



協和キリン株式会社

協和キリン ESG 説明会

2022 年 10 月 12 日

イベント概要

[イベント名] 協和キリン ESG 説明会

[日程] 2022 年 10 月 12 日

[登壇者] 6 名

代表取締役社長 CEO	宮本 昌志	(以下、宮本)
社外取締役 (取締役会議長)	森田 朗	(以下、森田)
社外取締役	芳賀 裕子	(以下、芳賀)
専務執行役員 人事部長	村田 渉	(以下、村田)
常務執行役員 戦略本部長	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：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。

本日の登壇者をご紹介します。代表取締役社長の宮本昌志、独立社外取締役の森田朗、独立社外取締役の芳賀裕子、専務執行役員人事部長の村田渉、常務執行役員戦略本部長の山下武美、執行役員 CSR 推進部長の石丸弘一郎です。



アジェンダ

協和キリンの価値創造ストーリー
マテリアリティ・希少疾患に対する医薬品アクセス向上
多様な個性が輝くワンチーム
豊かな地球環境を未来世代に
価値創造を支える健全なガバナンス

代表取締役社長	宮本昌志
常務執行役員戦略本部長	山下武美
専務執行役員人事部長	村田渉
執行役員CSR推進部長	石丸弘一郎
代表取締役社長	宮本昌志

Q&A

代表取締役社長	宮本昌志
独立社外取締役(取締役会議長)	森田朗
独立社外取締役	芳賀裕子
専務執行役員人事部長	村田渉
常務執行役員戦略本部長	山下武美
執行役員CSR推進部長	石丸弘一郎

本日はこちらのアジェンダに沿ってプレゼンテーションさせていただき、その後、皆様からのご質問にお答えする時間とさせていただきます。時間は最大で 90 分を予定しております。それでは宮本さん、お願いします。

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

協和キリンの価値創造ストーリー

4 © Kyowa Kirin Co., Ltd.

宮本：社長の宮本でございます。皆様、本日はお忙しい中、弊社の ESG 説明会にご参加くださいますと誠にありがとうございます。

それでは、まず私から、協和キリンの価値創造ストーリーについてご説明いたします。

協和キリンの経営理念と価値観

経営理念

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。



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。

価値観



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。

5 © Kyowa Kirin Co., Ltd.

「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。



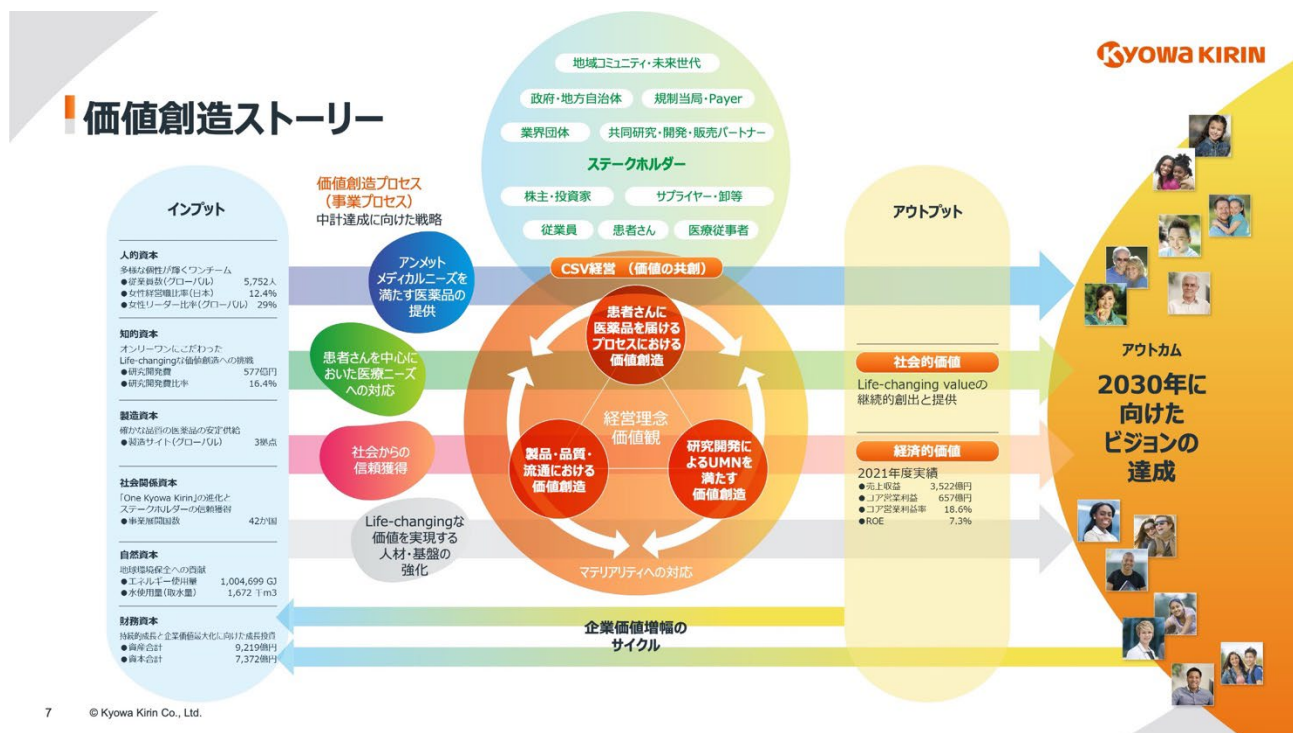
私たちは2021年からの中期経営計画を立てるに当たり、2030年に向けたビジョンを新たに策定いたしました。

私たちが創造し、社会に届けるべき価値は何かと徹底的に考え、議論し、最終的に定義したのが「Life-changing Value」でございます。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んだ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。

新型コロナウイルスパンデミックの影響もあり、人々の生活や価値観は、一層多様になっています。また、疾患によって患者さんの求める価値も様々であります。私たちは患者さんを中心に置き、寄り添い、患者さんの多様なニーズに真摯に向き合って、それに応える様々な取り組みを進めてまいります。

特に、私たちのこれまでの経験や知識、そして培ってきた技術に最先端の科学・技術を組み合わせ、いまだ充足されていないニーズに応える医薬品やサービスの創出に力を入れてまいります。こ

のような活動において、高い製品品質とオペレーショナルエクセレンスを実現しつつ、社会からの信頼も得ていきたいと考えております。



2030 年に向けたビジョンを達成するための価値創造プロセスとして、今中期経営計画では「アンメットメディカルニーズを満たす医薬品の提供」「患者さんを中心においた医療ニーズへの対応」「社会からの信頼獲得」「Life-changing な価値を実現する人材・基盤の強化」の四つの戦略を策定しました。

この戦略を推進するためには、新しい価値創造を目指すイノベーションへの挑戦が必要不可欠であり、それを支える人的資本と知的資本が極めて重要と考えております。

私たちは研究開発だけでなく、製造、品質、流通など、患者さんに医薬品をお届けするプロセスにおいてもイノベティブな取り組みを推し進め、新しい価値、付加価値を生み出すことができると考えています。

事業のグローバルへの展開を進めるとともに、国籍も性別も経験もスキルも異なる多様な社員が参画し、あらゆる業務において、多様な個性やイノベーションへの情熱を持つ人材が活躍することを目指しています。

また、このような多様な個人が有機的に結びつくことで、独自かつ強い組織力を発揮できると考えており、互いに「よく聞き、よく話し、よく知る」を実践しながら、個人や組織の壁を乗り越えて

いく企業文化を醸成しています。このような取り組みにより、人的資本を最大限に生かせるように取り組んでいます。

私たちは科学技術の発展とともに、価値創造力を高めることにより、事業を発展させていくことを目指しています。このために、社内の研究だけでなく、社外の学術機関、研究機関との連携も深めながら最新の科学技術を活用し、私たちの目的に見合った知的財産を積み上げる取り組みに注力しています。

協和キリンは発酵生産を基礎とし、そこに最先端のバイオテクノロジーを導入し、バイオ医薬品を創出することにより、革新的な医薬品の研究・開発・製造・販売のバリューチェーンを築くことができました。1990年に最初のバイオ医薬品を発売してから30年以上の年月が経過していますが、その間に独自の革新的な抗体技術や生産性を飛躍的に向上させた生産技術を築いてきました。

今後もこれまで確立してきた自分たちの強みに、新たな最先端の科学・技術を取り込むことにより、さらなる革新的な医薬品の創出を目指していきます。

私たちは創薬の研究所を町田、三島、そしてカリフォルニアのサンディエゴの3カ所に、生産技術の研究所を高崎と三島の2カ所に持っており、これらの研究所では当社の研究員が最先端の科学技術に向き合い、日夜「Life-changing Value」の創出に取り組んでいます。

先に述べました人的資本とこの知的資本が、私たちの競争力を生み出す重要な源泉であると考えております。私たちの価値創造は、最先端の科学と積み上げてきた知識・経験を用いて、製造工程や品質および流通の改善にも及んでいます。

