



協和キリン株式会社

協和キリン ESG 説明会

2021 年 9 月 8 日

イベント概要

[イベント名] 協和キリン ESG 説明会

[日程] 2021 年 9 月 8 日

[登壇者] 4 名

代表取締役社長	宮本 昌志	(以下、宮本)
独立社外取締役	新井 純	(以下、新井)
常務執行役員 経営戦略企画部長	山下 武美	(以下、山下)
執行役員 CSR 推進部長	石丸 弘一郎	(以下、石丸)

登壇

司会：それではただ今より協和キリン株式会社 ESG 説明会を開催いたします。本日の登壇者は、代表取締役社長、宮本昌志、独立社外取締役、新井純、常務執行役員経営戦略企画部長、山下武美、執行役員 CSR 推進部長、石丸弘一郎の 4 名でございます。

それでは宮本よりご説明いたします。



経営理念・価値観・新ビジョン

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



Innovation

Integrity

Teamwork/Wa

Commitment to Life

2030年に向けた新ビジョン

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出し、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

© Kyowa Kirin Co., Ltd.

5

宮本：皆様、おはようございます。本日は、協和キリン初めての ESG 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す。2 月の中計発表の際には十分にご説明できなかった、持続的な成長と社会課題の解決に向けた、より長期的視点での取り組みを中心に、本日はご説明をさせていただきます。

協和キリンは、「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」という経営理念を掲げ、役員、社員一人一人の行動のよりどころとなる価値観を実践しつつ、事業活動に取り組んでいます。

この経営理念と価値観に基づき、本年、2030年のありたい姿であるビジョンとして、「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ーとして、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」という目標を定め、最初のマイルストーンになります 2021 年から 25 年の中期経営計画を策定しております。

Life-changingな価値を目指して

CSV経営の実践

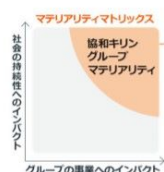
協和キリングroupは、社会課題への取り組みによる「社会的価値の創造」と「経済的価値の創造」の両立により、企業価値向上を実現するCSV経営を実践しています

※ CSV : Creating Shared Value

協和キリングroupのマテリアリティ

2021年からの中期経営計画にて
対応すべき重要課題の特定

社会と事業の両方の視点から優先的に取り組むべき課題を特定し、サステナブルな社会の実現に貢献すると同時に、企業の成長を目指します



© Kyowa Kirin Co., Ltd.

この新中計を策定するにあたり、当社グループのマテリアリティを見直しました。

社会と事業の両方の視点から優先的に取り組むべき課題を特定し、中計のバックボーンとすることで、社会課題の解決が当社の企業価値向上にもつながるという、まさに当社が目指す Creating Shared Value、CSV 経営を実践する新中計となっています。

当社のマテリアリティは四つのフレームからなります。まず成長機会については、協和キリンならではの CSV 経営の実践を通じて、ひとりでも多くの人に笑顔をもたらす。つまりビジョンで目指すところの Life-changing な価値創出で、ひとりでも多くの病気と向き合う人々に笑顔をもたらすことだと考えています。本日はこれまでどのような取り組みをしてきたのか、これからどのように取り組んでいきたいのか、今後の課題と考えていることについてご説明をいたします。

Life-changing な価値創出にはその担い手である人材が重要であります。そのためにもう一つのフレームで示しています「多様な個性が輝くワンチーム」を重要課題と設定しています。

同時に、経営ガバナンスはもう一つの極めて重要な要素です。マテリアリティでは、「より信頼される企業へ」として、ガバナンスの課題を設定しております。これらの社会とガバナンスに関しての協和キリンの現在の取り組みについても、後ほど説明させていただきます。

これら取り組みの大前提として、サステナブルな事業成長のためには、社会そのものが機能し続けることが必要です。そのための取り組みが、「豊かな地球環境を未来世代に」であり、気候変動をはじめとした世界的な重要課題に社会の一員として取り組むべきと考えています。この環境に対する取り組みは、最も長期的な課題となります。

当社は、このようにマテリアリティに基づいた事業戦略の遂行により、サステナブルな社会の実現に貢献すると同時に、長期的視点での持続的な事業成長に取り組んでいます。

KYOWA KIRIN

■ 病気と向き合う人々に笑顔を

イノベーションの
継続的創出

医薬へのアクセス向上

患者さんを中心においた
医療ニーズへの対応

© Kyowa Kirin Co., Ltd.

8

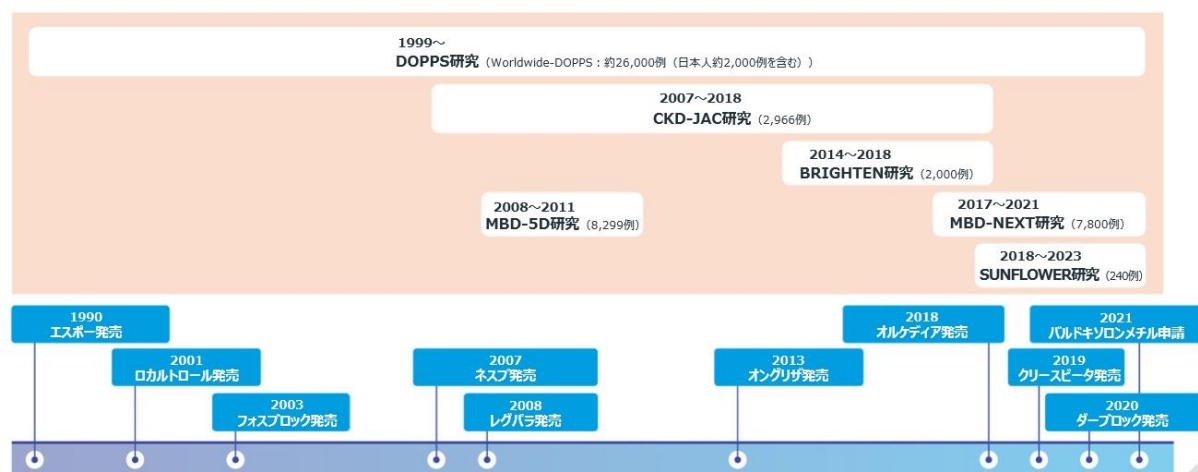
それではまず、病気と向き合う人々に笑顔を届ける取り組みからお話をいたします。

協和キリンはビジョンの中で、病気と向き合う人々に笑顔を届けることを謳っております。私たちは、患者さん、そして患者さんに寄り添う人々に笑顔が届けられるように、患者さんの声を聞き、

患者さんに必要とされるイノベーションの継続的創出に挑み、創出された Life-changing な価値をさらに多くの人々にお届けする活動を続けております。

■ 病気と向き合う人々に笑顔を

協和キリンの腎臓領域での臨床研究の歴史



1990 年のエスポー発売以来、協和キリンは腎臓領域の患者さんに新しい薬剤をご提供しながら、この領域でアカデミアと連携し、観察研究の支援を続けてまいりました。

この領域の薬剤としては、最近では、Crysvita、ダーブロックなどを発売しております。また、すでに皆様にもお知らせいたしましたが、今年はバルドキシロンメチルの申請も実施しております。

■ 病気と向き合う人々に笑顔を

なぜ協和キリンは腎臓領域の臨床研究を続けているのか

- 現在、32万人以上の患者さんが透析治療を受けており、慢性腎臓病の患者さんは約1,300万人
- 慢性腎臓病では、適切な治療を続ければ健康な人と同じような社会生活をおくることが期待できる

協和キリンの使命 = 慢性腎臓病患者さんが、健康な人と同じような社会生活をより長く続けるために必要なことを、臨床研究を通して明らかにしていく



Dialysis Outcomes and Practice Patterns Study (DOPPS) は、血液透析の治療方法と患者さんの予後について調査する国際的な前向き観察研究。協和キリンは1999年から20年以上、この研究を支援



CKD-JAC研究は、透析導入前の慢性腎臓病の治療方法と患者の予後について調査する前向き観察研究。協和キリンは2007年から研究開始し、2013年からは、日本腎臓学会と共同で研究を実施

慢性腎臓病の患者さんは国内に約 1,300 万人いらっしゃいますが、適切な治療を続けることにより、患者さんの QOL が向上すること、また長期にわたる QOL の維持が期待されます。

慢性腎臓病の患者さんが長く QOL を向上・維持するために必要なこと、これを明らかにしたいという思いから、私たちは観察研究を支援し続けてまいりました。

DOPPS は透析医療の向上のために 20 年以上前に研究が開始されました。また CKD-JAC は、透析に入る前の慢性腎臓病の医療向上のために 2007 年から研究が開始され、さらに 2013 年からは日本腎臓学会との共同研究として実施されています。

このように協和キリンでは、腎臓領域での医療向上に向けた研究を長期にわたり支援しています。慢性腎臓病の患者さんにとっての適切な治療方法を、このような長期にわたる観察研究を通して明らかにしていくことがこの領域を強みとする私たち協和キリンの使命だと考えております。

病気と向き合う人々に笑顔を

疾患啓発活動への取り組み

- NPO法人日本腎臓病協会と腎臓病の疾患啓発活動に関する連携協定を締結し、「DIAMOND Project」活動として、疾患啓発活動を中心に各地で積極的に展開
- 「患者さんを中心においた医療ニーズへの対応」を中期経営計画の戦略の柱の1つに
- 疾患啓発活動を推進しつつ、そこで得られたインサイトを研究開発にも反映させる

