

# 協和キリンサステナビリティ説明会

サステナブルな社会と事業活動の実現に向けた協和キリンの取り組み | 2024年11月26日

協和キリン株式会社

**KYOWA KIRIN**

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

これら不確実性には、国内外製薬業界の事業活動に潜在するリスク、知的財産権にかかるリスク、副作用に関するリスク、法的規制リスク、製品の欠陥等の発生リスク、原燃料価格の変動リスク、製品市況価格の変動リスク、為替・金融市場の変動リスクなどが含まれますが、これらに限定されるものではありません。

本資料は、投資家の皆様に向けて情報を提供することを目的としたものであり、内容には医薬品（開発中の製品を含む）に関する情報が含まれておりますが、宣伝広告や医学的アドバイスを目的としているものではありません。

# アジェンダ

1. 協和キリンのサステナビリティについて

代表取締役社長CEO **宮本昌志**

2. Story for Vision 2030と価値創造ストーリー

代表取締役社長CEO **宮本昌志**

3. UMNを満たす医薬品の創出& 医薬アクセスの向上

常務執行役員CSO **藤井泰男**

4. ビジョン実現に向けた人材戦略

独立社外取締役 **中田るみ子**

Story for Vision 2030と人材戦略

執行役員CPO **板垣祥子**

Life-changingな価値創出に向けた研究機能の人材開発

取締役専務執行役員CMO **山下武美**

Appendix ESGアップデート

質疑応答

# 協和キリンのサステナビリティについて

# 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。

# Story for Vision 2030と価値創造ストーリー

# 経営理念と価値観

## Our Philosophy

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。

## 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ろう。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。

# 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きます。

### 患者さんを中心においた 医療ニーズへの対応

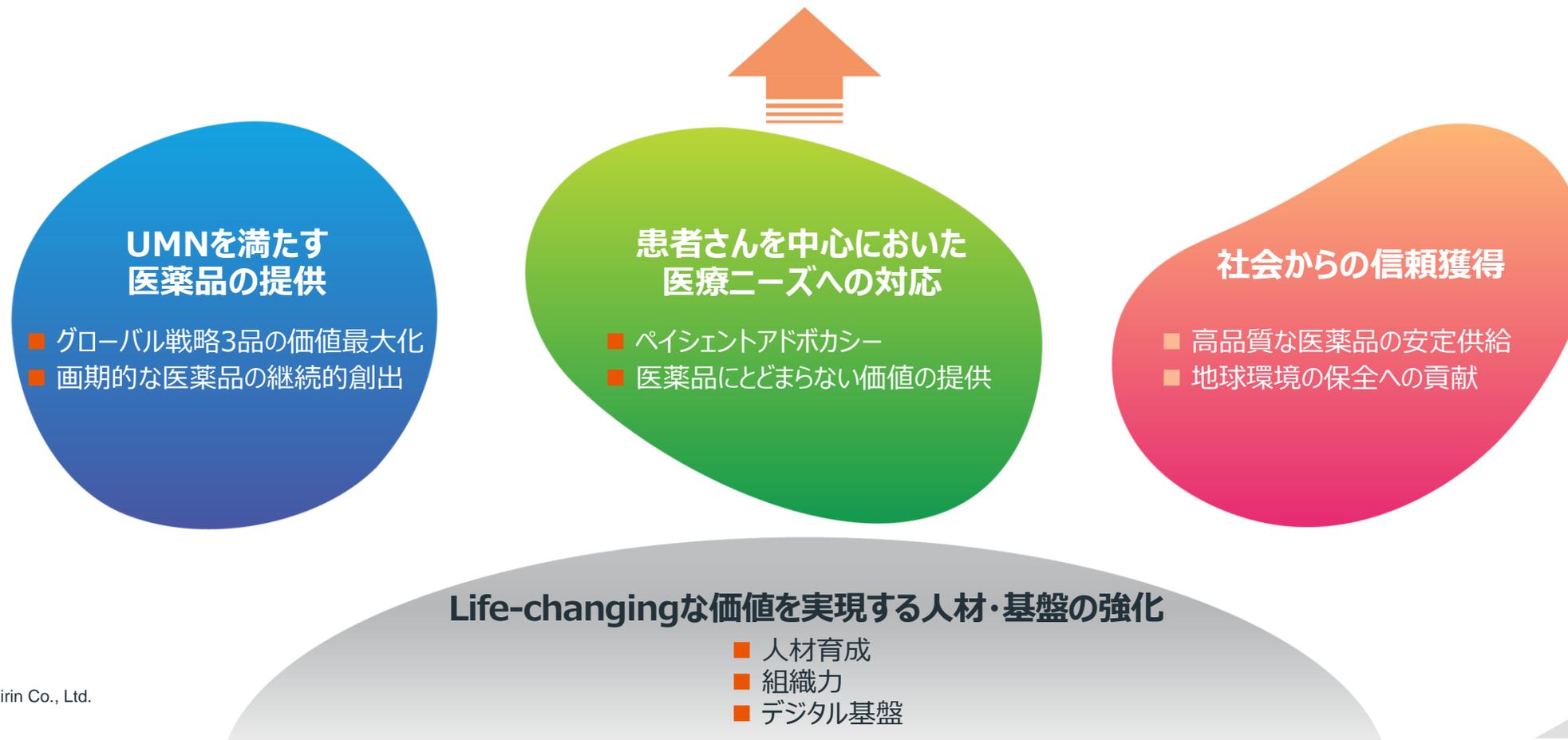
医薬品事業で培った疾患に関する知見と最先端の科学・技術の応用に努め、医薬品にとどまらない社会の医療ニーズに応えていきます。

### 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。

# ビジョン実現のための戦略

- グローバル製品の価値最大化
- グローバルでの安定供給体制確立
- 2025年以降の成長を牽引するパイプラインの確保
- 医薬品にとどまらないサービスの具体化
- グローバル事業展開にふさわしい企業文化の醸成



