

## 特集 さらなるシオノギの進化



### ■ 激動の2020年度と疾患戦略VISIONの策定

2020年度は、新型コロナウイルス感染症(COVID-19)が劇的な技術革新と変化を世の中にもたらした1年でした。シオノギはSTS2030の中で、医療用医薬品にとどまらないヘルスケアサービスを提供していくHaaS企業へとTransformすることを掲げています。そのためには、常に世界の動きや変化を把握した上で、患者さまの思いや困りごと、社会に存在するニーズ・問題に対して必要な製品やサービスを提供し、社会に貢献することが重要となります。私たちは、患者さまが必要とするサービスや診断、予防や治療などのケアを包括的に提供し、相乗的に個々の価値を最大化することで、会社としても経済的な成長につなげていきたいと考えています。これが、STS2030で打ち出している疾患戦略のコンセプトです。この疾患戦略をシオノギ一丸となって実行に移し、社会から必要とされるHaaS企業となるべく、組織横断的なメンバーを募り、2030年までに社会とともに実現したい「疾患戦略VISION」を作成しました。

### ■ 疾患戦略VISIONについて

疾患戦略VISIONは、2030年にシオノギが成し遂げたいことである「新たなプラットフォームでヘルスケアの未来を創り出す」を具現化するための指針です。患者さまが体の異変に気づいてから病院で治療を受けて、増悪や再発を抑制する一連の流れを含めて、「情報」を活用し「トータルケア」を達成するという観点から、啓発 - 「伝える」、予防 - 「防ぐ」、診断 - 「診る」、治療 - 「治す」、支援 - 「見守る」というキーワードが選定されました。

この疾患戦略VISIONにおいては、「防ぐ」ことも重要ですが、我々の強みを活かすという意味では「治す」に軸足を

置くことが重要であることは言うまでもありません。その上で、その効果を最大にするためにも、啓発から支援まで、2021年7月に新設されたDX推進本部も含めたシオノギのバリューチェーン全体で、真に必要とされる革新的な製品・サービスの開発および提供を促進し、ヘルスケアのプラットフォームを構築したいと考えます。

### ■ ヘルスケア戦略本部の役割

シオノギがHaaS企業へと成長するためには、ヘルスケア戦略本部がステークホルダーから求められる価値創出を実現する戦略をさらに深化・拡大していく必要があります。その役割を強化し、研究から市販後に至るまで一貫した戦略を立案する部署として、ニュープロダクトプランニング部を再編しました。また、現在開発中のコロナウイルスワクチンを含めたワクチン事業を統括する組織としてワクチン事業部も新設しました。

新たに策定した疾患戦略VISIONをもとに、バリューチェーン全体やすべてのステークホルダーの皆さまとともに、ヘルスケアの明るい未来を創り出していけるよう活動を進めていきます。

### ■ 社会とともに歩む、“疾患戦略VISION”



### ■ STS2030とデジタルトランスフォーメーション(DX) “Transformation or Die”

STS2030において私たちは、医薬品の特許に依存しないビジネスへの転換、そして創薬型製薬企業からHaaS創造企業へのTransformationという大きな変革を成し遂げることを成長戦略として掲げました。コロナ禍によって急速に変わる世の中と比較して、それ以上のスピードでTransformationを進め、社会に新たな価値を提供していかなければ、HaaS企業としてシオノギが社会で生き残ることはできません。

また、社会のニーズに応えられる新たなサービスを創造するためには、これまでの創薬型製薬企業として培った強みと、多様なパートナーの強みを掛け合わせることで、より多くの方の生きづらさを解決し、社会の幸福度を上げるようなサービスを生み出さなければなりません。IT/デジタル技術はこのような新たなヘルスケアサービスの創製に必須であり、HaaS企業として信頼される協創の核となるために避けては通れない自らのDX変革を成し遂げ、STS2030の達成を確実なものにしていく必要があります。

### ■ DX推進本部の設立

DXというアプローチを活用してSTS2030を達成するために、まずはITやセキュリティの基盤をより強固に、効率的なものにしていきます。IT&デジタルソリューション部はシオノギグループ全体のIT司令塔として、IT戦略を立案し、安心・安全かつ安定したIT/セキュリティ基盤構築をグローバルにリードします。また、様々なバリューチェーンに導入されるシステムにおいても、全社視点で導入プロジェクトに関与することで全体最適なデジタルソリューションの提供に取り組みます。

さらに、DXを推進する上で社内外の情報やデータをどのように収集し、保存・管理するか、また、そのデータをどう活用して新しい価値を生み出すかというデータ活用基盤は、会社にとってますます重要な経営資源になります。データサイエンス部は、バリューチェーン共通で利活用できるデータ管理体制を構築し、バリューチェーンの抱えるビジネス課題を引き出し、高度解析技術やシミュレーション技術等を駆使することで、多様なデータを生産性の向上や新たな価値の創出に役立て、サポートします。

そして最終的には、新たな価値を社会に提供することで、シオノギの成長に直接貢献できなければなりません。デジタルインテリジェンス部は、社内外のパートナーとともにデジタル変革企画を推進し、ステークホルダーを最優先に考えたソリューションの創出とビジネスへの展開を促進します。

データ活用基盤構築、全社生産性の向上、新たなヘルスケアソリューションの創出を、社内外のパートナーとの密な連携のもと強力に推進し、DX推進本部の3つの組織が三位一体となってSTS2030達成に必要なTransformationを具現化します。

### ■ シオノギ IT/DX Vision '24

STS2030:ヘルスケアサービスとしての価値提供  
(Healthcare as a Service: HaaS)

2024に目指す姿:HaaS創造企業として信頼される協創の核へ

- そのため ▶
- 安心、安全にデータが扱える環境の実現
  - データから価値を生み出せる人材と環境の実現
  - 協創を実現するIT環境とcapabilityの獲得

