

2021-2025年 中期経営計画

2021年2月4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、計画等、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基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、知的財産権に係るリスク、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等が含まれますが、これらに限定されるものではありません。

本資料は、投資家の皆さま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いますが、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。

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

協和キリングroupの役員および従業員一人ひとりの行動の拠り所となる考え方や姿勢です。中心概念の“Commitment to Life”と3つのキーワードで構成されます。



2016-2020年 中期経営計画の振り返り

2016-2020年 中期経営計画（2020年のありたい姿）

グローバル・スペシャリティファーマへの飛躍

4本の戦略の柱

グローバル競争力の向上

イノベーションへの挑戦

卓越した業務プロセスの追求

健康と豊かさの実現

財務戦略

持続的成長の指標

コア営業利益

1,000億円以上

GSPへの飛躍の指標

海外売上高比率

50%

株主価値向上の指標

ROE

10%以上

2016-2020年 中期経営計画の振り返り（定性サマリー）

グローバル競争力の向上

成果

グローバル戦略品の欧米での上市に成功し、大きな成長を達成

課題

欧米販売体制とグローバルでの品質、需要予測、安定供給の基盤強化

イノベーションへの挑戦

成果

後期開発品の進捗、社内外技術の融合で研究パイプラインの充実が進む

課題

持続的グローバル成長を牽引するパイプラインと創薬技術のさらなる強化

卓越した業務プロセスの追求

成果

重点カテゴリーへの資源の集中による国内製品強化とOKK体制*始動

課題

コンプライアンス徹底とリスク感性の高い組織風土の醸成、DX対応加速

健康と豊かさの実現

成果

ネスプAGやバイオシミラーの上市により、医療費抑制の社会的要請に対応

課題

多様化していく医療ニーズに対応したソリューションの継続的な提供

* OKK（One Kyowa Kirin）体制：日本・EMEA・北米・アジア／オセアニアの4つの「地域」軸と、製薬会社として必要な「機能」軸を組み合わせたマトリックスマネジメント体制。

2016-2020年 中期経営計画の振り返り（定量サマリー）

	（計画策定時）目標	実績
持続的成長の指標	コア営業利益 1,000 億円以上	600 億円
GSPへの飛躍の指標	海外売上高比率 50 %	48 %
株主価値向上の指標	ROE 10 %以上	6.8 %

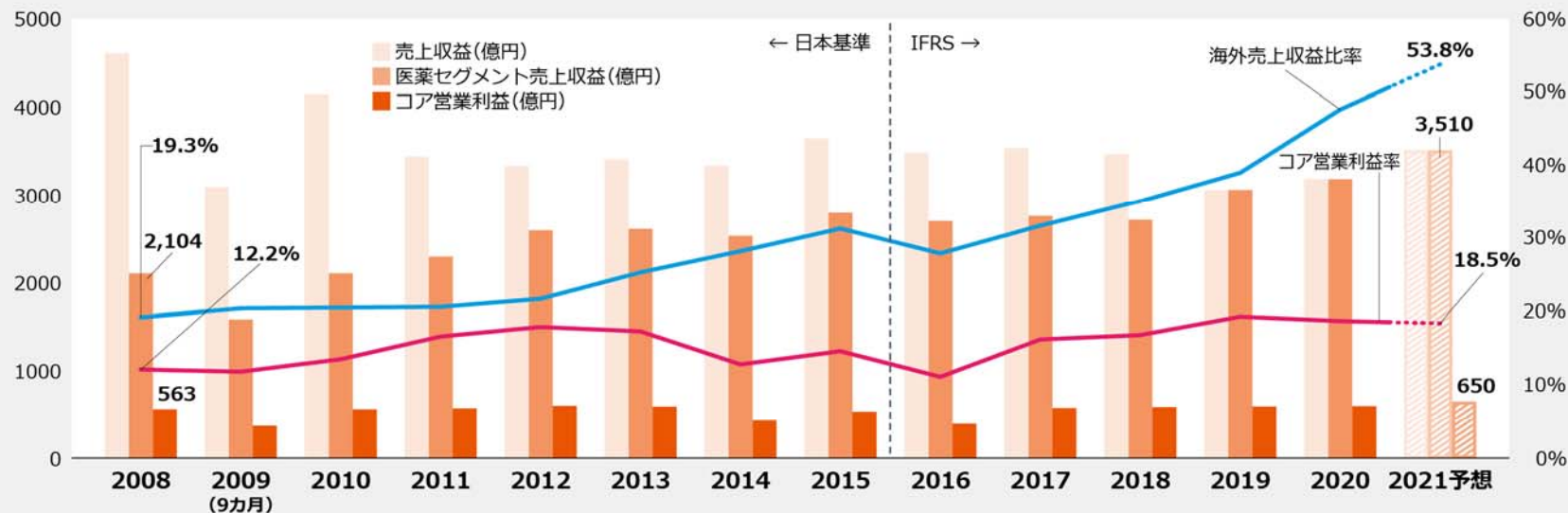
成果

グローバル戦略品の成長により、海外売上高比率50%はおおむね達成。中計期間中を通じて連続増配を達成。5か年平均配当性向は39.7%。2019年には226億円の自己株式取得も実施。

課題

コア営業利益1,000億円、ROE10%は、20年代早期達成が目標に。

GSPへの挑戦と飛躍



ROE (%)	2.2	1.6	4.1	4.7	4.4	5.2	2.7	4.9	5.3	7.2	8.6	10.1	6.8	7.0
---------	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	------	-----	-----

