

資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応



SHIONOGI

資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応

企業価値向上に向け、高い創薬力を基軸に経営戦略を策定し、その実現に向け、成長領域への拡大戦略や財務、基盤戦略について、経営陣を中心にIR活動を推進

東証が要請する事項

本資料の構成

現状分析

- ・自社の資本コストや資本収益性を的確に把握
- ・その内容や市場評価に関して、取締役会で現状を分析・評価

現状分析(P3-4)

領域集中による高い創薬力がロイヤリティビジネスと国内外感染症ビジネスの好調を支え、ROEは高水準で推移。一方で、PERは停滞しており、将来の期待値を高める発信をすることで、PER、PBRの向上を図る

計画策定・開示

- ・改善に向けた方針や目標・計画期間、具体的な取り組みを取締役会で検討・策定
- ・その内容について、現状評価とあわせて、投資者にわかりやすく開示

経営戦略とそれを支える財務戦略、基盤戦略(P5-8)

- (P5) 重要課題に対し、強みを生かしたポートフォリオ戦略を実行し、STS2030Revisionの達成を目指す
- (P6) 創薬型製薬企業ビジネスの安定収入をベースにヘルスケアプロバイダービジネスへの変革を実行
- (P7) ビジネスモデル拡大や株主還元を意識したキャッシュアロケーションを実施
- (P8) ビジネスモデル拡大のために、コーポレート機能の高度化と事業の効率化と、経営基盤を強化

取り組みの実行

- ・計画に基づき、資本コストや株価を意識した経営を推進
- ・開示をベースとして、投資者との積極的な対話を実施

企業価値向上のための非財務戦略、IR戦略(P9-14)

- (P9) 対話結果を踏まえ、サステナビリティ活動を推進し、サステナビリティトップティアの企業へ変革
- (P10-11) インセンティブも活用しつつ、透明性の高い、ステークホルダーにとって適正な経営を推進
- (P12) リスクマネジメントを強化することで、経営管理におけるレジリエンス力を強化
- (P13-14) 経営陣が先導してステークホルダーエンゲージメントを実施し、対話を通じて得たフィードバックを経営に反映することで、企業価値、社会的価値向上を推進

進捗状況分析
開示アップデート

(取締役会の関与)
取締役会にて、本開示資料、中期経営計画、ポートフォリオ戦略、政策保有株式保有の適否等について、分析・評価を実施

現状分析 - 塩野義製薬の現状

領域集中による高い創薬力がロイヤリティービジネスと国内外感染症ビジネスの好調を支え、ROEは高水準で推移一方で、PERは停滞しており、将来の期待値を高める発信をすることで、PER、PBRの向上を図る

	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
PBR	2.1倍	2.1倍	2.3倍	1.6倍	1.8倍	1.5倍	1.8倍
PER	13.4倍	16.3倍	19.9倍	9.6倍	13.9倍	11.2倍	14.4倍
ROE	15.5%	13.9%	12.5%	17.8%	13.9%	13.1%	13.5%

PER

将来の期待値を高める発信を行いPER向上を狙う

- ・**経営戦略** - 将来の成長期待の向上
(収益の柱の成長、成長領域の推進)
- ・**財務戦略** - 成長投資の可視化
- ・**基盤戦略** - 経営基盤の強化
- ・**非財務戦略** - 非財務価値の向上
(サステナビリティ活動の推進、ガバナンスの強化)
- ・**IR戦略** - 投資家との対話強化

ROE

高い創薬力がロイヤリティービジネスと感染症ビジネスの好調を実現し、高ROEを達成

自社創薬比率* (2026年5月時点)

■ Shionogi-originated (55%)
■ Research-collaboration (16%)
■ In-licensed (29%)

