



2030年 Visionと新中期経営計画 (21年3月期 - 25年3月期)

2020年6月1日

塩野義製薬株式会社



2030年 Vision

新たなプラットフォームで ヘルスケアの未来を創り出す

シオノギファミリーが一丸となって

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

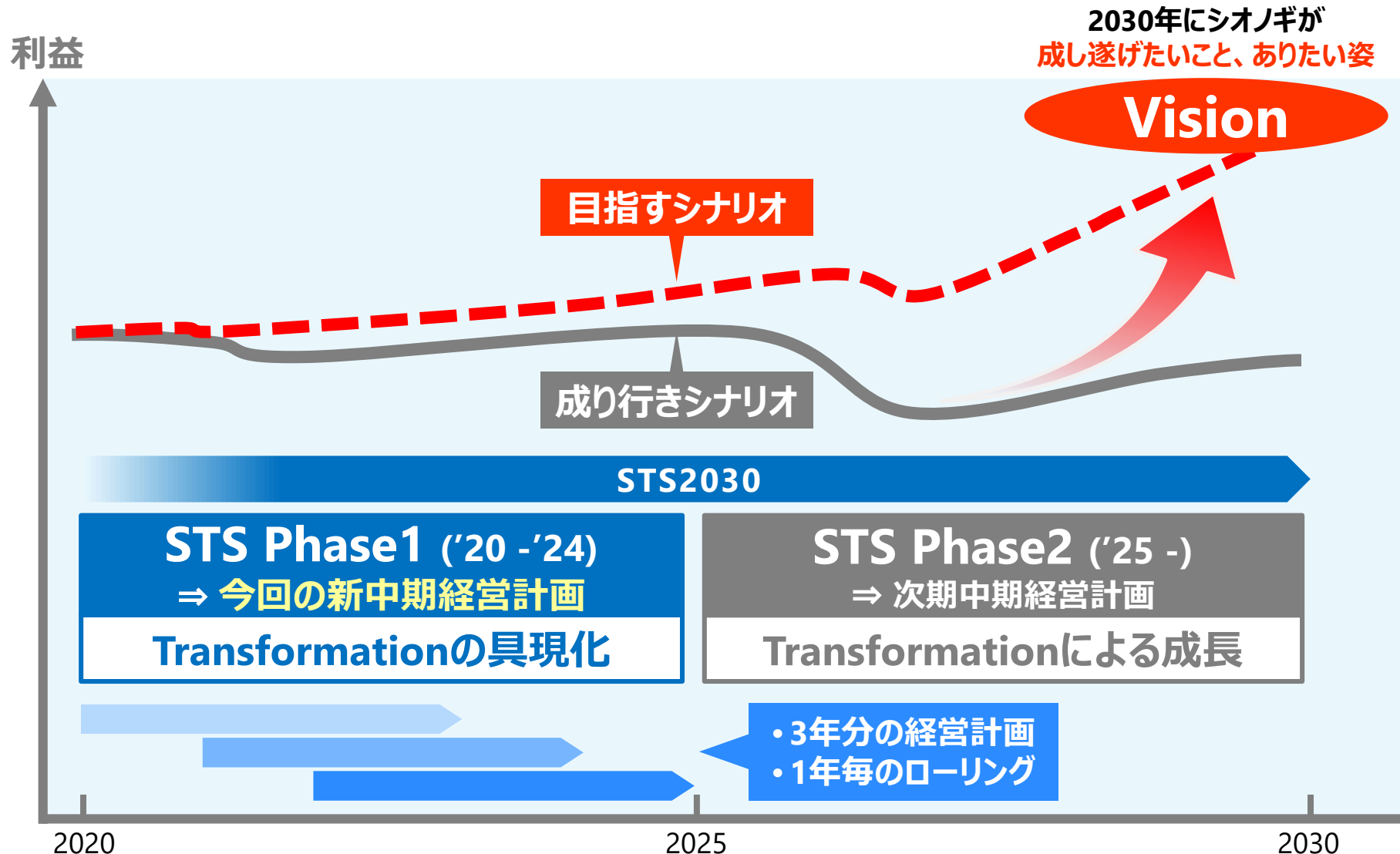
2030年 Visionを達成するための戦略

STS2030

- **Shionogi Transformation Strategy 2030** -
ビジネス変革による新たな成長戦略



2030年 VisionとSTS2030の位置付け



I. 中期経営計画 SGS2020の振り返り

II. 事業環境の認識

III. 2030年 Visionと達成に向けた戦略

IV. 中期経営計画 - STS Phase1 (21年3月期 - 25年3月期) -

- i. R&D戦略**
- ii. トップライン戦略**
- iii. 経営基盤戦略**

I. 中期経営計画 SGS2020の振り返り

創薬型製薬企業としての成長の軌跡



創薬型製薬企業を
目指した選択と集中

RYT*ビジネスモデル
構築

連続した自社品創製に
よる成長を実現

新しい成長
ステージへ

第1次中計

基盤整備

医薬品事業への集中

第2次中計

飛躍への胎動

研究開発の充実と
グローバル体制の整備

第3次中計

SONG for the Real Growth

グローバルな成長へ

SGS2020

(Update '16-)

Shionogi Growth Strategy 2020

創薬型製薬企業として
社会とともに成長し続ける

経常利益
(億円)

2,000

1,500

1,000

500

0

経常利益

ROE(%)

25

ROE (%)

20

15

10

5

0

2000 2001 2002 2003 2004 2005 2006 2007 2008 2009 2010 2011 2012 2013 2014 2015 2016 2017 2018 2019



'03年度発売



'13年度発売



'18年度発売

新製品売上には大きく課題を残すものの SGS2020 update時のKPIをほぼ達成

			JGAAP		参考:IFRS*4
	達成指標	2020年度目標 (2016年SGS update)	2019年度 実績	2018年度 実績	2019年度 実績
成長性 KPI	新製品*1売上	2,000億円	629億円	831億円	621億円
	経常利益	1,500億円	1,518億円	1,666億円	-
効率性 KPI	ROIC*2	13.5%以上	13.8%	16.5%	14.9%
	CCC*3	5.5ヵ月→ 7.0ヵ月以下	7.7ヵ月	8.9ヵ月	7.7ヵ月
	自社創薬比率	50%以上	67%	69%	67%
株主還元 KPI	ROE	15.0%以上	18.0%	20.9%	15.5%
	DOE	4.0%以上	4.7% (予定)	4.6%	4.0% (予定)

*1 新製品：2016年10月31日 中期経営計画SGS2020のupdateより

*2 ROIC：投下資本利益率=税引後営業利益／(有利子負債＋株主資本＋非支配株主持分)

*3 CCC：Cash Conversion Cycle *4 2019年度実績の数値は監査未了のため暫定値、JGAAPからIFRSへの組替 (B/S)はp.56参照

SGS2020: 現時点で達成できたこと・課題



【達成できたこと*】

- **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®、cefiderocol**、cabotegravir***
- **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
 - ✓自社創製品は全てグローバル開発、海外上市
- **主要KPIの達成**
 - ✓経常利益、効率性KPI、株主還元KPI

【課題】

- **新製品の成長**
 - ✓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（オスフィーナ®、スインプロイク®）
 - ✓EU・中国もビジネス基盤の整備途上
- **従業員一人当たりの生産性**

「新製品の成長」「海外事業の成長」「生産性の向上」
が継続課題



II. 事業環境の認識

社会

- **非連続な社会システム・価値観の変化**
 - 象徴としてのコロナ・ポストコロナ
- **経済パラダイムの急速な変化**
 - 世界の人口増加、先進国における高齢化の進展
 - 不安定な政治情勢
- **持続可能な社会の実現に向けた動き（SDGs）**

製薬業界

- **社会保障費に対する意識の高まり**
- **医療ニーズの高度化**
- **技術進化・データ活用による Innovation**
 - Disruptive Innovationの出現
 - ヘルスケア産業への異業種の参入

顧客

- **消費に対する価値観の変化**
 - 所有からSharing、モノからサービス等
- **医療情報格差の是正**
 - 患者さまの医療情報へのアクセスが容易に