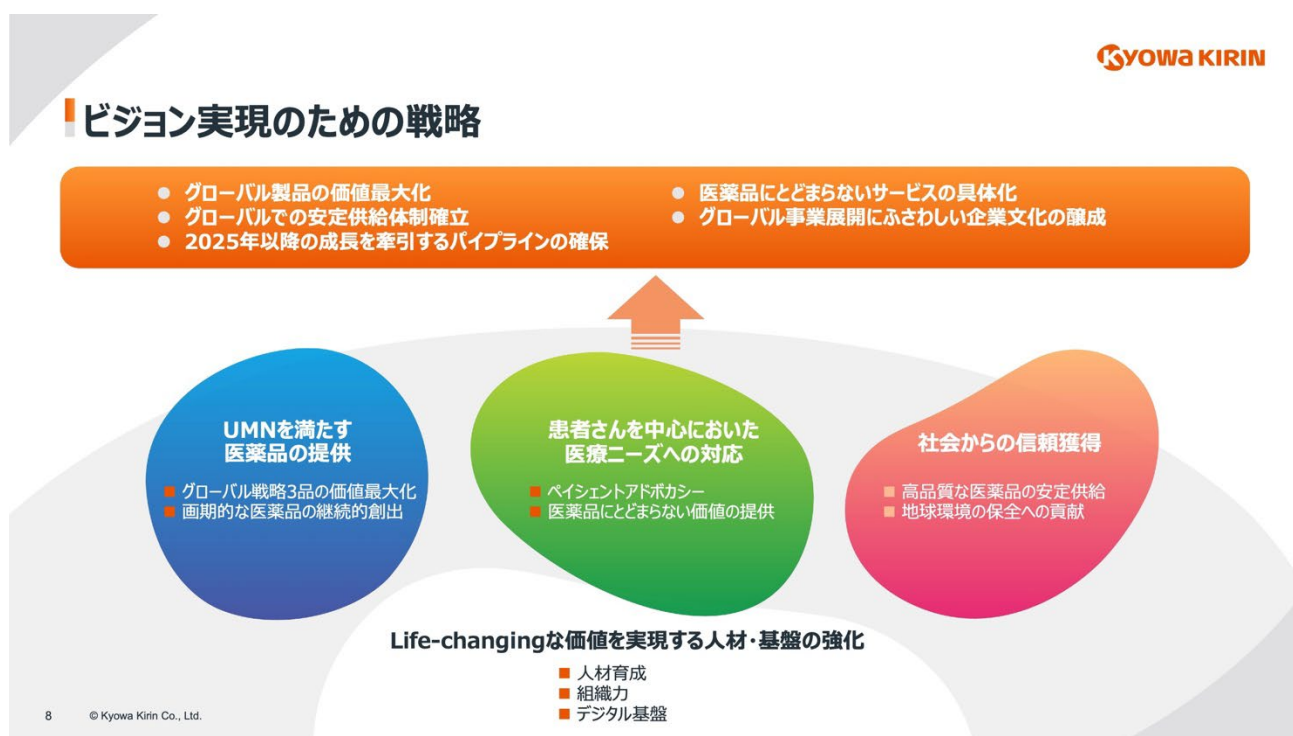
科学技術の進歩により、病気をより深く理解することが可能になるとともに、患者さんが困っていることについても、よりの確に捉えることができるようになってきました。私たちの製品を通じた患者さんと向き合うプロセスにおいても、患者さんとの接点の強化によりニーズを深堀することで、新たな価値創造の機会があると考えており、患者さんを中心においた取り組みの強化を図っていきます。

このようにバリューチェーンの随所で取り組む価値創造には、関係するステークホルダーとの協力や連携をより深化させることが必要であり、そのことが社会課題の解決に繋がるとともに、協和キリンの経済価値にも繋がることになります。これが、我々が追求するCSV経営であると考えています。

繰り返しになりますが、協和キリンの事業活動の総和として、患者さんに新しい価値を届けていくこと、特に「Life-changing Value」と呼べる価値を創出、提供し、患者さんをはじめ病気と向き

合う人々の生活や人生を好転させ、人々を笑顔にし、同時に自分たちも笑顔になることが我々の目指す姿です。

先にご説明しましたように、2030年のビジョン達成に向けて、2025年をゴールとする今中期経営計画では、ビジョンに掲げた「アンメットメディカルニーズを満たす医薬品の提供」「患者さんを中心においた医療ニーズへの対応」「社会からの信頼獲得」「Life-changingな価値を実現する人材・基盤の強化」の四つの戦略を柱としています。



それらを推進するに当たり、ここに示します「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」の五つを重要課題として取り組んでおります。

以上、われわれの価値創造ストーリーに沿った活動の枠組みについてご説明いたしました。

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

マテリアリティ

9 © Kyowa Kirin Co., Ltd.

山下：戦略担当の山下でございます。よろしくお願いいたします。

私たちは2021年の中期経営計画の策定に当たり、社内外の議論を踏まえて、マテリアリティを検討し、当社のグループ事業および社会の持続性に対するインパクトの大きいものとして、28項目のマテリアリティを抽出いたしました。

マテリアリティ (2021年1月～)



10 © Kyowa Kirin Co., Ltd.

これらについては、こちらに示すように「成長機会」「成長基盤」「組織風土・人材」「社会基盤」の四つに分類し、既にアニュアルレポートに掲示しております。

これら 28 項目については、事業上の重要課題をよくカバーしている反面、総花的で相対的重要度がわかりにくいものとなっていました。そこで、中期経営計画実行の中間年となる 2023 年を前に、現在の私たちの状況を踏まえて、マテリアリティについて再考いたしました。



こちらが、改めて整理した当社のマテリアリティです。先にお示しした価値創造ストーリーに基づき、経済的価値と社会的価値の両立を目指す「CSV 経営」を標榜する当社としてのマテリアリティを、「価値創造トピック」と「社会的価値向上トピック」として整理いたしました。また、項目についても見直しを行い、28 から 16 項目に絞り込み、価値創造ストーリーにおける戦略に対応する形で提示しております。

価値創造トピックには、「アンメットメディカルニーズを満たす医薬品の提供」に対するマテリアリティとして、「革新的な医薬品の創出」「創出した製品の価値最大化」「パイプラインの充実」の三つを挙げています。

「患者さんを中心とした医療ニーズへの対応」に対するマテリアリティとしては、「患者アドボカシー」「医薬品へのアクセス向上」、そして「Life-changing な価値を創出する人材・基盤」に

対するマテリアリティとしては、「DE&I」「従業員の健康と安全」「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」を挙げています。

社会的価値向上トピックには、「社会からの信頼獲得」に対するマテリアリティとして、「製品の品質保証と安定供給」「地球環境への負荷の低減」を挙げています。

そして、「Life-changing な価値を創出する経営基盤」に関するマテリアリティとして、「コーポレートガバナンス」をはじめとする4項目を挙げています。

また、これらの下には関連するSDGsアイコンをお示ししています。例えば、SDGsの16番が掲げる「平和と公正をすべての人に」という目標は、事業活動における倫理と透明性というマテリアリティに対応させております。他のSDGsが掲げる目標についても同様に、マテリアリティに関連付けて取り組んでおります。

繰り返しになりますが、協和キリンは価値創造にこだわり、これらの経営課題に真摯に取り組むことで、社会的価値と経済的価値を創出し、企業価値の向上を目指してまいります。



本日は星印をつけたマテリアリティに関連するトピックスについて、これからご説明差し上げます。

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

希少疾患に対する医薬品アクセス向上

13 © Kyowa Kirin Co., Ltd.

最初に、医薬品アクセス向上と希少疾患を対象とした当社の取り組みについて、引き続き山下から紹介いたします。



協和キリンでは、本年4月に医薬品アクセス基本方針を制定いたしました。この基本方針では、医薬品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、「アンメッ

トメディカルニーズを満たす医薬品の提供」「製品の品質保証と安定供給、および患者さんの安全性確保と適正使用の推進」「医薬品へのアクセス向上」、これら三つの観点において、責任者を置き、必要な機能を統括して、取り組みを進めております。

希少疾患は患者数の少なさゆえに疾患の解明が進みづらく、有効な治療法がまだ確立していないものが数多くあります。私たちは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観点から、有効な治療法のない希少疾患に対する医薬品の創出に取り組んできました。

希少疾患のもう一つの悩みとしては、疾患に対する理解や認知度が乏しいことにより、正確な診断や適切な治療がなかなか受けられないという問題があります。私たちは、私たちが創出した希少疾患の医薬品に、患者さんが少しでも早くアクセスできるようにするための取り組みも行っております。

続くスライドで、希少疾患に対する医薬品提供と認知度向上の取り組みをご紹介します。



希少疾患に対する協和キリンの医薬品

協和キリンは、希少疾患を含む有効な治療法のない疾患に対する医薬品の創出を目指し、その病態メカニズムに着目し、新薬の創出に取り組んできました。

希少疾患（指定を受けた効能又は効果）	有効成分の一般名	販売名
FGF23関連低リン血症性くる病・骨軟化症	フロスマブ	クリースピータ
末梢性T細胞リンパ腫 皮膚T細胞性リンパ腫 CCR4陽性の成人T細胞白血病リンパ腫	モガムリズマブ	ポテリジオ
慢性型特発性血小板減少性紫斑病に伴う血小板減少の改善	ロミプロスチム	ロミプレート
骨髄異形成症候群に伴う貧血	ダルベポエチンアルファ	ネスプ
副甲状腺癌及び難治性原発性副甲状腺機能亢進症に伴う高カルシウム血症	シナカルセト塩酸塩	レグバラ
副甲状腺癌における高カルシウム血症、副甲状腺摘出術不能又は術後再発の原発性副甲状腺機能亢進症における高カルシウム血症	エボカルセト	オルケディア
通常薬物療法で十分な効果が得られないパーキンソン病における症状の日内変動に対するレスキュー療法	アボモルヒネ塩酸塩水和物	アボカイン

このページには、当社が希少疾患を対象に開発を行い、日本において希少疾病用医薬品として指定を受けた医薬品のリストをお示ししております。

一つひとつの説明は割愛いたしますが、これらの疾病に悩む患者さんの数は、日本においてはいずれも5万人未満となっております。また、このリストの中のネスプやレグバラといったものは、より多くの患者さんを対象とする適応症で開発、製品化した後に、当該医薬品が適応できる希少疾患

に適応拡大したのですが、ブロスマブ、モガムリズマブの二つについては、希少疾患を治療することを目的としてグローバルに開発を進め、製品化に成功したものであり、米国ならびに欧州においても希少疾患の治療薬としての指定を受けております。

数少ない患者さんを対象にした製品ですが、一人でも多くの患者さんにこれらの薬剤を届けていこうと、グローバルレベルで尽力しているところでございます。

次のページ以降にて、希少疾患の患者さんができるだけ早く適切な治療を受けることができるようになるための私たちの取り組みの一部をご紹介します。

**希少疾患の認知度向上**

希少疾患の認知度向上をめざして





16 © Kyowa Kirin Co., Ltd.