# 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。

## 価値創造トピック

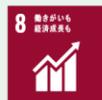
戦略の幹

マテリアリティ

関連するSDGs

アンメット  
メディカルニーズを  
満たす医薬品の  
提供

- 革新的な医薬品の創出
- 製品の価値最大化
- パイプラインの充実



患者さんを  
中心においた  
医療ニーズへの  
対応

- 医薬へのアクセス向上
- 医薬品にとどまらない医療  
ニーズへの新たな取り組み

Life-changingな  
価値を実現する  
人材・基盤の強化

- 人材ポートフォリオ
- 企業文化
- デジタルトランスフォーメーション

## 価値向上トピック

戦略の幹

マテリアリティ

関連するSDGs

社会からの  
信頼獲得

- 製品の品質保証と安定供給
- 地球環境への負荷の低減



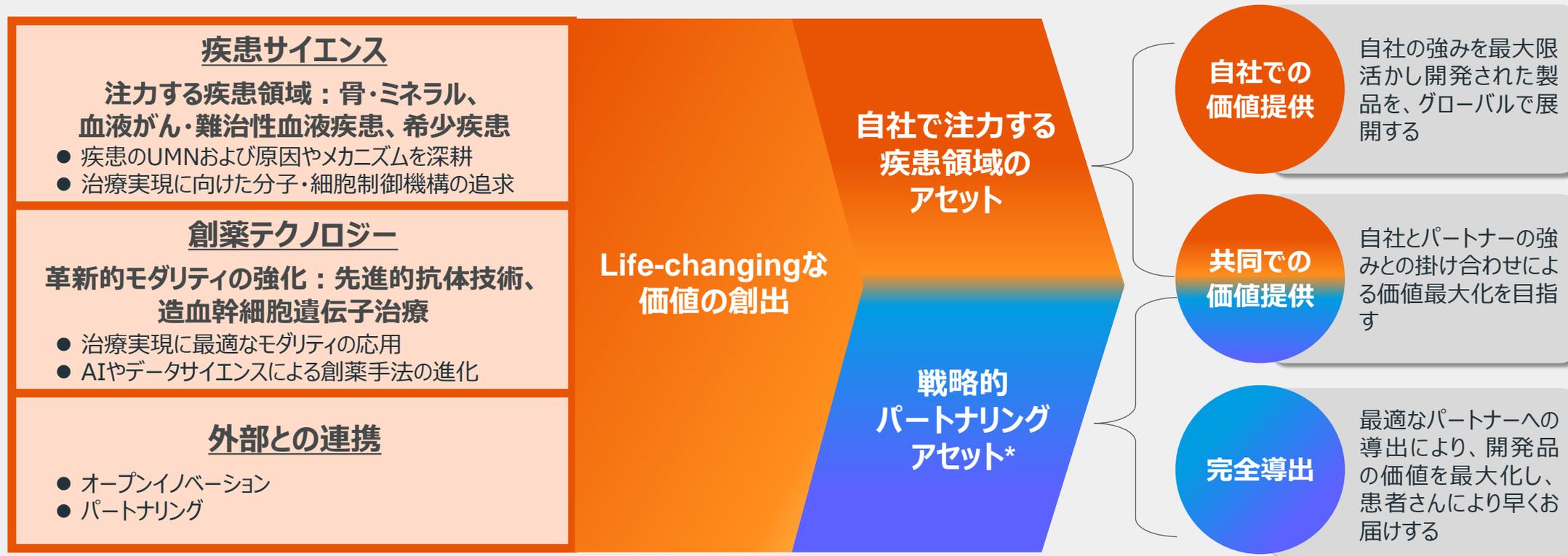
Life-changingな  
価値を実現する  
人材・基盤の強化

- コーポレートガバナンス
- 事業活動における倫理と透明性
- リスクマネジメントの強化

# 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。

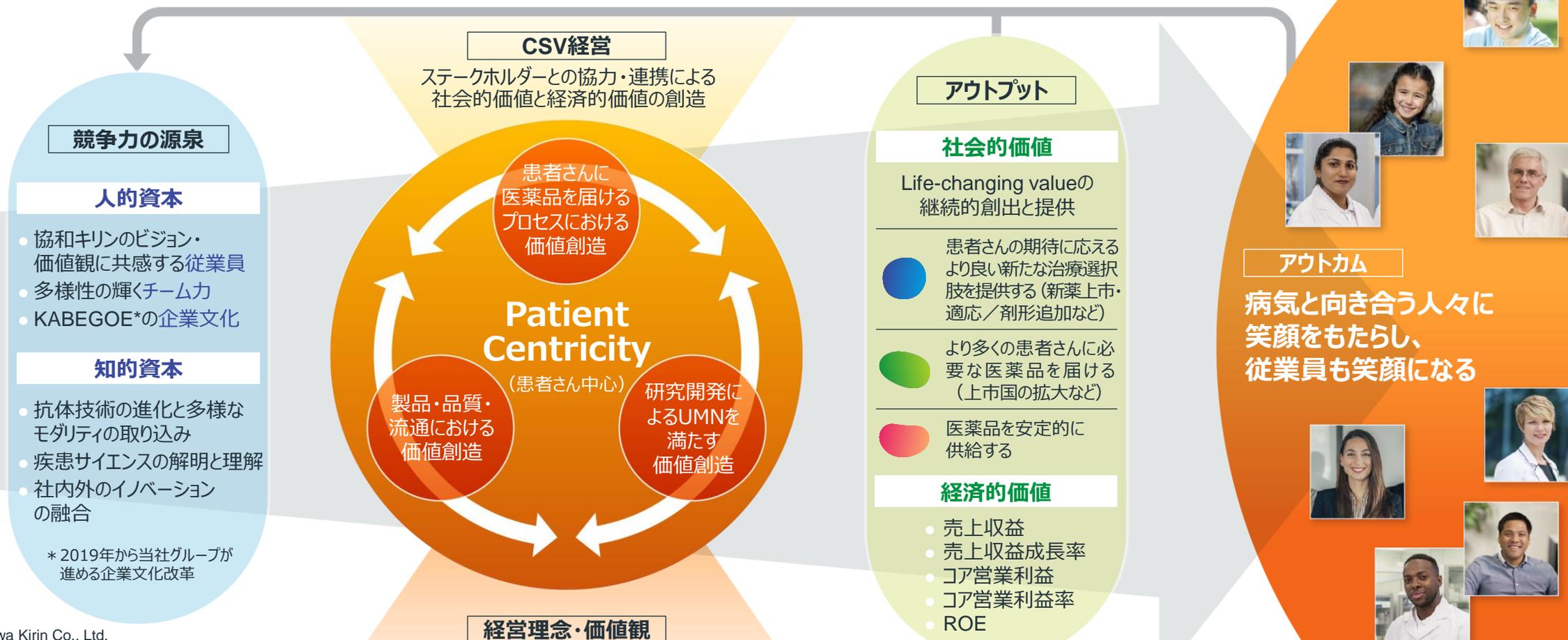
大きな環境変化がある中、ビジョン実現をより確かなものにすべく、Story for Vision 2030を策定し、ビジョンの解像度を上げながら、戦略と課題をより有機的に結び付け、Life-changingな価値の創出に向けたCSV経営を実践していきます。



