

特集

社外取締役座談会

社外取締役座談会

安藤 圭一 × 尾崎 裕 × 高槻 史

SHIONOGIの成長を支える コーポレート・ガバナンスのあり方

青山学院大学名誉教授北川哲雄先生をファシリテーターにお迎えし
HaaS企業への変革推進を目指すSHIONOGIのガバナンス面の特長と課題について
社外取締役3名と語っていただきました。

取締役会で社外取締役が持つ役割

北川 コーポレート・ガバナンスと一口に言っても、100社100様で各社の成長ステージによっても異なり、社外取締役に求められる役割も非常に流動的です。ご自身の経験を踏まえ、SHIONOGIのガバナンスに対する印象や、社外取締役が持つ役割をどのように捉えていらっしゃるのかについて、教えてください。



安藤 SHIONOGIでは、経営陣がコーポレート・ガバナンスの重要性を誰よりも強く認識しており、非常にしっかりとしたガバナンス体制が築かれています。社外取締役の大きな役割の1つは、執行体制の監督ですが、監査役を含めた6人の社外役員はそれぞれの異なる経験から取締役会で適切な助言や幅広い議論をしており、透明性、納得感のある経営が行われていると思います。

尾崎 SHIONOGIの事業においては、顧客や投資家はもちろん、社会や従業員といったすべてのステークホルダーズとのエンゲージメントが非常に重要です。悪い情報であっても即座に上層部に上がってくるなど、経営陣と従業員とのコミュニケーションが適切であること、社会に対する情報公開度も高いことから、ガバナンスが非常にうまくいっている印象があります。ただし、現状維持は劣化の第一歩です。経営陣は常に改善点を考え続けることが大切で、それを監督することも社

外取締役の役割です。

高槻 取締役会における議論は非常に活発で、各役員の視点を活かした多面的な意見交換が行われており、執行側にも社外役員の知見を積極的に受け入れ、活用する姿勢があります。私はこれまで、弁護士として主に中国や東南アジアに進出している企業において不正調査などをサポートしてきました。SHIONOGIの事業が今後さらにグローバルに拡大していく中、執行サイドとは異なる視点で意見していきたいと考えています。

北川 取締役会では監査役の方も含め、オープンな議論がなされている様子がよくわかります。ところで、日本では、3つのガバナンスの組織形態が認められています。SHIONOGIは監査役会設置会社を選択されていますが、この点について取締役会ではどのような議論がなされていますか。

安藤 欧米では日本に比べて委員会等設置会社を選択する会社が多いです。SHIONOGIの場合、監査役会設置会社を選択していますが、社外役員6人が忌憚のない意見を述べる体制ができており、現行体制で問題ないと認識しています。任意の委員会である指名諮問委員会ならびに報酬諮問委員会における議論についても取締役会でしっかりと報告されています。



尾崎 ガバナンス体制や任意の委員会は形態ではなく、しかるべき議論がなされていること、すなわちクオリティが大事です。同じ形態をとっていても、内容はまったく異なる会社もあります。



青山学院大学名誉教授
北川 哲雄



社外取締役／独立役員
安藤 圭一



社外取締役／独立役員
尾崎 裕



社外取締役／独立役員
高槻 史

高槻 海外の投資家にとって、監査役会設置会社というのはなじみのない形態です。優れている点や牽制機能がどのように働くのかなど、理解しやすく説明する必要があるのかもしれない。

HaaS企業への変革に向けて、 取締役会として注視していること

北川 SHIONOGIは人々が心から求める健康を追求し、これまでにない新たな価値を社会へ届けるため、「創薬型製薬企業」からTransformすることをSTS2030の中で掲げています。このことは社会からの要請として注目が高まっているSDGsやESGなどとも親和性が高いものだと考えています。SHIONOGIがHaaS企業への変革を推進する背景や課題について、お考えをお聞かせください。

安藤 製薬ビジネスというのはある意味、ハイリスクな事業です。主力製品の特許期間満了（パテントクリフ）で業績が大きく左右されるという従来のビジネスモデルは変えていく必要があります。今回の新型コロナウイルス感染症（COVID-19）のパンデミックから、治療だけでなく、診断や予防を含めトータルに人々の健康をケアする重要性が再認識されました。COVID-19における取り組みが2030年に向けたビジネスモデルの転換、すなわちHaaS企業への変革の大きな試金石になると考えています。

尾崎 「健康」という概念が変わってきました。創薬はSHIONOGIのコアコンピタンスとして必ず持っておかなければなりませんが、それに加えてビッグデータや環境測定など周辺分野を取り込み、健康に生きるための仕組みを変えていくこと、それがHaaSにつながると考えています。

高槻 医薬品のビジネスにおける権利関係（パテント）は、国内外できちんと制度化されている部分です。一方、HaaS企業を目指す中では、デジタルへの対応や消費者への情報提供

など、これまでとは異なる分野での法律との関わりが増えてきます。さらに、グローバルで見るとサービス分野は、文化の違いや政治・経済の衝突によって影響を受ける部分もあります。そういった、製薬とは異なる視点を常に意識し、意見を述べるようにしています。

人材は限られた資源であり、 その活用でSHIONOGIの競争力を高める

北川 ESGへの取り組みにおいて、特にダイバーシティや人材活用といった「人材」に関する取り組みが今後のSHIONOGIの企業価値に影響するのではと推察しています。人材育成についての考えをお聞かせください。

高槻 日本の人口減少の影響はどの企業にとっても深刻な問題で、限られた資源を活用し、競争力を高めていく必要があります。SHIONOGIには次世代のリーダー候補として理事という役職があり、社外役員に対して各々の取り組みを自ら説明する機会を設けています。理事の皆さんとの対話を通じて、この2年間、SHIONOGIの従業員がCOVID-19に対し周囲を巻き込んで全力で取り組み、SHIONOGIの本業で社会のサステナビリティに貢献していることがよくわかりました。

尾崎 HaaS企業への転換を図るには、現在SHIONOGIの人材が現在持っているスキルでは足りなくなるでしょう。リカレント教育に加え、外部との連携やM&Aも視野に入れ、日本全体の変化のスピードよりも、その半歩先を行く心づもりが必要です。また、グローバルに展開するということは、環境面でも世界からの注目を集めることになるため、SHIONOGIのみならずサプライチェーンへの対応を含めて人材の育成を考えていかなければなりません。

安藤 SHIONOGIの基盤は創薬です。2028年でHIV製品の patents が切れますが、今後もSHIONOGIの創薬力のみで新薬を出し続けていけるかという大きな危機感があります。取

社外取締役座談会

締役会では研究開発力のさらなる強化にあらゆる経営資源を投下していく合意はできています。特に基盤となる人材の底上げが問われており、そのために人的投資の見える化も必要です。また、産学連携、パートナーとの協働やAIの活用といったことも引き続き視野に入れていかなければなりません。

北川 マクロベースでは、この20年、日本企業は人的投資を十分に行ってこなかったという話もありますが、SHIONOGIはその課題にすでに真正面から取り組んでいるということですね。取締役会のスキルマトリクスについては、どのようにお考えでしょうか。また、取締役会の社内2人、社外3人という構成について、増員する必要はありますか。

尾崎 スキルマトリクスとはつまり、多様性を求めるということだと考えています。経営上必要なことであれば、専門家を招聘すればよく、経営側の役割はその専門家に対し何を求めるのか、SHIONOGIのビジネスを定義することです。社外取締役は、経験や知識に基づき、求める内容に関するアドバイスができることが重要だと考えています。



高槻 人数が増えると議論が散漫になる恐れがありますが、トップマネジメントのサクセッションを考えると、執行役員制度はあるものの中長期では社内取締役の人数も検討していく必要があるのではないのでしょうか。

安藤 やはり最大の課題はサクセッションです。会社の持続的な成長のためには先行き社内からの取締役を増やし、会社が抱えている課題や議論の内容を認識、共有した上で方向性を持って発言してもらう必要があります。そういった発言を通じて経営感覚がさらに磨かれます。一方で、社外取締役が過半数という体制も引き続き維持していく必要はあると考えています。

中長期的視点からの、 コーポレート・ガバナンス上の課題

北川 最後に、社外取締役として、中長期的視点から注視していくコーポレート・ガバナンス上の課題について教えてください。

高槻 私が最も関心を持っているのは、グローバルでのガバナンスとコンプライアンス推進体制です。企業が拡大するときに、管理が追いつかず、適切な統轄・サポートのない状態に

