SHIONOGI
INTEGRATED REPORT 2022

SHIONOGI

誇りと決意を、今、ひとつに。

塩野義製薬株式会社

統合報告書 2022　2022年3月期

Our Group Philosophy

SHIONOGI Group Heritage

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。

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は人々が心から求める健康を追求し、これまでにない新たな価値を社会へ届けるため、
「創薬型製薬企業」から「HaaS※企業」へとTransformします。

※Healthcare as a Service：医薬品の提供にとどまらず、顧客ニーズに応じた様々なヘルスケアサービスを提供すること

グループ経営理念

シオノギの基本方針

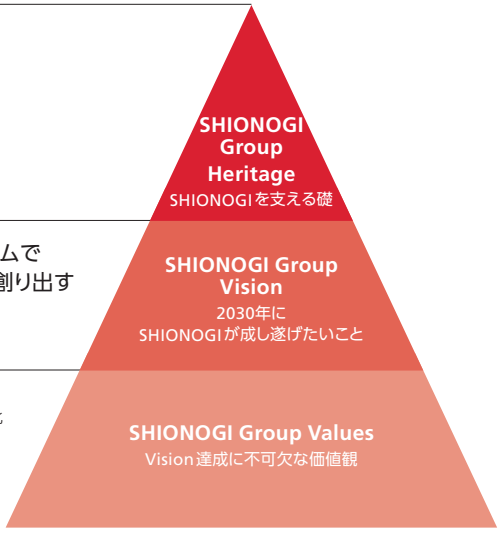
目的
シオノギは、常に人々の健康を守るために
必要な最もよい薬を提供する。

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
シオノギ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。
シオノギの人々が、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
シオノギの人々は日々の仕事と生活に益々生甲斐を覚える。
シオノギの人々の生活の仕方が益々改善せられる。
シオノギの人々の生活が益々豊かになる。

（1957年制定）



SHIONOGI Group Heritageの冒頭に記されているこの言葉は、
SHIONOGIのあるべき姿や社会的な存在価値を示すゆるぎないPurposeです。
人々の生活スタイルや価値観が不可逆的に変化していく中、
ヘルスケアに求められるニーズはますます高度化、多様化しています。
私たちの目の前にはこれまで解決できなかった様々なニーズと向き合う機会が
過去に類を見ないほど生まれています。
SHIONOGIはあらゆる人々の健康に対する願いに寄り添い、製薬企業の枠を超えて
“最もよいヘルスケアソリューション”を提供する存在へとTransformしていきます。

人々が夢見るヘルスケアの未来を目の前の現実へと変えるために。

※ SHIONOGI：SHIONOGIグループとしての総称

SHIONOGIは、グローバルに一体となり、HaaS企業として変革していくために、新しい一歩を踏み出します

誇りと決意を、今、ひとつに。

積み上げてきた「誇り」 ＋ 進化に向けた「決意」 ＝

Reliable Weight
「信頼」と「正確性」

Dynamic One Ring
ダイナミックな拡張と結束

Group Brand Logotype
安心感と信頼感を与えるデザイン
SHIONOGI

新しいブランドに込めた想い

塩野義製薬やグループ会社のグループブランドシンボルとして掲げてきた分銅マーク。分銅は「正確」「正直」「信頼」の象徴であり、SHIONOGIが常に大切にしてきたものでもあります。
今後、SHIONOGI がグループとしてグローバルに存在感を発揮し、HaaS企業への変革を加速していくために、そのグループブランドシンボルと、ロゴタイプのデザインをリファインし、SHIONOGIを 象徴するアイデンティティとして進化させました。

目次

1 Our Group Philosophy

第1章
SHIONOGIの価値創造
目指す姿の実現に向けたアプローチ

4 特集 新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の取り組み成果と学び
10 社長メッセージ
16 SHIONOGIの歩み
18 価値創造プロセス
20 価値創造ストーリー
24 リスクと機会
26 SHIONOGIのマテリアリティ重要課題
28 マーケットとパフォーマンス
30 財務ハイライト／非財務ハイライト
33 At a glance

第2章
SHIONOGIの戦略

34 中期経営計画
36 経営戦略・財務戦略
40 R&D戦略
44 トップライン戦略
48 経営基盤戦略
50 成長を支える人材の確保

第3章
SHIONOGIの革新と進化

54 感染症の脅威からの解放
58 社会生産性向上、健康寿命の延伸
60 持続可能な社会保障への貢献
62 医療アクセスの向上
66 責任ある製品・サービスの提供
68 サプライチェーンマネジメントの強化
69 人権の尊重
70 環境への配慮

第4章
価値創造・戦略遂行のためのガバナンス

72 特集 社外取締役座談会
75 コーポレート・ガバナンス
85 ステークホルダーとのエンゲージメント
86 コンプライアンスの遵守
87 リスクマネジメント

データ

90 11カ年の財務サマリー
92 連結財務諸表
97 非財務データ
98 環境データ
99 環境データに関する第三者保証
100 用語集
101 真正性表明
102 会社概要・株式情報

将来見通しに関する注意事項

本報告書において提供される情報は、いわゆる「見通し情報」を含みます。その情報は、現時点において入手可能な情報から予測した見込み、リスクを伴う想定、実質的に異なる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、金利や為替レートの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、特に既存および開発中の製品に関連した見通し情報に存在します。それらには、臨床試験の完了ならびに中止、規制当局からの承認取得、製品の安全性ならびに効果に関するクレームや懸念の発生、技術の進歩、重大な訴訟における不利な判決、国内外各国の保健関連制度の改革や法規制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。

また、既存製品に関しては、製造およびマーケティングのリスクがあり、需要を満たす能力を欠く状況、原材料の入手困難、他社との競合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。新しい情報、将来の出来事もしくはその他の事項より、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。なお、本報告書には、医薬品（開発中の製品を含む）に関する情報が含まれていますが、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。

■ 社会からの主な評価

ESGインデックスへの組み入れ

FTSE4Good

FTSE Blossom Japan

FTSE Blossom Japan Sector Relative Index

2022 MSCI ESG Leaders Indexes Constituent

2022 CONSTITUENT MSCIジャパン ESGセレクト・リーダーズ指数

2022 CONSTITUENT MSCI日本株 女性活躍指数 (WIN)

S&P/JPX カーボン エフィシェント 指数

2022 Sompo Sustainability Index

IR、サステイナビリティに関する社会からの評価

CDP SUPPLIER ENGAGEMENT LEADER 2021

2022 ESG FINANCE AWARDS JAPAN SPECIAL

2022 健康経営優良法人 Health and productivity

その他

GPIFの運用機関が選ぶ「優れた統合報告書」に選出
(2年連続：2020年度以降)

■ 社会に対するコミットメント

WE SUPPORT UN GLOBAL COMPACT

SHIONOGIは、国連グローバル・コンパクトに賛同、支持を表明しています。詳細は当社Webサイトをご覧ください。
https://www.shionogi.com/jp/ja/sustainability/ungc.html

■ 編集方針

ステークホルダー※1の皆さまにSHIONOGIの企業価値をより深くご理解いただくため、統合思考に基づいて統合報告を実施しています。

■ 対象期間

2021年度（2021年4月1日～2022年3月31日）の実績。一部、同期間以降の活動内容を含みます。

■ 対象組織

グループ会社53社（塩野義製薬株式会社、連結子会社48社、関連会社3社および共同支配企業1社）を対象としています。環境活動については、塩野義製薬株式会社の全事業所、国内の主なグループ会社および一部の指標については海外の主なグループ会社も対象範囲としています。

■ 参考ガイドライン

IIRC※2「国際統合報告フレームワーク」、「GRI（Global Reporting Initiative）サステナビリティ・レポーティング・スタンダード」、「ISO26000」、環境省「環境報告ガイドライン（2018年度版）」、経済産業省「価値協創ガイダンス2.0」

※2 IIRCは2021年6月にVRFに改組し、さらにVRFは2022年8月にIFRS財団のISSBに統合されました。

■ 各種情報開示とエンゲージメント

財務情報

IR資料室
https://www.shionogi.com/jp/ja/investors/ir-library.html

有価証券報告書
https://www.shionogi.com/jp/ja/investors/ir-library/securities-report.html

非財務情報

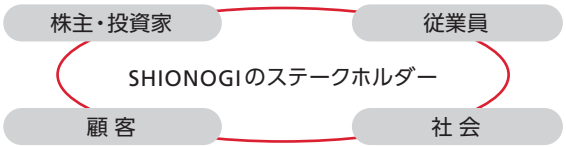
サステイナビリティ
https://www.shionogi.com/jp/ja/sustainability.html

規程一覧
https://www.shionogi.com/jp/ja/company/policies.html

コーポレート・ガバナンスに対する基本的な考え方
https://www.shionogi.com/jp/ja/company/cg/basic.html

環境に対する取り組み
https://www.shionogi.com/jp/ja/sustainability/environment.html

※1



特集

新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の取り組み成果と学び

成果

COVID-19に対する取り組み

未病・検知

- 株式会社AdvanSentinel設立による下水疫学調査サービスの提供
- 変異解析サービスの開始

予防ワクチン

- 遺伝子組み換えタンパクワクチンの研究開発
- 経鼻ワクチンの研究開発
- ユニバーサル抗原ワクチンの研究開発

診断薬の開発・供給

- 抗原検査キット製品の販売
- 新型コロナウイルス抗原検査薬および専用測定機器の販売
- 重症化診断マーカー測定キットの販売
- 新型コロナウイルスPCR検査サービスのオンライン販売

治療薬

- 抗ウイルス薬の研究開発

重症化抑制

- 重症化の抑制を目的とした医薬品の研究開発

自治体の支援

- 大阪府・東京都の保健所支援

医薬品の安定供給への取り組み

- 原料調達サプライヤーや委託先各社と連携した在庫管理
- 従業員の体調管理と感染拡大防止策の徹底

疾患情報提供

- Webサイトを用いた情報提供

事業の継続に関する取り組み

- 事業継続計画（BCP）に基づく対応
- 在宅勤務や時差出勤など「新しい生活様式」に対応した制度の導入

国際社会との協力・連帯

- 国連の「#Uniting Business to Respond to COVID-19」キャンペーンにビデオメッセージを投稿し、取り組みを紹介

トータルケアへの取り組み

感染症のリーディングカンパニーとして、世界中の人々の生命や生活、経済に大きな影響を及ぼしているCOVID-19の脅威に立ち向かうことは、SHIONOGIの使命です。COVID-19の早期終息に向け、公的機関やアカデミア、パートナー企業と連携し、検知（流行予測）から予防、診断、治療、そして重症化抑制と、COVID-19のトータルケアの観点で幅広い医療ソリューションの研究開発およびその提供に取り組んできました。特に、有効性と安全性が高く、かつ利便性に優れた経口治療薬の開発は、ウィズコロナの社会において世界中から大きな期待が寄せられています。S-217622（エンシトレルビル）のPhase3試験結果を踏まえ、国内およびグローバルでの実用化を目指し、取り組みを加速していきます。また、予防ワクチンは、初回免疫および追加免疫の両適応取得を目指し、既存ワクチンとの比較試験を含む複数の後期臨床試験を進展させることができました。申請に必要なデータならびに生産体制が整い次第、速やかに承認申請を行う予定です。さらに、流行予測に関する取り組みでは、株式会社島津製作所と株式会社AdvanSentinelを設立し、下水モニタリングの社会実装に向けて大きな一歩を踏み出しました。このほか、感染の有無だけでなく、重症化リスクのある方を予測する診断薬・キットの提供も開始することができました。重症化を抑制する治療薬候補の開発については、パートナー企業においてPhase2試験が進行中です。

SHIONOGIだからできたこと

SHIONOGIは創薬型製薬企業として、社会や患者さまの困りごとを解決することを最優先に、日々創薬活動に取り組んでおり、自社創薬比率は73%（2022年3月時点）を誇ります。特に低分子創薬は私たちが長年にわたり培ってきた強みです。たとえば、抗HIV薬「テビケイ」の情報は抗インフルエンザウイルス薬「ゾフルーザ」の化学構造変換に活かされており、そのゾフルーザ創製で得た知見は、今回のCOVID-19治療薬S-217622にでも大いに活用されました。さらに、S-217622の基本骨格は、慢性咳嗽治療薬として開発を進めているS-600918の構造も利用しているなど、これまでにSHIONOGIが積み上げてきた抗ウイルス研究と低分子創薬の経験を集結させることで、これほどのスピード感を伴った有望化合物の創製を可能にしました。化合物の薬効評価においても、長年にわたり集積してきた菌やウイルスをライブラリとして保有し、化合物ライブラリとの掛け合わせで効率的に活用することができる体制を整えています。また、日本基準ではバイオセーフティ・レベル3となる研究室で、トレーニングを重ねた者以外は携わることができないウイルスを取り扱っており、研究者の裾野の広さもSHIONOGIの強みです。これらが今回の挑戦をスピード感をもって推進することができた要因と考えています。

社会の安心・安全の回復への貢献

パンデミックの早期終息による社会の安心・安全の回復に貢献することこそが、私たちができる真のSDGsへの貢献だと考えています。S-217622のPhase3試験において、良好な結果が得られた際には、重症化リスクのない方も含めてCOVID-19患者の早期治療を実現する治療薬として、安心して暮らすことのできる社会を取り戻すことに貢献できると信じ、SHIONOGI一丸となって取り組みを進めています。

いかにして

SHIONOGIは感染症のリーディングカンパニーとして、公的機関やアカデミア、パートナー企業と連携し、COVID-19の治療薬の開発に取り組んでいます。かつてないスピード感で刻々と変化する状況に合わせて創薬から臨床研究、承認申請へと進み、1日も早く患者さまへ治療薬を届けられるよう、流通体制を構築しています。

創薬疾患研究所長
(当時:医薬研究本部　研究プロジェクトマネジャー)
佐藤 剛章

リスク覚悟で挑んだ目標「6ヵ月で臨床入り」

研究プロジェクトマネジャーは、研究テーマで見出されたリード化合物(開発候補の前身となる化合物)や構築した創薬ロジック(評価方法など)をもとに、開発候補化合物の選抜評価を進めるガイド役です。通常の創薬では3〜5年はかかるプロセスを、本プロジェクトではリソース投入による本格的な創薬開始から「6ヵ月で臨床入り」という異次元のスピードが求められました。今までのステップ・バイ・ステップの進め方では到底間に合わず、探索的な化合物評価で一定のクライテリアを満たした化合物を早々に最終試験(GLP試験)に進めるため、必要な原薬についてはリスクテイクして製造する意思決定を行う必要がありました。臨床開発決定までは、ここに書き尽くせない難局の連続でしたが、「必要最小限のアクションに絞り込み、リスクテイクして進める」という大方針のもと、社長ー本部長ープロジェクト間の密な戦略設定、「低分子×感染症創薬の強み」を基盤に研究所が一丸となって取り組んだこと、そしてCOVID-19の国難に対し、「オールジャパン体制で取り組みましょう」という私からの無茶な依頼を快諾してくださった外部取引先の方々の協力のおかげもあり、S-217622の早期創出を実現することができました。

製剤研究所
五味 真人

服用しやすい製剤を1秒でも早く患者さまのもとへ

短期間で目まぐるしく変わる開発状況に対応しながら、前例のないスピードでの製剤開発にチャレンジしました。幅広い臨床用量に対応可能な複数用量の処方設計、シームレスな商用生産の垂直立ち上げを可能とする製法設計、短期間で最大限の使用期間を設定するための薬事戦略の立案などにより、製剤開発開始からわずか10ヵ月で製造販売承認申請および製剤の商用生産化(2021年度内で100万人分の供給体制構築)を完遂しました。また、先行する他社品に対して競争力のある付加価値の高い製剤の供給のために、錠剤の小型化にも果敢に取り組みました。その中には、辛酸をなめる経験もありましたが、1日も早く治療薬を患者さまのもとへ届けるという使命のもと、チーム全員が一丸となり、改善の手立てを迅速に打ち立て、課題を克服しました。本製剤をグローバルに提供し、世界中で困っている患者さまを救うこと、これが次なる私たちの使命です。

開発プロジェクトリーダー
臨床開発部
柘植 優子

「オールSHIONOGI」で世界的使命に挑む

研究本部が「感染症のSHIONOGI」の威信に賭けて創製した開発化合物S-217622が2021年7月に臨床入りしました。この時点で実用化された経口のCOVID-19治療薬は存在せず、未曾有のパンデミックを制圧するために簡便に広い対象に処方できる革新的経口治療薬が求められていました。ここから、日本の、そして世界の患者さまにS-217622を最速で届けるため、開発プロジェクトの闘いの日々が始まりました。本開発は社会的責務であり、組織の垣根を超えて「オールSHIONOGI」体制で1日も早い承認取得を目指しました。毎日欠かさずプロジェクトメンバーや経営層との議論を重ねる中で、全社の一体感とそれによる強力な推進力を感じていました。各人がベストを尽くし続けた結果、Phase1開始から約7ヵ月という短期間で承認申請を達成できたと考えています。実施中の臨床試験も力を抜くことなく最後まで走り抜き、正式承認取得を目指しています。

薬事部
牧野 泰宏

前例のないスピードでの承認申請への挑戦

COVID-19パンデミックという有事に対して、1日も早く社会、医療従事者、患者の皆さまにS-217622をお届けすることが私たちの使命です。1日も早くとはいえ、医薬品として安全性・有効性が確かなものをお届けするという点では、従来の医薬品と変わりありません。申請前の時点で、審査や調査などに関わる様々な課題に対する解決策を模索し、対応できるかが重要であり、当局との密なコミュニケーションを通じて、早期から課題解決に迅速に対応する必要がありました。2021年10月から当局へ関連資料の提出を開始、条件付き承認制度を活用して2022年2月に申請し、2022年5月に緊急承認制度に切り替えました。Phase3試験の進捗状況を踏まえ継続審議となりましたが、引き続き当局と協議しながら、1日も早く治療薬をお届けできるよう取り組んでいきます。

シオノギファーマ株式会社
技術開発本部
岩木 雄大

スピードとともに追求した「品質」

Phase1試験の結果が出ていない段階で、4ヵ月後には商用生産体制の構築を完了させ、初回生産を実施できる状態を目指すということで、本プロジェクトは従来では考えられないスピードでの対応が必要でした。製剤用量や包装容量、製品名など様々なことが決まっていない状況の中、一方でGMP（医薬品の製造管理及び品質管理の基準）に準拠した適切な生産体制の構築を進めるという非常に高いハードルをクリアするため、数多くの課題を組織横断的に共有・協議し、スピーディに意思決定・実行を進めました。また、科学的根拠に基づき医薬品の品質を保証するための効率的なバリデーション戦略を立案するなど「既成概念を打破」しながら、これまでの経験と技術を活かし、シオノギファーマが全社一丸となって全力で取り組むことで、最速での商用生産体制構築を実現することができました。

ニュープロダクトプランニング部
田中 伸明

患者さまへ速やかに確実に「届ける」ために

1日も早く患者さまへS-217622を届けるという研究、開発プロジェクトチームの使命を、コマーシャルチームである私たちも一体となり共有し、流通体制の構築を進めてきました。オミクロン株への遷移や経口治療薬の登場など、社会環境やニーズが刻々と変化する中、その変化にしなやかに対応しながら、流通体制を最速で構築することが求められました。承認後に必要となる患者登録システムの構築については、これまでに培った「ビバンセ」や「オキシコンチン」の処方登録システム構築の経験・ノウハウを最大限に活かすことで、着手からわずか3ヵ月で必要な要件を搭載したシステムの構築を実現することができました。その後も刻々と変化する状況に対応するため、その都度必要な対応を追加し、機能拡充を行うなど、チームの力を結集し、最速でS-217622を提供開始できる体制構築を現在も進めています。

ここから学ぶ

2020年のパンデミック発生以来、SHIONOGIは大胆なリソースシフトも行いながら、COVID-19のトータルケアの実現に向け、各種ソリューションの開発に最優先で取り組んできました。治療薬に関しては、異次元のスピードで研究開発ならびに生産体制の構築を推進し、2021年7月の臨床試験開始後、わずか7ヵ月余りで国内製造販売承認申請を行いました。この特別な環境下における経験から、SHIONOGIは様々な学びを得ました。

SHIONOGIが学んだこと

イノベーションを起こす力の重要性

新薬が発売されるまでに10年、15年という歳月を要すると言われる製薬ビジネスにおいて、パンデミックは既成概念を一瞬にして打ち破りました。有事におけるリスクをとったスピード重視の進め方や、効果と安全性面の見極めに必要な意思決定・判断力の進化はこの経験なくして得ることはできませんでした。すでに、この有事の研究開発の進め方の一部を、平時におけるSOP（業務手順）へ置き換え、COVID-19以外の取り組みにも展開し始めています。また、グローバルを見渡しても、有効性と安全性でエビデンスが示され、かつ簡便に服用できる経口治療薬の上市に至った製薬会社は現時点で2社しかなく、3社目に最も近い存在となっていること、何より先行の2品とは異なり、より幅広い患者さまにお使いいただけるような開発に挑戦していることからも、SHIONOGIが高いレベルで薬を創るケイパビリティを有していることを再認識することもできました。そして世の中の困りごとを解決したいとの想いを“モノ創りの力”に転化し、イノベーションを起こし続けなければ、SHIONOGIが社会とともに存在し続ける価値を示せないことを改めて認識する機会ともなりました。

自らの手でグローバルに届ける決意

COVID-19治療薬の開発において、先行した2社と薬の種となる化合物を生み出すまでの差はわずか数ヵ月であったにもかかわらず、上市時期にこれだけ大きな差が生じた理由は何か、私たちは考えなければなりません。開発実施国の違い、臨床試験実施時の流行株の違いなど様々な原因を特定していますが、その中の1つとして「グローバル展開へのこだわりの不足」が挙げられます。これまでSHIONOGIはドルテグラビル関連製品やゾフルーザなど、世界でも注目される薬剤を創出しながらも、グローバル展開の多くをパートナーに依存してしまっていました。海外はパートナーに任せる意識が過度に働くと、最速、最適な解を見出すための選択肢を狭めてしまいます。今後は各国の政府や規制当局との交渉も含め、SHIONOGIが創り出した自信ある薬剤を私たち自身の手でグローバルに届けることにこだわり、自らが汗をかくところ、パートナーに任せるところを明確にしてグローバルヘルスへの貢献に取り組んでいきます。

サステイナブルな感染症ビジネスモデルの追求

今回のパンデミックは、SHIONOGIがこれまで感染症ビジネスを継続し続けることができた理由と、今後もサステイナブルに感染症ビジネスを継続する上で対峙しなければならない課題を明確にする機会を与えてくれました。これまで感染症ビジネスを継続することができていた理由の1つとして、HIVに代表される慢性感染症薬を扱ってきたことが挙げられます。慢性感染症は急性感染症とは異なり、長期にわたり治療を継続しなければならないため、収益の安定的な確保が期待できます。一方、季節性のインフルエンザに代表されるように急性感染症は収益が流行の有無に大きく左右されることから、たとえ革新的な新薬を上市できたとしても、ゾフルーザのように収益が3期連続で予想を大幅に下回ることもある、極めて難しいビジネスです。今回のパンデミックで世界が再認識した通り、社会・経済の安定にとってなくてはならないビジネスであることから、今後も感染症のリーディングカンパニーとして、重要課題（マテリアリティ）に特定している“感染症の脅威からの解放”に取り組み続けるためには、本疾患領域における新たなビジネスモデルの構築が急がれます。

■ 2022年度以降のSHIONOGIの目指す姿

2021年度　**パンデミックという特別な環境下での学び**

- 大幅なリソースシフトやプロセス変更により、異次元のスピードで研究開発や生産を推進
- 業界を通じた政策提言

2022年度～　**持続可能な感染症ビジネスモデルの構築**

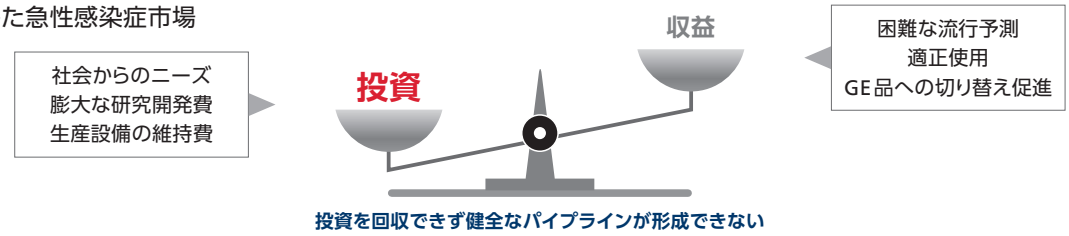
- コロナ禍で培ったスピードと意思決定の高度化、効果的なリソース配分による世界トップレベルの創薬
- ワクチンビジネスのさらなる強化
- 感染症ビジネスのグローバル展開

パンデミックの経験を活かし、目指す姿の実現に向けギアを落とすことなく力強く推進

感染症ビジネスの難しさ

世界の急性感染症市場に目を向けると、他の疾患領域と比較し市場の予見性が低いうえ、新たな耐性菌／ウイルスの発生を防止するための適正使用の観点で、より強力な薬剤は他の薬剤が有効ではない場合にのみ使用されるなどの理由で、薬の開発に成功しても投資回収ができずに破産、買収されるというケースを目にします。大手製薬会社でさえ、莫大な研究開発費や生産設備の維持費に対する回収ができないことを理由に、次々と市場から撤退しています。こうした状況が続けば、投資が乏しい感染症領域で研究をする専門人材も減少し、市場はますます活力を失うという負のスパイラルが拡大します。感染症への対処は、社会にはなくてはならない取り組みですが、製薬会社にとっては極めて厳しいビジネスモデルと言わざるを得ない状況です。

■ 崩壊した急性感染症市場



Big Pharmaが抗菌薬市場から撤退

- アストラゼネカ社が低分子抗菌薬ビジネスをファイザー社に売却（2016年）
- サノフィ社が感染症部門と従業員100人をEvotec社に移管（2018年）
- ノバルティス社が抗菌薬研究から撤退（2018年）

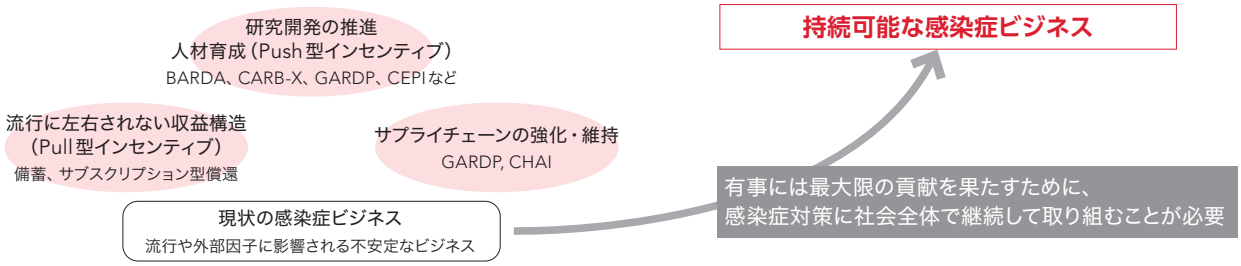
小規模企業の破産、買収

- Achaogen社が2018年7月のplazomicin承認から1年以内に破産申し立て（2019年4月）
- Melinta Therapeutics社が破産申し立て（2019年12月）
- La Jolla Pharmaceutical社がTetraphase Pharmaceuticals社を2018年8月のeravacycline承認後に買収（2020年7月）

感染症ビジネスモデルの構築、そしてHaaSへ

SHIONOGIでは、サステイナブルな感染症ビジネスモデルを構築するため、安定した収益により健全なパイプライン形成が可能な「慢性感染症」「ワクチン」と収益性予測は難しいものの、なくてはならない「急性感染症」の取り組みを組み合わせ、トータルとしてサステイナブルな感染症ビジネスを構築していくことを考えています。このビジネスモデルを機能させるためには、やはり急性感染症ビジネスをいかにマネジメントしていくかが重要な課題となりますが、これは一企業だけで解決できる問題ではありません。COVID-19をきっかけに、G7の国々を中心に、薬剤耐性（AMR）を含む国際保健の脅威に対する備えを強化することの重要性を改めて確認し合うなど、国際社会の問題として解決に向けた検討が加速し始めました。さらに日本においても、「骨太方針 2022」策定に対する提言として、抗菌薬研究開発における持続的なイノベーションの確保を目指すためのインセンティブ制度を早期に構築することが明記されるなど、社会全体として“備えの強化”に向けた動きが加速し始めています。サブスクリプションモデルや備蓄に代表されるPull型インセンティブに加え、研究開発を推進するためのサポートであるPush型インセンティブによりパイプライン形成を促進する仕組みを充実させることで、感染症市場の安定性を保つことができ、結果として新たなパンデミックへの備えの強化にもつながっていくと考えています。もちろん、インセンティブを受けた企業は、有事の際には最大限の貢献を果たせるよう、提供する薬剤や対応する人材も含め、常に準備をしていなければなりません。企業だけでなく、社会全体で感染症に継続して取り組む体制が必要不可欠であり、パンデミックを繰り返さない、あるいは被害を最小限にするための感染症のトータルケアを実現できるプラットフォームの確立と、安定的なビジネスモデルを構築することで、社会とともに持続的に成長できる企業を目指していきます。

■ 持続可能な感染症ビジネスの構築に向けて



社長メッセージ

代表取締役会長兼社長

手代木　功

HaaS企業への変革を目指し、感染症を中心とするTransformationの具現化へ、ギアを落とすことなく力強く推進していきます。

2021年度のビジネスの振り返り

はじめに、今も全世界で感染者が後を絶たない新型コロナウイルス感染症（COVID-19）により亡くなられた方々に謹んでお悔み申し上げるとともに、罹患された皆さま、後遺症にお悩みの皆さまの1日も早い回復を心よりお祈り申し上げます。また、繰り返される流行の波に立ち向かい、患者さまのケアと感染拡大の防止、医療体制の維持に尽力されている医療関係者をはじめとする多くの皆さまには心から敬意を表します。

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」ことを基本方針（SHIONOGI Group Heritage）としてヘルスケアの発展に貢献してきました。2021年度は、引き続き社会からの強い要請に応えるべく、COVID-19へのソリューションを国内、そして世界中のあらゆる人々へお届けするために、全社一丸となって取り組みを進めてまいりました。現時点において、治療薬もワクチンも実際の提供には至っておらず、社会や株主の皆さまからのご期待に十分に応えることができていない現実を重く受け止めています。一方で、会社として多くの経営資源を投入し、リスクをとって進めてきたからこそ得られる学びや、様々なプロセスの変更など、会社としての進化があったことも事実です。

まず、治療薬であるS-217622（エンシトレルビル）は、2021年5月に非臨床試験に着手し、同年7月には臨床試験を開始しました。そして、そこからわずか7ヵ月後の2022年2月にPhase2b試験までの結果をもって国内での承認申請を実施するに至りました。もちろん、これは緊急性を鑑みた条件付き承認制度（現在は新設された緊急承認制度）のもとでの審査を希望する、いわば仮の申請であり、審査期間中においてもPhase3試験を加速させ、2022年7月にはPhase2/3試験トータルで2,900例を超える症例の登録を完了しています。通常、新薬の研究開発には9～17年かかると言われる中、標的とする3CLプロテアーゼに対する創薬研究の開始からPhase3試験の登録完了まで約2年という、まさに前例のないスピードで商用生産の準備も含めてプロジェクトを進展させることができた点は、大きな成果であると自負しています。途中、感染第5波が収束し感染者がほぼゼロとなってしまう、また第6波では医療機関が逼迫して、治験どころではない、といった苦しい状況に直面する中で、症例集積の加速に向けて医療機関や自治体からの協力獲得に奔走し、オンラインサービスに強みを持つ異業種の力もお借りして、我が国初のホテル治験、在宅治験を自ら立ち上げた実績は、今後も感染症の脅威に挑み続けるSHIONOGIにとって貴重な財産となりました。

予防ワクチンであるS-268019についても、多くの困難や環境の変化に対して適切に対処し、ケイパビリティを蓄積した1年でした。グローバルでmRNAワクチンが行き渡り、従来の発症予防効果を大規模臨床試験で検証することが困難となる中、代替評価法の必要性を日本から発信していただくべく、関係省庁や規制当局との意見交換を繰り返した結果、2021年9月に薬事規制当局国際連携組織（ICMRA）にて、ワクチン接種後の中和抗体価を発症予防効果の代替指標とする方針が示されました。国産ワクチンの可能性をつなぐという点で、官民が一体となった重要な成果であったと考えています。並行して、ベトナムをはじめとするアジア各国と大規模臨床試験の実施協力について協議できたことも次のパンデミックへの備えとして大きな一歩となりました。一方で、SHIONOGIは2021年7月にそれまで評価してきた製剤からの切り替えを決断しました。前述の代替指標として中和抗体価がより重視されることを見据えての変更ですが、「有効性と安全性のバランス」を図りつつも、発生する開発の遅れをいかにして挽回するか、それぞれのバリューチェーンが同じベクトルで侃々諤々の議論が行われました。それらに対応し、ここまで進めてくれた姿に会社としての成長を感じています。後発になればなるほど追加接種試験や小児、高齢者の症例集積など、国内申請の前に求められる試験は増えていきますが、現在実施中の複数の最終試験で良好な結果が得られつつあります。製造のスケールアップに課題を残しているものの、申請まであと一歩というところまで進めることができました。SHIONOGIにとってワクチンの開発は初めてではあるものの、中長期的なコア事業に育

社長メッセージ

成できるよう、本開発を必ずや成功させ、変異株への対応や他の疾患への展開、経鼻ワクチンなどの新たな技術の拡充につなげていく所存です。

感染の流行状況や変異株の出現などをモニタリングするために立ち上げた下水疫学調査については、2021年6月よりサービスを開始しました。2022年初旬には、下水モニタリングをはじめとする公衆衛生上のリスク評価を目的として、島津製作所との合弁会社であるAdvanSentinelを立ち上げ、社会インフラとしての定着に向けて順調なスタートを切っています。

これらの活動を通じて再認識したことは、「人々や社会の困りごとを解決したい」「何としても届けたい」想いこそが人と組織を育て、そして世界で競争力のあるイノベーションを生みだすということです。SHIONOGIはこの2年間で積み上げた努力や培った経験、イノベーションをワクチンおよび治療薬などのソリューションに反映し、皆さまに1日も早くお届けできるよう、引き続き強い意志を持って最優先で取り組みます。

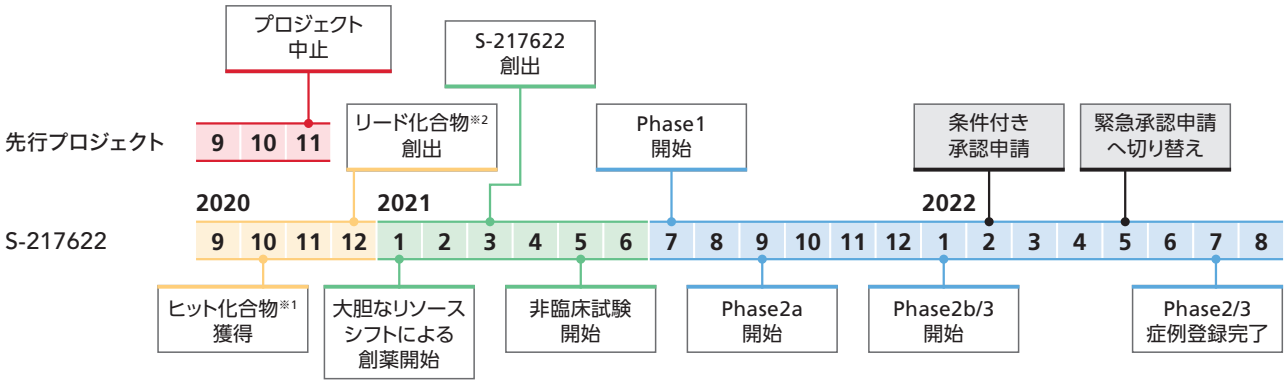
業績に関しては、COVID-19治療薬、ワクチンの開発のための集中投資により、SHIONOGIの歴史始まって以来最高額の研究開発費を投じましたが、その中でも売上収益ならびに各種利益はいずれの項目も目標を超過し、3年ぶりに増収増益に転じることができました。積極的な研究開発投資を行いつつも業績予想を達成したという点では、一定の責任を果たすことができたと考えています。一方、業績の貢献にはドルテグラビルの特許侵害訴訟の和解に伴う一過性の収入など特殊な要因も存在しており、自らでコントロール可能な国内事業、海外事業といった、いわゆるベースビジネスの拡大による成長という点には引き続き課題が残ります。COVID-19関連製品やその他の成長ドライバーに資源を投下し、増収増益トレンドを中期経営計画「Shionogi Transformation Strategy 2030 (STS2030)」で掲げた目標に向かって力強く継続・拡大していけるよう、鋭意努力を重ねていきます。

COVID-19パンデミックからの学びと今後の方向性

"困りごと"からスタートする会社へ

近年の社会環境やステークホルダーのニーズは変化のスピードが非常に速く、かつ多岐にわたっています。COVID-19のパンデミックはその流れを大きく加速させました。治療薬への期待を例に挙げても、ワクチンの普及に伴い重症患者向けから軽症患者へ、重症化リスク因子のある患者さまからリスクの有無を問わない幅広い患者さまへとニーズは変化し続けています。SHIONOGIの前中期経営計画における反省材料の1つとして認識している「新製品群の伸び悩み」は、会社として"効果や安全性に優れ、相対的に価格を安価に設定できる低分子医薬品"であれば選んでいただけるだろうとの、いわば「プロダクトアウト」の思考が存在していたと捉えています。しかし、一定期間特許で保護される医薬品とて、その考え方では通用しない時代に突入したことは明らかです。ステークホルダーの皆さまから選んでいただける製品・サービスを将来

■ COVID-19治療薬研究開発タイムライン



※1 ヒット化合物：
化合物ライブラリのスクリーニング試験で見出された活性化合物のこと
※2 リード化合物：
ヒット化合物の活性がin vivo評価などでさらに向上した化合物のこと。
活性、溶解度、安定性、薬物動態、安全性などを化学合成によりさらに改善する基になる化合物

にわたって提供し続けていくためには顧客・社会の困りごとに寄り添い、今存在しているニーズのみならず、10年後、20年後のヘルスケアニーズを予測して事業活動に取り込み、それらを満たす新たな価値を顧客・社会に提供し続けなければなりません。そのためには、上述した“困りごとに応えたい”とのマインドに加えて、困りごとの本質を見極める新しい視野とその解決策を導くためのケイパビリティの獲得に貪欲な組織と従業員の育成が急務であり、人材強化の仕組みを見直しているところです。

変えてはいけないこと、変わり続けていかなければいけないことの見極め

今回のパンデミックは、私たちに本当にたくさんの変化をもたらしました。その中には将来に向けて「変わらなければならなかったことが加速して私たちの目の前に現れたもの」と、一時的に現状がそうなっているだけで、「少し形は変えるにしても、必ず戻ってくるもの」の両方が存在します。大切なことは、何が新しい日常（ニューノーマル）で、何は変えられない、変わらない価値なのかを見極めることです。たとえば、COVID-19のパンデミックを機にプロセスの見直しが進み、一気に加速した医薬品の研究開発スピードは、すでに不可逆的な変化としてグローバル標準になりつつあります。SHIONOGIもこの緊急事態下において、これまでの概念を超えるスピードで研究開発を進めてきましたが、今後は今回の学びや経験を、いかに他の品目やプロジェクトに適用して、仕事のやり方をグローバル水準に引き上げていくかが試されています。新しい価値を創り出すサイエンス力と患者さまの安全性という、変えてはならないものを常に意識しつつ、それを1日も早く世界に届けることに対して、変化を恐れずにリスクをとって進化し続ける企業でなければ淘汰される時代に突入したと強く認識しています。

