

## 持続可能な企業基盤の構築

執行役員  
CHRO  
総務部長、人事部・  
法務コンプライアンス部担当

上原 研男



当社グループは、長期ビジョン「Vision 110」に掲げる目指す姿の実現には、持続可能な企業基盤の構築が重要であると考え、「価値創造を支える基盤」として7つのマテリアリティを特定しています。創業者の思いである「事業は人にあり」という考えを承継し、長期ビジョンの実現を担う中核人材の育成及び獲得、社員の働きがいに繋がる適正な人事制度の改定・運用、多様な価値観を尊重した働き方改革、社員の健康を重視する健康経営の推進などに取り組んでいます。環境への配慮においては、企業行動憲章に基づき、気候変動への対応として「2050年カーボンニュートラル実現」を掲げ、環境委員会を設置して、その実現に向けたグループ全体の施策の立案及び運営を行っています。また「継続的な企業価値の向上」を経営の最重要事項とし、社会から信頼を得られる経営の環境整備、コンプライアンスの徹底、コーポレート・ガバナンスの充実を重要な課題と位置づけて取り組んでいます。さらに対話を通じてステークホルダーの皆様との関係性を深め、信頼と共感を得られるよう事業活動に取り組み、よき企業市民として行動することで活力ある社会の実現と経済の発展に貢献していきます。

### サステナビリティ課題と取り組み内容

#### 人的資本の充実

人材は管理の対象ではなく、その価値が伸び縮みする資本であるという考えのもとで、人的資本の充実に取り組みます。最も重要な課題は、長期ビジョン「Vision 110」の実現を担う人材の育成及び獲得であり、経営計画の達成に向けた人材ポートフォリオを整備するとともに、多様な個人と組織の活性化を通じて各人のポテンシャルが最大限発揮されるような環境の整備や風土の醸成を図ります。

#### 多様な価値観を尊重した働き方改革の推進

多様な価値観を尊重し、自律的で柔軟な働き方を推進することにより、人と組織の活性化を図り、持続的な企業価値の向上を目指します。

#### 健康経営の推進

社員一人ひとりの“こころ”と“からだ”の両面において健康であることが不可欠であると考えています。社員一人ひとりが自分自身の健康に意欲的に取り組み、いきいきと仕事に打ち込める職場環境づくりを目指します。

#### 環境に配慮した事業活動

環境汚染の防止・負荷の軽減、資源の有効活用等を推進して、持続可能な環境の保全に取り組んでいます。

#### コンプライアンスの徹底

全ての法令、行動規範及びその精神を遵守し、高い倫理観を持ってコンプライアンスを推進するとともに、事業に関連する内外のリスクを適切に管理する活動を推進し、継続的な企業価値の向上を目指します。

#### コーポレート・ガバナンスの強化

社会から信頼を得られる環境整備の一つとして、コーポレート・ガバナンスの充実を重要な課題と位置づけ、意思決定の迅速化、経営の妥当性の監督強化、企業倫理に根ざした企業活動の透明性の確保などに取り組んでいます。

#### ステークホルダーとの関係強化

対話により様々なステークホルダーとの関係性を強化することが必要であると考えています。ステークホルダーの皆様とのコミュニケーションを大切にしつつ社会的責任を果たし、存在意義を認められる企業を目指します。

## 人的資本の充実

### 人材ポートフォリオの構築

長期ビジョン「Vision 110」の実現に向けて、経営・事業戦略に基づいた理想像と現状のギャップを可能な範囲で把握して人材ポートフォリオを構築し、中長期的に人材を確保・育成する取り組みを進めています。

### 人材マネジメント

人的資本の充実においては、社員を大切に、人と組織を活性化することが、重要課題であると認識しています。当社グループは、「社員と会社は、双方から期待される責務を、長

期にわたって継続的に果たすことを通じて、相互の利益（社員は会社の発展に、会社は社員の生活の充実・自己実現に貢献する）を実現するパートナーである」という、人材マネジメントシステムの基本的な考え方のもと、採用、配属、成長（育成）、評価、異動、報酬、福利厚生等の仕組み（制度・基準・規程など）の構築と適正な運用を推進します。グループ各社で毎年実施しているエンゲージメントサーベイにおいて、その主要スコアの上昇を目指すとともに、人材マネジメントシステムに関する意見を汲み上げ、制度の見直しや改善を行っています。

### “相互の利益を長期的に実現するパートナー”

社員と会社は、双方から期待される責務を、長期にわたって継続的に果たすことを通じて、相互の利益（社員は会社の発展に、会社は社員の生活の充実・自己実現に貢献する）を実現するパートナーである



### 人事制度

人材マネジメント方針のもと「働きがいを追求し、活力あふれる会社」を目指して段階的に人事制度を改定し、多様な社員が自律的に成長し活躍できる環境づくりを推進しています。Stage1では従前の人事制度を基に、各階層に求められる役割、行動基準を再定義し、任用・昇格の仕組みを明確化させるなど、一人ひとりが自らの意志と能力でキャリアアップに挑戦できる仕組みを整えています。



### 人材育成

社員の自育（人間性・能力の自律的向上）を基盤に、共有（相互成長・成長支援）の機会を設けることにより、組織的・体系的に教育プログラムを展開し、社員の成長を支援しています。自育では、自己研鑽の仕組み・仕掛けづくりとして「e-learning／通信教育／ビジネス情報誌購読斡旋／語学習得支援／自主留学支援／資格取得支援／社外セミナー補助」を実施しています。共有の施策としては、「新入社員研修～管理職研修」までの階層別プログラムを展開しています。職能別知識・スキルに関しては職能教育として、各部門等で実施しています。



「価値創造を支える基盤」マテリアリティ: 人的資本の充実/多様な価値観を尊重した働き方改革の推進

自育/共育施策の全体図



## 多様な価値観を尊重した働き方改革の推進

### 女性活躍推進

女性活躍推進に関する取り組みを通じて、女性社員が自らの能力をいかに発揮し、活躍できる環境の整備を進めています。具体的には、社員教育(e-learningによるダイバーシティに関する理解促進や外部講師による女性活躍推進に関する講演聴講、職場ディスカッション、キャリアア

ザイン研修等)、有識者によるダイバーシティに関する管理職向け講演会、多様な働き方を支援する制度の充実(在宅勤務制度、フレックスタイム制度、時差出勤制度、男性育児休業取得促進等)に取り組みました。2030年までに管理職の女性比率15%の達成を目指します。

### Kyorin's Passion

#### 職場環境の整備やキャリア形成支援に貢献する

長期ビジョン「Vision 110」を実現するためには、固定観念にとらわれない多様な視点と柔軟な発想を取り入れることが不可欠です。女性活躍推進を通じて、性別に関わらず全ての社員が自身の成長と会社の発展のために、時に困難を乗り越えながらも意欲的に業務に取り組める職場環境の整備やキャリア形成支援に貢献したいと考えます。社員一人ひとりが自ら率先して行動を起こせる企業文化を醸成することで、市場をリードする企業となれるよう、組織全体の活性化を図っていきます。

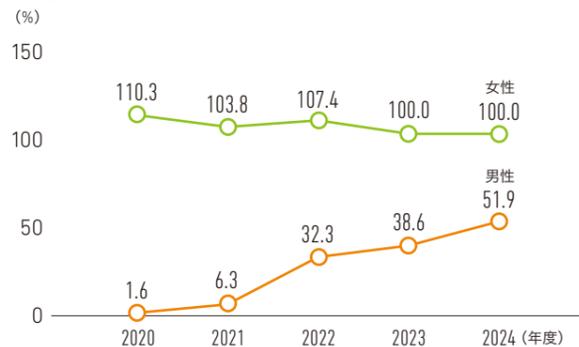


人事部 人事グループ 宮川 詩

### 子育て/介護にあたる社員の支援

社員が健全な家庭生活を背景に充実した職業生活を送ることができるよう、育児や介護等のライフサイクルに応じた生活支援を行うことで、仕事と家庭を両立しやすい環境の整備を行っています。育児や介護にあたる社員への取り組みが評価され、次世代育成支援対策推進法に基づいた「子育てサポート企業」として、2021年「くるみ認定」を取得しました。また2025年度までの男性育児休業取得率50%以上を目標に設定し取り組みを進めた結果、2024年度51.9%と前倒し

#### 育児休業取得率



各年度に本人または配偶者が出産した従業員数を分母、育児休業を取得した従業員を分子(前年度までに本人または配偶者が出産した従業員を含む)として算出

	妊娠	産前6週	出産	産後8週	1歳	1歳半	1歳4月末	2歳	3歳	小学校入学	小学校卒業		
勤務	出産・育児短時間勤務 1日に2時間まで(30分刻み)、小学校就学の始期まで												
	時間外・休日労働の免除												
	深夜労働の免除												
	時間外労働の制限												
子育て	産前休暇 出産予定日の6週間前		産後休暇 産後8週間		育児休業 1歳6か月に達する日まで、 または1歳到達直後の4月末まで			保育所等に 入所できない 場合2歳まで					
	特別有給休暇 配偶者の出産2日間		休業開始後 連続5日間の 有給休暇		子の看護等休暇 (小学校6年生までの子の看護等のために年間5日、2人以上なら10日、半日・時間単位可)								
	時間単位での有給休暇*												
	時間単位での有給休暇*												
支援金等	出産育児 支援金			保育施設利用料補助								入学支援金(小中高大)	
	その他												
介護	ジョブ・リターン制度* 妊娠・出産・育児・介護等のために退職した社員を優先的に再採用												
	介護休業の充実(法定93日→186日)				遠距離介護支援制度				介護セミナー動画配信				

※「時間単位での有給休暇」と「ジョブ・リターン制度」は介護支援にも該当

で達成しました。さらなる向上を目指し、育児休業の取得を希望する男性社員に対し、制度や事例の紹介などを通じて取得を促進しています。男女問わず育児休業を取得しやすい環境づくりに繋げるため、2023年11月より育児休業開始から5日間を有給休暇とし、2024年度には、男性育児休業取得者の体験を全社に共有する、男性育児休業座談会をわたらせ創薬センターにおいて開催しました。



つ働く意欲を保持し、周りから認められ必要とされる人材を対象に、再び働く場を提供する再採用制度(ジョブ・リターン制度)を設けています。

### 中途採用

多様で柔軟な働き方を目指し、新卒採用だけでなく高度な技術や豊富な経験を有する方々の中途採用を実施しています。昇進機会の不平等などの懸念をなくし、適所適材を旨として登用を行っています。