SDGsへの貢献



・特に重視するターゲット

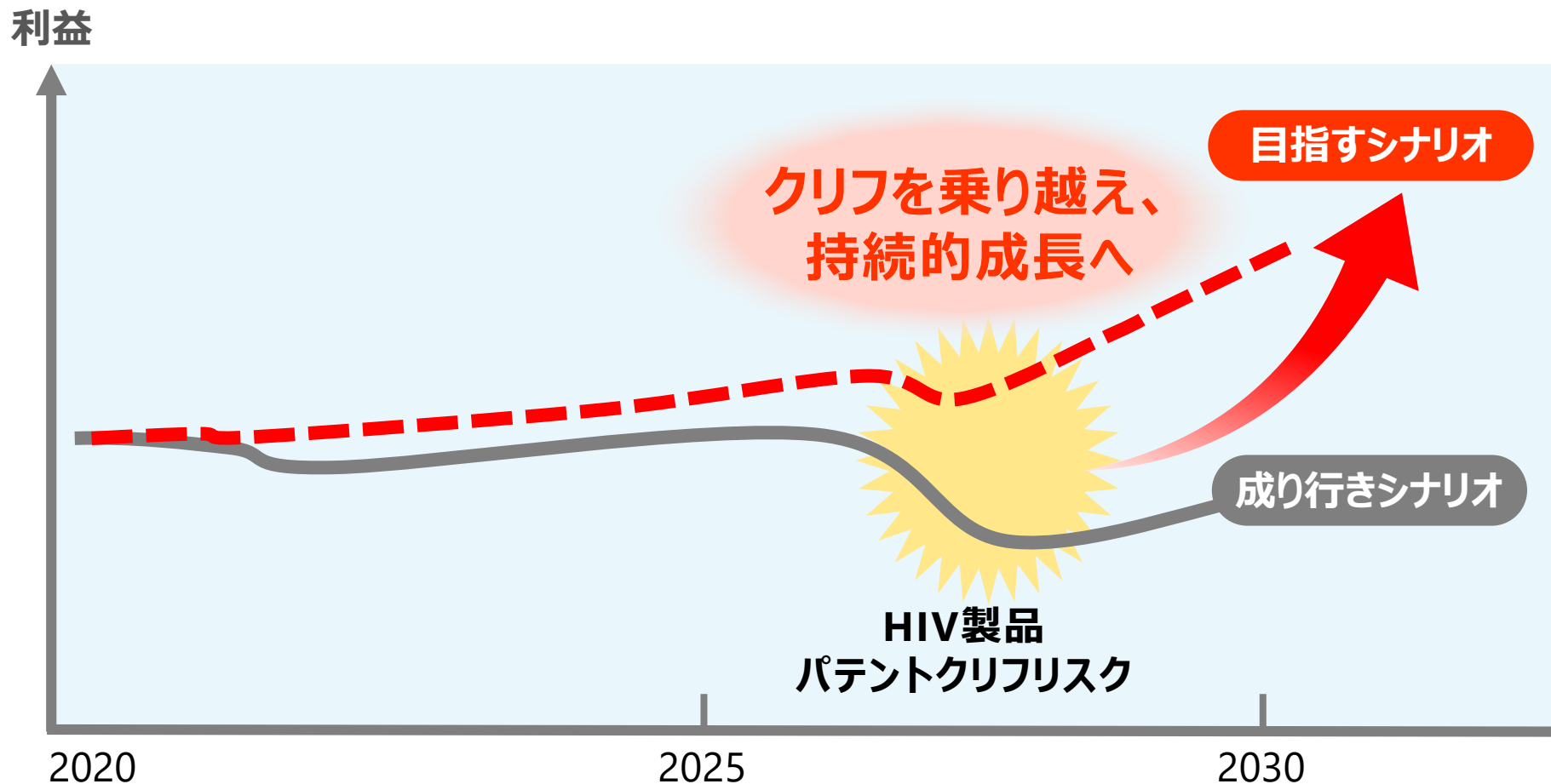
- **目標3 すべての人に健康と福祉を**
- 目標8 働きがいも経済成長も
- 目標9 産業と技術革新の基盤をつくろう
- 目標12 つくる責任 つかう責任
- 目標17 パートナリーシップで目標を達成しよう



重視する課題

- ・ **感染症の脅威からの解放**
 - 感染症関連製品の開発・適正情報の伝達
 - 三大感染症（HIV・結核・マラリア）
 - AMR・ウイルス感染症（インフルエンザ、コロナ等）
- ・ **社会生産性向上、健康寿命の延伸**
 - 社会生産性向上へ貢献（慢性疼痛・うつ等）
 - 超高齢社会への貢献（認知症やがん等）
- ・ **持続可能な社会保障への貢献**
 - 個別最適化された医療の提供
 - 価値に見合った適正価格での提供

パテントクリフを乗り越える革新的パイプラインと 国内外でビジネスを成長させる新しいモデルの確立が必要



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

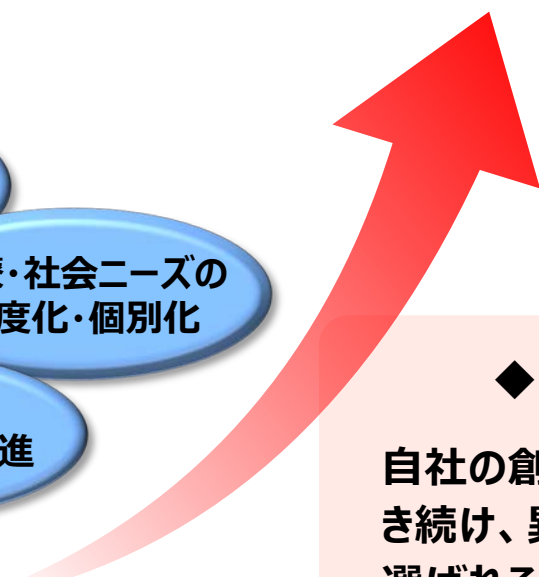
- 多様なパートナーと協創する事で、新たな付加価値を産み出し、患者さまや社会の困りごとを解決する
- 「医療用医薬品」の創製で培った強みをさらに強化し、その強みを活かして協創の核となる

多様なSolution/情報から、
患者さまが医療を選ぶ時代に

社会保障の
サステナビリティに
対する要求

医療・社会ニーズの
高度化・個別化

技術革新や
データ活用の促進



Transform

◆シオノギの目指す方向性

自社の創薬型製薬企業としての“強み”を磨き続け、異なる強みを持つ他社・他産業から選ばれる存在となり、ヘルスケア領域の新たなプラットフォームを構築し、ヘルスケアプロバイダーとして、新たな価値を社会へ提供する

従来のシオノギ

創薬型製薬企業として、
医療用医薬品を提供

Post COVID-19*で備えるべき能力



創薬型製薬企業として
培った高い専門性

フレキシビリティとスピード
を兼ね備えた実行力

COVID-19パンデミックでは、これらの能力を発揮し、
パートナーと連携してタイムリーにソリューションを提供

国立感染症研究所との
共同研究を通じた
SARS-CoV-2ワクチン開発

北海道大学との
創薬研究の推進

抗体検査キットの
導入

Post COVID-19の姿へしなやかにシフト

- ・ 感染症に対する予防から治療に至るトータルケアの提供
- ・ Post COVID-19で想定される疾患、社会課題への迅速なソリューション提供

III. 2030年 Visionと達成に向けた戦略

2030年 Vision

新たなプラットフォームで ヘルスケアの未来を創り出す

シオノギファミリーが一丸となって

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

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**
 - ビジネスモデルの拡大
 - 高利益率を維持し、パテントクリフを乗り越えて成長
- **社会課題解決に挑戦し続け、顧客や社会に貢献している**
 - 感染症の脅威からの解放、QOLの向上、健康寿命の延伸、サステイナブルな社会保障への貢献、SDGsへの貢献
- **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