意思決定の高度化

取り巻く環境やニーズの変化にスピーディに対応しながら、事業活動を通じて顧客・社会に新たな価値を提供し、持続的に成長していくためには、迅速かつ高度な意思決定が求められます。SHIONOGIでは、2020年より意思決定の高度化を図る仕組み（SHIONOGI決裁システム2020:SAMS）を導入し、「いつ、どこで、誰が、何を、どのように決めたのか」という業務プロセスを完全に透明にした上で記録に残し、その決められた施策の実行についてトレースが可能な仕組みを構築しました。この透明化されたプロセスの要となるマネジャー層の強化継続に加え、世界で最も先進的な会社やそのオペレーションとの比較を行うことで、透明性（Transparency）と追跡可能性（Traceability）を高めながら、グローバルに戦える会社へのTransformを進めています。

2022年度以降は、SHIONOGI Group Visionで掲げた「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」を達成するための戦略であるSTS2030の実行を通じて、HaaS企業を目指す取り組みを加速していきます。2022年度に関しては、COVID-19治療薬、予防ワクチンを提供することで、パンデミックの早期終息に貢献するとともに、SHIONOGI Group Visionの実現に向けた歩みを着実に進めていきます。

中長期の成長戦略について

COVID-19パンデミックが長期化する中、米中貿易摩擦、中東情勢の悪化、ロシアによるウクライナ侵攻など世界の「秩序」が大きく変化し続けています。それぞれの地域が将来に向けてどのように特徴を出していくのか、言い換えれば、質的／量的にどのように「成長」していくのか、皆が模索しています。そしてこのような世界の変化は今後も起こり続けることでしょう。その上で、10年後、20年後を予測しながら、どのようにSHIONOGIの次のステージを描いていくのか、常に意識しておかなければなりません。

これらの外部環境の変化から、重点領域である感染症と精神・神経疾患は、平時以上に有事に際して人類が考えておかなければならない疾患領域であることを再認識しました。感染症薬へのニーズの高さは言うまでもありませんが、COVID-19や世界情勢の悪化により、多くの方が精神・神経疾患に悩まされています。その一方で、これらの疾患は全くと言ってよいほど根本的なソリューションが存在せず、今なお高いニーズが残されています。また、将来に向けての予防医学としてのワクチンは、治療薬が疾病をお持ちの方を対象にしているのに対して、多くの場合「健康な人を対象としている」点において、今後も社会にとって必要なヘルスケアソリューションとして成長していくだろうと考えています。さらに、遠隔／オンライン診療（エムスリー社との合弁会社であるストリーム・アイ

社長メッセージ

社が提供）への参画や、平安グループとの中国／東南アジアをスコープにした合弁事業は、今後のSHIONOGIにとって極めて重要な戦略あるいは成長ドライバーになると考えています。

今回のパンデミックにより社会の変化は大きく加速しましたが、STS2030の前提はこうした世界の変化をある程度先取りした、方向性の一致する戦略であると自負しています。すなわち、SHIONOGI Group VisionやSTS2030に則り、HaaS企業を目指して取り組みを進めることで、この大きな環境変化にもしなやかに対応できると確信しています。COVID-19がもたらす変化に果敢に対応してきた結果として、SHIONOGI Group Visionに向かう道筋がより明確になってきていることから、STS2030の次のステップへの進化を見据えて、計画のupdateについて検討を進めています。

感染症ビジネスモデルの構築

多くの製薬企業が感染症領域から撤退する原因は明らかであったにもかかわらず、取られる施策は新薬の創出に主眼を置いたPush型インセンティブが中心であり、感染症ビジネスを取り巻く課題への理解や対策は不十分でした。個社の努力のみで解決する問題ではないものの、SHIONOGIがこの領域で貢献を続けていくためには、サステイナブルなビジネスモデルの構築が必要不可欠となります。一口で「感染症」と言っても、これまでの取り組みは治療が中心でした。しかし、感染症の脅威から「人々を救う」とともに、パンデミックにより痛んだ「社会を救う」、「次の脅威に備える」という観点で、感染症という疾患を検知（流行予測）から予防、診断、治療、重症化抑制までトータルで捉え、その困りごとに対するソリューションを考えなければ、社会課題を真の意味で解決することにはなりません。

慢性、急性、ワクチンの3つの柱

収益性が低いと言われる感染症領域でサステイナブルなビジネスを構築するために、今後は、慢性、急性、ワクチンの3つの柱を明確に意識しながら取り組みを進めていきます。収益性が低い感染症ビジネスであっても、3つの柱に分けてポートフォリオを考えることで、サステイナブルなビジネスを構築できると確信しています。そのためには、HIV感染症などの慢性感染症やワクチンで安定した収益を確保しながら、COVID-19やインフルエンザ、AMRなどの急性感染症についてはサブスクリプション型償還モデルや備蓄に代表されるPull型インセンティブと研究開発を推進するためのサポートであるPush型インセンティブをバランスよく活用していくことが重要です。それにより、売上に多少の変動こそあっても事業として継続できるようなモデルを構築することで、トータルでサステイナブルな感染症ビジネスを構築できると考えています。

感染症ビジネスのグローバル展開

これまでは、グローバル展開に関してはドルテグラビルやゾフルーザなど、パートナーが中心となって進めていました。今後は、各国政府との交渉を含めてパートナーに担っていただいていた役割についてもできる限り自分たちでやっていこう、新興国へもSHIONOGIの製品を自らで届けようという方針を打ち出しました。もちろん、今後もSHIONOGIにできないことや効率的ではないことについては、外部パートナーと協業して互いの強みを活かし合う方向性について変わりはありません。低・中所得国へのセフィデロコルのSHIONOGI単独での提供は現時点では難しく、GARDP、CHAIと協業しながら、自らも汗をかいてグローバルヘルスに貢献する道を選択しました。一方で、今回のCOVID-19の経験から、SHIONOGI自身で対応できる範囲が拡大してきたこともあり、できることはで

きる限り自力で行うことで、得られるリターンも含めて価値を最大化できるよう取り組んでいきます。

精神・神経疾患などの領域でのHaaSモデルの実現

もう1つの重点領域である疼痛を含む精神・神経疾患領域においても、患者さまや社会の困りごとに目を向け、医療用医薬品にとどまらないサービスの提供を目指したいと考えています。

精神・神経疾患は、原因の特定が難しいものが多く、様々な治療選択肢があるにもかかわらず、アンメットメディカルニーズの高い領域と言われています。症状は患者さまごとに異なるため、画一的な治療で最大の効果を得ることができません。様々な疾患が複雑に合併しているケースにおいても客観的に、かつ早期に診断できる技術・手法の確立が求められており、疾患背景や症状に応じた個別最適な治療やサービスの提供を目指していく必要があります。たとえば認知症は、記憶・学習、言語能力、判断能力などの認知機能が障害されることで、患者さまご本人のQOL（Quality of Life）が低下するだけでなく、介護者の肉体的、精神的、経済的負担にもつながり、社会に与える影響も甚大ですが、既存治療法に対する満足度は決して高くはなく、新たなソリューションの提供が長らく求められています。SHIONOGIでは、治療薬の開発に取り組むだけでなく、認知機能の改善を目指し、たとえば脳の特定のリズム活動（ガンマ波）を強める可能性のある「音」を用いて、生活に溶け込んだ形で自然五感を刺激することによって認知症ケアを実現できないか、パートナーとともに共同研究を始めています。

このほかにもADHDや睡眠治療、脳波測定のアプリといった、医薬品にとどまらないソリューションをパートナー企業やアカデミアの方々と共同で開発を進めるなど、ヘルスケアサービスの拡充や社会環境改善に資する取り組みを行うことで、誰もが自分らしく、生き生きとした生活を送ることができる社会の実現に貢献していきたいと考えています。

ビジネスモデルの実現に向けて

組織の進化と人材の成長

ビジネスモデルが明確となり、「達成したいこと」がはっきりしてくるにつれ、グローバルな競争の中で、SHIONOGIとして保有するべき能力やマインドも明らかになってきています。ニーズの変化に合わせ、新たな能力開発ももちろん必要ですが、今後のSHIONOGIにとって最も大切なのは、世界と戦っていくために自らの強み、専門性を高め続けることであり、これは組織においても、グループの従業員一人ひとりにも言えることです。世界的な競争力があると言えるほど日々鍛錬できているかを相互に問いかけながら、強みを磨き続け、他社・他産業から選ばれる「協創の核」となるべく、組織の進化と人材の成長に取り組んでいきます。

ステークホルダーの皆さまへ

SHIONOGIは、2022年7月1日に新たなグループブランドの構築とグループブランドマークの制定を公表しました。これは、SHIONOGIがイノベーションを追求し、ヘルスケアの未来創造に絶えず挑戦し続け、社会課題の解決にグローバルで貢献できる企業として、さらなる進化・成長を社内外に示すことが目的です。新ブランドシンボルには、変えてはいけないこと、すなわち守り抜かなければならないこと、それから、変わり続けていかなければいけないこと、すなわち進化していかなければいけないこと、その2つの想いが込められています。変化には痛みや抵抗が伴いますが、脱皮して新しく生まれ変わる、しかし、大切なものは絶対に守り続ける、その想いをSHIONOGIグループ全体で共有し、楽しみながらTransformしていきます。前述の通り、私たちはこのタイミングでSHIONOGIの製品やサービスを、新興国へも自らお届けしていこうという決意をしました。決してたやすいことではないかもしれませんが、SHIONOGIが真にグローバルで価値を提供し、世界中のステークホルダーの皆さまに将来にわたって必要とされる企業として認識いただけるよう、今後も変革への挑戦を続けていきます。引き続きのご指導、ご支援をよろしくお願いいたします。

SHIONOGIの歩み

時代とともに世界も、そしてSHIONOGIも大きく変化してきましたが、その一方で、SHIONOGIは創業時の精神を忘れることなく、いまも創業の地である大阪の道修町に本社を構えています。明治・大正・昭和・平成・令和の5時代にわたる環境の変化に対応し、発展してきたSHIONOGIの歴史をご紹介します。

1870 › 1900 › 1910 › 1940

沿革

1878
創業
薬種商を営む父・吉兵衛のもとで商売を学んだ塩野義三郎は、1878年3月17日、24歳の誕生日を機に独立し、大阪の道修町3丁目12番地に薬種問屋「塩野義三郎商店」を創業しました。

創業者
塩野 義三郎

1886
和漢薬から洋薬へ
当時、西洋の医薬品は横浜や神戸にある外国商館経由で流通していましたが、貿易実務に通じていない薬種問屋が外国貿易商の言い値で商品を買い取っていたために高値がついていました。義三郎は、いち早く英語に堪能な実務経験者を招き入れて海外から直接医薬品を輸入し、庶民でも手の届く価格での販売を実現しました。

1909
分銅マークを商標登録
信用と信頼は経営の必須条件といわれます。塩野義三郎商店も創業以来、信用と信頼が最大の“資本”でした。SHIONOGIのグループブランドシンボルは、薬を天秤で量る際に使用する「分銅」に由来しています。分銅は、「正確」「正直」「信頼」の象徴であり、常に正確を追求するSHIONOGIの願いを表しています。

江戸時代の分銅

（2022年7月から）
SHIONOGIの
グループブランド
シンボル

1910
塩野製薬所を建設
新薬製造を事業として本格的に発展させるべく、大阪府西成郡（現在の大阪市福島区）に製薬工場「塩野製薬所」を新たに建設します。SHIONOGIが名実ともに製薬部門を持ち、製薬企業として新たなスタートを切った瞬間でもありました。義三郎の次男で所長の長次郎は厳しい経営状況を打破するために、ドイツ留学から帰国したばかりの近藤平三郎薬学博士を顧問として招きました。

1943
塩野義製薬へ社名変更
1919年、SHIONOGIのさらなる発展を目指して、義三郎の長男・正太郎が管掌してきた薬種問屋・塩野義三郎商店と、次男・長次郎が主宰してきた製薬事業・塩野製薬所を合併し、「株式会社塩野義商店」が設立されました。1943年には、事業内容を製薬中心にすることを明確に示すため、現在の「塩野義製薬株式会社」へ社名変更しました。

社会とSHIONOGI

「サルバルサン」
感染症と戦うSHIONOGIの第一歩
1900年代初頭、梅毒は特効薬がなく難病の感染症でした。1909年に海外で特効薬「サルバルサン」が開発されて2年後の1911年に輸入を開始し、梅毒で苦しむ患者さまの治療に大きく貢献しました。

「シノミン」
世界で貢献した初の自社創製品
結核、肺炎などの感染症が死亡原因の上位を占めていた1950年代において、感染症という大きな社会課題に本格的に取り組むという経営判断のもと、感染症の研究開発を開始しました。1959年に発売したサルファ剤「シノミン」は、スイスのロシュ社へ導出され、世界中で感染症治療に役立てられました。そして発売から60年以上経過した現在でも、トリメトプリムとの配合剤「バクタ」として、今も人々の健康に貢献し続けています。

「テビケイ」
HIV治療への貢献
1988年に医科学研究所を発足させ、HIVをはじめとした抗ウイルス薬研究を開始しました。多くの失敗を経て2014年に、抗HIV薬「テビケイ」を発売しました。「テビケイ」は、優れた効果と安全性を有し、薬剤耐性が生じにくいHIVインテグラーゼ阻害剤として、HIVとともに生きる世界中の人々の治療とQOL向上に大きく貢献しています。

代表的な製品

1900

1909
自家新薬第1号制酸剤
「アンタチヂン」

アンタチヂン発売広告

1910

1911
梅毒治療薬
「サルバルサン」

1912
心臓新薬「ヂギタミン」

1950

1950
鎮痛薬「セデス」

1953
総合ビタミン剤
「ポポンS」

ポポンS

1959
サルファ剤「シノミン」

シノミン

1980

1982
オキサセフェム系抗生物質
「シオマリン」

シオマリン

1988
オキサセフェム系
抗生物質「フルマリン」

1990

1997
セフェム系抗生物質
「フロモックス」

1950 1980 1990 2020

1957
シオノギの基本方針（現SHIONOGI Group Heritage）制定
SHIONOGIは創業以来、SHIONOGI独自の哲学、思想を、その時々の時代の変化に対応しながら継承してきました。永遠の努力目標となる「基本方針」を持つことにより、“人々の健康に奉仕する”という、製薬企業としての基本的な方向を見失うことなく、進むことができています。

1983
金ケ崎工場建設
将来の医薬品製造設備の拡大に備えるという長期的な計画に基づき、大規模な工場用地を確保した岩手県胆沢郡金ケ崎町に、SHIONOGIの基幹工場の1つとなる金ケ崎工場が建設されました。

金ケ崎工場

1998
シオノギグループ行動憲章の制定
グローバル企業として世界に飛躍・発展するための行動規範として、SHIONOGI Group Heritageと対をなす「シオノギグループ行動憲章」が制定されました。基本方針が事業の目的を表したものであるのに対し、行動憲章は社会の一員として、また製薬企業としてSHIONOGIが取るべき行動を規定しています。

2020
経営理念の見直し
外部環境や価値観が変化する中で成長し続けるためには、目指すべきVisionやその達成に不可欠な価値観（Values）を社会や顧客ニーズに照らし、柔軟に変えていかなければなりません。そこで、基本方針をすべての活動の根幹となる礎、すなわちHeritageと位置付けた上で新たなVisionとValuesを策定しました。

2022
新ブランドのローンチ
SHIONOGIはグループ一丸となってビジネスのTransformationを力強く推進し、SHIONOGIの活動について国内外のステークホルダーからより広く認知、共感を得ることを目的に、新たなブランドを展開していくことを社外に向けて宣言しました。ブランドシンボルである分銅マークも刷新し、Heritageの具現化に向けて決意を新たにしました。

「ゾフルーザ」
新規作用機序の抗インフルエンザウイルス薬
2018年に抗インフルエンザウイルス薬「ゾフルーザ」を発売しました。バリューチェーンやアライアンスの力を結集するとともに、先駆け審査指定制度を活用しPhase1試験開始から約3年という短期間で日本での承認取得、発売を成し遂げました。治療効果のみならず利便性も高く、インフルエンザ患者とそのご家族、医療従事者の皆さまに貢献しています。

「Fetroja」
多剤耐性菌感染症治療の切り札
2020年に多剤耐性菌治療薬「Fetroja（セフィデロコル）」を米国にて発売しました。本薬はこれまで治療選択肢がなく生命を脅かされていた患者さまを救う切り札となりうる薬剤です。マネージドアクセスプログラムを活用し、アライアンスなどを通じて低・中所得国を含む多くの国や地域にセフィデロコルを提供し、患者さまの治療に貢献しています。

「Cabenuva」、「Apretude」
HIVとともに生きる皆さまのQOL向上に貢献
2020年に長時間作用型抗HIV薬である「Cabenuva（カボテグラビル+リルピビリン）」、2021年に長時間作用型HIV予防薬である「Apretude（カボテグラビル）」をそれぞれ発売しました。HIV治療・予防については薬剤の毎日の服用が必要でしたが、本剤の発売により2ヵ月に1回の注射で治療・予防が可能になることで、HIVとともに生きる皆さまのQOL向上に貢献しています。

2000

2003
がん疼痛治療薬「オキシコンチン」

2005
高コレステロール血症治療薬「クレストール」
カルバペネム系抗生物質「フィニバックス」

フィニバックス

2008
高血圧症治療薬「イルベタン」
尋常性ざ瘡治療薬「ディフェリン」
特発性肺線維症治療薬「ピレスパ」

2010

2010
抗インフルエンザウイルス薬「ラピアクタ」
抗うつ薬「サインバルタ」

2012
がん疼痛治療用注射剤「オキファスト」
高血圧症治療薬「アイミクス」

2013
高血圧症治療薬「イルトラ」

2014
抗HIV薬「テビケイ」

テビケイ

2015
抗HIV薬「トリーメク」
アレルゲン免疫療法薬「アシテア」
血小板減少症治療薬「ムルプレタ」

2016
高コレステロール血症治療薬「クレストールOD錠」

2017
がん疼痛治療剤「メサペイン」
注意欠陥／多動性障害治療剤「インチュニブ」

オピオイド誘発性便秘症治療薬「スインプロイク」
持続性がん疼痛治療薬「オキシコンチンTR錠」

2018
抗インフルエンザウイルス薬「ゾフルーザ」

ゾフルーザ

2019
注意欠陥／多動性障害治療剤「ビバンセ」

2020

2020
多剤耐性グラム陰性菌感染症「Fetroja（セフィデロコル）」

Fetroja（セフィデロコル）

長時間作用型抗HIV薬「Cabenuva（カボテグラビル+リルピビリン）」
新型コロナウイルスIgG/IgM抗体検出キット（研究用試薬）

2021
長時間作用型HIV予防薬「Apretude（カボテグラビル）」

価値創造プロセス

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は、常に人々の健康を守るために必要な最もよいソリューション薬を提供する

SHIONOGIが取り組む重要課題（マテリアリティ） p.26-27

- 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
- 持続可能な社会の実現とSHIONOGIの成長を支える重要課題

インプット（2021年度）

■ 人的資本

- 経営理念の浸透度　86%（2021年度）
- 教育研修費　1.07億円
  - SCD※1（現SBP）※2教育研修費＋各本部教育研修費

※1 シオノギキャリア開発センター株式会社
※2 シオノギビジネスパートナー株式会社

- 人材育成プログラム
  - 全マネジャー強化プログラムの実施
  - IT人材育成
- 将来の経営を担う人材プール
  - 理事の人数（過去2カ年累計）　20人
- 働きやすい制度
  - スーパーフレックス制度の適用開始
  - 副業制度の導入
  - 選択週休3日制の導入
- 海外への留学・出向　12人

■ 知的・製造資本

- 研究開発に関するSHIONOGI独自の専門的な知見・技術
  - 菌ライブラリ、化合物ライブラリ
  - 低分子創薬エンジン
  - ワクチン研究開発の専門的な知見・技術（BEVS）
- 研究開発費　730億円
- 設備投資額　273億円
  （IT投資、工場設備投資など）
- 研究開発拠点（神崎川、杭瀬）
- グループ会社の設備
  - 抗菌薬製造／医療用麻薬製造に関する専門的な知見・技術、設備
  - ワクチン製造設備
  - 連続生産可能な設備
  - 高薬理活性製造設備

■ 社会・関係資本

- 多様なパートナーシップ
  （2021年度新規提携　15件、STS2030累計　21件）
- 国、自治体、社会からの期待に基づく助成
- ブランド力

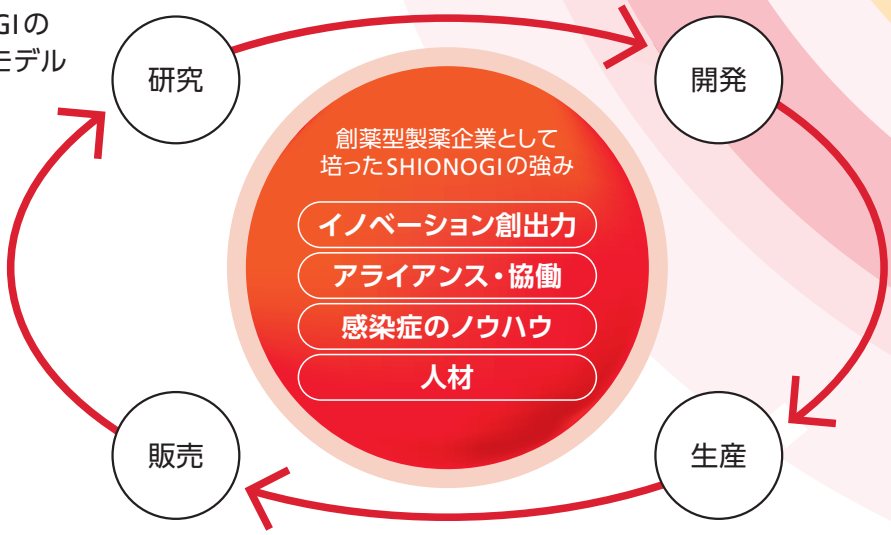
■ 財務資本

- 資産合計　1兆1,506億円
- 親会社の所有者に帰属する持分　9,757億円
- STS2030 Phase1　5,000億円の投資
- 現金及び現金同等物　2,544億円
  （格付け情報：AA-）

■ 自然資本

- 総エネルギー消費量　333,548MWh
- 水資源投入量　1,366千m^3

SHIONOGIのビジネスモデル



困りごと、ニーズ

ステークホルダー

インパクト

アウトカム（2022年3月末時点）

■ 人的資本　p.50-53、97

- 経営理念の実践　73%
- ワークライフバランスの実現
  - 育児休業取得率　男性 51.4%（前年度比10.3ポイント増）
  - 育児短時間勤務者の減少、フルタイムの増加のべ育児短時間勤務者前年度比　113%、所定就業時間の改定前後人数比　61%
- 人材プール（理事）から執行役員への登用数（過去2カ年累計）　4人
- 女性マネジャー比率　12.4%（前年度比0.9ポイント増）
- 人的資本の活用状況
  - 副業制度申請者数　59人
  - IT関連研修修了者数　44人

■ 知的・製造資本　p.40-47

- 医薬品の研究・開発・製造・流通・販売、信頼性保証に関する専門的な知見・技術の蓄積
  - メガファーマと遜色ない研究開発スピード
- 自社創薬比率　73%（2022年3月末時点）
- 新型コロナウイルス感染症（COVID-19）予防ワクチン製造設備
- COVID-19治療薬製造設備

■ 社会・関係資本

p.28-29、48-49、54-57、62-65、97

- ドルテグラビルの提供国数（Medical Patent Poolを含む）　140カ国以上
- セフィデロコルの提供可能国数　135カ国
- Webサイトへの訪問者数　のべ919万ユーザー（前年度比248%増）

※ 医療関係者の皆さま向けWebサイト除く

■ 財務資本　p.30-31、36-39、90-96

- 税引前利益　1,263億円
- TSR　年率：過去1年28.4%、過去5年6.9%
- ROE　12.5%

■ 自然資本　p.70-71、97-99

- 排水中の抗菌薬の排出管理（SHIONOGI生産拠点・関連サプライヤーの監査　86%完了）
- 温室効果ガス（GHG）排出量（スコープ1・2）2019年度比　2.4%増
- 水資源投入量の抑制　2020年度比　149千m^3増加

アウトプット

多剤耐性グラム陰性菌感染症治療薬「Fetroja（セフィデロコル）」

抗インフルエンザウイルス薬「ゾフルーザ」

抗HIV薬「テビケイ」

下水疫学サービス（AdvanSentinel）

開発パイプラインの詳細は当社Webサイトをご覧ください。
https://www.shionogi.com/jp/ja/innovation/pipeline.html

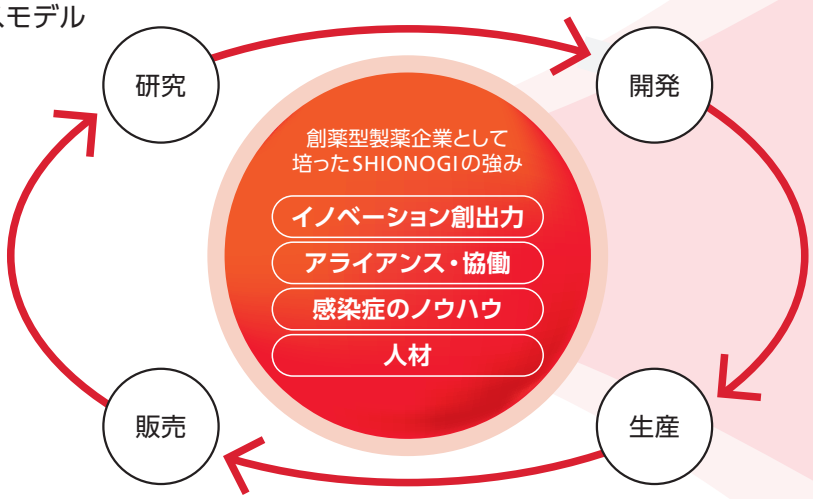
価値創造ストーリー

HaaS企業への変革

SHIONOGIは、患者さまや世の中の困りごと(ニーズ)に向き合い、広範なヘルスケアに関する課題を解決するイノベーションを継続的に創出していくことで、社会とともに持続的に成長し続けていくことを目指しています。治療という従来の枠を超えた価値を提供するHaaS企業へと自らを変革し、イノベーションから生み出される革新的なヘルスケアソリューションを1日でも早く、より多くの皆さまにお届けすることができるよう、日々妥協なく取り組んでいます。

現在のSHIONOGI

SHIONOGIの
ビジネスモデル



Transformation

中期経営計画
STS2030
p.34-49

R&D戦略
p.40-43

トップライン戦略
p.44-47

経営基盤戦略
p.48-49

イノベーション創出力

SHIONOGIの自社創薬比率は73%(2022年3月時点)と高水準を維持しています。これまでに培った低分子創薬の強みを深化させつつ、ワクチンや中分子であるペプチド・核酸、高分子である抗体など、様々な創薬モダリティに挑戦しています。

アライアンス・協働

SHIONOGIはその時節に必要なWin-Winのパートナリングを実現し、強みを融合させることで成長を遂げてきました。今後も多様なパートナーと切磋琢磨し、協創の核となって高度化するヘルスケアニーズに応えていきます。

感染症のノウハウ

SHIONOGIは60年以上にわたり数々の感染症治療薬を創出し、社会に提供してきました。この強みを活かして治療薬の提供にとどまらず疾患啓発、検知、予防、診断、重症化抑制まで活動を広げ、トータルケアで感染症の脅威に立ち向かっています。

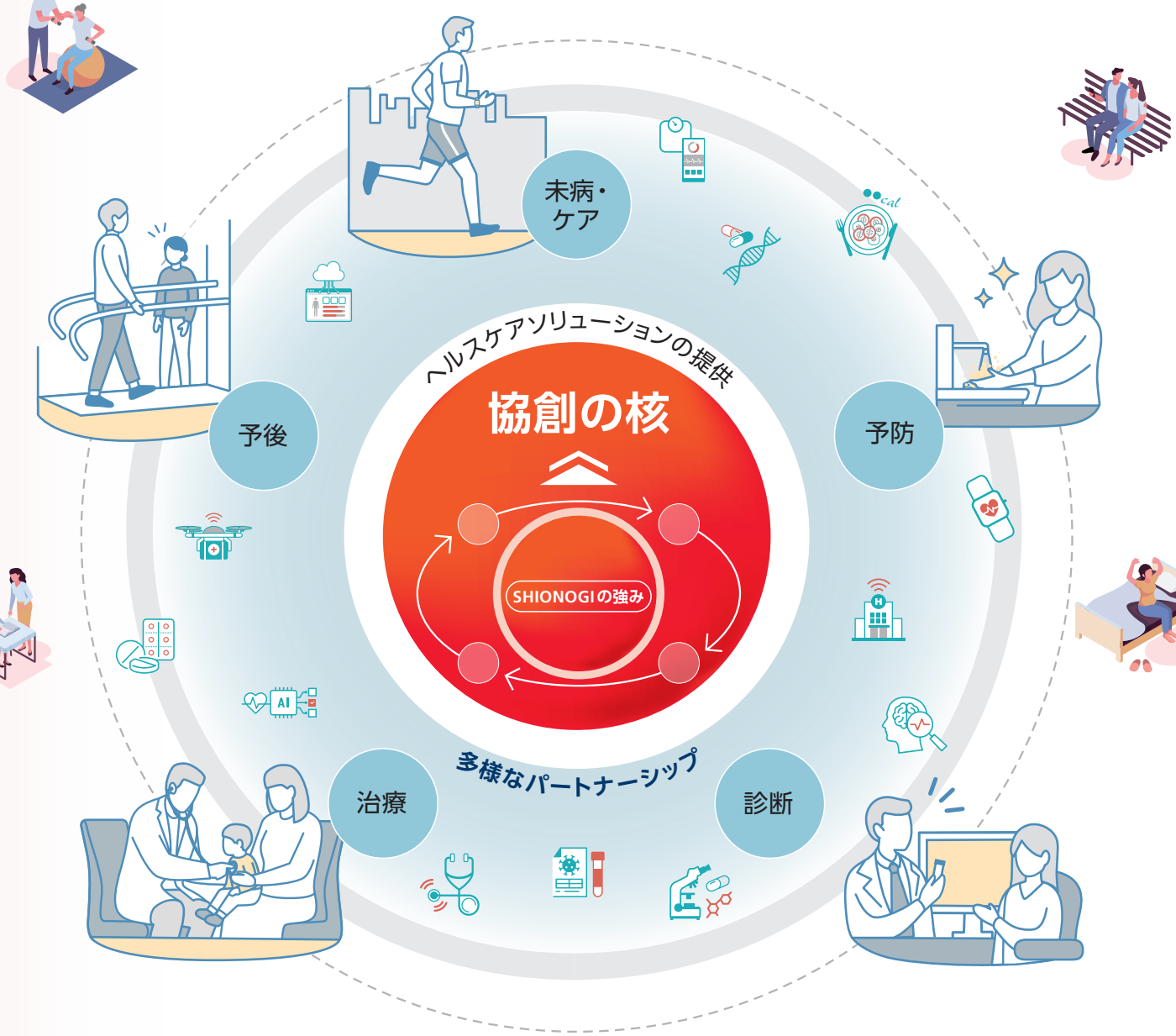
人材

新たな価値を生み出し、SHIONOGIの持続的成長を支える源泉は、一人ひとりの人材にほかなりません。現場で変革を牽引するマネジャーの育成と、課題解決を担い自発的に考え行動する自律型人材の育成に力を入れています。

HaaS企業へ

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



様々な情報が溢れ、活用が進んでいる中、ヘルスケア領域のニーズもますます高度化・多様化しています。今まさに自身の健康を守り、増進し、癒すためのソリューションを自ら選択する社会が現実になろうとしています。SHIONOGIは培ってきた強みを徹底的に磨き、多様なパートナーから選ばれる存在となり、既成概念を打ち破って人と社会のニーズに応えるヘルスケアソリューションを提供する「協創の核」としてヘルスケアの新時代を切り開く「HaaS企業」にTransformしていきます。

薬ができることの、その先へ。
～SHIONOGIが実現したいヘルスケアの姿～

取り巻く環境の変化を受けて、SHIONOGI Group Heritage
“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” に記されている“薬”の解釈を
ヘルスケアソリューションへと広げていきます。

新規事業推進部長
小林 博幸

グローバル化の進展、様々な分野における技術の目覚ましい進歩、予期せぬ感染症の大流行、紛争や衝突など、世界情勢から人々の生活まで、世の中は急激に変化・複雑化しています。ヘルスケア領域もこの状況に対応し、進化しなければなりません。そうした進化の一例として、感染症流行や初期病態の検出および予測など、従来の診断・治療以外の新たな領域への展開などが挙げられます。このような新たな事業を創出することが、STS2030に掲げた「ヘルスケアサービスとしての価値提供（HaaS）」の一面であると考えています。

新規事業推進部のミッションは社会に貢献するためにHaaSを創出すること、そして創出するための仕組みをつくることです。2022年1月に設立したAdvanSentinelは、パンデミック対策のために関係省庁や自治体と連携し、下水サーベイランス実証をすでに進めています。また同年8月には、自分らしく生き生きとした生活を送ることができる社会の実現を目指すYui Connectionを設立しました。スタート事業として、小中学校での児童生徒のニーズを見える化し、それぞれに適切な教育プランを教員などの皆さまに提供するサービスを開始しています。

今後も、SHIONOGIが重点疾患領域と定める感染症領域や精神・神経疾患領域を中心に、持続可能な新たなヘルスケアサービスを創出し、社会に貢献していきます。

ペイシェントジャーニー

未病・ケア

- 下水疫学サービス
- 疾患啓発
- OTC医薬品
- サプリメント／健康食品

日常生活に取り込むことで将来の疾病リスクを軽減し、健康増進に寄与するソリューション

予防

- 予防ワクチン
- 疾患啓発

疾患特性や発症リスクに応じて日常的もしくは時節に応じて対処するソリューション

予後

治療後も継続的に健康で安心した
暮らしができるソリューション

治療

- 医療用医薬品
- 治療アプリ
- 五感刺激
- OTC医薬品

薬物治療のみにとどまらない個別最適な
治療を実現するソリューション

診断

- オンライン診療
- AI診断支援
- 診断キット
- 診断アプリ
- 脳波を利用した診断

現在の病気やその予兆を早く正確に
見つけ、早期治療・予防へつなげる
ソリューション

リスクと機会

SHIONOGIの重要課題（マテリアリティ）特定にあたり、社内外の環境変化からSHIONOGIにとってのリスクと機会、その時間軸の分析、評価を行いました。今後もリスクと機会の検討を継続的に行いながら、SHIONOGIの各重要課題（マテリアリティ）の取り組みへ反映させるとともに、活動を推進していきます。

リスク

社会・医薬業界を取り巻く環境変化の認識

- 長引くCOVID-19の世界的流行とポストCOVID-19に向けた意識や生活様式の変化
- 先進国の高齢化、新興国の台頭
- 公衆衛生、教育、所得格差等に起因する医療へのアクセス制限
- 社会保障費抑制への動き／医療用医薬品の世界市場の継続的な成長と日本市場の縮小
- ヘルスケア産業の構造変化
- デジタル化などの技術革新／技術進化・データ活用の発展
- 持続可能な社会の実現に向けた動き（SDGs）
- 地球温暖化
- 国際情勢の不安定化

→

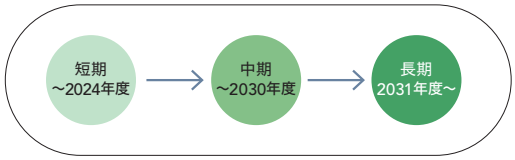
- 衛生意識の高まりに伴う感染症治療薬市場の縮小　短 中
- 新たな耐性菌の発生による売上の減少　短 中
- 新興国市場における打ち手不足による事業機会の損失　短 中
- 医療格差是正に対する打ち手不足による事業機会の損失　短 中
- 社会保障費の削減（薬剤費の抑制）による市場の縮小　短 中
- ヘルスケア領域への異業種参入、破壊的なイノベーションの加速による既存医薬品ビジネスの崩壊　中 長
- 創薬ハードルの上昇、研究効率の低下　短 中
- 情報セキュリティリスクの上昇　短 中
- SDGs・ESG・サステイナビリティへの対応不足による事業活動への影響　短 中 長
- 異常気象増加などによる事業被害（河川のそばの工場が多いことに起因する設備に対する影響）　短 中 長
- 国際情勢の不安定化に伴うサプライチェーン（原材料の供給元）の混乱　短 中

社内環境の認識

- SHIONOGI Group Vision実現に向けたTransformation
- 働き方改革の推進
- パテントクリフへの対応
- ロイヤリティービジネスへの高い依存度

→

- 勤務形態の変化に伴う生産性の低下　短 中
- グローバル人材、DX人材、新規事業人材の不足　短 中
- HIVフランチャイズの特許切れ　中



機会

- 治療薬のみではなく、予防・未病・セルフメディケーションニーズの向上と市場の拡大（特許に依存しないビジネスの拡大） 短 中
- 世界的な感染症対策への期待と需要増加 短 中
- 新たな耐性菌の発生による創薬機会の拡大 短 中
- 高齢化社会に伴う精神・神経疾患ソリューションの需要拡大 短 中 長
- すべての人々の健康を確保するための医療アクセスの促進 短 中
- 医療経済性に優れた薬剤への期待 短 中
- 異なる強みを持つ異業種パートナーとの協業 短 中
- 技術革新による治療薬以外でのヘルスケアソリューションの拡大 短 中 長
- 温暖化による感染症のグローバル化（分布の拡大、伝播スピードの加速） 短 中 長
- 技術革新によるバリューチェーンプロセスの効率化 短 中

- Transformationに対する従業員の意識向上によるイノベーションの創出 短 中
- 多様な人材が活躍できる環境の拡大 短 中
- 特許に依存しないビジネスの構築 中

① 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
- 社会生産性向上、健康寿命の延伸
- 持続可能な社会保障への貢献

② 持続可能な社会の実現とSHIONOGIの成長を支える重要課題

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

Transformation

中期経営計画 STS2030

p.35-49

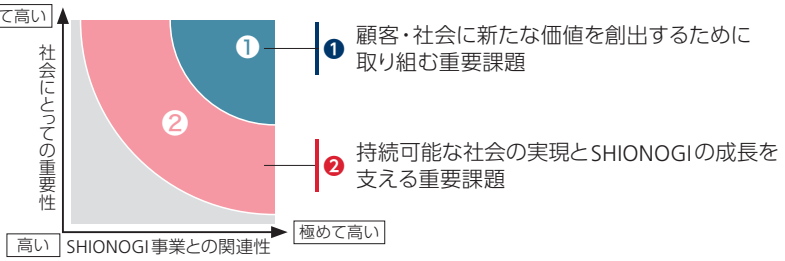
SHIONOGIの重要課題（マテリアリティ）

SHIONOGIは事業活動を通じて社会課題や医療ニーズに応え、社会に必要とされる企業として成長し、その成果をステークホルダーと共有することを目指しています。そのために事業のリスクや機会、SHIONOGIの現状や課題を踏まえて優先的に取り組む重要課題（マテリアリティ）を特定しています。

