みの結果、SHIONOGI Group Visionに向けたシナリオが大きく進展し、実現に向けた道筋がより明確になったことから、2023年6月に戦略を見直し、STS2030 Revisionを発表しました。HaaS*企業への変革を目指し、Transformationによる成長に向けて、ギアを落とすことなく力強く推進していきます。

※ Healthcare as a Service:医薬品の提供にとどまらず、顧客ニーズに応じた様々なヘルスケアサービスを提供すること





STS2030 Revision

STS Phase3



HaaS企業
への進化

STS2030 Revisionにおける強化ポイント

販売力の強化

グローバルに
届ける力

パイプライン強化

アンメットニーズへの
投資

経営基盤の強化

ビジネススピード向上・
人材強化

STS Phase2

社長メッセージ

COVID-19による「成果」と「学び」を活かし、
SHIONOGI Group Vision (2030年Vision) の
実現に向け、STS2030 Revision で
新たなスタートを切ります。



代表取締役会長兼社長 CEO

手代木 功

STS2030 Phase1 (2020年度～2022年度)におけるビジネスの振り返り

SHIONOGIは、2030年に成し遂げたいVision (SHIONOGI Group Vision)として「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」ことを掲げ、そのVisionを実現するための戦略として中期経営計画「Shionogi Transformation Strategy 2030 (STS2030)」を2020年6月に策定し、全社が一丸となり歩みを進めてまいりました。

SHIONOGIがSTS2030を発表する直前に、新型コロナウイルス (SARS-CoV-2)による感染者が確認され、そこから瞬く間に世界中で感染が拡大し、社会そして人々の生活環境は激変しました。2020年3月のCOVID-19パンデミックの宣言以降、SHIONOGIを取り巻く事業環境は大きく変化しましたが、感染症の脅威から「人々を救う」とともに、「パンデミックで傷んだ社会を救う」との想いで、この3年間をブレることなく前進し続けてきました。近年例を見ない、この社会課題の解決に貢献するソリューションを「1分1秒でも早く」提供するために、一時は研究開発リソースの8割をCOVID-19関連に投入するなど大胆なリソースシフトを敢行しました。この経営判断に対して、多くのステークホルダーの皆さまからのご理解と激励をいただく一方で、成果の進捗に対するお叱りや成長投資へのご懸念も多数いただきました。確かにワクチンはいまだ承認の取得に至っていませんし、感染動向が不透明である中でどこにリソースを配分すべきかは難しい問題ですので、皆さまのご指摘は真摯に受け止める必要があると考えています。しかしながら、SHIONOGIは、この3年間の取り組みを通じて、企業として力強く成長するための多くの「成果」と「学び」を得ることができたことも事実であり、それらがSTS2030を前向きにRevisionするに至る原動力ともなりました。

STS2030発表からの3年間の主な成果と学び

ここでは、この3年間の主な成果と学びを3点に絞り、お伝えしたいと思います。まず1点目は「自社創製品の拡大」です。最大の成果は、やはりCOVID-19治療薬であるエンシトレルビル (日本での製品名:「ゾコーバ」)の緊急承認取得であり、国内で抗ウイルス薬による治療を必要とされる患者さま、医療関係者の皆さまによく「ゾコーバ」をお届けすることができるようになったことに尽きます。この間、各社でそれぞれの強みを活かしたCOVID-19関連の研究開発が進められ、重症化抑制のための抗体医薬や血清療法などが比較的早いタイミングで登場しましたが、SHIONOGIは当初からインフルエ

ンザと同様に、「予防ワクチンがあり、迅速診断薬があり、そしてウイルスそのものを減らし、かつ簡単に服用ができる経口の抗ウイルス薬があって初めて、社会が平静を取り戻すことができる」という考えのもと、自社の強みを活かした低分子の経口治療薬の開発にこだわってきました。世界に目を向けても、短期間で抗ウイルス薬を研究開発・生産できる製薬会社は限られる中、うまくいくかどうかではなく、我々がやらなくて誰がやるのかという使命感で研究をスタートさせました。まず取り組んだのが、長年にわたり集積した化合物ライブラリ (候補物質の探索のために構造情報と実験データが一元管理された化合物群の保管システム)の総ざらいでした。探索を開始してすぐに候補品となる化合物を特定することができましたが、抗インフルエンザウイルス薬のように一般に広くご使用いただける薬剤を目指す中で、有効性と安全性のバランスの面で懸念が残るものは臨床に進められないとの判断から、残念ながらこの化合物の開発を見送りました。この判断の直後となる2020年12月、並行してゼロから立ち上げていた別の研究プロジェクトにおいて「ゾコーバ」につながるリード化合物*の創出に成功し、そこからトップスピードで研究開発を走らせ、約2年で「ゾコーバ」を世に送り出すことができました。

* リード化合物: ヒット化合物 (化合物ライブラリのスクリーニング試験で見出された活性化合物)の活性がin vivo評価などでさらに向上した化合物のこと。活性、溶解度、安定性、薬物動態、安全性などを化学合成によりさらに改善するものとなる化合物。

もっと早くできなかったのかという声も当然おありかと思えますし、私どもも世の中のお役に立てていない状況に対して、自責の念に駆られる時期もありましたが、医療現場や社会の環境が目まぐるしく変化し、ウイルスそのものも変異を続ける中で、都度状況を見極め、意思決定を繰り返しながらその時々でのベストを尽くした結果、今に至っていると思っています。この成果を次の成長につなげるためには、「なぜグローバルで先行した他社に遅れを取ったのか?」を分析することが肝要です。感染症メーカーとして自社が保有するノウハウは他社にはない強みだと自負していますが、パンデミックを想定し、そのノウハウの強化にどこまでこだわってこれたのかという点では、もっとできることがあったとの振り返りを行っています。いつ、どのようなウイルスが出現してくるかわからない状況において、ウイルス特有の酵素に対して作用する化合物ライブラリのさらなる強化が必要であり、すでに取り組みを始めています。これにより、今後同様のことが起これば、初動の6～8か月は十分短縮できるのではないかと考えています。パンデミック期間中の臨床試験の困難さを痛いほど経験したSHIONOGI

社長メッセージ

STS2030 Phase1の振り返り:主な成果

自社創製品の拡大

- COVID-19治療薬「ソコーバ」の国内緊急承認取得
- 海外ビジネスの強化
- HIVフランチャイズの成長

医療用医薬品以外の製品・サービスの進展

- COVID-19ワクチンの国内承認申請実施
- 感染症領域・中枢神経領域における多様な取り組み

ガバナンスの強化

- 社内意思決定プロセスの整備
- マネジャー教育の継続実施

主要KPIの達成

()はSTS2030目標値

KPI	2020年度	2021年度	2022年度
売上収益	2,972億円	3,351億円	4,267億円 (4,000億円)
コア営業利益*	940億円	1,106億円	1,585億円 (1,200億円)
コア営業利益率	31.6%	33.0%	37.1% (30%以上)
海外売上高比率	16.2%	22.3%	16.9% (25%以上)
自社創業比率	71%	73%	61% (60%以上)
EPS	365円	378円	619円 (370円以上)
DOE	4.1%	3.8%	3.9% (4%以上)
ROE	13.9%	12.5%	17.8% (13%以上)

* 営業利益から非経常的な項目(減損損失、有形固定資産売却益等)を調整した利益

だからこそ、これまでの常識を疑い打破していくこと、議論を尽くして週単位、月単位で研究開発期間を短縮することの重要性を強く認識しています。

2点目として、「医療用医薬品以外の製品・サービスの提供」を開始できたことも、大きな成果の1つだと考えています。パンデミックの早期終息を目指しCOVID-19のトータルケアという観点から、従来強みとする治療薬の開発とほぼ同じタイミングで検知(流行予測)、予防、診断、重症化抑制といった各ソリューションの提供までビジネスのスコープを広げてきました。具体的には島津製作所との共同出資により株式会社 AdvanSentinelを設立し、下水疫学調査サービスの社会実装に向けた新しいビジネスを立ち上げるとともに、SHIONOGI初となる予防ワクチンの開発、診断キットや機器の開発・販売に注力してきました。予後という観点では、Long COVIDの発現リスクの低下に関するエビデンスの集積を今まさに進めているところです。感染症領域、とりわけCOVID-19関連にリソースを集中する傍ら、新たに設立したYui Connection 株式会社による教育支援サービスの提供や、ピクシーダストテクノロジー社との間で「生活に溶け込む認知機能ケア」という共通コンセプトに基づき、生活をしながら認知機能をケアできる可能性がある音として「ガンマ波サウンド」を共同で開発し、テレビなどの音をガンマ波サウンドに変調する機器「kikipal」を販売しています。STS2030では、医療用医薬品を中心に提供する「創薬型製薬企業」から、ヘルスケアサービスを提供する「HaaS (Healthcare as a Service) 企業」へと進化し、患者さまや社会の抱える課題をより包括的に解決していくことをビジネスの方向性として掲げており、その方針はRevisionに際しても揺らぐことはありません。この3年間、疾患を取り巻くトータルケアへの展開や困りごとの解決に向けた様々な新規

事業の立ち上げによって、SHIONOGIが提唱するHaaSモデルの一端をお示しすることができたのではないかと考えています。もちろん成果と呼ぶには道半ばではあるものの、サイエンスをベースにゼロからイチを生み出し、それを短期間で事業化へと導く力と、患者・医療従事者から社会へと顧客の幅を広げ、異業種や自治体など、これまでとは異なるパートナーとも連携を深める力が格段に向上した3年間でした。

そして、3点目に経営基盤強化、特に「ガバナンスの強化」が挙げられます。社内の意思決定プロセスを全面的に見直し、「いつ、どこで、誰が、何を、どのように決めたのか」という業務プロセスを完全に透明化した上で記録に残し、その実行を追跡可能とする仕組みを構築したことや、4つの大きな管掌に組織を括り、業務執行の責任所在をより明確にすることで、リスクレベルに応じたスピーディーな意思決定と組織間連携が可能となってきています。当然ながら、それらの意図を正しく理解し、実行する全マネジャーへの教育や従業員への落とし込みにも余念なく取り組みました。

こうした成果や学びは、財務面にもプラスに表れてきています。2022年度は1,000億円を超える、SHIONOGIの歴史始まって以来の研究開発費を投じる中で、売上収益およびすべての利益項目で創業以来最高の業績を更新し、STS2030策定当初に掲げていた主要KPIを達成することができました。SHIONOGIを取り巻く環境や見通しが急速に変化する中でも、どこで売上を計上し、数年後の成長を見据えて経費をどのように最適化するか、経営管理力がさらに一段レベルアップできたものと自負しています。

STS2030 Revisionをもとに2030年Visionを実現するためには、強みを活かして創製した製品・サービスをグローバルに届けていかねばなりません。すなわちサプライチェーンも含

めた販売力の強化です。そして、社会課題やアンメットニーズに応えるパイプラインの強化も、さらなる変革に向けた課題です。安定した収益基盤と強固な財務基盤を活かし、国際

機関を含む種々のパートナーとの連携も積極化しながら、変革を強力かつスピーディーに推し進めていく所存です。

HIV フランチャイズの順調な進展

これまで述べた成果と学びに加えて、STS2030策定時から状況が大きく変化したこととして、HIVビジネスが極めて順調に進展していることが挙げられます。当初は2028年頃に訪れる抗HIV薬ドルテグラビルの特許切れに伴う試練（パテントクリフ）をどう乗り越え、再成長するのが最大の課題と考えていましたが、昨今、HIV治療のパラダイムシフトが順調に進み、ビジネスの前提が大きく変わろうとしています。SHIONOGIが創製した2つのインテグラーゼ阻害剤ドルテグラビルとカボテグラビルをベースとする新製品群は、パートナーであるヴィーブ社によって想定を上回る速度で市場に浸透しており、2022年度は従来ヴィーブ社が掲げていた年間成長率1桁代半ばを大きく上回る成果を上げています。HIV治療は、耐性課題への対処として1990年代後半から3剤併用療法が主流となっており、特に安全性が高く耐性プロファイルに優れたインテグラーゼ阻害剤の登場後は、ドルテグラビルなどのインテグラーゼ阻害剤をベースとした3剤療法が治療の中心を担うようになりました。「HIVは薬で適切に管理することが可能な疾患である」、そのような認識が定着し始めた頃から、ヴィーブ社はドルテグラビルをベースとする2剤併用療法の開発に、どこよりも早く着手しました。患者さまの服薬負担や安全性面を考えれば3剤よりも2剤療法が良いことは明らかでしたが、当時は耐性化の懸念から医療現場や株式市場の反応は冷ややかなものでした。それでも開発に乗り出し、今の成果へとつなげることができたのは、HIV領域における社会課題として患者さまのQuality of Life (QOL) の向上にいかんして応えるかが問われる時代に突入するとの確信があったこと、そしてヴィーブ社

もSHIONOGIもドルテグラビルの可能性を誰よりも信じていたからに他なりません。こうして生み出されたドルテグラビルを含む2剤配合剤は、順調にそのシェアを拡大しています。経口2剤療法を確立したヴィーブ社が同時期より取り組んだのが、2剤の注射による長時間作用型製剤の開発です。HIV治療は毎日服用する経口薬が今なお主流です。それは日々の服薬負担だけでなく、服薬のたびに自身がHIV感染者であることを思い出させ、他人に知られるのではないかという不安を患者さまに与え続けています。これら市場の声を聞き、経口薬では満たせないアンメットニーズに応えるために登場したのが、カボテグラビルを含む2剤を2カ月に1回投与する注射剤である「Cabenuva」です。発売当初こそCOVID-19パンデミックによる受診抑制の影響を強く受けましたが、現在はその潜在的な力を発揮し、順調に既存の経口薬市場からの切り替えが進んでいます。カボテグラビルは、単剤でも長時間作用型注射剤としてHIVの予防に貢献しています。新規HIV感染の撲滅を目指す米国などでは、HIV予防に対して、とりわけこうした長時間作用型製剤へのニーズが高く、予防市場のさらなる拡大とシェアの獲得が期待されています。このような市場の変化から、当初想定していたパテントクリフは事実上なくなり、さらなる投与間隔の延長を期待する導出品S-365598など、パイプラインの進展次第ではさらなる成長が期待できる状況となっており、将来の見通しについてより自信を深めているところです。ヴィーブ社との中長期的なパートナーシップにおけるSHIONOGIの役割もより明確となりました。

STS2030からSTS2030 Revisionへ

2030年Vision実現に向けて

こうした3年間の取り組みによる成果や学び、HIVビジネスの順調な進展を受け、2030年Vision実現に向けた道筋がより明確となったことから、2023年6月にSTS2030をアップデートし、STS2030 Revisionとして発表いたしました。このSTS2030 Revisionにおける成長の柱に、「HIVビジネスのさ

らなる伸長」、「COVID-19治療薬の成長」、そして積極的なR&D投資および事業投資による「新製品・新規事業拡大」の3つを位置付け、これらを軸にグローバルでの成長を加速し、上方修正した2030年度の売上目標8,000億円の達成、ならびに2030年Visionの実現を目指します。

社長メッセージ



真のグローバル企業として創り、造り、売る、を体現する

これからのSHIONOGIが取り組まなければならないことは、グループが一丸となり創製したソリューションを、自らの手でグローバルに展開していくことに尽きます。もちろん領域や品目のポジショニング、ターゲットとする市場などによっては、これまで通り他社との提携を選択することも否定しませんが、研究開発の早い段階から私たちのイノベーションがもたらす価値を自らの手でいかに最大化するかを念頭に置き、企業として次のステージへと進むことに全力で取り組みます。Revisionにより期間を再設定したPhase2(2023年度～2025年度)においては、Phase1(2020年度～2022年度)の成果をグローバルに届けることにとことんこだわり、真のグローバル企業として創り、造り、売る、を体現する3年間にしていきます。

まずはSTS2030 Phase1の最大の成果であるCOVID-19治療薬「ゾコーバ」のグローバル試験を加速し、中国や韓国をはじめとするアジア諸国、さらには欧米へと展開するとともに、製品価値の最大化に向けて予防適応や小児での開発を推進していきます。さらに、「ゾコーバ」の弱点を克服し、より多く

の方々に使っていただける新たな治療薬の研究開発にも引き続き注力していきたいと考えています。一部のステークホルダーから、パンデミックはすでに収束し、COVID-19治療薬やワクチンへの投資はもう必要なくなったのではないかと、というお声をいただくことがありますが、SARS-CoV-2は今後も変異を繰り返しながら私たちの生活に一定の影響を及ぼし続けていくことが予想されます。そして新たな変異株が出現した際には、人流により瞬く間に世界中へ拡大することが明らかです。それゆえに、感染の再拡大や強毒株の出現、さらには新たな病原体によるパンデミックなどの将来の有事に対する備えを、今まさにステークホルダーの皆さまとともに構築していくことが重要であり、それが感染症のグローバルリーダーを志向する私たちSHIONOGIの使命であると考えています。治療薬やワクチンといったソリューションの提供はもちろんですが、流行の早期検知から治療後のフォローアップまで、感染症を社会全体の課題としてトータルでケアすることができる体制の構築を目指し、社会のニーズに応えていきたいと思っております。

持続可能な感染症ビジネスモデルの構築

感染症の脅威に対処しつつ、ビジネスとしての成長を実現するために取り組まなければならないのが、持続可能な感染症ビジネスモデルの構築です。感染症と一言で表しますが、COVID-19や季節性インフルエンザに代表される、収益が流行に左右されやすい急性感染症、世界三大感染症のHIV/エイズやマラリアのように治療に長期間を要する感染症、さらには予防ワクチンといったように、SHIONOGIでは「罹患した際の症状」「その解決に向けたソリューションのあり方」「それらをどういった方々が必要とされているのか」など、いくつかのポートフォリオに分けて捉えています。それぞれの特性や社会的な位置付けを明確に意識しながら、最適なビジネスモデルを確立し、組み合わせることでリスク・機会の分散を図り、事業としてのサステナビリティを確保できるよう取り組んでいきます。

また、世界中に「届ける」という点では、国際機関との連携が欠かせません。とりわけ感染症は病原体によってもたらされ、国境のない、健康な方でも誰もが罹り得る疾患であること、保健医療システムが脆弱な途上国ではより深刻な影響が懸念されることなどを踏まえると、特定の先進国のみで開発・販売することは真の課題解決にはなりません。高所得国のマーケットを中心に、一定のリワードをいただきながら、GARDPやMPPをはじめとするパートナーと協働し、低所得国(LMICs)を含めたユニバーサル・ヘルス・カバレッジの実現に貢献できるよう、ステークホルダーの皆さまとの対話を継続してまいります。

積極投資による成長ドライバーの育成

SHIONOGIが長きにわたって培ってきた“創薬力”は、今後とも変わらずコアとなる強みとして磨き続けていかなければなりません。今後の3年間は総額として3,000億円規模の研究開発費を投じ、既存製品・開発品の価値最大化に向けた研究開発を推進するとともに、アセットの導入についても積極的に実施していきます。取り組むべき領域として、引き続き感染症領域に注力することに加え、社会的影響度の高いQOL疾患への取り組みを強化していきます。QOL疾患の例として、これまで取り組みを進めてきた、痛みやうつ、認知症、肥満症などに加え、睡眠障害や難聴、小児に特有な疾患などを特定していますが、研究レベルでは、これらの疾患以外にも面白いアイデアやエビデンスが生まれてきています。

成長ドライバーの育成において最も重要なことは、顧客や社会をよく観察し、今後も解決されずに増加していくと見込まれる課題（アンメットニーズ）を見極めていくことです。SHIONOGIでは、未病・予防の段階から疾患の進行、予後に至るまで患者さまがたどる過程を疾患ジャーニーと捉え、その過程に存在するニーズの見極めを行っています。ひとたび注力するニーズを特定すれば、COVID-19で学んだ最速解へのアプローチと大胆なリソースアロケーションにより、リスクをとりながらも、いかに早く人々の健やかで豊かな人生に貢献するソリューションを世の中に届けられるかという観点でSHIONOGIの強みを発揮していきます。

2030年Vision実現に向けた人的資本マネジメント

SHIONOGIは創薬型製薬企業から、医薬品の提供にとどまらず顧客のニーズに応じた様々なヘルスケアサービスを提供するHaaS企業へTransformし、ビジネスの変革を通じて成長を実現することを、STS2030 Revisionでも改めて掲げました。この変革による成長を実現していくのは、SHIONOGIグループの従業員一人ひとりにほかなりません。STS2030 Phase1から、さらに1段2段とギアを上げ、数多くの前例のないことにスピード感をもって挑戦していくことが求められますが、その実行にあたっては、既存の強みや専門性だけでは十分とは言えず、従業員一人ひとりが新たなスキル・能力を獲得し、成長し続けることが必要です。このことについては、四半期に1度、私から従業員に向けて発信しているメッセージの中でも、長年にわたり繰り返し伝えてきたことでもあります。この3年を見ても、自己投資支援制度を活用し、新たなスキルや能力の獲得に貪欲に取り組む従業員と、なかなか変革に踏み出すことができない従業員とのケイパビリティの格差は如実に表れ

てきています。企業として成長を続けるためには、今後ますます学びを継続し、変わり続けることができる人材を育成していかなければなりませんし、そうした方々にやりがいをもって働くことができる環境を提供しなければなりません。その一環として、このたび人事制度を刷新し、全従業員を対象に役割に応じた職務グレードに格付けし直し、チャレンジした人材をより評価できる体制の構築を図っています。さらに早期退職プログラムの実施により、人材ポートフォリオの見直しを加速する決断もいたしました。今後、不足するスキル・能力については外部からの登用も積極的にを行い、人的資本の拡大を図っていきます。制度や仕組みに魂を吹き込むには会社としての本気度が問われます。長らく貢献されてきた方々のSHIONOGIや社会への想いをしっかりと受け継ぎ、より一層の緊張感をもって経営にあたることをお約束します。そして、STS2030 Revision達成、2030年Visionの実現を目指して貪欲に挑戦する従業員とともにグループ一丸で変革を推し進めてまいります。

ステークホルダーの皆さまへ

SHIONOGIは、2030年Vision実現に向け、より明確となった道筋をSTS2030 Revisionとして改めて策定し直し、新たなスタートを切りました。目指す方向性自体は2020年のSTS2030策定時より変更はありませんが、SHIONOGIの重要課題（マテリアリティ）である「感染症の脅威からの解放」「健やかで豊かな人生への貢献」「持続可能な社会保障への貢献」「医療アク

セスの向上」など、ヘルスケアを取り巻く社会課題の解決を通じた価値創造により、真のグローバル企業として、世界中のステークホルダーの皆さまに将来にわたって必要とされるパートナーとして認識いただけるよう、今後も変革への挑戦を続けていきます。引き続きのご指導、ご支援をよろしくお願いたします。

社長 手代木 功 × 伊藤 邦雄氏 対談

—— ファシリテーション 佐藤 淑子氏 ——

SHIONOGIにおける人的資本経営の実践

SHIONOGIは、STS2030 Revision で人的資本マネジメントの方針を示し、人的資本経営を推進していくことを明示しました。社長 手代木と伊藤邦雄氏が、SHIONOGIが目指す方向性について対談を行いました。



手代木 功

塩野義製薬株式会社
代表取締役会長兼社長 CEO

東京大学薬学部卒業、1982年塩野義製薬入社。1987年、米国ニューヨークオフィス駐在。1991年に帰国し開発渉外部に配属されるが、1994～1997年、カプセル会社への出向で再び米国駐在。帰国後、社長室勤務を経て1999年、秘書室長 兼 経営企画部長。2002年取締役、2004年医薬研究開発本部長、2006年専務執行役員、2008年4月代表取締役社長。2022年6月より現職。



伊藤 邦雄

一橋大学 CFO 教育研究センター長

一橋大学商学部卒。同大学大学院商学研究科長・商学部長、同大学副学長を歴任。経済産業省プロジェクトで座長として成果をまとめた「伊藤レポート」は国内外で大きな反響を呼んだ。2019年5月より気候変動対策に取り組む企業、団体からなる「TCFD コンソーシアム」会長。2020年9月、座長を務めた経済産業省「持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会」の成果として「人材版伊藤レポート」を公表。2022年5月に「同2.0」を策定し、同年8月創設の「人的資本経営コンソーシアム」会長。「Society5.0時代のデジタル・ガバナンス検討会」座長、経済産業省・東京証券取引所「DX 銘柄」評価委員会委員長ほか。



ファシリテーター

佐藤 淑子

日本 IR 協議会専務理事・首席研究員

慶応義塾大学経済学部卒業。日本経済新聞社に入社。1993年3月に日本 IR 協議会に出向。2003年から首席研究員。2007年事務局長、2015年から専務理事。日本 IR 協議会が開催するセミナーや会報を中心に、企業価値向上や資本市場発展を目指す活動を続けている。講演や執筆に加え企業や投資家との対話も重視している。

対談の様子は下記 URL にて動画を公開しています。

<https://www.shionogi.com/jp/ja/investors/ir-library/annual-report-integrated-report.html>



佐藤 今、企業を取り巻く環境は大きく変化しています。環境変化に伴うイノベーションが求められる中で、それを支える人材や組織の重要性がかつてないほど高まりを見せています。伊藤先生は2022年に「人材版伊藤レポート2.0」を公表され、手代木社長は2023年6月にアップデートされた中期経営計画STS2030 Revisionの中でSHIONOGIの人的資本マネジメントの方針を示されました。本特集ではまず、人的資本経営とは何か、というテーマからお話を伺いたいと思います。

最初に手代木社長はSHIONOGIとして2030年にありたい姿として示されているSHIONOGI Group Visionの達成に向けて、トップマネジメントとしてSTS2030 Revisionで人的資本経営をどのように実現していこうとお考えでしょうか。10月に導入を予定している新人事制度を踏まえてお話しいただけますでしょうか。

手代木 SHIONOGI Group Visionとは、「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」ですが、これは製薬会社として従来のように薬を提供するだけでなく、ヘルスケアに対するサービスを総合的に、トータルで提供する企業になることを示したものです。私たちはこれを「HaaS(Healthcare as a Service)」と呼んでいます。

SHIONOGIは、これまで体内に侵入した菌やウイルスなどの病原体を減少させる感染症治療薬の提供を得意としてきました。COVID-19パンデミックという脅威にグループの総力を挙げて取り組んできた中で、これまで通り単に感染症治療薬を創製し提供するだけでは世の中のニーズには応えられないという、非常に大きな気付きを得ました。例えば、予防のため

のワクチンや診断薬のほか、症状が長期化し、様々な臓器や血管に広がってしまい重症化するといったことに至らないための重症化抑制薬も必要です。さらにもっと効率的に流行を予測して、社会全体で予防することも考えなければなりません。このように、COVID-19に対するソリューションをトータルで提供できないと、社会ニーズは満たされないのです。

私たちのゴールは、患者さま、患者さまのご家族が、早く日常生活に戻れるということです。困っていらっしゃる人に薬に限定しないソリューションをお届けし、正常な生活に戻っていただくという価値提供のあり方は、まさにサービス業にほかならないと考えています。予防・検知から診断、治療、重症化抑制、予後の管理まで患者さまや社会の困りごとを解決するソリューションの提供に取り組んでいきます。これが「HaaS」の目指すところですよ。

「HaaS」を実現するために、限られた資源の中で何をするかを考えなければなりません。DXもそうですし、人材の問題についても同じです。持続的な成長を実現するために人材は必要ですが、無限に雇用はできません。したがって、時代とともに変化する必要なケイパビリティの種類とその深さに対応できる人事制度や考え方が必要になってくるのです。具体的には、2~3年ごとに会社として求める能力を定義する人材ポリシーを全社に提示し、ミスマッチとなっている人材については一定の時間の中でリトレーニングやリスキリングが進むように人事制度を設計することを検討しています。もちろん、足りない人材については外部から調達することも選択肢に含まれます。難しい課題ではありますが、人に対する考え方を経営計画のベースとして捉えないと企業の成長はないと考えています。

ビジネスモデルの変革に必要な人材ポートフォリオ

佐藤 伊藤先生は「人材版伊藤レポート」の中で、日本企業は保守的になっており、変革に向けたモチベーションをみんなを高めていくことができず、人材戦略がないのではないか、と問題提起されています。

手代木社長からは、人的資本マネジメントについての課題認識もお話しいただきましたが、これについてはどのようにお考えでしょうか。

伊藤 手代木社長のお話のベースには、SHIONOGIの持続的成長を実現するためには、ビジネスモデルを大きく変える必要があるという見極めと危機感があると思います。同時に、

それを実現するための覚悟と決意を感じました。

今、どの会社でも、中期経営計画にビジネスモデルや経営戦略の変革を盛り込んでいます。ただ、ビジネスモデルの変革に呼応するように人材ポートフォリオをマッチングさせない限り、実現可能性は上がりません。手代木社長がおっしゃっている人材ポリシーや人事制度の変更は、人的資本を中心に置いた経営にシフトしていこうということです。

「HaaS」は、創薬を中心とした狭い意味でのメディカルを超えるという意味で、大胆なビジネスモデル、経営戦略の転換です。成功の鍵は人材のケイパビリティを高めて、高い精度で経営戦略やビジネスモデルとマッチングさせることでしょ。



最適な人材ポートフォリオを組むためには、個々の従業員のケイパビリティやスキルをきめ細かく見える化し、各事業部門まで周知する必要があります。

手代木社長の構想するビジネスモデルでは、HaaS像を描ける中核的な統合型プロデューサーの人材と、それを担う専門性の高い人材、それぞれが持つべきケイパビリティがあると考えます。壮大な人材ポートフォリオ戦略を構築しないと、HaaSの実現可能性が高まりにくいのではないかと思います。その点について手代木社長のお考えをお聞きしたいところです。

手代木 様々な人事評価をもとに人材配置を決めています。従業員にとって自分に配属先の適性があると納得するのは難しい部分があります。30代までの従業員には、様々な事

業を経験して、総合型プロデューサーとして歩むか専門分野に特化するか、考えることを促しています。ただ、これは簡単なことではありません。自分が強みと考えている能力が、必ずしも客観的に正しいとは限らないからです。したがって、なるべく若いうちに統合型、専門特化型の両方の業務を経験させた上で、従業員が自らの適性を見極める必要があります。

戦略の実現可能性を高める理想の人材ポートフォリオ構築のためには、人事評価と本人の適性認識をうまくすり合わせて、納得度の高いマネジメントとエキスパートの組み合わせを創る必要があります。この難しい環境の中では、皆のベクトルを合わせないと会社としては非常に大きなロスになりますので、人材を正しく評価する目を養っていくことが大切だと思っています。

自律的なキャリア形成が企業の成長に直結

伊藤 手代木社長のおっしゃる通り、従業員は自分のケイパビリティや能力、向き不向きに気付いていない部分があります。日本企業の平均的な姿を見ると、自己発見あるいは自己洞察ができるような人事制度は実践されておらず、会社都合で異動があるわけです。自身がやりたいことを自発的に申し出るのではなく、人事異動の命が出れば、それに従ってきたのです。その結果、従業員は自律性を築き潜在的能力を発揮するチャンスを失ってしまいました。このやり方は、グローバル競争が激しくなる中で、有用性を失ってきたと思っています。大事なのは自律的なキャリア形成であり、企業としても、命令ではなく提案型で自律を促す必要があるのではないのでしょうか。

手代木 SHIONOGIは、従業員の自律的なキャリア形成を支援する制度として社内公募制をずいぶん前から採用しています。ただ、手を挙げる際に、異動を希望する理由と異動先で何が出来るかを記載した申請書の提出を求めています。制度

に基づく異動は人事部が素案を作成しますが、決定は経営会議が行います。これは、人事異動は人事部が主体となるのではなく、経営マターであり、本部長レベルや経営会議メンバーが承認するレベルで行うべきという意味の表れです。

一方で、異動数年後の検証は弱い部分です。会社としては、自らの希望で異動した結果、人材がどう育つかについて仮説を立てていますが、その結果を検証できていないことが大きな課題です。社内公募制で異動した結果、初期の仮説通りに育っているのか、育っている人ならその理由、育っていないのであればなぜ育たなかったのかという理由について、組織としては見えにくい部分を検証しなければなりません。

佐藤 経営戦略に人材戦略を組み込んだときの課題としては、伊藤先生からは、従来型の人事制度ではなくて、本人のケイパビリティも踏まえた上で自律的にそれを実現させていくこ



と、手代木社長からは、そうしたことも含めて中長期で検証して持続させていくこと、というお話でした。

手代木社長が進めるHaaSに対して「素晴らしい」と思いつつ、「創業型企业に入社したはずなのに」と違和感を持つ従業員はいないかという懸念もあります。人事制度も含めて、マインドセットやターゲットの設定をどのようにすべきでしょうか。この点について伊藤先生からご意見をいただければと思います。

伊藤 SHIONOGIは、創薬中心の単一集中型のビジネスモデルから、複合型のプラットフォームビジネスに変わっていくわけですが、ビジネスモデルそのもののトランスフォーメーションなので、これはすごいことですが、従業員の中には自分の役割について会社から言われるまで待っている人と、自律的に自らの役割を考え、選択する人が出てくるでしょう。この壮大なトランスフォーメーションを成し遂げるためには、従業員を今そこにある課題を解決したいというアントレプレナー型、起業家に近い方向にマインドセットする必要があると思います。

投資家が最も関心があるのは、ビジネスモデルのトランスフォーメーションの実現可能性です。素晴らしい経営戦略やビジネスモデルがあっても、それを担う人材ができてくるか、リスクリングが目指す姿にマッチするように行われているか、ということが知りたいでしょうし、これからの情報開示の中で重視される点だと思えます。

HaaSビジネスモデルの推進に向けた課題

佐藤 SHIONOGIは感染症ビジネスにかなり軸足を置くと表明されていますが、感染症ビジネスは、一般的にボラティリティが大きく、見通しにくいという課題があるように思います。なぜ感染症ビジネスを軸としてHaaS企業に変革しようとお考えなのでしょう。

手代木 私は、企業は成長しなければ存在している意義はない、と思っています。成長は量的のみならず質的な成長も実現していくことが一番よいのですが、企業としては外部に約束をしている数字、中期経営計画や長期的なゴールに向かって着実に進んでいるということが第一歩となります。投資家の皆さまとの対話では、経営成績の量的な成長は当然として、その背景にある人材の課題への対応、製品ポートフォリオやアライアンスといった質的な成長も進んでいることをお話しする必要がありますと考えています。

伊藤 人材戦略はいわゆる非財務ということになりますが、非財務としての人材戦略がいくら素晴らしくても、それがHaaSと有機的に結びついた上で、将来どのようにキャッシュ・フローを生み出すのか、そのストーリーなくして、投資家やその他のステークホルダーは納得しないでしょう。確かに自律的なキャリア形成は大事ですが、「うちは働きやすいですよ」と言うだけでは、経営戦略の実行によるキャッシュ・フローの創出はなかなか強靱化しないと思います。その結果、約束した数字に到達せず、クレディビリティ（信頼性）が低下してしまうことになりかねません。

手代木社長は、それを十分知っておられますし、投資家からも非常に高い信頼を得ておられます。IRという視点でも、非常に高いパフォーマンスを実際に示し、成果を残してこられたと思っています。

手代木 SHIONOGIのマテリアリティの1つ目は、感染症の脅威からの解放です。人間は感染症にかからないことがベストで、感染症の流行など起こらない方がいいのです。そのために、私たちは消火器モデルと呼んでいるのですが、困ったときに役に立つけど普段は片隅にある、これを感染症ビジネスで

成り立たせることが大きなチャレンジだと思っています。

そのためには、感染症に備えるという意味で毎年一定のニーズがある予防ワクチンビジネスの安定化、また、HaaSの取り組みとして下水などの社会インフラで感染症の流行予測を行うサービスも始めています。そして、残念ながら毎年何かしら感染症の流行は発生するので、いくつかの治療薬をポートフォリオに持つことと、感染症ビジネスに対する理解のもと、各国政府による感染症治療薬の備蓄が進むことでビジネスの下支えになると考えています。

COVID-19が世界を恐怖と不安に陥れたことを顧みると、このビジネスモデルへの挑戦は、人類、各国政府にとって意義のあることだと思っています。感染症を幅広くカバーするポートフォリオを形成することで、人々にSHIONOGIの存在意義を感じていただけるようにしたいのです。どのようなヘルスケアビジネスでもリスクはあり、感染症だけが特別リスクの大きなビジネスモデルではないと思っています。

伊藤 HaaSで、メディカルを超えてアンメットニーズに応えていこうということになると、例えば、消火器モデルでは未病・予知から国際協力までを統合するプロセスが必要であり、DXをはじめ組織的なケイパビリティが必要です。空気の状態や下水の状況を調べて、感染症が流行する確率といったことをデータベース化しないと仮説が立てられないのですが、今ま

でのケイパビリティ、あるいはスキルでは足りないので、リスクキリングはHaaSビジネスモデルを進めるためには必須だと思っています。

また、それぞれ専門分野に精通しているパートナーと、ダイナミックにアライアンスを組んでいく、例えば、グローバルアライアンスを考えたとき、最適な人材がどのぐらい育っているか、あるいはそういう人材を外からキャリアで採用することも必要です。

手代木 社内でのDX化をどのように進めるか、そのために必要なケイパビリティとして、どのぐらいリテラシーを上げなければいけないのかを考えると、一人ひとりの健康情報は個人情報の中でも最も配慮すべき情報で、非常にセンシティブな問題を含むため、データを構築することは全世界的に相当に厳しい状況です。データ化などのDXだけでなく、世の中のニーズを感じ取っていく力も必要だろうと思っています。

STS2030 Revisionでも掲げていますが、SHIONOGIにとってグローバルへの対応は一番の課題です。例えば、グローバル人材に魅力的な人事制度の構築は、そう簡単ではありません。グローバル本社として人事、法務、会計などの制度をどのように発信していくのかという検討も含め、本社の中に、多様化された世界を創らないと難しいと思います。

対話を重ね、会社のカルチャーの変革を目指す

伊藤 人事制度などを含め会社のカルチャーを変えていくには、会社の大きなブランドデザインが必要です。そのとき、個々の従業員のやる気やメンタリティをすり合わせないとなかなか難しいと思います。上司や部門長が従業員と対話するときに、本人に気付いてもらうことが大切です。対話は時間がかかって大変ですが、組織とカルチャーを大きく変えていくには大事なことです。

手代木 おっしゃる通りで、これだけは時間がかかってもやらなければならないと思っています。2023年になってから、コロナ禍で中止していた「社長と語る会」を再開し、各組織に向いて従業員との対話を進めています。STS2030 Revisionを発表したときも従業員向けのメッセージ動画を撮ったのですが、それを見た従業員がSTS2030 Revisionに込めた思い

や意義を感じ取ってくれていて、こうしたエンゲージメントはとても重要だと思っています。

私は4つのステークホルダーとの対話のバランスが大切だと思っています。中期経営計画を開示するとか、新人事制度を導入するといったときには、やはり従業員と対話する時間に私の時間の4分の1を配分する必要があると実感しています。2023年は投資家の皆さまや外部の先生方との対話にも時間を使う予定です。

佐藤 伊藤先生も、経営戦略と人材戦略の連動には可視化、見える化し、様々なところから課題を指摘されたり、一緒に改善したりすることが必要だとおっしゃっています。対話が大切だということですね。

社長もまた、会社にとって重要な人的資本

伊藤 人的資本経営は、かなり浸透してきましたが、その対象には幹部や若手が想定されています。ただ、社長も企業にとって重要な人的資本であり、人的資本としての社長のリスクリングと時間の使い方は組織パフォーマンスに大きく影響すると思います。社長の時間という資源配分、あるいは資本配分、これが不適切だと良いパフォーマンスは出ないので、社長自身がビジネスモデルを変えとなれば、当然ご自身のリスクリングもご自身の意思と主体性を持ってやらねばならないですね。

手代木 私は金融機関と化学企業の社外取締役役に就任しています。社外取締役とは、良い会社にするために何が必要か、責任を持って発言するポジションであり、私自身のリスクリングとしては何よりも大きい経験だと感じています。自分の発言を受けてその会社がどう動くのかということを経験し、発言の責任を感じています。そのために、金融の基礎やグローバルな化学マーケットを勉強しなければインテリジェントな発言もできません。

社外取締役として自分の会社とは異なる会社にこれだけ一生懸命、考えてやっておられる方々がいて、その一部として貢献をさせていただくというのは、自分で経験しなければわからないことでした。これは社長業にとって何よりの勉強となっており、自らを律するのにとっても大きな経験をさせていただいています。

伊藤 2023年は人的資本情報開示元年だと私は言っています。トップマネジメントの哲学として、どういう会社になりたい

のか、どういう従業員で構成する会社になりたいのかを語る事が重要です。従業員はもちろん、会社にとっての幸せがあると思うので、従業員と会社、両者の幸せが良い循環になっていると読み取れる開示や対話を進めていくことで、ステークホルダーの皆さまはSHIONOGIにより深い信頼を寄せ、投資意欲がさらに高まると思います。

佐藤 伊藤先生が人的資本経営の要をまとめてくださいましたが、手代木社長から最後に一言ありますか。

手代木 グローバルでの成長が必要であれば、一番やらなければいけないのは本社機能のグローバル化です。SHIONOGIにとってここが一番苦手の分野ですが、これを早く強力に進めていきます。ずっと日本で本社機能を持ってきたSHIONOGIからすると、ルール1つとってもグローバルに通用するようなものに作り込んでいかなければなりません。企業の成長と両輪を成す形で、本社機能のグローバル化を進めたと、従業員が感じるようになってくれたら、SHIONOGIにとって2030年に向けて良いステップを踏んでいると思えます。従業員にはますます頑張ってもらいたいと期待しています。







I

SHIONOGIの現在地

- 20 数字で見るSHIONOGI
- 22 SHIONOGIの歩み
- 24 SHIONOGIのこだわり
- 26 価値創造プロセス
- 28 HaaS企業としての成長
- 30 リスクと機会
- 32 SHIONOGIの重要課題

数字で見るSHIONOGI

「創薬型製薬企業」としての強みを磨き、より良いヘルスケアの未来を創造する

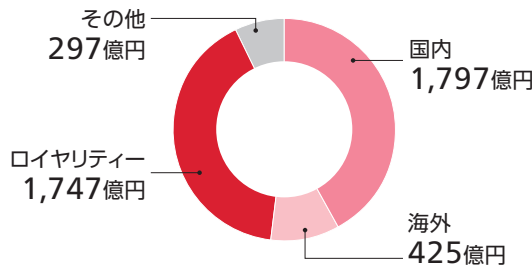
財務

(2022年度)



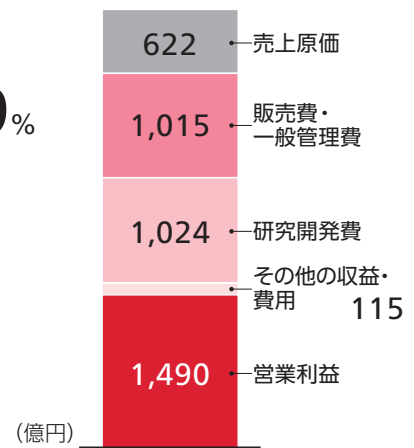
売上収益

4,267 億円



営業利益率

34.9%



マーケットとパフォーマンス

HIV

ヴィーブ社からのロイヤリティー収入 (2022年度)



マーケット情報

HIV感染者数 (2022年時点)

約 3,900 万人

新規感染者数 (2022年)

130 万人

長時間作用型製剤の市場予測 (年間)

2030年までに
治療 約 40~50 億ポンド
(6,400~8,000 億円^{*2})

2030年までに
予防 約 40~50 億ポンド
(6,400~8,000 億円^{*2})

パフォーマンス

長時間作用型製剤の売上 (2022年)

治療 3.4 億ポンド
(544 億円^{*2})

予防 0.4 億ポンド
(64 億円^{*2})

*2 1ポンド160円換算



パイプライン

(2023年3月時点)

パイプライン数

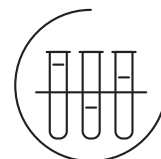
33

自社創薬比率

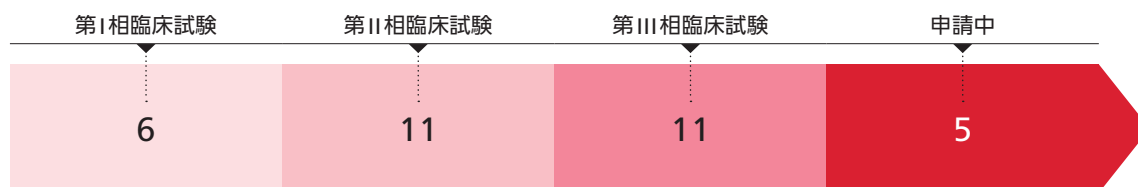
61%

HaaS*1ビジネス
(提供中のものを含む)

5件



*1 HaaS: Healthcare as a Serviceの略。医薬品の提供にとどまらず、顧客ニーズに応じた様々なヘルスケアサービスを提供すること



AMR (薬剤耐性)

セフィデロコルの
提供可能国数 (2022年時点)



マーケット情報

2050年までに有効なAMR対策が取られなかった場合

薬剤耐性菌による年間推定死亡者数
(2050年)

約1,000万人

想定経済的インパクト

100兆ドル (累積)

パフォーマンス

セフィデロコルの売上 (2022年度)

米国 100億円
59.5%増 (対前年)

欧州 66億円
85.2%増 (対前年)

SHIONOGIの歩み

感染症と戦うSHIONOGIの医薬品



急性感染症

●「フィニバックス」

2005年に発売されたカルバペネム系抗生物質。他の多くの抗菌薬に耐性を持つ細菌に対しても高い抗菌作用を持つ薬剤として、重症感染症治療に役立てられています。



治療に長期間を要する感染症

●「テビケイ」

2014年に発売された抗HIV薬。優れた効果と安全性を有し、薬剤耐性が生じにくい薬剤として、HIVとともに生きる世界中の人々の治療とQOL向上に貢献しています。



急性感染症

●「ゾフルーザ」

2018年に発売された従来とは作用機序の異なる抗インフルエンザウイルス薬。治療効果のみならず1度の服薬で治療が完結する利便性が評価され、インフルエンザ治療に役立てられています。

SHIONOGIの歩み

1870—1930

1878 創業

薬種商を営む父・吉兵衛のもとで商売を学んだ塩野義三郎は、1878年3月17日、24歳の誕生日を機に独立し、薬種問屋「塩野義三郎商店」を創業しました。



創業者
塩野 義三郎

1909 分銅マークを商標登録

薬を天秤で量る際に使用する「分銅」に由来したブランドシンボルは、「正直」「信頼」の象徴であり、SHIONOGIの願いを表しています。

江戸時代の分銅



(2021年7月から)
SHIONOGIのグループ
ブランドシンボル

1910 塩野製薬所を建設

1919 塩野義三郎商店と塩野義製薬所を合併、株式会社塩野義商店に組織変更

1940—1990

1943 塩野義製薬株式会社へ社名変更

1957 SHIONOGIの基本方針(現SHIONOGI Group Heritage) 制定

創業以来、培われてきたSHIONOGI独自の哲学や思想を継承するために、永遠の努力目標となる「基本方針」を制定しました。それにより、「人々の健康に奉仕する」という、基本的な方向を見失うことなく、進むことができています。

1983 金ヶ崎工場建設

将来の医薬品製造設備の拡大に備えるという長期的な計画に基づき、大規模な工場用地を確保した岩手県胆沢郡金ヶ崎町に、SHIONOGIの基幹工場の1つとなる金ヶ崎工場を建設しました。



金ヶ崎工場

1998 SHIONOGIグループ行動憲章の制定

環境変化にすなやかに適応し、社会からのニーズに応えるための行動規範として、SHIONOGI Group Heritageと対をなす「SHIONOGIグループ行動憲章」を制定しました。

