

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



読み方ガイド／目次

読み方ガイド

● SHIONOGIの価値創造の仕組みは？

「イノベーション創出力」「感染症のノウハウ」「アライアンス・協働」「人材」という4つの強みと、「創り」「造り」「売る」という一貫したビジネスモデルによる価値創造の仕組みをご紹介します。

□ 価値創造プロセス P.12

● 直近の各種事業投資の狙いは？

SHIONOGIは、近年実施してきた各種事業投資を通じて、経営基盤と事業基盤の強化を進めています。これらの投資の狙いと成果、今後の展望をご紹介します。

□ 中期経営計画 P.45

□ **特集** SHIONOGIの戦略的事業投資 P.47

□ ビジネスモデルの強化 P.51

● 機関設計変更から1年、ガバナンスはどう進化したのか？

監査等委員会設置会社への移行から1年が経過しました。取締役会議長および監査等委員会委員長のメッセージを通じて、ガバナンス強化の成果と今後の課題をご紹介します。

□ 取締役会議長・監査等委員会委員長メッセージ P.74

目次

1 SHIONOGIの存在意義

- 1 読み方ガイド／目次
- 2 Our Group Philosophy
- 3 At a Glance
一目でわかるSHIONOGI
- 4 歴史・沿革
- 5 社長メッセージ

11 価値創造の仕組み

- 12 価値創造プロセス
- 13 ビジネスモデル
- 14 リスクと機会
- 15 重要課題（マテリアリティ）
- 17 4つの強み
- 18 感染症を通じた社会的インパクトの創出
ーなぜ感染症と戦うのかー

19 創り、造り、売る（届ける）力

- 20 創る
- 33 造る
- 37 売る（届ける）

44 Vision実現に向けた挑戦と戦略

- 45 中期経営計画
- 47 **特集** SHIONOGIの戦略的事業投資
- 51 ビジネスモデルの強化
- 52 人的資本経営
- 56 DX戦略
- 58 SHIONOGIが一体となっていくために
- 60 投資・財務戦略

64 社会と地球への価値

- 65 ステークホルダーエンゲージメント
- 66 環境への配慮
- 68 人権の尊重

69 価値を支えるガバナンス

- 70 コーポレート・ガバナンス
- 70 SHIONOGIのコーポレート・ガバナンス
コーポレート・ガバナンス体制の変遷
- 71 コーポレート・ガバナンス体制
- 72 コーポレート・ガバナンスの実績
- 74 取締役会議長・
監査等委員会委員長メッセージ

- 75 役員一覧
- 77 取締役・取締役に必要なスキル
- 78 取締役会の実効性
- 79 サクセッション・プラン
- 80 役員の報酬
- 81 政策保有株式
- 82 リスクマネジメント／
コンプライアンス

83 データ編

- 84 非財務ハイライト
- 85 非財務データ
- 90 財務ハイライト
- 91 11か年の財務サマリー
- 93 パフォーマンス（MD&A）
- 96 連結財務諸表
- 100 用語集
- 101 第三者保証
- 103 真正性表明
- 104 会社情報
- 105 表紙作品について／
編集後記

将来見通しに関する注意事項

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

対象期間

2025年度（2025年4月1日～2026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

塩野義製薬株式会社ならびに関係会社47社（連結子会社39社、関連会社6社、共同支配企業2社）を対象としています（2026年3月31日現在）。

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・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「価値協創ガイダンス2.0」

Our Group Philosophy

SHIONOGI Group Heritage

SHIONOGIを支える礎
(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ぬ。

その結果 SHIONOGIの人々は日々の仕事と生活に益々生甲斐を感じる。
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)

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**

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

At a Glance 一目でわかるSHIONOGI

(2025年度)

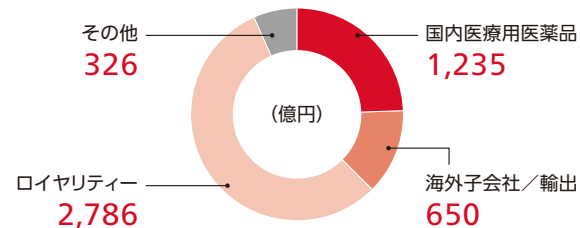
財務

投資・財務戦略 P.60

パフォーマンス (MD&A) P.93

売上収益

4,997億円



営業利益率

34.1%



非財務

明記しない限りグローバル連結

人的資本経営 P.52

環境への配慮 P.66

コーポレート・ガバナンス P.70

従業員数

6,223人

(国内連結:4,870人)

エンゲージメントスコア

59%

(国内連結)
「エンゲージメント」の項目に
好意的な回答をした従業員の割合

自社創薬比率

71%

社外取締役比率

66.7%

女性マネジャー比率

16.4%

(国内連結)

温室効果ガス (GHG)
排出量 (スコープ1・2)

26.8%削減

(2019年度比)

研究開発費比率

24.6%

投資家との対話件数

516件

製品・サービス

創り、造り、売る (届ける) 力 P.19

多剤耐性グラム
陰性菌感染症治療薬
「フェトロージャ」抗インフルエンザ
ウイルス薬
「ゾフルーザ」抗新型コロナウイルス薬
「ゾコーバ」

抗HIV薬

「Cabenuva」

アトピー性皮膚炎・
尋常性乾癬治療剤
「ブイタマー」スギ花粉症
減感作療法薬
「シダキュア」アトピー性皮膚炎
治療薬
「コレクチム」不眠症治療薬
「クービビック」うつ病治療薬
「ザズベイ」下水疫学調査
サービスADHD治療
補助プログラム
「エンデバーライド」ステロイド外用剤
「リンデロンVs」

歴史・沿革

SHIONOGIが捉えるヘルスケア社会課題

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)

1870s～1930s

1878 創業

薬種商を営む父・吉兵衛のもとで商売を学んだ塩野義三郎は、1878年3月17日、24歳の誕生日を機に独立し、薬種問屋「塩野義三郎商店」を創業。



創業者
塩野 義三郎

1909 分銅マークを商標登録

江戸時代の分銅



(2021年7月から) SHIONOGIのグループブランドシンボル

薬を天秤で量る際に使用する「分銅」に由来したブランドシンボルは、「正確」「正直」「信頼」の象徴。

1909 自家新薬第1号制酸剤「アンタチデン」発売

アンタチデン
発売広告



1910 塩野製薬所を建設

新薬製造を事業として本格的に発展させるべく、大阪府西成郡（現在の大阪市福島区）に製薬工場「塩野製薬所」を新たに建設。

1911 梅毒治療薬「サルバルサン」発売

1919 塩野義三郎商店と塩野製薬所を合併、株式会社塩野義商店に組織変更

1940s～1990s

1943 塩野義製薬株式会社へ社名変更

1957 SHIONOGIの基本方針（現SHIONOGI Group Heritage）制定

1959 初の自社創製品、サルファ剤「シノミン」発売

シノミン



1963 台湾塩野義製薬股份有限公司を設立

1982 オキサセフェム系抗生物質「シオマリン」発売

シオマリン



1983 金ヶ崎工場建設

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



金ヶ崎工場

1988 医科学研究所（摂津工場敷地内）を建設（現：医薬研究センターに集約）

HIVをはじめとした抗ウイルス薬研究を開始。

1998 SHIONOGIグループ行動憲章の制定

環境変化にシなやかに適応し、社会からのニーズに応えるための行動規範として、SHIONOGI Group Heritageと対をなす「SHIONOGIグループ行動憲章」を制定。

2000s

2001 Shionogi USA, Inc.（現：Shionogi Inc.）を設立

海外JV：Shionogi-GlaxoSmithKline Pharmaceuticals LLCを設立（後のShionogi-ViiV Healthcare LLC）
HIV感染症治療薬の共同研究開発を開始。

2003 がん疼痛治療薬「オキシコンチン」発売

2005 高コレステロール血症治療薬「クレストール」発売

2008 米国Sciele Pharma, Inc.（現：Shionogi Inc.）を買収

北海道大学との共同研究施設、シオノギ創薬イノベーションセンターを開設

第1次中期経営計画 (2000年度～2004年度)	第2次中期経営計画 (2005年度～2009年度)	第3次中期経営計画 (2010年度～2013年度)	第4次中期経営計画 (2014年度～2019年度)
—基盤整備—	—飛躍への胎動—	—SONG for the Real Growth—	—Shionogi Growth Strategy 2020 (SGS2020)—

2010s

2010 抗インフルエンザウイルス薬「ラビアクタ」発売

抗うつ薬「サインバルタ」発売

2011 中国大陸C&O Pharmaceutical Technology (Holdings) Ltd.を買収

2012 欧州Shionogi Ltd.（現：Shionogi B.V.）を設立

2014 抗HIV薬「デビケイ」発売

2015 減感作療法薬「アシアア」発売

2018 シオノギファーマ（株）設立

抗インフルエンザウイルス薬「ゾフルーザ」発売

2020s

2020 経営理念の見直し

基本方針をすべての活動の根幹となる礎、すなわちHeritageと位置付けた上で新たなVisionとValuesを策定。

平安塩野義有限公司（現：塩野義有限公司）を設立

多剤耐性グラム陰性菌感染症治療薬「Fetroja（セフィデロコル）」発売
長時間作用型抗HIV薬「Cabenuva」発売

2021 長時間作用型HIV予防薬「Apretude」発売

2022 島津製作所との合併会社、株式会社AdvanSentinel設立

抗新型コロナウイルス薬「ゾコーバ」発売

2023 STS2030 Revision（改訂）

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
本社をグラングリーン大阪へ移転
鳥居薬品株式会社を完全子会社化
日本たばこ産業株式会社の医薬事業を承継

感染症と戦うSHIONOGIの医薬品

治療に長期間を要する感染症

「デビケイ」

2014年に発売された抗HIV薬。優れた効果と安全性を有し、薬剤耐性が生じにくい薬剤として、HIVとともに生きる人々の治療とQOL向上に貢献しています。



急性呼吸器感染症薬

「ゾフルーザ」

2018年に発売された従来とは作用機序の異なる抗インフルエンザウイルス薬。治療効果のみならず1度の服薬で治療が完結する利便性が評価され、インフルエンザ治療に役立てられています。



AMR感染症

「フェトロージャ」

2020年に発売された多剤耐性グラム陰性菌感染症治療薬。これまで治療選択肢がなかった患者さまの生命を救う切り札となり得る薬剤として、患者さまの治療に貢献しています。



治療に長期間を要する感染症

「Cabenuva」「Apretude」

2020年に発売された長時間作用型抗HIV薬および2021年に発売された長時間作用型HIV予防薬。2ヵ月に1回の注射で治療・予防が可能になることで、患者さまのQOL向上に貢献しています。



急性呼吸器感染症薬

「ゾコーバ」

2022年に緊急承認制度に基づき発売された国産の経口抗新型コロナウイルス薬。重症化リスクのない患者さまにも使っていただける薬剤としてCOVID-19の治療に貢献しています。



社長メッセージ

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

代表取締役会長 兼 社長 CEO

手代木 功

社長メッセージ

Q1 STS2030 Phase2の最終年度にあたる2025年度をどのように総括されますか。また、2030年度 売上収益8,000億円達成に向けて、現状をどう評価されていますか。

2025年度は、STS2030 Phase2の最終年度として、「成果」と「構造転換」の双方を実現した、SHIONOGIにとって極めて重要な1年でした。業績面では、売上収益およびすべての利益項目で過去最高業績を更新することができました。売上収益と営業利益については4期連続で過去最高を更新しており、これまで進めてきた成長戦略が着実に実を結び、SHIONOGIの持続的な成長を示す1年となりました。

しかし、経営者として真摯に反省すべき点もあります。それは、2024年度に続き、2025年度も期初に公表した営業利益目標を達成することができなかった点です。SHIONOGIはこれまで、主要事業の確実な成長と徹底したコストマネジメントによって、売上収益の目標達成が厳しいときでも、利益目標を必ずやり遂げることを継続してきました。それだけに、営業利益が2期連続で、ステークホルダーの皆さまとお約束した数字を下回ってしまったことを重く受け止めています。私たちが目指す方向性そのものは間違っていないと自信を深めていますが、成長に向けた投資と収益性をより高い次元で両立させる経営の難しさを改めて認識しました。この反省を今後の経営に活かし、掲げた目標を着実に達成することで、株主・投資家の皆さまを含むすべてのステークホルダーの皆さまからの信頼回復に努めていきます。

一方で、私は2025年度を、単年度の業績だけで評価すべき年だったとは考えていません。むしろ、SHIONOGI Group Visionの実現に向けた、大きな転換点でした。将来の成長に向けた大規模な事業投資を実行し、新たな事業基盤の獲得と経営基盤の強化を進めることで、SHIONOGIが次の成長ステージへ進むための確かな基盤を築くことができた1年だと捉えています。

2030年度の売上収益8,000億円という目標についても、一連の事業投資によって成長機会が大きく広がり、SHIONOGI Group Visionの実現に向けた道筋はこれまで以上に明確になりました。目標達成に必要な成長基盤は整いつつあり、8,000億円という目標については、達成の可否を議論する段階ではなく、いつ実現できるかを具体的に見据えることができる段階に入ったと考えています。

売上収益8,000億円の達成は重要なマイルストーンです。しかし、私たちが真に目指しているのは、その先も持続的に成長し、長期にわたって企業価値を高め続けられる企業となることです。今後は、2025年度に獲得した事業基盤を着実に定着させ、その価値を最大限に引き出していきます。その上で、2027年度には、SHIONOGI Group Visionの実現とその先の成長を見据えた新たな中期経営計画を発表し、さらなる企業価値向上に挑戦していきます。

[中期経営計画 P.45](#)[投資・財務戦略 P.60](#)

Q2 ヴィーブ社への追加出資、JT医薬事業・鳥居薬品のM&A、エダラボン事業のM&Aなど、今回の一連の事業投資の戦略的意義についてお聞かせください。

私が今回の一連の事業投資についてお伝えしたいことは、すべてがSHIONOGI Group Visionの実現に向けて、SHIONOGIが次の成長ステージへ進むための意思決定であったということです。

その前提となったのが、SHIONOGIの収益の柱であるHIV事業が、中長期的に安定した収益を生み出し続けるという確信です。HIV事業は現在も順調に成長を続けており、パートナーである英国のヴィーブ社による経口2剤配合剤および長時間作用型注射製剤(LAI製剤)の市場浸透は想定を上回るペースで進んでいます。また、当社が創製し、ヴィーブ社と共同開発を進めている超長時間作用型インテグラーゼ阻害薬S-365598(ヴィーブ社開発番号:VH184)についても、良好な臨床試験結果が得られました。こうした成果により、2030年以降もHIV事業がSHIONOGIの中長期的な収益基盤であり続ける見通しは、これまで以上に明確になりました。

製薬企業にとって、主力製品の特許期間満了に伴う売上収益や利益の急激な減少、いわゆるパテントクリフは避けて通ることのできない経営課題です。だからこそ、HIV事業の将来性をどのように見極めるのかは、SHIONOGIの成長戦略を考える上で極めて重要でした。そして、経口の単剤および配合剤の特許期間満了後も、LAI製剤などの普及によってHIV事業がSHIONOGIの成長を支える事業であり続けるという確信を得たことで、当社は将来の収益減少に備える段階から、その先の成長を見据えて積極的な投資を行う段階へと進むことができました。

社長メッセージ

私は従来から、M&Aなどの事業投資は、短期的な売上収益や利益の不足を補うために行うものではなく、安定した事業基盤のもとで将来の成長を見据えて行うべきものだと考えてきました。今回の一連の投資も、まさにこの考え方に基づくものです。

HIV事業は、将来にわたってSHIONOGIの成長と収益を支える極めて重要な事業です。今回のヴィーブ社への追加出資は、HIV事業の将来的な価値を最大化するための戦略的な投資であり、ヴィーブ社との関係をさらに深化させるものです。経営への関与を深めながら、ともに事業を成長させていく長期的なパートナーシップへと発展させていきたいと考えています。

JT医薬事業および鳥居薬品のM&Aには、大きく2つの目的があります。1つ目は、SHIONOGIが目指す「自社創業による持続的な成長を実現する」というビジネスモデルをさらに強化することです。私は、自社創業力こそが製薬企業の競争力の源泉だと信じています。JT医薬事業との統合を通じて研究人材や機能を強化し、自社創業力を一段と高めることで、グローバルに競争力のある製薬企業への変革を加速させています。

2つ目は、国内事業の強化です。SHIONOGIの感染症領域への取り組みが変わることはありません。しかし、流行による影響を受けやすい感染症領域への挑戦を続け、継続的に研究開発投資を行うためには、安定した収益を生み出す事業基盤も必要です。鳥居薬品は、アレルギー・皮膚

疾患領域を中心に国内で強固な事業基盤を築いてきました。その事業基盤とSHIONOGIの強みを組み合わせることで、国内事業の安定性を高めるとともに、新たな成長機会の創出も目指しています。

そして、筋萎縮性側索硬化症(ALS)等治療薬エグラボン事業のM&Aは、米国事業の拡大に向けた重要な一歩です。世界最大の医薬品市場である米国で存在感を高めることは、SHIONOGIの持続的な成長に不可欠です。私は以前から、米国では初めから大規模なインフラを構築するのではなく、自社の強みを発揮できる領域から事業を立ち上げ、段階的に成長を図るべきだと考えてきました。この考えのもと、重症感染症治療薬であるセフィデロコルでは、高いアンメットニーズが存在する領域において、エビデンスを着実に積み重ねることで、医療現場に必要とされる薬をお届けする事業を確立してきました。この経験を通じて、事業の特性に応じた効率的な体制のもとで、米国市場で成長できるという確かな手応えを得ています。

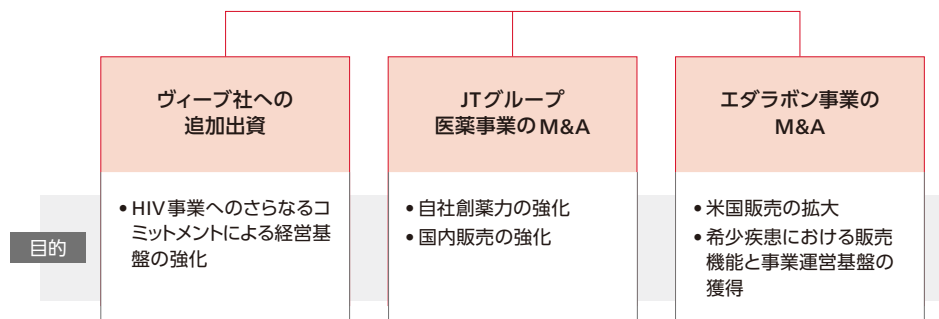
一方で、米国事業をさらに成長させるためには、感染症領域に続く柱となる事業が必要だと考えていました。その候補の1つが希少疾患です。高いアンメットニーズが存在し、専門性の高い事業運営が求められることから、限られた経営資源を有効活用しながら事業を拡大していくというSHIONOGIの米国戦略と高い親和性があると考えたからです。また、脆弱X症候群/Jordan症候群の治療薬候補zatolmilastやポンペ病治療薬候補S-606001など、臨床後期段階にある開発品を将来の事業へとつなげていくためには、販売や患者団体との連携を含めた事業基盤の構築が必要だと認識していました。このような中で、エグラボン事業のM&Aにより、米国での希少疾患における販売機能と事業運営基盤を獲得し、1つの注力領域へと育てていくための土台を築くことができました。

さらに、ALSという疾患に向き合う中で、この領域がSHIONOGIの強みを発揮できる重要な領域であることを確信しました。患者さまの数は限られていますが、ご本人やご家族が抱える負担は大きく、十分な治療選択肢が存在しない疾患も数多く残されています。自社創業力を強みとする製薬企業として、こうした領域に貢献していくことは、私たちの重要な使命だと感じています。

今回の一連の成長投資は、将来の収益減少に備えるためのものではありません。HIV事業という強固な基盤のもとで、その先の成長を実現するための投資です。これらの意思決定により、

SHIONOGI Group Visionの実現に向け、積極的な事業投資を実施

多角的な事業投資を実行



社長メッセージ

SHIONOGIは次の成長ステージに向けた事業基盤を獲得・強化することができました。私は、今後のさらなる成長に向けた準備が着実に進んだと考えています。

📁 特集 SHIONOGIの戦略的事業投資 P.47

Q3 3つの事業投資に関する足元の統合の進捗と、 今後どのようにしてシナジーを創出し、新たな価値創造に つなげていきたいとお考えなのか教えてください。

現在進めているのは、単なる統合ではありません。それぞれの事業や人材、研究基盤を融合し、新たな価値を創出するための統合です。現在は、統合を進めながら具体的な価値創出につなげていくフェーズにあり、足元の進捗はおおむね想定どおり、あるいはそれ以上であると評価しています。



まず、経営基盤の中核であるHIV事業について、ヴィーブ社およびその親会社であるGSK社が公表したアップデートでは、LAI製剤が引き続き、力強く成長していることに加え、現在市場で唯一のインテグラーゼ阻害剤を含むLAI製剤である、治療薬の「Cabenuva」や予防薬の「Apretude」の成長見通しも示されました。さらに、「Cabenuva」については2040年までの特許保護を見込んでいることや、次世代製剤については2047年頃までの特許保護期間延長を目指していることが示されました。

こうした進展によりHIV事業は、当社の中長期的な収益基盤として、一段と強固なものになっています。

また、S-365598 (VH184) についても、現在、Phase2b試験が進行しており、年2回投与での治療を可能とする併用候補化合物(パートナードラッグ)も選定され、開発が着実に前進しています。こうした次世代の開発品が2030年以降のHIV事業の成長を支える重要な製品になると考えています。今後もヴィーブ社との連携をさらに強化し、HIV事業の価値最大化に取り組んでいきます。

JT医薬事業および鳥居薬品との統合において、私が最も重視しているのは研究開発面での統合です。現在、SHIONOGI、JT医薬事業、鳥居薬品の開発パイプライン全体を俯瞰し、どの領域に経営資源を集中させるべきか議論を進めています。開発パイプラインの数は大きく拡大していますが、重要なのはその数ではありません。研究開発の難易度が高まる中で、自社が本当に競争優位性を発揮できる領域を見極め、そこへ経営資源を集中させることがこれまで以上に求められます。

さらに近年は、後期臨床試験の成功と、その後の承認取得の価値がますます大きくなっていると感じています。どれだけ優れた研究成果があっても、患者さまへ薬としてお届けすることができなければ新たな価値は生まれません。アンメットニーズの高い領域において、有望な自社創製品を確実に後期臨床開発へ進め、承認取得へとつなげていくことが重要です。SHIONOGIは、コロナ禍におけるCOVID-19治療薬「ゾコーバ」の研究開発を通じて、全社的なリソース集中によって研究開発を加速し、早期に価値創出へとつなげる経験を積みました。今後は、統合によって強化された創業基盤を活用しながら、研究から開発、承認取得までをより強力に推進できる体制をさらに強化していきます。

現在は、研究開発戦略とパイプラインの優先順位付けを進めている段階にあります。今回の統合によって何を強みとし、どの領域で価値を生み出していくのかを明確にした上で、新しいSHIONOGIとしての研究開発戦略と注力領域、そしてパイプラインの全体像をお示したいと考えています。

また、国内事業については、2027年4月の鳥居薬品との統合に向けて準備を進めています。足元では、両社の製品ラインアップや事業基盤の統合が着実に進んでおり、その成果も見え始めています。これまで国内事業は、業績面において、インフルエンザやCOVID-19といった感染症の流行状況による影響を受けやすい側面がありましたが、現在は感染症領域以外の製品の多様化が進み、感染症の流行の有無に左右されにくい事業構造へと変化しつつあります。

両社によるコプロモーションや営業活動の連携も着実に進展しており、それぞれの強みを活かした活動を通じて、新たな成長機会も生まれています。今後は営業・マーケティング機能や事業運営基盤の融合も進め、国内事業の競争力をさらに高めていきます。

エダラボン事業の統合も順調に進んでいます。計画どおりに約140名の専門人材を迎え入れ、米国で事業を展開する体制を整えています。現在、これらのチームはALS患者さまへエダラボンをお届けするために積極的な活動を展開しており、新規患者さまへの支援、治療開始プロセスの

社長メッセージ

円滑化、治療継続を支える体制整備という3つの重点施策においても、着実な成果が見られています。

私は、この事業の価値が足元の収益だけにあるとは考えていません。SHIONOGIは、希少疾患で事業を推進する経験を積み重ねています。こうした経験やノウハウは、今後、SHIONOGIが他の希少疾患の薬をグローバルに展開していく上で、重要な資産になると考えています。

私は、今回の統合で本当に重要なことは、獲得した事業や人材、研究基盤を活かして新たな価値を創出することだと考えています。事業を獲得しただけでは成長できません。それぞれが持つ強みを理解し結び付けることで、新たなSHIONOGIだからこそ創出できる価値を生み出していきます。

□ 創り、造り、売る(届ける) 力 P.19

□ SHIONOGIが一体となっていくために P.58

Q 4 事業の規模拡大とグローバル化が進む中で、 人材・組織およびDX・ITといった経営基盤をどのように強化し、 発展させていく必要があるとお考えですか。

これまで述べてきた事業投資や統合の成果を持続的な成長につなげていくためには、それを支える経営基盤の強化が不可欠です。私は、ガバナンス、人材、DX・ITは、それぞれ独立した取り組みではなく、新しいSHIONOGIの成長を支える重要な基盤であると考えています。

まず、ガバナンスの面では、当社は2025年度に監査等委員会設置会社へ移行しました。この1年を振り返ると、機関設計そのものを変えたことよりも、取締役会における情報の流れと議論の質が大きく変わったことに意味があったと考えています。私は以前から、ガバナンスは機関設計そのものではなく、それが実際にどのように機能しているかが重要だと考えてきました。今回の移行にあわせて監査等委員会室を新設し、研究、開発、販売など各バリューチェーンから人材を配置しました。その結果、質・量ともに充実した情報が提供されるようになり、監査等委員会と内部統制部門の連携も大幅に強化されました。

また、取締役会の運営にも変化が生まれています。現在は、取締役会の最初の議題として、監査等委員会からの報告を受け、監査等委員会が把握した全社の課題やリスク、改善点を取締役全員で共有しています。これにより、社外取締役を含めた監督機能がより一層実質的なものとなり、取締役会では中長期の経営戦略やリスクマネジメントについて、これまで以上に深い議論を行えるようになりました。JT医薬事業・鳥居薬品のM&A、エダラボン事業のM&A、ヴィーブ社への追加出資といった重要な意思決定も、この中で活発な議論を重ねながら進めました。

私は、この変化によって執行のスピードを落とすことなく、監督機能の実効性を高めることができたと考えています。今後も事業規模の拡大やグローバル化に合わせて、より実効性の高いガバナンスへと進化させていきます。

また、こうした成長を支えていくには、組織や人材のあり方が極めて重要となります。私は、グローバル化とは単に海外売上比率を高めることではなく、国籍や拠点に関係なく、多様な人材が共通の価値観のもとで協働し、グローバル最適の視点で意思決定できる組織になることだと考えています。

これまでのSHIONOGIは、日本を中心とした事業と自社創製品に由来するロイヤリティ収入を基盤として成長してきました。そして、2025年度に実施した事業投資を通じて、事業領域や人材の多様性はこれまで以上に広がっています。こうした多様な事業や人材の力を最大限に活かしながら持続的な成長を実現するには、世界各地の人材が経営や事業運営に参画し、それぞれの知見や経験を活かしながら意思決定を行う企業へと進化していかなければなりません。

重要なのは、多様な経験や専門性を持つ人材を単に同じ組織の中に取り込むことではなく、それぞれの強みを活かしながら一体となって、新たな価値を創出することです。そのためには、SHIONOGIとして共有すべき価値観や企業文化を大切にしながらも、多様性を受容し、挑戦を後押しする組織であり続けることが重要であり、それを実現した姿こそが“ONE SHIONOGI”だと私は考えています。

そして、こうした変革を支える基盤として、DX・ITの重要性は今後さらに高まるでしょう。その中でもAIの活用は、研究、開発、製造、販売、さらにはコーポレート機能に至るまで、企業全体の競争力を高めるための基盤になると考えています。ただし、AIの技術そのものは急速に進化し、

社長メッセージ

広く利用されることで差別化要因ではなくなっていくでしょう。その中で重要になるのは、どのようなデータを持ち、どのような知見をAIに学習させ、価値創出につなげていくかです。創薬研究で蓄積したデータや知見、開発・製造・営業を通じて得られる様々な情報を有効に活用することで、意思決定の質とスピードを高め、新たな価値創造につなげることができると考えています。SHIONOGIが保有する質の高いデータや知見を最大限に活用し、創薬力や事業競争力の向上につながるDX・ITの活用を加速させていきます。

事業規模の拡大やグローバル化が進む中で、ガバナンス、人材、DX・ITという経営基盤をさらに進化させることで、新たなSHIONOGIの持続的な成長を実現していきます。

□ 人的資本経営 P.52

□ DX戦略 P.56

□ コーポレート・ガバナンス P.70

Q5 最後に、SHIONOGIはどのような企業へ進化していくとお考えでしょうか。次の成長ステージをどのように描いているのかお聞かせください。

私は、SHIONOGIがこれからどのような企業を目指していくのかを考えると、売上規模や事業の大きさそのものを最終的な目標とすべきではないと考えています。もちろん、より多くの患者さまや医療従事者へ革新的な新薬やソリューションを届けていくためには、事業の成長が不可欠です。しかし、成長そのものが目的ではありません。社会や患者さまの課題解決に貢献し、その結果として成長し続ける企業でありたいと考えています。

製薬産業を取り巻く環境は大きく変化しています。創薬の難易度は年々高まり、事業環境の不確実性も増しています。そのような時代だからこそ、自ら新薬を生み出し続ける自社創薬力こそが、SHIONOGIの最も重要な競争力です。自社創薬による成長という原点は、これからも変わりません。

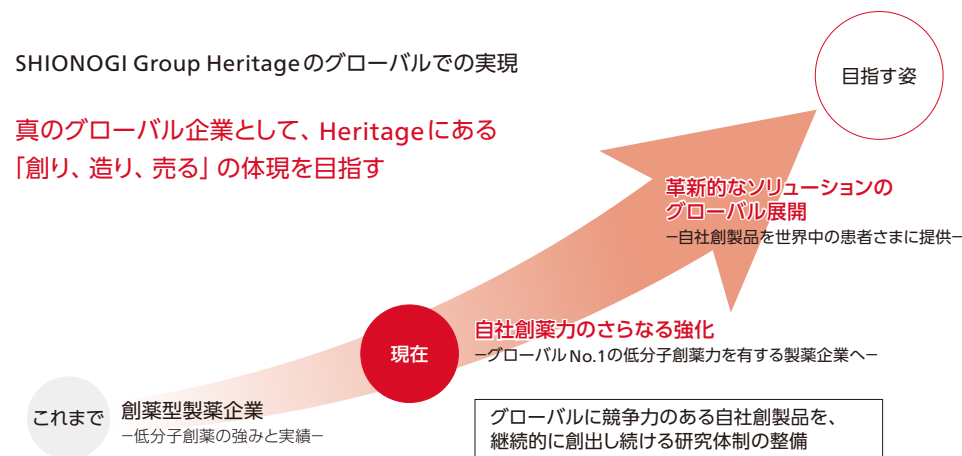
今回の事業投資を通じて、SHIONOGIは従来の強みである感染症領域に加え、希少疾患やアレルギー・免疫など、新たな成長基盤を獲得しました。今後は、それぞれの領域における高い専門性と競争力を発揮し、患者さまや医療従事者、社会から必要とされる存在であり続けることが求められると考えています。



SHIONOGIが目指すのは、自社創薬比率が高く、高い収益性を維持し、注力領域において、独自の価値を創出し続ける企業であることです。感染症、希少疾患、アレルギー・免疫など、取り組む領域やその重み付けは社会や患者さまのニーズに応じて変化していくかもしれません。しかし、患者さまや医療従事者、社会が抱える課題の解決に貢献するという使命は、どの領域においても共通です。高い自社創薬力を基盤に、多様な人材がグローバルに活躍し、それぞれの強みを活かしながら新たな価値を創出し続ける。そして、すべてのステークホルダーの皆さまにとって「なくてはならない企業」であり続けることが、SHIONOGIの目指す姿です。

SHIONOGI Group Heritageのグローバルでの実現

真のグローバル企業として、Heritageにある「創り、造り、売る」の体現を目指す



価値創造の仕組み

高い不確実性を伴う医薬品事業において、SHIONOGIはどのようにイノベーションを生み出し、持続的な成長につなげているのか——その原動力は、自社創薬を中核に、「創り、造り、売る（届ける）」を一体で担うビジネスモデルにあります。医療ニーズと社会課題への挑戦を、社会とSHIONOGI双方の価値へと変える仕組みを示します。

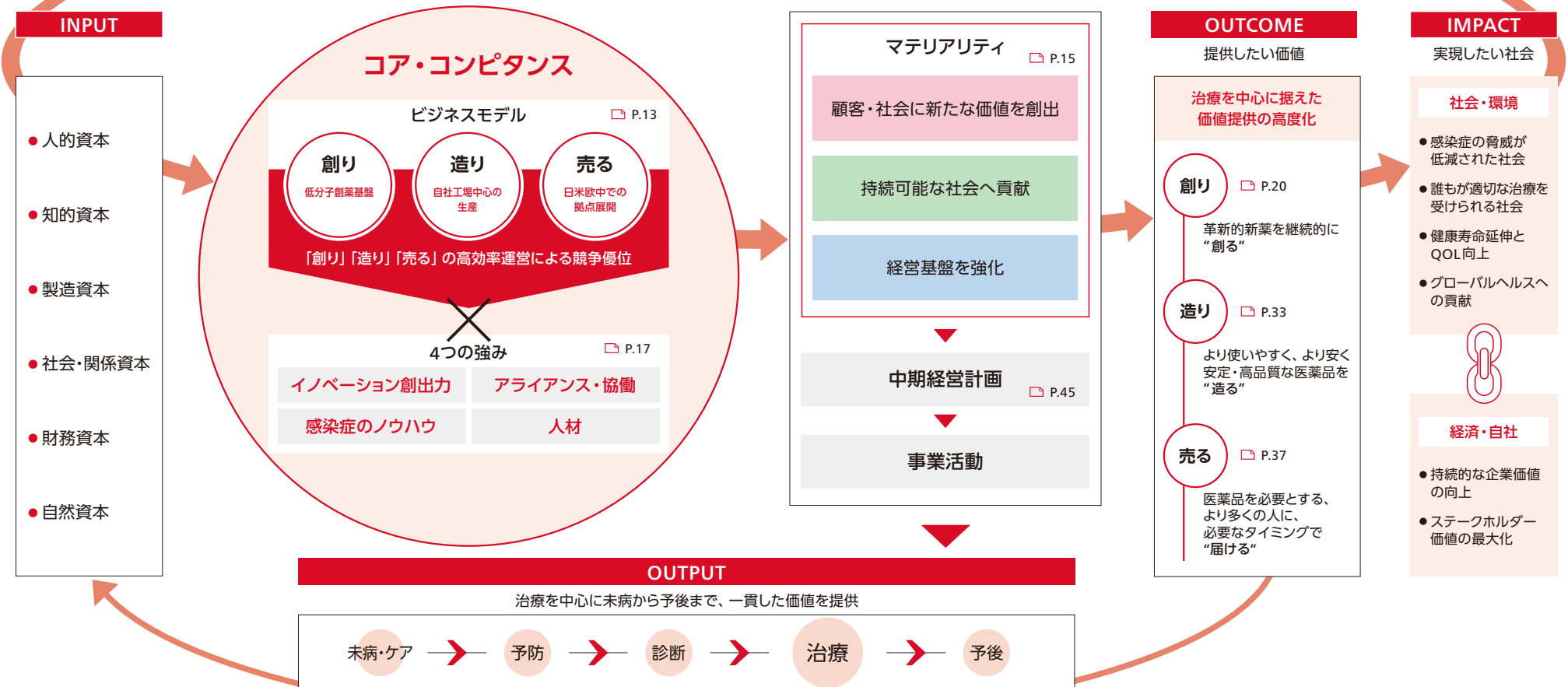
- 12 価値創造プロセス
- 13 ビジネスモデル
- 14 リスクと機会
- 15 重要課題（マテリアリティ）
- 17 4つの強み
- 18 感染症を通じた社会的インパクトの創出
—なぜ感染症と戦うのか—

価値創造プロセス

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ソリューションを提供

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。



ビジネスモデル

「創り」「造り」「売る」が一体となり、イノベーションと成長の循環を生み出す

SHIONOGIは、革新的な医薬品を「創り」「造り」「売る」各機能に高い専門性と競争力を備えています。それぞれの力を緊密な連携によって結集し、患者さまや医療現場のニーズを迅速に価値へと転換する独自のビジネスモデルが、SHIONOGIの持続的な価値創造を支えています。



リスクと機会

SHIONOGIは、社内外の環境変化を踏まえ、リスクと機会を分析・評価し、重要課題(マテリアリティ)の特定や中期経営計画の策定に活用しています。さらに、サステナビリティ関連のリスク・機会の管理体制の高度化を進め、経営判断および情報開示の充実に取り組んでいます。

認識している時間軸

～2030年度 2031年度～

短期 中期 長期

中期経営計画

STS2030 Revision

□ P.45

ヘルスケア社会課題の解決を
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

マテリアリティ

□ P.15

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

環境変化／社会ニーズ

社会・ヘルスケア業界を取り巻く環境の認識

- COVID-19の世界的流行とその後の生活様式の変化
- 企業の社会的責任範囲のさらなる拡大
- 先進国の高齢化、新興国の台頭
- 未来を担う子どもたちへの投資の加速
- ヘルスケア産業の構造変化
- 医療へのアクセス制限
- 国際情勢の不安定化
- デジタル化などの技術革新／技術進化・データ活用の発展
- 医療用医薬品の世界市場の成長と日本市場の縮小
- 地球温暖化

リスク

- 衛生意識の高まりに伴う感染症治療薬市場の縮小 短 中 長
- 自社および調達先による下記事象に伴う人権侵害、安定供給・事業遅延・継続リスク／信用力低下 短 中 長
- 地域社会との関係悪化 短 中 長
- 人権問題、環境問題、コンプライアンス・ガバナンス上の問題の発生 短 中 長
- 情報セキュリティリスクの上昇 短 中 長

機会

- 温暖化による感染症のグローバル化 短 中 長
- 世界的な感染症対策への期待と需要増加 短 中 長
- すべての世代のウェルビーイング実現と社会参画への需要増加 短 中 長
- 予防・未病・セルフメディケーションニーズの向上と市場の拡大 短 中 長
- 医療アクセスの促進 短 中 長
- 技術革新によるソリューションの創出 短 中 長
- 自社および調達先による下記事象に伴う安定供給の実現、顧客満足・信頼性の獲得 短 中 長
- 安定供給・品質保証の継続改善 短 中 長
- 人権、環境への配慮 短 中 長

社内環境の認識

- SHIONOGI Group Vision実現に向けたTransformation
- パイプライン数、研究開発進捗の偏り
- ロイヤリティビジネスへの高い依存
- パテントクリフリスクの低下
- 働き方改革の推進

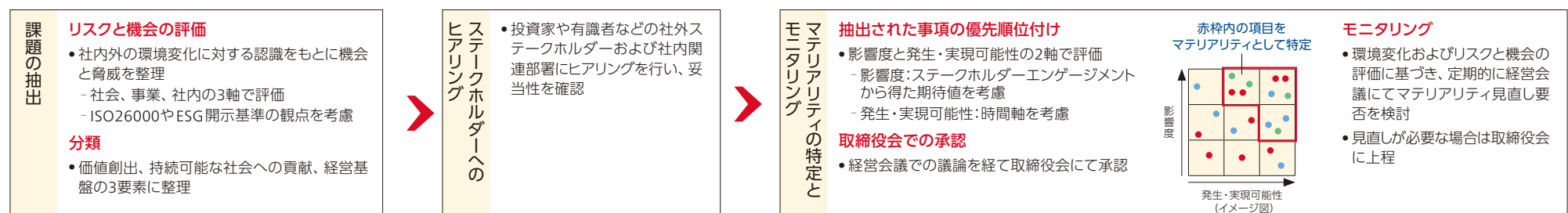
- 破壊的イノベーションによる既存のビジネスモデルの崩壊 短 中 長
- SHIONOGI Group Visionの実現を担う人材の不足 短 中 長
- 新興国市場における打ち手不足による機会損失 短 中 長
- 創薬ハードルの上昇、研究効率の低下 短 中 長
- 生産性の低下／人材流出 短 中 長

- 特許に依存しないビジネスの構築 短 中 長
- 従業員のTransformationへの意識向上によるイノベーション創出・変化対応力の強化 短 中 長
- 多様な人材が活躍できる環境拡大による人材確保 短 中 長

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、取り組みを推進しています。

マテリアリティ特定プロセス



マテリアリティ		指標	2025年度実績		2024年度実績	2025年度の主な取り組み
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	① 感染症の脅威からの解放 P.18、20、33、37	●薬耐性 (AMR) をはじめとする感染症薬の適正使用の推進 ●感染症治療薬の成長／売上高 ●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 ●今後のパンデミックに備えるべき重点感染症*1への取り組み	感染症薬 (国内) 感染症薬のパイプライン 感染症予防ワクチンのパイプライン	436億円 20品目 6品目	614億円 20品目 6品目	● HIV、マラリア、急性呼吸器感染症、重症感染症に対する研究開発の推進
	② 健やかで豊かな人生への貢献 P.28	● QOL 疾患治療薬の成長／売上高 ● 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 ● 子ども・保護者・就労者への適切な情報と支援の提供	QOL 疾患関連の売上 (国内) *2 QOL 疾患治療薬のパイプライン	799億円 46品目	374億円 26品目	● 睡眠障害、難聴、アレルギー・免疫、希少疾患に対する研究開発の推進
	③ イノベーションの創出 P.20	● 技術・イノベーションの創出／社会実装 ● 新たにPhase2/3に移行した品目数 ● Phase2/3の品目数 ● 医薬品以外のソリューションの創出	パイプライン数 医薬品、ワクチン以外のヘルスケアソリューション	66品目 7件	46品目 7件	● セフィデロコルの中国大陆における承認取得 ● 「ワイキャンズ」「ザズベイ」の国内製造販売承認取得
	④ 医療アクセスの向上 P.43	● LICs／LMICsへの製品・サービスの提供 ● 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 ● 未承認国における医薬品アクセスの確保	MPPとの提携を通じたエンシトレルビルの提供可能国 GARDP、CHAIとの提携を通じたセフィデロコルの提供可能国数 ヴィーブ社によるドルテグラビル、カボテグラビルの提供国数	117カ国 135カ国 140カ国以上	117カ国 135カ国 140カ国以上	● セフィデロコルへのアクセス向上と適正使用の推進 ● ヘルスケアシステム強化に向けた母子保健支援の推進

※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

重要課題 (マテリアリティ)

