

Life-changing



CONTENTS

2 INTRODUCTION

- 2 患者さんにLife-changingな価値を届ける
- 3 会長メッセージ
- 4 CEOメッセージ
- 7 Who We Are
- 8 Vision 2030実現に向けた
Story for Vision 2030とKABEGOE Principles
- 9 価値創造ストーリー
- 10 マテリアリティ
- 11 パリ्यूチェーンにおける
ステークホルダーとの連携による価値の共創
- 12 価値創造の歴史

13 CORPORATE GOVERNANCE

- 13 社外取締役対談：新ガバナンス体制が切り拓く企業価値向上
- 15 取締役紹介
- 16 C-suite Executive紹介
- 17 キリングループの中の協和キリン

18 BUSINESS STRATEGY

- 18 At a Glance—Markets and Products
- 19 At a Glance—Key Figures 2025
- 20 財務戦略
- 22 知的資本
- 25 パイプライン
- 27 患者さん中心の価値創造を加速するエンジンとしてのDX
- 29 生産体制強化による開発促進—サンフォードにおける取り組み
- 30 KABEGOE Principles
- 31 医薬へのアクセス向上

32 SUSTAINABILITY

- 32 安定供給・品質保証
- 35 豊かな地球環境を未来世代へ
- 38 人的資本を通じたビジョンの実現：「DE&I」×「健康経営」
- 39 ビジネスパートナーとの価値の共創
- 40 ガバナンス
- 44 取締役および監査等委員である取締役の略歴
- 45 株主との対話の実施状況等
- 46 コンプライアンス
- 47 リスクマネジメント

48 FINANCIAL SECTION

- 49 11か年財務サマリー
- 50 MD&A
- 53 事業等のリスク
- 55 企業データ
- 56 投資家情報

マテリアリティ



対象範囲
協和キリン株式会社および連結子会社
※報告範囲が異なる場合にはその旨明記しています。

対象期間
2025年1月～12月
※発行時点での最新情報も可能なかぎり記載しています。

注意事項
今後の計画や見通しに関する記述は、現時点で当社が入手可能な情報および合理的であると判断する一定の前提に基づいており、さまざまなリスクや不確実な要素により実際の業績や結果は異なる可能性があります。また、医療用医薬品や開発品に関する記述は、広告宣伝やプロモーション、医療上のアドバイスを目的とするものではありません。

統合報告書に関するお問い合わせ
協和キリン株式会社 財務経理部 IRグループ
03-5205-7206 / https://faq.kirin.co.jp/form/kkc_04.html



Chief Financial Officer (CFO)
五十嵐 孝史

統合報告書の発行にあたって

協和キリンの統合報告書は、株主・投資家をはじめとする幅広いステークホルダーの皆さまに、「ライフサイエンスとテクノロジーの進歩を追求し、新しい価値の創造により世界の人々の健康と豊かさに貢献する」ことを目指す私たちのことを、財務・非財務の両面からご紹介するために発行しています。制作にあたっては、IFRS財団が提唱する「国際統合報告フレームワーク」や経済産業省の「価値協創ガイダンス2.0」等を参考にしています。

本レポートは、財務経理部が中心となり、コーポレートコミュニケーション部や経営企画部をはじめとする各部門とともに組織横断的に協働して制作しており、財務経理部を担当する私は、その記載内容が正当であることを確認しています。

本レポートがステークホルダーの皆さまとの有益なコミュニケーションツールとなり、新たな共有価値の創造につながることを願っています。



患者さんにLife-changingな価値を届ける

私たちの志

「私たちの志」は、2008年の設立前に、協和キリンの従業員と経営陣が継続的な対話を重ねる中で形づくられた、私たちのすべての活動の拠り所となるものです。

その本質には、製薬会社として「いのち」にまっすぐ真摯に向き合う、私たちの揺るぎない姿勢があります。

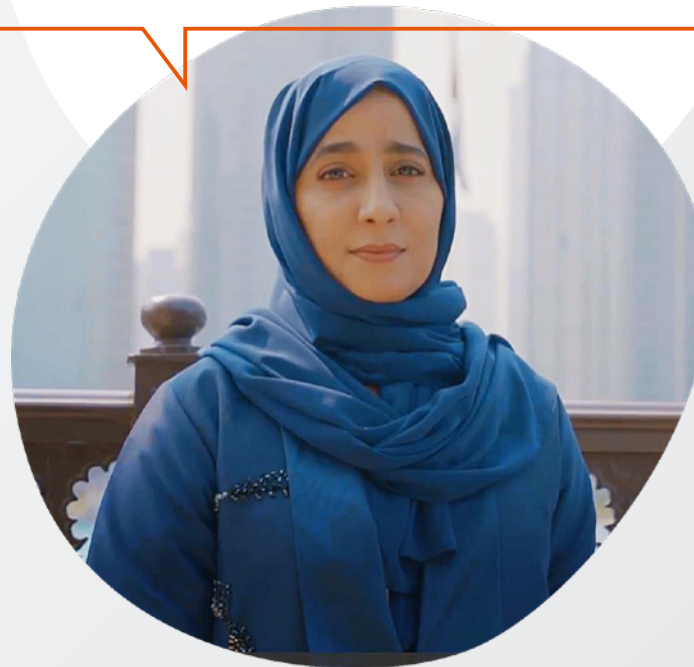
私たちは、革新的な創薬に挑み続けながら、病気と向き合うすべての人にLife-changingな価値を届けるという使命に、これからも全力で取り組んでいきます。

「私たちの志」全文は本統合報告書の最終ページで紹介しています。
https://www.kyowakirin.co.jp/about_us/commitment_to_life/index.html

患者さんやご家族の声

「私は人生が大好きで、今は一瞬一瞬を大切に生きています。今の私は、もう人と向き合うことを恐れる人間でも、周りから特別視される存在でもありません。人に会うことや他の人を支えることが大好きになりました」

X染色体連鎖性低リン血症(XLH)と共に生きるShahla
アラブ首長国連邦



「私たちは、娘が成長する中で、注目すべき変化を目の当たりにできたことに、深い感謝とともに、この上ない思いを抱えています」

Luis Miguel Berlanas
(X染色体連鎖性低リン血症(XLH)と共に生きるCandelaのお父さま)

免責事項

協和キリンは、各国・地域における関連する法令および規制を遵守した上で、患者さんおよび患者コミュニティとの協働を行っています。
本ページに記載されている内容は、患者さんとの協働を紹介することを目的としたものであり、いかなる医薬品の有効性、安全性、または臨床的成果について言及または示唆するものではありません。

会長メッセージ



代表取締役会長
宮本 昌志

「患者さんの笑顔」をすべての中心に グローバルで築いた成長基盤を次世代へ

代表取締役社長就任後8年間の総括

2018年3月に代表取締役社長に就任してから8年、この間、私たちはCrysvita、Poteligeo、Nourianzといった新薬をグローバル市場へ送り出すことができました。その結果、海外売上比率は大きく向上し、会社全体の仕組みとしてもグローバルを舞台に活動できるようになってきました。

将来の収益基盤を支える新たなプロダクトとしてKura Oncology社と共同で進めているziftomenibは順調に進捗し、米国で2025年に上市するなど、グローバル新薬の拡充に手応えを感じています。また、2024年にOrchard Therapeutics社を仲間に加えたことで、私たちは「細胞遺伝子治療」という新たなモダリティも手に入れました。

バイオ医薬品の供給に関するグローバル体制を構築できたことも大きな成果です。2025年には高崎工場で新たな原薬製造棟HB7棟を竣工させるなど、安定的に薬を届ける仕組みを強化してきました。「製薬会社ならできて当たり前」と思われる安定供給ですが、難易度の高いバイオ医薬において、このレベルの生産と品質保証の体制を世界規模で築き上げたことは、私たちの大きな強みであると感じています。

投資家の方々からは、「この規模の企業がこれほどのスピードでグローバル化を成し遂げた例は稀である」と評価いただくことも増えましたが、その過程には数多くの試行錯誤がありました。EMEAやAPAC事業の再編、低分子創薬研究の縮小といった構造改革の断行、直近ではアトピー性皮膚炎の新たな治療選択肢として期待していたrocatinlimabの臨床試験中止という大きな決定をしましたが、しかし、我々の目指す姿から見ると、まだ「成長の途上」という感覚です。新たな課題も増えているので、引き続き進化のスピードを上げていきます。

真の「Super Team」構築を目指して

私が考える「良いチーム」とは、決して特別なことをする集団ではありません。ゴールとプロセスが完全に共有されていること。経営と現場が近く、常に率直に議論し、学習し続けること。たとえ意見が分かれたとしても、一度チームで決めたことには、全員が100%の力を注いでコミットする。これがチームの基本です。

「一人の頭脳」よりも「複数の頭脳」で考える方が、組織は強くなります。だからこそリーダーは、すべてを自分で抱え込むのではなく、あえて「知らないこと」をメンバーに伝える勇気を持つべきです。

私自身、現場に足を運ぶときは、分からないことは「教えてほしい」と伝えます。現場の最前線にいる従業員こそが、最適な答えを持っているはずなのです。

当社の組織のあり方は、本社がすべてを決定し、各地域がその指示に従うという一方通行ではありません。種々の課題に対して多様性のあるチームで取り組み、ビジョンの実現に向けて一丸となって進む、「Super Team」を目指しています。「多様な個性が輝く」組織へと成長し、一人ひとりが自律的に行動するようになれば、ビジョンを達成できるSuper Teamに進化したと言えるでしょう。

Mullick CEOへのバトンの受け渡し

2026年3月から、私はMullickさんにCEOのバトンをつなぎます。彼が率いる執行体制C-Suite Executiveは多様なメンバーで構成されています。私もその一員としてこれまでの経営経験を活かし、しっかりとサポートしていきます。

私は経営トップとして、業界団体やアカデミア、外部の有識者の方々と、多岐にわたるネットワークを築いてきました。今後はこれまで以上に広く外の世界へ足を運び、そこで得られる社会の潮流や、客観的な視点から見た当社の立ち位置、そして多様な知見を社内へ還元し、チームメンバーの成長をサポートする。それが、私の新たな役割だと思っています。

患者団体との交流もより積極的に進めようと思います。こうした活動は規制による難しさはありますが、私たちの使命を見つめ直す貴重な機会です。薬の提供だけでなく、製薬企業としてその周辺でサポートできることは何があるのか。疾患を取り巻く複雑な事情も含め、患者さん自身もまだ気付いていない真のニーズも汲み取れるよう、これまで以上に深く関わればと考えています。

私たちが生み出すべき究極の価値は「患者さんの笑顔」

薬には、患者さんの苦しみを解放し、笑顔にする力があります。そして、薬であれば、世界中の多くの患者さんに届けることができます。それこそが薬の持つ力であり、その力を生める喜びこそが、私が協和キリンに身を置く理由です。

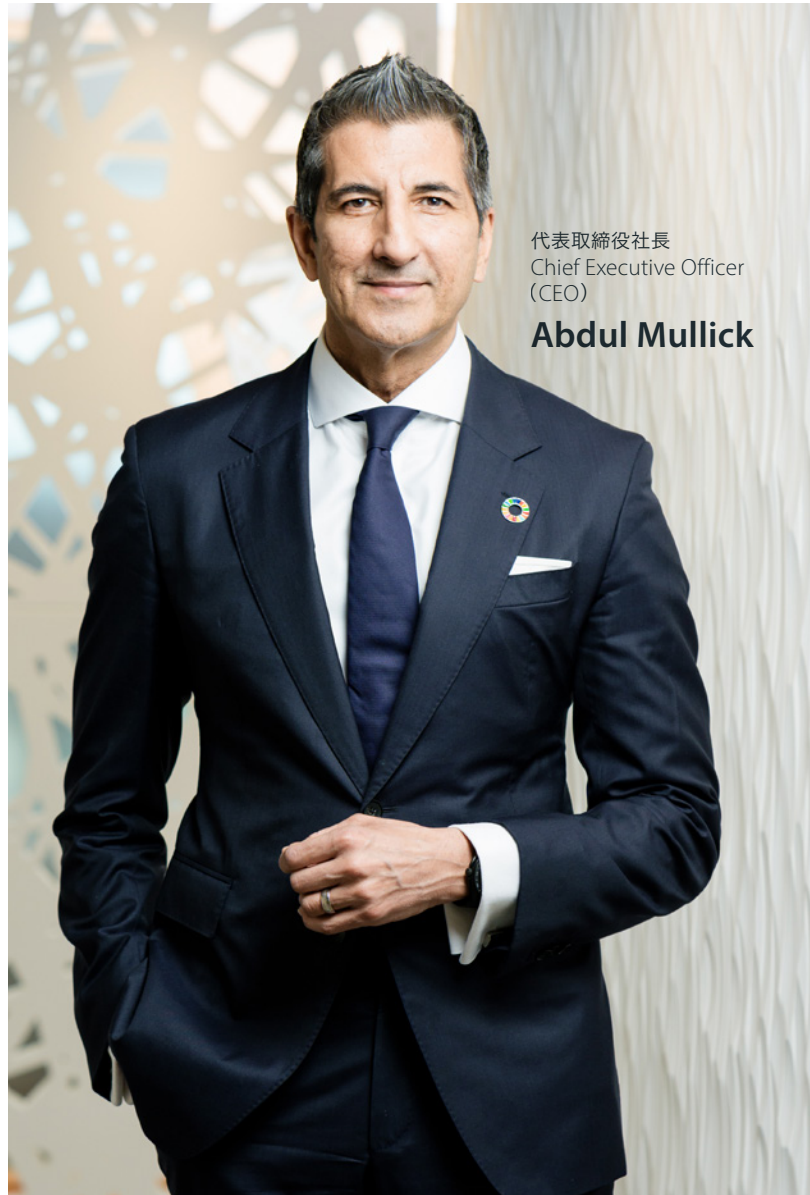
患者さんの笑顔のために働いているという充実感が心に深く刻まれています。

経営の舵を取るMullickさんについて、私が最も素晴らしいと感じているのは、まさにこの「患者さんの笑顔」をすべての中心に置く強い信念を持っている点です。彼はすでにグローバル各地の現場を自ら回って直接ビジョンを共有するとともに、常にメッセージを発信し続けています。

2030年、そしてその先も、協和キリングループであればもっともっと患者さんの笑顔を増やしていける。そう確信しています。

投資家の皆さまにも、ぜひ当社の未来を長い目で応援していただければ幸いです。

CEOメッセージ



代表取締役社長
Chief Executive Officer
(CEO)

Abdul Mullick

Vision 2030 and Beyond：中長期構想のもとで始める 日本発グローバル・スペシャリティファーマの新章

新CEOとしての決意

今回の就任にあたって、私が何より心強く感じているのは、前CEOの宮本さんとともに経営チームの一員として「Story for Vision 2030」を推進してきた経験です。日本企業において、過去に外国人CEOが就任したものの思うように業績が伸びなかった例もあり、株主の皆さまは懸念を抱かれているかもしれません。しかし、私は決して同じ轍を踏みません。当社に入社して8年、私は宮本さんのすぐ近くでグローバル化への歩みを共にし、日本企業特有の価値観や組織の在り方を深く学び、吸収してきました。これこそが、私の最大の財産となっています。

新CEOとしての私のミッションは、至ってシンプルです。これまで協和キリングroupが受け継いできた高い研究開発力と、私がグローバルで培った知見を掛け合わせ、日本発のグローバル・スペシャリティファーマとして「Life-changingな価値」を生み出し続けること。そして、世界で唯一無二の特別な会社を目指すことです。

現在、製薬業界は米国をはじめとする各国におけるヘルスケアの制度の先行き不透明感が増しており、新薬開発の難易度も以前にも増して高まっています。一方で、こうした時代だからこそ、独自のサイエンスと高い技術力を持ち、特定の疾患領域で深い専門性を発揮する当社のようなユニークな会社が、世界から必要とされ、より輝けるチャンスが巡ってきているとも言えます。この重要な転換期にCEOを任されることを光栄に思うとともに、協和キリングroupが未来に向けてさらなる飛躍を遂げていくことに全力を注いでいきます。

協和キリングroupが描く成長ストーリー

協和キリングroupがさらなる成長を遂げる鍵は、独自の創薬技術を磨き上げ、必要に応じて外部パートナーとも戦略的に連携しながら、強固なパイプラインを構築することにあります。

しかし、私たちは単に承認を得ることだけを目的とした研究開発に傾倒することはありません。有効な治療法がなく苦しんでいる患者さんの声に耳を傾け、人生そのものを変える「Life-changingな価値」を提供すること。それこそが、私たちの存在意義だからです。

グローバルで大きな成功を収めたCrysvitaやPoteligeoは、まさにこの価値観の結実です。また、米国で承認を取得したKOMZIFTI™ (ziftomenib)も、患者さんが望んでいた新薬としてその価値を証明しつつあります。こうした革新的な新薬を世界中の患者さんに届けるためには、継続的な投資を支える安定したキャッシュの創出が不可欠となります。その点において、グローバル戦略品であるCrysvitaとPoteligeoは着実に成長しています。それらの利益貢献も寄与し、当社グループの2025年度の売上収益は4,968億円(前年比13億円増)、コア営業利益は1,031億円(同77億円増)を達成し、いずれも過去最高を更新しました。

中長期的には、ファセンラによるロイヤリティー収入の終了(2028年以降)や、Poteligeo(2030年)、Crysvita(2032年)の独占期間終了に伴う利益伸長の鈍化も見込まれます。しかし、私たちはこうした将来をしっかりと見据え、新製品の上市や適応拡大といった製品ライフサイクルマネジメントを徹底することで、継続的なキャッシュ創出を目指していきます。

しかし一方で、アトピー性皮膚炎等を対象に開発を進め、2026年上半期に米国で申請を予定していたrocatinlimabについて、2026年3月に安全性の理由からすべての臨床試験を中止することを決定しました。この結果について株主・投資家の皆さまから厳しい評価を頂いたと受け止めています。患者さんの安全を最優先し、安全性データに真摯に向き合いレビューを実施してまいります。そして、プロジェクトから得た学びをこれからの価値創造や成長につなげていきます。2021年以降、Amgen社と共同開発の形で後期グローバル開発を進めてきましたが、2026年1月には開発権をAmgen社から再取得し、自社単独での開発を決定していました。実際の取り組みは叶いませんでした。私たちがグローバルでビジネスを展開するケイパビリティを高めてこられたからこそできた決断でした。そして、私は協和キリンの研究開発力に自信を持っています。事実、私たちの研究開発力は世界に証明されています。2017年からの5年間で、FDA（米国食品医薬品局）から最も多くの承認を受けた国内企業は、私たちです。この原動力は、協和キリングループに息づく誠実さや使命感にあります。真摯な想いを共有し、従業員は一見不可能と思われることにも果敢に挑戦し、画期的な取り組みに情熱を注ぎ私たちの究極の目標であるLife-changingな価値を創造できると信じています。

「Super Team」を築き上げ、力強い成長を実現する

現在、協和キリンには、多様な経歴や専門性を持つ5,000名を超える従業員が揃っています。この多才な人材を一つにつなぎ合わせるものもまた「Life-changingな価値を世界に届けたい」というビジョンです。

このビジョンを実現する上で、私たちが常に意識すべきは、あらゆる仕事を「患者さんの視点」から捉え続けることです。病気が日々の生活にどのような影を落とし、日常の何を変えてしまうのか。そして私たちの薬によって、患者さんやそのご家族の人生がどのように笑顔を取り戻したのか。お一人おひとりの物語（ナラティブ）に深く

共感し、その人生に寄り添う理解があつてこそ、私たちは真の「Life-changingな価値」を生み出すことができるのです。

もちろん、ビジョンを掲げるだけでは、これほど多様なバックグラウンドを持つ集団が具体的な行動へと踏み出すことは容易ではありません。だからこそ、ビジョンを具現化するために必要な「人・組織のありたい姿」を言語化した「KABEGOE Principles」を2025年に策定しました。

この1年、私は世界各地の拠点を自ら訪れ、あらゆる部門のメンバーと直接対話を重ねてきました。Principlesの成り立ちを丁寧に伝えるとともに、私自身や経営陣が率先してその体现者となり、模範を示すことで、組織の隅々への浸透を図っています。2024年に仲間に加わったOrchard Therapeutics社においても、そのプロセスは着実に進展しています。彼らもまた、私たちの価値観を正しく理解し、自らの組織文化と見事に融合させようとしてくれています。

そして、このPrinciplesが組織の土壌に深く根付いたとき、協和キリングループは地域や部門の壁を越えた、真にダイナミックな「クロスリージョナル・クロスファンクショナル」な組織へと進化を遂げるでしょう。日本で生まれた革新的な技術を、米国の開発チームが迅速に臨床試験へとつなげ、欧州拠点が最先端のアクセス戦略を構築する。あるいは、Orchard社が持つ造血幹細胞遺伝子治療プラットフォームと、私たちが長年培ってきた抗体医薬の知見を掛け合わせ、新たな治療選択肢を届けるなど、あらゆる可能性が広がります。こうした一連の流れを、地理的な距離や階層に縛られずシームレスに実行できる体制こそが、私たちの目指す姿「Super Team」なのです。

マネジメントチーム C-Suite Executive

ガバナンスの面では、このタイミングで当社は監査等委員会設置会社へと移行します。海外から見て分かりにくかった従来の機関設計を見直し、取締役会としてのモ



ニタリング機能をより強化していきます。同時に、取締役会で審議すべき重要事項を絞り込むことで、意思決定のスピードをさらに引き上げていく考えです。一方執行部門においては、新たなC-Suite Executiveが経営をリードします。このチームは宮本さん、CxOと各地域の代表取締役、Orchard社CEOと多岐にわたる専門性と多様性に富むチームです。CxO体制については、新たに設置したChief Scientific OfficerとChief Medical Officerの2名体制でさらなる研究・開発の加速化を目指します。また、ポートフォリオの最適化や戦略投資の面ではChief Business Officerを設置しChief Strategy Officerと管轄を分けることでこれを強化します。経営チームとして自由闊達に意見を出し合えるOKK（One Kyowa Kirin）ラウンドテーブルでの議論を通じて各機能のケイパビリティをチームとしてさらに磨き上げていきます。

Vision 2030 and Beyond：中長期構想実現に向け、対話を重ねる

2026年2月に当社グループは、Vision 2030 and Beyond：中長期構想を公表しました。2026年以降は、内外の環境が日々大きく変化する時代において、長期的なゴールをしっかりと見据えながらも、変化に柔軟かつ機動的に対応していくことが求められます。そのため、従来のように5年後の姿をKPIとして固定的に設定するアプローチではなく、単年度の計画と3年後の見通しを公表するコミュニケーションへと変更します。これにより、環境変化にアジャイルに対応しながら、計画を柔軟に最適化し、Vision 2030とその先の長期的ゴールの実現を目指していきます。

そのための3つの柱として、Vision 2030 and Beyondでは「革新的なLife-changingな価値の創出」、「患者さんへのLife-changingな価値の提供」、「Super Teamによるオペレーショナルエクセレンスの追求」を掲げました。

まず「革新的なLife-changingな価値の創出」では、私たちの強みである先進的抗体技術と造血幹細胞遺伝子治療の優位性を活かし、研究開発を加速します。

ziftomenibのファーストラインでの開発を確実に進展させること、KK8123、KK2845、OTL-203など、当社が注力する疾患領域のパイプラインの開発成功・上市とともに、戦略投資により、新たなパイプラインや収益機会の獲得も狙います。

「患者さんへのLife-changingな価値の提供」では、積み上げたケイパビリティや患者さんとのエンゲージメントを基盤に、引き続きグローバル製品の成長を実現し、さらにKOMZIFTI™ (ziftomenib)についても患者さんにしっかり届けていきます。

最後に「Super Teamによるオペレーショナルエクセレンスの追求」では、経営戦略を力強く実行するSuper Teamをさらに進化させます。AI/DXの活用によるオペレーションモデルの転換を進め、会社の仕組みをよりシンプルにすることで、変化に対応したアジャイルな動き方を実現します。

これらの取り組みを通じて、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」の達成と、財務目標として「コア営業利益率30%、ROE10%台前半」の実現を目指します。

同時に、こうした成長の基盤となる地域社会との共生、環境負荷の低減、そして透明性の高いガバナンスの確立を目指します。これらは単なる義務ではなく、企業の長期的なレジリエンス(強靱性)を高めるための重要な要素だと考えています。

こうした当社グループの考えや取り組みに関して、今後もしっかりと株主をはじめとする投資家の皆さまと対話の質と量を一段と高めていく決意です。Vision 2030 and Beyondの実現には、ステークホルダーの皆さまからの揺るぎない「信頼」が不可欠です。皆さまの信頼に支えられて初めて、私たちは次なるイノベーションを起こす挑戦を続けることができます。引き続き、協和キリングループが紡ぐ、さらなる価値創造の物語にぜひご期待ください。



Vision 2030 and Beyondの3つの柱

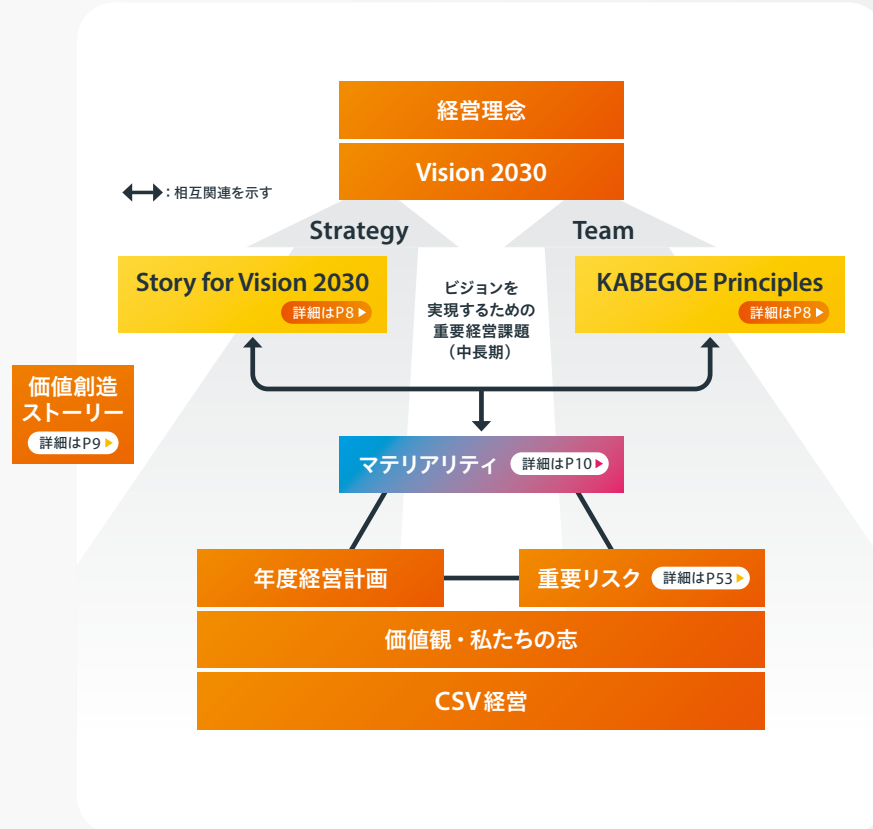


2030年代前半までに

- ▶ 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

Who We Are

協和キリンは、経営理念の下、
Vision 2030を掲げ活動しています。
重要経営課題である
マテリアリティや年度経営計画と連動させ、
その遂行に邁進しています。



経営理念

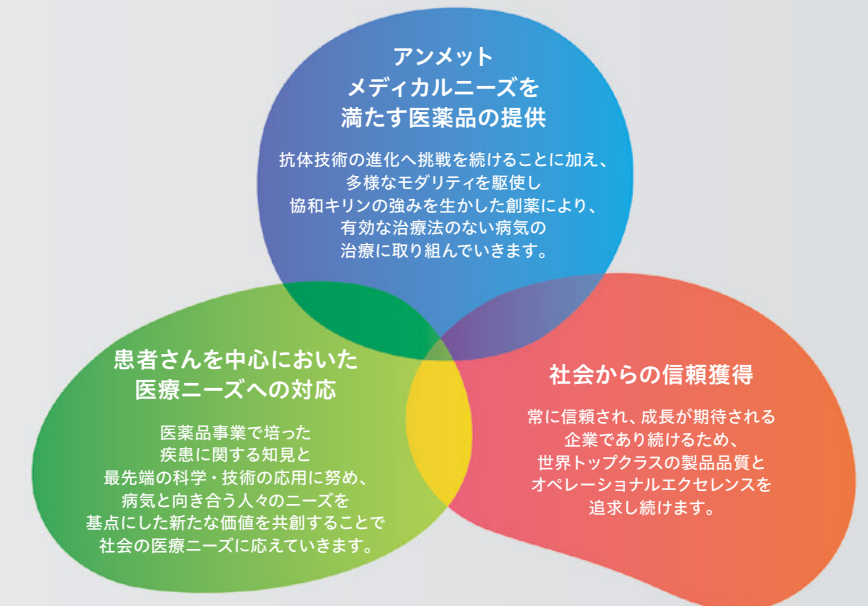
協和キリングroupは、ライフサイエンスとテクノロジーの進歩を追求し、
新しい価値の創造により、世界の人々の健康と豊かさに貢献します。

価値観



Vision 2030

協和キリンは、イノベーションへの情熱と
多様な個性が輝くチームの力で、
日本発のグローバル・スペシャリティファーマとして
病氣と向き合う人々に笑顔をもたらすLife-changingな価値*の
継続的な創出を実現します。



* 病氣と向き合う人々の満たされていない医療ニーズを見出し、その課題を解決するための新たな薬やサービスを創造し、提供することで、患者さんが「生活が劇的に良くなった」と感じ笑顔になること

Vision 2030実現に向けたStory for Vision 2030とKABEGOE Principles

協和キリンは、経営理念の下、Vision 2030を掲げ、活動を継続しています。

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るためには、戦略そのものと、その戦略を実行できるTeamをつくることが重要であるというのが当社グループの考え方です。

戦略として「Story for Vision 2030」を、戦略を推進していくTeamに期待される行動を具体的に示す「KABEGOE Principles」を掲げています。

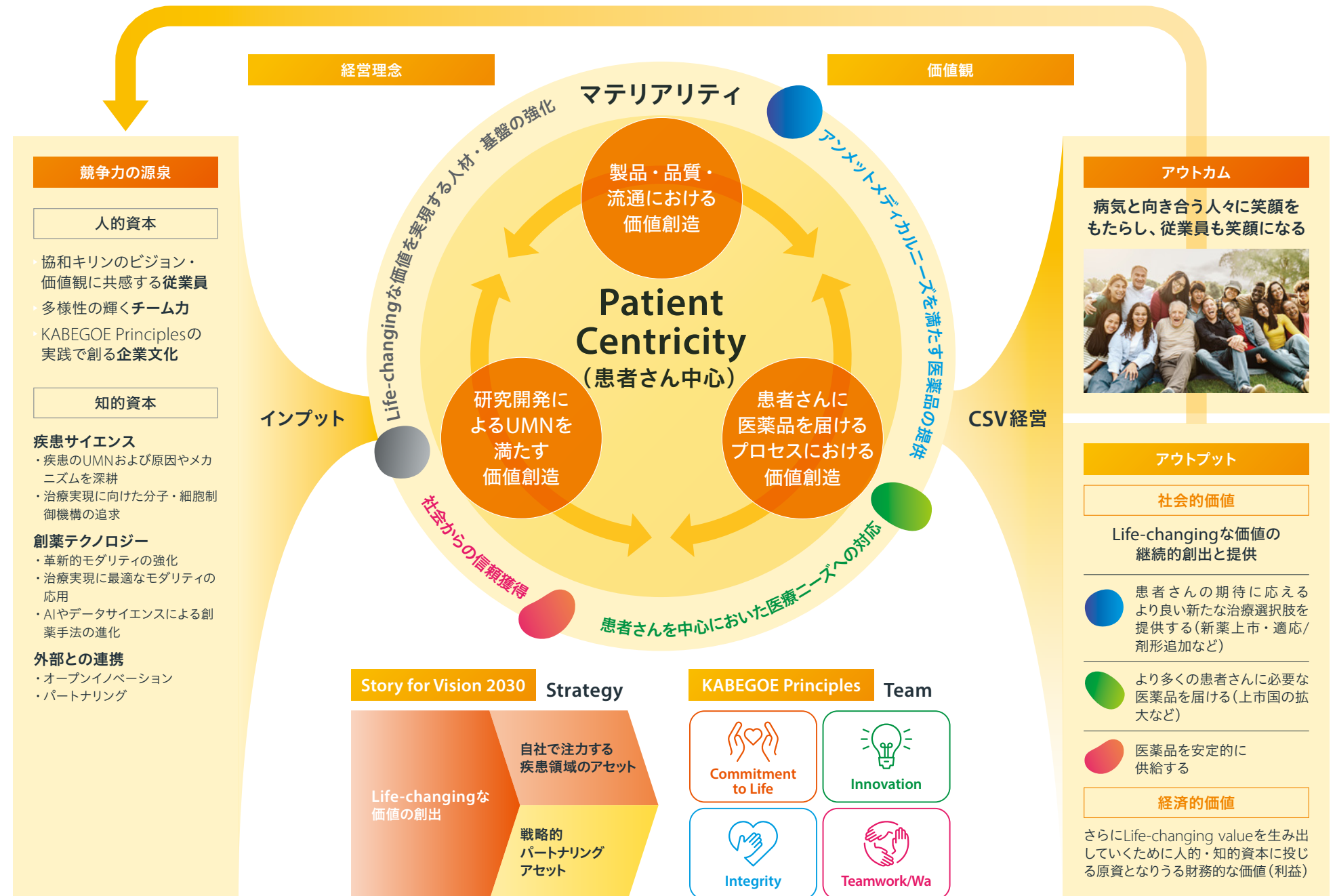
「KABEGOE Principles」は、協和キリンで働くことに対する従業員の思いを紡いでまとめた「私たちの志」と「Story for Vision 2030」をベースに、徹底的に議論して作り上げました。私たちの価値観に紐づけて全11個のPrincipleを掲げています。戦略とTeamづくりを推進力として、ビジョン実現を目指し、Life-changingな価値を創出・提供していきます。

すべての活動の根底に流れる価値観



価値創造ストーリー

協和キリングループは、Vision 2030の実現を目指し、Life-changingな価値を創出・提供することで、病気と向き合う人々に笑顔をもたらす社会的価値と、持続的な成長を支える経済的価値の両立を図っています。その競争力の源泉は、人的資本と知的資本にあります。全従業員が患者さん中心の視点を持ち、研究開発から製造、流通、提供に至るバリューチェーン全体で一体となり価値を創造しており、Vision 2030の実現に向けたマテリアリティを踏まえ、戦略的かつ継続的に推進されています。また、このバリューチェーンを支える戦略として「Story for Vision 2030」、チームの指針として「KABEGOE Principles」を掲げています。これらの競争力の源泉と戦略、行動指針を活かしたサイクルにより、継続的にLife-changingな価値を生み出し、病気と向き合う人々の笑顔につながる価値の創造に努めています。



マテリアリティ

協和キリングroupは、マテリアリティを「ビジョン実現のための重要経営課題」と位置付けています。マテリアリティについては、社会の持続性へのインパクトと当社グループの事業へのインパクトの観点から特定しています。特定した当社グループのマテリアリティは「価値創造トピック」と「価値向上トピック」とに分類され、Vision 2030実現のための4つの戦略の幹とも対応しています。

また、マテリアリティは、会社の戦略等の見直しに伴って1年に1度改訂するとともに、年度経営計画に組み込んで推進しています。

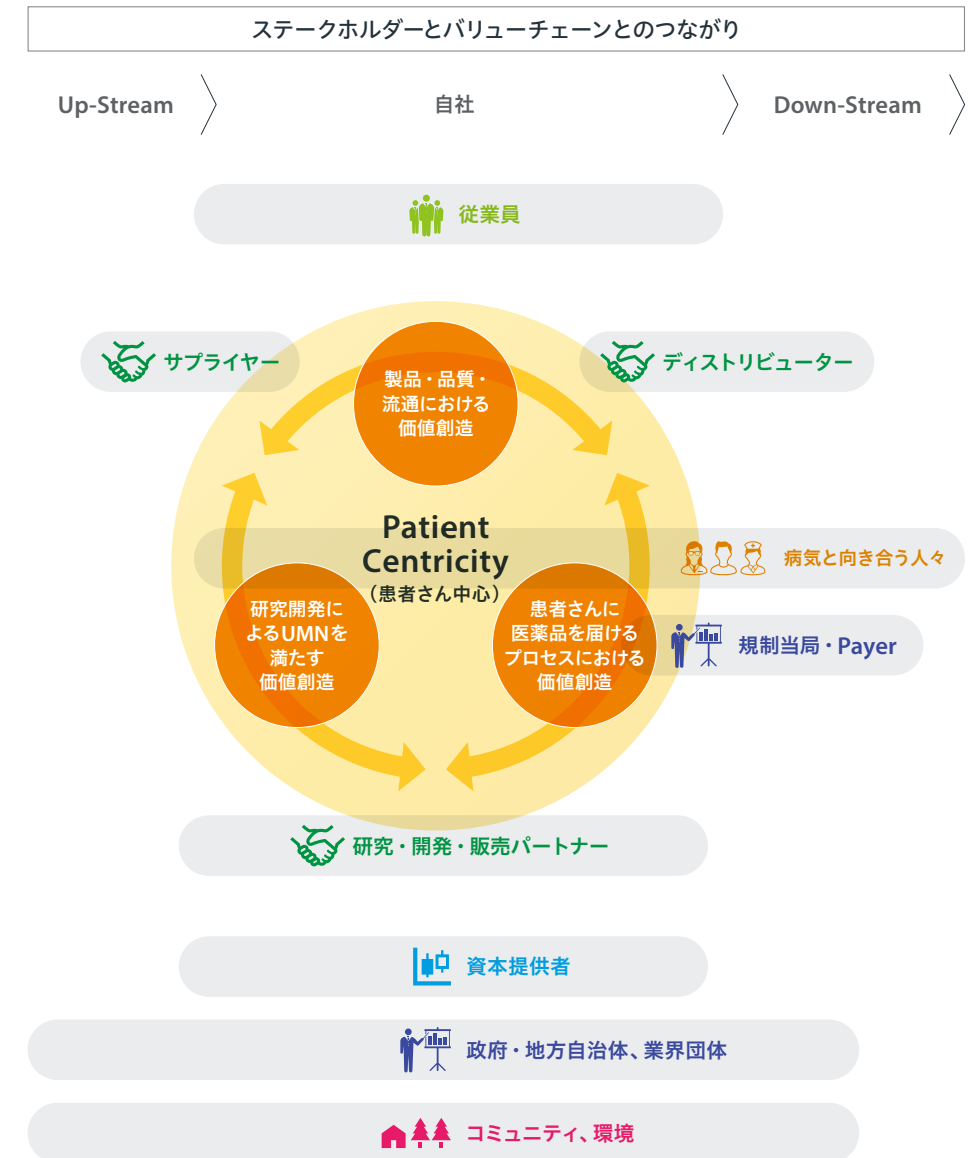
今後もVision 2030実現に向けて、全社一丸となって取り組みを推進していきます。