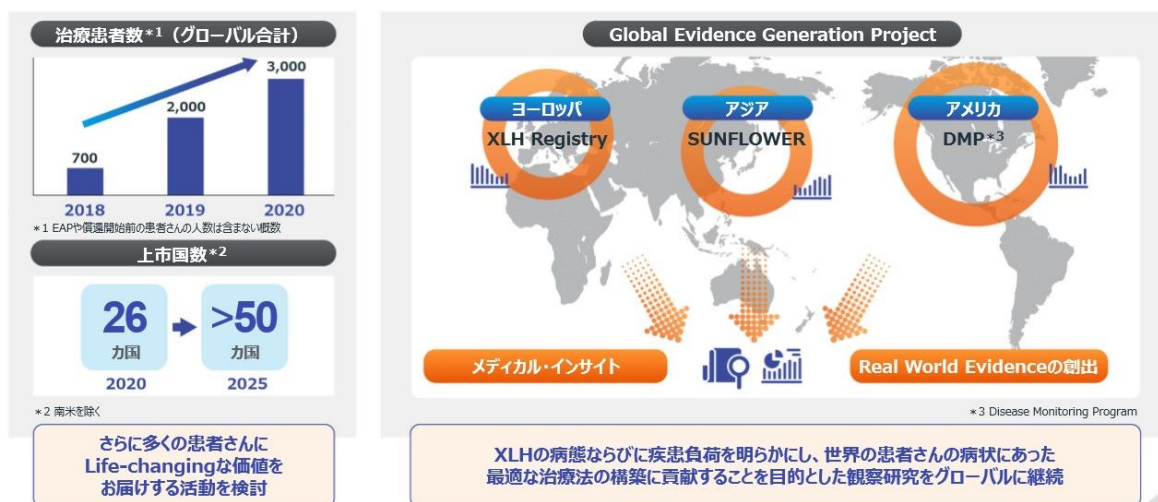


私どもは、日本腎臓病協会と協力し、腎臓病の克服を目指して、DIAMOND Project と命名された疾患啓発活動や、そのためのセミナーなど、様々な活動を各地で積極的に展開しています。

患者さんを中心に置いた医療ニーズへの対応が、まさにわれわれの目指すところです。患者コミュニティや医療従事者との連携を通じて、患者さんや医療従事者の方々が解決すべきと感じている課題や医療ニーズを収集し、病気と向き合う人々に笑顔をもたらすための活動を、より広く、より深くしていきたいと考えています。

病気と向き合う人々に笑顔を

世界のXLH患者さんとともに



ご存知のように、われわれ協和キリンは、2018年にX染色体連鎖性低リン血症、XLHの治療薬として、Crysvitaを発売しました。XLHを適応症とした世界初の治療薬であるこの薬剤の提供を通じて、患者さんや患者さんの家族を笑顔にする活動を広げております。

2020年末の時点では、26ヶ国でCrysvitaを発売し、およそ3,000人の患者さんが治療を開始されました。2025年までには50ヶ国を超える国で発売し、さらに多くの患者さんにこのお薬を届けたいと考えています。

しかしながら、まだまだ取り組みが十分だとは考えておりません。私たちはXLH患者さんの病態や疾患負荷を明らかにし、患者さんそれぞれの病状に合った最適な治療法を提案することを目的として、グローバルでの取り組みを始めております。

希少疾患であるXLHでは、一つの国ではデータを利用して詳細な分析を実施するための十分な数の患者さんがいらっしゃいません。そこでアジア、ヨーロッパ、アメリカ地域で連携したグローバルな観察研究を始めております。慢性腎臓病の患者さんに長く寄り添ってきた経験を生かして、XLHの患者さんに寄り添う活動も続けてまいります。

独自のバイスペシフィック抗体技術を活用した Life-changingな価値創出への挑戦

従来型抗体の課題

- 全身性作用（安全性）
- 組織選択性
- 細胞選択性

が不十分

全身性作用の懸念により、
薬効が十分に発揮できる用量を
投与できない



新型モダリティによる解決

バイオロジー研究
からの着想

×

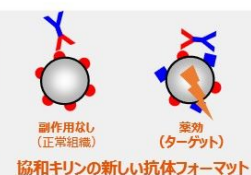
独自の
バイスペシフィック
抗体技術

=

薬効と安全性を
兼ね備えた
ファーストインクラス薬剤

独自性
の付与

安全性
を改善



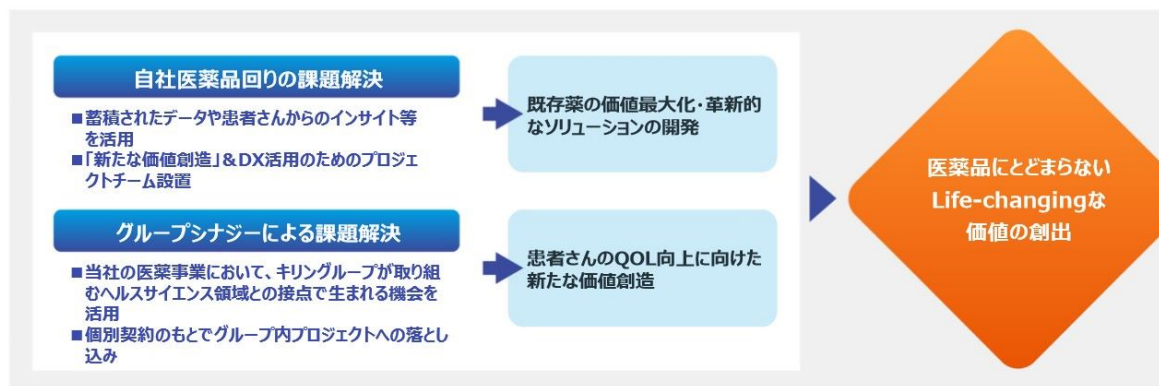
笑顔になる患者さんを増やすために、われわれは新たな Life-changing な価値、イノベーションを創出するための取り組みも積極的に行っています。例えば、協和キリンが強みとしてきた抗体医薬ですが、従来の抗体では、ターゲットとする分子が病気の細胞と正常細胞の両方に発現しているような場合は、薬効と副作用の分離が難しいという課題がありました。

そこで私たちは、当社が独自に創生したバイスペシフィック抗体技術とバイオロジー研究からの発見により、病気の細胞への特異性を飛躍的に高めることで、より安全で強い薬効を示す治療薬の創出を目指して、日々の研究活動に取り組んでいます。Life-changing な価値の提供に対する私たちの挑戦は続いております。

■ 病氣と向き合う人々に笑顔を

2030年を見据えた価値創造へのチャレンジ

- 患者さんを生活者にとらえ、既存薬や新薬の価値を上げる「自社医薬品回りの課題解決」
- キリングループのヘルスサイエンス領域との接点で生まれる機会を活用した「グループシナジーによる課題解決」



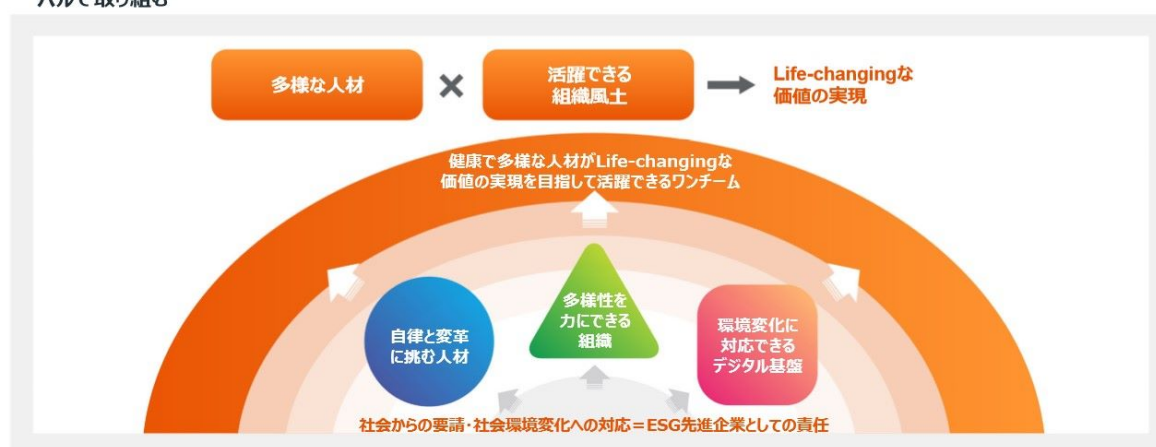
患者さんを笑顔にするためには、薬にとどまらず、医薬品による治療の周辺でも、Life-changingな価値を追求する必要があると考えています。この場合、患者さんを生活者として捉える視点が極めて重要になってくると考えております。

患者さんの課題にしっかり向き合うことでしか得られない気づきをはじめ、われわれにはこれまで蓄積してきたデータや知見がありますので、これをフルに活用したいと考えています。新たな価値創出にチャレンジするための専任チームも設置し、自社の医薬品周りでの課題解決に向けた取り組みを進めています。

また、キリンホールディングス社が進めるヘルスサイエンス領域と、われわれの医薬事業の重なる部分で、キリングループとしてのシナジーを発揮することによる価値創出を目指しております。キリングループにいるからこそ提供できる価値創出の可能性に対して、中長期的な視点で取り組んでいくことが、われわれが目指す Life-changing な価値の提供にもつながると考えています。

多様な個性が輝くワンチーム

- 人材＝イノベーションの源泉ととらえ、一人ひとりの能力を最大限引き出し、変革に挑み新しい価値を創造し続ける人と組織をつくる
- 「組織風土・人材」に関するマテリアリティである、「**ダイバーシティ&インクルージョン**」「**社員の能力開発と成長機会の提供**」にグローバルで取り組む



© Kyowa Kirin Co., Ltd.

16

次に、多様な個性が輝くワンチームについてであります。

事業を取り巻く環境変化が激しさを増す中、サステナブルな成長を目指すためには、リーダーシップを発揮し、自律的に変革に挑む人材の確保・育成が不可欠と認識しています。

また、社会の持続性とグループの事業へのインパクトの観点から、組織風土・人材に関するマテリアリティのうち、「ダイバーシティ&インクルージョン」「社員の能力開発と成長機会の提供」を中核課題としています。

人材をイノベーションの源泉と捉え、当社グループ社員一人ひとりの能力を最大限引き出し、変革に挑み、新しい価値を創造し続ける人と組織を作ることを目指します。

多様な個性が輝くワンチーム



© Kyowa Kirin Co., Ltd.

