

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

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

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

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

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

本資料の構成

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

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

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

現状分析 – SHIONOGI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
PBR	2.1倍	2.1倍	2.3倍	1.6倍	1.8倍
PER	13.4倍	16.3倍	19.9倍	9.6倍	13.9倍
ROE	15.5%	13.9%	12.5%	17.8%	13.9%

PBR =

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* (2024年6月時点)

■ Shionogi-originated

■ Research-collaboration

■ In-licensed

46%

20%

34%

66%

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

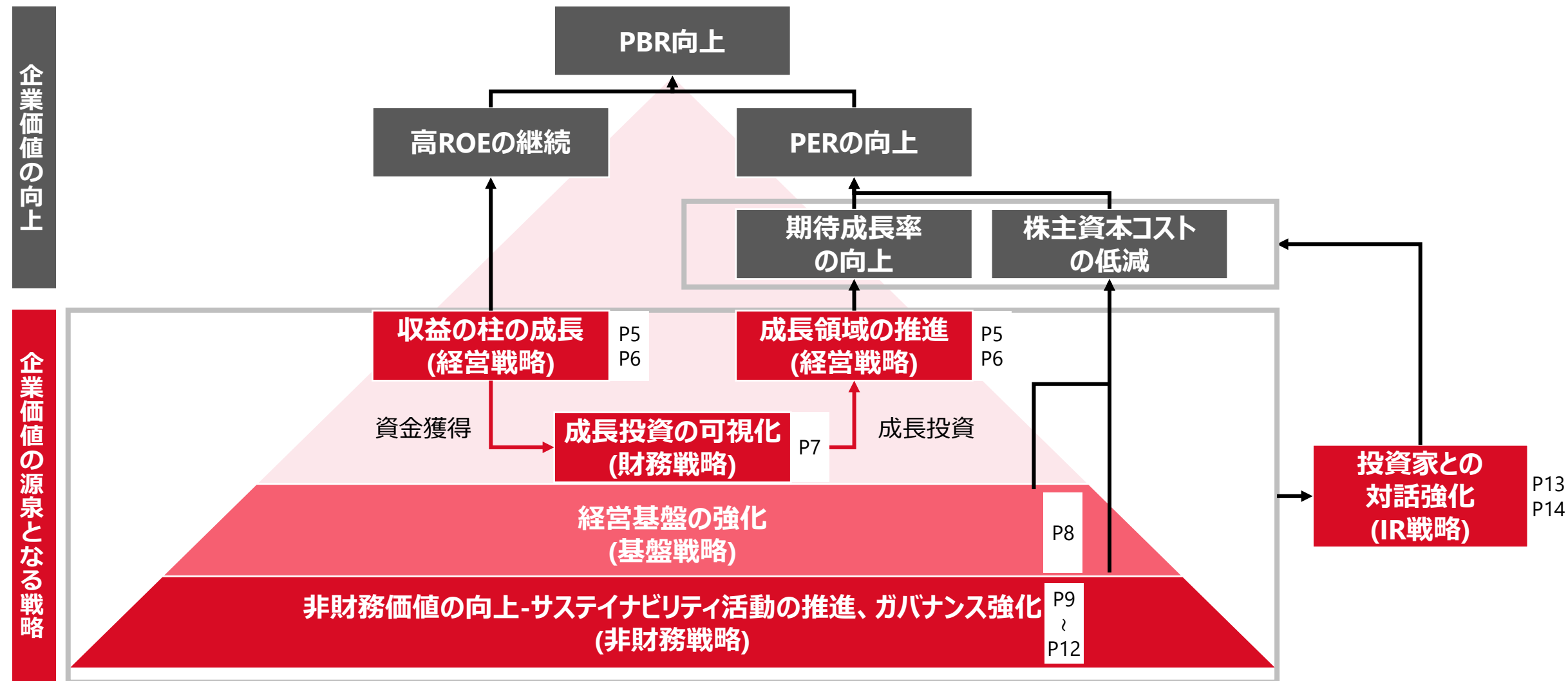
セフィデロコルによる海外ビジネス

3

SHIONOGI

現状分析 - SHIONOGI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 自社創薬比率 66% (2024年6月時点) パイプライン数 43 (2024年6月時点) 60%を超える自社創薬比率を維持	 感染症の ノウハウ 感染症のトータルケア 流行予測 予防 診断 治療 重症化抑制 感染症に対する他の追随を許さない知見と技術	 アライアンス・ 協働 新規提携パートナー 12件 (2023年度) 上市したソリューション 8 (STS2030策定時) 最適なパートナーとのアライアンスを実現	 人材 1人当たり教育研修費 8.1万円 (2023年度) ワークエンゲージメントスコア* 3.69 (2023年度) ※ ユニタリーワークエンゲージメントスコール 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	15% * ³	—

