

サステナビリティ ミーティング

2023年10月19日

塩野義製薬株式会社



SHIONOGI

本日のアジェンダ

1. **SHIONOGIの価値創造**
2. **感染症の脅威からの解放**
3. **自然や社会との調和による持続可能な事業の推進**
4. **SHIONOGIの持続可能性を支える経営基盤**
 - 人的資本経営
 - コーポレート・ガバナンス
 - 取締役会の実効性
5. **本日の総括**

代表取締役会長兼社長 CEO

手代木 功

手代木 功

サステナビリティ推進部長

新見 由佳

コーポレート管掌

岸田 哲行

社外取締役

安藤 圭一

手代木 功

1. SHIONOGIの価値創造

SHIONOGIの目的

SHIONOGIは、常に人々の健康を守るために必要な最もよい“薬(ヘルスケアソリューション)”を提供する。

そのために

益々よい薬を創り出さねばならない。
益々よい薬を造らねばならない。
益々よい薬を益々多くの人々に知らせ、使って貰わねばならない。
創り、造り、売ることを益々経済的にやりとげねばならない。

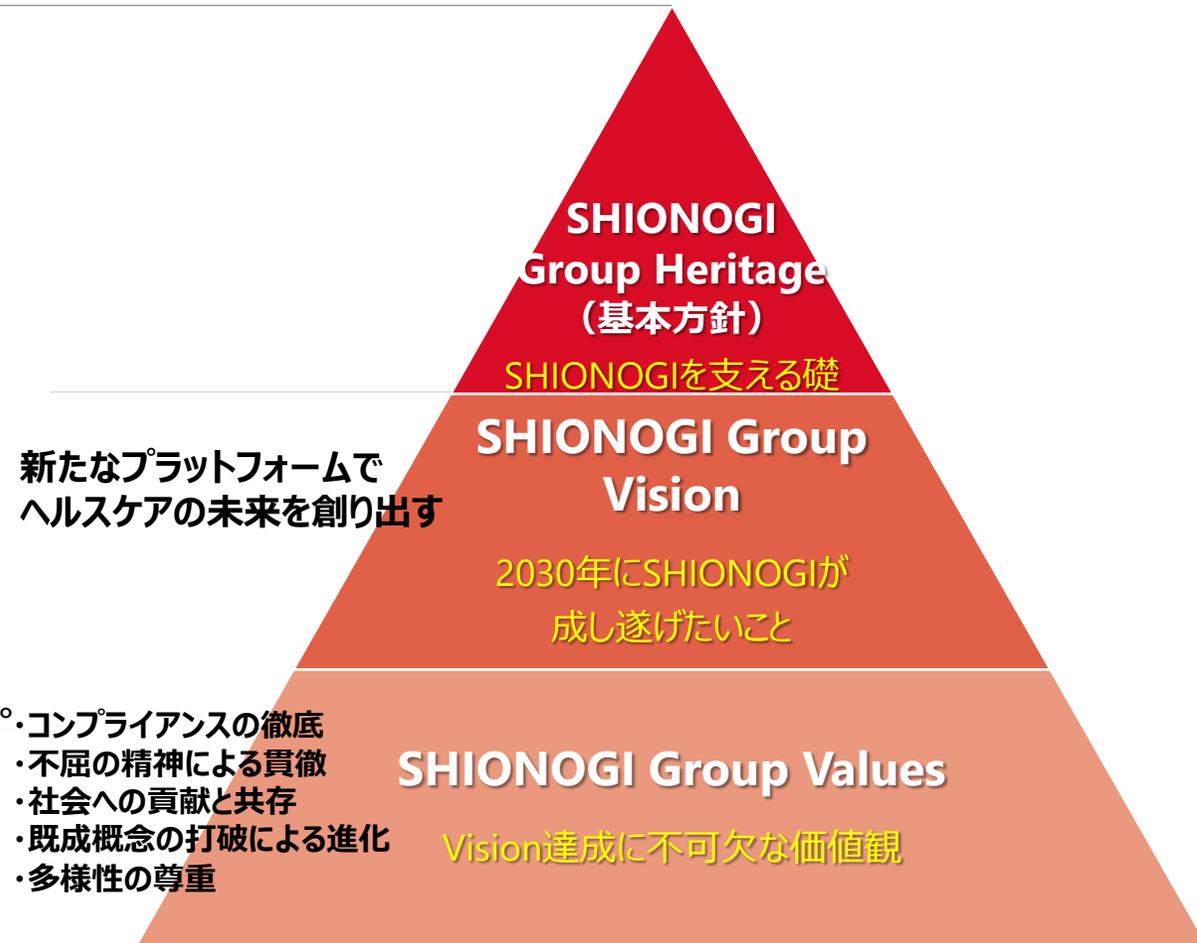
そのために

SHIONOGIの人々のあらゆる技術が日々休むことなく向上せねばならない。
SHIONOGIの人々が、人間として日々休むことなく向上しなければならない。

その結果

SHIONOGIの人々は日々の仕事と生活に益々生甲斐を感じる。
SHIONOGIの人々の生活の仕方が益々改善せられる。
SHIONOGIの人々の生活が益々豊かになる。

(1957年1月制定)

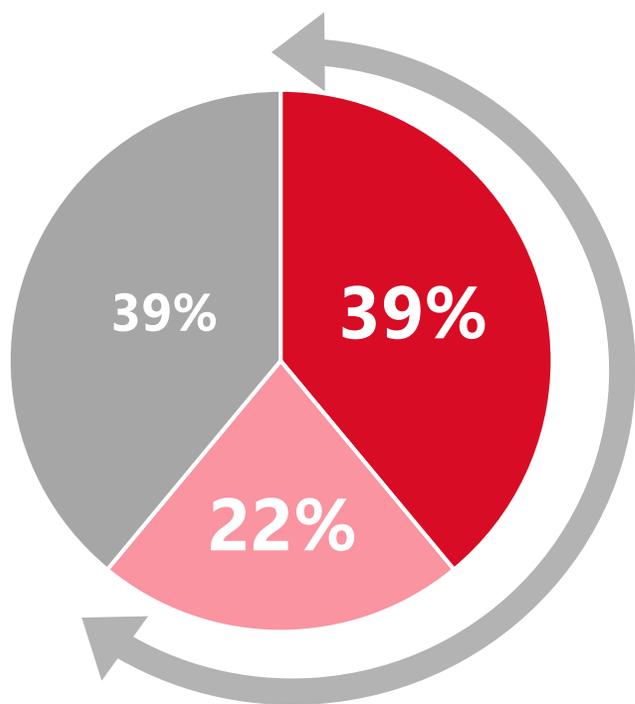


創薬型製薬企業としてのSHIONOGIの特徴

自社創薬比率(2023年3月時点)

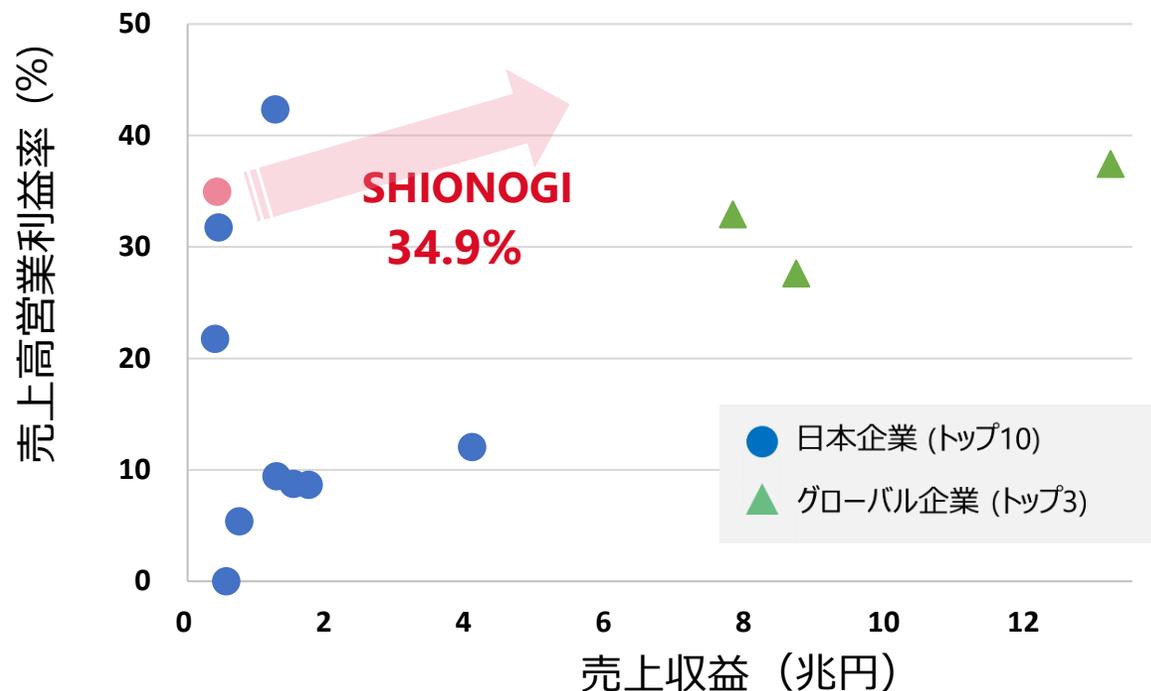
61%

一般的な製薬企業の自社創薬比率は
20-30%と言われている



- 自社創成
- 共同研究
- 他社からの導入

主な製薬企業の売上高営業利益率*



創薬型製薬企業への成長の軌跡

**第1次
中期経営計画**
2000年～2004年

創薬型製薬企業を
目指した医薬品事業への集中

**第2次
中期経営計画**
2005年～2009年

研究開発の充実と
グローバル体制の整備

**第3次
中期経営計画**
2010年～2013年

グローバルな成長へ

**中期経営計画
SGS2020***
2014年～2019年

創薬型製薬企業として
社会とともに成長し続ける



「クレストール」
発売：2005年



「フィニボックス」
発売：2005年



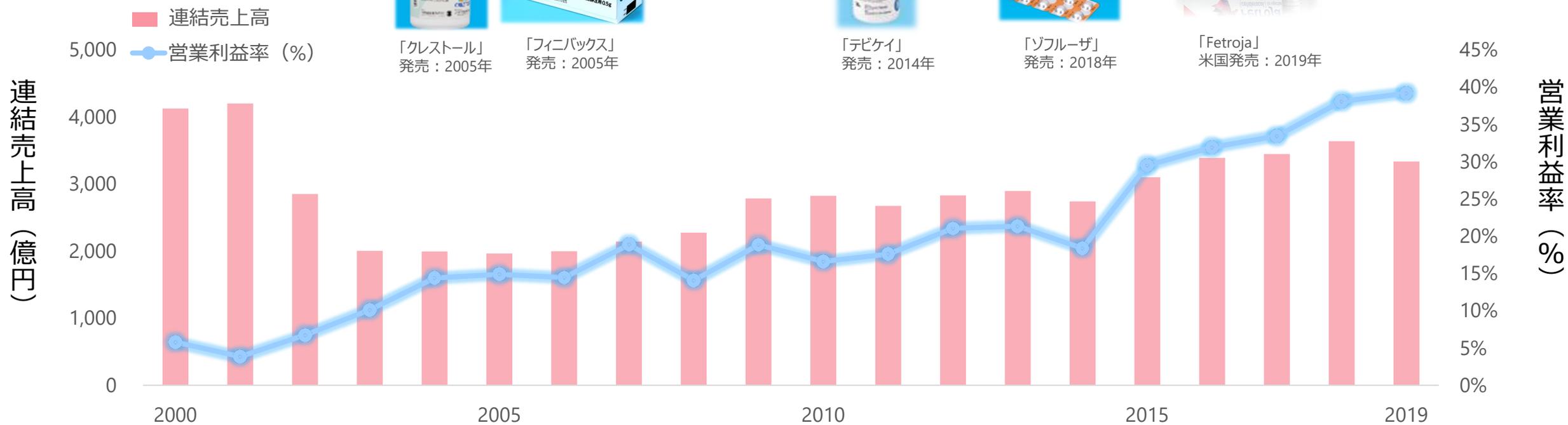
「テビケイ」
発売：2014年



「ゾフルーザ」
発売：2018年



「Fetroja」
米国発売：2019年



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

SHIONOGI Group Vision (2030年 Vision)

