

SHIONOGI  
INTEGRATED REPORT  
2021



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

# 目次

## 2 Our Philosophy

### 第1章

#### 未来を培うシオノギの力

- 4 **特集** 新型コロナウイルス感染症 (COVID-19)
- 6 社長メッセージ
- 12 シオノギの歩み
- 14 価値創造モデル
- 16 HaaS企業への変革
- 18 財務ハイライト
- 20 非財務ハイライト
- 22 リスクと機会
- 24 シオノギグループの重要課題
- 26 **特集** 感染症のシオノギの深化  
ー新たな感染症ビジネスモデルへの挑戦ー
- 28 感染症の脅威からの解放

### 第2章

#### さらなる成長へ ～シオノギのTransformation戦略

- 34 **特集** さらなるシオノギの進化
- 36 中期経営計画
- 40 経営戦略本部長メッセージ
- 42 R&D 戦略
- 44 トップライン戦略
- 46 **対談** 協創の取り組み
- 50 経営基盤戦略



#### ■ 社会からの主な評価

##### ESG インデックスへの組み入れ



#### ■ IR、サステナビリティに関する社会からの評価



#### ■ その他

GPIFの運用機関が選ぶ「優れた統合報告書」に選出 (2020年度)

GPIFの運用機関が選ぶ「改善度の高い統合報告書」に選出 (3年連続: 2017年度以降)



## 第3章

### さらなる成長へ ～シオノギのサステナビリティ戦略

- 52 成長を支える人材の確保
- 56 社会生産性向上、健康寿命の延伸
- 58 持続可能な社会保障への貢献
- 60 医療アクセスの向上
- 64 責任ある製品・サービスの提供
- 66 人権の尊重
- 67 サプライチェーンマネジメントの強化
- 68 環境への配慮
- 71 コンプライアンスの遵守

## 第4章

### 価値を支えるシオノギの基盤

- 72 コーポレート・ガバナンス
- 82 ステークホルダーとのエンゲージメント
- 83 リスクマネジメント
- データ
- 86 11カ年財務サマリー
- 88 連結財務諸表
- 93 非財務データ
- 94 環境データおよび環境データに関する第三者保証
- 96 会社概要・株式情報

#### ■ 社会に対するコミットメント



シオノギは、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Webサイトをご参照ください。  
<https://www.shionogi.com/jp/ja/sustainability/ungc.html>

#### ■ 編集方針

株主・投資家およびステークホルダーの皆さまにシオノギグループの企業価値をより深くご理解いただくため、当報告書は、財務情報に加え、経営戦略やESG（環境、社会、ガバナンス）情報を充実させた統合報告を実施しています。

#### ■ 対象期間

2020年度（2020年4月1日～2021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

当社グループ55社（当社、連結子会社51社および関連会社3社）を対象としています。環境活動については、当社の全事業所と国内の主なグループ会社を対象範囲としています。

#### ■ 参考ガイドライン

IIRC「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」

※ IIRCは2021年6月にValue Reporting Foundation（VRF）に改組しました。

#### ■ 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>

環境報告書  
<https://www.shionogi.com/jp/ja/investors/ir-library/annual-report-integrated-report.html>

#### 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、他社との競争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。

# Our Philosophy

薬ができることの、その先へ。



## 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ぬ。

#### 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感じる。

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)

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

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

### Heritage

シオノギを支える礎

### Vision

2030年に  
シオノギが成し遂げたいこと

### Values

Vision達成に不可欠な価値観

## Our Purpose

～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～

基本方針 (Heritage) の冒頭に記されているこの言葉はシオノギ  
のあるべき姿や社会的存在価値を示すゆるぎないPurposeです。  
取り巻く環境の変化を受けて、私たちは“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。

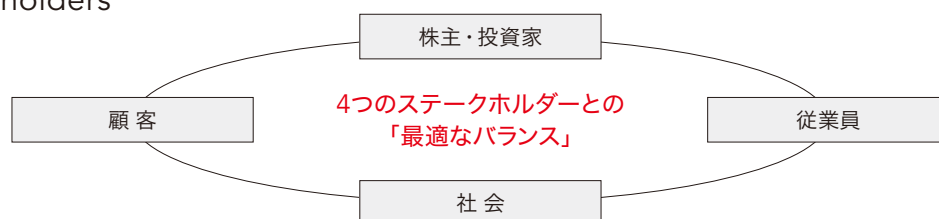
シオノギのTransformationは加速していきます。

### 行動憲章の改定

基本方針を具現化するため、シオノギのすべての人々の日々の活動の規範として、2021年1月に「シオノギグループ行動憲章」を改定しました。本憲章への賛同をすべてのビジネスパートナーにも求めています。シオノギは世界中の人々の健康に貢献する企業として、社会課題の解決に取り組み、持続可能で健全な社会の実現に貢献します。

シオノギグループ行動憲章 <https://www.shionogi.com/jp/ja/company/business.html>

### Our Stakeholders



特集 新型コロナウイルス感染症（COVID-19）

感染症は日々を簡単に奪い去る。

未病・検知



- 下水疫学調査サービスの提供

予防ワクチンの開発



- 遺伝子組み換えタンパクワクチンの開発
- 経鼻ワクチンの開発

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



- 在庫管理の徹底
- 従業員の体調管理と感染拡大防止策の徹底

COVID-19  
に対する取り組み



<https://www.shionogi.com/jp/ja/sustainability/informations-for-id/covid19-initiative.html>



COVID-19の世界的な蔓延による社会の混乱が続く中、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に対する治療薬やワクチン、診断薬など幅広い医療ソリューションの開発に鋭意取り組んでいます。

**「薬ができることの、その先へ。」シオノギの挑戦は続きます。**



#### 診断薬の 開発・供給



- 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
- 新規迅速診断法 (SATIC 法) の開発
- IgG/IgM 抗体検出キットの販売

#### 治療薬の 創製



- 抗ウイルス薬の創製

#### 重症化抑制



- 重症化の抑制を目的とした asapiprant の導出

#### 疾患情報 提供



- Web サイトを用いた患者さま・ご家族の皆さまへの情報提供

#### 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

## 社長メッセージ



代表取締役社長

手代木 功

感染症のリーディングカンパニーとして  
多様なアプローチでCOVID-19のトータルケアを実現し、  
パンデミックの早期終息に最優先で取り組みます。

## パンデミック下での2020年度ビジネスの振り返り

はじめに、新型コロナウイルス感染症（COVID-19）で亡くなられた皆さまに謹んでお悔やみを申し上げますとともに、罹患された皆さまの早期の回復と、1日も早いパンデミックの終息を心よりお祈り申し上げます。また、感染拡大防止に向けて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心から敬意を表します。

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（ヘルスケアソリューション）”を提供する」ことを目的に、140年以上にわたりヘルスケアの発展に貢献してきました。医薬品産業は、天災の発生等のいかなる事態においても、患者さまに必要とされる医薬品を確実にお届けできるよう努めなければなりません。10年前に東日本大震災を経験したことで、私たちは改めて医薬品の安定供給による社会貢献の重要性を認識し、従業員教育をベースにリスクマネジメントを徹底してきました。その結果として、コロナ禍にあった2020年度も、医薬品の安定的な生産・供給について欠品を起こすことなく、社会のインフラとしての機能を十分に果たせたものと自負しています。一方で、売上収益や各種利益項目は2期連続の大幅な減収減益となりました。COVID-19の世界的な拡大により、感染症領域をはじめとする医薬品市場が縮小したことに加え、研究開発等に積極的な成長投資を実施したとはいえ、その分を新製品売上等で埋め合わせることができず、株主をはじめ、ご期待いただいているステークホルダーの皆さまには申し訳ない成績に終わりました。特に、クレストールのロイヤリティー収入が契約上減少することなど、事前に明らかとなっている要因に対しての対策が成果として顕在化できていない点は、HIVフランチャイズからのロイヤリティー収入に依存した会社としての“緩み”と受け止めざるを得ません。環境変化への予見

力を高め、先手あるいは着実なリカバリープランを実行できる企業体質への変革が最優先課題であることを、改めて認識する1年となりました。また、同時に2020年度は、感染症ビジネスのジレンマとも言える課題がより鮮明となった1年でもありました。一例として、私たちが注力するインフルエンザ市場は2期連続で大幅に縮小しており、関連製品の売上はほぼゼロの水準に落ち込んでいます。これは、人々の感染対策の励行によるものであり、社会的にはある意味で好ましい状況と捉えることもできますが、それまで年間1,000万人だった患者が翌年ゼロになり、ある年には突如3,000万人に拡大するといったような感染症特有の事業環境に、いかにして対処し、ビジネスのサステナビリティを確立するかが、今まさに問われています。

研究開発に目を向けますと、注力プロジェクトの進捗管理を徹底しつつ、感染症対策のあらゆる側面からCOVID-19に挑戦した1年でした。シオノギは、60年以上にわたって感染症に関する研究開発を続けており、関連製品の創出・提供を通じて蓄積された歴史と実績、ノウハウを有しています。そのため、これらを活かしてCOVID-19のパンデミック終息に貢献することが、感染症のリーディングカンパニーとしての我々の使命だと考えています。その想いを胸に、シオノギ初のワクチン開発や、強みとする治療薬の研究、将来のプラットフォームビジネスとなり得る下水疫学調査サービスの確立など、様々な進展がみられましたが、現時点において、社会の期待に十分に 대응できていないことに対し、忸怩たる思いがあります。2021年度は、既成概念を超えるスピードで患者さまや社会に対し、有効で安全なソリューションを提供し、パンデミックの早期終息に貢献することに背水の陣で取り組みます。

### 従来の医療用医薬品を提供する「創薬型製薬企業」から、ヘルスケアサービスを提供する「HaaS企業※」への変革

#### SDGs ネイティブ、デジタルネイティブ時代の到来

- 持続可能な社会の実現に向けた動き
- 非連続な社会システム・価値観の変化
- ヘルスケアに対するニーズの変化

#### 既存ビジネスの持続性

- 従来の製薬ビジネスは特許切れとともに大きな収益減
- パテントクリフを乗り越えても、次のパテントクリフがあり、サステナブルではない

※ 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）

## パンデミックによる環境変化とシオノギの取り組み

シオノギを取り巻く事業環境は、パンデミックによる社会や医療のニーズの高まりによって、これまでにないスピードで変化しました。その一部は、パンデミック終息後も不可逆的なものであることが予想されています。シオノギは基本方針を礎としながら、これまでも社会のニーズを敏感に察知し、しなやかにビジネスを進化させてきました。2020年に公表した中期経営計画「Shionogi Transformation Strategy 2030 (STS2030)」では、医療用医薬品を中心に提供する「創薬型製薬企業」から、ヘルスケアサービスを提供する「HaaS企業」へと進化し、事業のサステナビリティを実現するとともに、プラスアルファの社会的価値を付与するという視点で、患者さまや社会の抱える課題をより包括的に解決していくという新たな方向性を打ち出しました。この方向性に沿って、現在起こっている急速な社会変化にも応じられるよう、サステナブルなビジネスモデルへの変革を推し進めています。

喫緊の課題であるパンデミックの終息に向けては、検知・未病から始まり予防、診断、治療、そして重症化抑制と感染症のリーディングカンパニーとしてCOVID-19のトータルケアの観点で取り組みを展開しています。これはまさに医療用医薬品に限らないHaaSの根幹とも言えるバリューチェーンをつないだ一つのモデルを示しています。

### 1 国産ワクチンの早期かつ安定的な供給に向けて

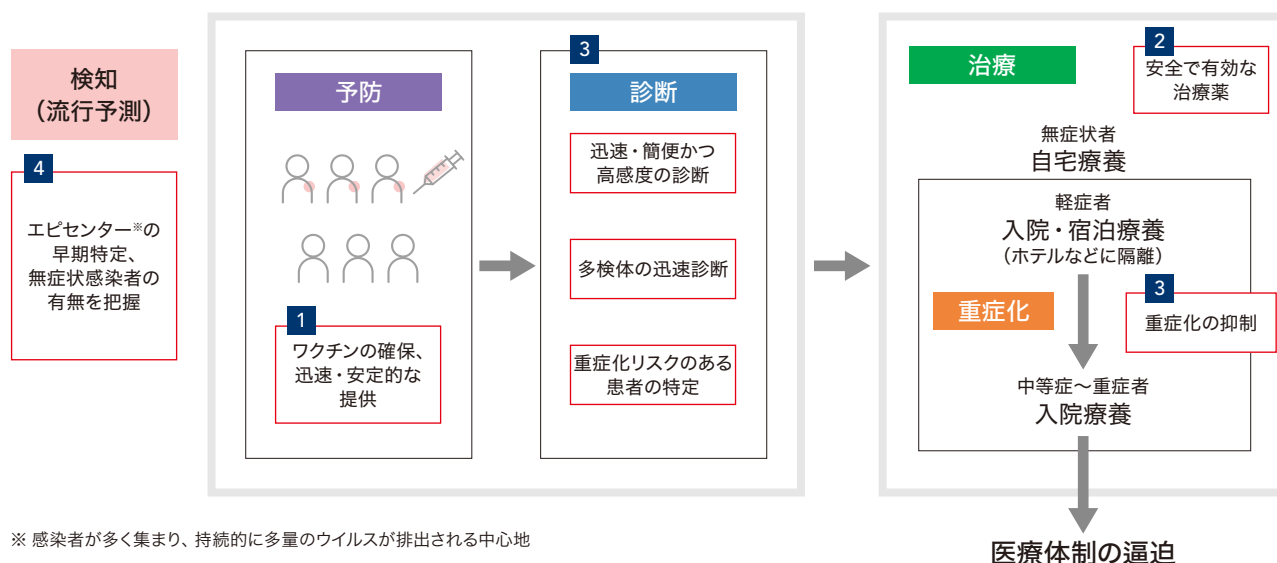
COVID-19の流行が長期化し、変異株の感染が拡大する中で、日本においては一刻も早い国産ワクチンの開発が待たれています。本来、世界第2位の創薬国である日本は海外からのワクチン供給に頼るのではなく、提供する側に回ることが期待されています。また、仮に日本で毒性の強い変異株が出現した場合には、日本企業が責任を持ち、それに対するワクチンを作るべきです。シオノギは2019年度にUMNファーマ社を完全子会社化し、ワクチン事業に本格参入しました。参入直後にパンデミックが発生したことから、COVID-19ワクチンの早期提供をtop priorityに掲げ、全力で研究開発に取り組んでいます。グローバルでワクチンが行き渡りつつある中で、大規模臨床試験の実施が世界的に困難な状況にあることから、代替評価法の必要性や既

存の承認制度の弾力的な運用について、関係省庁や規制当局と継続的な協議・意見交換を行っています。シオノギが開発しているのは「遺伝子組み換えタンパクワクチン」という種類で、インフルエンザワクチンなどに幅広く使われています。日本でもすでに同技術を用いたワクチンが他の疾患で複数承認され、使用されていますが、そのような特徴を活かすことで、必要とされる場面は多くあると考えています。例えば、今後定期的にワクチンを接種することになった場合には、より副反応が少ないワクチンが望まれるでしょうから、シオノギのワクチンの安全性の高さが確認されれば、社会のニーズに応えることができます。また、UMNファーマ社のワクチン技術を用いれば、今後新型コロナウイルス(SARS-CoV-2)だけでなく、インフルエンザなど他のウイルスに対しても同時に接種することが可能となりますし、経鼻タイプのワクチンの研究にも着手しています。私たちは国家安全保障の観点に加え、世界でも使っていただきやすい製剤を日本から提供、あるいは技術移管していくことで、グローバルヘルスに貢献していきたいと考えています。

### 2 有効性・安全性に優れた治療薬の開発

仮に優れたワクチンが行き渡ったとしても、感染を100%抑えることはできないことから、人々の不安を解消し、平穏な社会を取り戻すためには、より安全で抗ウイルス効果の高い治療薬の提供が必須となります。2020年度は化合物ライブラリーの中で新型コロナウイルスに対する活性が高いものを選択し、研究を進めましたが、既存の抗インフルエンザウイルス薬と同程度の安全性を担保できなければ皆さまの期待には応えられないと判断し、臨床試験直前で開発を断念しました。その後、新型コロナウイルスの特定タンパク質を標的に、様々な創薬アプローチで研究を展開した結果、有望な低分子化合物に加え、ペプチド等の中分子や高分子の領域でも興味深いものが数ヵ月という短期間で複数見出されてきました。このうち低分子化合物は、経口投与が可能な抗ウイルス薬として、2021年7月より臨床試験を開始しています。引き続き、社会や逼迫する医療現場のニーズに早期にお応えできるよう果敢な挑戦を続けていきます。

■ COVID-19に関してシオノギが実現したい姿 (□はソリューションの提供により解決を目指す課題)



※ 感染者が多く集まり、持続的に多量のウイルスが排出される中心地

3 診断薬の提供、感染患者の重症化抑制

COVID-19を含む感染症に対しては、感染の有無を正確に把握することが求められます。未病段階での啓発や予防のみでは感染を100%防ぐことは不可能ですので、感染者やその病原体を迅速診断によって特定し、適切な治療フローに導くことが重要となります。特にCOVID-19は、従来のウイルス感染症と比べて無症候や軽症患者の割合が高い上、症状の進行に個人差が大きいと、症状や重症化リスクに応じて、ご自宅や宿泊施設での療養、あるいは入院による重点的なケアを行うかを見極めることが、医療体制の逼迫を軽減する上でも重要と考えています。そのためのソリューションとして、重症化リスクのある患者さまを予測できる診断マーカーであるTh2ケモカイン・TARCキット「HISCL®TARC 試薬」を発売しました。これは国立国際医療研究センターとのコラボレーションによる産物です。本検査キットにより、COVID-19の発症初期から重症化リスクを予測することにより、リスクの高い患者さまには入院管理を、リスクの低い患者さまには宿泊療養や自宅療養など、個別に最適な措置を取ることににつなげていくことが期待されます。また、リスクの高い患者さまに対する重症化の抑制については、シオノギが創製したプロスタグランジンD<sub>2</sub> DP1受容体拮抗薬 asapirant (S-555739) を米国のBioAge社と提携してグローバルで開発を進めています。リスク患者の予測と併せて重症化の抑制に貢献していきます。

4 早期の流行予測

流行予測としては、下水疫学に基づいたCOVID-19の発生動向をいち早く検知し、可視化する仕組みを北海道大学との共同研究で構築しました。この仕組みの社会実装により、早期に流行を予測し、次の一手を打てるようにすることで、パンデミックの波を小さくすることを考えています。一見、従来の製薬企業らしからぬ取り組みですが、シオノギの細菌やウイルスを扱うノウハウがあってこそこの仕組みであり、その強みを活かした新サービスとして、非常に期待しています。

■ 感染症ビジネスの継続・安定化

COVID-19のような地球規模の感染症の課題に対処していくには、1社単独あるいは製薬業界のみで行えることには限界があります。実際に、シオノギの取り組みの多くはパートナーリングによるものです。今回のパンデミックでは、感染症に対する平時からの備えの必要性をはじめ、1国では抱えきれない多くの課題が露呈しました。シオノギは人々の健康を守るために、自らの強みを最大限に活かせる方法で、COVID-19の終息後も世界を感染症の脅威から解放すべく、挑戦を続けていきたいと考えています。平時の備えと戦時対応を両立するためには、グローバルでの協調体制の構



築や制度面の補強、研究開発の継続や生産・供給の安定化に向けた資金の確保が必要であり、各国政府・行政との安全保障に対する認識の統一が不可欠です。そのためのパートナーリングや業界団体を通じたアドボカシー活動、製品・サービスのサブスクリプションモデルや政策備蓄等を含めたインセンティブ交渉にも積極的に取り組んでいく方針で

す。感染症への関心と課題認識がかつてないほど高まっている今、様々なステークホルダーとの対話を重ねることでご理解を深めていただき、前述の感染症ビジネスのジレンマに打ち勝ち、事業を継続・安定化できるよう最大限努力します。

## 「ヘルスケアの未来」の創造に向けて

シオノギは、2030年に成し遂げたいこと、すなわち2030年Visionとして「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」ことを掲げています。背景には、医薬品ビジネスにおける主力製品の特許切れという、事業のサステナビリティに関わる課題に加え、社会の変遷や価値観の多様化に伴う医療ニーズの変化などがあります。今回のパンデミックにより社会の変化は加速しましたが、もしパンデミックがなかったとしても、いずれは訪れた変化だと捉えています。2020年に公表した2030年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対応できると確信しています。

2020年度に進展した事例として、ワクチン事業についてはこの1年で多くのノウハウを蓄積するとともに、国からの補助も受けて、生産体制を構築しました。今後、安定的に収益を確保しながら社会への貢献を拡大できるよう、引き続き同事業を推進していきます。また、下水中の新型コロナウイルスの高感度検出技術による下水疫学調査サービスなどは、従来のシオノギではなかなか出てこなかったサービスですが、これは、Visionを具現化するためのボトムアップ施策である「やりたいねん!」プロジェクトから生まれた取り組みです。同

プロジェクトは、従業員から今取り組みたいと思っている活動を募集し、社内ベンチャーのような形でチャレンジを推進しています。毎年、ワクワクするような面白い提案が多数挙がってきており、HaaS実現を自分ごととして捉える風土や仕組みが全社的に整いつつあることを実感しています。それ以外にも、中国平安保険との新しい枠組みの下で立ち上げた中国事業は、人の移動などに制約がある状況において、好調なスタートを切ることができました。まずは、平安グループのオンライン診療プラットフォームに順次シオノギ製品を投入し、販売を始めています。次の成長の鍵は、新薬であるセフィデロコルとナルデメジンの開発・承認をいかに早く進めるかですが、パートナーである平安グループのサポートにより、スピード感を持って中国当局との交渉が進んでいます。AI創薬やスマートファクトリー構想も含め、両社の強みを活かしたワンストップのヘルスケアサービスを提供できるプラットフォームの実現に向けて、順調に事業が進んでいます。

今回のパンデミックで、特に社会に大きな影響をもたらしているものの一つが、デジタル化の進展です。それに伴い、医療の在り方も変わってきており、顧客ニーズも変化し続けています。このような環境変化に対応し、非連続な変

革を起こして新たな価値を創造することを目的に、2021年7月にDX推進本部を新設しました。DX推進本部は、デジタル技術を用いたヘルスケアソリューションの創出と、その実現を支えるデータ活用およびIT/セキュリティ基盤の構築を担います。また、人材の育成・確保については、リトレーニングによるIT/デジタル人材への転換と外部からのIT/デジタル人材の採用を推進しています。さらに、全マネジャーに対しては、強化プログラム「PJ-KANAME」の中でDXのトレーニングを行い、全社的にIT/デジタルの強化と組織風土の変革を図っています。

今後、シオノギがHaaS企業に進化していくために強化すべき点として、研究開発の進め方とビジネスプロセスの改革の2点が特に重要であると認識しています。

## ■ 研究開発のスピード向上

今回のCOVID-19パンデミックに対して、シオノギでは事業経験のないワクチンを1年で臨床入りさせ、治療薬に関して再スタートした2020年11月より数ヵ月で有望候補化合物を特定し、2021年7月には臨床試験を開始するなど、これまでのシオノギの既成概念を大きく超えるスピードで研究開発を進めてきました。その一方で、世界の大手製薬会社はそれらをはるかに上回るスピードでワクチンや抗体等の治療薬の開発を進め、提供を開始しています。もちろん投下できるリソースの違いがあるものの、彼らの見極めの早さや、リスクを取ったスピード重視の進め方には見習うべきところが多く、シオノギにとって、特に有事の際の研究開発の在り方には大いに検討の余地があることが如実に表れました。次のステップとしては、今回学んだ有事の研究開発の進め方を、平時の業務手順にどこまで反映できるかがポイントだと考えていま

す。この部分が円滑に進めば、現在のパイプラインの開発スケジュールの前倒しや効率化も十分可能になると考えられます。創造力と専門性をベースとした創薬型製薬企業としての強みをさらに進化させ、社内外の既成概念に常にチャレンジし続けることで、異なる強みを持つ他社・他産業から選ばれる「協創の核」となれるよう、鋭意努力していきます。

## ■ 意思決定の高度化

HaaS企業に進化するためには、ビジネス上の意思決定の質とスピードをさらに高める必要があります。これまで意思決定については、特に本部・組織レベルにおいて、審議の経過の透明化(Transparency)とすべての記録を残し、第三者でも振り返りを可能とすること(Traceability)に関して課題がありました。誰が、どのような判断で物事を決めているのかを可視化できなければ、何となくうまくいっているだけという状態や、やるのが当たり前という固定観念を放置したままになり、止めるべきタイミングを見逃してしまうといったことになりかねません。また、そのような状態は、過去の成功や失敗を効果的に活かせなくなっていると言っても過言ではありません。STS2030の公表を機に、リスクとリターンに対する意識と評価能力を向上させるとともに、会社として意思決定を組織的にモニタリングし、将来に向けた活動のレベルを一段高めていくための体制を早期に構築します。取り組み開始から1年で全マネジャーへの意識付けとハード面の構築は完了しましたので、今後はスピードと質に対するソフト面の改革に取り組み、予算とも連動した意思決定の高度化に取り組んでいきます。

## ステークホルダーの皆さまへーシオノギの決意ー

シオノギは、特に重視する重要課題(マテリアリティ)の一つに「感染症の脅威からの解放」を掲げています。感染症のリーディングカンパニーとして、またHaaS企業として、喫緊の社会課題であるCOVID-19のトータルケアの実現、パンデミックの早期終息に向けて最優先で取り組み、社会の安心・安全を回復することが、私たちだからこそできる真のSDGs貢献だと考えています。その過程においては、シオ

ノギを支えてくださっている株主・投資家、顧客、社会、従業員という4つのステークホルダーの皆さまと、これまでと同様に最適なバランスで対話し、自社の強みを活かして生み出される価値を皆さまに提供することで、企業のさらなる成長と持続可能な社会の実現に挑戦していきます。引き続きのご指導、ご支援をよろしくお願いいたします。

# シオノギの歩み

時代とともに世界も、そしてシオノギも大きく変化してきましたが、その一方で、シオノギは創業時の精神を忘れることなく、いまま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、発展してきたシオノギの歴史をご紹介します。

## 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。シオノギの社章は、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シオノギの願いを表しています。



江戸時代の分銅 シオノギの社章

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。シオノギ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、シオノギ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。

1870 1880 1890 1900 1910 1920 1930 1940 1950 1960

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

1911

梅毒治療薬  
「サルバルサン」

1912

心臓新薬「チギタミン」

1950

鎮痛薬「セデス」

1953

総合ビタミン剤  
「ポボンS」



ポボンS

1959

サルファ剤「シノミン」



シノミン

1982

オキサセフェム系  
抗生物質  
「シオマリ」



シオマリ

1988

オキサセフェム系  
抗生物質「フルマリン」

1997

セフェム系抗生物質  
「フロモックス」

代表的な  
製品

社会と  
シオノギ

### 「サルバルサン」： 感染症と戦うシオノギの第一歩

1900年代初頭、梅毒は特效薬がなく難病の感染症でした。1909年に海外で特效薬「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年に誕生したサルファ剤「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。

1957

### シオノギの基本方針制定

シオノギは創業以来、シオノギ独自の哲学、思想を、その時々時代の变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、進むことができます。

1958

### ディテールマン宣言

「消費者の健康状態の確認を行い、それに対応する消費者余剰の多いシオノギ製品をすすめるのがディテール活動である。価格だけで安売り競争をしてはならない」という、塩野孝太郎社長より述べられた「ディテールマン宣言」によって、これまでに培った先義後利の信念に基づく私たちの活動が、より明確に示されました。

1983

### 金ヶ崎工場建設

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ヶ崎町に、シオノギの基幹工場の1つとなる金ヶ崎工場が建設されました。



金ヶ崎工場

1998

### シオノギ行動憲章の制定

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、シオノギの基本方針と対をなす「シオノギ行動憲章」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シオノギがと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の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、柔軟に対応し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。

1970

1980

1990

2000

2010

2020

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「ビレスパ」

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「デビケイ」



デビケイ

2015

抗HIV薬「トリメク」

アレルギー免疫療法薬「アシアア」

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「メサベイン」

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

シデロフォアセファロスポリン  
抗菌薬「FETROJA  
(セフィデロコル)」



FETROJA (セフィデロコル)

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

### 「デビケイ」:

#### HIVと共に生きる皆さまのQOL向上に貢献

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「デビケイ」を発売しました。デビケイは、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と共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。

### 「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さまとそのご家族、医療従事者に貢献しています。

### 「FETROJA」:

#### 多剤耐性菌 (AMR) 治療の切り札

2020年に多剤耐性菌治療薬「FETROJA」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。コンパッションエートユースやEarly Access Program (EAP) を活用し、アライアンスなどを通じて低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。

## 価値創造モデル

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」という基本方針のもと、事業活動を通じて顧客・社会に新たな価値を提供し、持続可能な社会とシオノギの成長を実現するための重要課題(マテリアリティ)に取り組んでいます。創薬型製薬企業として革新的な製品・サービスを創出し、社会課題を解決するとともに、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、その成果をすべてのステークホルダーと共有することがシオノギの価値創造プロセスです。創薬型製薬企業として培った強みをさらに進化させ、異なる強みを持つ多様なパートナーとともにヘルスケアソリューションを提供するHaaS企業へと自らを変革していきます。

ソリューション

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

■ シオノギが取り組む重要課題 p.24

- 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シオノギの成長を支える重要課題

### ■ インプット (2020年度)

#### 人的資本

- ・経営理念に共感する従業員 **93%** (2019年度)
- ・教育研修費 **1.9億円**  
SCD\*教育研修費  
+各本部教育研修費  
※シオノギキャリア開発センター
- ・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
- ・将来の組織長人材プール  
(新規登録者5カ年累計) **215名**
- ・働きやすい制度

#### 知的資本

- ・創業以来のノウハウ
- ・研究開発費 **542億円**
- ・菌ライブラリ
- ・化合物ライブラリ
- ・創薬エンジン (SARサイクル)

#### 社会・関係資本

- ・多様なパートナーシップ
- ・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 **9,990億円**
- ・資本合計 **8,646億円**

#### 製造資本

- ・研究開発拠点 (神崎川、杭瀬)
- ・グループ会社の設備  
(金ヶ崎、摂津、徳島、UMNファーマ、C&O等)
- ・抗菌薬製造設備
- ・医療用麻薬製造設備
- ・ワクチン製造設備

#### 自然資本

- ・エネルギー使用量 **1,665千GJ**
- ・水資源投入量 **1,217千m<sup>3</sup>**

### ■ アウトプット

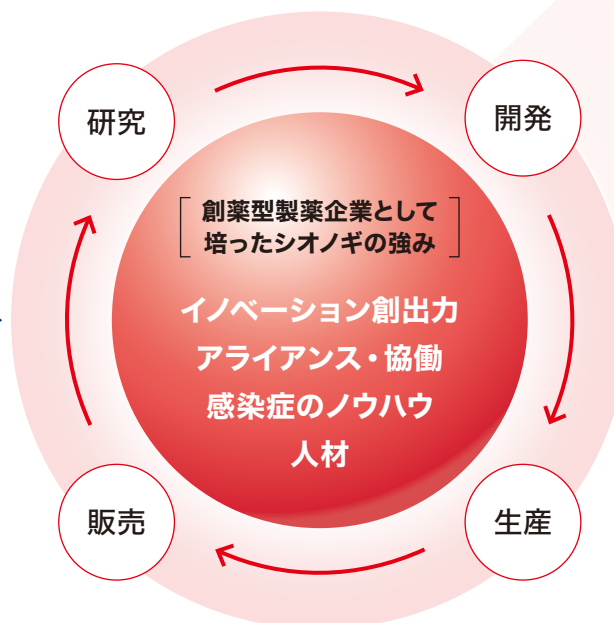
多剤耐性グラム陰性菌感染症治療薬「FETROJA (セフィデロコル)」



抗インフルエンザウイルス薬「ゾフルーザ」



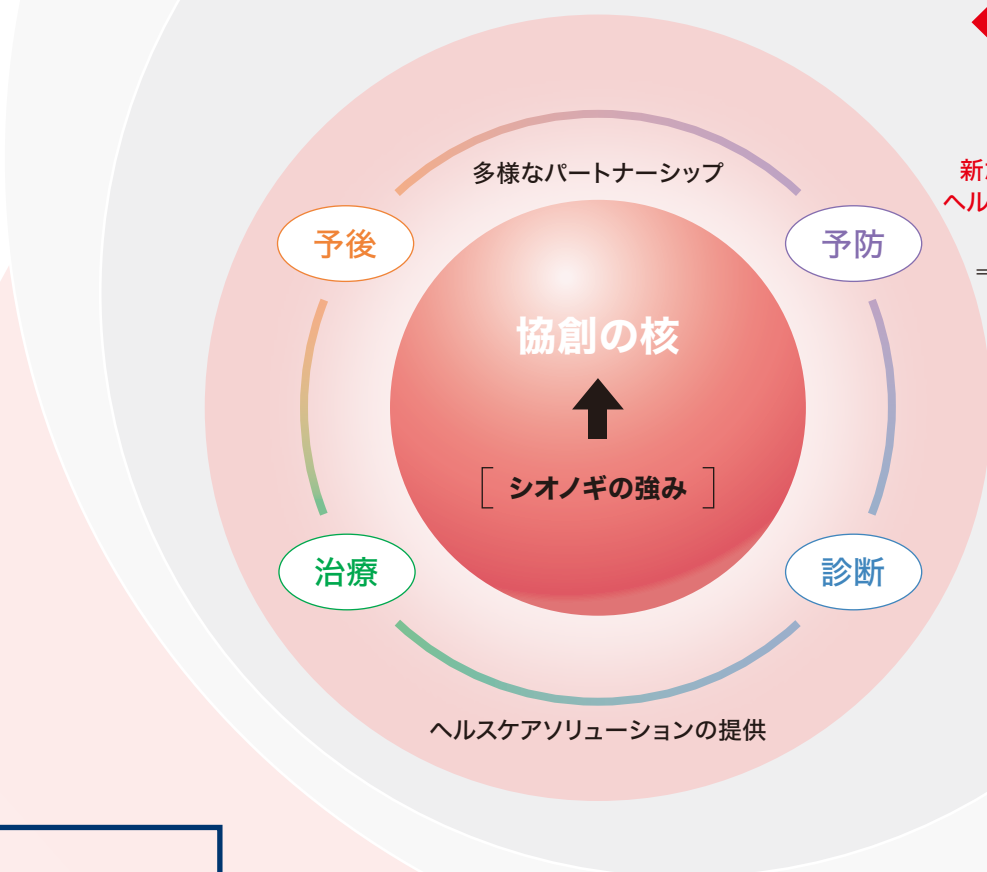
抗 HIV 薬「デビケイ」



現在のシオノギ

くすりの提供

開発パイプラインの詳細は  
<https://www.shionogi.com/jp/ja/innovation/pipeline.html>



## ■ アウトカム (2021年3月末時点)

### 人的資本

- ・経営理念に共感する従業員 **94%**
- ・自己投資支援額 **1.7億円** (実績)
- ・ワークライフバランスの実現  
(育児休業取得率 **男性 41.1%** 前年比**8.3%増**)
- ・人材プールからの組織長への登用数  
(新規登用者5か年累計) **67名**
- ・従業員主導プログラム「やりたいねん!」からの  
新規事業立ち上げ **2件**
- ・女性マネジャー比率 **11.5%** 前年比**0.1%増**