クリスビータの治療対象となる XLH の患者さんは世界各国におられ、私たちは各国の XLH 患者支援団体と協力して、患者さんがクリスビータにアクセスできる機会を高める活動を進めてきました。

当初、支援団体は国ごとにしか存在していませんでしたが、英国の支援団体の協力を得て、各国の支援団体が一堂に集まる機会を設け、それが発展して 2019 年に、左上に示す INTERNATIONAL XLH ALLIANCE という国際団体が発足いたしました。現在では 23 カ国の支援団体が加入しております。私たちはこの国際団体と継続的に対話を続けており、XLH に関するホワイトペーパーの作成や家系図作成ツールの開発検討など、XLH 疾患啓発、認知度向上に繋がる取り組みを行っております。

左下は、国内で展開している疾患啓発の取り組みです。「くるこつ広場」という Web サイトを設け、FGF23 関連低リン血症性くる病・骨軟化症に関する情報、治療経験をお持ちの専門医の情報、患者さんの体験談などの紹介を行うとともに、無料の電話相談室も展開しております。

右側は、今年開催した「SHINE A LIGHT ON XLH」というバーチャルエキシビションのポスターです。XLH という疾患にもっと光を当て、もっと多くの患者さんが適切な治療とサポートを受けられることを願って行ったものです。より広く XLH を認知してもらうことを目的として、XLH がどのような病気で、どのような症状に悩まされているのかを、患者さんの思いとともに知っていただき、XLH の背景にある「人間の体におけるリンの重要性」についての認知度を高める活動にも取り組みました。

**希少疾患の認知度向上**

希少疾患の認知度向上をめざして

Real patients share their journeys with MF and SS

In these stories, real patients with mycosis fungoides (MF) or Sézary syndrome (SS), 2 forms of CTCL, share their journeys to diagnosis, experiences on treatment with POTELIGEO, and what motivates them to never give up.

Jeff's journey with MF

"It's easy to feel overwhelmed and give up. I'm grateful to my clinical care team, family, and friends for helping me to see a path forward, that there was hope."

- 2016: First symptoms appeared
- 2019: Diagnosed and began treatment for mycosis fungoides
- 2020: POTELIGEO treatment began

[Read Jeff's Story](#) 





北米では、ポテリジオの適応症である皮膚 T 細胞リンパ腫（CTCL）の認知度向上を目指して、ペイシェント・アンバサダー・プログラムを展開しています。こちらも Web サイトを通じて、疾患に関する情報提供により認知度を高めることを目的としたものです。特に患者さんの体験に基づく生の声として、診断から治療の経緯の実態をお伝えすることにより、この病気と治療についての理解を深めていただいています。

また、クリースピータ、ポテリジオにとどまらない希少疾病に対する取り組みとして、右上に示す世界希少・難治性疾患の日、Rare Disease Day のイベント支援も行っております。これは毎年 2 月の最終日に開催されるものです。

右下の STEP は、ASrid という希少・難治性疾患の支援団体が設立した情報コミュニティで、当社はここに参画し、このコミュニティが目指す「患者さんを中心とする関係者をエンパワリングすること、つまり、力をつけ自信をつけてもらうこと」を促すことにも取り組んでおります。

私からの説明は以上となります。ありがとうございました。

The logo for Kyowa Kirin, featuring the company name in orange capital letters next to a stylized orange 'K' icon.

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

多様な個性が輝くワンチーム

18 © Kyowa Kirin Co., Ltd.

村田：ヒューマンリソースの村田です。私からは人的資本に関する取り組みについて、「多様な個性が輝くワンチーム」というタイトルでご説明申し上げます。

「人材」＝「イノベーションの源泉」

- **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。
- 人材に関するマテリアリティである、「**ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン**」「**従業員の健康と安全**」「**人材ポートフォリオ**」「**企業文化**」にグローバルで取り組む。



19 © Kyowa Kirin Co., Ltd.

我々協和キリングroupにおいて、人材はイノベーションの源泉であると捉えています。従業員一人ひとりの能力と挑戦の結集が価値として表れ、社会貢献に繋がると考え、会社は個々の人材の能力を最大限に引き出し、挑戦できる機会を提供することに注力しています。

このことは人材に関するマテリアリティとして示しており、人事部門としても、健康で多様な人材が活躍できる環境や組織風土を作ることによりグローバルで取り組むことで経営戦略を推進し、Life-changingな価値を世界中に提供していくことを目指しています。

この目的の実現確度を高めるために、「Global Talent Management Basics」という人事部門のビジョンを、欧米やアジアの人事部長とリモートで議論しながら作り上げました。これをもとに、グローバルで取り組むもの、リージョンで取り組むものを整理、確認し、このビジョンを意識しながら取り組みを進めています。

価値創造に貢献する人材作りと、経営戦略を推進する人事戦略



20 © Kyowa Kirin Co., Ltd.

次に、経営戦略から人事戦略、その下に紐づく人事施策、基盤についての関係をご説明申し上げます。ビジョンや中期計画達成のために、次の五つを人事戦略の幹として展開しております。それに基づき、各施策、基盤作りを推進してまいりました。

2021年、22年では、グローバルで共通な基盤を構築することに注力するとともに、その基盤を生かした施策を合わせて実行してきております。

私たちのDE&I 宣言

協和キリンは、職場におけるダイバーシティ（多様性）・エクイティ（公平性）・インクルージョン（受容）を私たちの価値観の体現として受け入れ、プロアクティブに推進します。

Commitment to Life

ダイバーシティ・エクイティ・インクルージョンを推進することで、私たち自身がより忠実に実世界を反映します。患者さんをすべての企業活動の中心に置き、そのニーズに対する感度を高めます

Innovation

私たちは、思考の多様性を大切にします。互いに新たなアイデアを共有しあい、傾聴し、革新的な価値を世界中の患者さんに届けることを努めます

Integrity

私たちは、すべての従業員が歓迎され、帰属意識を持ち、また、いかなる不公平な待遇も許容しない職場づくりを努めます

Teamwork/Wa

自分らしさが受容される企業文化の中で、私たちはともに成長し、互いを認め尊重し合いながら、協和キリングループ共通のビジョン達成を目指します



21 © Kyowa Kirin Co., Ltd.

次に、具体的な取り組みの一例をご紹介します。

まず、DE&I 宣言についてご説明申し上げます。協和キリンは、職場におけるダイバーシティ・エクイティ・インクルージョンを私たちの価値観の体現として受け入れ、プロアクティブに推進する、と宣言しました。

協和キリンにおきましては、これまでもダイバーシティ & インクルージョンの重要性を説き、さまざまな取り組みを行っていましたが、今回グローバルで宣言する上で、「エクイティ」を加えたことがポイントとなっております。

エクイティは、採用、昇進など、協和キリンのキャリアに関する公正公平な待遇や平等な機会を示しており、従業員との間にエンゲージメントを築き、一人ひとりの価値、一人ひとりの能力を最大源に発揮していただく上で、欠かせない要素だと考えております。

DE&Iの取り組み

- One Kyowa Kirin体制における女性リーダーの確実な輩出を目指し、2021年度末で29%のグローバル女性リーダー比率を、2030年までに40%とする目標を設定。
- 日本においては、2025年末における女性経営職比率18%以上を目指す。
- エクイティ（公平）の実現に向け、2022年10月1日の法改正を先取りした「男性の育児休業」取得推奨に向けた規則・運用の改定、保育園入園サポートサービス、三島および高崎地区での企業内保育施設の設置などの環境整備も推進中。

【日本の取り組み実績】



22 © Kyowa Kirin Co., Ltd.

次のスライドでは、ダイバーシティ、エクイティ、インクルージョンの重要な取り組み、特に女性活躍について、少しご説明申し上げたいと思います。

KPI として、グローバルでは、One Kyowa Kirin 体制におけるキーポジションへの女性リーダーの登用率を 2030 年までに 40%にすることを掲げています。また、日本では 2025 年末における女性経営職比率を 18%以上にすることを目指しています。これについてはまだ道半ばではありますが、タフアサインメントやメンタリングといった機会を与えること、個々のそれぞれの状況に向き合いリテンすること、キャリア採用での積極採用、といった取り組みを進め、着実に女性経営職の数と率を伸ばしてきております。

女性活躍には男性の育児参画や理解も重要な要素です。協和キリンでは、法令を上回る育児休業や短時間労働制度を従来から整備し、本年施行された改正育児介護休業法の対応におきましても、法を上回る「産後パパ育休」に関する制度を導入し、合わせて、産前産後期間における処遇の男女差の解消も行いました。こうした取り組みは、エクイティの体現の一つだと認識しております。

また、高崎、三島の事業所におきましては、事業所内に保育園を開設する取り組みも行っております。

企業文化改革のグローバル展開

- 日本でスタートした企業文化改革「壁を乗り越える」の取り組みを、「KABEGOE」として各リージョンへ展開。
- 「One Kyowa Kirin Culture Workshop」を各リージョンで順次展開。
- 日本では企業文化改革のカギであるミドルマネジメントを対象とした研修を展開。
- 従来の「社長賞」を、価値観や「KABEGOE」を体現した取り組みを称える「Commitment to Life Award」として刷新し、グローバルで展開。



次に、企業文化改革のグローバル展開についてご説明申し上げます。日本でスタートした「壁を乗り越える」の取り組みは、「KABEGOE」というグローバルなキーワードに変換され、海を渡った取り組みへと発展しております。

One Kyowa Kirin Culture Workshop を開催し、この中では協和キリン誕生前のキリンファーマと協和発酵の歴史を振り返り、現在を振り返り、将来のゴールを共有するという取り組みをしてまいりました。また、グローバル3品の研究開発から上市のヒストリー、お客様、患者さんからの声などを知り、自分たちにとっての「KABEGOE」は何かと、こういったことを考え、宣言する取り組みを行いました。

日本におきましては、職場環境に大きな影響を持つミドルマネジメントのマインドと行動の変容やスキルアップをサポートするミドルマネジメント支援施策を、140回にわたり実施してまいりました。

