



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)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。

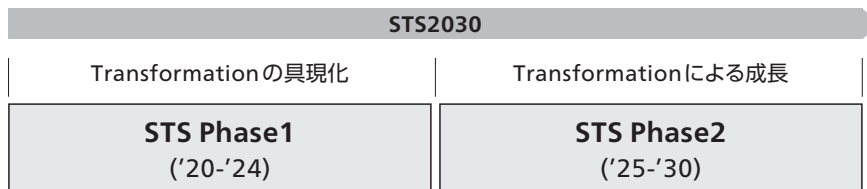
世界中がコロナ禍に見舞われたこの期間、その脅威に正面から挑み、そこから得られた経験によって、SHIONOGIは感染症が世の中に与えるインパクトを再認識するとともに、アンメットニーズに沿った製品・ソリューションを開発することの重要性を痛感するなど多くの学びを得ました。一方、製品・ソリューションを開発できたとしても、グローバルに届ける力が不足してははその価値を十分に提供できないこと、COVID-19創薬のスピードがスタンダードになる時代に対応するためのケイパビリティを早急に獲得しなければ生き残れないことなど、SHIONOGIに足りない部分、改善すべき課題も明確になりました。

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。

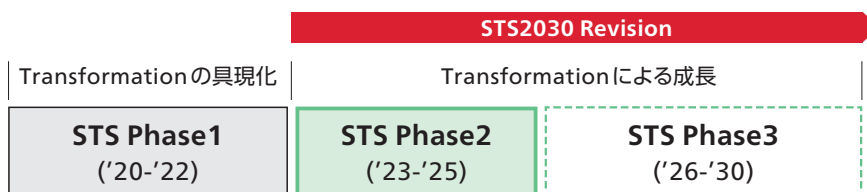
STS2030 Revisionの背景

- **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



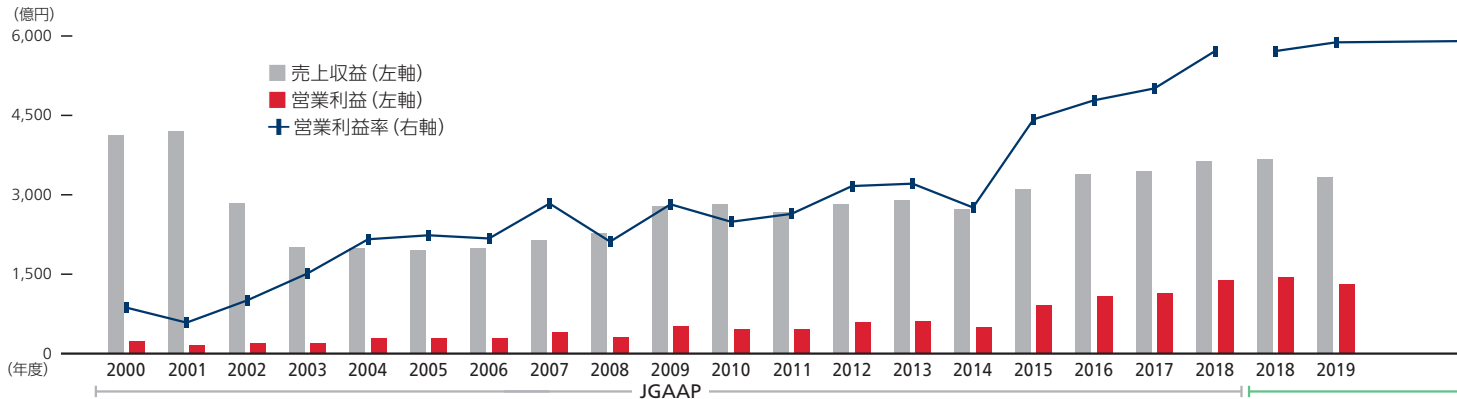
HaaS*企業として
2030年Vision
実現

* 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



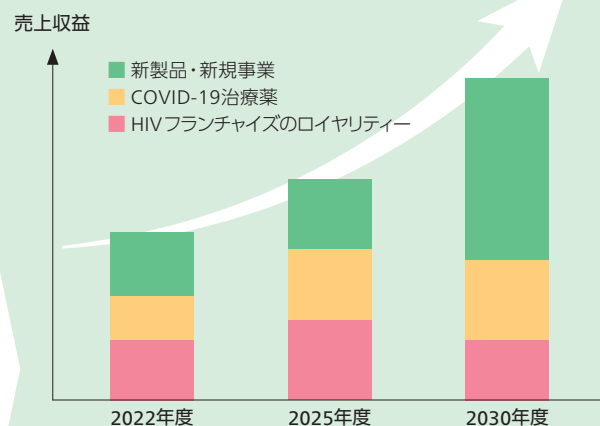
