# 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
- 人権デューディ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 |
|---|---|
| ● ポリシーおよび行動規範の浸透活動 | ● 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 |
| ● 重要サプライヤーの特定およびサプライヤーのサステイナビリティ評価 | ● 2022年度質問票またはEcoVadisによるアセスメント 100社<br>● EcoVadis評価　累計101社<br>● 設定した基準を満たすサプライヤーの割合　87.1% |
| ● サステイナビリティ課題に関する面談、説明会 | ● 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%<br>● 面談、説明会による働きかけを実施した会社数<br>人権関連　14社／気候変動関連　15社 |
| ● 製品・サービスの安定供給 | ● 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<br>● 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<br>● 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 |
| ● 法令遵守およびモニタリングの強化 | ● 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<br>● Quality Culture意識サーベイ分析結果 |
| ● 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 | ● 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<br>● AI導入によるモニタリングの実施 |
| ● 人権課題への対応 | ● 現代奴隷法に基づく声明文の表明<br>● 人権インパクトアセスメントの実施<br>・原材料・素材の製造地域における労働状況の調査<br>・外国人労働者の労働状況の調査<br>● 新たな人権テーマに対する対応<br>・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 |



## マテリアリティ　サプライチェーンマネジメントの強化

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を遵守した安定した医薬品物流の維持と、物流の2024年問題への対応ならびに$CO_2$排出削減を目指しています。

## 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。

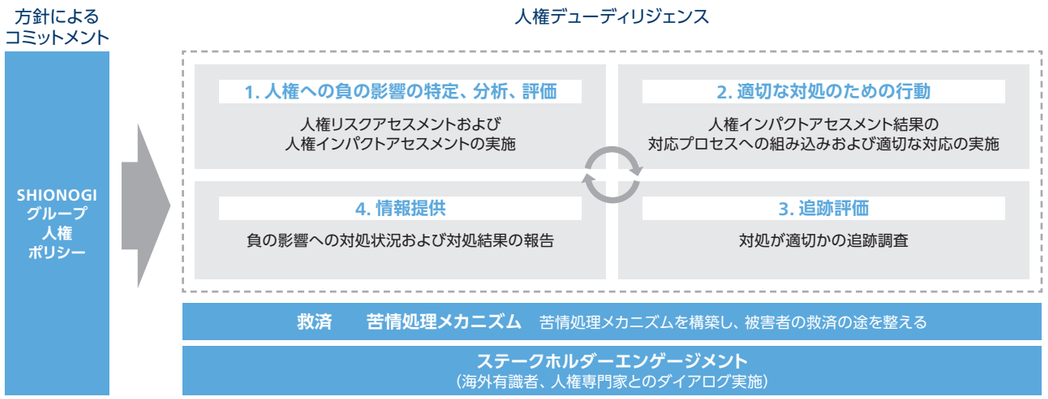
### 人権デューディリジェンス

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いきます。

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.




### 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。

マテリアリティ

# 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

- SBT達成に向けた施策の検討・実行
- 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

| 活動内容 | 指標 |
|---|---|
| ● 気候変動<br>・温室効果ガス（GHG）の排出量削減 | ● 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）<br>● 2050年度：排出ゼロの達成 |
| ● AMR<br>・抗菌薬の製造過程における環境への影響の軽減 | ● 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） |
| ● 省資源・資源循環<br>・廃棄物の削減、再資源化率の向上 | ● 2030年度：廃プラスチック再資源化率65% |
| ● 水<br>・水資源投入量の抑制 | ● 2024年度：水資源投入量1,340千$m^3$以下 |

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

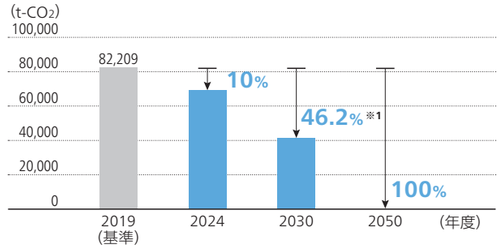
中長期的な目標であるSHIONOGIグループEHS行動目標の一部に、気候変動に関するリスク低減を目的とした指標として「温室効果ガス（$CO_2$）の排出の削減」を掲げています。また、2050年のカーボンニュートラルを目指して2030年度温室効果ガス排出削減目標としてSBT（Science Based Targets：科学的根拠に基づいた排出削減目標）を設定し、2021年6月にSBTイニシアチブからの承認を取得しています。

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、$CO_2$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。

