

# 持続的成長を確実なものとするために ビジネスの Transform を断行します



代表取締役社長  
手代木 功

## 長期的な成長に向けて ——次なる大きな変革で新たなシオノギへ

シオノギは、2020年6月、2030年に成し遂げたいビジョンとして「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、そのビジョンを実現するための戦略である新中期経営計画「**Shionogi Transformation Strategy 2030 (STS2030)**」を策定しました。STS2030では、「Transformation」をキーワードにビジネスを変革し、新たな成長を達成するための戦略を定めています。

シオノギは、142年の歴史の中で時代のニーズや取り組むべき疾病の変化に対応すべく何度も変革を遂げてきました。その中で、ビジネスのかたちを大きくTransformし、重要な転換点の1つとなったのは、2000年度に開始した第1次中期経営計画です。一時は売上が半減するほどの大きな事業構造改革を実行し、動物用薬品、植物用薬品、工業用薬品、臨床検査、医薬品卸といった、発展を望むには規模的にも十分とはいえない事業を切り離すことで、医薬品事業への集中を図りました。以降の約20年間は、医薬品事業への集中により創出されたイノベーションの成果により、大きな成長を遂げることができましたが、その一方で、当時シオノギを去った多くのファミリーたちの

痛みがあったからこそ、今のシオノギがあることを私たちは忘れてはならないと考えています。

外部環境や世の中のニーズが以前とは比べ物にならないほどのスピードで変化する時代において、シオノギが、2028年頃に訪れるHIV製品の特許切れ（パテントクリフ）に伴う試練を乗り越え再成長するには、従来のビジネスモデル、すなわち医薬品を創り、造り、売る（＝情報提供をする）だけでは不十分です。私たちの重要な4つのステークホルダーの1つ、顧客（患者、医療関係者）の皆さまのニーズが情報基盤の進化によって多様化していく中で、未病や予防から診断、治療、予後に至るヘルスケア全体を「サービス」として提供し、顧客の方々の満足度を高めていく必要があります。私たちはそれを「ヘルスケアのプラットフォーム」と位置付けました。次の時代のシオノギは多様なパートナーとの連携のもと、この新たなプラットフォームの構築に取り組み、プラットフォームの中で「必要とされるプレーヤー」となることを目指します。そのためには、従来の創薬型製薬企業としての強みを磨きつつ、製薬業界において飛びぬけた特徴・強みを有する存在にならなければ、異なる強みを持つ他社・他産業からの協業オファーが絶えない会社にはなり得ないと考えています。今回、私たちが成し遂げようとする変革は、シオノギが過去に経験したどの変化よりも速く、そして質的にも大きな「進化」をもたらすものになるでしょう。

「Transformation」＝変化し続けること、そして現状維持は後退であることを胸に刻み、絶えず進化していくという強い意志を持って、ビジョンの実現に挑戦していきます。

## シオノギの現在地 ——前中期経営計画の振り返り

新たな経営計画をスタートするにあたり、変革前のシオノギの状況について認識しておくことが重要です。2014年4月に開始し、2016年10月に更新した「Shionogi Growth Strategy 2020 (SGS2020)」では、「創薬型製薬企業として社会とともに成長し続ける」というビジョンのもと、

### 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

シオノギファミリーが一丸となって

- 創造力と専門性の進化でイノベーションを起こし、プラットフォームを協創する核となる
- 革新的な製品を創製し、適正な品質と価格で、正しい情報と共に世の中に届ける
- SDGsの達成に取り組み、誰もが病気や苦しみに困らない日々の実現に貢献する

「スインプロイク」や「ムルプレタ」、感染症関連では「ゾフルーザ」、セフィデロコル等、自社創製品を継続的にグローバルで上市し、私たちが取り組むべき社会課題、とりわけ「世界を感染症の脅威から守る」ことに貢献してきました。創薬型製薬企業を名乗るにふさわしい60%を超える自社創薬比率を維持しつつ、アライアンスを活用した技術等の獲得も積極的に行いました。その結果、現在の疾患治療のパラダイムを変え得る8つの注力パイプラインをはじめとした、HIV製品パテントクリフを克服する次世代成長ドライバーが順調に育ってきています。ペプチドや核酸、抗体への創薬技術の拡大、ワクチン事業への参入等、創薬を核に世界で戦う力は着実に進化しました。年間の研究開発費が500億円程度の企業規模でありながら、世界的な脅威となっているCOVID-19に対して、治療薬、ワクチン、診断薬の開発をほかの注力プロジェクトとリソースをやり繰りしながら進めています。これらの「創薬を核に世界で戦う力」と「柔軟かつ大胆に優先度を入れ替え機動的に研究開発を展開できる力」が、世界的にもユニークな我々の研究開発の現在地であると考えています。

また、SGS2020は、高効率経営というシオノギのもう1つの強みが鮮明になった期間でもありました。ViiV社に導出した抗HIV薬「テビケイ(ドルテグラビル)」およびその配合剤のグローバルでの売上が順調に拡大する中、経営の効率性を重視し、コストマネジメント力の向上に取り組んだ結果、経常利益、ROIC、ROEといった2020年度の主要な

SGSにおけるKPI達成状況

	達成指標	2020年度目標 (2016年SGS update)	2019年度実績 (JGAAP)
成長性	新製品 <sup>※1</sup> 売上	2,000億円	629億円
	経常利益	1,500億円	1,518億円
効率性	ROIC <sup>※2</sup>	13.5%以上	13.8%
	CCC <sup>※3</sup>	7.0ヵ月以下	7.7ヵ月
	自社創薬比率	50%以上	67%
株主還元	ROE	15.0%以上	18.0%
	DOE	4.0%以上	4.7%

赤字は2020年度目標を達成した指標

※1 2016年10月31日中期経営計画SGS2020のupdateより

※2 投下資本利益率

= 税引後営業利益 / (有利子負債 + 株主資本 + 非支配株主持分) × 100 (%)

※3 Cash Conversion Cycle

経営目標を前倒しで達成することができました。一方で、SGS2020の最終年度となった2019年度は、連続最高益が途絶えるだけでなく、8年ぶりに売上高および各種利益項目の計画未達という、大変残念で、株主の皆さまには申し訳ない成績に終わりました。課題は「新製品の成長」ならびに「海外事業の成長」「従業員一人ひとりの生産性の向上」と明確です。グループ総体として、利益面やROE等の順調な進展が、これらの課題認識に関する危機感を薄めていたのではないかとのご批判があるならば、それは射たご指摘だと認識しています。

2019年度の結果を受けて、SGS2020を当初予定通り2020年度まで継続することも考えました。しかしながら、この変化の激しい時代においては情報技術の進化もあいまって、時間が持つ価値が飛躍的に高まっています。それを踏まえ、「HIV製品パテントクリフまであと8年しかない」という事実をいかに早く私たち全員の行動変容につなげ、その上で結果を創出するか、ということを重視しました。そのためにSGS2020を1年前倒しで終了し、STS2030を策定、公表することを決断しました。

STS2030におけるコミットメント  
——ヘルスケアサービスの提供へ

新たな成長戦略であるSTS2030のスタートに当たり、私たちが第一に取り組むべきことは、前述の積み残した課題を早期に克服し、HIV製品パテントクリフに備えて、新しいビジネスモデルの構築を強力に進めることです。これらTransformationの具現化を実行する期間として、最初の5ヵ年(2020年度～2024年度)をSTS Phase1と位置付けています。(STS2030の詳細はp.27-42を参照)

STS2030の策定にあたっては、巨大なパテントクリフを乗り越え成長するために重視すべき環境変化を認識し、その先に自らが果たすべき企業価値を置いたうえで、「どう変わるべきか(ビジョン)」「どのように変わっていくのか(戦略)」を、ステークホルダーとの対話も踏まえて検討してきました。

近年、世の中は加速度的に変化しています。COVID-19は、短期間で私たちの生活スタイル、社会的価値観に大きな変化をもたらしました。ただ、COVID-19は大変わがかりやすい例であっただけで、実はこの数年間、AI技術の目覚ましい進歩や国際社会におけるパワーバランスの変化などが、すでに私たちの日常に対して不可避ともいえる非常に大きな変化をもたらしてきました。今後、社会における「情報」の重要性がますます高まることで、個人がありとあらゆる医療情報にアクセスできるようになり、ヘルスケアに対するニーズがより高度化・多様化することは容易に想像でき、それに伴い異業種の参入も加速することでしょう。それに対して、シオノギがその変化に対応し、自ら変わることができるかどうかが問われています。現在の医薬品ビジネスの基本モデルは、日米欧等の成熟型の市場において、特許(広義の知的財産)に基づいて一定期間イノベーションによる成果を享受し、それを再投資することでさらなるイノベーションを創出していく、というものです。私たちシオノギはこの現行モデルを基本的には支持しています。なぜなら医療の発展には継続的にイノベーションサイクルを回し続ける必要があります、それには、高いリスクに見合うリターンが必要だからです。しかし、一企業として考えれば、大きな特許クリフを乗り越えるには困難な