### 知的資本

- ・医薬品の研究・開発・製造・流通・販売、信頼性保証  
に関するノウハウの蓄積
- ・自社創薬比率 **71%**

### 社会・関係 資本

- ・ドルテグラビルの提供国数  
(Medicines Patent Poolを含む) **140ヵ国以上**
- ・セフィデロコルのLMICへアプローチするための  
パートナー数 **2件** (2021年7月時点)
- ・医療ニーズに応える剤形変更プログラム  
**2件** (2021年7月時点)
- ・ワクチン助成金 **373億円(最大)** に採択
- ・サブスクリプションモデルの採択国数 **2ヵ国**
- ・World Visionとの Mother to Mother  
SHIONOGI Project

### 財務資本

- ・税引前利益 **1,430億円**
- ・TSR(過去1年 **14.0%**、過去5年(累積) **21.0%**)
- ・ROE **13.9%**

### 製造資本

- ・連続生産可能な設備
- ・高薬理活性製造設備(ナガセ)
- ・ワクチン製造設備(UNIGEN)

### 自然資本

- ・排水中の抗菌薬の排出管理  
(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)  
2018年度比 **8.9%減**
- ・水資源投入量の抑制 2019年度比 **46千m³抑制**

## ■ インパクト

### 社会

- ・SDGsへの貢献  
(健康で豊かな社会への貢献)

### 顧客

- ・健康寿命の延伸、QOL向上、  
新たな価値協創

### 従業員

- ・安心して働ける職場、  
成長・やりがいを感じる職場

### 株主・ 投資家

- ・サステイナブルな成長、  
利益の還元

# HaaS企業への<sup>Transformation</sup>変革

シオノギが社会の一員として持続的に成長していくためには、患者さまや社会の困りごと（ニーズ）に向き合い、広範なヘルスケアに関する顧客や社会の課題を解決するイノベーションを継続的に創出しなければなりません。治療という従来の枠を超えた価値を提供するHaaS企業への変革を成し遂げ、イノベーションから生み出される価値を1日でも早く、より多くの方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。

## 現在のシオノギ



## シオノギの強み

### ■ イノベーション創出力

シオノギは、創薬型製薬企業として自社創薬にこだわって日々の創薬活動に取り組み、自社創薬比率は71%（2021年3月時点）と高水準を維持しています。これまでに培った強みである低分子創薬エンジンを深化させつつ、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

これまでシオノギは、モダリティの獲得、開発の推進、製品価値の最大化など、医薬品事業における種々の課題解決を中心として、その時節に必要なWin-Winのパートナーリングを実現し、持続的な成長を遂げてきました。今後、高度化するヘルスケアニーズに応えるためには、これまでの分野に加えて異業種を含めた多様なパートナーとのコラボレーションがますます重要となると考えています。

### ■ 感染症のノウハウ

シオノギの感染症領域における研究・開発の歴史は60年以上と長く、これまで数々の感染症薬を社会に提供してきました。多くの製薬会社が収益性の低い本領域から撤退する中、シオノギは投資を続け、治療薬にとどまらず疾患啓発、予防、診断、重症化抑制まで活動を広げ、トータルケアとして感染症の脅威に立ち向かっています。

### ■ 人材

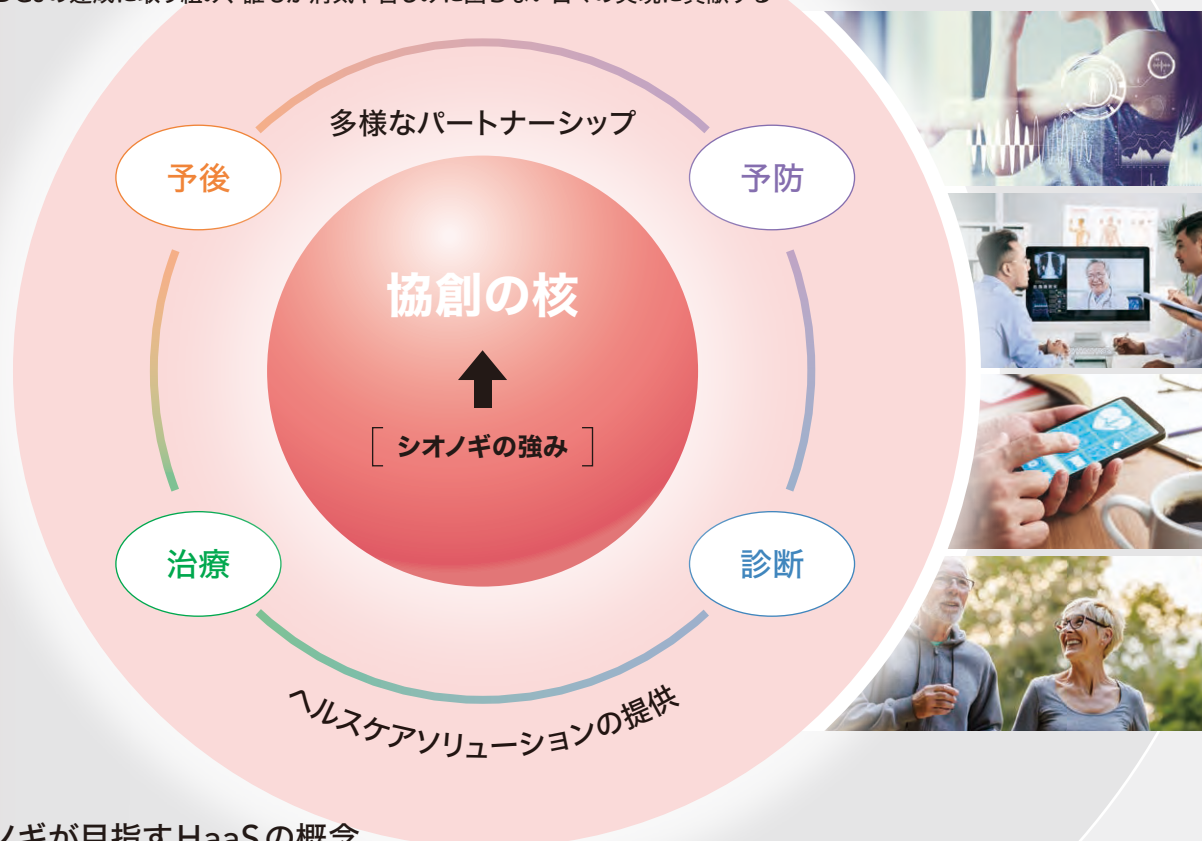
シオノギの持続的な成長を支え、新たな価値を生み出す源泉は、シオノギを構成する一人ひとりの人材にほかなりません。シオノギは、現場で改革を推進するマネジャーの育成と将来の課題解決を担う自律型人材の育成に力を入れています。従業員自らが未来に向かって成長する機会を提供することで、挑戦が促され、切磋琢磨できる企業風土が醸成されています。

## 未来のシオノギ 〈HaaS企業〉

### 2030年 Vision

### 新たなプラットフォームでヘルスケアの未来を創り出す

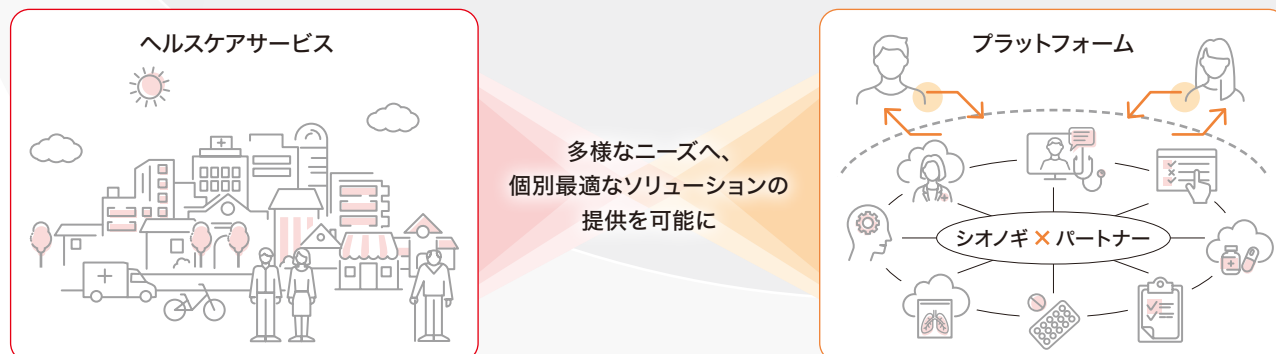
- ・ 多様なパートナーと協創することで、新たな付加価値を生み出し、患者さまや社会の困りごとを解決する
- ・ 「医療用医薬品」の創製で培った強みをさらに強化し、その強みを活かして協創の核となる
- ・ SDGsの達成に取り組み、誰もが病気や苦しみに困らない日々の実現に貢献する



### シオノギが目指すHaaSの概念

患者さまが医療を選ぶ時代が近づき、ヘルスケアの中で求められるニーズはますます高度化、多様化しています。シオノギは、変わりゆくヘルスケアニーズを的確につかみ、それぞれのニーズに対して最適な革新的医薬品、ヘルスケア製品、サービスなどの新たな価値を提供する企業でありたいと考えています。

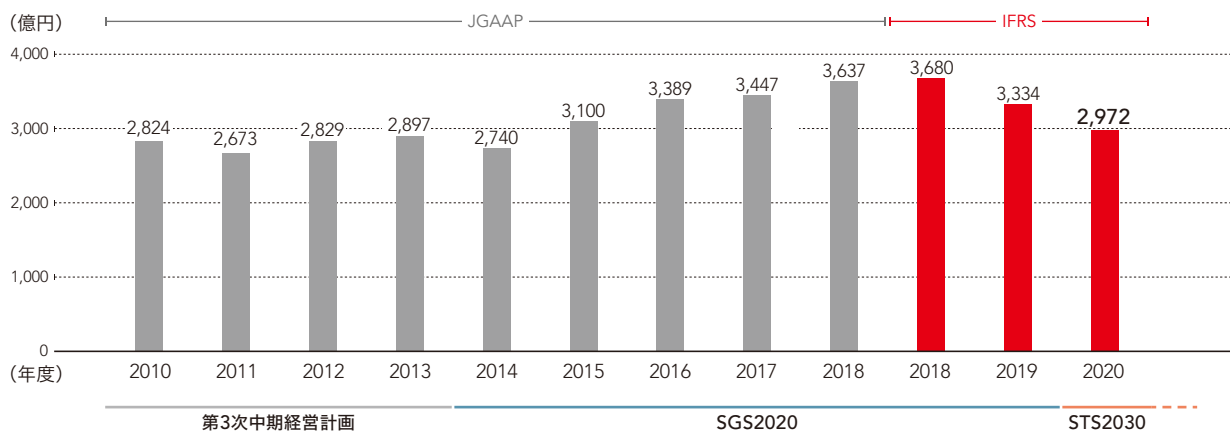
「創薬型製薬企業」の強みを徹底的に磨き、異なる業種のパートナーから選ばれる存在となり、既存概念を打ち破ってヘルスケアの新時代を切り開く「協創の核」として、人と社会にとってなくてはならないヘルスケアソリューションを提供する「HaaS企業」に進化していきます。



# 財務ハイライト

シオノギは、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。

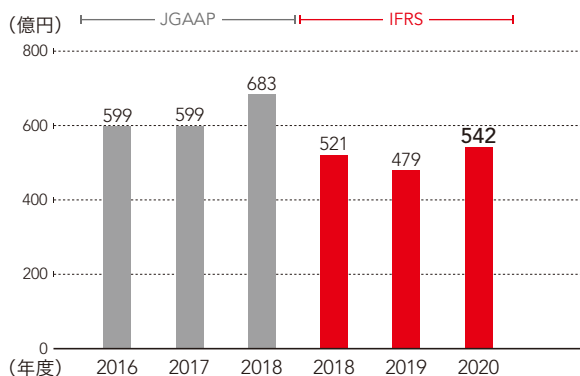
## ■ 売上収益



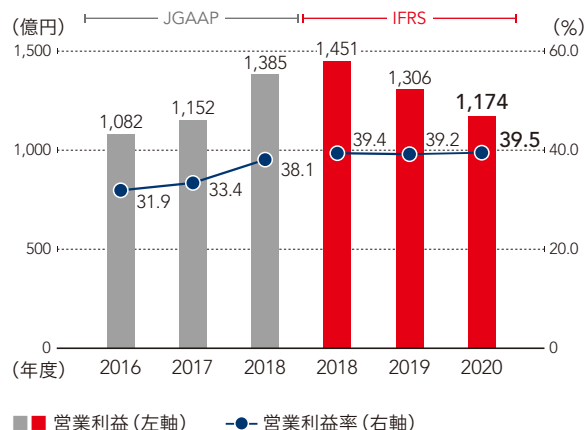
■ 売上収益

売上収益は、2,972億円（前期比10.9%減）となりました。国内医療用医薬品売上および輸出/海外子会社の売上収益は、COVID-19における環境変化の影響を受けそれぞれ947億円（前期比10.9%減）、246億円（前期比20.0%減）となりました。ヴィーブ社からの抗HIV薬に係るロイヤリティー収入は、為替変動の影響により、1,234億円（前期比3.7%減）となりました。

## ■ 研究開発費

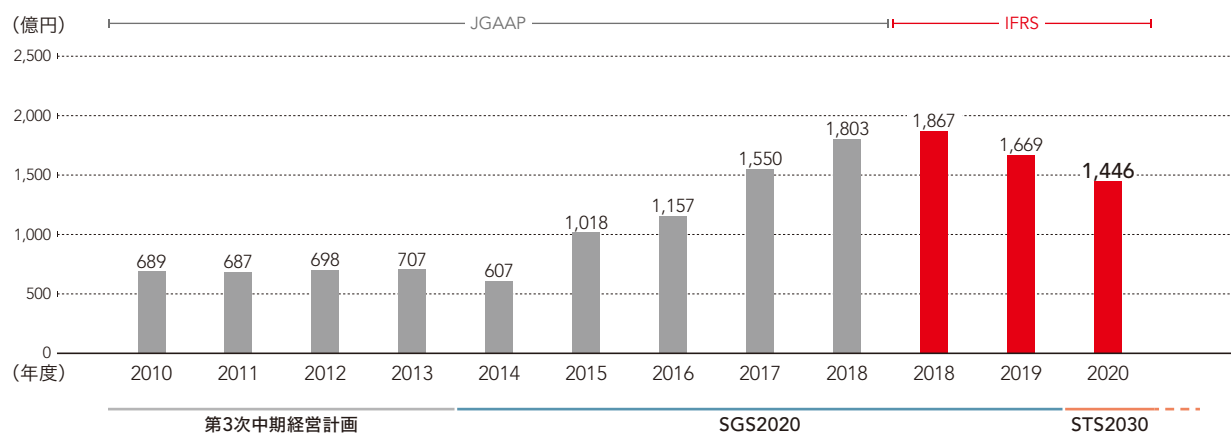


## ■ 営業利益／営業利益率



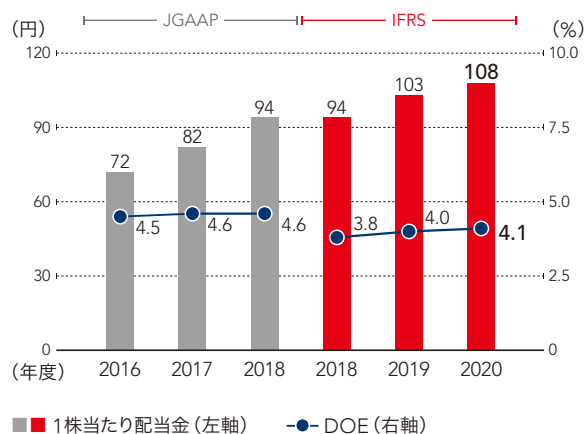
営業利益は、COVID-19関連プロジェクトや注力プロジェクトへの研究開発投資の増加により、1,174億円（前期比10.1%減）となりました。シオノギ渋谷ビル再開発に伴う交換益の発生等の特殊要因を除くコア営業利益は940億円（前期比26.2%減）となりました。

## ■ ロイヤリティー収入



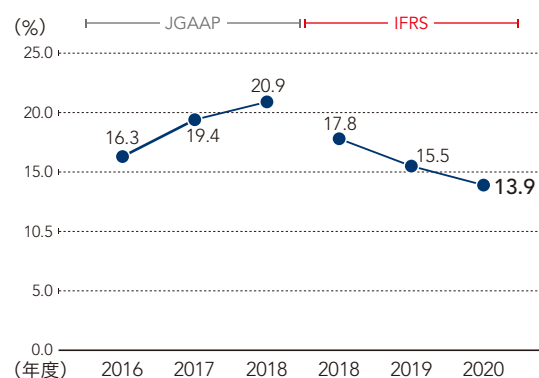
ロイヤリティー収入は1,446億円（前期比13.3%減）となりました。ヴィーブ社による抗HIV薬「デピケイ」、「トリーメク」、「ジャルカ」および「ドゥベイト」のグローバル販売が引き続き堅調に推移したものの、為替の影響により前期比3.7%減となりました。また、前期に「ゾフルーザ」のグローバル開発の進展に伴うマイルストーンをロシュ社より受領していたこと、アストラゼネカ社との契約に基づいて「クレストール」のロイヤリティー収入の受領額が2020年度第4四半期より減少したことなども影響しました。

## ■ 1株当たり配当金／DOE



1株当たり配当金につきましては、前期より5円増配の108円となり、9期連続での増配となりました。DOEは、目標とする4.0%を上回る4.1%となりました。

## ■ ROE



ROEは、目標とする12.5%を上回る13.9%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。

# 非財務ハイライト

## ■ 行動憲章への署名率 (2020年度)

100%

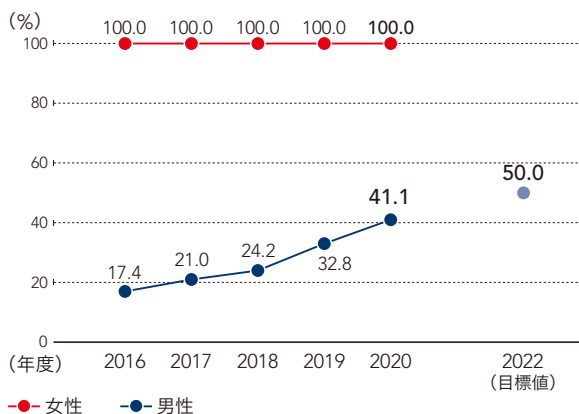
※ 塩野義製薬株式会社および一部除く国内グループ会社

## ■ 1人当たりの教育研修費 (2020年度)

14万円

※ (教育研修費 + 自己投資支援額) / 従業員数 (単体)

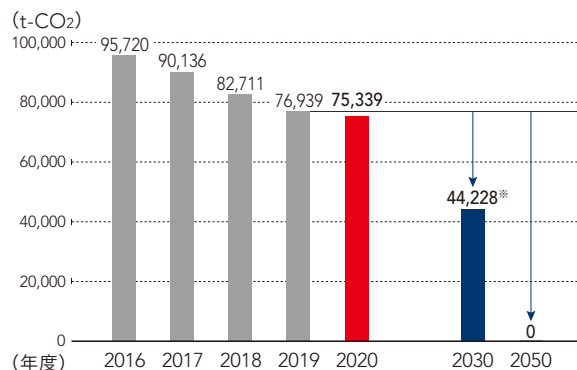
## ■ 育児休業取得率



### 2022年度目標 (男性)

男性の育児休業・育児目的休暇の取得率 50%以上

## ■ 温室効果ガス (GHG) 排出量 (スコープ1・2)



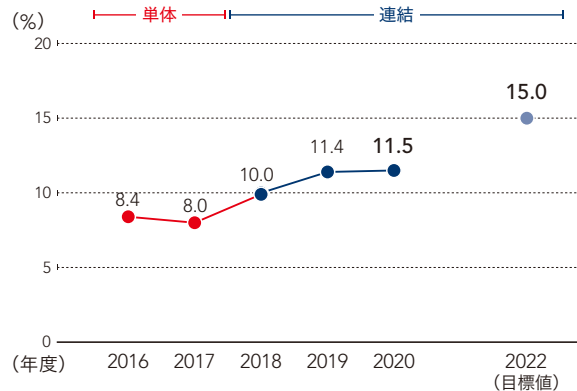
### 2030年度目標※

### 2050年度目標

46.2%減(2019年度基準) ゼロ

※ 2030年度目標 (SBT) の基準年 (2019年度) 排出量は UMN ファーマおよびナガセ医薬品の2019年度排出量を加えた82,209 t-CO<sub>2</sub>です。

## ■ 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の比率 15%以上

## ■ 外部評価

	2018年度	2019年度	2020年度
CDP	気候変動: C 水: 未回答	気候変動: A- 水: A	気候変動: A- 水: A
FTSE	非採用/2.9	非採用/2.9	採用/3.4
MSCI	A	AA	AA
DJSI	未回答/17点	未回答/19点	回答/45点
S&P/JPX カーボンエフィシエント指数	3/10分位	3/10分位	4/10分位
東洋経済CSR企業ランキング	51位/1501社	63位/1593社	34位/1614社
SOMPO SNAMサステナビリティ・インデックス	選定	選定	選定
健康経営調査	健康経営銘柄 ホワイト500	ホワイト500	ホワイト500

## At a glance

■ 売上収益営業利益率 (2020年度)

39.5%

■ ROE (2020年度)

13.9%

■ 自社創薬比率 (2021年3月時点)

71%

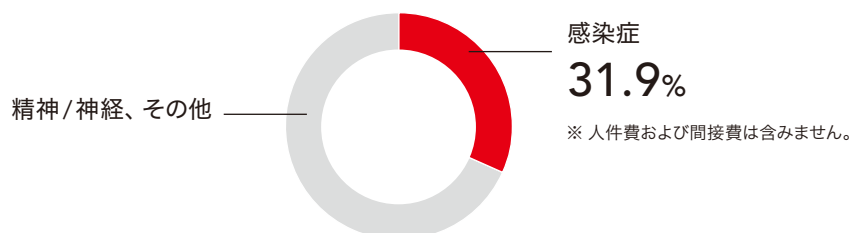
■ 感染症 (COVID-19) パイプライン (2021年8月時点)

領域	パイプライン	適応症	進捗状況
感染症 (COVID-19)	S-268019	新型コロナウイルス感染症の予防	日本: Phase1/2
	S-217622	新型コロナウイルス感染症の治療	日本: Phase1
	S-555739 「asapiprant」	新型コロナウイルス感染症の重症化抑制	米国: Phase2

■ 注カ8プロジェクトパイプライン (2021年8月時点)

領域	パイプライン	適応症	進捗状況
感染症	S-540956	① 感染症 ② がん	Phase1試験準備中
精神/神経	S-600918 「sivopixant」	① 難治性慢性咳嗽 ② 睡眠時無呼吸症候群	① Phase2b 試験実施中 ② Phase2a 試験実施中
	S-637880	神経障害性腰痛	Phase2a 試験実施中
	S-812217 「zuranolone」	うつ病・うつ状態	Phase2a 試験実施中
	BPN14770 「zatolmilast」	① アルツハイマー型認知症 ② 脆弱X症候群	① Phase2試験実施中 ② 米国Phase2bおよびPhase3試験準備中
	S-874713	各種精神疾患	Phase1試験準備中
新たな成長 領域	S-531011	固形がん	Phase1b/2試験準備中
	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	① 申請準備中 ② Phase2試験実施中 ③④ 医師主導治験 (Phase2試験) 実施中

■ 研究開発費に占める感染症領域の割合 (2020年度)



# リスクと機会

シオノギグループの重要課題(マテリアリティ)特定にあたり、社内外の環境変化からシオノギにとってのリスクと機会の分析、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シオノギグループの各重要課題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

### 社会の変化



- COVID-19の世界的大流行による意識や生活様式の変化
- 多様性・価値観の変化
- 先進国の高齢化、新興国における人口の増加(経済パラダイムの急激な変化)
- グローバル化のさらなる進展
- 持続可能な社会の実現に向けた動き
- 衛生意識の高まりに伴う感染症薬市場の縮小
- 人・モノの移動制限に伴うサプライチェーンの混乱
- 異常気象増加などによる事業被害
- 環境関連規制の強化
- 勤務形態の変化に伴う生産性の低下
- 個人情報の意識の高まり

### 製薬業界を取り巻く環境



- 社会保障費に対する意識の高まり
- 技術進化・データ活用の発展
- ヘルスケア産業の構造変化(異業種参入)
- 医療ニーズの高度化・多様化
- 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
- 社会保障費の削減(薬剤費の抑制)による市場の縮小
- 既存品の売上縮小による収益低下
- 創薬ハードルの上昇、研究効率の低下
- 安定供給の揺らぎ、品質の低下による患者不利益の発生

### シオノギの内部環境



- STS2030の発表
- パテントクリフへの対応
- 目指すビジネスモデルに必要な人材確保・育成の必要性
- ガバナンスの透明性・追跡可能性強化の要請
- 従業員のVision理解からVision具現化の遅れ
- グローバル人材、DX人材、新規事業人材の不足
- ESGに対する意識の高まりへの対応不足による信用の低下
- 誤った情報拡散による患者不利益の発生
- 情報セキュリティリスクの上昇

## 機会

- 世界的な感染症対策への期待と需要増加
- 世界的なワクチン需要の拡大
- 感染症薬の備蓄の重要性の高まり
- マラリアの地域拡大による市場変化
- 新興国の人口増加と経済成長による市場の変化
- 個人が健康で自分らしく活躍することができる社会の実現への期待
- 国、地域を超えたQOL向上への需要増加

- 医療経済性に優れた薬剤への期待
- テーラーメイド医療に対する需要の高まり
- 治療薬のみではなく、予防・未病へのニーズ向上
- 精神神経やがん・免疫領域などのアンメットニーズの増大
- 薬物以外で生理機能に影響を与える技術の発達
- 創薬におけるAI・リアルワールドデータの活用

- 未病・予防・セルフメディケーション市場などの拡大  
(パテントに頼らないビジネスの拡大)
- 働き方におけるDXの浸透
- Transformationに対する従業員の意識向上

### 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シノギ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

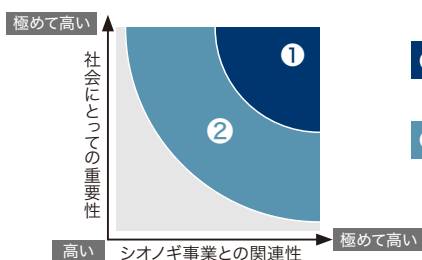
環境への配慮

# シオノギグループの重要課題

シオノギ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、自社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。私たちは将来にわたって人々の健康に貢献する「価値」を提供し続けることで、社会とともに成長することの重要性を絶えず認識し、これらの重要課題にグループ一丸で取り組んでいきます。

マテリアリティ 重要課題		対応
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	<ul style="list-style-type: none"> <li>COVID-19に対する取り組み</li> <li>新たなパンデミックへの備えの強化(安定的な感染症ビジネスモデルの構築)</li> <li>ウイルス性感染症に対する製品・サービスの提供</li> <li>三大感染症に対する製品・サービスの提供</li> <li>AMR含む重症感染症に対する製品・サービスの提供</li> </ul>
	社会生産性向上、健康寿命の延伸	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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</li> </ul>
	持続可能な社会保障への貢献	<ul style="list-style-type: none"> <li>トータルケアによる健康寿命の延伸</li> <li>感染状況の推移を早期に予測することによる社会的損失の最小化</li> </ul>
② 持続可能な社会の実現とシオノギの成長を支える重要課題	医療アクセスの向上	<ul style="list-style-type: none"> <li>AMR治療への貢献</li> <li>アフリカでの母子保健支援</li> </ul>
	成長を支える人材の確保	<ul style="list-style-type: none"> <li>多彩な人材の確保</li> <li>尖った強みを持つ人材の育成</li> <li>誰もが働きやすい環境・風土の醸成</li> </ul>
	人権の尊重	<ul style="list-style-type: none"> <li>ポリシーの制定</li> <li>リスクアセスメントの実施</li> </ul>
	サプライチェーンマネジメントの強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>EcoVadis導入と優先度の高いサプライヤーの決定およびサステナビリティ評価</li> </ul>
	責任ある製品・サービスの提供	<ul style="list-style-type: none"> <li>安定供給</li> <li>モニタリングシステムの強化</li> </ul>
	ガバナンスの強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>実行性の高いコーポレート・ガバナンス体制</li> <li>リスクマネジメントの強化</li> </ul>
	コンプライアンスの遵守	<ul style="list-style-type: none"> <li>コンプライアンス意識の醸成</li> </ul>
	環境への配慮	<ul style="list-style-type: none"> <li>抗菌薬の製造過程における環境への影響の軽減</li> <li>温室効果ガス(GHG)の排出の削減</li> </ul>

## ■ マテリアリティマップ



- 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
- ② 持続可能な社会の実現とシオノギの成長を支える重要課題

### 関連指標

### 特に貢献するSDGs

- COVID-19の早期終息に向けたトータルケアの実現
- 研究開発費に占める感染症領域の割合
- 感染症領域パイプライン
- 自社開発ワクチンの提供
- 自社開発ワクチンの製造設備の構築
- 「カボテグラビル」による QOL 改善への貢献・予防適応の取得
- 適正使用情報を提供した人数

p.28-33

- 精神・神経、疼痛、がん領域のパイプライン
- Web セミナーを活用した啓発活動の実施

p.56-57

- 未病・ケア、予防、診断、重症化抑制における製品・サービスの提供数
- 下水疫学調査による感染状況の把握

p.58-59

- LMICアクセスの拡大に向けたパートナーリング
- 母子保健サービスへのアクセス向上

p.60-63

- マネジャー研修時間
- 自己投資支援額
- 女性マネジャー比率

p.52-55

- 「シオノギグループ人権ポリシー」の制定
- 従業員/マネジャー向けワークショップの開催

p.66

- サプライヤー評価数、評価割合
- 設定した基準を満たすサプライヤー数

p.67

- 欠品ゼロ・回収ゼロ
- 法令遵守の徹底

p.64-65

- 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

p.72-85

- 従業員の意見を反映したボトムアップ型のコンプライアンス ハンドブックへ刷新


p.71

- 2030年にサプライチェーンも含めた適正管理（監査のフォローアップ完了）
- 2030年度に Scope1+2を46.2%、Scope3のカテゴリー1を20%削減、2050年度に排出ゼロの達成

p.68-70



## 特集 感染症のシオノギの深化 ―新たな感染症ビジネスモデルへの挑戦―



「感染症の脅威からの解放」はシオノギの使命  
持続可能なビジネスモデルの確立と  
新たな治療ソリューションの創出に挑み続けます

シオノギ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SDGsへの真の貢献だと考えています。シオノギは、感染症のリーディングカンパニーとして、感染症の課題解決と新しいビジネスモデル確立の両立を目指しています。

### 新たな感染症ビジネスモデルの構築に向けて

感染症ビジネスは、感染症の流行状況により業績が大きく左右されます。また、薬剤は症状の治療を目的に急性的に使われることが多いため、治療期間が短く使用量も少ないなど、投資効率という点で大きな事業リスクを伴うビジネスです。しかし、感染症の脅威への備えを怠らないことは人々が安心して暮らせる社会に欠かせないことであり、シオノギは使命感を持って今後も感染症ビジネスを継続してい

きます。そのためにも、感染症ビジネスモデルをゼロから再構築し、サステナブルで安定的なビジネスとして確立しなければなりません。ワクチンビジネスの安定化に加え、備蓄やサブスクリプション（定額支払）モデル、低所得国への提供などにより、患者数が読めない感染症疾患のビジネスモデルを、山と谷はあったとしても、一定の収益を安定的に得られるビジネスモデルへと変革していきます。

対応	関連指標
新たなパンデミックへの備えの強化 （安定的な感染症ビジネスモデルの構築）	<ul style="list-style-type: none"> <li>研究開発費に占める感染症領域の割合 31.9%</li> <li>2020年度感染症関連費用<sup>※1</sup>／2019年度コア営業利益 19%</li> <li>感染症領域パイプライン（導出品含む） 7品目</li> <li>シオノギグループにおける感染症関連製品・サービス数 50以上</li> <li>感染症関連製品・サービス提供国数 140カ国以上（Medicines Patent Pool含む）</li> <li>経年的な菌ライブラリ保有 約8万株（1992年から2019年までの国内外株の収集実績）</li> </ul>

※1 R&D費、販管費、サーベイランス費は人件費・間接費を含まず、売上原価・製造費は人件費を含む

## 備えの必要性

感染症の流行がないことが、人類にとっては良いことであるのは間違いありません。しかし、誰かが平時から感染症への備えをしておかなければ、いざというときに社会に極めて大きな打撃を与えます。そして、国や公共団体などが、その備えに対応する企業をサポートするような仕組みがなければ、感染症ビジネスに取り組む企業はますます減少していきます。COVID-19のパンデミックは、そういう気付きが生まれるきっかけになったと考えています。

