

株主総会の運営に大きな変更が生じる場合は、当社ウェブサイト (<https://ir.kyowakirin.com/ja/index.html>) に掲載させていただきます。

第103回 定時株主総会 招集ご通知

開催日時

2026年3月19日 (木曜日)
午前10時 (受付開始 午前9時)

開催場所

**東京サンケイビル
大手町サンケイプラザ4階ホール**
東京都千代田区大手町1丁目7番2号

インターネット等及び書面による議決権行使期限

2026年3月18日 (水曜日)
午後5時40分まで

協和キリン株式会社

証券コード：4151

決議事項

- 第1号議案 剰余金の処分の件
- 第2号議案 定款一部変更の件
- 第3号議案 取締役（監査等委員である取締役を除く。）8名選任の件
- 第4号議案 監査等委員である取締役4名選任の件
- 第5号議案 取締役（監査等委員である取締役を除く。）の報酬額決定の件
- 第6号議案 監査等委員である取締役の報酬額決定の件
- 第7号議案 取締役（社外取締役及び監査等委員である取締役を除く。）に対する譲渡制限付株式報酬に係る報酬等の額及び内容決定の件
- 第8号議案 取締役（社外取締役及び監査等委員である取締役を除く。）に対する業績連動型株式報酬に係る報酬等の額及び内容決定の件

当社グループの経営理念・価値観・2030年に向けたビジョン (Vision 2030)

経営理念

協和キリングループは、ライフサイエンスとテクノロジーの進歩を追求し、新しい価値の創造により、世界の人々の健康と豊かさに貢献します。

価値観

協和キリングループの役員および従業員一人ひとりの行動の拠り所となる考え方や姿勢です。中心概念の“Commitment to Life (コミットメント・トゥ・ライフ)”と3つのキーワードで構成されます。



この地球上で最も大切な存在のために働こう。
患者さん、患者さんを介護する人、医療従事者、
そしてお客様のために価値を創造しよう。

2030年に向けたビジョン (Vision 2030)

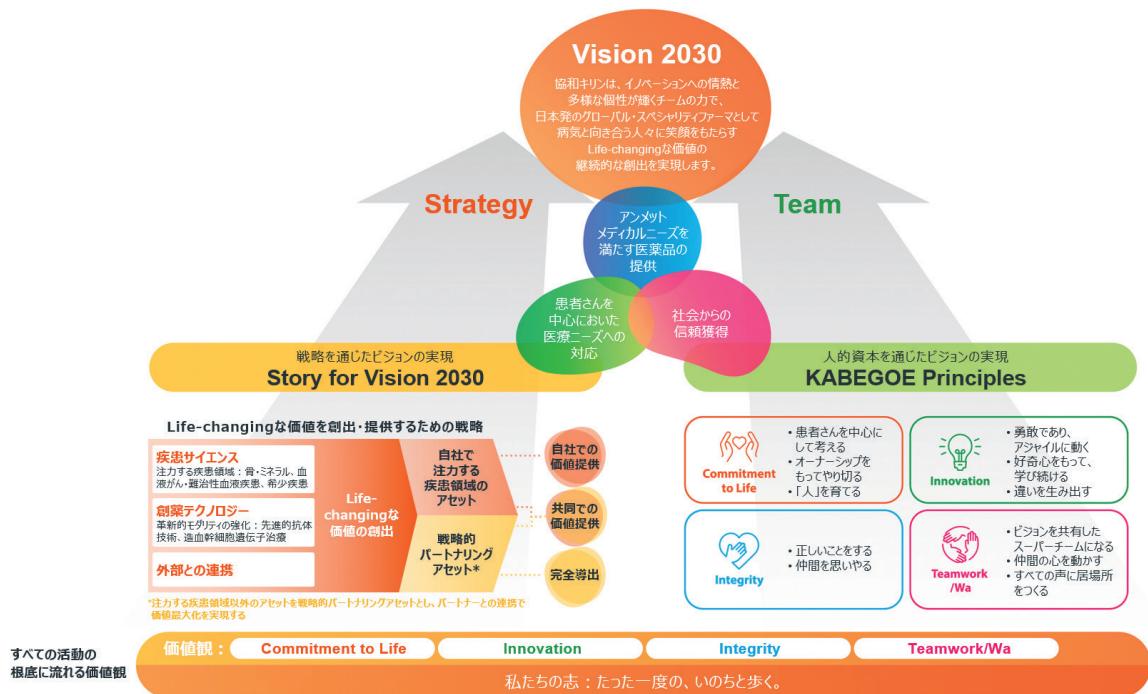
協和キリンは、イノベーションへの情熱と多様な個性が輝くチームの力で、日本発のグローバル・スペシャリティファーマとして病気と向き合う人々に笑顔をもたらすLife-changingな価値*の継続的な創出を実現します。

- ・抗体技術の進化へ挑戦を続けることに加え、多様なモダリティを駆使し協和キリンの強みを生かした創薬により、有効な治療法のない病気の治療に取り組んでいきます。
- ・医薬品事業で培った疾患に関する知見と最先端の科学・技術の応用に努め、病気と向き合う人々のニーズを基点にした新たな価値を共創することで社会の医療ニーズに応えていきます。
- ・常に信頼され、成長が期待される企業であり続けるため、世界トップクラスの製品品質とオペレーショナルエクセレンスを追求し続けます。

* Life-changingな価値：病気と向き合う人々の満たされていない医療ニーズを見出し、その課題を解決するための新たな薬やサービスを創造し、提供することで、患者さんが「生活が劇的に良くなった」と感じ笑顔になること。

Vision 2030実現に向けたStory for Vision 2030とKABEGOE Principles

ビジョンを達成するためには、戦略そのものと、その戦略を実行できるTeamをつくるのが重要であるというのが当社の考え方です。戦略として“Story for Vision 2030”を、Teamづくりとして“KABEGOE Principles”を掲げ、これらを両輪としVision 2030実現を目指します。戦略を推進していく人・組織に期待する行動を具体的に示す“KABEGOE Principles”は、製薬企業で働くことに対する社員の思いを紡いでまとめた“私たちの志”と“Story for Vision 2030”をベースに、徹底的に議論して作り上げたものです。私たちの価値観に紐づけて全11のPrinciplesを掲げています。



株主の皆様へ

株主の皆様には、日頃より格別のご支援とご高配を賜り、厚く御礼申し上げます。

2025年は、世界情勢や事業環境が大きく変化しました。その中であっても、当社グループは「Story for Vision 2030」を戦略に、全社員が「KABEGOE Principles」を行動指針として挑戦と協働を重ねることで、既存品の着実な成長に加え、将来の持続的成長に向けた新たな基盤づくりやグローバル連携の深化を進めることができました。

グローバル品であるCrysvita（日本製品名：クリスビータ）やPoteligeo（日本製品名：ポテリジオ）をはじめとした主力製品は堅調に拡大し、造血幹細胞遺伝子治療OTL-200（欧州製品名：Libmeldy、米国製品名：Lenmeldy）及びメニン阻害薬ziftomenib（米国製品名：KOMZIFTI）の米国上市を含め、新規パイプラインの開発や戦略的パートナーリングも進展いたしました。また、KHK4083（一般名：ロカチンリマブ）については、開発・事業環境の変化を踏まえ、当社自らがグローバルプログラムの全体を担う体制へと移行することを判断しました。さらに、世界各地域を結ぶ研究開発・製造・販売の連携体制強化により、日本発のグローバル・スペシャリティファーマとしての基盤を一層確固たるものとしています。常に患者さんの声を経営の中心に据え、革新的なサイエンスと技術を融合させ、「Life-changing」な価値の創出に取り組んでおります。

2026年は、こうした成果を礎に、更なる成長と変革に挑む一年と位置づけています。患者さんのニーズを満たす医薬品の研究開発の加速と価値最大化、そしてオペレーショナルエクセルシブの追求を通じ、機動力と生産性を備えた事業運営を実現してまいります。

なお、私は本定時株主総会終結後、代表取締役社長兼CEOに就任する予定です。よりフラットかつ多様性を高めた経営チームのもと、当社ならではの文化と強みを活かしながら、変化の激しいグローバル事業環境に迅速かつ柔軟に対応し、「Story for Vision 2030」の着実な実行に取り組んでまいります。

また、当社は本定時株主総会での承認をもって、監査等委員会設置会社へ移行する予定です。取締役会の監督機能を強化しつつ、業務執行への適切な権限委任を通じて迅速な意思決定を促進し、健全なリスクテイクのもとで事業の成長と価値創出を加速してまいります。

当社グループは、新たな経営体制のもとで、これまで培ってきた強みと新たな視点を融合させ、更なる飛躍を目指します。また、引き続き、透明性・公平性・コンプライアンスを重んじ、世界の人々の健康と豊かさ貢献するとともに、持続的な企業価値の向上を実現してまいります。

株主の皆様には、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。



代表取締役社長COO
アブドゥル・マリック

株主各位

証券コード 4151
(発送日) 2026年3月4日
(電子提供措置の開始日) 2026年2月21日
東京都千代田区大手町一丁目9番2号

協和キリン株式会社

代表取締役社長COO アブドウル・マリック

第103回定時株主総会招集ご通知

拝啓 平素は格別のご高配を賜り厚く御礼申し上げます。

さて、当社第103回定時株主総会を下記により開催いたしますので、ご通知申し上げます。

本株主総会の招集に際しては、株主総会参考書類等の情報（電子提供措置事項）について電子提供措置をとっており、インターネット上の当社ウェブサイトにて第103回定時株主総会招集ご通知として掲載しておりますので、以下の当社ウェブサイトよりご確認くださいませようお願い申し上げます。

当社ウェブサイト：<https://ir.kyowakirin.com/ja/stock/meeting.html>



電子提供措置事項は、当社ウェブサイトのほか、東京証券取引所（東証）のウェブサイトにも掲載しております。以下の東証ウェブサイトへアクセスいただく際は、「銘柄名（会社名）」に「協和キリン」又は「コード」に当社証券コード「4151」を入力・検索し、「基本情報」「縦覧書類 / PR情報」を順に選択の上、「縦覧書類」にある「株主総会招集通知 / 株主総会資料」欄よりご確認くださいませようお願い申し上げます。

東京証券取引所ウェブサイト（東証上場会社情報サービス）：

<https://www2.jpx.co.jp/tseHpFront/JJK010010Action.do?Show=Show>



なお、当日ご出席されない場合は、インターネット等又は書面により議決権を行使することができますので、6ページからの「議決権行使についてのご案内」をご参照いただき、株主総会参考書類をご検討の上、記載の期限までに議決権をご行使賜りますようお願い申し上げます。

敬 具

記

1	日 時	2026年3月19日（木曜日） 午前10時
2	場 所	東京都千代田区大手町1丁目7番2号 東京サンケイビル 大手町サンケイプラザ4階ホール
3	目的事項 報告事項 決議事項	1. 第103期（2025年1月1日から2025年12月31日まで）事業報告、連結計算書類並びに会計監査人及び監査役会の連結計算書類監査結果報告の件 2. 第103期（2025年1月1日から2025年12月31日まで）計算書類報告の件 第1号議案 剰余金の処分の件 第2号議案 定款一部変更の件 第3号議案 取締役（監査等委員である取締役を除く。）8名選任の件 第4号議案 監査等委員である取締役4名選任の件 第5号議案 取締役（監査等委員である取締役を除く。）の報酬額決定の件 第6号議案 監査等委員である取締役の報酬額決定の件 第7号議案 取締役（社外取締役及び監査等委員である取締役を除く。）に対する譲渡制限付株式報酬に係る報酬等の額及び内容決定の件 第8号議案 取締役（社外取締役及び監査等委員である取締役を除く。）に対する業績連動型株式報酬に係る報酬等の額及び内容決定の件
4	招集に 当たっての 決定事項	書面とインターネット等により重複して議決権を行使された場合は、インターネット等によるものを有効な議決権行使としてお取り扱いします。 インターネット等により複数回、議決権を行使された場合は、最後に行われたものを有効な議決権行使としてお取り扱いします。 書面により議決権を行使された議決権行使書において、議案に対する賛否の表示がない場合は、賛成の表示があったものとしてお取り扱いします。

以上

- 当日ご出席の際は、お手数ながら議決権行使書用紙を会場受付にご提出くださいますようお願い申し上げます。
- 電子提供措置事項に修正が生じた場合は、上記インターネット上の当社ウェブサイト及び東証ウェブサイトにおいて、その旨、修正前及び修正後の事項を掲載させていただきます。

<障害のある株主様への対応について>

- 原則、株主様ご本人以外はご入場できませんが、お体に不自由があるまたは障害のある株主様の介助者及び盲導犬等をご入場いただけます。
- 当日は、耳の不自由な方にもご参加・ご視聴いただきやすいよう会場のスクリーン及びライブ配信画面にリアルタイムで字幕を表示します（字幕表示には時間差が生じますのでご了承ください）。

議決権行使についてのご案内

議決権の行使に当たっては、以下の事項を予めご承知おきください。

- インターネット等と書面により重複して議決権を行使された場合は、インターネット等によるものを有効な議決権行使としてお取り扱いします。
- インターネット等により複数回、議決権を行使された場合は、最後に行われたものを有効な議決権行使としてお取り扱いします。
- 議決権行使専用ウェブサイトをご利用いただく際のプロバイダ及び通信事業者の料金（接続料金等）は、株主様のご負担となります。