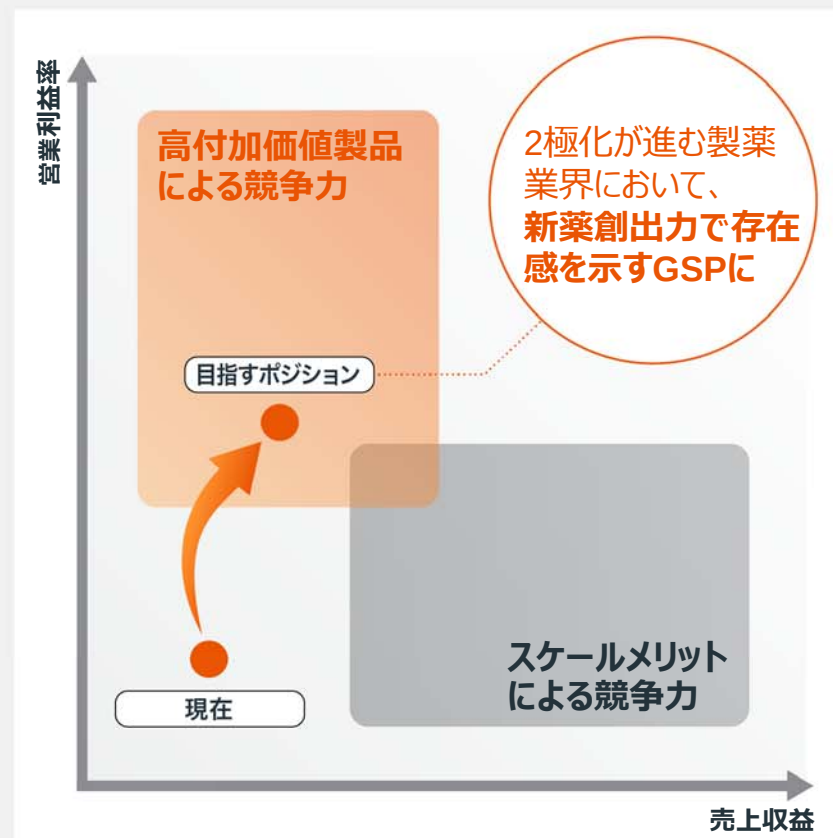
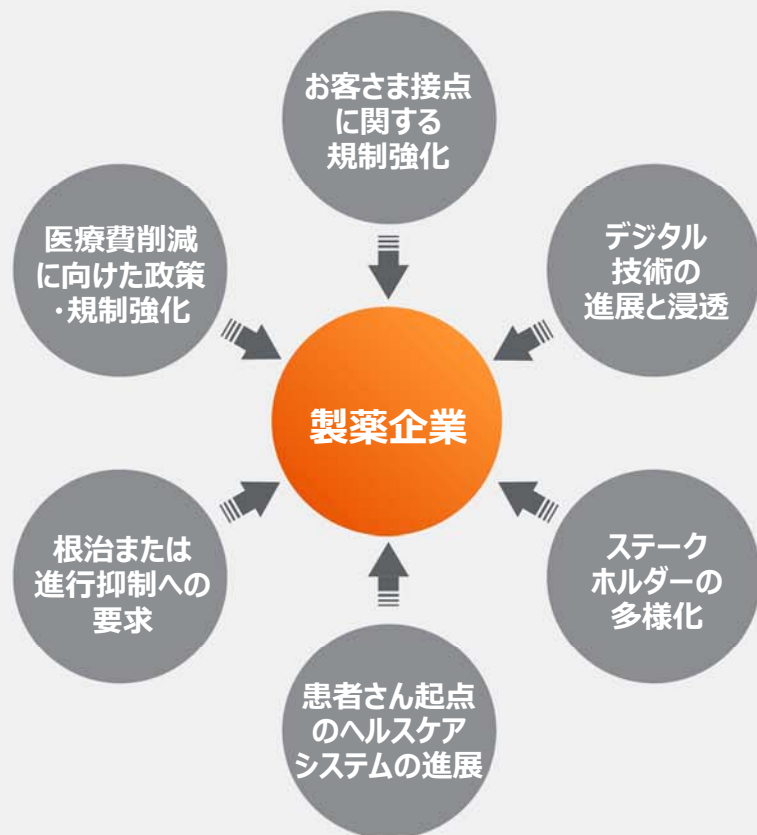
(2011-2015年平均4.4%)

(2016-2020年平均7.7%)

STEP 1	2008-2009 強みの統合	STEP 2	2010-2012 選択と集中	STEP 3	2013-2015 GSPへの挑戦	STEP 4	2016-2020 GSPへの飛躍
	・協和発酵キリン発足 ・食品事業譲渡	・化学品事業譲渡 ・ProStrakan社買収 ・ポテリジオ日本発売	・ノウリアスト日本発売 ・Archimedes社買収	・Crysvita欧米発売 ・Poteligeo欧米発売 ・診断薬事業譲渡	・バイオケミカル事業譲渡 ・Nourianz米国発売 ・クリースビータ日本発売		