マテリアリティ		指標	2025年度実績 ※1		2024年度実績 ※1	2025年度の主な取り組み
持続可能な社会へ貢献するために 取り組む重要課題	⑤ 責任ある製品・サービスの提供 📄 P.33、56	・品質課題を起因とした顧客不利益の回避 ・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 ・製品・サービスによる重大な健康被害ゼロ	重大な健康被害が生じる恐れのある製品回収 (リコール) 件数※2	0件	0件	● Quality Cultureの醸成活動の推進 ● ファーマコビジランス体制の強化
	⑥ サプライチェーンマネジメントの強化 📄 P.34	・製品の欠品ゼロに向けた仕組みづくり ・継続的な重要サプライヤー評価と対話	EcoVadisによるアセスメントを行った会社数 直接材重要サプライヤーの行動規範※3への同意割合	累計164社 100%	累計150社 97%	● 環境・人権・労働安全衛生に関するサプライヤーアセスメントの実施 ● 販売、供給、生産機能の連携強化 ● 物流基盤の強化
	⑦ 人権の尊重 📄 P.68	・人権デューディリジェンスの継続実施	サプライヤーとの対話件数 人権教育受講率 人権に関する苦情件数	6件 95.7% 0件	6件 95.7% 0件	● 現代奴隷法に関する声明文の開示 ● 重要4品目のサプライヤーとの対話 ● ビジネスと人権に関する教育研修の実施
	⑧ 環境への配慮 📄 P.66、87	・「SHIONOGIグループEHS行動目標」(環境)の達成	温室効果ガス (GHG) 排出量 (スコープ1・2:マーケットベース) 総エネルギー消費量 再生可能エネルギー使用率	60,168 tCO2 333,034 MWh 62.7%	63,057 tCO2 332,865 MWh 55.8%	● 再生可能エネルギー由来電力の導入事業所拡大 ● 抗菌薬製造に関する国際認証の取得
経営基盤を強化するために 取り組む重要課題	⑨ 成長を支える人材の育成・確保 📄 P.52、85	・競争力のある多様な人材の確保 ・グローバル人材の育成 ・マネジメント人材の多様化 ・「SHIONOGIグループEHS行動目標」(安全衛生)の達成 ・健康経営目標の達成	1人当たりの教育研修費 自己投資支援制度利用率 女性マネジャー比率 度数率 健康診断受診率 喫煙率	11.0万円 59.6% 16.4% 0.38 100% 2.8%	9.8万円 55.0% 16.4% 0.13 100% 3.0%	● 多様な働き方を支える人事制度の設計と導入 ● 主体的な学びとキャリア形成に取り組める制度の拡充
	⑩ コンプライアンスの遵守 📄 P.82	・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	「SHIONOGIグループコード・オブ・コンダクト」の理解浸透施策の実施 Global Compliance & Quality Weekの実施	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 Global Compliance & Quality Weekの実施	● 「SHIONOGIグループコード・オブ・コンダクト」の教育実施 ● Global Compliance & Quality Weekの実施	
	⑪ ガバナンスの強化 📄 P.70	・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	監査等委員会から取締役会への定期フィードバックの実施 株主・投資家と社外取締役との対話の実施	監査等委員会設置会社への移行 株主・投資家と社外取締役との対話の実施	● 取締役会および監査等委員会の実効性評価の実施 ● 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 ● 執行役員を対象とした経営人材評価の実施	

※1 実績の算定範囲の詳細は、各ページをご参照ください

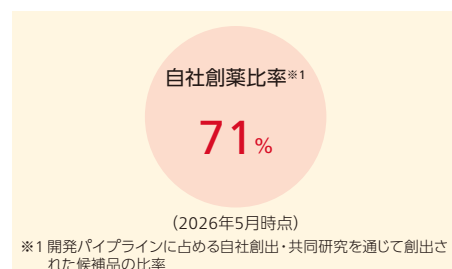
※2 クラスI製品回収

※3 「SHIONOGIグループビジネスパートナーに求める行動規範」

4つの強み

SHIONOGIは、自社創薬を中核に、「創り、造り、売る」を一貫して担いながら、社会課題の解決と持続的な成長を実現してきました。その競争優位を支えているのが、イノベーション創出力、感染症のノウハウ、アライアンス・協働、そして人材という4つの強みです。これらの強みが相互に作用し、SHIONOGIならではの価値創造と持続的な成長を実現しています。

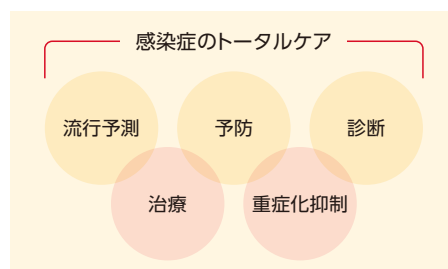
イノベーション創出力



自社創薬力を核とした持続的な価値創造

SHIONOGIは、自社創薬を価値創造の源泉としてきました。長年培ってきた低分子創薬力を基盤に、高い自社創薬比率を維持しながら革新的な医薬品を継続的に創出しています。研究開発への再投資による好循環は、次世代パイプラインの創出を支え、将来の成長ドライバーを生み出す原動力となっています。さらに、創薬基盤技術やデジタル技術の活用を通じて研究開発の質とスピードを高め、持続的な価値創造を実現しています。

感染症のノウハウ



長年の知見と実績が生み出す競争優位

SHIONOGIは1911年の梅毒治療薬「サルバルサン」の輸入販売以来感染症に取り組み、研究開発から製造、販売、医療アクセス向上までを一貫して担う事業基盤を構築してきました。HIV、インフルエンザ、COVID-19、薬剤耐性 (AMR) など多様な領域で蓄積した知見と実績は容易に模倣できない競争優位性であり、安定的な収益創出と新たな成長機会の獲得を支える事業基盤となっています。

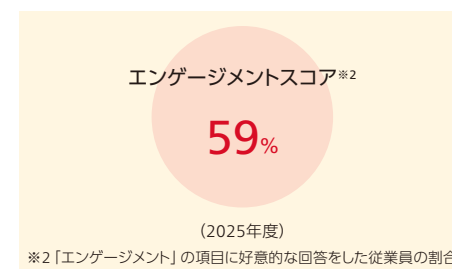
アライアンス・協働



グローバルで価値創造を加速する共創力

SHIONOGIは、アカデミア、ベンチャー企業、グローバルパートナーなどとの協働を通じて、自社だけでは実現できない価値創出を続けてきました。特にヴィーブ社との協働は、SHIONOGIの創薬成果をグローバルな事業成長へと発展させた代表的な事例です。外部の知見や技術、ネットワークを取り込みながら価値創造を加速する能力は、新たな事業機会の創出とグローバル展開を支える重要な強みとなっています。

人材



強みを価値へ転換する実行力

SHIONOGIの競争力を支えているのは、一人ひとりの従業員が専門性と人間性を高めながら挑戦を続ける企業文化です。感染症領域でのグローバルな事業拡大や自社創製品の継続的な創出、パートナーとの価値共創は、いずれも人材が生み出した成果にほかなりません。SHIONOGIは人材育成への継続的な投資と多様な人材が活躍できる環境づくりを通じて、変化する事業環境に対応しながら将来の成長を支える組織能力を強化しています。



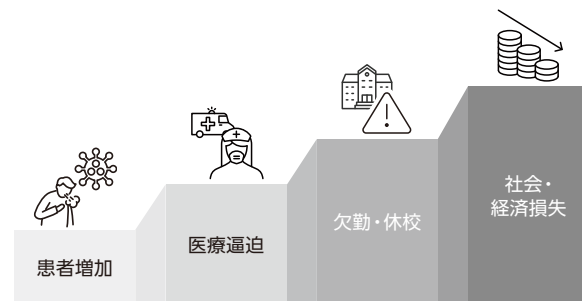
感染症を通じた社会的インパクトの創出 ― なぜ感染症と闘うのか ―

SHIONOGIは革新的な医薬品の創出と適切な医療情報の提供を通じて、患者さまの健康と生活の質の向上に貢献しています。さらに、医薬品の提供にとどまらず、感染症対策の推進や医療アクセスの改善を通じて、持続可能な医療システムの実現に貢献しています。

社会課題

感染症は社会全体に幅広い影響を及ぼす

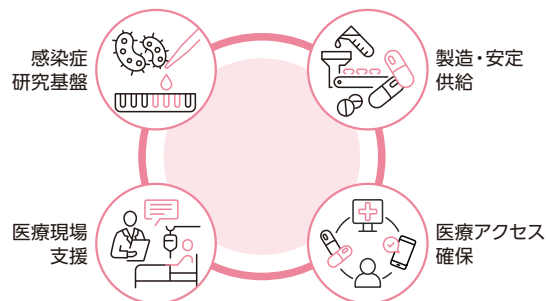
インフルエンザなどの急性呼吸器感染症は、患者さまの健康への影響に加え、医療費の増加、医療資源の逼迫、欠勤・休業による労働生産性低下など、社会全体に幅広い影響を及ぼすことから、「予防」「治療」「疾患啓発」を含めた総合的な対応を継続的に実行することが求められています。



SHIONOGIの役割・活動

感染症対策を支える研究・供給・医療アクセス

SHIONOGIは、感染症を流行時だけではなく、社会全体で平時からの備えと対応が求められる課題だと認識しています。研究・開発、製造・安定供給、医療アクセスの確保までを一貫して推進し、流行期における医療現場の選択肢確保と迅速対応を支えています。



社会的インパクト

医療の価値を社会へ

感染症対策は、患者さま個人の回復だけでなく、医療負担軽減や社会機能維持にもつながります。SHIONOGIは、感染症領域における取り組みを通じて、社会全体の感染症対応力向上に貢献しています。



感染症対策を通じた
社会価値創出

- 感染症研究基盤
- 製造・安定供給
- 医療現場支援
- 医療アクセス確保



- 医療負担軽減
- 医療アクセス改善
- 社会機能維持
- 労働生産性への貢献



- 感染症領域での信頼
- 持続的成長
- SHIONOGIの企業価値向上

創り、造り、売る(届ける)力

1つの医薬品が患者さまに届くまでには、長い時間と多くの挑戦があります。革新的な医薬品を創り、高品質に安定して造り、その価値を正しく伝え、必要とする人へ届ける。どれか1つが欠けても、医薬品の価値は完成しません。「創り、造り、売る(届ける)」を一体で磨き上げ、世界の医療ニーズに応えるSHIONOGIの力と、その実践をご紹介します。

- 20 創る
- 33 造る
- 37 売る(届ける)

創る

概要

自社創薬を軸に革新的医薬品の創出を追求

SHIONOGIは、「感染症の脅威からの解放」と「健やかで豊かな人生への貢献」を重要課題（マテリアリティ）として掲げ、社会を脅かす影響度の高い感染症に加え、患者さまやその周囲の方々の生活に大きな影響を及ぼすQOL疾患を注力領域としています。強みである低分子創薬力を中核とした研究開発を通じて革新的な医薬品を創出し、アンメットニーズの解消に挑んでいます。

R&D Vision

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

R&D 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

注力領域

感染症

社会を脅かす影響度の高い感染症
「感染症の脅威からの解放」

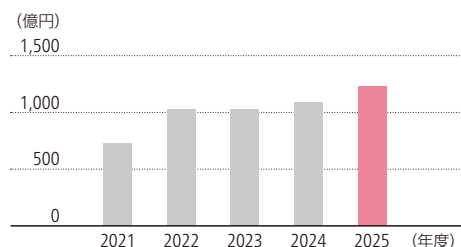


QOL

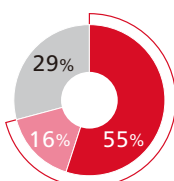
社会的影響度の高いQOL疾患
「健やかで豊かな人生への貢献」

研究開発を支える基盤

研究開発費の推移



自社創薬比率※1



※1 2026年5月時点の開発パイプラインに占める自社創出・共同研究により創出された候補品の比率

SHIONOGIの競争力の源泉

SHIONOGIの競争力の源泉は、感染症領域で培った低分子創薬力です。SHIONOGIは継続的な研究開発投資を通じて自社創薬力を強化しており、2026年5月時点の開発パイプラインに占める自社創製品の比率は71%に達しています。その中核を担うのが低分子医薬品であり、SHIONOGIは強みである低分子創薬を中心に研究開発を推進しています。

低分子医薬品は、細胞内標的や脳を含む中枢神経系へのアクセスが可能であることに加え、経口剤、長時間作用型注射製剤（LAI製剤※2）、吸入剤など多様な剤形へ展開できる強みを有しています。また、製造が比較的容易であることから、需要に応じた生産量の拡大にも柔軟に対応でき、優れた医療経済性と医薬品アクセスの向上に貢献します。

こうした低分子医薬品の特性を活かし、SHIONOGIは感染症領域を中心に革新的な医薬品を創出してきました。その代表例が、抗HIV薬ドルテグラビルおよびカボテグラビル、抗インフルエンザウイルス薬「ゾフルーザ」、抗新型コロナウイルス薬「ゾコーバ」、多剤耐性グラム陰性菌感染症治療薬セフィデロコルです。これらはいずれも自社創製品であり、現在のSHIONOGIを支える主要製品となっています。

SHIONOGIは、長年培ってきた低分子創薬力をさらに進化させることで、感染症領域に加え、QOL疾患領域においても新たな価値を提供し、世界をリードする低分子創薬力を有する製薬企業を目指します。

※2 LAI: Long-acting injectable

低分子医薬品による
アンメットニーズの充足

豊富な
創薬ターゲット

製剤設計の
柔軟性

優れた経済性

創る

治療に長期間を要する感染症

HIVの現状



※1 UNAIDS Fact Sheet 2025

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。

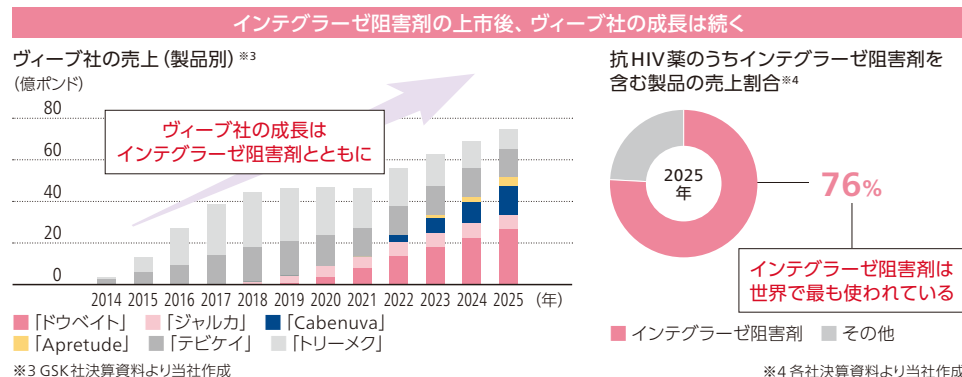
1980年代に初めて診断が行われて以来、HIV感染症は「死の宣告」とも言われる病でしたが、現在では医療の進歩により、適切な治療を受けることで長期にわたり健康的な生活を送ることのできる管理可能な疾患になっています。一方で、HIVとともに生きる人々（PLHIV※2）の総数は世界的に増加を続けており、抗HIV薬に対するニーズは今後も拡大すると考えられています。

※2 PLHIV: People Living with HIV

インテグラーゼ阻害剤の創出によるSHIONOGIの貢献

SHIONOGIはヴィーブ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、革新的なインテグラーゼ阻害剤の創出です。インテグラーゼ阻害剤は、現在、

ヴィーブ社の成長と世界で使われるインテグラーゼ阻害剤

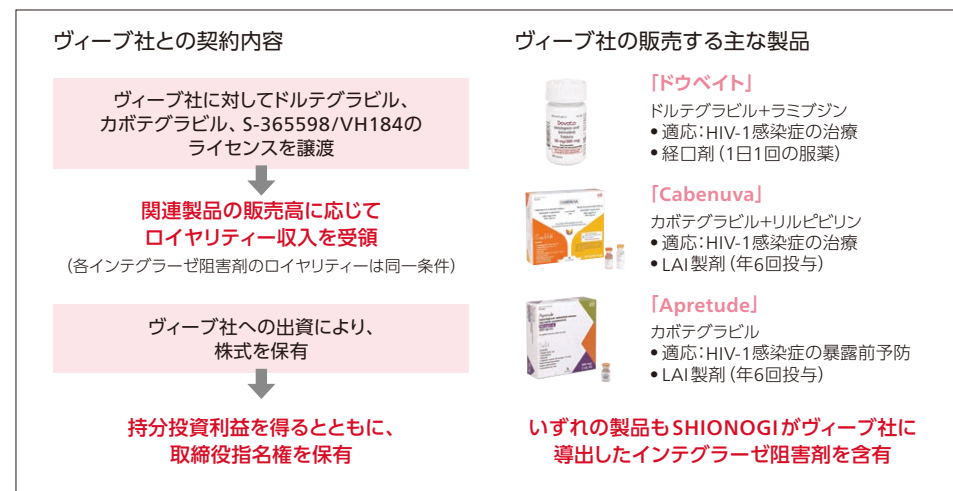


HIV感染症治療の標準薬として、世界中の医療従事者およびPLHIVから高く評価されています。SHIONOGIがヴィーブ社に導出し、ヴィーブ社がグローバルに提供するドルテグラビルやカボテグラビルを含有する製品群は、HIV感染症の治療や予防に貢献し、一貫して優れたウイルス抑制効果、高い耐性バリア、良好な忍容性および安全性を示し続けています。

ヴィーブ社との協働によるグローバルな価値創出

SHIONOGIとパートナーであるヴィーブ社は、長年にわたりHIV領域で協働しています。SHIONOGIはドルテグラビル、カボテグラビルおよびS-365598/VH184※3を導出し、ヴィーブ社はこれらの化合物の開発および製品化を進め、グローバルに展開しています。SHIONOGIは関連製品の販売に応じたロイヤリティー収入を受領しています。また、SHIONOGIはヴィーブ社の株式を保有し、取締役を派遣するなど、両社は戦略的パートナーとして強固な関係を構築しています。

※3 VH184:ヴィーブ社の開発番号



創る

治療に長期間を要する感染症

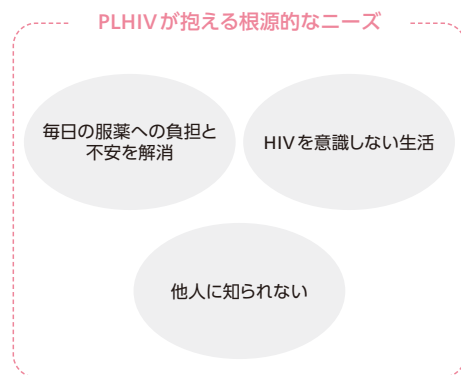
変化するアンメットニーズとLAI製剤の成長

HIV感染症が長期にわたり管理可能な疾患となる中で、PLHIVのアンメットニーズも変化しています。抗HIV療法においては、ウイルス抑制効果や安全性、薬剤耐性プロファイルといった重要な要素に加え、服薬負担の軽減やQOLの向上も重視されるようになっていきます。

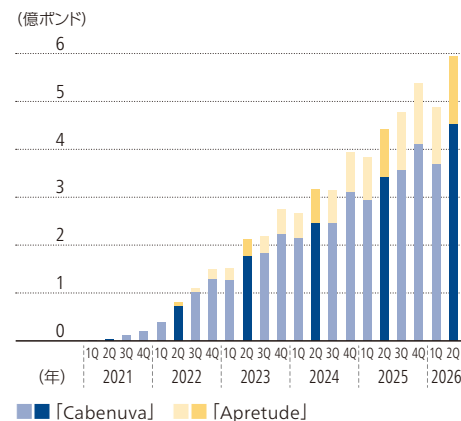
ヴィーブ社はこうしたアンメットニーズに着目し、ドルテグラビルを含む経口2剤レジメンである「ドウベイト」や、カボテグラビルを含むLAI製剤である「Cabenuva」、「Apretude」をいち早く実用化してきました。特にLAI製剤は、毎日の服薬から解放されることで、HIVを意識しない生活の実現やプライバシーへの配慮など、PLHIVが抱える根源的なニーズの解決に貢献しています。

こうしたLAI製剤のもたらす価値はPLHIVだけでなく医療従事者からも高く評価されており、LAI製剤への期待は世界的に高まっています。今後、LAI製剤はHIV治療および予防の新たな選択肢として普及が進み、ヴィーブ社の成長を牽引する重要なドライバーになると期待されています。

抗HIV療法における重要なアンメットニーズとLAI製剤への期待



ヴィーブ社の売上推移 (LAI製剤)



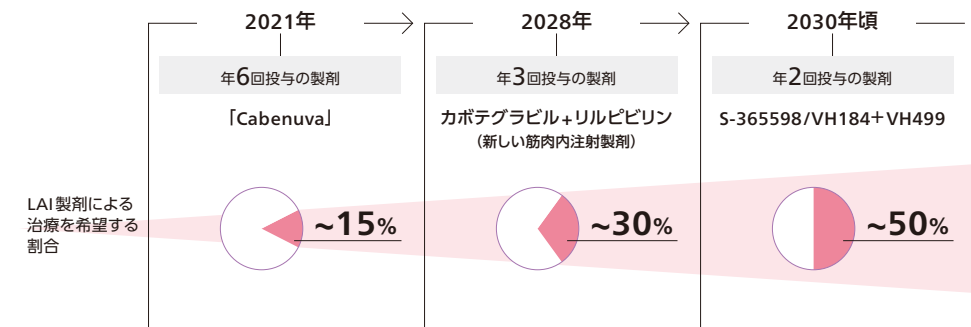
今後の開発戦略

SHIONOGIとヴィーブ社は、すでに上市され、豊富な臨床エビデンスを有するカボテグラビルについて、さらなる利便性向上を目指して、投与頻度の低減に取り組んでいます。加えて、新規インテグラーゼ阻害剤S-365598/VH184の開発も共同で進めており、PLHIVのさらなるQOL向上を目指しています。

投与間隔の延長に対するPLHIVや医療従事者の期待は高く、市場調査の結果からも、投与頻度の低減によってLAI製剤の選択率が高まることが示されています。こうしたニーズに応えることでLAI製剤の普及がさらに進み、従来の経口薬中心の市場からLAI製剤への移行が加速することが期待されます。SHIONOGIとヴィーブ社は、PLHIVのアンメットニーズに応える新たな選択肢を提供することに引き続き挑戦していきます。

LAI製剤の普及の加速

- 投与頻度の低減に伴い、LAI製剤を使用したいと考える人が増加
- LAI製剤の新製品の投入により、マーケットも拡大する想定



創る

治療に長期間を要する感染症

次世代の成長ドライバー：S-365598/VH184

SHIONOGIがヴィーブ社に導出したS-365598/VH184は、第3世代のインテグラーゼ阻害剤としてヴィーブ社と共同開発を進めています。本剤は、ドルテグラビルやカボテグラビルと同等の強力な抗ウイルス活性に加え、既存薬とは異なる薬剤耐性プロファイルを有しており、第1世代および第2世代インテグラーゼ阻害剤に対する耐性変異ウイルスにも活性を示すことが非臨床試験で確認されています。さらに、本剤は年2回投与によるHIV治療の実現を目指して開発が進められており、PLHIVの治療負担のさらなる軽減とQOL向上に貢献することが期待されています。開発は順調に進展しており、経口投与による臨床試験では、優れた抗ウイルス効果が確認されています。また、年2回の投与を可能とする薬物動態プロファイルおよび安全性も示されています。

S-365598/VH184は、新たな耐性変異ウイルスの出現に対する備えと、投与頻度のさらなる低減を通じて、HIV治療の新たな選択肢となる可能性を有しており、HIVフランチャイズの持続的な成長を支える重要な成長ドライバーの1つとなることが期待されています。

S-365598/VH184とは？

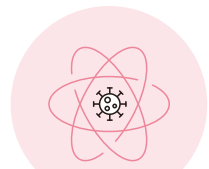
SHIONOGIがヴィーブ社に導出したユニークな特徴を持つ第3世代のインテグラーゼ阻害剤

強力な抗ウイルス活性



ドルテグラビルや
カボテグラビルと同等の
強力な薬効

既存薬と異なる 薬剤耐性プロファイル



第1、第2世代のインテグラーゼ
阻害剤に対する変異ウイルスが
出現しても対応可能

年2回投与を 可能とする持続性



PLHIVのQOLを
さらに向上する

持続的な成長を支える主要なパイプライン

年3回投与の 治療薬 カボテグラビル+ リルピビルン (新しい筋肉内注 射製剤)

「Cabenuva」で確立した有効性・安全性を基盤に、投与頻度を年6回から年3回へ低減することを目指しています。PLHIVの通院負担軽減に加え、医療現場の負荷軽減にも貢献することが期待されています。2028年の上市を予定しており、LAI製剤のさらなる普及を加速し、HIVフランチャイズの持続的成長に貢献することが見込まれます。また、「Cabenuva」の特許は2040年に満了予定ですが、強固な知的財産戦略のもと、2047年までの特許保護を対象とした追加特許を出願しています。

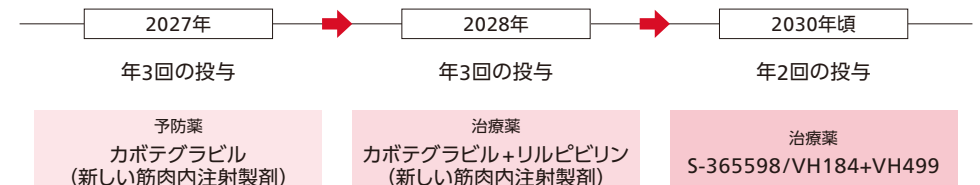
年3回投与の 予防薬 カボテグラビル (新しい筋肉内注 射製剤)

「Apretude」で確立した有効性・安全性を基盤に、年3回投与によるHIV予防薬の開発を進めています。投与頻度の低減により、利用者および医療従事者の負担軽減に加え、定期的な性感染症検査・受診に合わせた予防管理の実現が期待されています。2027年の上市を予定しており、HIV予防へのアクセス向上と予防市場の拡大への貢献を目指しています。カボテグラビルは米国において強固な知的財産戦略に支えられており、2045年までの特許保護を対象とした追加特許を出願しています。

年2回投与の 治療薬 S-365598/ VH184+VH499

S-365598/VH184を中核とする治療レジメンの開発を推進しています。S-365598/VH184とヴィーブ社のカプシド阻害薬VH499を組み合わせることで、有効性や安全性、利便性に加え、薬剤耐性プロファイルの面で既存のインテグラーゼ阻害剤による治療との差別化が期待されています。2030年頃の上市を予定しています。また、S-365598/VH184の物質特許による保護期間は少なくとも2040年まで継続する見込みであり、さらに米国では2047年までの特許保護を対象とした追加特許を出願しています。

継続した成長へ



創る

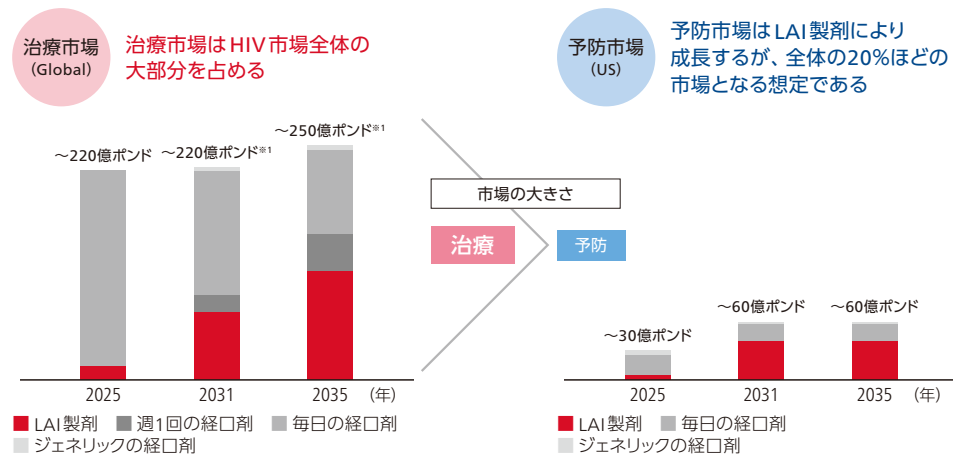
治療に長期間を要する感染症

HIV市場の中長期的な見通し

今後約10年間で、HIV市場におけるLAI製剤の存在感は急速に高まると見込まれています。治療市場は2025年の約220億ポンドから2035年には約250億ポンドへ拡大し、LAI製剤が市場の約半分以上を占めるようになると予測されています。一方、予防市場も2025年の約30億ポンドから2035年には約60億ポンドへ成長し、市場の大半をLAI製剤が占める見通しです。治療市場は現在のHIV市場の約90%を占めており、大きなアンメットニーズが存在することから、当社が最優先で注力する領域となっています。1日1回投与の経口薬のジェネリック医薬品の参入など事業環境の変化が生じたとしても、次世代LAI製剤の普及が市場の成長を牽引すると予想されています。

HIV市場の今後の見通し

HIV市場は毎日服用の経口剤からLAI製剤へ急速にシフトしていく



マラリアの現状



マラリアは、HIV/エイズ、結核と並ぶ世界3大感染症の1つであり、現在でも多くの感染者と死亡例が報告される深刻な公衆衛生上の課題です。予防・治療手段の普及により一定の成果が得られているものの、依然として多くの人々に影響を及ぼしており、マラリアの制圧には至っていません。世界的な課題の解決に向けて、新たなアプローチが求められています。

産学連携によるマラリア制圧への挑戦

SHIONOGIは長崎大学との産学連携を通じて、マラリアの予防・治療薬の創出に取り組んでいます。長崎大学が有するマラリア研究の知見とSHIONOGIの創薬技術を融合し、マラリア予防薬候補S-048133を創出しました。現在は、MMV*2などのグローバルパートナーとも連携し、さらなる開発の加速とマラリア制圧に向けた革新的な医薬品の創出を目指しています。

※2 MMV: Medicines for Malaria Venture (マラリア治療薬・予防薬の研究開発を推進する国際的な非営利団体)

From the Frontline

SHIONOGIの創薬力で挑むマラリアのない未来

マラリアは今なおアフリカを中心に年間60万人以上の命を奪っており、その多くは5歳未満の子どもたちです。私たちは、マラリアから命を守るためには、治療だけでなく予防が重要であると考えています。SHIONOGIが培ってきたLAI製剤技術を活用し、流行期間を通じて予防効果が期待できる新たな開発候補品S-048133の創出に成功しました。創薬の力で予防へのアクセスを広げ、一人でも多くの命を守るとともに、マラリアのない未来の実現を目指します。



創薬化学研究所
高谷 健二

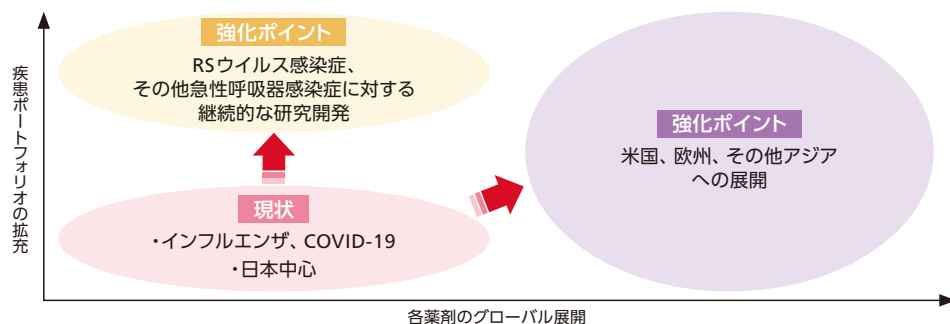
創る

急性呼吸器感染症

急性呼吸器感染症領域における持続可能な事業基盤の構築

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、流行と収束を繰り返し、その予測も困難であることから、製品需要が流行に大きく左右され、安定した収益基盤を築くことが困難な領域です。SHIONOGIは、抗インフルエンザウイルスや抗新型コロナウイルス薬に加え、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、特定の感染症の流行に依存しない事業ポートフォリオの構築を進めています。さらに、提供する地域を、米国・欧州・アジアなどへ拡大することで、地理的な流行にも影響を受けにくい体制を構築することで、収益の安定化を目指しています。

急性呼吸器ウイルス感染症：ポートフォリオの多角化



Test to Treatの実現に向けて

SHIONOGIは、急性呼吸器感染症事業において、感染の早期発見から適切な治療までをシームレスにつなぐ「Test to Treat」の実現を目指しています。感染症は個人の健康だけでなく、医療提供体制や社会経済活動にも大きな影響を及ぼします。SHIONOGIは、迅速かつ正確な診断と適切な治療へのアクセスを可能にする仕組みを通じて、感染症による社会的負荷の軽減に貢献したいと考えています。診断の精度を維持しながら迅速性や利便性を高める技術・運用の検討を進めるとともに、外部パートナーとの連携も活用しながら社会実装を推進しています。

COVID-19の現状



COVID-19は、新型コロナウイルスによって引き起こされる感染症であり、現在も公衆衛生上の重要な課題です。ワクチンや治療薬の普及により対策は進展しているものの、高齢者や基礎疾患を有する患者さまにおける重症化の懸念や、変異株の出現による感染拡大への対応などの課題が残されています。そのため、感染症の脅威から社会を守る新たな予防・治療ソリューションが求められています。

COVID-19領域における価値創出と次世代パイプラインの開発進捗

「ゾコーバ」
(エンシトレルビル)

SHIONOGI創製の経口抗ウイルス薬「ゾコーバ」は、日本においてCOVID-19治療薬として広く使用されており、患者さまの治療に貢献しています。2026年6月に小児適応を取得し、より幅広い患者さまへの治療機会の提供を実現しました。また、米国では感染者との接触後の発症予防を目的とした曝露後予防（PEP）の適応を取得しました。エンシトレルビルは、経口COVID-19薬として世界初かつ唯一の曝露後予防薬であり、治療に加えて感染拡大の抑制にも貢献する新たな選択肢となっています。

Secutrelvir

Secutrelvirは、SHIONOGIが創製した次世代3CLプロテアーゼ阻害剤です。治療用の経口剤は、2026年5月にPhase3試験を開始しました。また、感染前に抗ウイルス薬を投与することで、長期間（数カ月間）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。

※ 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。

持続可能な事業基盤の構築と次世代パイプラインの強化を通じて、将来の感染症リスクへの備えを進めています。今後もイノベーションの創出により、社会的価値の向上と持続的な成長の実現を目指します。

創る

AMRを含む重症感染症

AMRの現状

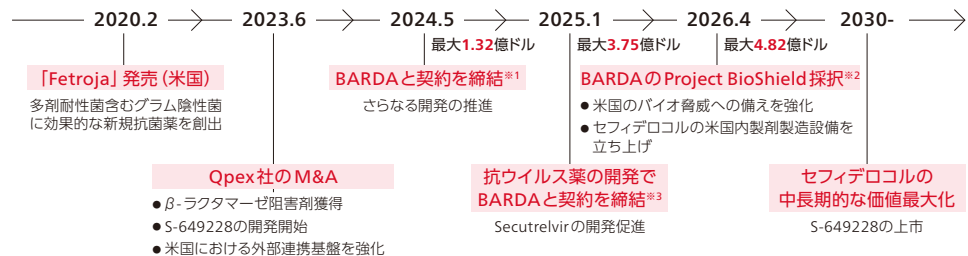


薬剤耐性 (AMR) は「サイレントパンデミック」とも呼ばれ、対策を講じなければ2050年には薬剤耐性菌感染症により年間1,000万人が死亡し、累積経済損失は100兆米ドルに達すると試算されています。抗菌薬の適正使用や感染対策の推進にもかかわらず、薬剤耐性菌は世界的に拡大を続けており、有効な治療選択肢が限られる感染症が増加しています。

セフィデロコルの価値最大化と次世代パイプラインの強化

SHIONOGIは、世界初のシデロフォアセファロスポリン系抗菌薬セフィデロコルを創製し、2020年より米国をはじめとするグローバル市場で展開しています。一方で、AMRは依然として世界的な公衆衛生上の大きな課題であり、新たな耐性菌の出現に備えた継続的な研究開発が求められています。この課題に対応するため、SHIONOGIは2023年にQpex Biopharma社を完全子会社化し、2025年には米国サンディエゴにShionogi Qpex Lab.を開設しました。これにより、米国における抗菌薬の研究開発体制と外部連携基盤を大幅に強化しています。この体制のもと、セフィデロコルと新規β-ラクタマーゼ阻害剤ゼルボルバクタムを組み合わせたS-649228の開発を進めており、耐性菌感染症に対する治療選択肢の拡充を目指しています。セフィデロコルおよびS-649228はBARDAの支援対象となっており、開発を加速しています。

AMR領域を中心とした米国事業の成長



※1、2、3 これらのプロジェクトは、米国保健福祉省・戦略的準備対応局・BARDAからの連邦資金により、一部または全額が提供されています。

※1 OTA番号: HHSO100201600026C ※2 契約番号: 75A50126C00004 ※3 OTA番号: 75A50123D00005

侵襲性アスペルギルス症の現状



侵襲性アスペルギルス症は、免疫機能が低下した患者さまに発症する重篤な侵襲性真菌感染症です。既存の抗真菌薬が使用されているものの、治療の難しさや高い死亡率に加え、薬剤耐性真菌への対応も課題となっていることから、より有効な治療選択肢の創出が求められています。

新たな治療選択肢の提供

SHIONOGIは、2023年にF2G社から導入した新規抗真菌薬オロロフィムの欧州およびアジアにおける開発を進めています。現在、Phase3試験を実施しており、良好な結果が得られています。侵襲性アスペルギルス症の治療選択肢は限られており、オロロフィムが承認されれば、約20年ぶりとなる新規作用機序の抗真菌薬となる可能性があります。既存治療で十分な効果が得られない患者さまへの新たな治療選択肢となることが期待されています。SHIONOGIは、セフィデロコルに加え、オロロフィムを提供することで、AMRを含む重篤な感染症に対する治療選択肢を拡充し、グローバルな課題であるAMR対策への取り組みを強化しています。

オロロフィムの製品特性

高い抗真菌活性	優れた安全性	経口治療の選択肢
ーアゾール耐性真菌・希少真菌にも活性ー 真菌の生育に必須である ピリミジン合成を阻害する新規作用機序	ー安全性上の重大な懸念なしー 良好な安全性プロファイルで 長期服薬における患者負担を軽減	ー注射剤にはない利便性ー 入院から退院後まで 一貫した治療を実現

感染症のリーディングカンパニーとして、グローバルの課題であるAMR対策へ貢献



創る

ワクチン開発の進展

感染症トータルケアを支えるワクチン開発

ワクチンは、感染症の発症や重症化を抑制し、公衆衛生を支える重要な予防手段です。SHIONOGIは、感染症対策には予防・診断・治療を含めた総合的な取り組みが重要と考え、感染症トータルケアの実現に向けた研究開発を進めています。安全性に優れた組み換えタンパクワクチンを強みとし、社会価値の創出とともに、将来の持続的な成長を支える事業基盤の構築に取り組んでいます。

組み換えタンパクワクチンを核とした価値創出

SHIONOGIが取り組む組み換えタンパクワクチンは、長年にわたり実用化されてきた技術を基盤としており、安全性や品質の安定性に優れていることが特徴です。また、保管・輸送時の温度管理がしやすい特性を有しており、多様な国や地域への安定的な供給にも適しています。現在、

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
- 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^{※1}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^{※2}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、広域コロナワクチンの開発、新たなモダリティの検討

アジアへの拡大

- 日本から中国、ASEANへの製品供給

グローバル拡大

- 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

COVID-19ワクチンS-268024や推奨株対応ワクチンの開発を進めるとともに、将来出現する変異株や近縁ウイルスにも幅広く対応可能な広域コロナワクチンの研究開発に取り組んでいます。また、呼吸器感染症の入口となる鼻粘膜で免疫を誘導し、感染予防効果の向上が期待される経鼻ワクチンの研究開発も推進しています。SHIONOGIは、多様なワクチン技術の開発を通じて公衆衛生の向上に貢献するとともに、感染症事業のさらなる成長と持続的な企業価値向上を目指しています。

開発パイプラインの進捗

S-268024

S-268024は、オミクロン株JN.1系統に対応したCOVID-19ワクチンです。2025年度には第Ⅲ相臨床試験で主要評価項目を達成し、有効性および良好な安全性を確認したことから、国内で承認申請を実施しました。今後は、承認済みのCOVID-19初回免疫ワクチンS-268019に加え、COVID-19追加免疫ワクチンであるS-268024を起点として、追加申請をした推奨株対応ワクチンのデータから製造法の堅牢性を証明して、変異株への迅速な対応を目指したワクチンプラットフォームの承認を目指します。

S-567123

S-567123は、サルベコウイルス広域コロナワクチンです。COVID-19では変異株の出現が繰り返されており、継続的な備えが求められています。KOTAIバイオテックノロジーズ社および国立感染症研究所と連携し、ウイルスが変異を繰り返しても維持される保存領域を標的とすることで、幅広いウイルス株への対応を目指したワクチンの開発を進めています。2025年度にはPhase1試験を開始しました。

S-872600

S-872600はインフルエンザを対象とした経鼻ワクチンです。千葉大学および国立感染症研究所と連携し、開発を進めています。鼻腔内での侵入経路である鼻粘膜に免疫を誘導できることを特徴としており、重症化予防に加えて感染そのものの予防にも貢献できる可能性があります。また、注射を必要としないことから接種時の負担軽減や利便性向上も期待されています。

創る

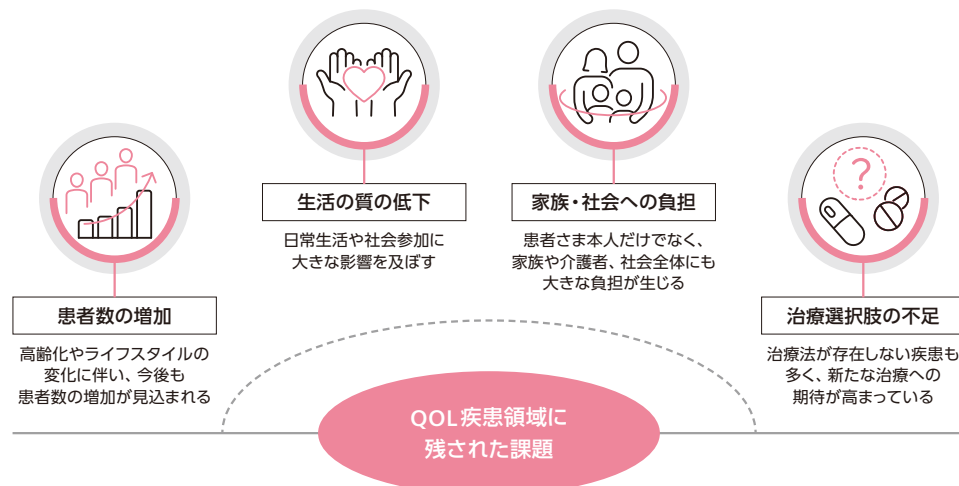
QOL疾患への挑戦: 将来のアンメットニーズの解消に向けて

健やかで豊かな人生への貢献を目指して

感染症領域に加え、SHIONOGIが注力するもう1つの重要な領域が社会的影響度の高いQOL疾患領域です。QOL疾患領域とは、患者さまの日常生活や社会参加に大きな影響を及ぼす疾患群を対象とする領域です。

こうした疾患は、患者さまのQOL低下に加えて、そのご家族や介護者を含む周囲の方々、さらには社会全体にも大きな負担をもたらす可能性があります。高齢化やライフスタイルの変化に伴い、その重要性は今後さらに高まることが想定される一方で、十分な治療選択肢が存在しない疾患も多く、新たな治療法への期待が高まっています。

