

2025年度 サステイナビリティミーティング

2025年12月12日

塩野義製薬株式会社



SHIONOGI

Agenda

- 01 2030年Visionの実現に向けたグローバル企業への変革 (P.3-6)**
- 02 自社創薬を中心とした持続的な成長 (P. 7-13)**
- 03 コーポレート・ガバナンス (P.14-20)**

2030年Visionの実現に向けたグローバル企業への変革



SHIONOGI

SHIONOGI^{*1}の掲げる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 -

創薬型製薬企業としての“強み”をさらに進化させ、
異なる強みを持つ他社・他産業から選ばれることで、ヘルスケア領域の新たなプラットフォームを構築する



グローバル企業への変革

SHIONOGI Group Heritageで掲げている「創り、造り、売る」を、グローバルで実現するための体制整備

**SHIONOGIが
目指す経営の姿**

「適切な場での健全な議論」、「透明性のある基準」に基づき、
「適切なポジション・専門家」が意思決定

グローバル戦略

- ・機能間連携と効率的オペレーション
- ・事業・業務部門がグローバル視点で戦略を実行

人材/カルチャー

- ・将来を支える人材の成長支援
 - SHIONOGIの理念・価値の浸透
 - 業務アサイン・環境整備

ガバナンス

- ・適切なポジションで必要な情報を一元管理
- ・「透明性のある基準」に基づいた意思決定・リスク管理

事業のグローバル化と経営基盤強化

成長投資による事業の強化とそれを支える経営基盤の強化を加速

- グローバル化に向けた強化ポイント -

事業

① 成長の源泉である自社創薬力

- ✓ 継続した自社創製品の創出

② グローバルサプライチェーンの構築

- ✓ 自社製品をグローバルに安定供給

③ 販売地域の拡大と基盤確立

- ✓ 感染症領域を基盤にQOL疾患へ

事業を支える経営基盤

- 人的資本経営の推進
- ガバナンス体制

- 2025年度の取り組み -