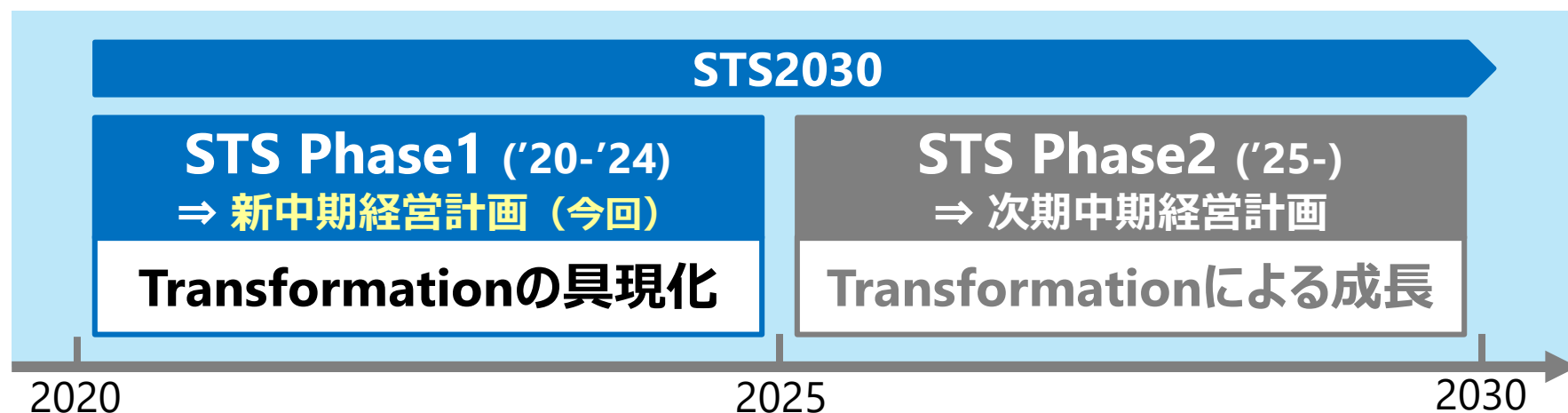
2030年 Visionを達成するための戦略

STS2030

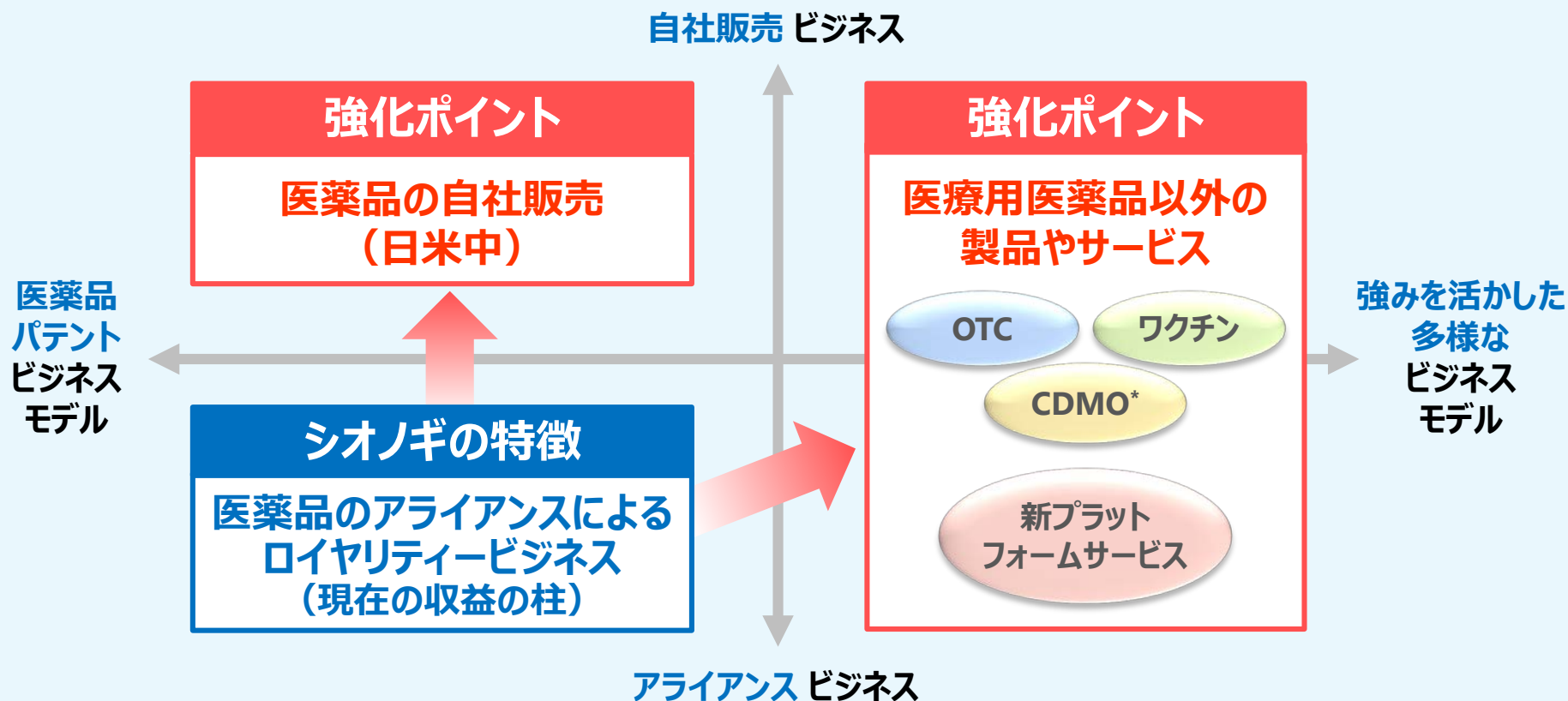
～ Shionogi Transformation Strategy 2030 ～

ビジネス変革による新たな成長戦略

- SGS (Growth) からSTS (Transformation) への進化



STS2030 - ビジネスモデルの転換による拡大 -



複数の新しいビジネスモデルにより、高利益率と経営基盤の安定を両立

- 自社販売とアライアンスのバランス
- 『パテント活用ビジネス』と『強みを活かしたパテント以外のビジネス』のバランス

IV. 中期経営計画

- STS Phase1 (21年3月期 – 25年3月期) -

- i. R&D戦略**
- ii. トップライン戦略**
- iii. 経営基盤戦略**

STS Phase 1 の基本方針

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

STS Phase1 3つの戦略

新たな価値創造

i. R&D戦略



革新的パイプラインの開発促進

– “パテントクリフ2028～”を乗り越えるパイプライン群の開発

ii. トップライン戦略



多様なビジネス構築による事業の成長

- 海外自販力の強化
- 新たなビジネスモデルによる社会課題の解決
- プラットフォームビジネス基盤作り

基盤構築

iii. 経営基盤戦略



新たな価値創造を実現するための基盤づくり

- 急速な環境変化にも柔軟に対応できる
- 強固な経営基盤を築くための社内の抜本的改革

財務方針
'20-'24

投資基準を設定し、ストーリーのある成長戦略に投資
サステイナブルな成長モデルの確立と株主還元を両立

機動的な資本政策

- **新たな成長ドライバーへの事業投資: 5,000 億円**
 - 海外ビジネス拡大
 - 新規ビジネス立ち上げ投資
- **既存ビジネスの収益性向上への事業投資**
 - R&D投資：過去5年と比較し、当期間で20%以上の研究開発投資増
 - 国内市場製品ポートフォリオ構築
 - IT投資
- **成長とともに実感していただける株主還元政策**
 - 安定的な配当
 - 自己株式の取得・消却、政策保有株の持合い削減も含め、資本効率を向上
 - 関連指標として、EPS、DOE、ROEを設定