また、「KABEGOE」の体現を表彰するために、従来は「社長賞」と言っておりましたが、グローバルで「Commitment to Life Award」という新しい表彰制度を設け、運用をスタートしております。

協和キリンのハイブリッドワーキングモデル

Key Principles (基本方針)

協和キリングループは新しい働き方として、オフィスワークとテレワークの「ハイブリッドワーキングモデル」を提唱します。

私たち一人ひとりが、業務の特性に合わせて自身の役割を果たすことを前提に、個人やチームの生産性とウェルビーイングの向上のため、自ら働く場所（オフィスワーク/テレワーク）を選び、主体的に働き方をデザインします。

また、オフィスは主に従業員同士のつながりや巻き込み、Innovation、そして Teamwork/Waをもたらす共創の場と位置付けます。



Employees are the architects of the new Model

（意思をもって自分たちの働き方をつくる）

私たち一人ひとりがライフスタイルや仕事の状況に合わせて、また生産性とウェルビーイングの最大化を目指し、上長と相談しながら自らの働き方をデザインします。

Flexibility within a framework

（価値創造に向けた枠組みの中で柔軟に）

私たちが市場とお客様に選ばれ続けるために、各部門の業務特性に応じた働き方について組織内でよく話し合い、その上で一定の枠組みを定義します（例：在宅勤務の頻度や Face to Faceに適したアクティビティ等）。

Nothing that costs our well-being is worth it

（ウェルビーイングを第一の判断基準に）

Life-changingな価値を創造し、世界中の患者さんに笑顔を届けるためには、まずは私たち自身が健康であり、互いを支え合うことが欠かせません。協和キリンの新しい働き方を提唱するにあたり、常に従業員の心身の健康を最優先に考えます。

次に、協和キリンのハイブリッドワーキングモデルについてご説明申し上げたいと思います。新型コロナウイルス感染症の世界的なパンデミックにより、私たちの働き方も大きく変化を求められました。これは2020年の時ですが、グローバルのHRと相談しながら、グローバルなハイブリッドワーキングモデルを設定したということでございます。

絵にありますように、大きく幹としては三つあり、Flexibility within a framework ですか、自分の働き方は自分で考えましょうとか、ベースには well-being があります。こういった3本の幹をグローバルで設定しています。

我々のビジョンでは、「イノベーションへの情熱と多様な個性が輝くチーム」をありたい姿として表現していて、このハイブリッドワークでは一人ひとりがライフサイクルや業務の特性に合わせて主体的に働き、デザインしていくことを通じ、生産性や個人の well-being を向上させ、まさに多様な個性が輝くチームとしての価値創造を期待するという話し合いをし、これを設定したということでございます。

グローバルでの適所適材を実現する人材マネジメント



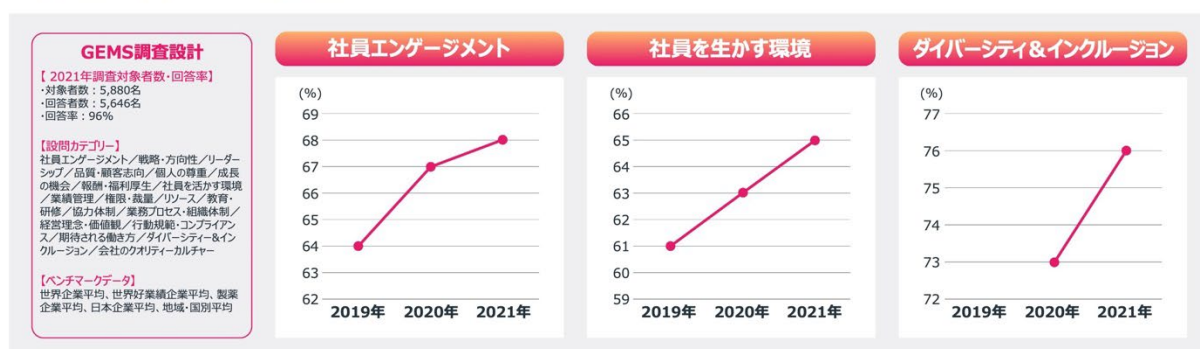
次は、グローバルな適所適材に関する人材マネジメントについてご説明申し上げます。

具体的な施策として、右側にございますように、Global Remuneration Principle ですとか、Global Grade、Global Succession Planning、こういったそれぞれの人事施策を推し進め始めています。

特に重要な人材マネジメントにつきましては制度の整備、育成の取り組み、採用、いずれもグローバル共通、あるいはリージョンごとに具体的な取り組みが進んでいます。2023 年には日本の人事制度も改定する予定で現在進めておるところです。

Global Engagement and Motivation Survey (GEMS)

- 社員一人ひとりの能力を最大限に引き出す重要な指標として、社員意識調査「Global Engagement and Motivation Survey (GEMS)」を用い、「社員エンゲージメント」と「社員を活かす環境」を経年でモニタリング。
- 2020年より「ダイバーシティ&インクルージョン」も指標に追加し、多様性を強みにできる組織を目指すことを明確に。
- 調査結果と施策を連動させ、PDCAサイクルを着実に回し、「健康で多様な人材がLife-changingな価値の実現を目指して活躍できるワンチーム」を目指す。



26 © Kyowa Kirin Co., Ltd.

最後に、「Global Engagement and Motivation Survey (GEMS)」というサーベイについてご説明申し上げたいと思います。

主要な評価項目は、「社員のエンゲージメント」と「社員を活かす環境」という二つのスコアで、過去3年間の推移をご覧いただけるとと思います。右肩上がりにスコアの改善を示しています。

また、ダイバーシティ & インクルージョンにおきましては、2021年から過去2年のスコアを示しておりますが、スコアが向上しており、これは明らかな強みと認識しておる次第です。

こうした調査結果と人事の施策、職場での改善活動を連動させ、このPDCAサイクルをしっかりと回しながら、多様で健康な人材がLife-changingな価値の実現を目指して活躍するワンチームということを、我々は目指しながら進めています。

以上、人的資本に関する取り組みについてご説明申し上げました。

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

豊かな地球環境を未来世代に

27 © Kyowa Kirin Co., Ltd.

石丸：環境を担当しております、石丸でございます。私からは「豊かな地球環境を未来世代に」というタイトルで、当社の環境に関する取り組みについてご紹介させていただきます。マテリアリティの中では、「社会からの信頼獲得」に位置づけられるものになります。

環境マネジメントの方針と課題 ～地球環境への負荷の低減～

- 「協和キリングroup環境基本方針」に基づき、事業活動を展開
- 脱炭素社会の実現を目指し、次世代に引き継ぐ地球環境の保護を推進
- 「キリングroup環境ビジョン2050」に整合し、キリンホールディングスと連携



28 © Kyowa Kirin Co., Ltd.

こちらは環境マネジメントにかかる方針と課題です。

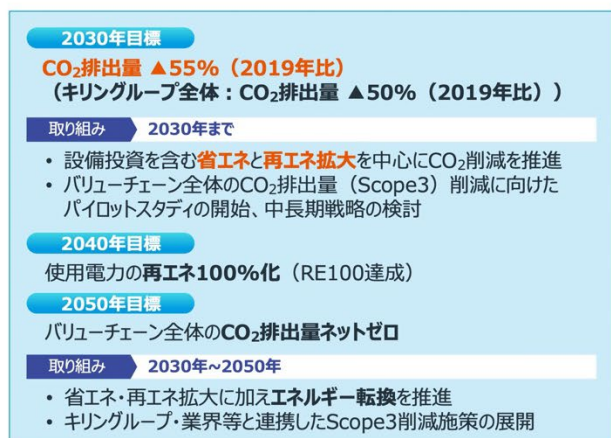
協和キリングroupは、環境に関するマテリアリティとして「地球環境への負荷の低減」を挙げており、「協和キリングroup環境基本方針」に基づき、環境に対するコミットメントを明確にし、さまざまな施策を実行しています。

中でも、「気候変動の緩和と適応」「水資源管理」を中核的な課題と位置付けており、次世代に引き継ぐ地球環境の保護に積極的に取り組んでいます。

なお、当社グループのさまざまな環境への取り組み方針は、キリンホールディングスの「キリングroup環境ビジョン 2050」と整合しており、その実現に向けて引き続き、キリンホールディングスと連携してまいります。

気候変動取り組み方針と実績

- グローバル課題であるCO₂排出量削減への貢献、およびTCFD提言に対応した情報開示の進展
- CO₂排出量（Scope1,2）削減：省エネ × 再生可能エネルギー（再エネ）の拡大 × エネルギー転換



続いて、気候変動に対する取り組み方針とこれまでの実績、本年の見込みについて紹介してまいります。

キリングgroup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、2030年にはキリングgroup全体の温室効果ガス排出量を2019年比で50%削減するという目標を設定しています。また、2040年には使用電力の100%を再生可能エネルギーとする「RE100」も目標に設定しています。

当社グループでも同様の目標を2050年、2040年に設定しており、2030年についてはCO₂排出量を2019年比で55%削減することを目標として設定しております。

これらの目標を達成するため、2030 年までは継続的な省エネ活動を推進しつつ、使用エネルギーの 3 分の 2 を占めるのが電気という特性を踏まえ、再生可能エネルギーの導入を拡大し、CO2 排出量削減を推進します。2030 年以降は、これら省エネと再エネ拡大の取り組みに加え、技術革新の動向を注視しながら、エネルギー転換を可能とする新たな設備への切り替えを図っていきます。

Scope3 については、その削減に向けた方針・戦略の策定に必要となる、より詳細な排出量データを収集、分析した上で、戦略を策定し、ネットゼロに向けて各種施策を推進してまいります。

気候変動に関する情報開示

- TCFD賛同表明（2021年11月）
- 情報開示（ホームページ、有価証券報告書、アニュアルレポート（統合報告書））

気候変動に関するリスクと機会					レジリエンス向上の対応
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	－	・2030年のCO₂排出量削減目標の早期達成
		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	－	－	
物理的リスク	社会	社会の価値観の変化	微小	－	・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
	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	

