

2024年度 サステナビリティ ミーティング

2024年12月4日

塩野義製薬株式会社



SHIONOGI

Agenda

01

SHIONOGIの持続的な成長

(P.3-10)

代表取締役会長兼社長 CEO 手代木 功

02

SHIONOGIの人的資本戦略

(P.11-23)

- ・ 人的資本戦略の概要

上席執行役員/コーポレート管掌 兼 経営戦略本部長

畑中 一浩

- ・ 取り組みの概要

人事部長 兼 人的資本戦略室長

河本 高歩

03

コーポレート・ガバナンス

(P.24-33)

- ・ SHIONOGIのガバナンス体制
 - 指名諮問委員会
 - 報酬諮問委員会

手代木 功

社外取締役

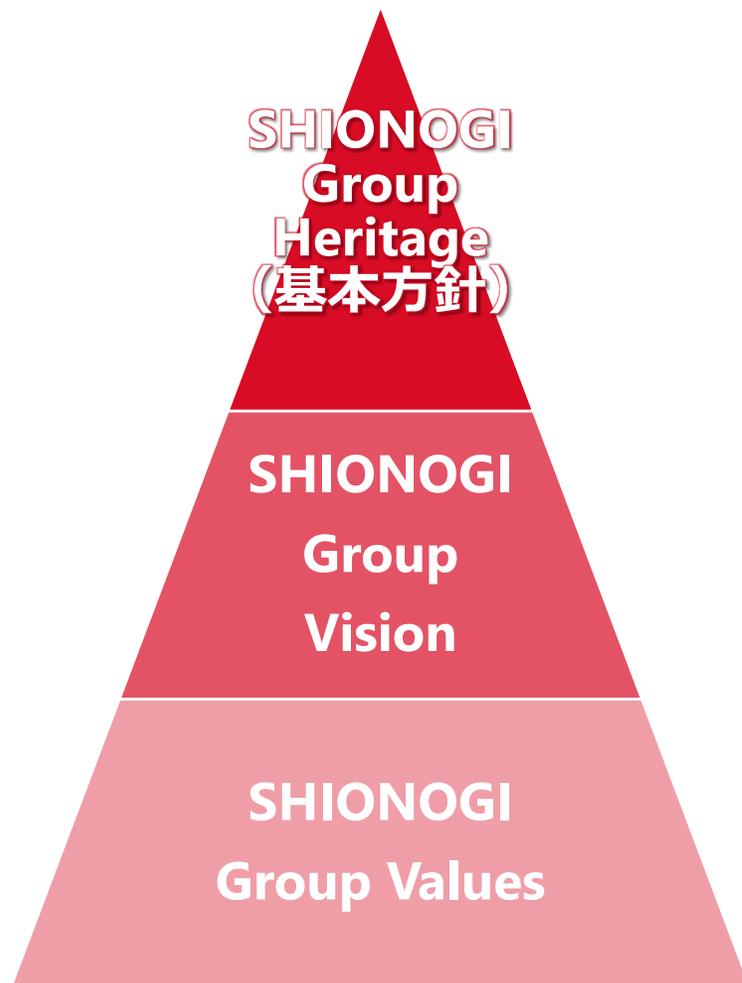
安藤 圭一

社外取締役

尾崎 裕

1. SHIONOGIの持続的な成長

SHIONOGIの経営理念



SHIONOGIを支える礎 (SHIONOGIの基本方針)

SHIONOGIは常に人々の健康を守るために必要な最もよい薬を提供する

2030年にSHIONOGIが成し遂げたいこと (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

Vision達成に不可欠な価値観

コンプライアンス
の徹底

不屈の精神による
貫徹

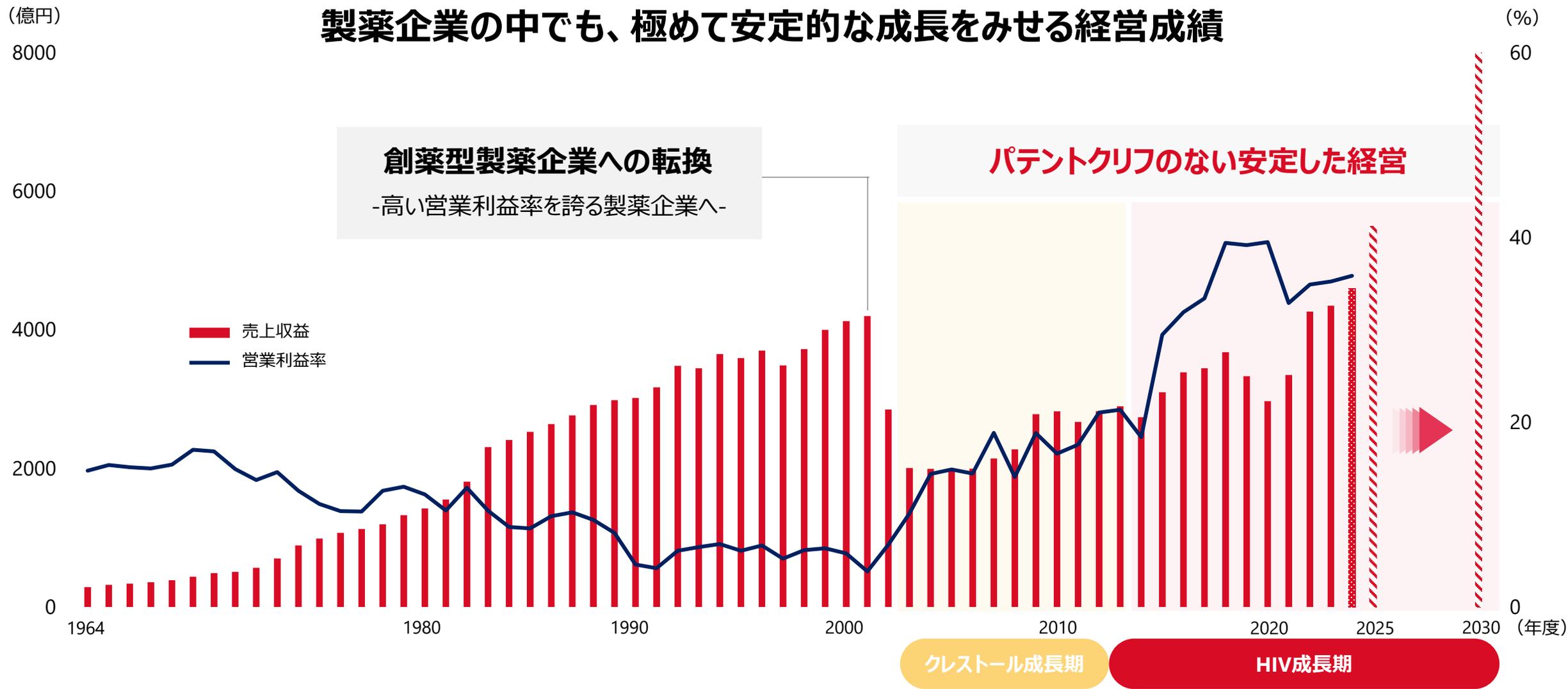
社会への貢献と共存

既成概念の打破に
よる進化

多様性の尊重

SHIONOGIの持続的な成長

製薬企業の中でも、極めて安定的な成長をみせる経営成績



パテントクリフのない安定した経営： Crestol 成長期

自社創製品の価値を最大化するビジネスモデルへの挑戦

パートナーリングによる自社創製品の価値最大化

高コレステロール血症治療薬： Crestol の創製 (2003年発売)



