

長期ビジョン「Vision 110」を実現し、 人々の健康に幅広く貢献する企業を 目指してまいります

代表取締役社長 CEO

萩原 豊

長期ビジョン「Vision 110」への想い

当社グループは、創業100周年を迎えた2023年度にグループ体制を刷新するとともに商号を杏林製薬株式会社に変更したことで、事業持株会社として新たなスタートを切りました。同時に創業110周年に向けた長期ビジョン「Vision 110」及び中期経営計画「Vision 110 -Stage1-」を策定し、新たな取り組みを開始しました。

当社グループの恒久的な使命は、創業当時から「人々の健康への貢献」であり、企業理念である「キョーリンは生命を慈しむ心を貫き、人々の健康に貢献する社会的使命を遂行します。」を具現化することに取り組んでいます。当社グループは、これまでオリジナル新薬の創出を核とした医療用医薬品事業を中心に成長してきました。このDNAを基に、長期ビジョン「Vision 110」では、「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」を目指します。私は、この企業像を

現することが、当社グループの存在意義であると確信しています。

長期ビジョンの実現に向けて、最終年度までの期間を3つのステージに分けています。Stage1は2023年度から2025年度、Stage2は2026年度から2029年度、そしてStage3は2030年度から2032年度までとしました。このうち第1段階である、中期経営計画「Vision 110 -Stage1-」は、持続的な成長に向けた「種蒔き」の期間と位置づけています。次のステージで「開花」し、最終ステージでその果実を「収穫」することを想定しています。

さらにこの長期ビジョンの10年間だけでなく、その先の10年、20年という長期にわたる成長の基盤を築くために、創薬イノベーションへの挑戦を継続していきます。一方、創薬活動が成果をもたらすまでには時間がかかることが予想されます。そのため、持続的な成長を目指すにあたり、継続的に新たな導入品を獲得し、開発パイプラインを充実さ

せることが不可欠です。「Stage1」では、経営資源（ヒト、モノ、カネ）の投入を増やし、導入品獲得力を大幅に強化することを目指しています。

中期経営計画「Vision 110 -Stage1-」初年度（2023年度）の振り返り

当社グループの事業環境を考えると、毎年の薬価改定などの医療費・薬剤費抑制策のさらなる強化、エネルギー資源や原材料価格の高騰、円安による為替の影響など、今後の見通しは不透明と言えます。一方で、新型コロナウイルス感染症の感染症法上の位置づけが5類感染症に移行したことから、患者さんの受診行動が増加し、医療用医薬品市場はコロナ禍前の水準に戻りました。

このような状況下で、2023年度の連結決算は、成長の原動力として期待される新薬が伸長し、売上高は前期比62億円増の1,195億円、営業利益は前期比11億円増の62億円となり、連結業績の予想も達成しました。

製品別に見ると、過活動膀胱治療剤「ベオーバ」が前期

当社グループは、創薬研究活動と導入活動をさらに強化し、揺るぎない信念を持って長期ビジョン「Vision 110」の実現に全力を尽くします。

比52億円増の181億円を売り上げ、当社のトップ製品となりました。市場が拡大傾向にある中で、「ベオーバ」は売上No.1ブランドとなり、新規の患者獲得率及び患者シェアでもNo.1を獲得しました。さらに自社創製品であるニューキノロン系抗菌剤「ラスビック」も、市場の回復と複数の診療ガイドラインへの掲載により、前期比で24億円増の49億円を売り上げ、経口抗菌剤市場での売上シェアがNo.1となりました。

2024年度は、さらに新薬の伸長が見込まれることから、売上高1,234億円、営業利益65億円を予想しています。今後も増収増益基調を継続し、さらなる成長を目指していきます。

2024年度 経営方針のポイント

創薬の変革を成し遂げる

新たに設定した創薬研究領域を中心とした創薬研究活動への変革を成し遂げる

パイプラインの拡充

導入活動を一層強化し、導入品の獲得を実現する

新薬の普及最大化

スピード感のあるソリューション提供により、新薬の普及最大化を図る

コスト競争力の向上

グループ全体において業務の効率化とコスト削減を継続して実行する

自社創薬力を強化し、オリジナル新薬を創出する

革新的な新薬の創出は、モダリティの多様化が進む中で、年々難易度と不確実性が増しており、新薬の研究開発に必要な費用も高騰しています。このように新薬開発は非常に厳しい環境にあります。当社はこれまでオリジナル新薬を創出し、世界各国の患者さんに薬を提供してきた長い歴史があります。創業家出身として、私にはオリジナル新薬の創出に対する強いこだわりがあり、これを私の使命と考えています。

長期ビジョン「Vision 110」で掲げる目指す姿の実現には、医療ニーズに応える価値の高い新薬の創出力を強化し、継続して新薬を提供できる体制を構築することが不可欠です。これからもオリジナル新薬の創出を継続するために、新しい創薬体制と創薬戦略による創薬イノベーションに挑戦していきます。

