

新中期経営計画「Vision 110 –Stage2–」

2026年度–2029年度

～持続成長に向けた積極的な投資～





長期ビジョン
Vision 110

中期経営計画

[企業理念]

キョーリンは生命を慈しむ心を貫き、
人々の健康に貢献する社会的使命を遂行します。



[目指す姿]

医療ニーズに応える価値の高い新薬を継続的に提供する
新医薬品事業を中核に据え、健康関連事業を複合的に展開し、
人々の健康に幅広く貢献する企業



Stage 1
2023 - 2025



Stage 2
2026 - 2029



Stage 3
2030 - 2032

事業戦略

医療ニーズに応える 価値の高い新薬の創出力強化	<ul style="list-style-type: none"> ●創薬研究領域として疼痛、自己免疫疾患、神経筋疾患を設定し、リソースを集中する体制を構築 ●自社創製品(KRP-M223)のノバルティス社への導出 										
導入による 開発パイプラインの拡充	<ul style="list-style-type: none"> ●導入実績：7件獲得(目標：6件以上) KRP-S124、KRP-A225、サチュロ、KRP-126(BDT272)、KRP-DC125、CYR-064、UBE(株)からの導入化合物 										
新薬比率の最大化	<ul style="list-style-type: none"> ●新薬比率：55.4%(目標：50%以上) ●新薬売上：570億円(目標：560億円以上) <table border="1"> <tr> <td>ベオーバ</td> <td>258億円(目標：250億円)</td> </tr> <tr> <td>ラスビック</td> <td>73億円(目標：50億円)</td> </tr> <tr> <td>デザレックス</td> <td>102億円(目標：100億円)</td> </tr> <tr> <td>フルティフォーム</td> <td>128億円(目標：115億円)</td> </tr> <tr> <td>リフヌア</td> <td>9億円(目標：45億円)</td> </tr> </table>	ベオーバ	258億円(目標：250億円)	ラスビック	73億円(目標：50億円)	デザレックス	102億円(目標：100億円)	フルティフォーム	128億円(目標：115億円)	リフヌア	9億円(目標：45億円)
ベオーバ	258億円(目標：250億円)										
ラスビック	73億円(目標：50億円)										
デザレックス	102億円(目標：100億円)										
フルティフォーム	128億円(目標：115億円)										
リフヌア	9億円(目標：45億円)										
新医薬品事業と相乗効果のある 健康関連事業の推進	<ul style="list-style-type: none"> ●後発医薬品事業の売上伸長 2023年度 366億円 → 2025年度 385億円 ●高岡工場の計画通りの稼働、製造移管の進展 ●診断・ミルトン・ルビスタ等の感染関連事業の推進 										
持続可能な企業基盤の構築	<ul style="list-style-type: none"> ●事業構造改革： <ul style="list-style-type: none"> ○グループ体制の刷新 純粋持株会社から事業持株会社へ移行(2023年4月) ○後発医薬品事業の承継に向けた基本合意書の締結(2026年4月) <ul style="list-style-type: none"> ▶事業ポートフォリオ最適化による新医薬品事業へのリソース集中 ○本社移転 ○希望退職プログラムの実施 										

成果目標 Stage1出口 (2025年度)

		成果目標	実績
成長性	売上高年平均成長率(CAGR) ※2022年度を起点	2%以上	3.7%
収益性	営業利益(研究開発費控除前)	16%以上	12.4%

▶ Stage1開始時には想定していなかった薬価制度改革(長期収載品の選定療養等)、コスト高騰等により収益性は未達

中期経営計画「Vision 110 –Stage1–」まとめ

[ステートメント]

**Vision 110の実現に向けた
事業体制への変革**

- 事業体制の変革は一定の目途
- 新医薬品事業における創薬・導入では着実な成果
- 一方で、中長期の成長を支えるには不十分

新中期経営計画に
向けた

最重要課題

- 導入品の早急な獲得
中長期的な成長を実現するために、
研究開発パイプラインを拡充させる
- 創薬力の強化
創薬戦略を着実に推進し、
価値の高い新薬を創出する

今後の事業活動に
影響を与える

環境変化

- デザレックスのпатентクリフ
(2026年度に後発医薬品参入を想定)
- 薬価制度改革
- 地政学的リスクの高まり
- 創薬の高度化・難易度上昇
- 創薬モダリティの多様化・複雑化
- 後発医薬品の使用促進と供給不安の継続

成長投資による収益基盤の確立

Stage2 | 2026-2029年度

ステートメント

持続成長に向けた積極的な投資

持続的な成長エンジンとなる導入品等の獲得を最優先
獲得に伴う一時金等により、損益や資金面で厳しい状況になることが想定されるが、
中長期的な持続成長のために確固たる信念を持って推進

5つの
事業戦略
を推進

1. 積極的な導入投資による開発パイプラインの拡充
2. 医療ニーズに応える価値の高い新薬の創出力強化
3. 新薬の普及最大化
4. 新医薬品事業と相乗効果のある健康関連事業の推進
5. 持続可能な企業基盤の構築

成長・飛躍

Stage3 | 2030-2032年度以降

成果を刈り取り、持続成長を実現

Stage3以降
収穫



Stage 3



Stage 2

Stage 2
種まきと育成



Stage 1

Stage 1
土壌づくりと種まき

事業体制の変革

Stage1 | 2023-2025年度

新薬の創出力強化と
開発パイプライン拡充のための
体制づくり

- ▶ Stage1では積極的な開発パイプラインの拡充を図った
- ▶ 中長期的な成長を実現するためには、更なる拡充が必要という認識

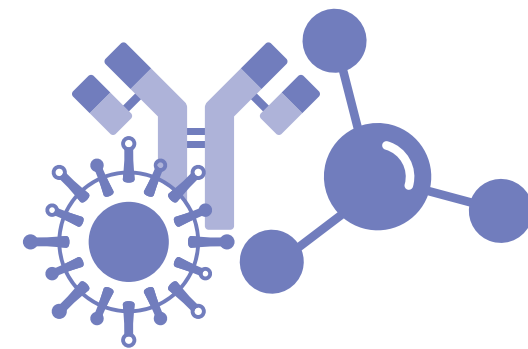
開発コード／製品名	上市目標	開発状況	Stage1にて導入
サチュロ	上市済(多剤耐性肺結核) Stage2(肺MAC症適応追加)	プロモーション開始(2026年6月) Ph2/3(ヤンセンファーマ(株))	●
KRP-DT123 耳鳴治療用アプリ	Stage2	検証的試験	
KRP-DC125 咳嗽治療用アプリ	Stage2	検証的試験開始予定(2026年度)	●
KRP-114VP 過活動膀胱治療薬(ベオーバの小児適応追加)	Stage3以降	Ph3	
KRP-S124 閉塞性睡眠時無呼吸治療薬	Stage3以降	Ph2a開始予定(2026年度)	●
KRP-A225 全身性エリテマトーデス治療薬	Stage3以降	Ph1(ヒンジバイオ社)	●
KRP-126(BDT272) 神経障害性疼痛治療薬	Stage3以降	Ph1開始予定(国内、2026年度)	●
新規治療薬候補化合物 UBE(株)から導入	Stage3以降	非臨床	●
KRP-R120 間質性肺疾患治療薬		Ph3終了(エイタイヤー社と今後の方向性を検討中)	
CYR-064 感冒後嗅覚障害治療薬	オプション契約	Ph2(シラーノ社)	●