### ■ 政府などによる購入、備蓄

2年連続でインフルエンザの流行が見られなかったため、抗インフルエンザウイルス薬「ゾフルーザ」の売上収益は低調に推移しています。しかし、2年間流行しなかったからといって、その次の年にも流行しないとは限りません。それどころか、2年間ウイルスに感染していないことで集団としての免疫が低下しており、次の大きな感染の波や人々の重症化リスクが高まっている可能性もあります。また、いつ薬剤耐性を持つインフルエンザウイルスによるパンデミックが起きるかも分かりません。シオノギはそうした事態を想定し、各国が平時から作用機序の異なる複数の薬剤を備蓄しておくことの必要性について議論を進めています。

### ■ サブスクリプション型償還モデル

多剤耐性グラム陰性菌感染症治療薬「FETCROJA (セフィデロコル)」は、その効能が認められ、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に採択されました。サブスクリプション型償還モデルでは、対象となる薬剤の処方量と切り離し、国が開発企業に対して固定報酬を支払う代わりに、必要なときに薬剤の提供を受けることができます。定額の支払いが保証されていることから、感染症の流行の有無にかかわらず収益を確保でき、ビジネスの安定化につながります。シオノギは今後も、パンデミックに備えつつ、適正使用を推進しながら、安定的に収益を得ることのできるサブスクリプション型償還モデルの採用国の拡大を目指していきます。

### ■ Push型インセンティブ※2

Push型インセンティブの1つとなる研究・開発における外部機関との連携には、BARDA (Biomedical Advanced Research and Development Authority) のブロードスペクトラムの感染症薬プログラム、CARB-X (Combating Antibiotic Resistant Bacteria Biopharmaceutical Accelerator)、GARDP (Global Antibiotic Research & Development Partnership)、IMI (Innovative Medicines Initiative) のND4BB (New Drugs 4 Bad Bugs) プログラム、JPIAMR (Joint Programming Initiative on Antimicrobial Resistance) などがあり、その進展に大いに期待しています。

また、これまで感染症治療における多くの課題解決のために、保健医療の様々な分野のパートナーと連携し、具体的な解決策を見出すための取り組みを進めてきました。発展途上国の感染症治療への革新的な医薬品の研究開発支援を行う、日本初の官民連携のGHIT Fund (一般社団法人グローバルヘルス技術振興基金: Global Health Innovative Technology Fund) には、設立当初の2013年から参加し続けています。

※2 Push型インセンティブ: 研究・開発に対する資金補助など

### ■ Pull型インセンティブ※3

患者さまに役立つ新しい感染症薬を持続的に供給していくためには、Pull型インセンティブも必要です。これまで多くの議論がなされてきましたが、Pull型インセンティブの具体的な進展は、現状ではほとんど見られない状況です。シオノギは、Pull型インセンティブは国や地域の状況に応じたものであるべきことを認識していますが、その上で部分的、もしくは完全に市場と切り離れた市場参入報酬やサブスクリプションスキーム、政府による購入などの施策に加え、さらにDRG (Diagnosis-Related Group) に紐づいた保険償還システム改編のような、革新的かつ抗感染症薬特有の価値に基づく価格設定や保険償還システムなど、一連の導入を提案しています。政府や他の組織によるPull型インセンティブの継続的な議論を歓迎し、議論から実行へと迅速に移行することを強く願っています。

※3 Pull型インセンティブ: 上市に対する財政的支援など

## 感染症の脅威からの解放

### ウイルス感染症への取り組み

p.30

#### 現状

幅広いウイルスに対するソリューションの研究開発

- HIV、インフルエンザウイルス、SARS-CoV-2、ノロウイルス、RSウイルス等

ワクチンビジネスの構築

- COVID-19ワクチンの開発
- 製造設備の構築

#### 課題/ニーズ

幅広いウイルスに対するソリューションの研究開発

- 幅広いウイルスに対するソリューションの提供
- SARS-CoV-2に対して有効で安全な治療薬の提供

ワクチンビジネスの構築

- 純国産 COVID-19ワクチンの提供
- 経鼻ワクチンの提供

### 三大感染症薬の開発

p.31

#### 現状

HIV

- 長期作用型抗HIV薬「カボテグラビル」の欧米での発売

結核菌/非結核性抗酸菌 (NTM)

- 新規作用機序抗酸菌症治療薬の研究

マラリア

- 革新的なマラリア薬の研究

#### 課題/ニーズ

HIV

- 服薬に係る患者負担のさらなる改善（副作用、投与回数による負担）
- HIV予防・根治薬の開発

結核菌/非結核性抗酸菌 (NTM)

- 多剤耐性菌に有効な治療薬の提供
- 治療を完遂しやすい治療薬の開発

マラリア

- 薬剤耐性マラリアへの対応
- 有効なワクチンの開発

### AMRを含む重症感染症への貢献

p.32

#### 現状

セフィデロコルの提供

- 欧米における発売
- サブスクリプションモデルに関して2か国で採択

AMRに関する産業界との連携

- AMR Action Fundへの参画
- 感染症薬の適正使用推進活動の実施

#### 課題/ニーズ

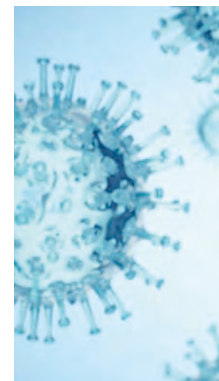
セフィデロコルの提供

- サブスクリプションモデルの採択国の拡大
- セフィデロコルへのアクセス向上

AMRに関する産業界との連携

- AMR問題の解決に向けたグローバル連携のさらなる推進
- 感染症薬の適正使用推進活動の継続

シオノギは、HIVやインフルエンザウイルス、ノロウイルス、RSウイルス等幅広いウイルスに対するソリューション提供に向けて取り組んできました。「デビケイ」や「ゾフルーザ」等、これまでシオノギが社会に提供してきた感染症治療薬は、今のシオノギを支える成長ドライバーとなっています。ウイルス領域で継続的に新薬を生み出すことができるのは、ウイルスの特性と、それらによってもたらされる疾患に精通し、病原体の進化に対して対処可能な、確固たる感染症創薬プラットフォームが構築されているからにほかなりません。現在は、これらのノウハウを活かし、新型コロナウイルス(SARS-CoV-2)のソリューション提供に最優先で取り組んでいます。



対応	関連指標
ウイルス感染症に対する製品・サービスの提供	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ウイルス性感染症関連パイプライン（導出品含む） 6品目</li> <li>• 自社開発ワクチンの提供</li> <li>• 自社開発ワクチンの製造設備の構築</li> </ul>

COVID-19などの新規感染症が問題視される一方で、三大感染症は、いまだに感染拡大を制御できず世界規模で長期にわたり流行している疾病であり、グローバルヘルスの観点で非常に大きな脅威・課題となっています。シオノギは、感染症に対する取り組みは、まさにSDGs達成への貢献につながるものであり、企業と社会の持続的成長を両立するための優先事業であると考えています。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、これらの取り組みを推進しています。



対応	関連指標
三大感染症に対する製品・サービスの提供	<ul style="list-style-type: none"> <li>• HIV関連製品パイプライン（導出品含む） 2品目</li> <li>• 「カボテグラビル」の予防適応の承認取得</li> <li>• 「カボテグラビル」によるQOL改善への貢献</li> <li>• パートナーとの連携を通じた抗酸菌症治療薬と抗マラリア薬の開発</li> </ul>

AMR(薬剤耐性)は「一世紀にわたる医学の進歩を無に帰す恐れがあるゆっくりと迫る津波」と言われているように、気づきににくいですが、比較的ゆっくりと進行する深刻な課題です。現在でも、AMRによって毎年70万人が死亡していると推定されており、このまま問題が解決されなければ、2050年には死亡者数が年間1,000万人に達すると予測されています。

シオノギは、「感染症の脅威からの解放」のために、AMRを含む重症感染症に対する新薬を生み出し、同時に感染症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。



対応	関連指標
AMR含む重症感染症に対する製品・サービスの提供	<ul style="list-style-type: none"> <li>• コンパッショネートユースを通じたセフィデロコルの提供</li> <li>• サブスクリプションモデルの採択国数 2カ国</li> <li>• 適正使用推進室によるWebサイトやセミナーを通じた適正使用情報の提供人数 累計100万人以上</li> </ul>

## ウイルス感染症への取り組み

シオノギはウイルスの特性とそれらによってもたらされる疾患に精通し、これまでに抗HIV薬「デビケイ」や抗インフルエンザウイルス薬「ゾフルーザ」など、画期的な抗ウイルス薬を社会に提供してきました。また、2020年3月に株式会社UMNファーマを完全子会社化し、ワクチン事業にも本格的に参入しました。ワクチンビジネス参入直後にCOVID-19のパンデミックが発生し、国産ワクチンの開発・提供が待望されている状況が続いています。まさに感染症のリーディングカンパニーとしてのシオノギの真価が問われている状況です。世の中に安心・安全を取り戻すため、全力でCOVID-19治療薬および予防ワクチンの研究開発を進めています。

### ■ 感染症のトータルケアに向けたワクチンへの期待

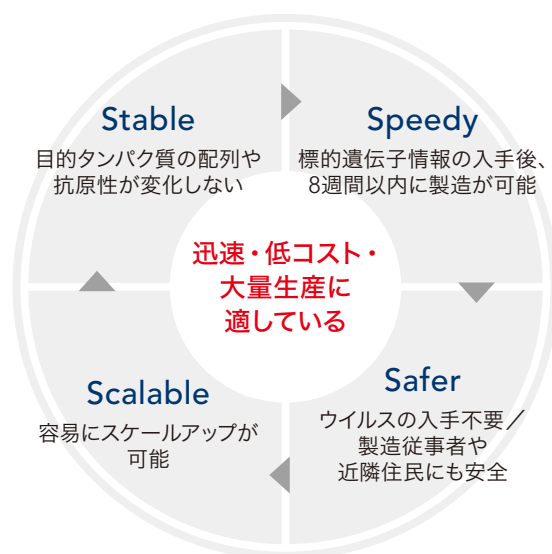
ワクチンは、対象とする感染源に対応する安全な抗原を投与することで、特異的な免疫反応を誘導して感染予防につながります。エドワード・ジェンナーによる天然痘ワクチンに始まり、数多くの感染症に対するワクチンが実用化され、現代のヘルスケアに活かされています。治療薬に限らない、感染症のトータルケア実現に向けて、ワクチン事業参入はシオノギの長年の悲願であり、UMNファーマ社の完全子会社化はSTS2030においても重要な一歩となりました。

### ■ ワクチンに求められる特徴と、UMNファーマ社の保有技術

予防ワクチンは健常者に投与されるため、医薬品と比してより高い安全性と有効性が求められます。また、COVID-19のように感染力が強く多くの方が免疫を持っていない新興感染症では、短期間でより多くの方にワクチン接種を行い、集団免疫の獲得につなげることができるよう、安定的に生産することが重要となります。UMNファーマ社では“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有しています。この技術は従来の弱毒化・不活化ウイルスワクチンに比べ、安全性が高く、生産がしやすい等の特徴があり、ワクチンの国産化という意味においても期待されています。これまで、より有

効性や利便性の高いインフルエンザワクチンの研究開発を行ってきましたが、現在はCOVID-19ワクチン創製を最優先に、社会が安心して活動を再開できるよう全力で開発を進めています。

### ■ “BEVS”のメリット



### ■ 経鼻ワクチンの開発

現在のCOVID-19ワクチンの開発は、スピードを重視して筋肉内注射での開発を進めています。アフリカなどの新興国では多くの方に注射で投与する環境は整っていません。そこで、医療アクセスの観点からも場所を選ばず投与しやすい製剤として経鼻ワクチンの研究開発も行っています。現在東京大学発の創薬ベンチャーである株式会社HanaVaxと提携し、経鼻ワクチンの研究を加速しています。HanaVax社の有する技術による経鼻ワクチンの特徴として、非侵襲的で、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。日本全体の安全保障の観点に加え、世界中で使いやすい製剤を日本から提供することでグローバルヘルスに貢献していきたいと考えています。

## 三大感染症薬の開発

### ■ HIVへの取り組み

シオノギが創製したHIVインテグラーゼ阻害剤「テビケイ」（一般名：ドルテグラビル）は優れた有効性と安全性を有すると共に、耐性ウイルスが生じにくい薬剤としてこれまでHIV感染症治療とシオノギの成長に大きく貢献してきました。現在、「テビケイ」は、世界各国の治療ガイドラインにおいて第一選択薬として位置付けられ、WHOが最も推奨する薬剤として多くの患者さまに使用されています。これまでHIV感染症治療では3剤以上の薬剤を生涯にわたり服用する必要があり、さらなるニーズとして有効性を維持しながら、副作用を軽減する、投薬頻度を減らすなどのQOLの改善が望まれてきました。副作用の軽減に対しては、有効性が高く耐性が出にくい「テビケイ」をキードラッグとすることで、より負担の少ない2剤療法が可能になり、「ジャルカ」（リルビピリン配合剤）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。2019年12月には、「ドウベイト」が米国のHIV感染症治療ガイドラインで推奨療法に加えられ、2剤配合剤の処方も拡大してきています。

投薬頻度の低減に向けては、長期作用型のHIVインテグラーゼ阻害剤「カボテグラビル（一般名）」を創製しました。リルビピリンの長期作用型製剤との併用（米国製品名「CABENUVA」）ですでに米国、欧州をはじめ多くの国に提供されています。臨床試験では、月1回の注射で既存療法と同等のウイルス抑制効果を示し、多くの治験参加者が従来の毎日服用する経口製剤にくらべ本薬剤の方が好ましいと回答しています。さらに現在、2ヵ月に1回投与の製剤に

ついても承認申請中です。年間投与日数の大幅な減少により、患者さまの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ます。

「カボテグラビル」は、2ヵ月に1回投与の初の長期作用型注射剤としての特性を活かし、単剤でも社会的ニーズの高いHIV予防薬として開発しています。現在米国で承認申請を行っており2021年度中の発売を目指しています。臨床試験においては、1日1回の既存経口薬を上回る良好な予防効果が確認されています。

### ■ 結核菌／非結核性抗酸菌（NTM）への取り組み

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 Therapeutics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、Hsiri社との共同研究をさらに充実させており、別の新規作用機序による共同研究契約を新たに締結しています。Hsiri社との連携をより強固にしながら、新規作用機序の抗酸菌症治療薬研究に注力し、中長期的に継続した抗酸菌症治療薬の創出を推進していきます。

### ■ マラリアへの取り組み

マラリアは、熱帯地域を中心に年間2億人以上が発症し、5歳以下の子供を中心に40万人以上が亡くなっている感染症です。経済発展の妨げともなっており、マラリアを根絶することで1,000万人の命が救われ、約4兆ドルの経済効果があると試算されています。近年主要な薬剤への耐性株が広がりつつあり、こうした耐性株に有効で、安全性の高い治療薬が強く求められています。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。各機関の有する強みを活かして、革新的な抗マラリア薬の創製を目指しています。

#### ■ 「カボテグラビル」のメリット

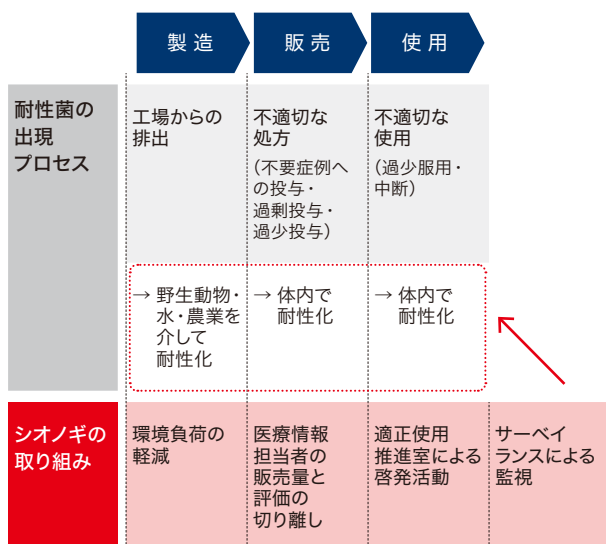


## 薬剤耐性 (AMR) を含む重症感染症への貢献

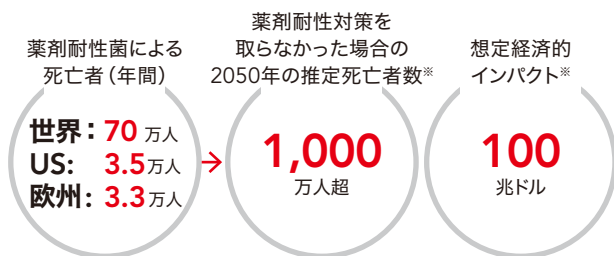
### ■ 感染症薬の適正使用

シオノギは、長年にわたり感染症薬の研究開発、製造、販売・流通・適正使用を行ってきましたが、感染症薬を取り扱う企業の責務として耐性菌・耐性ウイルスの発生抑制の対応は必須であると考え、バリューチェーンを横断して取り組みを進めています。

### ■ 耐性菌・耐性ウイルスの出現プロセスとその抑制に向けた取り組み



### ■ AMRを取り巻く課題



※ O'Neill, J. Review on Antimicrobial Resistance (2016)

### ■ セフィデロコル

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、治療が困難で致死率が高く、かつ、増加傾向にあることから、医療における重要課題の一つです。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2月に米国で「FETROJA」の製品名で発売を開始しました。さらに、欧州では、2020年4月以降「FETCROJA」の製品名で順次承認を受けて発売しています。

シオノギは「未承認薬の提供に関するポリシー」を定めており、承認を受けているものの発売できていない国で、セフィデロコルを必要とする患者さまが現れた際に、セフィデロコルを用いた治療を受けることができる体制を整えています。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が期待されます。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 (国がシオノギ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。今後も、必要とする患者さまのもとにいち早く適切にお届けできるよう、引き続き努力していきます。

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.60-63 「医療アクセスの向上」をご覧ください。



FETROJA (セフィデロコル)

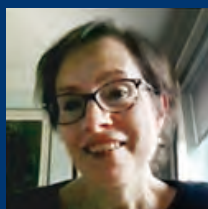
## ■ Cefiderocol「早期アクセスプログラム (Early Access Program (EAP))」

2018年以降、ヨーロッパを中心に多くの国の医療機関からセフィデロコルの緊急使用を求める声が増えてきました。そこで患者さまにセフィデロコルを早期に提供するためのプロジェクトを社内で立ち上げ、EAPを通じ、多くの患者さまに提供することができました。このプロジェクトは、シオノギのValueである「不屈の精神による貫徹」、「既成概念の

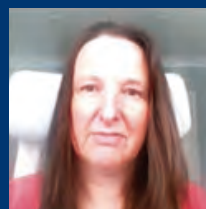
打破による進化」をまさに体現した取り組みでした。プログラムの立ち上げには多大な労力を要しましたが、早期に患者さまの治療に貢献する目標を貫いた結果、重症感染症に罹患し死の危機に瀕した多くの患者さまをセフィデロコルで治療し救うことができました。



VP Medical Affairs  
Shionogi B.V.  
**Andreas Karas**



Head of Clinical  
Operations, Shionogi B.V.  
**Carmen Martin**



Medical Information  
Operations Manager,  
Shionogi B.V.  
**Jo Moore**

## ■ Visionを達成するためのパートナーシップ

### アピ株式会社、株式会社UNIGEN

シオノギは、ワクチン生産設備の構築ならびに大量生産に向けた製造方法の最適化に取り組んでいます。アピ社（製剤製造）、UNIGEN社（原薬製造）と連携し、2021年3月末に第1期の工事が完了し、製造設備が完成しました。引き続き、2021年末までに増産体制を整えることを目標に、

生産設備の増強を進めております。UNIGEN社は、昆虫細胞を使ってウイルスタンパクを培養する独自の技術を持ち、すでにインフルエンザウイルスで商用生産の実績があります。この培養技術をCOVID-19ワクチンの生産に応用します。

### AMR Action Fund

AMRは1社が単独で取り組むにはリスクの高い社会課題であるため、世界の大手製薬企業22社とともにAMR Action Fundを2020年7月に設立し、約10億米ドルの投資を行うことを決定しました。本ファンドは、次の活動に取り組む、2030年までに2〜4剤の新規抗菌薬を患者さまにお届けすることを目指しています。



- 新規抗菌薬の研究開発に取り組む企業への投資
  - 出資製薬企業による技術的なサポートの提供
  - 今後も持続的に新規抗菌薬が生まれるよう、各国政府との健全な市場形成に向けた対話
- こうした新しい取り組みを通して、想いを同じくする各社・財団と協力してAMRに立ち向かっていきます。

## 特集 さらなるシオノギの進化



シオノギのバリューチェーン全体で  
製品開発等を促進し、  
ヘルスケアのプラットフォームを  
構築します。

取締役副社長兼 ヘルスケア戦略本部長  
澤田 拓子

### ■ 激動の2020年度と疾患戦略VISIONの策定

2020年度は、新型コロナウイルス感染症(COVID-19)が劇的な技術革新と変化を世の中にもたらした1年でした。シオノギはSTS2030の中で、医療用医薬品にとどまらないヘルスケアサービスを提供していくHaaS企業へとTransformすることを掲げています。そのためには、常に世界の動きや変化を把握した上で、患者さまの思いや困りごと、社会に存在するニーズ・問題に対して必要な製品やサービスを提供し、社会に貢献することが重要となります。私たちは、患者さまが必要とするサービスや診断、予防や治療などのケアを包括的に提供し、相乗的に個々の価値を最大化することで、会社としても経済的な成長につなげていきたいと考えています。これが、STS2030で打ち出している疾患戦略のコンセプトです。この疾患戦略をシオノギー丸となって実行に移し、社会から必要とされるHaaS企業となるべく、組織横断的なメンバーを募り、2030年までに社会とともに実現したい「疾患戦略VISION」を作成しました。

### ■ 疾患戦略VISIONについて

疾患戦略VISIONは、2030年にシオノギが成し遂げたいことである「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」を具現化するための指針です。患者さまが体の異変に気づいてから病院で治療を受けて、増悪や再発を抑制する一連の流れを含めて、「情報」を活用し「トータルケア」を達成するという観点から、啓発-「伝える」、予防-「防ぐ」、診断-「診る」、治療-「治す」、支援-「見守る」というキーワードが選定されました。

この疾患戦略VISIONにおいては、「防ぐ」ことも重要ですが、我々の強みを活かすという意味では「治す」に軸足を

置くことが重要であることは言うまでもありません。その上で、その効果を最大にするためにも、啓発から支援まで、2021年7月に新設されたDX推進本部も含めたシオノギのバリューチェーン全体で、真に必要とされる革新的な製品・サービスの開発および提供を促進し、ヘルスケアのプラットフォームを構築したいと考えます。

### ■ ヘルスケア戦略本部の役割

シオノギがHaaS企業へと成長するためには、ヘルスケア戦略本部がステークホルダーから求められる価値創出を実現する戦略をさらに深化・拡大していく必要があります。その役割を強化し、研究から市販後に至るまで一貫した戦略を立案する部署として、ニュープロダクトプランニング部を再編しました。また、現在開発中のコロナウイルスワクチンを含めたワクチン事業を統括する組織としてワクチン事業部も新設しました。

新たに策定した疾患戦略VISIONをもとに、バリューチェーン全体やすべてのステークホルダーの皆さまとともに、ヘルスケアの明るい未来を創り出していけるよう活動を進めていきます。

### ■ 社会とともに歩む、“疾患戦略VISION”





## ■ STS2030とデジタルトランスフォーメーション (DX) “Transformation or Die”

STS2030において私たちは、医薬品の特許に依存しないビジネスへの転換、そして創薬型製薬企業からHaaS創造企業へのTransformationという大きな変革を成し遂げることを成長戦略として掲げました。コロナ禍によって急速に変わる世の中と比較して、それ以上のスピードでTransformationを進め、社会に新たな価値を提供していかなければ、HaaS企業としてシオノギが社会で生き残ることはできません。

また、社会のニーズに応えられる新たなサービスを創造するためには、これまでの創薬型製薬企業として培った強みと、多様なパートナーの強みを掛け合わせることで、より多くの方の生きづらさを解決し、社会の幸福度を上げるようなサービスを生み出さなければなりません。IT/デジタル技術はこのような新たなヘルスケアサービスの創製に必須であり、HaaS企業として信頼される協創の核となるために避けては通れない自らのDX変革を成し遂げ、STS2030の達成を確実なものにしていく必要があります。

## ■ DX推進本部の設立

DXというアプローチを活用してSTS2030を達成するために、まずはITやセキュリティの基盤をより強固に、効率的なものにしていきます。IT&デジタルソリューション部はシオノギグループ全体のIT司令塔として、IT戦略を立案し、安心・安全かつ安定したIT/セキュリティ基盤構築をグローバルにリードします。また、様々なバリューチェーンに導入されるシステムにおいても、全社視点で導入プロジェクトに関与することで全体最適なデジタルソリューションの提供に取り組めます。

さらに、DXを推進する上で社内外の情報やデータをどのように収集し、保存・管理するか、また、そのデータをどう活用して新しい価値を生み出すかというデータ活用基盤は、会社にとってますます重要な経営資源になります。データサイエンス部は、バリューチェーン共通で活用できるデータ管理体制を構築し、バリューチェーンの抱えるビジネス課題を引き出し、高度解析技術やシミュレーション技術等を駆使することで、多様なデータを生産性の向上や新たな価値の創出に役立て、サポートします。

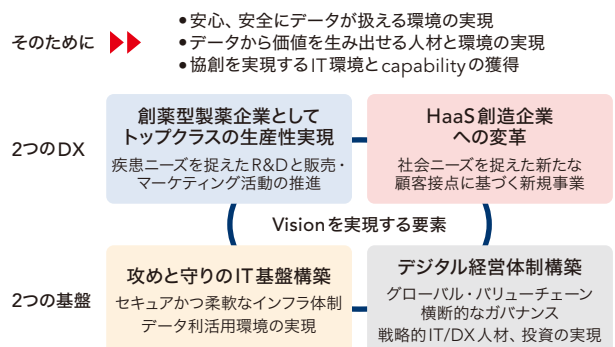
そして最終的には、新たな価値を社会に提供することで、シオノギの成長に直接貢献できなければなりません。デジタルインテリジェンス部は、社内外のパートナーとともにデジタル変革企画を推進し、ステークホルダーを最優先に考えたソリューションの創出とビジネスへの展開を促進します。

データ活用基盤構築、全社生産性の向上、新たなヘルスケアソリューションの創出を、社内外のパートナーとの密な連携のもと強力に推進し、DX推進本部の3つの組織が三位一体となってSTS2030達成に必要なTransformationを具現化します。

## ■ シオノギIT/DX Vision '24

STS2030：ヘルスケアサービスとしての価値提供  
(Healthcare as a Service：HaaS)

2024に目指す姿：HaaS創造企業として信頼される協創の核へ



# 中期経営計画

## 過去の中期経営計画の振り返り

(億円)

2,000

1,500

1,000

500

0  
(年度)

■ 営業利益 (左軸)  
— 営業利益率 (右軸)

**第1次中期経営計画 (2000年度～2004年度)**  
医療用医薬品事業への集中  
～基盤整備～

(単位: 億円)

(年度)	1999実績	2004目標	2004実績
売上高	4,003	—	1,994
当期利益	129	200	189
研究開発費	270	—	294
ROE	5.2%	6%	6.4%

**第2次中期経営計画 (2005年度～2009年度)**  
研究開発の充実とグローバル体制の整備  
～飛躍への胎動～

(単位: 億円)

(年度)	2004実績	2009目標*	2009実績
売上高	1,994	2,700	2,785
営業利益	287	800	524
当期利益	189	480	386
研究開発費	294	500	518
ROE	6.4%	14%	11.9%

※ 2007年度見直し後の数値を記載。ROEのみ策定時数値

### 成果

#### 基盤整備

・卸、植物薬品、臨床検査、動物用医薬品、工業薬品、カプセル各事業を譲渡・売却

#### 研究開発

・海外JV 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

#### 国内営業

・がん疼痛治療薬「オキシコンチン」発売

#### 海外事業

・Shionogi USA, Inc. (現Shionogi Inc.) 設立



### 成果

#### 研究開発

・新規開発候補品17品目を創出し、9品目を臨床試験に移行

・Phase2以降に7品目を移行  
(数値目標5品目を上回る成果)

・強みを持つ感染症に加え、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まで成長

・GSK社との共同開発により、抗HIV薬が好成績を獲得

・Purdue社との共同研究を推進し、疼痛領域で開発候補品を創出

・北海道大学構内に創薬イノベーションセンターを設立

・シーズ探索に関するアカデミアとの連携システム (FINDS、FLASH) を確立

#### 国内営業

・「クレステール」の国内売上高230億円の主力製品に成長

・国内で11品目の上市を達成

#### 海外事業

・Sciele社買収による米国販売網の獲得

・米国、欧州、アジアにおける抗菌薬輸出の拡大

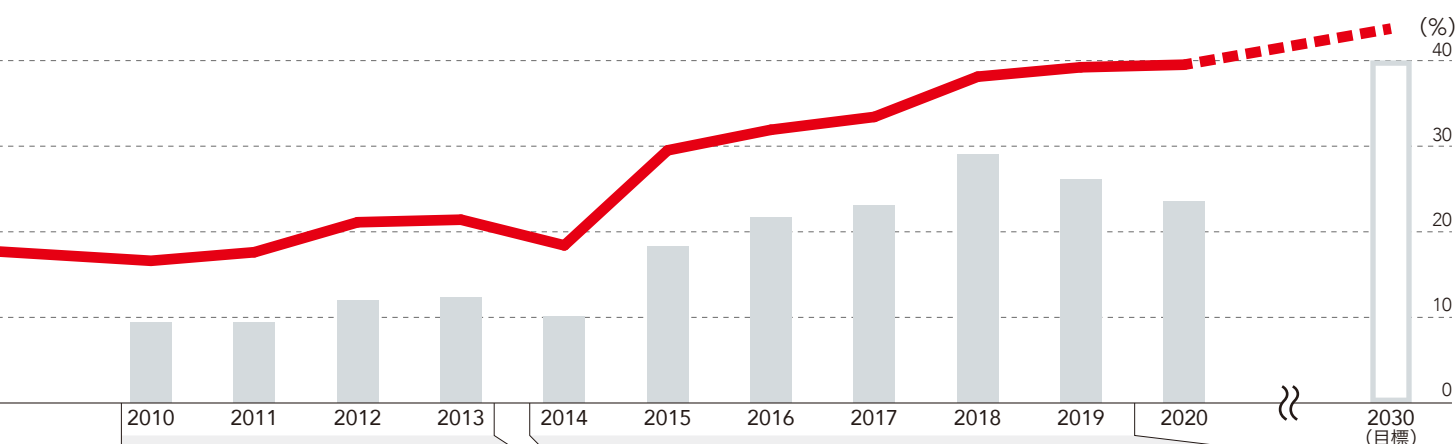
・人材の増強によるShionogi USAの機能強化

Shionogi  
Transformation  
Strategy  
2030

## 2030年Vision ▶ 新たなプラットフォームでヘルスケアの未来を創り出す

### 2030年のシオノギの姿

- ・革新的なヘルスケア製品・サービスを継続的に創出し、グローバルにビジネスを展開している
- ・社会課題解決に挑戦し続け、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



### 第3次中期経営計画 (2010年度～2013年度)

グローバルへの成長へ  
～SONG for the Real Growth～

(単位: 億円)

(年度)	2009実績	2014目標	2013実績*
売上高	2,785	3,750	2,897
営業利益	524	1,100	619
営業利益率	18.8%	29.3%	21.4%
研究開発費	518	650	536

※ 第3次中計は前倒しで終了

### 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～

(単位: 億円)

(年度)	2013実績	2016目標	2016実績
売上高	2,897	3,200	3,389
経常利益	622	750	1,230
研究開発費	536	630	599
ROE	9.4%	11%	16.3%

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～

(単位: 億円)

(年度)	2016実績	2020目標*	2019実績**
新製品売上	439	2,000	629
経常利益	1,230	1,500	1,518
ROIC	13.3%	13.5%以上	13.8%
CCC	6.7ヵ月	7.0ヵ月以下	7.7ヵ月
自社創業比率	68.2%	50%以上	67%
ROE	16.3%	15%以上	18.0%
DOE	4.5%	4%以上	4.7%

※1 CCCのみ2019年度に見直しを実施

※2 第4次中計は前倒しで終了

#### 成果

##### 研究開発

- ・「デビケイ」、「オスフィーナ」の上市
- ・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

##### 国内営業

- ・戦略8品目の成長・売上比率の拡大 (2009年度29%→2013年度55%)
- ・「クレストール」、「サインバルタ」でトップシェアを獲得
- ・生産性 (MR1人当たりの売上高) の向上 (2009年度1.1億円→2013年度1.3億円)

##### 海外事業

- ・米国事業の新薬モデルへの転換と安定化
- ・欧州、中国への展開
- ・グローバルガバナンス強化

##### 収益構造

- ・HIV インテグラーゼ阻害薬の契約枠組み変更
- ・「クレストール」ロイヤリティーの契約変更
- ・コストコントロール力の強化

#### 成果

##### 研究開発

- ・ナルデメジン (日米)、グアンファシン塩酸塩 (日) の申請
- ・「アシテア」、「ムルプレタ」、「Senshio」の上市

##### 国内営業

- ・「クレストール」国内売上が1,000億円突破

##### アライアンス

- ・「サインバルタ」の契約枠組み変更
- ・抗インフルエンザウイルス薬 (S-033188) の Roche 社との提携

##### ビジネスオペレーション強化

- ・ロイヤリティーを除く営業利益の黒字化
- ・キャッシュ創出力の強化 (原価率: 26.9%→24.1%、棚卸資産回転月数: 7.4ヵ月→6.8ヵ月)

##### 構造改革

- ・ (米国糖鎖解析事業の売却、OTCビジネスの子会社化、長期収載品24製品の戦略的一括承継等)

