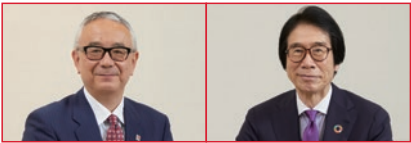


目次

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



I SHIONOGIの現在地

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

II これからのSHIONOGI

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

III SHIONOGIの成長を支える仕組み

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

IV パフォーマンスとデータ

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

社会からの主な評価

■ ESGインデックスへの組み入れ



2023 CONSTITUENT MSCIジャパン
ESGセレクト・リーダーズ指数



■ IR、サステナビリティに関する社会からの評価



■ その他

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

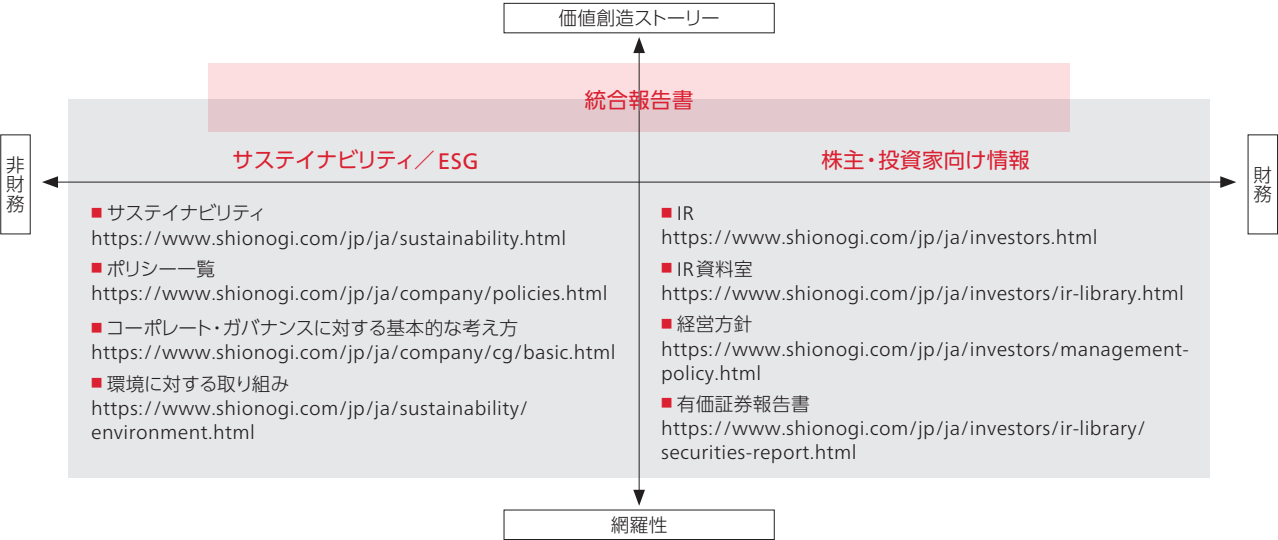
社会に対するコミットメント



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

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

情報開示体系



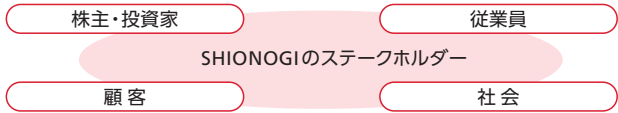
報告対象範囲など

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

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

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

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



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

将来見通しに関する注意事項

本報告書において提供される情報は、いわゆる「見通し情報」を含みます。その情報は、現時点において入手可能な情報から予測した見込み、リスクを伴う想定、実質的に異なる結果を招き得る不確実性に基づくものです。それらリスクや不確実性には、一般的な業界ならびに市場の状況、金利や為替レートの変動といった一般的な国内および国際的な経済状況が含まれます。リスクや不確実性は、特に既存および開発中の製品に関連した見通し情報に存在します。それらには、臨床試験の完了ならびに中止、規制当局からの承認取得、製品の安全性ならびに効果に関するクレームや懸念の発生、技術の進歩、重大な訴訟における不利な判決、国内外各国の保健関連制度の改革や法規制などが含まれますが、これらに限定されるものではありません。