- 2030年にSHIONOGIが成し遂げたいこと -

2030年 Visionを達成するための戦略

STS2030

SHIONOGI Transformation Strategy 2030

Transformationの具現化

STS Phase1

('20 - '24)

Transformationによる成長

STS Phase2

('25 - '30)



STS2030策定の背景 -2020年6月時点での認識-

外部環境変化に対する認識

- 社会
 - 非連続な社会システム・価値観の変化
 - 経済パラダイムの急速な変化
 - 持続可能な社会の実現に向けた動き
- 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
- 顧客
 - 消費に対する価値観の変化
 - 医療情報格差の是正

内部環境変化

- 2027/2028年（HIVフランチャイズの特許切れ）まで残された時間は短い
 - 1つの製品の上市に10年～15年を要する
- 処方薬のみでビジネスを成長させ続けるのは困難
 - 成功が大きいほど、よりパテントクリフの影響が大きくなるビジネスモデル
- 新たなビジネスモデル確立の必要性

創薬型製薬企業からHaaS*企業へ -SHIONOGIの目指す新たな方向性-

SHIONOGI Group 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

SHIONOGIの
ビジネスモデル



Transformation

HaaS企業へ



HaaS企業への変革 -STS2030発表後3年間の成果-

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

• AdvanSentinel設立

- 下水モニタリングによる感染状況の調査を開始

• 不眠治療アプリ

- サスメド社と販売提携契約

• ADHD治療アプリ

- Akili社からライセンス契約

• 脳波測定アプリ

- PGV社と業務提携契約

• 「医療用医薬品」の創製

- SHIONOGIがこれまで培ってきた注力領域を強化
- 新型コロナウイルス感染症治療薬「ゾコーバ」の開発・上市

• Yui Connection設立

- 児童生徒に適切な教育プランを教員に提案する教育支援サービス

• 音刺激による認知症ケアへの挑戦

- PxDT社との共同研究

• ワクチン事業への参入

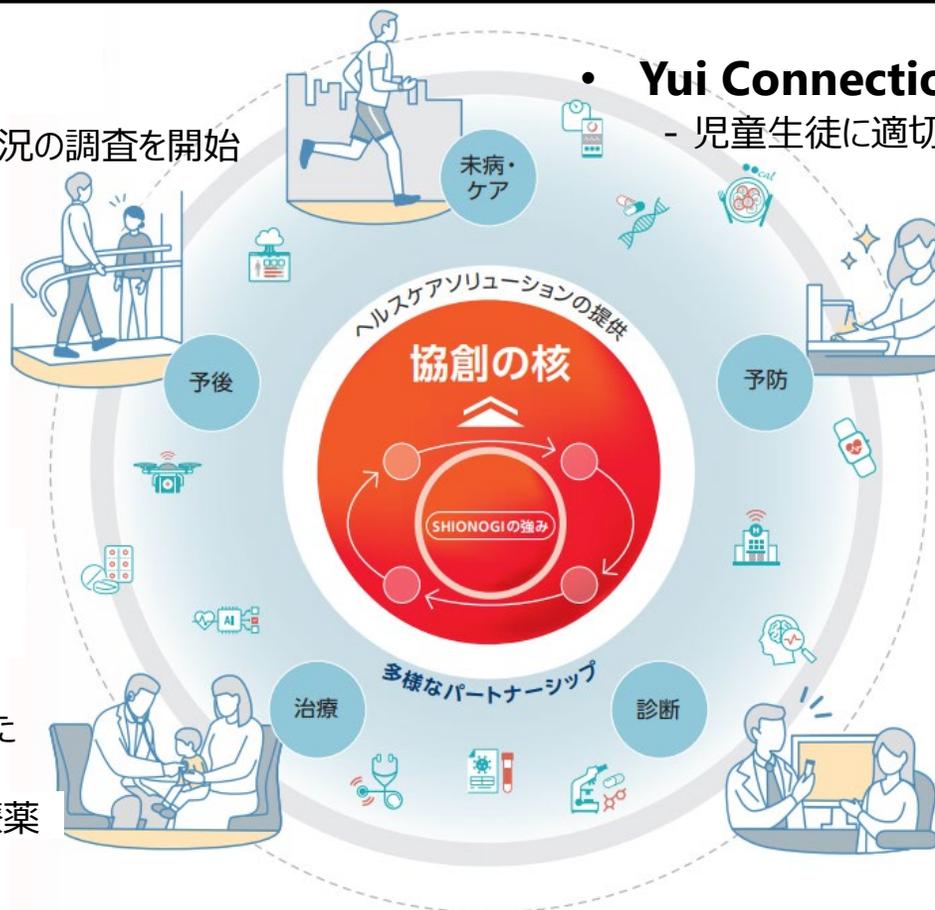
- COVID-19ワクチンの開発

• オンライン診療

- エムスリー社と共同で、合併会社ストリーム・アイを設立

• 診断キット

- インフルエンザや新型コロナを診断するキットや機器の開発・販売

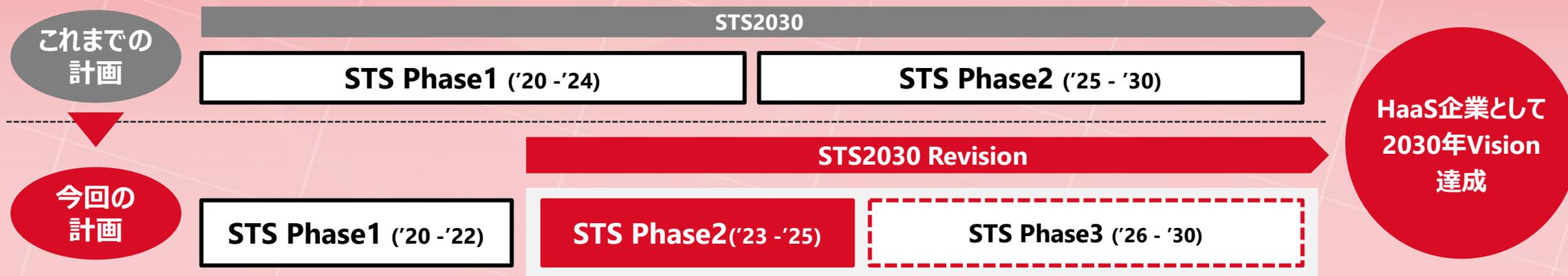


STS2030を改訂した戦略：STS2030 Revision

2030年Vision実現への道筋をより明確にした新たな戦略

STS2030 Revision

- Shionogi Transformation Strategy 2030 Revision -



STS2030 Revisionの背景

COVID-19での経験からの学び

- 「感染症の脅威」の再認識
- アンメットニーズ創薬の重要性
- グローバルにもものを届ける力の不足
- ビジネススピードの重要性

**環境変化に対応するための
ケイパビリティの不足を認識**

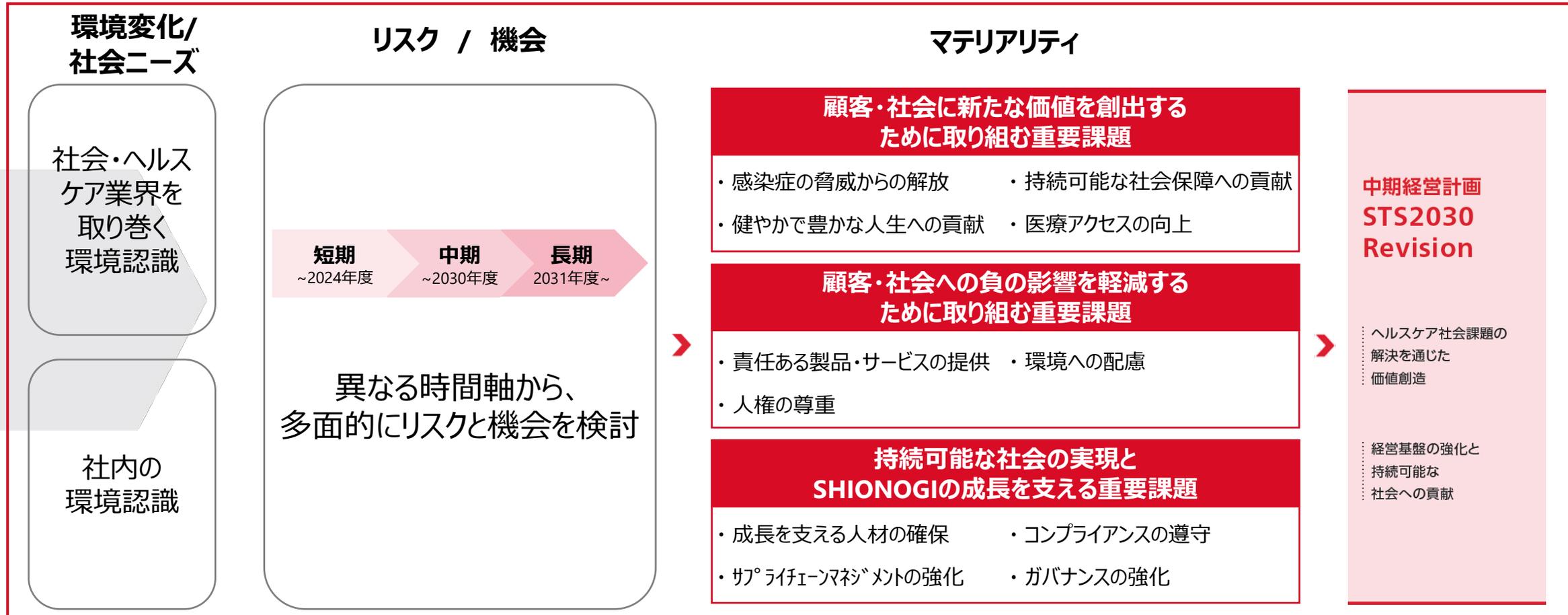
HIVフランチャイズの前提の変化

- 長時間作用型製剤の拡大
- HIV治療のパラダイムシフト

HIVビジネスのさらなる伸長

SHIONOGIのマテリアリティ

- 経営会議での議論および取締役会での承認を経て戦略を策定
- 社会の持続可能性とSHIONOGIの成長の両立が、SHIONOGIのサステナビリティ



2. 感染症の脅威からの解放

世界に存在する感染症の脅威

人から人に感染する疾患のため、その脅威はLMICsを含むグローバルでさらに拡大することが予想される

- **3大感染症（HIV/エイズ、マラリア、結核）**

- 低中所得国（LMICs）を中心に蔓延し、毎年250万人以上の命を奪っている

- **顧みられない熱帯病（Neglected Tropical Diseases, NTDs）**

- 主に熱帯地域で蔓延しており治療薬の開発が進んでいないデング熱、狂犬病、シャーガス病など20種類の疾患

- **薬剤耐性（AMR : Antimicrobial Resistance）**

