

Vision 2030 and Beyond

中長期構想 (ダイジェスト版)

協和キリン株式会社

 **Kyowa KIRIN**

本資料には、当社(国内外の連結子会社を含む)の見通し、目標、計画など、将来に関する記述が含まれています。これら将来に関する記述は、当社が現時点において入手している情報や予測をもとになされた当社の合理的な判断に基づくものですが、実質的にこれら記述とは大きく異なる結果を招く不確実性を含んでいます。

これら不確実性には、国内外製薬業界の事業活動に潜在するリスク、知的財産権にかかるリスク、副作用に関するリスク、法的規制リスク、製品の欠陥等の発生リスク、原燃料価格の変動リスク、製品市況価格の変動リスク、為替・金融市場の変動リスク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。

本資料は、投資家の皆様に向けて情報を提供することを目的としたものであり、内容には医薬品(開発中の製品を含む)に関する情報が含まれておりますが、宣伝広告や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。

病気と向き合う人々の声に耳を傾け、アンメット・メディカルニーズに向き合う

～私たちの志～



David Riley, MLD father

Kyowa KIRIN
Commitment
to Life

Luis Miguel Berlanas,
Father of Candela, affected by XLH



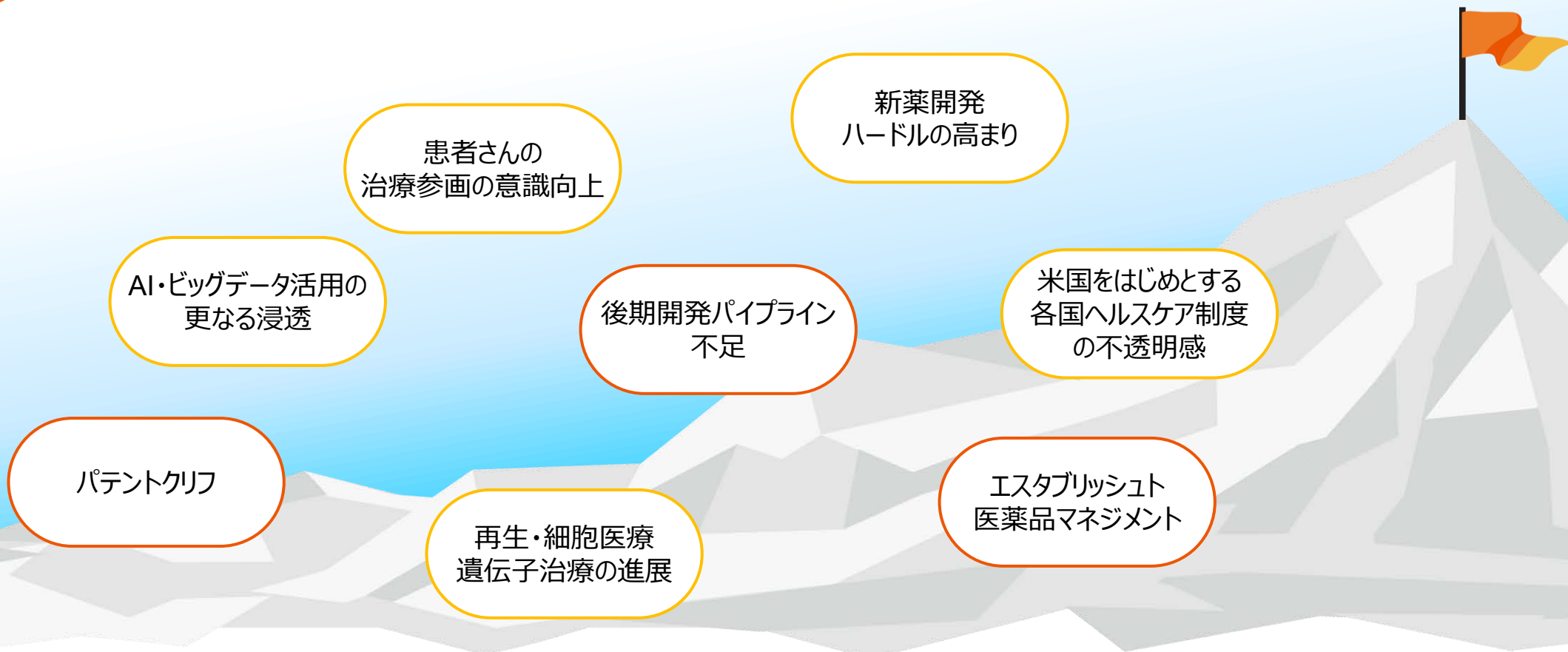
様々な環境変化やチャレンジがあるが、グローバル・スペシャリティファーマとしての成長を目指します