第1次中期経営計画 (2000年度～2004年度)	第2次中期経営計画 (2005年度～2009年度)	第3次中期経営計画 (2010年度～2013年度)	第4次中期経営計画 (2014年度～2019年度)
医療用医薬品事業への集中 ～基盤整備～	研究開発の充実と グローバル体制の整備 ～飛躍への胎動～	グローバルへの成長へ ～SONG for the Real Growth～	創業型製薬企業 として成長する ～Shionogi Growth Strategy 2020～ Update 創業型製薬企業 として社会とともに 成長し続ける ～Shionogi Growth Strategy 2020～

	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

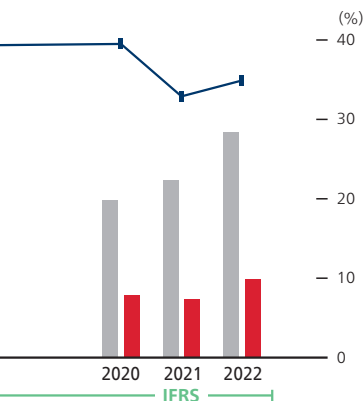
ヴィーブ社によるHIVフランチャイズの売上が、「Dovato」などの経口2剤レジメンや「Cabenuva」などの長時間作用型製剤の好調な立ち上がりによって、非常に順調に推移しています。今後は、治療薬の「Cabenuva」、長時間作用型の予防薬「Apretude」の市場浸透を大きく前進させることや、S-365598をはじめとした次世代新規治療薬/予防薬候補の創出により、継続的な成長を実現します。その結果として、一部の抗HIV薬の特許切れによるパテントクリフは、STS2030公表時の想定より大きく縮小し、速やかに再成長すると見込んでいます。

● 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年間を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「kikippa」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。