バリューチェーンにおけるステークホルダーとの連携による価値の共創

当社グループのビジョン実現には、さまざまなステークホルダーとの協力・連携を通じた価値の共創が不可欠です。

当社グループは病気と向き合う人々へ価値を届ける観点から、重要ステークホルダーを抽出しています。また、当社グループのバリューチェーンを通じ、当社グループと重要ステークホルダーとの連携を継続的に進化させています。特に、病気と向き合う人々に笑顔をもたらすLife-changingな価値を創出し続けるためには、バリューチェーンのさまざまな場面でその声に真摯に耳を傾ける必要があると考えており、図の中にその考えを示しました。私たちは、「Patient Centricity」の考えのもとステークホルダーと価値の共創を実現します。



価値創造の歴史

2つの源流

1982年～
キリンビールの医薬事業

アムジェン・ラホヤ免疫研究所 (LJI)との協業
エリスロポエチンの研究開発を目的とした米国 Amgen社との合併設立や、免疫学の研究所であるLJIの設立支援を通して、多くの当社研究員が世界最先端の研究に触れる機会となりました。

完全ヒト抗体産生技術の確立
世界に先駆けてHAC (Human Artificial Chromosome / ヒト人工染色体) 技術を考案し、完全ヒト抗体を産生するマウスの開発に成功しました。これにより、抗体の医薬品としての可能性がさらに拡大することとなりました。

1951年～
協和発酵工業の医薬事業

POTELLIGENT®の確立と BioWa 社の設立
抗体の活性を飛躍的に高める画期的な抗体作製技術「POTELLIGENT®」を確立、2003年に米国にBioWa, inc.を設立し、この技術に関するライセンスビジネスを開始しました。この技術を使用した世界初の抗体医薬品として「ボテリジオ」を上市しました。

革新的な医薬品の創出
協和キリンの発足以前から積み上げてきた抗体技術の進化、創薬力を活かし、革新的な医薬品の創出に挑戦し、病気と向き合う人々に笑顔をもたらすLife-changingな価値創出に取り組んでいます。

製品の価値最大化 医薬へのアクセス向上
創出した医薬品を、グローバルに幅広く患者さんの元へお届けできるよう、流通基盤の獲得、上市国の拡大に取り組んでいます。

製品の品質保証と安定供給
確かな品質の医薬品を、安定して生産し、供給できるよう、生産技術の進化や生産能力の拡大に取り組んでいます。

経営基盤の強化
日本発のグローバル・スペシャリティファーマを目指す当社は、ポートフォリオの選択と集中やマネジメント体制の進化を通じて、有形無形の経営資源の価値最大化に取り組んでいます。

2008年～2018年
グローバル化の準備

2012年
ボテリジオの発売 (日本)

2013年
ノウリアスト発売 (日本)

2018年
ファセンラ発売 (欧米)

2018年
Crysvita 発売 (欧米)

2018年
Poteligeo 発売 (米国)

2011年
英国ProStrakan社を子会社化

2014年
英国Archimedes社を子会社化

2010年
バイオ生産技術研究所に国内有数の抗体医薬製造設備を竣工

2016年
高崎工場敷地内にバイオ医薬製造棟が竣工し生産能力が拡大

2018年
国内生産拠点の再編完了

2012年
富士フイルム(株)との合併会社「協和キリン富士フイルムバイオロジクス」発足

2018年～
グローバル化の進展

2019年
クリスビータ発売 (日本)

2019年
Nourianz 発売 (米国)

2020年
Poteligeo 発売 (欧州)

2021年
Amgen社とKHK4083/AMG 451の共同開発・販売契約 (2026年臨床試験中止)

2024年
造血幹細胞遺伝子治療のリーディングプロバイダー Orchard Therapeutics 社の買収完了

2023年
Crysvitaの北米自社販売開始

2023年
Grünenthal社とエスタブリッシュト医薬品ビジネスを合併し、Crysvita/Poteligeoへ経営資源を集中

2024年
Lenmeldy® 承認 (米国)

2024年
アジアパシフィック事業を再編

2024年
Crysvita (世界52か国超)・Poteligeo (世界40か国超) で販売

2025年
OLT-200の希少疾病用再生医療等製品指定取得 (日本)

2025年
KOMZIFTI™(ziftomenib) 発売 (米国)

2022年
グローバル品質マネジメントシステム (eQMS) 導入完了

2022年
高崎工場に新たな品質保証関連複合施設 Q-TOWER を竣工

2024年
米国ノースカロライナの 新バイオ医薬品工場建設開始

2025年
高崎工場で新バイオ医薬製造棟HB7を竣工
Global QA Road Map (2019年策定)に基づく体制の強化開始

2019年
One Kyowa Kirin体制の始動
グローバル製品戦略・主要3市場への経営リソース集中 等

2021年
One Kyowa Kirin体制の進化

2025年
CxO体制の拡充

2026年
監査等委員会設置会社移行
C-suite Executive制度新設

社外取締役対談：新ガバナンス体制が切り拓く企業価値向上



独立社外取締役
観 恒平

独立社外取締役
鈴木 善久

2025年から2026年にかけて、当社は監査等委員会設置会社への移行、新CEOの就任、C-suite Executive体制の導入を通じて、経営と監督の在り方を大きく進化させました。これは、グローバル経営を一層加速し、企業価値を持続的に高めていくための変革です。

本対談では、独立社外取締役である取締役会議長の鈴木氏と監査等委員会委員長の観氏が、こうした変革の背景と狙い、ガバナンスの実効性をいかに高めていくか、そして中長期的な価値創造における社外取締役の使命について議論します。

監査等委員会設置会社への移行と新たな経営体制

鈴木：協和キリンは上場子会社という、少し特殊な立場にある会社です。だからこそ、経営の独立性をしっかりと確保することが大切であり、取締役会議長を社外取締役とするとともに、社外取締役が取締役会の過半数を占める体制へと段階的に移行してきました。こうしたガバナンス強化の流れの中で、Vision 2030の実現およびStory for Vision 2030の実行をより確実なものとするために、2025年に宮本・Mullick体制によるCEO・COO制を導入しました。そして2026年にはMullickさんが正式にCEOへ就任し、それと同時に監査役会設置会社から監査等委員会設置会社への移行も実現しました。こうした一連の動きは、個別の出来事ではなく、次の時代を見据えた経営の本格的なパトタッチとして、すべてがつながった流れの中で実現したものだと思っています。次の経営の舵取りを担うMullickさんの選任については、指名・報酬諮問委員会でも時間をかけて丁寧に議論を重ねました。英国での豊富な実績はもちろん、能力や人柄において

も社内外から高い評価を得ていました。COOとして1年間、経営全体を把握してもらう中で、取締役会での発言や執行における判断力を見ていても、CEOとしての適性は十分にあると確信しました。他の取締役会メンバーの見方も一致しており、満場一致とも言える形で2026年3月19日の定時株主総会後の取締役会を経て正式就任に至りました。

観：外部の立場から見ても、今回の一連の移行は非常に納得感のある判断だと感じています。監査等委員会設置会社になることで、監督機能と執行機能の役割分担がより明確になり、ガバナンスの透明性が高まります。執行側に権限をしっかりと委ねながら、取締役会は監督に集中できます。そういったシンプルで分かりやすい体制は、投資家をはじめとするステークホルダーにとっても安心感があると思います。また、監査等委員が取締役会の構成員となることで、重要な意思決定のプロセスに対して、独立した立場からより実効的な監督ができるようになるという点も、大きな意義があります。

こうした移行が実現できた背景には、執行体制がしっかり整ってきたことがあると思います。Mullick新CEOのもとで、北米を最重要市場と位置づけたグローバルな事業展開に対応するため、機動力の高いC-suite Executive制度という新しい執行体制が構築されたことが、今回の変革を大きく後押ししたのではないのでしょうか。

鈴木：おっしゃる通りです。執行体制がここ数年で着実に整ってきたことで、多くの意思決定を執行側に任せられるようになりました。以前はCxOがMullickさんを除き全員日本人でしたが、今回のC-suite Executive制度への移行で大きく変わったのは、北米とEMEAのリージョン・プレジデントが新たに加わったことです。さらに、Orchard社のCEOも加わり、C-Suite Executive全体が真にグローバルな顔ぶれになりました。

観：今回の移行には、経営のさらなるスピードアップという狙いも大きいと思います。特にR&D関連の意思決定を執行側に委ねることで、取締役会は取締役それぞれの多様な知見や経験を活かし、大局的な戦略やそれを支える経営基盤について、より深く議論できるようになるのではないのでしょうか。

鈴木：まさにその通りで、R&Dの意思決定には専門的な知見や詳細なデータが欠かせないこともあり、これまで取締役会でかなりの時間を割いていました。今後は、年間のR&D予算の総枠は取締役会で決定しつつ、その配分は経営陣に委ねていく方向にしたいと思っています。一方で、観さんが言うように意思決定のスピードはこれまで以上に上げていかなければなりません。クリスピータが2030年以降にパテントクリフを迎えることを見据えると、次の製品を早期に開発・上市していくことが急務です。取締役会と執行側が本当の意味で両輪となって、協和キリングループをともに力強く前へ進めていくことが不可欠だと感じています。

グローバル展開に向けた課題と対応

観：私は2026年3月から監査等委員である取締役に就任しましたが、今後、当社の執行をモニタリングする上で特に重視しているのが規制対応です。グローバル化が進む中で、北米が最重要市場となっていく以上、アメリカ食品医薬品局（FDA）をはじめとする規制リスクへの対応は、これまで以上に経営に直結する問題になります。この点は、私自身がグローバルでの経験を通じて得た知見を活かせる分野だと思っています。

鈴木：規制リスクと並んで、サプライチェーンのリスクも高まっています。これまで製造は主に国内の高崎工場が中心でしたが、今後は米国ノースカロライナ州サンフォードに新たなバイオ医薬品工場が加わります。高崎、サンフォードの自社拠点と外部委託製造組織（CDMO）を活用した製造体制となり、製造のグローバル化が一気に進みます。これをいかにうまくマネージしていくかが、新たな経営課題の一つです。

観：サプライチェーンがグローバルに広がるほど、管理の複雑さもリスクも増していきますね。

鈴木：そうなんです。だからこそ、Chief Supply Chain Officer (CSCO)として藏夢さんを選任し、グローバル全体のサプライチェーンリスクを経営層で適切に共有しながら、不測の事態への備えを強化しています。

加えて、米国のMFN（最恵国待遇）政策も今後大きなリスクになり得ます。米国の薬価は他国に比べて高く、「なぜ米国だけが高い薬価を負担しなければならないのか」という議論が強まっています。仮に安い国の水準に合わせる圧力が高まれば、米国以外の市場から撤退し、米国だけで販売するという判断をする海外の製薬メーカーも出てくるかもしれません。米国の政策動向をいち早く把握し、柔軟に対応できる体制を整えておくことは必須です。そういう意味でも、北米を率いるSteveさんには、北米だけを見るのではなく、会社全体としてグローバルでどう動くべきかという視点を持って執行に臨んでほしいと思っています。



観：おっしゃる通りですね。各地域・各部門のトップが自分たちの領域だけを見ていては、この厳しい環境の中で会社として成長していくのは難しいです。サイロ化は、グローバルでの成長を阻む最大の要因の一つです。その意味でも、地域や部門の壁を取り払い、グローバルとして一体的にマネージしていくとする今回のC-suite Executive体制の構築は、まさに時流に合った変革だと思います。この体制が本格的に稼働すれば、協和キリングループの大きな強みになるはずです。ITシステムやAIの活用においても、各国がバラバラに動くのではなく、多様性のあるグローバル組織の中で共通の軸をどう持つかが重要になってきます。

鈴木：私も同じ思いです。サイロ化し、会社全体の視点を失ってしまうことが、私が最も危惧していることの一つです。2026年2月に発表したVision 2030 and Beyond：中長期構想は、グローバルでの成長ビジョンを全社で共有するための重要な指針になります。併せて、KABEGOEという企業文化も大切にしていきたいです。サイロ化を防ぎ、オープンな議論と相互フィードバックを促すこの文化は、グローバルで仕事をする上で欠かせないものだと思います。

今後の社外取締役としての抱負

観：監査等委員会の重要な役割は、経営にブレーキをかけることではなく、会社が正しい方向に進むよう促すハンドルだと考えています。内部監査部門や外部監査法人と緊密に連携しながら、経営リスクがどのように認識・対処されているかをしっかりモニタリングしていきたいと思っています。

鈴木：そのためにも、現場の情報がどれだけ適切にボードまで上がってくるかが重要です。監査役会設置会社では、独任制の監査役が直接現場を見て情報を共有してくれていました。その役割を引き継ぐ監査等委員会、特に社内の監査等委員である柴田さんの役割が非常に大切になります。柴田さんはもともと経営監査部の部長を務めた方ですので、現場の実情をしっかり吸い上げてくれると期待しています。

観：投資家が注目するサステナビリティ開示についても、きちんと目を向けていきたいと思っています。大切なのは、開示を充実させること自体が目的ではなく、会社が社会に対してどのようなインパクトをもたらしているかを、プラスとマイナスの両面から、誰にでも分かりやすい言葉で説明していくことだと思います。その点、患者さんの生活を支える薬を届けるという協和キリングループの社会的価値は非常に明瞭です。まずは、当社独自のマテリアリティに対する理解を深めていただくことが大切だと考えています。



鈴木：私もその思いはまったく同じです。サステナビリティ開示は、制度に従って情報を出せばいいというものではありません。患者さんの笑顔を生み出すことを事業の根幹に置くこの会社だからこそ、協和キリングループらしいサステナビリティのあり方を自分たちで追求していくことが大切だと思っています。

観：そうですね。当社の場合、希少疾病の患者さんに寄り添い、その人生を支えるという使命そのものが、すでに大きな社会的価値を持っています。私は監査等委員として、財務・非財務を問わず、その価値に対する信頼性を高めることに貢献していきたいと思っています。協和キリングループがこれからグローバルでさらに大きく成長していく姿を、ボードの一員として間近で支えられることを、とても楽しみにしています。

鈴木：ありがとうございます。私たちボードのメンバーも、執行チームと同じ方向を向きながら、この会社の成長を力強く後押ししていきたいと思っています。協和キリングループが世界中の患者さんに貢献できる会社へと飛躍していくために、これからも全力で取り組んでいきます。

取締役紹介

激しく変化する環境の中で、透明性と機動力が両立した業務執行体制の確立を目指し、監査等委員会設置会社に移行します。
多様性に富んだ経営陣は、取締役会による適切な監督の下、迅速・果断な意思決定によってコアビジネスを強力に推進していきます。

社内取締役



宮本 昌志
代表取締役会長



Abdul Mullick
代表取締役社長
Chief Executive Officer (CEO)



山下 武美
取締役副社長
Chief Scientific Officer (CSiO)



藤原 大介
キリンホールディングス
常務執行役員・R&D本部長

独立社外取締役



小山田 隆
三菱東京UFJ銀行
特別顧問(現任)
社外 独立



鈴木 善久
前伊藤忠商事代表取締役社長COO
および取締役副会長
社外 独立



中田 るみ子
前ファイザージャパン
取締役執行役員
前三菱ケミカル取締役
社外 独立



伊藤 由希子
ファイザーヘルスリサーチ振興財団理事/
慶應義塾大学大学院商学研究科教授(現任)
社外 独立

監査等委員である取締役



柴田 健志
常勤監査等委員(取締役)



和智 洋子
梶谷総合法律事務所パートナー、
弁護士(現任)
社外 独立



菅野 寛
早稲田大学ビジネス・ファイナンス
研究センター所長(現任)
社外 独立



観 恒平
国際会計士連盟(IFAC)
ボードメンバー(現任)
社外 独立

多彩なスキルを持つ取締役会メンバー

取締役会がその意思決定機能および経営の監督機能を適切に発揮し、より透明性の高いガバナンス体制を保持するため、さまざまなスキル(知識・経験等)を持つ多様な人材で取締役会を構成しています。

	氏名	社外 独立	取締役会 議長	指名・報酬 諮問委員会	監査等 委員会	専門スキル									
						企業経営・ 事業戦略	グローバル ビジネス	財務・会計・ 金融	法律・行政・ コンプライ アンス	人事・労務	ヘルスケア	R & D	生産・SCM	IT・DX	サステナビリ ティ
取締役	宮本 昌志			●		●	●		●		●	●			
	Abdul Mullick			●		●	●		●		●				
	山下 武美					●	●		●		●	●		●	●
	藤原 大介									●	●				●
	小山田 隆	●		委員長		●	●	●		●					
	鈴木 善久	●	●	●		●	●					●	●	●	
	中田 るみ子	●		●					●	●					
	伊藤 由希子	●		●					●		●			●	
監査等委員	柴田 健志				●						●	●			
	和智 洋子	●			●			●	●		●				●
	菅野 寛	●			●	●	●				●	●	●		
	観 恒平	●			●		●	●	●						●

C-suite Executive 紹介

各分野のエキスパートで構成された新たなC-suite Executiveのチームが、当社の持続的な成長を強力に牽引していきます。さまざまな国籍やバックグラウンドを持つグローバルでダイバーシティに富んだこのチームは、多角的な視点から革新的な戦略を打ち出すことで、協和キリングループのプレゼンスとグローバル市場における影響力をさらなる高みへと引き上げ、経営を力強くリードしていきます。

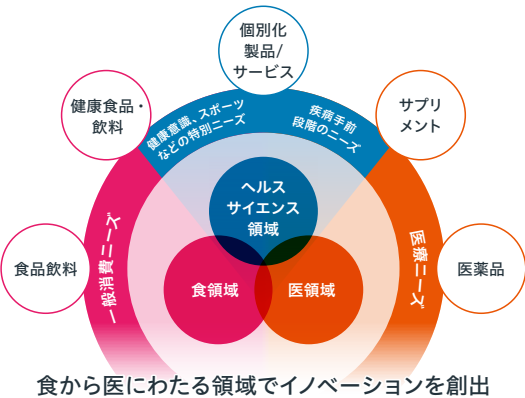


キリングroupの中の協和麒麟

食から医にわたる領域でイノベーションを創出

キリングroupは、祖業のビール事業を通じ、1世紀以上にわたって磨き続けてきた「発酵・バイオテクノロジー」を起点に、食・医・ヘルスサイエンスの3領域で事業を展開する、世界的にもユニークな事業ポートフォリオをもつ企業です。1980年代に医薬品の研究開発を開始し、2008年に協和発酵工業と合併し協和発酵麒麟が誕生しました。独自のバイオテクノロジーを有する両社が培ってきた経験と実績を受け継ぎ、協和キリングroupは製薬会社としてキリングroupにおける医療域において「医薬」事業を担っています。

 協和麒麟の価値創造の歴史については、**P12**をご確認ください。



グループ経営理念

キリングroupは、自然と人を見つめるものづくりで、「食と健康」の新たなよるこびを広げ、こころ豊かな社会の実現に貢献します

食領域

祖業であるビール事業を中心に、現在も基盤となる事業領域です。1990年代以降にはアジア・オセアニアを中心にグローバル展開を加速させ、高い付加価値を有するブランドを数多く製造・販売しています。

酒類事業の主要な子会社

- ・麒麟ビール(他11社)
- ・ライオン(他34社)
- ・その他14社

飲料事業の主要な子会社

- ・麒麟ビバレッジ(他10社)
- ・コーク・ノースイースト
- ・その他2社

医領域

ビール製造で培った微生物・細胞の研究から発展した技術にバイオテクノロジーを掛け合わせ、1980年代に医薬品の研究開発を開始しました。今ではグループの主要事業にまで発展し、バイオ医薬品を中心としてグローバルに事業を展開しています。

主要な子会社
・協和麒麟(他56社)

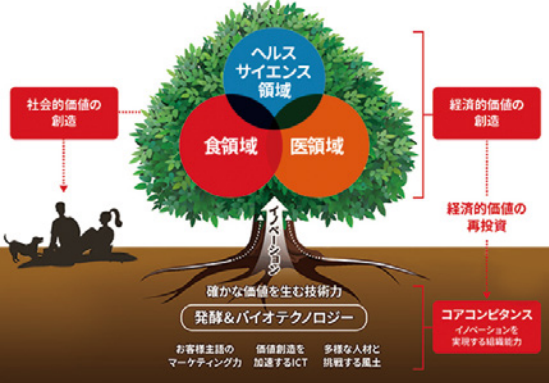
ヘルスサイエンス領域

食領域における自然由来の原料や、発酵・培養の研究を進める中で、プラズマ乳酸菌をはじめとした身体に有用な物質を数多く発見してきました。これらの資産を活用し、今後のグループの成長の柱として育成していく事業領域です。

主要な子会社
・ファンケル(他11社) ・その他6社
・ブラックモアズ(他22社)

3つの領域全ての根底にある「発酵・バイオテクノロジー」

ビール醸造から生まれた発酵・培養を制御する技術は、バイオテクノロジーとの融合によって、乳酸菌をはじめとするさまざまな微生物の培養に応用され、ヘルスサイエンス領域におけるさまざまな有用物質(機能性物質)の発見・抽出につながっています。さらに、医薬事業における動物細胞やヒト細胞の培養にも活用され、グループの技術力の基盤となっています。



麒麟と協和麒麟のシナジー

2024年9月に麒麟と協和麒麟の共同出資によりCowellnex株式会社が設立されました(出資比率 麒麟50%、協和麒麟50%)。研究開発、ベンチャー投資、事業開発の相互連携によりイノベーションを創出し、健康を取り巻く社会課題の解決を通じてお客様の潤いある暮らしの実現をサポートします。



麒麟ホールディングス株式会社の概要

(2025年12月31日時点)

本社所在地	〒164-0001 東京都中野区中野四丁目10番2号 中野セントラルパークサウス
代表取締役会長 CEO 最高経営責任者	磯崎 功典
代表取締役社長 COO 最高執行責任者	南方 健志
設立	1907年2月23日
従業員数	1,124人(単独)、31,144人(連結)
証券コード	2503(上場市場＝東証プライム)
連結子会社	164社
持分法適用会社	26社

 詳細は、麒麟ホールディングスWebサイトをご覧ください。
<https://www.kirinholdings.com/jp/>

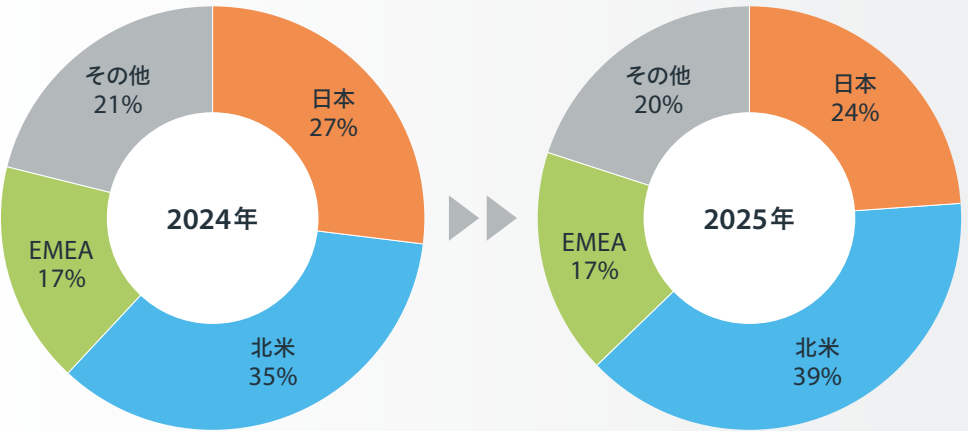
At a Glance—Markets and Products

GLOBAL MARKETS

日本発のグローバル・スペシャリティファーマである協和キリンの医薬品は、50以上もの国・地域で販売されており、海外売上比率は74%に及びます。

年間連結売上収益 (2025年)	海外売上収益 (2025年)	グローバル戦略品伸長率* (2025年)
4,968億円	3,680億円	111%

地域統括会社別売上収益構成比



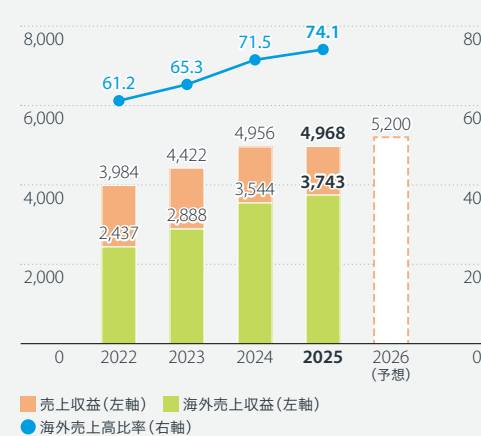
*CrysvitaとPoteligeoの売上額より算出

PRODUCTS

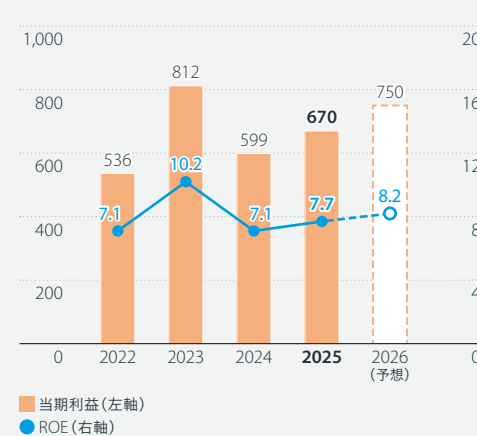
 一般名：プロスマブ X染色体連鎖性低リン血症 遺伝子の異常で過剰に産生されている血中FGF23へ結合し、その作用を抑制することで、尿管でのリンの再吸収を増加させ、血中リン濃度を増加させる作用を有しています。	 一般名：モガムリズマブ 菌状肉腫およびセザリー症候群等 細胞表面に存在するCCR4に結合する抗体で、結合したがん細胞をADCC活性により除去し、抗腫瘍効果を示します。	 一般名：atidarsagene/autotemcel 異染性白質ジストロフィー レンチウイルスベクターを用いて、患者さん自身の造血幹細胞のゲノムに、機能的なヒトARSA遺伝子の複製を1つ以上、体外 (ex vivo) で挿入します。遺伝子改変された細胞は患者さんに戻され、生着後、複数のタイプの細胞に分化します。その一部は血液脳関門を通過して中枢神経系に移動し、そこで正常な機能を有する酵素を発現します。	 一般名：ziftomenib 急性骨髄性白血病 特定の遺伝子変異を持つ急性骨髄性白血病 (AML) において、白血病細胞の増殖を抑え、成熟した血液細胞への分化を促す経口メニン阻害薬です。	
展開国	50か国以上	60か国以上	10か国以上	米国
売上額	2,164億円	457億円	64億円	2025年11月にFDAの承認を取得
伸長率	110%	114%	195%	—

At a Glance—Key Figures 2025

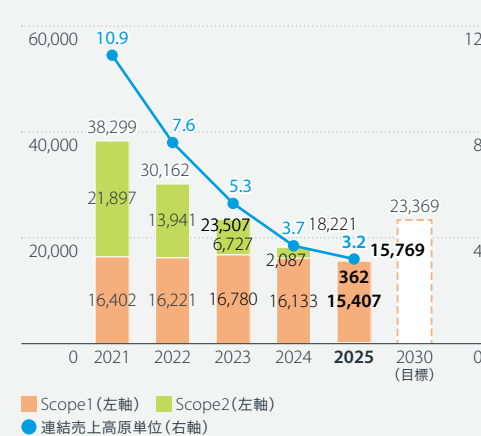
売上収益および海外売上収益／海外売上高比率 (億円) (%)



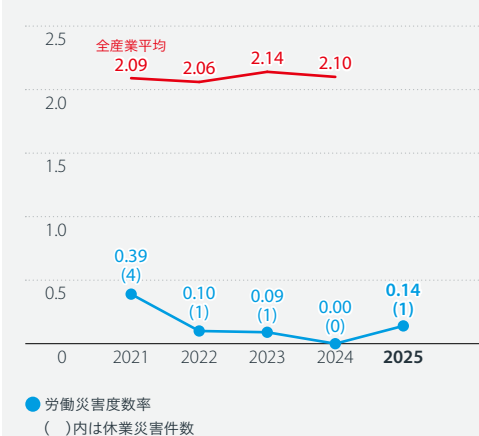
当期利益／ROE (自己資本利益率) (億円) (%)



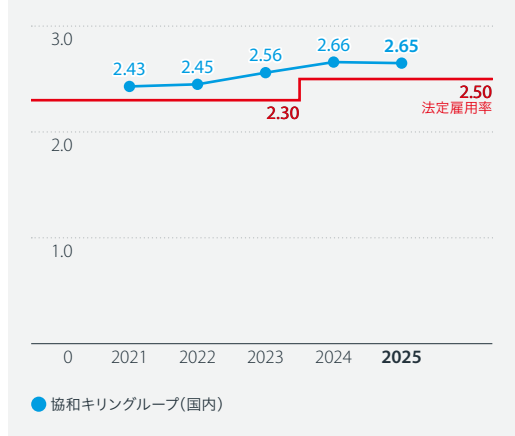
CO₂排出量 *3 (t-CO₂) (t-CO₂／億円)



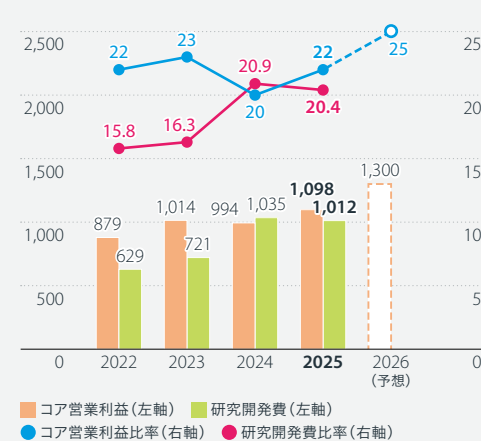
労働災害度数率 *4、5 (%)



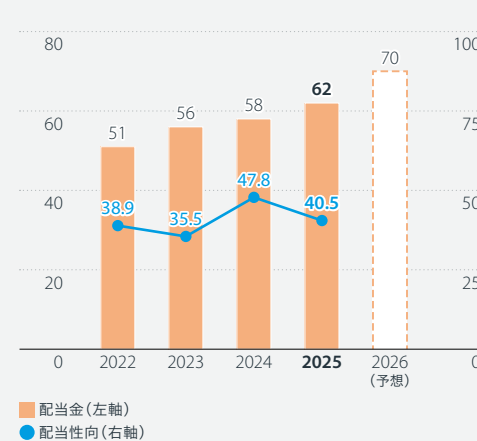
障害者雇用率 *7 (%)



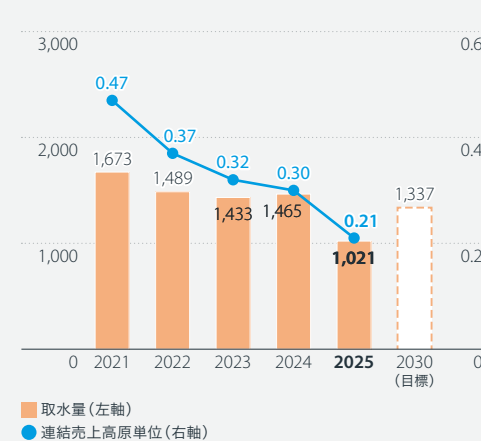
コア営業利益*1／コア営業利益比率および 研究開発費／研究開発費比率 (億円) (%)



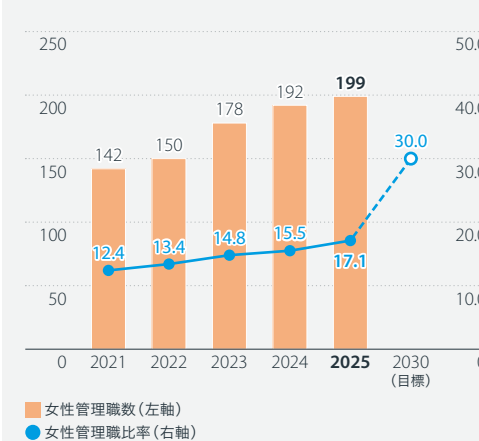
配当金／配当性向*2 (円) (%)



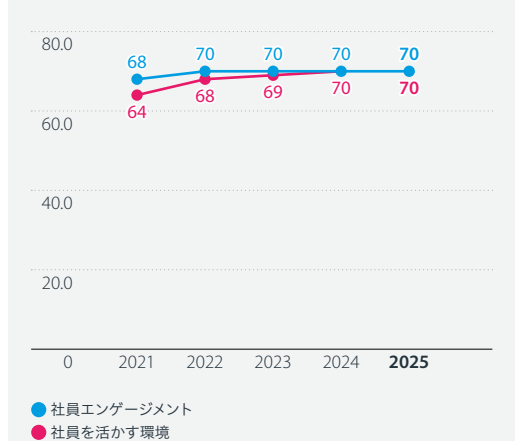
取水量 *3 (千m³) (千m³／億円)



女性管理職数／女性管理職比率 *6 (人) (%)



従業員意識調査肯定回答率 *8 (%)



*1 2026年よりコアベースの業績指標の定義を変更しています。新しいコアベースの算出方法は以下の通りです。過年度についても新しいコアベースに置き換えています。

コア営業利益: 売上総利益－販売費及び一般管理費(無形資産償却費を除く)－研究開発費－当社が判断する非経常的な損益

*2 配当性向は2021-2025年中期経営計画で掲げたコアEPSに対する配当性向。2026年度以降については、DOE 4%以上かつ累進配当を基本とした配当方針へ変更します。なお、2026年度のDOEは4.1%です。

*3 グローバルの生産研究事業場を対象としています。

*4 2021年～2024年は協和キリングループの国内全事業場と海外生産研究・事業場を、2025年以降は国内外全事業場を対象としています。

*5 100万のべ実労働時間当たりの休業災害死傷者数を表します。

*6 協和キリンを対象としています。

*7 各年6月時点のデータです。

*8 各設問に対して「非常にそう思う」～「全くそう思わない」の5段階のスケールで回答、「非常にそう思う」「そう思う」を肯定回答としています。一般的に肯定回答率が65%以上の項目は会社の強みとされています。

財務戦略



Chief Financial Officer (CFO)

五十嵐 孝史

CFOメッセージ

変化を見極め、
柔軟かつ実効性の高い戦略で
着実な目標達成へ

2026年3月にCFOに就任した五十嵐です。

2021–2025年中期経営計画の成果と課題を振り返りつつ、その先を見据えた財務戦略の方向性についてご報告します。これからの持続的成長に向け、財務面からしっかりと価値創造を推進していきます。

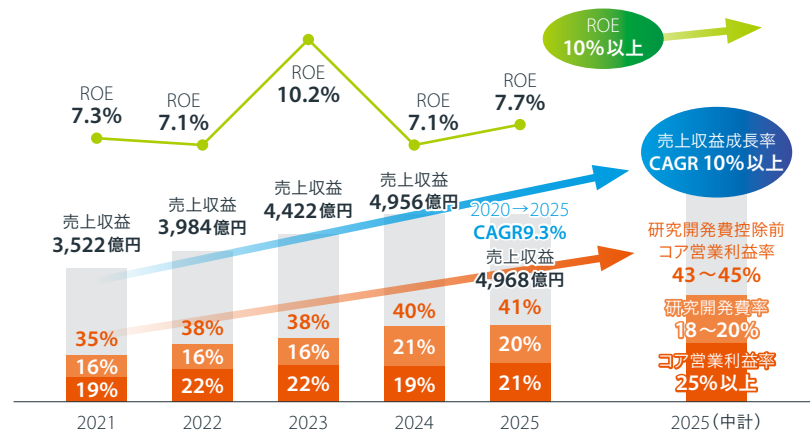
中期経営計画の振り返り

当社グループは、2021–2025年中期経営計画において、成長性、イノベーション創出能力、収益性を持続的に高めることにより、中長期的なROEの向上と継続増配を実現し、日本発のグローバル・スペシャリティファーマとしての安定した収益構造の確立と持続的な成長を目指してきました。その進捗状況を評価する指標として、「ROE」「売上収益成長率」「研究開発費率」「コア営業利益率」「配当性向」の5つの財務指標(KPI)を掲げていました。

計画期間中、主力製品では、Crysvitaについて2023年に北米での自社販売を開始したほか、Poteligeoにおいても上市国・地域の拡大および市場浸透を進め、着実に売上を拡大しました。研究開発では、KHK4083(一般名: rocatinlimab)についてROCKETプログラムが進展したほか、KHK4951のPhase II試験や、KK8123等の6開発品のPhase I試験を開始しました。(なお、期末後の重要な進捗として、2026年3月に、最新の安全性情報および総合的なリスク・ベネフィット評価を踏まえ、rocatinlimabに関するすべての臨床試験を中止しました。)また、ME-401やRTA 402等の開発中止があったものの、日本ではフォゼベル錠、米国ではLenmeldy®およびKOMZIFTI™を上市しました。さらに、グローバルでの品質保証および安定供給体制の強化に向け、eQMSの導入や、高崎での品質関連複合施設「Q-TOWER」およびバイオ医薬品原薬製造棟「HB7」の稼働、米国バイオ医薬品原薬製造工場「サンフォード工場」の建設等の設備投資も実施しました。

これらの結果、売上収益成長率は、欧州におけるエスタブリッシュト医薬品事業の合併提携化やAPACリージョンの事業再編に伴う売上収益の減少影響もあり、目標の10%を下回りました。