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

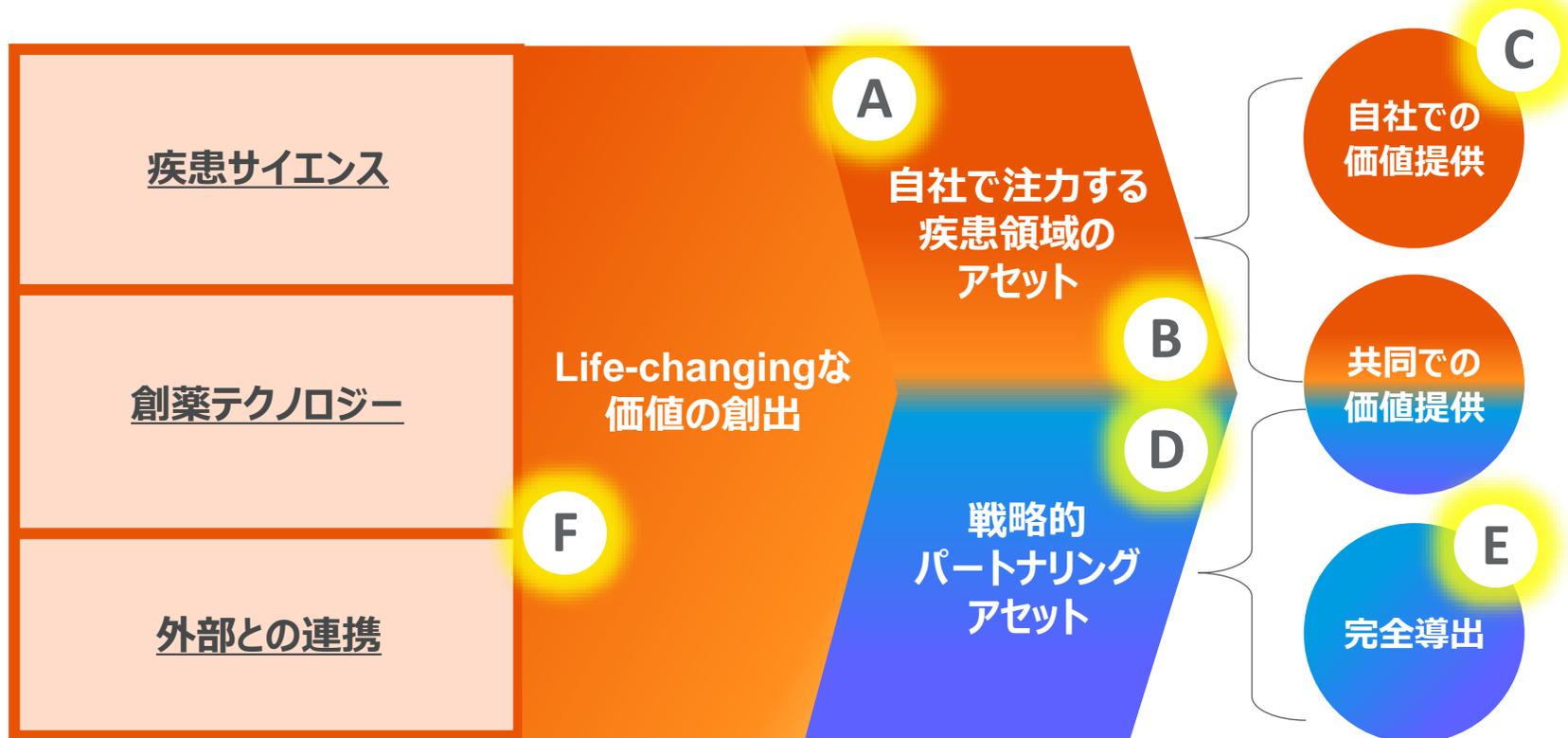
# 価値創造ストーリー

病気と向き合う人々に笑顔をもたらすため、私たちの競争力の源泉である人的資本と知的資本を活かし、すべての従業員が患者さんを中心に考え、研究開発、製品・品質・流通、医薬品をお届けするプロセスで相互に連携しさまざまなステークホルダーの皆さまとともに価値創造を行うことで、社会的価値と経済的価値を創出していきます。



# UMNを満たす医薬品の創出 & 医薬アクセスの向上

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



# 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-MLD Level 6  
3 years post-onset  
8 years of age

GMFC-MLD Level 0  
8 years post-GT  
12 years of age

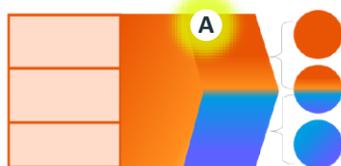
\*GMFC; Gross Motor Function Classification



Approved in Europe and U.S.