投資採択基準

- サイエンスと疾患戦略に基づく投資判断
- IRR*やハードルレートを活用した客観的検討
- 新規事業投資枠の設定による投資促進

投資検証

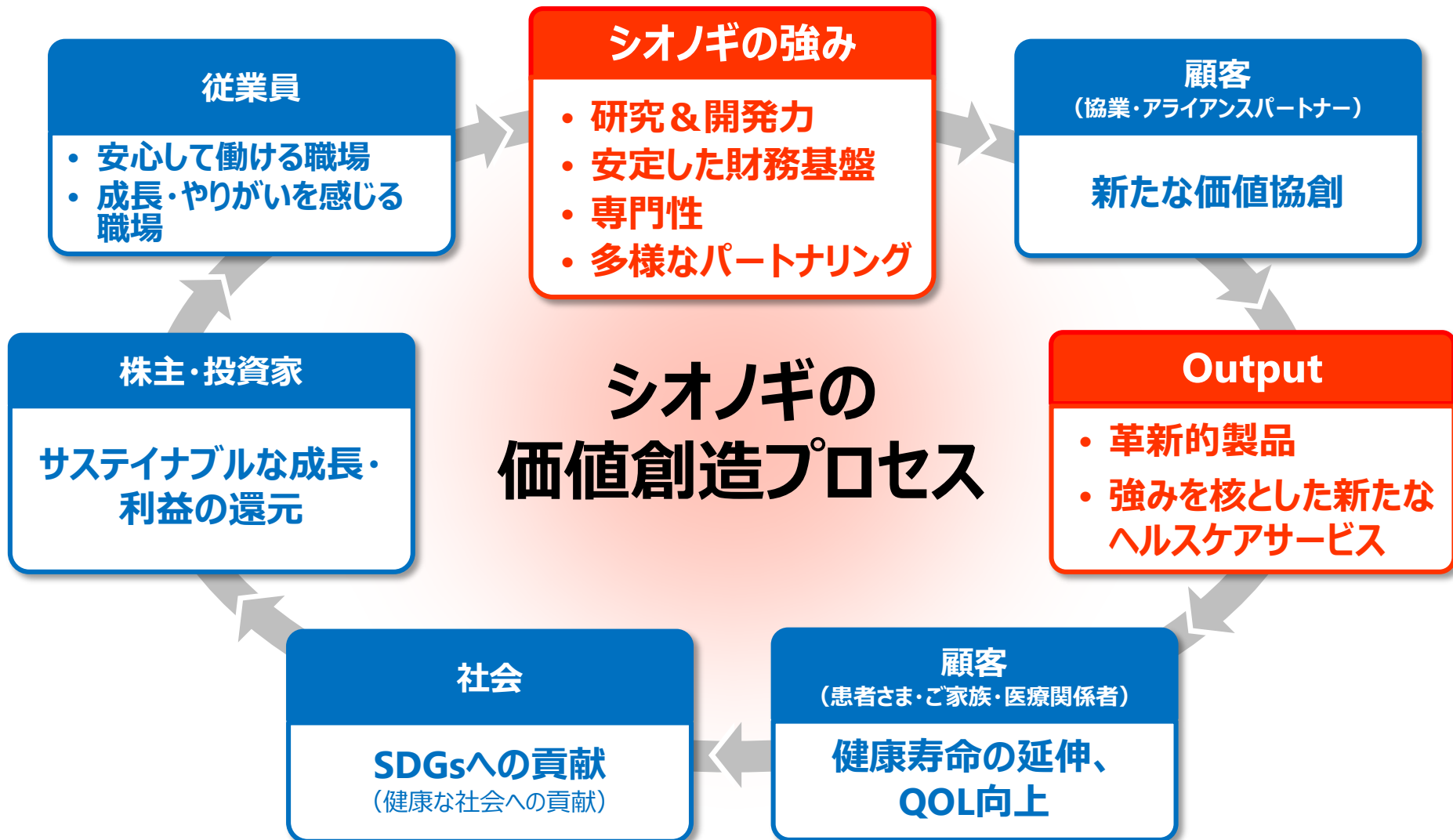
- 投資全体の検証
 - 中長期（5～10年）単位
 - 直接費・間接費
- 事業ごとの投資検証

投資の見直し・精度向上

- ✓ 経営計画達成のための追加投資立案
- ✓ リソースの見直し（間接費）

投資を中長期視点で評価し、投資効果を継続的に向上する

ステークホルダーへの提供価値とKPI



新中計におけるKPI



- 増収を継続し、パテントクリア対応に必要な十分なR&D投資を行いながらコア営業利益率30%以上を堅持
- 投資効果を測るKPIとして海外売上高比率を設定
- パートナーに選ばれる条件として高い自社創薬比率を維持
- 事業成長と財務施策によるEPSの向上、かつ株主還元のKPIとしてDOE、ROEを設定

成長性指標

株主還元指標

KPI	FY2019	FY2020	FY2022	FY2024	FY2030
売上収益	3,333億円	3,235億円	4,000億円	5,000億円	6,000億円
コア営業利益*	1,282億円	1,103億円	1,200億円	1,500億円	2,000億円
コア営業利益率	38.5%	34.1%	30%以上	30%以上	-
海外売上高比率 (RYT除く)	18.5%	13.7%	25%以上	50%以上	-
自社創薬比率	67%	60%以上	60%以上	60%以上	-
EPS	402円	330円以上	370円以上	480円以上	-
DOE	3.7%	4%以上	4%以上	4%以上	-
ROE	15.3%	12.5%以上	13%以上	15%以上	-

社会課題解決に向けた取り組み



感染症の脅威からの解放

- **AMRを含む重症感染症への貢献**
 - Cefiderocol等のシオノギオリジナル抗菌薬のグローバルでの販売・提供
- **三大感染症薬の開発**
 - HIV、結核、マラリア克服を目指したR&D
- **新興再興感染症への取り組み**
 - 新型コロナウイルス感染症 COVID-19*1に関する検査薬の提供、ワクチン・治療薬開発

社会生産性向上・健康寿命の延伸

- **社会生産性向上への貢献**
 - 精神・神経・疼痛疾患においてくすりの提供にとどまらない未病から予後に至るヘルスケアサービスの開発、提供
- **超高齢社会への貢献**
 - 認知機能障害患者さまへの新たなソリューションの開発、提供
 - がん領域における新たな治療オプションの提供

持続可能な社会保障・医療アクセスの向上

- **個別最適化された医療の提供による医療経済性の向上**
 - 精神・神経・疼痛疾患における個別化されたソリューション提供のための新たな医薬品、診断法の開発
- **経済状況や障がいに影響されない医療アクセスの提供**
 - 抗HIV薬の特許無料開放
 - ケニアの医療アクセス改善
 - 障がい者の服薬バリアの排除



事業活動とCSR*2/CSV*3活動を一体化した疾患戦略の実行

IV. 中期経営計画

- STS Phase1 (21年3月期 - 25年3月期) -

- i. R&D戦略**
- ii. トップライン戦略
- iii. 経営基盤戦略

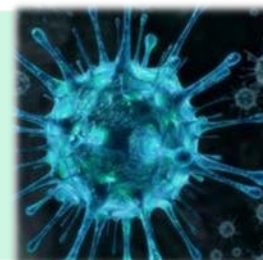
疾患 戦略

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

感染症

社会・医療ニーズに応える感染症トータルケアの実現

- ✓ HIV・インフルエンザ治療に新たな患者ベネフィットを提供
- ✓ 社会全体の脅威となる感染症に対してはトッププライオリティとして立ち向かう
- ✓ 三大感染症・AMRを含めた難治性感染症に取り組み、グローバルヘルスに貢献