2021-2025年 中期経営計画

環境の分析と目指すポジション



2021-2025年 中期経営計画の概要



2030年に向けた新ビジョン

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。

UMN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。

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。

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。

* 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



新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

UMNを満たす 医薬品の提供

- グローバル戦略3品の価値最大化
- 画期的な医薬品の継続的創出

患者さんを中心においた 医療ニーズへの対応

- ペイシェントアドボカシー
- 医薬品にとどまらない価値の提供

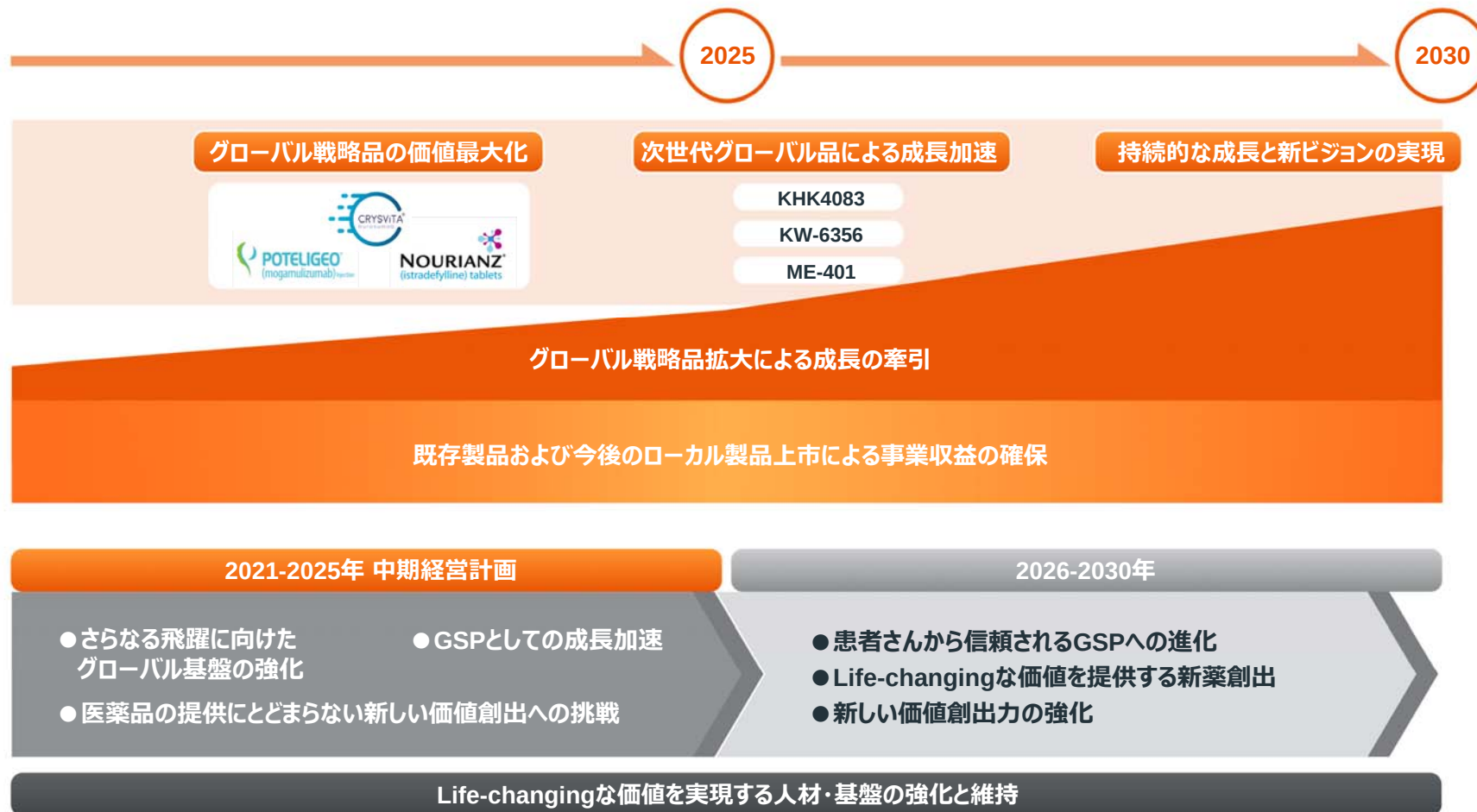
社会からの信頼獲得

- 高品質な医薬品の安定供給
- 地球環境の保全への貢献

Life-changingな価値を実現する人材・基盤の強化

- 人材育成
- 組織力
- デジタル基盤

中長期展望と2021-2025年 中期経営計画



UMNを満たす医薬品の提供

グローバル戦略3品の価値最大化



* グローバル戦略3品（Crysvita、Poteligeo、Nourias/Nourianz）の日本を含む売上収益計（ただし、EAPによる収益は含まない）

グローバル戦略3品の価値最大化：Crysvita

Crysvita

キー アクション

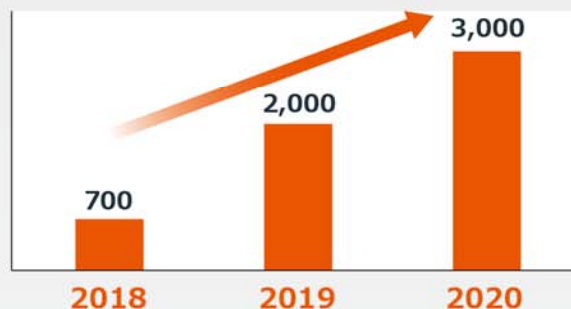
- 販売地域の拡大
- 治療浸透率の向上
- 北米販売体制の円滑な移行
- 適応拡大