挑戦を連続と続ける必要があります。また、イノベーションの創出に対する対価の適正化と社会保障を維持するために必要な医療費抑制政策との両立も、医薬品ビジネスのサステナビリティという点では今後ますます重要度を増していきます。このような経緯から、シオノギ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<sup>※4</sup>企業」へと進化し、社会に対して新たな価値を受け入れ可能な価格で提供し続けていくことで、事業のサステナビリティを実現するとともに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目指します。

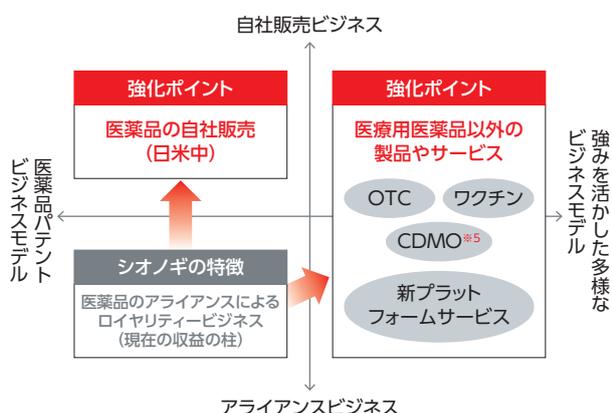
このような新たな方向性に伴い、ビジネスモデルも転換により拡大しなければなりません。現行モデルは特許に基づくロイヤリティビジネスモデルを基盤としていますが、シオノギが今後確立を目指すモデルとしては、1つは「医薬品の自社販売によるビジネス」です。自ら稼ぐ力、これを特に日本、アメリカ、中国の領域で高めていきます。そしてもう1つは、「特許に依存しない医療用医薬品以外の製品やサービスによるビジネス」です。一般用医薬品やワクチン、あるいは生産での受託ビジネス等を拡大していくだけでなく、新しいヘルスケアサービスの提供によるビジネスへも挑戦します。ビジネスモデルの転換をス

新たなシオノギの方向性



ムーズに行い、自社販売とアライアンス、および、パテント活用とそれ以外のビジネス、これらのバランスを取りながら拡大することはSTS2030の重要なテーマの1つであり、パテントが切れても収益がゼロにならないビジネスモデルを2030年までに構築することを目指します。

STS2030 —ビジネスモデルの転換による拡大—



※5 Contract Development and Manufacturing Organization (医薬品受託製造開発機関)

シオノギの変革による成長、STS2030達成の源泉となるのは人材にほかなりません。役員を含むシオノギファミリー全員がその能力を最大限に発揮しつつ、個性をぶつけ合い、知を融合しながら強みを磨き続けること以外に、異業種が入り混じる厳しい世界で勝ち残る術はありません。従業員個々が自らの変化を実感できる育成プランを充実させることはもちろんのこと、その成長を後押しするラインマネジャーが育成の楽しさと責任を噛みしめ、組織成果の最大化に導けるよう、マネジャーの育成も強化していきます。

サステイナブル(持続可能)な社会の実現に向けて

シオノギは、事業活動を通じて社会課題解決を推進することで、会社として成長を続けながら、Sustainable Development Goals (持続可能な開発目標、SDGs)の達成を通じたサステイナブルな社会の実現に貢献していきます。2019年度には、国連が提唱する人権・労働・環境および腐敗防止に関する10原則からなる「国連グローバル・コンパクト」へ署名しました。国連グローバル・コンパクトの考えを支持・実践し、グローバル市民としての責任を果たしていきます。

また、このたび、急速に変化する環境変化に対応するため、シオノギが優先的に取り組む重要課題(マテリアリティ)を更新するとともに、達成すべき非財務目標を新たに設定しました。最重要課題の1つには、引き続き「感染症の脅威からの解放」を掲げ、三大感染症(HIV、結核、マラリア)やAMR※6、ウイルス感染症への対策に取り組んでいきます。このたびの新型コロナウイルスがもたらした地球規模での脅威や社会の混乱は、シオノギの従来からの感染症に対する取り組みがいかにSDGsの達成に貢献しているか、またその取り組みがいかに社会から求められているのか、ということを私がこれまで考えていた以上に改めて再認識する機会となりました。このCOVID-19によって引き起こされた社会課題については、引き続き全社のリソースを集中させ、ワクチンや治療薬、診断薬等の開発に最優先で取り組むことで、パンデミックの早期終息による社会の安心・安全の回復に貢献していきます。そのほかのマテリアリティに関しても、E(環境)S(社会)G(ガバナンス)の諸課題への責任ある対



応とその強化に努め、持続可能な「社会への貢献と会社の成長」を実現し、ステークホルダーの皆さまから将来にわたって必要とされる企業となれるよう取り組んでいきます。

※6 (細菌感染症における) 薬剤耐性

## ガバナンスの強化 ——第二世代のガバナンス体制へ

シオノギは、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によって生かされている存在であることを強く認識し、これらのステークホルダーに対して常に最適なバランスで接し続けることが企業価値を高める上で重要と考えています。それらへの対応のバランスが保たれているかを要所で確認し、それぞれの関心やニーズの変化にしなやかに対応することを経営の要諦としています。創業143年目を迎え、ほかの企業もそうであるように厳しい時期は何回もありましたが、この4つのバランスを常に保つことで、業況が悪い時期にもステークホルダーの皆さまに助けをいただき、ここまで成長してまいりました。

2020年度には、社外取締役制度の導入時(2009年度)に就任した社外取締役が全員退任し、ある意味で第二世代のガバナンス体制を開始しています。より一層の経営強化と多様性の推進を図るため、社外取締役に取締役会議長に就任いただくとともに、5名中2名を女性取締役とし、さらに各人のスキルだけでなく年齢のダイバーシティにも配慮し、40代から70代までバランスの良い構成としました。社外役員からは、グローバルでの経験やデジタルネイティブな発想など、これまで以上に多様な考えや意見を頂戴し、活発に議論することで、コーポレート・ガバナンスおよび経営のさらなる進化に取り組んでいます。

## 成長をともに実感していただける株主還元

株主還元方針については、成長投資とのバランスを取りながら企業価値の最大化を図り、中長期的な利益成長を



株主の皆さまにも実感していただける施策を引き続き推進していきます。各年度における業績の上下はありますが、私たちは会社として持続的に成長中であると認識しています。これまで8期連続で増配してきましたが、そのトレンドをできる限り継続していきたいと考えています。また、自己株式の取得や消却、政策保有株の削減も含め、市場動向を注視しながら株主還元政策を機動的に行い、資本効率の向上に努めます。以上の点を意識し、STS2030においては、従来のDOEとROEに加え、新たにEPSも株主還元指標として設定しました。

## 最後に

シオノギは、HaaS企業として、基本方針にある「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)”を提供し続けることで、社会とともに成長していきます。2030年のビジョンに込めた「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」という想いを実現すべく、シオノギの役員・従業員一人ひとりが変化を恐れず、多様性を受容し、既成概念を超えて「Transform」することをここに宣言するとともに、事業を通じてESGの諸課題にも取り組み、サステイナブルな社会の実現に貢献していきます。

代表取締役社長

手代木 功

MESSAGE

# ビジョン実現に向け、 資本コストを意識しながら 積極的な投資を実行していきます



経営戦略本部長  
花崎 浩二

## 新中期経営計画 (STS2030) の財務方針について

Q. KPIの設定の背景について教えてください

STS Phase1 では、特に海外における自社販売体制を強化することで売上の増大を目指します。それに加え、KPI達成に向けて必要な研究開発投資や新規成長ドライバー獲得等の成長投資を進めていきます。また、このような成長・投資フェーズにおいても、シオノギの特徴である高いコア営業利益率を堅持していきます。さらに、新たなプラットフォーム構築に向けて、他社・他産業から選ばれる条件として、自社創薬比率を高水準で維持することを目指します。

株主還元指標としては、親会社所有者帰属持分配当率

(DOE)と親会社所有者帰属持分当期利益率(ROE)を継続して採用するとともに、1株当たり利益(EPS)を新たに設定しました。DOEによって配当の水準を、EPSによって自己株式取得を含む株主還元施策を規定し、内部留保資金活用における成長投資とのバランスを考慮しながら株主還元施策を進めていきます。

Q. 財務方針に込めた想いと

事業投資の考え方について教えてください

事業投資に関しては、STS Phase1の最終年度である2024年度までに海外ビジネスや新規ビジネスの立ち上げ

### STS Phase1のKPI・目標

KPI	2024年度目標	2030年度目標
<b>成長性指標</b>		
売上収益	5,000億円	6,000億円
コア営業利益	1,500億円	2,000億円
コア営業利益率	30%以上	
海外売上高比率	50%以上	
自社創薬比率	60%以上	
<b>株主還元指標</b>		
EPS	480円以上	
DOE	4%以上	
ROE	15%以上	