### 障がい者採用への取り組み

障がいのある方も健常者と同様に、自らの能力を最大限に発揮し、適性に応じた職場に就き、自立できる社会の実現に向けて企業としての社会的責任を果たしていきます。現在、聴覚障がい者向けアプリを活用するなど、働きやすいと感じる職場環境の整備にも取り組んでいます。

### 再採用制度

ライフイベント(結婚、配偶者の転勤、妊娠・出産・育児、介護、ボランティア、留学など)の事由により退職した社員、か

### 有給休暇取得の促進

働き方改革関連法の有休取得の義務化(年10日以上)の年次有給休暇が付与される労働者に対して、年次有給休暇の日数のうち5日については、使用者が時季を指定して取得させることを企業に義務づけるもの)に対応するだけでなく、定期的な休暇取得を促進しています。社員が仕事と生活のバランスを図り、持てる力を最大限に発揮できるよう、時間単位での柔軟な休暇取得や長期連休の取得を推奨しています。

## 健康経営の推進

当社グループは、企業理念の具現及び長期ビジョンの実現のためには、その根幹である社員一人ひとりの“こころ”と“からだ”の両面において健康であることが不可欠であると考え、「健康経営®」\*を推進すべく、2020年6月16日「キョーリン製薬グループ健康宣言」を制定しました。社員一人ひとりが自分自身の健康に意欲的に取り組み、いきいきと仕事に打ち込める職場環境づくりを目指します。これらの取り組みが評価され、2019年より7年連続「健康経営優良法人(大規模法人部門)」に認定されています。

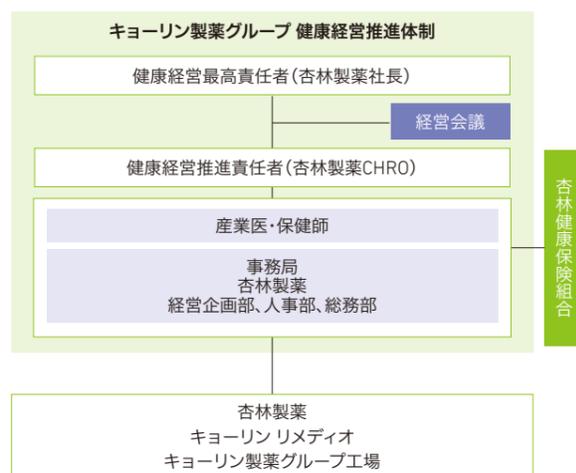
※「健康経営®」は、NPO法人健康経営研究会の登録商標です



### 健康経営推進体制

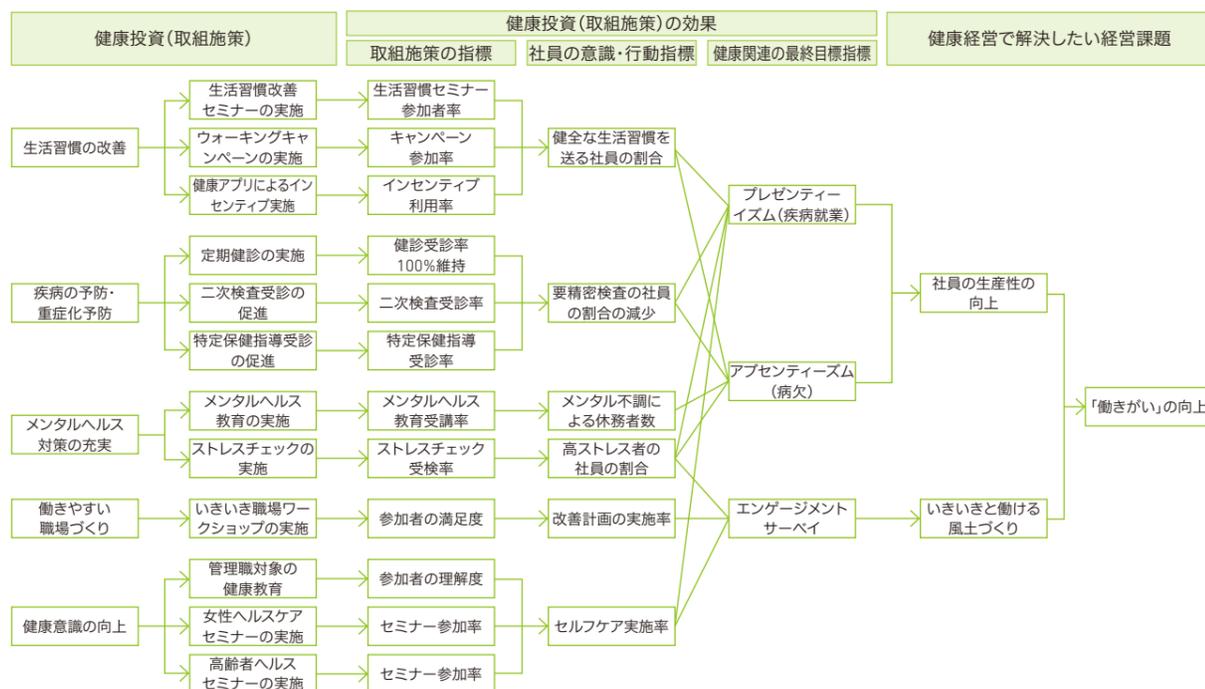
杏林製薬社長を最高責任者、CHROを推進責任者とし、グループ各社と情報共有の上、産業医・保健師、杏林健康保険組合、事務局が一体となって健康増進施策を立案し、各社に

て衛生委員会と連携して施策を実施する体制を整えています。経営課題の解決に繋がる健康課題から、期待する効果、健康保持増進に関する具体的な取り組みの繋がりを把握し、健康経営戦略マップに基づいて健康経営を推進しています。



### 健康経営戦略マップ

健康経営の推進にあたり、「戦略マップ」に沿って施策を実施し、行動指標を測定しながら、最終目標指標への効果を検証していきます。



### 主な取り組み

1. 会社と健保組合が連携し、さらなる健康増進施策を展開していきます。
2. 健康診断100%受診を徹底し、社員の健康保持・増進に役立てます。

	2019	2020	2021	2022	2023	2024	目標値
定期健康診断	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

3. 生活習慣(喫煙、飲酒、運動習慣、睡眠、食生活)の改善を促す施策を実施します。2019年度を基準年として、2025年度に向けた数値目標を掲げ、生活習慣の改善に取り組んでいます。

	2019 (基準年)	2020	2021	2022	2023	2024	2025 (目標値)
タバコを吸わない社員	80.6%	81.3%	82.3%	82.5%	82.7%	83.4%	85%
飲酒量が適量までの社員*	73.4%	74.6%	73.6%	70.1%	76.2%	80.9%	80%
1日1時間の歩行または同等の身体活動を実施する社員	45.0%	44.8%	44.0%	44.8%	46.2%	45.5%	55%
睡眠で十分な休息が取れている社員	64.8%	72.8%	69.1%	67.2%	65.8%	64.0%	75%

\*アルコール摂取量「男性40g/日未満、女性20g/日未満」の社員の割合

4. メンタル不調の未然防止、早期発見・早期対応から復職支援及び再発防止までの対策を推進します。管理職及び社員に対するメンタルヘルス教育を実施しています。管理職研修では、部下に対する配慮やメンタル疾患の具体的な症状についての理解促進を図り、予防・早期発見に努めています。またイントラネット等によって心の健康維持のための知識習得等を進めるとともに、社員や家族が気軽に相談できる体制を整えています。疾患が発生した場合は所属部署・精神科産業医・保健師・人事部等が連携を取り、健康の回復、職場復帰、再発防止に努めています。また全社員を対象に毎年ストレスチェックを実施し、社員自身の健康管理に役立てています。

### Kyorin's Passion

#### ウォーキングイベントの活用による健康づくり

私は毎日15,000歩以上を目標にウォーキングしています。きっかけは、起床直後の歩行や階段の上り下りの際、動きにくさを実感したことです。杏林健康保険組合が主催する「みんなで歩活」への参加や特典がもらえるアプリ等を活用してモチベーションを維持しており、今では通勤時の朝と夜に1時間ずつのウォーキングが日課となっています。約1年が経過しますが、体重は約30kg減少し、血液検査の異常値も改善しました。食べ過ぎなければ好きなものを食べられ、楽しく晩酌もできるので、引き続き健康増進とストレスのない生活を心がけていきます。

法務コンプライアンス部 販売情報提供監督グループ 北村 尚也



	2019	2020	2021	2022	2023	2024	目標値
ストレスチェック受検率	97.6%	97.0%	97.8%	97.5%	97.5%	99.2%	100%
高ストレス者率	10.6%	9.8%	10.3%	10.5%	10.8%	10.1%	—

メンタル休職者比率:0.85%、復帰:44.4%(2024年度)

5. プレゼンティイズム調査を行い、健康増進施策の効果検証を図っていきます。プレゼンティイズムとは、出社していても何らかの不調のせいで頭や体が思うように働かず、本来発揮されるべきパフォーマンスが低下している状態のことで、当社では2020年より産業医科大学で開発されたWFun(Work Functioning Impairment Scale)調査票による調査を実施しています。

### キョーリン製薬グループ健康宣言

(2020年6月16日制定)

### ～健康はキョーリンの願いです～

キョーリン製薬グループは、社員の「健康」が重要な経営課題と捉え、社員一人ひとりの健康を組織で支える健康経営を推進することを宣言します。

1. 社員とその家族がいきいきと過ごせるよう、会社・健康保険組合が一体となって、心身の健康づくりを推進します。
2. 社員自らが健康の保持・増進及び健康意識の向上に取り組むことを積極的に支援します。
3. 社員の心身の健康の保持・増進への取り組みと安全で働きやすい労働環境の整備をすることにより、真に人々の健康に貢献する社会的使命を遂行できる企業経営を目指します。

