

# SHIONOGI INTEGRATED REPORT 2020

塩野義製薬 統合報告書 2020

2020年3月期

*Shape the Future of Healthcare*



## ■ 社会からの主な評価

ESG インデックスへの組み入れ



FTSE4Good



FTSE Blossom  
Japan



2020 CONSTITUENT MSCI ジャパン  
ESGセレクト・リーダーズ指数

2020 CONSTITUENT MSCI 日本株  
女性活躍指数 (WIN)



2020



Sompo Sustainability Index

## ■ IR、サステナビリティに関する社会からの評価



Corporate Governance  
of The Year

コーポレート・ガバナンス・  
オブ・ザ・イヤー®2019

ディスクローチャー  
2019年度 優良企業



ディスクローチャー  
優良企業 1位



WATER

CDP: 気候変動A、  
水A



2020  
健康経営優良法人  
ホワイト500

健康経営優良法人  
2020

## ■ その他

GPIFが選ぶ改善度の高い  
統合報告書  
(3年連続、2017年以降)

## ■ 社会に対するコミットメント

グローバル・コンパクト

	原則
人権	原則1: 企業は、国際的に宣言されている人権の保護を支持、尊重すべきである 原則2: 企業は、自らが人権侵害に加担しないよう確保すべきである
労働	原則3: 企業は、結社の自由と団体交渉の実効的な承認を支持すべきである 原則4: 企業は、あらゆる形態の強制労働の撤廃を支持すべきである 原則5: 企業は、児童労働の実効的な廃止を支持すべきである 原則6: 企業は、雇用と職業における差別の撤廃を支持すべきである
環境	原則7: 企業は、環境上の課題に対する予防原則的アプローチを支持すべきである 原則8: 企業は、環境に関するより大きな責任を率先して引き受けるべきである 原則9: 企業は、環境に優しい技術の開発と普及を奨励すべきである
腐敗防止	原則10: 企業は、強要や贈収賄を含むあらゆる形態の腐敗の防止に取り組むべきである

WE SUPPORT



## ■ 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、他社との競合などが含まれますが、これらに限定されるものではありません。新しい情報、将来の出来事もしくはその他の事項より、見通し情報に更新もしくは改正が望ましい場合であっても、それを行う意図を有するものではなく、義務を負うものではありません。なお、本報告書には、医薬品(開発中の製品を含む)に関する情報が含まれていますが、その内容は宣伝広告、医学的アドバイスを目的としているものではありません。



**Chapter 1**

価値創造ストーリー

- 03 シオノギグループの基本となる価値観
- 05 シオノギの価値創造の全体像
- 07 価値創造の歩み

**重要な経営資源・強み**

- 11 1. イノベーション創出力
- 13 2. アライアンス・協働を通じた価値最大化
- 15 3. 感染症のノウハウ
- 16 4. 人材
- 17 特集: 感染症に立ち向かうシオノギ

**Chapter 2**

価値創造戦略

- 21 社長メッセージ
- 27 経営戦略本部長メッセージ
- 29 新中期経営計画STS2030
- 31 ヘルスケア戦略本部長メッセージ
- 33 特集: 平安塩野義の設立～HaaS実現へ～
- 35 R&D戦略
- 40 トップライン戦略
- 42 価値創造のための基盤づくり

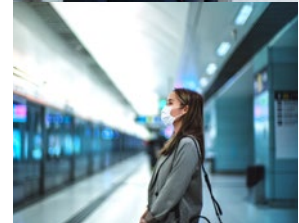
**Chapter 3**

重要課題への対応

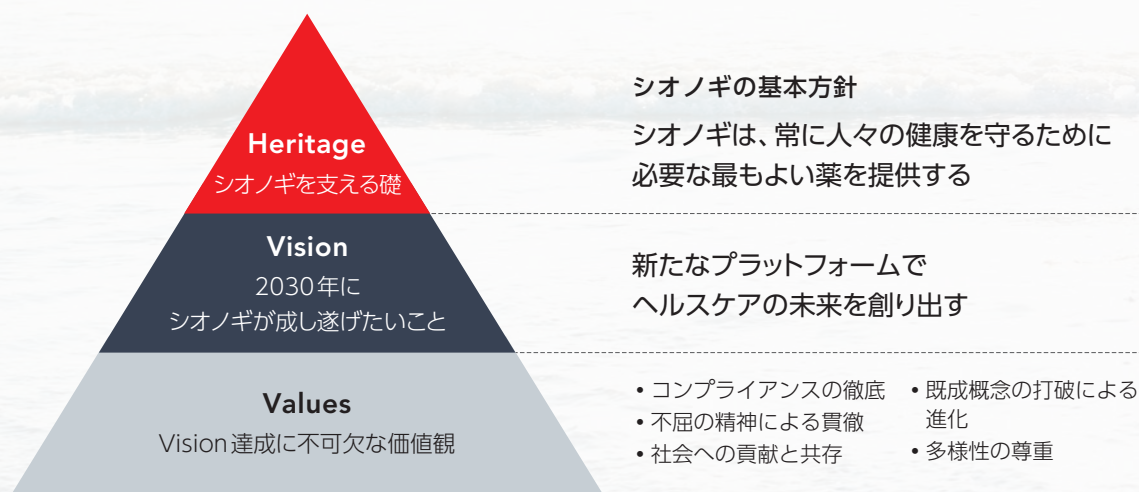
- 43 シオノギグループの重要課題
- 顧客・社会に新たな価値を創出するために取り組む重要課題**
- 45 感染症の脅威からの解放
- 51 社会生産性向上、健康寿命の延伸
- 55 持続可能な社会保障への貢献
- 持続可能な社会の実現とシオノギの成長を支える重要課題**
- 57 医療アクセスの向上
- 59 成長を支える人材の確保
- 64 人権の尊重／  
サプライチェーンマネジメントの強化
- 65 責任ある製品・サービスの提供
- 67 ガバナンスの強化
- 81 コンプライアンスの遵守
- 83 環境への配慮

Data Section

- 85 連結財務ハイライト
- 87 連結財務サマリー(10カ年)
- 89 連結主要財務諸表
- 94 非財務データ
- 95 環境データに関する第三者保証
- 97 会社概要／株式情報



## Our Philosophy — グループ経営理念の見直し



### Heritage

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

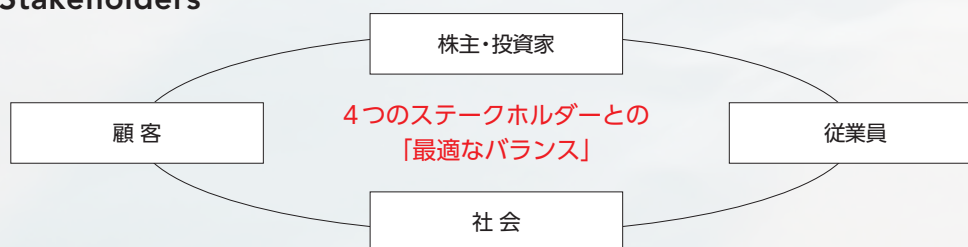
**そのために** 益々よい薬を創り出さねばならない。  
益々よい薬を造らねばならない。  
益々よい薬を益々多くの人々に知らせ、使って貰わねばならない。  
創り、造り、売ることを益々経済的にやりとげねばならない。

**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)

## Our Stakeholders





## Message — 社長メッセージ

医薬品産業を取り巻く環境や価値観が変化する中で成長し続けるためには、目指すべき Vision やその達成に不可欠な価値観 (Values) を社会や顧客ニーズに照らし、柔軟に対応しなければなりません。

そこで、2018年に次世代リーダーを中心に、2030年あるいはそれ以降に、シオノギが  
ありたい姿について考えるプロジェクト「Oneness」を立ち上げました。メンバーで議論を  
重ねた結果、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。

### Vision 2030年にシオノギが成し遂げたいこと

従来の「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」へと変革し、  
患者さまや社会の抱える困りごとを解決したい。そのような思いから、「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」という Vision を掲げました。

※ 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

### Values Vision達成に不可欠な価値観

Visionの達成には、一人ひとりの価値観に基づく行動の実践が不可欠であり、その上で  
重要となる価値観として5つの Values を掲げました。シオノギは、社会の信頼に応えるために  
コンプライアンスを徹底しながら、変化を恐れず多様性を受容し、不屈の精神で既存概念を  
超えて「Transform」することで、新たな Vision の実現に取り組んでいきます。その結果、  
企業市民として社会課題を解決し、豊かな社会の実現に貢献していきます。

シオノギは、新しい経営理念 (Heritage/Vision/Values) に基づいた活動を通じてシオノギ  
らしさを一層強めながら、すべてのステークホルダーの皆さまとともに今後も成長を続けて  
いきます。

代表取締役社長

手代木 功

## — Oneness member より

策定にあたり、メンバーは1年以上にわたり、シオノギのありたい姿について幾多の話し合いと熟考を  
重ねました。一進一退を繰り返しながら一つひとつの言葉と向き合い、新しく生まれ変わる覚悟を持って  
つくられたのが、Vision と Values です。

策定後の浸透プロセスにおいても、日本だけでなく、  
グローバルで1つになって、各国で様々な浸透活動が行  
われました。たとえば、米国 Shionogi Inc. においても、  
全従業員を巻き込んで何度もワークショップが開催され、  
「シオノギのプラットフォームとは」というテーマについて  
活発な議論が繰り広げられました。現在でも、Vision と  
Values は「新中期経営計画 (STS2030)」とともに組織や  
個人の目標に反映され、日々の仕事に紐付けられています。



# 「創薬型製薬企業」としての強みを磨き、ヘルスケアの未来を創造する

シオノギの強み      シオノギが取り組むべき社会課題      事業活動

**イノベーション創出力**  
低分子創薬力と新たなモダリティへの広がり  
→ p.11~

**アライアンス・協働**  
良好なパートナーシップを表現する関係構築力  
→ p.13~

**感染症のノウハウ**  
60年以上に亘って積み上げた確固たる実績  
→ p.15

**人材**  
強いリーダーシップを持ったマネジャーの育成  
→ p.16

**感染症の脅威**  
→ p.45~

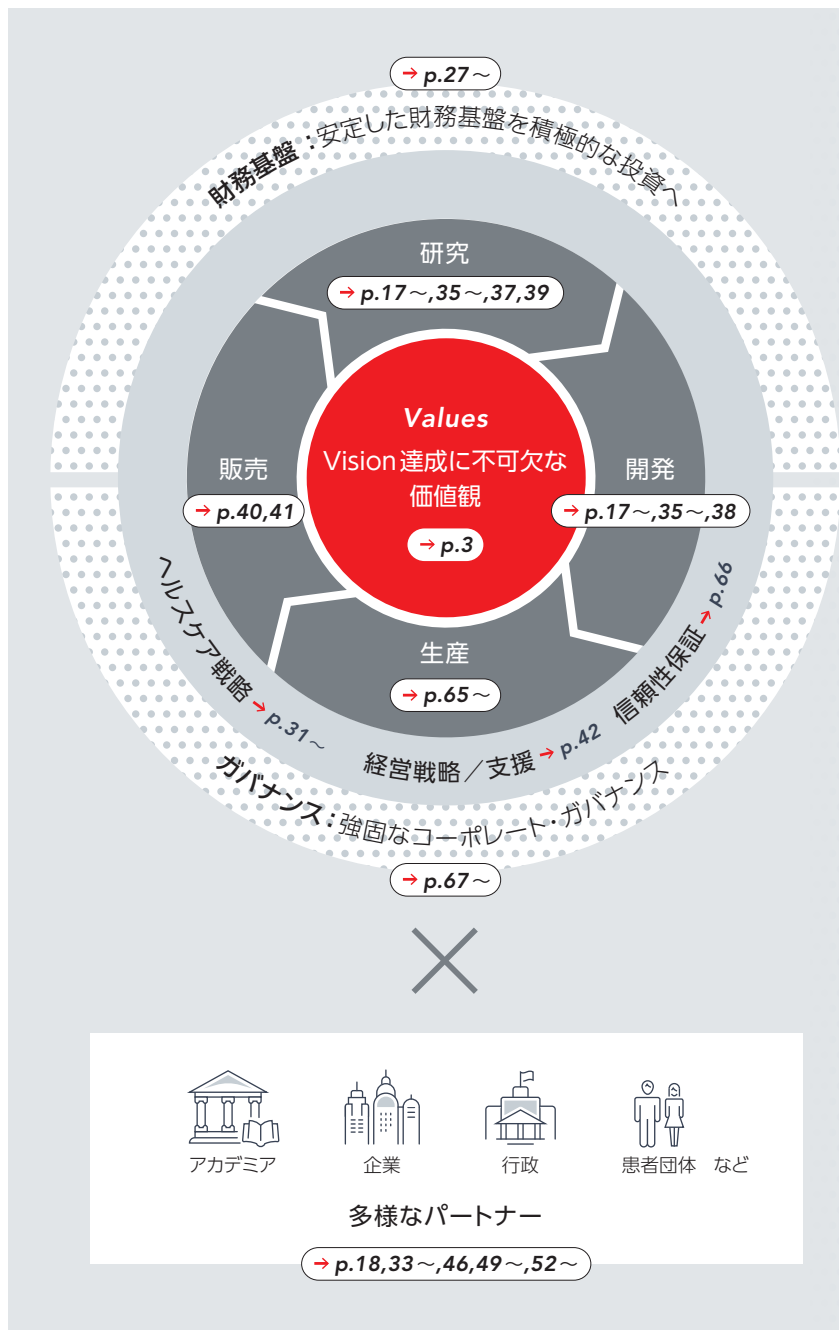
**社会生産性向上、健康寿命**  
→ p.51~

**社会保障の持続可能性**  
→ p.55~

※ シオノギグループの重要課題については → p.43 ~

**価値創造の歩み**  
→ p.7~10

**Heritage 基本方針**  
→ p.3



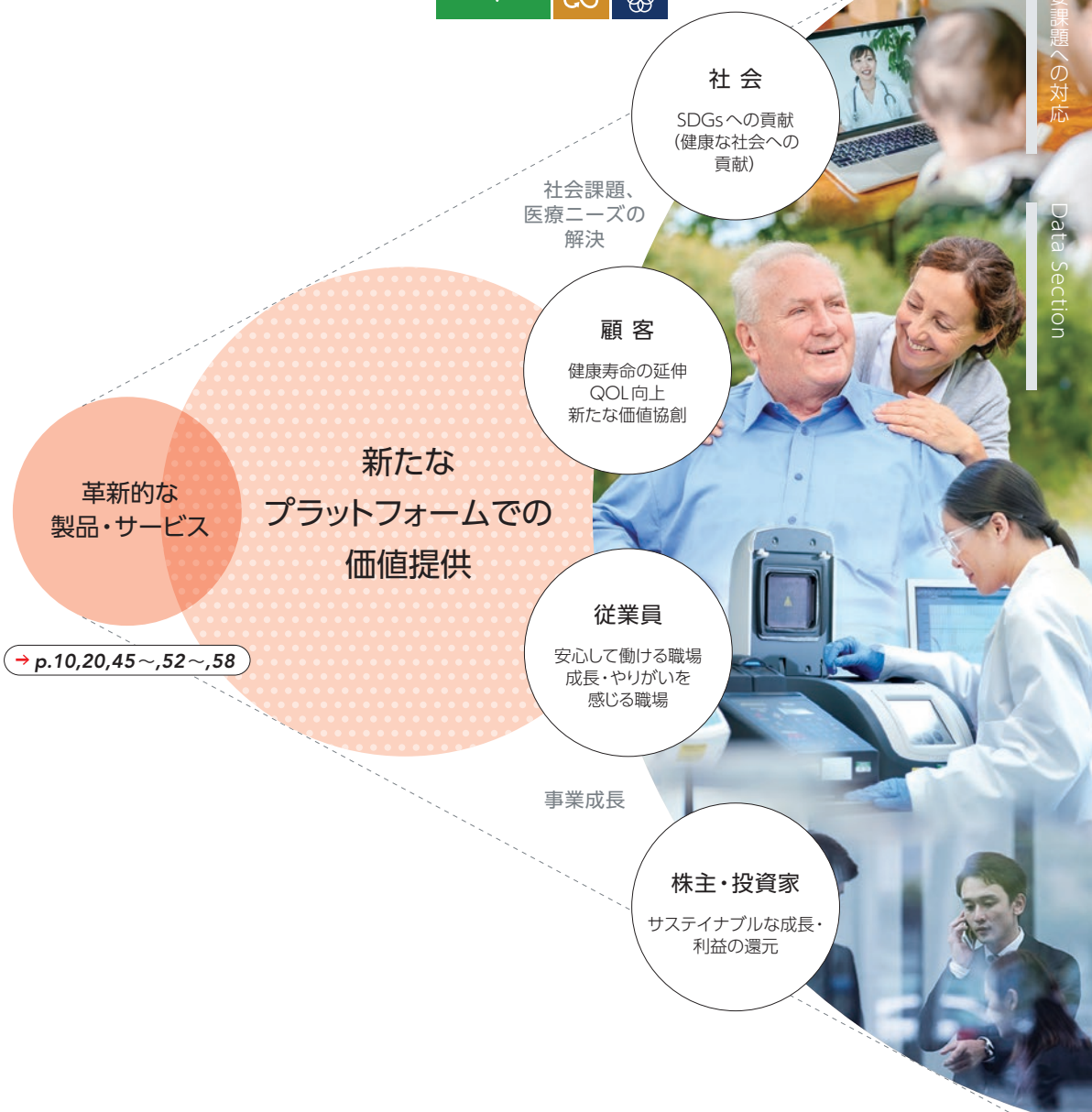


シオノギは、創薬型製薬企業として蓄積された強みを軸に、革新的な製品・サービスの創出およびその価値提供を多様なパートナーとの連携を通じて実現します。社会課題および医療ニーズに応える価値の提供により、社会から必要とされる企業として成長を続け、その成果をすべてのステークホルダーと共有することで、企業価値の最大化を目指します。

Output

Vision → p.3 の達成、その先へ

特に貢献するSDGs



創薬型製薬企業としての深化

戦略的なアライアンス展開

# 創薬にこだわり、強みを育み、 高収益体質を実現

## 1850 和漢薬の販売から出発し、 洋薬の販売へ

### 1878 創業

- 初代塩野義三郎、大阪・道修町にて薬種問屋「塩野義三郎商店」を創業、和漢薬を販売

### 創業者 塩野義三郎 (1854年～1931年)

1854年、大阪・道修町に生を受けた塩野義三郎は、父、吉兵衛のもとで商売見習いを続け、1878年3月17日、24歳の誕生日を機に、道修町に塩野義製薬の前身となる薬種問屋を創業しました。



### 1886 和漢薬から洋薬へ

- 取扱品を洋薬に転換

### 1897 ● 欧米の商社と直接取引を開始

## 1900 自社新薬発売、 塩野製薬所建設——。 近代的な製薬企業へ

### 1909 洋薬から新薬へ

- 自家新薬第1号、健胃制酸剤「アンタチゼン」製造、販売
- 社章(分銅マーク)の商標登録

### “正確の追求”に基づく分銅マーク

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。分銅は、「正確」「正直」「信頼」の象徴であり、シオノギは製薬企業として、安心・信頼をお届けします。



### 1910 ● 塩野製薬所建設 強みの源泉である自社研究開発の萌芽

### 1911 ● 梅毒治療薬「サルバルサン」の輸入販売 感染症と向き合うシオノギの第一歩

### 1919 ● 塩野義三郎商店と塩野製薬所を合併、 株式会社塩野義商店に組織変更

### 1943 ● 塩野義製薬株式会社へ社名変更

## 1950 「抗生物質のシオノギ」として——。 感染症領域などで強みを育む

### 1957 基本方針の制定

- マクロライド系抗生物質「イロチシン」発売
- サルファ剤「シノミン」発売

### 初の自社創製品「シノミン」誕生 (1959年)

研究所にて優れたサルファ剤を発見すべく努力が続けられてきました。「シノミン」発見までに化学療法剤として検討されたものは約1,000種に及び、その中の1つが「シノミン」でした。



### 1970 ● セフェム系抗生物質「ケフレックス」発売

### 1976 ● ST合剤「バクタ」発売

### 1981 ● グリコペプチド系抗生物質「バンコマイシン」発売

### 1982 ● オキサセフェム系抗生物質「シオマリン」発売 ● セフェム系抗生物質「ケフラール」発売

### 1984 ● セフェム系抗生物質「ケフドール」発売

### 1988 ● オキサセフェム系抗生物質「フルマリン」発売

### 1990 ● フルオロキノロン系抗生物質「ロメバクト」発売

### 1992 ● セフェム系抗生物質「セフテム」発売

### 1993 ● セフェム系抗生物質「プロアクト」発売

### 1997 ● セフェム系抗生物質「フロモックス」発売

※ 太字は感染症関連薬

1850 1900 1950 2000



2014

次々と新薬を上市——。  
創薬型企業として飛躍を遂げる

2014 第4次中期経営計画 開始  
Shionogi Growth Strategy 2020 (SGS2020)  
創薬型製薬企業として成長する

- 抗HIV薬「**デビケイ** (ドルテグラビル)」発売  
(2015年 3剤合剤  
「**トリメク** (ドルテグラビル+ラミブジン+アバカビル)」発売  
2018年 2剤合剤  
「**ジャルカ** (ドルテグラビル+リルピピリン)」発売  
2020年 2剤合剤  
「**ドウベイト** (ドルテグラビル+ラミブジン)」発売)

Heroes of Chemistry Award受賞 (2016年)

「デビケイ」は、2016年、アメリカ化学会から優れた製品の発明や開発に成功した化学者に贈られるHeroes of Chemistry Awardを、2017年度に日本薬学会創薬科学賞をそれぞれ受賞しました。



- 2015 ● アレルゲン免疫療法薬「**アシテア**」発売  
● 血小板減少症治療薬「**ムルプレタ**」発売

2016 中期経営計画SGS2020をアップデート  
創薬型製薬企業として社会とともに成長し続ける

- 2017 ● 癌疼痛治療剤「**メサペイン**」発売  
● 注意欠陥/多動性障害 (ADHD) 治療剤「**インチュニブ**」発売  
● オピオイド誘発性便秘症治療薬「**スインブロイク**」発売

- 2018 ● 抗インフルエンザウイルス薬「**ゾフルーザ**」発売

- 2019 ● 注意欠陥/多動性障害 (ADHD) 治療剤「**ビバンセ**」発売  
● UMN ファーマ社の子会社化

- 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)」の米国発売  
新中期経営計画 開始  
Shionogi Transformation Strategy 2030 (STS2030)  
HaaS企業への Transformation  
● 新型コロナウイルス IgG/IgM 抗体検出キット (研究用試薬) 発売

2000

医療用医薬品事業への集中——。  
ブロックバスターの誕生

2000 第1次中期経営計画 開始  
医療用医薬品事業への集中  
● 卸、植物用薬品、臨床検査、動物用薬品、工業用薬品、カプセル各事業を譲渡・売却

2001 ● 海外JV Shionogi-GlaxoSmithKline Pharmaceuticals, LLC 設立  
(後のShionogi-ViiV Healthcare LLC)  
抗HIV薬の共同研究開発を開始

2003 ● がん疼痛治療薬「**オキシコドン**」発売  
(2007年 散剤「**オキノーム**」、  
2012年 注射剤「**オキファスト**」発売  
2017年 持続性剤「**オキシコドンTR錠**」発売)

2005 第2次中期経営計画 開始  
研究開発の充実とグローバル体制の整備  
● 高コレステロール血症治療薬「**クレストール**」発売  
(2016年 「**クレストールOD錠**」発売)  
● フルオロキノロン系抗生物質「**アベロックス**」発売  
● カルバペネム系抗生物質「**フィニバックス**」発売

「フィニバックス」誕生 (2005年)

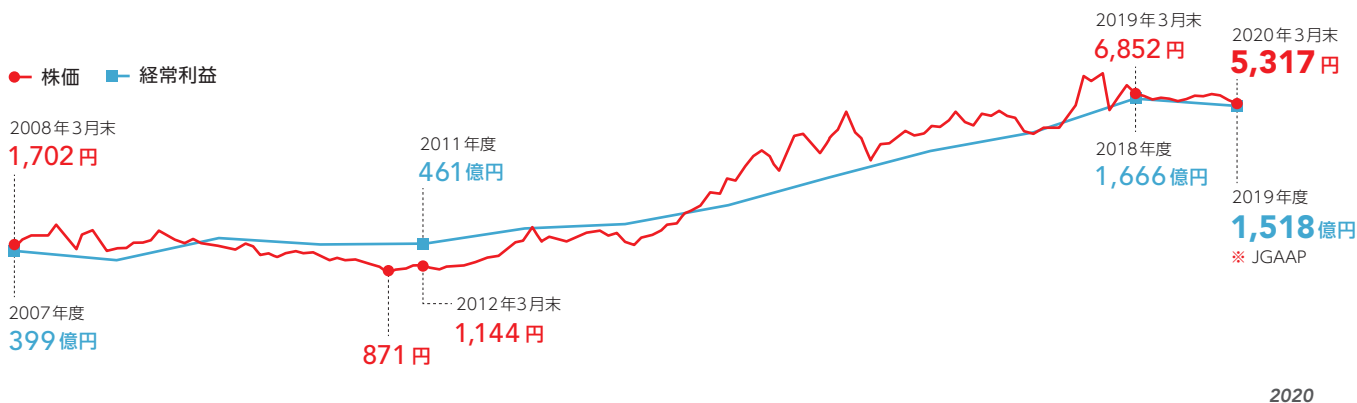
2005年に発売された「フィニバックス」は、緑膿菌に強い抗菌力を有するカルバペネム薬で、米国、欧州、アジアに導入されました。また、「フルマリン」「シオマリン」同様に「フィニバックス」は日本薬学会から日本薬学会創薬科学賞を授与されました。



- 2008 ● 特発性肺線維症治療薬「**ピレスパ**」発売

2010 第3次中期経営計画 開始 **グローバルな成長へ**  
● 抗インフルエンザウイルス薬「**ラピアクタ**」発売  
● SNRI「**サインバルタ**」発売

- 2013 ● 閉経後膣萎縮症治療薬「**OSPHERA** (オスベミフェン)」の米国販売



## 〆〆 感染症と闘い続ける 〆〆 —— 100年を越えて

シオノギは、1911年の梅毒治療薬「サルバルサン」の輸入販売に始まり、戦後のサルファ剤「シノミン」の自社創製、そして近年の多剤耐性グラム陰性菌感染症治療薬「FETROJA(セフィデロコル)」の上市まで約110年にわたり、自らの使命として感染症治療に貢献してきました。

### 貢献 初の自社創製品の誕生、現在も世界で貢献

ペニシリンの発見以降、感染症に対する有効かつ安全性の高い新たな治療薬の発見はほとんどなく、当時「結核」や「肺炎」といった感染症が常に死因の上位を占めていました。

そのような中シオノギは、「抗生物質の重要性を知るならば、我々は可及的速やかに、この分野に足を踏み入れなければならない」との経営判断のもと、感染症の研究開発に踏み出しました。以降、自社研究に力を注ぎ、1959年、ついにシオノギ初の自社創製品「シノミン」が誕生しました。「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50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、色あせることなく人々の健康に貢献し続けています。



シノミンの当時の広告

### 逆境 多くの企業が抗菌薬市場から撤退する中で

その後もシオノギは、世界初のオキサセフェム系抗生物質「シオマリ」をはじめ、革新的な自社創製の感染症治療薬を次々と生み出し続けました。しかし、世界的に抗菌薬上市数は1980年代後半をピークに下降しはじめます。開発リスクが高いことに加え、抗がん剤などに比べ薬価も低く投与期間も短いため、多くの製薬企業から魅力がない市場と判断されたのです。

また、AMR(Antimicrobial Resistance:薬剤耐性)の問題もこうした傾向に拍車をかけました。「耐性菌治療薬の薬効を温存するためには治療薬の販売拡大を追求すべきではない」という風潮が強まったことに加え、耐性菌感染症の患者数や治療体系は地域ごとに大きく異なるため精密な生産計画が立案しにくいことなどが原因でした。

COVID-19の世界的な大流行を契機に、感染症、とりわけ抗菌薬が効かない薬剤耐性(AMR)の脅威が再認識され、世界の大手製薬企業23社によるAMR Action Fund設立など、社会の動きも前向きに変わってきています。



オキサセフェム系抗生物質「シオマリ」

### 使命 シオノギは社会的責務として研究開発投資を継続

しかし、感染症および耐性菌の脅威は人類にとって極めて大きな社会課題であり、将来的には現在の治療薬だけでは患者さまの命を救うことができなくなる可能性もあります。だからこそシオノギは、様々な感染症治療薬を創出するための投資を継続するとともに、AMRに関しても率先して取り組みを推進してきました(詳細はp.47)。

これからも長年の抗菌薬創製の経験から培った強みを活かし、自らの使命として精力的に感染症治療法の創出に取り組んでいきます。



シオノギを含むグローバル製薬会社7社により、AMR Industry Alliance Boardを設立



売上高営業利益率 (2019年度)

**37.4%**

※ JGAAP

ROE (2019年度)

**18.0%**

※ JGAAP

グローバル上市品  
(2014年~2020年)

**5**品目



抗HIV薬  
「テビケイ」



血小板減少症治療薬  
「ムルプレタ」



オピオイド誘発性便秘症治療薬  
「スインプロイク」



抗インフルエンザウイルス薬  
「ゾフルーザ」



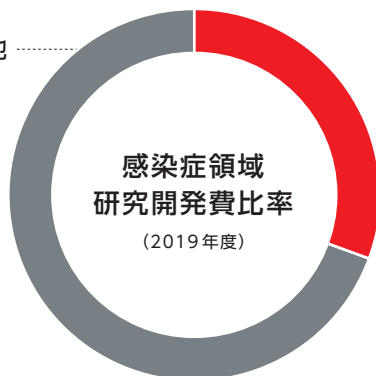
多剤耐性グラム陰性菌感染症治療薬  
「FETROJA(セフィデロコル)」

自社創薬比率 (2019年度実績)

**67%**



神経、疼痛、その他



感染症領域  
研究開発費比率  
(2019年度)

感染症  
**30.8%**

※ 人件費および間接費は  
含みません

1. イノベーション創出力

# 世界に誇る低分子創薬の力 —— 多様な技術の活用でさらなる高みへ



シオノギは、企業が社会の一員として持続的に成長していくためには、顧客・社会に新たな価値を提供し、取り組むべき社会課題の解決に貢献できるイノベーションを継続的に創出することが不可欠であると考えています。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アプローチこそがイノベーションであり、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に妥協なく、こだわりを持って取り組んでいます。



## 自社創薬へのこだわり

シオノギは、自社創薬にこだわりを持ち、日々の創薬活動に取り組んでいます。一般的な製薬会社の自社創薬比率が2～3割と言われている中で、シオノギは50～70%の自社創薬比率<sup>※1</sup>を理想と考え、挑戦を続けてきました。2020年3月末日時点の自社創薬比率は67%であり、創薬型製薬企業を標榜する私たちにとって、この高水準の比率は自社の創薬力の高さを示すものと自負しています。

※1 開発パイプラインに占める自社オリジン化合物の割合（開発候補品ならびにパートナーとの共同研究による成果も含む）

## 革新的な新薬を生み出すシオノギの創薬力

シオノギの研究の強みは、革新的な医薬品を効率的に生み出すことが可能な低分子創薬エンジンです。メディシナルケミストリーチーム、薬理チーム、安全性&薬物動態チームそれぞれの技術力の高さと、その連携による課題解決の経験値が、私たちの競争力の源泉となっています。この高いチーム力により、SAR<sup>※2</sup>サイクルをスピーディかつ効率的に回転させることで、前中期経営計画SGS2020においては、抗HIV薬「デビケイ」（2014年発売）、抗インフルエンザウイルス薬「ゾフルーザ」（2018年発売）など、5つの自社創薬品をグローバルで上市することができました。

※2 Structure Activity Relationship（構造活性相関）

### チーム連携による創薬研究サイクル



## 患者さまや社会の困りごとの解決に向けた挑戦

患者さまや社会の幅広いニーズを満たすため、従来の強みである低分子創薬の深化に加えて、様々な治療手段

(モダリティ)に挑戦しています。中分子であるペプチドや核酸、抗CCR8<sup>※3</sup>抗体をはじめとした抗体、細胞（再生医療）など、各疾患のターゲットに対してベストなアプローチで創薬の成功確率を高める取り組みが進行中であり、低分子創薬エンジンを土台に新たな強みが構築されています。

### 2019年度トピック：ペプチド創薬の進展

ペプチドは分子量の大きさや化学的な特徴から細胞膜を透過することが難しいモダリティであり、ペプチドで狙うことのできるターゲット分子は細胞外に限定されていました。この課題克服に向けて、シオノギは低分子創薬力とPDPS<sup>※4</sup>技術を融合し、挑戦を続けてきた結果、候補ペプチドの構造最適化により膜透過性を飛躍的に向上させる技術が獲得されつつあります。これにより、治療選択肢に限られる等のアンメットニーズの高い疾患に対する医薬品を創出できる可能性が大きく広がりました。

新薬の研究開発は近年ますます難易度が高まっており、膨大なリソースと開発期間が必要となっています。また、疾患を深く理解し、患者さまや社会の視点に立った場合、私たちが提供すべき価値は医薬品による治療にとどまりません。症状が治る、あるいは改善するのであれば、患者さまによっては必ずしも医薬品のみがその最適解とはならず、また、健康志向の高まりや医療保険財政のひっ迫、パンデミックによる世界的な混乱等は、社会の要請として疾病予防や早期ケアへの取り組みを加速させる重要な環境変化と認識しています。そのため、シオノギはグループ会社であるUMNファーマ社の技術を用いた予防ワクチン、ADHDを対象に開発を進めているデジタル治療用アプリ等、ヘルスケア全般を俯瞰する新たな選択肢の提供とプラットフォーム創造にも鋭意取り組んでいます。