創薬型製薬企業として  
トップクラスの生産性実現  
疾患ニーズを捉えたR&Dと販売・マーケティング活動の推進

HaaS創造企業  
への変革  
社会ニーズを捉えた新たな顧客接点に基づく新規事業

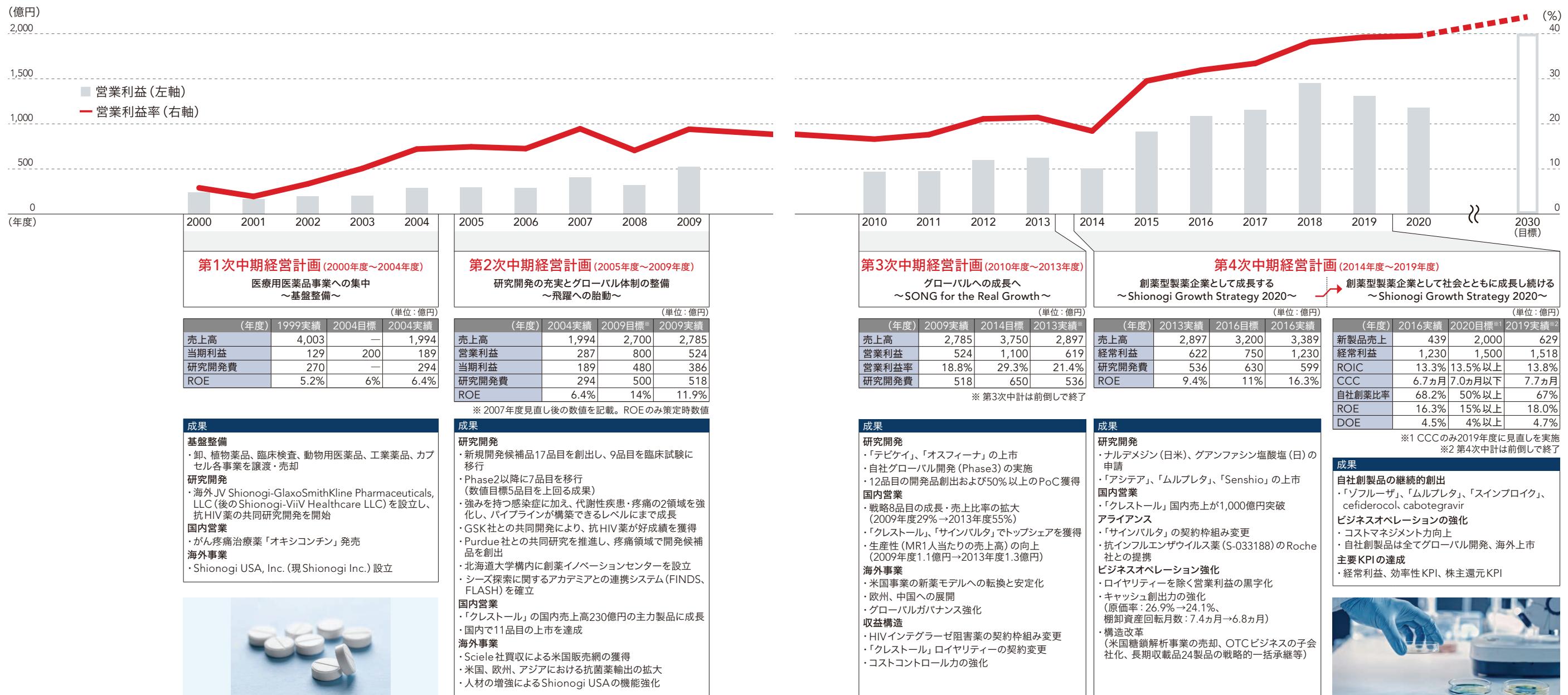
Visionを実現する要素

攻めと守りのIT基盤構築  
セキュアかつ柔軟なインフラ体制  
データ利活用環境の実現

デジタル経営体制構築  
グローバル・バリューチェーン  
横断的なガバナンス  
戦略的IT/DX人材、投資の実現

## 中期経営計画

### 過去の中期経営計画の振り返り



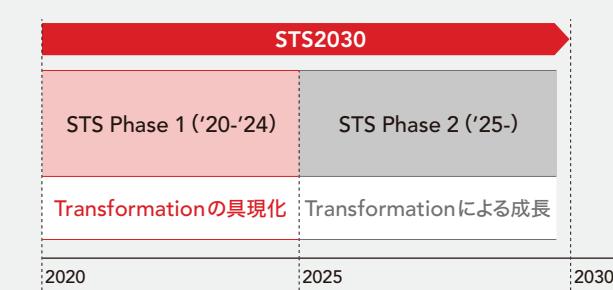
## Shionogi Transformation Strategy 2030

### 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

#### 2030年のシオノギの姿

- 革新的なヘルスケア製品・サービスを継続的に創出し、グローバルにビジネスを展開している
- 社会課題解決に挑戦し続け、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

### 2030年Visionを達成するための戦略



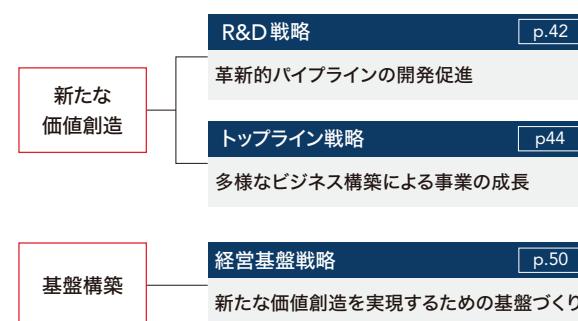
シオノギは2020年6月に、2030年に成し遂げたいことをVisionに掲げ、Vision達成のための戦略としてSTS2030を策定しました。STS2030では、従来の医療用医薬品にとどまらない革新的なヘルスケア製品、サービスを継続的に社会に提供することで、社会課題解決を通じた顧客・社会への貢献とシオノギの持続的成長を両立し、HaaS企業としてさらなる企業価値向上を目指します。STS2030はHIV製品がパテントクリフを迎える2028年、その先の2030年を見据えた戦略ですが、2024年度までをPhase1、2025年度以降をPhase2と位置付け、2段階で、Visionに掲げた新たなプラットフォームでの価値提供を実現します。

## STS Phase1の位置付けと目標

HIV製品のパテントクリフを乗り越え、持続的な成長を実現するためには、医薬品のロイヤリティーが収益を支える現在の創薬型製薬企業のスタイルからHaaS企業へと大きな変革を遂げる必要があります。STS Phase1では、日米中における医薬品の自社販売の拡大と、パテントに頼らない新しいビジネスモデルの構築を強化ポイントとして取り組みながら、次の収益の柱となるパイプライン群の開発にも引き続き注力していきます。創薬型製薬企業としての強みを研ぎ澄ませつつ、HaaS企業へのTransformationを具現化し、持続的かつ安定的な収益基盤を確立します。

### STS Phase1における3つの戦略

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つの戦略を策定しました。次期成長ドライバーの研究開発、国内・海外事業の強化、新たな価値創造のための基盤構築に集中的に取り組み、ビジネス変革を強力に推進します。



そのための投資、HaaS企業として成長を実現するためのデジタル基盤構築やIT投資も基準を明確にして積極的に実行していきます。将来Visionの実現に大きく影響する案件においては、成長性やリスクの異なる国や事業ごとにハードルレート(5~11%)を設け財務面で意思決定を強化しています。これらの事業投資や企業活動の結果として、2024年度には売上収益を5,000億円に、特に海外における自社販売体制の強化により海外売上収益比率を50%以上に増大させ、シオノギのサステイナブルな成長を実現します。その成長に応じて安定的に配当金額を向上させ、株主の皆さんにもシオノギの成長を実感いただける株主還元施策を推進します。そのために配当だけではなく、自己株式の取得・消却、政策保有株の削減も含めた機動的な資本政策を実施し、株主還元施策の達成指標である基本的1株当たり当期利益(EPS)、親会社所有者帰属持分配当率(DOE)、親会社所有者帰属持分当期利益率(ROE)の向上を目指します。



### 財務KPI (2024年度、IFRS)

成長性指標	売上収益	5,000億円
	コア営業利益	1,500億円
	コア営業利益率	30%以上
	海外売上収益比率(ロイヤリティー除く)	50%以上
	自社創薬比率	60%以上
株主還元	EPS	480円以上
	DOE	4%以上
	ROE	15%以上

### 財務方針

STS Phase1の財務方針として、海外ビジネスや新規ビジネス立ち上げ等の新たな成長ドライバーの獲得に向け、最終年度である2024年度までに5,000億円の事業投資を行うことを打ち出し投資案件の調査・分析を進めています。また、既存ビジネスの収益性向上のための投資も重要です。研究開発費については過去5年間と比較し20%以上増加していくとともに、疾患戦略に基づく国内製品ポートフォリオ強化