17

多様な個性が輝くワンチームを作り上げていくために、すでに実行している主な取り組みをご紹介します。

「ダイバーシティ&インクルージョン」については、各リージョンによって優先課題が異なるため、具体的な目標や施策は、その実情に合わせて展開していきますが、グローバル全体でD&Iを重視するという方針を持ち、現在グローバル・スペシャリティファーマとしてのD&I宣言に向けた検討を進めています。

各リージョンで、LGBTQ施策、女性活躍推進などを進めていますが、例えば日本では、女性活躍推進の具体的な目標として、現在の女性管理職比率12%を、2025年には18%にすることを目指します。将来の女性管理職を育成するリーダーシップ研修、育児休職からの復職を支援するフォーラムなどを継続的に実施していきます。

「社員の能力開発と成長の機会提供」については、グローバル・スペシャリティファーマとしての持続的成長に必要な人材育成と配置、および最適化を目指します。

当社は、地域軸と機能軸を組み合わせたマトリックスマネジメント体制である One Kyowa Kirin 体制の下でグローバル経営を強固にし、さらなる飛躍に向けた経営戦略を推進する場の一つとして、人材育成委員会を発足させました。

人事管掌以外の役員も委員に選出し、会社のビジョンやありたい企業文化の実現のために必要な人材育成・人事施策について、活発に議論を行っています。取り組みを通じて、ビジョンやそれにつながる個人の行動変容の実現、企業文化変革を牽引する人材の育成を目指しています。

このグローバルマネジメント体制を支える人材ですが、現在グローバルリーダーおよびリージョナルリーダーとして約 100 あるポジションのうち、日本国籍以外は 52%、女性は 30%となっています。

グローバルサクセッションプランを作成し、グローバルリーダーポジションの必要条件を明確化し、ノミネートする人材パイプラインの充実を図り、次世代リーダーを育成していくことで、さらなる多様性と適材適所の実現に取り組み、GSP としての持続的な成長を実現させます。このような取り組みについては、年に一度、グローバル共通の社員意識調査を実施し、課題と改善進捗を可視化しています。

グローバルの各部門長に対し、キーパフォーマンスインデックスを設定して、エンゲージメントの向上と働く場の環境改善に向けて取り組んでいます。

多様な個性が輝くワンチーム

- 多様な個性を持つ人材が活躍できる環境を作ること、イノベーションの源泉である個人の力を最大限引き出す

多様な働き方

ポストコロナを見据えた「Hybrid-Working Model」策定

- コロナ禍で進められたリモートワークの形態を、新たな働き方の1つとして今後も積極活用することで、多様な個性を持つ人材が活躍しやすい環境を整える
- そのために、勤務形態に合わせた柔軟な働き方の選択＝Hybrid-Working Modelをグローバルで採択。生産性や健康に配慮したより良い働き方を作っていく
- 物理的オフィスは、イノベーション・チームワークのための「コラボレーションの場」としての目的をより強く意識して活用していく

企業文化改革

GSPにふさわしい企業文化醸成

- 企業文化を掘り下げ、議論し、新たに構築する「OKK Culture Workshop」を開始
- グローバルエグゼクティブを皮切りに、各リージョンで展開、2年間かけて全世界で実施

様々な取り組み

地域ごとのD&I課題に対応した多様な人材が活躍できる環境づくり

アジア・パシフィック

- 国毎に異なるD&I課題に対応
- 女性活用推進
- ジェンダーニュートラルな言葉への意識づけ

日本

- LGBTQ研修、性指向/自認相談窓口や同性婚の社内制度の整備
- アンコンシャスバイアス研修
- 人権研修

EMEA

- D&I課題毎に事業リーダーを責任者とするプロジェクトを始動
- アンコンシャスバイアス研修
- 「World Day for Cultural Diversity」開催

北米

- 従業員主導のリソースグループ（ERG）発足
- 「LGBTQ Ally Week」の制定
- D&I・人権・人種差別問題に関する研修提供

多様な個性を持つ人材が活躍できる環境を作ること、イノベーションの源泉である個人の力を最大限発揮できるように取り組みを進めています。

多様な働き方に対する取り組みの一つとして、今年7月には、ポストコロナを見据えた Hybrid-Working Model を策定いたしました。リモートワークを積極的に活用すること、勤務形態に合わせた柔軟な働き方が選択できること、物理的なオフィスはイノベーション・チームワークのためのコラボレーションの場として活用していくこと、これらをグループ全体に発信しました。

グローバル・スペシャリティファーマにふさわしい企業文化醸成に向けて行っております企業文化改革では、日本での取り組みを先行させておりますが、今年からは、One Kyowa Kirin Culture Workshop を開催し、グローバルエグゼクティブを皮切りに、今後各地に展開していきます。

そしてこのスライドにお示ししておりますような、地域や国ごとの D&I 課題に対応した取り組みを各地域が主体的に進めることで、グループ全体で多様な人材が活躍できる環境作りを推進していきます。

コーポレートガバナンスの充実にに向けた取締役会の機能強化の取り組み

社外役員の力を活用した透明性あるガバナンス体制

- 取締役会の50%が独立社外取締役（2021年3月～）
- 取締役会議長・指名・報酬諮問委員長は独立社外取締役を登用
- 指名・報酬諮問委員会には独立役員が全員参加



取締役会の実効性の強化

- 外部アドバイザーを起用した実効性評価と改善サイクルを実施
- 個別インタビュー＋独立役員による意見交換
- 投資家と独立役員の対話
- ESGに関する意見交換



多彩なスキルを持つ取締役会メンバー

- 事業専門性を有する社内役員
- グローバル経営経験・専門スキルを有する社外役員を配置
- 女性社外役員を2名配置



役員報酬の中長期業績連動強化

- 中期経営計画のKPIと役員報酬を連動したパフォーマンス・シェア・ユニットを導入（2021年3月～）
- 中長期業績連動比率を拡大



続いて、ガバナンス体制についてご紹介いたします。

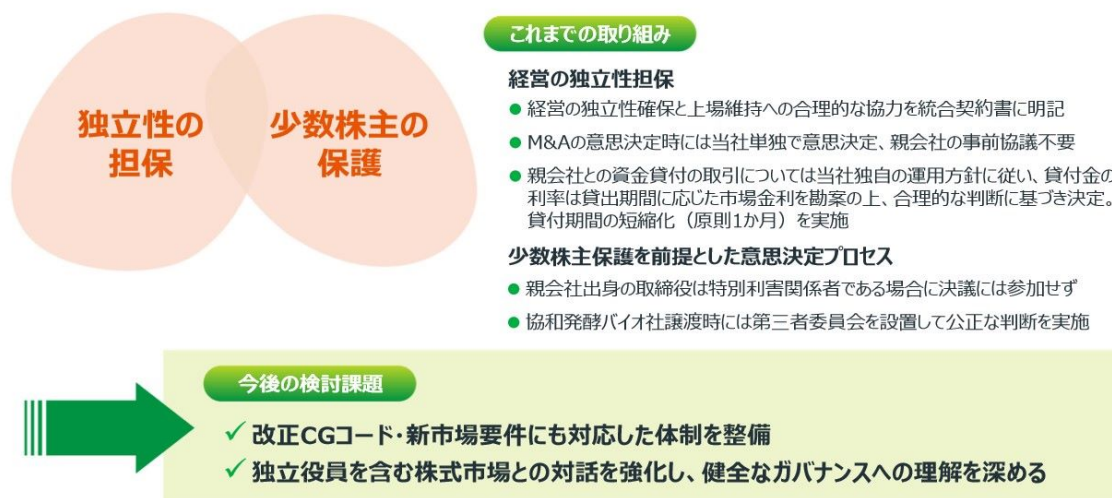
協和キリンでは、取締役会を中心に透明性と実効性の強化を常に意識してガバナンス体制を強化することで、社会からの信頼を得ると同時に、サステナブルな成長が可能になると考えております。

透明性の観点では、取締役の半数を独立社外取締役とし、取締役会の議長および指名・報酬諮問委員会の議長についても、独立社外取締役に担っていただいております。また、指名・報酬諮問委員会には独立役員が全員参加し、メンバーの過半数を独立役員が占める形になっており、社外役員の力をフルに活かしたガバナンス体制を意識しております。

また毎年、外部視点を取り入れて実効性評価を実施し、そこで挙げられた課題に対処することで、取締役会の実効性強化を図っています。投資家の皆様との対話を通じた課題認識と改善の方向性を実効性の強化に反映させるとともに、本日のように、独立社外取締役と投資家の皆様との対話の機会を作ることによって透明性を高めてまいります。

今年公開した統合報告書では、すべての取締役・監査役のスキルマトリックスを掲載しておりますが、社内役員の経験や知識が不足する部分を社外役員にアドバイスしていただくことで、さらに経営の質を高めることができます。

■ 上場子会社として継続したガバナンス強化への取り組み



© Kyowa Kirin Co., Ltd.

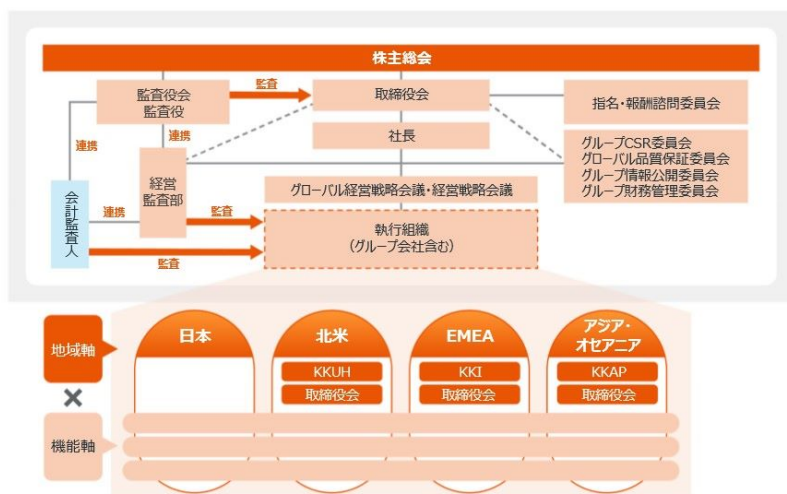
21

上場子会社としてのガバナンスについては、ここでお示ししておりますように、経営の独立性の担保と少数株主の保護を強く意識した取り組みを行っております。上場会社として事業運営については独立した意思決定を行っており、親会社との取引についても、Arm's Length となっていることを常に確認しています。

また議案によっては、親会社から派遣されている取締役・監査役には退席いただいて、例えばですが、2018 年に行われた協和発酵バイオ社の譲渡の際には、独立役員のみで構成する第三者委員会を開くなど、意思決定を行うプロセスにも細心の注意を払っております。

今後の検討課題としては、改正コーポレートガバナンス・コードや新市場要件への対応、われわれが行っている健全なガバナンス体制をしっかりと説明していくような取り組みを通じて、社会に対して、親子上場会社としての説明責任をしっかりと果たしていくことと考えています。

グローバル化の進展に伴うグループガバナンス



© Kyowa Kirin Co., Ltd.