	重要課題（マテリアリティ）	主な取り組み
① 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 p.54-57	● 急性感染症に対する製品・サービスの提供
		● 慢性感染症に対する製品・サービスの提供
		● ワクチンビジネスの構築
	社会生産性向上、健康寿命の延伸 p.58-59	● アンメットメディカルニーズの高い疾患領域に対する製品・サービスの創出
		● 疾患特性、当事者の抱える困りごとに対する社会理解促進に資する疾患啓発活動の実施
	持続可能な社会保障への貢献 p.60-61	● 新たな治療選択肢の提供による健康寿命の延伸
		● セルフメディケーションの推進
② 持続可能な社会の実現とSHIONOGIの成長を支える重要課題	医療アクセスの向上 p.62-65	● 革新的な治療法の開発
		● 適正使用の推進
		● 入手しやすい環境の整備
		● ヘルスケアシステムの強化
	成長を支える人材の確保 p.50-53	● 多様な人材の確保
		● 尖った強みを持つ人材の育成
		● 誰もが働きやすい環境・風土の醸成
		● 健康管理・労働安全衛生
	人権の尊重 p.69	● 人権課題への対応
	サプライチェーンマネジメントの強化 p.68	● ポリシーおよび行動規範の整備
		● サプライヤーのサステイナビリティ評価
	責任ある製品・サービスの提供 p.66-67	● 製品サービスの安定供給
		● モニタリングシステムの強化
	ガバナンスの強化 p.72-85、87-89	● 実効性の高いコーポレート・ガバナンス体制
		● リスクマネジメントの強化
	コンプライアンスの遵守 p.86	● コンプライアンス意識の醸成
	環境への配慮 p.70-71	● 気候変動　温室効果ガス（GHG）の排出量削減
		● AMR　抗菌薬の製造過程における環境への影響の軽減

各取り組み、関連指標の詳細と実績はそれぞれのページをご覧ください

■ マテリアリティマップ



主な関連指標	特に貢献するSDGs
● 急性感染症関連パイプライン数　● 重症感染症関連パイプライン数	
● HIV関連製品パイプライン数　● カボテグラビルによるQOL改善への貢献	
● COVID-19ワクチンの提供　● ワクチン製造設備の構築	3 すべての人に健康と福祉を
● 精神・神経疾患治療のパイプライン数　● がん領域パイプライン数　● 疼痛治療パイプライン数	
● Webセミナーなどを活用した啓発活動の実施数　● 発達障がい領域における支援サービスの提供数	
● 製品・サービスのモダリティごとの提供割合	
● OTC医薬品の品目数・売上実績	
● グローバル開発品	
● 適正使用や疾患理解に向けた情報提供数	8 働きがいも経済成長も
● セフィデロコルのアクセス契約締結 ● ヴィーブ社によるドルテグラビル、カボテグラビルのグローバル提供国数 ● サブスクリプション型の償還モデルの採択国数	
● 発展途上国の医療基盤の強化プログラム ● Mother to Mother SHIONOGI Project	
● 各組織における必要人材の充足　● 社内公募活用人数　● キャリア採用者数	9 産業と技術革新の基盤をつくろう
● マネジャー研修時間・費用　● 自己投資支援制度利用者率 ● 将来の経営を担う人材プール　● IT/デジタル人材の育成人数 ● 副業制度の申請者数	
● 女性マネジャー比率　● 育児休業取得率	
● ヘルスリテラシーの向上　● 健康診断受診率　● 従業員喫煙率　● 強度率　● 度数率	
● 人権インパクトアセスメントの実施 ● 外部有識者による有効性評価	12 つくる責任つかう責任
● ポリシーの整備と国内グループ従業員を対象とした教育の実施	
● サプライヤー全体に対する評価割合	
● SHIONOGIで設定した調達管理指標および納品指標のモニタリングと改善対応 ● 安定調達の実現に向けたサプライヤーとの定期／非定期協議の実施　● 製造委託先の定期的評価と事業継続計画（BCP）構築支援	
● 医薬品の製造販売に係る法規制・ガイドラインの遵守徹底	17 パートナーシップで目標を達成しよう
● 取締役会での審議内容の開示	
● 全社リスクマネジメント体制の構築	
● SHIONOGIの風土課題を全従業員で抽出 ● 抽出した課題について組織で議論し、対策を策定（すべての組織、グループ会社で実施）	
● 2030年度：Scope1+2を46.2%、Scope3のカテゴリー1を20%削減（2019年度基準）　● 2050年度：排出ゼロの達成	
● 2030年度：サプライチェーンを含めた適正管理（監査のフォローアップ完了）	

マーケットとパフォーマンス

HIV

HIV陽性者数

2021年時点のHIV感染者数は約3,840万人であり、その半数以上を東・南部アフリカ地域が占めています。感染者数はいまだ増加傾向にあります。また、約65万人がエイズに関連した疾病により死亡しました※1。

※1 UNAIDS Global HIV Statistics factsheet, updated 2021. Medicines Patent Pool 'Access to Medicines tracker'. Data as of March 2021
※2 HIV.gov, The Global HIV/AIDS Epidemic

長時間作用型製剤の市場予測

現在は毎日複数の経口薬を服用するのが一般的ですが、2030年までには、よりQOLの高い長時間作用型製剤による治療および予防の市場が拡大すると予測されています。

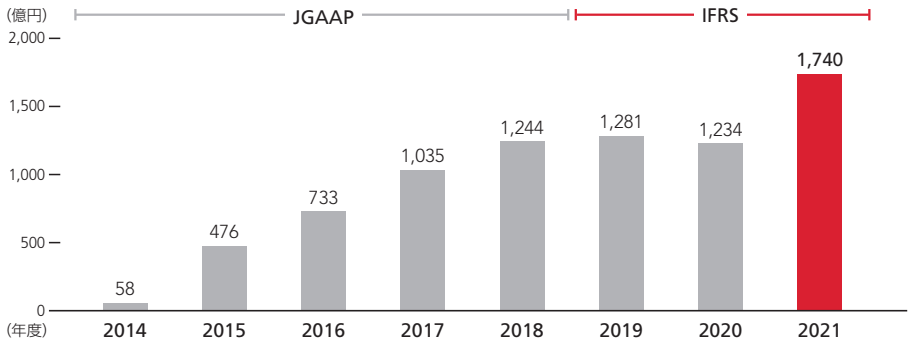
治療　2030年には、約40-50億ポンド※3

予防　2030年には、約40-50億ポンド※3

※3 Meet GSK Management Getting ahead of HIV, 29 Nov. 2021

HIVフランチャイズに関するヴィーブ社からのロイヤリティー収入

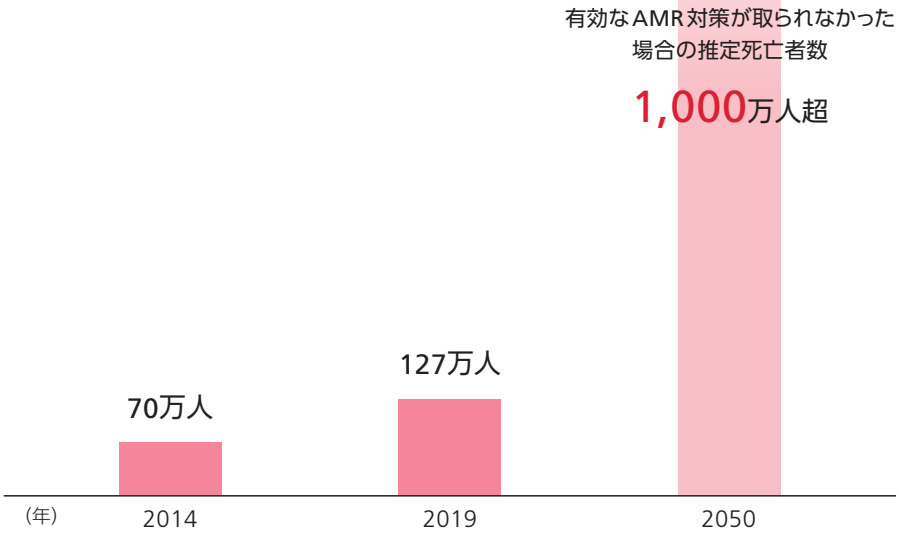
SHIONOGIは、英国ヴィーブ社に導出したHIVフランチャイズの売上に応じたロイヤリティー収入を受領しています。売上の伸長に伴い、受領するロイヤリティー収入も拡大傾向にあります。



薬剤耐性（AMR）

薬剤耐性菌による死亡者（年間）

AMRにより、2014年には約**70万人**※4が、2019年には約**127万人**※5が死亡したと推計されています。
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ます。※4



※4 O'Neill J., "Tackling drug-resistant infections globally: final report and recommendations", London: Review on Antimicrobial Resistance (2016)
※5 Antimicrobial Resistance Collaborators, "Global burden of bacterial antimicrobial resistance in 2019: a systematic analysis", The Lancet (2022)

多剤耐性菌感染症治療薬セフィデロコル※6

セフィデロコルの売上は、2021年度には米国で約**62億円**（対前年268.7％増）、
欧州では約**36億円**（対前年増）でした。

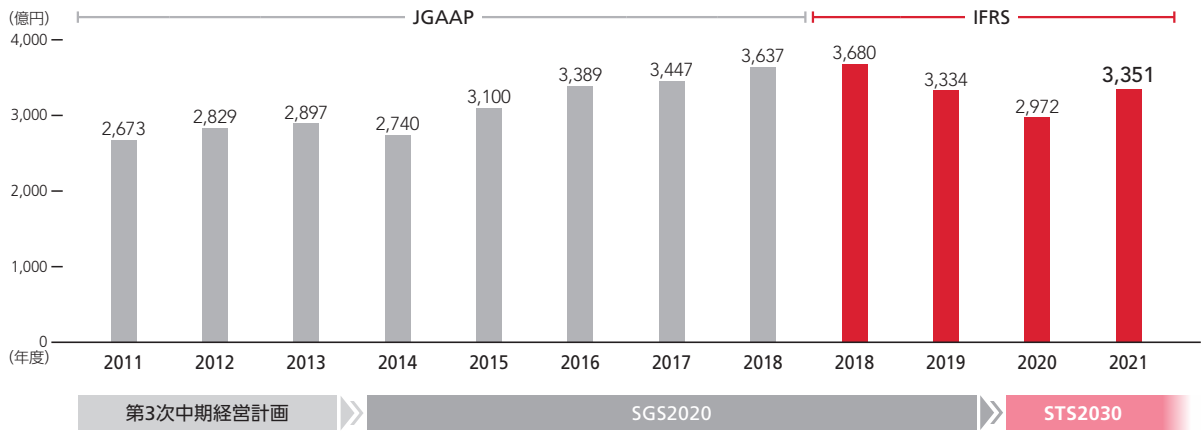
GARDPおよびCHAIとの提携により、セフィデロコルにおいてはすべての低所得国および大半の低中所得国と高中所得国を含む**135カ国**へのアクセスに道が開かれることになります。

※6 米国の販売名：「Fetroja」、欧州の販売名：「Fetcroja」

財務ハイライト／非財務ハイライト

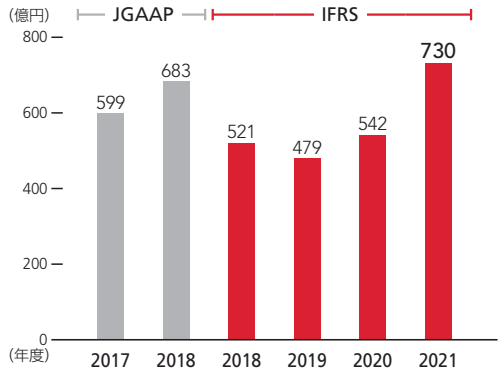
SHIONOGIは、2019年度の年間決算より国際財務報告基準（IFRS）を適用しています。
2018年度の財務数値については、従来の日本会計基準（JGAAP）に加えIFRSに準拠した数値も併記しています。

■ 売上収益

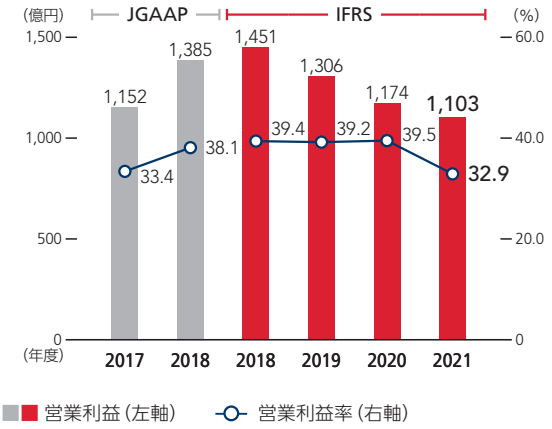


売上収益は、3,351億円（前期比12.8％増）となりました。国内医療用医薬品の売上収益は、「サインバルタ」の後発品参入の影響を受け、891億円（前期比5.9％減）となりました。一方、海外子会社／輸出の売上収益は、セフィデロコルの欧米での売上の伸長により、344億円（前期比39.5％増）となりました。ロイヤリティー収入は、HIVフランチャイズに関するロイヤリティー収入の増加により、1,813億円（前期比25.3％増）となりました。

■ 研究開発費

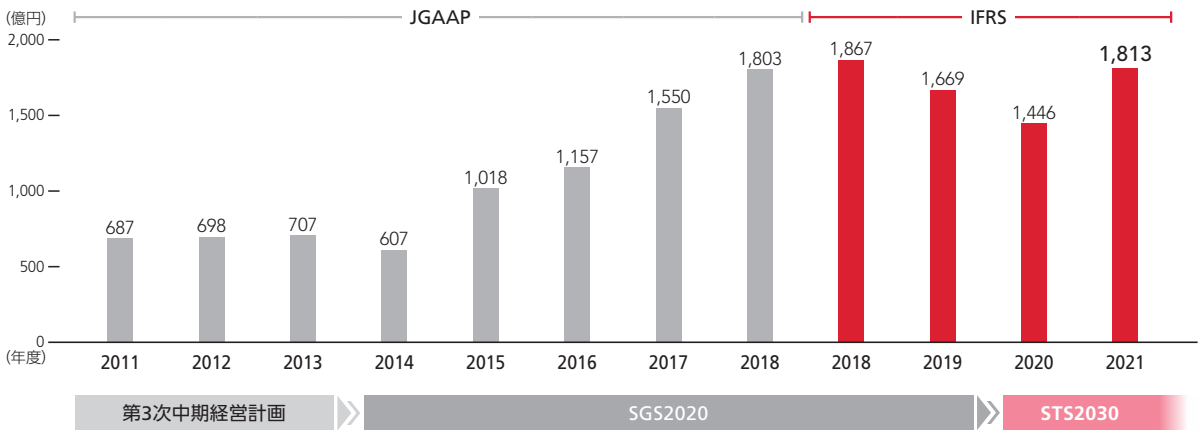


■ 営業利益／営業利益率



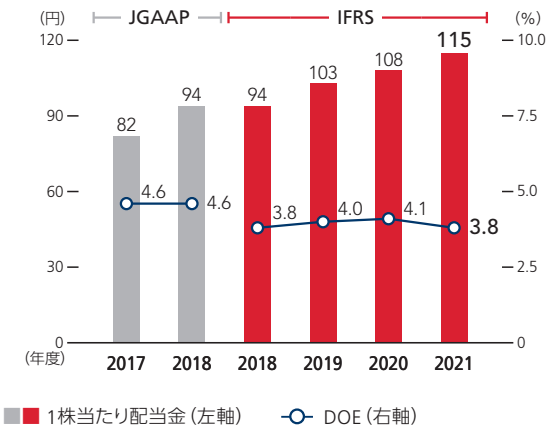
営業利益は、COVID-19関連プロジェクトへの積極投資により研究開発費が増加したことで、1,103億円（前期比6.1％減）となりました。また、特殊要因を除くコア営業利益は1,106億円（前期比17.7％増）となりました。

■ ロイヤリティー収入



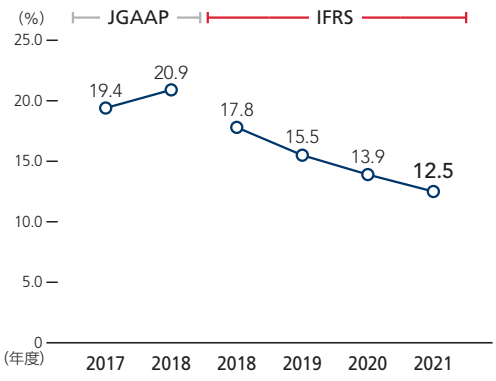
ロイヤリティー収入は、ヴィーブ社に導出したHIVフランチャイズの売上の伸長に加え、ギリアド社に対する特許侵害訴訟の和解に伴うロイヤリティー収入の計上により、1,813億円（前期比25.3％増）となりました。

■ 1株当たり配当金／DOE



1株当たり配当は、前期より7円増配の115円となり、10期連続での増配となりました。DOEは3.8％となりました。

■ ROE



ROEは、12.5％となりました。IFRS導入により、ROEが低下していますが、資本項目（親会社の所有者に帰属する持分）が増加した影響によるものです。

財務ハイライト／非財務ハイライト

■ 行動憲章への署名率（2021年度）

100%

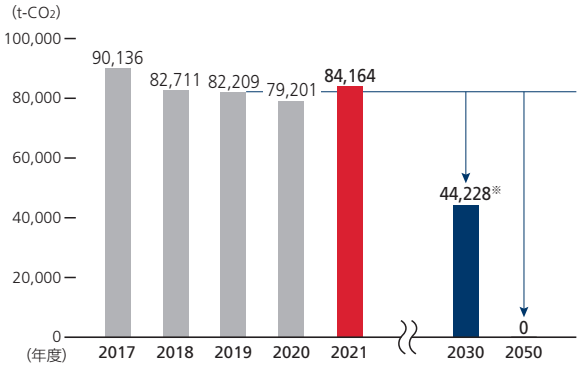
※ 国内連結

■ 1人当たりの教育研修費（2021年度）

4.8万円

※（教育研修費＋自己投資支援額）/従業員数（国内連結）

■ 温室効果ガス（GHG）排出量（スコープ1・2）



2030年度目標※

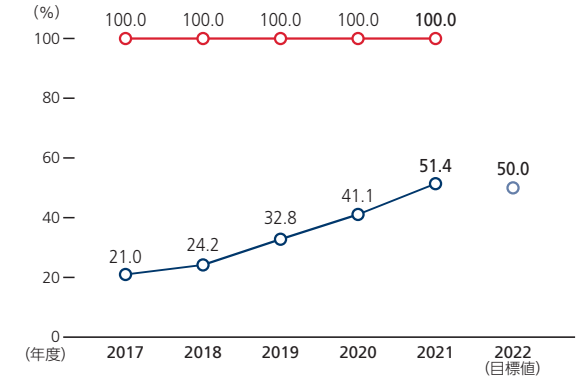
46.2%減（2019年度基準）

2050年度目標

ゼロ

※ 2030年度目標（SBT）のバウンダリーとするため、基準年である2019年よりUMNファーマ株式会社およびナガセ医薬品株式会社（現 シオノギファーマ株式会社 伊丹工場）の排出量を加えています。

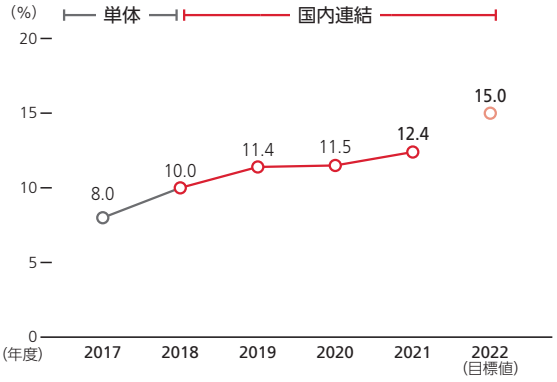
■ 育児休業取得率



2022年度目標（男性）

男性従業員の育児休業・育児目的休暇の取得率 **50%以上**

■ 女性マネジャー比率



2022年度目標（国内連結）

マネジャーに占める女性従業員の比率 **15%以上**

■ 外部評価

	2019年度	2020年度	2021年度
CDP	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
FTSE	非採用/2.9	採用/3.4	採用/3.7
MSCI	AA	AA	AA
DJSI	未回答/19点	回答/45点	回答/53点
S&P/JPX カーボンエフィシエント指数	3/10分位	4/10分位	5/10分位
東洋経済CSR企業ランキング	63位/1,593社	34位/1,614社	53位/1,631社
SOMPO SNAMサステナビリティ・インデックス	選定	選定	選定
健康経営度調査	ホワイト500	ホワイト500	健康経営優良法人

※ SER：サプライヤーエンゲージメント評価

At a glance

■ コア営業利益率（2021年度）

33.0%

■ ROE（2021年度）

12.5%

■ 自社創薬比率（2022年3月時点）

73%

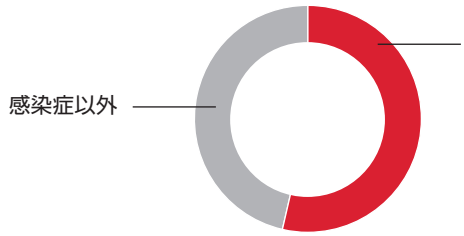
■ 新型コロナウイルス感染症（COVID-19）パイプライン（2022年8月1日時点）

領域	パイプライン	適応症	進捗状況
感染症	S-217622 [エンシトレルビル]	COVID-19の治療	日本：申請、Phase2/3試験実施中 グローバル：Phase3試験実施中
	S-268019	COVID-19の予防（筋注）	日本/グローバル：Phase3試験実施中
	S-555739 [asapiprant]	COVID-19の重症化抑制	米国：Phase2
	S-875670	COVID-19経鼻ワクチン	非臨床試験実施中

■ 主なパイプライン（2022年8月1日時点）

領域	パイプライン	適応症	進捗状況
感染症	S-872600	インフルエンザ経鼻ワクチン	非臨床試験実施中
	S-540956	① 感染症 ② がん	Phase1試験準備中
精神・神経	S-600918 [シボピキサント]	難治性・原因不明慢性咳嗽	Phase3試験準備中
	S-812217 [zuranolone]	うつ病・うつ状態	Phase3試験準備中
	BPN14770 [zatolmilast]	脆弱X症候群	Phase2b/3試験実施中
新たな成長領域	S-531011	固形がん	Phase1b/2試験実施中
	S-005151 [レダセムチド]	① 栄養障害型表皮水疱症 ② 急性期脳梗塞 ③ 変形性膝関節症 ④ 慢性肝疾患 ⑤ 心筋症	① 追加試験開始 ② Phase3試験準備中 ③④ 医師主導治験（Phase2試験）実施中 ⑤ 医師主導治験準備中

■ 研究開発費に占める感染症領域の割合（2021年度）

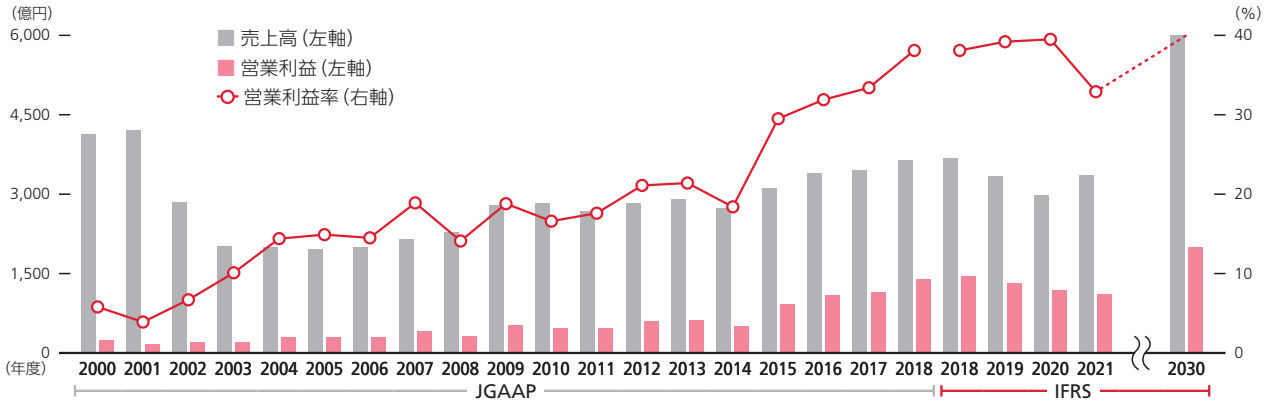


※ 人件費および間接費は含みません。

中期経営計画

過去の中期経営計画の振り返り

2021年度も新型コロナウイルス感染症（COVID-19）によるパンデミックは猛威を振るい、SHIONOGIを取り巻く事業環境に大きな影響を与えました。特にインフルエンザを含む感染症ビジネスは、感染対策の励行により市場の大幅な縮小という大きな影響を受けました。その一方で、COVID-19治療薬S-217622（エンシトレルビル）やCOVID-19ワクチンS-268019の開発が大きく進展し、国内の感染症リーディングカンパニーとしての存在感を高めることができました。



	第1次中期経営計画（2000年度～2004年度）	第2次中期経営計画（2005年度～2009年度）	第3次中期経営計画（2010年度～2013年度）
	医療用医薬品事業への集中 ～基盤整備～	研究開発の充実とグローバル体制の整備 ～飛躍への胎動～	グローバルへの成長へ ～SONG for the Real Growth～
成果	**基盤整備** ・卸、植物薬品、動物薬品、臨床検査、工業薬品、カプセル事業を譲渡・売却し、医療用医薬品へ集約 **研究開発** ・海外合弁会社Shionogi-GlaxoSmithKline Pharmaceuticals, LLC（後のShionogi-ViiV Healthcare LLC）を設立し、抗HIV薬の共同研究開発を開始 **海外事業** ・グローバル開発の基盤整備（Shionogi.Inc設立）	**重点領域の明確化** ・強みである感染症領域に加え、代謝性疾患、疼痛の2領域を強化し、パイプラインが構築できるレベルに成長 **強い営業の確立** ・「クレストール」を国内売上高230億円の主力製品に育成 **海外事業** ・Sciele Pharma社の買収による米国販売網の獲得 ・抗HIV薬のGSK社との共同開発	**新薬を軸とする成長** ・自社グローバル開発（Phase3）の実施 ・12品目の開発品創出および50%以上のPoC獲得 **国内事業** ・戦略8品目の成長・売上比率の拡大 ・「クレストール」、「サインバルタ」でトップシェアを獲得 **海外事業** ・「Osphena」の上市 ・欧州、中国への展開 **収益構造** ・導出品目の契約変更 ・コストコントロール力の強化
課題	・環境変化の激しい医薬品業界への対応 ・感染症領域に加え、第二、第三の重点領域の確立	・研究シーズ探索と前期創薬プログラムの充実 ・臨床予測性の向上 ・グローバル開発の迅速な戦略策定と意思決定 ・売上目標の達成と販売経費の適性化 ・間接部門費の削減	・新製品の価値最大化のスピードに課題が残る ・米国事業の黒字化未達 ・新製品群（「サインバルタ」、「ムルプレタ」、「アシテア」、「「Osphena」など）のシェア拡大速度が不十分 ・ロイヤリティーを除いた従業員1人当たりの営業利益が停滞

第4次中期経営計画（2014年度～2019年度）		
創薬型製薬企業として成長する ～Shionogi Growth Strategy 2020～	Update	創薬型製薬企業として社会とともに成長し続ける ～Shionogi Growth Strategy 2020～

成果

SHIONOGIは第4次中期経営計画（SGS2020）において下記の成果を創出し、SGS2020で掲げていた主要KPI（経常利益、効率性KPI、株主還元KPI）を達成しました。

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」、セフィデロコル、カボテグラビル

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　・自社創製品はすべてグローバル開発、海外上市

課題

新製品の価値最大化　・「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（「Osphena」、「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1人当たりの生産性向上

Shionogi Transformation Strategy 2030（STS2030）

SHIONOGI Group Vision
-2030年にSHIONOGI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」

- 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
- 社会的課題解決に向け挑戦し続け、顧客や社会に貢献している
- 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

SHIONOGI Group Visionを達成するための戦略

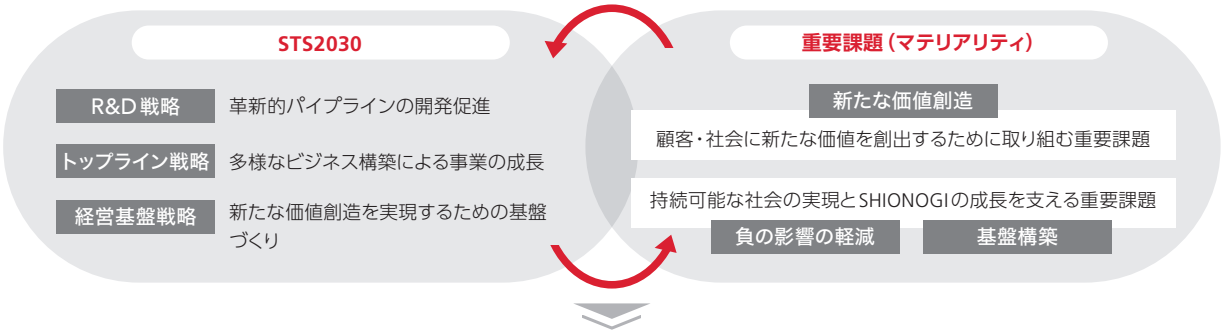
2020年6月、SHIONOGIは10年後の2030年に成し遂げたい目標をSHIONOGI Group Visionとして掲げ、その達成のための戦略としてSTS2030を策定しました。2024年度までをPhase1と位置付け、従来の医療用医薬品にとどまることなく、社会課題解決に必要な革新的ソリューションを社会に提供することで、従来型製薬企業からHaaS※企業へのTransformationを具現化します。そしてPhase2と位置付けた2025年度以降は、そのような革新的なソリューションを継続的に提供し続けることができる会社となることで、SHIONOGIはHaaS企業として持続的に成長し、さらなる企業価値の向上を実現します。

※ Healthcare as a Service:医薬品の提供にとどまらず、顧客ニーズに応じた様々なヘルスケアサービスを提供すること

STS2030と重要課題（マテリアリティ）

STS Phase1の基本方針に掲げた「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」ために、R&D戦略、トップライン戦略、経営基盤構築の3つの戦略を策定しています。一方、SHIONOGIの重要課題（マテリアリティ）の中には、新たな価値創造を通じてSHIONOGI Group Visionの実現に関連する要素と、人権課題や環境課題といった負の影響の軽減、それらを成し遂げるための基盤構築といった継続的かつ中長期的に取り組み続ける要素が併存しています。

SHIONOGI Group Visionの実現に関連する要素はSTS2030の中で戦略化し取り組んでおり、SHIONOGIではSTS2030と重要課題（マテリアリティ）は相互補完的な関係と位置付けています。これら2つを各事業活動の目標に落とし込み、その達成に取り組むことでビジネスのTransformationと負の影響の軽減を実現し、創出した価値をステークホルダーの皆さまにお届けすることを通じて企業としての持続的な成長を実現します。



SHIONOGI Group Heritage

～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～

経営戦略・財務戦略

STS2030において、SHIONOGIはTransformationによる進化を掲げ、ビジネス変革で成長を実現する戦略を描いています。

主力である医薬品事業では、創薬型製薬企業として革新的な自社製品の創出に取り組むとともに、前中期経営計画SGS2020からの課題であった製品価値の最大化に取り組みます。導出や外部パートナーとのアライアンスにより得られるロイヤリティーは、STS2030達成のために欠かせない収益として最大化しつつ、海外グループ会社における新製品の投入とパートナーを介さない自社販売の強化も推進し、グローバル各リージョンにおけるビジネスの成長と収益性の強化を図っていきます。

また、STS2030で新たに掲げた医療用医薬品の枠を超えたビジネスでは、ワクチン、OTC医薬品、CDMO事業の拡大に加え、SHIONOGIの強みを活かした多様なパートナーとの新たなヘルスケアソリューションの協創を積極的に進めています。多様化していく社会の困りごとを解決するためのHaaS（Healthcare as a Service）事業を展開していくことにより、ヘルスケアの未来の創造に挑戦していきます。

これら医薬品事業とHaaS事業を大きな柱として新たなビジネスモデルをバランスよく展開することにより、ロイヤリティー収入への依存度が高い事業構造から脱却し、高い利益率を保ちつつ経営基盤が安定した、既存の製薬企業の枠を超えたトータルヘルスケア企業へとTransformします。そして、革新的ヘルスケアソリューションの提供により社会課題を解決することで、SHIONOGIと社会の双方が持続的に成長する世界の実現を目指します。

疾患のトータルケアを実現する新たな成長ドライバーによるポートフォリオ強化

STS2030を達成するための強化ポイントとして、疾患のトータルケアを実現する製品やサービスの提供を挙げており、感染症、精神・神経疾患、疼痛を中心に、アンメットメディカルニーズが残されている疾患への挑戦も視野に入れた製品ポートフォリオの拡充、強化を加速します。

2021年度は、前年に引き続き世界がCOVID-19のパンデミックの猛威にさらされ続けた一年でした。世界をパンデミックから1日も早く解放することを最優先課題と捉え、COVID-19治療薬S-217622やCOVID-19ワクチンS-268019の開発に加え、AdvanSentinel設立による下水疫学調査サービスの提供や、COVID-19診断薬の開発や供給、重症化抑制を目的としたasapiprantの導出など、トータルケアの実現に向けた製品・サービスの整備などを進めました。引き続き、S-217622の後続化合物の創出や次世代のCOVID-19ワクチンとして経鼻ワクチンの開発に向けた取り組みを開始するなど、開発品ポートフォリオの強化を図っていきます。今回のパンデミックによって社会は感染症の課題に対する取り組みの重要性を改めて認識しました。SHIONOGIは“感染症の脅威からの解放”を重要課題（マテリアリティ）に掲げる感染症のリーディングカンパニーとして、薬剤耐性（AMR）や三大感染症、顧みられない熱帯病（NTDs）など、種々の感染症に対し、COVID-19パンデミックで学んだ感染症のトータルケアの視点でソリューションの提供に取り組んでいきます。

感染症とともにSTS2030で重点領域としている精神・神経疾患、疼痛においても、既存製品の価値最大化とポートフォリオの拡充を加速します。ADHD（注意欠如・多動症）では、作

■ 財務基盤

	2019年度	2020年度	2021年度
資産合計	8,737億円	9,990億円	1兆1,506億円
親会社の所有者に帰属する持分	7,652億円	8,461億円	9,757億円
現金及び現金同等物	2,089億円	2,762億円	2,544億円
親会社所有者帰属持分比率	87.6%	84.7%	84.8%
配当性向	26.0%	29.6%	30.4%

■ 財務KPI

		2021年度（実績）	2022年度	2024年度
成長性指標	売上収益	3,351億円	4,000億円	5,000億円
	コア営業利益	1,106億円	1,200億円	1,500億円
	コア営業利益率	33.0%	30%以上	30%以上
	海外売上高比率（ロイヤリティー除く）	22.3%	25%以上	50%以上
	自社創薬比率	73%	60%以上	60%以上
株主還元指標	EPS	378.75円	370円以上	480円以上
	DOE	3.8%	4%以上	4%以上
	ROE	12.5%	13%以上	15%以上

用機序の異なる2種類の治療薬に加え、治療用デジタルアプリ（SDT-001）の開発も進めています。異なるモダリティによる製品サービスは、患者さまにより多くの治療選択肢を提供するだけでなく、医薬品事業が常に抱えるパテントクリフ問題にも有効な手段となります。2021年度は新たに不眠症のソリューション提供にも取り組み、持田製薬と販売権許諾契約に関する覚書を締結した不眠症治療薬daridorexantや、サスメド社と販売提携契約を締結した不眠症治療アプリを新たにポートフォリオに追加しました。また、疼痛では、Grünenthal社とライセンス契約を締結した疼痛治療薬resiniferatoxinを、新たにポートフォリオに追加しました。STS2030では、医薬品事業とHaaS事業のバランスも勘案し、パテントクリフに対して堅牢なポートフォリオを整備していきます。

価値創造に向けた投資戦略

SHIONOGIがヘルスケア領域の困りごとに寄り添い、グローバルに成長を持続していくためには、成長ドライバーの創出によるポートフォリオの拡充に加えて、新規事業を1日でも早く形にすること、そしてより大きな海外市場で存在感を発揮しパフォーマンスを向上させることが必要です。SHIONOGIは、STS2030 Phase1の財務方針に基づき、研究開発費に加えて5,000億円の投資枠を設定しています。この投資枠は、私たちの新規事業の競争力と開発パイプラインを強化し、柔軟かつスピーディに社会実装する、すなわちTransformationを通じてSHIONOGIの企業価値向上を実現するための財源です。国内では短期的に売上収益に貢献できる製品はもとより、中長期的に生産性と収益性への貢献が期待できる事業ならびに早期開発品への投資も探索実行しています。米国および欧州ではセフィデロコルの販売拡大とのシナジー効果を発揮し、迅速に事業に貢献する製品の取得を目指して活動しており、中国においても、革新的な新製品やサービスをお届けするための投資機会の探索および実行を平安保険グループとの合弁会社である平安塩野義を通じて加速していきます。

こうした新規事業投資や新たなポートフォリオの獲得と併せて、既存の強みを強化して収益を向上させるための投資も実施しています。2021年度は感染症事業、特にCOVID-19関連の研究開発への積極投資を進めたことにより、研究開発費としては過去最高額となる730億円（対前年187億円増）を投じています。STS2030 Phase1の5年間では、2015～2019年度の5年間の研究開発費の120%以上に相当する研究開発費の投下を見込んでいます。研究開発費の拡大は、2030年の社会課題を解決する革新的なヘルスケアソリューション創出に向けた投資であり、開発品の価値最大化に向けて機動的に資本を投下していく予定です。

また、競争力の基盤の強化として、SHIONOGIではAI技術を活用した創薬アプローチや営業DMP（Data Management Platform）の構築を進め、HaaS企業として成長するためのデジタル基盤構築に向けた投資を加速しています。さらには、創出したソリューションを必要とする患者さまへ迅速にお届けするための、生産および流通体制構築に向けた投資も実施しています。2021年度はワクチン製造設備や摂津工場の生産

SHIONOGI Transformation

投資戦略部長
堂田 丈明

従業員メッセージ

スタートアップと同じ目線でアンメットメディカルニーズに向き合う

投資戦略部のミッションは、STS2030の達成とポスト2030を見据えたSHIONOGIの新たな価値創造です。私たちは、柔軟かつ合理的に新しい価値観と向き合い、アンメットメディカルニーズをスタートアップ創業者と同じ目線で捉えるように心掛けています。そして、出資先の経営者の方々とは、時に学び合い、時に励まし合うことにより、事業を加速していきます。私たちは、これらの積み重ねによって、SHIONOGIがビジネスパートナーとともに地球上で最も顧客のニーズに寄り添うヘルスケアソリューションを提供する企業へとTransformできると信じています。すでにSHIONOGIは、国内外の素晴らしいパートナーに出資しています。今後は、その成果を1日でも早く顧客に届けることができるよう、より大きなVisionを持って積極的に事業創出に貢献していきます。

設備を中心とした設備投資として総額273億円を投入しました。特にワクチン製造に関してはUNIGEN社、アピ社との連携のもと、経済産業省と厚生労働省からの累計総額373億円の助成金を活用し、1日でも早く社会にワクチンをお届けするべく、臨床試験の実施と並行して生産設備の構築および大量生産に向けた製造方法の最適化を進めています。

このようにSHIONOGIは、短期および中長期にわたって売上収益に貢献する投資機会、そして持続的な企業価値向上のための企業基盤の強化に貢献しうる投資機会を積極的に探索していきます。そして、各投資案件は、投資評価プロセスに基づいてベネフィットとリスクのバランスを評価した上で、迅速に実行することにより新たな価値創造を実現します。

