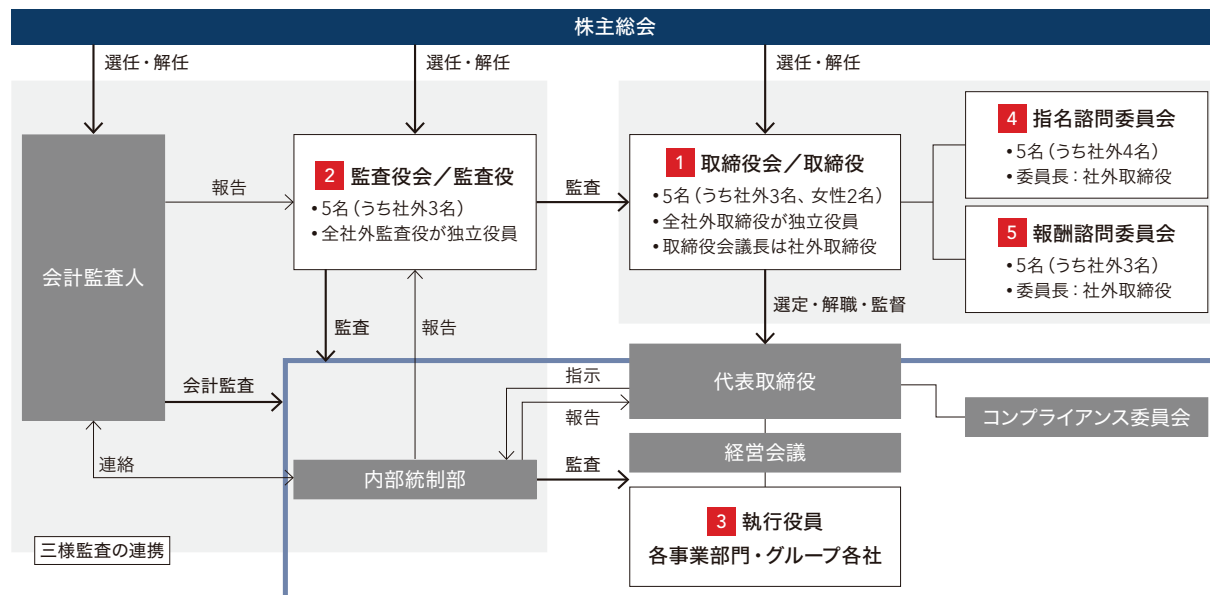


コーポレート・ガバナンス

シオノギは、適正な経営判断に基づく業務執行を推進するため、監査役による監査機能ならびに内部監査機能である内部統制部によるモニタリング機能等を充実させ、両者の連携を図ることで経営監視体制が円滑に機能することから、監査役会設置会社を選択しています。また、中長期的な経営計画に基づき経営を監督し判断を行う「取締役会」と迅速かつ機動的な意思決定により業務を遂行する、執行役員を中心とした「業務執行体制」により経営と業務執行を分離していきます。それらの経営監督および業務執行を監査する監査役会ならびに会計監査人による「監査体制」が、それぞれ独立した立場でその役割・責務を果たす体制としています。

コーポレート・ガバナンス体制



1 取締役会

取締役会は、社外取締役を議長として原則月1回開催し、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名体制としています。なお、半数以上が社外取締役かつ5名中2名が女性であり、より公正で効率的な経営を進めるための体制を維持しています。また、社外取締役3名は、いずれも独立役員として当社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。

2 監査役会

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必要に応じて監査を実施し、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名、社外監査役3名で構成され、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、意見交換等を行っています。

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。また、職務の執行を審議する機関として、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、原則として毎週開催しています。業務の執行は、それぞれ、研究、開発、生産技術開発、営業、海外事業、経営戦略、ヘルスケア戦略、経営支援、DXを担う9本部と信頼性保証を担う組織から成る業務執行体制を構築しています。

1年間の主な活動

開催実績等

	2020										2021		
	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	
取締役会	1	2	1	2	1	1	1	1	1		2	1	
監査役会		2	1	1	1		1	1	1	1		1	
指名諮問委員会											1		
報酬諮問委員会	1					1					1		
社外役員・社長意見交換会					1			1				1	
社外役員情報交換・学習会					1							1	