※3 C-C Motif Chemokine Receptor 8

※4 Peptide Discovery Platform System

2. アライアンス・協働を通じた価値最大化

# 信頼に根差したパートナーシップ —— 新たなビジネスモデル構築にも挑戦

## Win-Winのパートナーリングを実現する関係構築力

シオノギが理想とするのは、強い信頼関係を軸に、双方に満足感のある取引を実現し、お互いにより良い事業環境を構築していくことです。

自社の利益のために攻めるだけでなく、相手にもメリットがある条件へと一歩退いて、「Win-Win」のかたちを持ち込む契約を常に模索し、他社とは異なる視点から最善手を打つ提案力こそが現在のシオノギを支えています。

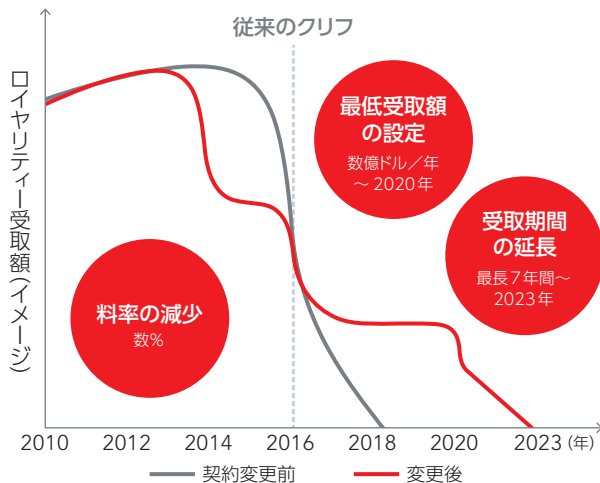
環境変化に応じて、双方のメリットも変わりゆくことから、契約締結後も信頼関係を深め、パートナーの状況にアンテナを張ることで、契約変更も含めて柔軟に対応し、持続的に成長を遂げてきました。

## Win-Winで成し遂げた Crestor の契約変更

2013年当時のシオノギは自社創製した高コレステロール血症治療薬「 Crestor 」の導出に成功し、そのロイヤリティー収入が業績をけん引していました。しかしながら、特許切れ（パテントクリフ）による反動は非常に大きく、2016年からの2年間に600億円を超える営業利益が消失する危機に面していました。

この危機に対しても、契約で決まっているからと最初から諦めるのではなく、築き上げた信頼関係をもとに、直接対話

契約変更によるパテントクリフの緩和



し、パートナーの困りごとを理解していきました。

そこで、新製品の発売に伴い、足元の投資に資金が必要だったパートナーの事情に配慮し、直近2年間の受取額を大幅に引き下げる代わりに、受取期間を最長2023年まで7年間延長するという契約へと変更することにしました。

シオノギにとっても、目先の収益は減るものの、特許満了後も成長を下支えする収益基盤が確保でき、受取総額も多くなるという大きなメリットがありました。

このWin-Winの契約変更と新たな成長ドライバー（HIVの革新的新薬「テビケイ」）の収益拡大により、「 Crestor クリフ」を乗り越えることに成功しました。

## 今後のパートナーシップについて

これまでシオノギは、自分たち単独では解決できない種々の課題解決に際し、たとえば創薬ハードルの克服、製品やパイプラインの拡充のほか、開発の推進、製品価値の最大化を目的としたパートナーシップに加えて、モダリティの獲得、事業シナジーの創出、IT変革等のその時々に必要な様々なパートナーシップを実施してきました。それ以外にも、社会課題解決に向けたパートナーシップ（AMR対策に関するAMR Action Fundへの参画やADHDに関する自治体やアカデミアとの連携等）にも積極的に取り組んできました。このようなパートナーリングは、現在世界的な脅威となっているCOVID-19の解決に関しても実施しており、治療薬やワクチン、診断薬の研究開発等で、アカデミアやその他の製薬企業、他業種の企業とも連携し、課題解決にあたっています。

今後は外部環境の変化に伴いヘルスケアニーズのさらなる多様化が考えられます。そのような多様なニーズを満たすため、自社だけで達成することが難しい分野に対してこれまで以上に多様なパートナーとコラボレーションを行う必要があると考えています。ほかのプレイヤーから選ばれるために自らの強みであるこれまで培った高い創薬力を磨き続けるとともに、幅広い発想と手段でヘルスケアに貢献していきます。





### 3. 感染症のノウハウ

## 長きにわたって蓄積された知見 —— 強みを最大限に活用しトータルケアを追求



#### 長期にわたり感染症の研究・開発を推進

シオノギは、60年以上にわたって感染症の研究・開発を続けており、1959年発売の「シノミン」から2020年の「FETROJA (セフィデロコル)」まで、非常に多くの感染症薬を社会に提供してきました。長い研究活動で培われた化合物ライブラリなどの強みをベースとして、確固たる感染症薬創製プラットフォームが構築できており、本領域における製品・開発品の連続的な創出を可能にしています。また、多くの製薬会社が、収益性の低い感染症領域の研究・

#### 感染症創薬に関する強み



製品・開発品を連続的に創出

開発から撤退する中、シオノギは投資を継続してきました。「Antimicrobial Resistance Benchmark 2020」\*の調査において、対象企業の中で抗菌薬、抗真菌薬の研究・開発分野への年間投資比率（年間投資額/売上高）が最も高い会社であるとの評価を受けています。

\* Access to Medicine Foundationが発行する薬剤耐性（AMR）に関する製薬世界大手の取り組み状況を分析、評価したレポート

#### 感染症のトータルケアを追求

シオノギは、「感染症の脅威からの解放」を解決すべき重要な社会課題と位置付けており、その活動は治療薬の研究・開発にとどまらず、疾患啓発、予防、診断ならびに重症化抑制まで多岐にわたります。

シオノギは、これら感染症のトータルケアに対する取り組みを推進するとともに、感染症薬の適正使用と安定供給に努め、感染症の脅威に立ち向かうグローバルリーダーとしての役割を担っていきます。COVID-19への対応を含めた感染症に関する取り組みの全体像についてはp.17-20、45-50を参照ください。



#### 4. 人材

# 成長を支えるリーダーシップ —— 将来の課題解決を担う人材を育成

### 高効率経営を支える人材の育成

目標達成に向けて効率をとことん追求するという経営体質もシオノギの特徴の1つであり、その要となるのが強いリーダーシップを備えた経営幹部層・マネジャー層の育成です。

2012年度に開始した「社長塾」では、社長自らが幹部候補を育成しています。毎年10人前後を対象に、約1年間、月1回程度開催し、「全社視点で論理的に考え、適切に伝えられる人材」「タフネスを兼ね備えた多様な人材」の養成を図っています。現在の執行役員、組織長の約半数が社長塾受講者です。

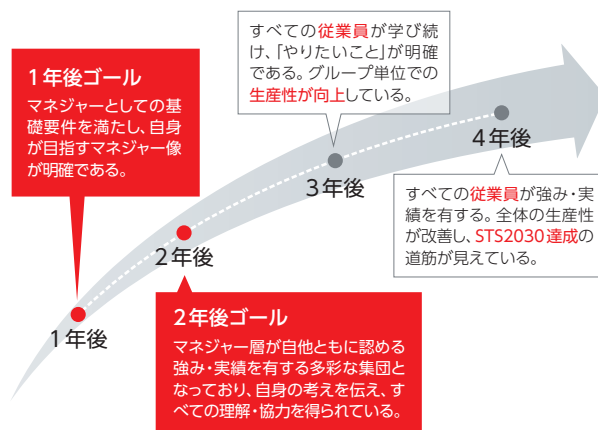
また、執行役員に対してバリューチェーンをまたぐローテーションを実施しています。複数の本部の運営を経験することで、本部の代表としてだけでなく全社的な視点で経営を行えるよう仕組みを構築しています。さらに、経営幹部候補がグループ会社の社長や取締役、監査役を担うことで、マネジメント経験を積んでいます。グループ会社内での議論の内容は社長自らが確認し、また年2回の株主総会と事業報告会では、社長とグループ会社の役員が徹底的に議論し、経営感覚を磨いています。

### 新たなマネジャー育成プログラム

2020年度には、新中期経営計画(STS2030)の達成に向けて、新たなマネジャー強化プログラム「PJ KANAME」を開始しました。

従来のマネジャー向け研修とは大きく異なり、塩野義製薬と国内グループ会社すべてのマネジャーを対象に、2年間で標準期間として複数の課題に継続的に取り組む大規模トレーニングを実施していきます。

#### マネジャー強化プログラムによる経営目標達成ロードマップ



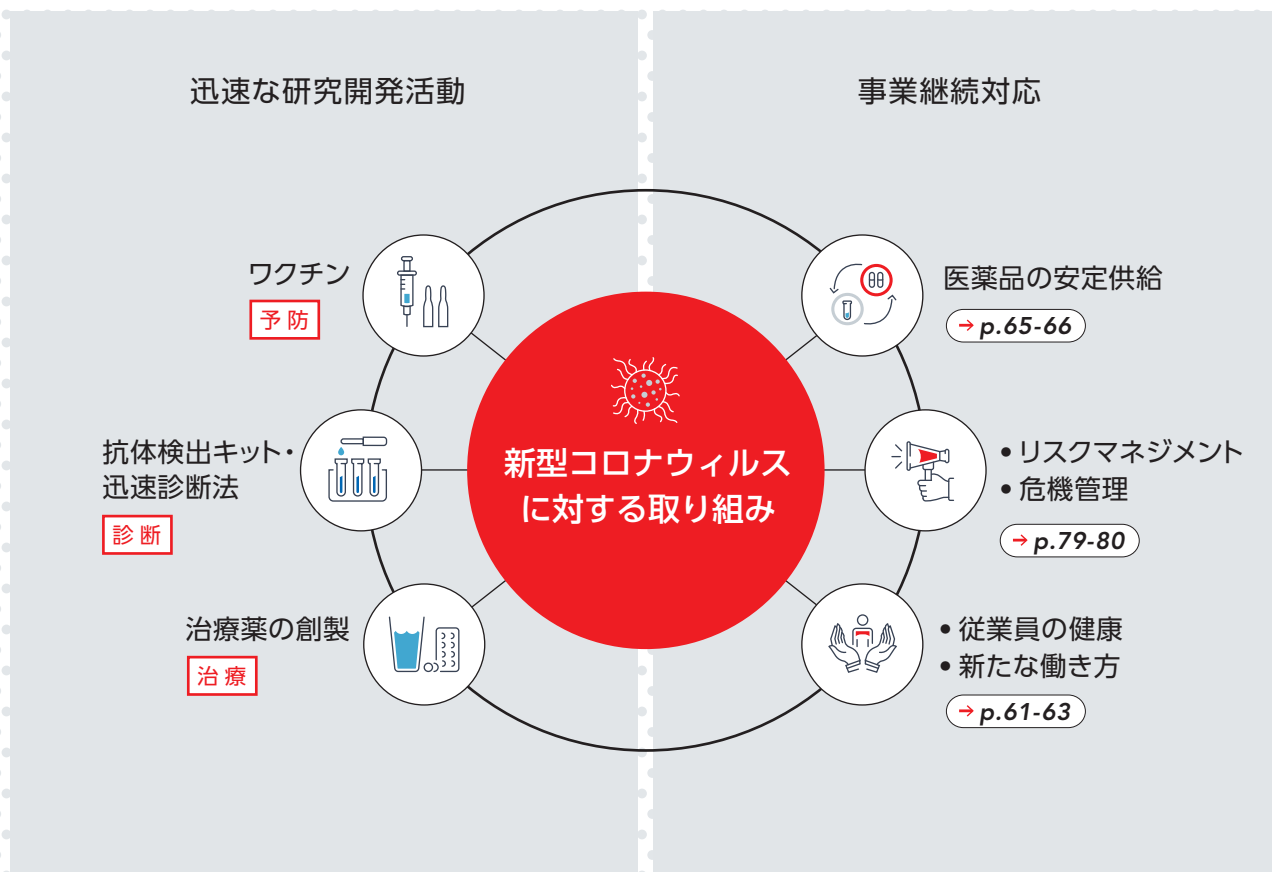


SPECIAL FEATURE 01

# 新型コロナウイルスをはじめとする 感染症の脅威と戦う

新型コロナウイルス感染症 (COVID-19) が世界的な脅威となる中、シオノギはこの危機に全力で立ち向かい、治療薬やワクチン、迅速診断法の開発を推進しています。また、感染症のリーディングカンパニーとして様々な病原体に起因する各種感染症の“トータルケア”の実現を目指しています。

COVID-19への対応



次なる感染症の脅威に備え、リーディングカンパニーとして  
感染症のトータルケアを目指して継続的に取り組んでいく

→ p.19-20



## COVID-19にトップスピードで対応

新型コロナウイルス(SARS-CoV-2)の感染拡大防止が叫ばれる中、とりわけ医薬品産業においては、治療薬やワクチンの迅速な開発が求められています。

このような中でシオノギは、医薬品の安定供給や事業の継続に努めるとともに、感染症を重点疾患領域に掲げる製薬企業として、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・ワクチン・診断法の開発に最優先に取り組み、製品化に向けてトップギアで挑戦を続けています。

### 予防 ワクチンの開発

集団免疫による新型コロナウイルスの制圧に向けて世界中でワクチンの開発競争が行われています。シオノギは2019年度に完全子会社化したUMNファーマ社の技術をベースに国立感染症研究所や九州大学と共同して、ウイルスのSタンパク質を抗原とする遺伝子組み換えタンパクワクチンの開発を推進しています。遺伝子組み換えワクチンの長所としては、すでにインフルエンザワクチンなど同技術を利用した製品の使用実績が多数あり、迅速・低コスト・大量生産が可能であることなどが挙げられます。

現在、2020年内の臨床試験入りを目指して開発を推進するとともに、開発成功時に速やかに多くの方に提供できるよう、「2020年度末に供給体制を構築」「2021年末に3,000万人分規模の提供」が可能となるよう、関係省庁からの助成金も活用しながら、国内においてワクチンの生産設備構築を進めています。

### 診断 診断薬の開発・販売

感染症との共存または制圧、ならびに本格的な経済再開に向けては、無症候感染者も含めて感染者を確実に見出し、迅速に治療や隔離をすることが重要です。シオノギは、日本大学、群馬大学、東京医科大学の開発したSATIC<sup>※1</sup>法という迅速・高感度・簡便な、特定遺伝子増幅・検出技術を導入し、医療機関や空港など様々な場面で多検体の迅速診断が可能なキットの開発を進めています。

※1 Signal Amplification by Ternary Initiation Complexes

### 治療 治療薬の創製

新型コロナウイルスに対する治療薬開発は、主にドラッグリポジショニング<sup>※2</sup>による開発が進められているものの、顕著なウイルス低下の有効性を示した例ははまだ報告されていません。感染症のような病原体を取り扱う研究は、実施施設基準が厳格に定められており、パンデミックに対して研究開発を進めるためには、平時からの体制維持が極めて重要となります。シオノギは、長年にわたり研究を続けてきた強みを活かして、スムーズに研究に着手することができました。

これまで培った様々な抗ウイルス薬創製の経験と化合物ライブラリの強みを活かし、北海道大学と共同で治療薬の研究を進めています。現在、開発候補品の最終選定に向けた評価を行っており、2020年度内の臨床試験開始を目指しています。

※2 既存薬を転用して新たな疾患の治療薬として開発する方法

## 感染症のトータルケアを目指して

新型コロナウイルスのパンデミックにより、多くの人命が失われ、社会・経済に甚大な被害が及んでいます。今回のパンデミックは、私たちのあらゆる生活基盤を揺るがし、改めて感染症対策の重要性を喚起しました。

シオノギは、一貫したバリューチェーンを強みとして幅広

い感染症に対する治療薬の創製に取り組むとともに、予防や診断、重症化抑制にも取り組みを広げています。また、感染症のリーディングカンパニーとして薬剤耐性 (AMR) の問題にも積極的に取り組んでいます。





## 1. 予防から重症化抑制まで

### 事業領域を拡大

シオノギは、感染症にまつわるすべての段階をカバーして初めて感染症のリーディングカンパニーとなることができるという考えに基づき、感染症治療薬の開発はもとより、感染以前の疾患啓発や予防、診断、そして重症化を防ぎ、命をどう守るかという段階まで手掛けることで、“感染症のトータルケア”の実現を目指しています。

トータルケア実現に向けた新たな一手として、感染症予防ワクチンに関する知見・ノウハウ・技術の強化を図るべく、2019年12月にUMNファーマ社を連結子会社化しました。疾患に罹患した患者さまへの価値提供に加えて、疾患への罹患リスクの高い一般の皆さまに対しても新たな価値を創出していきます。

## 2. 細菌、ウイルスから原虫、真菌まで

### 幅広い病原体に対応

感染症を引き起こす病原体は世界中に数多く存在しており、ときには異なる病原体が複合して感染症を引き起こすこともあります。感染症治療の質を高めるためには、病原体に対する治療薬の選択肢を幅広く揃えていくことが求められます。

シオノギは、各種病原体に対する製品・サービスの提供に向けて、大学や企業等とのパートナーシップを活用しながら日々の研究開発に取り組んでいます。

## 3. 研究開発から製造、販売・流通、疾患啓発、適正使用まで

### 一貫したバリューチェーン

感染症治療薬を生み出し、患者さまのもとに届けるまでには、多くの事業部の挑戦が詰まっています。

製品・サービスを提供するために、研究（創薬、CMC）、開発、生産、販売を中心としたバリューチェーンが全社ビジョンの達成に向けた戦略を立案し、連携を取りながら実行することで、新たな価値を継続的に創造しています。

また、製品・サービスだけでなく、感染症自体への知識や理解を深めていただくための疾患啓発も行うことで、予防意識の高まりによる感染抑制や、医薬品の適正使用につなげています。

シオノギは、これらの取り組みを通じて感染症による社会活動性低下の抑制、重症者の救命による死亡者数の減少等にご貢献していきます。

## AMR治療薬の切り札：「FETROJA（セフィデロコル）」発売

既存薬に対する耐性を獲得したグラム陰性菌による感染症に対する有望な治療選択肢として、シオノギは自社の抗菌薬研究の強みを活かし、世界初のシデロフォアセファロスポリン系抗菌薬であるセフィデロコルを創出し、2020年2月に「FETROJA」の製品名で米国にて発売を開始しました。（詳細はp.47）

「FETROJA」はこれまでに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得る薬剤です。必要とする患者さま、医療機関のもとに適切にお届けできるよう、引き続き努力していきます。



# 持続的成長を確実なものとするために ビジネスの Transform を断行します



代表取締役社長  
手代木 功

## 長期的な成長に向けて ——次なる大きな変革で新たなシオノギへ

シオノギは、2020年6月、2030年に成し遂げたいビジョンとして「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、そのビジョンを実現するための戦略である新中期経営計画「**Shionogi Transformation Strategy 2030 (STS2030)**」を策定しました。STS2030では、「Transformation」をキーワードにビジネスを変革し、新たな成長を達成するための戦略を定めています。

シオノギは、142年の歴史の中で時代のニーズや取り組むべき疾病の変化に対応すべく何度も変革を遂げてきました。その中で、ビジネスのかたちを大きくTransformし、重要な転換点の1つとなったのは、2000年度に開始した第1次中期経営計画です。一時は売上が半減するほどの大きな事業構造改革を実行し、動物用薬品、植物用薬品、工業用薬品、臨床検査、医薬品卸といった、発展を望むには規模的にも十分とはいえない事業を切り離すことで、医薬品事業への集中を図りました。以降の約20年間は、医薬品事業への集中により創出されたイノベーションの成果により、大きな成長を遂げることができましたが、その一方で、当時シオノギを去った多くのファミリーたちの

痛みがあったからこそ、今のシオノギがあることを私たちは忘れてはならないと考えています。

外部環境や世の中のニーズが以前とは比べ物にならないほどのスピードで変化する時代において、シオノギが、2028年頃に訪れるHIV製品の特許切れ（パテントクリフ）に伴う試練を乗り越え再成長するには、従来のビジネスモデル、すなわち医薬品を創り、造り、売る（＝情報提供をする）だけでは不十分です。私たちの重要な4つのステークホルダーの1つ、顧客（患者、医療関係者）の皆さまのニーズが情報基盤の進化によって多様化していく中で、未病や予防から診断、治療、予後に至るヘルスケア全体を「サービス」として提供し、顧客の方々の満足度を高めていく必要があります。私たちはそれを「ヘルスケアのプラットフォーム」と位置付けました。次の時代のシオノギは多様なパートナーとの連携のもと、この新たなプラットフォームの構築に取り組み、プラットフォームの中で「必要とされるプレーヤー」となることを目指します。そのためには、従来の創薬型製薬企業としての強みを磨きつつ、製薬業界において飛びぬけた特徴・強みを有する存在にならなければ、異なる強みを持つ他社・他産業からの協業オファーが絶えない会社にはなり得ないと考えています。今回、私たちが成し遂げようとする変革は、シオノギが過去に経験したどの変化よりも速く、そして質的にも大きな「進化」をもたらすものになるでしょう。

「Transformation」＝変化し続けること、そして現状維持は後退であることを胸に刻み、絶えず進化していくという強い意志を持って、ビジョンの実現に挑戦していきます。

## シオノギの現在地 ——前中期経営計画の振り返り

新たな経営計画をスタートするにあたり、変革前のシオノギの状況について認識しておくことが重要です。2014年4月に開始し、2016年10月に更新した「Shionogi Growth Strategy 2020 (SGS2020)」では、「創薬型製薬企業として社会とともに成長し続ける」というビジョンのもと、

### 2030年 Vision

#### 新たなプラットフォームで ヘルスケアの未来を創り出す

シオノギファミリーが一丸となって

- 創造力と専門性の進化でイノベーションを起こし、プラットフォームを協創する核となる
- 革新的な製品を創製し、適正な品質と価格で、正しい情報と共に世の中に届ける
- 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



「スインプロイク」や「ムルプレタ」、感染症関連では「ゾフルーザ」、セフィデロコル等、自社創製品を継続的にグローバルで上市し、私たちが取り組むべき社会課題、とりわけ「世界を感染症の脅威から守る」ことに貢献してきました。創薬型製薬企業を名乗るにふさわしい60%を超える自社創薬比率を維持しつつ、アライアンスを活用した技術等の獲得も積極的に行いました。その結果、現在の疾患治療のパラダイムを変え得る8つの注力パイプラインをはじめとした、HIV製品パテントクリフを克服する次世代成長ドライバーが順調に育ってきています。ペプチドや核酸、抗体への創薬技術の拡大、ワクチン事業への参入等、創薬を核に世界で戦う力は着実に進化しました。年間の研究開発費が500億円程度の企業規模でありながら、世界的な脅威となっているCOVID-19に対して、治療薬、ワクチン、診断薬の開発をほかの注力プロジェクトとリソースをやり繰りしながら進めています。これらの「創薬を核に世界で戦う力」と「柔軟かつ大胆に優先度を入れ替え機動的に研究開発を展開できる力」が、世界的にもユニークな我々の研究開発の現在地であると考えています。

また、SGS2020は、高効率経営というシオノギのもう1つの強みが鮮明になった期間でもありました。ViiV社に導出した抗HIV薬「テビケイ(ドルテグラビル)」およびその配合剤のグローバルでの売上が順調に拡大する中、経営の効率性を重視し、コストマネジメント力の向上に取り組んだ結果、経常利益、ROIC、ROEといった2020年度の主要な

#### SGSにおけるKPI達成状況

	達成指標	2020年度目標 (2016年SGS update)	2019年度実績 (JGAAP)
成長性	新製品 <sup>※1</sup> 売上	2,000億円	629億円
	経常利益	1,500億円	1,518億円
効率性	ROIC <sup>※2</sup>	13.5%以上	13.8%
	CCC <sup>※3</sup>	7.0ヵ月以下	7.7ヵ月
	自社創薬比率	50%以上	67%
株主還元	ROE	15.0%以上	18.0%
	DOE	4.0%以上	4.7%

赤字は2020年度目標を達成した指標

※1 2016年10月31日中期経営計画SGS2020のupdateより

※2 投下資本利益率

= 税引後営業利益 / (有利子負債 + 株主資本 + 非支配株主持分) × 100 (%)

※3 Cash Conversion Cycle

経営目標を前倒しで達成することができました。一方で、SGS2020の最終年度となった2019年度は、連続最高益が途絶えるだけでなく、8年ぶりに売上高および各種利益項目の計画未達という、大変残念で、株主の皆さまには申し訳ない成績に終わりました。課題は「新製品の成長」ならびに「海外事業の成長」「従業員一人ひとりの生産性の向上」と明確です。グループ総体として、利益面やROE等の順調な進展が、これらの課題認識に関する危機感を薄めていたのではないかとのご批判があるならば、それは射たご指摘だと認識しています。

2019年度の結果を受けて、SGS2020を当初予定通り2020年度まで継続することも考えました。しかしながら、この変化の激しい時代においては情報技術の進化もあいまって、時間が持つ価値が飛躍的に高まっています。それを踏まえ、「HIV製品パテントクリフまであと8年しかない」という事実をいかに早く私たち全員の行動変容につなげ、その上で結果を創出するか、ということを重視しました。そのためにSGS2020を1年前倒しで終了し、STS2030を策定、公表することを決断しました。

#### STS2030におけるコミットメント ——ヘルスケアサービスの提供へ

新たな成長戦略であるSTS2030のスタートに当たり、私たちが第一に取り組むべきことは、前述の積み残した課題を早期に克服し、HIV製品パテントクリフに備えて、新しいビジネスモデルの構築を強力に進めることです。これらTransformationの具現化を実行する期間として、最初の5ヵ年(2020年度～2024年度)をSTS Phase1と位置付けています。(STS2030の詳細はp.27-42を参照)

STS2030の策定にあたっては、巨大なパテントクリフを乗り越え成長するために重視すべき環境変化を認識し、その先に自らが果たすべき企業価値を置いたうえで、「どう変わるべきか(ビジョン)」「どのように変わっていくのか(戦略)」を、ステークホルダーとの対話も踏まえて検討してきました。

近年、世の中は加速度的に変化しています。COVID-19は、短期間で私たちの生活スタイル、社会的価値観に大きな変化をもたらしました。ただ、COVID-19は大変わがかりやすい例であっただけで、実はこの数年間、AI技術の目覚ましい進歩や国際社会におけるパワーバランスの変化などが、すでに私たちの日常に対して不可避ともいえる非常に大きな変化をもたらしてきました。今後、社会における「情報」の重要性がますます高まることで、個人がありとあらゆる医療情報にアクセスできるようになり、ヘルスケアに対するニーズがより高度化・多様化することは容易に想像でき、それに伴い異業種の参入も加速することでしょう。それに対して、シオノギがその変化に対応し、自ら変わることができるかどうかが問われています。現在の医薬品ビジネスの基本モデルは、日米欧等の成熟型の市場において、特許（広義の知的財産）に基づいて一定期間イノベーションによる成果を享受し、それを再投資することでさらなるイノベーションを創出していく、というものです。私たちシオノギはこの現行モデルを基本的には支持しています。なぜなら医療の発展には継続的にイノベーションサイクルを回し続ける必要があります、それには、高いリスクに見合うリターンが必要だからです。しかし、一企業として考えれば、大きな特許クリフを乗り越えるには困難な

挑戦を連続と続ける必要があります。また、イノベーションの創出に対する対価の適正化と社会保障を維持するために必要な医療費抑制政策との両立も、医薬品ビジネスのサステナビリティという点では今後ますます重要度を増していきます。このような経緯から、シオノギ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<sup>※4</sup>企業」へと進化し、社会に対して新たな価値を受け入れ可能な価格で提供し続けていくことで、事業のサステナビリティを実現するとともに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ことを目指します。

このような新たな方向性に伴い、ビジネスモデルも転換により拡大しなければなりません。現行モデルは特許に基づくロイヤリティビジネスモデルを基盤としていますが、シオノギが今後確立を目指すモデルとしては、1つは「医薬品の自社販売によるビジネス」です。自ら稼ぐ力、これを特に日本、アメリカ、中国の領域で高めていきます。そしてもう1つは、「特許に依存しない医療用医薬品以外の製品やサービスによるビジネス」です。一般用医薬品やワクチン、あるいは生産での受託ビジネス等を拡大していくだけでなく、新しいヘルスケアサービスの提供によるビジネスへも挑戦します。ビジネスモデルの転換をス

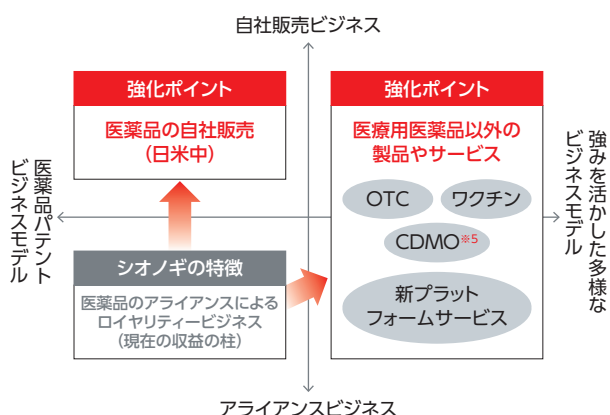
新たなシオノギの方向性



※4 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

ムーズに行い、自社販売とアライアンス、および、パテント活用とそれ以外のビジネス、これらのバランスを取りながら拡大することはSTS2030の重要なテーマの1つであり、パテントが切れても収益がゼロにならないビジネスモデルを2030年までに構築することを目指します。

STS2030 —ビジネスモデルの転換による拡大—



※5 Contract Development and Manufacturing Organization (医薬品受託製造開発機関)

シオノギの変革による成長、STS2030達成の源泉となるのは人材にほかなりません。役員を含むシオノギファミリー全員がその能力を最大限に発揮しつつ、個性をぶつけ合い、知を融合しながら強みを磨き続けること以外に、異業種が入り混じる厳しい世界で勝ち残る術はありません。従業員個々が自らの変化を実感できる育成プランを充実させることはもちろんのこと、その成長を後押しするラインマネジャーが育成の楽しさと責任を噛みしめ、組織成果の最大化に導けるよう、マネジャーの育成も強化していきます。

サステイナブル(持続可能)な社会の実現に向けて

シオノギは、事業活動を通じて社会課題解決を推進することで、会社として成長を続けながら、Sustainable Development Goals (持続可能な開発目標、SDGs)の達成を通じたサステイナブルな社会の実現に貢献していきます。2019年度には、国連が提唱する人権・労働・環境および腐敗防止に関する10原則からなる「国連グローバル・コンパクト」へ署名しました。国連グローバル・コンパクトの考えを支持・実践し、グローバル市民としての責任を果たしていきます。

また、このたび、急速に変化する環境変化に対応するため、シオノギが優先的に取り組む重要課題(マテリアリティ)を更新するとともに、達成すべき非財務目標を新たに設定しました。最重要課題の1つには、引き続き「感染症の脅威からの解放」を掲げ、三大感染症(HIV、結核、マラリア)やAMR※6、ウイルス感染症への対策に取り組んでいきます。このたびの新型コロナウイルスがもたらした地球規模での脅威や社会の混乱は、シオノギの従来からの感染症に対する取り組みがいかにSDGsの達成に貢献しているか、またその取り組みがいかに社会から求められているのか、ということをお私がかこれまで考えていた以上に改めて再認識する機会となりました。このCOVID-19によって引き起こされた社会課題については、引き続き全社のリソースを集中させ、ワクチンや治療薬、診断薬等の開発に最優先で取り組むことで、パンデミックの早期終息による社会の安心・安全の回復に貢献していきます。そのほかのマテリアリティに関しても、E(環境)S(社会)G(ガバナンス)の諸課題への責任ある対





応とその強化に努め、持続可能な「社会への貢献と会社の成長」を実現し、ステークホルダーの皆さまから将来にわたって必要とされる企業となれるよう取り組んでいきます。

※6 (細菌感染症における) 薬剤耐性

## ガバナンスの強化 ——第二世代のガバナンス体制へ

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によって生かされている存在であることを強く認識し、これらのステークホルダーに対して常に最適なバランスで接し続けることが企業価値を高める上で重要と考えています。それらへの対応のバランスが保たれているかを要所で確認し、それぞれの関心やニーズの変化にしなやかに対応することを経営の要諦としています。創業143年目を迎え、ほかの企業もそうであるように厳しい時期は何回もありましたが、この4つのバランスを常に保つことで、業況が悪い時期にもステークホルダーの皆さまに助けをいただき、ここまで成長してまいりました。

2020年度には、社外取締役制度の導入時(2009年度)に就任した社外取締役が全員退任し、ある意味で第二世代のガバナンス体制を開始しています。より一層の経営強化と多様性の推進を図るため、社外取締役に取締役会議長に就任いただくとともに、5名中2名を女性取締役とし、さらに各人のスキルだけでなく年齢のダイバーシティにも配慮し、40代から70代までバランスの良い構成としました。社外役員からは、グローバルでの経験やデジタルネイティブな発想など、これまで以上に多様な考えや意見を頂戴し、活発に議論することで、コーポレート・ガバナンスおよび経営のさらなる進化に取り組んでいます。

## 成長をともに実感していただける株主還元

株主還元方針については、成長投資と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施策を引き続き推進していきます。各年度における業績の上下はありますが、私たちは会社として持続的に成長中であると認識しています。これまで8期連続で増配してきましたが、そのトレンドをできる限り継続していきたいと考えています。また、自己株式の取得や消却、政策保有株の削減も含め、市場動向を注視しながら株主還元政策を機動的に行い、資本効率の向上に努めます。以上の点を意識し、STS2030においては、従来のDOEとROEに加え、新たにEPSも株主還元指標として設定しました。