2021–2025年中期経営計画の振り返り



* 上記グラフは、2026年2月9日に公表した「2025年12月期 決算説明会資料」より抜粋したものです。

研究開発費率は、積極的な投資により目標水準で推移しました。コア営業利益率は、目標の25%に届かなかったものの、2021年、2022年、2023年および2025年の4年度において過去最高を達成しました。ROEは、2023年単年度で10%以上を達成しましたが、目標とする水準の継続的な達成には至っていません。

中長期経営管理体制の強化と財務目標の再設定

こうした2021–2025年中期経営計画の実績と課題を踏まえ、当社は、より変化の大きい事業環境に柔軟かつ機動的に対応するため、2026年度より、従来の固定的な5か年中期経営計画から、単年度計画に加えて3年後の見通しを毎年更新する3か年ローリング方式へ移行します。外部環境の変化に対応しつつ長期的なゴールを維持するために、その時点の事業環境や経営課題を踏まえて財務および非財務の見通しを随時アップデートし、柔軟かつ実効性の高い計画を策定することで、着実な目標達成を目指します。Vision 2030は中期の成果地点と位置づけており、その先の持続的な価値創造に向け、経営管理体制の高度化を進めていきます。

当社グループは、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を実現するため、自己資本利益率(ROE)およびコア営業利益率を重要な経営指標として位置づけ、2030年代前半にROE10%台前半およびコア営業利益率30%を達成することを中長期財務目標として再設定しました。併せて、3か年ローリング方式に基づく見通しとして、2028年には、ROE(3年平均)で7%台半ば、コア営業利益率で20%台前半の水準を見込んでいます。

2030年代前半に向けた中長期財務目標は、CrysvitaおよびPoteligeoの成長継続とライフサ

中長期財務目標

売上イメージ	2026年	2028年	2030年代前半
ROE(3年平均)	7.7%	7%台半ば	10%台前半
コア営業利益率*1	25%	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)なら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、およ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

イクルマネジメント施策による価値最大化、KOMZIFTI™の適応拡大に伴う売上・利益の大幅成長、ならびにKK8123・KK2845などフォーカス領域のパイプラインの開発成功および上市に加え、DX・AI活用等による費用構造の最適化や、戦略投資を通じたインオーガニックな成長機会の取り込みを通じて、中長期的に実現可能な水準であると判断しています。

キャピタルアロケーション方針（2026年–2028年）

当社グループは、事業活動により創出されるキャッシュ・フローおよび手元資金ならびに借入余力を活用し、成長投資を最優先とした資本配分を行いながら、安定的な株主還元を実現する方針です。2026年から2028年までの3年間においては、手元資金約2,200億円に加え、研究開発費控除前営業キャッシュ・フロー等の創出キャッシュを主な源泉として、総額約9,200億円規模の資本配分を行う計画としています。

成長投資については、R&D投資と戦略投資を両輪として推進し、短期的な業績変動に過度に左右されることなく、長期的に安定した収益基盤の構築を進めていきます。

R&D投資

R&D投資については、「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」という中長期パイプライン目標の実現に向け、3年間で約3,800億円規模の投資を計画しています。当社が強みを有する先進的抗体技術や造血幹細胞遺伝子治療といったモダリ

ティに加え、骨・ミネラル、血液がん・難治性血液疾患および希少疾患のフォーカス疾患領域にリソースを集中します。さらに、グローバル横断の研究連携を通じて研究基盤の強化を進めます。また、患者さんのニーズと革新的サイエンスの掛け合わせによるLife-changingな価値の創出に取り組み、ziftomenib（米国製品名：KOMZIFTI™）、KK8123、KK2845、OTL-203などの重点開発テーマを着実に推進します。

戦略投資

戦略投資については、フォーカス領域における製品や開発品の導入やM&Aなどを通じた外部アセットの獲得を視野に入れ、新たなパイプラインや収益機会につながるインオーガニックな成長機会の取り込みを積極的に推進し、さらなる成長を目指します。

設備投資

設備投資については、米国バイオ医薬品原薬製造工場「サンフォード工場」の建設を軸に、3年間で約1,300億円の投資を計画しています。グローバル生産ネットワークの整備・強化を進め、確かな品質の医薬品を安定的かつレジリエントに供給できる体制の構築を図ります。また、IT・DX投資を通じてデータ基盤やガバナンスを高度化し、AI活用によるオペレーションモデルの転換や業務プロセスの効率化を推進することで、オペレーショナルエクセレンスの追求につなげます。

これらの投資案件や開発プロジェクトの事業性評価においては、投資家の皆さまが当社に期待する資本コスト(WACC)を反映したハードルレート(地域別)を用いた正味現在価値(NPV)および期待現在価値(EPV)を主要な定量的指標として位置づけ、投資判断においても、資本コストを上回るリターン の創出による中長期的な企業価値向上への寄与を重視しています。

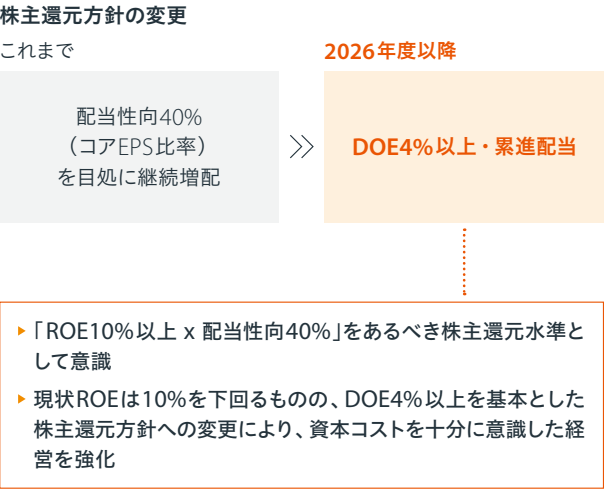
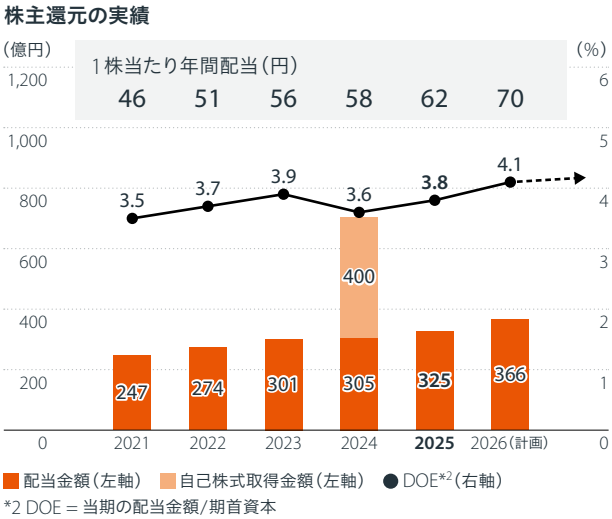
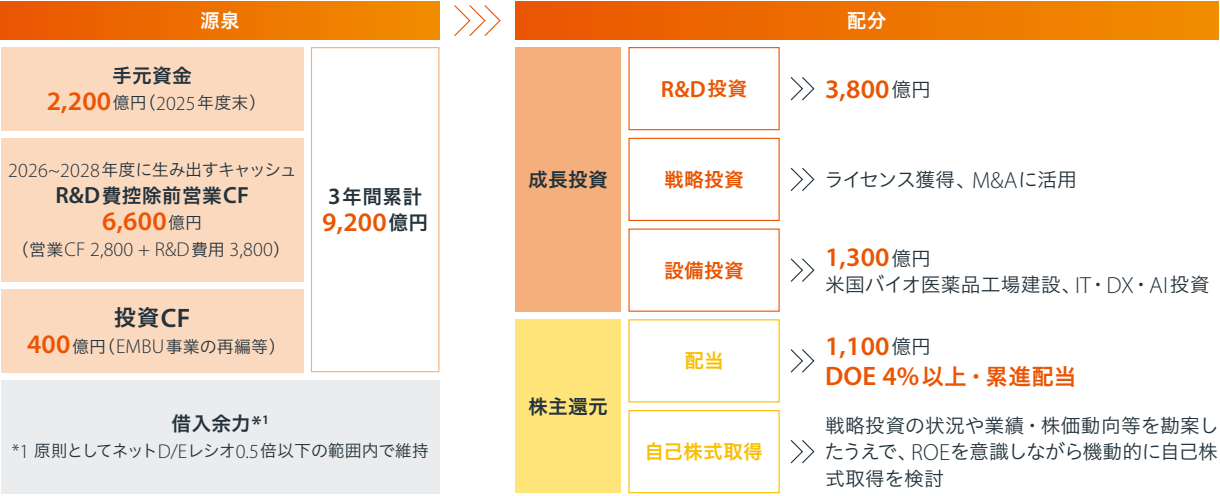
株主還元

当社は、2025年度までコアEPSに対する配当性向40%を目処に、中長期的な利益成長に応じた安定的かつ持続的な配当水準の向上（継続的な増配）を目指してきましたが、より安定的な株主還元を実現するため、2026年度より、DOE4%以上かつ累進配当を基本とする配当方針へ変更します。

当該方針のもと、2026年度から2028年度までの3年間で、約1,100億円規模の配当を見込んでいます。また、2025年度の配当については、2024年度より4円増配の62円（配当性向40.5%）を実施しました。2026年度の配当については、8円増配の70円（DOE4.1%）と、10期連続の増配を予定しています。なお、自己株式の取得については、戦略投資の状況や業績・株価動向等を勘案し、ROEを意識しながら機動的に検討します。

ROE向上に向けた経営の規律を一層強化し、資本コストを十分に意識した経営を推進することで企業価値の向上を図るとともに、株主の皆さまへの利益還元を一層充実させ、資本効率の向上に取り組みます。

キャピタルアロケーション方針（2026年–2028年）



知的資本



取締役副社長
Chief Scientific Officer (CSiO)

山下 武美

CSiOへ就任した山下です。

2021年に発表した中期経営計画の結果を踏まえ、2026年、協和キリンの研究開発は新たな節目を迎えています。ここでは、私たちが歩んできた道のりと、これから切り拓く未来について皆さまにお伝えします。

中期経営計画の過程で策定した「Story for Vision 2030」は、協和キリンがLife-changingな価値を継続的に創出する企業であり続けるための羅針盤です。骨・ミネラル、血液がん・難治性血液疾患、希少疾患という三つの疾患領域に注力し、創薬テクノロジーでは先進的抗体技術と造血幹細胞遺伝子治療(HSC-GT)を中核とする「革新的モダリティの強化」を掲げました。

新たなスタートを切る今、なぜ私たちはこれらの領域と技術を選んだのか。そして、なぜ継続的な価値創出が可能だと確信しているのか。それは私たちが積み重ねてきた独自の研究開発の歴史と経験をベースにさらなる成長を展望した結果です。

Crysvita、Poteligeo。これらは、キリンビール医薬事業部と協和醗酵工業という二つのルーツが持つ、発酵ベースの卓越したバイオテクノロジーから生まれました。キリンは1990年に腎性貧血治療薬エスポーを創出し、完全ヒト抗体作製技術確立。この技術の延長線上にCrysvitaが誕生しました。協和醗酵工業

はADCC活性を強化するPOTELLIGENT®技術を開発し、Poteligeoやファセンラを生み出しました。

時代の最先端の遺伝子組換え蛋白質を医薬応用したエスポーは腎不全に伴う貧血により、多くの行動に制約を受けていた腎臓病の患者さんの生活を劇的に改善しました。私たちが独自に開発した抗体技術を応用して創製したCrysvitaやPoteligeoも疾患の根本原因に対するこれまでにない医薬品として創製され、患者さんの生活を劇的に改善しています。これらの成功は、疾患の根本原因を科学的に追求し、そこに作用する画期的な医薬品を最先端の技術を駆使して創製したという創薬プロセスの共通点と、それらはいずれもLife-changingな価値を患者さんにもたらすという結果を伴っています。

両社が統合した協和キリンにおいて、私たちはLife-changingな価値の創出を研究開発の至上命題として掲げています。これを実現するために、疾患を科学的に究明して如何にして病気を克服することができるかを徹底的に考え抜きます。そしてそのようにして導き出した治療コンセプトを医薬品として実現するために、常に最先端の技術に精通し、それらを実用化するための創意工夫も凝らします。

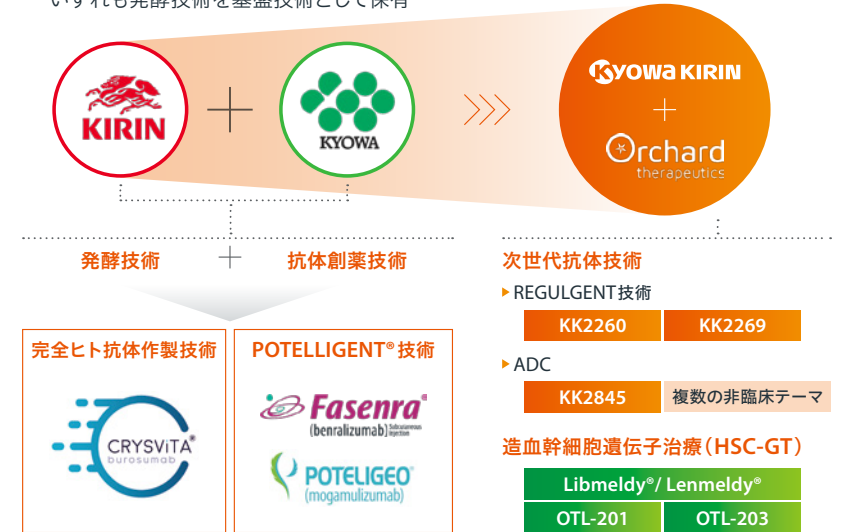
疾患に対する科学的な究明は、かつて力点を置いていた血液領域、腎臓領域、がん領域で培った知見をもとに、血液がん領域や骨・ミネラル領域に独自の視点で切り込む機会が生まれてきました。創薬技術については、遺伝子組換え蛋白質技術から抗体医薬技術に展開し、さらに抗体にさまざまな機能を付与した独自の先端抗体技術へと進化させてきています。これらが自社で培ってきたコアですが、将来に向けてLife-changingな価値の創出をさらに強化するために、アンメットメディカルニーズが多く残されている希少疾患に対する創薬コンセプトの検討や疾患を根本的に解決する技術として、遺伝子細胞医療技術の応用にも取り組んでいます。

過去が現在を形づくり、現在が未来を創る。協和キリンの研究開発は、この連続性の中で患者さんの人生を変える価値を生み出し続け、持続的な企業価値向上を実現していきます。

創薬技術におけるこれまでとこれから

これまで培ってきたバイオ創薬技術を基盤として、圧倒的な創薬テクノロジーを追求していく

いずれも発酵技術を基盤技術として保有



血液領域における価値創造の系譜：40年の知見蓄積が拓く次世代治療

発酵技術から始まった血液領域への挑戦

協和キリンの血液領域における価値創造の歴史は、1982年にキリンビールが培った発酵・バイオテクノロジー技術を活かし、遺伝子組み換え技術によるバイオ医薬品事業を始動したことに端を発します。1990年、腎性貧血治療薬エスポーを医薬品第1号として上市しました。この薬剤は、当社が造血・血液という生命の根幹に関わる領域へ本格的に踏み出す記念碑的な一歩となり、今日に至る持続的競争優位の基盤を形成しました。

造血メカニズムへの深い洞察の蓄積

エスポーを起点として、当社は造血幹細胞から始まる血球分化プロセスに関する深い知見を体系的に蓄積してきました。持続型製剤ネスブ(2007年発売)による患者さんの投与負担軽減、G-CSF製剤グランとその持続型製剤ジールスタ(2014年発売)による抗がん剤治療時の好中球減少への対応、ロミプレート(2011年発売)による血小板減少症治療への貢献。さらに協和発酵

工業の抗体研究から生まれたPoteligeoは、皮膚T細胞リンパ腫という血液がんに対する革新的治療薬として、当社の創薬力の幅広さを実証しました。

これら一連の創薬活動を通じて、赤血球、白血球、血小板という血液の三大要素すべてに関わる独自の科学的知見が蓄積されました。この40年以上にわたる知見こそが、模倣困難な参入障壁となり、血液がん・難治性血液疾患を重点疾患領域として位置づける戦略的根拠です。

蓄積された知見を活かした戦略的展開

この深い知見を基盤として、当社は血液領域における価値創造を加速しています。2024年、Kura Oncology社から急性骨髄性白血病(AML)治療薬KOMZIFTI™(ziftomenib)を導入しました。さらにPhase I試験実施中の当社初のADC(抗体薬物複合体)KK2845は、KOMZIFTI™よりも広範囲のAML患者さんを対象にできる可能性を秘めており、血液がん領域における当社のプレゼンス拡大と収益基盤の多様化が期待されます。

遺伝子治療による新次元への進化

2024年のOrchard社買収は、当社の血液領域戦略における画期的な転換点です。同社が有する造血幹細胞遺伝子治療技術は、当社が40年以上蓄積してきた造血・血液のサイエンスと極めて高い親和性を持ちます。造血幹細胞から始まる血球分化メカニズムへの深い理解があるか

らこそ、遺伝子治療という革新的モダリティを効果的に活用し、one-time治療による根本的治療という新たな価値を提供できます。この買収は、グローバル競争において独自のポジションを確立する戦略的イベントでした。

持続的価値創造への確信

協和キリンは、発酵技術に始まり、遺伝子組み換え技術、抗体工学、そして遺伝子治療へと進化を遂げてきました。この進化の過程で一貫しているのは、造血・血液という生命の根幹メカニズムへの深い探求心です。40年以上にわたる知見の蓄積は、未来の価値創造を支える戦略資産であり、競合他社には容易に模倣できない独自のものです。血液がん・難治性血液疾患に苦しむ患者さんへ、当社独自の科学的知見に基づく革新的治療を継続的に提供していく。この確信こそが、血液領域を重点疾患領域として推進する理由であり、患者さん、医療従事者、そして株主の皆さまへの持続的な価値提供と企業価値向上の源泉となります。

創薬力の実証：世界的メガファーマとの戦略的提携実現

協和キリンは2025年10月、グローバルメガファーマであるBoehringer Ingelheim社と、自己免疫疾患領域の新規標的に対する独占的ライセンス契約を締結しました。この成果は、当社の創薬力と戦略的意思決定力を同時に証明する重要なマイルストーンです。対象標的は創薬が

極めて困難とされてきましたが、当社は免疫・炎症領域で培った知見と独自の創薬プラットフォームを活用し、組織横断的な研究体制のもと9年間にわたり挑戦を継続しました。新規評価系や解析手法の構築を通じて技術的課題を克服し、世界初となる開発候補化合物の創出に成功しました。

戦略面では、免疫・炎症領域のアセットを戦略的パートナーリング対象に位置づけた経営方針のもと、患者さんへの早期価値提供を最優先し、自社開発からライセンスアウトへ迅速に転換しました。蓄積した研究データパッケージと科学的エビデンスはBoehringer Ingelheim社から高く評価され、導出活動開始から1年以内に契約締結を実現しました。

本提携は、自己免疫疾患患者さんへ新しい作用機序の治療選択肢を提供する道を開くとともに、当社の世界水準の創薬力を実証するものです。今後の戦略的提携における交渉力強化や他プログラムへの波及効果、企業価値向上への貢献が期待されます。



研究本部
トランスレーショナル
リサーチ研究所
トランスレーショナル
薬理グループ
大坪 茂記

造血幹細胞遺伝子治療(HSC-GT)： 次世代医療を切り拓く戦略的技術基盤

造血幹細胞遺伝子治療(HSC-GT)は、当社の中長期成長戦略における重要技術基盤です。遺伝子治療市場は2030年までに年平均10%超の成長が見込まれ、希少疾患領域では患者さん一人あたり数億円規模の価値創出が可能となります。造血幹細胞は多様な血液細胞へと分化し、体内に広く分布します。HSC-GTは、MLDで実証されたように、不足する酵素やたんぱく質を生涯にわたり持続的に供給できる治療法です。

当社の差別化戦略は、単なる補充療法を超え、遺伝子改変技術により造血幹細胞に新たな治療機能を搭載する点にあります。これには細胞が意図した挙動を示すように遺伝子を緻密にデザインすることが不可欠であり、当社が30年以上にわたり抗体医薬品開発で培ったタンパク質工学や発現制御技術といったバイオ創薬基盤が競争優位性の源泉となります。

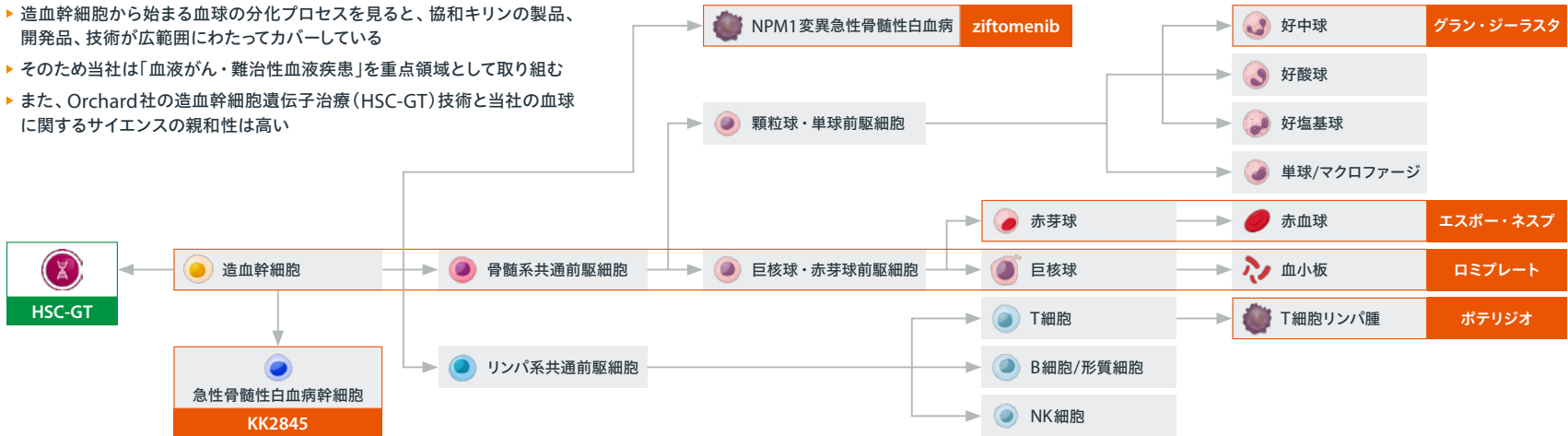
2024年のOrchard社買収により、当社は世界トップクラスのHSC-GT技術と臨床開発実績を獲得しました。現在、日本・米国・英国の三極体制で研究開発を推進し、既存プログラムに当社のバイオ創薬基盤を掛け合わせた加速化を進めています。さらに、次世代プログラムを複数立ち上げ、革新的コンセプトを創出しています。

希少疾患領域は、Crysvita、Poteligeoで実証したように、当社が研究開発から商業化まで一貫して価値提供できる戦略領域です。協和キリンとOrchard社が多様な視点を融合し、治療困難な患者さんへLife-changingな価値を届けるという共通のゴールに向かって挑戦を続けています。

血球の分化プロセスと協和キリン・Orchard社の製品・技術

協和キリンとOrchard社の両社は造血幹細胞分化の各過程で強みを有しており、今後も血液がんは両社の重点領域

- ▶ 造血幹細胞から始まる血球の分化プロセスを見ると、協和キリンの製品、開発品、技術が広範囲にわたってカバーしている
- ▶ そのため当社は「血液がん・難治性血液疾患」を重点領域として取り組む
- ▶ また、Orchard社の造血幹細胞遺伝子治療(HSC-GT)技術と当社の血球に関するサイエンスの親和性は高い



KHK4951：眼科領域における革新的価値創造への挑戦

協和キリンは、加齢黄斑変性 (nAMD) および糖尿病黄斑浮腫 (DME) という重大なアンメットメディカルニーズを有する疾患に対し、革新的な点眼薬KHK4951の開発を推進しています。現在の治療法は眼内への頻繁な注射投与が必要であり、患者さんの身体的・心理的負担が極めて大きい状況です。

KHK4951は、当社が独自開発したナノクリスタル化技術を用いた点眼剤であり、有効成分であるtivozanibを後眼部へ効率的に送達することを可能にしました。Phase I 試験では、わずか3週間の点眼投与で一部のnAMD患者において網膜浮腫の低減または消失が確認され、この技術の有効性が実証されています。

現在、グローバル第II相試験を実施中であり、対象疾患の世界市場規模は合計で5,000億円以上に達すると推計されます。本剤は単なる治療選択肢の追加ではなく、注射から点眼への治療パラダイムシフトを実現し、患者さんのQOL向上と医療従事者の負担軽減という社会的価値と、新たな市場創造という経済的価値を同時に提供します。

KHK4951は、当社のLife-changingな価値の実現を体現するプロジェクトであり、独自の製剤技術と眼科領域への戦略的投入により、持続的成長を牽引する重要なパイプラインとして位置づけています。

GRO体制の推進

協和キリンは「Story for Vision 2030」の実現に向け、2025年1月にGlobal Research Organization (GRO)を設立しました。これは単なる組織再編ではなく、グローバルな研究資産を統合的に活用し、創薬の生産性を飛躍的に高める戦略転換です。

GROでは研究ポートフォリオの優先順位付けとリソース配分をグローバル横断で迅速に意思決定し、重点疾患領域と先進的創薬モダリティへの投資集中を実現しています。Orchard社の

研究部門とは、プロジェクト連携に加え研究リソース管理の一体化を進め、遺伝子治療領域での競争優位性を確立しつつあります。

研究構想から臨床開発への移行期間短縮も重要課題です。イノベーションセンター/パイオイノベーションハブとトランスレーショナルリサーチ研究所/創薬基盤研究所の連携強化により、後期探索パイプラインの創出を加速しています。2026年1月にはオープンイノベーション部を研究企画部へ統合し、外部協業の意思決定速度を向上させました。これらの取り組みにより、研究開発費の投資効率を高めながら、Life-changingな価値を持つ革新的医薬品を継続的に創出する体制を構築しています。

研究基盤の戦略的強化: RE・DX統合による創薬競争力の向上

当社は創薬競争力の持続的強化に向け、Research Enhancement (RE)とDigital Transformation (DX) を統合的に推進しています。2025年下期、両活動の戦略的共通性を踏まえ、研究企画部

GRO体制図

2026年4月1日



遺伝子細胞治療分野での
強固な連携

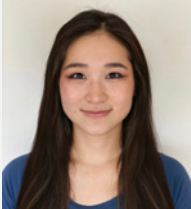
COLUMN GRO設立前後の研究協働―変革の実感

GRO設立以前、私たちの研究は各地域で独立して進められ、協働は主にプロジェクトの節目での引き継ぎでした。一定の効果はあったものの、地域を越えた科学的交流という点で、スピードと柔軟性に課題がありました。

GROは「和」の精神のもと、日米の研究拠点と外部パートナーを結び、知見とベストプラクティスの共有を加速させています。特にラホヤ免疫研究所との連携では、基礎研究の発見を創薬研究へと橋渡しする流れが格段にスムーズになりました。

私が所属するin vivo薬理学グループでは、日本の創薬基盤研究所と薬効評価モデルに関する方針を共同策定し、標準手順を統一することで、発見から開発への移行が着実に加速しています。

GROは組織の統合ではなく、国境と専門領域を越えて人々の情熱を結集し、患者さんに希望を届けるという共通使命へ向かう文化の創造です。



Bio Innovation Hub
Tingting Liu

COLUMN グローバルに知を結集し、研究開発の競争力を高めるGRO体制

GRO設立以前、ラホヤ免疫研究所と日本の研究拠点は、物理的にも情報的にも遠い存在でした。日本で何が起きているのか、私には見えない部分が多いと感じていました。

GROはその距離を一気に縮めました。合同ミーティングでは、プロジェクトの進捗だけでなく、科学的な議論が活発に交わされます。質問や提案が飛び交う中で、集合知が研究を前に進める力を実感しています。Teamsでのリアルタイム交流や全社会議への参加拡大も、透明性と一体感を高めました。

さらに印象的なのは、組織が学び続ける姿勢です。フィードバックを真摯に受け止め、GROへと迅速に反映されています。私たちの声が尊重され、共通のビジョンに向かう「Super Team」が生まれつつあります。KABEGOEの精神のもと、この勢いを加速させ、患者さんに人生を変える価値を届けていきます。

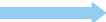
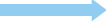
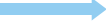
Yaroze! Let's do it!



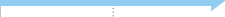
Bio Innovation Hub
Stephanie Heberlein

パイプライン(2025年12月31日現在)

 低分子化合物  抗体  造血幹細胞遺伝子治療  2024年12月31日からの進捗

開発番号（一般名）＜剤形＞		作用機序等	対象疾患	開発段階			[自社or導入] 備考
				Phase I	Phase II	Phase III	
	KK8123 ＜注射剤＞	ヒト型抗FGF23抗体	X染色体連鎖性低リン血症				[自社] グローバル開発品として北米、欧州で試験実施中
	KK8398(infigratinib) ＜経口剤＞	FGFR3阻害薬	軟骨無形成症				[QED Therapeutics社] 日本で試験実施中
			軟骨低形成症				日本でのPhase III試験準備中
	ziftomenib [※] ＜経口剤＞	メニン阻害薬	急性リンパ性白血病（ALL）（単剤）				[Kura Oncology社] グローバル開発品として北米、欧州で試験実施中／KMT2A再構成を有するALL／KOMET-001試験
			急性骨髄性白血病（AML）（単剤）				グローバル開発品として北米、欧州で試験実施中／NPM1 変異及びKMT2A 再構成を有さないAML／KOMET-001試験
							NPM1 変異を有する再発・難治性の成人AML／日本でのPhase II試験準備中
			急性骨髄性白血病（AML）（併用）				グローバル開発品として北米で試験実施中／NPM1 変異もしくは、KMT2A 再構成を有するAML／ペネトクラクス・アザシチジンとの併用及び、シタラビン・ダウノルビシンとの併用／KOMET-007試験
							グローバル開発品として北米で試験実施中／NPM1 及びFLT3変異を有するAML／シタラビン・ダウノルビシン、キザルチニブとの併用／KOMET-007試験
							グローバル開発品として北米、欧州で試験実施中／NPM1 変異もしくは、KMT2A 再構成を有するAML／ギルテリチニブ、FLAG-IDA及び、LDACとの併用／KOMET-008試験
							グローバル開発品として試験実施中／NPM1 変異もしくは、KMT2A 再構成を有するAML／ペネトクラクス・アザシチジンとの併用及び、シタラビン・ダウノルビシンとの併用／KOMET-017試験
	KK2845	抗TIM-3 ADC	急性骨髄性白血病（AML）				[自社] 抗体薬物複合体／グローバル開発品として日本でのPhase I 試験実施中
	OTL-203	造血幹細胞遺伝子治療	ムコ多糖症Ⅰ型(Hurler症候群)				[自社] 希少小児疾患(RPD)および優先審査(Fast Track)指定(アメリカ食品医薬品局(FDA))／優先医薬品(PRIME)指定(欧州医薬品庁(EMA))／試験実施地域:北米、欧州
	OTL-201	造血幹細胞遺伝子治療	ムコ多糖症ⅢA型(Sanfilippo症候群A型)	 第Ⅰ／第Ⅱ相			[自社] 希少小児疾患(RPD)指定(アメリカ食品医薬品局(FDA))

※ziftomenibの開発状況詳細については、Kura Oncology社のホームページをご参照ください。https://kuraoncology.com/

開発番号（一般名）＜剤形＞		作用機序等	対象疾患	開発段階			[自社or導入] 備考
				Phase I	Phase II	Phase III	
	KHK4083/AMG 451 (rocatinlimab) ＜注射剤＞	抗OX40抗体	中等症から重症のアトピー性皮膚炎				[自社] ポテリジェント抗体／ヒトモノクローナル抗体作製技術を使用／Amgen社と共同開発契約を締結（日本以外のテリトリー）／グローバル開発品として日本、北米、欧州、英国、中東、アジア、オセアニア、その他地域で試験実施中
			結節性痒疹				グローバル開発品として日本、北米、欧州、アジア、オセアニアで試験実施中
			中等症から重症の喘息				グローバル開発品として日本、北米、欧州、アジア、オセアニアで試験実施中
	KHK4951 (tivozanib) ＜点眼剤＞	VEGF 受容体阻害剤	糖尿病黄斑浮腫				[自社] グローバル開発品として日本、北米、アジア、オセアニアで試験実施中
			滲出型加齢黄斑変性				グローバル開発品として日本、北米、アジア、オセアニアで試験実施中
	KK2260 ＜注射剤＞	EGFR-TfR1 バイスペシフィック抗体	進行性又は転移性固形がん				[自社] REGULGENT 技術を使用／完全ヒト抗体作製技術を使用／グローバル開発品として日本で試験実施中、及び北米でのPhase I 試験準備中
	KK2269 ＜注射剤＞	EpCAM-CD40 バイスペシフィック抗体	進行性又は転移性固形がん				[自社] REGULGENT 技術を使用／完全ヒト抗体作製技術を使用／グローバル開発品として日本、北米で試験実施中
	KK4277 ＜注射剤＞	ヒト化抗PTPRS抗体	全身性エリテマトーデス/皮膚エリテマトーデス				[SBIバイオテック(株)] ポテリジェント抗体／日本、アジアで試験実施中
	KK3910 ＜注射剤＞		本態性高血圧				[自社] グローバル開発品として日本でPhase I 試験実施中
	OTL-200 (atidarsagene autotemcel)	造血幹細胞遺伝子治療	早期発症型異染性白質ジストロフィー（MLD）				[自社] 日本で希少疾病用再生医療等製品指定取得／日本での臨床試験準備中 米国製品名：Lenmeldy® 欧州製品名：Libmeldy®

※2026年1月30日に、KHK4083/AMG 451 (rocatinlimab)に関するAmgen社との現行の提携契約を終了し、当社がrocatinlimabの開発・商業化に関する権利を再取得することを発表しましたが、2026年3月3日に、最新の安全性情報および総合的なリスク・ベネフィット評価を踏まえ、rocatinlimabに関する現在実施中の全ての臨床試験を中止することを決定しました。

主な申請承認情報

開発番号（一般名、製品名）	対象疾患	申請状況	2025年に承認取得した国・地域
ziftomenib (米国製品名：KOMZIFTI™)	NPM1 変異を有する再発・難治性の成人急性骨髄性白血病 (AML)	—	米国
KHK4827 (一般名：プロダルマブ、日本製品名：ルミセフ)	掌蹠膿疱症	—	台湾

患者さん中心の価値創造を加速するエンジンとしてのDX ― Vision 2030を実現するための経営基盤 ―



CDXOメッセージ

DXをエンジンとして Vision 2030を実現する

Chief Digital Transformation Officer
(CDXO)

亀山 満

協和キリンのDXは、IT導入ではなく、患者さん中心の価値創造を加速する経営基盤です。データとデジタルで研究から業務、顧客接点までをつなぎ、意思決定の質とスピードを高めてきました。人と文化の変革とともに、DXをエンジンとしてVision 2030を実現し、Life-changingな価値を世界へ届けしていきます。

なぜ今、DXが不可欠なのか～戦略的必然性

協和キリンは、「Life-changingな価値の創出」に向け日々の活動に取り組んでいます。そこでは研究開発から生産、サプライチェーン、そして患者さんや医療従事者との接点に至るまで、すべてのプロセスにおいて高い品質と信頼性を確保しながら、確実に価値を届けることが求められています。

一方で、医療ニーズの高度化、技術進化の加速、グローバルでの事業展開の拡大により、従来の組織構造や業務の進め方だけでは、スピードや柔軟性の面で限界が見え始めています。アンメットメディカルニーズに応えるためには、この変化に対応し、一日も早く患者さんへの価値へと転換していく力が不可欠です。

こうした環境変化の中で、当社がDXを推進する理由は明確です。DXは、単なるIT投資や業務効率化ではなく、経営のスピードと質を高め、患者さん中心の価値創造を持続的に実現するための「経営基盤」であると位置づけています。デジタル技術は手段であり、その本質は、データに基づく意思決定と、部門・地域を越えた連携、そして人と組織の行動変容にあります。

DXを通じて、何を変えてきたのか～変革の道筋

協和キリンのDXは、テクノロジーやシステムの導入そのものを目的とするのではなく、価値創出のプロセス全体をEnd-to-Endでつなぎ、磨き続けることを軸に進めています。2021年にデジタルビジョンを策定して以降、研究開発、生産、サプライチェーン、本社運営機能といった領域を横断し、データとデジタル技術を活用した変革に取り組んでいます。

具体的には、データを起点とした業務の可視化と標準化を進め、意思決定の迅速化と高度化を図るとともに、生成AIや自動化技術を業務に組み込むことで、仕事の進め方そのものを進化させてきました。これにより、日々の業務効率化にとどまらず、組織としての実行力向上にもつながっています。

当社は、DXを「パイプラインの強化」「仕事のやり方の見直し」「患者さん中心の価値創造」という3つの戦略的フォーカス領域に結びつけ、経営戦略と一体で推進しています。

DXはどんな価値を生み始めているのか～価値創造

これらの取り組みを通じて、協和キリンの経営や業務には、着実な変化が生まれ始めています。業務やプロセスの可視化が進み、部門や地域を越えた連携が強化されることで、組織全体としての実行力が高まりつつあります。また、データに基づく議論や判断が浸透することで、限られた経営資源をより戦略的に配分するための基盤も整いつつあります。

DXは、研究開発のスピードや業務の効率性を高めるだけでなく、将来の価値創造に向けた選択肢を広げる力を持っています。AIを活用した仕事のやり方の見直しなどによる効率化やコストの最適化はDXの成果指標でもあり、生み出された余力は、パイプラインの強化や新たな価値創出への再投資につながり、さらに患者さん中心の価値創造へと循環していきます。この好循環こ

そが、DXを「エンジン」として位置づける理由です。

そして、この変革を支えているのは人と文化です。KABEGOE Principlesのもと、部門や立場を越えて対話し、変化を恐れず行動する文化を育むことで、DXは一過性の施策ではなく、協和キリンの経営に根づく力となりつつあります。DXは、Vision 2030の実現に向けて、患者さんにLife-changingな価値を届け続けるための、協和キリンの中核的な経営基盤です。