4 指名諮問委員会

指名諮問委員会は、代表取締役社長、社外取締役3名、社外監査役1名で構成され、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、社内視察等を通じて、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。2020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、代表取締役社長、社外取締役3名、常勤監査役1名で構成され、社外取締役が委員長を務めています。2020年度は主に、2019年度の取締役および執行役員の業績評価、2020年度の業績評価指標、中期業績連動株式報酬の解除率、役員報酬制度の在り方などについて議論を行いました。2020年度の開催は3回でした。

6 社外役員・社長意見交換会

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、全監査役および社長が参加し、ヘルスケア業界の近年の動向や自社事業、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。2020年度は、社外役員から、執行役員より下の管理職層と対話の機会を持つことで経営幹部の育成状況を確認したいとの提案があったことを受け、2021年度より将来の執行役員候補および執行役員に準じた業務を行う理事との対話の機会を設定することとしました。

7 社外役員情報交換・学習会

シオノギの事業に対する理解を深めるため、常勤監査役が主催し、社外役員とシオノギ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。2020年度の開催は、2020年8月31日と2021年3月22日の2回でした。8月の学習会では、研修・交流の拠点であるシオノギ教育研修センターの視察を実施し、シオノギの人材育成に関する理解を深めました。3月の学習会では、「中国ビジネスについて」をテーマとし、平安塩野義の設立を機に、今後事業を拡大していく中国のビジネス環境(政治、医療制度など)について情報共有を行いました。

サクセッションの考え方

シオノギは、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、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、将来のシオノギ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、社外取締役が多くの助言を行っています。さらに、社長自らが講師役となり幹部層を育成する「社長塾」等を通じて、後継者要件に合致する人材教育も継続しています。

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に基づき、当社の持続的成長ならびに当社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経営の監督を実践しています。

2020年度の実績報告会では、「新中期経営計画の策定」、「COVID-19ワクチン商用生産設備の立ち上げ」、「期末配

当および2021年度業績予想の公表」、「米国Tetra社の完全子会社化」、「世界標準のCO₂排出量削減目標(SBT)の申請について」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、「COVID-19ワクチン商用生産設備の立ち上げ」、「期末配当および2021年度業績予想の公表」の2題について、その概要をご紹介します。

社外監査役も含めた各役員が多様な経験や専門性についてはp78で紹介しています。

■ 審議内容の例①：「COVID-19ワクチン商用生産設備の立ち上げ」

執行側より、COVID-19ワクチン生産設備の立ち上げについて、一般的にはPhase1試験およびPhase2試験を終了し、商用化の目途が立った段階から量産体制を整え始めるところ、研究開発段階で失敗するリスクをとってでもPhase1試験開始前から商用生産に向けた設備投資を行うとともに、研究開発に人員リソースを集中する旨の提案がありました。

この提案に対し、社外取締役および社外監査役より国の補助金の使用条件、設備のランニングコスト、COVID-19に対する取り組みにリソースを集中することで生じるCOVID-19以外の事業活動への影響など、中長期的なビジネスを見据えたリスクと機会について議論がなされました。

議論の結果、感染症のリーディングカンパニーとして、パンデミックの早期終息への貢献を果たすため、Phase1試験開始前から量産体制の整備が不可欠であること、COVID-19関連にリソースを集中すべきであること、今後のビジネスに対するシナジーが期待できることなどを確認し、早期の設備投資および人員リソースの集中投下を行うことについて、合意に至りました。

■ 審議内容の例②：「期末配当および2021年度業績予想の公表」

執行側より、2020年度は2期連続で減収減益ではあったものの、将来に向けたビジネスは着実に進展しており、今後の業績回復が期待できることから増配を実施する旨と、その一方で2021年度業績予想については「開発指針、政策などによるCOVID-19関連製品・サービスの提供時期の変動」、「パンデミック継続による市場環境変化」など不確定要素が多く、収益が予測しにくい状況であり、不測の事象が発生するたびに業績予想を修正すると市場の混乱を招く恐れがあるため、業績予想に織り込まない不確定要素を説明した上で非公表とする旨の提案がありました。