攻めと守りの経営の推進

2021年度は、COVID-19感染拡大防止に向けた衛生意識の高まりやグローバルでの移動制限によりインフルエンザの流行が極めて小規模に終わるなど、事業環境が厳しかった中、売上収益、コア営業利益、親会社の所有者に帰属する当期利益において、業績予想を超過達成しました。引き続き2022年度も成長機会をしっかり見据えて、攻めのリスク管理と守りのリスク管理両面を考慮して経営を推進していきます。

成長ドライバーへの投資

SHIONOGI Group Visionを達成するには、ヘルスケアの領域において社会問題の解決につながる革新的な製品・サービスの創出が必要不可欠です。そのためには、最先端の創薬技術を活用し、社会的ニーズに貢献するイノベーションを実現することが欠かせません。

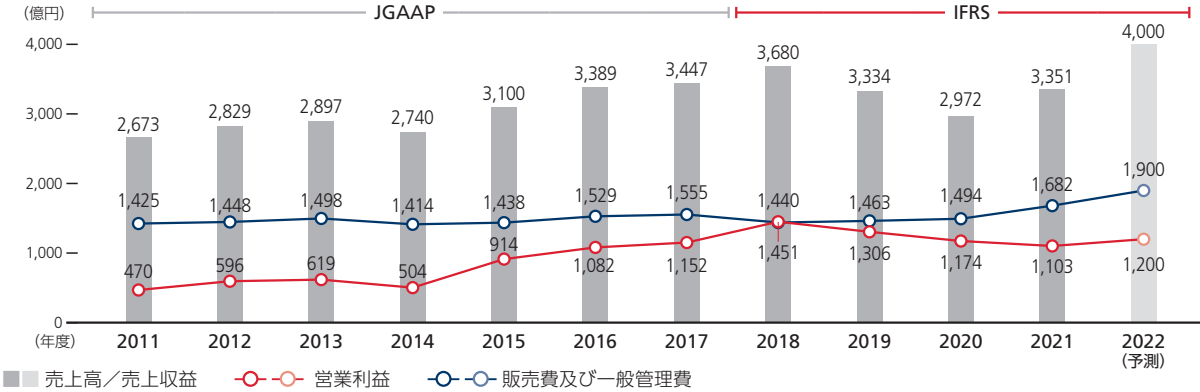
2024年度までのSTS2030 Phase1では、新たな成長ドライバーへの投資として5,000億円の投資を予定しています。2021年度は、いまだ終息の気配を見せないCOVID-19のパンデミックや、ロシアのウクライナ侵攻など世界情勢の不安定化といったビジネス上のリスクが顕在化した環境も鑑み、大規模な事業投資の実行には至りませんでしたが、2022年7月に投資戦略部を新設し、今後は投資案件の調査・分析をより戦略的に進め、攻めの事業投資の実現につなげます。

一方で研究開発においては、2021年度はCOVID-19のソリューションをいち早く社会に提供するため、SHIONOGIの歴史が始まって以来、最大規模の研究開発費を投入しました。2022年度以降は、COVID-19関連プロジェクトを成功させることによりもたらされる収益を、設備やIT基盤整備などの投資にも配分し、中長期的な企業価値向上に向けた取り組みを推進していきます。

強固な財務体質の整備

限りある資源の中で持続的な成長を実現するには、安定した財務体質を維持しつつ積極性と堅実性を兼ね備えた資金調達と配分を行う必要があります。SHIONOGIでは、助成金など外部資金の活用も推し進め、2021年度には厚生労働省の「新型コロナウイルス感染症治療薬の実用化のための支援事業」に採択されました。感染症は流行の有無によって市場の変化が激しく、SHIONOGI単独でビジネスを継続していくと持続可能性のリスクが顕在化しますが、自己資金と外部助成金を組み合わせたビジネスモデルを展開することにより、積極的な投資と強固な財務体質の整備の両立を図ることができています。現在、SHIONOGIの経営の安全性は高く評価されており、格付投資情報センターからは「AA-」に格付けされています（2022年8月時点）。

■ 売上と販売費及び一般管理費



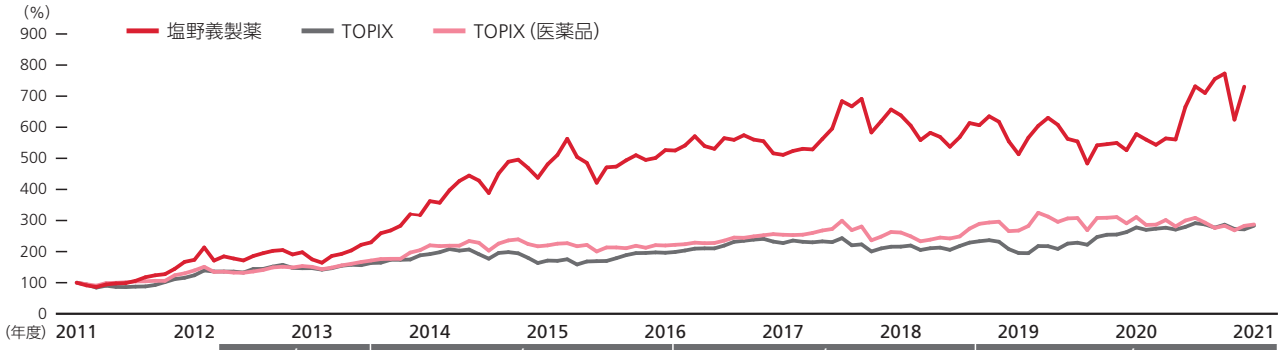
株主とともに成長の喜びを分かち合う

SHIONOGIは、新たな成長ドライバーへの投資と継続的な事業運営強化により利益を拡大し、企業価値の最大化を図るとともに、株主の皆さまにも成長を実感いただける配当施策を行うことを基本としています。

STS2030 Phase1においては、株主還元指標としてDOE（親会社所有者帰属持分配当率）4%以上を目標とし、長期安定的かつ継続的な還元拡充を行う方針を掲げています。また、株主還元策の関連指標の目標値であるEPS（基本的1株当たり当期利益）480円以上、ROE（親会社所有者帰属持分当期利益率）15%以上を目指すとともに、SHIONOGIの成長に応じた安定的な配当の増額を実現することにより、株主の皆さまに利益を還元していきます。2021年度の実績としては、1株当たりの配当金を第2四半期末で55円、期末で60円とすることで、年間では10期連続の増配となる1株当たり115円の配当となりました。今後も引き続き企業成長を株主の皆さまと共有できる配当政策を進めていきます。

また、配当以外の株主還元施策として、自己株式の取得・消却、政策保有株式の持ち合い削減も含め、資本効率を向上していきます。2022年度は、発行済み株式の2.39%に当たる720万株（もしくは500億円）を上限とした自己株式の取得や、420万株の自己株式の消却を予定しており、企業価値のさらなる向上につながる株主還元の強化、資本効率の向上、経営環境に応じた機動的な資本政策を遂行していきます。

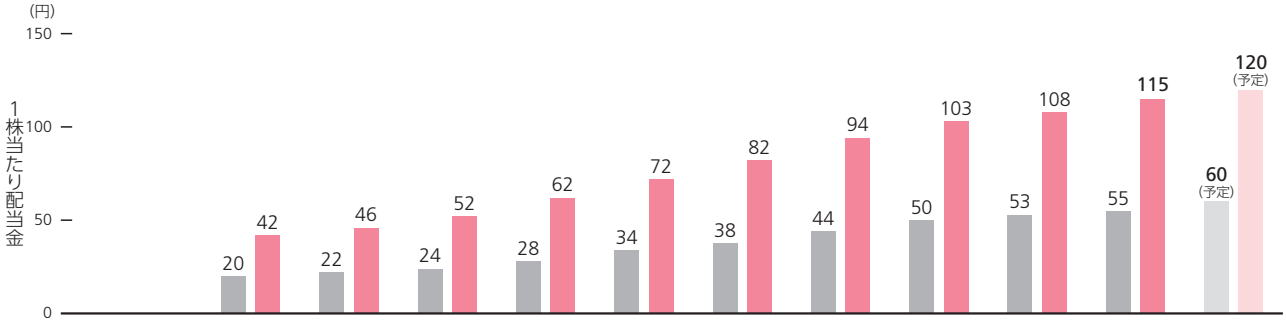
■ 株主総利回り（TSR）



	1年	3年		5年		10年	
		累積	年率	累積	年率	累積	年率
塩野義製薬	28.4%	14.7%	4.7%	39.7%	6.9%	626.0%	21.9%
TOPIX	2.0%	31.2%	9.5%	44.3%	7.6%	183.3%	11.0%
TOPIX（医薬品）	-7.7%	9.9%	3.2%	30.8%	5.5%	187.2%	11.1%

（注）1 Total Shareholder Return（TSR）：株主総利回り。キャピタルゲインと配当を合わせた総合投資収益率
2 TSRの計算は、塩野義製薬は累積配当額と株価変動により、TOPIXは配当込の株価指数により算出（Bloombergデータなどにより当社作成）
3 グラフの値は、2012年3月末日の終値データを100としてTSRによる時価を指数化したもの（保有期間は2022年3月末まで）

■ 配当



年度		2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
自己株式	取得額	–	–	300億円	–	350億円	294億円	500億円	500億円	500億円	–	500億円※2
	消却数	–	–	–	–	2,200万株	500万株	735万株	520万株※1	–	–	420万株
DOE（%）		3.7	3.5	3.7	4.1	4.5	4.6	3.8	4.0	4.1	3.8	3.6（予想）
ROE（%）		17.5	9.2	9.4	13.6	16.3	19.4	17.8	15.5	13.9	12.5	13.8（予想）

※1 2020年3月30日決議、4月6日消却　※2 上限を500億円として株式の取得を予定
（注）2018年度以降はIFRSに基づき算出した値

R&D戦略

COVID-19の拡大は世界に大きな混乱を引き起こしましたが、同時に、社会にTransformationの機会ももたらしました。SHIONOGIはこの機会を活かしTransformationを加速させ、COVID-19ソリューションや後続の成長ドライバーの迅速な開発を推し進めていきます。

SHIONOGI Group Visionと戦略

STS2030において、SHIONOGIは「革新的なヘルスケア製品・サービスの継続的な創出」と「社会課題への挑戦」をVisionの中で掲げています。これらを2030年に達成するため、感染症、精神・神経疾患などこれまでに培ってきた疾患領域から、ワクチン、がんなどの新たな領域まで、その医療ニーズの規模や緊急性に応じて研究開発リソースを投入しています。SHIONOGIの強みである低分子創薬エンジンに加え、新しいモダリティや技術から提供される幅広いソリューションをうまく活用し、さらに外部ネットワークの拡大や人材育成に力を注ぐことでSHIONOGIが取り組む医療課題の解決スピードと成功確率を高めていきます。

感染症領域を起点とした新たなモダリティ・技術への挑戦

SHIONOGIでは、従来の医薬品による「治療」だけでなく、予防や診断、予後（重症化抑制）までの医療ニーズに応える疾患トータルケアの実現に取り組んでいます。治療を担う医薬品に加え、予防、診断、回復支援など、疾病の課題を総合的に解決できるような製品群を提供するための取り組みを進めていきます。そのための施策の1つとして2019年度にUMNファーマをSHIONOGIグループに迎え入れ、ワクチン事業への参入を推し進めてきました。

COVID-19のパンデミックに伴い、現在はBEVS※を活用した遺伝子組み換えタンパクワクチン（S-268019）に注力していますが、HanaVax社の経鼻ワクチン基盤技術を活用することで、COVID-19経鼻ワクチン（S-875670）や、インフルエンザ経鼻ワクチン（S-872600）など、投与時の身体的負担の軽減という利便性向上や効果的な免疫誘導を目指した新たな投与形態のワクチン開発も進めています。

※ BEVS（Baculovirus Expression Vector System）：昆虫細胞などを用いたタンパク発現技術。

外部との協創によるものづくりの推進、ソリューションの提供

革新的な医薬品を効率的に生み出すことが可能な低分子創薬エンジンはSHIONOGIの研究領域における大きな強みです。各部署の技術力の高さと、その連携による課題解決経験の蓄積が競争力の源泉であり、COVID-19創薬ではその力を十分に発揮することができました。今回のコロナ禍では、迅速で高度な意思決定力など、さらなる進化を遂げることができた一方で、SHIONOGI単独でできることの限界も同時に痛感しました。目まぐるしく状況が変化する環境において、人々が切望するソリューションを適切なタイミングで届けるためには、外部の知識の収集とネットワークの活用がより一層重要であり、SHIONOGIとしてもさらに外部連携ネットワークを拡大する必要があると考えています。2021年度は、AdvanSentinelの設立など企業や業種を超えた連携により、多くの新規事業を立ち上げ、推進することができました。今回、事業開発部をR&D管掌内に移設するとともに、これと連携する投資戦略部の設置を行いました。この2組織が中心となって異なる強みを持つパートナーとのネットワークを拡大し、それらを活用した研究開発を推進していきます。

最先端の研究開発能力を確保するための人材育成

外部との協創を進める一方で、SHIONOGIが他の優秀な企業にとって魅力的なパートナーであるためには、SHIONOGIの研究開発力を継続的に育成・強化することが必要です。SHIONOGIは高い自社創薬比率（73%：2022年3月時点）を誇り、これを維持することにこだわりを持ち続けています。そのために、高いスキルと能力を持つ人材を確保することが重要です。SHIONOGI単独にしても外部との協業にしても、研究開発を進めるには創薬につながるアイデアが常に起点となります。この創薬のアイデアを見出すには、社会の困りごとに向き合い、真のニーズを捉えることが何よりも大切ですが、それに加えて「まずはやってみる」という行動を起こすことが非常に重要です。私たちはその行動につなげるために必要な要素は「好奇心」であると考えています。COVID-19創薬など社会に強く切望されているプロジェクトでは、時に強制力をもって推し進めることも必要ですが、強制力だけではそれ以上の新たな成長ドライバーを生み出し続けることは困難です。SHIONOGIでは、好奇心旺盛な人材が能力を発揮しやすい環境を整備するために、良質のトライ＆エラーを支援する自立型研究制度を設定しています。同制度では失敗よりもチャレ

COVID-19への対応で得た経験を糧に Transformationを加速させ、 さらなるスピーディなものづくりを実現する

2020年のCOVID-19パンデミック発生以降、SHIONOGIの研究開発はCOVID-19の脅威から一刻も早く社会を解放するため、7割以上の研究リソースをCOVID-19創薬に集中させるという大胆なリソース配分を行いました。その結果、治療薬S-217622とワクチンS-268019の研究開発をかつてないスピードで進めることができました。今回の経験を通じて獲得したリソースと専門性を、機敏かつ最大限に展開するケイパビリティを、今後の成長ドライバーの創出と育成に活かしていきます。

成長ドライバーの創出と育成というミッションを達成するため、2022年7月に研究開発体制を刷新しました。従来の研究・開発の両部門に加え、新たなモダリティによるソリューションを実現するための「バイオ医薬研究本部」、そして社外への戦略的投資を担う「投資戦略部」や「事業開発部」を傘下に加え、幅広い医療ニーズに柔軟かつ迅速に対応できる機能とリソースを有するR&D管掌として新たにスタートしました。この新体制は、パンデミックの過程で培われた柔軟なアプローチをSHIONOGIの普遍的な強みとし、将来に向けて高めていくためのものです。このような新体制とアプローチから生み出されるイノベーションでヘルスケアの未来を切り開く競争力のある製品・サービスを創出し、SHIONOGIの継続的な成長に貢献します。

R&D管掌
John Keller

ンジを評価することを基本とし、研究員が何事にも恐れずに挑戦することができる風土の醸成を目指しています。これまでに、同制度を活用して、100件に近い研究テーマが立案され、プロジェクトに移行したテーマも複数生まれました。このような仕組みを継続することで、研究員の医療ニーズに真摯に向き合う意識を醸成し、開発スピードへのこだわりやプロジェクトマネジメント能力の向上を期待しています。

外部ネットワークの強化を進めることで得られる学習効果とも併せて、次世代のSHIONOGIを担う「人材」をしっかりと育てることで、将来の成長ドライバーの継続的な創出を実現します。

SHIONOGI Group Visionの具現化

STS2030では2024年度までの5年間をSTS2030 Phase1としてTransformationの具現化に取り組んでいます。2021年度は前年度に引き続きCOVID-19創薬に大胆にリソースシフトを行った厳しい状況下ではありましたが、従業員の不断の努力により、SHIONOGI Group Visionの実現に向けて着実に歩みを進めることができました。

COVID-19創薬においては、前述のS-217622とワクチンS-268019の開発進展、およびS-217622の後続候補品の創出を最重要課題として取り組みました。また、SHIONOGIの新たな事業分野としてワクチン事業を中長期的に強化・拡大するため、ワクチン・診断薬事業部の創設とともに外部ネットワークの積極的な活用を進めました。

経鼻ワクチンの開発においてライセンス契約を締結したHanaVax社に加え、SHIONOGIのワクチン研究開発力を強化する目的で、粘膜免疫誘導型ワクチンの研究開発を推進する千葉大学医学部附属病院と共同研究体制を構築しました。未解明な部分も多いワクチンによる免疫誘導メカニズムの理解を進めることで、臨床普及の促進やワクチン研究力の向上につなげ、感染予防に有効な革新的なワクチンの創出・提供を通じてグローバルヘルスへの貢献を果たしていきます。

SHIONOGI Group Vision達成に向けた今後の課題

2021年度はCOVID-19のパンデミック早期終息を目指して感染症領域に大きく注力しましたが、残念ながら当期中に社会に貢献できるCOVID-19治療薬、ワクチンを提供することができず、次年度に残された課題となりました。2022年度は、現在進行中の試験を速やかに完遂するとともに、治療薬の価値最大化を目標とした予防適応の取得や小児適応拡大、海外での実用化に向けた取り組みも進めていきます。

研究本部では、今後のSHIONOGIの成長を支える新規成長ドライバーの創出においても、COVID-19創薬への集中により少なからず影響を受けましたが、そのようなリソースシフトをした厳しい状況下であっても、従業員の努力により、感染症、精神・神経疾患領域から複数の非臨床プロジェクト、研究プロジェクトが生み出されています。いずれも社会のアンメットメディカルニーズを満たしうるテーマであり、限られたリソースを最大限に活用するTransformationを体現できた事例であると実感しています。COVID-19創薬を経てより進化した創薬力、意思決定スピードを他のプロジェクトにも展開することで、次の成長ドライバーを大きく進展させていきます。

医薬開発本部では、COVID-19治療薬・ワクチンにおいて「前例のないスピードで開発」することを2021年度のテーマに掲げていました。S-217622で取り組んだホテルや在宅での治験、COVID-19治療薬・ワクチンの早期承認を目指した規制当局との早期からの密なコミュニケーションなど、2021年度を通じて様々なノウハウや新たな開発手法の獲得が成果として得られており、今後は他品目にも適用することで開発部全体の能力向上につなげていきます。一方、グローバルでの開発競争を勝ち抜いていくためには、まだ改善の余地があると考えています。医薬品の開発においては、患者さまや社会が求める真のソリューションの提供につながっているかを常に自らに問わなければなりません。単に症例登録を完了するだけではなく、有効性、安全性、既存の治療法との比較はもとより、利便性、経済性、医療アクセスなど多岐にわたって望まれる薬剤プロファイルを評価し、それを計画に反映させていくことが求められます。SHIONOGIがグローバルに成長していくためにも、2022年度以降も引き続きこのチャレンジングな目標に対して、徹底的に考え議論を繰り返しながら挑んでいきます。

開発パイプラインの状況（2022年8月1日現在）

：グローバル開発

■ 感染症

非臨床	Phase1	Phase2	Phase 3	申請
● **S-872600** インフルエンザの予防ワクチン（経鼻）	● **S-880008** COVID-19の治療（ペプチド）		● **S-217622**※1 **[エンシトレルビル]** COVID-19の治療	● **S-217622**※1 **[エンシトレルビル]** COVID-19の治療 ※1 Phase2/3実施中
● **S-875670** COVID-19の予防ワクチン（経鼻）	● **S-540956** 核酸アジュバント		● **S-268019** COVID-19の予防ワクチン（筋注）	
● **S-554110** 非結核性抗酸菌感染症	● **S-337395** RSウイルス感染症		● **S-268019** COVID-19の予防ワクチン（筋注）	● **セフィデロコル** 各種感染症
			● **セフィデロコル** 好気性グラム陰性菌感染症（小児）	● **ゾフルーザ** インフルエンザウイルス感染症（顆粒剤、体重20kg未満）
			● **F901318** 侵襲性アスペルギルス症	
導出	● **S-365598** HIV感染症	● **S-555739** **[asapiprant]** COVID-19の重症化抑制	● **Xofluza** インフルエンザウイルス感染症（小児、1歳未満）	● **Xofluza（米国）** インフルエンザウイルス感染症（小児、1歳以上）
			● **Xofluza** インフルエンザウイルス感染症（伝播抑制）	

■ 精神・神経

非臨床	Phase1	Phase2		Phase3	申請
● **S-874713** 各種精神疾患	● **S-600918** **[シボピキサント]** 神経障害性疼痛	● **S-600918** **[シボピキサント]** 難治性・原因不明慢性咳嗽	● **S-600918** **[シボピキサント]** 難治性・原因不明慢性咳嗽	● **S-812217** **[zuranolone]** うつ病・うつ状態	
● **S-109802** 脳卒中後上肢・下肢痙縮	● **S-010887** 神経障害性疼痛	● **BPN14770** **[zatolmilast]** アルツハイマー型認知症	● **BPN14770** **[zatolmilast]** アルツハイマー型認知症	● **BPN14770**※3 **[zatolmilast]** 脆弱X症候群 ※3 Phase2b/3実施中	
● **S-151128** 慢性疼痛	● **S-120083** 炎症性疼痛		● **Rizmoic**※2 オピオイド誘発性便秘症（小児） ※2 Phase1/2実施中	● **SDT-001** ADHD患者の不注意症状（小児）	
	● **S-117957** 不眠症		● **S-120083** 炎症性疼痛		**導出** ● **S-0373** **[ロバチレリン]** 脊髄小脳変性症

■ 新たな成長領域

非臨床	Phase1	Phase2		Phase3	申請
● **S-540956** 核酸アジュバント	● **S-770108** 特発性肺線維症	● **S-237648** 肥満症	● **S-005151** **[レダセムチド]** 急性期脳梗塞	● **S-588410** 食道がん	
	● **S-588210** 固形がん	● **S-588410** 膀胱がん	● **S-005151** **[レダセムチド]** 栄養障害型表皮水疱症	● **SR-0379** 皮膚潰瘍	
	● **S-309309** 肥満症	● **ADR-001**※4 非代償性肝硬変 ※4 Phase1/2 実施中	● **S-488210**※5 頭頸部がん		
	導出 ● **S-723595** NASH		● **S-588410** 膀胱がん	※5 Phase1/2 実施中	
			● **S-222611**※5 **[epertinib]** 悪性腫瘍		
			● **S-531011**※6 固形がん	※6 Phase1b/2 実施中	

トップライン戦略

重点疾患領域と位置付けた感染症、精神・神経疾患を中心に、従来の治療薬に加え、予防、診断も含めた多様なアプローチで疾患のトータルケアを進めます。海外事業では、感染症薬の販売拡大を進めることにより、欧米・中国・アジアの各事業を強化し、安定した収益基盤を構築します。

日本　多様化する顧客ニーズへの対応と疾患戦略の実行

トップラインの成長を実現するには、SHIONOGIの製品・サービスに対する信頼を獲得した上でお使いいただくことが何よりも重要です。そのためには、医療従事者の皆さまに製品・サービスの情報を正しく伝え、患者さまに貢献できる価値を理解してもらう必要があります。

また、正確な医薬品情報の伝達に加え、医療従事者の皆さまとの対話を通じて医療や患者さまの困りごとをより的確に把握するため、MRの双方向コミュニケーションスキルの強化に取り組んでいます。医療機関における医薬情報提供活動に加え、2021年度に設置したオンライン専任のe-MRを活用することで、オピニオンリーダーの先生方や医療現場の真のニーズ・将来のニーズを的確かつタイムリーに把握し、現在の医薬品事業の成長のみならず、将来の疾患戦略の策定にもつなげていきます。

2022年7月、新たに設置した新規事業推進部をヘルスケア戦略本部下に置き、医薬事業本部、渉外部や、同じく新設されたワクチン・診断薬事業部とともにヘルスケア事業管掌の傘下に集約しました。管掌内組織のより密な連携のもと、把握した医療ニーズを迅速に疾患戦略や新規事業計画に落とし込み、患者さまの困りごとの解決に貢献するソリューションを継続して提供していくことで、さらなるトップラインの成長を目指します。

デジタルを活用した顧客への情報提供方法の拡充

COVID-19の影響に伴い医療従事者の皆さまの情報取得方法の多様化が加速し、ますますデジタル環境による情報提供体制の重要性が増しています。2021年度は、SHIONOGIが主体となって構築している情報提供プラットフォームやオウンドサイトへの登録、およびその利用を促進する活動を行いました。この活動により、デジタルで情報にアクセスする人数が大幅に増加しました。次のステップとして、2022年度は引き続き利用頻度を高める活動に注力して取り組んでいきます。

また、デジタルプラットフォームを日常的に利用してもらうことで得られる活動ログを分析することにより、医療従事者の皆さまのニーズや関心の変化をよりタイムリーに理解し、必要とされている情報を優先的に提示するなどの効率的な情報提供につなげていきます。デジタルでのコミュニケーションの増加により得られたデータからさらに効率的で質の高い情報提供につなげる好循環を回すことで、顧客ニーズに寄り添った情報提供活動を進めていきます。

SHIONOGI Transformation

ヘルスケア戦略本部
ニュープロダクトプランニング部
デジタルマーケティンググループ
マネジャー
岩松 慎一郎

従業員メッセージ

デジタルを活用した顧客中心の情報提供体制構築の取り組み

デジタルツールを情報提供手段として整備するにあたり、ツール一つひとつをどう使うかを検討するのではなく、システム全体が統合され、最も効果的に使用されているイメージを強く意識しながら検討を行っています。デジタルツールやリアルな情報提供活動などから得られたデータを統合・解析して情報提供活動に活かすためには、いかに医療従事者の皆さまのニーズに合った情報を最適なタイミングでお届けできるかが鍵であると考えています。そのために、どの情報をデジタルツールが担い、何をMRから直接伝えていくか、常にデジタルとリアルの連携を考えながら業務を進めています。

上席執行役員メッセージ ヘルスケア事業管掌

現場力を強化し、医療現場の真のニーズを把握します

2022年7月、トップライン戦略の最前線を担う医薬事業本部に加え、ヘルスケア戦略本部、渉外部、新設されたワクチン・診断薬事業部を統括するヘルスケア事業管掌が発足しました。

ヘルスケア事業管掌は、SHIONOGIの基本方針(SHIONOGI Group Heritage)に掲げる「益々よい薬」を「創り、造り、売る」の「売る」の部分を担います。

トップラインの成長を実現するためには、現在の感染症と精神・神経疾患を中心とした収益の大きな源泉である国内事業の基盤を確たるものとしながらも、将来のパイプラインの充実化を図ることが重要かつ喫緊の課題と考えています。将来のパイプラインの充実においては、現在だけでなく将来の医療ニーズを反映したTPP(Target Product Profile)が重要であることから、ヘルスケア戦略本部の関与を開発初期から強めていくとともに、医療従事者や患者の皆さまの困りごとを捉えるための取り組みとして、医療現場の声の集積・反映をより一層進めていきます。医薬事業本部ではコロナ禍での医療機関への訪問制限に対応すべく、DXを取り入れた情報提供活動を進めており、デジタルツール活用で得られたデータと現場の声を組み合わせることで、真のニーズの把握に努めます。

管掌内各組織の連帯と現場力の強化を図り、真の顧客ニーズにお応えするソリューションを継続的に提供していきます。

ヘルスケア事業管掌 兼 医薬事業本部長
岩﨑 利信

海外　SHIONOGI Group Vision達成に向けたグローバルビジネスの変革

STS2030ではグローバルビジネスの拡大を重要な戦略に位置付けて取り組んでいます。HIV領域ではヴィーブ社とのパートナリングによりビジネスを拡大していますが、欧米の成長ドライバーであるセフィデロコルについては、各国政府／外部支援機関とのパートナリングも重要となるため、専門人材による交渉力の強化を一層進めていきます。一方、今後の重点品目となるS-217622などCOVID-19関連品目では、SHIONOGI単独で海外市場に提供するための変革も進めていきます。そのために、生産と流通・販売の連携をさらに強化し製品の安定供給を実現するとともに、適正在庫の維持や原価削減、効果的な設備投資も進めます。SHIONOGIは各地域・市場の状況に応じて自社販売、パートナリング、Pull型インセンティブと、柔軟にビジネスモデルを変化させることができるグローバル体制を整えることで、海外事業の拡大を進めていきます。

セフィデロコルを核とした欧米事業の拡大

SHIONOGIは感染症のリーディングカンパニーとして「感染症の脅威からの解放」を特に重視するべき重要課題（マテリアリティ）と認識しており、欧米事業では、実臨床でのRWD（リアルワールドデータ）のエビデンス収集・公表や、医療アクセス向上に向けた取り組みを進めています。この活動の成果として、セフィデロコルが英国国立医療技術評価機構（NICE）により高い経済価値評価を受けたことから、英国にてサブスクリプション型の償還が承認されました。また、低・中所得国における薬剤耐性菌感染症治療薬へのアクセスを改善する目的で、GARDPおよびCHAIとの間で提携契約を締結し、135ヵ国でAMR対策にセフィデロコルが貢献できる環境を整備することができました。

急性感染症は市場規模が流行に左右され変動が激しいため、持続可能なビジネスモデルを確立することは容易ではありませんが、柔軟にビジネスモデルを変化させながらセフィデロコルの価値最大化を推進し、海外事業の拡大とグローバルヘルスへの貢献の両立を目指します。

中国事業・アジア事業の拡大に向けて

中国では、COVID-19の感染再拡大に伴う都市封鎖が実施されるなど大きな環境変化に見舞われており、STS2030で進めている事業計画についても、柔軟に対応する必要があります。現在は、平安グループとの合弁会社である平安塩野義と連携し、セフィデロコル、S-217622、olorofimなど感染症を中心とした新薬事業の拡大を目指しています。一方、ナルデメジンについては2022年4月に台湾での販売を開始しました。今後、台湾におけるオピオイド誘発性便秘症に悩む患者さまへの貢献を果たしていきます。また、シオノギヘルスケアのOTC医薬品についてもアジア展開を進め、「世界をリードするヘルスケアプロバイダー」を目指して邁進していきます。

SHIONOGI Transformation

Shionogi Inc.
Senior Vice President
Global Portfolio
Management Manager
Gareth Morgan

従業員メッセージ

Innovative solutions for providing Cefiderocol to Low and Middle Income Countries

AMRは「サイレントパンデミック」とも呼ばれ、その影響は深刻です。2019年には低・中所得国を中心に127万人もの患者さまが薬剤耐性菌感染症により亡くなっています。これまで、低・中所得国にセフィデロコルなどの新しいソリューションをお届けすることは非常に困難でしたが、製造責任と適正使用を兼ね備えた新しいアクセスモデルの確立に向けて大きな一歩を踏み出しました。1年以上にわたる議論と交渉を重ね、AMR対策に取り組むGARDP、低・中所得国へのアクセス問題に取り組むCHAIと画期的なライセンス契約と提携契約を締結しました。なすべきことはまだたくさん残されていますが、低・中所得国を含む135ヵ国でセフィデロコルを1人でも多くの患者さまにお使いいただけるよう、着実に歩みを進めていきます。

上席執行役員メッセージ サプライ管掌

SHIONOGI Qualityを全世界の人々へ届けます

海外事業本部では、欧米市場、中国・アジア市場にSHIONOGIの製品・サービスをお届けすべく活動を進めていますが、2022年7月からは生産を担う部署・グループ会社も傘下に加わり、新たにサプライ管掌として新体制をスタートさせました。STS2030 Phase1で掲げる海外売上収益比率の拡大に加え、「SHIONOGIの製品・サービスを適正な品質と価格で、正しい情報とともに世界の人々に届ける」というミッションを達成し、トップラインの成長につなげていきます。

このミッションを達成するための改革を「Creation」「Speed」「Quality」の3点において進めます。「Creation」では世界の患者さまへ届ける製品・サービスのパイプライン拡充だけでなく、必要十分な供給責任を果たすため、より効率化された製造法やスマートファクトリーの開発なども進めていきます。また、感染症など流行状況が激しく変動する市場に対応するため、従来のやり方に固執せず、常に「Speed」を意識した活動にTransformしていきます。そして、近年社会を騒がせることとなった医薬品の品質／法令遵守問題にも真摯に取り組み、SHIONOGIブランドに恥じない「Quality」を追求するため、引き続き改善努力を継続していきます。

サプライ管掌 兼 海外事業本部長
花﨑 浩二

経営基盤戦略

HaaS企業へ進化するためには、新たな価値創造を実現する生産性の高い組織へTransformする必要があります。そのために、「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」を育てることで、急速な環境変化にも柔軟に対応できる強固な経営基盤の構築を進めています。

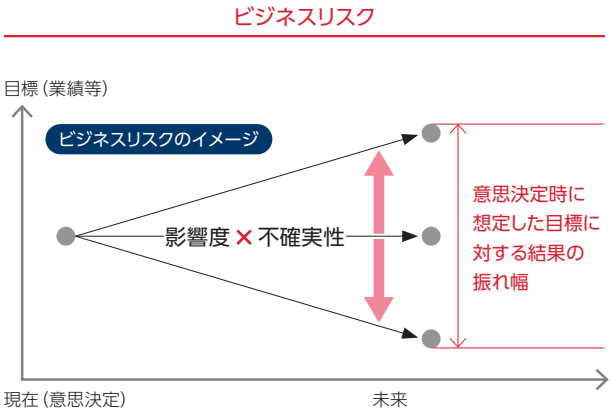
組織改編によるSTS2030達成に向けた基盤強化

急速に変化する事業環境や社会ニーズに対応し、患者さまや社会の抱える困りごとを包括的に解決していくためには、迅速かつ高度な意思決定と効率的な業務遂行を兼ね備えた組織へと変化し続けることが重要です。SHIONOGIは2022年7月に組織体制を見直し、主要なバリューチェーン（R&D、ヘルスケア事業、サプライ、コーポレート）ごとに管掌するガバナンス体制に移行しました。

各管掌は関連組織を統括し、本部を超えて議論を深め、また各管掌でまとめられた意見を相互に擦り合わせていくことで、より一体感を持って中期経営計画を推進し、迅速果断な意思決定を行っていきます。

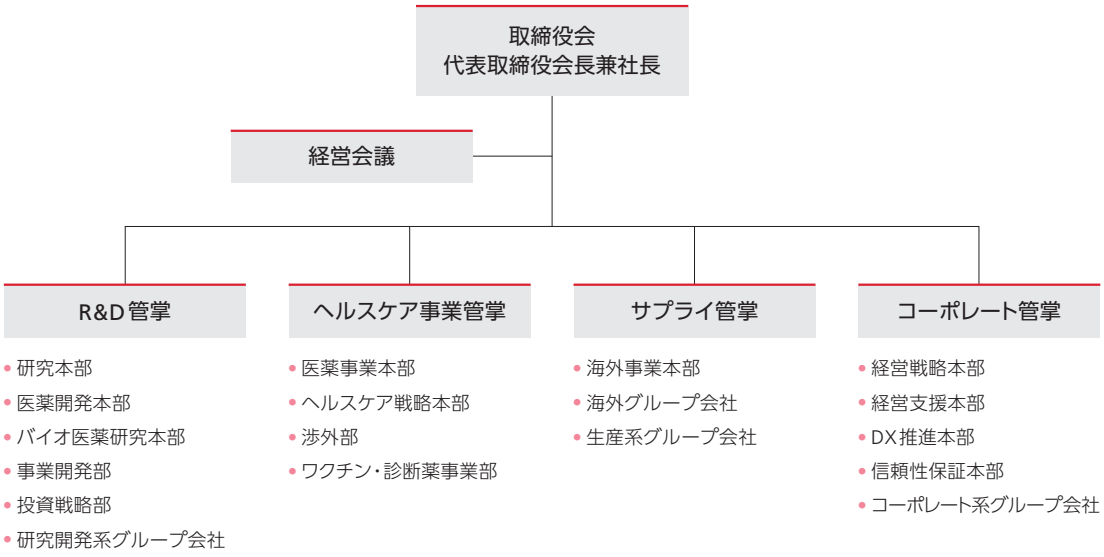
これまでもビジネス上のリスクをポジティブ、ネガティブの両面から的確に評価し、ビジネスリスクのレベルに応じてタイムリーに意思決定を行っていく仕組みを整えて実践してきましたが、従来にはない4つの大きな管掌に組織を括り直したことで、業務執行に関する責任の所在をより明確にするとともに、意思決定のさらなるスピード向上を図っています。

■ ビジネスリスクの定義



- ビジネスにおける意思決定は、大なり小なり不確実性が伴い、また、その影響も大小様々
- 影響度と不確実性の観点から、意思決定の“振れ幅（=ビジネスリスク）”の大きさを捉え、意思決定の質・スピード向上に活かす

■ 組織図



SHIONOGI各バリューチェーンが生み出す成果の最大化とSTS2030の推進に貢献します

事業を取り巻く環境や社会のニーズが急速に変化する中、企業は経営戦略をupdateし、経営資源（ヒト・モノ・カネ・時間・情報）が効果的かつ効率的に活用されるように配分を検討し続けなければなりません。コーポレート管掌は、経営資源を一体的に管理し、バリューチェーン各部門が生み出す成果を最大化できるような配分を提案することで、各部門の計画立案の精度を高める支援を行っていきます。

また一方では、リスクマネジメントに関するチェック機能としての役割も担っています。COVID-19による影響はグローバルに様々なパラダイムシフトを引き起こしました。ポストコロナにおいてSHIONOGIのTransformationを具現化し、STS2030を推進していくためには、各部門においてポジティブ／ネガティブ両面のリスクについて議論を尽くした上で、成果を最大化できる提案を行い、適正かつメリハリのある質の高い判断を迅速に行うことが重要な鍵となります。

コーポレート管掌の各組織は、SHIONOGIのすべての部門が意思決定の質とスピードを高め、効率的に業務を遂行できるように、全力で支援を行うことによって、STS2030の実現に貢献していきます。

コーポレート管掌
岸田 哲行

成長を支える人材の確保

SHIONOGI Group Visionの実現に向け、従業員が目指すべき人材像を「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」と定めています。SHIONOGIの従業員一人ひとりがShionogi Wayを体現する人材へと成長するため、研修などを通じてSHIONOGI Group Vision達成に不可欠な価値観「SHIONOGI Group Values」の浸透を図るとともに、全員が備えるべき能力や個々の役割ごとに求められる能力「Capability/Knowledge」の獲得を促しています。また、自律的に能力を磨き、尖った強みを持つ人材へ成長することを促すため、自己研鑽や新たなチャレンジを奨励する制度を充実させるとともに、業務外からの学びを可能とする、より柔軟な勤務制度を導入するなど、様々な側面から環境整備を進めています。

