



**協和キリン株式会社**

サステナビリティ説明会

2024年11月26日

# イベント概要

---

[イベント名] サステナビリティ説明会

[日程] 2024年11月26日

[登壇者] 5名

代表取締役社長 CEO	宮本 昌志 (以下、宮本)
取締役専務執行役員 CMO	山下 武美 (以下、山下)
独立社外取締役	中田 るみ子 (以下、中田)
常務執行役員 CSO	藤井 泰男 (以下、藤井)
執行役員 CPO	板垣 祥子 (以下、板垣)

# 登壇

**司会**：本日は、協和キリン株式会社、2024年サステナビリティ説明会にご参加いただき、ありがとうございます。

説明会の開始に先立ちまして注意事項がございます。本日まで参加いただいた皆様のお名前および会社名につきましては、参加者リストとして弊社内で一定期間保管させていただきますことをあらかじめご了承ください。

また、本説明会の内容は、オンデマンド配信およびトランスクリプトとして、弊社Webサイトで公開いたしますので、その点ご了承の上でご発言いただきますようよろしくお願いいたします。

本日まで紹介する内容には将来に関する記述が含まれます。さまざまなリスクにより不確実性がございますのでご了承ください。

本日のスピーカー、質疑応答は、代表取締役社長 CEO、宮本昌志、取締役専務執行役員 CMO、山下武美、独立社外取締役、中田るみ子、常務執行役員 CSO、藤井泰男、執行役員 CPO、板垣祥子、以上の5名でございます。

本日の説明会は最大90分を予定しております。本日は、説明資料3ページ目のアジェンダに沿ってご説明した後、皆様からのご質問をお受けいたします。



## 協和キリンのサステナビリティについて

協和キリンにとってのサステナビリティとは、社会のステークホルダーとともに、“病気と向き合う人々に笑顔をもたらすLife-changing value”という価値を共創していくことを意味しています。私たちは、ビジョン2030の実現を通して、協和キリンのサステナビリティと社会のサステナビリティを両立していきます。

協和キリンのサステナビリティを推進することは、我々の掲げるCSV経営とつながっています。  
すなわち

### 社会的価値

病気と向き合う人々に笑顔をもたらすLife-changing valueを提供し、社会課題を解決すること

### 経済的価値

協和キリンがさらにLife-changing valueを生み出していくために人的・知的資本に投じる原資となりうる財務的な価値（利益）

という2つの価値創造を両立していくことです。

社会的価値を提供し、さらに次の社会的価値を創出するための経済的価値を得て、世界中の病気と向き合う人々に必要とされる企業であり続けること、これをサステナブルな事業活動と考えています。

また、私たちがサステナブルに事業活動を継続していくという観点から、未来世代を重要ステークホルダーととらえ、環境問題にも取り組んでいきます。

**宮本**：皆さん、おはようございます。宮本でございます。本日はご多用の中、協和キリンのサステナビリティ説明会にご参加賜りまして、誠にありがとうございます。まず、私から協和キリンのサステナビリティについてご説明をいたします。

協和キリンにおいては、サステナビリティを「社会のステークホルダーとともに病気と向き合う人々に笑顔をもたらす Life-changing value という価値を共創していくこと」と定義しております。すなわち、これは私たちの掲げる CSV、Creating Shared Value 経営という考え方とつながっております。

協和キリンの社会的価値とは、病気と向き合う人々に笑顔をもたらす Life-changing value を提供し、社会課題を解決することであり、経済的価値とは、協和キリンがさらに Life-changing value を生み出していくために、人的・知的資本に投じる原資となり得る財務的な価値を意味してございます。

私たちは、社会的価値を提供し、さらに次の社会的価値を創出するための経済的価値を得て、世界中の病気と向き合う人々に必要とされる企業であり続けることを、これをサステナブルな事業活動と考えております。

さらに、私たちがサステナブルに事業活動を継続していくという観点から、未来世代を重要ステークホルダーと捉え、環境問題にも取り組んでいくことといたしました。この内容につきましては、2023年12月期の有価証券報告書のサステナビリティに関する考え方および取り組み欄の冒頭にも記載してございます。

本日のこの会は、このサステナビリティという考え方に沿った、協和キリンの価値創造に関する取り組みに関する説明会でございます。昨年までの ESG 説明会もそうでありましたが、協和キリンの中長期的な視点に立った取り組みをご報告する会として位置付けてまいります。

一方で、ESG の全体については、統合報告書などを用いてお伝えしていることもあるため、本日は価値創造を実現するための取り組みを中心に説明していくこととしたいと思います。

## 経営理念と価値観

### Our Philosophy

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。

### Core Values



Innovation

情熱を持ち、楽しみながら、生活を変革しよう。全ての業務において、現状維持を良しとせずチャレンジしよう。



Commitment to Life

この地球上で最も大切な存在のために働こう。患者さん、患者さんを介護する人、医療従事者、そしてお客様のために価値を創造しよう。



Integrity

正しいことをしよう。一貫して誠実で倫理的であらう。公正な事業運営を通じて、より良い世の中を造ろう。



Teamwork/Wa

ワン・フォー・オール、オール・フォー・ワン。多様性のあるチームで働き、お互いに尊重しよう。組織の枠を超えよう、そしてステークホルダーと連携しよう。

ここからは、サステナブルに事業活動を継続する私たちのビジョン、そのビジョンの実現をより確実なものにするために策定した、Story for Vision 2030 と価値創造ストーリーをご説明してまいります。

「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」という経営理念のもと、Commitment to Life を中心的な概念とした、Innovation、Integrity、Teamwork/Wa という価値観に基づいて活動しております。

**Vision**

**2030年に向けたビジョン**

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気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。

\*病気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

**アンメット  
メディカルニーズを  
満たす医薬品の提供**

抗体技術の進化へ挑戦を続けることに加え、多様なモダリティを駆使し協和キリンの強みを生かした創薬により、有効な治療法のない病気の治療に取り組んでいます。

**患者さんを中心においた  
医療ニーズへの対応**

医薬品事業で培った疾患に関する知見と最先端の科学・技術の応用に努め、医薬品にとどまらない社会の医療ニーズに応えています。

**社会からの信頼獲得**

常に信頼され、成長が期待される企業であり続けるため、世界トップクラスの製品品質とオペレーショナルエクセレンスを追求し続けます。

こちらが 2030 年に向けたビジョンです。

策定時に、私たちが創造し社会に届けるべき価値は何か徹底的に考え、議論し、最終的に再定義したのが Life-changing value です。これを実現することにより、患者さん、そのご家族や医療従事者の皆さん、さらには従業員も含む、関係するステークホルダーが笑顔になることを目指します。

さらに、このスライドの右側に示されたアンメットメディカルニーズを満たす医薬品の提供、患者さんを中心に置いた医療ニーズへの対応、社会からの信頼獲得をわれわれは戦略の幹と位置付け、このセルの中の記載事項も含め、ビジョンとして示しております。

## ビジョン実現のための戦略

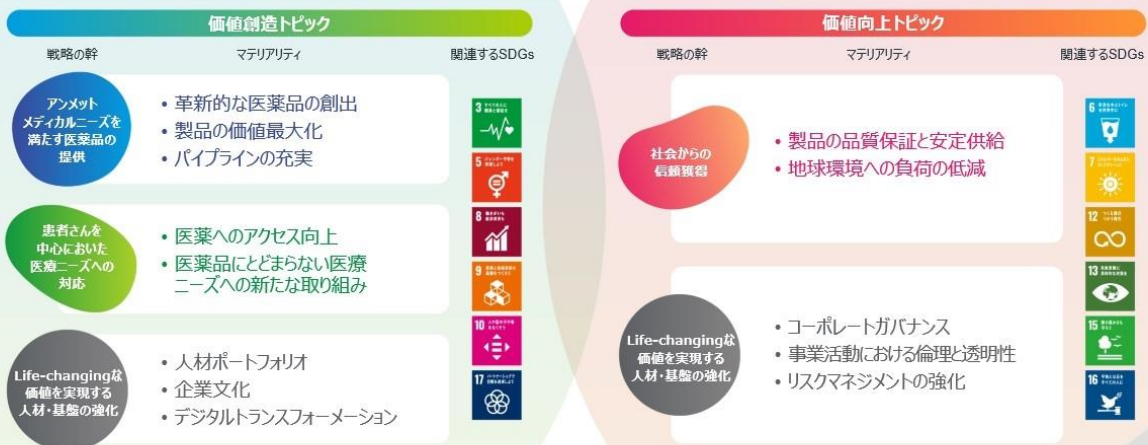


9 © Kyowa Kirin Co., Ltd.

2021年に発表しました5カ年中期経営計画では、先ほどお示ししました三つの戦略の幹に加えて、このLife-changingな価値を実現するための人材、基盤の強化を四つ目の戦略の幹として加えてまいります。

## Life-changingな価値を目指して **マテリアリティ**

協和キリンは2030年のビジョン実現に向けたマテリアリティ（重要経営課題）を選定し、ビジョン・戦略との関連性を明確にいたしました。今後も2030年のビジョン実現に向けて、全社一丸となって取り組みを推進してまいります。



10 © Kyowa Kirin Co., Ltd.

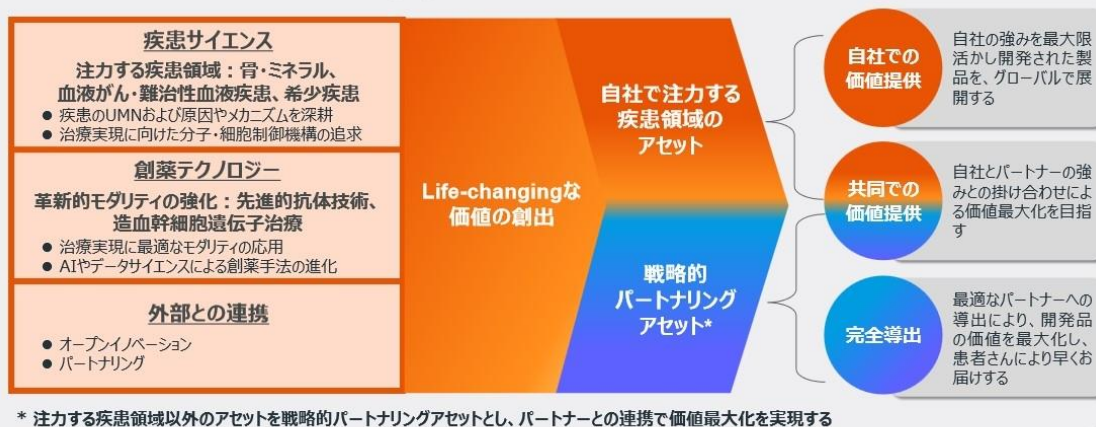
協和キリンのマテリアリティは、2030年ビジョンの実現に向けた重要経営課題であり、先ほどまでご説明してきた四つの戦略の幹に関連して選定しております。