71%

一般的な製薬会社の自社創薬比率: 2-3割

* 自社研究および共同研究による、開発パイプラインの割合

収益の柱

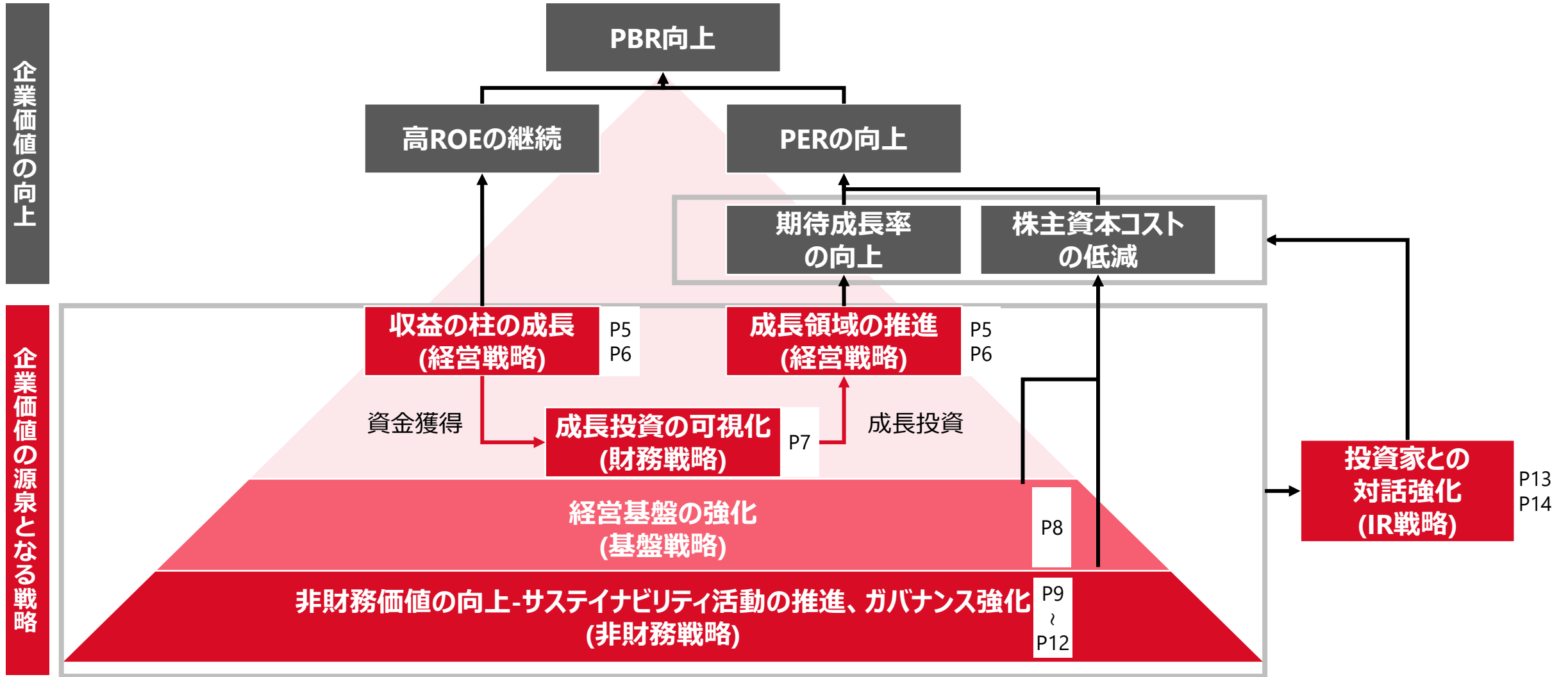
- ロイヤリティービジネス
- 国内ビジネス
- セフィデロコルによる海外ビジネス

PBR =

×

現状分析 - 塩野義製薬の戦略全体像

PBR向上のための要素を分解し各要素ごとに戦略を検討、実施



経営戦略 - STS2030Revisionの達成に向けた取り組み

長期的に対応すべき重要課題を特定し、SHIONOGIの強みを生かしたポートフォリオ戦略を実行することで、段階的な財務目標の達成により、STS2030Revisionの達成を目指す

重要課題		
顧客・社会に 新たな価値を創出	感染症の脅威からの解放	イノベーションの創出
	健やかで豊かな人生への貢献	医療アクセスの向上
持続可能な社会 へ貢献	責任ある製品・サービスの提供	人権の尊重
	サプライチェーンマネジメントの強化	環境への配慮
経営基盤を強化	成長を支える人材の育成・確保	ガバナンスの強化
	コンプライアンスの遵守	

