

代表取締役社長 CEO

萩原 豊



長期ビジョン「Vision 110」のもと、  
新たな取り組みに挑戦し、  
持続的な成長基盤を構築してまいります

## 創業100周年。キョーリン製薬グループの恒久的な使命は「健康への貢献」

当社グループは、2023年6月、創業100周年を迎えました。私の祖父にあたる創業者萩原廣が、薬の製造・販売を通して一度に多くの病人を救いたいという想いをもって事業を起こすことを決意。1923年、杏林製薬の前身となる東洋新薬社を東京市大森区（現東京都大田区）に設立したことが当社グループの始まりです。関東大震災からの復興へ歩みを進める中で創業し、大正、昭和、平成、そして令和と時代が移り行く中、これまで決して平坦な道程ではなかったと思います。それゆえ、先人の方々の努力により一步一步着実に成長を遂げ、このように創業100周年を迎えられたことは、非常に感慨深い気持ちであると同時に、これまで当社グループの発展にご尽力・ご支援をいただきました方々に対し、この場をお借りして、あらためて感謝を申し上げます。

当社グループの「人々の健康に貢献したい」という創業当時の想いは、企業理念「キョーリンは生命を慈しむ心を買き、人々の健康に貢献する社会的使命を遂行します。」やコーポレートメッセージ「健康はキョーリンの願いです。」として現在まで受け継がれています。

創業100周年の記念スローガンは、「健康への願いを 次の100年へ。」としました。これは100周年がゴールでも通過点でもなく、新たなスタートラインであるということを表現しており、次の100年に向けて、あらためて健康へ貢献していくという私たちの強い決意を込めたメッセージです。これを機に、私自身も当社グループの最高経営責任者として、さらに身を引き締め、次のステージに向けて当社グループを持続的に成長・発展させる所存です。



## 2023年度、グループ体制を刷新し、新長期ビジョン及び新中期経営計画を策定

当社グループは、昨今の急激な環境変化と当社グループの置かれた状況に鑑み、事業推進機能の強化及び経営効率の向上を図ることを目的として、創業100周年を迎える2023年度、グループ体制の刷新を行いました。具体的には、当社グループの主たる事業会社であった杏林製薬株式会社をキョーリン製薬ホールディングス株式会社に吸収合併させて、純粋持株会社体制から事業持株会社体制とし、商号を「杏林製薬株式会社」へと変更いたしました。

ここ数年、事業を取り巻く外部環境は、毎年の薬価改定（いわゆる中間年改定）等の医療費・薬剤費抑制策のさらなる強化、新型コロナウイルス感染症拡大による、患者さんの受診抑制等、想定外の影響によって、一層厳しさが増えています。一方、そのような中でも内部環境は、成長ドライバーとして期待する新薬が出揃ったことに加え、診断事業等の新規事業が軌道に乗りつつあり、まさに成長期を迎えたものと捉えています。

このような状況に鑑みて、新たな長期ビジョン「Vision 110」及び中期経営計画「Vision 110 - Stage1 -」を策定し、この4月よりスタートいたしました。

### 中期経営計画「HOPE100 - ステージ3 -」の振り返り

2022年度に終了した中期経営計画「HOPE100 - ステージ3 -」は、5つの事業戦略と組織化戦略によって成果目標の達成を目指しました。これらの取り組みを振り返ってみますと、事業戦略の一つである「ソリューション提供型への変貌と新薬群の成長加速」では、新薬群比率を50%以上とする目標を掲げ、中計の期間中、ラスビック点滴静注キット、ジムソ、リフヌア等、新薬を次々と発売してきました。しかしコロナ禍による市場縮小の影響等により、主力製品を大きく伸長させることができず、2022年度の新薬群比率は42.0%と目標を達成できませんでした。「中期的な成長を支える、パイプラインの拡充」においては、4件の導入・契約の締結を果たしたものの、現状の開発パイプラインは十分とは言えません。「革新的新薬の創製を実現する、創薬力の強化」では、2021年度に自社創製品であるKRP-A218の臨床試験を英国で開始しました。一方で、大型化を期待しBMS社へ導出したFPR2作動薬プログラムは、残念ながら同社の開発戦略上の理由により権利の返還を受けました。「コスト競争力の向上」では、後発医薬品の追補収載について、計画通り年平均で6成分を開発・発売できました。「海外収益の拡大」ではビベグロンやラスクフロキサシン等、5件を導出することができました。成果目標においては、「売上高年平均成長率5%以上」に対して、1.0%、「研究開発費控除前営業利益対売上高20%以上」に対しては、14.2%

### 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

という結果に終わりました。これらの結果をしっかりと受け止め、今後は新長期ビジョンのもと、持続的な成長を目指してまいります。

### 中期経営計画「Vision 110 - Stage1 -」を強力に推進する

長期ビジョン「Vision 110」は、10年後の創業110周年に向けたビジョンです。策定にあたっては、価値の高い新薬を創製し人々の健康に貢献していくという創業当時の想いやDNAを受け継ぐとともに、これまでの当社グループの課題を明確化し、新たな企業像を描きました。