スライド左側に示した価値創造トピックとしては8項目、右側に示しております価値向上トピックについては5項目を挙げてございます。また、これらに関するSDGsアイコンもお示ししてございます。

## Life-changingな価値を創出・提供するための戦略 - Story for Vision 2030

経営理念の下、2030年に向けたビジョンを掲げ、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べく、Story for Vision 2030を策定し、ビジョンの解像度を上げながら、戦略と課題をより有機的に結び付け、Life-changingな価値の創出に向けたCSV経営を実践していきます。



ここまでご説明してきたように、新ビジョンを策定した2021年以来、ビジョン2030に向けてマテリアリティも選定し、取り組みを進めてきましたが、ビジョン実現をより確かなものにすべくStory for Vision 2030を策定し、本年の2月に発表いたしました。

こちらが2030年ビジョン実現に向けて解像度を上げた戦略ストーリーであります。ここでも明確にお伝えしたいのは、われわれが届ける価値は、Life-changingな価値であるということです。そのLife-changingな価値を創出する戦略が、左側にあります創薬の戦略になります。自社で注力する疾患領域をより明確に設定し、先進的な抗体技術や造血幹細胞遺伝子治療へのモダリティシフトが創薬戦略の重要な鍵となります。

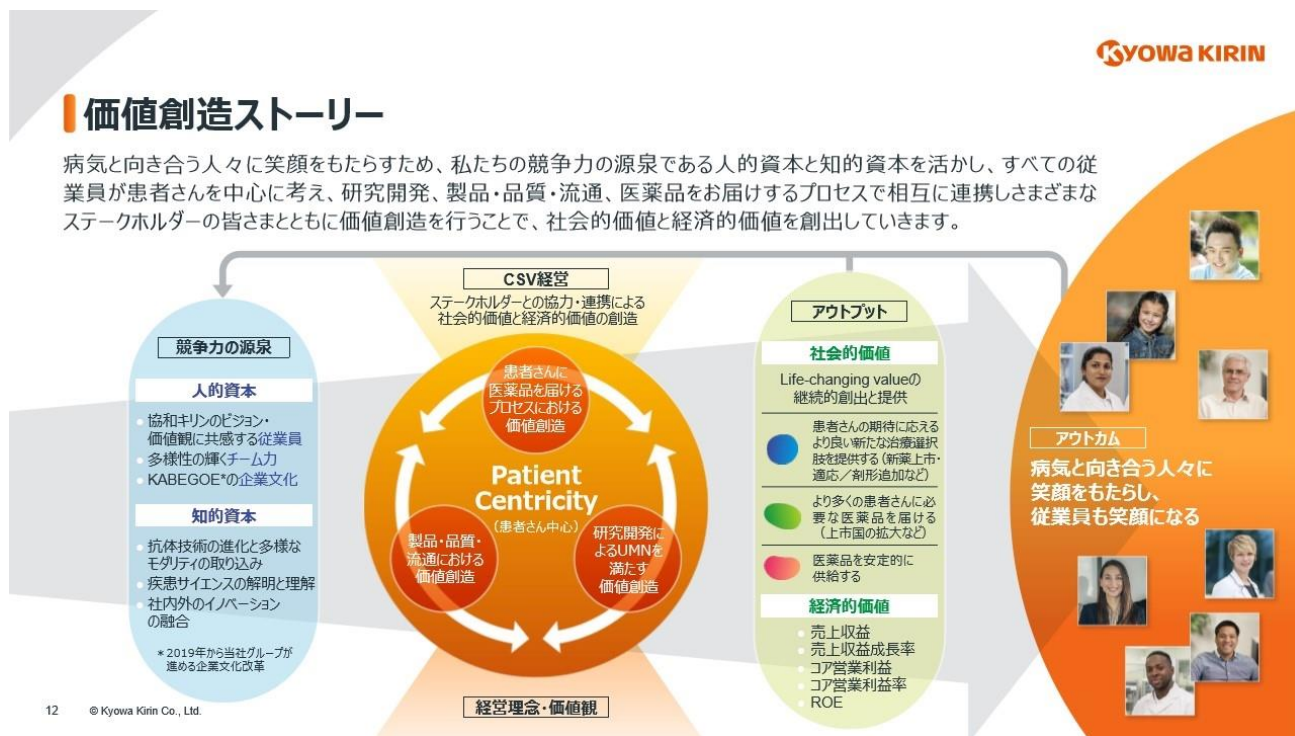
一方で、これまで行ってまいりました社会との連携には引き続き注力していきます。これらの活動により生み出されるLife-changingな価値の最大化という観点においては、ビジネスモデルを適切に選択する必要があります。自社で注力する疾患領域においては、協和キリンが開発から販売までをグローバルで行い、戦略的パートナーリングアセットに関しては、その価値最大化に社外の力を活用していきます。

特に自社で注力する疾患領域で生み出された価値を患者さんに届けながら、その領域での自分たちの強みを増幅していくということも重要となると思います。戦略的パートナーリングアセットは、



適切なパートナーとの最善のビジネスモデルを築くことにより、患者さんに最速でお届けすることも含めて、その価値最大化が実現すると期待しています。

具体例としては、長年関係を続けております米国 La Jolla Institute for Immunology との共同研究から生み出されてきた OX40 の抗体である Rocatinlimab も含まれております。皆さんご存じのように、これは現在、長年友好的なパートナーであります Amgen 社とのグローバルの共同開発をしております。



ここまでお話してきた内容を総括しながら、協和キリンが病気と向き合う人々に笑顔をもたらす価値創造のストーリーとともにご説明して、次のパートに移っていききたいと思います。

このスライドの中央に配しておりますビジネスモデルにおいては、全ての従業員が患者さん中心、Patient Centricity という考えをもとに、病気と向き合う人々の笑顔につながる価値創造を行うことを示しています。

研究開発によるアンメットメディカルニーズを満たす価値創造のプロセスだけでなく、製品、品質、流通、さらに患者さんに医薬品を届けるプロセスにおいても、一人ひとりの従業員が価値創造に取り組むこと、そして各バリューチェーンが相互に連携することで、さらに大きな価値の創出につなげることを意味しています。

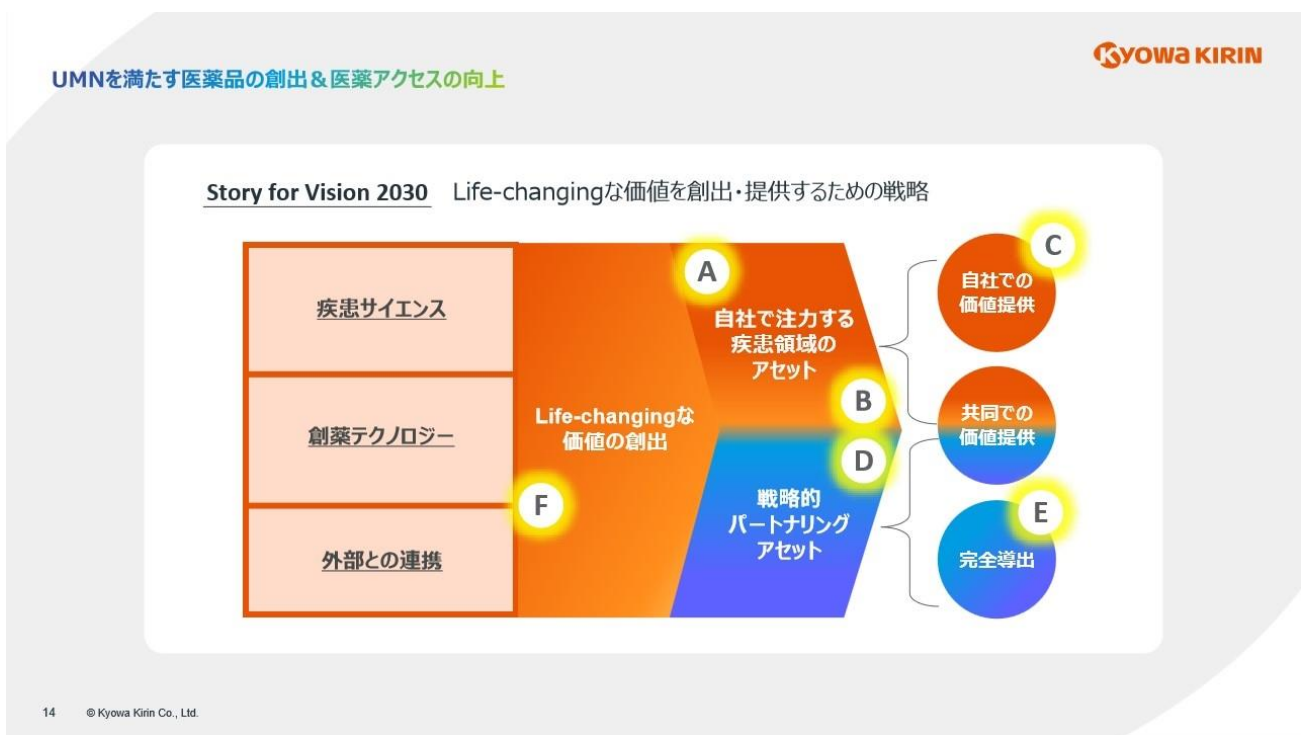
本日、この後のパートにおいては、患者さんに医薬品を届けるプロセスにおける価値創造をご説明いたします。

このビジネスモデルの上部に配しております CSV 経営は、協和キリンのサステナビリティに関するご説明でも触れた、私たちの価値創造の考え方そのものであり、競争戦略でもあります。私たちは、患者さんの生活が劇的に良くなったと感じ笑顔になる、Life-changing value の創出をすることが、すなわち社会的価値の創出であり、それが協和キリンの経済的価値、さらには企業価値の向上につながると考えています。

この社会的価値と経済的価値の両立を目指す Life-changing value の創出には、イノベーションへの挑戦が不可欠であり、それを支える人的資本と知的資本がわれわれの競争力の源泉であると考えています。

本日、最後のパートでは、全社的な人材戦略に触れながら、研究における価値創造人材についてもご説明したいと思います。

それでは、本日はよろしくお願いたします。




藤井：続いて、藤井から、協和キリンのアンメットメディカルニーズを満たす医薬品の創出、そして医薬アクセスの向上に向けた取り組みについてご紹介いたします。

これから私たちの取り組みを六つご紹介いたしますが、それぞれが Story for Vision 2030 のどの部分に該当するかを示した図はこちらです。Life-changing な価値を患者さんにお届けするためには、自社で注力する疾患領域と戦略的パートナーリングアセットの両方の位置付けを踏まえて、有望な研究開発プロジェクトの価値最大化を図ることが重要と考えます。

当社の取り組みがしっかりと戦略にひも付いていることを、こちらの図でまずご紹介させていただきます。

アンメットメディカルニーズを満たす医薬品の提供




## Orchard Therapeutics 造血幹細胞遺伝子治療のもたらす価値


- 造血幹細胞遺伝子治療（HSC-GT）による遺伝性疾患・希少疾患へのアクセス向上
- Libmeldy®/Lenmeldy™ — 治療法が存在しない疾患の根本治療に向けた挑戦
- 協和キリンの研究開発との融合による新たな価値創造への期待

All 7 surviving PSEJ patients maintained the ability to walk with normal performance for age (GMFC-MLD Level 0)

Success in MLD provides roadmap, common infrastructure for next-in-line neurometabolic and CNS programmes




\*GMFC; Gross Motor Function Classification



Other LSDs  
GRN-FTD

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



PLATFORM SYNERGIES

Regulatory	Supply Chain
Manufacturing	Treatment Sites
Distribution	Referral Networks

15 © Kyowa Kirin Co., Ltd.