取り組み	関連指標	現状の進捗	残された課題／ニーズ
多様な人材の確保	• 各組織における必要人材の充足 • 社内公募活用人数　34人 • キャリア採用者数　34人	• 人事管理システムを最大限に活用した人材データの集約と見える化の実施 • 社内人材の流動性の促進 • 各組織が必要とする基本的な能力要件の提示	• 最適な人材ポートフォリオの構築に向けた、人材データの統合と分析力の強化
尖った強みを持つ人材の育成	• マネジャー研修　100時間/人、費用総額　0.55億円 • 自己投資支援制度利用者率　44.6% • 将来の経営を担う人材プール（理事の人数）　20人（過去2年累計） • IT/デジタル人材の育成人数　44人 • 副業制度の申請者数　59人	• 全マネジャー強化プログラムの実施 • 自己投資支援制度を軸とした、自発的な成長意欲に応える教育提供体制の構築 • 各種研修による必要人材の育成	• 尖った強みを持つ人材の確保に向けた、自律的なOff-JT/OJTの活用を可能とする教育プログラムの進化
誰もが働きやすい環境・風土の醸成	• 継続的な働き方改善施策の実施 • 女性マネジャー比率　12.4% • 育児休業取得率　女性100%、男性51.4%	• 多様な働き方を支える、コアタイムなしのフレックス勤務制度および在宅勤務制度の導入 • 選択週休3日制の導入	• 一人ひとりのキャリアやニーズに応じた、多様で柔軟な働く環境の拡充
健康管理・労働安全衛生	• ヘルスリテラシーの向上 • 健康診断受診率　100% • 従業員喫煙率　7.1% • 強度率　0.0049 • 度数率　0.20	• ウェルビーイングの実現に向けたシオノギグループ健康基本方針の制定および禁煙の推進 • ストレスチェックを踏まえた改善施策の実行 • 労災件数0を目指した継続的な改善施策の実行	• 健康増進施策・禁煙推進の強化を通じたさらなる健康経営の推進

生み出される価値

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人材の多様性を活かす組織の構築

SHIONOGI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 Group Values	Capability/Knowledge
• 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	● Key Capabilities ● Shionogi-oriented knowledge ● テクニカルスキル・専門性 ● マネジメントスキル

● 全員が備えるもの　● 個々の役割ごとに求められるもの

人的資本戦略室が目指すもの

2022年7月に設置した人的資本戦略室の役割は、STS2030の達成に向けた人事戦略の立案と実行により人的資本を最大化し、それを各ステークホルダーに示すことです。

SHIONOGIでは「人が競争力の源泉」と捉えており、中長期的な企業価値向上のためには、人材への投資が欠かせません。そうした考えのもと、近年SHIONOGIは様々な制度や仕組みを導入しています。2022年度に適用を開始した選択週休3日制や副業基準の緩和はその一例です。一時的な社内のリソース不足が発生したとしても、社外で様々な知見、人脈、スキルなどを吸収し、リスキリングが促進されることで結果的に社内への還元が起き、組織全体のイノベーション力が高まることを期待しています。また、ライフイベントにより一時的に仕事の負担を減らしたい方についても、週休3日といった柔軟な働き方が可能になることがリテンションにつながり、多様な人材を確保できると考えています。

今後もSHIONOGIの人材像である「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」を獲得し、その結果をステークホルダーの皆さまに示していけるよう尽力していきます。

多様な人材が活躍し、SHIONOGIの成長を加速させることを目指した人事制度改革

従業員のライフスタイルやキャリア形成に対する意識・ニーズが多様化する中で、個人が持てる能力をいかんなく発揮し、生産性を高めてSHIONOGIの成長に貢献してもらうためには、従業員が働きやすい環境を整備し、一人ひとりのやりがいを高めることが重要です。

2021年度にSHIONOGIでは、在宅勤務制度を導入し、フレックス勤務者のコアタイムを廃止、さらに所定労働時間を45分/日削減しました。削減した時間分は裁量給として支払うことで処遇を維持しており、より短い時間で効率的に働くことを可能としています。これらの取り組みは多様な人材の柔軟な働き方の選択を可能とし、一人ひとりの業務効率性への意識向上や、尖った強みの獲得につながることを期待しています。実際に、育児や介護などのライフイベントで就労を制限せざるを得なかった従業員がフルタイムで働くことができるようになり、また効率的に業務時間を使うことで、学びの時間の創出や新たな業務へのチャレンジが可能となるなど、多くの従業員にとって働きやすく、やりがいを持てる環境になったと考えています。

また2022年4月には、選択週休3日制の導入と副業基準の緩和を実施しました。特に副業は2022年7月時点で約100人の従業員の申請を承認しており、コンサルティングやIT関連、教育・学習支援などの新たな場で業務経験を積んでいます。

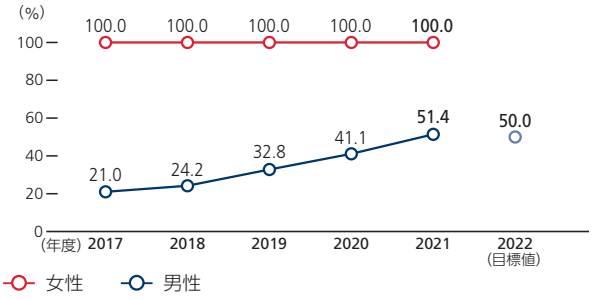
人事労政によるダイバーシティの確保

SHIONOGIは従業員が働きやすくやりがいを持てる職場環境の整備に向け、人事制度や勤務制度の改定に加えて、諸制度の改革も推進しています。近年では、属人的な手当などの見直しで生じた原資を活用した年間25万円を上限とする自己投資支援制度、リモートワーク普及に伴う単身赴任解消による働く場所の選択肢の拡充などを実施しました。また、さらな

成長を支える人材の確保

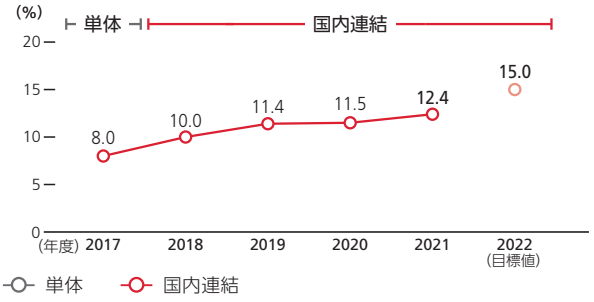
る職場環境改善を図るため、エンゲージメントサーベイの結果などを用いた制度拡充の成果確認や課題とニーズの把握を本部ごとに行っています。継続的に職場環境の改善に取り組み、多様な働き方を可能とすることで、女性マネジャー比率や男性育休取得率などの指標も継続的に上昇しています。

■ 育児休業取得率



2022年度目標（男性）　男性従業員の育児休業・育児目的休暇の取得率 50%以上

■ 女性マネジャー比率



2022年度目標（国内連結）　マネジャーに占める女性従業員の比率 15%以上

キャリア開発室が目指すもの

2022年7月に発足したキャリア開発室のミッションは、「Shionogi Way」を体現する従業員の能力開発やキャリア形成支援を通じて、SHIONOGIのSTS2030達成に貢献することです。

今年度は、「人が競争力の源泉」という考え方のもと、「求められる人材およびスキルのさらなる明確化」と「主体的な学びによる成長の実現」の2点の取り組みをさらに強化します。1点目としては、劇的なビジネス環境、世の中の変化により、SHIONOGIが直面する課題が複雑化し、求められる人材や能力も多様化していることから、各組織や業務に求められる人材要件およびスキルをさらに明確にし、最適な教育プログラムを提供できる体制構築を進めることで、各要件を満たす人材の育成につなげたいと考えています。また2点目としては、ここ数年の取り組みで一定の成果を上げている、従業員のボトムアップを目指した統一的な教育体制を進化させ、「自律」「実践」を合言葉として、伸ばしたい能力や必要とされる能力を自ら見出し、その習得に向けて主体的に学習できる体制の整備を図っていきます。

STS2030の達成に必要なスキルの獲得

STS2030の達成には「ヘルスケアサービス全体から見た価値提供」、「技術革新やデータ活用による生産性向上」、「海外売上比率の大幅増」といった不連続な変化を引き起こすことが必要不可欠です。マネジャー強化を目的とした充実した研修ならびに早期経営幹部候補育成の仕組みを通じて、事業創出／価値最大化、海外対応、DXマネジメントスキルを強化するとともに、全従業員からの選抜・公募型の研修を通じて、IT/デジタルを活用した変革立案やデータサイエンスの活用に取り組むなど、各層に適した研修を実施することで、変化を牽引する人材の育成を図っています。

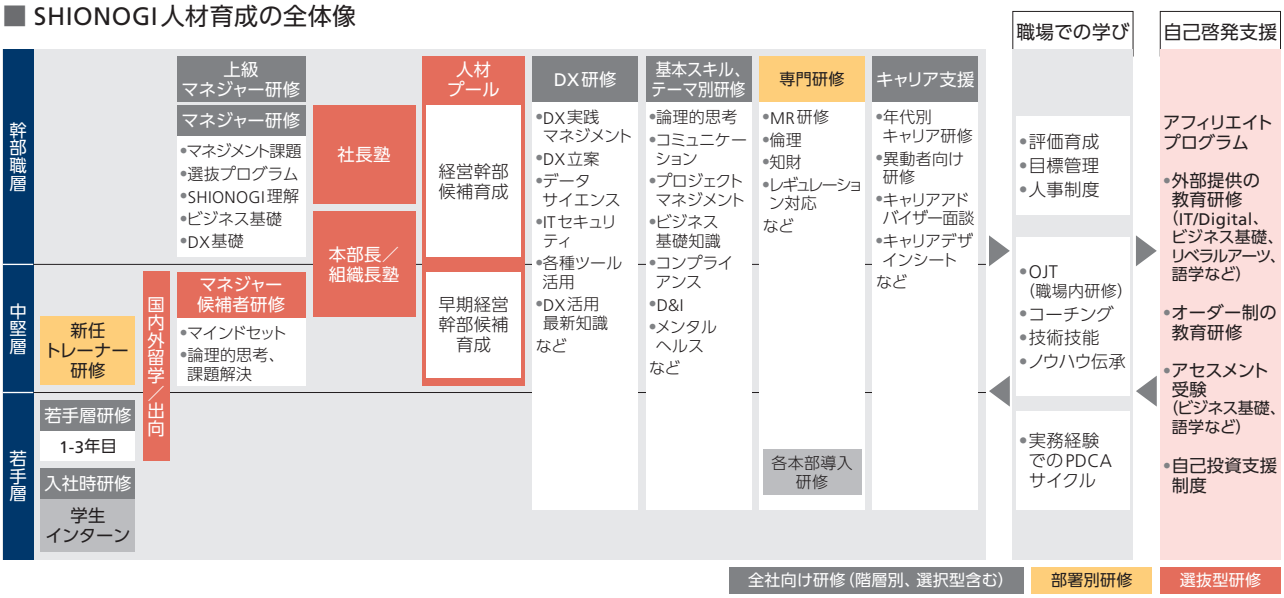
従業員のキャリア開発への取り組み

SHIONOGIは従業員一人ひとりが、その人らしさや強みを発揮し、仕事を通じた個人の成長を組織の成長につなげることを目指しています。社内外のめまぐるしい環境変化やキャリア課題の多様化を見据え、2021年度は「従業員が、個々のキャリアの節目に必要なタイミングで、主体的にキャリアを考え行動につなげられるように」というコンセプトのもと、これまで年代別（30代/40代/50代）に実施してきたキャリア研修を見直して、年代にかかわらず受講できるように改善しました。

2022年度も、人事部内に新設したキャリア開発室が主導し、従業員のキャリア開発・成長支援のさらなる拡充を図っていきます。

主な取り組み	視聴・参加者数
基礎的なキャリアの考え方・描き方を学べるE-learning動画を常時提供	42%（2,216人/5,329人）
キャリア課題別のワークショップを定期開催	2021年度開催実績：2テーマ、9回開催、87人参加 2022年度開催予定：6テーマ、計25回開催予定、約600人枠
個別のキャリア課題について、社内キャリアアドバイザーによるキャリア面談を提供	2021年度面談実績：294人 2022年度面談予定：約250～300人 （ワークショップ受講者数の約半数を想定）

■ SHIONOGI人材育成の全体像



多様な強みを育てる取り組み

2021年度は、従業員が自律的に能力を磨き、尖った強みを持つ人材へと成長するための自己研鑽をサポートする自己学習型研修（アフィリエイトプログラム）の充実を図りました。具体的にはShionogi Wayの体現、STS2030達成につながる知識・スキル・マインドの研鑽に役立つプログラムの提供を強化しています。SHIONOGI専用講座の新設や個人では申し込めない研修の提供など、従業員に有益な形で提供してきた結果、2021年度は約1,000人の従業員が自己学習型研修を活用し、尖った強みを獲得しようと努力しています。

健康経営の推進

SHIONOGIは健康経営を経営戦略の一環として捉え、従業員一人ひとりが心身の健康を保ち、能力を最大限発揮できる職場づくりを目指しています。上席執行役員 経営支援本部長を統括EHS責任者として、健康保険組合との連携のもとで健康保持・増進施策を推進しています。取り組みの進捗は、経営会議やSHIONOGIのEHSを統括する「中央EHS委員会」、コラボヘルス推進担当者による「健康管理事業推進者会議」にて確認し、さらなる取り組みの検討を実施しています。2021年度はシオノギグループ健康基本方針に記載している「健康・医療に関するヘルスリテラシー向上」「心身のコンディションの維持向上」「職場の風土や環境、および家庭環境の維持向上」の3つの観点から、健康経営を推進しました。

ヘルスリテラシーの向上：E-Learningの実施

コロナ禍による働き方を含めた生活様式への影響を踏まえ、2021年度は「食事」と「睡眠」の2つのテーマについてE-Learningを実施しました（受講率:「食事」82%、「睡眠」83%）。受講後には学びを定着させるための確認テストを実施し、実効性の向上を図っています。

心身のコンディションの維持向上:禁煙のさらなる推進

シオノギグループ『絶』煙宣言で掲げる「喫煙者ゼロ」の達成を目指し、「禁煙推進プロジェクト」を実施しています。毎月22日の「禁煙メルマガ」発行や、自薦で応募した禁煙チャレンジャーのフォローなど活動を積極的に展開しています。その結果、2021年度の喫煙率は前年度の11.0%から7.1%に低減しました。

職場の風土や環境、および家庭環境の維持向上：ストレスチェック結果による施策の実施

毎年実施するストレスチェックでSHIONOGIは全国の平均スコアを上回るスコアが得られています。よりよい職場環境の維持向上に向け、相対的にスコアが低い組織に対しては状況をヒアリングし、改善のための研修などを実施しています。

感染症の脅威からの解放

マテリアリティ

SHIONOGIが特に重視する重要課題（マテリアリティ）は「感染症の脅威からの解放」であり、その実現こそが感染症のリーディングカンパニーとしての私たちの使命であると考えています。SHIONOGIは、感染症の課題解決とサステイナブルなビジネスモデル構築の両立を目指しています。

取り組み	関連指標	現状の進捗	残された課題／ニーズ
急性感染症に対する製品・サービスの提供	• 急性感染症関連パイプライン数　4品目 • 重症感染症関連パイプライン数　2品目 • サブスクリプション型償還モデルの採用国数　2ヵ国 • GARDP、CHAIとの提携を通じたセフィデロコルの提供可能国数　135ヵ国 • 下水疫学調査サービスの契約数	① 幅広い急性感染症に対するソリューションの研究開発 • インフルエンザウイルス、新型コロナウイルス、ノロウイルス、RSウイルスなど • 「ゾフルーザ」の政府備蓄 ② 薬剤耐性（AMR）への対応 • 欧米におけるセフィデロコルの発売 • セフィデロコルについて2ヵ国でサブスクリプションモデルに採用	① 幅広い急性感染症に対するソリューション提供 • 幅広いウイルスに対するソリューションの提供 • COVID-19に対して有効で安全な治療薬の提供 • 「ゾフルーザ」の価値最大化、インフルエンザウイルス感染症の大流行への備え ② AMRを含む重症感染症へのさらなる対応 • 販売国ならびにサブスクリプションモデルの採用国の拡大 • 新たなソリューションの創出
慢性感染症に対する製品・サービスの提供	• HIV関連パイプライン数　1品目 • カボテグラビルによるQOL改善への貢献 • 抗酸菌症治療薬、抗マラリア薬、マラリアワクチンの開発	① HIV感染症に対する取り組み • 長時間作用型の治療・予防薬の発売 ② 結核菌／非結核性抗酸菌（NTM）に対する取り組み • 新規作用機序抗酸菌症治療薬の研究 ③ マラリアに対する取り組み • 革新的な抗マラリア薬の研究	① HIV感染症に対する取り組み • 副作用・投与回数の改善によるさらなるQOLの向上 ② 結核菌／非結核性抗酸菌（NTM）に対する取り組み • 多剤耐性菌に有効な治療薬の提供 ③ マラリアに対する取り組み • 薬剤耐性マラリア原虫への耐性への対応 • 有効なワクチンの提供
ワクチンビジネスの構築	• COVID-19ワクチンの提供 • ワクチン製造設備の構築	① ワクチンビジネスの構築 • COVID-19ワクチンの開発 • 安定供給に向けた製造設備の構築	① ワクチンビジネスの構築・強化 • COVID-19ワクチンの提供 • 経鼻ワクチンの提供 • 混合、多価ワクチンの提供 • ユニバーサルワクチンの提供 • 他疾患への展開

生み出される価値

感染症のリーディングカンパニーとして、幅広いソリューションを提供し
トータルケアで感染症の脅威からの解放に貢献

急性感染症への取り組み

SHIONOGIは抗HIV薬であるドルテグラビルならびにカボテグラビル、抗インフルエンザウイルス薬「ゾフルーザ」、シデロフォアセファロスポリン抗菌薬であるセフィデロコルなど、革新的な感染症治療薬を創出し、社会に提供し続けています。このように感染症領域で継続的に新薬を生み出すことができるのは、60年以上、感染症の研究・開発を継続する中で培ってきたノウハウがあるためです。現在はこれらのノウハウを活かし、インフルエンザウイルス、ノロウイルス、RSウイルスなどを病原体とした急性感染症に対して、治療薬のみならず、下水疫学や予防ワクチン、診断薬なども含めた幅広いソリューションの創出・提供に向けて取り組みを推進しています。

薬剤耐性（AMR）を含む重症感染症への貢献

SHIONOGIは、AMRを含む重症感染症に対する新薬を生み出すことに加え、同時に感染症治療薬の適正使用を推進することにより、新たな耐性菌・耐性ウイルスの発生を防ぎ、患者さまが現在のみならず未来も治療を受け続けられるように、継続的に取り組んでいます。

AMRは、現実的かつ喫緊なグローバルの脅威であり、このまま何も対策を講じなければ、2050年にはAMRによる死亡者数ががんによる死亡者数を上回り、年間1,000万人に達すると推定されています。SHIONOGIは感染症のリーディングカンパニーとして、政府、国際機関、製薬会社、抗菌薬の処方医師を含むステークホルダーとの連携を強化し、AMR対策の取り組みを進めています。

セフィデロコルの提供

AMRの中でも特に、既存薬に対する耐性を獲得したグラム陰性細菌感染症は致死率が高く、かつ、その感染が増加傾向にあることから医療における重要課題の1つに挙げられています。この課題に対する有望な治療選択肢として、世界で初めてのシデロフォアセファロスポリン抗菌薬であるセフィデロコルを創出し、2020年から米国、欧州での販売を開始し、WHOの必須医薬品リストにも掲載されました。

また、セフィデロコルは、米国保健福祉省から、新たな医療技術の導入を推奨するための入院治療費の病院への償還制度New Technology Add-on Payment（NTAP）の適用を受けました。これにより、セフィデロコルを必要とする患者さまの薬剤アクセスの向上につながっています。さらに、英国とスウェーデンでそれぞれサブスクリプション型償還モデル（国がSHIONOGIに対して固定報酬を支払う代わりに、必要なときに抗菌薬を受け取ることができる仕組み）が採択されました。

現在までに、米国、欧州を中心に多くの患者さまにセフィデロコルをお使いいただくことができていますが、一方、AMRは先進国だけでなく、低・低中所得国においてより深刻な影響を及ぼしています。SHIONOGIはセフィデロコルを発展途上国を含めグローバルに提供するために、GARDP、CHAIと提携契約を締結しました。本契約は、深刻な細菌感染症治療薬に関して製薬企業と公衆衛生を優先課題に取り組む非営利団体との間で結ばれた初めての契約であり、AMRの課題解決に向けた大きな一歩であると考えています。3者での取り組みの推進も含め、今後も、必要とする患者さまのもとにいち早くお届けできるよう、引き続き努力していきます。

適正使用推進の取り組みに関する詳細はp65、セフィデロコルの薬剤アクセスの向上に関する詳細はp.63をご覧ください。

重症感染症に対する取り組み

SHIONOGIは2022年5月に侵襲性アスペルギルス症を対象疾患とする、新規抗真菌薬olorofimの欧州、アジア地域での開発および独占的な販売に関する契約をF2G社と新たに締結しました。侵襲性アスペルギルス症は、免疫系の機能低下時

■ SHIONOGIが考える、AMR問題に取り組むために必要なアクション

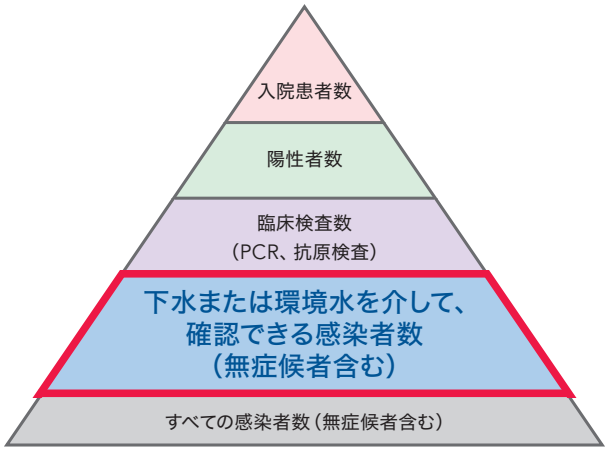
感染症の脅威からの解放

に生じる致死率の高い真菌感染症であり、olorofimはその新規作用機序から、既存治療薬に抵抗性のある、または忍容性や薬物相互作用などの理由で既存治療薬が使用できない患者さまに対する新しい治療選択肢として期待されています。

下水疫学への取り組み

感染症のパンデミックは、いつ・どこで・どのような病原体が原因で発生するのか予測が困難です。下水疫学調査は、その兆候をいち早く検知するために有効な手法であり、感染拡大予防策を講じる際の客観的な指標として活用されることが期待されます。SHIONOGIは、流行予測を感染症のトータルケアを実現する重要な要素だと捉え、2021年6月より新型コロナウイルスの下水疫学調査サービスの提供を開始しています。本サービスは、下水中に含まれるウイルスの濃度を定期的にモニタリングし、対象地域における感染状況を調査するものであり、北海道大学との共同研究により開発した、高感度検出技術を用いています。本サービスは東京2020オリンピック・パラリンピック選手村でも実装され、個人検査と組み合わせることでクラスター発生の防止に貢献したことが報告されています。

また、SHIONOGIと島津製作所は、下水モニタリングをはじめとする公衆衛生上のリスク評価を目的とした合弁会社として、AdvanSentinelを2022年1月に設立しました。AdvanSentinelはCOVID-19にとどまらない、次なるパンデミックや公衆衛生上のリスク把握などに向けたオールジャパン体制の構築により、感染症対策への貢献を目指しています。



※ WHO：Environmental surveillance for SARS-COV-2 to complement public health surveillance – Interim Guidanceより一部改変

三大感染症を含む慢性感染症のソリューションの開発

慢性感染症のうち特に三大感染症については、グローバルヘルスの観点で、非常に大きな脅威・課題となっており、SDGsの目標3「すべての人に健康と福祉を」を達成するために対策が必要な感染症と位置付けられています。SHIONOGIは感染症のリーディングカンパニーとして、従来の強みであるHIV研究から三大感染症の研究へと幅を広げるとともに、様々な外部連携を通じてこれらの課題に取り組んでいます。

HIVへの取り組み

SHIONOGIは、優れた効果と安全性を有し、薬剤耐性が生じにくいHIVインテグラーゼ阻害剤である「テビケイ」（ドルテグラビル）の創製から継続してHIV感染症に取り組んできました。患者さまの困りごとの解決に挑み続けることにより、薬物治療の効果を維持しながら、副作用の軽減、投薬頻度の低減を実現するなど、HIV感染患者のQOLの改善に大きく貢献してきました。

副作用の軽減については、ドルテグラビルをキードラックとすることで、より負担の少ない2剤療法が可能となり、「ジャルカ」（リルピビリン配合剤）や「ドウベイト」（ラミブジン配合剤）の上市につながりました。現在は米国のHIV感染症治療ガイドラインで推奨療法に加えられた「ドウベイト」を中心に2剤療法の処方が拡大しています。

投与頻度の低減については、長時間作用型のHIVインテグ

ラーゼ阻害剤であるカボテグラビル（一般名）を創出しました。長時間作用型製剤については年間投与日数の大幅な減少により、QOLの改善や服薬アドヒアランスの向上に貢献することが期待されることから、患者さまや医療機関から大きなニーズがあり、市場規模の拡大が見込まれています。カボテグラビルとリルピビンの併用での持効性製剤（米国製品名「Cabenuva」）は2ヵ月に1回の投与間隔での治療が可能であり、米国、欧州をはじめ多くの国に提供されています。またHIV感染予防を目的とした使用について、今までは経口薬を毎日服用する必要がありましたが、「Apretude」（カボテグラビル予防薬）の発売によって、2ヵ月に1回の投与でHIVの感染予防が可能となりました。

現在は治療、予防ともに2ヵ月に1回の投与間隔ですが、それ以上の3ヵ月に1回、もしくは6カ月に1回の投与間隔を目指して、新規の薬剤の研究開発を継続しています。SHIONOGIが創製し2021年度にヴィーブ社に導出したS-365598は投与間隔3ヵ月以上が期待される化合物であり、2022年度の臨床試験開始を目指して、ヴィーブ社により非臨床試験が進められています。

結核菌／非結核性抗酸菌（NTM）への取り組み

抗酸菌症は、抗酸菌（結核菌および非結核性抗酸菌）に感染することにより起こる疾患であり、近年、日本を含む先進国において患者数の増加が報告されています。既存の治療薬は治療期間が長く治療効果が十分ではないことから、効果の高い新薬の開発が期待されています。SHIONOGIは新規作用機序を有する抗酸菌症治療薬の創出に向けて、2018年5月にHsiri社との共同研究をスタートし、創薬研究を進めてきました。2019年10月には、この共同研究のさらなる強化を図り、異なる作用機序を有する抗酸菌症治療薬の創出を目的とした新たなライセンス契約を締結しています。

マラリアへの取り組み

マラリアは、WHOの報告によると、2020年には熱帯地域を中心に年間2億4千万人以上が発症し、5歳以下の子どもを中心に60万人以上が亡くなっている感染症です。公衆衛生の向上などによって患者数は減少傾向にありましたが、近年は増加に転じ、主要な薬剤への耐性株も広まりつつあります。また、気候変動の影響でマラリアを媒介するハマダラカの生息域が拡大し、日本や北米など北半球の国々に感染が広がっていく可能性が懸念されています。SHIONOGIは2019年より長崎大学、2020年より国立感染症研究所および北里大学との連携体制を構築し、創薬を推進しています。今後も連携を強化し、革新的な抗マラリア薬の創出を目指していきます。

WHOの報告の詳細はこちらのWebサイトをご覧ください。
https://www.who.int/teams/global-malaria-programme/reports/world-malaria-report-2021

感染症のトータルケアに向けたワクチンの開発

COVID-19のパンデミックによって、ワクチンに対する関心が一層高まりましたが、エドワード・ジェンナーによる天然痘ワクチンの開発以来、長い歴史の中で多くの感染症に対するワクチンが実用化されています。治療薬に限らない、感染症のトータルケア実現に向けて、ワクチン事業参入はSHIONOGIの長年の悲願であり、UMNファーマ社を完全子会社としてSHIONOGIに迎え入れたことはHaaS※企業への変革において重要な一歩となりました。

ワクチンの開発は、UMNファーマ社が保有する“BEVS”といわれる、ウイルスの抗原タンパクを使った組み換えタンパクワクチンの生産技術を活用して進めています。BEVSは迅速・低コストな大量生産に適した技術であり、複数の製品がすでに承認・実用化されていることから有効性、安全性がすでに確立した技術として知られています。さらに、SHIONOGIは世界で唯一、ラブドウイルスが混入しないラブドフリーの昆虫細胞培養技術を確立しており、競合優位性の1つとして認識しています。

現在は、COVID-19ワクチンの開発に優先して取り組んでいますが、インフルエンザ、肺炎球菌、RSウイルスなどの急性感染症ワクチンへの転用や混合ワクチンの開発に向けても準備を進めています。また、一般的な筋肉内注射だけでなく、経鼻ワクチンの開発にも取り組んでおり、現在、COVID-19、インフルエンザウイルス感染症を対象とした経鼻ワクチンの非臨床試験を進めています。経鼻ワクチンは感染部位である呼吸器粘膜ならびに全身に対して効果的に免疫を誘導することができ、高度な医療体制や医療従事者による投与を必ずしも必要としないという利点があります。経鼻ワクチンの開発を加速するため、2022年4月には千葉大学と共同で研究部門を設置しており、ワクチン事業の強化に向けた取り組みが着々と進展しています。

※ Healthcare as a Service：医薬品の提供にとどまらず、顧客ニーズに応じた様々なヘルスケアサービスを提供すること

社会生産性向上、健康寿命の延伸

マテリアリティ

公衆衛生の向上や医療技術の発展により、世界の人々の平均寿命は延伸を続けています。SHIONOGIは「健康上の問題で日常生活が制限されることなく生活できる期間」とされている健康寿命を延伸し、平均寿命との差をいかに短縮するかを重要課題の1つに据えています。今後、先進国を中心にますます高齢化が進む社会において、健康寿命を脅かす要因である「精神・神経疾患」や「疼痛」の領域で、従来の医薬品にとどまらない製品や医療サービスの提供ならびに社会環境の改善に取り組むことにより、皆がより生きがいに満ちた人生を送ることができる健康長寿社会の実現に貢献します。

取り組み	関連指標	現状の進捗	残された課題／ニーズ
アンメットメディカルニーズの高い精神・神経疾患に対する製品・サービスの創出	• 精神・神経疾患治療のパイプライン数　7品目	• 異なる作用機序のADHD治療薬の提供 • 不眠症治療薬の販売提携 • 治療用デジタルアプリの開発および販売提携（ADHD、不眠障害）	• 精神・神経疾患の患者さまへのさらなる支援・新たな治療選択肢の提供
痛みの原因に応じた最適な治療選択肢の提供	• 疼痛治療パイプライン数　3品目	• 作用機序の異なる疼痛治療薬の開発	• 既存薬と異なる作用機序の治療オプションの提供
超高齢社会に対応する新たなアセットの確保	• がん領域パイプライン数　5品目	• がん領域パイプラインの開発を継続	• 個々の患者さまに適したより有効なソリューションの提供
疾患特性、当事者の抱える困りごとに対する社会理解促進に資する疾患啓発活動の実施	• Webセミナーなどを活用した啓発活動の実施数 • 発達障がい領域における支援サービスの提供数	• 障がい者支援の取り組み（「啓発漫画を未来の医療従事者に」クラウドファンディングの目標金額達成） • 各自治体と「子どもの未来支援」などに関する事業連携協定を締結	• 障がいのある患者さまへのトータルな支援 • 発達障がいを取り巻く社会課題へのより充実した支援の提供 • 自治体や教育機関とのさらなる連携強化

生み出される価値

誰もがより長く、そして自分らしく生き生きとした生活を送ることができる社会への貢献

困りごとに応じた医療サービスの実現

STS2030においてSHIONOGIは、人々の平均寿命を損なう「感染症の脅威」との戦いに加え、健康寿命を脅かす「精神・神経疾患」と「疼痛」を重点領域として、社会の課題を解決するための取り組みを推進しています。誰もがより長く、そして自分らしく生き生きとした生活を送ることができる社会の実現を目指し、これまでに、うつ病、ADHD、疼痛の治療薬を提供してきました。中枢神経系の疾患は多様な要因が重なり合って発症することから、1つのソリューションだけですべての困りごとを解決することは困難であり、患者さま一人ひとりの症状や環境を考慮したソリューションを提供する必要があります。

SHIONOGIは従来の医療用医薬品にとどまらない、幅広いヘルスケアサービスを提供するHaaS企業という構想を掲げ、トータルケアの考えのもと、「治療」だけでなく「疾患啓発」「予防」「診断」といった、従来の医薬品の枠を超える幅広いソリューションを提供し、患者さま一人ひとりの困りごとに応じた最適な医療・サービスを適切なタイミングで受けられる世界の実現を目指します。

個々の患者さまに適したソリューションの開発

「精神・神経疾患」などの中枢神経領域では、未だ発症機序が不明であり、発症要因が複合的であるといった理由により、医薬品の治療効果を十分に得られていない患者さまが多く残されています。作用機序が異なる治療薬を使用することで効果が得られるケースもありますが、副作用のため服薬を継続できない患者さまも存在します。現在開発中のサスメド社の不眠症治療用アプリやAkili社のADHD治療用デジタルアプリSDT-001（米国では承認済み）は、患者さまのニーズに寄り添うHaaS構想を具現化したソリューションの一例であり、このような従来の治療薬にとどまらない革新的な治療選択肢を提供することにより、患者さまとそのご家族のQOLや生産性の向上に貢献していきます。

SHIONOGI Group Visionの実現に向けて

STS2030において、SHIONOGIは創薬型製薬企業からHaaS企業へのTransformationを目指しています。

従来のビジネスの幅を広げ、HaaS企業へのTransformationを果たすためには、産官学の様々なパートナーとの協働が欠かせません。研究・開発段階から協創をより強化するため、2022年7月に社内の体制を整備し、社外への戦略的投資を担う「投資戦略部」を新たに設置しました。

また、2019年に参入したワクチン事業および予防・予測に必要不可欠な診断薬事業を強化するため、ワクチン事業部とバイオマーカー研究開発部の事業機能を統合して「ワクチン・診断薬事業部」を新設するとともに、傘下に「診断薬事業室」および「提携推進室」を配置し、ワクチン事業の一貫した展開を加速しています。

SHIONOGI Transformation

新規事業推進部
ビジネス創出グループマネジャー
柳川 達也

従業員メッセージ

HaaS構想により実現する世界

すでに感染の検知を目的とするAdvanSentinelの立ち上げなど、疾患の治療にとどまらない新たな価値の提供を開始しています。さらに、疾患の予兆や特性など、困りごとを抱える患者さまの状態が正確に把握され、患者さまご自身だけでなく周囲の方々にとっても負担の少ない形でソリューションが提供される、そのような社会の実現に向けて取り組んでいます。創薬型製薬企業として培ってきたサイエンス力などのSHIONOGIの強みを活かしながら、別の強みを有するパートナーとの連携により、全く新しい価値を創造する取り組みを進めていきます。

持続可能な社会保障への貢献

マテリアリティ

国民皆保険制度の導入（1961年）から60年以上が経過し、日本は世界でもトップレベルの平均寿命、健康寿命を誇る長寿国となりました。国民皆保険制度はWHO（世界保健機関）から、健康の到達度と均一性、費用負担の公平さなどについて高い評価を受けている一方で、国内における少子高齢化、経済の低成長などの環境変化により現役世代の負担が増大しており、その持続可能性が脅かされています。医療の発達はこれまで治療困難であった疾患の克服に大きく貢献しましたが、一方で財政圧迫にもつながる時代となっています。

SHIONOGIは、患者さまを疾患の苦しみから解放するために新たな治療選択肢を提供することを最大のミッションとしていますが、増大する医療費という社会課題にも同時に対応していかなければなりません。そのために、従来の低分子創薬の追求だけにとどまらず、セルフメディケーションの推進、疾患予防に対する意識向上にも取り組んでいます。人々の健康寿命の延伸と持続可能な社会保障の両立に貢献し続ける会社を目指しています。

取り組み	関連指標	現状の進捗	残された課題／ニーズ
新たな治療選択肢の提供による健康寿命の延伸	• 製品・サービスのモダリティごとの提供割合	• ワクチンや抗体医薬、治療アプリなど新規モダリティ製品・サービスの開発推進	• 新規モダリティ製品の価格と医療財源とのバランス • 疾患・用途に応じた適切なモダリティの選択
セルフメディケーションの推進	• OTC医薬品の品目数・売上実績	• スイッチOTC医薬品4品目の発売 • OTC/健康食品インターネット販売サイトの運営	• OTC医薬品やセルフメディケーションの新たな選択肢の提供
疾病に対する意識・知識の向上	• 患者・ご家族の皆さま向けWebサイトへのアクセス数	• 感染症関連情報提供用Webサイトの充実	• 疾患情報提供のさらなる充実

生み出される価値

人々の健康寿命の延伸と持続可能な社会保障への貢献

適切な価格でのサービスの提供

近年、抗体医薬品や核酸医薬品、再生医療等製品など、革新的なバイオ医薬品の発達には目を見張るものがあります。これらバイオ医薬品は、従来は治療が困難だった疾患の予防・治療に大きく貢献していますが、一方、価格が高額となり、医療保険財政を圧迫することが懸念されています。SHIONOGIは、従来の低分子医薬品とバイオ医薬品はリスクベネフィットの観点から将来にわたって共存すべきものと考えています。患者さまに、バイオ医薬品を含めた革新的な治療選択肢を提供することを目標に掲げつつ、増大する医療費へも対応するため、強みと認識している低分子医薬品の創出にもこだわり続けることで、人々の健康寿命の延伸と持続可能な社会保障の両立に貢献します。

セルフメディケーションの推進

超少子高齢社会において社会保障費の増大を抑制し、世界に誇る日本の国民皆保険制度を維持していくために、自分の健康は自分で守ることを意識する必要性も高まっています。SHIONOGIではセルフメディケーションを推進するため、新たなOTC製品の開発やリンデロンなどの医療用医薬品のスイッチOTC医薬品化を進めています。また、人々に自身の健康への関心をより高めてもらうことを目的に、感染症などの疾患について正しく知ってもらうための情報を、患者・ご家族の皆さま向けのWebサイトにて提供しています。疾患への理解を深め、OTC医薬品を健康の維持や病気の予防・治療に活用してもらうことで、人々の健康維持と社会保障制度の維持の両立を目指します。

シオノギヘルスケアの取り組み

セルフメディケーションの必要性が高まる中、「すべての人に、やさしく、正しく、楽しくセルフケアを」というビジネスコンセプトをもとに、セルフケアをより身近に、正しく実践できるよう、シオノギヘルスケアでは以下の取り組みを進めています。

医療用医薬品と同じ成分を配合したスイッチOTC医薬品ラインアップの拡充

「処方箋なしで病院に行かずに買える薬が欲しい」というお客さまの声を踏まえ、スイッチOTC医薬品ラインアップを拡充し、馴染みのある医薬品を幅広くドラッグストアやECサイトでお求めいただけるよう注力しています。

使いやすいユニバーサルパッケージの導入

すべての人にシオノギヘルスケアの薬を正しくお使いいただけるように、主要ブランドの製品を中心に、薬の情報や開封方法を視覚的・触覚的に伝えるユニバーサルパッケージへと変更しています。また、製品の説明を多言語に翻訳し、音声読み上げで理解を助けるQR Translator技術を利用した「アクセシブルコード」をデボス加工を施して印刷し、高齢者や視覚障がい者、外国語を主に使用する方々にもお使いいただきやすい仕様にしています。