Crestol をアストラゼネカ社に導出

- グローバル販売能力のノウハウはなく、価値最大化のためにメガファーマへの導出を決断
- 高い営業利益率を誇る企業へ転換

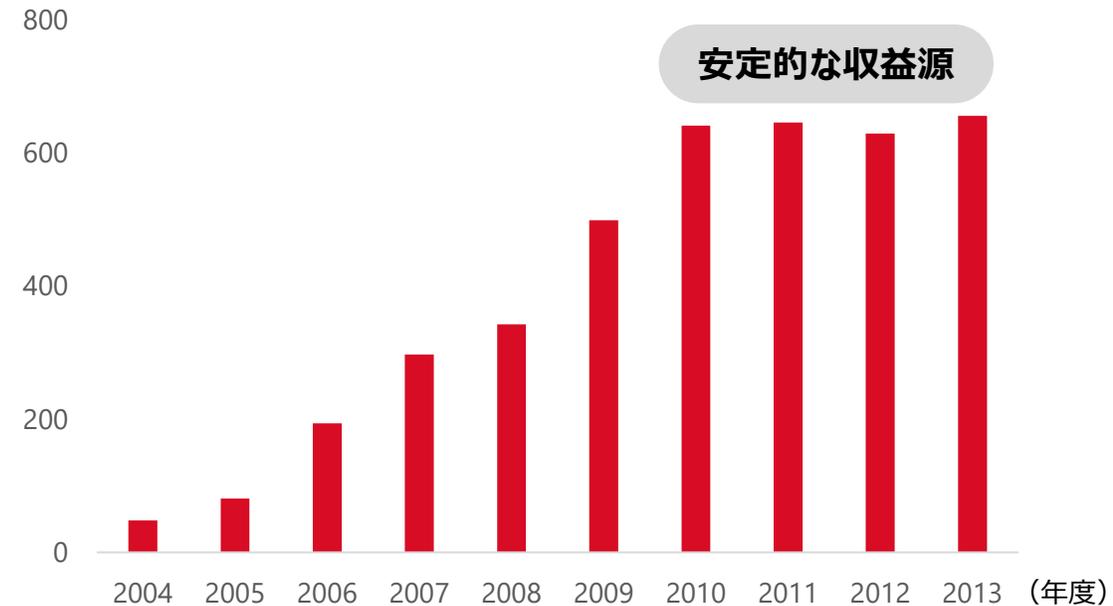


“グローバル”でブロックバスター化

- ピーク時650億円を超えるロイヤリティー収入により、SHIONOGIの成長に貢献
- 2016-17年に特許満了 (パテントクリフ)

(億円)

Crestol のロイヤリティー収益



数年で安定したビジネスの中心に

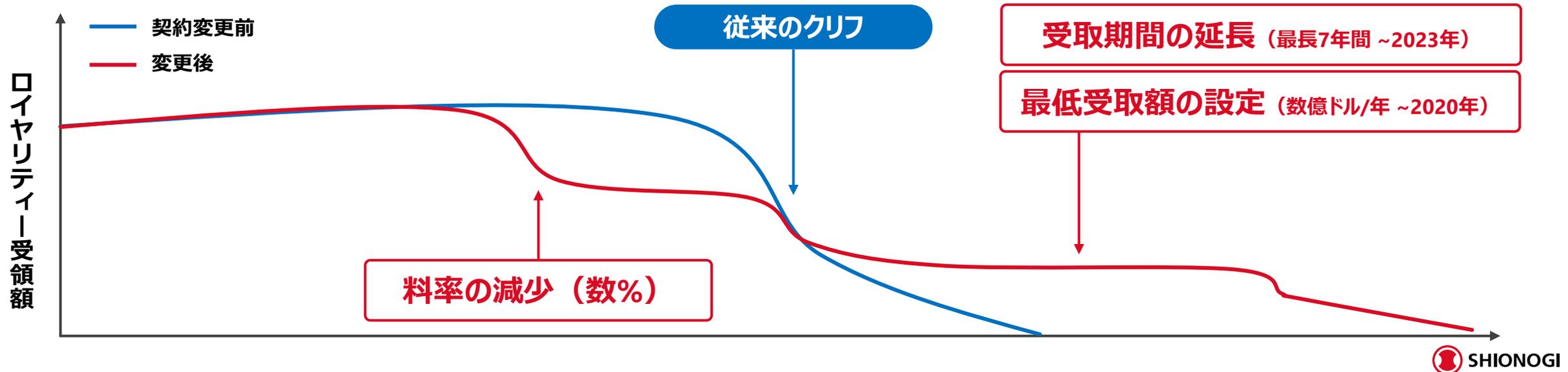
パテントクリフのない安定した経営： Crestor 成長期

契約変更によりパテントクリフの影響を緩和し、次なる成長へ

Win-Winの関係を実現する契約変更

2年間ロイヤリティー料率を引き下げ、受取期間を延長

- アストラゼネカ社：新薬の販売拡大に向けた投資を実施
- SHIONOGI：急激なロイヤリティー収入の減少を緩和



パテントクリフのない安定した経営：HIV成長期

クレストールクリフへの対応に、ドルテグラビルによる成長を合わせることで持続的な成長を実現

ロイヤリティービジネスモデルの確立

経口HIV治療薬：テビケイ（ドルテグラビル）の創製（2013年発売）



ドルテグラビルのライセンスをViiV社に導出

- ドルテグラビル関連製品の販売額に応じて、ロイヤリティー収入を受領

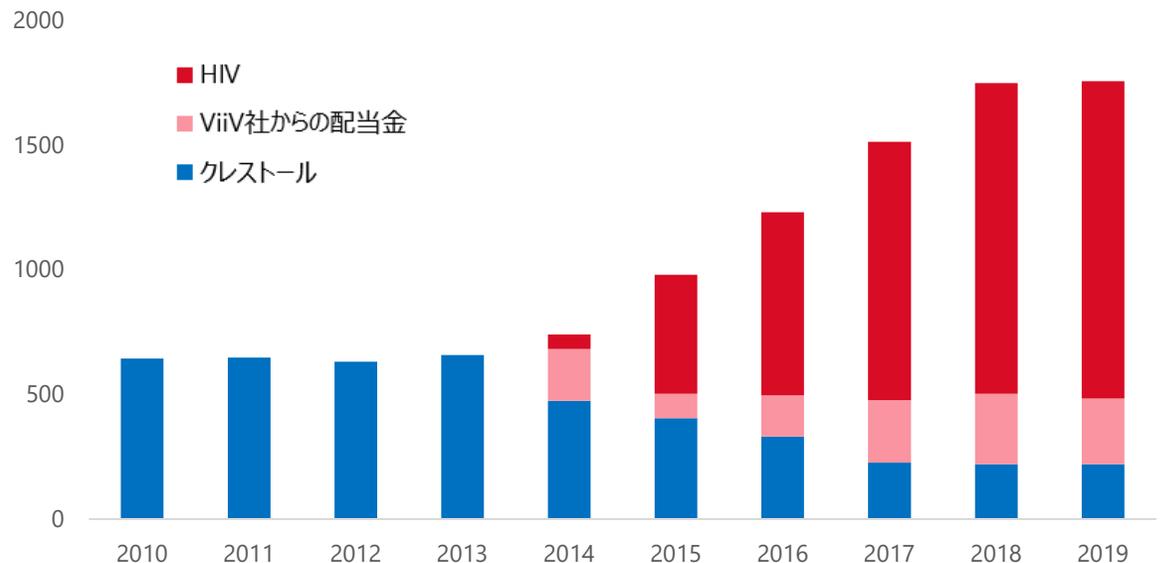


パートナーとの連携を強める仕組みづくり

- ViiV社の10%株式と取締役1名指名権を保有
 - 株主としてViiV社から配当金を受領
 - ViiV社の戦略に対する深い理解

(億円)