- 今後有効なAMR対策が取られなかった場合、2050年までには年間約1,000万人* が死亡し、その経済的インパクトは100兆ドルに及ぶと推定されている

- **急性感染症によるパンデミック（COVID-19等）**

- COVID-19については世界6億7000万人以上が感染し約690万人が死亡（2023年3月13日時点）

- COVID-19パンデミックにより、世界恐慌と同程度の経済成長に対する負の影響（2020年の世界のGDP成長率：3.4%減）

感染症ビジネスの持続的な成長に向けたSHIONOGIの戦略

「治療薬にとどまらないトータルケア」と「持続可能なビジネスモデル」をグローバルに展開
疾患ポートフォリオを構築することで1つの疾患に依存せず流行のリスクを分散

流行に左右されない 事業ポートフォリオ構築

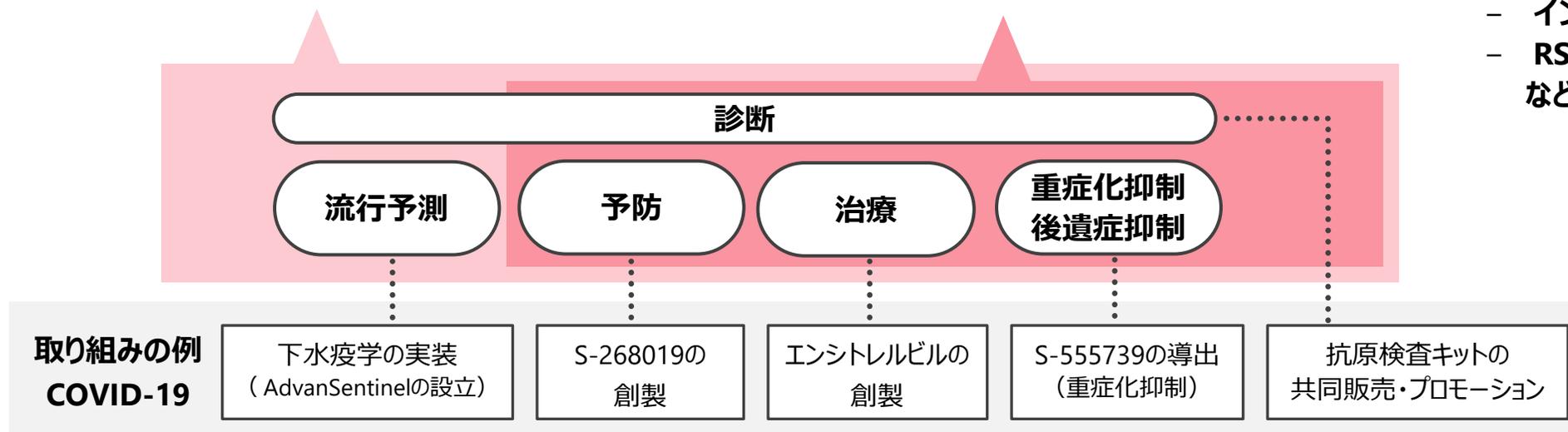
- 治療薬を中心としたトータルケアの確立

持続可能な ビジネスモデル確立

- 行政による感染症薬の買い取り、備蓄
- サブスクリプションモデルへの採用
- Push型・Pull型インセンティブモデル実現

疾患ポートフォリオ構築

- 重要な上気道感染症への幅広い取り組み
 - COVID-19 : ソコーバ
 - インフルエンザ : ソフルーザ
 - RSV : S-337395など



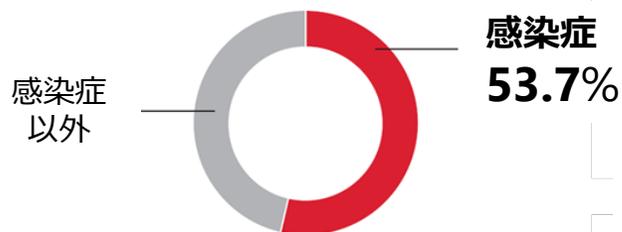
SHIONOGIの感染症へのコミットメント - 自社創薬による治療薬の提供-

イノベーション創出力、感染症のノウハウの強みををもとに60年以上も感染症にコミット

感染症にかかわる製品の継続した創出

- SHIONOGIは、60年以上にわたって感染症の研究・開発を続け、これまで多くの感染症薬を社会に提供
- 現在も研究開発費の50%以上を感染症領域に投下し画期的なソリューションの開発を進めている

研究開発費に占める感染症領域の割合（2021年度）



自社創薬による主な感染症薬

1959	サルファ剤「シノミン®」
1988	オキサセフェム系抗生物質「フルマリン®」
1997	セフェム系抗生物質「フロモックス®」
2005	カルバペネム系抗生物質「フィニバックス®」
2014	HIV感染症治療薬「デビケイ*」
2018	抗インフルエンザウイルス薬「ゾフルーザ®」
2020	抗グラム陰性菌セフェム系抗生物質「Fetroja®」
2021	長期作用型注射用HIV感染症治療薬「Cabenuva*」 世界初の長時間作用型HIV予防薬「Apretude*」
2022	抗新型コロナウイルス薬「ゾコーバ®」

SHIONOGIの感染症へのコミットメント -グローバルに治療薬を届けるための日本初の取り組み-

LMICsへの提供に向けてどちらも日本企業として初の取り組み

GARDP*¹、CHAI*²とのパートナーシップ



- SHIONOGIとGARDPの間において、**135カ国**におけるセフィデロコルの商業化に関する非独占的権利に関するライセンス契約を締結
- SHIONOGI、GARDP、およびCHAIの3者間で、セフィデロコルを必要とする患者に持続可能なアクセスを提供するための提携契約を締結
 - セフィデロコル提供に向けた抗菌薬製造に関するGARDPとOrchid社のサブライセンス契約の締結

MPP*³とのパートナーシップ



- COVID-19治療薬エンシトレルビルを、LMICs広く提供することを目的にMPPと契約締結
 - ジェネリック医薬品メーカー7社との製造に関するサブライセンス契約の締結
- 薬事承認取得後、本薬を**117カ国**に供給可能
- WHOがCOVID-19を国際保健上の緊急事態に指定している期間、本契約の対象となる国で発生する売上に対するロイヤリティの受領を放棄

SHIONOGIのコミットメントに対する外部の評価

AMRへの取り組みに対する外部の声



「SHIONOGIは、細菌感染症に対する世界的なリーダーシップを非常に誇りに思うべきです。SHIONOGIはこの領域においてリーダーシップを示し、セフィデロコルの開発やLMICsへの提供、日本政府および G7 へのプル型インセンティブの提唱などを通じて実際に活動をリードしています。」

KEVIN OUTTERSON, ESQ.
Executive Director
CARB-X (Combating Antibiotic Resistant Bacteria)



「救命治療の革新からAMRアクション基金などの画期的な取り組みへの投資に至るまで、SHIONOGIは抗菌薬耐性の危機に立ち向かう真のリーダーです。AMRの脅威が広がりける中、SHIONOGIが薬剤耐性感染症に罹患している患者や、有効な治療法の供給の減少に直面している臨床医に対して、引き続き深く貢献し続けていることはとても心強いことです。」