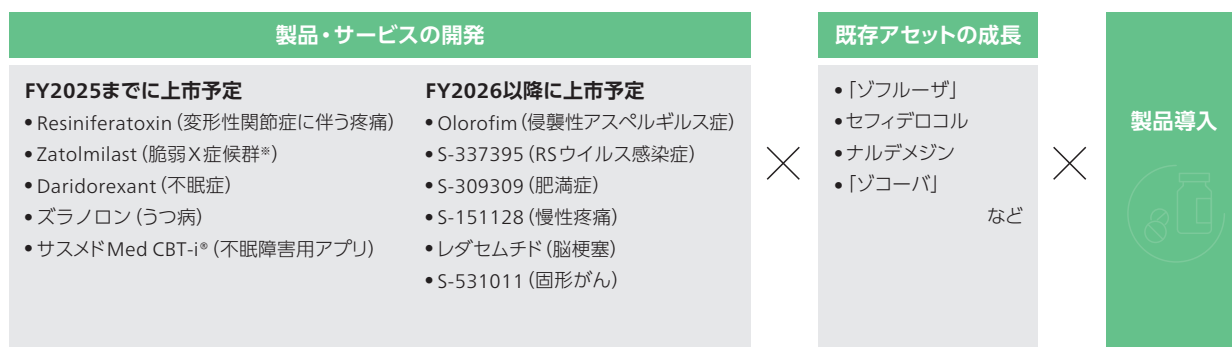
STS2030 Phase2の基本方針

- 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

<p>幅広い急性感染症に対するソリューション提供</p> <p>AMRを含む重症感染症へのさらなる対応</p>	<p>HIV感染症に対する取り組み</p> <p>結核菌／非結核性抗酸菌（NTM）に対する取り組み</p> <p>マラリアに対する取り組み</p>	<p>ワクチンビジネスの構築・強化</p>
<p>取り組み</p>	<p>指標</p>	
<ul style="list-style-type: none"> 急性感染症に対する製品・サービスの提供 	<ul style="list-style-type: none"> 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 	
<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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 	
<ul style="list-style-type: none"> ワクチンビジネスの構築 	<ul style="list-style-type: none"> 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

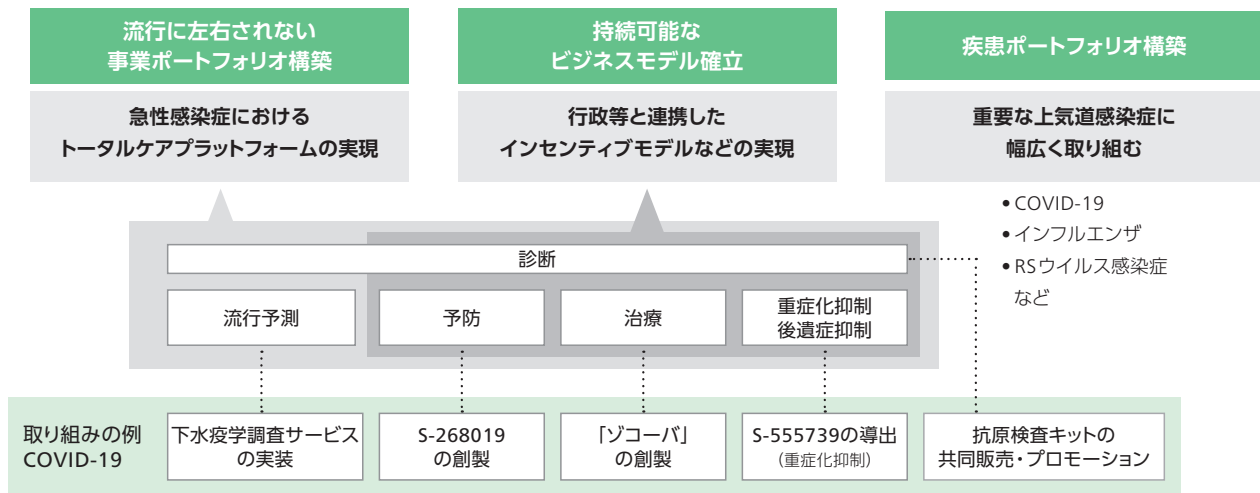
感染症の脅威からの解放

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、長時間作用型薬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、長時間作用型薬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薬剤の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