## 最後に

シオノギは、HaaS企業として、基本方針にある「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)”を提供し続けることで、社会とともに成長していきます。2030年のビジョンに込めた「新たなプラットフォームでヘルスケアの未来を創り出す」という想いを実現すべく、シオノギの役員・従業員一人ひとりが変化を恐れず、多様性を受容し、既成概念を超えて「Transform」することをここに宣言するとともに、事業を通じてESGの諸課題にも取り組み、サステイナブルな社会の実現に貢献していきます。

代表取締役社長

手代木 功

MESSAGE

# ビジョン実現に向け、 資本コストを意識しながら 積極的な投資を実行していきます



経営戦略本部長  
花崎 浩二

## 新中期経営計画 (STS2030) の財務方針について

Q. KPIの設定の背景について教えてください

STS Phase1 では、特に海外における自社販売体制を強化することで売上の増大を目指します。それに加え、KPI達成に向けて必要な研究開発投資や新規成長ドライバー獲得等の成長投資を進めていきます。また、このような成長・投資フェーズにおいても、シオノギの特徴である高いコア営業利益率を堅持していきます。さらに、新たなプラットフォーム構築に向けて、他社・他産業から選ばれる条件として、自社創薬比率を高水準で維持することを目指します。

株主還元指標としては、親会社所有者帰属持分配当率

(DOE)と親会社所有者帰属持分当期利益率(ROE)を継続して採用するとともに、1株当たり利益(EPS)を新たに設定しました。DOEによって配当の水準を、EPSによって自己株式取得を含む株主還元施策を規定し、内部留保資金活用における成長投資とのバランスを考慮しながら株主還元施策を進めていきます。

Q. 財務方針に込めた想いと

事業投資の考え方について教えてください

事業投資に関しては、STS Phase1の最終年度である2024年度までに海外ビジネスや新規ビジネスの立ち上げ

### STS Phase1のKPI・目標

KPI	2024年度目標	2030年度目標
<b>成長性指標</b>		
売上収益	5,000億円	6,000億円
コア営業利益	1,500億円	2,000億円
コア営業利益率	30%以上	
海外売上高比率	50%以上	
自社創薬比率	60%以上	
<b>株主還元指標</b>		
EPS	480円以上	
DOE	4%以上	
ROE	15%以上	

売上高 5,000億円

海外

国内

ロイヤリティ

ロイヤリティを除く海外売上高比率 50%

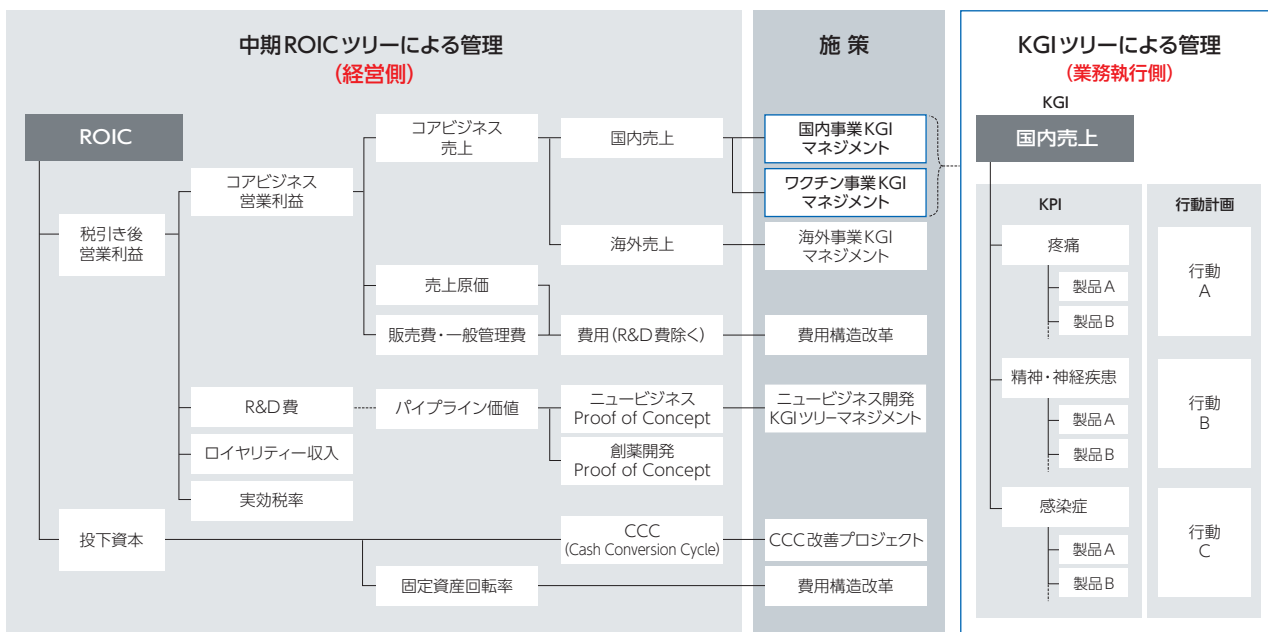
### STS Phase1における資金調達と使途

- ロイヤリティ収入による営業CF創出
- 手許現金、資産現金化によるCF創出
- 負債調達の活用

- 通常の事業投資
- 株主還元
- 次期成長ドライバー獲得のための事業投資

機動的な株主還元

ROIC 経営の全体像



等に対して5,000億円の投資を行うことを打ち出し、多くの投資案件の調査・分析を進めています。

投資対象としては、海外、特に米国、中国での販売体制を強化するために、より多くの顧客ニーズに応える製品・パイプラインや、販売網の獲得等を検討しています。国内に関しては、疾患戦略に基づいた製品ポートフォリオの強化を行うと同時に、インフラの規模の見直しを実施し、生産性を高めていきます。いずれも、重点疾患領域である感染症や精神・神経領域を中心に検討を進めており、各地域で競争力のある販売体制を築いていきます。また、HaaS企業として成長するために、デジタルを中心とした新たな強みの構築も進めます。既存の収益ドライバーの深化と、新たな成長ドライバーの探索にバランスよく投資していく予定です。

資本コストの観点を取り入れた経営

Q. 資本効率向上に関する方針や取り組みを教えてください

外部ステークホルダーにお約束すべき資本効率の指標はROEであると認識しており、2000年以降、ROE向上を意識した経営を行ってきました。一方、前中期経営計画では、従業員一人ひとりの業務に連関させやすいようにROEを要因分解し、実務レベルではROICで目標を設定していました。それによって、「営業利益率や投下資本回転率をいかに効率化するか」という意識の浸透につなげました。

社内でROICが浸透し、資本コストに対する意識付けが

一定程度できるようになったため、STS2030では外部KPIからROICを外しましたが、社内では引き続きROICの考え方に基づいた資本効率向上を意識した経営を行っています。2020年度からは、ROICツリーによる全体把握は経営側で継続しつつ、業務執行側では、各数値目標の責任部署におけるKGI(Key Goal Indicator)を設定し、そこから行動指標KPIへとつながるツリーとして展開する「KGIツリー」方式を採用しました。これによって、ROICツリーと同様の「漏れや重複のなさ」と「一貫性」も確保しながら、現場での使いやすさを向上させ、ROICを用いた高資本効率経営をより一層進化させています。

会計基準について

Q. 国際財務報告基準(IFRS)に変更した狙いとその影響について教えてください

IFRS導入の第1の狙いは、今後の海外売上高比率の増加を見据えたグローバルガバナンス体制の強化です。全社で会計基準を統一することで財務報告プロセスを整備し、財務分析やそれに基づくスピードを高めていきます。第2に、社内に対して、資本効率向上と経済的意思決定の徹底を促すことです。それには、資産の将来キャッシュ・フローの予測精度の向上が必要で、各開発品・製品の評価は経営戦略本部とヘルスケア戦略本部のコーポレート側で実施することで、個々の価値を冷静に分析し、常に最適な資本配分を実現できる体制を整えました。



STS2030の概要

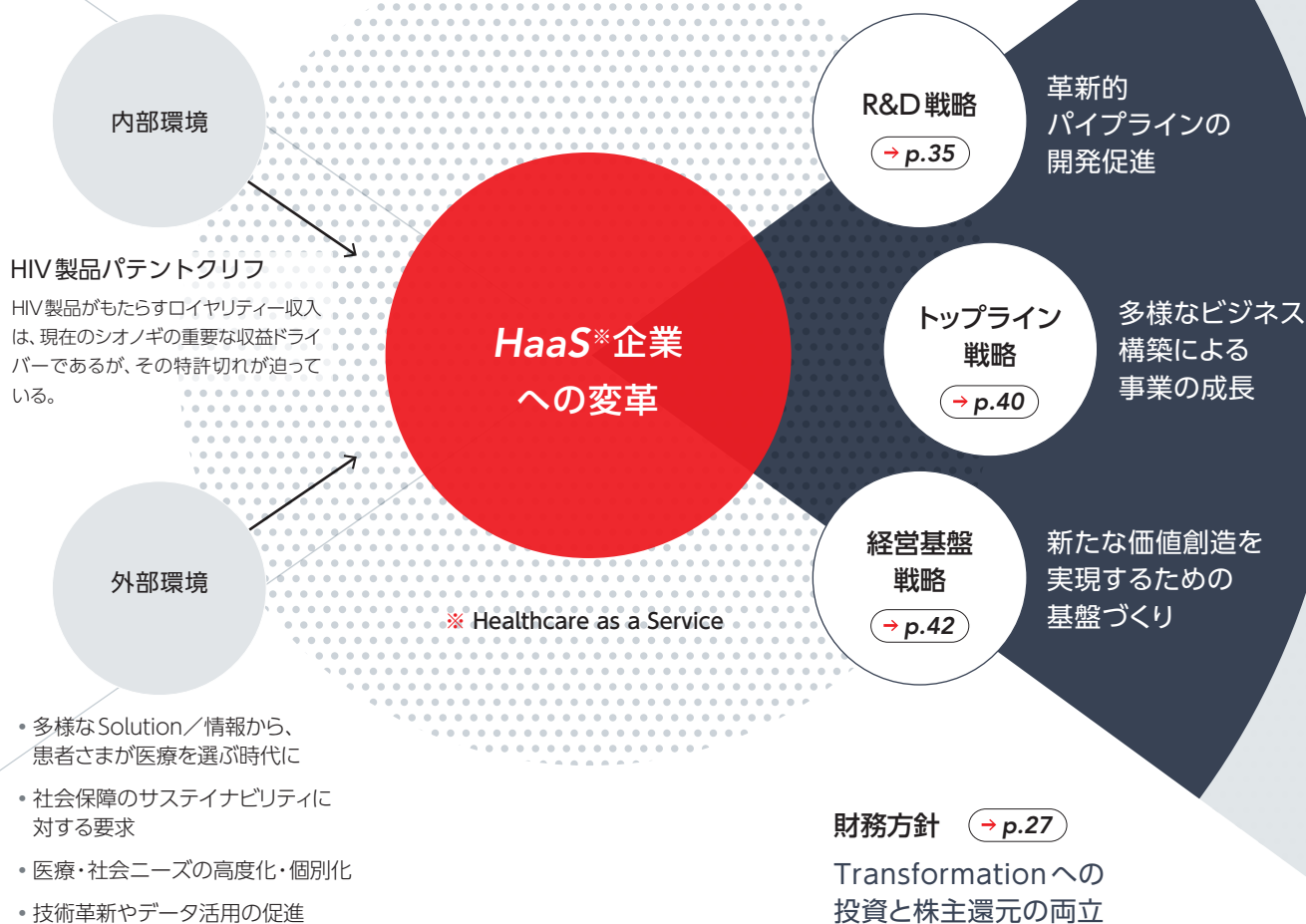
# 創薬型製薬企業としての強みを磨き続け、 HaaS企業へのTransformationを実現させる

## Why | HaaS企業を目指す理由

シオノギは、患者さまが医療を選ぶ時代に、多様で変わりやすいヘルスケアニーズに応えられるソリューションの提供能力と、変化に対する柔軟性を併せ持つHaaS企業への変革を実行していきます。また、パテントに頼らないビジネスを展開し、持続的・安定的な収益基盤の構築を目指します。

## How | 事業戦略

優れた治療薬を軸に、疾患全体にまたがる様々な困りごとに広くお応えするための疾患戦略を展開します。また、製薬という枠にとらわれない、これまで以上に広範なパートナーリングにより、新たな価値提供を行っていきます。



**What** | 目指すHaaS企業の姿

2030年 Vision

**新たなプラットフォームで  
ヘルスケアの未来を作り出す**

**新たな疾患戦略**

→ p.31

未病・ケア    予防    診断    コアとなる治療薬

**ヘルスケアサービス**



多様なニーズへ、  
個別最適なソリューションの  
提供を可能に

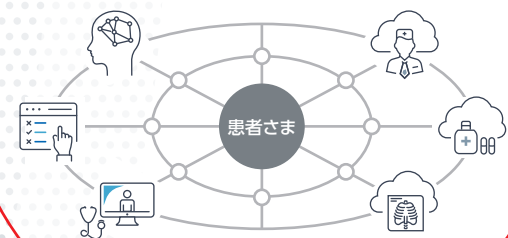
**パートナーング  
による価値創造**

→ p.33

強みを活かしたパートナーングで疾患戦略を実現

ライセンス ビジネスモデル	現在の収益の柱、今後も重要 シオノギのR&D力× メガファーマの販売力
プラットフォームを 実現する多様な ビジネスモデル	多数のストラクチャーを構築 (ジョイントベンチャー・ コンソーシアム・事業提携等)

**プラットフォーム**



治療という枠を超えた、広範なヘルスケアに関する顧客課題を解決するため、シオノギはあるべきHaaS企業像を常に模索し、しなやかに戦略を適応させながら、その実現を推進していきます。

MESSAGE

## 新たな疾患戦略によって 患者さまへの提供価値を 最大化していきます



ヘルスケア戦略本部長  
澤田 拓子

### 患者さまを中心に据えた価値の創造

シオノギはSTS2030の中でHaaS企業へとTransformすることを掲げていますが、医療用医薬品の提供にとどまらないサービスを提供していくためには、これまで以上に患者さまの視点に立って考えることが重要になります。たとえば、疾患の主症状に対する治療の質を向上させることと、疾患に付随する周辺症状を含む治療の質も向上させることとの間には大きな差があります。

今回のCOVID-19を例にとると、簡便な診断薬や、有効なワクチンの必要性はいうまでもありませんが、感染を完全に予防できるワクチンの実現性は相当に低いと考えられています。その場合、治療薬が必要になる訳ですが、抗ウイルス薬に望まれる効果は「病原体であるウイルスを排除・減少させることによって臨床症状を改善させること」です。しかし、臨床では、免疫細胞がウイルスと戦うためにつくるサイトカインが制御不能となって放出され続ける「サイトカインストームによる重症化・症状の継続」も大きな問題になっていますし、気管挿管した患者さまなどでは重複感染も課題になってきます。つまり、COVID-19全体を考えて価値を提供しようとする、より効果の高い抗ウイルス薬だけでなく重症化抑制や重複感染治療等、種々の症状に対する治療薬を揃えることも

必要ではないかという議論が出てきます。さらに、迅速な診断や予防、適切な情報提供の仕組みなども必要になるでしょう。

シオノギではすでにCOVID-19に対する取り組み（詳細はp.17）として、抗ウイルス薬にとどまらない種々の製品開発や情報提供を進めていますが、その背景にはこうした患者さまを中心に据えた疾患全体を見据えた価値提供の議論がありました。

シオノギは、疾患に関連する種々の困りごとの解決も含めたトータルケアの取り組みを強化していきたいと考えています。

### 疾患戦略の考え方

こうした患者さまを中心に据えたトータルケアの在り方をより明確にするために、STS2030の中で疾患戦略という考え方を打ち出しました。患者さまへの提供価値を考える際にはペイシエントジャーニー、つまり、患者さまが疾患や症状に気付いてから病院で治療を受けるまでの経緯や生活の中での行動・思考・感情の一連のプロセスのことを考えることとなりますが、疾患戦略はこれをベースとした2つの要素から構成されています。

1点目は、患者さまの視点で未病から予防、診断、治療

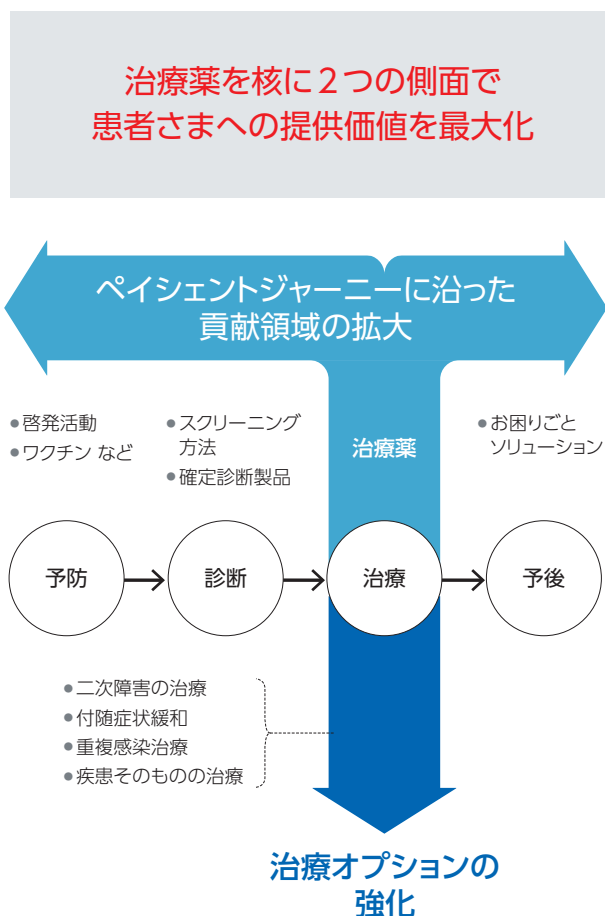


に至るまでの過程でどのような行動や思考を経るのか、また、どのような思いをお持ちなのかを考え、ペイジェントジャーニーを辿る中で特に重要な製品やサービスを揃えていくという考え方です。診断や予防に関する製品・サービスの提供や、情報提供活動などと捉えれば分かりやすいかと思います。

2点目は、先ほどの例で挙げたような治療オプションの強化です。感染症でたとえると疾患に付随する症状の軽減や、重複感染／二次障害として現れる疾患に対するソリューションを揃えることで、真に患者さまの治療に貢献していくイメージです。

重要なのは、単に自社製品の売上を最大化させるためだけの戦略ではなく、患者さまへの提供価値を最大化させるために複合的な戦略を考慮すべきということです。自社製品を、本当に使っていただくべき患者さまに支援策とあわせてお届けすること、つまり適正使用を促進するとともに、DXの推進などにより充実したフォローを提供していきます。経済的な成長は、それによって自ずとついてくるものと考えています。

疾患戦略の概要

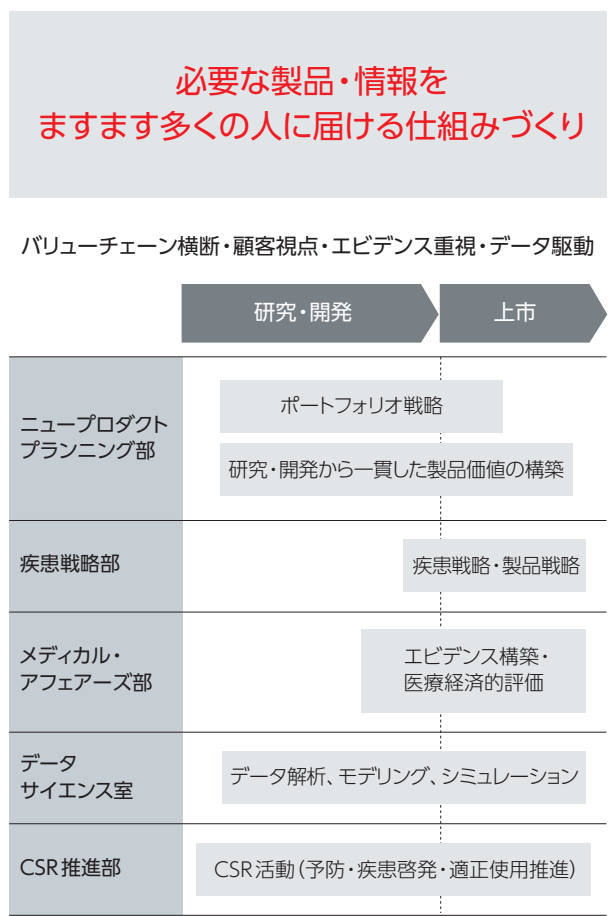


ヘルスケア戦略本部の設立

疾患戦略の実現には、研究・開発段階から一貫した価値を提供するための仕組みづくりが必要です。また、疾患戦略部やメディカル・アフェアーズ部、CSR推進部など、製品上市後に患者さまや患者さまを支えるステークホルダーとのコミュニケーションを通じた価値創出を担う部門が密に連携し、提供価値を議論しながら一体となって活動していく必要があります。こうした活動によって必要な製品や情報を適切かつ多くの人に届けていく体制をより強固なものとするためにヘルスケア戦略本部を設立し、複数の本部に存在していた機能を統合しました。

現在はヘルスケア戦略本部内の各組織から代表メンバーを募り、疾患戦略の立案を進めています。シオノギの将来を担う若手を中心にメンバーを構成したこともあり、既存の価値観にとらわれることなく新たな価値創出に向けた活発な議論がなされています。STS2030で掲げたHaaS企業となるためのTransformationの具現化に向けて、各組織と連携しながら価値の最大化に向けた活動を進めていきます。

ヘルスケア戦略本部の概要



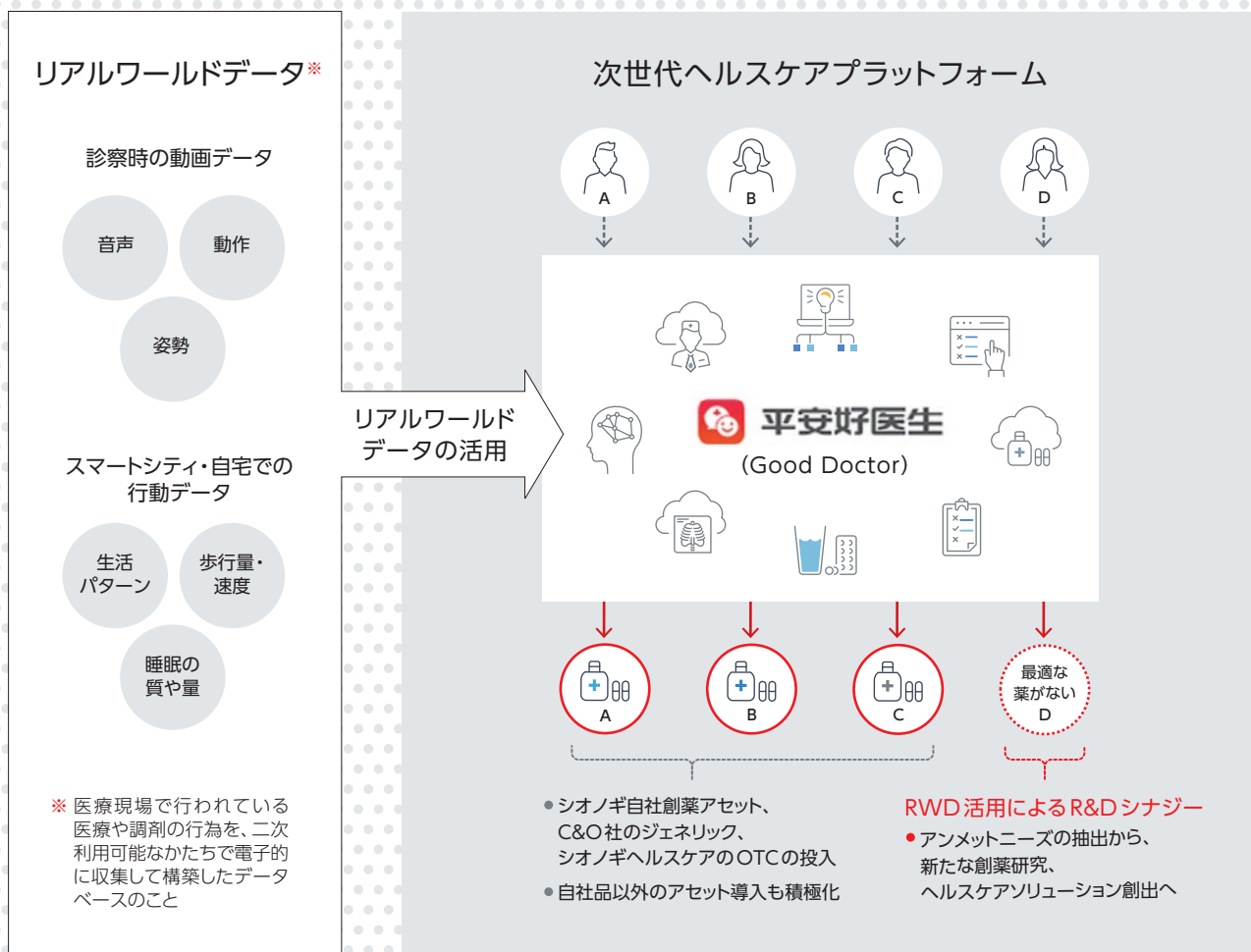
SPECIAL FEATURE 02

# ヘルスケアの未来を創造する——

## 成長する中国市場でトータルケアのプラットフォーム確立に挑戦

情報テクノロジーの急速な発展により、医療の在り方が大きく変わろうとしています。たとえば、患者さま一人ひとりの健康情報がビッグデータとして集積・解析されることで、個別化医療の基盤が整いつつあります。通院せずにオンラインで診察や服薬指導を受け、医薬品を自宅へ届けてもらう新しい取り組みも検討されています。シオノギはこうした変化に対応し、ヘルスケアの未来“HaaS”の実現を目指して、志をともにする異なる強みを持ったパートナーとの価値協創により、ヘルスケアプラットフォームを構築していきます。

目指す姿



## 合併会社設立の背景

中国平安保険グループは、「顧客体験にフォーカスし、世界をリードするテクノロジー主導型の個人金融・生活のサービスプロバイダーとなる」という戦略目標のもと、保険業に加え、情報テクノロジーを活用したヘルスケア事業にも注力しており、グループ内および出資・提携先企業の機能を相互に活用した新たな事業の創出・発展に取り組んでいます。そして、これらの事業を通じて集積したライフスタイルに関するビッグデータを活用した独自のインターネット医療健康管理サービスプラットフォーム「平安好医生 (Good Doctor)」を保有しています。これを通じて、オンライン診療、AIドクターによる問診や医療アドバイス提供、医療機関予約、医薬品配送等を含む、ヘルスケア・医療サービスや診療所標準化管理サービスなどの構築・改善につなげています。Good Doctorは、2019年末に3億人を超える登録ユーザーを抱え、毎月6,700万人のアクティブユーザーを抱える中国最大のオンライン医療プラットフォームに急成長しています。

シオノギと中国平安保険は、今後のヘルスケアサービスに求められる将来像に対するビジョンが一致し、双方の強みを活かして両社で次世代ヘルスケアプラットフォーム

を構築していくことで合意し、平安塩野義の設立に至りました。それぞれが強みとする、サイエンスを基盤とする創薬開発ならびに製造・品質管理のノウハウと、情報テクノロジーによるビッグデータ収集とAIによる解析ノウハウとを掛け合わせ、プラットフォーム構築を推進していきます。

## 平安塩野義が目指す姿

平安塩野義は、様々な環境変化に柔軟に対処し、「個々人の生活・健康へのニーズの変遷に合致した最善のソリューションを提供し続ける」というヘルスケアの未来を創造することを目指します。まずは当社のグループ会社である中国C&O社やシオノギヘルスケアの持つ高品質なジェネリック医薬品や一般用医薬品 (OTC) を、Good Doctorを通じて個々の患者さまに適したかたちで提供します。並行して、中国市場のアンメットニーズを満たす新薬の投入や、ヘルスケアデータを駆使した全く新しい薬、または新たなヘルスケアソリューションの創出に取り組めます。

さらには、これら革新的なヘルスケアプラットフォームから創出されたソリューションを、アジアや日本、欧米各国にもお届けし、世界の人々の生活や健康の増進に貢献していきます。

### MESSAGE 平安塩野義 CEO より

## これまでの常識、既成概念にとらわれない 新たな事業を創出する

シオノギは、STS2030において新しいVisionを掲げ、その達成に向けてTransformすることを志向しています。今回の中国平安保険との提携は、両社の異なる強みを掛け合わせた協業により、新たなビジネスプラットフォームを構築する計画であり、STS2030でシオノギが目指す姿を具現化する事業の1つに位置付けられています。

平安塩野義では、シオノギが長年培ってきたノウハウ (疾患に対する洞察力、R&Dノウハウなど) と中国平安保険が保有するヘルスケアデータ、オンライン診療プラットフォームやAI技術を掛け合わせ、従来の製薬業界の手法とは異なる新たなビジネスモデルで、人々に個別最適なヘルスケアソリューションを提供することで、HaaS社会を実現したいと考えています。従業員もこれまでの延長線上にない新しい取り組みにチャレンジすることでグループの変革



平安塩野義有限公司  
平安塩野義 (香港)  
有限公司  
董事長 兼 CEO  
吉田 達守

をリードし、新たなモデルでシオノギの中長期的な成長に貢献することにやりがいを感じています。

また、今回の提携を通して、シオノギとして以下の2つを実現していきます。

- ① アジア (特に中国) 地域における販売体制を、新薬を軸にジェネリック、OTC事業を合わせた真のHaaS (Healthcare as a Service) として実現する
- ② 新薬を含む革新的ヘルスケアソリューションを創出する拠点を持つ

異業種間ゆえの異なる強みを融合し、シナジーを発揮して、これまでの常識、既成概念にとらわれない新たな事業を創出することで、社会に新たな価値を提供できる会社になりたいと思います。



## 積み重ねたものづくりの力でヘルスケアの未来を切り開く

### 領域戦略

#### 基本方針

感染症、精神・神経疾患をコアとしつつ、社会的ニーズの大きい疾患領域にチャレンジし続け、柔軟かつ大胆に優先度を入れ替え

#### 感染症

##### 社会・医療ニーズに応える感染症のトータルケアの実現

- COVID-19にトップスピードで対応 (→p.17)
- 感染症のトータルケアを目指して (→p.19)

#### 精神・神経疾患

##### 精神・神経疾患における治療パラダイムの転換

- リアルワールドデータやビッグデータの解析、バイオマーカーの探索による客観的な診断／層別化 (→p.33)
- 新たなメカニズムに基づく革新的な新薬を創製 (→p.52)

#### 新たな成長領域

##### 社会的ニーズの高い疾患領域へのチャレンジ

左記注力領域以外でも創薬による貢献に絶えず挑戦しています。それぞれの研究員は、高いサイエンス力と患者さまやご家族の困難を解決することへの情熱を持っています。限られたリソースをフル活用し、不屈の精神で最後までやり遂げる力がシオノギのR&Dの強みであり、制御性T細胞阻害剤やS-540956といったがん領域の化合物もその成果の1つです。こうした有望な「タネ」に対してしなやかに優先度を変更し、アンメットニーズに応じていきます。

#### MESSAGE

これまでがんは主たる創薬対象ではありませんでしたが、大阪大学との共同研究によって見出された新規標的分子CCR8には強い期待が寄せられ、柔軟なリソースシフトのもと、最速で創薬を進めています。既存の治療によっては満たされない多くの患者さまに希望をもたらすことができるよう日夜奮闘しています。

イノベティブ医療研究所 がん2グループ Principal Scientist 田中 秀和



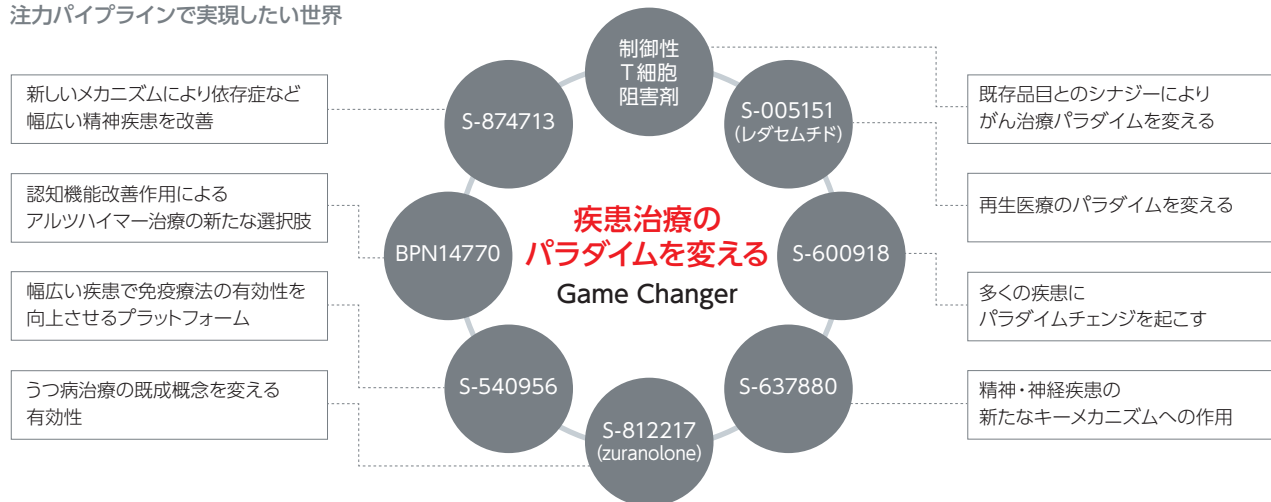
### 注力パイプライン

#### 漸進的改良ではなく、革新的価値を

漸進的な改良ではなく、革新的価値、つまり誰が見ても新しいと思える価値の提供を目指して8つの注力パイプラインの開発を進めます。一つひとつが疾患治療のパラダイムを変え得るポテンシャルを持ったパイプラインで