- ▶ モダリティや疾患領域を問わず、幅広い導入活動を展開
- ▶ あらゆる手段を駆使し、早急に、確実に導入品を獲得する

Stage2の導入目標：累計10件以上の導入の達成

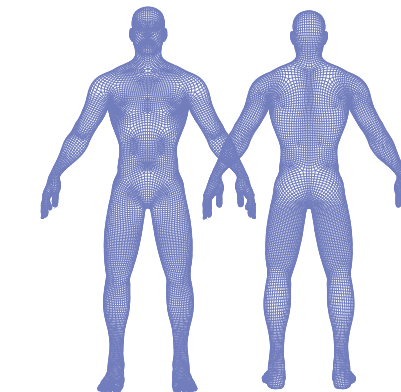
様々なモダリティにアプローチ

- 低分子医薬品
- 抗体医薬品
- 核酸医薬品
- 細胞治療
- 遺伝子治療 など



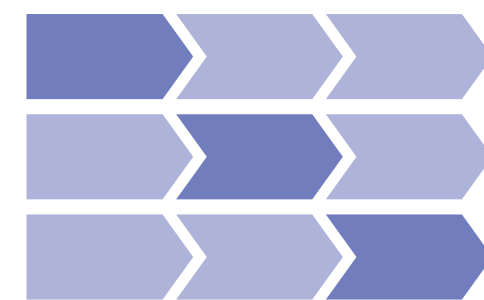
幅広い疾患をターゲット

- 呼吸器科・耳鼻科・泌尿器科疾患、他
- 希少疾患
- 当社の強みを発揮でき事業性が見通せる疾患



幅広いアセットを対象

- 研究段階～早期開発品
- 後期開発品
- 上市済製品



グローバルな交渉を実施

- 企業
- アカデミア
- ベンチャー



資金・人材の積極投資

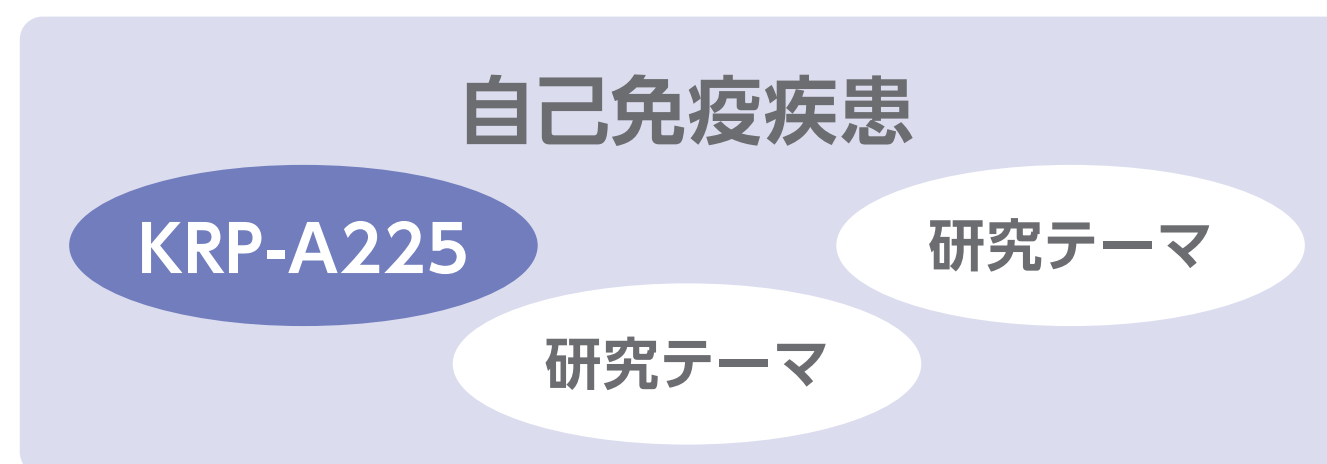
▶ 領域を軸とした創薬研究推進体制による研究テーマの充実化・質の向上

創薬研究領域設定による資源の選択と集中

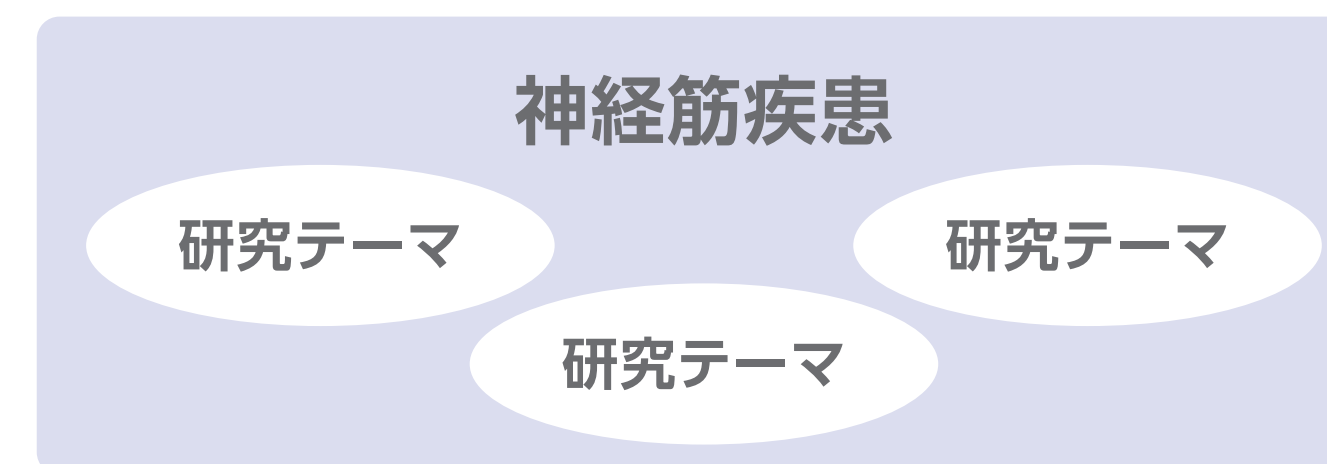
当社の創薬力を最大限発揮するため、医療ニーズ、事業性、創薬実現性等から3つの創薬研究領域を設定
オープンイノベーションを活用した創薬研究、外部アセット獲得に投資し、研究テーマを充実