Orchard Therapeutics の有する造血幹細胞遺伝子治療がもたらす社会的価値についてご紹介いたします。この技術プラットフォームを利用した Libmeldy は、2020 年に欧州で承認され、さらに本年 3 月には、FDA から Lenmeldy としての承認も獲得いたしました。

MLD は、アリルスルファターゼ A という酵素をコードする遺伝子の変異が原因で、生命を脅かす遺伝性の希少な代謝性疾患です。重篤な場合は、乳幼児の後半になると急速に歩行能力や言語能力を失い、周囲との関係構築が困難になります。また、多くの患者さんは、発症から 5 年以内にお亡くなりになることから、患者さんとその家族に大きな負担を強いることとなります。

こちらの写真の患者さんは、早期に Libmeldy による治療を行った結果、治療から 8 年後も廊下を走る能力を維持できておられます。このことが、治療法が存在しない疾患の根本治療となり得る、まさに Life-changing な価値と考えております。

現在、造血幹細胞遺伝子治療は、ムコ多糖症 I 型や、ムコ多糖症 III A 型を対象に臨床試験を実施し、当社の研究開発との融合により、この技術プラットフォームの価値をさらに高めていきます。

## Libmeldy®/Lenmeldy™を一人でも多くの患者さんへ届ける

- HSC-GTをより効果高く、多くの患者さんに届けるためには新生児スクリーニング（NBS）の拡大が重要な意味を持つ。
- 現在Orchard社は、各国の新生児スクリーニングにMLDが追加されるように、政府や関連学会等と連携を進めている。

### 欧州

#### 10か国で保険償還



ノルウェーが本年6月国の新生児スクリーニングパネルにMLDを追加

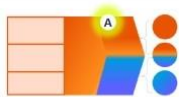
### 米国

#### 多分野からなる専門家ワーキングチームが米国RUSPへのMLD追加を推奨

- 6/27にACHDNCに提出
- 同委員会にてMLDのNBS実施に関する以下のベネフィット分析がスタート
  - MLDの新生児を検出するスクリーニングテストの有効性と精度
  - MLDと診断された新生児の治療ガイドライン
  - 発症前診断の治療介入の臨床的有用性
- RUSPに採用され次第、州のNBSパネルにMLDを追加する法案を、現時点で12州が制定済み
  - MLDの米国全土におけるNBS実施に向けて前進

Story for Vision 2030

Life-changingな価値を  
創出・提供するための戦略



16 © Kyowa Kirin Co., Ltd.

また Libmeldy /Lenmeldy は、早期に発見された MLD 患者さんに対して治療を行うことで、高い効果が期待できます。そのために重要な意味を持つのは、新生児スクリーニングの拡大です。各国の新生児スクリーニングに MLD が追加されるように、Orchard 社が政府や関連学会等との連携を進めております。

本年、欧米で進捗が見られておりますのでご紹介いたします。

欧州では、既に 10 か国で保険償還となっております。また、フランスやサウジアラビアでの使用が可能になっています。さらに今年 6 月にノルウェーで MLD が新生児スクリーニングパネルに追加されました。これにより、ノルウェーは世界で初めて国家レベルでの MLD の新生児スクリーニングを実施する国となります。

次に、米国でございます。米国では、MLD コミュニティの支援者、臨床医、公衆衛生専門家、科学者など、多数の専門家からなるワーキンググループが、新生児スクリーニングパネルに MLD を追加するための推薦状を提出いたしました。

このスクリーニングパネルは、国のガイドラインであり、各州はこのパネルの判断を参考に、州ごとに定める新生児スクリーニングにどの疾患を含めるかを決定することから、Libmeldy /Lenmeldy 治療を一人でも多くの患者さんに届けるための重要な一歩であると考えております。

これからも造血幹細胞遺伝子治療により、当社のフォーカスする領域である希少疾患へ貢献してまいります。

## 希少疾患の疾患啓発活動

世界中のXLH患者さんへクリスピータの価値をお届けするために

XLH：X染色体連鎖性低リン血症性くる病・骨軟化症



臨床現場における  
インサイト発掘 患者さんへの  
丁寧なサーベイ 患者さんへの  
機会提供 社会への  
広い情報発信

患者さんや治療に関する研究成果について  
米国骨代謝学会年次総会で10演題発表

リアルワールドエビデンス

- 就労面の負担
- 成人患者さんの症状改善や生活の質の向上



Shine a Light on XLH  
日本語版公開

2024年公開  
現在 8 言語、19の国と地域で公開



XLH Café  
3年連続開催



Story for Vision 2030

Life-changingな価値を  
創出・提供するための戦略



17 © Kyowa Kirin Co., Ltd.

当社が創製した抗体医薬品、Crysvita もまた希少疾患である XLH の治療薬です。発売から 6 年が経過し、世界 50 カ国以上で上市し、拡大しております。しかし、希少疾患であるが故に正しい知識が医療従事者にも伝わりにくい、患者さんが自分の疾患の情報を得にくく孤独を感じやすい、臨床現場でのインサイトが発掘されにくいといったことが各国・地域で課題となっております。

これらの課題を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。グローバルで連携を深めながら、疾患啓発活動を展開いたしました。

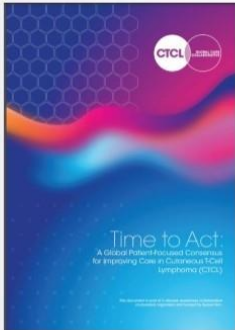
最近では、成人の XLH 患者さんにおける治療や生活の質に関するグローバルでの研究成果を学会に発表いたしました。また、欧州が立ち上げたバーチャルエキシビション、Shine a Light on XLH の日本語版を昨年公開し、XLH 患者さんの思いや、経験をより多く XLH 患者さんに届ける活動を行っています。

また、国内の活動としては、患者さんとそのご家族の方向けのイベント、XLH Café を 10 月に開催いたしました。今年で 3 回目となる今回は、東京、大阪、福岡の 3 会場とオンラインのハイブリッドで開催し、医療従事者との交流の機会を持ちました。

このような活動を通じて、XLH の認知を向上させ、ひいては早期に治療にたどり着く患者さんが増えていくことを期待しております。

## 希少疾患の疾患啓発活動

### CTCL Time to Act



希少ながんCTCL (cutaneous T cell lymphoma, 皮膚T細胞性リンパ腫) 皮膚疾患と似た症状を有することもあり、診断に長期間を要することがある  
欧州拠点が世界各国の10の患者支援団体と連携し疾患の理解を深める12項目を提言

### Rare Disease Month (毎年2月)

希少疾患とともに生きる人々に思いを馳せ、疾患の認知向上を目指して

- ・経営層によるリレーメッセージ
  - ・光をテーマにした従業員参加動画のグローバル発信
- 製薬会社としての使命を考えるイベント実施

Story for Vision 2030

Life-changingな価値を  
創出・提供するための戦略



18 © Kyowa Kirin Co., Ltd.



疾患啓発活動としては、当社製品、Poteligeo の適応症である CTCL という希少ながんの認知度向上のため、世界各地の 10 の患者支援団体と連携し、提言書をまとめました。現在 8 カ国語で当社 Web サイトにて公開しております。

また、Story for Vision 2030 の戦略実現のため、当社一丸となって邁進するためには、まず従業員一人ひとりが注力領域である希少疾患に対する理解を深めることが重要です。希少難治性疾患の記念日がある 2 月には、社内での疾患啓発活動を活発に行い、経営層のメッセージや従業員の動画を社外発信いたしました。

## 戦略的パートナーリング

rocatinlimab

### Amgenと協和キリン

- rocatinlimabは中等あるいは重症のアトピー性皮膚炎を対象にグローバルPh3試験中。
- Amgenとは当社の医薬事業立ち上げ時からの40年にわたる協業関係がある。血液疾患領域を中心に6つの製品を上市し、当社の成長にも寄与。



ファセンラ(ペンラリズマブ)

### AstraZenecaへの導出実績

- 協和キリンが創製し、AstraZeneca社に開発・販売権を導出した抗体医薬品。
- 現在では同社のブロックバスター製品になるまで成長。

Story for Vision 2030

Life-changingな価値を  
創出・提供するための戦略



19 © Kyowa Kirin Co., Ltd.

戦略的パートナーリングによる価値提供、価値創出についてもご紹介いたします。

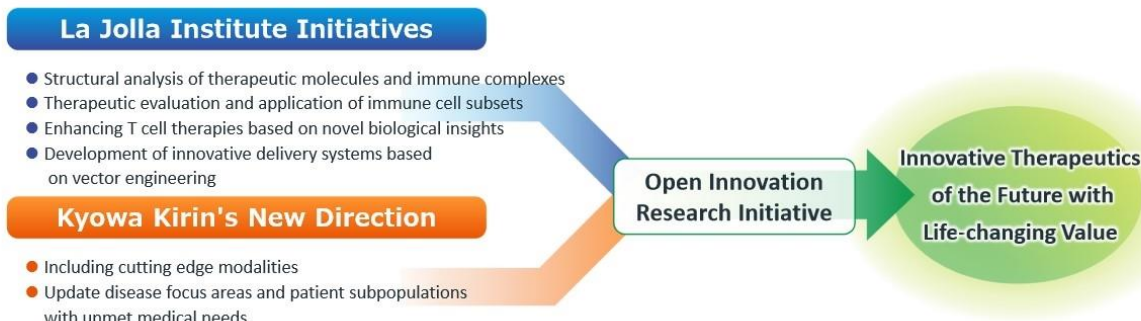
まずは、Amgen との協業関係についてお話しします。今年で40周年を迎えるAmgenとのコラボレーションは、米国でAlliance Excellence Awardsにも選出されました。

これまで上市した六つの製品の展開により、当社の成長にも寄与し、rocatinlimabでは現在、アトピー性皮膚炎等を対象にグローバルで臨床試験を実施中です。ファセンラは、AstraZeneca社に完全導出した抗体医薬品で、現在では同社のブロックバスターとなっています。

戦略的パートナーリングアセットは、当社の事業の中で見いだされた開発品を、適切なパートナーと連携し、強みを活かして開発、販売を行えるパートナーに導出することも視野に入れて、Life-changingな価値を創出、提供してまいります。

## 初期研究におけるコラボレーション – La Jolla研究所との35年にわたるパートナーリング

- 1988年 米国ラホヤアレルギー免疫研究所設立支援は、当社の免疫アレルギー研究の起源



Story for Vision 2030

Life-changingな価値を  
創出・提供するための戦略

20 © Kyowa Kirin Co., Ltd.