社員及びその家族の健康保持・増進に努めるとともに、その能力を十分に発揮できる、健康的で活力のある職場風土をつくり、さらなる「働きがい」の向上を目指していきます。

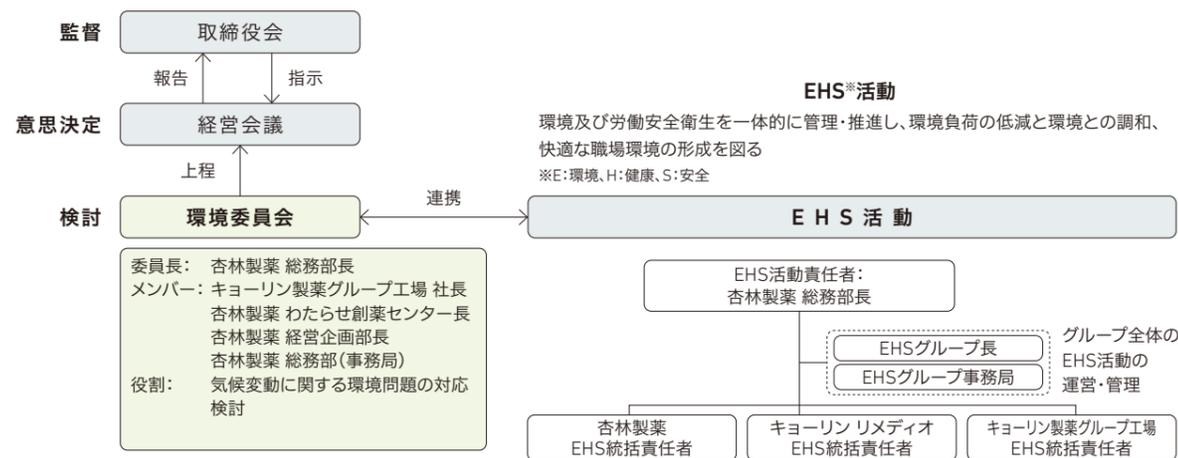
## 環境に配慮した事業活動

「環境問題への取り組みは人類共通の課題であり、企業の活動と存続に必須の要件として、主体的に行動する」と企業行動憲章に掲げ、気候変動への対応を含む環境に配慮した事業活動をマテリアリティの一つとしています。

サステナビリティの基本方針に基づき、事業活動のあらゆる場面で、省エネルギー・省資源、廃棄物の削減、化学物質の管理強化など環境負荷物質の削減と限りある資源の有効利用を推進し、目的・目標の設定と見直しを行うことで、環境保全及び汚染予防に主体的、積極的に取り組みます。

### TCFD提言に基づく情報開示

気候関連財務情報開示タスクフォース(以下、TCFD)の提言への賛同を表明するとともに、TCFD提言に基づき、気候関連リスク / 機会を特定した上で気候変動、環境問題への対応を進めています。



### 戦略

環境問題については、長期的なビジョンとして「2050年カーボンニュートラルの実現」への挑戦を掲げ、「CO<sub>2</sub>排出量を2030年度に2015年度比46%削減」という目標に向けて、再生可能エネルギーへの段階的切替や新規設備投資の検討を進めることで、CO<sub>2</sub>排出量削減に取り組んでいます。

環境保全については、「地球温暖化防止」「資源保護」「自然環境との調和」を重点テーマとして目標を設定し、限りある資源の有効利用を推進します。また2024年4月に稼働した高岡工場を除く3工場環境マネジメントシステムの国際基準であるISO14001を取得しており、今後も維持・推進します。

### ガバナンス

気候変動対応を含む環境対策の実行・推進に関して、総務部長を委員長とし、総務部を統括部署とする「環境委員会」を設置し、グループ全体の環境対策等を検討する体制を構築しています。同委員会では、地域社会の環境に関係する事業活動を行う工場、研究所及び経営戦略に関わる役員／執行役員等が中心となって、環境問題に関する対応(ビジョン、目標、ロードマップ等)の検討・見直しを行います。同委員会はEHS活動とも連携し、気候変動におけるリスク、機会の特定、評価、さらなる対応等を含めて環境問題への対応について総合的に取りまとめ、経営会議における意思決定の後、取締役会に報告します。

### リスク管理

地球温暖化や気候変動そのものの影響、及び気候変動に関する長期的な政策動向による事業環境の変化が当社グループの事業や経営に及ぼす影響について、脱炭素社会への移行リスク・気候変動に起因する物理的リスク・収益機会に分け、シナリオ分析を行っています。

シナリオ分析にあたっては、気候変動に関する政府間パネル(IPCC)第6次評価報告書のSSP1-1.9(1.5°Cシナリオ)、SSP5-8.5(4°Cシナリオ)等を参考にしています。

## 1.5°Cシナリオ

### 移行リスク

分類	事象	リスク	対応方針
政策・法規制	環境税(炭素税)の導入	<ul style="list-style-type: none"> <li>環境税(炭素税)が導入され、研究・生産・営業に関わる温室効果ガスの排出に課税が行われた場合、環境税の導入により、コスト増加となる可能性がある</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>環境委員会設置によるCO<sub>2</sub>排出量削減活動のさらなる推進</li> <li>工場・研究所での再生可能エネルギー電力の段階的切替</li> <li>営業車両のハイブリッド車へ切替</li> <li>EHSマネジメントシステムの効率的運用</li> </ul>
	設備・機器の導入	<ul style="list-style-type: none"> <li>新たな法規制により、既存の設備を再生可能エネルギーに対応した設備に更新する場合、新規設置によるコスト増加となる可能性がある</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>省エネルギー設備・機器の新規導入検討と計画的設備更新</li> </ul>
市場	調達・操業コストの変化	<ul style="list-style-type: none"> <li>電力の再生可能エネルギー比率を上げた場合、電力調達コストが増加する可能性がある</li> <li>調達先・物流委託先の移行リスクへの対応により、生産原価・物流コストが増加する可能性がある</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>再生可能エネルギー電力の計画的導入</li> <li>高効率機器の導入検討</li> <li>調達先・物流委託先等との協働による物流コストの削減</li> </ul>
評判	投資家からの評価	<ul style="list-style-type: none"> <li>当社の気候変動対策への遅れにより、投資家の信頼を失い株価へ影響する可能性がある</li> <li>情報開示不足により、株価が下落する可能性がある</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>気候変動対策の実施状況等の適時・適切な開示</li> <li>外部調査への参加</li> </ul>

## 4°Cシナリオ

### 物理的リスク

分類	事象	リスク	対応方針
急性リスク	異常気象(台風・大雨等)による直接的な被害	<ul style="list-style-type: none"> <li>局地的豪雨・台風の大型化等により、研究・生産・物流拠点が浸水し、操業停止及び修復費用が発生する可能性がある</li> <li>自社拠点だけでなく、サプライチェーン(原料調達・出荷物流)が寸断される可能性がある</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>水害対策等を想定した設備計画の検討・実施</li> <li>緊急事態発生を想定した訓練の実施</li> <li>適切な在庫調整</li> <li>複数の原料調達先・代替先の確保</li> </ul>
慢性リスク	気象パターンの変化・気温上昇・海面上昇等による拠点・調達・操業の変化	<ul style="list-style-type: none"> <li>複数の研究・生産拠点が河川に近く、気温上昇による海面上昇、気象パターン変化による河川氾濫への対策、または拠点見直しによりコスト増加となる可能性がある</li> <li>調達先・物流委託先の物理的リスクへの対応により、市場価格が上昇し、生産原価・物流コストが増加する可能性がある</li> <li>気温上昇により、製造・保管・物流における空調の温度管理におけるコスト増加となる可能性がある</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>水害対策等を想定した設備計画の検討・実施</li> <li>適切な在庫管理</li> <li>BCP(事業継続計画)の観点から拠点の最適化の検討</li> <li>複数の原料調達先・代替先の確保</li> <li>エネルギー効率の改善</li> </ul>

### 収益機会

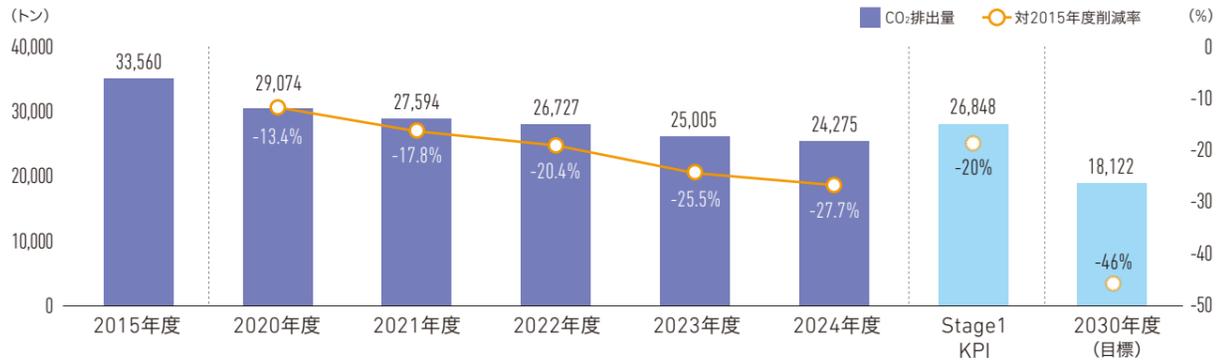
分類	事象	収益機会	対応方針
市場の変化	疾病動向の変化	<ul style="list-style-type: none"> <li>気温の上昇により感染症が増加し、当社のビジネスチャンスが拡大する可能性がある</li> <li>感染症に関わる予防・診断・治療における当社製品の需要や適応範囲が拡大する可能性がある</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>感染症領域におけるソリューション提供活動の展開</li> <li>パイプライン拡充への積極投資</li> </ul>

### 指標と目標

環境問題への取り組みは人類共通の課題であり、企業の活動と存続に必須の要件として主体的に行動し、「2050年カーボンニュートラル」の実現に挑戦します。

### 2030年目標：CO<sub>2</sub>排出量(Scope1+Scope2)を2030年度に2015年度比46%削減する

#### CO<sub>2</sub>排出量と対2015年度削減率(Scope1+Scope2)



### 目標達成に向けた施策

#### 計画的設備更新及び積極的な設備投資

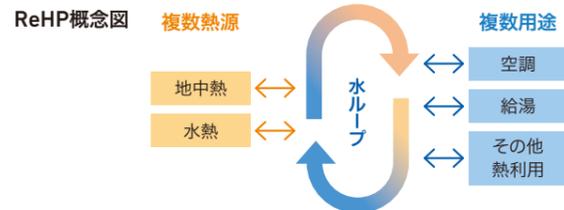
CO<sub>2</sub>排出量の削減に向け、耐用年数経過後の製造設備や空調関連設備等について、省エネルギー性能に優れた最新機器へと計画的に更新するとともに、照明のLED化等に取り組んでいます。また熱量転換・高効率機器への積極的な設備投資についても現在検討を重ねており、具体的な取り組みへの準備を進めています。