神経障害性疼痛 など



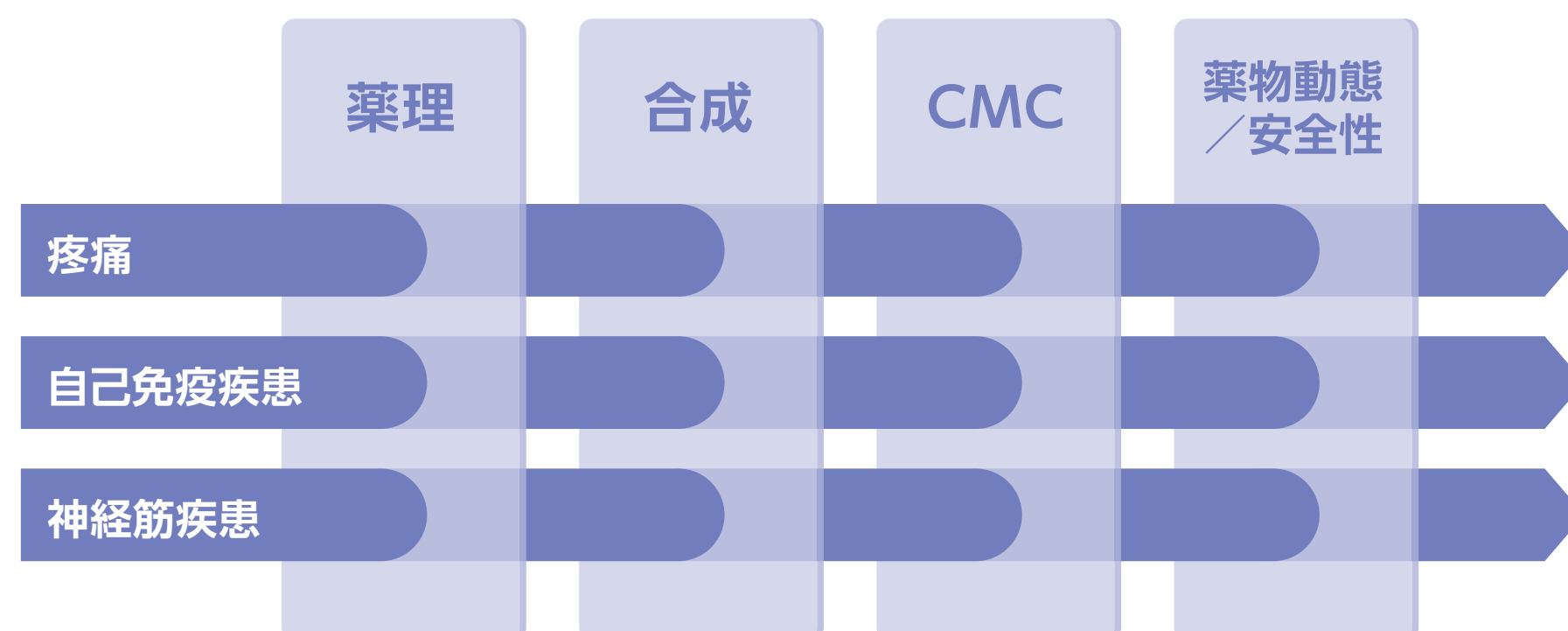
全身性エリテマトーデス(SLE) など



筋萎縮性側索硬化症(ALS) など

領域を軸とした創薬研究体制への変更

研究領域を軸としたマトリクス型組織とすることで、研究の迅速化・効率化を図る






臨床開発

- 開発パイプライン拡充に対応できる体制の構築
- プロジェクトマネジメント体制の強化による臨床開発の推進
- 開発品の最短での上市、価値向上に向けた開発計画

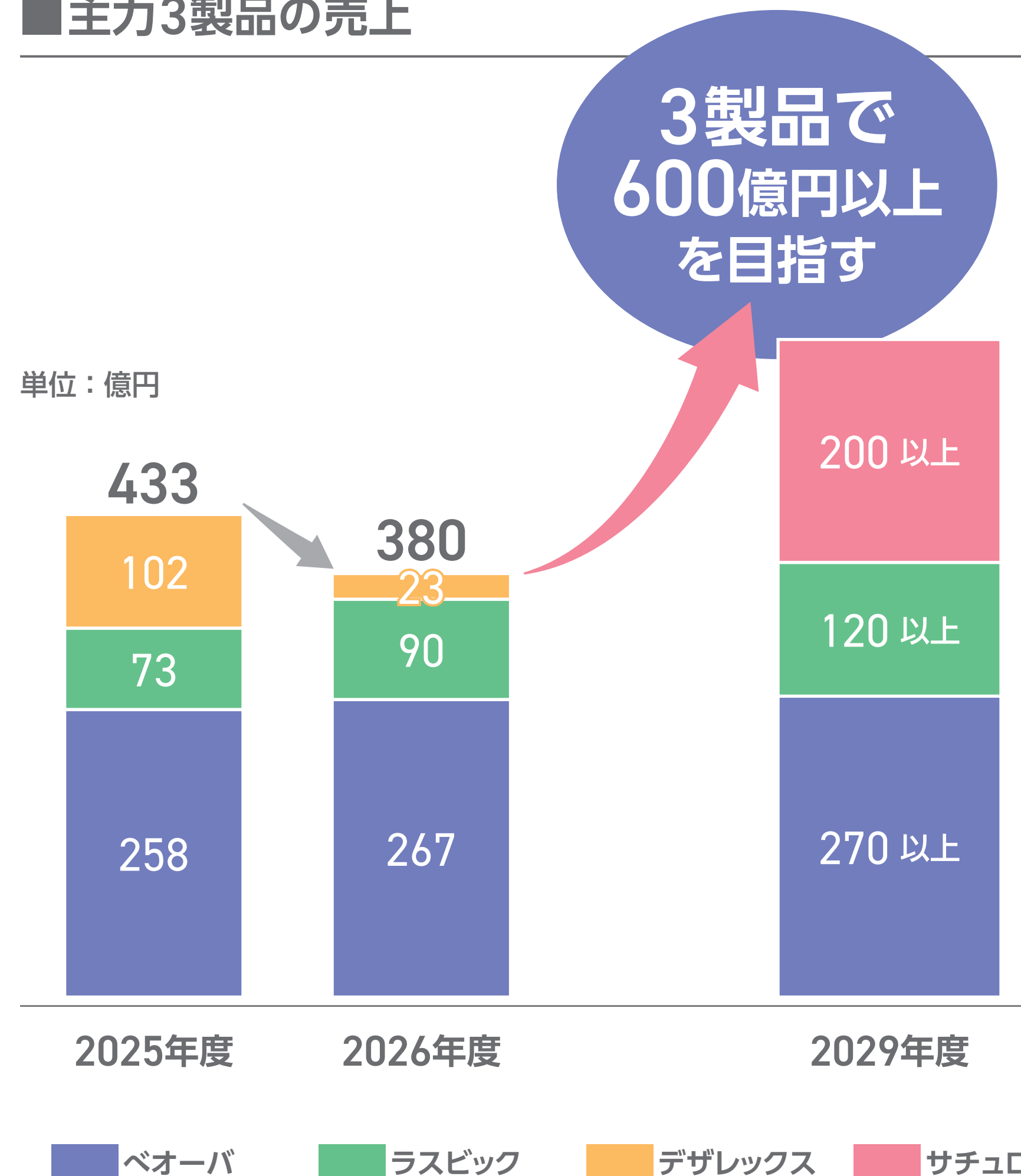
価値の高い新薬の創出



▶ 成長ドライバーであるベオーバ、ラスビックにサチュロを加えた、主力3製品の普及最大化に注力

	Stage2出口 2029年度目標	普及最大化に向けた取り組み
ベオーバ 	270億円以上	<ul style="list-style-type: none"> ●目標：過活動膀胱治療薬患者シェア60% (現状：48.7%)^{注1} ●疾患啓発による潜在患者の掘り起こし ●泌尿器科に加え一般内科への浸透
ラスビック 	120億円以上	<ul style="list-style-type: none"> ●目標：経口ニューキノロン系抗菌剤市場売上シェア50% (現状：41.7%)^{注1} ●ガイドライン浸透による処方獲得 (適正使用の推進) ●高齢者／基礎疾患を有する呼吸器・耳鼻科感染症患者へのファーストチョイスのポジション確立
サチュロ^{注2} 	早期に200億円以上	<ul style="list-style-type: none"> ●ラスビックの活動基盤であるHP、GP市場における広範なカバレッジを活かして処方機会を創出 ●新製品と同等のプロモーション活動を展開 ●適応追加の承認後、肺MAC症治療薬としてのポジション確立

■ 主力3製品の売上



注1：Copyright © 2026 IQVIA. JPM 2026年3月MATを基に自社分析 無断転載禁止

注2：規制当局からの適応追加の承認取得を前提

▶ 先発医薬品ムコダイン錠に再注力し、利益の源泉獲得を目指す

増産体制構築

能代工場・滋賀工場・高岡工場にて、ムコダイン錠の増産体制構築

2025年10月 250mg錠 限定出荷解除

2026年 2月 500mg錠 限定出荷解除

薬価制度改革

2025年 4月

錠剤は後発医薬品と同額となり、後発医薬品使用体制加算、長期収載品の選定療養の対象品目から除外

2026年 4月

最低薬価の引き上げ

	2024年度	2025年度	2026年度
250mg錠	8.50円	10.40円	10.80円
500mg錠	10.10円	10.40円	10.80円

ムコダイン錠の再普及に向けた取り組み

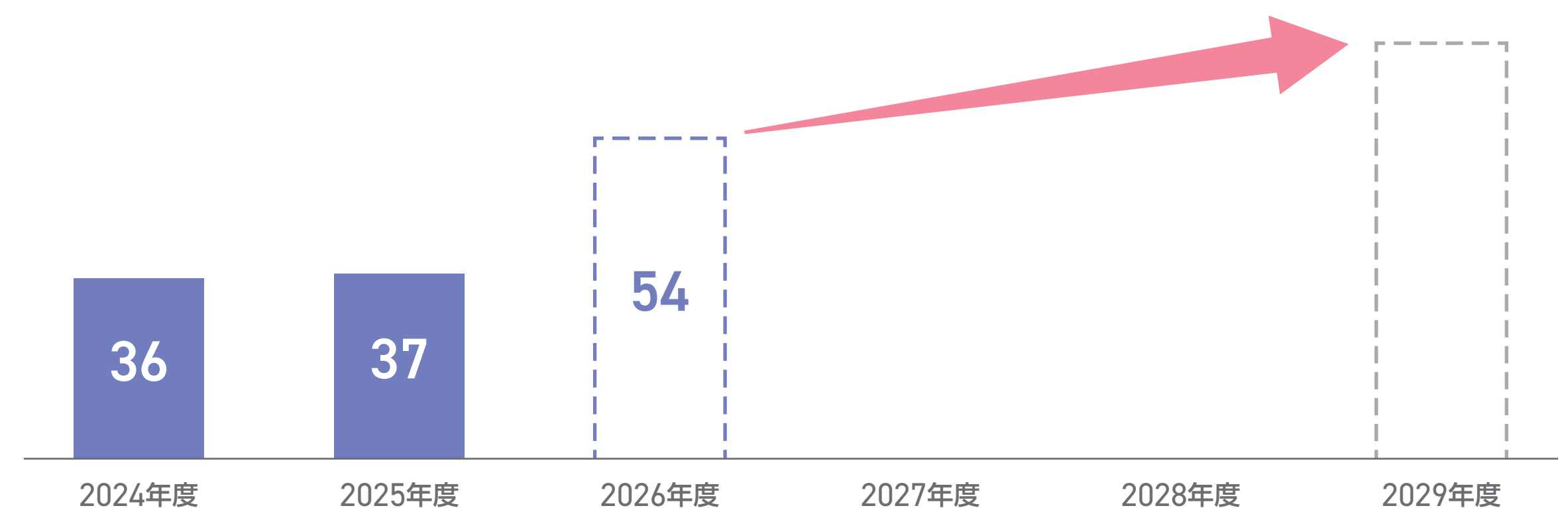
- GP呼吸器・耳鼻科、HP及び門前薬局への情報提供活動強化
- グループ調剤薬局へのアプローチ