事業環境と目指す姿

- 外的要因
- 内的要因

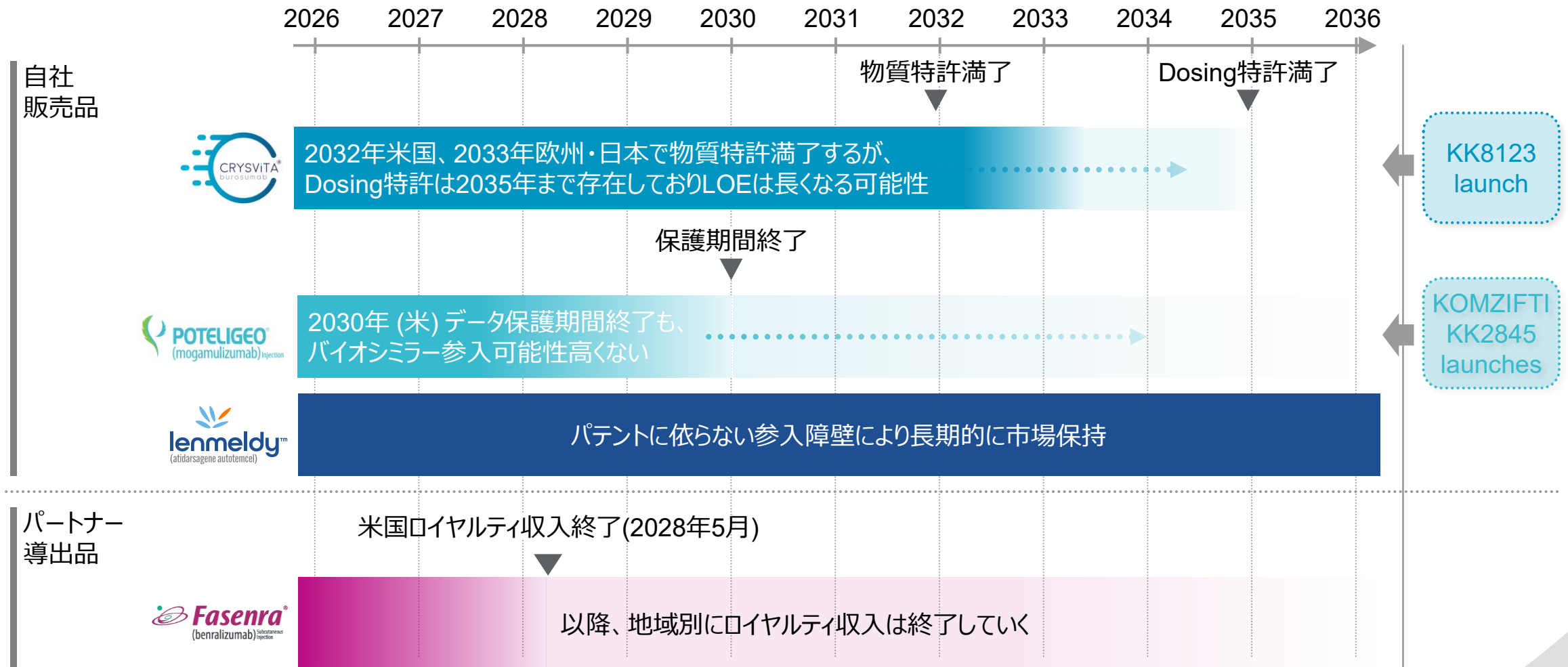
Global Specialty Pharma (J-GSP)

