



SHIONOGI

塩野義製薬株式会社

新たなプラットフォームで  
ヘルスケアの **未来** を創り出す

SHIONOGI  
INTEGRATED REPORT  
**2025**

統合報告書 2025 2025年3月期

# Our Group Philosophy

※ SHIONOGI:SHIONOGIグループとしての総称



## SHIONOGI Group Heritage (SHIONOGIの基本方針)

### SHIONOGIの目的

SHIONOGIは常に人々の健康を守るために必要な最もよい薬を提供する。

### 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

SHIONOGI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。

SHIONOGIの人々が人間として日々休むことなく向上しなければならない。

### その結果

SHIONOGIの人々は日々の仕事と生活に益々生甲斐を覚える。

SHIONOGIの人々の生活の仕方が益々改善せられる。

SHIONOGIの人々の生活が益々豊かになる。

(1957年1月制定)

## Our Group Philosophy



## SHIONOGI Group Heritage

## SHIONOGIを支える礎 (SHIONOGIの基本方針)

SHIONOGIは常に人々の健康を守るために必要な最もよい薬を提供する。

SHIONOGI Group Heritage の冒頭に記されているこの言葉は、SHIONOGIの存在意義を示す、揺るぎない Purpose です。

高度化・多様化するヘルスケアニーズを的確につかみ、製薬企業の枠を超えた“最もよい薬(ヘルスケアソリューション)”で応えていきます。

## SHIONOGI Group Vision

## 2030年にSHIONOGIが成し遂げたいこと

新たなプラットフォームでヘルスケアの未来を創り出す

## Visionを実現したSHIONOGIの姿

革新的なヘルスケア製品・サービスを継続的に創出し、グローバルにビジネスを展開している

社会課題解決に挑戦し続け、顧客や社会に貢献している

専門性・人間性を休むことなく成長させているエクセレントビジネスパーソンが、それぞれの強みを活かし、新しい価値を生み出している

## SHIONOGI Group Values

## Vision達成に不可欠な価値観

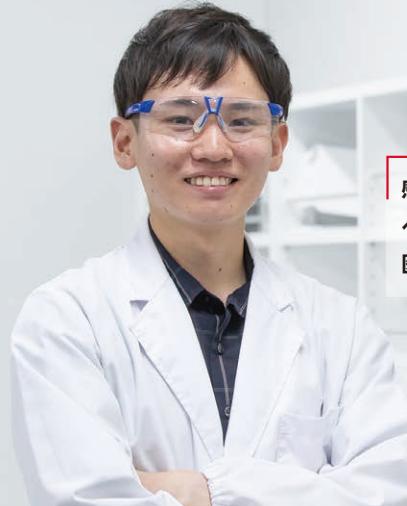
コンプライアンスの徹底

既成概念の打破による進化

不屈の精神による貫徹

多様性の尊重

社会への貢献と共存



感染症があっても安心できる社会を創る  
べく、社会的なニーズをもっと満たせる  
医薬品の研究開発に挑戦しています。

SHIONOGI



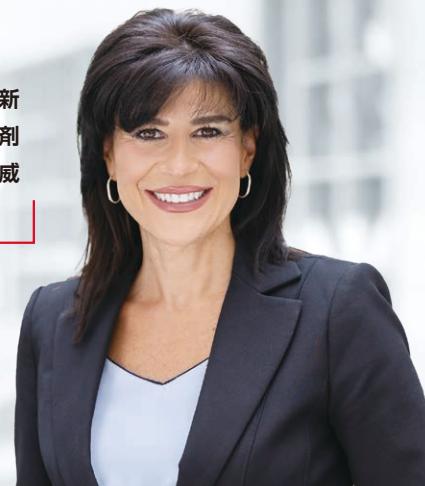
COVID-19治療薬の緊急承認を得た経験  
を活かし、グローバル開発に取り組んで  
います。



患者さまに最適な医療が届く  
よう、医療関係者に提供する  
情報の正確さと質の向上を常に  
追求しています。

SHIONOGIは  
いま、まさに  
立ち向かっている。

疾患啓発、協業、そして革新  
的な研究開発を通じて、薬剤  
耐性(AMR)という静かな脅威  
に挑んでいます。



率直な対話を奨励する文化を育み、  
従業員の挑戦とビジョン実現を後押  
ししています。

多くの方の命を守るために欠かせない  
抗菌薬を確実に患者さまに届けられる  
よう努めています。



# 読み方ガイド／目次

## 読み方ガイド

### SHIONOGIが描いているVisionは？

SHIONOGI Group Vision「新たなプラットフォームでヘルスケアの未来を創り出す」を実現すべく、中期経営計画「STS2030 Revision」のもと、グローバル成長を加速させています。

▶SHIONOGIのこれから P.5

### 高い営業利益率を支える創薬力の源泉は？

SHIONOGIには低分子創薬研究において継承されてきた多彩な強みがあり、それらの強みをより一層強化すべく取り組んでいます。感染症薬の創製に携わった研究者の対談を含む特集記事で紹介しています。

▶特集 P.12

### グローバルでの持続的な企業価値向上を目指したガバナンスとは？

経営環境が急速に変化する中、監査等委員会設置会社への移行などコーポレート・ガバナンス体制の見直しを進めています。取締役の対談を含む記事で詳述しています。

▶社長 手代木 功 × 後藤 順子氏 対談 P.63  
▶コーポレート・ガバナンス P.65

### 今後の投資・財務の方針は？

強固な財務基盤を活かし、感染症の強みを活かした地域拡大と成長ドライバーの確立に向けた積極投資を実行するとともに、成長を実感していただける株主還元を継続するSHIONOGIの投資・財務戦略を説明しています。

▶投資・財務戦略 P.30

### 人的資本をどのように強化していくのか？

人材像「SHIONOGI Way」の体現を通じたグローバルな競争に勝ち抜ける強い個人の育成と、多様な人材を活かす組織の構築を目指す人的資本戦略について、その具体的な取り組みを紹介しています。

▶未来を創る人材戦略 P.26

## 目次

### c2 Introduction

#### c2 Our Group Philosophy

- 1 SHIONOGIは いま、まさに立ち向かっている
- 2 読み方ガイド／目次
- 3 SHIONOGIのこれまで
- 4 SHIONOGIの今
- 5 SHIONOGIのこれから
- 6 社長メッセージ

### 11 SHIONOGIの戦略と挑戦

#### 12 特集

#### SHIONOGIの創薬の強み

- 16 健康という価値を創る ① リスクと機会
- 17 健康という価値を創る ② SHIONOGIの重要課題 (マテリアリティ)
- 19 健康という価値を創る ③ SHIONOGIの価値創造 価値創造プロセス
- 21 SHIONOGIの戦略
- 22 戦略という推進力 ① 中期経営計画
- 26 戦略という推進力 ② 未来を創る人材戦略
- 30 戦略という推進力 ③ 投資・財務戦略

### 32 創り、造り、売る(提供する)

- 33 創る
- 42 造る
- 46 売る(提供する)

### 57 SHIONOGIの責任

- 58 ステークホルダーエンゲージメント
- 59 環境への配慮
- 62 人権を守る
- 63 社長 手代木 功 × 後藤 順子氏 対談
- 65 コーポレート・ガバナンス
- 74 役員紹介
- 76 コンプライアンスの遵守
- 77 リスクマネジメント

### 78 データ編

- 79 非財務ハイライト
- 80 非財務データ
- 83 財務ハイライト
- 84 11ヵ年の財務サマリー
- 86 パフォーマンス (MD&A)
- 88 連結財務諸表
- 92 用語集
- 93 第三者保証
- 95 真正性表明
- 96 会社情報

#### 将来見通しに関する注意事項

本報告書において提供される情報は、いわゆる「見通し情報」を含みます。その情報は、現時点において入手可能な情報から予測した見込み、リスクを伴う想定、実質的に異なる結果を招き得る不確実性に基づくものです。それらリスクや不確実性には、一般的な業界ならびに市場の状況、金利や為替レートの変動といった一般的な国内および国際的な経済状況が含まれます。リスクや不確実性は、特に既存および開発中の製品に関連した見通し情報に存在します。それらには、臨床試験の完了ならびに中止、規制当局からの承認取得、製品の安全性ならびに効果に関するクレームや懸念の発生、技術の進歩、重大な訴訟における不利な判決、国内外各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。

#### 報告対象範囲など

#### 編集方針

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

#### 対象期間

2024年度(2024年4月1日～2025年3月31日)の実績。一部、同期間以降の活動内容を含みます。

#### 対象組織

グループ会社49社(塩野義製薬株式会社、連結子会社41社、関連会社5社および共同支配企業2社)を対象としています。環境活動について、塩野義製薬株式会社の全事業所および国内の主なグループ会社を対象範囲としており、一部の指標はさらに海外の主なグループ会社も対象範囲としています。

#### 参考ガイドライン

IFRS財団「国際統合報告フレームワーク」、「GRI (Global Reporting Initiative) サステナビリティ・レポートイング・スタンダード」、「ISO26000」、環境省「環境報告ガイドライン(2018年版)」、経済産業省「価値協創ガイドライン2.0」

# SHIONOGIのこれまで

1870s～1930s	1940s～1990s	2000s	2010s	2020s
<p>1878 創業</p>  <p>創業者 塩野 義三郎</p>	<p>1943 塩野義製薬株式会社へ社名変更</p> <p>1957 SHIONOGIの基本方針(現SHIONOGI Group Heritage)制定</p> <p>1963 台湾塩野義製薬股份有限公司を設立</p> <p>1983 金ヶ崎工場建設</p>  <p>金ヶ崎工場</p>	<p>2001 Shionogi USA, Inc. (現:Shionogi Inc.) を設立</p> <p>2008 米国Sciele Pharma, Inc. (現:Shionogi Inc.) を買収</p>	<p>2011 中国製薬企業 C&amp;O Pharmaceutical Technology (Holdings) Ltd.を買収</p> <p>2012 Shionogi Ltd. (現:Shionogi B.V.) を設立</p>	<p>2020 平安塩野義有限公司(現:塩野義有限公司)を設立</p> <p>2022 新コーポレートブランドのローンチ</p> <p>2023 STS2030 Revision(改訂)</p> <p>2025 SHIONOGIグループコード・オブ・コンダクト制定 監査等委員会設置会社へ移行</p>
<p>1909 分銅マークを商標登録</p> <p>江戸時代の分銅</p> <p>(2021年7月から) SHIONOGIのグループブランドシンボル</p>	<p>1998 SHIONOGIグループ行動憲章の制定</p>	<p>第1次中期経営計画(2000年度～2004年度)</p> <p>—基盤整備—</p>	<p>第2次中期経営計画(2005年度～2009年度)</p> <p>—飛躍への胎動—</p>	<p>第3次中期経営計画(2010年度～2013年度)</p> <p>—SONG for the Real Growth—</p> <p>第4次中期経営計画(2014年度～2019年度)</p> <p>—Shionogi Growth Strategy 2020 (SGS2020)—</p>
<p>1910 塩野製薬所を建設</p> <p>1919 塩野義三郎商店と塩野義製薬所を合併、株式会社塩野義商店に組織変更</p>	<p>● サルファ剤「シノミン」 ● 抗原虫剤「フラジール」 ● 合成抗菌剤「パクタ」 ● グリコペチド系抗生物質「バンコマイシン」 ● オキサセフェム系抗生物質「シオマリン」 ● オキサセフェム系抗生物質「フルマリン」 ● セフェム系抗生物質「フロモックス」</p>	<p>● フルオロキノロン系抗生物質「アベロックス」 ● カルバペネム系抗生物質「フィニバックス」</p>	<p>● 抗インフルエンザウイルス薬「ラピアクタ」 ● 抗HIV薬「テビケイ(ドルテグラビル)」 ● 抗HIV薬「トリーメク」 ● 抗インフルエンザウイルス薬「ソフルーザ」</p>	<p>● 多剤耐性グラム陰性菌感染症治療薬「フェトロージャ(セフィデロコル)」 ● 長時間作用型(LAI)抗HIV薬「Cabenuva(カボテグラビル+リルピビリン)」 ● 新型コロナウイルスIgG/IgM抗体検出キット(研究用試薬) ● COVID-19治療薬「ゾコバ(エンシトレリビル)」</p>
<p>各製品ポートフォリオにおける製品の変遷</p> <p>● 梅毒治療薬「サルバルサン」</p> <p>● 自家新薬第1号制酸剤「アンタチヂン」</p>	<p>● 鎮痛薬「セデス」 ● 精神神経用剤「ベゲタミン」 ● 精神神経用剤「ノバミン」 ● 抗うつ薬「スルモンチール」 ● 精神神経用剤「ウインタミン」 ● 持続性がん疼痛治療剤「MSコンチン」 ● 睡眠誘導剤「リスミー」 ● 疼痛治療薬 モルヒネ塩酸塩注射液「シオノギ」</p>	<p>● アレルギー性疾患治療剤「クラリチン」 ● がん疼痛治療薬「オキシコンチン」 ● 高コレステロール血症治療薬「クレストール」 ● がん疼痛治療用散剤「オキノーム」 ● 高血压症治療薬「イルベタン」 ● 尋常性ざ瘡治療薬「ディフェリン」 ● 特発性肺線維症治療薬「ビレスパ」</p>	<p>● 抗うつ薬「サインパルタ」 ● がん疼痛治療用注射剤「オキファスト」 ● 高血压症治療薬「アイミクス」 ● 閉経後腫瘍縮症治療薬「Ospheна」 ● 高血压症治療薬「イルトラ」 ● アレルゲン免疫療法薬「アシテア」</p>	<p>● 血小板減少症治療薬「ムルプレタ」 ● がん疼痛治療剤「メサペイン」 ● 注意欠陥/多動性障害治療剤「インチニブ」 ● オピオイド誘発性便祕症治療薬「スインプロイク」 ● 注意欠陥/多動性障害治療剤「ビバンセ」 ● 不眠症治療薬「クービピック」</p>

感染症

疼痛・中枢神経

生活習慣病

QOL疾患

(肥満症、認知症、難聴、子どもの疾患・希少疾患、睡眠障害 含む)

SHIONOGIが捉えるヘルスケア社会課題

# SHIONOGIの今

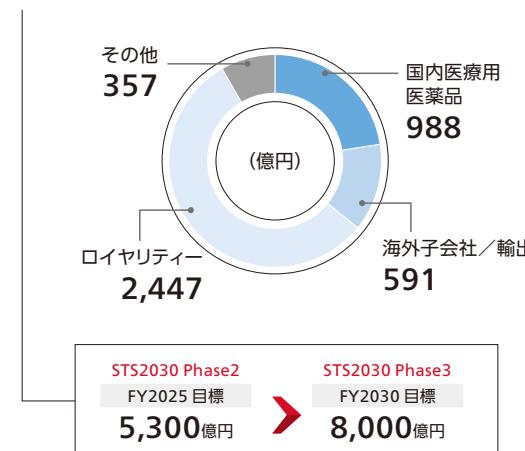
(2024年度)

## 財務

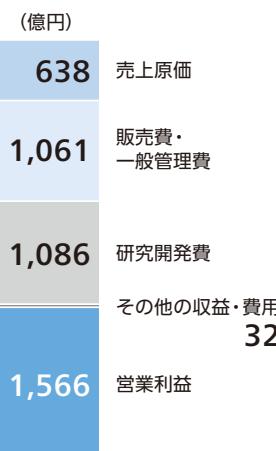
▶投資・財務戦略 P.30

▶パフォーマンス (MD&amp;A) P.86

売上収益

**4,383億円**

営業利益率

**35.7%**

## 非財務

▶未来を創る人材戦略 P.26

▶環境への配慮 P.59

従業員数

**4,955人**  
(国内連結:3,675人)

女性マネジャー数

**93人**  
(国内連結)

女性マネジャー比率

**16.4%**  
(国内連結)将来の経営を担う人材プール<sup>※1</sup>**36人**ワークエンゲージメントスコア<sup>※2</sup>**3.52**

1人当たり教育研修費

**9.8万円**  
(国内連結)温室効果ガス (GHG) 排出量  
(スコープ1・2)**23.3% 削減**  
(2019年度比)

廃プラスチック再資源化率

**36%**  
(国内連結)

※1 5年累計の理事の人数

※2 ユトレヒト・ワークエンゲージメントスケール (仕事に積極的に向かい活力を得ている状態を評価する尺度) で評価

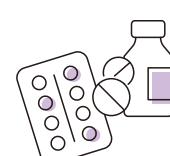
## パイプライン

▶成長を支えるSHIONOGIのパイプライン P.41

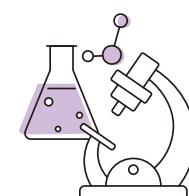
パイプライン数

**46**

(2025年3月末時点)



自社創薬比率

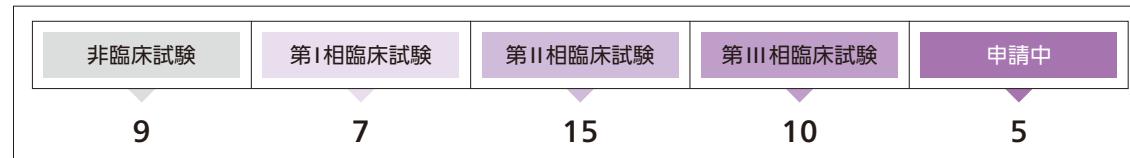
**69%**

2024年度に新規に提携したパートナー

**7件**新規ビジネス<sup>※3</sup>**7件**

(提供中のものを含む)

※3 医薬品、ワクチン以外のヘルスケアソリューション



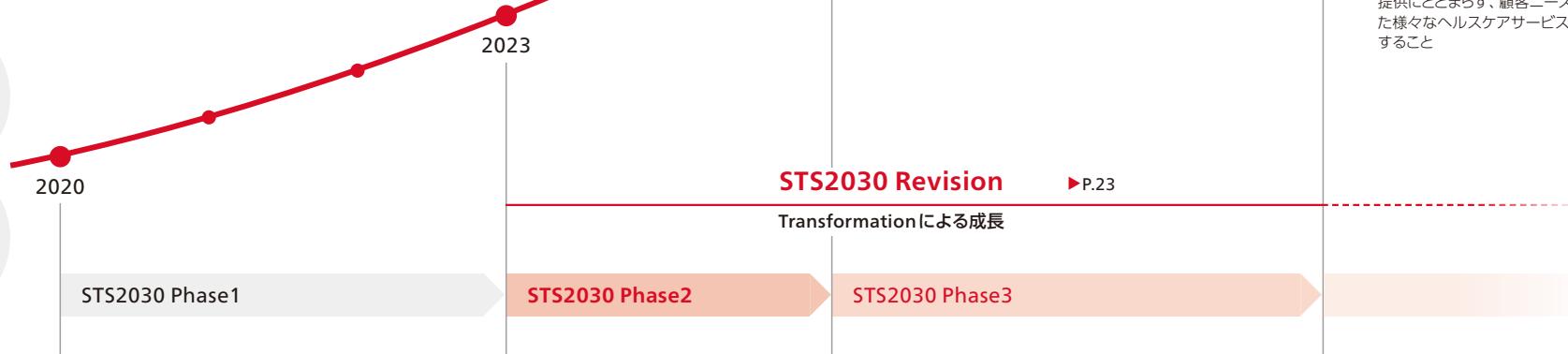
## SHIONOGIのこれから

SHIONOGIは、中期経営計画「SHIONOGI Transformation Strategy 2030 (STS2030)」を策定し、着実に取り組みを進めてきました。SHIONOGI Group Visionに向けた道筋がより明確になったことを受け、2023年からは戦略を見直した「STS2030 Revision」のもと、グローバル成長を加速させ、Visionの実現を目指しています。

### SHIONOGIの重要課題(マテリアリティ)

▶P.17

- 顧客・社会に新たな価値を創出するために取り組む重要課題
- 持続可能な社会へ貢献するために取り組む重要課題
- 経営基盤を強化するために取り組む重要課題



注力領域

社会を脅かす影響度の高い 感染症

社会的影響度の高い QOL 疾患

FY2024 実績

FY2025 目標

FY2030 目標

売上収益

4,383億円

5,300億円

8,000億円

EBITDA

1,793億円

1,960億円



HaaS\*企業への進化

新たなプラットフォームでヘルスケアの未来を創り出す

SHIONOGI Group Vision

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



## 社長メッセージ



代表取締役会長 兼 社長 CEO

手代木 功

**SHIONOGI Group Visionの実現に向け、  
眞のグローバル企業を目指し変革に挑み続けます。**

### 2024年度のビジネスの振り返りとSTS2030 Revisionの進捗

中期経営計画「SHIONOGI Transformation Strategy 2030 Revision (STS2030 Revision)」のPhase2(以下、STS Phase2)の2年目にあたる2024年度、私たちは3期連続で最高売上・最高営業利益を更新することができました。しかし、期初に公表していた目標に対しては、いずれも未達となりました。特に、営業利益が未達に終わったことについては、これまでコストマネジメントをしっかりと行き売上収益が厳しいときにも利益を確保してきた私たちに対して、投資家の皆さまから本当に多くの驚きと失望の声をいただきました。そして、いただいた貴重なご指摘は、取締役会でも報告し議論を行いました。このことは、SHIONOGIが築いてきた信頼の重みと、それを維持することの難しさを改めて認識する機会となりました。

今回の未達の主因は、冬季に流行するウイルス性の急性呼吸器感染症(COVID-19やインフルエンザ)の流行動向を十分に見極めることができず、結果としてそれに応じたコストマネジメントを徹底できなかったことです。この経験から、外部環境の不確実性を織り込んだ経営の精度をさらに高める必要性を認識しています。そして、経営者として一層身を引き締め、2025年度は確実にコストマネジメント力の改善を図り、ステークホルダーの皆さまから信頼される経営の実践に取り組んでいきます。

一方で、STS2030 Revisionの達成に向けた様々な取り組みは着実に進捗しており、長期的な成長に向けた基盤は築かれつつあります。まずお伝えしたいのは、SHIONOGIのビジネスの基盤ともいえるHIVビジネスの堅調な成長です。

カボテグラビルを中心とした長時間作用型(LAI\*)製剤を中心とする新しい治療・予防の選択肢が、「毎日必要な経口剤の服薬に対する負担と服薬忘れの不安から解放されたい」「HIVに感染していることを意識する必要のない生活をくりたい」「HIVに感染していることを他人に知られたくない」といったHIVとともに生きる人々が持つより根源的なニーズに応えるかたちで着実に拡大しており、従来の経口剤を毎日服用する治療・予防から2ヵ月に1回の注射剤による治療・予防へのシフトが順調に進んでいます。パートナーである英国のヴィープ社によってLAI製剤の

## 社長メッセージ

使用が想定を上回る速度で市場に浸透し、2024年の決算において同社の親会社であるGSK社は、ヴィープ社が従来掲げていた年間成長率1桁台後半を大きく上回る成長を達成したことを発表しています。さらに、次世代の成長ドライバーとして、SHIONOGIが創製しヴィープ社に導出しているインテグラー阻害剤S-365598/VH184の開発も着実に進展しています。本剤は6ヵ月に1回の投与で治療を完結できる可能性を持つ化合物であり、長期的にHIVビジネスの成長を支えるキードラップとなることが期待されます。Phase2a試験において、すでに顕著な抗ウイルス効果と良好な安全性・忍容性が確認されていますが、こうした成果は、当社の創薬力とヴィープ社との緊密な協働によって実現したものであり、2030年以降も盤石な経営基盤を維持できる見通しです。

※ Long Acting Injectable

次に、海外事業に関しては、セフィデロコルの販売がリアルワールドエビデンスの蓄積と適正使用の推進により欧米を中心に順調に拡大しています。米国における販売地域の拡大および欧州におけるSobi社との提携による販売国数の増加に加え、欧米以外の地域への展開も順調に進んでいます。さらに、セフィデロコルへのアンメットニーズが高いことが想定される中国では、2025年度のセフィデロコルの上市を契機として新薬ビジネスへの転換を加速させていきます。中国事業については、中国平安保険グループとの合弁事業を解消し、2025年4月より塩野義有限公司として新たなスタートを切りました。従来のジェネリック医薬品を中心としたビジネスから新薬ビジネスへと本格的にシフトし、セフィデロコルやナルデメジンなどの新薬を患者さまにお届けする体制を強化していきます。

続いて、国内事業については、「ゾコーバ」や「ゾフルーザ」を含む急性呼吸器感染症治療薬の売上は期初目標にこそ届きませんでしたが、冬季のCOVID-19の流行が極めて低調であったにもかかわらず、COVID-19とインフルエンザという2つの異なる急性呼吸器感染症治療薬を有することで、2023年度に引き続き、特定のウイルスの流行に左右されずに年間を通じて安定的な業績を残すことができました。複数の種類のウイルス・菌に対する治療薬を持つことで収益の安定化を実現するという、新たな急性呼吸器感染症のビジネスモデル構築に対する自信をさらに深める結果となりました。

また、社会的影響度の高いQOL疾患について、不眠症治療薬「クービビック」の国内販売を開始しました。この取り組みは、感染症領域に次いで、今後の注力領域となるQOL疾患のグ

ローバル展開に向けた重要な試金石となります。2025年度に承認取得を予定しているうつ病治療薬ズラノロンの販売も加えることで国内での実績を着実に積み重ね、QOL疾患領域の基盤強化をしっかりと進めます。

こうした足元の販売における取り組みに加え、中長期的な成長ドライバーの育成も着実に進んでいます。

感染症領域では、急性呼吸器感染症ビジネスのさらなる強化を目的に開発を加速している、RSウイルス感染症治療薬候補S-337395に関して、Phase2a試験で主要評価項目を達成し、後期臨床試験開始に向けた準備を順調に進めています。また、販売国数を増やし、地域的な流行への依存を軽減することも、急性呼吸器感染症ビジネスの収益安定化において重要です。グローバル展開を進めている「ゾコーバ（エンシトレルビル）」については、予防投与試験で良好な結果を取得し、米国における予防と、欧州における治療および曝露後予防の適応で申請を完了し、より安定したビジネスモデルの構築に向けた大きな一歩を踏み出しました。

さらに、COVID-19に対する次世代の抗ウイルス薬S-892216の開発では、経口剤による治療適応の取得を目指すとともに、感染前に抗ウイルス薬を投与することで、長期間（数ヵ月間）に渡り、ウイルスへの感染を防ぐLAI製剤での開発を進めています\*。ウイルスに感染したくない、させたくないというニーズは、常に医療現場や介護施設などにおいて存在しており、これまでにない新たなソリューションとして、LAI製剤による感染予防をいち早く実現できるよう、開発を加速させています。このような予防的な使用は流行による影響を受けにくく、安定した需要が見込まれます。提供する治療薬の種類、地域の拡大に加え、世の中のニーズに応える新たなアプローチにも取り組むことで、急性呼吸器感染症ビジネスのさらなる安定化を加速させています。

\* 米国保健福祉省（HHS）、事前準備・対応担当次官補局（ASPR）、生物医学先端研究開発局（BARDA）による連邦資金から助成を受けており、その他の取引番号（Other Transaction Number）は75A50123D00005です。

QOL疾患領域では、睡眠時無呼吸症候群の治療薬候補をはじめ、小児の希少疾患における脆弱X症候群治療薬候補zatolmilastやポンペ病治療薬候補などの開発を進展させることができました。私たちの目標は、感染症領域で築いてきた強固なフランチャイズを維持しつつ、QOL疾患領域において第2の強力なフランチャイズを確立することです。現在は、睡眠障害、難聴、肥満、小児の希少疾患、免疫・アレルギーなど複数の疾患領域をターゲットとして掲げていますが、今後はこの中から自社の強みを最大限に発揮することができる領域を見極め、選

## 社長メッセージ

### 「STS2030 Revision Phase2」におけるKPIの変更

	2024年度(実績)	2025年度(従来の目標値 <sup>※2</sup> )	2025年度(新目標値)
売上収益	4,383億円	5,500億円	5,300億円
EBITDA	1,793億円	2,000億円	1,960億円
海外売上高CAGR <sup>※1</sup> (2022年度起点)	17.9%	50%	成長計画を見直し 次年度以降の成長を見据え、KPI を再設定する予定

※1 CAGR (Compound Annual Growth Rate:年平均成長率)

※2 2023年6月発表

択と集中によって研究開発を一層加速していく方針です。

STS Phase2の達成に向けた様々な取り組みが順調に進展する一方で、重要な成長の柱の1つであるエンシトレルビルのグローバル展開は、当初の想定よりも若干遅れています。しかし、前述の通り、欧米でエンシトレルビルの承認申請をすでに実施していることから、2026年度には収益への貢献が実現する見通しです。そのため、2026年度以降の経営をどのように考えるのかが、今のSHIONOGIにとってとても重要なテーマとなっています。もちろん、その前提として2025年度の経営をどのように進めていくのかは、今後の成長を考える上で重要なポイントとなります。そこで、SHIONOGIは、現状を踏まえて2025年度の重要達成度指標(KPI)を見直しました。売上収益を5,500億円から5,300億円へ、EBITDAを2,000億円から1,960億円へ修正しています。今回の修正は成長機会の喪失を意味するものではなく、今後のエンシトレルビルのグローバル展開や中国事業の再編、ならびにM&Aの実施などを踏まえた再設定であり、持続的な成長をより確実にするための判断だと前向きに捉えています。

### SHIONOGI Group Visionの実現に向けた取り組みの加速

SHIONOGIは、2030年に成し遂げたいVision (SHIONOGI Group Vision)「新たなプラットフォームでヘルスケアの未来を創り出す」の実現に向けて、創薬型製薬企業としての強みをさらに進化させつつ、医薬品の提供にとどまらずに顧客の皆さまのニーズに応じた様々なヘルスケアサービスを提供する「HaaS企業」への変革に取り組んでいます。

STS Phase2では、感染症領域を中心としたグローバルでのトップラインの成長と積極投資による成長ドライバーの育成を基本方針として、様々な取り組みを進めています。2025年度には、この成長戦略の一環として、日本たばこ産業株式会社(以下、JT)グループ医薬事業のM&Aを実施しました。今回のM&Aは、SHIONOGIが掲げるSHIONOGI Group Visionの実現、そしてその先の持続的な成長を見据えた大きな変革と成長の機会と位置付けています。

### 自社創薬力の強化とQOL疾患領域の確立に向けた戦略的M&A

2025年5月7日、SHIONOGIはJT医薬事業の吸収分割および鳥居薬品株式会社(以下、鳥居薬品)に対する株式公開買付け(TOB)を発表しました。TOBが成立したことから、鳥居薬品が9月1日にSHIONOGIグループに加わり、12月1日にはJT医薬事業およびJTの米国グループ会社Akros Pharma Inc. (以下、Akros社)を正式に迎え入れる予定です。私は、この取り組みがSHIONOGIの持続的な成長を実現するだけではなく、日本の創薬力強化に向けた重要な一步にもなると考えており、この挑戦に大きな夢と希望を抱いています。

### 安定したビジネス基盤が支える成長戦略

SHIONOGIが過去最大規模のM&Aを実施した背景には、当社のビジネスの基盤ともいえるHIVビジネスが、ヴィーブ社とのパートナーシップのもとで着実な成長を続けており、2030年以降の持続的な成長への確信を深めたことがあります。

製薬企業にとって、事業の継続性を脅かす最大の課題は、主力製品の特許期間や独占販売期間が終了することに伴い、売上や利益が急激に減少すること、いわゆる「パテントクリフ」です。

これまでSHIONOGIは、2016年以降の高コレステロール血症治療薬「クレストール」のパテントクリフを、経口の抗HIV薬であるドルテグラビル関連製品の成長によって乗り越えることができました。そして現在、2028年頃に予想されるドルテグラビルのパテントクリフを、HIVとともに生きる人々の高いニーズに応えるカボテグラビルを中心としたLAI製剤の展開により乗り越える見通しを立てています。こうした中長期的なビジネス基盤の安定を踏まえ、次の成長ステージへ進むべきタイミングであると判断しました。

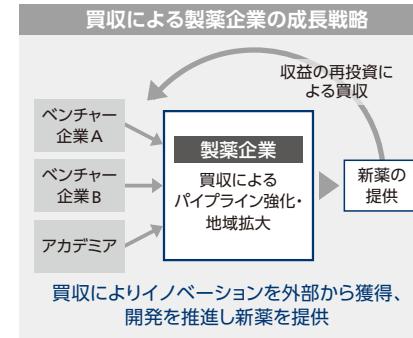
### 自社創薬力のさらなる強化

今回のM&Aには、大きく2つの目的があります。まず、1つ目は、医薬品ビジネスの源泉ともいえる「自社創薬力の強化」です。SHIONOGIは、創薬を企業活動の中核と位置付け、「創り、造り、売る」という一貫した価値創造モデルを長年にわたり追求してきました。持続的な成長を実現するためには、自社で新薬を創出し続ける力こそが最も重要であると考えています。

多くの製薬企業は、自社創製品を中心とした成長を理想としながらも、企業規模の拡大に伴い、外部からの製品およびパイプラインの導入に依存する傾向があります。一度その流れに入ると、自社創薬への回帰は容易ではなく、結果として、主力品の特許期間満了後の収益安定

## 社長メッセージ

他社とは異なるSHIONOGIの成長戦略



化が困難になるケースも少なくありません。

SHIONOGIはこれまで、自社創製品を軸に着実な成長を遂げてきました。特に低分子領域における創薬力には大きな自信を持っており、感染症領域を中心に、抗HIV薬のドルテグラビルやカボテグラビル、インフルエンザ治療薬「ゾフルーザ」、COVID-19治療薬「ゾコーバ」、多剤耐性菌に対応するセフィデロコルなど、現在のSHIONOGIを支える主要製品はすべて自社創製の低分子医薬品です。この強みをさらに磨き上げ、「世界一の低分子創薬ができる製薬企業」を目指しています。しかし、創薬の難易度は年々高まっており、新薬1つを生み出すために必要な研究リソースは増加しています。特に、感染症領域で培った低分子創薬の強みをQOL疾患領域へと拡張するには、化学合成を担うメディシナルケミスト(創薬化学研究者)の確保が不可欠です。世界的にもこの分野の研究者は減少傾向にあり、優秀な人材の獲得はSHIONOGIの今後の成長にとって重要な課題の1つでした。こうした課題を乗り越えるために、JTグループ医薬事業との統合は、まさに理想的な選択でした。JT医薬事業は、低分子創薬において優れた実績を持ち、その実績を支える経験豊富なメディシナルケミストを多数擁しています。また、AIを含むデジタルプラットフォームをはじめとする創薬基盤技術にも強みがあります。AIを活用した創薬ターゲットの探索や化合物プロファイルの予測向上、さらに、両社のメディシナルケミストによる優れた化合物の合成を通じて創薬サイクルの質とスピードを高め、自社創製のパイプラインを一層強化していきます。

この統合を通じて、日本発の革新的な医薬品を世界中の患者さまにお届けし、アンメットニーズの解消に貢献していきます。

## QOL疾患領域の確立に向けた基盤構築

2つ目の目的はQOL疾患領域の確立に向けた取り組みを加速させることです。SHIONOGIが感染症領域において、世界トップレベルの研究開発力を有するに至った背景には、研究・開発・製造そして販売までを一貫して持つ体制を構築してきたことがあると認識しています。医薬品の研究開発は、製品の上市をもって完了するものではなく、上市後に医療現場から得られる使用実感や潜在的ニーズを把握することで、次なる創薬やライフサイクルマネジメント(LCM)戦略へつなげることができるからです。

現在、SHIONOGIでは、睡眠障害、難聴、肥満症、小児の希少疾患、免疫・アレルギーなど、将来のアンメットニーズを見据えた研究開発に取り組んでおり、非常に魅力的な開発パイプラインの構築が進んでいます。この取り組みをさらに加速させ、感染症領域と同様にグローバルに通用する体制を構築するためには、QOL疾患における販売体制の強化が不可欠です。この点において、すでに国内でアレルゲン領域や皮膚疾患領域で強固なプレゼンスを有する鳥居薬品がグループに加わったことは、QOL疾患領域の基盤構築を大きく前進させることにつながります。鳥居薬品の豊富な製品群と販売力を融合することで、国内におけるQOL疾患領域の確立を推進するとともに、当社事業のさらなる成長にも大きく寄与するものと期待しています。QOL疾患は、2030年、2040年に向けて、SHIONOGIの成長を支える重要な柱となる領域です。まずは、国内でその基盤を確立し、グローバル展開も積極的に進めます。

今回のM&Aは、グローバルに見ても極めて稀な、自社創製品中心の持続的な成長を実現するというSHIONOGIの覚悟の表れです。複数の大きなパテントクリフを、自社創製品の拡大によって乗り越えつつあるSHIONOGIにとって、進むべき方向性に合致した取り組みだと考えています。創薬型製薬企業としての強みをさらに磨き上げ、製薬企業の基本である自社創薬に立ち返ったビジネスモデルの進化に挑戦していきます。

## 企業をさらに強くする2つのPMI

こうしたM&Aを成功に導くためには、PMI(Post Merger Integration:統合プロセス)の遂行が重要であることは論を待ちません。SHIONOGIでは現在、JT医薬事業、鳥居薬品およびAkros社との統合に向けて、PMIに関する取り組みを進めています。

私自身、2008年の社長就任直後に米国企業を買収した際、PMIが容易でないことを身をもって経験しました。当時は、複数の後期開発品の承認を見据えた戦略的な判断に基づくもので

## 社長メッセージ

したが、結果として複数の開発失敗や組織統合の不備により、事業運営に大きな混乱を招くこととなりました。振り返れば、PMIに必要な体制や経験、ノウハウ、ケイパビリティが十分ではなかったことは明らかです。この経験から得た最大の教訓は、PMIにおいて最も重要なのは“人”であるということです。理論上は理想的な組み合わせであっても、実際に統合を進めるのは人であり、共通の目的意識や価値観がなければ統合は成功しません。統合を推進する側の企業が、明確なビジョンと哲学を示し、「この旗のもとに集まってほしい」というメッセージを継続的に発信することが不可欠です。そして今、SHIONOGIが本当にPMIを成功させる準備が整っているのかを冷静に確認すべきタイミングにあると考えています。もちろん、統合プロセスは時間との戦いであり、一歩も足を止めることはできません。しかし、目指すべきゴールが明確である以上、何をどのように統合すべきかを深く考える必要があります。そのため、SHIONOGIが取り組むべきもう1つのPMIがPre Merger Integrity(統合前の自己点検)です。これは、SHIONOGIのやり方を押し付けるのではなく、まず各自の業務の目的やプロセスが本当に「より良いもの」へと進化しているのか、他者から見て「ベストプラクティス」と言えるのかを再考することを意味し、全社に号令をかけてこの活動を進めています。

「常に人々の健康を守るために最もよい薬(ヘルスケアソリューション)を提供する」というSHIONOGIの基本方針は、JT医薬事業、鳥居薬品、Akros社をはじめ、世界中のヘルスケア関連企業の皆さんにも納得いただけるものだと確信しています。しかしながら、その実現には、従業員一人ひとりが「自分の業務は何のためにあるのか?」「その進め方は本当にベストプラクティスと言えるのか?」を問い合わせる姿勢が不可欠です。このような姿勢こそが、真の統合を成功に導くための土台となると考えています。今回のM&Aを、株主・投資家、従業員、顧客、そして社会を含む、すべてのステークホルダーの皆さんからご支援いただけるものとして成功させるために、SHIONOGIは2つのPMI(Post Merger IntegrationとPre Merger Integrity)を通じて、製薬企業としてさらに強く、たくましく成長していきます。

## 変革を加速する経営基盤強化

SHIONOGIは、事業のグローバル化と規模拡大を見据えて組織・業務・ガバナンス体制の変革を加速させています。具体的には、人事、財務、ITなどの主要機能のグローバル基盤整備を進めており、その中核となるのが、グローバルポジションの設置とレポートラインの整備です。この取り組みにより、今までに日本を中心に培ってきた意思決定のプロセス、すなわち、



「固定概念にとらわれることなく、グループ全体に将来に亘って与える影響を勘案して決定する(言い換れば金額基準や形式的なルールのみで判断しない)という仕組み」を、地域を超えて実践することに大きく近づきます。また、IT投資はこの変革を支える重要な柱となります。グローバルでのIT基盤の構築および業務プロセスも含めた標準化を進めるとともに、経営情報を効率的かつタイムリーに把握できる基盤整備にも取り組んでいます。データ・情報の可視化とそれらを用いた意思決定の質とスピードの向上を図り、グローバル化を推進します。こうした取り組みを支えるためのガバナンス体制の強化も進めており、2025年6月には監査等委員会設置会社へと移行し、さらなる経営の質の向上に取り組んでいます。

## ステークホルダーの皆さまへ

SHIONOGIは、SHIONOGI Group Visionの実現に向けて、世界中の患者さまの健康に貢献するグローバル企業への変革を力強く推進しています。その目的は、真に社会に貢献する企業であり続けることです。そして、そのためには、すべてのステークホルダーの皆さんから信頼されるパートナーであり続けることが不可欠であると認識しています。

当社は、コンプライアンス、DE&I、そして人的資本を、企業活動の根幹を支える価値として位置付けています。特にコンプライアンスの徹底は、持続可能な成長を実現する上で欠かせない要素です。2024年度には、一部製品の情報提供において、業界の行動基準に照らして不適切とされる事案が発生しました。私たちはこの事案を重く受け止め、再発防止に向けた体制の見直しと意識改革を進めています。コンプライアンスは特定の部門だけが担うものではなく、すべての従業員が共有すべき価値観であり、日々の業務の中で実践されるべきものです。一人ひとりが誇りと責任を持って行動できる環境づくりに取り組み、透明性のある企業活動を通して、皆さまからの期待に応え、信頼していただける企業であり続けられるよう真摯に取り組んでいきます。



## SHIONOGIの戦略と挑戦

SHIONOGIは、変化の激しい経営環境の中でリスクと機会を見極め、持続的な成長を目指しています。本章では、企業理念に基づく価値創造の全体像を描きながら、重要課題（マテリアリティ）への対応、中期経営計画STS2030の進捗や戦略的投資、人材の成長支援に向けた取り組みなど、SHIONOGIの挑戦をお伝えします。

- |  |                            |
|--|----------------------------|
| 12 特集 SHIONOGIの創薬の強み                         | 21 SHIONOGIの戦略             |
| 16 健康という価値を創る 1<br>リスクと機会                    | 22 戰略という推進力 1<br>中期経営計画    |
| 17 健康という価値を創る 2<br>SHIONOGIの重要課題（マテリアリティ）    | 26 戰略という推進力 2<br>未来を創る人材戦略 |
| 19 健康という価値を創る 3<br>SHIONOGIの価値創造<br>価値創造プロセス | 30 戰略という推進力 3<br>投資・財務戦略   |

本社の移転先であるグラングリーン大阪（大阪府大阪市）の外観。拠点としてふさわしいオフィス環境・本社機能を目指して、2025年11月、創業の地である道修町から大阪駅前に本社を移転します。

## 特集

## SHIONOGIの創薬の強み

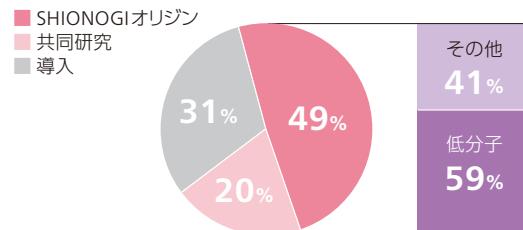
製薬業界では、企業規模の拡大に伴い、買収を通じて外部からイノベーションを取り込み、成長を加速するビジネスモデルへの転換が進んできました。これに対し、SHIONOGIは異なる道を歩みます。SHIONOGIが追求するのは、自社で創製した革新的な医薬品により高い収益性を確保し、その利益を自社の研究開発に再投資することで研究開発力そのものを継続的に強化するモデルです。優れた研究開発力を基盤に新薬をグローバルに届けるこの循環型サイクルにより、過去9年間にわたり営業利益率30%超を維持してきました。本特集では、SHIONOGIのビジネスの源泉ともいえる「自社創薬」の一端を、具体的な実績とともに紹介します。