JOHN ALTER
Head of External Affairs
AMR Action Fund

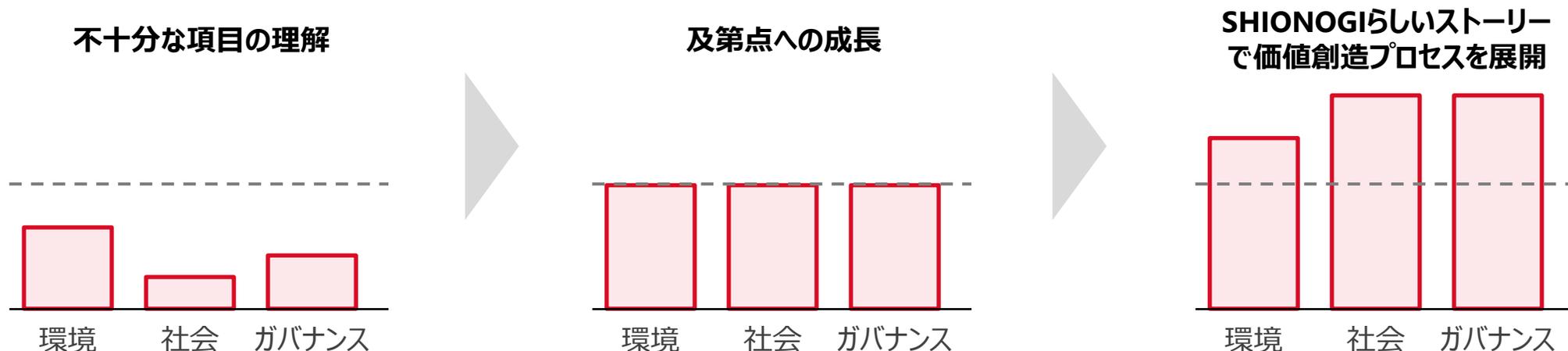
3. 自然や社会との調和による サステイナブルな事業の推進

SHIONOGIのサステナビリティ推進の経緯

SHIONOGIは数年前までサステナビリティ後進企業だった

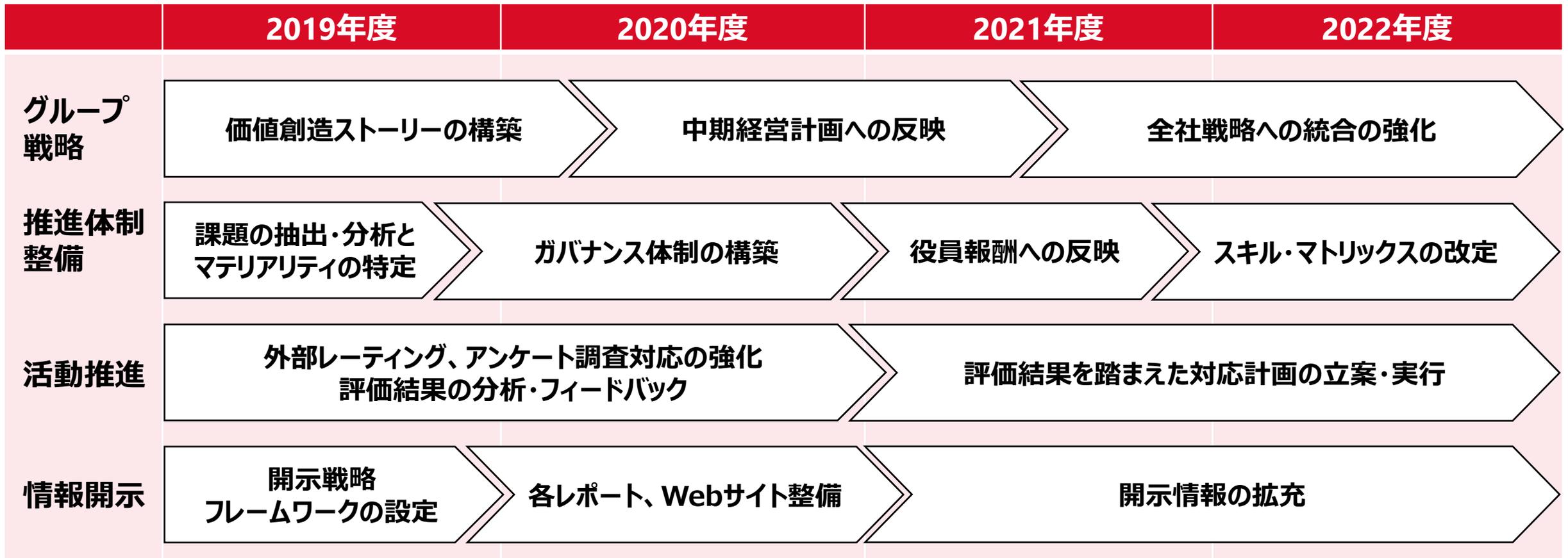
- 財務と非財務を結ぶ価値創造ストーリーを示せていなかった
- 実施しているのに開示できていない項目、実施できていない項目が存在していた
- 開示フレームワークに沿わず、開示内容が分かりにくかった
- 取締役レベルでの議論が不足していた

2019年、トップティアの企業を目指すべく推進活動を開始



サステナビリティ活動推進ロードマップ（2019-2022）

社会課題解決のための戦略・体制の明確化、活動の推進、情報開示の充実を図ることで、SHIONOGIのプレゼンス向上に貢献



サステナビリティ推進体制 & 活動の充実

専門組織を設立し、計画的にサステナビリティ推進活動を強化することで、経営層を含めて社内の認知が広がるとともに、組織内外で専門人材の育成が進展

FY2019

- バーチャル組織として**ESG推進チーム**を設立
- 取り組む課題の抽出・分析、マテリアリティを特定
- 活動推進ロードマップの策定とフレームワークに沿った情報開示の強化に着手

FY2020

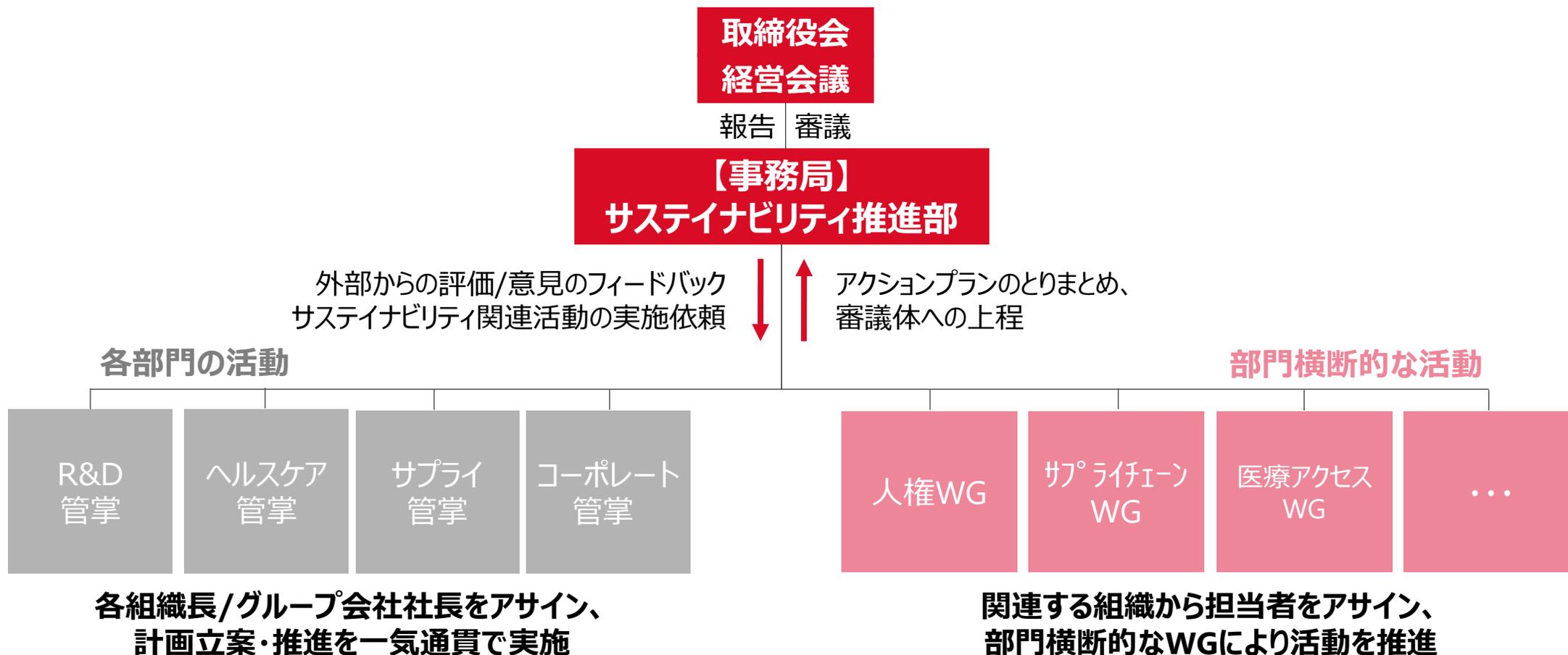
- 専門組織として**サステナビリティ推進室**を設置
- マテリアリティ、ロードマップの策定とアクションプランの実行
- 経営会議、取締役会へ定期的に報告

FY2021～

- **サステナビリティ推進部**に昇格
- サステナビリティテーマ別WGの設置
- 現場と二人三脚による改善活動の推進

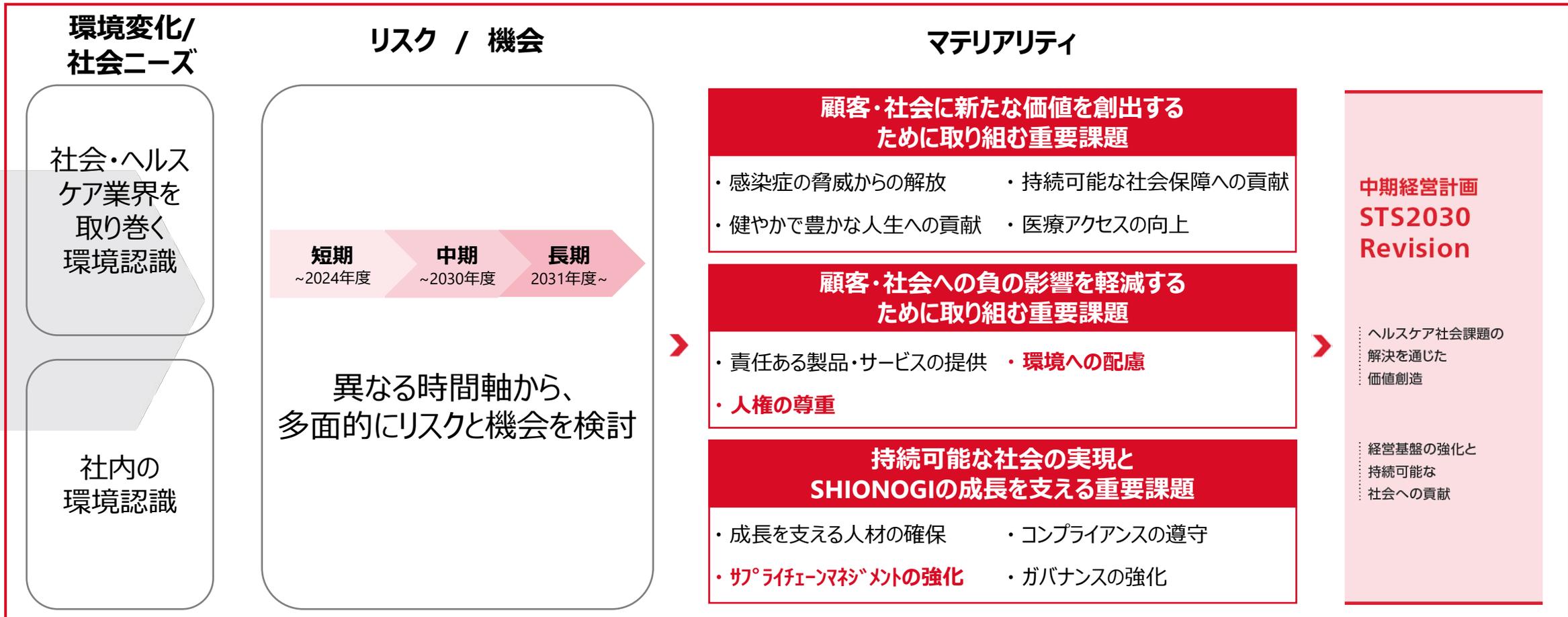
サステナビリティ推進活動のガバナンス体制

サステナビリティ推進部が事務局となり、各活動の企画・運営を支援すると共に、社会や経営からのフィードバックを受けて次のアクションにつなげる



SHIONOGIのマテリアリティ

- 経営会議での議論および取締役会での承認を経て戦略を策定
- 社会の持続可能性とSHIONOGIの成長の両立が、SHIONOGIのサステナビリティ



環境への配慮

環境負荷の軽減と自然資本保護の取り組みをさらに強化

...

