



杏林製薬株式会社



統合報告書 2026

企業理念

キョーリンは^{いのち}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。

私たちは1923年の創業以来、病気やその苦悩から人々を救うため、生命を慈しむ心を持って健康に貢献することを社会的使命として歩み続けてきました。これからもこの創業の精神に則り、医療ニーズに応える価値の高い新薬を継続的に提供し、人々の健康に貢献してまいります。

コーポレートメッセージ

健康はキョーリンの願いです。

私たちの恒久的な使命である「健康への貢献」。いつの時代にも人々の健康を願い、社会の一員としてその責任を果たすという当社グループの姿勢と社員全員の強い意志がこのメッセージに込められています。



ブランドシンボル

キョーリンブランドが約束する「笑顔のある社会」のイメージ、その実現に向かって「のびのびと勇気を持って行動」するキョーリンの意志と社外から「信頼され、期待感を持って」見られたいという希望をデザインしました。

コーポレートマーク

杏の実をハート型にした3本の曲線が人々の笑顔を表しています。あわせて、患者さん、ご家族、医療従事者の3者、また予防・治療・予後のキョーリンの目指すビジネスの核も表しています。

オレンジは、誠実な温かさ

バイオレットは、信頼を生み出す技術(力)

ライトグリーンは、のびのびいきいきとした・創造性ゆたかなを表します。

杏林の由来と商号について

社名(商号)については、真の医療を表す「杏林」の二文字が起源となっています。「杏林」の名は、中国の古事(神仙伝)に由来しています。時代がどのように移り変わろうと、人々の健康を願うという当社グループの想いを表しています。



杏林伝説

古代中国。貧しい患者からは治療費の代わりに杏の苗を受け取ったという伝説の名医、董奉(とうほう)。日ごとに増える杏の木は、やがて大きな林となり、生命を慈しむ董奉の心も人々の間に広がっていきました(神仙伝より)。それから董奉の徳を称え、「杏」または「杏林」の字句が一般に医、あるいは医療等を表す言葉として中国から日本に伝わりました。

目次

企業理念／コーポレートメッセージ	2
目次／編集方針	3
価値創造	
キョーリン製薬グループの歩み	4
キョーリン製薬グループの全体像	5
社長メッセージ	6
財務担当役員メッセージ	10
長期ビジョン及び中期経営計画	13
価値創造プロセス	16
持続的な価値創造を支える6つの経営資本	17
ステークホルダーとの価値共有	18
マテリアリティ	19
主な事業環境の変化とリスク・機会	21
「価値創造」マテリアリティ	
医療ニーズに応える価値の高い製品の創出：導入	23
医療ニーズに応える価値の高い製品の創出：創薬・開発	25
製品価値の最大化	27
高品質な医薬品の安定供給	32
Kyorin's Passion 想いをひとつに、未来をつくる ―長期ビジョン「Vision 110」実現に向けた、私たちの挑戦.....	35
「価値創造を支える基盤」マテリアリティ	
持続可能な企業基盤の構築	36
人的資本の充実	37
多様な価値観を尊重した働き方改革の推進	38
健康経営の推進	40
環境に配慮した事業活動	42
コンプライアンスの徹底	46
コーポレート・ガバナンスの強化	48
ステークホルダーとの関係強化	54
会社情報	
役員紹介	57
10年間の連結財務ハイライト	59
財務データ	60
非財務データ	61
会社概要及び株式情報	64

編集方針

本報告書は、財務情報に加え、経営戦略、事業概況、サステナビリティ活動等の非財務情報を総合的に記載した「統合報告書」として編集しました。

株主・投資家をはじめとした幅広いステークホルダーの皆様にご覧いただき、当社グループの活動についてより深く理解していただくことを目指しています。

詳細な情報につきましては、コーポレートサイトにて開示しています。

[詳細情報]

株主・投資家情報 <https://www.kyorin-pharm.co.jp/ir/>

有価証券報告書 <https://www.kyorin-pharm.co.jp/ir/library/report.shtml>

コーポレート・ガバナンス <https://www.kyorin-pharm.co.jp/company/governance.shtml>

サステナビリティ <https://www.kyorin-pharm.co.jp/sustainability/>

報告対象範囲

対象期間：2025年度（2025年4月～2026年3月）※一部、2026年度の活動についても掲載しています。

対象組織：杏林製薬株式会社及び連結子会社

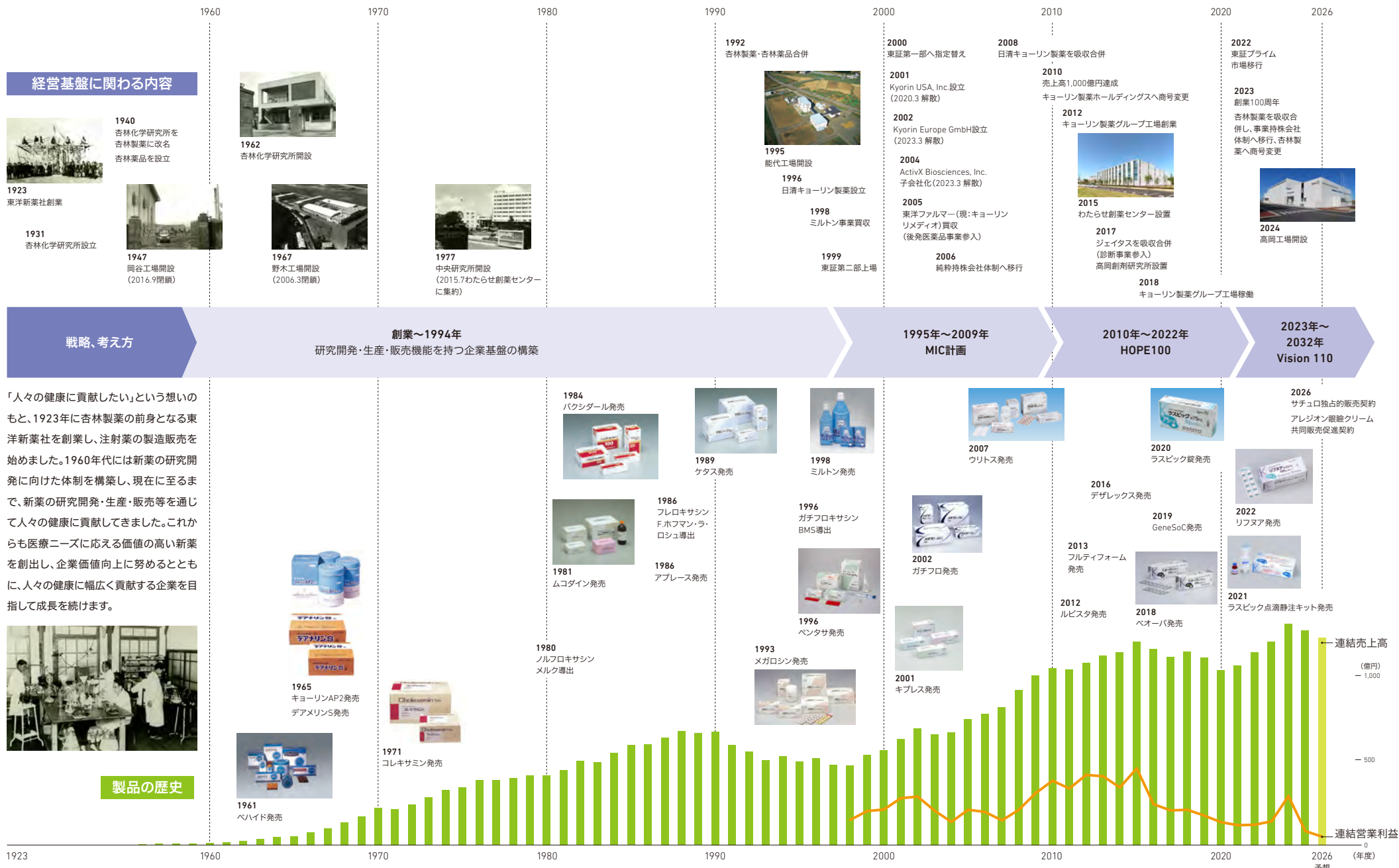
参考ガイドライン等

- ・IFRS財団「国際統合報告フレームワーク」
- ・GRI「サステナビリティ・レポーティング・スタンダード」
- ・ISO26000
- ・経済産業省「価値協創ガイダンス」
- ・環境省「環境報告ガイドライン」等

将来見通しに関する注意事項

本報告書には、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及び不確実性が内在しております。従って、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。

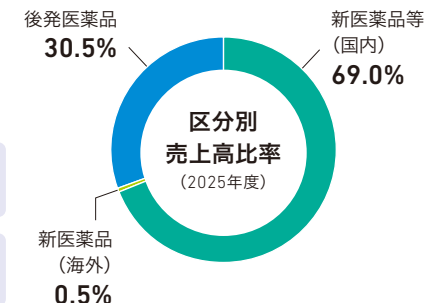
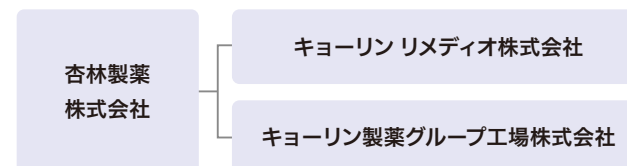
キョーリン製薬グループの歩み



キョーリン製薬グループの全体像

当社グループは、杏林製薬とその子会社であるキョーリン リメディオ、キョーリン製薬グループ工場によって医療用医薬品を主とする医薬品事業を展開しています。新医薬品事業では、オリジナル新薬の創製、医薬品の開発、生産、販売を行うとともに、診断や環境衛生に関わる感染症関連製品、一般用医薬品等を販売しています。後発医薬品事業は、後発医薬品の自社開発、生産、販売を行っており、新医薬品事業との連携により高品質かつ信頼性の高い製品の安定供給に努めています。

キョーリン製薬グループ



財務ハイライト (2025年度実績)

売上高

1,262億57百万円

営業利益

35億67百万円

親会社株主に帰属する当期純利益

34億48百万円

研究開発費

120億60百万円

設備投資額

39億55百万円

EPS (1株当たり当期純利益)

60.03円

ROE (自己資本当期純利益率)

2.5%

1株当たり配当金

57.00円

非財務ハイライト (2025年度実績)

新薬比率※1

55.4%

特定領域におけるMR総合評価※2

呼吸器内科 6位
耳鼻咽喉科 1位
泌尿器科 5位

エンゲージメントサーベイ 「働きがいスコア」※3

4.62

女性管理職比率

11.0%

男性育児休業取得率

66.6%

健康診断 受診率

100%

ストレスチェック 受検率

99.6%

CO₂排出量削減率 対2015年度比※4

30.1%

取水量

243千m³

※1 国内医薬品 (ロイヤリティ除く) の売り上げに占める新薬の比率 ※2 インターヘルスケア (Rep-i) による調査 (2025年)

※3 社員の働きがいに関わるアンケート (自社内にて実施)。7段階評価の回答を最高点7として得点化 ※4 Scope1 + Scope2

社長メッセージ

人々の健康に貢献するという
社会的使命を胸に、未来を切り拓く

代表取締役社長 社長執行役員 CEO

荻原 豊



社長メッセージ

当社グループの存在意義と創業の精神

当社グループは、企業理念「キョーリンは生命を慈しむ心を買ぎ、人々の健康に貢献する社会的使命を遂行します。」を揺るぎない礎として、1923年の創業以来、医薬品を通じた人々の健康課題の解決に取り組んでまいりました。

医療の世界には、未だ治療法が確立されていない疾患をはじめ、十分な治療選択肢が存在しない多くのアンメットメディカルニーズが存在します。さらに、ドラッグラグやドラッグロスといった社会的課題は、多くの患者さんの苦しみに繋がっています。

患者さん一人ひとりの苦悩に真摯に向き合い、より良い治療選択肢の提供やQOL向上に貢献することこそが、当社グループの存在意義であると考えています。この普遍的な使命を果たすため、今後も高い倫理観のもと、医療ニーズに応える価値の高い新薬の継続的な提供を通じて、健康課題の解決に全力を尽くしてまいります。

中期経営計画「Vision 110 – Stage1 –」の総括

前中期経営計画の3年間(2023～2025年度)は、長期ビジョン「Vision 110」で目指す姿を実現するための、事業体制の変革の期間でした。当社グループはこの期間中、持続的な成長基盤を構築すべく、様々な構造改革や戦略投資に取り組み、一定の成果をあげることができました。

創薬研究領域については、当社の創薬力を最大限に発揮するため、「疼痛」「自己免疫疾患」「神経筋疾患」の3領域に絞り込み、リソースを集約する体制へと刷新しました。2025年3月には、自社創製品であるMRGPRX2拮抗薬「KRP-M223」について、ノバルティス社と過去にない大型の導出契約を締結しました。当社グループの

創薬力が世界トップレベルの水準であるとグローバルメガファーマから評価されたことは、今後の成長に向けた大きな自信となっています。

導入活動においても、人員等のリソースを担当部門に集中し、Search & Evaluation(探索・評価)機能を強化することで、開発パイプラインの拡充に取り組んできました。その成果として目標の6件を上回る7件の導入実績を挙げることができました。その中でもヤンセンファーマ(株)と独占的販売契約を締結した結核化学療法剤「サチュロ」は、短中期の収益を支える製品として、大きな期待を寄せています。

さらに事業構造改革として、本社移転や希望退職プログラム等によるコスト適正化を実行するとともに、2026年4月には後発医薬品事業の承継に向けた基本合意書をダイト(株)等と締結しました。新医薬品事業へ経営資源を集中させる体制への変革は、一定のめどがついたと考えています。

一方で、Stage1出口の成果目標において、収益性(研究開発費控除前営業利益率)は12.4%となり、目標の16%に対して未達という課題を残しました。Stage3以降の中長期的な成長を実現するためには、開発パイプラインを質・量の両面でさらに拡充することが不可欠であり、これが足元における喫緊の重要課題であると認識しております。

確固たる信念に基づいた中期経営計画「Vision 110 – Stage2 –」の推進

2026年度より開始したStage2の4年間(2026～2029年度)は、長期ビジョン実現に向けた「種まきと育成」のフェーズと位置づけ、成長エンジンとなる導入品の獲得を最優先に進めてまいります。



Stage2では成果目標として、売上高1,200億円以上、研究開発費控除前営業利益170億円以上、ROE5%以上を目指します。売上高目標は、後発医薬品事業の承継を前提として策定しているため、Stage1出口(2025年度実績: 1,263億円)と比較して減収となる計画です。利益面は、アレルギー性疾患治療剤「デザレックス」のパテントクリフ、及び導入品獲得に伴う契約一時金等の戦略投資を想定しているため、Stage2前半は減収減益という極めて厳しい局面となります。

しかし、私は、この一時的な減益局面に萎縮することなく、Stage2で策定した5つの事業戦略を強力に推進することでこの局面を克服し、Stage2出口では将来の成長軌道へのV字回復を成し遂げたいと考えています。

□□ P.13

中期経営計画「Vision 110 – Stage2 –」で最優先に進める事業戦略

Stage2で最優先に進めるのは、開発パイプラインの拡充です。製薬企業にとって、将来の成長を支える開発パイプラインは生命線で

社長メッセージ

あり、当社においてもその拡充は最重要課題であると認識しています。Stage2期間中、当社グループは4年間で累計10件以上の新規導入・提携をターゲットとし、300億円～400億円規模の戦略的投資枠を設定しました。有望な開発アセットを保有している企業のM&Aも重要な選択肢とし、機動的な交渉と迅速な意思決定を行っています。近年、新薬候補品の獲得競争は激化していますが、多様なモダリティや疾患領域を幅広く対象とし、並行して複数の交渉を確実に進めてまいります。投資にあたっては、単に案件数を追求するのではなく、医療ニーズ、事業性、開発確度、また当社の強みを活かせる領域かを厳格に見極めます。限られた経営資源を最大限に活かし、企業価値向上に資する案件に優先的に資金を投下してまいります。

□□ P.23

創業以来、当社グループはオリジナル新薬を継続的に創出し、人々の健康に貢献することを追求してきました。その使命を果たすため、創薬戦略の推進と研究開発体制の強化により新薬創出を加速させます。創薬研究領域を絞り込むことで経営資源を集中させ、従来の低分子創薬に加え、オープンイノベーションの活用や外部アセットの獲得により研究テーマの充実を進めています。現在、開発品については臨床試験が着実に進展しており、今後の導入品拡充にも柔軟に対応可能な臨床開発体制を構築することで、最短での上市と価値最大化を目指します。

□□ P.25

新医薬品事業への経営資源の集中

人々の健康に貢献するという社会的使命を果たすため、当社グループは、新医薬品事業への経営資源の集中と、日本における後発

医薬品の安定供給への貢献が両立可能な施策を検討してまいりました。その結果として、ダイト(株)等が株主になる(株)医薬品共創機構(仮)へ当社の後発医薬品事業を承継することが最善であるとの判断に至り、2027年4月の承継実行(2026年9月に最終契約締結予定)に向けた協議を進めています。Stage2の成果目標は本承継を前提に策定しているため、Stage1出口と比較して一時的に減収となりますが、事業ポートフォリオの最適化という観点から利益面では増益要因になり得ると考えています。また、本承継により新薬創出に向けた人材や資金等のリソースをより集中することが可能となるため、当社グループが新医薬品事業を中核として力強く持続的に成長していくための重要な転換点になると確信しています。

主力3製品の普及最大化に向けて

Stage2における成長ドライバーは、過活動膀胱治療剤「ペオーバ」、ニューキノロン系抗菌剤「ラスビック」、結核化学療法剤「サチュロ」の3製品です。これらの普及最大化に向けて営業リソースを重点的に投入することで「デザレックス」の減収を補完し、Stage2出口で3製品合計600億円以上の売上達成を目指します。

「ペオーバ」は、2025年度に売上高258億円に達し、過活動膀胱治療剤市場における売上シェア首位、新規患者獲得率及び患者シェアでも首位を獲得しています。今後は受診率拡大に向けた疾患啓発をさらに進め、Stage2出口で270億円を最低ラインとしつつ、300億円の達成に向けて取り組んでいきます。

自社創製品である「ラスビック」も、経口ニューキノロン系抗菌剤市場において売上シェア首位(シェア40%超)となり2025年度の売上高は73億円と順調に伸長しています。「成人肺炎診療ガイドライン2024」等の治療推奨に基づく適正使用を広く啓発しつつ、咽

頭・喉頭炎や副鼻腔炎等、肺炎以外の疾患にも注力することで、Stage2出口では120億円以上を目指します。

「サチュロ」は、現在、ヤンセンファーマ(株)において治療抵抗性肺MAC(*Mycobacterium avium* complex)症の適応追加を申請中です。適応追加の承認取得後は、これまでの「ラスビック」の活動で培ってきた医療機関カバレッジを最大限に活かし、当社が独占的な販売を展開していきます。Stage2の可能な限り早期に売上高200億円以上の達成を目指すとともに、中長期的には300億円以上の製品に育ててまいります。

□□ P.27

戦略的投資と株主還元について

繰り返になりますが、Stage2を「種まきと育成」のフェーズと位置づけ、成長エンジンとなる導入品獲得のための戦略的投資を最優先に進めます。「デザレックス」のの特許切れに起因する一時的なキャッシュ創出力の低下を想定していますが、借入等の財務レバレッジも機動的に活用しながら、将来の成長の源泉となる戦略的投資を積極的に推進してまいります。

一方で株主還元につきましては、将来の持続的な成長に向けた投資の実行を最優先とさせていただくため、株主の皆様には一時的なご負担をお掛けする苦渋の決断ではありますが、Stage2期間中は1株当たりの年間配当を25円としました。この配当水準を下限としてコミットし、戦略的投資の進捗度合いや業績、キャッシュフローの状況を総合的に勘案しながら、年度ごとの増配を都度検討してまいります。新薬の創出には長い期間と多大なリソースが必要となるため、株主・投資家の皆様には長期的な視点でのご支援とご理解を賜りますようお願い申し上げます。



PBR改善に向けた取り組み

当社グループのPBR(株価純資産倍率)が1.0倍を下回る状況が続いていることについても、重要な経営課題として認識しています。PBRの改善に向けては、収益力の強化、将来の成長期待の醸成、資本構成の適正化を一体的に進める必要があります。Stage2では、主力3製品の普及最大化、開発パイプラインの拡充、事業ポートフォリオの最適化、政策保有株式の縮減等を含む資本構成の適正化、株式市場との建設的な対話等を通じて、当社グループの成長期待と資本収益性を高め、企業価値の向上に取り組んでまいります。

コーポレート・ガバナンスの強化

当社グループでは、持続的な成長と中長期的な企業価値向上のため、コーポレート・ガバナンスの充実を経営の最重要課題の一つと位置づけております。その一環として、このたび、役員報酬制度を改定し、経営陣が果たすべき役割を発揮する対価及びインセンティ

ブとして機能することを目的とした報酬体系としました。今後も経営の透明性と監督機能を高め、健全で機動的な経営基盤を構築してまいります。

事業活動を支える人的資本について

当社グループは、長期ビジョン「Vision 110」の実現に向け、事業活動を通じた社会的な価値と経済的な価値の創造を図り、持続的な成長と持続可能な社会への貢献を目指しています。サステナビリティ対応においては10項目のマテリアリティを特定し、事業活動に直結する課題である「価値創造」と、事業活動の基盤に関する課題である「価値創造を支える基盤」の観点から重点的に取り組んでいます。

1945年に制定された当社グループの行動原理である社是・社訓「本領」には、「事業は人にあり」と記されています。優れた人材の存在なくして持続的な発展はありません。

Stage2は、当社グループにとって大きな変革を伴う期間です。それゆえに、社員一人ひとりが自ら考え、挑戦し、専門性と多様性を高め続けることが、長期ビジョンの実現に不可欠となるため、社員が能力を最大限に発揮できる環境整備と人材育成に継続して取り組んでまいります。具体的には、エンゲージメントサーベイにおける「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、健康診断受診率及びストレスチェック受検率100%をマテリアリティ目標に掲げ、多様な人材が能力を最大限発揮できる環境を計画的に整備してまいります。

ステークホルダーの皆様へ

直近の業績や足元の株価パフォーマンス、そしてこのたびの減配

という結果に至り、株主・投資家の皆様のご期待に沿えていない現状につきましては、最高経営責任者(CEO)として極めて重く受け止めております。

しかしながら、Stage2で掲げた成果目標はアグレッシブながら、十分に達成可能であると考えています。成長ドライバーである主力3製品の着実な売上拡大に加え、導出した自社創製品「KRP-M223」の開発進展に伴うマイルストーン収入(最大合計777.5百万ドル:約1,200億円)の計上をStage2からStage3期間中において想定しています。また販売提携では、「サチュロ」に次いで、2026年7月に参天製薬(株)とアレルギー性結膜炎治療剤「アレジオン眼瞼クリーム」に関する共同販売促進契約を締結しました。また、全世界での独占的製造・開発・販売権を保持している閉塞性睡眠時無呼吸治療薬「KRP-S124」の開発を進めるなど、早期の業績貢献が可能なアイテムや、資本市場から適切に評価されPBR1.0倍以上を目指すための資産は確実に揃いつつあります。

Stage2は、短期的な成果のみならず、その先にあるStage3、そして未来の当社グループの発展を見据えた極めて重要な経営計画です。積極的な投資と構造改革を必ず具体的な成果へと繋げ、早期の業績回復と企業価値向上を成し遂げることが、私をはじめとする経営陣が果たすべき責任であると考えています。

結果をもって皆様の信頼にお応えし、ご期待に沿えるよう社員一丸となって全力を尽くしてまいります。ステークホルダーの皆様には、これまで多大なるご理解とご支援を賜りましたことに心より感謝申し上げますとともに、今後とも、当社グループの未来を拓く挑戦に変わらぬご支援を賜りますよう、何卒よろしくお願い申し上げます。

財務担当役員メッセージ

規律あるキャッシュマネジメントと戦略投資を通じて、持続的な成長と企業価値向上を実現する

取締役 常務執行役員 CFO&CSO 経営企画部長
経理財務部・創薬イノベーション推進部担当

黒瀬 保至



2025年度業績について

2025年度(2026年3月期)の業績は、売上高については、当社グループの成長ドライバーである「ベオーバ」などの新薬が着実に伸長した一方、薬価改定の影響や、前年度に自社創製品「KRP-M223」の導出に伴う契約一時金収入を計上したことによる反動減などから、1,263億円(前期比2.9%減)の減収となりました。

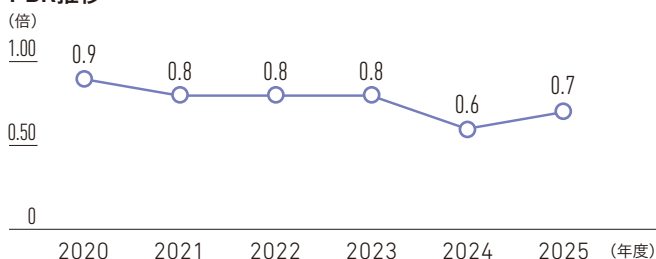
また利益面においては、導入に係る契約一時金の計上などにより研究開発費等が増加した結果、営業利益は36億円(前期比71.6%減)の減益となりました。しかし、これらの費用は将来の持続的な成長と企業価値向上を実現するための「前向きな戦略的投資」とであると捉えています。

中期経営計画「Vision 110 - Stage1 -」出口の成果目標について

Stage1の成果目標として掲げた「売上高年平均成長率(CAGR)2%以上」「研究開発費控除前営業利益率*16%以上」に対し、売上高年平均成長率は「ベオーバ」や「ラスビック」などの新薬の伸長により3.7%となり、目標を達成することができました。

一方で、研究開発費控除前営業利益率については、本社移転や希望退職プログラムの実施など、徹底したコスト適正化・構造改革に取り組んだものの、計画策定時には想定していなかった薬価制

PBR推移



度改革(長期収載品の選定療養の導入など)や、原材料費・光熱費の高騰などの影響により、12.4%と目標未達に終わりました。

今後も大きく変化していくことが想定される事業環境に対して、機敏かつ柔軟に対応できる財務基盤を維持するとともに、成長投資、収益力強化、資本効率向上を一体的に推進していくことが、重要な経営課題であると認識しています。