ユニバーサルパッケージおよびアクセシブルコードのデボス加工

わかりやすい情報提供の追求

❶ 親しみやすい添付文書デザイン

OTC医薬品の添付文書は、複数色を用いてイラストやアイコンを活用し、読みやすく、わかりやすく、安全に使用できるように工夫をしています。医薬品情報に限らず、生活者に役立つ情報を提供することで、セルフケアの推進にも役立つ内容となっています。

❷ Webサイトやソーシャルメディアなどでの情報提供の強化

製品の供給に加えて、Webサイト上での情報提供の充実にも努めています。シオノギヘルスケアのWebサイトや各ブランドのWebサイトには、シオノギヘルスケア製品の取り扱い状況を簡単に検索できるよう「販売店検索」機能※を設けています。また、皮膚疾患に関するセルフケアサポート情報を掲載した「ヒフシルワカル」をはじめ、疾患情報の充実も図っています。セルフケアのハードルを下げ、身近なところから無理なく気軽に実践できるようサポートする取り組みとして、ソーシャルメディアなどの情報発信チャネルを拡充し、動画や音声を取り入れたリッチメディアコンテンツを積極的に配信、食事や睡眠、運動など、暮らしに密着した生活習慣改善方法の情報を提供しています。その他、市民講座やイベントなど、リアルで参加可能な企画も実施しています。

シオノギヘルスケアは、社会環境の変化に伴い多様化するお客さまニーズに応え、優れた製品・情報・サービスを通じて健康寿命の延伸と持続可能な社会保障の両立に貢献します。

※ 2022年3月、ONE COMPATH社と共同開発した「取扱い店舗検索サービス」

医療アクセスの向上

マテリアリティ

医薬品へのアクセスは、世界中の多くの人たちにとって重要な課題です。SHIONOGIは様々な国際機関と連携し、この課題に対して真摯に取り組みます。
医薬品のアクセス改善には、医薬品を手元に届けるだけでなく、医薬的知識を正しく伝え、疾患認知・診断率・医薬品の適正使用を向上させることが重要であるという考えのもと、2022年1月に「シオノギグループグローバルヘルスアクセスポリシー」を改定し、医薬品の適正使用に関する項目を加えました。

シオノギグループグローバルヘルスアクセスポリシー

アンメットメディカルニーズを満たす革新的な治療法を開発する。	医薬品の適正使用を促進する。	医薬品が必要な患者さまにとって入手しやすい環境を整備する。	ヘルスケアシステムを強化する。

ポリシーの詳細は当社Webサイトをご覧ください。
https://www.shionogi.com/jp/ja/company/policies/shionogi-group-global-health-access-policy-statement.html

取り組み	関連指標	現状の進捗	残された課題／ニーズ
革新的な治療法の開発	• グローバル開発品　16品目	• 欧米での多剤耐性菌感染症治療薬セフィデロコルの上市	• 薬剤耐性菌蔓延による脅威 • 精神・神経疾患領域におけるアンメットメディカルニーズの解消
適正使用の推進	• 適正使用や疾患理解に向けた情報提供数 ・Web閲覧数　180万回 ・イベント数　8回 ・イベント参加者数　2,516人 ・聴覚障がい者向けコミュニケーションツールの作成・配布 • OTC医薬品のパッケージのユニバーサルデザイン化　約60製品	• GARDP、CHAIとの提携契約 • 適正使用や疾患理解に向けた情報提供 • 障がいのある患者さまの服薬に関するコミュニケーションの壁（バリア）をなくす活動の推進	• 抗菌薬の不適正使用の改善 • 正しい疾患知識の普及と医薬品情報の理解向上 • 情報保障が必要な患者さまの医薬品情報へのアクセス向上
入手しやすい環境の整備	• セフィデロコルの135ヵ国へのアクセス契約締結 • ヴィーブ社によるドルテグラビル、カボテグラビルのグローバル提供国数　140ヵ国以上 • サブスクリプション型の償還モデルの採択国数　2ヵ国	• GARDP、CHAIとのパートナリングによる低・低中所得国などへのアクセス確保 • セフィデロコルのWHO必須医薬品リストへの掲載 • 医療アクセスを改善するための知的財産施策の推進の開示	• セフィデロコルへのアクセス改善 • ワクチンへのアクセス改善
ヘルスケアシステムの強化	• 低中所得国の医療基盤の強化プログラム　2件 • Mother to Mother SHIONOGI Project： 下痢症の有病率 58%減少、 保健施設での分娩割合　12倍	• ベトナムへのワクチン製造の技術移管を含む基本合意書締結 • Mother to Mother SHIONOGI Project： 子どもの下痢症有病率・栄養状態の改善、母子保健サービスの利用者増加	• 低中所得国におけるヘルスケアシステムの強化 • Mother to Mother SHIONOGI Project： ケニア共和国キリフィ県における母子保健課題

生み出される価値

ユニバーサル・ヘルス・カバレッジへの貢献

グローバルヘルスへの貢献

■ グローバルでの医療アクセス改善への貢献

AMR
- パートナー：GARDP、CHAI
- ソリューション：セフィデロコル
- 提供可能国数：135ヵ国

HIV
- パートナー：ヴィーブ社
- ソリューション：ドルテグラビル、カボテグラビル
- 提供国数：140ヵ国以上

薬剤耐性菌感染症治療薬のアクセス改善に向けた貢献

新規多剤耐性菌感染症治療薬セフィデロコルは、WHOが最優先の対応を必要としている3種のカルバペネム耐性菌（アシネトバクター・バウマニ、緑膿菌、腸内細菌目細菌）のすべてに効果を有しており、WHO必須医薬品リストにも掲載されています。SHIONOGIは研究開発の成果として生み出されたセフィデロコルを基軸として、グローバルにおいて深刻なAMR問題の解決に取り組むことでグローバルヘルスに貢献できると考えています。

抗菌薬のグローバルアクセスを改善するにあたり重要な課題は、適正使用を推進してさらなる耐性菌の発生を防ぐことです。しかし、アクセスが必要な地域ほど医療制度の不備、貧困、公衆衛生教育の不足などの社会的要因により、抗菌薬を適正に使用する環境が整っておらず、抗菌薬へのアクセス向上の障壁となっています。

SHIONOGIは、2022年6月に世界中の国々の抗菌薬へのアクセス改善を目的として、GARDP（Global Antibiotic Research and Development Partnership）との間で技術移転を含むライセンス契約を、また、CHAI（Clinton Health Access Initiative）を加えた3者間での提携契約を締結しました。

このライセンス契約により、すべての低所得国および多くの低中所得国、高中所得国を含む世界135ヵ国でセフィデロコルへのアクセスに道が開かれることになります。また、提携契約には抗菌薬の適正使用を確実なものとするために必要な、医療機関でのスチュワードシッププログラムの強化を目的とした規定が含まれています。SHIONOGIは、抗菌薬としては世界初となる非営利団体とのパートナーシップにより、様々な障壁を乗り越え、セフィデロコルを必要としている患者さまに届けることで、グローバルヘルスに貢献するとともに、感染症のリーディングカンパニーとして抗菌薬へのアクセスに対する精力的で有望なコラボレーションのあり方を提示していきます。

セフィデロコルに関する提携契約の詳細は当社Webサイトをご覧ください。
https://www.shionogi.com/jp/ja/news/2022/6/220615.html

■ SHIONOGI、GARDPおよびCHAIの強みの融合

アクセスの課題に対処

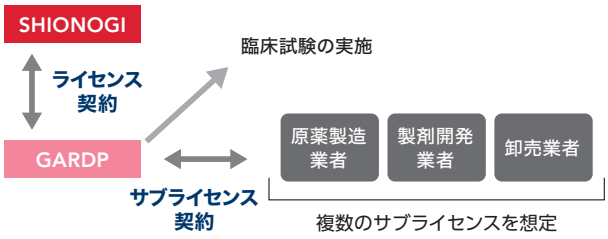
GARDPの強み・提供価値
- AMRの課題に対する豊富な経験
- WHOとの強固な関係性
- ラテンアメリカへの展開力
- 中長期的なコミットメント

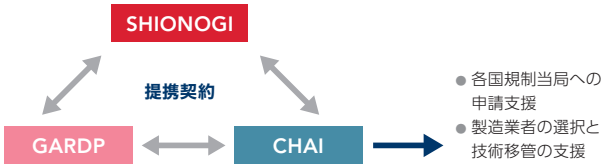
CHAIの強み・提供価値
- HIVでの大規模な低・中所得国アクセスプログラムの管理に関する実績・専門性
- アフリカ南部およびアジアへの広い展開力
- 短期～中期の集中的な支援・協力

SHIONOGIの強み・提供価値
- セフィデロコル
- 製品特性の理解、生産のノウハウ
- 医薬品アクセスに対する責任

■ セフィデロコルへのアクセスを改善する新たな取り組み

3者による連携体制





医療アクセスの向上

HIV治療薬のアクセス改善に向けた貢献

ヴィーブ社に導出した抗HIV薬ドルテグラビルおよびその配合剤の全世界における供給数量シェアのうち、40%以上を発展途上国が占めています。ドルテグラビルは、Medicines Patent Pool（医薬品における特許プール）に登録されており、特許を無料で開放することで、後発医薬品メーカーがドルテグラビルを単剤あるいは他の抗HIV薬との配合剤として製造し、それらを140ヵ国以上の低・中所得国に供給することが可能になっています。SHIONOGIは、ドルテグラビルの特許権者の一員として、抗HIV薬へのアクセス改善に貢献しています。

臨床試験の加速と技術移管

SHIONOGIの医薬品を必要とする患者さまへのアクセスを改善し、グローバルヘルスへ貢献するためには、早期開発を実現する大規模臨床試験の基盤構築と必要量に耐えうる生産体制の確保が課題です。

こうした課題を解決するため、ベトナム保健省とCOVID-19を含む感染症対策に関する基本合意書を2021年11月に締結しました。目下の課題であるCOVID-19対策においては開発中のワクチンおよび経口治療薬のベトナムでの臨床試験を促進するとともに、ベトナム政府へのワクチンの製造技術移管への協力などについて協議を進めています。また、2021年12月には、COVID-19ワクチンS-268019についてグローバル第3相臨床試験をベトナムで開始しました。

アフリカでの母子保健支援：Mother to Mother SHIONOGI Project

サハラ以南のアフリカでは、妊産婦死亡率や5歳未満児死亡率が極めて高く、SDGs目標3の達成に向けて未だ大きな課題が残されており、ユニバーサル・ヘルス・カバレッジ（UHC）達成に向けた具体的な取り組みが求められています。

持続可能な社会の実現には、次世代の子どもたちが健康に育つ環境が不可欠です。国際NGOワールド・ビジョンとともに、母子の健康管理を自立的かつ持続的に行えるコミュニティの実現を目指して2015年からケニア共和国における活動に取り組んでいます。

第2期事業

（ケニア共和国キリフィ県 2020年4月～2023年3月（予定））

プロジェクトで整備を進めてきた産科棟や臨床検査室などを県政府に引き渡しました。保健行政を担っている現地の保健管理チームからは、診療所におけるハード面の支援に、それらの維持管理のための研修や、地域住民への啓発活動の支援を組み合わせることで、医療アクセスの改善に向けて大きな効果を生んでいるとの感謝の声をいただいています。さらに、水供給施設の整備と地域住民への栄養・衛生教育も進めています。

支援対象の3つの診療所のうちの1つには、安定した医療サービス提供を目指し、パナソニック ホールディングス株式会社の協力を得て、ソーラーパネルを設置しました。今後も分野横断的なパートナーシップにより、それぞれの強みを活かし、アフリカにおける医療アクセスの向上とUHCの達成に向けて取り組んでいきます。

■ 2021年度までの成果

医療サービスを受けたのべ人数（第1期、第2期事業通算）

診療所	**104,522人**
巡回診療	**21,728人**

引き渡した産科棟

ソーラーパネルが設置された診療所

Mother to Mother SHIONOGI Projectの詳細は当社Webサイトをご覧ください。

https://www.shionogi.com/jp/ja/sustainability/society/social-contribution-activities/mtom.html

日本における医療アクセス改善の取り組み

医療アクセス改善のためには医学的知識を正しく伝え、疾患認知・診断率・医薬品の適正使用を向上させることが重要であると考えています。日本国内では、医療従事者、患者、ご家族の皆さまに正しい情報を提供することで、医療アクセス改善に取り組んでいます。

感染症治療薬の適正使用の推進と啓発活動

感染症治療薬を取り扱う企業の責任として耐性菌や耐性ウイルスの発生抑制は必須であると考えています。SHIONOGIでは感染症治療薬の適正使用と薬剤の持続性につながるという観点から、MRの感染症治療薬販売量と人事評価を切り離しています。また、感染症治療薬の適正使用には医療従事者の皆さまのみならず、一般市民の皆さまへの疾患や感染予防・制御などの正しい知識の普及啓発・教育が必要不可欠であり、SHIONOGIはそのための取り組みも積極的に進めています。

2021年度には、ワールド・ビジョン・ジャパン、東京保健所長会、一般社団法人女性の健康とメノポーズ協会など外部機関と連携し一般市民対象の啓発セミナーや実践教室を実施しました。さらに、Webサイトでの啓発では、女性特有の感染症対策として「女性感染症ナビ」、高齢者の皆さまの健康維持・感染症対策として「高齢者感染症ナビ」、HIV感染症に関する正しい情報の普及啓発として「マンガで学ぶHIV/エイズ」を公開しました。また、SHIONOGI公式Twitterアカウントを通じて、上記活動についての情報の発信も積極的に行っています。

女性感染症ナビ
https://www.shionogi.com/jp/ja/sustainability/informations-for-id/female_navi.html?tgh

高齢者感染症ナビ
https://www.shionogi.com/jp/ja/sustainability/informations-for-id/senior_navi.html?tgh

マンガで学ぶHIV/エイズ
https://www.shionogi.com/jp/ja/sustainability/informations-for-id/hiv.html?tgh

精神・神経疾患と疼痛領域における疾患理解促進の取り組み

SHIONOGIは行政や学会、医療従事者の皆さまとともに、30年にわたり、がん患者にとってよりよい鎮痛を実現する活動を行ってきました。今後も医療用麻薬の誤解を解消し、がん疼痛に苦しむ患者さまが、医療用麻薬をより安心して使用できる社会を目指した啓発活動を行っていきます。また、発達障がいについては、ご本人とご家族向けの治療・支援情報の提供に加え、子育て世代の保護者をはじめ、社会の理解を促進するためのセミナーの開催や記事の掲載に取り組んでいます。また、自治体などと連携し、発達障がいのあるご本人やそのご家族を支援する人材の育成を進める中で、研修の参加者からは発達障がいのあるお子さんが落ち着いて過ごせる時間が増えてきているといった声をいただいています。これらの活動を通じて、SHIONOGIはトータルケアの実現を目指します。

コミュニケーションバリアフリープロジェクト(CBF-PJ)

SHIONOGIは「聴覚などに障がいのある患者さまが医薬品にアクセスする際のコミュニケーションの壁(バリア)をなくす」をビジョンに掲げ、CBF-PJを推進しています。聴覚障がいのある従業員が講師となり、医療従事者の方へ聴覚障がいの特性や望ましい対応方法を啓発するセミナーを、2017年より実施しています(セミナー満足度98%)。2020年度からはオンラインセミナーに対応し、多くの医療従事者の方へ情報をお届けしてきました。患者さま向けの啓発資材やコミュニケーションツールの作成・提供も行い、連携協定を締結している自治体を通じて、COVID-19ワクチン接種会場にしおりカードを配布しました。

また、将来医療に携わる医療系の学生へ聴覚障がい当事者が抱える医療機関での困りごとと望ましい対応を伝える漫画制作のクラウドファンディングに挑戦しました。多くの方のご支援により、目標金額を達成することができました。1人でも多くの方に聴覚障がいについて知ってもらうことで、取り組みへの賛同の輪が社会に広がることを願い、ご支援を有効活用します。

クラウドファンディング(READYFORサイトより)

適正使用や疾患理解推進に向けた取り組みの詳細は当社Webサイトをご覧ください。
https://www.shionogi.com/jp/ja/sustainability/improve-access-to-healthcare/proper-use.html

CBF-PJの詳細は当社Webサイトをご覧ください。
https://www.shionogi.com/jp/ja/sustainability/society/social-contribution-activities/cbf.html

責任ある製品・サービスの提供

マテリアリティ

人々の健康を守るために必要な高品質な製品・サービスを安定的に提供し続けることは、生命関連企業であるSHIONOGIの責務です。「SHIONOGIの製品・サービスなら安心」と信頼して使ってもらえるよう、品質や安全性、適正使用に関する情報の提供にもグループ全体で注力しています。

取り組み	関連指標	現状の進捗	残された課題／ニーズ
製品・サービスの安定供給	• SHIONOGIで設定した調達管理指標および納品指標のモニタリングと改善対応 • 安定調達の実現に向けたサプライヤーとの定期／非定期協議の実施 • 製造委託先の定期的評価と事業継続計画（BCP）体制構築支援	• 調達管理指標のモニタリングを通じた異常値の早期検知と対応 • 顕在化したサプライチェーンリスクの解消に向けた、あらゆる手段の実行 • サプライヤーのリスクの洗い出しとBCP体制構築支援	• SHIONOGIにおけるサプライチェーンリスクに対するBCP体制構築と複線化によるリスク低減・分散 • サプライヤーのリスクの洗い出しとBCP体制構築支援の継続・拡大
モニタリングシステムの強化	• 医薬品の製造販売に係る法規制・ガイドラインの遵守徹底	• 関連ポリシーの遵守徹底 • 生産拠点などへの定期的な監査を実施 • 調達・製造に関するリスクアセスメントとリスクに応じた管理レベルの強化	• 適時適切な生産拠点監査（リモート監査も併用） • 原薬製造国の開示など品質に対する顧客ニーズ多様化への対応 • 医薬品の製造販売に関わるコンプライアンス違反への厳格な対応
医薬品の適正使用の確保と社内体制の整備	• プロモーション審査・監督委員会の定期開催 • 販売情報提供活動担当部門に対する研修達成度 • AI導入による販売情報提供活動における不適切事例の検出力向上と効率化	• 適切な情報提供体制の確立 • AIによるモニタリング体制の確立	• SHIONOGI全体におけるコンプライアンスレビューとモニタリング体制の強化 • 適時適切な情報提供ニーズへの対応 • 適正使用情報の提供強化に向けた研修の実施

生み出される価値

信頼性の確保や安定供給における責任ある対応を追求し、
社会にSHIONOGIの高品質な製品・サービスを安心感とともに届ける

安定供給への取り組み

SHIONOGI製品の安定供給

SHIONOGIでは、いかなる場合においても製品供給が途切れることがないよう、定期的にサプライヤー、製造委託先からの調達に関するリスクを定量的に評価するとともに、リスクの高いサプライヤーに対しては改善要求、代替先の選定、複数社からの調達などのリスク対応措置を講じています。また、製品の納品指標にも厳しい目標を設定し、患者さまや医療従事者の皆さまにSHIONOGIの製品・サービスを安定的に届けることのできる体制を構築しています。

2021年度は、COVID-19の世界的な蔓延に端を発した原材料調達不安に加え、中国における電力不足問題やロシアによるウクライナへの侵攻が重なり、原材料や輸送手段の不足が生じたことで調達リスクが顕在化しましたが、国内外の情報収集や各サプライヤーへの定期確認を行い、原材料確保に向けた手段を講じたこと、さらには、海外原材料を前倒しで調達し、国内に備蓄することで、欠品を起こすことなく製品を届けることができました。また、SHIONOGIはCOVID-19治療薬S-217622（エンシトレルビル）およびCOVID-19ワクチンS-268019の開発・承認取得の早期実現・承認取得後の速やかな供給を最優先課題と位置付けており、そのための原材料調達、生産、供給体制の整備にグループを挙げて取り組んでいます。

他社製品への貢献

昨今では、基本骨格中間体（Key中間体）がすべて海外で生産されていることに起因して、他社の抗菌薬の欠品が相次いでいます。抗菌薬は手術の際に不可欠な医薬品であり、欠品すると医療体制の維持に大きな支障が生じることから、SHIONOGIは政府や関連学会からの要請を受け、Key中間体の製造を日本に回帰させるべく、SHIONOGIの金ケ崎工場内に新たな抗菌剤製造設備の設置を進めています。

品質保証

近年に発生した医薬品製造に関するコンプライアンス違反に起因する企業の信頼性失墜問題と同類の事案をSHIONOGIで起こさないため、改正薬機法に基づいて担当役員の役割と責任範囲を明確に定めています。品質保証体制として、グループ従業員への教育を通じた法令遵守意識の向上を図るとともに、製造ならびに販売を行うSHIONOGIグループ各社の間の連携体制と承認書記載事項の整備を継続的に実施しています。

加えて、SHIONOGIでは、Quality Culture醸成活動を行うことにより、サプライチェーン全体に及ぶコンプライアンス遵守マインドの向上に努めています。

また、コロナ禍による渡航や訪問制限などにより、従来型の現地監査が難しい状況が続いていましたが、今後は生産拠点への実地監査を主体とし、これまで以上に国内外の生産拠点の管理・監督を効率的かつ高品質に実施していきます。

サプライチェーンマネジメントの強化

マテリアリティ

企業が社会的責任を果たすためには、ビジネスパートナーとの信頼関係を構築し協業することが大切です。SHIONOGIは、外部環境の変化を踏まえ、「シオノギグループ調達ポリシー」を改定するとともに「シオノギグループビジネスパートナーに求める行動規範」を制定しました。従来のQCD（Quality：品質、Cost：コスト、Delivery：納期）に加え、人権、労働環境、地球環境および倫理面にも配慮した持続可能な調達を行うため、サプライチェーンマネジメントを強化しています。

取り組み	関連指標	現状の進捗	残された課題／ニーズ
ポリシーおよび行動規範の整備	• ポリシーの整備と国内グループ従業員を対象とした教育の実施（受講率84%） • サプライヤーへの対応として外部相談窓口を設置	• シオノギグループ調達ポリシーの改定 • シオノギグループビジネスパートナーに求める行動規範の制定 • 持続的な調達やビジネスパートナーに求める行動規範への賛同の確認 • SHIONOGI独自の取引先評価規定に基づく取引先の評価・管理 • COVID-19をはじめとする感染症や自然災害、地政学的リスクにより、世界規模でサプライチェーンが寸断され、調達および供給が途絶するリスクの抽出	• 海外グループ会社を含めた、持続可能な調達に対する社内の意識の向上 • 各種調達に関する標準手順書の改定や制定などの整備 • 重要なビジネスパートナーへの定期的なアセスメントの実施
サプライヤーのサステイナビリティ評価	• サプライヤー全体に対する評価割合　6.5%（28社/430社） ・実施監査　2社（リモート含む） ・質問票による監査　9社 ・EcoVadis評価依頼数　23社 うち有効回答数　17社 設定した基準を満たすサプライヤーの割合　64.7%（11社/17社）		

生み出される価値

ビジネスパートナーとの協業による持続可能な調達の推進

調達ポリシーの改定およびビジネスパートナーに求める行動規範の制定

2021年度は「シオノギグループ調達ポリシー」を改定するとともに、「シオノギグループビジネスパートナーに求める行動規範」を新たに制定しました。また、国内グループ会社も含めた各種SOPの改定や関連教育の実施に加え、サプライチェーンにおける課題に取り組む上で重要な人権や環境などのテーマについて、グループ会社を横断した体制で検討する「サプライチェーンワーキンググループ」を発足しています。

さらには、経済界や関係大臣をメンバーとする「未来を拓くパートナーシップ構築推進会議」が掲げる趣旨に賛同し、2022年5月に「パートナーシップ構築宣言」を策定・公表しています。引き続き、サプライチェーン全体で社会課題の解決に取り組むため、ビジネスパートナーに対して行動規範の遵守を求め、ともに実効性のある活動を推進していきます。

ポリシー・行動規範は、当社Webサイトをご覧ください。
https://www.shionogi.com/jp/ja/company/policies.html

EcoVadisなどを活用した重要サプライヤーのサステイナビリティ評価の実施

より公平で客観的に、企業の社会的責任と持続可能な調達を評価するための格付けプラットフォームであるEcoVadisを活用し、優先順位の高い取引先から順次評価を実施しています。SHIONOGIにとって重要なサプライヤーの定義を「購買金額合計が大きく、SHIONOGIの製品を市場に安定的に提供するために必要なサプライヤー」と定め、取引金額が大きい、あるいは薬剤耐性菌感染症関連製品や社会的責任および会社経営の観点から供給を継続すべき品目に関わる重要なサプライヤーから優先して、人権や環境リスクがないかを含めたサステイナビリティ評価を実施しています。

人権の尊重

マテリアリティ

SHIONOGIは、事業活動をする上で、すべてのステークホルダーの人権を尊重することの重要性を認識しています。そのため、「国連ビジネスと人権に関する指導原則」に基づいて制定した「シオノギグループ人権ポリシー」に沿って人権尊重の取り組みを進めています。

取り組み	関連指標	現状の進捗	残された課題／ニーズ
人権課題への対応	• 現代奴隷法への対応 • 人権インパクトアセスメントの実施 ・原材料・素材の製造地域における労働状況の調査 ・外国人労働者の労働状況の調査 • 外部有識者による有効性評価 ・海外人権専門家とのダイアログ（1回/年）	• ビジネスと人権に関する指導原則に沿った声明文の検討 • アセスメントによる人権リスクの把握・調査 • 取り組みの改善に向けた外部有識者とのダイアログの継続	• ビジネスと人権に関する指導原則に沿った声明文の開示 • 課題となりそうな人権リスクのより精緻な状況把握と対応の検討 • SHIONOGIの取り組みの妥当性の検証、専門家の意見を取り入れた課題改善活動
ビジネスと人権に関する教育研修の実施	• 従業員向けE-learningの実施（受講率89.6%）	• 役員・従業員の人権に対する認識の向上	• 役員・従業員に向けたビジネスと人権についての最新情報のインプット

生み出される価値

SHIONOGIに関わるすべての人々の人権の尊重と持続可能なビジネスの両立

人権インパクトアセスメント

SHIONOGIでは、人権リスクの特定・防止・低減を推進するため、人権デューディリジェンスを実施しています。2021年度は特に「原材料・素材の製造地域における労働状況」、「外国人労働者の労働状況」について人権インパクトアセスメントを実施しました。

原材料・素材の製造地域における労働状況

外部のレポートおよびSHIONOGIの調達状況より、セルロース、ガラス、エタノール、アルミニウムをSHIONOGIにおける重要品目と設定し、2021年度はセルロースから人権侵害のリスク調査を開始しました。原料の1つであるユーカリについて、インドの農家とオンラインダイアログを実施し、現地の労働状況を確認しました。今後、本件で得られた知見を取引先と共有し、サプライチェーン上の人権リスクについてさらに確認を進めていきます。

インドのユーカリ農家とのオンラインダイアログ

外国人労働者の労働状況

日本における技能実習生の問題を受け、2021年度に国内グループ会社の調査ならびに業務委託先3社とのダイアログを実施した結果、いずれも技能実習生の採用はありませんでした。業務委託先にはSHIONOGIの方針を伝え、技能実習生の採用時に配慮してほしい事項について説明と依頼を行いました。今後、サプライチェーンへと範囲を拡大し、技能実習生に関する調査を進めていきます。

人権尊重の取り組みの詳細は当社Webサイトをご覧ください。
https://www.shionogi.com/jp/ja/sustainability/society/respect-human-rights.html

環境への配慮

マテリアリティ

地球環境の保全を通じた持続可能な社会の実現を目指し、気候変動への対応や生物多様性の保全、省資源・資源循環などをはじめとする環境問題への取り組みを進めています。「シオノギグループEHSポリシー」とそれに基づく「SHIONOGIグループEHS行動目標」を策定し、サプライチェーンも含めたあらゆる企業活動において環境への負荷低減に取り組んでいます。

取り組み	関連指標	現状の進捗	残された課題／ニーズ
気候変動 温室効果ガス（GHG）の排出量削減	• 2030年度：Scope1+2を46.2%、Scope3のカテゴリー1を20%削減（2019年度基準） • 2050年度：排出ゼロの達成	• SBT承認取得 • TCFDへの賛同 • TCFDコンソーシアムへの加盟	• TCFDのフレームワークに則った、気候変動関連情報開示の拡充 • SBT達成に向けた施策の検討・実行
AMR 抗菌薬の製造過程における環境への影響の軽減	• 2030年度：サプライチェーンを含めた適正管理（監査のフォローアップ完了）	• 抗菌薬の製造過程における環境への影響の軽減について、SHIONOGIの工場および一部サプライヤーでの管理体制構築	• サプライチェーンを含めた適正管理の推進
省資源・資源循環 廃棄物の削減、再資源化率の向上	• 2030年度：廃プラスチック再資源化率65%	• バイオマスプラスチック、再生プラスチックの利用推進	• 廃棄物発生量・再資源化量・最終処分量のさらなる改善
水 水資源投入量の抑制	• 2030年度：水資源投入量1,340千m^3以下	• SHIONOGIの水リスク評価の実施 • サプライヤーの水リスクの把握 • 水資源投入量の削減	• 将来の水ストレスリスクの高まりを見据えた水資源投入量のさらなる削減

生み出される価値

地球環境の保全を通じた持続可能な社会への貢献

気候変動への取り組み

気候関連リスクと脱炭素経済への移行は、ほぼすべての産業に影響を及ぼすものです。そのため、SHIONOGIにおいても気候変動におけるガバナンス体制を構築し、リスク評価を行い、リスクの低減に取り組んでいます。

2020年10月、日本においても2050年にカーボンニュートラルを目指すことが宣言され、脱炭素の動きが加速しています。SHIONOGIも2050年のカーボンニュートラルを目指して2030年度目標としてSBTを設定し、2021年6月にSBTイニシアチブからの承認を取得しました。2030年度の目標達成に向けては、SHIONOGIの主要サイトを対象に立案した再生可能エネルギー由来の電力への切り替え計画に基づき、2021年度には本社ビル、2022年度には油日研究センターへの導入を完了しています。一方で、2021年度は、COVID-19のトータルケアを目指した各ソリューションの創出に積極的に取り組ん

■ サプライヤーエンゲージメントの実施プロセス

STEP1
ヒアリングなどでサプライヤーのCO_2排出量や削減に対する現時点での取り組み状況（例：削減目標の設定、削減活動の実施状況 など）を把握

STEP2
SHIONOGIの方針やCO_2排出量削減に有益な情報を共有するための説明会を実施

STEP3
重要サプライヤーと個別の交渉（削減依頼、個別支援）を実施

だことに加え、承認後の速やかな供給を目指した治療薬の先行製造を実施したことなどが要因となってCO_2排出量が増加し、年度目標の達成に至りませんでした。引き続きSBTの達成に向けて再生可能エネルギー由来電力の積極的な導入を含め、さらなる削減施策の検討と実行を推進していきます。

また、SHIONOGIにおいてスコープ3排出量は全体の約6割を占めており、SBT達成のためにはサプライヤーと協力しサプライチェーン全体での削減に取り組むことが不可欠です。

SHIONOGIは、環境省のサプライチェーン全体の温室効果ガス（GHG）排出削減目標の達成に向けた支援事業「令和3年度サプライチェーンの脱炭素化推進モデル事業」に参画しました。サプライヤーエンゲージメント推進のためのグループ会社を含めた連携体制の構築とともに、本支援事業で策定したサプライヤーエンゲージメントのプロセスを実行し、SBTの達成に向けて取り組んでいます。

2022年6月時点で、購入金額上位21社のサプライヤーを対象に、CO_2排出量削減の取り組み状況の確認やSHIONOGIの気候変動に対する方針の理解促進のための説明会などのサプライヤーエンゲージメント活動を実施しています。今後は、CO_2削減における重要なサプライヤーを選定し、優先的に削減依頼・支援を実施していきます。

サプライヤーエンゲージメントのプロセスの詳細は、以下のWebサイトおよびp.93をご覧ください。
SBT等の達成に向けたGHG排出削減計画策定ガイドブック
https://www.env.go.jp/earth/datsutansokeiei_mat02_20220418.pdf

TCFDに基づく気候変動関連の情報開示

TCFDへの賛同およびTCFDコンソーシアムへの加盟

企業が気候変動のリスク・機会を認識して対策に取り組むことは、ESG投融資を行う機関投資家・金融機関からも重要視されており、気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）の提言においても、その重要性が言及されています。また、2021年6月に改訂されたコーポレートガバナンス・コードにおいても、プライム市場上場会社にはTCFDまたはそれと同等の枠組みに基づく開示が要請されるなど、気候変動関連情報開示の重要性がますます高まっています。

SHIONOGIは2022年3月にTCFDの提言への賛同を表明するとともに、TCFD 提言へ賛同する国内の企業や金融機関などが一体となって取り組みを推進するTCFDコンソーシアムに加盟しました。2022年度内の情報開示に向けて、経営企画部、調達部門、サステイナビリティ推進部などが連携し、SHIONOGIの事業活動における気候変動の影響についてTCFDのフレームワークを参考に詳細な評価を実施するとともに、戦略ならびに具体的な対応策の検討を推進しています。今後も気候変動問題への取り組みに注力することで、SHIONOGIのレジリエンスを高めるとともに、情報を適切に開示することで社会からの要請に応えていきます。

抗菌薬の製造過程での環境排出抑制によるAMR対策

SHIONOGIは、抗菌薬の製造過程における環境への影響を軽減するために、SHIONOGIの工場およびサプライヤーの監査を通じて、2030年度までにサプライチェーン全体で抗菌薬の環境排出を抑制するための適正管理体制を構築することを計画しています。そのために、金ケ崎工場の抗菌薬の管理体制を維持するとともに、2024年度までに関連サプライヤーのすべてに対して、初回監査を完了することを目指しています。当該監査においては、AMR Industry Alliance が定める、「抗菌薬の排出を管理するための手引き」に基づいて、抗菌薬の環境排出の抑制・管理を行っています。

AMR Benchmark 2021※に選定

SHIONOGIのAMRに対する活動全般が高く評価され、AMR Benchmark 2021に選定されました。特にManufacturing（製造）の項目では、トップスコアである93を獲得しました。

※ AMR Benchmark:オランダを拠点とするNGO「Access to Medicine Foundation」がAMRに関する取り組み状況を分析、評価した世界初のレポート

環境に関する取り組みの詳細は当社Webサイトをご覧ください。
https://www.shionogi.com/jp/ja/sustainability/environment.html
環境報告書は当社Webサイトをご覧ください。
https://www.shionogi.com/jp/ja/investors/ir-library/annual-report-integrated-report.html

特集

社外取締役座談会

社外取締役座談会

安藤 圭一　×　尾崎 裕　×　髙槻 史

SHIONOGIの成長を支えるコーポレート・ガバナンスのあり方

青山学院大学名誉教授北川哲雄先生をファシリテーターにお迎えし
HaaS企業への変革推進を目指すSHIONOGIのガバナンス面の特長と課題について
社外取締役3名と語っていただきました。

取締役会で社外取締役が持つ役割

北川　コーポレート・ガバナンスと一口に言っても、100社100様で各社の成長ステージによっても異なり、社外取締役に求められる役割も非常に流動的です。ご自身の経験を踏まえ、SHIONOGIのガバナンスに対する印象や、社外取締役が持つ役割をどのように捉えていらっしゃるのかについて、教えていただけますか。

安藤　SHIONOGIでは、経営陣がコーポレート・ガバナンスの重要性を誰よりも強く認識しており、非常にしっかりとしたガバナンス体制が築かれています。社外取締役の大きな役割の1つは、執行体制の監督ですが、監査役を含めた6人の社外役員はそれぞれの異なる経験から取締役会で適切な助言や幅広い議論をしており、透明性、納得感のある経営が行われていると思います。

尾崎　SHIONOGIの事業においては、顧客や投資家はもちろん、社会や従業員といったすべてのステークホルダーズとのエンゲージメントが非常に重要です。悪い情報であっても即座に上層部に上がってくるなど、経営陣と従業員とのコミュニケーションが適切であること、社会に対する情報公開度も高いことから、ガバナンスが非常にうまくいっている印象があります。ただし、現状維持は劣化の第一歩です。経営陣は常に改善点を考え続けることが大切で、それを監督することも社外取締役の役割です。

髙槻　取締役会における議論は非常に活発で、各役員の視点を活かした多面的な意見交換が行われており、執行側にも社外役員の知見を積極的に受け入れ、活用する姿勢があります。私はこれまで、弁護士として主に中国や東南アジアに進出している企業において不正調査などをサポートしてきました。SHIONOGIの事業が今後さらにグローバルに拡大していく中、執行サイドとは異なる視点で意見していきたいと考えています。

北川　取締役会では監査役の方も含め、オープンな議論がなされている様子がよくわかります。ところで、日本では、3つのガバナンスの組織形態が認められています。SHIONOGIは監査役会設置会社を選択されていますが、この点について取締役会ではどのような議論がなされていますか。

安藤　欧米では日本に比べて委員会等設置会社を選択する会社が多いです。SHIONOGIの場合、監査役会設置会社を選択していますが、社外役員6人が忌憚のない意見を述べる体制ができており、現行体制で問題ないと認識しています。任意の委員会である指名諮問委員会ならびに報酬諮問委員会における議論についても取締役会でしっかりと報告されています。

尾崎　ガバナンス体制や任意の委員会は形態ではなく、しかるべき議論がなされていること、すなわちクオリティが大事です。同じ形態をとっていても、内容はまったく異なる会社もあります。

青山学院大学名誉教授
北川 哲雄

社外取締役／独立役員
安藤 圭一

社外取締役／独立役員
尾崎 裕

社外取締役／独立役員
髙槻 史

髙槻　海外の投資家にとって、監査役会設置会社というのはなじみのない形態です。優れている点や牽制機能がどのように働くのかなど、理解しやすく説明する必要があるのかもしれません。

HaaS企業への変革に向けて、取締役会として注視していること

北川　SHIONOGIは人々が心から求める健康を追求し、これまでにない新たな価値を社会へ届けるため、「創薬型製薬企業」からTransformすることをSTS2030の中で掲げています。このことは社会からの要請として注目が高まっているSDGsやESGなどとも親和性が高いものだと考えています。SHIONOGIがHaaS企業への変革を推進する背景や課題について、お考えをお聞かせください。

安藤　製薬ビジネスというのはある意味、ハイリスクな事業です。主力製品の特許期間満了（パテントクリフ）で業績が大きく左右されるという従来のビジネスモデルは変えていく必要があります。今回の新型コロナウイルス感染症（COVID-19）のパンデミックから、治療だけでなく、診断や予防を含めトータルに人々の健康をケアする重要性が再認識されました。COVID-19における取り組みが2030年に向けたビジネスモデルの転換、すなわちHaaS企業への変革の大きな試金石になると考えています。

尾崎　「健康」という概念が変わってきました。創薬はSHIONOGIのコアコンピタンスとして必ず持っておかなければなりませんが、それに加えてビッグデータや環境測定など周辺分野を取り込み、健康に生きるための仕組みを変えていくこと、それがHaaSにつながると考えています。

髙槻　医薬品のビジネスにおける権利関係（パテント）は、国内外できちんと制度化されている部分です。一方、HaaS企業を目指す中では、デジタルへの対応や消費者への情報提供など、これまでとは異なる分野での法律との関わりが増えてきます。さらに、グローバルで見るとサービス分野は、文化の違いや政治・経済の衝突によって影響を受ける部分もあります。そういった、製薬とは異なる視点を常に意識し、意見を述べるようにしています。