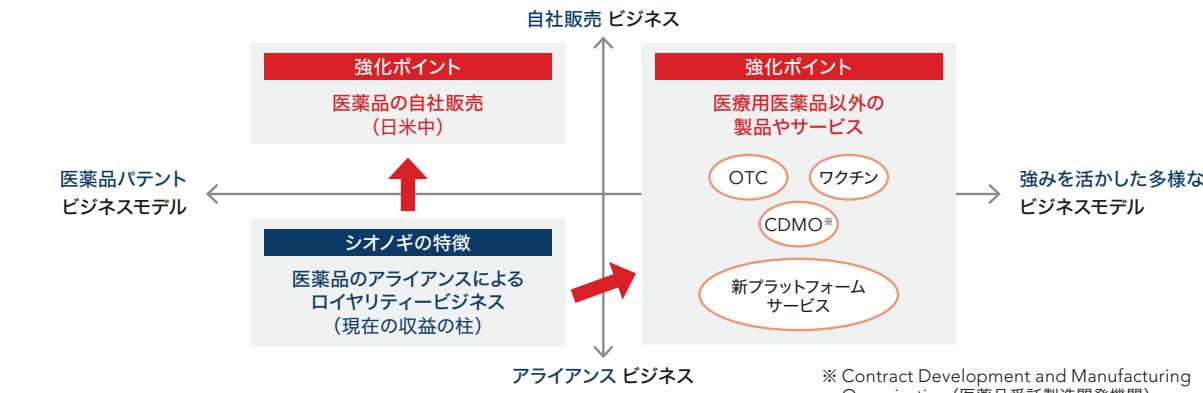
## 2020年度のSTS Phase1の進捗

2020年度はCOVID-19のパンデミックにより、シオノギを取り巻く事業環境は大きく、急速に変化しました。受診行動の変化により医療用医薬品市場が減少したことに加え、感染対策の励行によりインフルエンザをはじめとした感染流行が大きく減少し、感染症ビジネスの持続可能性リスクが顕在化した一方で、将来起こり得る新たな感染症に対して平時から備えることの重要性が社会に強く認識された1年でもありました。シオノギは感染症のリーディングカンパニーとして、予防から診断、治療まで様々なソリューションを社会に提供するために経営資源を集中的に投入するとともに、次の感染症を見据えた取り組みをコロナ終息後も継続することがないよう、サステイナブルな感染症のビジネスモデルの構築に向け政府・行政との協議を行っています。また、コロナ禍で各国が大規模な財政出動を行い、世界的に株式市場が高騰したことで投資対象の価格が変動したこともあります。財務方針に掲げた次期成長ドライバー獲得のための大規模な事業投資は実行に至りませんでした。STS2030初年度は厳しい1年でしたが、2030年Visionを実現することの社会的意義を胸に刻み、変化を恐れずヘルスケアプラットフォーマーへの変革を成し遂げ、サステイナブルな社会の実現に貢献していきます。

### 強化ポイントの進捗について

COVID-19の早期終息に向け、治療薬開発に加えワクチン開発、診断キットの提供、重症化予測マーカーの適応追加、下水中の新型コロナウイルス検査体制構築など、検知、

### STS2030—ビジネスモデルの転換による拡大—



## 経営戦略本部長メッセージ



### 企業価値向上のための投資戦略

シオノギはSTS2030の財務戦略に基づき、2024年度までに5,000億円を投じて、製品ポートフォリオ、パイプライン、技術基盤を強化し、新たな成長ドライバーの獲得を目指しています。STS2030の目標を達成するためには、日本では国内市場向けの製品ポートフォリオの拡充が、欧米ではトップラインと収益性を持続的に成長させるための上市品や発売準備品の獲得が必要です。中国では平安保険グループと共に構築しているヘルスケアプラットフォームを多面的に活用することが極めて重要です。同様に、導出やパートナリングを活用して、グローバルでシオノギ製品の価値を最大化することも、STS2030達成のための最適な手段と考えています。

私たちの強みやリソースを活用し、自らで最大化することができる製品や開発パイプラインを調査し、獲得に向けてアクションを展開しています。ライセンスの取得からM&Aまで様々な獲得方法がありますが、インフラが高度に専門化され、既存のインフラを補完するM&Aでない限りは、製品の獲得をより重視しています。マザーマーケットである日本については、医薬事業で蓄積した専門知識や既存製品とのシナジー効果が期待でき、短期的および中期的に生産性と収益性に貢献できる製品を求めています。欧米も同様に、セフィデロコルの上市の際に確立した、病院に特化した販売能力や、パイプラインから予測される将来の製品群とのシナジー効果によって、迅速に事業貢献できる製品を求めています。中国では、中国最大のオンライン診療プラットフォームを有する平安保険グループのDXに関する専門知識と、創薬型製薬企業として培ったシオノギの強みを活かした合弁会社である平安塩野義で、革新的医薬品からサブリメントまで幅広い製品を扱うことができるプラットフォームを構築し、そこでHaaSであることを示す必要があると考えています。

創造において技術革新を起こし、新製品・サービスを患者さまにお届けしたいと考えています。これらの取り組みを加速させるために、平安保険グループと共同で中国および合弁会社の領域内で、新たな投資の機会を探していくます。

研究開発については、重点疾患領域である感染症や精神・神経の領域を中心に、自社の創薬における強みやモダリティの幅を広げる新規技術やパイプラインを獲得したいと考えています。今後は、新たなヘルスケアプラットフォームを確立するため、分野や業界を超えて専門性を集結した柔軟なアライアンスネットワークを構築していくと考えています。

投資は数年単位の経済効果があるため、中長期的な視点で評価することが重要です。2020年、シオノギは、意思決定と投資評価の方法を見直しました。投資対象が科学的、商業的かつ法的にデューデリジェンスで充分に検討され、STS2030や地域、疾患戦略に沿っているかを確認します。リスクバランスは非常に重要であり、ビジネスリスクが大きく、将来の収益に大きな影響を与える可能性のある投資案件については、その事業性評価の際に、地域や市場の特性だけでなく、様々なシナリオを考慮に入れる必要があります。可能な限り、「1回限り」の機会ではなく、中長期的に継続して戦略的・技術的な利益をもたらし、さらに新たな機会を生み出す可能性のある投資対象を探しています。

私たちの求めるものと同様の製品、パイプライン、新規技術を必要とする競争の中で、競合他社がいかに十分な資金を調達できているかという現実を痛感しています。しかしながら、私たちは合理的に事業価値を評価し、適切にリソースを使用することを忘れてはいけません。そのため、専門性、能力、コンプライアンス、パートナーのニーズを満たす対応力、取引後のアライアンスマネジメント等のあらゆる面で世界レベルの能力を発揮し、シオノギが最も魅力的なパートナーであることを示す必要があると考えています。

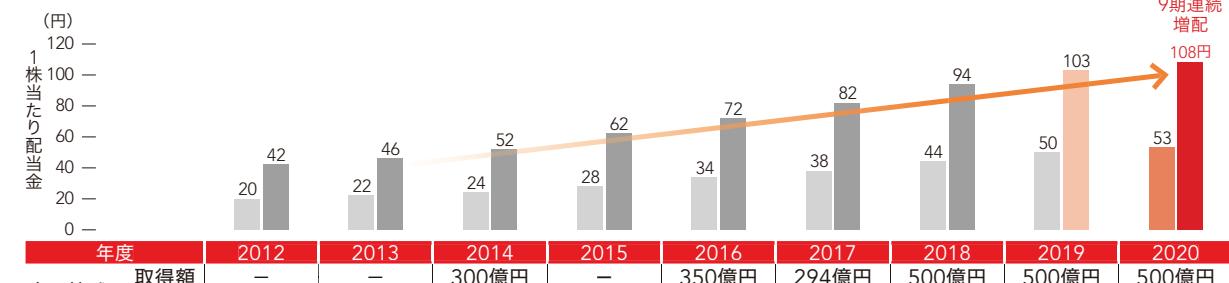
### ■ 資本コストの観点を取り入れた高資本効率経営

シオノギは、資本コストの概念を経営にも取り入れ、資本効率向上を意識した経営を行っています。STS2030の外部公表KPIとはしていませんが、「営業利益率や投下資本回転率をいかに効率化するか」という投下資本利益率(ROIC)の考え方に基づく目標の全体把握(ROICツリー)を行い、さらに、期待するリターンを確実にするために、明確に定義されたKGIと具体的なKPIを関連付けた「KGIツリー」を作成することで、価値創造に至るまでに必要な活動を明確にしています。KPI設定した活動の進捗をモニタリングし、期待する機能が果たされていない場合には、ただちに必要な軌道修正を行い、新たな機会を捉えることができるようになります。「KGIツリー」が適切なモニタリングとSTS2030達成のための柔軟な対応を取るための基盤となり、前中期経営計画のROIC経営をより一層進化させていきます。