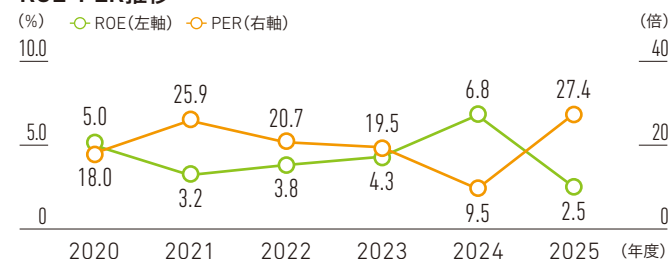
※研究開発費控除前営業利益率 = (営業利益 + 研究開発費) ÷ 売上高

資本コストや株価を意識した経営の実現に向けて

私がCFOとして最も重視している役割は、資本コストや株価を意識した経営を進め、当社グループの中長期的な企業価値向上と持続的な成長を実現することです。

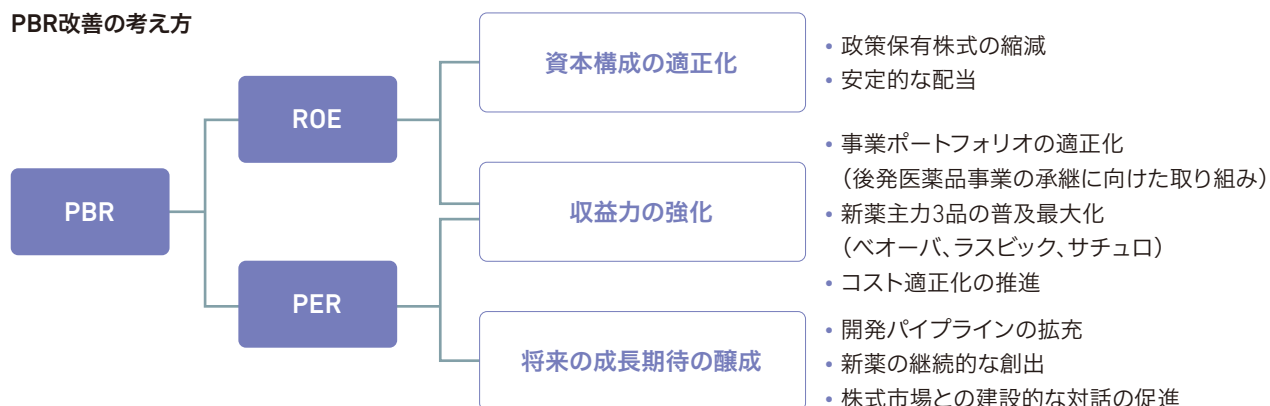
当社グループはPBRを重要な経営指標の一つと位置づけています。しかし、2026年3月末時点のPBRは約0.7倍と、近年1.0倍を下回って推移しており、これは、株式市場において成長期待や資本効率率が十分に評価されていないことの表れであると真摯に受け止めています。また2025年度は、新たに締結した導入契約に伴う一時金計上により研究開発費が増加し、利益水準が低下したことなどを主因として、ROEは2.5%と、当社グループが想定する株主資本コスト約5%を下回り、PER(株価収益率)は27.4倍となりました。PBRの改善に向けては、中期経営計画「Vision 110 - Stage2 -」で最注力する戦略的投資を着実に実行し、「資本構成の適正化」「収

ROE・PER推移



財務担当役員メッセージ

PBR改善の考え方



益力の強化」「将来の成長期待の醸成」を一体的に進め、企業価値の向上を図ってまいります。

2026年度より始動したStage2の最終年度(2029年度)の成果目標は、売上高1,200億円以上、研究開発費控除前営業利益170億円以上、ROE5%以上と設定しました。売上高は2026年4月に公表した後発医薬品事業の承継を前提として策定しているため、減収計画となっています。また利益面では、「デザレックス」のпатентクリフの影響や戦略的な投資により、Stage2前半は一時的な減益局面を迎えることを想定しています。

しかし、「ベオーバ」や「ラスビック」に加え、新たに独占的販売契約を締結した「サチュロ」や、共同販売促進契約を締結した「アレジオン眼瞼クリーム」などの普及最大化に向けて営業リソースを重点的に投入することで、Stage2後半には必ず新たな成長曲線を描くことができると確信しています。ROE5%以上は、当社が想定する株主資本コストを上回る収益性を実現するための最低限達成すべき水準であり、経営資源の最適配分を徹底し、必達目標として取り組んでまいります。

将来の成長期待の醸成とIR活動の強化

Stage1では、6件の導入目標に対して7件の実績を達成することができ、開発パイプラインの拡充に向けて質・量ともに着実な進捗が見られました。しかし、将来の成長期待をさらに醸成し、中長期的な成長を確固たるものにするためには、後期の開発品を導入し、開発パイプラインを今以上に拡充させる必要があると考えています。そのためStage2では、短期的な視点としてStage2期間内に収益貢献が見込める上市済品等の獲得と、中長期的な視点としてStage3以降の成長の源泉となる戦略的な投資を、バランスよく同時に進めていきます。

また、株式市場との建設的な対話を促進するため、積極的な情報開示を進めています。当社グループの戦略や成長可能性について株主・投資家の皆様により深く理解いただくため、対話を一層強化し拡充してまいります。2025年度のIR実施件数は年間44件と、前年の23件から拡充しました。今後もIR活動や情報開示の質的・量的向上に取り組み、将来への期待感を醸成することで、当社グループの企業価値が市場から適切に評価されるよう努めます。

戦略的投資を進める上でのキャッシュアロケーションの考え方

Stage2では、価値の高い新薬を継続的に創出して患者さんにお届けするため、自社創薬活動を強化するとともに、戦略的投資枠として4年間累計で300億円～400億円の投資規模を設定しました。アセットベースでの導入品獲得を最優先としつつ、有望なアセットを持つ企業のM&Aも重要な選択肢として検討してまいります。

「デザレックス」のпатентクリフ等により、Stage2前半のキャッシュフローは大変厳しくなることを想定しています。こうした環境下において、成長投資に必要な資金を確保するため、あらゆる手段を組み合わせるキャッシュ創出に取り組んでまいります。具体的には、政策保有株式の縮減、棚卸資産の適正化(運転資本の効率化)を推進するほか、後発医薬品事業の承継に伴う譲渡資金の獲得や、それに伴う今後の工場設備投資の抑制などにより、キャッシュを確保します。また、借入金等の活用による財務レバレッジのコントロールについては、特定のD/Eレシオ等を機械的に設定するのではなく、財務健全性を維持しつつ、投資機会、資金需要、金融市場環境等を総合的に勘案しながら、機動的かつ積極的な資金調達を検討していく所存です。

なお、投資判断に際しては、戦略適合性に加え、資本コストを踏まえた投資採算性やROIIC(投下資本利益率)等の観点から検証し、規律ある投資を徹底します。また、投資実行後についても、開発進捗、収益貢献、リスク変化等を継続的にモニタリングし、必要に応じて資源配分の見直しを行うことで、投資効果の最大化を図ってまいります。

政策保有株式については、パートナー企業との信頼関係醸成や取引・技術提携等の円滑化を目的に保有していますが、資本効率向

財務担当役員メッセージ

キャッシュアロケーション(2026～2029年度)

手元資金(2026年3月末) 118億円
キャッシュイン
営業CF 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
後発医薬品事業の承継による収入
政策保有株式の売却
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
借入余力 (レバレッジ活用)

上や持続成長への貢献度を定期的に見直しています。当社は「2030年度までに連結純資産比率10%未満」という縮減目標を掲げており、Stage1では3銘柄を縮減いたしました。今後もこの目標の前倒し達成に向けて、縮減を加速させてまいります。

棚卸資産の適正化については、海外からの導入品割合が比較的高いという製品構成上、CCC(キャッシュ・コンバージョン・サイクル)が長くなる傾向にあります。また、欠品リスク回避のために一定の安全在庫を確保してきた側面もありますが、改善の余地は大きいと考えています。「ベオーバ」をはじめとする主要製品ごとの在庫水準を精査し、安定供給とのバランスを図りながら、CFOとして責任を持って運転資本の効率化に取り組んでまいります。

キャッシュアウト	
成長投資	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
	研究開発費 350～400億円 新薬開発、パイプラインの開発進展
	設備投資 120億円程度 主に工場設備の更新等
その他	100億円程度 サチュロの販売開始に伴う運転資本増加
株主還元	年間配当@25円/株 56億円(14億円/年)+ α

中期経営計画「Vision 110 – Stage2 –」における株主還元方針

Stage2では、ステートメントに「持続成長に向けた積極的な投資」を掲げ、中長期的な成長エンジンとなる導入品等の獲得を最優先とする戦略としました。将来の成長に向けた投資機会を確実に捉えることが、中長期的な企業価値向上に繋がると考えています。そのため、既述の通り、Stage2期間中のキャッシュフロー見通しや投資計画を総合的に勘案した結果、将来の飛躍に向けた成長原資を確保するため、誠に心苦しい判断ではありますが、2026年度より1株当たりの年間配当金を57円から25円へと減配させていただくこととしました。

一方で、株主還元も重要な経営課題であると認識しています。

Stage2の4年間は、この「1株当たり25円」の配当を下限としてコミットし、戦略的投資の進捗度合いや業績の推移、財務状況等を総合的に考慮しながら、増配を都度検討してまいります。

株主・投資家の皆様へ

当社グループは現在、将来の成長に向けた大きな事業転換点を迎えています。「デザレックス」のパテントクリフ等により、Stage2前半は収益・キャッシュフローともに厳しい局面を迎えることを想定しています。また、PBRが1.0倍を下回る現状や、株主資本コストを下回るROE水準についても、経営陣の一員として極めて重く受け止めております。

しかし、Stage2はこれを打破するための極めて重要な「種まきと育成」の期間です。将来の成長ドライバーとなり得る導入品・開発品への投資を加速するとともに、政策保有株式の縮減、運転資本の効率化などを通じて資本効率の改善を進めます。また、資本市場との対話をより一層強化し、当社グループの戦略や進捗状況を適時・適切に発信することで、信頼と期待の向上に努めてまいります。特に、開発パイプライン拡充に向けた成長投資、主力製品の売上成長、キャッシュ創出施策等の進捗について、可能な限り透明性高く発信してまいります。

私の使命として、資本コストと資本収益性を常に意識しながら、適切なキャッシュマネジメントと規律ある投資判断を徹底し、中長期的な企業価値向上を実現してまいります。

株主・投資家の皆様には、Stage2前半の厳しい局面を乗り越えた先にある、持続的な成長と企業価値向上の実現に向けて、引き続き変わらぬご理解とご支援を賜りますようお願い申し上げます。

長期ビジョン及び中期経営計画

長期ビジョン

当社グループは、創業110周年を見据えた長期ビジョン「Vision 110」(2023～2032年度の10年間)を策定し、「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」となることを目指しています。この長期ビジョンの実現に向け、3つのステージに分けた戦略的ロードマップを策定し、2026年4月より第2段階である中期経営計画「Vision 110 - Stage2 -」を開始しました。

長期ビジョン

Vision 110

創業110周年に向けたビジョン

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

期間

2023－2032年度(10年間)

創業110周年に向けた長期ビジョン「Vision 110」を推進しています。目指す姿の実現に向けて積極的に取り組んでいます。

中期経営計画

Stage1

2023－2025年度

Stage2

2026－2029年度

Stage3

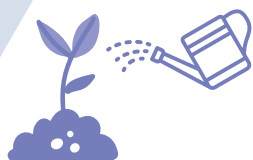
2030－2032年度

中期経営計画「Vision 110 – Stage1 –」の振り返り

Stage3以降
「収穫」
成果を刈り取り、持続成長を実現



Stage2
「種まきと育成」
成長投資による収益基盤の確立



Stage1
「土壌づくりと種まき」
事業体制の変革



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	- 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	導入実績：7件獲得 (目標：6件以上) KRP-S124、KRP-A225、サチュロ、KRP-126、KRP-DC125、CYR-064、UBE (株) からの導入化合物		
新薬比率の最大化	- 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)	- 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	- 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	- 事業構造改革： - 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) - 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の導入等)、コスト高騰等により収益性は未達

中期経営計画「Vision 110 – Stage2 –」について



2026年4月より開始した中期経営計画「Vision 110 – Stage2 –」は、将来の成長に向けた「種まきと育成」のフェーズと位置づけ、確固たる信念を持って、導入品獲得のための戦略的投資を最優先に推進します。5つの事業戦略を着実に実行し、5年後、10年後の成長を支える事業基盤を構築することで、Stage3以降における成果創出と持続的な企業価値向上を目指します。

Stage2ステートメント

持続成長に向けた積極的な投資

Stage2出口目標

売上高

1,200億円以上

営業利益(研究開発費控除前)

170億円以上

ROE

5%以上

事業戦略

1

積極的な導入投資による
開発パイプラインの拡充

P.23

2

医療ニーズに応える
価値の高い新薬の創出力強化

P.25

3

新薬の普及最大化

P.27

4

新医薬品事業と相乗効果の
ある健康関連事業の推進

P.32

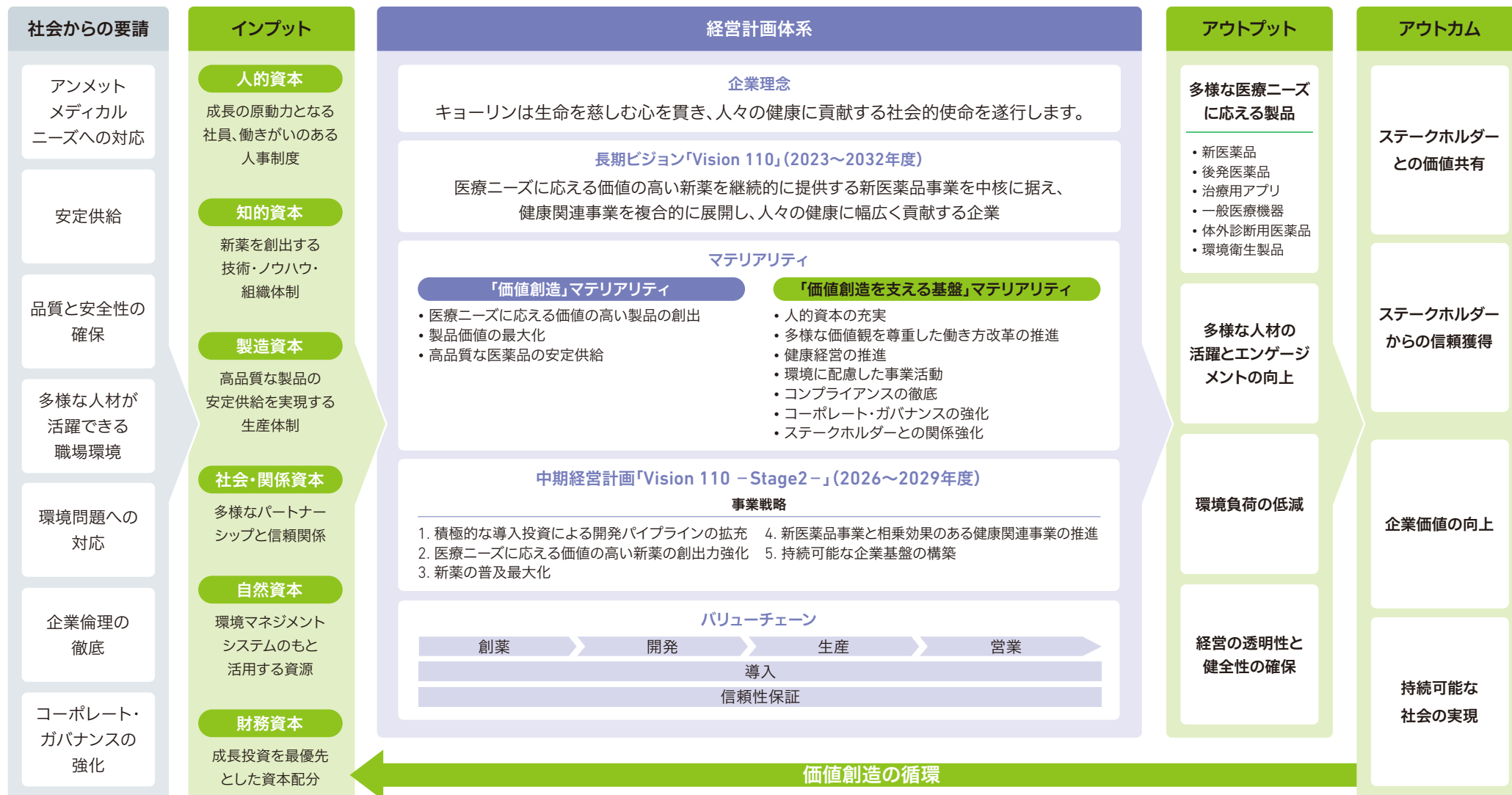
5

持続可能な企業基盤の構築

P.36

価値創造プロセス

当社グループは企業理念のもと、長期ビジョン、マテリアリティ（重要課題）、及び中期経営計画を軸に事業活動を展開しています。多様な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することで、企業の成長と社会的課題の解決に取り組むとともに、その成果を全てのステークホルダーと共有することにより、価値の創造に努めます。この価値創造のプロセスを継続することで、持続可能な社会の実現及び企業価値の向上を目指していきます。



持続的な価値創造を支える6つの経営資本

経営資本は、事業活動を支え、さらに企業価値を高め創造していくための源泉です。当社では、6つの経営資本はそれぞれ独立したのではなく、人的資本を軸に相互に高め合う関係にあると捉えています。多様な社員の活躍が、価値の高い新薬の創出、高品質な医薬品の安定供給及び適正使用の推進を実現します。医療関係者や社会との強固な信頼関係を築き、得られた成果を次の成長原資へと繋げていきます。

人的資本



成長の原動力となる社員、働きがいのある人事制度

- 「事業は人にあり」という創業者の想いを受け継ぎ、社員を大切に、人と組織を活性化することが、事業戦略を遂行し、成果を具現化するための重要課題と捉えています
- 「働きがい」を追求し、活力あふれる会社を目指して、適正な人事制度の運用、多様な社員が自律的に成長し活躍できる環境づくり、社員の健康を重視する健康経営の推進等に取り組んでいます
- 長期ビジョン実現に向け、必要となる人材ポートフォリオに基づき、将来の中核人材の育成、理想と現状のギャップを埋める人材の獲得・配置、専門性×多様性を向上させる施策を検討・推進していきます

人材マネジメントシステムの運用
従業員一人当たりの教育研修費

7.3万円

エンゲージメントサーベイ
「働きがいスコア」

4.62

※社員の働きがいに関わるアンケート(自社内で実施)。7段階評価の回答を最高点7として得点化

知的資本



新薬を創出する技術・ノウハウ・組織体制

- 医療ニーズに応える価値の高い新薬の創出力強化を目指し、創薬イノベーションを掲げ新たな創薬戦略に挑戦するとともに、導入による開発パイプラインの拡充を図っています
- 医療ニーズ・事業性・創薬実現性等から設定した創薬研究領域に経営資源を集中させ、研究テーマの充実化・質の向上を図ります
- 創薬技術として、低分子創薬のさらなる強化に加え、外部技術の積極的な活用に取り組んでいます
- 開発パイプラインの拡充に向け、対象となるモダリティや疾患領域を拡大し、幅広い導入活動を行っています

研究開発費

121億円

売上高研究開発費比率

9.6%

製造資本



高品質な製品の安定供給を実現する生産体制

- 高品質な医薬品を安定的に患者さんにお届けすることが、製薬企業の重要な使命です
- 生産能力の向上と製造原価の低減、サプライチェーン・マネジメント(SCM)の強化、信頼性保証体制の強化に取り組んでいます
- 各工場の稼働率向上、外部製造委託製品の内製化、増産体制の構築等により、製品供給能力の最大化を図ります
- 生産リソースの適正配備や工程改善により製造効率向上を推進します
- 持続可能な供給体制の構築に向け、サステナブル調達や一層の品質管理体制の強化に取り組んでいます

生産拠点

4施設

能代工場
滋賀工場
高岡工場
井波工場

社会・関係資本



多様なパートナーシップと信頼関係

- 人々の健康へ貢献し続けるためには、ステークホルダーとの関係強化が不可欠です
- 呼吸器科・耳鼻咽喉科・泌尿器科領域における高い専門性とプレゼンスを活かした営業活動を推進しています
- 医療関係者・患者さんへの有益な情報提供、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んでいます
- 外部の優れた研究や技術の導入、パートナーリング活動を行っています
- 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けています

主なパートナーリング企業

13か国、35社

IR面談数

44件

自然資本



環境マネジメントシステムのもと活用する資源

- 「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ています
- 計画的な設備更新及び積極的な設備投資によりCO₂排出量削減に取り組めます

CO₂排出量(Scope1+Scope2)

23,443トン

エネルギー使用量

507,207GJ

取水量

243千m³

財務資本



成長投資を最優先とした資本配分

- 中長期的な持続成長の実現には、開発パイプライン拡充に向けた投資が必要と考えています
- 成長投資を最優先し、研究開発、導入品獲得やM&A等の戦略的投資に優先して資金を配分します
- 政策保有株式縮減、キャッシュ・コンバージョン・サイクルの改善等によるキャッシュ創出に加え、レバレッジ活用も積極的に検討し、投資を行っています
- 株主還元については、1株当たり配当25円/年を確保しつつ、業績やキャッシュフローの状況を勘案し増配の実施を検討します

純資産

1,424億円

自己資本比率

72.9%

ステークホルダーとの価値共有

社会的な価値と経済的な価値を創造するためには、事業活動において関わる全てのステークホルダーとの対話（エンゲージメント）が不可欠と考えています。私たちは、ステークホルダーの皆様からの要請と期待に応えるべく、提供する価値と対話の機会を明確にして、グループ社員が一丸となって価値の創造と共有に取り組めます。

ステークホルダーとの価値共有		主な対話の機会と頻度	
患者さん・ご家族 	- 新たな治療薬や治療法の創出によるアンメットメディカルニーズの充足 - QOLの向上 - 医薬品の安全性、有効性に関わる情報提供 - 患者会のサポート - 医療アクセスの向上	- くすり情報センターへの問い合わせ - 疾患啓発サイト - 市民公開講座	
	医療関係者 	- リアル面談とデジタルプロモーションによるコミュニケーション - ソリューション提供活動 - 説明会、講演会 - メディカルアフェアーズ、治験モニターによるコミュニケーション - 医療関係者向けWebサイト、学会等での医学的知見の公開 - 有効性、安全性、品質に関わる情報の収集、提供	
従業員 	- 働きやすい職場の提供 - 自己実現、自己開発の機会や場の提供 - 適切な報酬の配分 - 健康経営の推進 - 働きがいを感じる職場の実現	- 社内向けポータルサイト - 評価面談(2回/年) - 社内報(14回発行/年) - 内部通報システム、制度 - 社内研修、自育支援 - EHS活動 - エンゲージメントサーベイ(1回/年)	
ステークホルダーとの価値共有		主な対話の機会と頻度	
取引先 (サプライヤー・医薬品卸店) 	- 高品質な医薬品の安定供給 - 責任ある調達の推進 - 公正かつ自由な競争	- 各部担当者によるオペレーション - MR、特約店担当者によるオペレーション - 説明会等 - 実地調査 - サステナブル調達方針に基づく対応 - サプライチェーン・マネジメントにおける連携・情報共有	
	関係先 (共同研究・開発先、パートナーング先) 	- 新しい研究成果、イノベーションの創出 - 当社グループのケイパビリティとの融合による新たな価値の創出 - 最先端の研究成果を医療へ応用展開	
株主・投資家 	- 適時・適切な情報開示 - 建設的な対話 - 企業価値の向上	- プレスリリース(2025年度:約40件) - 株主総会(1回/年) - 決算説明会(2回/年)、四半期決算会見(2回/年)、記者会見 - マネジメントによる対応(面談・スモールミーティング) - IR面談(44件/年)	
	地域社会 	- 環境負荷の低減 - 活力ある社会づくり - 雇用の創出 - 社会貢献	
		- 環境保全の取り組み - 出張教室、健康関連イベント - 清掃活動 - 納涼会等のイベント - 災害復興支援 - 施設見学会、就業体験	

マテリアリティ

当社グループは、企業理念の具現に向けて策定した長期ビジョン「Vision 110」を実現するためには、社会的な価値と経済的な価値の創造が必要であり、企業の成長とともに持続可能な社会の実現に貢献することが重要と考えています。サステナビリティ課題への取り組みについては、制定した基本方針のもと、マテリアリティ(重要課題)を特定して適切な対応を行っています。

サステナビリティの基本方針

当社グループは、企業理念のもと、企業行動憲章に基づく事業活動を通じてサステナビリティ課題(社会と企業の持続的な発展)に積極的に対応することで、中長期的な企業価値の向上を図ります。

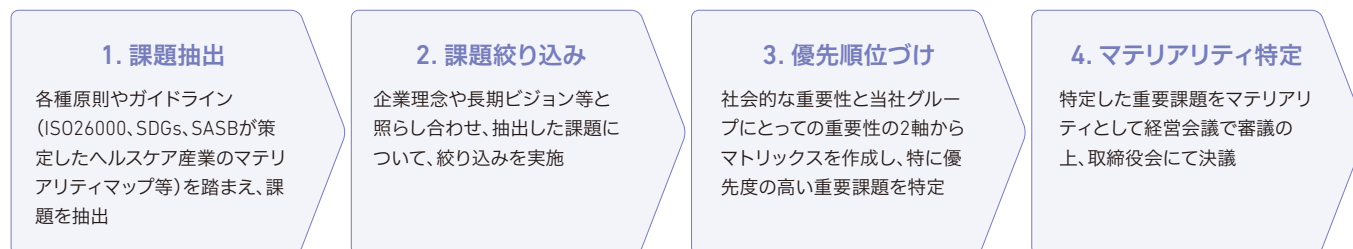
マテリアリティの特定

サステナビリティを巡る様々な課題の中から、社会的な重要性和当社グループにとっての重要性の2軸からマトリックスを作成し、特に優先度の高い重要課題の特定を行いました。長期ビジョン「Vision 110」において掲げる目指す姿の実現に向け、「価値創造(事業活動に直結する課題)」、「価値創造を支える基盤(事業活動の基盤に関わる課題)」の観点で優先的に取り組む重要課題(マテリアリティ)を10項目特定しました。

マテリアリティの特定プロセス

将来にわたる環境展望・分析を踏まえ、各種原則やガイドラインを参照し、以下のプロセスにてマテリアリティの特定を行いました。なお環境変化や当社グループの事業活動、社会からの要請に応じて継続的に見直していきます。