SHIONOGIはSTS2030 Revisionにおいて、「健やかで豊かな人生への貢献」をマテリアリティの1つとして位置付け、社会的影響度が高く、将来的なアンメットニーズの拡大が見込まれる疾患への取り組みを強化しています。

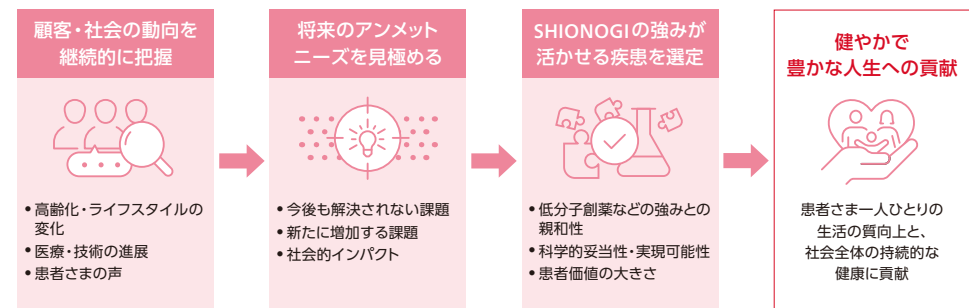


アンメットニーズを起点とした研究開発

SHIONOGIは長年にわたり培った創薬力が大きな強みだと考えています。一方で、自社の創薬技術や研究者の関心に依存した研究活動では、患者さまや社会が必要とする価値を見逃してしまう可能性があります。

そのためSHIONOGIでは、顧客や社会の変化を継続的に把握し、今後も解決されずに残る課題や新たに生まれるニーズを見極めながら研究テーマを選定しています。QOL疾患領域では、特に睡眠障害、難聴、アレルギー・免疫、希少疾患など、社会的なインパクトが大きく、かつSHIONOGIの強みを活かすことができる疾患に注力しています。

疾患選定のプロセス



注力する主なQOL疾患(例)



創る

QOL疾患への挑戦:低分子創薬を軸とした新たな価値提供

QOL疾患と高い親和性を持つ低分子医薬品

低分子医薬品は、感染症領域に加え、QOL疾患領域との高い親和性を有しています。それは、低分子医薬品が、細胞内の標的や中枢神経系へのアクセスが可能であることから、認知機能、神経・筋機能、感覚機能など、人々の生活の質に大きく関わる機能の異常に起因し、依然として高いアンメットニーズが存在する疾患へのアプローチに適しているためです。

また、経口投与が可能であり、アフォーダブルな価格での提供が可能であることから、患者さまの日常生活に与える影響を抑えながら治療を継続しやすいという特長を有しています。このため、長期的な治療が必要となる疾患においても、継続しやすい治療選択肢の提供を通じて、患者さまのQOL向上に貢献することができます。

革新的な医薬品の創出に向けた課題

QOL疾患領域では、メカニズムの解明が十分ではない疾患も多く、革新的な医薬品を創出するためには、創薬標的や創薬候補の探索力が重要となります。また、臨床試験の成功率を高めるには、疾患に対する理解をさらに深めるとともに、基礎研究の成果を臨床へとつなげるトランス

レーショナルリサーチ（橋渡し研究）の強化が不可欠です。SHIONOGIは感染症領域で培った創薬化学力に基づく化合物構造の最適化を強みとしており、この強みをQOL疾患領域における創薬へ展開するため、探索研究および橋渡し研究機能のさらなる強化を進めるとともに、外部パートナーとの連携を通じて疾患に対する理解や評価技術の向上にも取り組んでいます。

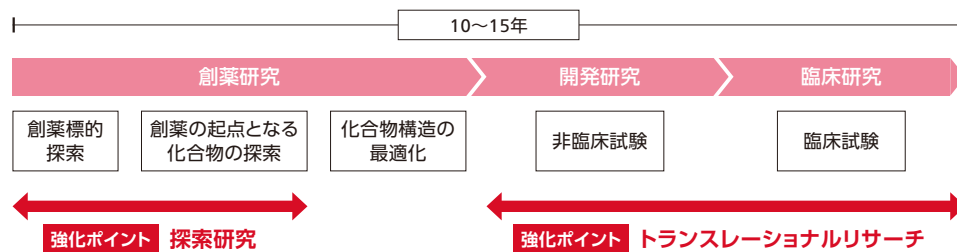
SHIONOGIの戦略的事業投資 P.47

自社創薬とパートナーリングを組み合わせた価値創出

QOL疾患領域では、病態理解や評価技術、バイオマーカーの開発など、多様な専門性が求められます。そのためSHIONOGIは、低分子創薬力を中核に据えながら、アカデミア、バイオベンチャー、ライフサイエンス企業などとの連携を通じて、外部の知見や技術を積極的に取り込んでいます。

また、JTグループ医薬事業のM&Aにより獲得した研究基盤やAI創薬技術も活用することで、研究開発の成功確率の向上と迅速化を図っています。今後もSHIONOGIは、低分子創薬の強みを基盤に、パートナーリングを通じて獲得した知見・技術を融合し、QOL疾患領域における革新的な治療選択肢の創出に挑戦していきます。

医薬品研究フローの概要と今後の強化ポイント



創薬力を高める外部連携ネットワーク



創る

QOL疾患への挑戦:主な開発パイプラインの進展

睡眠障害 (睡眠時無呼吸症候群)

睡眠時無呼吸症候群は、全世界の推定有病者数が約9億人に達するともいわれる一般的な睡眠障害です。一方で、診断・治療に至っていない患者さまも多く、大きなアンメットニーズが存在しています。SHIONOGIは、こうした睡眠障害領域のアンメットニーズに応えるべく、2023年10月に米国 Apnimed 社との合併会社である Shionogi-Apnimed Sleep Science (以下、SASS 社) を設立し、研究開発を進めてきました。その結果、複数の有望な開発候補品の創出に成功しました。2026年3月には SASS 社を SHIONOGI グループの連結子会社とし、意思決定の迅速化を通じて開発のさらなる加速を図っています。

S-054501 SHIONOGI 創製の P2X3 受容体拮抗薬 S-600918 (sivopixant) と異なる作用機序の化合物を組み合わせた経口治療薬候補です。中枢性要素を伴う睡眠時無呼吸症候群を対象に Phase2 試験が進行しており、CPAP (シーパップ: 持続陽圧呼吸療法) など既存治療では十分に対応しきれない患者さまに対し、服薬による新たな治療選択肢を提供することを目指しています。

S-054502 (Sulthiame) 睡眠時無呼吸症候群を対象とする経口治療薬候補です。欧州で実施された Phase2 試験では、無呼吸・低呼吸指数 (AHI) の有意な改善をはじめとする良好な結果が示され、その成果は世界的な医学雑誌である The Lancet に掲載されました。睡眠時無呼吸症候群に対する新たな治療選択肢として期待されており、今後の開発進展を通じて QOL 疾患領域の成長に貢献することを目指しています。

難聴

難聴は世界で15億人以上が影響を受けるとされる一方、有効な治療法が限られるアンメットニーズの高い疾患です。SHIONOGIは、この課題に対し、パートナーとの連携を通じて、複数のアプローチで研究開発を進めています。Cilcare 社との協業では、同社が開発を進める難聴治療薬候補 CIL001 および CIL003 について、全世界における開発・製造・商業化に関する独占的なライセンスを取得するためのオプション契約を締結するとともに、難聴領域における共同研究を進めています。さらに、2025年度には Salubritas Therapeutics 社と共同研究開発契約を締結しました。内耳の有毛細胞再生による聴覚機能改善を目指す取り組みであり、補聴器や人工内耳では対応が難しい感音難聴に対する根本的治療法の実現を目指しています。

アレルギー・免疫 (がん)

S-531011 抗 CCR8 抗体 S-531011 の開発を進めています。大阪大学との共同研究を通じて、腫瘍内に浸潤する制御性 T 細胞に特異的に発現する CCR8 を同定し、その知見を基盤に臨床開発を推進しています。制御性 T 細胞に関する研究は2025年のノーベル生理学・医学賞にもつながった重要な分野であり、S-531011 は新たながん免疫療法としての可能性が期待されます。

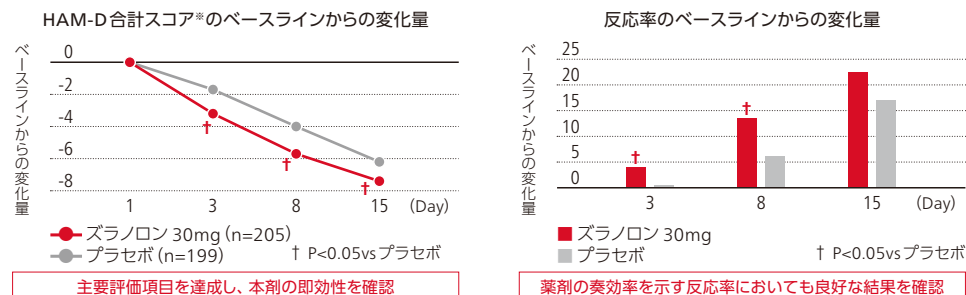
うつ病

うつ病は国内で約500万人の患者さまがいてと推計される主要な精神疾患であり、患者さま本人の QOL 低下に加え、就労や社会活動にも大きな影響を及ぼします。一方で、既存の抗うつ薬では効果発現まで数週間を要することがあり、速やかな症状改善が期待できる新たな治療選択肢が求められています。

「ザズベイ」(ズラノロン) 2026年3月に国内で販売を開始した新規うつ病治療薬です。「ザズベイ」は GABA_A 受容体に作用する新規作用機序の経口うつ病治療薬であり、1日1回、14日間の投与で有効性と安全性が確認されるとともに、投与開始後早期から症状改善が期待される即効性が示されました。

Phase3 検証試験結果

主要評価項目: Day 15 における HAM-D 合計スコアのベースラインからの変化量
反応率: HAM-D 合計スコアがベースラインから 50% 以上改善した割合



※ ハミルトンうつ病評価尺度17項目版 (うつ病の重症度を評価する尺度)

創る

QOL疾患への挑戦: 主な開発パイプラインの進展

希少疾患

希少疾患は、患者数が少ないことから研究開発が進みにくく、依然として多くの疾患で有効な治療法が確立されておらず、治療選択肢も限られています。SHIONOGIは、自社研究に加え、パートナーリングやM&Aも活用しながら、こうしたアンメットニーズの高い疾患に対する新たな治療法の創出に取り組んでいます。希少疾患領域では複数の開発品および非臨床のアセットを保有しています。SHIONOGIは、これらの研究開発を着実に推進することで、十分な治療選択肢が存在しない患者さまに新たな治療の可能性を届けることを目指しています。

Zatolmilast

脆弱X症候群 (Fragile X Syndrome: FXS) および Jordan 症候群を対象に開発に取り組んでいます。両疾患は遺伝子変異を原因とする希少神経発達症であり、認知機能や行動面に大きな影響を及ぼす一方、現在承認された治療薬は存在していません。FXS では米国で後期臨床試験が進められており、Jordan 症候群では2025年度に世界初となる介入試験が開始されるなど、着実に開発が進捗しています。

疾患ごとの作用点の違い

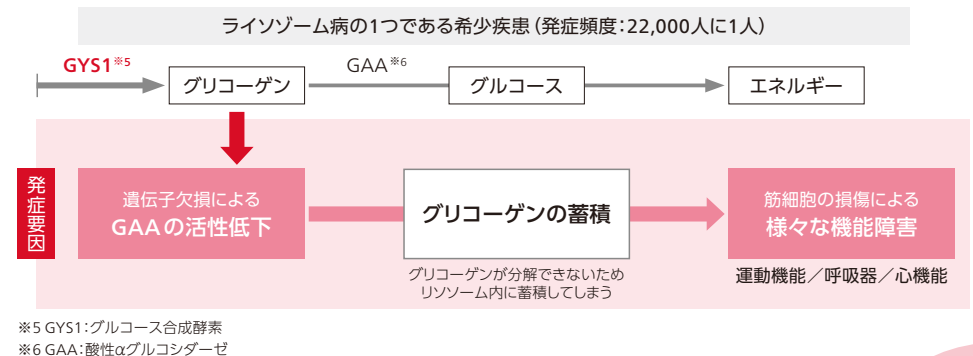


*1 FMRP (Fragile X Mental Retardation Protein): 脆弱X症候群関連タンパク質
 *2 cyclic AMP-Protein Kinase A-cAMP response element-binding protein経路
 *3 PP2A (Protein Phosphatase 2A): プロテインホスファターゼ2A
 *4 予備的・未発表データに基づく (出典: Iowa大学 Strack 研究室)

S-606001

ポンペ病を対象とする重要な開発品として位置付けています。ポンペ病は、グリコーゲンを分解する酵素の欠損により、筋肉や心臓などにグリコーゲンが蓄積することで筋力低下や運動機能障害を引き起こす進行性の希少遺伝性疾患です。現在は酵素補充療法 (ERT) が標準治療として用いられているものの、十分な効果が得られない患者さまも存在しており、新たな治療選択肢が求められています。S-606001は、グリコーゲン蓄積そのものを抑制する経口基質低減療法 (SRT) として開発が進められており、2025年度にはグローバルPhase2試験が開始されました。

ポンペ病の発症要因と治療法



From the Frontline

グローバル開発で挑むポンペ病の課題解決

ポンペ病では標準治療が存在する現在でも、病勢進行や治療負担が課題として残されており、患者さまのさらなるQOL向上を実現する治療が求められています。こうしたアンメットニーズに応えるため、グローバル開発では、限られた患者数の中で確かなエビデンスを創出し、世界各国の医療ニーズに応えることが重要です。S-606001の開発では、国や地域を超えて多くの社内外の関係者と連携しながら、患者さまがより自分らしい生活を送れる社会の実現に貢献することを目指しています。



塩野義製薬
プロジェクトマネジメント部

宮崎 清香

創る

成長を支えるSHIONOGIのパイプライン

感染症 (2026年8月3日現在)

非臨床	Phase1	Phase2	Phase3	申請
S-872600 インフルエンザウイルス感染症の 予防ワクチン (経鼻) S-875670 COVID-19の予防ワクチン (経鼻) S-540956 核酸アジュバント S-917091 HIV 感染症 S-048133 マラリア予防	S-649228 AMR (グラム陰性菌感染症) Secutrelvir COVID-19 (長時間作用型注射剤・曝露前予防) S-567123 広域コロナウイルスワクチン	S-337395 RSウイルス感染症	S-268019 COVID-19の予防ワクチン (青少年・学童) オロロフィム 侵襲性アスペルギルス症 エンシトレルビル COVID-19 (治療・小児0-5歳) Secutrelvir COVID-19 (経口・治療)	エンシトレルビル COVID-19 (治療) エンシトレルビル COVID-19 (曝露後予防) セフィデロコル AMR (グラム陰性菌感染症・小児) セフィデロコル AMR (グラム陰性菌感染症)
				セフィデロコル AMR (グラム陰性菌感染症) S-268024 COVID-19の予防ワクチン (IN.1)

社会的影響度の高いQOL疾患 (2026年8月3日現在)

非臨床	Phase1			Phase2			Phase3			申請	
S-540956 核酸アジュバント	S-588210 固形がん	S-261261 (JTV-261) 血栓症	S-531011 固形がん	レダセムチド 急性期脳梗塞	Zatolmilast Jordan症候群	Zatolmilast 脆弱X症候群	SR-0379 皮膚潰瘍	タピナロフ 乳幼児アトピー性 皮膚炎	デルゴシチニブ アトピー性皮膚炎 (剤形追加)	タピナロフ 小児アトピー性 皮膚炎	
S-109802 脳卒中後上肢・下肢 痙縮	S-740792 多発性硬化症に伴う 歩行障害	S-662662 (JTT-662) 肥大型心筋症	ナルデメジン オピオイド誘発性 便秘症(小児)	レダセムチド 栄養障害型表皮 水疱症	S-606001 パンペ病	カンタリジン 尋常性疣贅	SDS-881 認知症 (認知機能検査用 AIプログラム)	TO-210 尋常性ざ瘡			
S-462462 アトピー性皮膚炎	S-898270 アルツハイマー型 認知症	S-064064 (JTC-064) 神経変性疾患	ナルデメジン パーキンソン病に伴う 便秘症	S-054501 (S-600918+ 併用薬X) 睡眠時無呼吸症候群 (中枢性)	S-051051 (JTE-051) 間質性膀胱炎・膀胱痛 症候群 自己免疫・アレルギー疾患	S-588410 食道がん	TO-203 室内塵ダニアレルギー 疾患 (アレルギー性喘息、 アレルゲン免疫療法薬)	TO-209 イネ科花粉を原因 抗原とする花粉症			
S-229531 自己免疫疾患	S-161161 (JTV-161) 肺動脈性肺高血圧症	S-262262 (JTC-262) 神経変性疾患	S-588410 膀胱がん	S-054502 (Sulthiame) 睡眠時無呼吸症候群	S-861861 (JTT-861) 慢性心不全	デルゴシチニブ 小児アトピー性皮膚炎 (剤形追加)					
S-213951 睡眠時無呼吸症候群 (閉塞性)	S-263263 (JTV-263) 末梢動脈疾患	S-162162 (JTE-162) 自己炎症・自己免疫 疾患 S-461461 (JTE-461) 特発性慢性蕁麻疹	S-488210 頭頸部がん	Zatolmilast アルツハイマー型 認知症							

※ すべての開発品を対象に優先順位付けを実施中

造る

概要

SHIONOGIでは、安定供給と品質担保の実現に向けて、「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」に基づきサプライヤーとの協働を推進しています。強靱なサプライチェーンの構築・可視化と潜在リスクの低減を通じて、サプライチェーンマネジメントの高度化に取り組んでいます。

Vision

グローバルサプライチェーンの強靱化

戦略

グローバルでの供給スピード・能力の向上

- Preferred CMO^{※1}・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)

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

※1 Contract Manufacturing Organization
(医薬品製造受託機関)

EcoVadis評価
(～2026年3月累計)

164社

設定した基準を満たす
サプライヤーの割合

92.9%

直接材重要サプライヤーの
行動規範^{※2}への同意割合

100%

※2 「SHIONOGIグループビジネスパートナーに求める行動規範」

環境変化に対応した生産体制の構築

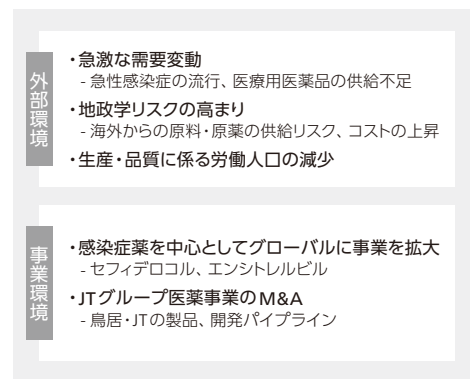
近年、地政学リスクの高まりによる原材料・資材の調達不安定化やコスト上昇、世界各国における法規制の変化など、生産を取り巻く事業環境は大きく変化しています。また、感染症領域を中心としたグローバル事業の拡大に伴い、より強固で柔軟な供給体制の構築が求められています。このような環境下においても、必要な医薬品を安定的に届け続けることは私たちの重要な使命です。SHIONOGIは、環境変化に迅速に対応しながら供給のレジリエンスを高め、持続的な成長を支える生産体制の実現に取り組んでいます。

その実現に向け、2027年4月に100%子会社であるシオノギファーマとの再統合を予定しています。生産機能の一体化と強化を通じて、グローバルな供給体制の高度化と、生産・品質マネジメントのさらなる強化を推進し、SHIONOGIの競争力を支える強固な基盤を構築していきます。さらに、連続生産をはじめとする革新的な技術の活用を通じて、高品質な製品を安定的かつ効率的に製造できる体制を確立し、生産機能を価値創出の源泉へと進化させていきます。

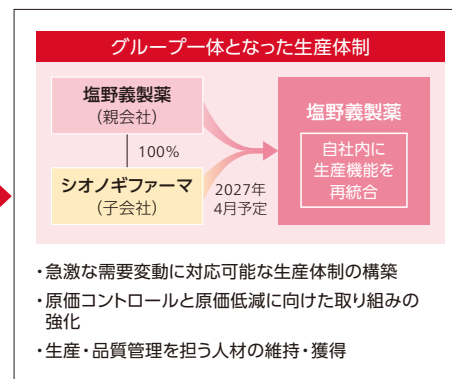
変化の激しい事業環境においても安定供給を実現するとともに、効率の高い生産を追求することで、SHIONOGIの競争力向上と持続的な成長を支えていきます。

感染症領域に取り組む企業として、環境変化に強い生産体制を構築

背景



今後の課題と対策



造る

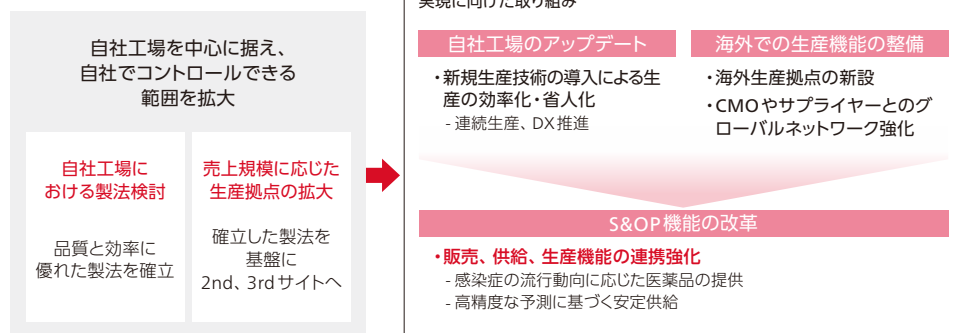
安定供給を支えるサプライチェーンマネジメント

安定供給を実現するS&OP機能の改革

SHIONOGIは、患者さまに必要な医薬品を必要な時にお届けするため、S&OP (Sales & Operations) 機能の改革を推進しています。SHIONOGIの主力製品である急性呼吸器感染症薬は、流行動向により需要が大きく変動する特徴があり、感染症流行期には製品の製造・供給が追いつかず、欠品するリスクがあります。また、生産が過剰になると在庫過多となり、廃棄リスクを引き起こす可能性があります。そこでSHIONOGIでは、需要変動や販売動向をタイムリーに把握し、販売・供給・生産機能が連携して必要な医薬品を迅速に生産・供給することで安定供給の実現を目指しています。これにより、需要変動が大きい急性呼吸器感染症の需要に応えていくとともに、過剰生産を回避することにより在庫の最適化および廃棄リスクの低減を図り、需給最適化と安定供給を推進していきます。さらには、デジタルツールやデータ活用による需要予測の精度向上や、自社工場を中心に据えた自社主導型の生産ネットワークの構築、新規技術の導入による生産能力の向上、海外生産拠点やサプライヤーとのグローバルネットワークの強化を進めています。これにより、生産・サプライチェーン全体の強靱化を進め、世界中の患者さまへ安定的に医薬品を届ける体制の構築に取り組んでいます。

グローバルサプライチェーンの強化

自社主導型の生産ネットワークを構築



地政学リスクに対応したレジリエントなグローバルサプライチェーンの構築

SHIONOGIは、世界中の患者さまへ医薬品を安定的にお届けするため、需要変動や地政学リスクを見据えたサプライチェーンマネジメントの強化に取り組んでいます。特に急性呼吸器感染症薬など社会的ニーズの高い製品については、通常の販売計画に基づく生産に加え、感染拡大等による急激な需要増加にも対応できるよう、戦略的な在庫を確保しています。

また、近年の国際情勢の変化や経済安全保障への関心の高まりに加え、米国で議論が進められているバイオセキュア法 (BIOSECURE Act) など、サプライチェーンを取り巻く外部環境は大きく変化しています。SHIONOGIではこうした変化を踏まえ、原薬・中間体・出発物質の安定調達に向けた取り組みを推進しています。特に調達先が特定地域に集中している品目については、必要な在庫を積み増すことで短期的な供給途絶リスクの低減を図るとともに、供給源が限定されている品目については、中長期的な観点から調達先の複線化や代替供給源の確保を進めています。

これらの施策を通じて、グローバルな供給体制の強化とサプライチェーンのレジリエンス向上を図り、環境変化や不測の事態にも柔軟に対応できる体制を構築することで、高品質な医薬品を継続的かつ安定的にお届けすることを目指しています。

経営陣との対話によるサプライチェーン強化

SHIONOGIでは、サプライチェーンに関わる従業員と社長を含む経営陣との直接対話の機会を通じて、事業理解の深化と組織横断的な連携強化を図っています。本取り組みにおいては、外部環境の変化がサプライチェーン全体に及ぼす影響を踏まえ、安定供給の確保、リスクマネジメントの高度化、情報の可視化などについて議論しました。経営トップ自らが現場の課題認識を共有し、全社的な視点から方向性を示すことで、迅速かつ適切な意思決定と全体最適の推進を支える基盤強化を進めています。今後も継続的な対話を通じて、グローバルでの供給責任を果たすための強固な体制の構築につなげていきます。



経営陣との対話の様子

造る

安定供給を支えるサプライチェーンマネジメント

米国におけるセフィデロコル製造体制の構築

SHIONOGIは、感染症薬を中心とした安定供給体制の強化を進めています。近年、地政学的な変化や自然災害、感染症の拡大などにより、医薬品サプライチェーンを取り巻くリスクは一層高まっています。SHIONOGIは、こうした環境変化に対応し、患者さまに必要な医薬品を継続的に届けるため、グローバルな供給網の強靱化に取り組んでいます。

その一環として、米国政府との連携のもと、多剤耐性グラム陰性菌感染症治療薬セフィデロコルの開発・供給体制の強化および米国内製剤生産体制の構築を推進しています。本取り組みは、薬剤耐性菌対策ならびに公衆衛生上の緊急事態への備えの強化を目的としたものであり、SHIONOGIにとって初となる米国生産拠点の確立につながるものです。

米国内に新たな製造基盤を構築することで、生産拠点の地域分散を進め、供給網のレジリエンス向上を目指しています。現地生産能力の確保は、米国市場における安定的な製品供給を支えるだけでなく、有事や物流混乱時における供給継続性の向上にも貢献します。さらに、製造・品質・供給の各機能を一体的に強化することで、世界規模での安定供給体制の構築を推進しています。SHIONOGIは今後も、社会インフラとしての医薬品供給責任を果たしながら、持続可能で強靱なグローバルサプライチェーンの実現を通じて、世界中の患者さまへ必要な医薬品を安定的に届けていきます。

BARDA Project BioShield 採択による米国内製造体制の構築

BARDAの
Project BioShield 採択*最大**4.82**億ドル

- 米国のバイオ脅威への備えを強化
- セフィデロコルの米国内製剤製造設備を立ち上げ

* 本プロジェクトは、米国保健福祉省・戦略的準備対応局・BARDAより、契約番号75A50126C00004のもと、連邦資金により一部または全額が提供されています。

法規制対応と物流レジリエンス強化による安定供給基盤の進化

SHIONOGIでは、医薬品の安定供給を社会的責任と位置付け、法規制対応と物流レジリエンスの両面から物流基盤の強化を進めています。各種法令および医薬品の適正流通 (GDP) ガイドラインに基づき、製品特性に応じた品質管理や流通管理、Third Party Logistics (3PL) マネジメントを通じて、医薬品の品質確保と安定供給を実現しています。

また、物流作業員やドライバー不足、輸送能力の低下といった物流環境の変化を見据え、共同輸送網の拡充やモーダルシフト、自動運転フォークリフトの導入検討などを通じて、輸送能力の確保と物流効率化、省人化を推進しています。

さらに、フィジカルインターネット実現会議の医薬品ワーキンググループに参画し、共同物流や物流データ連携を通じて物流の標準化・効率化を進めています。

加えて、パンデミックや地政学リスクの高まりを踏まえ、原材料調達から製品流通までサプライチェーン全体のレジリエンス強化にも取り組んでいます。リスクの可視化や調達先の分散、在庫最適化を通じて供給途絶リスクの低減と供給継続性の確保を図っています。これらの取り組みを通じて、SHIONOGIは医薬品の安定供給と物流効率化を両立し、社会価値と経済価値の創出を支える強靱なサプライチェーン基盤の構築を目指しています。

From the Frontline

新たな治療価値提供を可能にするサプライチェーンの構築

新たな治療価値の提供として、長時間作用型注射製剤 (LAI 製剤) の供給基盤構築を進めています。LAI 製剤は投与頻度の低減による患者さまの負担軽減や治療継続率の向上が期待される一方、社内にも十分な製造・供給ノウハウが蓄積されていない新たな技術領域です。そのため、製造パートナーや社内技術部門等との緊密な連携が欠かせません。関係会社、組織間をつなぐハブとして課題解決に取り組み、革新的な治療価値を必要とする患者さまへ確実に届けるための製造・供給体制づくりを推進しています。

塩野義製薬
グローバルサプライチェーン
戦略部

若森 久幸

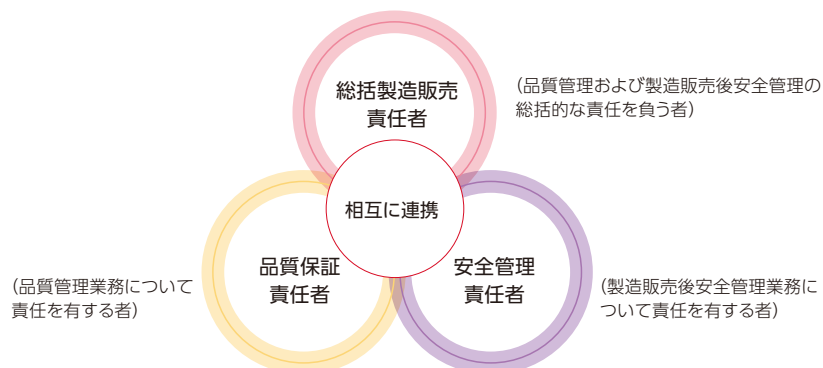
造る

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、有効性及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。

医薬品・医療機器の製造販売における三役体制※1



※1 SHIONOGIグループには、塩野義製薬、シオノギファーマ、シオノギヘルスケア、鳥居薬品にそれぞれ製造販売三役体制が設置されている

ファーマコビランス体制の強化

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、添付文書改訂などの必要な対策を講じる安全性監視（ファーマコビランス: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性の確保を最優先とし、開発から市販後まで一貫した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、安全管理業務の品質向上、安

全性情報処理業務でのAI活用や、新たなシグナル管理※2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。

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、全役員・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、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、全役員・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。

※2 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、法令遵守に基づいた品質活動を推進しています。

From the Frontline

ONE SHIONOGIへの第一歩 — PMIから始まるPV活動の進化 —

JT医薬事業の承継に伴い、安全性データベースと業務フローの統合を進めました。その過程では、システムや業務の統合だけでなく、お互いの文化や考え方を理解し尊重することを重視しました。PMIは統合完了がゴールではなく、新たな価値創出のスタートです。統合によって生まれた知見や強みを活かしながら、ONE SHIONOGIとしてPV活動の品質向上と患者さまの安全確保に努め、より良いPV活動を実現する組織へと進化していきます。



塩野義製薬
安全管理部

田井 麻衣子

売る (届ける)

概要

医療用医薬品の感染症領域を中核とした展開に加え、QOL疾患領域、海外事業、ロイヤリティー収入の拡大を通じて、事業基盤の強化を進めています。さらに、OTC医薬品やヘルスケアサービスの提供を通じてセルフケア領域を強化し、未病・ケア、予防から診断、治療、予後に至るまで、ヘルスケア全体で価値創出を図っています。

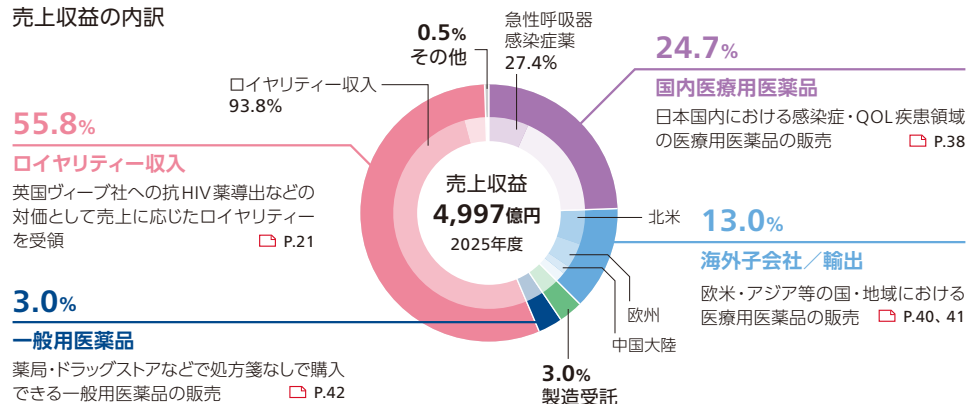
Vision

**感染症領域を中核とした成長に加え、QOL疾患領域の拡大を軸に
国内事業の安定化を進め、海外事業の拡大によるグローバル成長の加速**

戦略

日本 感染症領域を軸に成長を牽引し、QOL疾患領域の拡大により事業基盤を安定化
北米 「Fetroja (セフィデロコル)」や「Radicava (エダラボン)」を核に成長を加速するとともに、新製品展開を推進
欧州 自社販売とパートナーリングを組み合わせ、効率的な供給国拡大を推進
中国大陸 セフィデロコルを起点に新薬事業を展開し、事業基盤の構築を推進
台湾 感染症薬の展開拡大により事業成長を加速

売上収益の内訳



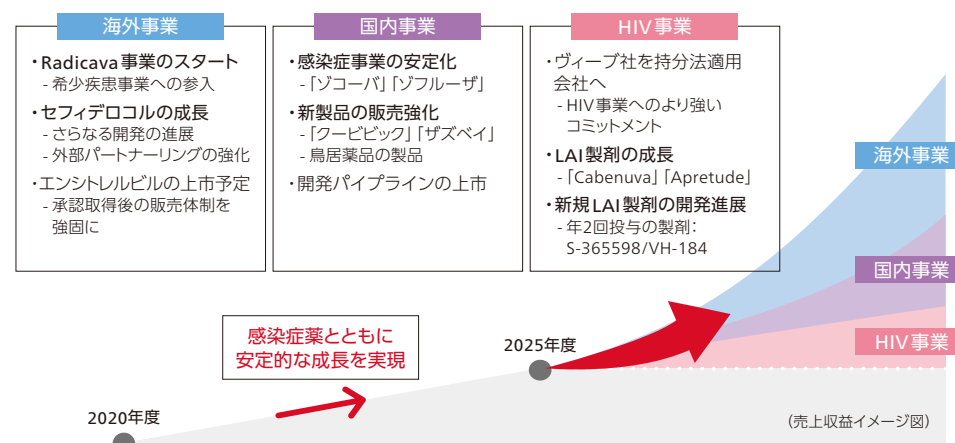
2025年度の成果と2026年度以降の方向性

国内においては、急性呼吸器感染症薬の需要変動の影響を受けつつも、「ゾコーバ」や「ゾフルーザ」などがそれぞれの治療薬市場において高いマーケットシェアを維持し、売上収益に貢献しました。また、QOL疾患領域における「クービビック」をはじめとする新製品群や鳥居薬品の連結子会社化により売上収益が拡大しました。感染症依存からの脱却に向け、QOL疾患領域や既存製品ポートフォリオの強化を進めたことで、国内事業の安定化に向けた基盤整備が進展しています。

海外においては、欧米を中心に「Fetroja / Fetroja (セフィデロコル)」の販売が引き続き成長を牽引しました。中国大陸では医療費抑制政策の影響により後発医薬品の売上が減少した一方で、セフィデロコルをはじめとする新薬の展開を進めるなど、新薬事業への転換に向けた取り組みが着実に進展しています。

2026年度以降は、感染症領域における競争力を維持・強化しながら、国内ではQOL疾患領域の成長、海外ではセフィデロコルや「Radicava (エダラボン)」を中心とした事業拡大を進めることで、国内事業の安定化と海外事業の成長加速を通じて、持続的成長の実現を目指します。

“安定的な成長”から“飛躍的な成長”へ



売る (届ける)

日本:医療用医薬品ビジネス

国内事業ポートフォリオの転換による安定成長の実現

SHIONOGIの国内医療用医薬品ビジネスは、感染症領域を中核とした事業基盤の強化とともに、事業ポートフォリオの転換を進めています。これらを支える基盤として、データの活用やデジタル基盤の整備により、需要や市場動向の把握精度を高め、適切な供給と情報提供につなげています。

感染症領域においては、「ゾコーバ」や「ゾフルーザ」など複数製品による展開を通じて、市場環境や需要動向の変動に対応しながら安定的な供給と製品価値の最大化に取り組んでいます。

一方で、「クービビック」や「ザズベイ」などの新製品の展開に加え、鳥居薬品の完全子会社化によりQOL疾患領域の製品数が着実に拡大しています。これに伴い、両社の知見や顧客基盤を活かした情報提供活動の高度化が進み、医療関係者への価値提供の幅が広がっています。また、継続的に処方される製品の比率が高まることで、収益の安定性向上に寄与しています。

こうした取り組みにより、感染症とQOL疾患の医療用医薬品構成は変化し、感染症領域比率の

低下とQOL疾患領域比率の上昇が進むことで、国内事業は安定的な成長フェーズへと移行しています。今後も、感染症領域における競争優位を維持しつつ、QOL疾患領域のさらなる拡大を図ることで、環境変化に柔軟に対応可能な事業基盤の強化を目指していきます。

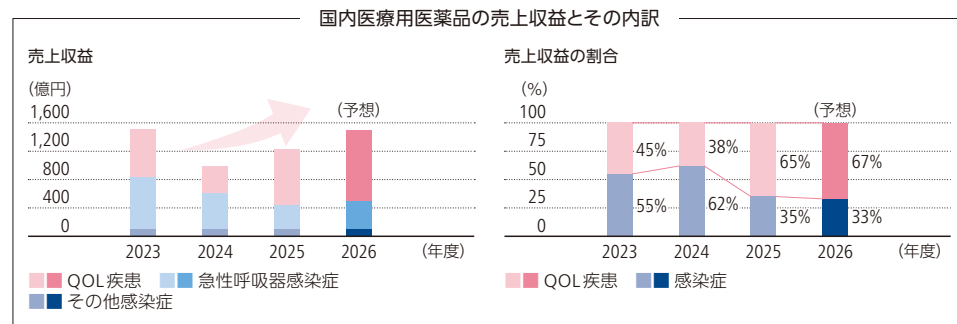
統合のシナジー最大化に向けた事業基盤の高度化

塩野義製薬と鳥居薬品は、国内医療用医薬品事業における協業体制の構築と事業基盤の高度化を段階的に進めています。2025年度には一部製品において両社間でのコプロモーション^{*1}を開始し、相互の専門性や知見を活用した情報提供活動に取り組みました。さらに2026年度からは、医療機関ごとの医薬情報担当者を両社いずれかに一本化し、より効率的かつ一貫性のある情報提供体制へ移行しています。

あわせて、営業戦略の伝達から現場での実行、活動状況のモニタリングに至るプロセスの統一を進め、日々レベルで活動を可視化しながら継続的な改善につなげる仕組みを整備しました。また、医薬情報担当者教育・研修プログラムを見直し、研修の受講機会を大幅に拡充することで、情報提供の質の向上を図っています。2027年4月の統合を見据え、2026年4月に再編した組織体制のもと、両社の強みを融合した事業基盤の構築を進めることで、統合シナジーの最大化と持続的な成長の実現を目指しています。

※1 共同での情報提供および収集

“感染症”と“QOL疾患”の2本の柱を確立し、ともに安定した成長を実現



国内事業は安定した成長の見通し

事業ポートフォリオの拡充

ボラティリティが高い感染症薬の売上比率が低下し、国内事業は安定した成長へ

QOL疾患

新製品を中心とした成長の実現
「クービビック」「ザズベイ」「シダキア」
「コレクチム」「ブイタマー」

急性呼吸器
感染症

安定して**400億円**の売上を目指す
「ゾコーバ」「ゾフルーザ」「ラビアクタ」

From the Frontline

皮膚疾患と向き合い、患者さまの日常を支える

鳥居薬品の皮膚疾患領域は近年「コレクチム」「ブイタマー」「ワイキャンズ」と製品ラインアップを広げてきました。昨年からSHIONOGIグループとなり、両社が積み上げてきた製品や強みを活かし、より多くの医療従事者へ適切な情報を届ける体制を強化しています。皮膚疾患で悩む患者さま一人ひとりに寄り添い、生活の一步を支えるとともに、QOL向上に貢献できるよう取り組んでいきます。



鳥居薬品
プロダクトマネジメント部
相川 貴志

売る (届ける)

日本:医療用医薬品ビジネス

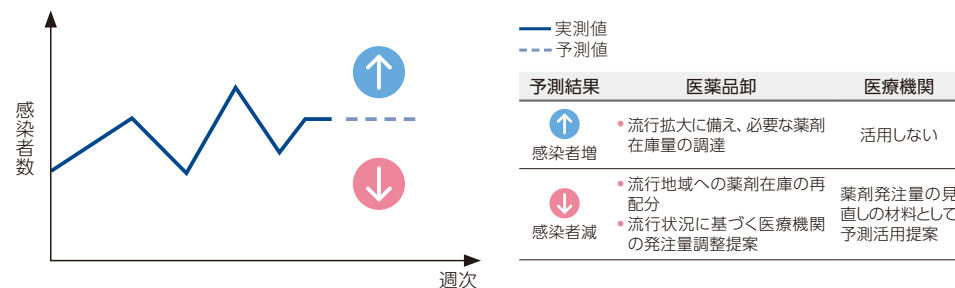
急性呼吸器感染症薬の安定供給を支える需給マネジメントの高度化

インフルエンザは、流行の立ち上がりからピーク、収束までの期間が短く、シーズンごとの流行規模や地域差も大きいいため、治療薬の需要を事前に見通すことが難しい疾患です。そのため、医療機関や薬局、医薬品卸ではシーズン中の必要数量の判断が難しく、過剰在庫や返品が発生しやすいという構造的な問題があります。

SHIONOGIはこうした問題に対し、地域支援・医薬品供給対応体制加算に先駆けて2022年度より医薬品卸と連携したプロジェクトに取り組んでいます。本プロジェクトでは、インフルエンザ定点報告数などの客観的データを活用した流行状況の予測により、発注数や在庫量の適正化を支援しています。予測の作成にあたっては、現場で培われた知見や経験も活用しながら、それらをデータで補完し、関係者の意思決定を支援する情報提供を行っています。また、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を遵守し、客観的根拠に基づく中立的で透明性の高い情報提供を徹底しています。

近年は、流行状況の予測に加え、治療薬の必要量推定や、一部地域での二次医療圏・保健所単位の予測提供など、データ内容と予測粒度を継続的に高度化しています。現行の商習慣の中で、流行状況や需要に応じた発注・在庫適正化の浸透に向け、医薬品卸と協力しながら、安定供給と廃棄抑制による医療資源の有効活用を進め、流通全体の持続可能性向上に貢献していきます。

流行予測と当活動内容のイメージ



AI・デジタル活用による情報提供活動の高度化

事業領域の拡大に伴い、幅広い製品・疾患領域への対応が求められる中、情報提供の質を維持・向上させながら、生産性を高めていくことが重要なテーマとなっています。その実現に向けて、AIおよびデジタル技術を積極的に活用し、情報提供活動の高度化を進めています。