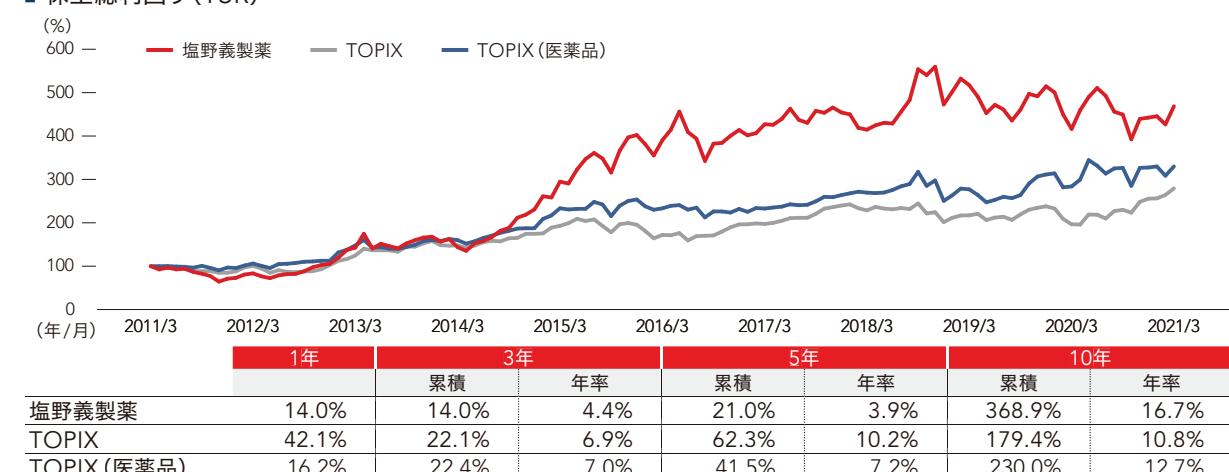
### ■ 株主還元施策

シオノギでは、成長投資と株主還元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んにも実感していただけるよう、株主還元施策を推進しています。STS Phase1では、DOE4%以上を指標に、企業価値の成長に応じて配当を安定的に高めていくことを目指しています。2020年度実績として、第2四半期末で53.00円、期末で55.00円を1株当たりの配当金とし、年間で1株当たり5.00円増配(9期連続増配)を実現しました。また、2020年度も株主還元の強化、資本効率の向上ならびに機動的な資本政策の遂行を図るため、自己株式の取得(8,777,500株、取得総額500億円)を実施しました。STS2030の株主還元指標ではありませんが、株主還元施策の成果は、株主総利回り(TSR)にも反映されており、2014年以降はTOPIX平均を上回る水準を維持しています。

### ■ 配当



### ■ 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データ等により当社作成)

3 グラフの値は、2011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2021年3月末まで)

4 リターンの数値は投資収益率を測定する際に一般的に使用される初期投資額の増減率で表記

## R&D 戰略

### 積み重ねたものづくりの力と柔軟かつ大胆に優先度を入れ替える体制によりヘルスケアの未来を切り開く

患者さまや社会の困りごと(ニーズ)に向き合い、その解決に最適な解を見出すことで、イノベーションによって生み出された成果を1日でも早くお届けすることに妥協なくこだわりを持って取り組んでいます。COVID-19の世界的な拡大を変革の機会と捉え、研究開発における様々なTransformationを実行しています。

#### COVID-19創薬におけるものづくりと効率性の追求

COVID-19の蔓延による社会の変化は、創薬の研究開発においても大きな変革をもたらしました。自分たちが考えていた創薬の進め方やスピードの限界が、既性概念にとらわれた思い込みであった事実を突きつけられ、シオノギの研究開発の常識は根底から覆されました。感染症のシオノギとして、本パンデミックの終息に貢献するために、社内で「新型コロナ緊急対応宣言」を発出し、約7割の研究員がCOVID-19

ワクチンおよび低分子治療薬を中心としたCOVID-19創薬に集中する大胆なリソースシフトを行うとともに、設備の改築、緊急調達など、ありとあらゆる手を尽しました。その結果、低分子治療薬の研究開発では、1stロット合成からわずか142日というグローバルのメガファーマと同等以上のスピードで臨床試験を開始するなど、劇的な変化が生まれています。

#### 研究所におけるTransformation

STS2030で研究部門が果たす役割は、「ものづくり」の力を磨き、社会課題に対するソリューションを創り出すことです。シオノギは高い創薬力が強みであり、この10年間でグローバルに6品目の新薬を上市してきました。一方でそれらの中には、価値最大化に至っていない製品もあり、創薬における社会・顧客のニーズの把握・理解に課題を残しています。社会や顧客に真に魅力のあるソリューションを提供していくためには、研究員が多様化・高度化するニーズを的確に掴み、解決策を実現するためのサイエンス力をさらに磨く必要があります。そのため、医療現場に研究員を派遣し、医師や患者さまとの対話を通じて「困りごと」を実感するための施策や、研究員に他本部やグループ会社での業務経験を積ませ、視野

拡大につなげる施策を推進しています。また、研究員が自ら情報を収集・発信し、仲間を集めて成果を生み出す活気に満ちた研究所とするために、一定の自由裁量を与えボトムアップでやりたい研究を進める自律型研究制度を導入し、サイエンス力強化と主体性の発揮を促しています。さらには、探索段階の研究から開発やマーケティングの視点を取り入れ、早くから市場を意識することで、異次元のスピードで社会・顧客の困りごとにソリューションを提供できる研究所を目指すことを目的に販売部門や開発部門出身の人材を招き入れるなど、研究部門のマネジメント改革も断行しています。これらの多角的な取り組みを通じて、サイエンスで顧客の幸せを創造することができる自律型研究者集団へと変革していきます。

#### 社員の声



**COVID-19治療薬  
創薬の総力戦**  
創薬化学研究所  
創薬化学1グループ ディレクター  
立花 裕樹

従来の創薬の常識は、「薬になる確率は数万分の一、テーマ立ち上げから開発候補品まででも5年はかかる」でした。COVID-19治療薬創製においては、私たちが蓄積してきた研究ノウハウとリソースを総動員。休日も返上して最速で取り組み、立ち上げから約9カ月で開発候補品を創出、13カ月での臨床入りを実現することができました。感染症のシオノギとして、世界に必ず薬を届ける。我々の存在意義をかけた戦いとも言える、まさに総力戦でしたが、その裏には「世界を救う」という一人ひとりの強い志と、これを可能にした、これまでの努力の積み重ねがありました。

#### 開発におけるTransformation

医薬開発本部は、「スピード」と「製品価値の醸成/最大化」をキーワードに、従来の手法を前提として各工程の効率化に可能な限り挑戦することに加えて、発想そのものを変え、開発プロセスをゼロベースで見直してきました。一方で、「サイエンス」は絶対に譲ってはならないものとして、常に判断の上位に位置付けています。スピードを重視し、従来と異なる方法で試験を進めるとしても、データを厳しくかつ客観的に考察し、有効性/安全性を評価するのに十分な科学的な説得性を有していることを確認した上でGo/No Goを判断する必要があります。そのために過去事例や最