## SHIONOGIの低分子創薬

SHIONOGIは高い自社創薬力を有しており、その中でも特に際立つのが「低分子創薬力」です。2025年3月時点における開発パイプラインのうち、自社創製品の比率は69%に達し、そのうち約60%が低分子医薬品です。製薬業界が抗体医薬品などのバイオ医薬品へのシフトを進める中、SHIONOGIはあえて低分子医薬品を柱に据え続けています。低分子医薬品は細胞内の標的や脳などへのアクセスが可能で、幅広い疾患領域に対応できる点が強みです。また、錠剤や吸入剤にできる利便性の高さや製造プロセスが比較的確立しやすいため、アフォーダブルな価格設定が可能で医療経済性が高い点も特徴です。こうした特徴から、感染症やQOL (Quality of Life) 疾患との親和性も非常に高くなっています。

低分子創薬を中心に自社創薬にこだわり社会のニーズに応える

自社創薬比率<sup>\*</sup> **69%**  
そのうち、約60%が低分子医薬品



\* 2025年3月時点の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)

## 低分子医薬品の強み

- 豊富な創薬ターゲット  
- 細胞内ターゲットへのアプローチ
- 高い利便性  
- 経口投与が可能
- 優れた経済性  
- アフォーダブルな価格設定

SHIONOGIはこれまで、感染症領域を中心に数多くの革新的な医薬品を創出してきました。抗ウイルス薬では、HIV治療薬を通じて培ったウイルス研究の基盤を活かし、「テビケイ(ドルテグラビル)」や「Cabenuva(カボテグラビル)」などの革新的な抗HIV薬を創出し、その後も、インフルエンザ治療薬「ゾフルーザ」やCOVID-19治療薬「ゾコーバ」を自社の研究所から生み出してきました。抗菌薬では、長年にわたる基礎研究の蓄積をもとに、オキサセフム系の「シオマリン」、カルバペネム系の「フィニバックス」など数々の自社創製品を上市してきました。近年では、多剤耐性菌に対応可能な「フェトロージャ」の開発を通じて、薬剤耐性への対策にも貢献しています。

これらはすべて低分子医薬品であり、SHIONOGIが有する低分子創薬における技術力、開発スピード、そして一貫したマネジメント体制の強さを如実に示しています。



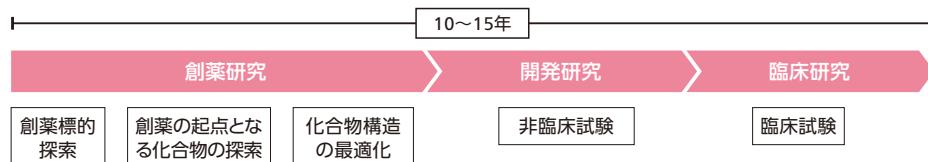
## SHIONOGIの創薬研究における強み

SHIONOGIが革新的な新薬を次々と生み出せる背景には、多彩な創薬研究における強みがあり、これらが創薬研究の幅と深みをさらに拡大させています。その例を以下に挙げています。

### ● 低分子創薬エンジン

低分子化合物の設計・合成から、合成化合物の多角的評価と迅速なフィードバックまでを高速かつ効率的に循環させることで、創薬の起点化合物を短期間で最適化し、開発候補化合物を創製することができる体制を確立しています。このサイクルを支えているのは、メディシナルケミスト(創薬化学研究者)による卓越した合成技術、評価フローを統括する専門チームの豊富な知見、そしてプログラム進歩を一貫して管理する運営・マネジメント体制です。これらを不斷に磨き上げることで、他社には容易に模倣できない創薬力を築き上げています。

### 医薬品研究開発フローの概要



### SHIONOGIの創薬の強みであるSAR\*サイクル

- 高速かつ効率的に循環させることで、ヒット化合物を短期間で最適化 -

化学合成チーム

低分子化合物を創る

ケミストによる高度な合成技術



薬理 / 薬物動態・安全性チーム

多面的に評価する

評価フローを設計・運営する各専門チームの技術力

\* SAR  
(Structure-Activity Relationship)

### ● 疾患ニーズに基づき、迅速・大胆にリソースを展開し、完遂する力

コロナ禍での「ゾコーバ」創製を通じ、大胆なリソースシフトと非臨床・臨床試験の高速化を実現するプロセスを社内で確立しました。社会的・医療的インパクトを的確に捉えた疾患ニーズを同定することで、必要領域へ迅速にリソースを投入し、次世代の開発候補化合物の創薬スピード向上に取り組んでいます。

### ● 製造・販売を含め、一気通貫の創薬事業を行える基盤

研究開発から自社製造・市場展開の全情報を一貫して担う体制を通じ、上市後の医療現場からの使用感のフィードバックや潜在ニーズを即時に創薬サイクルへ反映させています。リアルワールドの声を創薬に直結させ、実践的イノベーションを加速しています。

### ● パートナーリングなど、外部と連携・協業する力

大学・研究機関、ベンチャー・バイオ企業、製薬企業他社など多様なパートナーと戦略的に連携し、技術・知見を相互に活用しています。共同研究や合併会社など柔軟な協業モデルを駆使し、各疾患領域における革新的な創薬から開発までを一層迅速に推進しています。

これらの強みを有機的に融合させることで、SHIONOGIは創薬の起点化合物を開発候補化合物へと最適化させる一連プロセスで、他社を凌駕する卓越した創薬力を発揮しています。

## 今後の方向性

今後はこれらの強みをさらに磨きつつ、QOL疾患にも展開し、革新的な新薬を創製してグローバルに提供する必要があります。QOL疾患領域では、疾患知識のさらなる拡充や、臨床成功率を高めるためのトランスレーショナルリサーチの実践が不可欠です。こうした取り組みは、外部との連携・協業体制や、2025年5月に発表したJTグループ医薬事業のM&Aによって一層強化されると考えています。今後も感染症とQOL疾患の両領域で革新的新薬を創出し続けることで、高い利益率を維持しながら売上規模を拡大し、より多くの患者さまにヘルスケアソリューションを提供していきます。

## 自社創薬力を継承し、社会のニーズに応える

抗HIV薬「テビケイ(ドルテグラビル)」、COVID-19治療薬「ゾコーバ(エンシトレルビル)」——革新的な新薬の誕生を支えたのは、SHIONOGIの高度な技術力とその継承、そして部門を越えて挑む企業文化でした。感染症に立ち向かう創薬力の真価を、研究開発を担った2人の研究者が語ります。

SHIONOGIジャーナルも併せてご覧ください。

### メディシナルケミストの地道な努力が支えた 抗HIV薬ドルテグラビル

川筋は1994年にメディシナルケミスト(創薬化学研究者)として入社。HIV創薬プロジェクトに参加し、以降20年にわたり抗HIV薬の研究開発に尽力。

**川筋** 入社当時、SHIONOGIはすでにHIV創薬に取り組んでいました。まだHIVの深刻さが十分に認識されていない時代に、「患者さまに薬を届ける」という信念のもと基礎研究を始めていたと知り、このプロジェクトに関わることを誇りに感じたことを覚えています。専門は有機合成化学で、ウイルスの知識は乏しかったものの、SHIONOGIでの薬理や薬物動態、安全性などの各分野を越えて学び合う文化に支えられ、未知の挑戦に踏み出すことができました。ウイルスの仕組みを解き明かすのは本当に楽しく、当時得た知識は今でも私の財産です。

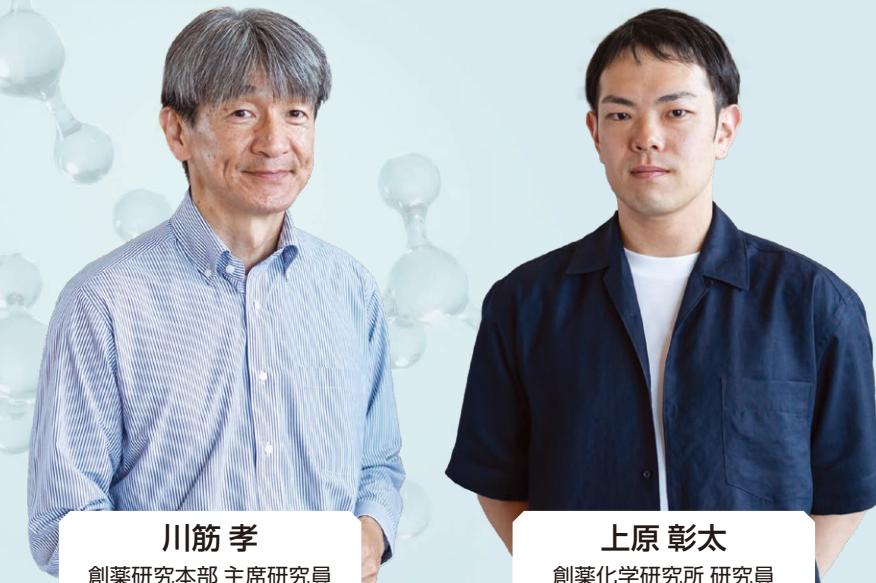
プロテアーゼや逆転写酵素をターゲットとした薬はすでに他社が開発済みでしたが、HIVは変異が非常に起こりやすく

耐性が生じやすいウイルスです。異なる作用機序の薬が必要になると予測し、SHIONOGIはインテグラーゼ阻害剤に目をつけました。社内にある約5万個の化合物から、半年のスクリーニングでヒット化合物(創薬の起点となる化合物)を見いだしました。

#### 「さらによい薬」を目指す向上心で逆境をはねのける

**川筋** 構造最適化を重ね、ついに世界初のインテグラーゼ阻害剤として臨床試験に進みました。Phase2試験で中止となつたものの、これがGSK社との共同研究へと発展します。新たな有望な化合物を見いだした直後、他社が類似薬を上市するとの報せが入り、正直動揺もありました。

それでも、さらに良いものを探求してしまうのが研究者です。私たちは並行して、より高い効果と安全性を備えた化合物の探索を続けていました。その成果がドルテグラビルです。高い効果と薬剤耐性の起こりにくさを兼ね備え、現在も標準治療薬として世界中で使われています。多くの患者さまの力になれたことは、私にとって何よりの誇りです。



川筋 孝  
創薬研究本部 主席研究員

上原 彰太  
創薬化学研究所 研究員

### 計算化学が道を開いた COVID-19治療薬エンシトレルビル

上原は2017年に入社、計算化学による創薬研究を担当。COVID-19治療薬エンシトレルビルのスピード開発では、専門のバーチャルスクリーニングで貢献。

**上原** 新薬の開発には約10年が必要です。一方で、エンシトレルビルはわずか2年5ヵ月で国内緊急承認を取得しました。このスピード開発を可能にした1つの要因が、バーチャルスクリーニングと呼ばれる技術です。新規ヒット化合物の探索は容易ではなく、大規模なスクリーニングから確からしいヒット化合物を得るには長い期間と多くのリソースを要します。この困難な作業を、計算機シミュレーションによって超高速に代替するのがバーチャルスクリーニングです。

かつての計算機シミュレーションは精度が十分ではなく、期待する結果が得られないことも少なくありませんでした。しかし、近年のコンピューターの性能向上と科学技術の発展によって、大規模かつ高精度なシミュレーションが可能になりました。

計算化学が創薬に貢献できる時代が到来したと感じています。エンシトレルビルの研究は、SHIONOGIが培ってきた計算化学の技術によって患者さまに薬を届けることができた大きなターニングポイントとなりました。

**川筋** 計算化学の黎明期から技術を磨き続けたからこそ、最も必要とされたパンデミック期に成功を収められたのです。

**上原** 加えて、多様な専門性を持つメンバーがチームとして研究を進めるSHIONOGIの研究体制も成功の大きな要因です。計算化学の担当者であっても、コンピューターを相手に業務をするのではなく、薬を創るために何が必要なのかを日々メンバーと議論しながら創薬に取り組んでいます。

#### シミュレーションと合成技術の融合で迅速な創薬を実現

**上原** 新型コロナウイルスの増殖に不可欠な酵素である3CLプロテアーゼにターゲットを定め、SHIONOGIが保有しているライブラリ化合物のバーチャルスクリーニングに挑みました。先人が合成した化合物をライブラリに保管してくれたこと、また3CLプロテアーゼの立体構造がCOVID-19の報告からすぐに登録されたおかげで、わずか数日の計算から価値あるヒット化合物の候補が絞り込まれました。

**川筋** 実は、メディシナルケミストが合成した化合物をル

ルとしてライブラリ登録をすることを推進したのは私たちです。SHIONOGIで作った化合物は財産だと考え、約20年前に登録作業をシステム化しましたが、まさかこれほど役立つ日がくるとは思いもしませんでした。

**上原** 過去にSHIONOGIで研究されていた化学構造を有するヒット化合物が見いだせたことから、合成方法や特性に関するデータが蓄積されており、研究スタート地点でのアドバンテージは圧倒的でした。バーチャルスクリーニングは、これまでの創薬のあり方を大きく変革する可能性を持っています。

**川筋** シミュレーションで見いだされた化合物を起点に、SHIONOGIの研究所で巧みに構造最適化する。合成難易度が高い化合物でも作りきるメディシナルケミストの合成力は今後も高い自社創薬比率を支えていくでしょう。

#### 患者ニーズの理解と次世代技術で

#### 治療の最適化に貢献

**川筋** 研究を進めるうちに、世界中に存在するHIV感染症患者さまの苦しみが見えてきました。飲むたびに感染者だと認識させられる、薬を見られて罹患を知られないか不安——患者さまのニーズを製薬企業が理解することで、治療薬、さらに

は治療方法が最適化されていきます。現在開発中の長時間作用型の注射剤は、患者さまの不安を大幅に軽減するでしょう。

**上原** 私たち計算化学チームは、エンシトレルビルの成功を今後の創薬に応用し、あらゆる標的に対して短期間でヒット化合物を得られるようなバーチャルスクリーニングのシステムを確立中です。しかし、システム単体では意味を成しません。シミュレーションで得られた結果をもとに化合物を合成できる優れたメディシナルケミストがいるからこそ成立します。

また、SHIONOGIでは近年、生活の質(QOL)に深く関わる難聴や睡眠障害などの疾患領域にも取り組んでいます。様々な要因が複雑に絡み合っているQOL疾患に対しても、計算化学を活用した創薬アプローチを展開していきます。

**川筋** 上原さんのような次世代が育っていることを頼もしく感じます。これからSHIONOGIを安心して託せます。

新しい薬が世界へ送り出されるたび、その背後には数えきれないプロセスがあります。開発候補化合物を自らの手で生み出し、育て、製品へとつなげる——この一貫した創薬への姿勢が、SHIONOGIの高い自社創薬比率と研究スピードの源泉です。今、その確かな技術と精神は、次の世代にしっかりと受け継がれています。未来の創薬は、さらに速く、さらに深く進化していきます。



川筋 孝

1994年塩野義製薬入社。薬学博士。抗HIV薬ドリテグラビル創製に尽力し、現在は主席研究員。Heroes of Chemistry Awardや恩賜発明賞など、国内外で多数の受賞歴を持つ創薬研究の第一人者。長年にわたり感染症領域の創薬を牽引し、社内外で高く評価されている。



上原 彰太

2017年塩野義製薬入社。計算科学博士。COVID-19治療薬エンシトレルビルの創薬に貢献。日本薬学会 医薬化学部会賞や創薬科学賞などを受賞し、次世代創薬を牽引する研究者。計算化学を駆使した分子設計により、短期間での新薬開発を実現している。



## 健康という価値を創る 1 リスクと機会

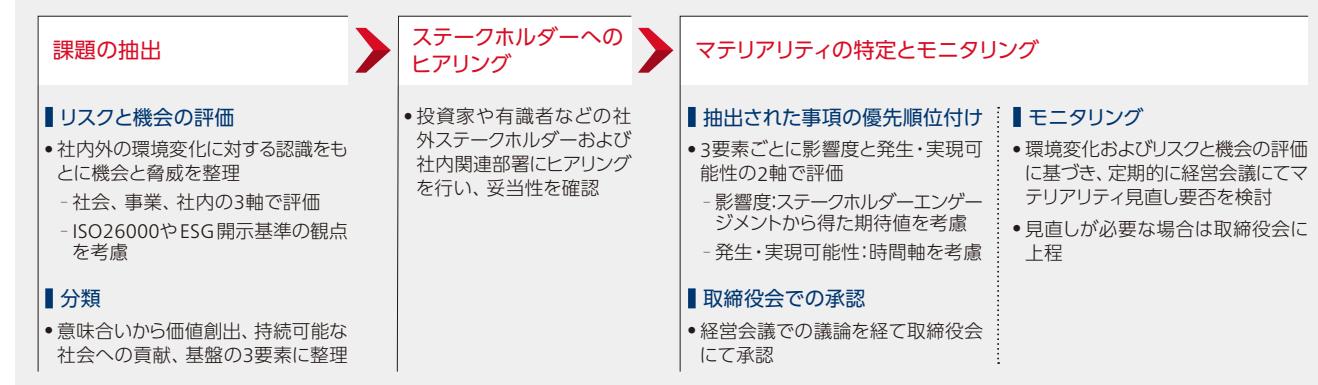
SHIONOGIは、社内外の環境変化からSHIONOGIにとってのリスクと機会、その時間軸の分析・評価を実施し、長期的に対応すべき重要課題(マテリアリティ)の特定および中期的な事業計画としてSTS2030 Revisionの策定をしています。



## 健康という価値を創る 2 SHIONOGIの重要課題(マテリアリティ)

SHIONOGIは、事業活動を通じて社会課題や医療ニーズに応えることで、社会に必要とされる企業として持続的に成長し、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。その実現に向けて、社内外の環境変化やリスクと機会、SHIONOGIの現状と課題を踏まえ、優先的に取り組むべき重要課題(マテリアリティ)を特定しています。各マテリアリティには、KPIや指標を設定し、取り組みの進捗と成果を可視化することで、企業価値の向上と持続可能な社会の実現に向けた取り組みを着実に推進しています。

### マテリアリティ特定プロセス



マテリアリティ	指標	主な取り組み実績
顧客・社会に新たな価値を創出するために取り組む重要課題	感染症の脅威からの解放 ▶P.12、33、42、46	<ul style="list-style-type: none"> <li>薬剤耐性(AMR)をはじめとする感染症薬の適正使用の推進</li> <li>感染症治療薬の成長／売上高</li> <li>感染症トータルケアプラットフォームの実現／ワクチンのグローバル展開と売上高</li> <li>今後のパンデミックに備えるべき重点感染症<sup>※1</sup>への取り組み</li> </ul>
	健やかで豊かな人生への貢献 ▶P.40	<ul style="list-style-type: none"> <li>QOL疾患治療薬の成長／売上高</li> <li>QOL疾患トータルケアプラットフォームの実現／DTxの医療への浸透</li> <li>子ども・保護者・就労者への適切な情報と支援の提供</li> </ul>
	イノベーションの創出 ▶P.12、33	<ul style="list-style-type: none"> <li>技術・イノベーションの創出／社会実装</li> <li>新たにPhase2/3に移行した品目数</li> <li>Phase2/3の品目数</li> <li>医薬品以外のソリューションの創出</li> </ul>
	医療アクセスの向上 ▶P.56	<ul style="list-style-type: none"> <li>LICs／LMICsへの製品・サービスの提供</li> <li>医療へのアクセス改善に向けた地域基盤・情報提供の強化</li> <li>未承認国における医薬品アクセスの確保</li> </ul>

※1 公衆衛生危機管理において、救命、流行の抑制、社会活動の維持等、危機への医療的な対抗手段となる重要性の高い医薬品や医療機器等(MCM)の利用可能性を確保することが必要な感染症

※2 国内医療用医薬品売上のうち、感染症薬の売上を除いた金額

## 健康という価値を創る 2 SHIONOGIの重要課題(マテリアリティ)

マテリアリティ	指標	主な取り組み実績
持続可能な社会へ貢献するために取り組む重要課題	責任ある製品・サービスの提供 ▶P.43	<ul style="list-style-type: none"> <li>品質課題を起因とした顧客不利益の回避</li> <li>連続生産技術の複数製品への展開/DX化による高品質・安定供給の実現</li> <li>製品・サービスによる重大な健康被害ゼロ</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>Quality Cultureの醸成活動などの推進</li> <li>製造所監査などを通じた管理監督活動</li> <li>グローバルで統一した安全性情報管理システムの運用</li> </ul>
	サプライチェーンマネジメントの強化 ▶P.43	<ul style="list-style-type: none"> <li>製品の欠品ゼロに向けた仕組みづくり</li> <li>継続的な重要サプライヤー評価と対話</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>EcoVadisによるアセスメントを行った会社数:累計<b>150</b>社</li> <li>サプライヤーおよび製品製造所のマルチソース化</li> <li>安定供給に向けたサプライヤーとの連携体制の構築</li> <li>直接材重要サプライヤーの行動規範*への同意割合:<b>97%</b></li> </ul>
	人権の尊重 ▶P.62	<ul style="list-style-type: none"> <li>人権デューディリジェンスの継続実施</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>現代奴隸法に基づく声明文の表明</li> <li>人権インパクトアセスメントの実施</li> <li>バリューチェーン上の潜在的な人権課題に関するワークショップの実施</li> </ul>
	環境への配慮 ▶P.59、80	<ul style="list-style-type: none"> <li>「SHIONOGIグループEHS行動目標」(環境)の達成</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>温室効果ガス(GHG)排出量(スコープ1・2:マーケットベース):<b>63,057t-CO<sub>2</sub></b></li> <li>総エネルギー消費量:<b>332,865MWh</b></li> <li>再生可能エネルギー由来電力の使用率:<b>55.8%</b></li> </ul>
経営基盤を強化するために取り組む重要課題	成長を支える人材の育成・確保 ▶P.26、80	<ul style="list-style-type: none"> <li>競争力のある多様な人材の確保</li> <li>グローバル人材の育成</li> <li>マネジメント人材の多様化</li> <li>「SHIONOGIグループEHS行動目標」(安全衛生)の達成</li> <li>健康経営目標の達成</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>1人当たりの教育研修費:<b>9.8</b>万円</li> <li>自己投資支援制度利用者率:<b>55.0%</b></li> <li>女性マネジャー比率:<b>16.4%</b></li> <li>度数率:<b>0.13</b></li> <li>健康診断受診率:<b>100%</b></li> <li>喫煙率:<b>3.0%</b></li> </ul>
	コンプライアンスの遵守 ▶P.76	<ul style="list-style-type: none"> <li>コンプライアンス活動およびプロモーション活動のモニタリング</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>グローバルで統一された「SHIONOGI グループ コード・オブ・コンダクト」の制定</li> <li>Global Compliance &amp; Quality Weekの実施</li> </ul>
	ガバナンスの強化 ▶P.65	<ul style="list-style-type: none"> <li>取締役会の実効性評価の実施と継続的な改善施策の実施</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>監査等委員会設置会社への移行</li> <li>指名諮問委員会での社長のパフォーマンスレビューの実施</li> <li>株主・投資家と社外取締役との対話の実施</li> </ul>

\*「SHIONOGI グループビジネスパートナーに求める行動規範」

## 健康という価値を創る 3 SHIONOGIの価値創造

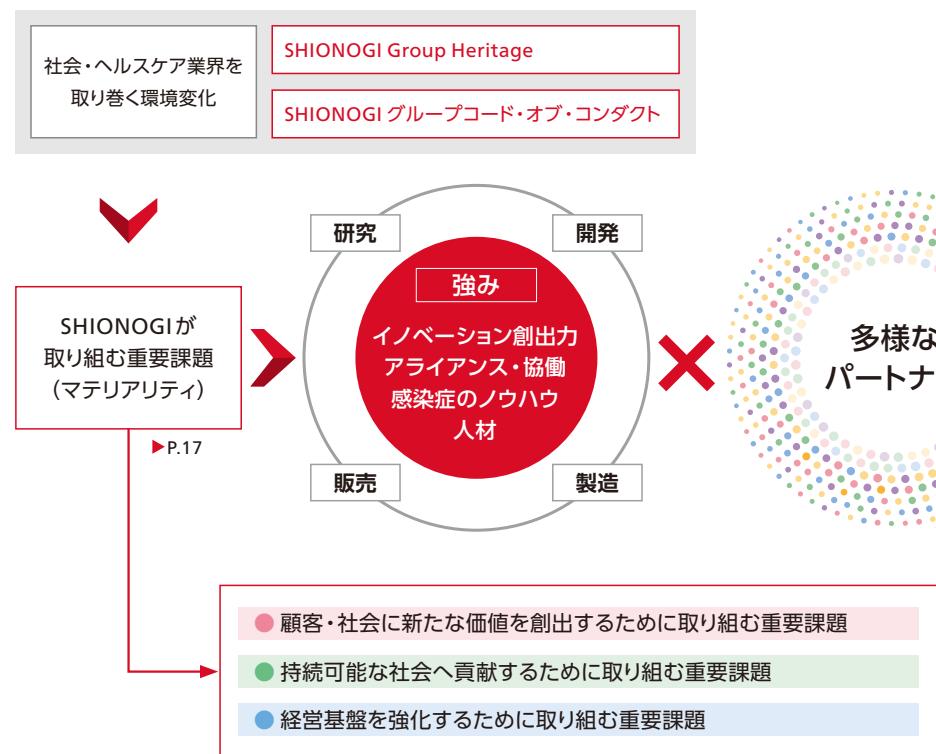
SHIONOGIは、創薬型製薬企業として培った強みをさらに磨き、革新的な医薬品を継続的に創製し続けます。

加えて、多様な強みを持つ他社・他業種から選ばれる存在として、

パートナーとの協創を推進し、医薬品の枠を超えた新たな価値を創出します。

患者さまや社会の課題を解決するヘルスケアサービスを提供する“HaaS企業”として、

社会に新たな価値を届け続けます。



## 健康という価値を創る 3 価値創造プロセス

### SHIONOGIは、常に人々の健康を守るために必要な最もよい 薬 を提供する

#### INPUT (2024年度)

##### 主な資本

###### ● 人的資本

- ・経営理念の浸透度<sup>※1</sup> 86%

- ・1人当たり教育研修費  
(単体ベース) 9.8万円

- ・将来の経営を担う  
人材プール 36人<sup>※2</sup>

###### ● 知的・製造資本

- ・SHIONOGI独自の専門的な知見・技術  
・設備および無形資産投資 262億円

###### ● 社会・関係資本

- ・多様なパートナーシップ  
STS2030累計 55件
- ・国、自治体、地域コミュニティとの  
良好な関係

###### ● 財務資本

- ・資産合計 1兆5,353億円
- ・STS2030 Phase2での研究開発費  
総額 3,000億円

###### ● 自然資本

- ・温室効果ガス (GHG) 排出量  
(スコープ1・2: マーケットベース)  
63,057t-CO<sub>2</sub>
- ・総取水量 1,612千m<sup>3</sup>

※1 エンゲージメントサーベイ結果

※2 理事の人数 (5年累計)

#### OUTPUT

##### 提供する価値



#### OUTCOME (2024年度)

##### 創出する価値

###### ● 人的資本

- ・経営理念の実践<sup>※1</sup> 67%

- ・DE&Iの推進

- ・人材プールから執行役員への登用数  
(過去4年累計) 10人

###### ● 知的・製造資本

- ・SHIONOGI独自の専門的な知見・技術の蓄積
- ・自社創薬比率 69%
- ・パイプライン数 46

###### ● 社会・関係資本

- ・パートナーとの契約締結により  
・エンシトレリビルが提供可能な国数 117カ国
- ・セフィデロコルが提供可能な国数 135カ国
- ・ドルテグラビル/カボテグラビルの提供国数  
140カ国以上

###### ● 財務資本

- ・税引前利益 2,008億円
- ・株主総利回り (TSR) 年率:  
過去1年 -10.7% /過去3年 -1.4%  
過去5年 7.0% /過去10年 7.0%
- ・ROE 13.1%

###### ● 自然資本

- ・抗菌薬の排出管理
- ・温室効果ガス (GHG) 排出量 (スコープ1・2:  
マーケットベース) 23.3%削減 (2019年度比)
- ・水資源還元率 89.8%

開発パイプラインの詳細は当社 Web サイトをご覧ください。

#### 困りごと、ニーズ

##### IMPACT

###### 共有する価値



# SHIONOGIの戦略

## コーポレート管掌メッセージ



上席執行役員 コーポレート管掌  
畠中 一浩



## 変革を支える機能の進化

2023年6月にスタートした中期経営計画「STS2030 Revision Phase2」は2025年度が3ヵ年の最終年度となります。SHIONOGIはこれまでの医療用医薬品を中心とした「創薬型製薬企業」から医療用医薬品のみならず、ヘルスケア課題の解決に最適なソリューションを提供する「HaaS企業」への変革を掲げています。同時に「ソコーバ(エンシトレリビル)」や「フェトロージャ(セフィデロコル)」を皮切りに本格的なグローバルセールスの拡大に向けた様々な挑戦を行ってきました。

こうした変革を実現するためには、社会の変化やニーズ、社内での活動進捗などを考慮した上で経営資源(ヒト・モノ・カネ・時間・情報)が効果的かつ効率的に活用されるよう、最適な配分を検討し実行する必要があります。コーポレート管掌は、全社戦略の立案・実行支援・モニタリングを通じて経営資源を管理し、最適なリソース配分を提案することにより各部門計画の達成確度を高める支援を行っています。さらに意思決定の高度化、リスクマネジメントやガバナンスの強化を通じて、SHIONOGIの持続的な成長を牽引してきました。

## グローバルな競争を勝ち抜くための経営基盤と人材の強化

### 経営基盤の強化

#### ■グローバル機能の強化

- ・グローバルポジション／レポートラインを整備
- ・グローバル人事制度／管理会計／IT基盤などの本格運用に向けた検討を開始

事業のグローバル化に伴う、  
経営資源の全社最適化に向けた  
体制構築

### 人材の強化

#### ■人事制度改革

- ・全従業員のリ・グレーディングによる待遇の適正化
- ・競争力のある報酬制度

#### ■特別早期退職プログラムの実施

- ・成長に必要な人材の採用／確保
- ・キャリア採用の強化
- ・グローバル化、ワクチン事業の確立、DX化に関するハイレベル人材の採用

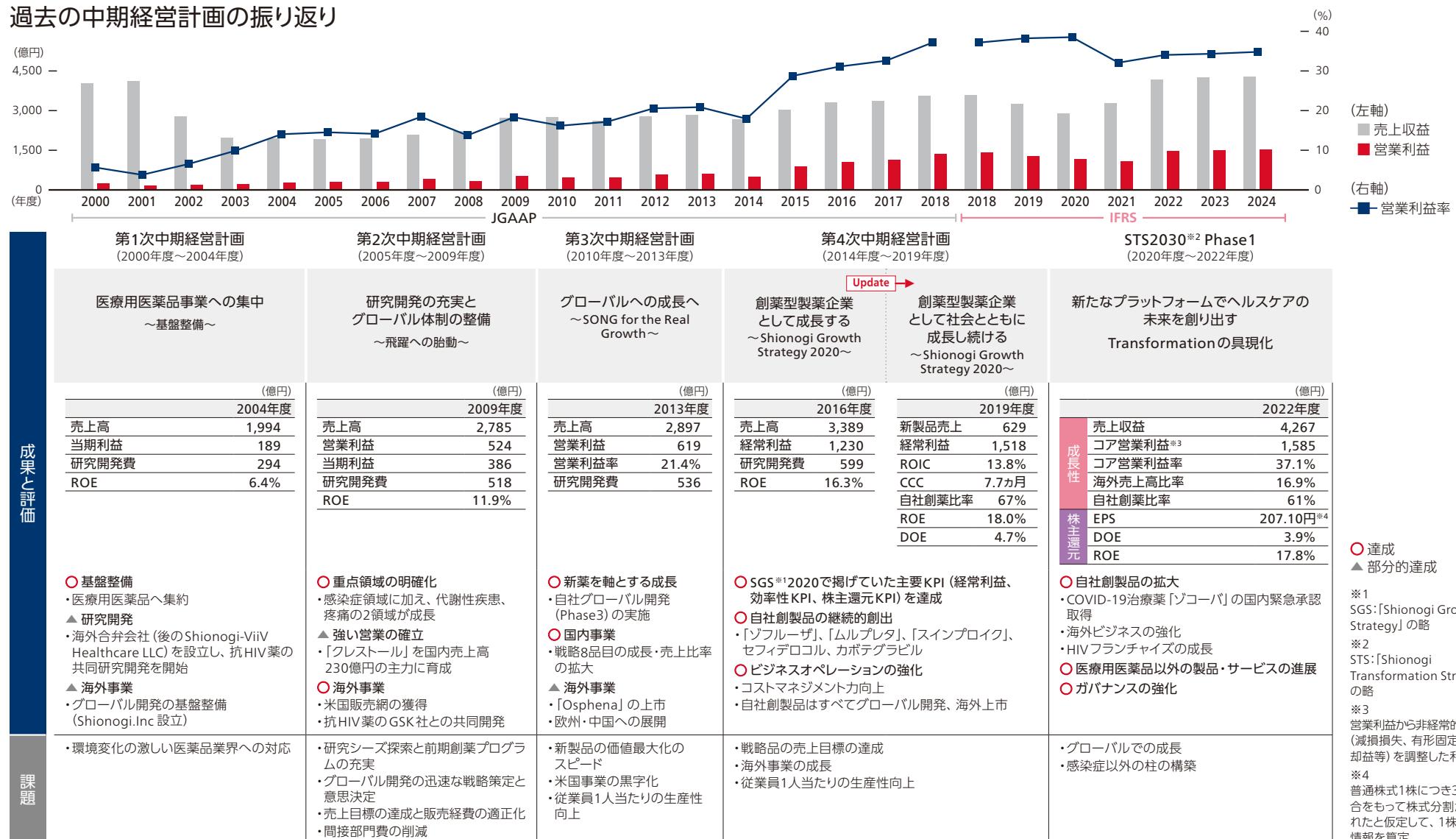
#### ■リスキリングの推進

## 多様な人材が力を発揮できる環境へ

コーポレート管掌が解決すべき課題は多岐にわたりますが、大きなビジネスモデルの転換期においては人的資本の強化、すなわち変革の担い手である従業員の育成・確保が特に重要と考えています。現在、競争を勝ち抜くための高効率な経営基盤の構築を目指し、全社のグローバル化を進めていますが、組織・制度設計だけでは、本来の目的である変革は達成できません。変革の担い手である強い個人の育成や多様な人材を活かす組織を構築するために、教育プログラムの充実やDE&Iを推進するとともに、人材配置の最適化を実現する人材ポートフォリオの構築を進めています。2024年度には、こうした取り組みの一環として、社外から多様な経験を持つ人材を迎え入れ、客観的な視点を取り入れながら、従来の業務プロセスの見直しや業務改革の推進に取り組んでいます。またハード面では、Global Headquartersとしての本社機能を見直し、より効率的・効果的な経営を行う体制を構築するため、2025年11月にグラングリーン大阪への本社移転を予定しています。これらソフト・ハード両面での変革の取り組みにより、SHIONOGIの各組織での活動を高度化させ、SHIONOGI Group Visionの実現に貢献していきます。

## 戦略という推進力 1 中期経営計画

### 過去の中期経営計画の振り返り



## 戦略という推進力 ① 中期経営計画

### STS2030 Phase2の概要と基本方針

これまでの取り組みによる成果や学びから、SHIONOGI Group Vision実現に向けた道筋がより明確となったため、2023年度に中期経営計画を「STS2030 Revision」として再策定しています。2023年度～2025年度にあたるSTS2030 Phase2の基本方針は「感染症領域を中心としたグローバルでのトップラインの成長」と「積極投資による成長ドライバーの育成を実現」することです。

#### STS2030 Phase2の基本方針

感染症領域を中心に、グローバルでのトップラインの成長 積極投資による成長ドライバーの育成を実現			
ヘルスケア社会課題 解決を通じた価値創造	感染症の脅威からの 解放	健やかで豊かな人生への 貢献	医療アクセスの向上
経営基盤の強化と持続 可能な社会への貢献	注力する戦略 グローバル戦略・投資・財務戦略	変革の取り組み	ESG経営の強化

主要なKPI	STS2030 Phase1					STS2030 Phase2					
	FY2022 実績	FY2023 実績	FY2024 実績	FY2025 従来の目標値 <sup>※2</sup>	FY2025 新目標値	売上収益	4,267億円	4,351億円	4,383億円	5,500億円	5,300億円
EBITDA	1,756億円	1,887億円	1,793億円	2,000億円	1,960億円						
海外売上高 CAGR <sup>※1</sup> (FY2022起点)	—	17.4%	17.9%	50%	成長計画を見直し 次年度以降の成長を見据え、 KPIを再設定する予定						

※1 CAGR (Compound Annual Growth Rate): 年平均成長率

※2 2023年6月発表 中期経営計画STS2030 Revision

#### 2024年度の成果

2023年度の一時金 <sup>※3</sup> (250億円) を超えた成長を実現し、増収増益を達成					
売上収益と営業利益は 過去最高を更新	通期予想に対しては未達で着地	成長ドライバーへの積極投資は 継続			
HIV事業 +446億円 (対前年+22.8%)	海外事業 +92億円 (対前年+18.4%)	・下期に厳格なコストマネジメントを実施するも、冬期のCOVID-19流行が予想を大きく下回る ・今後の成長に向けて、必要な活動に投資を継続	・臨床試験の結果に応じて、優先順位の見直し ・次世代を担う開発品のPhase2試験、Phase3試験を開始		

※3 ADHD治療薬のライセンス移管に伴う一時金

### 取り組むべき社会課題

STS2030 Phase2では、「ヘルスケア社会課題解決を通じた価値創造」「経営基盤の強化と持続可能な社会への貢献」を目指して取り組みを進めており、「ヘルスケア社会課題解決を通じた価値創造」では、「感染症の脅威からの解放」「健やかで豊かな人生への貢献」「医療アクセスの向上」の3つの取り組むべき社会課題を特定しています。

特に重視している課題は「感染症の脅威からの解放」です。その実現こそが感染症のリーディングカンパニーとしてのSHIONOGIの使命であると考え、STS2030 Revisionでは感染症領域における種々のヘルスケア課題の解決と持続可能なビジネスモデルの構築を目指しています。また、「健やかで豊かな人生への貢献」についても特に重視する課題の1つに据え、従来注力領域に掲げていた「精神・神経疾患」と「疼痛」にこだわらず「認知症」「肥満症」「子どもの疾患・希少疾患」や「睡眠障害」といった社会的影響度の高いQOL疾患にフォーカスし、誰もが自分らしく生き生きとした生活を送ることができる社会の実現に貢献します。

	取り組むべき社会課題	取り組みと成果
ヘルスケア 社会課題解決を通じた価値創造	感染症の脅威からの解放	<ul style="list-style-type: none"> <li>「フェトロージャ」: 欧米への販売拡大、台湾での発売、韓国における承認取得</li> <li>「ゾコバ」: 日本におけるシェア拡大、米国食品药品监督管理局(FDA)への新薬承認申請のローリング・サブミッション(段階的申請)開始</li> <li>「ゾフルーザ」: 台湾における小児適応追加</li> <li>COVID-19治療薬対応の新保険「コロナ治療薬お見舞い金」への協賛</li> <li>「コブゴーズ」: 国内製造販売承認取得</li> <li>新たな研究拠点であるShionogi Qpex Lab.の開設</li> </ul>
	健やかで豊かな人生への貢献	<ul style="list-style-type: none"> <li>「クービビック」: 国内新発売</li> <li>「エンデバーライド」: 国内製造販売承認取得</li> <li>「ズラノロン」: 国内製造販売承認申請</li> </ul>
	医療アクセスの向上	<ul style="list-style-type: none"> <li>低・中所得国への製品提供拡大</li> <li>聴覚障がい者のコミュニケーションバリア解消を目的とした国内外での活動</li> </ul>

## 戦略という推進力 ① 中期経営計画

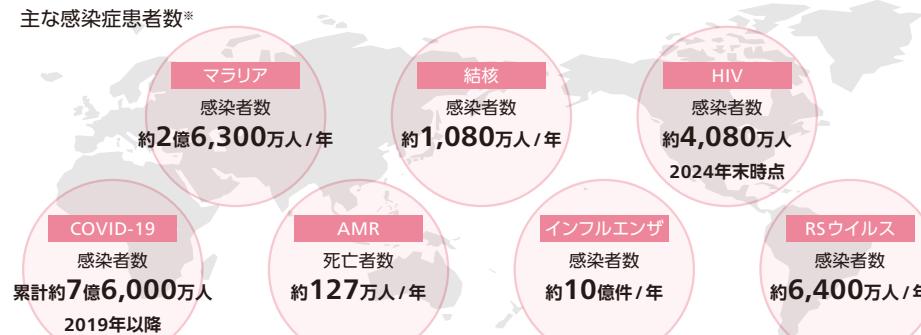
### 感染症を取り巻く社会課題

近年、グローバル化や気候変動、大都市の人口密度増加や交通インフラの発展により、次なるパンデミックのリスクは依然として高い状態にあります。また、HIV/エイズ、結核、マラリアといった三大感染症は依然として大きな脅威です。このような感染症の脅威に対処するためには、国際的な協力、新しい治療法の開発、公衆衛生の向上などの予防と対策を継続的に進め必要があります。

### 感染症への取り組み

SHIONOGIは、60年以上にわたる感染症領域での活動で培われた深い理解、化合物や病原体のライブラリなどの強みをベースに、今後もアンメットニーズの充足に貢献するソリューションを提供していきます。世界三大感染症についても、HIVのみならず、結核やマラリアなどの治療に長期間を要する感染症にコミットすることで、感染症のリーディングカンパニーとしての使命を果たしていきます。

さらに、低・中所得国を含めた世界中の国々の感染症治療薬へのアクセスの改善を目的に、MPP (Medicines Patent Pool) とパートナーシップを形成し、GARDP (Global Antibiotic



※ <https://www.who.int/news-room/fact-sheets> (2025年8月アクセス)

<https://www.niaid.nih.gov/diseases-conditions/respiratory-synctial-virus-rsv> (2025年8月アクセス)

Research and Development Partnership)、CHAI (Clinton Health Access Initiative)との間で提携契約を締結し、SHIONOGI単独では対応が難しい感染症の課題に対しても、社会とともに解決するための仕組みの構築に取り組んでいきます。

### 感染症ビジネスの持続性確保

SHIONOGIは、多くの企業が感染症ビジネスから撤退する中、感染症のリーディングカンパニーとしての責務を果たすため、研究開発やソリューション提供に継続的に取り組んでいます。

そのために重要なのは、持続可能な感染症ビジネスを確立することです。SHIONOGIは、安定した収益で健全なパイプラインを形成できる「治療に長期間を要する感染症」や「ワクチン」、そして収益予測が難しいが必要不可欠な「急性感染症」と「薬剤耐性 (AMR)」をポートフォリオの対象とし、それぞれの特性や社会的な位置付けを明確に意識しながら、最適なビジネスモデルを確立、組み合わせることでリスク・機会の分散を図り、事業としての持続性確保を目指しています。

#### 感染症ビジネスの方針

##### 多くの患者さまへ貢献することによる、安定したビジネス基盤の構築

###### 治療に長期間を要する感染症

- アンメットニーズに応える新市場の開拓
  - HIV 感染に対する新たなソリューションの提供
  - 致死率の高い真菌感染症の新たな治療薬 (オロロフィム) の開発
  - アンメットニーズの高い感染症 (結核・マラリア・非結核性抗酸菌症など) における新たな治療の研究開発

###### ワクチン

- 基盤ビジネスとして、ワクチンを次なる収益の柱へ
  - COVID-19、インフルエンザウイルスワクチンの上市
  - アジア、グローバルへの事業拡大
  - 強みとなる新規技術の確立 (経鼻、ユニバーサルワクチンなど)

##### 持続可能なビジネスモデルの構築

###### 急性感染症 (COVID-19、インフルエンザなど)

- 治療薬のグローバル成長
  - 「ゾコバ」・「ゾフルーザ」のグローバル成長
  - 継続した研究開発活動による疾患ポートフォリオの拡充
  - トータルケアの取り組み
  - 診断ケイパビリティの強化、ワクチンおよび下水モニタリング事業の成長