具体的には、訪問計画の策定支援や過去の面談履歴・提供情報を踏まえた事前準備支援、活動記録や報告業務の自動化・省力化などの効率化だけでなく、面談記録等からの顧客ニーズに応じた最適対応を提案するなど、面談の質の向上を目的に医薬情報担当者の業務の各プロセスへのAI導入を進めています。また、医薬情報担当者を支えるマーケティングにおいても、データ分析や施策立案、意思決定支援などを対象にAI活用を検討・推進しています。こうした取り組みにより、経験や個人の判断に依存しがちな業務をデータドリブンな活動へと進化させるとともに、情報提供の質と生産性の向上を両立し、医療従事者に提供する価値の拡大を目指しています。

信頼される情報提供の実現に向けて

2024年度、SHIONOGIは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事案について、厚生労働省から行政指導を受けました。SHIONOGIは本事案を真摯に受け止め、適正な情報提供は医薬品企業としての社会的責任であり、医療関係者や患者さまとの信頼関係の基盤であるとの認識のもと、情報提供活動のさらなる品質向上と信頼性確保に取り組んでいます。

改善にあたっては、既存の管理体制に加え、経営陣によるモニタリングの充実や実施部門におけるコンプライアンス機能の強化を進めるとともに、講演会の企画から実施、事後対応までを網羅した手順を整備しました。また、役員・従業員への教育を強化し、適正な情報提供に関する理解と意識の向上を図っています。さらに、講演スライドの審査プロセスについても、審査体制の拡充や審査基準の標準化、修正後確認プロセスの強化などを進め、多層的なチェック体制を構築しました。

こうした取り組みにより、情報提供活動の透明性と品質の向上を図り、医療関係者へより適切で信頼性の高い情報を届けることで、持続的な企業価値向上につなげていきます。

売る (届ける)

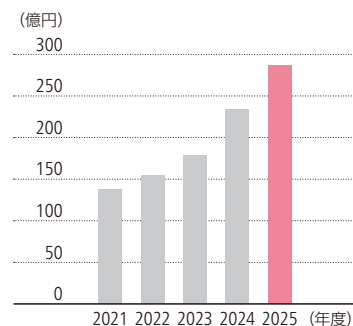
北米

米国における感染症事業の着実な拡大

薬剤耐性 (AMR) は、緊急に対処が必要な世界規模の重要課題です。薬剤耐性菌の脅威に対する米国の国家的備えの強化に貢献すべく、米国政府と「Fetroja」に関する契約を締結し、米国内製剤製造設備の立ち上げや政府調達への対応などを推進しています。

また、COVID-19は現在もなお、公衆衛生上の重大な課題です。開発を進めていたエンシトレルビルは、COVID-19の曝露後発症予防を適応症として2026年6月にFDAの承認を取得しました。特に重症化リスク因子を有する方において、COVID-19予防における重要な選択肢の1つとなり得ると考えています。

Shionogi Inc. の売上収益



希少疾患・感染症領域を軸とした米国事業基盤の強化

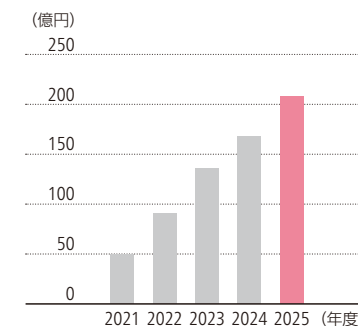
感染症領域に加え、筋萎縮性側索硬化症 (ALS) 等治療薬「Radicava」を中心とした希少疾患事業の強化を進めています。2026年4月に設立した事業会社の強みを活かして、患者さまに対する継続的かつ安定的な治療提供に取り組んでいきます。

欧州

Pull型インセンティブによる 持続可能な供給の実現

「Fetroja」は、英国およびスウェーデンにおいて、抗菌薬の持続可能な開発と供給を目的としたPull型インセンティブに採択されています。英国におけるサブスクリプション契約およびスウェーデンにおける年間収入保証モデルを通じて、薬剤耐性菌による重症感染症に対する治療薬の安定供給を実現しています。こうした新たな市場モデルへの参画により、抗菌薬の価値に見合った対価の確保と、公衆衛生上の課題解決に貢献しています。

Shionogi B.V. の売上収益



欧州全域への展開加速と戦略的パートナーリング

Sobi社との提携により、「Fetroja」の販売地域は中東欧を含む欧州全域へ拡大しています。Shionogi B.V.による自社販売体制の強化とあわせ、各国の市場特性に応じたパートナーリングを推進し、効率的な市場アクセスの拡大を図っています。今後も、感染症領域におけるプレゼンスのさらなる向上と、持続的な事業成長を目指します。

From the Frontline

COVID-19対策の新たなアプローチを切り拓く

「Xocova」の米国FDA承認に先立ち、私たちはCOVID-19への曝露から症状発現までの重要な期間に着目し、COVID-19の影響を軽減する可能性について医療従事者の理解促進に取り組みました。医学的なエビデンスに基づくメッセージに創造性豊かなビジュアル表現を組み合わせることでSHIONOGIのイノベーションをわかりやすく伝え、新たな疾患管理の考え方への関心喚起を図りました。



Shionogi Inc.
Executive Vice President,
Chief Commercial Officer
Margaret Borys

From the Frontline

協働の力で、持続的成長に挑む

私たちは、持続的な価値創造はチームワークと信頼、そして患者さまへのコミットメントから生まれると考えています。専門性を結集し、多様なステークホルダーと緊密に連携することで、価値提供と持続的な成長の実現に取り組んでいます。課題を乗り越え医療の発展に寄与するには協働が大きな力を発揮することを実感しています。今後も協働とイノベーションを通じ、多くの患者さまが適切な治療へアクセスできる未来の実現を目指します。



Shionogi S.L.U. (Spain)
Fetroja Brand Team

売る (届ける)

中国大陸

中国大陸における新薬ビジネスの展開加速

2025年4月に塩野義有限公司として新体制を発足し、新薬ビジネスの本格展開を進めています。オピオイド誘発性便秘症治療薬ナルデメジンおよび多剤耐性グラム陰性菌感染症治療薬セフィデロコルは、いずれも承認を受け、上市に向けた準備を進めています。特にナルデメジンについては、早期の市場投入を目指した体制整備を進めています。さらに今後は、抗真菌薬オロロフィムの承認申請準備を進めるなど、パイプラインの拡充を通じた事業基盤の強化を図っています。

事業展開と規制対応の両立による持続的成長

中国大陸では、自社による重点施設へのアプローチと現地パートナーとの連携により、効率的な市場展開を推進していきます。一方で、2026年8月に施行された医薬品プロモーション規制の強化を見据え、国内外での知見も活かしながら、適正かつ透明性の高い情報提供体制の構築を進めてきました。こうした取り組みを通じて、持続可能な供給体制とコンプライアンスの両立を図り、中国大陸事業の着実な成長とプレゼンス向上を目指します。

台湾

医薬品アクセスの向上を通じて、SHIONOGIの医薬品を必要とする患者さまへ届ける

台湾では、薬剤耐性菌感染症の課題が深刻化しており、臨床上の課題にとどまらず、患者さまの経済的負担や医療資源の配分にも影響を及ぼしています。また、医薬品は必要とする患者さまが適時にアクセスできなければ、臨床的価値を十分に発揮することは困難です。引き続き健保署との協議・交渉を進めるとともに、薬剤耐性に関する課題提起や緩和ケアの質向上に向けた取り組みを推進します。医薬品アクセスの向上を通じて、医療チームが薬剤耐性菌感染症や緩和ケアに対応する際、より包括的で負担可能な臨床選択肢を提供できるよう努めます。

抗菌薬の適正使用を通じ、持続可能な価値を提供する

「必要な時に、適正に使用する」ことを基本姿勢に、地域・医療機関ごとの疫学情報、患者さまの重症度、臨床現場の実情と最新エビデンスに基づき、製品関連情報を継続的に更新・提供しています。これにより、医療関係者が抗菌薬の使用時期と臨床的位置付けを的確に把握し、重要な局面で適切な治療を選択できるよう支援しています。また、抗菌薬の適応に基づく使用と薬剤耐性管理を推進することで、治療成績の向上と抗菌薬資源の保全を両立し、医療の質および公衆衛生への貢献を目指します。今後も医療関係者と連携し、精密で責任ある、持続可能な薬物治療環境の構築に取り組みます。

From the Frontline

パートナーシップ強化を通じて、患者さまへの貢献を最大限に

販売提携先の正大天晴社と連携し、Early Access制度を活用することで、広東省・海南省でナルデメジンの先行使用許可を取得しました。これにより、華南地方でがん疼痛や慢性疼痛でオピオイド治療を受けている患者さまの生活や健康を支えることが可能となりました。その後、国家当局から正式承認を取得し、迅速な公的医療保険への収載を目指しています。私たちはともに疼痛緩和治療における患者さまのQOL向上に貢献していきます。



塩野義有限公司
新薬事業部門
程 惟奕

From the Frontline

台湾の感染症治療に寄り添い、「Fetroja」の臨床的価値を届ける

2024年の発売以来、多様なマーケティング活動、組織横断的な連携、医療関係者との連携と対話を通じて、「Fetroja」の重症感染症治療における役割を確立してきました。台湾の感染症治療における考え方が国際的な潮流と歩調を合わせることに貢献できたと考えています。「Fetroja」が患者さまにより多くの治療機会と転帰改善の可能性をもたらし、その臨床的価値をさらに発揮できるよう取り組んでいきます。



台湾塩野義製薬
股份有限公司
市場企画部
洪 同穎

売る (届ける)

日本:OTC医薬品 (一般用医薬品)

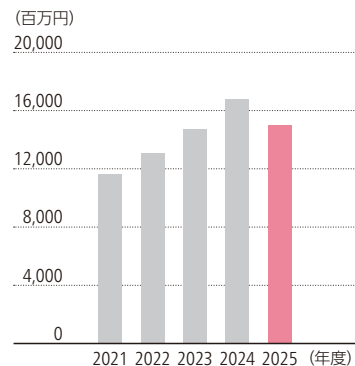
創立10周年を迎え、さらなる成長ステージへ

シオノギヘルスケアは2016年の分社化以降、OTC医薬品や健康食品を中心とするセルフケア領域で事業を展開し、2026年1月に創立10周年を迎えました。

2025年度の国内OTC医薬品市場は、感染症関連需要の落ち着きや物価高による生活防衛意識の高まりを背景に、4年ぶりの市場縮小となりました。こうした環境のもと、「リンデロンVs」「パイロンPL」「メジコン」「ムコダイン」「シナール」等の戦略ブランドの育成に加え、新たなスイッチOTCである「アスベリン」の発売、OTC医薬品の適正使用推進、安定供給体制の強化に取り組みました。市場縮小の影響を受ける中でも、「リンデロンVs」「シナール」「ムコダイン」などの成長ブランドは着実にお客さまの支持を伸ばし、売上高150億円を確保することができました。

今後はセルフメディケーション推進やOTC類似薬を巡る制度見直しなど、中長期的な市場拡大につながる環境変化を成長機会と捉え、お客さまを“迷わせない”価値の提供を通じて、新たな価値創出とブランド強化を加速し、より多くの皆さまの健康とセルフケアに貢献していきます。

シオノギヘルスケアの売上収益



新たな価値創造への挑戦

シオノギヘルスケアは、セルフケアを支える企業として、製品を提供するだけでなく、その適正使用の推進や社会課題の解決にも取り組んでいます。若年層を中心に社会課題となっている市販薬のオーバードーズ問題に対しては、学校薬剤師向け研修や啓発資材の提供などを通じて、医薬品の適正使用啓発を推進しています。また、日本初となる使用済みぬりぐすり容器の回収・リサイクルプログラムを展開し、資源循環の実現にも挑戦しています。健康と環境の双方に貢献する取り組みを通じて、持続可能な社会の実現を目指しています。



「アスベリンせき止め錠Pro20」



「アドテスト SARS-CoV-2/Flu (一般用)」

※「ASVERIN/アスベリン」はニプロ社の登録商標です。

セルフケアの選択肢を広げるラインアップ・サービス拡充

シオノギヘルスケアは、生活者一人ひとりの健康課題や意思決定に寄り添い、セルフケアの選択肢を広げる製品開発に取り組んでいます。2025年度は、新たなスイッチOTCであるせき止め薬「アスベリン」を発売したほか、一般用抗原検査キット「アドテスト SARS-CoV-2/Flu (一般用)」を発売しました。「アスベリン」は、指定濫用防止医薬品に該当しないせき止め薬として、新たな選択肢を提供しています。また、検査薬事業への参入により、「治す」だけでなく、「早く気づき、適切な行動につなげる」という新たな価値提供を実現しました。今後も、日常から健康を支え、必要な時に適切な判断と行動ができる社会の実現を目指し、新たな製品・サービスの創出に挑戦していきます。

From the Frontline

成長したブランドには、その先の責任がある

「使い終わった後まで責任を持つことも、私たちの役割ではないか」。その想いから、日本初となるぬりぐすり容器リサイクルプログラムへの挑戦が始まりました。決して簡単な道のりではありませんでしたが、多くの企業や自治体、薬剤師会の皆さまとの共創により、この取り組みは着実に広がりを見せています。

これからも、セルフケア市場の成長と社会課題の解決を両立しながら、「使い終わった後まで考えるセルフケア」を新しい当たり前にしていきたいと思っています。



シオノギヘルスケア
コーポレート管理部
津田 早紀

売る (届ける)

医療アクセス

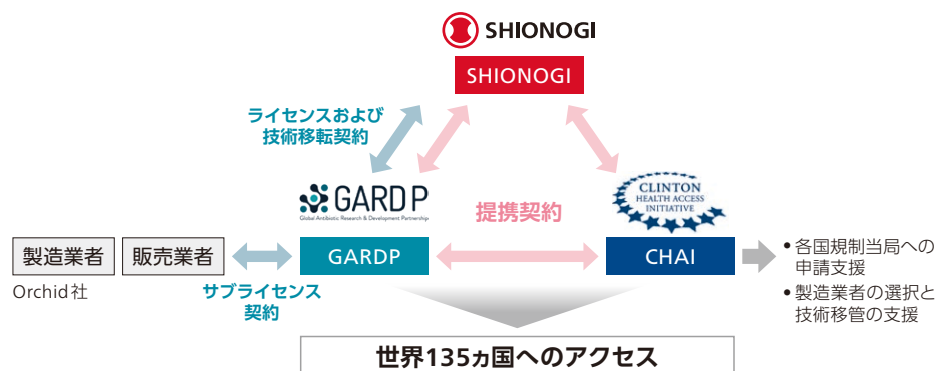
医療アクセスの課題解決に向けたグローバルパートナーシップ

医薬品を創出するだけでは、医療アクセスの改善は実現できません。SHIONOGIは、国際機関や非営利団体とのパートナーシップを通じて、必要な患者さまへ医薬品や医療サービスを届ける仕組みづくりに取り組んでいます。GARDP、CHAIとの協働による感染症薬へのアクセス向上や、Mother to Mother SHIONOGI Projectによるヘルスケアシステム強化などを通じて、グローバルヘルスへの貢献を目指しています。

セフィデロコルへのアクセス向上に向けた取り組み

薬剤耐性 (AMR) は世界的な公衆衛生課題であり、新たな治療選択肢へのアクセス確保が求められています。SHIONOGIは、多剤耐性グラム陰性菌感染症治療薬セフィデロコルについて、GARDP、CHAIを加えた3者間での提携を通じて、低・中所得国へのアクセス改善に取り組んでいます。この枠組みにより、セフィデロコルについては低所得国を含む135カ国へのアクセスが可能になるとともに、適正使用を推進するスチュワードシップ活動も展開しています。SHIONOGIは、医薬品の創出に加え、パートナーとの協働を通じて感染症薬へのアクセス向上と適正使用の推進に貢献しています。

SHIONOGI、GARDPおよびCHAIの強みの融合



母子保健支援を通じたヘルスケアシステム強化

サブサハラ・アフリカでは、衛生環境の課題に加え、医療従事者や保健人材、医療施設の不足等、ヘルスケアシステムそのものの脆弱性が医療アクセスを阻害する要因となっています。SHIONOGIは2015年よりMother to Mother SHIONOGI Projectを通じて、母子保健の改善と地域における自立的な保健サービスの実現に取り組んでいます。

本プロジェクトでは、医療施設や水衛生設備などのインフラ整備に加え、医療従事者や地域保健人材の育成、住民への保健教育・啓発活動を実施しています。また、行政や地域コミュニティとの協働を通じて、支援終了後も地域自らが保健サービスを維持・運営できる体制づくりを進めています。

2026年5月に終了した第3期事業では、ケニアおよびガーナにおいて活動を推進しました。また、タンザニアでは母親向けアプリを活用した衛生行動改善事業を継続しています。これまでの事業で培った経験を活かし、医療アクセスや衛生行動の改善に加え、子どもの下痢症低減にも取り組むことで、地域全体の健康課題の解決とヘルスケアシステムの強化につながる基盤づくりを進めています。



妊婦待機所 (ガーナ)



地域住民への啓発活動 (ケニア)



巡回診療の様子 (ケニア)

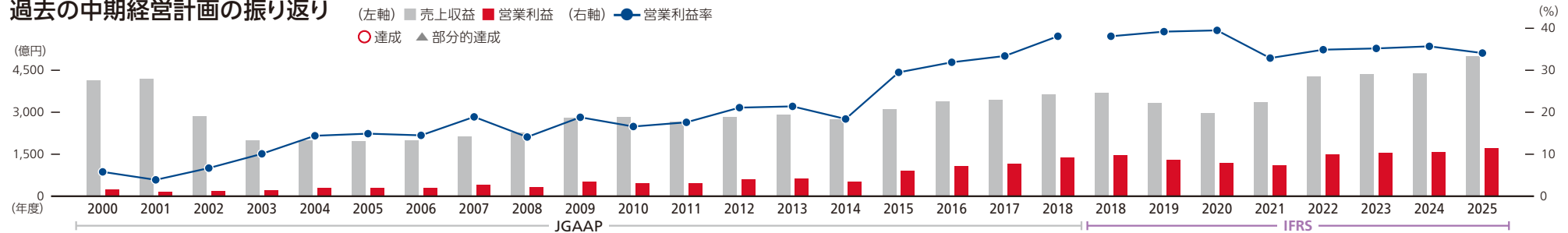
Vision実現に向けた挑戦と戦略

いま、SHIONOGIは次の成長を左右する大きな転換点に立っています。SHIONOGI Group Visionの実現に向け、これまで培った強みをさらに磨くだけでなく、積極的な事業投資や社内外の力の融合を通じて、事業基盤とビジネスモデルそのものを進化させています。変革を新たな成長へと結び付ける挑戦の狙いと、未来に向けた戦略をお伝えします。

- 45 中期経営計画
- 47 **特集** SHIONOGIの戦略的事業投資
- 51 ビジネスモデルの強化
- 52 人的資本経営
- 56 DX戦略
- 58 SHIONOGIが一体となっていくために
- 60 投資・財務戦略

中期経営計画

過去の中期経営計画の振り返り



成果と評価	第1次中期経営計画 (2000年度～2004年度)	第2次中期経営計画 (2005年度～2009年度)	第3次中期経営計画 (2010年度～2013年度)	第4次中期経営計画 (2014年度～2019年度)	STS2030 ^{※2} Phase1 (2020年度～2022年度)	STS2030 ^{※2} Phase2 (2023年度～2025年度)
	医療用医薬品事業への集中 ～基盤整備～	研究開発の充実と グローバル体制の整備 ～飛躍への胎動～	グローバルへの成長へ ～SONG for the Real Growth～	創薬型製薬企業 として成長する ～Shionogi Growth Strategy 2020～ Update 創薬型製薬企業 として社会とともに 成長し続ける ～Shionogi Growth Strategy 2020～	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 Transformation の具現化	
	(億円) 2004年度	(億円) 2009年度	(億円) 2013年度	(億円) 2016年度	(億円) 2022年度	(億円) 2025年度 ^{※5}
	売上高 1,994	売上高 2,785	売上高 2,897	売上高 3,389	成長性 売上収益 4,267	成長性 売上収益 4,997
	当期利益 189	営業利益 524	営業利益 619	経常利益 1,230	コア営業利益 ^{※3} 1,585	EBITDA 1,877
課題	研究開発費 294	当期利益 386	営業利益率 21.4%	研究開発費 599	コア営業利益率 ^{※3} 37.1%	海外売上高 CAGR (FY2022起点) 15.2%
	ROE 6.4%	研究開発費 518	研究開発費 536	ROE 16.3%	海外売上高比率 16.9%	自社創業比率 71%
	○ 基盤整備 ・医療用医薬品へ集約 ▲ 研究開発 ・海外合併会社(後のShionogi-ViiV Healthcare LLC)を設立し、抗HIV薬の共同研究開発を開始 ▲ 海外事業 ・グローバル開発の基盤整備 (Shionogi, Inc 設立)	○ 重点領域の明確化 ・感染症領域に加え、代謝性疾患、疼痛の2領域が成長 ▲ 強い営業の確立 ・「フレストール」を国内売上高230億円の主力に育成 ○ 海外事業 ・米国販売網の獲得 ・抗HIV薬のGSK社との共同開発	○ 新薬を軸とする成長 ・自社グローバル開発(Phase3)の実施 ○ 国内事業 ・戦略8品目の成長・売上比率の拡大 ▲ 海外事業 ・「Osphena」の上市 ・欧州・中国大陆への展開	○ SGS ^{※1} 2020で掲げていた主要KPI(経常利益、効率性KPI、株主還元KPI)を達成 ○ 自社創製品の継続的創出 ・「ゾフルーザ」、「ムルプレタ」、「スインプロイク」、セフィデロコル、カボテグラビル ○ ビジネスオペレーションの強化 ・コストマネジメント力向上 ・自社創製品はすべてグローバル開発、海外上市	○ 自社創製品の拡大 ・COVID-19治療薬「ゾコーバ」の国内緊急承認取得 ・海外ビジネスの強化 ・HIVフランチャイズの成長 ○ 医療用医薬品以外の製品・サービスの進展 ○ ガバナンスの強化	○ グローバルでのトップライン成長 ・売上収益・利益ともに過去最高を更新し、着実な成長を実現 ○ 成長投資 ・事業投資を通じて、創薬力・販売基盤・製品ポートフォリオを強化
	・環境変化の激しい医薬品業界への対応	・研究シーズ探索と前期創薬プログラムの充実 ・グローバル開発の迅速な戦略策定と意思決定 ・売上目標の達成と販売経費の適正化 ・間接部門費の削減	・新製品の価値最大化のスピード ・米国事業の黒字化 ・従業員1人当たりの生産性向上	・戦略品の売上目標の達成 ・海外事業の成長 ・従業員1人当たりの生産性向上	・グローバルでの成長 ・感染症領域以外の領域での柱の構築	・2030年以降の成長を見据えた自社創製パイプラインの拡充 ・感染症領域に加え、QOL疾患・希少疾患を含む感染症領域以外の競争力強化

※1 SGS:「Shionogi Growth Strategy」の略／※2 STS:「Shionogi Transformation Strategy」の略／※3 営業利益から非経常的な項目(減損損失、有形固定資産売却益等)を調整した利益／※4 普通株式1株につき3株の割合をもって株式分割が行われたと仮定して、1株当たり情報を算定／

※5 2025年度に行った鳥居薬品株式の取得、JT医薬事業の承継およびAkros社株式の取得について、2026年度第1四半期連結会計期間に企業結合に係る暫定的な会計処理が確定したため、2025年度の金額については溯及的な修正を行っています。

中期経営計画

STS2030 Phase2の最終年度である2025年度には、事業投資を通じた基盤強化が進展し、SHIONOGI Group Vision 実現に向けた道筋が一層具体化しました。

STS2030 Phase2の最終年度にあたる2025年度の総括

2025年度は、「感染症領域を中心としたグローバルでのトップライン成長」と「積極投資による成長ドライバーの育成」という方針のもとで推進してきた各施策の成果が業績として結実しました。売上収益および利益は、2022年度以降、連続して過去最高を更新し、2025年度には売上収益4,997億円となり、さらに、すべての利益項目で過去最高を達成するなど、着実な成長を実現しています。この成長を牽引したのはHIV フランチャイズと海外事業です。長時間作用型注射製剤(LAI製剤)の浸透が進み、「Cabenuva」(治療)および「Apretude」(予防)の販売拡大により、従来の経口薬中心の市場構造の変化を捉えた成長が進展しています。

2025年度は、次の成長ステージを見据えた事業投資を具体的に実行した転換点でもあります。ヴィーブ社への追加出資、JTグループの医薬事業(JT医薬事業、鳥居薬品、Akros社)およびエダラボン事業に関するM&Aを通じて、創薬力および国内・米国における販売の強化、疾患・製品ポートフォリオの拡充を進めました。これらは、HIV事業の安定的な収益基盤を背景に実行されたものであり、将来の成長に向けた基盤の拡張が進展しています。

以上を踏まえ、2025年度は、STS2030 Phase2の取り組みを締めくくると同時に、将来の持続的成長に向けた次のステージへの移行を具体化した重要な節目の年となりました。

SHIONOGI Group Visionの実現に向けた現状評価

STS2030 Revisionを達成するためには、既存事業の成長に加え、将来の収益ドライバーを継続的に創出し、収益基盤を多様化していくことが重要であると認識しています。

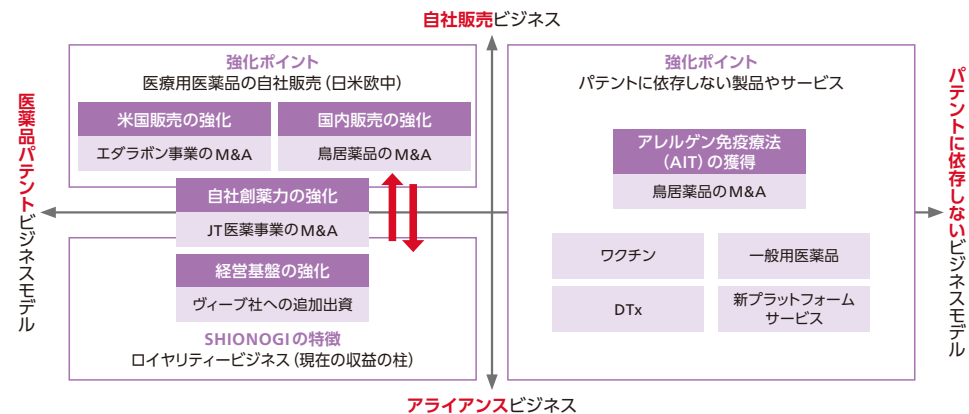
現時点では、HIV事業がLAI製剤を中心に着実に拡大しており、中長期にわたる安定的な収益基盤としての役割が一層明確になっています。この収益基盤を活かしながら、SHIONOGIが強みとする感染症領域への継続的な投資を進めるとともに、QOL疾患領域や希少疾患への取り組み

を拡大することで、より持続可能な成長モデルの構築を進めています。さらに、2025年度に実施した一連の事業投資により、創薬力の強化、国内外の販売体制の拡充に加え、QOL疾患領域および希少疾患への製品ポートフォリオ拡大が進みました。これにより、感染症領域への継続的な投資と成長を支える事業基盤が一層強化されています。

これらの事業投資は、自社販売ビジネスの強化とパートナーシップの活用を両軸としながら、医薬品ビジネスの競争力強化とともに、パテントに依存しない製品・サービス領域の拡大を進めることで、収益構造の安定化と多層化を図ることもつながっています。一方で、獲得した事業基盤の着実な定着と価値最大化に加え、パイプラインの進展や新たな成長ドライバーの創出が今後の重要な課題であると認識しています。こうした状況を踏まえ、2026年度は、一連の事業投資により獲得した基盤を確実に定着させる期間と位置付けています。2027年4月以降に新たな中期経営計画の公表を予定しており、2030年に向けた持続的な成長の実現を図ります。

SHIONOGI Group Vision実現に向けた事業基盤の強化

SHIONOGI Group Visionの実現に向けて、SHIONOGIの基盤を強化する投資を実施



特集

SHIONOGIの戦略的事業投資

2030年以降の持続的な成長を見据え、SHIONOGIは2025年度に複数の戦略的事業投資を実施しました。これらの投資は単なる事業規模の拡大ではなく、収益基盤、事業基盤、自社創薬力を強化し、将来の成長ドライバーを育成することを目的としています。

HIV事業を原資とした戦略的事業投資

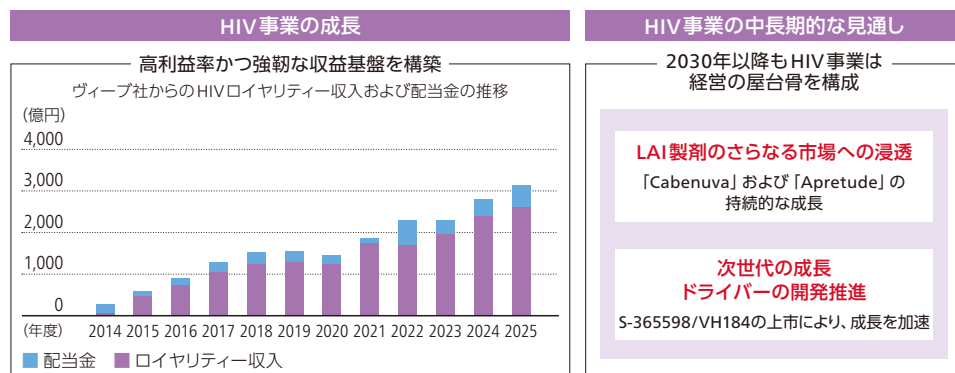
複数の事業投資に至った背景

2025年度に実施した一連の事業投資は、単なる事業規模の拡大を目的としたものではありません。SHIONOGI Group Visionの実現に向け、2030年以降も持続的な成長を実現するために必要な事業基盤を強化する戦略的な取り組みです。

世界の医薬品市場においては、成長機会や事業環境が大きく変化しています。国内市場では人口構造の変化や薬価制度改革などにより成長余地が限定的となる一方、米国市場は依然として世界最大の医薬品市場として高い成長性を有しています。また、医薬品ビジネスの持続的な成長には、自社創製品を継続的に生み出す創薬力の強化が不可欠です。

こうした認識のもと、SHIONOGIは2025年度に、HIV事業から得られる安定的な収益基盤を活かし、①HIV事業のさらなる成長、②国内事業の強化、③米国事業の強化と希少疾患における販売機能と事業運営基盤の獲得、④自社創薬力の強化を目的とした事業投資を実行しました。

事業投資を支えたHIV事業の成長



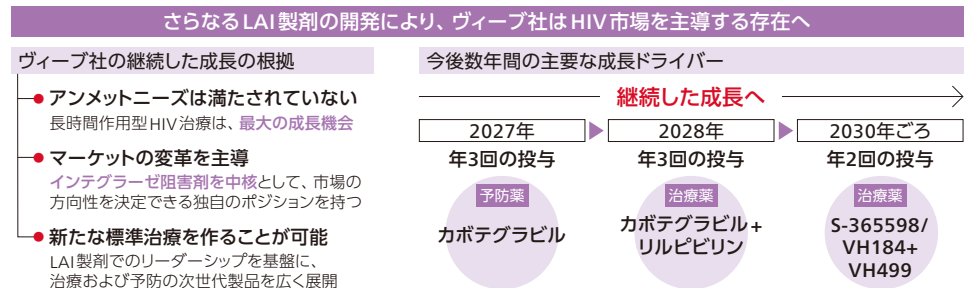
HIV事業のさらなる成長を見据えたヴィーブ社への追加出資

2025年度、HIV領域に特化した製薬企業であるヴィーブ社への追加出資を実施し、同社を持分法適用関連会社としました。SHIONOGIは、HIV領域におけるヴィーブ社とのパートナーシップを成長を支える重要な要素と位置付けています。近年、長時間作用型注射製剤（LAI製剤）である「Cabenuva」および「Apretude」の市場浸透が進み、HIV治療・予防における新たな選択肢として広く受け入れられています。LAI製剤市場は今後も拡大が見込まれており、HIVフランチャイズの持続的な成長が期待されています。

さらに、SHIONOGIが創製した第3世代インテグラーゼ阻害剤S-365598/VH184は、これまでの試験において高い抗ウイルス効果と良好な安全性プロファイルに加え、既存のインテグラーゼ阻害剤とは異なる耐性プロファイルを示しており、次世代の成長ドライバーとして期待されています。加えて、年2回投与を目指した開発も進んでおり、HIV治療のさらなる進化に貢献する可能性を有しています。

SHIONOGIは、こうしたHIV事業の将来性を踏まえ、ヴィーブ社への追加出資を実施しました。これによりパートナーシップをさらに深化させるとともに、HIV領域における成長機会の取り込みを通じて、中長期的な企業価値向上を目指します。

LAI製剤を軸として、2030年以降も成長へ



特集 SHIONOGIの戦略的事業投資

国内事業の変革に向けた鳥居薬品の完全子会社化

感染症領域に続く新たな成長ドライバーの獲得

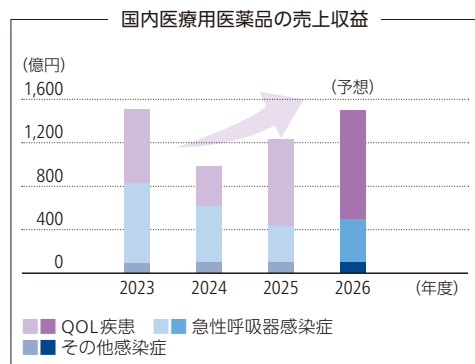
SHIONOGI Group Vision実現のための持続的な成長に向けて2025年度に完全子会社化した鳥居薬品は、アレルギー領域や皮膚疾患領域を中心とした製品群と顧客基盤を有しており、感染症領域に続く新たな成長ドライバーとなることが期待されています。

アレルギー領域および皮膚疾患領域は、今後も市場成長が期待される領域です。中でもアレルギー免疫療法 (AIT) は、アレルギー症状の臨床的寛解を目指す治療法として市場拡大が見込まれるとともに、感染症領域のような流行の影響を受けにくい事業特性を有しています。また、製造・品質管理に高度な技術が求められることに加え、長期的な安全性・有効性エビデンスの蓄積が必要であることから参入障壁が高く、パテントクリフの影響を受けにくい特性も備えています。

鳥居薬品の完全子会社化により、感染症の流行やパテントクリフの影響を受けにくい製品群を獲得するとともに、感染症領域に続く新たな収益の柱を確立し、持続的な成長を支える事業基盤の強化を進めています。

新たな成長ドライバーとなるQOL疾患領域

事業ポートフォリオの拡充による感染症の流行やパテントクリフの影響を受けにくい収益基盤の獲得



パテントに依存しないビジネス

アレルギー免疫療法 (AIT)

概要

- 舌の下にアレルギー成分を投与し、体を“慣らす”治療
- 対症療法ではなく、長期的な症状の軽減を実現

期待できる効果

- くしゃみ、鼻水、鼻づまりの改善
- 涙目、目のかゆみの改善
- アレルギー治療薬の減量

高い参入障壁

- 製造 (抗原抽出) と品質管理の難しさ
- 長期の安全性および有効性エビデンスの必要性

情報提供活動におけるシナジー効果の創出と国内販売力の強化

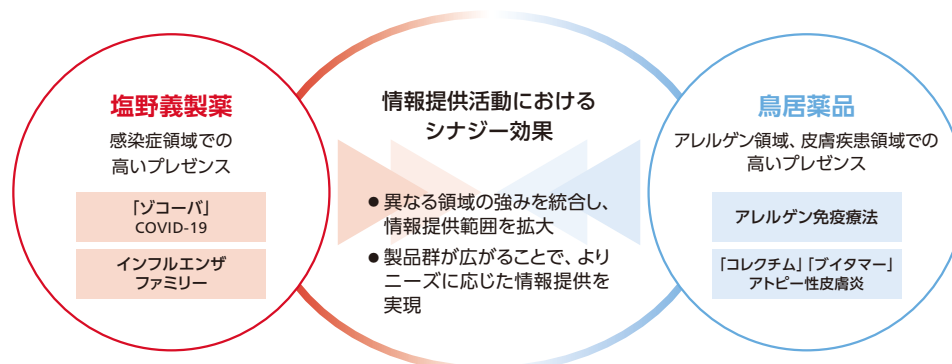
鳥居薬品の完全子会社化により、SHIONOGIはアレルギー領域や皮膚疾患領域を中心とした製品群の拡充にとどまらず、国内販売力のさらなる強化を進めています。これまで接点の限られていた皮膚科や耳鼻咽喉科へのアクセスを獲得し、顧客基盤を大きく拡大しました。さらに、製品の拡充により情報提供の幅が広がり、顧客ニーズに合わせた提案活動を強化しています。

また、鳥居薬品がグループ入りした2025年9月1日から両社の主要製品におけるコプロモーションを開始しました。感染症領域に強みを持つ塩野義製薬と、アレルギー・皮膚疾患領域に強みを持つ鳥居薬品が、それぞれの専門性や事業基盤を活かし、診療科を横断した情報提供を推進しています。さらに、2026年度からは、医療機関ごとの医薬情報担当者の一本化を順次進め、より効率的かつ一貫性のある情報提供体制に移行しています。これらにより、顧客ニーズに応じた幅広い情報提供が可能となり、情報提供活動の質・生産性向上につなげています。

今後は、両社が培ってきた専門性や顧客基盤の融合をさらに進め、販売シナジーの創出を加速していきます。また、研究開発ノウハウの共有や自社製造を活かした生産効率の向上など、多面的な統合シナジーの創出を通じて、持続的な成長と企業価値の向上を目指します。

両社の強みを活かした情報提供活動のシナジー創出

情報提供活動を拡大し、ニーズに応える両社製品を提供



特集 SHIONOGIの戦略的事業投資

米国事業の強化に向けたエダラボン事業の獲得

米国事業基盤の強化と希少疾患への参入

SHIONOGIは、2030年に向けた持続的な成長を実現するため、世界最大の医薬品市場である米国における事業基盤の強化を進めています。こうした方針のもと承継したエダラボン事業は、筋萎縮性側索硬化症 (ALS) 等治療薬「Radicava (エダラボン)」の販売に加え、希少疾患への取り組みにおける事業運営機能や顧客基盤を獲得する取り組みです。

ALSは患者数が限られる一方で、アンメットニーズが高く、高度な専門性と継続的な患者支援が求められる疾患です。これまでにエダラボン事業に従事してきた従業員は、患者団体、専門医、保険会社との強固なネットワークを構築するとともに、患者さまの治療アクセス向上に向けたノウハウを蓄積してきました。こうした専門性の高い事業運営機能や顧客基盤は、限られた経営資源を有効活用しながら事業を拡大していくというSHIONOGIの米国戦略とも高い親和性を有しています。

本事業の承継後は、新規患者さまへの迅速かつ確実な支援、治療開始プロセスの円滑化、治療継続を支える基盤構築を重点施策として進めてきました。これらの取り組みは順調に進展して

おり、ALS患者さまへの価値提供の向上とともに、米国における事業成長にも貢献しています。

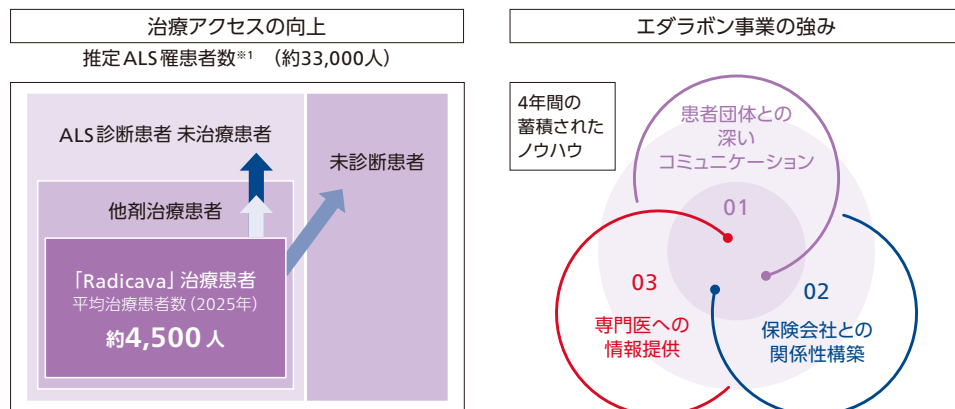
一方で、エダラボン事業の承継は、単に1つの製品を獲得するための投資ではありません。SHIONOGIが将来的に希少疾患を成長事業として確立していくためのプラットフォーム構築を目的としています。

希少疾患では、優れた製品を有するだけでは十分ではありません。一人ひとりの患者さまへ適切に治療を届けるためには、希少疾患に精通する人材を確保するとともに、事業運営に関するノウハウや患者ネットワークとのつながりを構築する必要があります。エダラボン事業では、ALSにおいてこうした機能を長年にわたり培ってきました。そこで蓄積された経験や専門性は、単一製品にとどまらず、将来的な希少疾患全体の展開を支える重要な資産となります。また、患者さまや医療関係者とのネットワーク、事業運営を担う専門人材なども、今後の事業拡大に向けた大きな強みとなります。

SHIONOGIは、こうした基盤を活用しながらALSでの価値提供を継続するとともに、希少疾患パイプラインの研究開発を進めていきます。獲得した事業基盤を活用することで、将来のパイプラインの円滑な上市と事業展開を実現し、希少疾患事業の拡大と持続的な成長につなげていきます。

米国事業の基盤強化

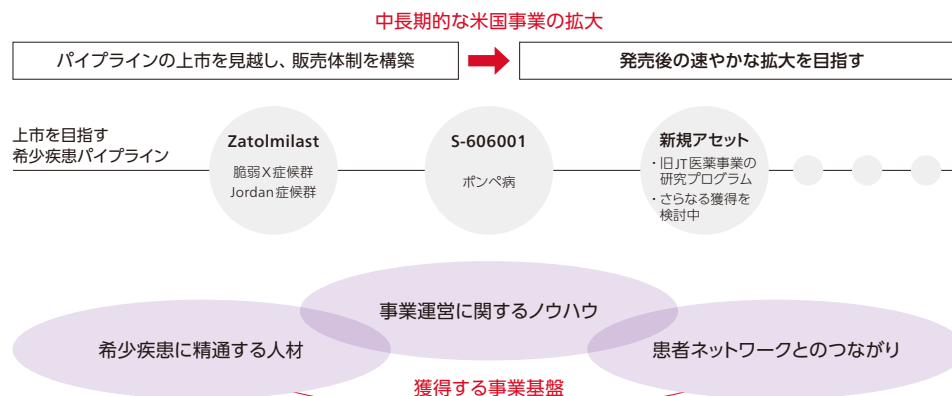
承継したエダラボン事業の強みを活かして、治療が必要な患者さまのアクセス向上に貢献



※ 1 Full article: Amyotrophic lateral sclerosis estimated prevalence cases from 2022 to 2030, data from the national ALS Registry