新の科学的知見を貪欲に集積、分析し、徹底的に考え抜く、そして議論を尽くした上で判断するよう行動を徹底しています。特にCOVID-19ワクチンや治療薬の開発においては、コロナ禍の状況でどのような患者さまに、如何に早くソリューションを提供するか、そのためにどのような開発計画を立てるべきかを経営層も含め日々議論を重ねています。規制当局ともこれまで以上に密接にコミュニケーションをとりながら、サイエンスに基づき、最速の開発計画の実行に向けた議論を行っています。

#### パラダイム変化を起こす8つの開発パイプライン

COVID-19の影響により治験の実施が危惧された中、日・米・欧で連携し地域ごとの臨床試験の組み入れ数を柔軟に調整するなど、外部環境の変化に応じた対応を進めたことで、2020年度はほとんどのプログラムで予定通りの進捗を

達成できました。2021年度もCOVID-19ワクチン、治療薬を1日でも早く皆さまにお届けすることを最優先としつつも、引き続き、革新的な価値の提供を目指して8つの注力プロジェクトを軸に精力的に開発を進めています。

#### ■革新的パイプラインの開発促進

	パイプライン	実現したい世界	適応症	期初目標	現状
感染症	S-540956	幅広い疾患で免疫療法の有効性を向上させるプラットフォーム	① 感染症 ② がん	①② 2020年度4Qの臨床入り	①② 2021年度1Qに変更
精神/ 神経	S-600918 「sivopixant」	多くの疾患にパラダイムチェンジを起こす	① 難治性慢性咳嗽 ② 睡眠時無呼吸症候群	① 2021年度1Q Phase2b速報入手予定 ② 2021年度1Q国内Phase2a速報入手予定	①② 予定通り進行
	S-637880	精神・神経疾患の新たなキーメカニズムへの作用	神経障害性腰痛	2022年度1Q国内Phase2a速報入手予定	予定通り進行中
	S-812217 「zuranolone」	うつ病治療の既成概念を変える有効性	うつ病・うつ状態	2021年度3Q国内Phase2速報入手予定	3ヵ月前倒しで進行中。2021年度2Qに速報入手予定
	BPN14770 「zatolmilast」	認知機能改善作用による、アルツハイマー型認知症	① アルツハイマー型認知症 ② 脆弱X症候群	① 2021年度2Q国内Phase2開始予定 ② 2021年度2Q Phase3開始予定	① 3ヵ月前倒しでPhase2開始(2021年度1Q) ② 予定通り進行中
	S-874713	新しいメカニズムにより依存症など幅広い精神疾患を改善	各種精神疾患	2020年度4Qの臨床入り	2021年度2Qに変更
新たな 成長 領域	S-531011	既存品目とのシナジーによりがん治療パラダイムを変える	固形がん	2021年度2Qの臨床入り予定	予定通り進行中
	S-005151 「レダセムチド」	再生医療のパラダイムを変える	① 栄養障害型表皮水疱症 ② 急性期脳梗塞 ③ 変形性膝関節症 ④ 慢性肝疾患	① 申請準備中 ② 2021年度3Q国内Phase2速報入手予定 ③ 国内Phase2を実施中(医師主導治験) ④ 国内Phase2を実施中(医師主導治験)	① 予定通り進行中 ②③④ 予定通り進行中

## トップライン戦略

### 地域に応じた最適な戦略でトップラインの成長を実現する

重点疾患領域の治療薬をコアに、予防から診断、予後までを含めた多様なアプローチで疾患全体をカバーし、ステークホルダーのニーズに応える価値を提供していくことで安定的な収益基盤を構築していきます。また、日・米に加え、中国市場の拡大と欧州事業の強化により、グローバルプレゼンスの向上に取り組んでいます。

#### 日本

##### ■ 国内事業Vision達成に向けた事業の推進

STS2030において国内事業Visionとして「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」ことを掲げました。COVID-19の流行下でMRの医療機関への訪問機会が制限され、国内医薬の情報提供活動は大きな影響を受けましたが、これを変革の機会と捉え、今後様々な外部環境の変化が起こったとしても、医師や医療関係者をはじめとした顧客の皆さまとの双方向コミュニケーションを継続できる体制構築を進めています。リアル・デジタルを融合した強く親やかな情報提供体制を実現し、多様な顧客ニーズに常に対応していきます。

##### ■ 顧客ニーズに対応できる体制構築

COVID-19により、情報提供方法に対するニーズに変化が起きています。対面やオンラインなど面談方法に関するニーズが多様化し、いずれの方法においても質の高い情報提供を実施していくことが、これまで以上に求められています。そのため、従来からの製品・疾患教育や双方向コミュニケーションスキルの研修を強化し、MR活動に必要不可欠なスキル向上を図りつつ、デジタルを活用した情報提供の新たな取り組みの1つとして、地域限定でe-MRを新設しました。e-MRはオンラインでより詳細かつ幅広い情報提供を行うことで、MR活動をサポートし、情報提供活動の質の向上に貢献しています。

##### ■ オンラインコンテンツ充実化

社会におけるデジタル活用が進むにつれ、MRとの面談以上にメディアやWebサイトを活用したオンデマンド型の

情報提供ニーズも増加しています。こうしたニーズに対応するため、医療従事者向けオウンドメディアを刷新しました。ここでは、従来のWebカンファレンス視聴機能に加え、幅広い製品情報や疾患理解のための動画、感染症研修用スライドや患者さま用資材など、日常診療や医療機関教育に活用できるコンテンツ・資材の充実も図っています。さらに、全国各地で開催される様々な地域講演会の一部をオウンドメディア上で開催し、医学薬学テーマに加え、地域ごとのより詳細な医療課題に関する講演も視聴可能としました。また、エムスリー社との合弁会社であるストリーム・アイ社との連携をさらに深化させ、デジタルコンテンツの発信とMRのリアル・デジタルの情報提供活動を融合させた新たなアプローチにも取り組んでいます。

##### ■ 疾患戦略の実行に向けた取り組み

疾患戦略に掲げた疾患全体を俯瞰した製品・サービスの提供を実現するためには、関連学会やオピニオンリーダーの先生方とコミュニケーションを取り、新たな治療指針や診療ガイドラインの策定および改訂を通じて、シオノギの提供するソリューション（製品・サービス）の顧客理解を広く得ることが重要です。STS2030における疾患戦略の浸透・実行のため、新たに病院専門MRを新設しました。病院専門MRは大学病院を中心とした基幹病院での活動を通じた地域・全国への製品と疾患全般の情報の普及をミッションとしています。新しい体制となった医薬事業本部とヘルスケア戦略本部の密な連携のもと、医療従事者とともに患者さまのニーズに寄り添い、患者さまを中心に据えた疾患戦略を実現していきます。

#### 海外

##### ■ 2030年Vision達成に向けたグローバルビジネスの変革状況

グローバルビジネスの拡大をSTS2030の重要な戦略に位置付けてから一年、米・欧・中3極でビジネスの変革に向けた取り組みを加速させてきました。

米・欧においては昨年掲げた「セフィデロコルを軸とした病院と専門医市場での販売力の強化」を進め、中国においては平安塩野義有限公司を設立して事業活動を開始し、2030年Vision達成に向けた第一歩を着実に踏み出すことができました。この結果をベースに2021年度はさらなる飛躍の年にしています。

##### ■ セフィデロコルによる事業拡大

COVID-19パンデミックの終息が見えない中、感染症に対する関心はグローバルで高まり、セフィデロコルへの注目も高まりました。米国では病院市場を中心に、薬剤耐性（AMR）対策・適正使用の推進に関する情報提供を継続した結果、当初の想定を大きく上回る患者さまにセフィデロコルをお役立ていただきました。欧州でもイギリスやドイツでの上市に加え、複数の国でEarly Access Program（EAP）を通じた提供を行うことができました。また欧州2ヵ国でサブスクリプション型償還モデルに採択される等、国家単位でのAMR対策にセフィデロコルが貢献しています。