目指す姿は「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」とし、その実現に向けて最終年度までの期間を3つのステージ（Stage1:2023年度～2025年度、Stage2:2026年度～2029年度、Stage3:2030年度～2032年度）に分けています。その第1段階である、中期経営計画「Vision 110 - Stage1 -」では、Statementに「Vision 110の実現に向けた事業体制への変革」を掲げました。非常に厳しい事業環境の中ですが、この目標を必ず達成していきたいと考えています。

「Stage1」における5つの取り組み項目は、次の通りです。

#### 1 医療ニーズに応える価値の高い新薬の創出力強化

新たな創薬戦略による創薬イノベーションに挑戦します。そのために、創薬技術と疾患研究の機能強化を目的に基盤研究所を、創薬テーマの全体構想と外部連携の強化を目的に研究企画部を新設し、新たな取り組みを推進するための組織体制へと刷新しました。基盤技術の強化とともに、価値の高い新規テーマを推進し、医療ニーズに応える価値の高い新薬の創出に挑みます。創薬技術については、低分子創薬に加えて核酸創薬と外部の新規技術を活用し、疾患研究においては、肺線維症、免疫・炎症性疾患、その他疾患を注力領域として取り組みます。



## 2 導入による開発パイプラインの拡充

当社グループにとって開発パイプラインの拡充は喫緊の課題です。導入品獲得力を大幅に強化し、導入品の評価・獲得スピードを向上するため、事業開発本部を新設しました。導入対象となるモダリティ、疾患領域を拡大し、幅広い導入活動を積極的に展開するとともに、これまで以上に資金を投入し、さらに増員することにより、「Stage1」の期間中に6件以上の導入案件の獲得を目指します。また耳鼻科領域における治療用アプリ「KRP-DT123」は耳鳴を適応症として開発を進めており、DTx開発についても着実に推進します。

## 3 新薬比率の最大化

売上及び利益向上の源泉となる新薬の成長を最大限に加速させ、普及最大化を目指します。2025年度までに新薬5製品で売上を約200億円伸長させる考えであり、市場への浸透スピードを高め早期の拡大に取り組みます。同時に、高品質な医薬品の安定供給を図るため、品質及びサプライチェーンマネジメントを継続的に強化します。また新しいモダリティを扱う際に対応できる品質管理体制やサプライチェーンを適切に構築していきます。

## 4 新医薬品事業と相乗効果のある健康関連事業の推進

後発医薬品事業の持続成長のため、追補収載品の開発力を高め、追補収載品を中心に成長を加速します。また現在建設中の高岡工場を確実に稼働させ、グループ全体の生産能力を強化し安定供給を図るとともに、製造原価の低減を実現します。感染関連事業においては、診断事業、ルビスタ、ミルトンブランド製品の普及を推進します。さらに複合的な事業展開を支える信頼性保証体制の強化を図ります。

## 5 持続可能な企業基盤の構築

事業環境の変化に対応するために、グループ全体のコスト適正化を推進します。人的資本の充実については、人事制度改定や働きがいを高める各種施策、人材育成に取り組むとともに、健康経営をさらに推進し、社員の健康維持・増進に努めます。環境、コンプライアンス、ガバナンス等に対しては、プライム市場上場会社に相応しい対応を適切に進めます。例

えばCO<sub>2</sub>排出量に関しては、2030年度までに削減する目標を明確にしました。これらの取り組みを着実に推進し、社会課題や時代の要請に応えるサステナブルな企業基盤の構築を目指します。

### ■成果目標(2025年度):数値目標

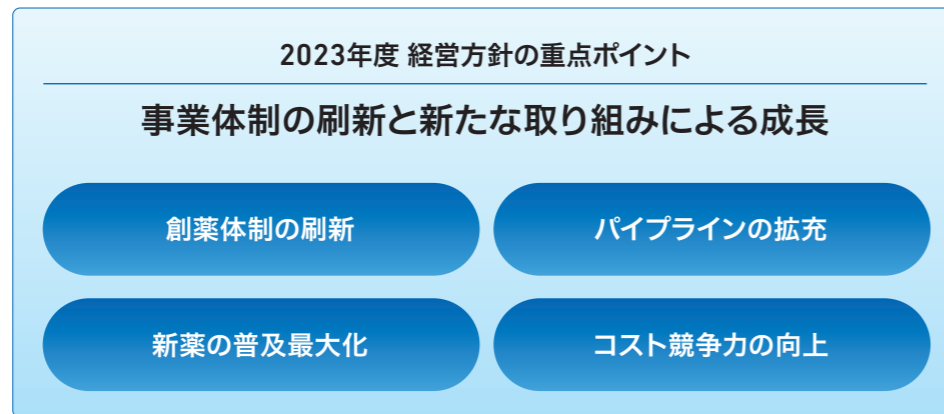
成果目標として成長性、収益性を勘案した数値目標を次の通り掲げました。

- 成長性: 売上高年平均成長率(CAGR) **2.0%以上**
- 収益性: 研究開発費控除前営業利益率(営業利益+研究開発費) **16.0%以上**

資本政策においては、健全な財務基盤を維持しつつ、常に資本コスト・資本収益性を意識した上で、成長投資と株主還元を通じて、資本効率の向上を図ることを基本方針とします。株主還元については、DOE(株主資本配当率)を勘案して、安定した配当を継続します。