2023年度に、外部シーズや技術導入を目指して杏林製

薬の創薬体制を刷新しました。創薬テーマの全体構想と外部との協力を強化する目的で、研究企画部を新設。さらに疾患研究と創薬技術の機能強化を目的に基盤研究所も新設しました。外部機関への積極的なアプローチに加え、研究部門が自ら探索連携を進めるという新しい取り組みも行っています。創薬技術については、低分子創薬に加え、核酸創薬や外部の新規技術の活用を進めています。創薬研究領域では、市場性、競合性、実現性を考慮しながら、当社の強みを活かせる「肺線維症」「疼痛」「自己免疫疾患」の3領域に絞り込みました。このようにリソースを集中させ、外部連携機能を強化するなど、新たな研究テーマを立ち上げるための最適な体制を整備しました。

自社研究及び外部技術の獲得を強力に推進し、早期に創薬の変革を成し遂げ、オリジナル新薬の創出によって、研究開発パイプラインの充実を図ります。

開発パイプラインの拡充こそ、製薬企業の生命線

当社グループにとって、開発パイプラインの拡充が中長期的な成長を実現するために欠かせない、喫緊かつ最重要の課題であると認識しています。新薬の創出には相応な時間がかかるため、当社グループが確かな成長軌道に乗るに

は、一刻も早く導入品を獲得する必要があります。そのため、2023年度には導入品の獲得力を大幅に強化し、評価・獲得スピードを向上させることを目的として、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や疾患領域



を拡大し、幅広い導入活動を積極的に展開しています。さらに、資金や人的資源の投入を増大させ、人的資源は2022年度比で倍増し、評価案件は3倍以上に増加しました。しかし2023年度は導入品の獲得に至らず、この結果を私自身、非常に重く受け止めています。開発パイプラインの拡充が製薬企業の生命線であると強く認識しており、早期に業績へ貢献が見込める導入品を複数品目獲得するため、私が直接陣頭指揮を執り、全力を尽くす所存です。

現在の開発品については、2023年度に新たに相移行し

新薬の成長を加速させ、新薬比率の最大化を図る

当社グループは、利益向上の源泉となる新薬の成長を加速させ、普及の最大化を目指しています。コロナ禍の収束とともに、主力製品の市場が回復し、新薬の売り上げが急速に拡大しています。2023年度には「ベオーバ」「ラスビック」に加え、咳嗽治療薬「リフヌア」、アレルギー性疾患治療薬「デザレックス」、喘息治療配合剤「フルティフォーム」の新薬5製品の売上合計が前年度比で95億円増加しました。これら新薬の売上増加は、営業部門の強い推進力のもと、第一線で活動するMRがコロナ禍で面談が制限される中でも、eプロモーションなどを展開し、積極的に活動した成果だと評価しています。

一方、製品別には課題も残されています。特に「リフヌア」

たものはありませんが、間質性肺疾患治療薬「KRP-R120」や過活動膀胱治療薬「KRP-114VP」など、各開発品は着実に進展しています。耳鳴を適応症として開発を進めている治療用アプリ「KRP-DT123」については、2023年9月に特定臨床研究を開始しました。プログラム医療機器における薬事承認制度の適用などは、正式には決定されていない状況ですが、制度変更にも対応できる社内体制を整え、承認取得に向けた準備を進めていきます。

は2023年度の売上が未達となりました。これは、服薬継続日数が想定より短かったためと分析しています。その要因は二つあります。一つは、非常に高い効果を示し、咳が改善したことで服薬が中止されるケースです。もう一つは、製品の特性である味覚関連の有害事象が発生し、それにより服薬が中断されることです。これらの要因により、処方期間が想定より短くなり、結果として売上が伸び悩んだと考えています。患者さんが自らの判断で服薬を中止することを防ぐために、医師や薬剤師からの詳細な服薬指導や、疾患に関する啓発活動などにも力を入れていきます。

2023年度の新薬5製品の売り上げは456億円でした。2024年度には520億円、「Stage1」の最終年度である2025

年度には560億円の売上目標を設定しています。新薬が着実に成長し普及が進むため、新薬の比率も上昇していきます。2022年度に42%だった新薬比率は、2023年度には47.4%に達し、「Stage1」の目標である「50%以上」が間近

後発医薬品の安定供給と低コスト体制を構築する

後発医薬品業界では、一部企業の品質不正などを背景に、供給不安が3年以上も続くという異常事態が発生しており、安定供給と品質管理体制の強化が重要課題となっています。当社グループもその影響を受けており、一部製品では限定出荷や販売中止を余儀なくされています。この問題の早期解決に向けて、対応を進めています。

キョーリン製薬グループ工場では、製品供給能力の強化を目的として、富山県高岡市に高岡工場を建設し、2024年4月に稼働を開始しました。現在、後発医薬品の製造は主に南砺市の井波工場で行われていますが、この工場は老朽化と立地的な制約により増設が難しい状況です。今後は、生産機能を順次高岡工場に移管し、外部委託製品の内製化を通じて、生産数量の早期拡大を目指します。また製品供給の安定化と工場の稼働率改善を図り、原価低減も目

資本コストと株価を意識した経営の実現に向けて

「Stage1」では、成長性と収益性を考慮した数値目標を設定しています。成長性の目標としては売上高年平均成長率2%以上を、収益性の目標としては、研究開発費控除前営業利益率(営業利益+研究開発費)16%以上の達成を目指しています。