各製品ポートフォリオにおける製品の変遷



感染症

1911

● 梅毒治療薬「サルバルサン」

1959

● サルファ剤「シノミン」

1981

● グリコペプチド系抗生物質「バンコマイシン」

1961

● 抗原虫剤「フラジール」

1982

● オキサセフェム系抗生物質「シオマリン」

1976

● 合成抗菌剤「バクタ」

1988

● オキサセフェム系抗生物質「フルマリン」

1997

● セフェム系抗生物質「フロモックス」



精神・神経、疼痛

1909

● 自家新薬第1号制酸剤「アンタチデン」

1950

● 鎮痛薬「セデス」

1977

● 精神神経用剤「ウインタミン」

1957

● 精神神経用剤「ベグタミン」

1989

● 持続性がん疼痛治療剤「MSコンチン」

● 精神神経用剤「ノバミン」

● 睡眠誘導剤「リスミー」

1965

● 抗うつ薬「スルモンチール」

時代とともに世界も、そしてSHIONOGIも大きく変化してきましたが、その一方で、SHIONOGIは創業時の精神を忘れることなく、いまま創業の地である大阪の道修町に本社を構えています。明治・大正・昭和・平成・令和の5時代にわたる環境の変化に対応し、発展してきたSHIONOGIの歴史をご紹介します。



その他の疾患



AMR

● 「Fetroja (米国) / Fetroja (欧州)」

2020年に発売された多剤耐性グラム陰性菌感染症治療薬。これまで治療選択肢がなかった患者さまの生命を救う切り札となり得る薬剤として、世界中の患者さまの治療に貢献しています。



治療に長期間を要する感染症

● 「Cabenuva」、「Apretude」

2020年に発売された長時間作用型抗HIV薬および2021年に発売された長時間作用型HIV予防薬。2か月に1回の注射で治療・予防が可能になることで、患者さまのQOL向上に貢献しています。



急性感染症

● 「ゾコーバ」

2022年に緊急承認制度に基づき発売された国産経口COVID-19治療薬。重症化リスクのない患者さまにも使っていただける唯一の薬剤としてCOVID-19の治療に貢献しています。

2000

2010

2020

第1次中期経営計画 (2000年度～2004年度)	第2次中期経営計画 (2005年度～2009年度)	第3次中期経営計画 (2010年度～2013年度)	第4次中期経営計画 (2014年度～2019年度)	STS2030 (2020年度～2030年度)
－基盤整備－	－飛躍への胎動－	－SONG for the Real Growth－	－Shionogi Growth Strategy 2020 (SGS2020)－	－Shionogi Transformation Strategy 2030 (STS2030)－
2001 Shionogi USA, Inc. (現:Shionogi Inc.) を設立		2011 中国製薬企業 C&O Pharmaceutical Technology (Holdings) Ltd. を買収		2020 平安塩野義合併会社を設立
2008 米国 Sciele Pharma, Inc. (現:Shionogi Inc.) を買収		2012 Shionogi Ltd. (現: Shionogi B.V.) を設立		2022 新ブランドのローンチ
				2023 STS2030 Revision (改訂) Vision達成への道筋がより明確となったため、当初計画より前倒しでSTS2030 Phase2をスタートしました。

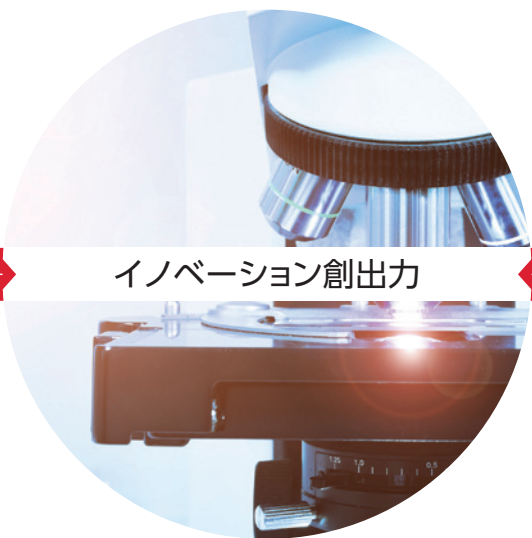
2005 ● カルバペナム系抗生物質「フィニバックス」	2010 ● 抗インフルエンザウイルス薬「ラピアクタ」 2014 ● 抗HIV薬「テビケイ」 2015 ● 抗HIV薬「トリーメク」 2018 ● 抗インフルエンザウイルス薬「ゾフルーザ」	2020 ● 多剤耐性グラム陰性菌感染症治療薬「Fetroja (セフィデロコル)」 ● 長時間作用型抗HIV薬「Cabenuva (カボテグラビル+リルピビリン)」 ● 新型コロナウイルスIgG/IgM抗体検出キット(研究用試薬) 2022 ● COVID-19治療薬「ゾコーバ」
--------------------------------	---	--

2001 ● 疼痛治療薬 モルヒネ塩酸塩注射液「シオノギ」 2003 ● がん疼痛治療薬「オキシコンチン」 2007 ● がん疼痛治療用散剤「オキノーム」	2010 ● 抗うつ薬「サインバルタ」 2012 ● がん疼痛治療用注射剤「オキファスト」	2017 ● がん疼痛治療剤「メサペイン」 ● 持続性がん疼痛治療薬「オキシコンチンTR錠」 ● 注意欠陥／多動性障害治療剤「インチュニブ」 ● オピオイド誘発性便秘症治療薬「スインプロイク」 2019 ● 注意欠陥／多動性障害治療剤「ビバンセ」
--	--	---

2005 ● 高コレステロール血症治療薬「クレストール」 2008 ● 高血圧症治療薬「イルベタン」 ● 尋常性ざ瘡治療薬「ディフェリン」 ● 特発性肺線維症治療薬「ピレスパ」	2012 ● 高血圧症治療薬「アイミクス」 2013 ● 高血圧症治療薬「イルトラ」 2015 ● アレルゲン免疫療法薬「アシテア」 ● 血小板減少症治療薬「ムルプレタ」	2016 ● 高コレステロール血症治療薬「クレストールOD錠」
---	---	------------------------------------

SHIONOGIのこだわり

創薬型製薬企業として培った、 SHIONOGIの成長を支える4つの強み



イノベーション創出力

創薬型製薬企業として自社創薬にこだわり、研究開発活動に注力してきた結果、SHIONOGIは60%を超える自社創薬比率を維持しています(2023年3月時点)。COVID-19治療薬や予防ワクチンの創製に異例の体制で挑み、そこから得た貴重な学びを活かしてこれまで培った強みである高効率な低分子創薬エンジンの進化を図るとともに、ワクチン・ペプチド・核酸・抗体など、様々な創薬モダリティの獲得に挑戦しています。さらに、様々な疾患に向き合う中で養ったアンメットメディカルニーズを見極める力にも磨きをかけ、従来の治療薬では解決できなかった幅広いヘルスケア課題の解決にも挑戦の幅を広げています。



感染症のノウハウ

感染症領域における研究・開発の歴史は60年以上と長く、これまで数々の感染症治療薬を社会にお届けしてきました。多くの企業が市場の予見性や収益性の低さを理由に感染症領域から撤退する中、SHIONOGIはこの領域への投資を継続することで、感染症に対する他の追随を許さない知見と技術、世界的に誇れる有数の菌ライブラリ、それらを管理する先進的な研究設備を獲得してきました。今後もこの強みをさらに磨き、活動の幅を疾患啓発や流行予測、予防、診断、重症化・後遺症抑制まで広げ、治療薬にとどまらないトータルケアの提供を通して感染症の脅威に立ち向かっていきます。

自社創薬比率

61%

(2023年3月時点)

グローバル品

4品目

(過去10年間に海外で
自販を開始した自社
創薬品)

感染症のトータルケア

- 疾患啓発
- 流行予測
- 予防
- 診断
- 重症化・
後遺症抑制

患者さまや世の中の困りごと(ニーズ)は時代とともに変化を続けてきましたが、SHIONOGIはいつの時代もヘルスケアニーズに向き合い、「正確」「正直」「信頼」を追求しながら真摯に新たな価値を生み出し、お届けしてきました。そのために積み上げた先人たちの努力は、歴史を重ねる中でSHIONOGIを支える4つの強みへと変わっていきました。これからもSHIONOGIはこの強みに磨きをかけ、ヘルスケアの未来を創り出すことに挑戦し続けます。



アライアンス・協働

SHIONOGIは新たな価値をより早く、より広範にお届けするために、新規モダリティの獲得、研究開発の推進、製品価値の最大化などの医薬品事業における様々なステージで、最適なパートナーとのアライアンスを実現し、SHIONOGIとパートナーの双方の持続的な成長を実現するWin-Winの関係構築力を培ってきました。テクノロジーの進化に伴い、新しい発想や技術を持った様々な企業がヘルスケア領域に参入しています。SHIONOGIは培った関係構築力を最大限活用し、これまでとは異なる形態のパートナーシップにも挑戦することで、高度化するヘルスケアニーズに応えていきます。

新規提携
パートナー

15社

(2022年度)

上市した
ソリューション

7

(STS2030 Phase1累計)



人材

SHIONOGIの持続的成長を支え、新たな価値を生み出す源泉は、SHIONOGIを構成する一人ひとりの人材にほかなりません。将来のヘルスケアニーズを適切に予測し、新たな価値を創造していくためには、改革を推進するマネジャーの育成と将来の課題解決を担う自律型人材の育成が重要です。SHIONOGIでは、あるべき人材像を明確に示し、従業員自らが未来に向かって成長する機会を提供することで、挑戦が促され切磋琢磨できる企業風土の醸成に注力しています。また、働き方改革や適切な評価を継続的に行うことで、多様な価値観を持つ人材が能力を最大限に発揮できる環境を構築しています。

教育研修費

1.52億円

(2023年3月時点)

ワークエンゲージ
メントスコア

3.49

(2023年3月時点)

SHIONOGIは、常に人々の健康を守る

SHIONOGIが取り組む重要課題(マテリアリティ) □P.32

- 顧客・社会に新たな価値を創出するために取り組む重要課題
- 顧客・社会への負の影響を軽減するために取り組む重要課題
- 持続可能な社会の実現とSHIONOGIの成長を支える重要課題

主な資本(インプット)2022年度

人的資本

- ・経営理念の浸透度:83.7%
- ・教育研修費 1.52億円
- ・将来の経営を担う人材プール 27人^{※1}

知的・製造資本

- ・SHIONOGI独自の専門的な知見・技術
- ・設備投資額計(IT・工場設備計) 126億円

社会・関係資本

- ・多様なパートナーシップ
- ・STS2030 Phase1累計36件
- ・国、自治体、地域コミュニティとの良好な関係

財務資本

- ・資産合計 1兆3,118億円
- ・STS2030 Phase2での研究開発費 総額3,000億円

自然資本

- ・総エネルギー消費量 337,921MWh
- ・水資源投入量 1,426千m³



※13年累計の理事の人数

培ってきたSHIONOGI

イノベーション
創出力

研究

感染症の
ノウハウ

販売

社会・ヘルスケア業界を
取り巻く環境の変化

社内環境の変化

提供する価値(アウト)

多剤耐性グラム
陰性菌感染症治療薬
[Fetroja (セフィデロコル)]



COVID-19治療薬
[ゾコーバ]



抗HIV薬
[Cabenuva]



ために必要な最もよい 薬 を提供する

困りごと、ニーズ

共有する価値 (インパクト)

社会

SDGsへの貢献
(健康で豊かな社会への貢献)

顧客

健康寿命の延伸、QOL向上、
新たな価値協創

従業員

安心して働ける職場、
成長・やりがいを感じる職場

株主・投資家

サステイナブルな成長、
利益の還元

創出する価値 (アウトカム) 2023年3月末時点

人的資本

- 経営理念の実践: 70.0%
- IT/デジタル人材: 1,074人 (Lv1、ITパスポート合格相当)
- 人材プールから執行役員への登用数 (過去2カ年累計) 6人

知的・製造資本

- SHIONOGI独自の専門的な知見・技術の蓄積
- 自社創薬比率 61%
- グローバル開発品目数: 20品目

社会・関係資本

- パートナーとの契約締結により
- エンシトレビルが提供可能な国数 117カ国
- セフィデロコルが提供可能な国数 135カ国
- ドルテグラビル/カボテグラビルの提供国数 140カ国以上

財務資本

- 税引前利益: 2,203億円
- TSR年率: 過去1年 -18.8%、過去3年 5.9%、過去5年 3.4%、過去10年 13.3%
- ROE 17.8%

自然資本

- 抗菌薬の排出管理
- 総エネルギー消費量 前年度比 1.3% 増
- 水資源投入量 前年度比 4.4% 増

の強み

アライアンス・協働

開発

製造

人材

ブット)

下水疫学調査サービス (AdvanSentinel)



ガンマ波サウンドケア [kikippa]

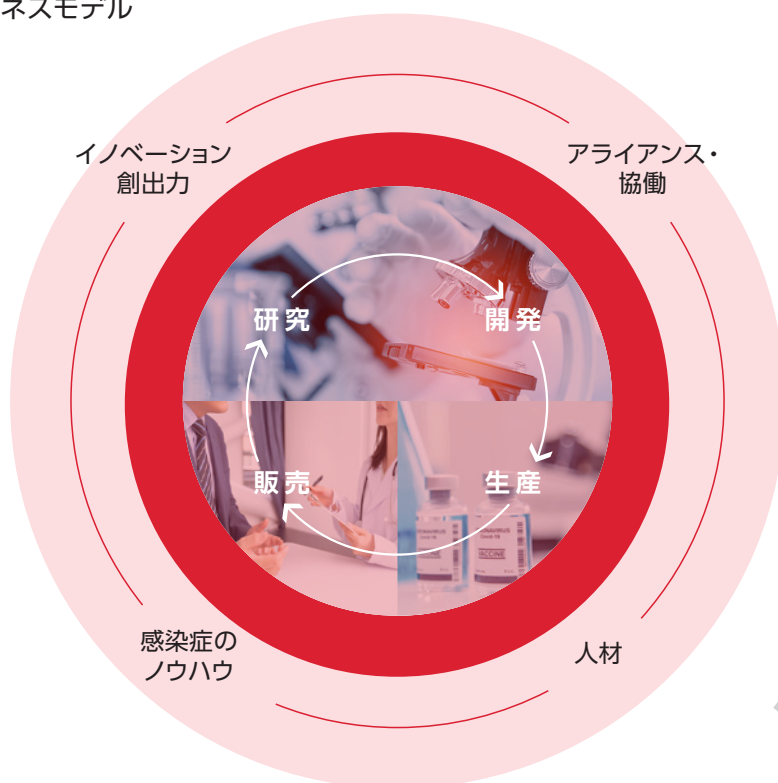


開発パイプラインの詳細は当社Webサイトをご覧ください。
<https://www.shionogi.com/jp/ja/innovation/pipeline.html>

HaaS企業としての成長

SHIONOGI Group 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

SHIONOGI
のビジネスモデル



Transformation

HaaS企業へ

様々な情報が溢れ、活用が進んでいる中、ヘルスケア領域のニーズもますます高度化・多様化しています。今まさに自身の健康を守り、増進し、癒すためのソリューションを自ら選択する社会が現実になろうとしています。SHIONOGIは培ってきた強みを徹底的に磨き、多様なパートナーから選ばれる存在となり、既成概念を打ち破って人と社会のニーズに応えるヘルスケアソリューションを提供する「協創の核」としてヘルスケアの新時代を切り開く「HaaS企業」にTransformしていきます。

未病・
ケア

日常生活に取り込むことで
将来の疾病リスクを
軽減し、健康増進に
寄与するソリューション

- 下水疫学調査サービス
- 疾患啓発
- OTC医薬品
- サプリメント／健康食品
- [kikipa]
- 教育ITサービス

予防

疾患特性や
発症リスクに応じて
日常のもしくは時節に
応じて対処する
ソリューション

- 予防ワクチン
- 疾患啓発

協創の核

予後

治療後も継続的に
健康で安心した暮らしが
できるソリューション

薬物治療のみに
とどまらない個別最適な
治療を実現する
ソリューション

- 医療用医薬品
- 治療アプリ
- 五感刺激
- OTC医薬品

治療

現在の病気やその予兆を
早く正確に見つけ、
早期治療・予防へつなげる
ソリューション

- AI診断支援
- 診断キット
- 診断アプリ
- 脳波を利用した診断

診断

リスクと機会

SHIONOGIは中期経営計画STS2030をSTS2030 Revisionへと改訂するにあたって、社内外の環境変化からSHIONOGIにとってのリスクと機会、その時間軸の分析・評価を実施し、対応すべき重要課題(マテリアリティ)の見直しを行いました。マテリアリティを「顧客・社会に新たな価値を創出するために取り組む重要課題」「顧客・社会への負の影響を軽減するために取り組む重要課題」「持続可能な社会の実現と

環境変化／社会ニーズ

- COVID-19の世界的流行とその後の生活様式の変化
- 企業の社会的責任範囲のさらなる拡大
- 先進国の高齢化、新興国の台頭
- 未来を担う子どもたちへの投資の加速
- ヘルスケア産業の構造変化
- 医療へのアクセス制限
- 国際情勢の不安定化
- デジタル化などの技術革新／技術進化・データ活用の発展
- 医療用医薬品の世界市場の成長と日本市場の縮小
- 地球温暖化

社会・ヘルスケア業界を取り巻く環境の認識

- SHIONOGI Group Vision実現に向けたTransformation
- 働き方改革の推進
- パイプライン数、研究開発進捗の偏り
- ロイヤルティービジネスへの高い依存
- パテントクリフリスクの低下

社内環境の認識

リスク

- 衛生意識の高まりに伴う感染症治療薬市場の縮小 
- 自社および調達先による下記事象に伴う人権侵害、安定供給・事業遅延・継続リスク／信用力低下 
 - 地域社会との関係悪化 
 - 人権問題、環境問題、コンプライアンス・ガバナンス上の問題の発生 
- 情報セキュリティリスクの上昇 
- 破壊的イノベーションによる既存のビジネスモデルの崩壊 
- Transformationの実現を担う人材の不足 
- 新興国市場における打ち手不足による機会損失 
- 創薬ハードルの上昇、研究効率の低下 
- 生産性の低下／人材流出 



SHIONOGIの成長を支える重要課題」の3つに分類したことで、対応方針を検討する際の考え方やより実効性のある具体的な行動を明確化でき、より推進力のある取り組みにつながっていくと考えています。今後も継続的にSHIONOGIが社会に与える影響と社会がSHIONOGIに与える影響を評価し、取り組みに反映させることで課題解決に向けた活動を推進していきます。

機会

- 温暖化による感染症のグローバル化
- 世界的な感染症対策への期待と需要増加
- すべての世代のウェルビーイング実現と社会参画への需要増加
- 予防・未病・セルフメディケーションニーズの向上と市場の拡大
- 医療アクセスの促進
- 技術革新によるソリューションの創出
- 自社および調達先による下記事象に伴う安定供給の実現、顧客満足・信頼性の獲得
 - 安定供給・品質保証の継続改善
 - 人権、環境への配慮
- 特許に依存しないビジネスの構築
- 従業員のTransformationへの意識向上によるイノベーション創出・変化対応力の強化
- 多様な人材が活躍できる環境拡大による人材確保

マテリアリティ

- 顧客・社会に新たな価値を創出するために取り組む重要課題
 - 感染症の脅威からの解放 P.44
 - 健やかで豊かな人生への貢献 P.50
 - 持続可能な社会保障への貢献
医療アクセスの向上 P.54
- 顧客・社会への負の影響を軽減するために取り組む重要課題
 - 責任ある製品・サービスの提供 P.78
 - 人権の尊重 P.79
 - 環境への配慮 P.80
- SHIONOGIの成長を支える社会の実現と持続可能な社会の実現と
 - 成長を支える人材の確保 P.68
 - サプライチェーンマネジメントの強化 P.77
 - コンプライアンスの遵守 P.98
 - ガバナンスの強化 P.87

中期経営計画 STS2030 Revision

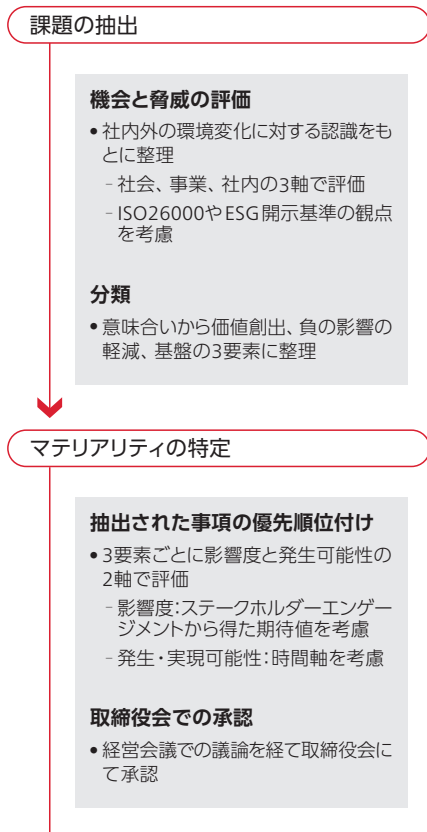
P.36

ヘルスケア社会課題の解決を通じた価値創造

経営基盤の強化と持続可能な社会への貢献

SHIONOGIは事業活動を通じて社会課題や医療ニーズに応え、社会に必要とされる企業として成長し、その成果をステークホルダーと共有することを目指しています。そのために事業のリスクや機会、SHIONOGIの現状や課題を踏まえて優先的に取り組む重要課題(マテリアリティ)を特定しています。

マテリアリティ特定プロセス



マテリアリティ	主な取り組み
顧客・社会に新たな価値を創出するために取り組む重要課題 感染症の脅威からの解放 □P.44	急性感染症に対する製品・サービスの提供
	治療に長期間を要する感染症に対する製品・サービスの提供
	ワクチンビジネスの構築
健やかで豊かな人生への貢献 □P.50	アンメットメディカルニーズの高い疾患に対する製品・サービスの創出
	疾患特性、当事者の抱える困りごとに対する社会理解促進に資する疾患啓発活動の実施
持続可能な社会保障への貢献 医療アクセスの向上 □P.54	医薬品とは異なるソリューションの提供
	セルフメディケーションの推進
	入手しやすい環境の整備
顧客・社会への負の影響を軽減するために取り組む重要課題 責任ある製品・サービスの提供 □P.78	ヘルスケアシステムの強化
	製品サービスの安定供給
	法令遵守およびモニタリングの強化
顧客・社会への負の影響を軽減するために取り組む重要課題 人権の尊重 □P.79	人権課題への対応
	気候変動・温室効果ガス(GHG)の排出量削減
SHIONOGIの成長を支える重要課題 環境への配慮 □P.80	AMR・抗菌薬の製造過程における環境への影響の軽減
	競争力のある多様な人材の確保
	尖った強みを持つ人材の育成
持続可能な社会の実現とSHIONOGIの成長を支える重要課題 成長を支える人材の確保 □P.68	誰もが働きやすい環境・風土の醸成
	健康経営の推進(健康管理・労働安全衛生)
	重要サプライヤーの特定およびサプライヤーのサステナビリティ評価
サプライチェーンマネジメントの強化 □P.77	サステナビリティ課題に関する面談、説明会
	コンプライアンスの遵守 □P.98
ガバナンスの強化 □P.87	国内コンプライアンス体制の強化
	実効性の高いコーポレート・ガバナンス体制 リスクマネジメントの強化

主な関連指標・評価軸 (太字は該当ページに数値記載あり)	特に貢献するSDGs
<ul style="list-style-type: none"> ●急性感染症関連パイプライン数 ●重症感染症関連パイプライン数 ●重症感染症におけるPull型インセンティブの採用国数 	
<ul style="list-style-type: none"> ● HIV 関連製品パイプライン数 ●カボテグラビルによるQOL改善への貢献 ●抗マラリア薬等の開発 	
<ul style="list-style-type: none"> ● COVID-19ワクチンの提供 ●次世代ワクチンの開発 	
<ul style="list-style-type: none"> ●精神・神経疾患治療のパイプライン数 ●疼痛治療パイプライン数 ●がん領域パイプライン数 ●その他社会的影響度の高いQOL疾患に対する製品・サービス数 	
<ul style="list-style-type: none"> ● Webセミナーなどを活用した啓発活動の実施数 ●発達障がい領域における支援サービスの提供数 	
<ul style="list-style-type: none"> ●ソリューションの数、パートナーリング数 	
<ul style="list-style-type: none"> ● OTC 医薬品の品目数・売上実績 	
<ul style="list-style-type: none"> ●エンシトレルビルの提供国数 ● GARDP、CHAIとの提携を通じたセフィデロコルの提供可能国数 ●WHO 必須医薬品リストへの掲載 ● ヴィーブ社によるドルテグラビル、カボテグラビルの提供国数 	
<ul style="list-style-type: none"> ●妊産婦・授乳婦および5歳未満児の健康の改善 ●自立的な保健サービスの運営 	
<ul style="list-style-type: none"> ●需給バランスの変化を捉え、欠品を起こさないための調達・生産・流通の管理 ●安定調達の実現に向けたサプライヤーとの定期／非定期協議の実施 ●製造委託先との関係性強化および事業継続計画 (BCP) 体制維持に向けた支援 	
<ul style="list-style-type: none"> ●医薬品の製造販売に係る法規制・ガイドラインの遵守徹底 	
<ul style="list-style-type: none"> ●現代奴隷法に基づく声明文の表明 ●人権インパクトアセスメントの実施 	
<ul style="list-style-type: none"> ●TCFDに基づく情報開示 ●2030年度: スコープ1+2を46.2%、スコープ3のカテゴリー1を20%削減 (2019年度基準)、2050年度: 排出ゼロの達成 	
<ul style="list-style-type: none"> ●2030年度: サプライチェーンを含めた適正管理 (監査のフォローアップ完了) 	
<ul style="list-style-type: none"> ●必要なスキル要件の明確化 ●競争力のある報酬制度 ●社内公募活用人数 ●キャリア採用者数 	
<ul style="list-style-type: none"> ●人材育成状況のモニタリング強化 ●教育研修費 ●自己投資支援制度利用者率 ●副業制度の申請者数 	
<ul style="list-style-type: none"> ●継続的な働き方改革の実施と従業員コミュニケーションの活性化 ●経営理念の浸透度 ●女性マネジャー比率 ●育児休業取得率 	
<ul style="list-style-type: none"> ●健康診断受診率 ●ストレスチェック 高ストレス者割合 ●喫煙率 ●度数率 ●強度率 	
<ul style="list-style-type: none"> ●2022年度質問票またはEcoVadisによるアセスメント ●EcoVadis 評価企業数 ●設定した基準を満たすサプライヤーの割合 	
<ul style="list-style-type: none"> ●調達に関する行動規範に同意するサプライヤーの割合 ●面談、説明会による働きかけを実施した会社数 	
<ul style="list-style-type: none"> ●管掌コンプライアンス委員会の設置 ●国内外のコンプライアンス推進組織との連携強化 	
<ul style="list-style-type: none"> ●第三者評価機関による実効性評価 ●スキル・マトリックスの見直し 	
<ul style="list-style-type: none"> ●全社リスクを事業戦略上のリスクと事業遂行上のリスクに分類 	



II

これからのSHIONOGI

- 36 SHIONOGIの目指す姿
- 38 中期経営計画
- 44 社会課題解決を通じた価値創造
 - 44 感染症の脅威からの解放
 - 50 健やかで豊かな人生への貢献
 - 52 成長を支えるSHIONOGIのパイプライン
 - 54 持続可能な社会保障への貢献
医療アクセスの向上
- 56 新たな価値創造を実現するための基盤づくり
- 58 経営基盤の強化
 - 58 注力する戦略 投資／財務戦略
 - 62 注力する戦略 グローバル成長戦略
 - 64 変革の取り組み
 - 68 ESG経営の強化 人的資本マネジメント

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

SHIONOGI Group Vision (2030年Vision)

-2030年にSHIONOGIが成し遂げたいこと-

2030年 Vision を実現した SHIONOGI の姿



革新的なヘルスケア製品・サービスを継続的に創出し、グローバルにビジネスを展開している

- ビジネスモデルの拡大
- 高利益率を維持し、パテントクリフを乗り越えて成長



社会課題解決に挑戦し続け、顧客や社会に貢献している

- 感染症の脅威からの解放、QOLの向上、子どもの成長、いきいきとした豊かな暮らしの実現、サステイナブルな社会保障への貢献、SDGsへの貢献



専門性・人間性を休むことなく成長させているエクセレントビジネスパーソンが、それぞれの強みを活かし、新しい価値を生み出している

STS2030の改訂とその背景

SHIONOGIは2020年6月に、2030年に成し遂げたいこととして2030年Visionを掲げるとともに、Vision実現のための戦略である「SHIONOGI Transformation Strategy 2030 (STS2030)」を策定し、取り組みを進めてきました。

その結果、これまでとは全く異なるスピードでCOVID-19治療薬「ゾコーバ」の国内緊急承認を取得するなど、創薬プロセスの変革を実現してきました。また、多剤耐性グラム陰性菌感染症治療薬セフィデロコルをはじめとした自社製品のグローバル販売を拡大するとともに、SHIONOGI初となるワクチンや下水疫学調査サービスなど、医療用医薬品以外の製品やサービスの拡大を図ってきました。さらに、HIV領域では「Cabenuva」（カボテグラビルおよびリルピビルン）などが好調に拡大していることに加え、予防薬「Apretude」の市場浸透が大きく前進するなどしています。HIVフランチャイズの販売を長時間作用型のカボテグラビルを軸とした製品群へとシフトさせていくヴィーブ社の取り組みが順調に推移していることで、抗HIV薬ドルテグラビルの特許切れによるパテントクリフは、STS2030公開時の想定より大きく縮小し、速やかな再

成長が期待できるまでになってきました。

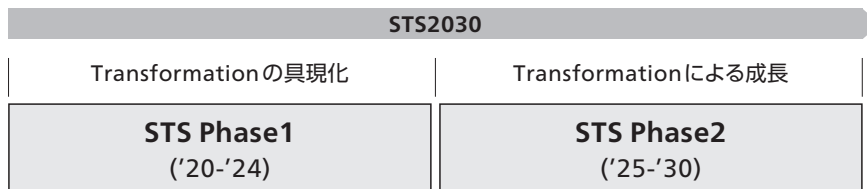
世界中がコロナ禍に見舞われたこの期間、その脅威に正面から挑み、そこから得られた経験によって、SHIONOGIは感染症が世の中に与えるインパクトを再認識するとともに、アンメットニーズに沿った製品・ソリューションを開発することの重要性を痛感するなど多くの学びを得ました。一方、製品・ソリューションを開発できたとしても、グローバルに届ける力が不足してははその価値を十分に提供できないこと、COVID-19創薬のスピードがスタンダードになる時代に対応するためのケイパビリティを早急に獲得しなければ生き残れないことなど、SHIONOGIに足りない部分、改善すべき課題も明確になりました。

当初想定していた前提が大きく変化したこと、取り組みを通じて得た学びや課題認識により、2030年Vision実現に向けた道筋がより明確になったことから、STS2030 Phase1を前倒しして終了し、2023年度から2025年度の3か年を新たにSTS2030 Phase2と位置付け、変革による成長を加速することとしました。また、2026年度から2030年度までをSTS2030 Phase3として新たな計画を策定していく予定です。

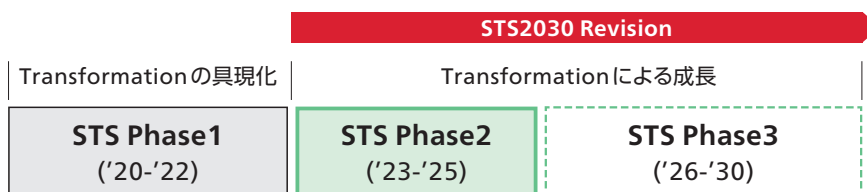
STS2030 Revisionの背景

- **STS2030 Phase1における3年間の取り組みの結果、2030年Vision実現に向けたシナリオが大きく進展**
⇒2030年Vision実現への道筋はより明確に
- **財務目標を引き上げ、直近3年間でSTS2030 Phase2として具体化**

これまでの計画



今回の計画



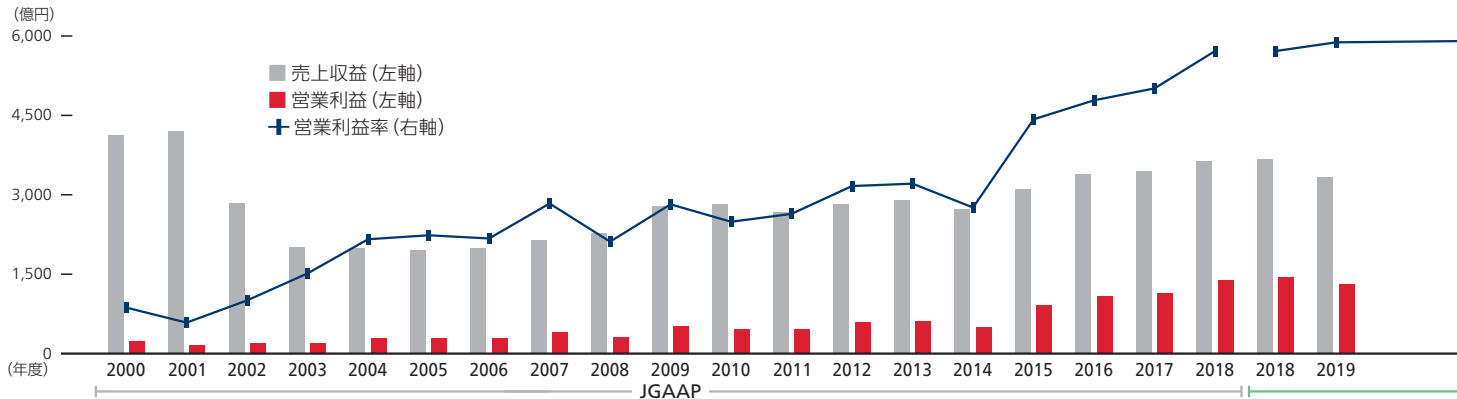
HaaS*企業として
2030年Vision
実現

* Healthcare as a Service: 医薬品の提供にとどまらず、顧客ニーズに応じた様々なヘルスケアサービスを提供すること

中期経営計画

SHIONOGIはCOVID-19の脅威に立ち向かうソリューションの実現、重要な収益の源泉である抗HIV薬の特許切れ問題への対応、HaaS企業として医薬品にとどまらない製品・サービスの提供などを通じて、STS2030 Phase1で計画していた主要なKPI達成の確度が高まり、次のさらなる成長への自信を深めたことから、STS2030 Phase2以降をアップデートし、より具体的な計画に落とし込んだSTS2030 Revisionを発表しました。

過去の中期経営計画の振り返り



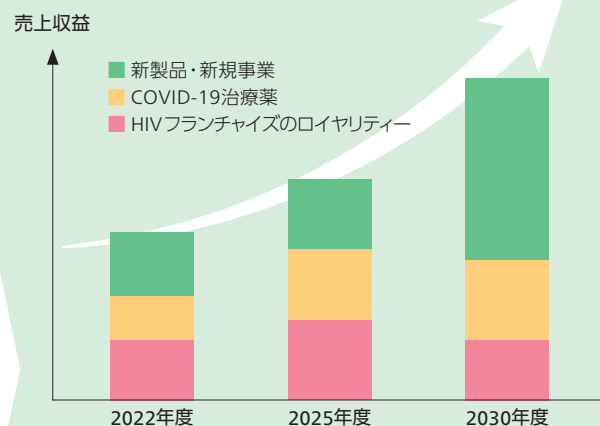
第1次中期経営計画 (2000年度～2004年度)	第2次中期経営計画 (2005年度～2009年度)	第3次中期経営計画 (2010年度～2013年度)	第4次中期経営計画 (2014年度～2019年度)
医療用医薬品事業への集中 ～基盤整備～	研究開発の充実と グローバル体制の整備 ～飛躍への胎動～	グローバルへの成長へ ～SONG for the Real Growth～	創薬型製薬企業 として成長する ～Shionogi Growth Strategy 2020～ Update 創薬型製薬企業 として社会とともに 成長し続ける ～Shionogi Growth Strategy 2020～

	第1次中期経営計画 (2000年度～2004年度)	第2次中期経営計画 (2005年度～2009年度)	第3次中期経営計画 (2010年度～2013年度)	第4次中期経営計画 (2014年度～2019年度)
成果	<ul style="list-style-type: none"> ■ 基盤整備 <ul style="list-style-type: none"> 卸、植物薬品、動物薬品、臨床検査、工業薬品、カプセル事業を譲渡・売却し、医療用医薬品へ集約 ■ 研究開発 <ul style="list-style-type: none"> 海外合弁会社 Shionogi-GlaxoSmithKline Pharmaceuticals, LLC (後の Shionogi-ViiV Healthcare LLC) を設立し、抗HIV薬の共同研究開発を開始 ■ 海外事業 <ul style="list-style-type: none"> グローバル開発の基盤整備 (Shionogi, Inc 設立) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 重点領域の明確化 <ul style="list-style-type: none"> 強みである感染症領域に加え、代謝性疾患、疼痛の2領域を強化し、パイプラインが構築できるレベルに成長 ■ 強い営業の確立 <ul style="list-style-type: none"> 「クレストール」を国内売上高230億円の主力製品に育成 ■ 海外事業 <ul style="list-style-type: none"> 米国 Sciele Pharma, Inc の買収による米国販売網の獲得 抗HIV薬の GSK 社との共同開発 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 新薬を軸とする成長 <ul style="list-style-type: none"> 自社グローバル開発 (Phase3) の実施 12品目の開発品創出および50%以上のPoC獲得 ■ 国内事業 <ul style="list-style-type: none"> 戦略8品目の成長・売上比率の拡大 「クレストール」、「サインバルタ」でトップシェアを獲得 ■ 海外事業 <ul style="list-style-type: none"> 「Osphena」の上市 欧州、中国への展開 ■ 収益構造 <ul style="list-style-type: none"> 導出品目の契約変更 コストコントロール力の強化 	<ul style="list-style-type: none"> ■ SGS**2020で掲げていた主要KPI (経常利益、効率性KPI、株主還元KPI) を達成 ■ 自社創製品の継続的創出 <ul style="list-style-type: none"> 「ソフルーザ」、「ムルプレタ」、「スインプロイク」、セフィデロコル、カボテグラビル ■ ビジネスオペレーションの強化 <ul style="list-style-type: none"> コストマネジメント力向上 自社創製品はすべてグローバル開発、海外上市 <p>※1SGS: 「Shionogi Growth Strategy」の略。</p>
課題	<ul style="list-style-type: none"> 環境変化の激しい医薬品業界への対応 感染症領域に加え、第二、第三の重点領域の確立 	<ul style="list-style-type: none"> 研究シーズ探索と前期創薬プログラムの充実 臨床予測性の向上 グローバル開発の迅速な戦略策定と意思決定 売上目標の達成と販売経費の適正化 間接部門費の削減 	<ul style="list-style-type: none"> 新製品の価値最大化のスピードに課題が残る 米国事業の黒字化未達 新製品群 (「サインバルタ」、「ムルプレタ」、「アシテア」、「Osphena」など) のシェア拡大速度が不十分 ロイヤリティを除いた従業員1人当たりの営業利益が停滞 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 新製品の価値最大化 <ul style="list-style-type: none"> 「サインバルタ」、「インチュニブ」は成長したものの、目標は未達 「ソフルーザ」の情報提供で課題が顕在化 (全社マーケティング力の不足) ■ 海外事業の成長 <ul style="list-style-type: none"> 米国ビジネス: 戦略品の目標未達 (「Osphena」、「スインプロイク」) EU・中国: ビジネス基盤の整備途上 ■ 従業員1人当たりの生産性向上

新たな成長イメージ

STS2030 Phase1では、自社創製品の拡大、医療用医薬品以外の製品・サービスの進展やガバナンスの強化を通じて主要KPIを概ね達成しました。STS2030 Phase2では、「感染症領域を中心としたグローバルでのトップラインの成長」と「積極投資による成長ドライバーの育成を実現」することを基本方針とし、長時間作用型製剤を軸としたHIVビジネスのさらなる成長、COVID-19治療薬の成長、新製品/新規事業の拡大を通じ、成長を加速させていきます。

2030年Vision実現に向けた成長



● HIVビジネスのさらなる成長

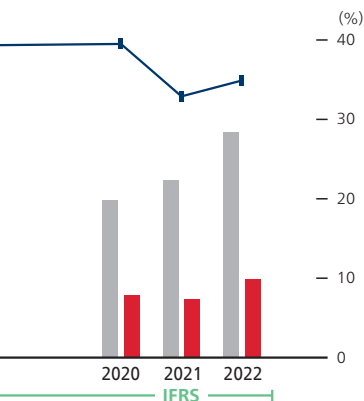
ヴィーブ社によるHIVフランチャイズの売上が、「Dovato」などの経口2剤レジメンや「Cabenuva」などの長時間作用型製剤の好調な立ち上がりによって、非常に順調に推移しています。今後は、治療薬の「Cabenuva」、長時間作用型の予防薬「Apretude」の市場浸透を大きく前進させることや、S-365598をはじめとした次世代新規治療薬/予防薬候補の創出により、継続的な成長を実現します。その結果として、一部の抗HIV薬の特許切れによるパテントクリフは、STS2030公表時の想定より大きく縮小し、速やかに再成長すると見込んでいます。

● COVID-19治療薬の成長

COVID-19パンデミックは収束に向かいつつありますが、今なお世界中の多くの人々の健康や生活に影響を与え続けています。今後も変異を繰り返しながら免疫を回避し、流行が継続することが予想され、治療薬へのニーズは引き続き存在すると考えています。「ゾコーバ」の新たなエビデンスを集積し、グローバルで提供するとともに、より多くの方に使っていただける優れた新規治療薬の創出に引き続き注力することで、持続的な成長を目指します。

● 新製品・新規事業の拡大

医療用医薬品事業における新製品は、現在の開発パイプラインの中から2030年度までに10製品以上の上市を予定しており、既存アセットの成長や積極投資による製品導入などを通じ、グローバルで成長していきます。ワクチン事業は、実績を積み上げ、競争力を獲得しながらグローバル展開を目指します。



STS^{※2} Phase1 (2020年度～2022年度)

主な成果

- 自社創製品の拡大
 - ・COVID-19治療薬「ゾコーバ」の国内緊急承認取得
 - ・海外ビジネスの強化
 - ・HIVフランチャイズの成長
- 医療用医薬品以外の製品・サービスの進展
 - ・COVID-19ワクチンの国内承認申請実施
 - ・Yui Connection株式会社の設立と事業開始
 - ・不眠症治療アプリに関する販売提携契約の締結
 - ・下水疫学調査サービスの開始
 - ・ガンマ波サウンドケア「kikippa」の販売開始
- ガバナンスの強化
 - ・社内意思決定プロセスの整備
 - ・マネジャー教育の継続実施

※2 STS:「Shionogi Transformation Strategy」の略。

主要KPIの達成

()内はSTS2030目標値

KPI	2020年度	2021年度	2022年度
売上収益	2,972億円	3,351億円	4,267億円 (4,000億円)
コア営業利益 ^{※3}	940億円	1,106億円	1,585億円 (1,200億円)
コア営業利益率	31.6%	33.0%	37.1% (30%以上)
海外売上高比率	16.2%	22.3%	16.9% (25%以上)
自社創薬比率	71%	73%	61% (60%以上)
EPS	365円	378円	619円 (370円以上)
DOE	4.1%	3.8%	3.9% (4%以上)
ROE	13.9%	12.5%	17.8% (13%以上)

※3 営業利益から非経常的な項目(減損損失、有形固定資産売却益等)を調整した利益

学びと変革に向けた強化ポイント

■ COVID-19環境下における経験からの学び

- ・「感染症の脅威」の再認識
- ・アンメットニーズ創業の重要性
- ・グローバルにものを届ける力の不足
- ・ビジネススピードの重要性

環境変化に対応するための
「カイバリティ」の
不足を認識

■ 変革に向けた強化ポイント

- ・販売力の強化 —グローバルに届ける力—
- ・パイプライン強化 —社会課題解決に向けた投資—
- ・経営基盤の強化 —ビジネススピード向上・人材強化—

STS2030 Phase1の成果

中期経営計画 STS2030 を策定した2020年時点でのSHIONOGIの最大の課題は、これまでの成長を大きく牽引してきたHIVフランチャイズの特許フリー問題でした。経口剤であるドルテグラビルの特許は2027年から2028年にかけて失効する予定であり、収益の減少をいかに補い、さらなる成長を実現していくかがSHIONOGIにとって喫緊の課題でした。この課題への対策の1つとして、STS2030ではSHIONOGIがHaaS企業として革新的なヘルスケア製品・サービスを継続的に創出することで成長を遂げるというVisionを掲げました。その準備期間として2024年度までの5年をPhase1と位置付け、Vision実現に必要なTransformationの具現化を目標に、活動を続けてきました。

2020年度から2022年度までの3年間の成果として、自社創製品の拡大、医療用医薬品以外の製品・サービスの進展、ガバナンスの強化の3点が挙げられます。

ガバナンスの強化に関する詳細は、P.64をご覧ください。

自社創製品の拡大

SHIONOGIはセフィデロコルの欧米への販売拡大、GARDP・CHAIとのライセンス契約ならびに提携契約による低中所得国(LMICs)への提供に取り組み、セフィデロコルを多剤耐性グラム陰性菌感染症に対する治療選択肢として必要とする、世界中の患者さまにお届けする環境を整備しました。また、HIVフランチャイズにおいても、HIV感染患者の治療満足度のさらなる向上に向けて、HIV感染治療における長時間作用型注射剤「Cabenuva」の開発をヴィーブ社とともに進めています。そして全世界を混乱させたCOVID-19パンデミックに対しては、SHIONOGIの総力を挙げて治療薬の開発に取り組み、国産初の軽症・中等症患者向けのCOVID-19治療薬「ゾコーバ」を創製しました。「ゾコーバ」は国内緊急承認を取得し、現在は欧米、アジアに向けても開発を進めています。

医療用医薬品以外の製品・サービスの進展

STS2030で目標に掲げているHaaS企業としてのサービスも、この3年間で具現化が進みました。COVID-19に関しては、治療薬の開発に加え、社会的ニーズが高い予防ワクチンの開発を強力に推し進めました。SHIONOGIがワクチン事業に参入して初の製品であったこともあり、様々な課題に直面しましたが、全社総力を挙げてこれに取り組み、2022年度中の国内承認申請まで進めることができました。

感染症領域以外にもHaaS企業としての成果が生まれ始めています。2022年10月には、小中学校向け教育支援サービス「結-EN (Yuien)」を初期事業とするYui Connection株式会社を設立しました。結-EN事業により、児童生徒の学校生活の観察を通じて教育ニーズを可視化することで、個別最適な教育の実現と教育現場のリソースの効率化に貢献し、子ども世代における課題解決に取り組みます。

SHIONOGIは高齢者の課題にも取り組んでいます。ガンマ波サウンドを活用した生活に溶け込む認知機能ケアを目標に、SHIONOGIとピクシーダストテクノロジーズ社が中心となってガンマ波変調技術の研究・技術開発を進め、2023年4月にテレビの音を40Hz変調を施したガンマ波サウンドに変換する「kikipa」を発売しました。日常生活の中で自然に認知症の予防、認知機能の改善ができる社会の実現を目指しています。

また、これまで非医薬品型ソリューションとして開発を進めてきたサスメド社の不眠障害治療用アプリは、2023年2月に医療機器製造販売承認を取得しました。SHIONOGIは、1人でも多くの患者さまに従来の治療薬によらない新たな治療選択肢を提供するためにサスメド社と販売提携契約を締結しています。



STS2030 Phase2の概要

STS2030 Phase2では、「感染症領域を中心としたグローバルでのトップラインの成長」と「積極投資による成長ドライバーの育成」をビジネスの成長に向けた基本方針に据え、「顧客・社会への新たな価値の創出」、「経営基盤の強化」、「持続可能な社会への貢献」の3つの課題に取り組みます。