あり、また作用機序を深く考察し、複数適応症の並行開発をこれまで以上に進めることにより、製品価値の早期最大化を進めます。これらパイプラインの開発を通じてHIV製品パテントフリフに対処し、持続的成長を実現していきます。

注力パイプラインで実現したい世界



アンメットメディカルニーズの高い疾患に対する製品・サービスを創出

創薬から HaaS へ

求められるものは不変

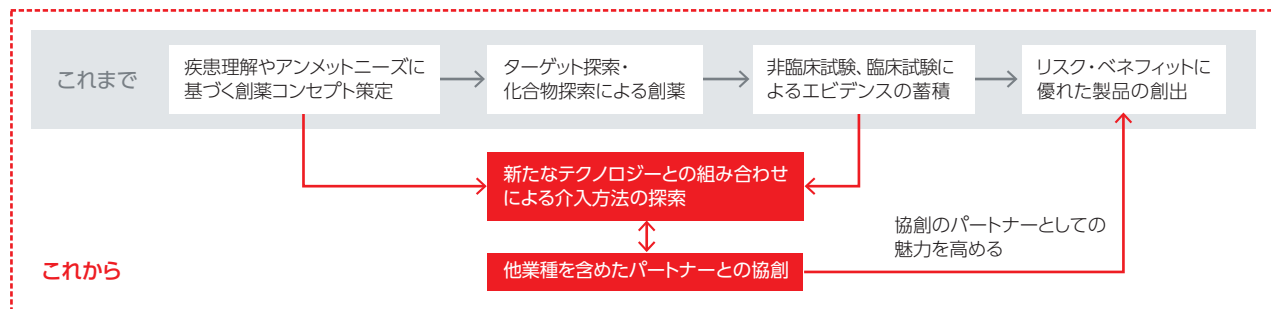
シオノギは、1959年に「シノミン」を創製して以来、イノベーションによって数多くの医薬品を創製し、患者さまの健康、QOLの向上に取り組んできました。また、前中期経営計画「SGS2020」では「創薬型製薬企業」を標榜し、自社の創薬研究により生み出された新薬による成長を目指してきました。創薬力はシオノギの根源的価値であり、重要な存在価値の1つに位置付けられており、それは「HaaS企業」を掲げるSTS2030においても変わりません。

シオノギが今後目指していくHaaSの実現においては、引き続き、深い疾患の理解に基づくアンメットニーズの把握、論理的思考に基づく仮説設定と、それを解き明かすためのエビデンス構築力を磨き続けていく必要があります。ただし、これからのHaaSを創造するためには、医薬品を

軸にどのようなヘルスケアサービスを提供していくかが鍵であり、その過程においては、シオノギ単独ではなく、様々なパートナーとの協創が必要です。シオノギが協創の核としてパートナーから選ばれる存在たるかどうか重要であり、そのためには創薬型製薬企業としてのますますの深化が求められています。また、シオノギはアカデミアをはじめとしたパートナーの皆さまと医薬品を生み出してきましたが、これにより培われたオープンマインドは、他業種の皆さまを含めた今後の多くのパートナーングに必要な要素です。

シオノギは2018年に創業140年を迎えましたが、150周年、200周年も、社会から求められる企業であり続けるため、これからも研究開発において根源的価値を磨き続け、ヘルスケアに貢献し続けていきます。

STS2030の達成に向けたシオノギの取り組み



## 医薬研究



### ヘルスケアプラットフォームの核となる 革新的な製品を継続的に創出します

上席執行役員 医薬研究本部長 木山 竜一

#### ビジョン達成に向けた医薬研究本部の変革

医薬研究本部は、ビジョン達成に向け改革を進めています。その内の1つとして、事業の出口戦略を研究段階から考えることで、「研究者は良いものさえ創れば、あとは他部署が何とかしてくれるはず」という考え方からの脱却を図っています。STS2030では、創薬型製薬企業としてさらなる深化を図ると同時に、新たな事業を創出し、その展開に向けたプラットフォームを構築していく必要があります。そのための組織として、先端医薬研究所、イノベティブ医療研究所という2つのパイオニアとなる組織を新設しました。

一方、組織改編や役割の見直しは単なるきっかけに過ぎません。そこに魂を吹き込み、組織を変えるのは研究者自身です。研究者には、HaaS企業を目指すにあたり、これまで以上に患者さまや社会の困りごとに想いを馳せ、それらを1日も早く解決することを第一に考え、強い信念を持って主体的に行動することを求めています。そのために、研究者の情熱を後押しし、チャレンジを引き出せるよう、組織風土の改革に取り組みます。

#### 研究における強みとその深化

シオノギの強みは何と言っても創薬力です。自社創薬へのこだわりを持ち60%以上の自社創薬比率を保ち続けます。他社・他産業との協創において、シオノギがパートナーとして選ばれる存在となるためには、モノを生み出す力が大きな差別化ポイントになると考えています。

そのために、私たちは解決すべき社会の困りごとをとらえる「目利き力」と、その解決に持てる力をフルに発揮してアプローチする「サイエンス力」をさらに高めていきます。加えて、これまで革新的な製品を効率的に生み出してきた低分子創薬エンジンに一層磨きをかけるとともに、幅広い患者ニーズを満たす様々な治療手段(モダリティ)に挑戦します。

#### HIV 製品パテントクリフを乗り越えるために

2028年頃に訪れる巨大なパテントクリフを1つの製品で乗り越えるのは困難です。そのため、注力8プロジェクトをはじめとするパイプラインの最大化に加えて、ワクチンなどの新たな領域を早期にプラットフォーム化し、革新的なパイプラインを継続的に創出することができる会社に Transform することが必要だと考えています。

#### MESSAGE

ビジョンを具現化していくために、ヘルスケアビジネスを創造するための強みとなる研究基盤を生み出し、独創的かつ革新的な治療・予防手段を継続的に創製することが当組織のミッションです。そのために、圧倒的に高い研究力を有し、パートナーとともにヘルスケアの未来を創り出せる研究者の育成に取り組んでいきます。



イノベティブ医療研究所長 山本 美奈



## 医薬開発



### 患者さま目線の「価値」を正確につかみ、それを具現化するための開発をグローバルで最速かつ最適に展開します

上席執行役員 医薬開発本部長 岩崎 利信

#### 患者目線での製品価値最大化

HaaS企業として患者さまや社会に対して新たな価値を提供するためには、困りごとを掘り下げ、その解決に最適な製品を開発しなければなりません。これまで「製品価値の最大化」を謳い開発してきましたが、残念ながら提供後に患者さまのニーズを十分満たせなかったケースがいくつかあります。顧客志向と言いながらも、実は企業から見た価値に過ぎなかったのではないかと考えています。

ビジョン達成に向けて医薬開発本部は、これまで以上に患者さま目線での「価値」を正確につかむことを意識し、その価値の具現化のための開発をグローバルで最速かつ最適に展開することを目標に掲げています。

#### 複数の疾患を並行して走らせる開発戦略

製品価値の最大化を考えるには、患者さま中心のアプローチと同時に国内外の専門家も交えたサイエンスベースの議論を研究本部やヘルスケア戦略本部とともに早期から行い、開発計画を立案することが不可欠です。新規化合物の創製はますます厳しくなっています。そのため、化合物の数を求めるのではなく、1つの化合物が持つ可能性を追求することが大切です。その化合物の特性からどの疾患に効果があるのかを早期に見極めるため、複数の疾患を対象とした臨床試験（PoC試験）を並行して走らせる開発戦略を講じています。

自社創製品S-600918では慢性咳嗽を対象とした開発に加え、本薬の作用機序から有効性が期待される睡眠時無呼吸症候群の試験にも着手しています。また、レダセムチドでは、表皮水疱症、脳梗塞を対象に開発中ですが、

変形性膝関節症、慢性肝疾患に対する効果が期待できるエビデンスが得られたため、両疾患についても医師主導治験を計画中です。

#### 価値最大化に向けた対象疾患拡大の取り組み

S-600918	レダセムチド (S-005151)
<p><b>実施中</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 難治性慢性咳嗽</li> <li>● 神経障害性腰痛</li> <li>● 睡眠時無呼吸症</li> </ul>	<p><b>実施中</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 表皮水疱症</li> <li>● 急性期脳梗塞</li> </ul>
	<p><b>準備中</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 肝硬変</li> <li>● 変形性膝関節炎</li> <li>● 心筋症</li> </ul>

#### 高生産性組織への変革

リソースは限られていますので、これまで以上に生産性にはこだわっていきます。効率的に開発を行うためには、デジタル試験やリアルワールドデータを利用した臨床試験などの新たな手法を用い、より短期間で成果の出せる効率的な方法を取り入れていきます。また、データや試験の品質に徹底的にこだわって試験を成功に導いていきます。

## CMC 研究



### まだ見ぬ製品価値の創造によって HaaS 実現に向けたシオノギのものづくりを牽引します

執行役員 CMC 研究本部長 井宗 康悦

#### CMC 研究本部を進化させる3つの柱

CMC 研究本部は、有用性かつ独自性のある世界最新・最高レベルの科学研究・技術開発にひときわこだわり続け、ヘルスケアの未来の創造に貢献します。私たちは、

- ① 創業の成功確率向上のためのソリューション提供
- ② 製品化研究による全く新しい付加価値の創製
- ③ 工業的生産性の向上

というこれまでの3つの強みを深化させながら、より付加価値の創製を強化し、HaaS 実現に向けた製品価値の向上を目指していきます。

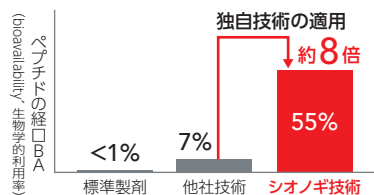
研究開発のみならず、ヘルスケア戦略本部やシオノギファーマ社、技術提携先など社内外とより密に連携し、ステークホルダーのニーズを正確に捉え、それに応えていくことが重要だと考えています。

#### 2020年度以降の持続的成長に向けて

2020年度以降の持続的な成長を見据え、我々は高い技術力を発展させ、足りない部分を補いながら、開発プロジェクトの進捗に貢献する製品開発を進めていきます。これまで不安定なセフィデロコル原薬の独創的な製剤技術による安定性改善処方の開発など、低分子領域で培った技術を製品価値向上に直結させてきました。これからは、モダリティの領域を低分子から中分子、さらにはUMNファーマ社を基軸としたワクチンや新規バイオ医薬を含む高分子へと拡大しながら、新投与経路やDDS (ドラッグデリバリーシステム) を可能にするデバイス、基材の開発にも取り組みます。このような付加価値創製による製品価値最大化のために、積極的な協業によるプラットフォーム構築を行います。そして、より幅広い社会課題に対する新たなソリューションを提供していきます。

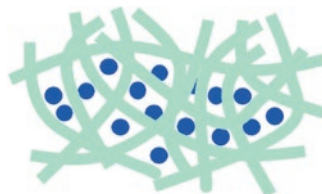
#### 全く新しい付加価値に関する事例

##### ① ペプチド／中分子の経口製剤開発



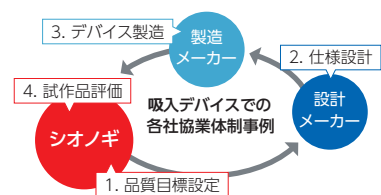
ペプチドの経口吸収改善技術を開発しています。腸管内吸収部位との相互作用を利用したシオノギの独自技術の適用により、経口吸収性が約8倍向上することを見出しました。

##### ② 様々なモダリティへの応用を考慮した徐放性注射剤の基盤研究



患者さまの服薬負担軽減を目的とした徐放性製剤化の研究を進めています。水分によって緩み、保持している低分子薬剤を徐々に放出させることを可能にする、ある種の高分子を活用し、徐放性注射剤への適用を見据えた製剤化を研究しています。

##### ③ 協業によるデバイス開発の枠組みの構築



多岐にわたる投与経路を実現するためのデバイス開発を進めています。我々の医薬品品質における経験やノウハウを共有し、他分野からの参入障壁を下げることで、ベストなパートナーとベストな製品を創製できるような枠組みの構築に取り組んでいます。

## 多様なビジネス構築とパートナーリングを推進

### 日本



### 高効率な組織への変革を目指した 新たなビジネスモデルの構築に挑戦します

上席執行役員 医薬事業本部長 畑中 一浩

#### ビジョン達成に向けた国内事業の変革

##### 国内事業 Vision

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  
顧客課題解決のために、顧客アクセスと顧客理解を重視する

##### 疾患戦略の実行

- ヘルスケア戦略本部の新設  
予防から診断、治療、予後  
トータルケアの実現

##### 国内販売体制の再構築

- 顧客ごとの情報提供方法の追求
- 多様化する顧客ニーズへの対応

STS2030において、国内事業ビジョン「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」ことを掲げていますが、実現するために、疾患戦略の実行と販売体制の再構築を実行していきます。

#### 疾患戦略の実行

重点領域である感染症、精神・神経・疼痛疾患において、従来の製品を軸とする情報だけでなく、それに関する疾患全般の情報も併せて提供していくことが重要です。さらに、治療薬を活動の軸とし、予防から診断、治療、予後まで含めたトータルパッケージでの情報提供も必要になります。これらの疾患戦略を実行することで、医師や医療関係者をはじめとした顧客のニーズに応えていきます。トータルでのサービス提供のためには、医薬事業本部と新設したヘルスケア戦略本部の密な連携が必要不可欠です。

#### 顧客への情報提供方法の拡充

今後、社会におけるデジタル活用はますます進んでいく

ことが予想され、医薬品の情報提供活動においても、これらを有効に活用し生産性を高めていくことが必要不可欠です。その一方で、顧客によっては対面でのコミュニケーションニーズも依然として存在します。そこで、医薬事業本部では、リアルとデジタルを融合させた高効率な組織に変革することを目標に、組織変革とIT基盤の整備を加速します。エムスリー社との合併会社であるストリーム・アイ社とも連携を深め、デジタルアプローチをより強化することで、これまでの対面を中心とした活動では適切に情報提供ができなかった顧客に対しても、ニーズに即した最適な情報提供が可能になると考えています。

また、日本の医療供給体制は地域ごとに異なる点があることから、地域特性を深く理解しておく必要があります。地域の多様化する顧客ニーズへの対応には、前述したリアルとデジタルを融合させた情報提供活動により「真の顧客ニーズ」を満たしていくことが重要となります。このため2020年度は、国内営業体制を全国4統括部制から全国7営業部制に再編し、機動性を高めるとともに地域特性にあわせた顧客アクセスの強化と情報提供活動を推進することにより、高効率の組織への変革と顧客の課題解決に徹底的に取り組んでいきます。

#### 多様化する顧客ニーズへの対応

顧客ニーズへの対応については、COVID-19を含む感染症や精神・神経・疼痛全般の疾患知識と情報提供スキルをさらに向上させ、顧客の困りごとの適切な把握、患者さまに寄り添った課題解決法の提案により、シオノギのMRが顧客から最も頼られる相談相手となることを目指します。



## 海外



### グローバルビジネスの変革によって 新たな価値を提供します

上席執行役員 海外事業本部長 John Keller

#### ビジョン達成に向けたグローバルビジネスの変革

グローバルビジネスの拡大は、STS2030の重要な戦略テーマの1つであり、そのために欧米や中国といった主要地域のビジネスを変革する必要があります。

米国と欧州においては、自社販売とアライアンスを組み合わせて、病院と専門医市場を軸にした販売力の強化を図ります。その中心として、抗菌薬セフィデロコルの自社販売の拡大による貢献を考えています。中国においては、中国平安保険と連携することで、販売とR&Dの強化に加え、全く新しいヘルスケアプラットフォームを構築していきます。私たちの目の前には新しい展望と新しい市場を開く素晴らしいチャンスが広がっています。

#### セフィデロコルを核とした欧米事業の拡大

新型コロナウイルスのパンデミックをきっかけに社会は、治療不可能な感染症の脅威と対策の重要性に気付きました。そうした認識の変化の中で、欧米ではセフィデロコルの役割や価値が改めて注目されています。

米国でのセフィデロコルの売上は、当初の目標を上回り、素晴らしいスタートを切っています。しかし、これは米国のビジネス拡大の最初のステップに過ぎません。我々の目標を達成するためには、セフィデロコルの情報提供を推進するとともに、ターゲットである専門分野や病院でのプレゼンス強化、相乗効果のある製品ポートフォリオの構築など、後続するパイプライン群とのシナジーも考慮した製品・サービスを揃えることでセフィデロコルを核とした提供価値の拡充を図り、より強力で効果的な事業展開を図っていきます。

また、イタリア、スペイン、フランスなどの主要なEU諸国では薬剤耐性菌による有病率が米国以上に高いため、セフィデロコルは欧州でも非常に医療ニーズの高い医薬品であると考えています。そこで、専門特化した販売基盤を徹底的に活用し、医療関係者とのプロフェッショナルな関係性を築き続けることで、欧州の感染症分野のリーディングカンパニーとしての地位を確立し、グローバル目標の達成に貢献します。

#### 中国事業の拡大に向けて

ビジョン達成のためには世界第2位のマーケットである中国での事業拡大が必須です。この度の中国平安保険グループとの提携を通じ、両社の強みを融合することにより、創薬型製薬企業モデルをさらに進化・発展させた新たなビジネスプラットフォームを構築していきます。Good Doctorというプラットフォームを活用し、既存の後発品ビジネスや一般用医薬品ビジネスを展開することに加えて、必要な品目導入も検討することで、早期からトップラインの向上に貢献し、その後すぐにグローバル新薬の販売を開始します。

この合併会社では、AI創薬、全く新しい効率的な製造システム、さらには先端技術の融合から生まれた革新的な製品・サービスなどの新たなヘルスケアソリューションを持続的に発見・開発・提供することで、すべての人々の健康に貢献し、ヘルスケアの未来を創造していきます。

## 新たな価値を創造できる、生産性の高い組織を構築

### 基本方針

「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」を育てる事で、価値を創造する

STS2030で目指す「HaaS企業」実現のためには、その基盤として、新たな価値を創造する生産性の高い組織を構築する必要があります。そのために、経営戦略本部はビジョンの実現に向けてビジネスをTransformするため

の戦略立案およびその推進を、経営支援本部はビジョン実現の実効性を高めるための仕組みづくりを強化します。両本部が密に連携しながら、経営基盤の強化に向けた取り組みを推進しています。



### HaaS企業への進化に向けた戦略を立案・推進し、Transformationを実現していきます

上席執行役員 経営戦略本部長 花崎 浩二

シオノギがHaaS企業へと進化するためには、創薬型製薬企業として培った強みを研ぎ澄ませることに加えて、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必要があります。経営戦略本部は、ビジョンの実現に向けた最適な経営資源の配分・活用に関する全社戦略の立案と運用、イノベーションの推進、そしてステークホルダーとのエンゲージメント強化に取り組んでいきます。

具体的には、経営、ファイナンス、サプライチェーン戦略の立案と実行、広報活動によるブランド価値の向上、ESG経営の推進、知的財産価値の最大化、リスクマネジメント強化、そしてデジタル変革によるビジネスイノベーションの推進により、HaaS企業として持続的に成長していくシオノギのTransformationの具現化を、全社のヘッドライト機能として実現していきます。



### Transformationの実現に向けて、意思決定の質とスピードを高め、人材育成を強化していきます

上席執行役員 経営支援本部長 岸田 哲行

シオノギが新たな分野に挑戦していくためには、ビジネス上の意思決定の質とスピードを高める必要があります。そのため、一つひとつの意思決定に必要な情報や検討経過を一元管理することによって、PDCAを効果的に回していくとともに、成果とプロセスの関係を明確に振り返り、より果敢にビジネスリスクに挑戦する能力を高められるよう、新たな意思決定システムの構築を進めています。

さらには、社会に新たな価値を生み出すために何よりも大切な資本は従業員です。STS2030の達成に向けて新たに定めた人材像「Shionogi Way：一人ひとりが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」の実現に向けて、自己投資支援の充実や、育成を支えるマネジャーへの重点トレーニング等、種々の施策を実行することで人材育成の強化を図っていきます。

# シオノギグループの重要課題

マテリアリティ

## 重要課題の特定

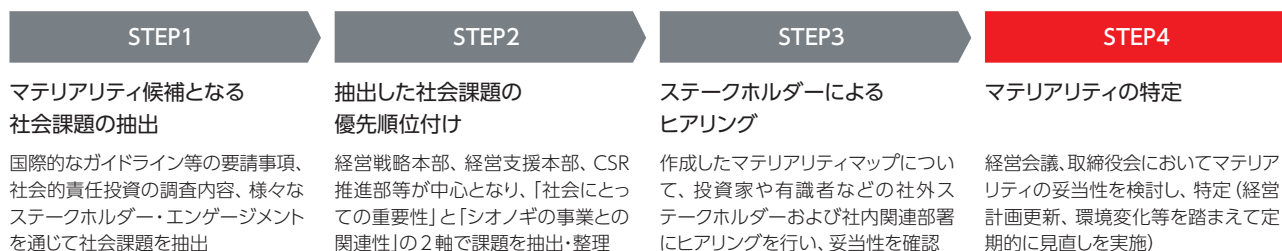
マテリアリティ

シオノギは「常に人々の健康を守るために必要な最も良い薬を提供する」という基本方針のもと、事業活動を通じて社会課題解決および医療ニーズに応え、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。その実現のため、シオノギが優先的に取り組む重要課題（マテリアリティ）を特定し取り組みを進めてきました。

2030年に向けて、企業を取り巻く環境の変化、新たな

ビジネスの方向性、社会からの要請を踏まえた新たなビジョンと新中期経営計画(STS2030)を策定するとともに、シオノギの取り組むべき重要課題についても改めて検討し、「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」について見直しを行いました。将来にわたって社会へ価値を提供し、共存して成長することの重要性を認識し、これらのマテリアリティにグループ一丸で注力していきます。

### マテリアリティの特定プロセス



### サステナビリティ推進室の新設

シオノギは、マテリアリティに対応する活動の推進、SDGsの達成を経営戦略の一環として実践するため、2020年4月に経営戦略本部 経営企画部の直下に「サステナビリティ推進室」を新設しました。

サステナビリティ推進室は、外部の視点を持つ組織として、社会から必要とされる企業になるための全社戦略を立案し、シオノギの事業活動の改善に貢献するとともに、その改善状況について情報を開示し、ステークホルダーとのエンゲージメントから得られたフィードバックを経営に反映します。

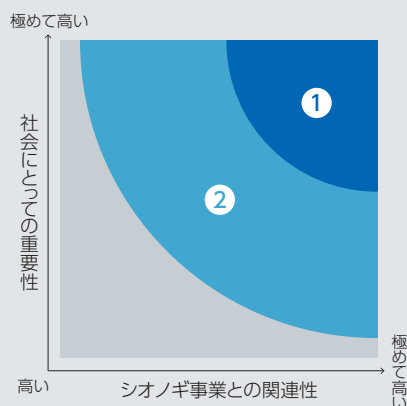
2020年度はESG課題対応アクションプランを策定し、人権対策、リスクマネジメント強化、SBT設定等に取り組むため組織横断のワーキンググループを複数立ち上げ、全社を挙げて活動を進めています。

サステナビリティ推進室は、より良いシオノギへの向上サイクルの推進力となることで、「シオノギの持続的な成長の実現」とともに「社会の持続可能性への貢献」を目指します。





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を特定しました。

**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	感染症への新たな取り組み 薬剤耐性 (AMR) 問題への取り組み 感染症治療薬の適正使用の推進 三大感染症への取り組み	p.45 p.47 p.48 p.49
社会生産性向上、健康寿命の延伸	発達障がいを取り巻く社会課題 痛みを取り巻く社会課題 超高齢社会への対応 様々な治療アプローチを可能とするがん治療のアセット	p.51 p.53 p.54
持続可能な社会保障への貢献	価値に見合った適正価格での提供 個別最適化された医療の提供 疾患のトータルケアによる健康寿命の延伸	p.55 p.56

**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	Compassionate Use (未承認薬の人的使用) 知的財産と医療アクセス アフリカでの医療アクセス向上 医薬品情報へのアクセス向上	p.57 p.58
成長を支える人材の確保	競争力の源泉である人材の開発 ダイバーシティ&インクルージョンの推進 健康管理 労働安全衛生	p.59 p.61 p.63
人権の尊重	人権の尊重	p.64
サプライチェーンマネジメントの強化	サプライチェーンマネジメントの強化	p.64
責任ある製品・サービスの提供	安定供給に向けた取り組み COVID-19への対応: 医薬品を滞りなく供給するために 製品・サービスの品質と安全性の確保	p.65 p.66
ガバナンスの強化	コーポレート・ガバナンス体制 社外取締役・社外監査役メッセージ ステークホルダーとのエンゲージメント リスクマネジメントの強化	p.67 p.77 p.78 p.79
コンプライアンスの遵守	コンプライアンスの徹底	p.81
環境への配慮	AMRへの取り組み 気候変動への対応 省資源・資源循環の推進	p.83 p.84

特に貢献するSDGs



## 感染症の脅威からの解放

### 感染症への新たな取り組み

世界には、既存抗菌薬に対する薬剤耐性(AMR)の問題、グローバル化が促進する新型コロナウイルスや新型インフルエンザウイルスのパンデミック、人類を苦しめ続ける世界三大感染症、有効な治療薬のない新興再興感染症や熱帯感染症など、生命を脅かす多くの問題が残され、新たなソリューションが必要とされています。

さらに、多様化する医療ニーズにも応えていくため、STS2030では、予防・治療・重症化抑制等も含む、感染症のトータルケアを進めていきます。シオノギは、「感染症の脅威からの解放」を重要な社会課題と位置付けており、感染症に対する取り組みを拡大・強化していきます。

#### ワクチン事業への参入

2020年3月にUMNファーマ社を完全子会社化し、ワクチン事業に本格的に参入しました。参入直後に新型コロナウイルスのパンデミックが発生し、国産ワクチンが求められている中、まさにシオノギの真価が問われる状況であり、世の中に安心・安全をお届けするため、全力で研究開発を進めています。

 **Addressing Unmet Medical Needs**  
株式会社UMNファーマ



UMNファーマ社工場

#### 感染症のトータルケアに向けたワクチンへの期待

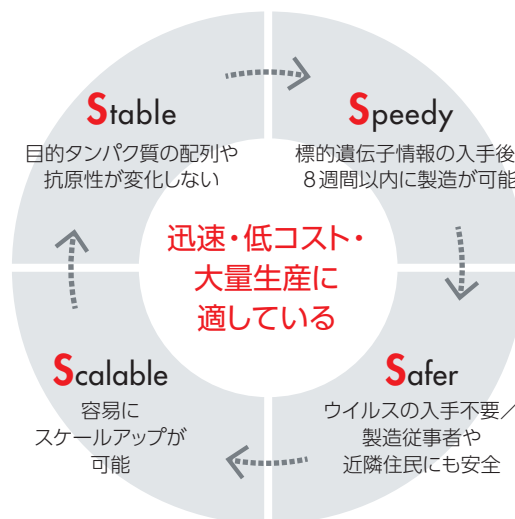
ワクチンは、対象とする感染源に対応する安全な抗原を投与することで、特異的な免疫を活性化して感染予防につながります。エドワード・ジェンナーによる天然痘ワクチンに始まり、多くの感染症に対するワクチンが実用化され、現代のヘルスケアに活かされています。治療薬に限らない、感染症のトータルケア実現に向けて、ワクチン事業参入はシオノギの長年の悲願であり、UMNファーマ社の完全子会社化はSTS2030においても重要な一歩となります。

#### 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、医薬品よりもさらに高い安全性と有効性が必要です。それに加えて、COVID-19のような感染力の強い新規感染症では、短期間により多く生産につなが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、高い安全性や生産がしやすい等の

#### “BEVS”のメリット



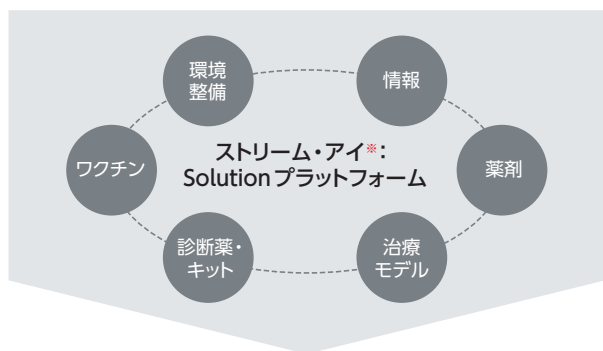
特徴があり、次世代ワクチンの国産化という意味においても期待されています。

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、現在は新型コロナウイルス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。

### 感染症のトータルケア ～インフルエンザの取り組み～

インフルエンザウイルスは感染力が強く、国内だけで毎年

ストリーム・アイのSolutionプラットフォームのイメージ



#### 予防から治療まで幅広く課題解決

予防	診断	治療
<ul style="list-style-type: none"> <li>●ワクチン事業への本格参入</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●プライドボックFlu・Neo</li> <li>●診断支援技術への出資</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●「ゾフルーザ」</li> <li>●「ラピアクタ」</li> </ul>

※ デジタル技術を活用した情報提供等による、疾患課題解決を目的としたエムスリー社との合併会社

推定1,000万人の患者さまが発生し、約1万人が亡くなっていると推計されています。シオノギでは従来より、「ゾフルーザ」「ラピアクタ」といった抗ウイルス薬の提供を行ってきましたが、予防・診断も含めたトータルでのインフルエンザの抑制に向けた取り組みを行っています。

#### 診断に向けた新たな取り組み

感染症は伝播して拡大していくため、早期に診断し、適切な治療に結び付けることが感染拡大防止に有効です。また、新型コロナウイルスの拡大をきっかけに、患者さまや医療従事者の安全性を確保しながら治療を受けられるオンライン診療の重要性が増してきています。

シオノギは、2016年4月より「バイオマーカー研究開発部」を新設し、診断薬・診断技術開発に取り組んでいます。また、2019年度には新たに連携を進め、オンライン診療の取り組みも進めています。

#### アイリス社との資本業務提携：

##### 新規非侵襲型インフルエンザ診断支援

AI（人工知能）技術を用いた高精度・早期診断対応のインフルエンザ診断支援AI医療機器の開発を進めているアイリス社に出資を行いました。これにより、将来のライセンス契約に関する優先交渉権を取得しました。

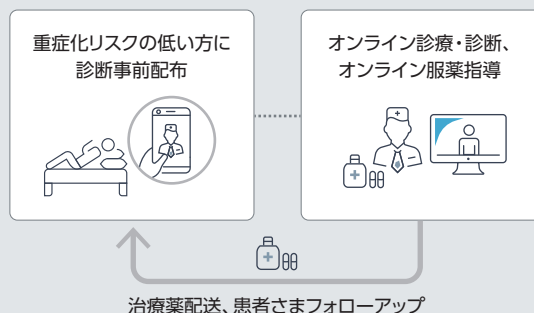
#### 「地域医療の向上」に向けた連携：

##### インフルエンザオンライン診療プラットフォームへの挑戦

国家戦略特区である兵庫県養父市と連携し、養父市が国に提案している「自宅完結型インフルエンザオンライン診療」に向けた取り組みを進めています。

本連携において、重症化リスクの低い地域住民の方向けに、初診からテレビ電話でオンライン診療を行う取り組みを開始しました。インフルエンザの診療と服薬指導を一貫してオンラインで行うことにより、一度もリアルな医療機関を受診することなく、抗インフルエンザ薬など必要な医薬品を入手できるプラットフォームの実現を目指します。

#### オンライン診療のフロー





## 薬剤耐性 (AMR) 問題への取り組み

### AMR を取り巻く社会課題

AMRはこのまま何もしなければ、2050年までに年間1,000万人超が命を落とす問題に発展すると推計されており、社会に対し直接・間接的に深刻な損失をもたらす喫緊の課題です。そのため、各国政府や保健行政機関は、AMRをグローバルで優先度の高い社会課題に取り上げています。一方で、抗菌薬は収益性が見込みにくい問題があり、多くの大手製薬会社が研究・開発から撤退したり、抗菌薬を販売する小規模の企業が破産申請や買収を求めたりしなければならない状況にあります。同時に、抗菌薬の研究ノウハウも失われつつあります。

このような環境下でもシオノギは、感染症対策は社会基盤であると考え、感染症領域への投資を継続してきました。長年の抗菌薬創製の経験から培った強みを活かし、今後も精力的に新しい感染症予防・治療法の研究開発を進めていきます。

#### AMRの現状



### 産業界との連携による取り組み

シオノギは、AMRに関する国内外の各種活動\*にも積極的に参加しており、AMR対策に率先して取り組んでいます。

#### AMR Action Fundへの参画

AMRは製薬会社が単独で取り組むにはリスクの高い領域であるため、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、次の活動に取り組み、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。

※ ダボス共同宣言、AMR産業ロードマップ、AMR Industry Alliance等：詳細はWEBを参照ください

### セフィデロコル発売

既存薬に対する耐性を獲得したグラム陰性細菌感染症の増加は医療における重要課題であり、治療が困難なため、致死率も上昇しています。この課題に対する有望な治療選択肢として、世界で初めてのシデロフォアセファロスピ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月に承認を受け、発売準備を進めています。