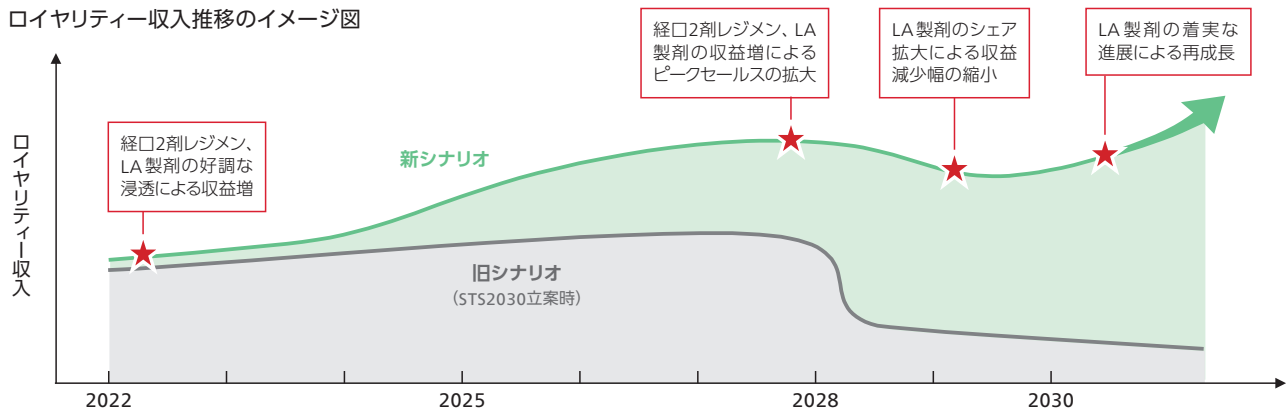
現製品群の成長

- 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。

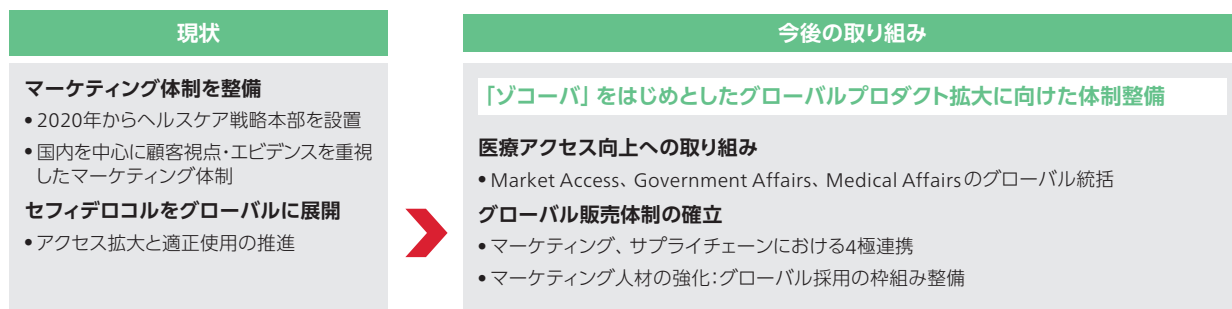
グローバル展開の加速と販売力の強化

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。

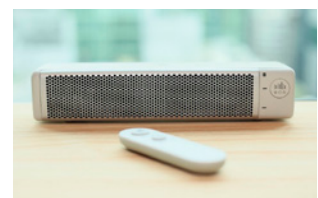
今後もSHIONOGIは、いきいきとした生活を送ることができる社会の実現のために、医薬品だけでなく様々なヘルスケアサービスの提供にチャレンジしていきます。

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
取り組み	
● 医薬品とは異なるソリューションの提供	● エンシトレルビル 117か国へのアクセス契約締結
● セルフメディケーションの推進	● セフィデロコル 135か国へのアクセス契約締結
● 革新的な治療法の開発 □P.52	● WHO必須医薬品リストへの掲載
● 適正使用の推進	● 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
● 入手しやすい環境の整備 □P.55	● Pull型インセンティブの採択国数 2か国
● ヘルスケアシステムの強化 □P.55	● 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。

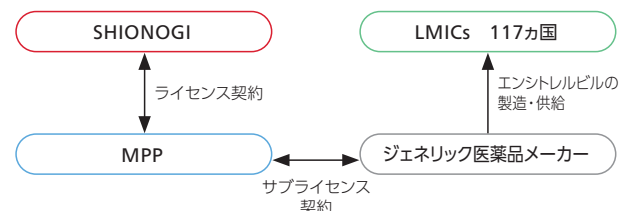
SHIONOGIはLMICsにおける医療アクセスの諸課題については、優れた解決スキームを持つ国際機関とパートナーシップを形成することが非常に有用であると考えています。これまでも、多剤耐性グラム陰性菌感染症治療薬「セフィデロコル」ではGARDP、CHAIと、抗HIV薬「ドルテグラビル」「カボテグラビル」ではヴィーブ社を通してMPPという国際機関とのパートナーシップを形成し、医薬品アクセス問題の中でも特に重要性が高いとされる感染症領域の取り組みを強化してきました。