カルボシステイン錠剤内のシェア目標



*Copyright © 2026 IQVIA. JPM 2026年3月MATを基に自社分析 無断転載禁止

ムコダイン(全剤形)の売上目標



事業承継の目的

事業ポートフォリオの最適化により新医薬品事業にリソースを集中し、持続的な成長を目指す

社会的意義

国内における後発医薬品の安定供給及び持続可能な産業構造の実現に貢献

承継対象事業

キョーリン リメディオ株式会社
キョーリン製薬グループ工場株式会社が保有する高岡工場、井波工場

承継先

ダイト株式会社を最大出資者として新たに設立予定の株式会社医薬品共創機構(仮)

スケジュール(予定)

(1)基本合意書締結日	(2)最終契約締結日	(3)本件承継実行日
2026年4月24日	2026年9月末(予定)	2027年4月1日(予定)

▶ 詳細なストラクチャー及び経済条件等は、今後、最終契約締結に向けた協議の過程で合意・決定する予定であり、現時点では未確定

本件の概要

本件の対象範囲

キョーリン リメディオ



キョーリン製薬グループ工場



高岡工場



井波工場

事業承継

「株式会社医薬品共創機構(仮)」

ダイト株式会社を最大出資者として、新たに設立予定
(他の共同出資先は非開示)

▶ 持続成長実現に向け、事業活動を支える強靱な企業基盤の構築を図る

コスト競争力の向上

- コスト適正化の推進

資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応

- 政策保有株式の縮減
- PBR向上に向けた取り組み

人的資本の充実

- 長期ビジョン実現を担う中核人材の育成・獲得
- 働きがい向上に向けた継続的な人事制度改定
- 多様な考え方に応える働き方改革
- 健康経営の取り組み推進

KPIとStage2 出口目標

- | | |
|----------------------|--------------|
| ●エンゲージメントサーベイ 主要スコア | 働きがいスコア4.7以上 |
| ●女性管理職比率 | 15%以上 |
| ●男性育児休業取得率 | 90%以上 |
| ●障がい者雇用比率 | 法定雇用率以上 |
| ●健康診断受診率・ストレスチェック受検率 | 100% |

環境、コンプライアンス、ガバナンス等への対応

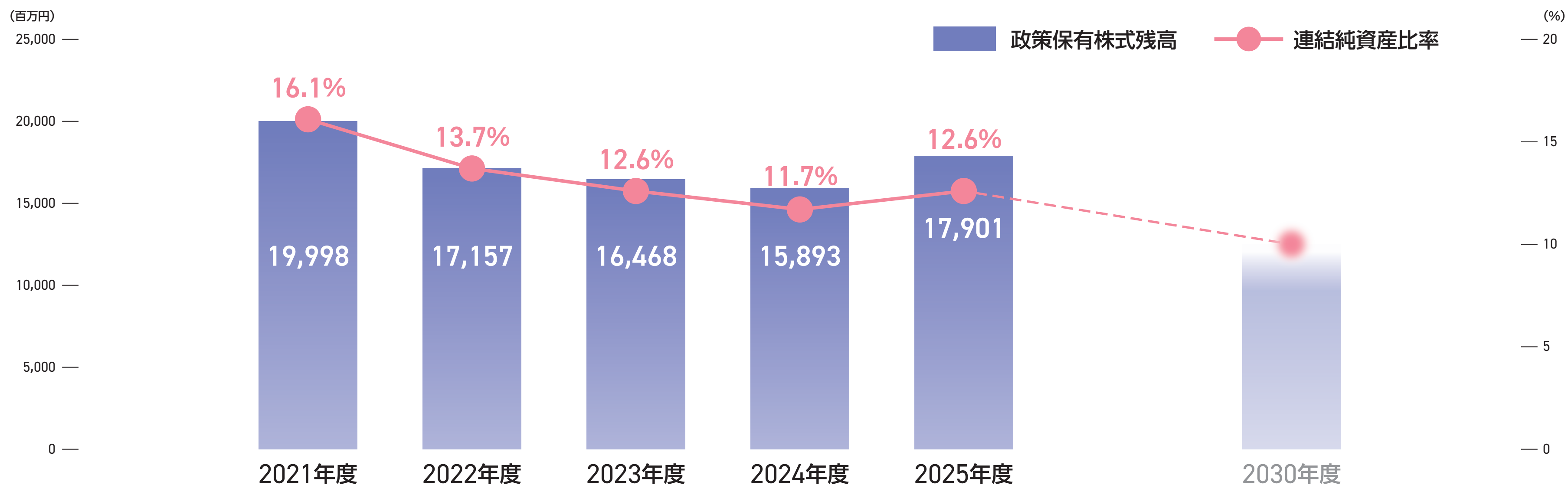
- 2030年のCO₂排出量削減目標達成への取り組み
- 全ての法令・行動規範及びその精神の遵守、高い倫理観をもったコンプライアンスの徹底
- コーポレートガバナンス強化
- ステークホルダーへの適切な対応

KPIとStage2 出口目標

- | | |
|----------------------------------|-------|
| ●CO ₂ 排出量削減率(2015年度比) | 41%以上 |
| ●重大なコンプライアンス違反件数 | 0件 |