また、既存製品に関しては、製造およびマーケティングのリスクがあり、需要を満たす能力を欠く状況、原材料の入手困難、他社との競合などが含まれますが、これらに限定されるものではありません。新しい情報、将来の出来事もしくはその他の事項より、見通し情報に更新もしくは改正が望ましい場合であっても、それを行う意図を有するものではなく、義務を負うものではありません。なお、本報告書には、医薬品（開発中の製品を含む）に関する情報が含まれていますが、その内容は宣伝広告、医学的アドバイスを目的としているものではありません。

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

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

人々にとってなくてはならない存在へ、

SHIONOGIはTransformationを加速させていきます。

※ SHIONOGI:SHIONOGIグループとしての総称

グループ経営理念

SHIONOGI Group Heritage

SHIONOGIの基本方針

目的

SHIONOGIは、常に人々の健康を守るために必要な最もよい薬を提供する。

そのために

益々よい薬を創り出さねばならない。

益々よい薬を造らねばならない。

益々よい薬を益々多くの人々に知らせ、使って貰わねばならない。

創り、造り、売ることを益々経済的にやりとげねばならない。

そのために

SHIONOGIの人々のあらゆる技術が日々休むことなく 向上せねばならない。

SHIONOGIの人々が、人間として日々休むことなく 向上しなければならぬ。

その結果

SHIONOGIの人々は日々の仕事と生活に益々生甲斐を感じる。

SHIONOGIの人々の生活の仕方が益々改善せられる。

SHIONOGIの人々の生活が益々豊かになる。

(1957年制定)

SHIONOGI Group Vision (2030年Vision)

新たなプラットフォームで
ヘルスケアの未来を創り出す

SHIONOGI Group Values

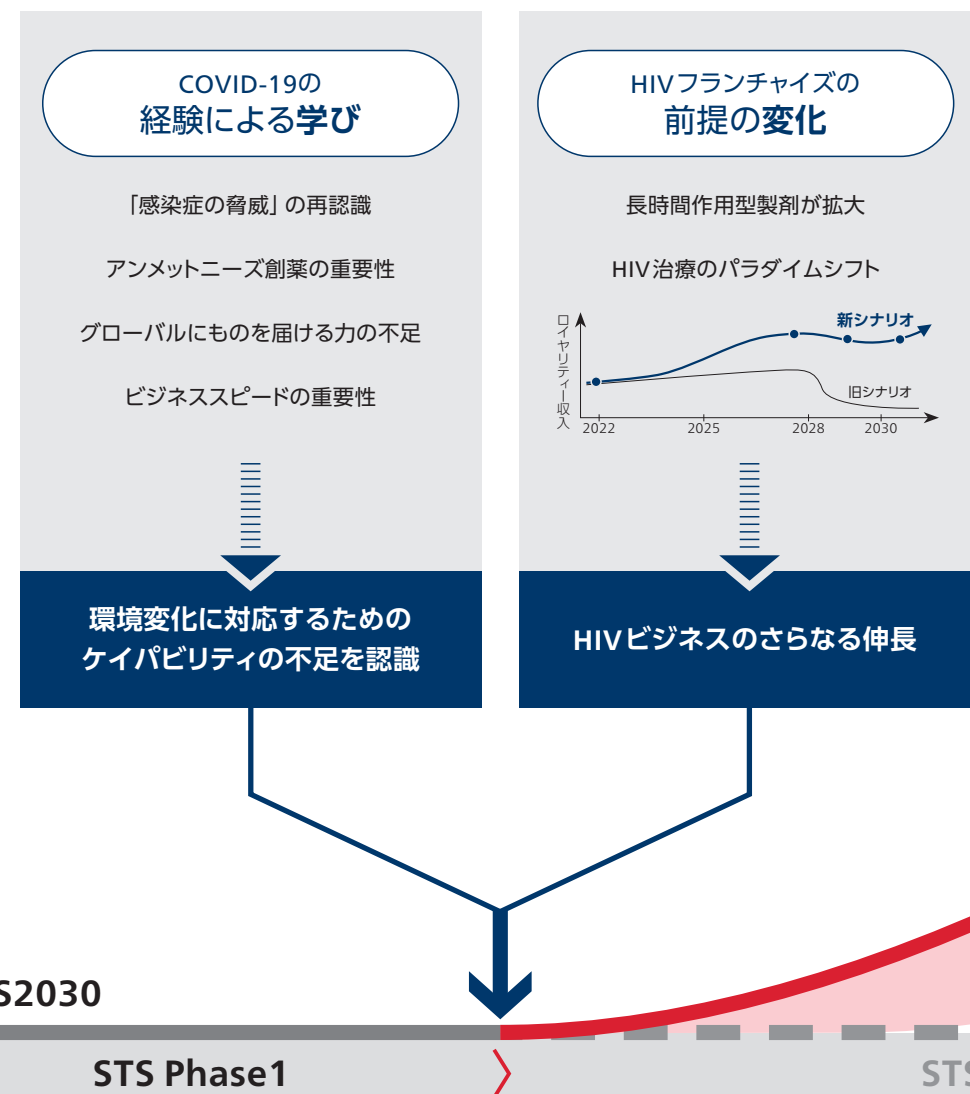
- コンプライアンスの徹底
- 既存概念の打破による進化
- 不屈の精神による貫徹
- 多様性の尊重
- 社会への貢献と共存