希少疾患プラットフォームの構築

希少疾患への取り組みの拡大に向けた強力な事業基盤を獲得



特集 SHIONOGIの戦略的事業投資

自社創薬力の強化に向けたJT医薬事業の承継

低分子創薬力の強化と研究開発基盤の拡充

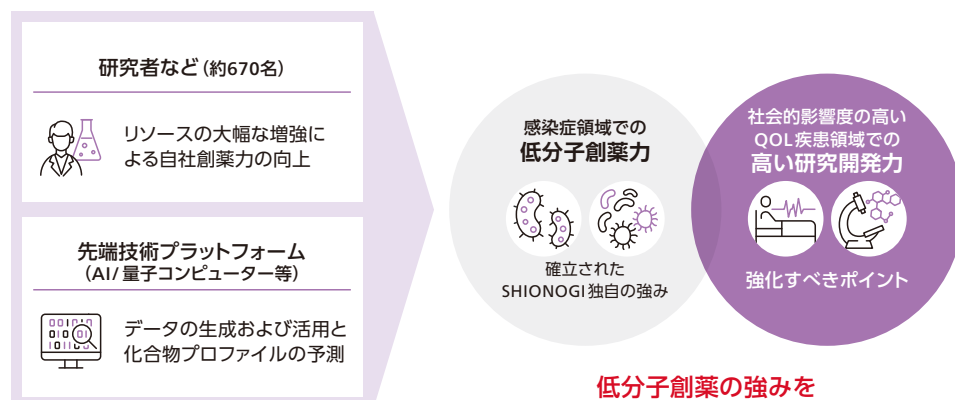
SHIONOGIは、感染症領域を中心に独自の低分子創薬力を強みとして成長してきました。一方で、2030年以降も持続的に新たな価値を創出し続けるためには、研究開発基盤のさらなる強化が不可欠であると考えています。こうした認識のもと承継したJT医薬事業は、優れた研究人材に加え、AIや量子コンピューターを活用した先端創薬基盤技術を有しています。

また、JT医薬事業は低分子創薬において優れた創薬実績を有しており、複数のオリジナル新薬を創出してきました。本承継により、SHIONOGIは研究開発リソースを大幅に拡充するとともに、創薬アイデアの創出や化合物プロファイルの予測、薬物動態・安全性評価などの研究開発力を一層強化しています。加えて、創薬人材と創薬基盤技術の融合により、研究開発のスピード向上と将来パイプライン創出力の強化も期待されます。

これにより、将来の成長を支える研究開発基盤を強化するとともに、自社創薬力のさらなる向上を図っています。

創薬人材と研究開発基盤の獲得

JT医薬事業の承継で「創る」力を強化



低分子創薬の強みを
“感染症”から“QOL疾患”へ拡大

感染症からQOL疾患へ創薬力を拡張

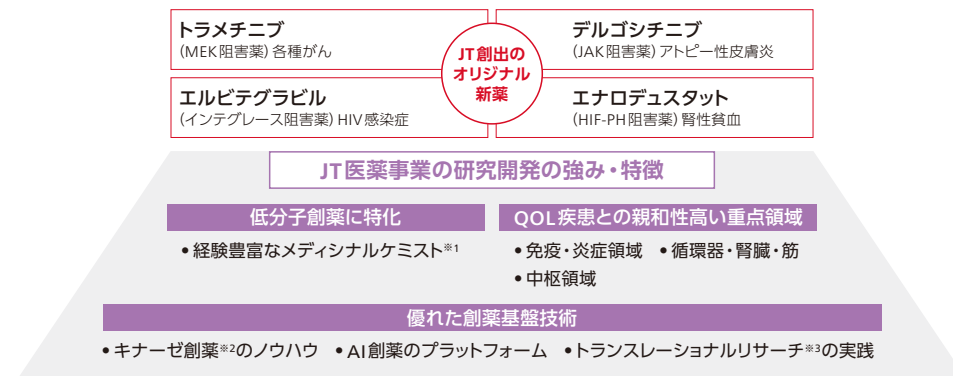
JT医薬事業の承継は、研究開発リソースの拡充にとどまるものではありません。SHIONOGIが長年培ってきた感染症領域での低分子創薬力を、より幅広い疾患領域へ展開するための重要な取り組みです。

JT医薬事業は、免疫・炎症領域や中枢領域などのQOL疾患領域において豊富な研究実績を有しています。これらの領域には、低分子創薬の強みを活かせる創薬ターゲットが多く存在するとともに、経口剤をはじめとする柔軟な製剤設計が求められる疾患も多く、SHIONOGIの強みを発揮しやすい領域です。SHIONOGIは、感染症領域で培った低分子創薬力をこれらの領域へ展開することで、新たな価値創出を目指します。また、これまで取り組んできた感染症領域とは異なる疾患領域へ研究対象を広げることで、研究テーマやパイプラインのさらなる充実につなげていきます。

今後は、両社の強みを活かしながら、多様化する医療ニーズに応える新たな治療薬の創出に取り組めます。これにより、事業ポートフォリオのさらなる多様化を図るとともに、中長期的な企業価値向上につなげていきます。

低分子創薬の強みをQOL疾患領域へ拡張

低分子創薬で優れた創薬実績と創薬基盤を有する



※1 主に新規化合物の設計、合成、評価を行う研究者

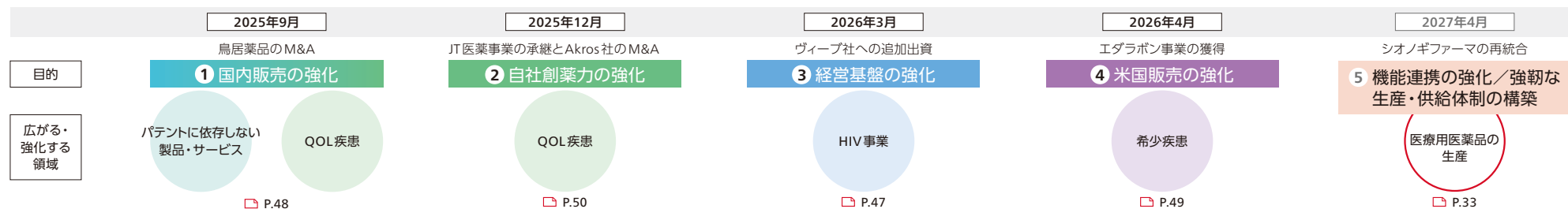
※2 細胞機能を調節する酵素(キナーゼ)を標的とする創薬

※3 基礎研究の成果を臨床応用へ橋渡しし、新薬開発の効率化と成功率向上を目指す研究

ビジネスモデルの強化

「創り」「造り」「売る」を核に進化し、持続的な成長と価値創造を実現する

SHIONOGIは、「創り」「造り」「売る」の競争優位を核として進化を続けます。M&Aや戦略投資を通じて創薬・供給・販売基盤を強化するとともに、感染症で培った強みを活かしながら収益構造を多層化します。



人的資本経営

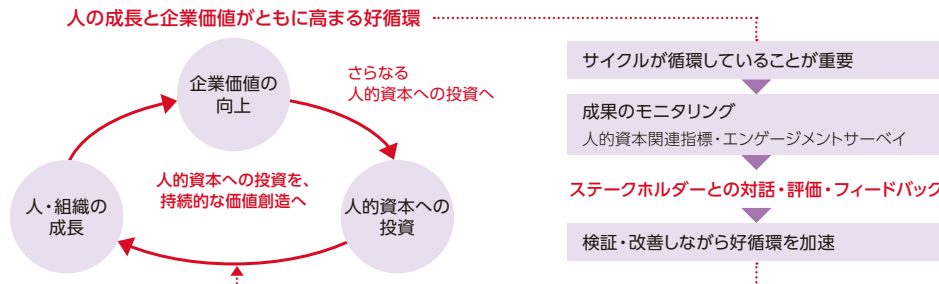
人の成長と企業価値がともに高まる好循環へ

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」という基本方針のもと、SHIONOGI Group Visionの実現に向けて、感染症をはじめとする重点領域への注力、グローバル事業の拡大、デジタル技術の活用、さらにはM&Aを通じた事業ポートフォリオの変革を進めています。こうした経営環境の変化に対応し、持続的な成長を実現するためには、多様な専門性や価値観を持つ人材が挑戦し続け、新たな価値を創出することが不可欠です。SHIONOGIは、人材を企業価値創造の源泉である「人的資本」と位置付け、経営戦略と人的資本戦略を連動させ、一体で推進しています。

SHIONOGIが目指す人的資本経営は、採用・育成・配置・制度・働き方などへの継続的な投資を通じて従業員一人ひとりの成長や挑戦を支え、その成果を事業成長やイノベーションの創出、ひいては企業価値の向上へと結び付けることです。そして、その企業価値向上の成果を、従業員、株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆さまにご理解・ご評価、またフィードバックをいただくことを通して、さらなる最適な人的資本投資につなげ、新たな企業価値の創造へと好循環を生み出していきます。

人的資本への投資と企業価値向上が相互に作用し続けるこのサイクルこそが、SHIONOGIの人的資本経営の根幹であり、持続的な成長を支える重要な考え方です。SHIONOGIは、この好循環を絶えず回し続けることで、SHIONOGI Group Visionの実現と中長期的な企業価値向上を目指します。

SHIONOGIの人的資本経営の概念



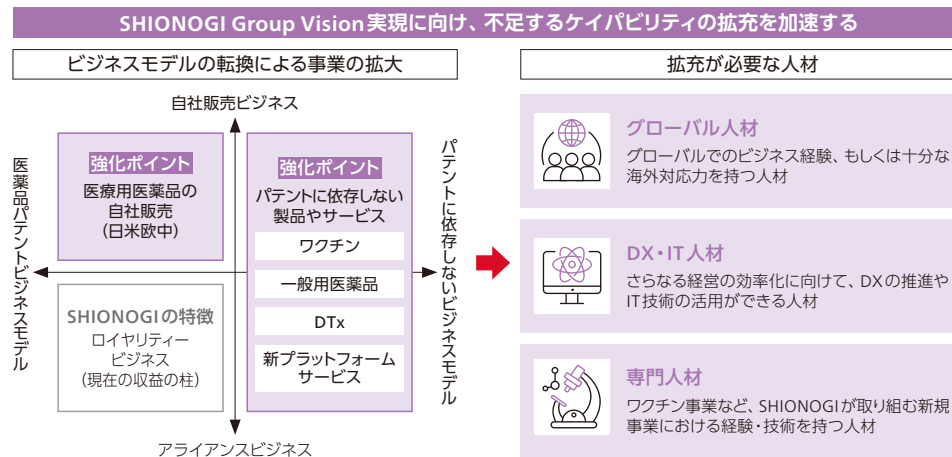
経営戦略を実現する人的資本戦略

SHIONOGIが目指す人的資本経営の好循環を実現するためには、経営戦略と連動した人的資本戦略を策定し、将来必要となる人材を計画的に確保・育成していくことが重要です。そのためSHIONOGIでは、SHIONOGI Group Visionおよび事業戦略から必要となるケイパビリティを明確化し、中長期的な視点で最適な人材ポートフォリオの構築を進めています。

事業環境や社会課題の変化に対応し続けるためには、現在の事業を支える専門人材に加え、グローバル事業、DXなど今後の成長領域を牽引する人材や、さらにはこれらの様々な人材をつなぎ、まとめ上げる人材の確保・育成が不可欠です。SHIONOGIでは、採用・育成・配置を個別の施策としてではなく、一体的な人的資本マネジメントとして推進することで、必要な人材を必要なタイミングで最適なポジションへ配置できる体制の構築を目指しています。

また、人材ポートフォリオは固定的なものではなく、経営戦略や事業ポートフォリオの変化に応じて継続的に見直し、高度化していくものと考えています。従業員一人ひとりの成長と組織の競争力向上を両立させることで、人的資本への投資が企業価値向上につながる好循環を生み出していきます。

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

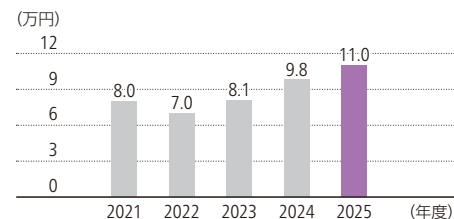


人的資本経営

自律的な成長と経営戦略の実現を支える人材育成

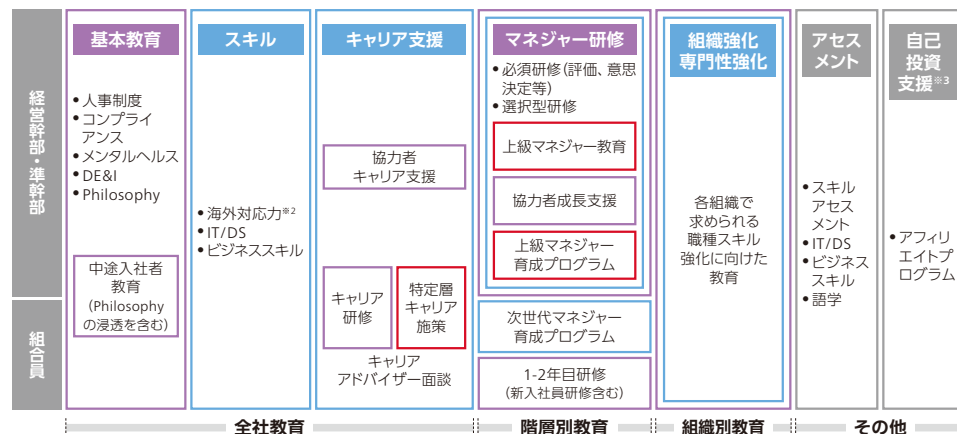
経営戦略を実現する人材ポートフォリオの構築に向け、SHIONOGIでは、採用による人材獲得に加え、従業員一人ひとりの能力開発と、その能力を活かす配置を一体的に推進しています。従業員が目指すべき人材像である「SHIONOGI Way」を定めるとともに、スキル要件や個人のスキルレベルを可視化することで、従業員一人ひとりが自身に必要な能力を理解し、主体的な学びとキャリア形成に取り組める環境を整備しています。また、こうした成長を支える従業員への投資も継続的に行っており、2025年度は教育研修費は282百万円、1人当たり教育研修費は11.0万円でした。これらの取り組みを通じて、個人の成長と組織の成長を結び付け、価値創出を支える組織能力の強化を進めています。

1人当たり教育研修費^{※1}の推移



※1 (教育研修費+自己投資支援額) / 従業員数 (国内連結)

2025年度の全社育成施策の全体像



※2 一部対象者に制限あり

※3 塩野義製薬を原籍とする従業員が対象

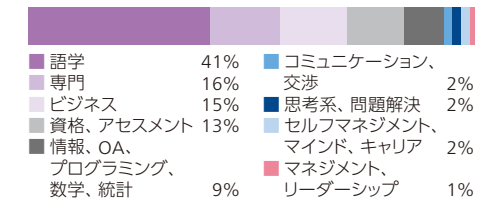
従業員の自律的なリスキリング

事業環境の変化が激しい中では、会社が学びや成長の機会を提供するとともに、従業員一人ひとりが成長、変革の必要性を理解し、自ら学び続けることが競争力の源泉になると考えています。

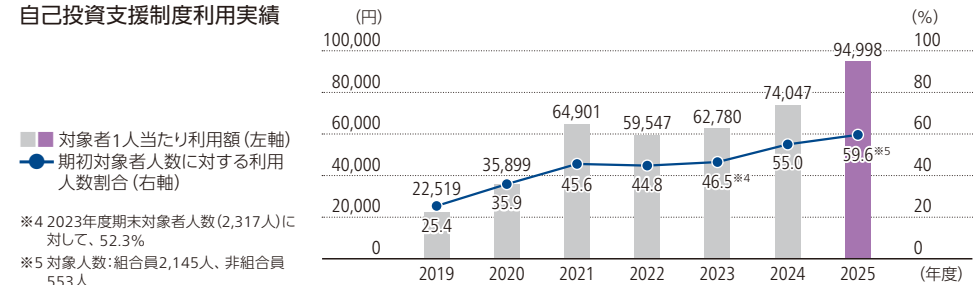
その取り組みの1つとして、2019年度から

自己投資支援制度を導入しています。2025年度には教育費支援の上限を年間25万円から30万円へ引き上げるとともに、対象を組合員から経営幹部を含む従業員へ拡大しました。従業員一人ひとりが役割やキャリアステージに応じて主体的に学び続けられる環境を整備することで、経営戦略の実現に必要なケイパビリティを自ら獲得・高度化する文化の醸成を目指しています。

自己投資支援制度活用内訳 (分野別 件数ベース)



自己投資支援制度利用実績



経営人材・リーダーの計画的育成

経営戦略の実現には、従業員一人ひとりの成長だけでなく、組織を牽引するリーダーの継続的な育成も不可欠です。従業員の成長を支援し、現場での変革を推進するとともに、組織全体の成果を最大化するマネジャーの育成に継続して取り組んでいます。2025年度には新たに執行役員を対象とした経営人材アセスメントを実施しました。経営戦略の実現に必要なリーダーシップや経営ケイパビリティを客観的に可視化し、個々の強み・課題を明確にすることで、育成計画や配置、サクセッションプランに反映しています。これにより、次世代経営人材の育成をより計画的かつ戦略的に推進しています。

人的資本経営

チャレンジとやりがいを支える人事制度・働き方・健康経営

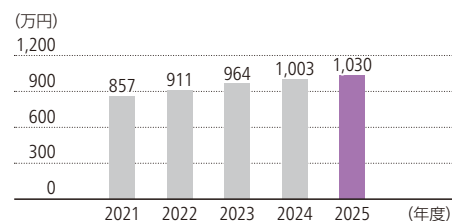
人的資本への投資を企業価値の向上につなげるためには、従業員一人ひとりが能力を最大限に発揮し、挑戦し続けられる環境が不可欠です。SHIONOGIでは、「チャレンジ」と「やりがい」を軸に、人事制度、働き方、健康経営を一体的に整備することで、多様な人材が活躍できる環境づくりを進めています。

チャレンジとやりがいを促進する人事制度

SHIONOGIでは、役割・成果を重視した人事制度のもと、高い目標への挑戦や組織への貢献を評価しています。単年度での昇格・昇グレードや登用により、従業員が早期からより大きな役割へ挑戦できる環境を整備するとともに、役割・成果に応じた報酬制度を通じて、成果に報いる処遇を実現しています。

また、継続的なベースアップを通じた給与水準の向上にも取り組み、従業員が自身の成長と会社の成長のつながりを実感できる仕組みづくりを進めています。

平均給与（単体）



人事制度の特徴



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処遇を引き上げ、**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処遇を可能とする**
※ 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

- 1人当たりの人件費は増額とすることで、**人材獲得の競争力を高める**
- 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**

多様な人材が活躍できる働き方

多様な人材がライフステージや価値観に応じて能力を発揮できるよう、これまで選択週休3日制度、所定労働時間の短縮、副業を可能とする制度の導入などを行ってきました。2025年度には在宅勤務制度を見直し、1日の中で出社と在宅勤務の併用を可能にするなど、多様な働き方を支える制度を拡充しています。

こうした取り組みを進める中で、育児短時

間勤務制度の利用者は減少しています。これは、働き方の選択肢が広がり、従業員一人ひとりがライフステージや価値観に応じて自らに合った働き方を選択できる環境が整ってきたことの表れと考えています。

健康経営による持続的なパフォーマンス向上

従業員の健康は、挑戦と成果を支える重要な経営基盤です。SHIONOGIでは、心身の健康とウェルビーイングの向上を通じて、一人ひとりが持続的に能力を発揮できる環境づくりを推進しています。

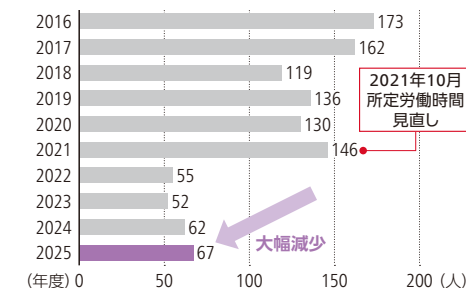
2025年度には、従業員の健康維持・増進を支えるとともに、SHIONOGIが社会に提供するソリューションを従業員自身の健康にも生かす取り組みとして、感染症治療、アレルギー対策、睡眠改善に対する費用補助を開始しました。また、更年期症状の治療や不妊治療などに積立休暇を利用できる制度を導入し、ライフステージや健康課題に応じた支援を充実させることで、安心して働き続けられる環境を整え、ウェルビーイングの向上と持続的なパフォーマンスの発揮につなげています。

人事制度、働き方、健康経営は、それぞれ独立した施策ではなく、従業員一人ひとりの挑戦と成長を支える人的資本基盤です。今後も、誰もが能力を最大限に発揮できる環境づくりを通じて、人的資本への投資を企業価値向上へつなげていきます。

☑ 健康経営の詳細は当社Webサイトをご覧ください。

多様な働き方の浸透

育児短縮勤務取得者



人的資本経営

エンゲージメントを起点とした人的資本経営の進化

SHIONOGIでは、2023年度よりグローバルエンゲージメントサーベイを毎年実施しています。本サーベイを人的資本経営の重要なモニタリング基盤と位置付け、組織状態や人的資本施策の効果を継続的に検証し、課題の特定から施策の実行までのPDCAサイクルを推進しています。

2024年度(2025年2月)に実施したグローバルサーベイには4,523名が回答し、回答率は93%となりました。分析の結果、「Philosophyの浸透」「組織変革意識の醸成」「キャリア意識の醸成」を2025年度の重点課題として設定し、各種人事施策へ反映しました。

2025年度(2026年1月)にグローバルサーベイに先立って実施した国内グループ会社対象のサーベイでは、エンゲージメントスコアをはじめ、各Sub-KPIおよび重点課題に関連する指標が改善傾向を示しました。一方で、「組織変革意識の醸成」や「キャリア意識の醸成」には引き続き改善の余地があることから、2026年7月に実施するグローバルサーベイの結果も踏まえて取り組みの効果を検証し、今後の施策へ反映していきます。

エンゲージメントサーベイの結果

2025年度 KPI、Sub-KPIsの肯定的回答率

	カテゴリー	国内 グループ※1	国内 グループ 全体
KPI	エンゲージメント	61 (+4)	59
Sub-KPIs	総合的体験	83 (+5)	83
	継続勤務意向	80 (+2)	79
	ウェルビーイング	67 (+2)	67
	インクルージョン	61 (+2)	59
	アライメント	77 (+3)	76
	ワーク エンゲージメント	3.50 (+0.06)	3.53

※1 経年比較のために、旧JT医薬事業、鳥居薬品除く。()内は2024年度からの変化

2025年度課題の関連カテゴリー肯定的回答率

課題	関連 カテゴリー	国内 グループ※2	国内 グループ 全体
Philosophy の浸透	企業理念	79 (+6)	77
	バリューの実践	78 (+6)	76
	中期経営計画	79 (+4)	78
	戦略の浸透	61 (+9)	61
組織変革意識 の醸成	変革への適応	49 (+4)	47
	調査フォロー アップ	41 (+4)	41
	成長の機会	49 (+3)	48
キャリア意識 の醸成	タレント マネジメント	46 (+4)	43

※2 経年比較のために、旧JT医薬事業、鳥居薬品除く。()内は2024年度からの変化

ONE SHIONOGIの実現に向けて

2025年度には、M&A公表後、PMI (Post Merger Integration) を見据え、多様な人材が円滑に融合し、それぞれの強みを発揮できる組織づくりを速やかに開始しました。また、国内外グループ会社の従業員に対して制度コンセプトの理解・浸透を図る取り組みを行いました。2026年度は、これらの準備を具体的な制度・運営へと実装し、国籍や地域、キャリア、年齢層などが異なる多様な人材のマネジメントを進化させる重要なフェーズと位置付けています。

グローバルでは、共通の理念・制度コンセプトに基づく等級・評価・報酬制度の導入を進めるとともに、国や地域を越えた最適な人材配置やタレントマネジメントを推進し、経営戦略を支える人材基盤の強化を図ります。一方で、各国・地域の法令や文化、雇用慣行を踏まえた柔軟な運用を組み合わせることで、グローバル共通性とリージョン最適の両立を目指します。

国内では、定年延長をはじめとする制度改革やキャリア開発を通して、年齢にとらわれず、多様なキャリアや専門性を持つ人材が能力を最大限に発揮し、長期的にわたり活躍できる環境を整備します。また、公平性・透明性・納得感を重視した制度運営を通じて、従業員一人ひとりの働きがいと成長実感の向上を図ります。

SHIONOGIは、グローバルと国内の人材マネジメントを融合させながら、ONE SHIONOGIの実現を通じて、共通の理念・価値観のもとで、多様な人材がそれぞれの強みを発揮できる組織づくりを推進します。人的資本への投資と人事制度の進化を継続することで、持続的な企業価値向上を支える人材基盤を強化していきます。

事業基盤の変革



DX戦略

SHIONOGIは、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HaaS^{*}企業への変革を進めています。その実現に向けて、データとAIを経営・事業活動の中核に据え、研究開発、製造、販売、コーポレート機能を横断したDXを推進しています。

^{*} Healthcare as a Service

DXによる価値創出

DXの目的は、単なる業務効率化にとどまらず、テクノロジー応用力とデータ活用力を融合させることで、ビジネスの生産性と品質の向上を図るとともに、ヘルスケア課題に対する革新的な解決策の創出を実現することです。

SHIONOGIは、社内外の多様なデータを適切に収集・管理・活用し、事業環境や顧客ニーズの変化を迅速に捉えることで、経営資源の最適配分と意思決定の高度化を推進しています。また、最新の技術やデータ活用手法を迅速に検証できる環境を整備し、事業部門との協働を通じて研究開発から製造、販売に至るまで事業の変革に取り組んでいます。こうした取り組みを通じて、医薬品の提供にとどまらず、多様化する顧客ニーズやヘルスケア課題に応える新たな価値の提供を目指しています。

DXビジョン

テクノロジーの応用力とデータ活用力を高度に組み合わせることで、
ビジネスの生産性と品質を向上させ、ヘルスケア課題に対する革新的な解決策を生み出す

テクノロジー応用力と データ活用力の融合

- 最新の技術やデータ活用手法を試す環境を整備、革新的なアイデアを迅速に検証
- 事業部門との協働を促進

ビジネスの生産性と品質の向上

- 業務プロセスの見直し
- データに基づく意思決定を推進
- 持続的に最新の技術を積極的に導入

ヘルスケア課題に対する 革新的な解決策

- 革新的な技術とデータ分析により、SHIONOGI医薬品の創薬・育薬を推進
- DXを活用することで医薬品、医療機器以外のヘルスケアソリューションを提供

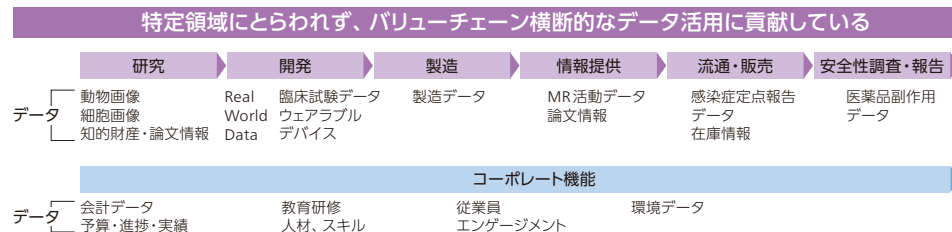
バリューチェーン全体を支えるデータ基盤

こうした価値創出を支える基盤として、マスターデータ管理や中央データ管理を中核としたデータ基盤を整備するとともに、データウェアハウス、データカタログ、統合解析環境、生成AI活用基

盤などを構築し、データの品質・検索性・利用可能性の向上を図っています。

研究開発から供給、情報提供、安全性監視・報告に至るまで、バリューチェーン全体でデータを連携・活用し、領域横断でのデータ活用を推進しています。さらに、経理・財務、人事などのコーポレート機能を横断するデータ活用を進めることで、全社的な連携強化と業務の高度化を支えています。こうした取り組みにより、組織横断での知見の共有を促進し、機能や領域を超えたデータ活用を可能としています。

バリューチェーン全体でのデータ活用



DX銘柄2026への選定

SHIONOGIは経済産業省、東京証券取引所および情報処理推進機構が選定する「DX銘柄2026」に選定されました。経営戦略と一体となったDX戦略の推進や、データとAIを軸とした人材・組織・基盤の強化、業務改革を通じた新たな価値創出への取り組みが評価されています。



これまでのDX注目企業選定実績

継続的なDX推進の取り組みにより、2023年から2025年まで3年連続で選定されてきました。



DX戦略

SHIONOGI DX

データを価値に変える

■ 統合データ基盤に基づく創薬プロセスの進化

化合物探索や候補化合物の評価、疾患・患者理解、研究テーマの優先順位付けにデータサイエンスを活用することで、研究者の経験と専門性を補完し、創薬サイクルの効率化と成功確度の向上につなげています。具体的には、画像・オミックスデータ、論文情報、Real World Data等の多様なデータを統合的に活用することで、疾患理解や仮説構築の高度化を進めています。

さらに、外部パートナーやアカデミアとの協創においてもデータを共通基盤として活用し、感染症・QOL疾患領域における創薬研究の深化に取り組んでいます。

■ データ活用による経営・組織運営の高度化

経営判断に必要な財務・事業・人材・エンゲージメントなどのデータを統合的に可視化し、戦略の進捗と成果を継続的に把握する仕組みづくりを進めています。これにより、経験や勘に依存した意思決定から、データに基づく仮説設定・検証・実行のサイクルへの転換を図っています。また、DXを全社で持続的に推進するため、データリテラシーの向上やマネジャー層への教育、専門人材の育成、スキルや専門性の可視化にも取り組んでいます。

■ データとAIによるHaaS*領域の価値創出

データとAIを活用し、患者さまや社会のニーズに応じたヘルスケアソリューションの提供や、疾患の早期発見、健康状態の把握、認知機能ケア、公衆衛生リスクの把握など、治療前後を含む領域で価値提供の拡張を推進しています。

具体的には、FRONTEOと共同開発した会話型「あたまの健康度」判定Webアプリケーション「トークラボKIBIT」、音を用いた認知機能ケアを目指す「ガンマ波サウンド」、AdvanSentinelによる下水モニタリングサービスなど、社外パートナーとの協創を通じたサービス創出に取り組んでいます。また、小児ADHDにおける新たな治療選択肢としてデジタル治療補助アプリ「エンデバーライド」を2026年6月に新発売しました。

* 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

■ データ活用による製造・供給プロセスの高度化

需要・在庫・生産・品質に関するデータを可視化し、安定供給と効率的なオペレーションの両立に取り組んでいます。感染症領域では流行状況や需要変動への対応が重要であり、社内外データを活用した予測・モニタリングの高度化が、必要な医薬品を適切なタイミングで届けるための基盤となります。

今後は、製造・品質・サプライチェーンに関するデータ連携をさらに進め、リスクの早期把握と迅速な意思決定につなげていきます。

■ AI活用による開発・薬事業務の高度化

臨床試験の図表計画書などをもとに解析用SASプログラムを半自動で作成するAI解析プログラマシステム(AI-SAS)を活用し、定型的・反復的な作業の負担軽減と解析業務の効率化に取り組んでいます。

また、生成AIを活用した規制関連文書作成支援にも取り組んでおり、文献・規制情報・過去文書等の活用を通じて、開発業務の効率化と文書品質の向上の両立を図っています。

さらに、AI-SASおよび規制関連文書作成支援サービスについては社外への提供も開始しており、製薬業界全体の生産性向上への貢献を目指しています。

■ 信頼されるデータ・AI活用の基盤とセキュリティの確立

個人情報保護、情報セキュリティ、AIの透明性・説明責任、データ品質の確保を重視し、信頼されるデータ・AI活用の基盤整備を進めています。

また、「医薬品提供を止めない」ことを最優先に、IT-BCPを策定、また専門チームCSIRTを設置し、セキュリティインシデントの予防・検知・対応を行い、リスク管理を強化しています。

さらに、生成AIについても、人による最終判断を前提に、機密情報の適切な取り扱いなどを定めた生成AIガイドラインを整備し、安全かつ責任ある活用を推進しています。

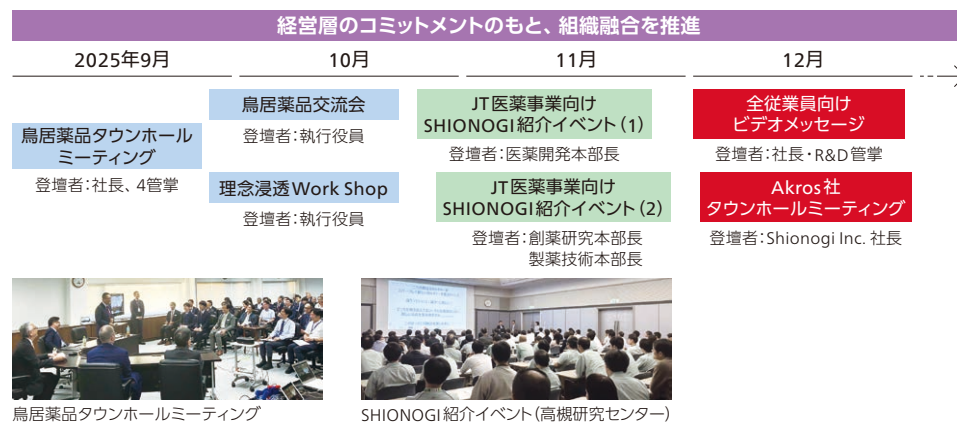
SHIONOGIが一体となっていくために

SHIONOGIは、戦略的投資や組織再編を通じて変革を進めています。こうした変化を成長につなげるためには、グループ全体でSHIONOGI Group Heritageや価値観を共有し、一体となって挑戦する企業文化の醸成が不可欠です。SHIONOGIは、ONE SHIONOGIの実現に取り組んでいます。

組織融合を支えるPMI活動

SHIONOGIでは、事業拡大や組織再編によって加わった多様な人材・組織が、それぞれの強みを発揮しながら協働できる環境づくりを進めています。近年はJT医薬事業の承継、鳥居薬品の完全子会社化、エダラボン事業の取得などを通じて事業基盤を拡充してきました。さらに、今後予定しているシオノギファーマの再統合や鳥居薬品の吸収合併も見据えながら、PMI活動の一環として、経営層によるタウンホールミーティングや交流会、理念浸透ワークショップなどを実施しています。こうした取り組みを通じて、SHIONOGIのHeritageやVisionの共有を進めるとともに、組織や事業の違いを超えた対話と相互理解を促進しています。また、それぞれの組織が培ってきた知見や経験、強みを結び付けることで、新たなシナジーや価値の創出を目指しています。多様な企業文化や専門性を融合しながら、変化する事業環境にも柔軟に対応できる、グループ全体の力を最大化する組織づくりを進めています。

PMIの一環として進める相互理解と価値観共有



つながりを広げ、共通の価値観を育む

SHIONOGIでは、多様なバックグラウンドを持つ従業員同士が互いを理解し、共通の価値観のもとで協働できる企業文化の醸成を進めています。

海外グループ会社も含めたSHIONOGI全体で実施する社長賞「SING of the Year」は、従業員がお互いの挑戦や成果を称え合い、感謝を伝え合う場として毎年開催しています。価値向上に貢献した取り組みや想いを共有することで、学びや成長を促すとともに、国・地域を超えたつながりを育む機会となっています。

また、国内では塩野義製薬、鳥居薬品、旧JT医薬事業部等の従業員の相互理解を深めるため、「SHIONOGIグループ つながるプロジェクト」を推進しています。各社の歴史や事業の強みなどを学ぶ検定に加え、PMIに携わるメンバーによるクロスセッションを通じた学びと交流の機会を定期的に提供し、「創り」「造り」「売る」を中心に相互理解を深め、新しい文化を生み出せる環境づくりを進めています。

こうしたグローバルおよび国内での取り組みを通じて、多様な人材が互いの強みを理解し、共通の目標に向かって挑戦できるONE SHIONOGIの実現を目指しています。



社長賞「SING of the Year」の様子



つながるプロジェクトの様子

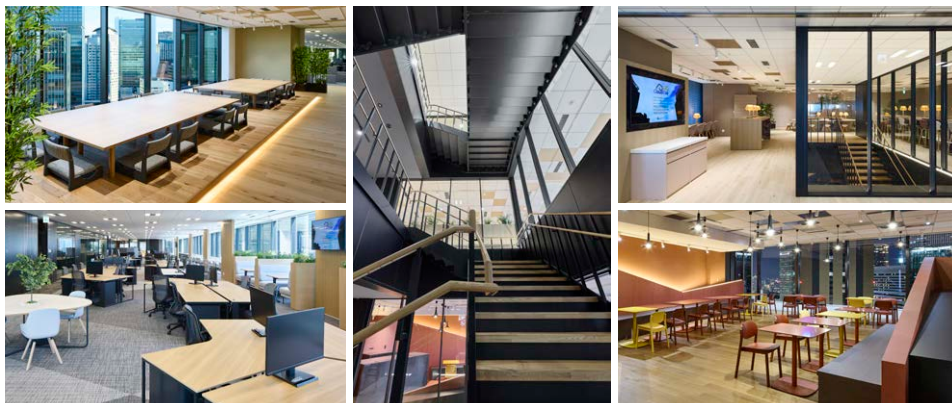
SHIONOGIが一体となっていくために

ONE SHIONOGIを加速するコミュニケーション基盤

2025年11月、SHIONOGIはグラングリーン大阪にグローバル本社を開設しました。これまで分散していた拠点を集約し、連携を強化することで、多様な人材や専門性を結び付ける環境を整備しています。新本社は「FACE」をコンセプトに、人々が顔を合わせ、対話し、互いの知見やアイデアを掛け合わせることで、新たな価値創造を生み出す場を目指しています。また、経営層と従業員が直接対話するタウンホールミーティングや各種コミュニケーション施策を通じて、組織や職種を超えた交流を促進しています。さらに、偶発的な出会いや組織横断の対話を生み出しやすいオフィス環境を整備することで、多様な知見や経験、専門性の融合を後押ししています。加えて、従来の組織や専門領域の枠を超えた協働を促進し、グループ会社を含む多様な人材が相互につながることで、新たな発想やイノベーション創出につながる組織風土の醸成を進めています。

こうした取り組みにより、迅速な意思決定とグループ横断での協働を加速し、ONE SHIONOGIとしての総合力を発揮するとともに、グローバル競争力のさらなる向上と持続的な価値創造につながっています。

多様な人材の出会いと共創を促進するグローバル本社



ONE SHIONOGIを支える基盤の整備

ONE SHIONOGIの実現には、企業文化やコミュニケーションの融合に加え、グループ全体で共通の仕組みやルールを整備し、多様な組織が同じ方向を向いて活動できる経営基盤の構築が重要です。SHIONOGIでは、グローバル人事基盤の整備を通じて人材情報や人材育成施策の活用を推進するとともに、評価や人材育成に関する共通制度の整備を進めています。また、業務プロセスの標準化やデジタル基盤の強化を通じて、組織や地域を超えた連携を支える環境づくりにも取り組んでいます。

さらに、事業のグローバル化やグループの拡大に対応するため、グローバル機能の強化を進めています。人事、財務、ITなどの主要機能において、グローバルレベルでのレポートラインや運営体制の整備を推進することで、各地域・各社で培われた知見やノウハウを共有・活用できる体制づくりを進めています。また、グローバル人事制度や管理会計、IT基盤の整備を通じて、経営資源をグループ全体で最適に配分・活用できる仕組みづくりを進めています。

加えて、データに基づく迅速かつ適切な意思決定を支える仕組みの整備や、グローバルな事業運営を支えるガバナンス体制の強化にも取り組んでいます。こうした共通基盤の整備は、グループ横断での協働や経営資源の最適配分を可能にするとともに、人材・知見・資源を最大限に活用し、グループ全体の価値創造と持続的な成長を支える土台となっています。

事業のグローバル化を支える経営基盤・機能の強化

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

投資・財務戦略

基本方針

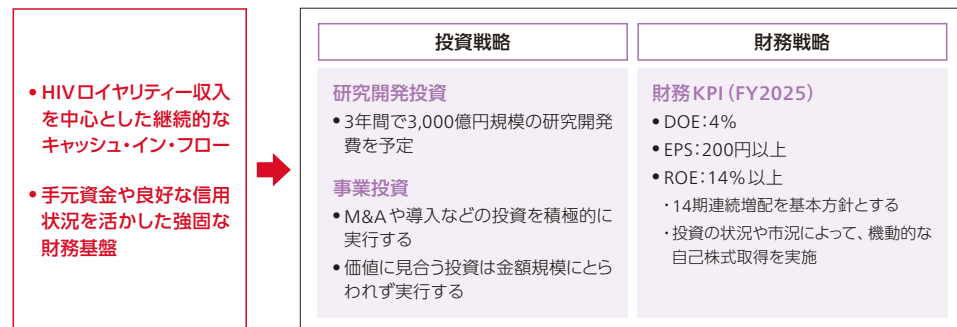
SHIONOGIは、強固な財務基盤を活かし、感染症の強みを活かした地域拡大と成長ドライバーの確立に向けた積極投資を実行し、成長を実感していただける株主還元を継続します。

投資・財務戦略の全体像

SHIONOGIは、SHIONOGI Group Visionの実現に向けて、感染症領域を中心としたグローバルでのトップライン成長、QOL疾患領域・希少疾患への展開、ならびにヘルスケアプロバイダーとしての事業モデル変革を進めています。これらの戦略を着実に実行するため、投資・財務戦略においては、強固な財務基盤を活かしながら、将来の成長ドライバー獲得に向けた研究開発投資、事業投資を積極的に実行するとともに、株主の皆さまに成長を実感いただける安定的な還元を継続することを基本方針としています。2025年度は、売上収益4,997億円、営業利益1,703億円、親会社の所有者に帰属する当期利益2,092億円となり、売上収益およびすべての利益項目で創業来の過去最高業績を更新しました。これは、ロイヤリティービジネス、国内外の感染症ビジネス、鳥居薬品を含む国内医療用医薬品事業などが収益基盤を支えた結果です。

※ 2025年度に行った鳥居薬品株式の取得、JT医薬事業の承継およびAkros社株式の取得について、2026年度第1四半期連結会計期間に企業結合に係る暫定的な会計処理が確定したため、2025年度の金額については適宜的な修正を行っています。

投資・財務戦略の全体像

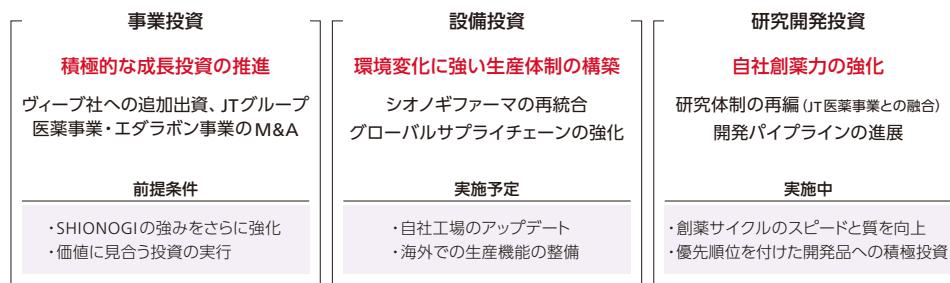


一方で、SHIONOGIは将来の成長を支える戦略的投資を着実に進めています。2026年3月31日にはヴィーブ社を持分法適用関連会社化し、HIV事業への継続的なコミットメントを強化しました。また、2026年4月1日にはエダラボン事業の主要国・地域における承継を完了して米国での事業を開始し、希少疾患における米国事業基盤の構築を進めています。さらに、JT医薬事業および鳥居薬品との統合を通じて、QOL疾患領域における製品ポートフォリオ、研究開発力、販売力を拡充しています。