株主総会における議決権は、以下の3つの方法により行使いただくことができます。



株主総会にご出席いただく場合

本招集ご通知と併せてお送りする議決権行使書用紙をご持参いただき、株主総会当日に会場受付にご提出ください。

（ご捺印は不要です）

▶ 株主総会開催日時：2026年3月19日（木曜日）午前10時



インターネット等にて議決権を行使いただく場合

（スマートフォンでQRコードを読み取る「スマート行使[®]」につきましては、本招集ご通知と併せてお送りするご案内をご参照ください）

※「QRコード」は株式会社デンソーウェーブの登録商標です。

お手元のパソコンから議決権行使専用ウェブサイト <https://www.web54.net> にアクセスしていただき、本招集ご通知と併せてお送りする議決権行使書用紙に記載された議決権行使コード、パスワードをご利用になり、後記株主総会参考書類又は議決権行使専用ウェブサイトに掲載されている株主総会参考書類をご検討の上、画面の案内に従い、各議案の賛否をご入力ください。

なお、携帯電話専用サイトは開設しておりませんので、ご了承ください。

▶ 行使期限：2026年3月18日（水曜日）午後5時40分入力分まで

① パスワードのお取り扱い

- パスワードは、行使される方が株主様ご本人であることを確認するための重要な情報です。印鑑や暗証番号同様、大切にお取り扱いください。
- パスワードは一定回数以上間違えると使用できなくなります。パスワードの再発行をご希望の場合は、画面の案内に従ってお手続きください。
- 議決権行使書用紙に記載されている議決権行使コードは、本定時株主総会に限り有効です。

② パソコン等の操作方法に関するお問い合わせ先について

議決権行使専用ウェブサイトでの議決権行使に関するパソコン等の操作方法がご不明な場合は、下記にお問い合わせください。

三井住友信託銀行 証券代行ウェブサポート 専用ダイヤル

[電 話] **0120-652-031** (受付時間) 9:00~21:00

その他のご登録住所・株式数のご照会などは、下記にお問い合わせください。

三井住友信託銀行 証券代行事務センター

[電 話] **0120-782-031** (受付時間) 土日休日を除く 9:00~17:00

③ 機関投資家の皆様へ

機関投資家の皆様に関しましては、本定時株主総会につき、株式会社ICJが運営する「議決権電子行使プラットフォーム」をご利用いただけます。



郵送（書面）にて議決権を行使いただく場合

株主総会参考書類をご検討いただき、本招集ご通知と併せてお送りする議決権行使書用紙に賛否をご記入の上、切手を貼らずにご投函ください。

▶行使期限：2026年3月18日（水曜日）午後5時40分到着分まで

議決権行使書の記入方法

議決権行使書

議案番号	議案名	賛成	反対	棄権	未記載
1	議案第1号	○			
2	議案第2号	○			
3	議案第3号	○			
4	議案第4号	○			
5	議案第5号	○			
6	議案第6号	○			
7	議案第7号	○			
8	議案第8号	○			

こちらに各議案の賛否をご記入ください。

議決権行使書

議案番号	議案名	賛成	反対	棄権	未記載
1	議案第1号	○			
2	議案第2号	○			
3	議案第3号	○			
4	議案第4号	○			
5	議案第5号	○			
6	議案第6号	○			
7	議案第7号	○			
8	議案第8号	○			

第1号議案、第2号議案、第5号議案、第6号議案、第7号議案、第8号議案について

賛成の場合 ▶ 賛 に○印

反対の場合 ▶ 否 に○印

第3号議案、第4号議案について

全員賛成の場合 ▶ 賛 に○印

全員反対の場合 ▶ 否 に○印

一部候補者に反対の場合 ▶ 賛 に○印し、
反対する候補者番号を隣の空欄に記入

以上

● 事前質問受付及び株主総会ライブ配信のご案内

1. 事前質問受付

当日の本株主総会へのご来場に代えて、株主様から当社に関するご質問を、下記方法にて事前に受け付けます。ご質問は株主総会の目的事項に関わるご質問で、お一人様につき3問までとさせていただきます。ご質問は、会社法上の株主総会における質問としては扱われませんが、株主様のご関心が高い事項については当日ご回答させていただく予定です。ただし、全てのご質問への回答をお約束するものではありません。当日取り上げることに至らなかった質問につきましては、今後の参考とさせていただきます。なお、株主総会の場以外での個別の回答はいたしかねますので、予めご了承ください。（1問あたり300文字以内で簡潔にご記入ください。）

受付期間

2026年2月21日（土曜日）午前9時から
2026年3月12日（木曜日）午後5時まで

受付サイト

パソコン・スマートフォン等から以下のURL又はQRコードよりアクセスの上、必要事項、ご質問内容をご入力ください。

https://faq.kirin.co.jp/form/kkc_37.html



2. ライブ配信

当日株主総会にご来場されない株主様にも株主総会の様子をご覧いただけるよう、以下のとおり株主様向けにインターネットによるライブ配信を行います。当日の様子の一部は後日当社ウェブサイトで公開する予定です。

配信日時

2026年3月19日（木曜日）午前10時から

視聴方法

パソコン・スマートフォン等から以下のURL又はQRコードよりアクセスしてください。アクセス方法の詳細は、下記をご確認ください。

<https://links-v.pdcp.jp/4151/2026/kyowakirin/>



1. ログイン画面にID（株主番号）とパスワード（郵便番号）を入力し、サイト規約に同意の上ログインボタンをクリック。
2. 公開日時（2026年3月19日（木曜日）午前10時）になりましたらライブ視聴ボタンをクリックしていただき、利用規約に同意の上、視聴画面にお進みください。

- ・インターネットからの株主総会へのご参加は、株主様ご本人のみに限定させていただき、代理人等によるご参加はご遠慮いただきますようお願い申し上げます。
- ・会場後方から撮影いたしますが、やむを得ずご来場の株主様が映り込んでしまう場合がございますので、ご了承ください。
- ・ご視聴いただくための通信料金等は、各株主様のご負担となりますので、ご了承ください。

＜ライブ配信当日の視聴に関するお問い合わせ＞

（株）プロネクサス ライブ配信コールセンター

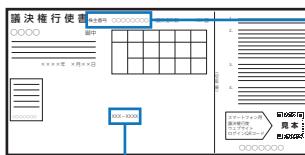
《TEL》0120-970-835 《受付時間》2026年3月19日（木曜日）午前9時から株主総会終了まで

— ID・パスワードについて —

ご視聴には、ID（株主番号）とパスワード（郵便番号）の入力が必要です。
株主番号及び郵便番号は本招集ご通知と併せてお送りする議決権行使書用紙に記載されています。

ID（株主番号）について

本招集ご通知と併せてお送りする議決権行使書用紙に記載のある9桁（半角数字）の番号をご入力ください。



株主番号メモ欄

□ □ □ □ □ □ □ □ □

郵便番号メモ欄

□ □ □ - □ □ □ □

パスワード（郵便番号）について

本招集ご通知と併せてお送りする議決権行使書用紙に記載のある7桁（ハイフン抜き、半角数字）の番号をご入力ください。

※2026年1月1日以降にご住所の登録変更をされた場合、2025年12月31日時点のご住所の郵便番号をご入力ください。

株主総会参考書類

議案及び参考事項

第1号議案 剰余金の処分の件

当社の利益配分に関する方針は、今後の事業展開への備えなど内部留保の充実を図るとともに、毎期の連結業績、配当性等を総合的に勘案しながら、安定的な配当を行うことを基本としております。

2021-2025年中期経営計画における配当方針につきましては、コアEPS^{*1}に対する配当性向40%を目処とし、中長期的な利益成長に応じた安定的かつ持続的な配当水準の向上（継続的な増配）を目指す方針を掲げております。

この方針に基づき、第103期の期末配当金につきましては、以下のとおり1株につき32円とさせていただきます。これにより、中間配当金30円を加えた年間配当金は、1株につき前期に比べ4円増配の62円となります。

2026年度以降については、より安定的かつ持続的な配当を実現するため、DOE^{*2}4%以上かつ累進配当^{*3}を基本とした配当方針へ変更いたします。資本コストを意識した経営の一環として、株主の皆さまへの利益還元の一層の充実と資本効率の向上を図ります。

期末配当に関する事項

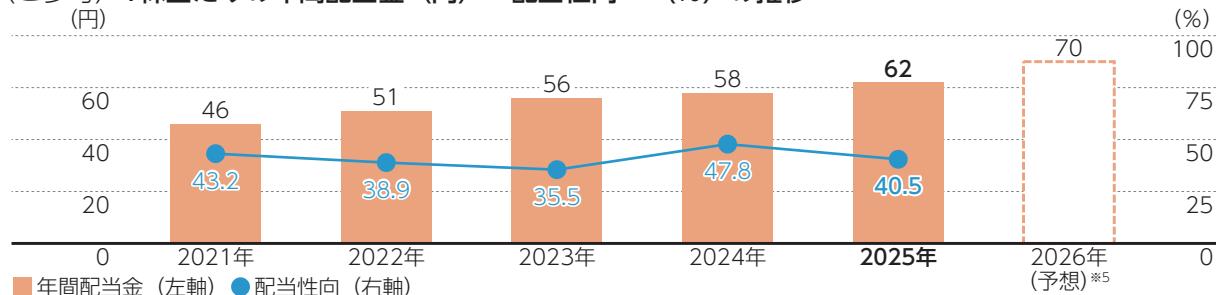
1	配当財産の種類	金 銭
2	配当財産の割当てに関する事項及びその総額	当社普通株式1株につき金32円 総額16,751,621,760円
3	剰余金の配当が効力を生じる日	2026年3月23日

(注) ※1：経常的な収益性を示す指標として、「当期利益」から「その他の収益」及び「その他の費用」並びにこれらに係る「法人所得税費用」を控除した「コア当期利益」を期中平均株式数で除して算定。

※2：DOE＝配当額÷期首資本

※3：配当単価の維持もしくは増額を行う配当方針

(ご参考) 1株当たりの年間配当金(円)・配当性向^{*4}(%)の推移



(注) ※4：2021年から2025年の配当性向は、2021-2025年中期経営計画で掲げたコアEPSに対する配当性向。2021-2025年の加重平均配当性向は40.8%。

※5：配当予想に関する注意事項

2026年(予想)は、DOE4%以上かつ累進配当を基本とした配当方針に基づき算出。DOEは4.1%の予想。

なお、配当予想については、不確実な要素が含まれており、変動する可能性を有しております。したがって、その達成を当社として約束する趣旨のものではありません。

第2号議案 定款一部変更の件

1 提案の理由

(1) 事業目的に係る変更

当社の事業内容の拡大及び今後の事業展開に備えるため、現行定款第3条（目的）に新たな事業目的を追加するものです。

(2) 監査等委員会設置会社への移行に係る変更

当社は、監査等委員会設置会社へ移行することにより、取締役会による業務執行に対する監督機能をさらに強化します。その上で、取締役会において、執行側に任せるべき事項と取締役会が議論すべき事項を判断・峻別することとし、取締役会は、取締役の多様なスキルに基づき、不確実性の高い事業環境下における中長期かつ大局的な戦略とそのための経営基盤に関する議論へ一層注力します。これにより、適切なリスクテイクを伴う迅速・果断な意思決定及びその体制確立を図ります。また、取締役の業務執行の監査等を担う監査等委員を取締役会の構成員とすることによって監督体制をさらに高度化するとともに、監査等委員会と内部監査部門との指示・連携体制強化により、執行側に対する監査の実効性を充実させます。

これに伴い、監査等委員である取締役及び監査等委員会に関する規定の新設、監査役及び監査役会に関する規定の削除、取締役の員数の変更、並びに重要な業務執行の決定の委任に関する規定の新設を行います。

その他、上記の各変更に伴う字句の修正、条数の整備等、所要の変更を行います。

2 変更の内容

変更の内容は次のとおりです。なお、この定款一部変更については、本総会終結の時をもって効力を生じるものといたします。

(下線は変更部分を示します)

現行定款	変更後の定款案
第1章 総則 第1条 (商号) <条文省略>	第1章 総則 第1条 (商号) <現行どおり>
第2条 (本店の所在地) <条文省略>	第2条 (本店の所在地) <現行どおり>
第3条 (目的) 当社は次の事業を営むことを目的とする。 1. 溶剤、可塑剤等石油化学製品、肥料その他化学工業製品の製造、輸出入および売買 2. 医薬品の製造、輸出入および売買 3. ～18. <条文省略>	第3条 (目的) 当社は次の事業を営むことを目的とする。 1. 溶剤、可塑剤等石油化学製品、肥料その他化学工業製品の製造、輸出入および売買 2. 医薬品、 <u>再生医療等製品</u> の製造、輸出入および売買 3. ～18. <現行どおり>
第4条 (機関) 当社は、株主総会および取締役のほか、次の機関を置く。 1. 取締役会 2. 監査役 <u>3. 監査役会</u> 4. 会計監査人	第4条 (機関) 当社は、株主総会および取締役のほか、次の機関を置く。 1. 取締役会 2. <u>監査等委員会</u> <削除> <u>3. 会計監査人</u>
第5条 (公告方法) <条文省略>	第5条 (公告方法) <現行どおり>
第2章 株式 第6条～第12条 <条文省略>	第2章 株式 第6条～第12条 <現行どおり>
第3章 株主総会 第13条～第18条 <条文省略>	第3章 株主総会 第13条～第18条 <現行どおり>