SHIONOGIの強み									
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						
自社創薬比率	感染症のトータルケア	新規提携パートナー	エンゲージメントスコア						
71% <small>(2026年5月時点)</small>	<table border="1"> <tr> <td>流行予測</td> <td>予防</td> <td>診断</td> </tr> <tr> <td>治療</td> <td>重症化抑制</td> <td></td> </tr> </table>	流行予測	予防	診断	治療	重症化抑制		6件 <small>(2025年度) (STS2030累計では61件)</small>	61%(+4) <small>(2025年度)</small>
流行予測	予防	診断							
治療	重症化抑制								
60%を超える自社創薬比率を維持	感染症に対する他の追随を許さない知見と技術	最適なパートナーとのアライアンスを実現	持続的成長を支え、新たな価値を生み出す源泉						

STS2030 Revision			
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			
財務 目標	売上収益	海外売上高 CAGR*	EBITDA
	8,000億円	計画を見直し	-

STS Phase2(~FY2025)			
財務 実績	売上収益	海外売上高 CAGR*	EBITDA
	4,997億円	15.2%**	1,877億円

SHIONOGIのポートフォリオ戦略		
成長領域		
海外ビジネス の拡大	医療用医薬品以外 の製品の拡充	新プラットフォーム サービスの提供
収益の柱		
ロイヤリティビジネス	国内ビジネス	セフィテロコルによる 海外ビジネス

* ロイヤリティ収入を除く ** FY2022を起点

経営戦略 - SHIONOGIの多様なビジネスモデル

収益の柱であるロイヤリティービジネスと国内外感染症ビジネスによる安定したキャッシュインをベースに、多様な成長領域に投資を行い、ヘルスケアプロバイダーへ進化

成長領域

海外ビジネスの拡大

「エダラボン」「セフィデロコル」「エンシトレルビル」など、グローバル各地域において自社販売を促進し、ビジネスの成長と収益性を強化

また、感染症領域*では各国政府機関と連携し、助成金を受けて開発を加速すると共にパイプラインを拡充

医療用医薬品以外の製品の拡充

特許への依存度が比較的小さく、相対的に収益の変動が小さいOTC医薬品事業、CDMO事業、ワクチン事業を既存事業とのシナジー創出をしながら推進し、グループ全体の収益の安定化

新プラットフォームサービスの提供

SHIONOGIの強みである多様なパートナーとの協創を通じ、Test to Treatを主軸とした感染症トータルケアプラットフォーム事業や、QOL疾患トータルケアプラットフォーム事業の創出を積極的推進

収益の柱

ロイヤリティービジネス

HIV事業、ゾフルーザ、旧JT医薬事業関連のロイヤリティーが安定的な収益確保に貢献
特にHIV事業は、LAI*²、ULA製剤*³により、今後も着実に成長、加えてViiV社への追加出資により配当金としてのキャッシュフローが拡大

国内ビジネス

「ゾコーバ」や「ゾフルーザ」といった感染症領域に加え、「クービビック」「ザズベイ」「ラジカット」「鳥居薬品関連製品」等のQOL疾患領域の医薬品ラインナップにより、安定成長を実現

海外ビジネス

欧州、米国、台湾に加え、販売国拡大によりセフィデロコルのさらなる成長を目指す
また、米国「Radicava」を中心としたエダラボンにより、重要な注力領域として希少疾患プラットフォームを確立