成長投資

JT^{*1}グループ医薬事業のM&A

- 自社創薬力の強化
 - JT医薬事業・Akros社との融合
- 国内販売力の強化
 - 鳥居薬品の販売力・製品アセット

ガバナンス体制の強化

監査等委員会設置会社への移行

自社創薬を中心とした持続的な成長



SHIONOGI

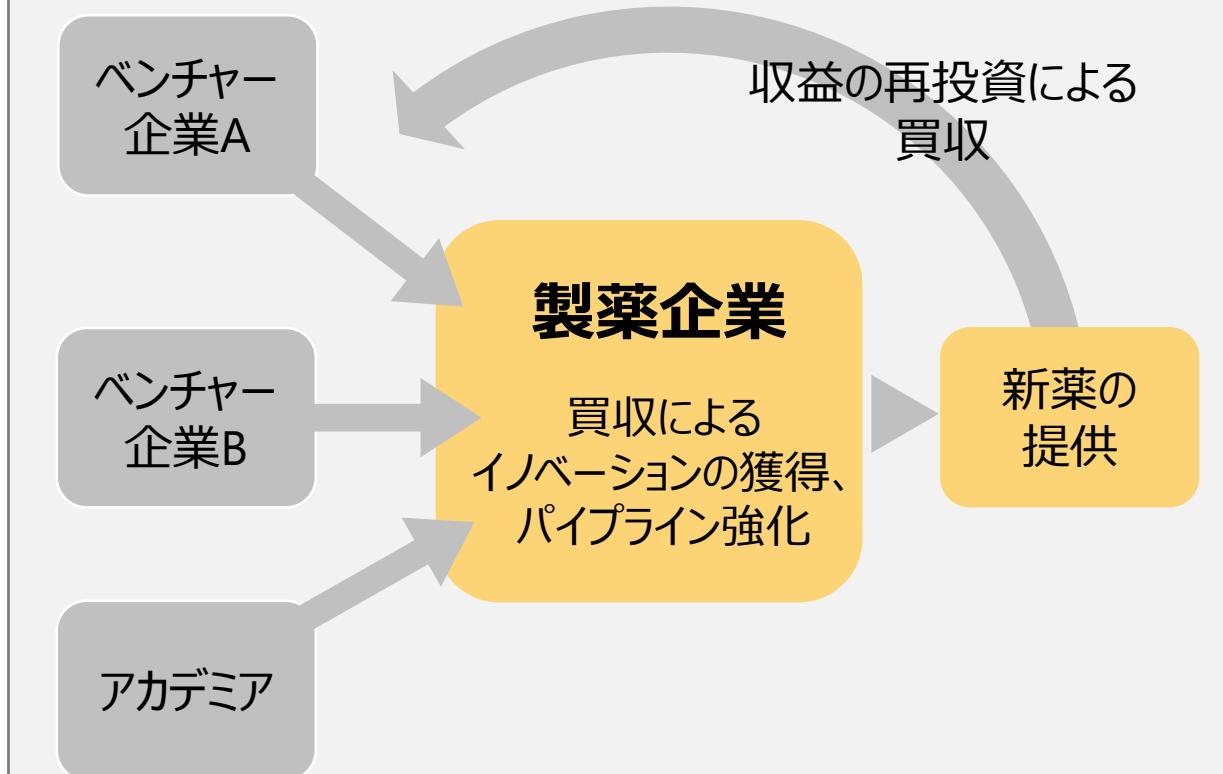
高効率な経営を追求するSHIONOGIの成長戦略

“イノベーションを生む優れた研究力”をベースに、新薬をグローバルに提供

SHIONOGIの追求する成長戦略



買収による製薬企業の成長戦略



低分子創薬へのこだわり

自社創製の低分子医薬品による新たな価値提供

–低分子創薬によるアンメットニーズの充足–

豊富な創薬ターゲット



創薬モダリティが多様化する中で、
差別化できるターゲットへのアクセスが可能
(中枢神経領域、感染症など)

製剤設計の柔軟性



経口剤：高い利便性
LAI*1製剤：服薬アドヒアランス、
QOLの向上

優れた経済性



化学合成により、
比較的製造が容易であり、
経済的な負担を軽減

自社創薬力の強化を目指したM&A

SHIONOGIの低分子創薬力をさらに強化し、自社創製のパイプラインをさらに強化する

SHIONOGIの創薬サイクルのスピードと質を向上

薬理/安全性・薬物動態チーム

—創薬プロセスの効率化—

薬物動態プロファイルの予測
(JT独自の高度な非臨床評価系)

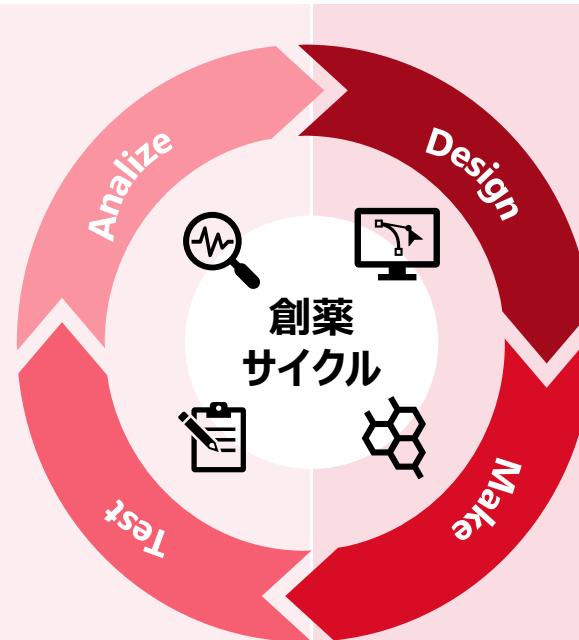
多様な評価を高効率で実施できる基盤
(低分子創薬に強みを発揮するJT独自のHTS^{*1}系)

化学合成チーム

—優れた化合物の合成—

JT独自の“構造”を基盤にした標的探索
(タンパク質構造解析×良質な標的的探索力×AI)

経験豊富なメディシナルケミスト^{*2}の拡充
(優れた新薬を多数創出)



先端技術プラットフォームによる創薬基盤の強化

データの生成および活用と化合物プロファイルの予測 (AI/量子コンピューター等)