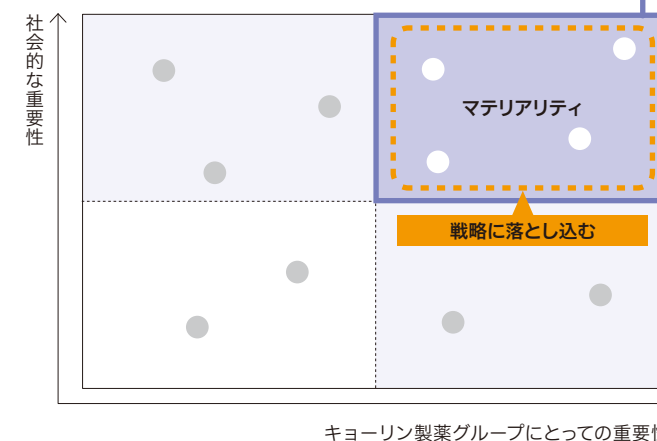
2023年4月にマテリアリティを特定して以降、継続的に見直しを行っていますが、現時点において、変更の必要はないと判断しています。Stage2では新たなKPIを定め、課題解決に向けた取り組みを推進します。



マテリアリティの位置づけ



社会課題を考慮した重要課題の特定



マテリアリティとKPI

マテリアリティ		KPI(2025年度)	2025年度実績	KPI(2029年度)	関連するSDGs
価値創造	医療ニーズに応える 価値の高い製品の創出	・臨床開発マイルストーン パイプラインの相移行	・相移行はないものの着実に進展	・開発パイプライン数 5件以上	3 すべての人に 健康と福祉を 9 産業・技術革新の 基盤をつくろう 12 つくる責任 つかう責任 17 パートナーシップで 目標を達成しよう
	製品価値の最大化	・導入件数 累計6件以上	・Stage1累計7件	・導入件数 累計10件以上	
		・新薬比率 50%以上	・55.4%	・主要品目の売上 ベオーバ 270億円以上 ラスビック 120億円以上 サチュロ 200億円以上	
		・主要品目の売上 560億円	・570億円		
高品質な医薬品の 安定供給	・欠品発生件数 0件	・新薬0件、後発医薬品0件	・欠品発生件数 0件		
	・製品回収件数 0件	・新薬0件、後発医薬品0件	・製品回収件数 0件		
	・高岡工場の計画通りの進捗(定性)	・2024年稼働。製造、バリデーションは 計画通り進捗			
企業理念 価値創造を支える基盤	人的資本の充実	・エンゲージメントサーベイ※主要スコア 「働きがい」4.5以上	・4.62	・エンゲージメントサーベイ※主要スコア 「働きがい」4.7以上	5 ジェンダー平等を 実現しよう 8 働きがい と経済成長
	多様な価値観を尊重 した働き方改革の推進	・人事制度の適切な運用・改善(定性)	・人事制度改定、動画配信や 評価トレーニング等を実施	・人事制度の適切な運用・改善(定性)	
	健康経営の推進	・女性管理職比率 10%以上	・11.0%	・女性管理職比率 15%以上	
		・男性育児休業取得率 50%以上	・66.6%	・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	・2.61%	・障がい者雇用比率 法定雇用率以上	
	環境に配慮した 事業活動	・健康診断受診率・ストレスチェック 受検率 100%	・健康診断:100%、 ストレスチェック:99.6%	・健康診断受診率・ストレスチェック 受検率 100%	7 クリーンエネルギーを つくろう 12 つくる責任 つかう責任 13 気候変動に 適応しよう 15 陸の豊かさを 守ろう
	コンプライアンスの 徹底	・CO ₂ 排出量削減率 対2015年度比 20%以上	・30.1%	・CO ₂ 排出量削減率 対2015年度比 41%以上	
	コーポレート・ ガバナンスの強化	・重大なコンプライアンス違反件数 0件	・0件	・重大なコンプライアンス違反件数 0件	16 平和と公正 をすすめる
ステークホルダー との関係強化	・コーポレートガバナンス・コードへの 適切な対応(定性)	・東京証券取引所からの要請に適切に対応する ため、コーポレート・ガバナンス報告書の見直 しを実施(6月、10月)	・コーポレートガバナンス・コードへの 適切な対応(定性)		
	・投資家とのエンゲージメント強化(定性)	・トップマネジメント参加によるミーティング、説 明会、Web会見等により投資家との対話を実施	・人権尊重の取り組み推進(定性) ・投資家とのエンゲージメント強化(定性)		

※社員の働きがいに関わるアンケート(自社内にて実施)。7段階評価の回答を最高点7として得点化

主な事業環境の変化とリスク・機会

当社グループは、長期ビジョン「Vision 110」の実現に向け、社会的な価値と経済的な価値の創造を両立させるため、環境変化、リスクと機会を分析し、事業活動に反映しています。リスク管理体制や事業等のリスクについては、「コンプライアンスの徹底」をご参照ください。  P.46

「価値創造」マテリアリティ

- ① 医療ニーズに応える価値の高い製品の創出
- ② 製品価値の最大化
- ③ 高品質な医薬品の安定供給

「価値創造を支える基盤」マテリアリティ

- ④ 人的資本の充実
- ⑤ 多様な価値観を尊重した働き方改革の推進
- ⑥ 健康経営の推進
- ⑦ 環境に配慮した事業活動
- ⑧ コンプライアンスの徹底
- ⑨ コーポレート・ガバナンスの強化
- ⑩ ステークホルダーとの関係強化

事業環境の変化	リスク	機会	対応	関連するマテリアリティ
少子・高齢化の進展 医療財政の逼迫	薬価改定等の医療費・薬剤費抑制策の推進、後発医薬品参入等による売上・収益の減少	- 高齢化等に伴う医療ニーズの拡大 - 医療上の価値を真に有する新薬への制度的保護・評価	- 自社創薬・導入による価値の高い新薬の創出 - 特定領域のプレゼンスを活かした主力製品の普及最大化 - 新医薬品事業への経営資源の集中 - 製造効率向上、コスト適正化による収益基盤の強化	
創薬の高度化・難易度上昇 導入品獲得競争の激化	- 技術革新による優位性の低下、開発コストの上昇 - 治験の遅延や中止、開発パイプラインの枯渇 - 導入品獲得費用の高騰	- 外部連携による技術革新と研究の加速 - 自社創製品の導出機会の増大	- 創薬研究領域への経営資源の選択と集中 - 外部新規技術・外部アセットの活用 - プロジェクトマネジメント体制の強化 - 投資規律を踏まえた資金・人材の重点投入	
医療・創薬におけるDXの進展	AI・デジタル技術の活用の遅れによる創薬・開発・情報提供の競争力低下	- AI・データ活用による創薬・開発の効率化 - デジタル技術による治療選択肢の拡大 - 情報提供手段の拡大	- AI・デジタル技術の活用 - 治療用アプリ等の開発推進 - 直接面談を軸にデジタルチャネルを融合した情報提供体制の構築 - ソリューション提供型営業の推進	① ② ③ ⑩
地政学的リスク・サプライチェーンリスクの高まり	- 原材料、エネルギー、物流費の高騰 - 原材料調達や製造活動の遅延・停止 - 供給制限・供給停止による業績への影響 - サプライチェーンの複雑化による管理負荷の増大	安定供給における信頼獲得と優位性確立	- 調達先の複数化、代替調達先・輸送ルートの確保 - サプライヤーとの緊密な情報共有・連携 - 生産能力の最大化と増産体制の構築 - 製造効率向上、コスト適正化による収益基盤の強化	

主な事業環境の変化とリスク・機会

事業環境の変化	リスク	機会	対応	関連するマテリアリティ
信頼性確保への要望の高まり	品質問題、法令違反、予期せぬ重篤な副作用発現等による信頼低下、企業価値の毀損	高品質な医薬品に対する信頼・評価の向上	- GxP(医薬品等に係る様々な管理の基準)遵守体制の強化 - 品質文化の醸成 - 適正使用促進に向けた情報提供活動	1 2 3 10
労働環境の変化と人材流動化の加速	- 人材獲得競争の激化 - 優秀な人材の採用難、流出による組織力の低下、イノベーションの停滞	多様な働き方や自己成長を求める人材の獲得機会の増大	- 中核人材の育成・獲得 - 適正な人事制度の運用と継続的な見直し - 多様な人材が活躍できる環境づくり - 働きがい向上と健康経営の推進	
地球温暖化	- 脱炭素社会移行による環境税の導入や調達・操業コスト増加 - 異常気象や気象パターンの変化による拠点やサプライチェーンの寸断 - 環境課題への対応不足による取引先との関係悪化	- 環境負荷低減の取り組みや情報開示姿勢に対する評価 - 気候変動に伴う疾病構造の変化や健康課題への対応ニーズの高まり	2050年カーボンニュートラルの実現に向けた目標設定と取り組み - 省エネルギー・省資源、廃棄物の削減、化学物質の管理強化の推進 - サプライチェーン・マネジメント体制の構築	
コンプライアンス・公正な事業活動の要請	法令・規制の違反、事業継続を脅かす事象の発生等による社会的信用の低下、企業価値の毀損	誠実かつ透明性の高い事業活動に対する社会からの信頼	- 企業行動憲章等の方針・規程に基づく健全な事業運営 - 公正競争規約や販売情報提供活動ガイドライン等の規制遵守 - コンプライアンス委員会・リスク管理委員会の設置 - 役員及び従業員教育の実施 - 内部通報制度の整備	4 5 6 7 8 9 10
コーポレート・ガバナンス強化の潮流	- コーポレート・ガバナンスの機能不全と透明性欠如による資本コストの上昇 - 脆弱な監督・監査体制による不祥事 - 投資家との対話不足による企業価値の過小評価	- 透明性・公正性・実効性のある経営に対する評価 - 建設的な対話を通じた成長期待	- コーポレートガバナンス・コードに基づく体制構築 - 取締役会による監督機能強化、意思決定プロセスの透明性向上 - 取締役会の実効性評価の実施 - 中期経営計画の事業戦略推進による企業価値の持続的向上の追求	

「価値創造」マテリアリティ

医療ニーズに応える価値の高い製品の創出：導入

中期経営計画「Vision 110 – Stage1 –」において、当社は将来の成長を支える開発パイプラインの拡充に向け、ライセンス・アライアンス機能の大幅な強化に取り組みました。その結果、Stage1のKPIである「導入件数・累計6件」を上回る「7件」を獲得するとともに、既存提携事業の収益基盤の強化や、導出による新規事業の創出においても着実な成果を挙げることができました。Stage2では、これまでの活動をより活性化し、早期の収益化が見込める後期開発品・上市品を中心とした導入を一層加速させるとともに、既存事業の安定化ならびに新規事業の立ち上げによる収益の確保を目指していきます。



常務執行役員 CBD0
事業開発本部長

加治 貴章

案件創出を加速する推進体制の確立

Stage1では、有望なアセットを確実に獲得するため、探索から評価・条件交渉・契約締結、その後のアライアンスマネジメントに至る一連のプロセスをワンストップで実行する体制を構築し強化しました。Stage2では、さらにITやAIを活用しSearch & Evaluation（探索・評価）機能を強化するとともに、質の高い情報の収集と厳格な評価、粘り強い交渉力を強みとして、競争力のあるアセット獲得を推進いたします。関連部門との強固な連携のもと、組織機能を継続的に進化させ、導入品の獲得及び既存事業の価値最大化に努めていきます。

導入対象の多様性と成長投資の拡大

新薬候補品の獲得競争が世界的に激化する中、当社は導入対象の多様化を進めています。コア技術である低分子創薬に加え、新たなモダリティ（治療手段）へ挑戦するとともに、重点領域である呼吸器科・耳鼻科・泌尿器科にとどまらず、当社の強みや営業基盤を最大限に活かせる、事業性の高い開発候補品及び上市品の獲得を目指します。情報の「質」と「量」を追求し、規律ある投資のもとで戦略的投資枠を有効に活用しながら、持続的な企業価値向上に資する戦略的な導入活動を展開していきます。

近年の導入実績：

- 2024年12月（バイエル社）：閉塞性睡眠時無呼吸治療薬「KRP-S124」に関するライセンス契約締結
- 2025年9月（ヒンジバイオ社）：SLE（全身性エリテマトーデス）等の新規治療薬候補「KRP-A225」の日本における共同開発及びライセンス契約締結
- 2026年3月（UBE（株））：新規治療薬候補化合物に関するライセンス契約の締結
- 2026年3月（ヤンセンファーマ（株））：結核化学療法剤「サチュロ錠」の日本における独占的販売契約締結
- 2026年3月（ピオドル社）：神経障害性疼痛治療薬「KRP-126」に関するライセンス契約締結（2025年1月締結のオプション契約からの移行）
- 2026年7月（参天製薬（株））：アレルギー性結膜炎治療剤「アレジオン眼瞼クリーム」の日本における共同販売促進契約締結

「価値創造」マテリアリティ: 医療ニーズに応える価値の高い製品の創出・導入

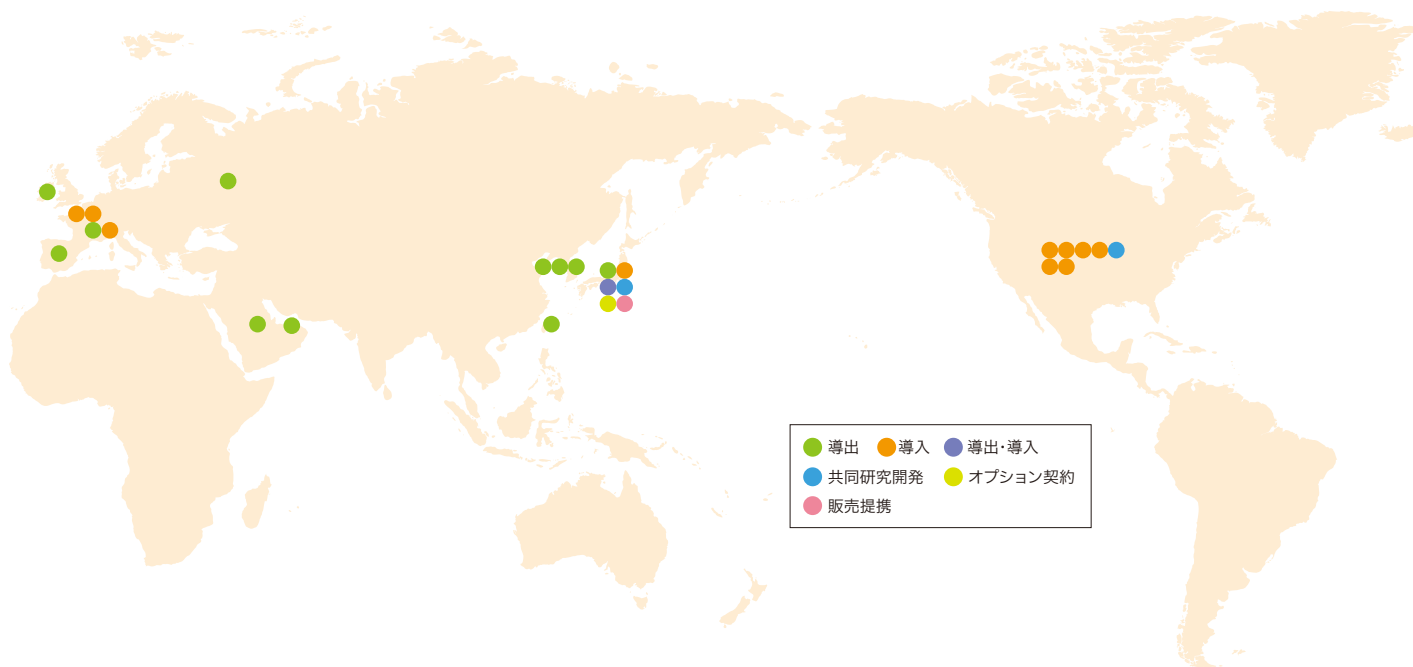
グローバル展開による自社化合物の価値最大化

自社創製品の価値を世界市場で最大化させるため、グローバルでの導出活動も加速させています。既存事業における国内外の数十社との提携基盤を活かしつつ、近年では以下の導出・販売契約を実現しました。今後もワールドワイドでのパートナーリング活動を積極的に展開することで、各国にいち早く自社創製品を展開し、人々の健康に貢献できる価値の高い医薬品の提供を目指します。

近年の導出実績:

- 2025年3月(ノバルティス社):慢性特発性蕁麻疹等の治療薬候補「KRP-M223」のグローバルライセンス契約締結
- 2026年1月(ルナタス社):ニューキノロン系抗菌剤「ラスビック錠」の中東9か国へ独占的な販売契約締結

国内外企業との主なパートナーリング (2026年8月現在)



欧州

- アールファーム(ロシア)
- プリオセラ(アイルランド)
- ノバルティス(スイス)
- ファエス(スペイン)
- バイエル(ドイツ)
- フェリング(スイス)
- ビオドール(フランス)

アジア

- エルジーケム(韓国)
- ジェイル(韓国)
- ハンドク(韓国)
- 杏林新生(台湾)
- スビマコ(サウジアラビア)
- ルナタス(UAE)

日本

- 千寿製薬
- エーザイ
- 小野薬品工業
- キッセイ薬品工業
- 佐藤製薬
- シオノギヘルスケア
- 丸紅ファーマシューティカルズ
- MSD
- オルガノン
- サスメド
- ベネイノテクノロジーズ
- UBE
- エバメド
- ヤンセンファーマ
- 参天製薬

北米

- アズリティ(米国)
- アッヴィ(米国)
- オルガノン(米国)
- メルク(米国)
- ヒンジバイオ(米国)
- フィリップスメディサイズ(米国)
- ハイフ(米国)

「価値創造」マテリアリティ

医療ニーズに応える価値の高い製品の創出：創薬・開発

当社は中期経営計画「Vision 110 - Stage1 -」において“創薬イノベーション”を掲げて変革を推進してきました。Stage2は、これまで構築してきた基盤をもとに、研究テーマの創出、開発パイプラインの拡充、開発プロジェクトの価値最大化を加速させる重要な期間です。自社創薬と外部アセットの獲得を両輪として、次世代の成長を支える新薬創出に挑戦してまいります。さらに開発プロジェクトの価値最大化を目指して戦略的に推進していくために、プロジェクトマネジメント体制を強化するとともに、創薬研究のさらなる加速に向けて組織体制を再編しました。これら研究開発機能を進化させ、画期的な新薬の創出を目指してまいります。



常務執行役員 CSO
創薬本部長
知的財産部担当

石山 順一

創薬戦略：

3つの創薬研究領域への資源集中と研究開発機能の強化

Stage1では、「創薬技術」と「疾患研究（創薬ターゲット）」の掛け合わせによる“創薬イノベーション”を掲げ、新たな創薬戦略に挑戦してきました。創薬研究領域を「疼痛」「自己免疫疾患」「神経筋疾患」に絞り、経営資源を集中させることで研究の価値を見極めながら、Stage2以降も研究テーマの創出及び外部アセットの獲得を積極的に推進していきます。

当社のコア技術である低分子創薬のさらなる強化に加え、外部の新規技術を積極的に活用することで、価値の高い新薬の創製に取り組んでいます。わたらせ創薬センターでの研究基盤を核としつつ、外部の優れた知見やアセットを積極的に導入し、当社の強みを活かした研究を推進しています。2025年3月には自社創製品である慢性特発性蕁麻疹等の治療薬候補「KRP-M223」をノバルティス社へ導出するなどの成果を創出しており、当社の創薬力は国際的にも高い評価を受けています。

外部アセット獲得については、将来的な開発パイプライン拡充の重要な手段と位置づけています。関係各部との連携を強化し、医療ニーズ、事業性、開発確度等を多面的に評価することで、候補品の評価・獲得スピードの向上に取り組んでいます。

開発プロジェクトについては、新規臨床評価法や治療ストラテジーを意識した独自性の観点も取り入れながら開発戦略を策定し、価値最大化に向けた戦略的かつ機動的なプロジェクトマネジメント体制のもとで推進しています。パイプラインのモダリティの多様化及びグローバル展開が加速することを見据えたレギュラトリー機能の強化も進めています。

開発パイプラインの進捗：

新薬及びDTxの成果創出

Stage2では、既存製品の価値最大化に加え、臨床開発を着実に進め、次世代の成長ドライバーとなる成果創出を目指しています。現在、過活動膀胱治療剤「ベオーバ」の小児適応である「KRP-114VP」は、国内でのPhase3試験が進行中です。またSLE等の治療薬候補「KRP-A225」は、Phase1試験が進行中です。神経障害性疼痛治療薬「KRP-126」、及び閉塞性睡眠時無呼吸治療薬「KRP-S124」については、それぞれPhase1試験、及びPhase2a試験を2026年度に開始予定です。

さらに当社は、医薬品の開発とともに、DTx（デジタルセラピューティクス）の開発も着実に進展させています。ハイツ社と共同開発している慢性咳嗽治療用アプリ「KRP-DC125」、及びサスメド（株）と共同開発している耳鳴治療用アプリ「KRP-DT123」は、すでに検証的試験を開始し、Stage2期間内の上市を目指し臨床開発を進めており、新たな治療選択肢の提供を目指します。

知的財産の取り扱い

競争力を維持し、アンメットメディカルニーズに対応していく上で、知的財産の適切な保護は極めて重要であるため、当社は社内規程により知的財産の取り扱いを厳格に定めています。特に、創薬研究領域の選択と集中、外部アセットの獲得、グローバル開発を見据えた権利確保において、知的財産戦略は研究開発戦略と一体で推進する重要な取り組みです。研究開発においては、積極的な知的財産保護に努め、戦略的な知的財産の取得・活用を進めることで、事業継続に資する知財ポートフォリオを構築して

「価値創造」マテリアリティ: 医療ニーズに応える価値の高い製品の創出・創薬・開発

います。さらに特許情報分析を基本としたIP (Intellectual Property) ランドスケープ活動にも注力し、将来の研究開発パイプライン構築の一助となるよう、知的財産情報を研究部門等と共有しています。

研究開発における倫理的配慮

当社は、ヘルシンキ宣言や各種法令・指針を遵守し、倫理的・科学的妥当性を備えた研究開発を推進しています。人を対象とする生命科学・医学系研究や臨床試験では、社内外の審査委員会による厳格な審査を経て、参加者の人権尊重、十分な説明に基づく同意、個人情報保護を徹底しています。また、治験実施医療機関に対するモニタリングや社員教育を通じて治療のGCP(医薬品の臨床試験の実施の基準)等への適合性と信頼性を確保しています。

動物実験においては、動物愛護の観点から3Rの原則(苦痛の軽減、代替法の利用、動物数の削減)を厳守し、社内審査や定期的な自主点検を行うとともに、第三者機関からの認証を取得しています。今後も高い倫理観を持ち、適切かつ誠実な研究開発活動に取り組みます。

臨床試験に関する情報及び試験結果の開示

臨床試験計画及び結果の開示を通じて、透明性の向上に取り組んでいます。当社が主導する臨床試験については、一般に公開されている臨床試験データベースに登録・公開しています。今後は、研究者をはじめ臨床試験データを活用する可能性のある方々が、データに適切にアクセスできる環境を整備し、臨床試験データの価値を最大化することを目指します。これにより科学の進歩やイノベーションの推進に貢献できるよう、積極的な情報開示を

進めます。現在、情報の開示方法について検討を進めており、準備が整い次第、臨床試験データの開示に関するポリシーとして開示する予定です。

治験薬への拡大アクセス

重篤な疾患や生命を脅かす疾患に直面されている患者さんの中には、既存の全ての治療法で十分な効果が得られず、かつ参加

基準等の理由から通常の治験にも参加できない方がいます。

当社は、こうした治験薬の投与を希望されながらも、諸般の事情により投与機会が得られない患者さんへの人道的配慮に基づき、「拡大治験の依頼を受けた際の取り扱い」に関する規定を定めています。医療機関や規制当局から実施検討の要請があった際、倫理的かつ人道的な見地から適正に治験薬を提供できるよう、具体的な対応プロセスを手順書としてまとめています。

開発パイプライン

(2026年7月30日現在)

開発コード	対象疾患	起源／契約先	開発段階
KRP-114VP	過活動膀胱(小児)	メルク社	Ph3
KRP-S124	閉塞性睡眠時無呼吸	バイエル社	Ph2a 準備中
KRP-A225	SLE等	ヒンジバイオ社	Ph1(海外)
KRP-126	神経障害性疼痛	ビオドール社	Ph1準備中(国内) Ph1(海外)

開発パイプライン(DTx)

(2026年7月30日現在)

開発コード	対象疾患	共同研究	開発段階
KRP-DT123	耳鳴	サスメド(株)	検証的試験
KRP-DC125	慢性咳嗽	ハイフ社	検証的試験

導出品

(2026年7月30日現在)

開発コード	対象疾患	導出先	開発段階
KRP-M223	マスト細胞が関与するアレルギー性疾患、炎症性疾患	ノバルティス社	前臨床

「価値創造」マテリアリティ

製品価値の最大化

中期経営計画「Vision 110 - Stage2-」では、事業戦略の一つに「新薬の普及最大化」を掲げています。成長ドライバーである「ベオーバ」、「ラスピック」に、「サチュロ」を加えた主力製品の普及最大化に注力し、Stage2における収益基盤の確立と持続的な成長の実現を目指します。

その実現に向けて、呼吸器科・耳鼻科・泌尿器科を中心とする特定領域で培ってきた医療関係者との接点、広範なMRカバレッジ、地域医療に関する知見を活かし、独自の地域医療連携への貢献モデルを構築していきます。医療関係者との面談を軸とした「ソリューション提供型営業」を通じて、医療現場における潜在的な課題を把握し、患者さん一人ひとりに適した治療選択肢の提供に貢献してまいります。

取締役 常務執行役員
CCO 医薬営業本部長
ITソリューション部・
診断事業部担当

田村 徳昭

特定領域でのプレゼンス確立

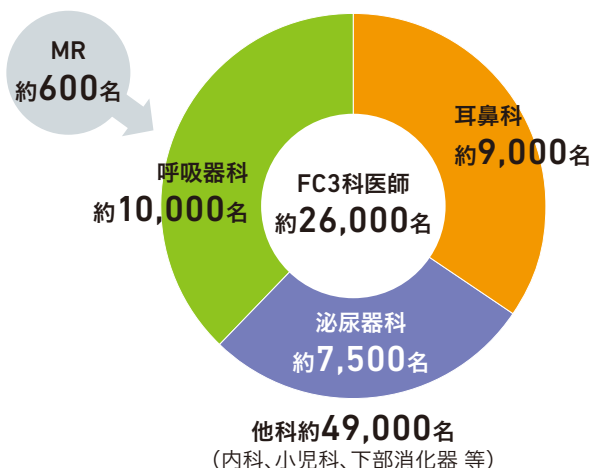
当社は、呼吸器科・耳鼻科・泌尿器科を特定領域と定め、リソースを集中投下する「FC（フランチャイズ・カスタマー）戦略」を推進しています。同領域における高いプレゼンスの確立を目指し、約600名のMRが医療関係者に対して、医薬品の適正使用に関する情報の提供・収集・伝達活動を実践しています。