精神・神経 疾患

精神・神経疾患における治療パラダイムの転換

- ✓ 客観的な診断/層別化による最適な治療を実現
- ✓ 新たなメカニズムに基づく革新的な新薬を創製し、多様な治療選択肢を提供



新たな 成長領域

アンメットニーズが強く、困り事を抱える患者さまが多い疾患への挑戦

- ✓ 社会的ニーズの大きい疾患領域にチャレンジし、創薬研究から面白い「タネ」が出てきた時点で、柔軟かつ大胆にプライオリティを変更



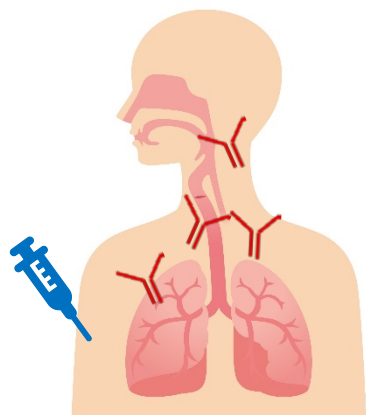
注カパイプラインで実現したい世界



アンメットメディカルニーズの高い疾患に対する製品・サービスを創出

三大感染症、インフルエンザ、難治性感染症・新興感染症との闘い

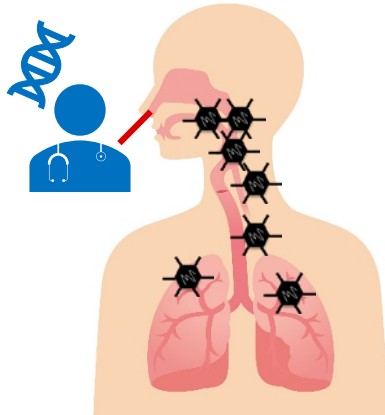
予防



免疫獲得

- インフルエンザワクチン開発
- SARS-CoV-2ワクチン開発

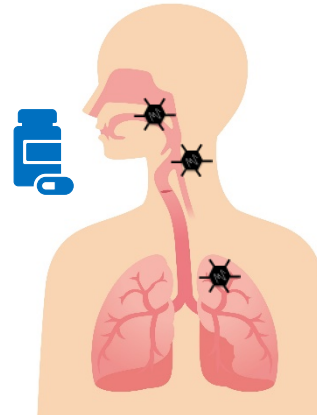
診断



適正診断

- 多様なインフルエンザ診断アプローチ
- SARS-CoV-2診断キット開発

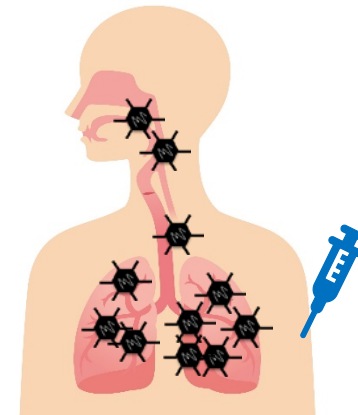
治療



病原体の排除・減少

- HIV根治薬
- マラリア治療薬
- 結核治療薬
- COVID-19治療薬

重症化抑制



宿主応答の制御

- 宿主因子を標的とした治療・重症化予防薬

社会・医療ニーズに応える**感染症トータルケア**を実現

シオノギが保有するユニークな腫瘍免疫アセット



作用機序の異なる多様なモダリティ

• がんペプチドワクチン

(S-588410、S-588210)

- ✓ がん特異的免疫応答を誘導しがん細胞傷害性を発揮する

• 核酸TLR9アゴニスト

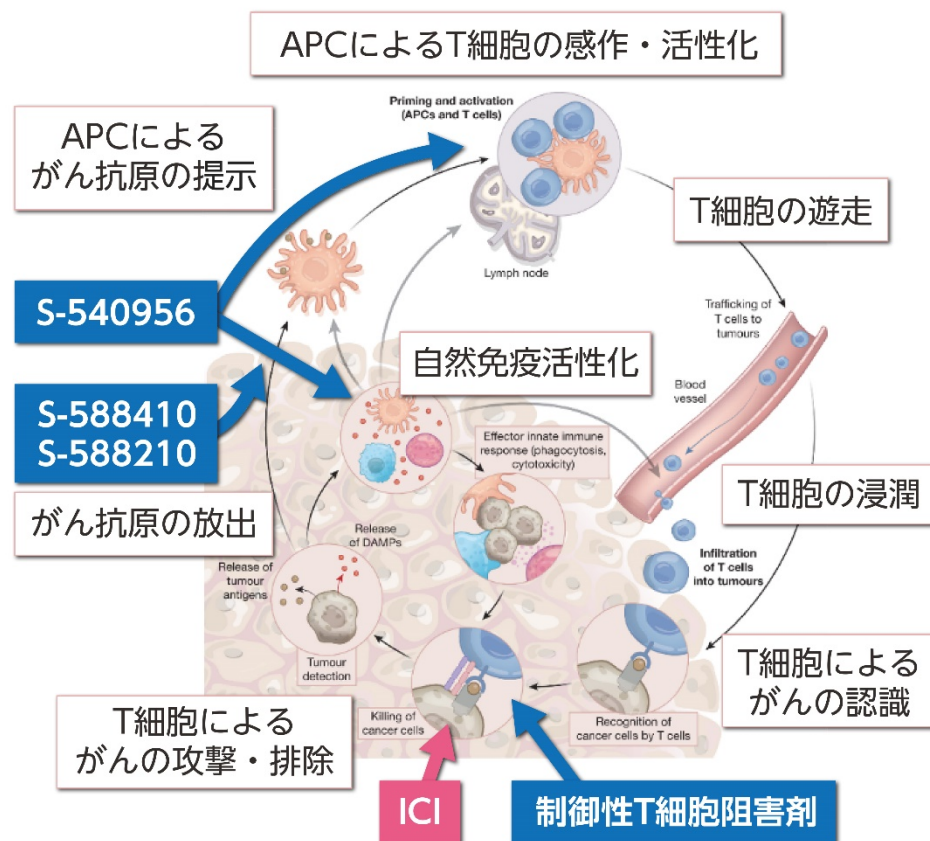
(S-540956)

- ✓ 強い免疫賦活作用によりがん免疫応答を強化する

• 抗CCR8抗体

(制御性T細胞阻害剤)

- ✓ がん免疫抑制メカニズムを解除し強い抗腫瘍効果を発揮する



様々な治療アプローチを可能とするがんプラットフォームを構築

S-600918

P2X₃受容体が感作状態にある
各種疾患に対し効果を有する可能性

難治性慢性咳嗽

Phase 2b
進行中

神経障害性腰痛

治験届提出
(2020年度内)

睡眠時無呼吸症

治験届提出済
(2020年3月)

掻痒

今後の検討対象

高血圧

S-005151

(レダセムチド)

再生/抗炎症作用により関連する
様々な疾患に効果を発揮する可能性

表皮水疱症

医師主導治験完了

表皮水疱症患者に対する
有効性を確認 (速報)

急性期脳梗塞

Phase 2 実施中

非臨床試験：梗塞6時間後の
投与で薬効

肝硬変

変形性膝関節炎

心筋症

医師主導治験開始準備中

アカデミアでの非臨床研究において
蓄積されたエビデンスをもとに展開

化合物の価値を最大化するLCM戦略を実行する

IV. 中期経営計画

- STS Phase1 (21年3月期 - 25年3月期) -

- i. R&D戦略
- ii. トップライン戦略
- iii. 経営基盤戦略

トップライン 戦略

最適な疾患戦略を
地域に応じたパートナーリングを通して実現する

① 疾患戦略

- ・ 感染症、精神・神経・疼痛を重点疾患
- ・ 治療薬をコアに多様なアプローチで疾患全体をケア

② グローバル戦略

強化地域：
日本・米国・中国

③ パートナリング戦略

地域や疾患領域に応じて
柔軟なパートナーリングを実現

① 疾患戦略の考え方

強みである治療薬をコアに、多様なアプローチで疾患全体をケア



感染症

感染症の脅威から人々を守る
仕組み・ソリューションの提供

精神・神経・疼痛

予防・診断から最適な治療まで
プラットフォームの構築

① ヘルスケア戦略本部の新設 - 疾患戦略の実行 -



必要な製品・情報を益々多くの人に届ける仕組みづくり

➤ バリューチェーン横断・顧客視点・エビデンス重視・データ駆動



② グローバル戦略



日本

生産性を向上し、新たなビジネスモデルに挑戦

- インフルエンザ疾患戦略（プラットフォームの構築）による拡大
- ADHD疾患戦略の実行
- ワクチンビジネスへ参入: まず日本から→世界へ

米国

欧州

成長の源泉へ: 売上の成長による早期収益貢献

- 持続的かつ収益性のある病院・専門医事業の確立
- M&Aや新しいビジネスモデルによる成長

中国

データ活用に基づくヘルスケアソリューションへの挑戦

- 中国平安保険グループとの協業によるビジネス基盤構築
- 中国を軸にアジア展開を加速

② 国内事業戦略



国内事業 Vision

感染症、精神・神経・疼痛疾患において、
なくてはならないパートナーになる

➤ 顧客課題解決のために、顧客アクセスと顧客理解を重視する

疾患戦略の実行

- ヘルスケア戦略本部の新設
 - 重点疾患におけるプラットフォーム構築により、予防・未病～治療～予後のトータルケアを実現する

国内販売体制の再構築

- 顧客ごとの情報提供方法の追求
 - MR: 疾患をトータルで理解し、顧客の相談相手に選ばれる知識とスキル
 - デジタルアプローチによる顧客アクセス強化
 - さらなる精鋭化・効率化での生産性向上