継続課題

- 患者さんの治療ニーズの把握とそれに対する薬剤の治療エビデンス創出
- 薬剤価値の患者さんおよび医師への伝達
- 疾患啓発、診断率向上による適切な治療提供

XLH／切除不能TIOの標準治療との位置づけを確立し、持続的な成長を実現しつつ、本領域のグローバルリーダーとして貢献していく

治療患者数*1（グローバル合計）



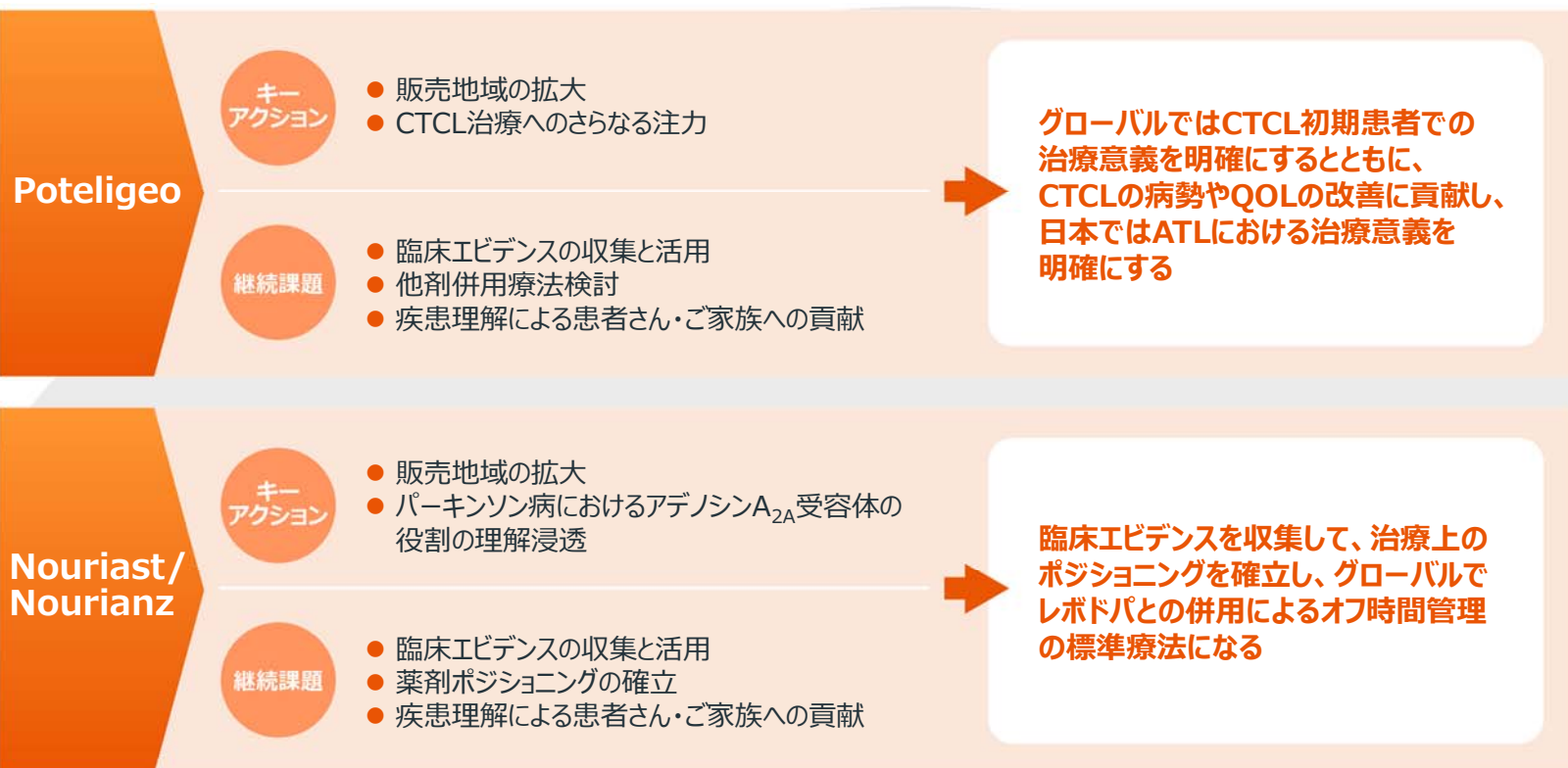
*1 EAPや償還開始前の患者さんの人数は含まない概数

上市国数*2



*2 南米を除く

グローバル戦略3品の価値最大化：Poteligeo、Nouriasst/Nourianz

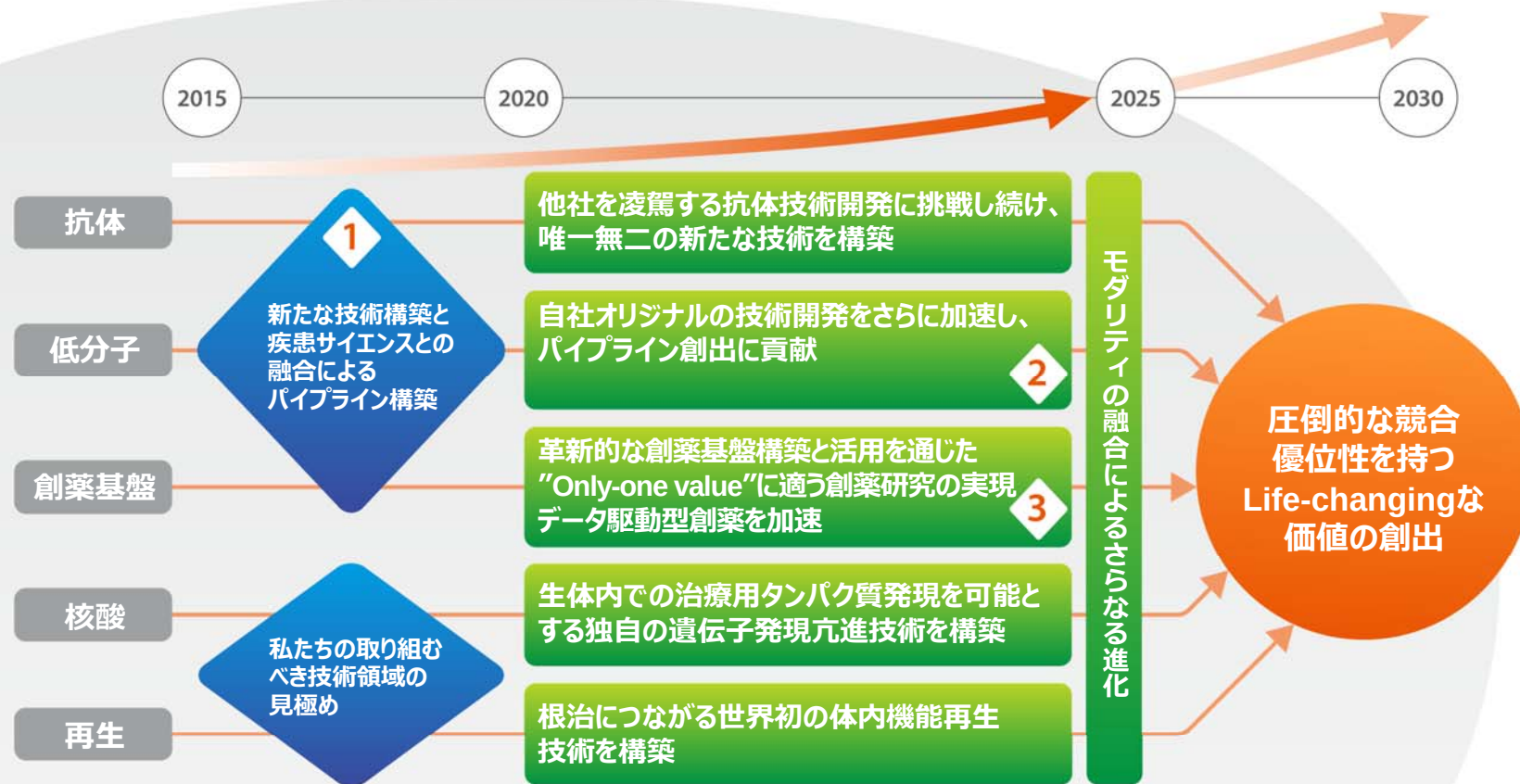


画期的な医薬品の継続的創出：次世代戦略品

	国／地域*1	適応症*2	承認年*3	全市場ポテンシャル*4	患者数*5
KHK4083	北米/欧州/日本	アトピー性皮膚炎	2025/2026	★★★	16,000K
KW-6356	北米/欧州/日本	パーキンソン病	2025	★★★	3,500K
ME-401	北米/欧州/日本	濾胞性リンパ腫 辺縁帯リンパ腫	2023	★★★	~800K
RTA 402	日本/アジア	アルポート症候群 糖尿病性腎臓病 常染色体優性多発性嚢胞腎	2022 2023 2025	★★★	2,500K~