「顧客・社会への新たな価値の創出」では、解決すべき社会課題として「感染症の脅威からの解放」、「健やかで豊かな人生への貢献」、「持続可能な社会保障への貢献」、「医療アクセスの向上」を特定しており、社会を脅かす影響度の高い疾患や社会的影響度の高いQOL疾患に対するソリューションの

提供を実現していきます。

そのためには、新たな価値を創造し、さらなる成長フェーズに移行するための組織にTransformすることが必要です。グローバル戦略、投資/財務戦略など「注力する戦略」を明確にして、それらを実現するための「変革の取り組み」を加速させるとともに、ステークホルダーの皆さまとの対話を通じたサステナビリティに関する諸課題に対応し、「ESG経営の強化」を図ることで、経営基盤の強化と持続可能な社会への貢献につなげていきます。

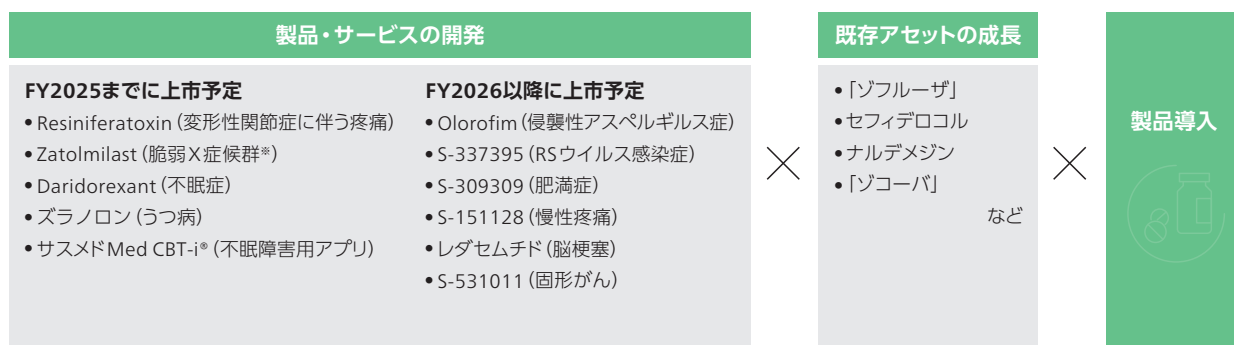
STS2030 Phase2の基本方針

- 感染症領域を中心に、グローバルでのトップラインの成長
- 積極投資による成長ドライバーの育成

取り組むべき社会課題など

顧客・社会に新たな価値を創出 (ヘルスケア社会課題解決を通じた価値創造)	持続可能な社会への貢献	経営基盤の強化
<ul style="list-style-type: none"> ● 感染症の脅威からの解放 P.44 ● 健やかで豊かな人生への貢献 P.50 ● 持続可能な社会保障への貢献 医療アクセスの向上 P.54 	<ul style="list-style-type: none"> ● 環境への配慮 P.80 ● 人権の尊重 P.79 ● 責任ある製品・サービスの提供 P.78 	<ul style="list-style-type: none"> ● 成長を支える人材の確保 P.68 ● サプライチェーンマネジメントの強化 P.77 ● コンプライアンスの遵守 P.98 ● ガバナンスの強化 P.87

新製品の成長



ワクチン事業の成長



強みを活かしたビジネス展開



* 自閉スペクトラム障害を呈する遺伝型の中核神経疾患

中期経営計画

経営指標の見直し

SHIONOGIは、STS2030 Phase1において、COVID-19治療薬「ゾコーバ」を含む自社創製品の拡大、医療用医薬品以外の製品・サービスの進展、ガバナンス改革等の経営基盤の強化などを実現したことで、売上収益、コア営業利益、コア営業利益率、自社創業比率、基本的1株当たり当期利益（EPS）、親会社所有者帰属持分当期利益率（ROE）の6つの項目で、2022年度の目標を達成しました。

STS2030 Revisionでは、達成すべき成長性指標に売上収益、海外売上高CAGR^{*1}を置くとともに、成長に向けた積極的な投資を行っていくことを踏まえ、稼ぐ力を測るための利益面の指標として、コア営業利益に替えて、EBITDA^{*2}を設定しました。

感染症領域を中心としたグローバル販売の達成と積極的投資による事業成長などにより、2025年度の売上目標を5,500億円（2023年度予想4,500億円）、2022年度を起点とした、ロイヤリティー収入を除く海外売上高のCAGRを50%、EBITDAを2,000億円と設定しました。また、最終の2030年度の売上目標についても上方修正し、当初の6,000億円から8,000億円としました。

^{*1} CAGR (Compound Annual Growth Rate) : 年平均成長率

^{*2} EBITDA (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization) : 利払・税引・償却前利益

主要なKPI

	STS2030 Phase1		STS2030 Phase2		STS2030 Phase3
	FY2022	FY2023	FY2025	FY2030	
売上収益	4,267億円	4,500億円	5,500億円	8,000億円	
海外売上高CAGR (ロイヤリティー収入を除く)	—	—	50% (FY2022を起点とする)	15% (FY2025を起点とする)	
EBITDA	1,779億円	1,670億円	2,000億円	—	

ステークホルダーと連携し、ヘルスケア社会課題解決に貢献

SHIONOGIがHaaS企業として、前項までに述べてきた「顧客・社会への新たな価値の創出」、「持続可能な社会への貢献」、「経営基盤の強化」に取り組み、ヘルスケア社会課題解決に貢献するためには、SHIONOGIを取り巻く各ステークホルダーとの連携が必要不可欠です。

SHIONOGIはCOVID-19のパンデミックを経験したことによって、社会や顧客の皆さまの困りごと（アンメットニーズ）に寄り添い、真のニーズに応えるソリューションを提供していくことの重要性を学びました。しかし、これまでに培った従来のケイパビリティだけでは、ヘルスケア社会課題を解決する医薬品にとどまらないソリューションを創出し、グローバルに届けることや、それを競合となる他社に先駆けて実現するスピードを獲得することは困難です。SHIONOGIは、協創の核として、私たちとは異なる強みを持ったパートナーとともに成長できるビジネスモデルを構築すべく、事業領域や企業の規模を

問わず、投資や提携を進めていきます。

こうした投資や提携を成功に導くためには、SHIONOGIの従業員が常に必要な能力を身に付け、新しいビジネスに適応して経験を積んでいくことで、成長し続ける必要があります。人的資本マネジメントの各種施策を通じて、成長機会があり安心して働くことのできる多様性に溢れた職場をつくり、SHIONOGIにとっての重要なステークホルダーである従業員が互いに切磋琢磨し、高め合うことができる環境を提供していきます。

株主・投資家の皆さまには、ヘルスケア社会課題の解決に向けた種々の活動を通じてSHIONOGIのサステナブルな成長に信頼を寄せていただけるよう、事業活動を進めていきます。また、SHIONOGIの成長を実感いただけるよう、ビジネスを通じて得た利益の還元を実施していきます。

アンメットニーズに取り組む

SHIONOGIの使命は、いまだに満たされていない医療ニーズ、すなわちアンメットメディカルニーズに応え、世界の人々の健康を守ることです。これまでSHIONOGIは、主に治療にフォーカスしてニーズに向き合ってきましたが、疾患の予測、予防、診断、予後、さらには疾患に寄り添う社会に至るまで、様々な潜在的ニーズが存在しています。SHIONOGIは、ヘルスケアの概念を広く持ち、将来にわたって解決されずに増加することが予測される困りごとをアンメットニーズとして捉えており、あらゆるニーズに対応できるトータルケアを実現すべく、様々なソリューションを生み出し、お届けすることを目指しています。

注力する領域としては、社会を脅かす影響度の高い疾患として、引き続き感染症に取り組みます。加えて、同様に社会的影響度の高いQOL疾患である認知症、肥満症、睡眠障害、難聴などにも注力していきます。さらには、少子高齢化が進展する中、将来にわたって生産性の維持が重要な社会課題となっていることを見据え、未来の担い手となる小児領域をSTS2030 Revisionにおける重要なテーマと考え、ADHDなどの小児疾患や既存薬の小児適応拡大に積極的に取り組めます。また、医薬品の効能、安全性だけでなく、服用の容易さといった細かなニーズの改善も重要な課題と認識しています。2021年には、錠剤が大きく、幼い子どもには服用が難しかった抗菌剤「バクタ」を小型化した「バクタミニ」を発売しました。

柔軟なリソース活用

SHIONOGIは、社会の困りごとにお応えすることに取り組む中、特にCOVID-19パンデミックのように世界全体が未曾有の恐怖と混乱に陥ってしまった場合には、社会や患者さまに

一刻も早く必要なソリューションをお届けすることが、最も重要な課題であると考えています。「ゾコーバ」をSHIONOGI史上最速のスピードで緊急承認の取得まで進めることができた背景には、これまでの常識にとらわれず、リスクを取ってでもスピードにこだわる強い意志がありました。

経営資源が有限である中で、メガファーマにも劣らないスピードを実現するため、リソースアロケーションや取るべきリスクについて議論を尽くし、他の疾患プロジェクトの一時中断にまで踏み込むことで、一時は、研究開発部門の8割にのぼるリソースをCOVID-19関連プロジェクトに集中しました。この大胆かつ柔軟なリソースアロケーションから得られた学びは非常に大きく、今後に向けた課題も多く見出すことができました。

スピードを高め研究開発の回転率を上げるためには、これまでSHIONOGIが強みとしてきた自社創薬へのこだわりから脱却する必要もあります。SHIONOGIが高めてきた研究開発力を自社オリジンのシーズにとどめず、世界中からも取り入れ、活用していきます。そのためにも、取り組むべきシーズを探索する能力やネットワークを形成する能力を、今後高めていく予定です。また、SHIONOGIの取り組むべきニーズが明確に定められた後、実行力を最大限に発揮するため、研究開発の意思決定プロセスに経営陣による取り組むべきニーズの的確かつ迅速な判断を加えることで、研究開発部門がソリューションの開発に全力で専念できる環境を整えていきます。

迅速な意思決定と大胆なリソースアロケーション、そしてSHIONOGIと外部の開発ノウハウを融合することで、研究開発効率を最大化し、多くの患者さまが待ち望む革新的なソリューションを1日でも早くお届けしていきます。

社会的影響度の高いQOL疾患

(子どもの成長、いきいきとした豊かな暮らしの実現)

検討中の疾患例

認知症



肥満症



子どもの疾患



睡眠障害



難聴



小児適応・製剤



社会課題解決を通じた価値創造

感染症の脅威からの解放

マテリアリティ 感染症の脅威からの解放

COVID-19パンデミックは、感染症が人々の健康や安心・安全な社会にとって大きな課題であり、その解決のために治療薬の提供に限らない様々なソリューションが必要であることを知らしめました。SHIONOGIは、「感染症の脅威からの解放」を重要課題(マテリアリティ)に掲げ、その実現に向かって引き続き邁進していきます。

あるべき姿

感染症のリーディングカンパニーとして、幅広いソリューションを提供しトータルケアで感染症の脅威からの解放に貢献している

課題／ニーズ

課題／ニーズ	取り組み	指標
幅広い急性感染症に対するソリューション提供 AMRを含む重症感染症へのさらなる対応	● 急性感染症に対する製品・サービスの提供	● 急性感染症関連パイプライン数 4品目 ● 重症感染症関連パイプライン数 2品目 ● 重症感染症におけるPull型インセンティブの採用国数 2カ国 ● GARDP、CHAIとの提携を通じたセフィデロコルの提供可能国数 135カ国 ● 下水疫学調査サービスの契約数
HIV感染症に対する取り組み 結核菌／非結核性抗酸菌 (NTM) に対する取り組み マラリアに対する取り組み	● 治療に長期間を要する感染症に対する製品・サービスの提供	● HIV 関連パイプライン数 1品目 ● カボテグラビルによるQOL改善へのさらなる貢献 ● 抗酸菌症治療薬、抗マラリア薬、マラリアワクチンの開発
ワクチンビジネスの構築・強化	● ワクチンビジネスの構築	● COVID-19ワクチンの提供 ● ワクチン製造設備の構築

社会を脅かす「感染症」

人類は古くから感染症との闘いを繰り返してきました。歴史を振り返ると、天然痘、ペスト、スペイン風邪、そして2019年に発生したCOVID-19と、社会を恐怖に陥れるパンデミックは、繰り返し発生しています。SHIONOGIは、COVID-19パンデミック対策に取り組み、SHIONOGIの歴史の中で類を見ないスピードで治療薬「ゾコーバ」を創製し、2022年11月に国内緊急承認を取得しました。ワクチン接種が進み、5類感染症へと位置付けが変更となった現在も、感染の波は繰り返され

ており、「ゾコーバ」が今後も多くの患者さまに貢献できるものと期待しています。SHIONOGIは、感染症のリーディングカンパニーとして、今後もCOVID-19やインフルエンザなどの急性感染症、抗菌薬に耐性を持つ薬剤耐性菌、HIV感染症や結核、マラリアなど治療に長期間を要する感染症に対する取り組みを継続し、様々なソリューションを提供することで、感染症の脅威からの解放を進めていきます。

感染症トータルケアの実現に向けたワクチン事業

世界の急性感染症市場に目を向けると、他の疾患領域と比較し、市場の予見性が低いことに加え、新たな耐性菌／ウィ

ルスの発生を防止する適正使用の観点で、より強力な薬剤の使用は他の薬剤が有効でない場合に制限されるなどの理由

で、薬の開発に成功しても投資が回収できずに破産、買収されるケースを目にします。大手製薬会社でさえ、莫大な研究開発費や生産設備の維持費に対する回収ができないことを理由に、次々と市場から撤退しています。こうした状況が続けば、投資が乏しい感染症領域で研究をする専門人材も減少し、市場はますます活力を失うという負のスパイラルが拡大します。感染症への対処は、社会に無くてはならない取り組みですが、製薬会社にとっては極めて厳しいビジネスモデルと言わざるを得ない状況です。

SHIONOGIでは、安定した収益により健全なパイプライン形成が可能な「治療に長期間を要する感染症」「ワクチン」と、収益性の予測は難しいがなくてはならない「急性感染症」の取り組みとを組み合わせ、トータルとして持続可能な感染症ビジネスを構築していくことを考えています。このビジネスモデルを機能させるためには、急性感染症ビジネスをいかにマネジメントしていくかが重要な課題となりますが、これは一企業だけで解決できる問題ではありません。COVID-19をきっかけに、G7の国々を中心に、薬剤耐性(AMR)を含む国際保健の脅威に対する備えを強化することの重要性が改めて確認されるなど、国際社会の問題として解決に向けた検討が加速

し始めました。日本においても、2023年6月に閣議決定された「経済財政運営と改革の基本方針2023」、いわゆる「骨太方針2023」において、薬剤耐性対策として市場インセンティブによる治療薬の確保などの国内対策や、国際連携・産学連携による研究開発を推進することが明記されるなど、社会全体として“備えの強化”に向けた動きが加速し始めています。サブスクリプションモデルや備蓄に代表されるPull型インセンティブに加え、研究開発を推進するためのサポートであるPush型インセンティブにより、パイプライン形成を促進する仕組みを充実させることで、感染症市場の安定性を保つことができ、結果として、新たなパンデミックへの備えの強化にもつながっていくと考えています。インセンティブを受けた企業は、有事の際に最大限の貢献を果たすべく、提供する薬剤や対応する人材も含め、常に準備をしていなければなりません。企業だけでなく、社会全体で感染症に継続して取り組む体制が必要不可欠であり、パンデミックを繰り返さない、あるいは被害を最小限にするための感染症のトータルケアを実現できるプラットフォームの確立と、安定的なビジネスモデルを構築することで、社会とともに持続的に成長できる企業を目指していきます。

感染症ビジネスの方針

持続可能なビジネスモデルの構築

急性感染症 (COVID-19、インフルエンザ等)	薬剤耐性 (AMR)
治療薬のグローバル成長 <ul style="list-style-type: none"> 「ゾコーバ」「ゾフルーザ」、継続した研究開発活動 トータルケアの取り組み <ul style="list-style-type: none"> 診断、ワクチン、下水モニタリング事業の成長 	社会とともに持続可能な市場の創造 <ul style="list-style-type: none"> セフィデロコルのグローバル展開 Push型・Pull型インセンティブへの継続的な働きかけ

多くの患者さまへ貢献することによる、安定したビジネス基盤の構築

治療に長期間を要する感染症	ワクチンをはじめとするトータルケア
アンメットニーズに応える新市場の開拓 <ul style="list-style-type: none"> HIV感染に対する新たなソリューションの提供 致死率の高い真菌感染症の新たな治療薬(olorofim)の開発 アンメットニーズの高い感染症(結核・マラリア・非結核性抗酸菌症など)における新たな治療の研究開発 	基盤ビジネスとして、ワクチンを次なる収益の柱へ <ul style="list-style-type: none"> COVID-19、インフルエンザウイルスワクチンの上市 アジア、グローバルへの事業拡大 強みとなる新規技術の確立(経鼻、ユニバーサルワクチンなど) 診断キープバリティの強化 <ul style="list-style-type: none"> 簡便な診断ソリューション(自宅検査キットなど)の提供

流行に左右されない持続可能な事業

COVID-19やインフルエンザをはじめとした急性感染症は、ひとたびパンデミックが発生すると社会は大きな影響を被ることから、平時からその脅威に備えておく必要があります。し

かし、急性感染症は急激な流行と収束を繰り返し、その予測も困難であることから、市場性は大きな不確実性を伴います。そのため、急性感染症を事業として継続的に押し進めるため

社会課題解決を通じた価値創造

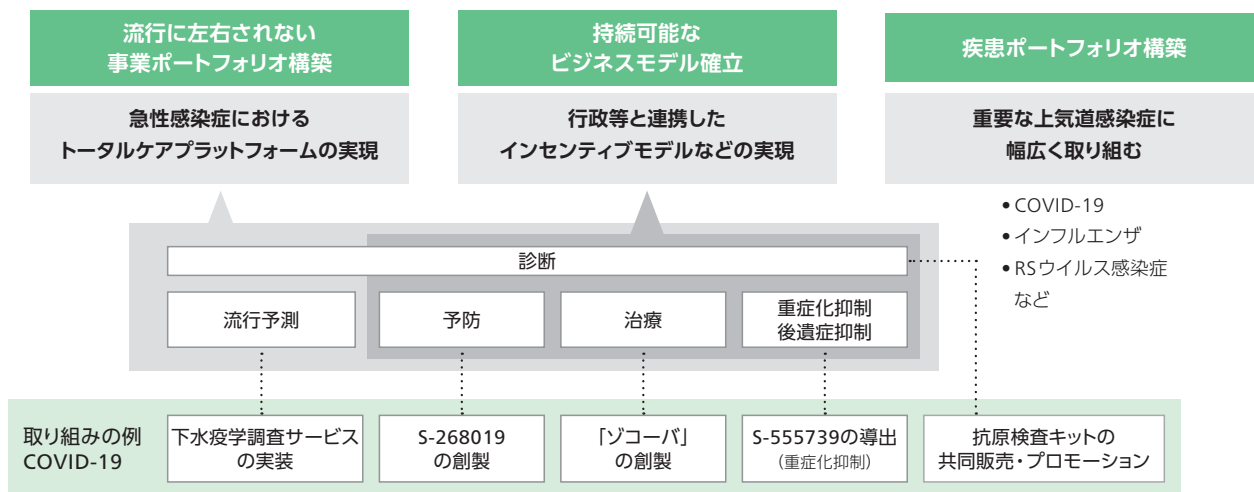
感染症の脅威からの解放

には、外部環境の影響を受けにくい持続可能なビジネスモデルを確立する必要があります。

SHIONOGIは、治療薬にとどまらないソリューションの組み合わせによるトータルケアを様々な感染症で構築するとともに、

行政等と連携したインセンティブモデルなどの実現を推進し、それらをグローバルに展開していくことで、持続可能な感染症ビジネスモデルの確立を目指しています。

「治療薬にとどまらないトータルケア」と「持続可能なビジネスモデル」をグローバルに展開



急性感染症／薬剤耐性 (AMR) への取り組みと展望

SHIONOGIは、2019年以降、COVID-19パンデミックへの対応を最優先で推し進めてきました。パンデミックによる混乱はある程度の収束が見られるものの、COVID-19は今後も変異を繰り返しながら流行を繰り返すと予想されています。また、COVID-19を発症した患者さまの症状は重く、社会生活も大きく制限されるとともに、さらなる重症化やLong COVIDと呼ばれる後遺症にも注意が必要です。SHIONOGIは、こうしたCOVID-19の脅威から1人でも多くの方を解放することが社会課題の真の解決につながると考えており、「ゾコーバ」の新たな価値の追求や、アジア、米国、欧州などへの提供の実現にも取り組んでいます。また、「ゾコーバ」をお使いいただけない妊婦の方や、多剤を服用される高齢者の方への新たなソリューションとして、後継薬S-892216の開発も進めています。S-892216は2023年5月に国内Phase1試験を開始しました。

一方で、COVID-19からの解放という社会ニーズに応えるには、治療に対するソリューションのみでは不十分であることも明確になってきました。各種エビデンスが集まるにつれ、感染を避けたいというニーズ、重症化を回避したいニーズ、後遺症に悩またくないニーズと、様々なニーズが明らかとなりました。SHIONOGIは、COVID-19に関連するあらゆるニーズに応えるため、治療薬にとどまらないトータルケアの実現を

目指しています。

COVID-19のパンデミック時には、流行予測、予防、診断、治療、重症化抑制・後遺症抑制と、多種多様な社会的ニーズが顕在化しました。SHIONOGIは、感染症のリーディングカンパニーとして、社会的ニーズに対するソリューションを開発・提供しています。「流行予測」に対しては、島津製作所と共同で、下水疫学のアプローチを用いた下水モニタリングサービスを提供する合併会社である株式会社 AdvanSentinel を設立しました。「予防」に対しては、S-268019を2022年11月に申請し、「重症化抑制」に対してソリューションとなることが期待されるS-555739をBioAge Labs社に導出しています。「診断」に対しては、タウンズ社と新型コロナウイルス抗原検査キット製品に関する共同販売契約を締結し、医療機関の皆さまのニーズにお応えするよう、努めてきました。

このように、治療薬だけにとらわれない複数のアプローチにより、感染症トータルケアを実現し、さらにはグローバルに展開することで、不確実性の高い急性感染症事業を持続可能なビジネスに変換していきます。

これまでSHIONOGIは、COVID-19治療薬「ゾコーバ」や抗インフルエンザウイルス薬「ゾフルーザ」、「ラピアクタ」などの開発・販売を通じ、重要な急性のウイルス性気道感染症に

対する貢献を実現してきました。一方で、依然として治療満足度が充足していない急性のウイルス性気道感染症は残されており、乳幼児期における重篤な疾患であるRSウイルス感染症もその1つです。RSウイルス感染症に対しては、UBE社と共同で、治療薬候補であるRNA依存性RNAポリメラーゼ阻

害薬S-337395の研究開発を進めており、2022年度にPhase1試験を開始しています。今後もSHIONOGIは、トータルケアの考え方にに基づき、潜在的な社会ニーズを捉え、1人でも多くの患者さまを感染症の脅威から解放するため、急性感染症領域における強みを活かして取り組みを継続していきます。

薬剤耐性 (AMR) を含む重症感染症

AMRはサイレントパンデミックとも呼ばれ、今後有効な対策が講じられなかった場合、2050年までに年間で約1,000万人が死亡すると推定されており、世界的に甚大な危機をもたらしかねない脅威です。SHIONOGIは、AMRを含む重症感染症にも積極的に取り組んでいます。世界初のシデロフォアセファロスポリン系抗菌薬であるセフィデロコルを創出し、2020年から米国および欧州での販売を開始しました。セフィデロコルは、WHOの必須医薬品リストに掲載されており、米国福祉省からは新たな医療技術の導入を推奨するための償還制度NTAP (New Technology Add-on Payment) の適用を受け、英国およびスウェーデンでは、それぞれ試験導入されたPull型インセンティブの対象薬に選定されています。さらに、GARDPやCHAIと提携することで、AMRが深刻な影響を及ぼしているLMICsにおいてもセフィデロコルへのアクセスができるようにするなど、グローバルレベルでのAMRの解決に貢献しています。SHIONOGIは、新たな耐性菌の発生を防

ぐべく、感染症治療薬の適正使用の推進活動や製造過程における抗菌薬の環境排出の厳格なコントロールも同時に推進しています。こうしたSHIONOGIのAMRへの取り組みは、外部機関からも高く評価され、2021年にはAMR Benchmarkにも選定されています。

SHIONOGIは、セフィデロコル以外に重症感染症にも備えを進めています。2022年は、致死率の高い真菌感染症である侵襲性アスペルギルス症を対象とした、olorofimの欧州・アジア地域における開発・販売権をF2G社から取得しました。また、2023年6月には、AMRに対する研究開発機能の強化を目的に、Qpex Biopharma, Inc.を完全子会社化しました。Qpex Biopharma, Inc.が有する、有望な開発品や抗菌薬研究開発のケイパビリティならびに米国における生物医学先端研究開発局 (BARDA) などの各規制当局とのネットワークを活用し、AMRを含む重症感染症の新たな治療の研究開発を推進していきます。

治療に長期間を要する感染症への取り組みと展望

HIVビジネスの将来展望

HIV/エイズ、結核、マラリアは、世界三大感染症と呼ばれ、世界で多くの命が奪われています。SHIONOGIは、HIVの研究に早期から取り組み、これまでにドルテグラビルおよびカボテグラビルを創製しヴィーブ社に導出してきました。これら化合物およびその配合剤は、これまでに世界の多くのHIV感染患者のQOL改善に貢献してきました。

SHIONOGIとヴィーブ社は、HIV感染治療の課題である「服薬アドヒアランス」に着目し、その1つの解決法として、長時間作用型製剤の開発にたどり着きました。ヴィーブ社とともにHIVに苦しむ患者さまのニーズに寄り添い解決策を追求した結果、長時間作用型製剤であるカボテグラビルが生まれ、新たに長時間作用型療法というパラダイムシフトをHIV市場で起こすことができました。現在は、将来のHIV感染治療薬のスタンダードを目指して、カボテグラビルをさらに上回る超長時間作用型製剤のS-365598を開発中であり、長時間作用型

製剤を普及させることで、HIV感染患者がHIV感染治療を無理なく継続できる世界の実現を目指しています。

SHIONOGIは、常に患者さまのニーズと向き合って新たなソリューションを生み出し続けることで、患者さまのQOL改善とHIVフランチャイズの収益最大化を両立し、社会とともに成長を実現していきます。

マラリア治療薬への取り組み

マラリアは、主に熱帯、亜熱帯地域に生息するハマダラカが媒介する原虫が病原体となっている感染症です。WHOの報告によると、2020年には熱帯地域を中心に年間2億4,000万人以上が発症し、5歳以下の子どもを中心に60万人以上が亡くなっています。予防ワクチンの有効性が十分ではない上、既存の治療薬に耐性を示す原虫が増加しているため、今なお大きな医療ニーズが存在しています。SHIONOGIは、2019年に長崎大学と「マラリアを中心とした感染症分野における包括的

社会課題解決を通じた価値創造

感染症の脅威からの解放

連携」に関する協定を締結し、マラリアの予防と治療に関する研究を進めています。共同研究により見出された有望な候補化合物については、2023年3月にMMV (Medicines for

Malaria Venture)と3者共同研究契約を締結し、新規マラリア治療薬の研究ならびに開発候補品の創出を加速しています。

HIV治療のパラダイムシフトを起こす製品を生み出すことで、今後も継続した成長を実現

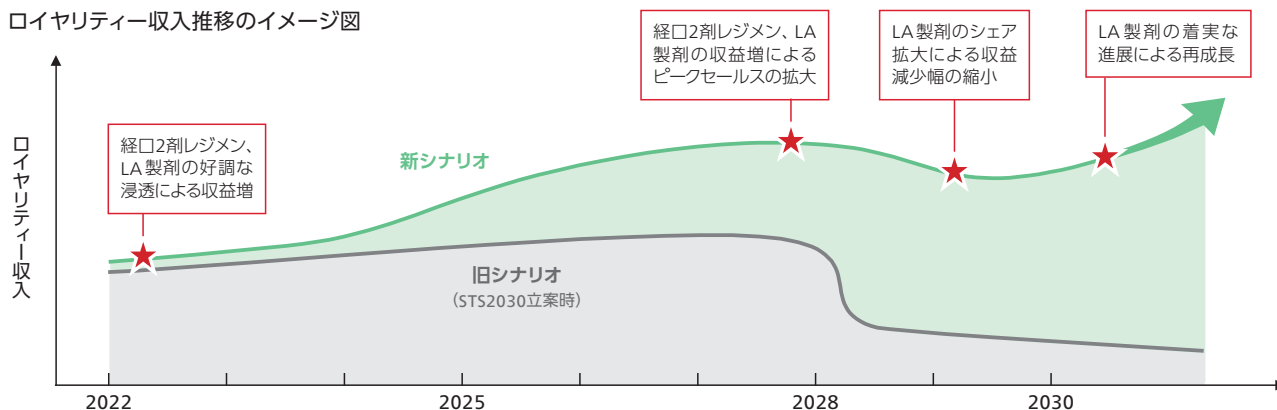
現製品群の成長

- 経口2剤レジメン(「Dovate」等)の力強い成長とLA製剤* (「Cabenuva」、「Apretude」)の好調な立ち上がり
- ※ LA (Long Acting) 製剤: 長時間作用型製剤

HIV感染に対するソリューションの拡充

- LA製剤の拡大と今後のHIV領域のアンメットニーズを満たす次世代パイプラインS-365598 (超長時間作用型製剤)
- 超長時間作用型製剤との併用薬の自社創薬研究

ロイヤリティー収入推移のイメージ図



ワクチン事業の取り組みと展望

SHIONOGIは、STS2030においてHaaS企業として成長することを掲げ、従来の治療薬のみによらない感染症のトータルケアを実現するための第一歩として、ワクチン事業に参入しました。2022年にはSHIONOGIのワクチン事業初のソリューションとして、COVID-19ワクチンの承認申請を行いました。2025年までは、ワクチンメーカーとしてのさらなる実績と競争力の源泉となる強みを積み上げることを最優先課題と考えています。

2030年までには、100 days missionにも対応可能な能力を獲得し、SCARDA (Strategic Center of Biomedical Advanced Vaccine Research and Development for Preparedness and Response: 先進的研究開発戦略センター)の事業である重点疾患ワクチンの創製に貢献することを目指します。経鼻ワクチンの開発やユニバーサルワクチン技術の確立、遺伝子組み換えタンパクと異なるモダリティの検討など、新規技術の確立は必須の課題であり、今後幅広い資源を投入していきます。

2030年以降は、積み上げた研究開発の実績および製品のグローバル展開を推し進め、LMICsへの入手しやすい価格による提供や、欧米市場への付加価値のあるワクチンの提供を実現したいと考えています。

SHIONOGIは、これらの取り組みを着実に進めることにより、ワクチン事業においても持続的なビジネスモデルを構築し、SHIONOGIの2030年以降の収益ドライバーの主力とすべく注力していきます。

COVID-19の最大の問題点は、新たな遺伝子変異を持った変異株の出現に伴い、流行の拡大が繰り返されることです。この問題への対処として、すべての変異株に有効なユニバーサルワクチンの開発が有望と考えられており、SHIONOGIもユニバーサルワクチンの開発を推進しています。コロナウイルスは、広くはサルベコウイルス属に分類されており、SHIONOGIはKOTAIバイオテクノロジーズ社と共同で、ユニバーサルサルベコウイルスワクチン抗原のデザイン研究を進め、期待した中和抗体誘導能が確認できつつあります。この新たな抗原を用いるワクチンは、コロナウイルスを含むサルベコウイルスの変異が起きにくい領域に対する中和抗体を選択的に誘導できるため、今後出現する可能性のある変異株や、まったく異なるコロナウイルスが原因となる次のパンデミックに対しても、有効なワクチンとなる可能性が期待されます。

また、COVID-19の流行で、ここ数年は大規模な流行が見られなかったインフルエンザも、COVID-19との同時流行に対

する警戒が高まっています。インフルエンザワクチンの需要は引き続き長期的に高まると予想しており、SHIONOGIも、創製・上市を目指して活動していきます。さらには、SHIONOGIの組み換えタンパクワクチンを国内のみならずアジアへも届けられるよう、ワクチンのグローバル生産ならびに流通体制の整備にも取り組んでいきます。

このような革新的な技術へ継続的に投資することで、

SHIONOGIは、ワクチンメーカーとしての強み、競争力を獲得し、ワクチン市場における存在感を高めることができると考えています。そして創製したワクチン製品は、強化された生産体制により日本市場から中国・ASEANへ供給網を拡大することで、日本のワクチンメーカーからアジアのワクチンメーカーへ成長することを目指します。

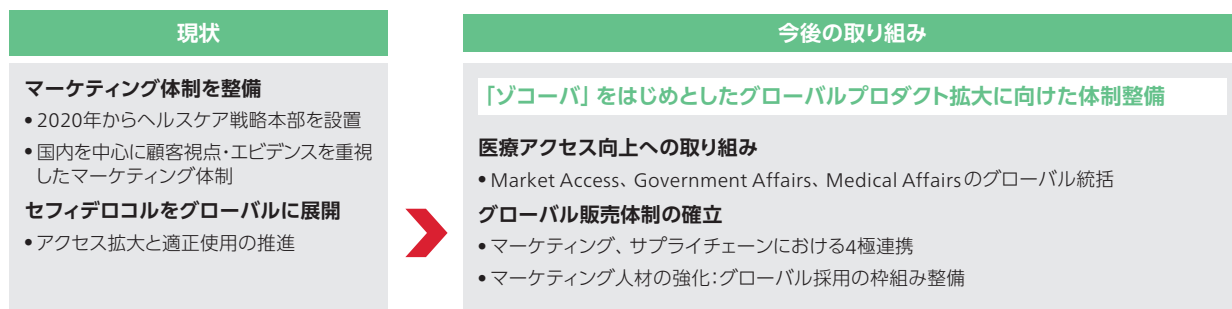
グローバル展開の加速と販売力の強化

感染症事業を持続可能なビジネスとするためには、製品展開の範囲を国内に限定せず、SHIONOGI自らの力でアジアや米国、欧州に拡大することもSHIONOGIの重要な課題の1つです。すでにセフィデロコルはグローバル展開に向けた取り組みを加速していますが、COVID-19治療薬「ゾコーバ」でも、SHIONOGIが主体となってグローバル展開に向けた取り組みを推進しています。「ゾコーバ」は、中国で申請に向けた準備を進め、韓国、台湾では申請を完了しています。米国FDAからは、重篤な疾患に対する新たな治療法やアンメットニーズを満たす可能性のある薬剤等の開発を促進し、迅速に審査することを目的とするファストトラック指定を受領しました。また、LMICsにおけるエシトレルビルへのアクセス拡大に向けて、

Medicines Patent Poolによるジェネリック医薬品メーカーとのサブライセンス契約の締結も行いました。

これらの自社製品のグローバル展開の拡大に伴い、グローバル販売力の強化にも注力していきます。医療アクセス向上の取り組みに合わせて、Market Access、Government Affairs、Medical Affairsの各機能のグローバル統括を進めるとともに、マーケティング、サプライチェーンの日本、米国、欧州、アジアにおける4極の連携を高めていくことで、強固なグローバル販売体制を確立していきます。人材面においても、グローバル採用の枠組みを整備することで、マーケティング人材の強化を図ります。

グローバル機能の強化



各リージョンの方針

欧州

- 自社販売に限定せず国ごとにビジネスモデルを選択、効率的に供給国拡大

アジア

- 中国：新薬モデルへの転換・新薬成長実現
- ASEAN：早期市場参入

日本

- 感染症リーディングカンパニーとして市場を牽引

米国

- 「ゾコーバ」販売に向けた最適な販売組織の構築

社会課題解決を通じた価値創造

健やかで豊かな人生への貢献

マテリアリティ 健やかで豊かな人生への貢献

人々が社会とのつながりの中で、心身ともに健やかに価値を生み出し続け、いきいきとした生活を送るためには、心身の健康に加え、社会のアンメットニーズの解決も重要です。SHIONOGIは、人々や社会のニーズに向き合い、最適なソリューションを提供することで、健やかで心豊かに生活できる、活力ある社会の実現に貢献していきます。

あるべき姿

誰もがより長く、そして自分らしくいきいきとした生活を送ることができる社会へ貢献する

課題／ニーズ

精神・神経疾患の患者さまへのさらなる支援・新たな治療選択肢の提供	既存薬と異なる作用機序の治療オプションの提供	個々の患者さまに適したより有効なソリューションの提供	障がいのある患者さまへのトータルな支援 発達障がいを取り巻く社会課題へのより充実した支援の提供 自治体や教育機関とのさらなる連携強化
----------------------------------	------------------------	----------------------------	--

取り組み	指標
● アンメットメディカルニーズの高い精神・神経疾患に対する製品・サービスの創出	● 精神・神経疾患治療のパイプライン数 7品目
● 痛みの原因に応じた最適な治療選択肢の提供	● 疼痛治療パイプライン数 3品目
● 超高齢社会に対応する新たなアセットの確保	● がん領域パイプライン数 5品目
● 疾患特性、当事者の抱える困りごとに対する社会理解促進に資する疾患啓発活動の実施	● Webセミナーなどを活用した啓発活動の実施数 ● 発達障がい領域における支援サービスの提供数

社会的影響度の高いQOL疾患

SHIONOGIは、アンメットニーズへの取り組みとして、「健やかで豊かな人生への貢献」にも注力しています。現在、現在、「子どもの成長」や「いきいきと豊かな暮らしの実現」に向けて検討している疾患等の例としては、認知症、肥満症、子どもの疾患、睡眠障害、難聴や小児適応・小児製剤などがあります。

また、STS2030 Phase2における注力品目で、現在、臨床試験を推進している開発品の1つが、変形性膝関節症に伴う疼痛治療薬resiniferatoxin注射剤(提携先:Grünenthal社)です。2023年5月には、大幅な痛みの軽減と良好な安全性プロファイルを示した本治療薬のPhase1およびPhase2試験の結果をもとに、米国食品医薬品局(FDA)よりブレイクスルーセラピーの指定を受けました。現在、日本を含むグローバルPhase3試験をGrünenthal社が実施中ですが、この指定により、変形性膝関節症の痛みに苦しむ患者さまに、本剤をより迅速に提供できることが期待されます。

速に提供できることが期待されます。

メンタルヘルスの不調も解決すべき重要な課題です。経済協力開発機構(OECD)の2021年版国際調査では、うつ症状を有する日本人の割合は、2013年の7.9%から2020年の17.3%へ増加していることも報告されており、COVID-19の蔓延や感染症対策に伴う行動制限、ライフスタイルの変化が精神疾患患者の増加要因の1つとされています。SHIONOGIは、薬物治療の奏効率が低く、いまだに困りごとを抱える患者さまが多く残されているうつ症状の新たな治療選択肢として、ズラノロン(S-812217)の開発を進めています。また、zatolmilast(BPN14770)は指定難病である脆弱X症候群の治療薬として開発を進めています。脆弱X症候群の有症者数は1万人に1人程度とされており、現時点で承認された薬剤はないことから、いまだにアンメットニーズが大きく社会的影響度の高いQOL疾患です。

さらに、SHIONOGIが創出したソリューションのグローバル展開を拡大し、世界で広く提供していくことも、アンメットニーズを満たすための重要な取り組みと認識しています。すでに日本、米国および欧州にて上市している「Symproic (日米で

の製品名) / Rizmoic (欧州での製品名)」は、オピオイド誘発性便秘症 (OIC) 患者に対する有力な治療選択肢です。近年では、中国においてオピオイド性鎮痛薬の使用量が増加していることに伴い、OICの患者さまが増加しています。

STS2030 Phase2の主な注力品目

<p>Resiniferatoxin (GRT7039)</p> <ul style="list-style-type: none"> • 適応症:変形性膝関節症に伴う疼痛 • 既存治療で効果不十分な患者に対して、新たな鎮痛薬としての選択肢 	<p>ズラノロン (S-812217)</p> <ul style="list-style-type: none"> • 適応症:うつ・うつ状態 • 薬物治療奏効率が低いうつに対する新たな治療選択肢 	<p>Zatolmilast (BPN14770)</p> <ul style="list-style-type: none"> • 適応症:脆弱X症候群 • 脆弱X症候群患者は1万人に1人程度で、承認された薬剤はない
<p>デジタルアプリ・デバイスなど</p> <ul style="list-style-type: none"> • サスメドMed CBT-i®:不眠障害用アプリ • SDT-001:ADHDの不注意症状(小児) • kikippa:音刺激による脳活性化 	<p>Daridorexant</p> <ul style="list-style-type: none"> • 適応症:不眠症 • 様々な課題(中途覚醒、安全性など)が報告されている睡眠薬治療における新たな選択肢 	<p>Symproic/Rizmoic</p> <ul style="list-style-type: none"> • 適応症:オピオイド誘発性便秘症

HaaS製品、事業の進捗

SHIONOGIは、中期経営計画STS2030で掲げた、HaaS (Healthcare as a Service) 企業として成長することの実現に向け、従来からの創薬型製薬企業として培ったノウハウや経験を活かしつつ、医薬品以外のアプローチによりヘルスケアプロバイダーとして新たな価値を社会に提供するための活動を進めています。

日本人の睡眠時間はOECD加盟国の中で最も短く、睡眠不足による経済的損失は15兆円に上るとの試算もあり、睡眠は現代社会における大きな課題となっています。SHIONOGIは、2021年にサスメド社と提携し、非医薬品型ソリューションである不眠症デジタル治療アプリの開発を進めてきました。治療に用いるデジタルアプリの開発は経験が少なく、様々な困難に遭遇しましたが、2023年2月にサスメド社が製造販売承認を取得しました。持田製薬と共同で開発を進めている不眠症治療薬 daridorexantに加え、サスメド社の治療アプリにより、不眠でお困りの皆さまへの多様な治療選択肢の提供につながると考えており、SHIONOGIが目指すHaaS企業としての貴重な一歩となりました。

患者さまのQOL向上には、医薬品による治療は当然重要ですが、一方で高齢者の場合では、複数の薬剤を服用することによって有害な事象が生じてしまうポリファーマシーの問題も増加しています。こうした問題を背景に、疾患の予防や予後管理、身体的機能のサポートを、医薬品とは異なるソリューションで行うことの重要性が高まっています。睡眠障害を含

めた中枢神経系の疾患は、様々な生理活性物質や電気的信号が複雑に絡み合う領域であり、それらの伝達過程における様々な現象によって、疾患としての症状につながります。SHIONOGIは、中枢神経領域において特定の疾患に限定しないソリューションの開発、提供も進めています。2023年4月には、ピクシーダストテクノロジー社と共同で開発したガンマ波サウンドケア「kikippa」を発表しました。「kikippa」は、認知機能障害の特徴の1つに、脳内で認知機能を発揮するために必要な「40Hzの脳波」の活動が低下するという報告に着目し、テレビの音声を「40Hzガンマ波サウンド」に切り替えることにより聴覚を刺激しながら日常生活を送ることで、40Hzの脳波を増大させ高齢者のQOLを向上させることをコンセプトとしています。

SHIONOGIが得意とする感染症領域においても、HaaS企業としての取り組みを開始しています。2023年6月、医療ICTベンチャーであるアルム社と、感染症トータルケアの構築を目指す業務提携契約を締結しました。アルム社の救命・健康サポートアプリ「MySOS」は、自身や家族の健康・医療記録を行い、救急時の救援依頼や緊急連絡などにおいてスムーズな対応をサポートするアプリです。SHIONOGIが提供する治療薬などの感染症対策のソリューションと、アルム社のICT技術を組み合わせることで、新たなヘルスケアプラットフォームを構築し、感染症対策の新たな社会モデルの実現を目指していきます。

社会課題解決を通じた価値創造

成長を支えるSHIONOGIのパイプライン

感染症 (2023年7月30日現在)

：グローバル開発

非臨床	Phase1	Phase2	Phase3	申請	
<ul style="list-style-type: none"> • S-872600 インフルエンザの予防ワクチン (経鼻) • S-875670 COVID-19の予防ワクチン (経鼻) • S-540956 核酸アジュバント • S-554110 非結核性抗酸菌感染症 	<ul style="list-style-type: none"> • S-337395 RSウイルス感染症 • S-892216 COVID-19の治療薬 		<ul style="list-style-type: none"> • Olorofim [F901318] 侵襲性アスペルギルス症 • セフィデロコル 好気性グラム陰性菌感染症 (小児) • S-268019 COVID-19の予防ワクチン (筋注) • S-268019 COVID-19の予防ワクチン (青少年・学童) 	<ul style="list-style-type: none"> • エンシトレルビル^{*1} COVID-19の治療 • エンシトレルビル COVID-19の予防 • エンシトレルビル COVID-19の治療 (小児5-11歳) 	<ul style="list-style-type: none"> • エンシトレルビル^{*2} COVID-19の治療 • S-268019^{*3} COVID-19の予防ワクチン (筋注) • セフィデロコル^{*4} 各種感染症 • パロキサビル インフルエンザウイルス感染症 (顆粒剤、20kg未満) • パロキサビル^{*5} インフルエンザウイルス感染症 (5-11歳、治療および予防)
アウトライセンス	<ul style="list-style-type: none"> • S-365598 HIV感染症 	<ul style="list-style-type: none"> • S-555739 [Asapiprant] COVID-19の重症化抑制 	<ul style="list-style-type: none"> • パロキサビル インフルエンザウイルス感染症 (小児、1歳未満) 	<ul style="list-style-type: none"> • パロキサビル インフルエンザウイルス感染症 (伝播抑制) 	<ul style="list-style-type: none"> • パロキサビル (米国) インフルエンザウイルス感染症 (小児、1歳以上)

※1、※3 Phase2/3、Phase3実施中 ※2 韓国 ※4 日本・台湾 ※5 台湾





社会的影響度の高いQOL疾患 (2023年7月30日現在)

：グローバル開発

非臨床	Phase1	Phase2	Phase3	申請	
<ul style="list-style-type: none"> • S-540956 核酸アジュバント • S-109802 脳卒中後 上肢・下肢痙縮 	<ul style="list-style-type: none"> • S-151128 慢性疼痛 • S-588210 固形がん 	<ul style="list-style-type: none"> • S-309309 肥満症 • S-531011^{*2} 固形がん • BPN14770 [Zatolmilast] アルツハイマー型認知症 • S-588410 膀胱がん • S-588410 膀胱がん • S-488210 頭頸部がん 	<ul style="list-style-type: none"> • S-005151^{*1} [レダセムチド] 急性期脳梗塞 • S-005151 [レダセムチド] 栄養障害型表皮水疱症 • BPN14770 [Zatolmilast] アルツハイマー型認知症 • Rizmoic^{*3} オピオイド誘発性便秘症 (小児) • ADR-001^{*4} 非代償性肝硬変 • S-222611 [Epertinib] 悪性腫瘍 	<ul style="list-style-type: none"> • S-812217 [ズラノロン] うつ病・うつ状態 • GRT7039 [Resiniferatoxin] 変形性膝関節症に伴う疼痛 • BPN14770^{*5} [Zatolmilast] 脆弱X症候群 • SDT-001 ADHD患者の不注意症状 (小児) • S-588410 食道がん • SR-0379 皮膚潰瘍 	
アウトライセンス	<ul style="list-style-type: none"> • S-723595 2型糖尿病 				

※1 グローバルPhase2b実施中 ※2 Phase1b/2実施中 ※3、※4 Phase1/2実施中 ※5 Phase2b/3実施中

HaaSビジネスリスト

	製品・サービス名	製品・サービス概要	
提供中の製品・サービス	下水疫学調査サービス	感染症の早期検知、流行予測、 変異株の把握による感染リスクの可視化	
	「kikippa」	ガンマ波サウンドによる 高齢者の生活の質の改善	
	小中学校学級経営支援システム「結-EN」	児童・生徒個人に適した指導法の提案、 教員間での共有による学級経営支援	
開発中の製品・サービス	SDT-001	小児ADHDにおける不注意症状の改善を 目的としたゲームベースのデジタル治療アプリ	
	不眠障害用アプリ	不眠障害治療に用いるアプリケーション	