###### AMR

- 社会とともに持続可能な市場の創造
  - 「フェトロージャ (セフィデロコル)」のグローバル展開
  - Push型・Pull型インセンティブへの継続的な働きかけ

## 戦略という推進力 ① 中期経営計画

### QOL疾患への取り組み方針

SHIONOGIは、誰もが自分らしく生き生きとした生活を送ることができる社会の実現を目指し、STS2030 Revisionでは注力する領域として社会的影響度の高いQOL疾患を掲げています。すでに研究開発を進めていた精神・神経疾患、疼痛だけでなく、肥満症や睡眠障害などの特にアンメットニーズの高い領域のパイプラインの開発を進めています。

2024年度には不眠症治療薬「クービビック」の国内販売開始、小児期における注意欠如多動症(ADHD)に対するデジタル治療用アプリ「エンデバーライド」の国内製造販売承認を取得するとともに、会話型認知機能検査用AIプログラム医療機器の開発などにも取り組み、患者さまのニーズに寄り添うHaaS構想の具現化を進めています。また、一人ひとりの児童・生徒に合致した適切な教育プランを教員に提案する教育支援サービスを提供するYui Connection株式会社の設立、ピクシーダストテクノロジーズ株式会社との連携による音刺激を活用した認知症機能改善に向けた取り組みの推進など、HaaS実現に向けた環境整備を進展させることができました。今後も、治療薬の提供にとどまらず、革新的な治療選択肢やサービスの開発・提供を通じて患者さまとそのご家族、さらには周囲で支援する皆さまの困りごとを解決し、QOLや社会の生産性の向上に貢献していきます。

#### 2024年度の主なパイプラインの進展

複数の承認取得や承認申請を達成するなど、様々なパイプラインが堅調に進展			
感染症領域		社会的影響度の高いQOL疾患領域	
S-268019 COVID-19ワクチン	国内承認を取得	エンデバーライド ADHD (デジタル治療アプリ)	国内で承認取得
エンシトレルビル COVID-19予防	国内で承認申請 米国でローリング・ サブミッション開始	ズラノロン うつ病・うつ状態	国内で承認申請
S-268024 COVID-19ワクチン	Phase3開始	SDS-881 認知症 (認知機能検査用AIプログラム)	Phase3開始
S-337395 RSウイルス感染症	Phase2で主要評価 項目達成	SASS-001 睡眠時無呼吸症候群 (中枢性)	Phase2開始
S-892216 COVID-19治療薬 (経口)	Phase2開始	zatolmilast Jordan症候群*	Phase2開始

\* zatolmilastの脆弱X症候群を適応としたPhase2/3は進行中

### グローバル機能の強化

SHIONOGIでは、事業のさらなる成長に向けて、グローバル機能の強化を目指した取り組みを推進しています。2024年度には、機能の特性やグローバル業務の規模を踏まえ、グローバルポジションおよびレポートラインの整備を進めました。これに伴い、グローバル人事制度、管理会計、IT基盤などの本格運用に向けた検討を開始しています。

こうした取り組みを通じて、各機能間のグローバルなコミュニケーションが一層活性化しており、SHIONOGIのグローバル化を支える強い従業員の育成にもつながっています。今後も、ソフト・ハード両面から機能強化を図り、グローバル戦略およびガバナンスのさらなる強化を目指していきます。



#### Column

##### Global Headquartersとしての機能を見直し、本社移転

SHIONOGIは、1878年に薬種問屋「塩野義三郎商店」を創業して以来、大阪の道修町に本社を構え、事業を続けてきましたが、2025年11月、本社を大阪駅前に誕生した複合商業施設「グラングリーン大阪」へ移転することとしました。新本社の役割を「誇りと夢を持った個々の従業員が融合し、新しい価値を創造し、進化し続けるSHIONOGIを支える空間」と定義し、全世界のSHIONOGI従業員のコミュニケーションの中心地であり、多様なビジネスパートナーを招き入れるグローバル拠点としてふさわしいオフィス環境・本社機能を目指します。



グラングリーン大阪の外観  
(提供:グラングリーン大阪開発事業者)

## 戦略という推進力② 未来を創る人材戦略

### 人事部長メッセージ



人事部長  
河本 高歩

### 自律と責任を促す人材戦略の推進

SHIONOGIはSTS2030 Revision実現に向け、人的資本を経営の重要な課題として位置付けています。従業員一人ひとりが働きがいを感じ、能力を最大限に発揮できる環境を整えることで、企業価値の持続的向上を目指します。そのため、人事制度を通じたチャレンジ意識の醸成、多様な働き方を可能にする制度設計、経営理念への共感を深めるためのエンゲージメント向上施策を行ってきました。

具体的には、グローバル人材や高い専門性を持つ人材の育成・獲得を強化するとともに、人事制度の改定や自己投資支援制度の拡充などにより従業員が自律的に学ぶ環境づくりに注力しています。さらに、働き方改革にも力を入れており、所定労働時間の見直し、在宅勤務制度の導入、選択週休3日制度の導入や副業基準の緩和などで、多様なライフスタイルを尊重しながら従業員のウェルビーイングを支援し、高いパフォーマンスを発揮できる職場環境を整えています。そして、これらの取り組みの結果をエンゲージメントサーベイにより可視化し、改善活動につなげることで、持続可能な成長サイクルを実現できると考えています。

これからもすべての従業員がSHIONOGIの一員であることに誇りを持てるように、全力で取り組んでいきます。

### SHIONOGIが人的資本経営で目指す姿

#### 目指す姿

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

#### 人材像 『SHIONOGI Way』

他者を惹きつける強みを持ち、貪欲に知識とスキルを高めつつ、積極的に挑戦しやり遂げる人

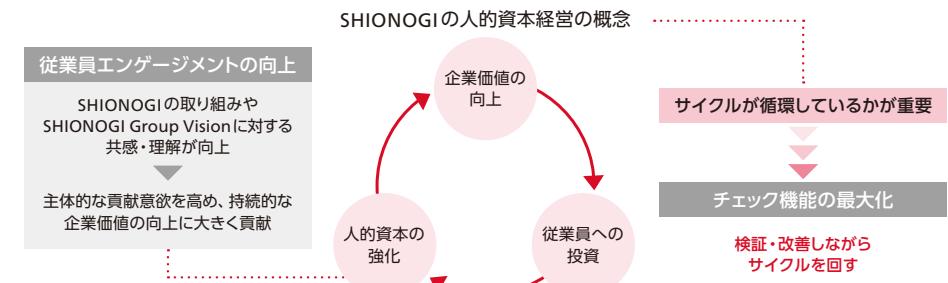
- ・グローバルに活躍できる人材
- ・ヘルスケアニーズを捉え、継続的かつ効率的に医薬品を創出し続けることができる人材
- ・多様性を活かし、チームでヘルスケアイノベーションを企画・創出・社会実装できる人材

#### 基本戦略

#### SHIONOGIの人的資本戦略

SHIONOGIは、求める人材像であるSHIONOGI Way「他者を惹きつける強みを持ち、貪欲に知識とスキルを高めつつ、積極的に挑戦しやり遂げる人」の体現を通じて、グローバルでの競争に勝ち抜ける強い個人の育成と多様な人材を活かす組織を構築し、SHIONOGI Group Visionの実現に貢献することを目指しています。そのためには、従業員一人ひとりが自身の成長に責任を持ち、とどまることなく成長し続けることが必要です。マネジャーは面談や業務指導などを通じて傘下の従業員の成長支援を、会社は制度整備や風土醸成を含めた従業員の成長機会の提供、環境整備を行い、グループ全体が一丸となって人的資本の強化に取り組んでいます。

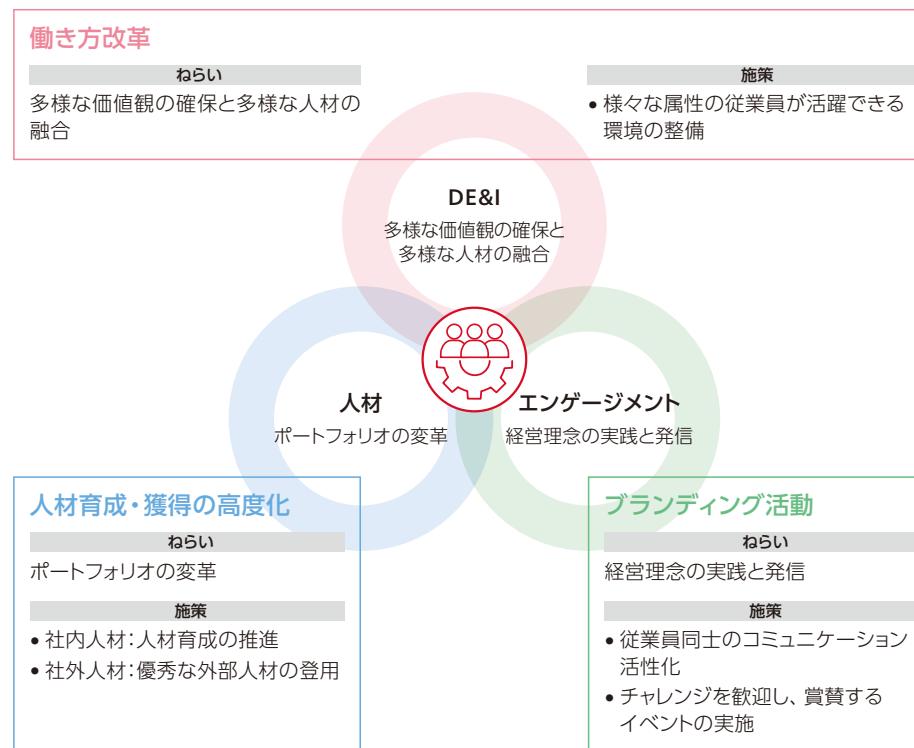
#### SHIONOGIにおける人的資本経営の考え方



## 戦略という推進力 ② 未来を創る人材戦略

### SHIONOGI Group Vision実現に向けた人的資本戦略

SHIONOGIでは、従業員への育成や評価による働きがい・チャレンジ意識の醸成、働き方改革による働きやすさの向上、SHIONOGI Group Visionに対する共感や理解の向上を通じた従業員エンゲージメントの向上が企業価値向上につながると考え、人的資本経営を推進しています。グループ全体でエンゲージメントサーベイを実施し、それを各組織特有の課題に落とし込んだ上で施策を立案・実行しています。また、今後の事業成長に向けて必要となる人材としては、グローバル人材、DX・IT人材、新規事業における専門人材を重要視し、これらの人材の拡充に向けた取り組みを進めています。



### 人材育成・獲得の高度化

#### 人材ポートフォリオ変革

SHIONOGIは、グローバルで活躍可能な人材やDX・IT分野の専門知識を持つ人材、新規事業における専門人材を求め、ビジネスモデル変革と成長を支える能力の強化を図っています。職種ごとにスキルレベル(リード・メンバー・エントリー)を定義し必要な能力を明確化することで、採用・育成に活用しています。2024年度はスキルレベルに基づき70人の優秀な人材をキャリア採用するとともに、従業員のスキルアセスメントを通じた個々の能力の向上も見え始めています。本施策から、組織全体の人材育成を促進し、強靭な人材ポートフォリオの構築を通じて、グローバルでのビジネス成長を目指しています。

#### 職務・スキルの定義

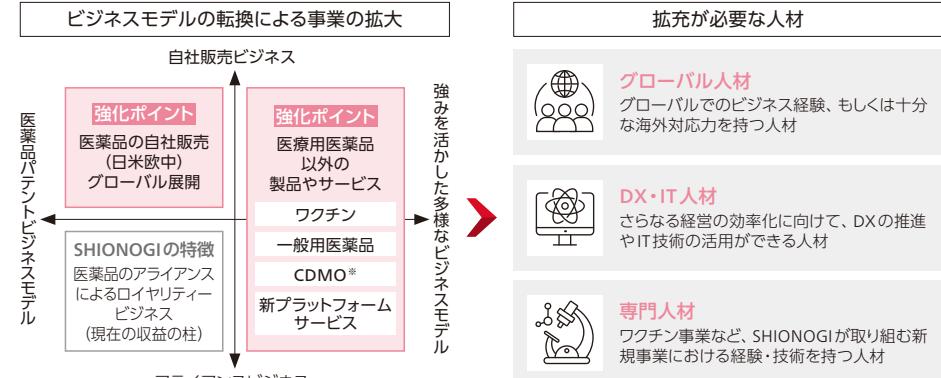
- 各職種ごとに、3段階の職務ランクを設定
- 職種・職務ランクごとに、求めるスキルレベルを、専門スキル・ジェネラルスキルで定義

#### 職務・スキル定義のイメージ

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

#### ビジネスモデルの転換に伴う人材ポートフォリオの変革の必要性

#### SHIONOGI Group Vision実現に向け、不足するケイパビリティの拡充を加速する



\* Contract Development and Manufacturing Organization: 医薬品開発製造受託機関

## 戦略という推進力 ② 未来を創る人材戦略

### 新人事制度の導入

SHIONOGI Group Visionの実現に向けてSHIONOGI Wayを体現する人材の育成を促進するため、チャレンジ・やりがいをコンセプトとした人事制度の導入、キャリア採用の強化などの環境整備を継続的に行ってています。

### 能力重視の人材登用

能力重視の人材登用のため、年功序列の要素を大幅に削減した人事制度を導入しています。役割に応じた職務グレードへの格付けを行い、柔軟な人材登用を実現するため、各管掌内権限での昇格を可能にしています。ハイパフォーマーの待遇を引き上げ、より高い役割にチャレンジする人材を増やす取り組みも行っています。また、単年度評価で昇降グレードを可能とし、役割に合わせた機動的な待遇を実現し、従業員のチャレンジ・やりがいを促進しています。

### 外部人材の採用強化

今後の事業成長に向け、必要な外部人材の活用を強化しています。競争力のある報酬設計を行い、グローバル、DX・ITを中心とした高い専門スキルを持った人材の獲得を進めています。その結果、2024年度は70人の外部人材を採用しました。

### 人材ポートフォリオの変革:新人事制度の導入

#### チャレンジ・やりがいを促進する制度設計に変革



##### 等級制度

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



##### 評価制度

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



##### 報酬制度

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

### 能力重視の人材登用

### 外部人材の活用強化

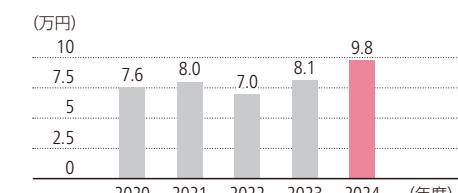
### 評価・報酬制度

現在の立ち位置を理解し、高い目標に果敢にチャレンジする従業員に対してメリハリのある評価を行い、それに見合った報酬で報いる制度としています。3年連続でベースアップを行い、過去最高水準の平均年収となっています。

### SHIONOGIのキャリア開発

人材像 (SHIONOGI Way) の体現に向け、自律実践を趣旨として各種育成施策を実施しています。全従業員向け必須教育 (コンプライアンス、DE&Iなど) に加え、マネジャー研修、キャリア支援、スキル強化に重点を置き研修機会を提供しています。

#### 1人当たり教育研修費<sup>※1</sup>の推移



※1 (教育研修費+自己投資支援額)/従業員数(国内連結)

### 全社教育施策の全体像



※2 一定の語学水準を満たした従業員が対象

※3 塩野義製薬株式会社を原籍とする組合員・マネジャーが対象

## 戦略という推進力② 未来を創る人材戦略

### 自発的なリスク、スキルアップ

従業員の自発的な学びへの支援として、教育費支援を行う自己投資支援制度を導入しています。2025年度からは1人当たりの支援額を年間25万円から30万円へ引き上げ、さらに対象をマネジャー層へも拡大しています。

### 自己投資支援制度利用実績

	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
利用人数	1,065人	1,301人	1,211人	1,212人	1,198人
	35.9%	45.6%	44.8%	46.5%	55.0%

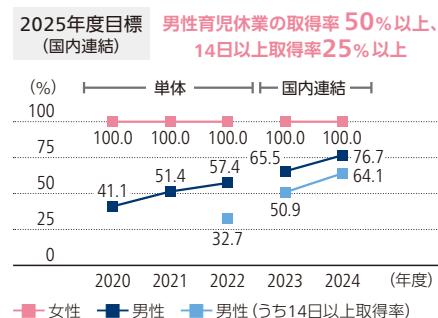
  

	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
利用額	159,757,115円	185,357,028円	160,835,120円	163,543,066円	161,349,284円

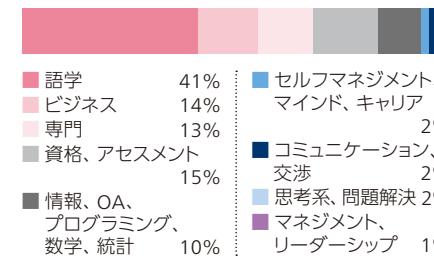
### 多様な人材の融合に向けた働き方改革

SHIONOGIのすべての人々の個性を尊重し、キャリア形成・能力開発を支援し、安心・安全な職場環境を整えることで、多様な働き方を実現することを目指しています。自発的なリスク、スキルアップを促すため自己投資支援制度の拡充を行うとともに、多様な働き方を促進す

### 育児休業取得率



### 自己投資支援制度活用内訳(分野別 件数ベース)



るため、選択週休3日制度、所定労働時間の見直し、副業基準の緩和などの導入を進め、環境を整えています。多様な人材が力を発揮できる労働環境の実現を継続的に目指します。

### 従業員エンゲージメントを高めるための取り組み

SHIONOGIでは、従業員が働きがいを感じ、能力を発揮できる環境づくりを通じて、企業価値の持続的向上を目指しています。その一環として、「SHIONOGI感染症Weeks」を開催し、グループの取り組みや社会的意義を従業員と共有する機会を設けています。また、社長賞「SING of the Year」を通じて、称え合う文化の醸成にも取り組み、一体感の向上につなげています。

これらの施策に加え、従業員の成長支援や柔軟な働き方の推進、組織活性化に向けた制度整備など、人的資本に関する取り組みの浸透状況や意識を把握し、改善につなげるために、2023年度よりグローバル全従業員を対象としたエンゲージメントサービスを導入しています。各組織の特性や状況に応じて課題を捉え、適切な施策の立案・実行につなげることで、従業員エンゲージメントのさらなる向上を図っていきます。



社長賞「SING of the Year」の様子

### 健康経営

SHIONOGIは、SHIONOGI Group Heritageを達成するために、従業員のウェルビーイングを実現し、パフォーマンスを最大限に発揮できる環境づくりを重要な経営課題の1つと考え、「SHIONOGIグループ健康経営ポリシー」のもと健康経営を推進しています。

健康経営の詳細は当社Webサイトをご覧ください。

## 戦略という推進力 ③ 投資・財務戦略

### 基本方針

SHIONOGIは、強固な財務基盤を活かし、感染症の強みを活かした地域拡大と成長ドライバーの確立に向けた積極投資を実行し、成長を実感していただける株主還元を継続します。

### 投資・財務戦略

STS2030 Revisionでは、グローバル成長戦略を最も注力すべき戦略の1つとして位置付けています。2023年度から2025年度のSTS2030 Phase2では、感染症およびQOL疾患領域に成長ドライバーを育成するための研究開発投資に加えて、M&Aや導入などへの事業投資を積極的に実行し、2030年に向けたグローバル成長を推進していきます。また、財務戦略においては、2025年度末の財務KPIを設定し、企業価値のさらなる向上につながる株主還元の強化と資本効率の向上を目指します。

#### 投資／財務戦略の全体像

投資戦略	財務戦略
<b>R&amp;D投資</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>3年間で3,000億円規模の研究開発費を予定</li> </ul> <b>事業投資</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>M&amp;Aや導入などの投資を積極的に実行</li> <li>案件の価値を見極め、価値に見合う投資は金額規模にとらわれず実行</li> </ul>	<b>財務KPI (FY2025)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>DOE:4%</li> <li>EPS:200円以上</li> <li>ROE:14%以上</li> <li>14期連続増配を基本方針とする</li> <li>投資の状況や市況によって、機動的な自己株式取得を実施</li> </ul>

### 資本コストを意識した投資管理

SHIONOGIでは、資本コストを意識した経営を実現するために、定期的に自社の資本コストを把握し、それを上回るROEの達成を目指しています。具体的な取り組みとして、事業投資の際には、価値ある投資に資源を投下できるよう、投資基準にハードルレートを設定し、資本コストを上回るリターンの獲得を目指した意思決定を行っています。ハードルレートは類似事業会

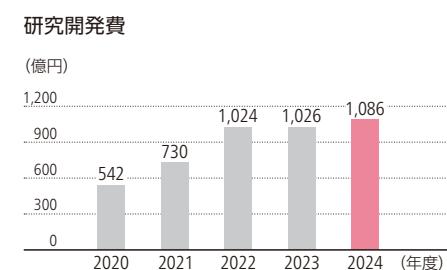
社の株主資本コストを参考に設定しており、これらも定期的に調査・分析し、大きく変更がある場合は取締役会に報告し、変更することとしています。また、収益性を重視した事業投資に加え、事業成長に見合った株主還元を実施することで、株価を意識した経営を行っています。

### キャッシュ・フローの考え方

STS2030 Revision (2023-2025年度)			
キャッシュ・アロケーション原資 1.3兆円 <sup>*1</sup>			
	成長投資	株主還元	
2023-2025 年度計画	研究開発費 <sup>*2</sup> 3,000億円	さらなる成長に向けたアロケーション <sup>*3</sup> 8,800億円	配当 1,200億円 機動的に実施
2023-2024 年度実績	研究開発費 <sup>*2</sup> 2,112億円	事業投資 設備投資 1,355億円	自己株 取得 750億円 配当 926億円

\*1 2023年3月末手元資金(運転資本除く)約4,000億円+「3年間の営業CF(研究開発費控除前)」  
\*2 P/Lベース  
\*3 設備投資(システム投資含む)、事業投資など

STS2030 Phase2では、2023年度から2025年度の3年間で、成長投資と株主還元に1.3兆円を配分する計画です。2024年度は、COVID-19治療薬「ゾコーバ」、インフルエンザ治療薬「ゾフルーザ」を中心とした感染症薬が堅調に推移、また、海外事業における「Fetroja/Fetcroja」の拡大、ヴィーブ



## 戦略という推進力 ③ 投資・財務戦略

社からのHIVロイヤリティー収入・受取配当金が伸長し、2024年度は3,041億円（2023年度：2,569億円）と、Phase2の3年間で見込む9,000億円のキャッシュ・イン・フローに対して、順調に進捗しています。これらの資金を、研究開発費1,086億円、設備および無形資産投資262億円、事業投資（出資・ライセンスなど）350億円、配当487億円にアロケーションしています。2025年度は、JT医薬事業の吸収分割および鳥居薬品の買収を完了した上でさらなる積極的な成長投資を行うとともに、14期連続増配を基本方針とした配当金の支払いに加えて機動的な自己株取得を検討していきます。

### 株主還元

SHIONOGIは、成長投資と株主還元のバランスを取りながら企業価値の最大化を図り、中長期的な利益成長を株主の皆さんに、ともに実感していただける施策を推進しています。配当につきましては、DOE4%以上を指標に、企業価値の成長に応じて安定的に高めていくことを目指しています。なお、2024年9月30日に、当社株式の流動性の向上と投資家層の拡大を図ることを目的として、1株につき3株の割合で株式分割を実施しました。

1株当たりの配当金は第2四半期末で28円（株式分割後換算）、期末で33円、年間では13期連続の増配となる61円の配当となりました。今後も経営環境に応じた機動的な資本政策を遂行することで、企業価値のさらなる向上につながる株主還元の強化、資本効率の向上を目指します。

#### 中長期的価値創出に向けたコーポレート・ベンチャー・キャピタル（CVC）の推進

SHIONOGIは、中長期の戦略的リターンの獲得を目的に、コーポレート・ベンチャー・キャピタル（CVC）活動を開始しました。年間投資枠を設定し、国内外のスタートアップ企業への投資を積極的に推進していきます。投資対象領域は、「未来のヘルスケアニーズ」「感染症領域のビジネスディスラプティブ」「バリューチェーンの強化」の3本柱を基本とし、これらを支える要素技術／インフラおよび資源を対象に含めます。革新的な技術やビジネスモデルを取り込み、社会課題の解決と持続的な企業価値の向上を両立させることを目指します。CVCを通じて、次世代の医療と健康のあり方を共創していきます。

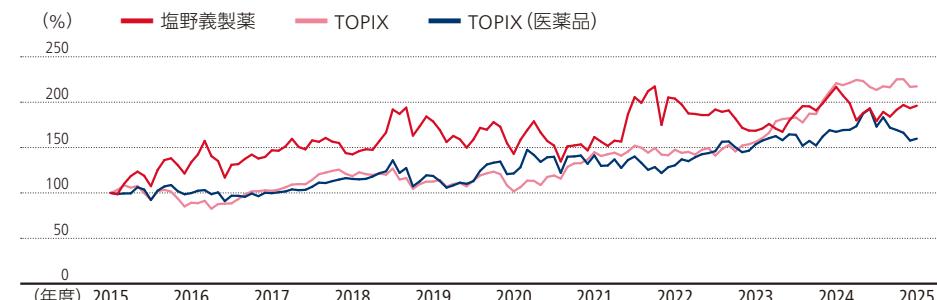
#### 株主還元の実績



\*1 2024年10月1日を効力発生日として、1株につき3株の割合をもって株式分割を実施。2014年度の期初に当該株式分割が行われたと仮定して、1株当たり配当金、自社株式の消却数を算出（小数第1位を四捨五入した金額を記載）

\*2 2020年3月30日決議、4月6日消却      \*3 2023年7月31日決議、2024年4月17日消却

#### 株主総利回り（TSR）<sup>※4</sup>



	1年		3年		5年		10年	
	累積	年率	累積	年率	累積	年率	累積	年率
塩野義製薬	-10.7%	-4.2%	-1.4%	39.9%	7.0%	96.1%	7.0%	
TOPIX	-1.5%	47.2%	13.8%	113.4%	16.4%	117.4%	8.1%	
TOPIX (医薬品)	-4.5%	22.5%	7.0%	31.5%	5.6%	59.8%	4.8%	

\*4 Total Shareholder Return (TSR) : 株主総利回り。キャピタルゲインと配当を合わせた総合投資収益率

TSRの計算は、塩野義製薬は累積配当額と株価変動により、TOPIXは配当込の株価指数により算出（Bloombergデータ等により当社作成）

グラフの値は、2015年3月末日の終値データを100としてTSRによる時価を指数化したもの（保有期間は2025年3月末まで）



## 創り、造り、売る(提供する)

新たな医療ニーズに応える医薬品を「創り」、高品質で安定的に「造り」、必要とする患者さんに確実に「売る(提供する)」——本章では、研究開発から製造・販売に至る一貫した体制と、社会課題への対応を見据えたパイプライン、安定供給を支える基盤、そして世界に提供するための販売戦略についてご紹介します。

33 創る

42 造る

46 売る(提供する)

医薬研究センター(大阪府豊中市)での研究風景。  
研究者たちが革新的な医薬品の創出に向けた挑戦を続けています。

# 創る

## R&D管掌メッセージ



取締役 上席執行役員 R&D管掌  
John Keller

### 「スピード×集中投資×外部連携」でR&D基盤を強化する

SHIONOGIは、自社創薬力、特に低分子モダリティにおけるイノベーション創出力を基盤とし、感染症領域において革新的医薬品を継続的に創出してきました。さらに、COVID-19パンデミックの教訓を踏まえ、対処すべきアンメットニーズにリソースを集中し、スピードを意識した研究・開発体制を構築しました。強化された基盤のもと、ヘルスケア企業やベンチャーキャピタル、政府・非営利・学術機関など厳選した外部パートナーとの協働を通じて、SHIONOGIの強みを補完し、価値創出力を高め、より良いソリューションをより効率的に生み出します。

重点領域である感染症とQOL疾患において、困難なアンメットニーズに対し革新的なソリューション提供を目指します。感染症領域では、低分子パイプラインの強化に加え、ワクチンの開発を推進するとともに、高感度・高精度かつ患者さまに配慮した診断技術の研究・開発を進め、感染の迅速な特定から即時治療につなげるTest to Treatの実現を目指します。QOL疾患領域では、難聴、睡眠障害、認知症などSHIONOGIの強みが活かせる疾患を選定し、低分子創薬とデジタル治療などの非薬物療法を組み合わせ、患者さま一人ひとりに最適なソリューションを提供します。

この「スピード×集中投資×外部連携」のアプローチにより、STS2030 Revisionの達成と持続的成長を支える強固なR&D基盤を強化・拡張していきます。

## 注力するマテリアリティ

感染症の脅威からの解放

健やかで豊かな人生への貢献

イノベーションの創出

これまで取り組んできた「社会を脅かす影響度の高い感染症」に加え、「社会的影響度の高いQOL疾患」への対応を強化し、医療用医薬品にとどまらないイノベーションを追求することで、いまだ解決されていないアンメットニーズに包括的に対応していきます。



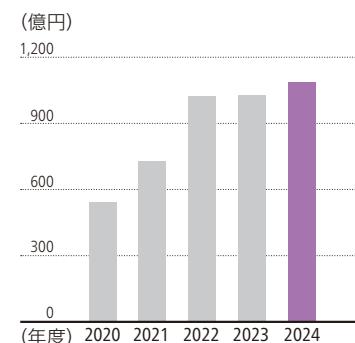
既成概念にとらわれず、社会における重要なヘルスケアニーズに応え、医療用医薬品にとどまらないイノベーションを創出する

### 戦略

重要なアンメットニーズを特定し、全体のケイパビリティを活用して対処する

- 将来も解決されず、増加すると予測されるヘルスケアの困りごとを選定
- SHIONOGIの強み+外部ネットワークで最も良いソリューションを提供
- グローバル開発体制、迅速かつ柔軟なリソース投入と明確な優先度の設定

### 研究開発費の推移



### パイプライン数

46

#### 注力領域

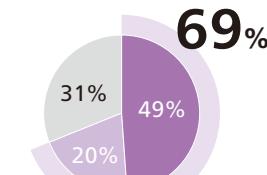
感染症

20

QOL疾患

26

### 自社創薬比率\* (2025年3月時点)



SHIONOGI オリジン  
共同研究  
導入

\* 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)

# 創る

## 治療に長期間を要する感染症

### HIV領域における取り組み

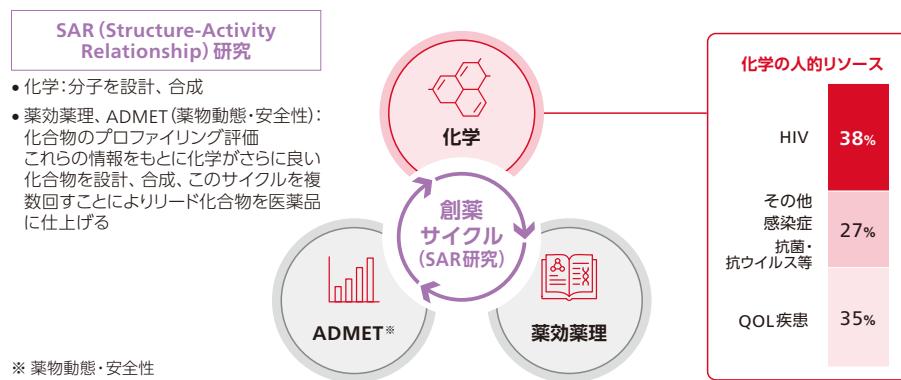
HIV/エイズは、世界三大感染症の一つであり、現在多くの人々の命を奪っています。SHIONOGIは、古くからHIV領域の創薬研究に取り組み、インテグラーゼ阻害剤であるドルテグラビル、カボテグラビル、S-365598を創製し、これらの薬剤をパートナーであるヴィープ社に導出することで、HIV領域の課題解決に貢献しています。

### SHIONOGIの強みとコミットメント

HIVは薬剤に対する耐性を獲得しやすいため、治療においては異なる作用機序を持つ薬剤を組み合わせて使用することが不可欠です。その中で、インテグラーゼ阻害剤は、高い抗ウイルス活性、長期の安全性、優れたウイルス耐性バリアを兼ね備えており、HIV感染症治療薬市場の約80%を占める標準薬として広く使用されています。SHIONOGIには、ドルテグラビル、カボテグラビルそしてS-365598に至るまで、優れたインテグラーゼ阻害剤を創製してき

### 研究所における人的リソースの配置

#### 適切なリソース配分:モノづくりの起点となる化学の人的リソースの38%をHIV研究に投入



た実績があり、創薬化学における豊富な経験とノウハウを強みとしています。近年も、HIV領域において残されたアンメットニーズを満たすために、創薬の起点となる化学の人的リソースの38%をHIV研究に投入しています。

### SHIONOGIとヴィープ社による現在の取り組み

SHIONOGIの重要なパートナーであるヴィープ社は、カボテグラビルをキードラッグとした2カ月に1回投与の治療薬「Cabenuva」と予防薬「Apretude」を上市しており、現在これらの製品はHIVとともに生きる人々のアンメットニーズに応える形で順調に拡大しています。同社はさらなる貢献、すなわち投与回数や通院による負担軽減を目指して、これらの薬剤を4カ月に1回の投与とする超長時間作用型(ULA)製剤の開発を進めています。加えて、6カ月に1回の投与での治療の実現を目指して開発を進めているS-365598/VH184については、経口製剤によるPhase2a試験を完了し、ドルテグラビルと同等の抗ウイルス効果、高い忍容性と安全性を確認し、ULA製剤の開発に取り組んでいます。

また、SHIONOGIでは、インテグラーゼ阻害剤とは異なる作用機序を持つULA製剤の研究も進めており、S-917091を含む複数の有望な化合物を特定しています。

#### From the Frontline ➡ SHIONOGIを支える革新的な 超長時間作用型(ULA)製剤の技術開発

「患者さまを日々のHIVの恐怖・苦しみから解放したい」。その熱い想いで粘り強く技術開発に取り組み、ULA製剤技術の開発に成功しました。様々な技術課題がありましたが、一つひとつ乗り越えました。現在、S-917091の製剤開発を通じて、SHIONOGIのULA製剤技術はさらに進化を遂げています。今後もSHIONOGIの革新的なULA製剤技術の発展にご期待ください。



塩野義製薬  
製剤研究所  
田中 宏典

# 創る

## 急性呼吸器感染症

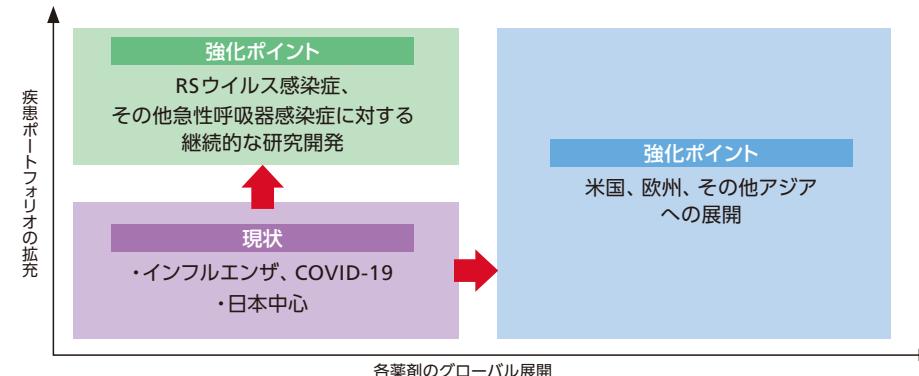
### 戦略

インフルエンザやCOVID-19をはじめとした急性呼吸器感染症は、急激な流行と収束を繰り返し、その予測も困難であることから、市場性は大きな不確実性を伴います。SHIONOGIは、インフルエンザ治療薬やCOVID-19治療薬に加え、RSウイルス感染症治療薬など複数の急性呼吸器感染症薬を有することで、流行に左右されない疾患ポートフォリオの構築を目指しています。また、米国・欧州・アジアへの地域展開を推進し、地理的多様化による収益の安定化を図ります。さらに、治療にとどまらない予防・診断などのソリューションを提供するため、迅速診断薬とワクチンの自社開発を進めています。早期診断・早期治療からワクチンによる予防までを一貫して提供できる体制を構築することで、平時からパンデミック発生時まで社会的リスクにも備えられる持続可能なビジネスモデルの構築を目指しています。

### COVID-19の継続的脅威に対する治療・予防の両面展開

COVID-19は依然として多様な変異株が出現し続け、世界的に流行が継続しています。SHIONOGIはパンデミック初期から経口抗ウイルス薬の創製に着手し、国内での承認後も複数の試験を引き続き実施しています。患者さまの同居家族を対象にエンシトレルビル（日本で

### 急性呼吸器ウイルス感染症:ポートフォリオの多角化

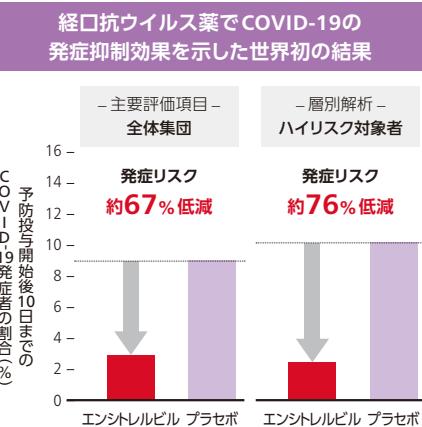


の製品名「ゾコーバ」)の発症予防効果を検証したSCORPIO-PEP試験では、主要評価項目を達成し、世界で初めて経口抗ウイルス薬による発症予防効果を示しました。特に、高齢者や糖尿病などのリスク因子を有する患者さまは重症化の可能性が高く、本薬には大きな期待が寄せられています。

これら予防データに加え既存の試験データをもとに、米国では予防適応での承認申請を、欧州では治療および曝露後予防適応での申請をそれぞれ完了しています。加えて、小児適応試験やLong COVID（後遺症）に対する効果検証試験も併行して実施し、幅広い患者さまのニーズに応えています。

さらに、次世代COVID-19治療薬・予防薬としてS-892216の開発を推進中です。経口剤と長時間作用型（LAI）製剤の両剤形での開発により、治療・予防の新たな選択肢を提供することを目指しています。

### Phase3試験結果 (SCORPIO-PEP)



### エンシトレルビルの開発状況



# 創る

## 急性呼吸器感染症

### ゾフルーザによる伝播抑制効果と小児適応拡大への取り組み

インフルエンザは毎年世界で約10億件発生し、そのうち300-500万件が重症化、約29-65万件が呼吸器疾患による死亡をもたらしています。

SHIONOGIは、インフルエンザ治療薬として、点滴用の「ラピアクタ」と、1回経口投与でウイルス複製を強力に抑制する「ゾフルーザ」の両剤形を上市し、複数作用機序の抗ウイルス薬を有する世界唯一の製薬企業です。「ゾフルーザ」は単回投与で高い抗ウイルス効果を示し、臨床試験において患者さまが服用することで家庭内での伝播リスクを低減する伝播抑制効果も世界で初めて実証しました。小児用顆粒製剤も開発中で、幅広い年齢層へと適用を拡大しています。

このように、SHIONOGIは1つの疾患に対してさらに複数のソリューションを提供すべく、点滴薬・経口薬・小児用製剤などの研究開発を推進し、インフルエンザ対策のトータルケアを実現しています。

### RSウイルス感染症に対する経口治療薬の開発推進

RSウイルス感染症は一生に一度は感染するものの、通常は軽症で経過します。しかし、乳幼児や高齢者では重症化リスクが高く、早期の抗ウイルス治療が必要です。米国では小児で年

### ゾフルーザの特徴

速やかなウイルス消失	ウイルスの伝播抑制	1回の経口投与で完結
ウイルスが消失するまでの時間 <b>24時間(中央値)</b>	同居家族への感染リスクを <b>29%低減</b>	1回のみの飲み薬を希望する患者さま <b>50%以上</b>
ウイルス排出停止までの時間	Phase3試験(伝播抑制試験)	一般市民への調査結果
感染性のあるウイルスの排出期間をプラセボと比較して有意に短縮、症状改善についても約1日短縮	インフルエンザ陽性患者 5日以内にインフルエンザ陽性と判定された同居家族の割合	Q「インフルエンザ治療において、どの種類の薬を希望されますか?」と聞かれた場合、どの薬を選ぶか?
ゾフルーザ  24時間	ゾフルーザ投与群  → 	1回のみの飲み薬 54.9% 1回のみの吸入薬 6.4% 1回のみの点滴薬 5.5% 1日2回5日間の飲み薬 31.0% 1日2回5日間の吸入薬 2.2%
プラセボ  96時間	プラセボ投与群  → 	

詳細は、2024年度 第2四半期(中間期)決算説明会資料をご覧ください。

間約210万人、60歳以上で約120万人が潜在患者と推計される一方、経口RSウイルス感染症治療薬はいまだ上市されていません。

SHIONOGIはウイルスゲノムの転写・複製に関与するLタンパク質を標的とする機序により、ウイルス増殖が進行した後でも抗ウイルス効果が期待できる経口RSウイルス感染症治療薬S-337395の開発を進めています。実際、Phase2aチャレンジ試験では、投与群でウイルス量の有意な低減が確認され、PoC\*が取得されました。

今後もS-337395を中心に研究開発を加速し、乳幼児や高齢者を含む幅広い年齢層へ抗ウイルス治療の新たな選択肢を提供することで、RSウイルス感染症に対するソリューションを実現していきます。

\* PoC:Proof of Concept

### 米国における潜在患者数

乳幼児(0-5歳)
<b>約210万人</b>
一入院患者数 5.8-8万人
一死者数 100-500人

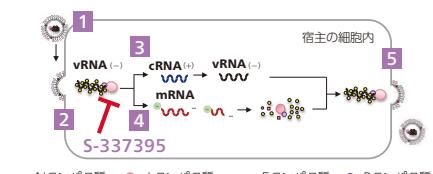
ハイリスク患者(60歳以上)
<b>約120万人</b>
一入院患者数 10.8万人
一死者数 7,700人

年間300万人以上の潜在患者がいる大きい市場

### S-337395のメカニズム

RSウイルスのライフサイクルのうち、ウイルスゲノムの転写・複製に関与するLタンパク質を阻害

1. 吸着 2. 膜融合 3. 複製 4. 転写 5. 出芽



詳細は、2024年度 第3四半期決算説明会資料をご覧ください。

### From the Frontline ➡ 治療薬のない疾患に挑む、創薬への使命

RSウイルス感染症は特に乳幼児や高齢者に重篤な呼吸器症状を引き起こし、インフルエンザと並んで入院の原因となっています。研究開発を進める経口RSウイルス感染症治療薬S-337395はウイルスゲノムの複製・転写に関わるLタンパク質を標的とし、Phase2a試験で非常に良好なウイルス低下作用を示しています。患者さまとそのご家族、医療現場を支えるという使命感のもと、早期実用化に向けて研究開発を進めます。

SHIONOGIジャーナルも併せてご覧ください。



塩野義製薬  
創薬疾患研究所  
**山本 敦子**

# 創る

## 急性呼吸器感染症

### ワクチンプラットフォームの実現に向けて

感染症トータルケアの重要な柱の1つとして、SHIONOGIはワクチン開発を進めています。2024年6月に製造承認を得た起源株を対象としたCOVID-19ワクチン「コブゴーズ」を起点にワクチンプラットフォームの構築を目指しています。変異株対応ワクチンS-268024のPhase3試験では、主要評価項目の達成と良好な安全性プロファイルが確認され、ワクチン供給に向けて実に前進しています。今後も、COVID-19ユニバーサルワクチンやインフルエンザ経鼻ワクチンなどの研究開発を進め、ワクチンプラットフォームの構築を加速していきます。

### ユニバーサルワクチンへの取り組み

COVID-19パンデミック終息後も新型コロナウイルスの新たな変異株は出現し続け、再拡大の可能性は残されています。さらに近年、様々な動物由来のコロナウイルスが同定され、これらがヒトに伝播する新たなパンデミックも懸念されます。SHIONOGIはSARS-CoV-1/2、動物由来株に広く有効なワクチンを開発し、早期の臨床試験開始に向けて取り組みを進めています。