高岡工場は、既存の製造拠点よりもエネルギー使用量を削減するため、効率の高い設備システム・機器を採用しており、また大気汚染や地球温暖化に配慮したLNG(液化天然ガス)などのクリーンなエネルギー、水力発電等の再生可能エネルギーを使用し、2024年度はCO<sub>2</sub>発生量を約2,932トン低減することができました。排水処理についても、近隣河川の汚染や周辺地域への臭気発生を考慮した設備を完備し、環境負荷の低減を図っています。

わたらせ創薬センターでは、ReHP\*技術を導入しています。2024年度の当システムの運転実績は、従来の空気熱源ヒートポンプに比べて、削減電力量は68,375kWh、CO<sub>2</sub>削減量は約29.5トンとなり、約35%の省エネルギーを実現しました。



高岡工場



※ReHP(Renewable Energy Heat Pump)とは、再生可能エネルギー利用高効率ヒートポンプシステムの呼称で、わたらせ創薬センターのReHPは、隣接する2つの建物(CSとLAB1)において、地中熱及び未利用エネルギーである水冷チラー排熱等からなる熱源と熱利用機器(空調機及び給湯器)を1つの熱源水ループを介して熱融通することによって、エネルギー利用効率の向上を目指すシステムです。

#### 再生可能エネルギーの導入

研究所・工場において再生可能エネルギー由来電力への切替を順次進め、CO<sub>2</sub>排出量の削減を図っています。2024年度の電力使用量について、わたらせ創薬センターでは20%、能代工場では20%、高岡工場では100%、井波工場では0%、滋賀工場では10%が、再生可能エネルギー由来のものとなっています。

#### 営業車両の削減及びハイブリッド車等への切替

地球温暖化防止の観点から営業車両の削減及び低排出ガス車やハイブリッド車等のエコカーの積極的な導入を行っています。2025年3月時点で803台全ての営業車両が低排出ガス車の基準を満たしており、その内2004年から導入を進めているハイブリッド車は316台です。またエコドライブを励行することで、環境への配慮と交通安全を意識した車両の運用をしています。

### その他の取り組み

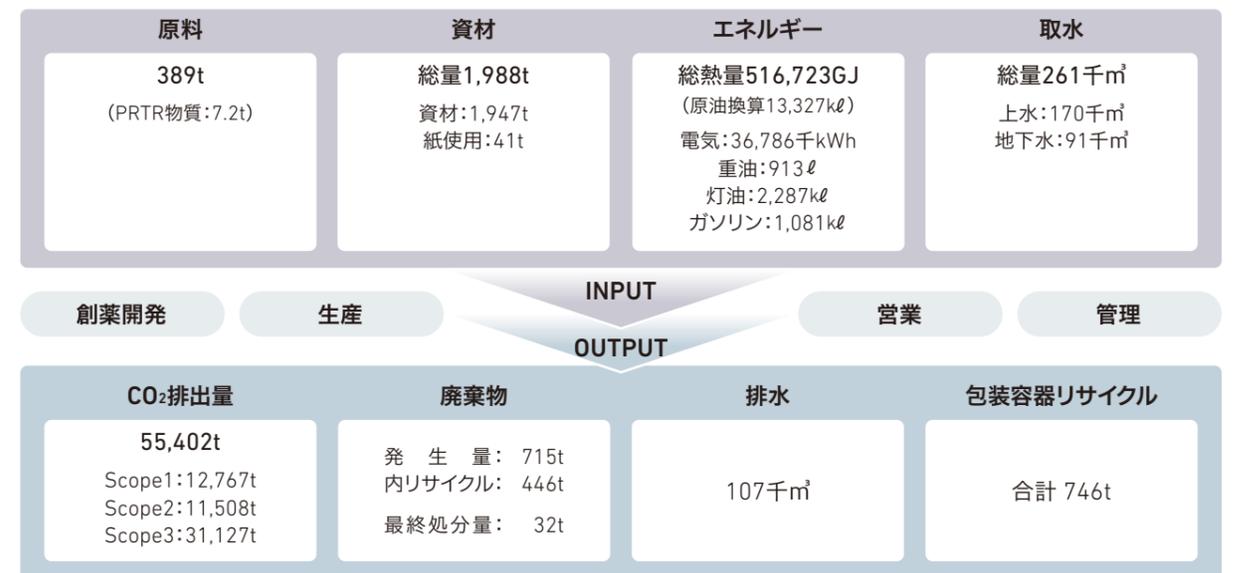
#### 水資源の管理

取水・排水量を把握するとともに、研究所・工場において排水処理棟、一次処理装置により適切に処理し水質を管理した上で排水することにより水資源の保全に努めています。2024年度の取水量は261千m<sup>3</sup>、排水量は107千m<sup>3</sup>で、各研究所・工場の排水のpH、BOD・SSは基準値を下回りました。

#### 大気汚染物質の管理

ボイラー及び発電機により排出されるばいじん、NO<sub>x</sub>、SO<sub>x</sub>を定期的に測定・管理しています。

#### キョーリン製薬グループのマテリアルフロー(2024年度)



#### CO<sub>2</sub>排出量(Scope1、2、3)

当社グループは、サプライチェーンを通してCO<sub>2</sub>排出量を算定すべく、その範囲の拡大に努めています。



## コンプライアンスの徹底

全ての法令、行動規範及びその精神を遵守し、高い倫理観を持ってコンプライアンスを推進するとともに、事業に関連する内外のリスクを適切に管理する活動を行い、継続的な企業価値の向上を目指します。グループ各社では、コンプライアンス委員会とリスク管理委員会を設置し、様々な対策を講じて意識の向上を図る等、コンプライアンス及びリスクマネジメントの推進を行い、違反の未然防止に取り組んでいます。

### コンプライアンス

#### 基本方針

企業は、公正かつ自由な競争のもと、社会に有用な付加価値及び雇用の創出と自律的で責任ある行動を通じて、持続可能な社会の実現を牽引する役割が求められています。企業理念のもと、国の内外を問わず、関係法令、国際ルール及びその精神を遵守し、高い倫理観を持って行動します。

#### 企業行動憲章とコンプライアンス・ガイドライン

「企業倫理・コンプライアンス規程」のもと、2006年8月に「企業行動憲章」と「コンプライアンス・ガイドライン」を制定し、2019年4月に持続可能な社会の実現に向けた対応を、2023年4月にはグループ体制の刷新、法改正や社会の動き等を反映し改定しました。また担当執行役員を委員長、法務コンプライアンス部を統括部署とした「コンプライアンス委員会」を設置して月1回開催し、その内容を定期的に経営会議へ報告する等、コンプライアンス推進体制を構築しています。

#### 人権の尊重

「企業行動憲章」「コンプライアンス・ガイドライン」において人権の尊重を掲げ、人権に関する国際規範を理解し、全ての人々の人権を尊重する経営を行います。またハラスメント防止規程を設け、セクシャルハラスメントや妊娠・出産・育児休業・介護休業等に関するハラスメント、パワーハラスメント防止の取り扱いを定めています。

#### 教育研修

全社的な階層別教育や職能教育等において、企業倫理及びコンプライアンスに関する教育を実施するとともに、役員及び従業員に対する理解浸透と業務への反映を図っています。また6月と11月の年2回をコンプライアンス強化月間に設定し、部署及び従業員ごとに定めた取り組みを行うことで、浸透、理解徹底に努めています。

#### 内部通報制度

「企業倫理ホットライン」を設置し、企業倫理及び法令・規則等への対応に関する問い合わせ・相談・連絡、また不正やコンプライアンス違反の疑いもたれる公益通報等の連絡を社内及び外部窓口で受け付けています。運用にあたっては、通報者の秘密保持を徹底し、個人のプライバシーを尊重するとともに、通報者が不利益を受けることがないようにしています。

内部通報件数：3件（2024年度）

#### 医療機関等との関係の透明性に関する取り組み

製薬企業の使命は、医療ニーズに応える価値の高い新薬の継続的な研究開発と安定的な供給を通じて世界の人々の健康と福祉に貢献することです。この使命を果たすためには、製薬企業と大学等の研究機関・医療機関等との連携は不可欠であり、製薬企業と利害関係が想定される人たちとの関わり（利益相反）について適正に管理されることが求められます。このような状況下、「企業活動と医療機関等の関係の透明性に関する指針」「患者団体との協働及びその活動の透明性に関する指針」を定めています。本指針に従い、医療機関、患者団体等に対する資金提供の情報をWebサイトを通じて公開しています。

#### リスクマネジメント

当社グループ各社は、リスクの発生予防に係る管理体制の整備、及び発生したリスクへの対応のために月1回開催する「リスク管理委員会」を設置し、その内容を定期的に経営会議へ報告しています。リスク管理委員会ではグループ全体のリスク管理の取り組みを横断的に統括するとともに、予想されるリスクの洗い出しとリスクの軽減、未然防止体制の構築や、やむなく発生したリスクによる損害を最小限にするため、当該部署に対し、必要な措置をとらせる等の活動を推進しています。問題が発生した場合は、適時担当執行役員に報

告し、自然災害をはじめ事業に重大な影響を及ぼすリスクが発生した場合は、社長を本部長とする「有事対策本部」を設置し危機管理にあたります。

#### 事業のリスク等

薬機法をはじめとする諸規制及び海外における各国の各種規制を遵守して事業を推進していますが、関係法令の大幅

な改定や医療制度改革、市場環境の急激な変化、大規模な自然災害等の要因により、経営成績及び財務状態に重要な影響を与えるリスクとして以下のような事項があると認識しており、これらのリスクに関し、組織的・体系的に対処しています。なお影響を及ぼすリスクや不確実性はこれらに限定されるものではありません。