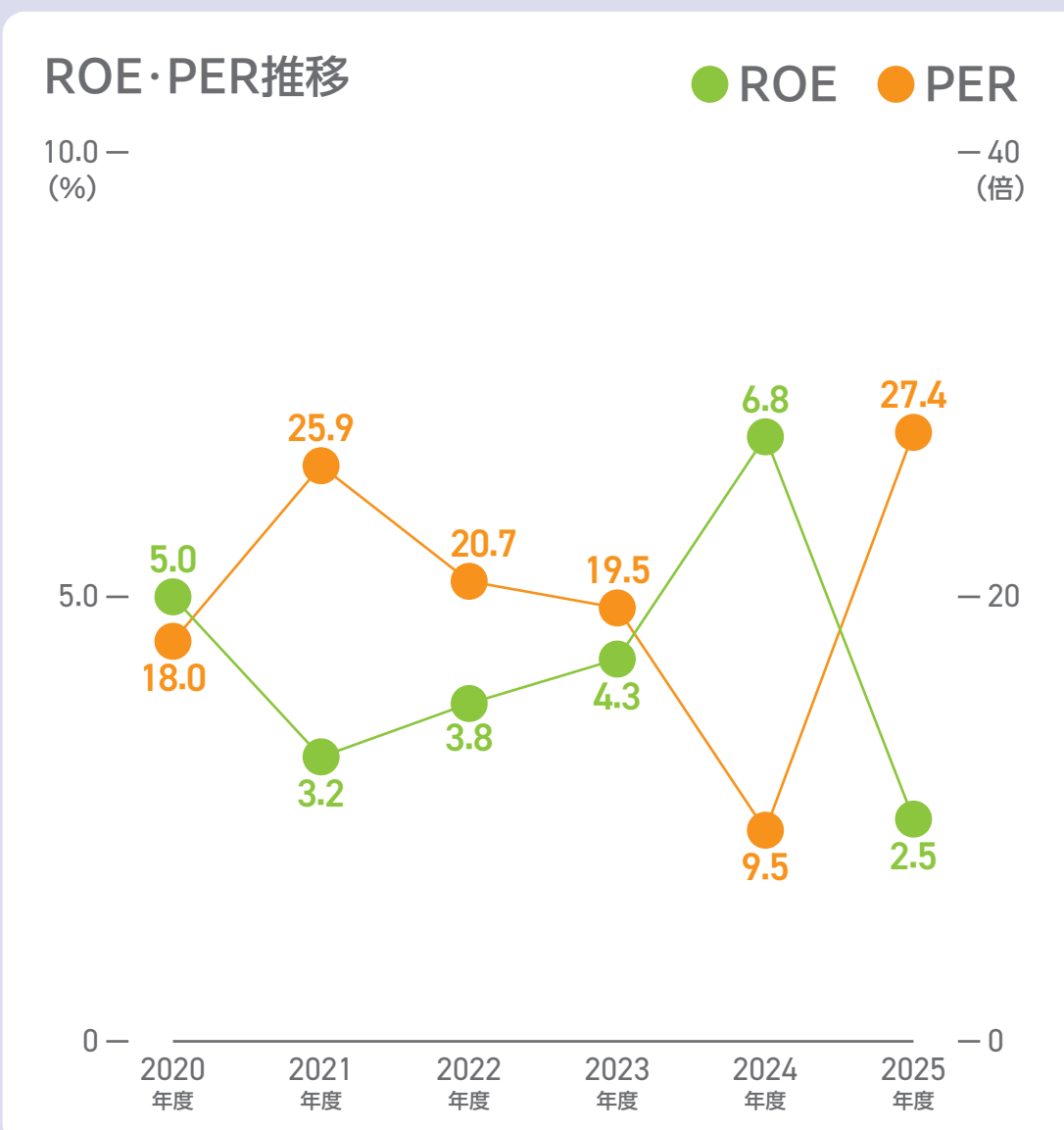
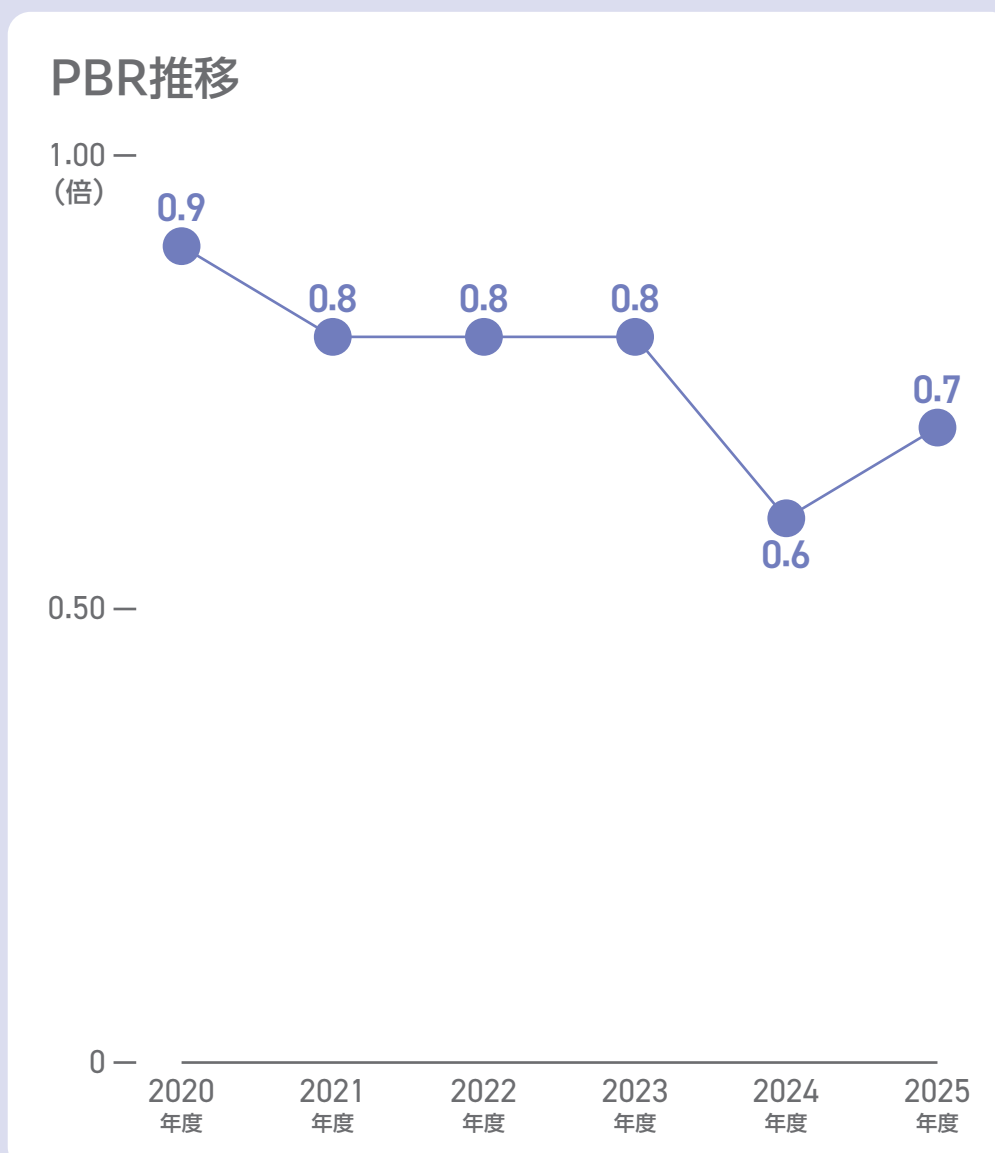
縮減目標 2030年度までに、連結純資産比率10%未満