この提案に対し、社外取締役および社外監査役からは、社会や株式市場がシノギに対して感染症のリーディングカンパニーとして、COVID-19関連製品の開発状況を注視している中、2021年度の業績予想を非公表とすると、ワクチンや治療薬の開発状況に対して様々な憶測を呼ぶことになり、社会や株式市場の信頼を損ねる恐れがあることから、不確定要素を織り込まない形での業績予想を公表し、たとえ減収減益の予算になろうとも、その意図するところを詳細に説明するなど、感染症のリーディングカンパニーとして社会からの要請に応えていく姿勢を正々堂々と示すべきであるとの指摘がありました。同様に増配についても、今後の業績回復が期待できることに加えて、配当性向を3割程度に高めるべきとの意見がありました。

議論の結果、期末配当は増配し、業績予想については不確定要素を詳細に説明した上で、それらを織り込まない形で公表するとの結論に至りました。

シノギのコーポレート・ガバナンスの特長

4つのステークホルダーのバランスを考慮

シノギは、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。

コンプライ(遵守)だけでなく エクスペイン(説明)を重視

シノギは、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ペインし、外部の方々と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。

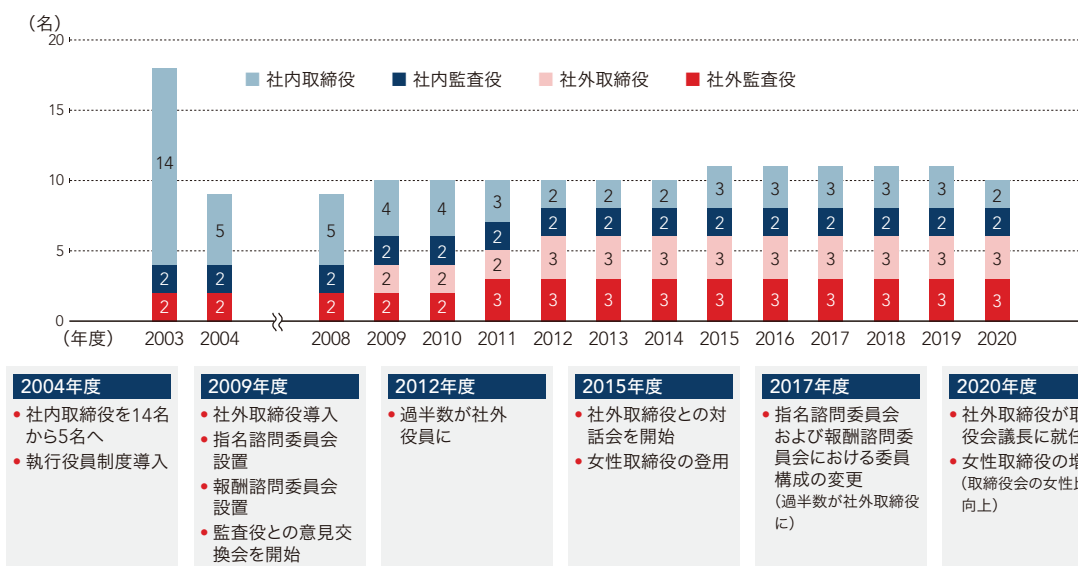
取締役会・監査役会の多様性

シノギは、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多様性の観点から、必要な体制を整備しております。ダイバーシティの点で2名の女性取締役を選任、スキルや年齢層の点でも多岐にわたるダイバーシティを備えた取締役・監査役を選任しています。

経営の透明性

シノギは、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おります。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を行っています。

■ コーポレート・ガバナンス体制の変遷



役員紹介 (2021年7月1日現在)



5 4 3 2 1



第4章 価値を支えるシノギの基盤
コーポレート・ガバナンス

6 7 8 9 10

取締役

1 手代木 功 Isao Teshirogi

代表取締役社長
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 (現)
2021年 6月 (株)三井住友銀行社外取締役 (現)
重要な兼職の状況:
(株)三井住友銀行社外取締役