これまでの取り組み

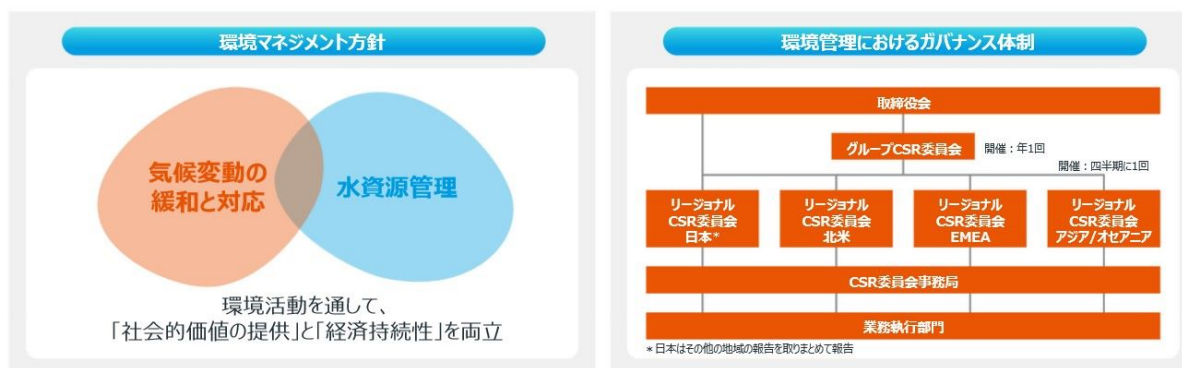
- グローバル化が急速に進む執行組織のガバナンスは4極の地域（リージョン）軸と機能（ファンクション）軸をあわせたマトリックスマネジメント（One Kyowa Kirin）を構築
- リージョン・ファンクションの主要ポジションは指名・報酬諮問委員会で指名
- リージョンの執行監督機能強化を目的に、各リージョンの統括会社に取り締役会を設置し、起用するグローバル医薬事業経験値を有した社外取締役についても指名・報酬諮問委員会で指名

グローバルでのグループ経営についても、健全なガバナンス体制を構築しています。

2019 年から One Kyowa Kirin 体制として、地域軸と機能軸のマトリックスマネジメントに移行しておりますが、今後急速にグローバル化を進展させる中で、それを牽引する各地域のリージョンプレジデントと各機能のファンクションヘッドの選任を指名・報酬諮問委員会で行うこと、また、各リージョンの取締役会において、グローバル医薬ビジネスの豊富な経験を持った方に、指名・報酬諮問委員会での審議を経たうえで、社外取締役として就任いただくなど、グローバル化へのアドバイザー機能とガバナンス機能の強化を同時に行っております。

■ 豊かな地球環境を未来世代に

- 「気候変動の緩和と対応」「水資源管理」を、環境に関するマテリアリティの中でも中核的な課題と認識
- 「グループCSR委員会」にて、環境管理における重要事項を審議・決定
- 委員会にて審議・決定された内容は取締役会に報告



続いて、「豊かな地球環境を未来世代に」という取り組みについてであります。

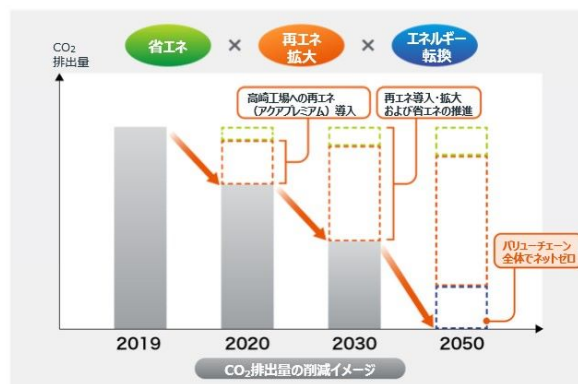
協和キリンでは、マテリアリティの中でも特に「気候変動の緩和と対応」「水資源管理」を中核的な課題と位置づけています。

当社は、主にコンプライアンスおよびリスクマネジメントの観点から、グループの企業価値向上を目的に、代表取締役副社長を委員長とするグループCSR委員会を設置していますが、グループの環境管理における重要項目については、本委員会にて、報告・審議・意思決定しています。このCSR委員会にて審議・決定された内容は、取締役会に報告しております。

豊かな地球環境を未来世代に

気候変動への取り組み

- グローバル課題であるCO₂排出量の削減に貢献するとともに、TCFD提言に対応した情報開示を進める
- 省エネ、再生可能エネルギー（再エネ）の拡大等、CO₂排出量とコストの削減を図る
- 「キリングroup環境ビジョン2050」と連携する



キリングroupでは、長期目標として、2050年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を目指しており、キリングgroup全体の温室効果ガス排出量を2030年に2019年比で50%削減する目標を設定しています。

協和キリングgroupでは、キリングgroupの目標と連携しつつ、独自の目標として、「2030年のCO₂排出量を、2019年比で55%削減」することを設定しました。

この目標を達成するため、2030年までは設備投資を伴う省エネと再エネ拡大施策を中心に進め、CO₂削減ならびにコスト削減を推進します。

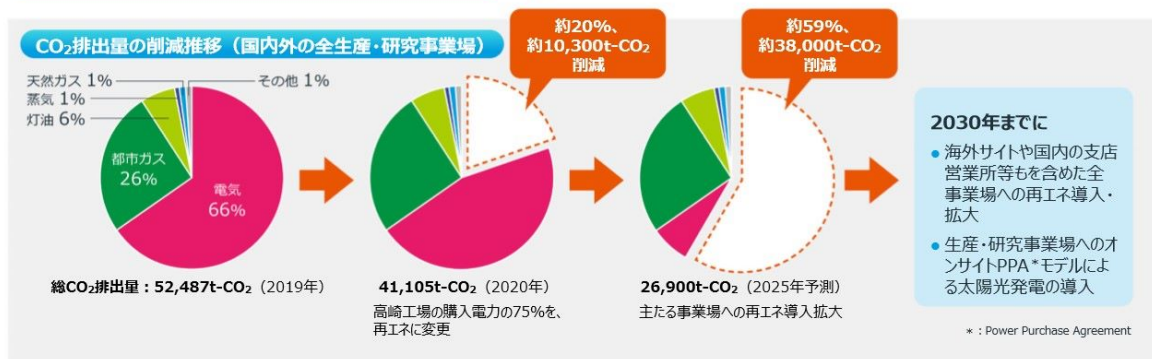
また2030年以降は、これら省エネと再エネ拡大施策に加え、技術革新などをもとにしたエネルギー転換を積極的に推進し、ネットゼロを達成していきます。

豊かな地球環境を未来世代に

事業特性に合わせた気候変動への対応策

電力由来のCO₂排出量削減へのフォーカス

再エネの導入（グローバル）によりCO₂排出量を削減



再エネの導入・拡大



省エネ施策の展開



経済持続性との両立

次に、2050年の最終ゴールに向けた中間的な目標である2030年目標の達成のための具体的な施策についてご紹介します。この円グラフは、海外のサイトを含めた協和キリングループの全生産・研究事業場のCO₂排出量とそのエネルギー構成を示しています。協和キリングループの事業特性として、電気の使用割合が多い構成になっていますので、まずはこの部分のCO₂排出量削減に着手いたします。2020年に高崎工場の購入電力の75%を、水力発電由来の再生可能エネルギーである「アクアプレミアム」に切り替えました。これにより、協和キリングループ全生産・研究事業場の総CO₂排出量の約20%削減を達成しております。今後、使用電力の再生可能エネルギーへの転換をできるだけ前倒しで実施し、主たる事業場への再生可能エネルギーの導入拡大を順次進めることで、2025年までに全生産・研究事業場の約59%の削減を計画しています。さらに2030年までには、海外サイトや国内の支店・営業所等も含めた全事業場への再生可能エネルギーの導入拡大を計画しています。

一方、生産・研究事業場へのオンサイト Power Purchase Agreement モデルによる太陽光発電設備の導入も計画しています。すでにその準備を開始しており、早期の展開を目指しています。

また、再生可能エネルギーの導入・拡大と同時に、積極的な省エネ施策の展開により、エネルギー使用量の削減を継続し、経済持続性との両立を目指します。

豊かな地球環境を未来世代に

気候変動に関する情報開示



© Kyowa Kirin Co., Ltd.

27

本セクションの最後に、気候変動に関する情報公開の進展についてご紹介します。

協和キリングroupでは、年内の TCFD 提言に基づく情報公開を予定し、現在準備を進めています。具体的には、気候変動に関するリスク・機会を抽出し、複数の将来シナリオの策定・分析を実施して、気候変動に対してレジリエントな企業戦略を検討しています。

ここでは開示情報の一部となる抽出されたリスク・機会、ならびにその財務インパクトについて簡単にお示しします。気候変動に対するビジネスインパクトの評価を実施いたしましたところ、移行リスクであるカーボンプライシングや、物理的リスクである集中豪雨、台風、洪水などの増加による水害リスクが抽出されました。中でも水害リスクについては、最も財務インパクトが大きいと試算されました。

これらの結果を踏まえ、2030 年の目標を早期に達成し、CO₂ 排出量を削減するとともに、事業場の大規模自然災害 BCP の見直しなどのソフト対策に加え、設備自体の災害への対策を実施するなどハード面での対応も展開することにより、これらのリスクの回避・最小化を図り、社会的要請にこたえてまいります。

より詳細な内容については、今後弊社のホームページでの開示を予定しております。

なお、医療・医薬への気候変動の影響の分析は、今後さらに深めていく余地があると認識しています。例えば、気候変動による未知の病気への対応などが、医療継続リスクとしても、また一方で、「アンメットメディカルニーズを満たす医薬品の提供」という当社の戦略にも関係してまいります。こういった分析や議論を継続することで、リスク・機会への対応が社会と事業の両面にとってさらに意義あるものになると考えています。

