

財務・資本戦略

将来の成長に向けた投資を先行させ、 ロイヤリティ収入に依存しない 収益基盤の確立に注力しています。

取締役 経営企画・サステナビリティ担当

枝光 平憲

ウブトラビのпатентクリフを乗り越え成長するため、第七次5ヵ年中期経営計画は先行投資を行うフェーズと位置付けています。研究開発や導入品の獲得などへ積極的に投資し、長期にわたる持続的な成長を実現します。

第七次中期経営計画の進捗

2024年度の実績

2024年5月の決算発表時、日本新薬は2024年度の業績予想として売上収益1,500億円、営業利益310億円を見込んでいました。これに対し、実績は売上収益1,602億円（達成率106.8%）、営業利益354億円（達成率114.2%）と、いずれも当初予想を上回る結果となりました。

2024年度からスタートした第七次中期経営計画では、ウブトラビのпатентクリフを乗り越えて持続的な成長を実現するために「ウブトラビに替わる成長ドライバーの育成」「グローバル展開の拡大」「継続的なパイプラインの拡充」の3つを重点テーマとして掲げ、取り組みを進めています。2024年度は、これらのテーマに対して着実な進展が見られ、計画初年度として順調なスタートを切ることができました。

まず、「ウブトラビに替わる成長ドライバーの育成」では、ビキセオスおよびジャイパーカの新発売、フィンテブラの効能追加を行い、その育成に向けた取り組みを進めました。単なる製品の上市にとどまらず、医療現場のニーズに即した情報を正確かつ迅速に届けることを重視し、MRによる面談活動に加えて、デジタルを活用したオムニチャネルでの情報提

供を強化しました。これにより、医療関係者への情報浸透が加速し、想定を上回る売上拡大に貢献しました。

次に「グローバル展開の拡大」では、米国で自社販売5年目を迎えたビルテプロにおいて、医療関係者や患者団体、保険者の皆さまとのコミュニケーションをより密接に図るため、組織体制の拡充に引き続き取り組みました。その結果、前年度比で20%を超える成長を実現しています。

最後に「継続的なパイプラインの拡充」では、研究開発および導入などに対する積極的な投資を継続し、研究開発費は期初計画の315億円に対し、実績は343億円と増加しました。これは、期中に導入した後期開発品の費用増加や、パイプラインの進捗に伴う治験薬製造費用の増加によるものであり、将来の成長につながる戦略的な投資と考えています。

2025年度の見通し

2025年度の売上収益は1,730億円、営業利益は300億円を見込んでいます。国内ではビキセオスやフィンテブラなどの新製品群の売上伸長を見込んでおり、売上収益は前年度比で増加する見通しです。一方で、新製品の発売準備に伴うNS Pharmaの販売費用増加や、核酸品目の開発進展に伴う委託研究費などの増加により、営業利益は前年度比で減益となる見込みです。

中期的には、CAP-1002や、2024年度に導入したRGX-121/111、ATSN-101などの寄与により、2028年度の定量目標である売上収益2,300億円、営業利益300億円の達成を目指します。第七次中期経営計画期間は、ウブトラビのпатентクリフを乗り越えるための先行投資を行うフェーズと位置づけています。2025年度は対前年度比で減益を見込んでいるものの、第七次中期経営計画発表時の想定に比べ営業利益の落ち込み幅は小さく、2025年度を底に早期の回復を見込んでいます。さらに、2029年度以降を成長フェーズとし、2030年度には売上収益3,000億円、営業利益500億円の達成を目指します。

中長期的な成長を見据えた キャピタル・アロケーション

キャピタル・アロケーションの基本方針は、財務の健全性を確保しながら第七次中期経営計画で掲げる3つの重点テーマを推進し、持続的な成長につながる戦略的な投資を積極的に行うことです。2024年度は、研究開発費として343億円を投じ、新製品の発売やパイプラインの進展につなげています。設備投資については、営業部門や研究開発におけるデジタル領域を含め35億円を投資しました。