VOICE

シオノギヘルスケア 社長メッセージ

医薬品だけではないヘルスケアサービスとしての価値提供を目指す

2023年4月、シオノギヘルスケアはピクシーダストテクノロジーズ社 (PxDT社) と共同で、ガンマ波サウンドTVスピーカー「kikippa (ききっぱ)」の製品発表を行いました。

本スピーカーは、40Hz変調音の可能性に着目し、基礎研究を塩野義製薬、技術実装をテクノロジーベンチャー企業であるPxDT社、お客さまへの流通・販売をシオノギヘルスケアが担う、3社協業によるヘルスケアサービス製品となります。

昨今、グローバルで見られる社会課題の1つに「先進国における超高齢化社会の進展」があります。ヘルスケアの課題を「よりよく生きる」と定義した場合、誰もが自分らしくいきいきとした生活を送ることができる社会の実現には、病気の治療だけでなく、予防や予後の改善、身体的機能のサポートにも目を向ける必要があります。これらを実現するには、医薬品だけでなくテクノロジーを組み合わせたヘルスケアテクノロジーサービスという視点が重要であり、SHIONOGIは、STS2030 RevisionにおいてもHaaS (Healthcare as a Service) 企業への変革と、強みを活かした協創による新たなサービスの創出という方針を明確に打ち出しています。

その1つの解が、SHIONOGIとは異なる強みを持つPxDT社と生み出した「kikippa」です。テレビやラジオなどの音を、リアルタイムに認知機能をケアできる可能性がある40Hz周期の音に変調する特殊な技術を用い、40Hz周期音を日常の生活音に溶け込ませ、普段の暮らしの中で自然な形で音刺激を受けることができます。音刺激による脳活性化および認知機能改善に向けたさらなるエビデンスを積み上げていくことで、日常生活の中での認知症予防や認知機能の改善が可能な社会の実現を目指しています。

「kikippa」は、社会課題、アンメットニーズに真正面に向き合い、塩野義製薬が持つ創薬研究に基づく知見、PxDT社の卓越した波動制御のテクノロジー、シオノギヘルスケアの持つ生活者とのダイレクトなつながりと流通網、そしてスピード、これらの強みによる協創から具現化できました。まさにこれこそSHIONOGIが目指すHaaS企業変革のあり方だと考えています。

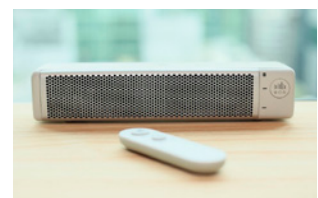
今後もSHIONOGIは、いきいきとした生活を送ることができる社会の実現のために、医薬品だけでなく様々なヘルスケアサービスの提供にチャレンジしていきます。

そしてシオノギヘルスケアは、お客さまのヘルスケア エクスペリエンスを重視し、OTC医薬品だけでなく、顧客のニーズを捉えたヘルスケアのサービスを創出・提供することで、SHIONOGIのHaaS企業への変革をリードしていきます。ダイナミックに変わっていくSHIONOGIに、そしてシオノギヘルスケアにご期待ください。



シオノギヘルスケア株式会社
代表取締役社長

吉本 悟



「kikippa」

社会課題解決を通じた価値創造

持続可能な社会保障への貢献 医療アクセスの向上

マテリアリティ 持続可能な社会保障への貢献 医療アクセスの向上

革新的な医薬品は医療を発展させ、それまで治療困難であった疾患の克服に大きく貢献してきました。その一方で、少子高齢化や医療サービスの高度化・高額化に伴う社会保障費のひっ迫、先進国と発展途上国との医療格差といった課題が表面化しています。これらの課題に対処するためにSHIONOGIが取り組むこととして、「革新的な治療法の開発」「適正使用の推進」「入手しやすい環境の整備」「ヘルスケアシステムの強化」の4つをSHIONOGIグループ グローバルヘルスアクセスポリシーにおいて定めています。

あるべき姿

受け入れ可能な価格でのソリューション提供／ユニバーサル・ヘルス・カバレッジ(UHC)への貢献

ニーズ／課題

ニーズ／課題	指標
イノベーションの価値と社会保障費のバランス	● ソリューション数、パートナーリング数
セルフメディケーションの意識醸成	● OTC医薬品売上収益前年比 14.2%アップ
社会的影響度の大きい疾患に対するソリューション開発	● 3大感染症を含む感染症パイプライン ● 社会的影響度の高いQOL疾患パイプライン
必要な人に適切な医療が提供できる仕組みの構築	● 適正使用や疾患理解に向けた情報提供(適正使用、疾患啓発、CBF*) ● 医療機関におけるスチュワードシップ活動の強化 ※ 聴覚・視覚障がい者の服薬バリア解消を目指す取り組み
● 革新的な治療法の開発 □P.52	● エンシトレルビル 117か国へのアクセス契約締結
● 適正使用の推進	● セフィデロコル 135か国へのアクセス契約締結
● 入手しやすい環境の整備 □P.55	● WHO必須医薬品リストへの掲載
● ヘルスケアシステムの強化 □P.55	● ヴィーブ社によるドルテグラビル、カボテグラビルの提供国 140か国以上
	● Pull型インセンティブの採択国数 2か国
	● LMICsの医療基盤の強化プログラム 2件
	● Mother to Mother SHIONOGI Project: 下痢症の有病率 58%減少
	● 保健施設での分娩割合 12倍

ヘルスケアシステムの強化の詳細は当社Webサイトをご覧ください。

<https://www.shionogi.com/jp/ja/sustainability/improve-access-to-healthcare/healthcare-systems.html>

適正使用の推進の詳細はWebサイトをご覧ください。

<https://www.shionogi.com/jp/ja/sustainability/improve-access-to-healthcare/proper-use.html>

ひっ迫する医療財政への対応

先進国においては少子高齢化社会の進展や、医療の高度化・高額化に伴う社会保障費の増大などにより医療財政のますますのひっ迫が予想されています。SHIONOGIは、アンメットニーズを満たす革新的ソリューションの提供を通じて健やか

で豊かな人生へ貢献することをマテリアリティに掲げていますが、同時に持続可能な社会保障への貢献も対処すべき重要な課題であると認識しています。SHIONOGIは、様々な新規モデルを用いたソリューションの開発を進める一方、強みで

ある低分子医薬品の研究開発を継続し、社会から受け入れられやすい価格で提供していくことを今後も継続していきます。

また、社会保障費増大の抑制には、医療の介入が必要となる状態に至る方を可能な限り少なくするための未病や予防、

UHC実現への取り組み

LMICsでの医療アクセス改善への取り組み

(2023年9月末現在)

AMR
<ul style="list-style-type: none"> • パートナー: GARDP、CHAI • ソリューション: セフィデロコル • 提供可能国数: 135カ国 • サプライセンス契約: 1社
HIV
<ul style="list-style-type: none"> • パートナー: ヴィーブ社 • ソリューション: ドルテグラビル、カボテグラビル • 提供国数: 140カ国以上
COVID-19
<ul style="list-style-type: none"> • パートナー: MPP • ソリューション: エンシトレルビル • 提供可能国数: 117カ国 • サプライセンス契約: 7社

あらゆる人が適切な予防、治療、リハビリ等の保健医療サービスを、支払い可能な費用で受けられる状態であるUHC(ユニバーサル・ヘルス・カバレッジ)を実現するためには、医療へのアクセスに対する格差をグローバルで改善していく必要があります。しかし、LMICsの経済、流通、医療制度、文化の違いなど医療アクセスの障害となる要素は国・地域ごとに複雑であり、SHIONOGI単独で解決することはできません。

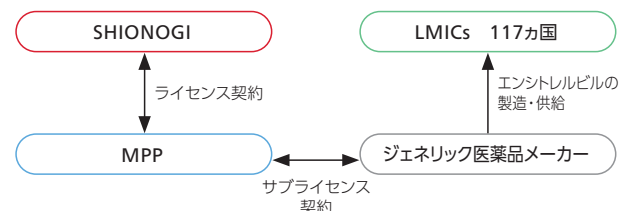
SHIONOGIはLMICsにおける医療アクセスの諸課題については、優れた解決スキームを持つ国際機関とパートナーシップを形成することが非常に有用であると考えています。これまでも、多剤耐性グラム陰性菌感染症治療薬「セフィデロコル」ではGARDP、CHAIと、抗HIV薬「ドルテグラビル」「カボテグラビル」ではヴィーブ社を通してMPPという国際機関とのパートナーシップを形成し、医薬品アクセス問題の中でも特に重要性が高いとされる感染症領域の取り組みを強化してきました。

さらに、COVID-19治療薬エンシトレルビルについても、2022年10月にMPPと締結したライセンス契約に基づいて、ジェネリック医薬品メーカー7社へのサプライセンス契約を2023年6

月に締結しました。COVID-19に関しては、WHOの公衆衛生上の緊急事態は解除されましたが、いまだに世界における患者数は増減を繰り返しています。今回のパートナーリングにより、LMICsで生活される人々にSHIONOGIが創出した新たな治療選択肢を適正な価格でお届けできることになりました。

月に締結しました。COVID-19に関しては、WHOの公衆衛生上の緊急事態は解除されましたが、いまだに世界における患者数は増減を繰り返しています。今回のパートナーリングにより、LMICsで生活される人々にSHIONOGIが創出した新たな治療選択肢を適正な価格でお届けできることになりました。

MPPのビジネスモデル



LMICsにおけるヘルスケアシステムの強化

清潔な医療施設と医療の担い手、保険制度や政府のコミットメントなど、先進国であれば当然のように存在するヘルスケアシステムに課題がある場合、医薬品を届けるだけでは医療アクセスは改善されません。

SHIONOGIは、サハラ砂漠以南のサブサハラが妊産婦や、次世代を担う5歳未満児の死亡率が極めて高い地域であることに着目し、この地域における「妊産婦・授乳婦および5歳未満児の健康の改善」と「自立的な保健サービスの運営」を目標に掲げ、「Mother to Mother SHIONOGI Project」に取り組んでいます。

2023年度から始まる第3期事業では、取り組みをケニア共和国からガーナ共和国にも拡大するとともに、第1期、2期事業を通して得られた学びとネットワークを活かし、企業、NGOなどの多様なパートナーとともにそれぞれの強みを活かすコレクティブ・インパクト*を通じて、母子の健康改善に取り組み、特にLMICsの大きな課題である医療アクセスや衛生環境の改善、子どもの死亡原因になる下痢症の低減に注力していきます。

*複数の組織(企業や行政、NGO/NPOなど)が協力し、社会課題の解決に取り組むことで効果を最大化すること

Mother to Mother SHIONOGI Projectの詳細は
当社Webサイトをご覧ください

<https://www.shionogi.com/jp/ja/sustainability/society/social-contribution-activities/mtom.html>

新たな価値創造を実現するための基盤づくり

SHIONOGIがSTS2030 Phase2で目指すさらなる成長を実現するには、新たな価値を高効率で創造する高生産性組織に自らをTransformすることが必要です。社会のニーズを捉えた新たな価値を迅速に提供していくための経営基盤の強化として、既存プロセスの改革とそれを支える人材の育成に注力しています。

経営基盤構築の基本方針

「構造」を変え、構造を動かす「プロセス」を変え、プロセスを運営する「人材」を育てることで、価値を創造する

新たな価値を
創造する
高生産性組織

注力する戦略

変革の取り組み

ESG 経営の強化

- 投資／財務戦略
- グローバル成長戦略

STS2030 Revisionでは、グローバル成長戦略を最も注力すべき戦略の1つとして位置付けています。SHIONOGIが創出したソリューションの価値を1人でも多くの患者さまにお届けし、企業としての成長につなげるため、グローバル展開、グローバル販売力の強化を積極的に進めています。

また、HIVフランチャイズによってもたらされる継続的かつ安定的なロイヤリティーに基づく強固な財務基盤を活かし、新たな成長ドライバー獲得に向けた研究開発投資や外部環境に影響されにくい事業ポートフォリオの構築に向けた事業投資を積極的に進めていきます。

- グローバル競争に勝つためのKey Action (スピード、コーポレート機能、DX変革の実現)

SHIONOGIを取り巻く環境が目まぐるしく変化する中、グローバルの競争に勝ち、成長を継続していくためには、変革の取り組みを止めることなく継続する必要があります。STS2030発表後の3年間では、COVID-19創薬を通じて学んだグローバルの有力企業と渡り合うための業務プロセスおよび社内の意思決定プロセスの変革や間接業務の抜本的改革、IT基盤の整備などを進めました。STS2030 Revisionではグローバルコーポレート機能を強化するとともに、DXを推進することでオペレーションを変革し、さらなる業務効率の改善を図ります。

- 人的資本マネジメント
- 環境や人権に配慮し社会と共生した成長

SHIONOGIは、重要な環境変化の1つとして企業が果たすべき社会的責任の範囲の広がりを認識し、事業活動を通じて社会課題の解決を図るとともに、環境や人権といったESGの諸課題へも配慮するESG経営を推進しています。これらの取り組みを進めるためには、人的資本の強化が急務であり、働きやすい環境やワークライフバランスの確保、適正な報酬体系の整備により、多様な人材がパフォーマンスを最大限発揮できる環境整備を進めています。このことにより、持続的な成長と社会的な価値創造を達成します。

経営基盤の強化

注力する戦略 投資／財務戦略

SHIONOGI Group Visionの実現と、成長を実感いただける投資／財務戦略を実行することにより、企業価値の最大化を目指しています。

主力である医薬品事業では、引き続き創薬型製薬企業として培った強みを活かし、革新的な自社製品の創出と製品価値の最大化に取り組んでいます。また、外部パートナーより得られるロイヤリティーを最大化するとともに、海外グループ会社においてはパートナーを介さない自社販売の強化と新製品の導入・販売を拡大することで、グローバル各地域におけるビジネスの成長と収益性の強化を図っていきます。

財務戦略

STS2030 Revisionでは、「感染症領域を中心に、グローバルでのトップラインの成長」と「積極投資による成長ドライバーの育成」を強化することで、SHIONOGI Group Visionの実現を目指しています。そのために、「ゾコーバ」やセフィデロコルといった感染症領域の医薬品を中心に、これまで以上にグローバルでの競争力を身に付けていくことに加え、ワクチン事業を中心とした新規事業群を成長させていくことが必要です。ヒト、モノ、情報など成長を支える資源の強化を図るため、積極的な投資を行っていきます。そのための財務基盤として、将来見込まれるキャッシュ・フローを含めてさらなる成長に向けた投資強化に活用していくこととしています。

また、HaaSビジネスでは、OTC医薬品事業、CDMO事業の拡大に加え、SHIONOGIの強みを活かした多様なパートナーとの協創を通じて、ワクチンをはじめとする新規ヘルスケアソリューション事業の創出を積極的に進めています。これら医薬品事業とHaaSビジネスを大きな柱として事業ポートフォリオの拡充を進めることで、高い利益率の確保と安定した経営基盤の構築を目指します。

STS2030 Phase2では、HIVフランチャイズに対するヴィーブ社からのロイヤリティーについて、引き続き安定的なキャッシュ・フローを見込んでおり、現状の手元金融資産と合わせた投資余資を確保しています。併せて、将来の負債活用に関しても、発行体格付において格付投資情報センターではAA-と投資適格以上の評価を受けています。これらのことから、積極的な投資を実施するための基盤は整っていると考えています。また、SHIONOGIはSTS2030 Revisionにおいて財務KPIをコア営業利益からEBITDAに変更しており、積極的に戦略投資を促進していく姿勢のメッセージとして社内外に示しています。

財務基盤

(年度)	2020	2021	2022
資産合計	9,990億円	1兆1,506億円	1兆3,118億円
親会社の所有者に 帰属する持分	8,461億円	9,757億円	1兆1,000億円
現金及び 現金同等物	2,762億円	2,544億円	3,092億円
親会社所有者帰属 持分比率	84.7%	84.8%	83.9%
配当性向	29.6%	30.4%	21.7%

財務KPI

(年度)	2021 (実績)	2022 (実績)	2025 (目標)
売上収益	3,351億円	4,267億円	5,500億円
コア営業利益	1,106億円	1,585億円	—
コア営業利益率	33.0%	37.1%	—
EBITDA	—	—	2,000億円
海外売上高比率 (ロイヤリティー除く)	22.3%	16.9%	—
海外売上高 CAGR	—	—	50% (FY2022を 起点として)
自社創薬比率	73%	61%	—
EPS	378.75円	621.31円	600円以上
DOE	3.8%	3.9%	4%
ROE	12.5%	17.8%	14%以上

投資戦略

研究開発投資

治療薬やワクチンといったCOVID-19関連に取り組んでいますが、研究開発費の大部分は、COVID-19関連プログラムからグローバルで成長が期待できる社会的影響度の高いQOL疾患へとシフトしています。特に肥満症の経口治療薬であるS-309309に対して多くのリソースを投入しています。現在実施している第2相試験で主要評価項目を達成すれば、GLP-1作動薬の注射剤により大きく成長した抗肥満薬の市場において、経口剤として独自のポジショニングを確立できると考えています。加えて、脆弱X症候群治療薬zatolmilast、侵襲性アスペルギルス症治療薬olorofim、急性虚血性脳卒中に対するレダセムチドなど、グローバルでの成長が期待できる製品群への投資を進めています。日本市場においては、うつ病・うつ状態を適用疾患としたズラノロンの開発も加速させています。その他、変形性膝関節症に伴う疼痛に効果が期待されるresiniferatoxin、ADHDに対するSHIONOGI初のデジタル治療アプリSDT-001といった製品群への投資を強化することで、パイプラインの拡充を進めています。

優先して取り組む開発プログラムの整理が進んだ一方、世界的なインフレや為替の影響により、研究開発費が高騰しています。いずれも今後のSHIONOGIにとって重要なプログラムであるため、CROの有効活用や、革新的な臨床試験デザイン、効果的な被験者リクルート戦略を進めるとともに、各国政府やその他の組織からの資金を必要に応じて活用するなどの取り組みを通じて、効率的に研究開発活動を推進していきます。

事業投資

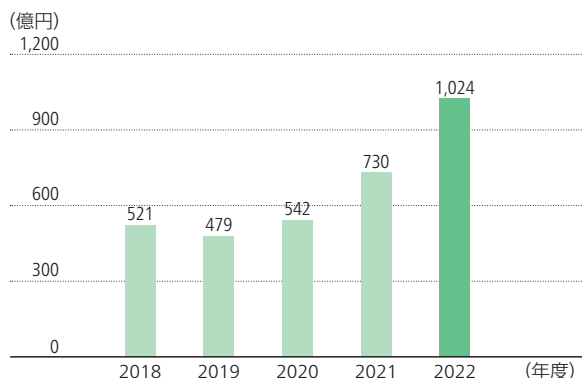
開発後期段階のグローバルパイプラインを強化し、また最新のテクノロジーと新しいモダリティの拡張を通じた研究開発の強化を図るため、M&A やライセンスの機会を常に探索して

います。2023年6月にQpex Biopharma, Inc.の完全子会社化を発表しましたが、このM&Aは将来にわたって薬剤耐性と

の戦いを続けるSHIONOGIのリーダーシップを高める重要な役割を果たしていくと考えています。魅力的な事業開発の機会を得て、価値に見合った価格で合意に至ることは困難ではありますが、今後もQpex Biopharma, Inc.の完全子会社化のような機会を得た際には実現に向けて迅速に行動していきます。さらにSHIONOGIは、ビジネスに不連続面を生み出すような専門性の高いアセットの確保も探索しています。STS2030 Phase2では、社会的影響度の高いQOL疾患を研究開発の重点分野に定めていますが、睡眠時無呼吸症候群や難聴など、これまでSHIONOGIが強みを有してこなかった新たな分野にも挑戦します。そのため、それらの分野の最前線にいるバイオテクノロジーパートナーとの協力を模索し、自社のケイパビリティの拡大を加速していきます。

ワクチンや新しいヘルスケア プラットフォーム構築といった従来の医薬品の範囲を超えた、持続可能なHaaSビジネスの確立のためには、SHIONOGIの能力を拡大する必要があり、外部投資に加え、内部への投資も必要になります。COVID-19に取り組むことで獲得したワクチン技術と、パートナーが持つ専門性とを組み合わせることで、ユニバーサルサルベコウイルスワクチンや経鼻ワクチンなど、魅力あるイノベーションの創出を進めています。今後も日本のワクチンメーカーとして将来の困りごとに対応し存在感を強めていくため、現在の強みを補完する製品、能力、モダリティの獲得を進めていきます。また、SHIONOGI Group Visionを実現し、ヘルスケアの新たな価値を提供していくために、魅力的な企業への出資、新たな価値を創出する企業のスピノフ、ビジネスパートナーとのJV設立やライセンスの獲得／供与などの機会を見極め、あらゆる手法の投資を検討していきます。

研究開発費



主な投資事例

2020年度 Tetra Therapeuticsの完全子会社化

- 認知機能改善薬候補 BPN14770の獲得

2023年度 Qpex Biopharma, inc.の完全子会社化

- 広域阻害スペクトラムを有するβ-ラクタマーゼ阻害剤の獲得
- 抗菌薬研究開発のケイパビリティと米国でのネットワークの強化

2023年度 LSP Dementia Fundとのリミテッド・パートナー出資契約の締結

- 中枢神経領域における研究力の強化
- 自社パイプラインの拡充
- 中枢神経領域におけるイノベーションエコシステムの強化

経営基盤の強化

注力する戦略 投資/財務戦略

株主還元

SHIONOGIは、新たな成長ドライバーへの投資と継続的な事業運営強化により利益を拡大し、企業価値の最大化を図るとともに、株主の皆さまにも成長を実感していただける配当施策を行うことを基本としています。

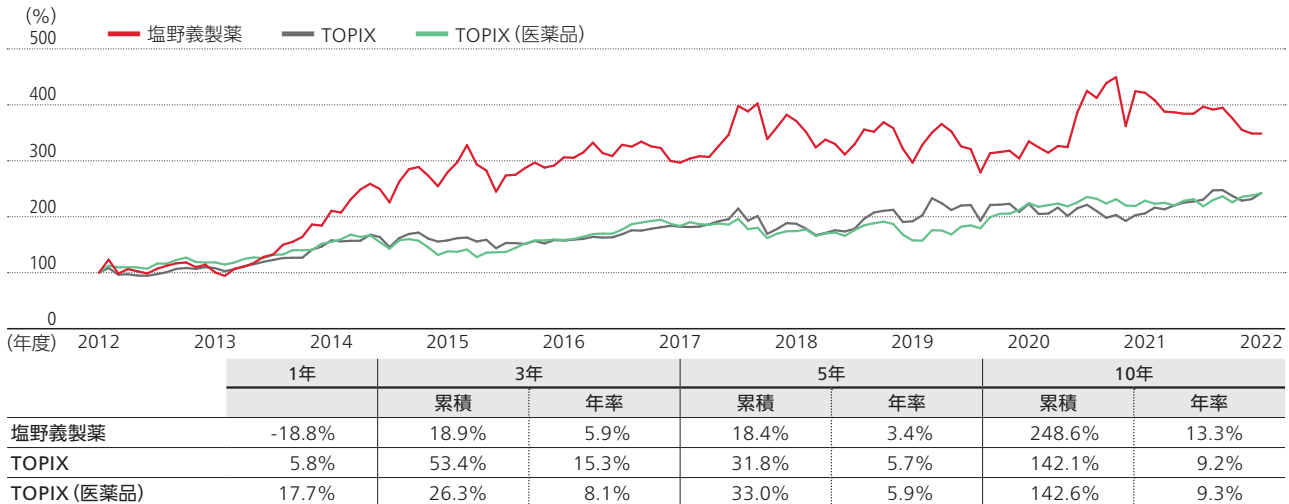
STS2030 Revisionにおいては、株主還元指標としてDOE（親会社所有者帰属持分配当率）4%を目標とし、長期安定的かつ継続的な還元拡充を行う方針を掲げています。また、株主還元策の関連指標の目標値であるEPS（基本的1株当たり当期利益）600円以上、ROE（親会社所有者帰属持分当期利益率）14%以上を目指すとともに、SHIONOGIの成長に応じた安定的な配当の増額を実現することにより、株主の皆さま

に利益を還元していきます。

2022年度の実績として、1株当たりの配当金は第2四半期末で60円、期末で75円、年間では11期連続の増配となる135円の配当となりました。

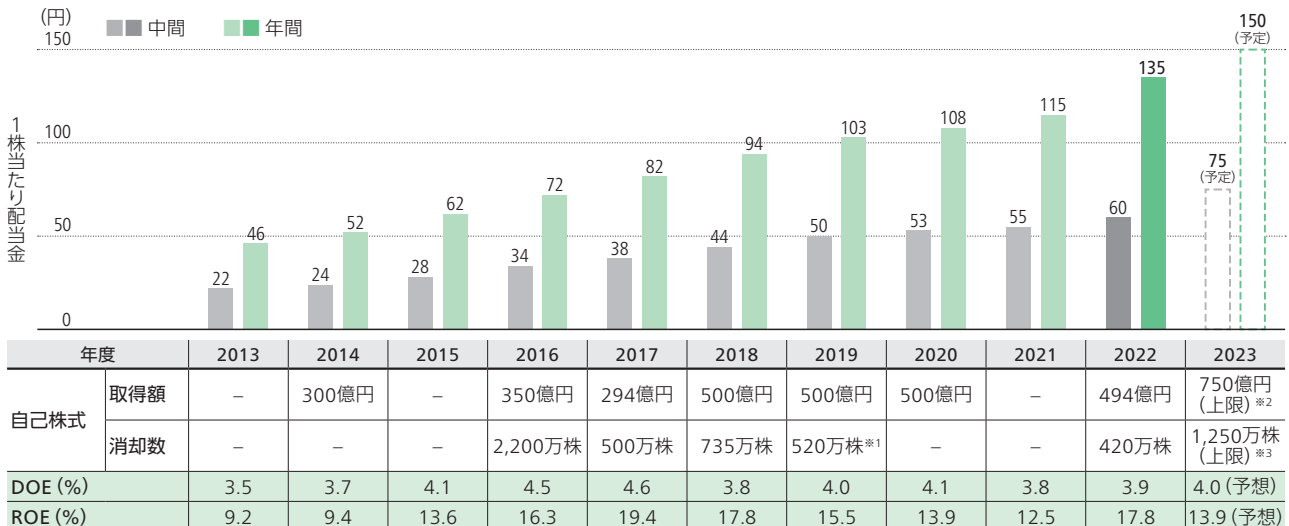
また、配当以外の株主還元施策として、2023年度は、発行済み株式の4.2%に当たる1,250万株（または750億円）を上限とした自己株式の取得および消却を予定しています。経営環境に応じた機動的な資本政策を遂行することで、企業価値のさらなる向上につながる株主還元の強化、資本効率の向上を目指します。

株主総利回り (TSR)



(注) 1 Total Shareholders' Return (TSR): 株主総利回り。キャピタルゲインと配当を合わせた総合投資収益率
 2 TSRの計算は、塩野義製薬は累積配当額と株価変動により、TOPIXは配当込の株価指数により算出 (Bloomberg データなどにより当社作成)
 3 グラフの値は、2013年3月末日の終値データを100としてTSRによる時価を指数化したもの (保有期間は2023年3月末日まで)

還元実績



※1 2020年3月30日決議、4月6日消却 ※2 取得期間: 2023年8月1日~2024年3月31日 ※3 取得期間終了後に消却予定
 (注) 2018年度以降はIFRSに基づき算出した値

経営管理室の設置

2023年1月に設置した経営管理室の役割は、中期経営計画STS2030達成に向けた意思決定を支える情報を提供することです。SHIONOGIが限られた資源を活用して価値を創出するには、最適なリソース配分を判断するための情報が特に重要となります。海外での売上規模や新規事業への取り組みが拡大する状況において、地理的にも事業としてもさらに広い範囲から情報を収集し、それをタイムリーに分析、共有していくことが求められています。

ビジネスの範囲が拡大する中、経営管理室として新たに提供する必要がある情報としては、例えば感染症の流行予測など不確実性が高い状況においても適切な意思決定を可能とする、将来の見通しに関する情報や仮説などが考えられます。そうした観点から、経営管理室を設置して以降、経営層に対する財務報告のあり方を見直し、予実差異分析による課題提起が中心だったものから、各組織が持つ外部環境や進捗状況を含む非財務的な情報や、将来の見通しと事業活動計画の差異などを含めた、より解決策提案型の報告に変更しています。

また、現状の意思決定プロセスにおいては、これまで培ってきた創薬型製薬企業としての常識が暗黙の前提となってしまう部分が多量にありますが、新規事業の成長を実現するためには、投資に対するリスクの考え方や、事業計画の更新頻度など、これまでとは異なるアプローチで意思決定を行っていく必要があります。経営管理室としては、外部環境の分析を通じて新しい事業領域に待ち受ける機会と脅威を明確にし、「SHIONOGIとして許容できるリスクと資本コストを意識した新規事業に対する投資基準」や、「既存事業と新規事業に投入する資源の配分を判断するための社内リソースの分析」などを提示することで、意思決定をサポートし、HaaS企業としてステークホルダーの皆さまに提供する価値の創出へとつなげていきます。

これらの機能強化を進めるためにはデジタル技術の活用が不可欠です。グループ各社の事業規模が拡大し活動量が増加していく中、高い効率性とシナジーを発揮するためには、定型的な情報収集に留まらない相互連携を強めていく必要があります。特に経営資源に関しては、グループ全体で統一したデータ体系やシステムを用いることで、情報をタイムリーかつ効率的に収集できる余地が多く残されています。DX推進本部との連携のもと、さらなる業務効率化を進め、全体最適の視点で議論を進めるためのデータ基盤の確立を目指していきます。

VOICE



経営管理室長
藤原 拓司

経営管理室長メッセージ

意思決定の改善に貢献し、提供価値の最大化につなげます

中期経営計画STS2030 Revisionの重点項目である海外事業の拡大、新規事業への取り組みの増加を受け、SHIONOGIの意思決定につながる論点が大きく変化し続けていることを実感しています。経営管理室はこのような変化に対応した情報や分析内容を試行錯誤して提供するとともに、今後のさらなるビジネス変革を伴う成長に貢献し続けられるように、業務プロセスやシステムの改善を進めています。経営層やグループ各社、各組織の意思決定の改善に貢献することは、その先にいらっしゃるステークホルダーの皆さんに対して提供する価値の最大化につながると考えています。変革を実現するためには困難が伴うことが多いですが、これまでの仕事のやり方を見直し、チームが一丸となって一つひとつの課題を乗り越える楽しさを味わっています。

経営基盤の強化

注力する戦略 グローバル成長戦略

SHIONOGIが創出したソリューションの価値を一人でも多くの患者さまにお届けするため、グローバル展開、グローバル販売力の強化を積極的に進め、企業としての活動範囲を広げることでさらなる成長につなげていきます。活動範囲を拡大するにあたり、国際問題や自然災害といったグローバルリスクに対応することの重要性が高まっています。COVID-19パンデミックのように急激に製品やソリューションの需要が増加した場合であっても、速やかにSHIONOGIの製品をお届けできるだけの能力を獲得する必要があります。そのため、サプライヤーとの信頼関係のもとに強固な体制を構築し、その供給能力を拡大させることで、グローバルサプライチェーンの強靭化を図っています。

より重要性が増しているサプライチェーンマネジメントを強化し、グローバル供給能力を拡大

環境変化からの学び

- パンデミックへの貢献のためには、製造・供給能力をいかに素早く拡大できるかが重要
- 特定の地域に依存しない調達・製造体制の必要性
- サプライチェーンネットワーク管理の重要性

これまでの取り組み (STS2030 Phase1)

- 供給国の拡大: セフィデロコルのグローバル供給および製造複線化
- 製造能力拡大: 「ゾコーバ」のグローバル供給に向けた生産体制を構築
- タイムリーな需給調整: 各国の申請、承認状況に合わせた生産、供給体制の整備



グローバルサプライチェーンの強化ポイント

グローバルでの供給スピード・能力の向上

- Preferred CMO・サプライヤーとのグローバルネットワークの構築

環境・人権・労働安全衛生に配慮した持続可能な調達

□ P.76、P.80

- 国際規範・規格に準じたESG管理体制の強化

急性感染症治療薬の持続可能な流通体制の構築

- 医療資源の有効活用 (廃棄低減を促進)
- 抗菌薬の国内安定供給

SHIONOGI生産体制の品質・効率性の向上

□ P.76

- Quality Cultureの醸成
- DXによる生産計画の精緻化
- 連続生産技術の進展

グローバルでの供給スピード・能力の向上

STS2030 Phase1では、多剤耐性グラム陰性菌感染症治療薬セフィデロコルの供給を米国、欧州に加えLMICsにまで拡大し、グローバル展開を進めました。COVID-19治療薬「ゾコーバ」についても同様に、グローバル供給に向けた生産・流通体制を構築していきますが、供給範囲の拡大に伴い国際紛争や自然災害といったリスクにグローバルレベルで備える重要性も高まりました。ビジネスを持続可能なものにするため

には、各国の申請、承認状況やソリューションに対する需要量をタイムリーかつ正確に把握し、供給体制に反映する能力が求められます。SHIONOGIは、Preferred CMOやサプライヤーと強固なネットワークを構築し、DXによる生産計画の精緻化を同時に推し進めることで、フレキシブルなグローバルサプライチェーンを構築します。

急性感染症治療薬の持続可能な流通体制の構築

COVID-19パンデミックに代表される急性感染症は、国際間の人流、物流ネットワークを伝って急速に広がるのが特徴です。未知の感染症に対する効果的な治療薬の開発は最重要課題であるとともに、その供給が各地域に滞りなく行われることも、同じく必要不可欠な要素となります。COVID-19パンデミックでは、世界レベルで生産施設や輸送インフラが大きな影響を受け、SHIONOGIのサプライチェーンも例外ではありませんでした。緊急事態や需要の急激な変化に対応できる、持続可能な供給体制の必要性を再認識することとなりました。

持続可能な供給体制を設定するにあたり、まず複数のCMOやサプライヤーとのネットワークによる強靱なサプライチェーンを構築することで、リスクを分散し供給の安定性を高めます。将来的には、株式会社AdvanSentinelが提供する下水疫学モニタリングシステムによるリアルタイムの流行予測と連携することで、地域ごとの需要と在庫管理を精緻化できる可能性も模索しています。

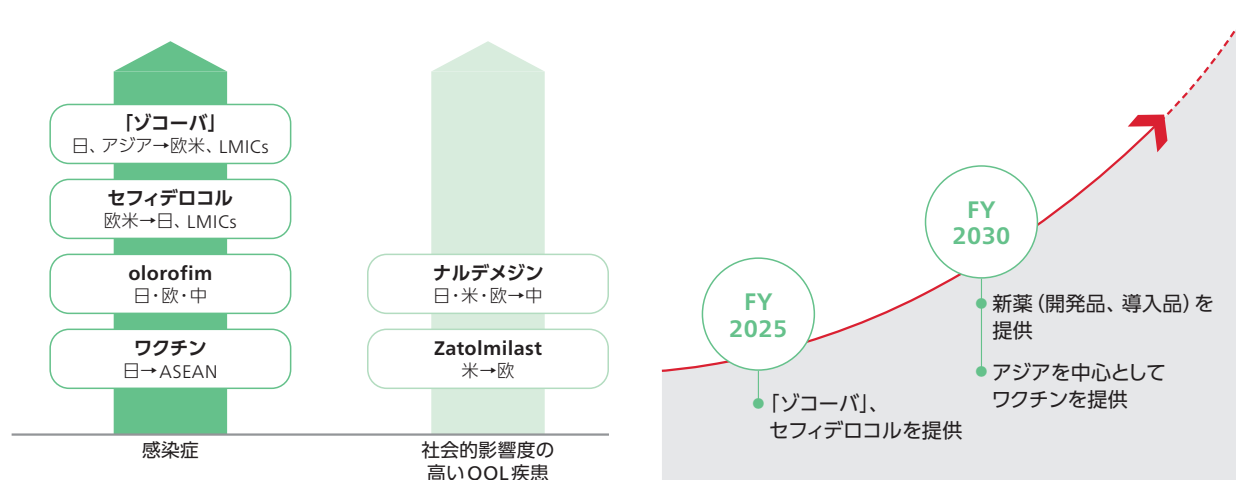
また、COVID-19パンデミックのように流行が全世界に広まった状況では、国際的な協力体制も必要となります。サブ

ライヤーを国内に限定せず、国境を越えたグローバルネットワークの構築や、流行状況のリアルタイムデータも国家間で連携、把握することができれば、適正な薬剤需要予測や備蓄計画の策定につながります。これらの国際協力ネットワークの構築に向けた活動はSHIONOGI単独で成し遂げることは不可能であり、政府、企業、アカデミアといった産官学の連携を、国境を越えて推し進めることが必要です。その具体的な活動としては、MPPとの間で2022年10月に締結した、ヘッドライセンス契約に基づく活動があります。SHIONOGIは、本契約に基づき、エンシトレルビルのライセンスをMPPに供与し、MPPはベトナム、中国、インド、ウクライナの計7社とのサブライセンス契約を2023年6月に締結しました。この取り組みにより、今後117カ国の低中所得国において、エンシトレルビルを迅速かつ安定的に製造・供給できることとなります。

SHIONOGIは、COVID-19パンデミックの経験から得られた教訓をもとに、次期パンデミックに備えて持続可能な流通体制の構築を、外部ネットワークとの連携を強化しながら進めていきます。

SHIONOGI Group Heritage (SHIONOGIの基本方針) に則り、「必要な最もよい薬をグローバルに提供」

医療アクセス改善とともに、販売力を強化し、グローバルにソリューション（医薬品等）を提供する



経営基盤の強化

変革の取り組み

「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」というSHIONOGI Group Visionを実現するため、従業員一人ひとりが休むことなく進化を続け、社会課題を解決する革新的なサービスを継続的に創出します。COVID-19パンデミックから学んだ経験も糧に、さらなるTransformationを実現し、今後も社会のアンメットニーズに挑み続けます。

成長へ向けた事業方針

SHIONOGIは、常に人々の健康を守るために必要な最もよい薬（ヘルスケアソリューション）を提供することで、世界中の人々の健康の維持増進と快適な生活の実現に貢献することを目指しています。近年はテクノロジーの進化やビジネスのグローバル化などに伴って社会や人々のニーズは拡大し、より多様性を増しています。これらのニーズを満たすソリューションの創出・提供を通じてさらなる成長フェーズに移行するためには、SHIONOGI自身が、新たな価値を創造できる組織にTransformすることが必要です。

SHIONOGIは、STS2030 Revisionにおいて「『構造』を変え、構造を動かす『プロセス』を変え、プロセスを運営する『人材』を育てることで、価値を創造する」ことを経営基盤構築の基本方針として、変革を進めています。「構造」「プロセス」の変革については、SHIONOGIは、COVID-19治療薬・ワクチンの創出に向けた取り組みを通じ、業務プロセスの変革、意思決定プロセス刷新の重要性を学び、社内のあらゆる意思決定

の迅速化と透明性の向上に展開してきました。今後もさらにスピードに磨きをかけていくとともに、コーポレート機能のグローバル化、デジタル技術を活用した効率性の追求などを通じ、組織の変革を加速していきます。また、「人材」の育成に関しては、SHIONOGIが創出するヘルスケアソリューションをグローバルに提供していくために必要なケイパビリティとして、人材力、ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン(DE&I)、エンゲージメントの3点を強化ポイントとして掲げ、人的資本マネジメントを強化しています。

さらに、「環境」や「人権」をはじめとしたサステナビリティに関する諸課題についても、ステークホルダーの皆さまとの対話を通じて対応を強化していくことが重要であると認識しています。社会にとって必要な存在であり続けられるよう、SHIONOGIの各重要課題（マテリアリティ）解決への取り組みを推進していきます。

ガバナンスの強化

STS2030発表後の3年間で、従来の医薬品事業と、HaaSとして開始した医療用医薬品以外のサービスの両面で進捗を果たすことができましたが、その要因の1つにガバナンスの強化が順調に進んだことが挙げられます。

取り巻く環境やニーズの変化にスピーディに対応しながら、事業活動を通じて顧客・社会に新たな価値を提供し、持続的に成長していくため、SHIONOGIは2020年にSAMS(SHIONOGI 決裁システム2020)を導入し、迅速かつ高度な意思決定への変革を進めてきました。実際に意思決定を行う立場にあるマネジャーに対し、教育を継続的に実施したことによるスキルアップも寄与し、「いつ、どこで、誰が、何を、どのように」決められたか、という業務プロセスを完全に透明化した上で記録に残し、その決められた施策の実行についてトレースすることが可能になりつつあります。SAMSにおける透明性(Transparency)と追跡可能性(Traceability)は、その決断に至るスピードも含めて経

営会議において検証を行っており、監査役や内部統制部もモニタリング、レビューを実施することで、さらなる進化を継続的に進めていきます。この仕組みにより意思決定と検証・考察のPDCAサイクルを回し、さらには世界で最も先進的な会社やそのオペレーションとの比較も行うことで、SHIONOGIはグローバルに戦える会社へのTransformを引き続き進めています。

SAMSの導入によりSHIONOGIの意思決定プロセスはTransformationを起こしつつありますが、SHIONOGIの組織も急速に変化する事業環境や社会ニーズに対応し、患者さまや社会の抱える困りごとを包括的に解決していくためのTransformationが求められます。その実現のため、2022年に組織体制を抜本的に見直し、主要なバリューチェーン(R&D、ヘルスケア事業、サプライ、コーポレート)ごとに管掌するガバナンス体制に移行しました。管掌制度の導入から約1年が

経過しましたが、各管掌における関連組織の統括が進むことで本部を超えた議論が活発になり、各管掌でまとめられた意見を相互に擦り合わせていく仕組みが定着しつつあります。管掌制度の導入で業務執行に関する責任の所在もより明確になり、意思決定のスピード向上に貢献したと考えています。

STS2030 Phase1実施後に得られた、これら改革の成果か

グローバルコーポレート機能の強化

SHIONOGIが医薬品事業のグローバル展開を加速し、ビジネス活動が多くの国や地域にまたがるにつれ、企業のグローバルガバナンスの重要性がますます高まることが予想されます。各国、各地域における法令遵守は、SHIONOGIへの信頼性の確保や法的リスクを抑えるために必須であり、市場変動や品質、安全性情報、知的財産権の保護といった様々なリスク要因に対し、地域ごとに対処するための戦略も必要です。

さらさらに学びを深めることで、2023年度からのSTS2030 Phase2では、より組織全体が一体感を持って中期経営計画の目標を達成すべく迅速果断な意思決定を行い、SHIONOGI Group Visionで掲げた「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」を実現します。

グローバルガバナンスは、企業の信頼性と持続的成長には欠かせない重要な要素であり、事業のグローバル化の進展に伴いSHIONOGIのコーポレート機能の再定義を進めています。法的コンプライアンスや種々のリスク管理を統制・監督するためのグローバル戦略を策定し、実行することで健全な経営と社会的責任を果たし、各ステークホルダーとのエンゲージメントを強化していきます。

COVID-19創薬で経験したスピードを軸に、オペレーション変革・価値創出をグローバルに実現

STS2030 Phase1の成果

スピード向上、業務基盤の整備

- COVID-19創薬で学んだ新たな業務プロセス
- 稟議制度の廃止
- 抜本的業務プロセス改善: アクセンチュア社との間接業務に関するJV設立
- IT基盤の整備: セキュリティ、個人情報へのグローバル対応



グローバルコーポレート機能の強化

- 事業のグローバル化に伴い、コーポレート機能を再定義
- グローバル戦略、グローバルガバナンス、ステークホルダーエンゲージメントの強化

DX変革の実現

- ビジネスモデル・オペレーション変革: AIを活用した創薬効率の向上、市中在庫予測等
- データ利活用促進による価値の創造: SaMD^{*}、疾患検知アルゴリズムの開発による価値創造

※ Software as a Medical Device: 疾病の診断・治療を目的とした医療機器プログラム

IT・デジタルによる変革

AI創薬

SHIONOGIは、業務プロセス改革やデータ可視化による行動変容にDXを意識した効果的なアプローチで取り組んでいます。

SHIONOGIは、社会的影響度の高いQOL疾患として中枢神経疾患に取り組んでいますが、中枢神経疾患は複数の要因が複雑に絡み合って引き起こされるため、創薬ターゲットや治療薬の候補化合物を発見するまでには膨大な時間とコストがかかります。この問題に対処するため、SHIONOGIはAIを使った創薬技術を持つInveniAI社と業務提携を行っ

ています。同社が有するAI創薬のプラットフォームである「AlphaMeld[®]」は、過去10年以上にわたって蓄積されたデータをもとに構築された機械学習アルゴリズムです。このアルゴリズムを活用することで、薬の標的や組み合わせを効率的かつ網羅的に探索することが可能となり、これによって課題解決に必要なリソースの軽減や創薬の迅速化を進めていきます。

デジタル技術を活用した研究開発

COVID-19治療薬の研究開発プロジェクトにおいては、統計解析や機械学習などの手法により、薬物の体内での挙動を

経営基盤の強化

変革の取り組み

予測するin-silico ADMEやシミュレーション技術を活用しました。さらに、AI技術等を用いてデータ品質を高く維持しつつ、デジタル技術を活用した効率的な臨床試験を行いました。その結果、COVID-19治療薬の緊急承認を取得し、一般流通に至った国内唯一の企業となることができました。これらのデジタル変革への取り組みは外部からも評価され、経済産業省と東京証券取引所が選定する「デジタルトランスフォーメーション銘柄(DX銘柄)2023」において「DX注目企業2023」に選定されました。

従来、臨床試験の解析業務では、事前に作成された解析設計書に従い、計画解析を正確にプログラム上で実行するため、統計解析の専門知識を持つ解析担当者がその都度プログラムを作成する必要がありました。SHIONOGIでは、様々な形式の情報・データを集積し、高度なスキルを必要とする臨床解析業務にAI機能を活用することで、医薬品開発における解析用プログラムを準自動で作成する「人工知能解析プログラム」システムを開発しました。

これにより、臨床試験1回当たりの標準解析作業時間を約30%削減でき、ヒューマンリソースの効率的な活用、ヒューマンエラーの低減など、より効率的に臨床試験を進めることを可能にしました。

営業におけるリアルとデジタルの融合

医療従事者の皆さまに迅速かつ正確な情報提供を行うため、SHIONOGIではMR*によるリアルな情報提供活動とデジタルツールによる情報提供活動の融合を進めています。コロナ禍の影響で、製薬企業から医療従事者への情報提供法の多様化が望まれる中、SHIONOGIはデジタルツールの強化を進めており、従来の医療関係者向けサイトとオウンドサイトであるSHIONOGI.tvを統合し、新たな医療関係者向けサイトとして公開しました。

医療従事者の皆さまにとっての使いやすさや見やすさを徹底的に追求し、各領域でSHIONOGI製品の情報にアクセスできるよう、疾患領域情報というセクションを新たに設定しました。また、遠方の医療従事者の方でも聴講いただけるWeb講演会やWeb説明会のコンテンツも充実させ、開催日や内容によって検索できるよう、操作性の改善も図りました。新医療関係者向けサイトの公開後、総ユーザー数、新規ユーザー数が増加し、またサイト内を1ページしかご覧いただけない直帰率は23ポイントの改善が見られました。

SHIONOGIは引き続き、リアルなMR活動とデジタルツールによる情報提供活動を駆使して、医療関係者の方々が必要とする情報を迅速かつ正確にお届けできる体制を整備していきます。

* Medical Representative



アクセントゥア株式会社との合併会社の設立

SHIONOGIは2022年7月の組織改編において、なお一層のコア業務への注力と間接業務の効率化を目的に、SHIONOGIのグループ会社でシェアードサービスを担ってきたシオノギビジネスパートナー株式会社、シオノギマーケティングソリューションズ株式会社、シオノギ総合サービス株式会社、シオノギキャリア開発センター株式会社の4社について、シオノギビジネスパートナー株式会社を存続会社とした統合を行い、人事、総務、経理財務をはじめとするオペレーション業務の効率化を進めてきました。