売上高 5,000億円

海外

国内

ロイヤリティ

ロイヤリティを除く海外売上高比率 50%

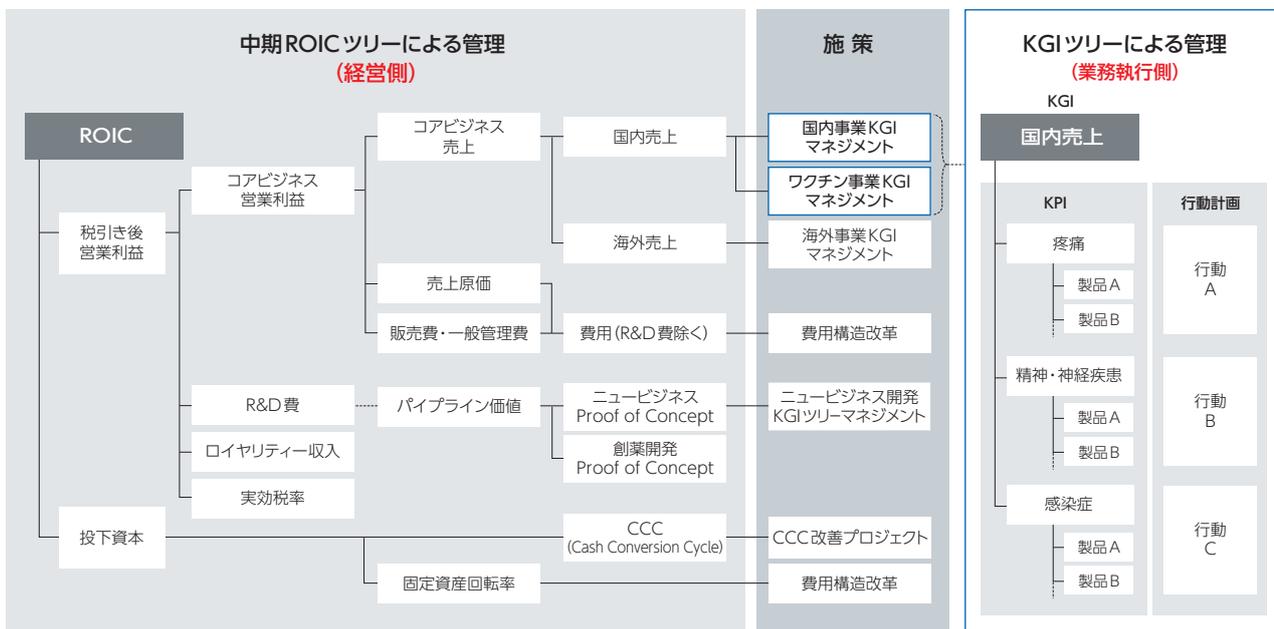
### STS Phase1における資金調達と使途

- ロイヤリティ収入による営業CF創出
- 手許現金、資産現金化によるCF創出
- 負債調達の活用

- 通常の事業投資
- 株主還元
- 次期成長ドライバー獲得のための事業投資

機動的な株主還元

ROIC 経営の全体像



等に対して5,000億円の投資を行うことを打ち出し、多くの投資案件の調査・分析を進めています。

投資対象としては、海外、特に米国、中国での販売体制を強化するために、より多くの顧客ニーズに応える製品・パイプラインや、販売網の獲得等を検討しています。国内に関しては、疾患戦略に基づいた製品ポートフォリオの強化を行うと同時に、インフラの規模の見直しを実施し、生産性を高めていきます。いずれも、重点疾患領域である感染症や精神・神経領域を中心に検討を進めており、各地域で競争力のある販売体制を築いていきます。また、HaaS企業として成長するために、デジタルを中心とした新たな強みの構築も進めます。既存の収益ドライバーの深化と、新たな成長ドライバーの探索にバランスよく投資していく予定です。

資本コストの観点を取り入れた経営

Q. 資本効率向上に関する方針や取り組みを教えてください

外部ステークホルダーにお約束すべき資本効率の指標はROEであると認識しており、2000年以降、ROE向上を意識した経営を行ってきました。一方、前中期経営計画では、従業員一人ひとりの業務に連関させやすいようにROEを要因分解し、実務レベルではROICで目標を設定していました。それによって、「営業利益率や投下資本回転率をいかに効率化するか」という意識の浸透につなげました。

社内でROICが浸透し、資本コストに対する意識付けが

一定程度できるようになったため、STS2030では外部KPIからROICを外しましたが、社内では引き続きROICの考え方に基づいた資本効率向上を意識した経営を行っています。2020年度からは、ROICツリーによる全体把握は経営側で継続しつつ、業務執行側では、各数値目標の責任部署におけるKGI (Key Goal Indicator) を設定し、そこから行動指標KPIへとつながるツリーとして展開する「KGIツリー」方式を採用しました。これによって、ROICツリーと同様の「漏れや重複のなさ」と「一覧性」も確保しながら、現場での使いやすさを向上させ、ROICを用いた高資本効率経営をより一層進化させています。

会計基準について

Q. 国際財務報告基準(IFRS)に変更した狙いとその影響について教えてください

IFRS導入の第1の狙いは、今後の海外売上高比率の増加を見据えたグローバルガバナンス体制の強化です。全社で会計基準を統一することで財務報告プロセスを整備し、財務分析やそれに基づくスピードを高めていきます。第2に、社内に対して、資本効率向上と経済的意思決定の徹底を促すことです。それには、資産の将来キャッシュ・フローの予測精度の向上が必要で、各開発品・製品の評価は経営戦略本部とヘルスケア戦略本部のコーポレート側で実施することで、個々の価値を冷静に分析し、常に最適な資本配分を実現できる体制を整えました。

STS2030の概要

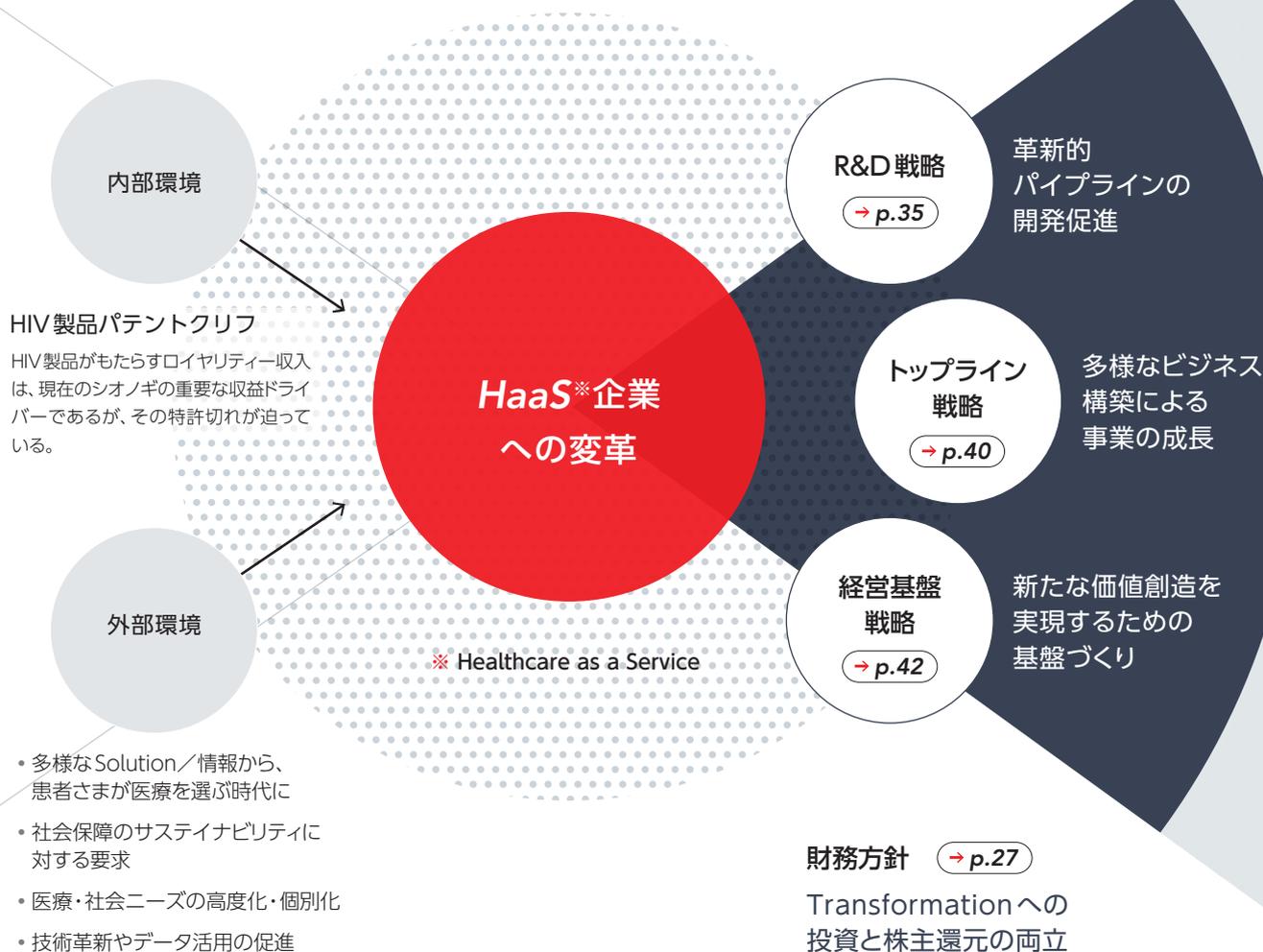
# 創薬型製薬企業としての強みを磨き続け、 HaaS企業へのTransformationを実現させる

