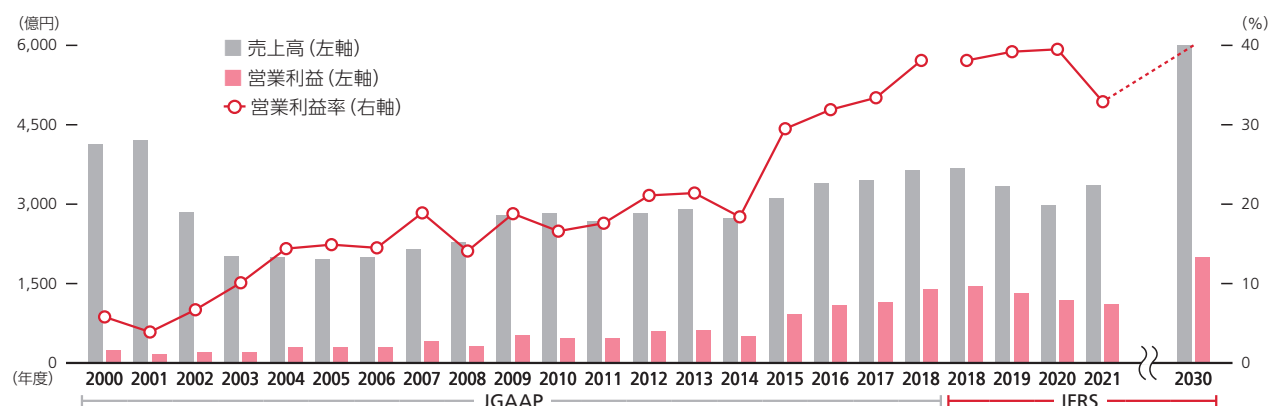


中期経営計画

過去の中期経営計画の振り返り

2021年度も新型コロナウイルス感染症（COVID-19）によるパンデミックは猛威を振るい、SHIONOGIを取り巻く事業環境に大きな影響を与えました。特にインフルエンザを含む感染症ビジネスは、感染対策の励行により市場の大幅な縮小という大きな影響を受けました。その一方で、COVID-19治療薬S-217622（エンシトレルビル）やCOVID-19ワクチンS-268019の開発が大きく進展し、国内の感染症リーディングカンパニーとしての存在感を高めることができました。



第1次中期経営計画 (2000年度～2004年度)

医療用医薬品事業への集中
～基盤整備～

第2次中期経営計画 (2005年度～2009年度)

研究開発の充実とグローバル体制の整備
～飛躍への胎動～

第3次中期経営計画 (2010年度～2013年度)

グローバルへの成長へ
～SONG for the Real Growth～

成果	第1次中期経営計画 (2000年度～2004年度)	第2次中期経営計画 (2005年度～2009年度)	第3次中期経営計画 (2010年度～2013年度)
	基盤整備 ・卸、植物薬品、動物薬品、臨床検査、工業薬品、カプセル事業を譲渡・売却し、医療用医薬品へ集約 研究開発 ・海外合併会社 Shionogi-GlaxoSmithKline Pharmaceuticals, LLC (後の Shionogi-ViiV Healthcare LLC) を設立し、抗 HIV 薬の共同研究開発を開始 海外事業 ・グローバル開発の基盤整備 (Shionogi, Inc 設立)	重点領域の明確化 ・強みである感染症領域に加え、代謝性疾患、疼痛の2領域を強化し、パイプラインが構築できるレベルに成長 強い営業の確立 ・「クレストール」を国内売上高230億円の主力製品に育成 海外事業 ・Sciele Pharma 社の買収による米国販売網の獲得 ・抗 HIV 薬の GSK 社との共同開発	新薬を軸とする成長 ・自社グローバル開発 (Phase3) の実施 ・12品目の開発品創出および50%以上のPoC獲得 国内事業 ・戦略8品目の成長・売上比率の拡大 ・「クレストール」、「サインバルタ」でトップシェアを獲得 海外事業 ・「Osphena」の上市 ・欧州、中国への展開 収益構造 ・導出品目の契約変更 ・コストコントロール力の強化
課題	・環境変化の激しい医薬品業界への対応 ・感染症領域に加え、第二、第三の重点領域の確立	・研究シーズ探索と前期創業プログラムの充実 ・臨床予測性の向上 ・グローバル開発の迅速な戦略策定と意思決定 ・売上目標の達成と販売経費の適性化 ・間接部門費の削減	・新製品の価値最大化のスピードに課題が残る ・米国事業の黒字化未達 ・新製品群（「サインバルタ」、「ムルプレタ」、「アシテア」、「Osphena」など）のシェア拡大速度が不十分 ・ロイヤリティーを除いた従業員1人当たりの営業利益が停滞

第4次中期経営計画 (2014年度～2019年度)

創業型製薬企業として成長する
～Shionogi Growth Strategy 2020～

Update

創業型製薬企業として社会とともに成長し続ける
～Shionogi Growth Strategy 2020～

成果 SHIONOGIは第4次中期経営計画 (SGS2020) において下記の成果を創出し、SGS2020で掲げていた主要KPI (経常利益、効率性KPI、株主還元KPI) を達成しました。
 自社創製品の継続的創出 ・「ゾフルーザ」、「ムルプレタ」、「スインプロイク」、セフィデロコル、カボテグラビル
 ビジネスオペレーションの強化 ・コストマネジメント力向上 ・自社創製品はすべてグローバル開発、海外上市

課題 新製品の価値最大化 ・「サインバルタ」、「インチュニブ」は成長したものの、目標は未達
 ・「ゾフルーザ」の情報提供で課題が顕在化 (全社マーケティング力の不足)
 海外事業の成長 ・米国ビジネス: 戦略品の目標未達 (「Osphena」、「スインプロイク」) ・EU・中国もビジネス基盤の整備途上
 従業員1人当たりの生産性向上

Shionogi Transformation Strategy 2030 (STS2030)

SHIONOGI Group Vision

-2030年にSHIONOGIが成し遂げたいこと-

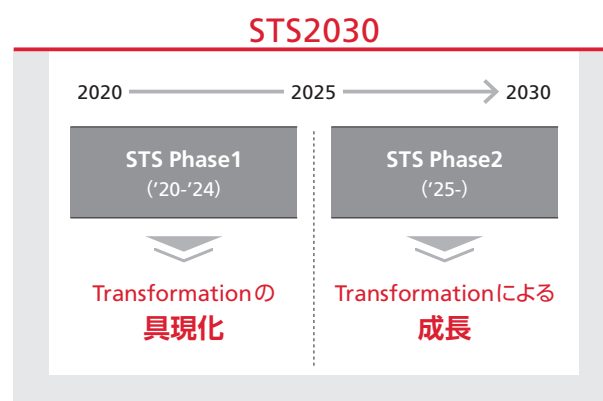
「新たなプラットフォームでヘルスケアの未来を創り出す」

- 革新的なヘルスケア製品、サービスを継続的に創出し、グローバルにビジネスを展開している
- 社会的課題解決に向け挑戦し続け、顧客や社会に貢献している
- 専門性・人間性を休むことなく成長させているエクセレントビジネスパーソンが、それぞれの強みを活かし、新しい価値を生み出している

SHIONOGI Group Visionを達成するための戦略

2020年6月、SHIONOGIは10年後の2030年に成し遂げたい目標をSHIONOGI Group Visionとして掲げ、その達成のための戦略としてSTS2030を策定しました。2024年度までをPhase1と位置付け、従来の医療用医薬品にとどまることなく、社会課題解決に必要な革新的ソリューションを社会に提供することで、従来型製薬企業からHaaS^{*}企業へのTransformationを具現化します。そしてPhase2と位置付けた2025年度以降は、そのような革新的なソリューションを継続的に提供し続けることができる会社となることで、SHIONOGIはHaaS企業として持続的に成長し、さらなる企業価値の向上を実現します。

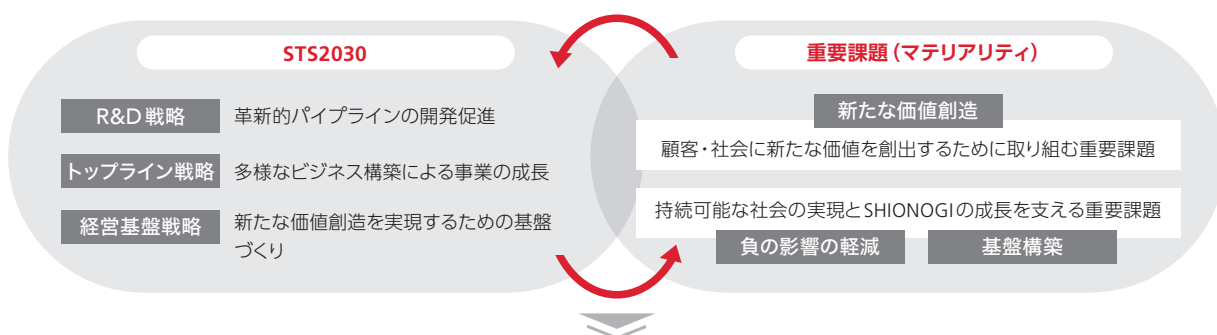
^{*} Healthcare as a Service: 医薬品の提供にとどまらず、顧客ニーズに応じた様々なヘルスケアサービスを提供すること



STS2030と重要課題(マテリアリティ)