キャピタル・アロケーション

2035年の「ありたい姿」に向けた3つの重点テーマの推進による営業CFの最大化	キャッシュ原資	アロケーション	2024年度実績	
	営業CF増加分	増加分		
2035年の「ありたい姿」に向けた3つの重点テーマの推進による営業CFの最大化	5年間の営業CF 2,750億円 (研究開発費控除前)	研究開発費 1,900億円	研究開発費 343億円	営業CFの増加分は成長投資や還元に配分
		設備投資 380億円	設備投資 35億円	グローバル開発推進に向けた積極投資
		機動的アロケーション 1,000億円	機動的アロケーション 330億円	成長に応じた研究開発施設・製造施設の新設および改修、デジタル投資
		手元資金等 950億円		成長戦略の実行に向けたライセンス導入や海外拠点の整備 自己株式の取得による株主還元も検討
		還元 配当 420億円	配当 84億円	DOEを勘案しながら安定的な配当を継続

営業部門では、デジタル投資により、データ分析やオムニチャネルを活用した効率的な情報提供活動を強化し、医療関係者に必要な情報を迅速に届けることで新製品の早期市場浸透を促進しています。研究開発部門では、AI創薬プラットフォームの構築に投資し、すでにこれを活用した研究段階の候補品も登場しています。また、機動的アロケーションとして330億円を投資し、主に第七次中期経営計画期間中にグローバルで発売が期待される新規導入品の獲得を進めました。第七次中期経営計画策定時には、5年間の研究開発費控除前営業キャッシュフローと手元資金などを合わせたキャッシュ原資を3,700億円と想定していましたが、これらの積極的な投資により新製品を早期に立ち上げることで、営業キャッシュフローの増加を見込んでいます。

今後は、増加したキャッシュを中長期的な成長を見据えた投資や株主還元適切に配分していく予定です。

非財務資本の考え方

社会価値と経済価値の両立の実現

企業が持続的に存在し、成長し続けるためには、自社の成長のみならず、地球環境や社会への影響を考慮したサステナビリティ経営が不可欠です。当社ではこの推進に向けて、「イノベーションの創出による健康未来の実現」「多様な人財の育成と社員のウェルビーイングの実現」「社会課題の解決とコミュニティとの共生」「地球環境保護への取り組み強化」「ガバナンスの強化」の5つを、社会と当社にとって重要なマテリアリティとして特定しています。

強固なガバナンス体制のもと、人財を育成し、社会や地球環境に配慮した事業活動を推進することで、イノベーションの創出による健康未来の実現を目指しています。医薬品事業においては、希少疾患など治療薬が十分でない疾患に対して、新たな治療薬を開発・上市し、グローバルに提供することで、患者さんやご家族に新たな生活という社会的価値を届けることが可能となります。その結果として、当社も経済的な価値を得ることができ、社会的価値と経済的価値の両立を実現するサステナビリティ経営の推進につながると考えています。

変革人財獲得・育成に向けた投資方針

第七次中期経営計画に基づきグローバル展開を推進していますが、従来の業務の進め方を踏襲するだけでは、業務量やコストの増加を招き、持続的な利益の創出が難しくなります。そのため、デジタル技術を活用し、主体的に業務の在り方を変革する必要があります。このようにDXを担う人財を「DX変革人財」と定義し、段階的な育成を進めています。具体的には、デジタル技術の基礎知識の習得をはじめ、選抜型の研修プログラムや公的資格取得支援などを通じて、実践的なスキルの習得を支援しています。また、DX推進にはビジネスリテラシーの向上も不可欠であるため、経営学に関する社内研修やMBA取得支援制度も整備しており、これらの教育費用は第七次中期経営計画に組み込まれています。また、教育で得た知識を業務に生かせるよう、経営陣の関与のもとで優先的に取り組むDXテーマを定め、デジタル投資も推進しています。

株主価値増大に向けて

資本コストを意識した経営

資本コストや株価を意識した経営が求められる中、当社は

医療関係者や患者さん、社会をはじめとするステークホルダーの皆さまに対し、医薬品や機能食品を安定的に供給することが至上命題であると認識しています。その上で、運転資本および財務健全性を確保しながら、株主還元と将来の成長に向けた投資を両立させることで、株主価値の最大化を図る方針です。この考え方はロジックツリーで図式化して整理しています。株主価値の増大を定量的に評価するため、第七次中期経営計画では2028年度のROE(自己資本(株主資本)利益率)8%以上を目標に定め、株主資本を効率的に活用して利益を増加させ、自己資本の拡大を目指しています。また、医薬品事業と機能食品事業の収益性を明確にするため、両事業ともに2028年度のROIC(投下資本利益率)を9%以上とする目標を設定しています。