現行定款	変更後の定款案
<p>第4章 取締役および取締役会</p> <p>第19条 (取締役の員数)</p> <p>当会社の取締役は、10名以内とする。</p> <p>第20条 (取締役の選任)</p> <p>取締役は、株主総会で選任する。</p> <p>取締役の選任決議は、議決権を行使することができる株主の議決権の3分の1以上を有する株主が出席し、その議決権の過半数をもって行う。</p> <p>取締役の選任決議は、累積投票によらないものとする。</p> <p>第21条 (取締役の任期)</p> <p>取締役の任期は、選任後1年以内に終了する事業年度のうち最終のものに関する定時株主総会の終結の時までとする。</p> <p>第22条 (取締役の報酬等)</p> <p>取締役の報酬、賞与その他の職務執行の対価として当社から受ける財産上の利益（以下、「報酬等」という。）は、株主総会の決議によって定める。</p> <p>第23条 (取締役会の議長)</p> <p><条文省略></p>	<p>第4章 取締役および取締役会</p> <p>第19条 (取締役の員数)</p> <p>当会社の取締役（<u>監査等委員である取締役を除く。</u>）は、10名以内とする。<u>また、当会社の監査等委員である取締役は、5名以内とする。</u></p> <p>第20条 (取締役の選任)</p> <p>取締役は、<u>監査等委員である取締役とそれ以外の取締役とを区別して</u>、株主総会で選任する。</p> <p>取締役の選任決議は、議決権を行使することができる株主の議決権の3分の1以上を有する株主が出席し、その議決権の過半数をもって行う。</p> <p>取締役の選任決議は、累積投票によらないものとする。</p> <p><u>会社法第329条第3項に基づき選任された補欠の監査等委員である取締役の選任決議が効力を有する期間は、選任後2年以内に終了する事業年度のうち最終のものに関する定時株主総会の開始の時までとする。</u></p> <p>第21条 (取締役の任期)</p> <p>取締役（<u>監査等委員である取締役を除く。</u>）の任期は、選任後1年以内に終了する事業年度のうち最終のものに関する定時株主総会の終結の時までとする。</p> <p><u>また、監査等委員である取締役の任期は、選任後2年以内に終了する事業年度のうち最終のものに関する定時株主総会の終結の時までとする。</u></p> <p><u>任期満了前に退任した監査等委員である取締役の補欠として選任された監査等委員である取締役の任期は、退任した監査等委員である取締役の任期の満了する時までとする。</u></p> <p>第22条 (取締役の報酬等)</p> <p>取締役の報酬、賞与その他の職務執行の対価として当社から受ける財産上の利益（以下、「報酬等」という。）は、<u>監査等委員である取締役とそれ以外の取締役とを区別して</u>、株主総会の決議によって定める。</p> <p>第23条 (取締役会の議長)</p> <p><現行どおり></p>

現行定款	変更後の定款案
<p>第24条（取締役会の招集通知）</p> <p>取締役会の招集通知は、会日の3日前までに各取締役および各監査役に対して発する。ただし、緊急の必要があるときは、これを短縮することができる。</p>	<p>第24条（取締役会の招集通知）</p> <p>取締役会の招集通知は、会日の3日前までに各取締役に對して発する。ただし、緊急の必要があるときは、これを短縮することができる。</p>
<p>第25条（役付取締役の選任）</p> <p>取締役会は、その決議によって取締役社長1名を選定するものとし、また取締役の中から取締役会長、取締役副会長各1名、取締役副社長若干名を選定することができる。</p>	<p>第25条（役付取締役の選任）</p> <p>取締役会は、その決議によって、<u>取締役（監査等委員である取締役を除く。）</u>の中から、取締役社長1名を選定するものとする。また、<u>取締役（監査等委員である取締役を除く。）</u>の中から取締役会長、取締役副会長各1名、取締役副社長若干名を選定することができる。</p>
<p>第26条（代表取締役）</p> <p>取締役会は、その決議によって代表取締役を選定する。</p>	<p>第26条（代表取締役）</p> <p>取締役会は、その決議によって、<u>取締役（監査等委員である取締役を除く。）</u>の中から、代表取締役を選定する。</p>
<p>第27条（取締役会の決議の省略）</p> <p><条文省略></p>	<p>第27条（取締役会の決議の省略）</p> <p><現行どおり></p>
<p>< 新 設 ></p>	<p>第28条（重要な業務執行の決定の委任）</p> <p><u>当会社は、会社法第399条の13第6項の規定により、取締役会の決議によって、重要な業務執行（同条第5項各号に掲げる事項を除く。）の決定の全部または一部を取締役に委任することができる。</u></p>
<p>第28条（取締役会規程）</p> <p><条文省略></p>	<p>第29条（取締役会規程）</p> <p><現行どおり></p>
<p>第29条（取締役の責任免除）</p> <p><条文省略></p>	<p>第30条（取締役の責任免除）</p> <p><現行どおり></p>
<p>第5章 <u>監査役および監査役会</u></p> <p>第30条（監査役の員数）</p> <p>当会社の監査役は、3名以上とする。</p>	<p>第5章 <u>監査等委員会</u></p> <p>< 削 除 ></p>

現行定款	変更後の定款案
<p><u>第31条（監査役の選任）</u> <u>監査役は、株主総会で選任する。</u> <u>監査役の選任決議は、議決権を行使することができる株主の議決権の3分の1以上を有する株主が出席し、その議決権の過半数をもって行う。</u></p>	<p>< 削 除 ></p>
<p><u>第32条（監査役の任期）</u> <u>監査役の任期は、選任後4年以内に終了する事業年度のうち最終のものに関する定時株主総会の終結の時までとする。</u> <u>任期の満了前に退任した監査役の補欠として選任された監査役の任期は、退任した監査役の任期の満了する時までとする。</u></p>	<p>< 削 除 ></p>
<p><u>第33条（監査役の報酬等）</u> <u>監査役の報酬等は、株主総会の決議によって定める。</u></p>	<p>< 削 除 ></p>
<p><u>第34条（監査役会の招集通知）</u> <u>監査役会の招集通知は、会日の3日前までに各監査役に対して発する。ただし、緊急の必要があるときは、これを短縮することができる。</u></p>	<p><u>第31条（監査等委員会の招集通知）</u> <u>監査等委員会の招集通知は、会日の3日前までに各監査等委員に対して発する。ただし、緊急の必要があるときは、これを短縮することができる。</u></p>
<p><u>第35条（常勤監査役）</u> <u>監査役会は、その決議によって常勤の監査役を選定する。</u></p>	<p><u>第32条（常勤の監査等委員）</u> <u>監査等委員会は、その決議によって常勤の監査等委員を選定することができる。</u></p>
<p><u>第36条（監査役会規程）</u> <u>監査役会に関する事項は、法令または本定款のほか、監査役会の定める監査役会規程による。</u></p>	<p><u>第33条（監査等委員会規程）</u> <u>監査等委員会に関する事項は、法令または本定款のほか、監査等委員会の定める監査等委員会規程による。</u></p>
<p><u>第37条（監査役の責任免除）</u> <u>当会社は、会社法第427条第1項の規定により、監査役との間に、任務を怠ったことによる損害賠償責任を限定する契約を締結することができる。ただし、当該契約に基づく責任の限度額は、500万円以上であらかじめ定めた金額または法令が規定する額のいずれか高い額とする。</u></p>	<p>< 削 除 ></p>

現行定款	変更後の定款案
<p>第6章 計算 第38条～第41条 <条文省略></p> <p>< 新 設 ></p>	<p>第6章 計算 第34条～第37条 <現行どおり></p> <p>(附則)</p> <p><u>第103回定時株主総会において決議された定款一部変更の効力が生ずる前の任務を怠ったことによる監査役（監査役であった者を含む。）の会社法第423条第1項の賠償責任を限定する契約については、なお、同株主総会の決議による変更前の定款第37条の定めるところによる。</u></p>

<ご参考> 監査等委員会設置会社への移行について

当社取締役会が目指す姿

企業価値向上に向けて、各取締役が、その備える様々なスキルに基づき、高い視座や多様な観点からの大局的な助言・洞察を提供することで、適切なリスクテイクを伴う執行における迅速・果断な意思決定を後押しするとともに、戦略のフェアウェイに沿った経営判断と業務執行が正しいプロセスで実行されているかをプロアクティブに監督する。

移行のポイント①：大局的な戦略に関する議論の深化

- 臨床開発などの重要な業務執行の決定の一部を執行側に委任することで、取締役会は、取締役の多様な知見や経験、スキルを活かし、不確実性の高い事業環境下における経営方針・戦略（製品ポートフォリオや人材など）やグローバルガバナンス体制について、大局的な戦略とそのための方針に関する議論を深める。

移行のポイント②：適切なリスクテイクを後押しすることによるビジネスの加速化

- Story for Vision 2030 で掲げる「自社で注力する疾患領域のアセット」と「戦略的パートナーシップアセット」によるLife-changingな価値創出のために、執行側への権限委任を通じて、研究開発領域のステータスアップなどの迅速な意思決定を促進し、ビジネスを加速させる。
- 経営計画やEnterprise Risk Management (ERM) などのモニタリングを通じて、過度なリスクテイクは抑えつつ、執行側による適切なリスクテイクを後押しする。

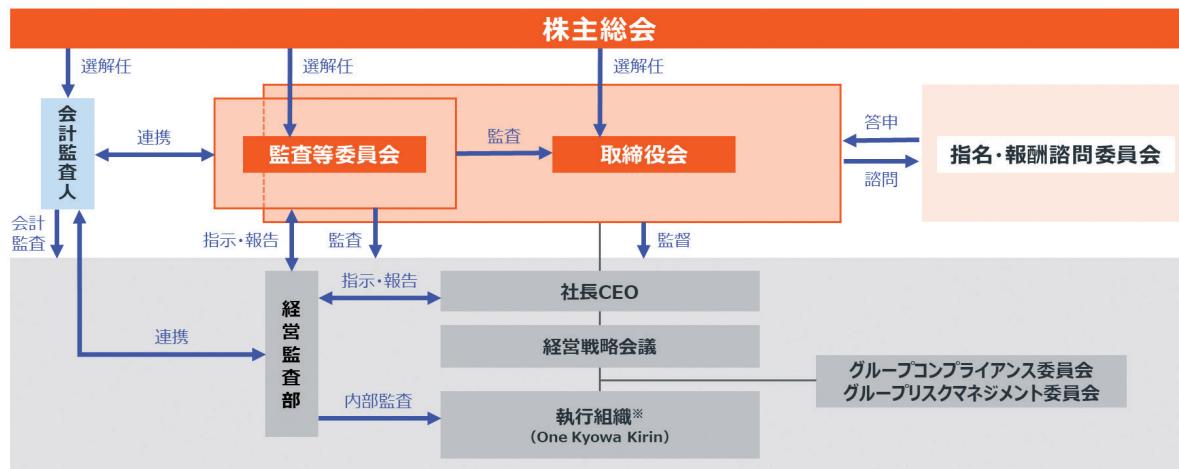
移行のポイント③：監督の強化

- 監査等委員が取締役会の構成員となることで、重要な意思決定とそのプロセスに対して、より独立性・専門性の高い視点から取締役会の監督機能を強化する。
- 監査等委員会と内部監査部門との指示・連携体制強化により、海外子会社を含むグループ全体の執行状況に対する監査の実効性を強化する。
- 執行側への権限委任に伴い、取締役は付議対象外の案件についても積極的に説明を求め、主体的に情報収集・発信することで、執行側に対する監督機能を一層強化する。

執行体制・監督体制の強化ポイント

- 過半数が社外取締役である監査等委員を取締役会の議決権を有する構成員とし、取締役会による取締役の業務執行に対する監督機能を強化する。
- 重要な業務執行の決定の一部を執行側へと委任することで、迅速な意思決定を促進しビジネスを加速化するとともに、経営計画やERMなどのモニタリングを通じて将来の方針やリスクに対してプロアクティブに助言・監督を行い、執行側による適切なリスクテイクを後押しする。
- 監査等委員会と内部監査部門との指示・連携体制強化により、執行側に対する監査の実効性を強化する。

移行後のコーポレートガバナンス体制図



※執行組織のガバナンスは地域（リジョン）軸、機能（ファンクション）軸と製品（フランチャイズ）軸を合わせたマトリックスマネジメント（One Kyowa Kirin）を構築

第3号議案 取締役（監査等委員である取締役を除く。）8名選任の件

当社は、第2号議案「定款一部変更の件」が原案どおりに承認可決されますと、監査等委員会設置会社に移行し、現取締役全員（9名）は、定款変更の効力発生の時をもって任期満了となります。

つきましては、取締役（監査等委員である取締役を除く。以下、本議案において同じ。）8名の選任をお願いしたいと存じます。

なお、取締役候補者は、社外取締役を委員長とし、社外役員7名、社内役員3名で構成される指名・報酬諮問委員会の答申を踏まえて、取締役会にて決定しております。

本議案は、第2号議案「定款一部変更の件」における定款変更の効力発生を条件として、効力を生じるものといたします。

取締役候補者は次のとおりであります。

候補者 番号	氏名	現在の当社における 地位及び担当	取締役会出席率 (出席状況)	就任年数
1	みやもと まさし 宮本 昌志 再任	※代表取締役会長CEO 指名・報酬諮問委員会委員	100% (14回中14回)	9年
2	Abdul Mullick アブドゥル・マリック 再任	※代表取締役社長COO 指名・報酬諮問委員会委員	100% (10回中10回)	1年
3	やました たけよし 山下 武美 再任	※取締役副社長CMO メディカルアフェアーズ部、ファーマ コピランズ本部担当 指名・報酬諮問委員会委員	100% (14回中14回)	3年
4	ふじわら だいすけ 藤原 大介 再任	取締役	100% (10回中10回)	1年
5	おやまだ たかし 小山田 隆 再任 社外 独立	社外取締役 指名・報酬諮問委員会委員長	100% (14回中14回)	5年
6	すずき よしひさ 鈴木 善久 再任 社外 独立	社外取締役 取締役会議長 指名・報酬諮問委員会委員	100% (14回中14回)	4年
7	なかた こ 中田 るみ子 再任 社外 独立	社外取締役 指名・報酬諮問委員会委員	100% (14回中14回)	3年
8	いとう ゆきこ 伊藤 由希子 再任 社外 独立	社外取締役 指名・報酬諮問委員会委員	100% (10回中10回)	1年