#### 成果

##### 自社創製品の継続的創出

- ・「ゾフルーザ」、「ムルプレタ」、「スインプロイク」、cefiderocol, cabotegravir

##### ビジネスオペレーションの強化

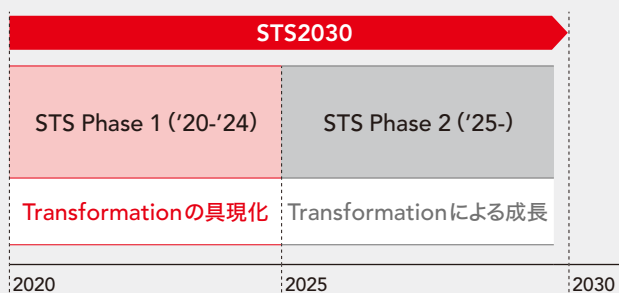
- ・コストマネジメント力向上
- ・自社創製品は全てグローバル開発、海外上市

##### 主要KPIの達成

- ・経常利益、効率性KPI、株主還元KPI



## 2030年Visionを達成するための戦略



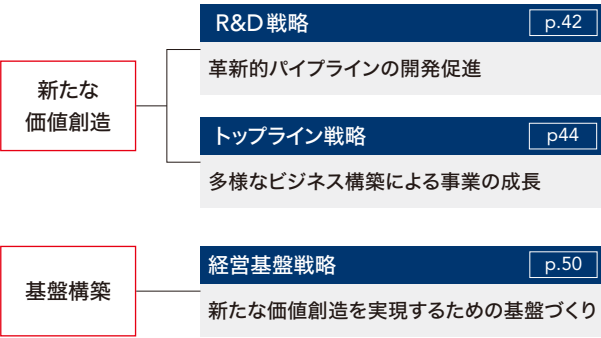
シオノギは2020年6月に、2030年に成し遂げたいことをVisionに掲げ、Vision達成のための戦略としてSTS2030を策定しました。STS2030では、従来の医療用医薬品にとどまらない革新的なヘルスケア製品、サービスを継続的に社会に提供することで、社会課題解決を通じた顧客・社会への貢献とシオノギの持続的成長を両立し、HaaS企業としてさらなる企業価値向上を目指します。STS2030はHIV製品がパテントクリフを迎える2028年、その先の2030年を見据えた戦略ですが、2024年度までをPhase1、2025年度以降をPhase2と位置付け、2段階で、Visionに掲げた新たなプラットフォームでの価値提供を実現します。

STS Phase1の位置付けと目標

HIV製品のパテントクリフを乗り越え、持続的な成長を実現するためには、医薬品のロイヤリティーが収益を支える現在の創薬型製薬企業のスタイルからHaaS企業へと大きな変革を遂げる必要があります。STS Phase1では、日米中における医薬品の自社販売の拡大と、パテントに頼らない新しいビジネスモデルの構築を強化ポイントとして取り組みながら、次の収益の柱となるパイプライン群の開発にも引き続き注力していきます。創薬型製薬企業としての強みを研ぎ澄ませつつ、HaaS企業へのTransformationを具現化し、持続的かつ安定的な収益基盤を確立します。

STS Phase1における3つの戦略

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つの戦略を策定しました。次期成長ドライバーの研究開発、国内・海外事業の強化、新たな価値創造のための基盤構築に集中的に取り組み、ビジネス変革を強力に推進します。



財務方針

STS Phase1の財務方針として、海外ビジネスや新規ビジネス立ち上げ等の新たな成長ドライバーの獲得に向け、最終年度である2024年度までに5,000億円の事業投資を行うことを打ち出し投資案件の調査・分析を進めています。また、既存ビジネスの収益性向上のための投資も重要です。研究開発費については過去5年間と比較し20%以上増加していくとともに、疾患戦略に基づく国内製品ポートフォリオ強化

のための投資、HaaS企業として成長を実現するためのデジタル基盤構築やIT投資も基準を明確にして積極的に実行していきます。将来Visionの実現に大きく影響する案件においては、成長性やリスクの異なる国や事業ごとにハードルレート(5~11%)を設け財務面で意思決定を強化しています。これらの事業投資や企業活動の結果として、2024年度には売上収益を5,000億円に、特に海外における自社販売体制の強化により海外売上収益比率を50%以上に増大させ、シオノギのサステイナブルな成長を実現します。その成長に応じて安定的に配当金額を向上させ、株主の皆さまにもシオノギの成長を実感いただける株主還元施策を推進します。そのために配当だけでなく、自己株式の取得・消却、政策保有株の削減も含めた機動的な資本政策を実施し、株主還元施策の達成指標である基本的1株当たり当期利益(EPS)、親会社所有者帰属持分配当率(DOE)、親会社所有者帰属持分当期利益率(ROE)の向上を目指します。



財務KPI (2024年度、IFRS)

成長性指標	売上収益	5,000億円
	コア営業利益	1,500億円
	コア営業利益率	30%以上
	海外売上収益比率(ロイヤリティー除く)	50%以上
	自社創薬比率	60%以上
株主還元指標	EPS	480円以上
	DOE	4%以上
	ROE	15%以上

## 2020年度のSTS Phase1の進捗

2020年度はCOVID-19のパンデミックにより、シオノギを取り巻く事業環境は大きく、急速に変化しました。受診行動の変化により医療用医薬品市場が減少したことに加え、感染対策の励行によりインフルエンザをはじめとした感染流行が大きく減少し、感染症ビジネスの持続可能性リスクが顕在化した一方で、将来起こり得る新たな感染症に対して平時から備えることの重要性が社会に強く認識された1年でもありました。シオノギは感染症のリーディングカンパニーとして、予防から診断、治療まで様々なソリューションを社会に提供するために経営資源を集中的に投入するとともに、次の感染症を見据えた取り組みをコロナ終息後も絶やさないよう、サステナブルな感染症のビジネスモデルの構築に向け政府・行政との協議を行っています。また、コロナ禍で各国が大規模な財政出動を行い、世界的に株式市場が高騰したことで投資対象の価格が変動したこともあり、財務方針に掲げた次期成長ドライバー獲得のための大規模な事業投資は実行に至りませんでした。STS2030初年度は厳しい1年でしたが、2030年Visionを実現することの社会的意義を胸に刻み、変化を恐れずヘルスケアプラットフォームへの変革を成し遂げ、サステナブルな社会の実現に貢献していきます。

### 強化ポイントの進捗について

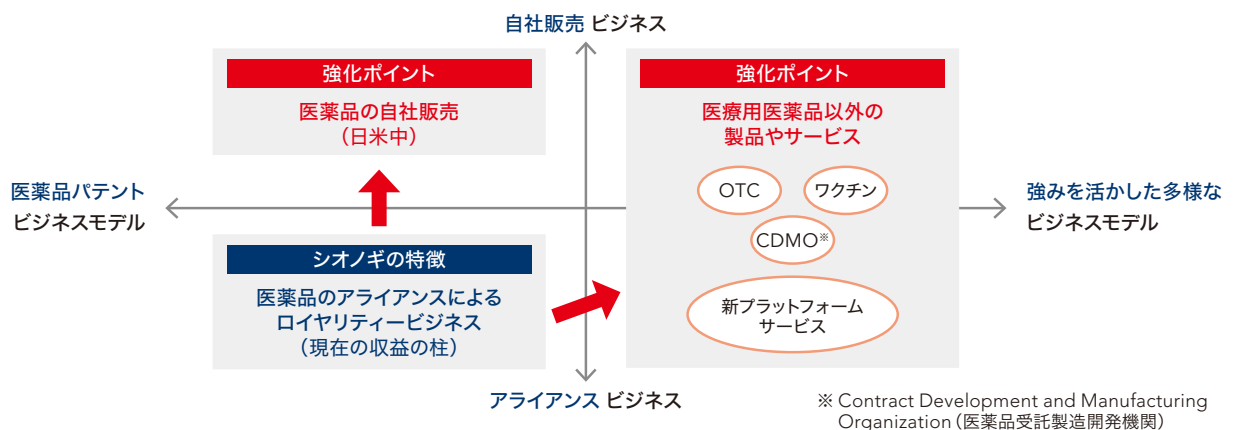
COVID-19の早期終息に向け、治療薬開発に加えワクチン開発、診断キットの提供、重症化予測マーカーの適応追加、下水中の新型コロナウイルス検査体制構築など、検知、

予防から診断、治療、重症化抑制に至るまでトータルケアの観点で幅広く取り組みを展開しています。社会情勢を考慮すると、引き続き、感染症領域を中心に社会に価値を提供する取り組みに注力していきますが、医療用医薬品以外の製品やサービスを社会に提供する取り組みも進捗させ、グループ全体でビジネス拡大への布石を着実に進展させています。その1つとして、シオノギヘルスケアでは医療用医薬品「リンデロンV-軟膏/クリーム0.12%」のスイッチOTCとして2製品を発売し、皮膚外用剤の適正使用推進にも注力しています。また、シオノギファーマでは抗がん剤等の製造を手掛け、高薬理活性対応の製造技術に強みを持つナガセ医薬品が傘下に加わるとともに、連続生産技術開発における協業実現のためシオノギファーマと千代田化工建設との合併会社の設立検討を開始し、CDMO※として成長基盤の強化、さらなる進化の歩みを加速させています。

海外事業においては、平安塩野義製品の販売を中国最大のインターネット医薬健康管理プラットフォームであるGood Doctor上で開始しました。セフィデロコルの中国での上市に向けた準備も進めており、中国事業における早期のビジネス拡大を推進しています。欧米事業ではセフィデロコルの販売、適正使用促進のため、病院領域の販売体制を強化しています。また英国、スウェーデンのようなサブスクリプション型償還モデルの適応国拡大に向け、各国当局との協議を積極的に行っています。

自社販売とアライアンスのバランスを取りながら高収益率を追求し、特定製品の特許が切れても安定的な収益が見込める堅牢性のあるビジネスモデルを構築することで、2030年に向け安定かつ成長性に富んだ経営基盤を確立します。

### ■ STS2030 ―ビジネスモデルの転換による拡大―



## 経営戦略本部長メッセージ



### ■ 企業価値向上のための投資戦略

シオノギはSTS2030の財務戦略に基づき、2024年度までに5,000億円を投じて、製品ポートフォリオ、パイプライン、技術基盤を強化し、新たな成長ドライバーの獲得を目指しています。STS2030の目標を達成するためには、日本では国内市場向けの製品ポートフォリオの拡充が、欧米ではトップラインと収益性を持続的に成長させるための上市品や発売準備品の獲得が必要です。中国では平安保険グループと共同で構築しているヘルスケアプラットフォームを多面的に活用することが極めて重要です。同様に、導出やパートナーングを活用して、グローバルでシオノギ製品の価値を最大化することも、STS2030達成のための最適な手段と考えています。

私たちの強みやリソースを活用し、自らで最大化することができる製品や開発パイプラインを調査し、獲得に向けてアクションを展開しています。ライセンスの取得からM&Aまで様々な獲得方法がありますが、インフラが高度に専門化され、既存のインフラを補完するM&Aでない限りは、製品の獲得をより重視しています。マザーマーケットである日本については、医薬事業で蓄積した専門知識や既存製品とのシナジー効果が期待でき、短期的および中期的に生産性と収益性に貢献できる製品を求めています。欧米も同様に、セフィアレコルの上市の際に確立した、病院に特化した販売能力や、パイプラインから予測される将来の製品群とのシナジー効果によって、迅速に事業貢献できる製品を求めています。中国では、中国最大のオンライン診療プラットフォームを有する平安保険グループのDXに関する専門知識と、創薬型製薬企業として培ったシオノギの強みを活かした合併会社である平安塩野義で、革新的医薬品からサプリメントまで幅広い製品を扱うことができるプラットフォームを構築し、そこでHaaS

創造において技術革新を起こし、新製品・サービスを患者さまにお届けしたいと考えています。これらの取り組みを加速させるために、平安保険グループと共同で中国および合併会社の領域内で、新たな投資の機会を探していきます。

研究開発については、重点疾患領域である感染症や精神・神経の領域を中心に、自社の創薬における強みやモダリティの幅を広げる新規技術やパイプラインを獲得したいと考えています。今後は、新たなヘルスケアプラットフォームを確立するため、分野や業界を超えて専門性を集結した柔軟なアライアンスネットワークを構築していきたいと考えています。

投資は数年単位の経済効果があるため、中長期的な視点で評価することが重要です。2020年、シオノギは、意思決定と投資評価の方法を見直しました。投資対象が科学的、商業的かつ法的にデューデリジェンスで十分に検討され、STS2030や地域、疾患戦略に沿っているかを確認します。リスクバランスは非常に重要であり、ビジネスリスクが大きく、将来の収益に大きな影響を与える可能性のある投資案件については、その事業性評価の際に、地域や市場の特性だけでなく、様々なシナリオを考慮に入れる必要があります。可能な限り、「1回限り」の機会ではなく、中長期的に継続して戦略的・技術的な利益をもたらし、さらに新たな機会を生み出す可能性のある投資対象を探しています。

私たちの求めるものと同様の製品、パイプライン、新規技術が必要とする競争の中で、競合他社がいかに十分な資金を調達できているかという現実を痛感しています。しかしながら、私たちは合理的に事業価値を評価し、適切にリソースを使用することを忘れてはいけません。そのため、専門性、能力、コンプライアンス、パートナーのニーズを満たす対応力、取引後のアライアンスマネジメント等のあらゆる面で世界レベルの能力を発揮し、シオノギが最も魅力的なパートナーであることを示す必要があると考えています。

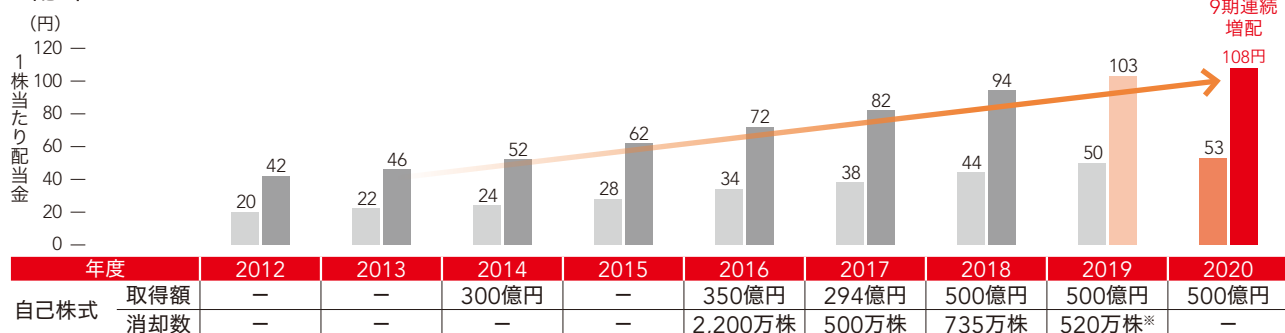
## ■ 資本コストの観点を取り入れた高資本効率経営

シオノギは、資本コストの概念を経営にも取り入れ、資本効率向上を意識した経営を行っています。STS2030の外部公表KPIとはしていませんが、「営業利益率や投下資本回転率をいかに効率化するか」という投下資本利益率(ROIC)の考え方に基づく目標の全体把握(ROICツリー)を行い、さらに、期待するリターンを確実にするために、明確に定義されたKGIと具体的なKPIを関連付けた「KGIツリー」を作成することで、価値創造に至るまでに必要な活動を明確にしています。KPI設定した活動の進捗をモニタリングし、期待する機能が果たされていない場合には、ただちに必要の軌道修正を行い、新たな機会を捉えることができるようにしています。「KGIツリー」が適切なモニタリングとSTS2030達成のための柔軟な対応を取るための基盤となり、前中期経営計画のROIC経営をより一層進化させていきます。

## ■ 株主還元施策

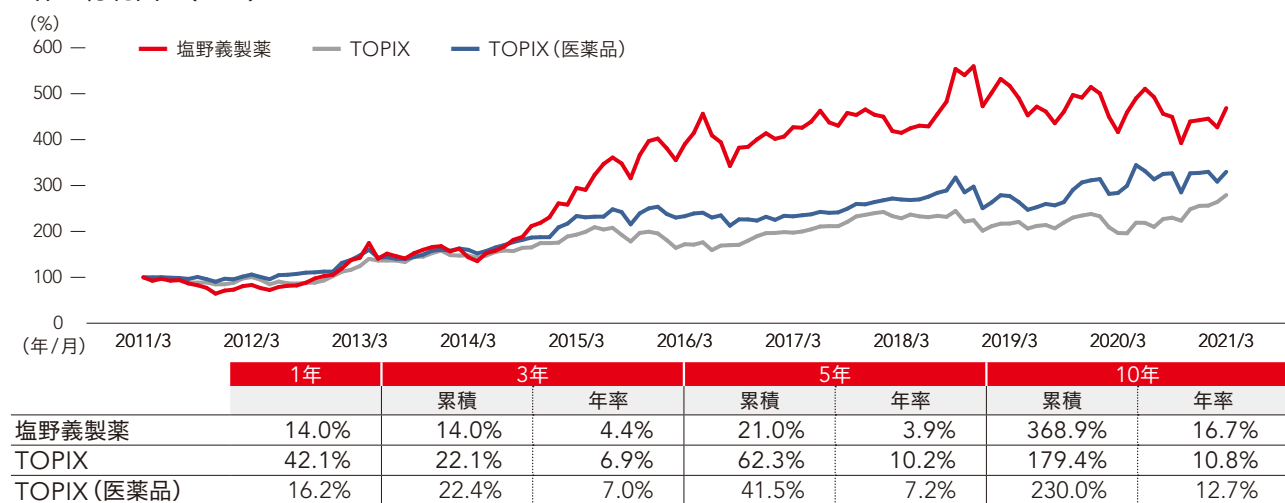
シオノギでは、成長投資と株主還元のバランスを取りながら企業価値の最大化を図り、中長期的な利益成長を株主の皆さまにも実感していただけるよう、株主還元施策を推進しています。STS Phase1では、DOE4%以上を指標に、企業価値の成長に応じて配当を安定的に高めていくことを目指しています。2020年度実績として、第2四半期末で53.00円、期末で55.00円を1株当たりの配当金とし、年間で1株当たり5.00円増配(9期連続増配)を実現しました。また、2020年度も株主還元の強化、資本効率の向上ならびに機動的な資本政策の遂行を図るため、自己株式の取得(8,777,500株、取得総額500億円)を実施しました。STS2030の株主還元指標ではありませんが、株主還元施策の成果は、株主総利回り(TSR)にも反映されており、2014年以降はTOPIX平均を上回る水準を維持しています。

### ■ 配当



※ 2020年3月30日決議、4月6日消却

### ■ 株主総利回り(TSR)



(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データ等により当社作成)

3 グラフの値は、2011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2021年3月末まで)

4 リターンの数値は投資収益率を測定する際に一般的に使用される初期投資額の増減率で表記

## R&D 戦略

### 積み重ねたものづくりの力と柔軟かつ大胆に優先度を入れ替える体制によりヘルスケアの未来を切り開く

患者さまや社会の困りごと(ニーズ)に向き合い、その解決に最適な解を見出すことで、イノベーションによって生み出された成果を1日でも早くお届けすることに妥協なくこだわりを持って取り組んでいます。COVID-19の世界的な拡大を変革の機会と捉え、研究開発における様々なTransformationを実行しています。

#### COVID-19創薬におけるものづくりと効率性の追求

COVID-19の蔓延による社会の変化は、創薬の研究開発においても大きな変革をもたらしました。自分たちが考えていた創薬の進め方やスピードの限界が、既存概念にとらわれた思い込みであった事実を突きつけられ、シオノギの研究開発の常識は根底から覆されました。感染症のシオノギとして、本パンデミックの終息に貢献するために、社内で「新型コロナ緊急対応宣言」を発出し、約7割の研究員がCOVID-19

ワクチンおよび低分子治療薬を中心としたCOVID-19創薬に集中する大胆なリソースシフトを行うとともに、設備の改築、緊急調達など、ありとあらゆる手を尽くしました。その結果、低分子治療薬の研究開発では、1stロット合成からわずか142日というグローバルのメガファーマと同等以上のスピードで臨床試験を開始するなど、劇的な変化が生まれています。

#### 研究所におけるTransformation

STS2030で研究部門が果たす役割は、「ものづくり」の力を磨き、社会課題に対するソリューションを創り出すことです。シオノギは高い創薬力が強みであり、この10年間でグローバルに6品目の新薬を上市してきました。一方でそれらの中には、価値最大化に至っていない製品もあり、創薬における社会・顧客のニーズの把握・理解に課題を残しています。社会や顧客に真に魅力のあるソリューションを提供していくためには、研究員が多様化・高度化するニーズを的確に掴み、解決策を実現するためのサイエンス力をさらに磨く必要があります。そのために、医療現場に研究員を派遣し、医師や患者さまとの対話を通じて「困りごと」を実感するための施策や、研究員に他本部やグループ会社での業務経験を積ませ、視野

拡大につなげる施策を推進しています。また、研究員が自ら情報を収集・発信し、仲間を集めて成果を生み出す活気に満ちた研究所とするために、一定の自由裁量を与えボトムアップでやりたい研究を進める自律型研究制度を導入し、サイエンス力強化と主体性の発揮を促しています。さらには、探索段階の研究から開発やマーケティングの視点を取り入れ、早くから市場を意識することで、異次元のスピードで社会・顧客の困りごとに対応するソリューションを提供できる研究所を目指すことを目的に販売部門や開発部門出身の人材を招き入れるなど、研究部門のマネジメント改革も断行しています。これらの多角的な取り組みを通じて、サイエンスで顧客の幸せを創造することができる自律型研究者集団へと変革していきます。

#### 社員の声



#### COVID-19治療薬 創薬の総力戦

創薬化学研究所  
創薬化学1グループ ディレクター  
立花 裕樹

従来の創薬の常識は、「薬になる確率は数万分の一、テーマ立ち上げから開発候補品まででも5年にかかる」でした。COVID-19治療薬創製においては、私たちが蓄積してきた研究ノウハウとリソースを総動員。休日も返上して最速で取り組み、立ち上げから約9ヵ月で開発候補品を創出、13ヵ月での臨床入りを実現することができました。感染症のシオノギとして、世界に必ず薬を届ける。我々の存在意義をかけた戦いとも言える、まさに総力戦でしたが、その裏には「世界を救う」という一人ひとりの強い志と、これを可能にした、これまでの努力の積み重ねがありました。

## 開発における Transformation

医薬開発本部は、「スピード」と「製品価値の醸成/最大化」をキーワードに、従来の手法を前提として各工程の効率化に可能な限り挑戦することに加えて、発想そのものを変え、開発プロセスをゼロベースで見直してきました。一方で、「サイエンス」は絶対に譲ってはいけないものとして、常に判断の上位に位置付けています。スピードを重視し、従来と異なる方法で試験を進めるとしても、データを厳しくかつ客観的に考察し、有効性/安全性を評価するのに十分な科学的な説得性を有していることを確認した上でGo/No Goを判断する必要があります。そのために過去事例や最

新の科学的知見を貪欲に集積、分析し、徹底的に考え抜く、そして議論を尽くした上で判断するよう行動を徹底しています。特にCOVID-19ワクチンや治療薬の開発においては、コロナ禍の状況でどのような患者さまに、如何に早くソリューションを提供するか、そのためにどのような開発計画を立てるべきかを経営層も含め日々議論を重ねています。規制当局ともこれまで以上に密接にコミュニケーションをとりながら、サイエンスに基づき、最速の開発計画の実行に向けた議論を行っています。

## パラダイム変化を起こす8つの開発パイプライン

COVID-19の影響により治験の実施が危惧された中、日・米・欧で連携し地域ごとの臨床試験の組み入れ数を柔軟に調整するなど、外部環境の変化に応じた対応を進めたことで、2020年度はほとんどのプログラムで予定通りの進捗を

達成できました。2021年度もCOVID-19ワクチン、治療薬を1日でも早く皆さまにお届けすることを最優先としつつも、引き続き、革新的な価値の提供を目指して8つの注力プロジェクトを軸に精力的に開発を進めていきます。

### ■ 革新的パイプラインの開発促進

	パイプライン	実現したい世界	適応症	期初目標	現状
感染症	S-540956	幅広い疾患で免疫療法の有効性を向上させるプラットフォーム	① 感染症 ② がん	①② 2020年度4Qの臨床入り	①② 2021年度1Qに変更
精神 / 神経	S-600918 「sivopixant」	多くの疾患にパラダイムチェンジを起こす	① 難治性慢性咳嗽 ② 睡眠時無呼吸症候群	① 2021年度1Q Phase2b 速報入手予定 ② 2021年度1Q 国内Phase2a 速報入手予定	①② 予定通り進行
	S-637880	精神・神経疾患の新たなキーマカニズムへの作用	神経障害性腰痛	2022年度1Q 国内Phase2a 速報入手予定	予定通り進行中
	S-812217 「zuranolone」	うつ病治療の既成概念を変える有効性	うつ病・うつ状態	2021年度3Q 国内Phase2速報入手予定	3ヵ月前倒しで進行中。2021年度2Qに速報入手予定
	BPN14770 「zatolmilast」	認知機能改善作用による、アルツハイマー治療の新たな選択肢	① アルツハイマー型認知症 ② 脆弱X症候群	① 2021年度2Q 国内Phase2開始予定 ② 2021年度2Q Phase3開始予定	① 3ヵ月前倒しでPhase2開始 (2021年度1Q) ② 予定通り進行中
	S-874713	新しいメカニズムにより依存症など幅広い精神疾患を改善	各種精神疾患	2020年度4Qの臨床入り	2021年度2Qに変更
新たな成長領域	S-531011	既存品目とのシナジーによりがん治療パラダイムを変える	固形がん	2021年度2Qの臨床入り予定	予定通り進行中
	S-005151 「レダセムチド」	再生医療のパラダイムを変える	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	① 申請準備中 ② 2021年度3Q 国内Phase2速報入手予定 ③ 国内Phase2を実施中 (医師主導治験) ④ 国内Phase2を実施中 (医師主導治験)	① 予定通り進行中 ②③④ 予定通り進行中

## トップライン戦略

### 地域に応じた最適な戦略でトップラインの成長を実現する

重点疾患領域の治療薬をコアに、予防から診断、予後までを含めた多様なアプローチで疾患全体をカバーし、ステークホルダーのニーズに応える価値を提供していくことで安定的な収益基盤を構築していきます。また、日・米に加え、中国市場の拡大と欧州事業の強化により、グローバルプレゼンスの向上に取り組んでいます。

#### 日本

##### ■ 国内事業Vision達成に向けた事業の推進

STS2030において国内事業Visionとして「感染症、精神・神経・疼痛疾患において、なくてはならないパートナーになる」ことを掲げました。COVID-19の流行下でMRの医療機関への訪問機会が制限され、国内医薬の情報提供活動は大きな影響を受けましたが、これを変革の機会と捉え、今後様々な外部環境の変化が起こったとしても、医師や医療関係者をはじめとした顧客の皆さまとの双方向コミュニケーションを継続できる体制構築を進めています。リアル・デジタルを融合した強<sup>しな</sup>く<sup>な</sup>い<sup>な</sup>情報提供体制を実現し、多様な顧客ニーズに常に対応していきます。

##### ■ 顧客ニーズに対応できる体制構築

COVID-19により、情報提供方法に対するニーズに変化が起きています。対面やオンラインなど面談方法に関するニーズが多様化し、いずれの方法においても質の高い情報提供を実施していくことが、これまで以上に求められています。そのため、従来からの製品・疾患教育や双方向コミュニケーションスキルの研修を強化し、MR活動に必要な不可欠なスキル向上を図りつつ、デジタルを活用した情報提供の新たな取り組みの1つとして、地域限定でe-MRを新設しました。e-MRはオンラインでより詳細かつ幅広い情報提供を行うことで、MR活動をサポートし、情報提供活動の質の向上に貢献しています。

##### ■ オンラインコンテンツ充実化

社会におけるデジタル活用が進むにつれ、MRとの面談以上にメディアやWebサイトを活用したオンデマンド型の

情報提供ニーズも増加しています。そうしたニーズに対応するため、医療従事者向けオウンドメディアを刷新しました。ここでは、従来のWebカンファレンス視聴機能に加え、幅広い製品情報や疾患理解のための動画、感染症研修用スライドや患者さま用資材など、日常診療や医療機関教育に活用できるコンテンツ・資材の充実も図っています。さらに、全国各地で開催される様々な地域講演会の一部をオウンドメディア上で開催し、医学薬学テーマに加え、地域ごとのより詳細な医療課題に関する講演も視聴可能としました。また、エムスリー社との合併会社であるストリーム・アイ社との連携をさらに深化させ、デジタルコンテンツの発信とMRのリアル・デジタルの情報提供活動を融合させた新たなアプローチにも取り組んでいます。

##### ■ 疾患戦略の実行に向けた取り組み

疾患戦略に掲げた疾患全体を俯瞰した製品・サービスの提供を実現するためには、関連学会やオピニオンリーダーの先生方とコミュニケーションを取り、新たな治療指針や診療ガイドラインの策定および改訂を通じて、シオノギの提供するソリューション（製品・サービス）の顧客理解を広く得ることが重要です。STS2030における疾患戦略の浸透・実行のため、新たに病院専門MRを新設しました。病院専門MRは大学病院を中心とした基幹病院での活動を通じた地域・全国への製品と疾患全般の情報の普及をミッションとしています。新しい体制となった医薬事業本部とヘルスケア戦略本部の密な連携のもと、医療従事者とともに患者さまのニーズに寄り添い、患者さまを中心に据えた疾患戦略を実現していきます。

### ■ 2030年Vision達成に向けたグローバルビジネスの変革状況

グローバルビジネスの拡大をSTS2030の重要な戦略に位置付けてから一年、米・欧・中3極でビジネスの変革に向けた取り組みを加速させてきました。

米・欧においては昨年掲げた「セフィデロコルを軸とした病院と専門医市場での販売力の強化」を進め、中国においては平安塩野義有限公司を設立して事業活動を開始し、2030年Vision達成に向けた第一歩を着実に踏み出すことができました。この結果をベースに2021年度はさらなる飛躍の年にしていきます。

### ■ セフィデロコルによる事業拡大

COVID-19パンデミックの終息が見えない中、感染症に対する関心はグローバルで高まり、セフィデロコルへの注目も高まりました。米国では病院市場を中心に、薬剤耐性(AMR)対策・適正使用の推進に関する情報提供を継続した結果、当初の想定を大きく上回る患者さまにセフィデロコルをお役立ていただきました。欧州でもイギリスやドイツでの上市に加え、複数の国でEarly Access Program (EAP)を通じた提供を行うことができました。また欧州2カ国でサブスクリプション型償還モデルに採択される等、国家単位でのAMR対策にセフィデロコルが貢献しています。

### ■ 中国事業の拡大に向けて

中国事業では、平安保険グループとの合併会社である平安塩野義有限公司を2020年11月に設立し、直後から平安保険グループとの協業をスタートさせました。2030年Vision達成に向けて、まさにゼロから立ち上げたと言える取り組みであり、HaaS企業への変革に向けた大きな一歩となりました。シオノギ、中国平安保険グループ両社の強みを融合した新たなビジネスモデルの1つとして、中国最大のオンラインヘルスケアプラットフォームPing An Good Doctor (PAGD)というプラットフォームを活用した既存の後発品や一般用医薬品の提供を開始し、トップラインの向上を目指しています。また、新しいプラットフォームの構築と同様に重要視しているのが、中国における新薬事業の確立です。昨年度は「セフィデロコル」、「ナルデメジン」の2製品の開発・上市に向けた準備を進め、着実にその歩みを進めることができました。今後、既存のジェネリック医薬品ビジネスの拡大、新薬開発・販売準備、プラットフォームを活用した新規ビジネス、AI創薬など多面的に取り組みを進展させ、平安保険グループと相互に連携しながらHaaSを実現し、最高の健康生活体験を提供できるよう邁進していきます。

#### 社員の声



#### リアルとデジタルの融合の取り組み

営業推進室営業部  
推進グループマネジャー  
山崎 哲弘

リアル・デジタル双方の活動や体制構築を推進する上で、そのどちらかに依存した体制にならないように意識をして、関係各本部や組織と連携を重ねてきました。大切なことは、いかなる環境においても患者さまや医療従事者の皆さまのニーズに合わせて良質な情報をお届けし、シオノギの薬を信頼してお使いいただくことで社会・医療に貢献することです。今後もその体制構築と活動推進に取り組んでいきたいと思っています。



#### リアルワールドデータを駆使し新薬・サービス創出を目指す

平安塩野義有限公司  
副総経理・プラットフォーム  
ビジネス部長  
坪田 裕之

平安塩野義ではPAGDを通して中国の皆さまに最も良いヘルスケアソリューションを提供するとともに平安保険グループの持つリアルワールドデータを駆使することで、新しい薬やサービスを創出することを目指しています。すでに3製品がPAGDで販売され、さらに4製品が販売準備中です。また同意に基づいて顧客にウェアラブルデバイスとスマートフォンアプリを提供し、集積するヘルスケアデータを活用することで、疾患の早期発見・治療や、最適な医療サービスの提供を目指す取り組みも開始しています。これからも、よりスピーディーかつ大胆に、新薬・サービスの創出に取り組んでいきたいと考えています。

## 対談 協創の取り組み



塩野義製薬は2030年Visionを達成し、持続的な成長を実現するため、2020年7月に中国平安グループと合併会社設立に関する契約を締結しました。膨大なヘルスケアデータとサイエンスを融合し、1+1が3以上となるような価値創造の実現を目指して、中国を軸にアジア展開を加速していきます。



### 平安塩野義

平安塩野義有限公司  
董事長兼CEO

吉田 達守

### 平安健康医療科技

平安健康医療科技有限公司  
上席副社長

張 江

平安塩野義は、中国最大のユーザーカバー率を誇るヘルスケアプラットフォーム「平安好医生」で製品の提供を開始しました。今後の展開も見据えて、平安健康医療科技の張上席副社長と平安塩野義の吉田董事長兼CEOが意見を交わしました。

#### ■ 多様な顧客ニーズに応える「平安好医生」

**吉田** 平安塩野義設立当初より計画していた、平安健康医療科技のオンラインプラットフォーム「平安好医生 (Ping An Good Doctor: PAGD)」を通じた当社製品の提供を早期に実現でき、この協業を良い形でスタートすることができました。