として、イノベーションを通じた差別化を図る



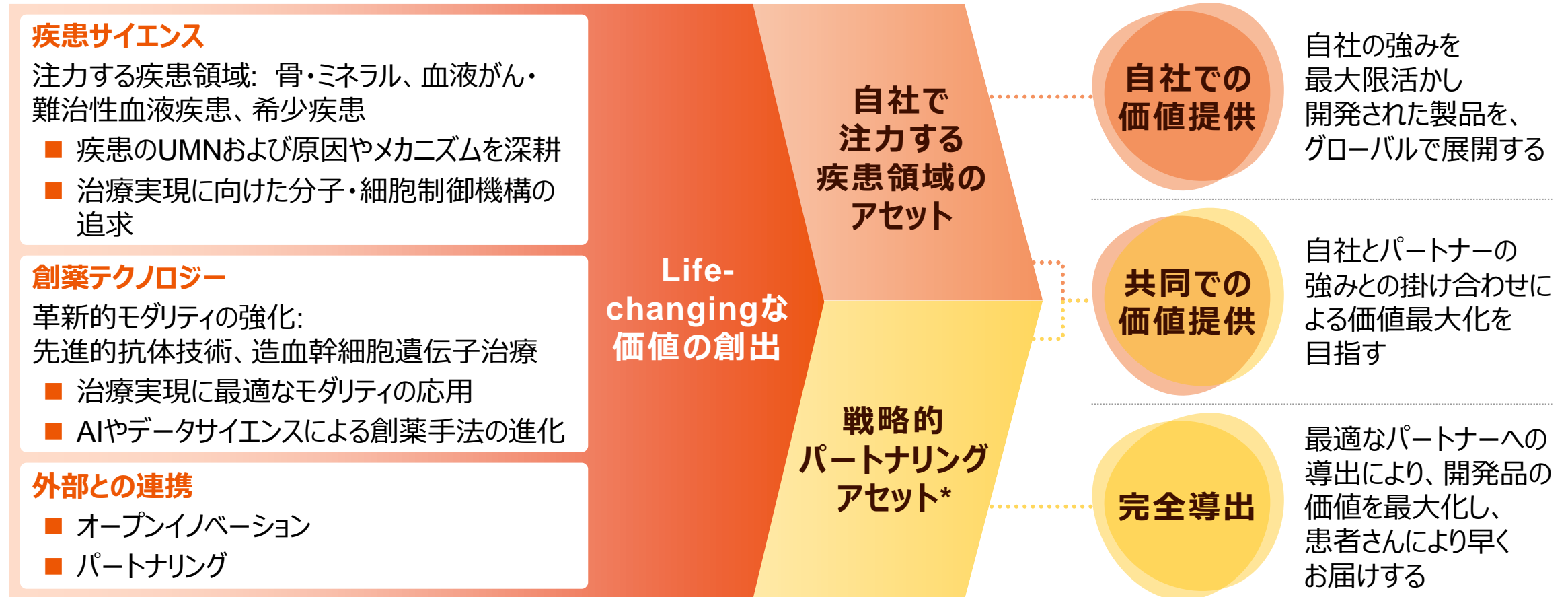
新製品の上市や適応拡大などの製品のライフサイクルマネジメントにより、 継続的な成長を目指す

主力品の特許・契約期間の見通し



Life-changingな価値を創出するための戦略 - Story for Vision 2030

大きな環境変化がある中、ビジョン実現をより確かなものにすべく、Story for Vision 2030を策定
 ビジョンの解像度を上げながら、戦略と課題をより有機的に結び付け、Life-changingな価値の創出に向けたCSV経営を実践していく



* 注力する疾患領域以外のアセットを戦略的パートナーングアセットとし、パートナーとの連携で価値最大化を実現する

環境変化に柔軟に対応していくため、26年度より中長期計画の対外コミュニケーションを「年度計画+3年後見通し」へ移行

年度計画+3年後見通し



外部環境が目まぐるしく変わる時代において、長期的なゴールは維持しつつ**変化に対応し柔軟に最適な計画を描き目標達成を目指す**

その時点の状況を踏まえ財務・非財務の見通しを随時アップデートし**年度計画+3年後の見通しを策定**

Vision 2030は中期の成果地点であり、その成果を踏まえて到達すべき姿を**"長期的ゴール"として位置づけ**

Life-changingな価値を創出し、患者さんへ届けることで中長期的な成長を目指す

3つの柱でサステナブルな成長を実現する



革新的な Life-changingな価値の創出

- 先進的抗体技術と造血幹細胞遺伝子治療の強みを活かし、研究開発を加速する
- rocatinlimab、ziftomenib、KHK4951など後期開発パイプラインを確実に進展させる
- 戦略的投資による新たなパイプライン、収益機会の獲得を狙う