STS Phase1の基本方針に掲げた「トータルヘルスケア企業として持続的な成長へのTransformationを具現化する」ために、R&D戦略、トップライン戦略、経営基盤構築の3つの戦略を策定しています。一方、SHIONOGIの重要課題(マテリアリティ)の中には、新たな価値創造を通じてSHIONOGI Group Visionの実現に関連する要素と、人権課題や環境課題といった負の影響の軽減、それらを成し遂げるための基盤構築といった継続的かつ中長期的に取り組み続ける要素が併存しています。

SHIONOGI Group Visionの実現に関連する要素はSTS2030の中で戦略化し取り組んでおり、SHIONOGIではSTS2030と重要課題(マテリアリティ)は相互補完的な関係と位置付けています。これら2つを各事業活動の目標に落とし込み、その達成に取り組むことでビジネスのTransformationと負の影響の軽減を実現し、創出した価値をステークホルダーの皆さまにお届けすることを通じて企業としての持続的な成長を実現します。



SHIONOGI Group Heritage

～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～

経営戦略・財務戦略

STS2030において、SHIONOGIはTransformationによる進化を掲げ、ビジネス変革で成長を実現する戦略を描いています。

主力である医薬品事業では、創薬型製薬企業として革新的な自社製品の創出に取り組むとともに、前中期経営計画SGS2020からの課題であった製品価値の最大化に取り組めます。導出や外部パートナーとのアライアンスにより得られるロイヤリティは、STS2030達成のために欠かせない収益として最大化しつつ、海外グループ会社における新製品の投入とパートナーを介さない自社販売の強化も推進し、グローバル各リージョンにおけるビジネスの成長と収益性の強化を図っていきます。

また、STS2030で新たに掲げた医療用医薬品の枠を超えたビジネスでは、ワクチン、OTC 医薬品、CDMO事業の拡大に加え、SHIONOGIの強みを活かした多様なパートナーとの新

たなヘルスケアソリューションの協創を積極的に進めています。多様化していく社会の困りごとを解決するためのHaaS (Healthcare as a Service) 事業を展開していくことにより、ヘルスケアの未来の創造に挑戦していきます。

これら医薬品事業とHaaS事業を大きな柱として新たなビジネスモデルをバランスよく展開することにより、ロイヤリティ収入への依存度が高い事業構造から脱却し、高い利益率を保ちつつ経営基盤が安定した、既存の製薬企業の枠を超えたトータルヘルスケア企業へとTransformします。そして、革新的ヘルスケアソリューションの提供により社会課題を解決することで、SHIONOGIと社会の双方が持続的に成長する世界の実現を目指します。

疾患のトータルケアを実現する新たな成長ドライバーによるポートフォリオ強化

STS2030を達成するための強化ポイントとして、疾患のトータルケアを実現する製品やサービスの提供を挙げており、感染症、精神・神経疾患、疼痛を中心に、アンメットメディカルニーズが残されている疾患への挑戦も視野に入れた製品ポートフォリオの拡充、強化を加速します。

2021年度は、前年に引き続き世界がCOVID-19のパンデミックの猛威にさらされ続けた一年でした。世界をパンデミックから1日も早く解放することを最優先課題と捉え、COVID-19治療薬S-217622やCOVID-19ワクチンS-268019の開発に加え、AdvanSentinel設立による下水疫学調査サービスの提供や、COVID-19診断薬の開発や供給、重症化抑制を目的としたasapiprantの導出など、トータルケアの実現に向けた製品・サービスの整備などを進めました。引き続き、S-217622

の後続化合物の創出や次世代のCOVID-19ワクチンとして経鼻ワクチンの開発に向けた取り組みを開始するなど、開発品ポートフォリオの強化を図っていきます。今回のパンデミックによって社会は感染症の課題に対する取り組みの重要性を改めて認識しました。SHIONOGIは“感染症の脅威からの解放”を重要課題（マテリアリティ）に掲げる感染症のリーディングカンパニーとして、薬剤耐性（AMR）や三大感染症、顧みられない熱帯病（NTDs）など、種々の感染症に対し、COVID-19パンデミックで学んだ感染症のトータルケアの視点でソリューションの提供に取り組んでいきます。

感染症とともにSTS2030で重点領域としている精神・神経疾患、疼痛においても、既存製品の価値最大化とポートフォリオの拡充を加速します。ADHD（注意欠如・多動症）では、作

財務基盤

	2019年度	2020年度	2021年度
資産合計	8,737億円	9,990億円	1兆1,506億円
親会社の所有者に 帰属する持分	7,652億円	8,461億円	9,757億円
現金及び現金同等物	2,089億円	2,762億円	2,544億円
親会社所有者帰属 持分比率	87.6%	84.7%	84.8%
配当性向	26.0%	29.6%	30.4%

財務KPI

	2021年度(実績)	2022年度	2024年度
売上収益	3,351億円	4,000億円	5,000億円
コア営業利益	1,106億円	1,200億円	1,500億円
コア営業利益率	33.0%	30%以上	30%以上
海外売上高比率 (ロイヤリティ除く)	22.3%	25%以上	50%以上
自社創業比率	73%	60%以上	60%以上
EPS	378.75円	370円以上	480円以上
DOE	3.8%	4%以上	4%以上
ROE	12.5%	13%以上	15%以上

用機序の異なる2種類の治療薬に加え、治療用デジタルアプリ (SDT-001) の開発も進めています。異なるモダリティによる製品サービスは、患者さまにより多くの治療選択肢を提供するだけでなく、医薬品事業が常に抱えるパテントクリフ問題にも有効な手段となります。2021年度は新たに不眠症のソリューション提供にも取り組み、持田製薬と販売権許諾契約に関する覚書を締結した不眠症治療薬 daridorexant や、サスメド社

と販売提携契約を締結した不眠症治療アプリを新たにポートフォリオに追加しました。また、疼痛では、Grünenthal社とライセンス契約を締結した疼痛治療薬 resiniferatoxin を、新たにポートフォリオに追加しました。STS2030では、医薬品事業とHaaS事業のバランスも勘案し、パテントクリフに対して堅牢なポートフォリオを整備していきます。

価値創造に向けた投資戦略

SHIONOGIがヘルスケア領域の困りごとに寄り添い、グローバルに成長を持続していくためには、成長ドライバーの創出によるポートフォリオの拡充に加えて、新規事業を1日でも早く形にすること、そしてより大きな海外市場で存在感を発揮しパフォーマンスを向上させることが必要です。SHIONOGIは、STS2030 Phase1の財務方針に基づき、研究開発費に加えて5,000億円の投資枠を設定しています。この投資枠は、私たちの新規事業の競争力と開発パイプラインを強化し、柔軟かつスピーディに社会実装する、すなわちTransformationを通じてSHIONOGIの企業価値向上を実現するための財源です。国内では短期的に売上収益に貢献できる製品はもとより、中長期的に生産性と収益性への貢献が期待できる事業ならびに早期開発品への投資も探索実行しています。米国および欧州ではセフィデロコルの販売拡大とのシナジー効果を発揮し、迅速に事業に貢献する製品の取得を目指して活動しており、中国においても、革新的な新製品やサービスをお届けするための投資機会の探索および実行を平安保険グループとの合併会社である平安塩野義を通じて加速していきます。

こうした新規事業投資や新たなポートフォリオの獲得と併せて、既存の強みを強化して収益を向上させるための投資も実施しています。2021年度は感染症事業、特にCOVID-19関連の研究開発への積極投資を進めたことにより、研究開発費としては過去最高額となる730億円(対前年187億円増)を投じています。STS2030 Phase1の5年間では、2015～2019年度の5年間の研究開発費の120%以上に相当する研究開発費の投下を見込んでいます。研究開発費の拡大は、2030年の社会課題を解決する革新的なヘルスケアソリューション創出に向けた投資であり、開発品の価値最大化に向けて機動的に資本を投下していく予定です。

また、競争力の基盤の強化として、SHIONOGIではAI技術を活用した創薬アプローチや営業DMP(Data Management Platform)の構築を進め、HaaS企業として成長するためのデジタル基盤構築に向けた投資を加速しています。さらには、創出したソリューションを必要とする患者さまへ迅速にお届けするための、生産および流通体制構築に向けた投資も実施しています。2021年度はワクチン製造設備や損津工場の生産

SHIONOGI Transformation



投資戦略部長
堂田 丈明

従業員メッセージ

スタートアップと同じ目線でアンメットメディカルニーズに向き合う

投資戦略部のミッションは、STS2030の達成とポスト2030を見据えたSHIONOGIの新たな価値創造です。私たちは、柔軟かつ合理的に新しい価値観と向き合い、アンメットメディカルニーズをスタートアップ創業者と同じ目線で捉えるように心掛けています。そして、出資先の経営者の方々とは、時に学び合い、時に励まし合うことにより、事業を加速していきます。私たちは、これらの積み重ねによって、SHIONOGIがビジネスパートナーとともに地球上で最も顧客のニーズに寄り添うヘルスケアソリューションを提供する企業へとTransformできると信じています。すでにSHIONOGIは、国内外の素晴らしいパートナーに出資しています。今後は、その成果を1日でも早く顧客に届けることができるよう、より大きなVisionを持って積極的に事業創出に貢献していきます。

経営戦略・財務戦略

設備を中心とした設備投資として総額273億円を投入しました。特にワクチン製造に関してはUNIGEN社、アピ社との連携のもと、経済産業省と厚生労働省からの累計総額373億円の助成金を活用し、1日でも早く社会にワクチンをお届けするべく、臨床試験の実施と並行して生産設備の構築および大量生産に向けた製造方法の最適化を進めています。