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

セルフメディケーションなどの考え方が重要です。グループ会社であるシオノギヘルスケア株式会社ではOTC医薬品・健康食品等の提供を通じて自発的な疾病のコントロールに向けた取り組みを推進しています。

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力を確保しています。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

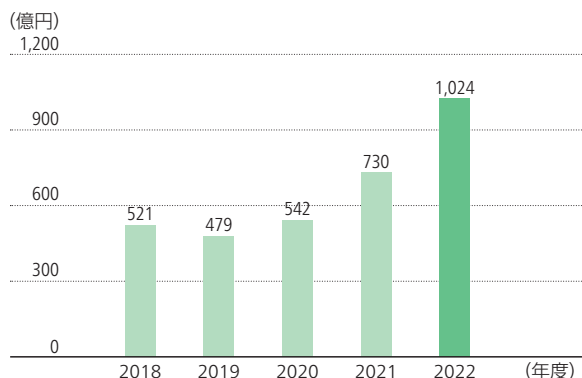
開発後期段階のグローバルパイプラインを強化し、また最新のテクノロジーと新しいモダリティの拡張を通じた研究開発の強化を図るため、M&A やライセンスの機会を常に探索して

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。

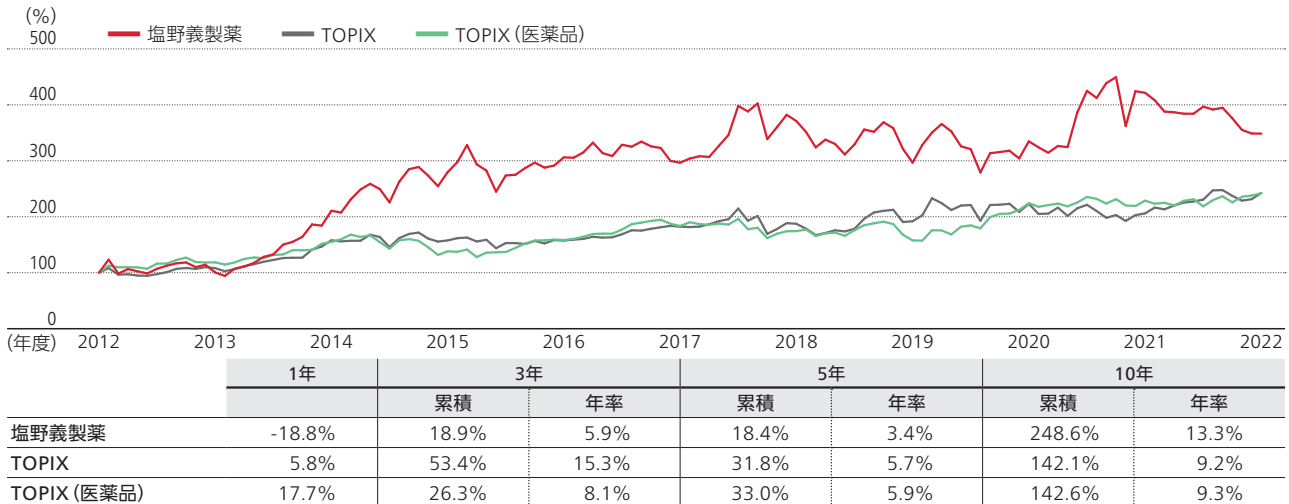
STS2030 Revisionにおいては、株主還元指標としてDOE（親会社所有者帰属持分配当率）4%を目標とし、長期安定的かつ継続的な還元拡充を行う方針を掲げています。また、株主還元策の関連指標の目標値であるEPS（基本的1株当たり当期利益）600円以上、ROE（親会社所有者帰属持分当期利益率）14%以上を目指すとともに、SHIONOGIの成長に応じた安定的な配当の増額を実現することにより、株主の皆さま