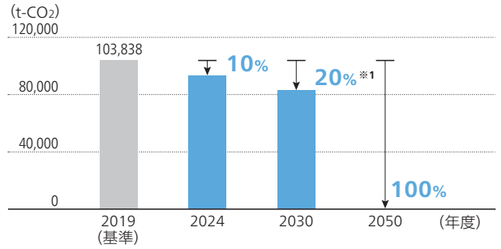
2022年3月に賛同を表明したTCFD提言に基づく対応として、事業活動に影響を与える気候変動のリスク・機会特定、財務影響評価などの情報開示を行いました。

温室効果ガス（$CO_2$）の排出量の中長期目標

自社排出（スコープ1+2）




サプライチェーン排出（スコープ3 カテゴリー1）




※1 SBTイニシアチブの認定を取得した目標

## 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 1-1.9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

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 | 2030年度単年での財務影響※5 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 |
| | 慢性 | 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 | 気候変動によりカブ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ブ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が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抜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/tcfd.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、実際の工場排水中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が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。

### 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。

## 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、独自的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」を取り組むべき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、独自的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）

特集2

# 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、リスキリ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ると考えます。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を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リ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会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と疑問を感じます。

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。社内の人が進言してトップの考え方を変えるのは難しい。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

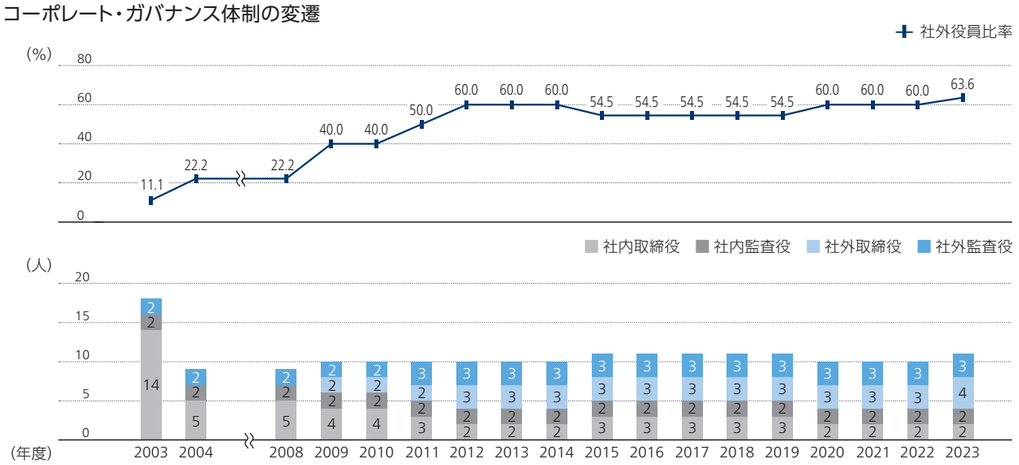
SHIONOGIは、適正な経営判断に基づく職務の執行を推進するため取締役会のモニタリング機能を充実させ、取締役会において経営理念や事業計画などの経営基盤に係る事項に加えて重要な業務執行に関わる事項を中心に、社外取締役および社外監査役の経営経験や専門知識を活かした審議を行っています。経営判断が下された事項に対しては執行系の各組織が業務執行の進捗をタイムリーに経営会議や取締役会等に報告する体制を構築しています。
これらの業務執行の状況が適法かつ円滑に実施されているか否かを、取締役会が有する監督機能とともに監査役による監査機能と内部監査機能である内部統制部による業務監査を連携させて適正を図るため監査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