セフィデロコルは、菌体内取り込みの新規作用機序により、WHOが最優先の対応を必要とする3種のカルバペネム耐性菌すべてに効果を有しています。

#### WHOが公表した新規抗菌薬が緊急に必要な薬剤耐性菌

アシネトバクター・パウマニ	カルバペネム耐性
緑膿菌	カルバペネム耐性
腸内細菌目細菌	カルバペネム耐性

セフィデロコルは、これらすべてに有効性を示す唯一の医薬品

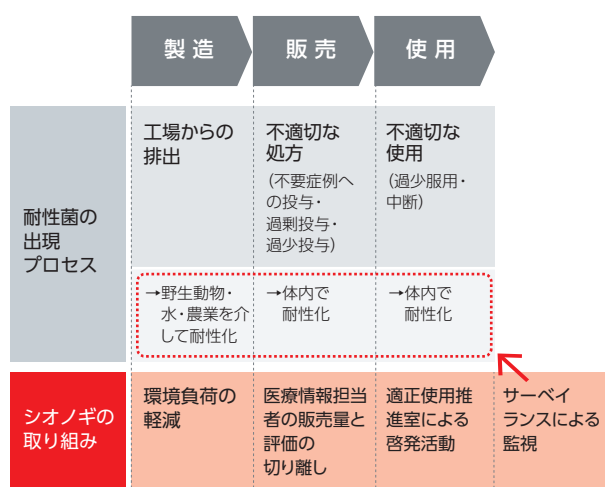
シオノギは「未承認薬の提供に関するポリシー」を定めており、承認を受けているものの発売できていない国で、セフィデロコルを必要とする患者さまが現れた際に、セフィデロコルを用いた治療を受けることができる体制を整えています(詳細はp.57)。

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」の適用となりました。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促進が期待されます。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。

# 感染症治療薬の適正使用の推進

シオノギは、長年にわたり感染症治療薬の研究開発、製造、販売・流通・適正使用を行ってきましたが、感染症薬の製造企業として耐性菌・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・ウイルスの出現プロセスとその抑制に向けた取り組み



## 製造：環境負荷の低減

抗菌薬製造時の環境への排出については、従来から厳しく管理しており、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、海外サプライヤーの監査も開始しました。自社工場では、排水中の抗菌薬の不活性化を行った後に排水処理施設で濃度分析まで行うことで、自然環境に排出しても影響のないレベルであることを確認しています。

## 販売：販売量と評価の切り離し

販売活動においては、抗菌薬の適正使用を推進するために、営業担当者の抗菌薬の販売量と評価を切り離しています。このことにより、長期にわたる適正使用を通じて患者さまのより良い治療効果を導き、抗菌薬への耐性化抑制にもつながると考えています。

## 監視：サーベイプログラムの実施

耐性菌・ウイルスの動向や監視を目的として、国内外の臨床分離株に関する薬剤耐性サーベイランス調査を継続しています。耐性菌・ウイルスの出現や感受性の疫学情報

が得られる経年的なサーベイランス活動は、適正使用を推進するための貴重なデータであり、シオノギの感染症薬の研究開発を支える大きな強みにもなっています。

さらに抗インフルエンザウイルス薬「ゾフルーザ」の適正使用に向けて、サーベイランスの実施に加え、ウイルス変異株や安全性に関する追加解析等にも鋭意取り組み、それらの情報を正確に提供していきます。

## 使用：普及啓発・教育

疾患や感染予防・制御等の正しい知識の普及啓発・教育に積極的に取り組んでいます。2019年には、NGOと連携し小学生対象の手洗い教室で予防の重要性を伝えるとともに、「こども感染症ナビ (WEB)」を通じて普及啓発に努めています。

また、大きな国際イベントなど人が集まる機会(マスギャザリング)の感染症対策に組み込み、産官学連携の市民啓発セミナー(計5回、満足度91~96%、n=338人)を開催するとともに、「マスギャザリング感染症ナビ (WEB)」を通じて広く普及啓発に努めています。

加えて、ラジオNIKKEI「感染症TODAY」という番組を提供しており、医療従事者向けに最新のトピックをお届けし、感染症知識の普及・啓発を行っています。

### 外部からの評価

外部からもシオノギのAMRへの取り組みは高く評価されており、直近のAntimicrobial Resistance Benchmark2020の調査において、2018年に続いて高評価企業として選定され、評価スコアも向上しています。



#### 主な評価ポイント

研究開発	感染症薬の研究・開発分野への年間投資額比率(年間投資額/売上高)が最も高い企業として評価
製造	抗菌薬の排出低減の取り組みにより、トップ企業として評価
Stewardship	国内外のサーベイプログラムによる耐性菌の監視体制を評価 唯一、販売量と評価を切り離している研究開発型グローバル企業として評価

## 三大感染症への取り組み

三大感染症は、多数ある感染症の中でも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事業の源泉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。

### 三大感染症に対するシオノギの取り組み

	HIV	結核	マラリア
三大感染症	新規感染者 180万人 死亡者 94万人	新規患者 1,040万人 死亡者 170万人	患者数 2億人 死亡者 44万人
	●生涯にわたる服薬継続の課題 (副作用、投与回数による負担)	●多剤耐性菌の増加 ●長期治療期間による完遂の難しさ	●抗マラリア薬への耐性の増加 ●有効なワクチンがない
取り組み	●2剤配合剤、長期作用型注射剤への展開 ●HIV根治を目指した創薬推進	●Hsiri社との連携強化による創薬推進	●長崎大学との連携を軸に創薬推進

### HIV

#### 革新的新薬ドルテグラビルの貢献:

#### シオノギと社会の持続的成長をとともに実現

シオノギは、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「テビケイ」(一般名:ドルテグラビル)を創製し、HIV感染症治療とシオノギの成長にこれまで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、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」(リルピビルン配合剤)や「ドウベイト」(ラムブジン配合剤)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。

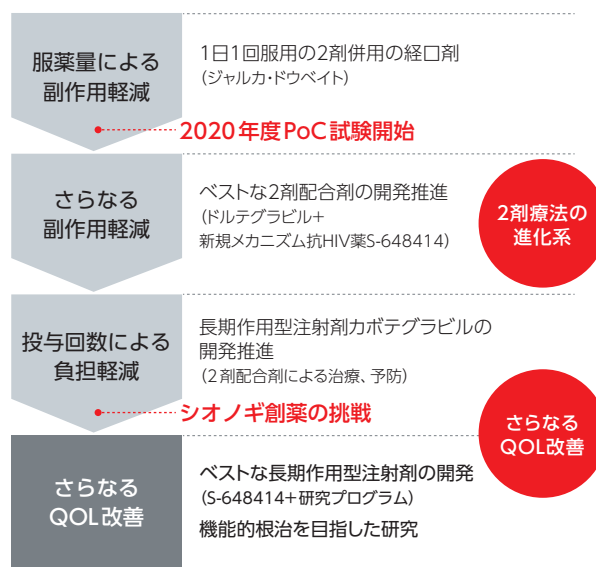
また、Medicines Patent Pool(国連が後援する団体で、提供された医薬品特許を、中低所得国に提供している)

を通じてドルテグラビルの特許を無料で開放し、医薬品アクセスの向上も図っています。



ドルテグラビルファミリー

#### 新規メカニズム抗HIV薬の経験を長期作用型注射剤へ



2剤療法の進化系

さらなるQOL改善

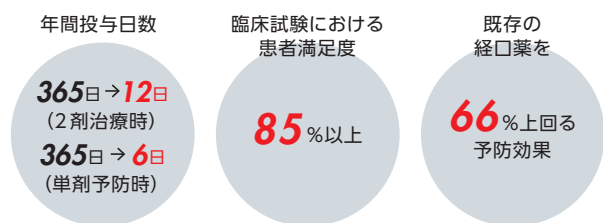


## 長期作用型注射剤カボテグラビルによるさらなる貢献へ

投薬頻度の低減のため、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。すでに2020年3月にカナダで承認を取得し、米国、欧州、スイス、オーストラリアでも承認申請を行っています。臨床試験では、月1回の投与で既存療法と同様のウイルス抑制効果を示し、多くの参加患者さまが本薬剤の方が好ましいと回答しています。さらに現在、2か月に1回の投与についても開発を進めています。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」のメリット



## 予防適応の承認申請へ向けて

「カボテグラビル」は単剤で、2か月に1回投与の初の長期作用型注射剤として、社会ニーズの高いHIV予防薬としての開発も進めています。臨床試験において、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ました。現在、承認申請に向けてViiV社が準備を進めています。

## さらなる創薬推進：QOL向上や根治に向けて

「テビケイ」等とのベストな2剤配合剤パートナー候補として、新規作用機序を有するS-648414を創製し、2019年度に臨床試験を開始しました。さらには、腫瘍免疫分野から生み出された開発候補品S-540956の高いリンパ節移行性と免疫増強効果を利用して、HIVの機能的根治へとつなげる研究を進めています。

## 結核菌／非結核性抗酸菌 (NTM)

抗酸菌症は、抗酸菌（結核菌・非結核性抗酸菌等）に感染することで起こる疾患であり、近年、先進国において患者数の増加が報告されています。シオノギは、外部連携を活用することにより、結核と非結核性抗酸菌 (NTM) 症の両方を見据えた創薬を推進しています。

## Hsiri社との新たな提携を通じたさらなる取り組み強化

新規作用機序を有する抗酸菌症治療薬の創出に向けて、2018年5月にHsiri社との共同研究をスタートし、創薬研究を進めてきました。2019年10月には、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

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。

## 長崎大学との連携を通じた創薬推進

2019年3月より、熱帯病・新興再興感染症において世界的なプレゼンスを有する長崎大学と連携し、創薬研究を推進しています。大学内にシオノギグローバル感染症連携部門として複数の分野を設置し、シオノギの研究者が研究責任者を担当するなど連携を深めており、2019年度からは創薬研究を本格的にスタートしました。世界トップクラスのマラリア研究を目指して、今後も連携を強化し、取り組みを進めていきます。

## その他：抗真菌薬の研究開発

三大感染症のほか、真菌感染症へも取り組んでいます。深在性真菌症は、アスペルギルス属やカンジダ属等の真菌に体内が侵される重症感染症であり、免疫抑制剤やHIV感染等で免疫が低下している場合に発症します。有効な薬剤が限られるため、難治性で予後不良例が多く、シオノギは日産化学社と共同で新規抗真菌薬の創製に取り組んでいます。

### 顧みられない熱帯病 (NTDs) への取り組み

リーシュマニア症とシャーガス病等をはじめとしたNTDsに関する取り組みの詳細は、[WEB](#)を参照ください。

## 社会生産性向上、健康寿命の延伸

シオノギは、公衆衛生の向上や医療技術の革新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「身体的、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「痛み」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おくることのできる社会の実現に貢献します。

## 発達障がいを取り巻く社会課題

発達障がいは、脳機能の障害に起因する特有の症状が発現するもので、心理社会的治療・支援や薬物治療を組み合わせた治療がされています。たとえば、発達障がいの1つであるADHDは、不注意・多動性・衝動性の3症状が主な症状といわれ、18歳以下人口の約5%が潜在的な患者であるとの推計が報告されています。

症状の発現型は多様であり、特有の症状に困りごとを抱える方がいる一方で、特有の症状が個性として尊重され

ている方も多くいます。

シオノギは、こうした症状の発現型の多様さが、発達障がいを持つ方々への理解や支援を妨げている側面もあると考えています。そのためシオノギは、症状を改善する医薬品の提供だけでなく、周囲の理解や支援の輪を広げる取り組みを行うことで、ご本人やそのご家族が健やかな生活を送れるような環境づくりを目指しています。

### 発達障がいを持つ方々への支援の例



## 発達障がい児者支援の取り組み

シオノギでは、2017年度より「こどもの未来支援室」を設置し、自治体やアカデミア等と連携を図りながら様々な取り組みを行っています。

2019年度は、自治体(大阪府、広島県、岩手県)とともに市民の皆さまに発達障がいの特性や当事者の抱える困りごと等についての理解を深めていただくことを目的とした啓発セミナーを開催し、ご家族や教育福祉関係の方を含め計604名の方にご参加いただきました。また大阪府とは、「こどもの未来支援にかかる支援・協力に関する協定」(2017年1月締結)に基づき、発達障がいの特性に早期に気付き適切な支援・配慮を行える人材の育成を目的として、幼稚園教諭や保育士の皆さまを対象とした研修会を開催しています。2017年度から2019年度でのべ1,415名に受講いただくなど、大阪府下での継続的な支援を行っています。



大阪府 幼保研修



岩手県 啓発セミナー

### 2019年度の取り組み

活動内容	目的	対象	連携自治体	参加人数
啓発セミナー	発達障がいの特性や当事者の抱える困りごと等についての理解を深めていただくこと	当事者のご家族	大阪府	400名
		子育て世代の保護者	広島県	78名
		教育・福祉・医療の関係者	岩手県	126名
研修会	発達障がいの特性に早期に気付き適切な支援・配慮を行える人材の育成(実践型の内容)	保育士 幼稚園教諭	大阪府	333名

さらに、インクルーシブ教育<sup>\*</sup>の推進に資するべく、アカデミアと連携し、教育現場において障がいの有無にかかわらず児童・生徒の教育ニーズに応じた必要な支援/配慮が提供されるためのツールの開発を進めています。今後も、発達障がい領域におけるトータルな支援を実現すべく、様々なパートナーとの連携を展開していきます。

<sup>\*</sup> 人間の多様性の尊重等の強化、障がい者が精神的および身体的な能力等を可能な最大限度まで発達させ、自由な社会に効果的に参加することを可能とするとの目的のもと、障がいのある者となない者がともに学ぶ仕組み(参考:文部科学省WEB)

## ADHD 治療薬の選択肢の拡大

「インチュニブ」は1日1回投与のADHD治療薬です。2017年5月の発売以来、多くの小児患者さまに使用されています。2019年6月に成人患者さま(18歳以上)に対する適応追加が承認され、さらに多くの患者さまの困りごとの改善に貢献できるようになりました。

「ビバンセ」は、「インチュニブ」とは異なる作用機序の1日1回投与のADHD治療薬です。ADHDの診断・治療に精通し、かつ、指定の教育を受けた医師によって処方され、本剤のリスクについて十分に管理できる医療機関および薬局のみが取り扱うなど、厳重な管理を行っています。2019年12月の販売開始以来、既存の薬剤では症状のコントロールが難しい患者さまに対する新たな選択肢の1つとなっています。

## 新たな治療選択肢の提供へ

デジタル治療製品として、ADHD患者さまを対象としたSDT-001 (AKL-T01)の国内Ph2試験を開始しました。環境調整や心理社会的治療に代わるあるいは併用が必要な患者さま、薬以外の選択肢を求める患者さま、既存薬による副作用で服薬を継続できない患者さまや、さらなる支援・治療が必要な患者さまへの新たな選択肢となることが期待されています。

自社創製品S-874713はドーパミンD3受容体への高い選択性を有する化合物で、高い有効性を有しつつ、依存性の恐れのない優れた特徴を有することが期待されます。本剤の価値を最大化すべく、ADHDをはじめとする幅広い精神疾患症状の改善を視野に入れた研究を加速しています。



## 痛みを取り巻く社会課題

日本では、成人の4人に1人が肩こりや腰痛などの慢性的な痛みを抱え、そうした慢性的な痛みによる経済損失は1兆9,000億円以上になるともいわれており、重要な社会課題となっています。

慢性の痛みが発生するメカニズムは多岐にわたり、原因の特定は非常に困難です。また、痛みの感じ方や程度は個人によって異なり、客観的に評価することも難しいものです。そのため、多くの治療オプションを揃え、患者さまにあったものを選択できるようにすることが重要です。

また、がん性疼痛治療では痛みをコントロールするために医療用麻薬が投与される場合がありますが、十分量が使用されず、痛みを感じたまま治療を継続される患者さまも少なくありません。シオノギは、1人でも多くの患者さまの痛みを和らげるために、適切な情報発信とともに、痛みが発生する様々な原因に応じた最適な治療選択肢を提供することで、痛みを苦しむ患者さまの生活の質の向上に貢献していきます。

### 慢性疼痛への取り組み

「サインバルタ」は糖尿病性神経障害、線維筋痛症、慢性腰痛症、変形性関節症に伴う疼痛に効果を有する1日1回投与の治療薬です。慢性疼痛治療ガイドラインでも推奨されており、多くの患者さまのQOL改善に貢献しています。

### 次世代を担う新たな選択肢

自社創製開発品であるS-600918およびS-637880は、それぞれ末梢性および中枢性神経障害性疼痛への効果が期待されます。「サインバルタ」やオキシコンチンファミリーに続く次世代を担う鎮痛薬候補として開発を進めており、複雑な痛みのメカニズムに対応するための新たな選択肢として期待されます。

### がん疼痛への取り組み

シオノギは1989年の持続性がん疼痛治療薬である「MSコンチン錠」の発売から30年にわたり、医療用麻薬（オピオイド鎮痛薬）によるがん性疼痛治療の普及に努めてきました。2017年には誤用・乱用の防止のため、粉砕ができない新製剤である「オキシコンチンTR錠」を発売するなど、適切ながん性疼痛治療に貢献しています。

医療用麻薬の問題の1つとして、便秘の副作用が挙げられます。シオノギは、オピオイド鎮痛薬により誘発される便秘の緩和薬である「スインプロイク」を発売しており、2019年4月に米国ではBioDelivery Sciences International社と、ヨーロッパでは地域ごとにSandoz社、Molteni社、Ferrer社と販売契約を結び、2019年5月にはイタリアおよびポーランドへの流通・販売に向けてMolteni社との契約を締結し、オピオイド誘発性の便秘に悩む患者さまに対して価値を提供しています。

### 適正使用推進に向けた取り組み

シオノギは、がんの痛みを苦しむ患者さまが、医療用麻薬をより安心して使用できる社会づくりを目指しています。昨今、薬物乱用問題は全世界的な広がりを見せ、深刻な社会問題となっています。

日本でこのような社会問題を引き起こすことがないように、医療従事者のみならず一般市民の皆さまに対しても、医療用麻薬の適切な取り扱いを啓発する活動に取り組んでいます。2019年度は愛知県と京都府でセミナーを開催し約150名の方にご参加いただきました。また、インターネットやメディアセミナー等を通じて、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していただくための啓発活動も行っています。

## 超高齢社会への対応

認知症はアルツハイマー病を筆頭に、寿命の延長とともに増え続け、今日世界で5,000万人を超え、2050年には1億3千万人になり、周囲のご家族や介護提供者も含めて毎年1兆ドルを超える社会的コストが発生すると推計されています。

認知症は長期の介護が必要になり、本人・ご家族の肉体的・精神的・経済的負担が大きく、社会全体として解決に取り組む必要がある喫緊の課題となっています。既存薬剤は部分的な症状改善作用にとどまるため、進行抑制薬、認知機能改善薬の登場が強く望まれています。

シオノギではこの問題を解決するために、アルツハイマー病の進行阻止を目指した新規β-セクレターゼ阻害薬 S-872881 を創製しました。また米国 Tetra 社の有する PDE4 阻害薬 BPN14770 について、米国での臨床試験結果や中枢神経系の創薬ノウハウが認知症の課題解決に有用と考え、Tetra 社を完全子会社化しました。今後、日本を含む世界で開発を加速しつつ、Tetra 社の創薬ノウハウも取り込みながら、新たな創薬研究を進めていきます。

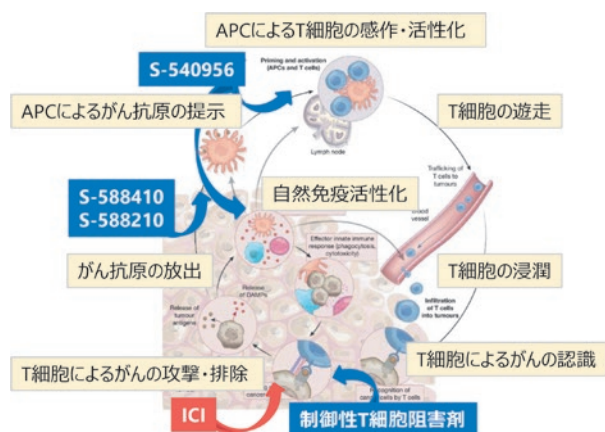
## 様々な治療アプローチを可能とするがん治療のアセット

現在、日本人の2人に1人ががんに罹り、3人に1人はがんで亡くなるといわれています。手術による切除、化学療法、放射線治療に加えて、近年がん免疫療法が注目を集めています。がん免疫療法は、主に進行度の高い患者さまに福音をもたらしていますが、現状では有効な患者さまは20～30%程度に限られており、個々の患者さまに適したより有効な薬剤が求められています。

シオノギではがんペプチドワクチン S-588410、S-588210、

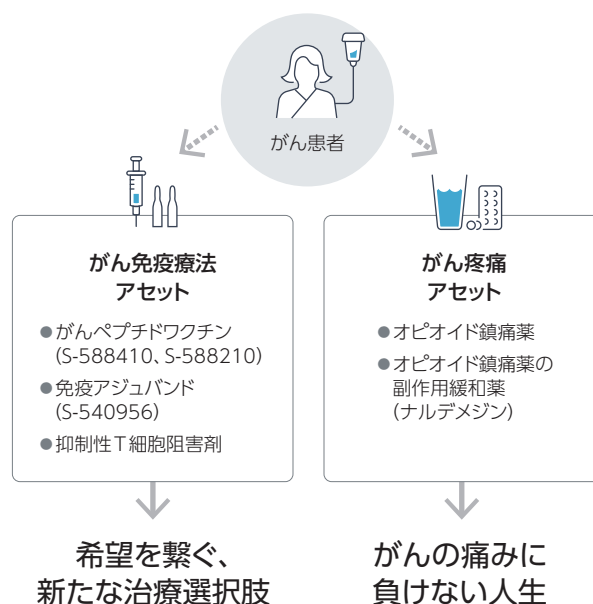
リンパ節移行性が高くT細胞応答性の高いアジュバント S-540956、大阪大学との共同研究から見出した制御性T細胞阻害剤等、がん免疫応答の様々なステップの強化が期待されるユニークながん免疫アセットを有しています。これらの組み合わせも含め、既存薬で効果不十分な患者さまに対する新たな選択肢として期待されます。またがん性疼痛管理アセットと合わせて、シオノギはがんに負けない人生をサポートしています。

がん免疫応答への様々なステップに作用するシオノギのユニークながん免疫アセット



※ Nature.2019 Oct;574(7776):45-56より

新たながん治療選択肢



## 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、革新的な薬を価値に見合った適正価格で提供することにより、患者さまの治療やQOLの向上に貢献していかなければなりません。

さらに、私たちが持つ研究開発の知識、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することで、最適な患者さまに最適なタイミングで製品・サービスを届ける仕組みを構築する必要があります。

そのためにシオノギは、治療／予防ワクチンや、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、重症化抑制を含めた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に貢献し続けることができる会社を目指していきます。

## 価値に見合った適正価格での提供

近年、バイオ医薬品や再生医療製品等の高額薬剤問題に代表される、“イノベーションと社会保障の持続可能性の両立”は、グローバル共通の課題です。シオノギは、持続可能な社会保障制度の確立に貢献するために、革新性と医療経済性を兼ね備えた製品やサービスを価値に見合った価格で提供することが私たちの使命と考えています。

そのために強みである低分子創薬を軸にしながら、その基盤を応用したモダリティとして、ペプチドや核酸など中分子創薬においても、適正な価格での提供を目指しています。

低分子創薬と特殊ペプチド創薬によるイノベーションと医療経済性の両立

	低分子	特殊ペプチド	抗体医薬
分子量	500以下	500~2,000	約150,000
特異性	中~高	高	高
副作用	少~中	少	少
細胞内ターゲット	狙える	狙える	狙えない
製造コスト	安価	安価	高価



抗体医薬では困難な細胞内ターゲットを狙う研究開発



低コスト製造による医療経済性とのバランス

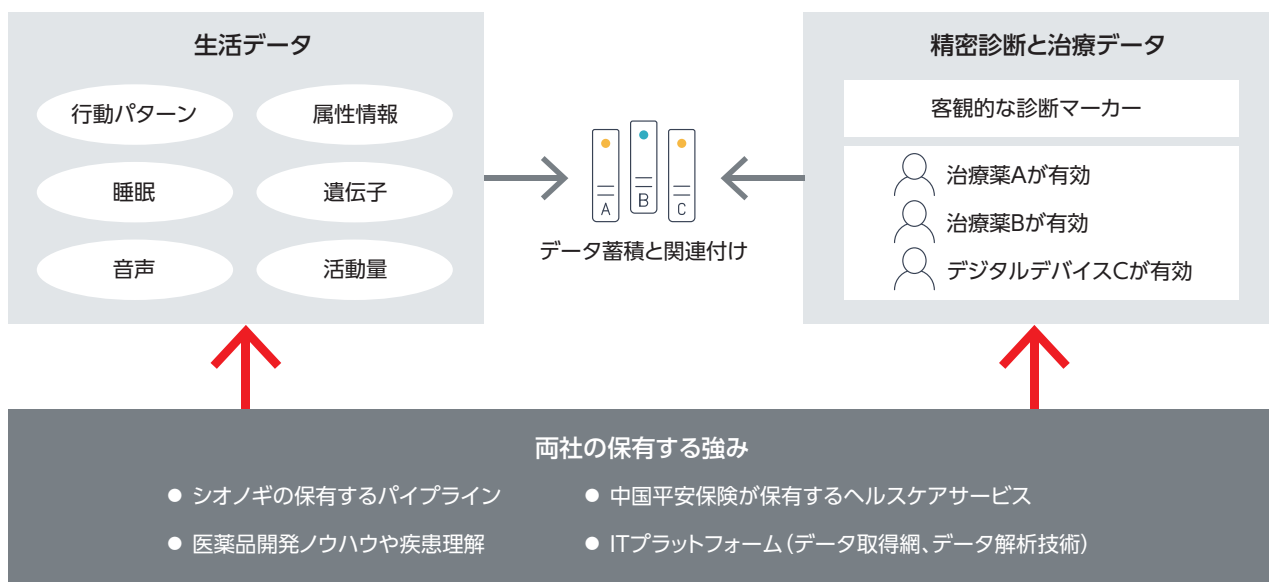
## 個別最適化された医療の提供

精神疾患などの分野では、客観的・定量的指標に基づく診断がまだ実現しておらず、このような分野で患者さまの治療満足度は必ずしも高くありません。また、血液検査等で疾患の進行度がわかり、予防や早期治療に取り組むことのできる生活習慣病領域とは異なり、客観的・定量的指標なしでは、簡便かつ正確に自らの健康状態を把握することができず、適切なタイミングでの治療機会を逃すことで

思わぬ重症化を招いてしまうリスクもあります。

シオノギは、この問題が社会保障費の増大につながっていると考えており、医療や生活に関連するデータを解析し、行動や客観的な診断マーカーの情報から患者さまに個別最適な医療をお届けすることで、経済性に優れた医療の提供を目指しています。

個別最適化された医療の提供イメージ(中国平安保険との合併会社が目指す姿)



## 疾患のトータルケアによる健康寿命の延伸

持続可能な社会保障制度の確立に向けて、シオノギは、個別最適化された医療を社会が許容できる価格で提供することに加えて、人々が疾患の特徴やその予防法を理解し行動できるよう社会に対して啓発を行うことや、ワクチンの提供など、未病、予防に対する取り組みを通じて、人々の罹患そのものを抑制することも私たちに課せられた重要な使命であると認識しています。また、罹患した患者さまを迅速かつ正確に診断し、最適な医療の提供を行うことで、患者さまの症状の早期回復・改善、重症化抑制に貢献できると考えています。病気にさせない、病気になっても迅速に診断して早期に回復していただく、といったことは

医療費の低減につながる取り組みであると考えています。

シオノギは、感染症領域でこの取り組みを先行させており(詳細はp.17)、もう1つの注力領域である精神・神経疾患も含め、疾患へのトータルケアを実現し、社会保障制度の維持に貢献することで、人々が健康で、加速する少子高齢社会においても安心して日々を過ごせる社会づくりに取り組んでいきます。



## 医療アクセスの向上

医療制度や公衆衛生、貧困などの社会的要因により、必要とする方々に医療サービスや医薬品が届かないという「医療アクセスの制限」は依然として多く存在しています。シオノギは、1人でも多くの患者さまへ医療サービスや医薬品をお届けすることを第一命題に掲げ、様々なパートナーとの連携を通じて医療アクセスの向上に真摯に取り組んでいきます。

シオノギは医療アクセスの向上に向けて、「シオノギグローバルヘルスアクセスポリシー」を制定しています。このポリシーに沿った活動を推進することで、「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」の実現を目指します。

### シオノギグローバルヘルスアクセスポリシー

- アンメットメディカルニーズを満たす革新的な治療法を開発する
- 医薬品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

### シオノギが考える重要課題への貢献

- 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

 シオノギグローバルヘルスアクセスポリシー

## Compassionate Use (未承認薬の人的使用)

Compassionate Use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欧米を中心に整備されている制度です。

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。

2019年度には、重症感染症治療薬であるセフィデロコルや抗がん剤のEperitinibなどの医薬品を、9カ国、72例を超える患者さまに提供しました。当該国において有効性や安全性が十分に認められていないなど一定のリスクは伴いますが、今後も1人でも多くの生命を救う可能性のある選択肢を用意することで、世界中の人々の健康に貢献していきます。

## 知的財産と医療アクセス

製薬企業にとって、知的財産は極めて重要な経営資源の1つであり、必ずしも医療アクセスの障壁であるとは考えていませんが、一定の配慮が必要な場合も存在すると認識しています。そのため、医療アクセスが改善されるまでは、LDCs (Least Developed Country: 後発開発途上国) やLICs (Low Income Country: 低所得国) に分類されるすべての国、LMIC (Lower Middle Income Country:

低中所得国) に分類される大半の国において特許出願および特許の行使を行いません。

また、ViiV社に導出した抗HIV薬「テビケイ」(一般名: ドルテグラビル) は、Medicines Patent Pool (医薬品における特許プール) に登録されており、特許が無料で開放されることで後発医薬品メーカーを介して130カ国以上の低中所得国に供給することが可能となっています。

## アフリカでの医療アクセス向上

### Mother to Mother SHIONOGI Project

シオノギは、SDGsの目標3に掲げられている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は、妊産婦や5歳未満児の死亡率が極めて高い地域です。国際NGOワールド・ビジョンとともに、コミュニティのヘルスケアシステムの強化を通じて、母子の健康を守る活動に取り組んでいます。

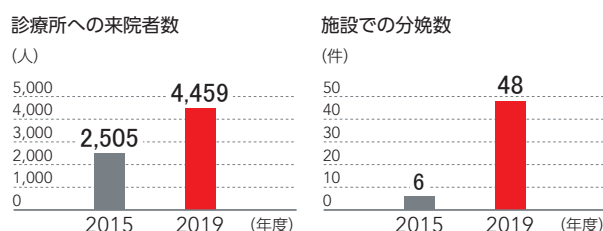


#### 第1期事業(ケニア共和国ナロク県2015年10月～)

同地域では、医療サービスの提供体制が不十分で、住民の健康・衛生への知識も不足していました。4年目を迎えた2019年度は、保健人材の育成、水供給施設の整備、住民への研修、県保健省との会合等を進めました。2019年度までに延べ5,100人以上の住民に啓発を行い、診療所への来院者数や分娩数は着実に増加しています。最終の

2020年度は、人材育成、医薬品等の在庫管理機能の強化、診療所の県への引き渡しを完了させ、ヘルスケアシステムの定着につなげます。

#### 2019年度までの成果



#### 第2期事業(ケニア共和国キリフィ県2020年4月～)

2020年4月にキリフィ県で新たな事業を開始しました。キリフィ県は乾燥地帯が広がる貧困層の多い地域で、医療サービスへのアクセスは限られています。第1期事業の経験をもとに「3つの活動の柱」に沿って、77,500人の住民を対象に2地区・3診療所の整備を進めます。



妊産婦・授乳婦・5歳未満児の母子保健サービスへのアクセス向上



コミュニティの栄養・水衛生行動改善の仕組み整備



保健システムマネジメントの強化

## 医薬品情報へのアクセス向上

シオノギは、「聴覚・視覚等に障がいのある患者さまが服薬指導を受ける際のコミュニケーションの壁(バリア)をなくす」ことを目指し、コミュニケーションバリアフリープロジェクトを推進しています。

2019年度は各地において、医療従事者の方に4回、聴覚障がい者・支援者の方に3回の啓発セミナーを実施しました。また、「視覚障がいのある患者さまにもお使いいただきやすい医薬品」を目指して、当プロジェクトからの提案をもとにシオノギヘルスケア社とシオノギファーマ社が一般用医薬品「セデス」シリーズのパッケージの改良に

取り組み、2020年4月に発売しました。外箱を開けやすいよう上部が大きく開くデザインにし、用法・用量をフタの裏面に大きな文字で記載するとともに、アクセシブルコード(QRコード)を付けてスマートフォン等による多言語での読み上げ機能に対応させました。

そのことにより、視覚障がいのある患者さまだけでなく、外国人を含めた幅広い患者さまにお使いいただきやすいユニバーサルデザインを実現しました。



「セデス」新パッケージ

## 成長を支える人材の確保

シオノギの価値を生み出すのはシオノギの人材にほかなりません。ダイバーシティ&インクルージョンの実践により互いが切磋琢磨しながら多様な価値観を尊重し融合することが、様々なイノベーションの創出につながります。

従業員自らが未来に向かって成長していく機会やそれらを支える職場環境の整備に取り組むことで、持続的な成長を支える人材を確保し、多彩な個性を原動力として人の成長とシオノギの成長を実現します。

## 競争力の源泉である人材の開発

シオノギの基本方針であるHeritageをグローバルに具現化するため、「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で掲げたビジョンの達成に必要な「価値観」と「能力」を特定し、求めるグローバル人材像「Shionogi Way」を再定義しました。新たな価値を社会に提供するために、挑戦を促す企業風土と従業員の能力開発に取り組んでいます。

### シオノギの人材像:Shionogi Way

他者を惹きつける尖った強みを持ち、新しいことにチャレンジし続ける人	
<b>挑戦を促す施策</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>自己投資支援制度</li> <li>チャレンジを評価する人事制度</li> <li>海外留学、社外出向</li> <li>キャリアデザインサポート</li> </ul>	<b>能力開発の施策</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>マネジャー強化</li> <li>人材研修プログラム</li> </ul>