Why this Revision?

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

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

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



STS2030 Revision

STS Phase3

HaaS企業
への進化

STS2030 Revisionにおける強化ポイント

販売力の強化
グローバルに
届ける力

パイプライン強化
アンメットニーズへの
投資

経営基盤の強化
ビジネススピード向上・
人材強化

社長メッセージ

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



代表取締役会長兼社長 CEO

手代木 功

2030年Vision実現に向けた3年間の「成果」と「学び」

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

SHIONOGIは、2030年に成し遂げたいVision (SHIONOGI Group Vision) として「新たなプラットフォームでヘルスケアの未来を創り出す」ことを掲げ、そのVisionを実現するための戦略として中期経営計画「Shionogi Transformation Strategy 2030 (STS2030)」を2020年6月に策定し、全社が一丸となり歩みを進めてまいりました。

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

STS2030発表からの3年間の主な成果と学び

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

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

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

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

STS2030 Phase1の振り返り: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
- 感染症領域・中枢神経領域における多様な取り組み

ガバナンスの強化

- 社内意思決定プロセスの整備
- マネジャー教育の継続実施

主要KPIの達成				
（）はSTS2030目標値				
KPI	2020年度	2021年度	2022年度	
成長性	売上収益	2,972億円	3,351億円	4,267億円 (4,000億円)
	コア営業利益*	940億円	1,106億円	1,585億円 (1,200億円)
	コア営業利益率	31.6%	33.0%	37.1% (30%以上)
	海外売上高比率	16.2%	22.3%	16.9% (25%以上)
株主還元	自社創業比率	71%	73%	61% (60%以上)
	EPS	365円	378円	619円 (370円以上)
	DOE	4.1%	3.8%	3.9% (4%以上)
	ROE	13.9%	12.5%	17.8% (13%以上)

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

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

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

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

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

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

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

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

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

HIVフランチャイズの順調な進展

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

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

STS2030からSTS2030 Revisionへ

2030年Vision実現に向けて

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

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

社長メッセージ



真のグローバル企業として創り、造り、売る、を体現する

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

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

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

持続可能な感染症ビジネスモデルの構築

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

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

積極投資による成長ドライバーの育成

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

2030年Vision実現に向けた人的資本マネジメント

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

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

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

ステークホルダーの皆さまへ

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

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

社長 手代木 功 × 伊藤 邦雄氏 対談

—— ファシリテーション 佐藤 淑子氏 ——

SHIONOGIにおける人的資本経営の実践

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



手代木 功

塩野義製薬株式会社

代表取締役会長兼社長 CEO

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

伊藤 邦雄

一橋大学 CFO 教育研究センター長

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

ファシリテーター

佐藤 淑子

日本IR協議会専務理事・首席研究員

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

対談の様子は下記URLにて動画を公開しています。

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



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

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

手代木 SHIONOGI Group Visionとは、「新たなプラットフォームでヘルスケアの未来を創り出す」ですが、これは製薬会社として従来のように薬を提供するだけではなく、ヘルスケアに対するサービスを総合的に、トータルで提供する企業になることを示したものです。私たちはこれを「HaaS (Healthcare as a Service)」と呼んでいます。

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

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

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

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

ビジネスモデルの変革に必要な人材ポートフォリオ

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

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

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

それを実現するための覚悟と決意を感じました。

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

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



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

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

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

自律的なキャリア形成が企業の成長に直結

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

HaaSビジネスモデルの推進に向けた課題

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

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

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

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

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

成り立たせることが大きなチャレンジだと思っています。

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

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

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

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

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

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

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

対話を重ね、会社のカルチャーの変革を目指す

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

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

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

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

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

社長もまた、会社にとって重要な人的資本

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

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

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

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

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

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

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