攻めと守りの経営の推進

2021年度は、COVID-19感染拡大防止に向けた衛生意識の高まりやグローバルでの移動制限によりインフルエンザの流行が極めて小規模に終わるなど、事業環境が厳しかった中、売上収益、コア営業利益、親会社の所有者に帰属する当期利益において、業績予想を超過達成しました。引き続き2022年度も成長機会をしっかりと見据えて、攻めのリスク管理と守りのリスク管理両面を考慮して経営を推進していきます。

成長ドライバーへの投資

SHIONOGI Group Visionを達成するには、ヘルスケアの領域において社会問題の解決につながる革新的な製品・サービスの創出が必要不可欠です。そのためには、最先端の創薬技術を活用し、社会的ニーズに貢献するイノベーションを実現することが欠かせません。

2024年度までのST52030 Phase1では、新たな成長ドライバーへの投資として5,000億円の投資を予定しています。2021年度は、いまだ終息の気配を見せないCOVID-19のパンデミックや、ロシアのウクライナ侵攻など世界情勢の不安定化といったビジネス上のリスクが顕在化した環境も鑑み、大規模な事業投資の実行には至りませんでした。2022年7月に投資戦略部を新設し、今後は投資案件の調査・分析をより戦略的に進め、攻めの事業投資の実現につなげます。

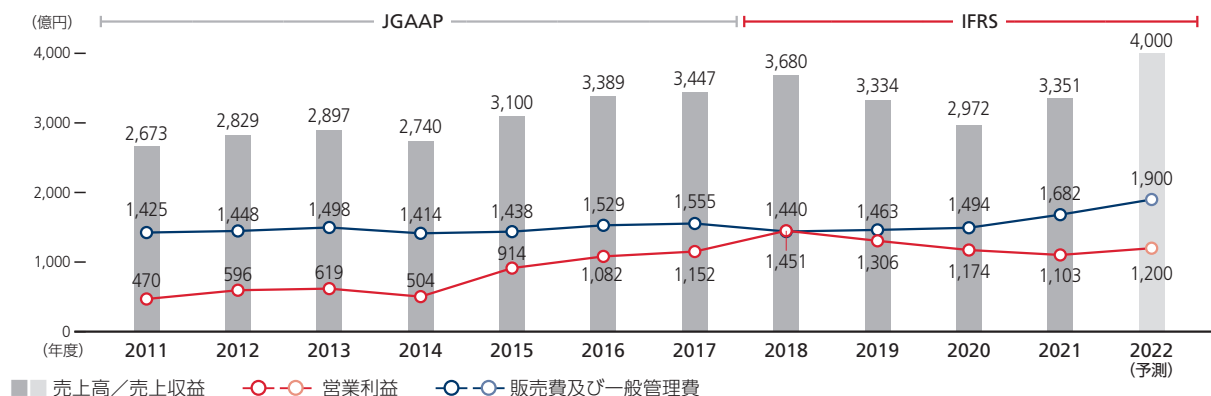
このようにSHIONOGIは、短期および中長期にわたって売上収益に貢献する投資機会、そして持続的な企業価値向上のための企業基盤の強化に貢献する投資機会を積極的に探索していきます。そして、各投資案件は、投資評価プロセスに基づいてベネフィットとリスクのバランスを評価した上で、迅速に実行することにより新たな価値創造を実現します。

一方で研究開発においては、2021年度はCOVID-19のソリューションをいち早く社会に提供するため、SHIONOGIの歴史が始まって以来、最大規模の研究開発費を投入しました。2022年度以降は、COVID-19関連プロジェクトを成功させることによりもたらされる収益を、設備やIT基盤整備などの投資にも配分し、中長期的な企業価値向上に向けた取り組みを推進していきます。

強固な財務体質の整備

限りある資源の中で持続的な成長を実現するには、安定した財務体質を維持しつつ積極性と堅実性を兼ね備えた資金調達と配分を行う必要があります。SHIONOGIでは、助成金など外部資金の活用も推し進め、2021年度には厚生労働省の「新型コロナウイルス感染症治療薬の実用化のための支援事業」に採択されました。感染症は流行の有無によって市場の変化が激しく、SHIONOGI単独でビジネスを継続していくと持続可能性のリスクが顕在化しますが、自己資金と外部助成金を組み合わせたビジネスモデルを展開することにより、積極的な投資と強固な財務体質の整備の両立を図ることができています。現在、SHIONOGIの経営の安全性は高く評価されており、格付投資情報センターからは「AA-」に格付けされています(2022年8月時点)。

■ 売上と販売費及び一般管理費



株主とともに成長の喜びを分かち合う

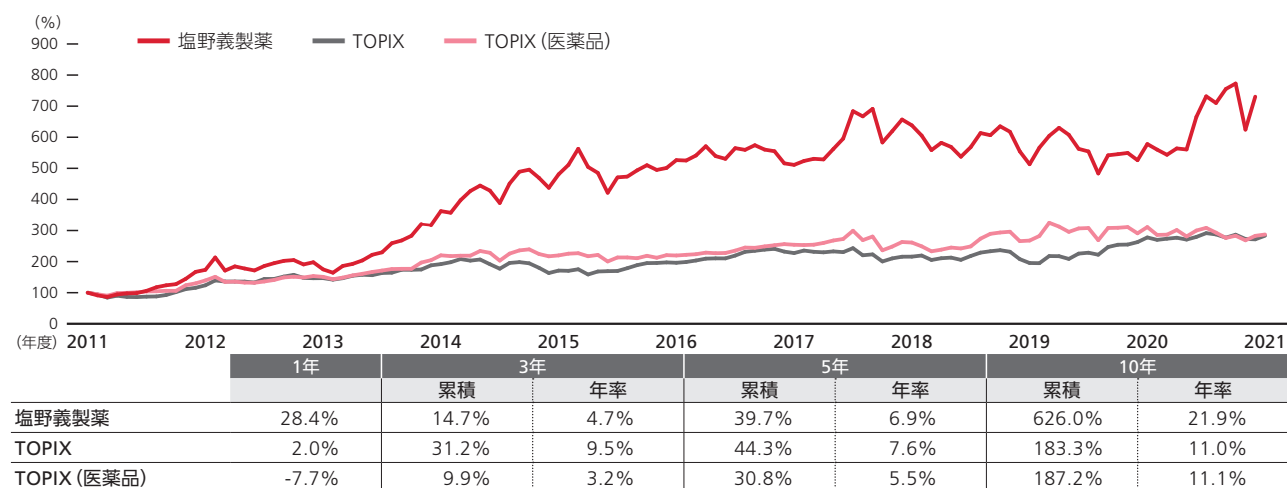
SHIONOGIは、新たな成長ドライバーへの投資と継続的な事業運営強化により利益を拡大し、企業価値の最大化を図るとともに、株主の皆さまにも成長を実感いただける配当施策を行うことを基本としています。

STS2030 Phase1においては、株主還元指標としてDOE（親会社所有者帰属持分分配率）4%以上を目標とし、長期安定的かつ継続的な還元拡充を行う方針を掲げています。また、株主還元策の関連指標の目標値であるEPS（基本的1株当たり当期利益）480円以上、ROE（親会社所有者帰属持分当期利益率）15%以上を目指すとともに、SHIONOGIの成長に応じた安定的な配当の増額を実現することにより、株主の皆さまに利益を還元していきます。2021年度の実績としては、1株当たりの配

当金を第2四半期末で55円、期末で60円とすることで、年間では10期連続の増配となる1株当たり115円の配当となりました。今後も引き続き企業成長を株主の皆さまと共有できる配当政策を進めていきます。

また、配当以外の株主還元施策として、自己株式の取得・消却、政策保有株式の持ち合い削減も含め、資本効率を向上していきます。2022年度は、発行済み株式の2.39%に当たる720万株（もしくは500億円）を上限とした自己株式の取得や、420万株の自己株式の消却を予定しており、企業価値のさらなる向上につながる株主還元の強化、資本効率の向上、経営環境に応じた機動的な資本政策を遂行していきます。

■ 株主総利回り (TSR)

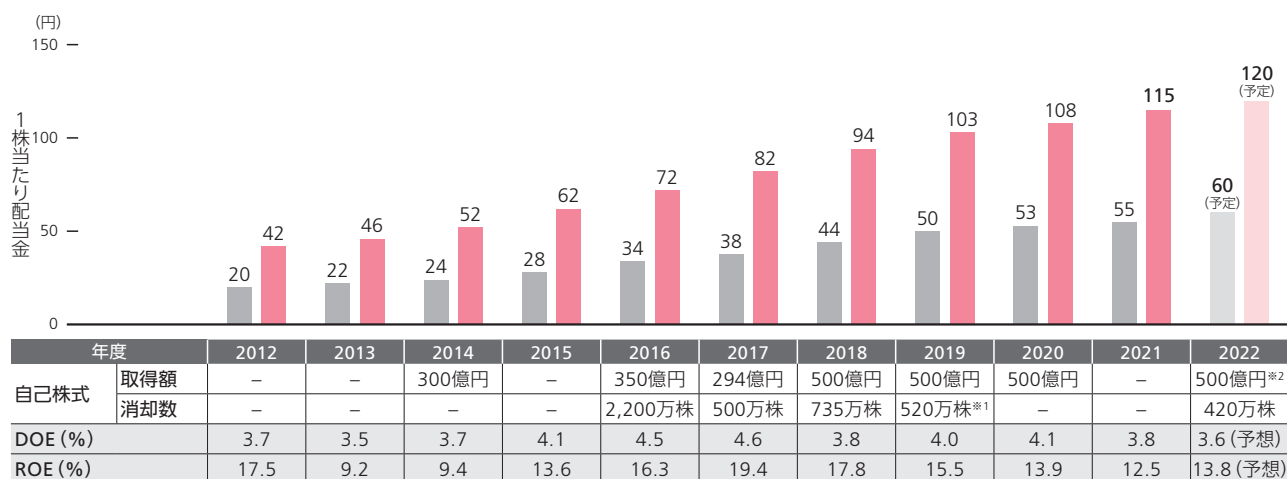


(注) 1 Total Shareholder Return (TSR) : 株主総利回り。キャピタルゲインと配当を合わせた総合投資収益率

2 TSRの計算は、塩野義製薬は累積配当額と株価変動により、TOPIXは配当込の株価指数により算出 (Bloombergデータなどにより当社作成)

3 グラフの値は、2012年3月末日の終値データを100としてTSRによる時価を指数化したもの (保有期間は2022年3月末日まで)