当社グループは、2021 年に TCFD への賛同を表明し、ホームページや有価証券報告書、アニュアルレポートなどを通じて、TCFD 提言に基づく情報開示を実施しています。

複数の気候変動シナリオを想定し、気候変動に関連するリスクと機会を分析、評価して、気候変動に対してレジリエンスを高めるべく、企業戦略を策定し、各種対応施策を検討しています。

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について、ビジネスインパクトが大きいという分析結果を踏まえ、右側に「レジリエンス向上の対応」と記載しているとおり、2030 年の CO2 排出量削減目標を早期に達成すること、事業場の大規模自然災害 BCP の見直しなどのソフト対策とともに、設備自体の災害に対するハード対策を展開することにより、リスクの回避、最小化を図ってまいります。

それぞれの具体的な対応につきまして、次のページ以降でご説明します。

2030年のCO₂排出量削減目標の早期達成

- ロードマップに従い各種削減施策を展開し、年度目標を達成すると共に、2030年目標達成に向け確実に実績を積み上げる

CO₂排出量削減実績・予測 <2020年～2030年>

2022年時点でのロードマップ

項目	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
CO ₂ 排出削減率（2019年比）	▲22%	▲26%	▲42%	▲55%	▲54%	▲51%					▲58%
省エネ	設備投資・高効率機器への更新		高崎	高崎 宇部	高崎						
再エネ 拡大	太陽光発電・再エネ電力導入	高崎	本社	富士 宇部	高崎 宇部	TRP		KKCN	KKUSR		国内オフィス

積極的な設備投資を推進

主な施策

年度	事業場	施策
2020年	高崎工場	アクアプレミアム導入（医薬品製造業初、購入電力75%再エネ化）
2021年	本社	再エネ電力導入（購入電力100%再エネ化）
2022年	富士事業場	アクアプレミアム導入（購入電力100%再エネ化）
	高崎工場	再エネ拡大予定（購入電力100%再エネ化）
2023年	宇部工場	再エネ導入予定（購入電力100%再エネ化） オンサイトPPAモデルによる大規模太陽光発電設備の導入（現在建設中） 新事務所棟竣工（ZEB対応）
2024年	高崎工場	新バイオ医薬原薬製造棟竣工（太陽光発電パネル設置、排熱利用設備導入等）
	TRP	再エネ導入予定（購入電力100%再エネ化）

TRP：東京リサーチパーク、KKCN：協和麒麟（中国）製薬有限公司、KKUSR：Kyowa Kirin USA Holdings, Inc. Research Division



宇部工場

PPA太陽光発電設備
（イメージ図）



31 © Kyowa Kirin Co., Ltd.

当社グループの2030年のCO₂排出量削減目標である2019年比55%削減の達成に向け、ロードマップを作成しています。製造量の増加や新棟竣工による使用エネルギーの増加も見込まれますので、ロードマップは毎年見直し、各種施策の効果を検証し、実績を確実に積み上げていきたいと思っています。表に示す赤字は、本年の見直しによる見込み値になります。

本中期経営計画期間に実施予定の主な施策としては、国内主要事業場における使用電力の再生可能エネルギーへの転換になりますが、新棟には最新省エネ設備を導入するとともに、冷凍機制御や空調管理といった面でも改善を図ってまいります。

高崎工場では、2020年に、医薬製造業では協和キリングroupが初めてとなるCO₂を排出しない水力発電由来の電力、「アクアプレミアム」を導入し、高崎工場の電力の75%を切り替えました。2022年、本年は富士事業場にも「アクアプレミアム」を導入し、富士事業場の電力の100%を切り替えました。この「アクアプレミアム」の導入により、キリングroupの年間消費電力量の約63%が再生可能エネルギーに切り替わり、年間CO₂排出量の約39%が削減できる見通しです。

空調設備の運転最適化などの省エネの施策、使用エネルギーの効率化による削減分と合わせて、本年は19年比で42%の削減を見込んでいます。

来年2023年には、宇部工場に、電力事業者が企業から無償提供された場所に発電設備を設置し、直接電気の売買契約を結ぶ、いわゆる「オンサイトPPAモデル」による大規模太陽光発電設備の

導入、稼働を予定しています。また、高崎工場でも電力の100%再エネへの切り替えを予定しており、これらの施策を展開することにより、CO2排出量の削減を推進します。

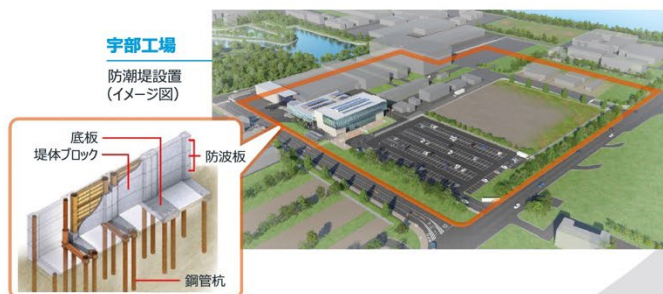
今後は、海外サイトや国内の支店、営業所等も含めた当社グループ全事業場への再生可能エネルギー導入拡大を計画しており、海外生産事業場への太陽光発電設備の導入も検討しているところでございます。

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

- 工場の敷地内への浸水等による生産活動への影響に対し、事業場毎の大規模自然災害BCPを見直し
- 水害に対し、浸水防止措置の実施
 - 生産に関する重要資産の地理的分散保管
 - 建物の防水化
 - 重要設備の高層・高所配置化
 - 防潮堤設置 など
- 今後、サプライチェーン全体における影響評価・対応も実施し、継続的にリスクの最小化を図る

主な施策

年度	事業場	施策
2021年	高崎工場 宇部工場	大規模自然災害BCP策定
2022年	高崎工場	新品質棟建設（建物の防水化、重要設備の高層・高所配置化）
2023年	宇部工場	防潮堤設置
2024年	高崎工場	新バイオ医薬原薬製造棟建設（重要設備の高層・高所配置化）



大規模自然災害については、工場、研究所の敷地内への浸水による長期間の操業停止や原状復旧のためのコストの発生など、生産活動への影響が大きいと考えています。高崎工場および宇部工場の大規模自然災害BCPの見直しに加え、浸水防止措置など設備自体の対策なども行い、リスクの回避、最小化を図っていきます。

豊かな地球環境を未来世代に引き継ぐための当社の取り組みについて、脱炭素を中心にご紹介しました。私からは以上になります。

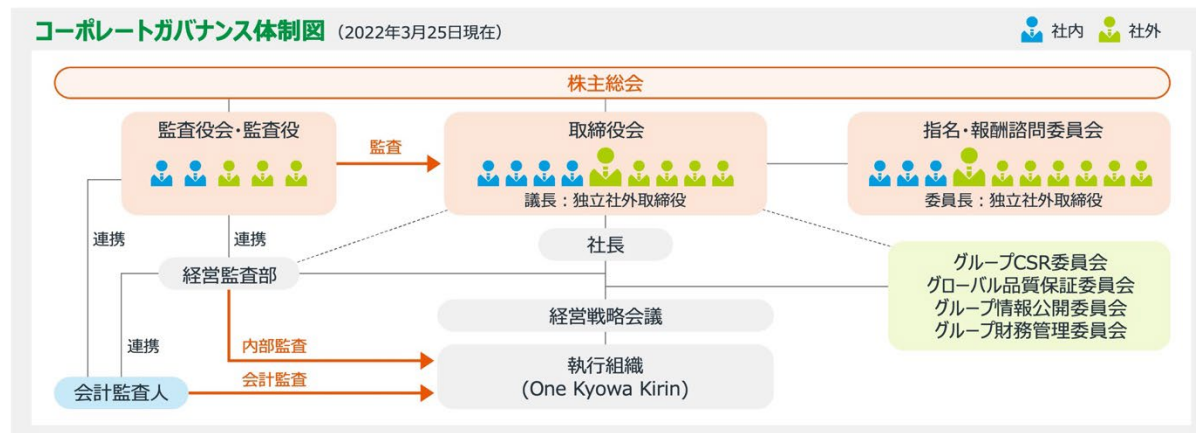
価値創造を支える健全なガバナンス体制

宮本：最後に、宮本からガバナンスについてご紹介いたします。

改訂CGコード対応 ～さらなる透明性の担保～

- 独立社外取締役比率56% (5/9名)
- 「指名・報酬諮問委員会」における独立社外役員比率70% (7/10名)

コーポレートガバナンス体制図 (2022年3月25日現在)



昨年コーポレートガバナンス・コードが改定されましたが、これを機に弊社も GSP としてのガバナンス体制を新たにしております。

3月の株主総会を経て、新たに1名の社外取締役に入っただき、取締役は総勢9名になっております。これにより独立社外取締役が5名、比率としては56%と過半を超える体制となっております。

なお、指名・報酬諮問委員会につきましても独立役員比率70%で運営しております。また、取締役会の議長および諮問委員会の委員長もそれぞれ独立社外役員に務めていただいております。

改訂CGコード対応 ～多様性のある取締役会メンバー～

- 取締役・監査役のスキルマトリックスを開示
- グローバル経営経験を含む多様なスキル




	氏名	社外 独立	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
取締役	宮本 昌志		●	●	●		●		●	●	
	大澤 豊		●	●			●		●	●	●
	三箇山 俊文		●	●	●				●	●	
	南方 健志			●	●				●		●
	森田 朗 (取締役会議長)	●	●				●		●		
	芳賀 裕子	●	●	●	●				●		
	新井 純	●	委員長	●	●	●					
	小山田 隆	●	●	●	●	●		●			
	鈴木 善久	●	●	●	●					●	●
監査役	小松 浩			●	●	●			●		
	上野 正樹				●	●	●				
	桑田 啓二			●							●
	谷津 朋美	●	●			●	●				
	田村 真由美	●	●	●	●	●					

35 © Kyowa Kirin Co., Ltd.