3 安藤 圭一 Keiichi Ando

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 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

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: 大江橋法律事務所パートナー

2 澤田 拓子 Takuko Sawada

取締役副社長 兼
ヘルスケア戦略本部長
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 (現)

4 尾崎 裕 Hiroshi Ozaki

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) オージス総研取締役
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:
大阪瓦斯 (株) 相談役
(株) ロイヤルホテル社外取締役

監査役

6 岡本 旦 Akira Okamoto

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

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
2011年 4月 当社創業・開発研究所長 兼
シ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 Takaaki Fujiwara

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

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
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合理事長 (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 圭一 Shuichi Okuhara

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 Kohji Hanasaki

ジョン ケラー John Keller

畑中 一浩 Kazuhiro Hatanaka

岩崎 利信 Toshinobu Iwasaki

岸田 哲行 Noriyuki Kishida

木山 竜一 Ryuichi Kiyama

執行役員






塩田 武司 Takeshi Shiota

加藤 晃 Akira Kato






井宗 康悦 Yasuyoshi Isou

吉田 達守 Tatsumori Yoshida

取締役の出席状況、スキル等 (2021年7月1日現在)

氏名	在任年数	2020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
 代表取締役社長 手代木 功 (61歳/男性)	19年	14/14回 (100%)	1/1回 (100%)	3/3回 (100%)	●		●	●	●			●		
 取締役副社長 兼 ヘルスケア戦略本部長 澤田 拓子 (66歳/女性)	6年	14/14回 (100%)	-	-	●			●	●			●	●	
 社外取締役/独立役員 安藤 圭一 (69歳/男性)	5年	14/14回 (100%) 議長	1/1回 (100%) 委員長	3/3回 (100%)	●	●						●	●	
 社外取締役/独立役員 尾崎 裕 (71歳/男性)	2年	13/14回 (92.8%)	1/1回 (100%)	3/3回 (100%) 委員長	●			●				●	●	
 社外取締役/独立役員 高槻 史 (46歳/女性)	1年	11/11回 [*] (100%)	1/1回 (100%)	2/2回 [*] (100%)			●					●	●	●

監査役の出席状況、スキル等 (2021年7月1日現在)

氏名	在任年数	2020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
 常勤監査役 岡本 旦 (66歳/男性)	6年	14/14回 (100%)	10/10回 (100%)	-	3/3回 (100%)			●		●			●	●
 常勤監査役 加藤 育雄 (67歳/男性)	5年	14/14回 (100%)	10/10回 (100%)	-	-	●		●	●					
 社外監査役/ 独立役員 藤原 崇起 (69歳/男性)	3年	14/14回 (100%)	10/10回 (100%)	1/1回 (100%)	-	●				●			●	
 社外監査役/ 独立役員 藤沼 亜起 (76歳/男性)	2年	14/14回 (100%)	10/10回 (100%)	-	-		●	●				●		●
 社外監査役/ 独立役員 奥原 圭一 (53歳/男性)	1年	11/11回 [*] (100%)	8/8回 [*] (100%)	-	-	●	●				●		●	●

※ 2020年6月23日就任以降のものです。

取締役会議長メッセージ

社外取締役/独立役員 安藤 圭一

略歴

東京大学経済学部卒業後、(株)住友銀行(現(株)三井住友銀行)入行。同行代表取締役兼副頭取執行役員、新関西国際空港(株)代表取締役社長兼CEO等を経て、2016年から5年にわたり当社社外取締役を務める。現在、(株)椿本チエイン社外取締役、(株)ダイヘン社外取締役。金融機関の経営者としての実務経験や財務・ファイナンスに関する幅広い識見を有するとともに、事業会社CEOとしてビジネスモデルの変革、成長戦略の立案・推進を図り、事業価値の拡大を実現。



シオノギのガバナンスはどのように強化されてきたのでしょうか。

シオノギの、製薬企業として人々の健康と安全・安心を守るといふ社会的責任は極めて重いと認識しています。当社は実効性の高いコーポレート・ガバナンスを実現するために意思決定プロセスの透明性、公正性、アカウンタビリティの確保を図り、取締役会の意思決定機能、監督機能をしっかりと果たしています。現在取締役5名のうち2名が女性、さらに過半数が社外取締役であり、取締役会と指名諮問委員会、報酬諮問委員会の議長・委員長はすべて社外取締役が務めるなど、先進的なコーポレート・ガバナンス体制が構築できていると考えています。