STS Phase2(~FY2025)			
財務 目標	売上収益	海外売上高 CAGR*	EBITDA
	5,500億円	50% * ²	2,000億円

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

* ロイヤリティー収入を除く *² FY2022を起点とする *³ FY2025を起点とする

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

海外グループ会社において「セフィデロコル」「ゾコーバ」などの自社販売を強化し、グローバル各地域におけるビジネスの成長と収益性を強化

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、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

SHIONOGIの根幹となるHIV事業は、今後も力強く着実に成長

LA*、ULA製剤*²により、拡大を想定

* Long acting：長時間作用型製剤

*² Ultra long acting：超長時間作用型製剤



Dovato



Cabenuva

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の医薬品を中心とした自社販売の拡大
感染症薬を複数持つことによる急性感染症ビジネスの安定化



ゾコーバ



ゾフルーザ

セフィデロコルによる海外ビジネス

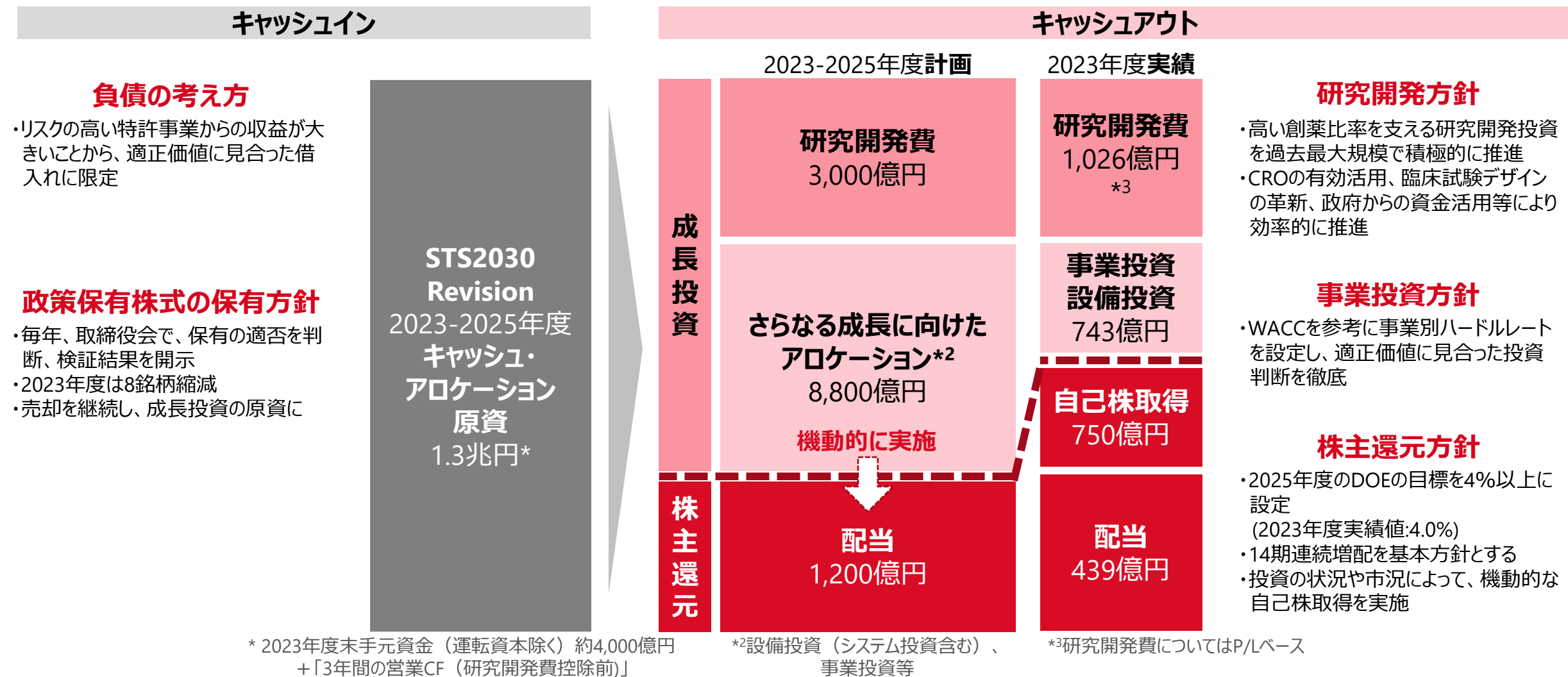
欧州、米国、台湾での「セフィデロコル」販売により収益拡大、今後、販売国拡大によりさらなる成長を目指す