- ▶ 前倒しで、連結純資産比率10%未満の達成を目指す
- ▶ 直近5年間で、7銘柄を縮減

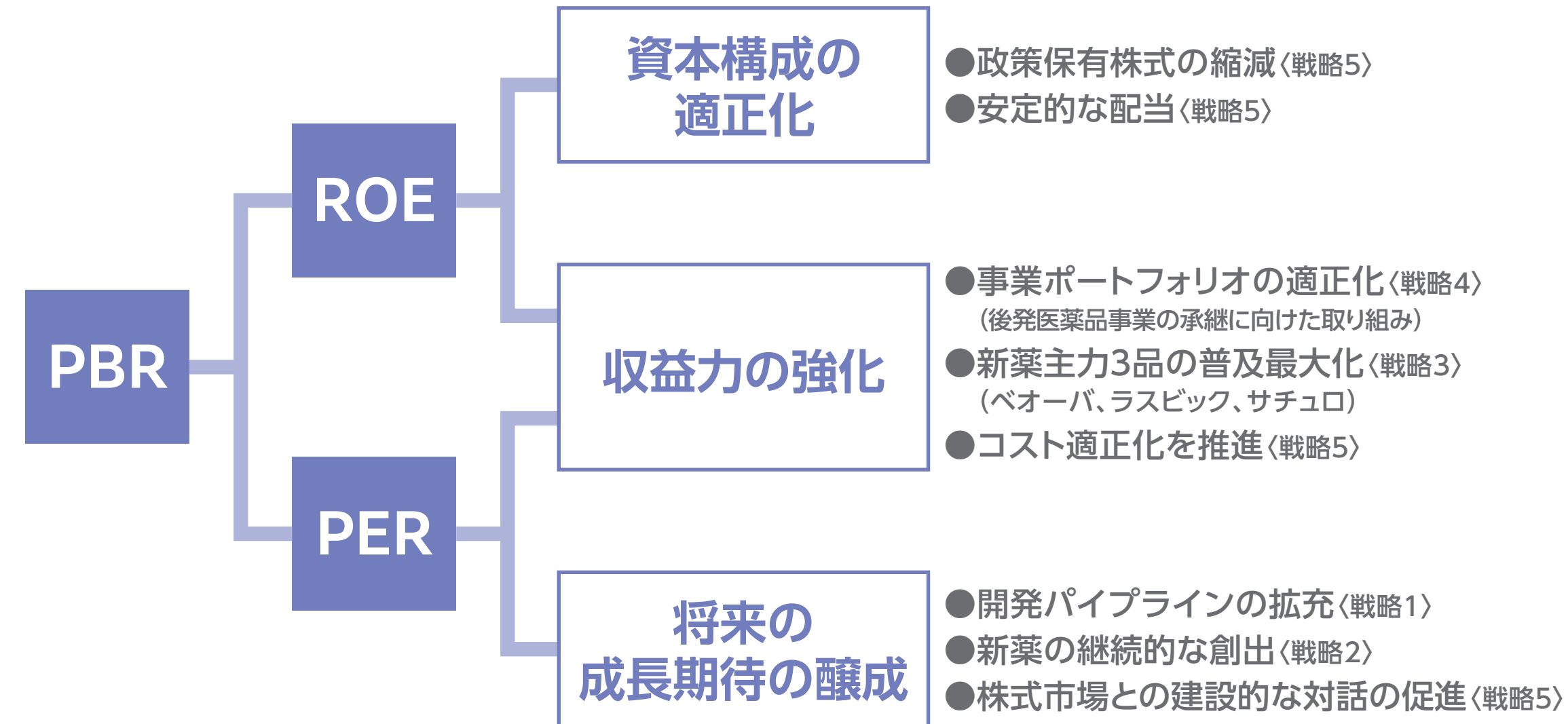


銘柄合計	25	21(▲4)	20(▲1)	20	18(▲2)
上場株式	14	12	11	11	10
非上場株式	11	9	9	9	8

■PBRの推移



■PBRの改善に向けて



2025年度末の実績は0.7倍と、PBR1.0倍を下回り推移

この現状を重要な経営課題と認識し、PBR1.0倍以上の達成に向けて取り組んでいく

中期経営計画「Vision110 -Stage2-」の5つの事業戦略を強力に推進することで、企業価値の持続的な向上を追求

- 〈戦略1〉：積極的な導入投資による開発パイプラインの拡充
- 〈戦略2〉：医療ニーズに応える価値の高い新薬の創出力強化
- 〈戦略3〉：新薬の普及最大化
- 〈戦略4〉：新医薬品事業と相乗効果のある健康関連事業の推進
- 〈戦略5〉：持続可能な企業基盤の構築

Stage 3 Stage1・2の成長投資(導入品獲得・自社創薬)の成果が出始める時期

出口目標 2032年度	売上高	営業利益(研究開発費控除前)	ROE
	1,600億円以上	200億円以上	8%以上

Stage 2

出口目標 2029年度	売上高	営業利益(研究開発費控除前)	ROE
	1,200億円以上	170億円以上	5%以上

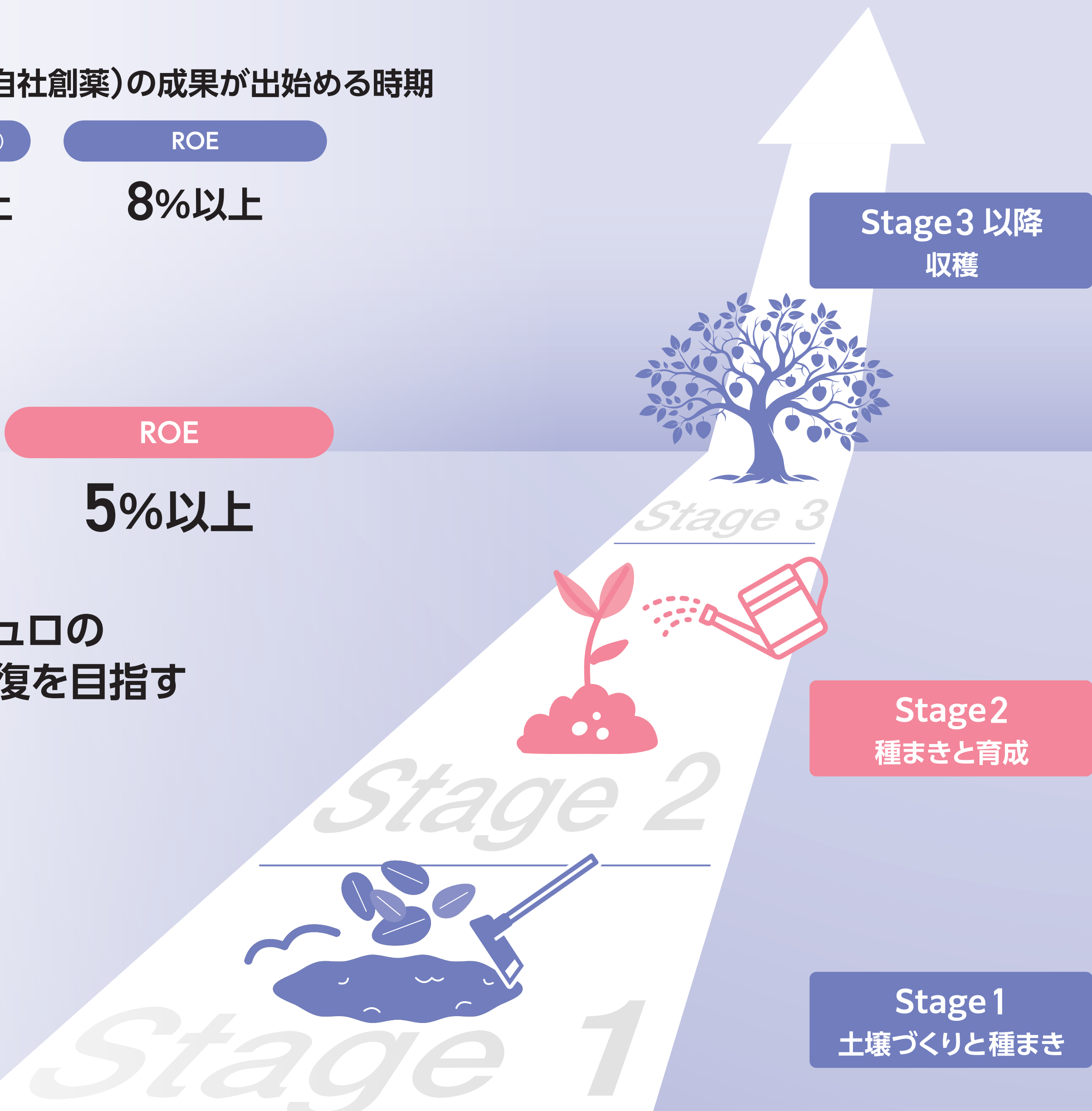
一時的な減収減益局面

- 後発医薬品事業の承継による減収
- デザレックス特許クリフ
- 導入品獲得等への投資

▶ ベオーバ、ラスビック、サチュロの普及最大化等によりV字回復を目指す

Stage 1 出口 / 2025年度

売上高	営業利益(研究開発費控除前)	ROE
1,263億円	156億円	2.5%



Stage 3 以降
収穫

Stage 2
種まきと育成

Stage 1
土壌づくりと種まき

- ▶ ラスビックの活動基盤であるHP、GP市場における広範なカバレッジを活かして処方機会を創出
- ▶ 新製品と同等のプロモーション活動を展開
- ▶ 適応追加の承認後、肺MAC症治療薬としてのポジション確立

J&J社と日本における独占的販売契約を締結(2026年3月)

- 2026年6月より多剤耐性肺結核のプロモーション活動を実施、製品の認知度向上を目指す
- 治療抵抗性肺MAC症の適応追加承認後、多剤耐性肺結核の売上とあわせて当社に売上が計上