## Why | HaaS企業を目指す理由

シオノギは、患者さまが医療を選ぶ時代に、多様で変わりやすいヘルスケアニーズに応えられるソリューションの提供能力と、変化に対する柔軟性を併せ持つHaaS企業への変革を実行していきます。また、パテントに頼らないビジネスを展開し、持続的・安定的な収益基盤の構築を目指します。

## How | 事業戦略

優れた治療薬を軸に、疾患全体にまたがる様々な困りごとに広くお応えするための疾患戦略を展開します。また、製薬という枠にとらわれない、これまで以上に広範なパートナーリングにより、新たな価値提供を行っていきます。



**What** | 目指すHaaS企業の姿

2030年 Vision

**新たなプラットフォームで  
ヘルスケアの未来を作り出す**

**新たな疾患戦略**

→ p.31

未病・ケア    予防    診断    コアとなる治療薬

**ヘルスケアサービス**



多様なニーズへ、  
個別最適なソリューションの  
提供を可能に

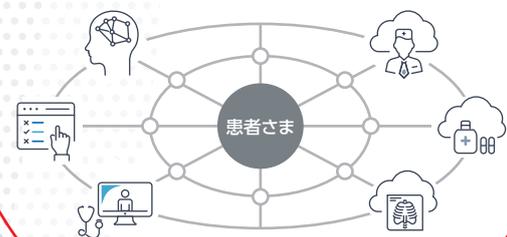
**パートナーング  
による価値創造**

→ p.33

強みを活かしたパートナーングで疾患戦略を実現

ライセンス ビジネスモデル	現在の収益の柱、今後も重要 シオノギのR&D力× メガファーマの販売力
プラットフォームを 実現する多様な ビジネスモデル	多数のストラクチャーを構築 (ジョイントベンチャー・ コンソーシアム・事業提携等)

**プラットフォーム**



治療という枠を超えた、広範なヘルスケアに関する顧客課題を解決するため、シオノギはあるべきHaaS企業像を常に模索し、しなやかに戦略を適応させながら、その実現を推進していきます。

MESSAGE

## 新たな疾患戦略によって 患者さまへの提供価値を 最大化していきます



ヘルスケア戦略本部長  
澤田 拓子

### 患者さまを中心に据えた価値の創造

シオノギはSTS2030の中でHaaS企業へとTransformすることを掲げていますが、医療用医薬品の提供にとどまらないサービスを提供していくためには、これまで以上に患者さまの視点に立って考えることが重要になります。たとえば、疾患の主症状に対する治療の質を向上させることと、疾患に付随する周辺症状を含む治療の質も向上させることとの間には大きな差があります。

今回のCOVID-19を例にとると、簡便な診断薬や、有効なワクチンの必要性はいうまでもありませんが、感染を完全に予防できるワクチンの実現性は相当に低いと考えられています。その場合、治療薬が必要になる訳ですが、抗ウイルス薬に望まれる効果は「病原体であるウイルスを排除・減少させることによって臨床症状を改善させること」です。しかし、臨床では、免疫細胞がウイルスと戦うためにつくるサイトカインが制御不能となって放出され続ける「サイトカインストームによる重症化・症状の継続」も大きな問題になっていますし、気管挿管した患者さまなどでは重複感染も課題になってきます。つまり、COVID-19全体を考えて価値を提供しようとする、より効果の高い抗ウイルス薬だけでなく重症化抑制や重複感染治療等、種々の症状に対する治療薬を揃えることも

必要ではないかという議論が出てきます。さらに、迅速な診断や予防、適切な情報提供の仕組みなども必要になるでしょう。

シオノギではすでにCOVID-19に対する取り組み（詳細はp.17）として、抗ウイルス薬にとどまらない種々の製品開発や情報提供を進めています。その背景にはこうした患者さまを中心に据えた疾患全体を見据えた価値提供の議論がありました。

シオノギは、疾患に関連する種々の困りごとの解決も含めたトータルケアの取り組みを強化していきたいと考えています。

### 疾患戦略の考え方

こうした患者さまを中心に据えたトータルケアの在り方をより明確にするために、STS2030の中で疾患戦略という考え方を打ち出しました。患者さまへの提供価値を考える際にはペイシエントジャーニー、つまり、患者さまが疾患や症状に気付いてから病院で治療を受けるまでの経緯や生活の中での行動・思考・感情の一連のプロセスのことを考えることとなりますが、疾患戦略はこれをベースとした2つの要素から構成されています。

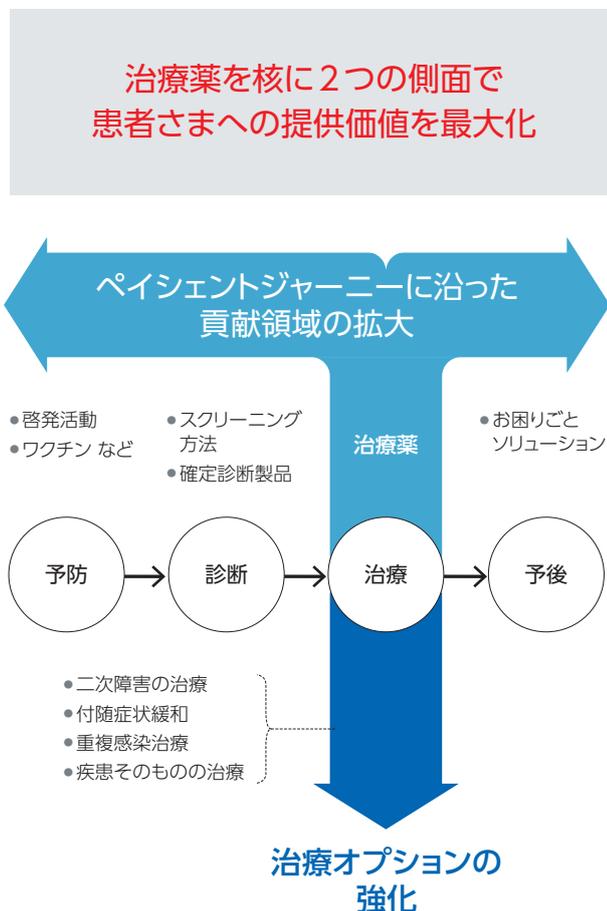
1点目は、患者さまの視点で未病から予防、診断、治療

に至るまでの過程でどのような行動や思考を経るのか、また、どのような思いをお持ちなのかを考え、ペイシェントジャーニーを辿る中で特に重要な製品やサービスを揃えていくという考え方です。診断や予防に関する製品・サービスの提供や、情報提供活動などと捉えれば分かりやすいかと思います。

2点目は、先ほどの例で挙げたような治療オプションの強化です。感染症でたとえると疾患に付随する症状の軽減や、重複感染／二次障害として現れる疾患に対するソリューションを揃えることで、真に患者さまの治療に貢献していくイメージです。

重要なのは、単に自社製品の売上を最大化させるためだけの戦略ではなく、患者さまへの提供価値を最大化させるために複合的な戦略を考慮すべきということです。自社製品を、本当に使っていただくべき患者さまに支援策とあわせてお届けすること、つまり適正使用を促進するとともに、DXの推進などにより充実したフォローを提供していきます。経済的な成長は、それによって自ずとついてくるものと考えています。