KHK7791	日本	透析施行中の高リン血症	2023	★☆☆	250K

- *1 現時点で当社が販売権を有し上市する（またはプロモーション活動を実施する）可能性がある国または地域であり、記載されたすべての国または地域では上市されない可能性があります。
- *2 本資料の発表時点で期待される適応症であり、最終的に規制当局から承認される適応症とは異なる可能性があります。
- *3 最初に承認が期待される年です。
- *4 *1の国または地域全体において、*2の適応症に対する全製品の総和として期待し得る市場ポテンシャル（total addressable market）です。当社製品のみで獲得し得る売上高の予測や目標値ではありません。
★は500億円未満、★★は500~1,000億円、★★★は1,000億円超を表します。
- *5 *1の国または地域における推定患者数の合計です。
- *6 全市場ポテンシャルおよび患者数は、当社独自の推計によるものです。

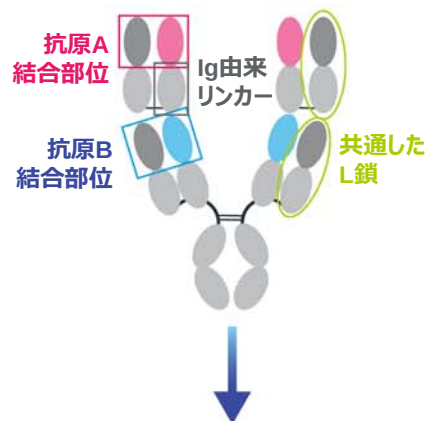
画期的な医薬品の継続的創出：技術プラットフォームの構築



画期的な医薬品の継続的創出：次世代を担う技術

1 自社創製バイスペシフィック抗体技術

- Immunoglobulin (Ig) 由来リンカーおよびL鎖共通フォーマットの選択
- 野生型IgGと同等の汎用性
- 2価 x 2価結合による特徴的なバイオロジー