ロイヤリティー/配当金収入の推移



大きな収益の減少なく、パテントクリフを克服

パテントクリフのない安定した経営：経口HIV治療薬のパテントクリフの克服

アンメットニーズを捉えた創薬へ挑戦とビジネスモデルの進化により、パテントクリフをマネジメント

LA*製剤の台頭とULA*²製剤の進展



HIV事業は2030年まで力強く成長

2028年ごろに想定されたドルテグラビルのパテントクリフは、LA製剤や経口2剤レジメンの予想を上回る成長から、2030年まで大きな減少なく推移すると想定



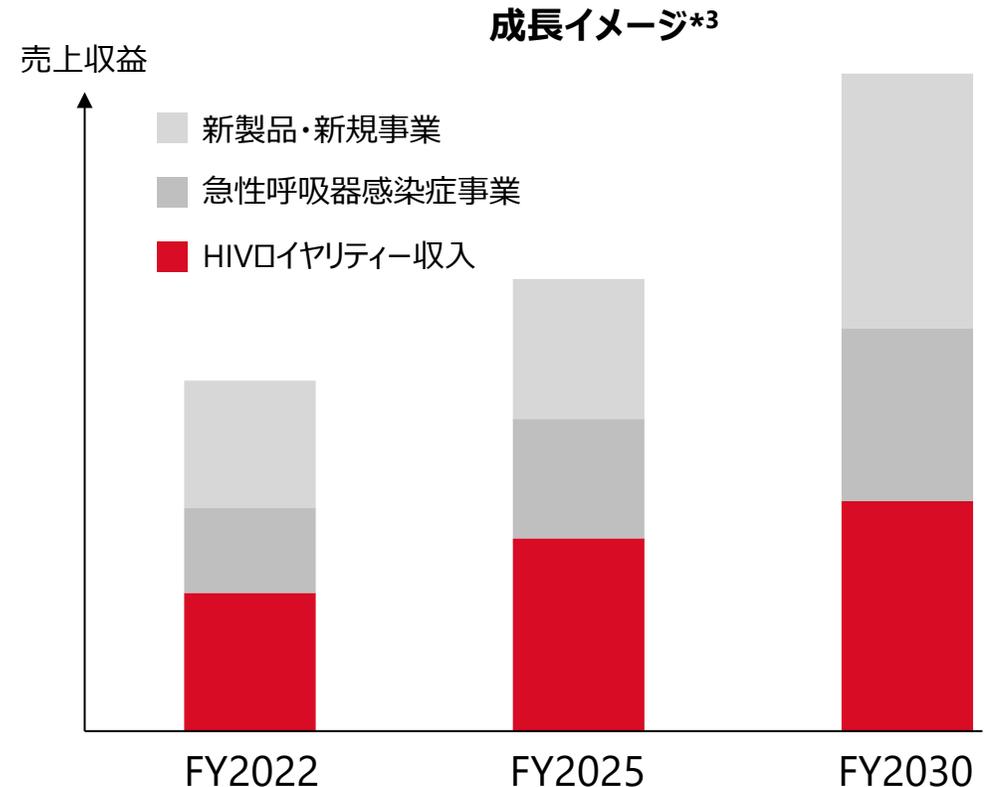
2030年以降もHIV事業を安定した基盤へ

—6ヶ月に1回の注射剤を開発中—

S-365598：ViiV社へ導出した新規のインテグラーゼ阻害剤

S-917091：新規メカニズムのパートナードラッグ候補

2030年 Vision実現に向けた成長



SHIONOGIの成長を支える強みと経営基盤



感染症の ノウハウ

60年以上にわたる
感染症研究・開発

- ・他社の追随を許さない知見と技術
- ・世界に誇る菌・ウイルスライブラリー



イノベーション 創出力

自社創薬比率

66 %

高効率な低分子創薬エンジン



アライアンス 協業

多様な企業との
パートナーリング

Win-Winのパートナーリングを
実現する関係構築力

事業を支える経営基盤の強化

人的資本経営の推進

ガバナンス体制の強化

2. SHIONOGIの人的資本戦略

- 人的資本戦略の概要
- 取り組みの概要

SHIONOGIが人的資本で目指す姿

目指す姿

SHIONOGI Wayの体現を通じた、グローバルな競争に勝ち抜ける
強い個人の育成と多様な人材を活かす組織の構築

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



- ・ グローバルに活躍できる人材
- ・ ヘルスケアニーズを捉え、継続的かつ効率的に医薬品を創出し続けることができる人材
- ・ 多様性を活かし、チームでヘルスケアイノベーションを企画・創出・社会実装できる人材