2019年

2020年

2021年

2022年

...

マ
ネ
ジ
メ
ン
ト
環
境

- **EHS推進室を新設**

- EHS管理体制の整備

- **マテリアリティとして「環境への配慮」を特定**

- 気候変動、AMR、省資源・資源循環、水に対する方針の策定

- **抗菌薬の責任製造**

- 抗菌薬製造工場からの排出管理
- 抗菌薬サプライヤー監査の実施

- **SBT*イニシアチブからの認定取得**

- 再エネ導入計画の策定
- サプライヤーエンゲージメントの開始

- **TCFD** フレームワークに則った開示**



気
候
変
動

人権の尊重

デューディリジェンスプロセスを回し続け、サプライチェーンにおける人権問題への素早い対応を継続

...

2019年

2020年

2021年

2022年

...

- **人権課題の深刻化と課題対応への社会要求の高まり**
 - 国連で「ビジネスと人権に関する指導原則（UNGPs）」が採択
- **人権課題に対する企業姿勢の表明**
 - UNGPsに基づく「人権の考え方」を公表
 - UNGPsに基づく「SHIONOGIグループ人権ポリシー」の制定
 - 現代奴隷法および人身取引に関する声明の公表
- **SHIONOGIにおける人権課題の把握**
 - 外部有識者とのダイアログの実施
- **UNGPsに基づく人権デューディリジェンスの実施**
 - 人権リスクアセスメントの実施
 - サプライチェーンにおける人権インパクトアセスメントの実施
 - アセスメント結果および対処状況の開示



サプライチェーンマネジメントの強化

継続的なサプライヤーエンゲージメントにより、持続可能なサプライチェーンを構築



- **CSR調達を推進を目的とするPSCI* に参画**
 - 環境、安全衛生のみならず、労働者の権利、倫理への配慮を強化
- **サプライヤーアセスメントの実施**
 - PSCIの質問票を用いたサプライヤーアセスメントおよび現地監査の実施
 - 客観的なサプライヤー評価ツールEcoVadisを導入
- **サプライチェーンマネジメントに関する企業姿勢の表明**
 - 「SHIONOGIグループ調達ポリシー」の改訂
 - 「SHIONOGIグループビジネスパートナーに求める行動規範」の制定
- **サプライヤーエンゲージメントの実施**
 - 「ビジネスパートナーに求める行動規範」への同意を取得
 - 環境・人権などの社会課題に対する対話の実施



SHIONOGIに対する外部評価の推移

	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
CDP	気候変動：C 水セキュリティ：未回答	気候変動：A- 水セキュリティ：A	気候変動：A- 水セキュリティ：A SER*：リーダー・ボード	気候変動：A- 水セキュリティ：A- SER：リーダー・ボード	気候変動：A 水セキュリティ：A サプライヤーエンゲージメント・リーダー
FTSE	2.9	2.9	3.4	3.7	3.6
MSCI	A	AA	AA	AA	AA
DJSI	17点	19点	45点	53点	63点 The Sustainability Yearbook Member
S&P/JPX カーボンエフィシエント指数	3/10分位	3/10分位	4/10分位	5/10分位	6/10分位
SOMPO SNAM サステナビリティ・インデックス	選定	選定	選定	選定	選定
健康経営度調査	健康経営銘柄 ホワイト500	ホワイト500	ホワイト500	健康経営優良法人	健康経営優良法人
統合報告書 環境報告書	GPIF「改善度の高い 統合報告書」	GPIF「改善度の高い 統合報告書」	GPIF「優れた統合報告書」 環境コミュニケーション大賞 環境報告優秀賞	GPIF「優れた統合報告書」 ESGファイナンスアワード 環境サステナブル企業部門 特別賞	WICI統合レポートアワード Silver Award 日経統合報告書アワード 準グランプリ GPIF「優れた統合報告書」
その他				スポーツ庁 スポーツエール カンパニー認定	スポーツ庁 スポーツエールカンパニー認定 環境省 エコ・ファースト認定企業 D&I Award ベストワークプレイス認定

今後の課題と展望

全社戦略の深化

何にどこまで取り組むべきか

- 遵守すべき取り組み
- SHIONOGIならではの取り組み

社内エンゲージメント

- 経営・組織との対話、相互理解

対応指標の設定

- 非財務目標の精緻化

グローバルレポーティング

情報開示をめぐる世界動向の把握

- サステナビリティ情報開示基
(ISSB、CSRD等)の動向把握
と社内共有

社内体制の整備

- 海外グループを含む連結での情
報収集および情報開示

情報開示の拡充

- 効果的・効率的なレポーティング
手法

エンゲージメント

双方向の対話機会の創出

- サステナビリティミーティングの開
催

有識者・当事者との対話の推進

- 取り組みの効果および納得感の
向上

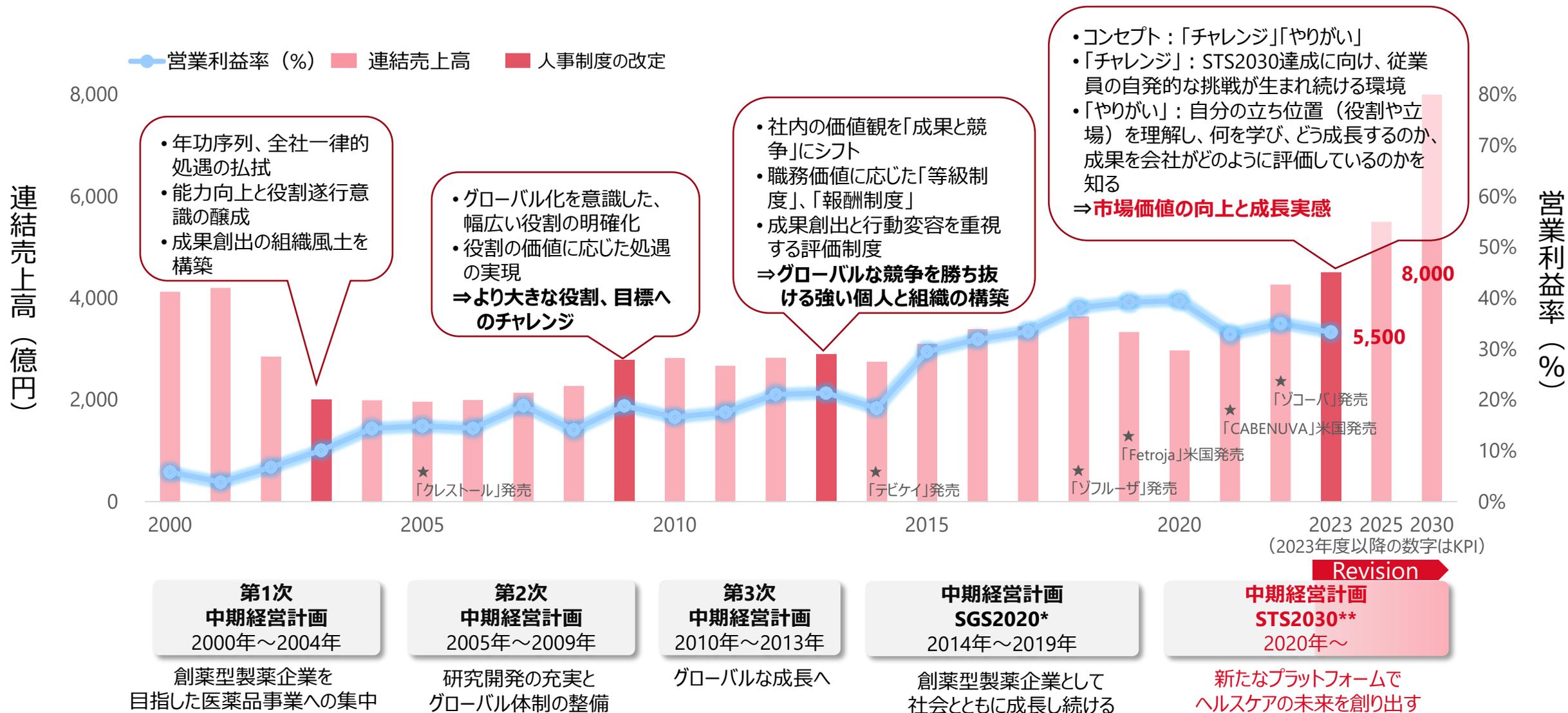
経営へのフィードバックと改善

- 頂いた声を速やかに社内へ共有
- 継続的な活動改善を推進

4. SHIONOGIの持続可能性を支える経営基盤

- ・ 人的資本経営
- ・ コーポレート・ガバナンス
 - 取締役会の実効性

SHIONOGIの成長と人事制度の変遷

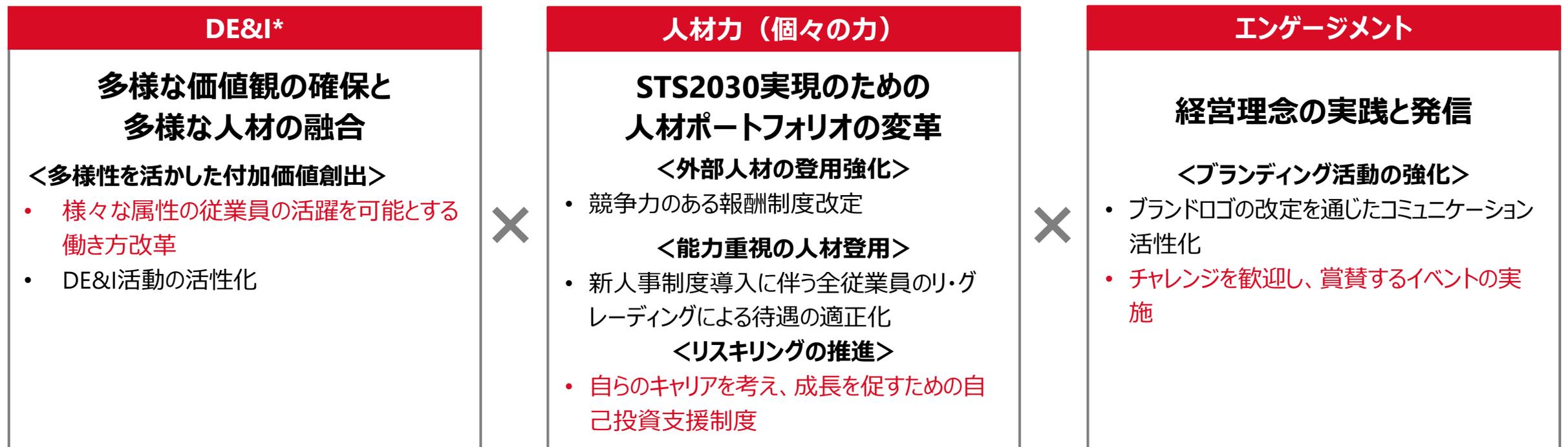


企業変革に向けた人的資本マネジメント

新たなケイパビリティの獲得・社内融合を進め、成長シナリオを遂行する

- これまでの強み（業務遂行力・専門性）を活かし、新たな強みを獲得・育成
- 取り組みの進捗をKPIで評価、ステークホルダーとの対話を強化（主なKPI：短期 – サクセッションプランの実行状況、自己投資支援利用率等、中長期 – タレントマネジメントの進捗等）
- **早期特別退職プログラム**の実施（約20年ぶり）