## 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

# Libmeldy<sup>®</sup>/Lenmeldy<sup>™</sup>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

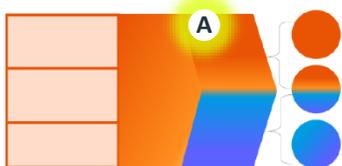


ノルウェーが本年6月国の新生児スクリーニング  
パネルにMLDを追加

## 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な有用性
- 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



# 希少疾患の疾患啓発活動

## 世界中のXLH患者さんへクリスベ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

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

### News release

Kyowa Kirin to Present New Research Spotlighting Global Efforts to Advance Science and Patient Care in X-linked Hypophosphatemia at ASBMR Annual Meeting

One oral presentation and nine posters will shed light on real-world experiences of people living with XLH and the impact of burosumab treatment.

TOKYO, September 19, 2024 – Kyowa Kirin Co., Ltd. (Kyowa Kirin, TSE:4151) will share new research that enhances understanding about the use of burosumab in real-world clinical practice as well as the burden of those living with X-linked hypophosphatemia (XLH), a rare genetic metabolic bone disease. The findings will be presented at the American Society for Bone and Mineral Research (ASBMR) 2024 annual meeting, which takes place September 27-30 in Toronto, Ontario, Canada.

The oral presentation of "Patient reported outcomes (PRO) from a real-world study of burosumab treatment in adults with X-linked hypophosphatemia in the UK" will be made by Judith Bubbear, MD, Royal National Orthopaedic Hospital (UK) on Saturday, September 28, 11:30 am EDT (Presentation #1022).

"As we learn more about XLH and how it impacts people's lives, real-world evidence can provide much-needed insight into potential strategies for managing this debilitating disease," said Angela Williams, PhD, Vice President, Global Head of Health Economics and Outcomes Research at Kyowa Kirin. "The breadth of our ASBMR data reflects our continued focus on advancing the science and understanding of XLH and improving the lives of people living with XLH."

### Story for Vision 2030

Life-changingな価値を  
創出・提供するための戦略



## 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



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

## XLH Café 3年連続開催

X染色体連鎖性低リン血症性くる病・骨軟化症

### XLH Café

市民公開講座 & 茶話会

2024.10.27(日) 開催!

**市民公開講座**

- 参加費無料
- 事前予約制

日時 2024.10.27(日) 10:00~11:40

会場 大阪・東京・福岡 + Zoom配信

主催 STEPコミュニティ (NPO法人ASiD内) 協賛キリン株式会社

**茶話会**

日時 2024.10.27(日) 11:40~13:00

会場 大阪・東京・福岡

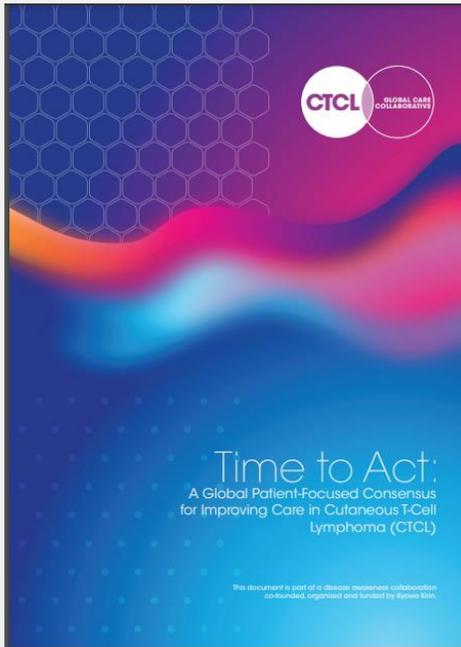
- オンライン限定となります
- 会場に軽食を用意いたします

主催 STEPコミュニティ (NPO法人ASiD内)

お問い合わせ STEPコミュニティ事務局 (NPO法人ASiD内) 事前予約・参加申し込みはこちら  
mail: contact@avid.org (担当: 西村・江本)

## 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



## 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(ベンラリズマブ)

### 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。



# 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

## La Jolla Institute Initiatives

- Structural analysis of therapeutic molecules and immune complexes
- Therapeutic evaluation and application of immune cell subsets
- Enhancing T cell therapies based on novel biological insights
- Development of innovative delivery systems based on vector engineering

## Kyowa Kirin's New Direction

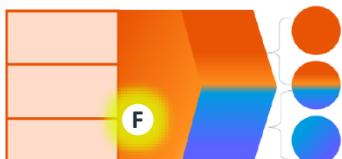
- Including cutting edge modalities
- Update disease focus areas and patient subpopulations with unmet medical needs