セフィデロコル

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



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

管理会計機能の高度化

- ・STS2030 Revision達成に向けた意思決定を支える情報を提供することを目的とした経営管理室を2023年1月に設置
(実績)
- ・不確実性が高い状況においても適切な意思決定を可能とするような外部環境分析やそこから考えられる将来見通しと対策など解決策提案型のマネジメントレポートを実施
- ・資本コストを意識した投資基準の設定や社内リソース分析により、事業のリスクと機会を明確にして意思決定を支援

グローバルコーポレート機能の強化

- ・事業のグローバル化に伴い、コーポレート機能を再定義
- ・グローバル戦略、グローバルガバナンス、ステークホルダーエンゲージメントの強化
(実績)
- ・各国の法令遵守、法的リスク対応の強化によるSHIONOGI製品のグローバル展開の基盤構築
- ・グローバルに予算および人的資本活用をマネジメントするため、経営戦略本部傘下に経理財務部・人事部を配置

事業の効率化

既存事業の効率化

- ・2023年に人事・総務・経理財務機能のシェアードサービス化
(アクセントと合併会社化)
(実績)
- ・徹底的な業務効率化、リソースの新規業務充当、従業員の専門性向上
- ・SAMS (SHIONOGI決裁システム2020) の導入
(実績)
- ・意思決定プロセスの完全透明化と決断に至るスピードの向上

DX変革の実現

- ・ビジネスモデル・オペレーション変革：
AIを活用した創薬効率の向上、市中在庫予測等
- ・データ利活用促進による価値の創造：
SaMD*、疾患検知アルゴリズムの開発による価値創造
(実績)
- ・2023,2024年に経済産業省と東京証券取引所選定の「DX注目企業」に選定

* Software as a Medical Device 疾病の診断・治療を目的とした医療機器プログラム

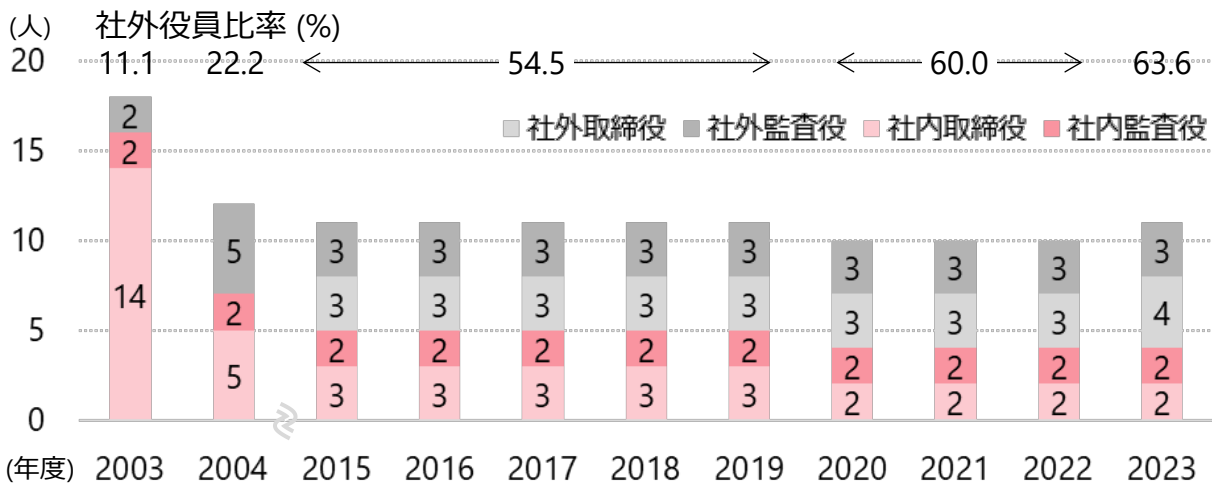
企業価値向上のための非財務戦略 -サステナビリティ活動への反映

ステークホルダーエンゲージメントや外部評価の結果を踏まえ、2019年度以降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

