

財務戦略と中長期投資方針

健全な財務資本をもって、企業価値創出に向け 研究開発投資、戦略投資を推し進める

当社は、画期的な抗がん剤との評価を受けたオプジーボの上市・発売により、飛躍的に成長しました。一方で、オプジーボは2031年に特許切れを迎えることから、その後も持続的成長を続けるために、2017年度から中期経営計画を遂行しています。中期経営計画では、2017年度から2031年度までの15年間で5年ごとに3期に分け、革新的な医薬品を世界に届ける「グローバルスペシャリティファーマ」に向けて、グローバルに成長するための戦略を展開しています。

執行役員／経営戦略本部 経営管理統括部長
伊藤 雅樹

マテリアリティ	7 財務資本の強化	
中長期の目指す姿		2023年度 評価
●「病気と苦痛に対する人間の闘いのために」という企業理念のもと、いまだ満たされない医療ニーズに応えるため、真に患者さんのためになる革新的な新薬の創製を行うグローバルスペシャリティファーマを目指して、新薬創出につながる強固な財務基盤の維持・拡充に務める。		
指標		
(2022年度～2026年度)		
● 売上収益年平均成長率：1桁台後半：2021年度比売上収益増加率39.1%		○
● 営業利益率：25%以上を維持：営業利益率31.8%		○

財務方針

第2期中期経営計画期間である現在、「製品価値最大化～患者本位の視点で～」 「パイプライン強化とグローバル開発の加速」 「欧米自販の実現」 「事業ドメインの拡大」 の4つの成長戦略に加え、「デジタル・ITによる企業変革」 および成長戦略を支える経営基盤である「無形資産の拡充」という、財務・非財務両面の活動を行っています。事業活動によって生み出された資金は、これら成長戦略を進める活動に投資しています。 [長期ビジョンと4つの成長戦略→参照 P.18](#)

当社のような創薬を中心とする製薬会社においては、継続的に新薬を創出していくために、短期的な視点ではなく、中

長期的な視野に立った成長戦略が重要となります。そして財務戦略では、その成長を支える安定した財務基盤、健全で強固なバランスシートを維持することが求められます。さらに株主の皆さまに対しても、安定的な株主還元を実施していかなければなりません。そこで安定的な株主還元の実施のため、2024年度より累進的な配当方針と配当性向40%をめどにすることを公表しました。これまで自社株買いも機動的に実施しており、今後も投資と株主還元、財務基盤のバランスを見ながら財務活動を行っていきます。

成長戦略（2022～2026年度）の目標

	2021年度実績	2022年度実績	2023年度実績	2024年度予想	2026年度目標
売上収益(億円)	3,614	4,472	5,027	4,500	売上収益年平均成長率※ 1桁台後半
営業利益率(対売上収益)(%)	28.6	31.7	31.8	27.1	25%以上を維持
研究開発費(億円)	759	953	1,122	1,120	—
研究開発費率(対売上収益)(%)	21.0	21.3	22.3	24.9	20～25%

※2021年度比

財務戦略と中長期投資方針

キャッシュアロケーション方針

中期経営計画第2期のキャッシュアロケーションとしては、2022年度からのスタート以降、おおむねシナリオ通りに進捗しています。これまでの利益の積み上げと新たに生み出すキャッシュから6,000億円を研究開発投資に割くとともに、まだ十分に残っている投資余力を戦略投資枠として、創業事業強化、事業領域拡大、経営基盤強化に対し、2,500億円を投資する方針で活動してきました。

財務部門としては、短中期的には製品価値最大化のための活動、研究開発、そして株主還元をバランスよく行いつつ、余剰資金の可視化を進めています。これにより、パイプライン強化のための投資機会に迅速に対応できるようにしています。これら資金管理に加え、中長期的には政策保有株の流動化を進めることにより、手元資金を創出していきます。