##### ■ 中国事業の拡大に向けて

中国事業では、平安保険グループとの合弁会社である平安塩野義有限公司を2020年11月に設立し、直後から平安保険グループとの協業をスタートさせました。2030年Vision達成に向けて、まさにゼロから立ち上げたと言える取り組みであり、HaaS企業への変革に向けた大きな一步となりました。シオノギ、中国平安保険グループ両社の強みを融合した新たなビジネスモデルの1つとして、中国最大のオンラインヘルスケアプラットフォームPing An Good Doctor（PAGD）というプラットフォームを活用した既存の後発品や一般用医薬品の提供を開始し、トップラインの向上を目指しています。また、新しいプラットフォームの構築と同様に重要視しているのが、中国における新薬事業の確立です。昨年度は「セフィデロコル」、「ナルデメジン」の2製品の開発・上市に向けた準備を進め、着実にその歩みを進めることができました。今後、既存のジェネリック医薬品ビジネスの拡大、新薬開発・販売準備、プラットフォームを活用した新規ビジネス、AI創薬など多面向に取り組みを進展させ、平安保険グループと相互に連携しながらHaaSを実現し、最高の健康生活体験を提供できるよう邁進していきます。

#### 社員の声



リアルとデジタルの  
融合の取り組み

営業推進室営業部  
推進グループマネジャー  
山崎 哲弘



リアルワールドデータを  
駆使し新薬・  
サービス創出を目指す

平安塩野義有限公司  
副総経理・プラットフォーム  
ビジネス部長  
坪田 裕之

リアル・デジタル双方の活動や体制構築を推進する上で、そのどちらかに依存した体制にならないように意識をして、関係各本部や組織と連携を重ねてきました。大切なことは、いかなる環境においても患者さまや医療従事者の皆さまのニーズに合わせて良質な情報を届け、シオノギの薬を信頼してお使いいただくことで社会・医療に貢献することです。今後もその体制構築と活動推進に取り組んでいきたいと思います。

平安塩野義ではPAGDを通して中国の皆さんに最も良いヘルスケアソリューションを提供するとともに平安保険グループの持つリアルワールドデータを駆使することで、新しい薬やサービスを創出することを目指しています。すでに3製品がPAGDで販売され、さらに4製品が販売準備中です。また同意に基づいて顧客にウェアラブルデバイスとスマートフォンアプリを提供し、集積するヘルスケアデータを活用することで、疾患の早期発見・治療や、最適な医療サービスの提供を目指す取り組みも開始しています。これからも、よりスピーディーかつ大胆に、新薬・サービスの創出に取り組んでいきたいと考えています。

## 対談 協創の取り組み



**中国平安 PING AN**  
金融・科技

塩野義製薬は2030年Visionを達成し、持続的な成長を実現するため、2020年7月に中国平安グループと合弁会社設立に関する契約を締結しました。膨大なヘルスケアデータとサイエンスを融合し、1+1が3以上となるような価値創造の実現を目指して、中国を軸にアジア展開を加速していきます。



平安塩野義は、中国最大のユーザーカバー率を誇るヘルスケアプラットフォーム「平安好医生」で製品の提供を開始しました。今後の展開も見据えて、平安健康医療科技の張上席副社長と平安塩野義の吉田董事長兼CEOが意見を交わしました。

## ■ 多様な顧客ニーズに応える「平安好医生」

**吉田** 平安塩野義設立当初より計画していた、平安健康医療科技のオンラインプラットフォーム「平安好医生 (Ping An Good Doctor : PAGD)」を通じた当社製品の提供を早期に実現でき、この協業を良い形でスタートすることができました。

**張** 両社を取り持ってくれた平安塩野義董事の賀凱頻氏の尽力によるところが大きいと考えています。我々としても平安塩野義との提携に感謝するとともに、今後の発展に大いに期待しています。

**吉田** PAGDが目指しているところは、物販をルーツとする他社のオンライン診療プラットフォームサービスとは一線を画している点だと認識しています。

**張** その通りです。PAGDは2021年6月30日時点で4億人のユーザーが登録しているモバイル医療アプリケーションです。社内に約2,000人の医療チームを擁し、社外には3万8,000人を超す医療専門家の協力者がいます。独自のAIベースの医療システムを活用し、365日24時間体制でのオンライン診断や処方箋の発行にとどまらず、オフラインでの医療機関との連携、照会、医薬品配送等の幅広いサービスを提供することで多様な顧客ニーズに応える、中国最大のヘルスケアプラットフォームです。

**吉田** PAGDは、中国ならではの課題解決にも大きく貢献しています。

**張** そうですね、身近な例だと慢性的な医師不足や、それにより病院で長時間待たされるというような課題を劇的に改善しました。また、医療提供体制が整っていない内陸部においても、PAGDをご利用いただくことで都市部と変わらないヘルスケアサービスを提供できるよう、積極的に取り組んでいます。

**吉田** 素晴らしいですね。PAGDは保有する登録ユーザーの健康診断、処方薬、検査値などの情報を一気通貫のデータとして許諾を得て保有していますので、今後それらを活用することで、健康状態の維持向上に向けた提案や疾患の予防・早期発見、より効果的な治療ソリューションの創出など新たな価値の協創が可能となり、ますますヘルスケアプラットフォームとしての価値を高めていくことができると言えています。

**張** その通りです。

## ■ 「亜健康」状態の改善に向けてさらなる提携を期待

**吉田** 中国は、世界で最も規模が大きく、変化が早い国です。その一方で、高齢化をはじめとする様々な社会問題が存在しており、健康管理の重要性はより一層増していきます。その中でPAGDは、従来のオンライン診療と医薬品の提供を中心とした位置付けにとどまらず、人々の日常的な健康管理に役立つソリューションを幅広く提供するトータルヘルスケアプラットフォームとして欠かせない存在に進化する可能性を秘めています。

**張** 中国では、病気と健康の中間の状態である「亜健康」状態の改善というヘルスケアニーズが高まっており、一般用医薬品(OTC医薬品)がより重要な役割を担っていくだろうと予測しています。OTC医薬品の市場規模も大きいこと

からOTC分野におけるシオノギヘルスケアとのビジネス提携も期待しています。

**吉田** まずは通信販売サイトを通じた健康食品の提供から開始しますが、中国市場のニーズに合ったシオノギヘルスケア製品の開発・販売やPAGD上でのニーズ評価に基づく平安塩野義独自の製品の開発・販売も実現していきたいと考えています。

## ■ RWD収集・解析研究を通して持続的な成長を目指す

**張** 平安塩野義からの提案は、サイエンスに基づいている点が魅力的です。これまでにもいくつかの製薬企業と協業してきましたが、平安塩野義のようにサイエンスに基づいてデータを活用し、PAGDの価値をより魅力的に進化させていく提案は初めてでとても興奮しています。特に、新たな取り組みとして開始したリアルワールドデータ(RWD)収集・解析研究は非常に興味深い取り組みです。登録ユーザーに研究参加の同意を取った上で、睡眠や活動量などの様々なRWDをウェアラブルデバイスを介して集め、匿名化した上で蓄積し、検査や治療のデータと関連付けています。そのデータは平安塩野義におけるAI創薬や新たなヘルスケアソリューションの創出に活用され、人々の健康への貢献という形で還元されています。両社の強みを活かした意義のある取り組みです。

**吉田** まさにPAGDがあったからこそ実現できた取り組みです。平安塩野義はPAGDとの提携を通じて予防から診断、治療、そして予後管理に至るソリューションを創造することで、ヘルスケア領域におけるプラットフォームビジネスの一翼を担っていきたいと考えています。このビジネスモデルを推進することで、トータルヘルスケア企業としての持続的な成長を目指します。