こちらが、取締役および監査役のスキルマトリックスになります。弊社では2018年度のアニュアルレポートからスキルマトリックスの開示を始めました。当初は独立社外取締役だけでしたが、2020年度からはすべての取締役と監査役について開示しております。

グローバルな経営経験をはじめとする多種多様なスキルや知見をお持ちの社外役員の皆様に、多くのアドバイスをいただきながら、活発に議論を行っております。

改訂CGコード対応 ～その他～

TCFD提言への賛同表明 (2021年11月)

➡ ウェブサイトにてTCFD提言に基づく情報開示スタート

TCFD TASK FORCE ON CLIMATE-RELATED FINANCIAL DISCLOSURES





グローバルDE&I宣言 (2021年12月)

➡ 2030年にグローバルリーダーポジションにおける女性比率40%

36 © Kyowa Kirin Co., Ltd.

こちらは、その改訂コード関連となります。前のパートでも紹介しておりますので、詳細は割愛いたしますが、TCFD や多様性の確保についての取り組みを積極的に進めております。

上場子会社としての適切なガバナンス

独立性の
担保

- 「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）

少数株主の
保護

●親会社(支配株主)との重要な取引

- 特別利害関係者となる親会社出身取締役は審議・決議に不参加
- 必要に応じて、独立社外取締役から構成される「グループ会社間取引利益相反委員会」を設置し、公正な判断を実施
→少数株主保護とグループシナジー発揮の両立を目指す

37 © Kyowa Kirin Co., Ltd.

このページでは、上場子会社のガバナンス上、当社が留意する必要がある「独立性の担保」と「少数株主の保護」という観点で現状を紹介しております。

独立性の観点ですが、親会社との間で締結している統合契約書において、私たちの経営の独立性を担保すること、そして、私たちが上場を維持することについて合理的に協力すること、これらが明記されております。例えば、M&Aのような非常に大きな意思決定につきましても、基本的に当社単独で意思決定ができることを、改めてお伝えしておきたいと思います。

また、しばしばご質問いただく親会社への貸付についてですが、私たちはこれを「安全で流動性の高い余資の運用」と位置づけています。2年ほど前から貸付期間は1カ月に短縮しており、財務諸表上でも現金同等物として表示していますとおり、基本的にいつでもすぐに使える資金であります。

また、その金利につきましても、マーケットの金利より少し高い設定となっております、銀行口座に寝かしておくよりは有利でございます。もちろん少数株主の皆様の利益を毀損することは決してございません。現在3,000億円を超える貸付残高がございます。これはかねてからご説明しておりますとおり、成長投資、つまり新しいパイプラインや技術の獲得に使うための資金と考えております。

さらに、少数株主保護の観点では、親会社との重要な取引に関するガバナンスに特に留意しております。親会社からの取締役は特別利害関係者になりますので、例えば協和発酵バイオの譲渡の際もそうでしたが、一定の案件の審議、決議には一切参加しないことにしております。

また、コーポレートガバナンス・ポリシーにも明記しておりますように、今後の同様のケースにおきましては、独立取締役で構成する「グループ会社間取引利益相反委員会」を必要に応じて設置し、少数株主の保護を最優先にしながらも、キリンググループの一員として、当社にもメリットのあるグループシナジーへの創造を両立すべく、公正かつ適切な判断をまいります。

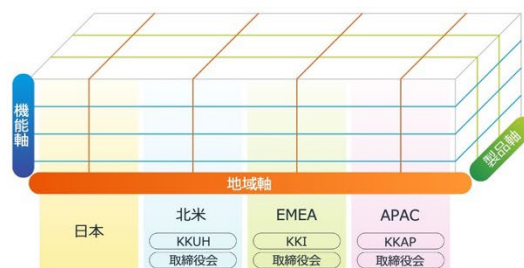
グローバル執行体制の強化

2019年4月よりリージョン軸とファンクション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」を始動

- 地域特有の課題とグローバルの課題に、適切かつ迅速に対応
- 各ファンクション業務の効率化とスピードアップ

2021年7月よりフランチャイズ(製品)軸を
追加し、執行機能をさらに強化

- 患者さんにもっとも近い視点を組み込み、
3軸の健全なコンフリクトにより
製品価値を最大化



38 © Kyowa Kirin Co., Ltd.

続いて、グローバル執行体制について紹介いたします。

2019年4月より「One Kyowa Kirin」という名の下、リージョンとファンクションのマトリックスマネジメント体制で業務執行を行ってきましたが、昨年7月には新たに「製品」軸を追加しております。

私たちが目指すところは、リージョン最適でもファンクション最適でもなく、患者さんの笑顔であり、だからこそ、患者さんに最も近い「製品」を軸としたチームを組み込み、リージョンもファンクションも患者さんを最優先に考えて、戦略を立て実行する、という狙いがございます。

One Kyowa Kirin Leadership



宮本昌志
Chief Executive Officer (CEO)
& Japan Region Head



大澤豊
Chief Compliance Officer
(CCO)



三箇山 敬文
Chief International
Business Officer (CIBO)



山下武美
Chief Strategy Officer
(CSO)



川口元彦
Chief Financial Officer (CFO)
& Global Finance Head



Abdul Mullick
EMEA Region Head



Tan Boon Heon
Asia Pacific Region Head



Gary Zieziula
North America Region Head



曾根川 寛
Japan Region Sales
& Marketing Head



板垣 祥子
Global Corporate
Planning Head



須藤 友浩
Global Product
Strategy Head



石丸 弘一郎
Global Corporate Social
Responsibility Head



西川 学
Global Legal & Intellectual
Property Head



Ian Duguid
Global Regulatory
Affairs Head

One Kyowa Kirin Leadership



鳥居 義史
Global Research Head



Ernest Aycardi
Global Development Head



松下 武史
Global Medical
Affairs Head



Jonathan Patroni
Global Quality
Assurance Head



日部 慈安
Global Pharmaco-
vigilance Head



蔵 夢敏之
Global Manufacturing Head



廣川 正王
Global Supply Chain
Management Head



藤井 泰男
Global Business
Development Head



吉田 聡子
Global Corporate
Communications Head



山本 晃三
Global Procurement Head



村田 渉
Global Human
Resources Head



荒川 絵美
Global General
Administration Head



廣瀬 拓生
Global Information and
Communication Technology Head



柴田 健志
Global Internal
Audit Head

このマトリックスマネジメント体制におけるリージョン、ファンクションのリーダー、One Kyowa Kirin Leadership のメンバーをお示ししております。ご覧いただきますとおり、海外の地域統括会社のヘッドは各リージョンのマーケットを熟知した海外の人材です。また、一部のファンクションヘッドもグローバルファーマでの豊富な経験を持ったメンバーが担当しております。

我々はまだまだ小さな会社です。この規模を逆に生かして、非常に密接なコミュニケーションを取りながら、患者さんを笑顔にする「Life-changing Value」をお届けすべく、日々業務に当たっております。

リージョンの執行監督機能

- 海外のリージョン統括会社に取り締役会を設置
- それぞれ2名のグローバル医薬事業経験者を社外取締役として登用
- 2022年度より協和キリン社外取締役との直接コミュニケーションも実施



Francesco Granata
(GSK, Pharmacia,
Pfizer, Schering-Plough,
Biogen Idec)



David Ebsworth
(Bayer, Vifor, Galenica,
Verona, Synlab)



Olivier Daubry
(GSK, Celgene,
Sanofi)



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



James Shannon
(Novartis, GSK,
Sterling Winthrop)



Paula Soteropoulos
(Genzyme, Moderna,
Akcea)



EMEA

Kyowa Kirin International plc



ASIA PACIFIC

Kyowa Kirin Asia-Pacific Pte Ltd.



NORTH AMERICA

Kyowa Kirin US Holdings Inc.

最後に、海外リージョンの執行監督体制について紹介したいと思います。

当社は海外の地域統括会社にもそれぞれ取締役会を設置しており、本社の指名・報酬諮問委員会での選任プロセスを経て、各拠点に2名ずつ社外取締役に入っております。

いずれの皆様も現役時代にはグローバルファーマで要職を歴任し、また、その後、社外取締役としての経験も豊富にお持ちで、取締役会議長などもされている方々です。各リージョンの業務執行の監督と高次の視点でのアドバイスをいただいています。さらに、今年に入ってから、協和キリンの独立社外役員との直接のコミュニケーションも開始し、価値創造を支える健全なガバナンス体制に向けた議論をさらに深めております。

これからも協和キリンでは、海外拠点も含めてグローバルに執行体制、ガバナンス体制の改善、強化に継続的に取り組んでまいります。

本日のプレゼンテーションは以上となります。ご清聴、どうもありがとうございました。

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。

若尾 [Q]：JP モルガンの若尾です。本日はご説明いただきましてありがとうございます。二つあります。

一つ目が、希少疾患に対する医薬品アクセス向上のパートで、特に XLH についてなのですが、認知度向上を目指して取り組まれている、その成果と課題について教えてください。日本と欧州に関しては売上も堅調に推移しており、一定の成果は得られておりますので、その成果と、あと今後の課題を教えてください。

また、来年の 4 月から御社は北米で自販されていくと思うのですが、北米のこの XLH の認知度向上は、Ultragenyx が担っていたものをそのまま引き継いでいくのか、もしくは御社が日本、欧州で培ってきたものを生かして、Ultragenyx プラスアルファの形で進めていくのか。来年から始まる北米の状況についても教えてください。これが 1 個目です。

宮本 [A]：若尾様、ご質問ありがとうございます。私からお答えします。もし足りないところがあれば、山下がフォローしたいと思います。

まず、XLH への認知度向上についての成果というところです。先ほどご説明した取り組みについて地道に取り組んでおりますが、なかなかそう簡単に、一気に認知度が向上することではございません。ですが、まず実地に感じるのは、主に既にクリースベータを使っている患者さんについての話になりますが、グローバルで患者さん同士の繋がりが非常に増えて、患者さん自身が、自分たちが取り残されず、ちゃんと仲間がいて、やはり世の中に必要な人間なのだな、という形で、自信を取り戻してきていらっしゃるものが、私にとっての一番の成果です。