最後に、研究初期段階におけるコラボレーションをご紹介します。

当社の前身のキリンファーマが、1988年、米国 La Jolla Allergy Institute の設立を支援したことは、私たちの免疫アレルギー研究の起源です。サンディエゴに位置するこの研究所と当社の米国の研究拠点は非常に近くにあるという地の利もあり、コラボレーションは35年にわたり継続しています。

そのパートナーリングの成果としては、先に紹介した rocatinlimab や、アバロ社に完全導出した抗 LIGHT 抗体などがあり、当社の探索研究にインパクトを与えています。

サイエンスの進展とともに、ラホヤ研究所と当社米国研究拠点は、フォーカスする研究分野をそれぞれ進化させながらも、これからも新たな価値創出のためにパートナーリングを継続いたします。

外部研究機関とも他に代えがたい関係を築きながら、これからも Life-changing な価値を創出していきます。

Story for Vision 2030 は、当社がグローバルビジネスを通じて築き上げてきた専門性やノウハウを基に設定いたしました。この戦略ストーリーに基づき、今後もさまざまな取り組みを進めてまいります。

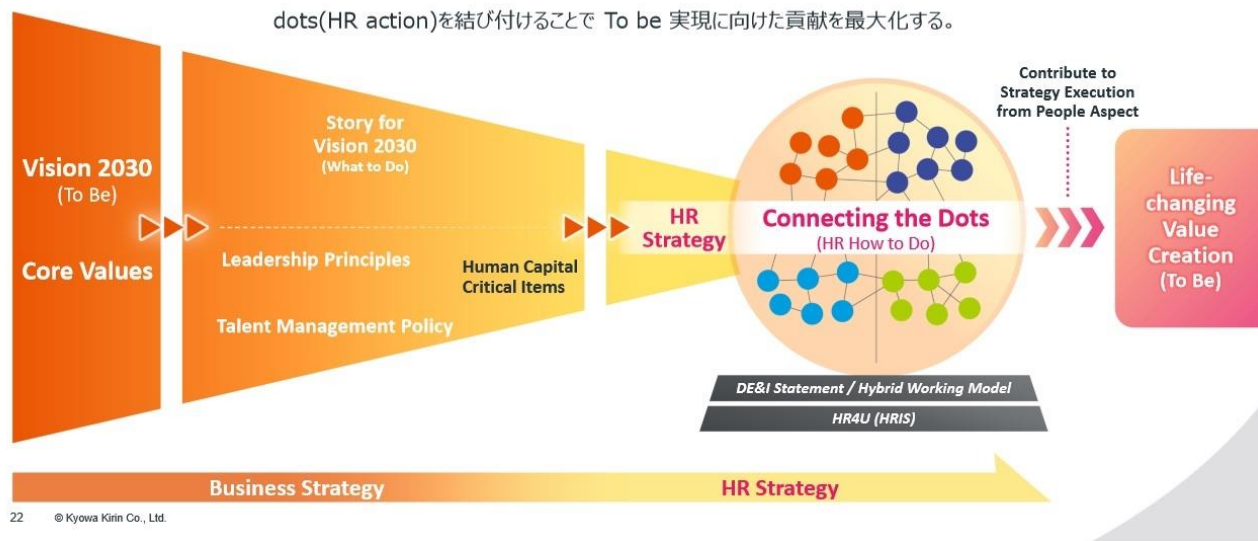
**司会：**ありがとうございました。ここからは、トークセッションの形で社外取締役の中田、執行役員 CPO の板垣から、当社のビジョン実現に向けた人事戦略についてご紹介いたします。その後、



研究現場における人材開発施策について、取締役専務執行役員 CMO、山下からご紹介いたします。それでは中田さん、板垣さん、よろしくお願いします。

## 成長ストーリー2030の実現に向けて

Life-changingな価値を創出する人と組織をつくるため、Leadership Principlesと人事戦略を再定義し、dots(HR action)を結び付けることで To be 実現に向けた貢献を最大化する。



22 © Kyowa Kirin Co., Ltd.

まず、私たち協和キリンにとって、人材はイノベーションの源泉です。Story for Vision 2030 を実行するために、必要な人材とはという観点で、基本的な考え方についてお聞かせください。まず、板垣さん、お願いします。

**板垣：**まず、当社にとって本当に人材がイノベーションの源泉であるということは、これは間違いないと思っていました。これまでの人材マネジメント方針にのっとりまして、自律する、挑む社員というのを育成してまいりました。

このたび、先ほどお話がありました Story for Vision 2030、戦略ですね、これを実行していくのに、社員にどんな行動を求めるべきなのかということ、経営陣で徹底的に議論いたしました。その中で、その結果、例えば患者さんを中心に考えるとか、あるいはオーナーシップを持ってやりきるといったような、これは全部で11個あるんですけども、その行動の原則、プリンシプルといったものを特定しました。

そのプリンシプルをあらゆる人事プロセスに組み込むことで、この行動を実際に体現できる人材、リーダーを育成していきたいと思っています。

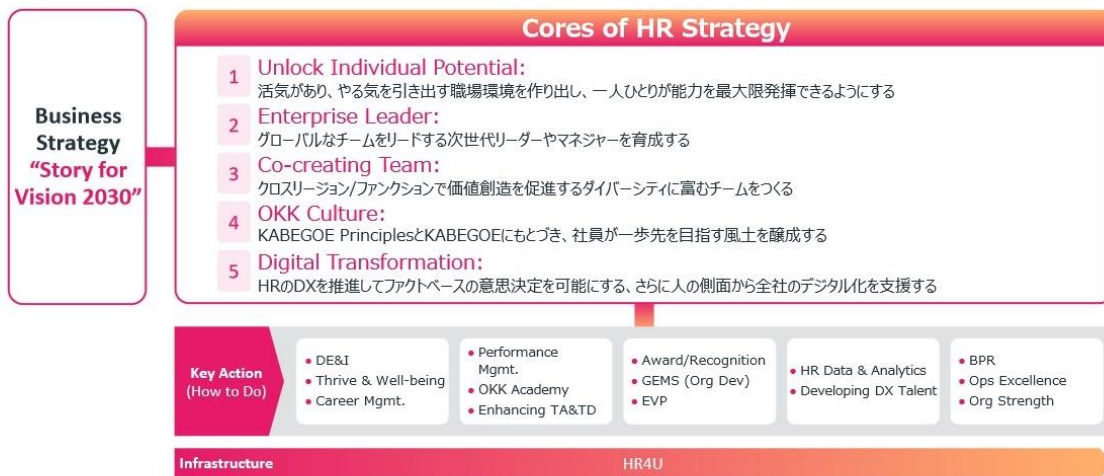
この社員一人ひとりが日々の業務、生活の中でプリンシプルを実践することで、その社員一人ひとりの行動こそが私たちのありたいカルチャー、企業文化を醸成すると思っています。

司会：ありがとうございました。中田さん、いかがでしょう。

中田：非常に変化が激しい時代ですから、社員が自律して、そして変革に挑戦することは非常に重要だと思います。こちらのプリンシプルは、私たちも社内取締役も社外役員もこの間拝見したんですけれども、経営陣が徹底的に議論して作り上げただけあって、行動レベルで非常にわかりやすいという印象を持ちました。これは、経営陣一人ひとりが自分の言葉で部下に伝えて浸透していくということが大事になってきます。

## 人事戦略概要 – 事業戦略と人事を結ぶ戦略的アプローチ

人事戦略のもとでタレントディベロップメントとマネジメントを実践して、人と組織の側面からLife-changing Valueの創出を担い  
“Story for Vision 2030” に貢献する



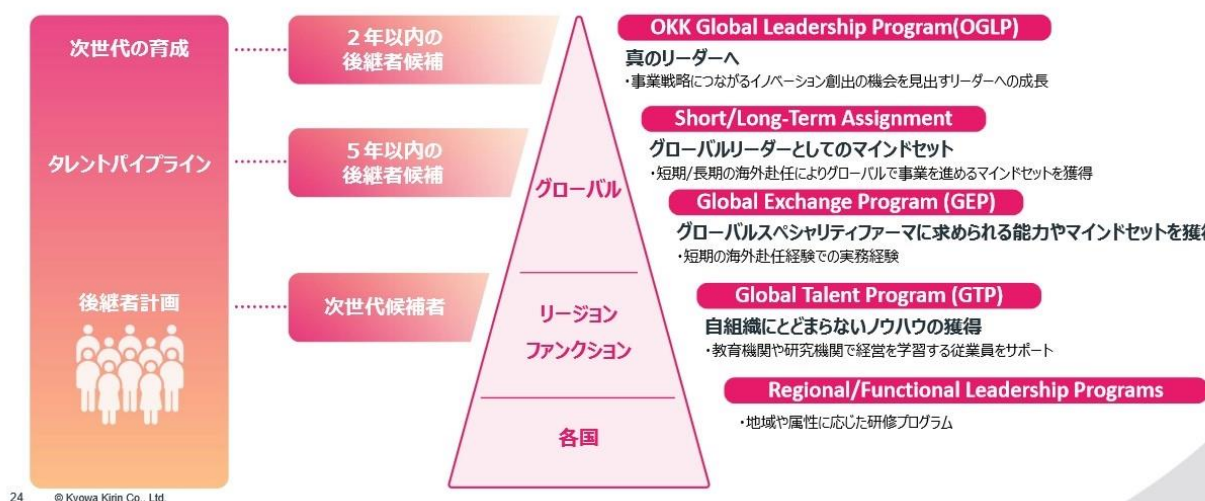
司会：ありがとうございました。そうした中であって、グローバルでのタレントマネジメントについてもお聞きさせてください。当社のグローバル体制は年々進化しておりますが、タレントマネジメントにおいてもグローバルという視点で見たときに、どのような変化が求められているのでしょうか。板垣さん、お願いします。

板垣：最近本当に、リージョン、ファンクションを越えてコミュニケーション、コラボレーションする機会というのが本当に増えてきておりますので、グローバルでタレントマネジメントを推進するという必然性、必要性というのはすごく日々高まってきていると思っています。

グローバルで多様性に富んだチームをリードできる、そして広い視野、高い視座を持った、そういうグローバルリーダーを育成するために、さまざまなグローバルなプログラム、施策を今推進しているところです。