人的資本マネジメントのポイント



SHIONOGIの人材像『SHIONOGI Way』

SHIONOGIの人材像『SHIONOGI Way』

他者を惹きつける強みを持ち、貪欲に知識とスキルを高めつつ、積極的に挑戦しやり遂げる人

SHIONOGI Group Values

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

SHIONOGIのマネジャー像

人/組織の成長を支援し、賢明な意思決定を行う人
イノベーションを起こし、社会と会社の発展に貢献する人

- STS2030における強化施策を実行し、SHIONOGIの基本方針（SHIONOGI Group Heritage）を実現するために、SHIONOGIグループの全従業員が求められる能力、行動、要件を満たし、継続的に成長する必要がある
- SHIONOGIグループ従業員/マネジャーが取り組むべき行動、求められる要件を示すためにSHIONOGI Way/SHIONOGI マネジャー像を定め、従業員に提示

様々な属性の従業員の活躍を可能とする働き方改革

自己投資 支援制度	<ul style="list-style-type: none">・従業員の目指す姿と現状とのギャップを埋めるため、利用範囲を限定しない自己投資の支援策として導入 【制度概要】 <ul style="list-style-type: none">・利用対象者：塩野義製薬株式会社 組合員層従業員・支援金額：25万円/年
選択週休 3日制度	<ul style="list-style-type: none">・スキルアップや、自己研鑽への取り組み支援・従業員が抱える個々の事情に対応し、多様な働き方を実現 【制度概要】 <ul style="list-style-type: none">・利用対象者：週休3日を希望する人（新卒入社3年未満、マネジャー、プロジェクトマネジャー等は適用除外）・休日：土・日に加えて、月～金のうち固定の曜日を休日とする
副業基準 の緩和	<ul style="list-style-type: none">・自らチャレンジする従業員を支援する・社外で積んだ経験をSHIONOGIに還元し活かす 【制度概要】 <ul style="list-style-type: none">・SHIONOGIの業務を「本業」、他での業務を「副業」とし、本業を優先すること・個人事業主、フリーランス、農業など雇用契約が無い場合のみ副業を認める

チャレンジを歓迎し、賞賛するイベント



「President's Award - SING of the Year -」

- SHIONOGIの人々が感謝し合う、讃え合う、高め合う場とすることを目的に、今年で11回目を迎える社長賞イベント

「やりたいねん！」

- SHIONOGI Group Visionを実現するため、従業員のチャレンジしたい想いを尊重する施策
- 提案を広く募集し、採択された提案をプロジェクト化
- 過去の「やりたいねん！」では、7件のアイデアが採択され、1件は島津製作所とのJV「AdvanSentinel」において下水疫学調査サービスとして事業化に成功



4. SHIONOGIの持続可能性を支える経営基盤

- ・ 人的資本経営
- ・ コーポレート・ガバナンス
 - 取締役会の実効性

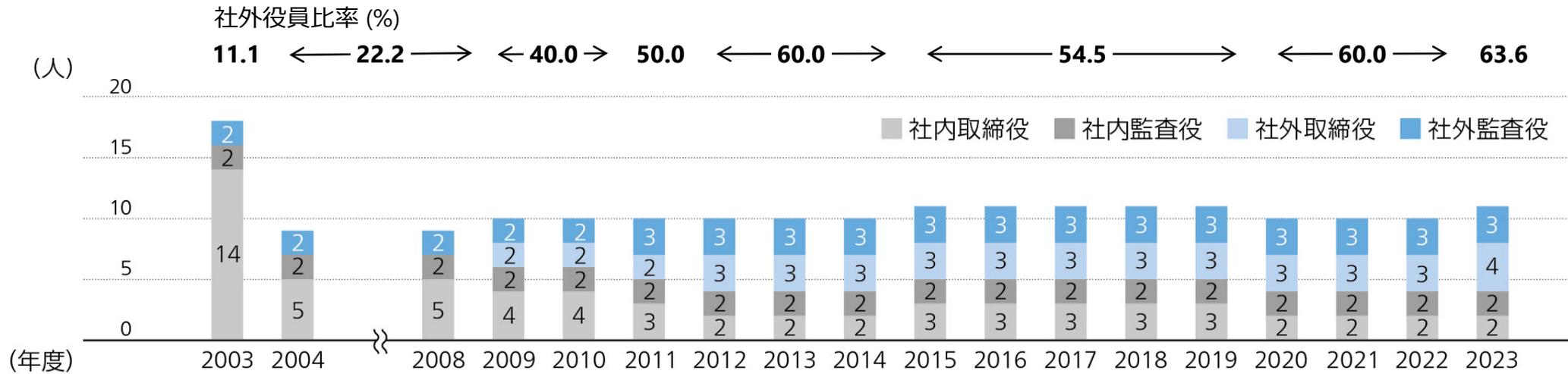
取締役/監査役 一覽



	氏名	在任年数	取締役会	指名諮問委員会	報酬諮問委員会
①	代表取締役会長 兼 社長 CEO 手代木 功 (63歳/男性)	21年	○	○	○
②	取締役副会長 澤田 拓子 (68歳/女性)	8年	○	-	-
③	社外取締役/ 独立役員 安藤 圭一 (71歳/男性)	7年	○	○	○
④	社外取締役/ 独立役員 尾崎 裕 (73歳/男性)	4年	○	○	○
⑤	社外取締役/ 独立役員 高槻 史 (48歳/女性)	3年	○	○	○
⑥	社外取締役/ 独立役員 藤原 崇起 (71歳/男性)	-	○	○	-

	氏名	在任年数	取締役会	監査役会	指名諮問委員会	報酬諮問委員会
⑦	常勤監査役 岡本 旦 (68歳/男性)	8年	○	○	-	○
⑧	常勤監査役 加藤 育雄 (69歳/男性)	7年	○	○	-	-
⑨	社外監査役/ 独立役員 藤沼 亜起 (78歳/男性)	4年	○	○	-	-
⑩	社外監査役/ 独立役員 奥原 主一 (55歳/男性)	3年	○	○	-	-
⑪	社外監査役/ 独立役員 後藤 順子 (64歳/女性)	-	○	○	○	-

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 (過半数を社外取締役に)

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)