Dovato



Cabenuva



ゾコーバ



ゾフルーザ



セフィデロコル



Radicava

* AMR感染症治療薬、COVID-19予防薬など

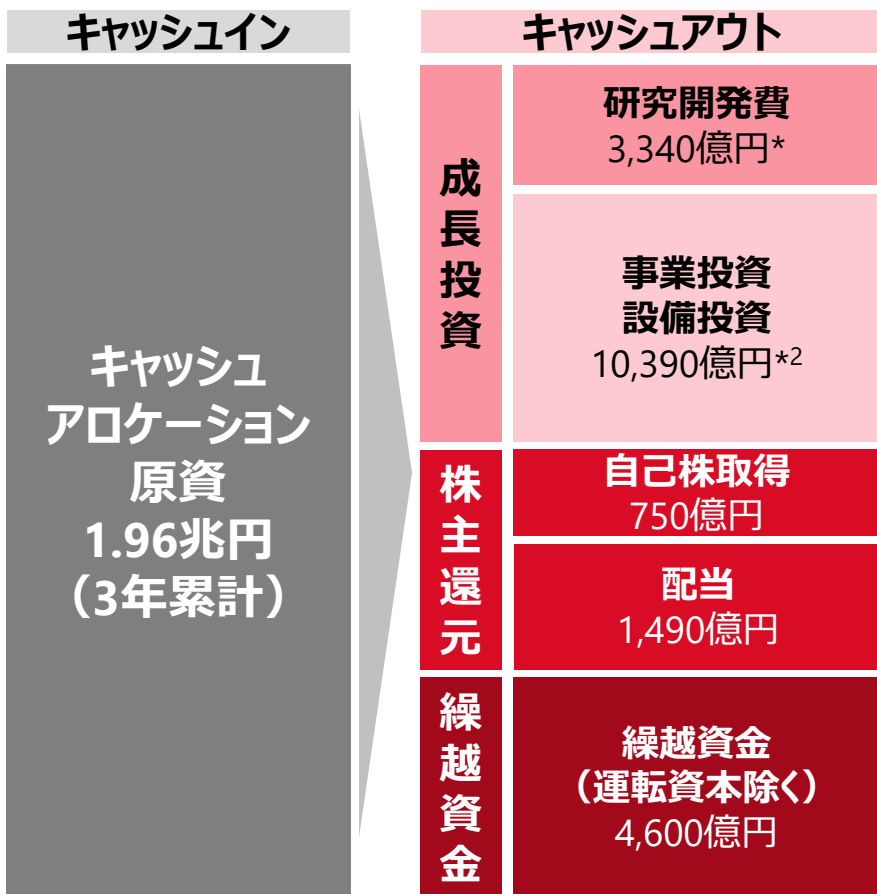
*² Long acting injectable : 長時間作用型注射剤

*³ Ultra long acting : 超長時間作用型

経営戦略を支える財務戦略

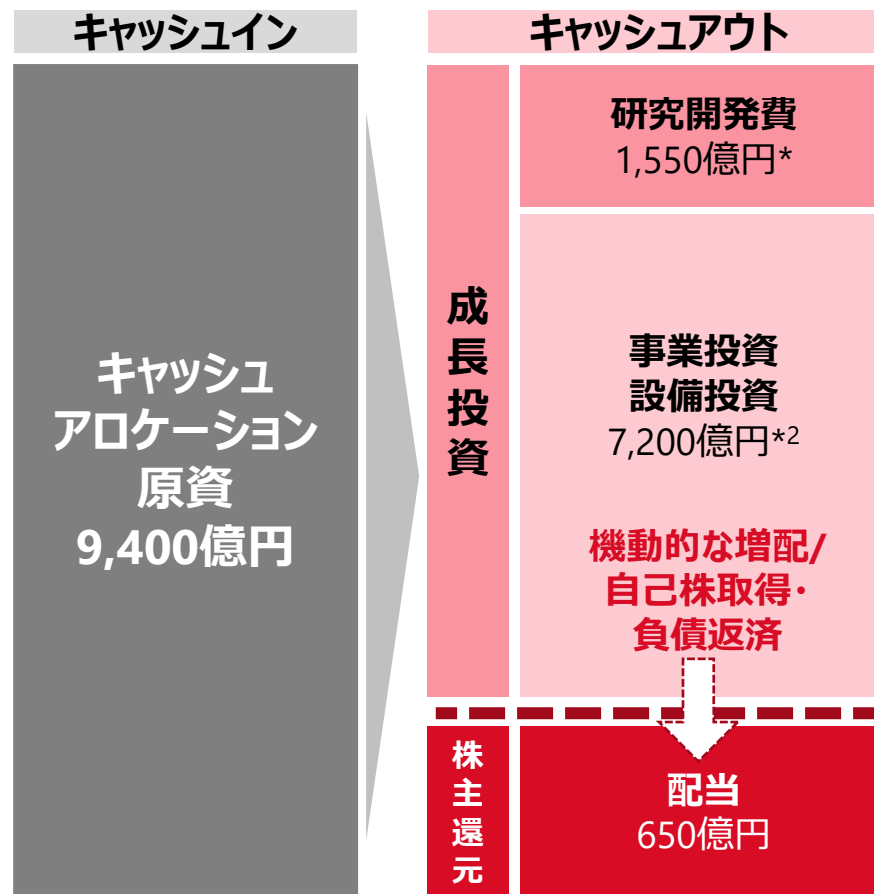
経営戦略に基づき、「感染症領域を中心としたグローバルでのトップラインの成長」と「積極投資による成長領域のビジネス拡大」を実現するため、成長投資に必要な財源基盤を構築