(注) 1. 上記※の取締役は、執行役員を兼務しております。

2. 就任年数は、各候補者が当社の取締役に就任してからの年数（本定時株主総会終結の時まで）であります。



再任

所有する当社株式の数
130,026株
担当
指名・報酬諮問委員会委員

候補者番号 1 | みやもと まさし
宮本 昌志 (1959年7月16日生)

一 略歴、当社における地位、担当及び重要な兼職の状況

1985年4月 麒麟麦酒(株) (現キリンホールディングス(株)) 入社
2011年4月 協和発酵キリン(株) (現協和キリン(株)) 信頼性保証本部薬事部長
2012年3月 当社執行役員信頼性保証本部薬事部長
2014年7月 当社執行役員製品ポートフォリオ戦略部長兼信頼性保証本部薬事部長
2015年4月 当社執行役員製品ポートフォリオ戦略部長
2017年3月 当社取締役常務執行役員製品ポートフォリオ戦略部長
2017年4月 当社取締役常務執行役員経営戦略企画部長
2018年3月 当社代表取締役社長
2024年4月 当社代表取締役社長Chief Executive Officer (CEO)
2025年3月 当社代表取締役会長Chief Executive Officer (CEO) (現任)

一 取締役候補者とした理由

経営全般にわたる豊富な経験と高度な見識を活かし、代表取締役として、経営の重要事項の意思決定や業務執行の監督の役割を果たすとともに、当社の中長期的な成長戦略の議論を主導し、グローバル経営基盤の強化に向けた諸施策を遂行することにより会社全体を方向付け、当社ビジョン実現に向けた土台を構築してきております。取締役として、意思決定及び監督・モニタリングの役割を十分に果たし、日本発のグローバル・スペシャリティファーマとして、Life-changingな価値を継続的に創出するという当社ビジョンを実現する適切な人材と判断し、取締役候補者いたしました。



再任

所有する当社株式の数
14,310株

担当
指名・報酬諮問委員会委員

候補者番号 2

Abdul Mullick
アブドゥル・マリック (1967年5月14日生)

一 略歴、当社における地位、担当及び重要な兼職の状況

- 1999年1月 Global Marketing Director, Diabetes, Hoechst Marion Roussel Ltd. (presently Sanofi-Aventis Pharma AG)
- 2005年1月 Senior Global Brand Director, Diabetes, Novartis Pharma AG
- 2007年12月 EMEA Business Unit Head, Genzyme Corp.
- 2009年1月 Vice President Commercial Operations - Japan, Asia-Pac, Australia & China, Genzyme Corp.
- 2011年1月 Vice President, Head of Global Marketing, Rare Diseases, Genzyme Corp.
- 2013年7月 Vice President & General Manager, Endocrinology and Cardiology, Rare Diseases, Genzyme USA
- 2014年9月 Executive Vice President, Head of Global Marketing, Vifor Pharma Ltd
- 2018年3月 Executive Vice President, Rare Disease Head, Kyowa Kirin International plc
- 2019年4月 President, Kyowa Kirin International plc
- 2023年1月 当社常務執行役員 (海外事業副統轄)
- 2023年3月 当社常務執行役員 (海外事業統轄)
- 2024年4月 当社常務執行役員 Chief International Business Officer (CIBO)
- 2025年3月 当社代表取締役社長 Chief Operating Officer (COO) (現任)

一 取締役候補者とした理由

スペシャリティ、希少疾患、マスマーケットなど複数の領域におけるグローバルな医薬品開発・展開について幅広い知見を有し、当事業の成長を主導するとともに、欧州地域やアジア・パシフィック地域での変革を推進いたしました。2025年3月からは代表取締役社長COOとして、経営の重要事項の意思決定や業務執行の監督の役割を果たし、当社ビジョンの実現に大きく寄与する諸施策を遂行してきております。取締役として、意思決定及び監督・モニタリングの役割を十分に果たし、日本発のグローバル・スペシャリティファーマとして、Life-changingな価値を継続的に創出するという当社ビジョンを実現する適切な人材と判断し、取締役候補者としたしました。



候補者番号 **3** | やました たけよし
山下 武美 (1961年11月30日生)

再任

所有する当社株式の数
41,338株

担当

メディカルアフェアーズ部、
ファーマコビジランス部
指名・報酬諮問委員会委員

一 略歴、当社における地位、担当及び重要な兼職の状況

1987年 4月 麒麟麦酒(株) (現キリンホールディングス(株)) 入社
2010年 4月 協和発酵キリン(株) (現協和キリン(株)) 研究本部次世代研究所長
2012年 4月 当社研究本部研究企画部長
2014年 4月 当社研究開発本部研究機能ユニット創薬基盤研究所長
2015年 4月 当社信頼性保証本部薬事部長
2017年 3月 当社執行役員信頼性保証本部薬事部長
2019年 3月 当社執行役員経営戦略企画部長
2021年 3月 当社常務執行役員経営戦略企画部長
2022年 4月 当社常務執行役員戦略本部長
2023年 3月 当社取締役専務執行役員戦略本部長
2023年 4月 当社取締役専務執行役員
2024年 4月 当社取締役専務執行役員Chief Medical Officer (CMO)
2025年 3月 当社取締役副社長Chief Medical Officer (CMO) (現任)

一 取締役候補者とした理由

経営戦略、製品戦略、薬事に関する豊富な経験と戦略視点での先見性の高さ、さらには研究開発部門にてイノベーションを牽引することで培った深い知見と高度な見識を有しております。取締役として、経営の重要事項の意思決定及び業務執行に対する監督・モニタリングの役割を十分に果たし、日本発のグローバル・スペシャリティファーマとして、Life-changingな価値を継続的に創出するという当社ビジョンを実現する適切な人材と判断し、取締役候補者いたしました。



再任

所有する当社株式の数
0株

候補者番号 **4** | ふじわら だいすけ
藤原 大介 (1970年10月1日生)

一 略歴、当社における地位、担当及び重要な兼職の状況

- 1995年 4月 麒麟麦酒(株) (現キリンホールディングス(株)) 入社
- 1999年11月 博士号 (農学) 取得
- 2005年 2月 理化学研究所・免疫アレルギー科学総合研究センター訪問研究員
- 2005年 9月 カリフォルニア大学ロサンゼルス校医学部ポスドクトラルフェロー (米国)
- 2007年11月 キリンホールディングス(株)基盤技術研究所主任研究員
- 2014年 5月 東京大学大学院農学生命科学研究科非常勤講師 (現任)
- 2021年 3月 キリンホールディングス(株)ヘルスサイエンス事業部部長
- 2023年 4月 同社執行役員ヘルスサイエンス研究所長
- 2025年 3月 当社取締役 (現任)
- 2025年 3月 キリンホールディングス(株)常務執行役員R&D本部長 (現任)

一 取締役候補者とした理由

食品免疫学研究の第一人者であり、キリングループのヘルスサイエンス事業の基盤構築をしてきた経験に加え、研究開発に関する深い知見と社内外の豊富なネットワークを有しております。取締役として、経営の重要事項の意思決定や業務執行の監督の役割を果たすとともに、多様な医療ニーズに対応したソリューション提供によるLife-changingな価値の継続的創出に向けて、多彩な事業基盤を有するキリングループ各社との緊密な連携を促進する適切な人材と判断し、取締役候補者いたしました。



候補者番号 **5** | おやまだ たかし
小山田 隆 (1955年11月2日生)

再任

社外

独立

所有する当社株式の数
5,900株

担当
指名・報酬諮問委員会委員長

一 略歴、当社における地位、担当及び重要な兼職の状況

1979年 4月 (株)三菱銀行 (現(株)三菱UFJ銀行) 入行
2006年 1月 (株)三菱東京UFJ銀行 (現(株)三菱UFJ銀行) 執行役員
2009年 6月 同行常務取締役
(株)三菱UFJフィナンシャル・グループ取締役
2012年 5月 (株)三菱東京UFJ銀行常務執行役員
2013年 5月 同行専務執行役員
2014年 6月 同行代表取締役副頭取
2015年 6月 (株)三菱UFJフィナンシャル・グループ取締役兼代表執行役副社長・グループCOO
2016年 4月 (株)三菱東京UFJ銀行代表取締役頭取
(株)三菱UFJフィナンシャル・グループ取締役
2017年 6月 (株)三菱東京UFJ銀行特別顧問 (現任)
2018年 6月 公益財団法人日本国際問題研究所理事・副会長 (現任)
2018年 6月 公益財団法人三菱経済研究所理事長 (現任)
2018年12月 三菱総研DCS(株)社外取締役 (現任)
2019年 6月 三菱電機(株)社外取締役
(株)三越伊勢丹ホールディングス社外取締役
2021年 3月 当社社外取締役 (現任)

一 社外取締役候補者とした理由及び期待される役割の概要

独立した立場から業務の執行を監督し、一般株主の利益保護の観点当社経営に反映することにより、当社のガバナンス機能強化等に貢献する人材と判断し、社外取締役候補者とした。長い銀行経営の経験から非常に高い経営知識を有しており、金融業界における豊富な経験をもとにした幅広い範囲の産業に関する知識・見識を持っていることから、金融業界の専門的見地だけでなく経営者としての経験に基づいて、当社の経営を監督いただけるものと期待しております。同氏が選任された場合は、指名・報酬諮問委員会委員長として当社の役員候補者の選定や役員報酬等の審議・決定に対しても、客観的・中立的立場で関与いただく予定です。



候補者番号 **6** | ^{すずき} **鈴木** ^{よしひさ} **善久** (1955年6月21日生)

再任

社外

独立

所有する当社株式の数
3,200株

担当
取締役会議長

指名・報酬諮問委員会委員

一 略歴、当社における地位、担当及び重要な兼職の状況

1979年4月 伊藤忠商事(株)入社
2003年6月 同社執行役員航空宇宙・電子部門長
2006年4月 同社常務執行役員
伊藤忠インターナショナル会社EVP&CAO
2007年4月 同社President&CEO
2011年6月 (株)ジャムコ代表取締役副社長
2012年6月 同社代表取締役社長CEO
2016年6月 伊藤忠商事(株)代表取締役専務執行役員
2018年4月 同社代表取締役社長COO
2020年4月 同社代表取締役社長COO兼CDO・CIO
2021年4月 同社取締役副会長
2022年3月 当社社外取締役 (現任)
2022年4月 伊藤忠商事(株)副会長
2022年6月 オムロン(株)社外取締役 (現任)
2023年4月 伊藤忠商事(株)専務理事
2024年4月 同社理事 (現任)
2025年6月 JFEホールディングス(株)社外取締役 (現任)

一 社外取締役候補者とした理由及び期待される役割の概要

独立した立場から業務の執行を監督し、一般株主の利益保護の観点から当社の経営に反映することにより、当社のガバナンス機能強化等に貢献する人材と判断し、社外取締役候補者とした。伊藤忠商事株式会社において航空及び電子情報に関する部門を担当し、代表取締役社長として企業経営に携わった経験を有しております。さらに同社海外現地法人の社長、製造会社の代表取締役社長、日本経済団体連合会の審議委員会の副議長など財界活動の経験も有しており、国内外における経営者や財界活動を通じた経験に基づいて、当社の経営を監督いただけるものと期待しております。同氏が選任された場合は、指名・報酬諮問委員会委員として当社の役員候補者の選定や役員報酬等の審議・決定に対しても、客観的・中立的立場で関与いただく予定です。



候補者番号 **7** | な かつ
中田 こ**るみ子** (1956年4月6日生)

再任

社外

独立

所有する当社株式の数
1,200株

担当
指名・報酬諮問委員会委員

一 略歴、当社における地位、担当及び重要な兼職の状況

1979年4月 エッソ石油(株)入社
1996年4月 (株)産業社会研究センター入社
2000年4月 ファイザー(株)入社
2011年12月 同社人事・総務部門長
2012年3月 同社執行役員
2014年1月 同社取締役執行役員
2018年3月 三菱ケミカル(株)執行役員ダイバーシティ推進担当
2019年4月 同社常務執行役員人事所管
2020年4月 同社取締役常務執行役員総務・広報・人事所管
2022年4月 同社取締役
2023年3月 当社社外取締役(現任)
2024年6月 デンカ(株)社外取締役(現任)

一 社外取締役候補者とした理由及び期待される役割の概要

独立した立場から業務の執行を監督し、一般株主の利益保護の観点から当社の経営に反映することにより、当社のガバナンス機能強化等にご貢献する人材と判断し、社外取締役候補者としてご指名いたしました。キャリアを通じて一貫して人事部門を担当し、取締役執行役員としてダイバーシティ推進及び働き方改革など様々な人事施策を推進した経験に基づいた経営に関する有益な知識・見識を有しております。さらに公益社団法人経済同友会メンバーとしての活動も経験しており、企業や財界での活動を通じた経験に基づいて、当社の経営を監督いただけるものと期待しております。同氏が選任された場合は、指名・報酬諮問委員会委員として当社の役員候補者の選定や役員報酬等の審議・決定に対しても、客観的・中立的立場でご関与いただく予定です。



候補者番号 **8** | **伊藤 由希子** (1978年9月16日生)