**張** 両社を取り持ってくれた平安塩野義董事の黄凱頻氏の尽力によるところが大きいと考えています。我々としても平安塩野義との提携に感謝するとともに、今後の発展に大いに期待しています。

**吉田** PAGDが目指しているところは、物販をルーツとする他社のオンライン診療プラットフォームサービスとは一線を画している点だと認識しています。

**張** その通りです。PAGDは2021年6月30日時点で4億人のユーザーが登録しているモバイル医療アプリケーションです。社内に約2,000人の医療チームを擁し、社外には3万8,000人を超す医療専門家の協力者がいます。独自のAIベースの医療システムを活用し、365日24時間体制でのオンライン診断や処方箋の発行にとどまらず、オフラインでの医療機関との連携、照会、医薬品配送等の幅広いサービスを提供することで多様な顧客ニーズに応える、中国最大のヘルスケアプラットフォームです。

**吉田** PAGDは、中国ならではの課題解決にも大きく貢献しています。

**張** そうですね、身近な例だと慢性的な医師不足や、それにより病院で長時間待たされるというような課題を劇的に改善しました。また、医療提供体制が整っていない内陸部においても、PAGDをご利用いただくことで都市部と変わらないヘルスケアサービスを提供できるよう、積極的に取り組んでいます。

**吉田** 素晴らしいですね。PAGDは保有する登録ユーザーの健康診断、処方薬、検査値などの情報を一気通貫のデータとして許諾を得て保有していますので、今後それらを活用することで、健康状態の維持向上に向けた提案や疾患の予防・早期発見、より効果的な治療ソリューションの創出など新たな価値の協創が可能となり、ますますヘルスケアプラットフォームとしての価値を高めていくことができると考えています。

**張** その通りです。

## ■「亜健康」状態の改善に向けてさらなる提携を期待

**吉田** 中国は、世界で最も規模が大きく、変化が早い国です。その一方で、高齢化をはじめとする様々な社会問題が存在しており、健康管理の重要性はより一層増していきます。その中でPAGDは、従来のオンライン診療と医薬品の提供を中心とした位置付けにとどまらず、人々の日常的な健康管理に役立つソリューションを幅広く提供するトータルヘルスケアプラットフォームとして欠かせない存在に進化する可能性を秘めています。

**張** 中国では、病気と健康の中間の状態である「亜健康」状態の改善というヘルスケアニーズが高まっており、一般用医薬品（OTC医薬品）がより重要な役割を担っていくだろうと予測しています。OTC医薬品の市場規模も大きいこと

からOTC分野におけるシオノギヘルスケアとのビジネス提携も期待しています。

**吉田** まずは通信販売サイトを通じた健康食品の提供から開始しますが、中国市場のニーズに合ったシオノギヘルスケア製品の開発・販売やPAGD上でのニーズ評価に基づく平安塩野義独自の製品の開発・販売も実現していきたいと考えています。

## ■ RWD 収集・解析研究を通して持続的な成長を目指す

**張** 平安塩野義からの提案は、サイエンスに基づいている点が魅力的です。これまでもいくつかの製薬企業と協業してきましたが、平安塩野義のようにサイエンスに基づいてデータを活用し、PAGDの価値をより魅力的に進化させていく提案は初めてでとても興奮しています。特に、新たな取り組みとして開始したリアルワールドデータ（RWD）収集・解析研究は非常に興味深い取り組みです。登録ユーザーに研究参加の同意を取った上で、睡眠や活動量などの様々なRWDをウェアラブルデバイスを介して集め、匿名化した上で蓄積し、検査や治療のデータと関連付けていきます。そのデータは平安塩野義におけるAI創薬や新たなヘルスケアソリューションの創出に活用され、人々の健康への貢献という形で還元されていきます。両社の強みを活かした意義のある取り組みです。

**吉田** まさにPAGDがあったからこそ実現できた取り組みです。平安塩野義はPAGDとの提携を通じて予防から診断、治療、そして予後管理に至るソリューションを創造することで、ヘルスケア領域におけるプラットフォームビジネスの一翼を担っていきたいと考えています。このビジネスモデルを推進することで、トータルヘルスケア企業としての持続的な成長を目指します。

**張** 平安塩野義と平安健康医療科技との提携はPAGDをはじめとした平安グループの様々な技術を活用することで可能性がますます広がります。今後も中長期的に新しい価値を創造できるような取り組みを期待しています。

**吉田** ぜひとも一緒に人々の健康に対するニーズに応えるトータルヘルスケアサービスの提供を実現しましょう！



平安塩野義

平安塩野義有限公司  
董事長兼CEO

吉田 達守

平安グループ

平安グループ ヘルスケア 首席科学者  
平安科技 副總經理

謝 国彤

平安塩野義は、幅広いAI技術を持つ平安科技(平安テック)と創薬のための共同研究契約を結びました。シオノギグループが目指す「社会生産性向上」「健康寿命の延伸」という社会課題の解決に、両社がどのように取り組むか、平安テックの謝氏と平安塩野義の吉田董事長兼CEOが意見を交わしました。

## ■ 平安テックのAI技術を活用して創薬活動を推進

**吉田** 私たちは多くの狙いを持って平安塩野義を設立したわけですが、その中でも世界屈指の平安テックのAI技術を応用して創薬を含むトータルヘルスケアソリューションを創出することに非常に大きな期待を寄せています。

**謝** 平安テックは自然言語処理・画像解析など様々な領域でのAI技術開発を行っており、Fin tech領域・ヘルスケア領域で広く実用化に成功しています。このような強力な技術サポートを受けて、平安スマートヘルスケアは施設、医師、病気、医薬品の管理を通して政府をサポートし、中国のヘルスケアシステムの効率的な運用を推進するために、規制当局とヘルスケアエコシステムにエンド・ツー・エンドのソリューションを提供しています。私たちは幅広い分野でAI技術の強みを培ってきましたので、平安塩野義との協業によるヘルスケアソリューション創出への応用にも強い自信を持っています。

**吉田** そうした平安テックのAI技術に魅力を感じ、創薬のための共同研究契約を平安塩野義設立後すぐに締結しました。そして特定の疾患の研究を開始し、たった3ヵ月で50万化合物以上の中から有望化合物を見出すに至っています。このスピード感には驚いています。

**謝** 我々の創薬のためのAIは、マサチューセッツ工科大学(MIT)が主催する抗菌薬効予測のコンペでも、世界トップのMITやスタンフォード大学の研究チームよりも高い精度を示しました。しかし、そのAI技術を実際の創薬に応用する経験とノウハウが我々にはありませんでしたので、平安塩野義との共同研究の中で我々の技術を投入してさらに高めていく機会を持てたことは我々にとっても非常に幸運なことです。また、共同研究を開始した当初より我々のAI技術が力を発揮していることをうれしく思っています。

**吉田** 一般的に、研究アイデアが出てから有望化合物を見出すまでには順調にいても2～3年はかかります。今回の3ヵ月というのは本当に驚くべきスピードです。

**謝** 良いスタートを切ることができて良かったです。3カ月というスピードの背景には、シオノギの70%を超える自社創業比率を支える創業のノウハウも欠かせません。AI技術は実際に活用する人間と一緒に作り上げていかなければ実効性のある技術にはなりません。平安テックのAI技術と平安スマートヘルスケアのエンド・ツー・エンドのソリューションを駆使し、創業ノウハウを持つ平安塩野義とともに創業活動を推進することで、私たちの技術はより実用性の高いものへと進化し、素晴らしい候補化合物やサービスの創出につながるものと確信しています。

## ■ 双方の強みを融合し、人々の健康に貢献

**吉田** シオノギグループが取り組む社会課題に「社会生産性向上」「健康寿命の延伸」があります。この社会課題の解決には人々の生活の質を大きく低下させる「精神・神経疾患」に対するソリューションの提供が不可欠です。平安テックのデータ処理能力やAI技術、平安スマートヘルスケアの

エンド・ツー・エンドのソリューションは精神・神経疾患の創業に欠かせないものと考えていますので、両社の強みを最大化し、精神・神経疾患領域で画期的なソリューションを創出したいと考えています。

**謝** 精神・神経疾患で苦しむ方は中国内にも非常に多いので、ぜひそういった社会課題を解決するソリューションと一緒に生み出したいですね。

**吉田** 製薬会社とAIそれぞれの研究者は、バックグラウンドがかなり異なるため相互理解や信頼関係構築の部分が何よりも重要だと思っていましたが、頻繁に顔を合わせてディスカッションをすることで、非常に良い関係が築けています。現在進めているプロジェクトではまだ投入できていない技術もあると伺っています。今後も双方の際立つ強みを融合し、相乗効果を発揮させることで、多面的なアプローチで創業のボトルネックを解消し、質とスピードの両面で革新的なヘルスケアソリューションの創出を通じて人々の健康に貢献していきましょう。

**謝** とてもワクワクしています。ぜひ実現しましょう。



### 平安塩野義有限公司

- 中国最大の生保／金融サービスである中国平安と塩野義製薬による合併会社
- ヘルスケア分野におけるビッグデータ・人工知能（AI）を活用した研究・開発・販売
- 新薬の中国展開により、社会課題解決を目指す



### 平安健康医療科技有限公司

- 平安グループのヘルスケアエコシステムの中で、相乗効果を発揮する企業
- PAGDは、信頼性・専門性・利便性の向上を目指し、医師と患者のコミュニケーションギャップを解消する、中国最大のオンラインヘルスケアプラットフォーム
- オンライン医療サービス、コンシューマーヘルスケア、ヘルスマール、ヘルスマネジメント、ウェルネスインタラクションなどの事業を展開



### 平安科技（深圳）有限公司

- 平安グループの保険、金融、投資、ヘルスケア、スマートシティなどの技術面をサポート
- 生体認証、人工知能、ビッグデータ、クラウドといった技術の研究開発に特化
- 世界中の多くのトップ大学とも協業



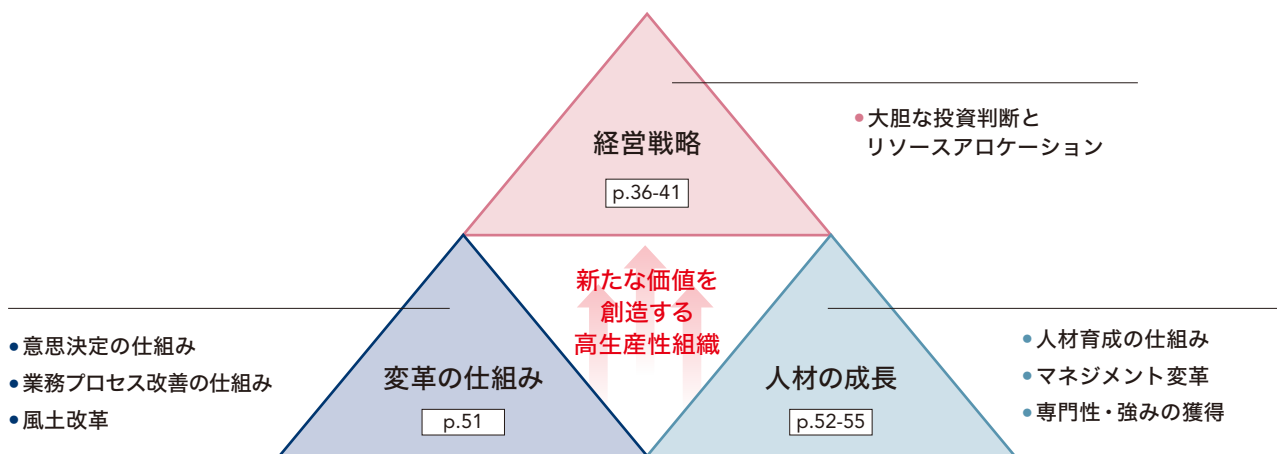
### 平安スマートヘルスケア

- 平安グループ子会社の平安スマートシティに属する平安スマートヘルスケアは、中国の医療システムの急速な発展を支援するために、保健医療当局の権限強化による組織管理の改善、医師による診断と治療の支援、伝染病と慢性疾患を管理する公衆衛生システムの支援、医薬品研究の促進という4つの中核分野に注力しています。現在、平安スマートヘルスケアのサービスは中国の90都市で提供されているほか、海外市場でも拡大しており、合計2万の医療機関と80万人の医師にサービスを提供しています。

## 経営基盤戦略

「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、価値を創造する

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、全社戦略の立案と実行を担う経営戦略本部と実効性を高める仕組みづくりを担う経営支援本部が連携し、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。



### 新たな価値創造を実現するための基盤づくり

新たな価値を創造するHaaS企業へと進化していくには、異なる強みを持つ他社・他産業から選ばれる存在になる必要があります。そのためにシオノギは創薬型製薬企業としての強みを研ぎ澄ませ、新たな価値を創造し続ける高生産性組織へと進化するための変革の歩みを加速させています。

大胆な投資判断とリソースのアロケーションを可能とし、これまでに経験したことのないスピードで新たな分野に挑戦していく組織へとTransformするため、経営戦略本部と経営支援本部が中心となって、経営基盤の構造改革を進めています。その根幹となるのは、意思決定と業務プロセスを刷新する変革の仕組み、そして人材の成長です。新たに制定した「シオノギグループ意思決定ポリシー」のもと、ビジネスリスクを適切に評価するとともに、判断の透明性と追跡可能性を高めることで、迅速かつ正確な意思決定とモニタリング・検証が可能なシステムを構築し、稼働させました。シオノギの価値創造を担う人材の育成についても、マネジャー層のレベル向上に向けた教育プログラムの導入や、自己投資支援の充実など、すべての従業員が学び続けることができる環境の整備も進めています。

#### ■ 意思決定の仕組み (Project K)

これまでに前例のない事項に対しても果敢に挑戦していくため、シオノギで行われるすべての意思決定プロセスにおいて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の確にに評価し、タイムリーに意思決定を行っていく必要があります。そこで経営戦略本部と経営支援本部の連携のもと、旧来の決裁方法を刷新し、グループ全体で「迅速かつ高度な意思決定」が実行されることを目的とした変革プロジェクト (Project K) を推進してきました。

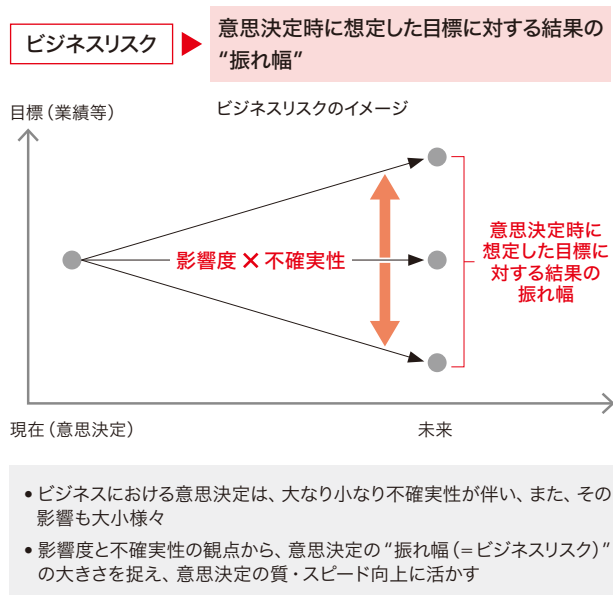
プロジェクトではまず、シオノギグループ意思決定ポリシーの制定および決裁や会議に係る諸規程の整備・改定を行い、全社に周知しました。次に、決裁に係る必要な情報や審議の過程と適時適切な報告を一元管理する全社的なシステム (シオノギ新決裁システム2020: SAMS) を稼働させました。

SAMSは一つひとつの起案案件に対してビジネスリスクの多面的な評価、案件ごとの影響度・不確実性のレベルを踏まえた決裁者の設定など、審議・決裁におけるすべての記録を正確に振り返ることができるように設計しています。SAMS

の稼働によって、決裁事項と管理会計との連携を深めるとともに、決裁過程における専門部署の判断や決裁後の進捗確認、結果報告までを含め、従来とは次元の異なる透明性(Transparency)と追跡可能性(Traceability)の確保を実現することができました。

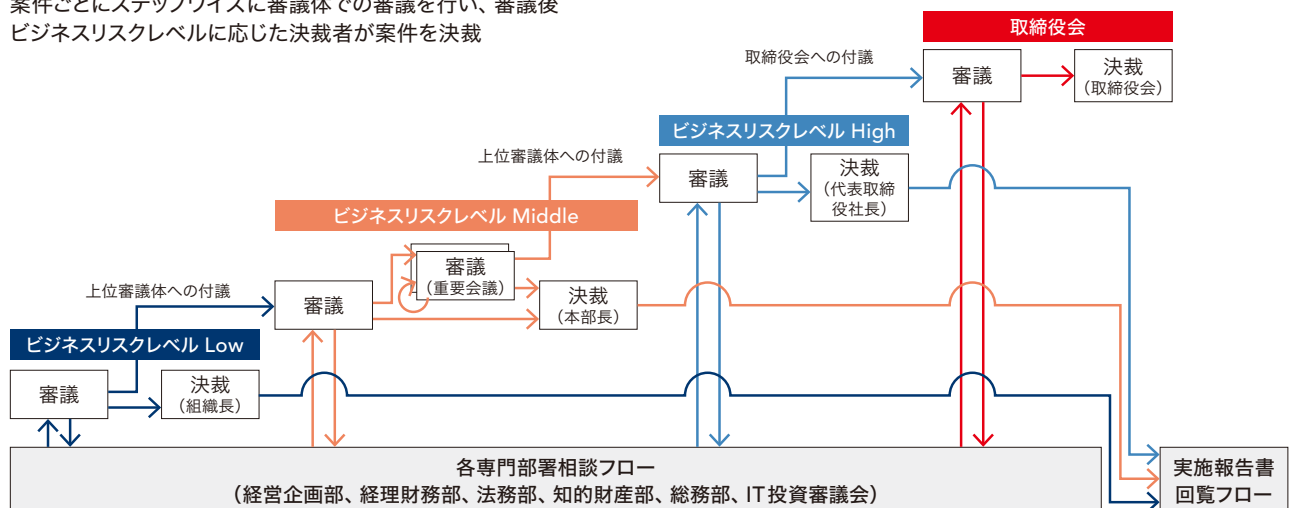
加えて、意思決定プロセスに関する社内教育を徹底し、グループ従業員一人ひとりのビジネスリスクの的確な評価、起案、意思決定のレベル向上を図ることで、変化の激しい時代の中で前例のない意思決定が求められる状況においても、果敢に挑戦を繰り返す基盤が整備されてきています。

## ■ ビジネスリスクの定義



## ■ 意思決定・決裁フロー

案件ごとにステップワイズに審議体での審議を行い、審議後ビジネスリスクレベルに応じた決裁者が案件を決裁



## ■ マネジメントの変革

シオノギのマネジャーは従業員の成長を後押しし、現場での変革を推進し、組織全体のアウトプットを最大化させる要であり、STS2030の成功はマネジャーの強化にかかっています。そのため、国内の全マネジャーを対象にマネジャー自身の成長、高度な意思決定、従業員と組織の成長へのコミットメントに重点を置いた、新たなマネジャー像を具現化するための育成プログラム「PJ-KANAME」を2020年度より開始しました。

PJ-KANAMEでは、「新中期経営計画浸透」、「決裁」、「目標管理・人事評価」、「労務管理」など、経営戦略から組織行動学、人的資源管理に至るまで多種多様なプログラムが設けられており、オンライン、集合型研修、自己学習を織り交ぜてマネジャーが日々学びを継続し、レベルの向上を図れるように設計されています。2020年度は27のプログラムを設け、マネジャーの業務時間の約10%に当たる190時間におよぶ教育を実施しました。シオノギのマネジャーとして具備すべき事項を強化することで、「経営戦略・事業戦略を踏まえた意思決定の高度化」と「競争の源泉である人材の育成・管理」を高次元で実現していきます。

Project KとPJ-KANAMEをSTS2030の経営基盤戦略におけるハード面、ソフト面の改革の旗頭と位置付け、強力に推進していくことで、シオノギが2030年に実現したい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」の実現に向けた変革の歩みを加速させていきます。

## 成長を支える人材の確保

“人が競争力の源泉”という人材育成理念のもと、“グローバルな競争に勝ち抜ける強い個人の育成と組織の構築”を目指しています。STS2030を達成するために、必要な人材を見える化し、誰もが働きがいをもって働ける環境と、一人ひとりの特性を活かした人材の育成を実現します。

現状	課題／ニーズ
<p>多彩な人材の確保</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul> <p>尖った強みを持つ人材の育成</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>すべてのマネジャーを対象とした新たな育成研修の実施</li> <li>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</li> </ul> <p>誰もが働きやすい環境・風土の醸成</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>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、在宅勤務制度の導入検討</li> </ul> <p>健康管理・労働安全衛生</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ウェルビーイングの実現に向けたシオノギ健康基本方針の制定および禁煙の推進</li> </ul>	<p>多彩な人材の確保</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul> <p>尖った強みを持つ人材の育成</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>意思決定の質の向上に向けた、マネジャーの育成と権限委譲の推進</li> <li>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</li> </ul> <p>誰もが働きやすい環境・風土の醸成</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul> <p>健康管理・労働安全衛生</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>

対応	関連指標
<p>多彩な人材の確保</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>職種別採用</li> <li>専門人材の確保</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>各組織における必要人材の充足</li> </ul>
<p>尖った強みを持つ人材の育成</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>経営幹部候補育成</li> <li>自律型人材の育成</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>マネジャー研修：190時間/人、費用総額1億円</li> <li>自己投資支援額：1.7億円</li> <li>従業員主導プログラム「やりたいねん！」からの新規事業立ち上げ 2件</li> </ul>
<p>誰もが働きやすい環境・風土の醸成</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>多様な働き方の実現</li> <li>属性にかかわらず活躍できる企業の実現</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>継続的な働き方改善施策の実施</li> <li>女性マネジャー比率：11.5%</li> <li>育休取得率：女性100%、男性41.1%</li> </ul>
<p>健康管理・労働安全衛生</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>教育施策の実施</li> <li>現状アセスメント</li> <li>禁煙推進</li> <li>労災の予防・減少</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ヘルスリテラシーの向上</li> <li>健康診断実施率：100%</li> <li>ストレスチェックを踏まえた改善策の実行</li> <li>従業員喫煙率：11%</li> <li>労災件数0を目指した継続的な改善施策の実行 <ul style="list-style-type: none"> <li>強度率：0.0047</li> <li>度数率：0.19</li> </ul> </li> </ul>

## 新たな人材像 (Shionogi Way) の策定

中期経営計画STS2030で掲げた2030年Vision「新たなプラットフォームでヘルスケアの未来を創り出す」の実現のため、シオノギグループの目指すべき新たな人材像「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」を定めました。Shionogi Wayは、Vision達成に不可欠な価値観であるValuesと、能力として

のCapability/Knowledgeで構成されています。

従業員一人ひとり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ことを促すため、市場競争力を高めるビジネススキルの獲得と、歴史や現在の戦略、将来進むべき方向性など、シオノギへの理解を深める人事諸施策を推進しています。



## Shionogi Way実現のための教育体制

Shionogi Wayで定めたあるべき姿を体現する人材の育成に向けて、人事制度、チャレンジ奨励制度、教育研修など、様々な側面からの支援を可能とする環境整備を行っています。

### ■ 人事制度

シオノギでは2013年より職務等級制度を軸とした人事制度を導入しています。年齢や性別等の属性にかかわらず、職務に応じた処遇とするため、シオノギが求める行動を絶対的に評価する行動評価と、一人ひとりの貢献度を相対的に評価する貢献度評価を組み合わせた評価制度としています。2021年度からはShionogi Wayを反映させ、Valuesの5項目を行動評価項目に追加しました。さらに、今後Valuesの各項目を人事制度の人材要件にも反映させていくこととしています。

報酬制度として労働市場をもとに、各職務における適切な給与水準を設計し、働きに見合った報酬となるようにしてお

り、賞与は業績連動で、各人のチャレンジが会社の成長につながった際には従業員にも還元される制度としています。

### ■ チャレンジ奨励制度

国内外から応募される活動の中から決定される社長賞の表彰を継続しています。また、シオノギグループ従業員の自発的な取り組みを支援する「やりたいねん！」プロジェクトを2019年度から開始し、受賞アイデアからは実際に2件が事業化に至っています。

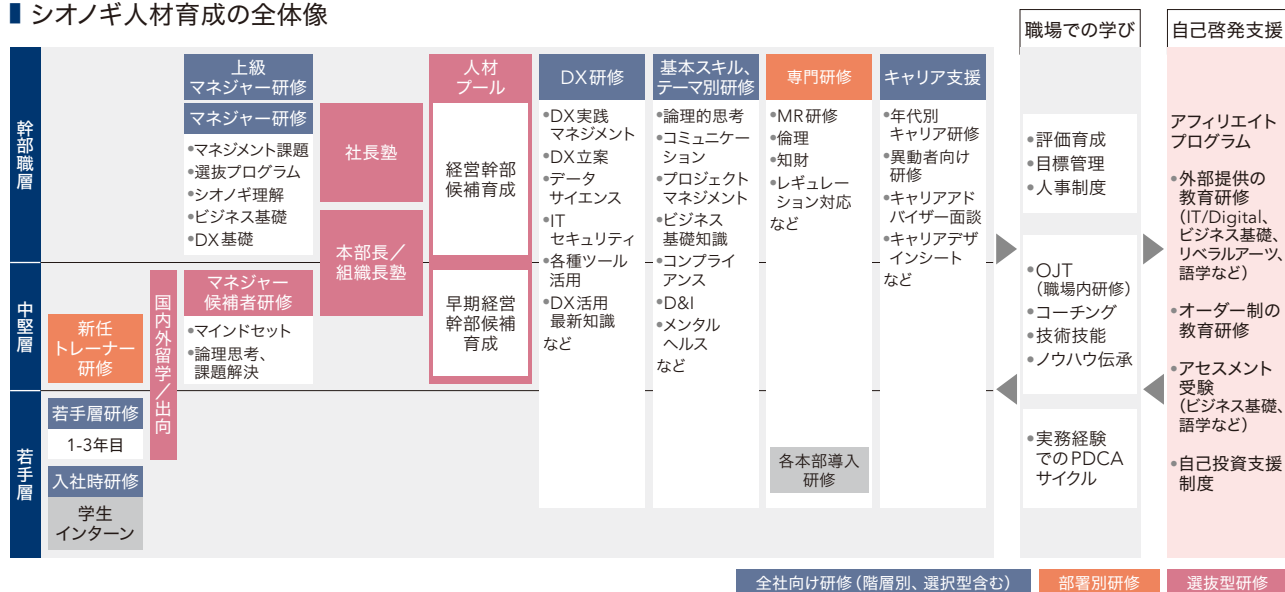
### ■ 教育研修

Key Capabilities強化に向けた各階層向けの基礎的研修、Shionogi-oriented knowledge強化に向けた動画コンテンツ「シオペディア」の配信、マネジメントスキル強化

および会社が必要とするマネジャー像の実現に向けたマネジャー向け教育など、Shionogi Wayに基づいた教育研修を強化、拡充しました。業務としての各階層や部署ごとの研修のほかに、尖った強み獲得のため、自己学習としての研修もアフィリエイトプログラムと称して充実させました。さら

に自己投資支援制度として、組合員層の従業員には2019年度より、年間25万円を上限に、各自の自己投資を支援しています。2020年度は約2,300人が制度を活用し、支援金額は約1.7億円と、ともに前年度の2倍以上に増加しました。

## シオノギ人材育成の全体像



## 社員の声



### シオベディア

医薬事業本部  
営業企画室  
人事戦略グループ  
小西 暁子

STS2030達成のために、全従業員がシオノギの人材像の要件となる Shionogi-oriented knowledge の獲得を目指して始まったのが、「シオベディア」です。今年はサステナビリティ推進部とシオノギキャリア開発センター株式会社で各回の制作チームを組み、毎週社内では統合報告書の解説動画を配信してきました。統合報告書の内容をそのままお伝えするだけではなく、企画や活動の裏にある各部署の方々の奮闘をお伝えすることで、共感し、シオノギファミリーを身近に感じられるようなコンテンツになっていると思います。私自身、STS2030達成に向けた各部署の方々の活動を伺う中で、部署を超えた横のつながりを意識することができたとともに、自身の業務がシオノギの方向性にどのように結び付いているかを考える機会となりました。このシオベディアを視聴することで全従業員がグループの方向性や活動を知り、シオノギらしさを活かした、新たなヘルスケアの実現に取り組んでいければと考えています。



### やりたいねん！プロジェクト

DX推進本部デジタル  
インテリジェンス部  
デジタル事業創出  
グループ  
岩本 遼

「やりたいねん！」は2019年度から始まった、シオノギグループ従業員の自発的な取り組みを支援するプロジェクトです。私は第1回「やりたいねん！」に「下水からの感染症サーベイランス」というテーマで応募し、新規事業として採択されました。

コロナ禍により、欧米では下水疫学調査の社会実装が一気に進みましたが、日本では新型コロナウイルス感染者数が欧米と比して少なく、下水中のウイルス濃度が低いため、既存技術での検出が非常に困難でした。そこで、北海道大学の北島准教授と共同研究を行い、従来比100倍の感度を持つウイルス検出手法を開発しました。この世界に誇れる技術をもとに事業化に着手しており、国・自治体さま向けにサービス提供を開始しています。

## 人材の多様性を活かす

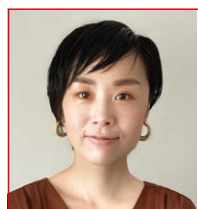
シオノギでは、一人ひとりの従業員が力を発揮できる環境を整えるために、様々な働き方を提供しています。2021年4月からは、新たにグローバルで働きやすい環境を整えるため、コアタイムなしのフレックス勤務制度を導入しました。また、すべての従業員の働きやすさと生産性の向上を期待し、月に5日以上の出社を条件とする在宅勤務制度の拡大や単身赴任者の単身赴任解消などを行いました。

制度の充実化に加え、エンゲージメントサーベイによるアセスメントを実施し、現状の把握および改善に努めています。具体的には、サーベイの結果を従業員にフィードバック

し、人事部がすべての本部と対話を行うことで具体的な課題やニーズを把握し、その改善に努める活動を行っています。これらの取り組みを継続することで、シオノギで活躍したいと思うすべての従業員が取り残されない職場環境の実現を目指しています。

女性マネジャー比率が継続的に上昇し、2020年度末時点の国内連結実績で11.5%となるなど、成果も顕在化してきています。今後もさらなる制度の充実と従業員との対話を続けていきます。

### 社員の声



#### ダイバーシティ 協議会

医薬研究本部  
創薬開発研究所  
安全性研究3グループ  
西村 陽子

※ 2018年に、各組織で行われていたダイバーシティ&インクルージョン推進についての取り組みを統括するため「ダイバーシティ協議会」を設立するとともに全社員が同じ目線でダイバーシティ&インクルージョン推進に取り組めるよう、ダイバーシティビジョンを策定しました。

シオノギのValuesの1つに多様性の尊重があり、2030年Visionを達成するためにはダイバーシティ&インクルージョン(D&I)が組織風土として根付くことが不可欠です。シオノギでは2018年に、ダイバーシティ協議会を設立し、ダイバーシティビジョン※を策定するとともに、その実現に向けた各組織の推進活動の共有等を進めています。

2020年度は経営層ならびに各組織の巻き込み強化を図り、全組織から選出されたメンバーが中心となって、あらゆる職場でD&Iに関する課題を抽出し、その解決に取り組む体制を整えることができました。また、マネジャーや従業員を対象にした研修や、従業員同士のオンライン交流会等も行いました。D&Iという言葉は定義が広いので、いかに日常の業務と紐づけられるかが鍵であると考えています。ダイバーシティ協議会は、「従業員一人ひとりが、社内外の多様性を変革の原動力とし、会社の成果に貢献できる」そのような状態を目指し、心が響き合う取り組みを意識しながら引き続き活動していきます。

## シオノギ健康基本方針の策定

シオノギは、基本方針を実現するためには従業員のウェルビーイングを実現し、生き生きと仕事に取り組んでもらうことが大切だと考えています。

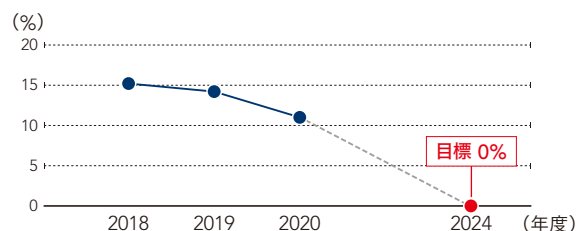
2020年度にはシオノギ健康基本方針を制定し、「健康・医療に関するヘルスリテラシー向上」「心身のコンディションの維持向上」「職場の風土や環境、および家庭環境の維持向上」の3つの観点から、従業員の健康サポートの取り組みを開始しました。

### シオノギグループ『絶』煙宣言

健康基本方針に基づく取り組みの重要事項として、シオノギグループ『絶』煙宣言を2020年4月に発出し、「喫煙者

ゼロ」に向けた活動を強化しています。単に禁煙を促すのではなく、グループ全体が協力して禁煙推進に取り組みたいと考え、喫煙者・非(元)喫煙者の有志による禁煙推進プロジェクトを発足させ、啓発活動や禁煙サポート活動を開始しました。すべての従業員にとって心地よい職場環境となるよう、今後も禁煙推進活動を継続していきます。

#### ■ 喫煙率の実績と目標



## 社会生産性向上、健康寿命の延伸

公衆衛生の向上や医療技術の発展による死亡率の減少によって世界人口は急激に増加している一方で、「健康寿命」や「社会生産性」の観点では、改善の余地は大きいと考えています。WHOは、健康を「肉体的、精神的、社会的に満たされている状態」と定義付けていますが、シオノギもこうした考えに基づき、人々の生活の質を大きく低下させると言われている「精神・神経疾患」や「疼痛」を中心に、医薬品にとどまらない医療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、誰もがより長く自分らしい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ます。

### 現状

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

- 異なる作用機序のADHD治療薬「インチュニブ」「ピバンセ」の提供による患者さまへの貢献

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の開発

痛みの原因に応じた最適な治療選択肢の提供

- 異なる作用機序の疼痛治療薬の開発

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

- 発達障がい者支援の取り組み（セミナー、研修会等）
- 医療用麻薬の適正使用に関するセミナーの実施

### 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

- ADHD患者さまへのさらなる支援・新たな治療選択肢の提供

超高齢社会に対応する新たなアセットの確保

- 個々の患者さまに適したより有効な薬剤の開発

痛みの原因に応じた最適な治療選択肢の提供

- 異なる作用機序の複数の治療オプションの提供

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

- 発達障がい領域におけるトータルな支援
- がんの痛みで苦しむ患者さまが自分らしく生き生きと過ごすことができるための啓発活動の実施
- 教育現場で抱えている教育的ニーズを把握するための評価ツールの開発