2023年度

- 女性監査役の登用

社内役員

社内取締役

手代木 代表取締役
会長 兼 社長 CEO



企業経営/経営戦略

サイエンス/テクノロジー
/イノベーション

グローバルビジネス

リスクマネジメント

SDGs
/サステナビリティ

法務/コンプライアンス
/知財

生産/品質
/サプライチェーン

コーポレート・
ガバナンス

澤田 副会長



企業経営/経営戦略

サイエンス/テクノロジー
/イノベーション

グローバルビジネス

リスクマネジメント

販売/マーケティング

人事労務/人的資本
開発/DE&I

SDGs
/サステナビリティ

コーポレート・
ガバナンス

常勤監査役

岡本 監査役



リスクマネジメント

販売/マーケティング

人事労務/人的資本
開発/DE&I

SDGs
/サステナビリティ

法務/コンプライアンス
/知財

コーポレート・
ガバナンス

加藤 監査役



企業経営/経営戦略

サイエンス/テクノロジー
/イノベーション

リスクマネジメント

法務/コンプライアンス
/知財

コーポレート・
ガバナンス

SDGs
/サステナビリティ

多様な経験、スキルを有する社外役員

経営者としての豊富な経験

安藤 取締役



企業経営/経営戦略

財務/会計/税務

グローバルビジネス

リスクマネジメント

人事労務/人的資本
開発/DE&I

SDGs
/サステナビリティ

コーポレート・
ガバナンス

尾崎 取締役



企業経営/経営戦略

サイエンス/テクノロジー
/イノベーション

グローバルビジネス

リスクマネジメント

販売/マーケティング

SDGs
/サステナビリティ

生産/品質
/サプライチェーン

コーポレート・
ガバナンス

藤原 取締役



企業経営/経営戦略

販売/マーケティング

人事労務/人的資本
開発/DE&I

SDGs
/サステナビリティ

コーポレート・
ガバナンス

専門家の見地から助言

高槻 取締役



グローバルビジネス

リスクマネジメント

人事労務/人的資本
開発/DE&I

SDGs
/サステナビリティ

コーポレート・
ガバナンス

法務/コンプライアンス
/知財

藤沼 監査役



グローバルビジネス

リスクマネジメント

財務/会計/税務

SDGs
/サステナビリティ

法務/コンプライアンス
/知財

コーポレート・
ガバナンス

奥原 監査役



企業経営/経営戦略

サイエンス/テクノロジー
/イノベーション

人事労務/人的資本
開発/DE&I

財務/会計/税務

コーポレート・
ガバナンス

後藤 監査役



企業経営/経営戦略

グローバルビジネス

リスクマネジメント

財務/会計/税務

人事労務/人的資本
開発/DE&I

SDGs
/サステナビリティ

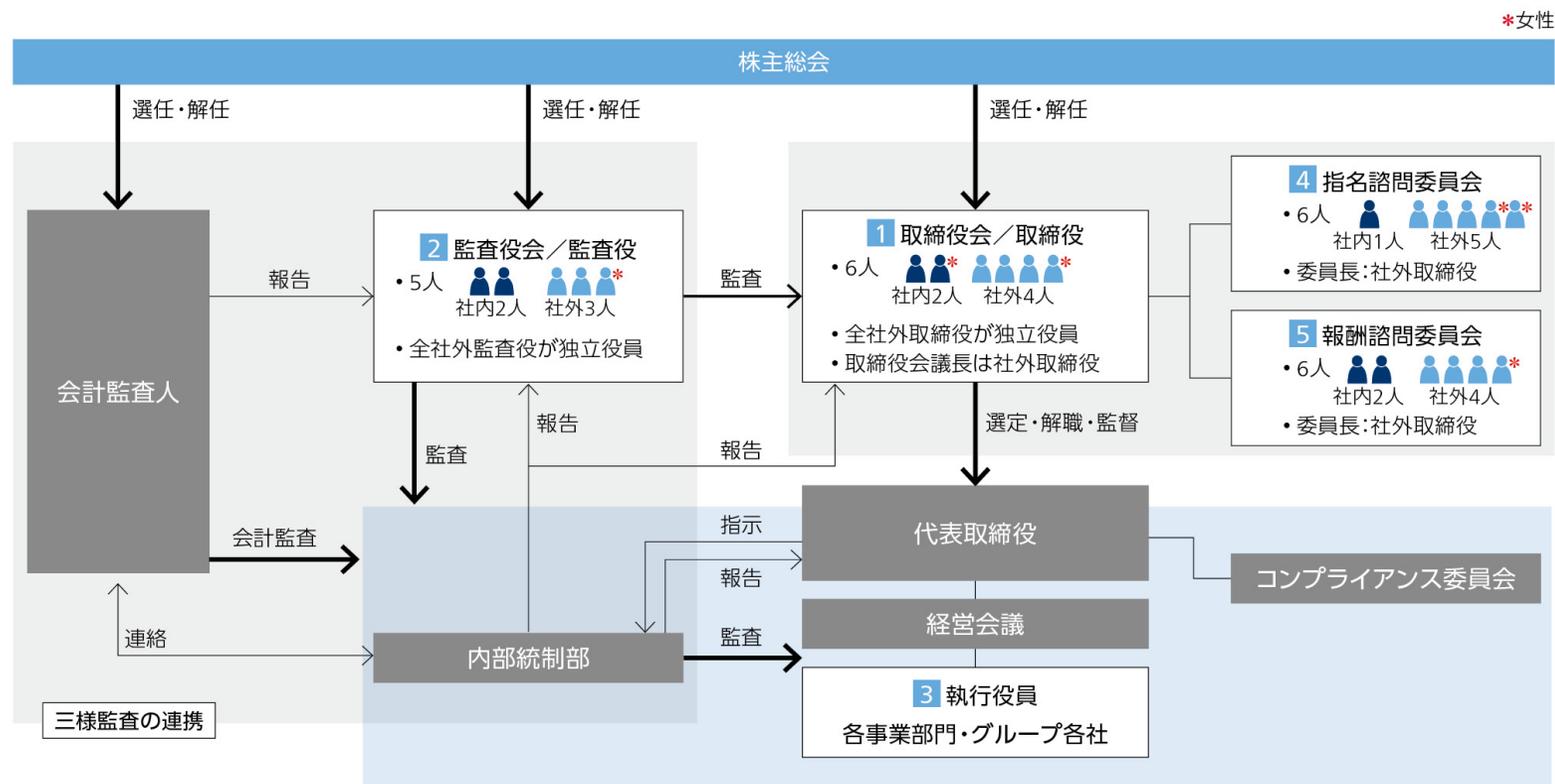
コーポレート・
ガバナンス

STS2030 Revision達成に向け、多様な経験、スキルを有する社外役員から、透明・公正かつ迅速・果断な意思決定を行うために必要な指摘、提言、助言を得る

経営の管理監督機能の強化に向けて

管理監督機能の強化、業務執行の分離による、透明性の高い経営と迅速・果断な意思決定

コーポレート・ガバナンス体制 (2023年7月1日現在)



取締役会

- ・ 実効性向上に向けた各種施策
- ・ 管理監督機能の強化

業務執行体制

- ・ 組織体制の見直し
- ・ 意思決定プロセスの改革

取締役会の実効性確保に向けた取り組み

社外役員に対する議案の事前説明

- より早期な資料提供を徹底
- 深い議論を要する案件・背景情報が必要な案件については、事前説明を実施

社外役員・社長意見交換会

- 取締役会でのより深い議論に向けた、自由闊達な意見交換の場
- テーマ：産業動向、SHIONOGIの事業、経営幹部育成計画および育成状況など多岐にわたる
- 出席者：代表取締役会長 兼 社長 CEO、社外取締役、社外監査役、常勤監査役

社外役員情報交換・学習会

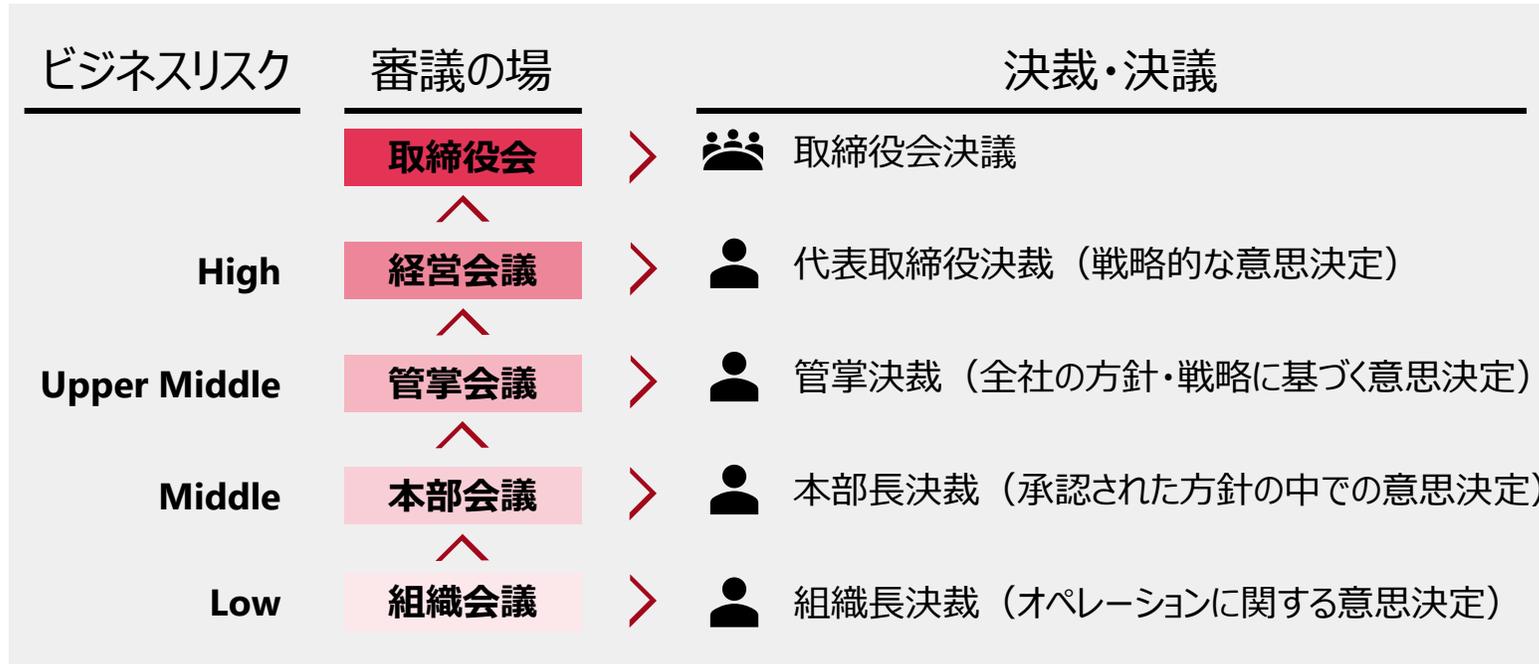
- 産業理解、SHIONOGI事業の理解の深化を目的とした、**経営幹部と社外役員による学習会**
- 2022年度開催実績
 - SHIONOGIグループのR&D戦略
 - SHIONOGIにおけるDXの推進状況

第3者機関による実効性の分析・評価

- 取締役会の体制、役割・責務、運営など、60の設問からなるアンケート（選択式47問、記述式13問）
- アンケート後に各役員にヒアリングを実施
- 第3者機関の活用
- **選択式すべての項目で、他社平均を上回る**

意思決定プロセスの变革

意思決定のスピード、透明性、追跡可能性を向上



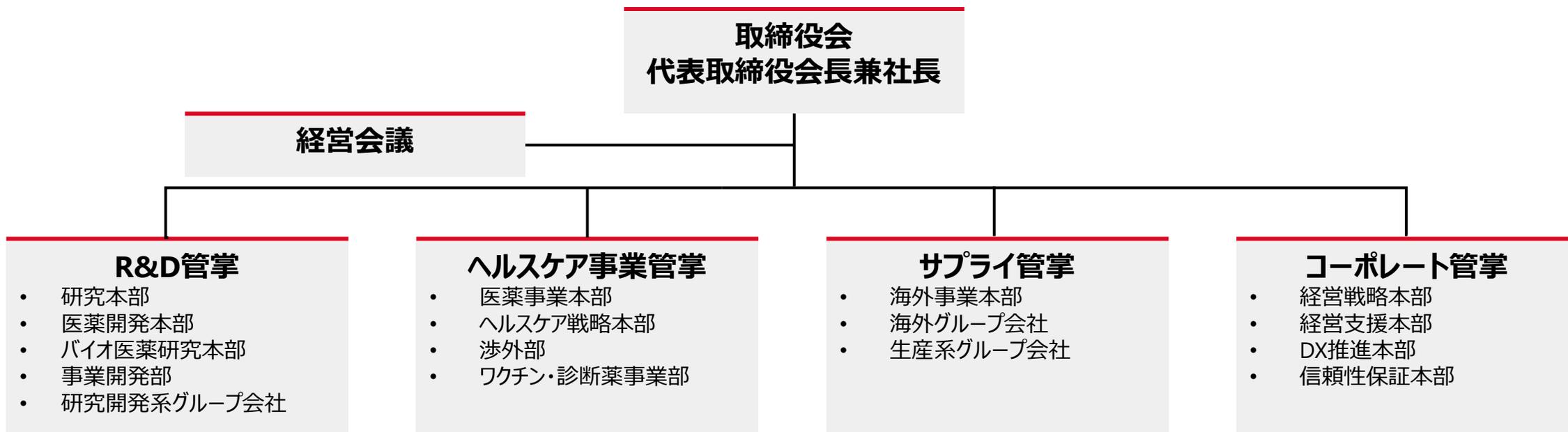
ビジネスリスクに応じた高度な意思決定が可能な仕組みを構築

- ビジネスリスク（目標に対する結果の“振れ幅”）を「不確実性」と「影響度」から総合的に判断
- 従来の金額基準でなく、ビジネスリスクの大きさを会社への影響を総合的に判断
- 意思決定に関わるすべてのプロセスを一元に記録し、管理する決裁システムの稼働

SHIONOGIの業務執行体制

業務執行に対する責任の所在を明確化し、さらなる「意思決定」の“質とスピード”の向上を図る

- 主要なバリューチェーンごとに管掌する体制に移行（2022年7月）



上級経営幹部の育成システム

人材プール

- **早期経営幹部候補育成 (Topazプログラム)**
 - 5年以内に組織長になり得る組合員層への育成プログラム
 - SHIONOGIグループ会社でのJr Board活動、各種研修アセスメントの受講
- **上級経営幹部候補育成 (Diamondプログラム)**
 - 組織長にいつでも就任可能な人材の育成プログラム
 - マネジャー研修 (応用コース) 優先受講、Topaz人材メンターを担当
- **理事制度**
 - 将来の執行役員候補および、執行役員に準じた業務執行を行う職務として制定