再任

社外

独立

所有する当社株式の数
1,600株

担当
指名・報酬諮問委員会委員

一 略歴、当社における地位、担当及び重要な兼職の状況

- 2006年 4月 東京経済大学経済学部専任講師
- 2009年 4月 東京学芸大学人文社会科学系経済学分野准教授
- 2015年 7月 内閣府経済・財政一体改革推進委員会委員
- 2018年 4月 津田塾大学総合政策学部総合政策学科教授
- 2018年 7月 厚生労働省厚生科学審議会医薬品医療機器制度部会委員 (現任)
- 2024年 4月 独立行政法人地域医療機能推進機構理事 (現任)
- 2024年 6月 公益財団法人ファイザーヘルスリサーチ振興財団理事 (現任)
- 2025年 3月 当社社外取締役 (現任)
- 2025年 4月 慶應義塾大学大学院商学研究科教授 (現任)

一 社外取締役候補者とした理由及び期待される役割の概要

独立した立場から業務の執行を監督し、一般株主の利益保護の観点から当社の経営に反映することにより、当社のガバナンス機能強化等に貢献する人材と判断し、社外取締役候補者としたしました。医療経済学及び国際経済学の研究者として培われた学識経験と幅広い知見、政策会議等の委員としての豊富な経験を当社の経営に活かしていただけるものと期待しております。同氏が選任された場合は、指名・報酬諮問委員会委員として当社の役員候補者の選定や役員報酬等の審議・決定に対しても、客観的・中立的立場で関与いただく予定です。

- (注) 1. 各候補者と当社との間に特別の利害関係はありません。
2. キリンホールディングス株式会社は、当社の発行済株式総数の54.95% (2025年12月31日現在) を保有する親会社であります。
 3. 藤原大介氏は、現在、当社の親会社であるキリンホールディングス株式会社の業務執行者であります。同社における過去10年間の地位及び担当は、上記「略歴、当社における地位、担当及び重要な兼職の状況」欄に記載のとおりであります。
 4. 取締役候補者のうち、小山田隆、鈴木善久、中田のみ子及び伊藤由希子の各氏は、社外取締役候補者であります。
 5. 伊藤由希子氏の戸籍上の氏名は安福由希子であります。
 6. 伊藤由希子氏は、過去に社外役員となること以外の方法で直接会社経営に関与された経験はありませんが、大学の教授や省庁の政策会議委員のご経歴等から、社外取締役としての職務を適切に遂行いただけるものと判断しております。
 7. 小山田隆、鈴木善久、中田のみ子及び伊藤由希子の各氏は当社の社外取締役であります。社外取締役としての在任期間は、本定時株主総会の終結の時をもって、小山田隆氏が5年間、鈴木善久氏が4年間、中田のみ子氏が3年間、伊藤由希子氏が1年間となります。
 8. 小山田隆氏が社外取締役として就任していた (2023年6月退任) 三菱電機株式会社では、複数の製造拠点において品質に係る不適切行為が発覚し、2021年10月、同年12月、2022年5月及び同年10月に調査結果を公表しました。同氏は事前には当該事実を認識しておりませんでした。日頃から取締役会等において法令遵守の視点に立ち、注意喚起をしておりました。事後には取締役会等において、全容解明、原因究明のための徹底した調査、再発防止に向けた更なるコンプライアンス体制の強化策等について指示するなど、社外取締役として必要な対応を行っております。

9. 当社は、藤原大介、小山田隆、鈴木善久、中田るみ子及び伊藤由希子の各氏との間で、会社法第427条第1項の規定に基づき、同法第423条第1項の損害賠償責任を限定する契約を締結しており、その契約内容の概要は、5百万円又は同法第425条第1項が定める最低責任限度額とのいずれか高い額を限度とするというものであります。本定時株主総会において、本議案が原案どおり承認された場合には、上記5氏との間で当該責任限定契約を継続する予定であります。
10. 当社は、当社及び当社の子会社の取締役、監査役及び執行役員等を被保険者として、会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険契約を保険会社との間で締結しております。当該保険契約の内容の概要は、73ページ（※）に記載のとおりであります。各候補者が取締役を選任され就任した場合には、当該保険の被保険者となる予定であります。当該保険の契約期間は1年間であり、当該期間の満了前に取締役会において決議の上、これを更新する予定であります。
（※）4ページに記載の当社ウェブサイト及び東京証券取引所ウェブサイトに掲載する「第103回定時株主総会招集ご通知」のページ番号並びに書面交付請求があった株主様にお送りする交付書面のページ番号を示しております。
11. 社外取締役候補者である小山田隆、鈴木善久、中田るみ子及び伊藤由希子の各氏は、株式会社東京証券取引所が定める独立役員要件及び当社の定める「社外役員の独立性に関する基準」（35～36ページ）を満たしており、同証券取引所に独立役員として届け出る予定であります。

第4号議案 監査等委員である取締役4名選任の件

当社は、第2号議案「定款一部変更の件」が原案どおり承認可決されますと、監査等委員会設置会社に移行いたします。

つきましては、監査等委員である取締役4名の選任をお願いいたしたいと存じます。

なお、監査等委員である取締役候補者は、社外取締役を委員長とし、社外役員7名、社内役員3名で構成される指名・報酬諮問委員会の答申を踏まえて、取締役会にて決定しております。また、本議案につきましては、会社法第344条の2第1項の趣旨に鑑み、同項に定める監査等委員会の同意に代えて監査役会の同意を得ております。

本議案は、第2号議案「定款一部変更の件」による定款変更の効力発生を条件として、効力を生じるものといたします。

監査等委員である取締役候補者は次のとおりであります。

候補者 番号	氏名	現在の当社における 地位及び担当	取締役会出席率 (出席状況)	就任年数
1	しばた けんじ 柴田 健志 ■ 新任	執行役員 経営監査部長	—	—
2	わち ようこ 和智 洋子 ■ 新任 ■ 社外 ■ 独立	社外監査役 指名・報酬諮問委員会委員	100% (10回中10回)	— (監査役1年)
3	かんの ひろし 菅野 寛 ■ 新任 ■ 社外 ■ 独立	社外取締役 指名・報酬諮問委員会委員	100% (10回中10回)	1年
4	かん こうへい 観 恒平 ■ 新任 ■ 社外 ■ 独立	—	—	—

(注) 就任年数は、各候補者が当社の取締役に就任してからの年数（本定時株主総会終結の時まで）であります。なお、和智洋子氏は、現在当社の社外監査役ですが、監査役としての在任期間は本総会終結の時をもって1年となります。



新任

所有する当社株式の数
20,366株

候補者番号 **1** | **しばた けんじ**
柴田 健志 (1966年9月20日生)

一 略歴、当社における地位及び重要な兼職の状況

1992年 4月 協和発酵工業(株) (現協和キリン(株)) 入社
2004年 4月 当社主任研究員
2009年 7月 協和発酵キリン(株) (現協和キリン(株)) 研究本部研究企画部マネジャー
2012年 4月 当社研究本部探索研究所グループ長
2014年 4月 当社研究開発本部研究開発企画部グループ長
2016年 4月 当社研究開発本部研究開発企画部担当部長
2018年 4月 当社研究開発本部研究開発企画部長
2021年 3月 当社執行役員経営監査部長 (現任)

一 監査等委員である取締役候補者とした理由

経営監査部長として、内部統制及び内部監査業務全般を統括し、ガバナンスやリスクマネジメントの高度化に取り組んできた経験に加え、研究開発部門及び企画部門におけるマネジメント経験を通じて、当社の経営・事業に関する幅広い知見を有しております。

また、長年にわたり当社の組織運営及び企業文化を深く理解するとともに、高い倫理観と誠実さをもって職務を遂行してきた実績を有しており、これらの経験に基づき、当社の業務執行に対する実効的な監督・監査を適切に担うことができる人材であると判断し、監査等委員である取締役候補者いたしました。



候補者番号 **2** | わ ち よ う こ
和智 洋子 (1960年4月29日生)

一 略歴、当社における地位、担当及び重要な兼職の状況

- 1989年4月 弁護士登録（第一東京弁護士会）
梶谷総合法律事務所入所
- 2006年4月 東京家庭裁判所家事調停委員（現任）
- 2015年6月 ニチアス(株)社外監査役
- 2016年3月 大塚ホールディングス(株)社外監査役
- 2019年1月 梶谷総合法律事務所パートナー（現任）
- 2019年4月 東京家事調停協会副会長
- 2019年6月 ニチアス(株)社外取締役（現任）
- 2023年6月 エステー(株)社外取締役（現任）
- 2025年3月 当社社外監査役（現任）

新任

社外

独立

所有する当社株式の数
0株

担当

指名・報酬諮問委員会委員

一 監査等委員である社外取締役候補者とした理由及び期待される役割の概要

弁護士として企業法務に関する豊富な経験と高度な知識を持ち、企業の社外取締役・社外監査役としての豊富な経験を有していることから、法律の専門知識と見識に基づき、当社の業務執行を監督するとともに、独立性を保ちつつ適切な監査・監督を行っていただける人材と判断し、監査等委員である社外取締役候補者といたしました。同氏が選任された場合には、監査等委員会において当社の取締役の職務執行に対する実効的な監査を担っていただくとともに、財務・内部統制に係る重要な事項についても、専門的見地から助言・意見をいただけるものと期待しております。



候補者番号 **3** | **かのの ひろし**
菅野 寛 (1958年11月14日生)

新任

社外

独立

所有する当社株式の数
600株

担当
指名・報酬諮問委員会委員

一 略歴、当社における地位、担当及び重要な兼職の状況

1983年 4月 (株)日建設計入社
1991年 8月 (株)ボストン・コンサルティング・グループ (現ボストン・コンサルティング・グループ合同会社) 入社
2000年 1月 同社パートナー&マネージング・ディレクター
2008年 7月 一橋大学大学院国際企業戦略研究科教授
2011年 6月 オムロンヘルスケア(株)社外取締役
2012年 4月 一橋大学大学院国際企業戦略研究科研究科長
2012年10月 (株)ジャパンディスプレイ社外取締役
2014年 6月 (株)WOWOW社外取締役
2015年 6月 スタンレー電気(株)社外監査役
2016年 3月 三井海洋開発(株)社外取締役
2016年 9月 早稲田大学大学院経営管理研究科教授 (現任)
2016年12月 公益財団法人ユニ・チャーム共振財団理事 (現任)
2017年 9月 ERIホールディングス(株)社外取締役
2018年 9月 早稲田大学ビジネス・ファイナンス研究センター所長 (現任)
2020年 4月 放送大学客員教授
2022年 7月 (株)Laboro.AI社外取締役 (現任)
2023年 2月 アアルト大学ビジネススクール経営学科客員教授 (フィンランド)
2025年 3月 当社社外取締役 (現任)

一 監査等委員である社外取締役候補者とした理由及び期待される役割の概要

経営コンサルト及び経営戦略の研究者として豊富な経験と高度な専門的知識を持ち、数多くの企業の社外取締役・社外監査役経験も有しており、経営に関わる幅広い見識に基づいて、当社の業務執行を監督するとともに、独立性を保ちつつ適切な監査・監督を行っていただける人材と判断し、監査等委員である社外取締役候補者といたしました。同氏が選任された場合には、監査等委員会において当社の取締役の職務執行に対する実効的な監査を担っていただくとともに、財務・内部統制に係る重要な事項についても、専門的見地から助言・意見をいただけるものと期待しております。



候補者番号 **4** | **かん こうへい**
観 恒平 (1960年3月7日生)

新任

社外

独立

所有する当社株式の数
0株

一 略歴、当社における地位、担当及び重要な兼職の状況

- 1986年 9月 公認会計士登録
- 1987年 4月 監査法人三田会計社（現有限責任監査法人トーマツ）入所
- 1998年 6月 監査法人トーマツ（現有限責任監査法人トーマツ）社員（パートナー）
- 2013年11月 デロイトトーマツグループ及び有限責任監査法人トーマツボードメンバー
- 2015年11月 有限責任監査法人トーマツ包括代表
- 2018年 6月 デロイトトーマツ合同会社シニアアドバイザー
- 2018年 9月 デロイトアジアパシフィックリミテッド監査保証業務リーダー
- 2020年 1月 同社シニアアドバイザー
- 2020年10月 観恒平公認会計士事務所長（現任）
- 2020年11月 国際会計士連盟（IFAC）ボードメンバー（現任）
- 2022年 1月 日本公認会計士協会シニアアドバイザー（現任）
- 2022年 6月 オリnpas（株）社外取締役（現任）

一 監査等委員である社外取締役候補者とした理由及び期待される役割の概要

公認会計士としての豊富な実務経験に加え、監査法人における海外勤務や、海外の監査・保証業務における責任者及び包括代表の経験を通じて、グローバルかつ高度な専門知識と見識を有しております。これらの経験に基づき、財務・会計の専門的な立場から、当社の業務執行を監督するとともに、独立性を保ちつつ適切な監査・監督を行っていただける人材であると判断し、監査等委員である社外取締役候補者としていたしました。同氏が選任された場合には、監査等委員会において当社の取締役の職務執行に対する実効的な監査を担っていただくとともに、財務・内部統制に係る重要な事項についても、専門的見地から助言・意見をいただけるものと期待しております。