なってしまうと、様々なインシデントが起きるリスクが高くなります。現在、SHIONOGIはガバナンスが効いていると考えていますが、海外ビジネス拡大の中で、全世界で一定のレベルを保つには、十分に準備しておく必要があります。



安藤 製薬産業は、本業としてSDGsの達成に貢献できる業界であり、そのプライドを持ってさらに大きく社会に利益を還元すること、そして従業員一人ひとりが同じベクトルでHaaS企業への変革を進める必要があります。さらに、長期的な思考を持ってその方向性を次の後継者候補にも徹底させていくことが大切です。

尾崎 SHIONOGIは感染症の第一人者であり、この地位を揺るがしてはなりません。感染症は収益が流行の有無に左右されるなどボラティリティが大きい一方、COVID-19で学んだ通り社会的な役割が大きいため、このビジネスを安定的なものとしていく必要があります。そしてワクチン事業はその1つの答えになると考えます。新たな技術に対応しビジネスとして成立させるため、いかに収益を産む仕組みをつくるかが重要です。また、海外のお客さまや従業員といったステークホルダーのSHIONOGIへのロイヤルティを醸成し、浸透させていく必要もあります。それが将来にわたって安定的にビジネスを成長させるための課題だと考えています。

安藤 圭一

2016年より当社社外取締役。2020年より取締役会議長を務め、予算の立案・管理や投資を含めた資本政策などについて助言を行っている。

尾崎 裕

2019年より当社社外取締役。企業経営・組織経営に関する豊富な実務経験と幅広い知識を活かし、ビジネスやマーケティングに関する助言などを行っている。

高槻 史

2020年より当社社外取締役。国際企業法務の観点から、特に中国でのビジネス遂行に関して問題点の指摘などの助言を行っている。

北川 哲雄

青山学院大学名誉教授。シンクタンク研究員、運用機関のリサーチャーなどを経て2005年青山学院大学大学院教授に就任。2019年より現職。専門分野はコーポレート・ガバナンス、財務分析、ESG投資。

コーポレート・ガバナンス

SHIONOGIは、適正な経営判断に基づく業務執行を推進するため取締役会のモニタリング機能を充足させ、取締役会において経営理念や事業計画、重要な業務執行に関わる事項を中心に、社外取締役・監査役の経営経験や専門知識を活かした審議を行っています。その結果、経営判断が下された事項に対しては執行系の各組織が業務執行の進捗を把握し、タイムリーに経営会議や取締役会などに報告する体制を構築しています。これらの職務執行の状況が、適法かつ円滑に実施されているか否かを取締役会が有する監督機能とともに監査役による監査機能と内部監査による業務監査を連携させて適正を図るため監査役会設置会社を選択しています。

SHIONOGIのコーポレート・ガバナンスの特長

1 4つのステークホルダーのバランスを考慮

SHIONOGIは、常に顧客、社会、株主、従業員の4つのステークホルダーの立場を踏まえ、ステークホルダーに対する公平性の高い経営および社会の期待に応えるため透明で適正な経営を推進しています。

2 コンプライ (遵守) だけでなく エクスプレイン (説明) を重視

SHIONOGIは、コーポレートガバナンス・コードの全項目を機械的にコンプライする予定はありません。常に最良のガバナンス体制を模索し、コンプライしない点については自分たちの考えを明瞭にエクスプレインし、外部の方々との意見の相違があれば徹底的に議論を交わすことを大切にしています。

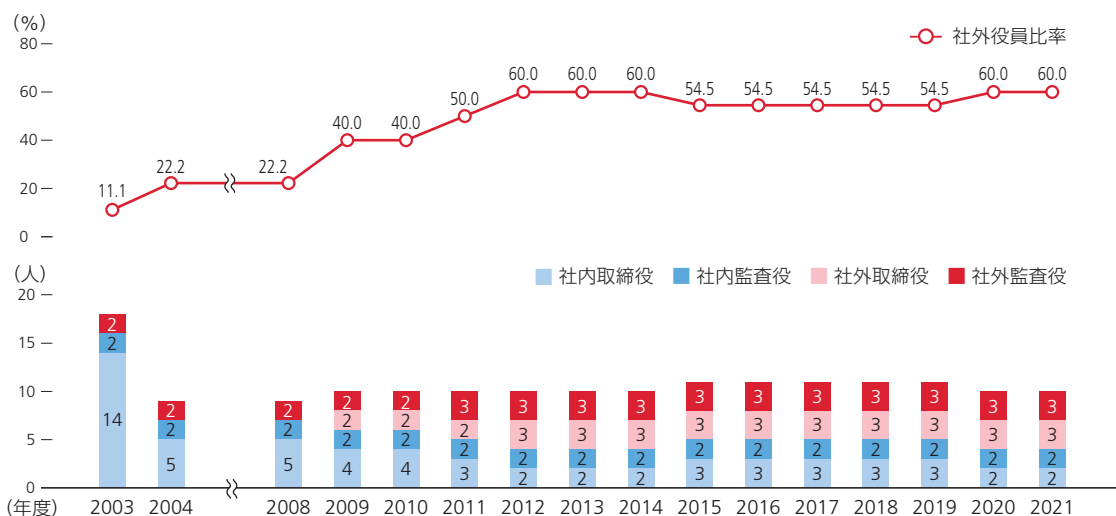
3 取締役会・監査役会のダイバーシティ

SHIONOGIは、事業展開の状況を踏まえながら、さらなる体制の強化に向けて、専門性や経験を含む様々な要素およびダイバーシティの観点から、必要な体制を整備しています。2人の女性取締役を選任、多岐にわたるスキルや年齢層の取締役・監査役を選任しています。

4 経営の透明性

SHIONOGIは、取締役および監査役のそれぞれの過半数を独立の社外役員としており、経営の透明性を高めています。また、「ディスクロージャーポリシー」に基づき、すべてのステークホルダーの皆さまに、会社情報の公平かつ適時適正な開示を継続的に行っています。

■ コーポレート・ガバナンス体制の変遷



2004年度

- ・社内取締役を14人から5人へ
- ・執行役員制度導入

2009年度

- ・社外取締役導入
- ・指名諮問委員会設置
- ・報酬諮問委員会設置
- ・監査役との意見交換会を開始

2012年度

- ・過半数が社外役員に

2015年度

- ・社外取締役との対話会を開始
- ・女性取締役の登用

2017年度

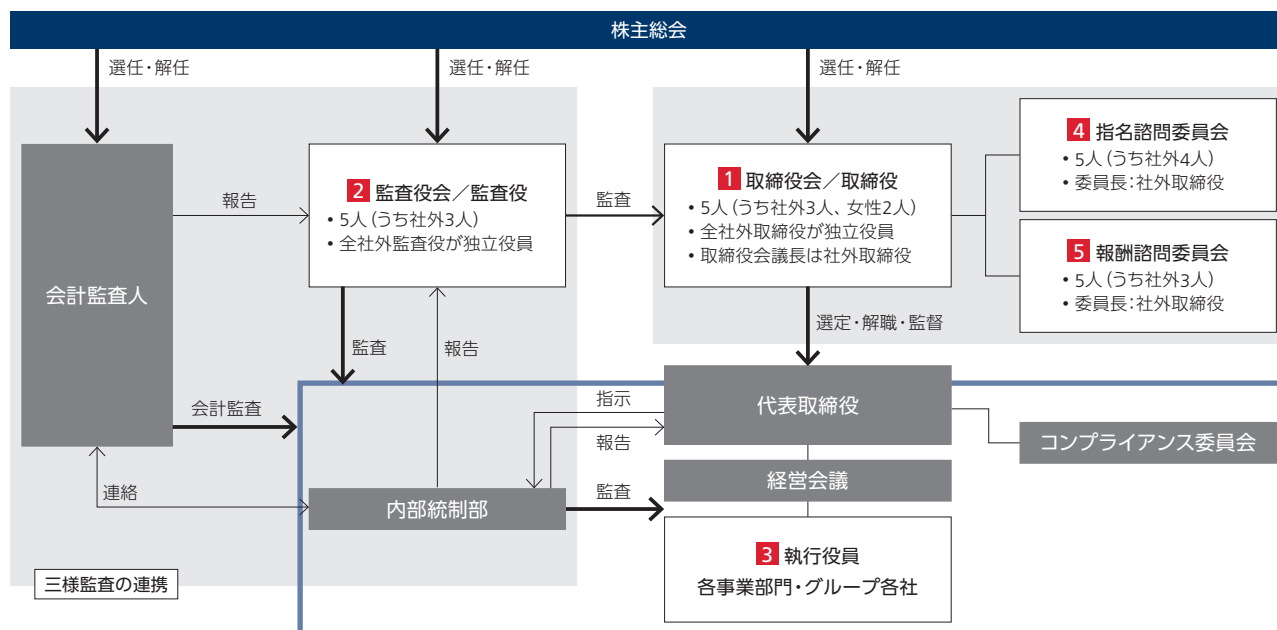
- ・指名諮問委員会および報酬諮問委員会における委員構成の変更 (過半数が社外取締役に)