2023-2025年度



3年間の営業CF (研究開発費控除前) 9,000億円
 有利子負債 6,600億円
 繰越資金 (運転資本除く) 約4,000億円

2026年度



営業CF (R&D費控除前) 4,800億円
 繰越資金 (運転資本除く) 約4,600億円

研究開発方針

- ・高い創薬比率を支える研究開発投資を過去最大規模で積極的に推進
- ・CROの有効活用、臨床試験デザイン革新、政府からの資金活用等により効率的に推進

事業投資方針

- ・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ハードルレートを設定し、適正価値に見合った投資判断を徹底

株主還元方針

- ・DOE目標を4%以上に設定
- ・15期連続増配を基本方針とする
- ・投資の状況や市況によって、機動的な自己株取得を実施

負債の考え方

- ・財務規律を維持し、Net Cashポジションへの早期回復を図る
- ・成長投資の資金確保を前提として、負債返済に充てる資金枠を設定する

経営戦略を支える基盤戦略

ヘルスケアプロバイダーへの進化のために、コーポレート機能の高度化と事業の効率化の双方を実現する変革を行い、経営基盤を強化

コーポレート機能の高度化

経営基盤の強化

**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**

・グローバル基盤の強化

- ：グローバルポジションとレポートラインの整備
- ：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開始
- ：各国での生産体制確立によるサプライチェーンの複線化とグローバルな在庫配置の最適化、グローバルS&OPの精度向上
- ：Global Headquartersとしての機能を見直し、全世界のSHIONOGI従業員のグローバル拠点として、本社を「グラングリーン大阪」へ移転
- ・**監査等委員会設置会社へ移行**
- ・SHIONOGIグループコード・オブ・コンダクトの制定
- ・グローバル経営会議の定期開催

事業基盤の強化

人材の強化

・人事制度改革

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

・成長に必要な人材の採用/確保

- ：キャリア採用の強化
- ：グローバル化、ワクチン事業の確立、DX化に関するハイレベル人材の採用
- ・リスキリングの推進

DX変革の実現

・DXを活用したビジネス変革

- ：AIを活用した生産管理システムを導入し、生産計画の効率化と可視化、シミュレーションの精度向上と迅速化を推進
- ：生成AIを活用した医薬品開発の規制関連文書作成支援ソリューションを提供開始
- ・経済産業省、東京証券取引所および独立行政法人情報処理推進機構が選定する「DX銘柄2026」に選定