## 次世代経営人材の育成 – OKK Academy

グローバルおよび各地域の人事部門が協力し、次世代リーダー人材の育成と発掘に注力することで、協和キリンの将来に向けた強固な基盤を確保



例えば、OKK、グローバルリーダーシッププログラム、OGLPと呼んでいますけれども、こちらはグローバルのシニアリーダーを対象とした選抜制の研修です。それから、グローバルエクスチェンジプログラム、これは、この3カ月間の短期アサインメントですけれども、普段自分が働いているのとは違ったリージョンで働ける機会をですね、どちらも手挙げ制のプログラムになっています。

こういったグローバルなチャレンジプログラムを推進していくということで、先ほど申し上げたグローバルチームをリードできるリーダーを育成していきたいと思います。

**司会：**ありがとうございます。中田さん、いかがでしょうか。

**中田：**はい、タレントパイプラインのところですが、私たち独立社外役員も何人かがグローバルのタレントの議論の一部に参加したんですけど、海外からのメンバーに加え、経営陣が自分たちのタレントなんだ、会社のタレントなんだという意識を持って、本当に喧々諤々、しっかりした議論をしているのを目の当たりにして、すごいな、素晴らしいなと思いました。

特に若い人たち（まあ年代にかかわらずですけども）、年齢とか、国籍とか、性別とか、そういったことにかかわらず優秀な人、やりたい人たち、そういった人たちにどんどんチャンスを与えていただきたいと思います。

ここで私がちょっと気になったのは、語学力、英語力、日本人の人たちの英語力のところですが、そこはどの様にお考えですか。

**板垣**：先ほど申し上げましたように、本当に昨今グローバルでもコミュニケーション、コラボレーションしなくちゃいけない機会は加速度的に増えています。まさにおっしゃるとおり、英語コミュニケーション力、もうこれは待ったなしの課題だと考えています。

この変化、グローバル化の変化は、社員も非常に敏感に感じていまして、社員自ら英語学習をする、そういう社員も増えていますし、それを会社としても推奨したい、支援したいということにしています。ただ、今後は、これをもう一歩進めて、会社として、もうこれは経営課題達成に必要な業務スキルだと捉えて、この英語力というのを組織の育成計画にきちっと盛り込んで、そのKPIをモニタリングしていくことが必要なことになってくるなとは思っています。

例えば、当社でも、一定以上のレイヤーのリーダーには、一定レベル以上の英語力を課すということも検討していきたいなと思います。

**中田**：私、先ほど英語力と言いましたけれども、言葉だけではなくて、考え方、行動の仕方というものも非常に重要で。待っているんじゃなくて、先ほどあった自律ということですけども、自律的にどんどん働き掛けていくということが大事だと思っています。そして、KABEGOEということに以前から取り組んでこられましたけど、そういった企業文化の醸成にもひきつづき取り組んで欲しいと思います。

**板垣**：ありがとうございます。今、KABEGOEということでお話しいただいたんですけども。今、当社、KABEGOEというキーワードを中心に据えて、企業文化改革の推進に取り組んでいます。このKABEGOEといいますのは、コンフォートゾーンを一歩抜け出して、踏み出して、挑戦して、ビジョン実現のためにあらゆる障壁、壁を乗り越える、そういうキービヘイビア、マインドセットなどを社員には説明しています。

このキーワードを中心に、いろんな活動をしているんですけども、その中の一つがMeet UP、これは現場の社員と経営陣がリージョンの壁であったり、それからレイヤーの壁を乗り越えて、オープンに対話する、そういう企画です。それはもうかれこれ4~5年、今でも継続している取り組みです。

それから、先ほど申し上げたプリンシプル。これは、キーワードで、KABEGOE Principlesと呼ぼうかと思っているんですけども。これを先ほど申し上げたように、徹底的に社員の日常生活、業務に落とし込んでいくことをやって、私たちの目指しているKABEGOEカルチャーを実現していきたいと思っています。

次のチャレンジは、恐らくこのユニークな、私たちらしいカルチャーを、私たちの競争力の源泉にまで昇華させることだと思っていまして。大きなチャレンジだと思っていますけれども。私は、企

業文化改革を推進するリーダーとして、経営陣と社員の橋渡し役になって、その活動を進めていきたいなと思います。

## “Story for Vision 2030”実現と新しい創薬モデル確立に向けたチャレンジ

● 新たなチャレンジを確かなものとするために、4つの柱を定めた



25 © Kyowa Kirin Co., Ltd.

**司会：**ありがとうございました。それでは、ここから、山下さんに研究開発における人材開発に関する事項をお聞きいたします。

グローバルタレントマネジメントの話が今挙がりましたけれども、研究本部では Story for Vision 2030 を実行するための、グローバルで活躍できる人材をどのように育成していくか。この点をお聞かせいただけますでしょうか。

**山下：**当社の研究活動は、ビジョンに掲げるグローバルスペシャリティファーマとして成長し続けるための Life-changing value を創出する役割を担っております。先ほどより説明を差し上げている Story for Vision 2030 では、自社の創薬研究から Life-changing value を生み出すプロセスをさらに強化する方針を打ち出しています。

その要点は四つの柱としてこちらに示しております。一つ目は、注力する疾患領域の明確化であり、骨・ミネラル、血液・希少疾患にフォーカスしています。

二つ目は、高度化していく将来のニーズに対応できるモダリティへのシフトであり、先進的な抗体医薬や遺伝子細胞治療を強化してまいります。

三つ目は、グローバルな研究活動の推進であり、以前より保有している米国サンディエゴにある研究拠点、Orchard 社買収により獲得した英国の拠点を、日本の主たる研究拠点により有機的に結びつけて、競争力を高めてまいります。

四つ目は、研究活動の効率化であり、研究を推進できる環境の支援の強化と DX/AI の活用にも取り組んでまいります。

これらの取り組みを進めていくには、さまざまな専門性や機能を持った多様な人材は協力することがとても重要になります。例えば一つ目の柱では、疾患や生命現象に関するサイエンスに精通した人材であったり、二つ目の柱では、抗体や細胞遺伝子技術、またその応用に長けた人材が重要であることはご想像いただけると思います。

このような専門人材については、従来から獲得、育成に力を入れてきました。そして、これから特に重要視していくところが、3 番目の柱に示す創薬のグローバル化に関わる場所です。

**Kyowa KIRIN**

## 研究組織のグローバル化

● 日米英の創薬エンジンの連携による専門性・リソースの集約を進めるため、2025年1月よりグローバル組織体制 ("Global Research Organization GRO") へ移行

- グローバル研究拠点の役割を整理した上で地域を超えた研究体制を構築し、専門性・リソースを集約
- Global Research Headの下、研究機能、企画/管理/研究支援機能、研究戦略機能、OI機能の主に4機能から構成
  - 研究：疾患サイエンス研究、モダリティ研究、創薬基盤研究、トランスレーショナル研究など
  - 企画/管理/研究支援：研究企画、研究推進、ITインフラ、環境安全、施設管理など
  - 研究戦略：研究戦略、CI調査など
  - OI：機会探索など
- 各機能内はグローバルな組織構成へ
- レポートラインもグローバル化を行う

26 © Kyowa Kirin Co., Ltd.

研究組織のグローバル化については、こちらに示すように、3 極に研究拠点があります。

抗体技術や創薬全般については日本が中心で、遺伝子細胞治療については英国の Orchard の研究所が主力になります。米国は、地の利を活かして先進的な創薬研究はもとより、オープンイノベーション活動なども絡めたチャレンジを進めてまいります。

創薬は、さまざまな専門性を持った人材が集まった、チームとして発揮する力が問われます。今回強化する研究組織のグローバル化においては、各地にいるさまざまなタレントを集めたチームを構成し、強力な創薬推進力を生み出そうというものです。

このようなチームを取りまとめ、プロジェクトを推進できる人材、リーダーがこれから不可欠になってまいります。そして、そのような人材は日本人に限るものではありません。大切なことは、チームのメンバー全員が、先にご紹介した私たちのフィロソフィー、ビジョン、コアバリュー、そして KABEGOE Principles、これらを共有して結束することであり、リーダーはもちろんのこと、メンバー同士がしっかりコミュニケーションを取ることが重要になってまいります。これは、研究活動の効率化という点でも同様です。

## Life-changingな価値の継続的な創出・提供に向けたチャレンジ

- 特に「グローバル体制への移行」と「研究OPEXの追求」を進めていくことにより、業務の進め方も大きく変わる

人的資本のさらなる有効活用を目指した働き方イメージ



27 © Kyowa Kirin Co., Ltd.

少し具体的なイメージをご紹介します。

地域を超えてチームを組む中で、メンバーの多国籍化が進みます。コミュニケーションツールを活用して、しっかりと連携を取ることが重要ですし、海外の研究所への派遣という機会も生まれてまいります。

組織体制のグローバル化では、レポートラインも地域を超えたものになります。戦略策定、企画、研究支援という間接部門においても、グローバルな活動を前提とした業務に変わっていきます。

そして、人材育成は博士号の取得支援や、海外を含めたアカデミアへの留学など、専門性を磨くところに比較的力を入れてきましたが、これからはそれだけではなく、こちらに示すさまざまな活動をグローバルにリード、活躍できる人材の育成に注力していきたいと思えます。

**司会：**ありがとうございます。グローバル体制でスピード感を持って仕事を進めるために、さまざまな Operational Excellence、私たちは OPEX と言っていますが、研究活動における主な施策について教えていただけますか。

**山下：**研究活動の効率化と強化という点では、この図で右下に示しているところですが、自分たちでなければできない仕事、基幹業務にいかに集中し、深掘りできるようにするかが重要な点と考えています。そのための業務の省力化という点では、左下にあるデジタル/AI による作業の効率化や、真ん中の上にある業務の外部委託などを進めてまいります。

一方で、Life-changing value の創出に向けた研究の強化においては、右上にある社外研究機関との協業に加えて、左下のデジタルや AI、これらを、薬を見いだすプロセスに組み込んでいき、より多くの仮説を素早く検証しながら、私たち独自の創薬を推進していきたいと思っています。

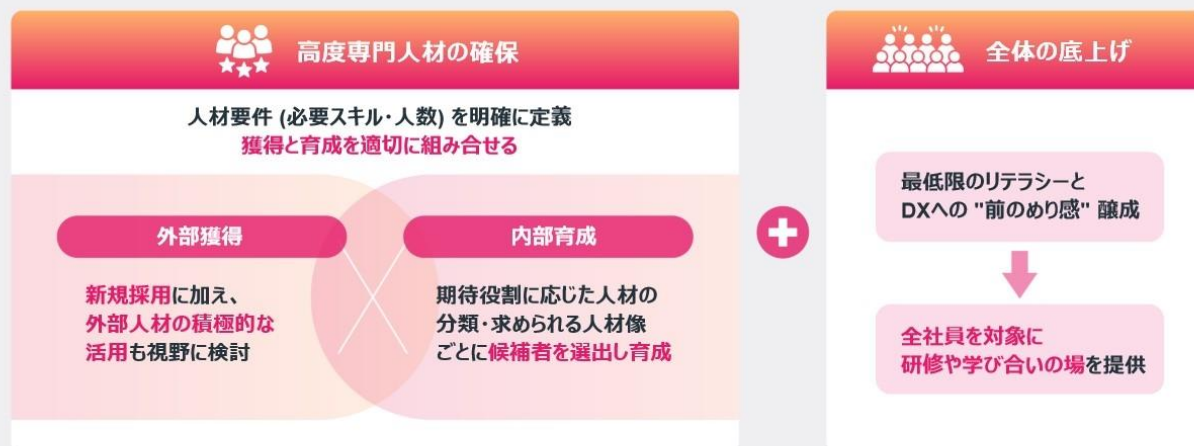
業務の効率化、創薬力の強化の両方にとって、デジタルや AI の活用がますます重要になっています。施策としては、アナログ作業のデジタルへの転換や、各種システム、ツールの導入という、いわゆる DX を進めております。

例えば、自社で長年研究してきた抗体の研究については、オリジナルのデータの蓄積もあり、AI での解析と研究のプロセスのオートメーション化を進めています。このような取り組みをさらに進める上で鍵となる人材育成にも力を入れています。



## DX人材戦略の全体像

- 研究DXの推進に向け、専門人材の確保に加え、全体を底上げ



28 © Kyowa Kirin Co., Ltd.