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。

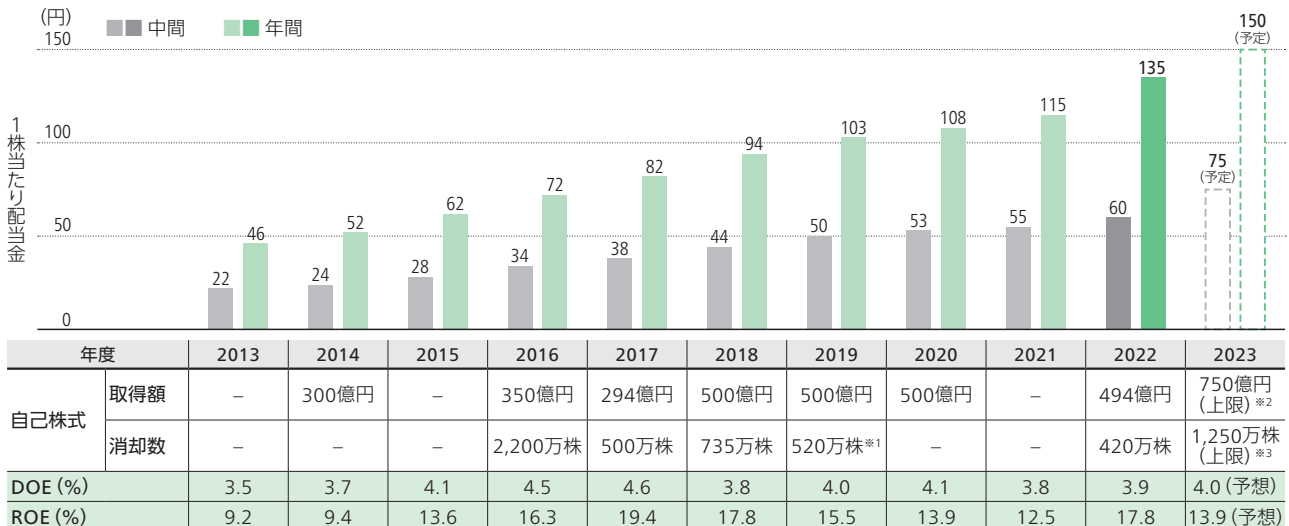
また、配当以外の株主還元施策として、2023年度は、発行済み株式の4.2%に当たる1,250万株（または750億円）を上限とした自己株式の取得および消却を予定しています。経営環境に応じた機動的な資本政策を遂行することで、企業価値のさらなる向上につながる株主還元の強化、資本効率の向上を目指します。

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少ないからありますが、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。

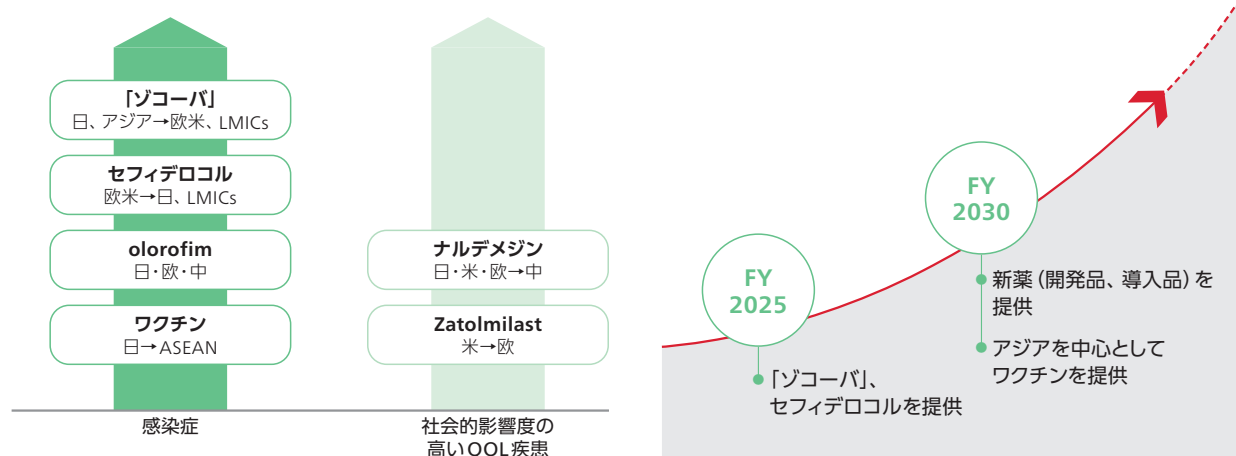
また、COVID-19パンデミックのように流行が全世界に広まった状況では、国際的な協力体制も必要となります。サブ