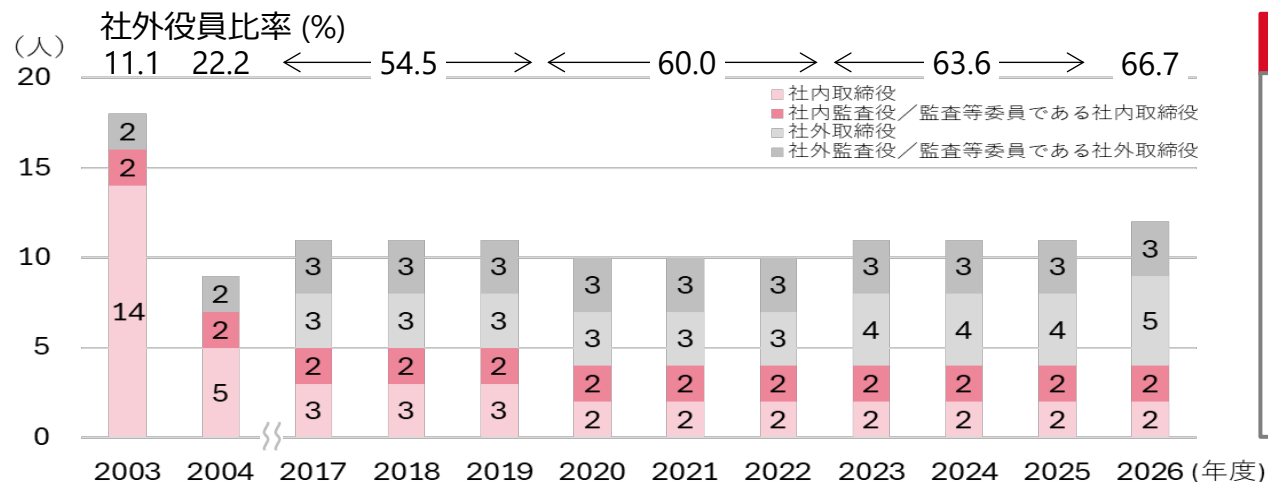
企業価値向上のための非財務戦略 -サステナビリティ活動への反映

リスクマネジメント・モニタリングを強化するとともに、社内外へのストーリー発信を強化

	-2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
グループ戦略 リスクマネジメント	マテリアリテ/中期経営計画の見直し	マテリアリティ指標の見直し	全社リスクマネジメントとの連携強化	リスクマネジメントの強化
			<ul style="list-style-type: none"> 全社リスクモニタリングとマテリアリティモニタリングとの統合 環境変化をタイムリーに議論する体制の整備 	
推進体制整備 ガバナンス	スキル・マトリックスの改定	役員報酬の改定	機関設計の変更を見据えたスキル・マトリックスの見直し	モニタリングボードとしての機能強化
	<ul style="list-style-type: none"> スキル要件へのサステナビリティの追加 		<ul style="list-style-type: none"> HaaS企業への変革に必要なスキルの見直し サステナビリティは前提スキルに位置づけ 	
活動推進	外部評価・アンケート対応強化	外部評価対応方針の見直し	方針に基づく活動推進	外部評価対応方針・改善課題の見直し
情報開示	開示情報の拡充	サステナビリティ説明会の開始	社外：各種サステナビリティ開示指令への対応方針策定・準備開始 社内：価値創造ストーリーの浸透・インナーブランディング活動の強化	
		<ul style="list-style-type: none"> 双方向コミュニケーションの強化に着手 	<ul style="list-style-type: none"> 説明責任を果たすことに加え、価値創造ストーリーの発信を通じたブランディング活動の推進 	

企業価値向上のための非財務戦略 - ガバナンス体制への反映

ステークホルダーエンゲージメントの結果を踏まえ、公平性の高い経営および社会の期待に応えるため、透明性の高い、ステークホルダーにとって適正な経営を推進



2000年代	2010年代	2020年代
<ul style="list-style-type: none"> 社内取締役を14人から5人へ 執行役員制度導入 社外取締役導入 (2009年6月～) 指名諮問委員会・報酬諮問委員会を設置 (社外取締役が委員長、2009年8月～) 監査役との意見交換会を開始 	<ul style="list-style-type: none"> 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 (2015年6月～) 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、2017年10月～) 	<ul style="list-style-type: none"> 社外取締役が取締役会議長に就任 (2020年6月～) 女性取締役の増員 (2020年6月～) 指名諮問委員会で社長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 (2025年6月～) 監査等委員会設置会社に機関設計を変更 (2025年6月～)

現在のガバナンス体制

- 監査等委員会設置会社 (2025年6月～)
- 取締役会等の構成 (2026年6月時点)

	取締役会	指名諮問委員会	報酬諮問委員会
議長/委員長	社外取締役	社外取締役	社外取締役
社外役員比率	67%	75%	75%
女性比率	25%	25%	25%

- 外国人1名を取締役に選任

取締役会の実効性評価で見出した課題

- 今後の事業環境やビジネスの方向性を見据えた取締役会メンバーの充実
- グローバル化やM&A後のPost Merger Integration (PMI) などの重要案件に対するモニタリング機能のさらなる強化
- 執行側への権限委譲を含む取締役会上程議案の整理および審議時間確保に向けた運営方法の改善
- 事業環境変化を踏まえたリスク、人的資本戦略の再検討

企業価値向上のための非財務戦略 - 役員報酬

STS2030 Revisionと連動した役員報酬制度を設計し、継続的に報酬体系、業績評価制度等を見直すことで、ステークホルダー視点で経営を推進

報酬決定プロセス

役員報酬について、報酬諮問委員会において十分な審議を実施
当委員会では取締役および執行役員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

報酬の構造

報酬等の種類ごとの比率の目安は、業績指標100%達成を前提として、
基本報酬：業績連動報酬等*：非金銭報酬等*² = 1：1：1となるよ
う設計

* 業績連動報酬等:役員賞与 *²非金銭報酬等:譲渡制限付株式

1	:	1	:	1
基本報酬		業績連動報酬等		非金銭報酬等
経営環境や世間動向 を勘案した上で各取締 役の職位や役割に応じ た基本報酬テーブルに 基づいて決定		短期的なインセンティブ として各事業年度の目 標利益の達成などの業 績に応じた算定テーブル に基づいて決定		中長期的な業績との連 動性を一層高め、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）に対し企業 価値の持続的な向上を 図るインセンティブ