#### 価値創造に関するリスク

考えられるリスク	主な取り組み
<b>研究開発に関するリスク</b> ・開発候補品に安全性の問題が生じる、期待する有効性が確認できないなどの理由による開発遅延や開発中止	・医療ニーズに応える価値の高い新薬の創出力強化 ・導入品獲得力の大幅な強化 ・開発パイプラインの拡充
<b>安定供給に関するリスク</b> ・想定外の事象の発生による製造活動や仕入れの遅延または停止 ・製品の品質等の問題発生による製品回収等	・需要に十分応えられる製品及び原材料の確保 ・製造委託先や調達先との緊密な連携による生産計画・在庫調整 ・原料等の代替製造委託や調達先の複数化 ・4工場体制による一層の生産能力増強及び生産性向上 ・薬事関連の法令を遵守する信頼保証体制の強化
<b>医療制度改革に関するリスク</b> ・予測可能な範囲を超えた薬価改定及び医療保険制度改革の実施	・新薬比率の最大化による収益力の向上 ・医薬品製造原価の低減、グループ全体のコスト適正化によるコスト競争力の向上
<b>アライアンスに関するリスク</b> ・提携関係の解消、提携先の事業戦略もしくは事業環境の大幅な変化の発生	・提携先の事業戦略・研究開発動向を踏まえた関係性の向上による継続的提携関係の維持・発展
<b>他医薬品との競合に関するリスク</b> ・他社製品との競合、後発医薬品の参入 ・高い技術を活かした他業種からの参入	・フランチャイズカスタマー戦略をベースとした、ソリューション提供による新薬普及 ・オーソライズド・ジェネリックの製造・販売を中心に、当社グループの特色を活かした後発医薬品事業の展開
<b>副作用発現に関するリスク</b> ・市販後における予期せぬ重篤な副作用の発現による使用制限や製品回収・販売中止等	・市販後における安全性情報の幅広い収集・分析 ・適正情報の医療現場への迅速な提供
<b>知的財産権に関するリスク</b> ・当社グループの他社知的財産の侵害、または第三者からの当社知的財産権の侵害による事業の中止・係争	・知的財産権の厳格管理 ・第三者からの侵害に関する継続的なモニタリング

#### 価値創造を支える基盤に関するリスク

考えられるリスク	主な取り組み
<b>ITセキュリティ及び情報管理に関するリスク</b> ・システム不備やコンピューターウイルス、サイバー攻撃等による予期せぬ業務妨害や情報等の外部流出	・ITセキュリティサービスの導入、定期的データバックアップの実施 ・各種情報管理規程の制定、従業員教育の徹底
<b>人的資本に関するリスク</b> ・人材獲得競争の激化、労働環境の急激な変化による、優秀な人材や多様性の確保ができないことによる成長の停滞	・人材マネジメントシステムの適切な運用 ・女性活躍推進等の取り組み、多様な価値観を尊重した働き方改革の積極的な推進
<b>訴訟に関するリスク</b> ・知的財産権、製造物責任（PL法）、労務等に関連する訴訟	・専門家の助言を踏まえた対応等
<b>環境問題に関するリスク</b> ・万が一の事故等による関係法令等の違反発生 ・脱炭素社会への移行に伴う環境税の導入や調達・操業コスト等の変化 ・異常気象による被害や気象パターンの変化による拠点・調達・操業等の変化	・関係法令等の遵守及び高い自主基準の設定 ・環境マネジメントシステムと労働安全衛生マネジメントシステムを統合し、グループ全体でEHS（環境・労働安全衛生）活動を推進 ・環境委員会を設置し、グループ一体で環境への影響に配慮した事業活動を推進
<b>大規模災害等に関するリスク</b> ・大規模な自然災害、事故及びパンデミック発生による、生産子会社や調達先における工場の閉鎖・操業停止等	・大規模災害等に備えた対応マニュアルの整備、訓練の実施 ・一定量の製品在庫の確保等による安定供給体制の整備
<b>金融市場の変動に関するリスク</b> ・輸出入取引における損失、支払利息の増加、仕入れ価格の高騰、年金資産額、退職給付債務額、保有株式の評価額の減少等	・経営計画立案時の金融市場動向の確認、為替予約の実施・資金調達方法の見直し

## 社外取締役鼎談

社外取締役3名が、当社のコーポレート・ガバナンス改革、取締役会の実効性向上などをテーマに意見交換を行いました。長期ビジョン「Vision 110」の実現、今後の持続的な成長に向けた課題や対応策についても、それぞれの立場、観点から率直に語っていただきました。



社外取締役／独立役員  
重松 健

社外取締役／独立役員  
渡邊 弘美

社外取締役／独立役員  
鹿内 德行

### 社外取締役として果たすべき役割とは？

鹿内

私が社外取締役の任に就いた2013年当時は、コーポレートガバナンス・コードについて国内の議論がまだ開始された頃で、2015年のコード公表や適用といった過程を取締役の一員として議論するという経験をしました。私は本業が弁護士ですので、監査役という立場で法的観点から意見する選択肢もあったと思いますが、社外取締役を務めることになり、第三者的視点から、会社の経営に意見を申し上げることが主たる役割であると認識しています。他企業でも顧問弁護士あるいは監査役を務めていますので、他社の経営や、近年求められている企業のガバナンスのあり方などを踏まえ、当社の企業価値向上に役立つ助言ができればと思っています。

重松

私は百貨店の出身で、サプライチェーンの最も川下である小売業界という市場、生活者に最も近い立ち位置で長年ビジネスを行い、百貨店の事業の中でも主に商品開発、海外駐在を含めた国際事業を中心に携わっていました。その後、サプライチェーンの川上である製造業を経験し、金属加工会社の経営にも携わりました。私は川上、川下の両方を見てきましたが、どの業種であっても経営にとって大切なことは2つあると思っています。一つは、会社が将来に向けた企業価値向上に努めているか。もう一つは、しっかりとガバナンスの効いた企業経営ができていますか。私は、杏林製薬の将来をどう描いていくかという点に会社が注力できるよう、一緒に考えたいと思っています。

渡邊

取締役会においてもジェンダーや国際性を含む多様性の確保が求められるようになり、当社に女性の役員がいないということもあって、2019年に社外取締役に就任しました。私は医師として、大学病院をはじめとする様々な医療機関で仕事をしながら、大学教育にも関わってきました。「健康はキョーリンの願いです。」というフレーズで有名な会社だったので、経営などの経験がない私でしたが、医師として何かできることがあればとお引き受けしました。取締役会の多様性という観点からも、女性の立場から発言することで、当社の女性たちが活躍していくための力添えができればと考えています。

### 取締役会の実効性に対する評価は？

鹿内

数年前の取締役会の役割はどちらかというと形式的な議案の承認という側面が強かったと思います。時代の流れとともに役員の世代交代も進み、実効性向上の努力を進めてきた結果、今では取締役会も大きく変わったと実感しています。昔に比べて議論ははるかに活発化し、取締役がそれぞれの立場でしっかりと意見交換をする場となっています。

重松

現在の取締役会は社内の取締役が3名、社外が3名という構成で、客観性は担保される形になっています。杏林製薬が100周年を迎えた2023年、グループ体制を刷新して、取締役と執行役員の役割を明確化し、経営の監督と業務執行の機能分離を行いました。それによって、取締役はこれまで以上に監督の責務を強く認識し、実際の業務執行については執行役員に権限を委譲する体制に移行しました。

私自身、複数の企業で役員を経験してきましたが、当社の取締役会は効果的に機能し、ガバナンスは確保されていると思います。例えば、年間の取締役会の議題については、私たちからの提案も、しっかりと考慮され年間のスケジュールに組み込まれた上で、議論されます。そして毎月の取締役会の事前に各議案に関する説明の場が設けられ、荻原社長参加のもと、十分な説明が行われます。これによって取締役会の当日には皆が議案の主旨をしっかりと理解した上で議論を行うことができます。

また報酬・指名に関する委員会(任意)を設置しており、役員

人事、評価、報酬制度が適切に運用されているかを監督するとともに、長期的に見た経営体制を維持していくためのサクセッションプランを練ることを目的に順序立てて議論しています。報酬・指名に関する委員会の構成は社外取締役が過半数おり、ここでも客観性、透明性、独立性が担保されています。

渡邊

最初はわからないことが多かったのですが、事前説明の場で議案の主旨等を伺う機会があり、非常に助かっています。取締役会自体も、私たちが自由に発言しやすい雰囲気運営されており、時に社内取締役の皆様とは考えが異なる意見を申し上げても、非常に柔軟に対応され、こちらの意見を真摯に受け止め、検討していただいています。多様な意見を持ち寄ってディスカッションすることはとても大事なことで、その機会を可能な限り多く持つよう私たちも努めています。

鹿内

コーポレートガバナンス・コードが適用されて10年、各企業の対応にはそれぞれで濃淡がありますが、当社は確実に前進してきました。経営機構が現在の体制になってからは特にコーポレート・ガバナンス改革の効果が上がってきたと思います。社外取締役の私たち3名も意思決定のスピードアップや経営の高度化に貢献できるよう、お互い知識を補完し合っ、常に勉強をしています。またお互いに専門が違うため、私が有用だと気づいたニュースや情報等はすぐにお二人に共有するようにしています。

重松

米国では社外取締役だけで意見交換するエグゼクティブセッションがありますが、鹿内社外取締役の提案で準制度化して、定期的に行っています。日本のコーポレートガバナンス・コードでも、エグゼクティブセッションの導入が推奨されていますが、当社の企業価値向上に資する、より客観的な意見をすべく情報交換を行っています。

### 杏林製薬の強みの源泉は？

渡邊

私たちが直接、社員の皆さんとお話しする機会は少ないのですが、一昨年の100周年の式典や社内授賞式に参加し



た際に、社員の方々と接する機会がありました。皆さんのマナーは素晴らしく、元気も良く、非常に誠実で親しみやすいという印象を持ちました。以前からMRさんとは接していますが、優秀な方がとても多く、熱心な営業姿勢から、会社全体で良い薬を提供し、医療に貢献する使命を持っていると感じます。社員の皆さんがさらに能力を向上させることで、会社はもっと成長していくと感じています。

#### 鹿内

私も社員の皆さんとの接触機会は多くないですが、先日、最前線で働いている若手社員とお会いし、非常に好印象を受けました。皆さん、かなり意欲的に、一生懸命働かれていますので、その結果が必ず出るだろうと思いました。

製薬企業というと、いわゆる守りの業界だという印象が強いですが、守っているだけでは企業は成長することができません。私がお会いした若手社員の方たちからは、守りの殻を元気に打ち破っていかうという意欲が感じられました。

#### 重松

当社の強みは、計画を立案し、それを着実に具現化していくところだと感じます。計画的で、実現力があり、その点でも非常に信頼の置ける企業だと思います。創業110周年に向けた長期ビジョン「Vision 110」では目指す姿を「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」と掲げています。さらに呼吸器科、耳鼻科、泌尿器科を重点領域として事業目標を設定し、新たな創薬研究領域も明確に示しています。これらの事業戦略こそが当社の最大の強みです。自社創薬の研究開発拠点であるわたらせ創薬センターは非常に創薬力が高い研