2020年度

- ・社外取締役が取締役会議長に就任
- ・女性取締役の増員 (取締役会の女性比率向上)

コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンス体制



1 取締役会

取締役会は、取締役の業務執行に対する監督機能の一層の充実を図り、経営の透明性をさらに高め、社外の視点からも公平性の高い経営を進めるため、現在、取締役5人体制としています。そのうち3人は社外取締役であり、いずれも独立役員としてSHIONOGIの果たすべき企業責任を認識し、透明性の高い経営に貢献しています。なお、取締役5人中2人が女性です。また、取締役会は社外取締役を議長として原則月1回開催されています。

2 監査体制

取締役および各組織が実施する業務の適法性、妥当性を確保するため、監査役および内部監査機能である内部統制部が監査を実施し、代表取締役との意見交換を通じて、必要な措置を講じる体制を構築しています。監査役会は常勤監査役2人、社外監査役3人で構成され、監査役は取締役会や経営会議などの重要な会議に出席し、必要な意見を述べるとともに、「監査役監査基準」に則った業務監査、会計監査を通じて、取締役および各業務執行責任者が実施した業務の適法性、妥当

性についての検証を行っています。また、内部統制部や会計監査人からの報告を受けるとともに、意見交換などを行っています。

3 業務執行体制

激変する事業環境にタイムリーに対応し、機動的かつ柔軟な業務運営を行うため、執行役員制度を導入しています。職務の執行を審議する機関として、社内取締役、常勤監査役および業務執行の責任者にて構成される経営会議を設け、原則毎週開催しています。経営会議では職務の執行に関する案件から経営の重要事項にわたって審議を尽くしています。業務の執行は、R&D、ヘルスケア事業、サプライ、コーポレートの4つの管掌のもとに以下の本部を置く、4管掌10本部からなる業務執行体制を構築しています。業務の執行にあたっては、経営会議において十分に審議を行い、経営に影響を及ぼす事項においては、取締役会で意思決定を行っています。

- R&D 管掌: 研究本部、医薬開発本部、バイオ医薬研究本部
- ヘルスケア事業管掌: 医薬事業本部、ヘルスケア戦略本部
- サプライ管掌: 海外事業本部
- コーポレート管掌: 経営戦略本部、経営支援本部、DX推進本部、信頼性保証本部

4 指名諮問委員会

指名諮問委員会は、代表取締役会長兼社長、社外取締役3人、社外監査役1人で構成され、社外取締役が委員長を務めています。社外の取締役を含めた取締役会の専門性のバランスや執行役員の選任などについて議論を行っています。また、取締役会での提案や報告、社内視察などを通じて、社外役員が各本部長および主要な組織長と対話する機会を設定し、人材の確認を行っています。2021年度の開催は1回でした。

5 報酬諮問委員会

報酬諮問委員会は、代表取締役会長兼社長、社外取締役3人、常勤監査役1人で構成され、社外取締役が委員長を務めています。2021年度は主に、2020年度の取締役および執行役員の業績評価、2021年度の業績評価指標、役員報酬制度のあり方などについて議論を行いました。2021年度の開催は2回でした。

6 社外役員・社長意見交換会 7 理事との懇談会

社外役員・社長意見交換会を原則として年3回開催し、取締役会の議論の質を向上させることを目的とした意見交換を行っています。意見交換会には社外取締役、全監査役および会長兼社長が参加し、ヘルスケア業界の近年の動向やSHIONOGIの事業、経営幹部の育成計画および育成状況などについて議論しています。さらに、2021年度は、将来の執行役員候補である理事との対話を2回実施いたしました。

8 社外役員情報交換・学習会

SHIONOGIの事業に対する理解を深めるため、常勤監査役が主催し、社外役員とSHIONOGIの経営幹部が参加する「社外役員情報交換・学習会」を開催しています。2021年度の開催は、2021年8月と2022年3月の2回でした。8月の学習会では、「平安塩野義のビジネス展開について」をテーマとし、アジア市場でのビジネスの展開について情報共有を行いました。3月の学習会では、「医薬品、医療器等の品質、有効性及び安全性の確保等に関する法律（薬機法）の改正－緊急承認制度の導入－」をテーマとし、製薬産業を取り巻く医薬品の承認制度の変遷と現在について理解を深めました。

開催実績

(回)

	2021年									2022年		
	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
1 取締役会	1	2	1		2	1		2	1	1	1	2
2 監査役会		1	2	1	1	1	1	1	1	1		1
4 指名諮問委員会											1	
5 報酬諮問委員会	1										1	
6 社外役員・社長意見交換会					1			1			1	
7 理事との懇談会								1	1			
8 社外役員情報交換・学習会					1							1

サクセッションの考え方

SHIONOGIは、経営幹部の選定を取締役会の最も重要な意思決定事項の1つと位置付けており、代表取締役会長兼社長の強いリーダーシップのもとで議論を重ねています。外部環

境が目まぐるしく変化する時代においては、候補者を評価する基準も変化するため、将来のSHIONOGIのあるべき姿に基づき、多角的な視点から後継者育成を実行していくことが必

コーポレート・ガバナンス

要だと認識しています。そのため、前述の通り、将来の執行役員候補となる理事と社外役員が早期から対話する機会を設けました。また、指名諮問委員会のみならず、社外役員・社長意見交換会においても議論し、社外取締役・社外監査役が多くの助言を行っています。

取締役会での審議内容

取締役会では、社外取締役や社外監査役からの多くの意見や助言をもとに、活発な議論を行っています。各役員は多様な経験や専門性に基づき、SHIONOGIの持続的成長ならびにSHIONOGIを取り巻くステークホルダーの皆さまの価値最大化を図る観点で、高い見地から経営判断ならびに業務執行の監督を実践しています。

2021年度の実行役員会では、「株式会社島津製作所との新合併会社の設立および事業計画について」、「原薬連続生産ビジネスへの投資ならびに治験薬原薬事業のカーブアウトを伴う合併会社の設立について」、「SHIONOGIのIT業務における新たなパートナーとの基本合意書の締結提案について」、「SHIONOGIのブランディング活動およびビジュアルアイデンティティ変更について」など、多岐にわたるテーマで活発な議論が行われました。

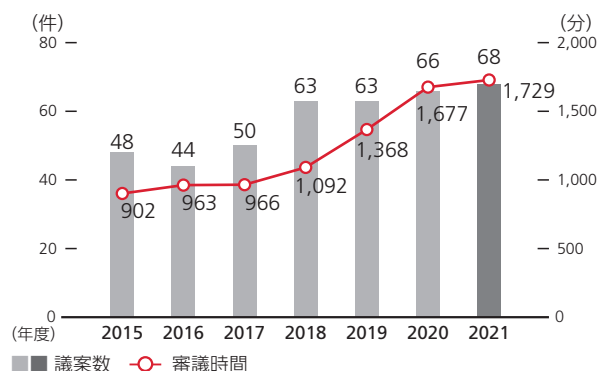
本項では、取締役会における白熱した議論の一例として、

なお、2021年度の理事の中から、4人が2022年度に新たな執行役員として選任されています。

さらに、代表取締役会長兼社長自らが講師役となり幹部層を育成する「社長塾」などを通じて、後継者要件に合致する人材教育も継続しています。

「株式会社島津製作所との新合併会社の設立および事業計画について」、「SHIONOGIのIT業務における新たなパートナーとの基本合意書の締結提案について」の2題について、その概要を紹介します。

■ 議案数・審議時間の推移



■ コーポレートガバナンス・コードへの対応状況

コーポレートガバナンス・コードのすべての原則へ対応しています。詳細についてはコーポレート・ガバナンス報告書をご覧ください。

https://www.shionogi.com/content/dam/shionogi/jp/company/cg/basic/pdf/cg_report_ja_202207.pdf