患者さんへの Life-changingな価値の提供

- 実績のあるグローバルにおけるコマーシャル基盤をさらに強化していく
- 患者さん、及び患者団体との密接なエンゲージメントを継続
- CrysvitaおよびPoteligeoの成長を継続
- KOMZIFTIおよびrocatinlimabの上市および市場浸透を推進



Super Teamによる オペレーショナルエクセレンスの追求

- 戦略を力強く実行するケイパビリティを備えたSuper Teamへ更なる進化
- AI/DXによるオペレーションモデルの転換
- プロセスのシンプル化とリソースの集中を進め、アジャイルに動き続ける

2030年代前半までに

- 20以上の新規パイプライン、10以上の適応症でFDA承認
- コア営業利益率 30%、ROE 10%台前半 の実現を目指す

Life-changingな価値の創出のために研究基盤を更に進化させる

強みを持つ疾患領域に集中し、モダリティシフトを推進。グローバル横断の研究連携により更なる強化を図る



モダリティシフト

- 先進的抗体技術・遺伝子細胞治療複合モダリティを強化
- 従来技術では実現できなかった疾患の根本治療 (Cure) を技術力で実現する



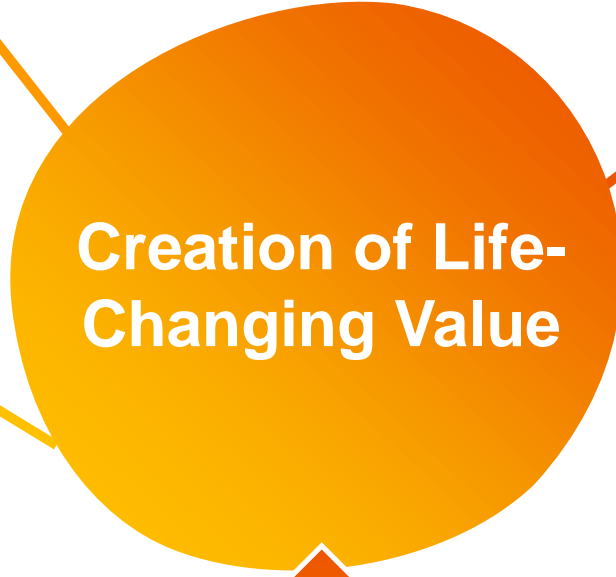
研究ケイパビリティの強化

- グローバル研究拠点連携とオープンイノベーション加速による戦略的な研究推進体制の強化
- 世界水準の研究を推進する研究者の育成の加速



疾患領域の選択と集中

- これまで培ってきた疾患サイエンスの強みを元に骨・ミネラル/血液がん・難治性血液疾患/希少疾患へリソースを70%集中
- 高い疾患理解をベースとした患者さんのアンメットメディカルニーズの特定とターゲット選定