■ 主な外部評価

インデックス/評価	2018	2019	2020	2021
FTSE 4Good Index Series FTSE Blossom Japan Index  	✓ 3.0	✓ 3.4	✓ 3.4	✓ 3.4
MSCI Japan ESG Select Leaders Index 	✓ BBB	✓ BBB	✓ A	✓ A
MSCI 日本株女性活躍指数 (WIN) 	✓	✓	✓	✓
S&P/JPX カーボン・エフィシエント指数 	✓	✓	✓	✓
SOMPOサステナビリティ・インデックス 	✓	✓	✓	✓
東洋経済CSR企業ランキング	165位 /1165社	168位 /1221社	147位 /1284社	103位 /1348社
健康経営優良法人 (ホワイト500) 	✓	✓	✓	✓

当社の ESG の取り組みに関する外部評価の一覧がこちらになります。各種主要インデックスに採用されております。

なお、こうした外部評価の結果については、経営戦略会議やグループ CSR 委員会の場にて共有するとともに、関係部門にフィードバックされ、次年度以降の当社の取り組みに反映させ、改善へ活用することで、単なる評価結果としてではなく、外部との相対比較なども通じて、当社に改善の余地がある課題発見のツールとしても役立てております。

■ 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

Life-changingな価値を目指して

- 2030年に向けた新ビジョン・CSV経営・マテリアリティ

病気と向き合う人々に笑顔を

- 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
 - 腎臓領域およびXLHの臨床研究と疾患啓発活動
 - さらに多くの国と地域のXLHの患者さんを笑顔にする
- イノベーションの継続的創出
 - 独自のバイスペシフィック抗体技術を活用した価値創出への挑戦
 - 自社医薬品回りの課題解決とグループシナジーによる課題解決

多様な個性が輝くワンチーム

- ダイバーシティ&インクルージョン
- 社員の能力開発と成長機会の提供

より信頼される企業へー健全なガバナンス体制

- コーポレートガバナンスの充実に向けた取締役会の機能強化の取り組み
- 上場子会社として継続したガバナンス強化への取り組み
- グローバル化の進展に伴うグループガバナンス

豊かな地球環境を未来世代に

- 気候変動への取り組み

当社のサステナブルな社会と事業活動の実現に向けた取り組みをご説明いたしました。

この後質疑に入らせていただきますけども、これまで、そしてこれからの協和キリングループの取り組みに対しまして、ぜひ様々なご意見をいただき、皆様との対話を通して今後の取り組みに生かしたいと思っております。ありがとうございました。

質疑応答

司会：最初のご質問は、大和証券株式会社、橋口様です。橋口様、お願いいたします。

橋口：大和証券の橋口と申します。ご説明いただきましてありがとうございます。初めての説明会ということで、網羅的にご説明いただいたと思います。

現状ではまだ不十分だと思ってらっしゃること、今後改善が必要だと思っていらっしゃるものがどのようなことかシェアしていただけないでしょうか。

言い換えますと、例えば2〜3年後に、同じような説明会を開いていただいた時に、アップデートとして、「この2〜3年、こういうことに取り組んで、こういうところが良くなったよ」ということを将来的にご披露いただけるポテンシャルのありそうなことをご紹介いただければ、今後のコミュニケーションの参考になるのではないかと考えています。

今日ご参加いただいているマネジメントの方の見解ももちろん拝聴したいですけれども、17ページのところで、社員の意識調査もされて、課題や改善進捗を可視化されたというご説明もあったので、従業員の方からこういった意見が上がっているかについても併せてお聞かせいただければと思います。よろしくお願いします。

宮本：橋口さんありがとうございます。ではまず私から、少し大きな観点から説明を差し上げ、その後、社外からのご意見ということで、今日、参加していただいている新井取締役からフォローしていただきたいと思います。

今日ご説明した順番で申し上げますと、まずイノベーションをさらに推進しなければいけないということです。今日、例えば新しい抗体技術の話をさせていただきましたが、これはアンメットメディカルニーズに対して、具体的な施策としてわれわれが行っているところでございますので、事業に直結する部分です。これは非常に大きな課題でもあり、大きな取り組みでもあります。今日はバイスペシフィック抗体でご説明させていただきましたが、これをより具体的に前に進めなければいけない、これが一つ大きなポイントだと思います。

それからそれを支える人材のところでは、グローバルの展開を急速に進めておりますので、グローバルでのタレントマネジメントやグローバルでの文化の醸成をより進めなければいけないと考えております。先ほどのエンゲージメント調査でも、これはよくある話だと思いますけれども、海外のメンバーに比べて日本のメンバーのエンゲージメントがまだ低いというところもございますので、われわれの理念・ビジョンをよりしっかりと浸透させて、患者さんのためにわれわれが日々活動しているのだということをより浸透させることが一番重要な点だと考えております。これをさらに進

めて、2～3年後には、「この部分が、ずいぶん改善しましたよ」とお伝えできるようになりたいなと思っています。これは、私が今一番と言ってもいいぐらい力を入れている部分になります。

それから、もう一つは、ペイシェント・セントリシティというか、病気と向き合う人々に対して、これは人材育成にも関連すると思っていますけども、より患者さんに近づいて、われわれが見ていかなきゃいけないという課題もあると思います。先ほどご説明した観察研究などに関して、より具体的な進捗をお示しできなければいけないと思っていますので、これも課題の一つです。

それからガバナンスのところは、今般、改正CGコードにどう適用していくのかを、今、社内でもかなり煮詰めて議論しており、やはり親子上場の問題が大きいので、ここをしっかりとやるということ。それから全体の組織運営にも関わりますけれども、グローバルのガバナンス強化という観点で、四つのリージョンでのガバナンス体制をよりしっかりさせていくということが、今だいぶできてきていると思っていますが、まだまだ課題のところもありますので、それをしっかりとやっていくということだと思っています。

最後は、気候変動のところですね。これはすでに先ほどご説明したような目標を明確に掲げて取り組み始めておりますが、しっかり投資するところは投資する。結果として、CO2削減をしっかりと示していかなければいけないということで、大きな課題の一つと思っております。先ほどご説明したとおり、2～3年後には、「こういう施策を打って、ここまで減らしました」とお示しできるようになりたいと考えております。

大きなところは、私は、このように考えているのですが、新井さん、何か追加や、それから新井さんの目から見てということがあれば、ぜひコメントいただければと思います。

新井：社外取締役の新井でございます。ご質問いただきましてありがとうございます。今の宮本社長がお話をいたしましたのに加えまして、少し社外の観点から、言及してみたいと思います。

ご質問の趣旨が、今後の改善点はどこにあるのかということなのですが、当社がもし成熟企業で、ビジネスモデルも成熟しているということになりますと、ここをこう改善してと、定量的な目標も出して、それを追いかける、こういうのがスタイルになると思います。

ただ、今の当社の現状は、これまでの国内でしっかりと薬剤を売っていくというビジネスモデルから、GSPというものに脱皮しようとしている。私は、独立役員として5年間、取締役会に参加しておりまして、その有り様をずっと眺めてまいりました。

ですから、現在当社は構造変革期にあるという認識があります。その上で、いろいろな意思決定をしまいいりまして、現在に至っているということです。最も大きな意思決定は、社長もお話になら

れましたけども、GSP への転換です。これは今までの日本で行っていた事業モデルを大きく変えなければいけないという号砲みたいなものでしてね。簡単ではないけれども、それに挑むのだと、こういうことです。

ましてや今、コロナの問題で、私も強く感じるのですが、世界中でコロナの影響は国によって違い、いろいろな階層の人が、いろいろな影響を受けて、対応の手厚さも全然違うということで、これは医療・医薬のビジネスでも多分同じような状況なのだろうと思います。

GSP をわれわれが進めていく上で、この目標というのは相当大変な目標だと、こういう認識が今の経営陣の方もしっかりと持っておられる。ですから、変えなければならないというステージにある当社としては、改善点というのが、おそらく通常の成熟した事業よりももっとたくさん出るし、それから定量的なもの以外にも、質的なものもやっぱりいっぱい出てくると思います。そういう意味で、今後、皆様方には、それが何で、どういうふうに変わっていくのだということをお話しする機会はおそらくいっぱいあるのだろうと思います。この5年間だけでも当社の経営陣は重要な意思決定をいっぱいしました。一つ、二つ、例を挙げますと、先ほどの話にもありましたけれども、バイオ事業をキリンホールディングスさんに売却しました。これは経営資源を医薬に集中するということです。これも当社にとっては大変大きな意思決定だった。

それから先ほどお話が出ましたが、グローバルで戦う時の OKK というあのマトリックス状の体制です。これは、今までの日本の体制とはまったく違います。アメリカ、ヨーロッパ、日本、アジアの4極にプレジデントを置いて、オートノミーを与えて、その市場の状況を踏まえた上で、積極的に販売を拡大すると、こういう話です。

横軸には機能軸とおっしゃっていましたが、品質とかコンプライアンスとか、譲れない、これは妥協できないというものを横に刺していますので、マトリックス状になりまして、これは何もしなくても動く組織ではありません。

こういったところにも今後の改善点はやっぱりたくさんありまして、それを1個1個積極的に改善して行って、成長戦略を進めていく。こんなところから、皆様方にお話するような改善点とその結果というのが出てくるのだろうと思います。

あともう一つ、当社のガバナンス状況について一言コメントしたいのですが、私がボードに座って5年、取締役会の議論は大変活発です。社外の役員の方も相当活発に議論をされます。これは、社外役員だけが発言するというのではなくて、それを支えている宮本社長をはじめとする経営陣の方の、多くを聞いて、よく考えた上で前に進むぞ、という姿勢があると感じています。

これは、経営の質でありまして、この経営の質は今後維持をして、もっと改善していくべきだと思います。改善の余地があるのであれば、していくべきだと思います。

OKK 体制は今の課題と言いましたが、作り始めたばかりですから、課題もいっぱい出ています。今後これをどんどん進化させて、GSP 戦略を実際に前に進める、進めてくれると思っています。

その過程で、ガバナンス体制も変える必要があるんだというふうになったら、これは躊躇なく変えらる。そういう雰囲気取締役会の議論が進んでおりますので、その辺も含めて皆様方にお話する機会が多くなるんじゃないかなと、こんなふうに考えています。以上です。