■ 配当



※1 2020年3月30日決議、4月6日消却 ※2 上限を500億円として株式の取得を予定

(注) 2018年度以降はIFRSに基づき算出した値

R&D 戦略

COVID-19の拡大は世界に大きな混乱を引き起こしましたが、同時に、社会にTransformationの機会ももたらしました。SHIONOGIはこの機会を活かしTransformationを加速させ、COVID-19ソリューションや後続の成長ドライバーの迅速な開発を推し進めていきます。

SHIONOGI Group Visionと戦略

STS2030において、SHIONOGIは「革新的なヘルスケア製品・サービスの継続的な創出」と「社会課題への挑戦」をVisionの中で掲げています。これらを2030年に達成するため、感染症、精神・神経疾患などこれまでに培ってきた疾患領域から、ワクチン、がんなどの新たな領域まで、その医療ニーズの規模や緊急性に応じて研究開発リソースを投入しています。SHIONOGIの強みである低分子創薬エンジンに加え、新しいモダリティや技術から提供される幅広いソリューションをうまく活用し、さらに外部ネットワークの拡大や人材育成に力を注ぐことでSHIONOGIが取り組む医療課題の解決スピードと成功確率を高めていきます。

感染症領域を起点とした 新たなモダリティ・技術への挑戦

SHIONOGIでは、従来の医薬品による「治療」だけでなく、予防や診断、予後（重症化抑制）までの医療ニーズに応える疾患トータルケアの実現に取り組んでいます。治療を担う医薬品に加え、予防、診断、回復支援など、疾病の課題を総合的に解決できるような製品群を提供するための取り組みを進めていきます。そのための施策の1つとして2019年度にUMNファーマをSHIONOGIグループに迎え入れ、ワクチン事業への参入を推し進めてきました。

COVID-19のパンデミックに伴い、現在はBEVS※を活用した遺伝子組み換えタンパクワクチン（S-268019）に注力していますが、HanaVax社の経鼻ワクチン基盤技術を活用することで、COVID-19経鼻ワクチン（S-875670）や、インフルエンザ経鼻ワクチン（S-872600）など、投与時の身体的負担の軽減という利便性向上や効果的な免疫誘導を目指した新たな投与形態のワクチン開発も進めています。

※ BEVS (Baculovirus Expression Vector System)：昆虫細胞などを用いたタンパク発現技術。

外部との協創によるものづくりの推進、 ソリューションの提供

革新的な医薬品を効率的に生み出すことが可能な低分子創薬エンジンはSHIONOGIの研究領域における大きな強みで

す。各部署の技術力の高さと、その連携による課題解決経験の蓄積が競争力の源泉であり、COVID-19創薬ではその力を十分に発揮することができました。今回のコロナ禍では、迅速で高度な意思決定力など、さらなる進化を遂げることができた一方で、SHIONOGI単独でできることの限界も同時に痛感しました。目まぐるしく状況が変化する環境において、人々が切望するソリューションを適切なタイミングで届けるためには、外部の知識の収集とネットワークの活用がより一層重要であり、SHIONOGIとしてもさらに外部連携ネットワークを拡大する必要があると考えています。2021年度は、AdvanSentinelの設立など企業や業種を超えた連携により、多くの新規事業を立ち上げ、推進することができました。今回、事業開発部をR&D管掌内に移設するとともに、これと連携する投資戦略部の設置を行いました。この2組織が中心となって異なる強みを持つパートナーとのネットワークを拡大し、それらを活用した研究開発を推進していきます。

最先端の研究開発能力を確保するための人材育成

外部との協創を進める一方で、SHIONOGIが他の優秀な企業にとって魅力的なパートナーであるためには、SHIONOGIの研究開発力を継続的に育成・強化することが必要です。SHIONOGIは高い自社創薬比率（73%：2022年3月時点）を誇り、これを維持することにこだわりを持っています。そのために、高いスキルと能力を持つ人材を確保することが重要です。SHIONOGI単独にしても外部との協業にしても、研究開発を進めるには創薬につながるアイデアが常に起点となります。この創薬のアイデアを見出すには、社会の困りごとに向き合い、真のニーズを捉えることが何よりも大切ですが、それに加えて「まずはやってみる」という行動を起こすことが非常に重要です。私たちはその行動につなげるために必要な要素は「好奇心」であると考えています。COVID-19創薬など社会に強く切望されているプロジェクトでは、時に強制力をもって推し進めることも必要ですが、強制力だけではそれ以上の新たな成長ドライバーを生み出し続けることは困難です。SHIONOGIでは、好奇心旺盛な人材が能力を発揮しやすい環境を整備するために、良質のトライ＆エラーを支援する自立型研究制度を設定しています。同制度では失敗よりもチャレ

上席執行役員メッセージ R&D 管掌

COVID-19への対応で得た経験を糧に Transformationを加速させ、 さらなるスピーディなものづくりを実現する

2020年のCOVID-19パンデミック発生以降、SHIONOGIの研究開発はCOVID-19の脅威から一刻も早く社会を解放するため、7割以上の研究リソースをCOVID-19創薬に集中させるという大胆なリソース配分を行いました。その結果、治療薬S-217622とワクチンS-268019の研究開発をかつてないスピードで進めることができました。今回の経験を通じて獲得したリソースと専門性を、機敏かつ最大限に展開するケイパビリティを、今後の成長ドライバーの創出と育成に活かしていきます。

成長ドライバーの創出と育成というミッションを達成するため、2022年7月に研究開発体制を刷新しました。従来の研究・開発の両部門に加え、新たなモダリティによるソリューションを実現するための「バイオ医薬研究本部」、そして社外への戦略的投資を担う「投資戦略部」や「事業開発部」を傘下に加え、幅広い医療ニーズに柔軟かつ迅速に対応できる機能とリソースを有するR&D管掌として新たにスタートしました。この新体制は、パンデミックの過程で培われた柔軟なアプローチをSHIONOGIの普遍的な強みとし、将来に向けて高めていくためのものです。このような新体制とアプローチから生み出されるイノベーションでヘルスケアの未来を切り開く競争力のある製品・サービスを創出し、SHIONOGIの継続的な成長に貢献します。

R&D 管掌

John Keller



R&D戦略

ンジを評価することを基本とし、研究員が何事にも恐れずに挑戦することができる風土の醸成を目指しています。これまでに、同制度を活用して、100件に近い研究テーマが立案され、プロジェクトに移行したテーマも複数生まれました。このような仕組みを継続することで、研究員の医療ニーズに真摯に向き合う意識を醸成し、開発スピードへのこだわりやプロ

ジェクトマネジメント能力の向上を期待しています。

外部ネットワークの強化を進めることで得られる学習効果とも併せて、次世代のSHIONOGIを担う「人材」をしっかりと育てることで、将来の成長ドライバーの継続的な創出を実現します。

SHIONOGI Group Visionの具現化

STS2030では2024年度までの5年間でSTS2030 Phase1としてTransformationの具現化に取り組んでいます。2021年度は前年度に引き続きCOVID-19創薬に大胆にリソースシフトを行った厳しい状況下ではありましたが、従業員の不断努力により、SHIONOGI Group Visionの実現に向けて着実に歩みを進めることができました。

COVID-19創薬においては、前述のS-217622とワクチンS-268019の開発進展、およびS-217622の後続候補品の創出を最重要課題として取り組みました。また、SHIONOGIの新たな事業分野としてワクチン事業を中長期的に強化・拡大

するため、ワクチン・診断薬事業部の創設とともに外部ネットワークの積極的な活用を進めました。

経鼻ワクチンの開発においてライセンス契約を締結したHanaVax社に加え、SHIONOGIのワクチン研究開発力を強化する目的で、粘膜免疫誘導型ワクチンの研究開発を推進する千葉大学医学部附属病院と共同研究体制を構築しました。未解明な部分も多いワクチンによる免疫誘導メカニズムの理解を進めることで、臨床普及の促進やワクチン研究力の向上につなげ、感染予防に有効な革新的なワクチンの創出・提供を通じてグローバルヘルスへの貢献を果たしていきます。

SHIONOGI Group Vision達成に向けた今後の課題

2021年度はCOVID-19のパンデミック早期終息を目指して感染症領域に大きく注力しましたが、残念ながら当期中に社会に貢献できるCOVID-19治療薬、ワクチンを提供することができず、次年度に残された課題となりました。2022年度は、現在進行中の試験を速やかに完遂するとともに、治療薬の価値最大化を目標とした予防適応の取得や小児適応拡大、海外での実用化に向けた取り組みも進めていきます。

研究本部では、今後のSHIONOGIの成長を支える新規成長ドライバーの創出においても、COVID-19創薬への集中により少なからず影響を受けましたが、そのようなリソースシフトをした厳しい状況下であっても、従業員の努力により、感染症、精神・神経疾患領域から複数の非臨床プロジェクト、研究プロジェクトが生み出されています。いずれも社会のアンメットメディカルニーズを満たしうるテーマであり、限られたリソースを最大限に活用するTransformationを体現できた事例であると実感しています。COVID-19創薬を経てより進化した創薬力、意思決定スピードを他のプロジェクトにも展開することで、次の成長ドライバーを大きく進展させていきます。