経営戦略と一体で進めるDX

協和キリンでは、DXを単なる業務効率化やIT投資としてではなく、患者さん中心の価値創造を持続的に実現するための経営基盤として位置づけています。DXの取り組みは、成長の源泉である研究開発から、日々の業務プロセス、そして将来の顧客価値創出に至るまで、経営戦略と一体で推進されています。ここでは、当社のDXの現在地と、次フェーズに向けた重点領域について整理します。

DXの現在

パイプラインの強化

研究開発は、協和キリンの価値創出の中核であり、DXが最も直接的に貢献する領域の一つです。当社では、膨大な科学文献や社内データを統合的に活用し、仮説創出や検証の質とスピードを高めることで、以下のようにイノベーション創出の確度向上に取り組んでいます。

【AI技術の積極導入による研究活動の高度化】

近年、AIエージェント技術が急速に発展しており、製薬研究の領域においても大きな変革の機会が訪れています。協和キリンでは、この技術トレンドにいち早くキャッチアップし、研究活動の高度化と効率化を推進しています。

【AI Research Agentの内製実装】

研究領域では、膨大な科学文献と社内データを統合的に活用し、確度の高い研究仮説を創出することが求められています。この課題に対応するため、AI Research Agentの開発に着手しました。

研究本部内にはAIエンジニアが不足していたことから、IT部門と協力してCo-work体制を構築しました。クロスファンクショナルなチーム編成により、専門性を相互補完しながら開発を進め、研究活動に実装可能なAI Research Agentの内製を迅速に進めました。このアプローチは、外部ベンダーへの依存を減らし、自社の研究ニーズに即したカスタマイズを可能にしています。

AIエージェント技術は研究活動にとどまらず、事業開発や戦略立案など幅広い領域への展開が期待されており、今後も積極的に活用範囲を拡大していく方針です。

【AI技術の積極活用】

外部環境調査は事業戦略を構築していく上で非常に重要な活動ですが、情報の収集に多大な時間を要する活動でありました。近年、大規模言語モデルの大幅な性能向上や調査向けAIエージェントの登場により、調査活動の大幅な効率化が期待されています。

協和キリンでもIT部門の尽力により、対話型AIや調査支援AIの導入と積極活用を推進し、特に研究部門でのCompetitive Intelligence活動や研究テーマ創出のための文献調査に活用されるようになり、大幅な作業の効率化が進み、調査結果の分析・考察に時間を割けるようになりました。AIエージェントは急速に発展している技術であり、今後も継続して新規技術を導入していく方針です。

仕事のやり方の見直し — AI×業務変革による経営基盤の強化

業務プロセスにおけるDXは、効率化にとどまらず、品質と生産性の両立という医薬業界の本質的な課題に向き合う取り組みとして進めています。その代表例が、全社横断プロジェクトATOMです。

ATOMでは、営業・コンプライアンス&リスクアセスメント・薬事といった部門の壁を越えたクロスファンクショナルチームを結成し、現場の課題を起点にAIを活用した業務変革に挑みました。講演会スライド審査、資材作成・審査、案内状チェックといった主要業務プロセスを対象に、属人化していた判断基準を言語化・明文化し、AIに学習させることで、業務の標準化と品質向上を同時に進めています。

本プロジェクトの特徴は、AI導入を単なる効率化の手段にとどめず、「曖昧さを許容しない」AIの特性を活かして、組織全体の基準や価値観そのものを問い直した点にあります。AIをきっかけに部門横断の本音の議論が生まれ、「申請者と審査者」という対立構造から、「合意点を共に見出すワンチーム」への関係性転換が進みました。

これにより、業務の心理的安全性や判断の一貫性が高まるとともに、工数削減やコスト最適化といった効果も現れ始めています。ATOMは、DXが業務効率だけでなく、組織の協働関係や文化の進化にも寄与することを示すモデルケースとなっています。

次フェーズ

患者さん中心の価値創造に向けて

私たちは「患者さん中心」の考えのもと価値の創造に取り組んでいます。協和キリンでは、これまでの事業活動を通じて蓄積してきた当社ならではの患者さんの声や経験知を、重要な経営資産と捉えています。これらの情報をデジタル技術によって構造化・分析することで、患者さんの真のニーズや未充足の課題をより深く理解し、研究開発や価値提供プロセスへとつなげていくことを目指しています。

また、この取り組みは戦略レベルにとどまらず、日々のオペレーションにおいて患者さんを第一に考える視点を組織全体に根づかせることも重視しています。患者さんの声を起点としたインサイトを、業務プロセスや意思決定の現場で活用することで、従業員一人ひとりが自らの業務と患者さんへ届ける価値とのつながりを実感できる環境を整えていきます。

現時点では構想段階にある取り組みも含まれますが、段階的に基盤整備を進め、将来の競争力と差別化につながる患者さん中心の価値創造を図っていきます。

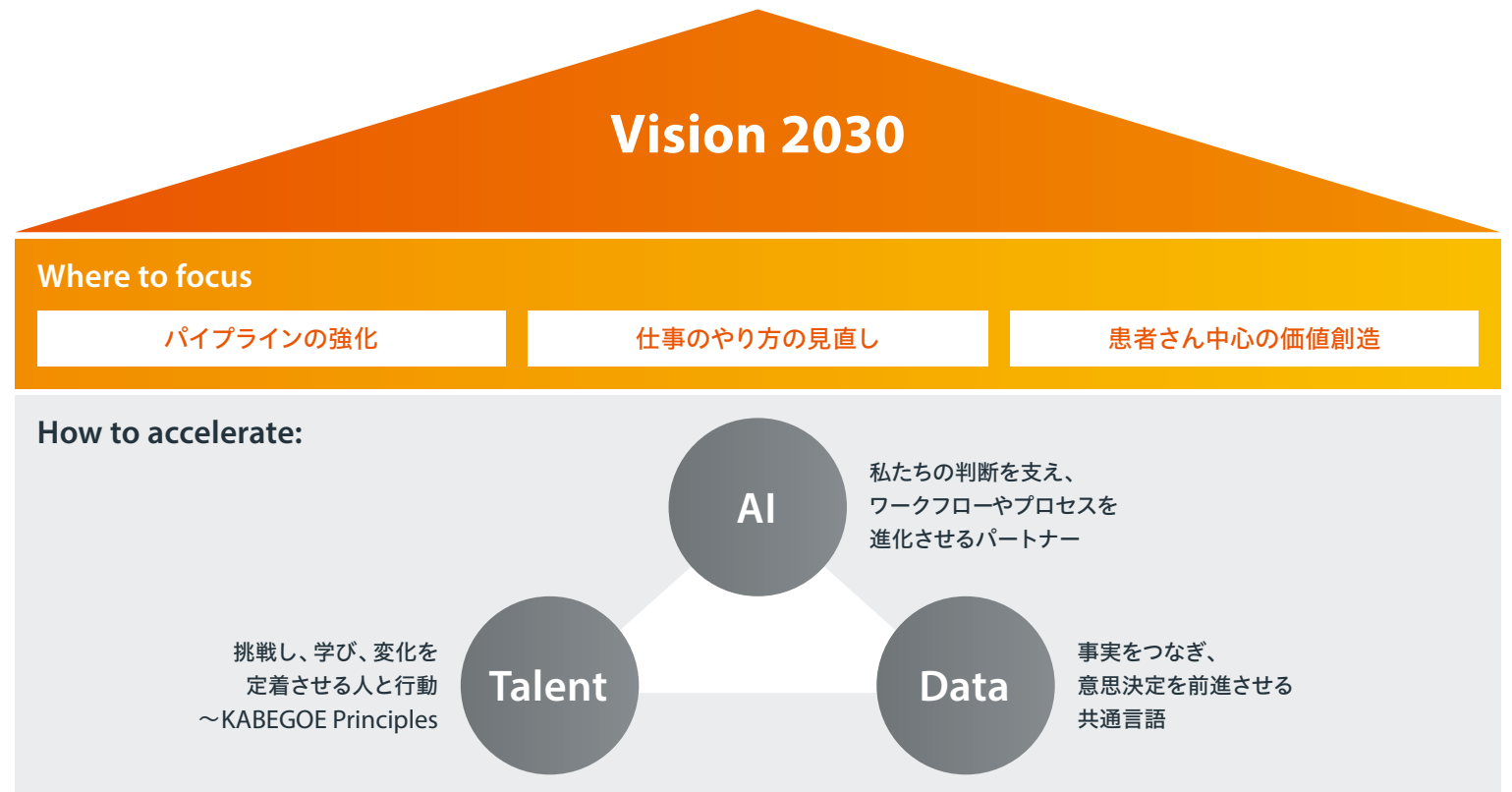
DXを支える文化と人材 — KABEGOE Principlesとともに進める変革

協和キリンのDXは、テクノロジーの導入そのものではなく、人と組織の行動変革によって初めて価値を生み出します。AIやデジタル技術は、人の判断や専門性を置き換えるものではなく、そ

の精度や再現性を高めるためのパートナーです。

当社では、現場の業務理解や課題意識を起点としたボトムアップのDXを重視しています。研究開発やATOMの事例に見られるように、現場発の改善や挑戦が、部門横断の協働や全社的な標準化につながり、DXを持続的な力へと進化させています。こうした取り組みを支えているのが、KABEGOE Principlesです。

「違いを生み出す」「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」といったPrincipleのもと、失敗を恐れず挑戦し、学び続ける文化を育むことで、DXは一過性の施策ではなく、協和キリンの経営に根づいた力となりつつあります。DXは、患者さんにLife-changingな価値を届け続けるための、当社の重要な基盤です。



生産体制強化による開発促進—サンフォードにおける取り組み

米国における製造の卓越性

革新的な医薬品を研究室から患者さんのもとへ、できるだけ迅速かつ安全にお届けするには、専門知識、チームワーク、そして情熱が不可欠です。私たちはすべての活動において、日本の「和」の精神—協力して働くという原則—を大切にしています。この精神のもと、米国と日本のチームが一体となり、当社初の北米製造施設の計画、建設、稼働への準備に取り組んでいます。ノースカロライナ州サンフォードに位置するこの製造拠点は、当社のグローバル成長戦略の礎です。臨床パイプラインの推進、現地製造の強化、サプライチェーンの強靱化、そして北米全域での患者さんの医薬アクセス改善—これらすべてを実現するために戦略的投資のもと進めています。

世界クラスのグローバル製造拠点

サンフォードのヘリックス・イノベーション・パーク内に建設中の約30万平方メートル(75エーカー)の新製造拠点は、2027年稼働を予定しています。この拠点は、臨床開発用および商業用のバイオ医薬品製造において、極めて重要な役割を担います。

希少疾患治療薬の開発には、高度で複雑なグローバルプロセスが伴い、短期的な代替手段は限られています。だからこそ、私たちは長期的視点で計画を立て、時間をかけて供給体制の強靱性を構築しています。これにより、変化や不確実性の中でも患者さんが必要とする治療を確実に受け続けられる体制を整えています。北米でのポートフォリオ拡大に伴い、患者さんや医療システムの近くで製造することは、より大きな柔軟性、迅速な意思決定、そしてチーム間の強固な連携を可能にします。

Chief Supply Chain Officer (CSCO) でGlobal Manufacturing Headの藏夢敏之は次のように述べています。「サンフォードで私たちがつくろうとしているのは、単なる生産拠点ではありません。この拠点を、現在のニーズと将来の成長の両方に対応できる完全統合型のバイオ医薬品製造拠点へと進化させるシステム、プロセス、そしてチームを構築しています。今行われている作業は、協和キリンと当社の医薬品を使用する患者さんの双方にとって、数十年にわたる価値創造の基盤となるものです」

米国にこの製造能力を持つことで、後期開発から技術移転、商業製造、継続的改善まで、製品ライフサイクル全体にわたる柔軟な対応が可能になります。また、質の高い雇用創出と高い専門性による開発能力の拡大を通じて、事業を展開する地域社会とのつながりも深まります。

未来を築く—従業員、地域、患者さんのために

新製造施設の建設は、戦略的インフラ投資にとどまりません。ここで働く人々、サンフォードを故郷とする家族、そして将来私たちがこの施設で製造するLife-changingな価値を持つ医薬品をお届けする患者さん—すべての人々にコミットします。

協和キリンは最大5億3,000万ドル(約800億円)をサンフォード拠点に投資し、質の高い雇用を創出し、実践的なトレーニングとスキル構築の機会を提供し、地域経済の成長を促進します。Kyowa Kirin North Americaサプライチェーンマネジメント担当エグゼクティブバイスプレジデントのPaul Testaは次のように語ります。「このプロジェクトが特別なのは、私たちの従業員、地域社会、そして患者さんのために機会が創出されることです。バイオ医薬品製造拠点をゼロから構築することは複雑ですが、最初から安全性、品質、運用準備態勢を組み込みながら、チーム、トレーニング、パートナーシップに投資できます。私たちは常に、患者さんへ信頼性の高い医薬品をスピード感をもって届けることに注力しています」

現在、拠点には350人以上の協会社さんと50人の従業員がおり、2026年前半にはさらに50人の仲間が加わる計画です。施設建設と並行して、地元組織や労働力開発プログラムとの連携を通じて、私たちの取り組みが地域全体の活性化にも寄与できるように取り組んでいます。この活動は、米国国内の製造能力強化と、希少疾患コミュニティへの一貫した医薬アクセス確保という当社のコミットメントを体現しています。

このコミットメントは製造拠点を超えて地域社会にも及びます。5年間の助成金を通じて、セントラルカロライナコミュニティカレッジの製造・バイオテクノロジー教育センター拡張を支援し、学生がバイオテクノロジーのキャリアを探索し、実践的スキルを習得できる環境を整えています。また、新リー郡図書館の建設支援を通じて、ものづくりを体験できる環境となるメイカースペースと教育リソースを充実させ、地域の子どもの好奇心と学びを刺激しています。これらの投資は、「1人の学生、1つの家族、1つの発見を大切に、地域社会の繁栄が持続可能なイノベーションの基盤となる」という私たちの信念を表しています。

製品ライフサイクル全体における密接な協働

バイオ医薬品製造は、科学的アイデアが可能性から現実へと変わる場所です。長年の研究を医薬品や治療法として、現実にしていくのです。



セントラルカロライナコミュニティカレッジ完成予想図

米国での新製造能力により、協和キリンは開発から供給までの一気通貫(End-to-End)の機能をより緊密に統合し、米国とグローバルチームが製品ライフサイクル全体を通じて密接に協働できる体制を構築しています。初期のプロセス開発と技術移転から、バリデーションと商業生産まで、患者さんと医療提供者が信頼できる品質と信頼性を一貫して維持します。

Testaは次のように続けます。「開発、製造、供給の統合は、ライフサイクル全体での強力な実行を可能にします。このアプローチは、日本での長年の生産体制を補完する初の米国製造拠点です。グローバル生産体制において、チーム、システム、拠点を横断した迅速な意思決定、一貫した品質、長期的な供給信頼性を支えます」

品質、コンプライアンス、運用の卓越性

品質保証は私たちの使命です。製造拠点での私たちの仕事は、技術基準を満たすことだけではありません。製造プロセスの先にいる、私たちの医薬品を必要とする患者さんとそのご家族を常に意識することです。従業員一人ひとりが、自分たちが製造する医薬品が患者さんの人生において重要な役割を果たすことを理解しており、その責任がケア、誠実さ、コミットメントをもって仕事に向き合う姿勢を形づくっています。

私たちが日々製造する医薬品は、患者さんにご家族にとっての生命線であり、希望の源であり、信頼いただいているものです。彼らは、「ほとんどの場合」ではなく「毎回必ず」、安全で有効な、最高基準で製造された医薬品を必要としています。

ゼロから施設を設計することは、品質、コンプライアンス、安全性を運営の核心に組み込む貴重な機会です。すべてのトレーニング、すべての手順、すべての品質チェックは、単なる複雑な手順ではありません。一つひとつのステップにおいて、私たちは患者さんがどれだけ待ち、希望を持ち、信頼してくれているかを理解した上で、その思いを行動に落とし込んでいるのです。サンフォードでは、運用の卓越性は目標ではなく、私たちの日々の働き方そのものです。

次世代の製造拠点は、強固なデータ整合性、堅牢なモニタリング、継続的改善の文化を支える最新システムを備えて設計されます。高度な自動化、効率的なワークフロー、生産分野のサイエンスと技術のベストプラクティスと、品質に不可欠な従事する人の厳密さとのバランスが重要です。これらの設計原則により、施設は“今日の最高基準”を満たしながら、“明日のイノベーション”にも適応できる柔軟性を持ちます。

これは現在の運用だけでなく、将来にとっても重要です。DX化、新しい分析技術、よりシームレスな生産モデルを通じて製造アプローチが進化する中、時間とともにイノベーションを取り込む施設を持つことは、変化に適応し信頼性高く供給を続ける能力を強化します。

KABEGOE Principles



CPOメッセージ

人々の笑顔を生み出す KABEGOE Cultureの醸成

Chief People Officer (CPO)

板垣 祥子

当社グループはVision 2030の実現に向けて、戦略として「Story for Vision 2030」を掲げると同時に、それを力強く実行できるチーム(人・組織・カルチャー)をつくることに注力しています。ありがたいチームを形づくる行動を具体的にまとめた「KABEGOE Principles」は、たった一度のいのちのために働く、という従業員一人ひとりの思いである「私たちの志」をベースに、私たちの価値観に紐づけて全11個のPrincipleを掲げ、日々の判断や行動の拠り所としてグローバルに共有されています。

2025年のグローバルローンチ以降、複数の地域・機能から手挙げで集ったProject KOKOROが中心となり、リーダーによる一貫したメッセージングを支えながら、従業員参加型のイベント(経営陣とのMeet Up、Culture Dayなど)を企画するなど、KABEGOE Principlesを根づかせる取り組みを進めてきました。その狙いは、Principlesを単に理解するだけでなく、自らの仕事と結びつけ、自然に行動として発揮できる状態をつくることです。

本ページで紹介している取り組みは、KABEGOE Principlesが現場の行動として息づき成果につながっている事例です。社内向けサーベイでも、チェンジマネジメントの観点から着実な進展が見られます。経営陣の強い想いを契機に作り上げたKABEGOE Principlesが従業員一人ひとりの深い共感を得て、私たちがSuper Teamとしてさらなる成長へ力強く歩みを進めるための指針となっていることをうれしく思います。部門や地域、職種を越えてビジョンを共有し、対話し、挑戦する。その積み重ねが、One Kyowa Kirinとしての一体感と、Life-changingな価値—病気と向き合うすべての人々の笑顔を生み出すKABEGOE Cultureの醸成につながっています。



Patient Centric／患者さんを中心にして考える Healthcare Café

「Healthcare Café(ヘルスケアカフェ)」は、患者さんやご家族との対話を通じて、真のニーズを知り、創業に活かす取り組みです。製薬企業3社が合同で実施しており、2025年12月に行われた第10回は、輸血療法をテーマに当社が主催しました。私は普段、抗体の精製や品質評価といった研究業務を担当しており、患者さんから直接お話を伺う機会はほとんどありません。だからこそ、創業初期から患者さんの声に触れ、その視点を大切にする姿勢を研究の現場にも根付かせたいと思い、Healthcare Caféの運営メンバーに手を挙げました。実際に患者さんのお話をじっくりと伺い気づいたのが、「患者さんの視点を知ること」は、疾患や治療法への理解につながるだけではないということ。患者さんを取り巻く社会や文化、生活そのものを知り、より良い医療体験と一緒に作るための第一歩なのだと感じました。私たちは薬を届ける企業であると同時に、患者さんの人生に寄り添い、新しい価値を生み出す存在でありたいと強く思います。患者さん一人ひとりには深いジャーニーがあり、その中には治療に対する葛藤や不安、希望や願いが詰まっています。この思いを、多くの従業員にも伝えたいです。



研究本部 創業基盤研究所

新見 大輔



Do the Right Thing／正しいことをする

コンプライアンスーAPACの取り組み

「コンプライアンス」は、“紙の上のルールの話”に感じがちですが、本来“Do the Right Thing”は、毎日の業務で自然に実践していくもの。韓国・台湾・オーストラリアのチームが共通のコンプライアンス文化を強化するため「One APAC, One Ethics Journey」をテーマにEthics Week 2025を企画・開催しました。

コンプライアンスはただ“説明される”より、実体験のほうが腹落ちします。国ごとのルールを基に各国の実態に合ったシナリオ型トレーニングを実施しました。また、意思決定の前に一呼吸おく「Pause & Think」の習慣を広めるため、従業員にソックスを配布し、「行動の前にPause & Think」を思い出してもらうSocks Challengeを行いました。このような楽しくクリエイティブな取り組みは、コンプライアンスを文化として広げやすくするのに効果的でした。また、コンプライアンスのイベントではなくAPAC全体のイベントとして開催することで、各国・地域向けの学びと共に、国や地域を越えた一体感を醸成しました。

今後も規制の変化に合わせたトレーニングを継続し、国を越えた学び合いや、情報発信も継続していきます。



Director of Legal & Compliance for the APAC Cluster

HiJung Park



KABEGOE Principlesについては、P8をご参照ください。



Make a Difference／違いを生み出す

最速で治験薬を届ける

COVID19パンデミックは、バイオ医薬品の生産研究に大きな転換点をもたらしました。生産本部・品質本部の研究チームでは、この変革期に生まれた技術革新を積極的に取り入れ、バイオ医薬品の初期開発を加速化する独自の戦略を構築しています。近年、バイオ医薬品は二重特異性抗体など複雑な分子形態へとシフトし、開発難易度は年々高まっています。その中で、私たちは、培ってきた技術力を結集し、「複雑な分子でも、いかに開発スピードを向上させるか」という命題に日々チームで挑戦しています。

単に業界他社やCMO(医薬品受託製造機関)と同じことをするのではなく、被験者の安全性を最優先とし、研究所と生産工場が同じ高崎地区に立地するという地の利を活かした迅速な技術移管など、協和キリンならではの加速化戦略をデザインしました。すでに細胞構築の加速化技術は複数品目に適用され、開発期間の短縮という成果を生んでいます。

私たちが日々胸に刻む「私たちの志」には、「スピードをあげよう。いまこうしている間も、病とけんめいに闘う人がある。」というフレーズがあります。この信念のもと、チーム一丸となって、初期開発期間の最大2年短縮という目標実現に向けて邁進しています。



生産本部 バイオ生産技術研究所

安部 祐子



Super Team with Shared Vision／ビジョンを共有したスーパーチームになる

サプライチェーン変革を支える「スーパーチーム」の挑戦

私たちはビジョンを共有したスーパーチームの力が発揮された代表的なプロジェクトとして、サプライチェーン(以下、SC)変革を推進する中核的な取り組みを進めています。End to Endで卓越したSCを追求するというビジョンのもとに、SCMをはじめ、営業・MKT、品質、財務、IT、生産、プロジェクトマネジメントなど、さまざまな分野の専門人材が地域を越えて参画し、ワンチームを形成しています。

SCを「シンプルかつ標準化、デジタル化」された形に進化させるため、従来の部門ごとの最適化だけでなく、計画から製造、流通までを一つのプロセスとして全体最適を目指してきました。結果、意思決定のスピードが向上し、役割や責任が明確になるとともに、グローバルと各地域の連携も一段と強化されつつあります。

私たちは拙速にシステムを構築するのではなく、「何を実現すべきか」を丁寧に見極めることを重視してきました。ガバナンスの確立やマイルストーンの設定を通じて、現行の業務遂行能力やプロセス、働き方一つひとつを見直し、将来にわたって柔軟に対応できる、データに基づいた患者中心のSC基盤を整えています。こうした取り組みは、信頼と責任を大切にし、継続的な改善を促す企業文化の醸成にもつながっています。

今後もこのチームでビジョンを共有し、プロセスやシステムの刷新にとどまらず、ビジネスの持続的成長と患者さんへの価値提供を両立させる、強靱なSCの実現に取り組んでいきます。



(左)
Director, Global Operational & Digital Transformation
Kyowa Kirin International plc
Kaito Nihira, Ph.D.

(右)
Global Supply Chain Transformation Head,
Kyowa Kirin International plc
Chi Li BSc. MSc. MRSC.

医薬へのアクセス向上

協和キリングループは、ビジョン実現のための戦略ストーリーとして、Story for Vision 2030を公開しています。この中で、注力する疾患領域として、骨・ミネラル、血液がん・難治性血液疾患、希少疾患を設定しており、Life-changingな価値を一人でも多くの患者さんにできるだけ早く届けることを自分たちの使命と捉えています。医薬へのアクセス向上については、ビジョン実

現のためのマテリアリティとして特定すると共に、医薬品アクセス基本方針を策定し取り組みを進めています。協和キリンがグローバル展開している医薬品としてCrysvita、Poteligeo、グループ会社であるOrchard Therapeutics社が提供するLibmeldy®/Lenmeldy®があり、いずれも対象が希少疾患であるがゆえに「詳しい疾患知識を有している医療従事者が少ない」、「患者さん

が自分の疾患の情報を得にくい」などの課題があることが明らかとなっています。このような課題を明らかにし解決していくことも、製品を提供する私たちの重要な使命です。ここでは、疾患啓発活動も含めた「医薬へのアクセス向上」に関する取り組みの一部をご紹介します。

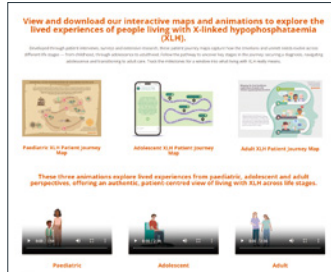
患者さんのライフステージに寄り添う

私たちは、患者さん一人ひとりの人生に真摯に向き合い、その声に耳を傾けることを大切にしています。

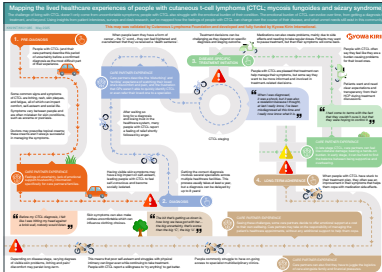
希少疾患では、小児期、青年期、成人期と、それぞれのライフステージで患者さんが直面する課題や抱える思いは大きく異なります。成長期の身体的な悩み、学校生活での困難、社会進出における不安、そして将来への希望—これらすべてに寄り添うことが、私たちの使命です。

患者さんや医療従事者の皆さまがこうした複雑な患者体験をより深く理解できるよう、私たちは患者さんへのインタビュー、アンケート調査、広範な研究から得られた知見に基づき、X染色体連鎖性低リン血症(XLH)および皮膚T細胞性リンパ腫(CTCL)のペイシェントジャーニーマップとアニメーション動画を作成しました。このマップは、患者さんがそれぞれのライフステージで経験する身体的・心理的・社会的な課題を可視化したものです。医療従事者が患者さんやご家族、介護者と共に意思決定することをサポートするこれらツールは、患者さんご自身やご家族にも手に取っていただきやすいよう、分かりやすいインフォグラフィック形式で設計しました。

この取り組みは、医薬アクセス向上への私たちの統合的なアプローチの一環です。薬を届けるだけでなく、病気と向き合う患者さんやご家族が治療を理解し、継続し、より良い人生に向けた環境を整えることで、真の意味での医薬アクセス向上を実現します。患者さん中心の医療をさらに推進し、一人ひとりの笑顔のために貢献していきます。



ペイシェントジャーニーマップの掲載ページ

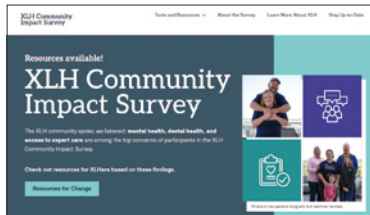


CTCL版ペイシェントジャーニーマップ

 ペイシェントジャーニーマップについて詳しくはKyowa Kirin International(EMEA)のHPをご覧ください。
<https://kyowakirininternational.com/what-we-do/supporting-patients/> (英語サイト)

生活上の課題を明らかに

米国では患者団体XLH Networkと協働し、XLH Community Impact Surveyを実施し、身体的症状が学校生活・就労・家事などに及ぼす影響に伴う心理的負担、継続的な医療関連費用、専門医療へのアクセスの壁といった、患者さんと家族が直面する生活上の課題を定量的に可視化しました。こうしたエビデンスの創出と共有は、希少疾患に対する社会の理解を深め、支援の質を高めるうえで極めて重要な意義を持ちます。また、製薬企業には、治療の提供に加え、当事者の声



を起点とした環境改善を後押しする責務があります。協和キリンは、本調査で得られた知見を基盤に、患者さんと家族、医療者との連携を通じた情報提供や支援活動の充実に継続的に取り組んでいきます。

 XLH Community Impact Surveyについて詳しくは特設サイトをご覧ください。
<https://www.xlhimpact.com/> (英語サイト)

一人でも多くの患者さんに届けたい

各国で薬事承認を取得し保険償還を経て患者さんの医薬品へのアクセスを向上させる取り組みを行う一方で、各国の状況によっては実際の治療提供までに時間を要したり、アクセスできない状況も存在します。例えば、臨床試験を終えその国で製造販売承認を取得しても、その後保険償還されるまで国によっては時間を要します。地域ごとにこの期間に差はありますが、このような状況に対する取り組みとして、協和キリンでは医師からの要請に対して適格性を判断したうえで医薬品を提供する「早期アクセスプログラム」を運用しています。また、製造販売承認取得を予定していない国においても、患者さんの医薬品アクセスの可能性を確保するために、Crysvitaにおいて患者さんの負担がない「指定患者プログラム」を行っています。さらに、協和キリンはさまざまなステークホルダーと協力し、コンパッションエートユースや医療保険に課題のある方に対する支援プログラムなどの取り組みも行っています。

米国推奨統一スクリーニングパネルに異染性白質ジストロフィーが追加

Orchard Therapeutics社が保有する造血幹細胞遺伝子治療の技術プラットフォームを活用した遺伝性疾患・希少疾患におけるアクセス向上にも取り組んでいます。Libmeldy®/Lenmeldy®の対象疾患である異染性白質ジストロフィー(MLD)は出生直後には特に症状が認められませんが、乳児型の場合には症状が発現してから急速に進行して生命に重大な影響を及ぼすことから、発症前のなるべく早い時期、できれば生まれた直後に診断することが重要です。Orchard Therapeutics社では1人でも多くのMLD患者さんを救うために、各国の新生児スクリーニングに検査が追加され、早期発見と治療機会の提供につながるよう政府や関連学会の活動を支援しています。2025年にはノルウェーのNewborn Screening(NBS)プログラムへMLDが追加されたのに続き、スウェーデンでも自国のスクリーニングプログラムにMLDを含めるよう全国に推奨しています。また、米国では、推奨統一スクリーニングパネル(RUSP: Recommended Uniform Screening Panel)にMLDが追加されました。RUSPは連邦政府がすべての新生児に対して出生時に検査を推奨する医療疾患リストの全国的なガイドラインであり、各州はこれを参考にして自州のNBSパネルに含める疾患を決定します。現在、全米の出生数の50%以上を占める14州が、MLDを自州のNBSパネルに迅速に追加できるように準備を進めています。

協和キリンの医薬品を必要とする患者さんが早期にアクセスできるよう、各国の規制状況に応じて本頁に記載した活動を検討・実施しています。

安定供給・品質保証

安定供給



CSCOメッセージ

患者さんの笑顔をつくり続けるために

患者さんもチームの一員。
コミュニケーションを通じて
築かれたチームワークこそが
物事を成す。

Chief Supply Chain Officer (CSCO)

藏 敏之

Life-changingな価値を生み出すために新たな技術を開発すること、医薬品の開発を促進すること、そして高品質な医薬品を安定的に供給すること、これが製薬企業にとって何よりも大切なことです。「私たちにとって10万本の中の1本であっても、患者さんにはその1本がすべて」という思いを胸に、従業員一人ひとりが患者さんの笑顔をつくり続けることに対して責任感を持つことが非常に重要だと考えています。

現在、次世代抗体を含むパイプラインの迅速な上市を実現するため、米国ノースカロライナ州サンフォードにバイオ医薬品原薬製造工場を建設しています。この新工場と高崎地区の連携により、「技術」と「人材」を循環させ、私たちのコアコンピタンスであるバイオ医薬品の生産技術をグローバルに向上させることを目指します。両拠点の協力によって、生産能力の拡大、新しいモダリティへの適応力も高め、新たな価値の創造や競争優位性を持つ技術革新を実現していきます。

安定供給を支える生産拠点体制と人材育成の強化

協和キリンは群馬県高崎市と山口県宇部市の2か所に基幹生産拠点を有しています。高崎地区は主にバイオ医薬品を扱う拠点であり、生産技術開発と承認申請業務を行う「バイオ生産技術研究所」と治験薬および上市品の原薬製造・製剤化を行う「高崎工場」があります。隣接するメリットを活かし、相互に協力しながら、世界屈指のバイオ医薬品研究・製造拠点として全員が一丸となって業務に取り組んでいます。一方の「宇部工場」は、経口固形製剤を専門に、最先端のエンジニアリング技術を導入した大量生産型自動化工場です。最新の製造技術とチェック体制のもと、高品質な医薬品を高効率で生産・供給しています。

さらに、現在建設中の米国ノースカロライナ州サンフォード工場により、事業継続計画(BCP)を強化し、今後広がるグローバル製品の安定供給を確かなものにします。

近年の国家的なバイオ人材不足が課題となっており、医薬品の安定供給と持続可能な組織を実現するためには人材育成の強化が不可欠です。高崎工場においては、体系的な人材育成システムである「ナレッジセンター」を確立し、社内外の講師による研修やe-ラーニングを通じて、業務に必要なスキル、GMP(医薬品の製造管理および品質管理の基準)に関わるスキル、一般教養・ビジネススキルの体系的な習得が可能な体制を整備しています。

2025年3月に竣工したHB7棟により、教育体制が大きく拡充されました。HB7棟は、独自の抗体技術やタンパク工学を活用したバイオ医薬品の原薬製造に対応し、GMPに則り臨床試験で使用するための原薬を製造するGMP製造設備と、研究室で構築した製造方法をスケールアップするために行うさまざまな検証のためのパイロット設備、そして人材育成のためのトレーニング設備を有します。本トレーニング設備を活用して、バイオ医薬品の各製造工程について実機を用いたレベル別のトレーニングを行い、従業員の技術習熟度向上・維持を図ります。また、生産プロセス・設備の理解深耕と、バイオ生産に精通した人材の早期育成を実現します。

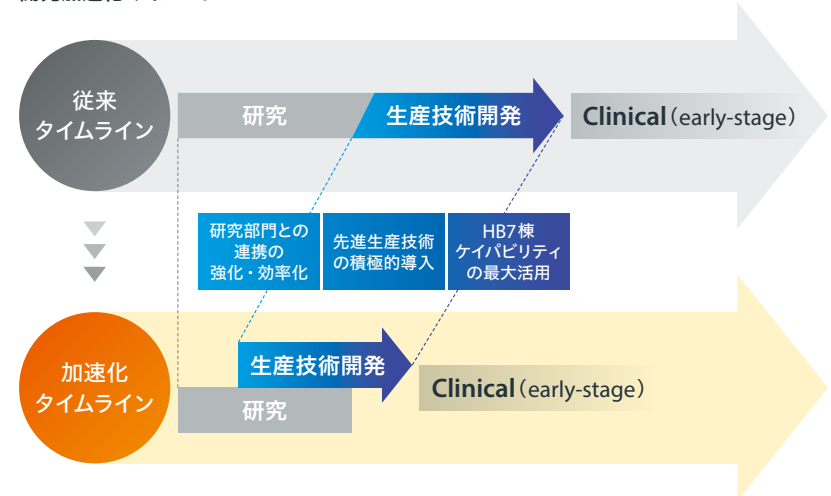
高崎工場と米国サンフォード工場間、生産部門と品質部門間の連携により、人材育成と生産体制を強化し、優秀な人材の継続的な確保のもと、高品質な医薬品を世界中の患者さんに届け続けます。

開発の加速— 初期開発期間の短縮を目指して

現在、開発ステージに多くの抗体プロダクトがあり、これらの開発を加速していくことも生産本部の重要なミッションです。まず、初期開発の加速化のため、昨年に研究部門と連携し加速化プログラムを構築しました。生産技術開発の開始時期を前倒し、研究と生産技術開発をオーバーラップさせることで、タイムライン全体を短縮する本プログラムは、現在実装フェーズに入っています。HB7棟のケイパビリティも最大限に活用することで、早期の臨床試験開始を実現させます。

さらに、米国サンフォード工場の建設が完了すれば、HB7棟とサンフォード工場でスケラビリティのある設備を有することで、開発から上市までの技術移管が容易になり、開発速度の加速化を達成できます。また、内製化により、増加するパイプラインに対して迅速化とフレキシビリティの確保も可能となります。初期開発から後期開発および上市初期まで主に自社内でのバイオ原薬製造を完遂することで、患者さんに一日でも早くLife-changingな医薬品を提供できるようになります。

開発加速化のイメージ



サプライチェーンマネジメント(SCM)やその他の取り組み

Crysvitaを中心としたグローバル戦略品の成長により、協和キリンの海外売上比率は2020年の48%から2025年には74%にまで拡大しました。事業のグローバル化に伴って、サプライチェーンはより複雑性を増していますが、私たちは「必要な治療を、必要とする患者さんへ、適切なタイミングで確実に届ける」というPatient-centric Supply Chainの理念を軸に、サプライチェーンにおけるすべての業務において強靱かつしなやかな仕組みを構築すること、すなわちレジリエンス向上に継続的に取り組んでいます。

サプライチェーンのレジリエンスを向上させることは、急激な需要変動や不測の事態においても製品供給を維持するための基盤です。当社は国内外の製造拠点やパートナー企業との連携を強化し、環境変化に柔軟に対応できる体制を構築しています。特にグローバル戦略品については、製造拠点の複数化や輸送ルートの代替策の確保など、供給途絶リスクを最小化する多面的な施策を展開しています。

SCM部門は、社内外の関係部門やパートナー企業をつなぐインテグレーター役として、需給全体を高い精度でマネジメントするとともに、これらの取り組みを推進しています。品質・生産・営業部門との緊密な連携に加え、製造委託会社や物流企業とのパートナーシップを強化することで、グローバルで一貫したサプライチェーンの構築と運営を実現しています。また、S&OP*プロセスの高度化を通じて、経営層の迅速な意思決定を支えるとともに、在庫水準の適正化を図り、安定供給を支える仕組みを継続的に改善しています。