こうしたキャッシュアロケーションによる投資計画を引き続き着実に遂行することで、中期経営計画における成長戦略

の実現が達成できると見込んでいます。特に、「欧米自販の実現」については、自社創業のONO-4059やM&Aで現実のものとし、さらに複数の製品を欧米で自販するためのアセットも着実に整いつつあります。

研究開発投資

2023年度は、研究開発費が初めて1,000億円を超え1,122億円となりました。2017年度に中期経営計画がスタートした際は575億円で約2倍となっており、高い研究開発力を生かして新薬パイプラインを拡充する活動は順調に進んでいます。成長投資についても、創業事業強化ばかりでなく、事業領域拡大や経営基盤強化へ投資を行っているほか、2024年6月には米国製薬ベンチャーのDeciphera社を総額約24億米ドル(約3,800億円)で買収し、パイプラインの拡大のほか、米国と欧州における自販体制強化も着実に進めています。

資本コストを念頭に置いたリターンとTSR

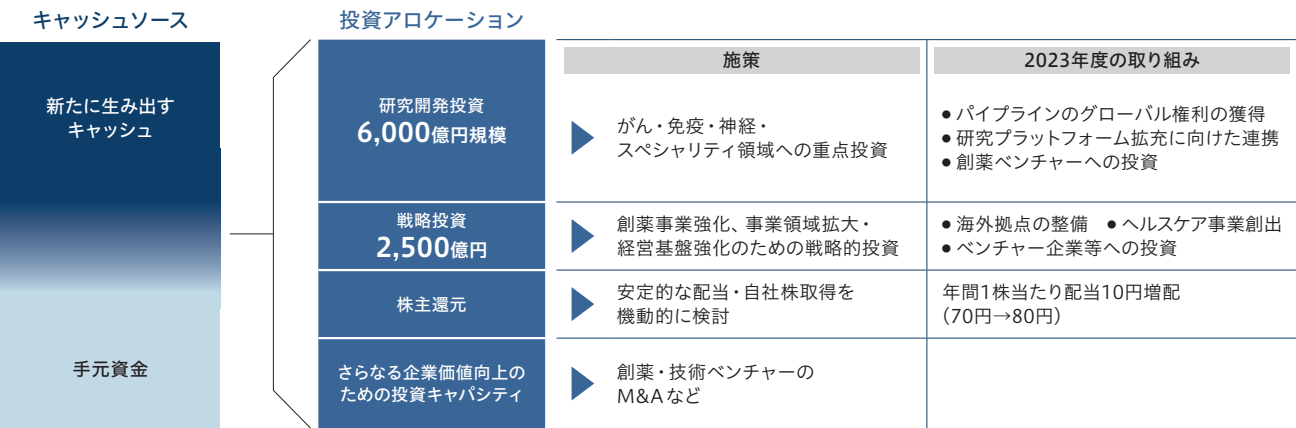
当社は上場企業であり、投資にあたっては従来、株主資本コストをハードルレートとして投資判断を行っています。株主資本コストについてはCAPMベースだけでなく、投資家の期待値であるインプライド資本コスト認識しながら企業価値向上に取り組んでいます。同様に、大型買収を実行した2024年度以降、M&Aの成果が出るまでの数年間は業績的に厳しい期間が続くことが予想されますが、株主還元、配当方針については現状水準を維持する考えを明示するために

累進的配当方針を公表しています。

TSRについては、投資家の皆さまにとっては投資の成果であり、重要な指標であると認識しています。当社は配当性向40%をめどに、累進的配当政策によってインカムゲインを増やしていく一方で、ファンダメンタルの向上、精力的なIR活動など、持続的な企業価値向上への努力を通じてマーケットからの評価を高め、TSR上昇を目指しています。

<https://www.ono-pharma.com/ja/company/strategy.html>

キャッシュソースと投資アロケーション(2022-2026年度)