営業体制においては、二次医療圏をベースとした「チーム制」（複数のMRが一定のエリアを共同で担当する制度）をいち早く導入し、個人の活動にとどまらず、チーム全体で地域をカバーするエリアマネジメントを展開してきました。多様化する医療ニーズに迅速

MRの体制

MR600名体制で特定領域を中心とする
医師約76,000名をカバー

特定領域（呼吸器科、耳鼻科、泌尿器科）を中心とする
定期訪問先への営業活動の重点化を図っています。



かつ組織的に対応するこの取り組みをさらに進化させ、MR同士が互いに協働し、組織力で新薬の普及最大化を達成する仕組みを強化してまいります。

ソリューション提供活動の推進

「医薬品情報の提供・収集・伝達によって医薬品の適正使用を推進し、医療に貢献する」というMR本来の役割を果たすためには、医療関係者との双方向かつ良質なコミュニケーションが不可欠です。当社製品が個々の患者さんに最適な形で適正使用されるよう活動することが、より良い医療への貢献に繋がると考えてい

主力製品と開発中の新薬・DTx

特定領域（呼吸器科、耳鼻科、泌尿器科）における開発パイプラインの拡充と医療関係者との強固な信頼関係構築により、新薬事業を強化しています。

呼吸器科	ラスピック/サチュロ/ムコダイン/ フルティフォーム/リフヌア/キプレス <開発中の新薬> <開発中のDTx> KRP-S124 KRP-DC125
耳鼻科	ラスピック/アレジオン/ムコダイン/ デザレックス/キプレス <開発中のDTx> KRP-DT123
泌尿器科	ベオーバ/ジムソ/ウリトス <開発中の新薬> KRP-114VP

「価値創造」マテリアリティ: 製品価値の最大化

ます。

当社は医療機関への直接訪問による面談を軸に、デジタルチャネルを融合させたソリューション提供型営業を推進しています。その基盤として、全MRを対象に自社製品の関連疾患における総合的な課題解決型の提案（ディテール）スキル教育を実施しています。さらに全営業所長へのコーチングスキル研修を行い、医薬営業本部全体の能力向上と人材育成を図っています。また営業活動を通じて社内へ集積されたデータを分析し、医療関係者のニーズを

把握することで、より質の高い情報提供活動に繋がっています。

具体的なアプローチとしては、患者さんを起点に課題の仮説を立て、現状のニーズ把握を通じて真の課題を明確化した上で、豊富な製品ラインアップの中から適切な処方提案を行っています。例えば感染症領域では、医療機関における感染制御（予防）に「ミルトン」「ルピスタ」、原因微生物の同定（診断）に「GeneSoC」、抗微生物薬の適正使用（治療）に「ラスビック」を紹介するなど、予防・診断・治療にわたる総合的な情報を提供しています。また特定領域と

して重点的に訪問活動をしている呼吸器科・耳鼻科においては、「ラスビック」「フルティフォーム」「リフヌア」や、2026年7月に参天製薬（株）と共同販売促進契約を締結した「アレジオン眼瞼クリーム」といった製品ラインアップを活かし、各疾患に対する適切な処方提案を実施しています。医療関係者のニーズに応じた課題解決型の情報提供活動を推進し、「新薬の普及最大化」の実現を図ってまいります。

主力製品のStage1における取り組み状況

	Stage1 目標	2025年度結果
ベオーバ	・ 2023年度に過活動膀胱（OAB）市場売上No.1獲得※1 ・ OAB治療薬患者シェア50%獲得※1	・ OAB治療薬患者シェア48.7%※2 ・ 一般内科での新規患者獲得率50%以上を達成、患者シェアも上昇※1、※3 ・ HP泌尿器科の新規患者獲得率は64.9%、患者シェア53.9%※1、※3
ラスビック	・ 2023年度に経口ニューキノロン（NQ）市場で売上シェアNo.1獲得 ・ 経口NQ市場で売上シェア40%獲得	・ 経口NQ市場における売上シェアNo.1を継続、シェア41.7%※2 ・ 「成人肺炎診療ガイドライン2024」で推奨されていることが評価（従来のニューキノロン系抗菌剤と異なる位置づけとして記載）
リフヌア	・ 原因疾患を十分治療しても咳が残存する患者へのファーストチョイスの位置づけの確立を目指す	・ ガイドラインに沿ってCHS（咳過敏症候群）の概念も含め、新しい選択肢として、具体的な位置づけを提案

主力3製品のStage2における取り組み

	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	・ 目標：過活動膀胱治療薬患者シェア60% ・ 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	・ 目標：経口ニューキノロン系抗菌剤市場売上シェア50% ・ 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※4	早期に 200億円以上	・ 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

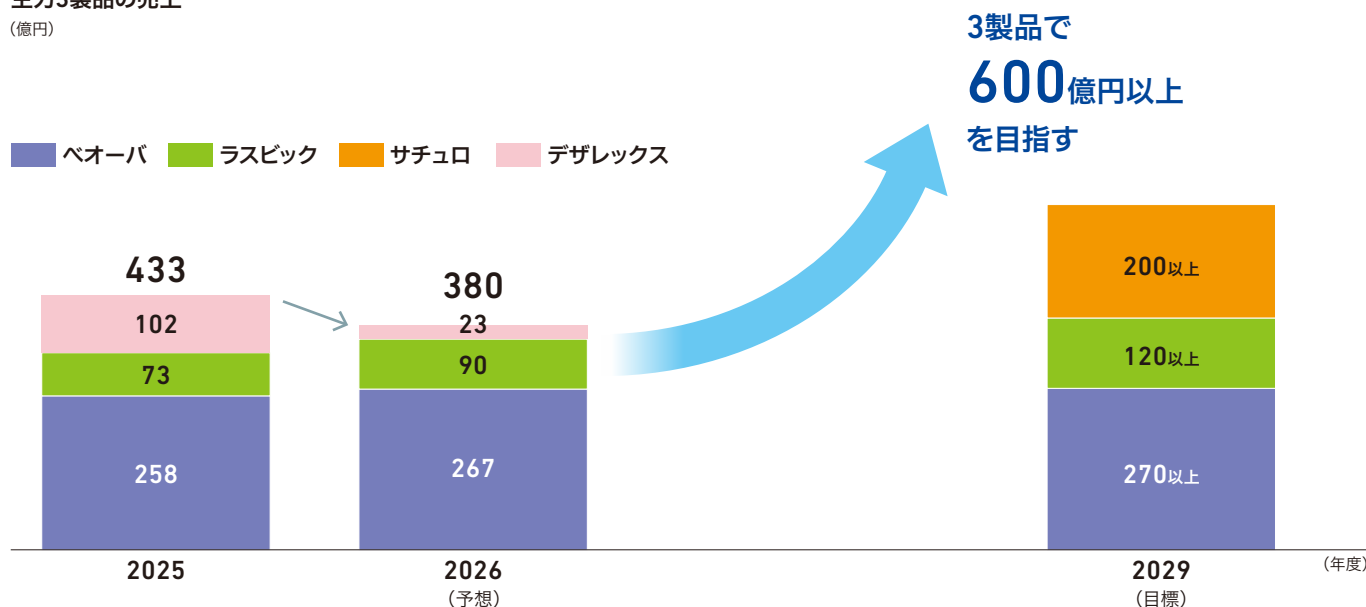
※1 併売会社との2社合計 ※2:Copyright © 2026 IQVIA. JPM 2026年3月MATを基に自社分析 無断転載禁止
※3:Copyright © 2026 IQVIA. IQVIA Rx 2026年3月を基に自社分析 無断転載禁止

※4 規制当局からの適応追加の承認取得を前提

「価値創造」マテリアリティ: 製品価値の最大化

主力3製品の売上

(億円)



当社独自の地域医療連携への貢献

近年の製薬業界では、特許切れによる売上減少や薬価抑制の影響等を背景に、収益性の高いスペシャリティ領域へ経営資源を重点配分する動きが見られます。一方、かかりつけ医による初期診療分野であるプライマリー領域においても、患者さんの早期受診、適切な治療選択、服薬継続支援など、医療現場における情報提供ニーズは引き続き存在しています。当社の製品ラインアップはプライマリー領域で使用する製品が中心であり、当社MRは広範なエリアをカバーしながら、地域医療に根ざした活動を続けています。

こうした中、当社は2026年3月にヤンセンファーマ(株)と「サチュロ」の日本における独占的な販売契約を締結しました。本剤は多剤耐性肺結核の併用療法の治療薬として販売されています。また、効能・効果の追加を目的として、治療抵抗性の肺MAC症を対象とした開発が進められています。今後、規制当局による承認取得を

前提に、肺MAC症治療薬としてのポジション確立を目指していきます。

「サチュロ」の普及には、スペシャリティ領域の医療関係者とのコミュニケーションに必要な高度な専門知識の習得と、的確な情報提供が不可欠です。当社は、新たなスペシャリティ製品の導入も見据え、顧客との面談力やディテールインパクトの向上を図り、営業体制の整備・強化を進めていきます。

私たちは、プライマリー領域で培ってきた広範な接点と強みを活かすとともに、スペシャリティ領域の医療関係者との連携を深め、地域医療における「ハブ」として貢献できるMRを育成します。そして、より高度なエリアマーケティングとエリアマネジメントを追求し、営業部門が一丸となって地域医療連携に寄与する、当社独自の貢献モデルを構築してまいります。

医薬品の適正使用の推進

医薬品は高い有効性を持つ一方で、常に副作用などのリスクを伴います。自社医薬品がより安全かつ有効に使用されるよう、適正使用情報を正確かつ迅速に医療関係者へ提供することに努めています。同時に、医療現場から得られる有効性や安全性に関する情報を漏れなく収集し、その分析・評価結果を医療の現場へ迅速にフィードバックしています。

生命関連企業として「人々の健康に貢献する」という使命感のもと、高い倫理観に基づいた行動を徹底し、関係法規や各種ガイドライン、業界ルール、及び企業行動憲章を含む社内規程を厳格に遵守しながら、医療の質向上と患者さんの安全確保に向けて業務に邁進してまいります。

くすりに対するお問い合わせへの対応

当社は、患者さんや医療関係者からの問い合わせに対して、公平・中立かつ信頼性の高い医療情報を提供する責任があると考えています。この責任を果たすことで、安全かつ効果的な医薬品の適正使用を促進しています。

こうした認識のもと、「くすり情報センター」において、日々様々な問い合わせに対応しています。一貫性のある適切かつ正確な情報提供を目指し、常に客観的な事実や最新のデータに基づいた対応ができるよう、運用の改善を継続しています。また製品情報や問い合わせに関するデータを蓄積・解析し、患者さんや医療関係者に対するさらなる対応品質の向上に繋げています。これらの取り組みを通じて、簡潔・迅速かつ正確な回答を実践するとともに、得られた潜在ニーズを分析し、製品のライフサイクルマネジメント(LCM)にも役立てています。

・問い合わせ件数: 約20,900件(2025年度)

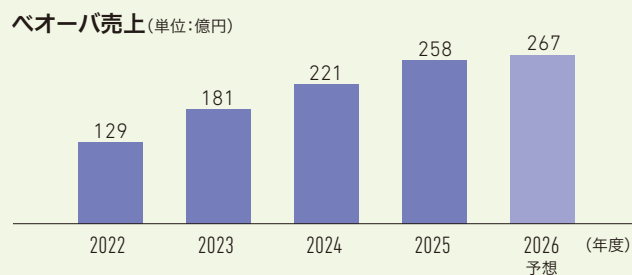
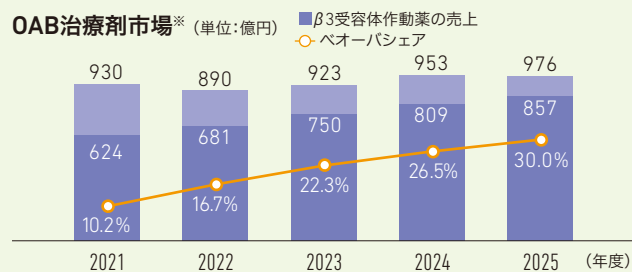
「価値創造」マテリアリティ: 製品価値の最大化

主な製品

ベオーバ



過活動膀胱治療剤
一般名: ピペグロン
発売年: 2018年
キッセイ薬品工業と共同開発、共同販売



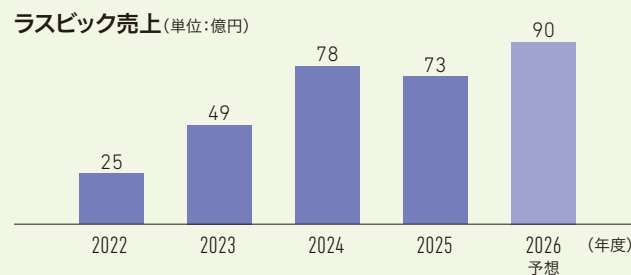
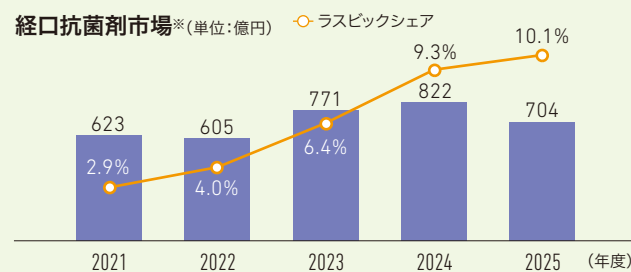
OAB治療剤市場

65歳以上の人口増加により治療患者数は今後も増加する見込みですが、毎年の薬価改定及び後発医薬品の発売などの影響により、市場は横ばいで推移すると予測しています。β3受容体作動薬については、抗コリン薬との作用機序の違いなどにより処方が増加が継続し、β3受容体作動薬全体の売上は拡大すると見込んでいます。

ラスビック



ニューキノロン系抗菌剤
一般名: ラスクフロキサシン
発売年: 2020年(錠)
2021年(点滴静注キット)



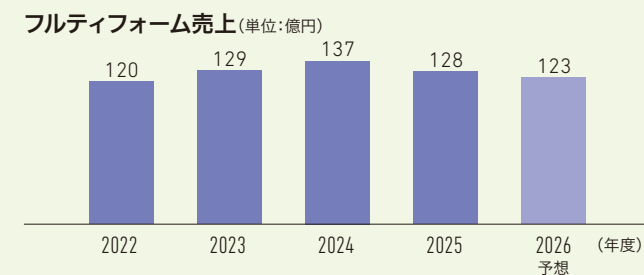
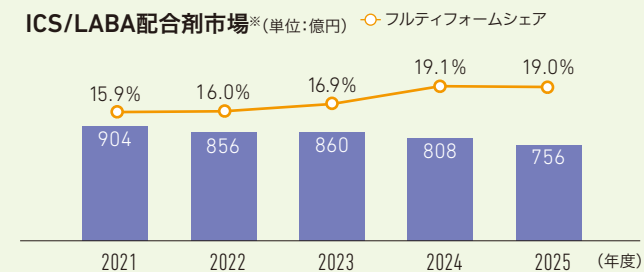
経口抗菌剤市場

2023年5月の新型コロナウイルス感染症の5類への移行により社会活動が回復したことから、呼吸器・耳鼻科感染症の受診患者が増加し、市場はコロナ禍前の規模に回復しています。一方、2016年より本邦において薬剤耐性(AMR)アクションプランが推進されるとともに、2023年5月の広島サミットで薬剤耐性アクションプラン第二期が公表され、経口抗菌剤は処方量抑制による影響を受けると予測しています。

フルティフォーム



喘息治療配合剤
一般名: フルチカゾン/
ホルモテロール
発売年: 2013年



ICS/LABA市場

コロナ禍により抑制されていた喘息患者の受診行動が2023年度に回復し、患者数も増加傾向であるものの、毎年の薬価改定、後発医薬品の影響等により、市場は横ばいで推移すると予測しています。

「価値創造」マテリアリティ: 製品価値の最大化

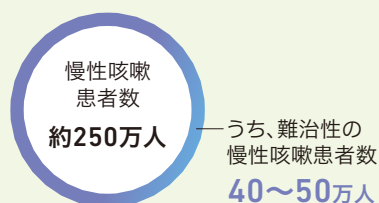
主な製品

リフヌア

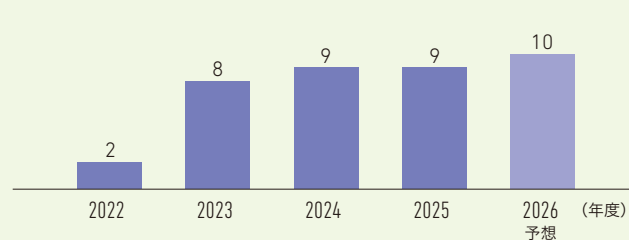


咳嗽治療薬
一般名: ゲーファピキサント
発売年: 2022年
MSDと日本国内における独占販売契約を締結

推定患者数(有症率から推定)



リフヌア売上(単位: 億円)



難治性慢性咳嗽患者

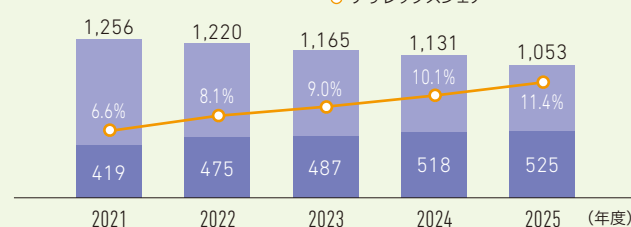
有症率から本邦における慢性咳嗽患者は約250万人、その内難治性の慢性咳嗽患者は40～50万人と推定されます。リフヌアは、難治性の慢性咳嗽に適応を有する唯一の治療薬です。2025年4月に「咳嗽・喀痰の診療ガイドライン」が発刊され、難治性慢性咳嗽の定義、P2X3受容体拮抗薬の位置づけが明確となったため、治療推奨薬として徐々に普及していくと予測しています。

デザレックス

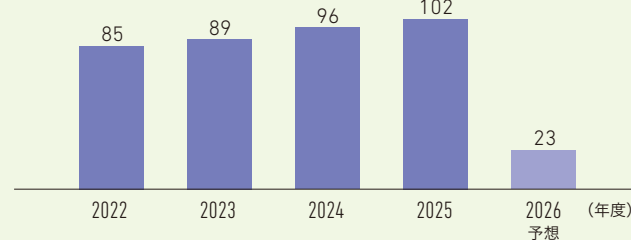


アレルギー性疾患治療剤
一般名: デスロラタジン
発売年: 2016年

抗ヒスタミン剤市場※(単位: 億円) ■ 特許を有する新薬の売上
○ デザレックスシェア



デザレックス売上(単位: 億円)



抗ヒスタミン剤市場

アレルギー患者数は今後も増加すると見込んでいるものの、毎年の薬価改定及び後発医薬品の市場浸透による影響を受け、市場規模は縮小傾向が続くと予測しています。

感染症関連製品 (ミルトン、ルビスタ、GeneSoC)

ミルトン

哺乳びん・乳首消毒剤、手指消毒、除菌スプレー



ルビスタ

環境除菌・洗浄剤



GeneSoC

一般医療機器、体外診断用医薬品



「価値創造」マテリアリティ

高品質な医薬品の安定供給

「高品質な医薬品を安定的に患者さんにお届けすること」は、医療への貢献を果たす原点であり、医療関係者や社会の皆様からの「信用・信頼」を築く強固な基盤です。近年、サプライチェーンを巡る不確実性の高まりや、医薬品に対する品質要求の高度化など、事業環境は大きく変化しています。このような中、医療現場における提供価値を最大化させるためには、これまで以上に強固な事業基盤が不可欠です。生産能力の向上と製造原価の低減、サプライチェーン・マネジメントの強化、信頼性保証体制の強化に邁進し、持続可能な製品供給体制を確立してまいります。

常務執行役員 CMO
信頼性保証本部・SCM部担当
キョーリン製薬グループ工場(株)
代表取締役社長

中村 健一



生産能力の向上と製造原価の低減

製造体制の全体最適化による安定供給体制の構築

製品供給能力の最大化を目指し、キョーリン製薬グループ工場(株)が保有する能代工場、滋賀工場、高岡工場、井波工場の4工場製造体制のもと、各工場の特徴や強みを活かした製造品目の全体最適化を進めています。

能代工場は、高い生産性を有するローコストでの大量生産を強みとしており、新薬を中心に錠剤やカプセル剤の製造を行っています。滋賀工場は、外資系製薬会社の日本向け医薬品の製造をはじめ、グループ外からの受託比率が高いことが特長です。積極的に受託製造の拡大を推進し、信頼される受託工場への進化に取り組んでいます。2024年4月に稼働した高岡工場は、年間約20億錠(内服固形剤)の生産能力を有しています。主に後発医薬品の製造を行う拠点として、数量の多い製品に限らず、柔軟な対応を可能にする設備を整えています。井波工場では、主に後発医薬品を取り扱い、内服固形剤に加えて、点眼剤の製造を行っています。

各工場の稼働率向上、外部製造委託製品の内製化、増産体制の構築等により、全体最適化と強靭化を推進して医薬品の生産能力の強化を図り、安定供給体制の構築を目指します。

なお2026年4月、後発医薬品事業を営むキョーリン リメディオ(株)、高岡工場及び井波工場の承継に向けた基本合意書を、ダイト(株)等が株主になる(株)医薬品共創機構(仮)と締結し、2027年4月の承継実行(2026年9月に最終契約締結予定)に向けた協議を進めています。

製造過程における信頼性の向上と製品品質の維持

製品に要求される品質が厳格化する中、製造・品質管理に関わる法令遵守及び品質管理体制の一層の強化・徹底、品質文化の確

立を図っています。全ての工場においてGMP(医薬品等の製造管理及び品質管理の基準)の高度化を推進し、品質システムの維持・改善に取り組みながら、PIC/S*GMPへの対応を整備、国内外への供給体制も構築しています。

具体的な品質確保の取り組みとしては、データインテグリティ(データの完全性、一貫性、正確性を保証する仕組み)の強化、従業員の定期的な研修と理解度確認、映像を駆使した標準作業の習得等、多角的な視点からアプローチしています。また最新の生産管理及び品質管理システムの導入により、厳格なロット管理、トレーサビリティの確保、品質試験データの信頼性向上とともに、業務の効率化とヒューマンエラーの削減を図っています。2026年度には、品質文化の醸成の一環として、品質第一を全ての行動原点として根づかせるべく、新たな行動指針「クオリティ・クレド」を制定しました。今後も組織的な品質リスクマネジメントの運用体制の整備、適切な是正・予防措置(CAPA)の実施、職場教育のさらなる充実など、品質維持・向上のための仕組みづくりに継続的に取り組み、患者さんや医療関係者の信頼にお応えできる製品の提供に尽力します。

※医薬品査察協定及び医薬品査察協同スキーム

製造効率の向上によるコスト競争力の向上

原材料やエネルギー価格の高騰等により製造コストが上昇する中、医薬品の安定供給と低コスト生産を同時に実現する製造体制の構築を追求し、製造技術の向上や新たな技術の獲得など、製造の質を上げる取り組みを生産活動の中で実践しています。生産リソースの適正配備や工程の改善などにより製造効率の向上に努め、ローコストオペレーションの徹底と生産数量の増加を通して、コスト競争力向上に向けた基盤を強固なものにしていきます。

「価値創造」マテリアリティ: 高品質な医薬品の安定供給

**能代工場** 所在地: 秋田県能代市認証登録工場

環境マネジメントシステムISO14001

労働安全衛生マネジメントシステムISO45001

**滋賀工場** 所在地: 滋賀県甲賀市認証登録工場

環境マネジメントシステムISO14001

労働安全衛生マネジメントシステムISO45001

**高岡工場** 所在地: 富山県高岡市**井波工場** 所在地: 富山県南砺市認証登録工場

環境マネジメントシステムISO14001

労働安全衛生マネジメントシステムISO45001

サプライチェーン・マネジメント(SCM)の強化**強靱な供給体制の構築**

サプライヤー及びパートナーリング先のグローバル化やモダリティの多様化に加え、近年の地政学的リスクや為替変動、原材料・エネルギー価格の高騰、物流リソースの減少など、医薬品のサプライチェーンを取り巻く環境は複雑さを増しています。こうした環境変化に対応すべく、医薬品に求められる厳格な品質基準の遵守を大前提とした強靱な供給体制の構築を、重要課題として捉えています。

原料・中間体・原薬を含む医薬品の供給網は製品ごとに多種多様であり、かつ国内外の数多くのサプライヤーに支えられています。サプライチェーンを途切れさせず安定供給を継続するため、上流原料・原薬製造から最終的な製品の製造・供給までを可視化し、その全体像を集約して監視・コントロールする体制を築いています。個々のサプライヤーとの関係強化や密な情報共有・連携はもちろんのこと、リスクヘッジとして、既存のサプライヤーに加え、複数

の代替調達先の開拓、各種代替輸送ルートの確保、輸出入を含むロジスティクスの適正化・効率化を推進しています。

さらに、より一層の安定供給の実現に向け、製品ごとの適正在庫基準に基づく調達計画の立案や、製造委託先との生産計画・在庫の緻密な調整を実施しています。季節性や流行期といった変動要因のある製品については、営業部門と連携して日々刻々と変化する需要を柔軟かつ迅速に調達へ反映させています。また、大規模な自然災害等の有事に備えた対応マニュアルの策定や訓練も重ねており、予測困難な事態においても事業を継続し、確実な製品供給を可能とする体制の構築に取り組んでまいります。

持続可能な調達への取り組み

持続成長と社会のサステナビリティ向上には持続可能なサプライチェーンの構築が不可欠であると考え、その実現のために取引先の皆様にも社会的責任に基づいた取り組みと協力を求めています。また「サステナブル調達方針」を制定し、国内外を問わず、関係法令、国際ルール及びその精神を遵守して、高い倫理観を持って調