**張** 平安塩野義と平安健康医療科技との提携はPAGDをはじめとした平安グループの様々な技術を活用することで可能性がますます広がります。今後も中長期的に新しい価値を創造できるような取り組みを期待しています。

**吉田** ぜひとも一緒に人々の健康に対するニーズに応えるトータルヘルスケアサービスの提供を実現しましょう！



平安塩野義は、幅広いAI技術を持つ平安テックと創薬のための共同研究契約を結びました。シオノギグループが目指す「社会生産性向上」「健康寿命の延伸」という社会課題の解決に、両社がどのように取り組むか、平安テックの謝氏と平安塩野義の吉田董事長兼CEOが意見を交わしました。

### ■ 平安テックのAI技術を活用して創薬活動を推進

**吉田** 私たちは多くの狙いを持って平安塩野義を設立したわけですが、その中でも世界屈指の平安テックのAI技術を応用して創薬を含むトータルヘルスケアソリューションを創出することに非常に大きな期待を寄せています。

**謝** 平安テックは自然言語処理・画像解析など様々な領域でのAI技術開発を行っており、Fin tech領域・ヘルスケア領域で広く実用化に成功しています。このような強力な技術サポートを受けて、平安スマートヘルスケアは施設、医師、病気、医薬品の管理を通して政府をサポートし、中国のヘルスケアシステムの効率的な運用を推進するために、規制当局とヘルスケアエコシステムにエンド・ツー・エンドのソリューションを提供しています。私たちは幅広い分野でAI技術の強みを培ってきましたので、平安塩野義との協業によるヘルスケアソリューション創出への応用にも強い自信を持っています。

**吉田** そうした平安テックのAI技術に魅力を感じ、創薬のための共同研究契約を平安塩野義設立後すぐに締結しました。そして特定の疾患の研究を開始し、たった3ヵ月で50万化合物以上の中から有望化合物を見出すに至っています。このスピード感には驚いています。

**謝** 我々の創薬のためのAIは、マサチューセッツ工科大学(MIT)が主催する抗菌薬効率予測のコンペでも、世界トップのMITやスタンフォード大学の研究チームよりも高い精度を示しました。しかし、そのAI技術を実際の創薬に応用する経験とノウハウが我々にはありませんでしたので、平安塩野義との共同研究の中で我々の技術を投入してさらに高めていく機会を持てたことは我々にとっても非常に幸運なことです。また、共同研究を開始した当初より我々のAI技術が力を発揮していることをうれしく思っています。

**吉田** 一般的に、研究アイデアが出てから有望化合物を見出すまでには順調にいっても2~3年はかかります。今回の3ヵ月というのは本当に驚くべきスピードです。

**謝** 良いスタートを切ることができて良かったです。3ヵ月というスピードの背景には、シオノギの70%を超える自社創薬比率を支える創薬のノウハウも欠かせません。AI技術は実際に活用する人間と一緒に作り上げいかなければ実効性のある技術にはなりません。平安テックのAI技術と平安スマートヘルスケアのエンド・ツー・エンドのソリューションを駆使し、創薬ノウハウを持つ平安塩野義とともに創薬活動を推進することで、私たちの技術はより実用性の高いものへと進化し、素晴らしい候補化合物やサービスの創出につながるものと確信しています。

### ■ 双方の強みを融合し、人々の健康に貢献

**吉田** シオノギグループが取り組む社会課題に「社会生産性向上」「健康寿命の延伸」があります。この社会課題の解決には人々の生活の質を大きく低下させる「精神・神経疾患」に対するソリューションの提供が不可欠です。平安テックのデータ処理能力やAI技術、平安スマートヘルスケアの

エンド・ツー・エンドのソリューションは精神・神経疾患の創薬に欠かせないものと考えていますので、両社の強みを最大化し、精神・神経疾患領域で画期的なソリューションを創出したいと考えています。

**謝** 精神・神経疾患で苦しむ方は中国内にも非常に多いので、ぜひそういった社会課題を解決するソリューションと一緒に生み出したいですね。

**吉田** 製薬会社とAIそれぞれの研究者は、バックグラウンドがかなり異なるため相互理解や信頼関係構築の部分が何よりも重要だと思っていましたが、頻繁に顔を合わせてディスカッションをすることで、非常に良い関係が築けています。現在進めているプロジェクトではまだ投入できていない技術もあると伺っています。今後も双方の際立つ強みを融合し、相乗効果を発揮させることで、多面的なアプローチで創薬のボトルネックを解消し、質とスピードの両面で革新的なヘルスケアソリューションの創出を通じて人々の健康に貢献していきましょう。

**謝** とてもワクワクしています。ぜひ実現しましょう。

**平安塩野義有限公司**

- 中国最大の生保／金融サービスである中国平安と塩野義製薬による合弁会社
- ヘルスケア分野におけるビッグデータ・人工知能(AI)を活用した研究・開発・販売
- 新薬の中国展開により、社会課題解決を目指す

**平安健康医療科技有限公司**

- 平安グループのヘルスケアエコシステムの中で、相乗効果を発揮する企業
- PAGDは、信頼性・専門性・利便性の向上を目指し、医師と患者のコミュニケーションギャップを解消する、中国最大のオンラインヘルスケアプラットフォーム
- オンライン医療サービス、コンシューマーヘルスケア、ヘルスマート、ヘルスマネジメント、ウェルネスインラクションなどの事業を展開

**平安科技(深圳)有限公司**

- 平安グループの保険、金融、投資、ヘルスケア、スマートシティなどの技術面をサポート
- 生体認証、人工知能、ビッグデータ、クラウドといった技術の研究開発に特化
- 世界中の多くのトップ大学とも協業

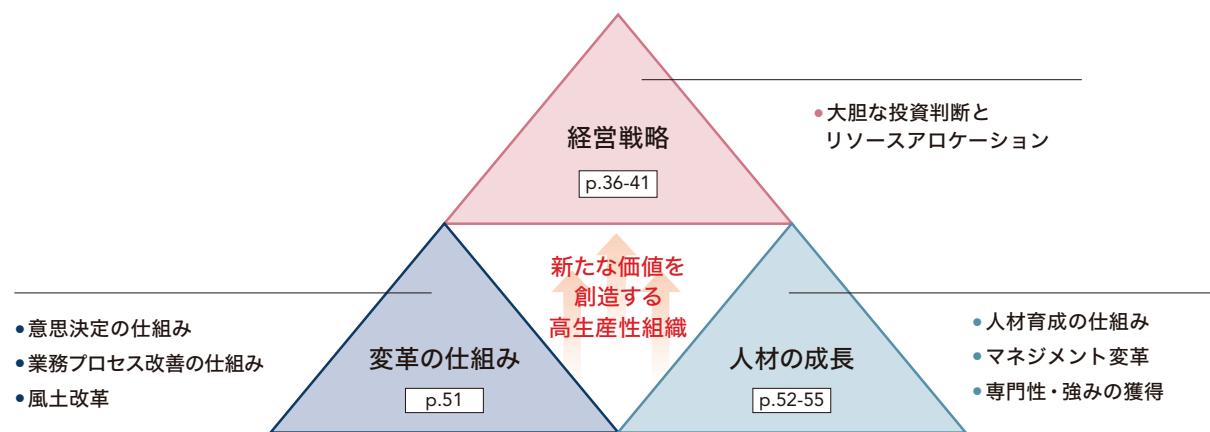
**平安スマートヘルスケア**

- 平安グループ子会社の平安スマートシティに属する平安スマートヘルスケアは、中国の医療システムの急速な発展を支援するために、保健医療当局の権限強化による組織管理の改善、医師による診断と治療の支援、伝染病と慢性疾患を管理する公衆衛生システムの支援、医薬品研究の促進という4つの中核分野に注力しています。現在、平安スマートヘルスケアのサービスは中国の90都市で提供されているほか、海外市場でも拡大しており、合計2万の医療機関と80万人の医師にサービスを提供しています。