社外取締役の役割と、取締役会での議論について教えてください。

製薬会社という特性上、社外取締役は取締役会の議案をしっかりと理解する必要があります。そのために、必ず事前に十分な時間をかけて説明を受け、参加者全員がベースとなる知識・問題意識を持った上で取締役会に臨んでいるため、自由闊達で幅広い多様な視点からの深い議論ができています。また、私は議長として議案の適時性・的確性も意識しています。当期は新型コロナウイルス感染症(COVID-19)対策が最優先課題と認識しており、治療薬やワクチンの開発状況などはきちんと時間を取って議論していかなければならないと考えています。

取締役会にとって大きなミッションの1つは人材の育成です。シオノギのような創薬型製薬企業にとって、人材と研究開発は最も資源を集中させなければいけない分野です。10

年後を見据えて経営資源を集中させ、戦略的投資を実施し、次世代を担う人材やパイプライン(新薬候補)を着実に育成できるように、長期的な目線で議論を進めています。社外取締役として、持続的成長と中長期的な企業価値拡大が図られているかという観点から、多様な視点に基づく活発な議論を通じて迅速、果敢な意思決定を心掛けています。

これからのシオノギに何を期待しますか。

当社はSTS2030でビジネスモデルを変革する大きな方向性を明示しました。トータルヘルスケア分野への足掛かりとしてエムスリーや平安保険グループと提携し、健康に関するお客さまニーズの充足を目指しています。一方で、感染症のリーディングカンパニーとして、COVID-19に対するソリューションの提供が喫緊の課題です。社会はCOVID-19に関して予防・診断から治療薬まで、まさにトータルヘルスケアを求めており、当社はそれに応える社会的責任があります。COVID-19のソリューション提供の実現は、STS2030の試金石になるでしょう。

また、世界にはまだ解決できていない疾病や新領域が多くあり、シオノギの使命は次の成長ドライバーを創製し、ヘルスケア領域における社会の様々な課題に解決策を示すことです。「人々の安心・安全と健康的な社会を支えるまさに『社会の公器』であること」、「中長期的な企業価値の拡大」の双方を実現するために、ステークホルダーの皆さまとともに社会的責任を果たし、「創薬型製薬企業としての強みを一層拡大し、協創の核となってヘルスケアサービスを提供するヘルスケアプロバイダー」という価値観を様々なステークホルダーと共有し、お互いの信頼関係に基づいた持続的成長を実現することを期待しています。

実効性の分析・評価

2020年度取締役会の実効性について、当社が制定した「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。

2020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多様性の観点から、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。

将来に向けた課題として、取り巻く環境の変化、当社ビジネスの変革、さらなる多様性確保およびサクセッションの観点から、外国籍の取締役の選任、次期後継者候補の育成・選任の必要性などが挙げられています。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。

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、シノギの企業価値を高め、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、株価や市場動向等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、保有株式価値額は38%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。

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

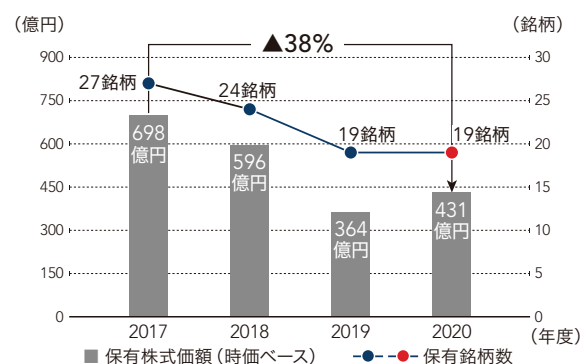
役割・責務について

経営幹部の育成状況に関する報告および監督について、継続して指名諮問委員会ならびに社外役員・社長意見交換会にて報告し、意見交換を行いました。また、「コンプライアンス活動状況」について取締役会で年2回報告し、意見をいただきました。さらにESG推進のための活動計画およびその進捗については年2回、関連する個別の施策については案件ごとに取締役会に提案・報告し、審議・決議を行いました。今後の課題として、中期経営計画の進捗等に関する報告、経営幹部の育成状況、選出過程や育成経過のさらなる説明・議論の充実などが挙げられました。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ついて、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適宜報告を行いました。また、シノギ教育研修センターの視察を実施しました。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時間の確保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。