### 対応

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

超高齢社会に対応する新たなアセットの確保

痛みの原因に応じた最適な治療選択肢の提供

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

### 関連指標

・精神・神経疾患治療のパラダイムを変えうるパイプライン 5品目

・がん治療パラダイムを変えうるパイプライン 2品目

・疼痛治療パイプライン 4品目

・Webセミナー等を活用した啓発活動の実施  
・発達障がい領域におけるトータルな支援の実施  
・教育現場で抱えている教育的ニーズを把握するための評価ツール開発の促進

## 精神・神経疾患と疼痛における疾患戦略VISION

シオノギは、STS2030において「感染症」に加え「精神・神経疾患」と「疼痛」を重点疾患として注力し、革新的な医薬品を提供することを宣言しています。現在はうつ病、ADHD、疼痛治療薬の販売を行っており、また、発達障がい、精神疾患、認知症、疼痛領域における治療薬創製のためにR&D活動を推進しています。これらの治療薬を核として、患者さまの種々の困りごとの解決も含めた疾患のトータルケアの実現に向けて取り組んでいます。

シオノギは、精神・神経疾患ならびに疼痛領域におけるHaaSの実現に向けて、5つのパーツから成る疾患戦略VISIONを策定しました。精神・神経疾患や疼痛は、それを抱える方々の生活の質を大きく低下させると言われています。また、症状だけでなく、その方を取り巻く環境も多岐多様にわたることから、画一的な対応は望ましくありません。

シオノギは、それぞれの困りごとに応じた医療・製品・サー

ビスを適切なタイミングで受けられる世界の実現に向け、日々、取り組んでいます。

困りごとに応じた医療・サービスを、  
適切なタイミングで受けられる世界を実現する



## 精神・神経疾患に対する取り組み

こころと脳の病気である精神・神経疾患に対する偏見や誤解は多く見受けられ、疾患に対する正しい理解や対応が必要とされています。また、症状の発現の仕方は実に多様であり、確定診断までに時間がかかってしまうことが多々あります。それは、患者さまにとって「適切な治療が受けられない」、「家族、友人、同僚など周囲に理解してもらえない」などといった困りごとにつながると言われています。

シオノギは、様々な疾患が複雑に合併しているケースであっても、客観的、かつ早期に診断できる技術・手法を確立し、疾患背景や症状に応じた個別最適な治療法の提供を目指します。またこれらの取り組みに加え、自分らしく、安心した社会生活を送ることができるサポート体制の確立も視野に入れ、トータルケアの実現を目指します。

## 疼痛に対する取り組み

痛みが発生するメカニズムは複雑で、原因の特定は非常に困難です。また痛みの感じ方や程度も一人ひとり異なり、痛みの客観的な評価も難しいことから、患者さまが「どんな痛みなのか」、「どれぐらい痛いのか」などを、周りの人や医師に伝えられないことで、適切な治療が受けられないという困りごとを抱えています。

シオノギは、患者さまが自身の痛みによるつらさを正しく伝えられる方法を提供するとともに、医師が痛みの原因や質を迅速かつ正確に診断できる方法の提供を目指します。また、科学的エビデンスに基づいた診断から、個別最適化され

た治療法を提供し、さらに、痛みと共生できるサービスを提供し、患者さまおよび周囲の方々のQOL向上を目指します。

シオノギでは、医療・製品・サービスの提供価値を最大化するために、疾患戦略VISION達成に向けた戦略を立案し、研究、開発、生産、販売を中心としたバリューチェーンが連携を取りながら実行しています。シオノギの持つ様々な知見を結集し、アカデミア、様々な企業、自治体の皆さまと協業しながら、患者さまの困りごとを解決すべく、最適なソリューションを提供し、社会に貢献していきます。

## 持続可能な社会保障への貢献

医療の発展や生活習慣の改善により寿命が延びる一方で、少子高齢化・社会保障費増大に伴う財政圧迫は先進各国を中心に世界的な課題となっており、今後、社会保障制度も大きく変化することが予想されます。このような環境変化において、シオノギが次の10年、20年も社会とともに成長し続けるためには、研究開発の知識、スキル、経験をヘルスケア領域のどのサービスに活用していくかを絶えず検討し、患者さまや社会にとって最適な製品・サービスを届ける仕組みを構築する必要があります。そのために下水疫学による新型コロナウイルスの調査、治療／予防ワクチン、アプリ等のデジタルセラピューティクス、情報提供サービス等がもたらす可能性を模索し、未病、予防、診断、治療、重症化抑制にわたるトータルケアの観点で人々の困りごととは何かを突き詰め、人々の健康寿命の延伸と持続可能な社会保障に貢献し続けることができる会社を目指していきます。

### 現状

トータルケアによる健康寿命の延伸

- 感染症のトータルケアの取り組みの推進

適正な価格の実現

- 医療経済性評価制度の導入検討

感染状況の推移を早期に予測することによる社会的損失の最小化

- 下水疫学調査手法の開発

個別最適化された製品・サービスの提供

- 精神疾患分野などにおける治療満足度向上への期待

### 課題／ニーズ

トータルケアによる健康寿命の延伸

- COVID-19のトータルケアの実現
- 神経・精神疾患、疼痛のトータルケアの実現

適正な価格の実現

- イノベーションと社会保障の持続可能性の両立

感染状況の推移を早期に予測することによる社会的損失の最小化

- 下水疫学調査サービスの普及

個別最適化された製品・サービスの提供

- 創薬におけるDXの推進

### 対応

トータルケアによる健康寿命の延伸

適正な価格の実現

感染状況の推移を早期に予測することによる社会的損失の最小化

個別最適化された製品・サービスの提供

### 関連指標

・ 未病・ケア、予防、診断、重症化抑制における製品・サービスの提供

・ 革新性と医療経済性を兼ね備えた製品・サービスの提供

・ 下水疫学調査による感染状況の把握

・ 診療データと生活データを活用した創薬研究



## 下水疫学調査サービスの提供

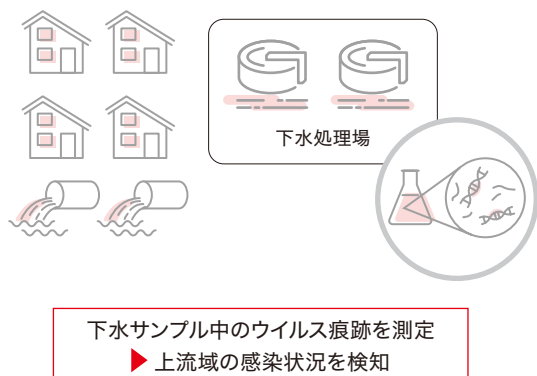
下水疫学に基づき、下水中に含まれる新型コロナウイルスの濃度を定期的にモニタリングし、対象地域における新型コロナウイルスの感染状況を調査するサービスを2021年6月より開始しました。本取り組みは、シオノギグループ従業員のやりたい!という自発的な取り組みを支援するプロジェクト「やりたいねん!」の第1回の採択企画です。本サービスにはシオノギが北海道大学との共同研究により開発した下水中の新型コロナウイルス高感度検出技術を用いています。本サービスをご利用いただき、各自治体の下水処理場において定期的に下水を採取しモニタリングを行うことで、対象地域の感染状況把握に貢献することが期待されます。

### ■ 日本発の技術による 下水疫学調査への取り組み

下水疫学は、下水中の病原性微生物の痕跡（遺伝子情報）を測定することにより、各種の疫病の発生・流行を捕捉する疫学調査の手法です。新型コロナウイルスは、肺炎など急性呼吸器症候群を起こすウイルスですが、腸管で増幅し、感染者の症状の有無にかかわらず糞便中から検出されることが報告されています。このため、下水中の新型コロナウイルスを検出することにより、地域の蔓延状況を把握する試みが欧米をはじめ各国で行われています。一方で、日本

### ■ 自治体向けサービス

採水施設の上流域における新型コロナウイルスの蔓延状況・流行の起点や収束の疫学調査指標として使うことができます。



においては、人口当たりの感染者数が欧米と比較して少ないことから、下水中の新型コロナウイルスの濃度が低いため、従来の下水疫学調査の手法では、下水中からの新型コロナウイルスの検出は困難とされてきました。シオノギでは、この課題を克服するために、北海道大学と「下水中の新型コロナウイルスの高感度検出技術」の共同研究に取り組んでいます。シオノギと北海道大学が共同開発した技術では、従来法と比較して100倍の高感度化を達成しました。まずは、新型コロナウイルスを対象としてこの技術を社会実装し、日本の感染対策に貢献していきます。

### ■ 客観的指標に基づく感染予防対策の実現

感染症のパンデミック（世界的大流行）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す。今回のCOVID-19では、無症状の感染者も多数いると言われており、感染がどのくらい拡大しているのか全体像をとらえることが非常に困難です。この手法の特徴として、個人が特定されない形で、施設・地域といった広い範囲での感染動向の把握が可能になるということが挙げられます。そのため、各自治体が感染拡大予防策を講じる際の一つの客観的な指標として活用されることが期待されます。

### ■ 各種施設向けサービス

各施設（病院、老人介護施設、寮など集団生活を行う施設等）内の感染者およびクラスターの発生を早期に検知することができ、感染の拡大を未然に防ぐことが可能となります。



## 医療アクセスの向上

世界各国で物理的・経済的・社会的な問題により医療へのアクセスに格差が生じています。「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」という私たちのPurposeを体現し、シオノギのイノベーションから生まれる価値を1人でも多くの人々にお届けすることができるよう、自社のみならず多様なパートナーとともに医療アクセスの向上に真摯に取り組んでいます。

### 現状

#### AMR治療への貢献

- AMRまん延による脅威
- 欧米でのAMR治療薬「セフィデロコル」の上市

#### 適正使用の推進

- 感染症薬の適正使用に対する理解不足

#### アフリカでの母子保健支援

- 第1期事業：ケニア共和国ナロク県にて診療所や水供給設備を整備、医療従事者への指導や保健人材の育成などを実施

#### 医薬品情報へのアクセス向上

- 聴覚障がいによる服薬のバリアの解消を目指した、医療従事者や聴覚障がい者向けの啓発セミナーの実施
- 障がい者だけではなく外国人も念頭に置いた一般用医薬品のパッケージ改良の実施

### 課題／ニーズ

#### AMR治療への貢献

- 未承認国でのセフィデロコルのアクセス改善

#### 適正使用の推進

- 様々な手法を用いた教育・啓発活動の実施

#### アフリカでの母子保健支援

- サブサハラ・アフリカ地域では、いまだに妊産婦や5歳未満児の死亡率が極めて高い
- 第1期事業における人材育成や医薬品等の管理機能の強化、活動地域におけるヘルスケアシステムの定着
- 第1期事業の経験をもとに、ケニア共和国キリフィ県での第2期事業の推進

#### 医薬品情報へのアクセス向上


- 服薬のバリアの解消を目指した医療従事者に対する啓発活動を広く展開・継続
- 誰もが適切に服薬できることを目指した一般用医薬品のパッケージ改良および医薬品情報の多言語化の継続および対象商品の拡大

### 対応


#### AMR治療への貢献

#### 適正使用の推進

#### アフリカでの母子保健支援（詳細はWebサイトへ）

 Mother to Mother SHIONOGI Project  
<https://www.shionogi.com/jp/ja/sustainability/society/social-contribution-activities/mtom.html>

#### 医薬品情報へのアクセス向上

 コミュニケーションバリアフリープロジェクト  
<https://www.shionogi.com/jp/ja/sustainability/society/social-contribution-activities/cbf.html>

### 関連指標

- WHO 基礎医薬品リストへの掲載
- LMIC アクセスの拡大に向けたパートナーリング
- コンパッションエートユースによるドラッグラグの解消

- 適正使用や疾患理解に向けた情報提供

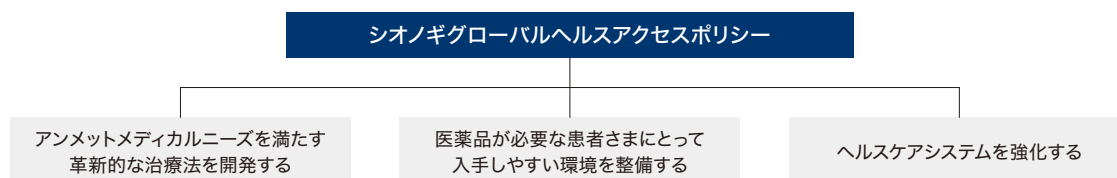
- 第1期事業：母子保健サービスへのアクセス向上、栄養・水衛生行動の改善、保健システムの強化
- 第2期事業：医療施設の整備、地域住民への啓発、保健人材の能力強化、地域の診療所を統括する上位層病院との連携を通じた地域全体のコミュニティ保健システムの強化

- 服薬のバリアの解消のための医療従事者への啓発セミナーの実施
- 服薬のバリアの解消に向けた情報提供
- 一般用医薬品のパッケージのユニバーサルデザイン化

## シオノギグローバルヘルスアクセスポリシー

シオノギは、「シオノギグローバルヘルスアクセスポリシー」を制定し、「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」の3つの分野に注力し、医療アクセスの向上への貢献に取り組んでいます。



### ■ 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

シオノギのコア疾患領域である感染症、精神・神経疾患、疼痛は、いまだ満たされないヘルスケアニーズが残されている領域であり、すべての人にとって安心・安全で、自分らしく活躍できる社会を実現するために、より優れた革新的な治療法の開発が望まれています。シオノギは様々なパートナーとともに、真に必要とされるヘルスケアソリューションの開発を通じてグローバルヘルスに貢献していきます。

### ■ 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

発展途上国においては、経済的理由などにより革新的な医薬品へアクセスできないことがあります。シオノギは、医薬品の価値および購入しやすさに考慮しながら、各国の情

勢・医療制度に合わせた価格の検討や、患者支援プログラム、製品の寄付などの対応を実施しています。また、第三者機関が当社の研究成果を活用することで、低所得国のような特定の地域でも患者さまのニーズを満たしていただけるよう、当社は後発開発途上国、低所得国および大半の低中所得国においては製品の特許権を登録していません。さらに、シオノギが流通網を持たない地域でも、適切なパートナーシップを通じて必要とする患者さまにシオノギ製品をお届けできるように対応しています。

### ■ ヘルスケアシステムを強化する

患者さまの健康をより良くするためには、優れたヘルスケアシステムが必要不可欠です。シオノギは、地域における複雑な課題を克服するために、実際の医療現場で活躍する皆さまと協働し、ヘルスケアシステムの構築に尽力しています。

## AMRへの貢献

### ■ セフィデロコルによるAMR問題解決への貢献

AMRはこのまま何もしなければ、2050年までに世界中で年間1,000万人超が命を落とす事態にまでなると予測されており、社会に対しても深刻な損失をもたらし得る喫緊の課題です。一方、感染症領域は他の疾患領域と比較すると収益性が見込みにくく、多くの製薬会社が撤退する、あるいは新規参入を控える領域であり、その研究・開発のノウハウも世界から徐々に失われつつあります。そのような中、

シオノギは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の販売を2020年より開始しました。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・パウマニ、緑膿菌、腸内細菌目細菌）すべてに効果を有しています。我々は、AMR対策の重要な位置付けである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により、国際貢献できると考えています。

## ■ セフィデロコルの適正使用に対する考え方

シオノギは、長年、感染症治療薬の研究開発、製造、販売・流通に取り組んできましたが、感染症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に向けた適正使用の推進は必須であると、適正使用の推進は必須であると考えています。これまでも自社のバリューチェーン横断（製造、販売、監視／サーベイランス、普及啓発）で、国内を中心に取り組んできましたが、セフィデロコルのグローバル展開にあたって同様に適正使用の推進は不可欠です。特に、医療制度や公衆衛生、貧困などの社会的要因により、必要な方々に医療サービス・医薬品が届かない地域においては、AMRによる感染症がより深刻であるにもかかわらず、感染症薬を適正に使用する環境が整っていないという状況です。私たちはセフィデロコルの普及と同時に、この課題を解決しなければならないと考えています。

## ■ LMICにおけるセフィデロコルのアクセス拡大に向けたパートナーリング

セフィデロコルは2020年より欧米をはじめとした先進国を中心に販売を開始していますが、LMIC（Lower Middle Income Country：低所得国）に分類される国々では適正使用の環境整備が不十分だけでなく、セフィデロコルをお届けすること自体にも課題を抱えています。シオノギはLMICの国々も含めた世界中の患者さまにセフィデロコルをお届けする必要があると考えています。そのためには、適正使用の考え方に賛同いただけるパートナー企業・組織との連携を図り、協働しなければなりません。そこで2021年7月にシオノギとGARDP（Global Antibiotic Research and Development Partnership）とCHAI（Clinton Health Access Initiative）は、LMICにおいて治療選択肢が限られるAMR感染症の患者に対して、必要とされるセフィデロコルへのアクセスに関する基本合意書を締結しました。両組織と協議・協働を進めながら、世界中のセフィデロコルが必要な患者さまに必要なタイミングで迅速にお届けできる体制を構築すべく活動しています。

## ■ セフィデロコルのWHO必須医薬品リストへの掲載

必須医薬品とは、国民の優先的な医療ニーズを満たす医薬品のことで、疾患の有病率、有効性と安全性に関するエビデンスや費用対効果を考慮して選択されます。また、適切な量、剤形、保証された品質であり、個人や地域社会が購入できる価格で、いつでも入手できるものと定義されています。WHO 必須医薬品リスト（WHO Model List of Essential Medicines）はWHOが策定した必須医薬品のリストで、LMICを含む様々な国で、重要な医薬品をリスト化して取り揃える際の選定例として活用されており、約300品目の医薬品が収載されています。シオノギは、2020年11月にWHOへセフィデロコルの必須医薬品リスト掲載を提案し、2021年7月時点では、WHOの専門家によるレビューを受けている状況です。セフィデロコルがこのWHO必須医薬品リストに掲載されることで、LMICも含めた各国独自の必須医薬品リストにも含まれやすくなると期待しています。

## ■ コンパッションエートユースによるドラッグラグの解消

コンパッションエートユースとは、生命を脅かす疾病や日々の生活に重大な影響を及ぼす重篤な疾患を持つ患者さまに対し、十分に有効な治療法が存在しない場合に限り、人道的見地から未承認薬を使用できるという制度で、欧米を中心に整備されています。シオノギでは「未承認薬の提供に関するポリシー」を定め、所定の要件を満たす場合において、しかるべきプロセスに従って無償で未承認医薬品の提供を行っています。また、提供依頼をいただいてから5日以内に意思決定するなど、迅速に提供する体制を整えています。特にセフィデロコルに関しては前年に引き続き、2020年度においても、数多くの提供依頼を様々な国の患者さまや医療関係者の皆さまからいただいており、迅速な意思決定のもと、提供を実現しています。セフィデロコルは少しずつ上市国を増やしてきていますが、まだ未承認国も多く存在することから、コンパッションエートユースの体制を活用しつつ、ドラッグラグ解消に向けても継続的に取り組んでいきます。

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

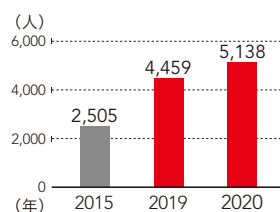
シオノギは、UHC（ユニバーサル・ヘルス・カバレッジ）の達成に向け、ケニアにおいて「Mother to Mother SHIONOGI Project」を進めています。サハラ砂漠以南のサブサハラと呼ばれる地域は、妊産婦や5歳未満児の死亡率が極めて高く、母親の妊娠・出産の環境改善および子どもの感染症を中心とした対策が必要です。国際NGOワールド・ビジョンとともに、母子の健康管理を自立的かつ持続的に行えるコミュニティの実現を目指して、活動に取り組んでいます。

### ■ 第1期事業（ケニア共和国ナロク県2015年10月～2021年7月※）

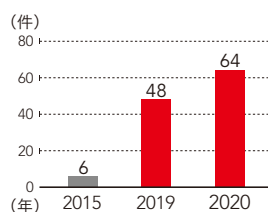
これまでに診療所や水供給設備の整備、医療従事者への指導や保健人材の育成を進めてきました。2020年は新型コロナウイルス感染症の影響により、活動の一時停止を余儀なくされましたが、この間もナロク県のコミュニティでは保健人材が中心となって、住民へ知識を広め、行動を促す取り組みが進められました。これらの結果、診療所への来院者数や施設での分娩数は増加しており、適切な衛生知識と行動が浸透してきていると考えられます。事業終了後も、自発的な知識の共有や行動変容が進むよう、保健人材へのサポートなどを強化し、診療所でのサービス提供が継続できるよう、保健省の支援体制等を整備した上で、2021年6月に診療所を県

#### ■ 2020年までの成果

診療所への来院者数



施設での分娩数



第1期事業：支援事業として建設した診療所をナロク県に引き渡しました

へ引き渡しました。現在、第1期事業により、母子保健、栄養・衛生についてどのような介入効果が見られたか、長崎大学およびワールド・ビジョンの協力のもと、評価を行っています。

※ 活動の一時停止を受け、支援期間を延長しました。

### ■ 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））

事業開始時より、新型コロナウイルス感染症の影響を受け、本格的な活動の開始が遅れたものの、産科棟の建設開始、医療従事者に対する知識・技術研修、診療所から離れた地域への毎月の巡回診療等に着手しています。2021年は、診療所の水供給設備を整備するとともに、コミュニティへの啓発活動の強化・拡充を進めます。



第2期事業：栄養不良の子どもがいる世帯への訪問指導

■ Mother to Mother SHIONOGI Project

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

### ■ コミュニケーションバリアフリープロジェクト（CBF-PJ）

シオノギは「聴覚・視覚等に障がいが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。

当プロジェクトの提案から実現した「セデス」シリーズのユニバーサルパッケージが「第60回2021ジャパンパッケージングコンペティション」（JPC2021）で「経済産業省 製造産業局長賞」を受賞しました。このパッケージは障がいのある方に限らず、外国人も含め、誰もが理解し、適切に服薬できることを追求したデザインとなっており、旧パッケージに比べ、お客さま満足度も向上しています。多くの患者さまの適正使用に貢献できた喜びを味わう一方で、ビジョン達成に向け、さらなるソリューションの提供に邁進します。



「セデス」シリーズユニバーサルパッケージ

## 責任ある製品・サービスの提供

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シオノギの責務です。「シオノギの製品・サービスなら安心」と思って使っていただけるよう、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。

### 現状

#### 安定供給

- 強固な安定供給を具現化するシオノギファーマによる一貫通貫のサプライチェーン統括体制の構築
- 外部からの調達品に関する適時適切な納品に関するKPI設定、月次モニタリング、是正対策の強化
- サプライヤー／コントラクターとの契約内容の定期的な見直しと確認、そのリスク対策の実行

#### モニタリングシステムの強化

- 工場等への定期的な現地監査の実施、製造リスクに応じた管理レベルの強化
- 高品質な医薬品の供給
- シオノギグループ全体に対する品質保証体制の拡充

#### 適正使用の確保と社内体制の整備

- 「医療用医薬品の販売情報提供活動に関するガイドライン」に基づいた組織体制構築

### 課題／ニーズ

#### 安定供給

- 外部環境の急激な変化による医薬品需要の急増にもしなやかに対応し、生産計画の修正を可能とする体制構築
- 潜在的な調達リスクを見える化し、その対策立案と実行を継続するための体制強化
- サプライヤー／コントラクターと連携したBCP対策

#### モニタリングシステムの強化

- ポストコロナの新しい工場管理体制（現地監査からリモート監査へ）への対応
- 原薬製造国の開示など製品品質に対する顧客ニーズの多様化への対応
- 医薬品の製造販売に係るコンプライアンス違反への厳格な対応

#### 適正使用の確保と社内体制の整備

- 適正使用確保のための、医薬情報監査業務の効率的な運用とモニタリング体制の強化

### 対応

#### 安定供給

#### モニタリングシステムの強化

#### 適正使用の確保と社内体制の整備

### 関連指標

#### 欠品ゼロ、回収ゼロ達成のための活動

- ・ サプライヤーの定期的評価および改善・予防措置の実行
- ・ 複社購買や前倒し購入によるリスクへの対応
- ・ 製造委託先の定期的評価、BCP体制評価

#### 法令遵守の徹底

- ・ リモート監査体制の構築・強化

#### AI導入による不適切事例の検出力向上と効率化

- ・ 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到達目標による研修達成度指標の導入
- ・ 販売情報提供活動担当部門におけるコンプライアンス違反発生時の評価反映



## 安定供給

シオノギでは製品の供給を決して途切れさせることがないよう、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期的・定量的に評価するとともに、リスクの高いサプライヤー等については改善要望、代替先の選定、複数社からの調達などを行っています。

2020年度はコロナ禍において、特に海外からの原材料調達に支障をきたさないよう、各国の情報収集と各海外サプライヤーへの定期確認を行いました。また、必要に応じて海外原材料を前倒しで調達し、日本国内に在庫することで欠品ゼロを達成しました。



## モニタリングシステムの強化

昨今の医薬品製造に関するコンプライアンス違反により生じた信頼性失墜問題と同類の事案を発生させないため、改正薬機法に基づき、責任役員の役割と責任範囲を明確に定めています。適切な管理体制のもと、シオノギグループ従業員の法令遵守に係る教育等を通じた意識の向上や、シオノギグループの製造販売業に係る各社体制ならびに社内規格の整備を継続的に実施しています。

さらに、シオノギグループでは、Quality Culture醸成に

係る活動を行うことにより、サプライチェーン全体でコンプライアンスを厳守するマインドを向上するよう努めています。

一方、コロナ禍による訪問制限等により、従来型の現地監査が難しい状況ですが、これらの環境変化にも柔軟に対応すべく積極的にリモート監査等を取り入れ、これまで以上に国内外の製造所の管理監督を効率的かつ高品質に実施する計画です。

## 適正使用の確保と社内体制の整備

製薬企業と医療関係者等との関係の透明性が求められる中、シオノギでは、法令および業界自主規範の遵守に加え、自らより高い倫理基準に基づいた「シオノギ医療用医薬品プロモーションコード」を制定し、医療関係者、患者さまをはじめとするステークホルダーの期待に応えるよう努めています。

また、厚生労働省の「医療用医薬品の販売情報提供活動に関するガイドライン」に基づいた社内体制を整備しています。医薬情報審査室を販売情報提供活動の担当部門から独立した組織として設置することでプロモーション資材審

査、販売情報提供活動のモニタリングと監督指導、従業員研修を適切に実施しています。医薬情報審査室の審査、活動監督指導については、社外の第三者を含む審査監督委員会からの助言と同委員会への報告システムを運用し、信頼ある情報提供が担保できる社内体制としています。

さらに、販売情報提供活動のモニタリング業務にAIを導入し、活動監視の質の向上と効率化を図るとともに全社の活動を幅広く監視できる体制を強化していきます。

以上の取り組みを通じ、適切な社内体制を整備し、医薬品の適正使用の推進と公衆衛生の向上を図っていきます。

## 人権の尊重

シオノギは、ビジネスを行う上で人権尊重が非常に重要であると理解し、シオノギグループ行動憲章に人権の尊重を掲げています。グローバルな基準である「国連ビジネスと人権に関する指導原則」（以下、指導原則）に則った取り組みを進め、2020年度は、「シオノギグループ人権ポリシー」の制定ならびに人権リスクアセスメントを実施しました。

### 現状

- ・「人権尊重の考え方」をWebサイトで公開
- ・各部署が個別にリスク対応を実施
- ・コンプライアンス、ハラスメントなどの項目別教育を実施

### 課題／ニーズ

- ・より幅広いビジネスパートナーを対象とした人権ポリシーの制定、周知
- ・管轄部署のない人権リスクに関するアセスメント、人権デューデリジェンス
- ・「ビジネスと人権」を取り巻く世界の動向に関する教育研修

### 対応

ポリシーの制定

リスクアセスメントの実施

### 関連指標



「シオノギグループ人権ポリシー」の制定

<https://www.shionogi.com/jp/ja/company/policies/human-rights-policy.html>

- ・従業員向けワークショップの開催
- ・マネジャー向けワークショップの開催
- ・上級マネジャー研修の実施
- ・人権デューデリジェンス

## シオノギグループ人権ポリシーの制定

世界人権宣言などの各種国際規範、指導原則をもとに「シオノギグループ人権ポリシー」を制定しました。本ポリシーはシオノギグループのすべての役員と従業員に適用され、自社の製品・サービスに関係するすべてのビジネスパートナー

に対しても遵守を求めています。2020年度は、外部有識者を招へいし「ビジネスと人権」に関する教育研修を役員と従業員に実施しました。引き続き人権教育研修を実施していきます。

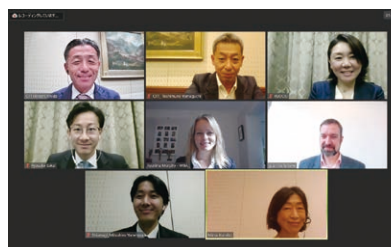
## 人権デューデリジェンス

2020年度は、人権に係る外部有識者や人権専門家と対話しながら、シオノギの人権デューデリジェンスを進めました。人権教育を受講した役員と従業員から、自社バリューチェーンに関わる人権リスクを収集し、リスク対応状況を確認しました。リスクアセスメントの結果、「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」についてのリスク把握に課題を認めたため、2021年度はより精緻にリスクを把握するための具体的な活動を実施していきます。詳細は当社Webサイトをご覧ください。



人権尊重の取り組み

<https://www.shionogi.com/jp/ja/sustainability/society/respect-human-rights/human-rights-policy.html>



人権に係る外部有識者とのダイアログ（オンライン）

## サプライチェーンマネジメントの強化

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働することが大切です。シオノギでは、昨今の外部環境の変化を踏まえ、調達ポリシーおよび取引先に求める行動規範の刷新を図りつつ、サプライチェーンマネジメントの強化および持続可能で健全な社会の実現に取り組んでいます。

現状	課題／ニーズ
<ul style="list-style-type: none"> <li>取引先に遵守を求める行動規範として、PSCI（製薬業界サプライチェーンイニシアティブ）が掲げる基本原則を引用</li> <li>自社独自の取引先評価規定に基づく取引先の評価・管理</li> <li>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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>調達ポリシー」の改定</li> <li>「ビジネスパートナーに求める行動規範」の制定</li> <li>持続可能な調達の視点や多面的な手法での取引先の評価ツールの取り入れ</li> <li>取引先の重要度に応じた管理手法の確立</li> <li>マルチソース化によるリスク分散や業務プロセスの自動化による安定的なサプライチェーン管理体制の構築</li> </ul>
対応	関連指標
EcoVadis導入と優先度の高いサプライヤーの決定およびサステナビリティ評価	<ul style="list-style-type: none"> <li>サプライヤー評価数30社、評価割合5%（30社/593社）</li> <li>設定した基準を満たすサプライヤーの割合70%（21社/30社） （いずれも2021年9月時点）</li> </ul>
シオノギ製品の安定供給	<ul style="list-style-type: none"> <li>欠品ゼロ</li> </ul>

### EcoVadis導入と優先度の高いサプライヤーの決定およびサステナビリティ評価

シオノギでは取引先のリスク区分と管理手順を定めた「サプライヤーのEHS/CSR管理ガイダンス」の改定に着手し、AMRや希少疾患薬に関連する取引先、人権リスクが高い取引先の優先順位を上げ、評価しています。

また、より公平で客観的なCSR評価を可能にすることを目的に、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EcoVadisを導入し、設定した優先順位の高い取引先から順次評価を実施しています。

### シオノギ製品の安定供給

シオノギでは原材料・製品それぞれの調達および製造のリスクを分析し、サプライチェーン上の様々な取引先と綿密に協力しながら、安定供給に向けた対策を行っています。パンデミックや地震などの不測の事態への対応として、生産量

の多い製品の原材料を扱うサプライヤーや製品製造所をマルチソース化し、また、その取引先しか供給出来ない原材料および製品については一定以上の在庫を確保しています。

### 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作成

持続可能な社会の実現に向けて、昨今、企業は自社のみならず、関連する取引先も含めて一丸となって高い水準でCSR経営を強く推進することが求められています。

こうした外部環境の変化に呼応するため、シオノギでは新

たにESGの要素を加えるかたちで2021年度に「調達ポリシー」を刷新します。また、「ビジネスパートナーに求める行動規範」を新たに作成し、取引先に遵守を求め、サプライチェーン全体で社会課題の解決に取り組んでいきます。

## 環境への配慮

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、地球環境の保全とともに持続可能な社会の実現を目指すことが重要であると考えています。

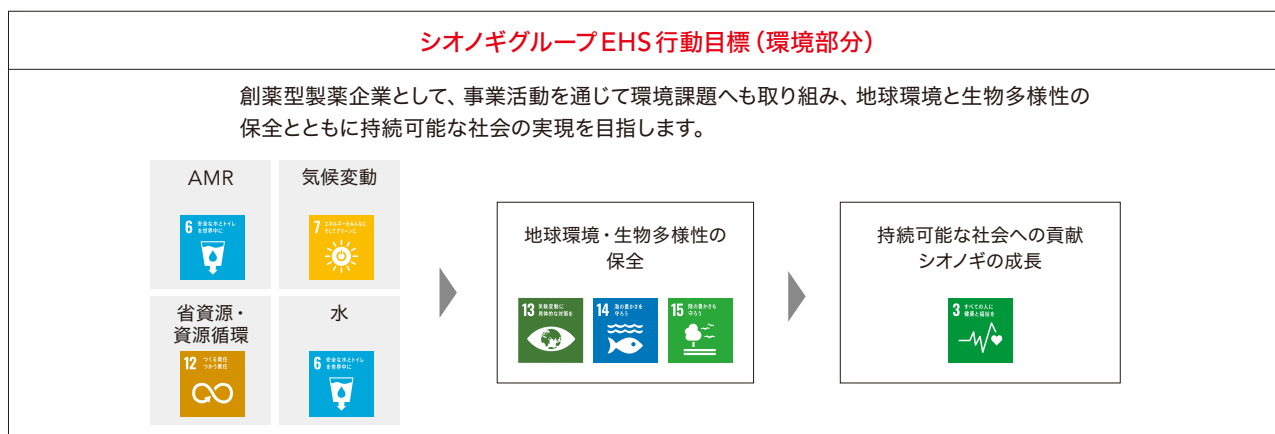
「シオノギグループEHSポリシー」とそれに基づく「シオノギグループEHS行動目標」を策定し、サプライチェーンも含めたあらゆる企業活動において環境への負荷低減に取り組んでいます。