- (注) 1. 各候補者と当社との間に特別の利害関係はありません。
2. 和智洋子、菅野寛及び観恒平の各氏は社外取締役候補者であります。
3. 和智洋子氏は、過去に社外役員となること以外の方法で直接会社経営に関与された経験はありませんが、長年にわたる弁護士活動を通じた企業法務に関する専門的知見とともに、他の企業での社外役員としての豊富な経験を有しており、社外取締役としての職務を適切に遂行いただけるものと判断しております。
4. 菅野寛氏は当社の社外取締役であります。社外取締役としての在任期間は、本定時株主総会の終結の時をもって、1年間となります。
5. 和智洋子氏が社外取締役として在任しておりますエステー株式会社は、2024年4月25日、消費者庁から不当品類及び不当表示防止法第7条第1項の規定に基づく措置命令を受けました。同氏は、本違反行為が判明するまでその事実を認識していませんでしたが、日頃から取締役会等において、内部統制システムの構築・運用の検証を行い、さらに法令遵守の重要性について注意喚起をしておりました。本違反行為の事実確認後は、法令遵守の徹底、再発防止に向けた取組に対して提言を行うなどその職責を果たしております。
6. 当社は、和智洋子及び菅野寛の両氏との間で、会社法第427条第1項の規定に基づき、同法第423条第1項の損害賠償責任を限定する契約を締結しており、その契約内容の概要は、5百万円又は同法第425条第1項が定める最低責任限度額と

のいずれか高い額を限度とするというものであります。本定時株主総会において、本議案が原案どおり承認された場合には、菅野寛氏との間で当該責任限定契約を継続し、和智洋子氏との間で改めて同内容の契約を締結するとともに、柴田健志及び観恒平の両氏との間で同内容の契約を締結する予定であります。

7. 当社は、当社及び当社の子会社の取締役、監査役及び執行役員等を被保険者として、会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険契約を保険会社との間で締結しております。当該保険契約の内容の概要は、73ページ（※）に記載のとおりであります。各候補者が取締役に選任され就任した場合には、当該保険の被保険者となる予定であります。当該保険の契約期間は1年間であり、当該期間の満了前に取締役会において決議の上、これを更新する予定であります。

（※）4ページに記載の当社ウェブサイト及び東京証券取引所ウェブサイトに掲載する「第103回定時株主総会招集ご通知」のページ番号並びに書面交付請求があった株主様にお送りする交付書面のページ番号を示しております。

8. 監査等委員である社外取締役候補者の和智洋子、菅野寛及び観恒平の各氏は、株式会社東京証券取引所が定める独立役員の要件及び当社の定める「社外役員の独立性に関する基準」（35～36ページ）を満たしており、同証券取引所に独立役員として届け出る予定であります。

（ご参考）当社の取締役会のスキル・マトリックス

当社は、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。

本定時株主総会において、第2号議案、第3号議案及び第4号議案が原案どおり承認可決された場合の取締役会の構成、並びに各取締役が備えるスキルは以下のとおりです。

	氏名	社外独立	取締役会議長	指名・報酬諮問委員会	監査等委員会	専門スキル									
						企業経営 事業戦略	グローバル ビジネス	財務・ 会計・金融	法律・行政・ コンプライアンス	人事・労務	ヘルスケア	R&D	生産・ SCM	IT・DX	サステナ ビリティ
取締 役	宮本 昌志			○		○	○		○		○	○			
	アブドゥル・マリク			○		○	○		○		○				
	山下 武美					○	○		○		○	○		○	○
	藤原 大介										○	○			○
	小山田 隆	○		委員長		○	○	○		○					
	鈴木 善久	○	○	○		○	○					○	○	○	
	中田 るみ子	○		○						○	○				
伊藤 由希子	○		○					○		○			○		
監 査 等 締 員 役	柴田 健志				○						○	○			
	和智 洋子	○			○			○	○		○				○
	菅野 寛	○			○	○	○				○	○	○		
	観 恒平	○			○			○	○						○

(ご参考) 社外役員の独立性に関する基準

当社の社外取締役又は社外監査役が独立性を有すると判断するためには、会社法に定める社外取締役又は社外監査役の要件に加え、以下いずれの項目にも該当しないことを要件とする。

- ① 当社又は子会社の業務執行取締役、執行役員又は支配人その他の使用人である者
- ② 当社の親会社又は兄弟会社の取締役、監査役、執行役員又は支配人その他の使用人である者
「兄弟会社」とは、当社と同一の親会社を有する他の会社をいう。
- ③ 当社の主要株主（当社の親会社を除く）の取締役、監査役、執行役、執行役員又は支配人その他の使用人である者
「主要株主」とは、議決権所有割合10%以上の株主をいう。
- ④ 当社が主要株主である会社（当社の子会社を除く）の取締役、監査役、会計参与、執行役、執行役員又は支配人その他の使用人である者
- ⑤ 当社又は当社の子会社を主要な取引先とする者
「当社又は当社の子会社を主要な取引先とする者」とは、直近事業年度におけるその者の年間総売上高の2%以上の支払いを当社若しくは当社の子会社から受け、又は当社若しくは当社の子会社に対して行っている者をいう。
- ⑥ 当社又は当社の子会社を主要な取引先とする会社又はその子会社の業務執行取締役、執行役、執行役員又は支配人その他の使用人である者
「当社又は当社の子会社を主要な取引先とする会社又はその子会社」とは、直近事業年度におけるその会社の年間連結売上高の2%以上の支払いを当社若しくは当社の子会社から受け、又は当社若しくは当社の子会社に対して行っている会社又はその子会社をいう。
- ⑦ 当社又は当社の子会社の主要な取引先である者
「当社又は当社の子会社の主要な取引先である者」とは、直近事業年度における当社の年間連結売上高の2%以上の支払いを当社又は当社子会社から受け、又は当社又は当社子会社に対して行っている者をいう。
- ⑧ 当社又は当社の子会社の主要な取引先である会社又はその子会社の業務執行取締役、執行役、執行役員又は支配人その他の使用人である者
「当社又は当社の子会社の主要な取引先である会社又はその子会社」とは、直近事業年度における当社の年間連結売上高の2%以上の支払いを当社又は当社子会社から受け、又は当社又は当社子会社に対して行っている会社又はその子会社をいう。
- ⑨ 当社又は当社の子会社の会計監査人又は会計参与である公認会計士（若しくは税理士）又は監査法人（若しくは税理士法人）の社員、パートナー又は従業員である者
- ⑩ 当社又は当社の子会社から、役員報酬以外に、過去3年間の平均で年間1,000万円以上の金銭その他の財産上の利益を受けている弁護士、公認会計士、税理士又はコンサルタント等

- ⑪ 当社又は当社の子会社から、一定額以上の金銭その他の財産上の利益を受けている法律事務所、監査法人、税理士法人又はコンサルティング・ファーム等の法人、組合等の団体の社員、パートナー又は従業員である者
本項において「一定額」とは、過去3年間の平均で当該法人、組合等の団体の総売上高（総収入）の2％に相当する額をいう。
- ⑫ 当社又は当社の子会社の資金調達において必要不可欠であり、代替性がない程度に依存している金融機関その他の大口債権者の取締役、監査役、会計参与、執行役、執行役員又は支配人その他の使用人である者
- ⑬ 当社又は当社の子会社から一定額を超える寄付又は助成を受けている法人、組合等の団体の理事その他の業務執行者である者
本項において「一定額」とは、過去3年間の平均で年間1,000万円又は当該組織の年間総費用の30％に相当する額のいずれか大きい額をいう。
- ⑭ 当社又は当社の子会社から取締役（常勤・非常勤を問わない）を受け入れている会社又はその子会社の取締役、監査役、会計参与、執行役又は執行役員である者
- ⑮ ①又は②に過去10年間に於いて該当したことがある者
- ⑯ 上記③に過去5年間に於いて該当したことがある者
- ⑰ 上記⑤～⑬のいずれかに過去3年間に於いて該当したことがある者
- ⑱ 上記②～⑰のいずれかに該当する者の配偶者又は二親等以内若しくは同居の親族。但し、本項の適用においては、②～⑰において「支配人その他の使用人」とある部分は「支配人その他の重要な使用人」と読み替えることとする。
- ⑲ 当社又は当社の子会社の取締役、執行役員又は支配人その他の重要な使用人である者の配偶者又は二親等若しくは同居の親族
- ⑳ 過去5年間に於いて当社又は当社の子会社の取締役、執行役員又はその他重要な使用人であった者の配偶者又は二親等以内若しくは同居の親族
- ㉑ その他、一般株主との利益相反が生じるおそれがあり、独立した社外役員として職務を果たせないと合理的に判断される事情を有している者

第5号議案 取締役（監査等委員である取締役を除く。）の報酬額決定の件

当社の取締役に対する報酬額は、2025年3月19日開催の第102回定時株主総会において、金銭報酬枠を年額10億円以内（うち社外取締役分は1億5千万円以内。）としてご承認いただいております。また、別枠として、2020年3月19日開催の第97回定時株主総会において、譲渡制限付株式に関する報酬等として支給する金銭報酬債権枠の総額を年額1億5千5百万円以内、割り当てる当社譲渡制限付株式の総数を各事業年度につき20万株以内として、また、2021年3月24日開催の第98回定時株主総会において業績連動型株式報酬制度（パフォーマンス・シェア・ユニット）に係る報酬額を各対象期間につき3億円以内、割り当てる当社株式の総数を各対象期間につき20万株以内として、それぞれご承認いただいております。

当社は、第2号議案「定款一部変更の件」を原案どおりにご承認いただきますと、本定時株主総会終結の時をもって監査等委員会設置会社へ移行いたします。

本議案は、監査等委員会設置会社への移行に伴い、改めて取締役（監査等委員である取締役を除く。）の金銭報酬額を年額10億円以内（うち社外取締役分は1億5千万円以内。）とすることにつき、ご承認をお願いするものであります。

本議案が原案どおり承認可決された場合には、現行の当社の「取締役の個人別の報酬等の内容についての決定方針」の内容について、その対象を「取締役」から「取締役（監査等委員である取締役を除く。）」とする旨の変更その他の形式的な変更を行うことを予定しております。

本議案の内容については、社外役員が過半数を占め、社外取締役が委員長を務める「指名・報酬諮問委員会」の審議を踏まえて、取締役会にて決議しており、昨年開催の第102回定時株主総会においてご承認いただいた内容と実質的に同一であること、及び前述の「取締役の個人別の報酬等の内容についての決定方針」に沿ったものであることから、相当であると判断しております。

また、第2号議案「定款一部変更の件」及び第3号議案「取締役（監査等委員である取締役を除く。）8名選任の件」を原案どおり承認可決いただいた場合、本議案の対象となる取締役（監査等委員である取締役を除く。）の員数は無報酬の取締役1名を除く7名（うち社外取締役4名。）となります。

本議案は、第2号議案における定款変更の効力の発生を条件として、効力を生じるものといたします。

第6号議案 監査等委員である取締役の報酬額決定の件

当社は、第2号議案「定款一部変更の件」を原案どおりにご承認いただきますと、本定時株主総会終結の時をもって監査等委員会設置会社へ移行いたします。

本議案は、監査等委員である取締役の報酬枠を、監査等委員である取締役の役割と責任、昨今の経営環境の変化等諸般の事情を考慮し、年額2億円以内とすることについて、ご承認をお願いするものであります。

本議案の内容は、社外役員が過半数を占め、社外取締役が委員長を務める「指名・報酬諮問委員会」の審議を踏まえて、取締役会にて決議しており、相当であると判断しております。なお、監査等委員である各取締役に対する報酬の具体的金額、支給の時期等は、監査等委員である取締役の協議により決定いたします。

また、第2号議案「定款一部変更の件」及び第4号議案「監査等委員である取締役4名選任の件」が原案どおり承認可決された場合、本議案の対象となる監査等委員である取締役の員数は、4名となります。

本議案は、第2号議案における定款変更の効力の発生を条件として、効力を生じるものといたします。

取締役（社外取締役及び監査等委員である取締役を除く。）に対する譲渡制限付株式報酬に係る報酬等の額及び内容決定の件

当社は、2020年3月19日開催の第97回定時株主総会において、当社の取締役が、株価変動のメリットとリスクを株主の皆様と共有し、株価上昇及び企業価値向上への貢献意欲を従来以上に高めることを目的として、当社の取締役に対し、譲渡制限付株式を割り当てること及びそのための金銭報酬債権枠の総額を年額1億5千5百万円以内、割り当てる当社譲渡制限付株式の総数を各事業年度につき20万株以内とすることをご承認いただき今日に至っております。

当社は、第2号議案「定款一部変更の件」を原案どおりにご承認いただきますと、本定時株主総会終結の時をもって監査等委員会設置会社へ移行いたします。

本議案は、監査等委員会設置会社への移行に伴い、改めて取締役（社外取締役及び監査等委員である取締役を除く。以下「対象取締役」という。）に対する譲渡制限付株式に関する報酬等として支給する金銭報酬債権枠の総額を年額1億5千5百万円以内、割り当てる当社譲渡制限付株式の総数を各事業年度につき20万株以内とすることについて、ご承認をお願いするものであります。

本議案が原案どおり承認可決された場合には、現行の当社の「取締役の個人別の報酬等の内容についての決定方針」の内容について、その対象を「取締役」から「取締役（監査等委員である取締役を除く。）」とする旨の変更その他の形式的な変更を行うことを予定しております。

本議案の内容については、社外役員が過半数を占め、社外取締役が委員長を務める「指名・報酬諮問委員会」の審議を踏まえて、取締役会にて決議しており、第97回定時株主総会においてご承認いただいた内容と実質的に同一であること、及び前述の「取締役の個人別の報酬等の内容についての決定方針」に沿ったものであることから、相当であると判断しております。

また、第2号議案「定款一部変更の件」及び第3号議案「取締役（監査等委員である取締役を除く。）8名選任の件」を原案どおり承認可決いただいた場合、取締役（監査等委員である取締役を除く。）の員数は8名（うち社外取締役4名。）となり、本議案の対象となる取締役の員数は無報酬の取締役1名を除く3名となります。