審議内容の例 1 「株式会社島津製作所との新合併会社の設立および事業計画について」

執行側より、SHIONOGIと島津製作所の双方がこれまで培ったCOVID-19下水疫学調査サービスにおける強みを融合し、標準化することでプラットフォーム化し、国内全体で事業を推進するための合併会社を設立することならびに、今後の事業計画について提案がありました。

提案に対して、社外取締役および社外監査役より、COVID-19以外の病原体へのサービスの拡大、強みを持つ他社とさらなる協業を実現しプラットフォームを拡大するための課題、海外展開を見据えた技術の標準化や特許戦略、製品・サービスの提供に伴い発生する責任の範囲、管轄省庁・自治体などの行政との関わり、契約書における双方の遵守事項など、それぞれの専門性に基づいた幅広い視点で意見が出され、活発な議論がなされました。

その後、議長が議場に諮り審議の結果、本議案は原案通り承認可決され、2022年1月の新合併会社「株式会社AdvanSentinel」設立に至りました。

審議内容の例2 「SHIONOGIのIT業務における新たなパートナーとの基本合意書の締結提案について」

執行側より、創薬や臨床開発におけるデジタル技術の活用や、調達・生産・流通に至るまでのバリューチェーン全体の最適化など、あらゆる分野においてDXが加速している事業環境や、SHIONOGIにおけるIT業務のさらなる効率化と戦略・企画機能の強化といった経営課題を鑑み、株式会社日立製作所との間でIT業務における中長期的かつ戦略的なパートナーシップに向けた基本合意の締結とSHIONOGIの一部の業務・人材を株式会社日立医薬情報ソリューションズに移管することについて提案がありました。

この提案に対し、社外取締役および社外監査役より、SHIONOGIで人材を確保・育成し増強すべき業務とパートナーに移管して効率化を図る業務の明確化、DX・IT案件の優先順位付けと適正リソースの配分を実現するガバナンスのあり方、DX・IT課題の解決に向けた継続的な検討の必要性、適切な情報開示などの点について指摘を受け、活発な議論がなされました。

その後、議長が議場に諮り審議の結果、本議案は原案通り承認可決され、2022年1月より日立グループとの緊密なパートナーシップ業務の開始に至りました。

実効性の分析・評価

2021年度の実効性の分析について、SHIONOGIが制定した「コーポレート・ガバナンスに対する基本的な考え方」に基づく「6. 取締役・取締役会」の「(1) 体制、(3) 役割・責務、(6) 運営」を中心に、各取締役・監査役に対してアンケートおよびヒアリングを実施し、取締役会において分析・評価を行いました。その結果の概要は以下の通りです。

2021年度の分析・評価結果の概要および対応

体制について

専門性や経験を含む様々な要素およびダイバーシティの観点から、現時点で必要な体制は確保されていると評価していますが、将来に向けた課題として、SHIONOGIのビジネスの拡大・変化を踏まえ、さらなるダイバーシティの観点から外国籍の取締役の選任、またサクセッションの観点から次期後継者候補の取締役への推薦の必要性などが挙げられました。

継続して、事業展開の状況を踏まえながら、さらなる体制の強化を検討していきます。

役割・責務について

経営幹部の育成状況に関する報告および経営幹部の育成状況の監督について、継続して社外役員・社長意見交換会にて報告するとともに、2021年に新設した職位である理事（経営幹部候補）と社外役員との意見交換会を2回実施し、課題の議論・共有を行いました。また、「コンプライアンス活動状況

について」を年2回報告し、取締役会で意見交換しました。さらにESGに関連する事項を複数回提案・報告し、取締役会で審議・決議しました。

今後の課題として、中期経営計画の進捗などに関する報告やリスクマネジメントや気候変動への対応などの非財務情報の報告などの充実が挙げられました。

引き続き、取締役会の役割・責務の充実に向けて検討していきます。

運営について

取締役会での審議のさらなる活性化において、引き続き、取締役会の議題における事前説明を定例で開催するとともに、取締役会にて決議された事項について、その後の進捗状況を適宜報告しました。

今後の課題として、さらなる議論の充実のための取締役会の効率的な議事運営などについて意見が出されました。

引き続き、取締役会の運営の充実に向けて検討していきます。

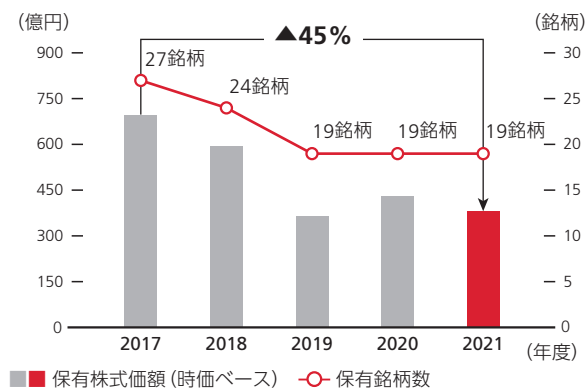
コーポレート・ガバナンス

政策保有株式

政策保有株式については、資本コストとの関係性を鑑みて、SHIONOGIの企業価値を高め、持続的な企業価値の向上に資すると判断される場合のみ、当該企業の株式を保有し、それ以外の場合には、株価や市場動向などを考慮して順次売却を進めています。

2017年度末以降、保有銘柄数は30%削減、保有株式価額は45%削減しました。また、毎年取締役会にて個別の政策保有株式について、保有を継続するビジネス上の合理性があるかどうかの検証を行っています。

■ 政策保有株式の推移（上場株式、時価ベース）



取締役および監査役の報酬

報酬決定プロセス

役員報酬については、報酬諮問委員会において十分な審議を行っており、また、取締役および執行役員の報酬等に関する諸課題を検討するとともに報酬等の水準を毎年確認し、報酬体系、業績評価制度などを審議しています。

報酬制度

取締役報酬については、株主総会の決議により定められた報酬総額の範囲内において、毎月定額で支給する基本報酬、各事業年度の業績などに応じて決定される賞与および2018年度から導入した譲渡制限付株式報酬（中期業績連動型、長期型）で構成されています。なお、社外取締役は基本報酬のみとしています。

基本報酬については経営環境や世間動向を勘案した上で、取締役の職位や役割に応じた基本報酬テーブルをもとに決定しています。

業績連動報酬等（賞与）は事業年度ごとの業績向上に対する意識を高めるため、業績指標（資産売却などを除くコア営業利益、連結当期純利益、その他取締役としての総合業績評価）

を反映した現金報酬とし、短期的なインセンティブとして各事業年度の目標利益の達成などの業績に応じた算定テーブルに基づいて決定し、毎年6月に支給されます。

非金銭報酬等（株式報酬）については、各取締役の職位や役割に応じた付与テーブルに基づいて毎年7月に付与されますが、特に中期業績連動株式報酬では、STS2030 Phase1（2020～2024年度）のうち2020～2022年度の3年間の付与分に対して2022年度の達成状況から売上収益、海外売上高、コア営業利益、ROE、SHIONOGIを含む同業他社12社中の株主総利回り順位（相対TSR）を定量的指標として用い、ESG・コンプライアンスおよびCOVID-19関係の取り組み状況を考慮して業績評価を実施し、譲渡制限解除の割合（100%～0%）を決定します。また、譲渡制限解除時に、金銭報酬として譲渡制限解除時の株価換算による株式報酬額の50%を支給します。

業務執行取締役の報酬種類別の割合については、SHIONOGIと同程度の事業規模や関連する業種・業態に属する企業をベンチマークとする報酬水準を踏まえ、報酬諮問委員会において検討を行い、取締役会は報酬諮問委員会の答申内容を尊重し、当該答申で示された種類別の報酬割合となるよう報酬制度などの内容を決定しています。その決定方針については、

別途定める「取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針」に従い決定されます。また、2021年2月22日開催の取締役会決議に基づき、基本報酬および賞与の個人別報酬額などの決定については最高経営責任を持つ者による評価および決定が適切であると考えことから、代表取締役会長兼社長に委任されており、報酬諮問委員会は、委任するにあたっての

方針・基準を審議し、その結果を取締役に答申し決議を受けるとともに、委任を受けた代表取締役会長兼社長は、当該答申ならびに取締役会決議の内容に従って決定をしなければならないこととしています。

取締役報酬の構造

報酬等の種類ごとの比率の目安は、業績指標100%達成を前提として、基本報酬:業績連動報酬等^{※1}:非金銭報酬等^{※1}=1:1:1となるよう設計しています。