PMI (Post Merger Integration) の考え方

過去の経験を活かし単なる融合に留まらない、真のシナジー創出にむけてPMIを推進

サイエル社での反省*1



必要な体制や経験、ノウハウ、ケイパビリティが不足

Qpex社での成功体験*2



研究開発・外部ネットワークをシームレスに統合

JTグループ[®]医薬事業のM&A*3



2つのPMIの実践により、
SHIONOGIグループとしてさらなる高みを目指す

1

Pre Merger Integrity
自社の規律強化の徹底

2

Post Merger Integration
共通の目的意識や価値観の醸成

プロジェクト体制の変遷

守秘性を考慮し、M&Aの進捗に応じたチームのスケールアップ[®]



^{*1} CMC : Chemistry, Manufacturing, and Control (化学・製造・管理) ^{*2} BD (Business Development) : 事業開発

^{*3} CSPS (Creative Service/Plant Service) : 研究補助および施設の修繕・保守業務の移管・統合に関する分科会 ^{*4} MA (Medical Affairs) : メディカル・アフェアーズ

共通の目的意識や価値観の醸成に向けて

経営層が本気でコミットすることで、PMI活動を推進

9月

鳥居・タウンホールmtg
出席者：社長、4管掌

10月

鳥居交流会
出席者：執行役員

理念浸透Work Shop
出席者：執行役員

11月

JT医薬事業向け
SHIONOGI紹介イベント (1)
出席者：医薬開発本部長

JT医薬事業向け
SHIONOGI紹介イベント (2)
出席者：創薬研究本部長
：製薬技術本部長

12月

全従業員向けビデオメッセージ
出席者：社長・R&D管掌

Akros社・タウンホールmtg
出席者：Shionogi Inc. 社長



予定

高槻研究センター
タウンホールmtg
出席者：社長・4管掌

予定

横浜研究センター
タウンホールmtg
出席者：社長・4管掌

コーポレート・ガバナンス



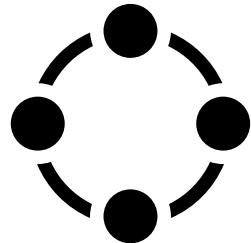
SHIONOGI

コーポレート・ガバナンス

ガバナンスは単なる制度ではなく、持続的な企業価値向上を支える経営基盤

—SHIONOGIのコーポレート・ガバナンスの4つの要諦—

4つのステークホルダー