医薬開発本部では、COVID-19治療薬・ワクチンにおいて「前

例のないスピードで開発」することを2021年度のテーマに掲げていました。S-217622で取り組んだホテルや在宅での試験、COVID-19治療薬・ワクチンの早期承認を目指した規制当局との早期からの密なコミュニケーションなど、2021年度を通じて様々なノウハウや新たな開発手法の獲得が成果として得られており、今後は他品目にも適用することで開発部全体の能力向上につなげていきます。一方、グローバルでの開発競争を勝ち抜いていくためには、まだ改善の余地があると考えています。医薬品の開発においては、患者さまや社会が求める真のソリューションの提供につながっているかを常に自らに問わなければなりません。単に症例登録を完了するだけではなく、有効性、安全性、既存の治療法との比較はもとより、利便性、経済性、医療アクセスなど多岐にわたって望まれる薬剤プロファイルを評価し、それを計画に反映させていくことが求められます。SHIONOGIがグローバルに成長していくためにも、2022年度以降も引き続きこのチャレンジングな目標に対して、徹底的に考え議論を繰り返しながら挑んでいきます。

開発パイプラインの状況 (2022年8月1日現在)

：グローバル開発

■ 感染症

非臨床	Phase1	Phase2	Phase3	申請
● S-872600 インフルエンザの予防ワクチン (経鼻) ● S-875670 COVID-19の予防ワクチン (経鼻) ● S-554110 非結核性抗酸菌感染症	● S-880008 COVID-19の治療 (ペプチド) ● S-540956 核酸アジュバント ● S-337395 RSウイルス感染症		● S-217622^{※1} [エンシトレルビル] COVID-19の治療 ● S-268019 COVID-19の予防ワクチン (筋注) ● S-268019 COVID-19の予防ワクチン (筋注) ● セフィデロコル 好気性グラム陰性菌感染症 (小児) ● F901318 侵襲性アスペルギルス症	● S-217622^{※1} [エンシトレルビル] COVID-19の治療 ※1 Phase2/3実施中 ● セフィデロコル 各種感染症 ● ゾフルーザ インフルエンザウイルス感染症 (顆粒剤、体重20kg未満)
導出	● S-365598 HIV感染症	● S-555739 [asapiprant] COVID-19の重症化抑制	● Xofluza インフルエンザウイルス感染症 (小児、1歳未満) ● Xofluza インフルエンザウイルス感染症 (伝播抑制)	● Xofluza (米国) インフルエンザウイルス感染症 (小児、1歳以上)

■ 精神・神経

非臨床	Phase1	Phase2	Phase3	申請
● S-874713 各種精神疾患 ● S-109802 脳卒中後上肢・下肢痙縮 ● S-151128 慢性疼痛	● S-600918 [シボピキサント] 神経障害性疼痛 ● S-010887 神経障害性疼痛 ● S-120083 炎症性疼痛 ● S-117957 不眠症	● S-600918 [シボピキサント] 難治性・原因不明慢性咳嗽 ● BPN14770 [zatolmilast] アルツハイマー型認知症	● S-600918 [シボピキサント] 難治性・原因不明慢性咳嗽 ● BPN14770 [zatolmilast] アルツハイマー型認知症 ● Rizmoic^{※2} オピオイド誘発性便秘症 (小児) ※2 Phase1/2実施中 ● S-120083 炎症性疼痛	● S-812217 [zuranolone] うつ病・うつ状態 ● BPN14770^{※3} [zatolmilast] 脆弱X症候群 ※3 Phase2b/3実施中 ● SDT-001 ADHD患者の不注意症状 (小児)
				導出 ● S-0373 [ロパチレリン] 脊髄小脳変性症

■ 新たな成長領域

非臨床	Phase1	Phase2	Phase3	申請
● S-540956 核酸アジュバント	● S-770108 特発性肺線維症 ● S-588210 固形がん ● S-309309 肥満症	● S-237648 肥満症 ● S-588410 膀胱がん ● ADR-001^{※4} 非代償性肝硬変 ※4 Phase1/2 実施中	● S-005151 [レダセムチド] 急性期脳梗塞 ● S-005151 [レダセムチド] 栄養障害型表皮水疱症 ● S-488210^{※5} 頭頸部がん ● S-588410 膀胱がん ● S-222611^{※5} [epertinib] 悪性腫瘍 ● S-531011^{※6} 固形がん	● S-588410 食道がん ● SR-0379 皮膚潰瘍
	導出 ● S-723595 NASH		※5 Phase1/2 実施中 ※6 Phase1b/2 実施中	

トップライン戦略

重点疾患領域と位置付けた感染症、精神・神経疾患を中心に、従来の治療薬に加え、予防、診断も含めた多様なアプローチで疾患のトータルケアを進めます。海外事業では、感染症薬の販売拡大を進めることにより、欧米・中国・アジアの各事業を強化し、安定した収益基盤を構築します。

日本

多様化する顧客ニーズへの対応と疾患戦略の実行

トップラインの成長を実現するには、SHIONOGIの製品・サービスに対する信頼を獲得した上でお使いいただくことが何よりも重要です。そのためには、医療従事者の皆さまに製品・サービスの情報を正しく伝え、患者さまに貢献できる価値を理解してもらう必要があります。

また、正確な医薬品情報の伝達に加え、医療従事者の皆さまとの対話を通じて医療や患者さまの困りごとをより的確に把握するため、MRの双方向コミュニケーションスキルの強化に取り組んでいます。医療機関における医薬情報提供活動に加え、2021年度に設置したオンライン専任のe-MRを活用することで、オピニオンリーダーの先生方や医療現場の真のニーズ・

将来のニーズを的確かつタイムリーに把握し、現在の医薬品事業の成長のみならず、将来の疾患戦略の策定にもつなげていきます。

2022年7月、新たに設置した新規事業推進部をヘルスケア戦略本部下に置き、医薬事業本部、渉外部や、同じく新設されたワクチン・診断薬事業部とともにヘルスケア事業管掌の傘下に集約しました。管掌内組織のより密な連携のもと、把握した医療ニーズを迅速に疾患戦略や新規事業計画に落とし込み、患者さまの困りごとの解決に貢献するソリューションを継続して提供していくことで、さらなるトップラインの成長を目指します。

デジタルを活用した顧客への情報提供方法の拡充

COVID-19の影響に伴い医療従事者の皆さまの情報取得方法の多様化が加速し、ますますデジタル環境による情報提供体制の重要性が増しています。2021年度は、SHIONOGIが主体となって構築している情報提供プラットフォームやウェブサイトへの登録、およびその利用を促進する活動を行いました。この活動により、デジタルで情報にアクセスする人数が大幅に増加しました。次のステップとして、2022年度は引き続き利用頻度を高める活動に注力して取り組んでいきます。

また、デジタルプラットフォームを日常的に利用してもらうことで得られる活動ログを分析することにより、医療従事者の皆さまのニーズや関心の変化をよりタイムリーに理解し、必要とされている情報を優先的に提示するなどの効率的な情報提供につなげていきます。デジタルでのコミュニケーションの増加により得られたデータからさらに効率的で質の高い情報提供につなげる好循環を回すことで、顧客ニーズに寄り添った情報提供活動を進めていきます。

SHIONOGI Transformation



ヘルスケア戦略本部
ニュープロダクトプランニング部
デジタルマーケティンググループ
マネジャー

岩松 慎一郎

従業員メッセージ

デジタルを活用した顧客中心の情報提供体制構築の取り組み

デジタルツールを情報提供手段として整備するにあたり、ツール一つひとつをどう使うかを検討するのではなく、システム全体が統合され、最も効果的に使用されているイメージを強く意識しながら検討を行っています。デジタルツールやリアルな情報提供活動などから得られたデータを統合・解析して情報提供活動に活かすためには、いかに医療従事者の皆さまのニーズに合った情報を最適なタイミングでお届けできるかが鍵であると考えています。そのために、どの情報をデジタルツールが担い、何をMRから直接伝えていくか、常にデジタルとリアルの連携を考えながら業務を進めています。

上席執行役員メッセージ ヘルスケア事業管掌

現場力を強化し、医療現場の真のニーズを把握します

2022年7月、トップライン戦略の最前線を担う医薬事業本部に加え、ヘルスケア戦略本部、渉外部、新設されたワクチン・診断薬事業部を統括するヘルスケア事業管掌が発足しました。

ヘルスケア事業管掌は、SHIONOGIの基本方針(SHIONOGI Group Heritage)に掲げる「益々よい薬」を「創り、造り、売る」の「売る」の部分を担います。

トップラインの成長を実現するためには、現在の感染症と精神・神経疾患を中心とした収益の大きな源泉である国内事業の基盤を確たるものとしながらも、将来のパイプラインの充実化を図ることが重要かつ喫緊の課題と考えています。将来のパイプラインの充実においては、現在だけでなく将来の医療ニーズを反映したTPP (Target Product Profile) が重要であることから、ヘルスケア戦略本部の関与を開発初期から強めていくとともに、医療従事者や患者の皆さまの困りごとを捉えるための取り組みとして、医療現場の声の集積・反映をより一層進めていきます。医薬事業本部ではコロナ禍での医療機関への訪問制限に対応すべく、DXを取り入れた情報提供活動を進めており、デジタルツール活用で得られたデータと現場の声を組み合わせることで、真のニーズの把握に努めます。