人材は限られた資源であり、その活用でSHIONOGIの競争力を高める

北川　ESGへの取り組みにおいて、特にダイバーシティや人材活用といった「人材」に関する取り組みが今後のSHIONOGIの企業価値に影響するのではと推察しています。人材育成についての考えをお聞かせください。

髙槻　日本の人口減少の影響はどの企業にとっても深刻な問題で、限られた資源を活用し、競争力を高めていく必要があります。SHIONOGIには次世代のリーダー候補として理事という役職があり、社外役員に対して各々の取り組みを自ら説明する機会を設けています。理事の皆さんとの対話を通じて、この2年間、SHIONOGIの従業員がCOVID-19に対し周囲を巻き込んで全力で取り組み、SHIONOGIの本業で社会のサステイナビリティに貢献していることがよくわかりました。

尾崎　HaaS企業への転換を図るには、現在SHIONOGIの人材が現在持っているスキルでは足りなくなるでしょう。リカレント教育に加え、外部との連携やM&Aも視野に入れ、日本全体の変化のスピードよりも、その半歩先を行く心づもりが必要です。また、グローバルに展開するということは、環境面でも世界からの注目を集めることになるため、SHIONOGIのみならずサプライチェーンへの対応を含めて人材の育成を考えていかなければなりません。

安藤　SHIONOGIの基盤は創薬です。2028年でHIV製品のパテントが切れますが、今後もSHIONOGIの創薬力のみで新薬を出し続けていけるかという大きな危機感があります。取

社外取締役座談会

締役会では研究開発力のさらなる強化にあらゆる経営資源を投下していく合意はできています。特に基盤となる人材の底上げが問われており、そのために人的投資の見える化も必要です。また、産学連携、パートナーとの協働やAIの活用といったことも引き続き視野に入れていかなければなりません。

北川　マクロベースでは、この20年、日本企業は人的投資を十分に行ってこなかったという話もありますが、SHIONOGIはその課題にすでに真正面から取り組んでいるということですね。取締役会のスキルマトリクスについては、どのようにお考えでしょうか。また、取締役会の社内2人、社外3人という構成について、増員する必要はありますか。

尾崎　スキルマトリクスとはつまり、多様性を求めるということだと考えています。経営上必要なことであれば、専門家を招聘すればよく、経営側の役割はその専門家に対し何を求めるのか、SHIONOGIのビジネスを定義することです。社外取締役は、経験や知識に基づき、求める内容に関するアドバイスができることが重要だと考えています。

髙槻　人数が増えると議論が散漫になる恐れがありますが、トップマネジメントのサクセッションを考えると、執行役員制度はあるものの中長期では社内取締役の人数も検討していく必要があるのではないでしょうか。

安藤　やはり最大の課題はサクセッションです。会社の持続的な成長のためには先行き社内からの取締役を増やし、会社が抱えている課題や議論の内容を認識、共有した上で方向性を持って発言してもらう必要があります。そういった発言を通じて経営感覚がさらに磨かれます。一方で、社外取締役が過半数という体制も引き続き維持していく必要はあると考えています。

中長期的視点からの、コーポレート・ガバナンス上の課題

北川　最後に、社外取締役として、中長期的視点から注視していくコーポレート・ガバナンス上の課題について教えてください。

髙槻　私が最も関心を持っているのは、グローバルでのガバナンスとコンプライアンス推進体制です。企業が拡大するときに、管理が追いつかず、適切な統轄・サポートのない状態になってしまうと、様々なインシデントが起きるリスクが高くなります。現在、SHIONOGIはガバナンスが効いていると考えていますが、海外ビジネス拡大の中で、全世界で一定のレベルを保つには、十分に準備しておく必要があります。

安藤　製薬産業は、本業としてSDGsの達成に貢献できる業界であり、そのプライドを持ってさらに大きく社会に利益を還元すること、そして従業員一人ひとりが同じベクトルでHaaS企業への変革を進めることが必要です。さらに、長期的な思考を持ってその方向性を次の後継者候補にも徹底させていくことが大切です。

尾崎　SHIONOGIは感染症の第一人者であり、この地位を揺るがしてはなりません。感染症は収益が流行の有無に左右されるなどボラティリティが大きい一方、COVID-19で学んだ通り社会的な役割が大きいため、このビジネスを安定的なものとしていく必要があります。そしてワクチン事業はその1つの答えになると考えます。新たな技術に対応しビジネスとして成立させるため、いかに収益を産む仕組みをつくるかが重要です。また、海外のお客さまや従業員といったステークホルダーのSHIONOGIへのロイヤルティーを醸成し、浸透させていく必要もあります。それが将来にわたって安定的にビジネスを成長させるための課題だと考えています。

安藤 圭一

2016年より当社社外取締役。2020年より取締役会議長を務め、予算の立案・管理や投資を含めた資本政策などについて助言を行っている。

尾崎 裕

2019年より当社社外取締役。企業経営・組織経営に関する豊富な実務経験と幅広い知識を活かし、ビジネスやマーケティングに関する助言などを行っている。

髙槻 史

2020年より当社社外取締役。国際企業法務の観点から、特に中国でのビジネス遂行に関して問題点の指摘などの助言を行っている。

北川 哲雄

青山学院大学名誉教授。シンクタンク研究員、運用機関のリサーチャーなどを経て2005年青山学院大学大学院教授に就任。2019年より現職。専門分野はコーポレート・ガバナンス、財務分析、ESG投資。

コーポレート・ガバナンス

SHIONOGIは、適正な経営判断に基づく業務執行を推進するため取締役会のモニタリング機能を充足させ、取締役会において経営理念や事業計画、重要な業務執行に関わる事項を中心に、社外取締役・監査役の経営経験や専門知識を活かした審議を行っています。その結果、経営判断が下された事項に対しては執行系の各組織が業務執行の進捗を把握し、タイムリーに経営会議や取締役会などに報告する体制を構築しています。これらの職務執行の状況が、適法かつ円滑に実施されているか否かを取締役会が有する監督機能とともに監査役による監査機能と内部監査による業務監査を連携させて適正を図るため監査役会設置会社を選択しています。

SHIONOGIのコーポレート・ガバナンスの特長

1 4つのステークホルダーのバランスを考慮

SHIONOGI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。

2 コンプライ（遵守）だけでなくエクスプレイン（説明）を重視

SHIONOGI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プレインし、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。

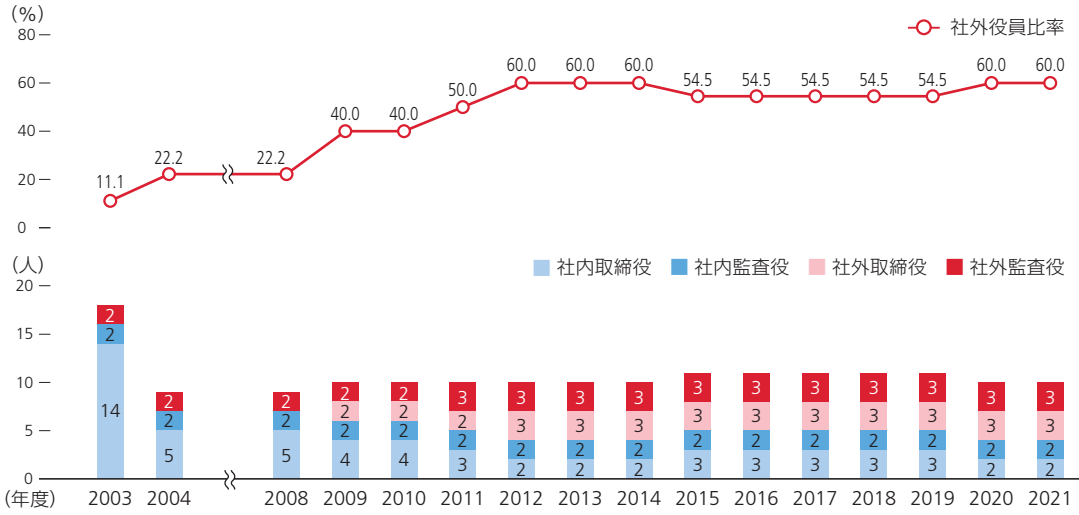
3 取締役会・監査役会のダイバーシティ

SHIONOGI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ダイバーシティの観点から、必要な体制を整備しています。2人の女性取締役を選任、多岐にわたるスキルや年齢層の取締役・監査役を選任しています。

4 経営の透明性

SHIONOGI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います。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行っています。

■ 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

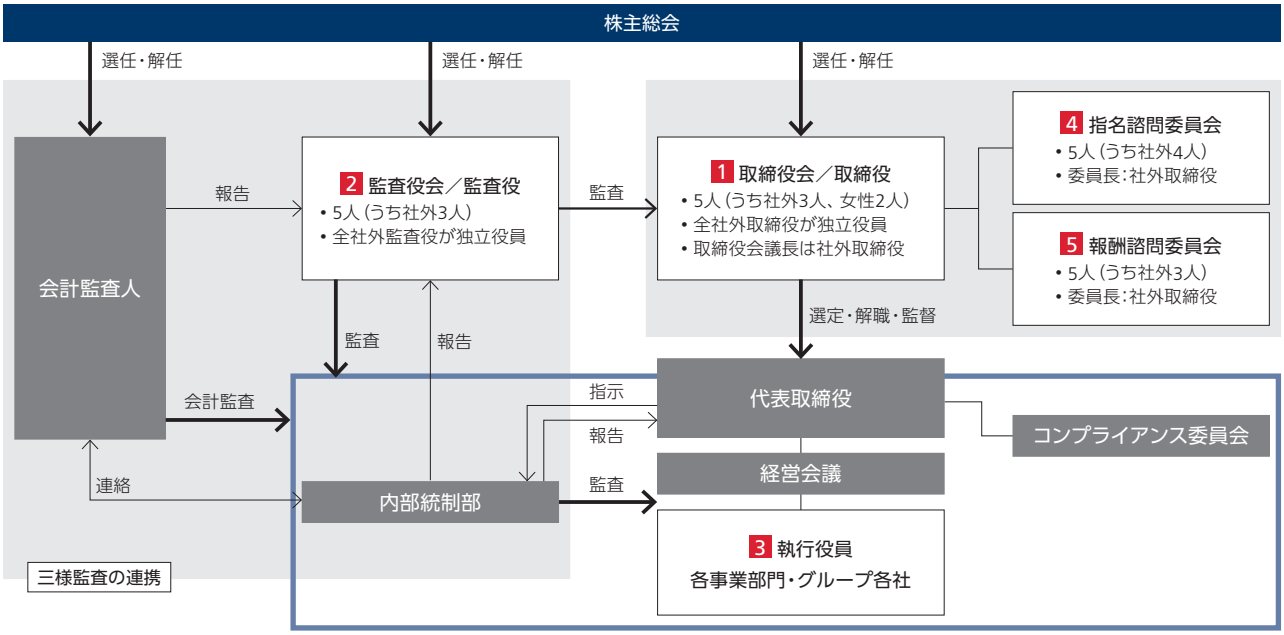
2015年度
- 社外取締役との対話会を開始
- 女性取締役の登用

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
(過半数が社外取締役に)

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)

コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンス体制



1 取締役会

取締役会は、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人体制としています。そのうち3人は社外取締役であり、いずれも独立役員としてSHIONOGI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。なお、取締役5人中2人が女性です。また、取締役会は社外取締役を議長として原則月1回開催されています。

2 監査体制

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人、社外監査役3人で構成され、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るとともに、意見交換などを行っています。

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。職務の執行を審議する機関として、社内取締役、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、原則毎週開催しています。経営会議では職務の執行に関する案件から経営の重要事項にわたって審議を尽くしています。業務の執行は、R&D、ヘルスケア事業、サプライ、コーポレートの4つの管掌のもとに以下の本部を置く、4管掌10本部からなる業務執行体制を構築しています。業務の執行にあたっては、経営会議において十分に審議を行い、経営に影響を及ぼす事項においては、取締役会で意思決定を行っています。

- R&D管掌：研究本部、医薬開発本部、バイオ医薬研究本部
- ヘルスケア事業管掌：医薬事業本部、ヘルスケア戦略本部
- サプライ管掌：海外事業本部
- コーポレート管掌：経営戦略本部、経営支援本部、DX推進本部、信頼性保証本部

4 指名諮問委員会

指名諮問委員会は、代表取締役会長兼社長、社外取締役3人、社外監査役1人で構成され、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、社内視察などを通じて、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。2021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、代表取締役会長兼社長、社外取締役3人、常勤監査役1人で構成され、社外取締役が委員長を務めています。2021年度は主に、2020年度の取締役および執行役員の業績評価、2021年度の業績評価指標、役員報酬制度のあり方などについて議論を行いました。2021年度の開催は2回でした。

6 社外役員・社長意見交換会　7 理事との懇談会

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、全監査役および会長兼社長が参加し、ヘルスケア業界の近年の動向やSHIONOGIの事業、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。さらに、2021年度は、将来の執行役員候補である理事との対話を2回実施いたしました。

8 社外役員情報交換・学習会

SHIONOGI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SHIONOGIの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。2021年度の開催は、2021年8月と2022年3月の2回でした。8月の学習会では、「平安塩野義のビジネス展開について」をテーマとし、アジア市場でのビジネスの展開について情報共有を行いました。3月の学習会では、「医薬品、医療器等の品質、有効性及び安全性の確保等に関する法律（薬機法）の改正 ー緊急承認制度の導入ー」をテーマとし、製薬産業を取り巻く医薬品の承認制度の変遷と現在について理解を深めました。

■ 開催実績

（回）

	2021年									2022年		
	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
1 取締役会	1	2	1		2	1		2	1	1	1	2
2 監査役会		1	2	1	1	1	1	1	1	1		1
4 指名諮問委員会											1	
5 報酬諮問委員会	1										1	
6 社外役員・社長意見交換会					1			1			1	
7 理事との懇談会								1	1			
8 社外役員情報交換・学習会					1							1

サクセッションの考え方

SHIONOGI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、代表取締役会長兼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SHIONOGI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

コーポレート・ガバナンス

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・社外監査役が多くの助言を行っています。

なお、2021年度の理事の中から、4人が2022年度に新たな執行役員として選任されています。

さらに、代表取締役会長兼社長自らが講師役となり幹部層を育成する「社長塾」などを通じて、後継者要件に合致する人材教育も継続しています。

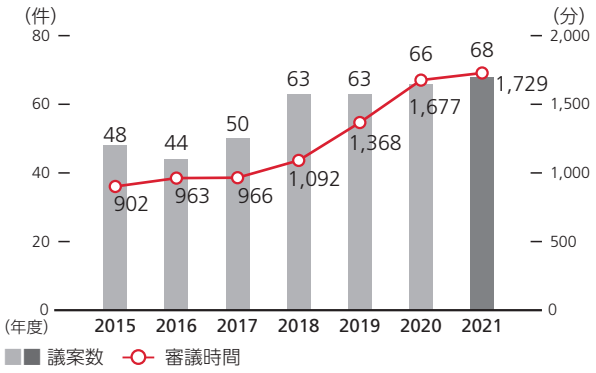
取締役会での審議内容

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基づき、SHIONOGIの持続的成長ならびにSHIONOGI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業務執行の監督を実践しています。

2021年度の取締役会では、「株式会社島津製作所との新合弁会社の設立および事業計画について」、「原薬連続生産ビジネスへの投資ならびに治験薬原薬事業のカーブアウトを伴う合弁会社の設立について」、「SHIONOGIのIT業務における新たなパートナーとの基本合意書の締結提案について」、「SHIONOGIのブランディング活動およびビジュアルアイデンティティ変更について」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、「株式会社島津製作所との新合弁会社の設立および事業計画について」、「SHIONOGIのIT業務における新たなパートナーとの基本合意書の締結提案について」の2題について、その概要を紹介します。

■ 議案数・審議時間の推移



コーポレートガバナンス・コードへの対応状況

コーポレートガバナンス・コードのすべての原則へ対応しています。詳細についてはコーポレート・ガバナンス報告書をご覧ください。
https://www.shionogi.com/content/dam/shionogi/jp/company/cg/basic/pdf/cg_report_ja_202207.pdf

審議内容の例 1　「株式会社島津製作所との新合弁会社の設立および事業計画について」

執行側より、SHIONOGIと島津製作所の双方がこれまで培ったCOVID-19下水疫学調査サービスにおける強みを融合し、標準化することでプラットフォーム化し、国内全体で事業を推進するための合弁会社を設立することならびに、今後の事業計画について提案がありました。

提案に対して、社外取締役および社外監査役より、COVID-19以外の病原体へのサービスの拡大、強みを持つ他社とさらなる協業を実現しプラットフォームを拡大するための課題、海外展開を見据えた技術の標準化や特許戦略、製品・サービスの提供に伴い発生する責任の範囲、管轄省庁・自治体などの行政との関わり、契約書における双方の遵守事項など、それぞれの専門性に基づいた幅広い視点で意見が出され、活発な議論がなされました。

その後、議長が議場に諮り審議の結果、本議案は原案通り承認可決され、2022年1月の新合弁会社「株式会社AdvanSentinel」設立に至りました。

審議内容の例 2　「SHIONOGIのIT業務における新たなパートナーとの基本合意書の締結提案について」

執行側より、創薬や臨床開発におけるデジタル技術の活用や、調達・生産・流通に至るまでのバリューチェーン全体の最適化など、あらゆる分野においてDXが加速している事業環境や、SHIONOGIにおけるIT業務のさらなる効率化と戦略・企画機能の強化といった経営課題を鑑み、株式会社日立製作所との間でIT業務における中長期的かつ戦略的なパートナーシップに向けた基本合意の締結とSHIONOGIの一部の業務・人材を株式会社日立医薬情報ソリューションズに移管することについて提案がありました。

この提案に対し、社外取締役および社外監査役より、SHIONOGIで人材を確保・育成し増強すべき業務とパートナーに移管して効率化を図る業務の明確化、DX・IT案件の優先順位付けと適正リソースの配分を実現するガバナンスのあり方、DX・IT課題の解決に向けた継続的な検討の必要性、適切な情報開示などの点について指摘を受け、活発な議論がなされました。

その後、議長が議場に諮り審議の結果、本議案は原案通り承認可決され、2022年1月より日立グループとの緊密なパートナーシップ業務の開始に至りました。

実効性の分析・評価

2021年度の取締役会の実効性について、SHIONOGI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。

2021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ダイバーシティの観点から、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が、将来に向けた課題として、SHIONOGIのビジネスの拡大・変化を踏まえ、さらなるダイバーシティの観点から外国籍の取締役の選任、またサクセッションの観点から次期後継者候補の取締役への推薦の必要性などが挙げられました。

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。

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経営幹部の育成状況の監督について、継続して社外役員・社長意見交換会にて報告するとともに、2021年に新設した職位である理事（経営幹部候補）と社外役員との意見交換会を2回実施し、課題の議論・共有を行いました。また、「コンプライアンス活動状況について」を年2回報告し、取締役会で意見交換しました。さらにESGに関連する事項を複数回提案・報告し、取締役会で審議・決議しました。

今後の課題として、中期経営計画の進捗などに関する報告やリスクマネジメントや気候変動への対応などの非財務情報の報告などの充実が挙げられました。

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おいて、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、その後の進捗状況を適宜報告しました。

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効率的な議事運営などについて意見が出されました。

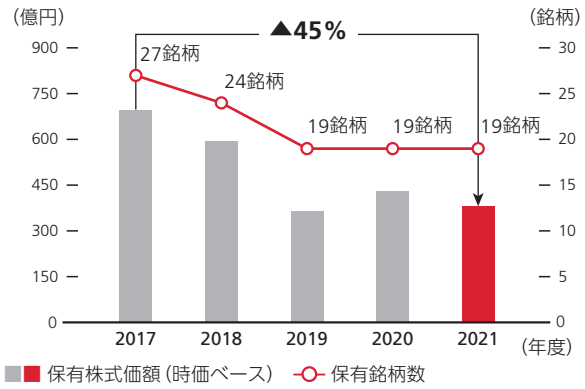
引き続き、取締役会の運営の充実に向けて検討していきます。

政策保有株式

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、SHIONOGI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、株価や市場動向など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、保有株式価額は45％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。

■ 政策保有株式の推移（上場株式、時価ベース）



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、報酬体系、業績評価制度などを審議しています。

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、各事業年度の業績など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（資産売却などを除くコア営業利益、連結当期純利益、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など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売上収益、海外売上高、コア営業利益、ROE、SHIONOGI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。

業務執行取締役の報酬種類別の割合については、SHIONOGI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など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などの決定については最高経営責任を持つ者による評価および決定が適切であると考えることから、代表取締役会長兼社長に委任されており、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、その結果を取締役会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会長兼社長は、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＝1：1：1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上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など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

2021年度の報酬実績は下記の通りです。

■ 取締役および監査役の報酬等の総額（2021年度）

（百万円）

区分	人数など	報酬等の種類別の総額			
		基本報酬	業績連動報酬等※2	非金銭報酬等※3	合計
取締役（うち社外取締役）	5（3）	189（57）	137（−）	98（−）	426（57）
監査役（うち社外監査役）	5（3）	124（54）	−（−）	−（−）	124（54）
計	10	314	137	98	550

※2 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す。
※3 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す。

■ 役員ごとの連結報酬等の総額（2021年度）

（百万円）

氏名	役員区分	報酬等の種類別の総額			
		基本報酬	業績連動報酬等	非金銭報酬等	合計
手代木　功	取締役	84	87	73	245
澤田　拓子	取締役	48	50	25	123

コーポレート・ガバナンス

役員紹介 (2022年7月1日現在)

取締役

1 手代木 功 Isao Teshirogi　57,900株
代表取締役会長 兼 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
2021年 6月 (株) 三井住友銀行社外取締役 (現)
2022年 3月 AGC (株) 社外取締役 (現)
2022年 7月 当社代表取締役会長 兼 社長 (現)

重要な兼職の状況:
(株) 三井住友銀行社外取締役
AGC (株) 社外取締役

2 澤田 拓子 Takuko Sawada　40,850株
取締役副会長

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
2022年 7月 当社取締役副会長 (現)

3 安藤 圭一 Keiichi Ando　0株
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 兼 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

4 尾崎 裕 Hiroshi Ozaki　0株
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)

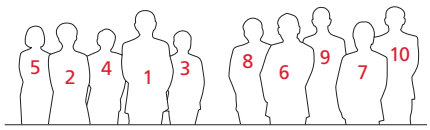
重要な兼職の状況:
(株) ロイヤルホテル社外取締役

5 髙槻 史 Fumi Takatsuki　0株
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:
弁護士法人大江橋法律事務所パートナー

所有する当社株式数



監査役

6 岡本 旦 Akira Okamoto　6,657株

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　0株

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 当社創薬・開発研究所長
2010年 9月 当社創薬・開発研究所長 兼
シオ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 当社創薬・開発研究所長 兼
シオ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 シオ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 Takaoki Fujiwara　0株

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　1,000株

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
2007年10月 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リー・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会理事長（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 主一 Shuichi Okuhara　0株

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

花﨑 浩二 Koji Hanasaki
ジョン ケラー John Keller
岩﨑 利信 Toshinobu Iwasaki
岸田 哲行 Noriyuki Kishida
畑中 一浩 Kazuhiro Hatanaka
木山 竜一 Ryuichi Kiyama
井宗 康悦 Yasuyoshi Isou

執行役員

塩田 武司 Takeshi Shiota
加藤 晃 Akira Kato
吉田 達守 Tatsumori Yoshida
出口 昌志 Masashi Deguchi
青山 恭規 Yasunori Aoyama
三春 洋介 Yousuke Miharu
上原 健城 Takeki Uehara

コーポレート・ガバナンス

スキルマップ

■ 取締役（2022年7月1日現在）

氏名	在任年数	2021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
代表取締役会長 兼 社長 **手代木 功** （62歳／男性）	20年	14／14回 （100%）	1／1回 （100%）	2／2回 （100%）	●		●	●		●		●		
取締役副会長 **澤田 拓子** （67歳／女性）	7年	14／14回 （100%）	—	—	●			●	●		●	●		
社外取締役／独立役員 **安藤 圭一** （70歳／男性）	6年	14／14回 （100%） 議長	1／1回 （100%） 委員長	2／2回 （100%）	●	●						●	●	
社外取締役／独立役員 **尾崎 裕** （72歳／男性）	3年	14／14回 （100%）	1／1回 （100%）	2／2回 （100%） 委員長	●			●		●	●	●		
社外取締役／独立役員 **髙槻 史** （47歳／女性）	2年	14／14回 （100%）	1／1回 （100%）	2／2回 （100%）			●					●	●	●

■ 監査役（2022年7月1日現在）

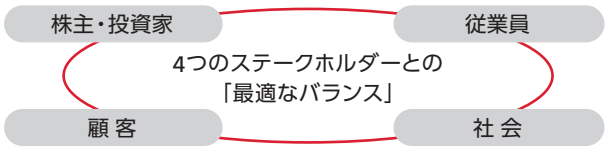
氏名	在任年数	2021年度の出席状況				スキル									
		取締役会	監査役会	指名諮問委員会	報酬諮問委員会	経営経験	財務会計	法務／コンプライアンス／リスク管理	研究開発	販売／マーケティング	生産	IT・情報統括	国際経験	人事／人材開発	内部監査
常勤監査役 **岡本 旦** （67歳／男性）	7年	14／14回 （100%）	11／11回 （100%）	—	2／2回 （100%）			●		●				●	●
常勤監査役 **加藤 育雄** （68歳／男性）	6年	14／14回 （100%）	11／11回 （100%）	—	—	●		●	●						
社外監査役／独立役員 **藤原 崇起** （70歳／男性）	4年	14／14回 （100%）	11／11回 （100%）	1／1回 （100%）	—	●				●				●	
社外監査役／独立役員 **藤沼 亜起** （77歳／男性）	3年	14／14回 （100%）	11／11回 （100%）	—	—		●	●					●		●
社外監査役／独立役員 **奥原 圭一** （54歳／男性）	2年	14／14回 （100%）	11／11回 （100%）	—	—	●	●					●		●	●

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

SHIONOGI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エンゲージメントを通じて、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。

■ SHIONOGI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

幅広いステークホルダーにアプローチするために、報道関係者や広く一般の方に向けて、Webサイト、ソーシャルメディアをはじめとする多様なツールを活用した積極的な情報発信に注力しています。また、COVID-19に対する最新の取り組みのWebサイトへの掲載や、個人投資家向けのページの刷新など、情報の充実にも努めています。

Webサイト
https://www.shionogi.com/jp/ja

YouTube
SHIONOGI

Twitter
@SHIONOGI_JP
SHIONOGI

Instagram
@shionogi_official
SHIONOGI

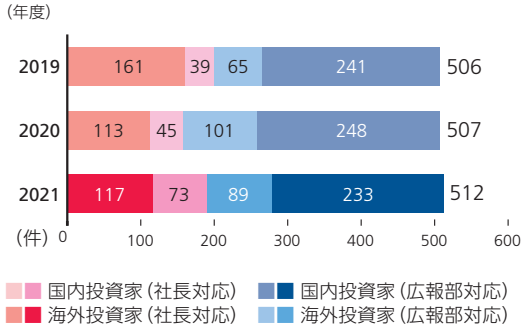
コロナ禍におけるIR活動

2021年度は決算説明会などに加えて、特にニーズの高いCOVID-19関連製品に関する投資家・メディア向け説明会を複数回開催しました。こうした各種説明会を通じて、STS2030達成に向けた戦略や進捗、COVID-19課題解決に向けたSHIONOGIの取り組みについて、適宜開示と対話を行いました。

■ 主なIR活動実績（2021年度）

- 機関投資家、証券アナリストとの対話件数　約500件
  うち社長対応　約200件
- 投資家、証券アナリスト向け説明会　8回

■ 投資家との対話件数



新たなブランドのローンチ

グループが一丸となってビジネスのTransformationを力強く推進し、STS2030を達成するとともに、国内外においてさらに多くの方にSHIONOGIを認知いただき、SHIONOGIの活動に共感いただくために、2022年7月1日に新たなSHIONOGIブランドをローンチしました。新ブランドのもとでグループ全体が連携し活動することにより、ステークホルダーの皆さまにとって将来にわたって必要とされる企業になれるよう、変革への挑戦を続けていきます。

誇りと決意を、今、ひとつに。

コンプライアンスの遵守

SHIONOGIではコンプライアンスを「企業の存続・発展に不可欠」なものであり、「法律、規則、規制等の遵守に留まらず、社会規範の遵守、更には企業・社会人としての倫理的行動をも含むもの」として、シオノギグループ行動憲章およびシオノギグループコンプライアンスポリシーの中で定め、すべての役員・従業員にその遵守を徹底しています。

取り組み	関連指標	現状の進捗	残された課題／ニーズ
コンプライアンス意識の醸成	• SHIONOGIの風土課題を全従業員で抽出（4～7月実施） • 抽出した課題について組織で議論し、対策を策定・実施（すべての組織、グループ会社で実施）	• 代表取締役会長兼社長をトップとしたコンプライアンス推進体制の構築 • コンプライアンス推進部門を総務部内に設置し、コンプライアンス活動計画立案、推進支援、教育研修、意識調査を実施 • 国内外のグループ会社との面談 • コンプライアンス ハンドブックの改訂（第6版の発刊）と周知 • 内部通報窓口の一元化	コンプライアンス違反ゼロを目指した • 風土課題の収集、グループ全体の活動への反映 • コンプライアンス ハンドブックの活用 内部通報窓口の利用促進による違反の未然防止／早期発見
国内外のコンプライアンス推進部門との連携強化	• コンプライアンス推進部門と全本部、グループ会社のコンプライアンス委員・責任者・推進者間で面談（8月実施） • グローバル活動時の医療関係者への報酬支払いについて各極のコンプライアンス推進部門とルール策定を推進		
従業員教育	• 上級マネジャー研修 • コンプライアンス責任者・推進者教育 • 新入社員教育 • コンプライアンスに関する重要リスク4項目について全従業員を対象に、E-ラーニングを実施		
内部通報制度	• 通報窓口の利用件数（約70件）		
コンプライアンス意識調査	• コンプライアンスに対するアンケートの実施（回答率：100%）		

生み出される価値

ステークホルダーからの信頼の獲得

コンプライアンス意識の醸成

SHIONOGIではコンプライアンスをすべての活動の礎と位置付け、役員・従業員一人ひとりに対してその重要性の理解と意識の向上を促しています。STS2030の実現に向けた歩みの中、過去に交わることのなかった異業種との協業のもと、コンプライアンス面でもこれまでに経験のない難しい判断を迫られることが増加しています。こうした変化にSHIONOGIの一人ひとりが対応し、より高いコンプライアンス意識を持ち、正しい判断のもとで行動できる能力を身に付けることを目的に全面的に見直したコンプライアンス ハンドブック（2021年3月改訂）の周知徹底を図ります。加えて、自組織の課題を自分ごととして捉え、職場での議論を積み重ねることで多様な考え方を共有し、個人、組織として主体的に考え、行動することの習慣化を目指した取り組みを実行しています。

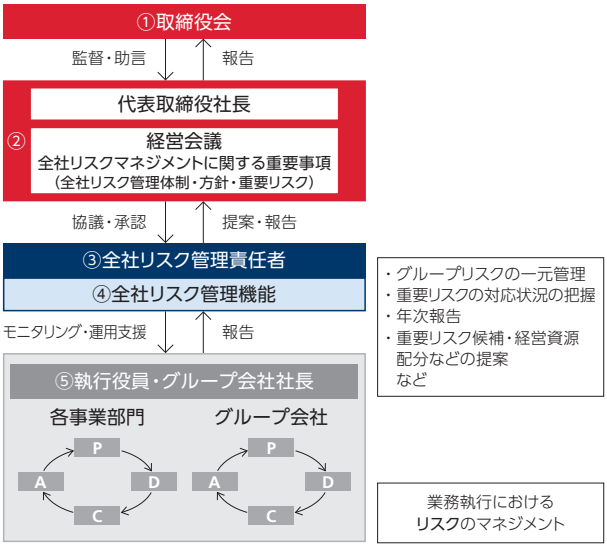
リスクマネジメント

VUCAの時代と称されるように、社会の変革のスピードが増す中で事業の不確実性は高まっており、STS2030で目指すその変革過程や企業活動において、内外に存在する様々なリスクを適切に管理することは不可欠となっています。2022年度は、「SHIONOGIグループ リスクマネジメントポリシー」を改定し、攻めと守りの両方のリスクを戦略的にマネジメントすることで、リスクカルチャーの醸成とレジリエンスのさらなる強化を目指しています。

リスクマネジメント体制の推進

SHIONOGIは、事業機会の創出とリスクの回避ならびに低減など、ビジネスリスクの適切なマネジメントを行うとともに、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(Enterprise Risk Management、以下ERM)体制を経営戦略・経営基盤の重要な仕組みとし、その推進を図っています。各組織が意思決定と業務執行に関わるリスクを認識して主体的に管理し、対応策を講じることを基本としています。特に経営に影響を及ぼすような重要リスクに対する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、主管組織が関連組織と協働して対応方針に基づいた対策を実施しています。また、内部監査部門である内部統制部は、「内部統制システムの整備・運用に関する基本方針」に基づき、独立した立場で検証を行っています。

■ リスクマネジメント体制



	役割	
①	取締役会	ERM推進活動の計画と進捗、成果の監督および助言などを行う
②	代表取締役社長および経営会議	代表取締役社長をチェアとする経営会議にて、SHIONOGIのERMに関する重要事項について協議し、代表取締役社長が承認する
③	全社リスク管理責任者	コーポレート管掌をChief Risk management Officer (CRO)とする。SHIONOGIのリスク管理を統括し、ERM体制の推進・運用の責任を担う
④	全社リスク管理機能	サステイナビリティ推進部、総務部、経営企画部で構成される全社リスク管理機能
⑤	執行役員・グループ会社社長	各事業部門・グループ会社の業務執行におけるリスクマネジメントの実行責任を担う

クライシスマネジメント／インシデントマネジメント

「SHIONOGIグループ リスクマネジメントポリシー」の改定に伴い、危機管理関連の規程類を改定し、事業継続計画(BCP)を含む管理体制の整備を行いました。クライシスが発生した場合には、人命の尊重、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、速やかな対処を進めることで当該クライシスの迅速な克服に努めます。

2021年度よりIT-BCP構築に取り組んでおり、復旧優先度の高い重要システムの特定を行うとともに、サイバーインシデント発生時のIT復旧の手順を定めた規則を改定しました。2022年度は、経営層を対象に南海トラフ地震を想定したBCP訓練を実施し、体制や手順の検証、関連規程類の実効性検証を実施します。

さらには、インシデントを「SHIONOGIの行為・不作為による負の事象」と定義し、経営に影響を及ぼす可能性がある事象が発生した際、速やかに危機管理責任者、担当執行役員、CRO、CEOへと情報が伝達され、インシデント発生部門や事業所の責任者と連携し、対応する体制を整備しています。こうした仕組みを実現するための組織風土づくりとして、ネガティブな情報ほど迅速にレポートする“Bad News First”の文化醸成に向け、全社に展開するコンプライアンス施策との連携を行っています。

リスクマネジメント

主な事業などのリスク

項目	概要	対応
制度・行政に関するリスク	• 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、COVID-19関連規制・制度など行政施策の動向による影響 • 医薬品の開発、製造など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の発生	• 革新的な新薬などの社会が許容できる価格での提供 • 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などの政策に関わる最新情報の入手と変化への迅速かつ適切な対処
副作用等に関するリスク	• 医薬品の市販後の予期せぬ副作用等による販売中止、製品回収など	• 副作用等の情報を適切に収集・分析・評価・報告する体制の強化 • 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
研究開発に関するリスク	• 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、世界的な研究開発期間の大幅な短縮	• 新型コロナウイルス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 • 創薬成功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など）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、ワクチンなど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
特定製品への依存に関するリスク	• 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	• 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など • 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	• 研究、開発、製造、販売での共同研究、共同開発、技術導出入、共同販売など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など	• 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
サプライチェーンに関するリスク	• 自然災害やパンデミックなどの要因、あるいは地政学的影響により原材料や製品の供給が停止した場合に、医薬品の安定供給に重大な影響を及ぼす可能性	• 保有在庫量の基準に基づく在庫管理 • 地政学的リスクの高い品目のセカンドベンダーの選定 • 一部製品に含有される原薬の国内製造体制の構築 • 優先して供給すべきBCP品目の設定および定期的な見直し
品質に関するリスク	設備由来によって、異物が混入し、品質不良やロット不適が発生するなどの品質問題が発生した場合、 • 製品由来の風評被害 • 承認書と製造実態の不整合による回収、品質不良、行政処分 • データ完全性の不備による回収や当局査察での重大な指摘 • 企業の信頼性低下 などにより、業績などに重大な影響を及ぼす可能性	• シオノギグループ品質ポリシーの制定 • SHIONOGI Global Quality Weekの開催による品質の重要性の浸透 • Quality Cultureの醸成活動 • 当局査察への対応
ITセキュリティ・情報管理に関するリスク	各種ITシステム（アウトソーシング先を含む）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で、従業員およびアウトソーシング企業など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など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 • 損害賠償請求などの法的な損害や事後対応に係る費用などが発生する可能性	• 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制する責任者としてCDO※2、IT運営の責任者としてGlobal Head of IT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などを整備 • 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などの危機事象発生に備えたIT-BCP体制構築のプロジェクトの推進 • 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結果に基づくグループ全体でのネットワーク体制の抜本的見直しなどの対策の実施

項目	概要	対応
人材確保・育成に関するリスク	• 雇用情勢、ESG経営への要請の高まり、ポストコロナ時代を見据えた働き方など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SHIONOGIのTransformation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	• 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 • SHIONOGI Group Vision実現に資する人材育成や育成を支えるマネジャー教育の実施 • 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
環境・安全に関するリスク	• 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などの顕在化による、施設の一時閉鎖や対策・復旧、法的責任の発生	• 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
自然災害やパンデミックに関するリスク	• 大地震や気候変動に伴う暴風雨、洪水などの自然災害および不慮の事故、パンデミックの発生など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	• 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・安全状況などの確認と改善要求 • 製品の安定供給のための原材料調達先分散の検討
知的財産に関するリスク	• 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権満了および後発品の発売による影響	• 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入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
訴訟に関するリスク	• 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	• 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
金融市場および為替動向に関するリスク	• 金融市場や為替市場の変動による年金資産の運用への影響、海外提携先からのロイヤリティー収入への影響など	• 年金資産の複数の運用商品による分散投資 • 金利・為替変動リスクに対するデリバティブ取引の活用
コンプライアンスに関するリスク	• 事業活動の遂行にあたって、薬事規制や製造物責任など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が、ステークホルダーのSHIONOGI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	• 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 • シオ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、代表取締役会長兼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
COVID-19拡大	• 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、新製品などの承認・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	• 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、SHIONOGIの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SHIONOGIのすべてのリスクではありません。

リスクマネジメントの詳細は当社Webサイトをご覧ください。
https://www.shionogi.com/jp/ja/sustainability/governance/risk-management.html

11ヵ年の財務サマリー

	第3次中期経営計画		Shionogi Growth Strategy 2020	
	SONG for the Real Growth グローバルな成長へ		創薬型製薬企業として 成長する (2014年4月～2016年9月)	創薬型製薬企業として 社会とともに成長し続ける (2016年10月～2020年3月)