新たな技術構築と、疾患サイエンスとの融合による、パイプライン構築

2 革新的な低分子創薬技術開発（AXCELEAD社との提携）



- 創薬標的分子解析
- 多様な創薬モダリティ研究
- 重点カテゴリーでの研究開発経験

- 低分子創薬基盤
- 豊富な創薬経験
- 膨大な創薬データ

自社オリジナルの技術開発をさらに加速し、パイプライン創出に貢献

3 データ駆動型創薬の推進（InveniAI社との提携）

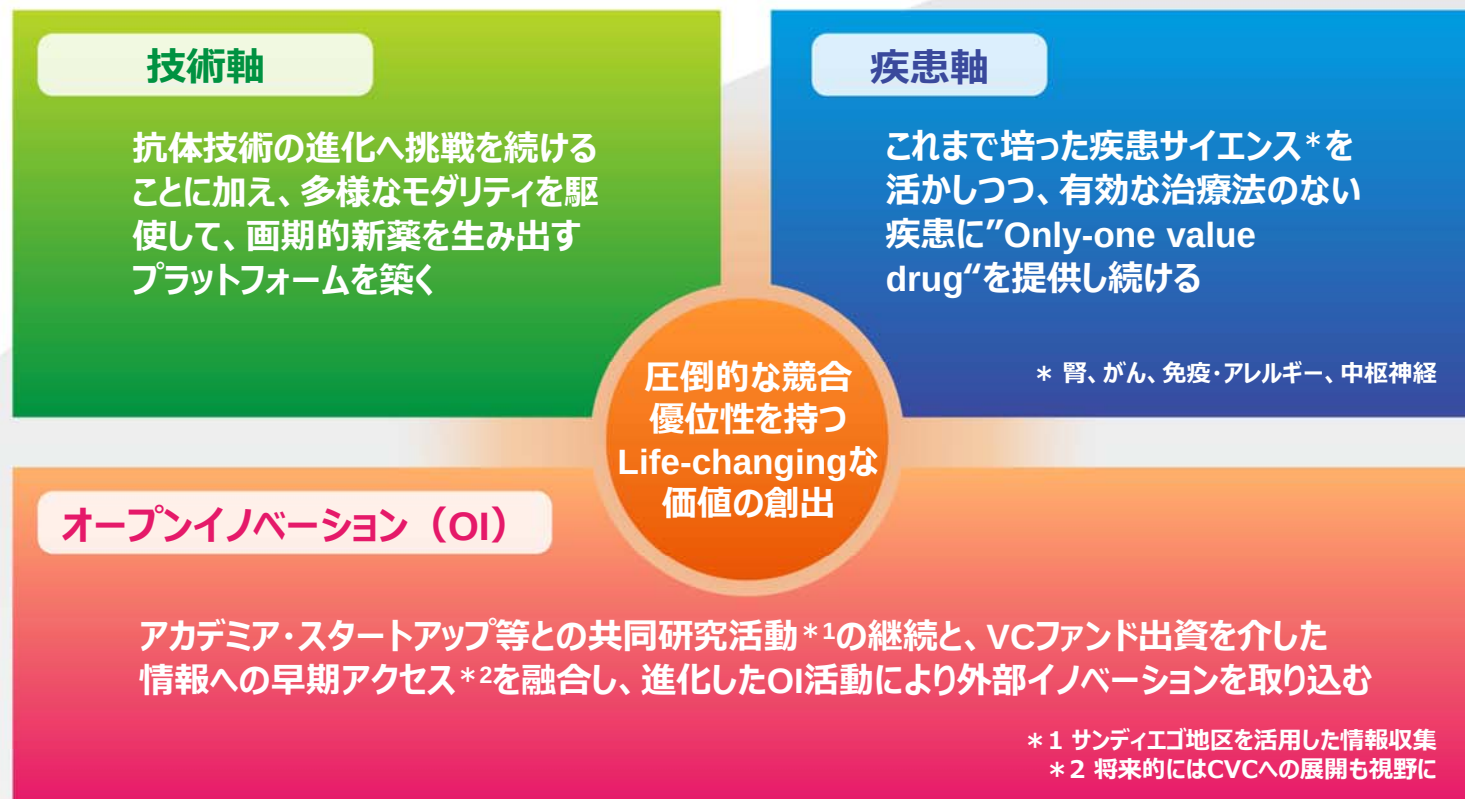


- 抗体技術を核とする多様な創薬モダリティ研究

- AI、機械学習を活用した創薬技術

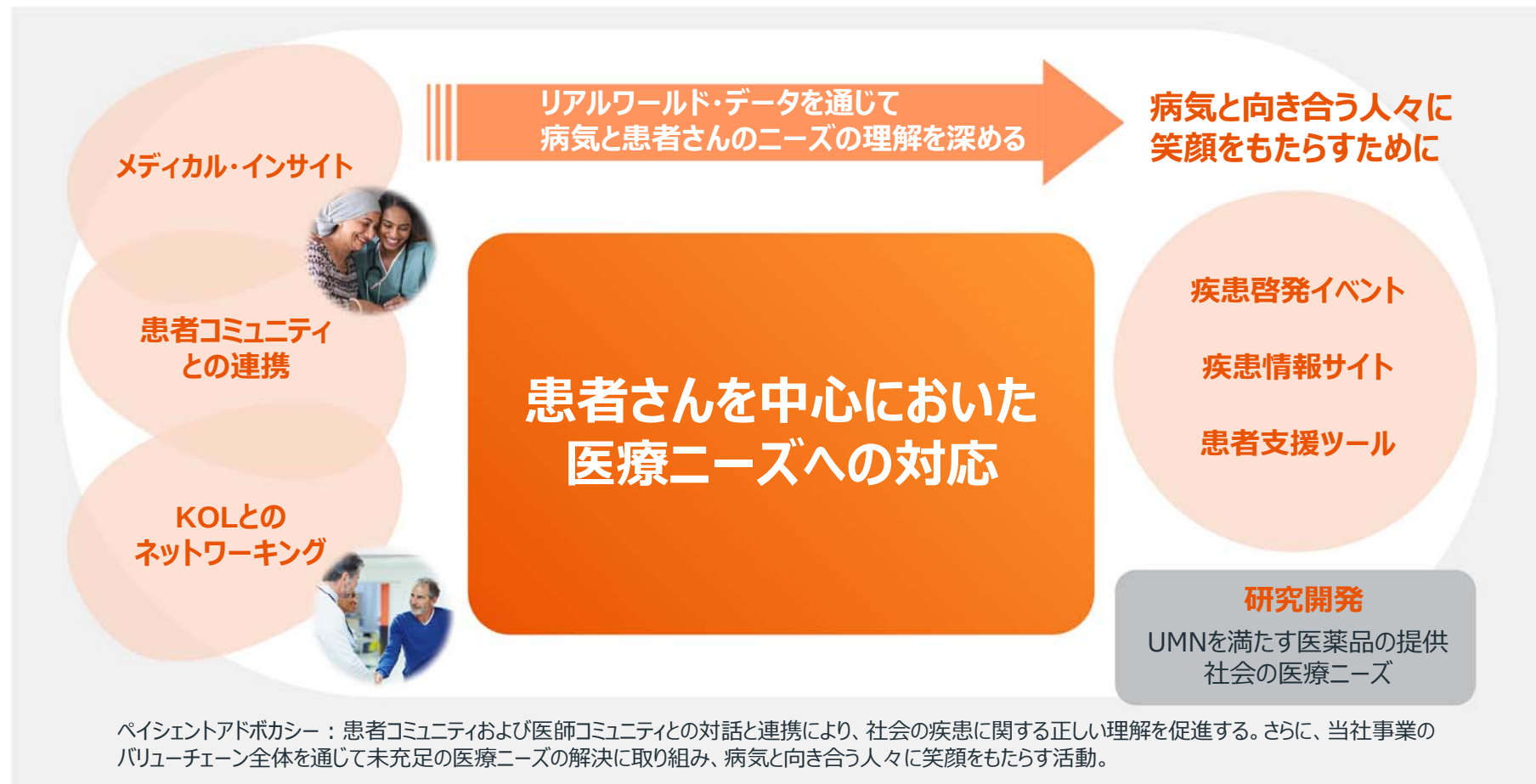
両社の強み技術を活用し、データサイエンスを基軸とした「データ駆動型創薬」を加速

画期的な医薬品の継続的創出：技術×疾患×OI



患者さんを中心においた医療ニーズへの対応

ペイシェントアドボカシー



医薬品にとどまらない価値の提供

2030年を見据えた
新たな挑戦

「医薬品にとどまらない
社会の医療ニーズ」
に答える

自社医薬品回りの課題解決

- 蓄積されたデータや患者さんからのインサイト等を活用
- 「新たな価値創造」& DX活用のためのプロジェクトチーム設置

➡ 既存薬の価値最大化・革新的なソリューションの開発

グループシナジーによる課題解決