報酬制度

取締役報酬については、株主総会の決議により定められた報酬総額の範囲内
において、毎月定額で支給する基本報酬、各事業年度の業績等に応じて決
定される賞与および2018年度から導入した譲渡制限付株式報酬（中期業績
連動型、長期型）で構成。なお、社外取締役および監査等委員である取締
役は基本報酬のみとしている

基本報酬

経営環境や世間動向を勘案した上で取締役の職位や役割に応じた基本報
酬テーブルを基に決定

業績連動報酬等

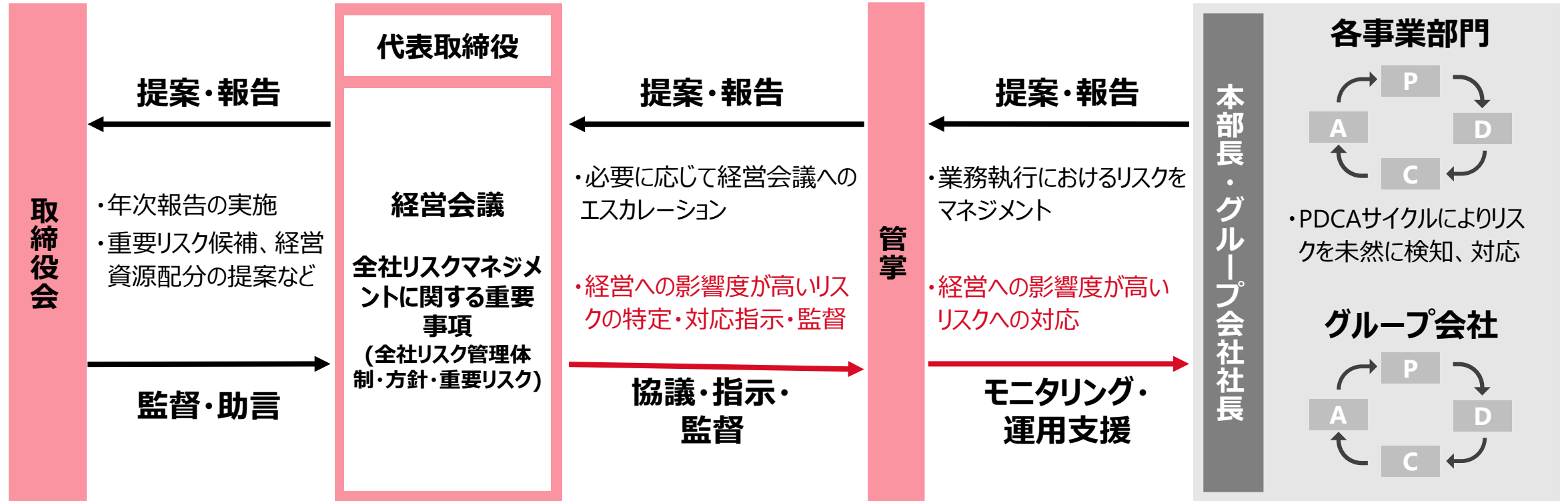
短期的なインセンティブとして各事業年度の目標利益の達成等の業績に応じ
た算定テーブルに基づいて決定

非金銭報酬等(株式報酬)

各取締役の職位や役割に応じた付与テーブルに基づいて付与
中期業績連動株式報酬は、STS2030 RevisionのうちPhase 2の2023～
2025年度の3年間の付与分に対して2025年度の達成状況から売上収益、
海外売上高CAGR、EBITDA、ROE、当社を含む同業他社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

企業価値向上のための非財務戦略 – 全社リスクマネジメント

地政学・地経学リスクのような変化スピードが速い/影響が広範にわたる外部動向をウォッチし、必要に応じたタイムリーな議論を可能とする柔軟な体制へ進化



企業価値向上のためのIR戦略 (1/2)