日本会計基準	2012年3月期	2013年3月期	2014年3月期	2015年3月期	2016年3月期	2017年3月期
会計年度(百万円)						
売上高	¥ 267,275	¥ 282,903	¥ 289,717	¥ 273,991	¥ 309,973	¥ 338,890
売上原価	77,753	78,574	77,993	82,189	74,758	77,777
販売費及び一般管理費	142,518	144,764	149,848	141,436	143,808	152,934
営業利益	47,003	59,565	61,875	50,365	91,406	108,178
経常利益	46,093	58,922	62,225	77,880	100,869	123,031
税金等調整前当期純利益	41,494	58,306	63,188	82,051	97,452	122,695
親会社株主に帰属する当期純利益	27,101	66,727	40,618	44,060	66,687	83,879
営業活動によるキャッシュ・フロー	54,724	59,276	79,496	45,604	102,290	111,903
投資活動によるキャッシュ・フロー	△38,290	△19,959	△20,040	△31,696	△32,894	△31,643
財務活動によるキャッシュ・フロー	△27,749	△37,687	△53,798	△46,211	△18,525	△57,411
研究開発費	53,599	53,021	53,605	48,870	49,787	59,907
設備投資額	13,233	11,447	8,962	8,163	9,943	9,659
減価償却費	16,282	11,912	12,912	12,672	12,578	13,362
会計年度末(百万円)						
有形固定資産	¥ 74,282	¥ 78,473	¥ 78,976	¥ 77,022	¥ 78,673	¥ 78,788
無形固定資産	106,694	70,464	72,824	80,328	71,626	91,125
総資産	522,161	574,882	580,566	595,067	631,599	661,499
固定負債	92,899	53,041	33,721	48,427	45,739	44,692
純資産	347,198	423,633	467,836	478,883	513,877	526,211
1株当たり情報(円)						
当期純利益	¥ 80.93	¥ 199.25	¥ 121.29	¥ 132.67	¥ 204.83	¥ 259.88
純資産	1,027.83	1,254.44	1,385.11	1,456.70	1,564.73	1,638.46
配当額	40	42	46	52	62	72
その他指標(%)						
自己資本比率	65.9	73.1	79.9	79.7	80.7	79.0
自己資本当期純利益率[ROE]	8.1	17.5	9.2	9.4	13.6	16.3
配当性向	49.4	21.1	37.9	39.2	30.3	27.7

※ 2015年3月期より研究開発費(委託研究費)の会計処理方法を変更、当該処理の変更を2014年3月期の実績に反映しています。
※ 2019年3月期より税効果会計に係る表示方法を変更、当該変更を2015年3月期以降の実績に反映しています。
※ IFRS(国際財務報告基準):ロンドンを拠点とする民間団体である国際会計基準審議会(International Accounting Standards Board、IASB)が設定する会計基準
※ 2020年3月期よりIFRSを適用

2018年3月期	2019年3月期	国際財務報告基準（IFRS）	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	**2022年3月期**
		会計年度（百万円）				
¥ 344,667	¥ 363,721	売上収益	¥ 367,960	¥ 333,371	¥ 297,177	**¥ 335,138**
73,911	54,880	売上原価	△55,591	△56,782	△52,523	**△55,415**
155,537	170,303	販売費及び一般管理費	△87,668	△95,094	△91,902	**△91,771**
115,219	138,537	研究開発費	△52,058	△47,949	△54,249	**△72,996**
138,692	166,575	営業利益	145,081	130,628	117,438	**110,312**
137,378	170,343	—	—	—	—	**—**
108,866	132,759	税引前利益	174,043	158,516	143,018	**126,268**
129,790	145,684	親会社の所有者に帰属する当期利益	137,191	122,193	111,858	**114,185**
△51,238	△36,349	営業活動によるキャッシュ・フロー	165,000	131,940	109,039	**102,068**
△53,893	△87,011	投資活動によるキャッシュ・フロー	△56,256	△29,144	△5,261	**△96,204**
59,945	68,325	財務活動によるキャッシュ・フロー	△89,912	△88,174	△43,891	**△36,615**
5,678	7,900	設備投資額	7,900	9,954	27,371	**27,274**
15,972	16,479	減価償却費及び償却費	14,431	14,115	14,779	**16,351**
		会計年度末（百万円）				
¥ 75,956	¥ 74,653	有形固定資産	¥ 70,986	¥ 71,350	¥ 90,883	**¥ 108,893**
75,060	54,769	無形資産	47,804	51,705	76,558	**81,223**
711,463	778,741	資産合計	938,540	873,695	998,992	**1,150,601**
34,056	17,203	資本合計	813,087	765,203	864,550	**993,285**
604,840	672,429	非流動負債	29,303	27,372	34,261	**32,920**
		1株当たり情報（円）				
¥ 342.71	¥ 424.31	基本的1株当たり当期利益	¥ 438.47	¥ 395.71	¥ 365.03	**¥ 378.75**
1,911.36	2,144.33	1株当たり親会社所有者帰属持分	2,598.16	2,518.74	2,806.67	**3,236.21**
82	94	配当額	94	103	108	**115**
		その他指標（%）				
84.5	85.7	親会社所有者帰属持分比率	86.2	87.6	84.7	**84.8**
19.4	20.9	親会社所有者帰属持分当期利益率［ROE］	17.8	15.5	13.9	**12.5**
23.9	22.2	配当性向	21.4	26.0	29.6	**30.4**

連結財務諸表

連結財政状態計算書

(百万円)

	2021年3月31日	2022年3月31日
資産		
非流動資産		
有形固定資産	¥ 90,883	**¥ 108,893**
のれん	9,357	**9,638**
無形資産	76,558	**81,223**
使用権資産	4,827	**3,524**
投資不動産	26,759	**26,672**
その他の金融資産	217,437	**242,479**
繰延税金資産	11,729	**12,907**
その他の非流動資産	5,200	**6,055**
非流動資産合計	442,754	**491,396**
流動資産		
棚卸資産	38,003	**45,892**
営業債権	78,047	**122,965**
その他の金融資産	142,151	**210,757**
未収法人所得税	164	**51**
その他の流動資産	21,697	**25,117**
現金及び現金同等物	276,173	**254,420**
流動資産合計	556,238	**659,205**
資産合計	998,992	**1,150,601**

（百万円）

	2021年3月31日	2022年3月31日
資本及び負債		
資本		
資本金	¥ 21,279	**¥ 21,279**
資本剰余金	13,733	**14,455**
自己株式	△57,989	**△57,857**
利益剰余金	752,248	**832,958**
その他の資本の構成要素	116,836	**164,824**
親会社の所有者に帰属する持分	846,108	**975,661**
非支配持分	18,442	**17,624**
資本合計	864,550	**993,285**
負債		
非流動負債		
リース負債	4,608	**3,729**
その他の金融負債	5,242	**5,616**
退職給付に係る負債	16,318	**15,412**
繰延税金負債	7,749	**7,807**
その他の非流動負債	341	**354**
非流動負債合計	34,261	**32,920**
流動負債		
リース負債	3,379	**2,945**
営業債務	9,902	**16,372**
その他の金融負債	21,383	**22,027**
未払法人所得税	28,033	**17,973**
その他の流動負債	37,481	**65,078**
流動負債合計	100,180	**124,396**
負債合計	134,442	**157,316**
資本及び負債合計	998,992	**1,150,601**

連結財務諸表

連結損益計算書

(百万円)

	2021年3月期	2022年3月期
売上収益	¥ 297,177	**¥ 335,138**
売上原価	△52,523	**△55,415**
売上総利益	244,654	**279,722**
販売費及び一般管理費	△91,902	**△91,771**
研究開発費	△54,249	**△72,996**
製品に係る無形資産償却費	△3,209	**△3,476**
その他の収益	26,403	**3,384**
その他の費用	△4,257	**△4,551**
営業利益	117,438	**110,312**
金融収益	26,522	**16,797**
金融費用	△941	**△841**
税引前利益	143,018	**126,268**
法人所得税費用	△30,956	**△12,829**
当期利益	112,061	**113,439**
当期利益の帰属		
親会社の所有者	111,858	**114,185**
非支配持分	203	**△746**
当期利益	112,061	**113,439**
1株当たり当期利益		
基本的1株当たり当期利益(円)	365.03	**378.75**
希薄化後1株当たり当期利益(円)	364.89	**378.63**

連結包括利益計算書

(百万円)

	2021年3月期	2022年3月期
当期利益	¥ 112,061	**¥ 113,439**
その他の包括利益		
純損益に振り替えられることのない項目		
その他の包括利益を通じて公正価値で測定するものとして指定した資本性金融商品の公正価値の純変動額	△4,677	**17,846**
確定給付制度の再測定	△96	**△333**
純損益に振り替えられることのない項目合計	△4,774	**17,513**
純損益に振り替えられる可能性のある項目		
在外営業活動体の外貨換算差額	36,049	**29,793**
キャッシュ・フロー・ヘッジの有効部分	△5,828	**1,023**
純損益に振り替えられる可能性のある項目合計	30,221	**30,817**
税引後その他の包括利益合計	25,447	**48,330**
当期包括利益	137,509	**161,769**
当期包括利益の帰属		
親会社の所有者	137,407	**161,865**
非支配持分	101	**△95**
当期包括利益	137,509	**161,769**

連結持分変動計算書

（百万円）

	資本金	資本剰余金	自己株式	利益剰余金	その他の資本の構成要素	親会社の所有者に帰属する持分	非支配持分	資本合計
2020年4月1日残高	¥ 21,279	¥ 21,025	¥ △77,292	¥ 708,291	¥ 91,848	¥ 765,152	¥ 51	¥ 765,203
当期利益				111,858		111,858	203	112,061
税引後その他の包括利益合計					25,548	25,548	△101	25,447
当期包括利益	—	—	—	111,858	25,548	137,407	101	137,509
自己株式の取得			△50,013			△50,013		△50,013
自己株式の処分		△4,705	38,404			33,698		33,698
自己株式の消却		△30,912	30,912			—		—
配当金				△32,543		△32,543		△32,543
連結範囲の変動						—	10,696	10,696
支配継続子会社に対する持分変動		△7,593				△7,593	7,593	—
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替				71	△71	—		—
その他		35,919		△35,430	△488	△0		△0
2021年3月31日残高	**21,279**	**13,733**	**△57,989**	**752,248**	**116,836**	**846,108**	**18,442**	**864,550**
当期利益				**114,185**		**114,185**	**△746**	**113,439**
税引後その他の包括利益合計					**47,679**	**47,679**	**650**	**48,330**
当期包括利益	—	—	—	**114,185**	**47,679**	**161,865**	**△95**	**161,769**
自己株式の取得			**△14**			**△14**		**△14**
自己株式の処分		**△5**	**147**			**141**		**141**
配当金				**△33,162**		**△33,162**		**△33,162**
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替				**△308**	**308**	—		—
その他		**727**		**△5**		**722**	**△722**	—
2022年3月31日残高	**21,279**	**14,455**	**△57,857**	**832,958**	**164,824**	**975,661**	**17,624**	**993,285**

連結財務諸表

連結キャッシュ・フロー計算書

(百万円)

	2021年3月期	2022年3月期
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税引前利益	¥ 143,018	**¥ 126,268**
減価償却費及び償却費	14,779	**16,351**
減損損失	825	**141**
金融収益及び金融費用	△25,836	**△15,597**
営業債権及びその他の債権の増減額（△は増加）	2,993	**△43,417**
棚卸資産の増減額（△は増加）	△3,435	**△7,133**
営業債務及びその他の債務の増減額（△は減少）	△2,380	**11,686**
その他	△16,524	**15,087**
小計	113,438	**103,387**
利息及び配当金の受取額	28,111	**24,807**
利息の支払額	△256	**△87**
法人所得税の支払額	△32,254	**△39,324**
法人所得税の還付額	—	**13,286**
営業活動によるキャッシュ・フロー	109,039	**102,068**
投資活動によるキャッシュ・フロー		
定期預金の預入による支出	△230,468	**△260,380**
定期預金の払戻による収入	269,696	**234,685**
有形固定資産の取得による支出	△28,182	**△26,185**
無形資産の取得による支出	△4,762	**△5,379**
子会社の取得による支出	△3,636	**—**
投資の取得による支出	△120,478	**△139,396**
投資の売却による収入	116,265	**99,511**
その他	△3,694	**940**
投資活動によるキャッシュ・フロー	△5,261	**△96,204**
財務活動によるキャッシュ・フロー		
リース負債の返済による支出	△3,648	**△3,453**
自己株式の取得による支出	△50,134	**△14**
自己株式の売却による収入	33,534	**—**
配当金の支払額	△32,529	**△33,146**
非支配持分からの子会社持分取得による支出	△1,575	**—**
非支配持分からの払込による収入	10,464	**—**
その他	△0	**—**
財務活動によるキャッシュ・フロー	△43,891	**△36,615**
現金及び現金同等物に係る換算差額	7,425	**8,998**
現金及び現金同等物の増減額（△は減少）	67,312	**△21,752**
現金及び現金同等物の期首残高	208,861	**276,173**
現金及び現金同等物の期末残高	¥ 276,173	**¥ 254,420**

非財務データ

		2018年3月31日	2019年3月31日	2020年3月31日	2021年3月31日	2022年3月31日	備考
人員情報 (明記しない限り単体情報)	従業員数						
	連結	5,120人	5,233人 (4,554人)	5,222人 (4,527人)	5,485人 (4,617人)	5,693人 (4,507人)	( ) 内は国内連結で算出
	単体	3,677人	3,596人	2,667人	2,589人	2,510人	
	女性割合	27.8%	28.1% (32.2%)	24.1% (32.2%)	25.4% (32.7%)	25.8% (33.8%)	( ) 内は国内連結で算出
	平均年齢						
	全体	41.4歳	41.7歳	41.3歳	41.2歳	41.6歳	出向受入者を除く
	男性	41.9歳	42.2歳	41.9歳	41.8歳	42.2歳	
	女性	40.0歳	40.4歳	39.2歳	39.3歳	39.7歳	
	勤続年数						
	全体	17.3年	17.3年	15.9年	15.7年	16.0年	出向受入者を除く
	男性	16.9年	17.1年	16.1年	16.0年	16.3年	
	女性	17.4年	17.8年	15.0年	15.0年	15.2年	
	平均給与	9,193,748円	9,042,130円	9,431,304円	9,028,578円	8,574,848円	
	新卒採用数						
	合計	110人	101人	94人	71人	63人	翌年度4月1日入社
	男性	71人	59人	56人	37人	43人	
	女性	39人	42人	38人	34人	20人	
	新卒3年離職率	6.5%	3.0%	4.5%	6.0%	4.5%	3年前の4月1日に新入した従業員
	離職率	1.9%	1.6%	1.9%	1.9%	3.5%	定年退職者は除く
	労働組合員数	2,758人	3,012人	2,806人	2,728人	2,606人	すべての年度において加入率100%
	障がい者雇用率	2.2%	2.0% (2.5%)	2.0% (2.6%)	2.0% (2.7%)	1.8% (2.7%)	3月末時点の雇用率、( ) 内は関係会社特例分で算出 2018年4月シオノギスマイルハート(株)設立、7月特例子会社認定
	女性マネジャー数	47人	40人 (63人)	39人 (68人)	37人 (71人)	40人 (74人)	翌年度4月1日時点、( ) 内は国内連結で算出
	女性マネジャー比率	8.0%	9.9% (10.0%)	10.7% (11.4%)	10.4% (11.5%)	11.4% (12.4%)	翌年度4月1日時点、( ) 内は国内連結で算出 目標:15% (2023年3月末、国内連結)
	女性組織長比率	7.7%	8.6%	14.3%	12.7%	12.3%	翌年度4月1日時点
	女性執行役員比率	1/14 7.1%	1/13 7.7%	0/10 0.0%	0/10 0.0%	0/10 0.0%	翌年度4月1日時点
	女性取締役比率	16.7%	16.7%	16.7%	40.0%	40.0%	翌年度4月1日時点
労務管理情報 (単体)	従業員の年間所定労働時間	1,860時間	1,852時間	1,845時間	1,837時間	1,762時間	
	有給休暇付与日数	最大24日	最大24日	最大21日	最大21日	最大21日	労働基準法の法定年休は20日
	有給休暇平均取得日数	12.0日	12.5日	12.6日	12.6日	13.0日	
	育児休業取得率						
	女性	100%	100%	100%	100%	100%	その年度に子どもが生まれた従業員のうちの育児休業取得者の割合
	男性	21.0%	24.2%	32.8%	41.1%	51.4%	
	介護休暇取得者数						
	女性	4人	2人	4人	1人	1人	のべ人数
	男性	0人	0人	1人	0人	0人	
	育児短縮勤務制度利用者数						
	女性	162人	119人	136人	130人	146人	のべ人数
	男性	1人	1人	1人	1人	2人	
	ボランティア活動休職制度利用者数	1人	0人	1人	1人	1人	
	骨髄ドナー休暇取得者数	0人	0人	1人	1人	0人	
	度数率	0.39	0.81	0.19	0.19	0.20	
	強度率	0.003	0.018	0.0002	0.0047	0.0049	
	重大な罰金その他の制裁が科された法令違反	0件	0件	0件	0件	0件	
健康 (国内連結)	喫煙率	16.4%	15.2%	14.2%	11.0%	7.1%	
	ストレスチェック受検率	94%	96%	95%	94%	94%	
	健康ウォーク参加率	42.2%	41.5%	41.5%	40.4%	31.4%	
	健康診断受診率	100%	100%	100%	100%	100%	
	メンタル休職者比率	0.4%	0.4%	0.5%	0.6%	0.7%	
環境 (明記しない限り国内連結)	GHG排出量(スコープ1・2)	90,136t-CO_2	82,711t-CO_2	82,209t-CO_2	79,201t-CO_2	84,164t-CO_2	注1
	総エネルギー消費量	327,441MWh	314,174MWh	299,760MWh	305,339MWh	333,548MWh	注2
	水資源投入量	1,389千m^3	1,315千m^3	1,263千m^3	1,217千m^3	1,366千m^3	
	廃棄物発生量	3,486トン	3,824トン	3,062トン	4,180トン	5,169トン	
	再資源化率	78%	81%	83%	87%	89%	
	最終処分率	1.0%	0.8%	1.0%	0.6%	0.9%	
	有害廃棄物	1,162トン	1,830トン	1,227トン	1,722トン	2,177トン	
	PRTR法第1種指定化学物質						
	取扱量	251トン	274トン	203トン	257トン	560トン	
	排出量	35トン	43トン	34トン	94トン	37トン	
	移動量	177トン	156トン	131トン	114トン	498トン	
	環境に関する苦情の件数	2件	1件	0件	0件	3件	
コンプライアンス (国内連結)	腐敗行為・贈収賄防止法違反※に起因する従業員の懲戒解雇件数	—	0件	0件	0件	0件	※ 米国FCPA、英国Bribery Act、日本の不正競争防止法など
	腐敗行為・贈収賄防止法違反※に対する罰金・罰則・和解にかかったコスト	—	0円	0円	0円	0円	
その他 (明記しない限り単体)	時価総額	1兆7,438億円	2兆1,705億円	1兆6,844億円	1兆8,546億円	2兆3,462億円	
	寄付金	1,020百万円	949百万円	1,065百万円	1,069百万円	817百万円	
	行動憲章　デジタル署名率	—	—	—	100%	100%	国内連結
	行動憲章　研修受講率	—	—	—	100%	100%	

注1:南京工場(南京长 澳制药有限公司)を含む。2019年度よりSBT目標のバウンダリーであるUMNファーマ株式会社、ナガセ医薬品株式会社(現シオノギファーマ株式会社 伊丹工場)の排出量を含む。
注2:南京工場(南京长 澳制药有限公司)を含む。2021年度からナガセ医薬品株式会社(現シオノギファーマ株式会社 伊丹工場)のエネルギー消費量を含む。

環境データ

SHIONOGIでは、各年度の燃料、電力の熱量換算係数、および、CO_2排出係数を用いた温室効果ガス（GHG）の排出量、および、エネルギー消費量の算出を行っています。
☑の付された2021年度の温室効果ガス（GHG）の排出量データ、エネルギー消費量データは、KPMGあずさサステナビリティ株式会社による第三者保証を受けています。

指標			単位	2017	2018	2019	2020	2021	
温室効果ガス（GHG）※1	スコープ1・2・3の合計	（ロケーションベース）	t-CO_2	287,356	209,171	226,883	200,519	**221,295**	
		（マーケットベース）	t-CO_2	286,898	204,031	218,614	194,129	**217,184**	
	スコープ1・2の合計	（ロケーションベース）	t-CO_2	90,595	87,850	85,208	81,730	**88,275**	
		（マーケットベース）	t-CO_2	90,136	82,711	76,939	75,339	**84,164**	
	スコープ1		t-CO_2	43,456	41,349	37,519	37,537	**41,264**	☑
		（売上収益原単位※2）	t-CO_2/百万円	0.1261	0.1124	0.1125	0.1263	**0.1231**	
	スコープ2	（ロケーションベース）	t-CO_2	47,139	46,501	47,690	44,193	**47,011**	☑
		（売上収益原単位※2）	t-CO_2/百万円	0.1368	0.1264	0.1431	0.1487	**0.1403**	
	スコープ2	（マーケットベース）	t-CO_2	46,681	41,362	39,421	37,802	**42,900**	☑
		（売上収益原単位※2）	t-CO_2/百万円	0.1354	0.1124	0.1182	0.1272	**0.1280**	
	スコープ3の合計		t-CO_2	196,761	121,321	141,675	118,789	**133,020**	
	カテゴリー3		t-CO_2	2,876	2,798	5,732	5,710	**6,424**	☑
	その他のカテゴリー		t-CO_2	193,885	118,523	135,943	113,079	**126,596**	
エネルギー消費※1	総エネルギー消費量※3		MWh	327,441	314,174	299,760	305,339	**333,548**	☑
		（売上収益原単位※2）	MWh/百万円	0.9500	0.8538	0.8992	1.0275	**0.9953**	
	ガソリン		kl	1,749	1,598	1,382	779	**798**	☑
	その他 燃料油（灯油、軽油、A重油）		kl	54	87	49	64	**28**	☑
	液化石油ガス（LPG）		t	808	830	580	347	**301**	☑
	液化天然ガス（LNG）		t	8,067	7,932	7,113	7,876	**8,330**	☑
	都市ガス		千Nm^3	6,860	6,138	5,771	5,786	**6,961**	☑
	電気		MWh	90,497	89,107	93,245	92,111	**102,436**	☑
	蒸気※3		MWh	0	0	4,406	8,159	**5,314**	☑

※1 2021年度実績より、2020年10月に連結子会社となったナガセ医薬品株式会社（現 シオノギファーマ株式会社 伊丹工場）を集計対象に含めています。
※2 2018年度実績より国際財務報告基準（IFRS）に基づく売上収益原単位を算定しています（2017年度以前は日本基準に基づく売上高原単位を算定しています）。
※3 2020年度まではGJ単位で算定していましたが、2021年度からMWh単位で算定しています。2020年度以前の総エネルギー消費量および蒸気については、遡及して再計算しています。

環境パフォーマンスデータの算定方法

【算定範囲】	スコープ1・2		SHIONOGIグループ（海外グループ会社（オフィス系）を除く）：国内SHIONOGIグループ、および、南京工場（南京長澳制药有限公司）
	スコープ3	カテゴリー3	国内SHIONOGIグループ（2018年度以前は塩野義製薬株式会社）
		その他のカテゴリー	国内SHIONOGIグループ（2018年度以前は塩野義製薬株式会社）（カテゴリー5以外のその他のカテゴリーについてはUMNファーマ株式会社、および、ナガセ医薬品株式会社（現 シオノギファーマ株式会社 伊丹工場）は含めていません）
	エネルギー消費		SHIONOGIグループ（海外グループ会社（オフィス系）を除く）：国内SHIONOGIグループ、および、南京工場（南京長澳制药有限公司）

【算定方法】

指標		算定方法
スコープ1		燃料の使用に伴うCO_2排出量 【算定方法】環境省・経済産業省「温室効果ガス排出量算定・報告マニュアル（Ver.4.8）」に基づいて算出 【CO_2排出係数】環境省・経済産業省「温室効果ガス排出量算定・報告マニュアル（Ver.4.8）」の排出係数
スコープ2		電力、蒸気の購入に伴うCO_2排出量 【算定方法】環境省・経済産業省「温室効果ガス排出量算定・報告マニュアル（Ver.4.8）」に基づいて算出 【CO_2排出係数】電力（国内）（ロケーションベース）：環境省・経済産業省公表（令和4年2月17日）の電気事業者別排出係数（特定排出者の温室効果ガス排出量算定用）（令和2年度実績）の全国平均係数、電力（国内）（マーケットベース）：環境省・経済産業省公表（令和4年2月17日）の電気事業者別排出係数（特定排出者の温室効果ガス排出量算定用）（令和2年度実績）の調整後排出係数、電力（海外）（ロケーションベース・マーケットベース共通）：IEA（International Energy Agency）のEmissions Factors（2019年）、蒸気（ロケーションベース・マーケットベース共通）：環境省・経済産業省「温室効果ガス排出量算定・報告マニュアル（Ver.4.8）」の排出係数
スコープ3	カテゴリー3	購入した電力の発電に必要な燃料の調達に伴うCO_2排出量 【算定方法】環境省・経済産業省「サプライチェーンを通じた温室効果ガス排出量算定に関する基本ガイドライン（Ver2.4）」に基づき、環境省の「サプライチェーンを通じた組織の温室効果ガス排出等の算定のための排出原単位データベース（Ver.3.2）」の「[7]電気・熱使用量当たりの排出原単位」を用いて算出
	その他のカテゴリー	「カテゴリー1・2・4・5・6・7・12」の合計。自社の企業活動に含まれない、もしくは、他カテゴリーで計上した「カテゴリー8・9・10・11・13・14・15」を除外 【算定方法】環境省・経済産業省「サプライチェーンを通じた温室効果ガス排出量算定に関する基本ガイドライン（Ver2.4）」に基づいて算出
エネルギー消費	総エネルギー消費量	購入したエネルギー（ガソリン、その他燃料油、LPG、LNG、都市ガス、電気、蒸気）の熱量換算値の合計 【算定方法】燃料は「エネルギーの使用の合理化等に関する法律施行規則」の熱量換算係数により算定した熱量を3.6GJ/MWhでMWh単位に換算し合算。ただし、都市ガスについては供給事業者が公表する熱量換算係数を使用。電気については一次エネルギーに換算せず購入量（MWh）を合算
	ガソリン	購入したガソリンの量であり、営業車両の燃料を含む
	その他 燃料油	購入した灯油、軽油、A重油の量
	液化石油ガス（LPG）	ガス事業者から購入した液化石油ガス（LPG）の量
	液化天然ガス（LNG）	ガス事業者から購入した液化天然ガス（LNG）の量
	都市ガス	ガス事業者から購入した都市ガスの量
	電気	電気事業者から購入した電力の量
	蒸気	熱供給事業者から購入した蒸気の量

環境データに関する第三者保証

独立した第三者保証報告書

2022年9月5日

塩野義製薬株式会社
代表取締役会長 兼 社長 手代木 功 殿

KPMGあずさサステナビリティ株式会社
大阪市中央区瓦町三丁目6番5号
取締役 松尾幸喜

当社は、塩野義製薬株式会社(以下、「会社」という。)からの委嘱に基づき、会社が作成した塩野義製薬株式会社 統合報告書 2022(以下、「統合報告書」という。)に記載されている2021年4月1日から2022年3月31日までを対象とした☑マークの付されている環境パフォーマンス指標(以下、「指標」という。)に対して限定的保証業務を実施した。

会社の責任

会社が定めた指標の算定・報告規準(以下、「会社の定める規準」という。統合報告書に記載。)に従って指標を算定し、表示する責任は会社にある。

当社の責任

当社の責任は、限定的保証業務を実施し、実施した手続に基づいて結論を表明することにある。当社は、国際監査・保証基準審議会の国際保証業務基準(ISAE)3000「過去財務情報の監査又はレビュー以外の保証業務」及びISAE3410「温室効果ガス情報に対する保証業務」に準拠して限定的保証業務を実施した。

本保証業務は限定的保証業務であり、主として統合報告書上の開示情報の作成に責任を有するもの等に対する質問、分析的手続等の保証手続を通じて実施され、合理的保証業務における手続と比べて、その種類は異なり、実施の程度は狭く、合理的保証業務ほどには高い水準の保証を与えるものではない。当社の実施した保証手続には以下の手続が含まれる。

- 統合報告書の作成・開示方針についての質問及び会社の定める規準の検討
- 指標に関する算定方法並びに内部統制の整備状況に関する質問
- 集計データに対する分析的手続の実施
- 会社の定める規準に従って指標が把握、集計、開示されているかについて、試査により入手した証拠との照合並びに再計算の実施
- リスク分析に基づき選定した国内1事業所における現地往査
- 指標の表示の妥当性に関する検討

結論

上述の保証手続の結果、統合報告書に記載されている指標が、すべての重要な点において、会社の定める規準に従って算定され、表示されていないと認められる事項は発見されなかった。

当社の独立性と品質管理

当社は、誠実性、客観性、職業的専門家としての能力と正当な注意、守秘義務及び職業的専門家としての行動に関する基本原則に基づく独立性及びその他の要件を含む、国際会計士倫理基準審議会の公表した「職業会計士の倫理規程」を遵守した。

当社は、国際品質管理基準第1号に準拠して、倫理要件、職業的専門家としての基準及び適用される法令及び規則の要件の遵守に関する文書化した方針と手続を含む、包括的な品質管理システムを維持している。

以 上

用語集

ページ※	用語	説明
1	SHIONOGI Group Heritage	SHIONOGIの経営理念。基本方針でありすべての活動の根幹となる礎。
1	HaaS	Healthcare as a Serviceの略。医薬品の提供にとどまらず、顧客ニーズに応じた様々なヘルスケアサービスを提供すること。
2	臨床試験	ヒトを対象として候補化合物や医療機器などの有効性や安全性などを確認するために行われる試験。
4	下水疫学調査サービス	下水中の病原体を検出することで、地域の感染症の蔓延状況を調査するサービス。
4	遺伝子組み換えタンパクワクチン	抗原に存在するタンパク質の遺伝子をもとにつくられた組み換えタンパク質を有効成分とするワクチン。
4	抗原検査	検査したい標的の抗体を用いて標的が持つ特有のタンパク質（抗原）を検出する検査方法。
4	診断マーカー	疾患の診断に用いる、客観的に測定され評価される指標。
4	PCR検査	ポリメラーゼ連鎖反応（Polymerase Chain Reaction）の略。検査したい遺伝子を増幅させて検出する検査方法。
5	トータルケア	治療のみではなく未病、予防、診断、予後なども含めた疾患全体のケア。
8	慢性感染症	感染症のうち結核のように発症後数年にわたって罹患するもの、HIV（ヒト免疫不全ウイルス）のように感染から発症に至るまでの期間が長いもの、あるいはHB（B型肝炎）ウイルスのようにキャリアや発症の区別がつきにくいものが含まれる。
9	急性感染症	感染症のうち、感染から発症までの期間が短く、症状の経過が急であるもの。
9	GE品	ジェネリック医薬品（後発医薬品）。
9	AMR	Antimicrobial Resistanceの略。薬剤耐性。抗菌薬が効きにくくなる、または効かなくなること。
9	BARDA	Biomedical Advanced Research and Development Authorityの略。アメリカ生物医学先端研究開発局。
9	CARB-X	Combating Antibiotic Resistant Bacteria Biopharmaceutical Acceleratorの略。抗菌研究の支援に重点を置いた官民パートナーシップ。
9	GARDP	Global Antibiotic Research and Development Partnershipの略。薬剤耐性菌感染症の新規治療薬を開発するスイスに拠点を置く非営利団体。
9	CEPI	Coalition for Epidemic Preparedness Innovationsの略。ワクチン開発を行う製薬企業・研究機関に資金を拠出する国際基金。
9	CHAI	Clinton Health Access Initiativeの略。低・中所得国の人々の命を救い、病気の負担を軽減することに取り組んでいるグローバルヘルス組織。
11	非臨床試験	ヒトを対象とせず、試験管内や動物実験で創薬候補化合物や医療機器などの有効性・安全性・体内動態などを評価する試験。前臨床試験と同義。
11	mRNAワクチン	標的タンパク質の設計図となるmRNAを用いたワクチン。
15	ADHD	Attention deficit/hyperactivity disorderの略。注意欠如・多動症。
17	多剤耐性菌	多くの抗菌薬が効きにくい、または効かなくなった細菌。
18	菌ライブラリ	新規抗菌薬の研究開発などに利用する経年の菌株ストック。
18	低分子創薬エンジン	革新的な低分子医薬品を効率的かつ迅速に生み出すことが可能なSHIONOGI独自の社内創薬体制・ノウハウ。
18	連続生産	連続的に原料またはそれらの混合物が製造工程内に供給され、科学的知識に基づき適切に設定された製造管理および品質管理の方法により、均質で高品質な生産物を継続的に生産する方式であり、開発期間の短縮、省人化・省スペース化による効率化、医薬品の高度な品質保証が期待できる。
18	高薬理活性製造設備	少量でより強い薬効を得る物質を安全に製造できる設備。
18	BEVS	Baculovirus Expression Vector Systemの略。昆虫細胞を用いたタンパク発現技術。
22	OTC医薬品	Over The Counterの略。薬局・ドラッグストアなどで処方箋なしで購入できる一般用医薬品。
24	パテントクリフ	医薬品の特許が失効したのち、後発医薬品に置き換わることによって売上が大幅に減少すること。
24	ロイヤリティー	自社が保有する知的財産権の利用を許可する代わりに、契約内容に応じて受け取る利用料。
24	HIVフランチャイズ	SHIONOGI創製の抗HIV薬ドルテグラビルおよびカボテグラビルを成分に含む製品群。
26	ヴィーブ社	ViiV Healthcare Ltd.。GSK社、ファイザー社、SHIONOGIが出資している、HIV感染症領域のスペシャリティファーマ。
32	SBT	Science Based Targetsの略。パリ協定が求める水準と整合した、科学的根拠に基づいた温室効果ガスの排出削減目標。
36	CDMO	Contract Development and Manufacturing Organizationの略。医薬品製剤開発・製造受託機関。
36	三大感染症	世界的に問題になっているHIV/エイズ、結核、マラリアを指す。
36	顧みられない熱帯病	熱帯地域に集中して蔓延している寄生虫疾患や細菌などによる感染症の総称。
42	粘膜免疫誘導型ワクチン	病原体の感染を防ぐために重要な役割を果たす、鼻腔や喉などにおける粘膜免疫を効率的に誘導できるワクチン。
44	MR	医薬情報担当者。Medical Representative の略。
53	EHS	Environment：環境、Health：健康、Safety：安全。
55	必須医薬品リスト	WHOが策定した現代的な医療水準を維持するために必須と考えられる医薬品類のこと。重要な医薬品を取り揃える際の選定例として約300品目の医薬品を収載。
60	スイッチOTC医薬品	副作用が少なく安全性の高い医療用医薬品をOTC医薬品に転用したもの。
70	TCFD	Task Force on Climate-Related Financial Disclosuresの略。気候関連財務情報開示タスクフォース。

※ 初出ページを示す。

真正性表明

「統合報告書2022」の発行にあたって

上席執行役員
コーポレート管掌

岸田 哲行

SHIONOGIは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」を実現するために“薬”の解釈を“ヘルスケアソリューション”へと広げ、最もよいヘルスケアソリューションを世界中に届けるために、中期経営計画STS2030(Shionogi Transformation Strategy 2030)において「創薬型製薬企業」から「HaaS企業」へとTransformすることを目指しています。

SHIONOGIでは、ステークホルダーの皆さまにSHIONOGIの取り組みをより一層ご理解いただくために、統合思考に基づいて作成された「統合報告書」を発行しています。7回目の発行となる「統合報告書2022」では、COVID-19パンデミック終息に向けた感染症のリーディングカンパニーとしてのSHIONOGIの対応を詳述し、治療薬やワクチンなどの開発状況を報告しています。また、将来起こりうる新興・再興感染症への備えに向けた対応や、感染症と並んでSHIONOGIの注力疾患領域である精神・神経疾患における取り組みについても取り上げています。SHIONOGIがどのようにHaaS企業へのTransformを果たすのか、誌面を通じて価値創造の仕組みの進化をわかりやすくお伝えできるよう、特に優先して取り組むべき重要課題(マテリアリティ)について戦略をまとめ、進捗や具体的な取り組みを記載するなど、構成の進化を図りました。

本報告書は、サステイナビリティ推進部、広報部、経営企画部が中心となって議論を尽くし、SHIONOGIの関係する各組織と協力し制作しました。私は報告書の制作責任を担う上席執行役員として、その制作プロセスが正当であり、かつ記載内容が正確であることを表明します。

SHIONOGIは、イノベーションを追求し、ヘルスケアの未来創造に絶えず挑戦し続け、社会課題の解決にグローバルで貢献できる企業として進化・成長していきます。本報告書が、SHIONOGIのこれらの取り組みをより一層ご理解いただくための一助となれば幸いです。これからもステークホルダーの皆さまとの対話に役立つよう、本報告書のさらなる充実に努めてまいります。ご一読いただき、忌憚のないご意見・ご要望をいただけますと幸いです。

会社概要・株式情報

会社概要 (2022年3月31日現在)

商号	塩野義製薬株式会社 (Shionogi & Co., Ltd.)
創業	1878年3月17日
設立	1919年6月5日
資本金	212億79百万円
従業員数	連結5,693人
決算期	3月31日
Webサイト	https://www.shionogi.com/jp/ja/

株式情報 (2022年3月31日現在)

■ 上場証券取引所

東京 (証券コード:4507) (1949年株式上場)

■ 株式の状況

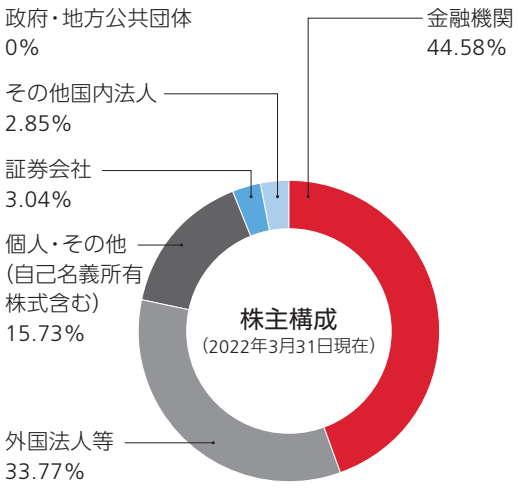
発行可能株式総数:1,000,000,000株

発行済株式総数:311,586,165株

(自己株式10,103,385株を含む。)

株主数: 98,031人

■ 株主構成



※ 自己株式を「個人・その他」に含めています

■ 大株主

株主名	持株数 (千株)	持株比率 (%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	63,344	21.01
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	19,271	6.39
住友生命保険相互会社	18,604	6.17
株式会社SMBC信託銀行 (株式会社三井住友銀行退職給付信託口)	9,485	3.14
日本生命保険相互会社	8,409	2.78
JP MORGAN CHASE BANK 385632	7,582	2.51
BANK OF CHINA (HONG KONG) LIMITED-PING AN LIFE INSURANCE COMPANY OF CHINA, LIMITED	6,356	2.10
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	4,973	1.64
NORTHERN TRUST CO. (AVFC) SUB A/C AMERICAN CLIENTS	4,931	1.63
株式会社三井住友銀行	4,595	1.52

※当社は自己株式10,103,385株を保有しておりますが、上記大株主 (上位10人) の中には含めておりません。
※持株比率は、発行済株式の総数から自己株式10,103,385株を控除した301,482,780株に対する割合として算出しております。

SHIONOGI

〒541-0045 大阪市中央区道修町3丁目1番8号
TEL 06-6202-2161