さらに、地政学リスクやパンデミック、自然災害、貿易規制など、世界的に不確実性が高まる中にあっても、当社は継続的なKPIモニタリングとリスク評価に基づき、イレギュラーな事象への迅速な対応を可能としています。原薬保管拠点の複数化やBCPの構築とアップデートなど、供給途絶リスクに備えた対策を高度化しています。

加えて、国際的に問題が深刻化する偽造医薬品への対策も拡充しており、患者さんが安心して治療を受けられる環境の維持に貢献しています。私たちはこれからも、グローバル社会から信頼される製薬企業として、社会的使命である安定供給の実現に向けて不断の努力を続けていきます。

* Sales and Operations Planningの略。販売部門と生産・オペレーション部門の間で、計画・実績を数量と金額の両面で確認し、会社にとって最適な計画に合意する仕組みのことで、意思決定の精度とスピードを高め、財務目標の達成を促進します。

品質保証



Global Quality Assurance Head

Jonathan Patroni

協和キリンはグローバルなバイオ医薬品企業として、世界中の患者さんの生活を改善することに取り組んでいます。その中心にあるのが「品質」です。グローバル品質保証(GQA)は、私たちが開発・製造・供給するすべての製品が、常に最高水準の品質・安全性・コンプライアンスを満たすことを保証する使命を担っています。これは単なるシステムやプロセスの管理ではありません。患者さん、医療従事者、規制当局、そしてグローバルパートナーとの揺るぎない信頼関係を築くことそのものです。

トップメッセージ

信頼を守り、 イノベーションを 支える基盤

品質はイノベーションの加速装置である

先端バイオ医薬品や抗体医薬品といった当社のポートフォリオは、科学的・技術的複雑性を増しています。この環境下で、GQAはイノベーションの促進と規制要件への厳格な遵守を両立させています。品質は進歩を妨げるものではなく、持続的成長を支える戦略的基盤であるという明確な認識のもと運営しています。

この1年間、私たちは「Vision 2030」の実現に向け、グローバル展開を支える品質基盤をさらに強化してきました。特に注力したのは、以下の3つの領域です。

1. 患者さん中心のクオリティ・カルチャーの深化

品質はGQA部門だけの責任ではありません。協和キリンで働くすべての従業員の責任です。リーダーシップによる関与、専門的なトレーニング、明確な責任設定を通じて、常に患者さんを最優先した意思決定を徹底しています。

「この薬を自分の大切な人に渡すと自信を持って言えるか?」このシンプルな問いが、私たちの判断基準です。答えが「はい」以外であれば、立ち止まり、再評価し、改善します。この文化を組織全体に浸透させることが、最重要事項です。

2. リスクベースアプローチによるライフサイクルマネジメント

GQAは製品ライフサイクル全体において、科学的判断と積極的なリスクマネジメントを適用しています。開発段階から商業供給まで、製品の完全性と供給の信頼性を確保するため、潜在的な問題の早期検知、迅速なエスカレーション、効果的な対応を実践しています。開発、製造、サプライチェーン、薬事、ファーマコビジランスとの密接な連携により、迅速で一貫した意思決定を実現し、供給中断の防止と患者さんの保護に貢献しています。

3. グローバル製造ネットワークの品質統合

GQAは、国内製造拠点および外部委託製造組織(CDMO)の双方に対して包括的な品質確認を行っています。協和キリンのバイオテクノロジーが集結する高崎工場は、安定供給と技術的卓越性の確保に重要な役割を果たしています。

同時に、新たに建設中の米国ノースカロライナ州サンフォード工場に対し、品質面

の準備や設計統合を積極的に支援しており、これは将来のグローバル供給網に向けた戦略的投資です。外部パートナーとの協働により、さらなるキャパシティ・柔軟性・グローバル展開を実現しています。製造拠点のリーダーシップ、オペレーションチーム、外部パートナーとの緊密な連携を通じて、コンプライアンス、査察対応、継続的改善、品質基準の一貫した実行を推進しています。

「常に査察対応可能」な組織文化

規制への対応はGQAの使命の中心です。私たちは「常に査察対応可能な状態」を維持しており、準備を単発のイベントではなく日常業務の一部として位置づけています。これにより、日常業務の質が高まり、規律・一貫性・説明責任が強化されます。規制当局とのやりとりは、品質へのコミットメントを示し、建設的な対話とフィードバックを通じて継続的改善につなげる貴重な機会です。

人材こそが品質の源泉

GQAの力は、従業員一人ひとりの専門性、誠実さ、献身に支えられています。進化する科学的・技術的・規制的課題に対応できる未来の品質組織を実現するため、人材育成・知識共有・能力構築へ継続的に投資しています。

私たちのコミットメント

今後もGQAは、「Vision 2030」と完全に連動しながら強化を続けます。患者さん中心であり続け、注意を怠らず、先を見据え、イノベーションとコンプライアンス、さらにスピードと厳格さの両立を、規律をもって実現し続けます。

私たちのコミットメントは明確です。患者さんを守り、規制当局からの信頼を維持し、協和キリンが高品質な医薬品を確実かつ責任を持って提供し続けられるよう努めます。品質は私たちの約束であり、誇りです。

データとデジタルが支える品質の未来

品質に関するKPI——プロセス能力、逸脱管理、初回適合(Right First Time)、査察準備状況——は、ネットワーク全体のパフォーマンスを可視化し、データに基づく意思決定と早期介入を可能にします。デジタルトランスフォーメーションとデータインテグリティも品質戦略の重要な柱です。品質システムの最新化、コンピュータ化システムバリデーション(CSV)の強化、データ活用による知見創出と継続的改善を積極的に推進しています。信頼性があり、コンプライアンスに準拠したデータは、健全な意思決定、業務の卓越性、規制当局からの信頼の基盤です。

FOCUS
ON

高崎地区とサンフォード工場の連携:グローバル品質ネットワークの戦略的構築

2027年の米国サンフォード工場での生産開始は、協和キリンのグローバル供給体制における重要なマイルストーンです。品質部門では、高崎地区を中核とした知識移転とシステム統合を戦略的に推進しています。高崎地区は、数十年にわたり培ったバイオ医薬品製造における卓越した品質管理の実績を有しています。この実証された卓越性を基盤に、サンフォード工場へ標準作業手順書(SOP)の共有、製造プロセスおよび製品試験の技術移転を開始し、今後は逸脱管理、バリデーションシステムへと協力範囲を拡大します。

2025年、私は「Global Exchange Program」でサンフォード工場にて3か月間の実地研修に参加しました。この取り組みは単なる技術移転を超え、人を通じた組織文化の融合を目指すものです。現地の従業員とともに、言語や文化の違いを乗り越え、技術的専門知識、文書体系、実践的ノウハウを共有する一方、米国のマネジメント手法についても貴重な知見を獲得し、双方向の学びを実現しました。

この連携は「One Global Quality Network」の具現化です。両工場間での継続的な人材交流により、地域を超えた品質保証体制を強化し、世界中の患者さんに最高品質の医薬品を届けるという使命を確実に果たしてまいります。



品質本部 高崎品質ユニット
品質管理部
湊 雄一

高崎地区：HB7棟を通じた次世代品質人材の戦略的育成

高崎地区は、協和キリンのグローバルネットワークにおける中核拠点として戦略的に人材育成を推進しています。人材の流動化(キャリア採用の増加)、グローバル化、リスクリング、国内バイオ人材育成といった環境変化やニーズに対応するため、人材開発室を設置し、将来を担う人材の継続的育成に取り組んでいます。

2025年に竣工したHB7棟では、初期開発治験原薬用GMP設備およびパイロット設備にとどまらず、GMP製造で使用する機器での訓練が可能になっています。棟の一角にはトレーニング設備を有しており、実践的な学びの場として活用されています。体験型研修を通じて、理論と実践を統合した深い理解を持つ人材を育成しています。

ナレッジセンターでは、Operation / Business / Quality(GMP/QMS)の3カレッジ体制で体系的な研修を提供しています。その基本方針のひとつには「一人ひとりが最新かつ正確な知識を有し、高い倫理観と責任感を持って正しい判断と行動ができるようにする」ことがあります。Quality Collegeでは、ICHガイドライン、規制当局の期待事項、データインテグリティ、微生物学、衛生管理をカバーする包括的なGMPコースを提供しています。「GMP CoP (Community of Practice)」では、品質システムの改善、査察対応、規制遵守の知見共有を通じて、部門横断的な協働と継続的学習を促進しています。Operation Collegeでは、培養、精製工程のテクニカルな基礎講座および中級講座があります。ほかにも試験・分析の講座や更衣、サンプリングなどの講座も有しており、トレーニング設備では理論教育だけでなくこれらを実体験することが可能で、実体験により学びの浸透率を上げ、スピーディな育成や品質向上につながる教育を実現しています。

高崎地区は、数十年にわたる品質文化の象徴です。基幹工場として安定供給を確保するとともに、地区全体でグローバルに通用する次世代の品質プロフェッショナルを育成しています。ここで培われた専門性と実践知は、サンフォード工場をはじめとするグローバルネットワーク全体に展開され、協和キリンの品質保証体制の持続的な強化に貢献してまいります。



バイオ医薬製造棟HB7棟

FOCUS
ON

品質基本方針

協和キリングループは、グローバルな品質・安全性・コンプライアンスポリシーを遵守し、世界水準の品質の医薬品およびサービスを安定的に提供することで、世界の人々の健康と豊かさに貢献します。

私たちは、以下の基本原則に基づき行動します。

法規制の遵守と継続的改善

私たちは、GxPに関連するすべての国際的な法令、規制およびガイドラインを遵守して業務を行います。またこれを維持するため、品質マネジメントシステムを継続的に改善します。

ステークホルダーとの協力と連携

私たちは、高品質の医薬品を継続的に供給するため、世界中の規制当局、サプライヤーおよび契約業者と健全な関係を維持します。

予測・予防型の品質保証への取り組み

私たちは、情報やデジタル技術を用いてリスクを事前に特定し、これに対処することによって、問題を未然に防ぐよう努めます。

クオリティ・カルチャーの醸成

私たちは、常に患者さんの視点に立って誠実に行動できるよう、組織での風通しを良くし、課題をオープンに話し合い、チームと連携して対処する健全なクオリティ・カルチャーを育みます。

社会からの信頼獲得

豊かな地球環境を未来世代へ

環境に対するコミットメントのもと、バリューチェーンを含めた脱炭素企業の実現を目指し、次世代に引き継ぐ地球環境の保全に積極的に取り組んでいます。

環境マネジメント

協和キリンは、社会の持続性へのインパクトとグループの事業へのインパクトの観点から、重点的に取り組むべき環境に関する課題を経営計画へ組み込むとともに、単年度ごとに目標設定を行い、施策を実行しています。2025年度には「協和キリングループ環境基本方針」を改訂し、協和キリングループにおける環境活動を「協和キリンとして取り組むべき重要な環境活動」、「環境法令遵守のための活動」、および「キリングループの一員として取り組むべき環境活動」の3つに整理し、その位置づけをより明確化しました（詳細は当社Webサイト「環境マネジメント」を参照）。中でも、「気候変動への対応」については、「協和キリンとして取り組むべき重要な環境活動」に位置づけており、単年度目標に加えて中長期の目標を設定し、各種施策を展開しています。

協和キリンの環境管理については、その最高責任者としてChief Business Officer (CBO)を任命し、ガバナンス体制を構築して運用しています（詳細はP37「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)への対応～ガバナンス(環境課題に対するガバナンス)」および、当社Webサイト「TCFD提言に基づく情報開示」を参照）。

なお、日々の環境管理活動は、すべての国内生産・研究事業場で環境マネジメントシステムISO14001に則り実施しています。

気候変動への対応など

協和キリンが属するキリングループでは、「キリングループ環境ビジョン2050」における「気候変動に関する一緒につくりたい2050年の社会『気候変動を克服している社会』」のもと、キリングループ全体で2050年にバリューチェーン全体の温室効果ガス排出量をネットゼロにする目標を掲げています。

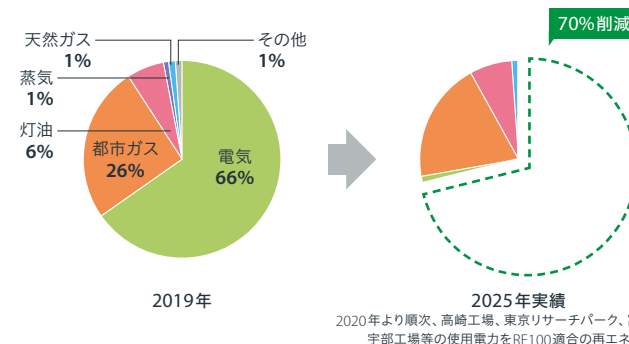
協和キリンにおいても、「気候変動を克服している社会」の実現に向け、キリングループと同様に2050年にバリューチェーン全体の温室効果ガス排出量ネットゼロを目標に掲げ、また、より具体的な中長期目標として、2040年までに使用電力の再生可能エネルギー100%化の達成、ならびに2030年CO₂排出量の2019年比55%削減（Scope1+2）を掲げています。気候変動に関する具体的なコミットメントとして、設備投資を含む「省エネ」と「再生可能エネルギーの拡大」を中心とした早期の「CO₂排出量削減の推進」および「エネルギー転換の推進」を掲げ、2030年目標達成に向けたロードマップを作成するとともに、短期目標（2026年度CO₂排出量：2019年比69%削減）も設定しています。キリングループとしてのネットワークも活用し、事業特性を活かした気候変動施策を積極的に展開することにより、本ビジョンの実現に向けて貢献していきます。

協和キリンでは、再生可能エネルギーの利用を促進するため、2011年から国内主要事業場へ

の太陽光発電設備の導入を進めてきました。2025年度末現在、高崎工場、東京リサーチパーク、富士事業場等で稼働しており、2023年3月には宇部工場でオンサイトPPA（Power Purchase Agreement：電力販売契約）モデルによる大規模太陽光発電設備（1.47MW）も稼働しています。さらにKyowa Kirin USA Holdings, Inc./ Kyowa Kirin, Inc.（北米）でも太陽光発電設備を活用しています。一方、2020年以降、RE100適合の再生可能エネルギーを高崎工場、東京リサーチパーク、富士事業場、宇部工場に順次導入し、国内主要全事業場の使用電力を100%再生可能エネルギーに切り替えを完了しました。これらの再生可能エネルギーの導入により、各種省エネ施策による削減効果と合わせ、当社グループの年間CO₂排出量の70%（36,200tCO₂）が削減されました。^{*1}なお、2021年には、本社およびKyowa Kirin USA Holdings, Inc./ Kyowa Kirin, Inc.にもRE100適合の再生可能エネルギーが導入されています。^{*2}

今後、2030年までに海外サイトや国内支店・営業所等も含めた当社グループ全事業場の使用電力を、それぞれ100%再生可能エネルギーに切り替える予定です。さらに、国内外の生産・研究事業場等への太陽光発電設備の導入拡大も継続して実施していきます。なお、生産・研究事業場^{*3}では、継続的に生産効率向上の施策を展開しており、当社の2025年度のエネルギー原単位は、前年比5.2%減となりました。

「環境マネジメント」について詳しくはこちらをご覧ください。
<https://www.kyowakirin.co.jp/sustainability/trust/environment/management/index.html>

エネルギー種ごとの排出割合と再生可能エネルギー導入等によるCO₂排出量削減効果（国内外の全生産・研究事業場）

宇部工場のPPA大規模太陽光発電設備



なお、宇部工場は2024年度、経済産業省より、省エネルギーに大きな成果を上げ、他の模範となる「エネルギー管理優良事業者」として中国経済産業局長表彰を受賞しています。

また、営業車両から排出されるCO₂削減にも取り組んでおり、2009年以降、国内の営業車両（社有車）へのハイブリッドカー導入を進めてきました。2019年度以降は、国内の新規導入営業車両にはすべてハイブリッドカーを採用しており、その結果、2023年度以降、国内のすべての営業車両がハイブリッドカーとなっています（ハイブリッドカー導入率100%を継続）。

一方、「2050年にバリューチェーン全体の温室効果ガス排出量ネットゼロ」の目標達成に向け、当社グループのバリューチェーンにおける温室効果ガス排出量（Scope3）の削減についても継続して取り組んでいます。2030年のScope3を2019年比30%削減する目標を設定し、目標達成に向けたロードマップも作成しています。当社のScope3については、委託製造などからのCO₂排出であるカテゴリ1が多くの割合を占めているため、Scope3の削減には、このカテゴリ1を中心に、サプライチェーン全体で各種施策を展開することが非常に重要となります。今後、サプライヤーと協働し削減に向けた施策を展開するとともに、2030年目標達成に向けロードマップを精緻化していきます。

水資源管理

協和キリンは、各生産事業場における水リスク評価（WRI AqueductおよびWWF Water Risk Filter等による水不足・水ストレス、洪水、水源の水質汚濁のリスク評価）を実施しています。

その結果、宇部工場では渇水や高潮による浸水のリスクが、他の生産事業場より高いことが判明しました。一方、高崎工場については、国土交通省が発表している最新の地点別浸水シミュレーションにより、浸水の被害が想定されています。

これらの結果を受け、事業場の大規模自然災害BCPの見直し・策定などのソフト対策に加え、設備の浸水防止措置対策などハード面での対応も実施し、これらのリスクの回避・最小化を図っています。

また、協和キリンは、節水や水源の保全にも取り組んでおり、2030年取水量削減目標として「2019年比40%削減」を設定し、各種施策を行ってきました。その結果、2025年度末時点で2019年比約54%削減^{*1}となり、2030年目標を前倒しで達成しました。なお、2025年の取水量原単位は、前年比31.5%減^{*3}でした。今後は、生物多様性等の側面も踏まえたリスク評価結果に基づき、取り組みを推進していきます。

生物多様性保全

協和キリンでは、資材調達において、社用封筒、会社案内パンフレット、製品包装段ボール箱などにFSC[®]認証製品^{*4}を導入することにより、世界の森林を健全にすることに貢献しています。2021年に改訂された「キリングループ持続可能な生物資源利用行動計画」に従い、国内製品包装段ボール箱のFSC[®]認証製品導入の拡大、製品内箱などへのFSC[®]認証製品の採用も継続して進めており、海外の事業場・製品等にもFSC[®]認証製品の導入を検討しています。また、生態系を維持し、生物多様性を守る活動として、2007年度からキリングループの「水のめぐみを守る活動」にも取り組んでおり、高崎工場および宇部工場では、「水源の森づくり活動」として、下草刈りや植林、間伐作業を実施しています。高崎工場は、2024年には17年間にわたる森林整備活動「水源の森づくり活動」の実施、ならびに工場内に多様な樹種を工場や周辺の道路と調和するように植栽することで風致に優れた緑化工場の形成が、森林の保全や従業員の環境意識の高揚に

寄与しているとご評価いただき、環境大臣表彰を受賞しています。なお、キリンホールディングス（株）は、当社を含むキリングループとそのサプライチェーン全体における流域の水リスク評価とリスクを反映した戦略の策定・各種施策の実行などが高く評価され、環境情報開示システムを提供する国際的非営利団体であるCDPIにより、水セキュリティにおいて最高位の「Aリスト」企業に10年連続^{*5}で認定されています。

さらに、山口県宇部市の「里山ビオトープ二俣瀬保全活動」や静岡県県の「リバーフレンドシップ制度」を利用した近隣河川の清掃活動など、地方行政機関と協働した活動への参加なども継続しています。また、事業場ごとに、「あまごの稚魚放流」や「秋吉台の草原を守り・育む活動」、「境川クリーンアップ作戦」、「近隣企業と共催の公園清掃活動」など、地域の方々とともに生態系を守る活動に取り組んでいます。今後もこれらの活動を通じて、地域コミュニティの育成と自然環境美化・生物多様性保全の意識向上につなげていきます。

医薬品の研究開発・製造においては、「遺伝子組換え生物等の使用等の規制による生物の多様性の確保に関する法律（カルタヘナ法）」遵守のため、社内に委員会を設け、適切な管理を行っています。

その他、環境負荷低減に関するトピックス

宇部工場では、2023年4月に竣工した新事務所棟が、ZEB（Net Zero Energy Building）認証^{*6}を、協和キリングループおよびキリングループで初めて取得しました。また、高崎工場ならびに東京リサーチパークでは、日頃の環境活動における取り組みをご評価いただき、2025年度に、高崎市および町田市より、それぞれ「たかさき環境賞」、「まちだ3R賞」を受賞しました。

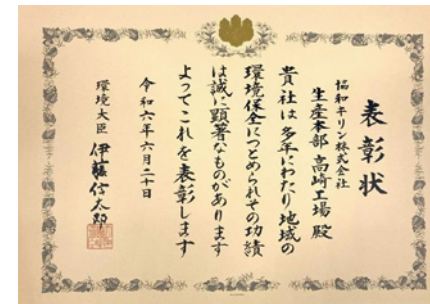
防潮堤の設置（宇部工場）



FSC[®] 認証紙の採用



環境大臣表彰



里山ビオトープ二俣瀬保全活動の様子



非財務情報開示への対応

米国カリフォルニア州におけるAssembly Bill No. 1305(カリフォルニア州法議会法案1305号)に対し、法的要求事項に従い環境や社会に関する情報開示を行っています。また欧州における企業サステナビリティ報告指令(CSRD: Corporate Sustainability Reporting Directive)や国内企業に対するサステナビリティ開示基準(SSBJ: Sustainability Standards Board of Japan)に基づく各種非財務情報開示に関しても、周辺動向を注視し、情報開示に向け準備を進めています。

気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)への対応*7

協和キリンは、2021年にTCFD提言への賛同を表明し、気候変動が事業に及ぼすリスクと機会、それらが及ぼす影響を見極め、TCFDの提言に沿って、「ガバナンス」、「戦略」、「リスク・機会の管理」および「指標と目標」の4項目について、以下のとおり整理しました。

ガバナンス(環境課題に対するガバナンス)

気候変動に関してはグループの環境管理における重要事項としてゴールを設定し、その達成に向けた戦略をGlobal Corporate Planning Headを議長とするマテリアリティ委員会で議論し年度経営計画に織り込んで活動を推進しています。環境に関する年度経営計画はグローバル経営戦略会議で承認、取締役会で決定されます。

戦略

パリ協定における「1.5℃目標」、気候変動に関するリスクと機会に対するシナリオ分析結果および「キリングループ環境ビジョン2050」を踏まえ、気候変動対応を見直し、事業戦略に落とし込み、ロードマップを策定し対応を進めています。

緩和策としては、2050年までのバリューチェーン全体の温室効果ガス排出量ネットゼロの実現に向け、「SBT(Science-Based Target) 1.5℃目標*8」に対応した2030年CO₂排出量削減目標を設定するとともに、目標達成に向けたロードマップを作成し、キリングループと連携して再生可能エネルギーの早期導入・拡大、省エネルギー、エネルギー転換などの施策を推進し、脱炭素社会への移行リスクに対応します。

適応策としては、工場・研究所の敷地内への浸水等によるグローバルな生産活動への影響に対し、大規模自然災害BCP(Business Continuity Plan)を策定し、浸水防止措置や設備投資対応を実施し、物理的リスクに対応します。

一方、花粉症患者数増加により、アレルギー薬市場に対する機会が見込まれましたが、実質的な売上収益への影響は限定的と考えています。

リスク・機会の管理

リスクと機会の特定については、リスクと機会ごとのシナリオ分析に基づき、発生時期や発生確率、影響範囲とその大きさ、対策内容などを総合的に評価し、事業への影響が大きいものや社会的責任の高いもの、発生確率の高いもの等を特定し管理しています。

指標と目標

「キリングループ環境ビジョン2050」に基づき、2050年にバリューチェーン全体の温室効果ガス排出量をネットゼロにする目標を掲げています。また、本目標の達成に向けたロードマップを作成するとともに、以下の通り、中短期目標も設定し、キリングループと連携して各種施策を取り進めています。

年度	目標
2050年	バリューチェーン全体の温室効果ガス排出量：ネットゼロ
2040年	使用電力の再生可能エネルギー比率：100% (RE100)
2030年	CO ₂ (Scope1+2)排出量：55%削減(2019年比) CO ₂ (Scope3)排出量：30%削減(2019年比)
2026年	CO ₂ (Scope1+2)排出量：69%削減(2019年比)

*1 協和キリングループの国内および海外の生産・研究事業場の2019年度実績値を基に算出
*2 協和キリン本社が入居する「大手町フィナンシャルシティグランキューブ」およびKyowa Kirin USA Holdings, Inc./ Kyowa Kirin, Inc.が入居する「510 Carnegie Center」では、「RE100」に適合する再生可能エネルギー由来の電力が導入されています
*3 協和キリングループの国内の生産・研究事業場
*4 協和キリンはFSC®プロモーションライセンス(FSC® N003037)を取得しています
*5 2026年2月28日時点の最新の評価結果(2025年度評価)より
*6 快適な室内環境を実現しつつ、省エネ対策により一次エネルギー消費量を削減した上で再生可能エネルギー等を導入し、エネルギー収支を正味ゼロにすることを目標とした建築物に与えられる認証
*7 詳細は、社外Webサイト「TCFD提言に基づく情報開示」を参照
*8 パリ協定の水準に整合する、科学的根拠に基づいた企業における温室効果ガス排出削減目標

ZEB認証を取得した新事務所棟(宇部工場)



気候変動に関するリスク・機会と財務影響の分析 ピンク：リスク ブルー：機会

シナリオ区分		インパクト評価を行った気候変動関連ドライバー	潜在的インパクト	対応による変化(レジリエンス)
移行 リスク	政策・法規制	カーボンプライシング(脱炭素、排出量取引制度)	小	±0
		CO ₂ 排出規制の強化	微小	小
	人口・経済・地政学	新興国における人口の増加／経済のグローバル化	±0	±0
	社会	社会の価値観の変化	微小	±0
物理的 リスク	平均気温の上昇・降雨 パターンの変化(急性)	極端な気温上昇	小	小
		集中豪雨、台風、洪水の増加	大	微小
	平均気温の上昇・降雨 パターンの変化(慢性)	花粉症患者の変化	中	中
		空調負荷増加によるエネルギー消費増加	小	小

▶ 2030年の目標を
早期に達成し、
CO₂排出量を削減

▶ 事業場の大規模
自然災害BCPの
見直し
▶ 設備自体の災害への
対策

人的資本を通じたビジョンの実現：「DE&I」×「健康経営」

当社の目指す姿

協和キリングroupは、多様な人材が心身ともに健やかに能力を最大限発揮できるよう、人的資本の強化を重点的に進めています。DE&Iの推進を軸に、女性活躍や公平な機会提供に取り組むとともに、健康維持への支援や仲間を思いやる風土づくりを進めることで、一人ひとりが力を発揮できる職場環境を実現します。こうした取り組みにより、従業員は“Super Team”として結束し、Life-changingな価値を継続的に創出し、世界中の人々の健康と豊かさ貢献していきます。

DE&I

Tokyo Pride 2025：「全ての声に居場所をつくる」

「Tokyo Pride 2025」にキリングroup3社合同で出展しました。ブースでは、来場者との対話と共感を生む仕掛けを多数取り入れました。さらに、当日来場でできなかった従業員も展示イベントを通じてオフィスでブースの雰囲気を感じ、共に分かち合いました。また、2025年9月にLGBTQ＋支援者であるアライ(Ally)を募集した結果、100名以上の従業員が集まりました。こうした取り組みにより、協和キリンは「PRIDE指標」で「ゴールド」を4年連続取得しました。社内外での活動が社会的にも認められた証であり、誰もが安心して働ける職場づくりに向けて取り組みを続けていきます。

国際女性デー：「誰もが自分らしさを発揮できる環境」を目指して

2025年国際女性デーに際し坂垣CPOより、女性の健康とウェルビーイングに一層目を向けることの大切さと、それが個人の成長や組織の活力、さらには社会全体への好影響へとつながるメッセージを発信しました。このメッセージに合わせ、全従業員向けに女性の健康をテーマにしたe-ラーニングを展開し、健康リテラシー向上と社内の声収集を通じて今後の体制づくりへつなげています。

Tokyo Pride 2025



国際障害者デー



国際障害者デー：「This Is Us: Allies, Carers, Colleagues」

国際障害者デーに合わせ、Globalイベント「This Is Us: Allies, Carers, Colleagues」をオンラインで開催しました。当日は、従業員のストーリーの共有、社外有識者インタビューなどが行われ、多様な背景を持つ仲間への理解がより一層深まりました。温かな対話を通じて、「This Is Us: Allies, Carers, Colleagues」が象徴する、互いの違いを認め支え合う文化がさらに醸成されました。

健康経営

Wellness Action2025

2021年から開始したWellness Action 2025では、従業員の主体的な健康行動の定着を目的に、生活習慣改善を中心とした取り組みを推進しました。ウォーキングキャンペーン参加率は80%を超え、喫煙率は5%以下を維持し、休暇取得日数も目標を達成するなど、行動変容の成果が確認されました。



こうした取り組みと成果が評価され、経済産業省が実施する「健康経営度調査」において、所定の基準を満たしたことから、制度開始以降健康経営優良法人の認定を受けています。

グループ共通施策

「食活！あすけんチャレンジ」では、食事記録アプリを活用した日常的な行動促進に加え、ベジチェック測定会や超悪玉コレステロールセルフチェック会などのイベントを組み合わせた複合施策を展開したことで、参加率は継続的に向上しました。従業員からは「楽しく食事を見直せた」「毎日の食事を意識するきっかけになった」といった声が多く寄せられました。

健康経営戦略マップ：Wellness Action

2026年からは3年間の健康経営戦略マップを策定し、課題と施策、KPIの関係を明確化するとともに、個々の状態に応じた施策を強化し、健康と働きがいの好循環を一層高めていきます。

健康経営戦略マップ

	健康投資	健康投資の効果		
		健康施策の取組指標	意識・行動変容指標	健康関連の最終的な目標指標
からだの健康	禁煙支援	喫煙率	喫煙率の低減	ワークエンゲージメントの向上
	運動・食生活支援	運動・健康施策の提供	適正体重維持者率向上	
	女性の健康支援	機会の提供(アプリ等)	機会の活用者数向上	
	5がん検診支援	がん検診受診オプションの充実	定期的ながん検診受診率向上	
	適正飲酒啓発	研修の提供	飲酒習慣の改善	
こころの健康	メンタルヘルス支援	セルフケア・ラインケアの充実	休職者率の低減	プレゼンティーズムの改善
	復職者支援	復職者支援パッケージの充実	再休職の予防	
はたらく環境	業務効率化推進	DX推進	RPAによる業務時間の削減	アブセンティーズムの低減
	ワークライフバランス	福利厚生 の 充実	福利厚生 の 認知向上	
	安心・安全な職場づくり	安全衛生推進	休業災害度数率の低減	

ビジネスパートナーとの価値の共創

考え方とグローバルでの体制強化

Vision 2030の実現にはビジネスパートナーとの価値共創が不可欠です。

ビジネスパートナーとの持続的な価値共創に向け、当社は「協和キリングループ行動規範」の精神に基づく行動（人権、環境^{*1}、情報セキュリティや贈収賄・腐敗行為防止等を含むコンプライアンスに関わる行動等）を協和キリングループで働く者だけでなく、ビジネスパートナーに対しても促していきます。

2025年は、上記方針を「ビジネスパートナーマネジメント基本方針」として明文化し公開しました。また、方針に基づきデュー・ディリジェンスを継続的に実施するため、社内規程等も整備しグローバルでの社内体制の強化に努めています。

一方、当社単独でアプローチできるビジネスパートナーには限りがあります。そのため、2024年に加盟したPSCI(Pharmaceutical Supply Chain Initiative)^{*2}を通じ、グローバルの製薬企業等と連携してより効果・効率的にインパクトを創出したいと考えています。

^{*1} ビジネスパートナーに対する環境への取り組み（Scope3削減）は、P35-36をご覧ください。

^{*2} 2013年に米国で設立された非営利組織。製薬・ヘルスケア企業のサプライチェーン全体における安全、環境、社会的成果の卓越性の実現をビジョンとし、現在世界の製薬およびヘルスケア企業80社以上が加盟しています。

サステナブル調達

当社は、サステナブル調達の推進と、グローバルで高まる人権・環境等に関する社会的要請への適切な対応を図るため、医薬品業界の国際的なガイドラインである「PSCI原則^{*3}」に基づいた「グループサプライヤー行動指針」を策定しました。サプライヤーの皆さまとともに遵守することにより、持続可能な社会の実現に貢献していきます。さらに、当社が2025年に策定した「ビジネスパートナーマネジメント基本方針」に基づき、重要なビジネスパートナーであるサプライヤーに関する取り組みの強化も継続的に実施していきます。

当社では、これらの方針をサプライヤーの皆さまに確実に伝え、サプライチェーンにおける課題を共有することを目的として、毎年サプライヤー説明会を開催しています。2025年のサプライヤー説明会（Webinar形式）では、「サステナブル調達の実現に向けて」をテーマに、145社が参加しました。当社のサステナブル調達に関する方針および具体的な取り組み事例を共有し、人権尊重・環境保全などに関する対応を含むサステナブル調達の推進について、サプライヤーの皆さまとともに考える機会といたしました。

^{*3} PSCI原則：「責任あるサプライチェーンマネジメントのためのPSCI原則」

当社のサステナブル調達に関する詳細はWebサイトをご覧ください。
https://www.kyowakirin.co.jp/sustainability/trust/quality_supply/procurement/index.html

人権

協和キリングループ 人権基本方針

当社は2022年12月に「協和キリングループ 人権基本方針」を策定しました。

「ビジネスと人権に関する指導原則」に準拠した内容かつ、製薬会社として、「ヘルシンキ宣言」についてその他の国際規範と同様に尊重することを意思表示しています。本方針は、社内方針・規程等に基づく人権尊重の取り組みを約束するものであること、およびさまざまな人権に関する国際規範を支持・尊重することを記載しています。当方針をコミットメントとして、人権を尊重した企業活動を進めていきます。

加えて、2024年にはグローバル共通のコンテンツによるe-ラーニングを実施しました。当社は、人権基本方針がすべての事業活動に組み込まれ、効果的に実行されるよう、適切な教育・研修を行い、役員、従業員に人権尊重の考え方を定着させていきます。

協和キリングループ 人権基本方針
https://www.kyowakirin.co.jp/sustainability/management_infrastructure/ethics/index.html

人権デュー・ディリジェンス

・2022年

当社では、経済人コー円卓会議日本委員会（以下、CRT）の立ち合いのもと、人権デュー・ディリジェンスに関するワークショップを実施し、協和キリンが抱える人権課題の特定を行いました。本ワークショップおよびデスクトップ調査による評価結果を踏まえ、ワーキングチームにて対応すべき優先課題を特定しました。

・2023年

上記の取り組みで特定した優先課題の一つである外国人技能実習生に関する人権リスクにつ

いて、高崎工場のサプライヤーを対象に調査を実施しました。併せて、技能実習生を受け入れている新日本ウエックス株式会社に対し、CRT同席のもと管理部門および技能実習生本人へのインタビューを行い、同社において人権侵害に関する重大な懸念事項は確認されませんでした。

・2025年

さらに、宇部工場のサプライチェーンにおける外国人技能実習生の受け入れ状況を確認するため、2次サプライヤーである株式会社朝日化学において、技能実習生本人へのCRT同席インタビューを実施しました。顕著な課題は確認されなかったものの、調査結果を踏まえ、職場環境のさらなる改善に向けた具体的な提言を行いました。

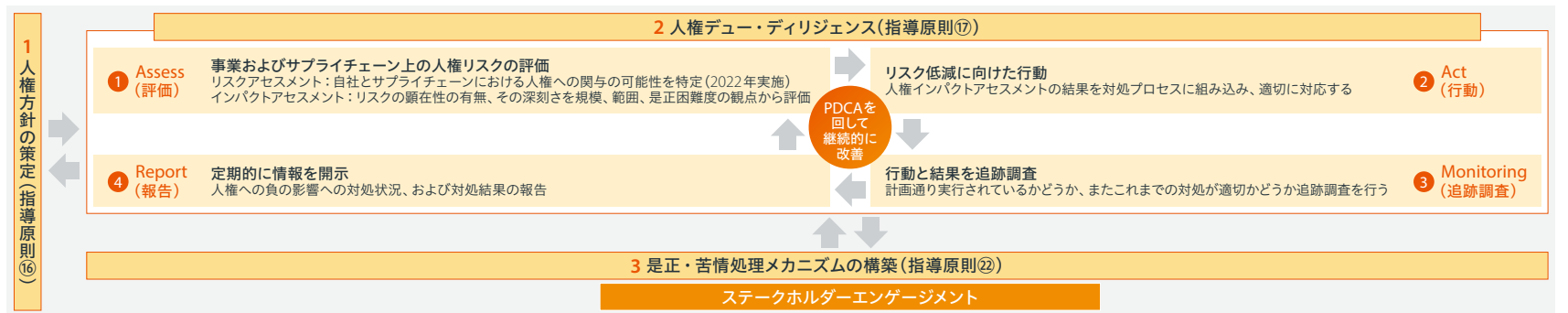
サプライチェーンを含むバリューチェーン全体を網羅的にアセスメントすることは容易ではありませんが、今後も顕在化している人権課題や潜在的にリスクの高い課題について調査・評価を行い、必要な取り組みを実施し、その結果を次のステップにつなげ、公表していくという継続的なサイクルを推進していきます。

新日本ウエックス株式会社の詳細は以下のWebサイトをご覧ください。
<https://www.wex.co.jp/>

是正・苦情処理メカニズムの構築

当社はキリンホールディングス株式会社と連携して一般社団法人ビジネスと人権対話救済機構（JaCER）に加入し、サプライチェーンで働く人々や地域コミュニティにおいて人権の観点から悪影響を受ける人、またはその可能性がある人やその代理人など、すべてのステークホルダーを対象とした人権尊重のための通報窓口を整備しています。毎年開催しているサプライヤー説明会においてもJaCER加入について報告し、サプライチェーンの上流からも通報が寄せられる体制の整備を目指しています。2025年の通報窓口への通報件数は0件でした。