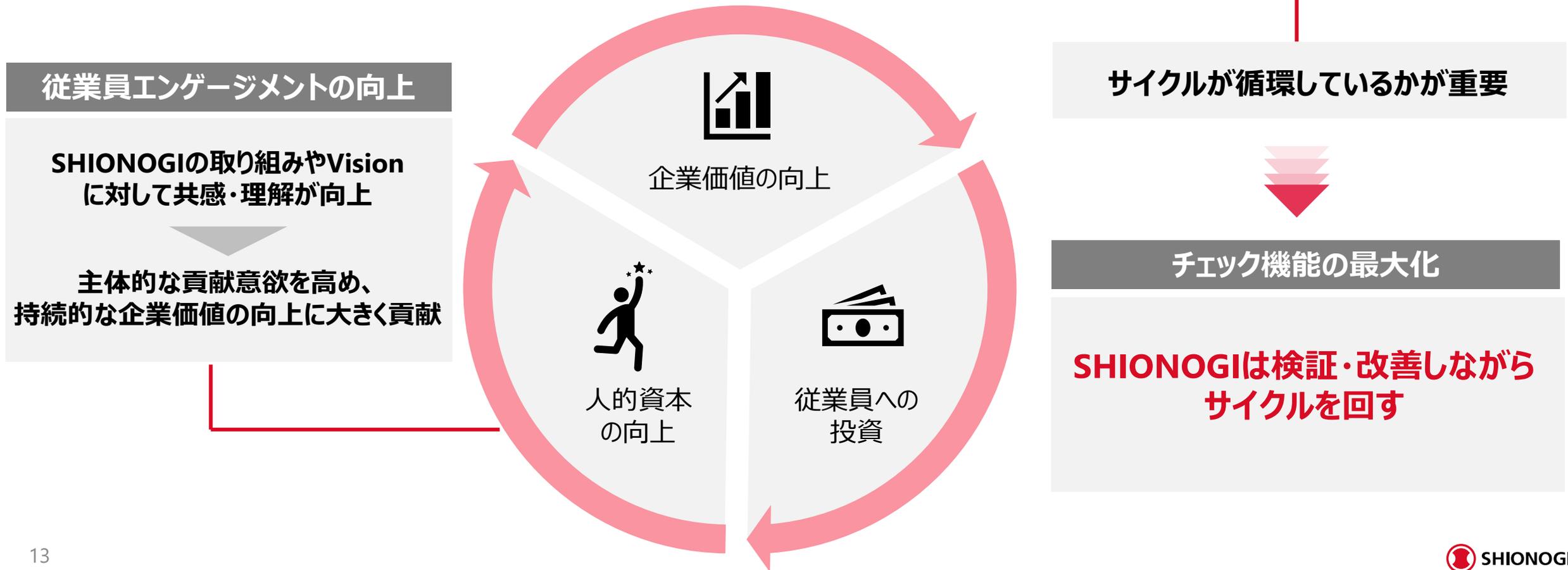
基本戦略

SHIONOGIの人的資本戦略

SHIONOGIにおける人的資本経営の考え方（1）

従業員エンゲージメントの向上が企業価値向上につながるという考えのもと、人的資本経営を推進

SHIONOGIの人的資本経営の概念



SHIONOGIにおける人的資本経営の考え方（2）

エンゲージメントサーベイによる検証・改善を実施しながら、企業価値向上に向けたサイクルを回す

エンゲージメントサーベイの活用に対する考え方

定期的なサーベイによる分析

- 2023年度を起点に、グループ全体のエンゲージメント状況を把握
- 重要指標として1つのKPIと4つのサブKPIを設定し毎年調査

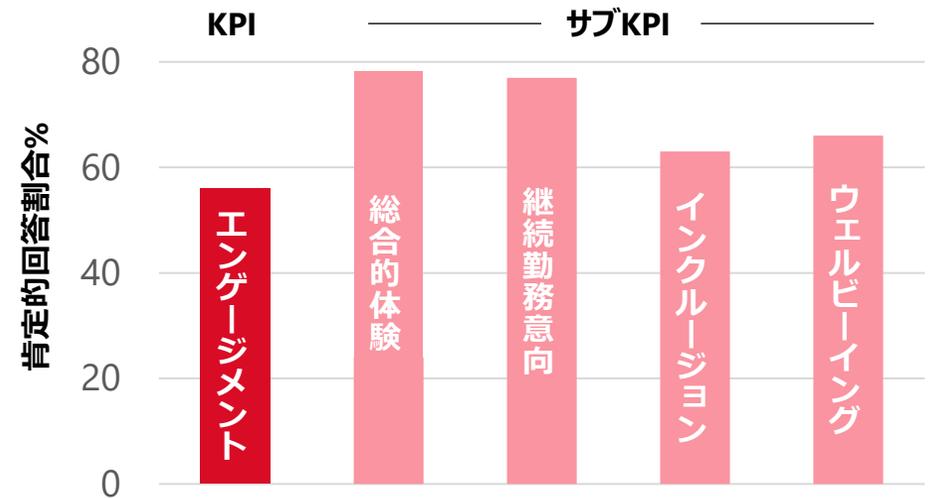
対策の実行

- グループ全体、会社/組織別に分析し、特性に応じた対策を実施
- 会社/組織固有の課題に対して、各組織長が中心となり施策を立案・実行

コミュニケーションツール

- 人材ポートフォリオの最適化のため、組織固有の特徴、改善点を議論
- 結果開示により、社外ステークホルダーとのコミュニケーションを活発化

重要指標の2023年度の結果



2030年 Vision実現に向けた人的資本戦略

エンゲージメントサーベイ

人的資本の取り組みが、企業価値向上につながっているか検証しながら改善



働き方改革

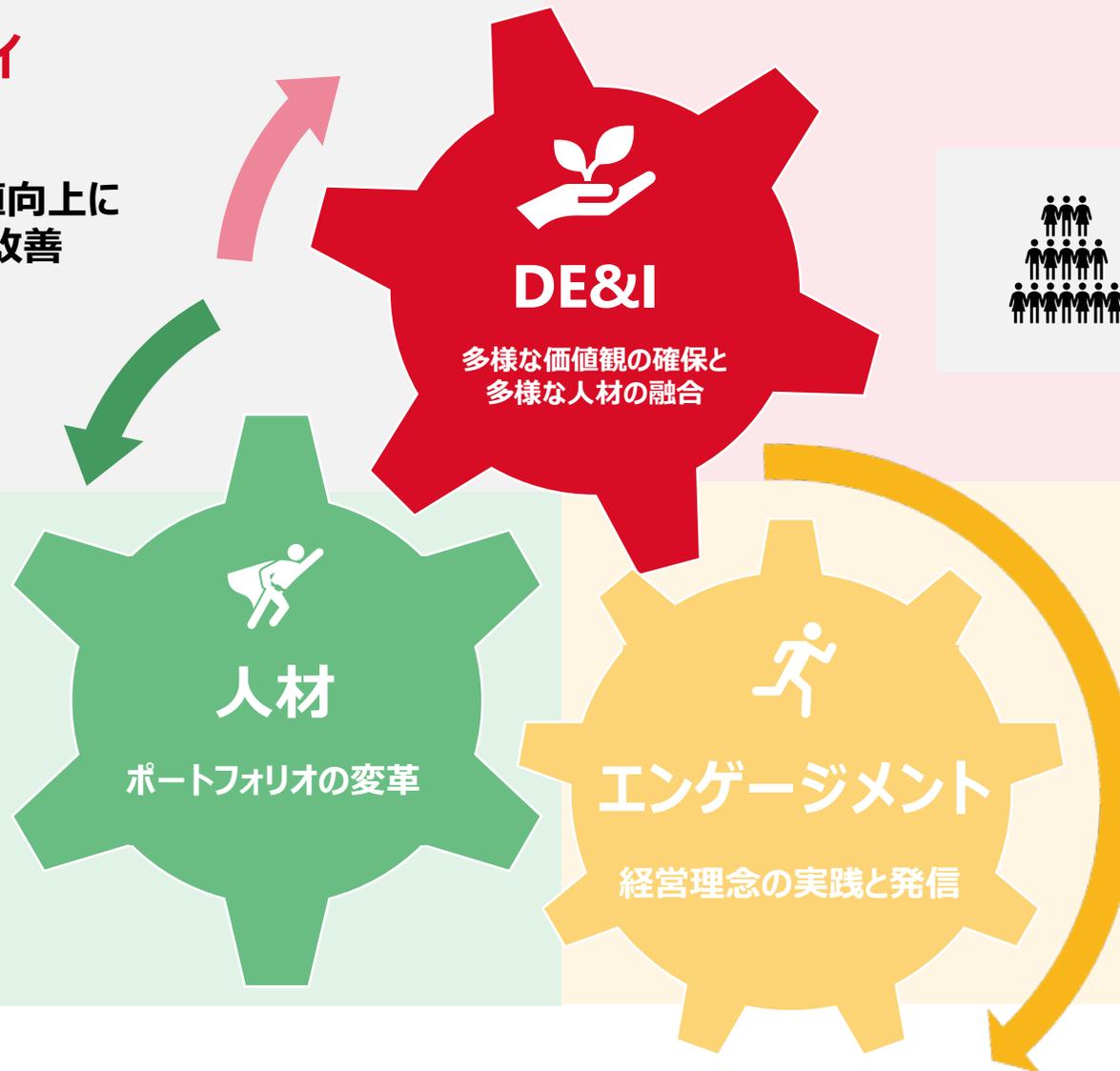


様々な属性の従業員が活躍できる環境の整備

人材育成・獲得の高度化

 社内人材
▶ 人材育成の推進

 社外人材
▶ 優秀な外部人材の登用



ブランディング活動

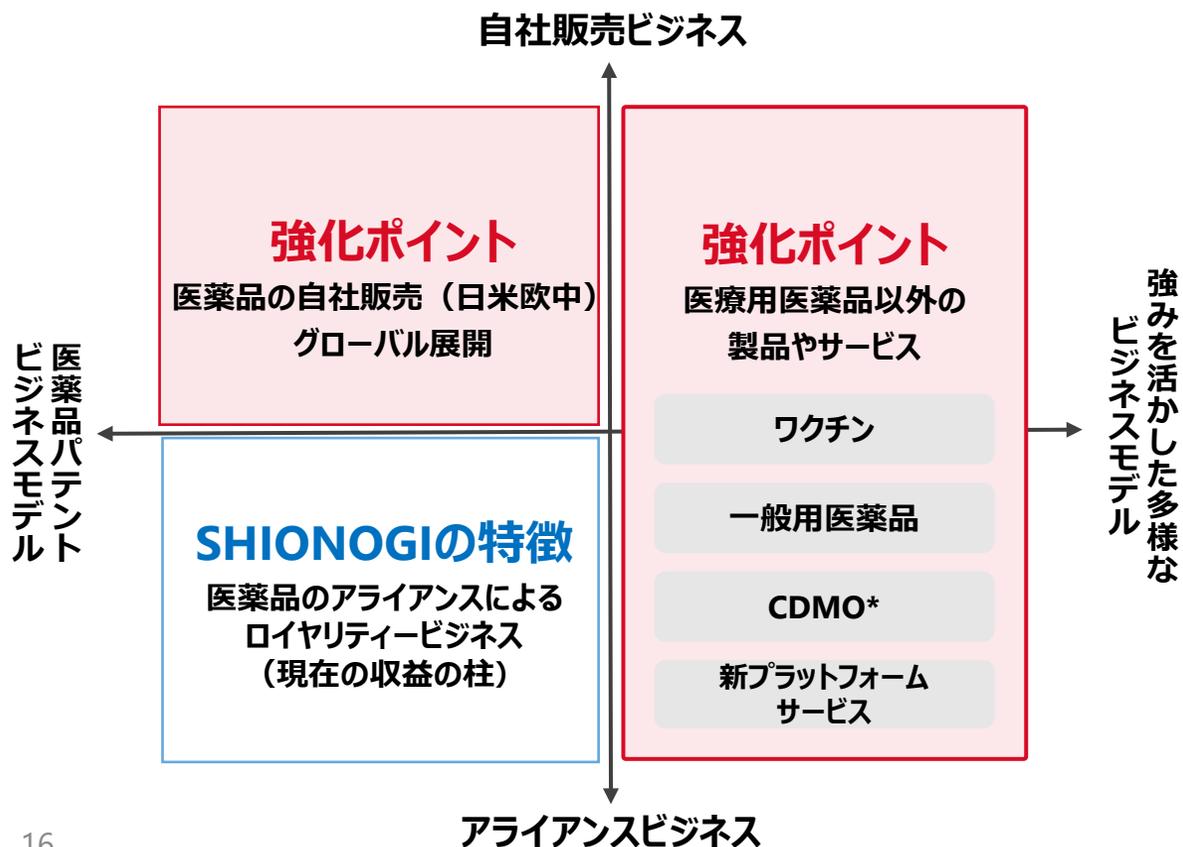
従業員同士のコミュニケーション活性化

チャレンジを歓迎し、賞賛するイベントの実施

ビジネスモデルの転換にともなう人材ポートフォリオの変革の必要性

2030年 Vision実現に向け、不足するケイパビリティの拡充を加速する

ビジネスモデルの転換による事業の拡大



拡充が必要な人材

-  **グローバル人材**
グローバルでのビジネス経験、もしくは十分な海外対応力をもつ人材
-  **DX・IT人材**
更なる経営の効率化に向けて、DXの推進やIT技術の活用ができる人材
-  **専門人材**
ワクチン事業など、SHIONOGIが取り組む新規事業における経験・技術を持つ人材

人材ポートフォリオの変革：人材育成と獲得の高度化

職務ごとに必要なスキルレベルを定義し、アセスメントを実施することで人材育成・獲得を高度化

職務・スキル定義とアセスメントの実施について

- 各職種ごとに、3段階の職務ランクを設定
- 職種・職務ランクごとに、求めるスキルレベルを、専門スキル・ジェネラルスキルで定義

職務スキル定義のイメージ

職種名	ITプロジェクトマネジャー		
ランク	エントリー	メンバー	リード
専門スキル	プロジェクト計画力：Lv.○、××ができる		
	プロジェクト推進力：Lv.○、××ができる		
ジェネラルスキル	海外対応：Lv.○、××ができる		
	DX・IT：Lv.○、××ができる		