こうした大型投資は、短期的にはM&A実行やPMIなどでのキャッシュアウトを伴うものの、中長期的には収益源の多様化、グローバル展開力の強化、持続的なキャッシュ・フロー創出力の向上につながります。SHIONOGIは、財務健全性の維持・回復にも留意しながら、既存事業から生み出されるキャッシュを研究開発や事業投資などの将来の成長機会へ優先的に振り向けるとともに、株主還元とのバランスを取りながら、成長と資本効率の両立を図ります。今後は、これらの成長投資の成果を着実に収益とキャッシュ・フローへ結び付け、強化された事業ポートフォリオを通じて、SHIONOGI Group Visionの実現と中長期の企業価値向上を目指します。

今後の成長に向けた投資戦略

安定したキャッシュ創出力を基盤に、「積極投資による成長領域ビジネス拡大」を目指す



投資・財務戦略

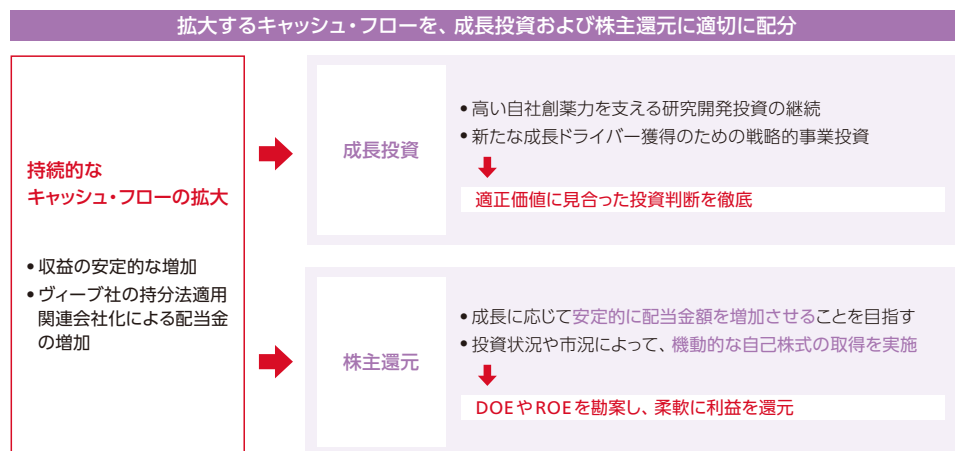
キャッシュ・アロケーション

SHIONOGIは、持続的なキャッシュ・フローの拡大を起点に、成長投資、株主還元、財務健全性の維持・回復をバランスよく進めています。2025年度は、売上収益およびすべての利益項目で過去最高を更新し、営業活動によるキャッシュ・フローも2,136億円となりました。成長投資を継続するための財務基盤は着実に強化されています。

2026年度のキャッシュ・アロケーションでは、原資を9,400億円とし、そのうち研究開発費に1,550億円、配当に650億円を配分し、7,200億円を事業投資と機動的な株主還元および負債の返済に充当する計画です。研究開発費については、SHIONOGIの競争力の源泉である自社創薬力を継続的に高めていくため、感染症およびQOL疾患領域を中心に、将来の成長ドライバー創出に向けた投資を継続します。いずれの疾患領域においても、パイプライン強化のための研究開発を進めるとともに、政府機関、アカデミア、ベンチャー企業等との連携を活用し、研究開発の成功確率とスピードの向上を図ります。

事業投資では、既存事業の延長線上にある成長だけにとどまらず、SHIONOGI Group Vision

キャッシュ・アロケーションの基本方針

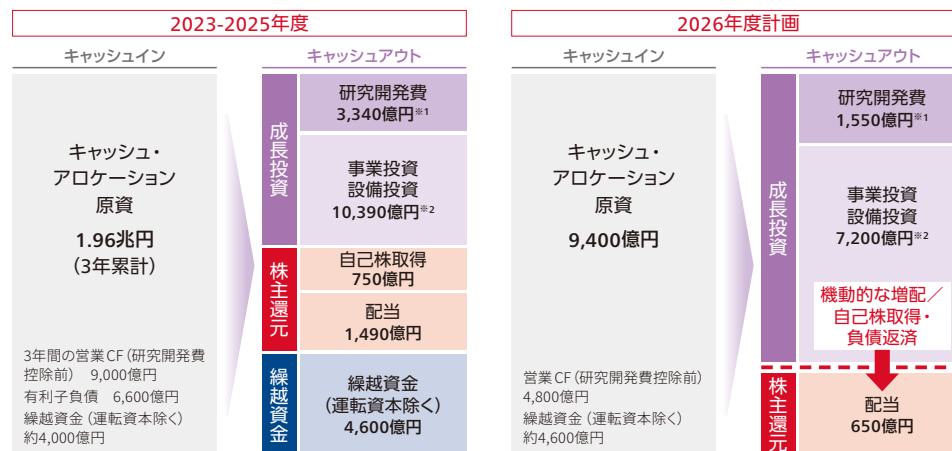


の実現に必要な事業基盤の拡充を進めます。ヴィーブ社の持分法適用関連会社化により、HIV領域における安定的かつ成長性のあるキャッシュ・フローの拡大を実現します。エダラボン事業の承継を通じて、米国における希少疾患プラットフォームの構築を進めるとともに、JT医薬事業および鳥居薬品との統合により、QOL疾患領域における製品群、研究開発資産、人材、販売基盤を活用し、シナジー創出と収益基盤の安定化を図ります。

株主還元については、DOE4%以上を目標とし、安定的な配当成長を継続します。2026年度も15期連続増配を予定しており、成長に応じて配当金額を高めていきます。投資状況や市場環境を踏まえ、機動的な自己株式取得についても柔軟に検討します。

一方で、近年の大型投資により財務構造は一時的に変化しています。SHIONOGIは、成長投資の原資を確保しながら負債返済を計画的に進め、ネットキャッシュポジションへの早期回復を目指します。財務健全性を維持しつつ、将来の投資余力を高めることで、成長機会への機動的な対応と安定的な株主還元の両立を図ります。今後も、創出したキャッシュを価値ある成長機会へ優先的に振り向け、財務規律を保ちながら、企業価値の持続的な向上につなげていきます。

キャッシュ・フローの考え方



※1 研究開発費についてはP/Lベース

※2 2026年4月1日に対価を支払ったエダラボン事業買収は2023-2025年度の事業投資に含む

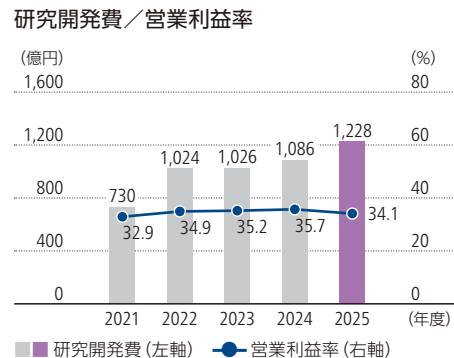
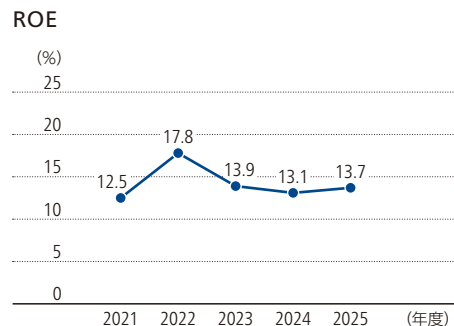
投資・財務戦略

資本コストを意識した投資管理

SHIONOGIは、資本コストを意識した経営の実現に向けて、資本コストや資本収益性を定期的に把握し、取締役会で現状分析と評価を行っています。PBRをROEとPERに分解して捉え、資本収益性と将来成長に対する市場期待の向上に取り組んでいます。2025年度のROEは13.7%、PERは14.1倍、PBRは1.7倍となりました。成長投資の規模が拡大する中、資本コストを上回るリターンを創出できる案件を厳選し、投資成果の可視化を通じて資本効率を高めていきます。

事業投資では、WACCおよび類似事業会社の株主資本コストを参考に、事業別のハードルレートを設定しています。各投資案件については、将来キャッシュ・フロー、事業リスク、戦略適合性、シナジーの実現可能性を踏まえ、適正価値に見合った投資であるかを厳格に判断します。投資実行後も、当初想定した事業価値、収益性、シナジー、キャッシュ創出力の実現状況を継続的に確認し、必要に応じて経営資源の再配分や事業計画の見直しを行います。投資判断から実行後の検証までを一貫して管理し、成長機会の獲得と資本効率の向上を両立させます。

大型投資については、短期的な会計上の負担だけで評価せず、投資後の事業成長、キャッシュ・フロー創出、資本効率への貢献を定量・定性の両面から検証します。成長投資の進捗、シナジー創出、収益化の見通しをわかりやすく開示し、将来キャッシュ・フローの拡大に対する確度を高めることで、市場からの成長期待の向上につなげます。資本コストを上回るリターンの創出を投資判断の基本に据え、成長性、収益性、財務健全性を同時に高める投資管理を徹底していきます。



コーポレート・ベンチャー・キャピタル (CVC) による未来のヘルスケア価値共創

SHIONOGIは2025年4月よりCVC活動を開始しました。2030～2040年を見据えた新たな成長機会の創出を目的に、年間20億円の投資枠を活用し、国内外の有望なスタートアップへの出資と成長支援を通じて、中長期的な競争力を支える事業基盤の強化を進めています。

投資領域は、「感染症領域のビジネスディスラプティブ」「未来のヘルスケアニーズ」「バリューチェーンの強化」の3領域です。特に「未来のヘルスケアニーズ」においては、“機能の回復・拡張”や“生殖能力の持続化”の実現に資する技術や事業を有するスタートアップの探索と支援に注力しています。SHIONOGIが保有する既存事業の枠みだけでは十分に対応しきれない将来のヘルスケアニーズに着目し、新たな技術領域や疾患領域、市場の開拓につながる投資機会の発掘を進めています。さらに、これらの領域を支える基盤要素として、「革新的な技術・インフラ」および「資源」も投資対象としています。

2025年度には2社のスタートアップへの投資を実行しました。今後もCVC活動を通じて外部イノベーションを積極的に取り込み、共創によって生まれる価値を新たな事業へ展開し、社会課題の解決と持続的な企業価値向上の実現に貢献していきます。



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

投資・財務戦略

株主還元

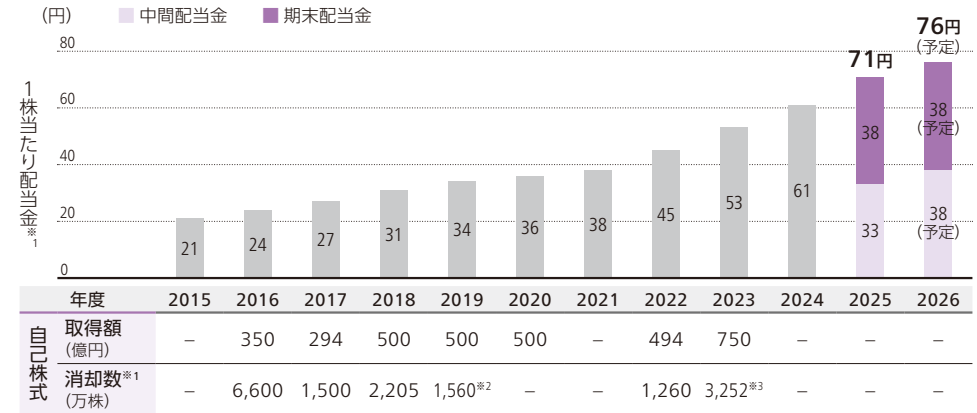
SHIONOGIは、成長投資と株主還元のバランスを取りながら企業価値の最大化を図り、中長期的な利益成長を株主の皆さまとともに実感できる還元政策を推進しています。株主還元の基本は、持続的な利益成長とキャッシュ創出力に基づく安定的な配当成長です。配当については、DOE4%以上を指標とし、企業価値の成長に応じて安定的に高めていきます。2025年度の年間配当は14期連続の増配となる合計71円(中間配当33円、期末配当38円)となりました。また、2026年度についても年間76円を予定し、15期連続増配を見込んでいます。

単年度利益の変動に左右され過ぎることなく、株主資本に対する安定的な還元水準を示す指標としてDOEを重視しています。製薬企業の事業特性上、研究開発投資、導出入、M&A、上市時期、薬価制度、為替などにより、短期的な利益は変動し得ます。一方で、株主の皆さまに対しては、長期的な企業価値成長に沿った予見可能性の高い還元を継続していきます。DOEを基軸としつつ、ROEやキャッシュ・フロー、投資機会、財務健全性を総合的に勘案し、柔軟な利益還元を実施していきます。

自己株式取得については、投資状況や市場環境、資本効率、株価水準を踏まえ、機動的に実施する方針です。過去には自己株式の取得・消却を通じて資本効率の向上を図ってきましたが、今後も成長投資を最優先としながら、余剰資本の状況や株主価値向上への効果を確認した上で、適切なタイミングで実行を検討します。2025年度末時点では、大型戦略投資に伴いバランスシートの構造が大きく変化しており、自己資本比率は65.3%、現金及び現金同等物は7,114億円となりました。今後は、財務健全性を維持しつつ、投資後の収益化とキャッシュ創出力の拡大を通じて、還元余力を高めていきます。

株主還元を通じて、SHIONOGIの成長戦略に対する株主の皆さまの理解と信頼を高め、中長期的な企業価値向上に向けた関係を一層深めていきます。ヴィーブ社の持分法適用関連会社化、エダラボン事業の承継、JT医薬事業および鳥居薬品のM&Aにより、当社の事業ポートフォリオとキャッシュ創出基盤は大きく拡大しました。これらの投資成果を早期に顕在化させ、持続的な利益成長、資本効率の向上、安定的な増配へとつなげることで、株主の皆さまとともにSHIONOGIの成長を実感できる還元政策を継続します。

株主還元の実績

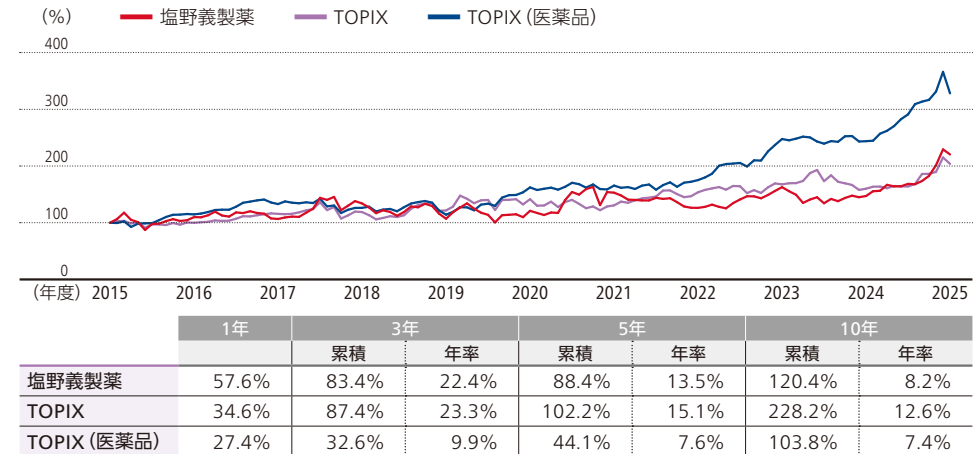


※1 2024年10月1日を効力発生日として、1株につき3株の割合をもって株式分割を実施。2015年度の期初に当該株式分割が行われたと仮定して、1株当たり配当金、自社株式の消却数を算出(小数点第1位を四捨五入した金額を記載)

※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)^{※4}



※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、2016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2026年3月末まで)

社会と地球への価値

企業の成長は、社会や地球の持続可能性と切り離して考えることはできません。SHIONOGIは、人々の健康への貢献を追求すると同時に、事業活動が環境や人権に及ぼす影響に向き合い、ステークホルダーとの対話を通じて取り組みを進化させています。社会からの信頼を基盤に、より良い社会と地球環境を次世代へつなぐための考え方と実践をお伝えします。

- 65 ステークホルダーエンゲージメント
- 66 環境への配慮
- 68 人権の尊重

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。

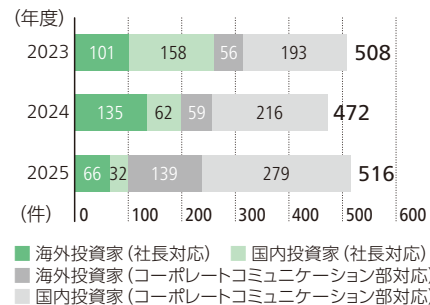
SHIONOGIのステークホルダー

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*



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

顧客

ヘルスケアソリューションの創出と、適正使用に関する情報提供を行い、安心とともに新たな価値をお届けします

2026年7月、一般社団法人精神障害当事者会ボルク様をお招きし、うつ病や不眠症について当事者の立場からご講演いただきました。症状による苦しさだけでなく、人とのつながりや社会参加への影響など、患者さまが直面する様々な課題への理解を深める機会となりました。当事者の声に学びながら、患者さまのニーズに寄り添った創業活動に取り組んでいます。



講演資料から抜粋
[生活への影響: 症状があることによる社会生活の困難]

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、小学生・中学生をはじめとする子どもたちを対象とした教育支援活動を継続的に展開しています。オンラインと対面を組み合わせた「多様な学びプログラム」では、医薬・ヘルスケア領域に関するテーマを扱い、子どもたちが主体的に学ぶ機会を提供しています。子どもたちの「知りたい」という気持ちを大切にしながら、自分自身や社会の健康について考え、行動できる力を育み、健やかな成長を後押ししています。



「多様な学びプログラム」の様子

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

2025年11月、SHIONOGIは大阪駅前のグラングリーン大阪へ本社を移転し、新たなスタートを切りました。「FACE」をコンセプトに、人々が集い、顔を合わせ、対話を通じて新たな価値やイノベーションを生み出す場を目指しています。本社移転は単なるオフィス環境の刷新ではなく、グループ全体の変革を加速させる重要な転換点です。新たな環境のもと、ONE SHIONOGIの実現に向けた一体感と価値創造への機運醸成を進めています。



本社移転オープニングセレモニーで行われたロープつなぎの様子

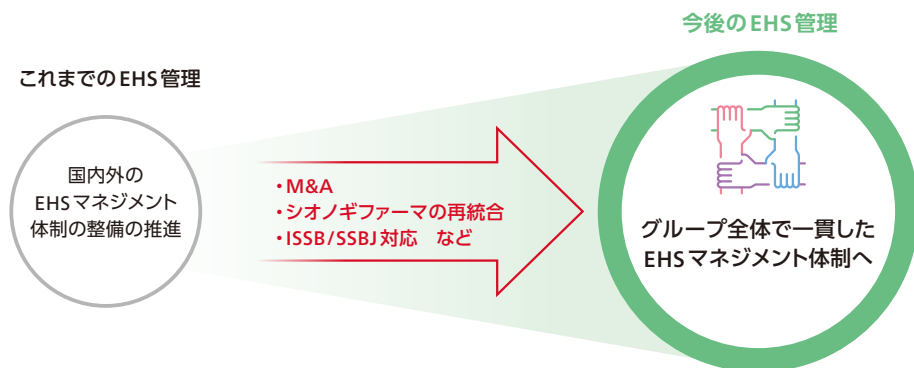
環境への配慮

SHIONOGIは、事業活動を通じた環境負荷の低減を重要な経営課題と認識しています。「SHIONOGIグループEHSポリシー」および「SHIONOGIグループEHS行動規範」に基づき、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・ガバナンスを環境マテリアリティとして特定しています。また、地球環境保護に向けた中長期目標である「SHIONOGIグループEHS行動目標」を設定し、その達成に向けた取り組みを通じて、環境負荷の低減と持続可能な社会の実現への貢献を推進しています。

EHS マネジメント・ガバナンス

EHS (Environment, Health and Safety) は、環境保全と従業員の健康・安全の確保を通じて、持続可能な事業活動を推進するための取り組みです。SHIONOGIでは執行役員であるサステナビリティ経営本部長を統括EHS責任者とし、各事業所・グループ会社と連携しながらグループ全体のEHS活動を推進しています。2025年度に実施したM&Aや2027年度に予定しているシオノギファーマの再統合を踏まえ、グループ全体で一貫したEHSマネジメントの実践と、日本のサステナビリティ基準委員会(SSBJ)によるサステナビリティ開示基準への対応を見据えた非財務データ収集・開示体制の強化を進めるとともに、環境面における各テーマへの取り組みを継続的に推進しています。

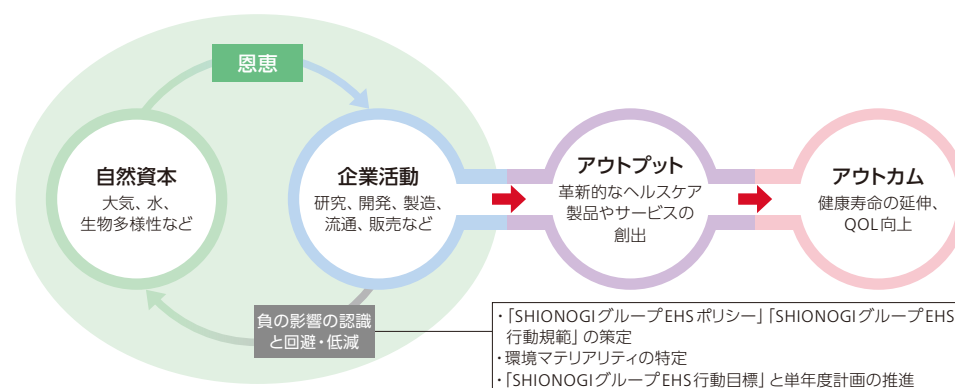
ONE SHIONOGIにおけるEHSマネジメント体制へ



生物多様性への取り組み

SHIONOGIの事業活動は、研究開発から製造、流通、販売に至るバリューチェーン全体において、自然や多様な生物がもたらす恩恵に支えられています。SHIONOGIの事業活動がグローバルに拡大していく中、自然への依存と影響を把握し、負の影響の回避・低減に取り組むことは、持続的な価値創造に向けた重要な経営課題であると捉えています。環境マテリアリティに位置付けている気候変動、AMR、省資源・資源循環、水などのテーマについて、サプライヤーを含むバリューチェーン全体で取り組みを推進し、負の影響の回避・低減を図ることで、生物多様性の保全と持続可能な社会の実現に貢献していきます。

SHIONOGIの自然資本への依存と影響の相関

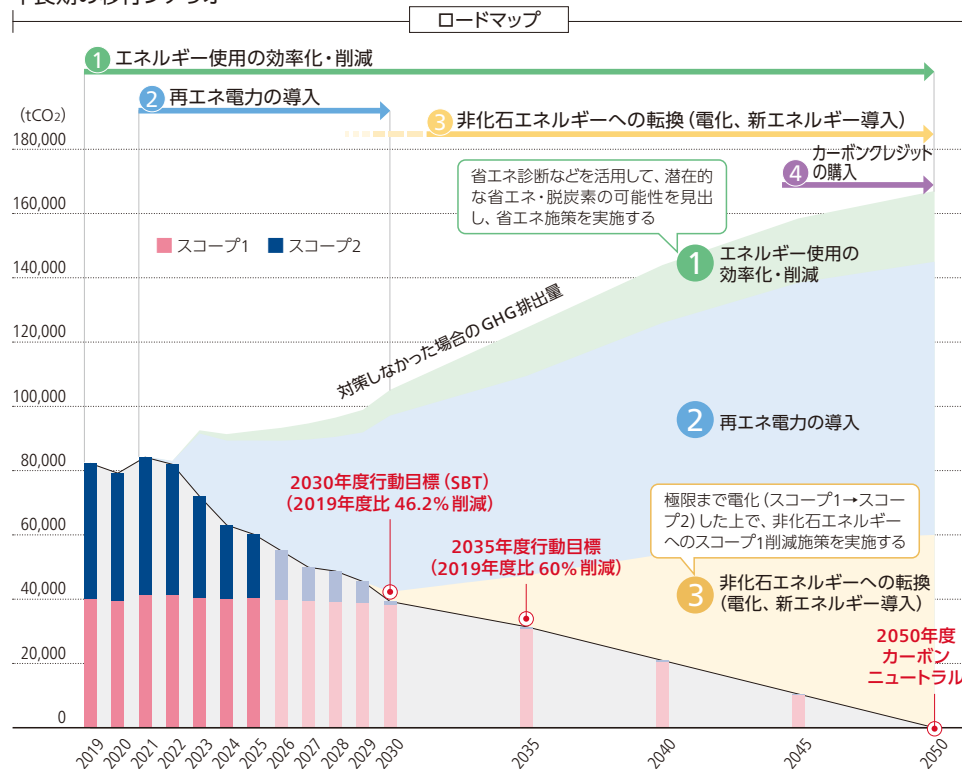


環境への配慮

気候変動に対する取り組み

SHIONOGIでは、TCFD提言に基づき気候変動に関するリスク・機会を特定するとともに財務影響評価を実施し、脱炭素社会の実現に向けた取り組みを推進しています。2050年度のカーボンニュートラル実現に向け、2030年度および2035年度の中間目標を定めており、2030年度目標についてはSBTイニシアチブからの認定を取得しています。それらの達成に向けて、自社排出であるスコープ1、2については、高効率機器の導入・更新などを進めるとともに、各事業所への再生可能エネルギー由来電力の導入を順次拡大しています。さらなる削減を実現するためには、使用

中長期の移行シナリオ



エネルギーの電化や非化石化などが必要となることから、中長期の移行シナリオを作成し、将来の設備投資などへの反映を進めています。スコープ3については、サプライヤーとの協働が不可欠であることから、サプライヤー・エンゲージメントの強化を図っています。

AMRへの責任ある対応

SHIONOGIは、AMR対策として、国際的な考え方に基づく排出管理を実施しています。抗菌薬生産拠点では排水中に含まれる抗菌薬をAMR発生リスクが生じない濃度以下となるよう管理しており、シオノギファーマの金ヶ崎工場では、抗菌薬製造に関する国際認証「BSI Kitemark™ for Minimized Risk of AMR」を取得しています。

SHIONOGIによるサプライチェーンを含めた抗菌薬排出管理と透明性の高い情報開示は、Access to Medicine Foundationが公表した「Antimicrobial Resistance Benchmark 2026」の責任ある製造分野においても高く評価され、研究開発型の製薬企業の中で最高評価を獲得しています。



「BSI Kitemark™ for Minimized Risk of AMR」認定書授与の様子(2025年11月撮影)

省資源・資源循環

SHIONOGIは、限りある資源の有効活用と循環型社会の実現に向け、資源使用量の削減と廃棄物発生抑制、再使用・再資源化を推進しています。自社創製品については、研究開発段階から将来の生産を見据え、資源効率や循環性を考慮した設計を進めることで、製造プロセスや包装仕様の最適化を図っています。また、商用生産開始後も、製造プロセスの改善や包装材料におけるプラスチック使用量の削減、代替素材や再生資源の活用などを通じて、資源循環の推進と環境負荷の低減に取り組んでいます。

環境への取り組みの詳細は当社Webサイトをご覧ください。

人権の尊重

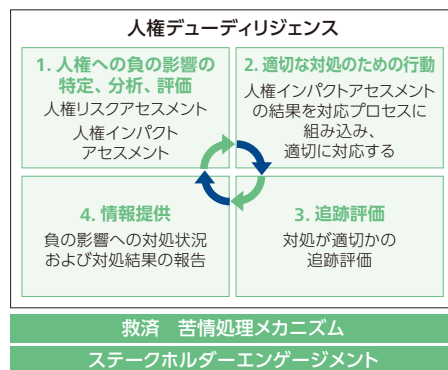
近年、ビジネスのグローバル化やサプライチェーンの拡大に伴い、企業に対して人権尊重の責任を果たすことが強く求められています。SHIONOGIは、STS2030 Revisionのもとでさらなるグローバル化を進める中、人権尊重を事業活動の基盤であり、持続的な企業価値向上に不可欠な取り組みと位置付け、事業活動に関わるすべての人々の人権を尊重しています。

方針と体制

SHIONOGIは、「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、「SHIONOGIグループ人権ポリシー」を制定しています。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関係組織と連携し、事業活動に関わる人々の人権尊重に取り組んでおり、重大な人権課題については、経営会議で審議するとともに取締役会へ報告し、助言・監督を受ける体制を整備しています。また、苦情処理メカニズムや有識者との定期的な対話などを通じて、取り組みの有効性を確認し、継続的な改善につなげています。

人権デューディリジェンス(人権DD)

SHIONOGIはUNGPsに基づき人権DDを実施しています。2020年には、バリューチェーン全体における潜在的な人権リスクを把握するための人権リスクアセスメントを実施し、社内関係者や外部有識者との対話を通じて重要な人権課題を特定しました。その中でも、「原材料・素材の製造地域」および「外国人労働者」の労働状況については、より詳細な評価(インパクトアセスメント)を実施しています。評価結果はWebサイトで開示するとともに、現代奴隷および人身取引に関する声明を毎年発行するなど、透明性の高い開示に取り組んでいます。



人権課題の更新に向けて

2020年の人権リスクアセスメント実施以降、M&Aやグローバル化の推進により、SHIONOGIを取り巻く事業環境は大きく変化しています。2026年は再度、人権リスクアセスメントを行い、現在の事業環境における人権リスクの把握と、取り組むべき重要な人権課題の見直しを進めています。2026年8月には、SHIONOGIグループの部長職以上を対象に、グループ会社間やバリューチェーンを横断した潜在的な人権リスクを議論するワークショップを実施しました。今後、社外有識者との対話も踏まえながら重要な人権課題を更新し、人権DDのさらなる高度化につなげていきます。



人権ワークショップ

人権教育

SHIONOGIは、事業活動全体に人権尊重の視点を浸透させ、「SHIONOGIグループ人権ポリシー」に基づく取り組みをグループ全体で推進するため、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。2025年度は、外部有識者を招聘し、部長職以上を対象とした人権教育を行うとともに、新たにSHIONOGIグループに加わった旧JT医薬事業および鳥居薬品の従業員を対象に、e-learningにて研修を実施しました。

 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。

価値を支えるガバナンス

成長に向けた挑戦を、確かな成果へと結び付けるために、ガバナンスはどうあるべきか。SHIONOGIは、監督と執行の実効性を高め、公正で透明性の高い経営を徹底するとともに、変化を捉えた迅速な意思決定と適切なリスクテイクを支える体制を追求しています。経営の規律と挑戦を両立し、企業価値向上を支えるガバナンスの進化と現在地をお伝えします。

70	コーポレート・ガバナンス
70	SHIONOGIのコーポレート・ガバナンス
	コーポレート・ガバナンス体制の変遷
71	コーポレート・ガバナンス体制
72	コーポレート・ガバナンスの実績
74	取締役会議長・監査等委員会委員長メッセージ
75	役員一覧
77	取締役・取締役会に必要なスキル
78	取締役会の実効性
79	サクセッション・プラン
80	役員の報酬
81	政策保有株式
82	リスクマネジメント／コンプライアンス

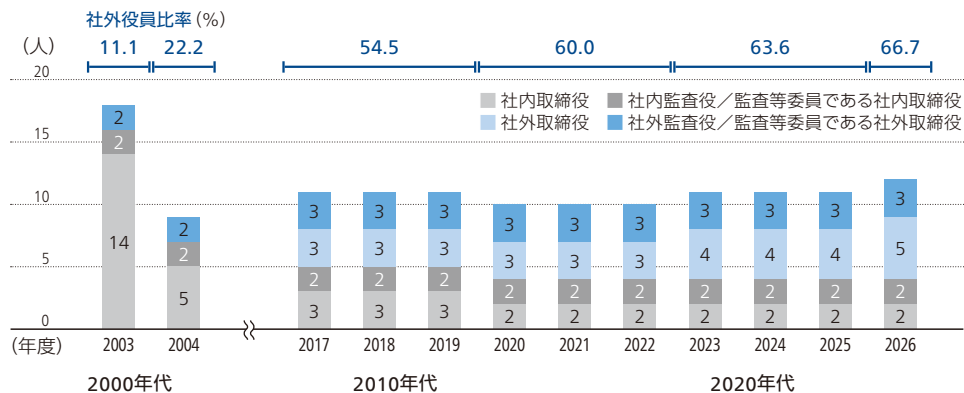
コーポレート・ガバナンス

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。

コーポレート・ガバナンス体制の変遷



- 社内取締役を14人から5人へ
- 執行役員制度導入
- 社外取締役を選任
- 指名諮問委員会設置
- 報酬諮問委員会設置
- 監査役との意見交換会を開始

- 過半数が社外役員に
- 社外取締役との対話会を開始
- 女性取締役の登用
- 指名諮問委員会および報酬諮問委員会における委員構成の変更(過半数が社外取締役に)

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

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12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12人のうち過半数である8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

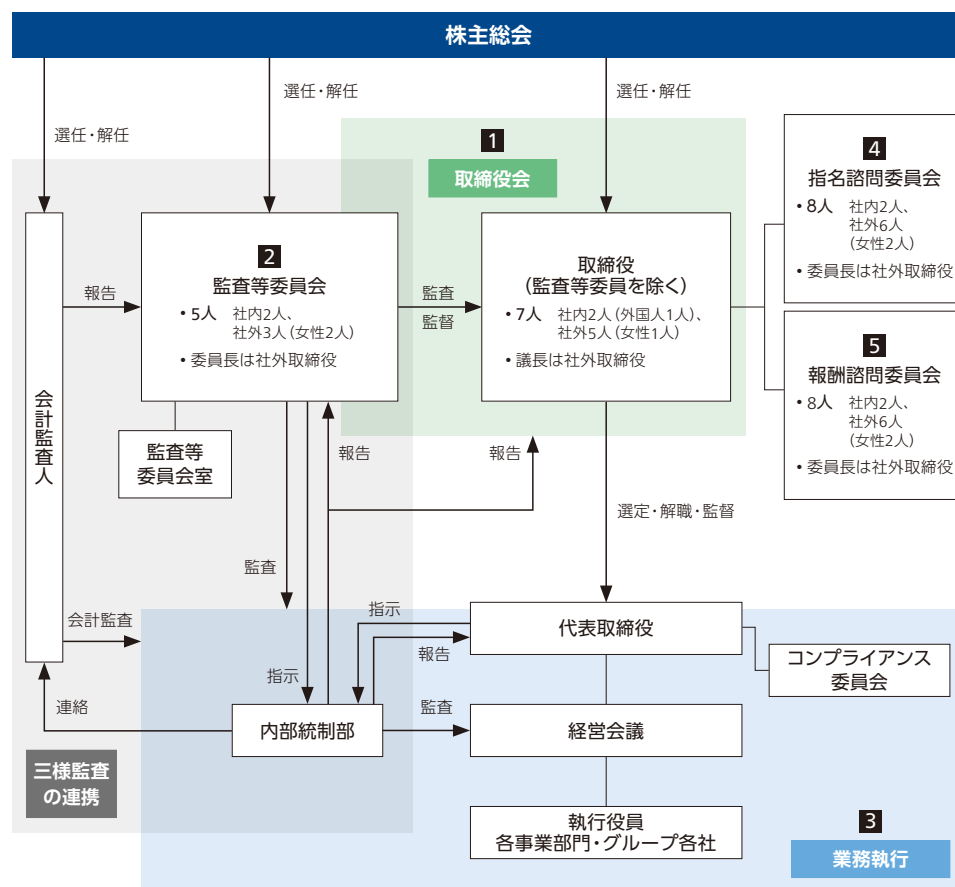
SHIONOGIは、「コーポレート・ガバナンス」を、会社が顧客、社会、株主、従業員などの立場を踏まえた上で透明・公正かつ迅速・果断な意思決定を行うための仕組みと定義しています。監査等委員会設置会社への移行により、取締役会が議論すべき議案を判断・峻別し、より中長期的な全社戦略の議論に注力できるよう執行側への権限委譲を段階的に進め、意思決定の迅速化を図っています。

☑ 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(2026年6月更新)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 (2026年7月1日現在)



会議・委員会・体制	開催回数 (2025年度)	説明
1 取締役会 議長 安藤 圭一 (社外取締役)	14回	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12人のうち過半数である8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。
2 監査等委員会 委員長 後藤 順子 (社外取締役)	12回※	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・提言を通じて、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。
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12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。

※ 監査等委員会設置会社への移行前の監査役会2回を含む。

コーポレート・ガバナンス

会議・委員会・体制	開催回数 (2025年度)	説明
指名諮問委員会 4 委員長 藤原 崇起 (社外取締役)	3回	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6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)に基づく社長統投の可否判断、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(サクセッション・プラン)などについて議論が行われています。
報酬諮問委員会 5 委員長 尾崎 裕 (社外取締役)	3回	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6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。



2025年度のコーポレート・ガバナンスの実績

2025年度は、監査等委員会設置会社への移行を起点として、取締役会の監督機能を一層強化するとともに、企業価値向上に向けた重要な経営課題について議論を深めました。

新たなガバナンス体制のもと、監査等委員会での審議内容や提言、報告事項を共有し、取締役会として重点的に審議すべき事項を明確にするとともに、経営戦略や重要な事業投資、その後の進捗に対する監督の充実を図りました。また、取締役会および監査等委員会の実効性評価を実施し、それぞれの評価結果を踏まえて、今後の運営改善に向けた課題と取り組みを明確にしました。資本コストや市場評価を意識し、中期経営計画や事業ポートフォリオについて取締役会で分析・評価を行うとともに、積極的な成長投資と株主還元を両立するキャッシュ・アロケーションについて審議しました。

取締役会および各委員会の構成と2025年度の出席状況

氏名	取締役会	指名諮問委員会	報酬諮問委員会	監査等委員会
手代木 功	100%	100%	100%	—
ジョン ケラー	100%	—	—	—
安藤 圭一	100%	100%	100%	—
尾崎 裕	100%	100%	100%	—
藤原 崇起	100%	100%	100%	—
廣瀬 恭子	100%	100%	100%	—
芳井 敬一※	—	—	—	—
岸田 哲行	100%	100%	—	100%
花崎 浩二	100%	—	100%	100%
奥原 圭一	100%	—	—	100%
高槻 史	100%	—	—	100%
後藤 順子	100%	100%	100%	100%

※2026年6月に取締役に就任。

コーポレート・ガバナンス

取締役会の審議内容の例 ①

エグラボン事業の買収に関する契約締結

■ 取締役会での報告・決議内容

- 田辺ファーマのエグラボン事業の買収について承認
- 事業買収にかかる詳細スキームの承認

田辺ファーマの保有するエグラボン事業（グローバルにおいて、主に筋萎縮性側索硬化症を対象とする事業）の買収について、SHIONOGIグループの将来を見据え、中期経営計画に則りQOL疾患領域・希少疾患の事業の確立・加速と海外事業の強化を目的としていることを執行側が説明しました。当該説明を踏まえ、取締役会では、エグラボン事業を買収すること、買収に当たりShare and Asset Purchase Agreementを締結すること、SHIONOGIのバランスシートを勘案し、契約一時金に充当するために外部からの資金調達を行うこと、ならびに買収のスキームとしてはShionogi Inc.が当該アセットを保有する主体となるものとし、買収資金を塩野義製薬から出資すること等について審議しました。

■ 主な議論

- エグラボン事業の買収の戦略的意義と成長機会を確認
- 事業買収後の懸念（PMIの進め方、米国におけるMFNの動向など）について議論

エグラボン事業買収の戦略的意義、米国市場での成長機会、希少疾患の事業基盤構築について議論しました。社外取締役からは、買収後のキーパーソンを含むリテンション施策、PMI推進体制、サプライチェーンの安定性、米国事業の急速な拡大に伴う人材・制度面の対応について確認がありました。あわせて、米国薬価に対する最恵国待遇（MFN）政策や価格調整プログラム（GUARD）の影響、販売中止時の患者影響・レピュテーションリスク、収益シナリオや買収価格の妥当性についても議論を交わしました。執行側は、ワーストケースでもNPVはプラスであり、原価低減や売上拡大等により利益確保を図る方針を説明しました。各取締役からは、中長期戦略に合致した案件として推進を支持する意見が示され、取締役会は原案どおり承認可決しました。

取締役会の審議内容の例 ②

セフィデロコルに関するBARDAとの契約締結および生産体制の強化

■ 取締役会での報告・決議内容

- 公衆衛生上の緊急事態に備えるBARDAとの契約締結を承認
- 日米双方の生産拠点を活用した安定供給体制の方向性を確認

米国生物医学先端研究開発局（BARDA）との契約について、抗菌薬「Fetroja（セフィデロコル）」の開発、製造、調達・備蓄への支援を通じ、米国の公衆衛生上の緊急事態への備えを強化する目的であり、具体的には、対象感染症への適応拡大、小児を対象とした開発、米国内での生産体制の構築、製品の調達・備蓄が契約の対象に含まれることを執行側が説明しました。その上で、米国での設備構築・技術移転を進めながら、日本国内工場を基盤とする国内生産・品質管理を強化し、日米双方の生産拠点を活用した安定供給を図る方針であることを説明しました。さらに、長期にわたる契約を着実に遂行するため、社内外の関係者が連携して開発、生産、供給を推進する体制の構築と適切な進捗管理の考え方を説明しました。当該説明を踏まえ、契約期間や助成の対象、品質管理を含む主要な契約内容およびその条件について審議しました。

■ 主な議論

- 抗菌薬の経済安全保障と原料調達リスクを議論
- 国内生産基盤の強化と米国への技術展開を議論

抗菌薬の原料等を中国大陸やインドに依存する現状と経済安全保障上のリスク、米国政府による迅速かつ大規模な支援や国内支援のスピード感・規模の違いを踏まえ、日米双方で生産基盤を確保する方向性について議論しました。国内工場で培った生産・品質管理の知見を活かし、連続生産や無人生産等の技術の高度化と、原薬を含む国内生産基盤の強化を引き続き検討するとともに、これらの知見・技術を米国拠点へ展開して省人化・省プロセス化を図る方向性を確認しました。また、備蓄義務の履行可能性や費用回収、事業採算のほか、原料調達や輸出規制、各地域への供給、備蓄品の管理等について意見交換をしました。議論を通じて、国内拠点を維持・強化しつつ海外拠点を組み合わせ、強靱なグローバル生産・供給体制への再編を進めるべきとの認識を取締役会全体で共有し、原案どおり承認可決しました。

コーポレート・ガバナンス

新たな成長フェーズにおける
取締役会の役割取締役会議長
安藤 圭一

2025年度はSHIONOGIにとって、積極的な事業投資を通じて中長期的な成長機会を大きく拡大させた1年でした。JTグループ医薬事業に関わる一連の取引やエダラボン事業の取得、そしてヴィーブ社への追加出資といった大型案件について、SHIONOGI Group Visionとその先の成長を見据えた戦略との整合性や企業価値創出の実現可能性に重きを置き、複数回にわたって取締役会で審議を重ねました。議長として、これらの重要案件について、取締役会において十分な議論を尽くした上で、機会を逸することなく迅速な意思決定を行うことができたと考えています。その背景には、移行初年度より当社の監査等委員会設置会社としてのガバナンス体制がしっかりと機能したことが挙げられます。すなわち、各取締役がそれぞれの役割・責務を明確に認識し、監査等委員会におけるリスク把握や取締役会への報告、提言が随時詳細になされたからこそ、取締役会ではより中長期的な経営戦略の審議に注力できたものと考えています。