経営陣が先導してステークホルダーエンゲージメントを実施し、対話を通じて得たフィードバックを経営に反映することで、企業価値、社会的価値向上を推進

経営陣の関与状況

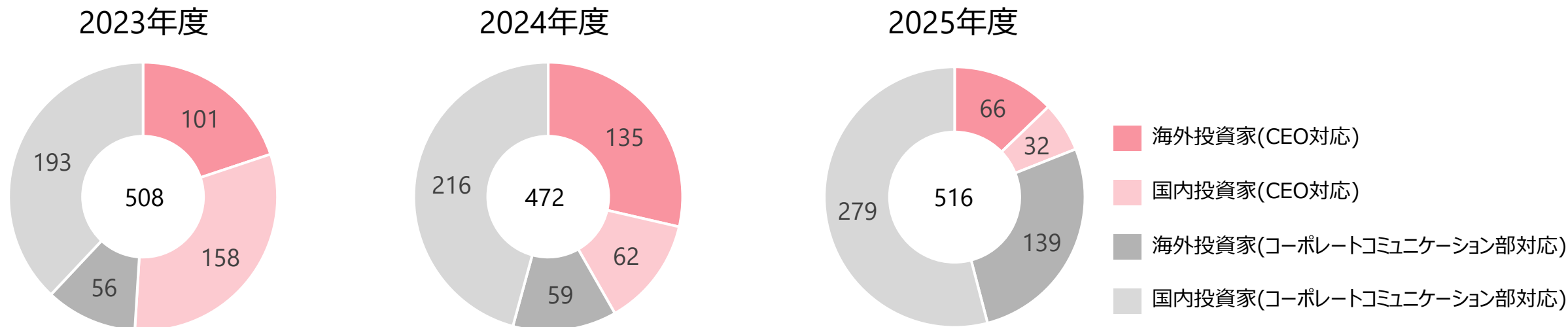
- ・IR方針：SHIONOGIは株主・投資家、顧客、社会、従業員という4つのステークホルダーに最適なバランスをもって接し続けていくことが、コーポレートガバナンスの要諦
こうした精神を踏まえ、CEOは自身の25%の時間を株主・投資家とのエンゲージメントに充当
- ・社外取締役の関与：株主・投資家の皆さまの要請を伺い、必要に応じてコミュニケーションの機会を設置。昨年度は、サステナビリティ説明会に社外取締役が登壇

IR推進体制

- ・推進体制：コーポレートコミュニケーション部長が秘書室長を兼任し、経営トップの意思を直接反映したIR活動ができる組織体制を構築
- ・経営へのフィードバックの方法：CEOが株主・投資家の皆さまとの対話から得た有用な意見を関係部署に伝達し経営に反映

投資家属性ごとの対話件数と対応者

CEO自らが積極的にステークホルダーとの対話を実践



企業価値向上のためのIR戦略 (2/2)

対話する対象ごとにニーズを分析し、適切な対応者と機会を定義して、説明会およびその他のIR活動を実施することで、企業価値の最大化を達成するためのコミュニケーションを継続

2025年度説明会の実績	頻度	対応者	説明会の主なアジェンダ
決算説明会	4回/年	CEO、R&D担当役員、ヘルスケア事業担当役員、コーポレート担当役員、サプライチェーン担当役員	業績予想、株主還元、企業価値向上に向けた取り組み等
IR説明会	2回/年	CEO、R&D担当役員	JTグループ医薬事業のM&Aに関する説明会、HIV事業説明会
サステナビリティミーティング	1回/年	CEO、社外取締役	グローバル企業への変革、SHIONOGIの持続的な成長、コーポレートガバナンス
個人投資家向けの説明会	1回/年	コーポレートコミュニケーション部長 兼 秘書室長	SHIONOGIの特徴、SHIONOGIの強みを活かした成長戦略、株主還元方針
2025年度その他IR活動の実績	頻度	対応者	対話のアジェンダ
証券会社主催の カンファレンスへの参加	9回/年	CEO	主要な事業の進捗、中長期の成長戦略、研究開発の状況、株主還元
海外NDR	5回/年	CEO、R&D担当役員	主要な事業の進捗、中長期の成長戦略、研究開発の状況、株主還元
統合報告書	1回/年	CEO、コーポレート担当役員	価値創造ストーリー、前年度の企業活動の状況
プレスリリース	58件/年	CEO、コーポレート担当役員	主要な事業の進捗、研究開発の状況、株主還元