**2000年代**
- 社内取締役を14人から5人へ
- 執行役員制度導入
- 社外取締役導入
- 指名諮問委員会設置
- 報酬諮問委員会設置
- 監査役との意見交換会を開始

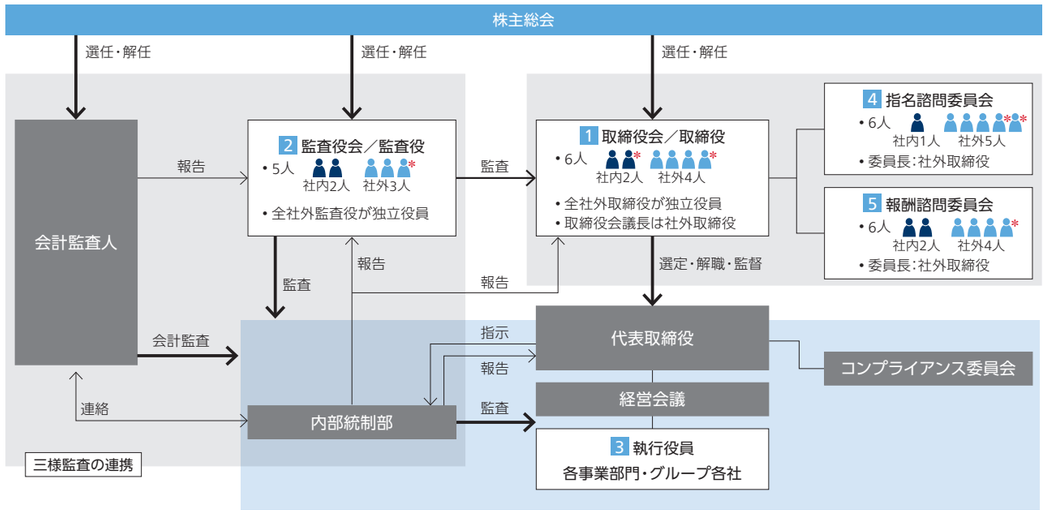
**2010年代**
- 過半数が社外役員に
- 社外取締役との対話会を開始
- 女性取締役の登用
- 指名諮問委員会および報酬諮問委員会における委員構成の変更（過半数が社外取締役に）

**2020年代**
- 社外取締役が取締役会議長に就任
- 女性取締役の増員（取締役会の女性比率向上）
- 女性監査役の登用

# コーポレート・ガバナンス

## 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<br>・尾崎取締役<br>・髙槻取締役<br>・藤原取締役<br>・後藤監査役<br>・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<br>・尾崎取締役<br>・髙槻取締役<br>・藤原取締役<br>・手代木代表取締役社長<br>・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<br>・社外取締役<br>・全監査役 | ・手代木<br>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<br>・全監査役<br>・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<br>・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」<br>・2023年3月：「SHIONOGIにおけるDXの推進状況」 |

## 開催実績

（回）

| | 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 | | 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**

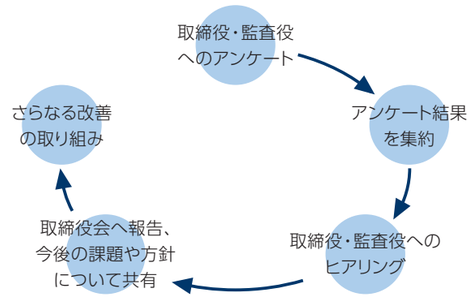
DX化の活用により省人化や設備間の連携強化が図られ、施設全体のバランスを鑑みたメンテナンスの重要度がより増してくる。また、SHIONOGIのグローバル化に伴い、各国当局からの査察など海外対応が増加するため、将来を予見した上での投資計画が必要である。

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が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**