	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
グループ戦略	マテリアリティの特定	中期経営計画への反映	全社戦略への統合の強化 マテリアリティの見直し	中期経営計画への反映	マテリアリティ指標の見直し 妥当性を見直しと 経営層のさらなる関与を実施
推進体制整備	組織横断PJの発足	ガバナンス体制の構築	ESG活動の 役員報酬への反映 経営層のコミットメント・ 責任の明確化を実施	スキル・マトリックス の改定 HaaS企業への変革に必要な スキル・マトリックスを再検討	役員報酬の改定
活動推進	外部評価・アンケート対応強化 評価結果の分析・フィードバック		評価結果を踏まえた対応計画の立案・実行		外部評価 対応方針の見直し
情報開示	開示戦略フレーム ワークの設定	開示媒体の 整備	開示情報の拡充 財務成績の背景にある企業活動について 課題も含めて開示を拡充		サステナビリティ説明会 の開始 社外取締役および担当役員との 双方向の対話機会の設定

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
・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 ・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 ・取締役会の女性比率向上 ・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

現在のガバナンス体制

- ・社外役員比率(社外取締役を取締役会議長、下記委員会委員長に)取締役会67%、指名諮問委員会71%、報酬諮問委員会71%
- ・女性比率取締役会33%、指名諮問委員会29%、報酬諮問委員会29%
- ・第三者機関を活用した取締役会の実効性評価を実施
他社と比較可能な47の設問全てで他社平均スコアを上回る

実効性評価で他社平均スコアを大きく上回った設問

- ・取締役会資料の事前提供
- ・経営の潜在的なリスクとその対処法、危機管理体制等の議論
- ・経営陣の報酬制度の設計および具体的報酬額決定に関する取締役会での議論
- ・最高経営責任者(CEO)等の後継者候補の育成に対する適切な監督
- ・サステナビリティの基本的な方針、その向上のための取り組みや開示
- ・サステナビリティについて、リスクと機会の観点からの取るべき行動の特定と経営戦略への反映
- ・社内取締役が経営の監督者として、全社的視点から発言し、自由闊達な議論の醸成に寄与している
- ・報酬/指名諮問委員会で議論された内容の取締役会への共有

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、社外 取締役を除く取締役に 対し企業価値の持続 的な向上を図るインセ ンティブ

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
酬テーブルを元に決定

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

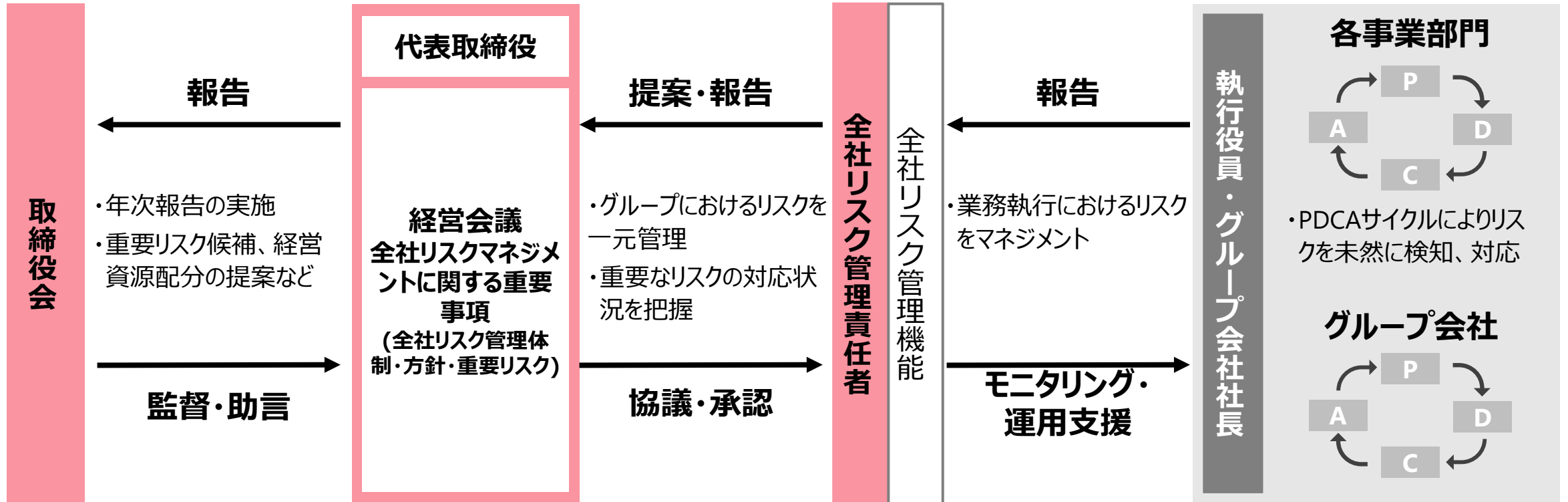
非金銭報酬等(株式報酬)