こういった人材育成については、こちらに示すように、高度専門人材の確保と全体の底上げという二つの取り組みを並行して実施しています。

高度専門人材については、必要とする人材要件を明確化して、外部から人材を確保するだけでなく、社内から選抜して社外研修、アカデミアへの派遣、AI サービス企業との協業などを通して育成も実施しております。

全体の底上げについては、キリングroupや当社の ICTS 部が構築している研修プログラムを用いて、全社員のリテラシーの向上を図っています。また、徐々にレベルアップしていけるプログラムを用意しており、育成の高い方においては、業務目的に即したデジタルプロジェクトプランナーを目指せるようになっております。

**司会：**ありがとうございます。最後に、中田さんから、今回ご紹介したような、私たち研究分野の取り組みについて、お考え、コメントを頂戴できますでしょうか。

**中田：**協和キリンは Orchard をはじめとして、海外の拠点にも優秀な人材ですとか、テクノロジーですとか、リソースがありますので、こうやってグローバルで一体になって連携して進めていくことは非常に重要だと思います。

また、社外から優秀な人材を採用するのも大事なんですけども、日本の中にも優秀な社員がいっぱいいますから、先ほど言っていたような人材育成を進めていくことは重要です。さらに、社員にとって変化するというのは非常にストレスが多くて、今まで当たり前だと思っていたことが

グローバルのメンバーで見ると全然当たり前じゃなかった、だからこそそこにイノベーションというのは生まれるんですけれども、そういった中でしっかり社員が取り組めるよう支援していただきたいと思います。

それから、協和キリンがすごいなと思うのは、こういった一連のいろんな取り組みが全部パッケージになって、一つになって、有機的に結合して、それがビジョンであるとか、Story for Vision 2030 に向かっていることです。

正直言って、今年の夏ぐらいまでは、独立社外役員はちょっとフラストレーションがありまして。ビジョンとか、マテリアリティのことはよく分かるんだけど、具体的にどうするのと。短期の議論ばかりしているけれども、もっと中長期の議論をしたいとみんな言っていたんですが、昨年、Story for Vision 2030 の話が出てきて、なるほどとなりました。これについては社外役員も含めて深く議論しましたけれども、しっかりその後、それぞれの戦略について、具体的な提案が出てきて、この R&D の変革もその一つだと思っているんですけれども、全てがそのパーツになっているというところがすごいなと思っています。

これをしっかりやっていくことが Life-changing value を広げるところにつながるといいますし、社外役員としてはそこがしっかりできているか、モニタリングして、チェックして、そしてアドバイスをしていきたいと思っています。

**司会：**貴重なコメントありがとうございました。それでは、これから質疑応答に移りますが、その前にですが、スライドを数枚使わせていただきまして、弊社の環境とガバナンスに関するご説明をさせていただきます。

## サステナブルな社会の実現に向けた取り組み

### 地球環境の負荷の低減

**Scope1+2：再エネ切り替え推進**  
**CO<sub>2</sub>排出量：64%削減見込み（2019年比）**

- 東京リサーチパーク：非化石証書購入
- 再エネ電力導入率：84%（2023年実績）、91%（2024年見込）

### 情報開示対応

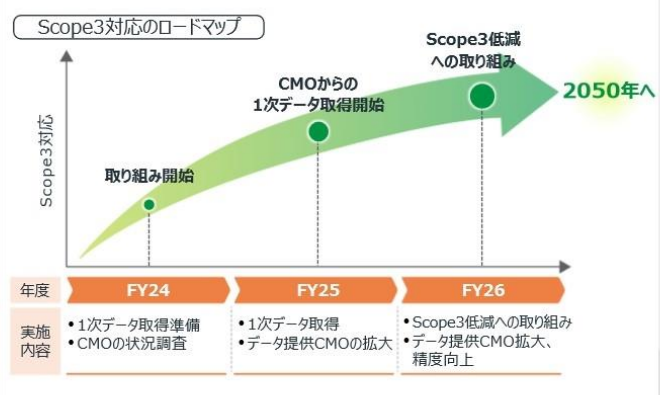
- CSRD・ISSB対応進捗
- 第三者保証取得
- 非財務情報管理システム検討（2025年導入予定）
- TNFDへの対応着手

**高崎工場**  
**環境大臣表彰受賞**



### Scope3への対応（サプライヤーとの協働予定）

- Scope3削減目標：2030年30%削減（2019年比）および、ロードマップの策定



本日は、社会のサステナビリティと、協和キリンのサステナビリティを両立させるために、協和キリンの経済的価値、さらには企業価値の向上につながる Life-changing value の創出についてお話ししてきましたが、ESG の観点からの当社の主なトピックについていくつかご紹介いたします。

環境関連トピックスとして、再生エネルギーへの切り替え進捗、スコープ3への対応、情報開示や事業上の表彰といった最近のトピックスを、こちらのスライドではまとめております。

## 環境保全トピックス 2023年統合報告書より

### 気候変動への主な対応



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CO<sub>2</sub>排出量削減効果（国内外の全生産・研究事業場）



営業車から排出されるCO<sub>2</sub>排出量とハイブリッドカー導入率



### 生物多様性保全

水源の森づくり活動の様子



● 詳細は統合報告書をご覧ください。

2023年統合報告書におきまして、気候変動や生物多様性保全の対応を取り上げております。

詳しくは統合報告書をご覧ください。

**KYOWA KIRIN**

## 上場子会社としての適切なガバナンス

- 「経営の独立性担保」「上場維持への合理的協力」  
→統合契約書に明記
- M&A等の重要な意思決定  
→当社単独で意思決定（事前の決議や承認は不要）
- 親会社貸付  
→貸付ターム原則1か月、貸付金利は市場金利+α（安全かつ流動性の高い「余資運用」の位置づけ）

- 意思決定プロセス  
→独立社外取締役を過半数確保  
→独立社外取締役を議長に選出
- 独立役員の選解任  
→社外役員を過半数とする指名・報酬諮問委員会で客観的かつ公正な視点から審議・決定の上、取締役会に答申

- 支配株主との取引  
→市場等の客観的な情報をもとに、一般取引先と同様の基準で合理的に決定

重要な取引の場合・・・

- ・特別利害関係者は決議には参加せず
- ・グループ会社間取引利益相反監督委員会を設置し、審議・検討（独立社外取締役が過半数に満たない場合）

32 © Kyowa Kirin Co., Ltd.

ガバナンスに関するトピックスとして、上場子会社としての独立性の担保、また少数株主の保護のポイントをこちらにまとめてございます。

**KYOWA KIRIN**

## ガバナンストピックス 2023年統合報告書より

### 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価値観のもと、ビジョンおよび中期経営計画に基づき、社会の基盤を担う責任ある企業として、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・果敢な意思決定・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きます。

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。

### 社外役員を活用した透明性あるガバナンス体制

コーポレートガバナンス体制図 (2024年3月22日現在)

● 詳細は統合報告書をご覧ください。

33 © Kyowa Kirin Co., Ltd.

統合報告書からは、基本的な考え方や体制について。

# ガバナンストピックス 2023年統合報告書より

## 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）を持つ多様な人材を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	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		
宮本 昌忠				●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
大澤 豊				●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
山下 武英				●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
舩枝 眞二郎				●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
舟橋 博	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
芳賀 啓子	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
小山田 隆	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
鈴木 善久	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
中田 るみ子	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
小松 浩	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
小林 肇	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
谷津 朋美	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
田村 真由美	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
石倉 敏	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●

● 詳細は統合報告書をご覧ください。

### 執行組織のガバナンス強化の取り組み

- 4輪の地域（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、海外リージョンの新設会社を取締役会を設置
- 海外の各リージョン取締役、グローバル企業事業経験をもつ2名以上の非常勤執行取締役を登用
- リージョン非常勤執行取締役と協和キリン取締役、社外取締役との積極的な意見交換を実施



### CxO体制の拡充

日本発のグローバル・スペシャリティファームとしての成長を牽引し、CEOを軸とするCxOを以下とおり設置し、すべてのファンクションがいずれかのCxOに報告する体制が確立。意思決定スピードの向上と執行体制の強化を図る。



スキルマトリックスや執行体制。

# ガバナンストピックス 2023年統合報告書より

## 取締役会実効性の評価

● 詳細は統合報告書をご覧ください。

「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責任等のあるべき姿と2022 - 2023年における取締役会の状況との違いを認識するために、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. 2023年実効性評価方法

中期経営計画策定年である2020年から、より中長期的な視点での課題の抽出を目的として、外部アドバイザーを活用し、アンケートに加え一部役員に対するインタビューを実施してきました。さらに本年は、より広く意見を収集することを目的として、インタビュー対象者を全員に拡充しました。また、外部アドバイザーの助言を得ながらアンケート及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. 2023年実効性評価の結果

評価にあたっては、アンケートの点数、アンケートやインタビューでのコメント、外部アドバイザーの意見も参考にして、取締役会で意見交換を行いました。その結果から、取締役会は適切に機能しており、実効性が確保されていると評価しました。また、本年も、昨年に引き続き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、委員を対象にした説明を設定しており、情報開示や課題・議論の適切性が確保されていると評価しました。