## 中期経営計画「Vision 110 - Stage1 -」の初年度となる 2023年度は、新たな取り組みにより成長を目指す

2023年度は中計の初年度として重要な年度と位置づけています。経営方針に「事業体制の刷新と新たな取り組みによる成長」を掲げ、新薬による成長を加速させるとともに、喫緊の課題である開発パイプラインの拡充に取り組みます。当社グループの存在意義は、医療ニーズに応える価値の高い新薬を創製し、人々の健康に貢献することだと考えています。長期的な視点で創薬イノベーションに挑戦し続けることが重要と考える一方で、創薬の成果が現れるには多大な時間とコストを要します。また今後、自社創薬だけで開発パイプラインを充足することは困難であることも認識しています。従って、自社創製品が揃うまでの間、幅広い導入活動を積極的に展開するとともに、資金の投入や増員などより、導入品獲得力を大幅に強化し、開発パイプラインの拡充に最大限注力していく考えです。同時に、成長ドライバーである新薬が充実している今、これらの成長を加速させて収益性を高めるとともに、引き続きコスト競争力の向上に努め、強固な企業基盤の構築にスピード感をもって着実に取り組んでいきます。



### 事業活動を通じて、サステナビリティ課題に積極的に対応する

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発展）に積極的に対応することが、企業価値の中長期的な向上に結びつくものと考えています。この考え方に沿って、長期ビジョン、中期経営計画において、自社の強固な財務基盤や人的資本等、様々なリソースを有効に活用し、コーポレート・ガバナンスを向上し事業を展開します。

当社は社外取締役3名を含む計6名で構成される取締役会を原則月1回開催し、法定事項の決議、重要な経営方針や戦略の策定及び決定、業務執行の監督等を行っています。昨今、経営管理体制の強化が求められる中、ガバナンス強化に向けた体制整備として、2023年度より取締役及び執行役員から重要な業務分野の統括責任者（CxO）を選任し、経営会議において、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。

サステナビリティを巡る様々な課題については、中長期的な事業活動において解決に取り組むべきマテリアリティ（重要課題）を「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する課題）」の観点で10項目抽出し、長期ビジョン「Vision 110」及び中期経営計画「Vision 110 - Stage1-」のもと、重点的に取り組むこととしました。

特にマテリアリティの一つとしている気候変動への対応を含む環境に配慮した事業活動については、サステナビリティを巡る取り組みの基本方針に基づき、地球環境・地域社会の環境への影響に常に配慮した事業活動を行っていきます。気候変動対応を含む環境対策の実行・推進については、総務部担当執行役員を委員長とする「環境委員会」を設置し、環境対策等を検討する体制の整備を行いました。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総合的に検討し、経営戦略の一環として気候関連の課題に取り組めます。具体的には「2050年カーボンニュートラル」の実現に挑戦し、CO<sub>2</sub>排出量を2030年度に2015年度比46%削減することを目標値に掲げています。

また当社グループは、「事業は人にあり」という創業者の思いから、人材の成長こそ事業の強化を支える原動力と考え、人的資本の充実に取り組んでいます。また全社員が全ての人々の人権を尊重し、高い倫理観をもって行動することが重要だと考えています。そのため



に社員一人ひとりの多様性・人格・個性を尊重し、健康への配慮や安全で働きやすい社内環境を整備します。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、事業戦略を遂行し成果を具現するための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、適正な運用を推進します。働き方改革、女性活躍の推進としては、2030年までに管理職の女性比率15%を目指すとともに、2025年度に男性社員の育児休業取得率50%以上を目指すこと等を計画し、取り組みを進めます。

### 創業の精神を大切に、中長期的な企業価値の向上に努める

当社グループには、「本領」という創業の精神を綴った社是・社訓があり、会社の使命や目的、社員の心構えや行動規範等が記されています。創業100周年を迎えた2023年度、次の100年に向けて新たなスタートを切るべく、原点に立ち返って、この創業の精神である「本領」の社内浸透を図り、企業活動の基本にすることとしました。当社グループは、全ての人々にとって重要なテーマである「健康」を最優先に考え、これからも人々の健康に貢献する企業を目指すとともに、揺るぎない確固たる信念のもと、全力で長期ビジョン「Vision 110」の実現に邁進し、中長期的な企業価値の向上に努めてまいります。

ステークホルダーの皆様におかれましては、今後とも変わらぬご支援を賜りますようよろしくお願い申し上げます。