Open Innovation  
Research Initiative

Innovative Therapeutics  
of the Future with  
Life-changing Value

Story for Vision 2030

Life-changingな価値を  
創出・提供するための戦略

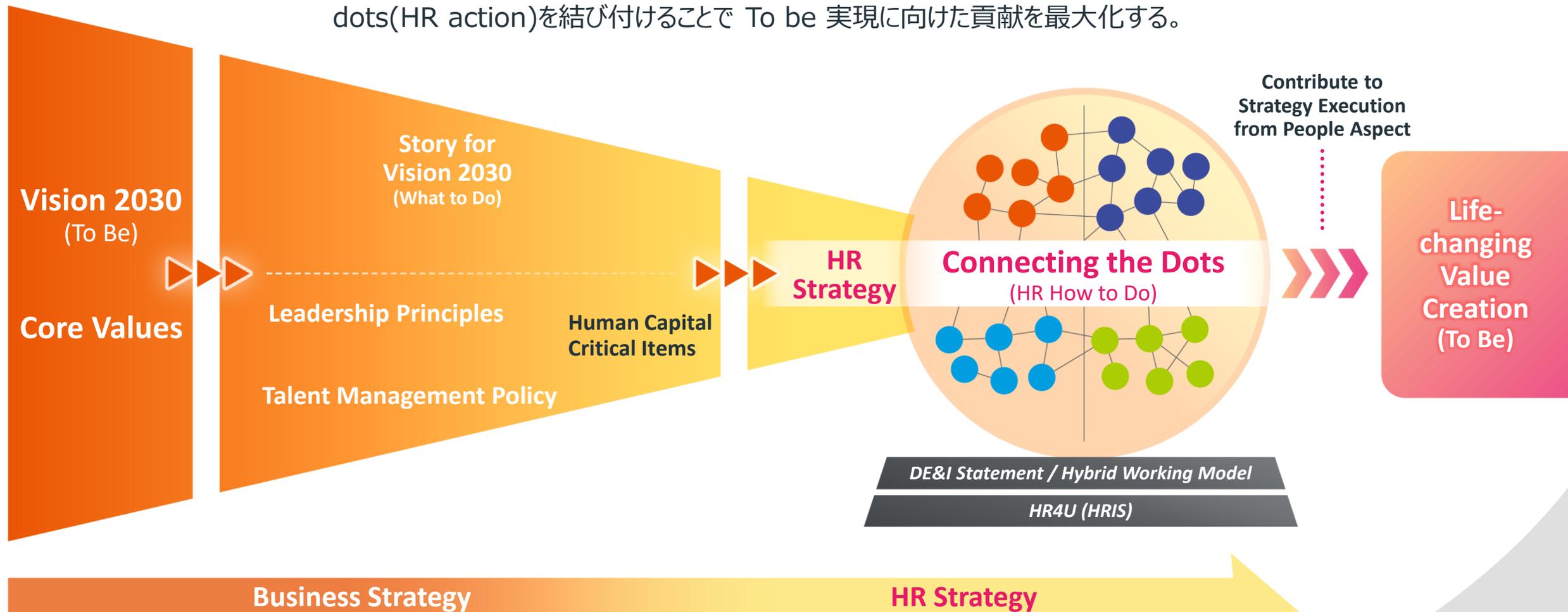


# ビジョン実現に向けた人材戦略

Story for Vision 2030と人材戦略 / Life-changingな価値創出に向けた研究機能の人材開発

# 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。



# 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

**Business Strategy**  
 “Story for Vision 2030”

### Cores of HR Strategy

- 1 **Unlock Individual Potential:**  
 活気があり、やる気を引き出す職場環境を作り出し、一人ひとりが能力を最大限発揮できるようにする
- 2 **Enterprise Leader:**  
 グローバルなチームをリードする次世代リーダーやマネジャーを育成する
- 3 **Co-creating Team:**  
 クロスリージョン/ファンクションで価値創造を促進するダイバーシティに富むチームをつくる
- 4 **OKK Culture:**  
 KABEGOE PrinciplesとKABEGOEにもとづき、社員が一步先を目指す風土を醸成する
- 5 **Digital Transformation:**  
 HRのDXを推進してファクトベースの意思決定を可能にする、さらに人の側面から全社のデジタル化を支援する

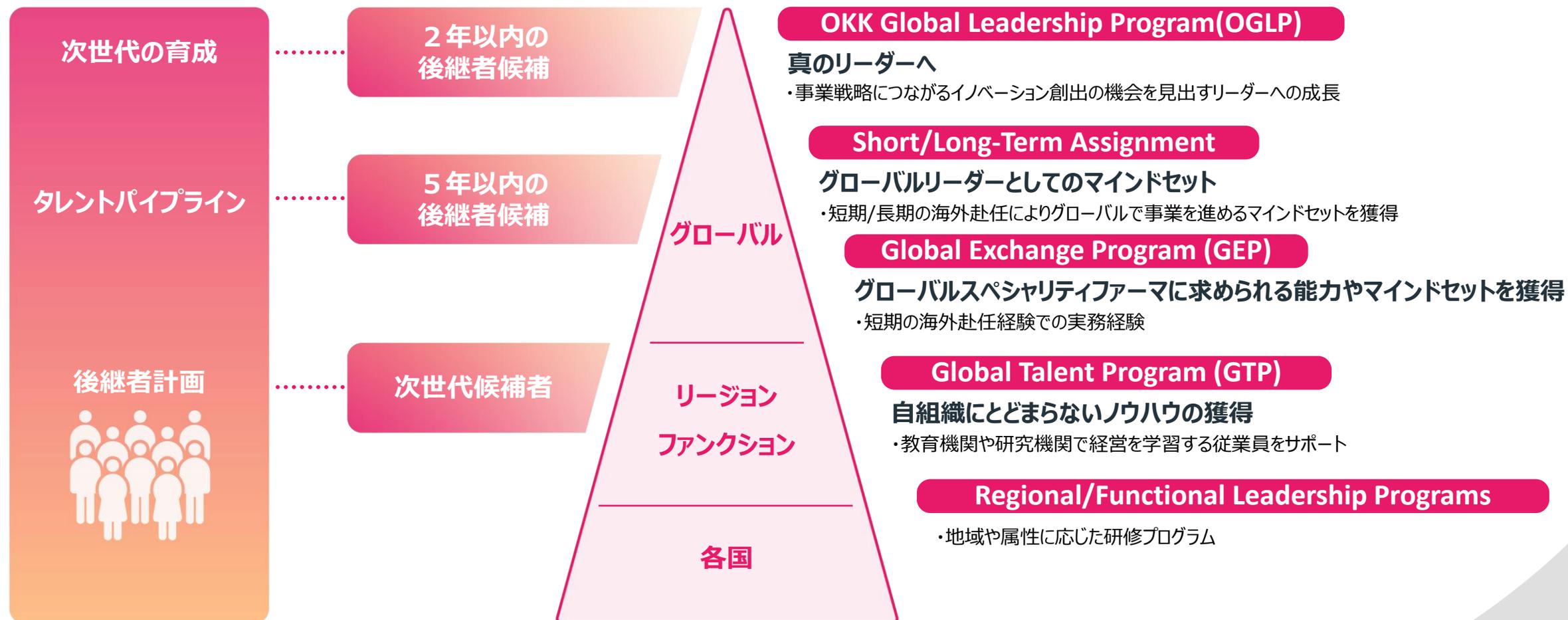
**Key Action (How to Do)**

- DE&I
  - Thrive & Well-being
  - Career Mgmt.
- Performance Mgmt.
  - OKK Academy
  - Enhancing TA&TD
- Award/Recognition
  - GEMS (Org Dev)
  - EVP
- HR Data & Analytics
  - Developing DX Talent
- BPR
  - Ops Excellence
  - Org Strength