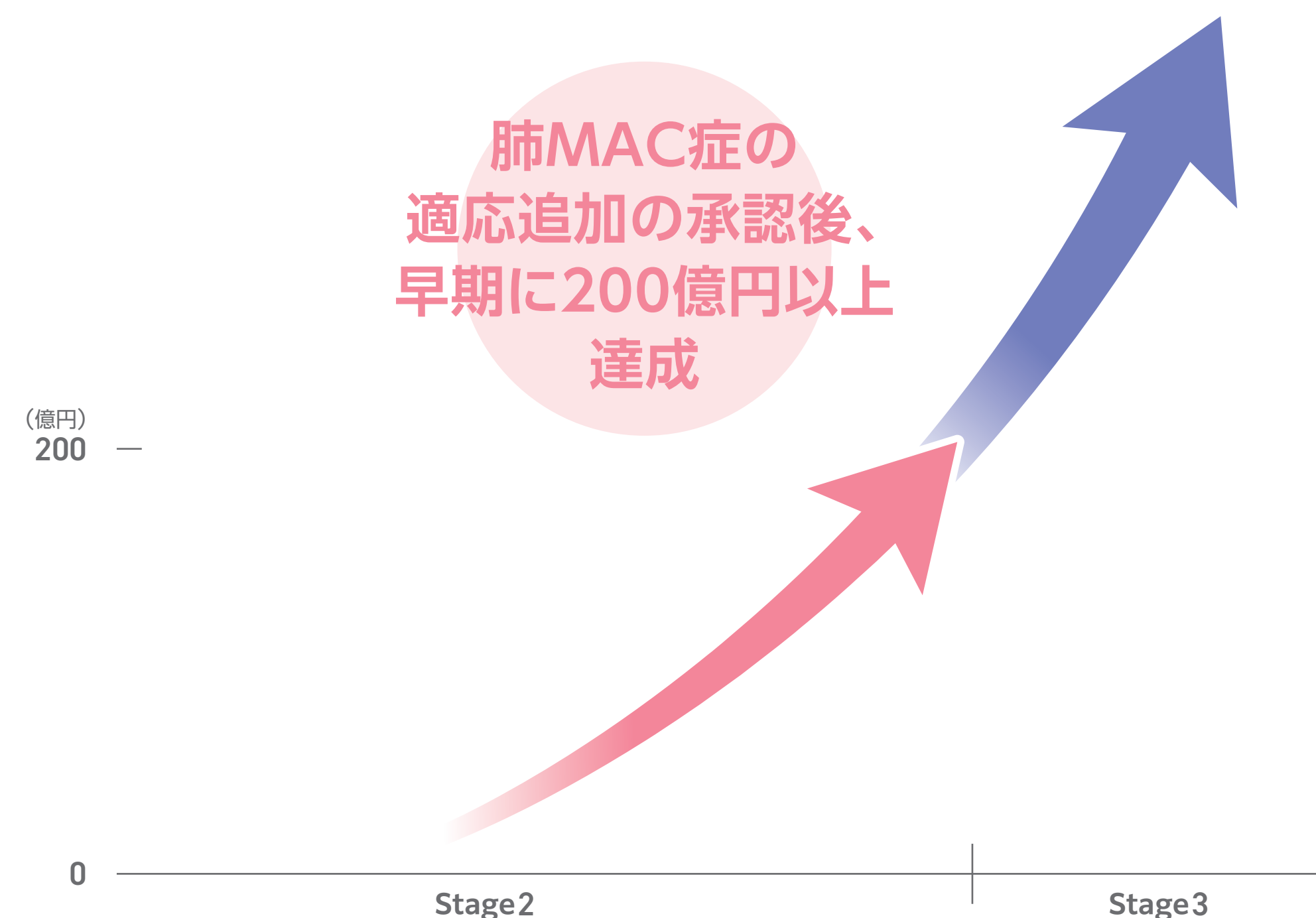
多剤耐性肺結核(発売中)

疾患	結核薬イソニアジド(INF)、リファンピシン(RFP)に耐性のある結核菌による肺結核
患者数	2024年新登録肺結核菌陽性結核患者6,423人、多剤耐性肺結核患者(INH、RFP両剤耐性)45人
薬価	21,636.50円(2026年4月時点)

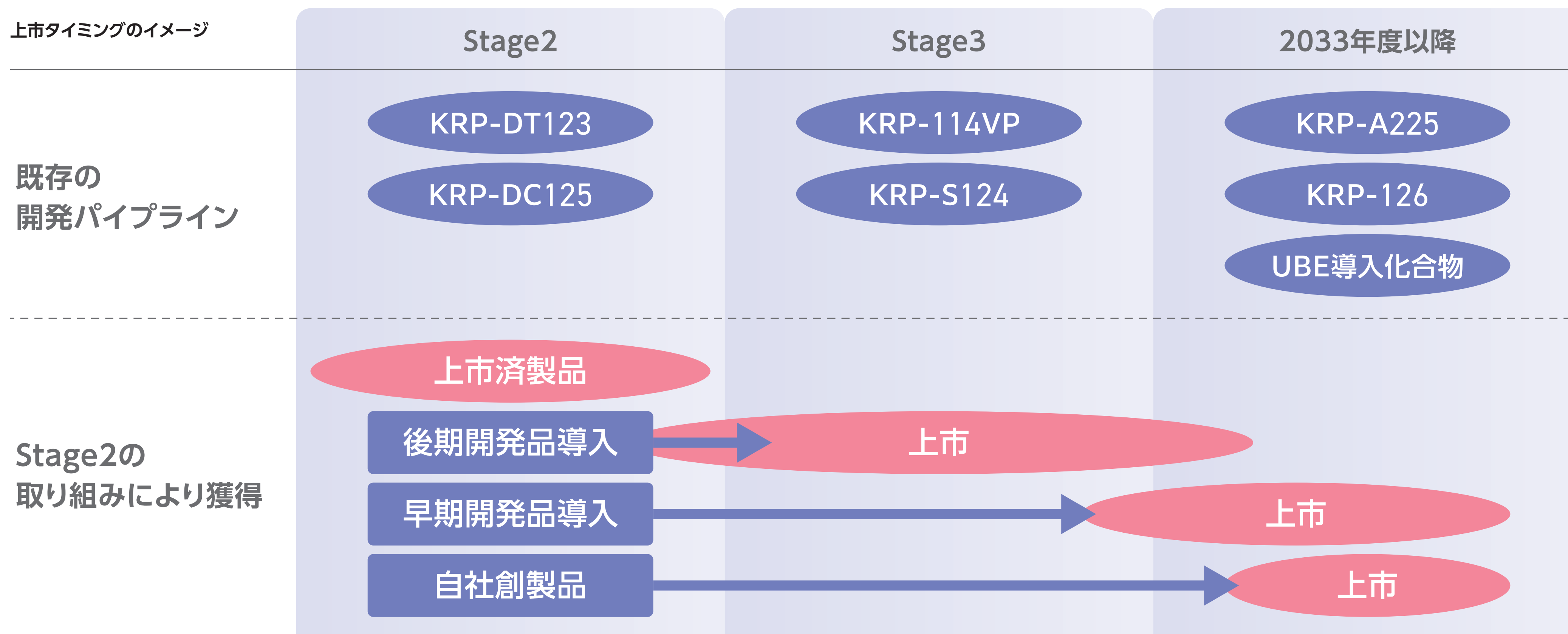
治療抵抗性肺MAC症(適応追加Ph2/3実施中、ヤンセンファーマ(株))

疾患	肺MAC症:MAC菌が肺に感染する慢性感染症
患者数	十数万人(推定) 患者数は増加傾向

■売上イメージ



- ▶ Stage2では、持続的な成長エンジンとなる導入品等の獲得を最優先事項として取り組む
 - ▶ 既存の開発パイプラインと新たに獲得する導入品等の着実な上市
- これらにより、Stage2、Stage3以降の収益の源泉を確実なものとしていく



KRP-M223 (慢性特発性蕁麻疹 (CSU) 治療薬候補)

- 2025年3月にノバルティス社へ導出
- ノバルティス社に開発、製造、及び商業化に関する全世界での独占的な権利を供与

契約
条件

- 開発、製造販売承認の取得、及び一定の正味売上高の達成によるマイルストーン収入 最大777.5Mドル(約1,200億円)
- 正味売上高に応じた段階的ロイヤリティを受け取る

▶ ノバルティス社からの開発進展によるマイルストーン収入見通し(タイミングは非開示)