その後も、業務改革のさらなる加速と、従事する従業員の専門性向上のための方策を引き続き検討してきた結果、2023年7月にシオノギビジネスパートナー株式会社の株式の80%をアクセントゥア株式会社に譲渡し、「共同経営型のシェアードサービス会社」として合併会社化しました。また、この合併会社化に先立ち、SHIONOGIグループの安全管理業務、製造販売後調査業務の一部を担うシオノギファーマコビジランスセンター株式会社についても、アクセントゥア社が手掛ける安全管理業務に関するビジネスプロセスマネージドサービスとのシナジー発揮を目的として、シオノギビジネスパートナー株式会社に吸収合併しています。

現在、合併会社として新たなスタートを切ったシオノギビジネスパートナー株式会社では、アクセントゥア社の強みであるデジタルトランスフォーメーションを成功に導く豊富な知見・経験、最先端の自動化ツール群やBPR*手法を駆使して、オペレーション業務の標準化やIT投資による徹底した効率化と品質担保の実現が進められています。今後もアクセントゥア社のノウハウにより、シオノギビジネスパートナー株式会社従業員の専門性向上が図られるとともに、業務効率化により生み出されたリソースの新規業務への充当が進められることで、これまで以上に市場競争力のある業務支援サービスが提供され、SHIONOGIグループの一層の事業発展、ひいてはSTS2030 Revisionの達成に大きく貢献することを期待しています。

* Business Process Re-engineering:業務本来の目的に向かって既存の組織・制度・業務プロセスをデザインし直すこと。

改革の目的



経営基盤の強化

ESG経営の強化 人的資本マネジメント

マテリアリティ 成長を支える人材の確保

SHIONOGI Group Visionの実現に向け、従業員が目指すべき人材像である「SHIONOGI Way:他者を惹きつける強みを持ち、貪欲に知識とスキルを高めつつ、積極的に挑戦しやり遂げる人」を体現する人材の育成に継続的に取り組むとともに、その能力を最大限発揮できる環境の充実を図っています。

あるべき姿

SHIONOGI Wayの体現を通じた、グローバルな競争に勝ち抜ける強い個人の育成と多様な人材を活かす組織の構築

課題／ニーズ

<p>最適な人材ポートフォリオの構築に向けた、人材データの統合と分析力の強化</p>	<p>自律的な学びを促進し成長を促す、教育プログラムの進化、Off-JT/OJTの活用</p>	<p>尖った強みを持つ人材が活躍できる人事制度、多様で柔軟な働き方のできる職場環境のさらなる整備</p>	<p>健康経営の推進を通じた、従業員一人ひとりが持てる能力を最大限に発揮し貢献できる健康状態の維持・向上</p>
--	---	--	--

取り組み	指標
<ul style="list-style-type: none"> ● 競争力のある多様な人材の確保 	<ul style="list-style-type: none"> ● 必要なスキル要件の明確化 ● 競争力のある報酬制度の構築 ● 社内公募による異動者数 2022年度 34人 2023年度 未実施 ● キャリア採用者数 50人
<ul style="list-style-type: none"> ● 尖った強みを持つ人材の育成 	<ul style="list-style-type: none"> ● 人材育成制度のモニタリング強化 ● 教育研修費 1.52億円 ● 自己投資支援制度利用者率 44.8% ● 副業制度の申請者数 66人
<ul style="list-style-type: none"> ● 誰もが働きやすい環境・風土の醸成 	<ul style="list-style-type: none"> ● 継続的な働き方改革の実施と従業員コミュニケーションの活性化 ● エンゲージメントサーベイ回答率 92.9% ● 女性マネジャー比率 14.2% ● 育児休業取得率 女性 100.0% / 男性 57.4%
<ul style="list-style-type: none"> ● 健康経営の推進 (健康管理・労働安全衛生) 	<ul style="list-style-type: none"> ● 健康診断受診率 100.0% ● ストレスチェック受検率 91.3% ● ストレスチェック 高ストレス者割合 4.3% ● 喫煙率 5.0% ● 度数率 0.21 ● 強度率 0.0021

STS2030 Phase1の取り組み

SHIONOGIは、2030年に成し遂げたいことを定めたSHIONOGI Group Visionを実現するための戦略として2020年6月に策定したSTS2030において、従来の創薬型製薬企業からHaaS企業へと自らを変革し成長していくことを宣言しました。この変革を実現するためには、その核となる「創薬型製薬企業としての強みを徹底的に磨くこと」に加え、「新たな分野・領域で事業を創出するためのケイパビリティを獲得するこ

と」という、2つの大きな課題が存在していました。STS2030発表からの3年間はこれらの課題に対応するために、新たな人材像「SHIONOGI Way」の策定、「競争力のある多様な人材の確保」「尖った強みを持つ人材の育成」「誰もが働きやすい環境・風土の醸成」に取り組み、変革を具現化するための地盤を固めてきました。

2023年6月にアップデートしたSTS2030 Revisionを達成す

STS2030発表後3年間の取り組み内容

	2020年度	2021年度	2022年度
多様な人材の確保	成果 社内公募制度での異動者累計 57人 キャリア採用者数累計 119人		
	課題 人材ポートフォリオマネジメントシステムの確立		
	<ul style="list-style-type: none"> ● SHIONOGI Wayの策定 	<ul style="list-style-type: none"> ● 各組織が求める能力要件の可視化 ● 社内人材の流動性の促進 	<ul style="list-style-type: none"> ● 人事管理システムの統合による人的資本ダッシュボード構築の推進
尖った強みを持つ人材の育成	成果 教育研修費累計 5.18億円 IT/デジタル人材 1,074人 (Lv1、ITパスポート合格相当)		
	課題 必要な人材の育成状況モニタリングの強化		
	<ul style="list-style-type: none"> ● SHIONOGI Wayに沿った新たな研修プログラムの運用開始 ● マネジャー教育の強化 	<ul style="list-style-type: none"> ● 行動評価項目へのSHIONOGI Wayの組み込み ● 自己投資支援プログラムの拡充化 	<ul style="list-style-type: none"> ● SHIONOGI Wayを考慮した新たな等級定義に基づくリ・グレーディングの実施 ● 新人事制度の策定
誰もが働きやすい環境・風土の醸成	成果 女性マネジャー比率 11.5% → 14.2% 育児休業取得率 女性100%/男性57.4%		
	課題 生産性向上とウェルビーイングの両立に向けた継続的な働き方改善施策の実施		
	<ul style="list-style-type: none"> ● 在宅勤務の試験的導入 ● ダイバーシティ&インクルージョンロゴの制定 ● 治療と仕事の両立支援制度の導入 	<ul style="list-style-type: none"> ● コアタイムなしのフレックス勤務制度・在宅勤務制度の導入 ● 選択週休3日制の導入 ● 所定労働時間の見直し(7.75時間 → 7時間) 	<ul style="list-style-type: none"> ● 副業基準の見直し ● エンゲージメントサーベイの内容の充実化

るため、引き続き社内人材の強化と社外からの人材の登用を進め、HaaS企業への変革を推進する強靱な人材ポートフォリオを構築することをSHIONOGIの人的資本経営の軸に据え、

人材戦略と経営戦略の統合を図ることで変革のスピードをさらに加速させていきます。

人的資本の向上に向けた人事制度改革

STS2030 Revisionの強化ポイントの1つに人材の強化を挙げていますが、SHIONOGI Group Vision達成の確度を高め、HaaS企業への変革を強く推し進めるためには、経営戦略にマッチした強靱な人材ポートフォリオを構築する必要があります。その実現のため、SHIONOGIは2023年10月に従業員の「チャレンジ」と「やりがい」をコンセプトに設計した新人事制度を導入します。この人事制度によって、SHIONOGIが求める人材像に沿って自らを成長させ、STS2030 Revision達成に必要な難易度の高い目標に果敢に「チャレンジ」する人材を適正に評価します。従業員が「意欲」と「やりがい」を感じるメリハリのある処遇を行うことで、組織と人材の成長のベクトルを一致させることを目的としています。

新たな人事制度の実効性を高めるため、SHIONOGIが求める人材像を各職務等級の定義に定め、職種ごとに求める行動例を従業員に提示し浸透を図っています。また、従業員の能

力・スキルを正しく評価し、育成をサポートするマネジャーの能力向上を進めています。従業員一人ひとりの成長意欲を醸成し、組織が求める人材と個人の伸ばすべきスキルの統合を図ることで組織力を向上し、強靱な人材ポートフォリオの構築へとつなげていきます。

能力重視の人材登用

SHIONOGIではこれまで、個人の役割と成果に応じた処遇を行ってきましたが、より高い職務に到達するまでに制度設計上時間を要してしまうため、従業員の実力に応じた職務レベルへの登用が難しいケースがありました。新人事制度では1年単位で職務レベルの昇格・降格を可能とすることで、たとえば、実力が見合っていれば20代のマネジャー登用が可能であり、年齢や在籍年数にかかわらず、担う役割に応じて処遇を機動的に適正化することが可能です。

経営基盤の強化

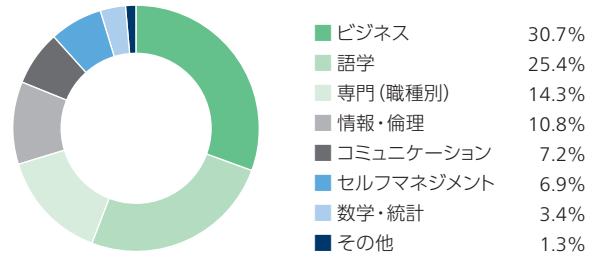
ESG経営の強化 人的資本マネジメント

成長を促す教育プログラムの進化

SHIONOGIは、メリハリの利いた処遇を可能とする人事制度を導入して会社と個人の目指す成長のベクトルを一致させるとともに、人材育成プログラムの充実を図り個人の成長を後押しすることで、STS2030 Revisionの達成の原動力となる人的資本の拡大を進めています。

今後、求められる役割や業務が多様化する中において、従業員が自律的にキャリアを描き、ありたい姿へと成長していくためのベースとなるのは、従業員個人のリスクリングとリトレーニングです。SHIONOGIでは自らを成長・変革しようとする従業員を支援する制度として、2019年度に従業員の学びたいことに対して、1人当たり年間25万円を上限に教育費支援を行う自己投資支援制度を導入しています。本制度の対象である、幹部職層を除くすべての従業員が満額利用することで、従業員が描く自身の成長を積極的に後押ししたいと考えています。加えて、「従業員が、個々のキャリアの節目に必要なタイミングで、主体的にキャリアを考え行動につなげられるように」というコンセプトのもと、年代別に実施してきた人材育成プログラムの見直しを行い、年代にかかわらず受講できるようにするなど、継続的な拡充を図っています。

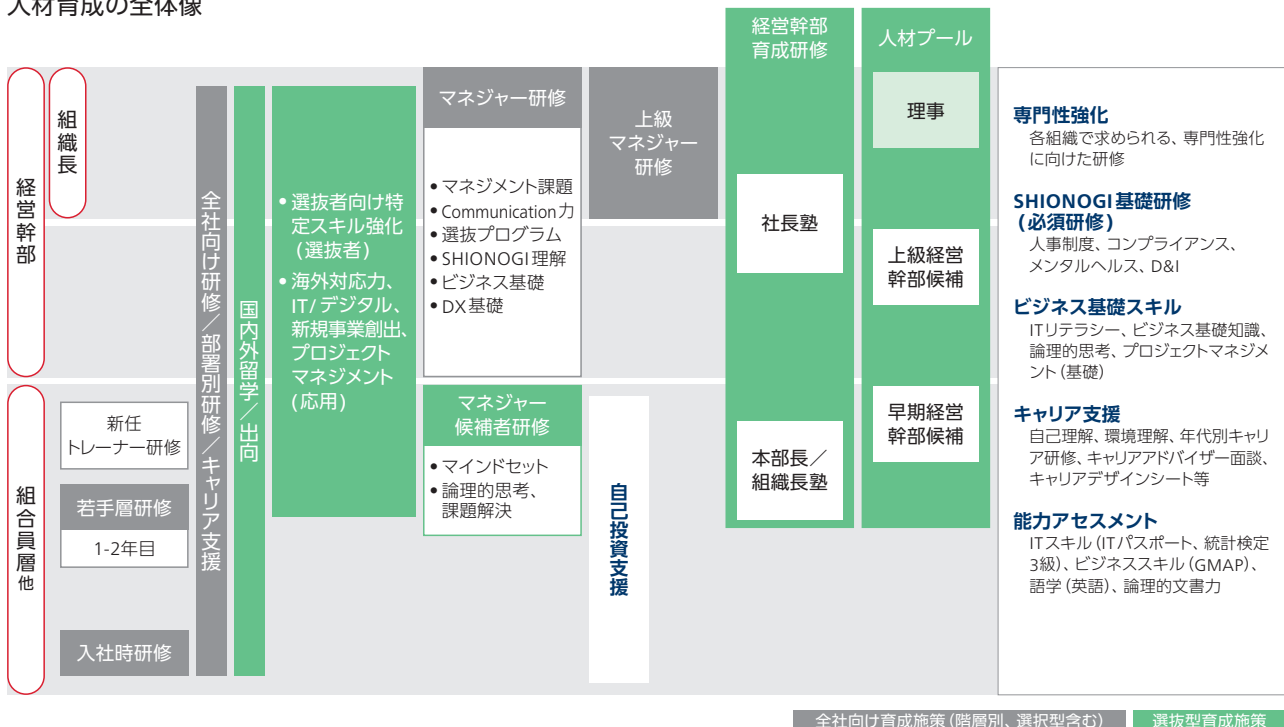
自己投資支援制度活用内訳(分野別)



専門性の高い外部人材の登用

創薬型製薬企業からHaaS企業へのTransformを具現化する過程において、従来の製薬企業とは異なる専門性やケイパビリティが求められる役割や業務が増加していくと考えています。従来、SHIONOGIが保有してこなかった業務にもスピード感を持って対処し、新たなヘルスケア価値の創出を通じてSTS2030 Revisionを達成していくためには、社内人材のリスクリング・リトレーニングでは補えない専門性の高い人材を外部から登用することも必要です。新人事制度では、市場価値のある高い専門性を有した人材を雇用し、能力に見合った処遇を行うことができる、競争力のある報酬制度を構築しています。

人材育成の全体像



働き方改革・職場環境

SHIONOGIでは、今回の人事制度改革に先駆けて、多様な働き方を可能とする勤務制度の導入や職場環境の整備を行い、従業員にとって魅力ある就労環境を整えてきました。直近3年で、コアタイムなしのフレックス勤務制度や在宅勤務制度、選択週休3日制、副業を認める制度をはじめとした様々な制度の導入や見直しを行うとともに、各事業所におけるフリーアドレスの拡大や、リモート会議の増加に伴うフロアレイアウトの変更を行うなど、誰もが働きやすい就労環境を整えています。引き続き、エンゲージメントサーベイ等を活用して諸施策の導入・見直しの効果を検証し、課題の抽出と改善を図ることで、魅力ある就労環境の整備に継続的に取り組んでいきます。

DE&Iの推進

企業が持続性のある経営を行い、社会に対する責任を果たし続けるためには、イノベーションの継続的な創出が不可欠です。SHIONOGIは、イノベーションの創出がDE&Iと関連していることを重要視しています。SHIONOGIでは、2018年に全従業員が同じ目線でDE&I推進に取り組めるよう、ダイバーシティビジョンを制定しています。また、各組織、グループ会社、人事部で構成する「ダイバーシティ協議会」を設置し、SHIONOGIで活躍したいと思う多様な従業員が、性別や年齢、国籍等の属性にかかわらず、平等に働ける環境の実現を目指しています。

こうした取り組みの結果、女性活躍推進法に基づく一般事

VOICE



人事部長
永留 博文

人事部長メッセージ

HaaS企業を実現するため、従業員と組織全体の能力を向上させます

SHIONOGIは「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」というSHIONOGI Group Visionの実現に向けて、諸先輩方から受け継いだHeritage (SHIONOGIの基本方針)を発展させ、新たな強みを獲得しながらHaaS企業へと自らを変革する道を進んでいます。

SHIONOGIでは、Vision実現のために欠かせない価値観である「5つのValues」と、「他者を惹きつける強みを持ち、貪欲に知識とスキルを高めつつ、積極的に挑戦しやり遂げる人」というSHIONOGIの人材像「SHIONOGI Way」を定めています。個々のValueの詳細な解説を下表に示しました。

種々の働き方に関する施策により多様な人材の活躍を後押しするとともに、2023年10月には人事制度を改定し、高い目標に向かって果敢にリスクをとり、積極的に挑戦する人を高く評価する仕組みを導入しました。

引き続き、5つのValuesおよびSHIONOGI Wayの従業員一人ひとりへの浸透と、各種制度の運用状況をフォローし、課題を解消していくことで、SHIONOGIの変革を成し遂げる原動力である従業員の能力と組織全体の能力を向上させ、それらを最大限に発揮できる環境を整備し、Visionを実現します。

SHIONOGIの5つのValues

コンプライアンスの徹底	既存概念の打破による進化	不屈の精神による貫徹	多様性の尊重	社会への貢献と共存
社会からの信頼を築くため、誠実、正確、公正、透明性を最も重要視します。一人ひとりが、高い倫理観のもとで規則を理解し、守り、お互いの行動を確認しあうことにより、組織として、コンプライアンスの遵守を徹底します。	世の中は常に変化しています。この変化を敏感に捉え、未来を予測し、速やかに行動することでイノベーションを実現します。新しいアイデアを追求し、リスクを恐れずに新たなことに挑戦します。	健全な競争意識を持ち、常に高い目標を掲げ、その実現に向かって努力を続けます。途中で困難が立ちはだかっても、最終目標に向かって不断の前進を続ける姿勢を貫きます。	個々の違いと多様な意見を尊重し、受け入れることが新しいアイデアと創造性の源泉です。開かれた心で協力し、多様性が私たちの組織文化の一部であることを確保します。	社会の課題に向き合い、最適な薬(ヘルスケアソリューション)を提供することで社会に貢献します。人々の健康と幸福に貢献することで社会とともに発展することを目指します。

II これからのSHIONOGI

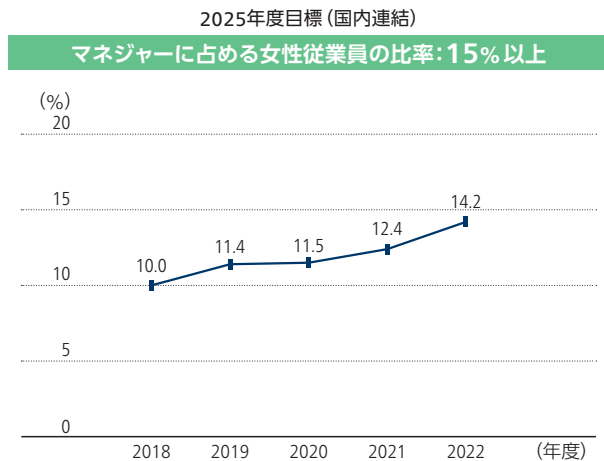
経営基盤の強化

ESG経営の強化 人的資本マネジメント

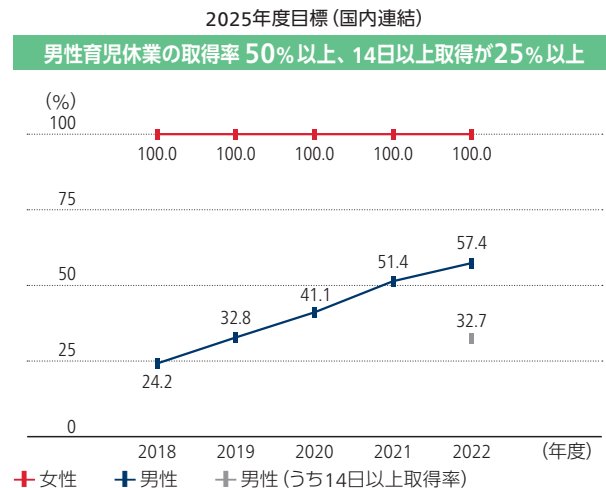
業主行動計画の中で目標を掲げている、女性マネジャー比率と男性の育児休業取得率は年々上昇しています。今後も継続的にDE&Iに取り組むとともに、働き方改革・職場環境の改善に取り組むことで、多様な人材がライフイベントやそれぞれの

事情に左右されず、平等に力を発揮できる労働環境の実現を目指していきます。

女性マネジャー比率(国内連結)



育児休業取得率



健康経営

SHIONOGI Group Heritage および SHIONOGI Group Vision を実現するためには、すべての従業員が心身ともに健康で、パフォーマンスを最大限に発揮できること、また従業員とご家族の生活が豊かであることが不可欠です。SHIONOGIは、従業員の健康を人的資本マネジメントのための重要なテーマの1つと捉え、「SHIONOGIグループ健康基本方針」のもと、健康経営を推進しています。すべての従業員の健康保持増進と快適な環境づくりに積極的に取り組むことで、従業員のウェルビーイングを実現し、持続的な企業価値の向上と社会への貢献を達成していきます。

「SHIONOGIグループ健康基本方針」は当社Webサイトをご覧ください。
<https://www.shionogi.com/jp/ja/company/policies/shionogi-group-health-policy.html>

健康経営の推進体制

SHIONOGIでは、健康管理組織を管掌する上席執行役員を健康経営責任者とした健康推進体制を構築し、経営会議にて健康経営の方針やアクションプランの決定および活動のモニタリングを行っています。また、健康経営を実現するための「戦略マップ」を策定し、健康基本方針の実現に向けた取り組みの実践とその評価・改善のPDCAサイクルの強化を図っています。

さらに、SHIONOGI従業員の健康保持・増進に向け、塩野義健康保険組合とコラボヘルス活動を推進しており、毎月の活動や健康情報の分析結果などを相互に共有し、議論を重ねるとともに、健康経営の方針やアクションプランについて検討しています。また、塩野義健康保険組合が推進する保健事業についても、事業主として産業医などの医療スタッフや労働組合とともに、活動結果の共有と課題や改善事項などの議論に参画しています。

健康推進施策

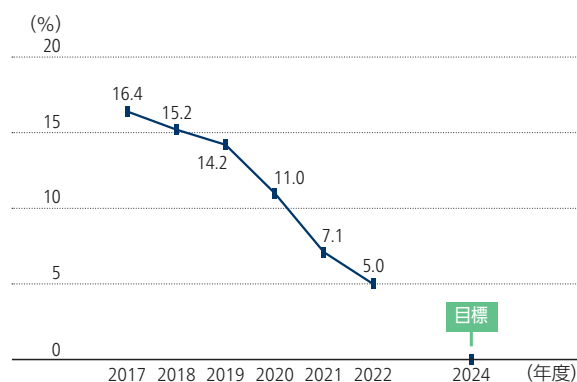
SHIONOGIでは、従業員の睡眠習慣に課題があることが健康診断時の問診結果から示唆されていました。そこで、従業員の健康増進によりパフォーマンス向上を図る観点で、2022年度は睡眠を注力テーマの1つに位置付け、西川株式会社による睡眠に関する実態調査とその結果を踏まえたセミナーを実施しました。また、セミナー前後での行動変容についても調査し開示することで、より望ましい睡眠習慣の定着を図っています。

SHIONOGIは、「SHIONOGIグループ『絶』煙宣言」のもと、従業員やそのご家族はもとより、SHIONOGIに関係するすべての人々を能動喫煙および受動喫煙による健康被害から守るため、禁煙施策の強化・推進を行っています。

これまで、有志のメンバーによる禁煙推進プロジェクトを結成し、喫煙・禁煙の情報を掲載したメールマガジンの発行や、経営陣からのメッセージ発信、禁煙チャレンジャーの募集とその達成状況など、喫煙者と非(元)喫煙者双方の従業員への有益な情報提供を行い、組織全体への働きかけを進めてきました。また、会社ならびに塩野義健康保険組合から禁煙治療やオンライン禁煙プログラムなど、禁煙にチャレンジする方への支援も実施しています。2022年度は、さらなる実効性の強化に向け、喫煙者に対して周囲の身近な方からのサポートを強化するなど、個別の対応にも取り組みました。その結果、2017年度に16.4%だった喫煙率は、2022年度時点で5.0%まで低下しています。



喫煙率の目標と実績



VOICE



塩野義健康保険組合
常務理事
岡元 裕一

塩野義健康保険組合常務理事メッセージ

事業主と積極的に連携し、加入者の健康寿命の延伸に貢献

健康保険組合の役割は、加入者が病気やケガをしたときの医療費負担や給付金の支給に加え、疾病の予防をはじめとした健康増進に向けた保健事業の推進です。疾病を予防することで、加入者一人ひとりの健康維持、健康寿命の延伸に寄与するとともに、労働生産性を高め企業価値向上を実現する「健康経営」の推進にも大きく貢献できると考えています。

SHIONOGIグループ健康基本方針にある「従業員のウェルビーイングを実現し、人々の健康に新たな価値を提供し続ける」ためには事業主と健康保険組合が積極的に連携して車の両輪となり、明確な役割分担のもと、それぞれの立場で各種施策を実行していくコラボヘルスが重要です。SHIONOGIと塩野義健康保険組合は健康経営の推進に向け、コラボヘルスを強化しています。

将来、「あのとき健康に気を遣っていたから、今も心身ともに健やかで意欲をもって仕事に取り組むことができている」と多くの方に実感していただけるよう、加入者の皆さんの健康意識の向上、健康維持、健康寿命の延伸に向けて取り組んでいます。





III

SHIONOGIの成長を支える仕組み

- 76 社会への責任
 - 77 サプライチェーンマネジメントの強化
 - 78 責任ある製品・サービスの提供
 - 79 人権の尊重
- 80 環境への配慮
- 84 **特集2** 社長 手代木 功×伊藤 邦雄氏 対談
次の世代を支えるリーダーとは
- 86 取締役会議長メッセージ
- 87 コーポレート・ガバナンス
- 98 コンプライアンスの遵守
- 99 リスクマネジメント

社会への責任

事業の成長と社会の持続可能性を両立するためには、原材料の調達から製品・サービスの供給に至るまで、サプライチェーンのすべての過程において責任ある企業行動が求められます。SHIONOGIはビジネスパートナーとの連携を重視し、安心・安全な製品・サービスおよび適正使用情報の安定的な供給を果たすとともに、事業活動による負の影響の低減に努め、社会から信頼される存在としてあり続けるよう、取り組みを推進しています。

あるべき姿

信頼性の確保や安定供給における責任ある対応を追求し、社会にSHIONOGIの高品質な製品・サービスを安心感とともに届ける

課題／ニーズ

サプライチェーンマネジメントの強化

- 海外グループ会社を含めた持続可能な調達に対する社内の意識向上
- 各種調達に関する標準手順書の整備と教育
- 重要サプライヤーの特定と定期的なアセスメントの実施
- サプライヤーエンゲージメントの強化

責任ある製品・サービスの提供

- 環境変化や突発的な有事に柔軟に対応し、安定的に製品を供給できる生産体制
- サプライチェーン全体に及ぶQuality Culture*の定着
※品質を最優先とする「企業文化」
- 有効性および安全性に関する適時適切な情報提供
- HaaS*ビジネスに対応した信頼性保証体制の確保

人権の尊重

- 現代奴隷法に基づく声明文の開示
- 人権デューデリジェンスの継続実施
- 重要品目サプライヤーの人権リスク評価、オンサイト監査の実施
- 専門家の意見を取り入れた課題改善活動

※ Healthcare as a Service: 医薬品の提供にとどまらず、顧客ニーズに応じた様々なヘルスケアサービスを提供すること

取り組み	指標
<ul style="list-style-type: none"> ポリシーおよび行動規範の浸透活動 	<ul style="list-style-type: none"> 社会課題対応を盛り込んだSOP教育を受けた調達業務に携わる従業員数 74人
<ul style="list-style-type: none"> 重要サプライヤーの特定およびサプライヤーのサステナビリティ評価 	<ul style="list-style-type: none"> 2022年度質問票またはEcoVadisによるアセスメント 100社 EcoVadis評価 累計101社 設定した基準を満たすサプライヤーの割合 87.1%
<ul style="list-style-type: none"> サステナビリティ課題に関する面談、説明会 	<ul style="list-style-type: none"> 2022年度新規契約を締結したサプライヤーのうち、「SHIONOGIグループビジネスパートナーに求める行動規範」への同意割合 100% 面談、説明会による働きかけを実施した会社数 人権関連 14社／気候変動関連 15社
<ul style="list-style-type: none"> 製品・サービスの安定供給 	<ul style="list-style-type: none"> 欠品を起こさないための需給バランスの変化を捉えた、調達・生産・流通の管理 安定調達の実現に向けたサプライヤーとの定期／非定期協議の実施 製造委託先との関係性強化および事業継続計画（BCP）体制維持に向けた支援
<ul style="list-style-type: none"> 法令遵守およびモニタリングの強化 	<ul style="list-style-type: none"> 医薬品の製造販売に係る法規制・ガイドラインの遵守徹底 Quality Culture意識サーベイ分析結果
<ul style="list-style-type: none"> 適正使用の確保と医療関係者の求めに適時適切に応えるための教育研修プログラムの実施 	<ul style="list-style-type: none"> コンプライアンスレビュー担当者のアセスメント評価の実施と研修強化 AI導入によるモニタリングの実施
<ul style="list-style-type: none"> 人権課題への対応 	<ul style="list-style-type: none"> 現代奴隷法に基づく声明文の表明 人権インパクトアセスメントの実施 <ul style="list-style-type: none"> 原材料・素材の製造地域における労働状況の調査 外国人労働者の労働状況の調査 新たな人権テーマに対する対応 <ul style="list-style-type: none"> マレーシアのゴム手袋製造における強制労働に関する調査

企業が社会的責任を果たすためには、自社グループのみならずビジネスパートナーとの信頼関係を構築し協働することが大切です。SHIONOGIでは、誠実・正確・公正・透明を基本とした調達活動を行うための基本的な考えである「SHIONOGIグループ調達ポリシー」および「SHIONOGIグループビジネスパートナーに求める行動規範」に基づいてサプライヤーとの協働を図り、サプライチェーンマネジメントの強化を図っています。

持続可能な調達の取り組み

「SHIONOGIグループ調達ポリシー」および「SHIONOGIグループビジネスパートナーに求める行動規範」を制定し、SHIONOGIにとって重要なサプライヤーを中心にアンケート調査や監査に協力を得ることで、サプライチェーンにおける人権や労働、環境などのリスクを評価し、課題抽出を行っています。見出した課題に対しては、該当サプライヤーとのエンゲージメントを行い、協働して改善に向けたPDCAサイクルを構築することで、持続可能な調達の実現を進めています。

新たにビジネスパートナーと協働を検討する際にも、「SHIONOGIグループ調達ポリシー」に則って評価・選定を行うとともに、取引開始にあたっては「SHIONOGIグループビジネスパートナーに求める行動規範」への賛同を盛り込んだ契

約書などを取り交わしています。2022年度はすべての新規契約先から賛同を得ることができました。2023年度は、継続的に取引を行ってきたビジネスパートナーにも、これらの取り組みを拡大していきます。サプライチェーン全体で社会課題に対処するため、すべてのビジネスパートナーからの同意取得および改善に向けた働きかけ拡大に取り組んでいきます。

また、持続可能な調達に対する意識向上のため、調達業務に携わる従業員が理解・遵守すべき人権・労働・環境などの社会課題に関連する事項を定めたSOPを制定し、浸透を図っています。2022年度は調達業務に携わる従業員74人に対して教育を実施しました。

サプライヤーエンゲージメントのスキーム

SHIONOGIとしてエンゲージメントを進めるサプライヤーは、「SHIONOGIグループ調達ポリシー」に基づき、地政学リスクや取引先業界・原材料特有のリスクを考慮した上で選定しています。2022年度は選定プロセスを改定し、「取引金額が大きい」「薬剤耐性感染症関連品目」「社会的責任や会社経営の観点から供給を継続すべき開発品および製品」「人権や環境に関連するリスクがある」のいずれかの要件に当てはまるサプライヤーを、SHIONOGIの製品・サービスを市場に安定的に提供するために特に必要なサプライヤーとして「重要サプライヤー」に特定しています。

重要サプライヤーに対するリスクアセスメントではより公平

で客観的な評価を効率的に実施することを目的に、企業の社会的責任と持続可能な調達を評価するための格付けプラットフォームEcoVadisを導入しています。2022年度は116社の重要サプライヤーに協力を依頼し、回答が得られた100社について評価を完了しました。加えて、サプライヤーエンゲージメントの効果を高めるため、29社のサプライヤーを対象に人権・気候変動関連の取り組みを支援するための説明会や面談を実施しました。2023年度も、SHIONOGIとして設定した基準と乖離のあるサプライヤーを対象に、是正に向けた働きかけや支援などのエンゲージメントを行っていきます。

サプライチェーンマネジメントの取り組みの詳細は当社Webサイトをご覧ください。
<https://www.shionogi.com/jp/ja/sustainability/society/supply-chain-management.html>

コラム 物流における取り組み

2023年1月より、他の製薬企業や物流支援企業と共同で、製薬業界で初めて医薬品の適正流通(GDP: Good Distribution Practice)ガイドラインに準拠した共同輸送を開始しました。共同輸送により積載効率を上げ運行台数を削減することで、GDPを遵守した安定的な医薬品物流の維持と、物流の2024年問題への対応ならびにCO₂排出削減を目指しています。

社会への責任

マテリアリティ 責任ある製品・サービスの提供

人々の健康を守るために必要な製品・サービスを安定的かつ品質が担保された状態で提供し続けることは、生命関連企業であるSHIONOGIの責務です。「SHIONOGIの製品・サービスなら安心」とステークホルダーの皆さまから信頼を持って使っていただけるよう、安定供給に向けた体制を整えるとともに、品質や安全性、適正使用に関する質の高い情報の提供にもグループ全体で取り組んでいます。

安定供給への取り組み

SHIONOGIでは、いかなる場合においても製品供給が途切れることがないよう、原材料メーカーや製造委託先などのサプライヤーからの調達に関するリスクを定期的に評価するとともに、リスクの高いサプライヤーに対しては改善の促進や代替先の追加、調達の複線化などの対応措置を講じています。また、製品の納品指標にも厳格な目標を設定し、患者さまや医療従事者の皆さまにSHIONOGIの製品・サービスを安定的に届けられるように供給体制を強化しています。

2022年度はCOVID-19の蔓延や国際紛争などによる原材料の価格上昇や物流の混乱が継続していることに加え、業界内における医薬品の品質を巡る問題などが相次ぎました。それにより、代替品目の需要が拡大したことなどが要因で、いくつかの品目で需給のバランスが崩れ、医薬品の供給不安のリスクが顕在化しましたが、国内外の情報収集や各サプライヤーへの確認、生産計画の見直し、出荷量の調整などを柔軟に行うことで、市場における欠品を防ぐことができました。

Quality Culture の醸成

昨今日本国内において、医薬品製造に関する法令遵守違反に関する事象が散見されています。SHIONOGIでは同様の事象を発生させることがないよう、グループ会社を含めてQuality Culture 醸成の取り組みを行い、自社グループのみならずサプライチェーンに至るまでコンプライアンスを厳守するマインドの向上に努めています。

加えて、「医薬品、医療機器等の品質、有効性及び安全性の確保等に関する法律（薬機法）」に基づき、責任役員の役割と

責任範囲を明確に定め、製造販売三役体制による適切な管理体制のもと、SHIONOGI従業員の法令遵守に関する教育も継続的に実施しています。

また、国内外の工場および製造委託先に対して計画的な実地またはリモートによる監査を行うとともに、重大な事象が発生した工場および製造委託先に対しては臨時監査を実施してフォローを行うことで、管理監督を効率的かつ高品質に実施しています。

適正使用の確保と安全監視体制の整備

SHIONOGIは、「医薬品の適正使用のために必要な情報を提供する」という製薬企業に求められる原理・原則に基づき、医療関係者にSHIONOGI製品の特性を正確にご理解いただくために、科学的・客観的根拠に基づく情報の提供と、その監視に注力しています。

2022年度の販売情報提供活動監視事業報告において、不適切と認識されたSHIONOGIによる情報提供活動は減少しています。その一方で、医療関係者からは、製薬企業からの情報提供が過度に慎重となっていることで適時適切な情報の入手が困難になっているとの指摘が報告されています。

こうした現状を踏まえ、SHIONOGIでは「適切な情報提供とはどのようなものであるべきか」をゼロベースで検討し、販売情報提供活動を担う組織や従業員が自信を持って適切な情報提供を実践できるような年間教育プログラムを実施しています。さらには、AIを活用したモニタリングを通じた情報提供活動監視の効率化を図り、予測予防型のヘルスケアコンプライアンス遵守体制の構築につなげる取り組みにも注力しています。

マテリアリティ 人権の尊重

SHIONOGIは事業活動を行う上で、すべてのステークホルダーの人権を尊重することの重要性を認識しています。そのため、「国連ビジネスと人権に関する指導原則」に基づいて制定した「SHIONOGIグループ人権ポリシー」に沿って人権尊重の取り組みを進めています。

人権デューディリジェンス

SHIONOGIは、人権リスクの特定・防止・低減を推進するため、あらゆる事業を対象として人権デューディリジェンスを実施し、リスクを精緻に把握すべき分野の絞り込みを行っています。2022年度は前年度に引き続き「原材料・素材の製造地域における労働状況」の調査として、重要な品目であるガラス・エタノール・アルミニウムのサプライヤーに対して直接対話を実施し、サプライチェーン全体の人権課題の把握を進めました。また、COVID-19関連の製品に関わるサプライヤーに対して外国人技能実習生に関する調査を実施し、いずれにおいても技能実習生の受け入れがなかったことを確認しています。さらには、事業を遂行する上でこれまで特定できていなかった人権リスクを認識した際に、速やかに情報を共有し対応

策を講じることができる体制の構築を進めました。その具体的事例として2022年8月、マレーシアのゴム手袋製造における強制労働が問題化している旨の情報を入手したことを受け、速やかに社内に情報を共有するとともに、SHIONOGIのゴム手袋購入元の1次サプライヤーに調査を実施しました。その結果、該当製品については過去には購入実績があった一方で、問題を認識した時点では購入、使用をしていないことが確認できました。今後も当該強制労働の改善状況は引き続き注視してまいります。

また、海外の人権専門家とダイアログを実施し、取り組みに対する意見・コメントを活動に反映することで、人権の取り組み強化を図っています。

人権尊重の取り組みの詳細は当社Webサイトをご覧ください。

<https://www.shionogi.com/jp/ja/sustainability/society/respect-human-rights.html>

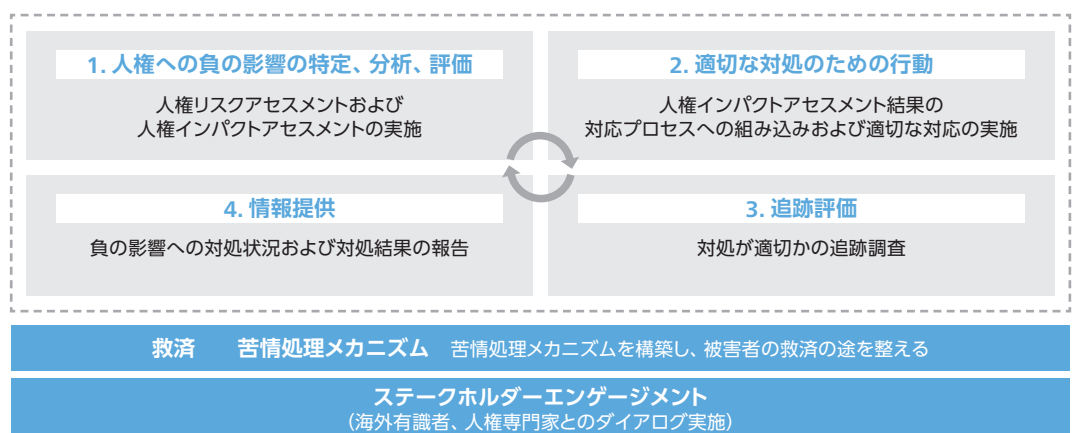
専門家とのダイアログでいただいた意見・コメントは当社Webサイトをご覧ください。

<https://www.shionogi.com/jp/ja/sustainability/society/respect-human-rights.html#6>

方針による
コミットメント



人権デューディリジェンス



現代奴隷法への対応

2022年9月、英国で施行されたModern Slavery Act 2015に基づき、SHIONOGIの人権に関する取り組みを声明として表明しました。今後も「国連ビジネスと人権に関する指導原則」に基づいて制定した「SHIONOGIグループ人権ポリシー」

に沿って人権尊重の取り組みを進め、その進捗を開示することで、あらゆるステークホルダーの皆さまにSHIONOGIとして人権課題に取り組む姿勢を示し、実践していきます。

環境への配慮

SHIONOGIは地球環境の保全を通じた持続可能な社会の実現を目指し、環境問題への取り組みを進めています。気候変動、AMR（薬剤耐性）、省資源・資源循環、水の4つからなる環境マテリアリティを特定するとともに、「SHIONOGIグループEHSポリシー」および「SHIONOGIグループEHS行動規範」と、それに基づく「SHIONOGIグループEHS行動目標」を策定し、サプライチェーンも含めたすべての企業活動による環境負荷低減に取り組んでいます。

あるべき姿

地球環境の保全を通じた持続可能な社会への貢献

課題/ニーズ

課題/ニーズ	活動内容	指標
SBT達成に向けた施策の検討・実行	<ul style="list-style-type: none"> 気候変動 <ul style="list-style-type: none"> 温室効果ガス（GHG）の排出量削減 AMR <ul style="list-style-type: none"> 抗菌薬の製造過程における環境への影響の軽減 省資源・資源循環 <ul style="list-style-type: none"> 廃棄物の削減、再資源化率の向上 水 <ul style="list-style-type: none"> 水資源投入量の抑制 	<ul style="list-style-type: none"> 2030年度：スコープ1+2を46.2%、スコープ3のカテゴリー1を20%削減（2019年度基準） 2050年度：排出ゼロの達成 2030年度：サプライチェーンを含めた適正管理（監査のフォローアップ完了） 2030年度：廃プラスチック再資源化率65% 2024年度：水資源投入量1,340千m³以下
TCFDのフレームワークに則った、気候変動関連情報開示の拡充		
サプライチェーンを含めた化学物質の適正管理の推進		
生物多様性の動向の注視		

SHIONOGIは、自然資本を投入して事業活動を営む企業グループとして、事業活動によって生じる環境面における負の影響を可能な限り抑えることの重要性を深く認識しています。エネルギーや水などの自然資本と購入した原材料を効率的に用いて、医薬品やサービスを提供し、かつその過程で発生する廃棄物や排水などを適切に管理・処理することで、自然環境の保全と持続可能な社会の実現に貢献することを常に意識し、グループ全体でEHS（環境および安全衛生）の取り組みを強化しています。

2022年度は「SHIONOGIグループEHSポリシー」の改定ならびに「SHIONOGIグループEHS行動規範」の制定を行い、環境に対するSHIONOGIの方針と、その実行性を担保するガバナンス体制を明確にするとともに、EHS活動を推進するための具体的な行動について明示しました。また、2022年3月に賛同を表明したTCFD提言に基づく対応として、事業活動に影響を与える気候変動のリスク・機会特定、財務影響評価などの情報開示を行いました。

気候変動の取り組み

中長期的な目標であるSHIONOGIグループEHS行動目標の一部に、気候変動に関するリスク低減を目的とした指標として「温室効果ガス（CO₂）の排出の削減」を掲げています。また、2050年のカーボンニュートラルを目指して2030年度温室効果ガス排出削減目標としてSBT（Science Based Targets:

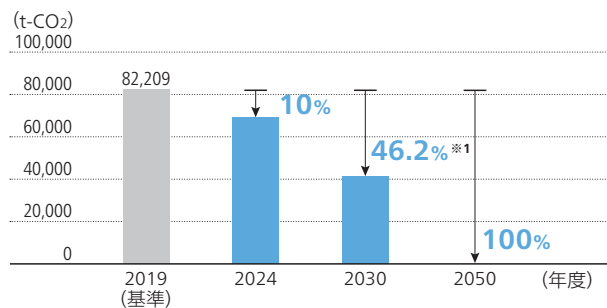
科学的根拠に基づいた排出削減目標）を設定し、2021年6月にSBTイニシアチブからの承認を取得しています。

2030年度のSBT目標達成に向けてSHIONOGIグループの工場、研究所などの主要サイトを中心に再生可能エネルギー由来電力を順次導入し、CO₂排出削減への取り組みを進めて

います。再生可能エネルギー由来電力の導入状況については立案した計画に基づき、2021年度には本社ビル、2022年度には油日研究センターへの導入を完了しています。2023年度はCMCイノベーションセンターへの導入に加えて、医薬研究センターへの前倒し導入を実施し、塩野義製薬の研究所主要サイトへの再生可能エネルギー由来電力の導入率100%を達成しました。今後は、シオノギファーマの工場を中心に再生可能エネルギー由来電力の導入を推進し、2030年度まで

温室効果ガス (CO₂) の排出量の中長期目標

自社排出 (スコープ1+2)

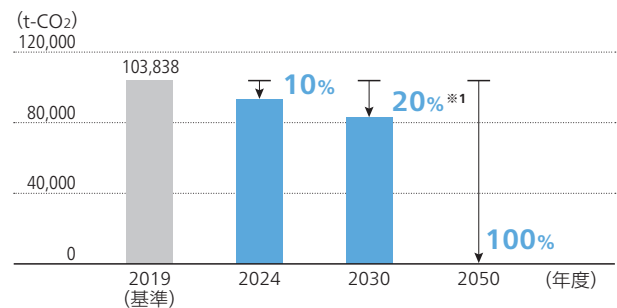


※1 SBTイニシアチブの認定を取得した目標

にSHIONOGIグループの主要サイトへの再生可能エネルギー由来電力の導入率100%を目指します。また、エネルギー効率の改善として原単位の年1%改善を目標とし、エネルギー消費効率の高い設備導入を進めています。

2022年3月に賛同を表明したTCFD提言に基づく対応として、事業活動に影響を与える気候変動のリスク・機会特定、財務影響評価などの情報開示を行いました。

サプライチェーン排出 (スコープ3 カテゴリー1)



TCFD 提言に基づく情報開示

ガバナンス

気候変動リスクへの具体的な対応策は統括EHS管理機能においてその進捗を管理しています。上席執行役員経営支援本部長が統括EHS責任者として「SHIONOGIグループ中央EHS委員会」および「省エネ委員会」の委員長を務めています。これら合計して年4回以上の頻度で開催される各委員会の決定事項を代表取締役社長に報告するとともに、上位の会議体に諮る必要がある事項については事前に経営会議に上程し、取締役会決議等の機関決定を得るなど、より深い議論が尽くされる体制を整備しています。

リスクマネジメントと気候変動シナリオ分析の進め方

気候変動を含む将来の事業環境に重大な影響を与える可能性のあるリスク・機会については全社的リスクマネジメント体制の中で重要度・発生可能性などを評価し、その対応策の着実な実行を管理しています。

気候変動のシナリオ分析では、気候変動が事業活動に影響を与える「移行リスク」「物理リスク」「機会」を網羅的に抽出し、2030年段階で抽出した各項目が与える財務影響の大きさと事業のレジリエンスを、下記の文献を参考に1.5℃、4℃のシナリオに分けて分析したのちに、対応優先度の評価と対応方針および対応策の立案を行っています。

- 1.5℃シナリオ: 2100年に産業革命期比で平均気温が+1.5℃未満に抑制
 - 参照する気候シナリオ: IEA^{※2}-NZE、IPCC^{※3}-1.5、IPCC AR6 SSP^{※4}-1.9など
 - 今より厳格な対策 (炭素税、環境規制等) が導入され、社会全体が積極的に気候変動対策に取り組む
- 4℃シナリオ: 2100年に産業革命期比で平均気温が+4℃上昇
 - 参照する気候シナリオ: IPCC AR6 SSP3-7.0/SSP5-8.5など
 - 厳格な対策 (炭素税、環境規制等) は導入されず、自然災害が激甚化・頻発化 (成り行きの世界)