実現できること



自律的なキャリア開発の促進

求められるスキルレベルと自身の現在のスキルレベルとのGAPをもとに、キャリア開発が可能



効率的な採用活動

採用したい人材像を明確にし、本当に必要な人材の獲得に繋げる



人材の質の定量化

スキル毎のレベルを測定しトレースすることで、人数だけでなく人材の質を定量化することが可能に

人材ポートフォリオの変革：新人事制度の導入

チャレンジ・やりがいを促進する制度設計に変革



等級制度

- 「再格付け」により、**現在の役割に応じた職務グレード**へ
- 組織内の権限で昇格を可能とし、**各組織で柔軟な人材登用を実現**
- ハイパフォーマーの処遇を引き上げ、**より高い役割にチャレンジする人材を増やす**



評価制度

- 単年度評価で昇降グレードを可能とし、**役割に合わせた機動的な処遇を可能とする**
※最短4年で昇格が可能
- 昇給・賞与額は評価後に決定する仕組みとし、**マネジャーを金額ではなく適切な評価に注力させる**



報酬制度

- **必要な人材を獲得するための競争力のある報酬設計**
- 年齢等に関係なく、**会社への貢献に見合った報酬制度とする**

能力重視の人材登用

外部人材の登用強化

人材ポートフォリオの変革：その他の取り組み

人材ポートフォリオの変革に向けて、人材の新陳代謝を促しながら、社内外の人材活用を推進



特別早期退職プログラム - 新陳代謝を促す取り組み -

- 事業構造変革を行った2003年以来、20年ぶりの実施で301名の応募
- 人件費の削減ではなく、2030 Vision実現に必要な人材ポートフォリオへの変革を目的



戦略的なキャリア採用 - 社外からのケイパビリティの獲得 -

- DX・IT人材やグローバル実務経験のある人材を中心に採用
- 2024年度は、現時点で55名ほどのキャリア採用が確定（最大120名の採用枠）



社内公募制度 - 社内人材の活用 -

- 自ら手をあげて挑戦する従業員の支援と、組織力のさらなる向上に寄与

多様な価値観の確保と多様な人材の融合：SHIONOGIの働き方改革

- 様々な属性、価値観を持った従業員が活躍できる環境の整備
- 自発的なリスキル、スキルアップを促すための機運の醸成

働き方改革に向け導入した施策



自己投資支援制度

従業員が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



所定労働時間の見直し

生産性の高い働き方の実現に向け実施
短縮できた時間で価値のある活動を行い、変革を起こす



選択週休3日制度

スキルアップや自己研鑽への取り組み支援
従業員の個々の事情に対応し、多様な働き方を実現



副業基準の緩和

自らチャレンジする従業員を支援
社外で積んだ経験をSHIONOGIに還元し活かす

従業員エンゲージメントを高めるための取り組み

ブランディング活動の強化や各種施策を通じて、SHIONOGIの取り組みに対する共感を促す



**SHIONOGI
感染症 Weeks 2024**

今年度は主に従業員の皆さまに、SHIONOGIがグローバルに取り組む感染症領域の活動やその意義を、改めて認知・共感していただく機会として開催します！

各Regionメンバーとの協働による、従業員参加型の施策も！

【開催期間】
2024年10/16~11/24

スケジュールや
取り組み詳細はこちら！

君も一緒に
AMRウォーリアーに変身して
AMRの脅威に立ち向かおう！



「SHIONOGI 感染症 Weeks」

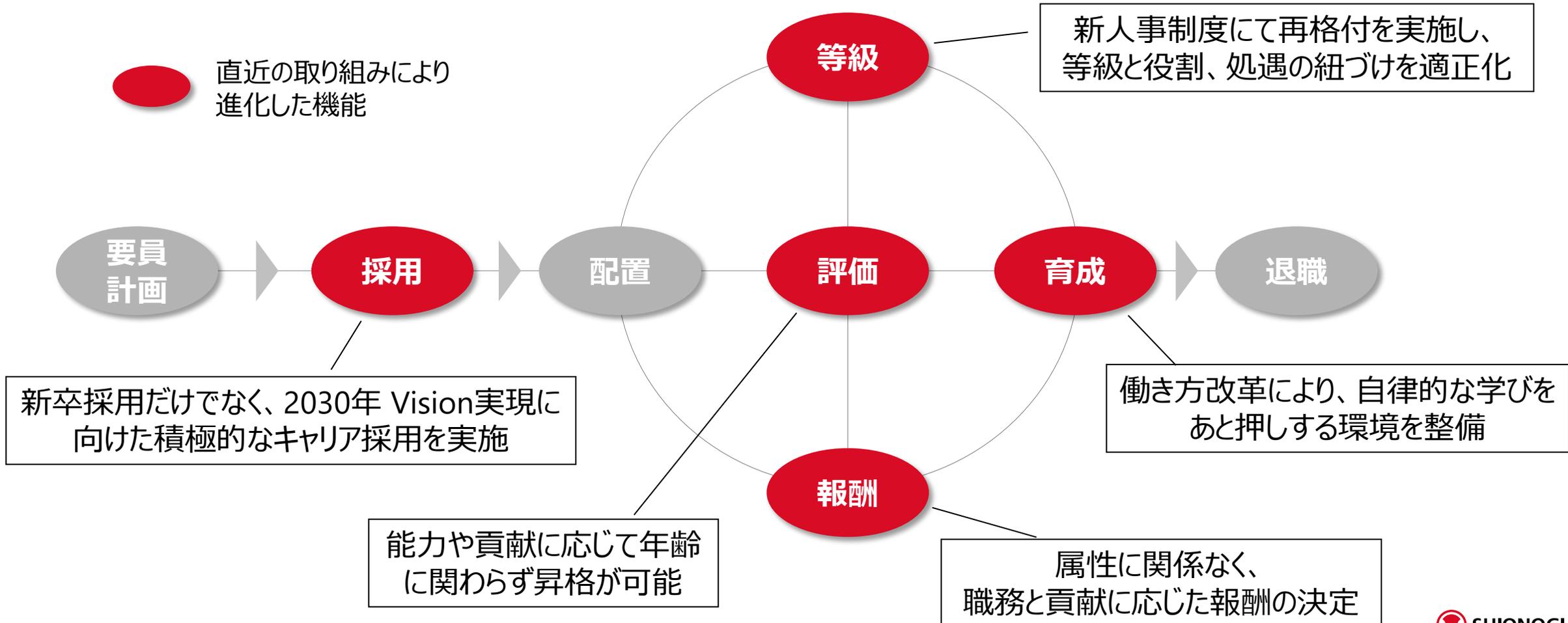
- 社内外に「SHIONOGIの感染症への取り組みを理解し、共感」してもらうための取り組み