橋口：ありがとうございました。

山下：経営戦略企画、山下でございます。従業員の意識調査からの、従業員の声はいかがだったかというご質問をいただきました。モチベーションエンゲージメントを調査していく、こういったものをやっておりますけれども、これは宮本社長からもコメントがありましたように、海外のほうのスコアがやはり高い状況です。

その中身というのは、これはアンケートですので、生の声がたくさん集まっているわけではないのですが、協和キリンのユニークさであるとか、協和キリンでのオポチュニティ、そこに対して非常に魅力を感じ、当社で活躍したいという方がかなり集まっているかなと受け止めております。

一方、国内ですけれども、日本中心でやってきた会社が、今グローバルにぐっと動き出し、グローバルへの変革といったところで、多少の戸惑いを感じながら挑戦をしていかなきゃいけないという状況に対して、様々な声が上がってきているというのが実態かなと思っております。われわれ経営陣でも、その状況を捉えて、やはりここをどうやって乗り越えていくかという議論をしております。

これまでのわれわれのあり方から考えて、グローバルに対応していくためには、対話不足であるとか、枠に閉じるとか、他人事である、この辺のところを乗り越えていくことが、われわれのさらなる進化につながっていくのではないかなと考えています。

この乗り越えるべきものを「壁」と呼んだりもしているのですが、しっかりと企業文化を作っていくという取り組みを今進めている次第でございます。以上でございます。

橋口：はい、たくさんヒントをいただきまして、ありがとうございました。以上です。

司会：ご質問ありがとうございました。次のご質問は、シティグループ証券、山口様です。山口様、お願いいたします。

山口：ありがとうございます。シティの山口です。腎臓の領域に絞って、過去の製品とフランチャイズが非常に強かったということもあり、様々なりサーチ的なもののサポートをされてきたというお話がございました。また今度は XLH でもといったお話がございました。

非常に単純な見方をすると、御社のフランチャイズがそういう取り組みにもある意味で適してきたというところもあるかと思うのですが、御社の今までの創薬アプローチはどちらかと技術畑で、XLH はどちらかと言うと後から結果的に出てきたみたいなのところもあると思っています。技術ドリブンな創薬をやってこられたということです。

この病気と向き合う、患者さんに向き合うという発想については、今後も御社の創薬のやり方から出てきた疾患には、各々向き合っていく方針なのか。あるいは、例えば XLH とか、特に腎臓は国内のフランチャイズが大きいので、どちらかと言うと、この領域で続けていく方針なのでしょうか。御社は今分岐点にいるようなところがあると思うんです。セラピューティックフォーカスなのか、技術フォーカスなのか、あるいは患者に向き合うのはどうするのか、そういうのは結局どこからスタートして、どこに向かっているのかというのを、漠々とした質問で恐縮ですけど、ちょっと教えていただけますでしょうか。

宮本：はい、山口さん、ありがとうございます。これは明確にお答えするのは難しいですけど、あえて言うなら、「両方です」という答えになるかなと思っています。もちろん強い領域ですね、要するに、患者さんや先生方とのコネクションが非常にあるところでは、やはりそこからいろいろなヒントもいただきますし、創薬に関してのヒントもたくさんいただいているのも事実でございます。

さっき申し上げましたように、患者さんに向き合ったことで、こういうこともあるのではないかと、いうところから発想して、そこから研究につなげるということはよくありますので、そこは続けていくということです。

大規模な観察研究をやっているのは腎臓領域だけですが、例えば我々が歴史的にも強い血液がん周りなどでも、先生方からヒントをいただくこともたくさんございますので、そういったことはやっているということです。

一方で、まさにおっしゃっていただいたとおり、腎臓周りの研究から出てきた製品として、Crysvita が出てきているわけです。この辺はやはり製品が出てきたからこそ、また XLH に向き合おうということで取り組んでおりますので、ケースバイケースではありますけれども、両方やろうということです。

それでやはり製品がしっかり出ていった場合は、もちろん製品の最大化という価値もありますけども、その製品を使っている患者さんのことをより理解するために、介入研究だけではなくて、例えば観察研究的なものを長期にやってみる。そこから得られるものが非常に大きいというのは、先ほどご説明した DOPPS ですとか CKD-JAC といった、介入研究ではなく、本当に地道に観察をするという研究の中からもいろんなヒントが出てくる。患者さんのために、良くするためにはこういうことが必要だということを、われわれはこれまでに多く学びましたので、その学びをベースに、今はまずは XLH を広げていこうということでやっている、そんな感じです。

山口：分かりました。1 個だけ、フォローアップの質問です。XLH のところが特に患者さんの存在と、あと医療制度と、元々の薬価の問題もあって、アクセスというのが非常に重要な領域というふうにお考えになっていると思うのです。

アクセスと言っても、今はちょっとまだそんなには進んでいないと思うのですが、中国ですとか、ヨーロッパの一部、ほかの地域にビジネスを広げていく時に、御社として普通に価格をチャージするところと、いろいろアクセス上の問題があってもそれを無視して、ある意味で損を覚悟で出す部分とのバランスというのは、この XLH に関して、今後どのようになるとお考えですか。

逆に言うと、アクセスを重視して、売上を犠牲にしても増やすところをどんどんやっていくということも、今後考えていると捉えてよろしいのでしょうか。

宮本：ありがとうございます。ここはもう定量的にどうのこうのというのは非常に難しい議論ですけども、あくまでもバランスを取りたいというところです。

ただ、この病気のことを知れば知るほど、やはり助けてあげなきゃいけないという思いも強くなってまいりますので、ゆくゆくは、できるだけ可能な限り広げていきたいという思いを強く持っております。

ただ当然値段の問題だけではなくて、この製品をきちんとコントロールできるのか、患者さんをしっかりコントロールできるのか。抗体医薬品ですので、流通そのものもきちとした温度管理をした上で、患者さんまでお届けしなきゃいけないとか、それから非常に安全な薬であるとわれわれは信じておりますが、とは言え、やはり強い力を持った薬でもありますので、投与後のケアがしっかりできるのかとか、そういったことまで含めて、どこまで広げられるかというのは慎重に考える必要があると思っています。

広げられそうな国であれば、やはりネームドペイシェントプログラムなど、いろいろな方法があると思いますので、その国の規制に従って、可能な限りは広げていきたいというところです。

とは言え、全体的に赤字になってまでやるかと言われると、それはさすがにちょっと無理だろうとなりますので、事業継続、われわれの成長とのバランスを見ながら、ということになると思います。

山口：ありがとうございます。以上です。

司会：ありがとうございました。次のご質問は、モルガン・スタンレーMUFG 証券、村岡様です。村岡様、お願いします。

村岡：こんにちは、モルガン・スタンレー、村岡です。よろしくお願いいたします。お話の中で、確か御社のサステナビリティのくだりで、水害のリスクが御社は高いとおっしゃって。ちょっとその部分、あまり意識がなかったもので、高崎工場の水力発電のエネルギーに切り替えたという話と表裏の話なのか、何か別の地政学的な問題なのか。そもそも御社工場はほぼ日本しかないような気がするのですが、その辺も含めてちょっとご解説をお願いします。そしてサステナビリティを考える上で、海外の工場についてはどのくらい今考えているのか教えてください。

宮本：ありがとうございます、村岡さん。これはもう単純でして、高崎工場、それから宇部工場と、メインの工場を二つ持っておりますが、高崎工場は、グーグルで見ただけであれば分かりますけれども、実は利根川のすぐそばなのです。高崎市のハザードマップですと、1,000 年にいっぺんだったかな、ちょっとすみません、正確なことは忘れましたが。ご存知のように、最近非常に台風ですとか豪雨がありますので、想定外のすごい大雨が降った時に、利根川が大氾濫すると、高崎工場は下手すると 2〜3 メートル水が来ってしまうというところに建っているということです。

それから宇部工場の方も、これは瀬戸内海に面しているところに建ってしまっていて、高潮の被害が想定されています。非常に強力な台風が来たりして、それが大潮と重なったら、結構浸水するのではないかというところでもあります。

主要工場二つがそのような状況になってしまっていて、両方とも水害で操業が止まったりすると、これはわれわれの事業として、患者さんに薬をお届けできなくなってしまうという大きなリスクを持っていますので、そういった観点で非常に水害のリスクが高いという分析になっております。

村岡：それを踏まえて、1,000 年に 1 回なのかもしれないですけど、今後 5 年、10 年の軸で、どういう策を打とうと考えていらっしゃるのでしょうか。

宮本：はい、一つは、例えばどこかにきちんとストックを設けて、別のところでストックするとか、もしくは同じ工場内でも、ストック自体を浸水が起きても大丈夫なところにするとか、そういうソフトで対応できることもあり得ますし、やっぱりセカンドサイトですね。これをまったく別の

場所に考えていかなきゃいけないだろうということも、経営の中では今、議論を始めているところ
です。

具体的にどうのこうのということは、決まったことはまだ一つもないのですが、やはり重要な薬に
関しては、セカンドサイトで作れるようにしていくというのが一番の解決法かなと思っています。

村岡：分かりました。では、海外工場とかを今、具体的に考えているとか、まだそんなところまで
は踏み込んでないということですね。

宮本：皆様に何かお知らせできるほどのところまで具体的なものはまだないということです。イン
ターナルにはいろいろ議論をしております。

村岡：ありがとうございます。もう一つなのですが、御社の社外取締役リストを見させていただく
と、森田さんもいらっしゃって、中医協の会長をずっと長くやってらした方だと思うのですけれ
ど、非常に貴重な人材が入ってらっしゃるなと思います。御社も高額薬剤を持っていますので、森
田さんから、例えば薬価政策とか、何か非常に役立つ、もしくは真剣に考えなければいけないとい
ったアドバイスなどをもらえた実績があれば、ちょっとエピソードを教えていただけると助かりま
す。

宮本：ありがとうございます。おっしゃるとおりで、非常に貴重なご経験をお持ちの森田先生に取
締役に任じていただいて、われわれとしても非常に助かっているところであります。

ただ、中医協で会長としてお仕事されていた経験をそのまま経営にインプットするというのは、ち
ょっと時間も違いますし、それから先生のお立場としてもなかなかできないところがございますの
で、ダイレクトにこうだというお話はございません。