※2 IEA (International Energy Agency): 国際エネルギー機関

※3 IPCC (Intergovernmental Panel on Climate Change): 気候変動に関する政府間パネル

※4 SSP (Shared Socio-economic Pathway): 共通社会経済経路

リスク・機会

2022年度に実施した、シナリオ分析によるSHIONOGIの気候変動に関するリスク・機会の評価結果は次ページの表の通りです。財務影響が相対的に大きい気候変動に起因するリスク・機会として、(1)カーボンプライシング導入、(2)局所的な異常気象・気温上昇による原材料調達への影響、(3)海面上昇、の3つを特定しています。評価時の試算では、仮に特定したすべてのリスク・機会が顕在化することを想定した場合において、中期経営計画STS2030の最終年度である2030年に目

環境への配慮

標としていたコア営業利益に与える財務的な負の影響は約10%程度にとどまることを確認しています。2023年6月に改訂したSTS2030 RevisionではSTS2030と比較して、さらなる

収益の拡大を目標としていることから、今後想定され得る気候変動シナリオに対する事業のレジリエンスは十分担保されていると判断しています。

気候変動に関するリスク・機会の評価

分類	主なリスク・機会	想定されるリスク・機会の詳細	2030年度単年での財務影響 ^{※5}	
			1.5℃シナリオ	4℃シナリオ
移行リスク 政策	カーボンプライシング導入	炭素税、排出量規制、排出量取引制度などの導入・拡大等、製造行為や調達行為などに関する新たな規制ができる	中	小
	省エネ規制の強化	生産設備への省エネ規制が、現行の「地球温暖化対策の推進に関する法律」で求められるエネルギー消費原単位の年平均1%以上の低減よりも強化され、追加の設備投資が発生する	小	小
物理リスク 急性	局所的な異常気象・気温上昇による原材料調達への影響	生物由来の原材料について、気温上昇により生育・収量、品質、価格等に影響が出て、調達が難しくなる	中	中
	風水害の激化によるサプライチェーン設備の被災	局所的な異常気象(台風、ゲリラ豪雨など)やそれに伴う災害(設備損傷、浸水、停電など)により、サプライチェーンが分断・操業停止する	小	小
	海面上昇	海面上昇により、工場等の拠点が操業不可能になる	大	大
機会 市場	新規医薬品の研究開発による新市場・地域の開拓	SHIONOGIグループがこれまで培った医薬品の研究開発における技術・ノウハウ等の新たな疾病への適用	小	小
	環境にやさしい低炭素容器包装への切り替え	環境にやさしい包装資材への切り替えに伴うコスト削減	小	小

※5 財務影響: 大:100億円以上、中:10億円以上~100億円未満、小:10億円未満

特定されたリスク	リスク対応方針
カーボンプライシング導入	海外の一部の国ではカーボンプライシングは導入済み、かつ日本政府でも導入検討中のため、中期的に発現する可能性が比較的高い。そのため、SHIONOGIのGHG排出量の中長期的な削減活動を行い、リスクを低減する。
局所的な異常気象・気温上昇による原材料調達への影響	気候変動によりカプトガニの個体数が少なくなることで、その血液成分を原料とするライセート試薬が調達できず品質試験ができなくなり、主力医薬品の一部が出荷停止する影響をワーストケースと想定。しかし、試薬メーカー側でカプトガニ保全活動が行われている、あるいは仮にライセート試薬の調達に困難になった場合でも遺伝子組み換えタンパク質を用いたライセート試薬の代替試薬が存在している。そのため、長期的な可能性は排除できないが、2030年段階でリスク発現する確率は現時点では極めて低いと判断し、リスクを保有する。
海面上昇	気候変動による長期的な海面上昇のトレンドは疑う余地はなく、SHIONOGIの主要拠点のうち海拔が特に低い一部事業所の操業に悪影響を与える可能性をワーストケースと想定。ただし、2031-2050年平均としての日本沿岸の海面上昇は0.2m未満と予測されている。そのため、長期的な可能性は排除できないが、2030年段階でリスク発現する確率は現時点では極めて低いと判断し、リスクを保有する。

TCFDに基づく情報開示の詳細は当社Webサイトをご覧ください。

<https://www.shionogi.com/jp/ja/sustainability/environment/performance/climate/tcdf.html>

AMR

AMR (Antimicrobial Resistance) とは、細菌などの病原性微生物が抗菌薬への薬剤耐性を獲得し、抗菌薬が効かなくなることです。AMRについては、抗菌薬の不適正使用や過剰投与が大きな要因と言われていますが、抗菌薬製造工場からの環境排出も耐性菌を生み出す要因の1つとして考えられており、様々な面からの対策が重要となっています。

SHIONOGIは長年にわたって抗菌薬を社会に提供しており、抗菌薬を取り扱う企業の当然の責任として製造過程における抗菌薬の環境排出を厳格に管理しています。AMRは世界的な脅威であることから、抗菌薬製造過程における環境影響の軽減にあたっては、抗菌薬の製造を担うSHIONOGIの工場の

みならず、原薬等のサプライヤーに対してもAMRに関する監査を実施し、フィードバックと是正計画の実行ならびにその支援を通じて、2030年までにサプライチェーン全体で抗菌薬の環境排出の適正管理を実現することを計画しています。

抗菌薬の排出抑制・管理の取り組みの一例として、SHIONOGIにおける抗菌薬の基幹製造工場である金ケ崎工場では、製造棟ごとに排水中の抗菌薬の不活化を行った後に工場内の排水処理施設を経由して排出しています。また、実際の工場排水に含まれる抗菌薬の濃度分析を実施し、自然環境に排出しても影響のないレベルであることを確認しています。現在、金ケ崎工場で製造しているすべての品目で環境

排出基準値を遵守していることの確認が完了しています。また、国内外のすべてのサプライヤーに対しては、初回監査を完了しており、7社中5社で環境排出基準値を遵守していることを確認しています。遵守が確認できなかった2社に対しては

是正措置を実施しており、フォローアップを継続して実施していくことで、サプライチェーン全体で抗菌薬の環境排出の適正管理を進めていきます。

生物多様性

SHIONOGIでは、環境マテリアリティとして特定したAMR、気候変動、省資源・資源循環、水の4つの項目はいずれも多様な生物を育む環境に影響を与える重要な項目と認識しており、これらの課題にサプライヤーも含めて中長期的に取り組み、影響の軽減に努めることで生物多様性の保全につながるものと考えています。

またSHIONOGIでは、油日植物園における絶滅危惧種・希少植物を含む1,000種を超える植物の保全や、昆布の森再生プロジェクトを通じた、絶滅の危機にある天然ガゴメ昆布の保護・再生など、豊かな自然の回復に向けた活動にも取り組んでいます。

ガゴメ昆布はシオノギヘルスケア株式会社を取り扱う製品の原料として使用していますが、2019年より原料の養殖への切り替えを開始し、2022年度には切り替え率が50%に到達しました。2024年度には、天然ガゴメ昆布の使用量ゼロを目指します。

社外からの評価

環境省が進める「エコ・ファースト制度」^{※8}において、製薬企業で初めて「エコ・ファースト企業」に認定されました。今回の認定は、SHIONOGIが感染症薬を取り扱う企業グループとして責任を持って取り組んできた抗菌薬の環境排出管理や気候変動への対応、シオノギファーマ株式会社の「資源循環プロジェクト(ラベル台紙の水平リサイクル)」やシオノギヘルスケア株式会社の「昆布の森再生プロジェクト(天然ガゴメ昆布の保護)」などの取り組みが、認定要件である「先進的、独自のでかつ業界をリードする事業活動」として評価されたものです。

環境情報開示に取り組む国際的な非営利団体CDPにより、「気候変動」「水セキュリティ」の両分野において最高評価の「Aリスト企業」に選定され、評価対象となった世界の1万社以上の企業の中で、両分野で「Aリスト企業」を達成した57社のうちの1社となりました。さらに、「気候変動」分野で「サプライヤー・エンゲージメント評価」の最高評価である「サプライヤー・エンゲージメント・リーダー・ボード」に3年連続で選定されました。SHIONOGIが「環境への配慮」に取り組むべき

自然との接点の可視化

生物多様性に関する社会の動きとして、2022年12月のCOP15にて「昆明・モントリオール生物多様性枠組」^{※6}が採択され、2023年9月にはTNFD^{※7}フレームワークが公表されました。いずれにおいても、事業における生物多様性への依存と影響、リスクと機会を特定・評価し、持続可能な消費のために必要な措置を講じること(LEAPアプローチ)が企業に求められています。

SHIONOGIでは生物多様性への依存と影響を特定するため、TNFDフレームワークに基づく開示を視野に入れ、SHIONOGIのビジネスと自然との接点の可視化に向けた取り組みを開始しました。可視化分析の結果も踏まえ、今後も生物多様性の保全に向けた活動を強化していきます。

※6 昆明・モントリオール生物多様性枠組: COP10で採択された2020年までの世界目標「愛知生物多様性目標」を引き継いだ、2030年までに達成すべき生物多様性に関する世界目標。

※7 TNFD (Task Force on Nature-Related Financial Disclosures): 自然資本への依存度と生態系への影響を評価し、これらの情報を企業や金融機関が投資家や他の利害関係者に提供するための枠組み。

マテリアリティとして特定し、環境保護に貢献するための中長期的な「SHIONOGIグループEHS行動目標」を定め、その実現に向けた活動を推進していること、また、「SHIONOGIグループビジネスパートナーに求める行動規範」を定め、協働するサプライチェーン上のビジネスパートナーに対しても、その遵守に向けた活動を展開していることなどが、高く評価されたものと考えています。



※8 企業が環境大臣に対し、地球温暖化対策、廃棄物・リサイクル対策など、自らの環境保全に関する取り組みを約束することで、環境の分野において「先進的、独自のでかつ業界をリードする事業活動」を行っている企業であることを、環境大臣が認定する制度(「エコ・ファーストの約束」): <https://www.env.go.jp/guide/info/eco-first/commitment.html>

社長 手代木 功 × 伊藤 邦雄氏 対談

—— ファシリテーション 佐藤 淑子氏 ——

次の世代を支えるリーダーとは

ガバナンスを効かせた経営を実行するには、経営者と社外取締役にどのような視点が必要と考えているのか、社長 手代木が伊藤氏と対談を行いました。



手代木 功

塩野義製薬株式会社
代表取締役会長兼社長 CEO



伊藤 邦雄

一橋大学 CFO 教育研究センター長

佐藤 持続的な成長のために、リーダーシップを発揮できる人材の育成が期待されています。社長はもちろんSHIONOGIのかじ取りの一角を担う経営幹部の持続的なサクセッションプランについて、どのようにお考えでしょうか。

手代木 人間は自分の思考を100%客観的に見て判断することは難しいですし、会社の今後を考えたときにどのような人材を推していくのかは自分一人では判断できないため、社外役員を中心に構成する指名諮問委員会を設置しています。SHIONOGIは、2年前から執行役員になる前のポジションとして理事職を設置していて、生え抜きだけでなくキャリア採用者も含めた組織長レベルの中から任命しています。社外役員の方々には理事と少なくとも年2回、対話する機会を設けることで、次の執行役員として相応しい人材なのかを見てもらっています。限られた機会だけで人間の本質を完全に理解していただくことは難しいですが、社内と社外の評価の双方を参考にして、最後まで意思を持って選考作業をやり続けることが、将来のSHIONOGIを担う人材を選出するプロセスとして重要

だと考えています。

伊藤 手代木社長のおっしゃる通り、候補者の本質は社内の方が近い距離のレンズで見ているため知っているでしょう。社外役員の役割はそれぞれ専門性を踏まえて候補者の適格性を遠くからのレンズで見ることです。近い距離での評価と遠い距離での評価の両方があることで、今後のSHIONOGIを担うのに最も適した人材を選出する確度が高まるのではないのでしょうか。

手代木 環境変化が非常に速くダイナミックな今、経営者の交代時期を見極めることは難しいと思います。私自身、社長在任期間がすでに16年目と長いのですが、医薬品の研究開発には10年以上の歳月がかかることが一般的です。前任の塩野が私に社長職を引き継ぐ際にも、「短い任期では足元だけを見てしまい長期的視点に立った経営判断ができない」と話していました。コンプライアンスやインテグリティが保たれていることが前提ですが、長く社長を務めることのメリットはあると思っています。会社全体をつかむだけで約2年かかりますので、3年など短い任期で判断されるのは厳しいと思います。

対談の様子は下記URLにて動画を公開しています。

<https://www.shionogi.com/jp/ja/investors/ir-library/annual-report-integrated-report.html>



ファシリテーター

佐藤 淑子

日本IR協議会専務理事・首席研究員



伊藤 トップ交代のタイミングは、非常に難しい問いです。これまでの日本社会では、暗黙的に任期を4年や6年にとどめておけば、そのトップに何か問題を抱えていても大きな企業価値の毀損にはならないだろうと考えられていました。今は取締役会の実効性が高まり、指名諮問委員会も機能し始めていますので、それらのガバナンスが正しく働いていれば、予定調和的な任期を設ける必要はないと考えます。私も基本的に社長の任期は長期がよいと思っています。ただし、それが自己規律の低下に結びつかないようにしなければなりません。他社の社外取締役を担うなど、新たな知見や経験、驚きを吸収し、リスキングを通して環境変化に合わせた自己変革ができる人であれば、長くやっていただくことのメリットが勝つと考えます。社長が客観的に自身を自覚するためには、指名諮問委員会との建設的な対話が大事です。

佐藤 SHIONOGIでは、社長職の継続について率直に話ができる社外の方はいらっしゃるのですか。

手代木 社外取締役の皆さんからは、常に率直なご意見をいただいています。指名諮問委員会ではまず、社長職の継続の可否から話に入ります。少なくとも1年に一度、社外の方からここは良い、ここは駄目と助言をしていただいた上で、駄目なところを直すようにします。不適格とされる意見が大多数に及ぶなら、その時点における候補者の中から次の社長職を選出するという対話になります。

伊藤 そういった点では、社外の指名諮問委員とは緊張感がある職務ですね。ちょっと偉そうな言い方になりますが、指名諮問委員も自身を彫琢する必要があるでしょう。環境変化に気づかず旧来の経験だけで現社長を評価すると、ゆがみが出てしまいます。社外取締役の皆さんもリスキングをしないといけないと思います。

手代木 その通りです。私は、社外取締役はそれ以外の仕事をお持ちにならない方が続けていくのは難しいのではないかと考えています。自身の経験を踏まえて現職のCEOの皆さまには、社外取締役を1社や2社担当することをお勧めしたいです。

伊藤 社内と社外では同じ取締役でも立つ岸が違います。社長、あるいは副社長が向こう側の岸に立つ経験を持つというのは、あってよいと思います。これまでならば投資家から、社長にそんな時間があるのかと問い詰められたのですが、社外

取締役として今まで得られなかった貴重な体験をすることで、自社の持続的な成長に寄与するのであれば、理解は得られると思います。投資家もそれを望むようになりました。

佐藤 SHIONOGIの取締役会はダイバーシティも含めて、どのように変わってきたとお考えですか。

手代木 SHIONOGIは監査役会設置会社を選択していますが、社外の監査役と取締役の間の壁はほとんどなく、同じ目線でご発言いただいています。2023年6月の株主総会で社外取締役を1人増員し、取締役は現在社内2:社外4、監査役も含めると社内4:社外7の比率になっています。今後、社外取締役では女性や日本国籍外の方が増えてもよいと思っています。執行系の代表として各事業領域の管掌が取締役にオブザーバー参加しています。その中に日本国籍外の管掌も含まれていますが、発言は英語であっても日本語も理解しているため、取締役会で言語の壁を感じることはありません。このようなコミュニケーションが可能であれば、日本国籍外の社外役員は十分に機能すると思います。

佐藤 伊藤先生の理想の取締役会はどんなスタイルですか。

伊藤 社外役員を増やす、特にダイバーシティを高めるために、日本国籍外の方に入っていただくというのは、素晴らしいと思います。ただし、議論の継続性を意識して一度に3~4人を入れ替えるなど急激な変化は避けるといった工夫も必要です。不足しているスキルを補うことが目的であり、単純に国籍などのダイバーシティ、人数を増やすといった対応だけで実効性が高まるかという疑問を感じます。

手代木 公式の取締役会終了後に、オフサイトの放談会を行うと本音を語っていただけ、参考になる意見を得ることができます。SHIONOGIでは社外役員の皆さまと私で「社外役員・社長意見交換会」という名の放談会を年4回開催しています。

伊藤 そうですね。社内の方が進言してトップの考え方を变えるのは難しい。手代木社長のように社外の方の意見を傾聴する姿勢を持っていると社外の方が感じれば、社外の人ももっと進言していこうという、よい循環が生じると思います。

佐藤 本日はありがとうございました。

取締役会議長メッセージ



安藤 圭一

社外取締役／独立役員

略歴

東京大学経済学部卒業後、(株)住友銀行(現(株)三井住友銀行)入行。同行代表取締役兼副頭取執行役員、新関西国際空港(株)代表取締役社長兼CEO等を経て、2016年から7年にわたり当社社外取締役を務める。現在、(株)椿本チエイン社外取締役、(株)ダイヘン社外取締役。金融機関の経営者としての実務経験や財務・ファイナンスに関する幅広い識見を有するとともに、事業会社CEOとしてビジネスモデルの変革、成長戦略の立案・推進を図り、事業価値の拡大を実現。

取締役会議長として、SHIONOGIのガバナンスに対する評価、課題について教えてください。

監督機能の強化、業務執行の分離、経営の透明性、迅速・果敢な意思決定、取締役会の実効性評価など高いレベルのコーポレート・ガバナンスが確保されています。2022年度は、COVID-19治療薬「ゾコーバ」の緊急承認、COVID-19予防ワクチンの製造販売承認申請を実現し、社会の期待にしっかり応えることができました。しかしながら、医薬品業界を取り巻く環境は厳しさを増しており、持続的成長、企業価値のさらなる拡大を続けるためには、特に、中長期の成長に向けた新規事業、有望な創薬などの成長ドライバーの確立が最優先課題です。取締役会において、社外取締役として、中長期の視点に立って様々な角度から従来以上に当社の事業戦略、成長戦略に対し、積極的にコミットしていくことがますます重要であると認識しています。

上記課題への対応として取締役にどのようなスキルや人材が求められると思いますか。

HaaS創造企業への変革、海外ビジネスの拡大といった将来の方向性を見据えると、これまでとは異なる次元で、中長期的に当社が抱える経営リスク、事業リスクを分析、認識し、先行きの環境変化を見据えた成長戦略、ビジネスモデルの変革、その進捗状況をしっかり議論していく必要があると認識しています。そのため、経営経験、専門性、国際性など多様性のある人材が、それぞれの違った観点、知見から幅広い視野で自由闊達な議論を進めていくことが大切です。また、企業の社会的責任として、持続可能な社会の実現への貢献も含めた事業戦略マネジメントが求められるので、より幅広い経営人材による経営体制のさらなる強化も今後の課題と認識しています。

2年前に設置した理事職についての印象や課題について教えてください。

経営人材の強化とサクセッションプランは経営の最重要課題です。次世代を担う人材については、取締役会での説明や理事懇談会において直接議論、面談し経営人材候補の把握を進めているほか、取締役会において人材育成状況、人材ポートフォリオの状況などを逐次報告、戦略人材の強化、育成に注力しています。

経営トップの人事については、社外役員を委員長とする指名諮問委員会のほか、社長・社外役員意見交換会において忌憚のない意見交換がなされ、人事における透明性、説明責任はしっかり確保されています。持続的成長、企業価値の拡大の観点から、その方向性、考え方、実行力を絶えず客観的に見極め、その適性を判断しています。

指名諮問委員長として「今後の人材に期待すること」を教えてください。

当社の抱える経営リスク、事業リスクをしっかりと認識し、環境変化に合わせたビジネスモデルの変革に果敢に挑戦できる人材が求められます。特に、製薬業界は、中長期の事業戦略、有望なパイプラインの創出、パテントクリフへの対応など抱える課題も長期にわたり、かつ難しいだけに、高い経営力と実行力が問われます。HaaS創造企業への変革に向け、成長分野、戦略分野にマッチした人材ポートフォリオの構築・育成、研究開発力(人材)の強化、高スキル人材の獲得を期待しています。

コーポレート・ガバナンス

マテリアリティ ガバナンスの強化

SHIONOGIは、適正な経営判断に基づく職務の執行を推進するため取締役会のモニタリング機能を充実させ、取締役会において経営理念や事業計画などの経営基盤に係る事項に加えて重要な業務執行に関わる事項を中心に、社外取締役および社外監査役の経営経験や専門知識を活かした審議を行っています。経営判断が下された事項に対しては執行系の各組織が業務執行の進捗をタイムリーに経営会議や取締役会等に報告する体制を構築しています。

これらの業務執行の状況が適法かつ円滑に実施されているか否かを、取締役会が有する監督機能とともに監査役による監査機能と内部監査機能である内部統制部による業務監査を連携させて適正を図るため監査役会設置会社を選択しています。

SHIONOGIのコーポレート・ガバナンスの特長

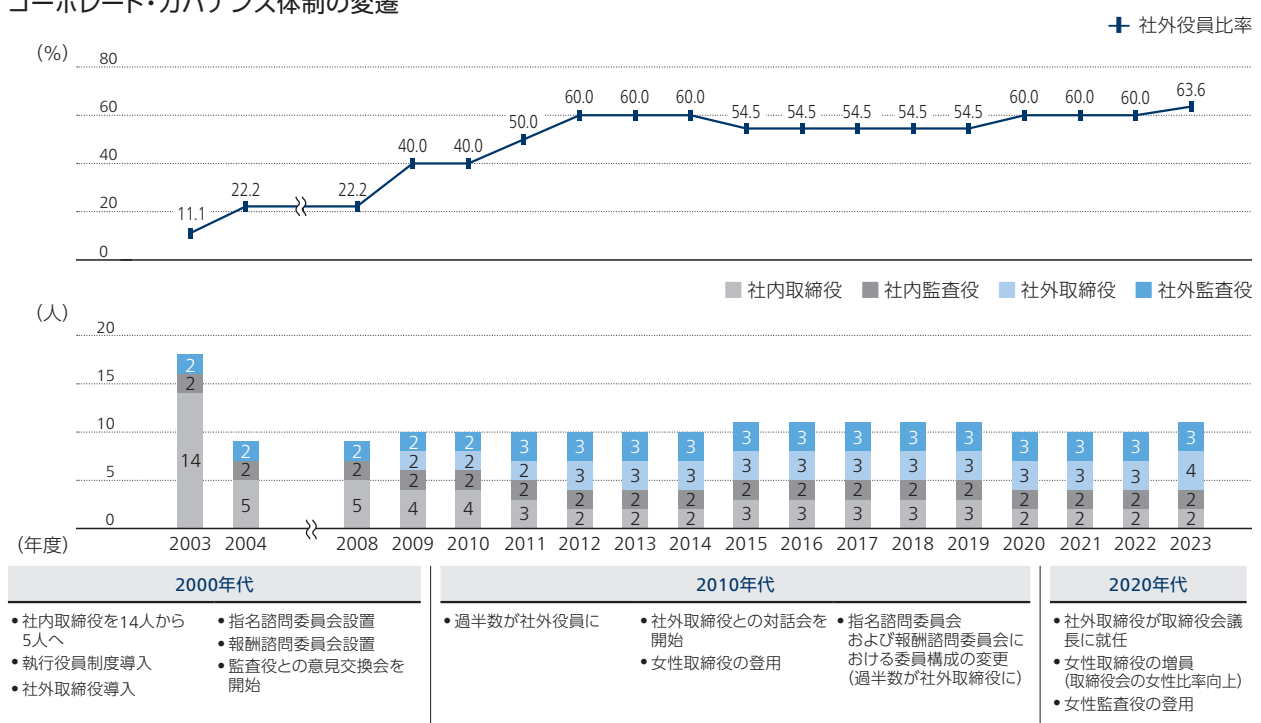
1	4つのステークホルダーのバランスを考慮	SHIONOGIは、常に顧客、社会、株主、従業員の4つのステークホルダーの立場を踏まえ、ステークホルダーに対する公平性の高い経営および社会の期待に応えるため透明で適正な経営を推進しています。
2	コンプライ (遵守) だけでなく エクスプレイン (説明) を重視	SHIONOGIは、コーポレートガバナンス・コードの全項目を機械的にコンプライする予定はありません。常に最良のガバナンス体制を模索し、コンプライしない点については自分たちの考えを明瞭にエクスプレインし、外部の方々との意見の相違があれば徹底的に議論を交わすことを大切にしています。
3	取締役会・監査役会のダイバーシティ	SHIONOGIは、事業展開の状況を踏まえながら、さらなる体制の強化に向けて、専門性や経験を含む様々な要素およびダイバーシティの観点から、必要な体制を整備しています。2名の女性取締役、1名の女性監査役を選任、多岐にわたるスキルや年齢層の取締役・監査役を選任しています。
4	経営の透明性	SHIONOGIは、取締役および監査役のそれぞれの過半数を独立の社外役員としており、経営の透明性を高めています。また、「ディスクロージャーポリシー」に基づき、すべてのステークホルダーの皆さまに、会社情報の公平かつ適時適正な開示を継続的に行っています。

コーポレートガバナンス・コードへの対応状況

コーポレートガバナンス・コードのすべての原則へ対応しています。詳細についてはコーポレート・ガバナンス報告書をご覧ください。

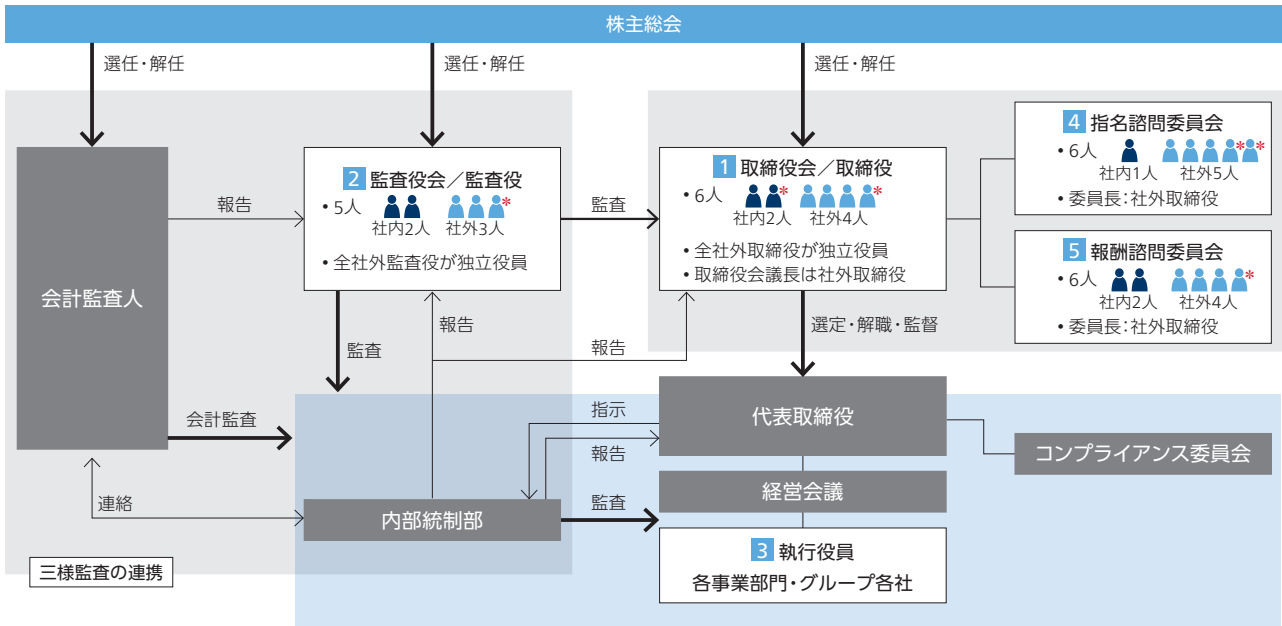
https://www.shionogi.com/content/dam/shionogi/jp/company/cg/basic/pdf/cg_report_ja_202306.pdf

コーポレート・ガバナンス体制の変遷



コーポレート・ガバナンス体制 (2023年7月1日現在)

*女性



1 取締役会

取締役会は、取締役の職務執行に対する監督機能の一層の充実と、あらゆるステークホルダーの視点からみても透明性および公平性の高い経営を進めるため、2023年6月開催の第158回定時株主総会において社外取締役1名を増員し、6名体制としました。そのうち2名は女性取締役です。また、4名が独立社外取締役であり、いずれも当社の果たすべき企業責任を認識し、透明性の高い経営に貢献しています。取締役会は原則月1回開催しており、独立社外取締役が議長を務めています。

2 監査体制

取締役および各組織が実施する業務の適法性、妥当性を確保するため、監査役および内部監査機能である内部統制部が監査を実施し、代表取締役との意見交換を通じて、必要な措置を講じる体制を構築しています。監査役会は常勤監査役2名、社外監査役3名で構成され、監査役は取締役会や経営会議などの重要な会議に出席し、必要な意見を述べるとともに、「監査役監査基準」に則った業務監査、会計監査を通じて、取締役および各業務執行責任者の実施した業務の適法性、妥当性についての検証を行っています。さらに、監査役は会計監査人から会計監査の内容について報告を受けるとともに、意見交換を実施する等の対応を行っています。また、内部統制部からも同様に内部監査の内容について定期的に報告を受けるとともに、意見交換を実施するなどの対応を行い、監査役、会計監査人、内部監査部門の連携を図っています。

3 業務執行体制

SHIONOGIは、業務執行の体制として事業環境の変化にタイムリーに対応し、機動的かつ柔軟な業務運営を行うため、執行役員制度を導入しており、組織構成としてR&D、ヘルスケア事業、サプライ、コーポレートの4つの管掌の傘下に10本部を置いています。

- R&D管掌: 研究本部、医薬開発本部、バイオ医薬研究本部
- ヘルスケア事業管掌: 医薬事業本部、ヘルスケア戦略本部
- サプライ管掌: 海外事業本部
- コーポレート管掌: 経営戦略本部、経営支援本部、DX推進本部、信頼性保証本部

各執行役員の職務の執行に関する重要な案件および経営の重要事項を審議する機関である経営会議は、社内取締役、常勤監査役および業務執行の責任者である管掌で構成されています。経営会議は原則毎週開催し、経営に影響を及ぼすより重要な事項は、経営会議による審議の後に取締役会で意思決定を行っています。

4 指名諮問委員会

指名諮問委員会は、代表取締役会長兼社長CEO、社外取締役4人、社外監査役1人で構成され、社外取締役が委員長を務めています。社外の取締役を含めた取締役会のスキルの確認や執行役員の選任などについて検討するとともに、取締役会での提案や報告、社外役員と各本部長および理事との対話機会を通じて確認した次期経営幹部候補人材の育成計画および育成状況について議論しています。2022年度の開催は2回でした。

5 報酬諮問委員会

報酬諮問委員会は、代表取締役会長兼社長CEO、社外取締役4人、常勤監査役1人で構成され、社外取締役が委員長を務めています。2022年度は主に、報酬水準や各種報酬比率の確認、2021年度の取締役および執行役員の業績評価、2022年度の業績評価指標、役員報酬制度のあり方などについて議論を行いました。2022年度の開催は2回でした。

6 社外役員・社長意見交換会 7 理事との懇談会

社外役員・社長意見交換会を原則として年3回開催し、取締役会における議論の質向上を目的とした意見交換を行っています。意見交換会には社外取締役、全監査役および代表取締役会長兼社長CEOが参加し、ヘルスケア業界の動向やSHIONOGIの事業、経営幹部の育成計画および育成状況などについて議論しています。また、社外役員と将来の執行役

員候補である理事との対話を4回実施しました。2022年度は社外役員からの前年度実績を踏まえた要請を反映し、より議論を深めることを目的として参加人数や開催形式、頻度の見直しを行いました。

8 社外役員情報交換・学習会

SHIONOGIの事業に対する理解を深めるため、社外役員とSHIONOGIの経営幹部が参加する「社外役員情報交換・学習会」を開催しています。2022年度の開催は、2022年9月と2023年3月の2回でした。9月の学習会では、「SHIONOGIグループのR&D戦略」をテーマとし、将来の成長を担う研究開発の状況について情報共有を行いました。3月の学習会では、「SHIONOGIにおけるDXの推進状況」をテーマとし、今後のビジネス拡大に不可欠なデジタル施策への取り組みについて理解を深めました。

任意の委員会等の活動状況 (2023年7月1日時点での肩書きで記載)

	構成(メンバー)	委員長・主催者	目的	2022年度の活動内容
4 指名諮問委員会	・安藤取締役 ・尾崎取締役 ・高槻取締役 ・藤原取締役 ・後藤監査役 ・手代木代表取締役社長	・安藤取締役	・取締役および監査役候補の選出、執行役員の選出および理事の選出などについての議論を行い、取締役会へ答申する	・社外の取締役を含めた取締役会の専門性のバランスや経営支援部門の強化、研究活動の推進などの観点から主に執行役員の選任などについて議論
5 報酬諮問委員会	・安藤取締役 ・尾崎取締役 ・高槻取締役 ・藤原取締役 ・手代木代表取締役社長 ・岡本監査役	・尾崎取締役	・報酬水準や各種報酬比率の確認、当該年度の取締役および執行役員の業績評価、次年度の業績評価指標、株式報酬制度を含めた役員報酬制度のあり方などについて議論を行い、取締役会へ答申する	・報酬水準や各種報酬比率の確認、2021年度の取締役および執行役員の業績評価、2022年度の業績評価指標、株式報酬制度を含めた役員報酬制度のあり方などについて主に議論
6 社外役員・社長意見交換会	・手代木代表取締役社長 ・社外取締役 ・全監査役	・手代木代表取締役社長	・取締役会の議論の質を向上させることを目的とした意見交換	・ヘルスケア業界の近年の動向やSHIONOGIの事業、経営幹部の育成計画および育成状況などについて議論
7 理事との懇談会	・社外取締役 ・全監査役 ・理事	・取締役会事務局	・将来の執行役員候補である理事との対話を行うことで、経営幹部の育成を行う	・4回(2022年10月3日、10月31日、11月28日、12月19日)開催
8 社外役員情報交換・学習会	・社外取締役 ・全監査役	・常勤監査役	・SHIONOGIの事業に対する理解を深める	・2022年9月:「SHIONOGIグループのR&D戦略について」 ・2023年3月:「SHIONOGIにおけるDXの推進状況」

(回)

開催実績

	2022年										2023年		
	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	
1 取締役会	1	1	1		1	1	2	1	1	1	1	1	
2 監査役会		1	2	1		1	2	1	1			1	
4 指名諮問委員会	1										1		
5 報酬諮問委員会	1			1									
6 社外役員・社長意見交換会					1			1			1		
7 理事との懇談会							2	1	1				
8 社外役員情報交換・学習会						1						1	

取締役会での審議内容

審議内容の例 1

抗インフルエンザウイルス薬「ゾフルーザ」および「ラピアクタ」の返品受け入れと廃棄に伴う費用の計上について

取締役会での報告・決議内容

「医療用医薬品は発売後、定められた試験に基づき使用期限の延長が認められ、自社倉庫にて管理している製品は包装変更により期限を変更できるが、出荷後の変更は認められていない。季節性かつ需要が流行に左右される抗インフルエンザウイルス薬「ゾフルーザ」および「ラピアクタ」は、適正在庫の予測が困難であり、これまで医薬品卸に在庫され使用期限を迎えた製品は同額の使用可能な製品との入れ替えを行ってきたが、この方法では毎年一定量の廃棄が発生する。こうした課題に対処するため、医薬品卸に在庫されている製品の返品を受け入れ、廃棄に伴う損金58億円を計上するとともに、将来に向けて、医薬品卸の在庫量減少と安定供給の両立を実現する新たな流通方法を模索する。」という執行側の提案に対して、承認可決されました。

主な議論

従来の対応では卸での在庫量を変えることができないため、流行状況によって廃棄量が増加するリスクがある。「環境への配慮」をマテリアリティに特定している企業として看過できない問題であり正しい提案である。一方、他業界と比較しても在庫数の把握の難しさや独特な顧客取引に係る商習慣の存在など、新たな流通方法の確立難易度は高い。コンセプトやロジックをしっかりと組み立て、パートナーとともにデリバリーシステムのあり方を検討すべきである。

審議内容の例 2

シオノギファーマ株式会社の品質課題の改善に向けた取り組み

取締役会での報告・決議内容

「昨今、業界内において製品の品質等の問題で行政処分を受ける事例が発生している。またSHIONOGIにおいても放置することで重大な事象に発展しかねない事象が発生している。これら前提を踏まえ、SHIONOGIの生産グループ会社であるシオノギファーマで実施した実態の調査に基づく同社の品質課題改善に向けて、設備老朽化への対応、組織文化の構築、組織管理の強化、生産管理の強化などの側面で強化を図っていく。」という執行側の提案に対して、承認可決されました。

主な議論

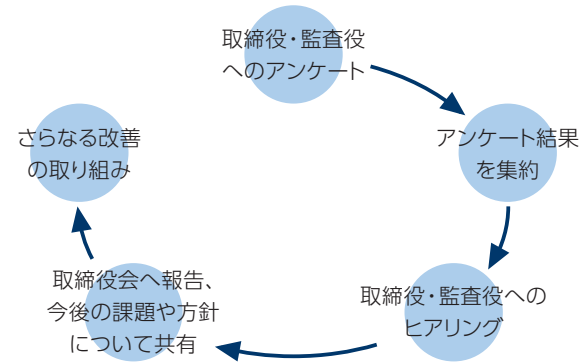
DX化の活用により省人化や設備間の連携強化が図られ、施設全体のバランスを鑑みたメンテナンスの重要度がより増してくる。また、SHIONOGIのグローバル化に伴い、各国当局からの査察など海外対応が増加するため、将来を予見した上での投資計画が必要である。

設備の老朽化対応に関してはコスト意識により対応を先延ばしにする傾向が強いが、問題がある設備に関しては現場から声上がる体制を構築することが必要である。その上で定期的に見直しを行うものとそうでないものを分類し、重要な設備は別立ての予算にするなどの対応も必要である。

実効性の分析・評価

SHIONOGIが制定した「コーポレート・ガバナンスに対する基本的な考え方」の「6. 取締役・取締役会(1)体制、(3)役割・責務、(6)運営」に記載の事項を中心に、各取締役・監査役に対するアンケートおよびヒアリングを2022年12月～2023年2月にかけて実施し、取締役会においてその結果について分析を行い2022年度取締役会全体の実効性を評価しました。なお、2022年度は実効性評価の客観性を高めるため、アンケート内容の作成および各取締役・監査役へのヒアリングには第三者機関を活用しています。

実効性評価の方法



2022年度の分析・評価の結果と2023年度の対応方針

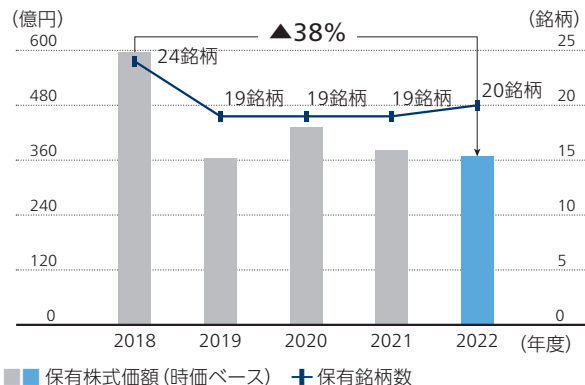
2021年度の評価結果	<ul style="list-style-type: none"> ●「経営戦略に沿った施策の実行に加え、非財務情報に関する報告の充実」、「議論の充実に向けた効率的な運営」、「サクセッションを含む取締役会体制の充実」などが課題として挙げられた。
2022年度の対応方針、取り組み状況	<ul style="list-style-type: none"> ●取締役・監査役への資料提供時期を早めるとともに、必要に応じて取締役会議案の事前説明を行うなど、議論充実に向けた対応の実施 ●TCFD対応を含むサステナビリティ活動、リスクマネジメント対応などの報告機会の拡充 ●次期執行役員候補である理事と社外役員との対話機会・内容の充実 ●SHIONOGIの将来像を見据えたスキル・マトリックスの見直しと各役員のスキル確認の実施
2022年度の評価結果	<p>2022年度の実効性分析・評価結果の概要は以下の通りです。</p> <ul style="list-style-type: none"> ●体制について 専門性や経験を含む様々な要素および多様性の観点から、現時点で必要な体制は確保されている一方で、ビジネスの拡大・変化を踏まえたさらなる多様性の観点から、女性および海外事業に精通した取締役の選任の必要性などが将来に向けた課題として挙げられた。また、サクセッションの観点から、社長塾や理事制度を活用した人材育成の必要性や、次期執行役員候補となる人材と社外役員との対話機会のさらなる充実についても挙げられた。 ●役割・責務について 取締役会における議論に関して、中期経営計画STS2030の進捗状況やサステナビリティに関する議論の充実が評価された一方で、COVID-19治療薬「ゾコーバ」およびCOVID-19予防ワクチンの承認申請を踏まえ、アフターコロナにおける成長を実現するための中期経営計画の見直し、DXのさらなる推進、人的資本の活用などについて課題認識や議論の充実を望む声が多く挙げられた。 ●運営について 取締役会における審議項目および審議時間は適切にコントロールされていることに加え、議論の活性化を図るための事前説明の実施やプレゼンテーション内容の改善、自由闊達な議論・意見交換ができる雰囲気などが評価された。さらなる改善点として取締役会議論の充実に向け情報提供の拡充、取締役会の支援体制の検討などについて意見が出された。
2023年度の対応方針	<p>引き続き、取締役会へ上程される議案の充実を図るとともに、SHIONOGIの持続的な成長のために必要な議論が闊達に行われる体制・運営の整備を進めていきます。それらに対する対応方針は以下の通りです。</p> <ul style="list-style-type: none"> ●取締役会のあり方の検討および取締役会規則改定の検討 ●スキル・マトリックスのさらなる充実と活用 ●より重要事項を審議するためのアジェンダセッティングや審議時間の適正化 ●社外役員へのさらなる情報共有の充実などサポート体制の充実 ●後継者人材の育成に向けた理事との懇談会の運営方法の改善

政策保有株式

政策保有株式については、毎年取締役会にて保有を継続するビジネス上の合理性があるかどうかの検証を行っています。資本コストとの関係性を鑑みて、SHIONOGIの企業価値を高め、持続的な成長に資すると判断される場合のみ、当該企業の株式を保有し、それ以外の場合には、株価や市場動向などを考慮して順次売却を進めています。2022年度は、保有していた未上場株のIPOに伴い20銘柄に増加しました。

議決権行使については、議決権行使基準に基づき賛否を判断の上、議決権行使を行うことで、今後も引き続き株主としての責務を果たしていきます。

政策保有株式の推移(上場株式、時価ベース)



取締役および監査役の報酬

報酬決定プロセス

役員報酬については、報酬諮問委員会において十分な審議を行っています。また、当委員会では取締役および執行役員

の報酬制度のあり方や諸課題を検討するとともに、報酬等の水準を毎年確認し、次年度の報酬体系、業績評価制度等を審議しています。

報酬の構造

報酬等の種類ごとの比率の目安は、業績指標100%達成を前提として、基本報酬:業績連動報酬等*1:非金銭報酬等*1=1:1:1となるよう設計しています。

※1 業績連動報酬等は、役員賞与であり、非金銭報酬等は、譲渡制限付株式です。

1	:	1	:	1
基本報酬		業績連動報酬等		非金銭報酬等
経営環境や世間動向を勘案した上で各取締役の職位や役割に応じた基本報酬テーブルに基づいて決定。		短期的なインセンティブとして各事業年度の目標利益の達成などの業績に応じた算定テーブルに基づいて決定。		中長期的な業績との連動性を一層高め、社外取締役を除く取締役に対し企業価値の持続的な向上を図るインセンティブ。

報酬制度

取締役報酬については、株主総会の決議により定められた報酬総額の範囲内において、毎月定額で支給する基本報酬、各事業年度の業績等に応じて決定される賞与および2018年度から導入した譲渡制限付株式報酬(中期業績連動型、長期

型)で構成されています。なお、社外取締役は基本報酬のみとしています。

基本報酬については、経営環境や世間動向を勘案した上で取締役の職位や役割に応じた基本報酬テーブルを元に決定しています。

業績連動報酬等(賞与)は、事業年度ごとの業績向上に対する意識を高めるため業績指標(資産売却等を除くコア営業利益、連結当期純利益、その他取締役としての総合業績評価)を反映した現金報酬とし、短期的なインセンティブとして各事業年度の目標利益の達成等の業績に応じた算定テーブルに基づいて決定し、毎年6月に支給されます。

非金銭報酬等(株式報酬)については、各取締役の職位や役割に応じた付与テーブルに基づいて毎年7月に付与されますが、特に中期業績連動株式報酬では、STS2030 Phase1(2020~2024年度)のうち2020~2022年度の3年間の付与分に対して2022年度の達成状況から売上収益、海外売上高、コア営業利益、ROE、当社を含む同業他社12社中の株主総利回り順位(相対TSR)を定量的指標として用い、サステナビリティ・コンプライアンスおよびCOVID-19関係の開発状況を考慮して業績評価を実施し、譲渡制限解除の割合(100%~0%)を決定します。2022年度は、ESGに関する外部評価、コンプライアンスの遵守状況およびCOVID-19治療薬である「ゾコーバ」の供給開始やワクチンの承認申請などのCOVID-19関係の活動結果を報酬諮問委員会で審議し反映した上で総合的に判断した結果、解除率を80%とすることとしました。ま

た、譲渡制限解除時に金銭報酬として譲渡制限解除時の株価換算による株式報酬額の50%を支給します。

業務執行取締役の報酬種類別の割合については、SHIONOGIと同程度の事業規模や関連する業種・業態に属する企業をベンチマークとする報酬水準を踏まえ、報酬諮問委員会において検討を行い、取締役会は報酬諮問委員会の答申内容を尊重し、当該答申で示された種類別の報酬割合となるよう報酬制度等の内容を決定しています。その決定方針については、当社のコーポレート・ガバナンス報告書p.12^{*2}「取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針」に記載の通りです。また、2021年2月22日開催の取締役会決議に基づき、基本報酬および賞与の個人別報酬額等の決定については最高経営責任を持つ者による評価および決定が適切であると考えことから、代表取締役会長兼社長 CEOに委任されており、報酬諮問委員会は、委任するにあたっての方針・基準を審議し、その結果を取締役に答申し決議を受けるとともに、委任を受けた代表取締役会長兼社長 CEOは、当該答申および取締役会決議の内容に従って決定をしなければならないこととしています。

^{*2} コーポレート・ガバナンス報告書
https://www.shionogi.com/content/dam/shionogi/jp/company/cg/basic/pdf/cg_report_ja_202306.pdf

報酬実績

2022年度の報酬実績は下記の通りです。

取締役および監査役の報酬等の総額(2022年度)

(百万円)

区分	人数	報酬等の種類別の総額			
		基本報酬	業績連動報酬等 ^{*3}	非金銭報酬等 ^{*4}	合計
取締役(うち社外取締役)	5(3)	207(57)	182(-)	126(-)	516(57)
監査役(うち社外監査役)	5(3)	124(54)	-(-)	-(-)	124(54)
計	10	332	182	126	640

役員ごとの連結報酬等の総額(2022年度)

(百万円)

氏名	役員区分	報酬等の種類別の総額			
		基本報酬	業績連動報酬等 ^{*3}	非金銭報酬等 ^{*4}	合計
手代木 功	取締役	93	112	86	292
澤田 拓子	取締役	57	70	39	166