第七次中期経営計画では、キャピタル・アロケーションを策定し、事業戦略に基づく優先順位付けにより経営資源配分とコスト削減を徹底し、収益性を目標値以上に維持していきます。特に、医薬品開発や導入などの大規模投資においては、加重平均資本コスト(WACC)をハードルレートとして投資判断を行っています。ROEやROICの目標値はいずれもWACCを上回る水準に設定し、目標を確実に達成できるようROIC管理の導入も進めています。

2024年度の実績は、ROEが13.9%、ROICについては医薬品事業で17.9%、機能食品事業で9.4%と、いずれも目

標値を上回る結果となりました。第七次中期経営計画期間中は積極的な投資を進める方針であるため、2028年度のROEおよびROICの目標は保守的に設定していますが、現時点での進捗は順調です。

株主価値の増大には、配当成長と株価上昇が含まれます。これらは一般的に長期的なTSRで検証が可能であると考えられています。株価は「EPSの何倍」「将来のフリーキャッシュフローの現在価値」などで評価されることがあり、将来の利益成長が株価の成長に直結すると認識しています。今後も戦略的な投資を通じて利益成長を図り、株主価値のさらなる向上を目指します。

配当方針

第七次中期経営計画期間中の5年間で、総額420億円の配当を想定しており、DOEを勘案しながら安定的な配当を行う方針です。この方針に基づき、2025年度は減益を見込んでいるものの、中間・期末配当ともに2024年度と同額の1株当たり62円、年間で1株あたり124円を予定しています。また、キャピタル・アロケーションのうち機動的アロケーションとして設定している1,000億円の枠については、持続的な成長に向けてライセンス導入や海外拠点の整備など、将来の成長を見据えた投資を積極的に進めます。加えて、機