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。

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

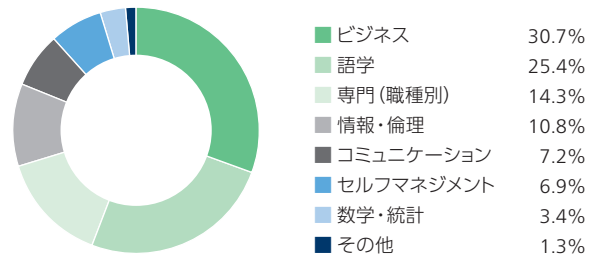
ESG経営の強化 人的資本マネジメント

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。

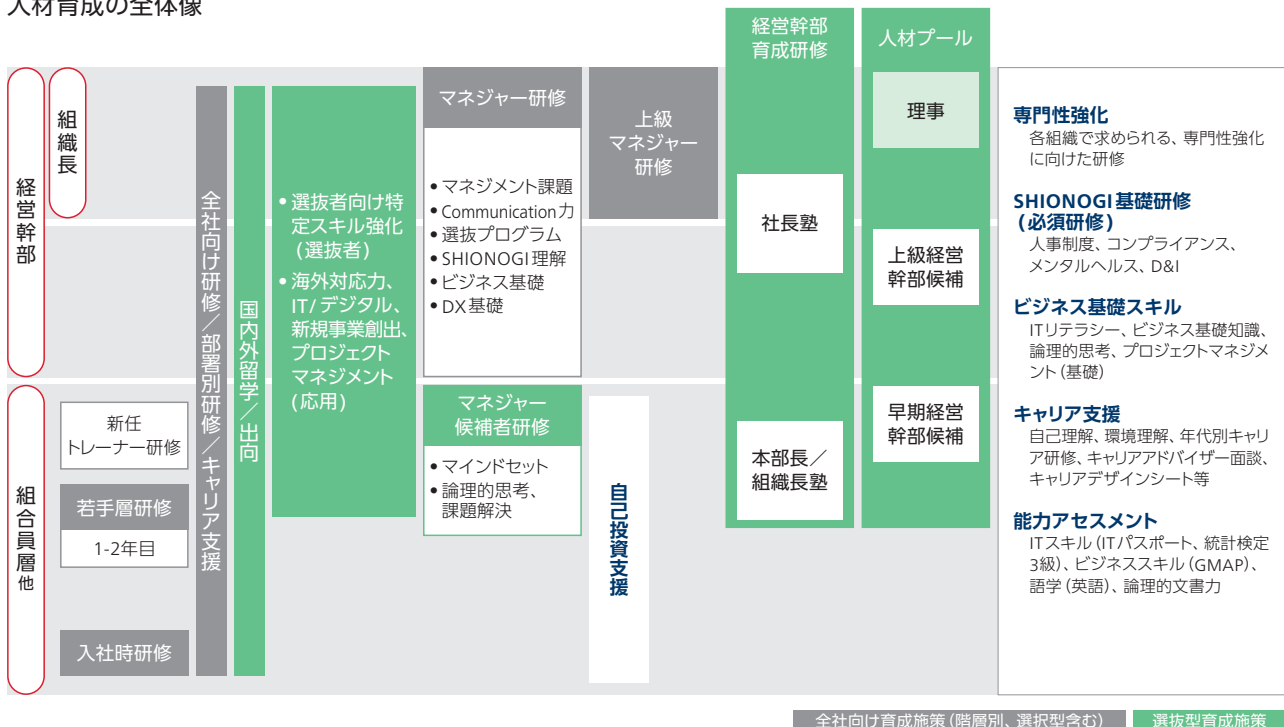
自己投資支援制度活用内訳(分野別)