一方で、これらの事業投資については、期待する時期に期待を上回る価値を創出することができるのかという点が最も重要です。そのため取締役会においては、投資による収益基盤の強化、事業ポートフォリオの拡充、研究開発基盤や米国事業の強化などの進捗を継続的に確認し、シナジーの創出や人材・組織の融合など、買収後の統合状況を重点的に監督していくことが求められます。2027年度以降のSHIONOGIの新たな成長戦略を検討する上でも2026年度の取り組みが極めて重要な意味を持つとの認識を取締役会全体で共有しており、社内外の環境変化に対処しつつ投資の成果を着実に成長基盤の強化に反映させることができているかという点を重要テーマの1つとして経営の監督にあたります。取締役会議長として、また社外役員として、これらの進捗を的確に見極め、必要な軌道修正を促しながら、2027年度からの新中期経営計画がSHIONOGIをさらなる成長へ導く道標となるよう、その責務を果たしてまいります。

経営判断の質を高め、
信頼あるガバナンスを支える監査等委員会委員長
後藤 順子

2025年度は、監査等委員会設置会社として新たなガバナンス体制を開始した最初の1年でした。監査等委員会の組織的監査と取締役会との密接な連携により、監督機能の実効性は着実に高まっていると評価しています。

監査等委員会の役割は、単に経営陣の経営判断や業務執行の適法性をチェックするだけでなく、それらの質を高め、リスクの顕在化を未然に防ぐよう経営者に積極的に提言、助言することです。経営の意思決定については、十分な情報と多様な視点に基づき、透明性をもって行われているか、成長機会とリスクの双方を踏まえた妥当な判断がなされているかに着目します。さらに、業務執行を支える基盤が適切に整備運用されているかを確認しています。そのため、監査等委員会室を通じ、また監査部門である内部統制部やリスク管理部門と連携して必要な情報を収集するとともに、工場や事業所の視察、従業員との対話を通して、現場の実態を把握することにも努めています。

また、監査等委員会の監査方針と計画をあらかじめ取締役会に報告し、取締役会と議案を調整しています。取締役会では毎回、冒頭に委員会から報告と提言を行い、把握した業務執行上の課題の報告や取締役会で審議すべき論点の提示に加え、監査等委員会として重視する視座や執行への期待を全ての取締役と共有しています。これにより、取締役会が経営の重要事項に関する議論により注力できるようにし、取締役会の審議の充実と迅速かつ適切な意思決定につなげています。

SHIONOGIは今まさに新たな成長に向けた転換点にあります。積極的な事業投資やM&Aを通じて経営環境が大きく変化する中、重要案件に関わるPMIの進捗や必要な人材・組織体制・事業基盤の確保に加え、風通しの良い組織文化が融合・醸成されているかという点も注視しています。課題や懸念が速やかに共有される組織であることが、企業の持続的な成長を支える重要な基盤であるからです。

監査等委員会は、今後も経営陣との建設的な対話と取締役会における議論の充実を通じて、監査・監督機能の実効性をより一層向上させ、経営判断の質を高める役割を果たしてまいります。

コーポレート・ガバナンス

 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 (2026年7月1日現在)



手代木 功

安藤 圭一

ジョン ケラー

尾崎 裕

廣瀬 恭子

藤原 崇起

芳井 敬一

手代木 功 Isao Teshirogi

321,450株

代表取締役会長兼社長 CEO

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)

ジョン ケラー John Keller

22,500株

取締役 上席執行役員 R&D 管掌

2010年 7月 Shionogi Inc. (S) 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)

安藤 圭一 Keiichi Ando

0株

社外取締役／独立役員

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社外取締役社長
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

尾崎 裕 Hiroshi Ozaki

0株

社外取締役／独立役員

1972年 5月 大阪瓦斯株式会社入社
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出向
2005年 6月 同社常務取締役 兼 ガス製造・発電事業部長
2007年 6月 同社常務取締役 兼 エネルギー事業部長
2008年 4月 同社代表取締役社長
2008年 6月 大阪ガスケミカル株式会社取締役
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 株式会社オーシス総研取締役
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 広島ガス株式会社社外取締役 (現)

藤原 崇起 Takaaki Fujiwara

0株

社外取締役／独立役員

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)

廣瀬 恭子 Kyoko Hirose

0株

社外取締役／独立役員

1982年 3月 株式会社広瀬製作所入社
1983年 3月 同社取締役
2001年12月 同社代表取締役社長 (現)
2020年11月 大阪商工会議所副会頭 (現)
2022年 5月 株式会社近鉄百貨店社外取締役 (現)
2024年 6月 株式会社奥村組社外取締役 (監査等委員) (現)
2025年 6月 当社社外取締役 (現)

芳井 敬一 Keiichi Yoshii

0株

社外取締役／独立役員

1990年 6月 大和ハウス工業株式会社入社
2010年 4月 同社執行役員
2011年 6月 同社取締役 兼 上席執行役員 兼 海外事業部長 兼 海外事業担当
2013年 4月 同社取締役 兼 常務執行役員 兼 東京本店長
2016年 4月 同社取締役 兼 専務執行役員 兼 東京本店長 兼 営業本部長
2017年11月 同社代表取締役社長 COO
2019年 6月 同社代表取締役社長 CEO 兼 COO
2022年 7月 大阪商工会議所副会頭 (現)
2025年 4月 大和ハウス工業株式会社代表取締役会長 CEO 兼 海外本部長 (現)
2026年 6月 当社社外取締役 (現)

所有する当社株式数

コーポレート・ガバナンス

監査等委員である取締役 (2026年7月1日現在)



岸田 哲行

奥原 主一

後藤 順子

高槻 史

花崎 浩二

岸田 哲行 Noriyuki Kishida

22,317株

取締役 常勤監査等委員

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 コーポレート管掌
2024年 6月 当社常勤監査役
2025年 6月 当社取締役 (常勤監査等委員) (現)

花崎 浩二 Koji Hanasaki

81,678株

取締役 常勤監査等委員

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 サプライ管掌
2025年 4月 当社上席執行役員
2025年 6月 当社取締役 (常勤監査等委員) (現)

奥原 主一 Shuichi Okuhara

0株

社外取締役 監査等委員／独立役員

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)

高槻 史 Fumi Takatsuki

0株

社外取締役 監査等委員／独立役員

2000年10月 弁護士登録
2000年10月 御池総合法律事務所入所
2003年12月 アンダーソン・毛利・友常法律事務所入所
2004年 2月 同事務所北京代表処
2006年 4月 弁護士法人大江橋法律事務所入所
2009年 1月 同事務所パートナー (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)

後藤 順子 Yoriko Goto

0株

社外取締役 監査等委員／独立役員

1983年11月 デロイト・ハスキンス・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 同法人金融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 同法人執行役員 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)

所有する当社株式数

執行役員

上席執行役員	ジョン ケラー John Keller
岩崎 利信	Toshinobu Iwasaki
畑中 一浩	Kazuhiro Hatanaka
加藤 晃	Akira Kato

執行役員	塩田 武司 Takeshi Shiota
井宗 康悦	Yasuyoshi Isou
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

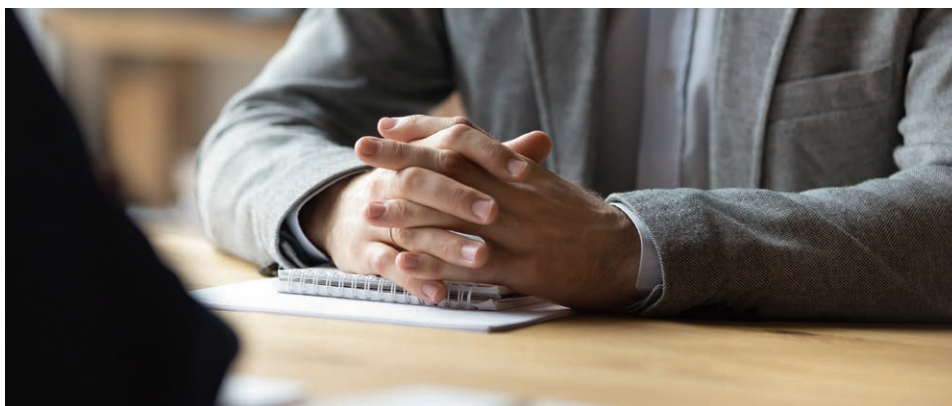
コーポレート・ガバナンス

取締役・取締役に必要なスキル

SHIONOGIの経営理念である「基本方針」のグローバルでの具現化を目指して中期経営計画「STS2030 Revision」を達成していくためには、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ために、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 (2026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・追加を行っており、2024年度には、スキル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。



特に専門性の発揮を期待するスキルの要件一覧

スキル	要件
企業経営／ 経営戦略	- 企業経営、海外を含む事業マネジメントの経験・実績・リーダーシップの発揮 - 社会課題を踏まえてあらゆるステークホルダーの利害を調整し経営戦略に反映し牽引するリーダーシップ - 各国のビジネス環境、商習慣に対する深い知見と理解 - 企業のさらなる成長に向けたM&Aをはじめとする事業機会の獲得や経営統合プロセスの実践、パートナーリングによる競争優位性確立等に従事した経験、専門性、先見性
財務／会計／ 税務	国際会計基準に則った正確な財務報告、事業成長を実現する投資判断をグローバルで実行するための財務・会計・税務に関する高度な専門性
人事労務／ 人的資本開発／ D&I	- 国籍、個人の思想、信条、宗教や、各国地域の文化、風習、生活様式などの多様性への配慮・尊重 - グループ従業員一人ひとりが学びを継続して持てる能力を日々向上するとともに、それらの発揮を通じて事業の成長に貢献できる職場環境、働き方を構築・整備した経験
サイエンス／ テクノロジー／ イノベーション	- 新規事業を含む製品・サービスの研究開発についてのマネジメント経験 - 最先端のサイエンス、テクノロジー、デジタル、IT等を組み合わせたイノベーションの発揮を牽引する高度な専門性
生産／品質／ サプライチェーン	- サプライチェーン上のビジネス課題や地球環境への影響に配慮した原材料の調達 - 品質の高い製品の製造とその安定供給に関するマネジメント経験
販売／ マーケティング	種々の製品・サービスのマーケティング、販売に関する戦略的なマネジメント経験
DX推進	- 中長期の経営ビジョンとDX戦略を連動させ、経営にイノベーションを生み出し、企業価値の向上につなげた経験・実績 - データとデジタル技術を活用してビジネスモデルを変革するとともに、業務、組織、プロセス、企業文化・風土を変革し、競争優位の確立を牽引する高度な専門性
法務／ リスクマネジメント	- ビジネス環境の変化から事業の機会と脅威を見出し、抽出したリスクへの対応策を講じて指揮する、あるいはその過程を監督することで、事業の持続的な成長を実現する専門性 - 事業を行う各国の法令、規制の遵守ならびにコンプライアンスの徹底を推進するための高度な専門性 - SHIONOGIの権利保全に資する高効率な知的財産戦略を推進するための高度な専門性

コーポレート・ガバナンス

取締役			(2026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	66歳	24年	●			●	●			●		
取締役 ジョン ケラー	61歳	1年	●			●		●				
社外取締役／独立役員 安藤 圭一	74歳	10年	●	●	●					●		
社外取締役／独立役員 尾崎 裕	76歳	7年	●			●	●		●			
社外取締役／独立役員 藤原 崇起	74歳	3年 (監査役5年)	●		●			●				
社外取締役／独立役員 廣瀬 恭子	67歳	1年	●		●		●					
社外取締役／独立役員 芳井 敬一	68歳	—	●					●		●		

監査等委員である取締役			(2026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	65歳	1年 (監査役1年)			●			●		●		
取締役 常勤監査等委員 花崎 浩二	64歳	1年		●		●	●					
社外取締役 監査等委員／ 独立役員 奥原 圭一	58歳	1年 (監査役5年)	●	●		●			●			
社外取締役 監査等委員／ 独立役員 高槻 史	51歳	6年			●					●		
社外取締役 監査等委員／ 独立役員 後藤 順子	67歳	1年 (監査役2年)	●	●						●		

※ 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。また、従来表示していたスキルの一部を統合、改称するとともに、コーポレート・ガバナンス、SDGs／サステイナビリティの2項目の表示を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省略していますが、いずれのスキル要件も当社経営における重要性に変更はなく、引き続き新任役員候補者の選任時や社内におけるサクセッション・プランには活用しています。

※ 高槻史氏の在任年数は、監査等委員会設置会社移行前の取締役5年を含みます。

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。2025年度は3回開催されました。

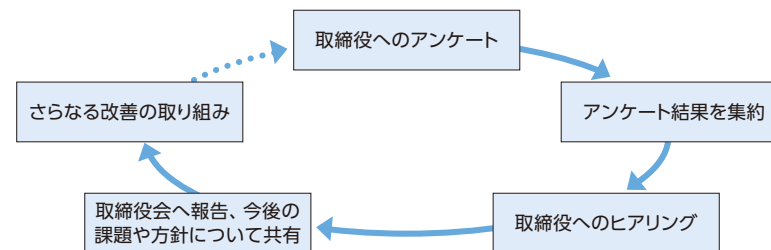
■ 社外役員情報交換・学習会／管掌報告会

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。2025年度は、次期中期経営計画の策定を見据え、米国医薬品市場および米国の薬価・保険制度についての学習会を実施しました。また、取締役会において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

2025年度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

2025年度の分析・評価の結果と2026年度の対応方針

2025年度の対応方針	2025年度の取り組み状況と評価結果	2026年度の対応方針
1. サクセッションの状況、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	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、外国人や女性の取締役が就任するなど、現時点で必要な体制は確保されていると評価していますが、将来に向けた課題として、2025年度に実施した積極的な事業投資による当社ビジネスの拡大・変化を踏まえ、本格化するグローバル化への対応、専門性を含む多様性の観点から必要なスキルを持つ人材の登用、また、サクセッションの観点から、次世代経営人材候補者の具体的な育成プランの検討の必要性などが挙げられました。	2025年度の実効性評価の結果を踏まえ、取締役会のより高い実効性の確保に向けて、以下の通り継続的な改善を進めていきます。
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	役割・責務について 2025年度において監査等委員会設置会社に移行し、業務執行に対する監督機能が一層強化されたと考えています。取締役会において監査等委員会での審議内容や提言、報告事項を開催の都度共有することで、業務執行状況に対する取締役会での情報格差の縮小に努めると同時に、取締役会としてより注視すべき事項が明確になるなど、取締役会全体の議論の活性化につながっています。また、取締役会および関連する会合において、個別の重要案件や次期中期経営計画、経営幹部の育成状況などの審議や意見交換がなされるとともに、コンプライアンス、リスクマネジメントに係る報告を定期的に受けることで、取締役会として適正な監督機能、助言機能が発揮できているものと評価しています。	1. サクセッションの状況、DE&Iの観点も踏まえた次世代経営人材育成の具体化
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	運営について 今後の課題として、社内外の事業環境変化を踏まえ、ビジネスリスクやマテリアリティの再検討、グループ体制の変化に伴う人的資本戦略の再構築などの審議に注力していくことなどが挙げられました。	2. グローバル化を踏まえた重要決議事項の適切なモニタリングの実施、そのために必要な執行側との意見交換機会、学習会などの充実
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		3. 取締役会の効率化と更なる議論活性化に向けた審議・報告事項の継続検討と事前共有方法の見直し、ハイブリッド開催、書面報告などを含む運営方法の改善
		4. 取締役会事務局および主たる議案上程組織の機能強化と連携

これらを総合して、当社取締役会は引き続き適切に運営されており、実効性は確保されていると評価しています。

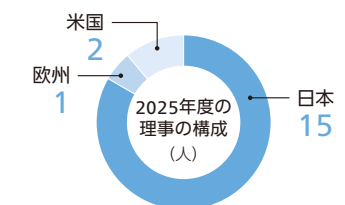
サクセッション・プラン

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。サクセッション・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、外部アセスメントの結果、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。2025年度には執行役員を対象とした経営人材アセスメントを実施し、リーダーシップや経営能力を客観的に可視化しました。各候補者の強みや育成課題を明確化し、その結果を評価・育成に関する議論や後継者計画の検討に反映しています。

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するなど、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、2025年度は理事懇談会を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していただく場を設けています。

理事の構成（所属会社ベース）



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。

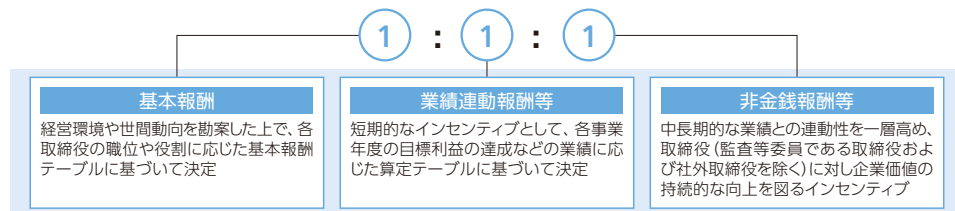
報酬制度

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^{*1}：非金銭報酬等^{*1}＝1：1：1となるよう設計しています。

^{*1} 業績連動報酬等は役員賞与であり、非金銭報酬等は譲渡制限付株式です。



■ 基本報酬

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（CEOや取締役会議長、監査等委員会委員長、諮問委員会委員長等）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（投資枠を除く営業利益、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年間の付与分について、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。これらの定量的指標に加え、ESG・コンプライアンスおよび投資の状況を総合的に評価した結果、2023～2025年度の付与分の譲渡制限解除割合を90%とし、取締役会で決議しました。

項目	2025年度目標	2025年度実績
売上収益（億円）	5,500	4,997
海外売上高CAGR（%） ^{*2}	50	15.2
EBITDA（億円）	2,000	1,877
ROE（%）	14.0以上	13.7
相対TSR（位／11社） ^{*3}	－	4位

^{*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。

コーポレート・ガバナンス

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ました。

この結果、2025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、36%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（当該定時株主総会終結時点の員数6人、うち社外取締役は4人、使用人兼務取締役の使用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（当該定時株主総会終結時点の員数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、使用人兼務取締役の使用人分給与は含まない）です。

報酬実績

2025年度の役員報酬実績は下記の通りです。

取締役および取締役（監査等委員）・監査役の報酬等の総額※1、5（2025年度）（百万円）

区分	人数	報酬等の種類別の総額				合計
		基本報酬	業績連動報酬等※2	非金銭報酬等※3	その他※4	
取締役（監査等委員を除く） （うち社外取締役）	8 (5)	321 (89)	252 (-)	145 (-)	12 (-)	731 (89)
取締役（監査等委員） （うち社外取締役）	5 (3)	113 (50)	- (-)	- (-)	- (-)	113 (50)
監査役 （うち社外監査役）	5 (3)	34 (15)	- (-)	- (-)	- (-)	34 (15)
計	18	469	252	145	12	880

役員ごとの連結報酬等の総額※5（2025年度）

（百万円）

氏名	役員 区分	報酬等の種類別の総額				合計
		基本報酬	業績連動報酬等※2	非金銭報酬等※3	その他※4	
手代木 功	取締役	96	96	110	-	302
ジョンケラー	取締役	120	156	34	12	324

※1 当社は、2025年6月18日開催の第160回定時株主総会終結の時をもって、監査等委員会設置会社に移行しています。「監査役」の報酬等は当該移行前の期間に係るものであり、「取締役（監査等委員）」の報酬等は当該移行後の期間に係るものです。

※2 「業績連動報酬等」の額は、当事業年度に係る役員賞与引当金繰入額です。

※3 「非金銭報酬等」の額は、当事業年度に費用計上した額です。

※4 「その他」欄には、フリンジ・ベネフィット相当額を記載しています。なお、海外に駐在することにより発生する追加の費用等に関して、駐在をしていない場合において想定される報酬額を確保することを目的とした、国際間異動に伴う税額調整等の金額（267百万円）は含んでいません。

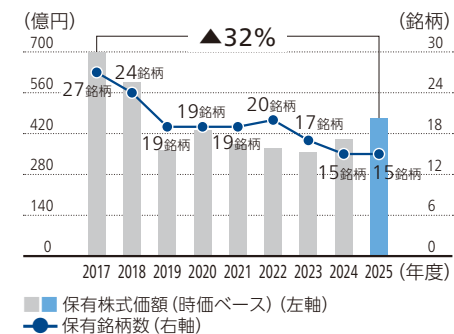
※5 支給額のうち、現地通貨で支給した報酬等については、2025年度期中平均社内為替レートにより円換算しています。

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。資本コストとの関係性を考慮し、SHIONOGIの企業価値を高め、持続的な成長に寄与すると判断される場合のみ当該企業の株式を保有し、それ以外の場合は株価や市場動向を踏まえて順次売却を進めています。

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、行使を行います。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、政策保有方針に則った対応をしています。今後も引き続き、株主としての責務を果たしていきます。

政策保有株式の推移（上場株式、時価ベース）



リスクマネジメント

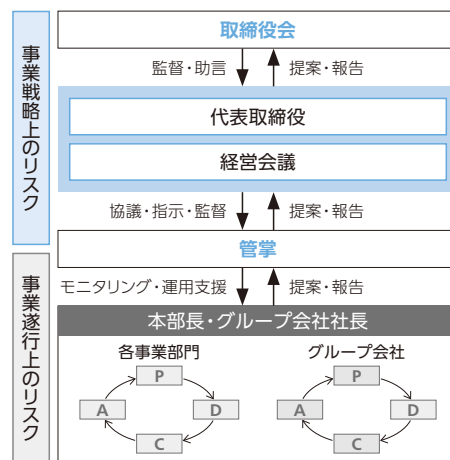
社会の変革スピードが増しており、戦略やその遂行の成否に影響を与える不確実性はより多様かつ複雑なものへと変化し続けています。SHIONOGI Group Visionを実現するために、攻めと守りの両方のリスクを戦略的にマネジメントすることで事業環境変化や突発的な危機に柔軟に対応できるよう、レジリエンスのさらなる強化を目指しています。

SHIONOGIは、事業機会の創出とリスクの回避・低減に加え、パンデミックや自然災害、サイバー攻撃等への危機対応を含む全社的なリスクマネジメント(ERM)を経営基盤の重要な仕組みとして運用しています。事業戦略上のリスクについては経営会議で継続的に議論し、対応すべきリスクや機会を特定するとともに、変化の速い外部環境や新たなリスクの兆候についても適時に把握し、タイムリーな議論を通じて対応につなげています。一方、事業遂行上のリスクは各組織がリスクオーナーとして自律的に管理・モニタリングを行い、重要な課題は経営陣へエスカレーションする体制を構築しています。また、有事における事業継続と医薬品の安定供給を確保するため、BCP(事業継続計画)を含む総合的なクライシスマネジメント体制の整備・強化を進めています。

加えて、リスクカルチャーの醸成を目的として経営陣、管理職、リスクオーナーおよび従業員を対象とした役割別のリスクマネジメント研修やクライシスマネジメントトレーニングを実施しています。これらを通じて、リスクの早期発見・対応力の向上に加え、有事における迅速な意思決定と事業継続能力の強化を図っています。

リスクマネジメントの詳細は当社Webサイトをご覧ください。

リスクマネジメント体制



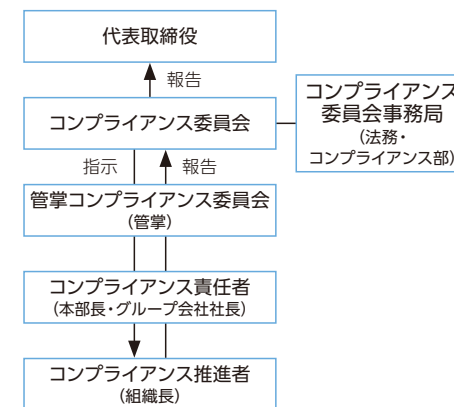
コンプライアンス

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、全社的な推進体制を構築しています。コンプライアンス委員会を中心に、各管掌に設置した管掌コンプライアンス委員会を通じて、課題やリスクへの対応を推進しています。また、本部長・グループ会社社長をコンプライアンス責任者、組織長をコンプライアンス推進者として配置し、各組織の実情に応じた取り組みを展開することで、コンプライアンスの実効性向上を図っています。

コンプライアンス推進体制(2026年4月現在)



SHIONOGIグループコード・オブ・コンダクトの浸透

SHIONOGIは、役員・従業員一人ひとりが「SHIONOGIグループコード・オブ・コンダクト」に基づいて行動することを重視しています。継続的な教育・啓発活動や対話を通じて、「SHIONOGIグループコード・オブ・コンダクト」に定める価値観や行動規範の理解・浸透を推進しています。また、従業員が日々の業務において自律的に考え、適切な判断と行動を実践できるよう、高い倫理観に基づく企業文化の醸成に取り組んでいます。

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。

データ編

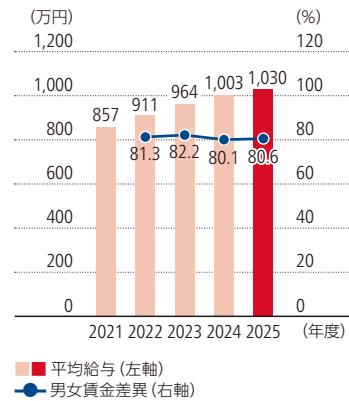
SHIONOGIは、どのように成長し、いまどこに立っているのか。財務・非財務の主要データとその中長期的な推移から、価値創造に向けた取り組みの成果と進捗を示します。数字の変化に表れる成長の軌跡と、持続的な企業価値向上に向けた現在地を、客観的にご確認ください。

- 84 非財務ハイライト
- 85 非財務データ
- 90 財務ハイライト
- 91 11ヵ年の財務サマリー
- 93 パフォーマンス (MD&A)
- 96 連結財務諸表
- 100 用語集
- 101 第三者保証
- 103 真正性表明
- 104 会社情報
- 105 表紙作品について／編集後記

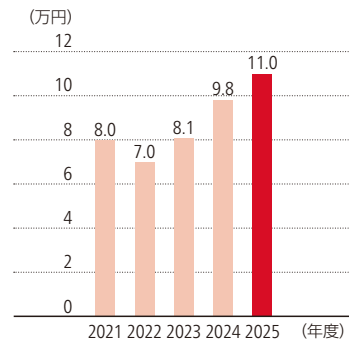
非財務ハイライト

明記しない限り単体で算出しています。

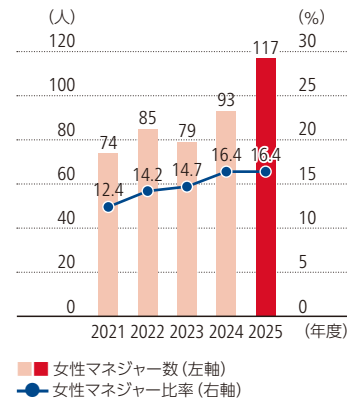
平均給与／男女賃金差異



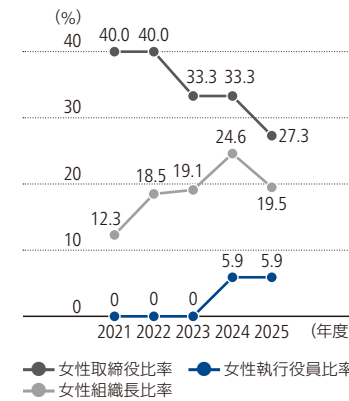
1人当たりの教育研修費 (国内連結)



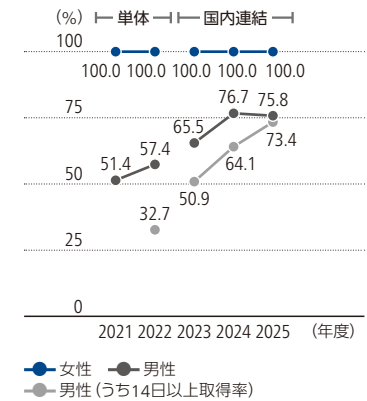
女性マネジャー数／ 女性マネジャー比率 (国内連結)



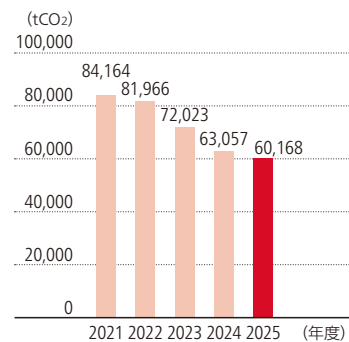
女性取締役比率／ 女性執行役員比率／女性組織長比率



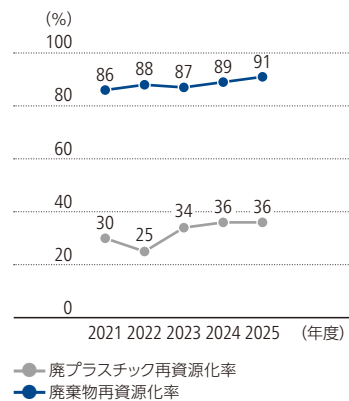
育児休業取得率



温室効果ガス (GHG) 排出量 (スコープ1・2※1、2)



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

	2023年度	2024年度	2025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	4.3	4.2	3.9
MSCI	AA	AA	AA
S&P/JPX カーボン・エフィシエント 指数	6/10分位	5/10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 ブロンズメダル 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	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 (南京长澳制药有限公司)。2025年度は期中で加入したJT医薬事業および鳥居薬品の実績は含めておりません。

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。EY新日本有限責任監査法人により保証を受けた2025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	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度	備考
社会:人員情報 (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	5,693 (4,507)	5,680 (4,468)	4,959 (3,996)	4,955 (3,675)	6,223 (4,870)	() 内は国内連結で算出
	単体	人	2,510	2,458	2,117	2,129	2,808	
	女性割合	%	25.8 (33.8)	26.4 (34.5)	26.4 (35.0)	27.0 (33.1)	25.7 (30.4)	() 内は国内連結で算出
平均年齢	全体	歳	41.6 (―)	42.1 (―)	40.9 (43.1)	41.5 (42.8)	42.4 (43.1)	
	男性	歳	42.2 (―)	42.7 (―)	41.3 (43.2)	41.9 (43.3)	42.9 (43.6)	
	女性	歳	39.7 (―)	40.5 (―)	39.7 (42.8)	40.1 (41.9)	40.8 (41.9)	
勤続年数	全体	年	16.0 (―)	16.5 (―)	15.1 (16.1)	15.2 (16.0)	15.6 (16.3)	出向受入者を除く () 内は国内連結で算出
	男性	年	16.3 (―)	16.6 (―)	15.2 (16.0)	15.4 (16.2)	15.9 (16.7)	
	女性	年	15.2 (―)	16.0 (―)	14.8 (16.3)	14.8 (15.8)	14.7 (15.5)	
平均給与		万円	857	911	964	1,003	1,030	
男女間賃金差異	全労働者	%	―	81.3	82.2	80.1	80.6	男性の平均年間賃金に対する女性の平均年間賃金の割合
	うち正規雇用労働者	%	―	79.8	80.6	78.0	79.6	
	うち非正規雇用労働者	%	―	95.3	98.7	107.4	89.1	
新卒採用数 (国内連結)	合計	人	93	94	81	98	115	翌年度4月1日入社
	男性	人	52	55	53	65	64	
	女性	人	41	39	28	33	51	

指標	単位	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度	備考
新卒3年離職率	%	6.9	6.7	8.3	4.3	8.2	3年前の4月1日に入社した従業員
総離職率	%	4.8	3.9	6.0	5.4	4.7	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	%	3.4	2.4	4.1	4.1	3.0	
労働組合員数	人	2,606	2,484	2,182	2,057	2,448	すべての年度において加入率100%
障がい者雇用率	%	1.8 (2.7)	1.7 (2.7)	1.6 (2.4)	1.0 (2.3)	0.8 (2.2)	3月末時点の雇用率 () 内は関係会社特例分で算出
女性マネジャー数	人	40 (74)	48 (85)	49 (79)	60 (93)	63 (117)	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	%	11.4 (12.4)	14.0 (14.2)	14.5 (14.7)	16.9 (16.4)	17.1 (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	%	12.3	18.5	19.1	24.6	19.5	翌年度4月1日時点
女性執行役員比率	人 %	0/10 0.0	0/14 0.0	0/17 0.0	1/17 5.9	1/17 5.9	翌年度4月1日時点
女性取締役比率	%	40.0	40.0	33.3	33.3	27.3	翌年度4月1日時点
自己投資支援制度の利用者率	%	45.6	44.8	46.5	55.0	59.6	自発的な学びを支援する制度。2025年度から対象を管理職に広げ、上限を年間30万円に変更しました。
1人当たりの教育研修費	万円	8.0	7.0	8.1	9.8	11.0	(教育研修費＋自己投資支援額) / 従業員数 (国内連結)

非財務データ

指標	単位	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度	備考
社会:労務管理情報 (明記しない限り単体)							
従業員の年間所定労働時間	時間	1,762	1,680	1,673	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	13.0	14.8	13.7	12.9	13.6	
男性育児休業取得人数	人	— (—)	— (—)	51 (72)	62 (79)	77 (97)	〇内は国内連結で算出
育児休業取得率	男性	%	51.4 (—)	57.4 (53.3)	61.5 (65.5)	78.5 (76.7)	その年度に子どもが生まれた従業員のうち育児取得者の割合
	女性	%	100 (—)	100 (—)	100 (100)	100 (100)	〇内は国内連結で算出
男性育児休業14日以上取得率	%	— (—)	32.7 (—)	48.2 (50.9)	63.3 (64.1)	71.2 (73.4)	その年度に子どもが生まれた従業員のうち育児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)	59 (62)	〇内は国内連結で算出
介護休暇取得者数	男性	人	0	0	0	0	のべ人数
	女性	人	1	0	0	0	
育児短縮勤務制度利用者数	男性	人	2	0	0	0	のべ人数
	女性	人	146	55	52	62	
ボランティア活動休職制度利用者数	人	1	1	2	2	2	
骨髄ドナー休暇取得者数	人	0	1	1	0	1	
度数率		0.20 (—)	0.21 (—)	0.00 (0.24)	0.00 (0.13)	0.22 (0.38 ☒)	〇内は国内連結で算出
強度率		0.0049	0.0021	0.0000	0.0000	0.0002	

指標	単位	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度	備考
社会:健康 (国内連結)							
従業員・管理職への健康管理教育受講率	%	78	93	96	96	90	研修の受講率のうち最小値を記載
喫煙率	%	7.1	5.0	3.2	3.0	2.8	
ストレス反応偏差値	—	54	55	49	49	50	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	
社会:コンプライアンス (明記しない限り国内連結)							
重大な罰金その他の制裁が科された法令違反	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	

非財務データ

指標	単位	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
環境：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 ₂	230,473	230,700	233,888	268,991	347,208
(マーケットベース)	tCO ₂	226,362	223,077	214,942	242,214	317,660
スコープ1・2の合計 (ロケーションベース)	tCO ₂	88,275	89,589	90,970	89,833	89,717
(マーケットベース)	tCO ₂	84,164	81,966	72,023	63,057	60,168
スコープ1	tCO ₂	41,264	41,376	40,373	40,090	40,197
(売上収益原単位)	tCO ₂ /百万円	0.1231	0.0970	0.0928	0.0915	0.0804
スコープ2 (ロケーションベース)	tCO ₂	47,011	48,212	50,597	49,744	49,520
(売上収益原単位)	tCO ₂ /百万円	0.1403	0.1130	0.1163	0.1135	0.0991
スコープ2 (マーケットベース)	tCO ₂	42,900	40,589	31,650	22,967	19,971
(売上収益原単位)	tCO ₂ /百万円	0.1280	0.0951	0.0727	0.0524	0.0400
スコープ3の合計	tCO ₂	142,198	141,111	142,919	179,157	257,492
カテゴリー1	tCO ₂	71,462	80,608	81,528	91,370	100,398
カテゴリー2	tCO ₂	53,847	41,742	41,663	70,059	143,166
カテゴリー3	tCO ₂	6,424	6,468	3,894	2,819	2,265
その他のカテゴリー	tCO ₂	10,464	12,293	15,834	14,909	11,663
環境：エネルギー消費						
総エネルギー消費量	MWh	333,548	337,921	333,595	332,865	333,034
(売上収益原単位)	MWh/百万円	0.9953	0.7920	0.7667	0.7595	0.6665
電力	MWh	102,436	106,154	110,202	112,415	111,783
再生可能エネルギー由来電力	MWh	612	3,308	44,988	62,757	70,090
再生可能エネルギー使用率	%	0.6	3.1	40.8	55.8	62.7
環境：水資源						
総取水量	千m ³	1,535	1,550	1,465	1,612	1,592
総排水量	千m ³	1,287	1,369	1,334	1,447	1,417

指標	単位	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
環境：資源循環						
非有害廃棄物						
廃棄物等発生量	t	1,859	1,776	1,869	1,859	1,849
廃棄物等再資源化量	t	651	678	623	653	1,007
廃棄物処分量	t	1,208	1,098	1,246	1,206	842
埋め立てた廃棄物量	t	64	70	58	45	66
焼却した廃棄物量 (熱回収有り)	t	563	541	694	778	486
焼却した廃棄物量 (熱回収無し)	t	519	417	432	312	282
その他の方法で処分した廃棄物量	t	63	69	61	70	8
有害廃棄物						
廃棄物等発生量	t	4,362	5,185	5,418	4,646	4,966
廃棄物等再資源化量	t	777	1,051	1,027	880	1,498
廃棄物処分量	t	3,586	4,134	4,391	3,766	3,468
埋め立てた廃棄物量	t	1	0	2	4	8
焼却した廃棄物量 (熱回収有り)	t	3,209	3,757	3,962	3,449	3,173
焼却した廃棄物量 (熱回収無し)	t	375	372	427	313	288
その他の方法で処分した廃棄物量	t	2	4	0	1	0
廃棄物等発生量 (非有害・有害廃棄物合計)	t	6,221	6,960	7,287	6,505	6,815
上記以外の廃棄物指標 ※ 熱回収含む						
国内廃棄物等発生量	t	6,137	6,903	7,253	6,475	6,759
国内廃棄物等再資源化率*	%	86.3	87.6	87.1	89.2	91.0
国内廃棄物最終処分率	%	0.9	1.0	0.8	0.7	1.0
国内廃プラスチック再資源化率	%	30.4	24.9	34.4	35.6	36.0
産業廃棄物排出量	t	1,367	1,411	1,456	1,357	1,248
特別管理産業廃棄物排出量	t	3,642	4,197	4,449	3,881	4,019
環境：その他						
環境に関する苦情の件数	件	3	2	0	2	0

非財務データ

保証対象主題一覧および環境指標算出規準一覧

対象期間	参照する法律・基準・ガイドライン等
2025年度 (2025年4月1日から2026年3月31日)	• 温室効果ガス (GHG) プロトコル 事業者排出量算定報告基準 (GHG プロトコル コーポレート基準) • GHG プロトコル スコープ2ガイダンス • GHG プロトコル スコープ3ガイダンス • 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 (省エネ・非化石転換法) • 地球温暖化対策の推進に関する法律 (温対法) • 再生可能エネルギー電気の利用の促進に関する特別措置法 (再エネ法) • 温室効果ガス排出量算定・報告マニュアル • 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 • 廃棄物の処理及び清掃に関する法律 (廃掃法) • 労働安全衛生法

算定方法

項目	内容	定義・算定方法等	対象組織※2
エネルギー消費	総エネルギー消費量 (MWh)	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「省エネ・非化石転換法施行規則」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	国内SHIONOGIグループ、および、南京工場 (南京长澳制药有限公司)
	再生可能エネルギー由来電力 (MWh) 再生可能エネルギー使用率 (%)	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) 【算定方法】 再生可能エネルギー利用量※1 / 電気使用量 ※1 自家発電 (太陽光)、グリーン電力証書、FIT非化石証書、海外のエネルギー属性証明書および各種再生可能エネルギー由来の電力メニューの電力量 (「再エネ法」)	
温室効果ガス (GHG)	スコープ1 排出量 (tCO ₂)	燃料の使用に伴うCO ₂ 排出量 【算定方法】 「GHG プロトコル コーポレート基準」および環境省・経済産業省「温室効果ガス排出量算定・報告マニュアル」に基づいて算出 【CO₂排出係数】 都市ガス: 環境省・経済産業省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) の供給実績 (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」の排出係数	国内SHIONOGIグループ、および、南京工場 (南京长澳制药有限公司)
	スコープ2 排出量 ロケーションベース (tCO ₂) マーケットベース	電力、蒸気の購入に伴うCO ₂ 排出量 【算定方法】 「GHG プロトコル スコープ2ガイダンス」および「GHG プロトコル コーポレート基準」、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」に基づいて算出 【CO₂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) 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) 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): 2022～2025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) の供給実績 (省令の排出係数)	国内SHIONOGIグループ、および、南京工場 (南京长澳制药有限公司)

※2 2025年度は期中で加入したJT医薬事業および鳥居薬品の実績は含めておりません。

非財務データ

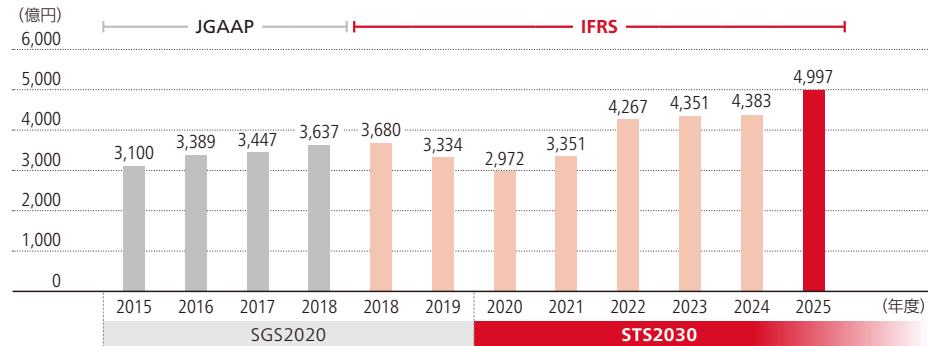
項目	内容	定義・算定方法等	対象組織 ^{※2}
温室効果ガス (GHG)	スコープ3 排出量 (tCO ₂)	原材料・部品、仕入商品・販売に係る資材等 (以下、「購入品」) が製造されるまでの活動に伴うCO ₂ 排出量 【算定方法】 「GHG プロトコル スコープ3ガイダンス」および環境省・経済産業省「サプライチェーンを通じた温室効果ガス排出量算定に関する基本ガイドライン」に基づき、購入金額に環境省の「サプライチェーンを通じた組織の温室効果ガス排出等の算定のための排出原単位データベース」の「[5]産業連関表ベースの排出原単位」の「医薬品」に係る排出原単位を乗じて算出 購入金額には購入品の仕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	塩野義製薬株式会社、および、シオノギファーマ株式会社
	カテゴリー2	自社の資本財の建設・製造などの活動に伴うCO ₂ 排出量 【算定方法】 「GHG プロトコル スコープ3ガイダンス」および環境省・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」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」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	国内SHIONOGIグループ
	カテゴリー3	購入した電力の発電に必要な燃料の調達に伴うCO ₂ 排出量 【算定方法】 「GHG プロトコル スコープ3ガイダンス」および環境省・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」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」の「[7]電気・熱使用量当たりの排出原単位」を用いて算出	国内SHIONOGIグループ
水資源	総取水量 (千 m ³)	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。 上水および工業用水は水道局からの請求書の使用量をもとに集計。地下水は計測メータ値をもとに集計	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 (南京长澳制药有限公司)
	総排水量 (千 m ³)	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)	
資源循環	産業廃棄物排出量 (t)	「廃掃法」で産業廃棄物 (特別管理産業廃棄物を除く) 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。廃掃法で規定されたマニフェスト記載数値をもとに集計	国内SHIONOGIグループの生産拠点および研究所
	特別管理産業廃棄物排出量 (t)	「廃掃法」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。廃掃法で規定されたマニフェスト記載数値をもとに集計	
労働安全衛生	度数率	100万延べ実労働時間当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	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))