達活動を行っています。

サプライチェーン評価とエンゲージメント

「サステナブル調達方針」のもと、責任ある調達の実現に向けて実地調査や外部評価を活用し、倫理、環境、人権、ガバナンス、労働衛生、品質及び安定供給等の観点からサプライチェーンリスクの評価を行っています。新規サプライヤー選定時や取引開始後の定期的な実地訪問による取り組み状況の確認に加え、2026年度からはESG評価プラットフォームを新たに導入しました。持続可能かつ強靱なサプライチェーン構築を実現するため、1次・2次サプライヤーに対して評価受審を依頼し、サプライチェーン全体のESGリスクの可視化を進めます。これら一連の調査・評価において改善すべき事項が見られた場合は、改善案を提示して是正計画の策定を求め、改善状況をフォローアップしていくことで、サプライヤーの皆様とともにサステナビリティの向上を目指します。

「価値創造」マテリアリティ: 高品質な医薬品の安定供給

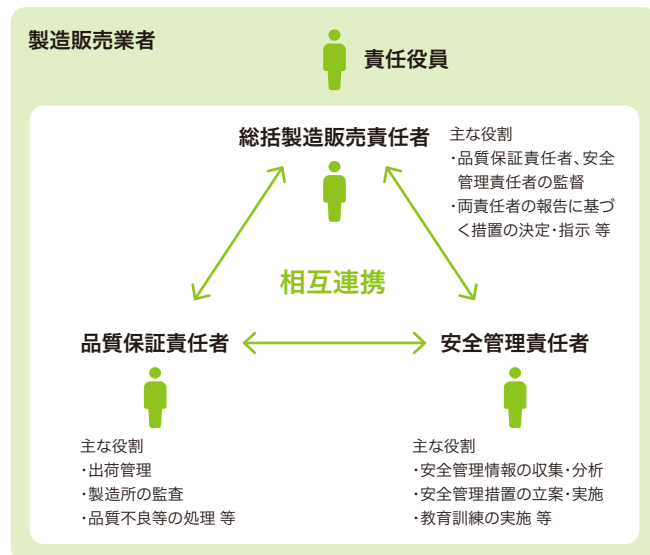
複合的な事業展開を支える信頼性保証体制の強化

信頼性保証体制

当社グループ製品に対する社会的な信頼性を高めるため、GxP(医薬品等に係る様々な管理の基準)のレベルアップに取り組み、高い品質と安全性の確保に努めています。品質保証・安全管理・薬事という3つの専門機能の高度な連携のもと、社内外の規制や環境変化に柔軟かつ迅速に対応し、法令遵守と高品質な製品の安定供給に努め、患者さんや医療関係者に対する提供価値の最大化に貢献します。

「医薬品、医療機器等の品質、有効性及び安全性の確保等に関する法律」に基づき、責任役員及び製造販売業の三役の役割と責任範囲を明確に定めるとともに、医薬品については、GQP(医薬品等の品質管理の基準)及びGVP(医薬品等の製造販売後安全管理の基準)を厳格に適用し、診断事業においては、QMS(医療機器及び

製造販売業における三役体制



杏林製薬品質方針

杏林製薬は、生命を慈しむ心をつぎ、人々の健康に貢献する社会的使命を遂行するために、患者さんや医療従事者等から信頼される高品質な製品を提供します

- ・関連法令、規制要件及び社内基準を遵守し、適正な品質活動を推進します
- ・科学的知見に基づいた品質リスクマネジメントを行い、製品に関する信頼性を確保します
- ・継続した教育を通じて、社員の品質に対する意識を高め、品質文化を醸成します
- ・委託製造業者及び供給業者等と緊密に連携し、高品質の製品を安定的に供給します
- ・患者さんや医療従事者等の声に耳を傾け、真摯に対応し、積極的に製品品質の向上に努めます

体外診断用医薬品の製造管理及び品質管理の基準)及びGVPを遵守する体制を構築しています。その中心的役割を担う信頼性保証部門が、研究開発・製造・SCM・販売部門と緊密に連携し、製品の一元信頼性保証への取り組みを推進することで、患者さんや医療関係者が当社製品及び関連情報を安心して使用できる環境を整備しています。また市販後(製造販売後)に患者さんや医療関係者から寄せられる製品の有効性、安全性及び品質に関する問い合わせに誠実かつ迅速に対応することで、適正使用の推進及び信頼性保証の維持に努めています。

品質保証

製品の品質確保と安定供給の両立を図るための品質方針を掲げ、科学的根拠に基づいた品質リスクマネジメントにより製造所管理の強化に取り組んでいます。

医薬品では、開発段階からグループ内の各工場等と連携してGMPに基づく高品質な製品の供給体制を構築しています。さらに市販後にはGQPに則った品質保証を行うとともに、製品品質の維持と流通過程での完全性を保証するため、GDP(医薬品の適正流通の基準)に適合する流通体制を構築し、開発・生産から流通まで、製

品の品質確保と安定供給に努めています。体外診断薬・機器(診断事業)についても、設計・開発段階から販売まで、QMSを遵守した品質保証を行い、高品質な製品の提供に取り組んでいます。

安全管理

医薬品には患者さんの治療に役立つ有効性(ベネフィット)及び患者さんにとって好ましくない副作用(リスク)があります。開発段階では、治験薬の安全性情報を収集管理し、治験薬の安全性プロファイルの変化を適切に監視・評価しています。また開発段階では予測できなかった副作用等が、市販後に明らかになることがあります。このため市販後にはベネフィットとリスクについて幅広い情報を収集・分析し、そのバランスを考慮して、適正情報を医療現場に迅速に提供することが極めて重要であり、医薬品ごとにRMP(リスク管理計画)の策定と安全性情報の収集管理を行っています。一連の活動の中で、GVPを遵守した医薬品・医療機器等の監視活動を行い、安全性確保と適正使用の推進に努めています。またGPSP(医薬品の製造販売後の調査及び試験の実施の基準)を遵守した製造販売後調査により、市販後の医薬品の安全性、有効性の情報収集・評価を行い、製品の信頼性向上へと繋げています。

Kyorin's Passion



杏林製薬 東北支店 宮城北営業所
伊藤 智里

バトンを医療の最前線へ繋ぐMRの使命

私たちは新薬の普及最大化に向けて、レイトアントニーズ※へのアプローチに注力。医療現場の潜在的なニーズを捉え、必要な情報を価値ある形で迅速に届けます。研究、開発、生産部門等が繋いできたバトンを最前線へ届けることがMRの使命であり、「人々の健康に幅広く貢献する企業」の実現に向けて、誇りを持って邁進します。

※自覚はないが、無意識下で求めているニーズ



杏林製薬 薬制部 薬制グループ
山口 怜華

厳格化する法規制の確実な遵守を目指して

私たちは、自社製品の製造販売承認の維持・管理を担っています。医薬品のライフサイクル全体で発生する様々な変更に対し、法令遵守を徹底した的確な薬事対応が求められます。医薬品関連の規制が一段と厳格化する中、最適な薬事戦略を見極め、関係部署と緊密に連携して、製品の安定供給と価値最大化を支えていきます。



杏林製薬 わたらせ創薬センター
探索合成研究所
津田 浩輔

外部アセット獲得と専門性で挑む新薬創出

事業戦略である「価値の高い新薬の創出力強化」のもと、出口戦略を見据えた研究を推進しています。疾患領域の責任者である領域リーダーを核としたマトリックス型組織において、外部アセットの獲得に注力するとともに、各研究所の専門性を集結。価値の高い研究テーマを充実させ、わたらせ創薬センターが一丸となって新薬創出に挑みます。



杏林製薬 開発部
開発プロジェクトグループ
小寺 宏実

新薬創出・価値最大化への挑戦

未充足の医療ニーズに応えるため、開発パイプライン拡充とその価値最大化は私たちの使命です。既成概念にとらわれない発想で開発戦略を描き、強固な部門間連携のもと、プロジェクトを推進します。創業早期から上市後までを一貫して見据え、価値の高い新薬を一刻も早く創出することで、患者さんの健康へ貢献していきます。

想いをひとつに、未来をつくる ―長期ビジョン「Vision 110」実現に向けた、私たちの挑戦



杏林製薬 ライセンス部
ライセンスグループ
三戸 翔平

新薬導入の先にある、まだ見ぬ医療への貢献

私たちの使命は、国内外の新薬候補を精緻に見極め、アライアンスを通じて、医薬品事業の新たな柱へと発展させることです。特に後期開発品の導入や販売提携は、早期に患者さんへ新たな価値を届けられるという、大きな意義があります。持続的な人々の健康への貢献に向け、パイプライン拡充の取り組みを加速させ、未来の医療を切り拓いていきます。



杏林製薬 人事部 人事グループ
関 聡史

大きな課題に挑戦する企業風土の醸成

「持続成長に向けた積極的な投資」には、社内に挑戦できる風土が根づいていることが重要です。私たちは、多様な考え方に応えられる働き方を実現する制度の導入や、社員の成長を支援するキャリア開発を推進し、挑戦できる基盤を構築していきます。その上で、社員が自発的に、挑戦を楽しめるカルチャーの創出を目指します。



キョーリン リメディオ
ヘルスケア部 ヘルスケア課
豊岡 幸子

時代の変化を捉え、ヘルスケアの未来を拓く

社会情勢や時代の変化を捉え、健康関連事業の核として存在感を高めることが私の挑戦です。後発医薬品における既存品の拡売に加え、SNSの活用やスイッチOTC等の新製品投入をダイナミックに展開し、会社の新たな収益の柱へと成長させます。生活者に寄り添う確かな価値を創出し、社会に求められる未来をチーム一丸となって築いていきます。



キョーリン製薬グループ工場
能代工場 製造部 製造管理課
佐々木 小夏

「なぜ？」から始める、変化に強い現場づくり

長期ビジョン「Vision 110」の実現に向け、「なぜ？」という問いを大切に一人ひとりが業務の本質を深く理解し合う現場づくりに挑みます。新規受託製品や増産、サステナブルな調達など、変化する環境に柔軟に適應できる管理体制を構築します。さらに磨き上げたQDCS※で安定供給を支え、社会から信頼を寄せられる未来を工場全体で築き上げます。

※Q: Quality (品質) / D: Delivery (供給) / C: Cost (原価) / S: Sustainability (サステナビリティ)

「価値創造を支える基盤」マテリアリティ

持続可能な企業基盤の構築

価値創造の源泉は「人」です。長期ビジョン「Vision 110」を実現するための理想の人材ポートフォリオに基づいて、人的資源の確保（採用・定着）及び多様な個人と組織の活性化を軸とする「人的資本の充実」に取り組み、イノベーション創出と生産性の向上を目指します。さらに環境委員会を中心に気候変動対応を加速させるほか、社会から信頼を得られる経営環境を整備し、コンプライアンスの徹底やコーポレート・ガバナンスの充実を重要な課題と位置づけています。



常務執行役員 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

サステナビリティ課題と取り組み内容

人的資本の充実

中期経営計画「Vision 110 -Stage1-」で策定した人材ポートフォリオに基づき、将来に向けた経営人材の育成も視野に、計画的かつ機動的に理想と現状との人的ギャップを埋めていきます。また専門性×多様性を向上させるため、専門職の位置づけ変更やキャリア支援の強化、女性活躍推進等の様々な施策を検討・実行することにより、多様な個人と組織の活性化を図ります。

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。

「価値創造を支える基盤」マテリアリティ

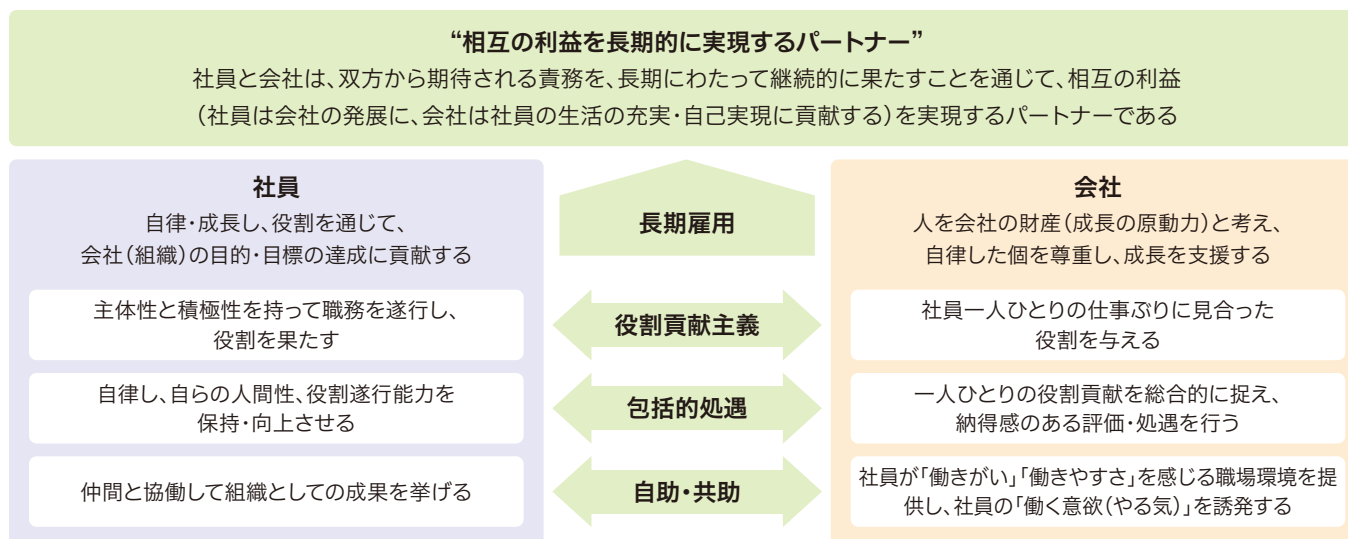
人的資本の充実

人材マネジメント

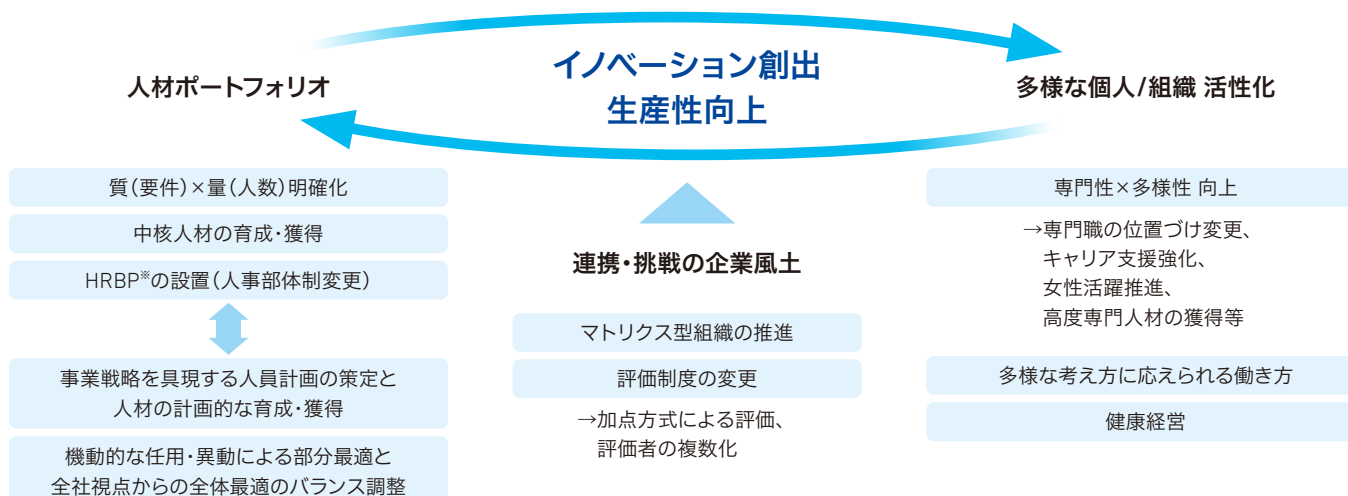
人的資本の充実においては、社員を大切に、人と組織を活性化することが重要課題であると認識しています。当社グループは、「社員と会社は、双方から期待される責務を、長期にわたって継続的に果たすことを通じて、相互の利益(社員は会社の発展に、会社は社員の生活の充実・自己実現に貢献する)を実現するパートナーである」という人材マネジメントシステムの基本的な考え方のもと、採用、配属、成長(育成)、評価、異動、報酬、福利厚生等の仕組み(制度・基準・規程など)の構築と適正な運用を推進します。グループ各社で毎年実施しているエンゲージメントサーベイにおいて、その主要スコアの上昇を目指すとともに、人材マネジメントシステム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。

中期経営計画「Vision 110 - Stage1 -」では、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きました。Stage2では、Stage1で策定した人材ポートフォリオに基づき、将来の中核人材の育成、理想と現状のギャップを埋める人材の獲得・配置はもちろん、多様な個人と組織の活性化に向け、専門性×多様性を向上させる施策を検討・実行していきます。また働き方改革、健康経営の推進によって社員一人ひとりが能力をいかに発揮できる環境づくりにも継続して取り組みます。さらに、イノベーション創出と生産性の向上を推進する基盤づくりとして、複数の部署が協力・連携して大きな課題に挑戦する企業風土の醸成を図ります。

人材マネジメントの基本的な考え方



人的資本の充実の取り組み像(目指す姿)



※HRBP(Human Resource Business Partner):事業部長や本部長等をビジネスパートナーの立場でサポートし、経営視点から人・組織の課題を捉え、事業の成長を推進する機能・役割

「価値創造を支える基盤」マテリアリティ: 人的資本の充実

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の整備、物価上昇を考慮した報酬体系、多様な働き方に応える定年後再採用制度の見直しを行いました。Stage2では多様な個人と組織の活性化に向け、専門性×多様性を向上させる「専門職の位置づけ変更」や「キャリア支援強化」、連携・挑戦の企業風土づくりに向けた「評価制度の変更」など取り組みを進めています。

人材育成

社員の自育(人間性・能力の自律的向上)を基盤に、共育(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。自育支援策としては、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。共育の施策としては、「新入社員研修～管理職研修」までの階層別プログラムと管理職と一般職を対象とした選抜研修を展開しています。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。

社内公募制度

社員の自律的なキャリア形成を支援することにより個人/組織を活性化するため、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。劇的な事業環境の変化に対応し、戦略実行に適した組織を構築するためには、組織力の強化と人材の活性化が必要不可欠です。そのため、組織目標の達成に必要な要件を満たす人材を社内から募り選抜する「社内公募制度」を導入しています。

多様な価値観を尊重した働き方改革の推進

DE&Iの推進

長期ビジョン「Vision110」の実現には、イノベーション創出と生産性向上が不可欠であり、その基盤となるDE&Iの推進を最優先課題の一つと位置づけています。その取り組みを加速するため、課題を抽出・整理しました。今後は社内外へ当社の姿勢や目指す姿を明確に示すべく、当社グループ全体のDE&I方針の策定、及び宣言に向けた準備を進めています。また推進にあたり、社員相互が持っている固定観念や認識のズレを解消することが不可欠です。そのため、2026年度より「アンコンシャス・バイアス(無意識の偏見)による認識のズレの解消」に着手しました。社員一人ひとりがアンコンシャス・バイアスへの理解を深め、組織内での対話を通じて、各々が解消に向けた取り組みを実践しています。さらに、長期ビジョン「Vision110」の目指す姿の実現に向け、本取り組みに対する社員の理解向上や意識啓発、キャリア開発支援、人事制度や働き方のアップデートにも継続して取り組んでいきます。

女性活躍推進

2024年度より女性活躍推進に関する取り組みを強化しました。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るべく、様々な活動を展開しています。具体的には、社員教

育・研修(e-Learningによるダイバーシティに関する理解促進、職場ディスカッション、キャリアデザイン研修等)、当社の女性活躍推進のあるべき姿を考えるワーキンググループ、女性管理職による一般社員向けロールモデル講演会、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、時差出勤制度等)に取り組みました。2025年度は、Stage2における女性活躍推進の目指す姿を描くため、社員による「女性活躍推進ワーキンググループ」を発足し、課題の抽出と解決策を社外取締役や人事担当執行役員に対して提言しました。2026年度は、その提言内容を具体化していくワーキンググループを新たに発足し、活動を推進しています。今後も女性社員が活躍できる環境を整備し、2029年度までに管理職の女性比率15%の達成を目指します。

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「くるみん認定」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%以上を目標に取り組みを進めた結果、2024年度51.9%と前倒しで達成し、2025年度には66.6%まで上昇しました。Stage1では、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、2025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研究職、MR職を対象に開催しました。Stage2では、2029年度までの男性育児休業取得率90%以上を目標とし、取得対象者全員に対し



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

て、制度周知と取得への不安や疑問を解消するサポート体制を強化し、取得率の向上を推進しています。

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、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、新卒採用だけでは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。

有給休暇の促進

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年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）に対応だけでなく、取得推奨日数3日を設けるなど計画的・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。

育児・介護支援制度

		法定基準										当社独自または上乗せの制度		
		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3年生3月末	小学校卒業	
子育て	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3年生の3月末まで										
					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									
					育児時間 1日2回それぞれ30分									
					保育施設送迎時における営業車両の利用(MR対象)									
	休業休暇		産前休暇 出産予定日の 6週間前から	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		養育両立支援休暇 小学校入学までの 子一人につき年間10日、 半日単位・時間単位可					
				出生時育児休業(産後1ヶ月育休) 出生日あるいは出産予定日から 4週間取得可										
			特別有給休暇 配偶者の出産2日間	子の看護等休暇 小学校6年生までの子の看護等のため年間5日、2人以上なら10日、半日単位・時間単位可										
			休業開始後 連続5日間の 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	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		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

「価値創造を支える基盤」マテリアリティ

健康経営の推進

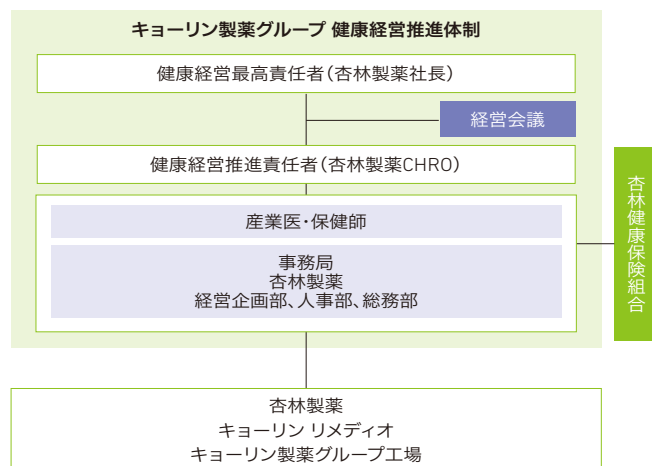
当社グループは、企業理念の具現及び長期ビジョンの実現のためには、その根幹である社員一人ひとりの“こころ”と“からだ”の両面において健康であることが不可欠であると考え、2020年6月16日「キョーリン製薬グループ健康宣言」を制定し、「健康経営®」※を推進しています。社員一人ひとりが自分自身の健康に意欲的に取り組み、いきいきと仕事に打ち込める職場環境づくりを目指します。これらの取り組みが評価され、2019年より8年連続「健康経営優良法人（大規模法人部門）」に認定されています。

※「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

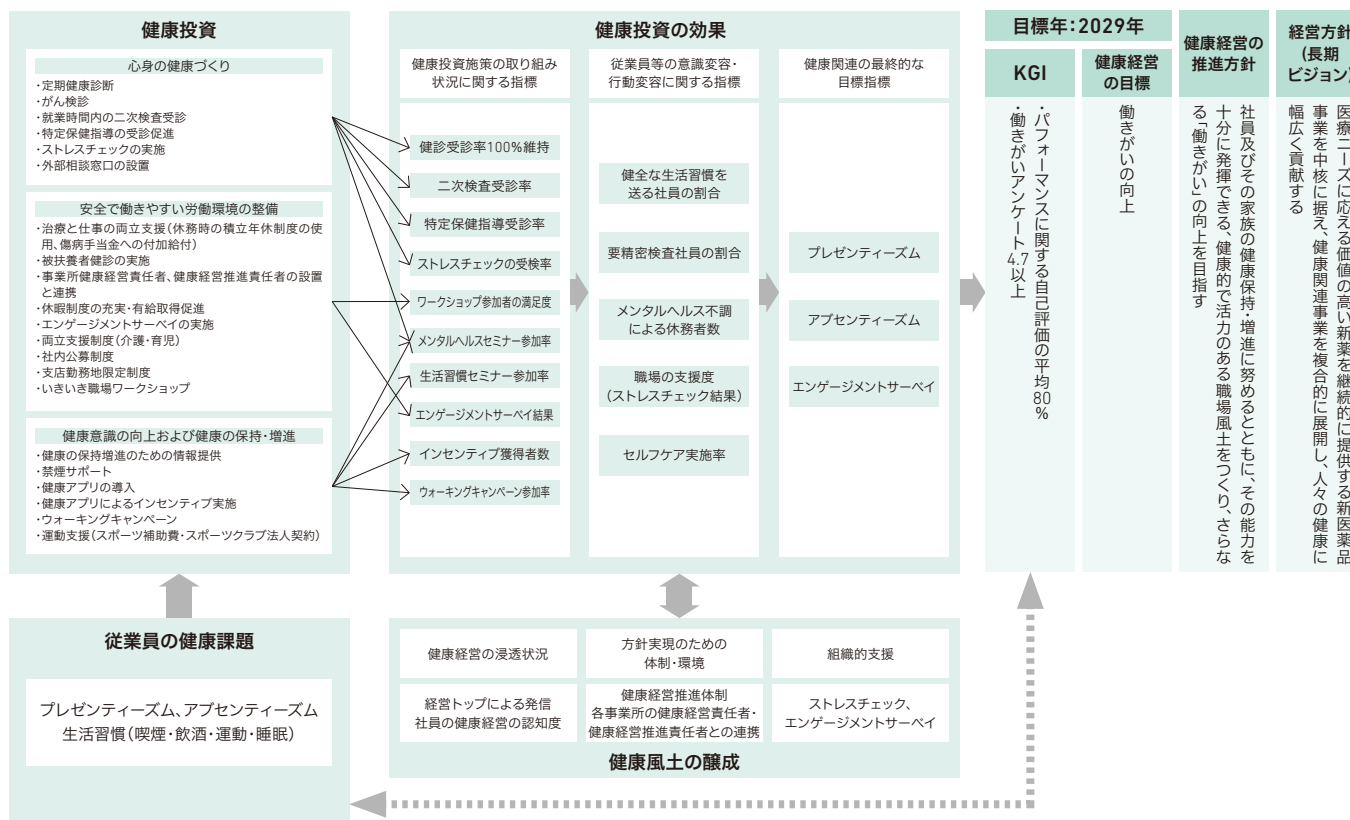
杏林製薬（株）社長を最高責任者、CHROを推進責任者とし、グループ各社と情報共有の上、産業医・保健師、杏林健康保険組合、