インフルエンザ（ゾフルーザ®等）、ADHD（インチュニブ®等）
を中心に、新薬の成長を実現

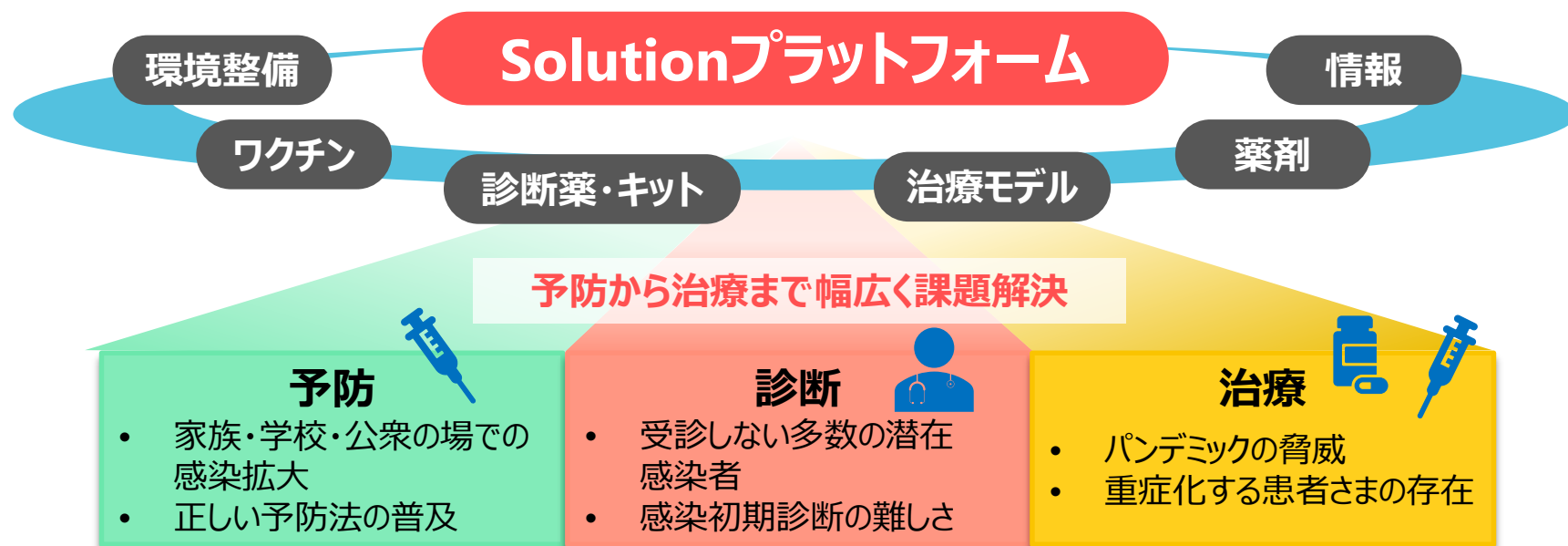
② 国内事業のプラットフォームビジネス - インフルエンザのサービスプラットフォーム -



- ✓ インフルエンザ治療薬・診断薬
- ✓ 開発力、販売網

ストリーム・アイ（株）による
強みの融合

- ✓ デジタルプラットフォーム
活用による多様なステーク
ホルダーへのリーチ



Post COVID-19を見据えたデジタルプラットフォーム活用の進化

② 米国・欧州事業戦略



欧米事業 Vision

病院・専門医市場での成長で、早期収益貢献を達成

➤ 事業基盤を確立し、次の成長ステージを目指す

自社創製品を軸とした基盤確立

- FETROJA®/FETCROJA®（重症感染症）を軸とした**感染症領域のシオノギプレゼンス確立**
- **病院・専門医市場の体制構築**
 - Naldemedine POI*（クリティカルケア）
 - S-600918（呼吸器疾患等）



M&Aや新しい
ビジネスモデルによる
コア事業への成長



アンメットニーズの高い
AMR市場での成長

② 中国事業で実現したいこと

- 中国事業のプラットフォーム -



創薬型製薬企業



- 革新的新薬を生み出す自社創薬力
- 高いR&D生産性と蓄積されたノウハウ
- Patient Firstの創薬戦略



強みの融合

AIを駆使した ヘルスケアプラットフォーム

中国平安
PING AN

金融・科技

- 顧客基盤に基づくヘルスケアデータ
- 最新のIT/AIテクノロジー
- オンライン診療インフラ

予防・未病

診断

治療ソリューション

治療インフラ

予後

創薬型製薬企業モデルを進化・発展させた新しいモデルの構築

社会・患者目線でのヘルスケアソリューションを提供して、
すべての人々の健康に貢献し、ヘルスケアの未来を創造する

② 中国事業戦略



中国事業
Vision

新たなプラットフォームによる販売体制の構築により、
短期～中長期におけるトップラインに貢献

2020年

2025年

2030年

GEビジネス
(C&O アセット)

既存のアセットを効率的に販売
⇒ 初年度からトップラインに貢献

OTCビジネス
(シオノギヘルスケアアセット)

既存のアセットを効率的に販売
⇒ 安定事業としてトップラインに貢献

新事業
(販売)

中長期的に新薬開発・販売を展開

新事業
(R&D)