※1 業績連動報酬等は、役員賞与であり、非金銭報酬等は、譲渡制限付株式です。

基本報酬	業績連動報酬等	非金銭報酬等
経営環境や世間動向を勘案した上で各取締役の職位や役割に応じた基本報酬テーブルに基づいて決定。	短期的なインセンティブとして各事業年度の目標利益の達成などの業績に応じた算定テーブルに基づいて決定。	中長期的な業績との連動性を一層高め、社外取締役を除く取締役に対し企業価値の持続的な向上を図るインセンティブ。

報酬実績

2021年度の報酬実績は下記の通りです。

■ 取締役および監査役の報酬等の総額（2021年度）

(百万円)

区分	人数など	報酬等の種類別の総額			
		基本報酬	業績連動報酬等 ^{※2}	非金銭報酬等 ^{※3}	合計
取締役(うち社外取締役)	5 (3)	189 (57)	137 (－)	98 (－)	426 (57)
監査役(うち社外監査役)	5 (3)	124 (54)	－ (－)	－ (－)	124 (54)
計	10	314	137	98	550

※2 上記の「業績連動報酬等」の額は、当事業年度に係る役員賞与引当金繰入額です。

※3 上記の「非金銭報酬等」の額は、当事業年度に費用計上した額です。

■ 役員ごとの連結報酬等の総額（2021年度）

(百万円)

氏名	役員区分	報酬等の種類別の総額			
		基本報酬	業績連動報酬等	非金銭報酬等	合計
手代木 功	取締役	84	87	73	245
澤田 拓子	取締役	48	50	25	123

第4章 価値創造・戦略遂行のためのガバナンス コーポレート・ガバナンス



役員紹介 (2022年7月1日現在)

取締役

1 手代木 功 Isao Teshirogi 57,900株 代表取締役会長 兼 社長

1982年 4月 当社入社
1999年 1月 当社秘書室長 兼 経営企画部長
2002年 6月 当社取締役
2002年10月 当社経営企画部長
2004年 4月 当社常務執行役員 兼 医薬研究開発本部長
2006年 4月 当社専務執行役員 兼 医薬研究開発本部長
2007年 4月 当社専務執行役員
2008年 4月 当社代表取締役社長
2021年 6月 (株)三井住友銀行社外取締役(現)
2022年 3月 AGC(株)社外取締役(現)
2022年 7月 当社代表取締役会長 兼 社長(現)

重要な兼職の状況:

(株)三井住友銀行社外取締役
AGC(株)社外取締役

3 安藤 圭一 Keiichi Ando 0株 社外取締役/独立役員

1976年 4月 (株)住友銀行(現(株)三井住友銀行)入行
2003年 4月 同行執行役員
2006年 4月 同行常務執行役員
2009年 4月 同行取締役 兼 専務執行役員
2010年 4月 同行代表取締役 兼 副頭取執行役員
2012年 4月 新関西国際空港(株)代表取締役社長
2012年 7月 同社代表取締役社長 兼 CEO
2016年 6月 当社社外取締役(現)
2016年 6月 銀泉(株)代表取締役社長
2017年 6月 (株)椿本チエイン社外取締役(現)
2019年 6月 (株)ダイヘン社外取締役(現)

重要な兼職の状況:

(株)椿本チエイン社外取締役
(株)ダイヘン社外取締役

5 高槻 史 Fumi Takatsuki 0株 社外取締役/独立役員

2000年10月 弁護士登録
2000年10月 御池総合法律事務所入所
2003年12月 アンダーソン・毛利・友常法律事務所入所
2004年 2月 同事務所 北京代表処
2006年 4月 弁護士法人大江橋法律事務所入所
2009年 1月 大江橋法律事務所パートナー(現)
2020年 6月 当社社外取締役(現)

重要な兼職の状況:

弁護士法人大江橋法律事務所パートナー

2 澤田 拓子 Takuko Sawada 40,850株 取締役副会長

1977年 4月 当社入社
2002年 4月 当社医薬開発部長
2007年 4月 当社執行役員 兼 医薬開発本部長
2010年 4月 当社常務執行役員 兼 医薬開発本部長
2011年 4月 当社専務執行役員 兼
Global Development Office 統括
2013年 4月 当社専務執行役員 兼
Global Development Office 統括 兼
医薬開発本部長
2014年 4月 当社専務執行役員 兼
グローバル医薬開発本部長
2015年 4月 当社専務執行役員 兼 経営戦略本部長
2015年 6月 当社取締役 兼 専務執行役員 兼
経営戦略本部長
2015年10月 当社専務執行役員 兼
経営戦略本部長 兼 経営企画部長
2016年 4月 当社専務執行役員 兼 経営戦略本部長
2017年 4月 当社上席執行役員 兼 経営戦略本部長
2018年 4月 当社取締役副社長
2020年 4月 当社取締役副社長 兼
ヘルスケア戦略本部長
2022年 7月 当社取締役副会長(現)

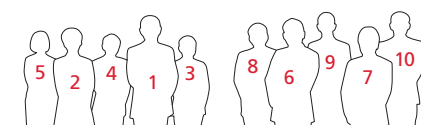
4 尾崎 裕 Hiroshi Ozaki 0株 社外取締役/独立役員

1972年 5月 大阪瓦斯(株)入社
2000年 6月 同社理事 原料部長
2002年 6月 同社取締役 東京駐在 兼
社団法人日本ガス協会出向
2005年 6月 同社常務取締役 兼
ガス製造・発電事業部長
2007年 6月 同社常務取締役 兼 エネルギー事業部長
2008年 4月 同社代表取締役社長
2008年 6月 大阪ガスケミカル(株)取締役
2009年 6月 大阪瓦斯(株)代表取締役社長 兼
社長執行役員
2009年 6月 (株)オーシス総研取締役
2011年 6月 朝日放送(株)
(現 朝日放送グループホールディングス(株))
社外取締役
2015年 4月 大阪瓦斯(株)代表取締役会長
2019年 6月 当社社外取締役(現)
2021年 1月 大阪瓦斯(株)取締役相談役
2021年 6月 同社相談役(現)
2021年 6月 (株)ロイヤルホテル社外取締役(現)

重要な兼職の状況:

(株)ロイヤルホテル社外取締役

所有する当社株式数





監査役

6 岡本 旦 Akira Okamoto 6,657株 常勤監査役

1978年 4月 当社入社
2006年 4月 当社経営支援センター長
2007年 4月 当社総務人事部長
2008年 4月 当社人事部長
2011年 4月 当社内部統制部長
2015年 6月 当社常勤監査役 (現)

7 加藤 育雄 Ikuo Kato 0株 常勤監査役

1988年10月 当社入社
2007年 4月 当社新薬研究所長
2010年 4月 当社創業・開発研究所長
2010年 9月 当社創業・開発研究所長 兼
シオノギテクノアドバンスリサーチ (株)
代表取締役社長
2013年 4月 当社創業・開発研究所長 兼
シオノギテクノアドバンスリサーチ (株)
代表取締役会長
2014年 4月 シオノギテクノアドバンスリサーチ (株)
代表取締役会長
2016年 6月 当社常勤監査役 (現)

8 藤原 崇起 Takaoki Fujiwara 0株 社外監査役／独立役員

1975年 4月 阪神電気鉄道 (株) 入社
2005年 6月 同社取締役
2007年 6月 同社常務取締役
2011年 4月 同社代表取締役社長
2011年 6月 阪急阪神ホールディングス (株) 取締役
2015年 4月 (株) 阪神ホテルシステムズ代表取締役会長
2017年 4月 阪神電気鉄道 (株)
代表取締役・取締役会長 (現)
2017年 6月 阪急阪神ホールディングス (株) 代表取締役
2017年 6月 山陽電気鉄道 (株) 社外取締役 (現)
2017年12月 (株) 阪神ホテルシステムズ取締役 (現)
2018年 6月 当社社外監査役 (現)

重要な兼職の状況:

阪神電気鉄道 (株) 代表取締役・取締役会長
山陽電気鉄道 (株) 社外取締役

9 藤沼 亜起 Tsuguoki Fujinuma 1,000株 社外監査役／独立役員

1969年 4月 堀江・森田共同監査事務所入所
1970年 6月 アーサーヤング公認会計士共同事務所入所
1986年 5月 監査法人朝日新和会計社
(現 有限責任あずさ監査法人) 社員 兼
代表社員
1993年 7月 太田昭和監査法人
(現 EY 新日本有限責任監査法人) 代表社員
(2007年6月 同監査法人退職)
2000年 5月 国際会計士連盟 (IFAC) 会長
2004年 7月 日本公認会計士協会会長
2005年 2月 IFRS 財団 Trustees (評議員会) 評議員 兼 同
副議長
2007年 7月 日本公認会計士協会相談役 (現)
2007年 8月 (株) 東京証券取引所グループ
(現 (株) 日本取引所グループ) 社外取締役
2007年10月 東京証券取引所自主規制法人 (現 日本取引
所自主規制法人) 理事
2008年 4月 中央大学大学院戦略経営研究科 (ビジネス
スクール) 特任教授
2008年 6月 住友商事 (株) 社外監査役
2008年 6月 武田薬品工業 (株) 社外監査役
2008年 6月 野村ホールディングス (株) 社外取締役
2008年 6月 野村證券 (株) 社外取締役
2008年 7月 住友生命保険相互会社社外取締役
2010年 4月 関西大学客員教授 (現)
2010年 5月 セブン&アイホールディングス (株)
社外監査役
2015年 4月 中央大学大学院ビジネススクールフェロー
兼 同大学院アドバイザリー・ボードメンバー
(現)
2017年 7月 学校法人千葉学園監事 (現)
2018年 6月 日本公認不正検査士協会理事長 (現)
2019年 6月 当社社外監査役 (現)

重要な兼職の状況:

学校法人千葉学園監事

10 奥原 主一 Shuichi Okuhara 0株 社外監査役／独立役員

1994年 4月 アンダーセンコンサルティング (株)
(現 アクセンチュア (株)) 入社
1998年 1月 日本ベンチャーキャピタル (株) 入社
2008年 6月 同社取締役投資部長
2009年 4月 同社代表取締役社長
2019年 6月 同社代表取締役会長 (現)
2020年 6月 当社社外監査役 (現)

重要な兼職の状況:

日本ベンチャーキャピタル (株) 代表取締役会長

執行役員

上席執行役員

花崎 浩二 Koji Hanasaki
ジョン ケラー John Keller
岩崎 利信 Toshinobu Iwasaki
岸田 哲行 Noriyuki Kishida
畑中 一浩 Kazuhiro Hatanaka
木山 竜一 Ryuichi Kiyama
井宗 康悦 Yasuyoshi Isou

執行役員

塩田 武司 Takeshi Shiota
加藤 晃 Akira Kato
吉田 達守 Tatsumori Yoshida
出口 昌志 Masashi Deguchi
青山 恭規 Yasunori Aoyama
三春 洋介 Yousuke Miharu
上原 健城 Takeki Uehara

コーポレート・ガバナンス

スキルマップ

■ 取締役 (2022年7月1日現在)

氏名	在任 年数	2021年度の出席状況			スキル									
		取締役会	指名諮問 委員会	報酬諮問 委員会	経営 経験	財務 会計	法務/ コンプライ アンス/ リスク管理	研究 開発	販売/ マーケ ティング	生産	IT・ 情報 統括	国際 経験	人事/ 人材 開発	内部 監査
代表取締役会長 兼 社長 手代木 功 (62歳/男性)	20年	14/14回 (100%)	1/1回 (100%)	2/2回 (100%)	●		●	●		●		●		
取締役副会長 澤田 拓子 (67歳/女性)	7年	14/14回 (100%)	—	—	●			●	●		●	●		
社外取締役/独立役員 安藤 圭一 (70歳/男性)	6年	14/14回 (100%) 議長	1/1回 (100%) 委員長	2/2回 (100%)	●	●						●	●	
社外取締役/独立役員 尾崎 裕 (72歳/男性)	3年	14/14回 (100%)	1/1回 (100%)	2/2回 (100%) 委員長	●			●		●	●	●		
社外取締役/独立役員 高槻 史 (47歳/女性)	2年	14/14回 (100%)	1/1回 (100%)	2/2回 (100%)			●					●	●	●

■ 監査役 (2022年7月1日現在)

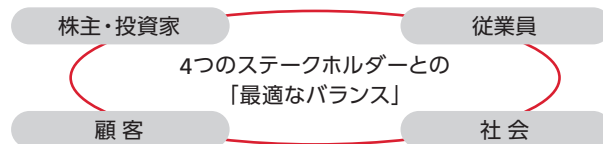
氏名	在任 年数	2021年度の出席状況				スキル									
		取締役会	監査役会	指名諮問 委員会	報酬諮問 委員会	経営 経験	財務 会計	法務/ コンプライ アンス/ リスク管理	研究 開発	販売/ マーケ ティング	生産	IT・ 情報 統括	国際 経験	人事/ 人材 開発	内部 監査
常勤監査役 岡本 旦 (67歳/男性)	7年	14/14回 (100%)	11/11回 (100%)	—	2/2回 (100%)			●		●				●	●
常勤監査役 加藤 育雄 (68歳/男性)	6年	14/14回 (100%)	11/11回 (100%)	—	—	●		●	●						
社外監査役/独立役員 藤原 崇起 (70歳/男性)	4年	14/14回 (100%)	11/11回 (100%)	1/1回 (100%)	—	●				●				●	
社外監査役/独立役員 藤沼 亜起 (77歳/男性)	3年	14/14回 (100%)	11/11回 (100%)	—	—		●	●					●		●
社外監査役/独立役員 奥原 圭一 (54歳/男性)	2年	14/14回 (100%)	11/11回 (100%)	—	—	●	●					●		●	●

ステークホルダーとのエンゲージメント

エンゲージメントを通じて企業価値・社会的価値を創出

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。

SHIONOGI 流の「エンゲージメント」



多様なステークホルダーへのアプローチ

幅広いステークホルダーにアプローチするために、報道関係者や広く一般の方に向けて、Web サイト、ソーシャルメディアをはじめとする多様なツールを活用した積極的な情報発信

に注力しています。また、COVID-19に対する最新の取り組みのWeb サイトへの掲載や、個人投資家向けのページの刷新など、情報の充実にも努めています。

	Webサイト https://www.shionogi.com/jp/ja			YouTube SHIONOGI	
	Twitter @SHIONOGI_JP SHIONOGI			Instagram @shionogi_official SHIONOGI	

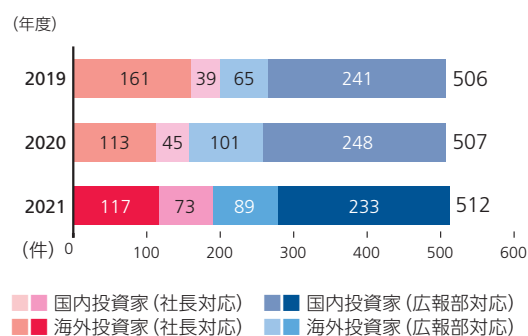
コロナ禍におけるIR活動

2021年度は決算説明会などに加えて、特にニーズの高いCOVID-19関連製品に関する投資家・メディア向け説明会を複数回開催しました。こうした各種説明会を通じて、STS2030達成に向けた戦略や進捗、COVID-19課題解決に向けたSHIONOGIの取り組みについて、適宜開示と対話を行いました。

主なIR活動実績(2021年度)

- 機関投資家、証券アナリストとの対話件数 約500件
うち社長対応 約200件
- 投資家、証券アナリスト向け説明会 8回

投資家との対話件数



新たなブランドのローンチ

グループが一丸となってビジネスのTransformationを力強く推進し、STS2030を達成するとともに、国内外においてさらに多くの方にSHIONOGIを認知いただき、SHIONOGIの活動に共感いただくために、2022年7月1日に新たなSHIONOGIブランドをローンチしました。新ブランドのもとでグループ全体が連携し活動することにより、ステークホルダーの皆さまにとって将来にわたって必要とされる企業になれるよう、変革への挑戦を続けていきます。

誇りと決意を、今、ひとつに。



コンプライアンスの遵守

SHIONOGIではコンプライアンスを「企業の存続・発展に不可欠」なものであり、「法律、規則、規制等の遵守に留まらず、社会規範の遵守、更には企業・社会人としての倫理的行動をも含むもの」として、シオノギグループ行動憲章およびシオノギグループコンプライアンスポリシーの中で定め、すべての役員・従業員にその遵守を徹底しています。