### ワクチン事業の取り組みと展望

#### 持続的なビジネスモデルを構築し、次なる収益ドライバーとなるよう注力

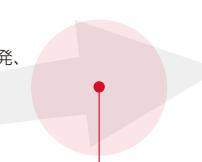
##### ワクチンメーカーとしての実績の積み上げ

##### プラットフォームワクチンとしての確立

- COVID-19予防ワクチンの上市
- インフルエンザ予防ワクチンの創製・上市
- 組み換えタンパクワクチン生産体制の整備
- 国際機関(WHO、Gavi<sup>※1</sup>など)との協調

##### 競争力の獲得

- 100 days missionに対応可能な能力獲得:SCARDA<sup>※2</sup> 重点疾患ワクチンの創製
- アンメットニーズに応える新規技術の確立  
-経鼻ワクチンの開発、ユニバーサルワクチンの開発、新たなモダリティの検討



- 低・中所得国へのaffordableな提供
- 欧米市場への付加価値のあるワクチン提供

※1 Global Alliance for Vaccines and Immunization ※2 先進的研究開発戦略センター

### SHIONOGIが目指すTest to Treatビジョン

感染症は個人の健康だけでなく、社会全体の安定を脅かす課題です。SHIONOGIは、早期診断・早期治療を社会インフラと捉え、医療逼迫の回避と経済活動の継続に貢献する仕組みづくりを進めています。誰もがどこにいても、必要なときに迅速に診断を受け、最適な治療を受けられる社会の実現を目指していきます。

### Test to Treatの実現に向けて

感染の迅速な特定から即時治療につなげるTest to Treatを実現するためには、診断の正確性を維持しながら、迅速性や簡便性の向上といった複数の課題を克服する必要があります。SHIONOGIでは社内での技術的・運用的な検討を進めるとともに、有望な技術を有する外部パートナーとの提携や共同研究の可能性についても模索しています。



#### From the Frontline ➡ サイエンス力で挑むユニバーサルワクチン開発

本ワクチンの開発に関わるそれぞれの研究者がウイルス学や免疫学の専門性とIT技術を駆使することで、新たな抗原デザイン評価体制を構築しました。その結果、約1,000種の抗原候補から、有望なワクチン抗原を見出すことができました。世界でも前例のないユニバーサルワクチンの創出により、安全・安心な社会の実現を可能にするという信念を持って引き続き取り組んでいきます。



塩野義製薬  
ワクチン開発研究所

佐藤 公昭

## AMRを含む重症感染症

### AMRの経済損失

薬剤耐性(AMR)は「サイレントパンデミック」とも呼ばれ、対策を講じなければ2050年には年間1,000万人が死亡し、累積経済損失は100兆米ドルに達すると試算されています。SHIONOGIは世界初のシデロフォアセファロスポリン系抗菌薬「フェトロージャ(セフィデロコル)」を2020年から欧米で上市し、WHO必須医薬品リスト掲載やPull型インセンティブ制度適用などにより、AMR対策と医療システムの持続可能性確保に貢献しています。

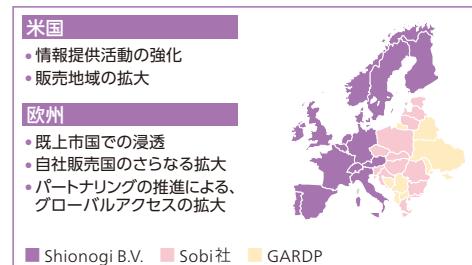
### セフィデロコルのグローバルアクセス拡大と小児適応への挑戦

2025年4月時点で、セフィデロコルは日本・欧州・米国を含む26カ国・地域で販売されています。適正使用を促進するための情報提供やリアルワールドデータ収集を推進するとともに、新規販売国への拡大にも注力しています。直近では市場規模の大きい中国で承認申請を完了し、2025年度中の取得を見込んでおり、オーストラリアでも2024年12月に申請済みです。その他地域でも、パートナリングを通じてより多くの患者さまに本剤を届けるべく、販売地域を順次拡大予定です。加えて、小児への適応拡大を目指してPhase3試験を推進しています。

### Shionogi Qpex Lab.の開設によるAMR研究体制の強化

将来の脅威に備え、AMRに対する研究開発を継続的に推進することは極めて重要です。SHIONOGIは2023年7月に米国Qpex Biopharma, Inc.を完全子会社化しました。また、2025

### 適正使用の推進を前提とし、セフィデロコルのグローバルアクセスをさらに拡大



年4月に拠点となるShionogi Qpex Lab.を米国サンディエゴに開設し、細菌感染症治療薬の研究体制を一層充実させています。ここでは、新規β-ラクタマーゼ阻害剤ゼルボルバクタムを配合したS-649228(セフィデロコルとの注射剤)およびS-743229(セフチブテンとの経口剤)の研究開発を推進するとともに、アカデミア、ベンチャー企業、米政府機関などとの連携を活かし、AMR感染症治療薬を含む細菌感染症治療薬のパイプライン拡充に取り組んでいます。

さらに、Shionogi Qpex Lab.ではAMR感染症にとどまらず、結核菌や非結核性抗酸菌(NTM)感染症に対する新たな治療薬の創出に向けた創薬研究も展開しており、将来の感染症リスク全般に対応する幅広い取り組みを進めています。



Shionogi Qpex Lab.の開所式

### 新規抗真菌薬オロロフィムで重症感染症に挑む

SHIONOGIはAMR以外の重症感染症領域への対応も強化しています。2023年にF2G社から導入した新規抗真菌薬オロロフィムは、免疫抑制患者に多い侵襲性アスペルギルス症で高い有効性が期待される薬剤です。現在、欧米およびアジアでPhase3試験を進めており、承認取得後には迅速な実用化を目指しています。

### From the Frontline 非結核性抗酸菌(NTM)感染症に グローバルに立ち向かうための研究の推進

治療も研究も困難な薬剤耐性が誘導されやすいNTMに関する専門性を活かして研究を推進しています。この菌は複雑な生物学的特性と耐性メカニズムを持つため、従来の手法では十分な成果を得ることが困難です。そのため、バイオインフォマティクツールや革新的な研究手法を導入して、新たな治療法の発見に粘り強く取り組んでいます。

研究を通じて、持続的な価値を生む科学の発展に貢献し、感染症が命を脅かさない世界を実現していきます。



Qpex Biopharma, Inc.  
Christos Galanis

## QOL疾患

### QOL疾患への取り組みの方針

SHIONOGIが重点的に取り組むQOL疾患領域には、難聴、睡眠障害、肥満症などがあります。これらは高齢化に加え、現代のライフスタイルの変化によって広く人々に影響を及ぼす社会問題であり、認知症や心血管疾患、うつ病などの深刻な二次疾患を引き起こし、健康寿命・実寿命を縮める要因となっています。

このような多数の疾患につながる根源的な要因へのアプローチで、まだ見えていない大きなアンメットニーズを満たすことを目指しています。また、上記以外でも市場規模が大きくアンメットニーズの高い疾患に対して、研究開発を推進しています。

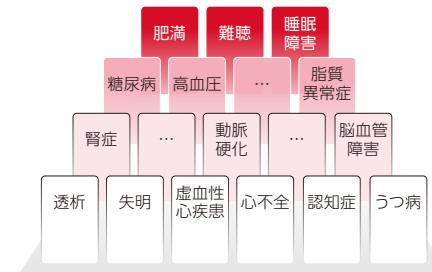
これらの疾患に対しては、薬物治療だけでなくデジタル治療やデバイス拡張アプローチなどの非薬物療法も取り入れ、病態に即した最適なトータルケアの提供を目指しています。また、新たな診断技術の開発により、患者ごとの病態メカニズムを正確に把握し、治療精度のさらなる向上を図ります。さらに、創薬のスピードと質を高めるため、ヘルスケア企業やベンチャー、研究機関など専門知識を有する外部パートナーとの連携を積極的に活用していきます。

### 早期臨床PoC獲得を見据えたR&Dプロセス

SHIONOGIは、非臨床の疾患評価において、臨床試験で得られた初期有効性データをもとに実験設計を行う仕組み(バックトランスレーション)を導入し、QOL疾患における創薬成功率を高めることを目指しています。治療対象の妥当性を早期に確認するために、基礎研究と臨床試験をつなぐトランスレーションナルリサーチを推進し、臨床と同じ指標(PoC、PoM、PoA)\*や



疾患の継時的な連鎖(イメージ図)



客観的な評価項目を非臨床でも使用して検証することで、より確実な研究開発プロセスの構築を進めています。これにより、難治性とされる難聴や睡眠時無呼吸症候群などにも積極的に挑戦しています。

\* PoC:Proof of Concept, PoM:Proof of Mechanism, PoA:Proof of Activity

### 睡眠障害への新規治療アプローチの可能性

閉塞性睡眠時無呼吸症候群(OSAS)は、労働生産性の低下や高血圧・糖尿病・心血管疾患・脳卒中などの併発リスクを高め、未治療では寿命の著しい短縮が示唆される社会的影響度の高い疾患です。SHIONOGIは2023年10月、睡眠障害の課題解決を目的にApnimed社と合弁会社Shionogi-Apnimed Sleep Science, LLCを設立しました。SHIONOGIの低分子創薬力とApnimed社のサイエンス力やグローバル臨床ネットワークを融合し、OSASに対する有望なソリューションの創出を目指しています。

現在、S-600918と併用薬を組み合わせたSASS-001に加え、sulthiameを導入し、開発を進めています。sulthiameは約300人のOSAS患者を対象とした欧州における臨床試験で、良好な結果が確認されています。さらに、複数のプロジェクトを推進し、多様な病態を示すOSASに対して最適な治療選択肢を提供できる体制の構築を目指しています。

### From the Frontline ➡ 「睡眠時無呼吸症候群」新たな治療ソリューションのいち早い提供を目指して

人生の約1/3を占める睡眠は、心身の健康を保つ上で不可欠です。眠りの質を損なう睡眠時無呼吸症候群に対しては、マスク型治療に加え、利便性の高い薬剤治療のニーズが高まっています。Apnimed社と設立した合弁会社では、複数の革新的な経口治療薬の研究開発を行っています。両社の強みと保有する独自のエビデンスを活かし、国境を超えた活発な議論と柔軟かつ迅速な意思決定を通じて、質の高い睡眠による豊かな生活の実現に貢献します。



塩野義製薬  
創薬疾患研究所

玉野 竜太

## QOL疾患

### 難聴治療薬の創出に向けた挑戦

難聴はイヤホン使用の増加に伴い、世界で11億人の若者がリスクにさらされています。約5億人が罹患し、2050年までに世界人口の4分の1が聴覚障がいを経験すると予測されています。難聴は認知症発症の最大リスク因子であり、有効な薬剤がないためアンメットニーズが高い疾患です。市場規模は年率約6%成長し、2030年には約1.8兆円に達すると見込まれています。

SHIONOGIは2024年にCilcare社からCIL001、CIL003のライセンス獲得のオプション権を取得しました。CIL001は非臨床試験で聴覚神経保護作用を確認しており、2025年度にPhase2a試験を開始予定です。試験結果を踏まえ、オプション権行使を判断します。

さらに、SHIONOGIはCilcare社と共同研究体制を構築し、同社の非臨床評価技術・臨床データとの融合を目指しています。非臨床ケイパビリティを強化して、新規メカニズムによる創薬を加速させ、難聴治療薬の早期創出を目指します。

### 希少疾患(脆弱X症候群/ジョーダン症候群)へのPDE4D阻害剤の可能性

脆弱X症候群(FXS)は、知的障がいや自閉症スペクトラム様症状を伴う希少疾患で、世界の患者数は数万人規模と推定されます。発症メカニズムの解明が進む一方、有効な治療薬はまだ存在せず、アンメットニーズが高い領域です。

SHIONOGIはホスホジエステラーゼ4D(PDE4D)を標的とする低分子治療薬zatolmilastを開発中です。Phase2試験では認知機能全般の改善傾向が示され、特に言語機能の向上が顕著でした。欧米でオーファンドラッグ指定、米国で希少小児疾患指定を受けており、FXS適応で

### QOL疾患の市場規模

睡眠時無呼吸症候群	難聴	脆弱X症候群	ポンペ病
推定有病者数	イヤホン難聴が問題化	市場規模	既存のマーケット
約9億人	潜在的リスクにさらされている人 約11億人	200億円以上	約2,000億円
寿命への影響	対症療法が一般的	希少小児疾患	新たな選択肢を望む患者
健常人と比較した8年後の生存率	難聴への有効な治療薬	脆弱X症候群を適応とする治療薬	既存治療を受けている患者の 約72%

詳細はSHIONOGI R&D Day 2024資料をご覧ください。

2026年度中の承認申請を目指し、複数国での臨床試験を実施中です。また、ジョーダン症候群を適応とした臨床試験も開始し、適応拡大にも取り組んでいます。加えて、次世代PDE4D阻害剤S-898270については、より低用量で薬効を発揮し高い安全性が期待される非臨床データを背景に、アルツハイマー病を適応として2025年度第1四半期にPhase1試験を開始しました。

### 希少疾患ポンペ病への新規経口治療薬の開発推進

ポンペ病は酸性α-グルコシダーゼ欠損によるグリコーゲン蓄積疾患で、世界で10万人当たり約2例、患者数は5,000～10,000人と推定される希少疾患です。乳児発症型では早期に重篤化し、小児期以降発症型でも進行性筋力低下や呼吸障害を引き起します。現行の点滴による酵素補充療法(ERT)は筋肉への酵素到達性や持続性に課題があり、頻回通院の負担も大きいため、経口低分子治療薬など新たな選択肢が求められています。

SHIONOGIはMaze社から経口低分子治療薬候補S-606001を導入しました。S-606001はERTとは異なる作用機序で細胞内グリコーゲン代謝を改善し、Phase1試験で筋組織中のグリコーゲン低下が確認されています。2025年度中のPhase2試験開始を予定しており、ERT併用による臨床的メリットを評価しながら、新たな治療オプション創出を目指しています。

### From the Frontline ➤ 「聞こえ」という見えない社会課題に挑む

難聴は世界で約5億人が罹患し、認知症の最大リスク要因ともされていますが、いまだ有効な治療薬がありません。SHIONOGIは、難聴の研究開発をリードするCilcare社と協業し、SHIONOGIの創薬力を活かした早期難聴に対する開発候補品の創出を推進しています。社内の「コミュニケーションバリアフリープロジェクト」とも連携し、治療と理解の両面から「聞こえ」という見えない社会課題に挑み、健やかで豊かな人生への貢献を目指します。

SHIONOGIジャーナルも併せてご覧ください。



塩野義製薬  
創薬疾患研究所  
加藤 秀昭

創る

## 成長を支えるSHIONOGIのパイプライン

感染症 (2025年7月28日現在)	非臨床	Phase1	Phase2	Phase3	申請	
	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>S-567123</b> COVID-19の予防ユニバーサルワクチン</li> <li><b>S-872600</b> インフルエンザの予防ワクチン(経鼻)</li> <li><b>S-875670</b> COVID-19の予防ワクチン(経鼻)</li> <li><b>S-540956</b> 核酸アジュvant</li> <li><b>S-554110</b> 非結核性抗酸菌感染症</li> <li><b>S-917091</b> HIV感染症</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>S-743229</b> AMR(複雑尿路感染症)</li> <li><b>S-649228</b> AMR(グラム陰性菌感染症)</li> <li><b>S-892216</b> COVID-19(経口・治療)</li> <li><b>S-892216</b> COVID-19(長時間作用型注射剤・曝露前予防)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>S-337395</b> RSウイルス感染症</li> <li><b>S-892216</b> COVID-19(経口・治療)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>セフィデロコロ</b> AMR(グラム陰性菌感染症・小児)</li> <li><b>S-268023</b> COVID-19の予防ワクチン(XBB 1.5)</li> <li><b>S-268019</b> COVID-19の予防ワクチン(青少年・学童)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>オロロフィム</b> 侵襲性アスペルギルス症</li> <li><b>S-268024</b> COVID-19の予防ワクチン(JN.1)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>エンシトレルビル</b> COVID-19(治療)</li> <li><b>エンシトレルビル</b> COVID-19(曝露後予防)</li> <li><b>バロキサビル</b> インフルエンザウイルス感染症(顆粒剤、20kg未満)</li> <li><b>セフィデロコロ</b> AMR(グラム陰性菌感染症)</li> <li><b>エンシトレルビル</b> COVID-19(治療・小児6-11歳)</li> </ul>
	アウトライセンス		<b>S-365598</b> HIV感染症		<ul style="list-style-type: none"> <li><b>バロキサビル</b> インフルエンザウイルス感染症(伝播抑制)</li> </ul>	
社会的影響度の高いQOL疾患 (2025年7月28日現在)	非臨床	Phase1	Phase2	Phase3	申請	
	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>S-540956</b> 核酸アジュvant</li> <li><b>S-109802</b> 脳卒中後上肢・下肢痙縮</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>S-151128</b> 慢性疼痛</li> <li><b>S-588210</b> 固形がん</li> <li><b>S-740792</b> 多発性硬化症に伴う歩行障害</li> <li><b>S-898270</b> アルツハイマー型認知症</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>S-309309</b> 肥満症</li> <li><b>S-531011</b> 固形がん</li> <li><b>Naldemedine</b> オピオイド誘発性便秘症(小児)</li> <li><b>S-588410</b> 膀胱がん</li> <li><b>S-488210</b> 頭頸部がん</li> <li><b>Zatolmilast</b> Jordan症候群</li> <li><b>SASS-002</b> (Sulthiame) 睡眠時無呼吸症候群(閉塞性)</li> <li><b>S-606001</b> ポンペ病</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>レダセムチド</b> 急性期腸梗塞</li> <li><b>レダセムチド</b> 栄養障害型表皮水疱症</li> <li><b>Zatolmilast</b> アルツハイマー型認知症</li> <li><b>ADR-001</b> 非代償性肝硬変</li> <li><b>S-222611 [Epertinib]</b> 悪性腫瘍</li> <li><b>SASS-001</b> (S-600918+併用薬X) 睡眠時無呼吸症候群(中枢性)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Resiniferatoxin [GRT7039]</b> 変形性膝関節症に伴う疼痛</li> <li><b>Zatolmilast</b> 脆弱X症候群</li> <li><b>S-588410</b> 食道がん</li> <li><b>SR-0379</b> 皮膚潰瘍</li> <li><b>SDS-881</b> 認知症(認知機能検査用AIプログラム)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>ズラノロン</b> うつ病・うつ状態</li> <li><b>Naldemedine</b> オピオイド誘発性便秘症</li> </ul>
	アウトライセンス		<b>S-723595</b> 2型糖尿病			

# 造る

## サプライ管掌メッセージ



上席執行役員 サプライ管掌  
加藤 晃

## さらなる安定供給に向けた生産体制の進化による社会的責任の遂行

SHIONOGIは、感染症領域における社会的責任を果たすため、安定した製品供給体制の強化に取り組んできました。2024年度は、「ソフルーザ」や「ゾコーバ」などの主力製品において、ウイルス感染症の流行の有無による需要変動に柔軟に対応できる生産および供給体制の整備を進め、一定の成果を収めました。また、AIを活用した生産管理システムや連続生産技術の導入を進め、さらなる生産の効率化と迅速化を目指しました。品質保証面では、国内外の査察で重大な指摘を受けることなく、信頼性の高い品質で製品供給を実現していることが確認されました。

一方で、供給リスクの分散を含めたグローバル対応力の強化など、持続可能な供給体制の実現に向けた課題も明らかになりました。特に、現在主力となっている国内の生産拠点から海外に向けた輸出体制を強化するとともに、各国のニーズに合わせた現地での生産体制を確立し、サプライチェーンの複線化とグローバルな在庫配置の最適化を図ることが今後ますます重要となります。これらに対応することで、グローバルに柔軟かつ迅速に製品の安定供給を実現できる体制の確立を目指します。

また、原価構造の見える化と管理会計の高度化、DXを活用した品質管理の刷新を通じて、経済性と信頼性の両立を図ります。SHIONOGIは、世界中の患者さまに必要な製品を確実に届けるため、生産・供給戦略を着実に前進させていきます。

## 注力するマテリアリティ

サプライチェーンマネジメントの強化

責任ある製品・サービスの提供

企業が社会的責任を果たすためには、SHIONOGIの各バリューチェーンのみならずビジネスパートナーとの信頼関係を構築し協働することが大切です。SHIONOGIでは、安定供給と品質担保の実践に向けて、「SHIONOGIグループ調達ポリシー」および「SHIONOGIグループビジネスパートナーに求める行動規範」に基づいてサプライヤーとの協働を図るとともに、強靭なサプライチェーンの構築とその可視化、潜在するリスクの低減を通してサプライチェーンマネジメントの強化を進めています。



### グローバルサプライチェーンの強靭化

#### 戦略

##### グローバルでの供給スピード・能力の向上

- Preferred CMO・サプライヤーとのグローバルネットワークの構築

##### 環境・人権・労働安全衛生に配慮した持続可能な調達

- 国際規範・規格に準じたESG管理体制の強化
- 医療資源の有効活用(廃棄低減を促進)

##### 急性感染症薬の持続可能な流通体制の構築

- 抗菌薬・抗ウイルス薬のグローバルな安定供給

##### 自社生産体制の品質・効率性の向上

- Quality Cultureの醸成
- DXによる生産計画の精緻化
- 連続生産技術の進展

EcoVadis評価  
(~2025年3月累計)

150社

設定した基準を満たす  
サプライヤーの割合

94.7%

直接材重要サプライヤーの  
行動規範\*への同意割合

97%

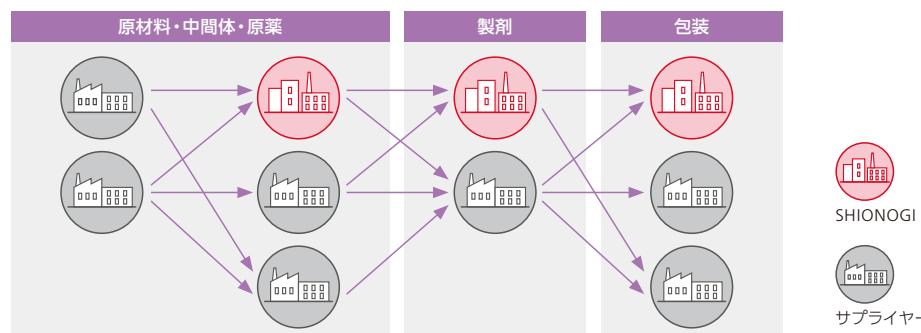
\*「SHIONOGIグループビジネスパートナーに求める行動規範」

## 安定供給

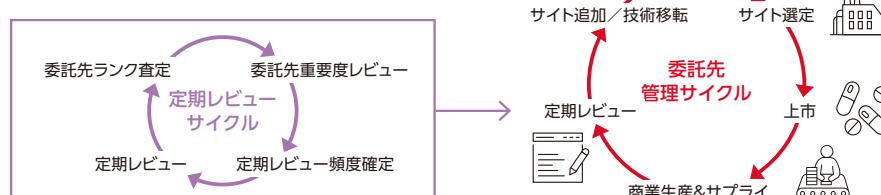
### 持続可能なサプライチェーン強化の取り組み

SHIONOGIでは、製品の安定供給と欠品リスクの最小化を目的に、複数社購買(マルチソース化)、在庫適正化および輸出ルート複線化を積極的に推進しています。特に重点および管理品目においては、原薬や製剤の調達先の複線化を進めるとともに、急激な需要変動リスクなどへの対応として一定以上の在庫確保量を設定して、サプライチェーンの強靭化を図っています。主要品目(「ゾフルーザ」・「ゾコーバ」・「フェトロージャ」など)では、第二製造サイトの追加を進め、供給リスクの分散を目指しています。また、天災や暴動などが発生した場合にも影響を受けない輸出ルートの複線化や、需給予測の精緻化と連動した調達戦略の強化により、グローバルな供給体制の安定性を高めています。今後も、外部環境の変化に柔軟に対応できるサプライチェーンの構築を進めていきます。

### マルチソース化によるサプライチェーンの強靭化



### 委託先管理サイクル



これらの取り組みを支える仕組みとして、SHIONOGIではサプライヤー管理サイクルを体系的に運用しています。サプライヤーのランク査定から定期的なレビューを通じて、技術移転やサイト選定を行い、量産および商業生産へと供給体制を段階的に構築しています。この一連のプロセスにより、品質と信頼性を確保しながら、持続可能なサプライチェーンの強化を図っています。

### DX化による高品質・安定供給の実現

SHIONOGIでは、高品質かつ安定的な製品供給を実現するために、DX(デジタルトランスフォーメーション)を推進し、製造・品質管理体制を強化しています。その一例として、シオノギファーマでは、AIを活用した生産管理システムを導入し、製造計画(製造、試験、人員)を迅速に立案し、現在運用検証を行っています。生産計画の立案や変更の効率化だけではなく、中長期シミュレーションの精度向上や迅速化を図り、生産計画達成に必要な人員や生産能力を可視化し、人材育成や設備投資を積極的に実行することで、高品質かつ安定的な製品供給を確実に実現することを目指しています。

### From the Frontline ➤ AIと協働・デジタル中心の次世代生産管理 プロセスへ—生産管理DXへの挑戦—

これまでデジタル化が困難とされてきた生産計画や関連業務に、日立製作所との協働によりAIを活用した自動立案システムの構築に挑戦しています。プロジェクトメンバーの努力と現場との対話により、機能開発やデータの可視化が着実に進んでおり、これまでできなかつたことを成し遂げる実感を得ています。経営陣との協力を通じて、このシステムの開発、活用、社内展開を推進し、SHIONOGIにおける次世代の生産管理システムの構築に貢献していきます。



シオノギファーマ  
サプライチェーン統括部  
池田 和裕

造る

## 安定供給

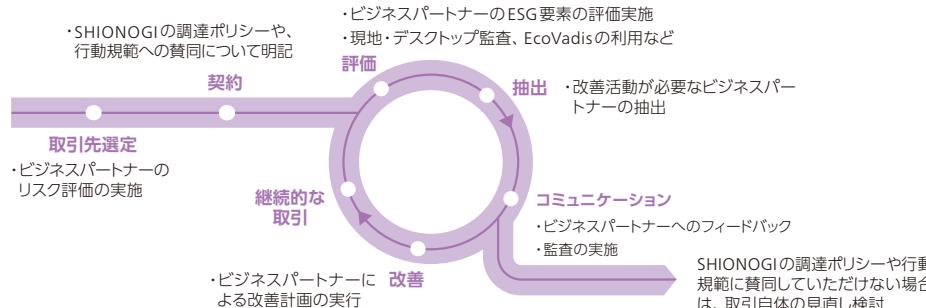
### 持続可能な調達のためのアセスメントとエンゲージメント

「SHIONOGIグループ調達ポリシー」と「SHIONOGIグループビジネスパートナーに求める行動規範」を定め、人権、労働環境、地球環境および倫理面に配慮した責任ある調達の実現に向けた取り組みを推進しています。その一環として、持続可能な調達のためのアセスメントフローを構築し、サプライヤーの人権や環境などに対する取り組みを評価するとともに、必要に応じて対話を通じて改善を促しています。

2024年度は、直接材の重要サプライヤーに対して「SHIONOGIグループビジネスパートナーに求める行動規範」への同意を求め、97%の企業から賛同を取得しました。また、重要サプライヤーには企業の社会的責任と持続可能な調達を評価するための格付けプラットフォームEcoVadisの評価受審を依頼しており、その結果を確認することで、これまで累計150社の評価を完了しました。SHIONOGIの基準に照らして改善の必要性を認めたサプライヤーに対しては対話を通じて、是正に向けた対応を依頼しています。その結果、対応を求めた18社中10社のサプライヤーにおいて、SHIONOGIで設定しているEcoVadisスコアの水準を上回る改善が認められました。

重要な開発品および薬剤耐性(AMR)に関連するサプライヤーには、PSCI\*が提供する質問票を用いた評価や現地監査(委託含む)を計画に沿って実施し、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など、サプライヤー個別のリスク確認を実施しています。監

### 持続可能な調達のためのアセスメントフロー



査にて抽出した課題に対しては、サプライヤーと是正のための対応計画を合意した上で、改善に向けた活動を進めていただくこととしています。

\* Pharmaceutical Supply Chain Initiative

### 連続生産技術による医薬品製造の革新

連続生産は、これまでの医薬品製造を大きく変える可能性を秘めた革新的な技術です。バッチ生産と呼ばれる従来の製造方法では、スケールアップに多くの時間と費用を要しますが、連続生産では開発期間の短縮や原薬の使用量を削減でき、需要の変化にも柔軟に対応できます。これにより、製造工程全体の効率と柔軟性が高まります。また、開発段階から商用生産に至るまで安定した品質管理を実現します。

シオノギファーマでは、この連続生産技術を技術開発戦略の柱と位置付け、早期の技術確立に取り組んできました。今後も原薬や中間体、製剤の各製造工程の連続化・自動化を推進し、持続可能な製造体制の構築を目指します。

#### 製剤の連続生産



#### From the Frontline ➡ 連続生産技術による柔軟かつ効率的な供給体制の構築

医薬品製造をより効率的かつ柔軟に行うために、連続生産という革新的な技術開発に取り組み、いち早く実用化を果たしました。国内でも前例の少ない中で、設備の設計や製造工程の工夫、高度な分析技術を活用することで信頼性の高い製造プロセスをつくり上げ、この新たな製造方法による承認を取得しました。今後も技術の革新に挑戦し、安定かつスピーディに医薬品を届けられる仕組みづくりに貢献します。



シオノギファーマ  
工業化技術部

林 健太朗

## 品質と安全性の担保

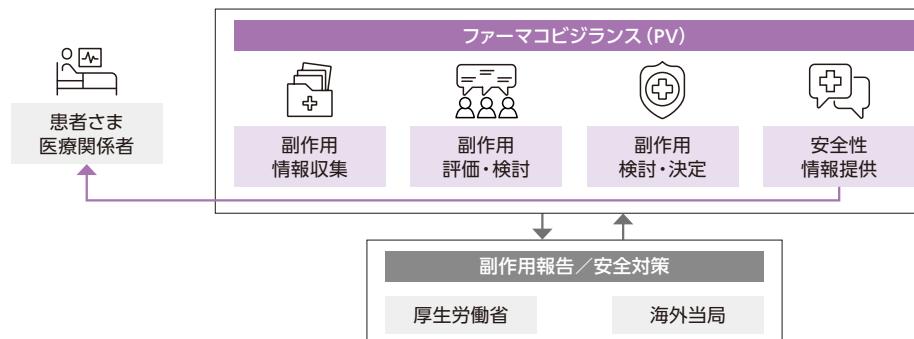
### 責任ある信頼性保証体制

SHIONOGIは、「医薬品・医療機器等の品質、有効性および安全性の確保等に関する法律(薬機法)」に基づき担当役員の責任のもと、総括製造販売責任者を中心とした製造販売三役による管理体制を構築しています。国内外の生産拠点などサプライチェーンに対しては計画的な監査を実施するとともに、市販後の安全性情報の収集・評価を通じて、法令遵守と品質・安全性の確保に努め、信頼性の高い製品・サービスを提供しています。

### 安全監視体制の構築

医薬品・医療機器のリスクを最小化し、その価値を最大化するためには、副作用などの安全性情報を収集・評価・検討し、添付文書の改訂などの必要な対策を講じる安全監視(ファーマコビジランス:PV)活動のサイクルを回し続けることが重要です。SHIONOGIは、「SHIONOGIグループ医薬品安全性ポリシー」に基づき、患者さまや臨床試験の被験者さまの安全確保を最優先とし、開発から市販後まで一貫してPV活動を行うとともに、海外グループ会社と連携したグローバル体制を構築しています。現在、PVのプロセス改革を進めており、臨床試験における安全管理の品質向上や、新たなシグナル管理\*手法の検討など、海外グループ会社のPVメンバーとともに体制強化を推進しています。

### 安全監視体制(ファーマコビジランス)



また、医薬品・医療機器の安全性に関する正しい理解と行動は、すべての役員・従業員に求められる基本姿勢です。医薬情報担当者に対しては、最新の安全性情報や対応方針を反映した定期的な教育を実施しており、現場での適切な情報提供と対応力の向上を図っています。さらに、経営陣および全従業員を対象とした教育を毎年実施し、PVに対する意識の向上に努めています。

\* 医薬品と有害事象との間に因果関係があるかもしれないことを示唆する情報(シグナル)を検出、検証、評価および必要に応じて安全対策を講じる一連のプロセス

### Quality Culture の醸成

SHIONOGIでは、品質を重要な企業価値の1つと捉え、グループ全体でグローバルにQuality Cultureの醸成に取り組んでいます。シオノギファーマをはじめ国内外の生産拠点と連携し、監査や定期的な教育などを通じて、品質向上に向けた取り組みの共有と理解の深化を図っています。また、同業他社との交流による工場訪問やワークショップを通じて、自ら考える機会をつくり、Quality Cultureの醸成を促進しています。さらに、毎年グループ全体で「Global Compliance & Quality Week」を開催し、イベントを通じたデータインテグリティの重要性の理解推進をはじめ、常に法令遵守に基づいた品質活動を推進しています。

### From the Frontline ➡ グローバルで統一された基準での安全性監視活動

製薬企業は全世界の安全性情報をもとに、安全性リスクを監視する必要があります。SHIONOGIでは、グローバルで統一された基準で安全性情報を収集・評価し、適切なリスク管理を実現しています。今後、さらに加速するグローバル展開に対して、全世界の患者さまの安全確保のため、グローバルでの安全監視活動の基準をコントロールすることにより品質向上に努めていきます。



塩野義製薬  
安全管理部

原 拓也

# 売る(提供する)

## ヘルスケア事業管掌メッセージ



上席執行役員 ヘルスケア事業管掌  
岩崎 利信

## グローバルヘルスケアの進化に向けて

2024年度は、感染症・中枢神経領域を中心とした注力製品の成長により、SHIONOGIの持続的な成長に向けた基盤を築いた1年でした。国内では「ゾコーバ」「ゾフルーザ」「クービック」などが医療現場のニーズに応えるかたちで浸透し、米国事業は「Fetroja」を中心に前年比30.6%の成長を達成しました。欧州では「Fetcroja」の持続可能な提供体制を確立し、中国では新薬事業への転換が進展しています。しかしながら、新たな治療選択肢の認知や理解の浸透には時間をしており、疾患啓発や医療アクセスの向上は今後の成長に向けた課題です。また、各国の制度や承認プロセスの違いにより、医薬品の展開には柔軟かつ戦略的な対応が求められています。

2025年度はSTS2030 RevisionのPhase2最終年度であり、SHIONOGIの未来を決定付ける重要な局面です。「急性呼吸器感染症」「AMR」「QOL疾患」への対応を軸に、国内外の事業を統合的に推進し、社会的・経済的価値の両立を目指します。地域ごとの医療ニーズに即した製品戦略と政策連携を進め、課題に真摯に向き合いながら、持続可能な成長モデルの構築に取り組みます。患者さまの健康と生活の質の向上に向けて、革新を重ね、信頼される企業としての姿勢を深め、全社一丸となってSHIONOGIの進化を加速させていきます。

## 注力するマテリアリティ

感染症の脅威からの解放

健やかで豊かな人生への貢献

医療アクセスの向上

「常に人々の健康を守るために必要な最もよい薬を提供する」という基本方針のグローバルでの具現化に向け、「ゾコーバ」「ゾフルーザ」「フェトロージャ」を軸とした感染症領域での医療用医薬品の成長を核に、OTC医薬品事業の最大化も含め、未病・ケア、予防、診断、治療、予後までをカバーするヘルスケア事業を国内外で展開・加速させ、グローバルでのプレゼンス向上を目指します。

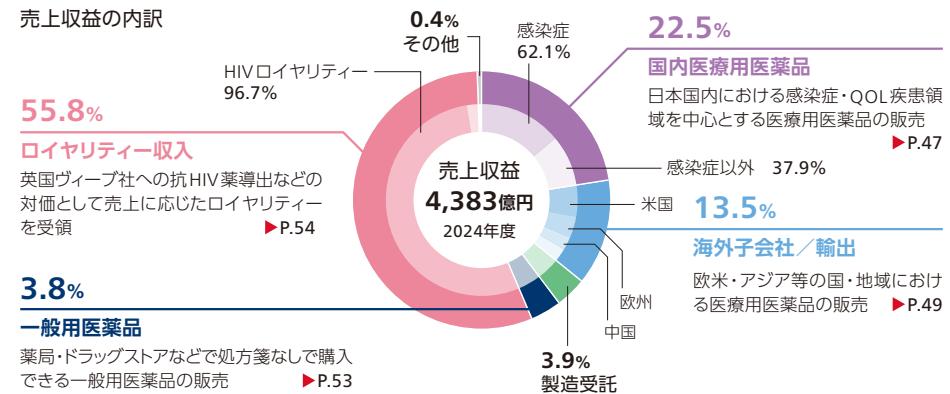
### Vision

感染症領域をはじめとする医療用医薬品/OTC医薬品の成長を軸にした  
国内事業の大幅成長とグローバル化の進展・加速

#### 戦略

- 日本 感染症リーディングカンパニーとして市場を牽引、不眠症などQOL疾患への貢献
- 米国 「Fetroja(セフィデロコル)」を核に感染症治療薬トップメーカーとしてのプレゼンス向上、エンシトレリブル販売に向けた最適な販売体制の構築
- 欧州 自社販売に限定せず国ごとに最適なビジネスモデルを選択、効果的・効率的な供給国拡大
- 中国 「フェトロージャ(セフィデロコル)」を軸に新薬事業の基盤を構築
- 台湾 急性感染症治療薬の大幅成長
- ASEAN 早期市場参入

## 売上収益の内訳



# 売る(提供する)

## 日本～国内医療用医薬品ビジネス



医薬事業本部長  
萬木 義範

### 社会課題解決に向けた責任ある情報提供・収集活動

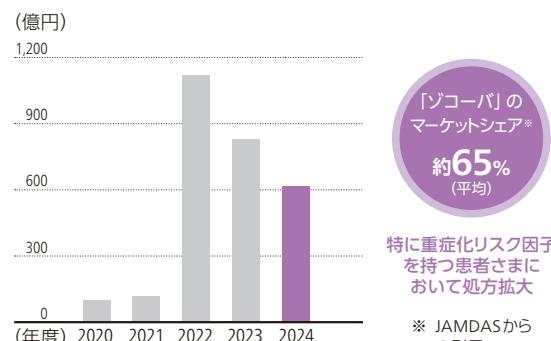
医薬事業本部は、感染症やQOL疾患をはじめとする領域における医療現場のニーズに即した情報提供・収集活動を通じて、社会課題の解決に貢献することを使命としています。特に感染症領域では、流行状況に応じた迅速かつ的確な情報提供が求められており、柔軟な戦略のもと、ヘルスケア戦略本部との連携を強化しながら地域特性に応じた活動を展開しています。また、リアルとデジタルを融合した情報提供体制の構築も進め、医療関係者に最適な情報を届けることで、医療の質と患者さまの生活の質の向上を支えています。

2024年度に発生したプロモーションコード抵触事例では、ステークホルダーの皆さまの信頼を損なう結果となりました。この反省を踏まえ、社内の監視体制の見直しで発見感度を高めるとともに、従業員教育の充実により、再発防止に努めます。今後も倫理性と透明性を重視し、信頼される情報提供活動を徹底します。

### 国内医療用医薬品の売上収益



### 感染症治療薬の売上収益



### 本部連携による戦略的な情報提供体制の構築

SHIONOGIでは、ヘルスケア戦略本部と医薬事業本部が連携し、医療用医薬品の情報提供・収集活動を通じて社会課題の解決に取り組んでいます。ヘルスケア戦略本部は、未病・ケア、予防、診断、治療、予後といったヘルスケア全体を俯瞰し、デジタル技術も活用しながら包括的な戦略を立案しています。医薬事業本部は、策定された戦略を全国5営業部の地域戦略と統合し、地域特性に応じた情報活動を展開しています。

急性感染症を主力疾患領域の1つとするSHIONOGIにとって、必要な治療薬を迅速かつ確実に患者さまへ届けるには、流行状況の変化に応じた柔軟な戦略・戦術の見直しが不可欠です。両本部が密接に連携し、スピーディに社会に貢献するヘルスケアの実現を目指しています。

### デジタルとリアルを融合した新たな情報提供体制の構築

医療関係者の情報収集手段は、医薬情報担当者との対面に加え、インターネット経由など多様化しています。こうした変化に対応し、2025年4月に「デジタルマーケティング推進室」を新設しました。社内外のデータを一元管理できる基盤を整備し、リアルとデジタルの情報提供チャネルを統合するオムニチャネル戦略を推進しています。さらに、ストリーム・アイ株式会社を通じてAIを活用した情報提供・収集活動の効率化を図るとともに、専門性の高い医薬情報担当者の育成にも注力しています。適切かつ正確な情報を必要な方に効果的・効率的に届ける体制の構築を進めています。

### From the Frontline ➡ HIV Specialistとしての誇り

国内のHIV患者さまのQOL改善を図るため、厳しい社内基準をパスしたSpecialistとしてヴィープ社と連携して自社創製の抗HIV薬のコミュニケーション活動を展開しています。HIVに苦しむ患者さまに全国どこででも適切な医療を受けていただけるよう、より多くの施設に治療参画いただけるように医療スタッフへのサポートも行いながら、これからも適切かつ正確な情報提供活動を継続していきます。



塩野義製薬  
営業推進部

千葉 昌幸

# 売る(提供する)

## 日本～国内医療用医薬品ビジネス

### 感染症治療薬による社会的課題への対応と市場でのリーダーシップ

インフルエンザやCOVID-19は、多くの方が罹患し、就労や学業への影響に加え、重症化による入院や高齢者を中心とした死亡リスクなど、社会全体に大きな負荷をもたらしています。このような状況下から、患者さまが速やかに日常生活へ復帰できる治療薬へのニーズは高まっています。

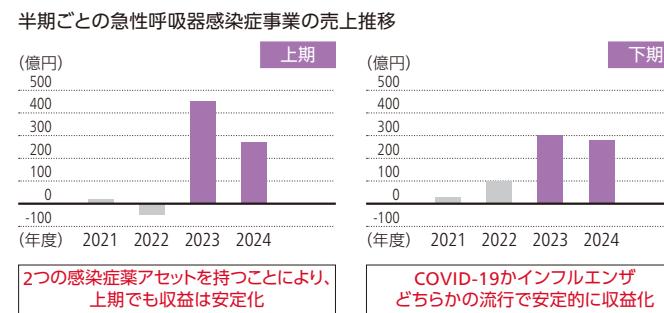
インフルエンザ治療薬である「ゾフルーザ」や「ラピアクタ」、COVID-19治療薬である「ゾコーバ」は、こうしたニーズに応える治療薬として広く使用され、2024年度には「ゾフルーザ」と「ゾコーバ」がそれぞれインフルエンザ治療薬市場およびCOVID-19治療薬市場においてトップシェアを獲得しました。また、「ラピアクタ」もインフルエンザ入院患者における使用率でトップとなっています。さらに、「ゾフルーザ」は治療的服薬により、同居家族への感染伝播を抑制する効果が確認され、抗ウイルス薬の新たな価値を提供することが可能となりました。「ゾコーバ」についても、COVID-19治療薬で初めて予防投与の有効性が確認されており、加えて6歳から11歳の小児への適応拡大が見込まれています。

これら感染症治療薬の売上は流行に左右される側面がありますが、複数の感染症に対する製品群を有し、さらに小児や予防投与などに適応を広げることで、年間を通じて安定した収益が期待できる体制を構築しています。今後も、社会的課題の解決に貢献しながら、持続可能な成長を目指していきます。

### 国内事業の成果

2つの感染症薬アセットにより、急性呼吸器感染症事業は年間を通じて安定的に業績に貢献

■ インフルエンザファミリーの販売  
■ COVID-19治療薬+インフルエンザファミリーの販売



### 精神・神経領域における革新的治療の展開

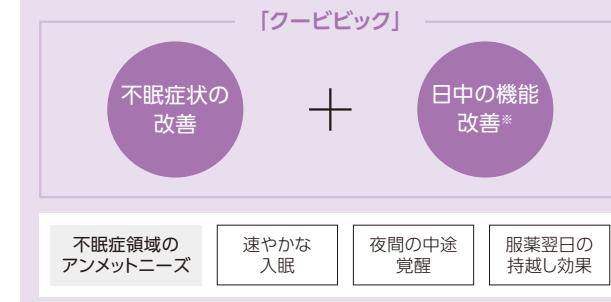
2024年12月、不眠症治療薬「クービビック」の販売を開始しました。本薬剤は国内で3番目のオレキシン受容体拮抗薬であり、不眠症状の改善に加え、日中の機能改善に関するデータも取得していることから、より包括的な治療を可能にする新たな選択肢として期待されています。

小児ADHD疾患では、2025年2月に「エンデバーライド」が承認されました。同領域初のプログラム医療機器として、薬物治療とは異なる新たな治療アプローチを提供するものであり、多くの患者さまや保護者から高い期待が寄せられています。

うつ病治療薬候補ズラノロンは、従来の抗うつ薬とは異なる新規作用機序を有し、即効性が期待される革新的な治療薬です。国内で実施したPhase3試験では、中等症から重症の患者において、投与3日目から症状改善が確認されました。日本での製造販売承認申請も完了しており、約500万人と推計されるうつ病患者に対し、新たな治療選択肢の提供が期待されています。

SHIONOGIは、これらの取り組みを通じて、精神・神経疾患に悩む多くの患者さまのQOL向上に貢献すべく、挑戦を続けています。

不眠症領域におけるアンメットニーズの解消に向けて、  
早期に製品価値を最大化



※ Lancet Neurol 2022; 21: 125-39.