政策保有株式の推移（上場株式、時価ベース）



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、次年度の報酬体系、業績評価制度等を審議しています。

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、各事業年度の業績等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（ロイヤリティ・資産売却等を除くコア営業利益、親会社の所有者に帰属する当期利益、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等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。業績評価については、売上収益、海外売上高、コア営業利益、ROE、当社を含む同業他社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決定することとしています。

業務執行取締役の報酬種類別の割合については、当社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等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等の決定については最高経営責任者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、代表取締役社長・手代木功に委任されており、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社長・手代木功は、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}＝4：3：3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うえ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等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、社外取締役を除く当社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

2020年度の基本報酬：業績連動報酬等：非金銭報酬等の割合は5：2：3となっています。

取締役および監査役の報酬等の総額^{※2}（2020年度）

区分	人員数	報酬等の種類別の総額			合計
		基本報酬	業績連動報酬等 ^{※3}	非金銭報酬等 ^{※4}	
取締役（うち社外取締役）	7（4）	207（56）	60（－）	207（－）	475（56）
監査役（うち社外監査役）	6（4）	124（54）	－（－）	－（－）	124（54）
計	13	331	60	207	599

※2 上記には2020年6月23日に退任した取締役1名、社外取締役1名および社外監査役1名に対する報酬等の額および人員数が含まれています。

※3 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あります。

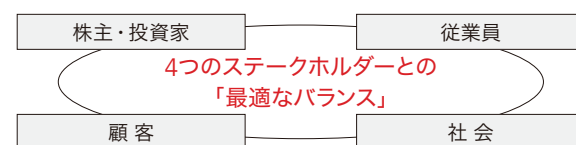
※4 上記の「非金銭報酬等」の額は、当事業年度に費用計上した額であります。

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

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との「最適なバランス」を意識してエンゲージメントを実施することにより、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。

■ シオノギ流の「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

これまで、医療従事者や患者さまとご家族といった顧客の皆さまに向けては、疾患の治療のための医療用医薬品についての情報を中心に提供してきました。しかし、未病や病後のケアといったステージを含めたトータルケアでシオノギがHaaSの実現に向けて、ステークホルダーへの情報提供も多様化させ、一般社会をより意識した発信に取り組

んでいます。メディアや医療従事者などを介さずオウンドメディアを通じた直接的なコミュニケーションも重要であることから、Webサイトの充実を図るとともに、ソーシャルメディアを通じたコミュニケーションを拡大しました。今後ますます活用の幅を広げ、多様なステークホルダーとのエンゲージメントを実施していきます。

Webサイトによる情報提供の充実

2020年5月、コーポレートサイトを刷新し、シオノギグループの情報をより多くのステークホルダーの皆さまに提供する体制を整備しました。特にCOVID-19に対するシオノギの最新の取り組みを紹介している「新型コロナウイルスに対する弊社の取り組み」ページは開設以降、多くの皆さまにアク

セスいただく注目度の高いページとなっています。2021年6月には「患者・ご家族の皆さま」サイトのリニューアルも行っています。今後も幅広いステークホルダーの皆さまが知りたい情報に容易に到達できるよう、アクセシビリティ、ユーザビリティの向上を図っていきます。

■ 新型コロナウイルスに対する弊社の取り組み
<https://www.shionogi.com/jp/ja/sustainability/informations-for-id/covid19-initiative.html>

■ 患者・ご家族の皆さま
<https://wellness.shionogi.co.jp/>

ソーシャルメディアの企業公式アカウントの公開開始

2016年7月より開設しているYouTubeに加え、新たにTwitter、Instagramの運用を開始しました。シオノギに関する様々な情報を発信しています。それぞれの特性を活かした情報を配信し、シオノギの認知度を高めることで、これ