患者さんのニーズ

革新的サイエンス

研究者が患者価値から自律的に創薬テーマを生み出す環境



グローバル製品と豊富なパイプラインが中長期の成長を支える

上市品、後期パイプラインの価値最大化 アーリーステージ開発品の着実な進捗

■ 上市品 ■ Pipeline

Launched + Ph3

KOMZIFTI
(ziftomenib)
低分子化合物
メニン阻害剤

Rocatinlimab
抗OX40抗体

CRYSViTA
抗FGF23抗体

POTELIGEO
抗CCR4抗体

Libmeldy/Lenmeldy
OTL-200
HSC-GT

技術収入

Fasenra
抗IL-5受容体α抗体

Fotivda
低分子化合物

技術収入ロイヤルティ
早期開発品の導出

Early-stage pipelines

KK2845
抗TIM-3
抗体薬物複合体
AML

KHK4951
低分子化合物
/点眼剤
nAMD/DME
267万人/222万人

KK8123
抗FGF23抗体
XLH
2万人に1人

KK2269
バイスペシフィック
抗体
固形がん

KK2260
バイスペシフィック
抗体
固形がん

KK4277
抗PTPRS抗体
SLE/CLE

KK3910
抗体
本態性高血圧

OTL-203
HSC-GT
MPS-IH
(Hurler症候群)
生児出生の10万人あたり1人

OTL-201
HSC-GT
MPS-III A
(Sanphillippo症候群)
生児出生の10万人あたり1人以下

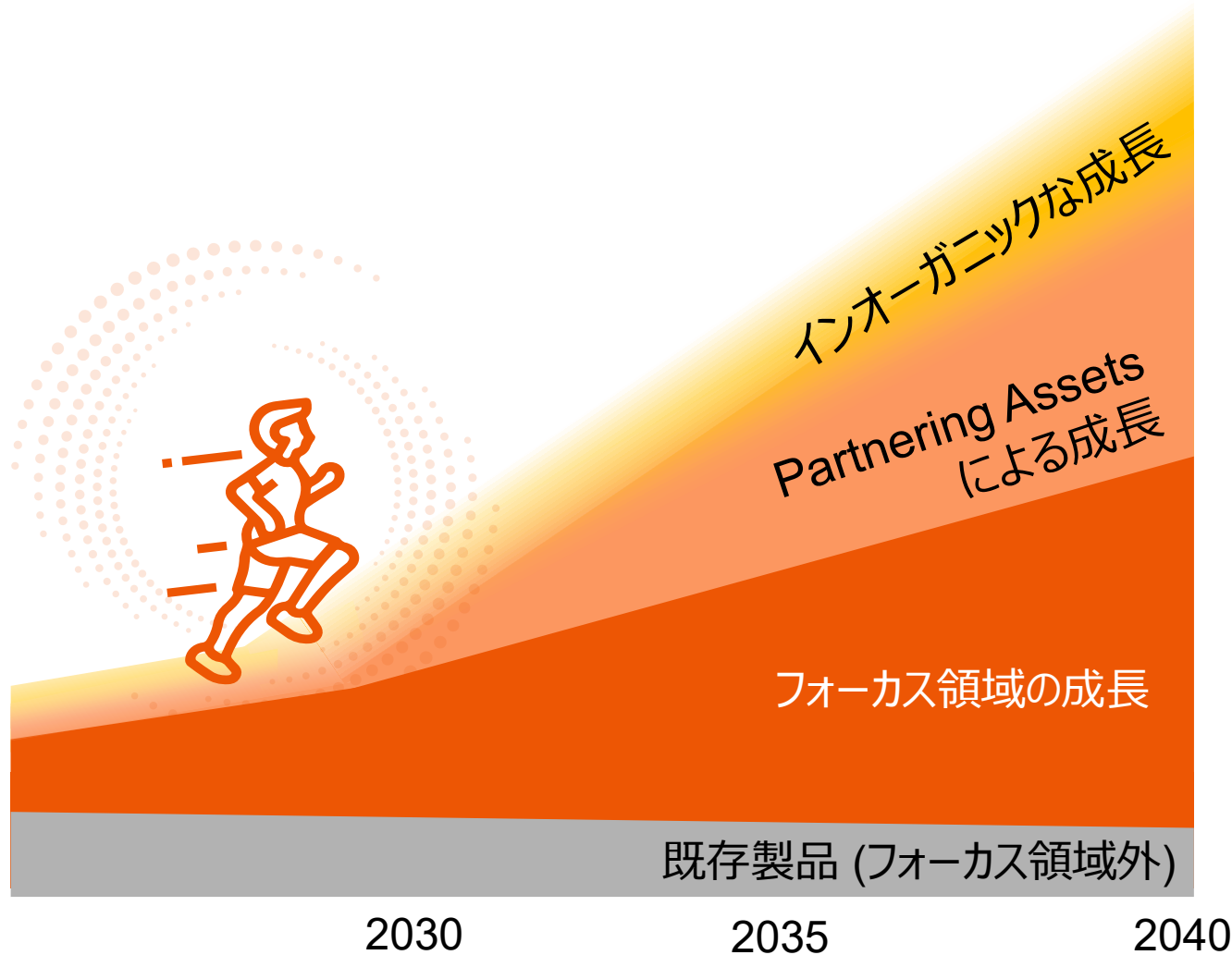
KK8398
Infigratinib
低分子化合物
FGFR阻害剤
軟骨無形成症
生児出生の
2万人に1人