※2 2025年度は期中で加入したJT医薬事業および鳥居薬品の実績は含めておりません。

財務ハイライト

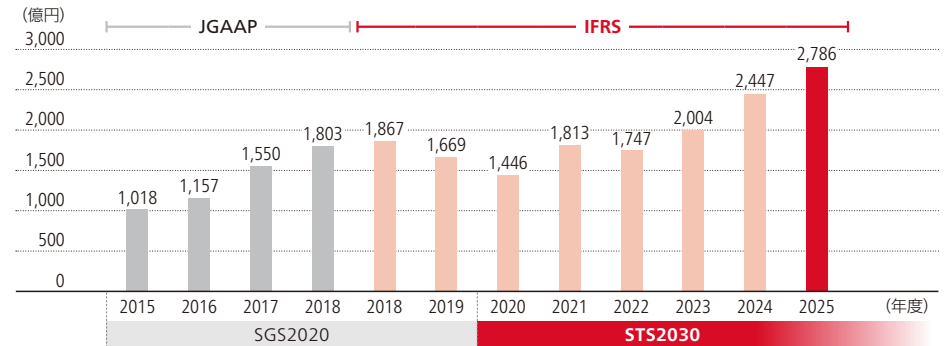
SHIONOGIは、2019年度の年間決算より国際財務報告基準 (IFRS) を適用しています。2018年度の財務数値については、従来の日本会計基準 (JGAAP) に加えIFRSに準拠した数値も併記しています。2025年度に行った鳥居薬品株式の取得、JT医薬事業の承継およびAkros社株式の取得について、2026年度第1四半期連結会計期間に企業結合に係る暫定的な会計処理が確定したため、2025年度の金額については遡及的な修正を行っています。

売上収益



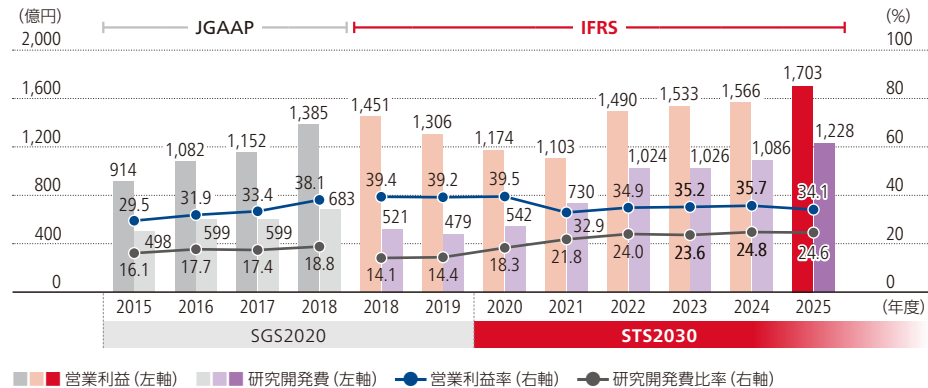
売上収益は4,997億円 (前期比14.0%増)となりました。海外事業およびロイヤリティ収入の安定した成長に加え、JTグループの医薬事業 (JT医薬事業、国内グループ会社である鳥居薬品、米国グループ会社のAkros社) のM&Aにより鳥居薬品を連結子会社化し売上収益を計上したことで、国内事業も大きく拡大しました。これらの結果、各事業が順調に進展し、当連結会計年度の売上収益は前連結会計年度を上回り、4期連続で過去最高を更新しました。

ロイヤリティ収入



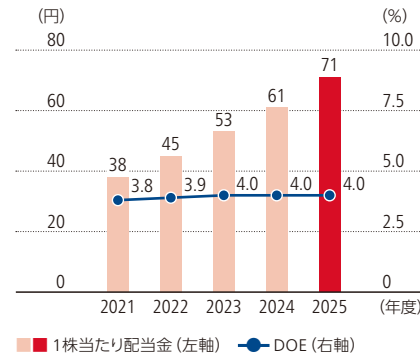
ヴィーブ社からのロイヤリティ収入は、経口2剤剤剤や長時間作用型注射剤 (LAI 製剤) の力強い成長により2,613億円 (前期比8.7%増)となりました。その他のロイヤリティ収入は、ロシユ社に導出した抗インフルエンザウイルス薬「ゾフルーザ」の売上が堅調であったことに加え、2025年12月1日に事業買収により承継したJT医薬事業関連のロイヤリティが新たに計上されたことから、173億円 (同304.9%増)と大幅に増加しました。

営業利益／営業利益率／研究開発費／研究開発費比率



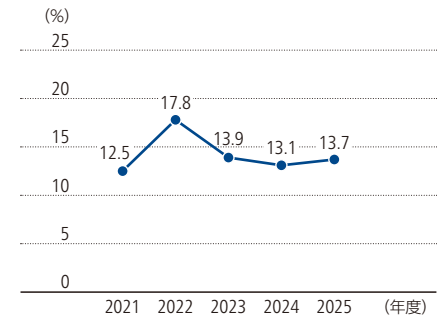
利益面については、米国事業における新製品の上市に向けた準備、成長に向けた事業投資に伴うPMIなどに積極的に取り組んだ結果、前連結会計年度に比べて販売費及び一般管理費を中心に費用が増加したものの、営業利益は1,703億円 (前期比8.8%増)となり4期連続で過去最高を更新しました。また、重点領域である感染症領域および社会的影響度の高いQOL疾患領域のプロジェクトを中心に、研究開発活動を積極的に推進した結果、研究開発費は1,228億円 (同13.1%増)となりました。

1株当たり配当金／DOE



※ 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	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	¥ 309,973	¥ 338,890	¥ 344,667	¥ 363,721
国内	178,473	194,011	166,013	154,036
海外	29,700	29,207	23,623	29,427
ロイヤリティ	101,800	115,670	155,030	180,258
売上原価	74,758	77,777	73,911	54,880
販売費及び一般管理費	143,808	152,934	155,537	170,303
営業利益	91,406	108,178	115,219	138,537
経常利益	100,869	123,031	138,692	166,575
税金等調整前 当期純利益	97,452	122,695	137,378	170,343
親会社株主に帰属する 当期純利益	66,687	83,879	108,866	132,759
営業活動による キャッシュ・フロー	102,290	111,903	129,790	145,684
投資活動による キャッシュ・フロー	△32,894	△31,643	△51,238	△36,349
財務活動による キャッシュ・フロー	△18,525	△57,411	△53,893	△87,011
研究開発費	49,787	59,907	59,945	68,325
設備投資額	9,943	9,659	5,678	7,900
減価償却費	12,578	13,362	15,972	16,479
■ 会計年度末(百万円)				
有形固定資産	¥ 78,673	¥ 78,788	¥ 75,956	¥ 74,653
無形固定資産	71,626	91,125	75,060	54,769
総資産	631,599	661,499	711,463	778,741
固定負債	45,739	44,692	34,056	17,203
純資産	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	2026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	¥ 499,677
国内	150,749	135,707	127,902	119,516	209,489	151,114	98,762	123,454
海外	30,465	30,796	24,645	34,367	42,498	49,913	59,084	64,961
ロイヤリティ	186,745	166,867	144,629	181,253	174,696	200,359	244,669	278,605
売上原価	△55,591	△56,782	△52,523	△55,415	△62,246	△57,602	△63,826	△82,863
販売費及び一般管理費	△87,668	△95,094	△91,902	△91,771	△97,775	△99,651	△101,873	△126,905
研究開発費	△52,058	△47,949	△54,249	△72,996	△102,392	△102,640	△108,612	△122,843
営業利益	145,081	130,628	117,438	110,312	149,003	153,310	156,603	170,306
税引前利益	174,043	158,516	143,018	126,268	220,332	198,283	200,750	242,497
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	209,244
EBITDA	—	—	—	—	175,649	188,745	179,296	187,720
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	213,572
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	△506,137
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	599,321
設備投資額	7,900	9,954	27,371	27,274	12,559	14,887	12,285	18,268
減価償却費及び償却費	14,431	14,115	14,779	16,351	17,165	18,323	20,933	28,163
■ 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	¥ 156,519
無形資産	47,804	51,705	76,558	81,223	96,309	117,621	143,652	188,044
資産合計	938,540	873,695	998,992	1,150,601	1,311,800	1,416,918	1,535,349	2,585,519
資本合計	813,087	765,203	864,550	993,285	1,121,878	1,252,562	1,362,497	1,690,290
非流動負債	29,303	27,372	34,261	32,920	31,369	30,448	43,459	67,740

11カ年の財務サマリー

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

※ 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2016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

※ 販売費及び一般管理費には製品に係る無形資産償却費を含まない

※ 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。2016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います。

※ 2025年度に行った鳥居薬品株式の取得、JT医薬事業の承継およびAkros社株式の取得について、2026年度第1四半期連結会計期間に企業結合に係る暫定的な会計処理が確定したため、2025年度の金額については溯及的な修正を行っています。

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	2026年3月期
■ 1株当たり情報 (円)								
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	¥ 245.91
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	1,984.94
配当額	31	34	36	38	45	53	61	71
■ 収益性、バリュエーションに関する指標								
営業利益率 (%)	39.4	39.2	39.5	32.9	34.9	35.2	35.7	34.1
研究開発費比率 (%)	14.1	14.4	18.3	21.8	24.0	23.6	24.8	24.6
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	65.3
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	13.7
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	11.8
株価純資産倍率 [PBR] (倍)	2.6	2.1	2.1	2.3	1.6	1.8	1.4	1.7
株価収益率 [PER] (倍)	15.6	13.4	16.3	19.9	9.6	13.9	11.2	14.1
配当性向 (%)	21.4	26.0	29.6	30.4	21.7	28.6	30.6	28.9
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	889,632,195

パフォーマンス (MD&A)

2025年度業績総括※1

売上収益	営業利益	営業利益率	EBITDA	ROE
4,997億円	1,703億円	34.1%	1,877億円	13.7%

2025年度は、売上収益4,997億円、営業利益1,703億円、EBITDA1,877億円、ROE13.7%となり、売上収益およびすべての利益項目で創業来最高業績を更新しました。売上収益、営業利益はいずれも4期連続で過去最高となり、STS2030 Revisionの取り組みが着実に成果として表れています。

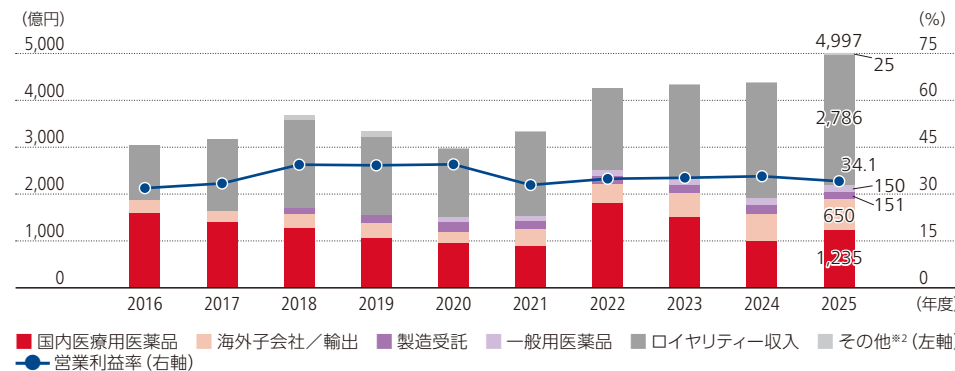
業績を牽引したのは、HIVフランチャイズからのロイヤリティー収入の継続的な成長に加え、国内医療用医薬品における鳥居薬品の連結効果や新製品の販売拡大、欧米市場での「Fetroja／Fetroja」の販売伸長です。新型コロナウイルス感染症の流行が低調に推移したことから、「ゾコーバ」の売上は前年を下回りましたが、事業ポートフォリオの多様化により吸収し、増収増益を実現しました。

営業利益は前年から137億円増加しました。鳥居薬品やJT医薬事業の取得に伴うPMI、米国での「ゾコーバ」上市準備、研究開発投資の拡大など将来成長に向けた積極投資を実施したことから費用は増加しましたが、売上成長とHIVロイヤリティー収入の拡大がこれを上回りました。JT医薬事業取得に伴う負ののれん発生益を計上した一方、将来を見据えた開発資産の減損処理を実施するなど、事業ポートフォリオの整理も進めています。当初予想を下回った主因は、大型M&Aに伴う会計処理や取得原価配分 (PPA) などの一時的な要因であり、2026年度以降は取得事業のシナジー創出と収益拡大に注力していきます。

2025年度は、業績面だけでなく将来の経営基盤・事業基盤を大きく強化した1年でもありました。鳥居薬品およびJT医薬事業の取得により国内事業基盤を強化するとともに、ヴィーブ社への追加出資によってHIV事業へのコミットメントを一層高めました。さらに、エダラボン事業を取得し、感染症に続く新たな収益源として希少疾患における販売機能を強化しました。これら一連の戦略投資は、SHIONOGI Group Vision実現に向けた次の成長ステージへの布石と位置付けています。

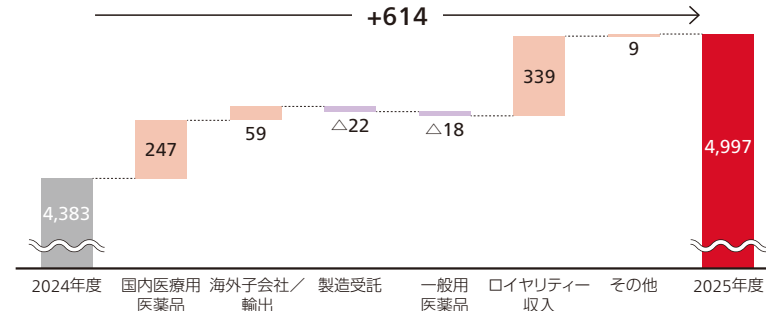
※1 2025年度に行った鳥居薬品株式の取得、JT医薬事業の承継およびAkros社株式の取得について、2026年度第1四半期連結会計期間に企業結合に係る暫定的な会計処理が確定したため、2025年度の金額については過渡的な修正を行っています。

売上収益と営業利益率の推移



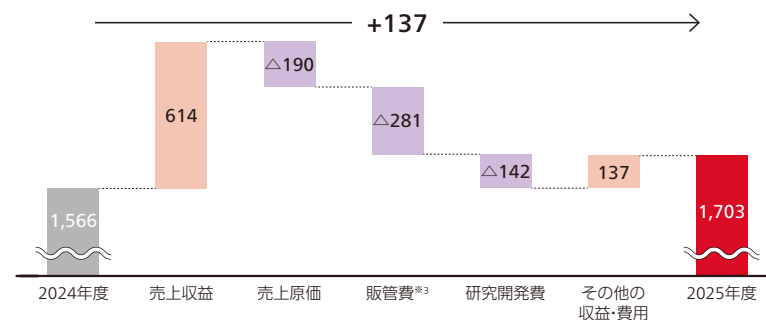
売上収益の増減要因

(億円)



営業利益の増減要因

(億円)



※3 製品に係る無形資産償却費を含む

パフォーマンス (MD&A)

セグメント別状況

(億円)

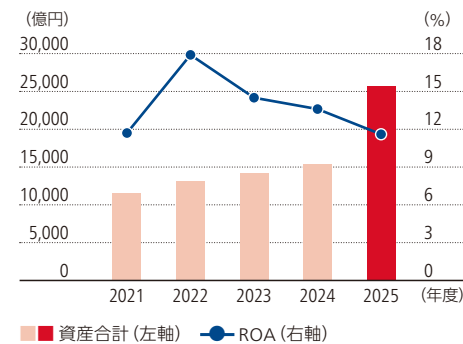
	2025 年度	2024 年度	前年度比	2025年度 実績	今後の 方向性
国内医療用 医薬品	1,235	988	↑ 25.0%	鳥居薬品の連結効果に加え、「クービピック」「ザズベイ」など新製品が着実に市場へ浸透。一方、「ゾコーバ」は感染症流行の低下により売上は減少	「ゾコーバ」の市場シェアは拡大しており、今後は適応拡大やエビデンス蓄積を通じて価値最大化を目指す
海外子会社／ 輸出	650	591	↑ 9.9%	欧米では「Fetroja／Fetcroja」の販売が引き続き拡大。中国大陸ではジェネリック市場の影響を受けたものの、新製品投入に向けた基盤整備を推進	エダラボン事業が加わることで、米国事業が新たな成長フェーズへ
製造受託	151	173	↓△12.7%	シオノギファーマとの統合を見据え受託案件の見直しを進めた結果、収益は前年を下回ったものの、SHIONOGIのグローバル化と事業規模拡大に対応するための生産・供給体制の強化を推進	シオノギファーマとの統合に向けて、生産体制の最適化を推進するとともに、受託事業の効率化を図り、安定的な収益の確保と将来の競争力強化に向けた基盤整備を進める
一般用医薬品	150	168	↓△10.5%	OTC医薬品市場が前年を下回る環境下において、収益は前年に届かなかったものの、安定的な収益創出を通じてグループ業績に貢献	セルフメディケーションの推進と、予防・未病・健康維持を含むヘルスケア価値の提供を通じて、持続的な成長を目指す
ロイヤリティ 収入	2,786	2,447	↑ 13.9%	長時間作用型注射製剤（LAI製剤）への市場シフトが進むHIVフランチャイズが引き続き成長を牽引	ヴィーブ社への追加出資の結果、ロイヤリティ収入だけでなく持分法利益も含めた収益拡大を期待
その他	25	17	↑ 51.1%	投資不動産からの収益が堅調に推移したことにより対前年増収	投資不動産を中心とした安定的な収益基盤を活用し、今後も堅調な収益の確保を見込む
合計	4,997	4,383	↑ 14.0%		

財政状態

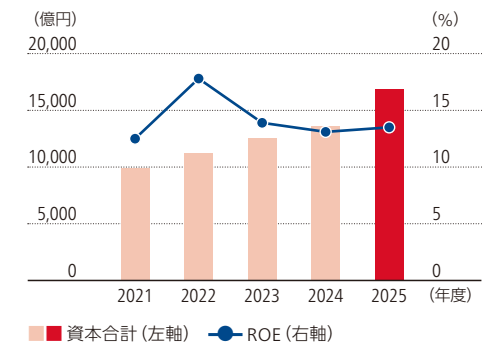
2025年度末の資産合計は2兆5,855億円となり、前年度末から1兆502億円増加しました。主な要因は、JT医薬事業および鳥居薬品の獲得、ヴィーブ社への追加出資、エダラボン事業の取得などの大型戦略投資です。これに伴い、のれんや無形資産、持分法で会計処理する投資などの非流動資産が増加したほか、資金調達により現金及び現金同等物も7,114億円となりました。

資本は、親会社の所有者に帰属する当期利益2,092億円の計上などにより1兆6,903億円となりました。一方、大型M&Aに伴う借入金の増加などにより負債も増加し、親会社所有者帰属持分比率は65.3%となりましたが、安定したキャッシュ創出力とHIVロイヤリティを中心とする高収益事業により、財務基盤は引き続き健全です。今後は、取得事業とのシナジー創出を進め、投下資本の収益性と企業価値の向上を図ります。

資産合計／ROAの推移



資本合計／ROEの推移



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2,136億円の収入となり、税引前利益の増加などを背景に、前年度を上回る水準となりました。SHIONOGIの事業が安定的にキャッシュを創出する力は引き続き高い水準を維持しており、成長投資を支える重要な財務基盤となっています。

パフォーマンス (MD&A)

投資活動によるキャッシュ・フローは5,061億円の支出となりました。これは、JT医薬事業および鳥居薬品の獲得、ヴィーブ社への追加出資、エダラボン事業の取得など、将来の成長に向けた大型投資を積極的に実施したことによるものです。これらの投資は、感染症領域に加え、国内事業、希少疾患、HIV事業など将来の収益基盤を強化するための戦略的投資と位置付けています。

財務活動によるキャッシュ・フローは5,993億円の収入となりました。大型投資に必要な資金を調達する一方で、継続的な株主還元も実施しました。その結果、現金及び現金同等物の期末残高は7,114億円となり、今後の成長投資や研究開発、M&A機会に柔軟に対応できる十分な流動性を確保しています。2025年度は、強固なキャッシュ創出力を背景に積極的な投資を実行しながら、将来の持続的な成長を支える財務基盤の強化を進めた1年となりました。

キャッシュ・フロー指標の推移

	2024年3月期	2025年3月期	2026年3月期
親会社所有者帰属持分比率	87.2%	88.7%	65.3%
時価ベースの親会社所有者帰属持分比率	155.1%	124.4%	114.2%
キャッシュ・フロー対有利子負債比率	0.1	0.1	3.2
インタレスト・カバレッジ・レシオ	937.5	639.7	620.5

研究開発の状況

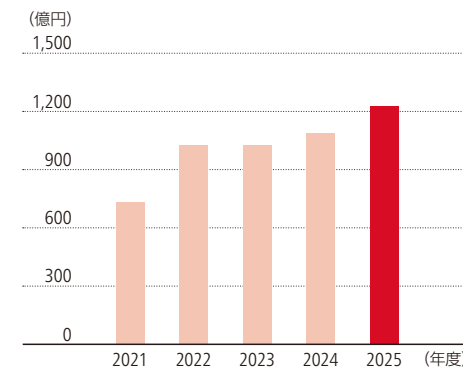
SHIONOGIは、「感染症の脅威からの解放」と「健やかで豊かな人生への貢献」を重要課題に掲げ、感染症領域とQOL疾患領域を中心に研究開発投資を継続しています。2025年度もSTS2030 Revisionに基づき、重点領域への積極投資を実施しました。

感染症領域では、「ゾコーバ」「フェトロージャ」に加え、AMRやパンデミック対応を含めた感染症トータルケアの実現を目指しています。また、HIV領域ではヴィーブ社とのパートナーシップをさらに深化させるとともに、第3世代インテグラーゼ阻害剤など次世代パイプラインの開発も順調に進展しています。

QOL疾患領域では、不眠症、うつ病、認知症、希少疾患などへの取り組みを拡大しています。さらに、エダラボン事業の取得やJT医薬事業との統合により研究開発基盤を強化するとともに、医薬品に加えデジタル技術やサービスも組み合わせたHaaS※の実現を目指しています。2026年度は、取得した事業のPMIを着実に進めながら、SHIONOGI Group Visionの実現に向けた次の成長ステージへの移行を加速していきます。

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

研究開発費の推移



株主還元

SHIONOGIは、持続的な企業価値向上を通じた株主還元を重要な経営課題の1つと位置付けています。2025年度は、大型M&Aなど将来成長に向けた投資を積極的に実施する一方、安定した株主還元方針を維持し、成長投資と株主還元の両立を図りました。

2025年度の年間配当金は1株当たり71円、親会社の所有者に帰属する当期利益は2,092億円、基本的1株当たり当期利益は245.91円と、いずれも過去最高を更新しました。安定した利益成長を背景に、DOEを意識した継続的かつ安定的な配当を基本方針とし、事業成長の成果を株主の皆さまと共有していきます。

また、HIV事業における安定したキャッシュ創出力に加え、国内事業および米国事業を中心とした成長戦略の推進により、中長期的な利益成長を実現し、株主還元 of のさらなる充実につなげていきます。今後も、成長投資による企業価値向上と資本効率の改善を両輪とし、持続的な株主価値の向上を目指します。

連結財務諸表

※ 2025年度に行った鳥居薬品株式の取得、JT医薬事業の承継およびAkros社株式の取得について、2026年度第1四半期連結会計期間に企業結合に係る暫定的な会計処理が確定したため、2025年度の金額については遡及的な修正を行っています。

連結財政状態計算書

(百万円)

	2025年3月31日	2026年3月31日
資産		
非流動資産		
有形固定資産	¥ 115,412	¥ 156,519
のれん	15,748	29,218
無形資産	143,652	188,044
使用権資産	19,395	22,789
投資不動産	27,722	27,337
持分法で会計処理されている投資	10,429	710,751
その他の金融資産	299,799	107,518
繰延税金資産	13,244	4,344
その他の非流動資産	31,440	28,660
非流動資産合計	676,844	1,275,183
流動資産		
棚卸資産	65,477	99,396
営業債権	120,553	159,773
その他の金融資産	270,024	310,748
その他の流動資産	27,653	28,622
現金及び現金同等物	374,795	711,397
流動資産合計	858,504	1,310,335
資産合計	1,535,349	2,585,519

(百万円)

	2025年3月31日	2026年3月31日
資本及び負債		
資本		
資本金	¥ 21,279	¥ 21,279
資本剰余金	17,845	17,824
自己株式	△65,855	△65,189
利益剰余金	1,115,729	1,496,783
その他の資本の構成要素	272,924	218,603
親会社の所有者に帰属する持分	1,361,924	1,689,301
非支配持分	572	989
資本合計	1,362,497	1,690,290
負債		
非流動負債		
リース負債	18,418	18,895
その他の金融負債	8,258	3,974
退職給付に係る負債	8,018	16,735
繰延税金負債	4,401	21,981
引当金	—	2,526
その他の非流動負債	4,363	3,626
非流動負債合計	43,459	67,740
流動負債		
社債及び借入金	—	660,000
リース負債	3,464	5,499
営業債務	13,579	22,149
その他の金融負債	18,091	40,716
未払法人所得税	22,399	18,939
その他の流動負債	71,857	80,183
流動負債合計	129,392	827,488
負債合計	172,852	895,228
資本及び負債合計	1,535,349	2,585,519

連結財務諸表

連結損益計算書

(百万円)

	2025年3月期	2026年3月期
売上収益	¥ 438,268	¥ 499,677
売上原価	△63,826	△82,863
売上総利益	374,441	416,813
販売費及び一般管理費	△101,873	△126,905
研究開発費	△108,612	△122,843
製品に係る無形資産償却費	△4,178	△7,293
その他の収益	528	52,340
その他の費用	△3,702	△41,805
営業利益	156,603	170,306
金融収益	53,174	80,796
金融費用	△9,027	△8,605
税引前利益	200,750	242,497
法人所得税費用	△31,215	△32,498
当期利益	169,534	209,999
当期利益の帰属		
親会社の所有者	170,435	209,244
非支配持分	△900	754
当期利益	169,534	209,999
1株当たり当期利益		
基本的1株当たり当期利益 (円)	200.36	245.91
希薄化後1株当たり当期利益 (円)	200.29	245.84

※ 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。

連結包括利益計算書

(百万円)

	2025年3月期	2026年3月期
当期利益	¥ 169,534	¥ 209,999
その他の包括利益		
純損益に振り替えられることのない項目		
その他の包括利益を通じて公正価値で測定するものとして 指定した資本性金融商品の公正価値の純変動額	△4,590	107,076
確定給付制度の再測定	△321	337
純損益に振り替えられることのない項目合計	△4,911	107,414
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	5,928	66,363
キャッシュ・フロー・ヘッジの有効部分	794	55
持分法によるその他の包括利益	△53	—
純損益に振り替えられる可能性のある項目合計	6,669	66,419
税引後その他の包括利益合計	1,757	173,833
当期包括利益	171,292	383,833
当期包括利益の帰属		
親会社の所有者	171,262	383,078
非支配持分	30	754
当期包括利益	171,292	383,833

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
2024年4月1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
当期利益				209,244		209,244	754	209,999
税引後その他の包括利益合計					173,833	173,833		173,833
当期包括利益	—	—	—	209,244	173,833	383,078	754	383,833
自己株式の取得			△5			△5		△5
自己株式の処分		△171	671			500		500
配当金				△56,196		△56,196	△337	△56,534
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替				228,155	△228,155	—		—
利益剰余金から資本剰余金への振替		150		△150		—		—
2026年3月31日残高	21,279	17,824	△65,189	1,496,783	218,603	1,689,301	989	1,690,290

連結財務諸表

連結キャッシュ・フロー計算書

(百万円)

	2025年3月期	2026年3月期
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税引前利益	¥ 200,750	¥ 242,497
減価償却費及び償却費	20,933	28,163
減損損失及び減損損失戻入 (△は益)	254	35,040
負ののれん発生益	—	△49,057
金融収益及び金融費用	△52,288	△71,063
営業債権及びその他の債権の増減額 (△は増加)	1,910	△2,582
棚卸資産の増減額 (△は増加)	△388	△12,315
営業債務及びその他の債務の増減額 (△は減少)	△1,703	7,027
その他	5,925	13,952
小計	175,393	191,662
利息及び配当金の受取額	52,190	63,236
利息の支払額	△305	△344
法人所得税の支払額及び還付額 (△は支払)	△31,817	△40,982
営業活動によるキャッシュ・フロー	195,460	213,572
投資活動によるキャッシュ・フロー		
定期預金の預入による支出	△382,979	△116,984
定期預金の払戻による収入	308,606	119,453
有形固定資産の取得による支出	△17,126	△14,464
無形資産の取得による支出	△34,977	△16,840
投資の取得による支出	△55,521	△72,379
投資の売却及び償還による収入	69,095	66,619
事業譲受による支出	—	△4,271
子会社の取得による支出	△200	△8,267
持分法適用会社株式の取得による支出	△1,125	△416,446
貸付けによる支出	—	△45,000
その他	△1,852	2,444
投資活動によるキャッシュ・フロー	△116,080	△506,137

(百万円)

	2025年3月期	2026年3月期
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入れによる収入	—	660,000
リース負債の返済による支出	△3,112	△4,160
自己株式の取得による支出	△10	△5
配当金の支払額	△48,698	△56,175
非支配持分への配当金の支払額	△98	△337
非支配持分からの子会社持分取得による支出	△12,989	—
財務活動によるキャッシュ・フロー	△64,908	599,321
現金及び現金同等物に係る換算差額	2,233	29,845
現金及び現金同等物の増減額 (△は減少)	16,704	336,602
現金及び現金同等物の期首残高	358,090	374,795
現金及び現金同等物の期末残高	374,795	711,397

用語集

ページ※	用語	説明
1	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。
2	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。
2	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。
3	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。
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たこと。
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)、「Fetroja」(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 (エンシトレルビル)	抗新型コロナウイルス薬。「ゾコーバ」(日本)、「Xocova」(米国)の製品名で販売されている。一般名(有効成分の名称)はエンシトレルビル。
3	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。
3	ADHD	Attention deficit/hyperactivity disorder (注意欠如・多動症)の略。
4	希少疾患	患者数が少ない疾患の総称。国や地域によって定義は異なるが、患者数が少ないため研究開発や診断、治療の選択肢が限られる場合もあり、医療ニーズの高い領域とされている。
4	デビケイ (ドルテグラビル)	インテグラーゼ阻害剤である抗HIV薬。「デビケイ」(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。
4	急性呼吸器感染症	インフルエンザやCOVID-19など、主に呼吸器に感染し、比較的短期間で発症・進行する感染症。
4	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。
4	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が含まれる。
6	ヴィーブ社	ViiV Healthcare Ltd.。GSK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。
6	長時間作用型注射製剤	LAI (Long-acting injectable)。有効成分が体内で長時間作用するよう設計された注射製剤であり、投与回数を減らすことで、患者さまの利便性や治療継続の向上に貢献する。
6	パテントクリフ	医薬品のパテント(特許)が失効したのち、ジェネリック(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。
9	PMI	Post Merger Integrationの略。企業の合併・買収後に、人材・組織、業務プロセス、企業文化などの統合を進め、シナジー創出と企業価値向上を目指す取り組み。
15	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。

ページ※	用語	説明
15	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。
15	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。
15	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。
15	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。
16	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。
16	EHS	Environment, Health and Safety (環境および安全衛生)の略。
23	非臨床試験	ヒトを対象とせず、細胞や動物などを用い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評価する試験。前臨床試験と同義。
23	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。
25	BARDA	Biomedical Advanced Research and Development Authority (生物医学先端研究開発局)の略。米国保健福祉省の一部門で、国の公衆衛生に対する脅威に対処するための研究開発を支援している。
27	広域コロナワクチン	新型コロナウイルスを含むサルベコウイルスに対して、幅広い免疫を誘導することを目指したワクチンのこと。
32	アレレルゲン免疫療法	AIT (Allergen Immunotherapy)。原因となるアレレルゲンを継続的に投与することで、アレルギー症状の軽減や体質改善を目指す治療法。舌下免疫療法(SLIT)はその1つ。
37	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。
37	Radicava (エダラボン)	筋萎縮性側索硬化症(ALS)等の治療薬。「ラジカット」(日本)、「Radicava」(米国)の製品名で販売されている。一般名(有効成分の名称)はエダラボン。
40	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。
56	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。
67	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。
67	SBT	Science Based Targetsの略。パリ協定が求める水準と整合した、科学的根拠に基づく温室効果ガス排出削減目標。SBTイニシアチブによる認定制度が運用されている。

※ 初出ページを示す。

第三者保証



独立業務実施者の保証報告書

2026年9月29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

EY新日本有限責任監査法人

東京事務所

業務責任者 川 崎 武 史

業務責任者 北 池 晃 一 郎

保証の範囲

当監査法人は、塩野義製薬株式会社（以下「会社」という。）からの委嘱に基づき、会社で作成した「塩野義製薬 統合報告書 2026」（以下「レポート」という。）に記載されている2025年4月1日から2026年3月31日までを対象とする会社及び主要子会社の社会・環境パフォーマンスデータ（以下「主題」という。）について、国際保証業務基準にて定義される限定的保証業務を実施した。保証の対象とし、手続を実施した主題については、レポートの該当箇所にマーク（☑）が付されている。

当監査法人は、前項の記載を除く、レポートに含まれるその他の情報について保証手続を行っておらず、したがって、その他の情報に関する結論を表明するものではない。

会社が適用した規準

主題は、会社が適用した法令等に準拠した規準（以下「規準」という。）に基づいて作成されている。

会社の責任

会社の経営者は、規準を選択し、その規準に基づきすべての重要な点において、主題を表示する責任がある。この責任には、不正や誤謬による重要な虚偽表示を防ぐための内部統制の確立と維持、適切な記録の保持、及び主題に関連する見積りの実施を含む。なお、温室効果ガス排出量の算定は、排出係数を用いており、当該排出係数の基となる科学的知識が確立されておらず、固有の不確実性の影響下にある。

当監査法人の責任

当監査法人の責任は、当監査法人が入手した証拠に基づいて、レポートに記載されている主題の表示に対する結論を表明することにある。

当監査法人は、「国際保証業務基準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」（国際監査・保証基準審議会）及び、温室効果ガス報告に関しては、「国際保証業務基準3410 温室効果ガス報告に対する保証業務」（国際監査・保証基準審議会）またはその他の関連する保証基準、及び2025年11月20日に会社と合意した契約書の委嘱条件に準拠し、限定的保証業務を実施した。当監査法人は、これらの基準等に基づき、手続を計画及び実施し、主題が規準に準拠して作成されていないと信じさせる事項がすべての重要な点において認められるかどうかについての結論を表明する。選択される手続の種類、時期、及び範囲は、不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクの評価を含む当監査法人の判断によって異なる。

当監査法人が入手した証拠は、限定的保証の結論の基礎を提供するのに十分かつ適切であると判断している。

当監査法人の独立性と品質管理

当監査法人は、「職業会計士に対する倫理規程（Code of Ethics for Professional Accountants）」（国際会計士倫理基準審議会）に定める独立性を遵守し、この保証業務を実施するために必要な職業的専門家としての能力と経験を有していることを確認している。

また、当監査法人は、「国際品質管理基準第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（International Standard on Quality Management 1, Quality Management for Firms that Perform Audits or Reviews of Financial Statements, or Other Assurance or Related Services engagements）」に準拠しており、倫理規則、職業的専門家としての基準並びに適用される法令及び規則の遵守に関する方針と手続を含む、品質管理システムを設計、実施、運用している。

実施した手続

限定的保証業務で実施する手続は、合理的保証業務で実施する手続と比べて、その種類、時期、範囲において限定されている。その結果、限定的保証業務の保証の水準は、合理的保証業務が実施されていたなら得られたであろう保証の水準よりも実質的に低い。

当監査法人が実施する手続は、限定的保証業務の結論の根拠となる限られたレベルの保証を得るように設計されており、合理的保証を提供するために必要なすべての証拠を得るためのものではない。

さらに、当監査法人は、会社の内部統制の有効性を考慮して手続の種類と範囲を決定しているが、内部統制についての保証を提供するものではない。当監査法人が実施した手続には、ITシステムによるデータの集計又は計算に関連する統制の評価や手続の実施は含まれていない。

限定的保証業務は、主に主題や関連情報の作成責任者への質問、分析及びその他の適切な手続によって構成される。

当監査法人が実施した手続は、以下を含んでいる。

- ・ 法令等に準拠した規準に関する質問及び適切性の評価
- ・ レポートに記載されている指標に関する内部統制の整備状況に関する質問、資料の閲覧
- ・ レポートに記載されている指標に対する分析的手続の実施
- ・ レポートに記載されている指標に対する試査による根拠資料との照合、再計算

第三者保証

- ・ 国内の主要工場（1 か所）への往査

また、その他状況に応じて必要と判断した手続を実施した。

結論

当監査法人が実施した手続及び入手した証拠に基づいて、**2025年4月1日から2026年3月31日**までを対象とする会社及び主要子会社の主題が規準に従って作成されていないと信じさせる事項はすべての重要な点において認められなかった。

（注）上記の保証報告書の原本は当社（レポート作成会社）が別途保管しております。

真正性表明



「統合報告書 2026」の発行にあたって

上席執行役員
コーポレート管掌
畑中 一浩

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2026」では、SHIONOGIの新たな成長フェーズへの移行に向け、戦略的事業投資をはじめ、感染症およびQOL疾患領域における事業成長、グローバル化の進展、さらにはそれらを支える人的資本、DX、ガバナンスの強化について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）に関する取り組みやKPIの進捗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組織とも連携し、国際統合報告フレームワーク、GRIスタンダード、価値協創ガイダンス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 (2026年3月31日現在)

上場証券取引所

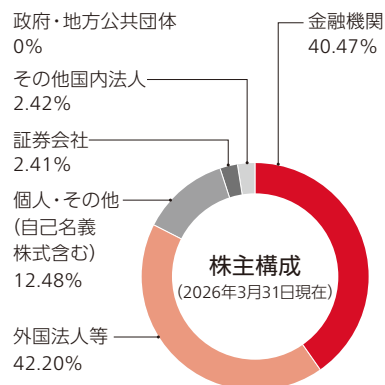
東京(証券コード:4507)(1949年株式上場)

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29,656,758株を含む。)

株主数:65,785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)	157,523	18.31
株式会社日本カस्टディ銀行(信託口)	67,193	7.81
住友生命保険相互会社	55,812	6.48
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	35,504	4.12
株式会社SMBC信託銀行(株式会社三井住友銀行退職給付信託口)	28,455	3.30
日本生命保険相互会社	25,227	2.93
JP MORGAN CHASE BANK 385781	11,142	1.29
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505103	9,733	1.13
株式会社三井住友銀行	9,651	1.12
HSBC HONG KONG – TREASURY SERVICES A/C ASIAN EQUITIES DERIVATIVES	8,774	1.02

※ 当社は自己株式29,656,758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29,656,758株を控除した859,975,437株に対する割合として算出しています。

会社概要 (2026年3月31日現在)

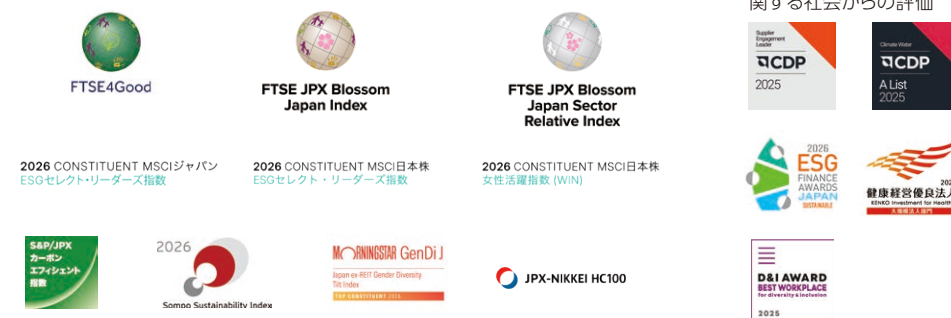
商号	塩野義製薬株式会社 (Shionogi & Co., Ltd.)
創業	1878年3月17日
設立	1919年6月5日
資本金	212億79百万円
グローバル本社	〒530-0011 大阪市北区大深町5番54号 グラングリーン大阪南館/パークタワー TEL 06-6202-2161
大阪本店	〒541-0045 大阪市中央区道修町3丁目1番8号
従業員数	連結6,223人
決算日	3月31日
Webサイト	https://www.shionogi.com/jp/ja/

外部評価

社会からの主な評価

 社会からの評価の詳細は当社 Web サイトをご覧ください。

ESGインデックスへの組み入れ



社会に対するコミットメント



Our company is committed to upholding the Ten Principles of the **United Nations Global Compact**. Please refer to our **Communication on Progress**.

 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。

表紙作品について



作成者

塩野義製薬
解析センター
塩見 真里奈

SHIONOGIグループには、それぞれ異なる歴史や文化、専門性を持つ多様な人材が集っています。ブロックをそれぞれが培ってきた知識・技術・経験に見立て、様々な職種の仲間が協力しながら積み上げる姿を描きました。ONE SHIONOGIとして力を結集し、ヘルスケアの新たな価値創造の基盤を築く様子を表現しています。遠景では船にも見える構図とし、未来へ進む姿を象徴しました。

編集後記

「統合報告書2026」をお読みいただき、ありがとうございます。

本年度の統合報告書では、個々の取り組みや成果をご紹介するだけでなく、それらがどのようにつながり、SHIONOGIが目指す将来像の実現に結びついていくのかをお伝えすることを重視しました。

統合報告書は毎年発行していますが、制作にあたっては、どのような情報をお届けするのかだけでなく、どのようにすれば皆さまによりわかりやすく、より深くご理解いただけるのかについても継続的に検討を重ねています。本年度も、情報量の多い取り組みを単に並べるのではなく、それぞれの関係性や将来に向けた取り組みのつながりが伝わるよう、構成や表現の工夫を行いました。

また、制作にあたっては、創業から実際に価値を届ける現場までの多様な領域で、多くの関係者の協力を得ながら、それぞれの取り組みの背景や思いについて対話を重ねました。その過程で改めて感じたのは、異なる領域で進められている取り組みが相互に結びつきながら、新たな価値を創出しているということです。そうしたグループ会社間や領域横断の連携こそがONE SHIONOGIの実践そのものであり、SHIONOGIの持続的な価値創造を支える重要な基盤であると考えています。

最後に、本報告書の制作にあたり、ご協力いただいた社内外の関係者の皆さまに心より感謝申し上げます。本報告書が、SHIONOGIの将来に向けた挑戦や可能性についてご理解を深めていただく一助となり、皆さまとのさらなる対話につながれば幸いです。

塩野義製薬
統合報告書制作チーム
サステナビリティ推進部
コーポレートコミュニケーション部
経営企画部