とのバランスを考慮



取締役会の
ダイバーシティ



経営の透明性



意思決定の迅速化



監査等委員会設置会社への移行（2025年6月～）

新たな監査体制を構築し、持続的な企業価値向上とガバナンスの両立を推進

1

執行側への権限の移譲

執行側に委任するべき事項の
特定および精査を推進

効果

- ・ 取締役会における中長期的な全社戦略の議論の加速
- ・ 意思決定の迅速化

2

監査等委員会室の新設

監査等委員会と内部統制部の
さらなる連携の強化

効果

- ・ 問題の早期発見と改善提案の実現
- ・ 監督機能の一層の強化
- ・ 監査等委員会の審議事項の増加

3

提案型の監査

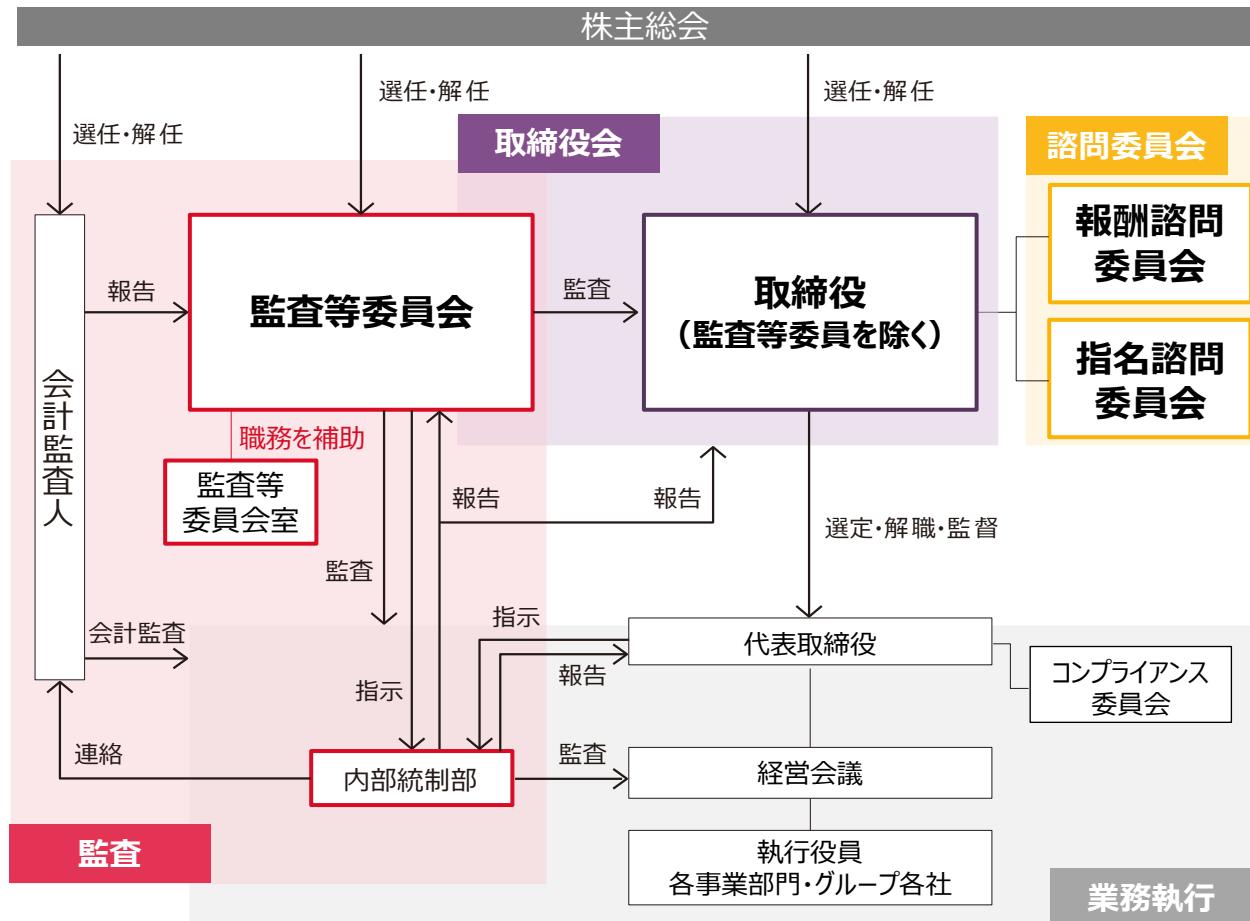
取締役会の冒頭において
「監査等委員会からの報告」を設定

効果

- ・ 監査等委員の視点の共有により、議論の方向性が明確化
- ・ 社外役員による意見のさらなる活性化

コーポレート・ガバナンス体制 (2025年6月～)

取締役会・監査等委員会・諮詢委員会の主体的な運営により、強固なガバナンスを実現



取締役会

- **議長：社外取締役**
 - 人数：11名（社内4名、社外7名）
 - 開催実績^{*1}：13回

監查等委員會

- **委員長：社外取締役**
 - 人数：5名（社内2名、社外3名）
 - 開催実績^{*1, 2}：11回

指名/報酬 諮問委員會

- ・**委員長：社外取締役**
 - ・人数：7名（CEO、常勤監査等委員1名、社外5名（うち監査等委員1名））
 - ・開催実績^{*1}：指名5回、報酬4回

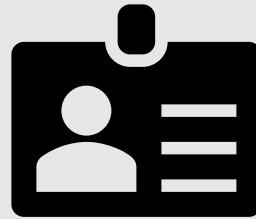
議長や委員長を社外取締役が務めることで、 執行の監督を一層強化

*1 いずれも2024年度の実績、出席率100% *2 監査等委員会設置会社移行前の監査役会としての参考値

諮詢委員会の運営

監査等委員会設置会社でありながら、両諮詢委員会は効果的に機能

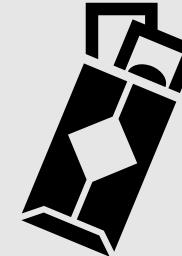
指名諮詢委員会



主な議論内容

- ✓ 社外取締役を含めた取締役会の専門性のバランスや取締役の選任・再任・解任基準
- ✓ CEOのパフォーマンスレビューに基づく続投の可否判断
- ✓ CEO、取締役、執行役員といった重要ポストの後継候補者の選抜と育成（サクセションプラン）