- 当社の医薬事業において、キリングroupが取り組むヘルスサイエンス領域との接点で生まれる機会を活用
- 個別契約のもとでグループ内プロジェクトへの落とし込み

➡ 患者さんのQOL向上に向けた新たな価値創造

医薬品にとどまらない
Life-changingな
価値の創出

社会からの信頼獲得

～製品品質とオペレーショナルエクセレンスの追求～

グローバル展開の拡大に合わせた高品質な医薬品の安定供給

中長期の 需要を見据えた 生産・供給体制

- 自社開発品の将来需要予測と中長期生産・供給戦略の立案・実行
- グローバル供給を視野に入れた医薬品生産ならびに保管拠点の検討
- 販売国・地域拡大に伴う生産・供給リスクへの対応
- 計画的な生産設備の増強

品質保証の強化

- 品質リーダー育成、クオリティ・カルチャーの醸成、GMPコンプライアンスの遵守
- 国内外規制当局との深い信頼関係構築
- データインテグリティを保証する生産設備と製造記録の整備、最新のQMSツールによる効率的な情報管理
- 国内外のサプライヤー管理を含む、品質保証の統合ガバナンス
- 製品関連知識も有効活用した機能的で無駄のない品質保証体制の構築

生産技術革新 による効率向上と 付加価値創出

- 競争力を生み出す生産・製剤基盤技術の開発
- 生産工程・生産管理の自動化・デジタル化の推進
- バイスペシフィック抗体をはじめとする新規化合物のプロセス開発
- LCMにおける適切な剤型開発