「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12回目を迎える社長賞イベント

SHIONOGIの人的資本戦略の現在地

新人事制度の導入や働き方改革により、SHIONOGIが人的資本で目指す姿に向け順調に進展



2030年 Vision実現に向けた人的資本戦略の強化ポイント

これまでの進化ポイント

環境・体制整備の実施

- 人事制度改定による、能力や貢献に応じた社内外の人材の登用
- 様々な属性の従業員の活躍を可能とする環境の整備
- リスキル、スキルアップを促す環境

今後の強化ポイント

グローバル化

- 人事制度や人材マネジメントのグローバル化

最適な人材ポートフォリオへの変革

- 必要な専門性の獲得とポジションコントロール、人材の可視化

キャリア自律文化の醸成

- 自発的なリスキル、スキルアップの更なる浸透

2030年 Vision策定

現在

FY
2030

- グローバルな競争に勝ち抜ける強い個人の育成
- 多様な人材を活かす組織の構築

3. コーポレート・ガバナンス

- SHIONOGIのガバナンス体制
 - 指名諮問委員会
 - 報酬諮問委員会

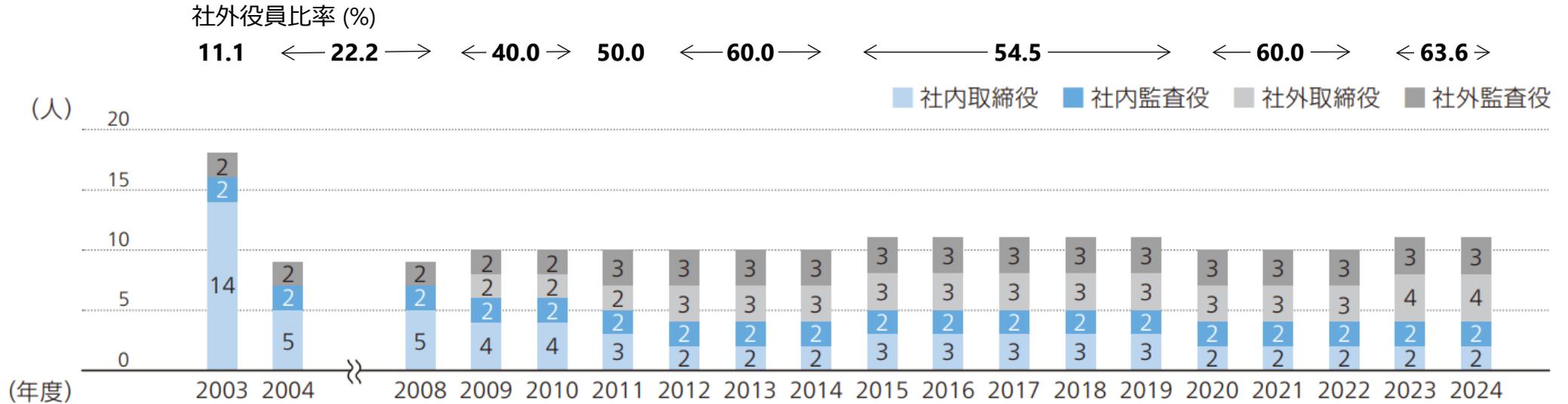
取締役/監査役 一覽



	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 (64歳/男性)	22年	○	○	○
②	取締役副会長 澤田 拓子 (69歳/女性)	9年	○	-	-
			議長	委員長	
③	社外取締役/独立役員 安藤 圭一 (72歳/男性)	8年	○	○	○
					委員長
④	社外取締役/独立役員 尾崎 裕 (74歳/男性)	5年	○	○	○
⑤	社外取締役/独立役員 高槻 史 (49歳/女性)	4年	○	○	○
⑥	社外取締役/独立役員 藤原 崇起 (72歳/男性)	1年	○	○	○

	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 (69歳/男性)	9年	○	○	-	○
⑧	常勤監査役 岸田 哲行 (64歳/男性)	-	○	○	○	-
⑨	社外監査役/独立役員 藤沼 亜起 (79歳/男性)	5年	○	○	-	-
⑩	社外監査役/独立役員 奥原 圭一 (56歳/男性)	4年	○	○	-	-
⑪	社外監査役/独立役員 後藤 順子 (65歳/女性)	1年	○	○	○	○

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

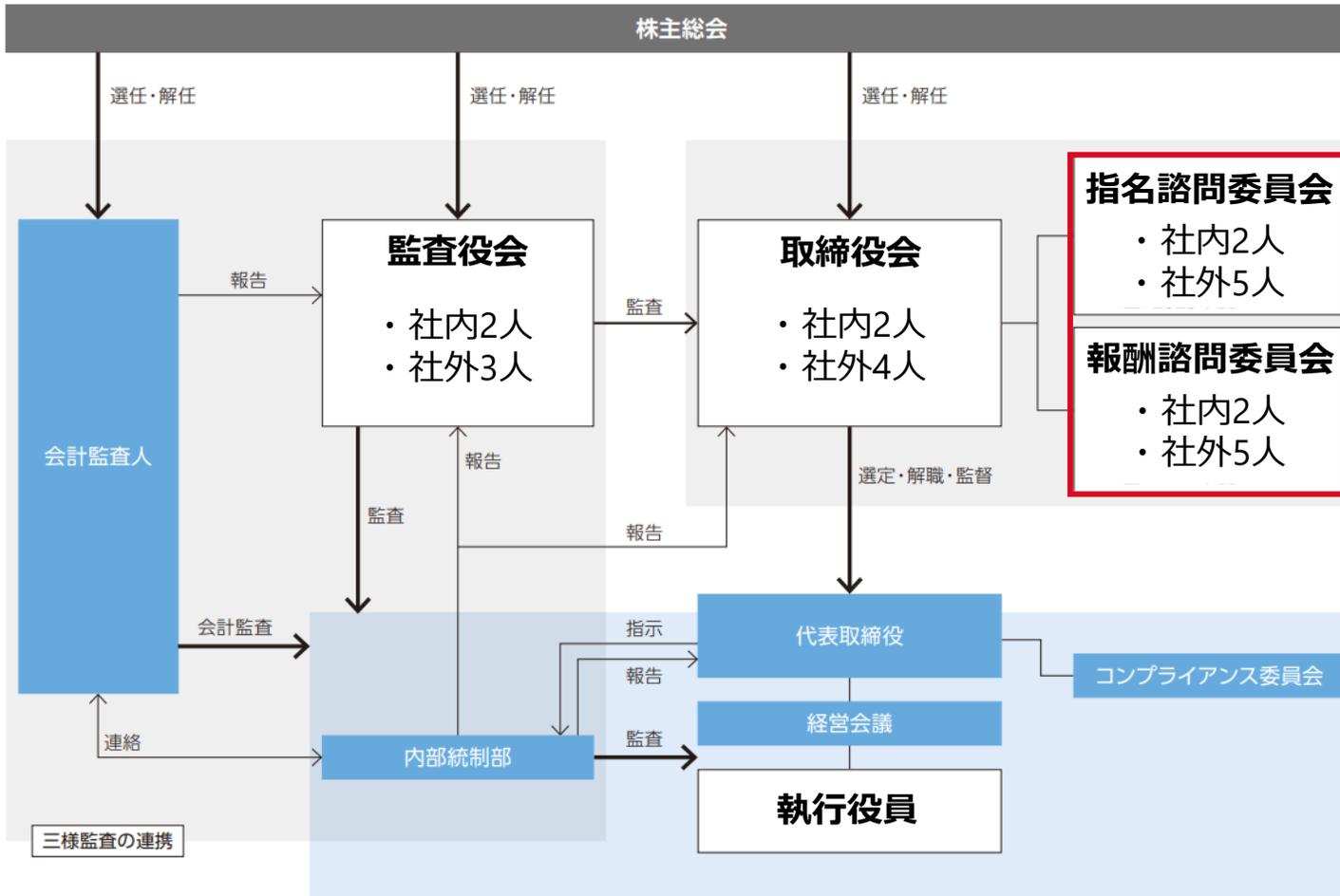
機関設計のあり方

持続的成長の実現に向け、あるべき機関設計について検討中

	マネジメント型	ハイブリッド型	モニタリング型
取締役会の 主な役割	経営の意思決定を重視 (個別の業務執行案件の決定が多い)	個別の業務執行案件の範囲を限定し つつ、監督機能に軸足を徐々に移す	経営の監督に特化
社外取締役の 人数	数名	3分の1前後～半数程度	少なくとも過半数
社外取締役の 役割	主に助言	助言、監督の両役割が期待される	主に監督
取締役会の コンセプト	「取締役会に、外部（社外取締役） の目線を入れる」という発想	(中間)	「独立社外取締役中心で構成される 取締役会に執行サイドが情報を入れ る」という発想
取締役会に おける議案	決議事項が多数に上るケースが多い (個別の業務執行決定のうち 重要性の低いもののみ 執行側に委任)	(中間)	決議事項は少なく、報告事項が中心 (個別の業務執行決定は 大幅に 執行側に委任)
機関設計			

経営の管理監督機能の強化に向けて

ガバナンスの監督機能の継続的な維持・向上に向け、ボード・サクセッション改革に着手



取締役会の実効性

役員のパフォーマンス評価

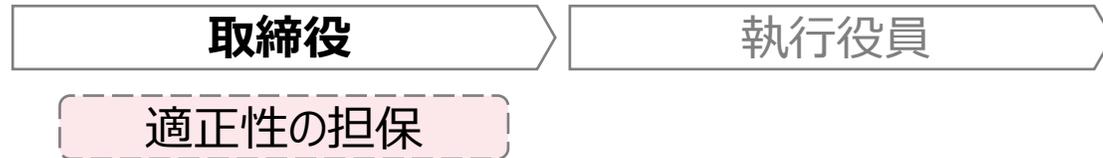
サクセッション・プラン

適切な報酬

指名諮問委員会：実施内容

代表取締役会長兼社長CEOのパフォーマンスレビューを2023年度より開始

実施したこと



代表取締役会長兼社長CEOのパフォーマンスレビューの実施

- 社長が指名諮問委員に対して、成果・課題認識、将来展望を説明
- 社長を除く委員会メンバーにて、パフォーマンスについての議論を実施
⇒ 続投可能と判断

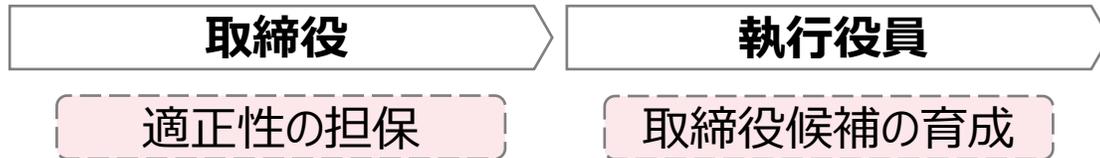
指名諮問委員会でのフィードバック

- 単年度のパフォーマンスではなく、中期的な目標に対するレビューを行う方向にしたい
- 最重要はサクセッション・プランであり、候補者とその育成計画をレビューできるようにすべき