報酬諮詢委員会



主な議論内容

- ✓ 報酬水準や各種報酬比率の確認
- ✓ 前年度の取締役および執行役員の業績評価や当年度の業績評価指標
- ✓ 役員、執行役員および組織長の報酬制度のあり方
- ✓ 監査等委員会設置会社への移行を踏まえた報酬体系

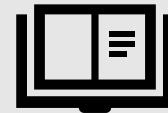
取締役会の実効性を高める仕組み

多面的な取り組みにより、取締役会の実効性を継続的に向上



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



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



実効性の分析・評価

- ✓ 各取締役・監査役^{*1}に対する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
- ✓ 今後の課題や方針について共有し、さらなる改善を目指す

取締役会の審議

社外取締役の積極的な関与を通じて、企業価値向上に資する議論を展開



大阪市北区 新本社外観（提供：グラングリーン大阪開発事業者）

取締役会の審議内容の例



本社の移転*1

- ✓ 旧本社の建て替え案との比較検討
 - BCP*2およびグローバル本社としての妥当性



JTグループ医薬事業のM&A*3

- ✓ グローバル企業への変革に向けた合理性
- ✓ 統合によるシナジー創出の実現可能性



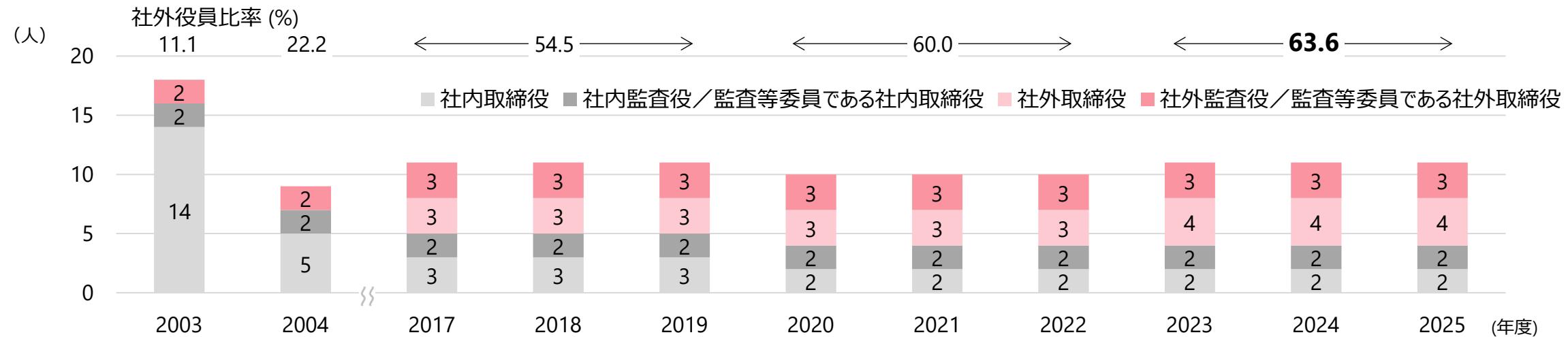
行政指導に対する対応*4

- ✓ 原因の徹底的な解明、再発防止策の実効性
- ✓ 繙続的な経過報告

Appendix

コーポレート・ガバナンス体制の変遷

ガバナンス強化のための様々な施策を推進



2000年代

- ・社内取締役を14人から5人へ
- ・執行役員制度導入
- ・社外取締役導入 (2009年6月～)
- ・指名諮問委員会・報酬諮問委員会を設置 (社外取締役が委員長、2009年8月～)
- ・監査役との意見交換会を開始

2010年代

- ・過半数が社外役員に
- ・社外取締役との対話会を開始
- ・女性取締役の登用 (2015年6月～)
- ・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、2017年10月～)

2020年代

- ・社外取締役が取締役会議長に就任 (2020年6月～)
- ・女性取締役の増員 (2020年6月～)
- ・社長のパフォーマンスレビューを実施
- ・**外国人取締役の選任によるダイバーシティの向上 (2025年6月～)**
- ・監査等委員会設置会社に機関設計を変更 (2025年6月～)