データドリブンのR&D

③ パートナリング戦略



ビジネスモデル

概要

アライアンス事例

ライセンス ビジネスモデル

**現在の収益の柱、今後も重要
シオノギのR&D力 × メガファーマの販売力**

- ・ 創薬型製薬企業としての魅力を最大限引き出し、グローバルの患者さまに新薬を届ける



プラットフォーム を実現する多様 なビジネスモデル

**多数のストラクチャー（ジョイントベンチャー・
コンソーシアム・事業提携等）を構築**

- ・ パテントの影響を受けにくいビジネス基盤構築
- ・ 新しいヘルスケアビジネスモデルへの挑戦



- ・ それぞれの強みを活かした社会課題解決
- ・ 社会、パートナー、自社の三方よしを実現
- ・ 中国を起点としたアジアへのビジネス展開

**中国平安
PING AN**
金融・科技



強みを活かしたパートナーリングで疾患戦略を実現

IV. 中期経営計画

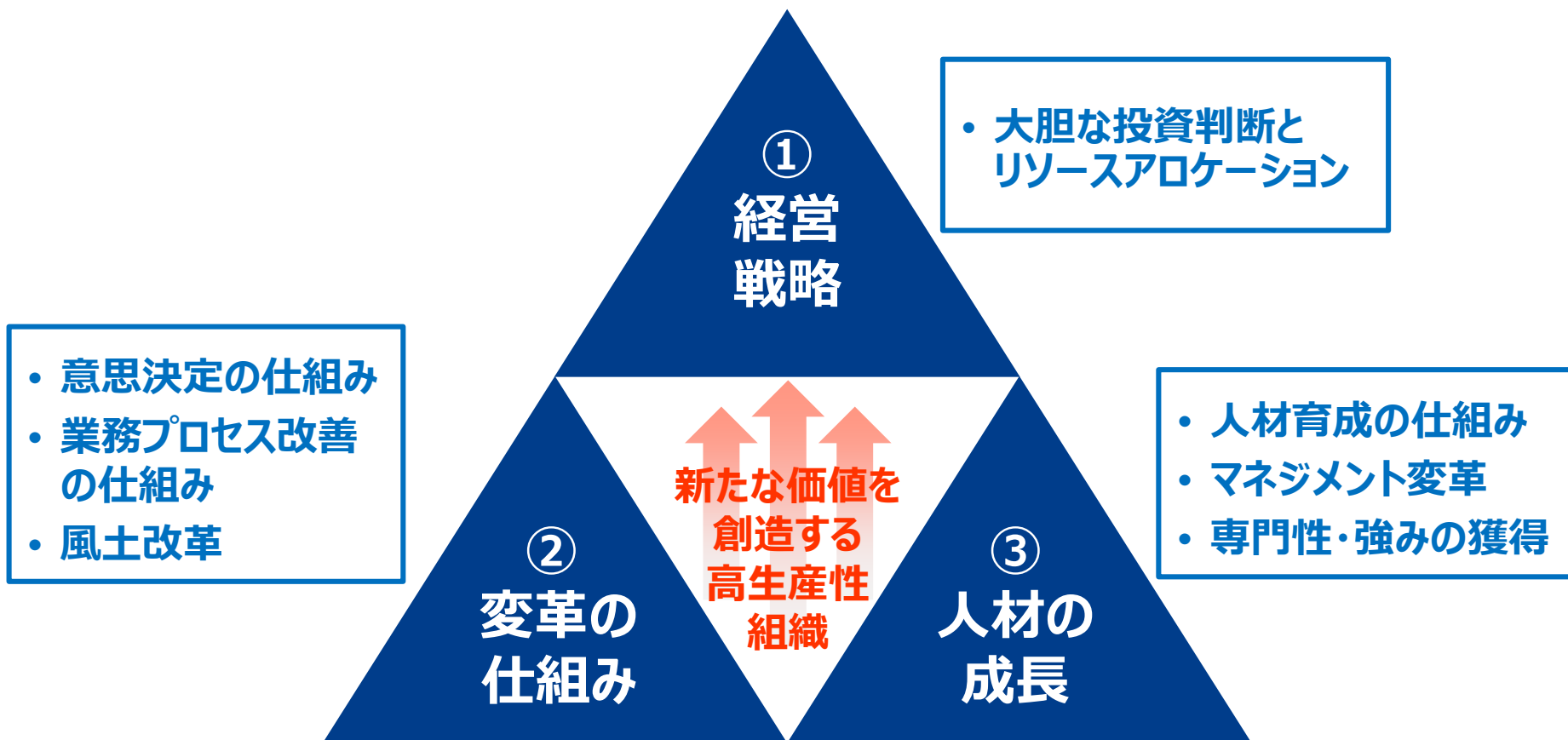
- STS Phase1 (21年3月期 - 25年3月期) -

- i. R&D戦略
- ii. トップライン戦略
- iii. **経営基盤戦略**

新たな価値創造を実現するための基盤づくり

経営基盤構築の 基本方針

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

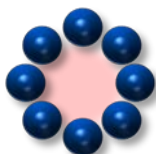


優れたパイプラインを軸にトータルでの疾患戦略を実現する

新たな疾患戦略 (p36)



R&Dパイプライン 充実 (p29-33)



創薬型製薬企業
としての深化

プラットフォーム構築 (p40・44)



トップクラスの強みを持つことでプラットフォーム構築に新たな協創が生まれる

**HaaS創造
企業としての
進化**

創薬型製薬企業としての強みを研ぎ澄ませつつ、
それを核としてしなやかにTransformationを実現させる



意思決定の 高度化

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
ヒトに求められる役割は判断にシフト
判断のスピードと精度が命運を分ける

意思決定の高度化

- Transparency & Traceability を担保した意思決定システムの確立
- 生データを容易に取り出しながら意思決定できる環境整備

- ヒトの育成（特に意思決定とプロセス改革に重要なマネジャー層）

『意思決定』と『業務プロセス』の仕組みを刷新し、
Transformationを実現



業務プロセス 改善

今後対応すべき課題には従来の
枠組みでは対応できなくなっていく
従来の枠を超え、社内外の
連携で課題を解決する仕組みが必要

業務プロセス改革

- 社内外の多様な連携を可能とする新たな業務プロセスの構築
- 新しい業務プロセスを反映したITシステムの構築→生産性向上へ

シオノギの人材像：
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

- Be the best you can be to take on new challenges -

Shionogi Way実現に向けた施策

挑戦を促す施策

- 自ら学ぶ人材へのサポート
 - 自己投資支援制度
- 人事制度
 - チャレンジ評価
- 海外留学、社外出向経験
- キャリアデザインサポート

能力開発の施策

- Vision達成の鍵となるマネジャー強化
(マネジャー像の再定義・教育)
 - 権限移譲による意思決定裁量の向上、業務プロセス改革
- Key Capabilities*獲得のための人材研修
- 専門Skill獲得
 - 専門人材育成の仕組み構築
(グローバルでのヘルスケアサービスに必要な専門性)



シオノギ教育研修センター

① 経営戦略、② 変革の仕組み、③ 人材の成長

国内グループ会社経営の進化



グループ会社設立の狙い 国内主要グループ会社11社*（内9社は2017年以降に設立）

- 生産性向上（専門性の追求）、働き方の多様化



グループ会社経営の更なる進化

⇒ 各グループ会社が、稼ぐ力・専門性・効率性を高め、各領域での業界トップクラスを目指す

- 専門性のさらなる強化
- ビジネス範囲の拡大（独自プラットフォームの構築）
- 経営の高度化（ガバナンス強化、中長期戦略の立案、財務強化）

グループ会社・人材の成長により、
シオノギグループ全体でTransformationを実現

まとめ - STS Phase1 ('20 - '24) の概略 -



◆ シオノギの目指す方向性

自社の創薬型製薬企業としての“強み”を磨き続け、異なる強みを持つ他社・他産業から選ばれる存在となり、ヘルスケア領域の新たなプラットフォームを構築し、ヘルスケアプロバイダーとして、新たな価値を社会へ提供する

◆ 3つの戦略

新たな価値創造

I. R&D戦略 - 革新的パイプラインの開発促進 -

①感染症、②精神・神経疾患、③新たな成長領域

II. トップライン戦略 - 多様なビジネス構築による事業の成長 -

①疾患戦略、②グローバル戦略、③パートナーリング戦略

基盤構築

III. 経営基盤戦略 - 新たな価値創造を実現する基盤づくり -

①経営戦略、②変革の仕組み、③人材の成長

◆ 財務方針

- 新たな成長ドライバーへの事業投資：5,000 億円
- 既存ビジネスの収益性向上への事業投資
R&D投資：過去5年比で20%以上増
- 株主還元政策
 - ✓ 安定的な配当
 - ✓ 自己株式取得等を通じた機動的な還元実施

◆ 財務KPI（2025年3月期、IFRS）

成長性指標

株主還元指標

売上高	5,000億円
コア営業利益	1,500億円
コア営業利益率	30%以上
海外売上高比率 (RYT除く)	50%以上
自社創薬比率	60%以上
EPS	480円以上
DOE	4%以上
ROE	15%以上