**Infrastructure** **HR4U**

# 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



# “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

日本発のグローバル・スペシャリティファーマとして、グローバルに先駆けて専門性を追求し、Life-changingな価値を創出・提供

1

## 疾患領域への 選択と集中

- 骨・ミネラル、血液、希少疾患に研究リソースの70%を投下

2

## モダリティ シフト

- Advanced Ab、G&CTや複合モダリティを強化
- 自社低分子医薬の創薬研究の縮小、自社合成の中止

3

## 研究組織の グローバル化

- GROへの移行
- 上記に合わせた国内研究組織の再編

4

## 研究OPEXの 追求

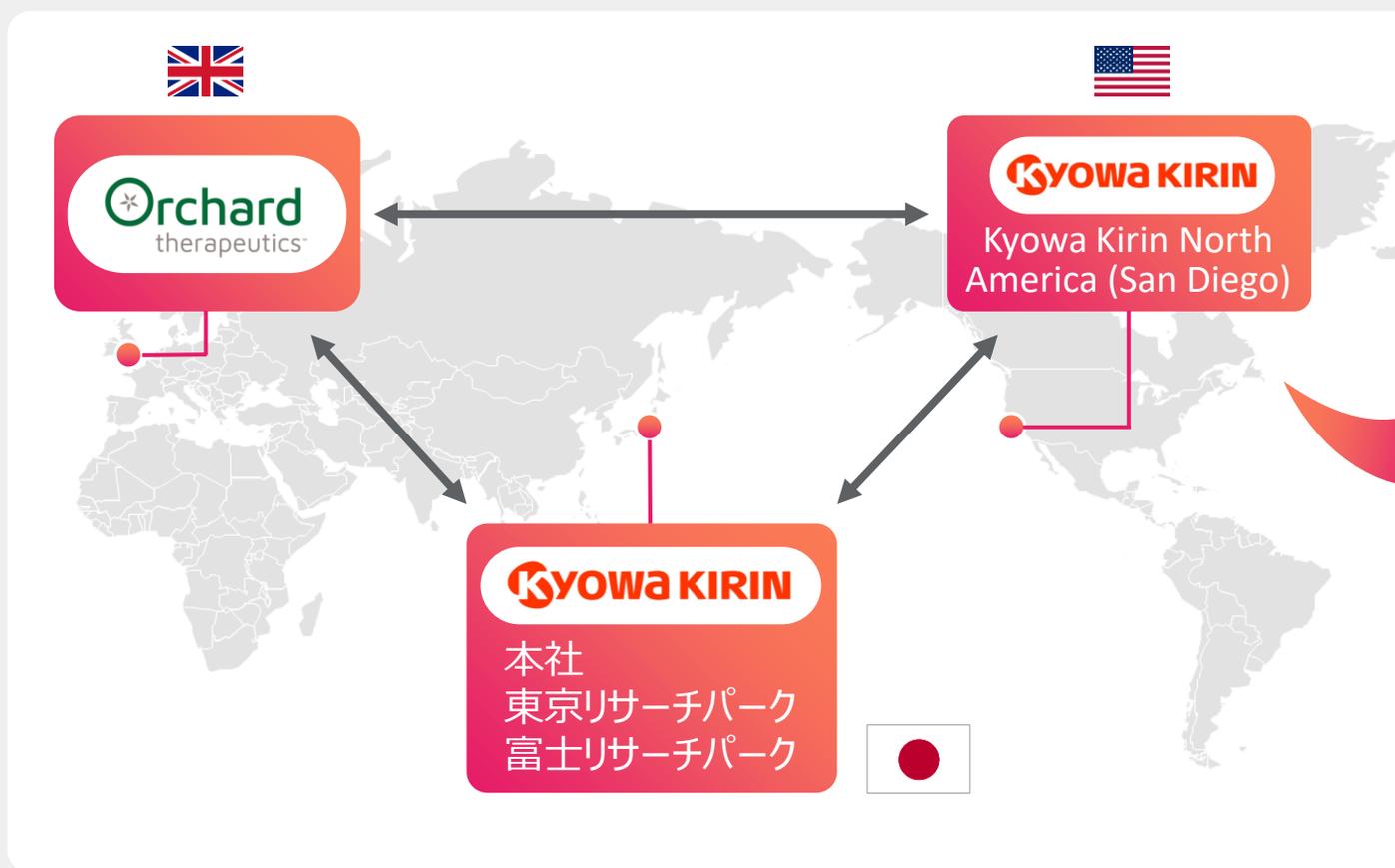
- 研究支援業務の高機能化と再編
- 上記加速化のための研究DX/AIの拡大、推進