### 3. 2023年評価で掲げた課題への対処状況

2023年評価時の課題	対処状況
● 中長期成長戦略に向けた成長投資等に関する議論のさらなる深化	資本政策に関する議論の機会を設けるとともに、中長期的な成長戦略とあわせて資本の有効活用の方針等の議論を行った。中期経営計画に対する戦略の進捗状況を議論する機会を増やした。
● リスク管理のさらなる強化に向けた取締役会の関与の深化	リスク管理のさらなる強化に向けた議論を深化させるため、中長期的な環境変化を見据えたリスク認識につき、取締役会メンバーで集中討議をするなど、取締役会がより深度をもって関与する機会を設けた。
● グローバルガバナンス体制の在り方に関する議論	グローバルガバナンスの在り方について、グローバル・スペシャリティファームとしてありたい姿を実現するための体制(CxO体制)を議論し、実行しており、その中で導出された課題等を踏まえ、よりありたい姿を実現するためのガバナンスの在り方に対する議論の機会を設けた。
● 実効性向上のための取締役会の運用のさらなる改善	重要事項に関する十分な審議時間を確保するため、個別議案の審議内容の構成や対峙事項の整理を行うとともに、取締役会における担当部署の業務理解をより深めるため、担当部署からの報告の機会を増やした。

### 4. 2024年の取り組みについて

今回の実効性評価結果を考慮し、2024年は下記の改善を実施していく計画になっています。

2024年の課題	取り組み
● 環境変化を踏まえた成長戦略の議論の充実	年度計画等への環境変化の影響報告と審議、成長戦略策定時の前提と現状の差違分析や影響変化を踏まえた成長戦略の方向性について集中討議
● 成長戦略とリンクした個別重要テーマの議論の充実	ビジョン実現に向けた成長戦略に基づく個別戦略の議論の機会の増加
● 大域的議論と監督機能の発揮に重点を置いた議論環境の整備	取締役会の役割発揮を支えるための取締役会資料や運営のさらなる工夫、定期的な予定議題の共有と議題の過不足や今後の展開について確認する場の設置

さらには取締役会実効性評価について取り上げております。

こちらも詳しくは統合報告書をご覧ください。

## 質疑応答

---

**司会 [M]**：それでは、これより質疑応答に移りたいと思います。

まずは、先ほどのトークセッションのところでお話しいただきました人材戦略のところ、板垣さんと中田さんからいろいろお話を伺いましたけれども。いかがでしょう、最後のところで KABEGOE という言葉が出てきましたけれども、特に日本語話者でない方に KABEGOE というのはどんな受け止め方をされているのかというのを少しご紹介いただけますか。

**板垣 [A]**：ありがとうございます。当初、われわれも KABEGOE という言葉を日本語でつくって、それを展開していくときに、どんな受け止められ方をするのかと思っていたんですけれども。意外と Breaking Down Barrier というような、直訳に近いんですけれども、これをずっと受け入れられて。先ほども申し上げたとおり、もう少し進むとコンフォートゾーンを一步抜け出すことなんだよ、そして挑戦して、ビジョンを実現するためにあらゆる障害をブレイクダウンすることなんだよと伝えていますが、かなり海外のメンバーにも、この KABEGOE という、ローマ字で書いてありますけれども、浸透しているなと思って、うれしく見ております。

**山口 [Q]**：シティの山口です。二つお伺いします。

資料でいうと 25 の、研究開発のコアのストラテジーについて、いろいろご説明いただいています。もともとの協和発酵だと、②モダリティドリブンだったと思います。キリンファーマもモダリティドリブンから始まったけれど、Amgen から結構物を入れたんで 1 にも近づいていったというところがあるかと思います。

これは鶏と卵ですけど、きょうのお話ですと、今日というか、御社のストラテジーは今、①疾患が先に来て、モダリティが後に来ているということはございますが。まさに鶏と卵なのですが、世の中の的に言うと、モダリティが先に来て疾患が後に来るんじゃないかという考え方もあると思うんですけど。

御社の社内の場合には、この二つのどちらを優先させるんだと。なぜかという、1 のリスクというのは、骨とミネラルと血液で薬が出なくなると終わるといふことがあるんですけど、この辺のどちらをどう重視するのかというのは、どのような議論があるのかというのを最初に教えていただけますでしょうか。これが一つ目の質問です。

**山下 [A]**：まず、もともと弊社はキリンファーマ、協和発酵ともに技術に長けていて、なおかつ国内では早くからバイオに力を入れてきたということで、1990年にエリスロポエチンを発売して以来、やはりバイオといったところに注力しております。

それが、他社がまだあまり注目されていないような段階からバイオを始めた。今回も、まだまだ遺伝子細胞治療、限界があるなという中でも、われわれはまたそういったところに挑戦していこう、そういったところについては、やはり将来を見据えたいいわゆるテクノロジードリブンな考え方というのがございます。

一方で、やはりわれわれは製薬会社という中で、Life-changing value を生み出していこうという、そのプロセスにおいては、やはりアンメットメディカルニーズをしっかりと捉えて、そこにどのようなソリューションが提供できるかといったところ、ここの検討がどんどん深くなっていて、上辺だけではなかなか対抗しきれない。そういった中で、やはりわれわれが自分たちで深くやっていくところというのは強くしていこうと。そういった中で、今回、疾患領域といったところが出てきております。

ここの設定においても、骨・ミネラル、それから血液・血液がんというようなところは、われわれが今、グローバルでビジネスをしている Crysvida であるとか Poteligeo、こういったところで患者様、医療関係者の皆様とのネットワークができてきていて、そういったところからの情報も加えて、知識を高度に集約しながら創薬を考えていこうという、そういった思いがございます。

ということで、どちらが先というよりは、今のような経緯の中で、技術だけというのでもなかなか立ち行かなくなりそうなので、両方バランスを取ってしっかりやっていこうという、そんなふうに今は考えております。

**山口 [Q]**：そうすると、1個追加のご質問ですが、骨・ミネラル、血液がん・難治性というのは確かにそうだと思うんですけど。これはあくまでムービングターゲットというか、状況によってはこの疾患、サイエンスのターゲットは変わり得るということですか。

**山下 [A]**：山下でございます。例えば希少疾患というのは、これはよく議論になるんですけど、これは疾患領域じゃないよねと。サブカテゴリじゃないかというような話ですけども。一つは、今回のこの図で示しているのが、まずわれわれは Life-changing value を創出するという、まず自ら価値を生み出していくことがわれわれの会社の成長する源泉になるだろうと。

その上で、最後まで自社でやるのか、あるいは価値最大化は他社の手も借りていくのかといった、その選択肢があると考えております。

そうした中で、まず創薬のところで、先ほどお言葉にもありましたが、特定のところにフォーカスし過ぎて出なかったら終わり、こういったリスクも当然われわれは感じているところがございます。例えば、希少疾患については、特定の領域を絞るものでもないと考えておりますし。また、ここに記載していない部分も、Life-changing value を生み出せるという研究については、ある程度のリソースを割いて継続していくという、そんな体制にしております。

**山口 [Q]**：分かりました。ありがとうございます。二つ目はガラッと変わるんですけど。アクセスというか、疾患の紹介というか、XLH のところでいろいろご紹介いただいたと思います。まさに御社のマーケティングと直結しているし、もっともっと届けなくちゃいけないお薬なんだろうなというのは非常に感じます。

御社の直接のビジネスも絡むんですけど、成人領域への浸透が、小児の方のほうがどうしても効きやすいということもあって、進んでいると思うんですけど。成人領域への浸透が、外部から見るとちょっと遅いという意見もあるかと思っておりますけれど。この疾患啓発活動をもっと強化してというか、もっともっとやることによって、そのメリットを受けられる患者がもっともっと見つかって、御社の業績にプラスになるのではないかと思うんですけど。この領域をもっと強化すべきではないかと思うのですが、その辺はいかがでしょうか。

**藤井 [A]**：ご質問ありがとうございます。本日、発表の中でも申し上げましたけれども、患者さん自身が、ご自身の疾患にお気づきになられていないという方も多くいらっしゃいますし、あと気付かれていてもなかなか情報がなくて、孤独感を抱きやすいという悩みを訴えられる方も多くいらっしゃるということをわれわれは認識しております。そういう方々にアドバイスするというのも非常に重要だと思っておりますので、この活動は引き続き継続していこうと思います。

これは、もう小児だけではなくて成人にも当てはまる課題でございますので、地道にこういった研究成果を学会で発表するとか、あるいは患者さんに光を当てる活動を行ったり、こちらで未発信の話とかを発信していますが、患者さんと医療従事者の方々にお集まりいただいて、それぞれ情報交換していただいて、疾患に対する認知度を上げて、患者さんだけでなく、医療従事者の方々にしゃべっていただくという活動を引き続き行っていきたいと思っております。

**山口 [Q]**：国によって手応えというのはだいぶ差がございますか。

**藤井 [A]**：そうですね。やはり日本はまだXLH の患者さんの会というのがまだできていないという状況でございますので、そちらで今、会をつくるようなお手伝いができればなという活動を進めてございます。他の地域は、やはりそういった患者さんの団体というのも既にあるとあって、活動が開始されておりますので、日本はそういうところが少し、活動として取っ掛かりが少し遅くなっている



なということはありませんけれども、今後、努力してキャッチアップしてまいりたいなと思っております。

**山口 [M]**：ありがとうございます。以上です。

**和田 [Q]**：SMBC 日興証券、和田です。

私も研究組織のグローバル化のところ、ご説明いただきましてありがとうございます。ここで人材の交流がどれだけ行われているかをお伺いしたくて。日米欧のこの3極の拠点で、人がどれぐらい動いていく、動かしていく予定なのかということをお伺いがしたいというのが一つです。

それと、もう一つお伺いしたいのがCVC、2022年に立ち上げられていると思うんですけれども、そちらとの協業というか、シナジーがどう生まれているかというので。今回、Kura Oncologyからの導入等々もありましたけど、こういったところに裏側でCVCが貢献しているかどうかなど、活動状況などもお伺いできればと思いますが、いかがでしょうか。

**山下 [A]**：まず、グローバルの人材交流について、山下より回答させていただきます。こうやってお示しすると、3カ所に研究所があるということをご理解いただけると思うんですけれども、規模感、Orchardのところも50名にも満たないレベル、サンディエゴのほうもそういったスケール感ということで。そういった中で、何十人も人が入れ替わるという、そういうような形ではなっておりません。

ただ、今Orchardにも既に人を派遣して、全体の10分の1近くといったところは日本から派遣して、そっちのほうで活躍しているという形になっておりますし。サンディエゴでは、ここのヘッドは米国で採用しておりますけれども、実際のサイエンスの取りまとめをしていくようなレベルの人材は日本から派遣して、そこで現地の方をマネジメントしながら、そのグループに限るわけではないんですけれども、やはり日本人を派遣して研究をしております。