また、従業員全員の成長を後押しし、シオノギ全体のアウトプットを最大化させるにはマネジメントが要であり、STS2030の成功はマネジャー強化にかかっていると考えています。そのため、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体化するとともに、これまでにない規模のマネジャー強化プログラムに取り組んでいます。

### 国内教育研修費用 (SCD\*教育研修経費+各本部教育研修経費)

	国内教育研修費用
2017年度	35,360(千円)
2018年度	34,251(千円)
2019年度	32,238(千円)

\* シオノギキャリア開発センター

### シオノギ教育研修センター(愛称:PORT)

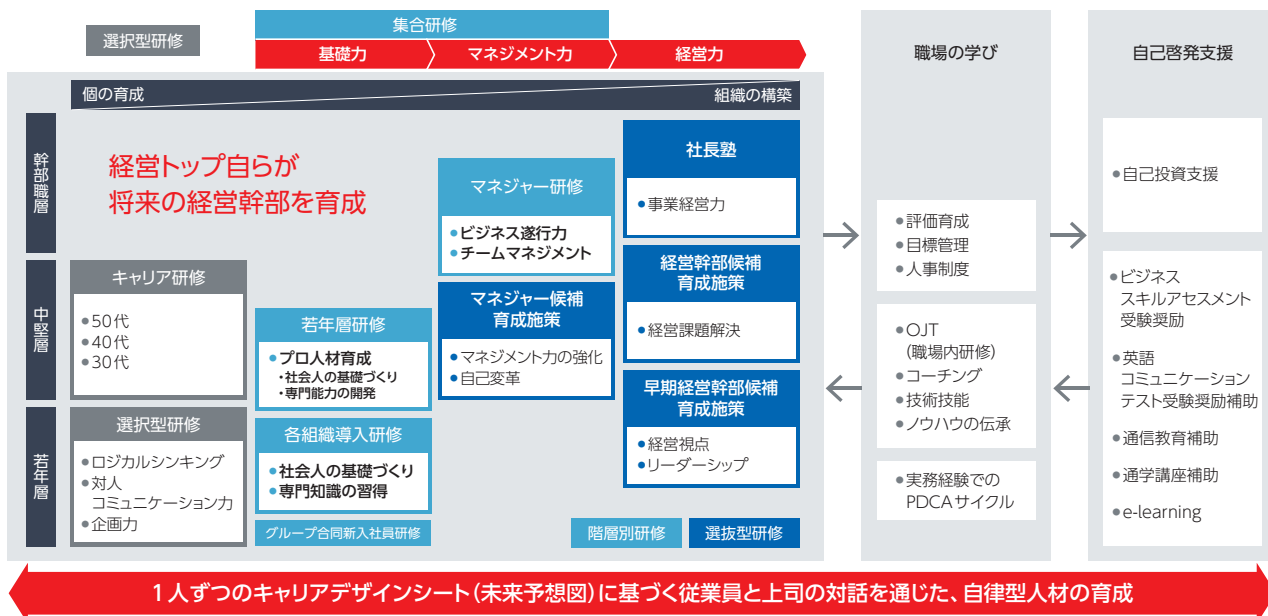
社外を含めた研修、交流の新たな拠点として、2019年12月に医薬研究センターに隣接して、シオノギ教育研修センターを竣工しました。船をイメージして設計された研修棟と宿泊棟で構成し、ここから社会人をスタートし、キャリアサイクルの中で寄港し、世界に羽ばたく母港にしたいとの想いから「PORT」と名付けました。



シオノギ教育研修センター(愛称:PORT)

人材育成方針に基づき、階層別研修や受講者選抜型研修のほか、OJTによる職場の学び、自己啓発支援による能力開発を組み合わせたトレーニングを図っています。

人材育成全体像



マネジャー強化

STS2030達成に向け、国内全マネジャーを対象としたプログラムのほか、新任マネジャー、将来のマネジャー候補を対象とした研修など、目的に応じた複数のマネジャー層強化に向けたトレーニングを行っています。

イノベーション人材の育成

2019年度、大阪市のイノベーション人材育成・流動化促進事業であるV:DRIVE(ベンチャー・ドライブ)へ参加しました。将来のリーダー候補である従業員を半年間にわたって、マッチングされたベンチャー企業へ派遣し、シオノギと全く異なるベンチャー企業での業務経験を通じた、意識と行動の変革を図りました。

V:DRIVE(ベンチャー・ドライブ)

キャリア開発支援

キャリアデザインシート“未来予想図”

従業員が各自の未来予想図を作成し、日常の対話や面談の中で活用しながら、自身の思いをマネジャーへ伝え(自らチャンスをつかみにいく)、マネジャーは強みを活かすジョブアサイン(成長の場をつくる)を工夫することで、自律型人材の育成に取り組んでいます。

自己投資支援制度

未来予想図で描いた、従業員自身が目指すキャリア開発の取り組みを後押しするために、1人当たり年間25万円を上限に「学び」の対象を会社側で限定しない費用の支援を行っています。

エンゲージメントサーベイ

シオノギでは、より良い職場環境の実現に向けて全従業員を対象にエンゲージメントサーベイを実施しています。その結果、基本方針への共感に関するスコアは高いものの、役割を越えた挑戦に関するスコアが相対的に低いことが

わかりました。これらの結果を職場環境の整備、風土改革の施策に反映させることで、改善のPDCAサイクルを回していきます。



## ダイバーシティ&インクルージョンの推進

### ダイバーシティビジョン(2018年12月制定)

**Diversity Vision**

自分を知り、人を知り、一人ひとりの  
個性を知ろう

多彩な個性を原動力に、  
創意あふれるシオノギへ

私たちは  
一人ひとりに個性があり、違いがあることを知り、  
偏りのない理解につとめます  
多彩な個性をつなぎ、響かせ合い、  
豊かな心と発想を育みます  
その心と発想を原動力に、新しい価値を生み出し、未来に向けて社  
会とともに成長します



シオノギは、ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)の推進をグループ全体の重要な人事戦略として位置付けています。人はそれぞれ異なる特性や価値観を持っており、元来多様な生き物です。その異なる特性や価値観が、共通の目的に向かって融合されることにより、新しい価値が生み出されます。社会のニーズが多様化し、ヘルスケア企業に求められる役割が広がる中で、これまでの延長線上ではビジョンは成し遂げられません。尖った強みを持つ多様な人材(詳細はp.59)が互いに、そして社外の人々と交わり、各々のアイデアを融合し昇華させることにより、社会に求められるイノベーションを生み出し続けられると考えています。

シオノギでは、各組織、グループ会社、人事部のメンバーで構成する「ダイバーシティ協議会」を設置し、D&Iの推進に取り組んでいます。2030年ビジョンの実現に貢献するすべての多様な人材をインクルージョンすることを目指し、今後もD&Iを推進していきます。

### ワークライフバランスの実現

シオノギではワークライフバランスの実現を目指し、積極的に裁量労働制やフレックスタイム制度を導入し、従業員の働きやすい環境整備に取り組んできました。2018年度より在宅勤務を実施してきましたが、COVID-19を契機に新たな働き方について検討し、在宅勤務について見直しを実施しています。

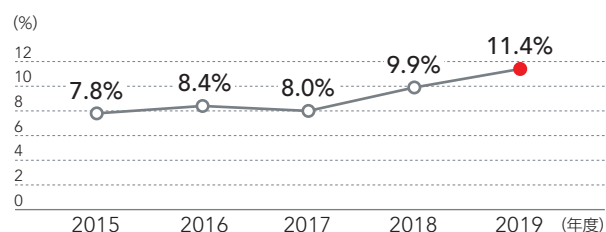
また、2020年3月に「治療と仕事の両立支援制度」を導入し、病気の治療をしながら仕事を継続したいと考える従業員が、短縮勤務を選択できるようになりました。

### ジェンダーへの取り組み

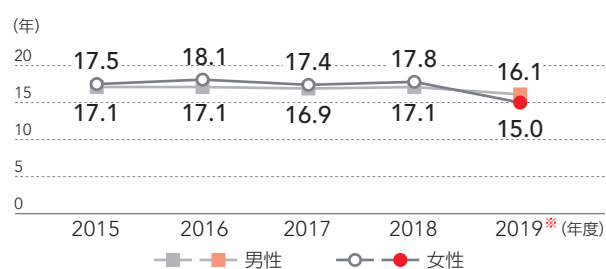
シオノギは、女性活躍推進法に基づく一般事業主行動計画の中で、2020年度末までに、幹部職に占める女性の比率を10%以上にすることを目標に掲げています。これまでの取り組みの結果として、女性マネジャー比率が着実に上昇し、現在、国内グループで11.4%になりました。また、平均勤続年数に男女間の差は無く、女性が活躍することが企業活動の中で定着しています。

2017年に加盟した「西日本ダイバーシティ勉強会」では、他社と共同で性的マイノリティの理解促進に取り組んでいます。今後も、ジェンダーによらずすべての従業員が活躍できる環境を目指し、取り組みを推進します。

#### 女性マネジャー比率



#### 平均勤続年数



\* シオノギファーマ社の子会社化に伴い平均勤続年数が減少

## 障がい者インクルージョン推進の 国際イニシアティブ「The Valuable 500」への加盟

シオノギは、2020年3月に、障がい者インクルージョン推進の国際イニシアティブ「The Valuable 500 (ザ・バリュアブル・ファイブハンドレッド)」に賛同し、加盟しました。The Valuable 500は、2019年1月に開催された世界経済フォーラム年次総会(ダボス会議)で発足した国際イニシアティブです。

障がいの有無によらずすべての従業員がシオノギグループの一員としてその能力を存分に発揮できる職場環境をつくることで、従業員のエンゲージメント(企業理念・目標達成に向けての貢献意欲)を向上させます。それによって、一人ひとりが自らの価値を  
発揮できる社会づくりに貢献していきます。



### 障がいに関する主な取り組み

- ・発達障がいによる生きにくさからの解放を目指す取り組み
- ・聴覚・視覚障がい者の服薬バリア解消を目指す取り組み
- ・障がい者が働きやすい職場づくり

## 従業員を対象にした ダイバーシティ&インクルージョン関連研修

従業員の多様な人の特性への理解向上を目的に、「精神・発達障がい者しごとサポーター養成講座」ならびに「認知症、発達障がい、LGBTの理解促進を目的としたバーチャルリアリティ(VR)研修」を開催しました。

各研修に参加した従業員からは、「発達障がいについての理解が深まった」「D&Iに関する新しい気付きや考え方の変化があった」という声が多数挙がりました。

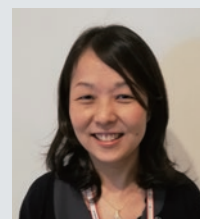
今後も、D&Iの社内浸透を目指し、社内研修等を行っていきます。



## 人材の多様性を活かすための取り組み

### 社内兼業による多様なキャリア構築

患者さまの真のニーズを把握するためには、市場レポートや論文等の加工データを用いるだけでは不十分であると感じ、2019年度、ニュープロダクトプランニング部での社内兼業を経験しました。市場分析のノウハウを学び、リアルワールドデータを基に新しい市場セグメントや治療提供方法を独自に発想できるようになりました。さらに、自身の経験や学びを研究所メンバーにも展開し、意識改革やスキルの拡大につなげています。今後も、リアルワールドデータから得られる情報と、研究力・ものづくりの力を組み合わせることにより、患者さまの真の困りごとに寄り添う創薬に貢献していきます。



医薬研究本部 創薬疾患研究所  
高須 景子

### 他社への出向によるキャリア育成

2018年度、ITコンサルタント会社であるアクセンチュア社に1年間出向しました。出向先では、チーム内の適切な分業と密なコミュニケーションによる、業務の質・スピードの向上を体感しました。また、実際の顧客を相手にサービス導入からトラブルシューティングまで幅広く関わらせていただいたことにより、各種IT技術の習得やプロジェクトマネジメントの経験ができました。2020年4月に新型コロナウイルスの感染拡大による緊急事態宣言を受け、出向を通じて培った経験を活かし、短期間で在宅勤務のためのインフラ構築を行いました。



シオノギデジタルサイエンス  
那須 真良樹

## 健康管理

### シオノギ健康基本方針の策定

シオノギの基本方針を実現するためには、従業員一人ひとりが身体的、精神的、社会的に幸福な状態(ウェルビーイング)で、生き生きと仕事に取り組むことが何よりも大切だと考えています。

そのために、シオノギと従業員が、それぞれの立場で、「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」や、「職場の風土や環境、および家庭環境の維持向上」に取り組んでいく必要があります。

2020年度はこうした考えのもと、「シオノギ健康基本方針」を制定しました。

シオノギと従業員が方向性を合わせ、取り組みを推進することで、従業員のウェルビーイングを実現し、人々の健康に新たな価値を提供し続けていきます。

### シオノギグループ『絶』煙宣言

2018年7月に健康増進法の一部を改正する法律が成立(2020年4月全面施行)し、望まない受動喫煙を防止するための取り組みが、「マナー」から「ルール」へと変わりました。企業においても、より一層の喫煙対策を推進しなければならない環境となったことを機に、「シオノギグループ『絶』煙宣言」を発出しました。

この宣言のもと、シオノギグループの従業員やご家族の方はもとより、シオノギに関係するすべての人々を能動喫煙および受動喫煙による健康被害から守るため、徹底した禁煙施策を推進していきます。

具体的な社内の取り組みの1つとして、有志のメンバーによる禁煙推進プロジェクトを結成しました。プロジェクトメンバーが毎月22日(スワンスワン)の禁煙の日に、シオノギグループ全従業員にメールマガジンを発行し、社長を含めた経営層からのメッセージや、喫煙・禁煙の社内ポータルサイト情報、禁煙チャレンジしているプロジェクトメンバーの状況など、喫煙者・非(元)喫煙者の双方の従業員に有益な情報提供を行っています。

また、禁煙推進企業コンソーシアムに参加し、禁煙に関しての先進企業の情報等を社内の取り組みに活かしつつ、従業員の喫煙率ゼロの達成を目指した取り組みを進めています。

#### 禁煙施策の実績と目標



## 労働安全衛生

従業員の安全と健康を確保し、快適な職場環境を整備するため、適切な管理体制構築および安全衛生管理上のリスクが高い化学物質管理体制の改善に継続的に取り組んでいます。

適切な管理体制の構築として、マネジメントシステム認証の取得を進めています。摂津工場と金ヶ崎工場で認証取得したOHSAS18001は、2020年度中にISO45001への移行を進めています。また、徳島工場でも新規取得に向けて取り組みを進めています。

### コロナ禍での働き方

コロナ禍においては、新型コロナウイルスに感染した、または感染が疑われる従業員、ならびに子どもの学校等の臨時休業により休暇を取得する従業員に対し、有給による休業(有給休暇の消化にあたらぬ)を適用しました。

また、在宅勤務の推奨、時差通勤や自家用車での通勤といった安全や健康に配慮した働き方を設定することで、感染リスクが最小限になるよう努めています。

# 人権の尊重／サプライチェーンマネジメントの強化

## 人権の尊重

近年、ビジネスのグローバル化やサプライチェーンの拡大により、人権課題の深刻化とその対応への要求が高まってきました。シオノギは、新中期経営計画(STS2030)でより一層グローバルに事業を展開していく姿勢を明確にしており、企業が当然果たすべき責務としてのみならず、経営戦略の実現にあたって人権の尊重が重要であると認識し、取り組みを進めています。

これまでに、臨床開発において被験者の安全性や人権に配慮するとともに、PSCI※1および「国連グローバル・コンパクト」に参加し、多様なステークホルダーの人権の尊重に取り組んできました。2019年度には、ビジネスと人権に関する指導原則に基づいた「人権の考え方」を公表し、シオノギの姿勢を明示しました。この中で、世界人権宣言、

労働における基本的原則および権利に関するILO宣言とそのフォローアップ等を含めた国際的な人権基準を支持し、すべてのビジネスパートナーとともに人権尊重に取り組むことを明記しています。

2020年度には、人権リスクの防止・低減を進めるため、人権に関する外部専門家※2の協力を得ながら、グローバルな人権課題を特定し、人権デュー・ディリジェンス体制の構築に向けた取り組みを進めていきます。

※1 PSCI:Pharmaceutical Supply Chain Initiative (世界の製薬企業40社以上が参画し、医薬品業界におけるCSR調達の推進を目的とする非営利団体)

※2 経済人コーポラシオン日本委員会 (ビジネスを通じて社会をより自由かつ公正で透明なものとするを目的としたビジネスリーダーのグローバルネットワーク)

 PSCI Principlesの詳細

 人権の考え方

## 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、自社のみならず重要なパートナーであるサプライヤ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、誠実・公正・公平・透明を基本とした調達活動を行うための基本的な考えである「調達ポリシー」に基づいてサプライヤーの皆さまとの協働を図り、サプライチェーンマネジメントを強化するとともに、持続可能な社会の実現に取り組んでいます。

### PSCIとの協同

PSCIが掲げる基本原則には、環境、安全衛生のみならず、労働者の権利、倫理、およびこれらのマネジメントシステム等の多岐にわたる原則が記載されています。2020年に原則が改訂され、さらに項目が追加されました。シオノギは改訂後の原則も引き続き支持するとともに、サプライヤーの皆さまにも賛同を強く求めています。

### サプライヤーのリスク管理と監査実績

シオノギではサプライヤー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」を設定し、サプライヤーの管理レベルごとに実施項目を定めています。重要な治験薬および医薬品原料のサプライヤーには、PSCIが提供するSAQ(セルフアセスメント質問票)を用いて、各項目におけるリスクを確認するとともに、現地監査を行っています。現地監査では、製造プロセスの安全性評価や現地で適用される法規制の評価等、サプライヤー個別のリスク確認も併せて実施しています。これまでに35社のサプライヤーからPSCIが掲げる基本原則への賛同を得ており、SAQを用いた書面監査を行いました。そのうち20社については現地監査を完了しました。今後もサプライヤーとの関係強化、信頼関係の構築に努め、サプライヤーとともに持続可能な社会の実現を目指します。



## 責任ある製品・サービスの提供

シオノギは、提供する製品が患者さまの健康や生命に直結するものであるという重大さ、製薬企業としての責務を強く認識した上で、企業経営に取り組んでいます。必要な医薬品を患者さまに確実にお届けし、そして「シオノギの薬なら安心」と使っていただけるよう、世界各国のグループ会社と密接に連携して品質と安全性の確保に取り組み、高品質な医薬品の安定供給に全力で取り組んでいます。

### 安定供給に向けた取り組み

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、安定供給に向けた対策を行っています。具体的には、生産量の多い製品の原材料を扱うサプライヤーおよび製品製造所をマルチソース化しています。また、その取引先しか供給でき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。一方、パンデミックや地震などの不測の事態に対しても迅速に供給できるよう、対応手順を規定しています。

これらの取り組みはサプライチェーン上の様々な取引先にも展開し、シオノギの考え方を理解いただきながら、各取引先からの供給が途絶えないように事業継続体制を連携して構築しています。なお、取引先の選定時からあらかじめ調達リスクの把握およびその対策を講じ、また、取引開始後は共通言語であるKPIを規定して到達度を確認することで、取引先と協働しながらサプライチェーンの改善に取り組んでいます。

## COVID-19への対応：医薬品を滞りなく供給するために

### サプライチェーンマネジメント

今般の新型コロナウイルスの影響によりサプライチェーンは世界規模で寸断され、調達および供給途絶リスクが顕在化しました。このような状況下でもシオノギは全製品の在庫と消尽期間の見える化を確立しており、原材料サプライヤーおよび製造委託先と調達、製造状況を常に共有することで、すべてのシオノギ製品を欠品させることなく、市場への供給責任を果たしています。

今後、With / After コロナ時代を見据えたサプライチェーンの管理体制強化が必須となります。さらなるマルチソース化によるリスク分散を検討するとともに、システム導入による業務プロセスの自動化も進め、より安定的な管理体制の構築を目指します。さらに、生産リードタイムの短縮や複数の輸送手段の確保など、いかなる環境変化に

おいても俊敏に対応できるサプライチェーンを目指します。

### 生産体制の強化

COVID-19の拡大初期から経営トップ主導による対策本部を設置して安定供給体制の確保を図ってきました。



工場内においては、事業所に入場するすべての人々に対するマスクの着用と検温、体調確認を義務付け、従業員に対する健康状態のモニタリング、職場復帰基準の設定などを通じ、工場内における感染を徹底的に防止しました。また、感染者が発生した際の2次感染、3次感染を防ぐ対応手順も定め、クラスター発生予防に努めました。

しかし、一度感染が広がれば工場機能の停止は免れないため、通常以上の在庫を確保することで稼働停止による影響を低減しています。従業員の安全を確保しながら複合的な対策を行うことによって、生産体制のさらなる強化を図り、安定供給の維持につなげています。

## MESSAGE

従業員を感染から守り、安定供給を維持するために何をすべきかを考え続けた数ヶ月でした。当初はCOVID-19自体の情報が限られており、手探り状態の中、様々な論文・ガイドラインを参照し、感染の予防・感染者発生時の対応・製品の品質保証方針などを定めていきました。対策事務局のメンバーと日々協議を重ね、毎朝の対策会議を通じて、スピーディーに意思決定・実行していったことが第1波を乗り越えられた大きな要因だと思います。そして何より、定めたルールを高い意識で遵守する従業員の姿から「供給を途絶えさせない」という思いの強さを感じました。

シオノギファーマ社 対策本部 上杉 明久



## 製品・サービスの品質と安全性の確保

### 品質保証および偽造医薬品への対応

「必要な最もよい薬を提供する」ためには、「問題は発生してから対応するものではなく、未然に防止するもの」というリスク予防の観点で考え、効率的に活動を進めていかなければなりません。シオノギでは「シオノギグループ品質ポリシー」を制定し、国内外の開発から市販後に至るすべての製品や情報に対して、これらのリスク予防活動が適切に行われていることを確認し、継続的に改善を行っています。さらに、これらの活動が海外を含むグループ全体で行えるように、各国の法規制に準拠したシステムを構築し、グローバルな品質保証を遂行しています。

また、世界中の患者さまに確実に高品質の医薬品を供給するため、製造品質の向上やGMP\*による品質確保に取り組むとともに、偽造医薬品から患者さまを守る活動も展開しています。偽造医薬品の発生防止に係る業界活動への参画に加え、日・米・欧のメンバーを中心としたGlobal Anti-Counterfeit Committeeを設置し、プロダクト

セキュリティ対策に取り組んでいます。

\* Good Manufacturing Practice (医薬品の製造管理および品質管理規則)

### 安全監視に向けた取り組み

シオノギでは、「シオノギグループ医薬品安全性ポリシー」を制定し、患者さまおよび臨床試験の被験者の安全性確保を最優先とすることを定めています。このため、開発から市販後に至る安全性情報を確実に収集・評価し、必要な安全対策を速やかに実行できるよう、海外を含むグループの各エリアの安全管理部門が密接に連携する体制を構築しています。また、特に必要があると考えられる医薬品においては、製品ごとに手順を定め特別な安全監視体制を構築しています。

安全対策を正しく行うためには、経営層・従業員が安全性情報収集および評価の重要性を理解することが最も大切であると考え、社内教育等の取り組みを通じて意識の向上に努めています。

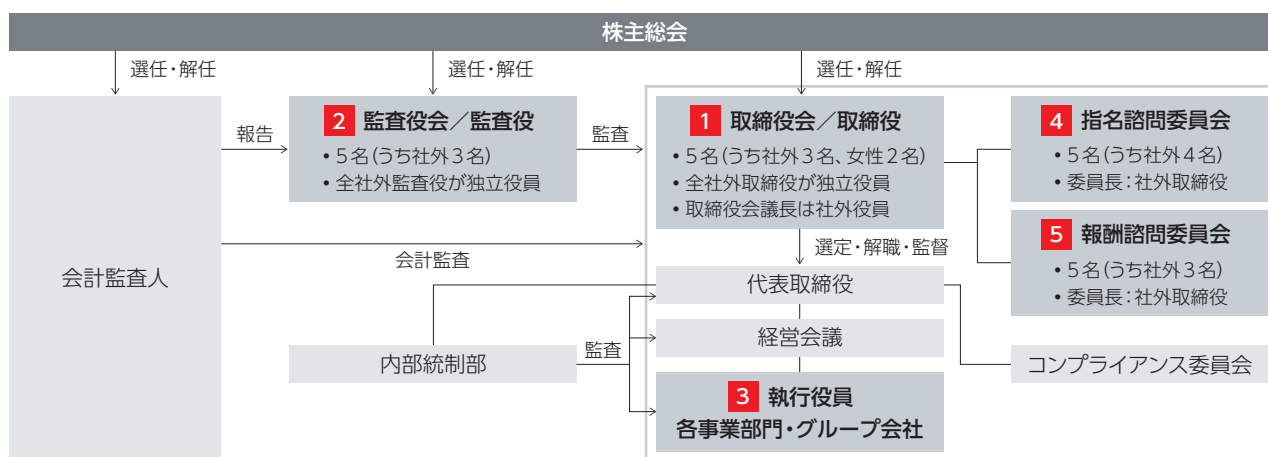
 シオノギグループ品質ポリシー

 シオノギグループ医薬品安全性ポリシー

 「製造品質の向上に向けた取り組み」「偽造医薬品対策」「安全性に対する意識向上」の詳細

# ガバナンスの強化

## コーポレート・ガバナンス体制



### 1 取締役会

取締役会は、原則月1回開催し、経営に影響を及ぼす重要事項の意思決定を行うとともに、業務執行の監督を行っています。また、2020年6月の会長退任に伴い、社外取締役が取締役会議長となり、より一層の取締役会の客観性の向上が図られています。さらに、取締役としての人材の適性、経営に及ぼす影響、職務や対価の妥当性等について公正な見地から多角的に検証するため、取締役会の諮問機関として、指名諮問委員会、報酬諮問委員会を設け、社外取締役が各々の委員長に就任しています。

### 2 監査体制

取締役および各組織が実施する業務の適法性、妥当性を確保するため、監査役および内部監査機能である内部統制部が必要に応じて職務の執行状況の監査を実施し、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。

監査役は取締役会や経営会議等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の実施した業務の適法性と妥当性を検証しています。

### 3 業務執行体制

激変する事業環境にタイムリーに対応し、機動的かつ柔軟な業務運営を行うため、執行役員制度を導入しています。職務の執行を審議する機関として、取締役、常勤監査役および業務執行の責任者にて構成される経営会議を設け、原則毎週開催しています。経営会議では職務の執行に関する案件から経営の重要事項にわたって審議を尽くしています。

### 4 指名諮問委員会

指名諮問委員会は少なくとも年に1回開催し、取締役、監査役および執行役員の候補者の提案を会社から受け、提案の内容につき、個別にこれまでの実績、識見、能力等を総合的に勘案し、公正な見地から人材の適正性を検証し、取締役会への答申を行っています。

### 5 報酬諮問委員会

報酬諮問委員会は少なくとも年に1回開催し、基本報酬、業績連動賞および株式報酬等につき、職務や業績、それに対する対価の妥当性を検証し、取締役会への答申を行っています。

## 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 バランスに配慮

シオノギは、企業とは「株主・投資家」「顧客」「社会」「従業員」の4つのステークホルダーの皆さまによって生かされている存在であると認識しています。ステークホルダーの皆さまに常に「最適なバランス」を配慮して対応することで企業価値を最大化できると考えています。

### 取締役会・監査役会の多様性

将来の事業の方向性等も勘案しながら、年齢や性別、スキルなどの面で取締役会・監査役会の多様性確保に努めています。2020年6月には、中国での勤務経験を持つ40代の女性弁護士である高槻氏が社外取締役に、ベンチャー事業に長けた奥原氏が社外監査役に就任するなど、一層の多様化が進みました。

### コンプライ(適用)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。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、外部の方々との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。

### 経営の透明性

経営の透明性とステークホルダーに対するアカウンタビリティを向上させるために社外取締役を議長とする諮問委員会を設置するとともに、社内外への積極的な情報発信に努めています。また、ネガティブな情報でもただちに上席者・経営層に報告することが企業文化として根付いています。

#### 近年の主な体制強化



### 会長の退任および特別顧問就任に関して

元代表取締役会長の塩野 元三は、第155回定時株主総会の終結をもって退任後、特別顧問に就任しました。経営上の意思決定や業務執行には関与しません。その職務に見合った報酬を支給しています。

#### 業務内容

1. 現経営陣からの求めがある場合のみ、これまでの経験や見識を活かしたアドバイスを経営陣に提供する。なお、取締役会資料等経営に関わる情報へのアクセス権限はなく、経営判断には一切関与しない。
2. これまでに構築してきた人脈を現経営陣に引き継ぎ、現経営陣による安定的経営およびさらなる成長に貢献する。
3. シオノギの基本方針の浸透活動に対する支援・助言を行う。
4. 役員退任前に就任した社外の要職について、会社または就任先からの要請に応じて任務にあたる。



## 1年間の主な活動

開催実績等

(回)

	2019年										2020年		
	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	
取締役会 <b>1</b>	1	1	1	1		2	1	1	1		2	2	
監査役会		2	1	1		1	1			1		1	
指名諮問委員会											1		
報酬諮問委員会	1								1				
社外役員・ 社長意見交換会 <b>2</b>						1		1				1	
社外役員情報交換・ 学習会 <b>3</b>						1						1	
その他										※			

※ コーポレート・ガバナンス・オブ・ザ・イヤー®受賞

### 1 取締役会での審議内容

シオノギの取締役会では、社外取締役だけでなく、社外監査役からも多くの有益な意見や助言が積極的になされています。各役員は多様な経験や専門性に基づき、シオノギおよび株主の利益を図る立場で、成長戦略の推進や経営の

監督を実践しています。本項では、取締役会における白熱した議論の一例として、中国平安保険との戦略的資本・業務提携の決議における議論の一部をご紹介します。

#### 審議内容の例：中国平安保険との戦略的資本・業務提携の決議

社外取締役および社外監査役より、「コロナ禍で異常な状態である株式市場においてシオノギの株価も低値を付けているタイミングで資本提携を行うことの妥当性」「業務提携のみを先行させることとの対比」「株式の希薄化に対する既存株主への説明」等、このタイミングで資本提携を行う必要性について指摘がありました。

これらの指摘に対し、事業変革や海外での成長基盤構築を加速するため早期に事業計画の具体化協議に移行すべきであること、契約締結の先延ばしは交渉の破談やビジネスの成長を遅滞させるリスクとなること、3年後のビジネスやバランスシートを考えた場合に資本提携が妥当であること等、様々な角度から議論が交わされました。また、中長期的な企業価値の向上につながる戦略であることを既存株主に丁寧に説明すべきとの助言もなされました。

その結果、このタイミングで資本業務提携を行う意義や戦略の妥当性を取締役会メンバー間で強く認識し、2020年3月末に中国平安保険との資本業務提携に関する基本合意に至りました。

## コーポレート・ガバナンス・オブ・ザ・イヤー<sup>®</sup>※受賞

シオノギは、「コーポレート・ガバナンス・オブ・ザ・イヤー<sup>®</sup>2019」において、東証1部上場企業約2,000社の中からGrand Prize Company (大賞企業)に選定されました。機関投資家など外部のステークホルダーの目を強く意識し、広く透明でトレースできるような対話を心掛けている点、高い危機感を持って経営を行うことにより、自社の経営改革を実現し、優れた業績を上げている点が高く評価されました。

※一般社団法人日本取締役協会主催。コーポレート・ガバナンスを用いて、中長期的に健全な成長を遂げている企業を後押しする目的で2015年度より実施



### 審査委員長 | 斉藤 惇氏の講評

コーポレート・ガバナンスを機能させるには、強い経営思想が必要です。手代木氏は経営企画部長当時から商品の選択と集中を行い、利益率の大幅改善に挑戦してきました。その徹底した行動は稀有な存在であると思います。

### 審査委員 | 伊藤 邦雄氏の講評

シオノギは、持続的成長のために何でも取り入れる姿勢が、ガバナンス実践のスピリットを体現しています。同社が自己規律のあるガバナンスの神髄を体現しています。手代木社長の高い自己規律、社長という立場への客観的な洞察、健全な危機感から投資家の声にも耳を傾ける一方、社員を学ばせる努力は素晴らしい。日本企業のガバナンス改革は形式から実質へ、という段階を迎えていますが、シオノギの取り組みはこの実質の重要性やそれによる効果を体現している実例です。

## 2 社外役員・社長意見交換会

社外役員・社長意見交換会を、原則年3回開催し、取締役会で挙がる議題に対する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。意見交換会は監査役全員、社外取締役および社長で実施し、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。意見交換を通じて外部環境や自社の状況に対する理解を深めることで、取締役会での議題を全体を俯瞰した視点で立体的に把握し、限られた時間の中での質の高い助言・提言につなげています。

## 3 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ことを目的の1つとして常勤監査役主催の社外役員とシオノギ経営幹部との「社外役員情報交換・学習会」を、2019年度は9月2日(月)と2020年3月16日(月)の2回開催しました。9月度の学習会では生産グループ会社であるシオノギファーマ社の摂津工場の見学を実施し、医薬品製造に関する理解を深めるとともに、3月度の学習会では2020年度からスタートするSTS2030におけるシオノギが目指す方向性について情報共有し、社外役員とシオノギ経営幹部との連携を図りました。

## 役員紹介

### 取締役



#### ① 代表取締役社長

##### 手代木 功

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)

#### ② 取締役副社長 兼

ヘルスケア戦略本部長

##### 澤田 拓子

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)

#### ③ 社外取締役/独立役員

##### 安藤 圭一

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) 銀泉(株)代表取締役社長  
 2017年 6月 (株)樺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)樺本チエイン社外取締役  
 (株)ダイヘン社外取締役

#### ④ 社外取締役/独立役員

##### 尾崎 裕

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(現)  
 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)オーグス総研取締役(現)  
 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(現)  
 2015年 4月 大阪瓦斯(株)代表取締役会長(現)  
 2019年 6月 当社社外取締役(現)  
 重要な兼職の状況:  
 大阪瓦斯(株)代表取締役会長  
 朝日放送グループホールディングス(株)社外取締役