「ビジネスと人権に関する指導原則（国連承認2011）」に基づく、企業に求められる主なプロセス



ガバナンス

コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方

当社は、「協和キリングループは、ライフサイエンスとテクノロジーの進歩を追求し、新しい価値の創造により、世界の人々の健康と豊かさに貢献します。」という当社グループの経営理念およびビジョンに基づき、社会の基盤を担う責任ある企業として、企業の持続的な成長と中長期的な企業価値向上を図るため、意思決定の透明性・公平性を確保するとともに、迅速・果断な意思決定・業務執行体制ならびに適正な監督・監視体制の構築を図るなど、コーポレートガバナンスの充実に取り組んでいます。

なお、当社は、コーポレートガバナンス・コードの各原則をすべて実施しています。

監査等委員会設置会社への移行とガバナンス強化の歩み

当社は、事業のグローバル化や研究開発・販売体制の高度化に対応し、コーポレートガバナンスを段階的に進化させてきました。グローバル品の開発・上市や自社販売網の構築に伴う事

業の複雑化を背景に、執行体制、監査体制、取締役会それぞれの機能変革を通じて、実行力と成長性の向上を図ってきました。こうした取り組みを通じて、執行の強化、グローバル監査体制の整備、取締役会によるモニタリング機能の高度化を進め、成長を支えるガバナンス基盤を構築してきました。一方で、環境変化が激しさを増す中、さらなる成長には迅速な意思決定と適切なリスクテイクが不可欠であるとの認識に至っています。この考えのもと、2026年3月19日定時株主総会での承認をもって監査等委員会設置会社へ移行しました。監査等委員が取締役会の構成員となることで、重要な意思決定とそのプロセスに対する監督機能を強化するとともに、監査等委員会と内部監査部門の連携を通じて、グループ全体に対する監査の実効性を高めています。また、執行側への権限委任を進めることで、取締役会は大局的な戦略や経営基盤に関する議論を深化させるとともに、リスクマネジメント等のモニタリングを通じて、過度なリスクテイクを抑止しつつ、執行側による適切なリスクテイクを後押ししています。今後も、こうしたガバナンス体制のもと、持続的な企業価値向上を目指していきます。

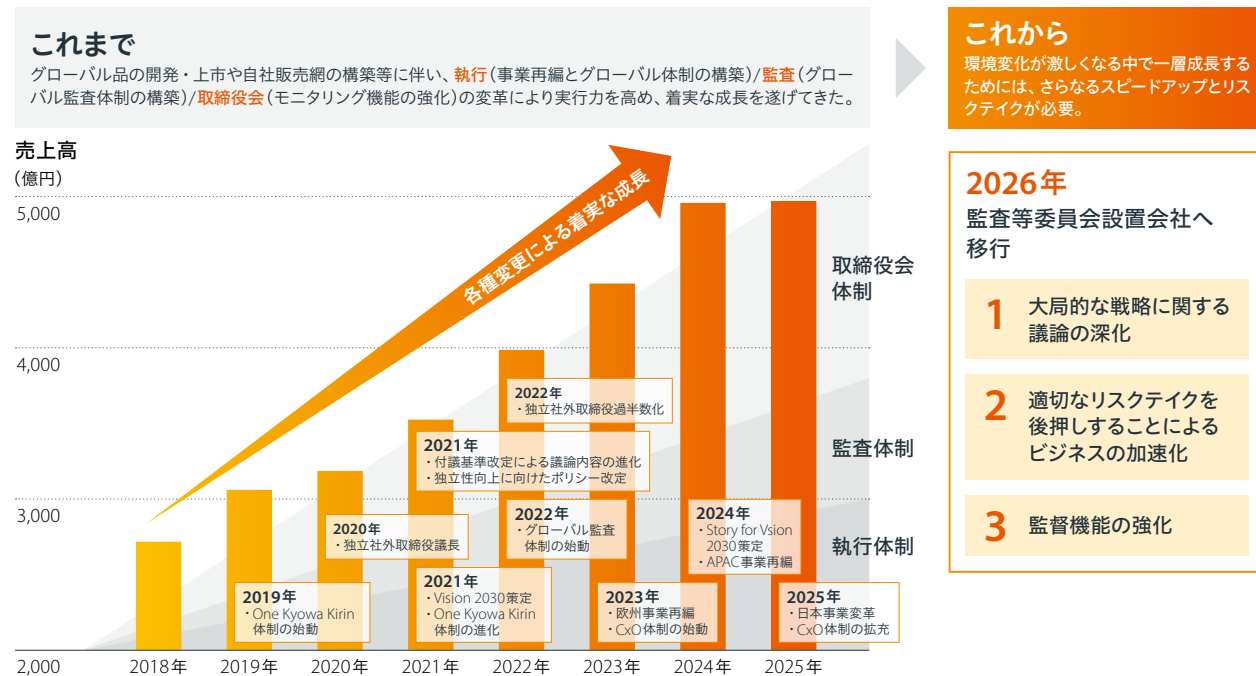
新たなガバナンス体制における執行・監督体制の強化ポイント

- ①過半数が社外取締役である監査等委員を取締役会の議決権を有する構成員とし、取締役会による取締役の業務執行に対する監督機能を強化する
- ②重要な業務執行の決定の一部を執行側へと委任することで、迅速な意思決定を促進しビジネスを加速化するとともに、経営計画やEnterprise Risk Management (ERM)などのモニタリングを通じて経営の方針やリスクに対してプロアクティブに助言・監督を行い、執行側による適切なリスクテイクを後押しする
- ③監査等委員会と内部監査部門との指示・連携体制強化により、執行側に対する監査の実効性を強化する

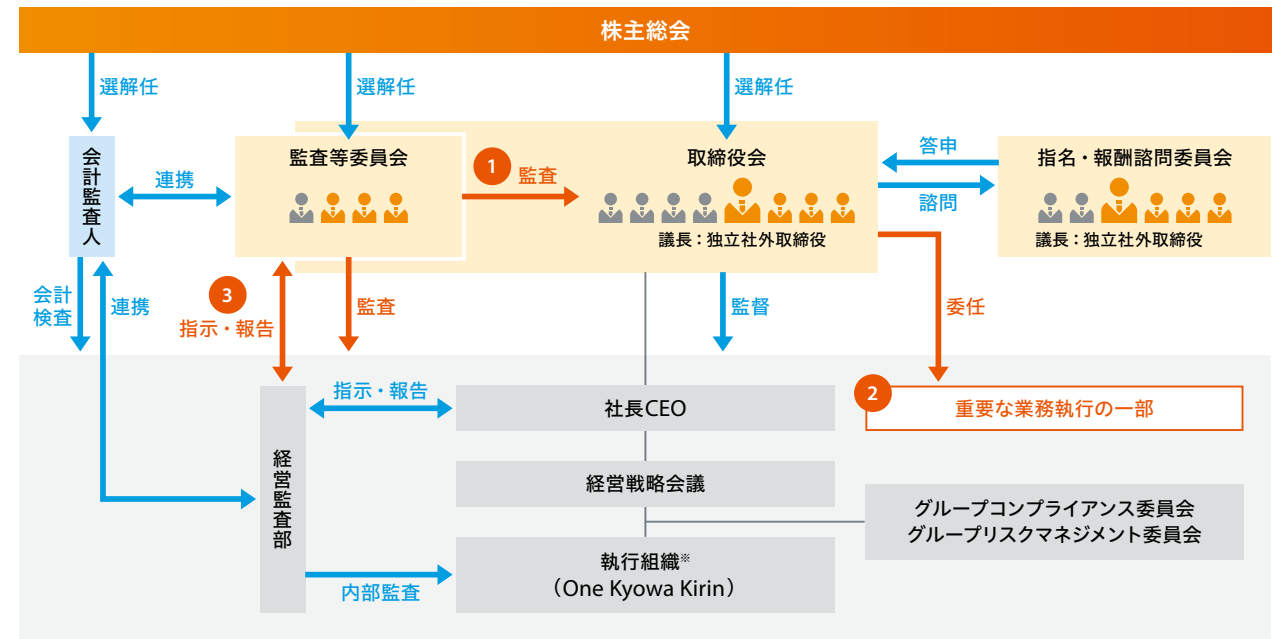
📄 コーポレートガバナンス報告書
https://ir.kyowakirin.com/ja/management/governance/main/01/teaserItems1/00/linkList/0/link/cgreport_j_2026_0319.pdf

📄 コーポレートガバナンス・ポリシー
https://ir.kyowakirin.com/ja/management/governance/main/0/teaserItems1/02/linkList/0/link/cgpolicy_j_2026_0319.pdf

コーポレートガバナンスの変遷と目指す姿



コーポレートガバナンス体制図 (2026年3月19日) 社内 社外



※執行組織のガバナンスは地域(リージョン)軸、機能(ファンクション)軸と製品(フランチャイズ)軸をあわせたマトリックスマネジメント(One Kyowa Kirin)を構築

社外役員独立性基準

当社は、ガバナンスの透明性および客観性を確保し、適正な経営監視機能を発揮するために、社外役員の独立性確保の要件につきましては、東京証券取引所の有価証券上場規程施行規則に定められた独立役員に係る規程および日本取締役協会が2011年に作成した「取締役会規則における独立取締役の選任基準モデル」を参考に、当社グループとの関わりにおいて独立性が確保されるべく独自の「社外役員の独立性に関する基準」を設け、公表しています。

社外取締役の機能

当社は、コーポレートガバナンスの公正性および透明性を高め、当社グループの持続的成長と中長期的な企業価値の向上を実現するため、当社の社外役員の独立性基準を満たす独立社外取締役を過半数（取締役12名中の7名）選任しています。

当社の社外取締役は、さまざまな経歴、専門性および経験等を有しており、その豊富な経験と知識を当社の経営に活かすとともに、客観的かつ公正な立場から当社の経営の監督機能を発揮しています。

取締役・取締役会

取締役会は、株主に対する受託者責任と説明責任を踏まえ、実効的かつ効率的なコーポレートガバナンスの構築により経営理念を実現し、当社グループの持続的な成長と中長期的な企業価値向上を目指します。また、法令、定款および当社関連規程類の定めに基づき、当社グループにおける重要な業務執行ならびに法定事項について決定するとともに、中長期的な企業価値向上を目的として、執行側への権限の委任を適切に行い、その業務執行状況を監督する責務を負います。また、監査等委員会と緊密に連携し、監督機能の実効性を確保することにより、ガバナンス体制の強化を図ります。さらに、サステナビリティに係る基本方針を策定し、その取り組み状況を監督する責務を負うほか、監査等委員会および内部監査部門と連携し、グループ全体の適切な内部統制システムを構築・維持する責務等を負います。

取締役会は、その決議によって重要な業務執行の決定の一部を取締役に委任します。また、法令および定款に定めるもののほか、「取締役会規程」において、取締役会にて決議する事項を定めており、その他の業務執行に係る権限については、各業務を担当するC-Suite Executiveに付与し、責任をもって遂行させています。

取締役会を構成する取締役の員数を定款の定めに従い監査等委員でない取締役は10名以内、監査等委員である取締役を5名以内とし、グローバル・スペシャリティファーマにふさわしい知識、経験、能力、見識等のスキルや多様性を確保しながら、全体としてバランスのとれた透明性の高いガバナンス体制を構築しています。客観的な経営の監督の実効性を確保するため、独立社外取締役を過半数選任しており、取締役会の議長は独立社外取締役である鈴木善久が務めています。取締役候補者の選任方針・手続きは、指名・報酬諮問委員会で審議し、取締役会で決定しています。

当社の取締役は、2026年3月19日現在、12名（男性9名、女性3名、うち独立社外取締役7名）の構成となっており、原則月1回開催される取締役会にて、経営方針等の重要事項に関する意思決定および業務執行の監督を行っています。

2025年度は、取締役会を14回開催し、当社の経営方針等の重要事項に関する意思決定および取締役の職務執行の監督を行いました。

監査等委員会

監査等委員会は、独立した監査権限を行使し、取締役の職務執行の適法性および妥当性を監査することにより、当社グループの持続的成長と中長期的な企業価値の向上を目指し、経営の健全性と透明性を確保する状況を監視・検証します。監査等委員は、常勤監査等委員による当社グループ内における情報収集力および独立した立場を最大限活かし、取締役会において積極的に意見を述べるとともに、監査等委員会として監査の実効性を確保するための体制の整備に努めています。また、取締役会全体の監督機能を高めるため、社外取締役との意見交換を行い、活動を通じて得られた情報を適切に共有します。

監査等委員会の構成は、財務・会計に関する適切な知見を有する者を含み、定款の定めに従い、その員数を5名以内とし、また監査体制の独立性および中立性を高めるため、その半数以上を独立社外取締役としています。

当社の監査等委員である取締役は、2026年3月19日現在、4名（男性3名、女性1名、うち独立社外取締役3名）の構成となっています。

取締役会実効性の評価

「協和キリン株式会社コーポレートガバナンス・ポリシー」に定める当社の取締役会の役割や

執行組織のガバナンス強化の取り組み

- ・地域（リージョン）軸、機能（ファンクション）軸、製品（フランチャイズ）軸を組み合わせたマトリックスマネジメント体制One Kyowa Kirinを構築
- ・リージョンの執行監督機能強化を目的に、海外リージョンの統括会社に取り締役会を設置
- ・海外の各リージョン取締役に、グローバル医薬事業経験を持つ2名以上の非業務執行取締役を登用
- ・リージョン非業務執行取締役と協和キリン取締役、社外取締役との直接的な意見交換を実施

責任等のあるべき姿と2025年における取締役会の状況との違いを認識することに加え、Vision 2030の実現による企業価値向上を目的とした課題解決のために監査等委員会設置会社への移行を見据えたガバナンスのあるべき姿に向けて今後取り組むべきことは何かを検討するために取締役会実効性評価を行いました。取締役会実効性評価では、ガバナンスの実効性確保の観点から、取締役会の運営課題に限定せず、幅広い課題の抽出を行いました。

1. 2025年実効性評価方法

2025年も、より中長期的視点での課題の抽出を目的として、外部機関を活用し、アンケートに加え、取締役会議長、指名・報酬諮問委員会委員長、代表取締役会長、代表取締役社長に対するインタビューを実施しました。また、外部機関の助言を得ながらアンケートおよびインタビュー結果の分析を行い、全取締役および監査役での意見交換を経て、評価を実施しました。

2. 2025年実効性評価の結果

アンケートおよびインタビューを実施した外部機関からは、いくつか課題はある一方で、議長の采配による自由闊達な議論環境の創出や十分な事前説明による議案内容の的確な理解、社外取締役の現場視察等による事業理解の深化が、取締役会での質の高い議論につながっているという評価を得ました。また、外部機関からの評価を踏まえた分析結果を取締役会メンバーで議論した結果、過年度で抽出された課題に対する改善を進めて深度ある質の高い議論がされており、取締役会は適切に機能し、実効性が確保されていると評価しました。また、取締役会の諮問機関である指名・報酬諮問委員会についても委員を対象にした設問を設定しており、その結果、情報入手や議題設定が適切に行われ、十分な議論が行われていると評価しました。



Paul Carter
(Gilead Sciences, GlaxoSmithKline, Sterling Health, Arthur Anderson)



Francoise De Craecker
(Novartis, Avexis, Chiesi Farmaceutici, Horizon Pharma, Raptor Pharmaceuticals, Pharmacia, Smith & Nephew)



James Shannon
(Novartis, GSK, Sterling Winthrop)



Paula Soteropoulos
(Genzyme, Moderna, Akcea)



EMEA
Kyowa Kirin International plc.



NORTH AMERICA
Kyowa Kirin USA Holdings, Inc.

3. 2025年の評価で掲げた課題への対処状況

	2025年評価時の課題	対処状況
①	モニタリング方法に関する共通認識の形成	2025年は取締役会メンバーで監査等委員会設置会社への移行後における決議事項と報告事項の考え方を整理する中で、モニタリングの在り方について議論をしてきました。
②	中期経営計画の実現可能性を高めるための報告事項に関する執行側との対話	取締役会メンバーで監査等委員会設置会社への移行後における執行側への権限委任の具体的な方針について議論し、決議事項と報告事項を整理して、監査等委員会設置会社への移行を決議しました。

4. 2026年の取り組みについて

今回の実効性評価結果を考慮し、2026年は下記の改善を実施していく計画になっています。

	2025年の課題	取り組み
①	執行での意思決定およびそのプロセスの報告による監督機能の実効性強化	監査等委員会設置会社への移行に伴い、臨床開発案件等における執行側の権限が拡大する状況において、取締役会の監督機能を一層実効的に発揮できるよう、決議案件については意思決定に至るまでの背景や検討プロセスも含めた報告にしていきます。
②	グローバルビジネスにおけるリスク管理に関する議論の深化	グローバルな事業環境への対応が求められる中、海外各地域特有のリスクを識別し、その対応策の妥当性を取締役会が効果的に監督するため、ERMの状況やグローバルリスクの最新動向について執行側からの定期的な報告を行っています。
③	人材要件および育成・採用に関する議論の深掘り	人的資本に関するグローバルな議論ができていたとの評価は増えていますが、人材要件や育成・採用に関する議論の更なる充実を求める意見も挙げられていることから、「成長のための人材要件」および「あるべき人材構成に向けた育成・採用」について深掘りした議論を行います。

取締役および監査等委員である取締役の報酬の基本方針

当社の取締役および監査等委員である取締役の報酬は、当社のさらなる持続的な成長および企業価値の増大に貢献する意識を高め、グローバル・スペシャリティファーマにふさわしい人材を確保できる内容であること、取締役各自がその職務執行を通じて当社への貢献を生み出す動機付けとなるものであること、ならびに客観的な視点を取り入れ、透明性のある適切なプロセスを経て決定されるものであることを基本としています。

この基本方針の実現のため、役員報酬に関する調査や審議は、社外取締役（監査等委員であ

る取締役を除く。）が過半数を占め、かつ社外取締役が委員長である指名・報酬諮問委員会において内容を審議し、その答申を踏まえて取締役会が決定しています。

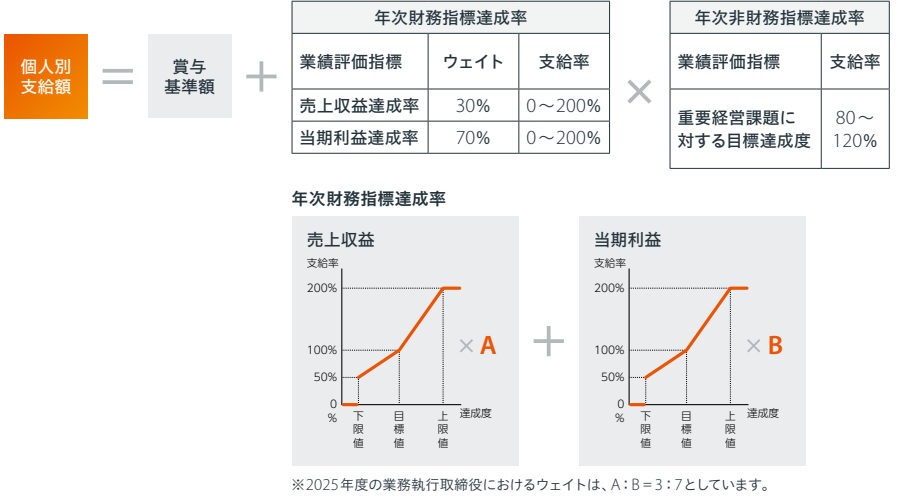
クローバック条項

当社では、業務執行取締役の報酬について、不法行為または法令違反等があった場合は、指名・報酬諮問委員会の審議・答申を踏まえた取締役会の決定により、報酬の返還を求めることができるクローバック条項を設定しています。

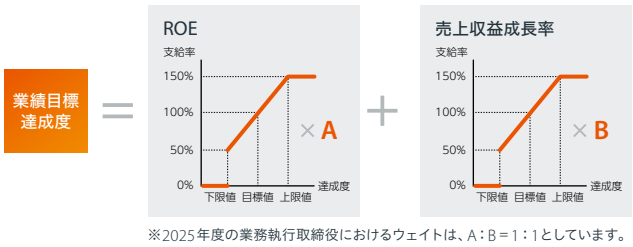
役員報酬の構成

	固定報酬	変動報酬		
		短期インセンティブ報酬(変動)	中長期インセンティブ報酬(変動)	
種類	基本報酬	業績連動型年次賞与	株式報酬	業績連動型株式報酬(パフォーマンス・シェア・ユニット)
支給対象	取締役・監査等委員である取締役	業務執行取締役	業務執行取締役	
目的 (役員に対するインセンティブ)	企業規模や他社の報酬水準を踏まえて、役位や職責に応じた処遇を提供すること	事業年度ごとの業績向上への貢献意欲を高めること	株価変動のメリットおよびリスクを株主の皆さまと共有し、株価上昇および企業価値向上への貢献意欲を従来以上に高めること	報酬と会社業績および当社の株式価値との連動性をより明確化することにより、企業価値の持続的な向上を図るインセンティブを与えるとともに、株主の皆さまとの一層の価値共有を進めること
付与方式	現金	現金	株式	株式・現金(約半分ずつ)
付与時期	毎月	毎年一定の時期(通常は4月)	毎年一定の時期(通常は4月)	
評価指標	—	年次予算(売上収益・当期利益)	—	ROE・コア営業利益率
報酬額決定要素	役位や職責	目標の達成度(支給率0%-200%)	基本報酬を基に定める基準額および株価	基本報酬を基に定める基準額、株価および連続する3事業年度における目標値の達成度(変動率0%-150%)
比率の目安 (業績目標達成時)	1	1.1～1.4程度		
	1	0.5～0.6程度	0.6～0.8程度	

賞与の業績連動の仕組み（イメージ図）



業績連動型株式報酬の業績目標達成度算出の仕組み（イメージ図）



役員区分ごとの報酬額*1(2025年度)

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)					対象となる 役員の員数(人)
		固定報酬	変動報酬			その他報酬*4	
			業績連動報酬		非金銭報酬		
			基本報酬	業績連動型年次賞与*2	業績連動型株式報酬*2		
取締役(社外取締役を除く)	593	211	132	70	74	107	4
監査役(社外監査役を除く)	32	32	—	—	—	—	1
社外取締役	96	96	—	—	—	—	7
社外監査役	68	68	—	—	—	—	4

*1 前年の定時株主総会終結の時をもって退任した取締役1名、社外取締役2名および社外監査役1名を含んでいます。また、無報酬の取締役2名および監査役1名を含めていません。

*2 業績連動型年次賞与の額、譲渡制限付株式報酬および業績連動型株式報酬による報酬額は、いずれも当事業年度に費用計上した額であり、業績連動型株式報酬の額は、2024年度と2025年度を業績評価期間開始時とする各業績連動型株式報酬について、事業年度末における目標達成見込みに応じて2025年度に費用計上した額を合計した金額です。業績連動型株式報酬については、業績評価期間経過後に金銭報酬と非金銭報酬でそれぞれ支給・交付します。

*3 当事業年度において業務執行取締役に交付した譲渡制限付株式は35,597株、業績連動型株式報酬に基づく株式は5,423株(いずれも1株当たりの払込価格は2025年3月28日の終値である2,184円)です。

*4 「その他報酬」は、指名・報酬諮問委員会の審議を経て取締役会で決議した日本滞在に伴う付帯報酬であり、社宅費用や一時帰国手当、諸手当支給に伴う税金調整額等を含んでいます。

指名・報酬諮問委員会

当社は、取締役会の機能を補完し、より透明性の高いガバナンス体制を構築するため、取締役会の諮問機関として指名・報酬諮問委員会を設置し、当社の指名・報酬について、客観的かつ公正な視点から審議・決定のうえ、取締役会に答申しています。なお、指名・報酬諮問委員会は6名の委員で構成しており、その過半数である4名を独立社外取締役(監査等委員である取締役を除く。)とし、委員長は独立社外取締役から選定しています。

指名・報酬諮問委員会では、当社の取締役の選解任方針ならびに各候補者案、役付取締役の選定および解職、取締役の担当職務、最高経営責任者の後継者の選定方針、当社取締役の報酬制度・水準、報酬額等について、客観的かつ公正な視点から審議・決定のうえ、取締役会に答申しています。

CEOサクセッションプラン

指名・報酬諮問委員会において、協和キリングループの最高経営責任者(CEO)の後継者選定・育成方針について継続的に論議し、取締役会に報告しています。協和キリングループの最高経営責任者のあるべき人材像として、例えば、

- ・人の命と健康に関わる事業のリーダーとして、当社の経営理念・価値観を深く理解し、実践している
- ・病気と向き合う人々に「Life-changingな価値」を届けることに心から共感し、強い使命感がある
- ・このような価値を提供したい・こんな会社になりたい、という強い思いを持ち、困難に遭ってもぶれない覚悟で組織を導いている
- ・目指すビジョンを描き、組織に浸透させ、戦略の実現に向け、国境を越えて導くことができる

などを検討し、また、これらに加えてCEOに必要な知識・スキル、求められる職務経験などについても論議を重ねています。

内部統制

当社は、親会社であるキリンホールディングス(株)の「内部統制システムに関する基本方針」を踏まえ、会社法第362条第4項第6号に基づき、当社および当社グループの業務の適正を確保するために必要な内部統制システムを整備し、運用しています。

当該内部統制システムの整備および運用状況については、2026年1月16日開催の取締役会において報告を受け、確認しています。

1. コンプライアンス体制	5. 業務執行の報告および その他のグループ内部統制体制
2. 情報保存管理体制	6. 監査・監督体制
3. リスクマネジメント体制	
4. 効率的な職務執行体制	

上場子会社としてのガバナンス

経営の独立性担保

当社は、上場子会社としての経営の独立性を確保することが、持続的な企業価値向上および少数株主保護の観点から極めて重要であると認識しています。

- ・経営の独立性確保および上場維持への合理的な協力については、親会社との間で締結した統合契約書に明記している。
- ・M&A等の重要な経営判断に際しては、当社が単独で意思決定を行う体制としており、親会社との事前協議を要しない。

重要経営課題(マテリアリティ)と役員報酬の連動

当社では、2030年ビジョンの実現に向けて、重要経営課題(マテリアリティ)を年度経営計画における戦略課題とし、取締役会でモニタリングをしています。「パイプラインの充実」「医薬へのアクセス向上」といった事業年度ごとに設定する重要経営課題(マテリアリティ)に関する行動計画を業績連動型年次賞与の評価指標として設定し、達成度に応じて支給率を決定することにより、重要経営課題と役員報酬を連動させています。

- ・親会社との資金貸付取引については、当社独自の運用方針に基づき、貸付金利は貸付期間に応じた市場金利を勘案のうえ合理的に決定している。また、貸付期間の短縮化(原則1か月)を実施することで、資金取引における依存関係の抑制と透明性の向上を図っている。

さらに、取締役会においては、親会社との関係を含む重要な経営判断について、独立社外取締役が少数株主の視点から積極的に意見を述べ、実質的な審議を行うことで、経営の独立性の確保に努めています。

少数株主保護を前提とした意思決定プロセス

当社は、少数株主の利益保護を重要な経営課題の一つと位置づけ、意思決定プロセスの公正性および透明性の確保に取り組んでいます。

- ・取締役会においては、独立社外取締役を過半数確保している。
- ・取締役会の議長には独立社外取締役を選任し、客観的かつ中立的な立場からの議事運営を行っている。
- ・親会社出身の取締役については、特別利害関係者に該当する場合、当該議案の審議および決議には参加しない。
- ・親会社との重要な取引等に際しては、当社取締役会の諮問機関として、独立社外取締役のみで構成する「グループ会社間取引利益相反監督委員会」を設置し、取引条件の妥当性や少数株主への影響等について実質的な審議・検討を行ったうえで、その結果を取締役に答申している。
- ・独立役員の選解任については、社外役員を過半数とする指名・報酬諮問委員会において、客観的かつ公正な視点から審議・決定した内容を取締役に答申している。

また、親会社との取引については、その内容および意思決定プロセスの透明性確保に努め、重要な取引については適切に開示しています。

取締役および監査等委員である取締役の略歴

取締役

代表取締役会長

宮本 昌志

略歴

1985年 4月 麒麟麦酒株式会社（現キリンホールディングス株式会社）入社
2011年 4月 協和発酵キリン株式会社（現協和キリン株式会社）信頼性保証本部事業部長
2012年 3月 当社執行役員信頼性保証本部事業部長
2014年 7月 当社執行役員製品ポートフォリオ戦略部長兼信頼性保証本部事業部長
2015年 4月 当社執行役員製品ポートフォリオ戦略部長
2017年 3月 当社取締役常務執行役員製品ポートフォリオ戦略部長
2019年 4月 当社取締役常務執行役員経営戦略企画部長
2018年 3月 当社代表取締役社長
2024年 4月 当社代表取締役社長Chief Executive Officer（CEO）
2025年 3月 当社代表取締役会長Chief Executive Officer（CEO）
2026年 3月 当社代表取締役会長（現任）

選任理由

経営全般にわたる豊富な経験と高度な見識を活かし、代表取締役として、経営の重要事項の意思決定や業務執行の監督の役割を果たすとともに、当社の中長期的な成長戦略の議論を主導し、グローバル経営基盤の強化に向けた諸施策を遂行することにより会社全体を方向付け、当社ビジョン実現に向けた土台を構築してきています。取締役として、意思決定および監督・モニタリングの役割を十分に果たし、日本発のグローバル・スペシャリティファーマとして、Life-changingな価値を継続的に創出するという当社ビジョンを実現する適切な人材と判断しています。

取締役 社外 独立

小山田 隆

略歴

1979年 4月 株式会社三菱銀行（現株式会社三菱UFJ銀行）入行
2006年 1月 株式会社三菱東京UFJ銀行（現株式会社三菱UFJ銀行）執行役員
2009年 6月 同行常務取締役、株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループ取締役
2012年 5月 株式会社三菱東京UFJ銀行常務執行役員
2013年 5月 同行専務執行役員
2014年 6月 同行代表取締役副頭取
2015年 6月 株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループ取締役兼代表執行役副社長・グループCOO
2016年 4月 株式会社三菱東京UFJ銀行代表取締役頭取、株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループ取締役
2017年 6月 株式会社三菱東京UFJ銀行特別顧問（現任）
2018年 6月 公益財団法人日本国際問題研究所理事・副会長（現任）、公益財団法人三菱経済研究所理事長（現任）
2018年12月 三菱総研DCS株式会社社外取締役（現任）
2019年 6月 三菱電機株式会社社外取締役、株式会社三越伊勢丹ホールディングス社外取締役
2021年 3月 協和キリン株式会社社外取締役（現任）

選任理由

独立した立場から業務の執行を監督し、一般株主の利益保護の観点を当社の経営に反映することにより、当社のガバナンス機能強化等に貢献する人材と判断しています。長い銀行経営の経験から非常に高い経営知識を、金融業界における豊富な経験をもとにした幅広い範囲の産業に関する知識・見識を持っていることから、金融業界の専門的見地だけでなく経営者としての経験に基づいて、当社の経営を監督いただけるものと判断しています。

監査等委員である取締役

監査等委員である取締役

柴田 健志

略歴

1993年 4月 協和発酵工業株式会社（現協和キリン株式会社）入社
2004年 4月 当社主任研究員
2009年 7月 協和発酵キリン株式会社（現協和キリン株式会社）研究本部研究企画部マネジャー
2012年 4月 当社研究本部探索研究所グループ長
2014年 4月 当社研究開発本部研究開発企画部グループ長
2016年 4月 当社研究開発本部研究開発企画部担当部長
2018年 4月 当社研究開発本部研究開発企画部長
2021年 3月 当社執行役員監査委員長
2026年 3月 当社常勤監査等委員である取締役（現任）

選任理由

経営監査部長として、内部統制および内部監査業務全般を統括し、ガバナンスやリスクマネジメントの高度化に取り組んできた経験に加え、研究開発部門および企画部門におけるマネジメント経験を通じて、当社の経営・事業に関する幅広い知見を有しています。また、長年にわたり当社の組織運営および企業文化を深く理解するとともに、高い倫理観と誠実さをもって職務を遂行してきた実績があり、これらの経験に基づき、当社の業務執行に対する実効的な監督・監査を適切に担うことができる人材であると判断しています。

代表取締役社長、Chief Executive Officer（CEO）

Abdul Mullick

略歴

1999年 1月 Global Marketing Director, Diabetes, Hoechst Marion Roussel Ltd. (presently Sanofi-Aventis Pharma AG)
2005年 1月 Senior Global Brand Director, Diabetes, Novartis Pharma AG
2007年 12月 EMEA Business Unit Head, Genzyme Corp.
2009年 1月 Vice President Commercial Operations – Japan, Asia-Pac, Australia & China, Genzyme Corp.
2011年 1月 Vice President, Head of Global Marketing, Rare Diseases, Genzyme Corp.
2013年 7月 Vice President & General Manager, Endocrinology and Cardiology, Rare Diseases, Genzyme USA
2014年 6月 Executive Vice President, Head of Global Marketing, Vifor Pharma Ltd
2018年 3月 Executive Vice President, Rare Disease Head, Kyowa Kirin International plc
2019年 4月 President, Kyowa Kirin International plc
2023年 1月 協和キリン株式会社常務執行役員（海外事業副統轄）
2023年 3月 当社常務執行役員（海外事業統轄）
2024年 4月 当社常務執行役員Chief International Business Officer（CIBO）
2025年 3月 当社代表取締役社長Chief Operating Officer（COO）
2026年 3月 当社代表取締役社長Chief Executive Officer（CEO）（現任）

選任理由

スペシャリティ、希少疾患、マスマーケットなど複数の領域におけるグローバルな医薬品開発・展開について幅広い知見を有し、当事業の成長を主導するとともに、欧州地域やアジア・パシフィック地域での変革を推進いたしました。2025年3月からは代表取締役社長COOとして、経営の重要事項の意思決定や業務執行の監督の役割を果たし、当社ビジョンの実現に大きく寄与する諸施策を遂行してきています。取締役として、意思決定および監督・モニタリングの役割を十分に果たし、日本発のグローバル・スペシャリティファーマとして、Life-changingな価値を継続的に創出するという当社ビジョンを実現する適切な人材と判断しています。

取締役 社外 独立

鈴木 善久

略歴

1979年 4月 伊藤忠商事株式会社入社
2003年 6月 同社執行役員航空宇宙・電子部門長
2006年 4月 同社常務執行役員伊藤忠インターナショナル会社EVP & CAO
2007年 4月 同社President & CEO
2011年 6月 株式会社ジャムコ代表取締役副社長
2012年 6月 同社代表取締役社長CEO
2016年 6月 伊藤忠商事株式会社代表取締役専務執行役員
2018年 4月 同社代表取締役社長COO
2020年 4月 同社代表取締役社長COO兼CDO・CIO
2021年 4月 同社取締役副会長
2022年 3月 協和キリン株式会社社外取締役（現任）
2022年 4月 伊藤忠商事株式会社副会長
2022年 6月 オムロン株式会社社外取締役（現任）
2023年 4月 伊藤忠商事株式会社専務理事
2024年 4月 同社理事（現任）
2025年 6月 JFEホールディングス株式会社社外取締役（現任）

選任理由

独立した立場から業務の執行を監督し、一般株主の利益保護の観点を当社の経営に反映することにより、当社のガバナンス機能強化等に貢献する人材と判断しています。伊藤忠商事株式会社において航空および電子情報に関する部門を担当し、代表取締役社長として企業経営に携わった経験を有しています。さらに同社海外現地法人の社長、製造会社の代表取締役社長、日本経済団体連合会の審議委員の副議長など財団活動の経験を持ち、国内外における経営者や財団活動を通じた経験に基づいて、当社の経営を監督いただけるものと判断しています。

監査等委員である取締役 社外 独立

和智 洋子

略歴

1980年 4月 弁護士登録（第一東京弁護士会）、総合総合法律事務所入所
2006年 4月 東京家庭裁判所家事調停委員（現任）
2015年 6月 ニアス株式会社社外監査役
2016年 3月 大塚ホールディングス株式会社社外監査役
2019年 1月 総合総合法律事務所パートナー（現任）
2019年 4月 東京家事調停協会副会長
2019年 6月 ニアス株式会社社外取締役（現任）
2023年 6月 エステー株式会社社外取締役（現任）
2025年 3月 協和キリン株式会社社外監査役
2026年 3月 当社監査等委員である社外取締役（現任）

選任理由

弁護士として企業法務に関する豊富な経験と高度な知識を持ち、企業の社外取締役・社外監査役としての豊富な経験を有していることから、法務の専門知識・見識に基づき、当社の業務執行を監督するとともに、独立性を保ちつつ適切な監査・監督を行っていただける人材と判断しています。

取締役副社長、Chief Scientific Officer（CSciO）

山下 武美

略歴

1987年 4月 麒麟麦酒株式会社（現キリンホールディングス株式会社）入社
2010年 4月 協和発酵キリン株式会社（現協和キリン株式会社）研究本部次世代研究所長
2012年 4月 当社研究本部研究企画部長
2014年 4月 当社研究開発本部研究機能ユニット創薬基盤研究所長
2015年 4月 当社信頼性保証本部事業部長
2017年 3月 当社執行役員信頼性保証本部事業部長
2019年 3月 当社執行役員経営戦略企画部長
2021年 3月 当社常務執行役員経営戦略企画部長
2022年 4月 当社常務執行役員戦略本部長
2023年 3月 当社取締役専務執行役員戦略本部長
2023年 4月 当社取締役専務執行役員
2024年 4月 当社取締役専務執行役員Chief Medical Officer（CMO）
2025年 3月 当社取締役副社長Chief Medical Officer（CMO）
2026年 3月 当社取締役副社長Chief Scientific Officer（CSciO）（現任）

選任理由

経営戦略、製品戦略、家事に関する豊富な経験と戦略視点での先見性の高さ、さらには研究開発部門にてイノベーションを牽引することで培った深い知見と高度な見識を有しています。取締役として、経営の重要事項の意思決定および業務執行に対する監督・モニタリングの役割を十分に果たし、日本発のグローバル・スペシャリティファーマとして、Life-changingな価値を継続的に創出するという当社ビジョンを実現する適切な人材と判断しています。