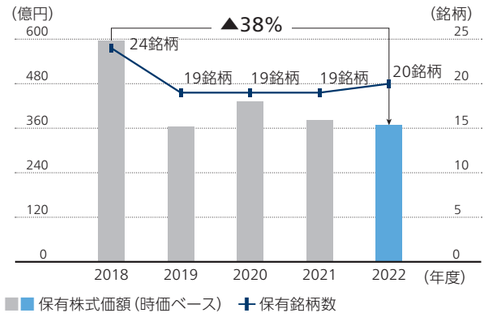
| | |
|---|---|
| 2021年度の評価結果 | ●「経営戦略に沿った施策の実行に加え、非財務情報に関する報告の充実」、「議論の充実に向けた効率的な運営」、「サクセッションを含む取締役会体制の充実」などが課題として挙げられた。 |
| ⬇ | |
| 2022年度の対応方針、取り組み状況 | ● 取締役・監査役への資料提供時期を早めるとともに、必要に応じて取締役会議案の事前説明を行うなど、議論充実に向けた対応の実施<br>● TCFD対応を含むサステイナビリティ活動、リスクマネジメント対応などの報告機会の拡充<br>● 次期執行役員候補である理事と社外役員との対話機会・内容の充実<br>● 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 | 2022年度の取締役会全体の実効性の分析・評価結果の概要は以下の通りです。<br>● 体制について<br>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。<br>● 役割・責務について<br>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イ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。<br>● 運営について<br>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 | 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。<br>● 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<br>● スキル・マトリックスのさらなる充実と活用<br>● 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<br>● 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<br>● 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、サステイナビリティ・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ることから、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、その結果を取締役会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があ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。外部環境が目まぐる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・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 | | | | スキル | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | 取締役会 | 指名諮問委員会 | 報酬諮問委員会 | | 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 | 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 | 取締役副会長 | 澤田 拓子 | (68歳／女性) | 8年 | 12／12回（100%） | — | — | | ● | | | ● | ● | | ● | ● | ● | ● | ● |
| 取締役 | 社外取締役／独立役員 | 安藤 圭一 | (71歳／男性) | 7年 | 12／12回（100%）<br>議長 | 2／2回（100%）<br>委員長 | 2／2回（100%） | | ● | ● | | | | | ● | ● | ● | ● | ● |
| 取締役 | 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%）<br>委員長 | | ● | | | ● | ● | ● | ● | | ● | ● | ● |
| 取締役 | 社外取締役／独立役員 | 髙槻 史 | (48歳／女性) | 3年 | 12／12回（100%） | 2／2回（100%） | 2／2回（100%） | | | | ● | | | | ● | ● | ● | ● | ● |
| 取締役 | 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 | | | | スキル | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | 取締役会 | 監査役会 | 指名諮問委員会 | 報酬諮問委員会 | 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 |
| 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%） | | | ● | | ● | | | ● | ● | ● | ● |
| 監査役 | 常勤監査役 | 加藤 育雄 | (69歳／男性) | 7年 | 12／12回（100%） | 11／11回（100%） | — | — | ● | | ● | ● | | | | | ● | ● | ● |
| 監査役 | 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%） | — | — | | ● | ● | | | | ● | | ● | ● | ● |
| 監査役 | 社外監査役／独立役員 | 奥原 主一 | (55歳／男性) | 3年 | 12／12回（100%） | 11／11回（100%） | — | — | ● | ● | | ● | | | | ● | ● | | |
| 監査役 | 社外監査役／独立役員 | 後藤 順子 | (64歳／女性) | — | — | — | — | — | ● | ● | | | | | ● | ● | ● | ● | ● |

# コーポレート・ガバナンス　役員紹介（2023年7月1日現在）

## 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

### 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

### 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）椿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）椿本チエイン社外取締役
（株）ダイヘン社外取締役

### 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）オージス総研取締役
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

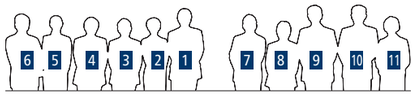
### 5 髙槻 史　Fumi Takatsuki　0株
**社外取締役／独立役員**

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

### 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 旦　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 当社創薬・開発研究所長
2010年 9月 当社創薬・開発研究所長 兼
シオノギテクノアドバンスリサーチ（株）
代表取締役社長
2013年 4月 当社創薬・開発研究所長 兼
シオノギテクノアドバンスリサーチ（株）
代表取締役会長
2014年 4月 シオノギ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リー・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**

花﨑 浩二　Koji Hanasaki
ジョン ケラー　John Keller
岩﨑 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

マテリアリティ

# 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 |
|---|---|
| ● 日本国内のコンプライアンス体制の強化 | ● 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）<br>● 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 |
| ● 日本国内外のコンプライアンス推進部門との連携強化 | ● 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<br>● 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<br>● 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 |
| ● 従業員教育 | ● 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<br>● 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<br>● 情報セキュリティ教育<br>● 贈収賄防止教育<br>● コンプライアンス・内部通報制度に関する教育 |
| ● 内部通報制度 | ● 通報窓口の利用件数（75件） |
| ● コンプライアンス意識調査 | ● 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。

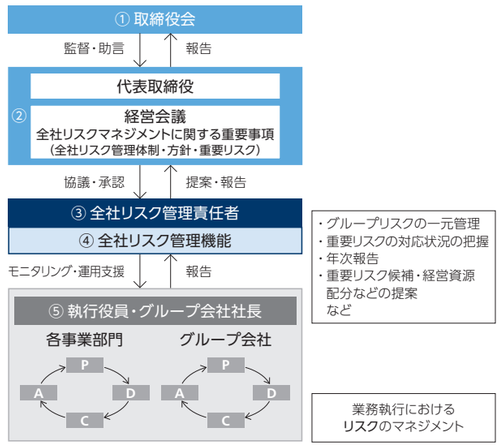
## リスクマネジメント体制の推進

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 | サステイナビリティ推進部、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。