2023年度における売上高年平均成長率は5.5%で、目標を上回る進捗となりました。一方、研究開発費控除前営業利益率は12%に留まっており、収益性の改善が今後の課題となっています。

当中期経営計画の財務戦略における基本的な考え方は(1)健全な財務基盤を維持しつつ、資本コスト及び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(2)株主還元については、DOE(株主

に迫っています。2024年度の計画では新薬比率が51%に達すると予想され、目標値の達成を1年前倒しで達成できる見込みでいます。引き続き新薬の成長を加速させ、当初の予想を上回る新薬比率の向上を目指していきます。

指します。2023年度には、厚生労働省より増産要請を受け、気道粘液調整・粘膜正常化剤「ムコダイン」の生産設備を高岡工場に増設することを決定しました。GMP適合検査を受け、製造承認を得た後、迅速に供給を開始できる体制を整えました。

後発医薬品の開発については、キョーリン リメディオの高岡創剤研究所で製品開発力を高め、継続的に追補収載品を上市できる体制を構築しています。新たな追補収載品を中心に成長を加速させていく方針ですが、後発医薬品事業は、毎年の薬価改定や原材料費の高騰などによりコストが上昇しており、収益性の確保が重要な課題となっています。早期に収益構造を改善し、新医薬品事業とともに利益に貢献するための低コスト体制構築を目指します。

資本配当率)を勘案し、安定した配当を継続することの2点です。現在のPBR(株価純資産倍率)は1倍を下回り、十分な水準とは言えない状況です。これは当社グループに対する市場の評価や期待が低いことを示しており、強い危機感を持って対応しています。資本コストや株価を意識した経営については、中長期的な企業価値向上と持続的な成長が不可欠と考えています。中期経営計画の柱である、「新薬比率の最大化」「コスト競争力の向上」「新薬の創出力強化」「開発パイプラインの拡充」の4項目を成し遂げることがPBRの改善に直結すると認識し、全力でその取り組みを進め、当社グループの中長期的な企業価値向上に努めていきます。

事業活動を通じて、サステナビリティ課題に積極的に取り組む

長期ビジョン「Vision 110」の実現に向け、当社グループは事業活動を通じて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の実現に貢献することを目指します。サステナビリティに関する様々な課題に対しては、中長期的な事業活動の中で取り組むべき重要課題(マテリアリティ)として「価値創造(事業活動に直結する課題)」と「価値創造を支える基盤(事業活動の基盤に関する課題)」の観点から10項目を特定し、重点的に取り組んでいます。特に、気候変動への対応を含む環境に配慮した事業活動を重視し、地球環境や地域社会への影響を考慮した事業活動を行っています。

気候変動対応を含む環境対策の実行と推進に関しては、2023年4月に担当執行役員を委員長とする「環境委員会」を設置し、環境対策等の検討体制を整えました。気候変動に関するリスクと機会の特定、評価、さらなる対応を含め、総合的に検討し、経営戦略の一環として環境関連の課題に取り組みます。具体的には「2050年カーボンニュートラル」の実現を目指し、2030年度には2015年度比でCO₂排出量を46%削減することを目指しています。

人的資本の充実という観点から、「事業は人にあり」という当社グループの社是・社訓に基づき、人材の成長が事業強化の原動力であると認識しています。私たちは、社員を

中長期的な企業価値の向上が最高経営責任者の責務

当社グループは、2023年6月に創業100周年を迎え、1年間にわたり記念事業を実施しました。この機会を通じて、これまであまり語られることのなかった当社グループの歩みを振り返り、創業家として私の想いを内外に発信しました。繰り返しになりますが、当社グループの創業当時から恒久的な使命は「人々の健康への貢献」です。次の100年に向けても、「健康」という全ての人々にとって重要なテーマに向き合い、人々の健康に幅広く貢献する企業を目指します。そのためにも、新たな価値を創出し、ステークホルダーの皆様に当社の存在意義を認めていただくことが不可欠

大切にし、人と組織の活性化が、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捉えています。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」という基本的な考え方のもと、人材マネジメントシステムの適正な運用を推進しています。具体的な取り組みの一例として、2024年度から女性活躍推進の取り組みを強化し、2030年までに管理職の女性比率を15%以上に、また2025年度に男性社員の育児休業取得率を50%以上にすることを目指しています。

コーポレート・ガバナンスの向上については、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として月に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、業務執行の監督などを行っています。近年、経営管理体制の強化が求められる中で、ガバナンス強化に向けた体制整備として、2023年度からは社内取締役及び執行役員の中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。

です。私は最高経営責任者として、「キョーリン」そのものであるという認識のもと、長期ビジョンの策定、組織の刷新を含め、社員全員の意識改革と行動変容を通じた大きな「変革」を成し遂げることを目指しています。揺るぎない強い信念を持って、全力で長期ビジョン「Vision 110」の実現に向けて進んでまいります。

ステークホルダーの皆様には、今後とも変わらぬご支援を賜りますよう、心よりお願い申し上げます。