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



全社向け育成施策(階層別、選択型含む) 選抜型育成施策

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

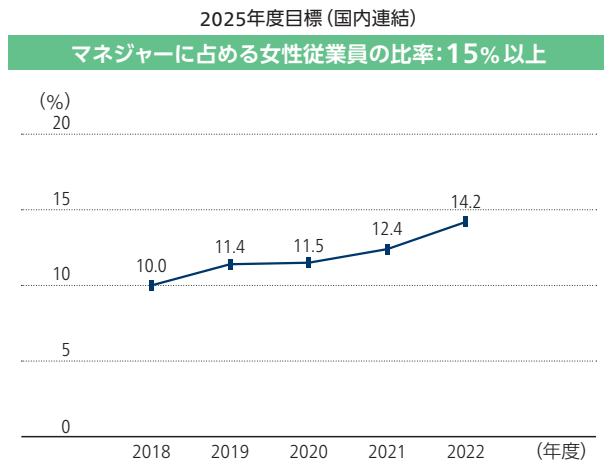
経営基盤の強化

ESG経営の強化 人的資本マネジメント

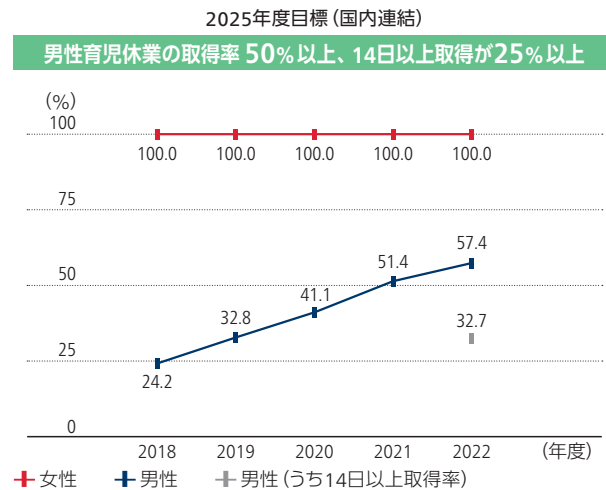
業主行動計画の中で目標を掲げている、女性マネジャー比率と男性の育児休業取得率は年々上昇しています。今後も継続的にDE&Iに取り組むとともに、働き方改革・職場環境の改善に取り組むことで、多様な人材がライフイベントやそれぞれの

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

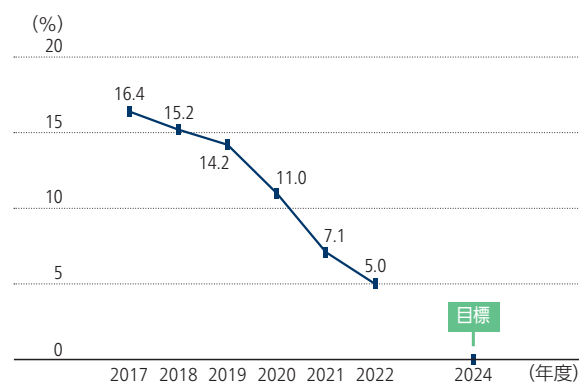
SHIONOGIでは、従業員の睡眠習慣に課題があることが健康診断時の問診結果から示唆されていました。そこで、従業員の健康増進によりパフォーマンス向上を図る観点で、2022年度は睡眠を注力テーマの1つに位置付け、西川株式会社による睡眠に関する実態調査とその結果を踏まえたセミナーを実施しました。また、セミナー前後での行動変容についても調査し開示することで、より望ましい睡眠習慣の定着を図っています。

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。