までにない新しい層のファンを増やしていきます。またシオノギグループWebサイトと各ソーシャルメディアを連携させることで、情報提供の充実を図っていきます。

Webサイト
<https://www.shionogi.com/jp/ja>

Twitter
 @SHIONOGI_JP
 SHIONOGI/シオノギ

YouTube
 SHIONOGI/シオノギ

Instagram
 @shionogi_official
 SHIONOGI/シオノギ

リスクマネジメント

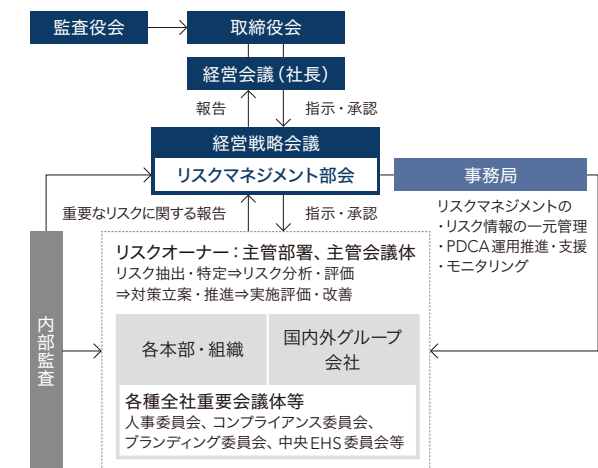
STS2030では、ビジネスモデルの転換や新プラットフォームサービスの構築を目指しており、その変革過程において事業の不確実性が高まることが想定されます。社内外の急激な環境変化に対応できなければ、STS2030の達成はもとより、事業の継続性に影響を及ぼすことも懸念されるため、2020年度は関連するリスクの洗い出しに注力し、様々なビジネスリスクの情報が部門・組織より迅速に経営層へ報告される仕組みの構築と風土の醸成に取り組みました。

全社リスクマネジメント (Enterprise Risk Management) 体制の構築・推進

当社グループでは、各組織が意思決定と業務執行に係るリスクをポジティブ/ネガティブの両面で認識し、主体的に管理して対応策を講じることを基本としています。新たな事業機会の創出とリスクの回避や低減などのビジネスリスクへの対応に加え、パンデミック、自然災害、テロやサイバー攻撃などのクライシスリスクも含めた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体制を経営戦略の一環として構築し、その推進を図ってきました。特に、経営への影響が大きい重要なリスクやその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、対応方針に基づき、主管組織が関連組織と協働し対策を実施しています。2021年度は、さらに組織の目的、風土と整合させた全社リスクマネジメントを目指し、仕組みの再構築と風土の醸成に取り組んでいます。

の策定など、取り組みを強化しています。今後も、医薬品の安定供給、新型コロナウイルス感染症 (COVID-19) の治療薬ならびに予防ワクチンの研究開発など、製薬企業として社会的使命の高い業務が滞りなく行われるよう、直面するリスクに対応していきます。

■ リスクマネジメント体制図



(リスク範囲) 経営戦略に関わるビジネスリスク、コンプライアンス、クライシス、ESG課題 など

クライシスリスクについては、規則に基づき、人命を尊重し、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ています。具体的には、大規模地震およびパンデミックの発生を想定した事業継続計画を含む総合的な危機管理体制の整備、推進を図っています。加えて、2021年度は、ITインフラも対象にした事業継続計画

■ 金ケ崎工場ジクロロメタン漏出への対応

2021年1月、シオノギファーマ株式会社の金ケ崎工場(岩手県)敷地内において、溶剤であるジクロロメタン約17kLが敷地内に漏出しました。氷塊が、タンク底部の排出バルブのハンドルを押し下げて半開となったことが直接の原因です。現在、周辺への拡散を防ぎながら回収を実施しており、現在に至るまで工場敷地外への漏洩は確認されていません。また、今後も工場各所に設置した地中観測点にてサンプリング・分析を行うなど、適切な監視活動を行っています。工場近隣の方々はもとより、関係各所の皆さまにご心配をおかけしておりますことに心よりお詫び申し上げます。