^{*3} 上記の「業績連動報酬等」の額は、当事業年度に係る役員賞与引当金繰入額です。

^{*4} 上記の「非金銭報酬等」の額は、当事業年度に費用計上した額です。

取締役・取締役会に必要なスキル

SHIONOGIはSTS2030 Revisionで掲げる成長を実現するために、①HIVビジネスのさらなる伸長、②COVID-19治療薬の成長、③新製品/新規事業の拡大の3つの柱に取り組んでいます。これら主要戦略の遂行にあたって、業務執行に対する取締役会の監督機能の充実を図り、意思決定のスピードと透明性を高め、公平性の高い経営を行っていくためには、従来の製薬企業として求められるスキルに加えて、HaaS企業としてビジネスパートナーと協力して従来とは異なる価値を創出し、グローバルに提供していくことを推進するためのスキルを取締役・取締役会として保有すべきスキルとして新たに加え

る必要があります。そこで、これまでのスキル項目を見直し、将来SHIONOGIがやりたい姿を踏まえてスキル・マトリックスを再定義することについて、指名諮問委員会での検討を経て2023年5月の取締役会において決議しました。また、各取締役および監査役のスキル保有状況についての確認を実施しました。

今後、役員選出における納得性・透明性の向上や、役員候補となる人材の育成などに活用していくため、各スキル項目の定義をより明確にするなど、さらなる充足に向けた検討を進めていきます。

サクセッション・プラン

SHIONOGIは、経営幹部の選定を取締役会の最も重要な意思決定事項の1つと位置付けています。外部環境が目まぐ

ろしく変化する時代においては、候補者を評価する基準も変化するため、将来のSHIONOGIのあるべき姿に基づき、多角

スキル・マトリックス (2023年9月末現在)

	氏名	在任年数	2022年度の出席状況		
			取締役会	指名諮問委員会	報酬諮問委員会
取締役	代表取締役会長兼社長 CEO 手代木 功 (63歳/男性)	21年	12/12回 (100%)	2/2回 (100%)	2/2回 (100%)
	取締役副会長 澤田 拓子 (68歳/女性)	8年	12/12回 (100%)	—	—
	社外取締役/独立役員 安藤 圭一 (71歳/男性)	7年	12/12回 (100%) 議長	2/2回 (100%) 委員長	2/2回 (100%)
	社外取締役/独立役員 尾崎 裕 (73歳/男性)	4年	12/12回 (100%)	2/2回 (100%)	2/2回 (100%) 委員長
	社外取締役/独立役員 高槻 史 (48歳/女性)	3年	12/12回 (100%)	2/2回 (100%)	2/2回 (100%)
	社外取締役/独立役員 藤原 崇起* (71歳/男性)	—	12/12回 (100%)	2/2回 (100%)	—

※藤原崇起氏の取締役会への出席状況は監査役としての出席状況を記載しています。

	氏名	在任年数	2022年度の出席状況			
			取締役会	監査役会	指名諮問委員会	報酬諮問委員会
監査役	常勤監査役 岡本 旦 (68歳/男性)	8年	12/12回 (100%)	11/11回 (100%)	—	2/2回 (100%)
	常勤監査役 加藤 育雄 (69歳/男性)	7年	12/12回 (100%)	11/11回 (100%)	—	—
	社外監査役/独立役員 藤沼 亜起 (78歳/男性)	4年	12/12回 (100%)	11/11回 (100%)	—	—
	社外監査役/独立役員 奥原 圭一 (55歳/男性)	3年	12/12回 (100%)	11/11回 (100%)	—	—
	社外監査役/独立役員 後藤 順子 (64歳/女性)	—	—	—	—	—

的な視点から後継者育成を実行していくことが必要だと認識しています。そのため、将来の執行役員候補となる理事と社外役員との対話機会を設け、早期より人材の確認を行っています。また、代表取締役会長兼社長 CEOと社外役員との意見交換会（「社外役員・社長意見交換会」）においても候補人材の確認を行い、それらを踏まえて指名諮問委員会にて議論し

社外取締役・社外監査役が多くの助言を行っています。なお、2022年度は理事の中から、4人が新たに執行役員として任命されています。さらに、代表取締役会長兼社長CEO自らが講師役となり強いリーダーシップと熱意をもって幹部層を育成する「社長塾」などを通じて、後継者要件に合致する人材教育も継続しています。

役員トレーニング

SHIONOGIは、取締役・監査役がその役割・責務を果たすために必要な知識習得の場、事業・財務・組織等の経営情報などを提供する場を随時設け、忌憚のない意見・提言ができるように取り組んでいます。加えて、必要に応じてトレーニングの機会の提供・斡旋やその費用の支援を行っています。

また、社外役員・社長意見交換会および社外役員情報交換・学習会を継続的に開催しており、2022年度は、当社グループのR&D戦略やDXへの取り組みについて学習会や経営幹部候

補である理事との懇談会を実施するなど、事業の理解を深めるため、社外役員間および社外役員と経営幹部との連携、情報交換を図りました。

スキル											
企業経営／経営戦略	財務／会計／税務	法務／コンプライアンス／知財	サイエンス／テクノロジー／イノベーション	販売／マーケティング	生産／品質／サプライチェーン	グローバルビジネス	人事労務／人的資本開発／D&I	コーポレート・ガバナンス	リスクマネジメント	SDGs／サステイナビリティ	
●		●	●		●	●		●	●	●	
●			●	●		●	●	●	●	●	
●	●					●	●	●	●	●	
●			●	●	●	●		●	●	●	
		●				●	●	●	●	●	
●				●			●	●		●	

スキル											
企業経営／経営戦略	財務／会計／税務	法務／コンプライアンス／知財	サイエンス／テクノロジー／イノベーション	販売／マーケティング	生産／品質／サプライチェーン	グローバルビジネス	人事労務／人的資本開発／D&I	コーポレート・ガバナンス	リスクマネジメント	SDGs／サステイナビリティ	
		●		●			●	●	●	●	
●		●	●					●	●	●	
	●	●				●		●	●	●	
●	●		●				●	●			
●	●					●	●	●	●	●	



取締役

1 手代木 功 Isao Teshirogi 68,050株
代表取締役会長 兼 社長 CEO

1982年 4月 当社入社
1999年 1月 当社秘書室長 兼 経営企画部長
2002年 6月 当社取締役
2002年10月 当社経営企画部長
2004年 4月 当社常務執行役員 兼 医薬研究開発本部長
2006年 4月 当社専務執行役員 兼 医薬研究開発本部長
2007年 4月 当社専務執行役員
2008年 4月 当社代表取締役社長
2021年 6月 (株)三井住友銀行社外取締役(現)
2022年 3月 AGC(株)社外取締役(現)
2022年 7月 当社代表取締役会長 兼 社長 CEO(現)

重要な兼職の状況:

(株)三井住友銀行社外取締役
AGC(株)社外取締役

3 安藤 圭一 Keiichi Ando 0株
社外取締役/独立役員

1976年 4月 (株)住友銀行(現(株)三井住友銀行)入行
2003年 4月 同行執行役員
2006年 4月 同行常務執行役員
2009年 4月 同行取締役 兼 専務執行役員
2010年 4月 同行代表取締役 兼 副頭取執行役員
2012年 4月 新関西国際空港(株)代表取締役社長
2012年 7月 同社代表取締役社長 兼 CEO
2016年 6月 当社社外取締役(現)
2016年 6月 銀泉(株)代表取締役社長
2017年 6月 (株)樺本チエイン社外取締役(現)
2019年 6月 (株)ダイヘン社外取締役(現)

重要な兼職の状況:

(株)樺本チエイン社外取締役
(株)ダイヘン社外取締役

5 高槻 史 Fumi Takatsuki 0株
社外取締役/独立役員

2000年10月 弁護士登録
2000年10月 御池総合法律事務所入所
2003年12月 アンダーソン・毛利・友常法律事務所入所
2004年 2月 同事務所 北京代表処
2006年 4月 弁護士法人大江橋法律事務所入所
2009年 1月 同事務所 パートナー(現)
2020年 6月 当社社外取締役(現)
2023年 6月 三共生興(株)社外監査役(現)

重要な兼職の状況:

弁護士法人大江橋法律事務所パートナー
三共生興(株)社外監査役

2 澤田 拓子 Takuko Sawada 45,600株
取締役副会長

1977年 4月 当社入社
2002年 4月 当社医薬開発部長
2007年 4月 当社執行役員 兼 医薬開発本部長
2010年 4月 当社常務執行役員 兼 医薬開発本部長
2011年 4月 当社専務執行役員 兼
Global Development Office 統括
2013年 4月 当社専務執行役員 兼
Global Development Office 統括 兼
医薬開発本部長
2014年 4月 当社専務執行役員 兼
グローバル医薬開発本部長
2015年 4月 当社専務執行役員 兼 経営戦略本部長
2015年 6月 当社取締役 兼 専務執行役員 兼
経営戦略本部長
2015年10月 当社専務執行役員 兼
経営戦略本部長 兼 経営企画部長
2016年 4月 当社専務執行役員 兼 経営戦略本部長
2017年 4月 当社上席執行役員 兼 経営戦略本部長
2018年 4月 当社取締役副社長
2020年 4月 当社取締役副社長 兼
ヘルスケア戦略本部長
2022年 7月 当社取締役副会長(現)
2023年 6月 コニカミノルタ(株)社外取締役(現)

重要な兼職の状況:

コニカミノルタ(株)社外取締役

4 尾崎 裕 Hiroshi Ozaki 0株
社外取締役/独立役員

1972年 5月 大阪瓦斯(株)入社
2000年 6月 同社理事 原料部長
2002年 6月 同社取締役 東京駐在 兼
社団法人日本ガス協会出向
2005年 6月 同社常務取締役 兼
ガス製造・発電事業部長
2007年 6月 同社常務取締役 兼 エネルギー事業部長
2008年 4月 同社代表取締役社長
2008年 6月 大阪ガスケミカル(株)取締役
2009年 6月 大阪瓦斯(株)代表取締役社長 兼
社長執行役員
2009年 6月 (株)オーパス総研取締役
2011年 6月 朝日放送(株)
(現 朝日放送グループホールディングス(株))
社外取締役
2015年 4月 大阪瓦斯(株)代表取締役会長
2019年 6月 当社社外取締役(現)
2021年 1月 大阪瓦斯(株)取締役相談役
2021年 6月 同社相談役(現)
2021年 6月 (株)ロイヤルホテル社外取締役(現)

重要な兼職の状況:

(株)ロイヤルホテル社外取締役

6 藤原 崇起 Takaoki Fujiwara 0株
社外取締役/独立役員

1975年 4月 阪神電気鉄道(株)入社
2005年 6月 同社取締役
2007年 6月 同社常務取締役
2011年 4月 同社代表取締役社長
2011年 6月 阪急阪神ホールディングス(株)取締役
2015年 4月 (株)阪神ホテルシステムズ代表取締役会長
2017年 4月 阪神電気鉄道(株)代表取締役・取締役会長
2017年 6月 阪急阪神ホールディングス(株)代表取締役
2017年 6月 山陽電気鉄道(株)社外取締役
2017年12月 (株)阪神ホテルシステムズ取締役
2018年 6月 当社社外監査役
2023年 4月 阪神電気鉄道(株)相談役(現)
2023年 6月 当社社外取締役(現)





監査役

7 岡本 亘 Akira Okamoto 6,657株
 常勤監査役
 1978年 4月 当社入社
 2006年 4月 当社経営支援センター長
 2007年 4月 当社総務人事部長
 2008年 4月 当社人事部長
 2011年 4月 当社内部統制部長
 2015年 6月 当社常勤監査役(現)

8 加藤 育雄 Ikuo Kato 0株
 常勤監査役
 1988年10月 当社入社
 2007年 4月 当社新薬研究所長
 2010年 4月 当社創業・開発研究所長
 2010年 9月 当社創業・開発研究所長 兼 シオノゲテクノアドバンスリサーチ(株) 代表取締役社長
 2013年 4月 当社創業・開発研究所長 兼 シオノゲテクノアドバンスリサーチ(株) 代表取締役会長
 2014年 4月 シオノゲテクノアドバンスリサーチ(株) 代表取締役会長
 2016年 6月 当社常勤監査役(現)

所有する当社株式数

9 藤沼 亜起 Tsuguoki Fujinuma 1,000株
 社外監査役/独立役員
 1969年 4月 堀江・森田共同監査事務所入所
 1970年 6月 アーサーヤング公認会計士共同事務所入所
 1986年 5月 監査法人朝日新和会計社(現 有限責任あずさ監査法人) 社員 兼 代表社員
 1993年 7月 太田昭和監査法人(現 EY新日本有限責任監査法人) 代表社員(2007年6月 同監査法人退職)
 2000年 5月 国際会計士連盟(IFAC) 会長
 2004年 7月 日本公認会計士協会会長
 2005年 2月 IFRS財団Trustees(評議員会) 評議員
 2007年 7月 日本公認会計士協会相談役(現)
 2007年 8月 (株)東京証券取引所グループ(現(株)日本取引所グループ) 社外取締役
 2007年10月 東京証券取引所自主規制法人(現 日本取引所自主規制法人) 理事
 2008年 4月 中央大学大学院戦略経営研究科(ビジネススクール) 特任教授
 2008年 6月 住友商事(株) 社外監査役
 2008年 6月 武田薬品工業(株) 社外監査役
 2008年 6月 野村ホールディングス(株) 社外取締役
 2008年 6月 野村證券(株) 社外取締役
 2008年 7月 住友生命保険相互会社社外取締役
 2010年 4月 関西大学客員教授(現)
 2010年 5月 セブン&アイホールディングス(株)社外監査役
 2015年 4月 中央大学大学院ビジネススクールフェロー(現) 兼 同大学院アドバイザー・ボードメンバー
 2017年 7月 学校法人千葉学園監事(現)
 2018年 6月 日本公認不正検査士協会理事長(現)
 2019年 6月 当社社外監査役(現)
 2023年 6月 日本公認不正検査士協会評議員(現)

重要な兼職の状況:
 学校法人千葉学園監事

10 奥原 主一 Shuichi Okuhara 0株
 社外監査役/独立役員
 1994年 4月 アンダーセンコンサルティング(株)(現 アクセンチュア(株)) 入社
 1998年 1月 日本ベンチャーキャピタル(株) 入社
 2008年 6月 同社取締役投資部長
 2009年 4月 同社代表取締役社長
 2019年 6月 同社代表取締役会長(現)
 2020年 6月 当社社外監査役(現)
 重要な兼職の状況:
 日本ベンチャーキャピタル(株) 代表取締役会長

11 後藤 順子 Yoriko Goto 0株
 社外監査役/独立役員
 1983年11月 デロイト・ハスキンス・アンド・セルズ 公認会計士共同事務所(現 有限責任監査法人トーマツ) 入所
 1996年 6月 監査法人トーマツ(現 有限責任監査法人トーマツ) パートナー
 2007年 6月 同法人金融インダストリーグループ 監査部門長
 2010年10月 有限責任監査法人トーマツ金融本部長
 2013年10月 同法人執行役 兼 Deloitte Touche Tohmatsu Limited ボードメンバー
 2018年 6月 同法人およびデロイト・トーマツグループボード 議長 兼 Deloitte Touche Tohmatsu Limited ボードメンバー
 2018年11月 Deloitte Asia Pacific Limited ボードメンバー
 2022年10月 後藤順子公認会計士事務所代表(現)
 2022年10月 (株)三井住友銀行社外取締役(監査等委員)(現)
 2023年 6月 当社社外監査役(現)
 重要な兼職の状況:
 (株)三井住友銀行社外取締役(監査等委員)

執行役員

上席執行役員

花崎 浩二 Koji Hanasaki
 ジョンケラー John Keller
 岩崎 利信 Toshinobu Iwasaki
 岸田 哲行 Noriyuki Kishida

畑中 一浩 Kazuhiro Hatanaka
 木山 竜一 Ryuichi Kiyama
 井宗 康悦 Yasuyoshi Isou

執行役員

塩田 武司 Takeshi Shiota
 加藤 晃 Akira Kato
 吉田 達守 Tatsumori Yoshida
 出口 昌志 Masashi Deguchi
 青山 恭規 Yasunori Aoyama

三春 洋介 Yousuke Miharu
 上原 健城 Takeki Uehara
 萬木 義範 Yoshinori Yurugi
 吉本 悟 Satoru Yoshimoto

コンプライアンスの遵守

SHIONOGIでは、SHIONOGIグループ行動憲章およびSHIONOGIグループコンプライアンスポリシーの中でコンプライアンスを「企業の存続・発展に不可欠なもの」と捉え、「法律、規則、規制等の遵守にとどまらず、社会規範の遵守、さらには企業・社会人としての倫理的行動をも含むもの」として定め、すべての役員・従業員にその遵守を徹底しています。

あるべき姿

社会的責任を果たすことによるステークホルダーからの信頼の獲得

ニーズ／課題

コンプライアンス違反を端緒としたレピュテーション低下の防止

- グローバルでのコンプライアンス基準の統一化
- 各管掌本部・組織ならびに各グループ会社におけるコンプライアンス活動の見える化
- 経営理念に合致したコンプライアンス風土の定着

取り組み	指標
<ul style="list-style-type: none"> • 日本国内のコンプライアンス体制の強化 	<ul style="list-style-type: none"> • 日本のグループ会社を含む全社対象のコンプライアンス委員会の開催（年4回）に加えて、管掌単位でもコンプライアンス委員会を開催（年4回） • より実効性のある取り組みを推進するため、各本部・グループ会社のコンプライアンス責任者を本部長・グループ会社社長に、各組織のコンプライアンス推進者を組織長に統一
<ul style="list-style-type: none"> • 日本国内外のコンプライアンス推進部門との連携強化 	<ul style="list-style-type: none"> • すべてのコンプライアンス推進者・責任者に対する、コンプライアンス活動等の聞き取りの実施 • コンプライアンスと品質について全社員が考える機会としてGlobal Compliance & Quality Weekを設定 • 医療従事者に対する報酬支払額に関するグローバルルールの改定
<ul style="list-style-type: none"> • 従業員教育 	<ul style="list-style-type: none"> • 執行役員を対象とした重大違反発生時のメディア対応訓練 • 経営層／マネジャー層／一般従業員層の3階層に分けたハラスメント防止教育 • 情報セキュリティ教育 • 贈収賄防止教育 • コンプライアンス・内部通報制度に関する教育
<ul style="list-style-type: none"> • 内部通報制度 • コンプライアンス意識調査 	<ul style="list-style-type: none"> • 通報窓口の利用件数（75件） • エンゲージメントに関する設問を組み込んだコンプライアンスのアンケートの実施

コンプライアンス意識の醸成

SHIONOGIでは、コンプライアンスをすべての活動の礎と位置付け、役員・従業員一人ひとりに対してその重要性の理解とコンプライアンスを遵守した行動の徹底を促しています。STS2030 Revisionの実現に向けた歩みの中、これまでとは異なる業種と協業する機会が増加しており、コンプライアンス面においても過去に経験がない難しい判断を迫られることが増加しています。こうした環境変化の中、周囲から何を期待されているのかを従業員一人ひとりが自分で考え、正しい行動ができるよう、各職場で会社方針と合致したコンプライアンス推進活動を実施する必要があります。2022年度は各バリューチェーンでより現場・実態に即したより細やかなコンプライアンス推進活動を実践すべく、各管掌単位でコンプライアンス委員会を設置しました。その結果、全社で遵守すべきコンプ

ライアンスリスクに加え、4つの管掌それぞれに固有のコンプライアンスリスクが抽出され、各リスクの対応方針を定めることができました。全社のコンプライアンス委員会では管掌ごとの取り組みの報告を受けるとともに、グループ全体にわたるコンプライアンス課題についても議論し、対策立案と実行につなげています。

加えて、各組織におけるコンプライアンス推進の担い手について、これまで組織長が自組織内でコンプライアンス推進者の指名を行っていましたが、組織長自身を当該推進者とする体制へと変更することで、各組織におけるコンプライアンス文化の醸成を促進し、活動の実効性を高めました。今後もSHIONOGIにおけるコンプライアンスの重要性を全従業員に徹底し、コンプライアンス風土の強化を推進していきます。

リスクマネジメント

社会の変革のスピードが増している中、事業戦略ならびにその遂行の成否に影響を与える不確実性はより多様かつ複雑なものへと変化し続けています。SHIONOGIがSTS2030 Revisionで目指す変革を成し遂げ、さらなる成長を実現するためにはグループの内外に存在するリスクを適切に管理することが不可欠となっています。攻めと守りの両方のリスクを戦略的にマネジメントすることでリスクカルチャーを醸成し、レジリエンスのさらなる強化を目指しています。

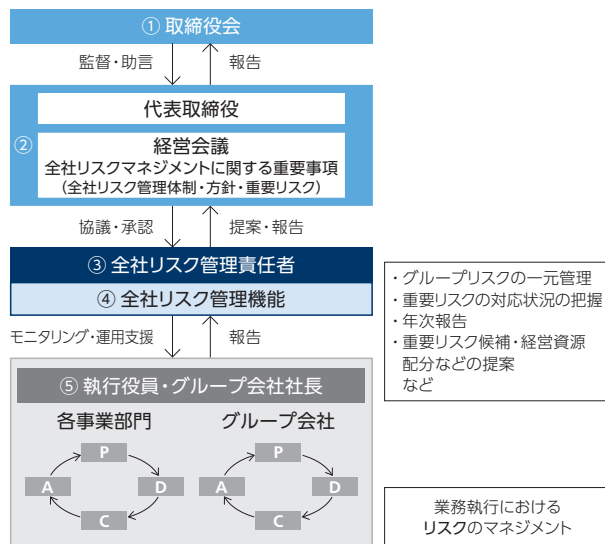
リスクマネジメント体制の推進

SHIONOGIは、グループ全体のリスクを統括する全社的リスクマネジメント(ERM:Enterprise Risk Management)体制を経営戦略・経営基盤の重要な仕組みとしています。

全社的リスクマネジメントの運用・管理は、経営会議および取締役会にて審議・承認されたリスクマネジメント計画に基づき、SHIONOGIおよびグループ会社がグループ経営への影響度・発生可能性を勘案してリスクを抽出・評価し、その対応策を主体的に講じることを基本としています。全社リスク管理機能はグループ全体のリスク情報を取りまとめ、対応状況などを経営会議および取締役会に報告し、取締役および監査役からの意見や助言を受け、改善への取り組みに反映しています。

2022年度は「SHIONOGIグループリスクマネジメントポリシー」を改定するとともに、ERMシステムを導入し、全社リスクの一元管理とモニタリングの効率化を図りました。また、全従業員への理解浸透を目的としたERMの基礎知識に関する教育および、リスクマネジメントを現場で推進する各組織長を対象としたERMの適正運用に向けた教育を実施しています。さらに、新任監査役を対象としたERM体制・方針やSHIONOGIグループのリスクに関する教育も行い、現場から取締役会まで各階層において、リスクマネジメントについて活発に議論ができる環境整備にも取り組みました。

リスクマネジメント体制



役割	
① 取締役会	ERM推進活動の計画と進捗、成果の監督および助言などを行う
② 代表取締役および経営会議	代表取締役をチェアとする経営会議にて、SHIONOGIのERMに関する重要事項について協議し、代表取締役社長が承認する
③ 全社リスク管理責任者	コーポレート管掌をChief Risk management Officer (CRO)とする。SHIONOGIのリスク管理を統括し、ERM体制の推進・運用の責任を担う
④ 全社リスク管理機能	サステナビリティ推進部、総務部、経営企画部で構成される全社リスク管理機能
⑤ 執行役員・グループ会社社長	各事業部門・グループ会社の業務執行におけるリスクマネジメントの実行責任を担う

クライシスマネジメント／インシデントマネジメント

危機事象の発生時には、人命保護と安全確保を最優先し、速やかに被害の最小化と再発防止の対策を講じ、事業を継続します。そのために、BCP(事業継続計画)訓練で抽出した体制や手順、関連規程類の問題点を改定し、実効性を高めています。また、インシデントが発生した際、速やかに経営陣へと情報

が伝達され、インシデント発生組織や事業所の責任者と連携し、対応する体制を整備しています。こうした仕組みを実現するために、ネガティブな情報ほど迅速にレポートする“Bad News Fast/First”の文化醸成を図るとともに、執行役員以上を対象にクライシス発生を想定した訓練を実施しています。

リスクマネジメント

主な事業などのリスク

SHIONOGIでは業績および経営に重大な影響を及ぼす可能性があると評価した重要なリスクを、戦略の意思決定に内在する、または戦略の遂行を阻害する「事業戦略上のリスク」と、経営目標を支える業務遂行に影響を与える「事業遂行上のリスク」に分類し、それぞれのリスクごとにリスクオーナーを任命し、不確実性を機会として活かす、あるいは低減するための対応計画を推進しています。各リスクの対応状況は、定期的（年2回程度）に経営会議にて進捗を確認し、是正・改善

を行っています。

下表に現在認識している重要なリスクを示しますが、これらのリスクに加え、訴訟、自然災害・パンデミック、金融市場・為替動向など、SHIONOGIの業績および経営に影響を及ぼす可能性のあるリスクについても特定し、その対応を進めています。ここに掲載されたものが、SHIONOGIのすべてのリスクではありません。

1. 事業戦略上のリスクの概要

	リスクの概要	主な対応
感染症領域を中心としたグローバルな成長	感染症領域を「治療に長期間を要する感染症」「ワクチン」「急性感染症」に分け、それぞれ異なる戦略を遂行することで疾患領域トータルとしてサステナブルなビジネスとすることに取り組んでいます。また、欧州・米国・アジアにおける開発、薬事申請および承認取得、マーケティング・販売などの事業活動や、低中所得国への展開など、医療アクセスの向上に向けた活動に取り組んでいます。当初想定していた開発計画や販売戦略が遅延・失敗した場合、将来に期待されていた治療薬やワクチンの創出や売上収益が実現できない場合など、業績に重要な影響を及ぼす可能性があります。	<ul style="list-style-type: none"> 急性呼吸器感染症治療薬の販売と適正使用の推進 急性呼吸器感染症予防ワクチンの開発 長時間作用型のHIV治療・予防薬の研究開発 マラリア・結核・非結核性抗酸菌症における新たな治療の研究開発 多剤耐性グラム陰性菌感染症治療薬セフィデロコルの販売拡大 感染症のトータルケアを実現する製品・サービスの創出 主力製品の海外開発・承認申請の実施と海外生産・流通・販売体制のさらなる整備 備蓄やサブスクリプション型償還モデルの拡大など、各国政府や規制当局との交渉 低中所得国における医療アクセスの向上
パイプラインの拡充	医薬品の研究開発においては長い期間と多額の投資が必要ですが、期待した効果を得られず、承認が得られない可能性があるため、魅力あるパイプラインを形成していくためには新規モダリティの獲得や外部ネットワークの活用が必要です。また、特許に基づく収益に偏重したビジネスモデルを転換するため、医療用医薬品以外のビジネスを育成し、バランスをとることが必要です。	<ul style="list-style-type: none"> 新たなモダリティ・技術への挑戦 外部との協創によるものづくりの推進 インライセンズなど成長ドライバーへの積極投資 最先端の研究開発能力を確保するための人材育成 高い自社創業比率の維持 治療薬にとどまらない革新的な治療選択肢の開発 すべての人々が活躍できる環境整備に必要なサービスの開発
人的資本マネジメント	変革による成長を実現していくためには、SHIONOGIが尖った強みを持つ人材の集団として構成されている必要があります。施策や人材獲得の失敗など、阻害要因が生じた場合には、変革が停滞し、業績に重要な影響を及ぼす可能性があります。	<ul style="list-style-type: none"> キャリア採用強化 人事制度の改定 様々な属性が活躍できる働き方改革 チャレンジを歓迎し賞賛するイベントの実施
DX変革の実現	意思決定を加速し、新たな価値を創造するためDXに取り組んでいます。その実現に向けた取り組みの停滞が生じた場合には、業績のみならず企業価値向上に重要な影響を及ぼす可能性があります。	<ul style="list-style-type: none"> グローバルIT基盤の構築 AIによるビジネスモデル/オペレーション変革 疾病の診断・治療を目的とした医療機器プログラム(SaMD)、疾患検知アルゴリズムの開発 業務効率化と新たな価値創造を実現するデータ利活用基盤の整備 デジタルコア人材を輩出する育成施策の実施

2. 事業遂行上のリスクの概要

	リスク概要とリスク顕在化時の懸念事項	主な対応
制度・行政	高齢化進展に伴う医療費増加を見越した医療保険制度改革や薬価改定の毎年実施、開発・製造に関する国内外の規制変更など、行政施策が業績に影響する可能性があります。 <ul style="list-style-type: none"> 医療用医薬品事業の予見性の低下 イノベーションの価値と乖離した価格算定 感染症パンデミック時に必要なソリューションの開発の遅れや供給不安 	<ul style="list-style-type: none"> 革新的なソリューションの創出と社会が許容できる価格での提供 創出した価値を実証するエビデンスの構築 業界団体活動を通じた取り組みの推進 薬価制度や研究開発・製造・販売の各種規制など、最新情報の入手と迅速な対応
副作用等	医薬品の販売開始後、安全性確保および適正使用のために必要な対策を実施していますが、予期せぬ副作用等が発生した場合、以下の影響が想定されます。 <ul style="list-style-type: none"> 製品の販売中止や回収 健康被害に関する損害賠償訴訟の提起 企業ブランド、レピュテーションの低下 	<ul style="list-style-type: none"> 副作用等の情報を適切に収集・分析・評価・報告する体制の強化およびシステムの構築 副作用等の拡大や被害の抑制につながる全従業員教育の実施 副作用等に基づく医療被害補償の保険加入

<p>他社との パートナーシップ</p>	<p>事業パートナーとの協業は、相互の強みを活かした事業の強化が目的ですが、以下のリスクが想定されます。また、資源や環境の保護、安全や人権などのESG課題への取り組みに反した企業との提携により企業価値が低下するリスクがあります。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・自社技術やノウハウの目的外利用 ・意図しない他社技術の無断利用や知的財産権の侵害 ・自社による機密情報の漏洩 ・他社による機密情報の漏洩 ・自社のESG課題に対する認識と矛盾した事業活動を行う企業との提携による風評の悪化や信頼の低下 	<ul style="list-style-type: none"> ・対話の充実による認識の齟齬の解消、信頼関係の維持・向上 ・想定リスクを織り込んだ秘密保持契約の締結 ・知的財産権の取り扱いや損害賠償に関する事項などを明確化した契約の締結 ・問題点や侵害リスクの調査を目的とした知的財産の定期点検 ・データ暗号化やアクセス制御の強化、不正アクセス防止、監視体制の整備など情報管理体制の構築 ・共有する情報の最小化と情報共有ルールの整備 ・共有する情報の使用状況やログ監視の体制整備 ・情報管理体制の定期的な監査と評価 ・信頼性や財務状況、法的問題など多角的なデューデリジェンスの実施 ・問題点や改善点の早期発見を目的としたパートナーシップの定期的な監査と評価
<p>品質</p>	<p>GMPやICHガイドラインなどの薬事関連法規に準拠して製品の製造および委託製造を行うとともに、厚生労働省、FDAおよびEMAなど所管当局の査察を受け、製造販売の認可を取得していますが、品質不良やロット不適合などの問題が発生した場合、以下の影響が想定されます。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・承認書と製造実態の不整合による品質不良、出荷停止、回収、行政処分 ・データ完全性の不備による回収や当局査察での重大な指摘 ・レピュテーションの悪化による企業の信頼低下 	<ul style="list-style-type: none"> ・SHIONOGIグループ品質ポリシーの制定 ・社内における教育イベントなどの開催による品質の重要性の理解浸透 ・Quality Cultureの醸成活動などの推進 ・製造所監査などを通じた管理監督活動
<p>サプライ チェーン マネジメント</p>	<p>大地震や暴風雨、洪水などの自然災害やパンデミックの発生、または地政学的影響や人権・環境などのサステナビリティの観点による影響などでサプライチェーンに問題が生じた場合、以下の影響が想定されます。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・工場の操業停止 ・原材料や商品の調達困難 ・医薬品の安定供給に対する重大な影響 	<ul style="list-style-type: none"> ・保有在庫量の独自基準に基づく在庫管理 ・一部製品に含有される調達リスクのある原薬の国内体制の構築 ・製品の安定供給のための原材料調達先分散の検討(リスクの高い原材料のセカンドベンダーの選定) ・優先すべきBCP品目の設定と定期的な見直し ・サプライヤーに対するデューデリジェンスならびに監査の実施と改善要求
<p>ITセキュリティ・ 情報管理</p>	<p>従業員およびアウトソーシング企業などの行為や悪意を持った第三者による攻撃などにより、ITセキュリティが脅かされた場合、以下の影響が想定されます。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・重要システム停止による事業の継続困難 ・個人情報を含む機密情報の流出 ・損害賠償請求などの法的な損害や事後対応に係る費用などの発生 ・業績低下や風評被害 	<ul style="list-style-type: none"> ・情報管理を統括するCIO、データや文書類の利用・管理を統制するCDO、IT運営の責任者であるGlobal Head of ITの任命 ・法規制やガイドラインに基づく情報管理に関する規程などの整備 ・SHIONOGIグループグローバルプライバシーポリシーの制定 ・従業員を対象とした情報管理や個人情報の重要性、個人情報保護関連法令の遵守の必要性に関する教育の徹底 ・サイバー攻撃や大規模災害などの危機事象発生に備えたIT-BCP体制構築プロジェクトの推進 ・ITインフラの整備、情報セキュリティ基盤の強化・運用の改善 ・台湾拠点におけるサイバー攻撃を踏まえ、グローバルセキュリティアセスメントの結果に基づくグループ全体でのネットワーク体制の抜本的な見直し
<p>環境・安全</p>	<p>医薬品の研究、開発、製造等の事業活動を行う過程において、環境や生態系、作業者の安全などに影響を及ぼす事象が発生する可能性があり、それらが顕在化した場合、以下の影響が想定されます。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・施設や設備の稼働停止や対策・復旧費用の発生 ・損害賠償訴訟の提起、補償費用の支払い ・企業ブランド、レピュテーションの低下 	<ul style="list-style-type: none"> ・SHIONOGIグループEHSポリシー・SHIONOGIグループEHS行動規範の制定によるガバナンスの強化 ・EHS統括管理体制の整備 ・各事業所における、ISO14001、ISO45001およびそれらに準じたマネジメントシステムの運用強化 ・関連法令の遵守および、より厳しい自主管理基準および目標の策定と対応の実施
<p>コンプライアンス</p>	<p>コンプライアンスを法律、規則、規制などの遵守にとどまらず、社会規範の遵守、さらには企業・社会人としての倫理的行動を含むという認識のもと、事業活動遂行における法令違反、社会規範の逸脱、倫理に反する行為・行動を重要なリスクと捉えており、当該リスクが顕在化した場合、以下の影響が想定されます。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・風評の悪化 ・ステークホルダーからの信頼の失墜 ・経営成績および財政状態の悪化 	<ul style="list-style-type: none"> ・SHIONOGIグループ行動憲章にコンプライアンスの項目を設けるとともに、SHIONOGIグループコンプライアンスポリシーを制定 ・Global Compliance & Quality Week実施による全社コンプライアンス意識の強化 ・組織構成に応じた推進体制の再整備 ・公益通報者保護法に則した内部通報窓口の運用 ・代表取締役を委員長としたコンプライアンス委員会の定期開催 ・コンプライアンス委員会活動の取締役会への報告 ・社長メッセージでコンプライアンスについて発信 ・全従業員対象のコンプライアンス意識調査の実施と各組織へのフィードバック
<p>知的財産</p>	<p>SHIONOGIが保有する知的財産権が第三者から侵害を受けた場合またはSHIONOGIの製品が第三者の知的財産権を侵害した場合には、以下の影響が想定されます。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・期待される収益が失われることによる経営成績および財政状態の悪化 ・知的財産権保護のための係争や訴訟 ・損害賠償金の支払い ・当該製品の製造販売の差止め ・企業ブランド、レピュテーションの低下 	<ul style="list-style-type: none"> ・知的財産権の適切な権利化と管理体制の整備、第三者による権利侵害に対する継続的な監視 ・事業活動における侵害予防調査の実施 ・導入手動における知財デューデリジェンスの実施など、侵害予防のための体制の整備

リスクマネジメントの詳細は当社Webサイトをご覧ください。
<https://www.shionogi.com/jp/ja/sustainability/governance/risk-management.html>



IV

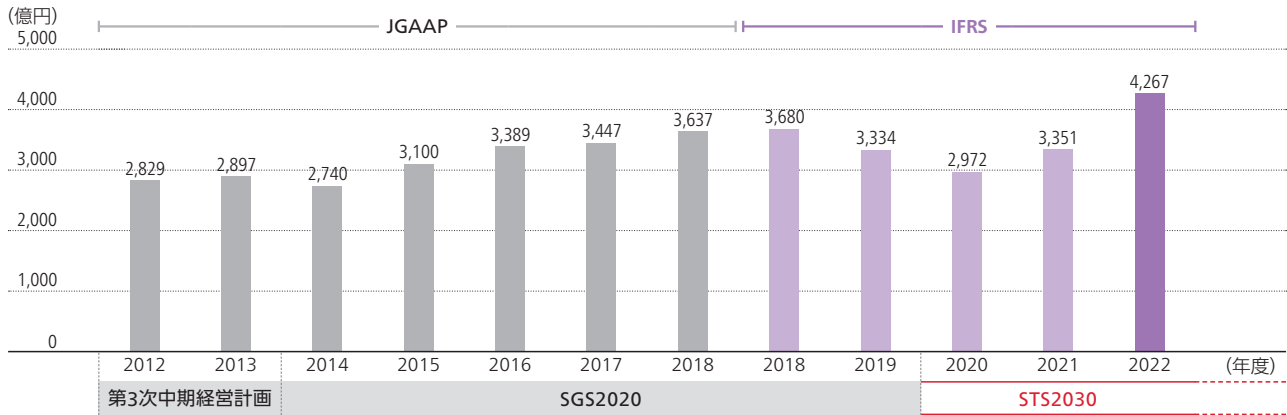
パフォーマンスとデータ

- 104 財務ハイライト／非財務ハイライト
- 108 11か年の財務サマリー
- 110 連結財務諸表
- 115 非財務データ
- 116 環境データ
- 117 環境データに関する第三者保証
- 118 用語集
- 119 真正性表明
- 119 ステークホルダーエンゲージメント
- 120 会社概要・株式情報

財務ハイライト／非財務ハイライト

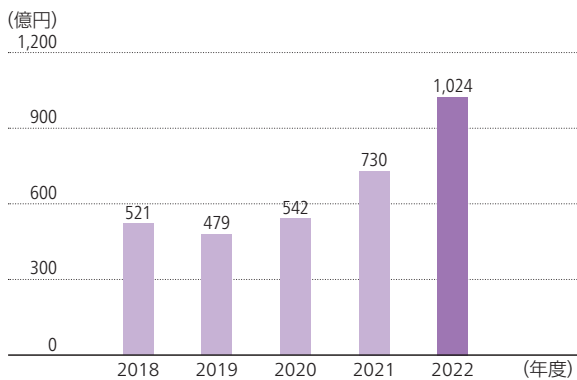
SHIONOGIは、2019年度の年間決算より国際財務報告基準 (IFRS) を適用しています。
2018年度の財務数値については、従来の日本会計基準 (JGAAP) に加えIFRSに準拠した数値も併記しています。

売上収益

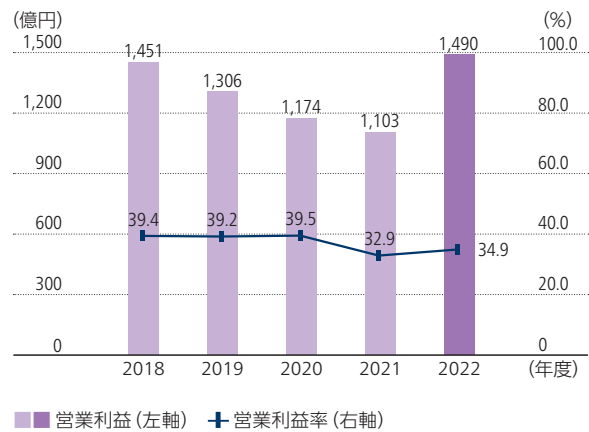


売上収益は4,267億円 (前期比27.3%増) となり、過去最高業績を達成しました。国内医療用医薬品の売上収益は、COVID-19治療薬である「ゾコーバ」の緊急承認の取得および日本政府による200万人分の購入に伴う収益、ならびに一般流通に伴う売上を計上したことにより、1,797億円 (前期比101.7%増) となりました。海外子会社／輸出の売上収益は、セフィデロコルの欧米での売上の伸長により、425億円 (前期比23.7%増) となりました。ロイヤリティー収入は1,747億円 (前期比3.6%減) となりました。

研究開発費

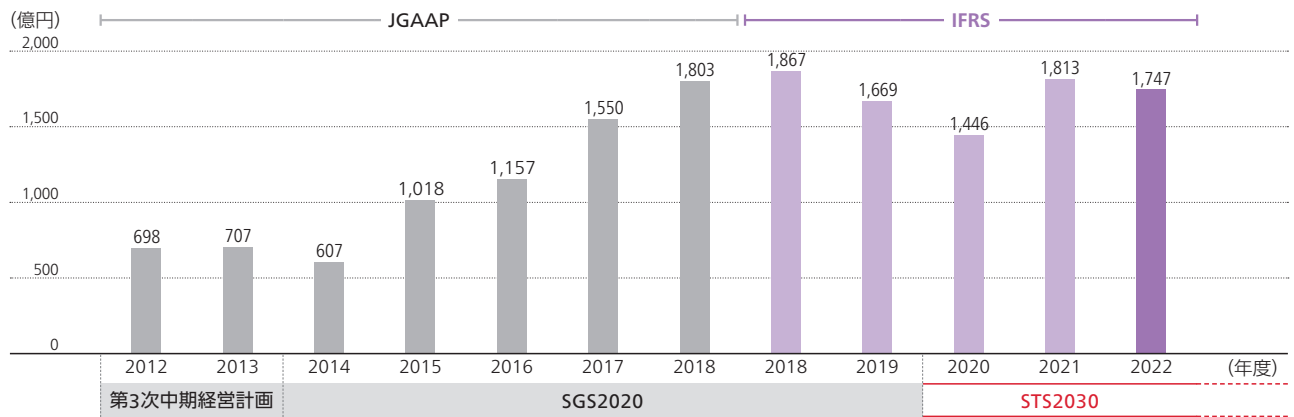


営業利益／営業利益率



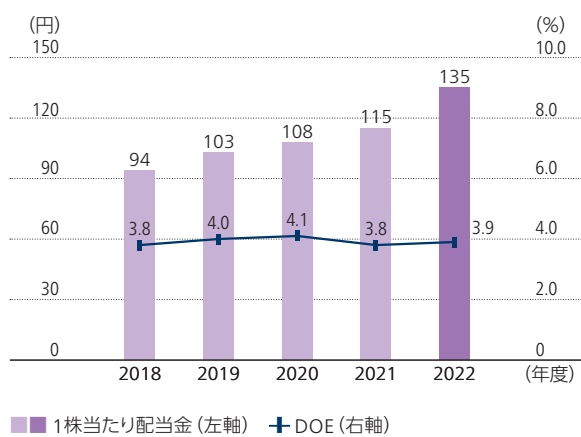
営業利益は、COVID-19に対する治療薬、ワクチン等の最優先課題や注カプロジェクトへの投資による研究開発費やZatolmilastのアルツハイマー型認知症での開発計画の見直しに伴う減損によって費用が増加しましたが、売上収益が大きく増加したことで、1,490億円 (前期比35.1%増) となりました。また、特殊要因を除くコア営業利益は1,585億円 (前期比43.3%増) となりました。

ロイヤリティー収入



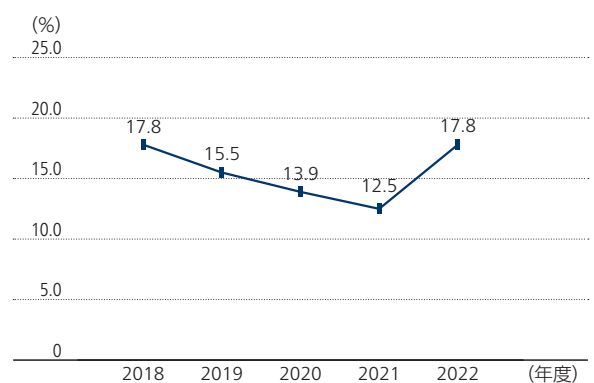
ヴィーブ社からのロイヤリティー収入は、導出したHIVフランチャイズの売上が長時間作用型製剤の急成長により伸長したことで、2021年度にヴィーブ社の米国ギリアド・サイエンシズ社に対する特許侵害訴訟における和解に伴う一時金を受領していたにも関わらず、1,685億円(前期比3.2%減)にとどまりました。また、ロシユ社からのロイヤリティー収入は、数年ぶりにグローバルでインフルエンザが流行したことに伴い、導出したゾフルーザの売上が伸長したことで当期は9億円となりました。以上の結果から、当期のロイヤリティー収入は、1,747億円(前期比3.6%減)となりました。

1株当たり配当金／DOE



1株当たり配当は、前期より20円増配の135円となり、11期連続での増配となりました。年間20円の増配幅は過去最大となります。またDOEについては3.9%となりました。

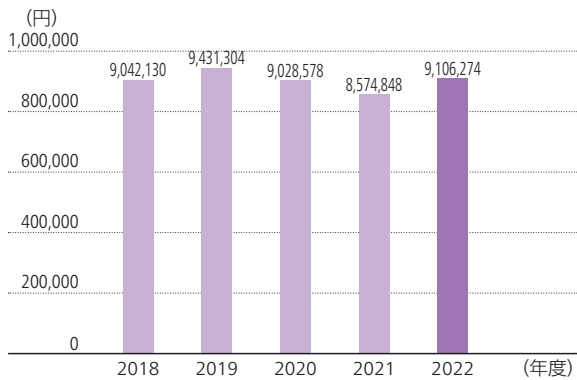
ROE



ROEは、資本項目(親会社の所有者に帰属する持分)が増加しているにも関わらず過去最高業績を超える利益を計上したことで、17.8%となりました。

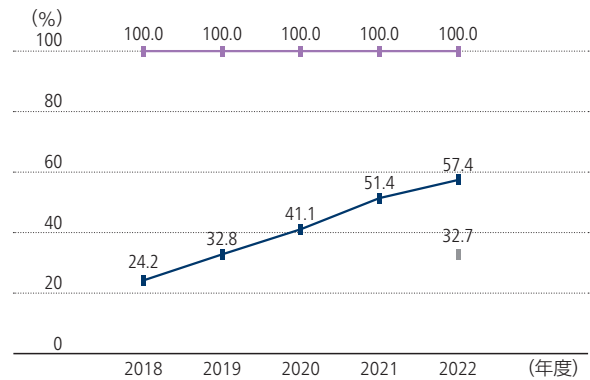
財務ハイライト／非財務ハイライト

平均給与



業績連動型賞与を採用しているため、業績低下に伴い平均給与も低下傾向でしたが、R&D マイルストンの達成に伴う賞与増加の影響により、前年度より約53万円の増加となりました。

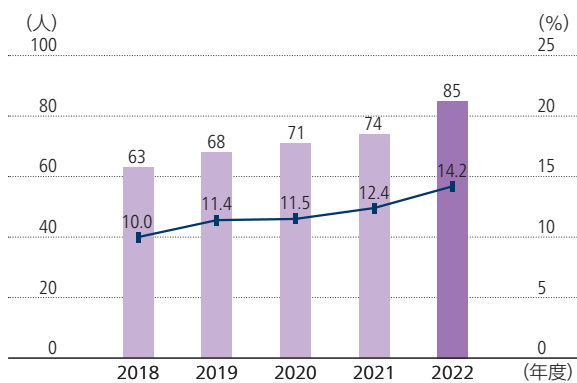
育児休業取得率



■ 女性 ■ 男性 ■ 男性 (うち14日以上取得率)