環境に関する詳しい取り組みは、Webサイトをご参照ください。  
<https://www.shionogi.com/jp/ja/sustainability/environment.html>

環境報告書  
<https://www.shionogi.com/jp/ja/investors/ir-library/annual-report-integrated-report.html>

現状	課題／ニーズ
<p>AMR</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>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、自社工場での管理体制構築</li> </ul> <p>気候変動</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>中長期目標を策定し、温室効果ガス（GHG）排出量削減の推進</li> <li>SBTへのコミットメント</li> </ul> <p>省資源・資源循環</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>中期目標を策定し、廃棄物対策の推進</li> </ul> <p>水</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>水リスク評価の実施</li> <li>水資源投入量の削減</li> </ul>	<p>AMR</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>サプライチェーンも含めた適正管理</li> </ul> <p>気候変動</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>SBT承認取得</li> </ul> <p>省資源・資源循環</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>中長期目標の策定</li> <li>プラスチック利用抑制への取り組み</li> </ul> <p>水</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>水リスク評価の精緻化</li> <li>水資源投入量削減の中期目標の策定</li> </ul>

対応	関連指標
<p>AMR</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>抗菌薬の製造過程における環境への影響の軽減</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2030年度にサプライチェーンも含めた適正管理（監査のフォローアップ完了）</li> </ul>
<p>気候変動</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>温室効果ガス（GHG）の排出量削減</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2030年度：Scope1+2を46.2%、Scope3のカテゴリリー1を20%削減（2019年度基準）</li> <li>2050年度：排出ゼロの達成</li> </ul>
<p>省資源・資源循環</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>廃棄物の削減、再資源化率の向上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2030年度：廃プラスチック再資源化率65%</li> </ul>
<p>水</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>水資源投入量の抑制</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2030年度：水資源投入量1,340千m<sup>3</sup>以下</li> </ul>



## AMR

シオノギグループでは AMR Industry Alliance 活動の一環として、抗菌薬の排出抑制・管理状況の点検を行っています。これまでの活動実績として、AMR Industry Alliance が発行した「抗菌薬の排出を管理するための手引き」に基づき、抗菌薬を製造する自社工場およびすべての国内サプライヤーの監査を終了しました。2019年度からは海外サプライヤーの監査にも着手しています。



## ■ AMR Benchmark 2020※1へ選定

シオノギのAMR活動全般が高く評価され、AMR Benchmark 2020へ選定されました。特にManufacturing（製造）の項目では、トップスコアである80を獲得しました。

※1 オランダを拠点とするNGO「Access to Medicine Foundation」が薬剤耐性（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



## 気候変動

気候変動は、地球規模で経済と社会システムに壊滅的な影響を及ぼすおそれがあり、脱炭素社会への早期移行が世界的に喫緊の社会課題となっています。気候関連リスクと脱炭素社会への移行は、ほぼすべての産業に影響を及ぼすものであり、シオノギにおいてもリスクを評価し、その低減に取り組んでいます。

また、TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）のフレームワークを参考に、気候変動の影響を評価し、対応するとともに、関連する情報開示への社会要求に応えるため、気候変動関連情報開示の拡充を進めています。詳細は当社Webサイトをご覧ください。



<https://www.shionogi.com/jp/ja/sustainability/environment/performance/climate.html>

## ■ 温室効果ガス削減目標の「SBT イニシアチブ」からの承認を取得

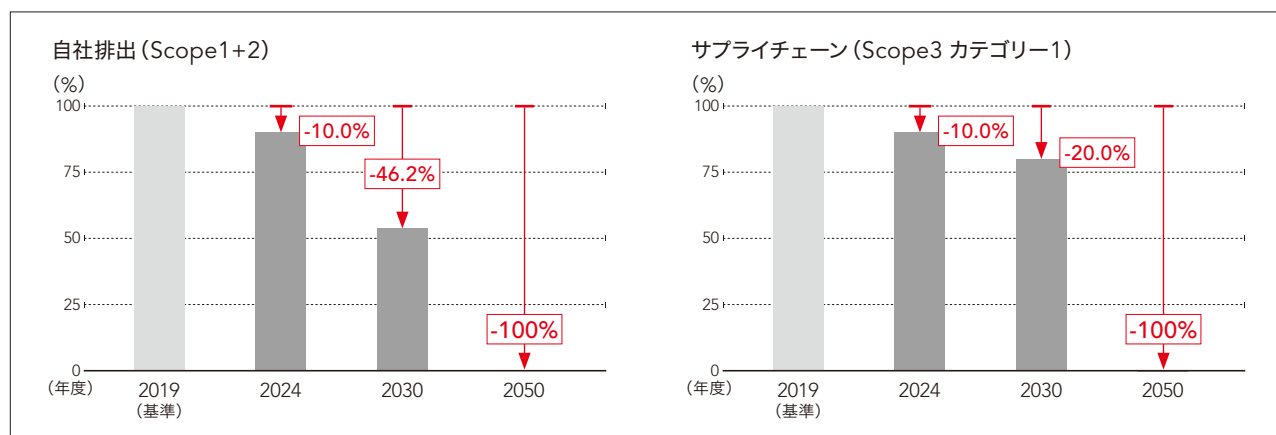
「2050年CO<sub>2</sub>排出量実質ゼロ」に向けた世界的な温室効果ガス排出量削減への取り組みに対応するため、シオノギでも中長期的な温室効果ガス排出量削減計画を策定しています。

これらの目標について、2021年6月に国際的な環境団体であるSBT※2イニシアチブからの承認を取得しました。

※2 SBT (Science Based Targets) : 科学的根拠に基づいた排出削減目標



### ■ 温室効果ガス排出量削減計画



## 省資源・資源循環

シオノギは、省資源・資源循環の取り組みとして、製品の容器にバイオマスボトルやメカニカルリサイクルPETフィルムを採用しており、継続して他の製品への展開を進めています。

### ■ バイオマスボトルの採用

シナールEX proチュアブル錠やサインバルタカプセル、イルベタン錠、ピレスパ錠の容器に、バイオマスボトル（植物由来ポリエチレンボトル）を採用しています。バイオマスボトルはサトウキビの製糖残渣を原料として製造されるポリエチレンを使った包装容器です。従来の石油由来ポリエチレンボトルからバイオマスボトルに変更することでCO<sub>2</sub>排出量を削減することができ、化石資源の節約にもつながります。



### ■ メカニカルリサイクルPETフィルムの採用

インチュニブ錠の包装（アルミ袋）にメカニカルリサイクルPETフィルムを採用しています。

メカニカルリサイクルPETフィルムは回収された使用済みPETボトルを選別、粉碎、洗浄、高温減圧処理して製造される再生PETフィルムです。

アルミ袋の最外層の非再生PETフィルムをメカニカルリサイクルPETフィルムに切り替えることにより、製品の品質を保ちながらCO<sub>2</sub>排出量を削減することができ、化石資源の節約にもつながります。



袋の原料の一部に再生プラスチックを使用

## 生物多様性

### ■ 昆布の森再生プロジェクト

シオノギヘルスケア株式会社では、2021年7月より北海道函館市にて、絶滅の危機にある天然ガゴメ昆布の保護と養殖ガゴメ昆布の利用を向上させることを目的とした「昆布の森再生プロジェクト」を函館市との産官連携で開始しています。

ガゴメ昆布を使用した「フコイダン」製品を展開しているシオノギヘルスケアは、天然ガゴメ昆布の産地消滅の危機を憂慮しており、2019年度に本プロジェクトを発足させ、製品の原料を天然から養殖にシフトする取り組みを行ってきました。

今後は、今まで以上に天然ガゴメ昆布の保護に取り組むとともに、ノウハウの蓄積により地域の活性化を進めます。また、学術機関との協力による養殖ガゴメ昆布の品質向上にも取り組む予定です。

詳細については、以下のリリースをご覧ください。

 昆布の森再生プロジェクト  
<https://www.shionogi-hc.co.jp/content/dam/shc/jp/news/2021/07/20210713.pdf>

### ■ 油日植物園

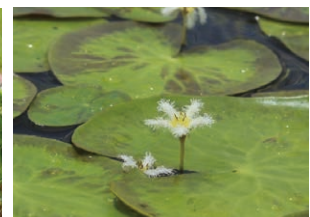
油日研究センター（滋賀県）内に開設している油日植物園では、絶滅危惧種や希少植物の保全に取り組んでいるほか、産学官で連携し、次世代を担う子供たちの教育支援の取り組みを行っています。



甲賀市立油日小学校の総合学習支援



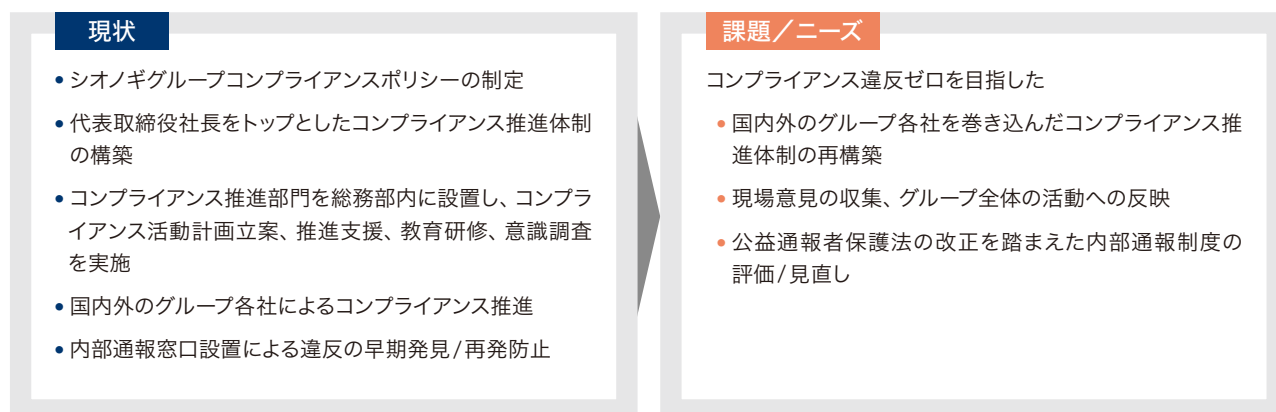
絶滅危惧Ⅱ類に分類されているムジャリンドウ



準絶滅危惧種のガガブタ

## コンプライアンスの遵守

シオノギグループではコンプライアンスを「企業の存続と発展に不可欠なものであり、法律、規則、規制等の遵守にとどまらず、社会規範の遵守、さらには企業・社会人としての倫理的行動を含むもの」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、全ての役員・従業員にその遵守を徹底しています。



対応	関連指標
コンプライアンス意識の醸成	・従業員の意見を反映したボトムアップ型のコンプライアンス ハンドブックへ刷新
各国のコンプライアンス部門の連携強化	・活動状況の報告と確認：5回実施
従業員教育	<ul style="list-style-type: none"> <li>・上級マネジャー（本部長・組織長）教育：3回実施</li> <li>・コンプライアンス責任者・推進者教育：2回実施</li> <li>・新入社員教育：4回実施</li> <li>・行動憲章改定の周知教育：修了率 100%</li> <li>・腐敗行為・贈収賄防止（国内法・海外法）：修了率 96.5%</li> </ul>
内部通報制度	<ul style="list-style-type: none"> <li>・通報窓口の再整備（グループ会社含む）</li> <li>・通報窓口利用件数：40件</li> </ul>
コンプライアンス意識調査	・コンプライアンスに関するアンケートの実施（回答率：100%）

### コンプライアンス意識の醸成

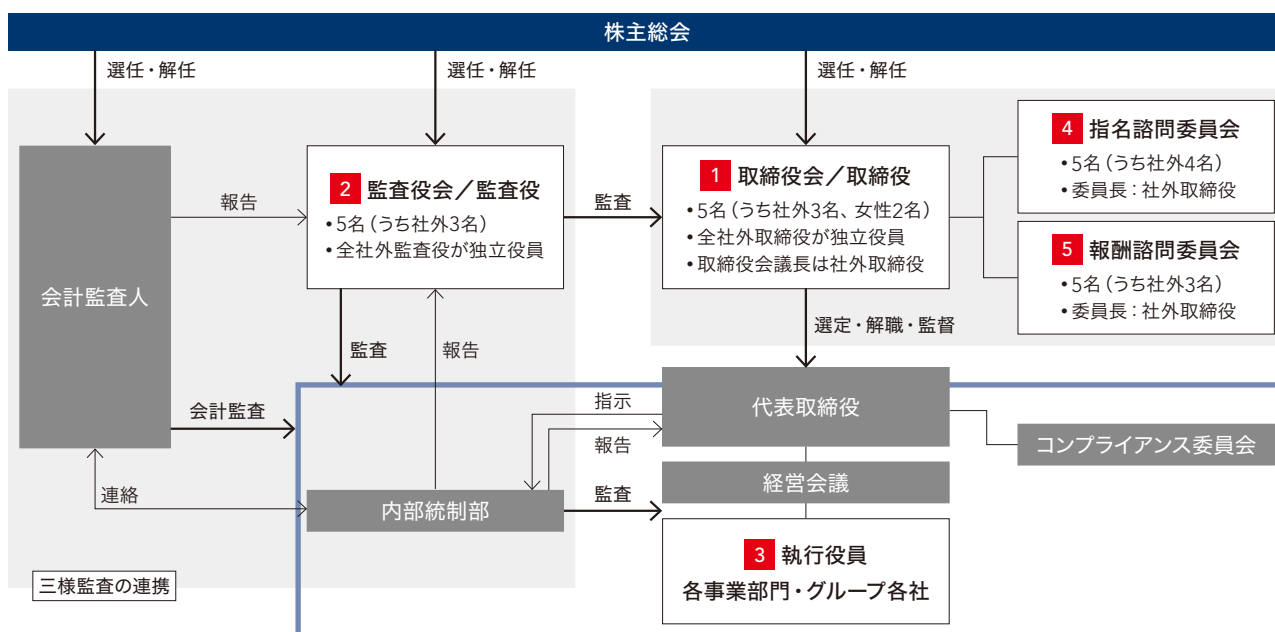
シオノギではコンプライアンス ハンドブックをコンプライアンスに関して迷ったときの道標（みちしるべ）として位置付け、その重要性の理解と認識を促しています。特に2020年はコロナ禍で社会環境が一変し、働き方に大きな変化が生じただけでなく、STS2030に掲げた通り、これまで交わることのなかった異業種との協業のもと、未知の領域で活動する機会がますます増加します。すなわち、今までに経験のない難しい判断やより素早い対応が求められる場面で、高いコンプライアンス意識を持ち、正しく行動できる能力を身

に付けることが必要となってきました。そこで、コンプライアンス活動担当部署からメッセージを発してコンプライアンス意識の向上を促すという受身的な施策ではなく、現場の一人ひとりが自業務や職場のコンプライアンスをどのように意識し、行動に移していくのかを自ら明文化（決意表明）することで、より主体的で具体性のあるメッセージを作り上げる施策を実行しました。それらのメッセージを取りまとめ、「シオノギ コンプライアンス ハンドブック（第6版）」として改訂しました。

## コーポレート・ガバナンス

シオノギは、適正な経営判断に基づく業務執行を推進するため、監査役による監査機能ならびに内部監査機能である内部統制部によるモニタリング機能等を充実させ、両者の連携を図ることで経営監視体制が円滑に機能することから、監査役会設置会社を選択しています。また、中長期的な経営計画に基づき経営を監督し判断を行う「取締役会」と迅速かつ機動的な意思決定により業務を遂行する、執行役員を中心とした「業務執行体制」により経営と業務執行を分離していきます。それらの経営監督および業務執行を監査する監査役会ならびに会計監査人による「監査体制」が、それぞれ独立した立場でその役割・責務を果たす体制としています。

### コーポレート・ガバナンス体制



#### 1 取締役会

取締役会は、社外取締役を議長として原則月1回開催し、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名体制としています。なお、半数以上が社外取締役かつ5名中2名が女性であり、より公正で効率的な経営を進めるための体制を維持しています。また、社外取締役3名は、いずれも独立役員として当社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。

#### 2 監査役会

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必要に応じて監査を実施し、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名、社外監査役3名で構成され、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、意見交換等を行っています。

#### 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。また、職務の執行を審議する機関として、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、原則として毎週開催しています。業務の執行は、それぞれ、研究、開発、生産技術開発、営業、海外事業、経営戦略、ヘルスケア戦略、経営支援、DXを担う9本部と信頼性保証を担う組織から成る業務執行体制を構築しています。

## 1年間の主な活動

### ■ 開催実績等

(回)

		2020									2021		
		4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
取締役会	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1		2	1
監査役会	2		2	1	1	1		1	1	1	1		1
指名諮問委員会	4											1	
報酬諮問委員会	5	1					1					1	
社外役員・社長意見交換会	6					1			1				1
社外役員情報交換・学習会	7					1							1

#### 4 指名諮問委員会

指名諮問委員会は、代表取締役社長、社外取締役3名、社外監査役1名で構成され、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、社内視察等を通じて、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。2020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、代表取締役社長、社外取締役3名、常勤監査役1名で構成され、社外取締役が委員長を務めています。2020年度は主に、2019年度の実績および執行役員の業績評価、2020年度の業績評価指標、中期業績連動株式報酬の解除率、役員報酬制度の在り方などについて議論を行いました。2020年度の開催は3回でした。

#### 6 社外役員・社長意見交換会

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、全監査役および社長が参加し、ヘルスケア業界の近年の動向や自社事業、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。2020年度は、社外役員から、執行役員より下の管理職層と対話の機会を持つことで経営幹部の育成状況を確認したいとの提案があったことを受け、2021年度より将来の執行役員候補および執行役員に準じた業務を行う理事との対話の機会を設定することとしました。

#### 7 社外役員情報交換・学習会

シオノギの事業に対する理解を深めるため、常勤監査役が主催し、社外役員とシオノギ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。2020年度の開催は、2020年8月31日と2021年3月22日の2回でした。8月の学習会では、研修・交流の拠点であるシオノギ教育研修センターの視察を実施し、シオノギの人材育成に関する理解を深めました。3月の学習会では、「中国ビジネスについて」をテーマとし、平安塩野義の設立を機に、今後事業を拡大していく中国のビジネス環境（政治、医療制度など）について情報共有を行いました。

### ■ サクセッションの考え方

シオノギは、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、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、将来のシオノギ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、社外取締役が多くの助言を行っています。

さらに、社長自らが講師役となり幹部層を育成する「社長塾」等を通じて、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、当社の持続的成長ならびに当社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経営の監督を実践しています。

2020年度の実績報告会では、「新中期経営計画の策定」、「COVID-19ワクチン商用生産設備の立ち上げ」、「期末配

当および2021年度業績予想の公表」、「米国Tetra社の完全子会社化」、「世界標準のCO<sub>2</sub>排出量削減目標(SBT)の申請について」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、「COVID-19ワクチン商用生産設備の立ち上げ」、「期末配当および2021年度業績予想の公表」の2題について、その概要をご紹介します。

社外監査役も含めた各役員の多様な経験や専門性についてはp78で紹介しています。

### ■ 審議内容の例①：「COVID-19ワクチン商用生産設備の立ち上げ」

執行側より、COVID-19ワクチン生産設備の立ち上げについて、一般的にはPhase1試験およびPhase2試験を終了し、商用化の目途が立った段階から量産体制を整え始めるところ、研究開発段階で失敗するリスクをとってでもPhase1試験開始前から商用生産に向けた設備投資を行うとともに、研究開発に人員リソースを集中する旨の提案がありました。

この提案に対し、社外取締役および社外監査役より国の補助金の使用条件、設備のランニングコスト、COVID-19に対する取り組みにリソースを集中することで生じうるCOVID-19以外の事業活動への影響など、中長期的なビジネスを見据えたリスクと機会について議論がなされました。

議論の結果、感染症のリーディングカンパニーとして、パンデミックの早期終息への貢献を果たすため、Phase1試験開始前から量産体制の整備が不可欠であること、COVID-19関連にリソースを集中すべきであること、今後のビジネスに対するシナジーが期待できることなどを確認し、早期の設備投資および人員リソースの集中投下を行うことについて、合意に至りました。

### ■ 審議内容の例②：「期末配当および2021年度業績予想の公表」

執行側より、2020年度は2期連続で減収減益ではあったものの、将来に向けたビジネスは着実に進展しており、今後の業績回復が期待できることから増配を実施する旨と、その一方で2021年度業績予想については「開発指針、政策などによるCOVID-19関連製品・サービスの提供時期の変動」、「パンデミック継続による市場環境変化」など不確定要素が多く、収益が予測しにくい状況であり、不測の事象が発生するたびに業績予想を修正すると市場の混乱を招く恐れがあるため、業績予想に織り込めない不確定要素を説明した上で非公表とする旨の提案がありました。

この提案に対し、社外取締役および社外監査役からは、社会や株式市場がシオノギに対して感染症のリーディングカンパニーとして、COVID-19関連製品の開発状況を注視している中、2021年度の業績予想を非公表とすると、ワクチンや治療薬の開発状況に対して様々な憶測を呼ぶことになり、社会や株式市場の信頼を損ねる恐れがあることから、不確定要素を織り込まない形での業績予想を公表し、たとえ減収減益の予算になろうとも、その意図するところを詳細に説明するなど、感染症のリーディングカンパニーとして社会からの要請に応えていく姿勢を正々堂々と示すべきであるとの指摘がありました。同様に増配についても、今後の業績回復が期待できることに加えて、配当性向を3割程度に高めるべきとの意見がありました。

議論の結果、期末配当は増配し、業績予想については不確定要素を詳細に説明した上で、それらを織り込まない形で公表するとの結論に至りました。

## シオノギのコーポレート・ガバナンスの特長

### 4つのステークホルダーの バランスを考慮

シオノギは、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。

### コンプライ（遵守）だけでなく エクスプレイン（説明）を重視

シオノギは、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。

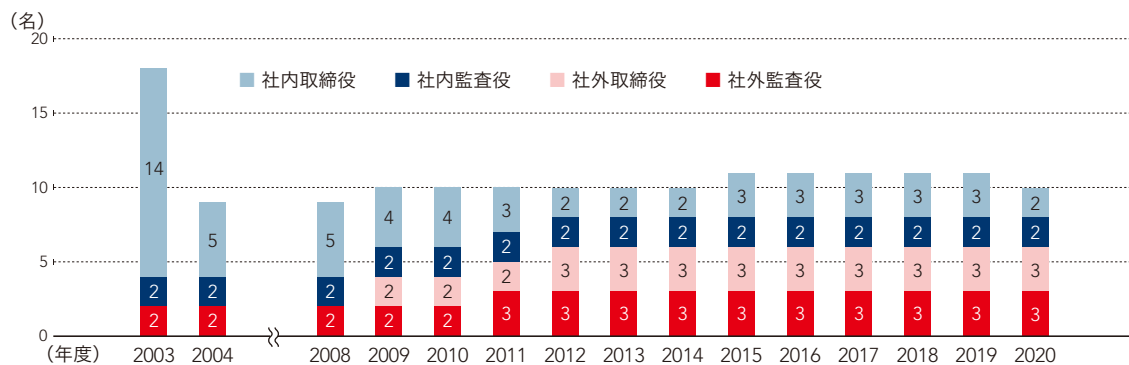
### 取締役会・監査役会の多様性

シオノギは、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多様性の観点から、必要な体制を整備しております。ダイバーシティの点で2名の女性取締役を選任、スキルや年齢層の点でも多岐にわたるダイバーシティを備えた取締役・監査役を選任しています。

### 経営の透明性

シオノギは、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おります。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名から5名へ
- 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）

## 役員紹介 (2021年7月1日現在)



5

4

3

2

1

## 取締役

### 1 手代木 功 Isao Teshirogi

代表取締役社長

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(現)  
2021年 6月 (株)三井住友銀行社外取締役(現)  
重要な兼職の状況:  
(株)三井住友銀行社外取締役

### 3 安藤 圭一 Keiichi Ando

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

### 5 高槻 史 Fumi Takatsuki

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: 大江橋法律事務所パートナー

### 2 澤田 拓子 Takuko Sawada

取締役副社長 兼

ヘルスケア戦略本部長

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(現)

### 4 尾崎 裕 Hiroshi Ozaki

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)オービス総研取締役  
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:  
大阪瓦斯(株)相談役  
(株)ロイヤルホテル社外取締役



6

7

8

9

10

## 監査役

### 6 岡本 旦 Akira Okamoto

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

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 当社創業・開発研究所長  
2011年 4月 当社創業・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 当社創業・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

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  
(株)阪神ホテルシステムズ代表取締役会長  
2015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

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 太田昭と監査法人  
(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

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

花崎 浩二 Kohji Hanasaki

ジョン ケラー John Keller

畑中 一浩 Kazuhiro Hatanaka

岩崎 利信 Toshinobu Iwasaki

岸田 哲行 Noriyuki Kishida

木山 竜一 Ryuichi Kiyama

執行役員






塩田 武司 Takeshi Shiota

加藤 晃 Akira Kato






井宗 康悦 Yasuyoshi Isou

吉田 達守 Tatsumori Yoshida

## 取締役の出席状況、スキル等 (2021年7月1日現在)

氏名	在任年数	2020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
 代表取締役社長 手代木 功 (61歳／男性)	19年	14／14回 (100%)	1／1回 (100%)	3／3回 (100%)	●		●	●		●		●		
 取締役副社長 兼 ヘルスケア戦略本部長 澤田 拓子 (66歳／女性)	6年	14／14回 (100%)	—	—	●			●	●		●	●		
 社外取締役／独立役員 安藤 圭一 (69歳／男性)	5年	14／14回 (100%) 議長	1／1回 (100%) 委員長	3／3回 (100%)	●	●						●	●	
 社外取締役／独立役員 尾崎 裕 (71歳／男性)	2年	13／14回 (92.8%)	1／1回 (100%)	3／3回 (100%) 委員長	●			●		●	●	●		
 社外取締役／独立役員 高槻 史 (46歳／女性)	1年	11／11回* (100%)	1／1回 (100%)	2／2回* (100%)			●					●	●	●

## 監査役の出席状況、スキル等 (2021年7月1日現在)

氏名	在任年数	2020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 (66歳／男性)	6年	14／14回 (100%)	10／10回 (100%)	—	3／3回 (100%)			●		●				●	●
 常勤監査役 加藤 育雄 (67歳／男性)	5年	14／14回 (100%)	10／10回 (100%)	—	—	●		●	●						
 社外監査役／独立役員 藤原 崇起 (69歳／男性)	3年	14／14回 (100%)	10／10回 (100%)	1／1回 (100%)	—	●				●				●	
 社外監査役／独立役員 藤沼 亜起 (76歳／男性)	2年	14／14回 (100%)	10／10回 (100%)	—	—		●	●					●		●
 社外監査役／独立役員 奥原 圭一 (53歳／男性)	1年	11／11回* (100%)	8／8回* (100%)	—	—	●	●					●		●	●

※ 2020年6月23日就任以降のものです。

## 取締役会議長メッセージ

社外取締役／独立役員 安藤 圭一

### 略歴

東京大学経済学部卒業後、(株)住友銀行(現(株)三井住友銀行)入行。同行代表取締役兼副頭取執行役員、新関西国際空港(株)代表取締役社長兼CEO等を経て、2016年から5年にわたり当社社外取締役を務める。現在、(株)椿本チエイン社外取締役、(株)ダイヘン社外取締役。金融機関の経営者としての実務経験や財務・ファイナンスに関する幅広い識見を有するとともに、事業会社CEOとしてビジネスモデルの変革、成長戦略の立案・推進を図り、事業価値の拡大を実現。



### ■ シオノギのガバナンスはどのように強化されてきたのでしょうか。

シオノギの、製薬企業として人々の健康と安全・安心を守るという社会的責任は極めて重いと認識しています。当社は実効性の高いコーポレート・ガバナンスを実現するために意思決定プロセスの透明性、公正性、アカウンタビリティの確保を図り、取締役会の意思決定機能、監督機能をしっかりと果たしています。現在取締役5名のうち2名が女性、さらに過半数が社外取締役であり、取締役会と指名諮問委員会、報酬諮問委員会の議長・委員長はすべて社外取締役が務めるなど、先進的なコーポレート・ガバナンス体制が構築できていると考えています。

### ■ 社外取締役の役割と、取締役会での議論について教えてください。

製薬会社という特性上、社外取締役は取締役会の議案をしっかり理解する必要があります。そのために、必ず事前に十分な時間をかけて説明を受け、参加者全員がベースとなる知識・問題意識を持った上で取締役会に臨んでいるため、自由闊達で幅広い多様な視点からの深い議論ができています。また、私は議長として議案の適時性・的確性も意識しています。当期は新型コロナウイルス感染症(COVID-19)対策が最優先課題と認識しており、治療薬やワクチンの開発状況などはきちんと時間を取って議論していかなければならないと考えています。

取締役会にとって大きなミッションの1つは人材の育成です。シオノギのような創薬型製薬企業にとって、人材と研究開発は最も資源を集中させなければいけない分野です。10

年後を見据えて経営資源を集中させ、戦略的投資を実施し、次世代を担う人材やパイプライン(新薬候補)を着実に育成できるよう、長期的な目線で議論を進めています。社外取締役として、持続的成長と中長期的な企業価値拡大が図られているかという観点から、多様な視点に基づく活発な議論を通じて迅速、果敢な意思決定を心掛けています。

### ■ これからのシオノギに何を期待しますか。

当社はSTS2030でビジネスモデルを変革する大きな方向性を明示しました。トータルヘルスケア分野への足掛かりとしてエムスリーや平安保険グループと提携し、健康に関するお客さまニーズの充足を目指しています。一方で、感染症のリーディングカンパニーとして、COVID-19に対するソリューションの提供が喫緊の課題です。社会はCOVID-19に関して予防・診断から治療薬まで、まさにトータルヘルスケアを求めており、当社はそれに応える社会的責任があります。COVID-19のソリューション提供の実現は、STS2030の試金石になるでしょう。

また、世界にはまだ解決できていない疾病や新領域が数多くあり、シオノギの使命は次の成長ドライバーを創製し、ヘルスケア領域における社会の様々な課題に解決策を示すことです。「人々の安心・安全と健康的な社会を支えるまさに『社会の公器』であること」、「中長期的な企業価値の拡大」の双方を実現するために、ステークホルダーの皆さまとともに社会的責任を果たし、「創薬型製薬企業としての強みを一層拡大し、協創の核となってヘルスケアサービスを提供するヘルスケアプロバイダー」という価値観を様々なステークホルダーと共有し、お互いの信頼関係に基づいた持続的成長を実現することを期待しています。

## 実効性の分析・評価

2020年度取締役会の実効性について、当社が制定した「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。

### 2020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多様性の観点から、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。

将来に向けた課題として、取り巻く環境の変化、当社ビジネスの変革、さらなる多様性確保およびサクセッションの観点から、外国籍の取締役の選任、次期後継者候補の育成・選任の必要性などが挙げられています。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。

## 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、シオノギの企業価値を高め、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、株価や市場動向等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38%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。

## 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

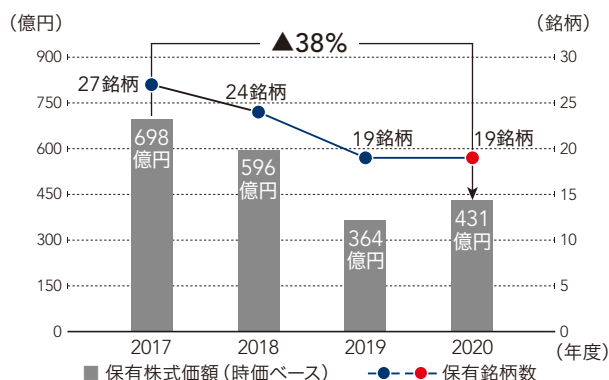
### 役割・責務について

経営幹部の育成状況に関する報告および監督について、継続して指名諮問委員会ならびに社外役員・社長意見交換会にて報告し、意見交換を行いました。また、「コンプライアンス活動状況」について取締役会で年2回報告し、意見をいただきました。さらにESG推進のための活動計画およびその進捗については年2回、関連する個別の施策については案件ごとに取締役会に提案・報告し、審議・決議を行いました。今後の課題として、中期経営計画の進捗等に関する報告、経営幹部の育成状況、選出過程や育成経過のさらなる説明・議論の充実などが挙げられました。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ついて、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適宜報告を行いました。また、シオノギ教育研修センターの視察を実施しました。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時間の確保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。

### 政策保有株式の推移（上場株式、時価ベース）



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、次年度の報酬体系、業績評価制度等を審議しています。

## ■ 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、各事業年度の業績等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（ロイヤリティ・資産売却等を除くコア営業利益、親会社の所有者に帰属する当期利益、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等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。業績評価については、売上収益、海外売上高、コア営業利益、ROE、当社を含む同業他社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決定することになっています。

業務執行取締役の報酬種類別の割合については、当社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等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等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ことから、代表取締役社長・手代木功に委任されており、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社長・手代木功は、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<sup>※1</sup>：非金銭報酬等<sup>※1</sup>＝4：3：3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うえ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等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、社外取締役を除く当社取締役に對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

2020年度の基本報酬：業績連動報酬等：非金銭報酬等の割合は5：2：3となっています。

## ■ 取締役および監査役の報酬等の総額<sup>※2</sup>（2020年度）

（百万円）

区分	人員数	報酬等の種類別の総額			
		基本報酬	業績連動報酬等 <sup>※3</sup>	非金銭報酬等 <sup>※4</sup>	合計
取締役（うち社外取締役）	7（4）	207（56）	60（－）	207（－）	475（56）
監査役（うち社外監査役）	6（4）	124（54）	－（－）	－（－）	124（54）
計	13	331	60	207	599