■ 台湾塩野義に対するサイバー攻撃への対応

2020年10月に発生した台湾塩野義に対するサイバー攻撃を機に、ITインフラを整備し、事業継続をより確実にするためにプロジェクトチームを立ち上げ、IT-BCPの構築に取り組んでいます。また、ITインフラの整備、情報セキュリティ基盤の強化・運用の改善を図るとともに、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実施と対応、グループ全体でのネットワーク体制の抜本的見直し等の対応を強化しています。

主な事業等のリスク

項目	概要	対応
制度・行政に関するリスク	<ul style="list-style-type: none"> 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など行政施策の動向による影響 医薬品の開発、製造等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 	<ul style="list-style-type: none"> 革新的な新薬を社会が許容できる価格で提供 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等の最新情報の入手と変化への迅速かつ適切な対応
医薬品の副作用等に関するリスク	<ul style="list-style-type: none"> 医薬品の市販後の予期せぬ副作用等による販売中止、製品回収等 	<ul style="list-style-type: none"> 副作用情報などを適切に伝えるシステムの構築 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
医薬品の研究開発に関するリスク	<ul style="list-style-type: none"> 医療用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、世界的な研究開発スピードの大幅な短縮 	<ul style="list-style-type: none"> 新型コロナウイルス感染症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 新たな成長領域の育成、創薬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等)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、ワクチン等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
知的財産に関するリスク	<ul style="list-style-type: none"> 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満了および後発品の発売による影響 	<ul style="list-style-type: none"> 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
特定製品への依存に関するリスク	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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等 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	<ul style="list-style-type: none"> 研究、開発、製造、販売での共同研究、共同開発、技術導出、共同販売等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等 	<ul style="list-style-type: none"> 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
自然災害やパンデミックに関するリスク	<ul style="list-style-type: none"> 大地震や気候変動に伴う暴風雨、洪水等の自然災害および不慮の事故、パンデミックの発生等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 	<ul style="list-style-type: none"> 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・安全状況等の確認と改善要求 製品の安定供給のための原材料調達先分散の検討
環境汚染に関するリスク	<ul style="list-style-type: none"> 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等の顕在化による、施設の一時的閉鎖や対策・復旧、法的責任の発生 	<ul style="list-style-type: none"> 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

項目	概要	対応
金融市場および為替動向に関するリスク	<ul style="list-style-type: none"> 金融市場や為替市場の変動による退職給付債務の増加、海外提携先からのロイヤリティー収入への影響等 	<ul style="list-style-type: none"> 年金資産の複数の運用商品による分散投資 為替変動リスクに対する為替予約取引の活用
人材確保・育成に関するリスク	<ul style="list-style-type: none"> 雇用情勢、ESG経営への要請の高まり等、ポストコロナ時代を見据えた働き方等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シノギのトランスフォーメーション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 	<ul style="list-style-type: none"> 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 2030年Vision実現に資する人材育成や育成を支えるマネージャー教育実施 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
ITセキュリティ・情報管理に関するリスク	<ul style="list-style-type: none"> 各種ITシステムを利用し、かつ個人情報を含む多くの機密情報を保有している中、従業員およびアウトソーシング企業等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等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 損害賠償請求等の法的な損害や事後対応に係る費用等が発生する可能性 	<ul style="list-style-type: none"> 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括する責任者としてCDO^{※2}、IT運営の責任者としてグローバルITヘッドをそれぞれ任命し、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等を整備 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等の危機事象発生に備えたIT-BCP体制構築のプロジェクトを立ち上げ 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実施と対応、グループ全体でのネットワーク体制の抜本的見直し等の対策の実施
コンプライアンスに関するリスク	<ul style="list-style-type: none"> 事業活動の遂行にあたって、薬事規制や製造物責任等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は、ステークホルダーからの当社グループ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 	<ul style="list-style-type: none"> 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を図る シ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
訴訟に関するリスク	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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
COVID-19拡大	<ul style="list-style-type: none"> 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、新製品等の承認・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 	<ul style="list-style-type: none"> 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、自社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当社グループのすべてのリスクではありません。