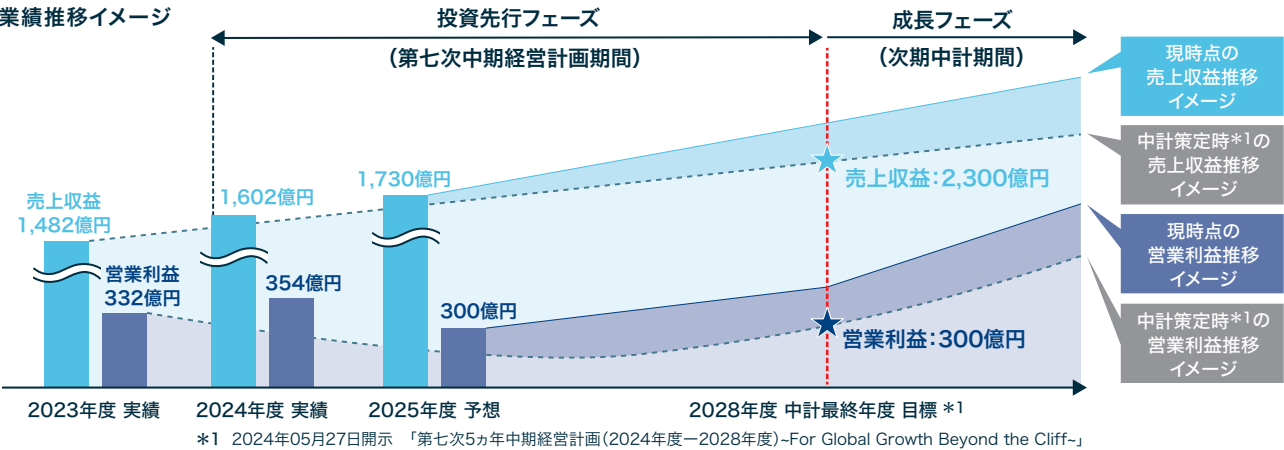
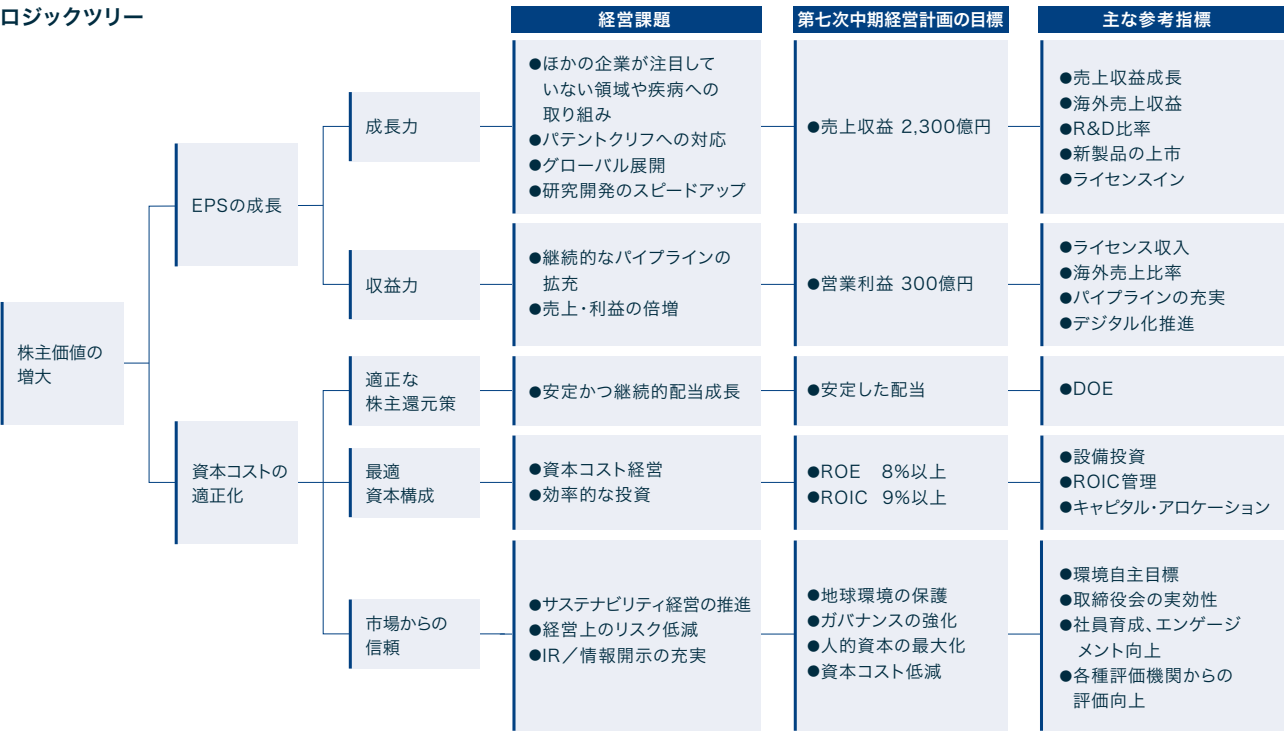
動的アロケーションの中で、自己株式取得による株主還元も選択肢の一つとして検討しています。

株主・投資家の皆さまへ

現在、当社の株価は低迷していますが、第七次中期経営計画で掲げた将来の成長に向けた取り組みを着実に進めることで、投資家の皆さまに当社の戦略をご理解いただければ、株価は今後回復していくと考えています。そのためにも、IR活動を通じて積極的に情報を発信し、株主をはじめとするステークホルダーの皆さまとのコミュニケーションを一層深めていくことが重要であると認識しています。

こうした考えのもと、2024年度にはIR活動を専門に担うIR推進課を新設し、説明会などでの情報開示の充実、説明会動画の配信、個人投資家向けイベントへの参加など、さまざまな新しい取り組みを進めています。

第七次中期経営計画期間は、ウブトラビの patentsクリフを乗り越え、持続的な成長の基盤を築くとともに、製品やサービスを世界に届ける土台をさらに強固なものにまいります。グローバルヘルスケアカンパニーを目指す当社の今後の成長に、ご期待いただきたいと思います。



株価パフォーマンス

	1年	3年		5年		10年	
		累積	年率	累積	年率	累積	年率
日本新薬	-12.2%	-50.0%	-20.6%	-48.4%	-12.4%	6.4%	0.6%
TOPIX	-1.5%	47.2%	13.8%	113.4%	16.4%	117.4%	8.1%

・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、日本新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(日本取引所グループデータより当社作成)
・グラフの値は、2015年3月末日の終値データを100としてTSRによる時価を指数化したもの(保有期間は2025年3月末まで)
・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