#### ⑤ 社外取締役/独立役員

##### 高槻 史

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



監査役



① 常勤監査役

岡本 旦

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)

② 常勤監査役

加藤 育雄

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)

③ 社外監査役/独立役員

藤原 崇起

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  
 2017年 4月 阪神電気鉄道(株)  
 代表取締役・取締役会長(現)  
 2017年 6月 阪急阪神ホールディングス(株)代表取締役  
 山陽電気鉄道(株)社外取締役(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  
 (株)阪神ホテルシステムズ取締役

④ 社外監査役/独立役員

奥原 圭一

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

⑤ 社外監査役/独立役員

藤沼 亜起

1969年 4月 堀江・森田共同監査事務所入所  
 1970年 6月 アーサーヤング公認会計士共同事務所入所  
 1986年 5月 監査法人朝日新和会計社  
 (現 有限責任あずさ監査法人)社員 兼  
 代表社員  
 1993年 7月 太田昭和監査法人  
 (現 EY新日本有限責任監査法人)代表社員  
 (2007年6月 同監査法人退職)  
 2000年 5月 国際会計士連盟(IFAC)会長  
 2004年 7月 日本公認会計士協会会長  
 2005年 2月 IFRS財団 Trustees(評議員会)評議員 兼  
 同副議長  
 2007年 7月 日本公認会計士協会相談役(現)  
 (株)東京証券取引所グループ  
 2007年 8月 (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  
 武田薬品工業(株)社外監査役  
 野村ホールディングス(株)社外取締役  
 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 千葉学園監事(現)  
 2019年 6月 当社社外監査役(現)  
 重要な兼職の状況:千葉学園監事

執行役員

上席執行役員

花崎 浩二  
 岩崎 利信

John Keller  
 岸田 哲行

畑中 一浩  
 木山 竜一

執行役員






塩田 武司  
 井宗 康悦

加藤 晃  
 吉田 達守



## 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

### 取締役の選任理由／出席状況、スキル等 (2020年6月30日現在)

氏名	選任理由
 <p>代表取締役社長 <b>手代木 功</b> (60歳／男性)</p>	2008年に代表取締役社長に就任後、世界で戦える創業力とロイヤリティービジネスモデルを進化させ中長期的な収益基盤を確保し、2014年度策定の中期経営計画「Shionogi Growth Strategy 2020 (以下、SGS2020)」において「創業型製薬企業として社会とともに成長する」ための取り組みを強化・推進した。
 <p>取締役副社長 兼 ヘルスケア戦略本部長 <b>澤田 拓子</b> (65歳／女性)</p>	2015年に取締役就任後、中期経営計画「SGS2020」進行の中心的な役割を果たし、2018年に副社長に就任後は、ヘルスケア戦略部門等を管掌し更なる経営の強化と多様性(ダイバーシティ)の推進を図っている。
 <p>社外取締役／独立役員 <b>安藤 圭一</b> (68歳／男性)</p>	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し、企業経営者として特定の利害関係者に偏ることなく、当社の果たすべき企業責任を認識し、客観性や中立性を重視して一段と高い視点で経営判断を行っていただいている。特に人材育成や予算の立案・管理、投資を含めた資本政策などの確かなアドバイスをいただいている。
 <p>社外取締役／独立役員 <b>尾崎 裕</b> (70歳／男性)</p>	関西を地盤とする企業の経営者として企業経営・組織経営に関する豊富な実務経験と幅広い知識を有するとともに、大阪商工会議所会頭として大阪・関西の成長力強化に向け、ライフサイエンス産業の振興にも注力されている。取締役会では、ビジネスやマーケティングへの助言、提携に関する問題提起などについて明確な指摘や支援の発言をいただいている。
 <p>社外取締役／独立役員 <b>高槻 史</b> (45歳／女性)</p>	国際企業法務に携わる弁護士の立場で、グローバルな観点から社会規範、法令等の遵守を優先して公正に経営判断を行っていただくことを期待している。

### 監査役の選任理由／出席状況等 (2020年6月30日現在)

氏名	選任理由
 <p>常勤監査役 <b>岡本 旦</b> (65歳／男性)</p>	管理系組織長を歴任し、経営管理に精通しており、内部統制部長としてコーポレート・ガバナンスの充実と内部統制システムの整備・運用に携わってきた経験を活かし、監査役としての独立性を重視した見地から取締役の経営判断及び職務執行について、適切に提言・助言している。
 <p>常勤監査役 <b>加藤 育雄</b> (66歳／男性)</p>	開発研究所長、グループ会社の代表取締役社長・会長を歴任し、研究・開発に精通しているだけでなく、企業経営に関する識見などを有し、監査役として独立性を重視した見地から取締役の経営判断および職務執行について、適切に提言・助言している。
 <p>社外監査役／独立役員 <b>藤原 崇起</b> (68歳／男性)</p>	阪急阪神ホールディングスのグループ会社経営者としての豊富な実務経験や幅広い識見に基づき、取締役会・監査役会において主にコンプライアンスや人事労務についての確かなアドバイスをいただき、取締役職務の執行状況について幅広い見地から適切に提言いただいている。
 <p>社外監査役／独立役員 <b>藤沼 亜起</b> (75歳／男性)</p>	財務・会計の高度な専門性を有し、日本公認会計士協会会長、相談役の要職および数多くの公職に就かれた経験と、社外取締役、社外監査役としての豊富な経験や幅広い識見に基づき、取締役会・監査役会において主にコンプライアンスや財務についての確かなアドバイスと、取締役職務の執行状況については幅広い見地から適切に提言いただいている。
 <p>社外監査役／独立役員 <b>奥原 圭一</b> (52歳／男性)</p>	公認会計士の資格を有し、財務・会計の高度な専門性を有し、また、昨今同業または異業種との提携が重要視されている社会環境において、日本ベンチャーキャピタル株式会社の取締役としての経験などから変化の激しいビジネス環境に応じた監査を行っていただけると判断している。

在任年数	2019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	研究開発	販売／マーケティング	生産	IT・情報統括	国際経験	
18年	13／13回 (100%)	1／1回 (100%)	2／2回 (100%)	●			●		●		●	
5年	13／13回 (100%)	—	—				●	●		●	●	
4年	13／13回 (100%)	1／1回 (100%)	2／2回 (100%)	●	●						●	
1年	10／11回 (90.9%)	1／1回 (100%)	1／1回 (100%)	●			●		●	●	●	
新任	—	—	—			●					●	

在任年数	2019年度の出席状況	
	取締役会	監査役会
5年	13／13回 (100%)	8／8回 (100%)
4年	13／13回 (100%)	8／8回 (100%)
2年	12／13回 (92.3%)	8／8回 (100%)
1年	11／11回 (100%)	6／6回 (100%)
新任	—	—



## 実効性の分析・評価

シオノギでは取締役会の実効性の向上に取り組んでおり、2016年度から毎年取締役会の実効性評価を行っています。2019年度の実効性について、シオノギの「コーポレート・ガバナンスに対する基本的な考え方」に基づき、取締役・取締役会の「体制」「役割・責務」「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・評価しました。

その結果を踏まえ、当社取締役会は適切に運営されており、実効性は確保されていると評価しています。今後も、取締役会のより高い実効性の確保に向けて、継続的に改善を進めていきます。

### 2019年度の分析・評価結果の概要

#### 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。

さらなる多様性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、次期後継者候補の選任の必要性などが挙げられました。継続して、事業展開の状況を踏まえながら、より一層の体制の強化を検討していきます。

#### 役割・責務について

経営幹部の育成状況に関する報告および監督について、継続して社外役員・社長意見交換会にて報告し、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」を年2回定期的に取締役会に報告しています。

課題として中長期的計画に関する議論、経営幹部の育成状況として選出過程や育成経過の詳細な説明・議論、および

ESGについての報告内容などの充実が挙げられました。引き続き、取締役会の役割・責務の充実に向けて検討していきます。

#### 運営について

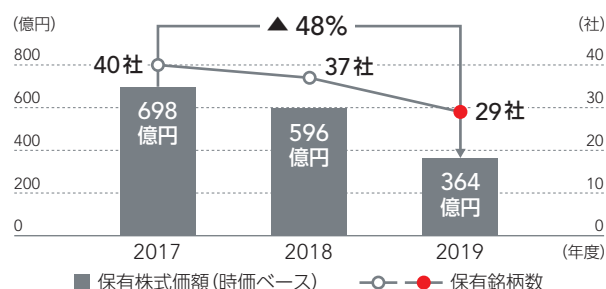
課題であった取締役会での審議のさらなる活性化について、社外役員に対して、製薬企業を理解するための基本的な情報を提供するとともにレクチャーを実施し、取締役会の議題における事前説明を定例で開催しました。また、シオノギファーマ社の摂津工場の見学を実施しました。さらに、取締役会規則を改定し、決議案件の進捗報告の実施体制を整えました。

これまでに実施した事業所以外の現場見学実施の検討およびさらなる議論の充実のための取締役会の時間の確保について意見が出されました。引き続き、取締役会の運営の充実に向けて検討していきます。

## 政策保有株式

政策保有株式については、資本コストとの関係性を鑑みて、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28%削減、保有株式価額は48%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、保有を継続する経済合理性があるかどうかの検証を行っています。

政策保有株式の推移(上場株式、時価ベース)



# 取締役および監査役の報酬

## 報酬決定プロセス

シオノギは取締役会の諮問機関として、社外取締役が議長を務め、構成メンバーの過半数を占める報酬諮問委員会を設置しています。役員報酬については、同委員会において十分な審議を行っています。

## 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、社外取締役と監査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各取締役の職位や役割に応じて決定し、賞与は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されます。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付与されますが、特に中期業績連動

株式報酬では、中長期的な業績との連動性を一層高め、社外取締役を除く社内取締役に対し企業価値の持続的な向上を図るインセンティブを与えると同時に、株主の皆さまとの一層の価値共有を進めることを目的としています。

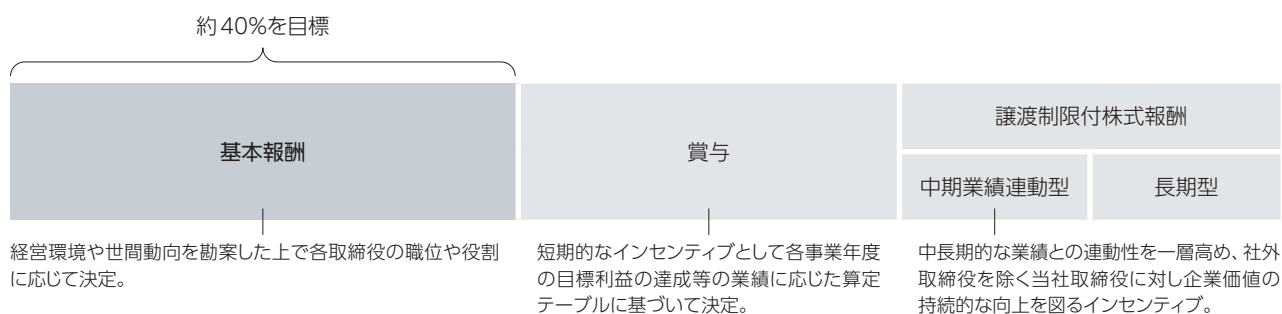
なお、業績目標は、「創業型製薬企業として社会とともに成長し続ける」という経営理念の実現を前提に、中期経営計画における定量目標やシオノギにおける事業上の課題等を総合的に判断し、新製品および中核の事業を主体とした売上高および営業利益、自己資本利益率(ROE)、比較対象企業群における株主総利回り(TSR: Total Shareholders Return)成長率等の指標により構成しています。

## 報酬実績

2013年度に約75%を占めていた基本報酬の割合が2018年度は50%を切るまで低下しています。

基本報酬の割合を約40%にすることを目指して報酬制度を整備していますが、2019年度は、業績指標の未達により前期比で業績報酬が減少したことから、基本報酬の割合は、5割を超えています。

### 取締役報酬の構造



### 取締役および監査役の報酬等の総額\*(2019年度)

区分	人員数	報酬等の額				合計
		基本報酬	賞与	譲渡制限付株式報酬		
				中期業績連動型	長期型	
名	百万円	百万円	百万円	百万円	百万円	
取締役 (うち社外取締役)	7 (4)	256 (51)	51 (-)	47 (-)	57 (-)	412 (51)
監査役 (うち社外監査役)	6 (4)	117 (51)	- (-)	- (-)	- (-)	117 (51)
計	13	374	51	47	57	529

\* 2019年6月18日に退任された社外取締役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



## 社外取締役・社外監査役メッセージ



社外取締役／独立役員  
高槻 史

シオノギは、特に2000年以降目を見張るような成長を続けてきました。その一方で、海外事業、特に欧米や中国・アジアでのビジネスにおけるさらなる取り組みが、シオノギの発展に不可欠であると考えています。そのような中、中国の平安保険との新たなビジネスは、シオノギが今後、創薬型製薬企業からHaaS企業へTransformationするにあたり非常に重要な事業であることにとってもワクワクしています。

私はこれまで、中国を中心に香港、台湾などの中華圏や東南アジアでの国際企業法務・紛争解決を中心に、日本企業がグローバル展開する際の様々な法的な問題・課題についての支援や海外子会社管理サポートを経験してきました。シオノギが海外事業を急速に拡大する中で、現地のビジネスパートナーとの事業提携、現地での事業体制構築、本社による海外グループ会社管理等に取り組む機会が増えていくことが想定されます。北京に駐在し、中国関連のビジネスを経験してきたからこそ、中国ビジネスには様々な場面で、大きな飛躍の可能性があるとともにリスクが潜在することを十分理解しており、平安保険との中国ビジネスのマネジメントに自身の知見を活かせると考えています。

また、これまでの製薬会社のサポート経験から認識している業界特有のリスクや事例を踏まえ、グローバルな観点からの社会規範、法令遵守等、弁護士としての知見を活かした意見や助言を率直に投げかけていきたいと考えています。



社外監査役／独立役員  
奥原 主一

私はこれまでキャピタリストとして自ら投資を行うだけでなく、2009年4月より日本ベンチャーキャピタルの社長として投資先、投資候補先の全案件に目を通してまいりました。投資先も多岐にわたり、その中で成功する企業に共通の法則があることに気付きました。一言で言うと、絶対にやってはいけないことを未然に察知し、それをやらない企業が成功すると考えています。特に大きい勝負にでるとき、チャンスだと思うときこそ、後ろを振り返り将来を見直すべきポイントをつくっておく、これによりリスクを未然に防ぐことができると思います。シオノギは今後新たなビジネスモデルへとTransformationしていくフェーズに入ります。HaaSに向けた取り組みに潜むリスクが十分に議論されているのか、他業界の動きを踏まえた戦略が描けているか、ということに注視していきたいと思っています。さらに、その際の経営の健全性を維持する役割として貢献するとともに、新たなビジネスモデルとともに成し遂げるパートナーを見定める際にも私の経験を活かしていきたいと考えています。

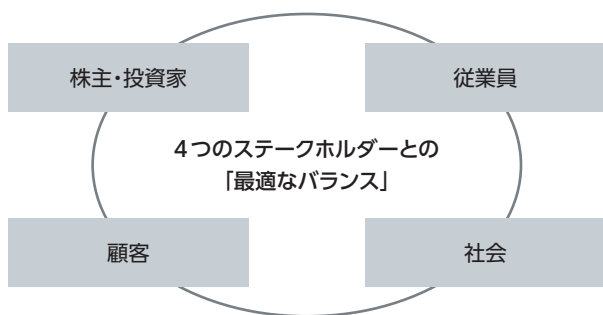
また、ベンチャー企業には非常に元気な方が多く、事業規模が小さいゆえに全員が経営の意識をもって活動しています。シオノギの従業員が自組織、自身の活動と事業のつながりを意識し、経営の視点を持つことで、活発で魅力的な会社になれるようなお手伝いができればと考えています。

# 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エンゲージメントを通じて、企業価値および社会的価値を創出し、持続可能な社会の実現を目指します。

### シオノギ流の「エンゲージメント」



## 株主・投資家とのエンゲージメント

シオノギは、株主・投資家と継続的に対話を重ねることで、面談相手の理解度や投資家ニーズの把握に努めています。その上で、さらなる信頼関係の構築に向けた開示の拡充や対話の深化を目指しています。

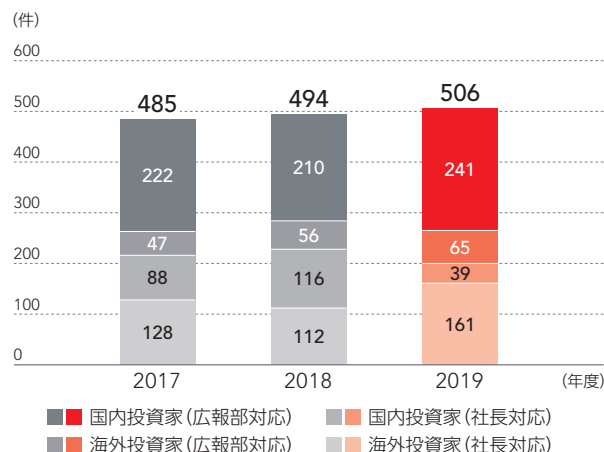
投資家からいただいた「公平な視点での健全な批判」を含む貴重なご意見や要望は、速やかに経営層や現場に共有し、企業価値の向上につなげています。

## コロナ禍におけるIR活動

シオノギは、COVID-19によって、通常のIR活動が制限される中でも、様々な方策によって充実した投資家との対話に努めています。また、マテリアリティの1つに「感染症の脅威からの解放」を掲げる企業として、COVID-19への取り組みの開示を強化しています。

- 海外投資家向けスモールミーティングを米国、アジア、欧州それぞれのタイムゾーンでリモート開催
- 証券会社のカンファレンスに積極的に参加
- 株主総会の投影スライド・動画を、会場に来られない株主のためにWEBで公開

### 投資家との対話件数



### 主なIR活動実績(2019年度)

- 機関投資家、証券アナリストとの対話件数 約500件  
うち社長対応 約200件
- 機関投資家、証券アナリスト向け説明会 5回
- 海外IR 8回

### IR活動に対する主な外部評価(2019年度)

- ディスクロージャー優良企業選定：医薬品部門1位
- 2019オールジャパンエクゼクティブチームランキング  
医薬品部門：Best Honored Company(最優秀企業)  
Best IR Professional：1位
- コーポレート・ガバナンス・オブ・ザ・イヤー®2019：大賞企業

### 社内外へのメッセージや対策などの情報をWEBで網羅的に開示

新型コロナウイルスに対する弊社の取り組み



#### 主な内容

- 研究・開発の取り組み
- 事業の継続に関する取り組み
- 医薬品の安定供給への取り組み
- 国際社会との協力・連帯(動画による社長メッセージ)
- 関連情報の提供(プレスリリース、リンク)

## リスクマネジメントの強化

シオノギは、「シオノギグループリスクマネジメントポリシー」に基づき、自然災害、火災・爆発等の事故、感染症の流行、テロ行為等、事業の継続性に影響を及ぼすリスクへの対応として社内の体制整備を推進し、グループ全体の事業継続に向けた強化を図っています。

### COVID-19への対応

シオノギでは、政府の緊急事態宣言発令に先立って中央対策本部を設置し、BCP（事業継続計画）に沿って迅速な意思決定と対策の実施に努めました。BCPについては、2019年度中にグループ会社を含む全組織で震災用BCPとともにパンデミック用BCPを全面的に改訂しました。また、COVID-19感染流行に応じた期中見直しも行いました。BCPに沿った迅速、適切な対応により、全社的な事業の継続に影響を及ぼすことはありませんでした。

緊急事態宣言下では、ITインフラ整備の強化を含む在宅勤務環境を整え、多くの従業員が在宅勤務へと円滑に移行しました。出社を必要とする従業員については、マイカー通勤や時差出勤、検温などによって感染リスク低減を図りながら、医薬品の安定供給やCOVID-19に関する研究開発など、製薬企業としての責務を果たすための業務を継続して遂行しました。また、国内外の重要な製造委託先メーカー／サプライヤーなどと緊密に連携し、医薬品の安定的な供給に努めました。

### COVID-19を踏まえ、さらなる強靱な体制を整備

シオノギが目指すのは、感染症を主領域とする創薬型製薬企業として感染症に対峙しつつ、パンデミックをはじめとするあらゆる脅威に対し、レジリエンスがある会社です。今回、COVID-19への対応として事業を継続する中で明確となった様々な課題に対して対策を講じ、第2波・第3波の感染拡大においても事業継続における万全な体制を整えることで、社会活動・経済活動の持続可能性（サステナビリティ）のバランスを取りながらステークホルダーに対し責任を果たしていきます。

具体的には、今回の対応を詳細かつ綿密に振り返ることで、COVID-19の再拡大および新たなパンデミックの発生に対しても柔軟に対応できるよう、BCPを見直していきます。さらに、BCPをもとにシミュレーション訓練を重ねる

ことで、より実効性の高いBCP体制を構築していきます。また、これと並行して、より堅牢なITシステムの構築も進めていきます。

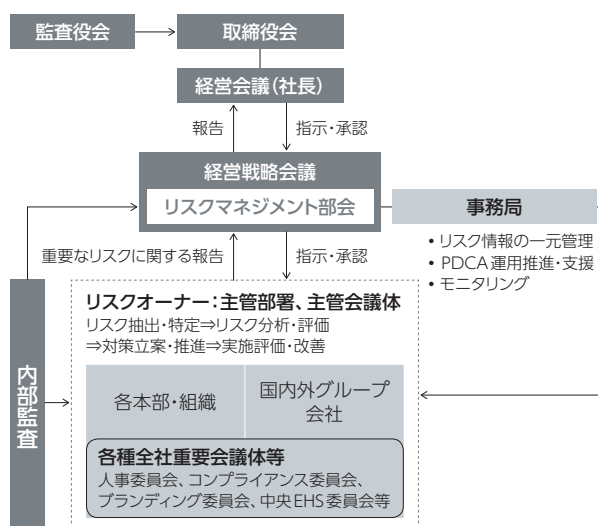
### 経営計画達成に向けたリスクマネジメント

2020年度にスタートした新中期経営計画（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、今後、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、関連するリスクの洗い出しに注力しています。また、様々な情報が部門・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努めています。

その一環として、経営戦略本部長を責任者とする経営戦略会議内に、シオノギグループのリスクマネジメントを統括する専門会議体である「リスクマネジメント部会」を設置しています。2019年度には、リスクの集約・識別を行うとともに、その分析・評価の透明化を進めました。2020年度には、引き続きリスクの特定を進めるとともに、対応策の精緻化や、経営層によるリスクのモニタリング・レビューサイクルの強化に努めます。

また、STS2030の達成を阻害するリスクは多種多様であることから、これらに対処していくにふさわしいものとするため、「リスクマネジメントポリシー」の見直しも進めていきます。

リスクマネジメント体制図



主な事業等のリスク

項目・概要	対応
<b>制度・行政に関するリスク</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>薬価基準の改定を含む医療費抑制策、医療保険制度の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>革新的な新薬の社会が許容できる価格での提供</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>規制等への不適合から研究開発の遅延や事業機会の損失を防ぐ最新情報の入手と変化への適切な対応</li> </ul>
<b>医薬品の副作用等に関するリスク</b> <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>
<b>医薬品の研究開発に関するリスク</b> <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> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <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中分子医薬や抗体医薬の創薬技術の構築</li> <li>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>アライアンスの活用によるペプチド医薬、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確保</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>
<b>知的財産に関するリスク</b> <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>
<b>特定製品への依存に関するリスク</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>主力品目における薬価改定や競合品の出現、流行の規模、知的財産権の満了およびそれに伴う後発品の発売、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と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>
<b>他社とのパートナーシップに関するリスク</b> <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>契約締結時のリスクの想定およびリスク低減の協議と合意形成</li> <li>提携先とのガバナンス体制構築、提携のリスク把握と解決策の対応</li> </ul>
<b>自然災害やパンデミックに関するリスク</b> <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>
<b>環境汚染に関するリスク</b> <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>
<b>金融市場および為替動向に関するリスク</b> <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>
<b>人材確保・育成に関するリスク</b> <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を反映した価値観や必要な専門性などの変化に対応できる柔軟性と高い業務遂行能力を持った人材、環境変化を好機と捉えグループ経営を推進できる人材、各事業活動に必要な専門性を持った人材を十分に確保・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年ビジョン実現に資する人材育成やマネジャー教育実施</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>
<b>訴訟に関するリスク</b> <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>

上記以外にも、事業活動に関連して政治的要因・経済的要因のほか、ITセキュリティおよび情報管理等の様々なリスクがあります。なお、文中の将来に関する事項は、有価証券報告書提出日現在において判断したものです。これらリスクの詳細については有価証券報告書を参照ください。



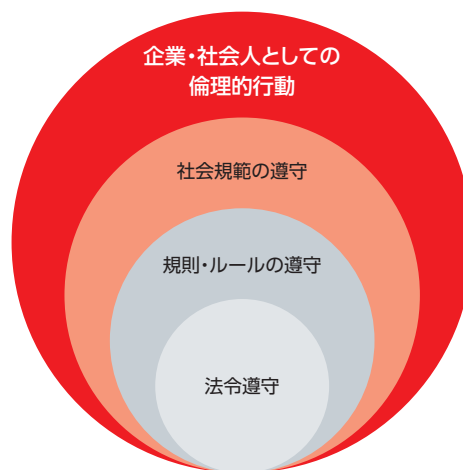
## コンプライアンスの遵守

シオノギは、コンプライアンスを単なる法令遵守にとどめず、社会規範の遵守および倫理的行動を含むものとして捉え、その遵守をプライオリティNo.1、すなわち「企業の基盤」として位置付け、すべての事業活動を行っています。また、「シオノギグループコンプライアンスポリシー」を制定し、すべての役員および従業員に対し、法令遵守と倫理的行動の実践を求めています。

シオノギは、従業員一人ひとりがエクセレントビジネスパーソンとして相応しい誠実な行動を続けることで、企業の持続的な成長を目指します。

 シオノギグループコンプライアンスポリシー

シオノギにおけるコンプライアンスの捉え方



## コンプライアンスの徹底

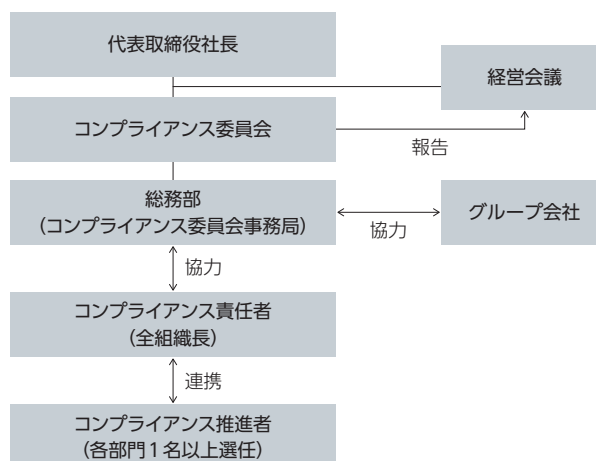
### コンプライアンスの推進体制

シオノギは、代表取締役社長を委員長とし、経営会議メンバーを含む委員から構成されるコンプライアンス委員会を設置し、グループ全体で推進と強化を図っています。

総務部にコンプライアンス推進部門を設置し、委員会で立案されたコンプライアンス活動計画の推進支援や教育・研修、意識調査等の様々な活動に取り組んでいます。また、コンプライアンス推進部門との協力体制のもと、コンプライアンス責任者を担う全組織長が、各組織1名以上選任されるコンプライアンス推進者とともに、各組織に応じたコンプライアンス活動に取り組んでいます。

 コンプライアンス推進体制と取り組み

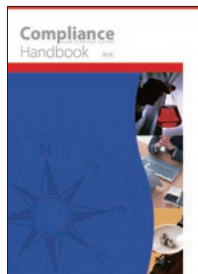
コンプライアンス推進体制(2020年4月現在)



## コンプライアンスの全社浸透

「シオノギ コンプライアンスハンドブック」は、すべての役員および従業員にコンプライアンスの重要性を改めて理解・認識させ、実践に役立ててもらうために作成しています。

日々実践すべき取り組みや考え方、それに関わる「チェック」項目を掲載するとともに、各項目に「ディスカッションポイント」を設定し職場での議論を促すことで、コンプライアンス意識の浸透を図っています。



コンプライアンス  
ハンドブック

シオノギ コンプライアンスハンドブック

### ハンドブックのコンテンツ

- ハンドブックの活用方法について
- シオノギの基本方針
- シオノギの行動方針
- シオノギ行動憲章
- 会社の決意
- I. シオノギの職場環境
- II. シオノギの資産・情報
- III. シオノギの事業活動
- IV. 取引先との関係
- V. 株主・投資家との関係
- VI. 社会との関係
- VII. 違反への対処
- 【一覧】主な関係部署、関係法令、関係社内規則等

## CRM(コンプライアンス・リスクマネジメント)

近年、グループ会社が増えたことによりCRMの重要性が増しており、2019年度は委員会として全グループ会社を回り、課題抽出や管理の徹底を図りました。

シオノギは、コンプライアンス責任者・推進者を対象とした研修会を毎年実施しており、2019年度の受講率は100%でした。コンプライアンス委員長自らがその重要性について語るとともに、コンプライアンス意識の醸成と理解の促進を図っています。

## シオノギ・グローバル・コンプライアンス・ウィーク

毎年11月は製薬協コード・オブ・プラクティス理解促進月間であることに加えてSociety of Corporate Compliance and Ethics(SCCE)が設けているCorporate

Compliance & Ethics Weekの趣旨に賛同し、2019年度は11月1日に設定しました。国内のみならずグローバルへのコンプライアンス浸透の取り組みとして実施しています。2019年11月1日には代表取締役社長から全世界の従業員に向けてメッセージを届け、5日～8日には経営層から毎日メッセージを発信することで改めてコンプライアンスとは何かを全従業員が考える機会を設けました。

## 内部通報制度

社内外の方が利用可能なコンプライアンス通報窓口を設置し、違反の早期発見と再発防止、未然防止に努めています。全従業員への研修や緊急連絡先カードの配布による周知徹底の結果、通報制度の利用者は増えています。

## 事業活動における高い倫理性と透明性

シオノギでは、法令および業界自主規範の遵守に加え、より高い倫理基準に基づいたコンプライアンスポリシーを自ら制定し、社会の信頼に応えるよう努めています。

### 事業活動における高い倫理性と透明性

- 透明性向上に向けた取り組み
- 腐敗行為・贈賄防止の取り組み
- 責任あるプロモーション活動
- 研究開発倫理
- 公的研究費の運営・管理および研究不正に対する取り組み

## 環境への配慮

シオノギでは「シオノギグループEHSポリシー」のもと全社的な管理体制を構築し、グループのみならず協働するサプライヤーも含めて環境活動に取り組んでいます<sup>※1</sup>。

2030年ビジョン達成のために、「社会への貢献と共存」は不可欠であり、地球環境の保護はシオノギの重要課題と認識しています。持続可能な社会の実現に向けて、「AMR」「気候変動」「省資源・資源循環」を環境マテリアリティとし、STS2030と連動して、中長期の環境も含めたEHS行動目標(2020～2024／2030／2050)を新たに策定し、環境負荷低減に向けて引き続き取り組みを進めます。

### 中長期目標

「2050年CO<sub>2</sub>排出量実質ゼロ」に向けた世界的なCO<sub>2</sub>排出量削減への取り組みに対応するため、中長期的なCO<sub>2</sub>排出量削減計画を策定しています。今後、中長期目標に関してはSBT<sup>※2</sup>イニシアチブの承認に向けて取り組みを進めていきます。

※1 2019年度環境データについてはp.94「非財務データ」、p.95-96「環境データに関する第三者保証」参照

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

※3 CDPについて、詳しくは、次のWEBを参照ください



### シオノギグループEHS行動目標(環境部分)



### CDP:「気候変動」分野でA-、「水セキュリティ」分野で最高評価のAに選定

環境情報開示に取り組む国際的な非営利団体CDP<sup>※3</sup>による「気候変動レポート2019」において、気候変動に対する取り組みや情報開示が優れた企業として「A- (A マイナス)」と評価されるとともに、「水セキュリティ2019」において、水セキュリティに対する取り組みとその情報開示が持続可能な水資源管理に貢献していると評価され、最高評価のAと高く評価されました。



## AMR への取り組み

シオノギでは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年度は海外サプライヤーの監査にも着手しています。

## 気候変動への対応

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、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、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、気候変動関連情報開示の拡充を進めています。

### CO<sub>2</sub>排出量



### ガバナンス

環境に関連したポリシーや中長期目標、実績レビューや環境課題の抽出、環境リスク評価など重要事項の審議承認機関として「シオノギグループ中央EHS委員会」を設置しています。また、気候変動、省エネに特化した事項に関しては

より専門的な「省エネ委員会」を設置しています。気候変動のリスクと機会については、経営会議で審議し、取締役会で決議されています。

### 戦略

シオノギでは、地球温暖化をはじめとする気候変動問題を取り組むべき経営課題と認識し、気候変動に関するリスクと機会を経営戦略策定に反映しています。また、IPCC※<sup>4</sup>第5次評価報告書、RCP2.6、8.5シナリオ※<sup>5</sup>を参考に気候変動に関する財務影響を考慮し、シオノギのレジリエンスについて評価しています。

※<sup>4</sup> 国際気候変動に関する政府間パネル  
 ※<sup>5</sup> 代表濃度経路シナリオ

### リスク管理

気候変動リスクは、「シオノギグループ中央EHS委員会」および「省エネ委員会」にて発生時期や確率、財務的影響などを評価し、優先順位に応じた対応策を策定・実施します。また、経営戦略会議内の「リスクマネジメント部会」にて、その他の企業リスクと統合的に評価等を行い、経営会議で審議の上、取締役会で決議する体制を構築しています。