管掌内各組織の連帯と現場力の強化を図り、真の顧客ニーズにお応えするソリューションを継続的に提供していきます。

ヘルスケア事業管掌 兼 医薬事業本部長

岩崎 利信



トップライン戦略

海外

SHIONOGI Group Vision達成に向けたグローバルビジネスの変革

STS2030ではグローバルビジネスの拡大を重要な戦略に位置付けて取り組んでいます。HIV領域ではヴィーブ社とのパートナーリングによりビジネスを拡大していますが、欧米の成長ドライバーであるセフィデロコルについては、各国政府／外部支援機関とのパートナーリングも重要となるため、専門人材による交渉力の強化を一層進めていきます。一方、今後の重点品目となるS-217622などCOVID-19関連品目では、SHIONOGI

単独で海外市場に提供するための変革も進めていきます。そのために、生産と流通・販売の連携をさらに強化し製品の安定供給を実現するとともに、適正在庫の維持や原価削減、効果的な設備投資も進めます。SHIONOGIは各地域・市場の状況に応じて自社販売、パートナーリング、Pull型インセンティブと、柔軟にビジネスモデルを変化させることができるグローバル体制を整えることで、海外事業の拡大を進めていきます。

セフィデロコルを核とした欧米事業の拡大

SHIONOGIは感染症のリーディングカンパニーとして「感染症の脅威からの解放」を特に重視すべき重要課題（マテリアリティ）と認識しており、欧米事業では、実臨床でのRWD（リアルワールドデータ）のエビデンス収集・公表や、医療アクセス向上に向けた取り組みを進めています。この活動の成果として、セフィデロコルが英国国立医療技術評価機構（NICE）により高い経済価値評価を受けたことから、英国にてサブスクリプション型の償還が承認されました。また、低・中所得国における薬剤耐性菌感染症治療薬へのアクセスを改善する目的

で、GARDPおよびCHAIとの間で提携契約を締結し、135カ国でAMR対策にセフィデロコルが貢献できる環境を整備することができました。

急性感染症は市場規模が流行に左右され変動が激しいため、持続可能なビジネスモデルを確立することは容易ではありませんが、柔軟にビジネスモデルを変化させながらセフィデロコルの価値最大化を推進し、海外事業の拡大とグローバルヘルスへの貢献の両立を目指します。

中国事業・アジア事業の拡大に向けて

中国では、COVID-19の感染再拡大に伴う都市封鎖が実施されるなど大きな環境変化に見舞われており、STS2030で進めている事業計画についても、柔軟に対応する必要があります。現在は、平安グループとの合併会社である平安塩野義と連携し、セフィデロコル、S-217622、olorofimなど感染症を中心とした新薬事業の拡大を目指しています。一方、ナルデ

メジンについては2022年4月に台湾での販売を開始しました。今後、台湾におけるオピオイド誘発性便秘症に悩む患者さまへの貢献を果たしていきます。また、シオノギヘルスケアのOTC医薬品についてもアジア展開を進め、「世界をリードするヘルスケアプロバイダー」を目指して邁進していきます。

SHIONOGI Transformation



Shionogi Inc.
Senior Vice President
Global Portfolio
Management Manager
Gareth Morgan

従業員メッセージ

Innovative solutions for providing Cefiderocol to Low and Middle Income Countries

AMRは「サイレントパンデミック」とも呼ばれ、その影響は深刻です。2019年には低・中所得国を中心に127万人もの患者さまが薬剤耐性菌感染症により亡くなっています。これまで、低・中所得国にセフィデロコルなどの新しいソリューションをお届けすることは非常に困難でしたが、製造責任と適正使用を兼ね備えた新しいアクセスモデルの確立に向けて大きな一歩を踏み出しました。1年以上にわたる議論と交渉を重ね、AMR対策に取り組むGARDP、低・中所得国へのアクセス問題に取り組むCHAIと画期的なライセンス契約と提携契約を締結しました。なすべきことはまだまだたくさん残されていますが、低・中所得国を含む135カ国でセフィデロコルを1人でも多くの患者さまにお使いいただけるよう、着実に歩みを進めていきます。

上席執行役員メッセージ サプライ管掌

SHIONOGI Qualityを全世界の人々へ届けます

海外事業本部では、欧米市場、中国・アジア市場にSHIONOGIの製品・サービスをお届けすべく活動を進めていますが、2022年7月からは生産を担う部署・グループ会社も傘下に加わり、新たにサプライ管掌として新体制をスタートさせました。STS2030 Phase1で掲げる海外売上収益比率の拡大に加え、「SHIONOGIの製品・サービスを適正な品質と価格で、正しい情報とともに世界の人々に届ける」というミッションを達成し、トップラインの成長につなげていきます。

このミッションを達成するための改革を「Creation」「Speed」「Quality」の3点において進めます。「Creation」では世界の患者さまへ届ける製品・サービスのパイプライン拡充だけでなく、必要十分な供給責任を果たすため、より効率化された製造法やスマートファクトリーの開発なども進めていきます。また、感染症など流行状況が激しく変動する市場に対応するため、従来のやり方に固執せず、常に「Speed」を意識した活動にTransformしていきます。そして、近年社会を騒がせることとなった医薬品の品質／法令遵守問題にも真摯に取り組み、SHIONOGIブランドに恥じない「Quality」を追求するため、引き続き改善努力を継続していきます。

サプライ管掌 兼 海外事業本部長

花崎 浩二



経営基盤戦略

HaaS企業へ進化するためには、新たな価値創造を実現する生産性の高い組織へTransformする必要があります。そのために、「構造」を変え、構造を動かす「プロセス」を変え、プロセスを運営する「人材」を育てることで、急速な環境変化にも柔軟に対応できる強固な経営基盤の構築を進めています。

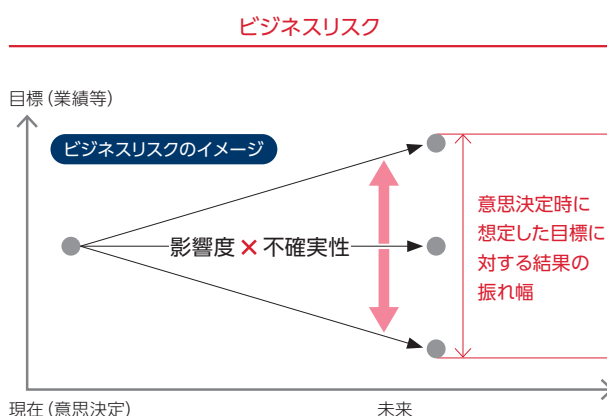
組織改編によるSTS2030達成に向けた基盤強化

急速に変化する事業環境や社会ニーズに対応し、患者さまや社会の抱える困りごとを包括的に解決していくためには、迅速かつ高度な意思決定と効率的な業務遂行を兼ね備えた組織へと変化し続けることが重要です。SHIONOGIは2022年7月に組織体制を見直し、主要なバリューチェーン（R&D、ヘルスケア事業、サプライ、コーポレート）ごとに管掌するガバナンス体制に移行しました。

各管掌は関連組織を統括し、本部を超えて議論を深め、また各管掌でまとめられた意見を相互に擦り合わせていくことで、より一体感を持って中期経営計画を推進し、迅速果断な意思決定を行っています。

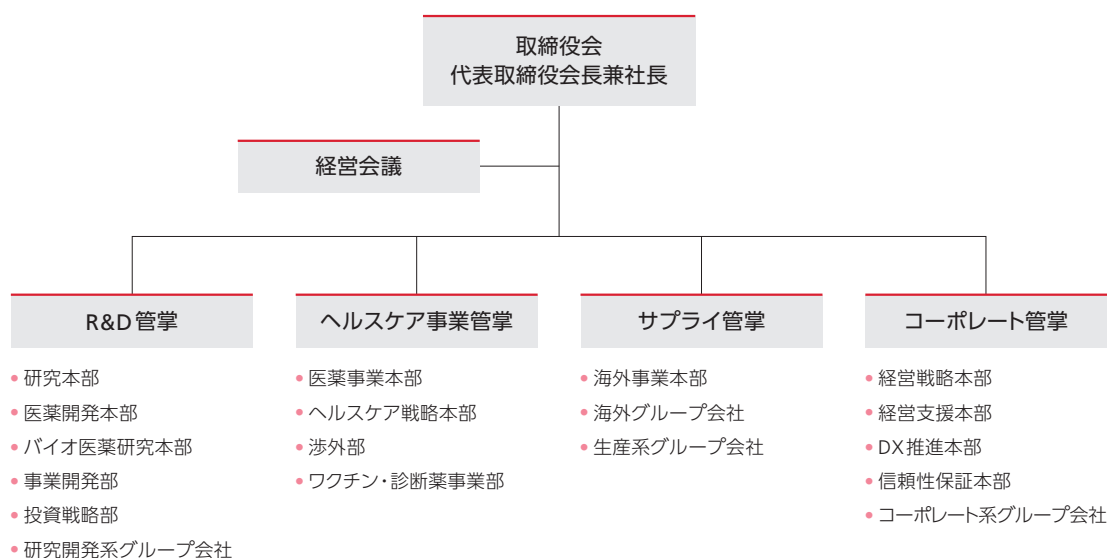
これまでビジネス上のリスクをポジティブ、ネガティブの両面からの確に評価し、ビジネスリスクのレベルに応じてタイムリーに意思決定を行っていく仕組みを整えて実践してきましたが、従来にはない4つの大きな管掌に組織を括り直したことで、業務執行に関する責任の所在をより明確にするとともに、意思決定のさらなるスピード向上を図っています。