指名諮問委員会：今後の展望

その他の役員へ評価実施を拡大するとともに、サクセッションの強化を図る

今後の展望



社外取締役による監督機能の強化

- パフォーマンスレビューの継続、拡大
 - 中期的な目標に対する進捗の評価
 - サクセッション・プランへの拡大
- 社長および取締役の選任基準の見直し
- 候補者リストの作成と定期レビュー
- 社外取締役の相互レビュー

サクセッション・プランの深化

- 指名諮問委員会の役割の強化
 - 執行側のサクセッションプランのモニタリング
 - 後継者候補との対話による“人となり”の確認

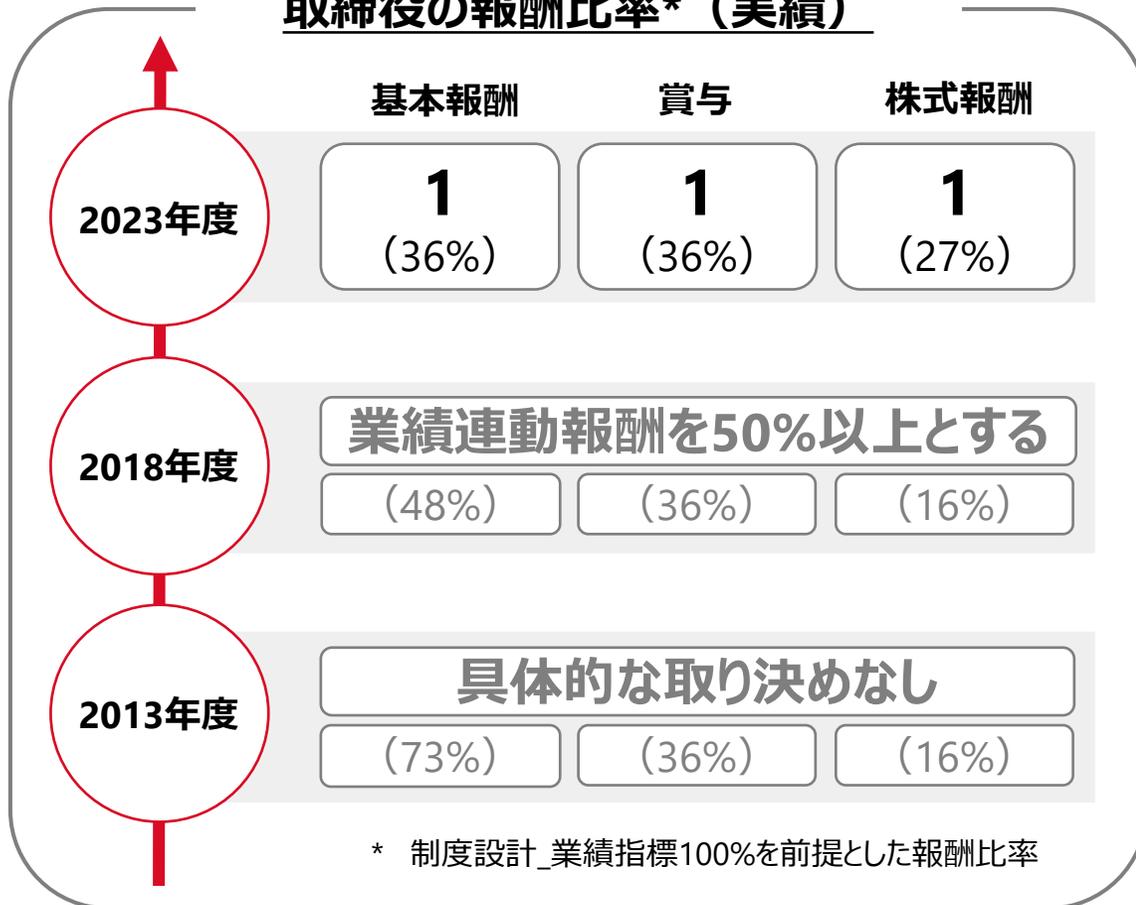
スキルマトリックスの見直しと育成への活用

- コーポレート・ガバナンスなどの基本的なスキルはスキルマトリックスから削除、取締役の選任基準へ統合
- 執行役員には基本的なスキルを含むスキルマトリックスと選任基準の二軸で評価することで、取締役候補としての育成を促進

報酬諮問委員会：議論内容とその実績（1）

短期業績だけでなく、中長期的な業績に連動する報酬を拡大

取締役の報酬比率*（実績）



業績（特に中長期）を指向した報酬設計

報酬水準・比率の在り方

- 報酬水準：経営状況・世間動向を勘案
- 報酬比率：基本報酬：賞与：株式報酬
1 1 1
- 業績との連動：
 - 短期：年度予算 ⇒ 業績賞与
 - 中期：中期経営計画 ⇒ 中期業績連動株式報酬
 - 長期：株価 ⇒ 長期株式報酬

報酬諮問委員会：議論内容とその実績（2）

株価連動報酬の拡大により、株主の皆様との価値共有を推進

株式報酬	導入年度		
	取締役	執行役員	組織長
ストックオプション	2011年度 (2018年度に廃止)	—	—
長期株式報酬	2018年度	2018年度	—
中期業績連動株式報酬	2018年度	2024年度	2024年度

Appendix

SHIONOGIの重要課題（マテリアリティ）

顧客・社会に新たな価値を創出するために取り組む重要課題

感染症の脅威からの解放

イノベーションの創出

健やかで豊かな人生への貢献

医療アクセスの向上

持続可能な社会へ貢献するために取り組む重要課題

責任ある製品・サービスの提供

人権の尊重

サプライチェーンマネジメントの強化

環境への配慮

経営基盤を強化するために取り組む重要課題

成長を支える人材の育成・確保

ガバナンスの強化

コンプライアンスの遵守



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の成長を支える多様な人材の育成・確保に関連する指標

競争力のある多様な人材の育成・確保

社内公募異動者数
(2021~2023年度累計)
(国内連結)

34名

キャリア採用者数
(2023年度)
(国内連結)

35名

副業制度利用者数
(2023年度)
(国内連結)

152名

ワーク・エンゲージメント*
(2023年度 グローバル連結)

3.69Pt

*ユトレヒト・ワークエンゲージメントスケール

理事選任者
(2024年4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
(2022~2024年4月累計)

7名

女性取締役比率
(2023年度 単体)

33%

女性組織長比率
(2023年度 単体)

19.1%

女性マネジャー比率
(2023年度 国内連結)

14.7%

男女賃金差異
(2023年度 単体)

82.2%

新卒採用人数
(2023年度 国内連結)

81人

有給休暇平均取得日数
(2023年度 単体)

13.7日

育児休業取得率 (国内連結)

女性**100%** 男性**65.5%** (14日以上取得率 50.9%)

労働安全衛生の推進

度数率
(2023年度 国内連結)

0.24

強度率
(2023年度 単体)

0.0000

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

健康経営の推進

健康診断受診率
(2023年度 国内連結)

100%

ストレスチェック受検率
(2023年度 国内連結)

93.8%

メンタル休職者率
(2023年度 国内連結)

0.7%

喫煙者率
(2023年度 国内連結)