究施設で、ここを中心に外部機関との連携を強化しながら創薬を進めていることも非常に期待が持てます。また高岡市に新工場が竣工し、2024年に本格稼働しましたが、将来に向けての増産体制も確保できています。営業においても業界トップクラスの営業力を持っていると認識しています。創薬、生産、営業の全てにおいて高いポテンシャルがあり、バランスが取れていますので、あとは実力をどれだけ発揮できるかです。

#### 今後の成長における課題とは？

#### 鹿内

当社の事業戦略の方向性は非常に良いと考えていますが、強いて課題を挙げるとすれば海外との関わりです。医薬品の導入や導出を含め、企業として海外との連携機会を増やし、新しいアイデアや技術、経営手法など、良いものは取り入れていくことが必要不可欠であり、これにより今後の成長の可能性が大きく広がっていきます。先ほども述べたように、若い世代の方々にも高い意欲があるので、これからの展開に期待したいと思います。

私は23年間大学院で教えていましたが、学生たちとの交流が自分にとっては非常に大切で、彼らが育っていくことに大きな喜びを感じてきました。杏林製薬の皆さんにも、あらゆることに挑戦し、成長のチャンスを掴んでもらいたいと心から願っています。

#### 重松

これから当社が前を向き、持続的かつ、健全な企業へと成長していくためには、私は大きく2つのことをしなければならぬと思っています。一つは創薬のスピードアップです。今



も十分に取り組んでいますが、世の中の技術の進展や市場競争の激化を考えるとさらにスピードアップが必要になってきます。これまで行ってきた創薬に加え、他社との連携なども選択肢に入れ、開発のスピードを上げていく必要があります。そもそも医薬品事業は、製品自体の特許切れが生じるため、一般的な生活消費材よりも商品のライフサイクルが短くなってしまいます。ライフサイクルを考慮した開発パイプラインの充実が重要なのです。

もう一つは、資本効率の改善で、そのためにはまずは売上、利益を上げていくことです。そしていかに資産効率を高めていくかがポイントとなります。これには在庫の圧縮等、様々な工夫が必要となります。

具体的にこれらを実行する原動力はやはり人になります。いわゆる人的資本と言われているところになりますが、働きがいや、女性の働きやすさという観点からより良い環境を作り、人材の育成と確保によって人的資本の価値を高めてほしいと思います。さらに、これからはAIの活用がますます進むと想定されるため、当社ですでに創薬と営業の場面で活用に取り組んでいますが、さらに活用範囲を広げ、事業全体の効率化とコストダウンに繋げていければと考えています。

#### 杏林製薬のこれからの期待することは？

#### 鹿内

私たち3名が考える当社の将来像は、それぞれ別の形かもしれませんが、恐らく目指す方向は一緒ではないかと思っています。やはり人材、働いている社員の皆さんがより一層活躍できる会社になってほしいというのが私の願いです。社員が頑張り、活躍することで、当社が広く社会の人々に貢献できる力強い会社になります。それだけの力を持った社員がたくさんいますので、ぜひ、邁進してもらいたいと期待しています。

#### 重松

荻原社長もよくお話しされていますが、自社創薬へのこだわりが非常に強い会社です。この思いをより高く掲げて、全社でマインドを共有していかなければならないと思います。もちろん、足元の年度の業績も大切ですし、中期経営計画の立案とその達成も企業にとっては大切ですが、今、世の中自体が大きく変化し、人々の価値観も変わっている中で、企業の事業環境も随分と様変わりしています。そのような変化に



都度、振り回されることなく前進していくには、よりロングタームの将来を描いて皆が共有することが重要となります。この会社は何を生業に、何を企業価値とする会社なのか、先を見据えたビジョンを明確にしていくこと、取締役会でもその点に軸足を置いて議論を進めてきました。会社が今、取り組んでいるのは、経営トップ、ミドル層、現場の最前線を担う社員の皆さんたちによる団体戦です。皆で将来のことを深く議論し、コミュニケーションを取りながら前進して欲しいです。

#### 渡邊

そうですね。創薬とは、患者さんに良い薬を届けて、病にあって生活の質を改善してほしいという強い思いから始まることですので、本当に良い薬をこれからも出し続けてほしいです。また医療の世界にいると強く感じるのですが、いかにAIが進んでも、それを使うのは最終的に人であり、人に責任があることは変わらないと思います。鹿内社外取締役がおっしゃるように、人を大切に、人が活躍できる会社であってほしいですね。その中でも私は、特に女性に活躍してほしいと思います。これから人口減少が進む中でも、女性が働き手として活躍すれば生産性を維持することができます。国の方針では、2030年までに会社役員の30%を女性にするという目標を掲げています。すでに外資系の製薬会社ではかなり高いところもあります。より当社の女性活躍が推進されるためには、当事者である女性の意欲や意思が最も大切ですので、周囲の男性たちが女性の働き方に理解を示し、女性たちがモチベーションを高められるよう協力していただくことを願っています。

## コーポレート・ガバナンスの強化

継続的な企業価値の向上を図ることで、ステークホルダーの皆様の信頼と期待に応えたいと考えています。その一つとして、コーポレート・ガバナンスの強化と充実を経営の重要課題と位置づけています。

### コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

「継続的な企業価値の向上」を経営の最重要事項としています。その実現のためには社会から信頼を得られる経営の環境整備が必要であり、コーポレート・ガバナンスの充実を重要な課題と位置づけ、意思決定の迅速化、経営の妥当性の監督機能強化、企業倫理に根ざした企業活動の透明性の確保などに取り組んでいます。株主ならびに投資家の皆様に対しましては経営の透明性、フェア・ディスクロージャーの観点から、適切かつ迅速な情報開示を実施するよう努めています。今後もさらに積極的な情報開示を進め、ステークホルダーの皆様との十分なコミュニケーションを図っていきます。

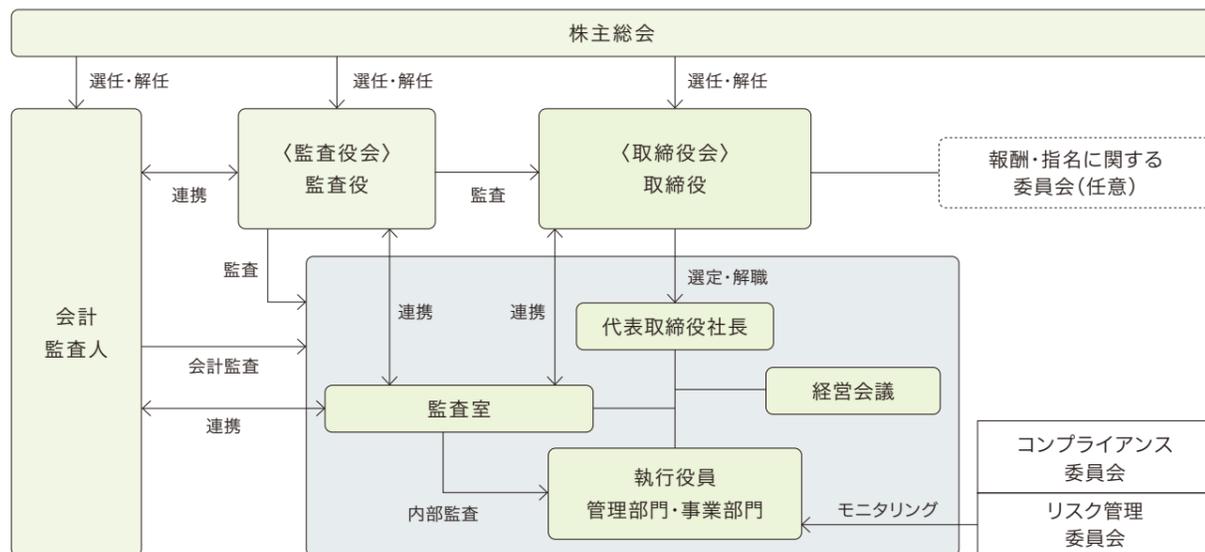
取締役の業務執行に対する監督機能の一層の強化と経営の透明性・公平性を高めるため、3名の社外取締役を選任しています。

当社は監査役会設置会社であり、社外監査役3名を含む監査役会は、監査・監督機能を十分に発揮して、取締役会の意思決定にかかる透明性の確保に努めるとともに、取締役会や経営会議など重要会議への出席、重要な決裁書類の閲

覧、グループ各社の調査など多面的な監査を行っています。また企業の社会的責任(CSR)を自覚し、グループ各社の部署ごとにコンプライアンス推進・リスク管理担当者を置くとともに「コンプライアンス委員会」と「リスク管理委員会」がグループ全体のコンプライアンス及びリスク管理の対応を統括・推進する体制を構築しており、グループ各社のガイドラインを策定した上でグループ全体の相談・通報体制を整えています。なお関係会社の管理にあたっては「関係会社管理規程」を制定し、その経営等は自主性を尊重しつつ、事業内容の定期的な報告と重要案件についての事前協議を行う指導体制とし、また内部監査部門は「内部監査規程」に基づきグループ各社の監査を実施し、監査結果に応じて統括部署の責任者が指示、勧告または適切な指導を行っています。

コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方に基づき、「コーポレートガバナンスに関する基本方針」を策定し、当社Webサイトに掲示しています。

### コーポレート・ガバナンス体制図



### コーポレート・ガバナンス体制

#### 取締役会

当社の取締役会は、社外取締役3名を含む計6名の取締役で構成され、原則として毎月1回定期開催し、法定事項の決議、重要な経営方針や戦略の策定及び決定、業務執行の監督等を行っています。

議長: 代表取締役社長 荻原 豊  
 取締役: 大野田 道郎、黒瀬 保至  
 社外取締役: 鹿内 徳行、重松 健、渡邊 弘美

#### 業務執行体制(経営会議)

通常の業務執行を担う代表取締役や社内取締役のほか、特定の分野においては、必要に応じて執行役員を置いて積極的に権限委譲を行っています。2025年6月20日現在、執行役員は9名です。また社内取締役、執行役員から会社の重要な業務分野の統括責任者(CxO)を選任し、取締役会の指揮監督のもと、迅速な意思決定と業務執行の責任の明確化を可能にする体制作りを行っています。さらに社内取締役及び統括責任者からなる経営会議を設置し、当社及びグループ会社の業務執行に関する重要事項を協議しています。