■ ビジネスリスクの定義



- ビジネスにおける意思決定は、大なり小なり不確実性が伴い、また、その影響も大小様々
- 影響度と不確実性の観点から、意思決定の“振れ幅（＝ビジネスリスク）”の大きさを捉え、意思決定の質・スピード向上に活かす

■ 組織図



上席執行役員メッセージ コーポレート管掌

SHIONOGI各バリューチェーンが生み出す 成果の最大化とSTS2030の推進に貢献します

事業を取り巻く環境や社会のニーズが急速に変化する中、企業は経営戦略をupdateし、経営資源（ヒト・モノ・カネ・時間・情報）が効果的かつ効率的に活用されるように配分を検討し続けなければなりません。コーポレート管掌は、経営資源を一体的に管理し、バリューチェーン各部門が生み出す成果を最大化できるような配分を提案することで、各部門の計画立案の精度を高める支援を行っていきます。

また一方では、リスクマネジメントに関するチェック機能としての役割も担っています。COVID-19による影響はグローバルに様々なパラダイムシフトを引き起こしました。ポストコロナにおいてSHIONOGIのTransformationを具現化し、STS2030を推進していくためには、各部門においてポジティブ／ネガティブ両面のリスクについて議論を尽くした上で、成果を最大化できる提案を行い、適正かつメリハリのある質の高い判断を迅速に行うことが重要な鍵となります。

コーポレート管掌の各組織は、SHIONOGIのすべての部門が意思決定の質とスピードを高め、効率的に業務を遂行できるように、全力で支援を行うことによって、STS2030の実現に貢献していきます。

コーポレート管掌
岸田 哲行



成長を支える人材の確保

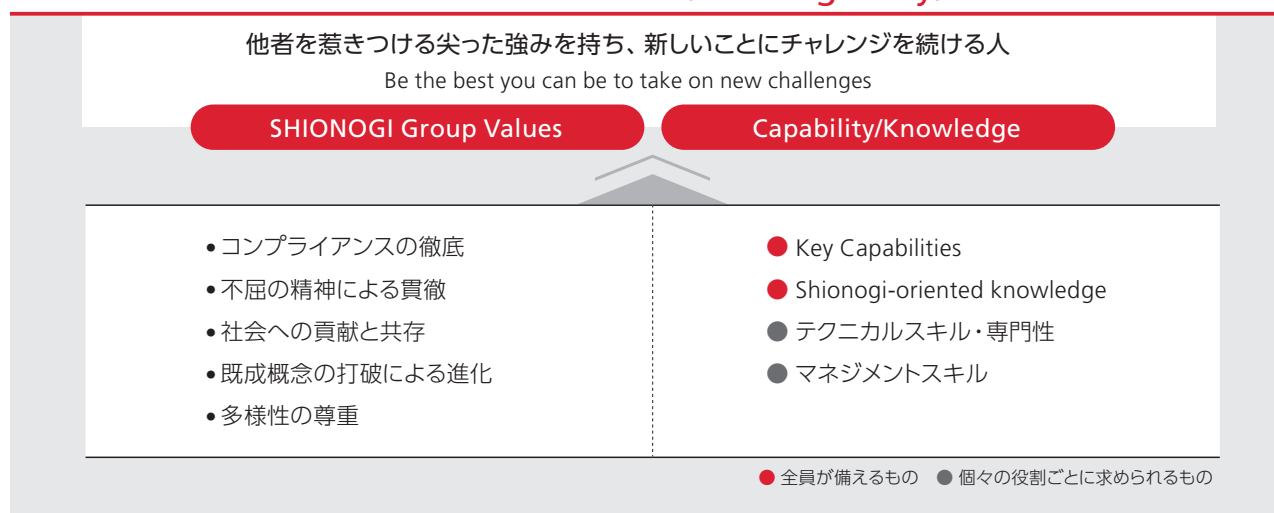
SHIONOGI Group Visionの実現に向け、従業員が目指すべき人材像を「Shionogi Way：他者を惹きつける尖った強みを持ち、新しいことにチャレンジを続ける人」と定めています。SHIONOGIの従業員一人ひとりがShionogi Wayを体現する人材へと成長するため、研修などを通じてSHIONOGI Group Vision達成に不可欠な価値観「SHIONOGI Group Values」の浸透を図るとともに、全員が備えるべき能力や個々の役割ごとに求められる能力「Capability/Knowledge」の獲得を促しています。また、自律的に能力を磨き、尖った強みを持つ人材へ成長することを促すため、自己研鑽や新たなチャレンジを奨励する制度を充実させるとともに、業務外からの学びを可能とする、より柔軟な勤務制度を導入するなど、様々な側面から環境整備を進めています。

取り組み	関連指標	現状の進捗	残された課題／ニーズ
多様な人材の確保	- 各組織における必要人材の充足 - 社内公募活用人数 34人 - キャリア採用者数 34人	- 人事管理システムを最大限に活用した人材データの集約と見える化の実施 - 社内人材の流動性の促進 - 各組織が必要とする基本的な能力要件の提示	最適な人材ポートフォリオの構築に向けた、人材データの統合と分析力の強化
尖った強みを持つ人材の育成	- マネジャー研修 100時間/人、費用総額 0.55億円 - 自己投資支援制度利用者率 44.6% - 将来の経営を担う人材プール(理事の人数) 20人(過去2年累計) - IT/デジタル人材の育成人数 44人 - 副業制度の申請者数 59人	- 全マネジャー強化プログラムの実施 - 自己投資支援制度を軸とした、自発的な成長意欲に応える教育提供体制の構築 - 各種研修による必要人材の育成	尖った強みを持つ人材の確保に向けた、自律的なOff-JT/OJTの活用を可能とする教育プログラムの進化
誰もが働きやすい環境・風土の醸成	- 継続的な働き方改善施策の実施 - 女性マネジャー比率 12.4% - 育児休業取得率 女性100%、男性51.4%	- 多様な働き方を支える、コアタイムなしのフレックス勤務制度および在宅勤務制度の導入 - 選択週休3日制の導入	一人ひとりのキャリアやニーズに応じた、多様で柔軟な働く環境の拡充
健康管理・労働安全衛生	- ヘルスリテラシーの向上 - 健康診断受診率 100% - 従業員喫煙率 7.1% - 強度率 0.0049 - 度数率 0.20	- ウェルビーイングの実現に向けたシオノギグループ健康基本方針の制定および禁煙の推進 - ストレスチェックを踏まえた改善施策の実行 - 労災件数0を目指した継続的な改善施策の実行	健康増進施策・禁煙推進の強化を通じたさらなる健康経営の推進

生み出される価値

Shionogi Wayの体現を通じた、グローバルな競争に勝ち抜ける強い個人の育成と
人材の多様性を活かす組織の構築

SHIONOGIの人材像 (Shionogi Way)



人的資本戦略室が目指すもの

2022年7月に設置した人的資本戦略室の役割は、STS2030の達成に向けた人事戦略の立案と実行により人的資本を最大化し、それを各ステークホルダーに示すことです。

SHIONOGIでは「人が競争力の源泉」と捉えており、中長期的な企業価値向上のためには、人材への投資が欠かせません。そうした考えのもと、近年SHIONOGIは様々な制度や仕組みを導入しています。2022年度に適用を開始した選択週休3日制や副業基準の緩和はその一例です。一時的な社内のリソース不足が発生したとしても、社外で様々な知見、人脈、スキルなどを吸収し、リスクリングが促進されることで結果的に社内への還元が起き、組織全体のイノベーション力が高まることを期待しています。また、ライフイベントにより一時的に仕事の負担を減らしたい方についても、週休3日といった柔軟な働き方が可能になることがリテンションにつながり、多様な人材を確保できると考えています。

今後もSHIONOGIの人材像である「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」を獲得し、その結果をステークホルダーの皆さまに示していけるよう尽力していきます。

多様な人材が活躍し、SHIONOGIの成長を加速させることを目指した人事制度改革

従業員のライフスタイルやキャリア形成に対する意識・ニーズが多様化する中で、個人が持てる能力をいかに発揮し、生産性を高めてSHIONOGIの成長に貢献してもらうためには、従業員が働きやすい環境を整備し、一人ひとりのやりがいを

高めることが重要です。

2021年度にSHIONOGIでは、在宅勤務制度を導入し、フレックス勤務者のコアタイムを廃止、さらに所定労働時間を45分/日削減しました。削減した時間分は裁量給として支払うことで処遇を維持しており、より短い時間で効率的に働くことを可能としています。これらの取り組みは多様な人材の柔軟な働き方の選択を可能とし、一人ひとりの業務効率性への意識向上や、尖った強みの獲得につながることを期待しています。実際に、育児や介護などのライフイベントで就労を制限せざるを得なかった従業員がフルタイムで働くことができるようになり、また効率的に業務時間を使うことで、学びの時間の創出や新たな業務へのチャレンジが可能となるなど、多くの従業員にとって働きやすく、やりがいを持てる環境になったと考えています。

また2022年4月には、選択週休3日制の導入と副業基準の緩和を実施しました。特に副業は2022年7月時点で約100人の従業員の申請を承認しており、コンサルティングやIT関連、教育・学習支援などの新たな場で業務経験を積んでいます。