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、健康経営を「人的資本経営の土台」と位置づけ、経営方針との繋がり強化とKGIの設定、健康風土の醸成、健康投資の明確化など戦略マップの構造を大きく見直しました。中期経営計画「Vision 110 - Stage2 -」からは、見直した「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。



「価値創造を支える基盤」マテリアリティ: 健康経営の推進

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。

	2021	2022	2023	2024	2025	目標値
定期健康診断	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。2029年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。

	2021	2022	2023	2024	2025	2029 (目標値)
タバコを吸わない社員	82.3%	82.5%	82.7%	83.4%	83.9%	85%
飲酒量が適量までの社員*	73.6%	70.1%	76.2%	80.9%	87.7%	90%
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	44.0%	44.8%	46.2%	45.5%	46.6%	55%
睡眠で十分な休息が取れている社員	69.1%	67.2%	65.8%	64.0%	65.9%	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

とり、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。

	2021	2022	2023	2024	2025	2029 (目標値)
受検率	97.8%	97.5%	97.5%	99.2%	99.6%	100%
高ストレス者率	10.3%	10.5%	10.8%	10.1%	9.0%	—

メンタル休職者比率:1.42%、復帰:33.3%(2025年度)

5. プレゼンティーズム調査を行い、健康増進施策の効果検証を図っていきます。プレゼンティーズムとは、出勤していても何らかの不調により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す。当社ではこれまで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きましたが、Stage2からは、1項目の設問によりプレゼンティーズムを測定する尺度である「東大1項目版 (Single-Item Presenteeism Question: SPQ)」に変更しました。SPQは経済産業省の健康経営度調査においても標準的に推奨され、国内の多くの企業が導入しており、他社や社会標準との比較(ベンチマーク)が容易となることから、今後、健康経営施策の客観的な評価・改善に繋げていきます。

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、まずは社員の「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。

当社グループでは、社員およ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。

「価値創造を支える基盤」マテリアリティ

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地球環境・地域社会の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(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。

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、総務部担当執行役員を委員長とし、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。

戦略

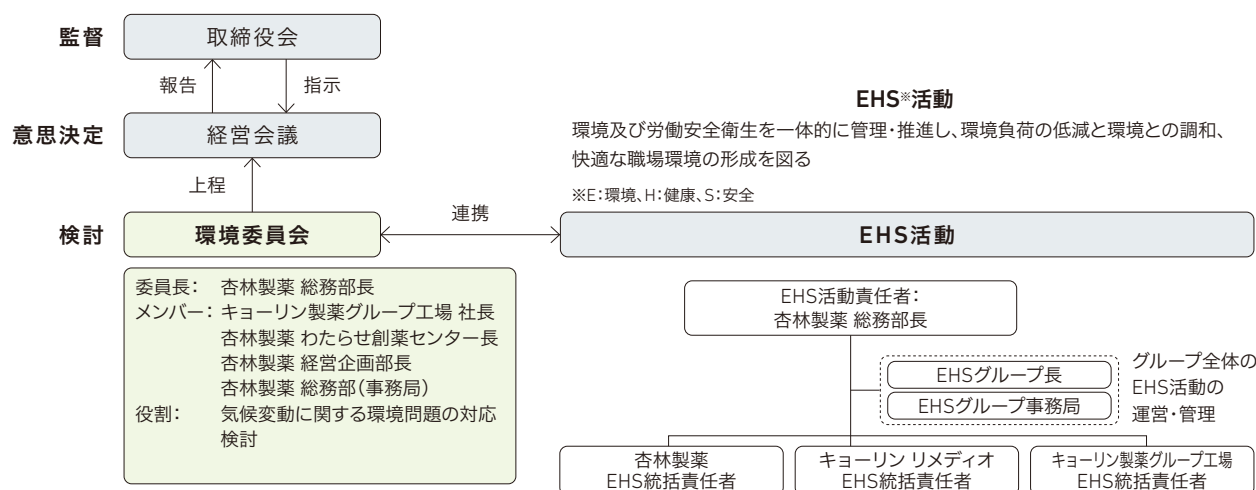
環境問題については、長期的なビジョンとして「2050年カーボンニュートラルの実現」への挑戦を掲げ、「CO₂排出量を2030年度に2015年度比46%削減」という目標に向けて、再生可能エネルギーへの段階的切替や新規設備投資の検討を進めることで、CO₂排出量削減に取り組んでいます。

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工場では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。

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しうる影響について、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℃シナリオ)、SSP5-8.5(4℃シナリオ)等を参考にしています。



「価値創造を支える基盤」マテリアリティ: 環境に配慮した事業活動

1.5℃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	・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	・「環境委員会」設置によるCO ₂ 排出量削減活動のさらなる推進 ・工場・研究所での再生可能エネルギー電力の段階的切替 ・営業車両のハイブリッド車へ切替 ・EHSマネジメントシステムの効率的運用
	設備・機器の導入	・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	・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
市場	調達・操業コストの変化	・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 ・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	・再生可能エネルギー電力の計画的導入 ・高効率機器の導入検討 ・調達先・物流委託先等との協働による物流コストの削減
評判	投資家からの評価	・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 ・情報開示不足により、株価が下落する可能性がある	・気候変動対策の実施状況等の適時・適切な開示 ・外部調査への参加

4℃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	・局地的豪雨・台風の大規模化等により、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 ・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	・水害対策等を想定した設備計画の検討・実施 ・緊急事態発生を想定した訓練の実施 ・適切な在庫調整 ・複数の原料調達先・代替先の確保
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	・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 ・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 ・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	・水害対策等を想定した設備計画の検討・実施 ・適切な在庫管理 ・BCP(事業継続計画)の観点から拠点の最適化の検討 ・複数の原料調達先・代替先の確保 ・エネルギー効率の改善

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	・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 ・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	・感染症領域におけるソリューション提供活動の展開 ・パイプライン拡充への積極投資

「価値創造を支える基盤」マテリアリティ: 環境に配慮した事業活動

指標と目標

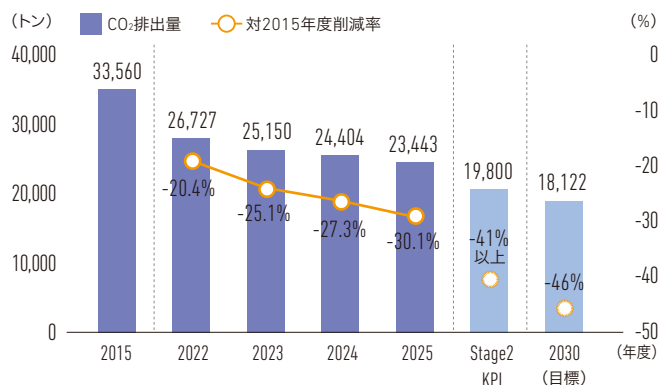
環境問題への取り組みは人類共通の課題であり、企業の活動と存続に必須の要件として主体的に行動し、「2050年カーボンニュートラル」の実現に挑戦します。

2030年度目標

**CO₂排出量 (Scope1 + Scope2) を2030年度に
2015年度比 46%削減する**

中期経営計画「Vision 110 - Stage1 -」出口(2025年度)において、CO₂排出量は2015年度比30.1%削減となり、2030年度目標の達成に向けて定めたStage1のKPIである20%削減を達成しました。Stage2出口(2029年度)のKPIである41%以上の削減を目指し、さらなる施策を推進してまいります。

CO₂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

CO₂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、具体的な取り組みを進めていきます。

高岡工場は、既存の製造拠点よりもエネルギー効率の高い設備システム・機器を採用し、エネルギー使用量の削減を図っています。また大気汚染や地球温暖化に配慮



高岡工場

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するなどの対応により、従来の化石燃料や一般的な系統電力を使用した場合と比較して、2025年度はCO₂発生量を約2,647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。

能代工場では、2026年2月にエネルギーインフラを刷新しました。ボイラー燃料として従来使用していた灯油をLNGに転換するとともに、高効率なコジェネレーションシステム(CGS)を新たに設置し、運用を開始しました。燃料転換とCGSによる廃熱の有効利用を組み合わせることで、工場全体のエネルギー効率を向上させ、CO₂排出量削減と省エネルギーを実現しています。また自立発電設備の機能を備えたCGSにより、災害などによる停電発生時においても、独立して電気と熱を供給することで工場の一部機能が復帰可能となり、レジリエンス強化にも繋がっています。

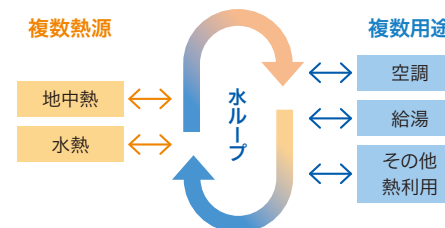


能代工場

わたらせ創業センターでは、ReHP※技術を導入しています。2025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78,597kWh、CO₂削減量は約35.5トンとなり、約38%の省エネルギーを実現しました。

ReHP概念図



※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、わたらせ創業センターの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、CO₂排出量の削減を図っています。2025年度の電力使用量について、わたらせ創業センターでは30%、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。またStage2出口(2029年度)までに、工場ではエネルギー使用に係る原単位、それ以外の拠点ではエネルギー使用量を4%改善するという目標を掲げ、省エネルギーに取り組んでいます。

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。2026年3月時点で791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347台(43.9%)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。

「価値創造を支える基盤」マテリアリティ: 環境に配慮した事業活動

その他の取り組み

水資源の管理

医薬品の研究・製造をはじめとする事業活動の継続には、良質な水が不可欠であり、取水・排水量を厳格に管理するなど水資源の保全に努めています。また法令や自治体との協定に基づく基準を遵守し、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って、近隣河川や周辺の生態系・地域社会の環境負荷低減を図っています。排水の水質に関しては定期的に検査を実施しており、pH、BOD、COD、SS、ノルマルヘキサン、シアン化合物などは、いずれも基準値を下回っています。なお2025年度の取水量は243千m³、排水量は107千m³でした。

大気汚染物質の管理

大気汚染を防止するため、関連規制値を遵守するとともに、クリーンエネルギーへの転換など負荷物質の排出量削減を図っています。ボイラー及び発電機により排出されるばいじん、NOx、SOxを定期的に測定・管理しています。

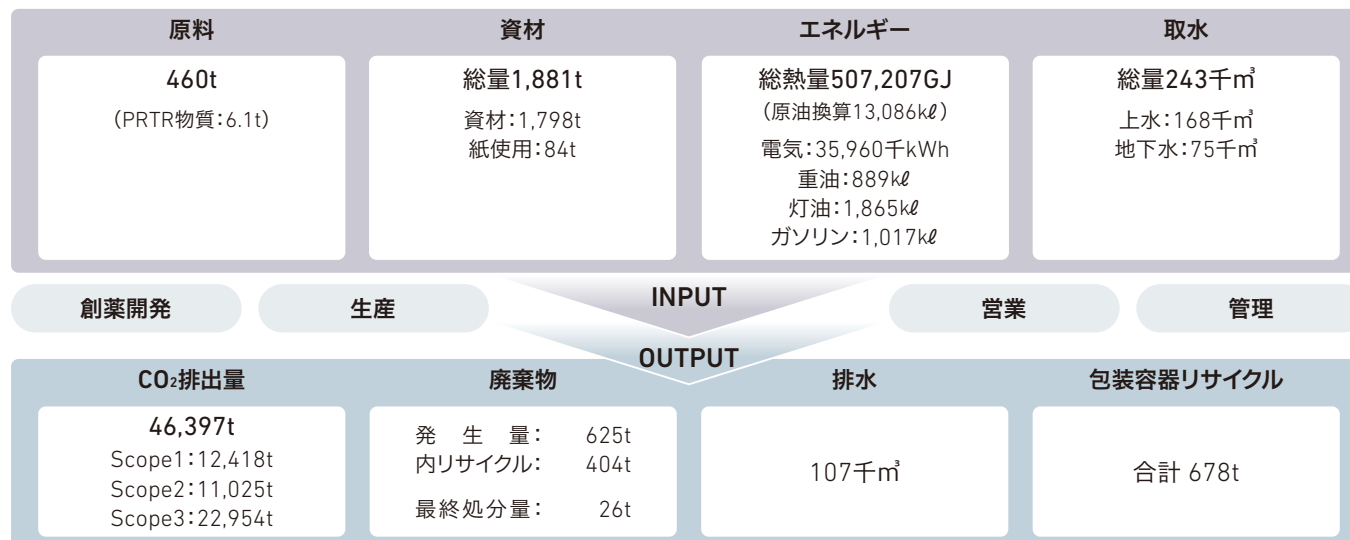
廃棄物の削減

循環型社会構築に向けた限りある資源の有効利用として、廃棄物の3R(リデュース・リユース・リサイクル)に積極的に取り組み、最終処分量を最小限に抑えるよう努めています。

化学物質の管理

医薬品の研究・製造に使用する様々な化学物質については、環境・健康リスクを未然に回避するため、PRTR法に基づき、厳格に管理、保管しています。

キョーリン製薬グループのマテリアルフロー(2025年度)



CO₂排出量 (Scope 1、2、3) 当社グループは、サプライチェーンを通してCO₂排出量を算定すべく、その範囲の拡大に努めています。



「価値創造を支える基盤」マテリアリティ

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。当社グループは、製薬企業として、優れた医薬品を継続的に開発し、安定的に供給することにより、世界の人々の健康と福祉に貢献する価値ある存在であらねばならないと考えています。「キョーリンは生命を慈しむ心を買ぎ、人々の健康に貢献する社会的使命を遂行します。」という企業理念のもと、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

強固なコンプライアンス体制を確立し、健全かつ正当な事業運営を行うことを目的に、「企業倫理・コンプライアンス規程」を定めています。また企業理念に基づき、企業倫理・コンプライアンスの具現化に向け、「企業行動憲章」と「コンプライアンス・ガイドライン」

を制定しています。これらにより、強固なコンプライアンス体制を確立し、健全かつ正当な事業活動を行うための基準を明確化しています。

コンプライアンス推進体制

担当執行役員を委員長、委員長が指名した部門長を委員とする「コンプライアンス委員会」を設置し、コンプライアンス推進状況の把握と分析、施策の提言などを行っています。コンプライアンス担当部署が、監査部門や各部に設置したコンプライアンス推進担当者と連携し、企業倫理・コンプライアンスに関する課題、対策、法令・規制の違反及び指摘案件等の状況把握に努め、定期的に委員会及び経営会議へ報告する等、コンプライアンスを推進する体制を構築しています。

内部通報制度

不正行為の未然防止、早期発見及び是正を図り、健全な企業活動を維持するため、内部通報規程を制定するとともに、内部通報窓口として「企業倫理ホットライン」を設置しています。本窓口では、企業倫理及び法令・規則等への対応に関する相談をはじめ、不正やコンプライアンス違反の疑いがある行為についての通報を受け付けており、当社グループの役員及び従業員（退職後1年以内の従業員含む）が利用できます。同規程に則り個人のプライバシーの尊重と秘密保持を徹底し、通報・相談を理由に通報者が不利益を受けることがないよう、通報者の保護に努めています。

内部通報件数：10件（2025年度）

教育研修・理解浸透施策

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し、役員及び従業員の理解浸透と業務への反映を図っています。社内イントラネットに企業倫理及びコンプライアンスに関する行動基準や施策を掲載し、常時アクセスできる環境を整えています。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、浸透、理解徹底に努めています。

ハラスメント防止への対応

当社は、「コンプライアンス・ガイドライン」において、社内外を通じて、人種、民族、国籍、性別、年齢、宗教、信条・思想、学歴、障害、疾病等による差別、嫌がらせ等、各種ハラスメントの禁止を掲げ、「ハラスメント防止規程」にて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。また、働きやすく快適な職場環境の形成及びコンプライアンス強化の一環として、ハラスメント防止委員会を設置し、ハラスメント相談体制を整備しています。2025年度には、ハラスメントに関する実態を把握し課題を明確にすることで効果的な防止策を講じることを目的に、アンケート調査を実施しました。さらに、顧客等から社会通念上相当な範囲を超えた要求や言動から従業員の安全及び人権を守り、安心して働くことのできる職場環境を確保するため、2026年度に「カスタマーハラスメントに対する基本方針」を策定しました。今後は、相談しやすい体制づくりと、定期的な研修等を実施し、社内外を問わずハラスメントのない職場環境づくりを推進します。

「価値創造を支える基盤」マテリアリティ: コンプライアンスの徹底

適切な職場環境の整備

当社は「労働基準法」や「労働安全衛生法」等の労働法令の遵守をはじめ、企業行動憲章に基づき「安全」と「健康」の確保を最優先し、適切な労働環境の整備に取り組んでいます。労働安全衛生マネジメントシステム(ISO45001)を十分に認識し、PDCAサイクルを通じてEHSマネジメントシステムを構築・運用して労働安全衛生管理の向上を図っています。また、働きやすい職場環境の実現や安全文化の醸成を通じ、労働災害ゼロを目指すとともに、EHS担当執行役員のもとEHS活動の推進体制を構築し、教育や内部監査を通じた実効性の高い運用により、誰もが安心して働ける安全な組織基盤の維持・強化を図ります。

贈収賄・腐敗防止への取り組み

贈収賄・腐敗防止規程を制定し、国内外を問わず、役員及び従業員が遵守すべき行動基準と、組織として取り組むべき施策を定めています。不適切な金銭・利益の授受やファシリテーションペイメント、公務員等への利益供与の禁止に加え、寄付や政治献金に対する社内ルールを策定し、徹底しています。

責任あるマーケティング・情報提供活動

「医薬品、医療機器等の品質、有効性及び安全性の確保等に関する法律」及び「医療用医薬品の販売情報提供活動に関するガイドライン」を遵守し、科学的根拠に基づいた客観的かつ正確な情報の提供を徹底しています。社内には、営業部門から独立した販売情報提供監督部門を設置し、各種資材の審査や情報提供活動のモニタリング及び監督指導等を実施する体制を整えています。さらに社内規定の徹底や継続的な研修を通して、高い倫理観を醸成し、責任あるマーケティング・情報提供活動を行っています。

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」「患者団体との協働およ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。当社の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、代表取締役社長(または社長代行者)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。

事業等のリスク

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正や医

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。

Webサイト: 事業等のリスク

BCP(事業継続計画)

当社は大規模な自然災害や感染症の流行、サイバー攻撃等による予期せぬインシデントによる事業停止リスクを最小限に抑え、人命の安全確保と医薬品の安定供給及び事業の継続を図るためのBCP体制を構築しています。不測の事態が発生した際には、代表取締役社長(または社長代行者)を本部長とする「有事対策本部」を直ちに立ち上げ、迅速な情報集約と意思決定を行う体制を整えています。

情報セキュリティへの対応

高度化・巧妙化するサイバー攻撃に対して技術的対策を強化するとともに、全社員に対して、標的型攻撃メール訓練を実施、また社内外におけるセキュリティインシデントを共有する等、セキュリティ意識の向上を図っています。また、万が一のインシデント発生時には、迅速に検知・復旧ができる対応体制を構築しています。

生成AIをはじめとする急速な技術革新に対しては、セキュリティリスクや機密情報漏洩を適切に管理するため「生成AIの利用ガイドライン」を制定し全社員に対して啓蒙しています。安全性を担保した上で、業務効率化や生産性向上への積極的な活用を進めています。

「価値創造を支える基盤」マテリアリティ

コーポレート・ガバナンスの強化

コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

当社は「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。

中期経営計画「Vision 110 - Stage2-」では、持続成長に向けた積極的な投資、事業ポートフォリオの最適化、資本効率の向上等を重要課題として掲げています。当社は、これらの重要な経営判断を適切に実行し、中長期的な企業価値向上に繋げるため、取締役会による監督機能の強化、意思決定プロセスの透明性向上、リスク管理体制の充実に取り組んでいます。

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、また監査室は「内部監査規程」に基づきグループ各社の監査を実施し、監査結果に応じて監査対象部門に対して指摘・

助言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基本方針」を策定しています。

 Webサイト:コーポレートガバナンス基本方針

コーポレート・ガバナンス体制

当社はコーポレート・ガバナンス体制として、監査役会設置会社を選択しています。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。

業務執行については、執行役員制度を採用しています。2026年度

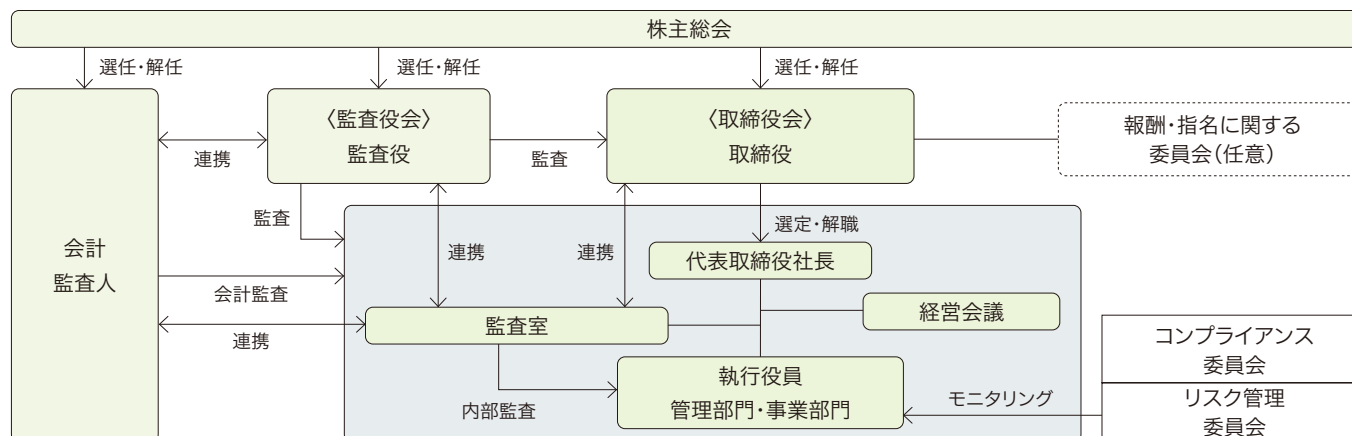
からは、意思決定・監督機能と業務執行機能の分離をさらに進め、経営の健全性・透明性を高めることを目的として、従来の雇用型の執行役員制度に加え、委任型の執行役員制度を導入しています。

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回定期開催しています。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、中期経営計画の進捗や達成度に対する経営課題や対応策の検討を行っています。また、代表取締役(社長等)の後継者計画やその運用状況の適否について継続的に議論し、当社が求める資質や能力を備えた後継者の育成に努めています。

2025年度は、Stage2の策定、後発医薬品事業の承継に向けた検

コーポレート・ガバナンス体制図



「価値創造を支える基盤」マテリアリティ: コーポレート・ガバナンスの強化

討、導入投資方針、資本政策及び株主還元方針等について重点的に議論しました。Stage2では、導入投資、M&A、事業承継等の重要な経営判断が増加することを踏まえ、事業リスク、財務リスク、コンプライアンスリスクを適切に把握・管理し、取締役会及び経営会議において必要な報告・審議を行う体制を強化しています。

議長(代表取締役社長): 荻原 豊

取締役: 黒瀬 保至、田村 徳昭

社外取締役: 重松 健、渡邊 弘美、岡野谷 知広

業務執行体制(経営会議)

業務執行を担う代表取締役や社内取締役は執行役員を兼務するとともに、必要に応じて取締役以外の執行役員(委任型・雇用型)を設置し、執行役員への業務執行に関する権限委譲を行っています。2026年6月19日現在、業務執行取締役3名、委任型執行役員(CxO)4名、雇用型執行役員2名で、執行役員は合計9名となっており、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。

また、業務執行取締役及び委任型執行役員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: 黒瀬 保至(CFO & CStO)、田村 徳昭(CCO)

常務執行役員(委任型執行役員):

加治 貴章(CBDO)、石山 順一(CSO)、上原 研男(CHRO)、

中村 健一(CMO)

監査役会

監査役会は常勤監査役2名、社外監査役3名で構成されており、取締役の業務執行の監査、会計監査人の選解任や監査報酬に係る権限の行使等の責務を果たしています。独立社外監査役が過半数を占める構成のもと、独立した客観的な立場において監査等の権限行使を行う体制を整えています。

議長: 阿久津 賢二

常勤監査役: 濱田 佳津宏

社外監査役: 山口 隆央、森田 憲右、阿部 裕

報酬・指名に関する委員会(任意)

役員の報酬及び指名(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)を設置しています。本委員会は、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で、取締役

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(2026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)	13回 (97%) (97%)
監査役会の開催回数(2026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

会からの独立性・客観性を保持しており、経営陣から独立した立場からの意見を十分に踏まえた上で、取締役会に助言・提言を行っています。委員会では、報酬や指名の決定プロセスの客観性・透明性について確認を行うとともに、ジェンダー等の多様性やスキルの観点を含め、助言・提言を行います。代表取締役(社長等)の後継者計画については、方針・要件等の妥当性を検証し、後継者候補の育成状況を定期的に確認し、取締役会に報告しています。取締役会は、委員会の助言・提言を尊重して意思決定を行います。

委員長: 代表取締役社長 荻原 豊

社外取締役: 重松 健、渡邊 弘美、岡野谷 知広

社外監査役: 山口 隆央

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。

社外監査役については、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3名及び社外監査役3名は、(株)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ています。

「価値創造を支える基盤」マテリアリティ: コーポレート・ガバナンスの強化

役員報酬

企業理念のもと、経営の基本方針に基づき様々なステークホルダーの価値創造に配慮した経営の実現と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を図る上で、各々の役員が果たすべき役割を発揮する対価及びインセンティブとして機能することを目的とした報酬体系とします。具体的には、業務執行取締役の報酬は、固定報酬としての基本報酬、業績連動賞与（金銭報酬）、及び株式報酬により構成し、独立した立場で経営の監督機能を担う社外取締役及び監査役については、その職務に鑑み、基本報酬のみとします。