3.2%

その他のサステナビリティに関連する主な指標

環境への配慮

2023年度の新たな取り組み

- 環境マテリアリティの見直し
- 中長期（2035年度）目標の設定

社内外の動向を鑑み、環境への対応をより戦略的に、グローバルで一体感をもって進めることを目的として設定

CO₂排出の削減
2023年度実績

Scope1+2 **12.4%削減***
Scope3
カテゴリー1 **21.5%削減***

* 2019年度比

廃プラスチック
再資源化率

2023年度実績
34%

水資源投入量
2023年度実績

国内連結 **1,343**千m³以下
グローバル連結 **1,465**千m³以下

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

2023年度質問票または
EcoVadisによるアセスメント

68社

EcoVadis評価
（～2024年3月累計）

121社

設定した基準を満たす
サプライヤーの割合

83.2%

2023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」

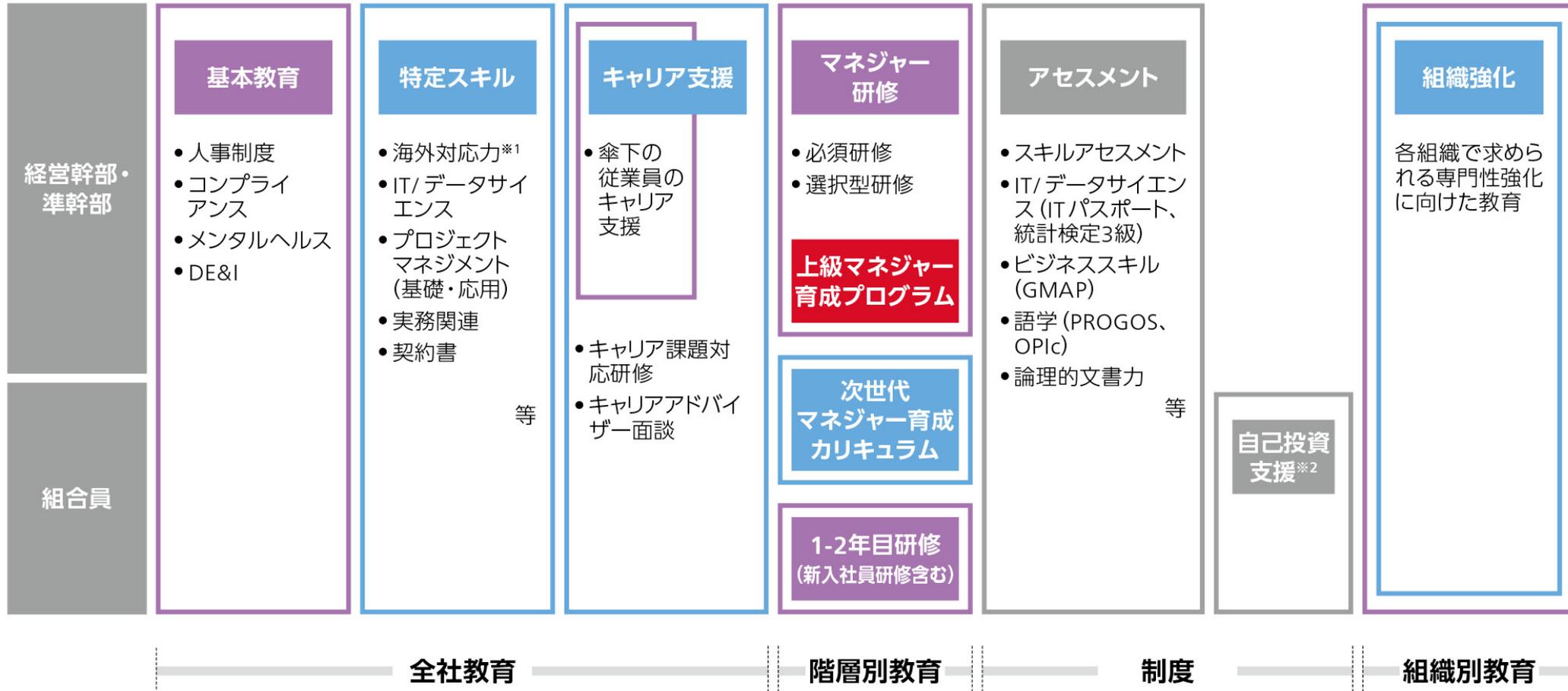
サステナビリティ課題に関する
直接的エンゲージメントを実施したサプライヤー数

28社

（気候変動14件、人権関連14件）

SHIONOGIのキャリア開発（1）

全社教育施策の全体像

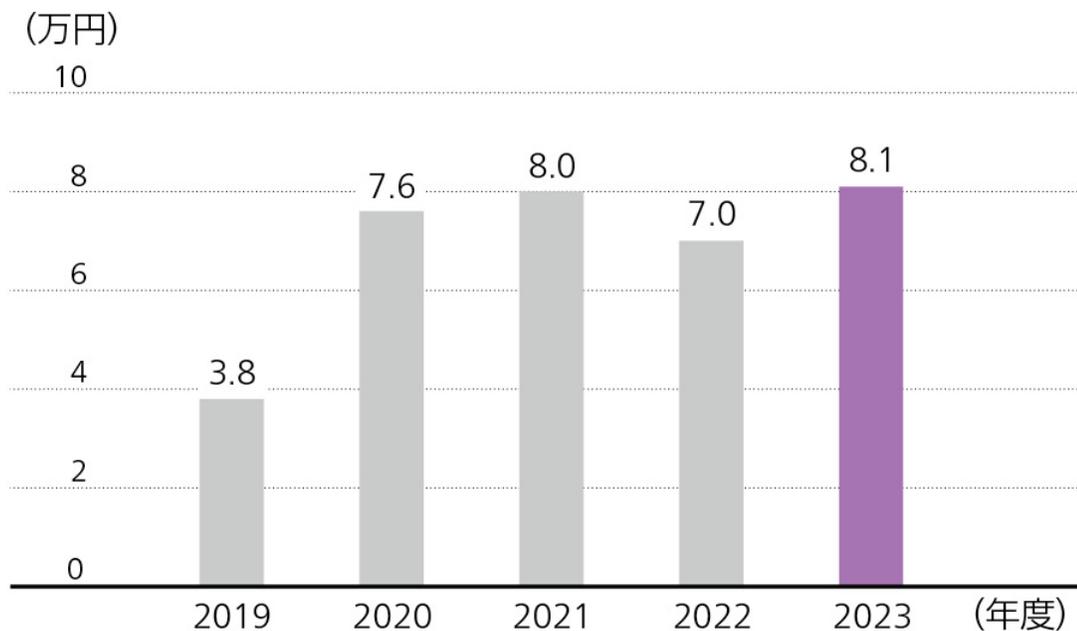


※1 一定の語学水準を満たした従業員が対象
 ※2 塩野義製薬株式会社を原籍とする組合員が対象

 必須
 選択
 指名

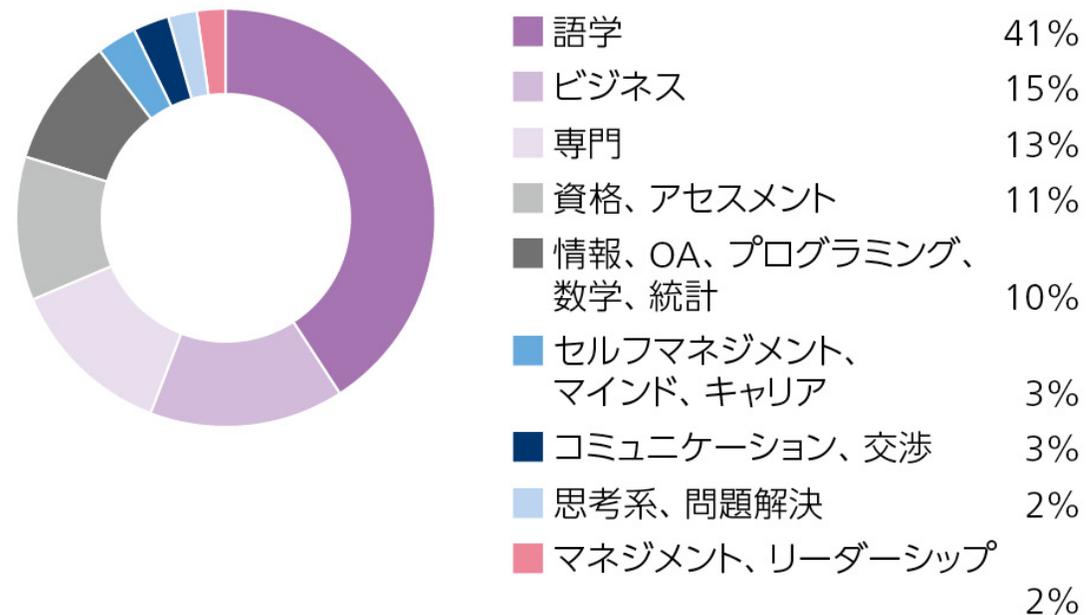
SHIONOGIのキャリア開発 (2)

1人当たり教育研修費^{※3}の推移



※3 (教育研修費+自己投資支援額) / 従業員数 (国内連結)

自己投資支援制度活用内訳 (分野別 件数ベース)



SHIONOGIのキャリア開発 (3)

自己投資支援制度利用実績

	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
利用人数	758人	1,065人	1,301人	1,211人	1,212人
	25.4%	35.9%	45.6%	44.8%	46.5%
利用人数割合 期初の対象人数に 対して	 (対象2,990人)	 (対象2,964人)	 (対象2,856人)	 (対象2,701人)	 (対象2,605人)
利用額	67,328,424円	159,757,115円	185,357,028円	160,835,120円	163,543,066円