HSC-GT: 造血幹細胞遺伝子治療, AML: 急性骨髄性白血病, XLH: X染色体連鎖性低リン血症性くる病, nAMD: 滲出型加齢黄斑変性, DME: 糖尿病網膜症, MPS-IH: ムコ多糖症I型(Hurler症候群), MPS-III A: ムコ多糖症III A型, SLE: 全身性エリテマトーデス, CLE: 皮膚エリテマトーデス



ひとりでも多くの患者さんにLife-changingな価値を届けるため最適な戦略を選択する

製品ポートフォリオ戦略



オーガニックな成長

フォーカス領域

フォーカス領域 (骨・ミネラル、血液・血液がん、希少疾患) において、自社の強みを最大限に活かし開発された製品をグローバルに展開

Partnering Assets

rocatinlimabの上市、外部パートナーと連携した価値創造

インオーガニックな成長

フォーカス領域において積極的な戦略投資 (製品導入、企業買収等) を実行、更なる成長を狙う



グローバルにLife-changingな価値を届けるケイパビリティをさらに強化する

さまざまなステークホルダーとの協働

AI/機械学習による患者さん特定



AI/機械学習を活用して、病勢が進行している患者さんを医療従事者が特定できるように支援することで臨床的インパクトの向上に取り組み

KYOWA KIRIN Caresを通じた患者サポート



Kyowa Kirin Caresは、治療の開始から治療期間中にわたり、患者さんとそのご家族・介護者の方々が必要な治療にアクセスし、費用面の支援を受けられるよう、個人に寄り添ったサポートを提供

Policy and Access



政府へのアプローチを強化することで、より多くの患者さんへ薬剤を届けられるように注力
特に米国においては、新生児スクリーニングパネルに MLD (異染性白質ジストロフィー) が追加

患者団体とのコミュニケーションの進化



多くの患者団体のコミュニティとコミュニケーションを深化させ疾患とともに生きる人々の生活についてより多くの知見を把握すると共に、薬剤開発にも活かす



KABEGOE Principlesを基盤に据えたSuper Teamにより、 オペレーショナルエクセレンスを追求する

オペレーショナルエクセレンスの追求



人材

- 戦略実行と持続的成長に不可欠な人材ポートフォリオ強化
- 最速・最適な意思決定を実行できる組織への変革
- KABEGOE Cultureの醸成



AI活用・DX

- データ基盤/ガバナンスの高度化とAI活用によるオペレーションモデルの転換

ガバナンス・執行体制の最適化



監査等委員会設置会社への移行 (2026~)

- 取締役会は中長期戦略に専念、監査等委員 (社外取締役含) が監督を担う
- 取締役会の監督機能が一段と強化され、経営の透明性と機動性を向上



グローバルを牽引する多様性ある経営陣

- 経験豊富で多様なリーダーシップチーム
- 新CEOのGlobalコマースに対する深い知見
- CEOを中心としたC-suite Executivesが業務執行のスピードを向上