## 経営基盤戦略

「構造」を変え、構造を動かす「プロセス」を変え、プロセスを運営する「人材」を育てることで、価値を創造する

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、全社戦略の立案と実行を担う経営戦略本部と実効性を高める仕組みづくりを担う経営支援本部が連携し、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。



### 新たな価値創造を実現するための基盤づくり

新たな価値を創造するHaaS企業へと進化していくには、異なる強みを持つ他社・他産業から選ばれる存在になる必要があります。そのためシオノギは創業型製薬企業としての強みを研ぎ澄ませ、新たな価値を創造し続ける高生産性組織へと進化するための変革の歩みを加速させています。

大胆な投資判断とリソースのアロケーションを可能とし、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組織へとTransformするため、経営戦略本部と経営支援本部が中心となって、経営基盤の構造改革を進めています。その根幹となるのは、意思決定と業務プロセスを刷新する変革の仕組み、そして人材の成長です。新たに制定した「シオノギグループ意思決定ポリシー」のもと、ビジネスリスクを適切に評価するとともに、判断の透明性と追跡可能性を高めることで、迅速かつ正確な意思決定とモニタリング・検証が可能なシステムを構築し、稼働させました。シオノギの価値創造を担う人材の育成についても、マネジャー層のレベル向上に向けた教育プログラムの導入や、自己投資支援の充実など、すべての従業員が学び続けることができる環境の整備も進めています。

### 意思決定の仕組み (Project K)

これまでに前例のない事項に対しても果敢に挑戦していくため、シオノギで行われるすべての意思決定プロセスにおいて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的確に評価し、タイムリーに意思決定を行っていく必要があります。そこで経営戦略本部と経営支援本部の連携のもと、旧来の決裁方法を刷新し、グループ全体で「迅速かつ高度な意思決定」が実行されることを目的とした変革プロジェクト (Project K) を推進してきました。

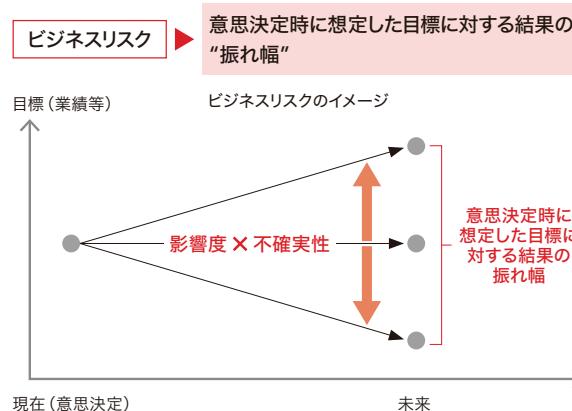
プロジェクトではまず、シオノギグループ意思決定ポリシーの制定および決裁や会議に係る諸規程の整備・改定を行い、全社に周知しました。次に、決裁に係る必要な情報や審議の過程と適時適切な報告を一元管理する全社的なシステム (シオノギ新決裁システム2020: SAMS) を稼働させました。

SAMSは一つひとつの起案案件に対してビジネスリスクの多面的な評価、案件ごとの影響度・不確実性のレベルを踏まえた決裁者の設定など、審議・決裁におけるすべての記録を正確に振り返ることができます。SAMS

の稼働によって、決裁事項と管理会計との連携を深めるとともに、決裁過程における専門部署の判断や決裁後の進捗確認、結果報告までを含め、従来とは次元の異なる透明性 (Transparency) と追跡可能性 (Traceability) の確保を実現することができました。

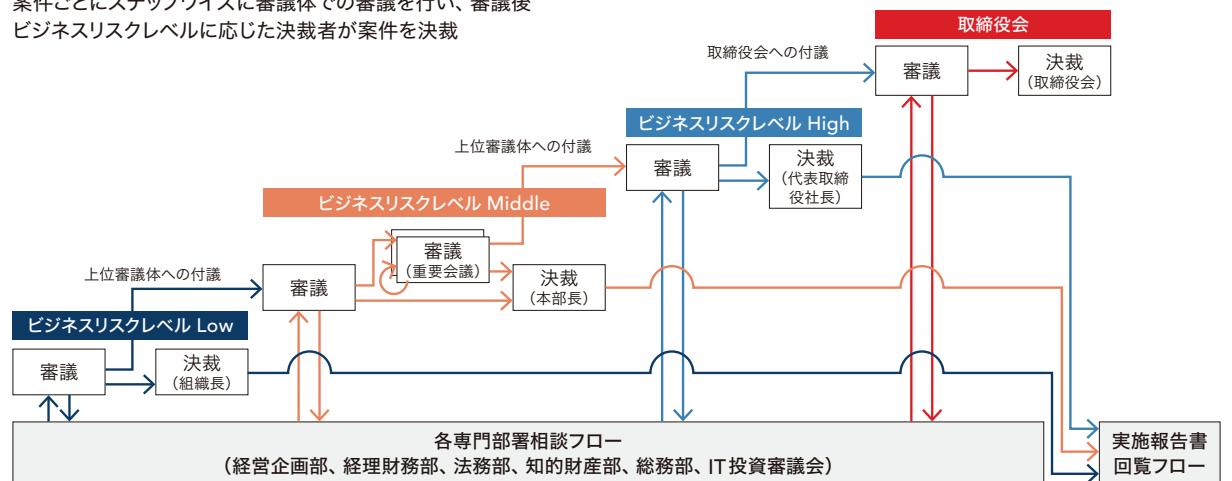
加えて、意思決定プロセスに関する社内教育を徹底し、グループ従業員一人ひとりのビジネスリスクの的確な評価、起案、意思決定のレベル向上を図ることで、変化の激しい時代の中で前例のない意思決定が求められる状況においても、果敢に挑戦を繰り返す基盤が整備されてきています。

### ビジネスリスクの定義



### 意思決定・決裁フロー

案件ごとにステップワイズに審議体での審議を行い、審議後ビジネスリスクレベルに応じた決裁者が案件を決裁



### マネジメントの変革

シオノギのマネジャーは従業員の成長を後押しし、現場での変革を推進し、組織全体のアウトプットを最大化させる要であり、STS2030の成功はマネジャーの強化にかかっています。そのため、国内の全マネジャーを対象にマネジャー自身の成長、高度な意思決定、従業員と組織の成長へのコミットメントに重点を置いた、新たなマネジャー像を具現化するための育成プログラム「PJ-KANAME」を2020年度より開始しました。

PJ-KANAMEでは、「新中期経営計画浸透」、「決裁」、「目標管理・人事評価」、「労務管理」など、経営戦略から組織行動学、人的資源管理に至るまで多種多様なプログラムが設けられており、オンライン、集合型研修、自己学習を織り交ぜてマネジャーが日々学びを継続し、レベルの向上を図れるように設計されています。2020年度は27のプログラムを設け、マネジャーの業務時間の約10%に当たる190時間におよぶ教育を実施しました。シオノギのマネジャーとして具備すべき事項を強化することで、「経営戦略・事業戦略を踏まえた意思決定の高度化」と「競争の源泉である人材の育成・管理」を高次元で実現していきます。

Project KとPJ-KANAMEをSTS2030の経営基盤戦略におけるハード面、ソフト面の改革の旗頭と位置付け、強力に推進していくことで、シオノギが2030年に実現したい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」の実現に向けた変革の歩みを加速させていきます。