報酬額等の決定に関する方針

基本報酬は、取締役の役位に応じた年額報酬を基本に、経済・社会の情勢及び世間水準をベースに考慮した月例の固定報酬としま

す。業績連動賞与（金銭報酬）は、事業年度ごとの会社の業績及び各業務執行取締役の成果責任の評価結果に応じて算出された額を、毎年7月に支給します。株式報酬は、中期経営計画の期間を対象に、当社グループの企業価値向上のために必要な財務指標と非財務指標を評価して当社株式を業務執行取締役に支給します。具体的には毎年の財務指標と非財務指標から算出したポイントを各業務執行取締役に付与し、対象期間終了後にポイントに応じて当社株式を給付する仕組みとし、中長期の業績及び企業価値と連動した報酬体系とします。業務執行取締役の報酬種類別の比率は、目標を100％達成した場合、基本報酬、業績連動賞与と株式報酬で7:2:1を目安とします。業績連動賞与と株式報酬の詳細については、有価証券報告書をご参照ください。

📄 Webサイト: 第68期 有価証券報告書 (P45-46)

報酬等の決定について

取締役の報酬等の妥当性と決定プロセスの透明性を担保するため、取締役・監査役5名で構成され、そのうち独立社外取締役が過半数を占める任意の「報酬・指名に関する委員会」を設置しています。取締役の個人別報酬の決定に際しては、当該委員会で報酬水準等の妥当性について討議し、取締役会で決定します。また、監査役の報酬等の額は、監査役の協議により決定します。

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、経営の戦略的な議論をしています。また四半期ごとに業務執行取締役及び委任型執行役員が、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。

2025年度 取締役会の審議事項

- ・中期経営計画「Vision 110 – Stage2 –」の策定に関する事項
- ・後発医薬品事業の承継に向けた検討に関する事項
- ・導入投資方針、資本政策及び株主還元方針に関する事項
- ・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
- ・報酬・指名に関する事項（経営管理体制、社長後継者計画、役員報酬等を含む）
- ・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、重要な従業員の人事等）

社外取締役及び社外監査役の主な活動状況（2025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 德行*	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っています。	取締役会 12 / 13
	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っています。	取締役会 13 / 13
	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っています。	取締役会 13 / 13
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います。	取締役会 13 / 13 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います。また監査役会では、経験と見識に基づき、適宜発言を行っています。	取締役会 12 / 13 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います。	取締役会 13 / 13 監査役会 14 / 14

※2026年6月退任

「価値創造を支える基盤」マテリアリティ: コーポレート・ガバナンスの強化

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。また、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。2025年度も、取締役・監査役を対象にアンケートを実施しました。その結果、取締役会全体としての実効性は確保されていると判断しました。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、「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。

(1) 評価のプロセス

- 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

(2) アンケートの項目(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

(3) 評価結果

アンケート結果の分析、意見の報告をもとに議論した結果、取締役会全体としての実効性は確保と判断

(4) 2026年度の重点課題

- ・取締役会の継続的な機能発揮に向けた体制の検討・整備
- ・経営方針や戦略に関する説明と議論の充実化

内部統制システム

内部統制システムについては、取締役会で基本方針を定め、健全な企業活動を継続するための体制を構築しています。社長直結組織としての監査室を設置、随時必要な内部監査を実施しています。監査室は「内部監査規程」に基づきグループ各社の監査を実施し、監査結果に応じて監査対象部門に対して指摘・助言または適切な指導を行っています。また、「財務報告に係る内部統制の評価及び報告に関する規程」に基づき、財務報告に係る内部統制の評価と報告を行い、経営者が信頼性のある内部統制報告書を作成できる体制を構築しています。

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(7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

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 (2025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)	130	117	12	3
監査役(社外監査役を除く)	33	33	—	2
社外役員	50	50	—	6

「価値創造を支える基盤」マテリアリティ: コーポレート・ガバナンスの強化

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右図の通りです。

Stage2では、導入投資・M&A、事業ポートフォリオの最適化、資本効率向上、将来に向けたグローバル事業展開の検討等が重要な経営課題となるため、取締役会には、多様な企業経営の経験やヘルスケア事業、グローバルビジネス等の専門領域における高度な見識、ファイナンスや投資を含む財務・会計や法務のスキルなどを有する者、及び学識経験者等を中心に選任しています。

政策保有株式

政策保有株式は、パートナー相互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。議決権行使については、当社の利

	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	グローバルビジネス	主な資格等
取締役	荻原 豊		●	●				●	
	黒瀬 保至		●	●	●				薬剤師
	田村 徳昭		●	●					
	重松 健	社外・独立	●					●	
	渡邊 弘美	社外・独立		●			●	●	医師
	岡野谷 知広	社外・独立				●	●		弁護士
	阿久津 賢二		●	●				●	
監査役	濱田 佳津宏			●					薬剤師
	山口 隆央	社外・独立			●				公認会計士
	森田 憲右	社外・独立				●	●		弁護士
	阿部 裕	社外・独立	●		●			●	

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うえで、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。

Stage2においては、資本効率の向上と成長投資に向けたキャッシュ創出の観点からも、政策保有株式の縮減を重要な取り組みと位置づけています。保有意義や資本コストを踏まえた検証を継続し、保有意義が十分に認められない銘柄については、投資先企業との対話を行った上で縮減を進めてまいります。

銘柄数及び貸借対照表計上額 (2026年3月期末)

	銘柄数	貸借対照表計上額 (百万円)
非上場株式	8	443
非上場株式以外の株式	10	17,458

「価値創造を支える基盤」マテリアリティ: コーポレート・ガバナンスの強化

社外取締役メッセージ

社外取締役／独立役員
重松 健**Stage2の実行を支える監督機能と資本効率向上**

当社は、長期ビジョン「Vision 110」の開始時である2023年度に経営体制を見直し、経営の監督機能と執行機能の分離を進めました。その結果、取締役はより監督機能に集中し、執行役員には業務執行の責任と権限が委譲され、役割が明確になっています。また、報酬制度も刷新さ

れ、経営の中期・年度目標をKPIとして可視化し、四半期ごとに進捗を確認して評価に繋げる仕組みが整備されています。

取締役会は6名中3名が社外取締役で構成され、審議や決議の客観性を確保しています。社外取締役は独立した立場から、それぞれの専門分野である法務、会社経営、医療等の知見を背景に、必要な助言・提言を行い、経営の意思決定に関与しています。議題設定においても、必要議題に加え、将来の企業価値を高めるためのビジョンや優先課題について、十分な議論が行われています。

Stage2において当社は、将来の企業価値創造を目指し、新薬を中心とした事業ポートフォリオの見直し、新たな創薬研究領域の設定、国内外からの導入品獲得を優先して、事業内容の一層の充実を計画しています。そのための資金や人材の配分はすでに進められており、棚卸資産等の圧縮も並行して進めることで、資本効率の向上を図っています。取締役会としても、導入投資の妥当性、事業ポートフォリオの最適化、資本配分の規律について、社外の視点から継続的に確認していくことが重要であると考えています。

社外取締役／独立役員
渡邊 弘美**医療現場と人材の視点から製品価値最大化を支える**

取締役会に先立って開催される事前説明会では、各議案について詳細な説明が行われています。また、取締役会では四半期ごとに執行役員よりKPIの進捗状況が報告され、社外取締役はそれぞれの立場から積極的に意見を述べており、活発な議論を通じて、実効性の高い経営の監督体制

が確保されていると感じています。

私は、医療の専門的見地から、当社の製品が患者さんに適切に届くよう、営業体制の強化や潜在的な医療ニーズの掘り起こしなどについて提言を行っています。また、会社の財産である人材の育成についても助言・意見を述べています。特に女性活躍推進への取り組みとして、女性社員を対象としたキャリアデザイン研修や、多様性を受容する風土醸成のための講演会など、多様な働き方を支援する制度もより充実しております。いきいきと活躍する多くの女性社員の力を原動力に、「2029年度に女性管理職比率15%」という目標を通過点として、さらにその先を目指していくことを期待しています。

Stage2では、開発パイプラインの拡充による導入品の獲得を最優先としています。Stage3以降の成長・飛躍に繋げるために、今何をすべきかを見極め、社会の動きを見据えながら、経営として最大限の努力が求められる時期であると考えています。女性活躍推進に加え、多様な専門性を持つ人材が挑戦し、成長できる環境を整えることが、Stage2の戦略実行力を高める基盤になると考えています。

社外取締役／独立役員
岡野谷 知広**法務・ガバナンスの視点から規律あるリスクテイクを支える**

私は、企業法務に関わる弁護士として、多様な業種の会社における法的課題への対応や法的助言を行ってきました。また、法科大学院教授として講義を担当するとともに、会社法研究者との議論を通じて、企業のガバナンスについて多角的な視点を心得る機会に恵まれてきました。

これらの経験と知見を活かし、株主をはじめとするステークホルダーの視点も踏まえながら、社外取締役として経営に対する実効的な監督の責務を果たしてまいります。

医薬品の研究開発から製造販売を通じて人々の健康を支える事業を営む当社においては、コンプライアンスの徹底が強く求められます。同時に、新薬開発には多額の投資と長期間の開発期間を要し、その高度化や難易度の上昇等により、不確実性というリスクを避けることはできません。当社が今後も社会的責任を果たし、企業価値を継続的に向上させるためには、規律あるリスクテイクが不可欠であると考えています。

取締役会等において、独立した客観的立場から多角的で充実した議論を行うことにより、意思決定プロセスの合理性・透明性を高め、適切なリスクテイクを支えることも、社外取締役の重要な職責です。特に、Stage2における導入投資、事業ポートフォリオの見直し、コンプライアンス・リスク管理体制の強化について、法務・ガバナンスの観点から実効的な監督に貢献してまいります。

「価値創造を支える基盤」マテリアリティ

ステークホルダーとの関係強化

基本的な考え方

「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。

人権を尊重した経営

「企業行動憲章」及び「コンプライアンス・ガイドライン」において、人権を尊重する経営を行うことを掲げています。さらに当社グループが企業活動において人権尊重責任を果たすため、「ビジネスと人権に関する指導原則」及び「責任あるサプライチェーン等における人権尊重のためのガイドライン」を踏まえ、2026年2月に「キョーリン製薬グループ 人権方針」を制定しました。方針には、人権の尊重についての9つのコミットメントを当社グループの基本的な考え方として掲載しています。さらに人権方針の制定意義とその重要性やコンプライアンス意識を高める動画を制作し、役員及び従業員が視聴する取り組みも行っています。

Webサイト:キョーリン製薬グループ 人権方針

環境、社会に与える影響に配慮した調達活動

持続可能な社会の実現に向けて、環境、社会に与える影響に配慮した調達活動を推進すべく、「サステナブル調達方針」を定めています。当社グループのサプライチェーン全体における責任ある調達の実現を目指しています。

Webサイト:キョーリン製薬グループ サステナブル調達方針

国内外の医療ニーズに応える医療アクセス向上への取り組み

積極的なパートナーリング活動により自社創製品の導出活動を推進し、導出先企業を通じて東南アジアや中南米等でビベグロンやイミダフェナシンを発売するなど、グローバルな医療アクセス向上に取り組んでいます。同時に国内においては、市場規模や難易度から開発が進みにくい小児用医薬品の開発に取り組んでいます。小児患者における治療選択肢の拡大を通じ、成長段階にある子ども達が適切かつ安心して治療を受けられる環境づくりに貢献していきます。当社はこれらの取り組みを通じ、国や地域を問わず人々の健康に寄与することを目指しています。

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ーター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各学会が企画・運営する医学教育事業へ支援をしています。

- ・(一社)日本感染症学会
- ・(一社)日本呼吸器学会
- ・(一社)日本泌尿器科学会
- ・(一社)日本耳鼻咽喉科頭頸部外科学会

「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。

「価値創造を支える基盤」マテリアリティ: ステークホルダーとの関係強化

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情報
- ヘルスケア製品
- 疾患関連情報
- 治験の情報

 Webサイト: 患者さん・ご家族の皆さま

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

 Instagram  TikTok



従業員のエンゲージメント向上

ファミリーデーの開催

当社が持続成長するためには、社員の「仕事」と「家庭」を切り離すことはできない—これは創業以来、当社が大切にしてきた価値観です。日頃から社員を支えているご家族、特に次世代を担う子ども達に、仕事への理解と親しみを深めていただく機会として、また職場の温かみある雰囲気を体感していただく場として、「ファミリーデー」を開催しています。最も身近なステークホルダーであるご家族との絆を深め、社員のエンゲージメントを向上させることが、当社の持続的な価値創造を支える基盤となっています。

開催: 2回(2025年度)

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)。

実施件数: 19件(2025年度)



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、中高生や大学生の職場見学・体験を行っています。

実施件数: 8件(2025年度)



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。

 Webサイト: おしえて!先生 からだのひみつ大冒険



「価値創造を支える基盤」マテリアリティ: ステークホルダーとの関係強化

SDGsへの取り組みを通じた「ライフキャリア」支援

(株)宣伝会議が主催するプロジェクト「SDGs未来会議」に協賛し、YouTube「SDGs 未来会議チャンネル」にて「SDGsに取り組む企業へ取材に行こう! 杏林製薬篇」を配信しています。また、書籍『未来の授業－SDGs×ライフキャリア探究 BOOK』にも当社の創業への取り組み等を掲載。これらを通じて、未来を担う子ども達が社会課題への理解を深め、自身の「ライフキャリア」を切り拓く契機となるよう、次世代の育成に取り組んでいます。

 Webサイト: SDGsに取り組む企業へ取材に行こう! 杏林製薬篇



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: 能代市旧料亭金勇清掃、浜辺のクリーンアップ、落合浜清掃、花火大会清掃、風の松原を守る市民ボランティア大会、球場周辺清掃
- 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、びわ湖を美しくする運動、工場周辺清掃
- 高岡工場: 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(ルビスタ)
- 2024年9月能登豪雨支援: 環境衛生物資(タオル、軍手)
- 2026年7月熊本地震支援: 環境衛生物資(ミルトン、ルビスタ等)、日本赤十字社を通じた義援金1,000万円

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会社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Webサイトの他、(株)東京証券取引所のWebサイトにて電子提供を行っています。



適切な情報開示

当社グループは「企業行動憲章」において、企業情報の適時適切、かつ公正な情報開示を掲げており、「情報開示方針」を定めています。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。

 Webサイト: 情報開示方針

役員紹介

(2026年6月19日現在)

取締役



代表取締役社長 社長執行役員
CEO 監査室担当

荻原 豊

1990年 4月 杏林製薬(株)入社
2011年 6月 当社社長室長
2011年 6月 同取締役社長室長、コーポレートコミュニケーション統轄部・グループ情報システム統轄部担当
2016年 6月 同常務取締役社長室長
2019年 6月 同代表取締役社長 グループ監査室担当
2023年 4月 同代表取締役社長CEO 監査室担当
2026年 4月 同代表取締役社長 社長執行役員CEO 監査室担当(現任)



取締役 常務執行役員
CFO&CStO 経営企画部長
経理財務部・創業イノベーション
推進部担当

黒瀬 保至

1995年 4月 杏林製薬(株)入社
2019年 4月 当社経営戦略室経営企画部部長
2020年 4月 同グループ経営企画統轄部長
2022年 6月 同執行役員グループ経営企画統轄部長
2023年 4月 同執行役員CFO&CStO 経営企画部長、経理財務部・製品戦略部担当
2024年 6月 同取締役CFO&CStO 経営企画部長、経理財務部・製品戦略部担当
2026年 4月 同取締役 常務執行役員CFO&CStO 経営企画部長、経理財務部・創業イノベーション推進部担当(現任)



取締役 常務執行役員
CCO 医薬営業本部長
ITソリューション部・診断事業部担当

田村 徳昭

1988年 4月 杏林薬品(株)入社
2013年 4月 杏林製薬(株)営業本部営業統括部長
2015年 4月 同医薬営業本部東日本エリア統括部関東支店長
2017年 4月 同医薬営業本部営業管理部長
2020年 4月 当社グループ総務人事統轄部部長
2021年 4月 杏林製薬(株)執行役員医薬営業本部副本部長
2022年 4月 同執行役員医薬営業本部長
2023年 4月 当社執行役員CCO 医薬営業本部長 情報システム部・診断事業部担当
2026年 4月 同常務執行役員CCO 医薬営業本部長 ITソリューション部・診断事業部担当
2026年 6月 同取締役 常務執行役員CCO 医薬営業本部長、ITソリューション部・診断事業部担当(現任)



社外取締役／独立役員

重松 健

1971年 4月 (株)三越入社
1991年 3月 同米国三越社長
2002年 5月 同取締役執行役員営業本部副本部長
2004年 3月 同取締役常務執行役員商品本部長
2005年 3月 同取締役常務執行役員銀座店長
2008年 4月 (株)三越伊勢丹ホールディングス常務執行役員(兼)(株)三越取締役
2009年 4月 (株)三越 取締役専務執行役員特命担当
2010年 4月 (株)三越伊勢丹ホールディングス専務執行役員(兼)(株)名古屋三越代表取締役社長
2011年10月 (株)遠藤製作所 代表取締役社長
2015年10月 MFSJ(株)代表取締役社長
2017年 6月 当社社外取締役(現任)



社外取締役／独立役員

渡邊 弘美

1972年 4月 東京女子医科大学病院内科入局
1998年 4月 東京女子医科大学 看護学部内科学 助教授
2007年 4月 淑徳大学看護学部 医学系教授・学部長
2014年11月 日本女医会東京都支部連合会 会長(現任)
2018年 4月 社会福祉法人高齢者保健医療総合センター浴風会病院 神経内科勤務(現任)
2018年 6月 NPO法人3・11甲状腺がん子ども基金理事(現任)
2019年 6月 当社社外取締役(現任)
2021年 4月 学校法人大乗淑徳学園理事(現任)
2021年10月 下高井戸駅前クリニックみみはなのどプラス副院長(現任)



社外取締役／独立役員

岡野谷 知広

1986年 4月 弁護士登録
1986年 4月 河村法律事務所入所(現任)
1993年 4月 慶應義塾大学法学部 非常勤講師
2005年 4月 ジャパンリアルエステイト投資法人監査役員
2012年 4月 慶應義塾大学大学院法務研究科教授
2026年 6月 当社社外取締役(現任)

役員紹介

常勤監査役



阿久津 賢二

1978年 4月 杏林製薬(株)入社
 2001年 2月 Kyorin USA, Inc. 代表取締役社長
 2004年 4月 杏林製薬(株)事業開発室長(兼)法務部長
 2009年 6月 同執行役員製品戦略統括室長
 2015年 4月 キョーリン メディカルサプライ(株)代表取締役社長
 2016年 6月 当社取締役
 2017年 4月 同取締役グループ総務人事統轄部部長
 2019年 6月 同常務取締役グループ総務人事統轄部部長
 2021年 6月 キョーリン リメディオ(株)監査役(現任)
 2022年 6月 当社常勤監査役(現任)



濱田 佳津宏

1984年 4月 杏林製薬(株)入社
 2009年 4月 同研究開発本部臨床開発センター開発二部長
 2017年 4月 同創薬本部臨床開発センターメディカルアフェアーズ部長
 2020年 4月 同信頼性保証本部副本部長
 2021年 4月 同執行役員信頼性保証本部長
 2023年 4月 当社執行役員信頼性保証本部長
 2026年 6月 同常勤監査役(現任)

社外監査役／独立役員



山口 隆央

1985年 2月 公認会計士登録
 1987年12月 税理士登録
 1996年 1月 山口公認会計士事務所所長(現任)
 2013年 6月 日本公認会計士協会東京会千代田会会長
 2013年 6月 サトーホールディングス(株)社外監査役
 2015年 6月 当社社外監査役(現任)
 2016年 3月 東京建物(株)社外監査役
 2019年 3月 ライオン(株)社外監査役



森田 憲右

1991年 4月 弁護士登録(東京弁護士会)
 1998年 4月 森田憲右法律事務所開設
 2002年 4月 あぼろ法律事務所共同開設(現任)
 2009年 4月 最高裁判所司法研修所教官
 2009年 5月 中央大学評議員
 2010年11月 一般財団法人あんしん財団非常勤理事(現任)
 2012年 4月 筑波大学ビジネスサイエンス系教授(現任)
 2015年 5月 日本弁護士連合会法科大学院センター副委員長
 2022年 6月 当社社外監査役(現任)
 2025年11月 中央大学商議員(現任)



阿部 裕

1984年 4月(株)富士銀行入行
 2010年 4月(株)みずほ銀行国際営業部長
 2012年12月(株)みずほコーポレート銀行ハノイ支店付審議役(ベトナムバンク副頭取)
 2014年 4月(株)みずほ銀行執行役員国際ユニット長付審議役
 2017年 6月 JUKI(株)常務執行役員
 2018年 1月 JUKIシンガポール(株)社長
 2021年 1月 重機(中国)投資有限公司総裁、執行董事
 2024年 1月 JUKI Central Europe会長、JAS GmbH会長
 2025年 6月 JUKI(株)顧問(現任)
 2026年 6月 日本金属(株)社外監査役(現任)
 2026年 6月 当社社外監査役(現任)

執行役員

常務執行役員 CBDO
 事業開発本部長

加治 貴章

常務執行役員 CSO
 創薬本部長 知的財産部担当

石山 順一

常務執行役員 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

常務執行役員 CMO
 信頼性保証本部・SCM部担当
 キョーリン製薬グループ工場(株)
 代表取締役社長

中村 健一

執行役員
 創薬イノベーション推進部長

正田 公也

執行役員
 信頼性保証本部長

臼井 宏喜

10年間の連結財務ハイライト

(3月31日に終了した各事業年度及び3月31日現在)

	(百万円)									
	2017.3	2018.3 ^{※2}	2019.3	2020.3	2021.3	2022.3 ^{※3}	2023.3	2024.3 ^{※4}	2025.3	2026.3
売上高	115,373	110,640	113,620	109,983	102,904	105,534	113,270	119,532	130,087	126,257
新医薬品等(国内) ^{※1}	89,584	79,639	83,456	77,535	69,735	69,725	74,770	82,581	84,158	87,113
新医薬品(海外)	764	3,339	830	1,490	996	1,033	308	386	8,860	693
後発医薬品	25,024	27,662	29,334	30,957	32,172	34,775	38,190	36,564	37,068	38,451
営業利益	10,413	8,822	8,972	7,503	5,786	5,007	5,123	6,234	12,567	3,567
親会社株主に帰属する当期純利益	7,305	6,574	6,869	6,149	6,130	3,932	4,723	5,475	9,086	3,448
営業活動によるキャッシュ・フロー	16,386	10,456	340	7,739	5,189	6,346	2,008	1,549	3,506	6,381
投資活動によるキャッシュ・フロー	(13,142)	(6,038)	14,939	(2,943)	(4,259)	(2,560)	(6,275)	(3,187)	(6,323)	(1,644)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(5,721)	(3,735)	(27,315)	(5,117)	(4,918)	(4,112)	(3,363)	(3,347)	3,952	(7,956)
フリー・キャッシュ・フロー	3,244	4,418	15,279	4,796	930	3,786	(4,267)	(1,638)	(2,817)	4,737
研究開発費	13,569	14,243	10,790	10,987	9,703	8,897	10,903	8,019	10,514	12,060
設備投資額	3,051	2,885	2,306	3,590	4,307	3,624	5,252	6,587	6,153	3,955
減価償却費	3,619	3,644	2,940	3,221	3,564	3,714	3,840	4,290	4,603	4,663
総資産	192,668	196,736	173,034	171,160	167,126	171,924	176,045	177,627	193,618	195,455
純資産	157,837	163,297	123,395	122,710	124,661	124,507	125,461	130,735	136,285	142,425

1株当たり情報

1株当たり純資産(円)	2,146.83	2,214.13	2,154.05	2,142.07	2,175.52	2,172.83	2,189.40	2,275.68	2,372.29	2,479.28
1株当たり当期純利益(円)	99.45	89.28	104.68	107.35	106.99	68.62	82.44	95.41	158.17	60.03
1株当たり配当金(円)	58.00	58.00	75.00	75.00	75.00	52.00	52.00	52.00	57.00	57.00

主要財務指標

売上高営業利益率(%)	9.0	8.0	7.9	6.8	5.6	4.7	4.5	5.2	9.7	2.8
売上高当期純利益率(%)	6.3	5.9	6.0	5.6	6.0	3.7	4.2	4.6	7.0	2.7
売上高研究開発費比率(%)	11.8	12.9	9.5	10.0	9.4	8.4	9.6	6.7	8.1	9.6
自己資本比率(%)	81.9	83.0	71.3	71.7	74.6	72.4	71.3	73.6	70.4	72.9
ROE(自己資本当期純利益率)(%)	4.6	4.1	4.8	5.0	5.0	3.2	3.8	4.3	6.8	2.5
配当性向(%)	59.3	65.9	72.6	70.9	71.1	76.9	64.0	55.2	36.5	96.1
PER(株価収益率)(倍)	23.64	22.39	20.64	20.48	18.02	25.90	20.67	19.54	9.50	27.40

非財務情報

従業員数(人)	2,382	2,348	2,297	2,271	2,243	2,222	2,138	2,042	1,998	1,982
---------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------

※1 2021年3月期第1四半期連結累計期間より、報告セグメントを集約し、単一セグメントに変更しています。これに伴い、売上高の区分を変更し、従来の新医薬品(国内)とヘルスケア事業をあわせて「新医薬品等(国内)」としました

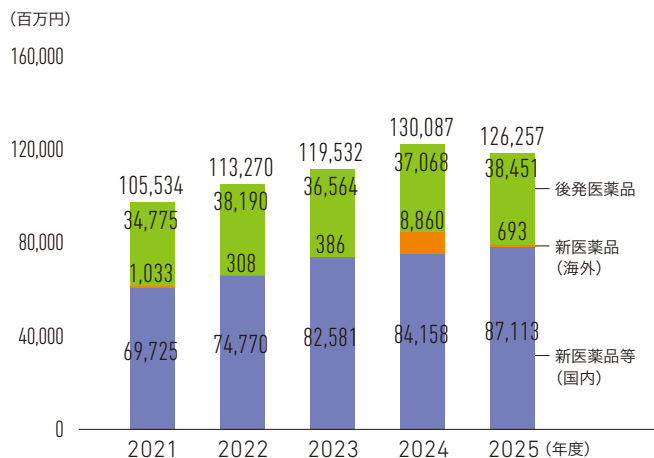
※2 税効果会計に係る会計基準一部改正により遡及適用後の数値を記載しています

※3 2022年3月期連結会計年度の期首より「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号 2020年3月31日)等を適用しています