取り組み	関連指標	現状の進捗	残された課題／ニーズ
コンプライアンス意識の醸成	- SHIONOGIの風土課題を全従業員で抽出（4～7月実施） - 抽出した課題について組織で議論し、対策を策定・実施（すべての組織、グループ会社で実施）	- 代表取締役会長兼社長をトップとしたコンプライアンス推進体制の構築 - コンプライアンス推進部門を総務部内に設置し、コンプライアンス活動計画立案、推進支援、教育研修、意識調査を実施	コンプライアンス違反ゼロを目指す - 風土課題の収集、グループ全体の活動への反映 - コンプライアンス ハンドブックの活用
国内外のコンプライアンス推進部門との連携強化	- コンプライアンス推進部門と全本部、グループ会社のコンプライアンス委員・責任者・推進者間で面談（8月実施） - グローバル活動時の医療関係者への報酬支払いについて各極のコンプライアンス推進部門とルール策定を推進	- 国内外のグループ会社との面談 - コンプライアンス ハンドブックの改訂（第6版の発刊）と周知 - 内部通報窓口の一元化	内部通報窓口の利用促進による違反の未然防止／早期発見
従業員教育	- 上級マネジャー研修 - コンプライアンス責任者・推進者教育 - 新入社員教育 - コンプライアンスに関する重要リスク4項目について全従業員を対象に、Eラーニングを実施		
内部通報制度	通報窓口の利用件数（約70件）		
コンプライアンス意識調査	コンプライアンスに対するアンケートの実施（回答率：100%）		

生み出される価値

ステークホルダーからの信頼の獲得

コンプライアンス意識の醸成

SHIONOGIではコンプライアンスをすべての活動の礎と位置付け、役員・従業員一人ひとりに対してその重要性の理解と意識の向上を促しています。STS2030の実現に向けた歩みの中、過去に交わることのなかった異業種との協業のもと、コンプライアンス面でもこれまでに経験のない難しい判断を迫られることが増加しています。こうした変化にSHIONOGIの一人ひとりが対応し、より高いコンプライアンス意識を持ち、正

しい判断のもとで行動できる能力を身に付けることを目的に全面的に見直したコンプライアンス ハンドブック（2021年3月改訂）の周知徹底を図ります。加えて、自組織の課題を自分ごととして捉え、職場での議論を積み重ねることで多様な考え方を共有し、個人、組織として主体的に考え、行動することの習慣化を目指した取り組みを実行しています。

リスクマネジメント

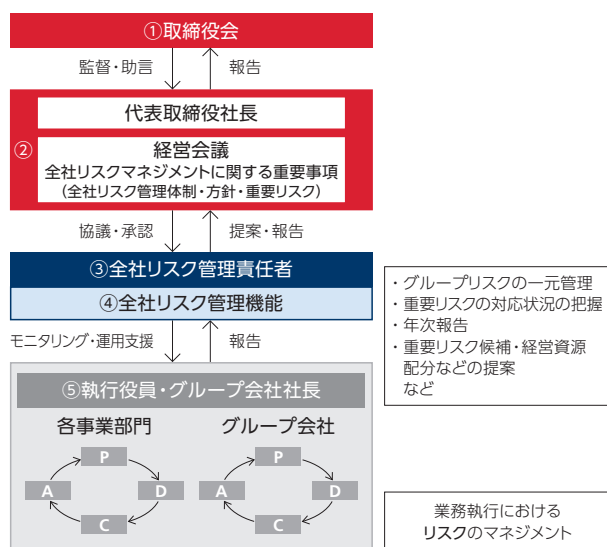
VUCAの時代と称されるように、社会の変革のスピードが増す中で事業の不確実性は高まっており、STS2030で目指すその変革過程や企業活動において、内外に存在する様々なリスクを適切に管理することは不可欠となっています。2022年度は、「SHIONOGIグループ リスクマネジメントポリシー」を改定し、攻めと守りの両方のリスクを戦略的にマネジメントすることで、リスクカルチャーの醸成とレジリエンスのさらなる強化を目指しています。

リスクマネジメント体制の推進

SHIONOGIは、事業機会の創出とリスクの回避ならびに低減など、ビジネスリスクの適切なマネジメントを行うとともに、グループ全体のリスクを統括する全社リスクマネジメント(Enterprise Risk Management、以下ERM)体制を経営戦略・経営基盤の重要な仕組みとし、その推進を図っています。各組織が意思決定と業務執行に関わるリスクを認識して主体的に管理し、対応策を講じることを基本としています。特に経営

に影響を及ぼすような重要リスクに対する対応方針については経営会議および取締役会にて審議・決定し、主管組織が関連組織と協働して対応方針に基づいた対策を実施しています。また、内部監査部門である内部統制部は、「内部統制システムの整備・運用に関する基本方針」に基づき、独立した立場で検証を行っています。

■ リスクマネジメント体制



	役割
① 取締役会	ERM推進活動の計画と進捗、成果の監督および助言などを行う
② 代表取締役社長および経営会議	代表取締役社長をチェアとする経営会議にて、SHIONOGIのERMに関する重要事項について協議し、代表取締役社長が承認する
③ 全社リスク管理責任者	コーポレート管掌をChief Risk management Officer (CRO)とする。SHIONOGIのリスク管理を統括し、ERM体制の推進・運用の責任を担う
④ 全社リスク管理機能	サステナビリティ推進部、総務部、経営企画部で構成される全社リスク管理機能
⑤ 執行役員・グループ会社社長	各事業部門・グループ会社の業務執行におけるリスクマネジメントの実行責任を担う

クライシスマネジメント／インシデントマネジメント

「SHIONOGIグループ リスクマネジメントポリシー」の改定に伴い、危機管理関連の規程類を改定し、事業継続計画(BCP)を含む管理体制の整備を行いました。クライシスが発生した場合には、人命の尊重、地域社会への配慮・貢献および企業価値毀損の抑制を主眼とした管理を推進し、速やかな対処を進めることで当該クライシスの迅速な克服に努めます。

2021年度よりIT-BCP構築に取り組んでおり、復旧優先度の高い重要システムの特定を行うとともに、サイバーインシデント発生時のIT復旧の手順を定めた規則を改定しました。2022年度は、経営層を対象に南海トラフ地震を想定したBCP訓練を実施し、体制や手順の検証、関連規程類の実効性検証

を実施します。

さらには、インシデントを「SHIONOGIの行為・不作為による負の事象」と定義し、経営に影響を及ぼす可能性がある事象が発生した際、速やかに危機管理責任者、担当執行役員、CRO、CEOへと情報が伝達され、インシデント発生部門や事業所の責任者と連携し、対応する体制を整備しています。こうした仕組みを実現するための組織風土づくりとして、ネガティブな情報ほど迅速にレポートする“Bad News First”の文化醸成に向け、全社に展開するコンプライアンス施策との連携を行っています。