議長: 代表取締役社長 荻原 豊 (CEO)  
 取締役: 大野田 道郎 (CMO)、黒瀬 保至 (CFO&CSiO)  
 統括責任者: 加治 貴章 (CBDO)、田村 徳昭 (CCO)、石山 順一 (CSO)、上原 研男 (CHRO)

#### 監査役会

監査役会は常勤監査役2名、社外監査役3名で構成されています。監査役会においては、社外監査役が、独立した客観的な立場で監査等の権限行使を行う体制を整えています。

議長: 常勤監査役 松本 臣春  
 常勤監査役: 阿久津 賢二  
 社外監査役: 山口 隆央、池村 幸雄、森田 憲右

#### 報酬・指名に関する委員会(任意)

役員報酬及び指名(後継者計画を含む)にあたっては、「報酬・指名に関する委員会」(任意)を設置し、その構成員のうち、経営陣から独立した立場の独立社外取締役を過半数とすることによって、報酬・指名等に係る取締役会の機能から独立性・客観性を保持しています。取締役の報酬制度及び基本方針については、「報酬・指名に関する委員会」(任意)において、業界水準や会社業績等に照らし、あらかじめその妥当性について討議した上で、取締役会が決定することとしています。取締役及び監査役の選解任を行うにあたっては、「報酬・指名に関する委員会」(任意)が、選解任候補者の役割に対する資質の適性や業績・成果等を総合的に検証し、あらかじめその妥当性について討議した上で、取締役会が決定します。

委員長: 代表取締役社長 荻原 豊  
 常勤監査役: 松本 臣春  
 社外取締役: 鹿内 徳行、重松 健、渡邊 弘美

### コーポレート・ガバナンス体制の状況

主な項目	内容
機関設計の形態	監査役会設置会社
取締役の人数(うち社外取締役)	6名(3名)
監査役的人数(うち社外監査役)	5名(3名)
取締役会の開催回数(2025年3月期) (社外取締役の平均出席率) (社外監査役の平均出席率)	15回 (100%) (98%)
監査役会の開催回数(2025年3月期) (社外監査役の平均出席率)	14回 (98%)
取締役の任期	1年
執行役員制度の採用	有
取締役会の任意委員会	報酬・指名に関する委員会(任意)
監査法人	EY新日本有限責任監査法人

### 社外取締役及び社外監査役

社外取締役は3名、社外監査役は3名です。社外取締役に  
は取締役会等において独立かつ客観的な立場から助言を求  
めており、取締役会が業務の執行と一定の距離を置いた実  
効性の高い経営の監督体制を確保しています。

社外取締役 鹿内徳行は、弁護士としての高度な専門性と  
豊富な経験を活かし、主に法的な観点から会社経営に関す  
る提言や助言を適宜行っています。社外取締役 重松健は、  
会社経営についての豊富な経験と幅広い見識を活かし、社  
会環境の変化に対応した経営に関する提言や助言を適宜行  
っています。社外取締役 渡邊弘美は、医師としての医療  
現場における幅広い見識を活かすとともに、多様性の一つ  
である女性の活躍推進の観点から提言や助言を適宜行っ  
ています。

社外監査役3名については、何れも経営陣や特定の利害  
関係者の利害に偏ることの無い中立的立場で企業法務、財  
務・会計等に関する相当程度の知見を有しており、専門的見  
地と広い見識・経験を活かした監査機能の充実・強化が図ら

れています。

社外監査役 山口隆央は、公認会計士、税理士として財務  
及び会計に関する相当程度の知見を有しています。社外監  
査役 池村幸雄は、金融業界における長年の経験と、他企業  
の代表取締役の経験もあり、財務及び会計に関する知見と  
幅広い見識を有しています。社外監査役 森田憲右は、弁護  
士として企業法務に精通しており、法務に関する相当程度  
の知見を有しています。

社外取締役又は社外監査役の選任にあたっては、当社に  
おける社外取締役の独立性判断基準を定め、当社経営陣か  
ら独立した立場で社外役員としての職務を遂行できる十分  
な独立性が確保できることを前提に判断しています。なお  
社外取締役 鹿内徳行、重松健、渡邊弘美の3名及び社外監  
査役 山口隆央、池村幸雄、森田憲右の3名は、東京証券取引  
所が定める独立性判断基準の要件を満たしているため、独  
立役員として同所に届け出しています。

### 役員報酬

当社グループの持続的かつ安定的な成長による企業価値  
向上に寄与する報酬とすることを基本方針として、具体的  
には金銭を給付する「基本報酬」と当社株式等を給付する  
「株式報酬」の2つの報酬で構成しています。

「基本報酬」は経済・社会の情勢及び世間水準を背景に役  
位ごとに適切な給付水準を定めるとともに、会社の状況と  
それに対する各役員の成果責任を反映させる報酬体系とし  
ています。また「株式報酬」は、業績に連動する報酬で、株式  
給付信託の仕組みを採用しており、中期経営計画の期間を  
対象に、毎年、会社の業績及び各役員の業績評価に連動す  
る株式給付ポイントを付与し、当該期間終了後（給付対象と  
なる役員が退任した場合には、当該役員の退任時）に累積ポ  
イントに応じて当社の普通株式等（一定の要件を満たす場  
合には、一定割合について時価で換算した金額相当の金銭）

を給付することとしています。中長期の業績の安定及び向上  
を重視する観点から、「基本報酬」に対し「株式報酬」の割合  
が過度にならないよう設定しています。

社外取締役については、経営の監督機能を十分機能させ  
るため、報酬は毎年の業績と連動しない「基本報酬」のみと  
し、「株式報酬」は対象外としています。

「基本報酬」及び「株式報酬」の額については、株主総会で  
決議された報酬等の限度内において、それぞれの決定方針  
に従って算出され、独立社外取締役に過半数を占める任意の  
「報酬・指名に関する委員会」にて恣意的な判断の介在の有  
無や参考とする統計データ等を検証することにより、その  
決定プロセスの客観性・透明性が確認された後、取締役会  
から委任を受けた代表取締役社長が決定しています。

### 役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額及び対象となる役員の員数（2024年度）

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)		対象となる役員の 員数(名)
		基本報酬	株式報酬	
取締役(社外取締役を除く)	126	120	5	4*
監査役(社外監査役を除く)	33	33	—	2
社外役員	50	50	—	6

※2024年6月21日付で退任した取締役1名を含んでいます

### 取締役会の運営状況

取締役会においては、法令、定款または取締役会規則に  
定める事項に加えて、経営の戦略的議論をしています。ま  
た四半期ごとに統括責任者(CxO)が、自己の業務執行の状

況を報告し、取締役会は業務執行が適正に行われているか  
を監督しています。

### 2024年度 取締役会の審議事項

- ・ 経営計画／事業計画に関する事項（中長期的課題、KPI、研究開発・導出入等を含む）
- ・ 予算・決算、配当等に関する事項
- ・ 取締役会の人事等に関する事項（社長後継者計画、取締役の報酬等を含む）
- ・ ガバナンス、コンプライアンス、リスク管理に関する事項
- ・ その他(サステナビリティ、政策保有株式、資金借入、従業員の人事等)

### 取締役及び監査役のトレーニング

取締役・監査役を対象とした研修会等を、就任時を含め  
必要の都度、企画・実施しています。新任の社外取締役・社外  
監査役については、会社概要、経営理念、経営状況、コーポ  
レート・ガバナンスに関する事項及び各種役員関連規程等  
の説明を実施しています。就任後は、当社の理解を深めるこ

とを目的に、当社の事業活動、医薬品業界の動向、当社の経  
営環境等についての説明会や視察等を実施しています。社  
外取締役が社員と交流する場を設けるなど社内外の環境に  
関する理解促進を図っています。

### 取締役会の実効性評価

当社では、取締役会についてアンケート等を活用した毎  
年度の実効性評価を行い、課題の抽出、改善策の策定・実行  
を通じて、その機能の強化を図っています。2024年度は取  
締役会全体としての実効性は確保されていると評価しまし  
た。今回の実効性評価結果を踏まえ、短期及び中長期の視

点から、当社の重点課題に関わる議論の深化を推進すると  
ともに、長期ビジョン「Vision 110」を見据え、取締役会が機  
能を発揮し続けるための構成（人員、スキル等）を検討する  
などの取り組みを通じて、引き続き取締役会の実効性向上  
に取り組んでいきます。

### 評価方法

- ①取締役・監査役を対象にアンケートを実施
- ②回答結果を踏まえ、取締役会の現状を分析・評価
- ③取締役会での報告、今後の課題を議論
- ④継続的な実効性向上に向けた取り組みの推進・改善策の策定

### アンケート 大項目

- ①取締役会の体制
- ②取締役会の運営
- ③取締役会の審議内容
- ④社外取締役への支援体制

### 内部監査及び監査役監査

内部監査については通常の業務部門から独立した社長直轄の監査室(6名)が年度ごとに作成する監査計画に基づき、当社及びグループ会社の経営活動における法令遵守状況と内部統制の有効性・効率性について定期的に検討・評価しています。内部監査の過程で確認された問題点、改善点等は直接社長へ報告するとともに改善のための提言を行っています。また財務報告に係る内部統制の評価部署として、予め定めた評価範囲を対象にその統制の整備状況・運用状況の有効性を評価し、社長へ報告を行っています。

監査役監査については、各監査役は期初に監査役会が策定した監査方針及び監査計画に従い監査を行っています。また取締役会や経営会議など重要会議への出席、重要な決

裁書類・資料の閲覧、各部・事業所・グループ会社の調査など多面的な監査を行っています。

監査役の監査が実効的に行われることを確保するため、当社の会計監査人は会計監査内容について監査役に説明し、情報交換を行うとともに、内部監査部門とも緊密な連携を確保し、適切な意思疎通と効果的な監査業務の遂行を図っています。

役職員が法令・定款に違反する行為などを知った場合は、直ちに監査役に通報する体制をとっており、役職員との緊密な連携と監査に対する理解を深めることにより、監査役監査の効率化への環境整備に努めています。

### 取締役・監査役のスキルマトリクス

中長期的な経営の方向性や事業戦略に照らして、取締役会がその意思決定機能及び経営の監督機能を適切に発揮し、より透明性の高いガバナンス体制を保持するため、様々

なスキル(知識・経験等)を持つ多様な人材で取締役会を構成しております。各取締役及び監査役が備えるスキルは以下の通りです。

	氏名	属性	企業経営	ヘルスケア事業	財務・会計	法務	学識経験者	主な資格等
取締役	荻原 豊		●	●				
	大野田 道郎		●	●				
	黒瀬 保至		●	●	●			薬剤師
	鹿内 徳行	社外・独立				●		弁護士
	重松 健	社外・独立	●					
	渡邊 弘美	社外・独立		●			●	医師
監査役	松本 臣春			●		●		
	阿久津 賢二		●	●				
	山口 隆央	社外・独立			●			公認会計士
	池村 幸雄	社外・独立	●		●			
	森田 憲右	社外・独立				●	●	弁護士