先生のご専門から、人口問題といったことにご造詣が非常に深いですし、政府の委員などもされて
いますので、「医療のデジタルをどう展開するのか」といった点に関して非常に深く知見を持って
おられ、グローバルな視点で今後人口動態から見てこうですよとか、各国のデジタルの政策がこ
の辺までいって、日本はちょっと遅れているので、協和キリンとしてはこういうことが考えら
れるのではないか、といったようなご示唆により議論が進むというようなことはございます。

村岡：分かりました。ありがとうございます。以上です。

司会：ありがとうございました。次の質問は、JP モルガン証券、若尾様です。若尾様、お願いい
たします。

若尾：JP モルガン、若尾です。よろしくお願いします。一つ目が、先ほどの質問で、持続的成長、価値創出という観点で、バイスペシフィック抗体で成果を挙げていくことは重要だというご説明があったんですが、これに関連して教えてください。

やはりここからバイスペシフィック抗体で成果を挙げることに、あと御社は技術ドリブンの会社だと思いますから、新たな技術創出というのが重要だと思います。これらの技術で成果が生まれるかどうかを見ていくための参考にしたいので。

そもそも 2000 年前後に KM マウスやポテリジェント技術が生まれてから、なかなか基盤技術が出てこなかった要因や、フェーズ 1 入りする化合物があまり増えてこなかった理由をどう捉えているのか、何が課題だったかというのを改めて教えていただけないでしょうか。

これまでも、こういった質問に対するご説明において、統合後はグローバル展開に注力していたので臨床開発の部分に力を置いていたというお話もあったのですが、アロケーションの配分だけで本当に基盤技術が出てこないのか、臨床入りの化合物が減るのかというのは、うまくリンクせずちょっと理解できなかったのので、改めて教えていただけませんか。

宮本：はい、若尾さん、ありがとうございます。非常に深遠な問題だと思っております、今おっしゃっていただいたとおりで、力のかけ具合が開発側に寄っていたというのは間違いありません。もちろんリソースや投資という観点でもそうなのですが、研究員のマインドセットの問題ですね。

他社がやってないことを遮二無二に見つけていって、われわれ独自のものを追求していかなきゃいけないんだ、そうでないとわれわれ生き残れないぞ、そういう感覚が、その前の世代はそんな人間ばかりだったのですが、若干会社の規模が大きくなり、開発するものが増え、そちらの進捗が隣で目に見えていくにつれて、やはり一定の期間中に進捗があるもの、マイルストーンをクリアできるもののほうにどうしても目がいきます。

そうになると、新しいものを、とにかく誰もやってないようなものにガンガン挑戦して、それをうちの特異な技術として次の弾を出すんだ、患者さんを助けるためにやるんだ、というマインドセットがちょっと弱くなったんじゃないかなという反省をしております。

そのため、気がついてみると、開発は比較的順調に進んできたのですがけれども、今おっしゃっていただいたように、新しい技術を創出するマインドセット、それから、新しいものを外から取り入れてくるマインドセット、より外を見て自社から出す、より外を見て競争をいかに勝つか、いかに特徴を出すかということに徹底的にこだわってやろうっていうところが弱くなったんじゃないかなと。

なぜかと言うと、今横で進んでいるものを見ていると、これで将来会社はちゃんと行きそうだし、そういうことをやったほうが、何となく個人としても評価されるんじゃないか、という雰囲気が出てしまったものと大きな反省をしています。この中計開始前からその点は課題として認識しておりまして、例えば今年の4月に大きく研究開発本部の中身、組織構造を変えました。それからさっき山下からもご説明したように、ここ1~2年は重要な課題として従業員のマインドセットの変革に取り組んでいます。

本当に特徴的なものをやらないと、われわれのこのサイズでサステナブルに生き残ることはできないという点を、今では研究員にも私からずいぶん伝えるようにはしていますが、だからチャレンジしてくれと、失敗はいいんだ、というところをいかに研究員に定着させていくかが、新しいものを生むということに関して一つの大きなポイントかなと思います。ご説明になっていますでしょうか。

若尾：ありがとうございます、よく分かりました。そうするとマインドセットの変化が今後重要だと思うのですが、それを後押しするために、例えば評価体系を変えていたり、例えば新しいものを生み出したり、もしくは特許が分かりませんが、そういったものが出てきたら評価を高めるとか、そういった何か具体的な策も打ってらっしゃるという理解でよろしいですか。

宮本：そうですね、研究開発本部の中での評価をどうするかという議論を今しっかりしてもらっております。それから、研究だけ見直せばそれがいいかと言うと、多分、その後引っ張ってくれる人たちのマインドも含めて、いろんなことを変えていかなくてはならないので、人事制度全体を見直さなくてはいけないのではないかという議論を今、社内で行っています。

具体的に決まった施策はまだありませんが、できるだけ早めに手を付けて、より挑戦できる会社に変革していきたいと考えています。

若尾：よく分かりました。ありがとうございます。二つ目ですが、キリングroupによる課題解決というところを教えていただいて、この点に関してもう少し詳しく教えていただけませんかでしょうか。

患者さんのQOL向上に向けた新たな価値創造ということなのですが、具体的にキリングroupと一緒に何をされているかというところを教えてください。

また、このグループシナジーの追求というのは、例えば2030年になると、より大きくなってくるようなものなののでしょうか。今後そのシナジーをより高めていくものなのか、一方で、御社の事業とキリンの本体の事業はかなり違いますので、あまりシナジーを求めていくようなものでもないのかなと思いますので、ちょっとこのあたりを教えてください。

宮本：まず最後のほうからお答えしますと、麒麟ホールディングスもキリンググループとして、ヘルスサイエンスを高らかに謳い、これを事業の柱としていくぞとっております。確かにビール・お酒の会社だよねと思ってしまうと、だいぶ領域が違いますけども、今は麒麟の磯崎社長がもうヘルスサイエンスだと言っているのを見ていただければ、全然違う事業領域かと言うと、まったくそんなことはない状況です。元々われわれの半分は麒麟から出ていますので、その辺の親和性もあることはあるというのがまず一つです。

具体的に今どんなことをしているのかは、具体的に申し上げることはできないというか、お示しできるようなところまで進んだものがまだほとんどないのでご説明いたしかねます。ただやっていることは、ちょっと説明の中でも申し上げましたけども、経営戦略企画部の山下のところにチームを形成して、まずわれわれが協和麒麟として、医薬品にとどまらない価値の創出というところを考えています。

その中で、患者さんを生活者として捉えた時にどういうことが考えられるかという文脈では、実はキリンググループの力が非常に生きてくるところだと考えています。麒麟ホールディングスでは経営企画部が中心となって、新しい取り組みを進めておりますので、そのチームと今いろんな議論をしているところです。山下さん、何か追加ありますか。

山下：はい、経営戦略企画、山下でございます。まず医薬品にとどまらない価値というのは、われわれが2030年を見据えて、その時の事業環境はどうなっているのかといった時に、単に医薬品を製造販売するだけというよりは、より患者さんに付加価値と言いますか、いろんな価値を届ける中で、われわれの主たるビジネスを行うことになることだと想像しています。

そこを補完的に広げて、われわれができる新しい価値を目指していこうという形で進めております。ですので、医薬品のビジネスが中心にあって、そこから協和麒麟だからできること、というような観点で見ていこうとしています。

宮本からも話がありましたように、患者さんが何を求めているのか、あるいは医療関係者や環境が何を求めているのかというなかで、われわれができることを考えていくのが一つの筋になっています。

そういうニーズがあって、われわれは何をもって応えていくのかといった時に、じゃあ保険事業やりますかという、そういうわけではなくて、やはりわれわれができること、その中にキリンググループのビジネスがあって、そこには飲料であったり食品であったりがありますけども、そういったものが一緒に使える形になっていくことを期待しています。

元々キリンググループ全体が健康というキーワードでずっとやってきており、今はヘルスサイエンスに力を入れようとしていますので、われわれ協和麒麟らしい取り組みと、そういったものが近い将来結び付くような形になっていくと非常にいいなと、そんなことを想定しております。以上です。

若尾：はい、分かりました。ありがとうございます。ヘルスサイエンスを掲げてはいるものの、協和発酵バイオを切り離すなど、どちらかと言うと医薬品と非医薬品を分離していくのかなと思っていたのですが。

今のご説明ですと、やることは違うものの同じ課題をそれぞれ違う側面で解決していこうとしていて、その中でシナジー等も出てくるかもしれない、と私は今理解したのですが、そういった理解でよかったですか。

山下：はい、おっしゃるとおりです。協和発酵バイオの可能性はより大きなキリンググループで見いただき、その大きな枠組みの中で協和麒麟がさらに貢献できるところ、一緒にできるところというのを探していく構図になったと思います。

若尾：よく分かりました、ありがとうございます。以上です。

司会：ありがとうございました。次のご質問は、三菱 UFJ 信託銀行、兵庫様です。兵庫様、お願いいたします。

兵庫：三菱 UFJ 信託銀行の兵庫と申します。よろしくお願いします。まずこういう ESG 説明会を開催していただきまして、ありがとうございました。御社の考え方が非常に理解できました。こちらのほう、まずお願いですけど、継続的にやっていただきたいなと考えております。

私から何点か質問がございまして、まずキリンググループにおける、例えば気候変動の取り組み。ここについてです。こちらは麒麟ビールを中心に非常に進んでいると思っております。御社は逆に CO2 を排出しないからということで、若干ギャップがあるかと思いますが、どういう形でそのギャップを埋めていこうとお考えなのかを、まずご示唆いただければと思います。

私は、麒麟ビールさんは日本の中でもダントツに近い TCFD の取り組みをされていると理解しています。麒麟ホールディングスさんとして見た場合に、利益や成長の中心は御社だということを考えると、おそらくこのレベル差を埋めていく必要があり、御社が逆に S を重視されるのであれば、そこによりフォーカスしたホールディングス全体に通じる取り組みも行わねばならないのではと個人的に考えますが、この点についてコメントいただければなと思います。これが 1 点目です。