つい先ごろも、実はヨーロッパに少し出張して、直接患者さんとお会いする機会があったのですが、まさにそういうことをおっしゃっていて、その観点からも、まだちゃんとトリートメントされていない、または患者さんの会に入っていない方々にも、ぜひこういったコミュニティの中に参画していただけるための活動を、地道にはなりますが、引き続き続けなければいけないなと思っています。

課題という観点に対してもまさにその点でして、まだまだ認知度という観点では足りていないのではないかと考えております。コミュニティ全体に対してもそうなのですが、特にお医者さんですね。専門性の高いお医者さんは問題ないのですが、患者さんを診てXLHですよと的確に診断されるまでには、まだまだ時間がかかっている実態もございます。医療関係者の方々に対しても、基礎疾病全般に言えることではあると思いますが、XLHに関しても、やはり認知度を高めていく必要があると考えています。それが今までもそうでしたし、これからの課題でもあると思います。

さらに北米ですが、これは Ultragenyx が地道にやってきていて、ご存知のような成果も上げておるわけです。当然、我々としても Ultragenyx とは非常に密にコミュニケーションを取りながら活動や支援をしておりますし、我々のところに活動が 100%戻ってくることになりますので、よりグローバルでの連携を強めて、さらに活動をバージョンアップしていきたいと考えています。具体的にどうこうというのはまだこれからの話になりますが、やはり全部インハンドに戻ってくるわけですので、今まで以上にアクティビティを上げていきたいと考えております。以上になります。

若尾 [Q]：ありがとうございます。よくわかりました。

二つ目が人材についてです。昨年の説明会でも、人材に関しては注力していくべきところであり、具体的には社員のマインドセットの変革が必要であることも教えていただきました。そういった中で、今日のお話をうかがいますと、新しい制度設計を今作っている段階と理解しました。それで、来年からは日本の人事制度について何か変化があるということなのですが、今の制度設計の状況と、具体的に来年から始まる日本の評価体系はどういったものになるのでしょうか。この点について教えてください。以上です。

宮本 [A]：ありがとうございます。詳しくは村田から後ほどご説明いたしますが、まさにおっしゃっていただいたとおりでございます。

特にグローバルという観点で考えますと、協和キリンとしては、社員のマインドセットは非常に大きなポイントと考えています。当然、日本の社員のマインドセットだけではなくて、日本じゃないリージョンの人たちのマインドセットも、グローバル化していかなければいけないということです。ですので、このあたりを一体的に考えてやっていく必要があるだろうと、ヒューマンリソースでは、先ほど村田が説明いたしましたように、グローバル一体で議論して、どう進めるのかということを検討してもらっていて、その活動の成果として、徐々にいろいろな制度設計にも反映しつつあります。

村田 [A]：村田から少し補足させていただきます。

まず、グローバルのところでいろいろな取り組みをしており、先ほど少し申し上げましたように、Global Grading ですか Global Succession Planning といった取り組みをしておりますと、日本だけ違った人事制度というわけにはいかず、日本の特殊な環境はありますが、できるだけグローバルにアラインした人事制度を目指しています。具体的には、世の中でよく言います、職務を主体とした評価、等級制度を構築し、日本の良さもあるでしょうが、グローバルにアレンジしていく、そういう人事制度に来年から変えることを考えております。以上です。

若尾 [M]：よくわかりました。ありがとうございます。以上です。

兵庫 [Q]：三菱 UFJ 信託銀行の兵庫と申します。いつも大変お世話になっております。私からは質問が2問ございます。

社外取締役の方からご覧になって、協和キリンが上場している意義は何なのかということがまず1点目です。合わせて、キリンホールディングス子会社であることの意味、意義、シナジーをどう考えているかについて教えてください。

森田 [A]：社外取締役の森田でございます。ご質問ありがとうございます。ただ今のご質問ですが、最初は社外取締役の観点から見て現在の状態がどうか、二つ目はキリンホールディングスとの関係と理解いたしました。

どのようにお答えして良いのか、なかなか難しい問題だと思います。現在上場していることの意味につきましては、独立した企業としてきちんとした形での企業活動を続けていくという点において重要だと思います。例えば、先ほどお話がございましたように、まさに希少疾患に対する医薬品の開発を通じて社会的に貢献していく役割を果たしていく時に、特に上場企業としての社会的な信頼も含めまして大変重要ではないかと思っております。

キリンホールディングスの中にいることにつきましては、私自身、社外取締役になった時点でそうになっていたこともございますが、いわゆる親子上場の関係についてはいろいろなところからご質問であるとか、ご意見は聞こえてきます。ですが、社外取締役として見ている関係でいいますと、非常に微妙ではありますが、一定の距離感を保ちつつ、キリンホールディングスとお付き合いしていると言いましょくか、関係にあると言えるかと思ひます。私たちの取締役会では、社外取締役として見ている限りでは、ホールディングスからの特別な介入もござひませんし、私たちできちんとした形で自立して、独立して物事を決めているところもあります。

また、その立場で少数株主の利益を守ることにもできているかと思います。それをどのような形で、ホールディングスをご覧になっているのか、先ほど申し上げましたように微妙であります、一定の距離感を保って、現在のところは非常に良好ではないかと感じています。以上です。

芳賀 [A]：社外取締役社の芳賀でございます。どうして麒麟ホールディングスの下にいる意義があるのかについて、特にお話ししたいと思っています。

ご存知のように、麒麟ホールディングスが目指している「人々の健康」というキーワードの目的自身が、KKC そのものが今目指していることと同じ方向を向いていることが確認できている、というのが私の答えになるかと思っております。

麒麟ホールディングスの下にいる意義がなくなっているか、社外取締役として常に考えていかななくてはならないテーマだとは思っています。毎年ホールディングスが、どういうミッション、どういうパーパスを持って企業を運営しようとしているか、それに対して KKC が目指しているものと何か乖離が出ていないかは、私たち社外取締役がしっかり見ていかななくてはならないことだと考えています。

そういう意味では、そのための説明を求めればきちんと説明していただく機会もあると思いますし、今のところ、どういう方向で何をしようとしているのかは社外取締役も理解した上で、麒麟ホールディングスの子会社でいる意味があると納得しております。

もちろん、ずっとそうかといえば、それは定期的に私たちも見えていかななくてはならないと理解していますので、麒麟ホールディングス自体の戦略そのものがどう移行していくのかは、これからも引き続き見ていかななくてはならないと思います。ただ、現状においては同じ方向を向いているということで、しっかり納得ができると考えております。以上です。

兵庫 [Q]：ご回答ありがとうございました。

2 点目の質問は、スライド 37 でご説明いただいた親会社との重要な取引で、「必要に応じてグループ会社間取引利益相反委員会を設置」ということで、「必要に応じて」という言葉が入っているのですが、どういう運営を想定されているのか、委員会を開始するかどうかを判断するのは誰なのかを明示ください。私のイメージだと、定期的に有無も含めて検証するプロセスのほうがいいのではないかなと考えておったのですが、この点についてご解説いただければと思います。私からの質問は以上です。

宮本 [A]：兵庫さん、ありがとうございます。

これは常々ご指摘いただいたところでもありまして、この利益相反委員会をきちんと設定することにしております。「必要に応じて」は、当然取締役会で判断することになります。取締役会で「この取引に関しては利益相反委員会を設置しよう」ということが決まれば、そこに書いてありますとおりで、独立社外取締役から構成される委員会を設けて、そこで検討していただくことになります。

もちろん、運営等々に関しては引き続きご指導いただければと思いますし、まだ開いたことはないもので、これから開くことがあれば、こういう形で利益相反委員会を設置して運営しましたというご報告はさせていただきます。このあたりも、もし改善の余地があれば、いろいろご意見を賜りながらやっていきたいと考えます。ありがとうございます。

兵庫 [M]：丁寧なご回答ありがとうございます。かつ、こういう対応をしていただきまして、ありがとうございます。ちょうど中外製薬もこのようなものを入れられたので、御社のスライドをさっき拝見して、非常に安心安堵いたしました。運営の面もよろしく願います。私からは以上です。

山口 [Q]：シティグループ証券の山口と申します。ありがとうございます。

一つ目の質問が、途中でも出てきた余剰資金についてです。結構今お金が貯まっていると思いますが、一方で、有り体に言えば、アメリカの株価も下がり、もちろん円安はマイナスですが、いろいろな意味で製品や技術を買うには良い環境ではないかという見方もあります。僕らは結果しかわからないので、途中がどうなっているのかはよくわからないものですから、おうかがいしたいのは、そういう案件については結構いろいろな案件が来ているはずですが、いろいろ議論した上でなかなかまとまらないのか、それとも石橋を叩いてしまう御社のカルチャー的に、あまり案件を議論していないのか。そのあたりの余剰資金の使い道について、何度となく投資家から聞かれていると思うのですが、それについてのアクティビティについて、具体例はもちろん言えないと思いますが、どのような頻度でどのような議論が実際に行われているのか、雰囲気をお教えいただけると大変ありがたいです。

宮本 [A]：山口さんありがとうございます。宮本からお答えします。

確かに「実績としてこういうことをしました」とはなかなか出てこないで、「どうなの？」というところは見えにくいのだと思いますが、実際はかなりアクティブに検討しております。デューデリジェンスに入ったものも相当数ございまして、その意味では、発表直前まで進んだ案件もいくつ

かあったのですが、やはりなかなか我々のところにちょうどフィットするものという観点でいうと、これまで皆様にお知らせできるような成果になっていないところです。

専門のチームが私の直下に組まれておりまして、定期的に、月に1回程度ですが、こういう案件、こういう案件ということで、ディスカッションしています。頻度が高くなりますと2週間に1回、1週間に1回という頻度で、デューデリジェンスはどうだったとか、今どのあたりのプロセスなのだという話を、グローバルのメンバーも入ってかなり密にディスカッションを続けております。

我々にとっても、特にパイプラインの充実、それから新しい技術の獲得は、ご説明の中でも申し上げましたが、非常に大事なポイントでございまして、相当力を入れてやっているのは事実です。残念ながらまだ結果に至っていないということですが、かなりの頻度で議論しておりますし、かなりのリソースを割いて、例えばデューデリジェンスまでやっていることは事実でございします。