疾患戦略の概要

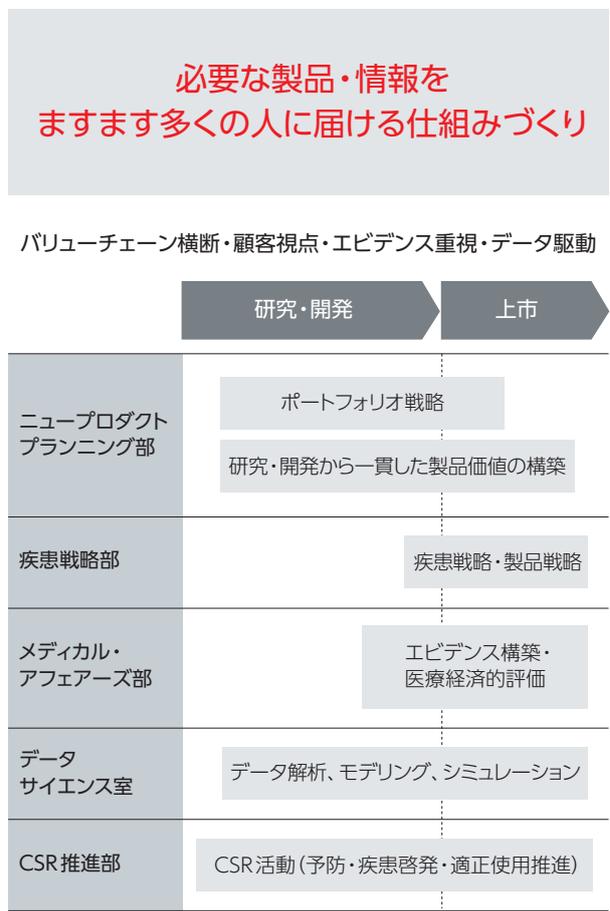


ヘルスケア戦略本部の設立

疾患戦略の実現には、研究・開発段階から一貫した価値を提供するための仕組みづくりが必要です。また、疾患戦略部やメディカル・アフェアーズ部、CSR推進部など、製品上市後に患者さまや患者さまを支えるステークホルダーとのコミュニケーションを通じた価値創出を担う部門が密に連携し、提供価値を議論しながら一体となって活動していく必要があります。こうした活動によって必要な製品や情報を適切かつ多くの人に届けていく体制をより強固なものとするためにヘルスケア戦略本部を設立し、複数の本部に存在していた機能を統合しました。

現在はヘルスケア戦略本部内の各組織から代表メンバーを募り、疾患戦略の立案を進めています。シオノギの将来を担う若手を中心にメンバーを構成したこともあり、既存の価値観にとらわれることなく新たな価値創出に向けた活発な議論がなされています。STS2030で掲げたHaaS企業となるためのTransformationの具現化に向けて、各組織と連携しながら価値の最大化に向けた活動を進めていきます。

ヘルスケア戦略本部の概要



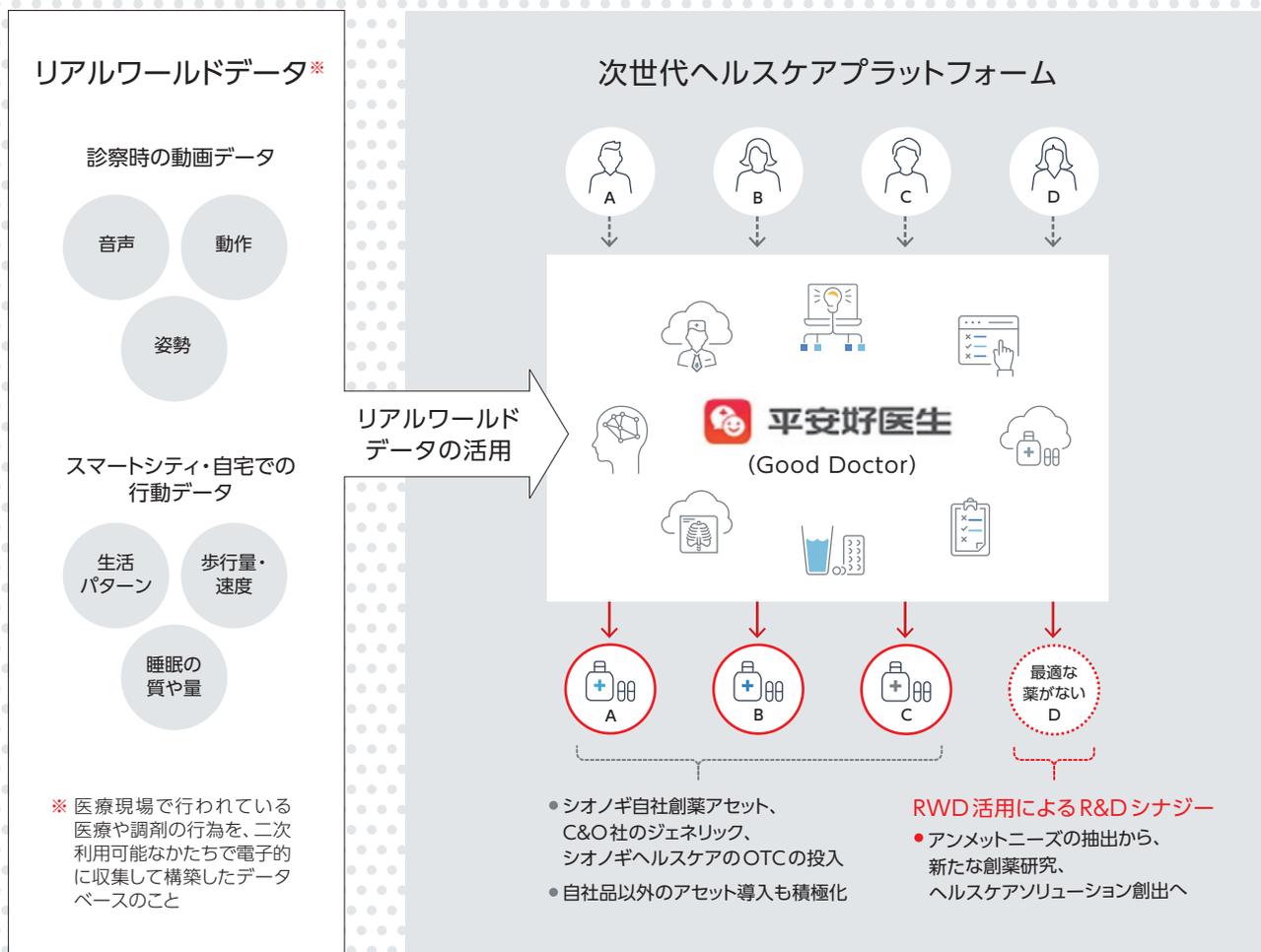
SPECIAL FEATURE 02

# ヘルスケアの未来を創造する——

## 成長する中国市場でトータルケアのプラットフォーム確立に挑戦

情報テクノロジーの急速な発展により、医療の在り方が大きく変わろうとしています。たとえば、患者さま一人ひとりの健康情報がビッグデータとして集積・解析されることで、個別化医療の基盤が整いつつあります。通院せずにオンラインで診察や服薬指導を受け、医薬品を自宅へ届けてもらう新しい取り組みも検討されています。シオノギはこうした変化に対応し、ヘルスケアの未来“HaaS”の実現を目指して、志をともにする異なる強みを持ったパートナーとの価値協創により、ヘルスケアプラットフォームを構築していきます。

目指す姿



※ 医療現場で行われている医療や調剤の行為を、二次利用可能なかたちで電子的に収集して構築したデータベースのこと

## 合併会社設立の背景

中国平安保険グループは、「顧客体験にフォーカスし、世界をリードするテクノロジー主導型の個人金融・生活のサービスプロバイダーとなる」という戦略目標のもと、保険業に加え、情報テクノロジーを活用したヘルスケア事業にも注力しており、グループ内および出資・提携先企業の機能を相互に活用した新たな事業の創出・発展に取り組んでいます。そして、これらの事業を通じて集積したライフスタイルに関するビッグデータを活用した独自のインターネット医療健康管理サービスプラットフォーム「平安好医生 (Good Doctor)」を保有しています。これを通じて、オンライン診療、AIドクターによる問診や医療アドバイス提供、医療機関予約、医薬品配送等を含む、ヘルスケア・医療サービスや診療所標準化管理サービスなどの構築・改善につなげています。Good Doctorは、2019年末に3億人を超える登録ユーザーを抱え、毎月6,700万人のアクティブユーザーを抱える中国最大のオンライン医療プラットフォームに急成長しています。

シオノギと中国平安保険は、今後のヘルスケアサービスに求められる将来像に対するビジョンが一致し、双方の強みを活かして両社で次世代ヘルスケアプラットフォーム

を構築していくことで合意し、平安塩野義の設立に至りました。それぞれが強みとする、サイエンスを基盤とする創薬開発ならびに製造・品質管理のノウハウと、情報テクノロジーによるビッグデータ収集とAIによる解析ノウハウとを掛け合わせ、プラットフォーム構築を推進していきます。

## 平安塩野義が目指す姿

平安塩野義は、様々な環境変化に柔軟に対処し、「個々人の生活・健康へのニーズの変遷に合致した最善のソリューションを提供し続ける」というヘルスケアの未来を創造することを目指します。まずは当社のグループ会社である中国C&O社やシオノギヘルスケアの持つ高品質なジェネリック医薬品や一般用医薬品 (OTC) を、Good Doctorを通じて個々の患者さまに適したかたちで提供します。並行して、中国市場のアンメットニーズを満たす新薬の投入や、ヘルスケアデータを駆使した全く新しい薬、または新たなヘルスケアソリューションの創出に取り組めます。