宮本：兵庫さん、ありがとうございます。おっしゃるとおりで、麒麟ホールディングスはかなり先進的に取り組みを進めておりまして、正直申し上げると、私ども、そこについていくのが大変という状況です。とは言え、グループとして目標を掲げておりますので、われわれもしっかりそこにコミットしていかなくてはなりません。

例えば CO2 に関しては、先ほどご説明した取り組みをしておりますけれども、全般は担当する石丸から説明差し上げたいと思います。石丸さん、お願いします。

石丸：石丸から少し補足させていただきます。そうですね、キリングroupは 2050 年を見据えた長期戦略として環境ビジョン 2050 を掲げていますけれども、キリングgroupとして取り組んでいる内容には、もちろん協和麒麟も含まれた内容になっています。

具体的に、先ほどの説明の中では、2030 年の目標、それから 2050 年の目標をご説明差し上げましたけれども、今後、TCFD にかかる賛同の表明や情報開示については、KKC 単独としても行う準備をしています。

キリングgroupとして賛同表明しているのも、協和麒麟も賛同しますということですが、単独でもできないかを今検討しているというところです。

キリングgroup全体としての 2030 年目標では、温室効果ガスの排出を 2019 年比で 50%というのがあります。これに対して、協和麒麟としても、CO2 の排出量として 55%の削減目標を設定して取り組んでいます。その中の特徴的なところは、まずは再生可能エネルギーの導入で、先ほどご紹介したアクアプレミアムを高崎で導入していますが、再生可能エネルギーを国内の各事業場に導入していくことを考えております。併せて、太陽光発電をすべての製造拠点に導入していますが、より大規模な形での導入計画を進めているというところです。ご説明になりましたでしょうか。

兵庫：ありがとうございます。引き続き、この点におきましては、多分情報連携をして、キャッチアップできるところはどんどんキャッチアップしていただいて、麒麟ホールディングス全体で高い水準になっていただけると非常に心強いなと思います。ありがとうございます。

2 点目の質問は、新井様に質問させていただきたいんですが、独立性と、あと少数株主の利益の保護については取り組みをご説明していただきまして、執行側の取り組みとして今考えていらっしゃる事が非常によく理解できました。新井様のお立場から考えて、取締役会では当然少数株主の意見が反映されて、経営が独立性を担保されているというご認識かと思います。

一方で、ここでも挙げていただいたような、例えば貸付金の話や、協和発酵バイオさんの譲渡に関わる引当とか、外部から見ると独立性が見えづらいところが資本市場でも課題になっています。特

に、麒麟ホールディングスさんがやっぱり株を買うんじゃないかとか、そういう思惑みたいなものが出たりするということは、外から見た場合に独立性が十分に担保されてないからかなと思ったりもします。

独立社外取締役のお立場から見て、こういう事象をどう考えられるのか、それはもうまったくの間違いだというのであれば、そう言っていただければなと思います。以上です。

新井：それでは私からコメントさせていただきます。新井でございます。兵庫さん、どうも重要なお指摘ありがとうございます。外から見て、というのは非常に重要な視点だと思います。

まず内部では、先ほどの宮本社長の説明にもありましており、利益相反が起きる可能性のあるところでは、必ず独立役員が中心となってモニターしておりますし、意思決定する場合には、麒麟ホールディングスと兼任の取締役の方はその議決に参加しないこと、これは私が社外取締役の立場から見てもきちっと行われています。

例えば、今例に出していただいた、結構巨額になる麒麟ホールディングスさんへの貸付金などにつきましても、Arm's Length の取引になっています。外と条件を比べても、通常の取引と同等であることの確認を定量的にしっかり行っておりますので、細かいことまでは外からはご覧になれないかもしれませんが、その辺はきっちり見せていただいています。

特に協和発酵バイオ事業の売却は、親子双方にとりまして戦略的にも大変重要なことですので、それを踏まえた上で、取引自体はやはり Arm's Length になっているという確認を、独立役員としてしっかりと見せていただいていますので、その辺はご安心いただいていいと思います。

ただ、冒頭にご指摘いただいた「外から見て」というところは、大変示唆に富むお話でございまして、もしもその辺で不透明感があるのであれば、それは情報開示にしろ、そのほかの方法にしろ、改善すべき点だなと感じて、今のご質問をうかがっておりました。以上です。

兵庫：ありがとうございます。別に疑っているわけではないのですが、どうしても資本コストの上昇要因、ディスカウント要因になってしまうと、本来の御社の本業の強さがマイナス評価になってしまうのは非常に残念だと感じています。

親子上場しているがゆえにそう見られるのは残念だと思いますので、こういう指摘をさせていただきました。別に疑っているわけではございませんので、そこはご安心いただければと思います。

ただ、どういう形で、外から見た時の透明性、客観性をより高めていくのかについては、引き続きご検討いただければと考えております。

新井：貴重なご指摘ありがとうございました。ちなみに貸付金も、長期にずっと塩漬のような格好ではなくて、非常に短期のファシリティになっています。例えば当社で投資を行う状況になった時は、もちろん当社の経営資源、財務的な資源として、意思決定に基づいて投下されていくことが可能な立てつけになっています。そこを配慮した親子方間の取引になっていると。こんなことも付言しておきたいと思います。どうもありがとうございました。

兵庫：ぜひお金のほうも使いたい時に使っていただいて、より ROA が高いものをやっていただければと思います。

親会社の事情がバランスシート上であったり、今ですと、ミャンマーの問題があったりすると、どうしても、お金を協和キリンさんが使いたい時に使えないんじゃないか、という見え方もするの
で、その点も多分実際に何らかの案件で使っていただければ、よりコンビクションが高まるのかな
と。逆に言うと、それだけの資する案件を見つけていただけると、多分そこもクリアされるのかな
と思いますので、よろしくお願いします。

最後にちょっと1個お願いですけど、今回は定量的な目標がまだ出ていませんが、特に S で従業員満足度などを調査されているということで、高い低いを議論するよりは、満足度や KPI が経年変化でどうなるかを議論するほうが良いと思っておりますので、よろしくお願いします。以上です。

司会：ありがとうございました。それでは次のご質問は、クレディ・スイス証券、酒井様です。酒井様、お願いいたします。

酒井：クレディ・スイス、酒井ですけれども、どうも質問も途切れたようなので、ちょっと今日の説明会にそぐう質問かどうか分からないんですが、ちょっとお聞かせ願いたいと思います。

一つは、今問題になっている、奨学寄附金の問題です、これが ESG のどこにフィットするのは微妙な問題だと思うんですが、その引き金となった小野薬さんの社長から、昨日社内体制の刷新というお話しもあって、業界全体にも結構影響がある問題だと思っています。

なぜかと言うと、奨学寄付金というのは、きちっと使われたら大学の研究室にとっては大変大きな原資で、いろいろな抗体の開発等に結び付くのは大きな社会貢献だと思うんです。

日本の企業は、同じ体質と言ったら言い過ぎかもしれませんが、こういう問題があるといきなりバックギアに入ってもうやめたとなり、後々、研究開発の資源配分で大きな問題になる気がします。

このあたり、今御社としてはどのように対応されていくのか。ぜひとも続けていただきたいんですが、透明性を持って寄付を続けていく、大学との関係を維持していくということに関して、何かお考えがあればお聞かせください。

それからもう一つは、個人的な関心が非常にあるんでお聞きしますが、動物実験について。多分欧米の方のほうがESGに対する意識が高いとおっしゃっていると思いますが、おそらく欧州は最も高い意識を持っていて、元々ESGの発想の一つのポイントが欧州から発出された動物実験に対する拒否感の問題があると思います。

これについては、現在御社はどうお考えなのか。少ない臨床試験、人間に限らず動物に対する保護について、一企業の取り組みとしては限界があるかもしれませんが、協和キリンとしてどうお考えなのか、この2点を教えてください。

宮本：酒井さん、ご質問ありがとうございます。非常に大きな問題を2ついただいたと思います。

まず奨学寄附金に関しては、この小野さんの公開資料や判決等を拝見すると、やはり製薬企業としての活動の中で、寄付という行為自体には非常にグレーな部分が残ります。

われわれ自身としては非常に透明性高く、各種ガイドラインを守りながら行っているつもりですし、隅から隅まで全部見ていただいても、われわれは全然問題ないと胸を張って言えるのですが。これ、先ほどの兵庫さんのご質問のように、外から見た時には違うふうに見えるとご指摘いただき、それを論破できる根拠があるかと言われると、ちょっと微妙に思うところがあります。

大学の先生方との関係、それからわれわれセールスフォースとの関係を考えますと、今のままでは大きな問題があるかなと考えておりますので、違う方法で何か医学への貢献ができないかをやはり見つけないといけないのではないかと、個人的には思っております。

ですので、もう一切やめた、何もしないということにはならないようにしたいと思いますけども、今の形の奨学金ではああいう形で取り上げられてしまうリスクがあり、何か違うことを考えないといけないのではないかと思います。

実態として、医学の貢献に非常に有用な研究にお使いいただいているのももちろんございますけども、そうでない部分にもお使いいただいているということもあるので、その辺も全部見た上で、何か違う方法がないか、今一生懸命、担当者と話をしております。

具体的に決まったことは何もないのですが、個人的には、やはり何か形を変えてできたらいいなというところです。すみません、明確な答えになっていなくて。

それから動物実験に関しましても、おっしゃるとおりです。こちらはいろんな手法を使って、なるべく動物を使わない、例えば iPS 細胞を上手に使うといった方向には動く必要があると思います。

また、国際的な動物愛護の基準に準拠して試験を行うようにするというので、30 年ぐらい前に比べますと、非常に高いハードルを越えないと使えない方向に研究所も動いております。

ということで、具体的なお答えではなくすみませんが、なるべく動物を使わないで実験をする。どうしても使わねばならない時は、ちゃんと国際的な基準に準拠して行うという体制に進んでいます。

酒井：分かりました。どうもありがとうございました。奨学金のことは別として、動物実験については、何らかのアップデートをコンスタントにこういう機会にいただいたほうがいいんじゃないかなと個人的には思います。どうもありがとうございました。

宮本：ありがとうございます。

司会：ありがとうございました。それではお時間になりましたので、以上をもちまして、本日の説明会を終了させていただきたいと思います。

それでは本日は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申し上げます。

宮本：どうもありがとうございました。