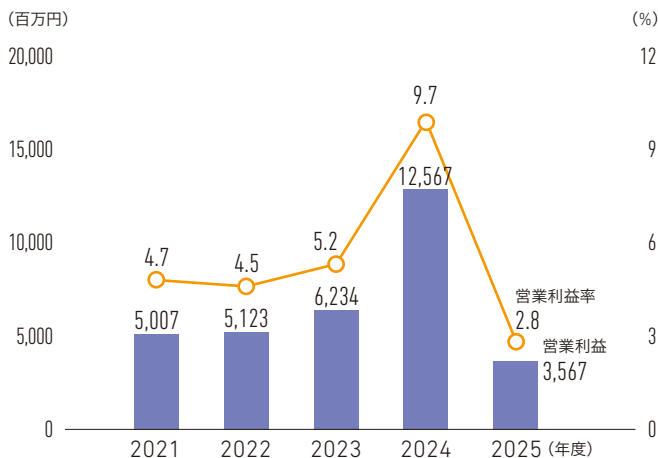
※4 2025年3月期より会計方針の変更を行い、2024年3月期に係る数値については遡及修正後の数値を記載しています

財務データ

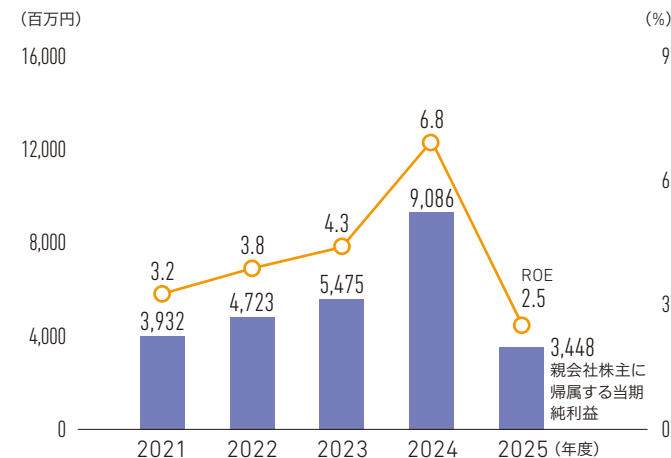
売上高



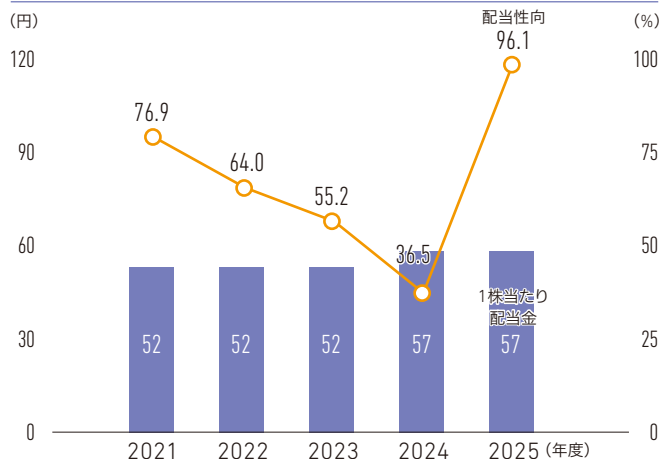
営業利益及び営業利益率



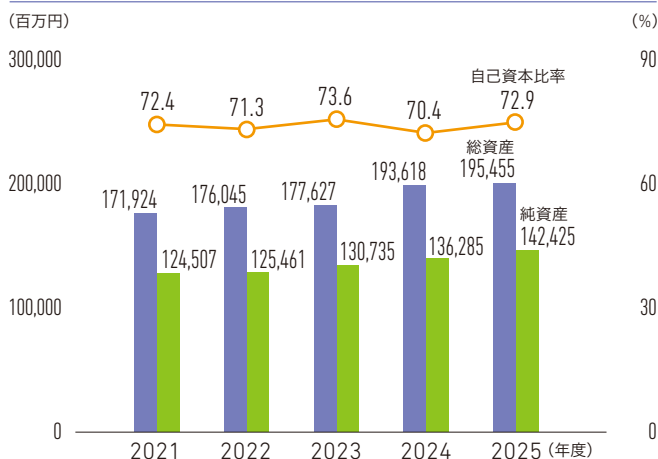
親会社株主に帰属する当期純利益及びROE



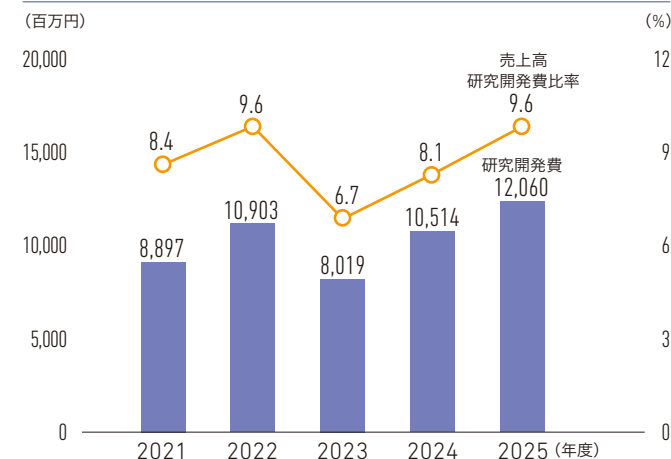
1株当たり配当金と配当性向



総資産、純資産、自己資本比率

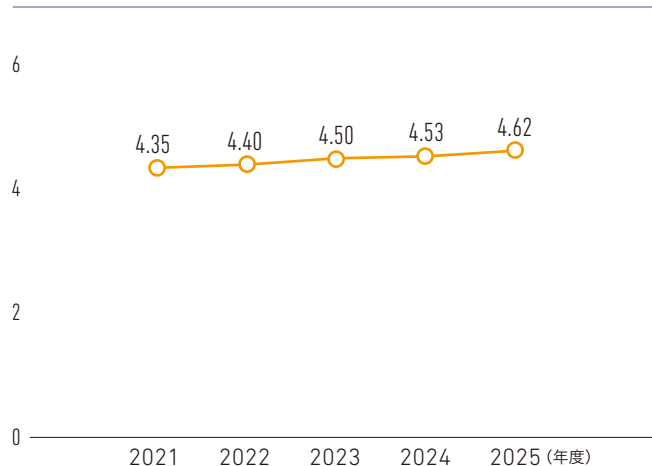


研究開発費及び売上高研究開発費比率

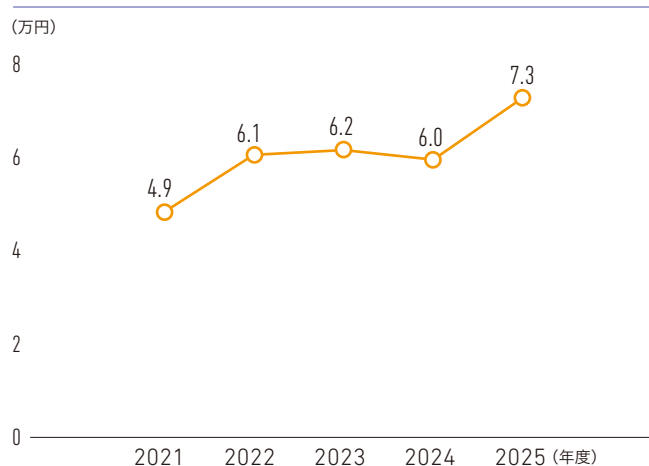


非財務データ

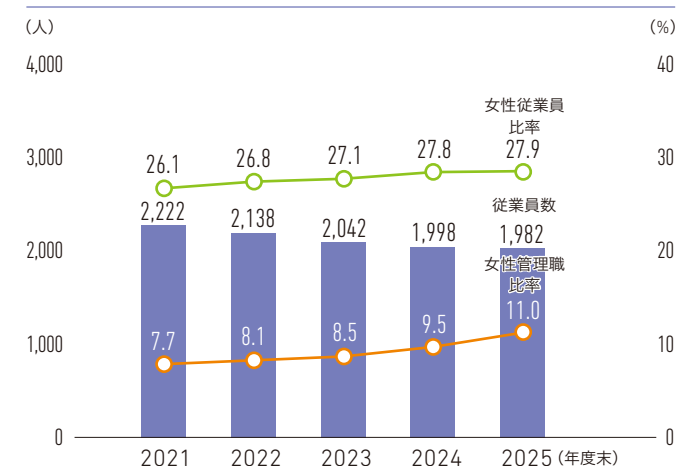
エンゲージメントサーベイ主要スコア「働きがい」



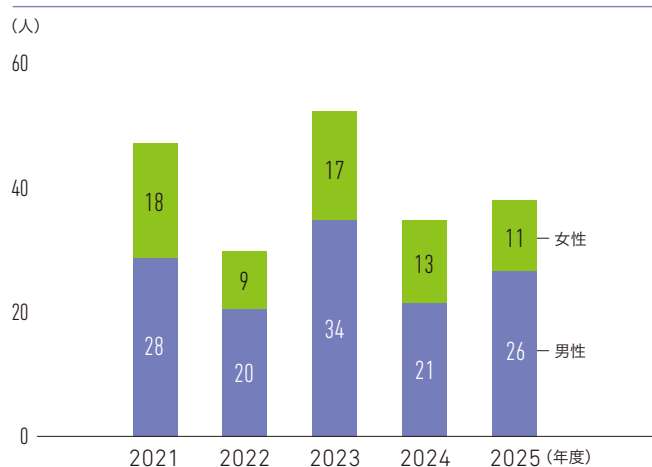
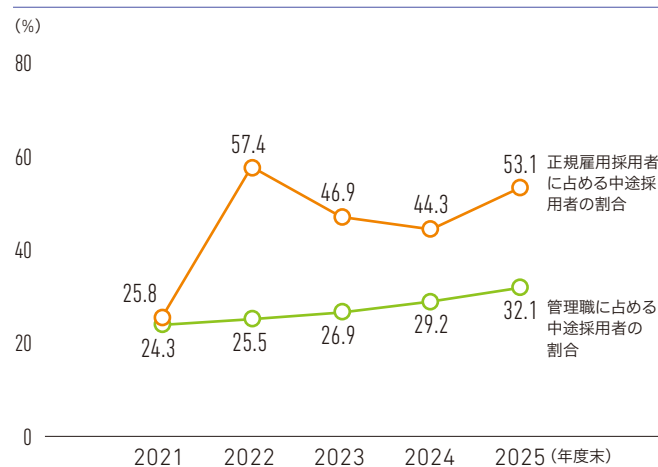
従業員一人当たりの教育研修費



従業員数、女性従業員比率、女性管理職比率

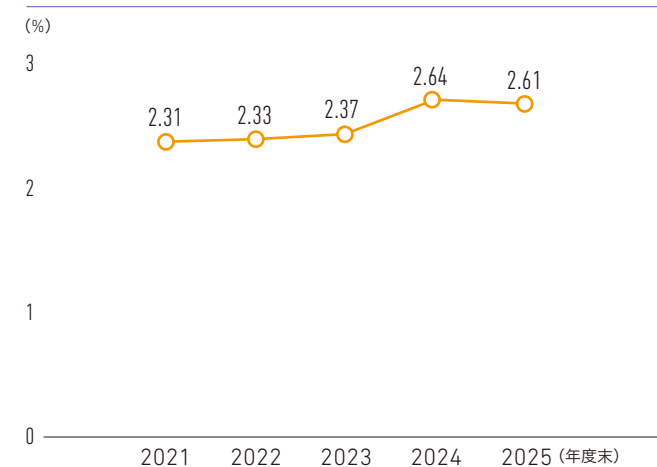


新入社員数

正規雇用採用者に占める中途採用者の割合※／
管理職に占める中途採用者の割合

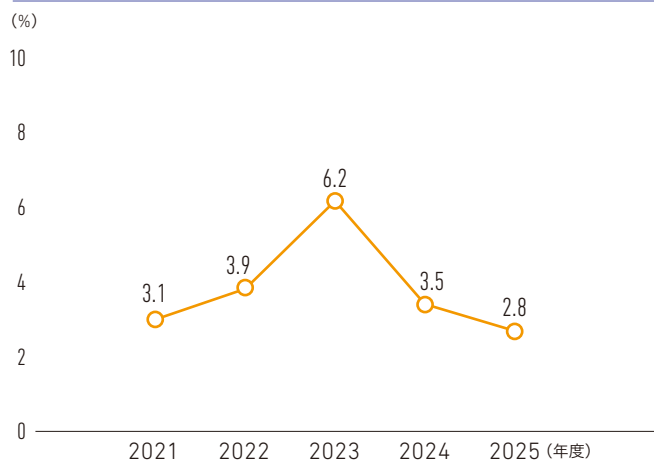
※ 各年度の総正規雇用採用者に占める中途採用者の割合

障がい者雇用率



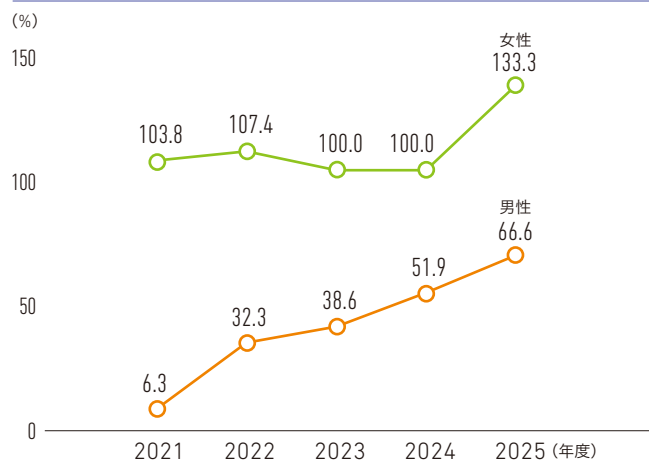
非財務データ

離職率



4月1日時点の従業員のうち、年度内に自己都合により離職した割合
 ※2023年度は希望退職プログラムを実施

育児休業取得率

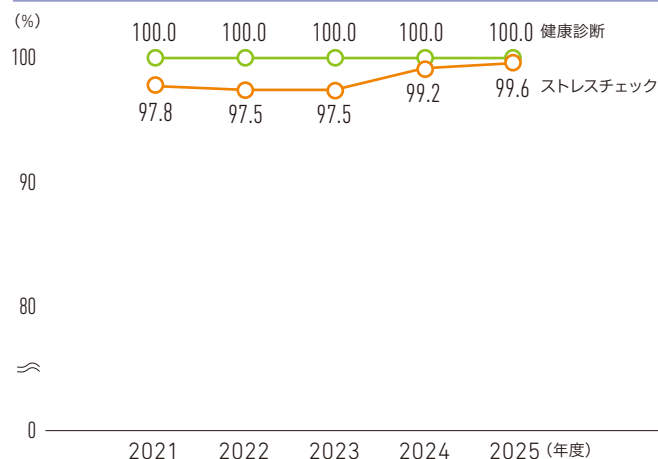


各年度に本人または配偶者が出産した従業員数を分母、育児休業を取得した従業員を分子(前年度までに本人または配偶者が出産した従業員を含む)として算出

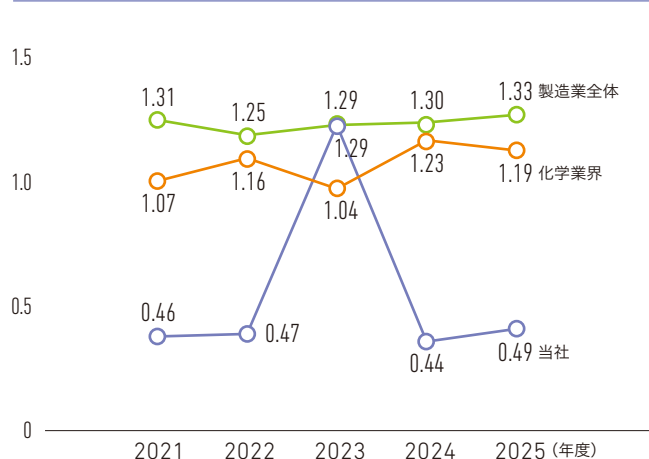
年次有給休暇取得率



健康診断受診率・ストレスチェック受検率

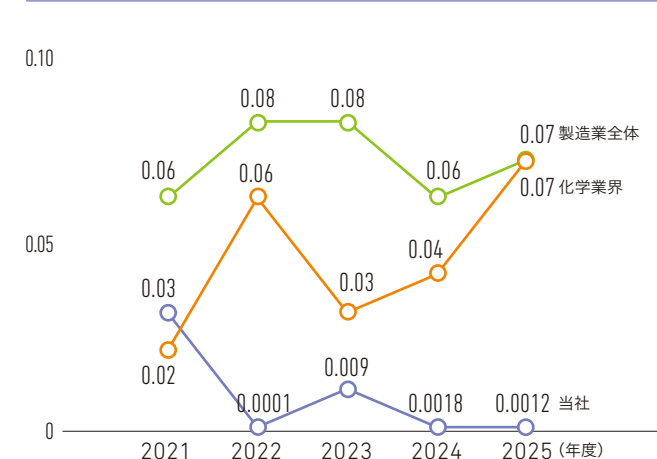


度数率



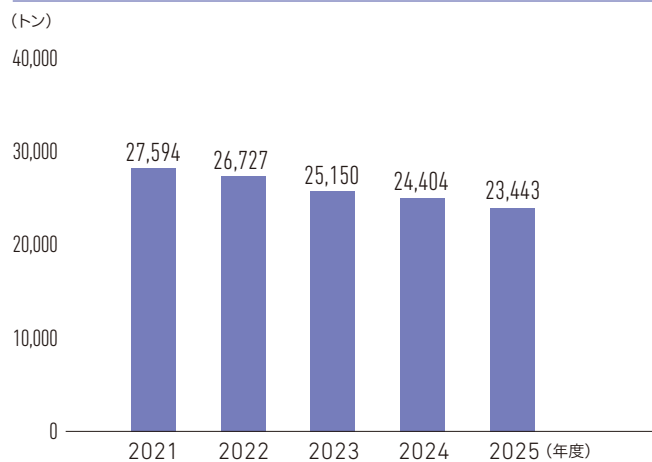
度数率：100万延実労働時間当たりの労働災害による死傷者数(災害発生の頻度を示す)
 算出方法＝労働災害(通勤労災を除く)による死傷者数／延実労働時間数×1,000,000

強度率

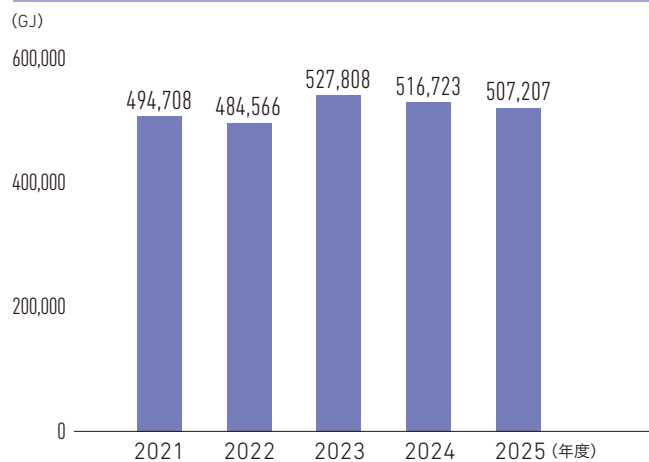


強度率：1,000延実労働時間当たりの労働損失日数(災害の重さの程度を表す)
 算出方法＝延労働損失日数(通勤労災を除く)／延実労働時間数×1,000

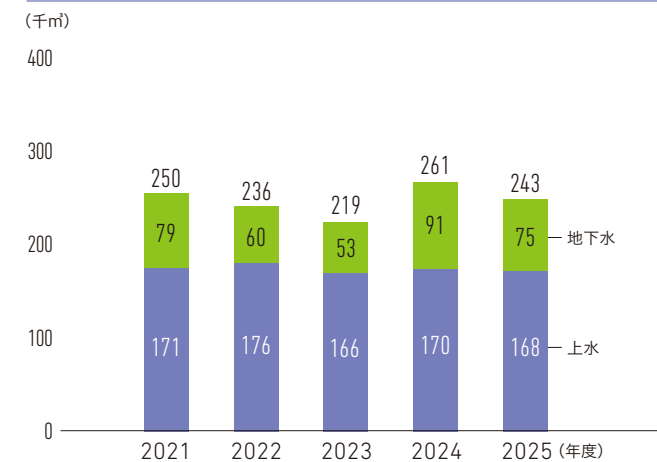
非財務データ

CO₂排出量 (Scope1+Scope2)

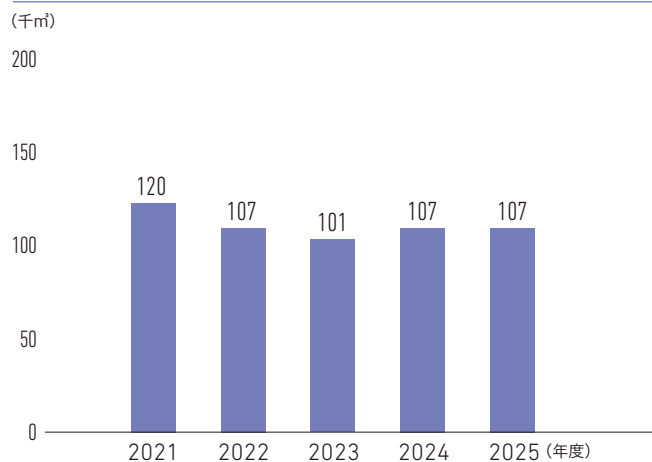
エネルギー使用量



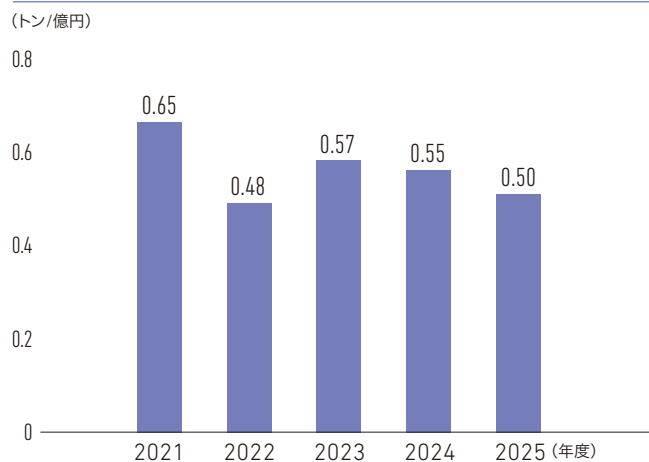
取水量



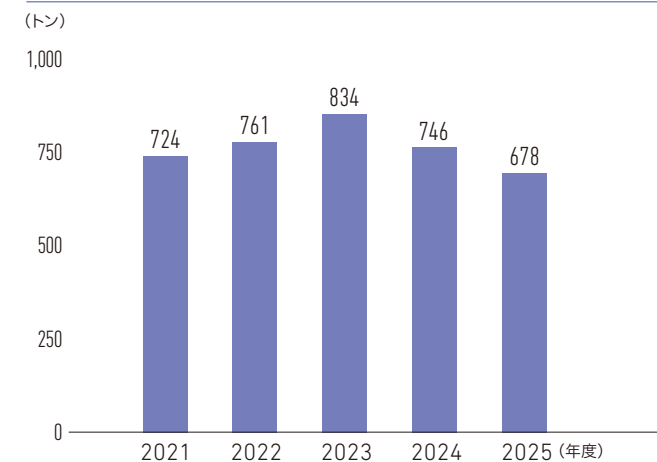
排水量



売上当たりの廃棄物発生量



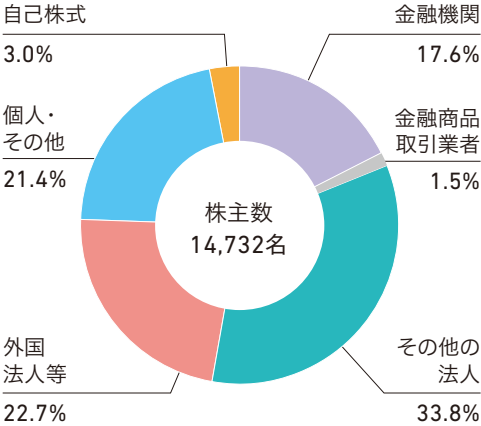
包装容器リサイクル量



会社概要及び株式情報 (2026年3月31日現在)

商号	杏林製薬株式会社	
本社	〒100-0004 東京都千代田区大手町一丁目3番7号 TEL:03-6374-9700(代表)	
主な事業内容	医薬品の製造販売等	
創業	大正12年(1923年)	
設立	昭和15年(1940年)旧杏林製薬	
資本金	7億円	
発行済株式総数	59,945,641株	
株主数	14,732名	
上場取引所	東京証券取引所(証券コード:4569)	
株主名簿管理人	みずほ信託銀行株式会社 〒100-8241 東京都千代田区丸の内一丁目3番3号 TEL:03-6627-8000	
大株主		持株比率
	日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	10.41%
	株式会社マイカム	8.90%
	株式会社ルキウス	4.84%
	株式会社日本カストディ銀行(信託口)	3.79%
	キョーリン製薬グループ持株会	3.59%
	BBH FOR THE ADVISORS' INNER CIRCLE FUND II/KOPERNIK GLO ALL-CAP FUND	3.43%
	株式会社バンリーナ	3.35%
	株式会社アーチャンズ	3.35%
	株式会社ルーチェス	3.02%
	科研製薬株式会社	2.75%

所有者別株式分布状況



連結子会社

キョーリン リメディオ株式会社

資本金	1億円(出資比率100%)
本 社	〒920-0017 石川県金沢市諸江町下丁287番地1
事業内容	医薬品の製造販売等
従業員数	167名

キョーリン製薬グループ工場株式会社

資本金	3億50百万円(出資比率100%)
本 社	〒100-0004 東京都千代田区大手町一丁目3番7号
事業内容	医薬品の製造及び試験等
従業員数	493名

持分法適用関連会社

日本理化学薬品株式会社

資本金	4億11百万円(出資比率30.9%)
本 社	〒103-0023 東京都中央区日本橋本町四丁目2番2号
事業内容	医薬品原薬の製造販売



本報告書に関する問い合わせ先

杏林製薬株式会社

経営企画部 広報・IRグループ TEL. 03-6374-9702

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