取締役 社外 独立

中田 るみ子

略歴

1979年 4月 エッソ石油株式会社入社
1996年 4月 株式会社産業社会研究センター入社
2000年 4月 ファイザー株式会社入社
2011年12月 同社人事・総務部門長
2012年 3月 同社執行役員
2014年 1月 同社取締役執行役員
2018年 3月 三菱ケミカル株式会社執行役員ダイバーシティ推進担当
2019年 4月 同社常務執行役員人事所管
2020年 4月 同社取締役常務執行役員総務・広報・人事所管
2022年 4月 同社取締役
2023年 3月 協和キリン株式会社社外取締役（現任）
2024年 6月 デンカ株式会社社外取締役（現任）

選任理由

独立した立場から業務の執行を監督し、一般株主の利益保護の観点を当社の経営に反映することにより、当社のガバナンス機能強化等に貢献する人材と判断しています。キャリアを通じて一貫して人事部門を担当し、取締役執行役員としてダイバーシティ推進および働き方改革などさまざまな人事施策を推進した経験に基づいた経営に関する有益な知識・見識を有しています。さらに公益財団法人経済同友会メンバーとしての活動の経験を持ち、企業や財界での活動を通じた経験に基づいて、当社の経営を監督いただけるものと判断しています。

監査等委員である取締役 社外 独立

菅野 寛

略歴

1983年 4月 株式会社日建設計入社
2001年 4月 株式会社ボストン・コンサルティング・グループ（現ボストン・コンサルティング・グループ合同会社）入社
2000年 1月 同社パートナー&マネージング・ディレクター
2008年 7月 一橋大学大学院国際企業戦略研究科教授
2011年 6月 オムロンヘルスケア株式会社社外取締役
2012年 4月 一橋大学大学院国際企業戦略研究科研究科長
2012年12月 株式会社ジャパニクスプライズ社外取締役
2014年 6月 株式会社WOWOW社外取締役
2015年 6月 スタンレー電気株式会社社外監査役
2016年 3月 三井洋行開発株式会社社外取締役
2016年 9月 早稲田大学大学院経営管理研究科教授（現任）
2016年12月 公益財団法人ユニ・チャーム共振財団理事（現任）
2017年 9月 Eriホールディングス株式会社社外取締役
2018年 9月 早稲田大学ビジネス・フィナンス研究センター所長（現任）
2020年 4月 放送大学客員教授
2022年 7月 株式会社Laboro AI社外取締役（現任）
2023年 2月 アアルト大学ビジネススクール経営学科客員教授（フィンランド）
2025年 3月 協和キリン株式会社社外取締役
2026年 3月 当社監査等委員である社外取締役（現任）

選任理由

経営コンサルタントおよび経営戦略の研究者として豊富な経験と高度な専門的知識を持ち、数多くの企業の社外取締役・社外監査役経験も有し、経営に関する幅広い見識に基づいて、当社の業務執行を監督するとともに、独立性を保ちつつ適切な監査・監督を行っていただける人材と判断しています。

取締役

藤原 大介

略歴

1995年 4月 麒麟麦酒株式会社（現キリンホールディングス株式会社）入社
1999年 11月 博士号（農学）取得
2005年 2月 理化学研究所・免疫アレルギー科学総合研究センター 訪問研究員
2005年 9月 カリフォルニア大学ロサンゼルス校医学部ポストドクトラルフェロー（米国）
2007年 11月 キリンホールディングス株式会社基盤技術研究所主任研究員
2014年 5月 東京大学大学院農学生命科学研究所非常勤講師（現任）
2021年 3月 キリンホールディングス株式会社ヘルスサイエンス事業部長
2023年 3月 同社執行役員ヘルスサイエンス研究所長
2025年 3月 協和キリン株式会社取締役（現任）、キリンホールディングス株式会社 常務執行役員R&D本部長（現任）

選任理由

食品免疫学研究の第一人者であり、キリングループのヘルスサイエンス事業の基盤構築をしてきた経験に加え、研究開発に関する深い知見と社内外の豊富なネットワークを有しています。取締役として、経営の重要事項の意思決定や業務執行の監督の役割を果たすとともに、多様な医療ニーズに対応したソリューション提供によるLife-changingな価値の継続的創出に向けて、多様な事業基盤を有するキリングループ各社との緊密な連携を促進する適切な人材と判断しています。

取締役 社外 独立

伊藤 由希子

略歴

2006年 4月 東京経済大学経済学部専任講師
2009年 4月 東京学芸大学人文社会科学部経済学分野専任教授
2015年 7月 内閣府経済・財政一体改革推進委員会委員
2018年 4月 津田塾大学総合政策学部総合政策学科教授
2018年 7月 厚生労働省厚生科学審議会医薬品医療機器制度部会委員（現任）
2024年 4月 独立行政法人地域医療機能推進機構理事（現任）
2024年 6月 公益財団法人ファイザーヘルスリサーチ振興財団理事（現任）
2025年 3月 協和キリン株式会社社外取締役（現任）
2025年 4月 慶應義塾大学大学院商学研究科教授（現任）

選任理由

独立した立場から業務の執行を監督し、一般株主の利益保護の観点を当社の経営に反映することにより、当社のガバナンス機能強化等に貢献する人材と判断しています。医療経済学および国際経済学の研究者として培われた学識経験と幅広い知見、政策会議等の委員としての豊富な経験を当社の経営に活かしていただけるものと判断しています。

監査等委員である取締役 社外 独立

観 恒平

略歴

1986年 9月 公認会計士登録
1987年 4月 監査法人三田会計社（現有限責任監査法人トーマツ）入所
1998年 6月 監査法人トーマツ（現有限責任監査法人トーマツ）社員（パートナー）
2013年11月 デロイト・マツググループおよび有限責任監査法人トーマツボードメンバー
2015年 11月 有限責任監査法人トーマツ包括代表
2018年 6月 デロイト・マツグ合同会社シニアアドバイザー
2018年 9月 デロイト・マツグ・パンフィックリミテッド監査保証業務リーダー
2020年 1月 同社シニアアドバイザー
2020年10月 観恒平公認会計士事務所所長（現任）
2020年11月 国際会計士連盟（IFAC）ボードメンバー（現任）
2022年 1月 日本公認会計士協会シニアアドバイザー（現任）
2022年 6月 オリックス株式会社社外取締役（現任）
2026年 3月 協和キリン株式会社監査等委員である社外取締役（現任）

選任理由

公認会計士としての豊富な実務経験に加え、監査法人における海外勤務や、海外の監査・保証業務における責任者および包括代表の経験を通じて、グローバルかつ高度な専門知識と見識を有しています。これらの経験に基づき、財務・会計の専門的な立場から、当社の業務執行を監督するとともに、独立性を保ちつつ適切な監査・監督を行っていただける人材であると判断しています。

株主との対話の実施状況等

株主との建設的な対話に関する方針

- 株主の皆さまとの建設的な対話が、コーポレートガバナンスのさらなる充実、ひいては中長期的な企業価値向上に資するとの認識に基づき、株主の皆さまからの対話の申込みには原則として応じるとともに、定期的に把握する株主構造を踏まえて能動的に建設的な対話を行うための場を設定しています。
- 株主の皆さまからの対話の申込みには、IRを統括するCFOのもと、財務経理部IRグループが中心となって対応します。CFOが、代表取締役、その他の取締役(社外取締役を含む)又はC-suite Executiveとの面談が適切と考える株主の皆さまとは、合理的な範囲で対話の場を設定いたします。
- 対話の目的に応じ、CFOを中心として、財務経理部門、戦略部門、法務部門、その他の関係部門が連携することで、株主の皆さまとの対話の充実を図ります。
- 中長期構想、年度経営計画、決算、研究開発、サステナビリティに関する説明会及び株主・投資家訪問を企画・実行し、当社についての理解と対話の促進を図ります。
- 対話において適時・適切性かつ公平性に配慮し、誠意をもって説明を行うとともに、株主の皆さまからの意見に耳を傾け、双方向のコミュニケーションに努めます。CFOは、株主の皆さまからの意見や質問を、代表取締役、その他の取締役(社外取締役含む)およびC-suite Executiveへ定期的または必要に応じて報告します。
- 資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応のうち、資本コストを意識した経営については、「財務戦略」をご覧ください。また、株価を意識した経営の一環として株式報酬制度を採用しています。

 財務戦略については、**P20**をご参照ください。

IR活動の実施状況

当社では、年2回CEOを議長とするグループ情報公開委員会を開催し、株主、投資家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方針を審議・決定しています。当委員会には関係するC-suite Executiveが参加し、皆さまとのコミュニケーション状況、関心事項を基に審議・決定し、その内容については、取締役会に報告しています。

当社が実施したIRイベントおよびIR面談については、株主の皆さまとの対話状況や市場の反応をIR担当が取りまとめ、取締役、監査等委員である取締役、C-Suite Executiveおよび関係部門にレポートしています。

イベント	回数	実施者	財務	販売	R&D	サステナビリティ	その他
決算説明会	4回	CEO*、担当C-suite Executive	●	●	●		●
IRイベント	3回	CEO*、担当C-suite Executive、社外取締役		●	●	●	
CEOによるIR面談	35回	CEO	●	●	●	●	●
マネジメントによるIR面談	13回	C-suite Executive	●	●	●	●	
IR担当によるIR面談	163回	IR担当者	●	●	●	●	●

* 第2四半期決算および年度決算の年2回参加しています。

充実した情報開示

投資家や株主との対話をさらに充実したものとするため、当社ディスクロージャーポリシーに則り、透明性・公平性に配慮した質の高い情報開示を心がけています。情報開示のツールとしては、東京証券取引所が提供するTDnetに加え、即時性・公平性に優れた株主・投資家向けWebサイトを活用し、一部の情報を除き原則として日英同時の情報開示を行っています。

 株主・投資家向けWebサイトのご紹介
<https://ir.kyowakirin.com/ja/index.html>

対話を重視した株主総会

当社はコーポレートガバナンス・コードに則り、株主が総会議案の十分な検討期間を確保することができるよう、招集通知を株主総会の開催日の3週間前を目安に発送するとともに、電子提供制度に基づき、当社および東京証券取引所のWebサイトには発送前から電子版を掲載しています。また、有価証券報告書も株主総会前に開示しています。さらに、招集通知および有価証券報告書の英訳版や、議決権電子行使プラットフォームをご用意し、海外の投資家にも配慮しています。株主総会の運営に関しては、当日ご来場されない方のため、ライブ配信と事前質問の受付を実施するほか、株主総会開催後には、株主との質疑や事前質問への回答を含む当日の動画を当社Webサイトに掲載しています。

今後も引き続き、より開かれた株主総会を目指していきます。

外部機関からの主な評価(2026年2月時点)

当社のESGに対する取り組みは、MSCI ESG RatingsがAA (Leader)、ISS ESG Corporate RatingがB-とグローバルの製薬業界の中でも高い評価を受けています。

国内外の複数のESG指数に組み入れられており、年金積立金管理運用独立行政法人(GPIF)が採用する国内株式を対象とするESG指数にもすべて含まれています。



 FTSE Russell (FTSE International Limited と Frank Russell Companyの登録商標)はここに協和キリン(株)が第三者調査の結果、FTSE Blossom Japan Index組み入れの要件を満たし、本インデックスの構成銘柄となったことを証します。FTSE Blossom Japan IndexはグローバルなインデックスプロバイダーであるFTSE Russellが作成し、環境、社会、ガバナンス(ESG)について優れた対応を行っている日本企業のパフォーマンスを測定するために設計されたものです。FTSE Blossom Japan Indexはサステナブル投資のファンドや他の金融商品の作成・評価に広く利用されます。

 FTSE Russell (FTSE International Limited と Frank Russell Companyの登録商標)はここに協和キリン(株)が第三者調査の結果、FTSE Blossom Japan Sector Relative Index組み入れの要件を満たし、本インデックスの構成銘柄となったことを証します。FTSE Blossom Japan Sector Relative Indexはサステナブル投資のファンドや他の金融商品の作成・評価に広く利用されます。

 協和キリン(株)のMSCI Indexesへの組み入れ、MSCIのロゴ、商標、サービスマークまたはインデックス名称の使用は、MSCIまたはMSCI関係会社による協和キリン(株)の後援、推薦またはプロモーションではありません。MSCI IndexesはMSCIの独占的財産であり、その名称およびロゴはMSCIおよび関係会社の商標またはサービスマークです。

 外部機関からの評価の詳細は価値の共創の「社外からの評価」をご覧ください。
https://www.kyowakirin.co.jp/sustainability/esg_data/index.html

コンプライアンス

協和キリンのコンプライアンスとは、事業活動に際して、社会的要請に誠実に応え倫理的に行動することをいいます。

行動規範とグループ基本方針

協和キリンでは、働くすべての者がとるべき行動を「協和キリングループ行動規範」として定め、各地域の言語に翻訳し、世界各地のグループ会社に周知しています。役員および従業員は行動規範の遵守を誓約しており、その理解および遵守状況を従業員意識調査等でモニタリングしています。また、サプライチェーンを構成するすべてのパートナーにも行動規範の遵守を促していきます。なお、個別の業務領域に関わる行動方針については「グループ基本方針」としてそれぞれ定めています。

行動規範とグループ基本方針は、社内外の環境変化や法規制を踏まえて継続的に見直しを行い、その制定・改廃は、取締役会によって承認されています。

 協和キリングループ 経営理念～グループ基本方針体系
https://www.kyowakirin.co.jp/sustainability/group_policy/index.html

ガバナンス

協和キリンは、Chief Compliance Officer (CCO)の監督のもと、グローバルコンプライアンス&リスクマネジメントヘッド(グローバルCRヘッド)とその職務を補佐するコンプライアンス&リスクマネジメント部(CR部)を配置し、JAPAC(日本およびAsia Pacific)・北米・EMEAの3リージョンのコンプライアンス責任者であるリージョナルCRヘッド*1と連携しながら、グローバルあるいは各地域のコンプライアンス施策を立案・実行しています。

コンプライアンスに関する事項を協議する会議体としては、各リージョンにそれぞれリージョナルコンプライアンス委員会を設置し、グローバルおよびリージョン特有の活動状況や課題を四半期ごとに議論しています*2。また、CCOが委員長を務めるグループコンプライアンス委員会を年2回開催し、グループ全体の戦略や活動方針の審議、1年間の活動状況の報告などを行っています。なお、これらの委員会で議論された重要事項を取締役会に報告しています。

*1 現在グローバルCRヘッドは、JAPACのリージョナルCRヘッドを兼任しています。

*2 JAPACは半期に1回開催。各リージョナルコンプライアンス委員会で議論された重要事項は、事務局が取りまとめてグループコンプライアンス委員会に報告しています。

教育・研修

協和キリンでは、社会規範の変化に柔軟に対応できる組織風土を醸成するため、集合研修やe-ラーニングなど、行動規範をはじめとした研修を毎年実施しています。2025年は、行動規範および贈収賄・腐敗行為防止に関するグローバルe-ラーニングを、契約・派遣社員も含む国内外すべての役員・従業員(5,395名)を対象に実施しました。そのほかにも、個人情報保護、プロモーションコード等をテーマにした研修を実施しています。

また、キリングループ全体でキリングループコンプライアンス・人権意識調査(2025年は協和キリングループとして国内4,207名が回答)、協和キリングループ全体でKyowa Kirin Global Engagement and Motivation Survey(2025年は国内外5,145名が回答)を毎年実施しています。調査結果から、従業員の意識の変化および解決すべき課題を把握し、当社グループにおける取り組みに活用しています。

内部通報制度

「協和キリングループ行動規範」に反する行為やグループのブランド価値を著しく損ねる行為を予防し、早期発見・是正するために、内部通報窓口「コンプライアンスライン」を設けています。国際標準化機構(ISO,スイスジュネーブ)が発行する国際規格ISO37002を参照した上で、公益通報者保護法第11条に基づく指針およびコーポレートガバナンス・コードに則った内部通報制度を構築し、運用しています。秘密保持を徹底し、通報したことを理由に不利益な扱いを一切しないことをルールとして定めたうえ、社内・社外の2つの窓口へ、電話、電子メール、郵便、Webフォームによる通報を可として運用しており、匿名通報も受け付けるなど、通報しやすい環境を整えています。取締役に関する通報は監査役に直接通報される仕組みも導入しています。また、制度の重要性や秘密保持、通報者保護などを含むトップメッセージを継続的に発信し、集合研修やe-ラーニングによる制度への理解促進と窓口の継続的周知を行っています。窓口の詳細は、社内ホームページや職場内に掲示したポスターでいつでも確認できるようになっています。

海外子会社においては、リージョンごとのローカル内部通報制度を運用しており、加えて、日本の本社に現地の言語で直接通報が可能なグローバルラインも設置し、運用しています。2025年に本社で受領した国内外からのコンプライアンスラインへの通報件数は30件でした。

今後の取り組み

協和キリンは日本発のグローバル・スペシャリティファーマとしてのさらなる飛躍に向けて、グローバルでのコンプライアンスを推進しています。コンプライアンス機能(ガバナンス・組織体制、ポリシー・規程類、教育研修・啓発、リスク管理、モニタリング)およびグループ基本方針などの各コンプライアンス領域について、グループのあるべき姿の実現に向けて、グルーポー丸となってコンプライアンスの強化を進めていきます。

協和キリングループ 行動規範(要旨)	
序章	
1. 本行動規範の位置づけ	5. 疑問・懸念の提起
2. 本行動規範の適用範囲	6. 報復の禁止
3. 経営陣の役割	7. 本行動規範の逸脱時の対応
4. 経営職の役割	
第1章:社会との関係	第5章:環境保全
第2章:従業員との関係	第6章:情報管理
第3章:ルールの遵守	第7章:リスクマネジメント
第4章:人権尊重	

リスクマネジメント

協和キリングroupは、お客さまと社会からの信頼を獲得するために、事業活動を行ううえで発生するさまざまなリスクを特定し、適切に対応しています。

当社グループのリスクマネジメント

協和キリングroupにおけるリスクとは、経営目標および戦略目標の達成に影響を与える不確実性を指し、事業活動の遂行において企業価値の毀損につながる脅威（ネガティブな影響）に加え、適切に対応することで企業価値の創出や成長につながる機会（ポジティブな影響）の双方を含むものと定義しています。

Enterprise Risk Management（ERM）の枠組みのもと、リスクを単なる回避対象としてではなく、機会の最大化および企業価値の創出・保全につなげるべき経営上の重要事項として位置づけ、企業価値を脅威から保護するとともに、適切なリスクテイクによって機会から新しい企業価値が生まれるように、リスクマネジメントを実行しています。これらの活動を進めていくことで、Visionの実現及び経営計画の達成を支援することができると考えています。

リスクマネジメント体制と重要リスク特定のプロセス

当社グループは、日本を含むJAPAC、北米、EMEAを中心とした地域（リージョン）軸、地域を跨いだ機能（ファンクション）軸と製品（フランチャイズ）軸を組み合わせたグローバルマネジメント体制「One Kyowa Kirin」で事業活動を推進しています。3つの地域にそれぞれリージョナルリスクマネジメント委員会を設置し、各地域の重要リスクを議論しています。また、CxOが中心として参加するグローバルな位置づけのグループリスクマネジメント委員会を年2回開催し、グループ全体のリスクマネジメントに関する戦略や活動方針の審議、半年間の活動状況のモニタリングを行っています。さらに、グループリスクマネジメント委員会ではグループ重要リスクについて議論を行い、その評価結果を基にリスクマップを策定しています。これらの委員会で議論された重要リスクの低減策やモニタリングの結果は取締役会に報告されています。

重要リスク特定のプロセスについては、四半期に1回、業務執行部門が社内外の環境変化を踏まえてリスクを洗い出し、経営に与える影響度と発生頻度（発生する可能性）を分析します。グループリスクマネジメント委員会事務局は社内外の環境変化やリスクトレンドについて業務執行部門と対話しながら分析結果を調整した後、リスクをカテゴリーごとに整理し、重要リスクを特定します。グループリスクマネジメント委員会では重要リスクの特定が適切かを確認するとともに、その低減策と進捗のモニタリングを行い、業務執行部門のリスクマネジメントを支援しています。

クライシスマネジメント体制とBCP演習の強化について

経営目標の達成を阻害する事態のうち、影響が甚大かつ緊急対応を要するものを「クライシス」、リスクがクライシスに転化した場合にその影響を最小限に留めるための活動を「クライシスマネジメント」と定義しています。

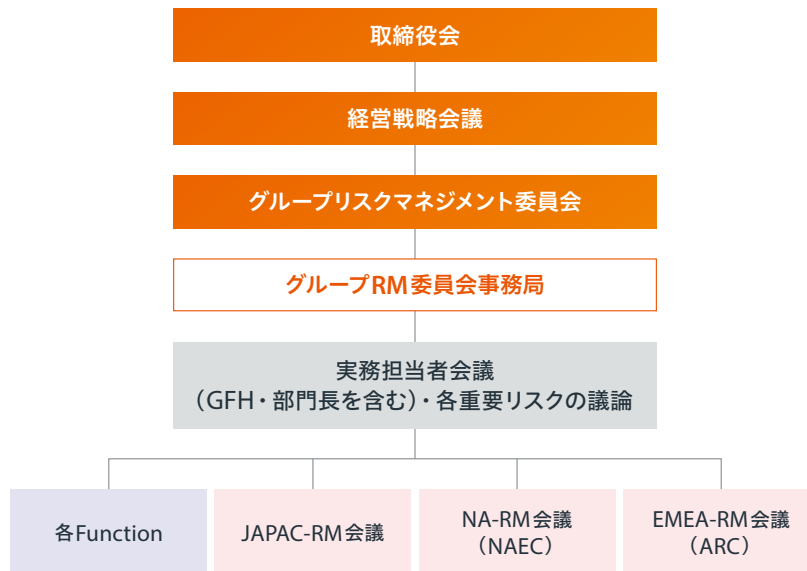
当社グループでは、クライシス発生時に、平時業務の延長から早期にクライシス対応を開始できるファンクション対策本部と、クライシスの地理的影響範囲に応じて設置されるグローバル・リージョナル・ローカル対策本部が連携し、2025年11月11日改訂版グループクライシスマネジメント規程に基づき、迅速かつ組織的なクライシスマネジメントを遂行しています。

今回の改訂では、各階層（グローバル・リージョナル・ローカル・ファンクション）の役割と権限、設置基準、指揮命令系統、エスカレーション原則（Bad News Fast）が明確化され、平時・有事双方における情報報告・共有方法、BCP（Business Continuity Plan：事業継続計画）の発

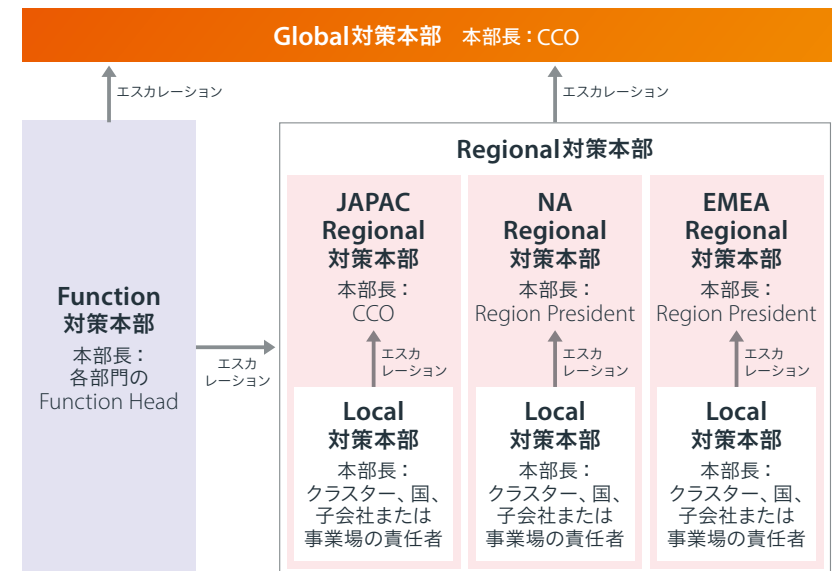
動・解除手順、対策本部の設置判断基準が具体的に定められました。これにより、クライシスの予防、発生への準備、予兆の早期発見、緊急時対応までを一貫して運用するレジリエントな体制が整備されました。また、重要リスクを中心にクロスリージョン・クロスファンクションにクライシス・BCP演習の実施を通じて、最悪の事態を想定したクライシス対応や事業継続体制の強化を図っています。改訂規程では、各対策本部単位で原則年1回の教育訓練実施が義務付けられ、演習後には振り返りと再発防止策の策定、改善アクションプラン化、平時における継続的改善が求められています。

演習を通じて対応力向上を図るとともに、リスク評価や低減策を見直し、リスクの予兆発見のためのモニタリングにつなげるなど、急激な環境変化の中、全社的な課題に対して、平時のリスクマネジメントと有事のクライシスマネジメントを一貫して取り組むことで、困難な状況にもしなやかに適応するレジリエントな組織を目指しています。

リスクマネジメント体制（2025年10月より）



クライシスマネジメント体制（2025年11月より）



財務情報

49 11か年財務サマリー

50 MD&A

当該年度の財務状況と経営施策について報告しています。
業績の評価および分析を行うとともに次年度の見通しにも言及しています。

53 事業等のリスク

経営成績および財政状態などに関して、投資者の判断に重要な影響を及ぼす可能性のある主なリスクについて報告しています。

WEB link

財務指標

連結キャッシュ・フロー計算書

有価証券報告書

決算短信

国際会計基準(IFRS)への移行について

当社グループは、資本市場における財務情報の国際的な比較可能性の向上およびグループ内での会計処理統一を目的とし、2017年度より国際会計基準(IFRS)を任意適用しています。また、適用前年度となる2016年度についてもIFRSに組み替えて表示しています。

「コア営業利益」(IFRS)の採用について

当社グループは、事業活動による経常的な収益性を示す指標として、「コア営業利益」(IFRS)*を採用しています。

* 売上総利益－販売費及び一般管理費－研究開発費＋持分法による投資損益

バイオケミカル事業について

当社の連結子会社であった協和発酵バイオ(株)の株式の95%をキリンホールディングス(株)に譲渡する契約を2019年2月5日に締結したことに伴い、2019年度よりバイオケミカル事業を非継続事業に分類しており、前年度となる2018年度についても同様に組み替えて表示しています。なお、バイオケミカル事業を非継続事業に分類したことに伴い、報告セグメントを2019年度より医薬事業の単一セグメントに変更しています。

日本基準とIFRSの主な差異



11か年財務サマリー

											IFRS	日本基準	IFRS
(百万円)											(百万円)	(千米ドル*)	
会計年度	2025/12	2024/12	2023/12	2022/12	2021/12	2020/12	2019/12	2018/12	2017/12	2016/12	2015/12	2025/12	
売上収益*2	¥ 496,826	¥ 495,558	¥ 442,233	¥ 398,371	¥ 352,246	¥ 318,352	¥ 305,820	¥ 271,510	¥ 353,380	¥ 347,956	¥ 364,316	\$3,173,797	
売上総利益*2	368,892	362,947	331,026	311,455	264,398	237,912	226,200	198,149	224,321	214,592	225,393	2,356,535	
販売費及び一般管理費（研究開発費含む）*2	266,617	271,081	235,184	229,081	203,287	178,922	170,827	147,745	162,113	163,124	181,628	1,703,189	
コア営業利益（日本基準：営業利益）*2	103,062	95,405	96,785	86,697	65,685	59,955	59,353	50,306	57,731	39,116	43,765	658,375	
当期利益	67,040	59,870	81,188	53,573	52,347	47,027	67,084	54,414	42,899	30,450	29,774	428,260	
設備投資および無形資産投資額*2	83,943	108,740	32,077	30,984	22,335	34,782	22,586	13,489	20,714	33,270	20,039	536,239	
減価償却費及び償却費*2	26,144	24,780	21,096	18,476	19,498	20,466	18,797	16,243	22,032	23,784	23,126	167,015	
研究開発費*2	101,183	103,544	72,106	62,896	57,679	52,312	53,511	45,659	49,216	52,929	51,604	646,374	
キャッシュ・フロー													
営業活動によるキャッシュ・フロー	¥ 96,619	¥ 67,884	¥ 115,551	¥ 48,672	¥ 86,548	¥ 39,502	¥ 53,655	¥ 56,181	¥ 64,902	¥ 66,881	¥ 66,526	\$ 617,218	
投資活動によるキャッシュ・フロー	(89,189)	(142,387)	(20,382)	(17,185)	(11,363)	252,559	(933)	(39,929)	(45,265)	(49,824)	(57,747)	(569,755)	
財務活動によるキャッシュ・フロー	(36,853)	(84,697)	(32,535)	(29,032)	(28,446)	(26,003)	(47,371)	(16,501)	(18,287)	(13,871)	(14,060)	(235,421)	
現金及び現金同等物の期末残高	218,769	244,681	403,083	339,194	335,084	287,019	20,762	15,867	14,685	13,076	12,784	1,397,530	
会計年度末													
流動資産	¥ 493,348	¥ 504,026	¥ 611,124	¥ 542,189	¥ 518,231	¥ 442,482	¥ 448,610	¥ 385,844	¥ 348,150	¥ 314,999	¥ 324,433	\$3,151,577	
総資産	1,107,860	1,067,363	1,025,942	939,881	921,872	801,290	784,453	741,982	708,295	683,801	720,764	7,077,168	
流動負債	181,078	164,675	133,237	109,825	109,129	80,749	87,530	80,459	78,409	88,072	84,823	1,156,752	
有利子負債	26,130	21,675	19,301	21,639	20,371	17,842	17,185	2,527	2,814	7,000	4,840	166,920	
資本	893,332	850,811	836,418	762,826	737,162	698,396	678,250	649,621	616,028	577,036	614,858	5,706,732	
従業員数（名）	5,161	5,669	5,974	5,982	5,752	5,423	5,267	7,242	7,532	7,465	7,435	—	
1株当たりデータ													
(円)											(円)	(米ドル)	
当期利益*3	¥ 128.07	¥ 113.06	¥ 151.03	¥ 99.68	¥ 97.43	¥ 87.56	¥ 124.57	¥ 99.40	¥ 78.38	¥ 55.65	¥ 54.40	\$ 0.818	
親会社所有者帰属持分	1,706.50	1,625.68	1,555.81	1,419.27	1,371.90	1,300.12	1,263.16	1,186.65	1,125.56	1,054.48	1,122.80	10.901	
配当金	62	58	56	51	46	44	42	35	27	25	25	0.396	
株価（1株当たり）													
高値	¥ 2,706	¥ 3,350	¥ 3,150	¥ 3,515	¥ 4,240	¥ 3,060	¥ 2,594	¥ 2,478	¥ 2,227	¥ 2,098	¥ 2,321	\$ 17.29	
安値	2,025	2,266	2,276	2,604	2,687	1,849	1,674	1,894	1,515	1,412	1,094	12.94	
株式情報													
(千株)											(千株)		
発行済株式総数	525,635	525,635	540,000	540,000	540,000	540,000	540,000	576,484	576,484	576,483	576,483	—	
加重平均株式数	523,452	529,529	537,576	537,432	537,272	537,109	538,542	547,412	547,290	547,224	547,285	—	
財務指標													
(%、EBITDA除く)											(%、EBITDA除く)		
総資産当期利益率（ROA）	6.2	5.7	8.3	5.8	6.1	5.9	8.8	7.5	6.2	4.4	4.1	—	
総資産コア営業利益率（日本基準：営業利益）*2	9.5	9.1	9.8	9.3	7.7	7.6	7.8	6.9	8.3	5.6	6.1	—	
親会社所有者帰属持分当期利益率（ROE）	7.7	7.1	10.2	7.1	7.3	6.8	10.1	8.6	7.2	5.3	4.9	—	
親会社所有者帰属持分比率	80.6	79.7	81.5	81.2	80.0	87.2	86.5	87.6	87.0	84.4	85.2	—	
売上収益コア営業利益率（日本基準：営業利益）*2	20.7	19.3	21.9	21.8	18.6	18.8	19.4	18.5	16.3	11.2	12.0	—	
EBITDA*2、*4（百万円）	113,866	108,843	118,556	86,392	79,793	72,974	63,750	83,421	78,220	66,981	78,018	—	
配当性向*5	40.5	47.8	35.5	38.9	43.2	50.3	33.7	35.2	34.4	44.9	35.1	—	

*1 米ドル額は読者の便宜のため、2025年12月31日現在のおよその実勢為替相場156.54円=1米ドルを用いて算出しています。

*2 2018年度以降の数値は、非継続事業(バイオケミカル事業)を除いた継続事業(医薬事業)の金額を表示しています。

*3 1株当たり当期利益は、各事業年度における発行済株式総数の加重平均に基づいて計算しています。

*4 EBITDA = 税引前利益 + 支払利息 + 減価償却費及び償却費 (+ のれん償却額 ※ 日本基準のみ)

*5 日本基準における連結配当性向は2008年4月の逆取得(キリンファーマとの株式交換)に伴うのれん償却前利益ベースを記載しています。また、2021年度以降の数値は、「コア当期利益」(「当期利益」-「その他の収益・費用(税金影響控除後)」)÷「期中平均株式数」)に対する配当性向を記載しています。

MD&A

金額表示については、単位未満を四捨五入して表示しています。

連結対象子会社の範囲

2025年12月期末の連結子会社は44社となり、連結子会社の数は2024年期末対比で1社増加しました。

損益の推移

(億円)			
	2024/12	2025/12	増減
売上収益	¥4,956	¥4,968	¥13
コア営業利益	954	1,031	77
親会社の所有者に 帰属する当期利益	599	670	72

売上収益およびコア営業利益

売上収益は、APACリージョンの事業再編による影響や日本における薬価基準引下げの影響があったものの、北米およびEMEAを中心としたグローバル戦略品の伸長に加え、技術収入の増加により、増収となりました。なお、売上収益に係る為替の減収影響は4億円となりました。

コア営業利益は、海外売上収益や技術収入の増加に伴う売上総利益の増加に加え、販売費及び一般管理費、研究開発費が減少したことにより、増益となりました。なお、コア営業利益に係る為替の減益影響は7億円となりました。

親会社の所有者に帰属する当期利益

親会社の所有者に帰属する当期利益は、前期に中国子会社株式売却益を計上していたことから、その他の収益が減少したものの、コア営業利益の増加などにより、増益となりました。

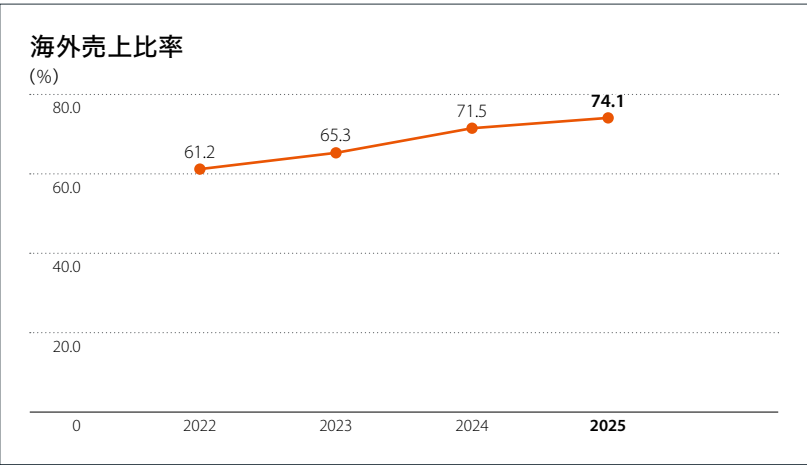
地域統括会社別の売上収益

(億円)			
	2024/12	2025/12	増減
日本	¥1,347	¥1,225	¥-121
北米	1,744	1,925	181
EMEA	849	837	-13
その他	1,015	981	-34
売上収益合計	¥4,956	¥4,968	13

※One Kyowa Kirin 体制（地域（リージョン）軸、機能（ファンクション）軸と製品（フランチャイズ）軸を組み合わせたグローバルマネジメント体制）における地域統括会社（連結）の製商品の売上収益を基礎として区分しています。
※EMEAは、ヨーロッパ、中東およびアフリカ等です。
※その他は、技術収入、造血幹細胞遺伝子治療（Orchard Therapeutics社の売上収益）及び受託製造等です。
※前期において区分掲記していた「アジア／オセアニア」の売上収益（416億円）は、2024年のAPACリージョンの事業再編に伴い、当期より「その他」に含めて表示しています。

日本

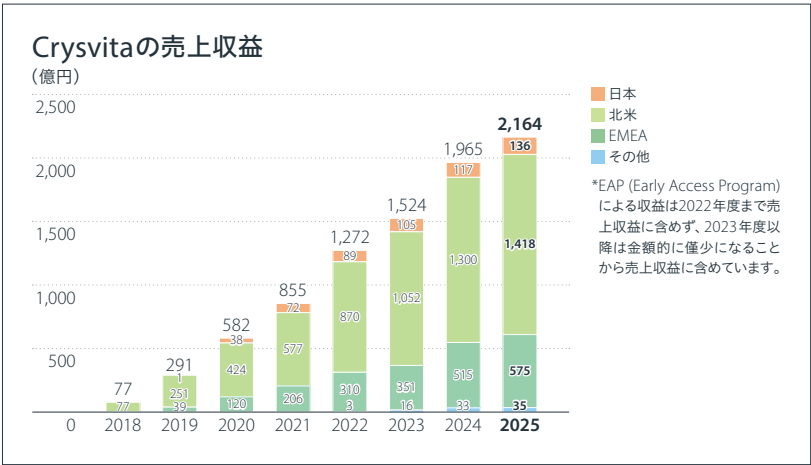
日本の売上収益は、高リン血症治療剤フォゼベル等が伸長したものの、尋常性乾癬治療剤ドボペットの販売提携契約終了や、2024年4月および2025年4月に実施された薬価基準引下げの影響等を受け、前期を下回りました。



- ・FGF23関連疾患治療剤クリスピータは、2019年の発売以来、順調に売上収益を伸ばしています。また、2025年11月には、在宅自己注射をより簡便に行えるシリンジ型製剤「クリスピータ皮下注シリンジ」を発売しました。
- ・腎性貧血治療剤ダルベパエチン アルファ注シリンジ「KKF」は、薬価基準引下げおよび競合品浸透の影響を受け、売上収益が減少しました。
- ・腎性貧血治療剤ダーブロックは、2020年の発売以来、順調に売上収益を伸ばしています。
- ・高リン血症治療剤フォゼベルは、2024年2月の販売開始以降、順調に売上収益を伸ばしています。
- ・発熱性好中球減少症発症抑制剤ジールスタは、バイオ後続品の影響や薬価基準引下げの影響を受け、売上収益が減少しました。
- ・尋常性乾癬治療剤ドボペットは、レオ ファーマ株式会社との販売提携契約が2024年12月31日で終了したため、売上収益が減少しました。