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 - リスクマネジメント

各事業部門、グループ会社でのPDCAサイクルによりリスクマネジメントを強化し、経営会議および取締役会に迅速に報告するプロセスを構築することで、経営管理におけるレジリエンスを強化

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リスクカルチャーを醸成



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

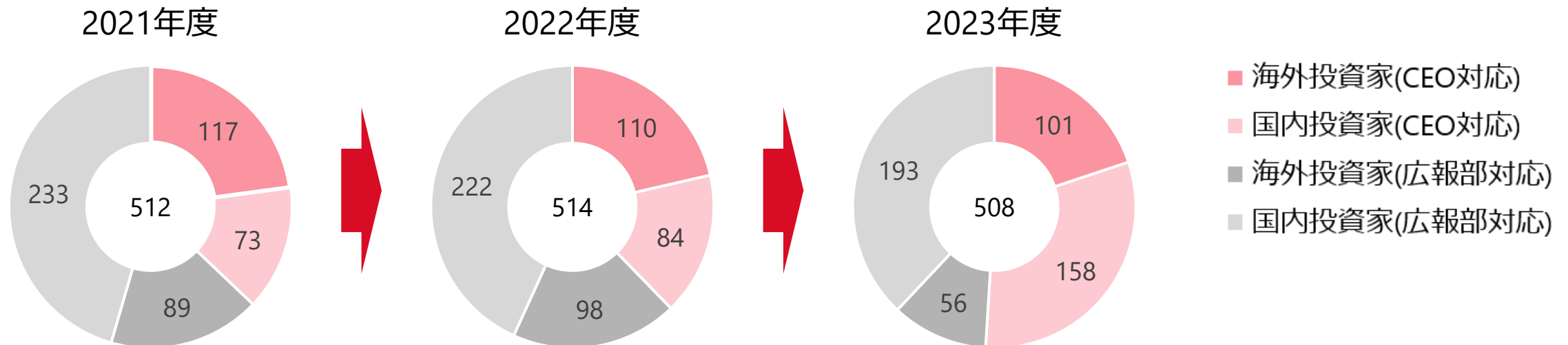
- ・IR方針： SHIONOGIは株主・投資家、顧客、社会、従業員という4つのステークホルダーに最適なバランスをもって接し続けていくことが、コーポレートガバナンスの要諦。こうした精神を踏まえ、CEOは自身の25%の時間を株主・投資家とのエンゲージメントに充当
- ・社外取締役の関与： 株主・投資家の皆さまからの要請に応じて、コミュニケーションの機会を設置。昨年度は、サステナビリティ説明会に社外取締役が登壇

IR推進体制

- ・推進体制： 広報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がステークホルダーの意見を直接入手



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

2023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
IR説明会	約3-4回/年	CEO、R&D担当役員、コーポレート担当役員等	中期経営計画、HIVフォローアップミーティング等
R&D説明会	1回/年	CEO、R&D担当役員、創薬研究本部長、医薬開発本部長	R&D戦略、注力領域における取り組み(感染症領域、社会的影響度の高いQOL疾患)
サステナビリティ説明会	1回/年	CEO、社外取締役、コーポレート担当役員、サステナビリティ推進部長	サステナブルな事業の推進、人的資本経営、コーポレートガバナンス(取締役会の実効性)
個人投資家向けの説明会	1回/年	広報部長 兼 秘書室長	製薬業界の現状、SHIONOGIの特徴、成長戦略、株主還元
2023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	約5-6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
海外NDR	約6-7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	約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	約100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