Commitment to Life

患者さんを中心にして考える
オーナーシップをもってやり切る
「人」を育てる



Innovation

勇敢であり、アジャイルに動く
好奇心をもって、学び続ける
違いを生み出す



KABEGOE Principles

正しいことをする
仲間を思いやる

Integrity



ビジョンを共有したスーパーチームになる
仲間の心を動かす
全ての声に居場所をつくる

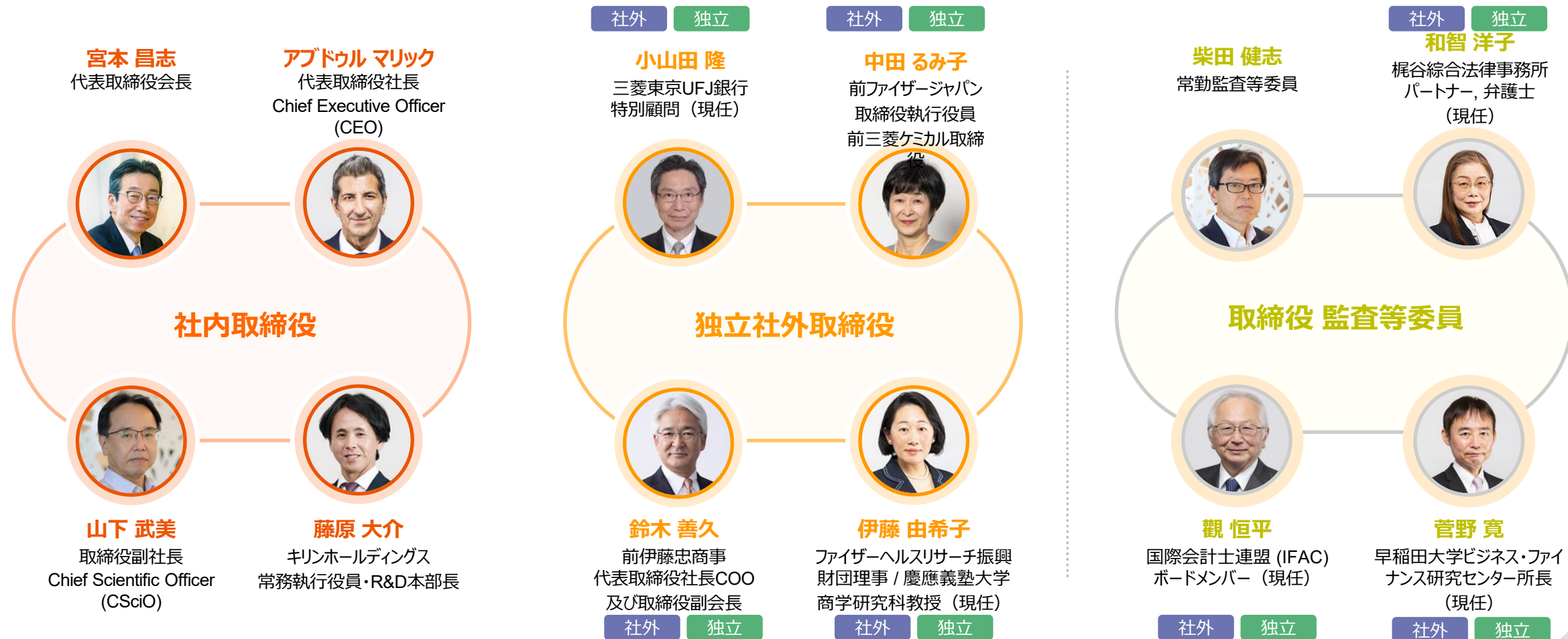
Teamwork/Wa





監査等委員会設置会社への移行を通じて取締役会の監督機能を強化 経営の透明性と機動性の向上を図る

新たなガバナンス・執行体制



2026年3月開催予定の定時株主総会および同株主総会終了後の取締役会において正式に決定する予定



新たなC-suite Executiveのチームが成長を牽引

経験豊富で多様なリーダーシップチーム



Abdul Mullick
Chief Executive Officer
(CEO)



宮本 昌志



山下 武美
Chief Scientific Officer
(CSciO)



藤井 泰男
Chief Business Officer
(CBO)



板垣 祥子
Chief People Officer
(CPO) & Global Human
Resources Head



藏多 敏之
Chief Supply Chain Officer
(CSCO) & Global
Manufacturing Head



森 佳子
Chief Compliance Officer
(CCO)



亀山 満
Chief Digital Transformation
Officer (CDXO)



鳥居 義史
Chief Medical Officer
(CMO)



Colin Sims
Chief Strategy Officer
(CSO)



五十嵐 孝史
Chief Financial Officer
(CFO)