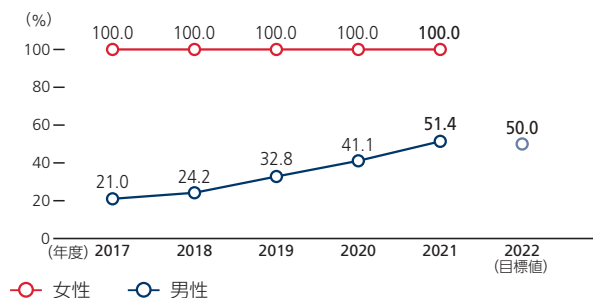
人事労政によるダイバーシティの確保

SHIONOGIは従業員が働きやすくやりがいを持てる職場環境の整備に向け、人事制度や勤務制度の改定に加えて、諸制度の改革も推進しています。近年では、属人的な手当などの見直しで生じた原資を活用した年間25万円を上限とする自己投資支援制度、リモートワーク普及に伴う単身赴任解消による働く場所の選択肢の拡充などを実施しました。また、さらな

成長を支える人材の確保

る職場環境改善を図るため、エンゲージメントサーベイの結果などを用いた制度拡充の成果確認や課題とニーズの把握を本部ごとに行っています。継続的に職場環境の改善に取り

■ 育児休業取得率



2022年度目標 (男性) 男性従業員の育児休業・育児目的休暇の取得率 50%以上

キャリア開発室が目指すもの

2022年7月に発足したキャリア開発室のミッションは、「Shionogi Way」を体現する従業員の能力開発やキャリア形成支援を通じて、SHIONOGIのSTS2030達成に貢献することです。

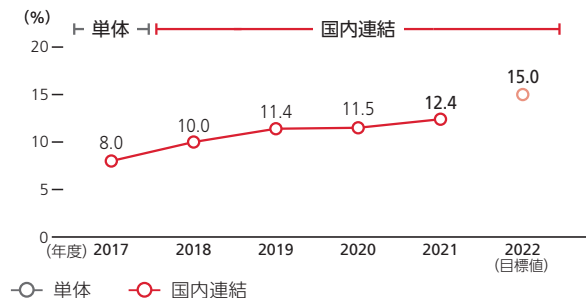
今年度は、「人が競争力の源泉」という考え方のもと、「求められる人材およびスキルのさらなる明確化」と「主体的な学びによる成長の実現」の2点の取り組みをさらに強化します。1点目としては、劇的なビジネス環境、世の中の変化により、SHIONOGIが直面する課題が複雑化し、求められる人材や能力も多様化していることから、各組織や業務に求められる人材要件およびスキルをさらに明確にし、最適な教育プログラムを提供できる体制構築を進めることで、各要件を満たす人材の育成につなげたいと考えています。また2点目としては、ここ数年の取り組みで一定の成果を上げている、従業員のボトムアップを目指した統一的な教育体制を進化させ、「自律」「実践」を合言葉として、伸ばしたい能力や必要とされる能力を自ら見出し、その習得に向けて主体的に学習できる体制の整備を図っていきます。

STS2030の達成に必要なスキルの獲得

STS2030の達成には「ヘルスケアサービス全体から見た価値提供」、「技術革新やデータ活用による生産性向上」、「海外売上比率の大幅増」といった不連続な変化を引き起こすことが必要不可欠です。マネジャー強化を目的とした充実した研修ならびに早期経営幹部候補育成の仕組みを通じて、事業創出／価値最大化、海外対応、DXマネジメントスキルを強化するとともに、全従業員からの選抜・公募型の研修を通じて、IT/

組み、多様な働き方を可能とすることで、女性マネジャー比率や男性育休取得率などの指標も継続的に上昇しています。

■ 女性マネジャー比率



2022年度目標 (国内連結) マネジャーに占める女性従業員の比率 15%以上

デジタルを活用した変革立案やデータサイエンスの活用に取り組むなど、各層に適した研修を実施することで、変化を牽引する人材の育成を図っています。

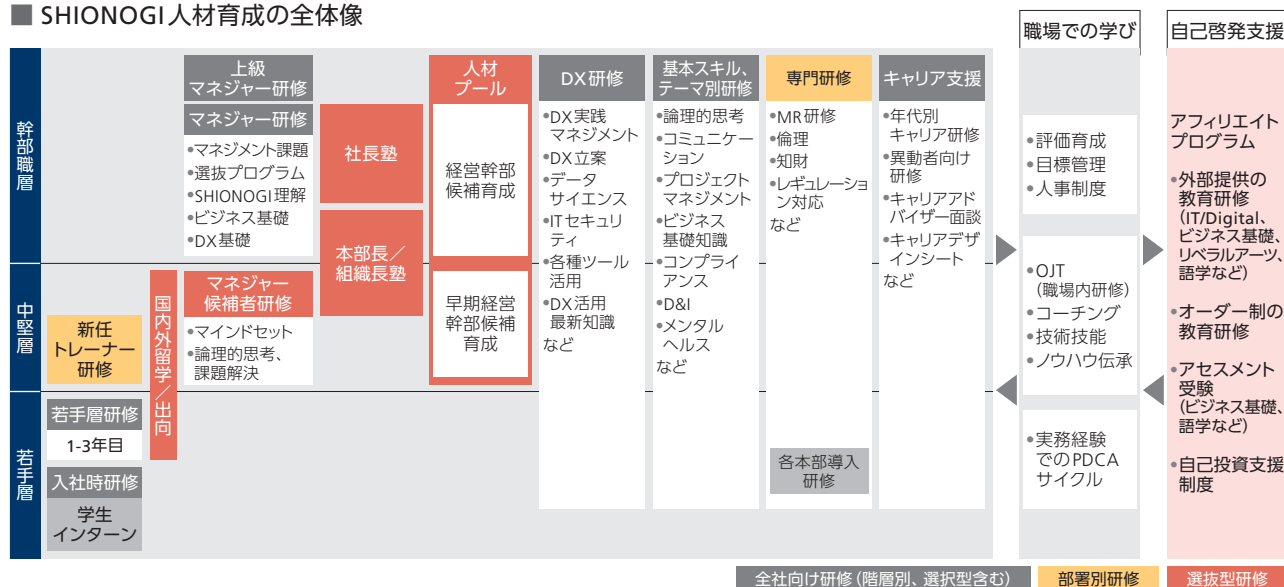
従業員のキャリア開発への取り組み

SHIONOGIは従業員一人ひとりが、その人らしさや強みを発揮し、仕事を通じた個人の成長を組織の成長につなげることを目指しています。社内外のめまぐるしい環境変化やキャリア課題の多様化を見据え、2021年度は「従業員が、個々のキャリアの節目に必要なタイミングで、主体的にキャリアを考え行動につなげられるように」というコンセプトのもと、これまで年代別(30代/40代/50代)に実施してきたキャリア研修を見直して、年代にかかわらず受講できるように改善しました。

2022年度も、人事部内に新設したキャリア開発室が主導し、従業員のキャリア開発・成長支援のさらなる拡充を図っていきます。

主な取り組み	視聴・参加者数
基礎的なキャリアの考え方・描き方を学べるE-learning動画を常時提供	42% (2,216人/5,329人)
キャリア課題別のワークショップを定期開催	2021年度開催実績:2テーマ、9回開催、87人参加 2022年度開催予定:6テーマ、計25回開催予定、約600人枠
個別のキャリア課題について、社内キャリアアドバイザーによるキャリア面談を提供	2021年度面談実績:294人 2022年度面談予定:約250~300人(ワークショップ受講者数の約半数を想定)

SHIONOGI人材育成の全体像



多様な強みを育てる取り組み

2021年度は、従業員が自律的に能力を磨き、尖った強みを持つ人材へと成長するための自己研鑽をサポートする自己学習型研修(アフィリエイトプログラム)の充実を図りました。具体的にはShionogi Wayの体現、STS2030達成につながる知

識・スキル・マインドの研鑽に役立つプログラムの提供を強化しています。SHIONOGI専用講座の新設や個人では申し込めない研修の提供など、従業員に有益な形で提供してきた結果、2021年度は約1,000人の従業員が自己学習型研修を活用し、尖った強みを獲得しようと努力しています。

健康経営の推進

SHIONOGIは健康経営を経営戦略の一環として捉え、従業員一人ひとりが心身の健康を保ち、能力を最大限発揮できる職場づくりを目指しています。上席執行役員 経営支援本部長を統括EHS責任者として、健康保険組合との連携のもとで健康保持・増進施策を推進しています。取り組みの進捗は、経営会議やSHIONOGIのEHSを統括する「中央EHS委員会」、コラボヘルス推進担当者による「健康管理事業推進者会議」にて確認し、さらなる取り組みの検討を実施しています。2021年度はシオノギグループ健康基本方針に記載している「健康・医療に関するヘルスリテラシー向上」「心身のコンディションの維持向上」「職場の風土や環境、および家庭環境の維持向上」の3つの観点から、健康経営を推進しました。

ヘルスリテラシーの向上:E-Learningの実施

コロナ禍による働き方を含めた生活様式への影響を踏まえ、2021年度は「食事」と「睡眠」の2つのテーマについてE-Learningを実施しました(受講率:「食事」82%、「睡眠」83%)。

受講後には学びを定着させるための確認テストを実施し、実効性の向上を図っています。

心身のコンディションの維持向上:禁煙のさらなる推進

シオノギグループ「絶」煙宣言で掲げる「喫煙者ゼロ」の達成を目指し、「禁煙推進プロジェクト」を実施しています。毎月22日の「禁煙メルマガ」発行や、自薦で応募した禁煙チャレンジのフォローなど活動を積極的に展開しています。その結果、2021年度の喫煙率は前年度の11.0%から7.1%に低減しました。

職場の風土や環境、および家庭環境の維持向上:ストレスチェック結果による施策の実施

毎年実施するストレスチェックでSHIONOGIは全国の平均スコアを上回るスコアが得られています。よりよい職場環境の維持向上に向け、相対的にスコアが低い組織に対しては状況をヒアリングし、改善のための研修などを実施しています。