本議案は、第2号議案における定款変更の効力の発生を条件として、効力を生じるものといたします。本議案をご承認いただいた場合、対象取締役に対して割り当てる譲渡制限付株式の具体的な内容及び数の上限その他の詳細は下記のとおりとなります。第97回定時株主総会においてご承認いただいた内容からの変更点は下線に示すとおりです。

記

1. 譲渡制限付株式の割当て及び払込み

当社は、当社の対象取締役に対し、当社取締役会決議に基づき、譲渡制限付株式に関する報酬として上記の年額の範囲内で金銭報酬債権を支給し、各対象取締役は、当該金銭報酬債権の全部を現物出資の方法で給付することにより、譲渡制限付株式の割当てを受ける。

なお、譲渡制限付株式の払込金額は、その発行又は処分に係る当社取締役会決議の日の前営業日における東京証券取引所における当社普通株式の終値（同日に取引が成立していない場合は、それに先立つ直近取引日の終値）を基礎として、当該譲渡制限付株式を引き受ける対象取締役に特に有利な金額としない範囲で当社取締役会において決定する。

また、上記金銭報酬債権は、当社の対象取締役が、上記の現物出資に同意していること及び下記3.に定める内容を含む譲渡制限付株式割当契約を締結していることを条件として支給する。

2. 譲渡制限付株式の総数

各事業年度における当社の対象取締役に対して割り当てる譲渡制限付株式の総数を20万株以内とする。

ただし、本議案の決議の日以降、当社普通株式の株式分割（当社普通株式の株式無償割当てを含む。）又は株式併合が行われた場合その他これらの場合に準じて割り当てる譲渡制限付株式の総数の調整を必要とする場合には、当該譲渡制限付株式の総数を合理的に調整することができる。

3. 譲渡制限付株式割当契約の内容

譲渡制限付株式の割当てに際し、当社取締役会決議に基づき、当社と譲渡制限付株式の割当てを受ける対象取締役との間で締結する譲渡制限付株式割当契約は、以下の内容を含むものとする。

(1) 譲渡制限の内容

譲渡制限付株式の割当てを受けた対象取締役は、割当日（以下「譲渡制限期間の開始日」という。）から3年間から5年間の間で当社取締役会が予め定める期間（以下「譲渡制限期間」という。）、当該対象取締役に割り当てられた譲渡制限付株式（以下「本割当株式」という。）につき、第三者に対して譲渡、質権の設定、譲渡担保権の設定、生前贈与、遺贈その他一切の処分行為をすることができない（以下「譲渡制限」という。）。

(2) 譲渡制限付株式の無償取得

当社は、譲渡制限付株式の割当てを受けた対象取締役が、譲渡制限期間の開始日以降、最初に到来する当社の定時株主総会の開催日の前日までに当社グループの取締役、C-suite Executive及び担当役員（C-suite Executive及び担当役員は当社内の重役の呼称）のいずれの地位からも退任又は退職

した場合には、当社取締役会が正当と認める理由がある場合を除き、本割当株式を当然に無償で取得する。

(3) 譲渡制限の解除

当社は、譲渡制限付株式の割当てを受けた対象取締役が、譲渡制限期間の開始日以降、最初に到来する当社の定時株主総会の開催日まで継続して、当社グループの取締役、C-suite Executive又は担当役員のいずれかの地位にあったことを条件として、本割当株式の全部につき、譲渡制限期間が満了した時点をもって譲渡制限を解除する。

ただし、当該対象取締役が、当社取締役会が正当と認める理由により、譲渡制限期間が満了する前に当社グループの取締役、C-suite Executive及び担当役員のいずれの地位からも退任又は退職した場合には、譲渡制限を解除する本割当株式の数及び譲渡制限を解除する時期を、必要に応じて合理的に調整するものとする。

(4) 組織再編等における取扱い

当社は、譲渡制限期間中に、当社が消滅会社となる合併契約、当社が分割会社となる新設分割計画若しくは吸収分割契約（分割型分割に限る。）、当社が完全子会社となる株式交換契約若しくは株式移転計画、又は当社が特定の株主に支配されることとなる株式の併合、全部取得条項付種類株式の取得若しくは株式売渡請求（以下、「組織再編等」という。）に関する議案が当社株主総会（ただし、当該組織再編等に関して当社株主総会による承認を要さない場合においては、当社取締役会。）で承認された場合には、当社取締役会決議により、譲渡制限期間の開始日から当該組織再編等の承認の日までの期間を踏まえて合理的に定める数の本割当株式につき、当該組織再編等の効力発生日に先立ち、譲渡制限を解除する。

この場合には、当社は、上記の定めに基づき譲渡制限が解除された直後の時点において、なお譲渡制限が解除されていない本割当株式を当然に無償で取得する。

以 上

(ご参考)

当社は、本議案が原案どおり承認可決された場合、対象取締役のほか、当社のC-suite Executive及び担当役員に対しても、上記同様の譲渡制限付株式報酬制度を適用する予定です。

取締役（社外取締役及び監査等委員である取締役を除く。）に対する業績連動型株式報酬に係る報酬等の額及び内容決定の件

当社は、2021年3月24日開催の第98回定時株主総会において、当社の取締役の報酬と会社業績及び当社の株式価値との連動性をより明確化することにより、当社の取締役に当社の企業価値の持続的な向上を図るインセンティブを与えるとともに、株主の皆様との一層の価値共有を進めることを目的として、当社の取締役に對し、業績連動型株式報酬制度（パフォーマンス・シェア・ユニット）を導入すること及びその報酬額を各対象期間につき3億円以内、割り当てる当社株式の総数を各対象期間につき20万株以内とすることをご承認いただき、その後、2024年3月22日の第101回定時株主総会において、業績連動型株式報酬制度の一部改定をご承認いただいております。

当社は、第2号議案「定款一部変更の件」を原案どおりにご承認いただきますと、本定時株主総会終結の時をもって監査等委員会設置会社へ移行いたします。

本議案は、監査等委員会設置会社への移行に伴い、改めて取締役（社外取締役及び監査等委員である取締役を除く。以下「対象取締役」という。）に対する業績連動型株式報酬制度（以下、「本制度」という。）に係る報酬額を各対象期間につき3億円以内、割り当てる当社株式の総数を各対象期間につき20万株以内とすることについて、ご承認をお願いするものであります。

本議案が原案どおり承認可決された場合には、現行の当社の「取締役の個人別の報酬等の内容についての決定方針」の内容について、その対象を「取締役」から「取締役（監査等委員である取締役を除く。）」とする旨の変更その他の形式的な変更を行うことを予定しております。

以上の対象取締役に對する本制度に係る報酬額等については、社外役員が過半数を占め、社外取締役が委員長を務める「指名・報酬諮問委員会」の審議を踏まえて、取締役会にて決議しており、第98回定時株主総会においてご承認いただいた内容と実質的に同一であること、及び前述の「取締役の個人別の報酬等の内容についての決定方針」に従ったものであることから、相当であると判断しております。

また、第2号議案「定款一部変更の件」及び第3号議案「取締役（監査等委員である取締役を除く。）8名選任の件」を原案どおり承認可決いただいた場合、取締役（監査等委員である取締役を除く。）の員数は8名（うち社外取締役4名。）となり、本議案の対象となる取締役の員数は無報酬の取締役1名を除く3名となります。

本議案は、第2号議案における定款変更の効力の発生を条件として、効力を生じるものといたします。

本議案をご承認いただいた場合、本制度の具体的な内容は下記のとおりとなります。第98回定時株主総会及び第101回定時株主総会においてご承認いただいた内容からの変更点は下線に示すとおりです。

記

1. 本制度の仕組み

本制度は、当社定時株主総会終了後から翌年に開催する当社定時株主総会までの期間（以下、「対象期間」という。なお、当初の対象期間は、本定時株主総会終了後から翌年の当社定時株主総会までの期間とする。）に係る報酬として、連続する3事業年度（以下、「業績評価期間」という。なお、直近の業績評価期間は、2026年12月31日で終了する事業年度から2028年12月31日で終了する事業年度までの3事業年度とし、以後も、本株主総会で承認を受けた範囲内で、2026年12月31日に終了する事業年度の翌事業年度以降の各事業年度において、それぞれ当該事業年度を最初の事業年度とした連続する3事業年度を新たな業績評価期間とする業績連動型株式報酬の実施を予定している。）の業績目標達成度に応じて算定される数の当社株式及び金銭を、業績評価期間終了後に交付及び支給する株式報酬（パフォーマンス・シェア・ユニット）制度です。

具体的には、以下にて定める算定方法により、当社株式を交付するため、業績評価期間終了後に、対象取締役に対して金銭報酬債権を支給することとし、当社による株式の発行又は自己株式の処分の際して、その金銭報酬債権の全部を現物出資させることで、当社株式を交付することになります。

2. 本制度に係る金銭報酬債権及び金銭の総額並びに株式総数の上限

各対象取締役に支給する金銭報酬債権及び金銭の総額は各対象期間につき3億円以内、各対象取締役に割り当てる当社株式の総数は各対象期間につき20万株以内とします。なお、当社の発行済株式総数が、株式の併合又は株式の分割（株式無償割当てを含む。以下、株式の分割の記載につき同じ。）によって増減した場合は、上限数はその比率に応じて合理的に調整します。また、下記3. の算定式に定める数の当社株式の交付及び金銭の支給を行うことにより、上記の金銭報酬債権及び金銭の総額の上限又は当社株式の総数の上限を超えるおそれがある場合には、当該金銭報酬債権及び金銭の総額の上限並びに当社株式の総数の上限を超えない範囲で、交付する株式の数又は支給する金銭の額を、按分比例その他の取締役会において定める合理的な方法により減少させるものとします。

3. 本制度における金銭報酬の額の算定方法

本制度において、各業績目標を使用し、各業績評価期間終了後の達成率に応じ、交付する株式数及び支給する金銭の額を以下の算定式に基づいて算定の上、交付及び支給します。

【最終交付株式数（※）の算定式】

基準となる交付株式数 (①) × 業績目標達成度 (②) × 50%

※業績評価期間終了後、最終的に取締役に交付する株式です。1株未満の株式は、1株に切り上げます。

【支給する金銭の額の算定式】

$$\{ \text{基準となる交付株式数 (①)} \times \text{業績目標達成度 (②)} - \text{最終交付株式数} \} \times \text{交付時株価 (③)}$$

① 基準となる交付株式数

基準となる交付株式数は以下の式により算出されます。

$$\text{基準となる交付株式数} = \frac{\text{取締役の役位・職責別株式報酬基準額 (※) (ア)}}{\text{基準株価 (イ)}}$$

※取締役の役位ごとに定められる株式報酬基準額のことをいいます。

(ア) 取締役の役位・職責別株式報酬基準額

取締役に交付する最終交付株式数の算定方法のうち、役位・職責別株式報酬基準額については、役位・職責別に具体的な金額を定めることを取締役会に委任するものとします。

(イ) 基準株価

基準株価は、対象期間開始当初において基準となる交付株式数を定める取締役会決議の日の前営業日における東京証券取引所における当社株式の普通取引の終値（同日に取引が成立していない場合には、それに先立つ直近取引日の終値）とします。

② 業績目標達成度

業績目標達成度は、各業績評価期間終了後に確定する数値を用いて、0%～150%の範囲で算出します。

③ 交付時株価

対象期間の最終事業年度に関する定時株主総会終結後から2ヶ月以内に開催される当社株式の交付のための株式の発行又は自己株式の処分を決定する取締役会決議の日の前営業日における東京証券取引所における当社株式の普通取引の終値（同日に取引が成立していない場合には、それに先立つ直近取引日の終値）とします。

4. 取締役に対する当社株式及び金銭の支給条件

業績評価期間が終了し、以下の全ての支給条件を満たした場合に、各対象取締役に対して金銭報酬債権（その金額は、上記3. で定める最終交付株式数に、交付時株価を乗じて算定される金額とする。）を支給し、その全部を現物出資させることで、各対象取締役に上記3. で定める最終交付株式数の当社株式を交付するとともに、上記3. で定める額の金銭を支給するものとします。

(1) 対象取締役が、その任期（対象期間、及び業績評価期間中に再任された場合にはその任期の全て）において継続して当社の取締役の地位にあったこと

- (2) 当社取締役会にて定める一定の非違行為がなかったこと
- (3) その他業績連動型株式報酬としての趣旨を達成するために必要なものとして当社取締役会が定める要件を充足すること

ただし、上記(1)にかかわらず、業績評価期間中に対象取締役が死亡または病気等やむを得ない事情により退任した場合には、本制度に基づく当社株式の交付及び金銭の支給に代えて、それらに相当する額として取締役会が合理的に算定する額の金銭を支給することができるものとします。

5. 組織再編等における取扱い

当社は、業績評価期間の開始日から本制度に基づく当社株式の交付及び金銭の支給の日より前までの間に、当社が消滅会社となる合併契約、当社が分割会社となる新設分割計画若しくは吸収分割契約（分割型分割に限る。）、当社が完全子会社となる株式交換契約若しくは株式移転計画、又は当社が特定の株主に支配されることとなる株式の併合、全部取得条項付種類株式の取得若しくは株式売渡請求（以下、「組織再編等」という。）に関する議案が当社株主総会（ただし、当該組織再編等に関して当社株主総会による承認を要さない場合においては、当社取締役会。）で承認された場合（ただし、当該組織再編等の効力発生日が本制度に基づく当社株式の交付及び金銭の支給の日より前に到来することが予定されているときに限る。）、当該組織再編等の効力発生日に先立ち、上記2. の金銭報酬債権及び金銭の総額の上限又は当社株式の総数の上限の範囲内で、当該当社株式の交付及び金銭の支給に代えて、それらに相当する額として当社取締役会が合理的に算定する額の金銭を支給することができるものとします。