## 研究本部一人ひとりの新体制への適応・チャレンジ

- 変革後の体制下で効果的・効率的に創薬を推進すべく、従来の働き方・考え方から脱却

# 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

# 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

## プロジェクトメンバーの多国籍化



プロジェクトが多国籍メンバーで構成され、グローバル拠点の同僚と日々コミュニケーションを取る

## 定型業務の外部委託



定型業務はCROに委託し、外部化・自動化を進める

## 社外研究機関との協業



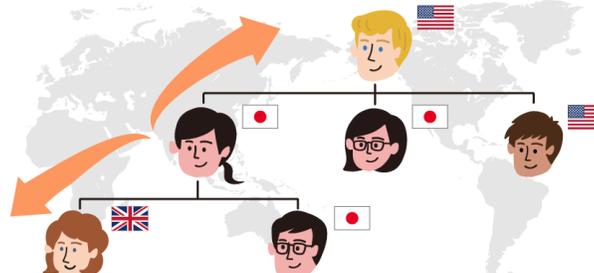
社外研究機関とも協業しながら研究を推進していく

## デジタルを活用した業務効率化



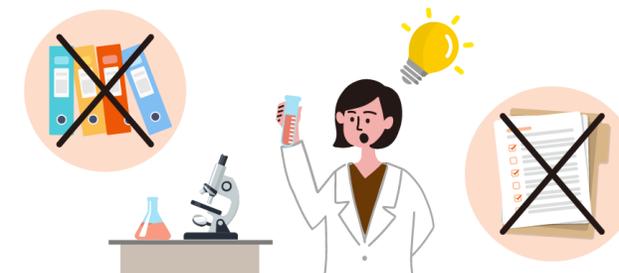
デジタル/AIをフル活用し、レポートを簡素化。またWet実験量を縮小

## 組織体制のグローバル化



レポートラインが拠点をまたがり、海外の上司/部下とやり取り

## 基幹業務へのフォーカス



必要以上の業務・会議を失くし、より付加価値の高い仕事に集中する

# 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



## 高度専門人材の確保

人材要件 (必要スキル・人数) を明確に定義  
獲得と育成を適切に組み合わせる

### 外部獲得

新規採用に加え、  
外部人材の積極的な  
活用も視野に検討

### 内部育成

期待役割に応じた人材の  
分類・求められる人材像  
ごとに候補者を選出し育成



## 全体の底上げ

最低限のリテラシーと  
DXへの "前のめり感" 醸成



全社員を対象に  
研修や学び合いの場を提供

Appendix

# ESGアップデート

# 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

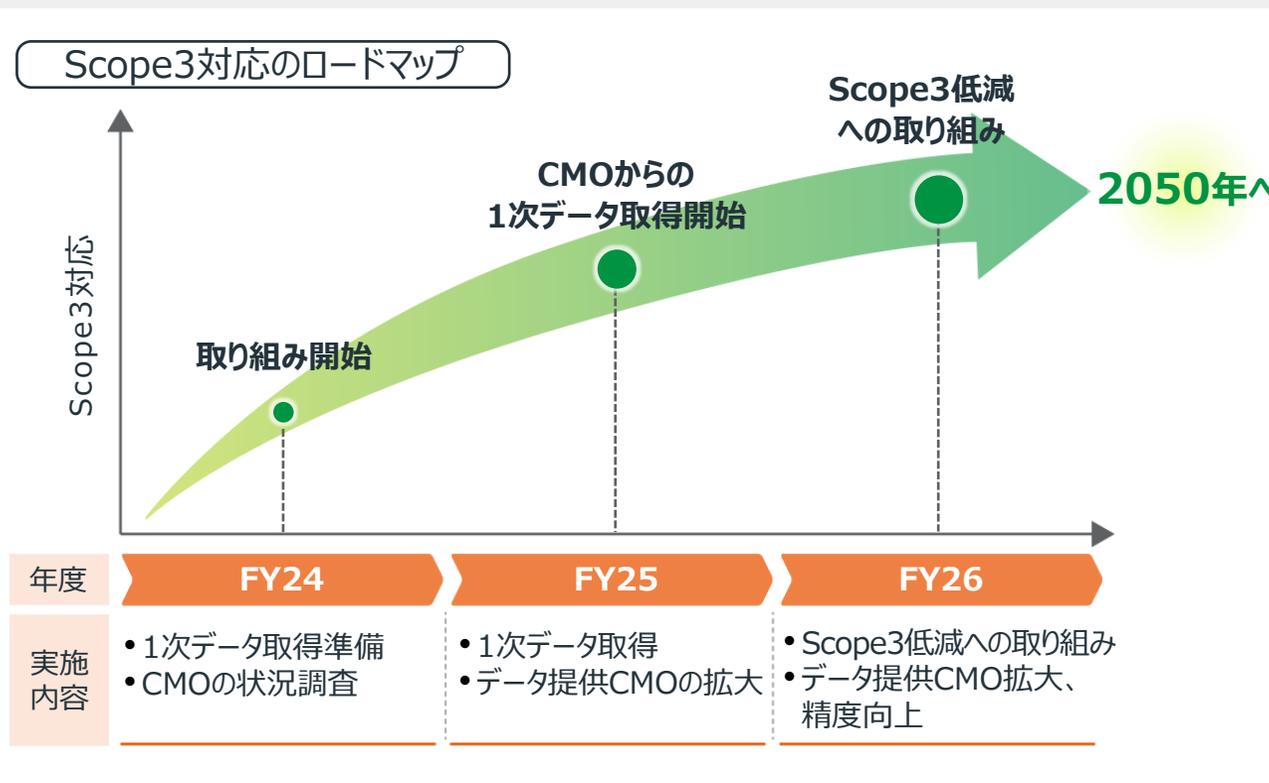
- CSRD・ISSB対応進捗
- 第三者保証取得
- 非財務情報管理システム検討（2025年導入予定）
- TNFDへの対応着手

**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）

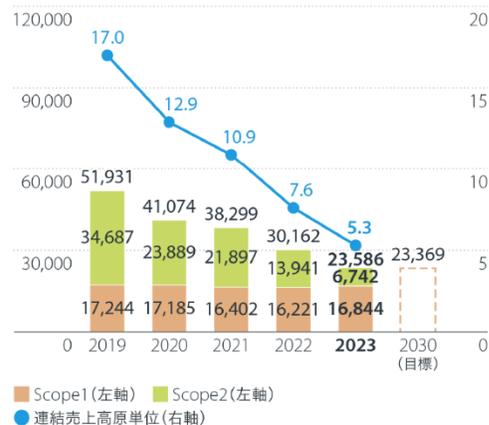
- Scope3削減目標：2030年30%削減（2019年比）および、ロードマップの策定



# 環境保全トピックス 2023年統合報告書より

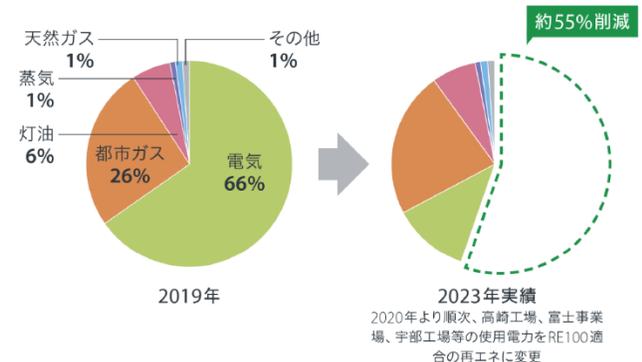
## 気候変動への主な対応

CO<sub>2</sub>排出量 \*1  
(t-CO<sub>2</sub>) (t-CO<sub>2</sub>/億円)