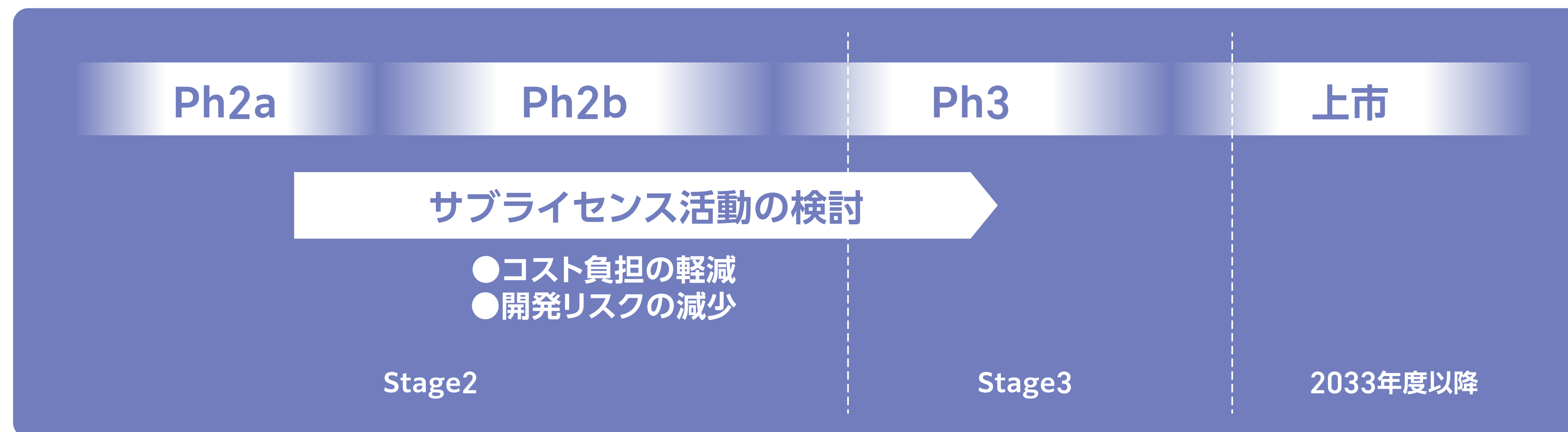
1ドル=160円として計算

KRP-S124 (閉塞性睡眠時無呼吸治療薬)

- 2024年12月、全世界を対象とした、閉塞性睡眠時無呼吸(OSA)等の独占的製造、開発、販売権をバイエル社より取得
- 開発から発売までの進展に応じたマイルストーンペイメントとして最大70百万ユーロを支払う
- 発売後の正味売上高に対する一定率のロイヤリティ及び販売マイルストーンを支払う

- ▶ **グローバル開発の推進**
- ▶ **Ph2a以降の結果をもって、日本以外のテリトリーのサブライセンス(共同開発)の検討を進める**
- ▶ **Stage3期間中の上市を実現し、全世界で1,000億円以上の売上を目指す**

臨床開発のスケジュールイメージ



<p>手元資金(2026年3月末) 118億円</p>
<p>キャッシュイン</p>
<p>営業FC 350億円 ※研究開発費控除前 ※主にデザレックスパテントクリフによる収益力低下</p>
<p>後発医薬品事業の承継による収入</p>
<p>政策保有株式の売却</p>
<p>キャッシュ・コンバージョン・サイクルの改善 ※ベオーバを中心とした在庫率、回収サイト、支払いサイトの適正化</p>
<p>借入余力 (レバレッジ活用)</p>

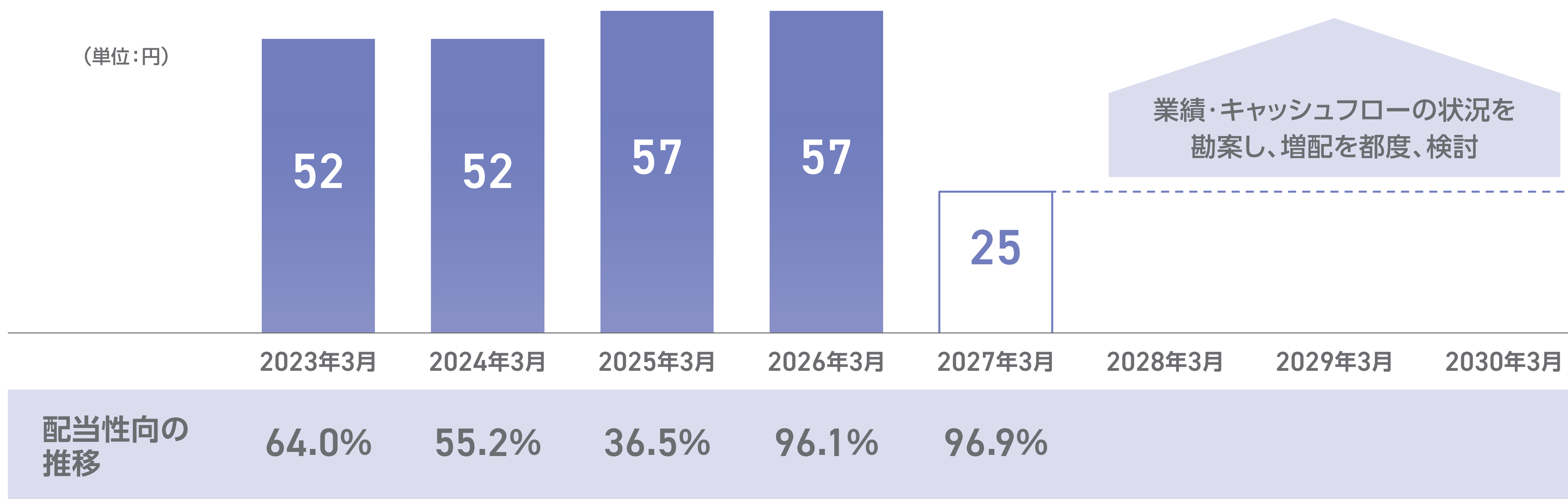
キャッシュアウト	
成長投資	<p>戦略的投資 300~400億円 導入品獲得(外部アセット・開発品・販売提携) M&Aの検討</p>
	<p>研究開発費 350~400億円 新薬開発、パイプラインの開発進展</p>
	<p>設備投資 120億円程度 主に工場設備の更新等</p>
その他	<p>100億円程度 サチュロの販売開始に伴う運転資本増加</p>
株主還元	<p>年間配当@25円/株 56億円(14億円/年)+α</p>

●Stage2の4年間は、Stage3以降の持続的な成長に向けた投資を最優先する

株主還元方針

Stage3以降の持続的な成長に向けたパイプライン拡充のための投資を優先し、一株当たり配当 25円 / 年 を確保しつつ、業績及びキャッシュフローの状況を勘案し、増配の実施を検討する

(単位:円)



成長投資による収益基盤の確立

Stage2 | 2026-2029年度

ステートメント

持続成長に向けた積極的な投資

持続的な成長エンジンとなる導入品等の獲得を最優先
獲得に伴う一時金等により、損益や資金面で厳しい状況になることが想定されるが、
中長期的な持続成長のために確固たる信念を持って推進

5つの
事業戦略
を推進

1. 積極的な導入投資による開発パイプラインの拡充
2. 医療ニーズに応える価値の高い新薬の創出力強化
3. 新薬の普及最大化
4. 新医薬品事業と相乗効果のある健康関連事業の推進
5. 持続可能な企業基盤の構築

事業体制の変革

Stage1 | 2023-2025年度

新薬の創出力強化と
開発パイプライン拡充のための
体制づくり

成長・飛躍

Stage3 | 2030-2032年度以降

成果を刈り取り、持続成長を実現

Stage3以降
収穫

Stage2
種まきと育成

Stage1
土壌づくりと種まき



Stage 3



Stage 2



Stage 1

●将来見通しに関する注意事項

本資料には、当社グループに関する業績見通しや目標・計画等、将来に関する事項が含まれています。これらの記述は、本資料作成時点において入手可能な情報や予測に基づく、当社グループの仮定や見通し等の判断によるものであり、既知または未知のリスクおよび不確実性が内在しております。したがって、その後発生した種々の要因により、実際の業績や開発品の進捗・成否、その他の見通し等が記述内容と大きく異なる可能性があります。また医薬品（開発中のものを含む）に関する情報が含まれておりますが、その記述は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。

新薬という、 希望を。

届けたい想いがあるから。
守りたい笑顔があるから。
私たちは探しつづける。
患者さんの希望につながる新薬を。

健康はキョーリンの願いです。

Kyorin 

杏林製薬株式会社

キョーリン リメディオ株式会社

キョーリン製薬グループ工場株式会社