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

Appendix

基本方針（Heritage）

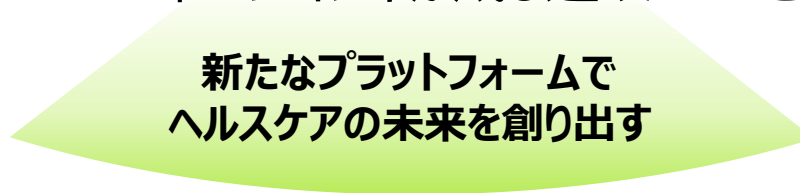
- 我々を支える礎 -



Vision

- 2030年にシオノギが成し遂げたいこと-

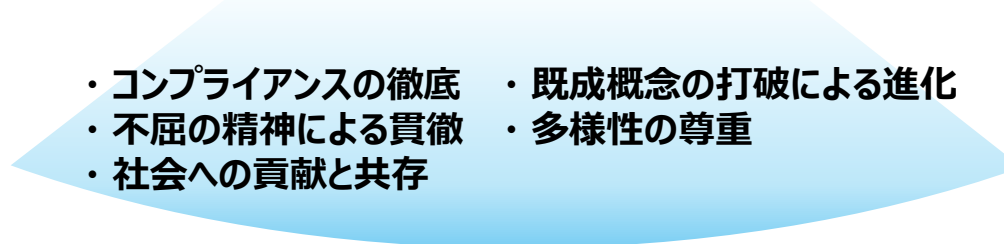
新たなプラットフォームで
ヘルスケアの未来を創り出す



Values

- Vision達成に不可欠な価値観 -

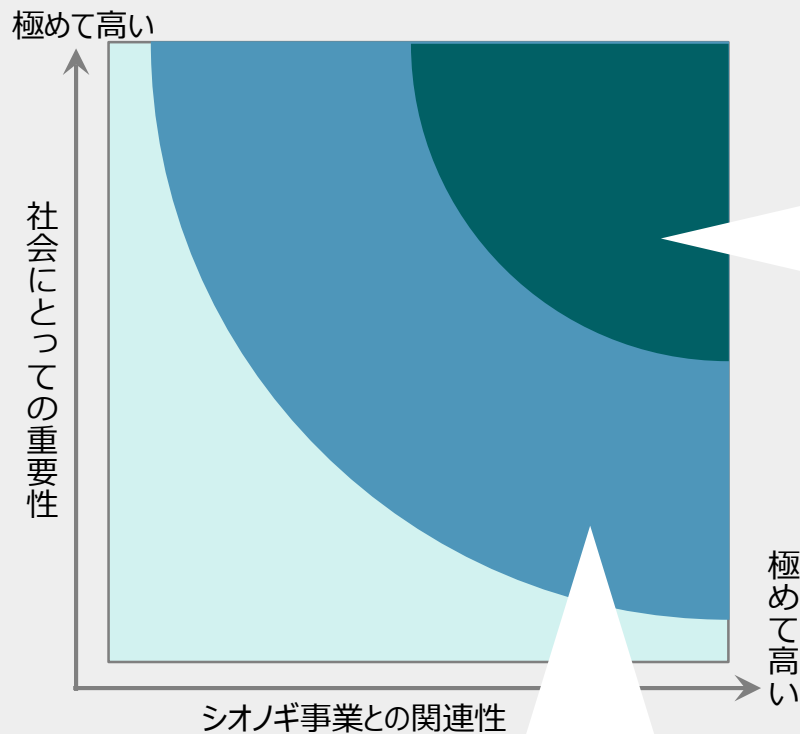
- ・ コンプライアンスの徹底
- ・ 既成概念の打破による進化
- ・ 不屈の精神による貫徹
- ・ 多様性の尊重
- ・ 社会への貢献と共存



シオノギの取り組む重要課題（マテリアリティ）



外部・内部環境変化を踏まえて 特定した重要課題



• 感染症の脅威からの解放

- 感染症関連製品の開発・適正情報の伝達
 - 三大感染症（HIV・結核・マラリア）
 - AMR・インフルエンザ・コロナ

• 社会生産性向上、健康寿命の延伸

- 社会生産性向上へ貢献（慢性腰痛・うつ等）
- 超高齢化社会への貢献（認知症やがん等）

• 持続可能な社会保障への貢献

- 個別最適化された医療の提供
- 価値に見合った適正価格での提供

- | | |
|---------------------|---------------|
| • 医療アクセスの向上 | • ガバナンスの強化 |
| • 成長を支える人材の確保 | • 環境への配慮 |
| • 責任ある製品サービスの提供 | • コンプライアンスの遵守 |
| • サプライチェーンマネジメントの強化 | • 人権の尊重 |

特に重視するSDGsターゲット



JGAAPからIFRSへの組替 (B/S)

JGAAP (2020年3月末)

単位：億円

総資産

8,928

7,737

非流動資産	2,877	資本	6,836
	投資有価証券 1,177 無形資産298		
流動資産	4,859	非流動負債	173
		流動負債	727

IFRS* (連結財政状態計算書)

非流動資産

3,749

投資有価証券
2,106
無形資産470

流動資産

5,179

資本

7,831

非流動負債

300

流動負債

797

- 非上場株式の時価評価、導入した仕掛研究開発費の無形固定資産計上化などで、**主に非流動資産（固定資産）が増加**
- それに伴い資本項目も増加**

2018年度に実施した戦略的事業投資



戦略的事業投資による研究開発パイプラインおよび技術の拡充

感染症

抗酸菌症治療薬開発品候補（Hsiri社）
抗RSウイルス薬創製に関する共同研究（宇部興産）
マラリアの予防・治療に関する共同研究（長崎大学）
呼吸器感染症治療薬（Vast社）
薬剤耐性不活化技術（Nemesis社）

3大感染症、難治性感染症研究を推進
⇒グローバルで感染症のシオノギとしての
プレゼンスを確立

疼痛・神経

抗うつ薬候補S-812217（Sage社）
認知機能改善薬候補BPN-1477（Tetra社）
デジタル治療製品候補AKL-T01, AKL-T02（Akili社）

多様な治療オプション獲得
⇒新規メカニズムによる新たな治療選択肢の提供

モダリティ

PDC技術（ペプチドリーム社）
再生医療等製品候補ADR-001（ロート製薬）

新たなモダリティを獲得
⇒低分子では補えないアンメットニーズの解決

2020年度以降の持続的成長に向け、新たに10件の事業提携を実施

戦略的事業投資の進捗*



	パイプライン	導入時からの進展
感染症	抗酸菌症治療薬開発品候補（Hsiri社）	創薬研究が進展
	抗RSウイルス薬創製に関する共同研究（宇部興産）	創薬研究が進展
	マラリアの予防・治療に関する共同研究（長崎大学）	創薬、ワクチン研究を実施中
	呼吸器感染症治療薬（Vast社）	物性課題で研究中断
	薬剤耐性不活化技術（Nemesis社）	基礎研究進行中
疼痛・神経	抗うつ薬候補S-812217（Sage社）	国内Phase 1試験完了、Phase 2試験開始
	認知機能改善薬候補BPN-1477（Tetra社）	米国Phase 2試験完了、Tetra社を完全子会社化
	デジタル治療製品候補AKL-T01, AKL-T02（Akili社）	国内Phase 2試験開始
モダリティ	PDC技術（ペプチドリーム社）	複数のペプチド創薬プロジェクト進行中
	再生医療等製品候補ADR-001（ロート製薬）	国内Phase 1/2試験実施中

将来の見通しに関する注意事項



- 本資料において提供される情報は、いわゆる「見通し情報」(forward-looking statements)を含みます。これらの文言は、現在における見込み、予測、リスクを伴う想定、実質的にこれらの文言とは異なる現実的な結論・結果を招き得る不確実性に基づくものです。
- それらリスクや不確実性には、一般的な業界ならびに市場の状況、金利、通貨為替変動といった一般的な国内および国際的な経済状況が含まれます。
リスクや不確実性は、特に製品に関連した見通し情報に存在します。製品のリスク、不確実性には、技術的進歩、特許の競合他社による獲得、臨床試験の完了、製品の安全性ならびに効果に関するクレームや懸念、規制機関による審査期間や承認取得、国内外の保険関連改革、マネジドケア、健康管理コスト抑制への傾向、国内外の事業に影響を与える政府の法規制など、新製品開発に付随する課題などが含まれますが、これらに限定されるものではありません。
- 承認済みの製品に関しては、製造およびマーケティングのリスクがあり、需要を満たす製造能力を構築する能力を欠く状況、原材料の入手困難、市場の受容が得られない場合などが含まれますが、これに限定されるものではありません。
- 新しい情報、将来の出来事もしくはその他の事項により、見通し情報に更新もしくは改正が望ましい場合であっても、それを行う意図を有するものではなく、義務を負うものではありません。
- 本資料には、医薬品（開発中の製品を含む）に関する情報が含まれておりますが、その内容は宣伝広告、医学的アドバイスを目的としているものではありません。
- 本資料は国内外を問わず、投資勧誘またはそれに類する行為を目的として作成されたものではありません。
- 本資料の利用にあたっては、利用者の責任によるものとし、情報の誤りや瑕疵、目標数値の変更、その他本資料の利用の結果生じたいかなる損害についても、当社は一切責任を負いません。