北米

- 北米の売上収益は、グローバル戦略品の伸長により、前期を上回りました。
- ・X染色体連鎖性低リン血症治療剤Crysvita（日本製品名：クリスピータ）は、2018年の発売以来、順調に売上収益を伸ばしています。



- ・抗悪性腫瘍剤Poteligeo(日本製品名：ポテリジオ)は、2018年の発売以来、売上収益を伸ばしています。
- ・再発または難治性急性骨髄性白血病(AML)のうち、感受性のあるNPM1変異を有し、かつ満足すべき代替治療手段がない成人患者を対象として、KOMZIFTI™(一般名：ziftomenib)について、2025年11月に米国食品医薬品局(FDA)より承認を取得し、米国での販売を開始しました。KOMZIFTI™については、Kura Oncology社との戦略的提携契約に基づき、米国においては50:50でプロフィットシェアを行います。当社はプロフィットシェア後のネット損益がプラスの場合は売上収益として計上し、マイナスの場合は販売費及び一般管理費として処理しますが、当期はネット損益がマイナスとなったため、販売費及び一般管理費に計上しています。

EMEA

- EMEAの売上収益は、グローバル戦略品の伸長や1ブランドの権利譲渡による収入などがあったものの、2024年に3ブランドの権利譲渡による131億円(66.4百万ポンド)の収入があった反動もあり、前期を下回りました。
- ・X染色体連鎖性低リン血症治療剤Crysvita(日本製品名：クリスピータ)は、2018年の発売以来、適応および上市国を拡大しながら売上収益を伸ばしています。
- ・抗悪性腫瘍剤Poteligeo(日本製品名：ポテリジオ)は、2020年の発売以来、上市国を拡大しながら売上収益を伸ばしています。
- ・エスタブリッシュト医薬品1ブランドに関する権利(知的財産)の合弁会社への譲渡(2025年7月)により、77億円(38.5百万ポンド)の売上収益を計上しました。なお、当該金額には2024年7月に譲渡した3ブランドに関する価格調整差額が含まれています。

その他

- その他の売上収益は、APACリージョンの事業再編の影響により、前期を下回りました。
- ・異染性白質ジストロフィー(MLD)治療Libmeldy®/Lenmeldy®は、欧州が堅調なことに加えて、米国での売上計上が始まり、順調に売上収益を伸ばしました。また、2025年12月には、米国推奨統一スクリーニングパネル(RUSP: Recommended Uniform Screening Panel)に異染性白質ジストロフィー(MLD)が追加されました。
- ・AstraZeneca社からのベンラリズマブに関する売上ロイヤルティの増加に加え、Boehringer Ingelheim社からの契約一時金収入及びマイルストーン収入等により、技術収入は増加しました。
- ・2024年9月末のAPACリージョンの事業再編に伴い、エスタブリッシュト医薬品等の売上収益が大きく(145億円)減少しました。

キャッシュ・フローの状況

- 当期における現金及び現金同等物の期末残高は、前期末の2,447億円に比べ259億円減少し、2,188億円となりました。
- 当期における各キャッシュ・フローの状況とそれらの要因は、次のとおりです。
- ・営業活動によるキャッシュ・フローは、966億円の収入(前期は679億円の収入)となりました。主な収入要因は、税引前利益872億円に加えて、減価償却費及び償却費261億円です。一方、主な支出要因は、営業債権の増加額224億円、契約負債の減少額61億円です。
- ・投資活動によるキャッシュ・フローは、892億円の支出(前期は1,424億円の支出)となりました。主な支出要因は、無形資産の取得による支出458億円、有形固定資産の取得による支出377億円、米国バイオ医薬品原薬製造工場建設資金の一部のエクスクロー口座への振替による支出77億円です。
- ・財務活動によるキャッシュ・フローは、369億円の支出(前期は847億円の支出)となりました。主な支出要因は、配当金の支払額309億円、リース負債の返済による支出60億円です。

財政状態

資産

- 前期末に比べ405億円増加し、11,079億円となりました。
- ・非流動資産は、繰延税金資産や関係会社社債等は減少しましたが、有形固定資産及び無形資産の増加により、前期末に比べ512億円増加し、6,145億円となりました。
- ・流動資産は、営業債権及びその他の債権は増加しましたが、現金及び現金同等物や棚卸資産等の減少により、前期末に比べ107億円減少し、4,933億円となりました。

負債

- 未払法人所得税は増加しましたが、持分法適用に伴う負債の減少等により、前期末に比べ20億円減少し、2,145億円となりました。

資本

- 配当金の支払いによる減少がありましたが、親会社の所有者に帰属する当期利益の計上に加え、為替影響による在外営業活動体の換算差額の増加等により、前期末に比べ425億円増加し、8,933億円となりました。この結果、当期末の親会社所有者帰属持分比率は、前期末に比べ0.9ポイント増加し、80.6%となりました。

研究開発費

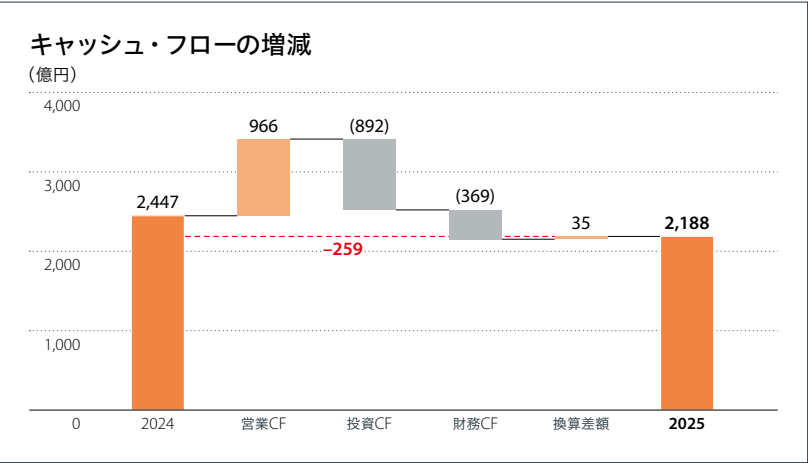
- 研究開発費は、前期比24億円減の1,012億円となりました。研究開発費率は20.4%となりました。

設備投資および無形資産投資

- 基本的な方針として、設備投資は償却額とのバランスを考慮し戦略的に行っています。当期の設備投資および無形資産投資の額は、前期に比べ248億円減の839億円、減価償却費及び償却費は14億円増の261億円となりました。

1株当たりデータ

- 1株当たり当期利益(潜在株式調整前)は前期の113.06円に対し128.07円となりました。また、1株当たり親会社所有者帰属持分は前期末の1,625.68円に対し1,706.50円となりました。



2026年12月期の業績見通し

当社は、2026年12月期よりコアベースの業績指標の定義を変更しています。

新たなコア営業利益は、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判断する非経常的な損益を対象外としています。

新たなコア当期利益は、新たなコア営業利益から当該コア営業利益に係る法人所得税費用を控除して算出します。

新たな1株当たりコア当期利益は、新たなコア当期利益を期中平均株式数で除して算出します。当期及び次期見通しにおいては、当社が判断する非経常的な損益として除外した項目はありません。

売上収益は5,200億円（当期比4.7%増）、コア営業利益は1,300億円（同18.4%増）、税引前利益は950億円（同8.9%増）、当期利益は750億円（同11.9%増）、コア当期利益は1,030億円（同22.0%増）を見込んでいます。

・売上収益は、日本における薬価基準引下げの影響や、EMEAにおけるエスタブリッシュト医薬品の合併事業譲渡（2026年2月）に伴うロイヤリティー収入及び一時収益の減少が見込まれるものの、北米およびEMEAを中心としたグローバル戦略品の伸長に加え、技術収入の増加が見込まれることから、当期に比べ増収となる見通しです。

- ・コア営業利益は、増収に伴う売上総利益の増加に加え、2026年3月3日に発表したrocatinlimabの臨床試験プログラム中止により関連する研究開発費が発生しなくなり研究開発費が減少することから、当期に比べ増益となる見通しです。
- ・税引前利益は、上述したrocatinlimabの臨床試験プログラム中止に伴い発生するクロージングコストの計上等でその他の費用の増加が見込まれるものの、コア営業利益の増加が見込まれることから、当期に比べ増益となる見通しです。
- ・当期利益は、税引前利益の増加が見込まれることから、当期に比べ増益となる見通しです。
- ・コア当期利益は、コア営業利益の増加が見込まれることから、当期に比べ増益となる見通しです。
- ・営業活動によるキャッシュ・フローは、税引前利益の増加が見込まれることから、当期に比べ収入が増加する見通しです。
- ・投資活動によるキャッシュ・フローは、有形固定資産の取得による支出が増加する一方、連結の範囲の変更を伴う子会社株式の売却による収入や無形資産の取得による支出の減少が見込まれることから、当期に比べ支出が減少する見通しです。
- ・財務活動によるキャッシュ・フローは、増配による配当金の支払額の増加が見込まれることから、当期に比べ支出が増加する見通しです。自己株式の取得や資金調達等の財務活動について

ては、今後も経済情勢や資金状況等を勘案しながら機動的に対応していきます。

以上の結果、次期における現金及び現金同等物の期末残高は、当期に比べ増加する見通しです。

利益配分

当社は、株主の皆さまに対する利益還元を経営の最重要課題の一つとして位置づけています。

当社の利益配分に関する方針は、今後の事業展開への備えなど内部留保の充実を図るとともに、毎期の連結業績、配当性向等を総合的に勘案しながら、安定的な配当を行うことを基本としています。また、自己株式の取得についても、株価状況等を勘案した上で機動的に検討し、資本効率の向上を図っていきます。内部留保資金については、持続的成長と企業価値最大化に向けた成長投資（R&D投資、戦略投資、設備投資）への充当を最優先に考えています。

2021-2025年中期経営計画における配当方針については、コアEPSに対する配当性向40%を目処とし、中長期的な利益成長に応じた安定的かつ持続的な配当水準の向上（継続的な増配）を目指す方針を掲げています。

以上の方針に基づき、当期末の剰余金の配当は、前期に比べ4円増配の年間62円と、9期連続の増配となりました。

2026年12月期見通し

(億円)			
	2025/12	2026/12(見通し)	増減
売上収益	4,968	5,200	232
コア営業利益*2	1,098	1,300	202
税引前利益	872	950	78
当期利益	670	750	80
基本的1株当たり当期利益(円)	128.07	143.27	15.20
コア当期利益	844	1,030	186
基本的1株当たりコア当期利益(円)	161.28	196.76	35.48

	2025/12	2026/12(見通し)	算出方法
ROE(3年平均)	8.3%	7.7%	過去3年間のROE(当期利益÷期首期末平均資本)の単純平均
コア営業利益率	22.1%	25.0%	コア営業利益÷売上収益
DOE	3.8%	4.1%	配当額÷期首資本

*1 次期見通しの為替レートは、150円／米ドル、205円／英ポンド、180円／ユーロを前提としています。

*2 2026年12月期よりコアベースの業績指標の定義を変更しています。新しいコアベースの算出方法は以下の通りです。過年度についても新しいコアベースに置き換えています。

コア営業利益: 売上総利益－販売費及び一般管理費（無形資産償却費を除く）－研究開発費－当社が判断する非経常的な損益

	2025/12	2026/12(見通し)
上期配当金	30円	35円
下期配当金	32円	35円
年間配当金	62円	70円
配当性向*3	40.5%	—*4

*3 コアEPSに対する配当性向を記載しています。コアEPSは、2025年12月期までは「当期利益」から「その他の収益」及び「その他の費用」、ならびにこれらに係る「法人所得税費用」を控除した「コア当期利益」を期中平均株式数で除して算定していましたが、2026年12月期からは、新たに定義したコアベースの業績指標に基づき算出しています。

*4 2026年12月期以降については、DOE4%以上かつ累進配当を基本とした配当方針へ変更します。

事業等のリスク

2025年12月31日現在において当社グループが特定した重要リスクを以下に記載していますが、社内外の環境変化により想定していないリスクが発生する可能性や、ここで記載していないリスクが当社グループの経営成績および財政状態等に影響を及ぼす可能性があります。

なお、当社グループにおける「リスク」とは、「経営目標に与える不確かさの影響」をいい、脅威と機会を含みます。

サイバーセキュリティ (Cybersecurity)

▶ リスクの内容、リスクが顕在化した場合の主な影響

当社グループは、研究開発、製造、販売等に関わる重要情報システムやネットワークを、グローバルに多拠点で運用しています。これらは患者さん情報、研究開発データ、製造ノウハウ、契約や経営情報など、極めて機密性の高いデータを含みます。近年、ランサムウェアや標的型攻撃などのサイバー攻撃は高度化・巧妙化し、ライフサイエンス分野は高い攻撃対象となっています。セキュリティ対策（アクセス制御、暗号化、脆弱性管理、監視、バックアップ等）が不十分な場合、システム停止や障害発生、情報漏えいなどが起き、事業継続が不可能になる事態が生じ得ます。

これにより、法令違反や制裁金、訴訟、重大な経済的損失、社会的信用の低下、競争力の喪失などの影響を受けます。また、地域ごとのセキュリティ標準や対応方針の差異、統一的なガバナンス不在、保険補償の限界なども被害拡大の要因となります。

▶ 主な対策

現在、全地域で常勤スタッフによる監視体制を整えており、サポートを提供しています。北米・EMEA・日本ではランサムウェア防御技術を導入し、また内部脆弱性管理を継続的に実施に加え、年1回の外部ペネトレーションテストも実施しています。さらに、各地域でMSSP（マネージドセキュリティサービスプロバイダー）による監視を行い、資産管理ツールを用いた資産発見・管理、TPRM（サードパーティリスクマネジメント）評価、年次のグローバル・地域別サイバー演習、フィッシング対策訓練も実施しています。

今後はMSSPサービスの統合化と単一テナント運用による迅速な対応、グローバルセキュリティオペレーションモデルの構築、TPRM標準化、製造部門のオペレーションテクノロジー（OT）セキュリティ強化を予定しています。また、ERMプログラムを導入し、全地域のリスクをモニタリングしていきます。

安定供給および品質 (Supply & Quality)

▶ リスクの内容、リスクが顕在化した場合の主な影響

当社グループは、バイオ医薬品を含む多様なモダリティの製品・治験薬を製造し、国内外に供給しています。製造・品質に関するトラブルや原材料調達不安、急激な需要変動、委託先の不具合、自然災害、地政学リスク、システム障害などは、供給に重大な影響を及ぼす恐れがあります。

特に重要品目で供給不足や出荷制限が発生すると、患者さんへの治療継続が困難となり、社会的信用失墜、受注減、売上減少、罰則、訴訟など経済的損失が生じます。さらに、新しいモダリティやデバイスへの対応力不足、生産拠点の一極集中や老朽化、設備投資の戦略整合性欠如も中長期的な供給安定性を損なう恐れがあります。

▶ 主な対策

適正在庫の確保、自社生産体制の整備・拡充（高崎工場HB7棟・サンフォード工場）、重要製品のデュアルソーシング体制構築、外部委託製造組織（CDMO）管理強化、災害時における影響の早期把握、原材料・資材の安定確保やサプライヤーマネジメント改善、逸脱・変更管理プロセス改善、新技術の開発・活用促進などに取り組んでいます。

今後はサプライチェーン全体のリスク特定と対応シナリオ策定、長期的な戦略に基づく供給体制構築、製造・品質リスクの早期把握のためのモニタリング強化、DX活用によるオペレーション改革などを計画しています。今後、インシデント数、査察時の重大指摘数、計画達成度などをモニタリングしていきます。

ビジネスパートナー (Business partner)

▶ リスクの内容、リスクが顕在化した場合の主な影響

当社グループは原材料・委託製造・流通等、重要な事業プロセスを多数のビジネスパートナーに依存しています。これらのビジネスパートナーに起因する人権・環境問題（強制労働・児童労働、温室効果ガス排出等）、贈収賄や腐敗行為、情報セキュリティ侵害、規制違反などのリスクは、管理体制が不十分であると顕在化しやすくなります。

特に責任部署やモニタリングプロセスが曖昧な場合、デュー・ディリジェンス（DD）の実施漏れや契約・監査未整備が生じ、高リスクパートナーに対して適切な評価・対応ができないまま取引を継続する事態が発生します。インシデントが発生すれば、事業の継続困難、罰金・制裁金の賦課、社会的信用の失墜、金銭的損失等の影響に加え、膨大な人的・物的リソースを突発対応に投入せざるを得なくなります。

▶ 主な対策

既存の各リージョンでのDD、人権DDにおけるインタビューとテーマ検討等の活動に加え、現状では、グループ全体のビジネスパートナーに係る基本方針・規程の策定による管理概要の明文化、安定供給に関わるパートナーの優先的なDD対象選定、グローバルでの運用プロセスの明文化に向けた各リージョンの管理体制現状確認を行っています。また、PSCI（Pharmaceutical Supply Chain Initiative）への加盟等を通じ、他社のDD状況・業界トレンドを踏まえた組織改善も進めています。

今後はDD対象選定基準や優先リスク評価基準の策定、SAQ（自己評価質問表）実施、リスク評価指針・対応手引き作成、高リスクパートナーへのモニタリング徹底、外部開示にも対応可能な監査体制の設計・実施を進めます。契約時・契約後のモニタリング網羅性向上、サプライヤー

情報のグローバル一元管理も計画し、優先パートナーに対するアセスメント完了率や低減対策実施率などをモニタリングしていきます。

プロダクトポートフォリオ (Product Portfolio)

▶ リスクの内容、リスクが顕在化した場合の主な影響

研究開発から上市までの開発品・製品ポートフォリオは当社の持続的成長の基盤です。疾患領域別の投資方針（自社単独での価値創造・提供と他社との戦略的パートナーリングによる価値最大化）を設定していますが、後期開発品への投資拡大、初期パイプライン偏在、パートナーリング交渉難航等により、将来の売上・利益の均衡が崩れる恐れがあります。短・中・長期視点での不十分な議論や財務観点との整合性欠如は、投資判断誤りや開発停滞を招き、株価下落、中長期的収益性悪化、機会損失につながります。

▶ 主な対策

現状、グローバル経営戦略会議等においてポートフォリオ分析（売上・利益予測、感度分析、シナリオ別成長予測、重大な影響要因＝スイングファクター分析）を定期的に実施し、CxOレベルで現状と将来シナリオを共有しています。今後は四半期ごとのプロダクトポートフォリオマネジメント会議を設置し、財務視点を含むシナリオ分析に基づく戦略方向性の認識一致を図ります。また、議論内容を開発実務に迅速反映し、スイングファクターに関連したワーストケースシナリオへの事前対応策などをモニタリングしていきます。

企業文化および人材ポートフォリオ (Corporate Culture and Talent Portfolio)

▶ リスクの内容、リスクが顕在化した場合の主な影響

当社グループは、急速に環境変化する製薬業界において、持続的な成長と競争優位性を実現するため、高度な専門性、多様性、機動性を備えた組織と人材の確保が必須です。しかし、必要なケイパビリティが現状と乖離しているにもかかわらず、そのギャップを正しく認識し、計画的に是正する取り組みが遅れると、イノベーションの創出が停滞し競争力が低下する恐れがあります。加えて、企業文化（KABEGOE Culture）の醸成が不十分である場合、優秀な人材の採用・定着が困難になり、エンゲージメントや生産性低下を招き、グローバル戦略遂行やビジョン達成の障害となります。具体的には、グローバル×ローカルの一貫した人材戦略の欠如、People Leader（管理者層）の役割定義・期待値の不明確さ、Total Reward（報酬政策）やキャリア機会の競争力不足などが長期的な人材流出につながるほか、人材育成が場当たり的になり戦略人材のパイプライン構築が進まないという影響も顕著です。

▶ 主な対策

当社は、こうしたケイパビリティギャップの是正に向けて、人材マネジメント基盤の強化に着手しています。人事組織内にVirtual Global Sub-functionを設け、機能横断・地域横断の戦略推進体制を整備するとともに、グローバルな後継者計画(Global Succession Planning)を導入し、各ファンクションにおける次世代リーダー候補とその育成方針を明確化しています。さらに、研究開発領域には、価値創造型人材像の定義と人材育成施策を導入しました。

企業文化面では、Vision 2030の達成に向けてKABEGOE Principlesを継続的に社内へ浸透させ、Global HR Operation Model等の整備を通じた、国や部門を越えたタレントマネジメントの基盤構築を進めています。今後は、People Leaderへの期待役割を明確化し、その実現を支援する育成施策や、Total Reward Policyの明確化・報酬制度の再設計、加えて認証プログラムの強化に注力していきます。また、オペレーティングモデル変革を支えるため、社内表彰制度の刷新や部門横断の価値創出活動を拡充し、従業員一人ひとりが変化を実感できる企業文化の発展を図っていきます。

バリューベース・ヘルスケアの進化と市場アクセス(The Advancement of Value-Based Healthcare and Market Access)**▶ リスクの内容、リスクが顕在化した場合の主な影響**

医療費の高騰、薬価抑制圧力、費用対効果評価(HTA)の重視などにより、医薬品の保険償還や価格設定は厳格化しています。患者さん、Payer(保険者)、当局のニーズを十分に反映しない開発戦略や、経済的価値の検証プロセス不足により、製品へのアクセスが遅延・制限されるリスクがあります。

開発初期から市場アクセスや経済価値戦略を組み込む仕組み、具体的には、欧州HTA基準を満たす試験設計、費用対効果評価に対応しうる体制・人材、国ごとの価格ルール・交渉文化の違いへの柔軟対応力が必要です。これらが不足すると、上市後の価格・アクセス条件が不利となり、収益性や成長性が著しく低下します。

▶ 主な対策

当社は、開発初期段階からアクセスおよび価値最大化戦略を製品戦略書やTarget Product Profile(TPP)に組み込み、研究開発委員会で戦略の整合性を確認しています。先行開発品や類似領域で得た知見を疾患領域チームのCross-functionalレビューにより共有し、欧州HTA基準を満たすPhase III試験設計の推進、費用対効果評価に対応可能な価格設定システムの改訂を行っています。さらに、主要製品では欧州共同臨床評価(JCA)への計画的対応を進め、米国および欧州市場での交渉力強化に取り組んでいます。併せて、国内の費用対効果評価への継続対応を可能とする体制・人材育成を行い、政府渉外部門、医療経済、Pharmacy Benefit Management(PBM)、ペイヤー対応部門等と連携しながら、各国事情に適合した価値最大化施策の標準化を目指しています。

日本市場における持続的成長(Sustainable growth of Japan Market)**▶ リスクの内容、リスクが顕在化した場合の主な影響**

日本事業の中核を担う長期収載品に関する製品ライフサイクル戦略の実行が遅延した場合、ポートフォリオの改善が困難となり、高コスト構造が固定化する可能性があります。さらに、新製品の自社開発や国内導入が計画どおり進まない場合、日本市場における競争力が低下し、グループ全体の収益に影響を及ぼす恐れがあります。また、新薬の上市計画が遅延した場合、目標利益を大きく下回る可能性があり、持続的成長モデルへの転換が急務となります。

▶ 主な対策

当社は、製品ライフサイクル戦略の実行に向け、早期段階からパートナー企業や外部委託製造組織(CDMO)との情報共有を進め、承継活動における透明性の向上と意思決定の迅速化を図っています。承継契約に関しては、法務デュー・ディリジェンスおよび関連契約の精査を実施し、組織間の連携を強化することで、円滑なプロジェクト遂行を支援しています。新薬の上市準備においては、日本市場向けのプレローンチチーム(JP Pre-launch Team)を設置し、これを支援する機能横断型タスクフォースを編成することで、各機能間の連携を強化し、円滑な上市準備を推進しています。今後は、プロジェクト管理機能のさらなる強化、デュー・ディリジェンス情報の事前整理、タスクフォースによる支援体制の明確化、ならびにマイルストーン進捗のモニタリング精度向上を図ります。さらに、経営レベルでの議論を継続し、医療制度や市場環境の変化に対応した持続的成長モデルへの転換を目指します。

デジタル戦略の推進およびオペレーショナルエクセレンスの実現(The Advancement of Digital Strategy and Operational Excellence)**▶ リスクの内容、リスクが顕在化した場合の主な影響**

当社グループでは2021年に「デジタルビジョン2030」を作成しDXを推進しています。各部門・リージョンでさまざまな取り組みを行ってきていますが、全体最適化の視点ではさらなる強化の余地があり、本来期待されている全社レベルでのOperational Transformation効果(生産性向上、迅速意思決定、パイプライン加速等)、Life-changingな価値創出に向けた取り組みが十分に発揮されない恐れがあります。

▶ 主な対策

当社は2025年4月にChief Digital Transformation Officer(CDXO)を設置するとともに、全社軸でのDXを推進するODX(Operational and Digital Transformation)を新設し、DXを軸とした業務改革を加速するとともに、DXやAI等に関する専門人材や変革型リーダーの強化・育成、併せてIT/デジタル投資のガバナンス体制の整備を進めています。今後も会社戦略に沿った投資優先順位の設定や戦略テーマの定期見直しを通じて、全社的なDX効果の最大化を目指します。

遺伝子細胞治療ビジネスの持続的成長(Sustainable Growth of Gene & Cell Therapy Business)**▶ リスクの内容、リスクが顕在化した場合の主な影響**

当社は、2024年に造血幹細胞遺伝子治療プラットフォームを有するOrchard Therapeutics社を買収し、本プラットフォームを活用した有望な治療法の開発、ならびに当社が培ってきた創薬技術との融合による新規治療法の研究開発を、“Vision 2030 and Beyond: 中長期構想”の中核に位置づけています。しかし、事業統合後の事業戦略の策定や組織ガバナンス体制の構築が計画どおりに進まない場合、期待していたグループシナジーを十分に発揮できない可能性があります。また、遺伝子細胞治療(Gene & Cell Therapy)領域において、事業環境の変化や各国の規制変更等への対応が不十分となる場合、上市済み製品の販売促進による成長や革新的開発品の創出が停滞し、“Vision 2030 and Beyond: 中長期構想”の達成に影響を及ぼすおそれがあります。

▶ 主な対策

当社は、Orchard Therapeutics社の造血幹細胞遺伝子治療プラットフォームを活用し、OTL-200(欧州製品名: Libmeldy®、米国製品名: Lenmeldy®)の地域拡大、およびOTL-203、OTL-201などの開発推進に取り組んでいます。これにより、Gene & Cell Therapy領域における事業基盤を強化し、収益の安定化を図ります。さらに、両社共同による研究開発戦略策定、投資判断等を行うガバナンス会議を整備し、Gene & Cell Therapy領域固有の課題や事業環境の変化に対して、迅速かつ的確な意思決定を可能とする体制を構築します。加えて、グループ全拠点の特性やケイパビリティを最大限活用した研究開発体制の整備、ならびに専門人材の育成を推進します。

米国政策(US Politics)**▶ リスクの内容、リスクが顕在化した場合の主な影響**

米国政権の政策変更(関税、薬価規制等)は当社グループに直接的影響を及ぼします。薬価最恵国待遇(MFN Drug Pricing)政策が法制化されれば、米国での価格引下げや戦略変更が避けられず、他国薬価設定にも波及します。医薬品への高関税導入は、米国向け製造戦略に大きな損害を与えるほか、価格転嫁は政治的リスクを伴います。

▶ 主な対策

当社は、関税影響に備えて米国関税タスクフォースを設置し、生産・SCM、財務経理、法務、渉外、市場アクセス、薬事等の機能横断連携を強化し、また製造拠点移転を含む供給体制再構築を計画しています。さらに、米国および日本での活動を通じて政策関与を強化するとともに、米国の子会社がPhRMAに加盟し、政治的影響力の向上を図っています。今後も米国議会の動向監視を継続し、供給キャパシティの確保と契約再構築を進めることで政治的リスクの低減を目指します。

企業データ

企業情報（2025年12月31日現在）

協和キリン株式会社	主要工場	研究開発ネットワーク
本社 〒100-0004 東京都千代田区大手町1-9-2 【TEL】03-5205-7200 【FAX】03-5205-7182 【Webサイト】https://www.kyowakirin.co.jp/ 創立 1949年7月1日 資本金 267億45百万円 従業員数 【連結】5,161名	国内 高崎工場（群馬県高崎市） 宇部工場（山口県宇部市）	国内 東京リサーチパーク（東京都町田市） 富士リサーチパーク（静岡県駿東郡） CMC研究センター（静岡県駿東郡） バイオ生産技術研究所（群馬県高崎市） 海外 Kyowa Kirin, Inc. Orchard Therapeutics Limited

ネットワーク（2025年12月31日現在）

会社名	議決権 所有割合	資本金(千)	主な事業内容
日本			
協和キリンプラス株式会社	100%	¥100,000	請負業、卸小売業および保険代理業
協和キリンフロンティア株式会社	100%	¥100,000	医療用医薬品の製造販売
北米			
Kyowa Kirin USA Holdings, Inc.	100%	US\$ 76,300	傘下子会社の統括・管理業務（アメリカ）
BioWa, Inc.	100%	US\$ 10,000	抗体技術の導出（アメリカ）
Kyowa Kirin, Inc.	100%	US\$ 0.2	医療用医薬品の研究開発・販売（アメリカ）
Kyowa Kirin Canada, Inc.	100%	CA \$0.1	医療用医薬品の販売（カナダ）
他2社			
EMEA			
Kyowa Kirin International plc	100%	£13,849	傘下子会社の統括・管理業務（イギリス）
他18社			

会社名	議決権 所有割合	資本金(千)	主な事業内容
その他			
Orchard Therapeutics Limited	100%	US \$29,569	医療用医薬品の開発
韓国協和キリン株式会社	100%	KRW 2,200,000	医療用医薬品の販売（韓国）
台湾協和麒麟股份有限公司	100%	TW \$262,450	医療用医薬品の販売（台湾）
他14社			
持分法適用会社			
協和キリン富士フィルムバイオロジクス株式会社	50.0%	¥100,000	バイオシミラー医薬品の開発・製造・販売
Cowellnex株式会社	50.0%	¥2,600,000	健康に関する事業探索（研究開発、ベンチャー投資）、事業企画・開発
KKI Grunenthal UK HoldCo Ltd	49.0%	£0.1	傘下子会社の統括・管理業務（イギリス）
他11社			

投資家情報(2025年12月31日)

上場証券取引所

東京

証券コード

4151

株主名簿管理人

三井住友信託銀行株式会社

〒100-8233 東京都千代田区丸の内一丁目4番1号

https://www.smtb.jp/personal/agency/index.html

株式数

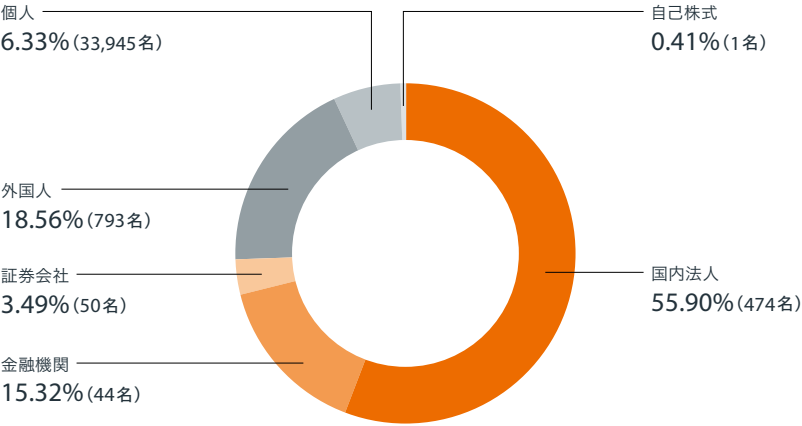
発行可能株式総数：987,900,000株

発行済株式総数：525,634,500株

株主数

35,308名

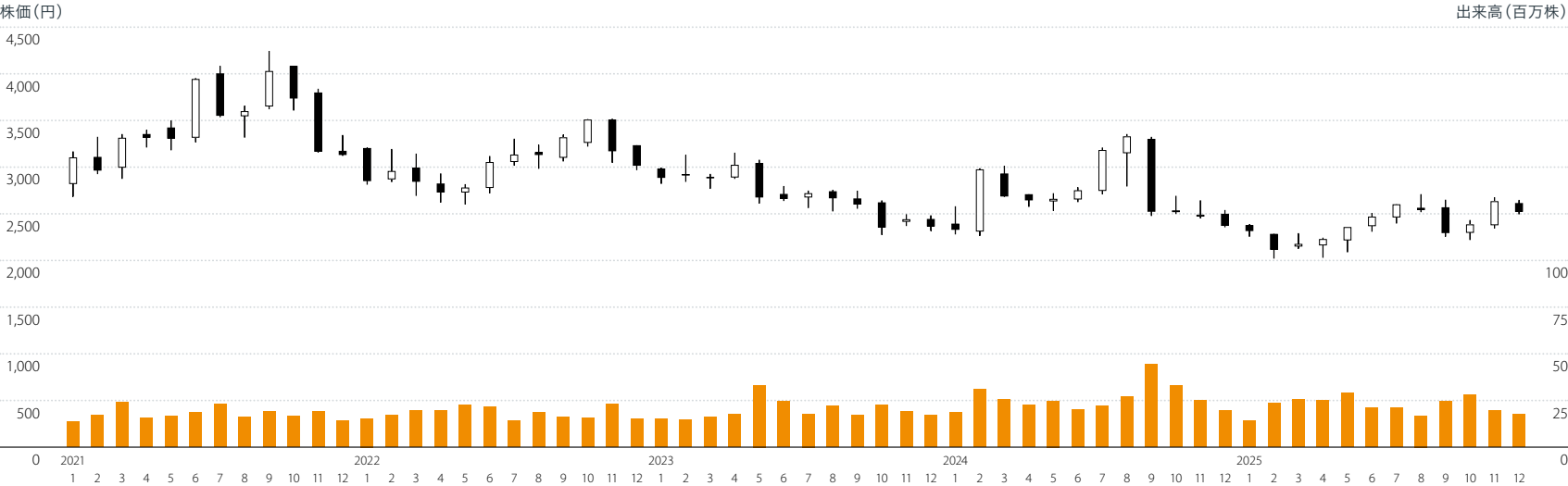
所有者別株式保有比率(%)



大株主

	所有株式数 (千株)	発行済株式(自己株式を除く)の 総数に対する所有株式数の割合(%)
キリンホールディングス(株)	288,819	55.17
日本マスタートラスト信託銀行(株)(信託口)	50,122	9.57
(株)日本カストディ銀行(信託口)	19,729	3.77
UBS AG LONDON A/C IPB SEGREGATED CLIENT ACCOUNT	9,847	1.88
BNYMSANV RE GCLB RE JP RD LMGC	9,638	1.84
バンク オブ ニューヨーク ジーシーエム クライアント アカUNT ジエイビーアールディ アイエスジー エフイーーエイシー	5,015	0.96
エムエスアイピークライアントセキュリティーズ	4,944	0.94
SMBC日興証券(株)	4,007	0.77
ジェービー モルガン チェース バンク 385781	3,498	0.67
JPモルガン証券(株)	3,174	0.61

株価と出来高の推移



TSR(株主総利回り)

	2021年12月期 4事業年度前	2022年12月期 3事業年度前	2023年12月期 2事業年度前	2024年12月期 1事業年度前	2025年12月期 当事業年度
協和キリン	113.0	110.8	89.7	91.9	99.4
配当込みTOPIX	112.7	110.0	141.1	169.9	213.2

ここに責任と幸福。

私たちの前には、いつもかけがえのないいのちがあります。

祝福されて生まれ、いつくしみの中で育ち、夢に胸をふくらませ、

しあわせになることを願って生きるいのち。

まず、私たちは、この地上でもっとも大切なもののために働いていることを、

胸の奥深くに刻みこもう。

そのために、私たち製薬会社にできることは無限にある。

自分たちを信じよう。自分たちの力を、自分たちが積み上げてきたものを信じよう。

私たちは、決して大きな会社ではない。でも私たちには、どんな大きな会社にも負けないものがある。

どこにもない歴史があり、どこにもマネのできない技術があり、

そしてどこにも負けない優秀な人材がいる。

困難をおそれない勇気を持とう。常識をつきやぶる情熱を持とう。

革新とは、ただの成長ではない。飛躍という、翼を持った成長なのだ。

その翼は、現状に満足する者には永久に与えられないことを知ろう。

つくるものは、薬だけではない。私たちは、あらゆる人の笑顔をつくろう。

人がどれほど生きることを望んでいるか。家族がどれほどその人を愛しているか。

医療に従事する人がどれほどひとつのいのちを救いたいと願っているか。

人間に与えられた感受性をサビつかせることなく、世界一、いのちにやさしい会社になろう。

世界を救うのは強さだけではない。人間のやさしさが必要なのだ。

最高のチームになろう。どんな優秀な人間も、ひとりにはあまりにも非力で、まちがうこともある。

力をあわせた人間というものが、どれほどすばらしい成果を残せるか。それを世界に示したいと思う。

スピードをあげよう。いまこうしている間も、病とけんめいに闘う人がいる。

私たちは、その闘いがどんなにひたむきであるかを知っている。

急ごう。走ってはいけないが、止まることは許されない。

そして、どんな時も誠実でありつづけよう。そのことは、心から誓おう。

私たちは薬をつくっている。人のいのちと一緒に歩いているのだ。

仕事は、人をしあわせにできる。いつも、私たちはそのことを忘れないでいよう。

私たちは、さまざまな場所で生まれ、さまざまな時間を経て、さながら奇蹟のように、

この仕事、この会社、この仲間に出会った。そのことを心からよろこぼう。

そして、いまここにいる自分に感謝し、その使命に心血をそそぎ、かけがえのない

いのちのために働くことを、誇りとしよう。

人間の情熱を、人間のために使うしあわせ。私たちは、ひとりひとりが協和キリンです。



<https://www.kyowakirin.co.jp/>

たった一度の、いのちと歩く。