地球環境の保全への貢献

- 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

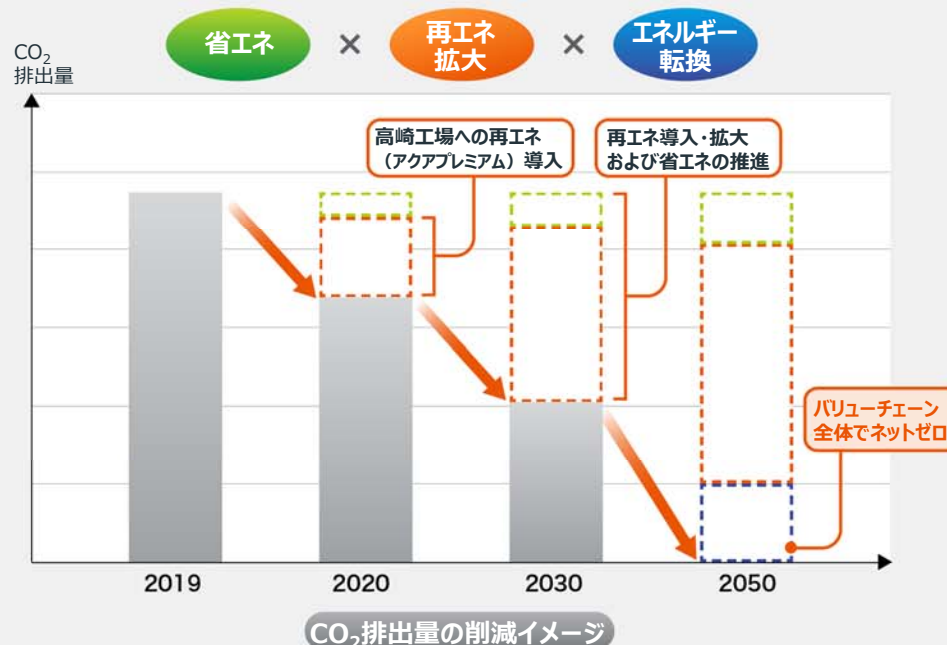
2030年まで

設備投資を含む省エネと再エネ拡大を中心にCO₂削減を推進

2030年~2050年

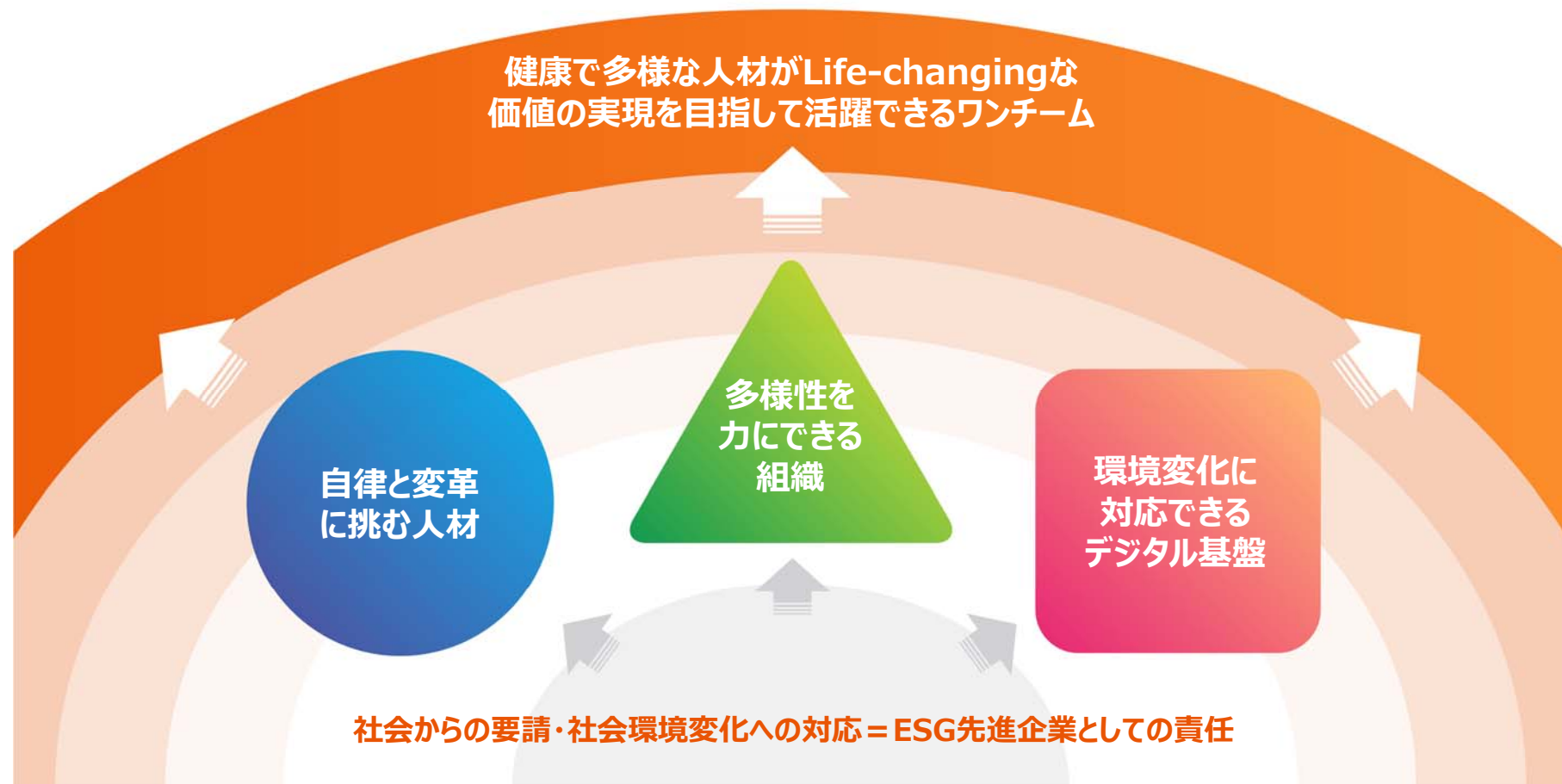
省エネ・再エネ拡大に加えエネルギー転換を推進

* 気候関連財務情報開示タスクフォース提言。
低炭素社会への移行、気候変動の進行等による当社ビジネスへの影響を整理し、気候関連リスク・機会およびそのキーとなる要素を特定。シナリオ分析を実施し、ビジネスインパクトの定量化ならびに対応方針やそのレジリエンスを検討し、順次情報開示していきます。



Life-changingな価値を実現する人材・基盤の強化

Life-changingな価値を実現する人材・基盤の強化



Life-changingな価値を実現する人材・基盤の強化（重点投資ポイント）



* 1 Wellness Action 2025：製薬会社として従業員の健康を重要な課題として捉え、グローバルで健康維持増進活動を展開

* 2 D&I宣言：ダイバーシティ&インクルージョン宣言。社内外のステークホルダーに当社が多様性を推進することをコミットする宣言

A solid orange rectangular bar located on the left side of the slide, partially overlapping the title text.

財務戦略

財務指標（計数ガイダンス）

成長性、イノベーション創出能力、収益性を高め、中長期的なROE向上と継続増配を目指す

ROE	10%以上 (早期達成／中長期的に維持向上)
売上収益成長率	CAGR*1 10%以上
研究開発費率	18～20%を目処に積極投資
コア営業利益率*2	25%以上 (2025年度)
配当性向	40%を目処に継続増配 (コアEPS*3に対する配当性向)

*1 2020年度を基準年度とした5カ年の平均成長率

*2 コア営業利益：「売上総利益」－「販売費及び一般管理費」－「研究開発費」＋「持分法による投資損益」

*3 「コア当期利益」（「当期利益」－「その他の収益・費用（税金影響控除後）」）÷「期中平均株式数」



資本政策

成長投資

日本発のGSPとして競争力あるグローバル事業基盤を早期に確立し、2025年以降の持続的成長と企業価値最大化に向けた成長投資を最優先する。

※資金調達：引き続きネットキャッシュポジションの確保を原則とするが、手元資金に加えて、戦略的な大型投資案件に備えた借入余力と機動的な資金調達手段（CP・コミットメントライン）も確保し、十分な財務柔軟性を維持する。

- **R&D投資**：パイプラインの継続的な創出と価値最大化、画期的な創薬技術の開発に向けて積極投資（研究開発費率18%～20%目処）
- **戦略投資**：戦略的なパートナーリング、M&A等積極的な外部資源の活用により、Life-changingな価値の創出につながるパイプラインの拡充や創薬技術の獲得を図り、さらなる持続的成長を加速
※資本コストを反映した事業投資基準により投資判断
- **設備投資**：高品質な医薬品をグローバルに安定供給する生産体制確立のための投資や、戦略的なIT・デジタル投資によりグローバル製品の価値最大化と競争力ある事業基盤整備を目指す



株主還元

配当方針

コアEPSに対する配当性向40%を目処とし、中長期的な利益成長に応じた安定的かつ持続的な配当水準の向上（継続的な増配）を目指す。

自己株式取得

株価状況等を勘案したうえで、機動的に自己株式の取得を検討する。

キャッシュ・アロケーション



2025年以降の持続的成長と企業価値最大化に向けた成長投資を最優先する。
株主還元は中長期的な利益成長に応じた継続増配を目指し、自己株式取得は機動的に検討する。