山口 [Q]：ありがとうございます。

二つ目に、クリースピータの自販化が来年の4月からスタートするわけですが、もともとクリースピータはそういう設計になっていたとおうかがいしています。せっかくいろいろ人も雇い、お金も入れて自販化するわけですが、オーファンというのは今日いろいろお話しいただきましたが、オーファンをせっかく自販化するのに、その後にそのフランチャイズを生かした製品の繋がりが、パイプライン上は見えてこないところがあると思うのですね。

これについては、社内で、社外取の方も含めてですが、これをやる意義とその先のシナジー、みたいな部分が議論されているのでしょうか。とりあえず自販化を1個したからそれはそれで良いではないかという考え方もありますが、その先がオーファンでまとめていこうというところに繋がっていないところに、ちょっとシナジーが今一つ見えてこない点があるように外からは見えるのですが、そのあたりはいかがでしょうか。

宮本 [A]：ありがとうございます。

これもさっき申し上げましたパイプラインの充実というところに多分リンクする話だと思います。おっしゃっていただいたとおりで、先ほどご説明しました、例えばライセンスインですとか、そういった対象として、我々は一定程度の Scope を設けて、その中で活動しております。ですが、やはり Scope の1番目、一番注力するべきところはクリースピータ、もしくはポテリギオあたりとシナジーが生める領域のものを入れたいということで、そこを最初に一生懸命探しているのが事実でございします。

数字を見ていただければわかりますが、我々まだまだ、非常に販管費の比率が高い状況です。これはやはりグローバルに出ていくと、その部分が非常に高くなるわけです。一つのインフラを作った後にさらにそれを効率よく使うことで、販管費比率を下げつつ、売上を伸ばし、利益を伸ばしていくことを考えますと、まさに今ご指摘いただいたところが中心的なターゲットになるということで、そこを頭に入れながら、余剰資金を使う先として優先的に探しているのが事実でございます。

山口 [Q]：ありがとうございます。もし今の二つの点について、せっかくご登壇いただいている社外取の方からもコメントいただければありがたいのですが、いかがでしょうか。

芳賀 [A]：芳賀です。取締役会の戦略に関しての議論の中でもその点は出てきています。私たちがサステイナブルに成長を続けるためには戦略のシナリオがすごく重要であって、その中で希少疾患をどう位置づけていくかという議論は取締役会の中でもしています。その中で、既に築いた経営資源を、有効にシナジー効果を持って、と言うとちょっと言いすぎかもしれませんが、その経営資源を使って次の成長を見込めるような戦略ストーリーを作らなくてはいけないというところは、取締役会もしくは経営会議のメンバーとも一致しています。

ただ、ご指摘のようにそれがなかなか成果として見えてこないのは、まだその半ば、途中であるということです。しかし考え方としては、社長がおっしゃったように、サステイナブルな成長のためには今持っている経営資源をどう膨らませていくか、という戦略成長を考えているという意味で、オーファンのその周辺からまず探していこうというところは合意できていると思っております。以上です。

山口 [M]：ありがとうございます。

橋口 [Q]：大和証券の橋口です。今日はありがとうございました。協和キリンらしさを理解するための質問が二つあります。

一つは、価値創造ストーリーやマテリアリティの絞り込みにおいて、こういったことを考えて最終的にこういったものに仕上がったのかという検討過程について、もう少しご紹介いただけませんか。マテリアリティについて、これは残そうかなと思っていたが検討段階でやめた、あるいは、外そうと思っていたが結局上がったとかですね、そういったエピソードがあればと思います。これまでの協和キリンの成り立ちですとか、あるいはキリンホールディングスのグループの中核企業であるという独特のポジショニングが、こういったものにどのように表れているのかを教えてください。

宮本 [A]：橋口様、ありがとうございます。私から簡単にコメントした後、山下からフォローしてもらいたいと思います。

基本的には、この「Life-changing Value」を作るのだというところが一番の拠り所になって、議論を進めていたと思います。実は、この「Life-changing Value」という言葉自体はどこから来たかという、先ほどちょっと申し上げましたが、薬を使っている患者さんとの対話の中で「この薬を使ってどうですか」と尋ねた時に、その人が「Life-changing」と一言おっしゃったのが、非常に私の頭の中に残っていました。それで、「これでいこうよ」という話になり、最終的にみんなが合意したということになるわけですが、それをベースに議論して、マテリアリティなども含めて絞り込んできたと考えております。

もうちょっと詳しいところを山下からフォローします。

山下 [A]：それでは、山下から補足させていただきます。

まず、価値創造のストーリーのところですが、我々がこだわってきたのはイノベーションです。そのイノベーションを成功させていくには、人的資本、知的資本が非常に重要になっていくだろうと考えております。そして、イノベーションというものはいろいろな場所で起こせるのではないかと、医薬品そのものは当然私どもの目標であります。それ以外にも我々の事業活動の中でいろいろな価値を生み出して提供できるのではないかと考えている次第です。

我々は経済的価値を追求するとともに、社会的な価値もきちんともたらししていくという「CSV 経営」を標榜しておりますが、まさに事業活動を通してその価値を創造していきたい、その中でやはりイノベティブなことを考えていく、そういった人材、また我々の経験を積み上げていく、そういったことが非常に重要であろうと考えております。

マテリアリティですが、やはり我々はアンメットメディカルニーズに対応する革新的、画期的な医薬品を作る、ここを一番中心に据えております。もう一つは、先ほど Life-changing な価値という話がありましたが、この価値を受け取る患者さん、医療関係者の皆様、この方々にとって本当に価値が高いものを提供していくことが重要であろうということで、患者さんを中心に据えて、我々の課題を考えていくことを進めてまいりました。以上でございます。

橋口 [Q]：ありがとうございます。

2 点目が環境マネジメントについてです。ご説明の中で、キリンホールディングスとの連携というお話が何度かあった気がします。もちろんキリングroup全体の中でキリンホールディングスの方針に沿って取り組むのは重要なことだと思います。

ただ一方で、イノベーションへの取り組みですとか、人材に関連したお話では、医薬品事業を営む協和キリンならではのお話をかなりご紹介いただいたと思います。環境関連で協和キリン独自の取り組みがよくわからなかったのが、独自の設定の目標、キリンホールディングスの考え方にさらにスパイスのように加わっている要素がもしあるようでしたら、ご紹介いただけますでしょうか。

石丸 [A]：石丸からご説明させていただきます。

基本的には、先ほどもご紹介しましたキリングroupの環境ビジョン 2050 に沿ったところで活動しております。ですが、目標設定におきましても、我々独自でできるところは進めましょうということで、2030 年の CO2 排出削減目標がキリングgroup全体としては 19 年比で 50%というところに対して、我々のところでは 55%をやっていきましようという目標を設定するなど、ビジョンには沿いながらも、協和キリン独自の取り組みも進めていこうと考えているところでございます。

一方で、最近のお話でいうと、キリンのほうではプラスチックのポリシーなんかも表明されていますが、こちらについては逆に、医薬の領域ではかなりハードルが高いお話になっています。ただ、こちらについても、昨今の品質の問題ですとか、安定供給の問題ですとかをクリアする包装資材も出てきておりますので、そういった部分については医薬事業として、我々独自で、実はサンプルを取り寄せたりし始めています。こういったところについては、独自の取り組みを進めていきたいと考えています。

橋口 [M]：ありがとうございました。以上です。

兵庫 [Q]：度々ですみません。三菱 UFJ 信託銀行の兵庫です。今の環境のところのお話をもう少し教えてください。

確かに目標設定は良いと思いますし、キリンビールの環境への取り組みは非常に優れたところがあるので、グループシナジーとしてあるかなと思います。ですが、どうしても飲料メーカーと医薬品では、マテリアリティが個社ごとで違ってくるところを課題として認識しています。このあたりをどう整理されていらっしゃるのかについて教えてください。

それと、キリンホールディングス全体で見た場合に、協和キリンが時価総額に占める割合が非常に大きいことを考えると、御社の独自のマテリアリティが、よりホールディングスにも反映されるようになるのが自然かなとも思います。この点についてもコメントをいただければなと思います。私からは以上です。

石丸 [A]：そうしましたら、環境面に関して石丸からお答えします。

マテリアリティでいうと、「地球環境への負荷の低減」ということで括ってしまうのですが、協和キリンとしては「気候変動への対応と適応」、それから「水資源の管理」というところに注目して、大きな課題として見えています。そこはキリンに沿ったというよりは、協和キリン独自でこの課題に取り組んでいく部分が大きいのかなと思っています。

マテリアリティの観点でいうと、もし必要であれば、山下さんからお願いしたいと思いますが、マテリアリティの構成として、「価値創造」という目線と、それから「社会的価値向上」という目線で設定しております。環境への取り組みは、事業を問わず非常に重要な基盤的なものと考えていますので、キリンと一緒に、そうでないところも含めて、推し進めていく必要がある、そういうマテリアリティだと考えています。

山下 [A]：それでは、山下からマテリアリティの部分について簡単に補足させていただきます。

飲料食品メーカーと医薬事業の違い、その中で協和キリンの位置づけが大きくなっているというところですが、実際にキリンホールディングスでも、今、石丸から説明がありました社会的なインパクト、それから事業へのインパクト、そういったところでのマテリアリティマトリックスを作成して提示しております。

その中に、私どもの医薬品をもって患者さんに価値を届けていく、これも先ほど説明した2軸の中の右上に位置づけていただいているところになっております。キリンホールディングス自体がヘルスサイエンスを掲げて、人々の健康に向けての取り組みを進めており、先ほど芳賀取締役からもありましたように、我々の方向性が合っている部分については非常に重要な位置づけとして取り上げていただいております。以上でございます。

兵庫 [M]：ありがとうございました。私からは以上です。

司会 [M]：ありがとうございました。

それではご質問がないようですので、説明会を終了させていただきます。本日は弊社の 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。