目標に掲げていた「男性の育児休業取得率50%以上」の達成は定常化したものの、取得日数が少ない状況が続いていたため、2022年度から新たに14日以上取得率25% (男性) という目標を定め、取り組みを開始しています。

女性マネジャー数／女性マネジャー比率

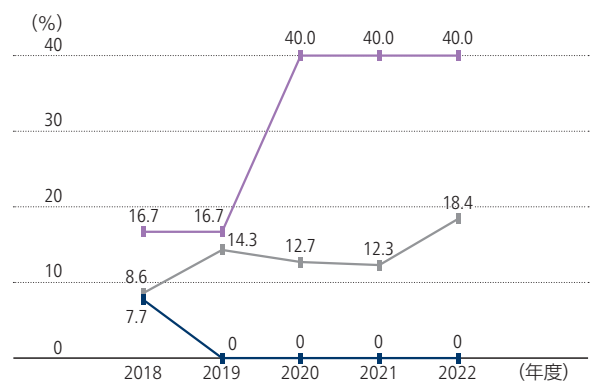


■ 女性マネジャー数 ■ 女性マネジャー比率

2022年度末の目標に掲げていた「女性マネジャー比率15%以上」の実現に向けて取り組んでいましたが、14.2%にとどまりました。引き続き女性マネジャー比率の向上に向けて取り組みを進めていきます。

翌年度4月1日時点

女性取締役比率／女性執行役員比率／女性組織長比率

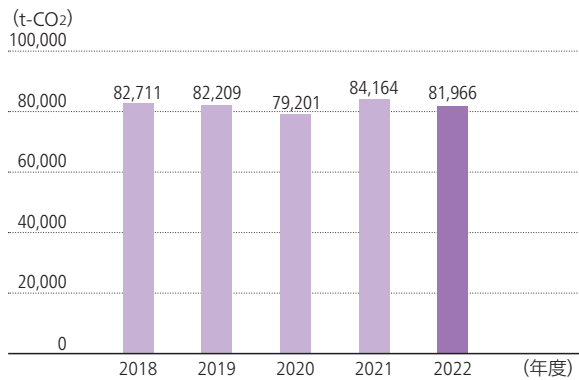


■ 女性取締役比率 ■ 女性執行役員比率 ■ 女性組織長比率

女性執行役員比率は0%が続いていますが、将来の執行役員を担う女性組織長の比率は順調に増加しています。経営幹部候補としての人材プールを拡充することで、改善を図っていきます。

翌年度4月1日時点

温室効果ガス (GHG) 排出量 (スコープ1・2※1)



※1 スコープ2はマーケットベース

事業の成長に伴いGHG排出量も増加傾向にありましたが、再生可能エネルギーの前倒し導入や排出管理の強化を図ることで、前年より減少させるとともに、2022年度の削減目標を達成しました。

※2 南京工場 (南京長澳制药有限公司) を含む。2019年度よりSBT目標のバウンダリーであるUMNファーマ株式会社、ナガセ医薬品株式会社 (現シオノギファーマ株式会社 伊丹工場) の排出量を含む。

行動憲章への署名率 (2022年度)

100%

※ 塩野義製薬株式会社および一部除く国内グループ会社

1人当たりの教育研修費 (2022年度)

7.0万円

※ (教育研修費+自己投資支援額) / 従業員数 (国内連結)

外部評価

	2020年度	2021年度	2022年度
CDP	気候変動:A- 水セキュリティ:A サプライヤー エンゲージメント・リーダー	気候変動:A- 水セキュリティ:A- サプライヤー エンゲージメント・リーダー	気候変動:A 水セキュリティ:A サプライヤー エンゲージメント・リーダー
FTSE	3.4	3.7	3.6
MSCI	AA	AA	AA
DJSI	45点	53点	63点 The Sustainability Yearbook Member
S&P/JPX カーボンエフィシエント指数	4/10分位	5/10分位	6/10分位
SOMPO SNAM サステナビリティ・インデックス	選定	選定	選定
東洋経済 CSR 企業ランキング	34位 / 1614社	53位 / 1631社	52位 / 1702社
健康経営度調査	ホワイト500	健康経営優良法人	健康経営優良法人
その他		スポーツ庁 スポーツエールカンパニー	スポーツ庁 スポーツエールカンパニー 環境省 エコ・ファースト企業 D&I Award ベストワークプレイス

11カ年の財務サマリー

第3次中期経営計画

SONG for the Real Growth
グローバルな成長へ

Shionogi Growth Strategy 2020

創薬型製薬企業として
成長する
(2014年4月～2016年9月)創薬型製薬企業として
社会とともに成長し続ける
(2016年10月～2020年3月)

日本会計基準 2013年3月期 2014年3月期 2015年3月期 2016年3月期 2017年3月期 2018年3月期

■ 会計年度 (百万円)

	2013年3月期	2014年3月期	2015年3月期	2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期
売上高	¥ 282,903	¥ 289,717	¥ 273,991	¥ 309,973	¥ 338,890	¥ 344,667
国内	182,503	185,017	184,591	178,473	194,011	166,013
海外	30,600	34,000	28,700	29,700	29,207	23,623
ロイヤリティー	69,800	70,700	60,700	101,800	115,670	155,030
売上原価	78,574	77,993	82,189	74,758	77,777	73,911
販売費及び一般管理費	144,764	149,848	141,436	143,808	152,934	155,537
営業利益	59,565	61,875	50,365	91,406	108,178	115,219
経常利益	58,922	62,225	77,880	100,869	123,031	138,692
税金等調整前当期純利益	58,306	63,188	82,051	97,452	122,695	137,378
親会社株主に帰属する当期純利益	66,727	40,618	44,060	66,687	83,879	108,866
営業活動によるキャッシュ・フロー	59,276	79,496	45,604	102,290	111,903	129,790
投資活動によるキャッシュ・フロー	△19,959	△20,040	△31,696	△32,894	△31,643	△51,238
財務活動によるキャッシュ・フロー	△37,687	△53,798	△46,211	△18,525	△57,411	△53,893
研究開発費	53,021	53,605	48,870	49,787	59,907	59,945
設備投資額	11,447	8,962	8,163	9,943	9,659	5,678
減価償却費	11,912	12,912	12,672	12,578	13,362	15,972

■ 会計年度末 (百万円)

	2013年3月期	2014年3月期	2015年3月期	2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期
有形固定資産	¥ 78,473	¥ 78,976	¥ 77,022	¥ 78,673	¥ 78,788	¥ 75,956
無形固定資産	70,464	72,824	80,328	71,626	91,125	75,060
総資産	574,882	580,566	595,067	631,599	661,499	711,463
固定負債	53,041	33,721	48,427	45,739	44,692	34,056
純資産	423,633	467,836	478,883	513,877	526,211	604,840

■ 1株当たり情報 (円)

	2013年3月期	2014年3月期	2015年3月期	2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期
当期純利益	¥ 199.25	¥ 121.29	¥ 132.67	¥ 204.83	¥ 259.88	¥ 342.71
純資産	1,254.44	1,385.11	1,456.70	1,564.73	1,638.46	1,911.36
配当額	42	46	52	62	72	82

■ 収益性、バリュエーションに関する指標

	2013年3月期	2014年3月期	2015年3月期	2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期
営業利益率 (%)	21.1	21.4	18.4	29.5	31.9	33.4
研究開発費比率 (%)	18.7	18.5	17.8	16.1	17.7	17.4
自己資本比率 (%)	73.1	79.9	79.7	80.7	79.0	84.5
自己資本当期純利益率 [ROE] (%)	17.5	9.2	9.4	13.6	16.3	19.4
総資産経常利益率 [ROA] (%)	10.7	10.8	13.2	16.4	19.0	20.2
株価純資産倍率 [PBR] (倍)	1.5	1.4	2.7	3.4	3.5	2.9
株価収益率 [PER] (倍)	9.8	15.8	30.2	25.9	22.1	16.0
配当性向 (%)	21.1	37.9	39.2	30.3	27.7	23.9
自社株買入 (億円)	—	—	300	—	350	294
発行済み株式総数 (株)	351,136,165	351,136,165	351,136,165	351,136,165	329,136,165	324,136,165

※ 2015年3月期より研究開発費 (委託研究費) の会計処理方法を変更、当該処理の変更を2014年3月期の実績に反映しています。

※ 2019年3月期より税効果会計に係る表示方法を変更、当該変更を2015年3月期以降の実績に反映しています。

※ IFRS (国際財務報告基準): ロンドンを拠点とする民間団体である国際会計基準審議会 (International Accounting Standards Board, IASB) が設定する会計基準

※ 2020年3月期よりIFRSを適用

2019年3月期	国際財務報告基準 (IFRS)	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期
	■ 会計年度 (百万円)					
¥ 363,721	売上収益	¥ 367,960	¥ 333,371	¥ 297,177	¥ 335,138	¥ 426,684
154,036	国内	150,749	135,707	127,902	119,516	209,489
29,427	海外	30,465	30,796	24,645	34,367	42,498
180,258	ロイヤリティー	186,745	166,867	144,629	181,253	174,696
54,880	売上原価	△55,591	△56,782	△52,523	△55,415	△62,246
170,303	販売費及び一般管理費	△87,668	△95,094	△91,902	△91,771	△97,775
138,537	研究開発費	△52,058	△47,949	△54,249	△72,996	△102,392
166,575	営業利益	145,081	130,628	117,438	110,312	149,003
170,343	—	—	—	—	—	—
132,759	税引前利益	174,043	158,516	143,018	126,268	220,332
145,684	親会社の所有者に帰属する当期利益	137,191	122,193	111,858	114,185	184,965
△36,349	営業活動によるキャッシュ・フロー	165,000	131,940	109,039	102,068	177,867
△87,011	投資活動によるキャッシュ・フロー	△56,256	△29,144	△5,261	△96,204	△48,292
68,325	財務活動によるキャッシュ・フロー	△89,912	△88,174	△43,891	△36,615	△84,123
7,900	設備投資額	7,900	9,954	27,371	27,274	12,559
16,479	減価償却費及び償却費	14,431	14,115	14,779	16,351	17,165
	■ 会計年度末 (百万円)					
¥ 74,653	有形固定資産	¥ 70,986	¥ 71,350	¥ 90,883	¥ 108,893	¥ 112,085
54,769	無形資産	47,804	51,705	76,558	81,223	96,309
778,741	資産合計	938,540	873,695	998,992	1,150,601	1,311,800
17,203	資本合計	813,087	765,203	864,550	993,285	1,121,878
672,429	非流動負債	29,303	27,372	34,261	32,920	31,369
	■ 1株当たり情報 (円)					
¥ 424.31	基本的1株当たり当期利益	¥ 438.47	¥ 395.71	¥ 365.03	¥ 378.75	¥ 621.31
2,144.33	1株当たり親会社所有者帰属持分	2,598.16	2,518.74	2,806.67	3,236.21	3,737.76
94	配当額	94	103	108	115	135
	■ 収益性、バリュエーションに関する指標					
38.1	営業利益率 (%)	39.4	39.2	39.5	32.9	34.9
18.8	研究開発費比率 (%)	14.1	14.4	18.3	21.8	24.0
85.7	親会社所有者帰属持分比率 (%)	86.2	87.6	84.7	84.8	83.9
20.9	親会社所有者帰属持分当期利益率 [ROE] (%)	17.8	15.5	13.9	12.5	17.8
22.4	資産合計税引前利益率 [ROA] (%)	19.4	17.5	15.3	11.7	17.9
3.2	株価純資産倍率 [PBR] (倍)	2.6	2.1	2.1	2.3	1.6
16.2	株価収益率 [PER] (倍)	15.6	13.4	16.3	19.9	9.6
22.2	配当性向 (%)	21.4	26.0	29.6	30.4	21.7
500	自社株買入 (億円)	500	500	500	—	494
316,786,165	発行済み株式総数 (株)	316,786,165	316,786,165	311,586,165	311,586,165	307,386,165

連結財務諸表

連結財政状態計算書

(百万円)

	2022年3月31日	2023年3月31日
資産		
非流動資産		
有形固定資産	¥ 108,893	¥ 112,085
のれん	9,638	9,819
無形資産	81,223	96,309
使用権資産	3,524	6,482
投資不動産	26,672	26,382
その他の金融資産	242,479	247,711
繰延税金資産	12,907	22,100
その他の非流動資産	6,055	6,716
非流動資産合計	491,396	527,607
流動資産		
棚卸資産	45,892	57,919
営業債権	122,965	109,774
その他の金融資産	210,757	254,131
未収法人所得税	51	68
その他の流動資産	25,117	53,074
現金及び現金同等物	254,420	309,224
流動資産合計	659,205	784,192
資産合計	1,150,601	1,311,800

(百万円)

	2022年3月31日	2023年3月31日
資本及び負債		
資本		
資本金	¥ 21,279	¥ 21,279
資本剰余金	14,455	15,204
自己株式	△57,857	△63,074
利益剰余金	832,958	940,606
その他の資本の構成要素	164,824	186,030
親会社の所有者に帰属する持分	975,661	1,100,046
非支配持分	17,624	21,832
資本合計	993,285	1,121,878
負債		
非流動負債		
リース負債	3,729	6,397
その他の金融負債	5,616	4,844
退職給付に係る負債	15,412	12,867
繰延税金負債	7,807	5,916
その他の非流動負債	354	1,343
非流動負債合計	32,920	31,369
流動負債		
リース負債	2,945	3,014
営業債務	16,372	14,005
その他の金融負債	22,027	29,720
未払法人所得税	17,973	42,217
その他の流動負債	65,078	69,595
流動負債合計	124,396	158,552
負債合計	157,316	189,921
資本及び負債合計	1,150,601	1,311,800

連結財務諸表

連結損益計算書

(百万円)

	2022年3月期	2023年3月期
売上収益	¥ 335,138	¥ 426,684
売上原価	△55,415	△62,246
売上総利益	279,722	364,437
販売費及び一般管理費	△91,771	△97,775
研究開発費	△72,996	△102,392
製品に係る無形資産償却費	△3,476	△3,720
その他の収益	3,384	3,899
その他の費用	△4,551	△15,445
営業利益	110,312	149,003
金融収益	16,797	75,829
金融費用	△841	△4,500
税引前利益	126,268	220,332
法人所得税費用	△12,829	△35,836
当期利益	113,439	184,496
当期利益の帰属		
親会社の所有者	114,185	184,965
非支配持分	△746	△469
当期利益	113,439	184,496
1株当たり当期利益		
基本的1株当たり当期利益(円)	378.75	621.31
希薄化後1株当たり当期利益(円)	378.63	621.10

連結包括利益計算書

(百万円)

	2022年3月期	2023年3月期
当期利益	¥ 113,439	¥ 184,496
その他の包括利益		
純損益に振り替えられることのない項目		
その他の包括利益を通じて公正価値で測定するものとして指定した資本性金融商品の公正価値の純変動額	17,846	2,823
確定給付制度の再測定	△333	986
純損益に振り替えられることのない項目合計	17,513	3,809
純損益に振り替えられる可能性のある項目		
在外営業活動体の外貨換算差額	29,793	20,538
キャッシュ・フロー・ヘッジの有効部分	1,023	405
純損益に振り替えられる可能性のある項目合計	30,817	20,943
税引後その他の包括利益合計	48,330	24,753
当期包括利益	161,769	209,249
当期包括利益の帰属		
親会社の所有者	161,865	209,007
非支配持分	△95	242
当期包括利益	161,769	209,249

連結持分変動計算書

(百万円)

	資本金	資本剰余金	自己株式	利益剰余金	その他の資本 の構成要素	親会社の 所有者に 帰属する持分	非支配持分	資本合計
2021年4月1日残高	¥21,279	¥13,733	¥△57,989	¥752,248	¥116,836	¥846,108	¥18,442	¥864,550
当期利益				114,185		114,185	△746	113,439
税引後その他の包括利 益合計					47,679	47,679	650	48,330
当期包括利益	—	—	—	114,185	47,679	161,865	△95	161,769
自己株式の取得			△14			△14		△14
自己株式の処分		△5	147			141		141
配当金				△33,162		△33,162		△33,162
その他の資本の構成要 素から利益剰余金への 振替				△308	308	—		—
その他		727		△5		722	△722	—
2022年3月31日残高	21,279	14,455	△57,857	832,958	164,824	975,661	17,624	993,285
当期利益				184,965		184,965	△469	184,496
税引後その他の包括利 益合計					24,041	24,041	712	24,753
当期包括利益	—	—	—	184,965	24,041	209,007	242	209,249
自己株式の取得			△49,420			△49,420		△49,420
自己株式の処分		31	170			202		202
信託への自己株式の処 分		△17,749	17,752			3		3
自己株式の消却		△26,280	26,280			—		—
配当金				△36,156		△36,156		△36,156
支配継続子会社に対す る持分変動		748				748	3,965	4,714
その他の資本の構成要 素から利益剰余金への 振替				2,835	△2,835	—		—
その他		43,997		△43,997		—		—
2023年3月31日残高	21,279	15,204	△63,074	940,606	186,030	1,100,046	21,832	1,121,878

連結財務諸表

連結キャッシュ・フロー計算書

(百万円)

	2022年3月期	2023年3月期
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税引前利益	¥ 126,268	¥ 220,332
減価償却費及び償却費	16,351	17,165
減損損失	141	11,758
金融収益及び金融費用	△15,597	△71,461
営業債権及びその他の債権の増減額 (△は増加)	△43,417	13,941
棚卸資産の増減額 (△は増加)	△7,133	△11,699
営業債務及びその他の債務の増減額 (△は減少)	11,686	7,738
その他	15,087	△32,245
小計	103,387	155,530
利息及び配当金の受取額	24,807	49,716
利息の支払額	△87	△94
法人所得税の支払額	△39,324	△27,284
法人所得税の還付額	13,286	—
営業活動によるキャッシュ・フロー	102,068	177,867
投資活動によるキャッシュ・フロー		
定期預金の預入による支出	△260,380	△398,933
定期預金の払戻による収入	234,685	341,883
有形固定資産の取得による支出	△26,185	△11,858
無形資産の取得による支出	△5,379	△25,329
投資の取得による支出	△139,396	△83,335
投資の売却及び償還による収入	99,511	125,974
その他	940	3,305
投資活動によるキャッシュ・フロー	△96,204	△48,292
財務活動によるキャッシュ・フロー		
リース負債の返済による支出	△3,453	△3,158
自己株式の取得による支出	△14	△49,539
配当金の支払額	△33,146	△36,142
非支配持分からの払込による収入	—	4,714
その他	—	3
財務活動によるキャッシュ・フロー	△36,615	△84,123
現金及び現金同等物に係る換算差額	8,998	9,352
現金及び現金同等物の増減額 (△は減少)	△21,752	54,803
現金及び現金同等物の期首残高	276,173	254,420
現金及び現金同等物の期末残高	254,420	309,224

非財務データ

	2019年3月31日	2020年3月31日	2021年3月31日	2022年3月31日	2023年3月31日	備考	
人員情報							
(明記しない限り 単体情報)							
従業員数							
連結	5,233人 (4,554人)	5,222人 (4,527人)	5,485人 (4,617人)	5,693人 (4,507人)	5,680人 (4,468人)	()内は国内連結で算出	
単体	3,596人	2,667人	2,589人	2,510人	2,458人		
女性割合	28.1% (32.2%)	24.1% (32.2%)	25.4% (32.7%)	25.8% (33.8%)	26.4% (34.5%)	()内は国内連結で算出	
平均年齢							
全体	41.7歳	41.3歳	41.2歳	41.6歳	42.1歳		
男性	42.2歳	41.9歳	41.8歳	42.2歳	42.7歳	出向受入者を除く	
女性	40.4歳	39.2歳	39.3歳	39.7歳	40.5歳		
勤続年数							
全体	17.3年	15.9年	15.7年	16.0年	16.5年		
男性	17.1年	16.1年	16.0年	16.3年	16.6年	出向受入者を除く	
女性	17.8年	15.0年	15.0年	15.2年	16.0年		
平均給与	9,042,130円	9,431,304円	9,028,578円	8,574,848円	9,106,274円		
新卒採用数							
合計	101人	94人	71人	63人	60人		
男性	59人	56人	37人	43人	44人	翌年度4月1日入社	
女性	42人	38人	34人	20人	16人		
新卒3年離職率	3.0%	4.5%	6.0%	4.5%	3.6%	3年前の4月1日に新入した従業員	
総退職率	3.3%	3.6%	3.5%	4.8%	3.9%	定年退職者を含む	
労働組合員数	3,012人	2,806人	2,728人	2,606人	2,484人	すべての年度において加入率100%	
障がい者雇用率	2.0% (2.5%)	2.0% (2.6%)	2.0% (2.7%)	1.8% (2.7%)	1.7% (2.7%)	3月末時点の雇用率、()内は関係会社 特例分で算出 2018年4月シオノギスマイルハート(株) 設立、7月特例子会社認定	
女性マネジャー数	40人 (63人)	39人 (68人)	37人 (71人)	40人 (74人)	48人 (85人)	翌年度4月1日時点、()内は国内連結で 算出	
女性マネジャー比率	9.9% (10.0%)	10.7% (11.4%)	10.4% (11.5%)	11.4% (12.4%)	14.0% (14.2%)	翌年度4月1日時点、()内は国内連結で 算出 目標:15% (2026年3月末、国内連結)	
女性組織長比率	8.6%	14.3%	12.7%	12.3%	18.4%	翌年度4月1日時点	
女性執行役員比率	1/13 7.7%	0/10 0.0%	0/10 0.0%	0/10 0.0%	0/14 0.0%	翌年度4月1日時点	
女性取締役比率	16.7%	16.7%	40.0%	40.0%	40.0%	翌年度4月1日時点	
労務管理情報							
(単体)							
従業員の年間所定労働時間	1,852時間	1,845時間	1,837時間	1,762時間	1,680時間		
有給休暇付与日数	最大24日	最大21日	最大21日	最大21日	最大21日	労働基準法の法定年休は20日	
有給休暇平均取得日数	12.5日	12.6日	12.6日	13.0日	14.8日		
育児休業取得率							
男性	24.2%	32.8%	41.1%	51.4%	57.4%	その年度に子どもが生まれた従業員の うちの育児休業取得者の割合 目標:男性 50% (2026年3月末)	
女性	100%	100%	100%	100%	100%		
介護休暇取得者数							
男性	0人	1人	0人	0人	0人		
女性	2人	4人	1人	1人	0人	のべ人数	
育児短縮勤務制度利用者数							
男性	1人	1人	1人	2人	0人		
女性	119人	136人	130人	146人	55人	のべ人数	
ボランティア活動休職制度利用者数	0人	1人	1人	1人	1人		
骨髄ドナー休暇取得者数	0人	1人	1人	0人	1人		
度数率	0.81	0.19	0.19	0.20	0.21		
強度率	0.018	0.0002	0.0047	0.0049	0.0021		
重大な罰金その他の制裁が科された 法令違反	0件	0件	0件	0件	0件		
健康							
(国内連結)							
喫煙率	15.2%	14.2%	11.0%	7.1%	5.0%		
ストレスチェック受検率	96%	95%	94%	94%	91%		
健康ウォーク参加率	41.5%	41.5%	40.4%	31.4%	36.2%		
健康診断受診率	100%	100%	100%	100%	100%		
メンタル休職者比率	0.4%	0.5%	0.5%	0.6%	0.7%		
環境							
(明記しない限り 国内連結)							
GHG排出量 (スコープ1・2)	82,711t-CO ₂	82,209t-CO ₂	79,201t-CO ₂	84,164t-CO ₂	81,966t-CO ₂	注1	
総エネルギー消費量	314,174MWh	299,760MWh	305,339MWh	335,548MWh	337,921MWh	注2	
水資源投入量	1,315千m ³	1,263千m ³	1,217千m ³	1,366千m ³	1,426千m ³		
廃棄物発生量	3,824トン	3,062トン	4,180トン	5,170トン	5,766トン		
廃プラスチック再資源化率	13%	21%	21%	28%	25%		
コンプライアンス							
(国内連結)							
腐敗行為・贈収賄防止法違反*に 起因する従業員の懲戒解雇件数	0件	0件	0件	0件	0件	※ 米国FCPA、英国Bribery Act、日本 の不正競争防止法など	
腐敗行為・贈収賄防止法違反*に対す る罰金・罰則・和解にかかったコスト	0円	0円	0円	0円	0円		
その他							
時価総額	2兆1,705億円	1兆6,844億円	1兆8,546億円	2兆3,462億円	1兆8,372億円	範囲:グローバル	
寄付金	949百万円	1,065百万円	1,069百万円	817百万円	948百万円	範囲:グローバル 2022年度より政治献金・業界活動費等 を除く	
行動憲章 デジタル署名率	—	—	100%	100%	100%	塩野義製薬株式会社および一部除く 国内グループ会社	
行動憲章 研修受講率	—	—	100%	100%	100%		

注1: 南京工場 (南京長 澳制药有限公司) を含む。2019年度よりSBT目標のパウンダリーであるUMN ファーマ株式会社、ナガセ医薬品株式会社 (現シオノギファーマ株式会社 伊丹工場) の排出量を含む。スコープ2はマーケットベース。

注2: 南京工場 (南京長 澳制药有限公司) を含む。2021年度からナガセ医薬品株式会社 (現シオノギファーマ株式会社 伊丹工場) のエネルギー消費量を含む。

環境データ

SHIONOGIでは、各年度の燃料、電力、蒸気の熱量換算係数、および、CO₂排出係数を用いた温室効果ガス (GHG) の排出量、および、エネルギー消費量の算出を行っています。

☑の付された2022年度の温室効果ガス (GHG) の排出量データ、エネルギー消費量データは、KPMG あずさサステナビリティ株式会社による第三者保証を受けています。

指標	単位	2018	2019	2020	2021	2022	
温室効果ガス (GHG)	スコープ1・2・3の合計 (ロケーションベース)	t-CO ₂	223,063	240,624	209,439	230,473	230,700
	スコープ1・2の合計 (マーケットベース)	t-CO ₂	217,924	232,355	203,048	226,362	223,077
	スコープ1 (マーケットベース)	t-CO ₂	87,850	85,208	81,730	88,275	89,589
	スコープ1 (売上収益原単位)	t-CO ₂ /百万円	0.1124	0.1125	0.1263	0.1231	0.0970
	スコープ2 (ロケーションベース)	t-CO ₂	41,349	37,519	37,537	41,264	41,376
	スコープ2 (売上収益原単位)	t-CO ₂ /百万円	0.1124	0.1125	0.1263	0.1231	0.0970
	スコープ2 (マーケットベース)	t-CO ₂	46,501	47,690	44,193	47,011	48,212
	スコープ2 (売上収益原単位)	t-CO ₂ /百万円	0.1264	0.1431	0.1487	0.1403	0.1130
	スコープ3の合計	t-CO ₂	41,362	39,421	37,802	42,900	40,589
	スコープ3の合計 (売上収益原単位)	t-CO ₂ /百万円	0.1124	0.1182	0.1272	0.1280	0.0951
	カテゴリー1*1	t-CO ₂	135,213	155,416	127,709	142,198	141,111
	カテゴリー2*1	t-CO ₂	105,692	103,838	90,753	71,462	80,608
カテゴリー3	t-CO ₂	19,486	38,139	22,047	53,847	41,742	
その他のカテゴリー	t-CO ₂	2,798	5,732	5,710	6,424	6,468	
エネルギー消費	総エネルギー消費量	MWh	7,237	7,706	9,199	10,464	12,293
	(売上収益原単位)	MWh/百万円	0.8538	0.8992	1.0275	0.9953	0.7920
	ガソリン	kl	314,174	299,760	305,339	333,548	337,921
	その他 燃料油 (灯油、軽油、A重油)	kl	1,598	1,382	779	798	716
	液化石油ガス (LPG)	t	87	49	64	28	31
	液化天然ガス (LNG)	t	830	580	347	301	277
	都市ガス	千Nm ³	7,932	7,113	7,876	8,330	8,238
	電力	MWh	6,138	5,771	5,786	6,961	7,231
	蒸気	MWh	89,107	93,245	92,111	102,436	106,154
			MWh	0	4,406	8,159	5,314

* 2022年度より消費税等を考慮した原単位を用いて算出しています。これに伴って、2021年度以前の排出量も消費税を考慮した原単位を用いて再計算しています。

環境パフォーマンスデータの算定方法

【算定範囲】	【算定方法】
スコープ1・2	SHIONOGIグループ(海外グループ会社(オフィス系)を除く):国内SHIONOGIグループ、および、南京工場(南京長澳制药有限公司)
スコープ3	カテゴリー1 塩野義製薬株式会社、および、シオノギファーマ株式会社(2018年度は塩野義製薬株式会社) カテゴリー2 国内SHIONOGIグループ(2018年度は塩野義製薬株式会社) カテゴリー3 国内SHIONOGIグループ(2018年度は塩野義製薬株式会社) その他のカテゴリー 国内SHIONOGIグループ(2018年度は塩野義製薬株式会社)(その他のカテゴリーの内、カテゴリー4、および、カテゴリー12についてはUMNファーマ株式会社は含めていません)
エネルギー消費	SHIONOGIグループ(海外グループ会社(オフィス系)を除く):国内SHIONOGIグループ、および、南京工場(南京長澳制药有限公司)

【算定方法】	【算定方法】	
指標	算定方法	
スコープ1	燃料の使用に伴うCO ₂ 排出量 【算定方法】環境省・経済産業省「温室効果ガス排出量算定・報告マニュアル(Ver.4.9)」に基づいて算出 【CO ₂ 排出係数】環境省・経済産業省「温室効果ガス排出量算定・報告マニュアル(Ver.4.9)」の排出係数	
スコープ2	電力、蒸気の購入に伴うCO ₂ 排出量 【算定方法】環境省・経済産業省「温室効果ガス排出量算定・報告マニュアル(Ver.4.9)」に基づいて算出 【CO ₂ 排出係数】電力(国内)(ロケーションベース):環境省・経済産業省公表(令和5年1月24日公表、5月26日一部修正)の電気事業者別排出係数(特定排出者の温室効果ガス排出量算定用)(令和3年度実績)の全国平均係数、電力(国内)(マーケットベース):環境省・経済産業省公表(令和5年1月24日公表、5月26日一部修正)の電気事業者別排出係数(特定排出者の温室効果ガス排出量算定用)(令和3年度実績)の調整後排出係数、電力(中国)(ロケーションベース・マーケットベース共通):2022年度:生态环境部办公厅 环办气候函[2023]43号の全国电网平均排放因子(2022年)。2021年度以前:IEA(International Energy Agency)のEmissions Factors(2019年)、蒸気(ロケーションベース・マーケットベース共通):環境省・経済産業省「温室効果ガス排出量算定・報告マニュアル(Ver.4.9)」の排出係数	
カテゴリー1	原材料・部品、仕入商品・販売に係る資材等(以下、「購入品」)が製造されるまでの活動に伴うCO ₂ 排出量 【算定方法】環境省・経済産業省「サプライチェーンを通じた温室効果ガス排出量算定に関する基本ガイドライン(Ver.2.5)」に基づき、購入金額に環境省の「サプライチェーンを通じた組織の温室効果ガス排出等の算定のための排出原単位データベース(Ver.3.3)」の「[5]産業連関表ベースの排出原単位」の「医薬品」に係る排出原単位を乗じて算出 購入金額には購入品の仕入に伴う輸送費用を含み、これ以外のサービス購入に係る金額を含まない	
スコープ3	カテゴリー2 自社の資本財の建設・製造などの活動に伴うCO ₂ 排出量 【算定方法】環境省・経済産業省「サプライチェーンを通じた温室効果ガス排出量算定に関する基本ガイドライン(Ver.2.5)」に基づき、固定資産の取得価額に環境省の「サプライチェーンを通じた組織の温室効果ガス排出等の算定のための排出原単位データベース(Ver.3.3)」の「[6]資本財の価格当たり排出原単位」の「医薬品」に係る排出原単位を乗じて算出	
カテゴリー3	購入した電力の発電に必要な燃料の調達に伴うCO ₂ 排出量 【算定方法】環境省・経済産業省「サプライチェーンを通じた温室効果ガス排出量算定に関する基本ガイドライン(Ver.2.5)」に基づき、環境省の「サプライチェーンを通じた組織の温室効果ガス排出等の算定のための排出原単位データベース(Ver.3.3)」の「[7]電気・熱使用量当たりの排出原単位」を用いて算出	
その他のカテゴリー	【カテゴリー4・5・6・7・12】の合計。自社の企業活動に含まれない、もしくは、他カテゴリーで計上した「カテゴリー8・9・10・11・13・14・15」を除外 【算定方法】環境省・経済産業省「サプライチェーンを通じた温室効果ガス排出量算定に関する基本ガイドライン(Ver.2.5)」に基づいて算出	
総エネルギー消費量	購入したエネルギー(ガソリン、その他燃料油、LPG、LNG、都市ガス、電力、蒸気)の熱量換算値の合計 【算定方法】燃料は「エネルギーの使用の合理化等に関する法律施行規則」の熱量換算係数により算定した熱量を3.6GJ/MWhでMWh単位に換算し合算。ただし、都市ガスについては供給事業者が公表する熱量換算係数を使用。電力については一次エネルギーに換算せず購入量(MWh)を合算	
エネルギー消費	ガソリン	購入したガソリンの量であり、営業車両の燃料を含む
	その他 燃料油	購入した灯油、軽油、A重油の量
	液化石油ガス(LPG)	ガス事業者から購入した液化石油ガス(LPG)の量
	液化天然ガス(LNG)	ガス事業者から購入した液化天然ガス(LNG)の量
	都市ガス	ガス事業者から購入した都市ガスの量
	電力	電気事業者から購入した電力の量
蒸気	熱供給事業者から購入した蒸気	

環境データに関する第三者保証

独立した第三者保証報告書

2023年9月21日

塩野義製薬株式会社
代表取締役会長 兼 社長CEO 手代木 功 殿

KPMG あずさサステナビリティ株式会社
大阪市中央区北浜三丁目5番29号
ディレクター 家弓 新之助 ㊞

当社は、塩野義製薬株式会社（以下、「会社」という。）からの委嘱に基づき、会社が作成した「塩野義製薬株式会社 統合報告書2023」（以下、「統合報告書」という。）に記載されている2022年4月1日から2023年3月31日までを対象とした マークの付されている環境パフォーマンス指標（以下、「指標」という。）に対して限定的保証業務を実施した。

会社の責任

会社が定めた指標の算定・報告規準（以下、「会社の定める規準」という。統合報告書に記載。）に従って指標を算定し、表示する責任は会社にある。

当社の責任

当社の責任は、限定的保証業務を実施し、実施した手続に基づいて結論を表明することにある。当社は、国際監査・保証基準審議会の国際保証業務基準 (ISAE) 3000 「過去財務情報の監査又はレビュー以外の保証業務」及びISAE3410 「温室効果ガス情報に対する保証業務」に準拠して限定的保証業務を実施した。

本保証業務は限定的保証業務であり、主として統合報告書上の開示情報の作成に責任を有するもの等に対する質問、分析的手続等の保証手続を通じて実施され、合理的保証業務における手続と比べて、その種類は異なり、実施の程度は狭く、合理的保証業務ほどには高い水準の保証を与えるものではない。当社の実施した保証手続には以下の手続が含まれる。

- 統合報告書の作成・開示方針についての質問及び会社の定める規準の検討
- 指標に関する算定方法並びに内部統制の整備状況に関する質問
- 集計データに対する分析的手続の実施
- 会社の定める規準に従って指標が把握、集計、開示されているかについて、試査により入手した証拠との照合並びに再計算の実施
- リスク分析に基づき選定したシオノギファーマ株式会社 徳島工場における現地往査
- 指標の表示の妥当性に関する検討

結論

上述の保証手続の結果、統合報告書に記載されている指標が、すべての重要な点において、会社の定める規準に従って算定され、表示されていないと認められる事項は発見されなかった。

当社の独立性と品質マネジメント

当社は、誠実性、客観性、職業的専門家としての能力及び正当な注意、守秘義務及び職業的専門家としての行動に関する基本原則に基づく独立性並びにその他の要件を含む、国際会計士倫理基準審議会の公表した「職業会計士の倫理規程」を遵守した。

当社は、国際品質マネジメント基準第1号に準拠して、倫理要件、職業的専門家としての基準並びに適用される法令及び規則の要件の遵守に関する方針又は手続を含む、品質マネジメントシステムをデザイン、適用及び運用している。

以上

上記は保証報告書の原本に記載された事項を電子化したものであり、その原本は当社及びKPMG あずさサステナビリティ株式会社がそれぞれ別途保管しています。

用語集

ページ*	用語	説明
2	SHIONOGI Group Heritage	SHIONOGIの経営理念。基本方針でありすべての活動の根幹となる礎。
3	SHIONOGI Group Vision (2030年 Vision)	2030年にSHIONOGIが成し遂げたいこと「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」を示したビジョン。
4	HaaS	Healthcare as a Serviceの略。医薬品の提供にとどまらず、顧客ニーズに応じた様々なヘルスケアサービスを提供すること。
4	HIV フランチャイズ	SHIONOGI 創製の抗HIV 薬ドルテグラビルおよびカボテグラビルを成分に含む製品群。
4	ロイヤリティー	自社が保有する知的財産権の利用を許可する代わりに、契約内容に応じて受け取る利用料。
7	臨床試験	ヒトを対象として候補化合物や医療機器などの有効性や安全性などを確認するために行われる試験。
8	トータルケア	治療のみではなく未病、予防、診断、予後なども含めた疾患全体のケア。
8	下水疫学調査サービス	下水中の病原体を検出することで、地域の感染症の蔓延状況を調査するサービス。
8	ガンマ波	脳波のパターンの一種であり、主に覚醒状態や高度な脳活動、認知機能の実行時に関与している。
9	パテントクリフ	医薬品の特許が失効したのち、後発医薬品に置き換わることによって売上が大幅に減少すること。
9	ヴィーブ社	ViiV Healthcare Ltd.。GSK社、ファイザー社、SHIONOGIが出資している、HIV 感染症領域のスペシャリティファーマ。
10	急性感染症	感染症のうち、感染から発症までの期間が短く、症状の経過が急であるもの。
10	三大感染症	世界的に問題になっているHIV／エイズ、結核、マラリアを指す。
10	治療に長期間を要する感染症	感染症のうち結核のように発症後数年にわたって罹患するもの、HIV (ヒト免疫不全ウイルス) のように感染から発症に至るまでの期間が長い感染症、あるいはHBV (B型肝炎ウイルス) のようにキャリアや発症の区別がつきにくい感染症が含まれる。
10	GARDP	Global Antibiotic Research and Development Partnershipの略。薬剤耐性菌感染症の新規治療薬を開発する非営利団体。
10	MPP	Medicines Patent Poolの略。HIV/エイズ、結核、マラリアなどの感染症に対する医薬品のアクセスを向上させるために設立された国際的な非営利組織。
12	TCFD	Task Force on Climate-related Financial Disclosures (気候関連財務情報開示タスクフォース)の略。気候関連の情報開示および金融機関の対応を検討するため設立された組織。
21	AMR	Antimicrobial Resistance (薬剤耐性) の略。抗菌薬が効きにくくなる、または効かなくなること。
23	多剤耐性	多くの抗菌薬が効きにくい、または効かなくなったこと。
24	低分子創薬エンジン	革新的な低分子医薬品を効率的かつ迅速に生み出すことが可能なSHIONOGI独自の社内創薬体制・ノウハウ。
24	菌ライブラリ	新規抗菌薬の研究開発などに利用する経年の菌株ストック。
29	OTC 医薬品	Over The Counterの略。薬局・ドラッグストアなどで処方箋なしで購入できる一般用医薬品。

ページ*	用語	説明
33	CHAI	Clinton Health Access Initiativeの略。低・中所得国の人々の命を救い、病気の負担を軽減することに取り組んでいるグローバルヘルス組織。
33	必須医薬品リスト	WHOが策定した現代的な医療水準を維持するために必須と考えられる医薬品類のこと。重要な医薬品を取り揃える際の選定例として約300品目の医薬品を収載。
41	CDMO	Contract Development and Manufacturing Organization (医薬品製剤開発・製造受託機関)の略。
43	ADHD	Attention deficit/hyperactivity disorder (注意欠如・多動症)の略。
46	抗原検査	検査したい標的の抗体を用いて標的が持つ特有のタンパク質 (抗原) を検出する検査。
47	Qpex Biopharma, Inc.	耐性菌に対抗するための新しい抗菌薬の創薬・開発に取り組んでいるバイオテクノロジー企業。
47	BARDA	Biomedical Advanced Research and Development Authority (アメリカ生物医学先端研究開発局)の略。
48	100 days mission	WHOが「国際的に懸念される公衆衛生上の緊急事態」を宣言してから100日以内に診断薬、ワクチン、治療薬などの実用化を達成しようという国際的な目標。
48	KOTAIバイオテクノロジーズ社	大阪大学での研究成果を基礎に設立されたバイオテクノロジー企業。免疫やタンパク質構造の情報解析における専門家集団として、多くの研究機関・大学や製薬企業等と共同で研究開発を実施している。
50	Grünenthal社	疼痛および関連疾患を重点領域としており、革新的な治療法と最先端の技術を提供することで、世界中の人々の生活の質を向上し、痛みのない世界を実現するために活動している製薬企業。
51	アルム社	ICTの力で医療の格差・ミスマッチをなくし、全ての人に公平な医療福祉の実現を目指している日本発の医療ICT企業。
62	CMO	Contract Manufacturing Organization (製造受託業者)の略。
62	連続生産	連続的に原料またはそれらの混合物が製造工程内に供給され、科学的知識に基づき適切に設定された製造管理および品質管理の方法により、均質で高品質な生産物を継続的に生産する方式であり、開発期間の短縮、省人化・省スペース化による効率化、医薬品の高度な品質保証が期待できる。
66	MR	Medical Representative (医薬情報担当者)の略。
80	EHS	Environment, Health and Safety (環境および安全衛生)の略。
80	SBT	Science Based Targetsの略。気候変動問題に関する国際的な枠組みであるパリ協定が求める水準と整合した、科学的根拠に基づいた温室効果ガスの排出削減目標。

* 初出ページを示す。

真正性表明



上席執行役員コーポレート管掌
岸田 哲行

「統合報告書 2023」の発行にあたって

SHIONOGIでは、ステークホルダーの皆さまにSHIONOGIの取り組みをより一層ご理解いただくために「統合報告書」を発行しています。

8回目の発行となる「統合報告書 2023」では、2023年6月に発表しました中期経営計画STS2030 Revisionの達成に向けた「ビジネスの変革」「構造やプロセスの変革」などへの取り組みについてお示するとともに、その原動力となる人的資本の観点でまとめた「SHIONOGIの従業員の変革」なども特集記事として盛り込みながら説明しています。さらには、SHIONOGIの重要課題（マテリアリティ）への対応について、主な取り組みの進捗や指標の変化を継続してお示しするなど、中長期に当社グループの活動をご覧いただくことができるよう誌面の構成を工夫しています。

本報告書は、サステナビリティ推進部、広報部、経営企画部が中心となって議論を尽くし、SHIONOGIの関係する各組織と協力し制作しました。私は報告書の制作責任を担う上席執行役員として、その制作プロセスが正当であり、かつ記載内容が正確であることを表明します。

SHIONOGIは、イノベーションを追求し、ヘルスケアの未来創造に絶えず挑戦し続け、社会課題の解決にグローバルで貢献できる企業として進化・成長していきます。本報告書が、SHIONOGIのこれらの取り組みをより一層ご理解いただくための一助となれば幸いです。これからもステークホルダーの皆さまとの対話に役立つよう、本報告書のさらなる充実に向けてまいります。ご一読いただき、忌憚のないご意見・ご要望をいただけますと幸いです。

ステークホルダーエンゲージメント

多様なステークホルダーへのアプローチ

幅広いステークホルダーにアプローチするために、報道関係者や広く一般の方に向けて、Webサイト、ソーシャルメディアをはじめとする多様なツールを活用した積極的な情報発信に注力しています。また、患者・ご家族の方に向けたWebサイトでの病気の知識や治療・サポート情報の更新、STS2030 Revisionの発表に伴う各種情報ページの刷新など、情報の充実化に向けた活動も実施しています。

 Webサイト https://www.shionogi.com/jp/ja		 X @SHIONOGI_JP SHIONOGI	
 YouTube SHIONOGI		 Instagram @shionogi_official SHIONOGI	

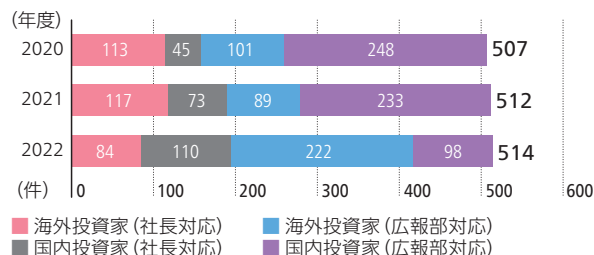
IR活動の実績

2022年度は定例の決算説明会やR&D Dayに加えて、特にニーズの高いCOVID-19関連製品やHIV事業に関する説明会、個人投資家向け説明会など開催しました。こうした各種説明会の開催やリリースの掲載を通して、STS2030達成に向けた戦略や進捗など、SHIONOGIの取り組みについて適宜開示を行いました。また、2022年度も国内外の投資家と積極的な対話を行いました。

主なIR活動実績（2022年度）

- 機関投資家、証券アナリストとの対話件数514件
うち社長対応194件
- 投資家、証券アナリスト向け説明会12回

投資家との対話件数



会社概要・株式情報

会社概要 (2023年3月31日現在)

商号	塩野義製薬株式会社 (Shionogi & Co., Ltd.)
創業	1878年3月17日
設立	1919年6月5日
資本金	212億79百万円
従業員数	連結5,680人
決算期	3月31日
Webサイト	https://www.shionogi.com/jp/ja/

株式情報 (2023年3月31日現在)

上場証券取引所

東京 (証券コード:4507) (1949年株式上場)

株式の状況

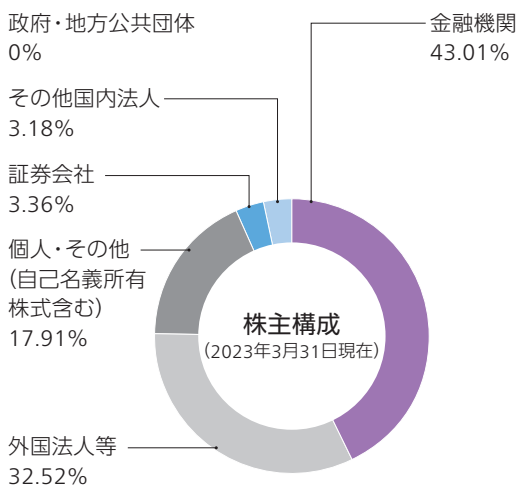
発行可能株式総数: 1,000,000,000株

発行済株式総数: 307,386,165株

(自己株式10,080,279株を含む。)

株主数: 116,364人

株主構成



※ 自己株式を「個人・その他」に含めています

大株主

株主名	持株数 (千株)	持株比率 (%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	57,487	19.33
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	24,189	8.13
住友生命保険相互会社	18,604	6.25
株式会社SMBC信託銀行 (株式会社三井住友銀行退職給付信託口)	9,485	3.19
日本生命保険相互会社	8,409	2.82
BANK OF CHINA (HONG KONG) LIMITED-PING AN LIFE INSURANCE COMPANY OF CHINA, LIMITED	6,356	2.13
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	5,023	1.68
JP MORGAN CHASE BANK 385632	4,822	1.62
株式会社三井住友銀行	4,595	1.54
NORTHERN TRUST CO. (AVFC) SUB A/C AMERICAN CLIENTS	4,190	1.40

※当社は自己株式10,080,279株を保有しておりますが、上記大株主 (上位10人) の中には含めておりません。

※持株比率は、発行済株式の総数から自己株式10,080,279株を控除した297,305,886株に対する割合として算出しております。



〒541-0045 大阪市中央区道修町3丁目1番8号
TEL 06-6202-2161