### 社外取締役及び社外監査役の主な活動状況 (2024年度)

役職	氏名	主な活動状況	取締役会・監査役会出席状況
社外取締役	鹿内 徳行	弁護士としての高度な専門性と豊富な経験を活かし、主に法的な観点から会社経営に関する提言や助言を適宜行い、当社及びグループ会社の経営の重要事項の決定及び業務執行の監督等に十分な役割を果たしております。	取締役会 15 / 15
	重松 健	会社経営についての豊富な経験と幅広い見識を活かし、社会環境の変化に対応した経営に関する提言や助言を適宜行い、当社及びグループ会社の経営の重要事項の決定及び業務執行の監督等に十分な役割を果たしております。	取締役会 15 / 15
	渡邊 弘美	医師としての医療現場における幅広い見識を活かすとともに、多様性の一つである女性活躍推進の観点から提言や助言を適宜行い、当社及びグループ会社の経営の重要事項の決定及び業務執行の監督等に十分な役割を果たしております。	取締役会 15 / 15
社外監査役	山口 隆央	必要に応じ、主に公認会計士、税理士として財務及び会計に関する専門的見地から発言を行っております。	取締役会 15 / 15 監査役会 14 / 14
	池村 幸雄	適宜取締役会の意思決定の適正を確保するための発言を行っております。また監査役会では、経験と見識に基づき、適宜発言を行っております。	取締役会 14 / 15 監査役会 13 / 14
	森田 憲右	必要に応じ、主に弁護士としての専門的見地から発言を行っております。	取締役会 15 / 15 監査役会 14 / 14

### 政策保有株式

政策保有株式は、パートナーとの信頼関係を醸成し、取引・技術提携等を円滑にする目的で保有するものであり、当該投資先企業の状況についてはモニタリングを行いながら、定期的に取締役会に報告し、当社の持続成長や企業価値向上の観点から保有の適否を検証しています。保有意義に乏しいと判断した株式については、随時、投資先企業と対話を行った上で縮減を図っており、この考え方にに基づき2030年

度までに政策保有株式を連結純資産の10%未満とする縮減目標を設定しました。決議権行使については、当社の利益に資することを前提として、投資先企業の持続的成長と中長期的な企業価値向上に資することを基準と考えます。また議案内容を精査した上で、当該議案が株主利益を著しく損ねる内容である場合は、肯定的な判断は行いません。

### 銘柄数及び貸借対照表計上額 (2025年3月期末)

	銘柄数	貸借対照表計上額(百万円)
非上場株式	9	433
非上場株式以外の株式	11	15,460

## ステークホルダーとの関係強化

企業行動憲章に「良き企業市民として、積極的に社会との共生を図り、その発展に貢献する」と掲げています。それを実現し、持続的な企業活動を行うためには、対話により様々なステークホルダーとの関係性を強化することが必要であると考えています。医療ニーズに応える価値の高い新薬の開発と供給を通じた社会への貢献を目指す中で、医療関係者・患者さんへの有益な情報提供、事業活動の基盤となる地域社会への貢献、取引先・関係先とのパートナーシップ促進、従業員のエンゲージメント向上に取り組みます。また適時・適切な情報開示とともに、投資家の皆様との高質な対話の機会を設置します。ステークホルダーの皆様の視点をより深く経営に反映することに努め、コミュニケーションを大切にしつつ社会的責任を果たす企業を目指します。

### パートナーとの協働による世界の人々の健康への貢献 (医療アクセス向上)

積極的なパートナーリング活動を展開し自社創製品を導出することにより、世界の患者さんの健康に貢献することを目指しています。現在、導出先企業が東南アジア、中南米などでビベグロン、イミダフェナシンを発売しています。

### 医療関係者への情報提供

#### 医療関係者向けWebサイトの公開

医療関係者向けのWebサイト「Kyorin Medical Bridge」等に、製品に関する情報、最新学術情報、日常の診療に役立つ情報を掲載し、医療関係者の情報ニーズへの対応に努めています。

#### 「ドクターサロン」による情報提供

全国の一般医師の日常診療に関する質問にお答えする医師向けのラジオNIKKEI番組「ドクターサロン」を提供しています。その番組内容等を編集した冊子を配布するとともに、Web上で冊子のバックナンバーの掲載、Podcastで放送番組の音源配信を行っています。

### 医療関係者との協働

#### 「創薬医学講座」への支援

国の創薬を担うイノベティブな人材の産学連携による養成を目的とする、京都大学大学院医学研究科「創薬医学講座」の設立に賛同し、支援をしています。

#### 「医学教育事業助成プログラム」への支援

医療関係者の教育機会の創出、ならびに知識・能力の向上を通じ、医療の質の向上に寄与することを目的に一般社団法人日本耳鼻咽喉科頭頸部外科学会が企画・運営する医学教育事業へ支援をしています。

#### 「研究者主導研究公募プログラム」への支援

企業活動関連の医学・薬学の発展及び治療の向上に貢献することを目的に、研究者主導医学系研究に対して支援をしています。

### 患者さん・ご家族への情報提供

#### 患者さん向けWebサイトの公開

患者さん向けのWebサイトでは、疾患情報等やアドヒアランス向上のための薬剤の正しい服用方法など、患者さんやそのご家族に役立つ情報を掲載しています。

- ・当社製品により治療を受けられている患者さん向け製品サイト
- ・慢性咳嗽(まんせいがいそう)ナビ
- ・間質性膀胱炎のひろば
- ・「潰瘍性大腸炎・クローン病 はやわかり」、「潰瘍性大腸炎・クローン病の患者さんのための難病助成制度」



慢性咳嗽ナビ

#### Miltonブランド公式アカウント

InstagramやTiktokのMiltonブランド公式アカウントでは、製品情報や、子育て中の方・出産を控えている方に役立つ情報を発信しています。

Miltonブランド公式アカウント

[https://www.instagram.com/milton\\_official.jp/](https://www.instagram.com/milton_official.jp/)

[https://www.tiktok.com/@milton\\_official.jp](https://www.tiktok.com/@milton_official.jp)



### 地域社会との共生

#### 出張教室の実施

2017年度より、次世代を担う小中学生を対象とした「くすりの正しい使い方」や「正しい手の洗い方」を講義や実験を通して学べる出張教室を日本全国で展開しています(対面/オンライン開催)。

#### Kyorin's Passion

##### 子ども達と向きあい、仕事の原点を再確認

私はMRとして日々医療従事者の方々と接していますが、出張教室は子ども達にくすりの仕組みや正しい飲み方を伝えるなど、普段とは異なる大変貴重な経験でした。

くすりの効果を最大限に引き出すために「水で服用する大切さ」を伝える実験では、子ども達から素直な驚きの声上がり、分かりやすく伝えることの重要性を改めて実感しました。くすりの効果と副作用の両面を正しく伝え、適正使用を推進するMRの仕事の原点に触れることができ、社会貢献への意識を一層強くした一日でした。この経験を明日からの活動に活かしていきます。

医薬営業本部 首都圏支店 千葉中央営業所 森西 清華



#### 職場体験受け入れ

製薬会社や医薬品について理解を深めていただくため、当社グループの各事業所において、就業体験、中高生の職場見学・体験を行っています。

#### 子ども向け参加体験型科学イベントへの協賛

次世代を担う子ども達の健康づくりを応援したいとの考えに基づき、2016年より参加体験型科学イベント「からだのひみつ大冒険」に協賛しています。またイベントに連動したWebサイト「おしえて!先生 からだのひみつ大冒険」を開設し、子ども達(幼稚園~小学校低学年)が体のしくみや病気について興味を持って楽しく学ぶことのできる動画を配信しています。

<https://www.kyorin-pharm.co.jp/karada/>

#### 地域清掃活動

地域社会の一員として事業所周辺の清掃をはじめ、近隣で実施される清掃活動への積極的な参加を行っています。

- ・グループ各社(本社・支店・工場・研究所):事業所周辺清掃活動

- ・能代工場:能代市役所周辺清掃、中和通り銀杏並木清掃、花火大会清掃、あきた海ごみゼロプロジェクト

- ・井波工場:瑞泉寺清掃活動

- ・滋賀工場:滋賀県甲賀地区「県下一斉清掃運動」環境美化活動への参加、びわ湖を美しくする運動、工場周辺清掃

#### 自然災害被災地への寄付

被災された方々の支援に役立てていただくために、救援物資をお届けしました。

- ・2024年8月台風第10号による豪雨支援:環境衛生物資(ルピスタ)
- ・2024年9月能登豪雨支援:環境衛生物資(タオル、軍手)

#### 救命救急講習受講

当社のMR約600名をはじめとしたグループ社員が応急手当の必要性や心肺蘇生法、AED使用方法、止血法を学ぶ救命救急講習を受講しています。

### 株主・投資家との対話

#### 建設的な対話

株主・投資家との建設的な対話が生産の持続成長と中長期的な価値向上に結びつくという認識のもと、IR担当者による面談に加え、経営トップが機関投資家と直接対話する場を設定するよう努めています。株主・投資家との対話で得た意見等は定期的に代表取締役社長及び経営企画部担当役員に報告し、必要に応じて経営会議で説明を行うなど、適時・適切に経営陣へのフィードバックを行っています。また、経営陣と連携し、証券アナリスト/機関投資家、マスコミ関係者向けに年2回、決算発表後の説明会を実施しています。四半期決算時には、担当役員及びIR担当者がマスコミ関係者に決算の状況を説明しています。

#### 株主総会

株主総会の議案について、十分な検討期間を確保することができるよう、招集ご通知を法定期日より1営業日早め、発送しています。また電子提供制度を踏まえ、当社ウェブサイトの他、東京証券取引所のウェブサイトにて電子提供を行っています。

#### 適切な情報開示

情報開示方針を定め、各種法令や規則に即した会社情報の適時適切、かつ公正な情報開示を行っています。また情報開示及びインサイダー情報の守秘義務を徹底するため、役員・従業員に対して定期的な教育を実施しています。