※2 上記には2020年6月23日に退任した取締役1名、社外取締役1名および社外監査役1名に対する報酬等の額および人員数が含まれています。

※3 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あります。

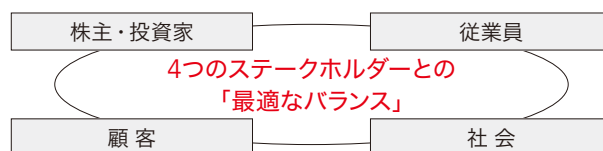
※4 上記の「非金銭報酬等」の額は、当事業年度に費用計上した額であります。

## 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

シオノギは、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「最適なバランス」を意識してエンゲージメントを実施することにより、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。

#### ■ シオノギ流の「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

これまで、医療従事者や患者さまとご家族といった顧客の皆さまに向けては、疾患の治療のための医療用医薬品についての情報を中心に提供してきました。しかし、未病や病後のケアといったステージを含めたトータルケアでシオノギがHaaSの実現に向けて、ステークホルダーへの情報提供も多様化させ、一般社会をより意識した発信に取り組

んでいます。メディアや医療従事者などを介さずオウンドメディアを通じた直接的なコミュニケーションも重要であることから、Webサイトの充実を図るとともに、ソーシャルメディアを通じたコミュニケーションを拡大しました。今後ますます活用の幅を広げ、多様なステークホルダーとのエンゲージメントを実施していきます。

### Webサイトによる情報提供の充実

2020年5月、コーポレートサイトを刷新し、シオノギグループの情報をより多くのステークホルダーの皆さまに提供する体制を整備しました。特にCOVID-19に対するシオノギの最新の取り組みを紹介している「新型コロナウイルスに対する弊社の取り組み」ページは開設以降、多くの皆さまにアク

新型コロナウイルスに対する弊社の取り組み  
<https://www.shionogi.com/jp/ja/sustainability/informations-for-id/covid19-initiative.html>

セスいただく注目度の高いページとなっています。2021年6月には「患者・ご家族の皆さま」サイトのリニューアルも行っています。今後も幅広いステークホルダーの皆さまが知りたい情報に容易に到達できるよう、アクセシビリティ、ユーザビリティの向上を図っていきます。

患者・ご家族の皆さま  
<https://wellness.shionogi.co.jp/>

### ソーシャルメディアの企業公式アカウントの公開開始

2016年7月より開設しているYouTubeに加え、新たにTwitter、Instagramの運用を開始しました。シオノギに関する様々な情報を発信しています。それぞれの特性を活かした情報を配信し、シオノギの認知度を高めることで、これ

まででない新しい層のファンを増やしていきます。またシオノギグループWebサイトと各ソーシャルメディアを連携させることで、情報提供の充実を図っていきます。

**Webサイト**  
<https://www.shionogi.com/jp/ja>

**Twitter**  
 @SHIONOGI\_JP  
 SHIONOGI/シオノギ

**YouTube**  
 SHIONOGI/シオノギ

**Instagram**  
 @shionogi\_official  
 SHIONOGI/シオノギ

## リスクマネジメント

STS2030では、ビジネスモデルの転換や新プラットフォームサービスの構築を目指しており、その変革過程において事業の不確実性が高まることが想定されます。社内外の急激な環境変化に対応できなければ、STS2030の達成はもとより、事業の継続性に影響を及ぼすことも懸念されるため、2020年度は関連するリスクの洗い出しに注力し、様々なビジネスリスクの情報が部門・組織より迅速に経営層へ報告される仕組みの構築と風土の醸成に取り組みました。

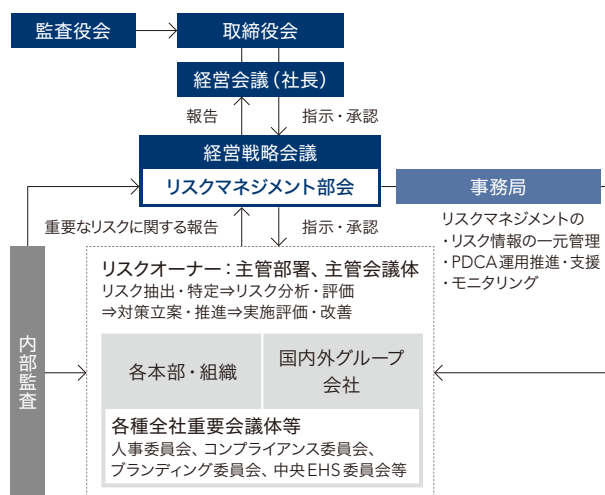
### 全社リスクマネジメント (Enterprise Risk Management) 体制の構築・推進

当社グループでは、各組織が意思決定と業務執行に係るリスクをポジティブ/ネガティブの両面で認識し、主体的に管理して対応策を講じることを基本としています。新たな事業機会の創出とリスクの回避や低減などのビジネスリスクへの対応に加え、パンデミック、自然災害、テロやサイバー攻撃などのクライシスリスクも含めた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体制を経営戦略の一環として構築し、その推進を図ってきました。特に、経営への影響が大きい重要なリスクやその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、対応方針に基づき、主管組織が関連組織と協働し対策を実施しています。2021年度は、さらに組織の目的、風土と整合させた全社リスクマネジメントを目指し、仕組みの再構築と風土の醸成に取り組んでいます。

クライシスリスクについては、規則に基づき、人命を尊重し、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ています。具体的には、大規模地震およびパンデミックの発生を想定した事業継続計画を含む総合的な危機管理体制の整備、推進を図っています。加えて、2021年度は、ITインフラも対象にした事業継続計画

の策定など、取り組みを強化しています。今後も、医薬品の安定供給、新型コロナウイルス感染症 (COVID-19) の治療薬ならびに予防ワクチンの研究開発など、製薬企業として社会的使命の高い業務が滞りなく行われるよう、直面するリスクに対応していきます。

#### ■ リスクマネジメント体制図



〈リスク範囲〉経営戦略に関わるビジネスリスク、コンプライアンス、クライシス、ESG課題 など

#### ■ 金ヶ崎工場ジクロロメタン漏出への対応

2021年1月、シオノギファーマ株式会社の金ヶ崎工場（岩手県）敷地内において、溶剤であるジクロロメタン約17kLが敷地内に漏出しました。氷塊が、タンク底部の排出バルブのハンドルを押下げて半開となったことが直接の原因です。現在、周辺への拡散を防ぎながら回収を実施しており、現在に至るまで工場敷地外への漏洩は確認されていません。また、今後も工場各所に設置した地中観測点にてサンプリング・分析を行うなど、適切な監視活動を行っていきます。工場近隣の方々はもとより、関係各所の皆さまにご心配をおかけしておりますことに心よりお詫び申し上げます。

#### ■ 台湾塩野義に対するサイバー攻撃への対応

2020年10月に発生した台湾塩野義に対するサイバー攻撃を機に、ITインフラを整備し、事業継続をより確実にするためにプロジェクトチームを立ち上げ、IT-BCPの構築に取り組んでいます。また、ITインフラの整備、情報セキュリティ基盤の強化・運用の改善を図るとともに、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実施と対応、グループ全体でのネットワーク体制の抜本的見直し等の対応を強化しています。

## 主な事業等のリスク

項目	概要	対応
制度・行政に関するリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>薬価基準の改定を含む薬剤費抑制策、医療保険制度改革など行政施策の動向による影響</li> <li>医薬品の開発、製造等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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>革新的な新薬を社会が許容できる価格で提供</li> <li>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</li> <li>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</li> <li>薬価制度改革や各種規制等の最新情報の入手と変化への迅速かつ適切な対処</li> </ul>
医薬品の副作用等に関するリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>医薬品の市販後の予期せぬ副作用等による販売中止、製品回収等</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>副作用情報などを適切に伝えるシステムの構築</li> <li>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</li> <li>副作用等に基づく医療被害補償の保険加入</li> </ul>
医薬品の研究開発に関するリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>医療用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</li> <li>COVID-19の蔓延を解決するため、世界的な研究開発スピードの大幅な短縮</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>新型コロナウイルス感染症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</li> <li>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</li> <li>グローバルトップレベルの研究開発の生産性維持・向上</li> <li>新たな成長領域の育成、創薬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等）の創薬技術の構築</li> <li>アライアンスの活用によるペプチド医療、ワクチン等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</li> <li>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</li> </ul>
知的財産に関するリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>創製した医薬品の知的財産満了および後発品の発売による影響</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>知的財産権の適切な管理体制の強化</li> <li>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</li> </ul>
特定製品への依存に関するリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>イノベーション創出の重要性和価値の訴求を図る業界団体での連携および意見表明等</li> <li>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</li> </ul>
他社とのパートナーシップに関するリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>研究、開発、製造、販売での共同研究、共同開発、技術導出入、共同販売等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等</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>多方面からの分析・評価を行った提携可否の判断</li> <li>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</li> <li>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</li> </ul>
自然災害やパンデミックに関するリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>大地震や気候変動に伴う暴風雨、洪水等の自然災害および不慮の事故、パンデミックの発生等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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>BCP策定と訓練実施や計画の見直し</li> <li>サプライヤー監査による環境・安全状況等の確認と改善要求</li> <li>製品の安定供給のための原材料調達先分散の検討</li> </ul>
環境汚染に関するリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>環境汚染やその危害等の顕在化による、施設の一時閉鎖や対策・復旧、法的責任の発生</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>環境・安全衛生の統括管理体制および管理規定の設定</li> <li>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</li> </ul>

項目	概要	対応
金融市場および為替動向に関するリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>金融市場や為替市場の変動による退職給付債務の増加、海外提携先からのロイヤリティー収入への影響等</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>年金資産の複数の運用商品による分散投資</li> <li>為替変動リスクに対する為替予約取引の活用</li> </ul>
人材確保・育成に関するリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>雇用情勢、ESG経営への要請の高まり等、ポストコロナ時代を見据えた働き方等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シオノギのトランスフォーメーション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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>多様な価値観・専門性を持った人材の確保・育成</li> <li>ダイバーシティ&amp;インクルージョンの実践</li> <li>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</li> <li>2030年 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実施</li> <li>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</li> <li>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</li> </ul>
ITセキュリティ・情報管理に関するリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>各種ITシステムを利用し、かつ個人情報を含む多くの機密情報を保有している中、従業員およびアウトソーシング企業等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等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</li> <li>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</li> <li>損害賠償請求等の法的な損害や事後対応に係る費用等が発生する可能性</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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グローバルITヘッドをそれぞれ任命し、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等を整備</li> <li>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</li> <li>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</li> <li>サイバー攻撃や大規模災害等の危機事象発生に備えたIT-BCP体制構築のプロジェクトを立ち上げ</li> <li>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</li> <li>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実施と対応、グループ全体でのネットワーク体制の抜本的見直し等の対策の実施</li> </ul>
コンプライアンスに関するリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業活動の遂行にあたって、薬事規制や製造物責任等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は、ステークホルダーからの当社グループ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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>従業員のコンプライアンス意識の強化を図る</li> <li>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</li> <li>コンプライアンス委員会、内部通報窓口（社内、社外）を設置</li> <li>コンプライアンス委員会は、代表取締役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</li> </ul>
訴訟に関するリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>リスク低減に必要な社内体制の強化</li> <li>弁護士や弁理士など専門家との協議による適切な対応</li> </ul>
COVID-19拡大	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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、新製品等の承認・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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>感染拡大防止に向けた出社率抑制</li> <li>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</li> <li>製薬企業として社会的責任を果たすため、自社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</li> <li>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</li> </ul>

※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当社グループのすべてのリスクではありません。

## 11カ年財務サマリー

## 第3次中期経営計画

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)

日本会計基準

2011年3月期 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

## 会計年度 (百万円)

売上高	¥282,350	¥267,275	¥282,903	¥289,717	¥273,991	¥309,973
売上原価	81,737	77,753	78,574	77,993	82,189	74,758
販売費及び一般管理費	153,720	142,518	144,764	149,848	141,436	143,808
営業利益	46,892	47,003	59,565	61,875	50,365	91,406
経常利益	45,176	46,093	58,922	62,225	77,880	100,869
税金等調整前当期純利益	33,135	41,494	58,306	63,188	82,051	97,452
親会社株主に帰属する当期純利益	20,026	27,101	66,727	40,618	44,060	66,687
営業活動によるキャッシュ・フロー	56,528	54,724	59,276	79,496	45,604	102,290
投資活動によるキャッシュ・フロー	△13,947	△38,290	△19,959	△20,040	△31,696	△32,894
財務活動によるキャッシュ・フロー	△27,011	△27,749	△37,687	△53,798	△46,211	△18,525
研究開発費	50,921	53,599	53,021	53,605	48,870	49,787
設備投資額	17,967	13,233	11,447	8,962	8,163	9,943
減価償却費	17,966	16,282	11,912	12,912	12,672	12,578

## 会計年度末 (百万円)

有形固定資産	¥ 70,220	¥ 74,282	¥ 78,473	¥ 78,976	¥ 77,022	¥ 78,673
無形固定資産	99,593	106,694	70,464	72,824	80,328	71,626
総資産	523,242	522,161	574,882	580,566	595,067	631,599
固定負債	115,325	92,899	53,041	33,721	48,427	45,739
純資産	328,096	347,198	423,633	467,836	478,883	513,877

## 1株当たり情報 (円)

当期純利益	¥ 59.80	¥ 80.93	¥ 199.25	¥ 121.29	¥ 132.67	¥ 204.83
純資産	979.69	1,027.83	1,254.44	1,385.11	1,456.70	1,564.73
配当額	40	40	42	46	52	62

## その他指標 (%)

自己資本比率	62.7	65.9	73.1	79.9	79.7	80.7
自己資本当期純利益率 [ROE]	6.0	8.1	17.5	9.2	9.4	13.6
配当性向	66.9	49.4	21.1	37.9	39.2	30.3

※ 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

## Shionogi Growth Strategy 2020 (SGS2020)

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)

Shionogi  
Transformation  
Strategy 2030  
(STS2030)

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

2017年3月期 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

### 会計年度 (百万円)

売上収益	¥367,960	¥333,371	¥297,177
売上原価	△55,591	△56,782	△52,523
販売費及び一般管理費	△87,668	△95,094	△91,902
研究開発費	△52,058	△47,949	△54,249
営業利益	145,081	130,628	117,438
—	—	—	—
税引前利益	174,043	158,516	143,018
親会社の所有者に帰属する当期利益	137,191	122,193	111,858
営業活動によるキャッシュ・フロー	165,000	131,940	109,039
投資活動によるキャッシュ・フロー	△56,256	△29,144	△5,261
財務活動によるキャッシュ・フロー	△89,912	△88,174	△43,891
設備投資額	7,900	9,954	27,371
減価償却費及び償却費	14,431	14,115	14,779

### 会計年度末 (百万円)

有形固定資産	¥ 70,986	¥ 71,350	¥ 90,883
無形資産	47,804	51,705	76,558
資産合計	938,540	873,695	998,992
資本合計	813,087	765,203	864,550
非流動負債	29,303	27,372	34,261

### 1株当たり情報 (円)

基本的1株当たり当期利益	¥ 438.47	¥ 395.71	¥ 365.03
1株当たり親会社所有者帰属持分	2,598.16	2,518.74	2,806.67
配当額	94	103	108

### その他指標 (%)

親会社所有者帰属持分比率	86.2	87.6	84.7
親会社所有者帰属持分当期利益率 [ROE]	17.8	15.5	13.9
配当性向	21.4	26.0	29.6

¥338,890 ¥344,667 ¥363,721

77,777 73,911 54,880

152,934 155,537 170,303

108,178 115,219 138,537

123,031 138,692 166,575

122,695 137,378 170,343

83,879 108,866 132,759

111,903 129,790 145,684

△31,643 △51,238 △36,349

△57,411 △53,893 △87,011

59,907 59,945 68,325

9,659 5,678 7,900

13,362 15,972 16,479

¥ 78,788 ¥ 75,956 ¥ 74,653

91,125 75,060 54,769

661,499 711,463 778,741

44,692 34,056 17,203

526,211 604,840 672,429

¥ 259.88 ¥ 342.71 ¥ 424.31

1,638.46 1,911.36 2,144.33

72 82 94

79.0 84.5 85.7

16.3 19.4 20.9

27.7 23.9 22.2

## 連結財務諸表

## 連結財政状態計算書

(百万円)

	2020年3月31日	2021年3月31日
<b>資産</b>		
<b>非流動資産</b>		
有形固定資産	¥ 71,350	¥ 90,883
のれん	7,854	9,357
無形資産	51,705	76,558
使用権資産	4,657	4,827
投資不動産	2,496	26,759
その他の金融資産	202,161	217,437
繰延税金資産	3,048	11,729
その他の非流動資産	14,394	5,200
<b>非流動資産合計</b>	357,669	442,754
<b>流動資産</b>		
棚卸資産	33,818	38,003
営業債権	79,804	78,047
その他の金融資産	171,157	142,151
未収法人所得税	192	164
その他の流動資産	22,191	21,697
現金及び現金同等物	208,861	276,173
<b>流動資産合計</b>	516,026	556,238
<b>資産合計</b>	873,695	998,992

(百万円)

	2020年3月31日	2021年3月31日
<b>資本及び負債</b>		
<b>資本</b>		
資本金	¥ 21,279	¥ 21,279
資本剰余金	21,025	13,733
自己株式	△77,292	△57,989
利益剰余金	708,291	752,248
その他の資本の構成要素	91,848	116,836
親会社の所有者に帰属する持分	765,152	846,108
非支配持分	51	18,442
資本合計	765,203	864,550
<b>負債</b>		
<b>非流動負債</b>		
リース負債	4,791	4,608
その他の金融負債	4,179	5,242
退職給付に係る負債	16,089	16,318
繰延税金負債	1,949	7,749
その他の非流動負債	362	341
非流動負債合計	27,372	34,261
<b>流動負債</b>		
リース負債	3,361	3,379
営業債務	10,763	9,902
その他の金融負債	17,557	21,383
未払法人所得税	21,886	28,033
その他の流動負債	27,551	37,481
流動負債合計	81,119	100,180
負債合計	108,492	134,442
資本及び負債合計	873,695	998,992

## 連結損益計算書

(百万円)

	2020年3月期	2021年3月期
売上収益	¥333,371	¥297,177
売上原価	△56,782	△52,523
売上総利益	276,589	244,654
販売費及び一般管理費	△95,094	△91,902
研究開発費	△47,949	△54,249
製品に係る無形資産償却費	△3,255	△3,209
その他の収益	4,291	26,403
その他の費用	△3,951	△4,257
営業利益	130,628	117,438
金融収益	30,504	26,522
金融費用	△2,616	△941
税引前利益	158,516	143,018
法人所得税費用	△36,322	△30,956
当期利益	122,194	112,061
当期利益の帰属		
親会社の所有者	122,193	111,858
非支配持分	1	203
当期利益	122,194	112,061
1株当たり当期利益		
基本的1株当たり当期利益(円)	395.71	365.03
希薄化後1株当たり当期利益(円)	395.28	364.89

## 連結包括利益計算書

(百万円)

	2020年3月期	2021年3月期
当期利益	¥122,194	¥112,061
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	△62,544	△4,677
確定給付制度の再測定	503	△96
純損益に振り替えられることのない項目合計	△62,040	△4,774
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	△26,247	36,049
キャッシュ・フロー・ヘッジの有効部分	2,474	△5,828
純損益に振り替えられる可能性のある項目合計	△23,772	30,221
税引後その他の包括利益合計	△85,813	25,447
当期包括利益	36,381	137,509
当期包括利益の帰属		
親会社の所有者	36,594	137,407
非支配持分	△213	101
当期包括利益	36,381	137,509

## 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
2019年4月1日残高	¥21,279	¥21,277	¥△28,882	¥613,483	¥181,616	¥808,774	¥ 4,313	¥813,087
当期利益				122,193		122,193	1	122,194
税引後その他の包括利 益合計					△85,598	△85,598	△214	△85,813
当期包括利益	—	—	—	122,193	△85,598	36,594	△213	36,381
自己株式の取得			△50,012			△50,012		△50,012
自己株式の処分		△509	1,602			1,092		1,092
配当金				△31,134		△31,134		△31,134
企業結合による変動						—	682	682
支配継続子会社に対す る持分変動		△162				△162	△4,779	△4,942
その他の資本の構成要 素から利益剰余金への 振替				4,169	△4,169	—		—
その他		420		△420		0	49	49
2020年3月31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

## 連結キャッシュ・フロー計算書

(百万円)

	2020年3月期	2021年3月期
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>		
税引前利益	¥158,516	¥143,018
減価償却費及び償却費	14,115	14,779
減損損失	100	825
金融収益及び金融費用	△29,233	△25,836
営業債権及びその他の債権の増減額 (△は増加)	21,371	2,993
棚卸資産の増減額 (△は増加)	1,158	△3,435
営業債務及びその他の債務の増減額 (△は減少)	△5,747	△2,380
その他	△9,202	△16,524
<b>小計</b>	<b>151,078</b>	<b>113,438</b>
利息及び配当金の受取額	29,565	28,111
利息の支払額	△348	△256
法人所得税の支払額	△48,354	△32,254
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>	<b>131,940</b>	<b>109,039</b>
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b>		
定期預金の預入による支出	△200,827	△230,468
定期預金の払戻による収入	174,672	269,696
有形固定資産の取得による支出	△8,945	△28,182
有形固定資産の売却による収入	3,427	45
無形資産の取得による支出	△2,823	△4,762
子会社の取得による支出	△4,525	△3,636
関連会社の取得による支出	△4,252	—
投資の取得による支出	△99,630	△120,478
投資の売却による収入	119,485	116,265
その他	△5,725	△3,739
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b>	<b>△29,144</b>	<b>△5,261</b>
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b>		
リース負債の返済による支出	△3,544	△3,648
自己株式の取得による支出	△50,159	△50,134
自己株式の売却による収入	—	33,534
配当金の支払額	△31,122	△32,529
非支配持分からの子会社持分取得による支出	△3,367	△1,575
非支配持分からの払込による収入	49	10,464
その他	△30	△0
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b>	<b>△88,174</b>	<b>△43,891</b>
<b>現金及び現金同等物に係る換算差額</b>	<b>△1,560</b>	<b>7,425</b>
<b>現金及び現金同等物の増減額 (△は減少)</b>	<b>13,060</b>	<b>67,312</b>
<b>現金及び現金同等物の期首残高</b>	<b>195,800</b>	<b>208,861</b>
<b>現金及び現金同等物の期末残高</b>	<b>¥208,861</b>	<b>¥276,173</b>

## 非財務データ

	2017年3月31日	2018年3月31日	2019年3月31日	2020年3月31日	2021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	5,511人	5,120人	5,233人 (4,554人)	5,222人 (4,527人)	5,485人 (4,617人)	()内は国内連結で算出	
	単体	3,911人	3,677人	3,596人	2,667人	2,589人		
	女性割合	28.8%	27.8%	28.1% (32.2%)	24.1% (32.2%)	25.4% (32.7%)	()内は国内連結で算出	
	平均年齢							
	全体	41.7歳	41.4歳	41.7歳	41.3歳	41.2歳	出向受入者を除く	
	男性	42.2歳	41.9歳	42.2歳	41.9歳	41.8歳		
	女性	40.6歳	40.0歳	40.4歳	39.2歳	39.3歳		
	勤続年数							
	全体	17.4年	17.3年	17.3年	15.9年	15.7年	出向受入者を除く	
	男性	17.1年	16.9年	17.1年	16.1年	16.0年		
	女性	18.1年	17.4年	17.8年	15.0年	15.0年		
	平均給与	9,276,750円	9,193,748円	9,042,130円	9,431,304円	9,028,578円		
	新卒採用数							
	合計	91人	110人	101人	94人	71人	翌年度4月1日入社	
	男性	61人	71人	59人	56人	37人		
	女性	30人	39人	42人	38人	34人		
	新卒3年離職率	6.5%	6.5%	3.0%	4.5%	6.0%	3年前の4月1日に新入した従業員	
	離職率	1.4%	1.9%	1.6%	1.9%	1.9%	定年退職者は除く	
	労働組合員数	2,948人 加入率：100%	2,758人 加入率：100%	3,012人 加入率：100%	2,806人 加入率：100%	2,728人 加入率：100%		
	障がい者雇用率	2.3%	2.2%	2.0% (2.5%)	2.0% (2.6%)	2.0% (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	51人	47人	40人 (63人)	39人 (68人)	37人 (71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	8.4%	8.0%	9.9% (10.0%)	10.7% (11.4%)	10.4% (11.5%)	翌年度4月1日時点、()内は国内連結で 算出 目標：10% (2021年3月末、国内連結)	
	女性組織長比率	6.7%	7.7%	8.6%	14.3%	12.7%	翌年度4月1日時点	
	女性執行役員比率	2/12 16.7%	1/14 7.1%	1/13 7.7%	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%	16.7%	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	1,860時間	1,852時間	1,845時間	1,837時間		
	有給休暇付与日数	最大24日	最大24日	最大24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	13.6日	12.0日	12.5日	12.6日	12.6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 うちの育児取得者の割合	
	男性	17.4%	21.0%	24.2%	32.8%	41.1%		
	介護休暇取得者数							
	女性	4人	4人	2人	4人	1人	のべ人数	
	男性	0人	0人	0人	1人	0人		
	育児短縮勤務制度利用者数							
	女性	173人	162人	119人	136人	130人	のべ人数	
	男性	2人	1人	1人	1人	1人		
	ボランティア活動休職制度利用者数	0人	1人	0人	1人	1人		
	骨髄ドナー休暇取得者数	1人	0人	0人	1人	1人		
	度数率	0.25	0.39	0.81	0.19	0.19		
	強度率	0.004	0.003	0.018	0.0002	0.0047		
	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 (単体)	喫煙率	17.1%	16.4%	15.2%	14.2%	11.0%	
		ストレスチェック受検率	94%	94%	96%	95%	94%	
		健康ウォーク参加率	35.4%	42.2%	41.5%	41.5%	40.4%	
		健康診断受診率	100%	100%	100%	100%	100%	
		メンタル休職者比率	0.5%	0.4%	0.4%	0.5%	0.6%	
		GHG 排出量 (スコープ1、2)	95,720t-CO <sub>2</sub>	90,136t-CO <sub>2</sub>	82,711t-CO <sub>2</sub>	76,939t-CO <sub>2</sub>	75,339t-CO <sub>2</sub>	対象範囲：国内連結 (ナガセ医薬品(株) を除く)、および、C&O 南京工場
	総エネルギー消費量	1,818千GJ	1,734千GJ	1,678千GJ	1,651千GJ	1,665千GJ		
	水資源投入量	1,528千m <sup>3</sup>	1,389千m <sup>3</sup>	1,315千m <sup>3</sup>	1,263千m <sup>3</sup>	1,217千m <sup>3</sup>		
	廃棄物発生量	3,820トン	3,486トン	3,824トン	3,062トン	4,180トン		
再資源化率	79%	78%	81%	83%	87%			
最終処分率	1.3%	1.0%	0.8%	1.0%	0.6%			
PRTR法第1種指定化学物質								
取扱量	289トン	251トン	274トン	203トン	257トン			
排出量	63トン	35トン	43トン	34トン	94トン			
移動量	148トン	177トン	156トン	131トン	114トン			
環境に関する苦情の件数	1件	2件	1件	0件	0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 <sup>※</sup> に 起因する従業員の懲戒解雇件数	—	—	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 <sup>※</sup> に対す る罰金・罰則・和解にかかったコスト	—	—	0円	0円	0円		
	その他	時価総額	1兆8,919億円	1兆7,438億円	2兆1,705億円	1兆6,844億円	1兆8,546億円	
寄付金		1,031百万円	1,020百万円	949百万円	1,065百万円	1,069百万円		
行動憲章 デジタル署名率 <sup>※</sup>						100%	※ 対象組織：塩野義製薬および国内グ ループ会社	
行動憲章 研修受講率 <sup>※</sup>					100%			

# 環境データおよび環境データに関する第三者保証

## 環境データ

シオノギでは、各年度の燃料、電力の熱量換算係数、および、CO<sub>2</sub>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2020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	2016	2017	2018	2019	2020
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 <sub>2</sub>	355,504	287,356	209,171	226,883
	（マーケットベース）	t-CO <sub>2</sub>	349,397	286,898	204,031	218,614
	スコープ1・2の合計（ロケーションベース）	t-CO <sub>2</sub>	101,827	90,595	87,850	85,208
	（マーケットベース）	t-CO <sub>2</sub>	95,720	90,136	82,711	76,939
	スコープ1	t-CO <sub>2</sub>	46,106	43,456	41,349	37,519
	（売上収益原単位※2）	t-CO <sub>2</sub> /百万円	0.1361	0.1261	0.1124	0.1125
	スコープ2	t-CO <sub>2</sub>	55,721	47,139	46,501	47,690
	（売上収益原単位※2）	t-CO <sub>2</sub> /百万円	0.1644	0.1368	0.1264	0.1431
	スコープ2	t-CO <sub>2</sub>	49,614	46,681	41,362	39,421
	（マーケットベース）	t-CO <sub>2</sub>	0.1464	0.1354	0.1124	0.1182
	（売上収益原単位※2）	t-CO <sub>2</sub> /百万円	0.1464	0.1354	0.1124	0.1182
	スコープ3の合計	t-CO <sub>2</sub>	253,677	196,761	121,321	141,675
エネルギー消費※1	カテゴリー3	t-CO <sub>2</sub>	3,015	2,876	2,798	5,732
	その他のカテゴリー※3	t-CO <sub>2</sub>	250,661	193,885	118,523	135,943
	総エネルギー消費量	GJ	1,818,374	1,733,999	1,677,537	1,651,304
	（売上収益原単位※2）	GJ/百万円	5.366	5.031	4.559	4.953
	ガソリン	kl	1,812	1,749	1,598	1,382
	その他 燃料油（灯油、軽油、A重油）	kl	330	54	87	49
	液化石油ガス（LPG）	t	875	808	830	580
	液化天然ガス（LNG）	t	8,530	8,067	7,932	7,113
	都市ガス	千Nm <sup>3</sup>	6,978	6,860	6,138	5,771
	電気	千kWh	94,428	90,497	89,107	93,245
	蒸気	GJ	0	0	0	15,863
						29,372

※1 2020年度実績より、UMNファーマ株式会社を集計対象に含めています。ただし、2020年10月に連結子会社となったナガセ医薬品株式会社については、2020年度の集計には含めていません。

※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 UMNファーマ株式会社、および、ナガセ医薬品株式会社については、2020年度の集計には含めていません。

## 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	シオノギグループ（海外関連会社（オフィス系）を除く）：国内シオノギグループ（2020年度の集計にはナガセ医薬品株式会社は含めていません）、および、C&O南京工場	
	スコープ3	カテゴリー3	国内シオノギグループ（2018年度以前は塩野義製薬株式会社）（2020年度の集計にはナガセ医薬品株式会社は含めていません）
		その他のカテゴリー	国内シオノギグループ（2018年度以前は塩野義製薬株式会社）（2020年度の集計にはUMNファーマ株式会社およびナガセ医薬品株式会社は含めていません）
	エネルギー消費	シオノギグループ（海外関連会社（オフィス系）を除く）：国内シオノギグループ（2020年度の集計にはナガセ医薬品株式会社は含めていません）、および、C&O南京工場	

## 【算定方法】

指標	算定方法
スコープ1	燃料の使用に伴うCO <sub>2</sub> 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.4.7）」に基づいて算出 【CO <sub>2</sub> 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.4.7）」の排出係数
スコープ2	電力、蒸気の購入に伴うCO <sub>2</sub> 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.4.7）」に基づいて算出 【CO <sub>2</sub> 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3年1月7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）（令和元年度実績）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3年1月7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）（令和元年度実績）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（2016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.4.7）」の排出係数
スコープ3	購入した電力の発電に必要な燃料の調達に伴うCO <sub>2</sub> 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（Ver.2.3）」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.3.1）」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（Ver.2.3）」に基づいて算出
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】「エネルギーの使用の合理化等に関する法律施行規則」に基づいて算出 【熱量換算係数】「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
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

## 独立した第三者保証報告書



### 独立した第三者保証報告書

2021 年 9 月 13 日

塩野義製薬株式会社  
代表取締役社長 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 章 真 

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 2021(以下、「統合報告書」という。)に記載されている2020年4月1日から2021年3月31日までを対象とした $\square$ 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・報告基準(以下、「会社の定める基準」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、分析の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基準の検討
- 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
- 会社の定める基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工場における現地往査
- 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、会社の定める基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

# 会社概要・株式情報

## 会社概要 (2021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	連結合計5,485名
決算期	3月31日
ホームページ	<a href="https://www.shionogi.com/jp/ja/">https://www.shionogi.com/jp/ja/</a>

## 株式情報 (2021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

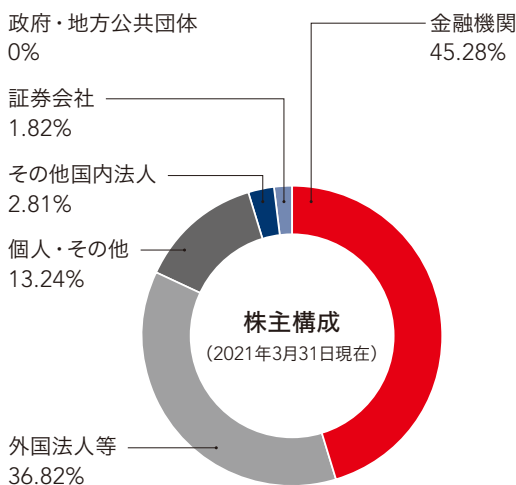
発行済株式総数: 311,586,165株

(自己株式10,122,444株を含む。)

(注) 2020年4月6日付で自己株式5,200千株を消却しております。

株主数: 56,510名

### ■ 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)	41,349	13.71
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	18,663	6.19
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
JP MORGAN CHASE BANK 385632	9,287	3.08
日本生命保険相互会社	8,409	2.78
株式会社日本カストディ銀行 (信託口7)	7,484	2.48
BNYM TREATY DTT 15	6,982	2.31
BANK OF CHINA (HONG KONG) LIMITED-PING AN LIFE INSURANCE COMPANY OF CHINA, LIMITED	6,356	2.10
NORTHERN TRUST CO. (AVFC) SUB A/C AMERICAN CLIENTS	4,820	1.59

※ 当社は自己株式10,122,444株を保有しておりますが、上記大株主 (上位10名) 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10,122,444株を控除した301,463,721株に対する割合として算出しております。





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