リスクマネジメント

主な事業などのリスク

項目	概要	対応
制度・行政に関するリスク	- 薬価基準の改定を含む薬剤費抑制策、医療保険制度の改革、COVID-19関連規制・制度など行政施策の動向による影響 - 医薬品の開発、製造などに関連する国内外の規制の厳格化による追加的な費用の発生や製品が規制に適合しなくなる事態の発生	- 革新的な新薬などの社会が許容できる価格での提供 - 創出したイノベーションの価値を示すエビデンスの構築 - 業界団体活動を通じたイノベーション価値を訴求する取り組み - 薬価制度改革や各種規制などの政策に関わる最新情報の入手と変化への迅速かつ適切な対応
副作用等に関するリスク	医薬品の市販後の予期せぬ副作用等による販売中止、製品回収など	- 副作用等の情報を適切に収集・分析・評価・報告する体制の強化 - 副作用等の拡大や被害の抑制につながる全従業員教育の実施 - 副作用等に基づく医療被害補償の保険加入
研究開発に関するリスク	- 医薬品の研究開発における多大な経営資源の投入および新薬が売上となるまでの様々な不確実性の存在 - COVID-19の蔓延を解決するため、世界的な研究開発期間の大幅な短縮	- 新型コロナウイルス治療薬およびワクチンをはじめとした、注力する創薬プログラムや開発化合物の明確化と経営資源の集中的投下 - 疾患領域の強みと低分子創薬の基盤を活かした効率的な創薬研究の展開 - グローバルトップレベルの研究開発の生産性維持・向上 - 創薬成功確率の向上に向けた低分子以外の新たな創薬モダリティ（中分子医薬や抗体医薬など）の創薬技術の構築 - アライアンスの活用によるペプチド医療、ワクチンなどの技術の獲得および外部との協創に必要な経営資源の投入 - 研究開発データに基づく厳格な見極めと開発可否判断、化合物の導入・導出による研究開発の加速
特定製品への依存に関するリスク	主力品目における知的財産権の満了およびそれに伴う後発品の発売、薬価改定や競合品の出現、流行の規模、その他予期せぬ事情による売上減少や販売中止	- 薬価制度や競合状況の最新情報に基づく製品群の市場投入や契約見直し - イノベーション創出の重要性と価値の訴求を図る業界団体での連携および意見表明など - 医薬品中心から、医薬品を含むヘルスケアサービス全般を提供する事業変革の推進
他社とのパートナーシップに関するリスク	研究、開発、製造、販売での共同研究、共同開発、技術導入、共同販売などの他社との提携における契約の変更・解消、提携の遅延または停滞など	- 多方面からの分析・評価を行った提携可否の判断 - 想定されるリスクを織り込んだ契約の締結およびリスク低減に向けた継続的な協議と合意形成 - 提携先とのガバナンス体制構築と維持、提携におけるリスク把握と解決策の策定
サプライチェーンに関するリスク	自然災害やパンデミックなどの要因、あるいは地政学の影響により原材料や製品の供給が停止した場合に、医薬品の安定供給に重大な影響を及ぼす可能性	- 保有在庫量の基準に基づく在庫管理 - 地政学的リスクの高い品目のセカンドベンダーの選定 - 一部製品に含有される原薬の国内製造体制の構築 - 優先して供給すべきBCP品目の設定および定期的な見直し
品質に関するリスク	設備由来によって、異物が混入し、品質不良やロット不適合が発生するなどの品質問題が発生した場合、 - 製品由来の風評被害 - 承認書と製造実態の不整合による回収、品質不良、行政処分 - データ完全性の不備による回収や当局査察での重大な指摘 - 企業の信頼性低下 などにより、業績などに重大な影響を及ぼす可能性	- シオノギグループ品質ポリシーの制定 - SHIONOGI Global Quality Weekの開催による品質の重要性の浸透 - Quality Cultureの醸成活動 - 当局査察への対応
ITセキュリティ・情報管理に関するリスク	各種ITシステム（アウトソーシング先を含む）を利用し、かつ個人情報を含む多くの機密情報を保有している中で、従業員およびアウトソーシング企業などの不注意または故意による行為、あるいは悪意を持った第三者によるサイバー攻撃やウイルスの感染などによるシステムの停止およびセキュリティ上の問題が発生した場合、 - 事業活動、経営成績および財政状態、信用に重大な影響を及ぼす可能性 - 損害賠償請求などの法的な損害や事後対応に係る費用などが発生する可能性	- 情報管理を統括する責任者として情報の保全および情報セキュリティの確保に関する方針を定めるCIO^{*1}、データおよび文書類の利用ならびに管理を統制する責任者としてCDO^{*2}、IT運営の責任者としてGlobal Head of ITをそれぞれ任命し、法規制やガイドラインを踏まえた情報管理に関する規程などを整備 - 個人情報に関する、グローバルプライバシーポリシーを策定 - 情報管理や個人情報の重要性に対する認識および個人情報保護に関する法令遵守の必要性を従業員に周知徹底 - サイバー攻撃や大規模災害などの危機事象発生に備えたIT-BCP体制構築のプロジェクトの推進 - ITインフラの整備、情報セキュリティ基盤の強化・運用の改善 - 台湾拠点におけるサイバー攻撃の実例から、再発防止およびグローバル各拠点での未然防止に向けた対策としてグローバルセキュリティアセスメントの結果に基づくグループ全体でのネットワーク体制の抜本的見直しなどの対策の実施

項目	概要	対応
人材確保・育成に関するリスク	雇用情勢、ESG経営への要請の高まり、ポストコロナ時代を見据えた働き方などの環境変化を好機と捉え、社会課題の解決を担う人材、HaaS企業として持続的に成長していくSHIONOGIのTransformationを具現化できる人材、全社視点で論理的に考えてグループの高効率経営を支える人材を十分に確保・育成できないことによる影響	- 多様な価値観・専門性を持った人材の確保・育成 - ダイバーシティ&インクルージョンの実践 - 自己成長の機会や、個の原動力を支える制度・仕組みの強化 - SHIONOGI Group Vision実現に資する人材育成や育成を支えるマネジャー教育の実施 - STS2030で目指すHaaS企業の実現に資するIT/デジタル技術活用による業務変革／価値創造トレーニング - 社長塾やグループ会社役員への登用による経営幹部育成
環境・安全に関するリスク	- 医薬品の研究、製造過程で使用・生成する物質の人体や生態系への影響 - 環境汚染やその危害などの顕在化による、施設の一時閉鎖や対策・復旧、法的責任の発生	- 環境・安全衛生の統括管理体制および管理規定の設定 - 法令遵守およびより厳しい自主管理基準・目標の策定、対応・対策の実行およびそれらの適切性の確認
自然災害やパンデミックに関するリスク	大地震や気候変動に伴う暴風雨、洪水などの自然災害および不慮の事故、パンデミックの発生などによる事業所の閉鎖、工場の操業停止、それに伴う製品供給の遅延・停止	- BCP策定と訓練実施や計画の見直し - サプライヤー監査による環境・安全状況などの確認と改善要求 - 製品の安定供給のための原材料調達先分散の検討
知的財産に関するリスク	- 創製した医薬品の知的財産が十分に保護できない恐れや第三者の知的財産権の侵害 - 創製した医薬品の知的財産権満了および後発品の発売による影響	- 知的財産権の適切な管理体制の強化 - 事業活動における侵害予防調査および導出入における知財デューデリジェンス実施による侵害予防の体制強化
訴訟に関するリスク	医薬品の副作用、製造物責任、労務問題、公正取引などに関して訴訟を提起される可能性	- リスク低減に必要な社内体制の強化 - 弁護士や弁理士など専門家との協議による適切な対応
金融市場および為替動向に関するリスク	金融市場や為替市場の変動による年金資産の運用への影響、海外提携先からのロイヤリティ収入への影響など	- 年金資産の複数の運用商品による分散投資 - 金利・為替変動リスクに対するデリバティブ取引の活用
コンプライアンスに関するリスク	事業活動の遂行にあたって、薬事規制や製造物責任などの様々な法規制の適用を受けるだけでなく、生命に直結する医薬品産業として社会から極めて高い倫理観を求められます。そのため、法令違反だけでなく、社会の要請に反するような行動が、ステークホルダーのSHIONOGIに対する信頼の失墜や低下を招き、結果として業績に影響を与える可能性	- 事業活動の中でコンプライアンスの遵守を常に最優先事項として定め、四半期ごとの社長メッセージの中でコンプライアンスについて言及 - 従業員のコンプライアンス意識の強化 - シオノギグループ行動憲章の項目としてコンプライアンスを定め、コンプライアンスポリシーを制定 - コンプライアンス委員会、内部通報窓口（社内、社外）を設置 - コンプライアンス委員会は、代表取締役会長兼社長をコンプライアンス委員長として年4回開催し、コンプライアンス上の課題を協議し、必要な教育（ハラスメント・情報漏洩・贈収賄防止など）や取り組みを実施
COVID-19拡大	- 今後、さらなる感染拡大に伴い事業活動が制限された場合、原材料の調達などのサプライチェーンの停止・停滞により、医薬品の安定供給に重大な影響を及ぼす可能性 - 研究・臨床試験の遅延やMRによる情報提供活動の制限により、新製品などの承認・上市や市場浸透、医薬品の安全性情報や適正使用情報の収集・提供に重大な影響を及ぼす可能性	- 感染拡大防止に向けた出社率抑制 - 生産性を維持・向上するために必要な新しい働き方への取り組み - 製薬企業として社会的責任を果たすため、SHIONOGIの医薬品の安定供給を最優先とした対応を行うことを目的に、これまでに想定していたパンデミックBCPの活用により、事業継続を推進 - コロナ禍における販売活動として、厚生労働省による販売情報提供活動に関するガイドラインの発出下で情報提供の仕組みや内容を変更

※1 CIO: Chief Information Officer

※2 CDO: Chief Data Officer

上記以外にも、事業活動に関連した様々なリスクがあり、ここに記載されたものがSHIONOGIのすべてのリスクではありません。



リスクマネジメントの詳細は当社Webサイトをご覧ください。

<https://www.shionogi.com/jp/ja/sustainability/governance/risk-management.html>