須藤 友浩
Region President,
JAPAC



Steve Schaefer
Region President,
North America



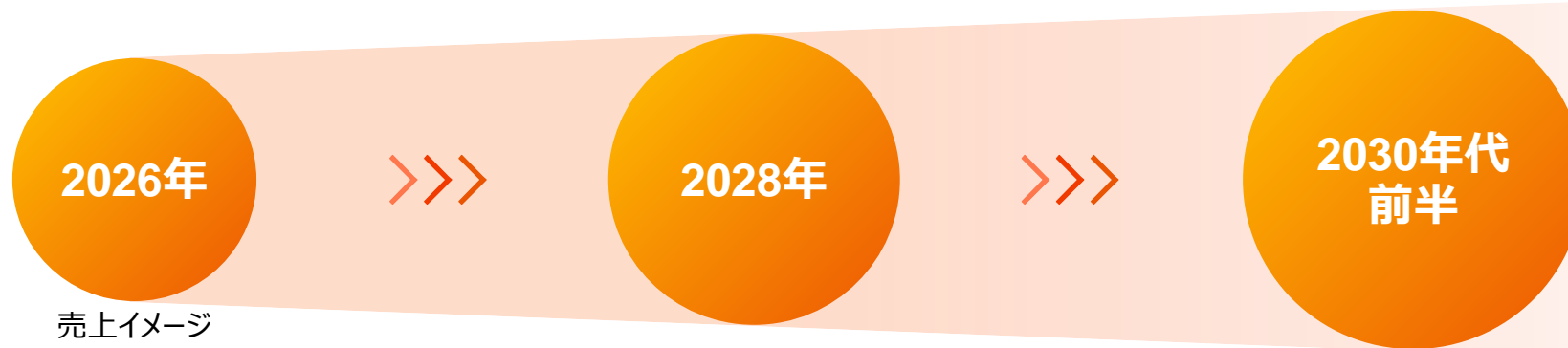
Julie Dehaene-Puype
Region President,
EMEA







Bobby Gaspar
CEO,
Orchard Therapeutics

研究開発・上市投資を通じて、中長期での力強い成長を目指す

中長期財務目標



 ROE (3年平均)	7.7%	7%台半ば	10%台前半
 コア営業利益率*1	19%	20%台前半	30%
 新規パイプライン	2030年前半までに 20個以上 の新規パイプライン、 10以上 の適応症におけるFDA承認		
 DOE*2 (配当方針)	4.1%	4%以上・累進配当*3	必要に応じて見直し

*1. コア営業利益：売上総利益から、販売費及び一般管理費（無形資産償却費を除く）並びに研究開発費を控除し、さらに当社が判断する非経常的な損益を除外して算出します。従来のコア営業利益と比較すると、無形資産償却費（販売権償却費）、持分法による投資損益、及び当社が除外すべきと判断する非経常的な損益を対象外としています。なお、上記の財務目標においては、当社が除外すべきと判断する非経常的な損益として調整した項目はありません。 *2. DOE=配当額÷期首資本 *3. 配当単価の維持もしくは増額を行う配当方針

2026年12月期からコアベースの業績指標を変更

変更の背景

2021-2025年中期経営計画の終了後の業績管理を検討した結果、2027年12月期から適用されるIFRS第18号「財務諸表における表示及び開示」の影響を見据えて、コアベースの業績指標を変更

- 連結損益計算書の表示変更 (営業・投資・財務の3区分の導入)
⇒持分法による投資損益が営業利益の対象外
- 投資家等とのコミュニケーションに使用する「経営者が定義した業績指標」の注記 (会計監査対象) の導入
⇒グローバル製薬企業との比較可能性が高く、より当社グループの持続的な収益性を示す業績指標へ見直し

変更の内容

売上総利益から、販売費及び一般管理費 (無形資産償却費を除く) 並びに研究開発費を控除し、さらに当社が判断する非経常的な損益を除外して算出

⇒従来のコア営業利益と比較すると、無形資産償却費 (販売権償却費)、持分法による投資損益、及び非経常的な損益が対象外

(億円)		2023年実績	2024年実績	2025年実績	2026年予想
コア営業利益 [コア営業利益率]	(現状の指標)	968 [22%]	954 [19%]	1,031 [21%]	870 [17%]
対象外	無形資産償却費 (販売権償却費)	56	76	76	110
	持分法による投資損益	9	35	8	-20
	非経常的な損益	-	-	-	-
コア営業利益 [コア営業利益率]	(変更後指標)	1,014 [23%]	994 [20%]	1,098 [22%]	1,000 [19%]



～本資料のお問合せ先～

協和キリン株式会社
コーポレートコミュニケーション部 IR&PRグループ
03-5205-7206 / ir@kyowakirin.com