さらには、これら革新的なヘルスケアプラットフォームから創出されたソリューションを、アジアや日本、欧米各国にもお届けし、世界の人々の生活や健康の増進に貢献していきます。

### MESSAGE 平安塩野義 CEO より

## これまでの常識、既成概念にとらわれない 新たな事業を創出する

シオノギは、STS2030において新しいVisionを掲げ、その達成に向けてTransformすることを志向しています。今回の中国平安保険との提携は、両社の異なる強みを掛け合わせた協業により、新たなビジネスプラットフォームを構築する計画であり、STS2030でシオノギが目指す姿を具現化する事業の1つに位置付けられています。

平安塩野義では、シオノギが長年培ってきたノウハウ (疾患に対する洞察力、R&Dノウハウなど) と中国平安保険が保有するヘルスケアデータ、オンライン診療プラットフォームやAI技術を掛け合わせ、従来の製薬業界の手法とは異なる新たなビジネスモデルで、人々に個別最適なヘルスケアソリューションを提供することで、HaaS社会を実現したいと考えています。従業員もこれまでの延長線上にない新しい取り組みにチャレンジすることでグループの変革



平安塩野義有限公司  
平安塩野義 (香港)  
有限公司  
董事長 兼 CEO  
吉田 達守

をリードし、新たなモデルでシオノギの中長期的な成長に貢献することにやりがいを感じています。

また、今回の提携を通して、シオノギとして以下の2つを実現していきます。

- ① アジア (特に中国) 地域における販売体制を、新薬を軸にジェネリック、OTC事業を合わせた真のHaaS (Healthcare as a Service) として実現する
- ② 新薬を含む革新的ヘルスケアソリューションを創出する拠点を持つ

異業種間ゆえの異なる強みを融合し、シナジーを発揮して、これまでの常識、既成概念にとらわれない新たな事業を創出することで、社会に新たな価値を提供できる会社になりたいと思います。

## 積み重ねたものづくりの力でヘルスケアの未来を切り開く

### 領域戦略

#### 基本方針

感染症、精神・神経疾患をコアとしつつ、社会的ニーズの大きい疾患領域にチャレンジし続け、柔軟かつ大胆に優先度を入れ替え

#### 感染症

##### 社会・医療ニーズに応える感染症のトータルケアの実現

- COVID-19にトップスピードで対応 [→p.17](#)
- 感染症のトータルケアを目指して [→p.19](#)

#### 精神・神経疾患

##### 精神・神経疾患における治療パラダイムの転換

- リアルワールドデータやビッグデータの解析、バイオマーカーの探索による客観的な診断／層別化 [→p.33](#)
- 新たなメカニズムに基づく革新的な新薬を創製 [→p.52](#)

#### 新たな成長領域

##### 社会的ニーズの高い疾患領域へのチャレンジ

左記注力領域以外でも創薬による貢献に絶えず挑戦しています。それぞれの研究員は、高いサイエンス力と患者さまやご家族の困難を解決することへの情熱を持っています。限られたリソースをフル活用し、不屈の精神で最後までやり遂げる力がシオノギのR&Dの強みであり、制御性T細胞阻害剤やS-540956といったがん領域の化合物もその成果の1つです。こうした有望な「タネ」に対してしなやかに優先度を変更し、アンメットニーズに応えていきます。

#### MESSAGE

これまでがんは主たる創薬対象ではありませんでしたが、大阪大学との共同研究によって見出された新規標的分子CCR8には強い期待が寄せられ、柔軟なリソースシフトのもと、最速で創薬を進めています。既存の治療によっては満たされない多くの患者さまに希望をもたらすことができるよう日夜奮闘しています。

イノベティブ医療研究所 がん2グループ Principal Scientist 田中 秀和



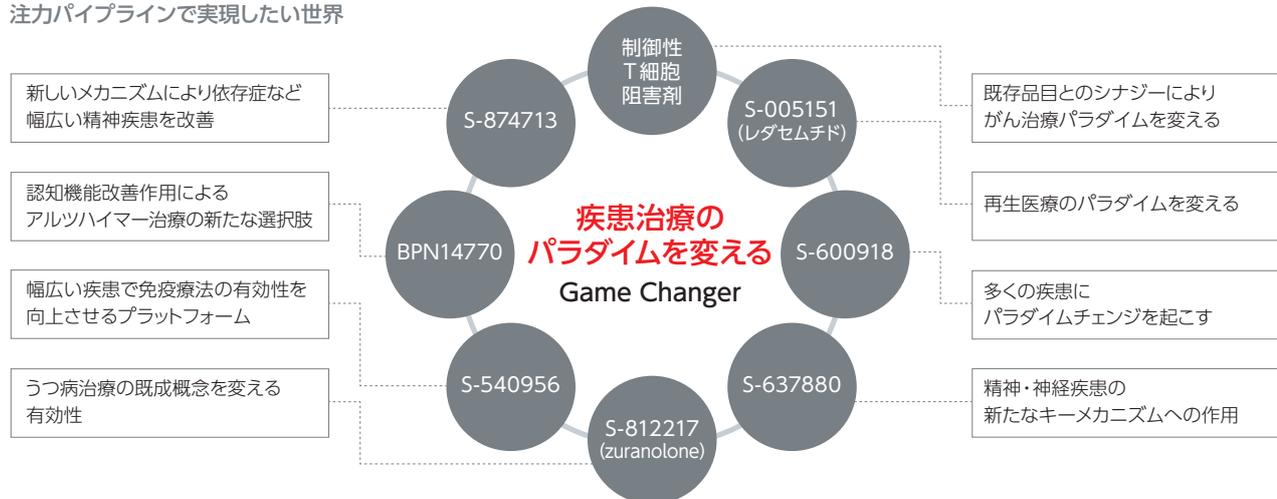
### 注力パイプライン

#### 漸進的改良ではなく、革新的価値を

漸進的な改良ではなく、革新的価値、つまり誰が見ても新しいと思える価値の提供を目指して8つの注力パイプラインの開発を進めます。一つひとつが疾患治療のパラダイムを変え得るポテンシャルを持ったパイプラインで

あり、また作用機序を深く考察し、複数適応症の並行開発をこれまで以上に進めることにより、製品価値の早期最大化を進めます。これらパイプラインの開発を通じてHIV製品パテントフリフに対処し、持続的成長を実現していきます。

注力パイプラインで実現したい世界



アンメットメディカルニーズの高い疾患に対する製品・サービスを創出

創薬からHaaSへ

求められるものは不変

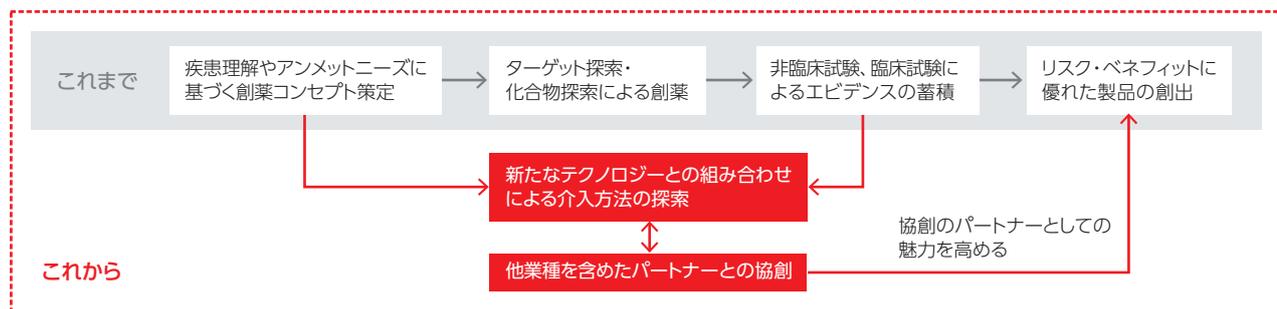
シオノギは、1959年に「シノミン」を創製して以来、イノベーションによって数多くの医薬品を創製し、患者さまの健康、QOLの向上に取り組んできました。また、前中期経営計画「SGS2020」では「創薬型製薬企業」を標榜し、自社の創薬研究により生み出された新薬による成長を目指してきました。創薬力はシオノギの根源的価値であり、重要な存在価値の1つに位置付けられており、それは「HaaS企業」を掲げるSTS2030においても変わりません。

シオノギが今後目指していくHaaSの実現においては、引き続き、深い疾患の理解に基づくアンメットニーズの把握、論理的思考に基づく仮説設定と、それを解き明かすためのエビデンス構築力を磨き続けていく必要があります。ただし、これからのHaaSを創造するためには、医薬品を

軸にどのようなヘルスケアサービスを提供していくかが鍵であり、その過程においては、シオノギ単独ではなく、様々なパートナーとの協創が必要です。シオノギが協創の核としてパートナーから選ばれる存在たるかどうか重要であり、そのためには創薬型製薬企業としてのますますの深化が求められています。また、シオノギはアカデミアをはじめとしたパートナーの皆さまと医薬品を生み出してきましたが、これにより培われたオープンマインドは、他業種の皆さまを含めた今後の多くのパートナーングに必要な要素です。