# 売る(提供する)

## 米国



Shionogi Inc.  
President and CEO  
Nathan McCutcheon

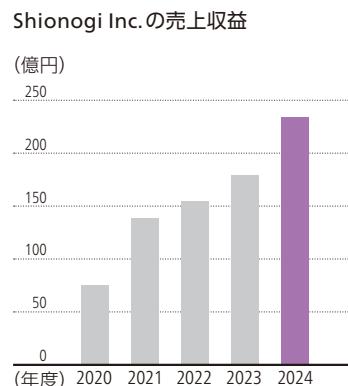
### 米国事業の飛躍とグローバル成長への貢献

過去5年間にわたり、Shionogi Inc.は赤字事業からの脱却を果たし、急速な成長と収益性の向上を遂げる事業体へと転換しました。2024年度には、グループの中で最も高い成長率を記録し、売上高は前年比30.6%増(日本円ベース)を達成しています。

私たちは将来のさらなる飛躍に向けて、以下の重点施策に継続して取り組んでいきます。

- ・高度な専門性と部門横断的な視点を兼ね備えた人材の発掘および育成
- ・SHIONOGIの研究開発および事業開発における米国のニーズの的確な反映
- ・米国市場におけるSHIONOGIブランドの確実な展開と成功の実現
- ・主要な開発プログラムへの的確で質の高い支援の提供

2025年度においては、「Fetroja(セフィデロコル)」のさらなる成長、エンシトレルビルのCOVID-19の予防における承認および上市準備、優先度の高い開発プログラムの推進、ならびに米国市場におけるSHIONOGIのValuesおよび製品の認知向上に向けて、着実に歩みを進めていきます。



### 薬剤耐性菌への対応と「Fetroja」の市場成長

近年、カルバペネム耐性を有する緑膿菌、アシネットバクター属、エンテロバクター属などの薬剤耐性菌による感染症が、医療現場で問題となっています。これらに高い臨床効果を示す「Fetroja」は、集中治療室や重症患者における治療ニーズに応える製品として需要が拡大しており、2024年度の販売実績は前年比37.7%増の200億円に達しました。今後も、適正使用の推進と医療アクセス改善を重視し、AMR感染症治療への貢献を目指します。

### COVID-19予防領域における革新的治療薬の開発進展

COVID-19の予防を対象とした抗ウイルス薬エンシトレルビルは、米国食品医薬品局(FDA)よりファストトラック指定を受け、迅速な開発・承認プロセスが進められています。米国を含む複数国で実施されたグローバルPhase3試験(SCORPIO-PEP)では、発症リスクを67%低下させる有効性が確認されました。現在、米国での承認取得に向けた段階的申請を開始しており、販売開始に向けた準備を進めています。今後も、感染症領域における革新的な治療選択肢の提供を通じて、グローバルヘルスへの貢献と持続的な成長を目指します。

### From the Frontline ➡ グローバルヘルスへの貢献と AMR対策に向けたSHIONOGIの取り組み

AMRは、イノベーションの停滞や市場の課題を背景に、世界的な健康リスクとして深刻化しています。細菌の耐性獲得は避けられない現象であり、世界はその解決策を必要としています。Government Affairsチームは、抗菌薬の研究開発や規制承認を促進する環境、魅力的な市場環境を整備する政策の提言を行っています。また、AMRに関する認知向上と適正使用を目的とした教育支援にも注力しています。安全で有効な抗菌薬は、現代医療の基盤であり、健康な社会の実現に向けた私たちの目標を支える重要な存在です。



Shionogi Inc.  
Global Head,  
Portfolio  
Management and  
AMR Policy

Gareth Morgan

# 売る(提供する)

## 欧州



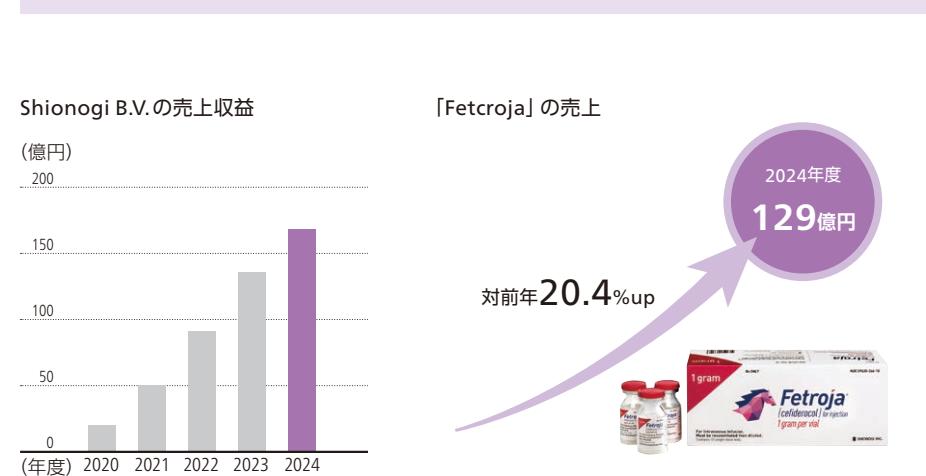
Shionogi B.V.  
CEO  
**Huw Tippett**

### 欧州で革新的なヘルスケアソリューションを推進する

私たちの使命は、感染症対策やAMRへの対応など、世界的な医療課題に革新的なソリューションを提供することです。これらの取り組みの成果として、2年連続の増収を達成し、開発パイプラインの着実な進展を遂げています。

抗菌薬事業では「Fetcroja (セフィデロコル)」が市場を牽引し続けており、持続的な成長を実現しています。また、疼痛管理の領域ではオピオイド誘発性便秘症治療薬「Rizmoic (ナルデメジン)」の市場拡大が顕著であり、ポートフォリオの強化に寄与しています。さらに、持続可能な医療財政モデルの構築に向けて、各 government との連携を強化しています。最近では、イタリアにおいて、WHOのAWaRe分類において最後の手段とされるReserve抗菌薬の活用を支援する法改正がされるなど、政策面でも前向きな成果が得られています。

また、従業員のエンゲージメント向上にも注力しており、高いスコアは、活気ある職場文化の醸成に向けた取り組みの成果を示しています。



### Pull型インセンティブ採択による「Fetcroja」の持続可能な提供

「Fetcroja」はカルバペネム系抗菌薬に耐性を示すグラム陰性菌に有効な治療薬として、英国およびスウェーデンにおいて、抗菌薬の開発促進と持続可能な供給を目的とした新しい経済的支援制度であるPull型インセンティブに採択されました。両国政府とのサブスクリプション契約や最低購入契約を通じて、薬剤耐性菌による重症感染症への治療薬の安定供給を実現し、グローバルに公衆衛生課題の解決に貢献しています。

### 欧州展開の加速と戦略的パートナリングの推進

Sobi社との提携により、「Fetcroja」の販売地域は中東欧を含む欧州全域に拡大しました。またViatris社、Molteni社等との提携により、オピオイド誘発性便秘症の治療薬「Rizmoic」の販売国も拡大しています。今後もShionogi B.V.による自社販売に加え、他社とのパートナリングを通じて、欧州全域でSHIONOGI製品の販売活動の強化を図ります。



VIATRIS™



RECORDATI



life well  
PHARMACEUTICAL & HEALTHCARE



MOLVENTI  
FARMACEUTICI



SOBI  
take strength

### From the Frontline ➤ イタリアでのPull型インセンティブ導入による持続可能な医療アクセスの推進

私たちは政府や政策提言者との連携およびAMRに関する広報活動を通じて、イタリアにおけるReserve抗菌薬に対する初のPull型インセンティブ導入による特許期間中のクローバック制度\*適用免除と適正な価格を実現しました。この成果は、命を救う抗菌薬への患者さまのアクセスを守るとともに、感染症領域における持続可能なイノベーションに貢献します。今後もSHIONOGIはステークホルダーとの連携を通じて欧州でのAMR対策におけるリーダーシップを強化していきます。

\* イタリアで導入されている、病院が使用する薬剤に対して製薬会社が一定割合の費用を返還する制度



Shionogi srl (Italy)  
General Manager

**Simona Falciai**

# 売る(提供する)

## 中国



塩野義有限公司  
董事長 兼 CEO  
**永留 博文**

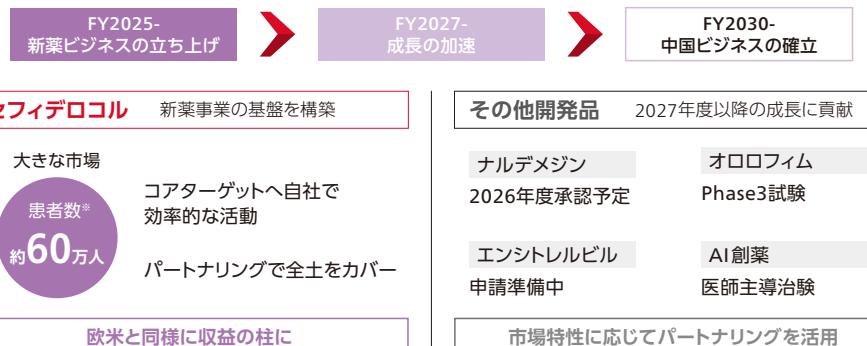
### 中国事業の新たな展開:革新と成長への挑戦

塩野義有限公司は、2025年4月に前身である平安グループとの合弁会社を解消し、SHIONOGIの完全グループ会社となりました。これまで進めてきたジェネリック医薬品事業から新薬事業への転換をより強力に加速させていきます。その先鞭として、2025年度中に多剤耐性グラム陰性菌感染症治療薬セフィデロコルを中国の患者さまにもお届けすべく鋭意準備中であり、それに続く新薬候補品についても、中国における開発に取り組んでいます。

革新的なヘルスケアソリューションの提供を通じて世界中の患者さまの健康と福祉に貢献するSHIONOGIグループの一翼を担うべく、中国事業のさらなる成長を目指して活動を続けていきます。

#### 今後の中国事業

##### 塩野義有限公司として新たな体制で、中国での新薬事業の展開を加速



\* 中国での1年間におけるAMR関連の死亡者数(2019年): Burden of infectious diseases and bacterial antimicrobial resistance in China: a systematic analysis for the global burden of disease study 2019 -The Lancet Regional Health -Western Pacific

### 中国市場における新薬ビジネスの成長ストーリー

2025年4月、塩野義有限公司として新体制を発足し、中国における新薬ビジネスを本格始動しました。まずは、重症感染症領域におけるセフィデロコルの中国での上市を計画しており、2025年度中の承認取得を見込んでいます。また今後は、オピオイド誘発性便秘症治療薬ナルデメジン(日本での製品名「スインプロイク」)やCOVID-19治療薬エンシトレルビル(同「ゾコーバ」)の展開も予定しており、ナルデメジンはすでに申請済みです。2030年度には中国事業を収益の柱とすべく、開発・販売体制の強化を継続します。

### パートナー連携による中国事業の展開戦略

中国市場では、自社での重点施設への効率的アプローチに加え、信頼性の高い現地パートナーとの連携により、中国全土への展開を進めています。特にセフィデロコルについては、輸入・流通・品質保証など多岐にわたる要件に柔軟に対応する体制が求められるため、現地企業との協働が重要な役割を果たします。また、感染症領域にとどまらず他疾患領域への展開も加速しており、申請済みのナルデメジンについては正大天晴薬業集団と輸入および中国での販売に関する独占的ライセンス契約を締結しました。製品特性や市場環境に応じたパートナーリングを活用し、持続可能な供給体制と販売網を確立することで、長期的な成長と中国市場でのプレゼンス強化を目指します。

### From the Frontline ➡ ヘルスケアの未来を創り出すために

中国市場でSHIONOGIの設立に参画し、感染症領域の課題解決に向けた取り組みを進めていることを光栄に思います。私たちはこの3年間で40以上の学会発表を行い、セフィデロコルの学術的基盤を確固たるものにしました。この革新的な治療薬は中国のカルバペネム耐性菌感染症対策に新たな選択肢を提供し、患者さまの救命とAMR対策強化に貢献できると確信しています。今後も、「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のもと、歩みを進めていきます。



塩野義有限公司  
新薬マーケティング部

**葉 恩培**

# 売る(提供する)

## 台湾



台灣塩野義製薬  
股份有限公司  
總經理  
林智明

### 創立61年目、次なる成長に向けた変革

台湾塩野義は、「SHIONOGIは常に人々の健康を守るために必要な最もよい薬を提供する」というSHIONOGIの基本方針のもと、60年以上にわたり台湾に根ざした事業を展開してきました。

2025年3月、台湾塩野義本社は「革新・スピード・完遂」のコンセプトを体现する新本社オフィスに移転し、従業員一人ひとりが情熱と決意をもち、日々の業務に取り組んでいます。

台湾塩野義にとっての変革とは、SHIONOGI のグローバル製品を台湾で広く浸透させるとともに、ヘルスケアプロバイダーとして新たな価値を創出し、台湾社会の課題解決に貢献することです。全従業員がコンプライアンス違反ゼロを強く意識しながら、

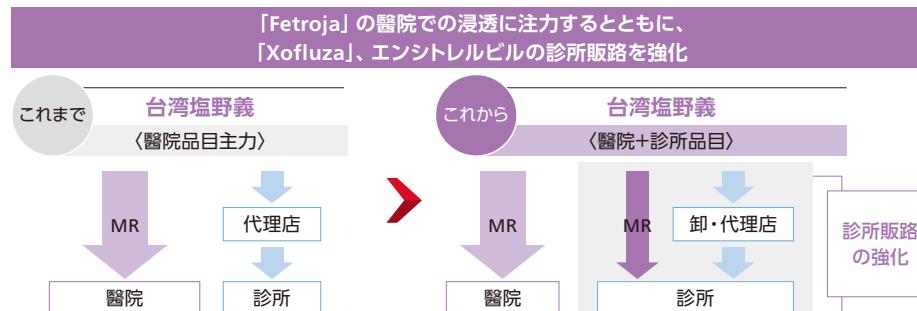
感染症治療の質向上と公衆衛生の強化に向けた、感染症薬の適正使用推進や防疫政策への貢献に取り組んでいます。また、これまで医院<sup>※1</sup>を中心だったMRの情報提供活動を診所<sup>※2</sup>にも広げるとともに、診所における卸・代理店との提携を強化し、より多くの患者さまにSHIONOGIの製品を届ける体制への変革を進めています。

台湾塩野義はこれからも、台湾社会の課題解決に真摯に向き合い、新たな価値を提供していきます。

※1 入院設備があり、総合的な医療を提供。日本の「総合病院」や「大学病院」に近い。

※2 小規模なクリニック。外来診療のみで、入院設備は基本的にはない。町の開業医のような存在。

### 台湾事業の戦略



### 感染症領域におけるリーダーシップの確立を目指して

台湾塩野義ではこれまで、感染症薬をはじめとした医薬品の適正使用に関する情報提供活動を医院中心に行ってきました。より多くの患者さまにSHIONOGIの感染症薬をお届けすべく、診所への展開も強化する戦略へと転換を図っています。下記の取り組みを通じて、感染症領域におけるリーダーシップの確立を目指します。

#### 医院に対する取り組み

台湾塩野義は、既存の抗菌薬に耐性を示す重症感染症に苦しむ患者さんに対し、治療選択肢となり得る「Fetroja」を2024年より販売しています。医療現場の切実なニーズに応えることで、公衆衛生の向上と感染症治療の進化に貢献する持続可能な医療体制の構築を目指しています。

#### 診所に対する取り組み

台湾では冬季のみならず、夏季にもインフルエンザ流行の可能性があるため、最新の情報を提供すべく、医療機関での学術セミナーを継続的に開催しています。セミナーでは疾患や治療に関する知見を共有し、医師の理解促進に努めています。また、既に「Xofluza」を採用している医師には使用上の課題解決を支援する取り組みも行っています。

### From the Frontline ➡ 未承認薬の壁を越え、 エンシトレルビルの政府備蓄を実現

2024年の台湾のCOVID-19患者は約170万人と推計され、いまだ多くの患者さまが苦しんでいる状況でした。そうした中、1日でも早くエンシトレルビルをお届けするため、台湾CDC<sup>※3</sup>の専門家との対話を通じて、備蓄の意義の理解獲得に努めました。その結果、台湾で初めて未承認薬の政府備蓄が実現し、2万人分のエンシトレルビルを患者さまに届ける体制を築くことができました。今後も、必要とされる薬を確実に患者さまへ届けるため、挑戦と努力を続けていきます。

※3 Centers for Disease Control



台灣塩野義製藥  
股份有限公司  
經理

李瑞祐

# 売る(提供する)

## 日本～OTC医薬品(一般用医薬品)



シオノギヘルスケア株式会社  
代表取締役社長

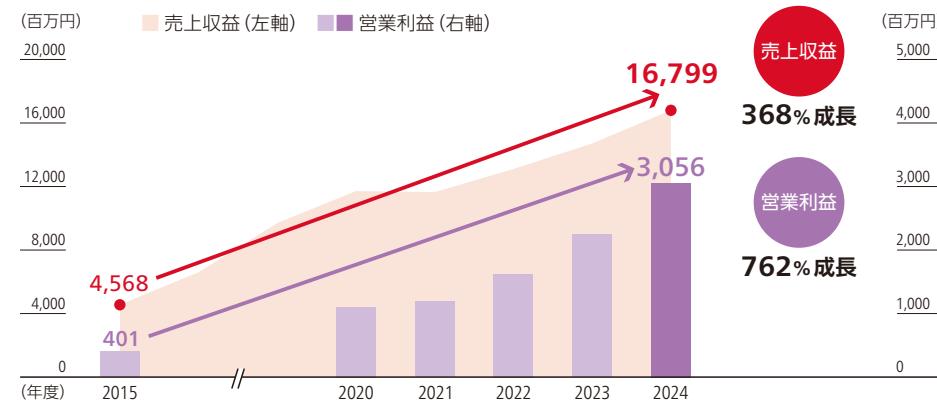
中川 ゆう子

私たちシオノギヘルスケアは、「すべての人に、やさしく、正しく、楽しくセルフケアを」というコンセプトのもと、セルフメディケーション領域において社会課題の解決になくてはならない企業を目指し、ヘルスケアの“あたりまえ”をアップデートし続けます。また、今後の環境変化としては、労働人口の減少に伴う現役世代の可処分時間の減少、医療関係者の人材不足や医療僻地化による健康に対する自己責任の増大、国内における消費者の多様化・グローバル化を想定していますが、その中で、タイムパフォーマンスの重要性が拡大すると捉えており、「お客さまを迷わせない価値」を提供することで顧客ニーズに応え、SHIONOGI Group Visionを実現できる企業となれるよう、取り組んでいきます。また、グループの一員として、STS2030 Revisionの達成と持続可能な未来への貢献に向け、社会的責任を果たしながら、革新と協働を通じて新たな価値を創造していきます。

### セルフケアの未来を切り拓く挑戦

私たちシオノギヘルスケアは、「すべての人に、やさしく、正しく、楽しくセルフケアを」というコンセプトのもと、セルフメディケーション領域において社会課題の解決になくてはならない企業を目指し、ヘルスケアの“あたりまえ”をアップデートし続けます。また、今後の環境変化としては、労働人口の減少に伴う現役世代の可処分時間の減少、医療関係者の人材不足や医療僻地化による健康に対する自己責任の増大、国内における消費者の多様化・グローバル化を想定していますが、その中で、タイムパフォーマンスの重要性が拡大すると捉えており、「お客さまを迷わせない価値」を提供することで顧客ニーズに応え、SHIONOGI Group Visionを実現できる企業となれるよう、取り組んでいきます。また、グループの一員として、STS2030 Revisionの達成と持続可能な未来への貢献に向け、社会的責任を果たしながら、革新と協働を通じて新たな価値を創造していきます。

### シオノギヘルスケアの業績推移



### 6期連続成長 セルフケア領域の成長ドライバー

シオノギヘルスケアは、SHIONOGIにおいてセルフケアの領域を担い、OTC医薬品、健康食品、ヘルスケアサービスなどを提供するグループ会社です。2016年4月の分社化以降、事業領域を拡大しながら堅調に成長し続けてきました。2024年度は、感染症の流行やグローバルな市場環境の変化などの外部要因の影響を受けつつも、需要を先読みした店頭展開や安定供給体制の確保により、「パイロンPL」「メジコン」「ムコダイン」などの感染症領域のOTC製品の売上が堅調に推移しました。また、皮膚・肌領域では、「リンデロン」「シナール」などの皮膚疾患や美白・肌の健康維持を目的とした製品群が好調に推移しました。さらに、新製品の上市やプロモーション強化により、セルフメディケーションニーズを的確に捉えて販売を拡大しました。新規ビジネスとして立ち上げたガンマ波サウンドケア「kikippa」は、PR施策や家電量販店チャネルへの参入により前年を上回る成果を上げました。海外市場では、販売地域の拡大と現地ニーズに応じたプロモーション施策により、「シナールLホワイトエクシア」の売上が伸長しました。その結果、2024年度は6期連続の成長を達成し、過去最高の業績を記録しました。

### 製品ラインアップの拡充

セルフメディケーションへの意識が高まる中、製品ラインアップの拡充により社会のニーズに応対しています。2020年度よりスイッチOTC医薬品を軸とした感染症ブランドProシリーズの展開を開始し、2024年度は新製品として「リンデロンVsプレミアム軟膏/クリーム」「シナールLホワイトエクシア プレミアム2000」「メジコンせき止め液Pro」を上市しました。これらの製品は、セルフケア領域における多様なニーズに応えるとともに、市場シェアの拡大に寄与しています。



「リンデロンVs プレミアム クリーム」



「シナールLホワイトエクシア プレミアム2000」



「ガンマ波サウンドケア kikippa」

# 売る(提供する)

## HIVフランチャイズ(ロイヤリティー収入)

### SHIONOGIのロイヤリティービジネス

SHIONOGIの収益の柱の1つがロイヤリティー収入です。重要な医療ニーズを満たす革新的な新薬を継続的に創出し、対象となる疾患に注力しているパートナー企業に導出することで、他の製薬企業とは一線を画する独自のビジネスモデルを構築しています。

現在、このロイヤリティーを牽引しているのは、ヴィープ社との提携によるHIVフランチャイズです。このフランチャイズはインテグラーゼ阻害剤であるドルテグラビルやカボテグラビルを含む製品群を含んでおり、SHIONOGIは販売に応じたロイヤリティー収入を受領するとともに、同社株式の10%保有による四半期ごとの配当金を受領しています。これらのロイヤリティーと配当金は販売コストがかからないため、SHIONOGIの重要な利益の源泉となり、さらなる研究開発などへの戦略的投資を可能にしています。

### HIV感染症治療・予防の歴史とSHIONOGIの貢献

HIV(ヒト免疫不全ウイルス)に感染すると、免疫細胞が破壊され、免疫機能が低下することで、様々な感染症や疾患にかかりやすくなります。適切な治療を受けない場合、HIV感染はエイズ(AIDS)へと進行する可能性があります。

1980年代に初めて診断が行われて以来、HIV感染症は「死の宣告」とも言われる病でしたが、現在では医療の進歩により、適切な治療を受けることで長期にわたり健康的な生活を送ることのできる管理可能な疾患になっています。HIV感染症の治療や予防の研究開発が進んだ

### ロイヤリティー収入



ことで、HIVとともに生きる人々は、より長く健康的な生活を送れるようになり、生活の質は大きく向上しています。

それにもかかわらず、HIVとともに生きる人の数は増加を続け、2024年には4,080万人に達しました。そのうち約4人に1人は、適切な治療を受けることができないと推定されています(UNAIDS, 2025)。

### インテグラーゼ阻害剤ドルテグラビルの創製によるパラダイムシフト

SHIONOGIはヴィープ社とのパートナーシップによって、HIV領域の最前線を切り拓いてきました。その一例が、インテグラーゼ阻害剤の研究開発です。インテグラーゼ阻害剤は、現在、HIV感染症治療の標準薬として、世界中の医療従事者から高く評価されています。中でも、ドルテグラビルは2013年に初めて承認されて以来、幅広い患者さまのHIV感染症治療に貢献し、一貫して優れたウイルス耐性バリア、良好な容忍性、安全性を示し続けています。

### アンメットニーズに応える2剤レジメンの提供

ヴィープ社は、ドルテグラビルをキードラッグとした2剤レジメンの「ジャルカ」「ドウベイト」を開発し、患者さまが服用する薬剤を少なくすることで、HIV感染症治療のあり方を大きく変えました。

これらの製品は着実に販売を拡大しており、ヴィープ社の市場シェア拡大を牽引する成長の柱となっています。

### HIV陽性者数 (2024年末時点)

約4,080万人



### 抗HIV薬市場 (2024年)

治療  
~200億ポンド

予防  
~20億ポンド

### 長時間作用型 (LAI) 製剤を 提供している会社

2社



# 売る(提供する)

## HIVフランチャイズ(ロイヤリティー収入)

### HIVフランチャイズの現状

#### 長時間作用型 (LAI) 製剤による持続的成長

現在、HIVフランチャイズ成長の原動力となっているのが長時間作用型 (LAI) 製剤です。HIVとともに生きる人々が抱える毎日経口剤を服用することで抱える課題、すなわち、服薬に対する偏見、飲み忘れや周囲にHIVに感染していることを知られてしまうことに対する不安など、こうした課題を解決するために、ヴィーブ社は2ヵ月に1回の投与で治療・予防を可能にする、カボテグラビルをキードラッグとした「Cabenuva」(治療薬) および「Apretude」(予防薬)を開発しました。

「Cabenuva」は世界初かつ唯一の長時間作用型の抗HIV薬であり、臨床試験および実臨床の双方において、毎日服用する経口剤に対して非劣性を示しています。臨床試験では、参加者の90%が毎日の経口剤の服用よりも「Cabenuva」による治療を好むと回答しています。

「Apretude」は、HIV感染症の予防を目的とした世界初のLAI製剤であり、幅広い人々を対象に高い有効性、安全性、忍容性を示しています。臨床試験では、95%以上の参加者が経口剤よりも「Apretude」を好むと回答し、経口剤と比べてHIVの感染リスクを90%減少させることも示しています。さらに、販売後のリアルワールド研究では、99%を超える予防効果が示されています。

これらLAI製剤の登場により、HIV感染症の治療と予防は新たな段階へと進みつつあります。従来の経口剤からLAI製剤への移行が進み、ヴィーブ社のHIV領域における持続的な成長が期待されています。

#### ヴィーブ社のドルテグラビルおよびカボテグラビル製品群

##### 経口レジメン

服薬数を減らすことで患者負担を軽減



##### 「ドウベイト」

ドルテグラビル+ラミブジン  
・適応:HIV-1感染症の治療  
・発売日:2019年4月(米国)



##### 「ジャルカ」

ドルテグラビル+リルピビリン  
・適応:HIV-1感染症の治療  
・発売日:2017年11月(米国)

##### 長時間作用型 (LAI) 製剤

2ヵ月に1回の投与で治療・予防が可能に



##### 「Cabenuva」

カボテグラビル+リルピビリン  
・適応:HIV-1感染症の治療  
・発売日:2021年2月(米国)



##### 「Apretude」

カボテグラビル  
・適応:HIV-1感染症の暴露前予防  
・発売日:2022年1月(米国)

#### 中長期的な市場の見通しと今後の取り組み

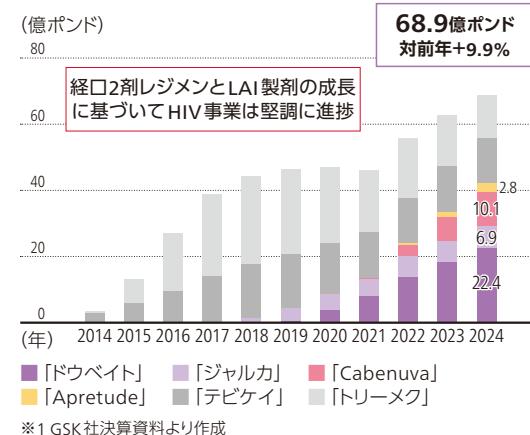
#### HIV市場の今後の見通しとパイプライン

現在、HIV市場の規模は220億ポンドを超えていて、その内訳は治療が約90%、予防が約10%を占めています。今後もLAI製剤のさらなる市場における浸透が見込まれており、2031年時点におけるHIV市場全体に占めるLAI製剤のシェアは、治療市場では約200億ポンドのうち30%、予防市場では約40～50億ポンドのうち80%を占めると予測されています。

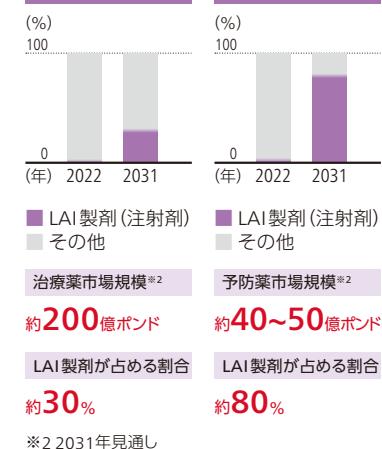
SHIONOGIとヴィーブ社は、既存の2剤経口製剤やLAI製剤のさらなる成長に加え、HIVとともに生きる人々のQOLをさらに向上させることを目指しています。そのために、4ヵ月もしくは6ヵ月以上に1回投与で治療や予防が可能な超長時間作用型 (ULA) 製剤、そして自己投与製剤の開発にも注力しています。

これら次世代のイノベーションの提供により、今後10年間、さらにはその先も力強く事業の成長を継続できると確信しています。

#### ヴィーブ社のドルテグラビル製品群およびカボテグラビル製品群の売上推移<sup>\*1</sup>



#### HIV感染症治療薬市場 HIV感染症予防薬市場



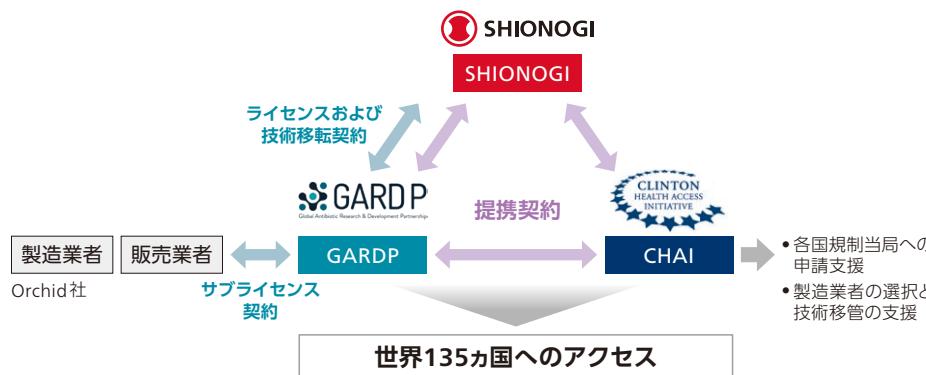
## 売る(提供する)

## 医療アクセス

## セフィデロコルを通じたグローバルヘルスへの貢献

SHIONOGIは、GARDPとの技術移転を含むライセンス契約、CHAIを加えた3者間での提携契約の締結を通じて、低・中所得国への抗菌薬のアクセス改善を目指しています。この枠組みにより、低所得国を含む135カ国でセフィデロコルへのアクセスが可能となり、医療機関でのスチュワードシップ活動も推進されます。抗菌薬では世界初の非営利団体との連携により、必要とする患者さまへの薬剤提供を実現し、感染症領域のリーディングカンパニーとしてグローバルヘルスへの貢献を加速しています。

## SHIONOGI、GARDPおよびCHAIの強みの融合



## 英国の聴覚障がい支援団体との提携: コミュニケーションバリアフリー・プロジェクト(CBF-PJ)

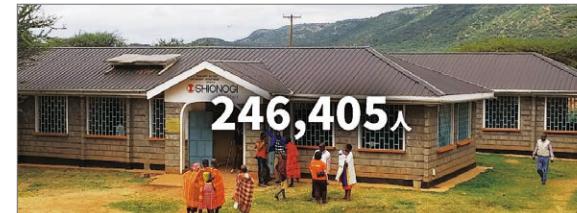
SHIONOGIは、聴覚などに障がいのある患者さまが医療にアクセスする際のコミュニケーションバリアをなくすために、CBF-PJを推進しています。2024年度は英国の難聴支援団体であるRNIDと、英国の聴覚障がい者が直面するコミュニケーション課題の解決を目的とした提携契約を締結しました。英国で患者さまや医療従事者が活用できるコミュニケーションツールをRNIDと共同制作することで、医療アクセス向上に貢献していきます。

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

SHIONOGIは、UHC(ユニバーサル・ヘルス・カバレッジ)※の達成に向け、Mother to Mother SHIONOGI Projectを行っています。2023年より開始した第3期では、ケニア、ガーナ、タンザニアにおいて多様なパートナーとともに、医療アクセスの改善と子どもの下痢症低減に注力して支援事業を推進しています。2023年12月に完了した第2期のケニアキリフィ県の事業では、3つの保健施設の整備や地域住民への啓発活動などを通じ、子どもの予防接種完遂率が21%から81%に改善するなど医療アクセスが大幅に改善されました。今後も「母子の健康改善」「自立的な保健サービスの運営」を目標に掲げ、発展途上国のヘルスケアシステムの強化に取り組んでいきます。

※ 世界中のすべての人々が、必要な保健医療サービスを、負担可能な費用で受けられること

### 医療サービスを受けたのべ人数



期間:2015年10月~2024年5月

## From the **Frontline** 聴覚障がい者の困りごとをグローバルで 解決するために

私たちは英国の難聴支援団体であるRNIDと提携し、聴覚障がい者と医療従事者のコミュニケーションをサポートするツールを制作します。国が違えば文化も異なりますが、聴覚障がい者が医療機関で困っていることは共通しており、まさにコミュニケーションバリアはグローバルで共通の社会課題であることを実感しています。RNID、Shionogi B.V.と連携し、このグローバルな社会課題の解決に挑戦していきます。



塩野義製薬  
子どもの未来支援室

塚本泰規



## SHIONOGIの責任

持続可能な社会の実現に貢献するためには、事業活動のあらゆる場面で責任ある姿勢を貫くことが不可欠です。SHIONOGIは、ステークホルダーとの対話を通じて信頼を築き、人権や環境への配慮、ガバナンス体制の強化・変革を進めながら、企業としての責任を果たしています。本章では、持続的な成長の土台となるこれらの取り組みをご紹介します。

- |                         |                 |
|-------------------------|-----------------|
| 58 ステークホルダーエンゲージメント     | 65 コーポレート・ガバナンス |
| 59 環境への配慮               | 74 役員紹介         |
| 62 人権を守る                | 76 コンプライアンスの遵守  |
| 63 社長 手代木 功 × 後藤 順子氏 対談 | 77 リスクマネジメント    |

医薬研究センター（大阪府豊中市）にあるモニュメントは、360°どこからでも「分銅」に見えるようデザインされています。分銅はSHIONOGIのグループブランドシンボルの由来であり、正確を追求するという願いが込められています。

## ステークホルダーエンゲージメント

SHIONOGIは、株主・投資家、顧客、社会、従業員という4つのステークホルダーとのエンゲージメントを通じて、企業価値および社会的価値を創出し、持続可能な社会の実現を目指します。

### SHIONOGIのステークホルダー

#### 株主・投資家

フェアディスクロージャーの精神のもと、公平かつ適時適正な情報開示を、経営陣とIR部門が連携して推進します

SHIONOGIでは、決算説明会をはじめ、R&D Dayやサステナビリティミーティング、個人投資家向け説明会など、幅広い情報提供と対話の機会を継続的に設けています。これらの場を通じて、経営戦略や研究開発、サステナビリティに関する考え方を発信しています。さらに、社長を含む経営陣がイベントや面談に参加し、投資家との積極的な対話を重ねることで、双方向の理解促進に努めています。

#### 投資家との対話件数\*

(年度)	海外投資家(社長対応)	国内投資家(社長対応)	海外投資家(コーポレートコミュニケーション部対応)	国内投資家(コーポレートコミュニケーション部対応)	合計
2022	110	84	98	222	514
2023	101	158	56	193	508
2024	135	62	59	216	472

\*2024年度より集計方法を変更(2022、2023年度はR&D Day等の説明会参加者を含めて集計)

#### 顧客

医療関係者や一般の方々に正確かつ迅速な情報届け、患者さまの健康への貢献と情報活用の最適化を推進します

SHIONOGIの医薬情報センターでは、医療関係者からの問い合わせに迅速かつ正確に対応し、科学的根拠に基づく情報を提供しています。現場の声を丁寧に受け止め、医療の質向上と患者さまの最適な治療選択を支援しています。

さらに、誰もが医薬品情報を正しく理解できる社会の実現に向け、コミュニケーションパリアフリープロジェクトを通じて情報格差の解消にも取り組んでいます。



処方箋の先にいる患者さまと向き合う「医薬情報センター」最前線での使命と挑戦 | 塩野義製薬

#### 社会

ヘルスケアの課題を解決するイノベーションを創出するとともに、持続可能な社会の実現に貢献します

SHIONOGIは、HaaS企業への変革に向けた取り組みを世界に発信する機会として大阪・関西万博シグネチャーパビリオン「いのちの未来」に協賛しました。健康と病の二項対立を超えて、自分の人生をデザインするというビジョンのもと、免疫・認知行動の最適化を軸に提案した3つの「未来プロダクト」を含む展示を多くの来場者に体験いただきました。



いのちの未来に登場するアンドロイド  
@FUTURE OF LIFE / EXPO2025

#### 従業員

「人が競争力の源泉」という理念のもと、多様な人材の活躍と成長を支え、働きがいと企業成長の両立を目指します

SHIONOGIでは、多様な働き方の提供に加え、社内プランディング活動の強化にもグローバルで取り組んでいます。その一環として、感染症への取り組みに対する理解と共感を深めることを目的に、社内で「感染症 Weeks」などの企画を展開しています。また、従業員との対話を目的に、米国や欧州の拠点でタウンホールミーティングを開催し、社長自らが登壇するなど、一体感の醸成を図っています。



Shionogi Inc.におけるタウンホールミーティング

## 環境への配慮

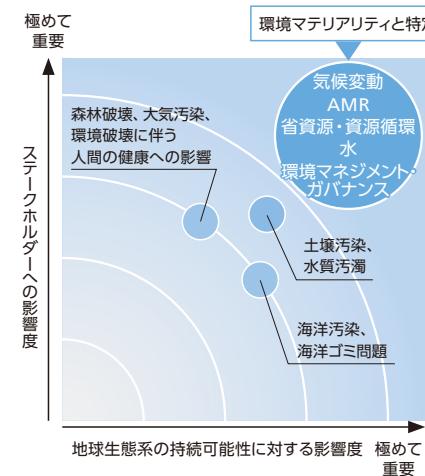
SHIONOGIは、「SHIONOGIグループEHSポリシー」および「SHIONOGIグループEHS行動規範」を策定するとともに、環境マテリアリティとして、気候変動、薬剤耐性(AMR)、省資源・資源循環、水、環境マネジメント・ガバナンスを特定しています。また、中長期目標として「SHIONOGIグループEHS行動目標」を設定し、バリューチェーン全体で環境面における投資の企画・推進などの目標達成に向けた活動に取り組んでいます。

### 環境マネジメント・ガバナンス

SHIONOGIでは、執行役員であるサステイナビリティ経営本部長が統括責任者となり、各事業所・グループ会社に設置しているEHS機能と連携することで、グループ全体のEHS活動を統括するマネジメント体制を構築しています。環境マテリアリティや中長期の行動目標などのEHS活動に関わる重要事項は、経営会議や取締役会での審議・決議を経て決定しています。また、毎年マネジメントレビューを実施し、パフォーマンスの評価と継続的改善を進めることで、EHS水準の維持向上に取り組んでいます。

### 環境マテリアリティの特定と重点課題

SHIONOGIの重要課題(マテリアリティ)の1つである「環境への配慮」に対応するため、事業活動が地球生態系の持続可能性やステークホルダーに与える影響を考慮し、環境面で重点的に取り組む課題「環境マテリアリティ」として、気候変動、AMR、省資源・資源循環、水、環境マネジメント・ガバナンスを特定しています。これらの課題に対しては、中長期のEHS行動目標や単年度のEHS行動計画を設定し、バリューチェーン全体でその達成に取り組んでいます。



### SHIONOGIグループEHS行動目標(環境部分)

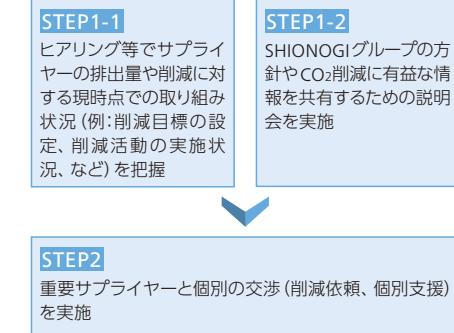
			2024年度実績	2030年度	2035年度	2050年度
気候変動	GHG排出抑制 (2019年度基準)	CO <sub>2</sub> 排出 (Scope 1+2)	23.3%削減	46.2%削減	60%削減	カーボン ニュートラル
		CO <sub>2</sub> 排出 (Scope 3 カテゴリー1)	12.0%削減	20%削減	—	
省資源・ 資源循環	廃棄物管理	最終処分率	0.7%	—	1%以下	—
		廃プラスチック 再資源化率	36%	—	65%以上	—
水		水資源還元率 (排水量/取水量)	90%	—	85%以上	—

環境マテリアリティの詳細は当社Webサイトをご覧ください。

### 気候変動に対する取り組み

経営戦略の一環と位置付けている気候変動対策として、事業活動による環境負荷の低減に取り組んでいます。スコープ1・2の削減に対しては、再生可能エネルギーの導入や省エネ設備の導入を進めています。また、スコープ3の削減に向けては、サプライチェーン全体での削減にサプライヤーとの協働が不可欠であることから、サプライチェーンエンゲージメントを推進しています。

サプライヤーエンゲージメントの実施プロセス



## 環境への配慮

### TCFD 提言に基づく情報開示

#### ガバナンス

取締役会が気候変動関連のリスクと機会を監督し、経営会議が戦略や対応策を審議・実行する体制を整備しています。また、執行役員であるサステイナビリティ経営本部長を気候変動のリスクオーナーに任命しています。