※2024年6月、(戦略投資)と(さらなる企業価値向上のためのキャパシティ)をもとにDeciphera社の買収を実施しました。

大きな付加価値を生む人財投資

社会のデジタル化に伴い、大きく変化する産業構造にあって、人的資本やその他無形資産が企業間の優位性を左右する重要な要素となっており、株主や投資家の関心は有形資産だけでなく、無形資産の拡充へ移っていると認識しています。特に人的資本が注目されていますが、当社においては、研究所の研究員をはじめ、人財への投資を厚く行っています。国内外のトップクラスの大学・研究機関に研究員を派遣し、トップサイエンティストとの交流を通じて外部の最先端の科学、技術、そして創業手法を常に学びながら創業経験を積み重

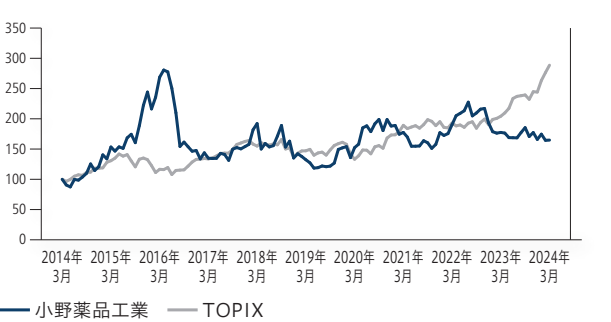
成長と企業価値創出のためのキャッシュマネジメントと財務部門の使命

成長と企業価値増大の実現には、成長投資を支える財務資本の強化が欠かせません。投資活動と株主還元を支える、中期的な資金アロケーションを踏まえたキャッシュマネジメントが重要です。そのためには、収入の最大化および支出の最適化はもちろん、グループ全体の適正なキャッシュポジションを常に考えて、キャッシュをマネジメントしていく必要があります。

当社が持続的に成長し、革新的な医薬品をはじめとする価値を社会に提供していくためには、その価値を創造する基

盤が重要となります。当社ではその基盤を、企業変革に資するデジタル・IT、成長の原資となる財務資本の強化、グローバルスペシャリティファーマの実現に資する人的資本の拡充、製薬企業として欠かせない知的財産戦略、成長の生命線ともいえるオープンイノベーションをはじめとする外部とのパートナーシップを掲げており、各項目の確立に注力しています。その中において、成長原資となる財務資本の強化が財務部門に課せられた大きな使命だと考えています。

TSR (Total Shareholder Return) の推移

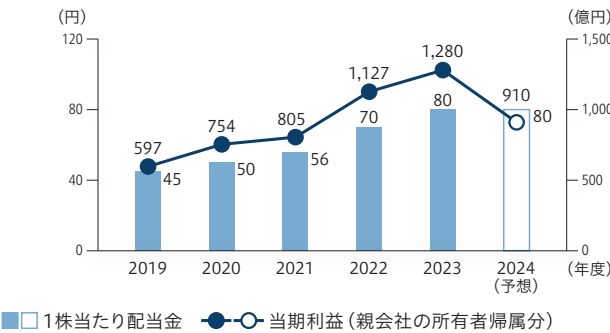


株価パフォーマンス (Total Shareholder Return) (%)

	1年	3年		5年		10年	
		累積	年率	累積	年率	累積	年率
小野薬品工業	-8.3	-7.9	-2.7	+27.0	+4.9	+65.4	+5.2
TOPIX	+41.3	+52.5	+15.1	+96.2	+14.4	+188.6	+11.2

・TSR (Total Shareholder Return) : 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、小野薬品工業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 データなどにより当社作成)
・グラフの値は、2014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2024年3月末まで)
・リターンの数値は投資収益率を測定する際に一般的に使用される初期投資額の増減率で表記

株主還元の推移



■□1株当たり配当金 ●○当期利益(親会社の所有者帰属分)

年度	2019	2020	2021	2022	2023	2024 (予定)
配当総額 (億円)	225	250	277	342	379	
配当性向 (%)	38.0	33.1	34.5	30.3	30.0	41.3
自己株式の取得 (億円)	296	—	300	—	500	
総還元性向 (%)	87.2	33.1	71.6	30.3	69.1	