実際に、また逆に、数名程度はそれぞれのところから日本に来て、半年、1年とか、長い方だと2年、3年というようなスパンで、日本で研究するというケースもあります。

あとは、こういうアメリカ、イギリスで、やはりその研究をやっているという中で、ディスカッションする会議をやるときに、3極で、いろいろ持ち回りでやったりしますけれども。例えば米国で特定の領域の会議をやるときには、やはりそこに20人、30人というような、日本からも行ってディスカッションするとか、そこでアカデミアの先生のところの交流を図るとか、そんなこともやっている、そんなところが現在の状況です。

**藤井 [A]**：CVC のほうでございますけれども、これは主に技術とそれに付随するパイプラインは、かなり初期の段階のものでございますけれども。われわれが注力している領域だけではなくて、今後、もしかすると面白いんじゃないかという領域も併せて機会探索をしております。

とりわけわれわれが得意としているところの技術ならびにパイプラインに関しては、ノンコンフィデンシャルな情報でございますけれども、CVC チームとわれわれの研究者の中で話し合いが行われて、ノンコンレベルでの興味のあるなし、ディスカッションしているという状況であります。中には、CVC の投資がきっかけになって、共同研究に発展したという件も 1 件はあります。

併せて VC です、こちらとも活動をしておりまして、CVC、VC 併せて活動することによって、いろんなこれらの活動する前ではなかなか手に入らなかった情報が入るようになってきておりますので、事業開発にもいい影響があるのではないかなと期待しています。

残念ながら、先日発表いたしました Kura 社との提携は、その例には入りませんでしたけれども、今後はそういった感じで VC、CVC 活動を通じて得た情報を基に、インライセンスとか、新たな提携に発展する案件も出てくるのではないかと期待してございます。以上、お答えいたしました。

**和田 [M]**：ありがとうございます。よく分かりました。以上です。

**酒井 [Q]**：UBS の酒井です。すみません、一つだけ。今まで皆さん、研究開発のところはかなり質問フォーカスされていますが。確かに 3 極で研究体制ですかね、開発はそれぞれ重要な拠点に部隊をお持ちだということはよく分かったんですが。

これだけ新薬の開発が難しい時代になってくると、研究それから開発を分けて、彼らの生産性をどうやって評価するんだらうと。評価軸が非常に難しいと思うんですけれども。研究所は研究者の天国であっては困るわけですし、開発も、御社は直近、国内の開発案件がいくつか続けて失敗した例もあると思いますけれども。やはり信賞必罰という、それなりのメジャーが必要じゃないかと思うんですけれども。これを社内的にはどのように設定されているのか。

すみません、これはサステナブルな質問かどうか分かりませんが、その辺もしも何かコメントいただければ参考になるかと思えます。よろしくお願いします。

**山下 [A]**：山下より回答させていただきます。

まず、研究体制のところは、本日、グローバル化というところでご紹介しておりますけれども、実は国内の研究体制も来年の 1 月から大きく変えることにしております。

やはりわれわれが重視しているのは、イノベーションをどうやって起こしていくのかといったところで、これは非常に成功確率が低いです。もう一つは、先ほどあったような開発に向かっていくところ、あるいは開発のステージを一つずつ上げていくという、こういうところもあります。

こういったところをこれまでひっくるめて研究と呼んでいたんですけども、なかなかチャレンジングな、なかなかすぐに結果が出ないといったところの、そこにモチベーションをもって取り組んでいっていったところをどうやって維持していくのかというのが、われわれの中では意外と課題として認識しておりました。

今回、組織を変更した中で、先ほど申し上げたイノベーションを起こしていくといったところと、着実に成果を積み上げていくというところは、少しセパレートして評価していこうという、そのようにしております。

結局は、多くは研究というのは失敗するんですけども、先ほどあったように着実にステージを上げていくといったところでは、ここはやはり確実に成功するということを目標として掲げて、それを決められた時間内に達成していくという、そういう仕事の仕方を求めていくことになりますし。先ほどの成功確率がほとんど低い、極めて低いイノベーションのところは、むしろどれだけの仮説を立てて、どれだけ検証したのか。それは失敗ではなくて経験を積んでいく、あるいは成功の道を探し出す活動をやっているという形で、そういったところはこれからしっかりと分けて、先ほどお話があったような、それぞれのパフォーマンスに対しての評価をしっかりとやっていこうと、こんなことを今は考えております。

開発の成否に対しての信賞必罰といったところでは、当然大きな落ち度があったら、そこについてはしっかりと判断、評価していかなきゃいけないということがあります。われわれは全てのプロジェクトが中止になったときは、徹底的に振り返りをやって、どこに課題があったのか。やはりそこからラーニングして次につなげていくということをやっていくというところがございます。以上、回答させていただきます。

**酒井 [Q]**：これを数量化してお答えいただくのは難しいと思うんですが、仮にあったとしてもなかなか語っていただけないと思うんですが、そこはそことして理解しています。

1月1日から研究開発体制を変えるとおっしゃられたのは、以前の説明会でおっしゃられていた、低分子を少しウエートを下げて、高分子といいますか、中分子、高分子にシフトされるような体制に移行していくと、そういうことでよろしいですか。

**山下 [A]**：そうですね。きょうご紹介したように、日本だけのマネジメント組織だったのを、グローバルな体制にシフトするというのが一つと。それから、今おっしゃられたモダリティのところ

で、低分子の創薬プロセスを少しやめて、より先進的なところにシフトした形にする。それから、先ほど私が申し上げたように、イノベーションのところのマネジメントを強化するような仕組みを取り入れた、そんな形でスタートしようとしているところです。

**酒井 [M]**：分かりました。ありがとうございます。

**村岡 [Q]**：モルガン・スタンレー、村岡です。ありがとうございます。先日の Kura の AML の件について、社内の立場、社外の立場から、それぞれコメントいただければと思うんですが。

まさに今出していただいているこのモダリティシフトの部分ですけど。今回のやつは、低分子だから問題があると言いたいわけでは全然ないんですけど。とはいえ今、御社が向かおうとしているほうからすると、低分子か、という部分が一つ、私は感じて。

さらに、もう来年申請する製品を、まあまあ大きな規模の投資でお買いになったと。Crysvita クリフは、まだもうちょっと時間があるので、もうちょっとリーズナブルな価格でミッドステージのものを買うという選択肢は、御社の場合はありなのかなと私とかは思わなくはないんですけども。

その辺り、社内的にはどういう議論があったのか。そして、社外取締役的には、このお買い物に対して、私が今申し上げたような議論はあったのか、なかったのか。その辺り、一言程度でも結構なので教えていただけますでしょうか。

**宮本 [A]**：村岡さん、ありがとうございます。宮本です。社内の立場からですけども。

まず、おっしゃっていただいた上で、これは低分子ではありますけれども、われわれはパイプラインをご覧いただいて、ポートフォリオを見ると、やはりレートステージに物はないと、フォーカスエリアと言っている割には物はないですよねということがありますので、やはりここにそれなりにプロミッシングなものを、できればちょっとおっしゃっていただきました Crysvita が特許が切れる辺りを狙って、それなりの規模感のものがやっぱり欲しいよねというのが一つ、ビジネスサイドとしては当然ありまして。

今回の Kura のものは、それにちょうどはまるものであるなということで、最終的には導入を決めています。確かに低分子だよねというのはありましたけれども、そこに関して社内で大きく、いやいや、低分子だからやめようじゃないかみたいな話はなくて。むしろフォーカスエリアにぴったりはまると。

特に全体のパイプラインの流れから見て、今、Poteligeo で活動しているわけですけども、グローバルで次の製品がいつぐらいにマーケットに出せるんだという、フィールド、コマースの活動している人たちから見ると、そんなに、来年じゃなくてもいいけど、割と早めに何かもうちょっと

欲しいよねというのもありますし、ビジネスから見てもちょうどよくはまるなんてこともありましたので、これはすごくメークセンスで、良いものであるという気がします。

ですので、じゃあこれを入れたからこれでおしまいというわけではなくて、まだ引き続いて、特にフォーカスエリアに関しては、骨のほうも含めて導入を考えていきたいということは、まだ引き続き持っているスタンスでございまして。その観点から言うと、今おっしゃっていただいたように、もうちょっとアーリーなものでも、面白いものがあれば見て、これは村岡さんがおっしゃったようにリーズナブルなディールサイズで行けるけるものであれば、そこを狙うというスタンスは引き続き持っておりますので。今回、これを入れたのでこれでおしまいということではないということも付け加えておきたいと思います。

**中田 [A]**：社外取締役の立場から、中田からご説明をさせていただきます。社外取締役を交えまして、何回も議論しまして、議論の間にオンラインで質問をして、それに答えてもらうようなやり取りをしまして、かなり深い議論ができたと思っています。

もちろん、なんで低分子なのという話がありましたけれども、そこはそんなに大きな議論ではなくて、逆に Kura 社にとって協和キリンに魅力があるのか、なんで協和キリンを選んだんだろうという話を確認しました。

それから、レートステージとはいっても、やはりまだ駄目になるリスクがあるわけで、そういったリスクも最小化するためにはどういった資金の提供の仕方が良いのかとか、そんな角度から検討したりとかこんな角度から検討したりとか、さらに突っ込んだ質問をして、それに一つ一つ丁寧に回答を頂いて、最終的にはこの程度のリスクはしっかり取っていかないといけない。そして、このポートフォリオの観点から、ここを埋めるものをしっかり確保していこうという、そういう結論になりました。

**村岡 [Q]**：ありがとうございます。ちょっとだけ宮本社長に追加で。これは先日の9月の roca の Horizon の結果が、やはり期待に届かなかったから、2032 年の Crysvita に間に合わせるもので、これを今のうちから取っておこうってことは、より9月の Horizon を見た後強くなったんでしょうか。それとも、いや、それは関係なく、やはり Crysvita タイミングを考えたら、roca は置いておいて、こういうのを取らなきゃいけないと考えたんでしょうか。

**宮本 [A]**：村岡さん、ありがとうございます。

まず前提の違いを申し上げておきたいと思いますが、われわれ、Horizon の試験の結果、トップラインしかお示ししていませんけれども、全く不安視しているものではございません。より期

待が高まったかなぐらいの、自信をより持ったぐらいの感じで私自身は思っていますので、ということですが。

それがベースに社内ではございますので、4083、rocatinlimab の最初のトップラインのデータが出たから、急にここをアクセラレートしようとか、どうしてもここが欲しいから、この値段で取りにいったということでは全くございません。

もう一つの左証としては、この Horizon の試験のトップラインが出る以前から、もう既に Kura 社とはコンタクトして、いろいろ話をして、最終的に deal done になったということでございます。

**村岡 [M]**：分かりました。ありがとうございます。以上です。

**司会 [M]**：村岡様、ありがとうございました。これにて質疑は終了いたします。

本日は、弊社のサステナビリティ説明会にご参加いただきまして、誠にありがとうございました。今後とも、協和キリンをよろしくお願いいたします。

以上