#### 戦略

全社的リスクマネジメント体制のもとで重要と特定された気候変動リスクへの対応策は、執行役員であるサステイナビリティ経営本部長が統括EHS責任者として委員長を務める「SHIONOGIグループ中央EHS委員会」および「省エネ委員会」体制のもと、策定・実行しています。

#### リスク管理

気候変動が事業活動に影響を与える「移行リスク」「物理リスク」「機会」について、財務影響と事業のレジリエンスを1.5°C、4°Cのシナリオに分けて分析し、対応優先度の評価を行いました。優先度の高い気候変動リスクとして、(1) カーボンプライシング導入、(2) 局所的な異常気象・気温上昇による原材料調達への影響、(3) 海面上昇、を特定しました。

#### 気候変動対策の指標と目標

気候変動リスク低減を目的とした指標として「温室効果ガス(CO<sub>2</sub>)の排出の削減」を掲げ、具体的な削減目標をEHSに関する中長期的な行動目標の1つとして定めることで実効性ある活動を推進しています。

#### 気候変動に関するリスク・機会の評価概要

分類	主なリスク・機会	想定されるリスク・機会の詳細	2030年度単年での財務影響*	
			1.5°C シナリオ	4°C シナリオ
移行リスク	カーボンプライシング導入	炭素税、排出量規制、排出量取引制度などの導入・拡大等、製造行為や調達行為などに関する新たな規制ができる	中	小
	省エネ規制の強化	生産設備への省エネ規制が、現行の「エネルギーの使用的の合理化及び非化石エネルギーへの転換等に関する法律」で求められるエネルギー消費原単位の年平均1%以上の低減よりも強化され、追加の設備投資が発生する	小	小
物理リスク	局所的な異常気象・気温上昇による原材料調達への影響	生物由来の原材料について、気温上昇により生育・収量、品質、価格等に影響が出て、調達が難しくなる	大	大
	風水害の激化によるサプライチェーン設備の被災	局所的な異常気象(台風、ゲリラ豪雨など)やそれに伴う災害(設備損傷、浸水、停電など)により、サプライチェーンが分断・操業停止する	小	小
	海面上昇	海面上昇により、工場などの拠点が操業不可能になる	大	大
機会	新規医薬品の研究開発による新市場・地域の開拓	SHIONOGIがこれまで培った医薬品の研究開発における技術・ノウハウなどの新たな疾病への適用	小	小
	環境にやさしい低炭素容器包装への切り替え	環境にやさしい包装資材への切り替えに伴うコスト削減	小	小

\* 財務影響: 大:100億円以上、中:10億円以上~100億円未満、小:10億円未満

特定されたリスク	リスク対応方針
カーボンプライシング導入	海外の一部の国ではカーボンプライシングは導入済み、かつ日本政府でも導入検討中のため、中期的に発現する可能性が比較的高い。そのため、SHIONOGIのGHG排出量の中長期的な削減活動を行い、リスクを低減する。
局所的な異常気象・気温上昇による原材料調達への影響	気候変動によりカブトガニの個体数が少なくなることで、その血液成分を原料とするライセート試薬が調達できず品質試験ができなくなり、主力医薬品の一部が出荷停止する影響をワーストケースと想定。しかし、試薬メーカー側でカブトガニ保全活動が行われている。あるいは仮にライセート試薬の調達が困難になった場合でも遺伝子組み換えタンパク質を用いたライセート試薬の代替試薬が存在している。そのため、長期的な可能性は排除できないが、2030年段階でリスク発現する確率は現時点では極めて低いと判断し、リスクを保有する。
海面上昇	気候変動による長期的な海面上昇のトレンドは疑う余地はなく、SHIONOGIの主要拠点のうち海拔が特に低い一部事業所の操業に悪影響を与える可能性をワーストケースと想定。ただし、2031-2050年平均としての日本沿岸の海面上昇は0.2m未満と予測されている。そのため、長期的な可能性は排除できないが、2030年段階でリスク発現する確率は現時点では極めて低いと判断し、リスクを保有する。

## 環境への配慮

## 水環境保全とAMRへの責任ある対応

水資源の持続的な利用を目指して、ビジネス拡大に伴う取水量の増加に依存しない「2035年度の水資源還元率を85%以上にする」という目標を掲げています。水資源還元率とは、取水量に対する排水量の割合であり、取水源となる流域に浄化された水をどれだけ戻せたかを示す指標です。限りある水資源を地域社会に還元し、流域への影響負荷を最小限に抑えるため、現場レベルでの継続的な改善活動を推進しています。さらに、抗菌薬の製造および使用に伴う環境中への排出がAMRの一因となることを深く認識し、SHIONOGIの工場だけでなくサプライヤーと連携して、抗菌薬製造工程における排水処理の徹底や厳格な環境排出管理を行っています。これらの取り組みはWHOやAMR Industry Allianceの定めるガイドラインやスタンダードに準拠しています。今後は、SHIONOGIの抗菌薬製造工程における排出管理に関する認証取得を進めるなど、引き続き責任ある抗菌薬製造の実践を推進していきます。

## 省資源・資源循環の取り組み

SHIONOGIで製造法を開発する医薬品については、開発段階から商用製造を見据えた省資源・資源循環に関する検討を実施しています。また製品の包装においても、省資源・資源循環に取り組んでいます。



キャップシール包装廃止

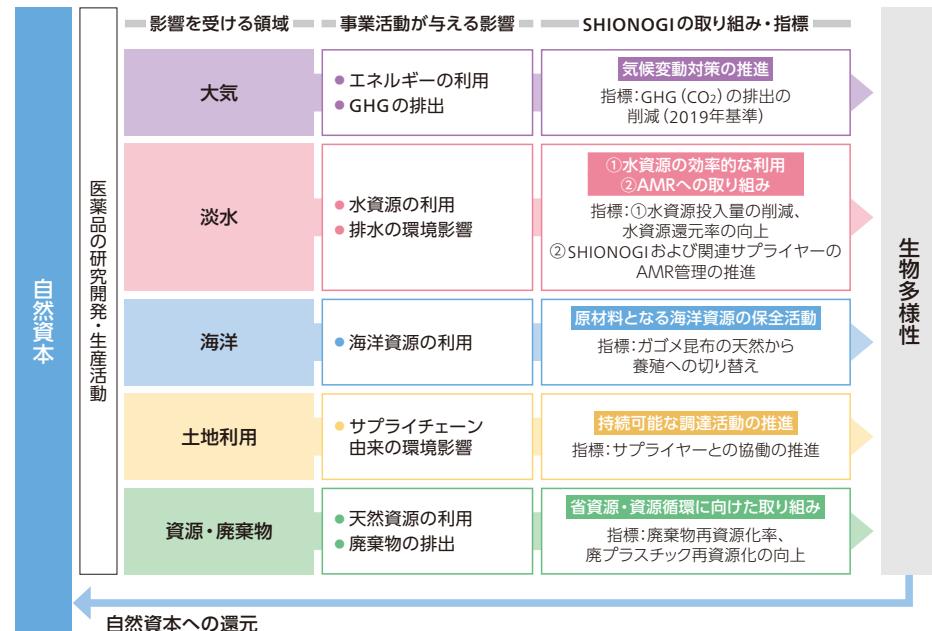


## バイオマス容器の使用

## 自然・生物多様性に対する考え方

統括EHS管理機能のもと、事業活動全体で生物多様性への配慮を推進しています。医薬品の研究・開発・製造・流通・販売などの各バリューチェーンにおいて自然資本の恩恵を受けていることを認識し、環境マテリアリティに特定した各項目に対する取り組みを通じて負の影響の低減に努めています。また、工場周辺の緑地保全や地域の自然環境との共生にも取り組むなど、自然との調和を図っています。さらには、国際的な目標である30by30などに賛同するとともに、TNFDの枠組みを参考に自然との関係性を分析・評価するなど、持続可能な社会の実現に貢献しています。

## 自然資本に対するSHIONOGIの取り組み



# 人権を守る

近年、ビジネスのグローバル化に伴う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います。SHIONOGIは、中期経営計画STS2030 Revisionで事業のさらなるグローバル化を目指しており、企業が果たすべき責務として、また経営戦略の実現に向けて、事業に関わる人々の権利を尊重すべき事項と認識しています。

## 方針と体制

「SHIONOGIグループコード・オブ・コンダクト」および、「国連ビジネスと人権に関する指導原則(UNGPs)」に基づき制定した「SHIONOGIグループ人権ポリシー」に従い、事業活動を通じて影響を受ける可能性のあるすべての人々を対象に人権尊重に取り組んでいます。経営会議や取締役会が関与する全社リスクマネジメント体制のもと、コーポレートガバナンス部が主管組織となり、関連組織と協働して対策を実行しています。

## 人権デューディリジェンス (人権DD)

人権DDはUNGPsに基づき実施しています。2020年に実施した人権リスクアセスメントにより、バリューチェーン上の30項目のリスクを抽出し、社内外の関係者との対話を通じて重要な人権課題を特定しました。特に「原材料・素材の製造地域」および「外

### SHIONOGIの人権方針の策定経緯

年月	内容
2020年12月	人権リスクアセスメント実施(重要な人権課題の特定)
2021年1月	「SHIONOGIグループ行動憲章」の改定
2021年3月	「SHIONOGIグループ人権ポリシー」の制定
2021年9月	現代奴隸および人身取引に関する声明の初回開示(以降、毎年開示)
2021年11月	・「SHIONOGIグループ調達ポリシー」の改定 ・「SHIONOGIグループビジネスパートナーに求める行動規範」の制定
2022年7-8月	人権インパクトアセスメント(コモディティ4品目のサプライヤーエンゲージメント、外国人労働者の状況調査)実施
2025年4月	「SHIONOGIグループコード・オブ・コンダクト」(行動憲章の後継)制定



国人労働者」の労働状況については、インパクトアセスメントを実施し、その結果をWebサイトで開示しています。また、被害者救済を目的とした苦情処理メカニズムの構築、外部有識者との定期的な対話も実施しています。

## 人権教育

「SHIONOGIグループ人権ポリシー」に基づき、すべての役員・従業員に対してビジネスと人権に関する教育を継続的に実施しています。これはすべての事業活動にビジネスと人権に関する視点が組み込まれ、ポリシーに定める事項が効果的に実行される必要があるためです。人権リスク顕在化の防止に向けて、従業員向けの教育では、自身や所属組織の業務を人権の観点で見直し、業務と人権のつながりの理解を深めています。

### 従業員向け教育の実績

年度	内容	対象・人数(人)	受講率(%)
2020	・外部専門家による講演 ・人権リスクアセスメントに関するワークショップ	部長級以上の幹部・役員 61	—
2021	・サプライチェーン上の人権侵害事例 ・人権関連法整備の状況 ・日本の人権課題 ・「SHIONOGIグループ人権ポリシー」 ・SHIONOGIの人権リスクアセスメント ・自身の業務と人権	従業員 5,311	89.6
2023	・国連ビジネスと人権に関する指導原則 ・人権関連法整備の状況 ・日本の人権課題事例紹介	従業員 4,153	89.6
2024	・責任ある企業行動のための人権DD ・人権と環境	従業員 4,549	93.1
2025	・外部専門家による講演 ・バリューチェーン上の潜在的な人権課題に関するワークショップ	部長級以上の幹部・役員 75	—

人権への取り組みの詳細は当社Webサイトをご覧ください。

# 社長 手代木 功 × 後藤 順子氏 対談



## ガバナンスの進化のその先へ——多様な視点とともに実現する企業価値の向上

### 手代木 功

塩野義製薬株式会社  
代表取締役会長兼社長 CEO

東京大学薬学部卒業、1982年塩野義製薬入社。1987年、米国ニューヨークオフィス駐在。1991年に帰国し開発課外部に配属されるが、1994～1997年、カプセル会社への出向で再び米国駐在。帰国後、社長室勤務を経て1999年、秘書室長 兼 経営企画部長。2002年取締役、2004年医薬研究開発本部長、2006年専務執行役員、2008年4月代表取締役社長。2022年7月より現職。

塩野義製薬のガバナンス体制は、監査役会設置会社として社外取締役の関与を深めながら、独自の進化を遂げてきました。2025年6月には監査等委員会設置会社へと移行し、さらなる経営の質の向上を目指しています。本対談では、社外取締役(監査等委員会委員長)と代表取締役会長兼社長 CEOが、制度移行の背景やその意義、そして企業価値の持続的向上に向けたガバナンスのあり方について語りました。

### 後藤 順子

#### 公認会計士

慶應義塾大学経済学部卒業。1983年デロイト・ハスキンズ・アンド・セルズ公認会計士共同事務所(現有限責任監査法人トーマツ)入所、主として大手金融機関に対する監査業務に従事。有限責任監査法人トーマツ執行役金融担当等を歴任。9年間の米国駐在経験を有し、2012年から2015年にはダボス会議にデロイト代表唯一の女性として参加。2018年、デロイトトーマツグループのボード議長に就任。2023年6月より当社社外監査役、2025年6月より当社社外取締役(監査等委員)。

## 監査等委員会設置会社への移行で目指すこと

**後藤** 私は当社のガバナンス体制を拝見し、監査役会設置会社でありながら10年以上前より社外取締役が過半数を占め、指名・報酬の両諮問委員会も機能している点にまず驚きました。取締役会では社外の監査役も含めて、自由に発言できる雰囲気があり、実質的には非常に先進的な運用がされていたと感じています。特に印象的だったのは、執行側が社外の目線を歓迎していたことです。議案に対する指摘や疑問に、真正面から向き合い、

やり取りの中で説明の質が高まっていく様子が見て取れました。

**手代木** 2009年から少しずつ社外の方にご参加いただき、時間をかけて体制を整えてきました。社外監査役の皆さんにも重要議案に関する情報は事前に共有し、発言を促すかたちをとつきましたので、取締役会での議論は活発で、ときに長時間に及ぶこともありました。社外役員からの指摘をきっかけに、執行の意思決定の精度が上がる事も多く、監査役会設置会社としては完成形に近づいていたと考えています。ただ、社外監査役の方にどれだけ実質的に関与していただいても、最終的な議決には加わっていただけないという点に、制度上の限界を感じていました。このたび監査等委員会設置会社への移行に踏み切った理由はいくつかありますが、この点が最も大きな理由でした。

**後藤** たしかに、取締役会でも両諮問委員会でも発言の機会には恵まれていたと思います。執行側も耳の痛い意見に対してしっかり受け止めてくれる姿勢があり、質の高い対話がなされる土壌が備わっていると感じています。一方で、やはり決議には加わらない立場であったため、自身の意見がどのように最終判断に影響したかが見えづらく、一定の距離を感じる場面もありました。また、執行の判断プロセスのすべてを監査役会で把握できていたわけではなく、妥当性まで踏み込んだ監査を実現するには、構造的な限界を感じていたところです。

**手代木** 当社では2020年の中期経営計画STS2030の策定を機に、取締役会での決議事項をリスクベースで見直し、現場で判断できることはできるだけ現場に委ねる方向へと運用を改めてきました。その分、取締役会では重要な経営判断にしっかり向き合う体制が求められており、今回の監査等委員会設置会社への移行もそうしたガバナンス改革の延長線上にあると考えています。

## 社長 手代木 功 × 後藤 順子氏 対談

### 監査等委員への期待と新たな役割

**後藤** 今回の移行により、取締役監査等委員として議決権を持つ立場になり、責任もより重くなったと感じています。一般に監査というと「止める」役割に注目されがちですが、私は「こうあるべきだ」「こう進むべきだ」と背中を押すような提案型の監査こそが、これからのかたちだと考えています。意思決定の妥当性を見極めていく視点や、従業員の皆さんとの対話を通じて現場の実情をつかむ姿勢も、より重要になってくると感じています。

**手代木** 後藤取締役からのご提案で、取締役会の冒頭に「監査等委員会からの報告」の時間を設けています。最初に監査等委員の視点を共有いただくことで、その後の議論の方向性が明確になり、社外取締役の皆さんにもより主体的に関わっていただける流れができつつあります。今後は、こうした工夫を積み重ねながら、取締役会全体としての緊張感や一体感をさらに高め、経営判断の質を一層磨いていきたいと考えています。

**後藤** 内部監査との連携を強化し、グループ全体に目を配っていく体制も整えています。従来は情報を受け取る側でしたが、これからは内部監査と監査等委員会が一体となって、同じ方向を見て動く関係を目指します。併せて、現場の実態を直接把握するために従業員との対話の機会も増やしていくと考えています。私たち社外取締役、特に監査等委員には、会社を内側から見ると同時に、ステークホルダーの代表という視点から、経営の方向性を見極めていく責任があります。説明を受けるだけでなく、その内容が社会的に妥当かどうかを自分の目と耳で確かめ、必要に応じて問い合わせ——その姿勢が、信頼あるガバナンスにつながると考えています。



監査等委員会からの報告」の時間を設けています。最初に監査等委員の視点を共有いただくことで、その後の議論の方向性が明確になり、社外取締役の皆さんにもより主体的に関わっていただける流れができつつあります。今後は、こうした工夫を積み重ねながら、取締役会全体としての緊張感や一体感をさらに高め、経営判断の質を一層磨いていきたいと考えています。

**手代木** おっしゃる通り、社外の視点から経営の妥当性を問い合わせていただけることは、会社にとって非常に貴重です。ときに厳しいご指摘をいただくことで、私たち自身の考えも深まり、意思決定の精度が高まります。企業の論理に偏りすぎないよう、外部からの目を入れていただくことが、真に開かれた経営につながると実感しています。

**後藤** 先日、摂津・徳島の工場を訪問した際には、現場の方々が真摯に業務に取り組み、部門を越えたやりとりが丁寧に行われている様子を目の当たりにしました。特に印象的だったのは、品質管理がきちんと現場に根づき、実直に運用されていたことです。両工場では仕組みが現実に機能していることを肌で感じることができ、監査の視点からも非常に有意義な視察となりました。

**手代木** 今年も継続して現場をご覧いただく機会をつくろうと考えています。現場の従業員にとっても社外取締役への説明や意見交換の場は、自らの業務に対する意義と説明責任の重要性を再認識する良い機会となっています。

### 説明責任を果たし、成長とともに進むガバナンス

**手代木** 社外役員比率が高い当社の取締役会では、私たち執行側が「いかにわかりやすく説明できるか」が、意思決定の質を大きく左右します。専門用語や略語に頼るのではなく、判断に至った根拠や考え方といった背景情報を含めて全体のストーリーを丁寧にお伝えすることで、社外取締役の皆さまの納得感が高まり、建設的な対話が生まれます。そうしたやりとりが、結果として企業の成長を後押しする意思決定につながっていくものと考えています。

**後藤** 私たち社外取締役は、限られた時間の中で多面的な判

断を求められます。だからこそ、単なる事実報告ではなく、背景や全体像を含めた「語りかけ」があると、経営の方向性をより的確に捉えることができます。的を射た説明は、社外取締役からの助言の精度を高めるだけでなく、企業価値の向上という大きな目的に近づくための後押しにもなると感じています。

**手代木** 社外取締役の方からの問いかけには、私たち自身では気付かない視点が含まれていて、それが経営の惰性を断ち、挑戦の本質を問い合わせきっかけになります。厳しいご指摘も含め、開かれた対話があるからこそ、取締役会は真剣勝負の場として成り立っているのだと思います。成長に向けた意思決定の質をさらに高めていくためにも、説明責任と透明性のある対話は、これから一層重要になっていきます。特に、長期的な企業価値の向上を目指す上では、短期的な成果だけでなく、将来を見据えた説明責任を果たしていく覚悟が必要です。社外の視点を得ながら、未来への納得感も築いていきたいと考えています。

**後藤** コーポレート・ガバナンスとは、本来、成長と両立すべきものです。監査や監督の視点からも、企業が持続的に価値を生み出せるよう、これからも意見を伝えていきたいと思います。

**手代木** 私たちがしっかりと成長の方向性を見定めていく上で、社外取締役の皆さまが“羅針盤”になってくださっていると感じています。「それは違うのではないか?」と率直に問い合わせていただくことが、私たちの意思決定の質を高め、挑戦への確信をもたらしてくれます。今後も、信頼に裏打ちされた開かれた対話を重ねながら、企業価値のさらなる向上を目指していきたいと思います。



# コーポレート・ガバナンス

## SHIONOGIのコーポレート・ガバナンス

SHIONOGIは、経営理念である「基本方針」に基づき、有用で安全性の高い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で世界中の人々の健康と医療の向上に貢献し、質の高い生活の実現に寄与することが社会的使命であると認識しています。

この使命を果たしていくことこそが持続的な企業価値の向上につながるという確固たる信念のもと、ステークホルダーの皆さまとの建設的な対話を通じて、事業環境の変化に対応し続けるために必要な施策を講じ、透明で誠実な経営を実践していきます。

## 監査等委員会設置会社への移行について

SHIONOGIのコーポレート・ガバナンスは、医薬品事業への集中による経営基盤の強化を図った2000年代前半より絶えず進化を続けてきました(P.67)。今後のグローバル化の進展や事業規模の拡大を見据えてこれらの統治体制をさらに進化させるため、2025年6月に監査等委員会設置会社に移行しました。本移行の具体的な目的は、取締役会における代表取締役に対する監督機能をさらに強化し、取締役会で執行側に委任する事項と取締役会で決議する事項を峻別した上で、各ステークホルダーとのバランスを考慮した中長期的な全社戦略の議論への注力と意思決定の迅速化のための権限委譲を可能にする体制を整えることにあります。加えて、内部統制システムの整備・運用を拡充し、監査等委員会がその権限を背景に、内部監査部門を活用しながら、執行側の意思決定プロセス全般をより強力に監視・監督することにあります。

監査等委員会設置会社への移行に伴い、取締役会における決議事項および報告事項の見直しを行い、執行側に対する委任の範囲を拡大していくとともに、業務執行に関する報告事項を具体的に明示することで取締役会の監督機能の強化を図っていきます。

## SHIONOGIのコーポレート・ガバナンスの特長

### 4つのステークホルダーのバランスを考慮

SHIONOGIは、常に顧客、社会、株主・投資家、従業員の4つのステークホルダーの立場を踏まえ、ステークホルダーに対する公正性の高い経営および社会の期待に応えるため透明で適正な経営を推進しています。

### 取締役会のダイバーシティ

SHIONOGIは、事業展開の状況を踏まえながら、ガバナンス体制のさらなる強化に向けて、専門性や経験を含む様々な要素およびダイバーシティの観点から、必要な体制を整備しています。取締役11人のうち3人を女性とし、外国籍の取締役1人を含めて多様性の確保に努めています。

### 経営の透明性

SHIONOGIは、取締役11人のうち過半数である7人の社外取締役を選任することで、より公正かつ効率的な経営を進めるための体制を維持し、経営の透明性を高めています。また、「ディスクロージャーポリシー」に基づき、すべてのステークホルダーの皆さまに、会社情報の公平かつ適時適正な開示を継続的に行ってています。

### 意思決定の迅速化

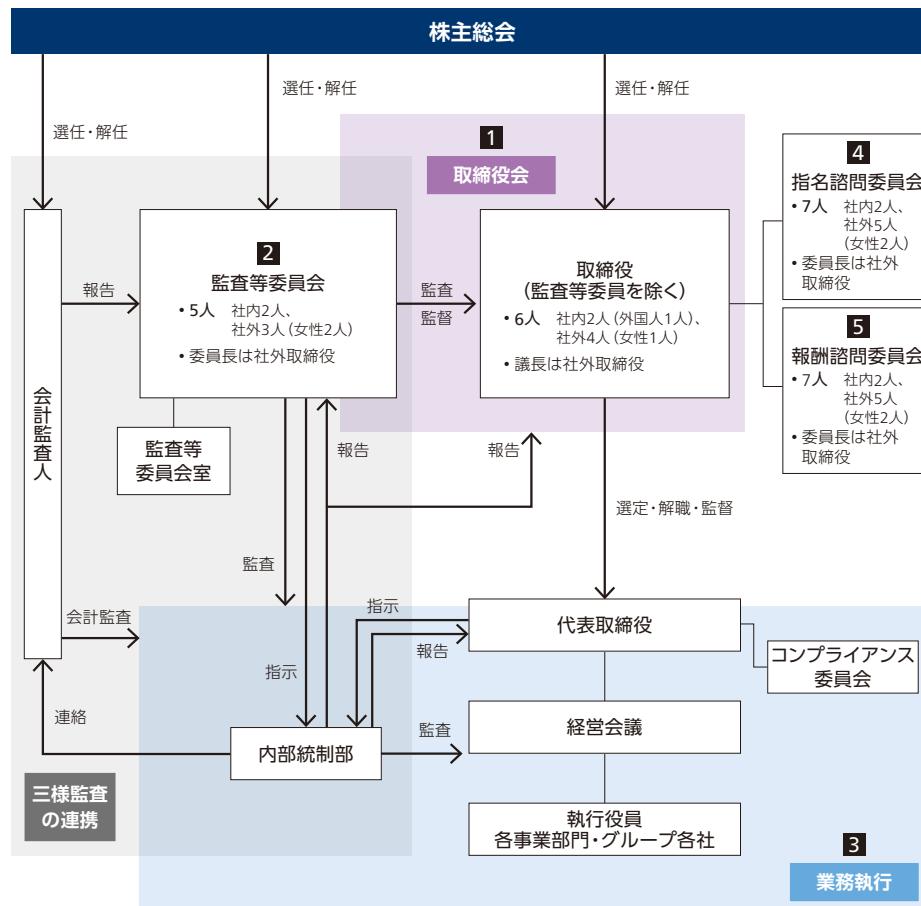
SHIONOGIは、「コーポレート・ガバナンス」を、会社が顧客、社会、株主、従業員などの立場を踏まえた上で透明・公正かつ迅速・果断な意思決定を行うための仕組みと定義しています。監査等委員会設置会社への移行により、取締役会から執行側への権限委譲を進め、意思決定の迅速化を図っています。

### コーポレートガバナンス・コードへの対応状況

コーポレートガバナンス・コードの原則を遵守することを基本としています。詳細についてはコーポレート・ガバナンス報告書をご覧ください。

## コーポレート・ガバナンス

### コーポレート・ガバナンス体制 (2025年7月1日現在)



#### 1 取締役会 議長:安藤 圭一 (社外取締役)

取締役の職務執行に対する監督機能の一層の充実と、あらゆるステークホルダーの視点から見て透明性および公正性の高い経営を進めるため、取締役11人のうち過半数である7人の社外取締役を選任し、いずれも独立役員としてSHIONOGIの果たすべき企業責任を客観的に認識し、透明性の高い経営に貢献しています。

開催実績 (2024年度) 13回 出席率 100%

#### 2 監査等委員会 委員長:後藤 順子 (社外取締役)

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、監査等委員会は内部監査部門と適宜連携し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および取締役会への報告を通じて、必要な措置を講じる体制を構築しています。常勤の取締役2人および社外取締役3人で構成され、監査等委員会室のサポートを得つつ、「監査等委員会監査等基準」に則った業務監査、会計監査を通じて、取締役等が実施した業務の適法性、妥当性についての検証を行っています。

参考:監査等委員会設置会社移行前の監査役会の開催実績 (2024年度) 11回 出席率 100%

#### 3 業務執行体制

SHIONOGIは、事業環境の変化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。その上で、R&D、ヘルスケア事業、サプライ、コーポレートの4つの主要なバリューチェーンごとに組織を管掌する体制を敷き、その傘下に10本部を置いています。

業務執行に関する重要な案件および経営の重要事項を審議する機関である経営会議は、社内取締役、常勤監査等委員および業務執行の責任者である管掌で構成されています。経営に大きな影響を及ぼす事項は、経営会議において十分に審議をした上で、取締役会で意思決定を行っています。

## コーポレート・ガバナンス

### 4 指名諮問委員会 委員長:藤原 崇起(社外取締役)

指名諮問委員会は、取締役会の諮問機関として、社外取締役5人(うち、監査等委員1人)、代表取締役会長兼社長CEO、常勤監査等委員1人で構成され、社外取締役が委員長を務めています。社外の取締役を含めた取締役会の専門性のバランスや取締役の選任・再任・解任基準、社長(CEO)の業績評価(パフォーマンスレビュー)に基づく社長続投の可否判断、社長、取締役、執行役員といった重要ポストの後継候補者の選抜と育成(サクセションプラン)などについて議論が行われています。

開催実績(2024年度) 5回 出席率 100%

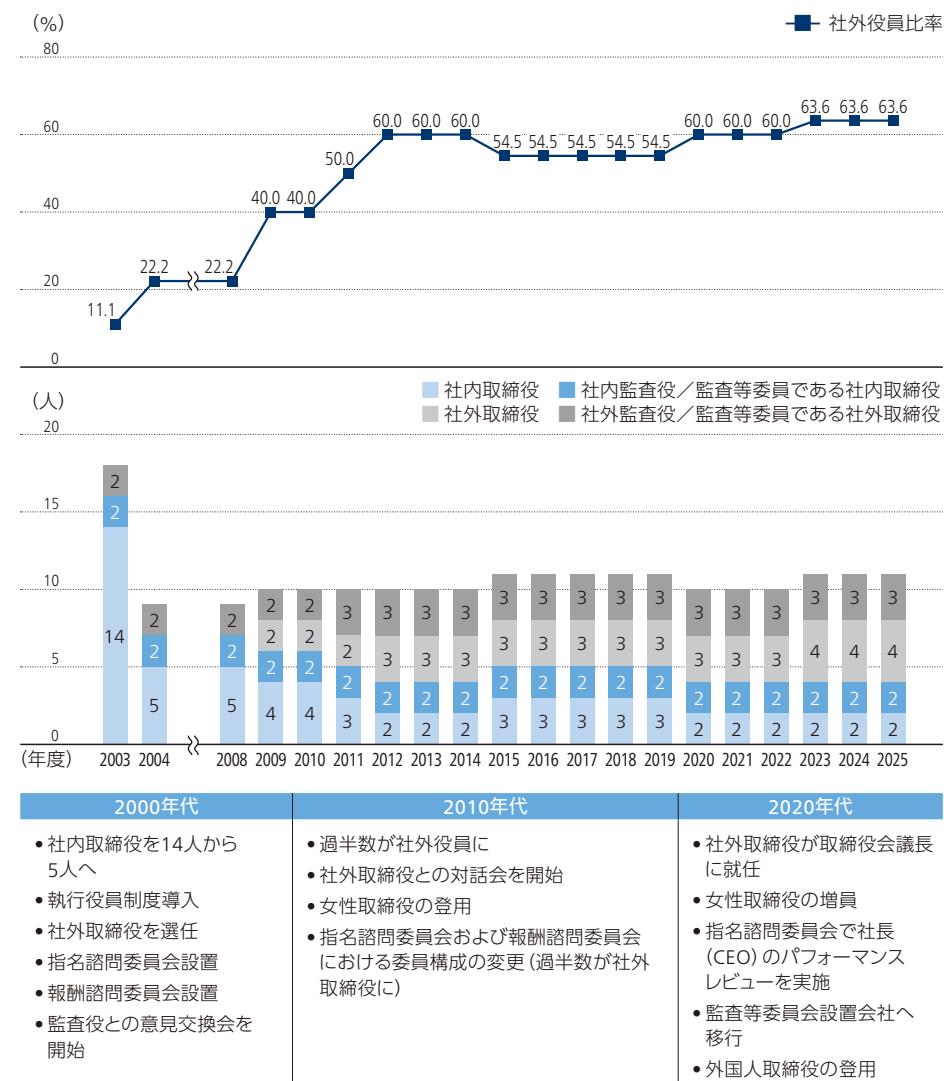
### 5 報酬諮問委員会 委員長:尾崎 裕(社外取締役)

報酬諮問委員会は、取締役会の諮問機関として、社外取締役5人(うち、監査等委員1人)、代表取締役会長兼社長CEO、常勤監査等委員1人で構成され、社外取締役が委員長を務めています。報酬水準や各種報酬比率の確認、前年度の取締役および執行役員の業績評価、当年度の業績評価指標、株式報酬制度を含めた役員、執行役員および組織長の報酬制度のあり方、監査等委員会設置会社への移行を踏まえた報酬体系などについて議論が行われています。

開催実績(2024年度) 4回 出席率 100%



## コーポレート・ガバナンス体制の変遷



## コーポレート・ガバナンス

### 取締役・取締役会に必要なスキル

SHIONOGIの経営理念である「基本方針」のグローバルでの具現化および中期経営計画STS2030 Revisionの達成に向けては、会社が顧客、社会、株主、従業員などの立場を踏まえた上で透明・公正かつ迅速・果断な意思決定を一層推進することが必要と考えています。取締役による業務執行に対する監督機能の充実を図り、経営の透明性を高め、公平性の高い経営を進めることができるよう、取締役および取締役会においては、経営に関する経験、法務・財務などの専門的知識、医学・薬学的見地、国際ビジネスに係る知識・経験など、多様なスキルを適正なバランスで備えることを目指しています。

#### スキル・マトリックス (2025年7月1日現在)

SHIONOGIのスキル・マトリックスは、2020年以降ビジネスの進展、目指すべき経営の方向性に合わせてスキル項目の見直し・追加を行ってきました。一方、2024年度の見直しに際し、

スキルの幅の広がりによって企業の特色が見えにくくなっているとの指摘が取締役会において挙げられました。これを受け、以下の項目の再整理を行うとともに、各役員が有するスキルについて、特に専門性の発揮を期待するスキルのみを表示する様式に変更しました。

従来開示していた「パートナリング／M&A」および「グローバルビジネス」は、「企業経営／経営戦略」に、「法務／コンプライアンス／知財」は「法務／リスクマネジメント」に、「新規事業開拓」は「サイエンス／テクノロジー／イノベーション」にそれぞれ包含するかたちで項目の統合・改称を行うこととしました。また、DXの取り組みを通じて、経営に対するイノベーションの創出と経営基盤強化の両面から企業価値を向上させた経験・実績、専門性として定義する「DX推進」を新たなスキル項目として追加しました。

なお、2024年度まで本表に含めていた「コーポレート・ガバナンス」、「SDGs／サステイナビリティ」の2項目は、SHIONOGIグループの役員として具備すべき基本的スキルとして2025年度より開示を割愛しました。新任役員候補者の選任時や社内におけるサクセション・プランには引き続き活用しています。

取締役			(2025年7月1日現在)							
氏名	年齢	在任年数	スキル							
			企業経営／経営戦略	財務／会計／税務	人事労務／人的資源／本開発／D&I	サイエンス／テクノロジー／イノベーション	生産／品質／サプライチェーン	販売／マーケティング	DX推進	法務／リスクマネジメント
代表取締役会長 兼 社長 CEO 手代木 功	65歳	23年	●			●	●			●
取締役 ジョン ケラー	60歳	—	●			●		●		
社外取締役／独立役員 安藤 圭一	73歳	9年	●	●	●					●
社外取締役／独立役員 尾崎 裕	75歳	6年	●			●	●		●	
社外取締役／独立役員 藤原 崇起	73歳	2年 (監査役 5年)	●		●			●		
社外取締役／独立役員 廣瀬 恭子	66歳	—	●		●		●			

※ 本表は各役員の経歴等を踏まえ、SHIONOGIグループが期待する、より専門的なスキルを有する分野を表示しており、各人が有するすべてのスキルを表すものではありません。

監査等委員である取締役			(2025年7月1日現在)							
氏名	年齢	在任年数	スキル							
			企業経営／経営戦略	財務／会計／税務	人事労務／人的資源／本開発／D&I	サイエンス／テクノロジー／イノベーション	生産／品質／サプライチェーン	販売／マーケティング	DX推進	法務／リスクマネジメント
取締役 常勤監査等委員 岸田 哲行	64歳	— (監査役 1年)				●			●	●
取締役 常勤監査等委員 花崎 浩二	63歳	—		●		●	●	●		
社外取締役 監査等委員 奥原 主一	57歳	— (監査役 5年)	●	●		●			●	
社外取締役 監査等委員 高槻 史	50歳	5年				●				●
社外取締役 監査等委員 後藤 順子	66歳	— (監査役 2年)	●	●						●

## コーポレート・ガバナンス

### サクセション・プラン

SHIONOGIは、取締役および社長(CEO)の選任、再任、解任に関する基準を制定し、企業が持続性のある経営を行い、社会に対する責任を果たし続けるために必要な要件を定めています。サクセション・プランに関して、社長(CEO)および取締役の後継者候補となる執行役員については、指名諮問委員会にてリスト化し、各候補者の現状確認を実施しています。選任要件やスキル・マトリックスなどに関連した後継者候補としての経験や実績を確認しつつ、直近1年の各候補者のパフォーマンス、自己研鑽などの状況をアップデートした上で、個々の評価と育成に係る意見交換を行うとともに、候補者の入れ替えなどを審議しています。

### 執行役員・理事の育成

次世代の経営陣候補者である執行役員および理事においては、社長塾やグループ会社役員への登用などを通じた経営実践の機会を経たのちに選任され、スキルの多様化や強みの融合などを目的に複数の本部・組織の業務執行を経験させるなど、継続的な育成が行われています。専門性、経験などの評価の一助として、取締役会に上程される議案内容を説明することにより、社外役員との接点を増やす取り組みを実施しています。特に理事については、理事懇談会を3回開催し、社外役員とのディスカッションを通じて経営に必要な思考などを培う機会を設けています。また、社外役員、執行役員、理事が一堂に会す懇親会も開催しており、社外役員に各候補者の人となりを理解いただく場を設けています。(懇談会、懇親会はいずれも2024年度実績)



### 取締役会の実効性

#### 実効性を高めるための仕組み

##### 社外役員・社長意見交換会

社外役員・社長意見交換会を原則として年3回開催し、取締役会における議論の質向上を目的とした意見交換を行っています。意見交換会には社外取締役、監査役および代表取締役会長兼社長CEOが参加し、ヘルスケア業界の動向やSHIONOGIの事業運営に関する状況などについて議論しています。2024年度は3回開催されました。

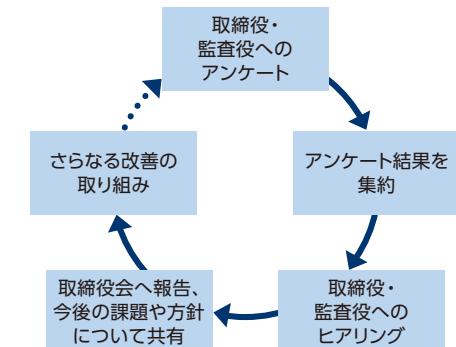
##### 社外役員情報交換・学習会／管掌報告会

SHIONOGIの事業に対する理解を深めるため、社外役員とSHIONOGIの経営幹部が参加する「社外役員情報交換・学習会」を開催しています。2024年度は、生産拠点である2工場(揖津工場、徳島工場)の視察・ディスカッションを開催しました。また、各管掌からの業務執行状況の報告を行い、SHIONOGIにおけるビジネスの進展および現状の課題について情報共有を行いました。

#### 実効性の分析・評価

2024年度の取締役会全体の実効性については、塩野義製薬が制定した「コーポレート・ガバナンスに対する基本的な考え方」に基づく「6. 取締役・取締役会(1)体制、(3)役割・責務、(6)運営」を中心に、各取締役・監査役に対するアンケートおよびヒアリングを実施し、取締役会において分析・評価しました。

#### 実効性評価の方法



## コーポレート・ガバナンス

### 2024年度の分析・評価の結果と2025年度の対応方針

#### 2024年度の対応方針



#### 2024年度の取り組み状況と評価結果



#### 2025年度の対応方針

1. 機関設計変更やさらなるグローバル化を見据えた経営陣の後継候補となる役員の選任

2. 現人員が持つケイパビリティの継承を含めた経営人材プールの充実

3. 取締役会に上程された議案以外の業務執行に係る審議・検討状況の共有

4. 自由闇に意見交換できる取締役会以外の機会(オフサイトなど)の拡充およびテーマの検討

5. コーポレートガバナンス・コードの進化に伴う取締役会アジェンダの充実(人的資本への投資、リスクマネジメント、資本コストを意識した経営など)

#### 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、新たに外国人や女性の取締役候補を選出するなど、現時点で必要な体制は確保されていると評価しているが、将来に向けた課題として、SHIONOGIビジネスの拡大・変化を踏まえ、グローバル化への対応、専門性を含む多様性の観点およびサクセションの観点から、次期後継者候補の選任、取締役候補の育成・選出のための人材プールの拡充の必要性などが挙げられた。

#### 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その監督について、社長(CEO)のパフォーマンスレビューの実施や執行役員のサクセションシートの作成・活用など、サクセションプランの充実に向けて大きく前進したと評価している。また、継続して社外役員・社長意見交換会での報告、執行役員および理事と社外役員との懇談会等を開催することで育成状況のモニタリングも実施した。引き続き、コンプライアンスやリスクマネジメントに係る報告を定期的に行い、取締役会で活発な議論が行われた。さらにサステナビリティや人的資本に関連する事項を複数回提案・報告し、取締役会で審議・決議された。

今後の課題として、機関設計変更を踏まえ、中長期の経営戦略などの議論の充実や権限委譲の方向性、取締役会での決議事項・報告事項の峻別について検討していくことが挙げられた。

#### 運営について

取締役会での審議のさらなる活性化において、引き続き取締役会の議題における事前説明を定例で開催するとともに、取締役会にて決議された事項について適宜報告を行った。また、取締役会以外のオフサイトの場を活用し、議論の深化、情報共有の充実を図った。

今後の課題として、機関設計変更を踏まえた監査等委員以外の取締役に対する情報提供機会の検討が挙げられた。また、さらなる議論の充実に向けて、取締役会での説明方法の検討やより早期の資料提供、取締役会以外の機会の活用などについて意見が出された。

本評価結果を踏まえ、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。改善に向けた対応方針は以下の通りです。

1. サクセションの状況、DE&Iの観点も踏まえた人的資本投資に関する議論の充実

2. 機関設計の変更に伴う取締役会、監査等委員会の適正な運営

3. 取締役会の効率化とさらなる議論活性化に向けた社外役員に対する情報提供のあり方の検討

4. 外部環境変化、機関設計変更に伴う取締役会上程議案の整理

## コーポレート・ガバナンス

### 取締役会の審議内容の例①

#### 取締役および社長(CEO)選任・再任・解任基準の策定に関する議論

<p><b>取締役会での報告・決議内容</b></p> <p>2023年度に初めて実施した社長(CEO)のパフォーマンスレビューおよびその後の指名諮問委員会において、社外の委員より、社長(CEO)の選任・再任・解任に関する基準づくりとサクセッション・プランの明確化が必要との課題が挙げられ、同委員会において継続的な協議がなされました。その結果、経営トップおよびその前提となる取締役の選解任の基準が策定され、今後の社長(CEO)のパフォーマンスレビューならびにサクセッション・プランにおいて確認すべき指標として取締役会への答申が行われ、承認決議されました。サクセッション・プランについては、執行役員ごとにこれまで成し遂げてきた実績と上記の選解任基準に定めた各要件に対する充足度、不足要件に対する育成方針などを記載するサクセッションシートの新設および運用方針が取締役会に報告され、答申内容と併せて審議が行われました。</p>	<p><b>取締役会での報告・決議内容</b></p> <p>2020年度に設立した中国平安グループとの合弁会社の解消について、執行側より合弁解消の背景、これまでの合弁事業の振り返り、合弁解消に係る持分譲渡契約の骨子と財務影響、今後の中国・ASEAN事業の展開性などを踏まえた提案がなされ、審議の結果、承認決議されました。</p> <p>執行側からの説明では、中国事業を取り巻く環境の変化や同国の医薬品産業に対する政策転換の影響を受けた一方で、AIを活用した新薬候補品の創出やスマートファクトリー構造としてのAI作業者監視とICタグ原料管理によるヒューマンエラー防止システムの開発など、合弁設立当時に掲げた事業目標に対する一定の成果が得られたことが報告されました。加えて、自社製品であるセフィデロコル、ナルデメジン等の臨床開発や薬事対応が大きく進展し、中国・ASEANで新薬ビジネスを展開する土台が整備されたとの説明がなされました。</p>
<p><b>主な議論</b></p> <p>答申に対して、昨年度に課題に挙げられたサクセッション・プランの明確化について、今回策定された取締役および社長(CEO)の選解任基準は後継者を考える上でも有用なうとの意見がありました。一方、優秀な人材が複数出てきた際を想定し、選任されなかった人材のリテンションも併せて検討しておくべきとの指摘が挙がりました。今後、サクセッション・プラン全体の運用面で出てきた課題をもとに適宜改定を行い、取締役会全体で実効性を高めていくことで一致しました。</p> <p>なお、その後の指名諮問委員会において、社長および管掌がサクセッションシートを用いて傘下の役員を評価した結果が提出され、公平かつ客観的な視点からサクセッション・プランの進捗の確認と今後の育成計画に関する協議が行われています。</p>	<p><b>主な議論</b></p> <p>領域ごとの進展はあれども合弁設立当時の事業計画に対しては十分な成果とはいえず、コアビジネスをどうしていくかという判断においても意思決定上の合意形成に時間を要するという側面があつたため、このタイミングでの解消は合理的な結論であるとの意見がありました。また、他社も苦戦する中国医薬品市場において、自前でどのように事業を展開していくか十分に精査・検討し、適宜取締役会に報告するよう要望が挙がりました。一方、リスクとして中国平安グループが保有する約2%のSHIONOGI株式の取り扱いや、4年間の成果に対する権利関係の整理が指摘され、それら懸念への考え方や対応方針について議論が交わされました。</p>