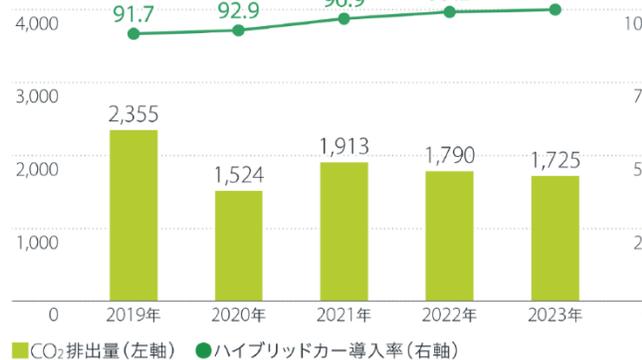


\*1 グローバルの生産研究事業場を対象としています。

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 (t-CO<sub>2</sub>) (%)



## 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。

# 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

## ●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

## ●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）

独立性の担保

少数株主の保護

## ●独立役員を選解任

→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

## ●親会社貸付

→貸付ターム原則1か月、貸付金利は市場金利 +  $\alpha$   
（安全かつ流動性の高い「余資運用」の位置づけ）

## ●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）

# ガバナンストピックス 2023年統合報告書より

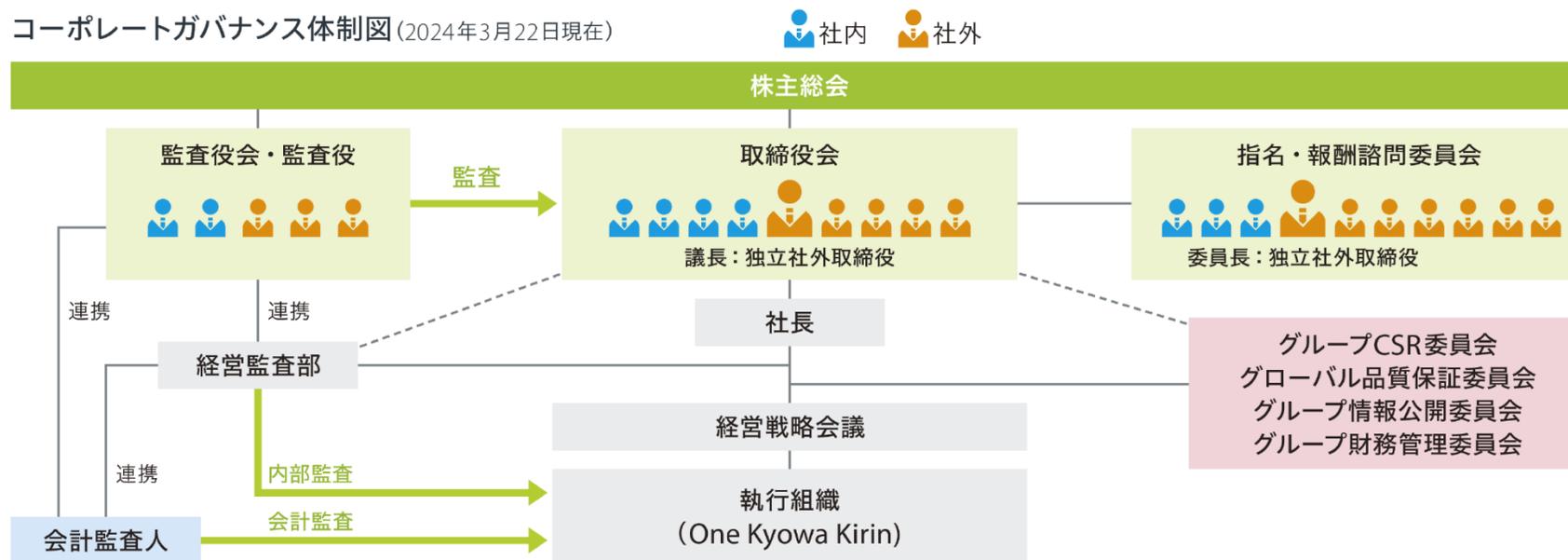
## コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方

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。

# 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	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			●	●	●		●		●	●			
	大澤 豊			●	●			●		●	●	●		
	山下 武美			●	●			●		●	●		●	●
	秋枝 眞二郎				●	●		●	●				●	●
	森田 朗	●	●	●				●		●			●	
	芳賀 裕子	●		●	●					●				
	小山田 隆	●		委員長	●	●	●		●					
	鈴木 善久	●		●	●	●					●	●	●	
監査役	中田 るみ子	●		●				●		●				
	小松 浩				●	●	●			●				
	小林 肇					●	●		●					
	谷津 朋美	●		●	●		●							
	田村 真由美	●		●	●	●	●	●						
石倉 徹									●	●	●		●	

### 執行組織のガバナンス強化の取り組み

- ・4極の地域（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は、グローバル医薬事業経験をもつ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



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



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



Olivier Daubry  
(GSK, Celgene, Sanofi)



Iris Kang  
(Pfizer, AstraZeneca, Schering-Plough, Bayer)



James Shannon  
(Novartis, GSK, Sterling Winthrop)



Paula Soteropoulos  
(Genzyme, Moderna, Akcea)



Gary Zieziula  
(Merck, BMS, Roche, AMAG Pharmaceuticals)



EMEA

Kyowa Kirin International plc.



ASIA PACIFIC

Kyowa Kirin Asia Pacific Pte. Ltd.



NORTH AMERICA

Kyowa Kirin USA Holdings, Inc.

### 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マとしての成長を牽引し、CEOを補佐するCxOを以下のとおり設置し、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担う。



● [詳細は統合報告書をご覧ください。](#)

# 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、アンケートの評点、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、委員を対象にした設問を設定しており、情報入手や議題・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
①	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。
②	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。
③	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マとしてありたい姿を実現するための体制（OKK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。
④	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処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
①	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乖離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
②	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
③	大局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

**Kyowa KIRIN**