## 省資源・資源循環の推進

世界的には人口増加、経済発展により、水不足、水質汚染が懸念されており、気候変動によりさらにその状況が悪化する可能性が指摘されています。シオノギにおいても、水不足、水質悪化は医薬品の生産をはじめすべての事業活動に影響を与える課題であることを認識し、リスクを評価するとともにリスク低減に取り組んでいます。

また海洋プラスチックによる環境汚染等、省資源や資源循環は世界的な環境問題になっています。シオノギでは医薬品原材料、研究器材等として資源を利用・廃棄しているため、発生抑制、再使用、再利用を進めるとともに、プラスチックについては適正廃棄のほか、製品に使用するプラスチックの抑制を進めています。

2019年度からの新たな取り組みとして、シオノギ健康通販において、商品のお届けに使用している配送資材の見直しを行っています。プラスチックをすべて紙素材にすることで、環境にやさしいだけでなく、ごみの分別も不要な包装としています。

### 水資源投入量



### 廃棄物発生量



※ 環境に関する詳細データは環境報告書を参照ください

 環境報告書



## 連結財務ハイライト

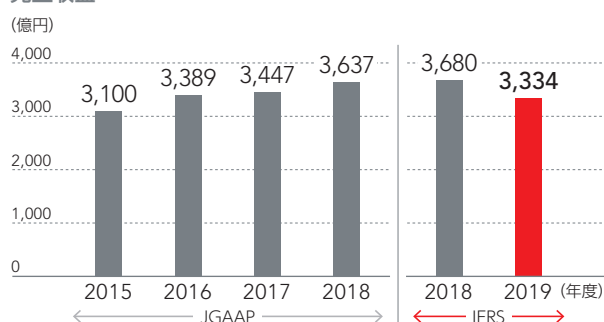
シオノギは、2020年3月期の年間決算より国際財務報告基準(IFRS)を適用しています。

2019年3月期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。

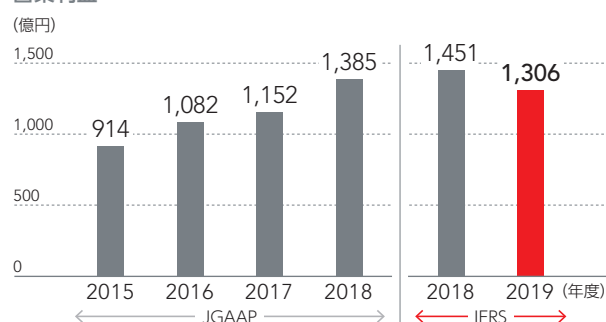
### 2019年度は減収減益

- 売上収益は、前期比9.4%減の3,334億円。  
⇒主な売上として、輸出／海外子会社の売上が308億円(前期比1.1%増)となったが、国内医療用医薬品、ロイヤリティー収入およびマイルストーン収入が減少した結果、減収。
- 営業利益、親会社の所有者に帰属する当期利益についても減少。

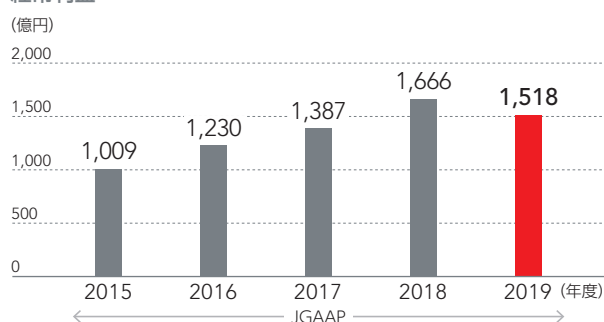
#### 売上収益



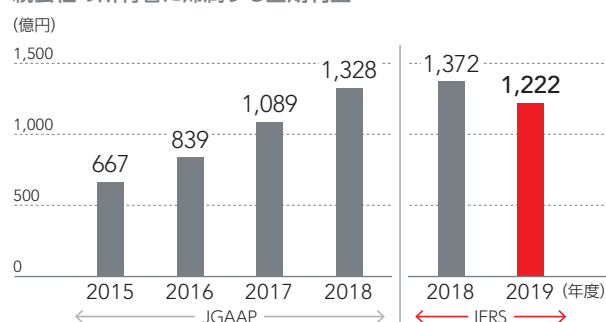
#### 営業利益



#### 経常利益



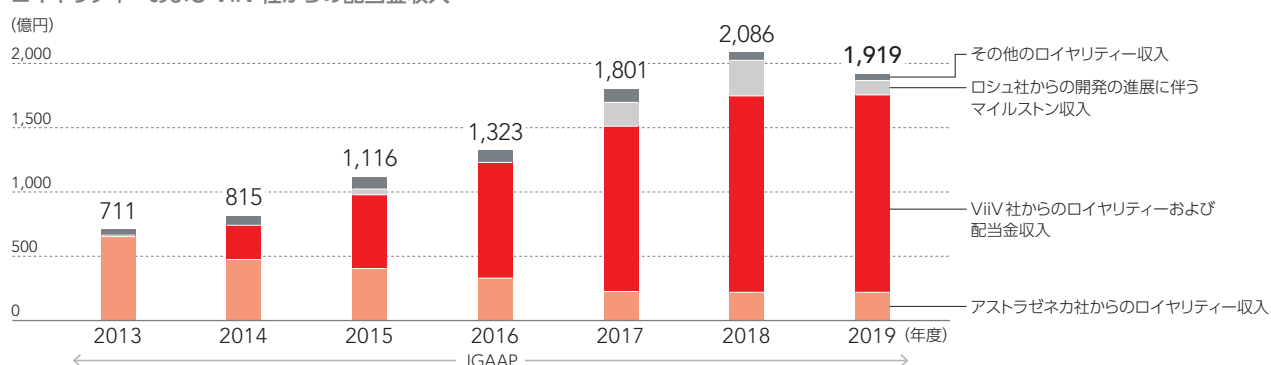
#### 親会社の所有者に帰属する当期利益



### ロイヤリティー収入の減少

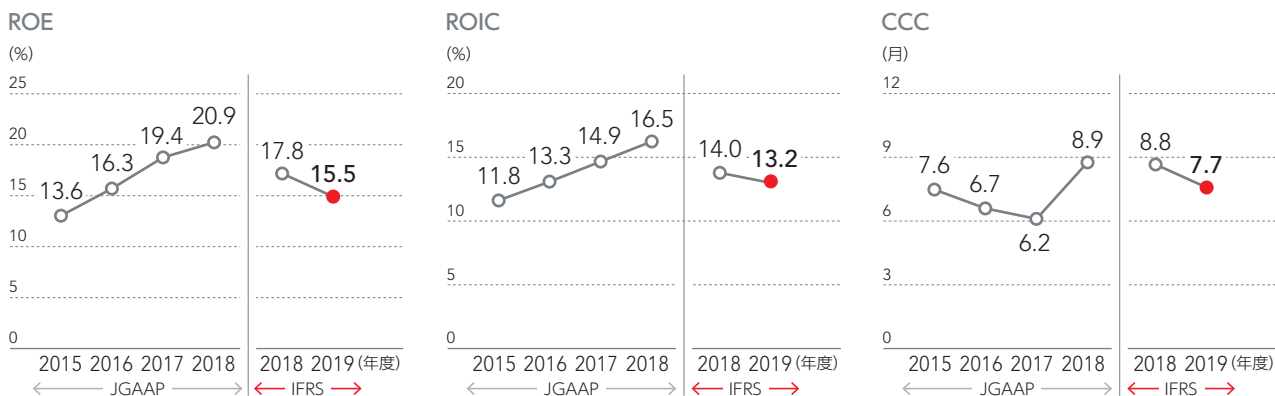
- 抗HIV薬のグローバル販売の拡大により、ロイヤリティー収入は1,271億円(前期比2.1%増)。
- ViiV社のグローバルでの好調なHIVビジネスに基づき、配当金収入は安定。
- 抗インフルエンザウイルス薬「ゾフルーザ」のグローバル開発の進展に伴い、ロシュ社からマイルストーン収入を受領したものの、複数回受領した前期に比べ減少。

#### ロイヤリティーおよびViiV社からの配当金収入



### ROE、ROIC、CCCの推移

2016年10月に更新した前中期経営計画(SGS2020)の中で、「成長性」「効率性」「株主還元」の3つのフレームワークの中で重要な指標として設定していた親会社所有者帰属持分当期利益率(ROE)<sup>※1</sup>、投下資本利益率(ROIC)<sup>※2</sup>、Cash Conversion Cycle<sup>※3</sup>については、当連結会計年度において、ROEは15.5%(前連結会計年度比△2.3%)、ROICは13.2%(前連結会計年度比△0.8%)、CCCは7.7ヵ月(前連結会計年度比1.1ヵ月改善)となりました。今後はSTS2030で設定した経営指標の達成にむけて取り組みを進めていきます。

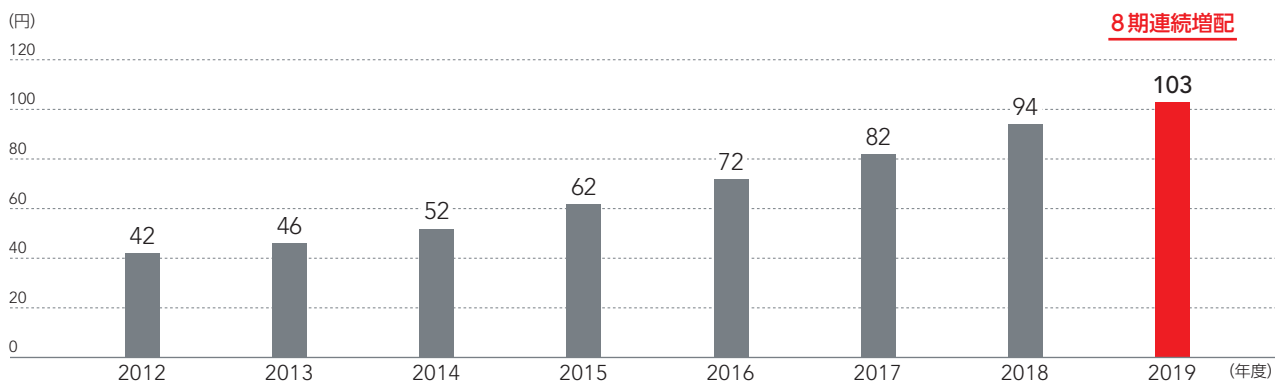


※1 親会社の所有者に帰属する当期利益 ÷ (株主資本+その他の包括利益累計額) × 100 (%)  
 ※2 税引後営業利益 ÷ (有利子負債+株主資本+非支配株主持分) × 100 (%)  
 ※3 原材料や商品仕入等へ現金を投入してから販売を通じて最終的に現金化されるまでの日数(資金効率を見るための指標)

### 成長をとらに実感していただける株主還元施策

- 継続的な増配
- 機動的な自己株式の取得・消却
- 2019年度: 約779万株取得、520万株消却(2020年3月30日決議、4月6日消却)

#### 1株当たり配当金



## 連結財務サマリー(10ヵ年)

	第2次 中期経営計画	第3次中期経営計画						
	飛躍への胎動 研究開発の充実と グローバル体制の整備	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	
日本会計基準	2010年3月期	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

売上高	¥ 278,502	¥ 282,350	¥ 267,275	¥ 282,903	¥ 289,717	¥ 273,991	¥ 309,973
売上原価	76,263	81,737	77,753	78,574	77,993	82,189	74,758
販売費及び一般管理費	149,801	153,720	142,518	144,764	149,848	141,436	143,808
営業利益	52,438	46,892	47,003	59,565	61,875	50,365	91,406
経常利益	50,522	45,176	46,093	58,922	62,225	77,880	100,869
税金等調整前当期純利益	58,540	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	38,625	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	52,901	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	△ 826	△ 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	△ 4,978	△ 27,011	△ 27,749	△ 37,687	△ 53,798	△ 46,211	△ 18,525
研究開発費	51,808	50,921	53,599	53,021	53,605	48,870	49,787
設備投資額	12,546	17,967	13,233	11,447	8,962	8,163	9,943
減価償却費	18,047	17,966	16,282	11,912	12,912	12,672	12,578

### 会計年度末

有形固定資産	¥ 62,447	¥ 70,220	¥ 74,282	¥ 78,473	¥ 78,976	¥ 77,022	¥ 78,673
無形固定資産	119,065	99,593	106,694	70,464	72,824	80,328	71,626
総資産	540,761	523,242	522,161	574,882	580,566	595,067	631,599
固定負債	131,955	115,325	92,899	53,041	33,721	48,427	45,739
純資産	341,976	328,096	347,198	423,633	467,836	478,883	513,877

### 1株当たり情報

当期純利益	¥ 115.33	¥ 59.80	¥ 80.93	¥ 199.25	¥ 121.29	¥ 132.67	¥ 204.83
純資産	1,019.71	979.69	1,027.83	1,254.44	1,385.11	1,456.70	1,564.73
配当額	36	40	40	42	46	52	62

### その他指標

自己資本比率	63.2	62.7	65.9	73.1	79.9	79.7	80.7
自己資本当期純利益率[ROE]	11.9	6.0	8.1	17.5	9.2	9.4	13.6
配当性向	31.2	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





## 連結主要財務諸表

### 連結財政状態計算書

(百万円)

	移行日 (2018年4月1日)	2019年3月31日	2020年3月31日
<b>資産</b>			
<b>非流動資産</b>			
有形固定資産	¥ 72,165	¥ 70,986	¥ 71,350
のれん	10,767	3,358	10,854
無形資産	42,453	47,804	46,536
使用権資産	5,320	5,915	4,657
その他の金融資産	299,586	302,709	202,161
退職給付に係る資産	10,340	—	—
繰延税金資産	378	534	3,048
その他の非流動資産	6,895	13,586	16,890
<b>非流動資産合計</b>	<b>447,908</b>	<b>444,895</b>	<b>355,500</b>
<b>流動資産</b>			
棚卸資産	30,846	35,125	33,818
営業債権	82,140	100,951	79,804
その他の金融資産	110,551	150,530	171,157
未収法人所得税	59	395	192
その他の流動資産	10,083	10,840	22,191
現金及び現金同等物	176,135	195,800	208,861
<b>流動資産合計</b>	<b>409,816</b>	<b>493,645</b>	<b>516,026</b>
<b>資産合計</b>	<b>857,725</b>	<b>938,540</b>	<b>871,526</b>

※ 2020年3月期よりIFRSを適用

(百万円)

	移行日 (2018年4月1日)	2019年3月31日	2020年3月31日
<b>資本及び負債</b>			
<b>資本</b>			
資本金	¥ 21,279	¥ 21,279	¥ 21,279
資本剰余金	21,055	21,277	20,432
自己株式	△ 36,641	△ 28,882	△ 77,292
利益剰余金	545,498	613,483	708,291
その他の資本の構成要素	179,365	181,616	91,848
親会社の所有者に帰属する持分	730,557	808,774	764,560
非支配持分	4,257	4,313	51
資本合計	734,814	813,087	764,611
<b>負債</b>			
<b>非流動負債</b>			
社債及び借入金	18,393	—	—
リース負債	5,731	6,006	4,791
その他の金融負債	4,202	4,354	4,179
退職給付に係る負債	8,865	18,136	16,089
繰延税金負債	6,291	444	373
その他の非流動負債	393	360	362
非流動負債合計	43,876	29,303	25,795
<b>流動負債</b>			
社債及び借入金	10,000	918	—
リース負債	2,636	3,306	3,361
営業債務	7,698	9,442	10,763
その他の金融負債	10,470	17,008	17,557
未払法人所得税	18,402	34,016	21,886
その他の流動負債	29,826	31,457	27,551
流動負債合計	79,034	96,149	81,119
負債合計	122,910	125,452	106,915
資本及び負債合計	857,725	938,540	871,526

※ 2020年3月期よりIFRSを適用

## 連結主要財務諸表

### 連結損益計算書

	2019年3月期	2020年3月期
売上収益	¥ 367,960	¥ 333,371
売上原価	△ 55,591	△ 56,782
売上総利益	312,369	276,589
販売費及び一般管理費	△ 87,668	△ 95,094
研究開発費	△ 52,058	△ 47,949
製品に係る無形資産償却費	△ 4,273	△ 3,255
その他の収益	1,394	4,291
その他の費用	△ 24,680	△ 3,951
営業利益	145,081	130,628
金融収益	32,371	30,504
金融費用	△ 3,409	△ 2,616
税引前利益	174,043	158,516
法人所得税費用	△ 37,124	△ 36,322
当期利益	136,918	122,194
当期利益の帰属		
親会社の所有者	137,191	122,193
非支配持分	△ 272	1
1株当たり当期利益		
基本的1株当たり当期利益(円)	438.47	395.71
希薄化後1株当たり当期利益(円)	434.71	395.28

### 連結包括利益計算書

	2019年3月期	2020年3月期
当期利益	¥ 136,918	¥ 122,194
その他の包括利益		
純損益に振り替えられないことのない項目		
その他の包括利益を通じて公正価値で測定する資本性金融商品	22,581	△ 62,544
確定給付制度に係る再測定	△ 13,889	503
純損益に振り替えられないことのない項目の合計	8,692	△ 62,040
純損益に振り替えられる可能性のある項目		
在外営業活動体の換算差額	△ 7,721	△ 26,247
キャッシュ・フロー・ヘッジの公正価値の純変動	△ 510	2,474
純損益に振り替えられる可能性のある項目の合計	△ 8,232	△ 23,772
税引後その他の包括利益合計	460	△ 85,813
当期包括利益	137,378	36,381
当期包括利益の帰属		
親会社の所有者	137,926	36,594
非支配持分	△ 547	△ 213

## 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
<b>2018年4月1日残高</b>	¥ 21,279	¥ 21,055	¥△ 36,641	¥ 545,498	¥ 179,365	¥ 730,557	¥ 4,257	¥ 734,814
当期利益				137,191		137,191	△ 272	136,918
税引後その他の包括利益合計					734	734	△ 274	460
当期包括利益				137,191	734	137,926	△ 547	137,378
自己株式の取得			△ 50,020			△ 50,020		△ 50,020
自己株式の処分		△ 1,481	19,174			17,693		17,693
自己株式の消却		△ 38,604	38,604			—		—
配当金				△ 27,669		△ 27,669		△ 27,669
企業結合による変動						—		—
支配継続子会社に対する持分変動		288				288	604	892
その他の資本の構成要素から 利益剰余金への振替				△ 1,516	1,516	—		—
その他		40,019		△ 40,020		△ 0	△ 1	△ 1
<b>2019年3月31日残高</b>	<b>¥ 21,279</b>	<b>¥ 21,277</b>	<b>¥△ 28,882</b>	<b>¥ 613,483</b>	<b>¥ 181,616</b>	<b>¥ 808,774</b>	<b>¥ 4,313</b>	<b>¥ 813,087</b>
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
自己株式の消却						—		—
配当金				△ 31,134		△ 31,134		△ 31,134
企業結合による変動						—	90	90
支配継続子会社に対する持分変動		△ 755				△ 755	△ 4,187	△ 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
<b>2020年3月31日残高</b>	<b>¥ 21,279</b>	<b>¥ 20,432</b>	<b>¥△ 77,292</b>	<b>¥ 708,291</b>	<b>¥ 91,848</b>	<b>¥ 764,560</b>	<b>¥ 51</b>	<b>¥ 764,611</b>



## 連結主要財務諸表

### 連結キャッシュ・フロー計算書

	2019年3月期 (自 2018年4月1日 至 2019年3月31日)	2020年3月期 (自 2019年4月1日 至 2020年3月31日)
(百万円)		
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>		
税引前利益	¥ 174,043	¥ 158,516
減価償却費及び償却費	14,431	14,115
減損損失	17,168	100
金融収益及び金融費用	△ 32,963	△ 29,233
営業債権及びその他の債権の増減額(△は増加)	△ 18,570	21,371
棚卸資産の増減額(△は増加)	△ 3,637	1,158
営業債務及びその他の債務の増減額(△は減少)	4,922	△ 5,747
その他	3,711	△ 9,202
<b>小計</b>	<b>159,106</b>	<b>151,078</b>
利息及び配当金の受取額	30,086	29,565
利息の支払額	△ 693	△ 348
法人所得税の支払額	△ 23,499	△ 48,354
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>	<b>165,000</b>	<b>131,940</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	△ 123,651	△ 200,827
定期預金の払戻による収入	91,064	174,672
有形固定資産の取得による支出	△ 6,547	△ 8,945
有形固定資産の売却による収入	751	3,427
無形資産の取得による支出	△ 18,848	△ 2,823
子会社の取得による支出	—	△ 4,525
関連会社の取得による支出	△ 5,742	△ 4,252
投資の取得による支出	△ 11,964	△ 99,630
投資の売却による収入	20,725	119,485
事業譲受による支出	△ 937	—
その他	△ 1,104	△ 5,725
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b>	<b>△ 56,256</b>	<b>△ 29,144</b>
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b>		
長期借入金の返済による支出	△ 10,000	—
リース負債の返済による支出	△ 3,022	△ 3,544
自己株式の取得による支出	△ 50,270	△ 50,159
配当金の支払額	△ 27,639	△ 31,122
非支配持分からの子会社持分取得による支出	—	△ 3,367
非支配持分への子会社持分売却による収入	1,020	—
その他	—	18
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b>	<b>△ 89,912</b>	<b>△ 88,174</b>
現金及び現金同等物に係る換算差額	832	△ 1,560
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	19,664	13,060
現金及び現金同等物の期首残高	176,135	195,800
現金及び現金同等物の期末残高	¥ 195,800	¥ 208,861

非財務データ

	2016年3月31日	2017年3月31日	2018年3月31日	2019年3月31日	2020年3月31日	備考
<b>人員情報 (明記しない限り単体情報)</b>						
従業員数						
連結	5,896人	5,511人	5,120人	5,233人(4,554人)	5,222人(4,527人)	( )内は国内連結で算出
単体	4,055人	3,911人	3,677人	3,596人	2,667人	
女性割合	28.8%	28.8%	27.8%	28.1%(32.2%)	24.1%(32.2%)	( )内は国内連結で算出
平均年齢						
全体	41.4歳	41.7歳	41.4歳	41.7歳	41.3歳	出向受入者を除く
男性	42.1歳	42.2歳	41.9歳	42.2歳	41.9歳	
女性	39.8歳	40.6歳	40.0歳	40.4歳	39.2歳	
勤続年数						
全体	17.2年	17.4年	17.3年	17.3年	15.9年	出向受入者を除く
男性	17.1年	17.1年	16.9年	17.1年	16.1年	
女性	17.5年	18.1年	17.4年	17.8年	15.0年	
平均給与	8,901,271円	9,276,750円	9,193,748円	9,042,130円	9,431,304円	
新卒採用数						
合計	99人	91人	110人	101人	94人	翌年度4月1日入社
男性	57人	61人	71人	59人	56人	
女性	42人	30人	39人	42人	38人	
新卒3年離職率	0.0%	6.5%	6.5%	3.0%	4.5%	3年前の4月1日に新入した従業員
離職者率	1.4%	1.4%	1.9%	1.6%	1.9%	定年退職者は除く
労働組合員数	3,396人	2,948人	2,758人	3,012人	2,806人	
	加入率:100%	加入率:100%	加入率:100%	加入率:100%	加入率:100%	
障がい者雇用率	2.1%	2.3%	2.2%	2.0%(2.5%)	2.0%(2.6%)	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
女性マネジャー比率	7.8%	8.4%	8.0%	9.9%(10.0%)	10.7%(11.4%)	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)
女性部長比率	5.6%	6.7%	7.7%	8.6%	14.3%	翌年度4月1日時点
女性執行役員比率	2/13	2/12	1/14	1/13	0/10	翌年度4月1日時点
女性取締役比率	15.4%	16.7%	7.1%	7.7%	0.0%	
	16.7%	16.7%	16.7%	16.7%	16.7%	翌年度4月1日時点
<b>労務管理情報 (単体)</b>						
従業員の年間所定労働時間	1,852時間	1,860時間	1,860時間	1,852時間	1,845時間	
有給与日数	最大24日	最大24日	最大24日	最大24日	最大21日	労働基準法の法定年休は20日
平均有給取得日数	13.4日	13.6日	12.0日	12.5日	12.6日	
育児休業取得率						
女性	100%	100%	100%	100%	100%	その年に子どもが生まれた社員のうちの育児取得者の割合
男性	14.8%	17.4%	21.0%	24.2%	32.8%	
介護休暇取得者数						
女性	7人	4人	4人	2人	4人	のべ人数
男性	0人	0人	0人	0人	1人	
育児短縮勤務制度利用者数						
女性	181人	173人	162人	119人	136人	のべ人数
男性	4人	2人	1人	1人	1人	
ボランティア活動休職	0人	0人	1人	0人	1人	2014年度から
骨髄ドナー休暇	1人	1人	0人	0人	1人	2014年度から
度数率	0.12	0.25	0.39	0.81	0.19	
強度率	0.0001	0.004	0.003	0.018	0.0002	
重大な罰金その他の制裁が課された法令違反	0件	0件	0件	0件	0件	
<b>健康 (単体)</b>						
喫煙率	18.7%	17.1%	16.4%	15.2%	14.2%	
ストレスチェック受検率	—	94%	94%	96%	95%	
健康ウォーク参加率	37.1%	35.4%	42.2%	41.5%	41.5%	
健康診断受診率	100%	100%	100%	100%	100%	
メンタル休職者比率	0.7%	0.5%	0.4%	0.4%	0.5%	
<b>環境 (国内連結)</b>						
CO <sub>2</sub> 排出量(スコープ1、2)	69,420t-CO <sub>2</sub>	67,764t-CO <sub>2</sub>	64,370t-CO <sub>2</sub>	61,866t-CO <sub>2</sub>	59,630t-CO <sub>2</sub>	
エネルギー使用量	1,697千GJ	1,657千GJ	1,581千GJ	1,522千GJ	1,485千GJ	
水資源投入量	1,567千m <sup>3</sup>	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>	
廃棄物発生量	3,944トン	3,820トン	3,486トン	3,824トン	3,062トン	
再資源化率	71%	79%	78%	81%	83%	
最終処分率	2.5%	1.3%	1.0%	0.8%	1.0%	
<b>PRTR法第1種指定化学物質</b>						
取引量	377トン	289トン	251トン	274トン	203トン	
排出量	61トン	63トン	35トン	43トン	34トン	
移動量	235トン	148トン	177トン	156トン	131トン	
環境に関する苦情の件数	1件	1件	2件	1件	0件	

# 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。なお、算出した温室効果ガスの排出量、および、エネルギー消費量は、算定範囲および算定方法が異なるため、本統合報告書の「非財務データ(p.94)」および環境報告書で開示する温室効果ガスの排出量、および、エネルギー消費量とは異なります。

☑の付された2019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	2015	2016	2017	2018	2019
<b>温室効果ガス(GHG)</b>						
スコープ1・2・3の合計 (ロケーションベース)	t-CO <sub>2</sub>	313,354	355,504	287,356	209,171	226,883
(マーケットベース)	t-CO <sub>2</sub>	309,948	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>	102,125	101,827	90,595	87,850	85,208
(マーケットベース)	t-CO <sub>2</sub>	98,719	95,720	90,136	82,711	76,939
スコープ1 (売上高原単位)	t-CO <sub>2</sub>	46,778	46,106	43,456	41,349	37,519
(ロケーションベース)	t-CO <sub>2</sub> /百万円	0.1509	0.1361	0.1261	0.1137	0.1120
スコープ2 (売上高原単位)	t-CO <sub>2</sub>	55,347	55,721	47,139	46,501	47,690
(ロケーションベース)	t-CO <sub>2</sub> /百万円	0.1786	0.1644	0.1368	0.1278	0.1424
スコープ2 (マーケットベース)	t-CO <sub>2</sub>	51,941	49,614	46,681	41,362	39,421
(売上高原単位)	t-CO <sub>2</sub> /百万円	0.1676	0.1464	0.1354	0.1137	0.1177
スコープ3の合計*1	t-CO <sub>2</sub>	211,229	253,677	196,761	121,321	141,675
カテゴリ-3	t-CO <sub>2</sub>	3,093	3,015	2,876	2,798	5,732
その他のカテゴリ	t-CO <sub>2</sub>	208,135	250,661	193,885	118,523	135,943
<b>エネルギー消費</b>						
総エネルギー消費量 (売上高原単位)	GJ	1,829,055	1,818,374	1,733,999	1,677,537	1,651,304
(売上高原単位)	GJ/百万円	5.901	5.366	5.031	4.612	4.930
ガソリン	kl	2,044	1,812	1,749	1,598	1,382
その他 燃料油(灯油、軽油、A重油)	kl	239	330	54	87	49
液化石油ガス(LPG)	t	616	875	808	830	580
液化天然ガス(LNG)	t	8,970	8,530	8,067	7,932	7,113
都市ガス	千Nm <sup>3</sup>	6,991	6,978	6,860	6,138	5,771
電気	千kWh	93,898	94,428	90,497	89,107	93,245
蒸気	GJ	0	0	0	0	15,863

\*1 2018年度までは塩野義製薬株式会社単体のみを集計対象としていましたが、工場機能の分社・子会社化(シオノギファーマ株式会社設立)に伴い、2019年度より国内シオノギグループを集計対象としています。この変更による影響は軽微です

## 環境パフォーマンスデータの算定方法

**【算定範囲】** スコープ1・2 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、および、C&O 南京工場  
 スコープ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)  
 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、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 <b>【算定方法】</b> 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.4.6)」に基づいて算出 <b>【CO<sub>2</sub>排出係数】</b> 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.4.6)」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 <b>【算定方法】</b> 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.4.6)」に基づいて算出 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2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)(平成30年度実績)の代替値 電力(国内)(マーケットベース):環境省・経済産業省公表(令和2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)(平成30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.4.6)」の排出係数
スコープ3	カテゴリ-3 購入した電力の発電等に必要な燃料の調達に伴うCO <sub>2</sub> 排出量*2 <b>【算定方法】</b> 環境省・経済産業省「サプライチェーンを通じた温室効果ガス排出量算定に関する基本ガイドライン(Ver2.3)」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.3.0)」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 「カテゴリ-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、他カテゴリで計上した「カテゴリ-8・9・10・11・13・14・15」を除外 <b>【算定方法】</b> 環境省・経済産業省「サプライチェーンを通じた温室効果ガス排出量算定に関する基本ガイドライン(Ver2.3)」に基づいて算出
エネルギー消費	総エネルギー消費量 購入したエネルギー(ガソリン、その他燃料油、LPG、LNG、都市ガス、電気、蒸気)の熱量換算値の合計 <b>【算定方法】</b> 「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 <b>【熱量換算係数】</b> 「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

\*2 蒸気等の使用はC&O 南京工場のみです。(スコープ3の算定範囲(国内シオノギグループ)での蒸気の使用はありません)

# 独立した第三者保証報告書



## 独立した第三者保証報告書

2020年9月25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 章喜

当社は、塩野義製薬株式会社(以下、「会社」という。)からの委嘱に基づき、会社が作成した塩野義製薬 統合報告書 2020(以下、「統合報告書」という。)に記載されている2019年4月1日から2020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、分析的手続等の保証手続を通じて実施され、合理的保証業務における手続と比べて、その種類は異なり、実施の程度は狭く、合理的保証業務ほどには高い水準の保証を与えるものではない。当社の実施した保証手続には以下の手続が含まれる。

- 統合報告書の作成・開示方針についての質問及び会社の定める基準の検討
- 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研究所における現地往査
- 指標の表示の妥当性に関する検討

### 結論

上述の保証手続の結果、統合報告書に記載されている指標が、すべての重要な点において、会社の定める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 (2020年3月31日現在)

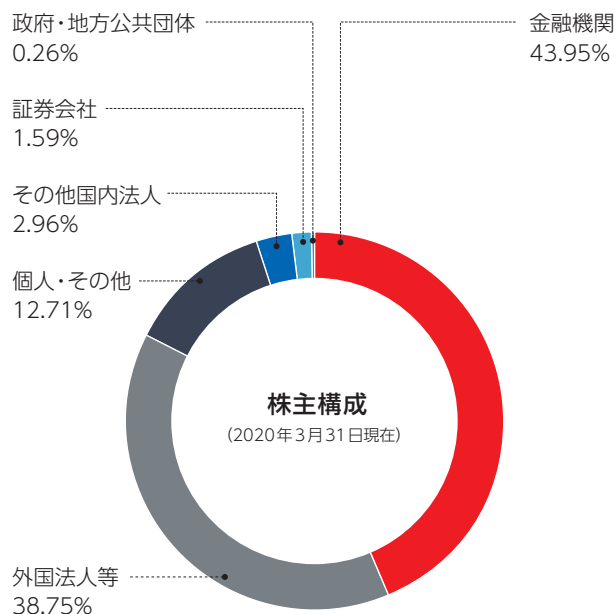
商号	塩野義製薬株式会社 (Shionogi & Co., Ltd.)
創業	1878年3月17日
設立	1919年6月5日
資本金	212億79百万円
従業員数	連結合計5,233名
決算期	3月31日
ホームページ	<a href="https://www.shionogi.com/jp/ja/">https://www.shionogi.com/jp/ja/</a>

## 株式情報 (2020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: 316,786,165株  
株主数: 36,955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)	38,091	12.53
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	19,167	6.30
住友生命保険相互会社	18,604	6.12
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	3.12
BNYM TREATY DTT 15	8,566	2.82
日本生命保険相互会社	8,409	2.76
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口7)	6,955	2.28
JP MORGAN CHASE BANK 385632	6,700	2.20
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口5)	5,208	1.71
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口9)	5,148	1.69

※ 当社は自己株式13,002,082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13,002,082株を控除した303,784,083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