## コーポレート・ガバナンス

### 役員の報酬

役員報酬については、過半数を社外取締役が占める報酬諮問委員会において十分な審議を行っています。また、当委員会では取締役および執行役員などの報酬制度のあり方や諸課題を検討するとともに、報酬等の水準を毎年確認し、次年度の報酬体系、業績評価制度等を審議しています。

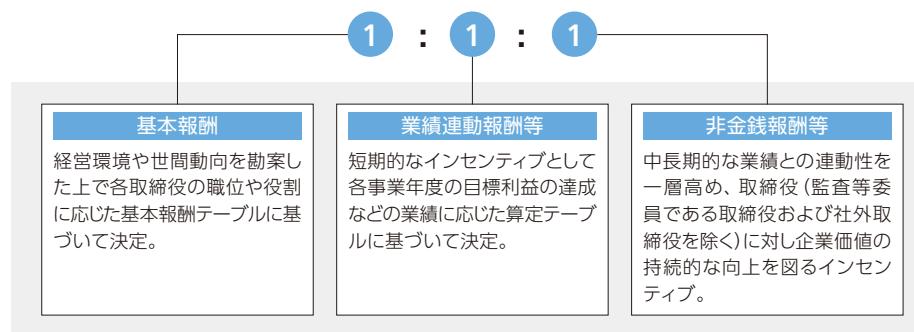
### 報酬制度

取締役報酬については、株主総会の決議により定められた報酬総額の範囲内において、毎月定額で支給する基本報酬、各事業年度の業績等に応じて決定される賞与(業績連動報酬等)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、監査等委員である取締役および社外取締役は基本報酬のみとしています。

### 報酬の構造

取締役(監査等委員である取締役および社外取締役を除く)における報酬等の種類ごとの比率の目安は、業績指標100%達成を前提として、基本報酬:業績連動報酬等<sup>\*1</sup>:非金銭報酬等<sup>\*1</sup>=1:1:1となるよう設計しています。

\*1 業績連動報酬等は役員賞与であり、非金銭報酬等は譲渡制限付株式です。



### 基本報酬

基本報酬については経営環境や世間動向を勘案した上で取締役の職位や役割に応じた基本報酬テーブルをもとに決定しています。

### 業績連動報酬等

賞与は事業年度ごとの業績向上に対する意識を高めるため業績指標(資産売却等を除く営業利益、連結当期純利益、その他取締役としての職務執行に対する総合業績評価)を反映した現金報酬とし、短期的なインセンティブとして各事業年度の目標利益の達成度等の業績に応じた算定テーブルに基づいて決定し、毎年6月に支給されます。

### 非金銭報酬等

株式報酬については、各取締役の職位や役割に応じた付与テーブルに基づいて毎年7月に付与されますが、特に中期業績連動株式報酬では、STS2030 Revision(2023~2030年度)のうちPhase2の2023~2025年度の3年間の付与分に対して2025年度の達成状況から売上収益、海外売上高CAGR、EBITDA、ROE、塩野義製薬を含む同業他社11社中の株主総利回り順位(相対TSR)を定量的指標として用い、ESG・コンプライアンスおよび投資の状況を考慮して業績評価を実施し、譲渡制限解除の割合(0%~100%)を決定します。また、譲渡制限解除時に金銭報酬として譲渡制限解除時の株価換算による株式報酬額の50%を支給します。

中期業績連動株式報酬の業績評価の指標は以下の通りです。

項目	2025年度目標
売上収益(億円)	5,500
海外売上高CAGR(%) <sup>*2</sup>	50
EBITDA(億円)	2,000
ROE(%)	14.0以上
相対TSR(位/11社) <sup>*3</sup>	-

\*2 2022年度を起点

\*3 相対TSRについては2023年度から2025年度の3年間で算出

業務執行取締役の報酬種類別の割合については、塩野義製薬と同程度の事業規模や関連する業種・業態に属する企業をベンチマークとする報酬水準を踏まえ、報酬諮問委員会において検討を行い、取締役会は報酬諮問委員会の答申内容を尊重し、当該答申で示された種類別の

## コーポレート・ガバナンス

報酬割合となるよう報酬制度等の内容を決定しています。その決定方針については、「取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針」に定めています。また、2021年2月22日開催の取締役会決議に基づき、基本報酬および賞与の個人別報酬額等の決定については最高経営責任者による評価が適切であると考えることから、代表取締役会長兼社長CEOに委任されており、報酬諮問委員会は、委任するにあたっての方針・基準を審議し、その結果を取締役会に答申し決議を受けるとともに、委任を受けた代表取締役会長兼社長CEOは、当該答申ならびに取締役会決議の内容に従って決定をしなければならないこととしています。

なお、報酬等の種類ごとの比率の目安は、より業績を重視し株主さまの視点に立つよう、2021年度から中期業績連動株式報酬テーブルの改定を実施した結果、取締役についてはKPI 100%達成を前提として、基本報酬:業績連動報酬等:非金銭報酬等はほぼ1:1:1となるよう制度設計しています。

この結果、2024年度の基本報酬の割合は、当期利益目標の達成状況や株式報酬における株価の影響もあり、37%程度となっています。取締役会は、取締役会および報酬諮問委員会における審議や報告などを通じて、当事業年度に係る取締役の個人別の報酬等の内容は決定方針に沿うものであることを確認しています。

2025年6月18日の定時株主総会決議による役員報酬限度額は、取締役(監査等委員である取締役を除く)は年額2,000百万円以内(6人、うち社外取締役は4人、使人兼務取締役の使人分給与は含まない)、監査等委員である取締役は年額750百万円以内(5人)です。また、譲渡制限付株式報酬は、取締役(監査等委員である取締役、社外取締役を除く)を対象として、発行または処分される当社の普通株式の総数は年250,000株以内、譲渡制限付株式を付与するために支給する金銭報酬債権の総額は取締役における他の報酬と合わせて年額2,000百万円以内(2人、使人兼務取締役の使人分給与は含まない)です。

### 報酬実績

監査等委員会設置会社移行前の2024年度の報酬実績は下記の通りです。

#### 取締役および監査役の報酬等の総額(2024年度)

区分	人数	報酬等の種類別の総額			(百万円)
		基本報酬	業績連動報酬等 <sup>*1</sup>	非金銭報酬等 <sup>*2</sup>	
取締役(うち社外取締役)	6(4)	240(84)	136(–)	134(–)	511(84)
監査役(うち社外監査役)	6(3)	135(60)	–(–)	–(–)	135(60)
計	12	376	136	134	647

#### 役員ごとの連結報酬等の総額(2024年度)

氏名	役員区分	報酬等の種類別の総額			(百万円)
		基本報酬	業績連動報酬等 <sup>*1</sup>	非金銭報酬等 <sup>*2</sup>	
手代木 功	取締役	96	84	89	270
澤田 拓子	取締役	60	52	44	157

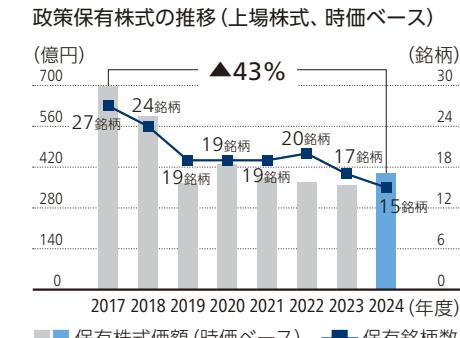
\*1 上記の「業績連動報酬等」の額は、当事業年度に係る役員賞与引当金総額です。

\*2 上記の「非金銭報酬等」の額は、当事業年度に費用計上した額です。

### 政策保有株式

政策保有株式については、毎年取締役会にて保有を継続するビジネス上の合理性を検証しています。経済合理性および戦略妥当性の2つの観点から、SHIONOGIの企業価値を高め、持続的な企業価値の向上に資すると判断される場合のみ当該企業の株式を保有し、それ以外の株式については株価や市場動向を考慮して順次売却を進めています。

2024年度は2銘柄を縮減しました。



議決権行使については、議決権行使に関する社内の方針に照らし、コーポレート部門を含む複数部門で賛否を判断しています。議案の内容に疑義が生じた場合は、発行会社に説明を求めるなどの措置を講じています。今後も引き続き、株主としての責務を果たしていきます。

# 役員紹介

(2025年7月1日現在)

取締役および監査等委員である取締役の経歴の詳細は当社 Web サイトをご覧ください。

## 取締役



**藤原 崇起** Takaaki Fujiwara  
社外取締役／独立役員

0株



**安藤 圭一** Keiichi Ando  
社外取締役／独立役員

0株



**手代木 功** Iсао Teshirogi  
代表取締役会長兼社長 CEO

280,950株



**ジョン ケラー** John Keller  
取締役 上席執行役員 R&D 管掌

9,000株



**尾崎 裕** Hiroshi Ozaki  
社外取締役／独立役員

0株



**廣瀬 恭子** Kyoko Hirose  
社外取締役／独立役員

0株

1975年 4月 阪神電気鉄道株式会社入社  
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式会社取締役  
2015年 4月 株式会社阪神ホテルシステムズ代表取締役会長  
2017年 4月 阪神電気鉄道株式会社代表取締役・取締役会長  
2017年 6月 阪急阪神ホールディングス株式会社代表取締役  
2017年 6月 山陽電気鉄道株式会社社外取締役  
2017年12月 株式会社阪神ホテルシステムズ取締役  
2018年 6月 当社社外監査役  
2023年 4月 阪神電気鉄道株式会社相談役(現)  
2023年 6月 当社社外取締役(現)

1976年 4月 株式会社住友銀行(現株式会社三井住友銀行)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 新関西国際空港株式会社代表取締役社長  
2012年 7月 同社代表取締役社長兼CEO  
2016年 6月 当社社外取締役(現)  
2016年 6月 銀泉株式会社代表取締役社長  
2017年 6月 株式会社椿本チエイン社外取締役(現)  
2019年 6月 株式会社ダイヘン社外取締役

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 当社取締役兼経営企画部長  
2004年 4月 当社取締役兼常務執行役員兼医薬研究開発本部長  
2006年 4月 当社取締役兼専務執行役員兼医薬研究開発本部長  
2007年 4月 当社取締役兼専務執行役員  
2008年 4月 当社代表取締役社長  
2021年 6月 株式会社三井住友銀行社外取締役  
2022年 3月 AGC株式会社社外取締役(現)  
2022年 7月 当社代表取締役会長兼社長CEO(現)  
2024年 6月 株式会社日本取引所グループ社外取締役(現)  
2025年 6月 株式会社三井住友フィナンシャルグループ社外取締役(現)

2010年 7月 Shionogi Inc. (SI) 入社  
Executive Vice President, Corporate Development and Strategy  
2011年 4月 SI President and Chief Executive Officer (CEO)  
2013年 4月 当社執行役員兼SI President and CEO  
2017年 4月 当社上席執行役員兼 SI President and CEO  
2018年 4月 当社上席執行役員兼海外事業本部長  
2021年 7月 当社上席執行役員兼経営戦略本部長  
2022年 7月 当社上席執行役員兼R&D管掌  
2025年 6月 当社取締役兼上席執行役員兼R&D管掌(現)

1972年 5月 大阪瓦斯株式会社入社  
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会員  
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 大阪ガスクミカ株式会社取締役  
2009年 6月 大阪瓦斯株式会社代表取締役社長兼社長執行役員  
2009年 6月 株式会社オージス総研取締役  
2011年 6月 朝日放送株式会社(現朝日放送グループホールディングス株式会社)社外取締役  
2015年 4月 大阪瓦斯株式会社代表取締役会長  
2019年 6月 当社社外取締役(現)  
2021年 1月 大阪瓦斯株式会社取締役相談役  
2021年 6月 同社相談役(現)  
2021年 6月 株式会社ロイヤルホテル社外取締役(現)  
2024年 6月 広島ガス株式会社外取締役(現)

所有する当社株式数

## 役員紹介

### 監査等委員である取締役



**岸田 哲行** Noriyuki Kishida

取締役 常勤監査等委員

22,317株

1984年 4月 当社入社  
2004年10月 当社広報室長  
2009年 4月 当社広報室長兼秘書室長  
2011年 4月 当社人事部長  
2017年 4月 当社執行役員兼人事総務部長  
2020年 4月 当社上席執行役員兼経営支援本部長  
2021年 7月 当社上席執行役員兼経営支援本部長兼法務部長  
2022年 7月 当社上席執行役員兼法務部長  
2024年 6月 当社常勤監査役  
2025年 6月 当社取締役(監査等委員)(現)



**奥原 主一** Shuichi Okuhara

社外取締役 監査等委員／独立役員

0株

1994年 4月 アンダーセンコンサルティング株式会社(現アクセンチュア株式会社)入社  
1998年 1月 日本ベンチャーキャピタル株式会社入社  
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  
2025年 6月 当社社外取締役(監査等委員)(現)



**後藤 順子** Yoriko Goto

社外取締役 監査等委員／独立役員

0株

1983年11月 デロイト・ハスキンズ・アンド・セルズ公認会計士共同事務所(現有限責任監査法人トーマツ)入所  
1996年 6月 監査法人トーマツ(現有限責任監査法人トーマツ)パートナー  
2007年 6月 同法人インダストリーグループ監査部門長  
2010年10月 有限責任監査法人トーマツ金融本部長  
2013年10月 同法人執行役兼Deloitte Touche Tohmatsu Limited ボードメンバー  
2018年 6月 同法人およびデロイトトーマツグループボード議長兼Deloitte Touche Tohmatsu Limited ボードメンバー  
2018年11月 Deloitte Asia Pacific Limited ボードメンバー  
2022年10月 後藤順子公認会計士事務所代表(現)  
2022年10月 株式会社三井住友銀行社外取締役(監査等委員)  
2023年 6月 当社社外監査役  
2025年 6月 当社社外取締役(監査等委員)(現)  
2025年 6月 株式会社三井住友フィナンシャルグループ社外取締役(現)  
2025年 6月 ソニーグループ株式会社社外取締役(現)



**高槻 史** Fumi Takatsuki

社外取締役 監査等委員／独立役員

0株

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 弁護士法人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  
2023年 6月 三共生興株式会社社外監査役(現)  
2024年 6月 ダイキン工業株式会社社外監査役(現)  
2025年 6月 当社社外取締役(監査等委員)(現)



**花崎 浩二** Koji Hanasaki

取締役 常勤監査等委員

39,978株

1986年 4月 当社入社  
2009年 4月 当社創業研究所長  
2010年 4月 当社執行役員兼医薬研究本部長  
2015年 4月 当社執行役員兼経理財務部長  
2017年 4月 当社上席執行役員兼経理財務部長  
2018年 4月 当社上席執行役員兼経営戦略本部長  
2021年 7月 当社上席執行役員兼海外事業本部長  
2022年 7月 当社上席執行役員兼サプライ管理  
2025年 4月 当社上席執行役員  
2025年 6月 当社取締役(監査等委員)(現)

### 執行役員

#### 上席執行役員

**ジョン ケラー** John Keller

**岩崎 利信** Toshinobu Iwasaki

**畠中 一浩** Kazuhiro Hatanaka

**加藤 晃** Akira Kato

**井宗 康悦** Yasuyoshi Isou

#### 執行役員

**塩田 武司** Takeshi Shiota

**吉田 達守** Tatsumori Yoshida

**出口 昌志** Masashi Deguchi

**三春 洋介** Yosuke Miharu

**上原 健城** Takeki Uehara

**萬木 義範** Yoshinori Yurugi

**吉本 悟** Satoru Yoshimoto

**沼 徹哉** Tetsuya Numa

**浅木 敏之** Toshiyuki Asaki

**工藤 昌子** Masako Kudou

**松尾 健二** Kenji Matsuo

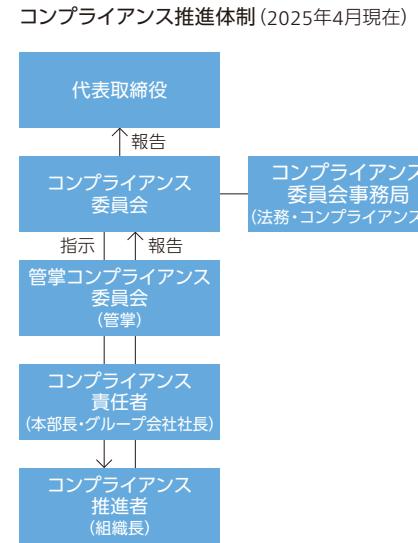
## コンプライアンスの遵守

SHIONOGIは、コンプライアンスを企業の存続と持続的成長を支える根幹と捉え、すべての事業活動の基盤に据えています。法令や規制の遵守にとどまらず、社会規範や倫理観に基づいた高い行動基準を掲げ、すべての役員・従業員が誠実かつ責任ある行動を実践することを徹底しています。SHIONOGIは、社会からの信頼を礎に、より良い社会の実現に貢献する企業であり続けることを目指しています。

### コンプライアンス推進の取り組み

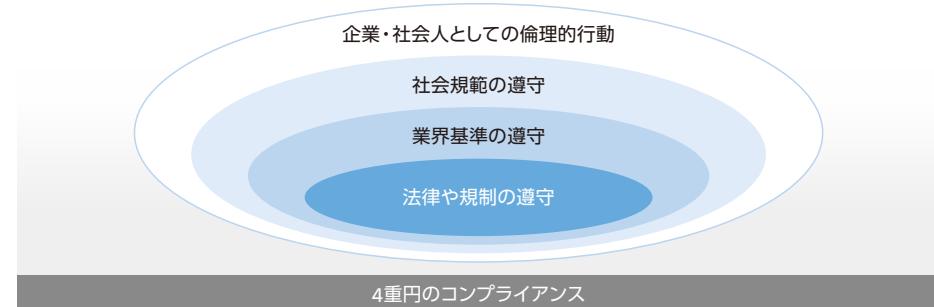
#### コンプライアンス推進体制

SHIONOGIは、コンプライアンスをすべての事業活動の基盤と位置付け、役員・従業員一人ひとりがその重要性を理解し、実践することを推進しています。ビジネスプロセス全体を通じて潜在的なリスクを特定し、対応策を策定する役割を担う管掌コンプライアンス委員会を設置しています。さらに、各組織長が自ら推進者となり、日々の業務において健全で透明性の高い企業風土の醸成に努めるとともに組織における教育やモニタリングを実践しています。これにより、法令遵守にとどまらず、社会的責任を果たす企業としての信頼性向上を目指しています。



組織長を中心とした各職場での読み合わせやe-learning、定期的な振り返りを行い、従業員一人ひとりが内容を深く理解し、日々の業務において適切な判断と行動ができるよう取り組んでいきます。SHIONOGIは、信頼される企業市民として、社会的責任を果たすべく、コンプライアンスの実践を継続的に強化していきます。

#### SHIONOGIにおけるコンプライアンスの考え方



#### 医療用医薬品の販売情報提供活動に関するガイドライン遵守に向けた活動

2024年度、アレルゲン免疫療法薬である「アシテア」の講演会において、医療用医薬品の販売情報提供活動に関するガイドラインに抵触する行為が確認され、厚生労働省から書面による行政指導を受けました。この事案を重く受け止め、経営陣のリーダーシップとその責務において、改善計画を策定し、再発防止策の徹底を図るとともに、すべての役員・従業員に対してガイドライン遵守のための教育の強化を進めています。今後も透明性と信頼性の高い情報提供活動を徹底し、社会的責任を果たしていきます。

【】 コンプライアンス遵守に向けた取り組みの詳細は当社Webサイトをご覧ください。

# リスクマネジメント

社会の変革のスピードが増している中、事業戦略およびその遂行の成否に影響を与える不確実性はより多様かつ複雑なものへと変化し続けています。SHIONOGIがSTS2030 Revisionで目指す変革を成し遂げさらなる成長を実現するためには、リスクを適切に管理することが不可欠です。攻めと守りの両方のリスクを戦略的にマネジメントすることでレジリエンスのさらなる強化を目指しています。

## リスクマネジメントの推進

事業機会の創出およびリスクの回避や低減など適切なマネジメントを行うとともに、パンデミック、自然災害、テロやサイバー攻撃などのクライスマネジメントも含めたグループ全体のビジネスリスクを統括する全社的リスクマネジメント体制を経営戦略・経営基盤の重要な仕組みとしています。

経営会議にて四半期ごとにリスクに関する議論を行い、リスクリストの更新、対応すべき重要リスクの特定および責任管掌の任命を行っています。責任管掌は他管掌を含む関連組織と連携を図りながら、対応計画の立案・推進を行い、経営会議で進捗状況をモニタリングしています。

管掌は、経営に重大な影響を与えるリスクを経営会議で議論するとともに、自管掌下におけるリスクを適切にマネジメントする責務を担っています。この管掌を中心としたリスク管理体制を取ることで、期中においても迅速かつ柔軟に課題の抽出、対応計画の立案・推進を行っています。



## クライスマネジメント／インシデントマネジメント

世界情勢の変動や国家間の関係性の変化、自然災害の増加に耐えるためにリスク管理体制の継続的な強化を図っています。危機事象の発生時には、人命保護と安全確保を最優先し、速やかに被害の最小化と再発防止の対策を講じ、事業を継続します。そのために、BCP(事業継続計画)を定期的に見直し、訓練で抽出した問題点を改善することで実効性を高めています。また、インシデントが発生した際、速やかに経営陣に情報が伝達され対応がなされるよう、ネガティブな情報ほど迅速にレポートする“Bad News Fast/First”的文化醸成に努めています。今年度も各階層を対象とした訓練や体制整備に継続して取り組みます。



メディアトレーニングの様子

取り組み	対象	内容
IT-BCP構築	全社	重要システム復旧も見据えたBCPの構築
BCP訓練	経営陣	BCP机上訓練
メディアトレーニング	経営陣	模擬記者会見の実施
Bad News Fast/Firstの推進	マネジャー	マネジャー研修(リーダーシップミーティング)での討議
情報セキュリティ教育	全社	全社教育の実施 スパムメールへの対応訓練
危機管理体制の強化	全社	クライスマネジメント／インシデントマネジメント体制の再整備、危機管理規程類の改定と従業員教育の実施



## データ編

本章では、財務状況の推移や経営指標に加え、ESG関連データ、第三者保証を受けた情報、真正性表明などを掲載し、統合報告書としての信頼性と透明性の向上を図っています。非財務・財務の両面から、SHIONOGIの価値創造に向けた取り組みを客観的にお伝えします。

- |                   |          |
|-------------------|----------|
| 79 非財務ハイライト       | 92 用語集   |
| 80 非財務データ         | 93 第三者保証 |
| 83 財務ハイライト        | 95 真�性表明 |
| 84 11ヵ年の財務サマリー    | 96 会社情報  |
| 86 パフォーマンス (MD&A) |          |
| 88 連結財務諸表         |          |

シオノギファーマ株式会社摂津工場（大阪府摂津市）は、医療用医薬品の製剤・包装の生産拠点として、高品質の医薬品を安定的、経済的に製造しています。

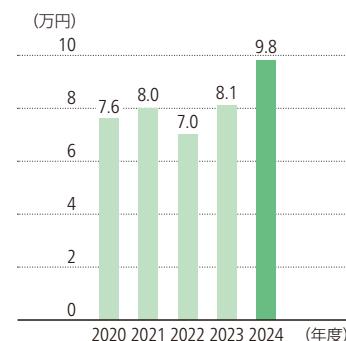
## 非財務ハイライト

明記しない限り単体で算出しています。

平均給与／男女賃金差異



1人当たりの教育研修費(国内連結)



女性マネジャー数／女性マネジャー比率  
(国内連結)



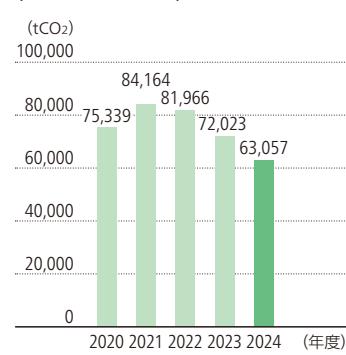
女性取締役比率／女性執行役員比率／  
女性組織長比率



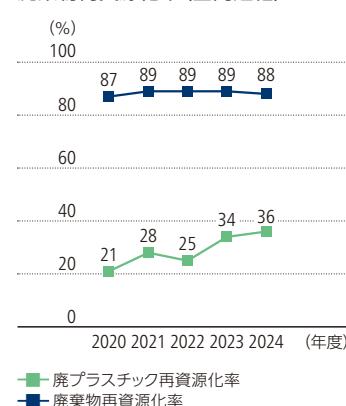
育児休業取得率



温室効果ガス (GHG) 排出量  
(スコープ1・2<sup>※1,2</sup>)



廃プラスチック再資源化率／  
廃棄物再資源化率 (国内連結)



外部評価

	2022年度	2023年度	2024年度
CDP	気候変動:A 水セキュリティ:A サプライヤー・エンゲージメント・リーダー	気候変動:A 水セキュリティ:A サプライヤー・エンゲージメント・リーダー	気候変動:A 水セキュリティ:A- サプライヤー・エンゲージメント・リーダー
FTSE	3.6	4.3	4.2
MSCI	AA	AA	AA
S&P/JPX カーボン・エフィシエント 指数	6/10分位	6/10分位	5/10分位
健康経営度調査	健康経営優良法人	健康経営優良法人	健康経営優良法人
その他	EcoVadis サステナビリティ評価 プロンズメダル スポーツ庁 スポーツエールカンパニー 環境省 エコ・ファースト企業 D&I Award ベストワークプレイス	EcoVadis サステナビリティ評価 プロンズメダル スポーツ庁 スポーツエールカンパニー 環境省 エコ・ファースト企業 D&I Award ベストワークプレイス	EcoVadis サステナビリティ評価 シルバーメダル 環境省 エコ・ファースト企業 D&I Award ベストワークプレイス

※1 スコープ2はマーケットベース

※2 国内SHIONOGIグループ、および、南京工場(南京長澳制药有限公司)。2019年度よりSBT目標のバウンダリーである株式会社UMNファーマ(現シオノギファーマ株式会社秋田工場)、ナガセ医薬品株式会社(現シオノギファーマ株式会社伊丹工場)の排出量を含む。

# 非財務データ

社会データおよび環境データは、その信頼性を高めるため第三者保証を受けています。KPMGあづさサステナビリティ株式会社により保証を受けた2024年度のデータには、第三者保証マーク■を付しています。

指標	単位	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	備考
<strong>社会: 人員情報</strong> (明記しない限り単体/明記しない限り臨時雇用人員は含まない)							
従業員数	グローバル連結	人	5,485 (4,617)	5,693 (4,507)	5,680 (4,468)	4,959 (3,996)	4,955 (3,675)
	単体	人	2,589	2,510	2,458	2,117	2,129
	女性割合	%	25.4 (32.7)	25.8 (33.8)	26.4 (34.5)	26.4 (35.0)	27.0 (33.1)
			○内は国内連結で算出				
平均年齢	全体	歳	41.2	41.6	42.1	40.9 (43.1)	41.5 (42.8)
	男性	歳	41.8	42.2	42.7	41.3 (43.2)	41.9 (43.3)
	女性	歳	39.3	39.7	40.5	39.7 (42.8)	40.1 (41.9)
			出向受入者を除く ○内は国内連結で算出				
勤続年数	全体	年	15.7	16.0	16.5	15.1 (16.1)	15.2 (16.0)
	男性	年	16.0	16.3	16.6	15.2 (16.0)	15.4 (16.2)
	女性	年	15.0	15.2	16.0	14.8 (16.3)	14.8 (15.8)
平均給与	万円	903	857	911	964	1,003	
男女間賃金差異	全労働者	%	—	—	81.3	82.2	80.1
	うち正規雇用労働者	%	—	—	79.8	80.6	78.0
	うち非正規雇用労働者	%	—	—	95.3	98.7	107.4
新卒採用数(国内連結)	合計	人	105	93	94	81	98
	男性	人	62	52	55	53	65
	女性	人	43	41	39	28	33
新卒3年離職率	%	6.0	6.9	6.7	8.3	4.3	3年前の4月1日に新入した従業員
総離職率	%	3.5	4.8	3.9	6.0	5.4	定年退職者含む(早期退職プログラムに伴う退職者は別途集計のため、含まない)
希望退職率	%	1.7	3.4	2.4	4.1	4.1	
労働組合員数	人	2,728	2,606	2,484	2,182	2,057	すべての年度において加入率100%

指標	単位	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	備考
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							
障がい者雇用率	%	2.0 (2.7)	1.8 (2.7)	1.7 (2.7)	1.6 (2.4)	1.0 (2.3)	
女性マネジャー数	人	37 (71)	40 (74)	48 (85)	49 (79)	60 (93)	翌年度4月1日時点、○内は国内連結で算出
女性マネジャー比率	%	10.4 (11.5)	11.4 (12.4)	14.0 (14.2)	14.5 (14.7)	16.9 (16.4)	翌年度4月1日時点、○内は国内連結で算出
女性組織長比率	%	12.7	12.3	18.5	19.1	24.6	翌年度4月1日時点
女性執行役員比率	%	0/10 0.0	0/10 0.0	0/14 0.0	0/17 0.0	1/17 5.9	翌年度4月1日時点
女性取締役比率	%	40.0	40.0	40.0	33.3	33.3	翌年度4月1日時点
自己投資支援制度の利用者率	%	35.9	45.6	44.8	46.5	55.0	組合員を対象とした自発的な学びを支援する制度(年間25万円が上限)
1人当たりの教育研修費	万円	7.6	8.0	7.0	8.1	9.8	(教育研修費+自己投資支援額)/従業員数(国内連結)
<strong>社会: 労務管理情報</strong> (明記しない限り単体)							
従業員の年間所定労働時間	時間	1,837	1,762	1,680	1,673	1,673	
有給休暇付与日数(最大)	日	21	21	21	21	21	労働基準法の法定年休は20日
有給休暇平均取得日数	日	12.6	13.0	14.8	13.7	12.9	
男性育児休業取得人数	人	—	—	—	51 (72)	62 (79)	○内は国内連結で算出
育児休業取得率	男性	%	41.1	51.4	57.4	61.5 (65.5)	78.5 (76.7)
	女性	%	100	100	100	100 (100)	100 (100)
男性育児休業14日以上取得率	%	—	—	32.7	48.2 (50.9)	63.3 (64.1)	その年度に子どもが生まれた従業員のうち育児休業取得者の割合 14日以上取得者の割合
男性育児休業平均取得日数	日	—	—	—	33 (32)	43 (46)	○内は国内連結で算出

## 非財務データ

指標	単位	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	備考
介護休暇 取得者数	男性 人	0	0	0	0	0	のべ人数
	女性 人	1	1	0	0	0	
育児短縮 勤務制度 利用者数	男性 人	1	2	0	0	0	のべ人数
	女性 人	130	146	55	52	62	
ボランティア活動 休職制度利用者数	人	1	1	1	2	2	
骨髓ドナー休暇取得者数	人	1	0	1	1	0	
度数率		0.19 (-)	0.20 (-)	0.21 (-)	0.00 (0.24)	0.00 (0.13)	※内は国内連結で算出
強度率		0.0047	0.0049	0.0021	0.0000	0.0000	
<strong>社会:健康(国内連結)</strong>							
従業員・管理職への 健康管理教育受講率	%	92	78	93	96	96	研修の受講率のうち最 小値を記載
喫煙率	%	11.0	7.1	5.0	3.2	3.0	
ストレス反応偏差値	—	55	54	55	49	49	2023年度実績より算出 条件変更
健康診断受診率	%	100	100	100	100	100	
<strong>社会:コンプライアンス(明記しない限り国内連結)</strong>							
重大な罰金その他の 制裁が科された法令違反 件数	件	0	0	0	0	0	単体で算出
腐敗行為・贈収賄 防止法違反*に起因する 従業員の懲戒解雇件数	件	0	0	0	0	0	※ 米国FCPA、英国 Bribery Act、日本の 不正競争防止法など
腐敗行為・贈収賄 防止法違反*に対する 罰金・罰則・和解に かかったコスト	円	0	0	0	0	0	

指標	単位	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	
<strong>環境</strong>							
温室効果 ガス (GHG)	スコープ1・2・3の合計 (ロケーションベース)	tCO <sub>2</sub>	209,439	230,473	230,700	233,888	268,991
	(マーケットベース)	tCO <sub>2</sub>	203,048	226,362	223,077	214,942	242,214
	スコープ1・2の合計 (ロケーションベース)	tCO <sub>2</sub>	81,730	88,275	89,589	90,970	89,833
	(マーケットベース)	tCO <sub>2</sub>	75,339	84,164	81,966	72,023	63,057
	スコープ1 (売上収益原単位)	tCO <sub>2</sub> /百万円	0.1263	0.1231	0.0970	0.0928	0.0915
	スコープ2 (ロケーションベース)	tCO <sub>2</sub>	47,011	48,212	50,597	49,744	50,744
	(売上収益原単位)	tCO <sub>2</sub> /百万円	0.1487	0.1403	0.1130	0.1163	0.1135
	スコープ2 (マーケットベース)	tCO <sub>2</sub>	42,900	40,589	31,650	22,967	22,967
	(売上収益原単位)	tCO <sub>2</sub> /百万円	0.1272	0.1280	0.0951	0.0727	0.0524
	スコープ3の合計	tCO <sub>2</sub>	127,709	142,198	141,111	142,919	179,157
	カテゴリー1	tCO <sub>2</sub>	90,753	71,462	80,608	81,528	91,370
	カテゴリー2	tCO <sub>2</sub>	22,047	53,847	41,742	41,663	70,059
	カテゴリー3	tCO <sub>2</sub>	5,710	6,424	6,468	3,894	2,819
	その他のカテゴリー	tCO <sub>2</sub>	9,199	10,464	12,293	15,834	14,909
エネルギー 消費	総エネルギー消費量	MWh	305,339	333,548	337,921	333,595	332,865
	(売上収益原単位)	MWh/百万円	1.0275	0.9953	0.7920	0.7667	0.7595
	電力	MWh	92,111	102,436	106,154	110,202	112,415
	再生可能エネルギー 由来電力	MWh	0	612	3,308	44,988	62,757
	再生可能エネルギー使用率	%	0.0	0.6	3.1	40.8	55.8
水資源	総取水量	千m <sup>3</sup>	1,356	1,535	1,550	1,465	1,612
	総排水量	千m <sup>3</sup>	1,146	1,287	1,369	1,334	1,447
廃棄物	廃棄物発生量*	t	4,180	5,170	5,766	6,111	5,559
	廃棄物再資源化率*	%	87	89	89	89	88
	廃プラスチック再資源化率*	%	21	28	25	34	36
	最終処分率(廃棄物)*	%	0.6	0.9	1.0	0.8	0.7
	産業廃棄物排出量 (特別管理産業廃棄物除く)	t	—	1,367	1,411	1,456	1,357
	特別管理産業廃棄物排出量	t	—	3,642	4,197	4,449	3,881
その他	環境に関する苦情の件数*	件	0	3	2	0	2

※ 国内連結で算出

## 非財務データ

### 社会・環境パフォーマンスデータの算定方法

#### 度数率

【算定範囲】対象者：国内SHIONOGIグループの全事業所における従業員（正社員および有期雇用者のうちフルタイム（再雇用・嘱託・契約等）勤務者、受入出向者（フルタイム））

#### 【指標の説明】

指標	説明
度数率	100万労働時間あたりの死傷者数で表した労働災害の発生頻度 【算定方法】労働災害（休業1日以上を伴うもの、通勤災害は除く）による死傷者数を期間中の延べ実労働時間数で除し100万を乗じて算出

### 温室効果ガス（GHG）・エネルギー消費

#### 【算定範囲】スコープ1・2

スコープ3	SHIONOGIグループ（海外グループ会社（オフィス系）を除く）：国内SHIONOGIグループ、および、南京工場（南京長澳制药有限公司）
スコープ3	塩野義製薬株式会社、および、シオノギファーマ株式会社 国内SHIONOGIグループ 国内SHIONOGIグループ
スコープ3	その他のカテゴリー 国内SHIONOGIグループ（その他のカテゴリーの内、カテゴリー4、および、カテゴリー12については株式会社UMNファーマ（現シオノギファーマ株式会社 秋田工場）は含めていません）

#### エネルギー消費

スコープ1	SHIONOGIグループ（海外グループ会社（オフィス系）を除く）：国内SHIONOGIグループ、および、南京工場（南京長澳制药有限公司）
-------	--

#### 【指標の説明】

指標	説明
スコープ1	燃料の使用に伴うCO <sub>2</sub> 排出量 【算定方法】環境省・経済産業省「温室効果ガス排出量算定・報告マニュアル（Ver.6.0）」に基づいて算出 【CO <sub>2</sub> 排出係数】 都市ガス：環境省・経済産業省公表（令和7年6月30日公表）のガス事業者別排出係数（特定排出者の温室効果ガス排出量算定用）（令和6年度供給実績）の代替値（省令の排出係数） 都市ガス以外：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.6.0）」の排出係数
スコープ2	電力、蒸気の購入に伴うCO <sub>2</sub> 排出量 【算定方法】環境省・経済産業省「温室効果ガス排出量算定・報告マニュアル（Ver.6.0）」に基づいて算出 【CO <sub>2</sub> 排出係数】 電力（国内）（ロケーションベース）：環境省・経済産業省公表（令和7年3月18日公表）の電気事業者別排出係数（特定排出者の温室効果ガス排出量算定用）（令和5年度実績）の全国平均係数 電力（国内）（マーケットベース）：環境省・経済産業省公表（令和7年3月18日公表）の電気事業者別排出係数（特定排出者の温室効果ガス排出量算定用）（令和5年度実績）の基礎排出係数 電力（中国）（ロケーションベース・マーケットベース共通）：2022～2024年度「生态环境部办公厅环办气候函〔2023〕43号の全国电网平均排放因子（2022年）。2021年度以前：IEA（International Energy Agency）のEmissions Factors（2019年） 蒸気（ロケーションベース・マーケットベース共通）：環境省・経済産業省公表（令和7年6月30日公表）の熱供給事業者別排出係数（特定排出者の温室効果ガス排出量算定用）（令和5年度供給実績）の代替値（省令の排出係数）
スコープ3 カテゴリー1	原材料・部品、仕入商品・販売に係る資材等（以下、「購入品」）が製造されるまでの活動に伴うCO <sub>2</sub> 排出量 【算定方法】環境省・経済産業省「サプライチェーンを通じた温室効果ガス排出量算定に関する基本ガイドライン（Ver.2.7）」に基づき、購入金額に環境省の「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.3.5）」の「[5]産業連関表ベースの排出原単位」の「医薬品」に係る排出原単位を乗じて算出 購入金額には購入品の仕入に伴う輸送費用を含み、これ以外のサービス購入に係る金額を含まない

自社の資本財の建設・製造などの活動に伴うCO<sub>2</sub>排出量

【算定方法】環境省・経済産業省「サプライチェーンを通じた温室効果ガス排出量算定に関する基本ガイドライン（Ver.2.7）」に基づき、固定資産の取得価額に環境省の「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.3.5）」の「[6]資本財の価格当たり排出原単位」の「医薬品」に係る排出原単位を乗じて算出

購入した電力の発電に必要な燃料の調達に伴うCO<sub>2</sub>排出量

【算定方法】環境省・経済産業省「サプライチェーンを通じた温室効果ガス排出量算定に関する基本ガイドライン（Ver.2.7）」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.3.5）」の「[7]電気・熱使用量当たりの排出原単位」を用いて算出

「カテゴリー4・5・6・7・12」の合計。自社の企業活動に含まれない、もしくは、他カテゴリーで計上した「カテゴリー8・9・10・11・13・14・15」を除外  
【算定方法】環境省・経済産業省「サプライチェーンを通じた温室効果ガス排出量算定に関する基本ガイドライン（Ver.2.7）」に基づいて算出

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、電力、蒸気）の熱量換算値の合計

【算定方法】燃料は「エネルギーの使用の合理化及び非化石エネルギーへの転換等に関する法律施行規則」の熱量換算係数により算定した熱量を3.6GJ/MWhでMWh単位に換算し合算。ただし、都市ガスについては供給事業者が公表する熱量換算係数を使用。電力については一次エネルギーに換算せず購入量（MWh）を合算

電力 電力事業者から購入した電力の量（電力事業者から購入した再生可能エネルギー由来の電力を含む）

温室効果ガス排出量の定量化は、活動量データの測定、及び排出係数の決定に関する不確実性並びに地球温暖化係数の決定に関する科学的不確実性にさらされている。

### 総取水量・総排水量

【算定範囲】SHIONOGIグループ（海外グループ会社（オフィス系）を除く）：国内SHIONOGIグループ（支店・営業所など小規模なオフィスは除く）、および、南京工場（南京長澳制药有限公司）

#### 【指標の説明】

指標	説明
総取水量	水源から取り入れた水の量 【算定方法】上水、工業用水、地下水から取水した水量の合計
総排水量	事業所などから外部に排出した水の量 【算定方法】下水、河川に排水した水量の合計（排水量を計測していない事業所では総取水量を総排水量とみなす）

### 産業廃棄物排出量（特別管理産業廃棄物除く）・特別管理産業廃棄物排出量

【算定範囲】国内SHIONOGIグループの生産拠点および研究所

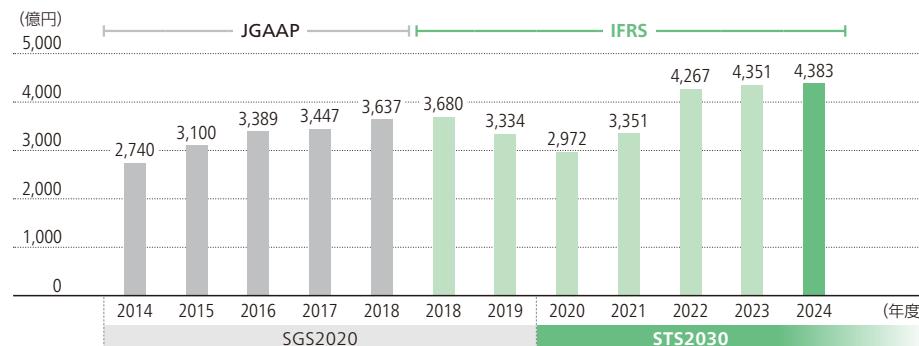
#### 【指標の説明】

指標	説明
産業廃棄物排出量（特別管理産業廃棄物除く）	「廃棄物の処理及び清掃に関する法律」（廃棄物処理法）で産業廃棄物に定められたものの量 【算定方法】上記に該当する廃棄物排出量の合計
特別管理産業廃棄物排出量	廃棄物処理法で特別管理産業廃棄物に定められたものの量 【算定方法】上記に該当する廃棄物排出量の合計