社長塾

自らが講師となり、次世代の組織長候補者を育成

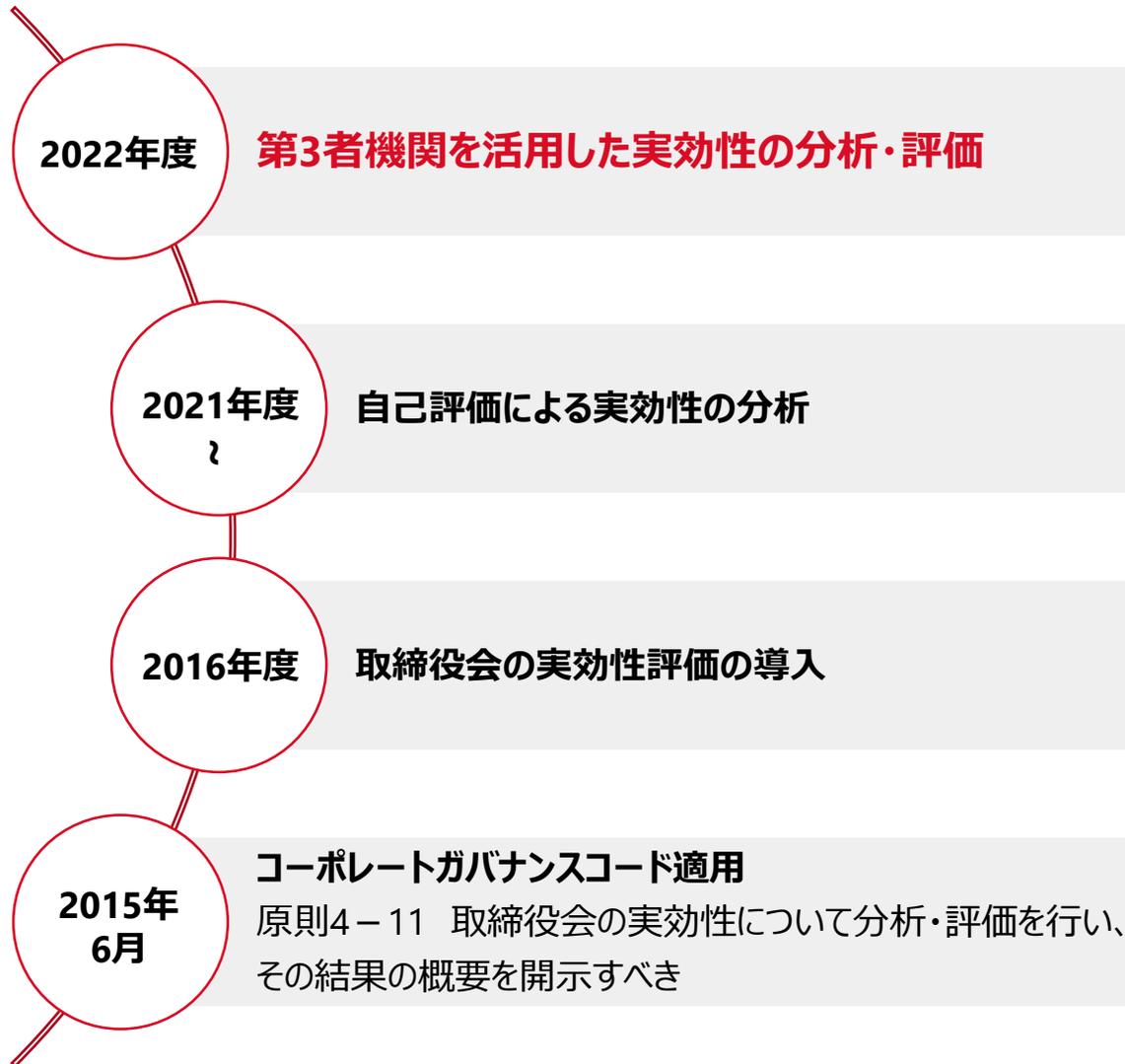
- **2012年度開始**
 - 全バリューチェーン本部長が受講者を推薦 (7~16人)
- **社長塾の開催目的**
 - 全社視点の獲得 (他バリューチェーンの理解)
 - Toughness (現業のパフォーマンス+ 厳しい課題への取り組み 年間に7~9回実施)
- **11年経過して**
 - 卒業生は80人超
 - > 執行役員: 10/16名
 - > 組織長: 60%以上



4. SHIONOGIの持続可能性を支える経営基盤

- ・ 人的資本経営
- ・ コーポレート・ガバナンス
 - 取締役会の実効性

実効性評価の経緯とその実績



これまでの指摘・要望事項に基づく対応

体制面の進化

- 社外役員が取締役会議長に就任
- 財務/会計の知識を有する監査役の参画
- 取締役、監査役のダイバーシティ

議論内容の進化

- 中期経営計画の立案、進捗に関する事項
- サステナビリティに関する事項
- コンプライアンス、リスクマネジメント、内部統制システムに関する事項

運営面の進化

- 効率的な事前説明の実施
- 指名/報酬諮問委員会の客観性、透明性
- ヘルスケア産業とSHIONOGIに対する理解促進
- 次期執行役員クラスとの対話の場の設置

2022年度 第3者機関を活用した実効性評価

目的/背景

- 客観性の担保と、最新トピックを含めたアンケートからの新たな論点の気づき
- スコア比較による他社との相対的な評価

アンケート結果（5段階で評価）

- 他社と比較可能な**47設問すべてで他社平均スコアを上回る**

他社平均スコアを大きく上回った設問

1. 取締役会資料の事前提供
2. 経営の潜在的なリスクとその対処法、危機管理体制等の議論
3. 経営陣の報酬制度の設計および具体的報酬額決定に関する取締役会での議論
4. 最高経営責任者（CEO）等の後継者候補の育成に対する適切な監督（SHIONOGI内では、全設問のうちワースト3に入るスコア）
5. サステナビリティの基本的な方針、その向上のための取り組みや開示
6. サステナビリティについて、リスクと機会の観点からの取るべき行動の特定と経営戦略への反映
7. 社内取締役が経営の監督者として、全社的視点から発言し、自由闊達な議論の醸成に寄与している
8. 報酬/指名諮問委員会で議論された内容の取締役会への共有

2022年度実効性評価 ヒアリング結果の概要

議論

運営

体制

評価できる点

- STS2030進捗に関する報告数の増加
- サステナビリティに関する議論の充実

- 取締役会資料の提供時期
- 自由闊達な議論が可能な取締役会の雰囲気
- 議論の充実度

- ビジネス規模に相応しい員数
- 社外役員割合
- 多様な属性、経験、専門性

さらなる改善を期待する点

- DX推進に向けた議論
- 人的資本の拡大、活用
- 非財務KPIの設定

- 議論のさらなる充実に向けた事前情報提供の拡充
- 取締役、監査役へのサポート体制

- ビジネス領域拡大を見据えた
 - ガバナンス形態および員数
 - グローバルスキルの拡充
- 理事との対話機会の充実
- 後継者育成

5. 本日の総括

SHIONOGIのサクセッションについて

SHIONOGIの取り組み

- ① 早期経営幹部候補（Topaz）、上級経営幹部候補（Diamond）、理事と3段階のレベルで人材プールを構築
- ② 理事と社外役員との対話機会を年2回以上設定し、社外役員の視点から執行役員としての適性を確認
- ③ 社外役員・社長意見交換会において、候補人材の確認と社内外の視点で意見交換
- ④ 候補者の実績・保有スキル、②、③での評価など、年間を通したプロセスを踏まえて指名諮問委員会で議論、社外役員からの助言

経営トップ選出にあたっての考え方

- SHIONOGIの経営リスク、事業リスクを認識し、環境変化に合わせたビジネスモデル変革に果敢に挑戦していく経営力と実行力を重視
- コンプライアンスやインテグリティなど資質が保たれていることを前提に、任期は長期であることが好ましい
 - 医薬の研究開発には10年以上の歳月を要するため、短い任期では長期的視点に立った経営判断が困難

Appendix

サステナビリティに関するSHIONOGIの主な関連指標 (1)

環境への配慮



* SBTイニシアティブの認定を取得した目標

AMR関連サプライヤーへの監査目標



廃プラスチック 再資源化率目標



水資源投入量



人権の尊重

SHIONOGIグループ 人権ポリシー



現代奴隷法および 人身取引に関する声明



原材料・素材の製造地域における労働状況把握

重要品目の
原料生産地調査

**1品目・1地域
完了**

重要4品目取引先
上位会社へのヒアリング

完了

外国人技能実習生の労働状況の調査

自グループおよび
COVID-19関連製品主要サプライヤー

完了 (受入れなし)

サプライチェーンマネジメントの強化

2022年度質問票または
EcoVadisによるアセスメント

100社

EcoVadis評価
(~2023年3月累計)

101社

設定した基準を満たす
サプライヤーの割合

87.1%

2022年度
新規契約サプライヤーの
行動規範*への同意割合

100%

※「SHIONOGIグループビジネスパートナーに求める行動規範」

サステナビリティ課題に関する
直接的エンゲージメントを実施したサプライヤー数

29社
(気候変動15件、人権関連14件)

サステナビリティに関するSHIONOGIの主な関連指標 (2)

競争力のある多様な人材の確保

社内公募異動者累計
(2020~2022年度)

57名

キャリア採用者累計
(2020~2022年度)

119名

理事選任者
(2023年7月時点)

16名

うち4名は外国籍従業員

理事から執行役員への登用
(~2023年7月累計)

6名

尖った強みを持つ人材の育成

教育研修費
(2022年度 国内連結)

1.52億円

自己投資支援制度利用者率
(2022年度 単体)

44.8%

IT/デジタル人材 Lv.1
(ITパスポート合格相当)

1,074名

副業制度申請者数
(2022年度)

132名

誰もが働きやすい環境・風土の醸成

ワーク・エンゲージメント
(ユトレヒトスコア)

3.49Pt

女性マネジャー比率
(2022年度 国内連結)

14.2%

2023年度目標 15%

育児休業取得率 (2022年度 単体)

女性100% / 男性57.4%

2023年度目標

男性の育児休業の取得率50%以上かつ、14日以上取得が25%以上

健康経営の推進

健康診断受診率
(2022年度 国内連結)

100%

ストレスチェック受検率
(2022年度 国内連結)

91%

メンタル休職者率
(2022年度 国内連結)

0.7%

喫煙者率
(2022年度 国内連結)

5.0%

度数率
(2022年度 単体)

0.21

強度率
(2022年度 単体)

0.0021

度数率：100万延べ実労働時間当たりの労働災害による死傷者数
強度率：1,000延べ実労働時間当たりの延べ労働損失日数

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。