シオノギは2018年に創業140年を迎えましたが、150周年、200周年も、社会から求められる企業であり続けるため、これからも研究開発において根源的価値を磨き続け、ヘルスケアに貢献し続けていきます。

STS2030の達成に向けたシオノギの取り組み



## 医薬研究



### ヘルスケアプラットフォームの核となる 革新的な製品を継続的に創出します

上席執行役員 医薬研究本部長 木山 竜一

#### ビジョン達成に向けた医薬研究本部の変革

医薬研究本部は、ビジョン達成に向け改革を進めています。その内の1つとして、事業の出口戦略を研究段階から考えることで、「研究者は良いものさえ創れば、あとは他部署が何とかしてくれるはず」という考え方からの脱却を図っています。STS2030では、創薬型製薬企業としてさらなる深化を図ると同時に、新たな事業を創出し、その展開に向けたプラットフォームを構築していく必要があります。そのための組織として、先端医薬研究所、イノベティブ医療研究所という2つのパイオニアとなる組織を新設しました。

一方、組織改編や役割の見直しは単なるきっかけに過ぎません。そこに魂を吹き込み、組織を変えるのは研究者自身です。研究者には、HaaS企業を目指すにあたり、これまで以上に患者さまや社会の困りごとに想いを馳せ、それらを1日も早く解決することを第一に考え、強い信念を持って主体的に行動することを求めています。そのために、研究者の情熱を後押しし、チャレンジを引き出せるよう、組織風土の改革に取り組みます。

#### 研究における強みとその深化

シオノギの強みは何と言っても創薬力です。自社創薬へのこだわりを持ち60%以上の自社創薬比率を保ち続けます。他社・他産業との協創において、シオノギがパートナーとして選ばれる存在となるためには、モノを生み出す力が大きな差別化ポイントになると考えています。

そのために、私たちは解決すべき社会の困りごとをとらえる「目利き力」と、その解決に持てる力をフルに発揮してアプローチする「サイエンス力」をさらに高めていきます。加えて、これまで革新的な製品を効率的に生み出してきた低分子創薬エンジンに一層磨きをかけるとともに、幅広い患者ニーズを満たす様々な治療手段(モダリティ)に挑戦します。

#### HIV 製品パテントクリフを乗り越えるために

2028年頃に訪れる巨大なパテントクリフを1つの製品で乗り越えるのは困難です。そのため、注力8プロジェクトをはじめとするパイプラインの最大化に加えて、ワクチンなどの新たな領域を早期にプラットフォーム化し、革新的なパイプラインを継続的に創出することができる会社に Transform することが必要だと考えています。

#### MESSAGE

ビジョンを具現化していくために、ヘルスケアビジネスを創造するための強みとなる研究基盤を生み出し、独創的かつ革新的な治療・予防手段を継続的に創製することが当組織のミッションです。そのために、圧倒的に高い研究力を有し、パートナーとともにヘルスケアの未来を創り出せる研究者の育成に取り組んでいきます。



イノベティブ医療研究所長 山本 美奈

## 医薬開発



### 患者さま目線の「価値」を正確につかみ、それを具現化するための開発をグローバルで最速かつ最適に展開します

上席執行役員 医薬開発本部長 岩崎 利信

#### 患者目線での製品価値最大化

HaaS企業として患者さまや社会に対して新たな価値を提供するためには、困りごとを掘り下げ、その解決に最適な製品を開発しなければなりません。これまで「製品価値の最大化」を謳い開発してきましたが、残念ながら提供後に患者さまのニーズを十分満たせなかったケースがいくつかあります。顧客志向と言いながらも、実は企業から見た価値に過ぎなかったのではないかと考えています。

ビジョン達成に向けて医薬開発本部は、これまで以上に患者さま目線での「価値」を正確につかむことを意識し、その価値の具現化のための開発をグローバルで最速かつ最適に展開することを目標に掲げています。

#### 複数の疾患を並行して走らせる開発戦略

製品価値の最大化を考えるには、患者さま中心のアプローチと同時に国内外の専門家も交えたサイエンスベースの議論を研究本部やヘルスケア戦略本部とともに早期から行い、開発計画を立案することが不可欠です。新規化合物の創製はますます厳しくなっています。そのため、化合物の数を求めるのではなく、1つの化合物が持つ可能性を追求することが大切です。その化合物の特性からどの疾患に効果があるのかを早期に見極めるため、複数の疾患を対象とした臨床試験（PoC試験）を並行して走らせる開発戦略を講じています。

自社創製品S-600918では慢性咳嗽を対象とした開発に加え、本薬の作用機序から有効性が期待される睡眠時無呼吸症候群の試験にも着手しています。また、レダセムチドでは、表皮水疱症、脳梗塞を対象に開発中ですが、

変形性膝関節症、慢性肝疾患に対する効果が期待できるエビデンスが得られたため、両疾患についても医師主導治験を計画中です。

#### 価値最大化に向けた対象疾患拡大の取り組み

S-600918	レダセムチド (S-005151)
<p><b>実施中</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 難治性慢性咳嗽</li> <li>● 神経障害性腰痛</li> <li>● 睡眠時無呼吸症</li> </ul>	<p><b>実施中</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 表皮水疱症</li> <li>● 急性期脳梗塞</li> </ul>
	<p><b>準備中</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 肝硬変</li> <li>● 変形性膝関節炎</li> <li>● 心筋症</li> </ul>

#### 高生産性組織への変革

リソースは限られていますので、これまで以上に生産性にはこだわっていきます。効率的に開発を行うためには、デジタル試験やリアルワールドデータを利用した臨床試験などの新たな手法を用い、より短期間で成果の出せる効率的な方法を取り入れていきます。また、データや試験の品質に徹底的にこだわって試験を成功に導いていきます。

## CMC 研究



## まだ見ぬ製品価値の創造によって HaaS 実現に向けたシオノギのものづくりを牽引します

執行役員 CMC 研究本部長 井宗 康悦

### CMC 研究本部を進化させる3つの柱

CMC 研究本部は、有用性かつ独自性のある世界最新・最高レベルの科学研究・技術開発にひときわこだわり続け、ヘルスケアの未来の創造に貢献します。私たちは、

- ① 創業の成功確率向上のためのソリューション提供
- ② 製品化研究による全く新しい付加価値の創製
- ③ 工業的生産性の向上

というこれまでの3つの強みを深化させながら、より付加価値の創製を強化し、HaaS 実現に向けた製品価値の向上を目指していきます。

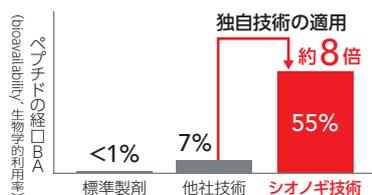
研究開発のみならず、ヘルスケア戦略本部やシオノギファーマ社、技術提携先など社内外とより密に連携し、ステークホルダーのニーズを正確に捉え、それに応えていくことが重要だと考えています。

### 2020年度以降の持続的成長に向けて

2020年度以降の持続的な成長を見据え、我々は高い技術力を発展させ、足りない部分を補いながら、開発プロジェクトの進捗に貢献する製品開発を進めていきます。これまで不安定なセフィデロコル原薬の独創的な製剤技術による安定性改善処方の開発など、低分子領域で培った技術を製品価値向上に直結させてきました。これからは、モダリティの領域を低分子から中分子、さらにはUMNファーマ社を基軸としたワクチンや新規バイオ医薬を含む高分子へと拡大しながら、新投与経路やDDS (ドラッグデリバリーシステム) を可能にするデバイス、基材の開発にも取り組みます。このような付加価値創製による製品価値最大化のために、積極的な協業によるプラットフォーム構築を行います。そして、より幅広い社会課題に対する新たなソリューションを提供していきます。

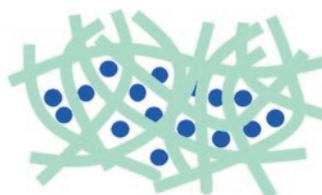
### 全く新しい付加価値に関する事例

#### ① ペプチド／中分子の経口製剤開発



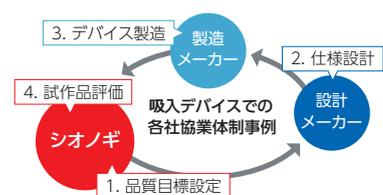
ペプチドの経口吸収改善技術を開発しています。腸管内吸収部位との相互作用を利用したシオノギの独自技術の適用により、経口吸収性が約8倍向上することを見出しました。

#### ② 様々なモダリティへの応用を考慮した徐放性注射剤の基盤研究



患者さまの服薬負担軽減を目的とした徐放性製剤化の研究を進めています。水分によって緩み、保持している低分子薬剤を徐々に放出させることを可能にする、ある種の高分子を活用し、徐放性注射剤への適用を見据えた製剤化を研究しています。