## 財務ハイライト

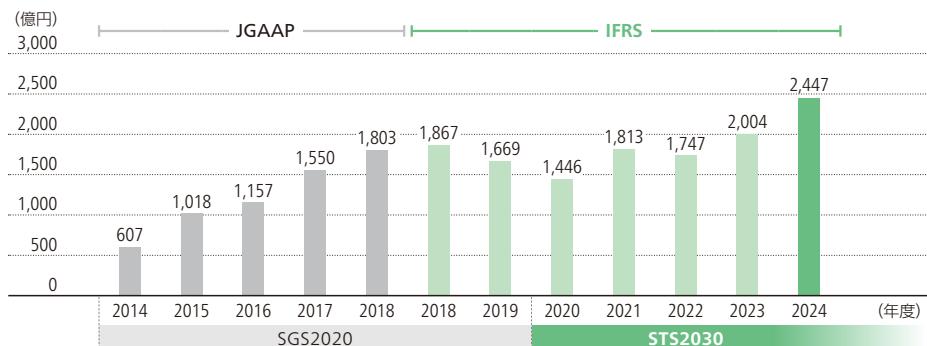
SHIONOGIは、2019年度の年間決算より国際財務報告基準(IFRS)を適用しています。  
2018年度の財務数値については、従来の日本会計基準(JGAAP)に加えIFRSに準拠した数値も併記しています。

### 売上収益



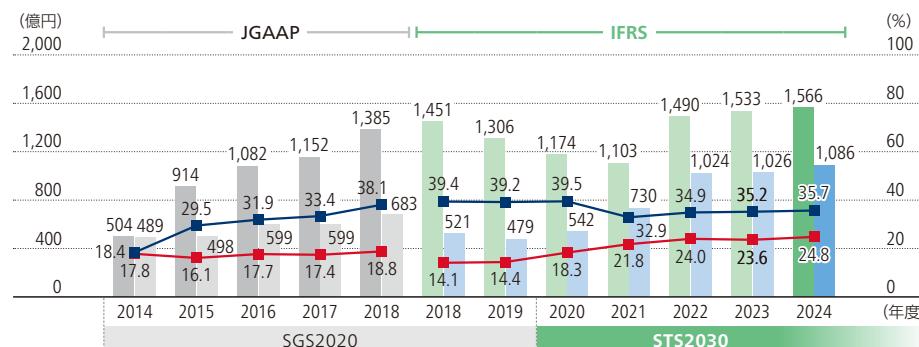
売上収益(ライセンス移管に伴う利益を含む)については4,383億円(前期比0.7%増)となりました。前連結会計年度はADHD治療薬のライセンス移管に伴う一時金250億円が計上されていましたが、海外事業およびロイヤリティー収入の増加を中心に、各事業が伸展した結果、当連結会計年度の売上収益は前連結会計年度を上回り、3年連続で過去最高の売上収益を更新する結果となりました。

### ロイヤリティー収入



ヴィープ社からのロイヤリティー収入は、経口2剤合剤や長時間作用型(LAI)製剤の力強い成長に加え、為替の影響もあり、2,404億円(前期比22.8%増)となりました。その他のロイヤリティー収入は、43億円(同6.8%減)となりました。

### 営業利益／営業利益率／研究開発費／研究開発費比率



■ 営業利益(左軸) ■ 研究開発費(左軸) ■ 営業利益率(右軸) ■ 研究開発費比率(右軸)

高い営業利益を維持しつつ、将来の成長に向けたパイプラインの構築に積極的な投資を行っています。2024年度は、グローバル展開や新規事業への積極投資、主要開発プロジェクトへの研究開発費の増加、販売費及び一般管理費の増加などにより費用は増加しましたが、各事業の順調な伸展により、営業利益は1,566億円(前期比2.1%増)となりました。国内医療用医薬品はCOVID-19関連製品の売上減少等で減収となったものの、海外事業やロイヤリティー収入が大きく伸長し、全体として堅調な成長を実現しています。

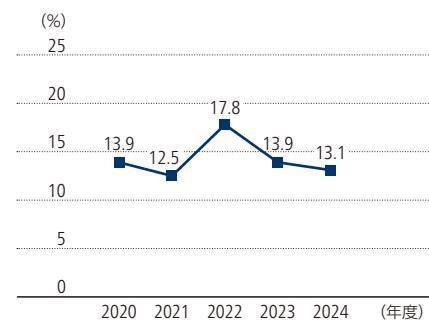
### 1株当たり配当金／DOE



■ 1株当たり配当金(左軸) ■ DOE(右軸)

※ 2024年10月1日を効力発生日として、普通株式1株につき3株の割合をもって株式分割を行っています。2025年度3月期の中間配当金以前の配当金につきましては、各配当時点で当該株式分割が実施されていたと仮定して記載しています。

### ROE



# 11カ年の財務サマリー

日本会計基準 2015年3月期 2016年3月期 2017年3月期 2018年3月期 2019年3月期

## ■会計年度(百万円)

売上高	¥ 273,991	¥ 309,973	¥ 338,890	¥ 344,667	¥ 363,721
国内	184,591	178,473	194,011	166,013	154,036
海外	28,700	29,700	29,207	23,623	29,427
ロイヤリティー	60,700	101,800	115,670	155,030	180,258
売上原価	82,189	74,758	77,777	73,911	54,880
販売費及び一般管理費	141,436	143,808	152,934	155,537	170,303
営業利益	50,365	91,406	108,178	115,219	138,537
経常利益	77,880	100,869	123,031	138,692	166,575
税金等調整前 当期純利益	82,051	97,452	122,695	137,378	170,343
親会社株主に帰属する 当期純利益	44,060	66,687	83,879	108,866	132,759
営業活動による キャッシュ・フロー	45,604	102,290	111,903	129,790	145,684
投資活動による キャッシュ・フロー	△31,696	△32,894	△31,643	△51,238	△36,349
財務活動による キャッシュ・フロー	△46,211	△18,525	△57,411	△53,893	△87,011
研究開発費	48,870	49,787	59,907	59,945	68,325
設備投資額	8,163	9,943	9,659	5,678	7,900
減価償却費	12,672	12,578	13,362	15,972	16,479

## ■会計年度末(百万円)

有形固定資産	¥ 77,022	¥ 78,673	¥ 78,788	¥ 75,956	¥ 74,653
無形固定資産	80,328	71,626	91,125	75,060	54,769
総資産	595,067	631,599	661,499	711,463	778,741
固定負債	48,427	45,739	44,692	34,056	17,203
純資産	478,883	513,877	526,211	604,840	672,429

国際財務報告基準(IFRS) 2019年3月期 2020年3月期 2021年3月期 2022年3月期 2023年3月期 2024年3月期 2025年3月期

## ■会計年度(百万円)

売上収益	¥ 367,960	¥ 333,371	¥ 297,177	¥ 335,138	¥ 426,684	¥ 435,081	¥ 438,268
国内	150,749	135,707	127,902	119,516	209,489	151,114	98,762
海外	30,465	30,796	24,645	34,367	42,498	49,913	59,084
ロイヤリティー	186,745	166,867	144,629	181,253	174,696	200,359	244,669
売上原価	△55,591	△56,782	△52,523	△55,415	△62,246	△57,602	△63,826
販売費及び一般管理費	△87,668	△95,094	△91,902	△91,771	△97,775	△99,651	△101,873
研究開発費	△52,058	△47,949	△54,249	△72,996	△102,392	△102,640	△108,612
営業利益	145,081	130,628	117,438	110,312	149,003	153,310	156,603
税引前利益	174,043	158,516	143,018	126,268	220,332	198,283	200,750
親会社の所有者に 帰属する当期利益	137,191	122,193	111,858	114,185	184,965	162,030	170,435
EBITDA	—	—	—	—	175,649	188,745	179,296
営業活動による キャッシュ・フロー	165,000	131,940	109,039	102,068	177,867	154,284	195,460
投資活動による キャッシュ・フロー	△56,256	△29,144	△5,261	△96,204	△48,292	5,922	△116,080
財務活動による キャッシュ・フロー	△89,912	△88,174	△43,891	△36,615	△84,123	△126,853	△64,908
設備投資額	7,900	9,954	27,371	27,274	12,559	14,887	12,285
減価償却費及び償却費	14,431	14,115	14,779	16,351	17,165	18,323	20,933

## ■会計年度末(百万円)

有形固定資産	¥ 70,986	¥ 71,350	¥ 90,883	¥ 108,893	¥ 112,085	¥ 114,586	¥ 115,412
無形資産	47,804	51,705	76,558	81,223	96,309	117,621	143,652
資産合計	938,540	873,695	998,992	1,150,601	1,311,800	1,416,918	1,535,349
資本合計	813,087	765,203	864,550	993,285	1,121,878	1,252,562	1,362,497
非流動負債	29,303	27,372	34,261	32,920	31,369	30,448	43,459

## 11カ年の財務サマリー

日本会計基準	2015年3月期	2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期
<b>■ 1株当たり情報(円)</b>					
当期純利益	¥ 44.22	¥ 68.28	¥ 86.63	¥114.24	¥141.44
純資産	485.57	521.58	546.15	637.12	714.78
配当額	17	21	24	27	31
<b>■ 収益性、バリュエーションに関する指標</b>					
営業利益率(%)	18.4	29.5	31.9	33.4	38.1
研究開発費比率(%)	17.8	16.1	17.7	17.4	18.8
自己資本比率(%)	79.7	80.7	79.0	84.5	85.7
自己資本当期純利益率[ROE](%)	9.4	13.6	16.3	19.4	20.9
総資産経常利益率[ROA](%)	13.2	16.4	19.0	20.2	22.4
株価純資産倍率[PBR](倍)	2.7	3.4	3.5	2.9	3.2
株価収益率[PER](倍)	30.2	25.9	22.1	16.0	16.2
配当性向(%)	39.2	30.3	27.7	23.9	22.2
自社株買入(億円)	300	—	350	294	500
発行済み株式総数(株)	351,136,165	351,136,165	329,136,165	324,136,165	316,786,165

国際財務報告基準(IFRS)	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期
<b>■ 1株当たり情報(円)</b>							
基本的1株当たり 当期利益	¥146.16	¥131.90	¥121.68	¥ 126.25	¥ 207.10	¥ 186.17	¥ 200.36
1株当たり 親会社所有者帰属持分	866.05	839.58	935.56	1,078.74	1,245.92	1,452.22	1,600.68
配当額	31	34	36	38	45	53	61
<b>■ 収益性、バリュエーションに関する指標</b>							
営業利益率(%)	39.4	39.2	39.5	32.9	34.9	35.2	35.7
研究開発費比率(%)	14.1	14.4	18.3	21.8	24.0	23.6	24.8
親会社所有者帰属持分 比率(%)	86.2	87.6	84.7	84.8	83.9	87.2	88.7
親会社所有者帰属持分 当期利益率[ROE](%)	17.8	15.5	13.9	12.5	17.8	13.9	13.1
資産合計税引前利益率 [ROA](%)	19.4	17.5	15.3	11.7	17.9	14.5	13.6
株価純資産倍率 [PBR](倍)	2.6	2.1	2.1	2.3	1.6	1.8	1.4
株価収益率[PER](倍)	15.6	13.4	16.3	19.9	9.6	13.9	11.2
配当性向(%)	21.4	26.0	29.6	30.4	21.7	28.6	30.6
自社株買入(億円)	500	500	500	—	494	750	—
発行済み株式総数(株)	316,786,165	316,786,165	311,586,165	311,586,165	307,386,165	307,386,165	889,632,195

※ 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

※ 2024年10月1日を効力発生日として、普通株式1株につき3株の割合をもって株式分割を行っています。2019年3月期の期首に当該株式分割が行われたと仮定して、1株当たり情報を算定しております。

## パフォーマンス (MD&A)

### 2024年度業績総括

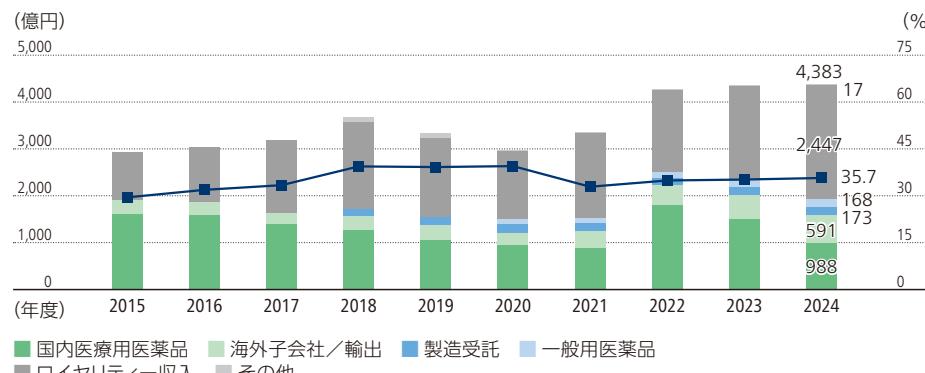
売上収益	営業利益	営業利益率	EBITDA	ROE
4,383億円	1,566億円	35.7%	1,793億円	13.1%

売上収益につきましては4,383億円(前期比0.7%増)となりました。海外事業およびHIVロイヤリティーが力強く伸長した結果、2023年度に計上されていたADHD治療薬のライセンス移管に伴う一時金250億円の影響を吸収し、3期連続で過去最高の売上収益を更新しました。

利益面につきまして、主要な開発プロジェクトやグローバル販売活動に対し積極的に投資を行なながら、3期連続で過去最高業績を更新しました。

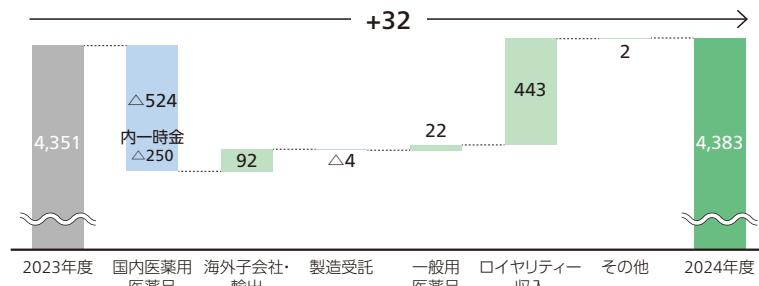
研究開発費、販売費および一般管理費の増加に加え、売上収益に占める製品構成の変化に伴う売上原価の増加により、2024年度の費用は増加しましたが、2023年度は特別早期退職プログラムの実施による一過的な費用が発生したこともあり、費用全体の増加幅は限定的でした。結果として、費用は増加したものの、各事業の伸展により売上収益が増加したことで営業利益は1,566億円(同2.1%増)となりました。

#### 売上収益と営業利益率の推移

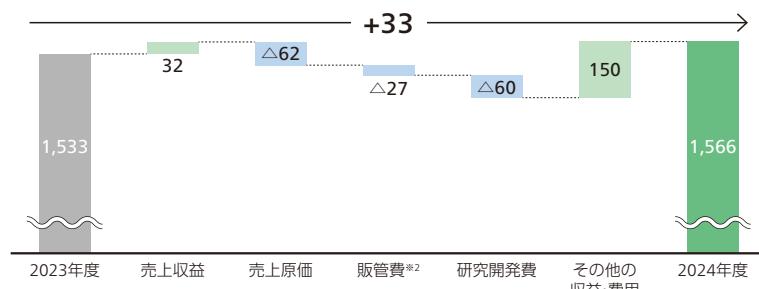


\*1 2018年度、2019年度の「その他」には、一般用医薬品、診断薬の販売収入および国内子会社の売上収益が含まれています。

#### 売上収益の増減要因 (億円)



#### 営業利益の主な増減要因 (億円)



※2 製品に係る無形資産償却費を含む

### セグメント別状況

	2024年度	2023年度	前年度比	2024年度実績	今後の方向性
国内医療用医薬品	988	1,511	△34.6%	前期のADHD治療薬の一時金の影響に加え、COVID-19の流行が極めて低調に推移したことから「ゾコバ」の売上が減少したが、シェアは計画通り拡大し、インフルエンザ治療薬の「ゾフルーザ」についても高い市場シェアを獲得	「ゾコバ」や「ゾフルーザ」に加えて、安定して業績に貢献することが期待される不眠症治療薬「アバピビック」など、新製品の拡大も計画している
海外子会社／輸出	591	499	+18.4%	欧米市場でセフィデロコルの販売が好調に推移し、米国事業は30.6%増、欧州事業は24.0%増の売上収益となった	セフィデロコルの販売国の拡大や既上市国でのさらなる浸透を推進していく
製造受託	173	176	△2.0%	安定して収益に貢献し続けている	特許への依存度が小さく、相対的に収益の変動が小さいため、グループ全体の収益安定化を目的として事業を推進していく
一般用医薬品	168	146	+14.8%	6年連続で最高売上を更新した	セルフメディケーションの推進とスイッチOTC医薬品の拡充によりさらなる成長を目指す
ロイヤリティー収入	2,447	2,004	+22.1%	抗HIV薬経口2剤合剤や長時間作用型製剤の力強い成長に加え、為替の影響もあり、前期比22.8%増となった	長時間作用型製剤への市場転換が順調に進んでいるため、今後も安定した成長が期待できる
その他	17	14	+17.0%	投資不動産からの収益増加により対前年増収となった	今後も安定した収益を見込んでいる
合計	4,383	4,351	+0.7%		

## パフォーマンス (MD&A)

### 研究開発の状況

SHIONOGIの強みを最大限活かせる感染症およびQOL疾患を中心に、STS2030 Revisionにおいて提示した「3年間で3,000億円規模の研究開発費」を超える投資を実施してきました。従来SHIONOGIが得意としてきた治療への貢献に加え、予防・診断での貢献度を高めることでSHIONOGIによるトータルケアを実現していきます。そのために、研究機能の拡張や開発パイプラインの推進などの自社アセットへの投資に加えて、特にQOL疾患領域において活発な外部連携を行っています。また、2025年度はJTの医薬事業を承継することで、そのアセットおよびケイパビリティを獲得し、社会のアンメットニーズを満たすべくさらなる投資を進めています。

### 財政状態

資産合計は1兆5,353億円(前期比1,184億円増)となりました。非流動資産は無形資産や使用権資産、その他の金融資産の増加等により6,768億円(同441億円増)、流動資産は3ヶ月超の定期預金および債券の増減、現金同等物やその他の流動資産の増加等により、8,585億円(同743億円増)となりました。資本は配当金の支払があった一方で、当期利益の計上等によ

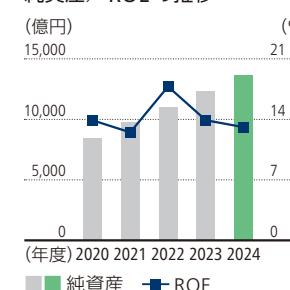
#### 研究開発費の推移



#### 資産合計／ROAの推移



#### 純資産／ROEの推移



り、1兆3,625億円(同1,099億円増)となりました。負債は1,729億円(同85億円増)となりました。非流動負債はリース負債の増加等により434億円(同130億円増)、流動負債はその他の金融負債の減少等により1,294億円(同45億円減)となりました。

### キャッシュ・フローの状況

営業活動によるキャッシュ・フローは、税引前利益の増加、営業債権の減少、法人所得税の支払額の減少等により、1,955億円の収入(前期比412億円増)となりました。投資活動によるキャッシュ・フローは、無形資産の取得による支出の増加や定期預金の増減等により、1,161億円の支出(同1,220億円増)となりました。財務活動によるキャッシュ・フローは、自己株式の取得による支出の減少等により、649億円の支出(同619億円減)となりました。以上の結果、現金及び現金同等物の期末残高は3,748億円(同167億円増)となりました。

#### キャッシュ・フロー指標の推移

	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期
親会社所有者帰属持分比率	83.9%	87.2%	88.7%
時価ベースの親会社所有者帰属持分比率	134.1%	155.1%	124.4%
キャッシュ・フロー対有利子負債比率	0.1	0.1	0.1
インタレスト・カバレッジ・レシオ	1,885.3	937.5	639.7

### リスクの認識と対応策

SHIONOGIおよびSHIONOGIの提携先は、主要製品に係る特許権を保護すべく、ブラジル、米国、カナダにおいて複数の特許権侵害訴訟を提起しています。これらの訴訟の結果次第では、後発品の市場参入が早期に実現し、SHIONOGIの収益および成長性に影響を及ぼす可能性があります。

# 連結財務諸表

## 連結財政状態計算書

資産	(百万円)	
	2024年3月31日	2025年3月31日
<strong>非流動資産</strong>		
有形固定資産	¥ 114,586	¥ 115,412
のれん	15,287	15,748
無形資産	117,621	143,652
使用権資産	9,440	19,395
投資不動産	27,768	27,722
その他の金融資産	292,321	299,799
繰延税金資産	13,526	13,244
その他の非流動資産	42,158	41,869
<strong>非流動資産合計</strong>	<strong>632,712</strong>	<strong>676,844</strong>
<strong>流動資産</strong>		
棚卸資産	64,916	65,477
営業債権	122,830	120,553
その他の金融資産	215,761	270,024
その他の流動資産	22,607	27,653
現金及び現金同等物	358,090	374,795
<strong>流動資産合計</strong>	<strong>784,205</strong>	<strong>858,504</strong>
<strong>資産合計</strong>	<strong>1,416,918</strong>	<strong>1,535,349</strong>

資本及び負債	(百万円)	
	2024年3月31日	2025年3月31日
<strong>資本</strong>		
資本金	¥ 21,279	¥ 21,279
資本剰余金	14,242	17,845
自己株式	△137,889	△65,855
利益剰余金	1,065,913	1,115,729
その他の資本の構成要素	271,778	272,924
親会社の所有者に帰属する持分	1,235,325	1,361,924
非支配持分	17,236	572
<strong>資本合計</strong>	<strong>1,252,562</strong>	<strong>1,362,497</strong>
<strong>負債</strong>		
<strong>非流動負債</strong>		
リース負債	8,753	18,418
その他の金融負債	7,649	8,258
退職給付に係る負債	7,994	8,018
繰延税金負債	4,360	4,401
その他の非流動負債	1,691	4,363
<strong>非流動負債合計</strong>	<strong>30,448</strong>	<strong>43,459</strong>
<strong>流動負債</strong>		
リース負債	2,867	3,464
営業債務	14,808	13,579
その他の金融負債	31,118	18,091
未払法人所得税	20,844	22,399
その他の流動負債	64,267	71,857
<strong>流動負債合計</strong>	<strong>133,907</strong>	<strong>129,392</strong>
<strong>負債合計</strong>	<strong>164,355</strong>	<strong>172,852</strong>
<strong>資本及び負債合計</strong>	<strong>1,416,918</strong>	<strong>1,535,349</strong>

## 連結財務諸表

## 連結損益計算書

(百万円)

	2024年3月期	2025年3月期
売上収益	¥ 410,073	¥ 438,268
ライセンス移管に伴う利益	25,008	—
売上原価	△57,602	△63,826
売上総利益	377,479	374,441
販売費及び一般管理費	△99,651	△101,873
研究開発費	△102,640	△108,612
製品に係る無形資産償却費	△3,728	△4,178
その他の収益	6,194	528
その他の費用	△24,342	△3,702
営業利益	153,310	156,603
金融収益	51,674	53,174
金融費用	△6,701	△9,027
税引前利益	198,283	200,750
法人所得税費用	△37,708	△31,215
<b>当期利益</b>	<b>160,575</b>	<b>169,534</b>
<b>当期利益の帰属</b>		
親会社の所有者	162,030	170,435
非支配持分	△1,455	△900
<b>当期利益</b>	<b>160,575</b>	<b>169,534</b>
<b>1株当たり当期利益</b>		
基本的1株当たり当期利益(円)	186.17	200.36
希薄化後1株当たり当期利益(円)	186.11	200.29

## 連結包括利益計算書

(百万円)

	2024年3月期	2025年3月期
<b>当期利益</b>	<b>¥ 160,575</b>	<b>¥ 169,534</b>
<b>その他の包括利益</b>		
純損益に振り替えられることのない項目		
その他の包括利益を通じて公正価値で測定するものとして指定した資本性金融商品の公正価値の純変動額	14,673	△4,590
確定給付制度の再測定	1,434	△321
純損益に振り替えられることのない項目合計	16,107	△4,911
純損益に振り替えられる可能性のある項目		
在外営業活動体の外貨換算差額	76,835	5,928
キャッシュ・フロー・ヘッジの有効部分	505	794
持分法によるその他の包括利益	112	△53
純損益に振り替えられる可能性のある項目合計	77,453	6,669
税引後その他の包括利益合計	93,560	1,757
<b>当期包括利益</b>	<b>254,135</b>	<b>171,292</b>
<b>当期包括利益の帰属</b>		
親会社の所有者	254,978	171,262
非支配持分	△842	30
<b>当期包括利益</b>	<b>254,135</b>	<b>171,292</b>

※ 2024年10月1日を効力発生日として、普通株式1株につき3株の割合をもって株式分割を行っています。

## 連結財務諸表

## 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
2023年4月1日残高	¥21,279	¥15,204	¥△63,074	¥940,606	¥186,030	¥1,100,046	¥21,832	¥1,121,878
当期利益				162,030		162,030	△1,455	160,575
税引後その他の包括利益合計					92,948	92,948	612	93,560
当期包括利益	—	—	—	162,030	92,948	254,978	△842	254,135
自己株式の取得			△75,013			△75,013		△75,013
自己株式の処分		△3	198			195		195
配当金				△43,919		△43,919		△43,919
支配継続子会社に対する持分変動		△961				△961	△3,752	△4,714
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替				7,199	△7,199	—		—
利益剰余金から資本剰余金への振替		3		△3		—		—
2024年3月31日残高	21,279	14,242	△137,889	1,065,913	271,778	1,235,325	17,236	1,252,562
当期利益				170,435		170,435	△900	169,534
税引後その他の包括利益合計					826	826	930	1,757
当期包括利益	—	—	—	170,435	826	171,262	30	171,292
自己株式の取得			△10			△10		△10
自己株式の処分		△44	494			449		449
自己株式の消却		△71,550	71,550			—		—
配当金				△48,709		△48,709	△98	△48,807
支配継続子会社に対する持分変動		3,607				3,607	△16,596	△12,989
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替				△319	319	—		—
利益剰余金から資本剰余金への振替		71,590		△71,590		—		—
2025年3月31日残高	21,279	17,845	△65,855	1,115,729	272,924	1,361,924	572	1,362,497

## 連結財務諸表

## 連結キャッシュ・フロー計算書

(百万円)

	2024年3月期	2025年3月期
<strong>営業活動によるキャッシュ・フロー</strong>		
税引前利益	¥ 198,283	¥ 200,750
減価償却費及び償却費	18,323	20,933
減損損失及び減損損失戻入(△は益)	8,262	254
金融収益及び金融費用	△44,866	△52,288
営業債権及びその他の債権の増減額(△は増加)	△12,372	1,910
棚卸資産の増減額(△は増加)	△6,337	△388
営業債務及びその他の債務の増減額(△は減少)	△5,817	△1,703
その他	13,286	5,925
<strong>小計</strong>	<strong>168,762</strong>	<strong>175,393</strong>
利息及び配当金の受取額	49,324	52,190
利息の支払額	△164	△305
法人所得税の支払額及び還付額(△は支払)	△63,637	△31,817
<strong>営業活動によるキャッシュ・フロー</strong>	<strong>154,284</strong>	<strong>195,460</strong>
<strong>投資活動によるキャッシュ・フロー</strong>		
定期預金の預入による支出	△187,354	△382,979
定期預金の払戻による収入	264,792	308,606
有形固定資産の取得による支出	△12,693	△17,126
無形資産の取得による支出	△15,574	△34,977
投資の取得による支出	△97,490	△55,521
投資の売却及び償還による収入	84,599	69,095
子会社の取得による支出	△16,079	△200
子会社の売却による支出	△296	—
持分法適用会社株式の取得による支出	△11,121	△1,125
その他	△2,856	△1,852
<strong>投資活動によるキャッシュ・フロー</strong>	<strong>5,922</strong>	<strong>△116,080</strong>

(百万円)

	2024年3月期	2025年3月期
<strong>財務活動によるキャッシュ・フロー</strong>		
リース負債の返済による支出	△3,080	△3,112
自己株式の取得による支出	△75,182	△10
配当金の支払額	△43,876	△48,698
非支配持分への配当金の支払額	—	△98
非支配持分からの子会社持分取得による支出	△4,714	△12,989
<strong>財務活動によるキャッシュ・フロー</strong>	<strong>△126,853</strong>	<strong>△64,908</strong>
現金及び現金同等物に係る換算差額	15,512	2,233
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	48,866	16,704
現金及び現金同等物の期首残高	309,224	358,090
<strong>現金及び現金同等物の期末残高</strong>	<strong>358,090</strong>	<strong>374,795</strong>

# 用語集

ページ*	用語	説明
c2	SHIONOGI Group Heritage	SHIONOGIの経営理念。基本方針でありすべての活動の根幹となる礎。
c2	SHIONOGI Group Vision	2030年にSHIONOGIが成し遂げたいこと「新たなプラットフォームでヘルスケアの未来を創り出す」を示したビジョン。
1	AMR	Antimicrobial Resistance (薬剤耐性) の略。抗菌薬が効きにくくなる、または効かなくなること。
2	臨床試験	ヒトを対象として開発候補化合物や医療機器などの有効性や安全性などを確認するために行われる試験。
3	テビケイ (ドルテグラビル)	インテグラーゼ阻害剤である抗HIV薬。「テビケイ」(日本)、「Tivicay」(海外)の製品名で販売されている。一般名(有効成分の名称)はドルテグラビル。
3	多剤耐性	多くの抗菌薬が効きにくい、または効かなくなっこなこと。
3	フェトロージャ (セフィデロコル)	多剤耐性グラム陰性菌感染症治療薬。「フェトロージャ」(日本)、「Fetroja」(米国)、「Fetcroja」(欧州)、「Fetroja」(台湾)の製品名で販売されている。一般名(有効成分の名称)はセフィデロコル。
3	ゾコーバ (エンシトレビル)	国産の経口COVID-19治療薬。「ゾコーバ」(日本)の製品名で販売されている。一般名(有効成分の名称)はエンシトレビル。
4	ロイヤリティー	自社が保有する知的財産権の利用を許可する代わりに、契約内容に応じて受け取る利用料。
4	非臨床試験	ヒトを対象とせず、試験管内や動物実験で開発候補化合物や医療機器などの有効性・安全性・体内動態などを評価する試験。非臨床試験と同義。
5	HaaS	Healthcare as a Serviceの略。医薬品の提供にとどまらず、顧客ニーズに応じた様々なヘルスケアサービスを提供すること。
7	ヴィーブ社	ViiV Healthcare Ltd.。GSK社、ファイザー社、SHIONOGIが出資している、HIV感染症領域のスペシャリティファーマ。
8	パテントクリフ	医薬品の特許が失効したのち、後発医薬品に置き換わることによって売上が大幅に減少すること。
13	低分子創薬 エンジン	革新的な低分子医薬品を効率的かつ迅速に生み出すことが可能なSHIONOGI独自の社内創薬体制「ノウハウ」。
13	SAR	Structure-Activity Relationshipの略。分子構造と生理活性、薬物動態、安全性などの関連性を示す概念。医薬品研究では、化合物の設計・合成、各種特性の評価を繰り返し、SAR情報を認知・分析することで、優れた特性の化合物を探索する。
17	トータルケア	治療のみではなく未病、予防、診断、予後なども含めた疾患全体のケア。
17	DTx	Digital Therapeuticsの略。医療用ソフトウェアを活用し、疾患の治療・予防・管理を目的としてエビデンスに基づいた治療介入をする新しい手法。
17	MPP	Medicines Patent Poolの略。HIV/エイズ、結核、マラリアなどの感染症に対する医薬品のアクセスを向上させるために設立された国際的な非営利組織。
17	GARDP	Global Antibiotic Research and Development Partnershipの略。AMR感染症の新規治療薬を開発する非営利団体。
17	CHAI	Clinton Health Access Initiativeの略。低・中所得国(LICs/MICs)の人々の命を救い、病気の負担を軽減することに取り組んでいるグローバルヘルス組織。

ページ*	用語	説明
17	必須医薬品リスト	WHOが策定した現代的な医療水準を維持するために必須と考えられる医薬品類のこと。重要な医薬品を取り揃える際の選定例として約500品目の医薬品を収載。
18	連続生産	連続的に原料またはそれらの混合物が製造工程内に供給され、科学的知識に基づき適切に設定された製造管理および品質管理の方法により、均質で高品質な生産物を継続的に生産する方式であり、開発期間の短縮、省人化・省スペース化による効率化、医薬品の高度な品質保証が期待できる。
18	EHS	Environment, Health and Safety (環境および安全衛生) の略。
19	下水疫学調査 サービス	下水中の病原体を検出することで、地域の感染症の蔓延状況を調査するサービス。
19	OTC医薬品	OTCはOver The Counterの略。薬局・ドラッグストアなどで処方箋なしで購入できる一般用医薬品。
20	ガンマ波	脳波のパターンの一種であり、主に覚醒状態や高度な脳活動、認知機能の実行時に関与している。
22	HIVフランチャイズ	SHIONOGI創製の抗HIV薬ドルテグラビルおよびカボテグラビルを成分に含む製品群。
23	ADHD	Attention deficit/hyperactivity disorder (注意欠如・多動症) の略。
24	三大感染症	世界的に問題になっているHIV/エイズ、結核、マラリアを指す。
24	治療に長期間を要する感染症	感染症のうち結核のように発症後数年にわたって罹患するもの、HIV(ヒト免疫不全ウイルス)のように感染から発症に至るまでの期間が長いもの、あるいはHBV(B型肝炎ウイルス)のようにキャリアや発症の区別がつきにくいもののが含まれる。
24	ユニバーサル ワクチン	一種類のワクチンで複数のウイルス株、あるいは複数のタイプの病原体に対して免疫を提供することを目指したワクチンのこと。
24	急性感染症	感染症のうち、感染から発症までの期間が短く、症状の経過が急であるもの。
24	Pull型 インセンティブ	製薬企業が新薬や新規治療法の研究開発に対して持続的な投資ができるように、抗菌薬の販売量と収益を切り離すなどして製薬企業の利益予見性を高める仕組み。
37	100 days mission	新たな感染症について、WHOが「国際的に懸念される公衆衛生上の緊急事態」を宣言してから100日以内に診断薬、ワクチン、治療薬などの実用化を達成しようという国際的な目標。
50	AWaRe分類	WHOが、抗菌薬の臨床的重要性と薬剤耐性(AMR)のリスクを考慮し、使用の優先順位を「Access」、「Watch」、「Reserve」に分類したもの。
50	Reserve抗菌薬	薬剤耐性(AMR)の進行により、他の治療法が効果を示さない、または適さない場合にのみ使用される、最後の手段として取り扱うべき抗菌薬。
60	TCFD	Task Force on Climate-related Financial Disclosures (気候関連財務情報開示タスクフォース)の略。気候関連の情報開示および金融機関の対応を検討するため設立された組織。
61	30by30	2030年までに生物多様性の損失を食い止め、回復させる(ネイチャーポジティブ)というゴールに向け、2030年までに陸と海の30%以上を健全な生態系として効果的に保全しようとする目標。
79	SBT	Science Based Targetsの略。気候変動問題に関する国際的な枠組みであるパリ協定が求める水準と整合した、科学的根拠に基づいた温室効果ガスの排出削減目標。

\* 初出ページを示す。

## 第三者保証

### 独立業務実施者の限定的保証報告書

2025年9月26日

塩野義製薬株式会社

代表取締役会長 兼 社長 CEO 手代木 功 殿

KPMGあずさサステナビリティ株式会社

大阪事務所

業務責任者 白石 純一

#### 結論

当社は、塩野義製薬株式会社(以下「会社」という。)の「塩野義製薬株式会社 統合報告書2025」(以下「統合報告書」という。)に含まれる2024年4月1日から2025年3月31日までの期間の  
マークの付されている環境・社会パフォーマンス指標(以下「主題情報」という。)が、統合報告書に記載されている会社が定めた主題情報の作成規準(以下「会社の定める規準」という。)に準拠して作成されているかどうかについて限定的保証業務を実施した。

実施した手続及び入手した証拠に基づいて、主題情報が会社の定める規準に準拠して作成されていなかったと信じさせる事項が全ての重要な点において認められなかった。

#### 結論の根拠

当社は、国際監査・保証基準審議会(IAASB)が公表した国際保証業務基準(ISAE)3000(改訂)「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「温室効果ガス報告に対する保証業務」に準拠して業務を実施した。同基準における当社の責任は、本報告書の「業務実施者の責任」に記載されている。

当社は、国際会計士倫理基準審議会(IESBA)が公表した「職業会計士のための国際倫理規程(国際独立性基準を含む。)」に定められる独立性及びその他職業倫理に関する規定に準拠している。

当社は、IAASBが公表した国際品質マネジメント基準(ISQM)第1号「財務諸表の監査若しくはレビュー又はその他の保証若しくは関連サービス業務を行う事務所の品質マネジメント」を適用している。同基準は、職業倫理に関する規定、職業的専門家としての基準及び適用される法令等の遵守に関する方針又は手続を含む品質管理システムを整備及び運用することを事務所に対して要求している。

当社は、結論の基礎となる十分かつ適切な証拠を入手したと判断している。

#### その他の記載内容

当社の主題情報に対する結論の対象には、主題情報及びその保証報告書以外の情報(以下「その他の記載内容」という。)は含まれない。当社はその他の記載内容を通読したが、追加的な手続は実施していない。また、当社はその他の記載内容に対して結論を表明するものではない。

#### 指標に責任を負う者の責任

会社の経営者は、以下に対する責任を有する。

- 不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない主題情報の作成に関する内部統制を整備及び運用すること
- 主題情報の作成に適合する規準を選択又は策定し、使用した規準を適切に参照又は説明すること
- 会社の定める規準に準拠して主題情報を作成すること

## 第三者保証

### 主題情報の測定又は評価における固有の限界

統合報告書の社会・環境パフォーマンスデータの算定方法に記載されているように、温室効果ガス排出量の定量化は、活動量データの測定、及び排出係数の決定に関する不確実性並びに地球温暖化係数の決定に関する科学的不確実性にさらされている。

したがって、経営者が、許容可能な範囲で異なる測定方法、活動量、排出係数、仮定を選択した場合、報告される値が重要な程度に異なる可能性がある。

### 業務実施者の責任

業務実施者は、以下に対する責任を有する。

- 主題情報に不正又は誤謬による重要な虚偽表示がないかどうかについて限定的保証を得るために業務を計画し実施すること
- 実施した手続及び入手した証拠に基づき、独立の立場から結論を形成すること
- 経営者に対して結論を報告すること

当社は、業務の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行使し、職業的専門家としての懐疑心を保持した。当社は、主題情報に関して結論の基礎となる十分かつ適切な証拠を入手するための手続を立案し、実施した。選択した手続は、主題情報及びその他業務環境に関する当社の理解と、重要な虚偽表示が生じやすい領域の検討に基づいている。業務を実施するに当たり、当社は以下を行った。

- 主題情報の作成に適用される規準の妥当性の評価
- 会社の担当者に対する、主題情報の作成に関連する主要なプロセス、システム、及び内部統制についての質問
- 分析的手続(傾向分析を含む)の実施
- 重要な虚偽表示リスクの識別・評価
- リスク評価の結果に基づき選定した国内1工場における現地往査
- 主題情報に含まれる数値情報についてサンプルベースによる再計算の実施
- 抽出したサンプルに関する入手した証憑との突合
- 主題情報が会社の定める規準に従って表示されているかどうかの評価

限定的保証業務で実施される手続の種類と時期には幅があり、合理的保証業務に比べて手続の範囲が限定されている。したがって、限定的保証業務で得られる保証の水準は、合理的保証業務が実施されれば得られたであろう保証水準よりも低い。

以上

上記は保証報告書の原本に記載された事項を電子化したものであり、その原本は当社及びKPMGあずさステナビリティ株式会社がそれぞれ別途保管しています。

# 真正性表明



上席執行役員  
コーポレート管掌  
畠中一浩

## 「統合報告書 2025」の発行にあたって

SHIONOGIでは、企業と社会の持続的成長の両立を目指し、ステークホルダーの皆さまとの対話を深めるため、「統合報告書」を毎年発行しています。「統合報告書 2025」では、中期経営計画「STS2030 Revision」の進捗を中心に、革新的医薬品の創出、感染症領域におけるグローバル展開、それらの基盤となるガバナンス体制の進化といった取り組みを包括的に紹介しています。

本報告書は、財務・非財務の両面からSHIONOGIの価値創造プロセスを明確に示すとともに、重要課題(マテリアリティ)に対するKPIの進捗や定量的な成果指標を継続的に開示することで、透明性と説明責任の向上を図っています。

制作にあたってはサステイナビリティ推進部、コーポレートコミュニケーション部、経営企画部が社内の関連部署とも連携し、国際統合報告フレームワーク、GRIスタンダード、価値協創ガイドラインなどのガイドラインを参考に編集方針を定めました。

本報告書の制作責任者として、制作プロセスが適正かつ透明性を持って実施され、記載された情報が正確で信頼性のあるものであることを表明いたします。

SHIONOGIは、イノベーションを通じてヘルスケアの未来を切り拓き、社会課題の解決にグローバルに貢献する企業として、持続的な成長を追求しています。本報告書が、SHIONOGIの取り組みをご理解いただく一助となり、皆さまとの建設的な対話の促進につながることを願っています。

# 会社情報

## 株式情報 (2025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)

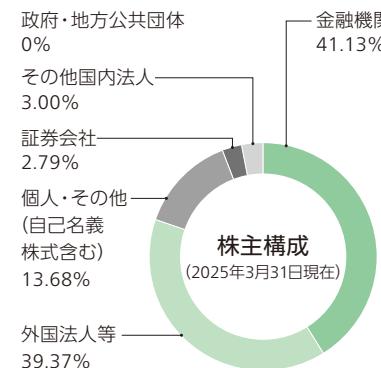
### 株式の状況

発行可能株式総数:3,000,000,000株

発行済株式総数:889,632,195株

(自己株式29,944,777株を含む。)

株主数:74,799人



### 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)	154,859	18.01
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	68,030	7.91
住友生命保険相互会社	55,812	6.49
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)	28,455	3.30
日本生命保険相互会社	25,227	2.93
BANK OF CHINA (HONG KONG) LIMITED-PING AN LIFE INSURANCE COMPANY OF CHINA, LIMITED	19,068	2.21
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	18,474	2.14
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	12,083	1.40
JP MORGAN CHASE BANK 385781	10,983	1.27
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505103	10,631	1.23

※ 当社は自己株式29,944,777株を保有していますが、上記大株主(上位10人)の中には含めていません。

※ 持株比率は、発行済株式の総数から自己株式29,944,777株を控除した859,687,418株に対する割合として算出しています。

## 会社概要 (2025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
本社所在地	〒541-0045 大阪市中央区道修町3丁目1番8号 TEL 06-6202-2161
従業員数	連結4,955人
決算期	3月31日
Webサイト	<a href="https://www.shionogi.com/jp/ja/">https://www.shionogi.com/jp/ja/</a>

## 外部評価

### 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 Index



FTSE Blossom  
Japan Sector  
Relative Index

IR、サステイナビリティに関する社会からの評価



2025 CONSTITUENT MSCIジャパン  
ESGセレクト・リーダーズ指数

2025 CONSTITUENT MSCI日本株  
女性活躍指數 (WIN)



S&P/JPX  
カーボン  
エフィシェント  
指数



2025  
Somoo Sustainability Index

2025  
MORNINGSTAR GenDi J  
Japan ex-NET Gender Diversity  
Tit Index  
TOP CONVERGENCE 2025



健康経営優良法人  
ENKO Investment for Health  
2025



D&I AWARD  
BEST WORKPLACE  
FOR DIVERSITY & INCLUSION  
2024

### 社会に対するコミットメント



WE SUPPORT  
UN GLOBAL COMPACT



WE SUPPORT  
UN GLOBAL COMPACT



SHIONOGI

SHIONOGIは、国連グローバル・コンパクトに賛同、  
支持を表明しています。詳細は当社 Webサイトを  
ご覧ください。