## 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イ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が、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。 | • 急性呼吸器感染症治療薬の販売と適正使用の推進<br>• 急性呼吸器感染症予防ワクチンの開発<br>• 長時間作用型のHIV治療・予防薬の研究開発<br>• マラリア・結核・非結核性抗酸菌症等における新たな治療の研究開発<br>• 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<br>• 感染症のトータルケアを実現する製品・サービスの創出<br>• 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<br>• 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<br>• 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、パテント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。 | • 新たなモダリティ・技術への挑戦<br>• 外部との協創によるものづくりの推進<br>• インライセンスなど成長ドライバーへの積極投資<br>• 最先端の研究開発能力を確保するための人材育成<br>• 高い自社創薬比率の維持<br>• 治療薬にとどまらない革新的な治療選択肢の開発<br>• 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、人的資本マネジメントに注力しています。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。 | • キャリア採用強化<br>• 人事制度の改定<br>• 様々な属性が活躍できる働き方改革<br>• 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。 | • グローバルIT基盤の構築<br>• AIによるビジネスモデル / オペレーション変革<br>• 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<br>• 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<br>• 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。<br>・医療用医薬品事業の予見性の低下<br>・イノベーションの価値と乖離した価格算定<br>・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 | • 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<br>• 創出した価値を実証するエビデンスの構築<br>• 業界団体活動を通じた取り組みの推進<br>• 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処 |
| 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。<br>・製品の販売中止や回収<br>・健康被害に関する損害賠償訴訟の提起<br>・企業ブランド、レピュテーションの低下 | • 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<br>• 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<br>• 副作用等に基づく医療被害補償の保険加入 |
| 他社とのパートナーシップ | 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。<br>・自社技術やノウハウの目的外利用<br>・意図しない他社技術の無断利用や知的財産権の侵害<br>・自社による機密情報の漏洩<br>・他社による機密情報の漏洩<br>・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 | • 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<br>• 想定リスクを織り込んだ秘密保持契約の締結<br>• 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<br>• 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<br>• 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<br>• 共有する情報の最小化と情報共有ルールの整備<br>• 共有する情報の使用状況やログ監視の体制整備<br>• 情報管理体制の定期的な監査と評価<br>• 信頼性や財務状況、法的問題など多角的なデューディリジェンスの実施<br>• 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 |
| 品質 | 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などの問題が発生した場合、以下の影響が想定されます。<br>・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<br>・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<br>・レピュテーションの悪化による企業の信頼低下 | • SHIONOGIグループ品質ポリシーの制定<br>• 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<br>• Quality Cultureの醸成活動などの推進<br>• 製造所監査などを通じた管理監督活動 |
| サプライチェーンマネジメント | 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・環境などのサステイ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。<br>・工場の操業停止<br>・原材料や商品の調達困難<br>・医薬品の安定供給に対する重大な影響 | • 保有在庫量の独自基準に基づく在庫管理<br>• 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<br>• 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）<br>• 優先すべきBCP品目の設定と定期的な見直し<br>• サプライヤーに対するデューディリジェンスならびに監査の実施と改善要求 |
| ITセキュリティ・情報管理 | 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。<br>・重要システム停止による事業の継続困難<br>・個人情報を含む機密情報の流出<br>・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<br>・業績低下や風評被害 | • 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<br>• 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<br>• SHIONOGIグループグローバルプライバシーポリシーの制定<br>• 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<br>• 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<br>• 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<br>• 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 |
| 環境・安全 | 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。<br>・施設や設備の稼働停止や対策・復旧費用の発生<br>・損害賠償訴訟の提起、補償費用の支払い<br>・企業ブランド、レピュテーションの低下 | • 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<br>• EHS統括管理体制の整備<br>• 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<br>• 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 |
| コンプライアンス | 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。<br>・風評の悪化<br>・ステークホルダーからの信頼の失墜<br>・経営成績および財政状態の悪化 | • 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<br>• Global Compliance & Quality Week実施による全社コンプライアンス意識の強化<br>• 組織構成に応じた推進体制の再整備<br>• 公益通報者保護法に則した内部通報窓口の運用<br>• 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<br>• コンプライアンス委員会活動の取締役会への報告<br>• 社長メッセージでコンプライアンスについて発信<br>• 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 |
| 知的財産 | 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。<br>・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<br>・知的財産権保護のための係争や訴訟<br>・損害賠償金の支払い<br>・当該製品の製造販売の差止め<br>・企業ブランド、レピュテーションの低下 | • 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<br>• 事業活動における侵害予防調査の実施<br>• 導出入活動における知財デューディ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