#### ③ 協業によるデバイス開発の枠組みの構築



多岐にわたる投与経路を実現するためのデバイス開発を進めています。我々の医薬品品質における経験やノウハウを共有し、他分野からの参入障壁を下げることで、ベストなパートナーとベストな製品を創製できるような枠組みの構築に取り組んでいます。

## 多様なビジネス構築とパートナーリングを推進

### 日本



### 高効率な組織への変革を目指した 新たなビジネスモデルの構築に挑戦します

上席執行役員 医薬事業本部長 畑中 一浩

#### ビジョン達成に向けた国内事業の変革

##### 国内事業 Vision

感染症、精神・神経・疼痛疾患において、  
なくてはならないパートナーになる  
顧客課題解決のために、顧客アクセスと顧客理解を重視する

##### 疾患戦略の実行

- ・ヘルスケア戦略本部の新設  
予防から診断、治療、予後  
トータルケアの実現

##### 国内販売体制の再構築

- ・顧客ごとの情報提供方法の追求
- ・多様化する顧客ニーズへの対応

STS2030において、国内事業ビジョン「感染症、精神・神経・疼痛疾患において、なくてはならないパートナーになる」ことを掲げていますが、実現するために、疾患戦略の実行と販売体制の再構築を実行していきます。

#### 疾患戦略の実行

重点領域である感染症、精神・神経・疼痛疾患において、従来の製品を軸とする情報だけでなく、それに関する疾患全般の情報も併せて提供していくことが重要です。さらに、治療薬を活動の軸とし、予防から診断、治療、予後まで含めたトータルパッケージでの情報提供も必要になります。これらの疾患戦略を実行することで、医師や医療関係者をはじめとした顧客のニーズに応えていきます。トータルでのサービス提供のためには、医薬事業本部と新設したヘルスケア戦略本部の密な連携が必要不可欠です。

#### 顧客への情報提供方法の拡充

今後、社会におけるデジタル活用はますます進んでいく

ことが予想され、医薬品の情報提供活動においても、これらを有効に活用し生産性を高めていくことが必要不可欠です。その一方で、顧客によっては対面でのコミュニケーションニーズも依然として存在します。そこで、医薬事業本部では、リアルとデジタルを融合させた高効率な組織に変革することを目標に、組織変革とIT基盤の整備を加速します。エムスリー社との合併会社であるストリーム・アイ社とも連携を深め、デジタルアプローチをより強化することで、これまでの対面を中心とした活動では適切に情報提供ができなかった顧客に対しても、ニーズに即した最適な情報提供が可能になると考えています。

また、日本の医療供給体制は地域ごとに異なる点があることから、地域特性を深く理解しておく必要があります。地域の多様化する顧客ニーズへの対応には、前述したリアルとデジタルを融合させた情報提供活動により「真の顧客ニーズ」を満たしていくことが重要となります。このため2020年度は、国内営業体制を全国4統括部制から全国7営業部制に再編し、機動性を高めるとともに地域特性にあわせた顧客アクセスの強化と情報提供活動を推進することにより、高効率の組織への変革と顧客の課題解決に徹底的に取り組んでいきます。

#### 多様化する顧客ニーズへの対応

顧客ニーズへの対応については、COVID-19を含む感染症や精神・神経・疼痛全般の疾患知識と情報提供スキルをさらに向上させ、顧客の困りごとの適切な把握、患者さまに寄り添った課題解決法の提案により、シオノギのMRが顧客から最も頼られる相談相手となることを目指します。

## 海外



### グローバルビジネスの変革によって 新たな価値を提供します

上席執行役員 海外事業本部長 John Keller

#### ビジョン達成に向けたグローバルビジネスの変革

グローバルビジネスの拡大は、STS2030の重要な戦略テーマの1つであり、そのために欧米や中国といった主要地域のビジネスを変革する必要があります。

米国と欧州においては、自社販売とアライアンスを組み合わせて、病院と専門医市場を軸にした販売力の強化を図ります。その中心として、抗菌薬セフィデロコルの自社販売の拡大による貢献を考えています。中国においては、中国平安保険と連携することで、販売とR&Dの強化に加え、全く新しいヘルスケアプラットフォームを構築していきます。私たちの目の前には新しい展望と新しい市場を開く素晴らしいチャンスが広がっています。

#### セフィデロコルを核とした欧米事業の拡大

新型コロナウイルスのパンデミックをきっかけに社会は、治療不可能な感染症の脅威と対策の重要性に気付きました。そうした認識の変化の中で、欧米ではセフィデロコルの役割や価値が改めて注目されています。

米国でのセフィデロコルの売上は、当初の目標を上回り、素晴らしいスタートを切っています。しかし、これは米国のビジネス拡大の最初のステップに過ぎません。我々の目標を達成するためには、セフィデロコルの情報提供を推進するとともに、ターゲットである専門分野や病院でのプレゼンス強化、相乗効果のある製品ポートフォリオの構築など、後続するパイプライン群とのシナジーも考慮した製品・サービスを揃えることでセフィデロコルを核とした提供価値の拡充を図り、より強力で効果的な事業展開を図っていきます。

また、イタリア、スペイン、フランスなどの主要なEU諸国では薬剤耐性菌による有病率が米国以上に高いため、セフィデロコルは欧州でも非常に医療ニーズの高い医薬品であると考えています。そこで、専門特化した販売基盤を徹底的に活用し、医療関係者とのプロフェッショナルな関係性を築き続けることで、欧州の感染症分野のリーディングカンパニーとしての地位を確立し、グローバル目標の達成に貢献します。

#### 中国事業の拡大に向けて

ビジョン達成のためには世界第2位のマーケットである中国での事業拡大が必須です。この度の中国平安保険グループとの提携を通じ、両社の強みを融合することにより、創薬型製薬企業モデルをさらに進化・発展させた新たなビジネスプラットフォームを構築していきます。Good Doctorというプラットフォームを活用し、既存の後発品ビジネスや一般用医薬品ビジネスを展開することに加えて、必要な品目導入も検討することで、早期からトップラインの向上に貢献し、その後すぐにグローバル新薬の販売を開始します。

この合併会社では、AI創薬、全く新しい効率的な製造システム、さらには先端技術の融合から生まれた革新的な製品・サービスなどの新たなヘルスケアソリューションを持続的に発見・開発・提供することで、すべての人々の健康に貢献し、ヘルスケアの未来を創造していきます。

## 新たな価値を創造できる、生産性の高い組織を構築

### 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」を育てる事で、価値を創造する

STS2030で目指す「HaaS企業」実現のためには、その基盤として、新たな価値を創造する生産性の高い組織を構築する必要があります。そのために、経営戦略本部はビジョンの実現に向けてビジネスをTransformするため

の戦略立案およびその推進を、経営支援本部はビジョン実現の実効性を高めるための仕組みづくりを強化します。両本部が密に連携しながら、経営基盤の強化に向けた取り組みを推進しています。



### HaaS企業への進化に向けた戦略を立案・推進し、Transformationを実現していきます

上席執行役員 経営戦略本部長 花崎 浩二

シオノギがHaaS企業へと進化するためには、創薬型製薬企業として培った強みを研ぎ澄ませることに加えて、これまでに経験したことのないスピードで新たな分野に挑戦していく必要があります。経営戦略本部は、ビジョンの実現に向けた最適な経営資源の配分・活用に関する全社戦略の立案と運用、イノベーションの推進、そしてステークホルダーとのエンゲージメント強化に取り組んでいきます。

具体的には、経営、ファイナンス、サプライチェーン戦略の立案と実行、広報活動によるブランド価値の向上、ESG経営の推進、知的財産価値の最大化、リスクマネジメント強化、そしてデジタル変革によるビジネスイノベーションの推進により、HaaS企業として持続的に成長していくシオノギのTransformationの具現化を、全社のヘッドライト機能として実現していきます。



### Transformationの実現に向けて、意思決定の質とスピードを高め、人材育成を強化していきます

上席執行役員 経営支援本部長 岸田 哲行

シオノギが新たな分野に挑戦していくためには、ビジネス上の意思決定の質とスピードを高める必要があります。そのため、一つひとつの意思決定に必要な情報や検討経過を一元管理することによって、PDCAを効果的に回していくとともに、成果とプロセスの関係を明確に振り返り、より果敢にビジネスリスクに挑戦する能力を高められるよう、新たな意思決定システムの構築を進めています。

さらには、社会に新たな価値を生み出すために何よりも大切な資本は従業員です。STS2030の達成に向けて新たに定めた人材像「Shionogi Way：一人ひとりが他者を惹きつける尖った強みを持ち、新しいことにチャレンジを続ける人」の実現に向けて、自己投資支援の充実や、育成を支えるマネジャーへの重点トレーニング等、種々の施策を実行することで人材育成の強化を図っていきます。