以 上

(ご参考)

当社は、本議案が原案どおり承認可決された場合、対象取締役のほか、当社のC-suite Executive及び担当役員に対しても、上記同様の業績連動型株式報酬制度を適用する予定です。

以 上

1 企業集団の現況に関する事項

(1) 事業の経過及びその成果

事業の概況

世界中で医療費抑制の圧力が強まり、また、各国の医療政策の内容がより強く相互に影響を及ぼす等、元来、新薬開発の難度が高い製薬業界にとって、事業環境がより厳しくなる環境変化が続いています。そのような状況の中、当社は「Story for Vision 2030」により事業戦略の解像度を高め、Vision 2030の実現に向けてより焦点を明確化した取組みを推進しました。アンメットメディカルニーズを満たす医薬品の提供のため、生産・品質保証・物流の強化を継続するとともに、新たなLife-changingな価値を創出すべく研究開発活動を行ってきました。

Crysvita（日本製品名：クリースビータ）^{*1}、Poteligeo（日本製品名：ポテリジオ）^{*2}では、上市国・地域の拡大や市場浸透に取組み、着実な成長を推進しました。Crysvitaにおいては、患者さん及び医療関係者から期待されていた在宅自己注射をより簡便で安全に行うことができる剤型として、皮下注シリンジを日本・欧州で販売開始しました。また、イタリアではCrysvitaが腫瘍性骨軟化症に対して保険償還の対象となりました。

OTL-200（欧州製品名：Libmeldy、米国製品名：Lenmeldy）は、スペインで保険償還の対象となり、日本においては早期発症型の異染性白質ジストロフィー（MLD）に対して希少疾病用再生医療等製品指定を、サウジアラビアにおいては希少疾病用医薬品指定と優先審査指定を取得しました。

骨・ミネラル領域では、Crysvitaに加え、KK8123及びKK8398（一般名：infigratinib）の開発も進行中です。日本においては、軟骨無形成症を対象としたinfigratinibの国内第Ⅲ相試験を開始しました。

血液がん・難治性血液疾患領域のziftomenib（米国製品名：KOMZIFTI）は米国においてNPM1変異を有する再発・難治性の成人急性骨髄性白血病（AML）に対する、1日1回経口投与可能なメニン阻害薬として世界で初めて承認されました。さらに、未治療AML患者を対象とした第Ⅲ相試験を開始しています。

免疫・アレルギー疾患領域のKHK4083（一般名：ロカチンリマブ）の開発ではAmgen社と連携しながら複数の臨床試験を推進しました。ロカチンリマブのアトピー性皮膚炎を対象とした長期的な安全性と有効性を評価する第Ⅲ相臨床試験ROCKET-Ascendの中間結果を公表し、米国での承認申請・販売開始に向けた取組みを推進しました。また、結節性痒疹を適応とした第Ⅲ相試験の患者さん登録を完了しまし

事業報告

た。

自己免疫疾患に関して、ファースト・イン・クラス低分子治療薬候補の開発を目的とした、前臨床開発プログラムに関するライセンスをBoehringer Ingelheim社に提供しました。

「Story for Vision 2030」に基づき、日本事業では、長期収載品の製品ライフサイクルマネジメントを進めています。協和キリンが長年にわたって価値を創り届け、患者さんへの継続的な供給が求められる製品を、他社に引き継ぎ、継続して患者さんに届けるための重要な取組みであり、「デパケン錠、R錠、細粒、シロップ」及び「アレロック顆粒」の製造販売承認を承継しました。

上記に加えて、バイオ医薬品開発のさらなる加速化に向け建設中であったHB7棟の竣工を迎えました。また、上記冒頭で記載した環境変化の中、Vision 2030に向けて日本における事業基盤をより持続可能な姿へと大胆に転換し、組織能力の一層の強化を図るとともに、社員のキャリア開発の選択肢を広げることを目的に特別希望退職制度を実施しました。

* 1：主に遺伝的な原因で骨の成長・代謝に障害をきたす希少な疾患の治療薬。

* 2：特定の血液がんの治療薬。

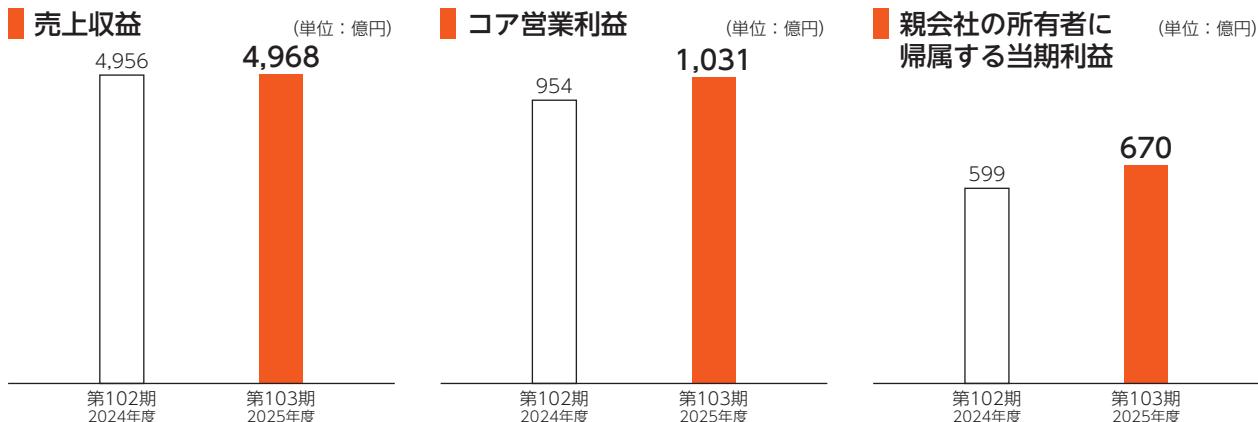
① 連結業績

当社グループは、グローバルに事業を展開していることから、国際会計基準（以下「IFRS」という。）を適用していますが、事業活動による経常的な収益性を示す段階利益として「コア営業利益」を採用しています。当該「コア営業利益」は、「売上総利益」から「販売費及び一般管理費」及び「研究開発費」を控除し、「持分法による投資損益」を加えて算出しています。

売上収益は **4,968億円**（前期比0.3%増）、コア営業利益は **1,031億円**（同8.0%増）、親会社の所有者に帰属する当期利益は **670億円**（同12.0%増）となりました。

- ◎売上収益は、APACリージョンの事業再編による影響や日本における薬価基準引下げの影響があったものの、北米及びEMEAを中心としたグローバル戦略品の伸長に加え、技術収入の増加により、増収となりました。なお、売上収益に係る為替の減収影響は4億円となりました。
- ◎コア営業利益は、海外売上収益や技術収入の増加に伴う売上総利益の増加に加え、販売費及び一般管理費、研究開発費が減少したことにより、増益となりました。なお、コア営業利益に係る為替の減益影響は7億円となりました。
- ◎親会社の所有者に帰属する当期利益は、前連結会計年度に中国子会社株式売却益を計上していたことから、その他の収益が減少したものの、コア営業利益の増加などにより、増益となりました。

事業報告



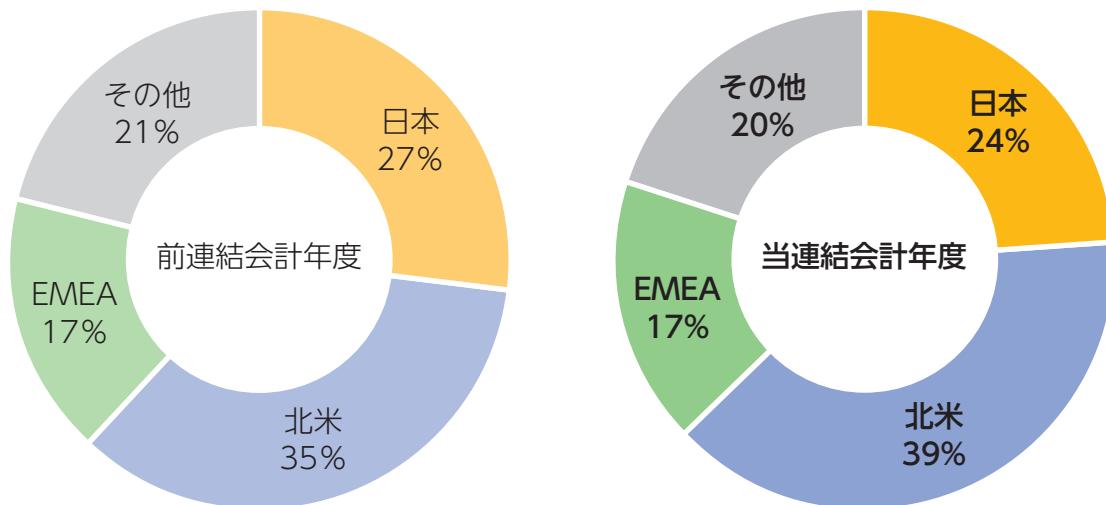
【地域統括会社別の売上収益】

(単位: 億円)

	第102期	第103期	前期比
日本	1,347	1,225	△9.0%
北米	1,744	1,925	10.4%
EMEA	849	837	△1.5%
その他	1,015	981	△3.4%
売上収益合計	4,956	4,968	0.3%

- (注) 1. One Kyowa Kirin 体制（地域（リージョン）軸、機能（ファンクション）軸と製品（フランチャイズ）軸を組み合わせたグローバルマネジメント体制）における地域統括会社（連結）の製商品の売上収益を基礎として区分しています。
2. EMEAは、ヨーロッパ、中東及びアフリカ等です。
3. その他は、技術収入、造血幹細胞遺伝子治療（Orchard Therapeutics社の売上収益）及び受託製造等です。
4. 前連結会計年度において区分掲記していた「アジア／オセアニア」の売上収益（416億円）は、2024年のAPACリージョンの事業再編に伴い、当連結会計年度より「その他」に含めて表示しています。

地域統括会社別売上収益構成比



<日本リージョンの売上収益>

◎日本の売上収益は、高リン血症治療剤フォゼベル等が伸長したものの、尋常性乾癬治療剤ドボベットの販売提携契約終了や、2024年4月及び2025年4月に実施された薬価基準引下げの影響等を受け、前連結会計年度を下回りました。

- ・ FGF23関連疾患治療剤クリースビータは、2019年の発売以来、順調に売上収益を伸ばしています。また、2025年11月には、在宅自己注射をより簡便に行えるシリンジ型製剤「クリースビータ皮下注シリンジ」を発売しました。
- ・ 腎性貧血治療剤ダルベポエチン アルファ注シリンジ「KKF」は、薬価基準引下げ及び競合品浸透の影響を受け、売上収益が減少しました。
- ・ 腎性貧血治療剤ダーブロックは、2020年の発売以来、順調に売上収益を伸ばしています。
- ・ 高リン血症治療剤フォゼベルは、2024年2月の販売開始以降、順調に売上収益を伸ばしています。
- ・ 発熱性好中球減少症発症抑制剤ジーラスタは、バイオ後続品の影響や薬価基準引下げの影響を受け、売上収益が減少しました。
- ・ 尋常性乾癬治療剤ドボベットの、レオ ファーマ株式会社との販売提携契約が2024年12月31日で終了したため、売上収益が減少しました。

事業報告

<海外リージョン及びその他の売上収益>

◎北米の売上収益は、グローバル戦略品の伸長により、前連結会計年度を上回りました。

- ・X染色体連鎖性低リン血症治療剤Crysvita（日本製品名：クリースビータ）は、2018年の発売以来、順調に売上収益を伸ばしています。
- ・抗悪性腫瘍剤Poteligeo（日本製品名：ポテリジオ）は、2018年の発売以来、売上収益を伸ばしています。
- ・再発又は難治性急性骨髄性白血病（AML）のうち、感受性のあるNPM1変異を有し、かつ満足すべき代替治療手段がない成人患者を対象として、KOMZIFTI（一般名：ziftomenib）について、2025年11月に米国食品医薬品局（FDA）より承認を取得し、米国での販売を開始しました。KOMZIFTIについては、Kura Oncology社との戦略的提携契約に基づき、米国においては50：50でプロフィットシェアを行います。当社はプロフィットシェア後のネット損益がプラスの場合は売上収益として計上し、マイナスの場合は販売費及び一般管理費として処理しますが、当連結会計年度はネット損益がマイナスとなったため、販売費及び一般管理費に計上しています。

◎EMEAの売上収益は、グローバル戦略品の伸長や1ブランドの権利譲渡による収入などがあったものの、2024年に3ブランドの権利譲渡による131億円（66.4百万ポンド）の収入があった反動もあり、前連結会計年度を下回りました。

- ・X染色体連鎖性低リン血症治療剤Crysvita（日本製品名：クリースビータ）は、2018年の発売以来、適応及び上市国を拡大しながら売上収益を伸ばしています。
- ・抗悪性腫瘍剤Poteligeo（日本製品名：ポテリジオ）は、2020年の発売以来、上市国を拡大しながら売上収益を伸ばしています。
- ・エスタブリッシュト医薬品1ブランドに関する権利（知的財産）の合併会社への譲渡（2025年7月）により、77億円（38.5百万ポンド）の売上収益を計上しました。なお、当該金額には2024年7月に譲渡した3ブランドに関する価格調整差額が含まれています。

◎その他の売上収益は、APACリージョンの事業再編の影響により、前連結会計年度を下回りました。

- ・異染性白質ジストロフィー（MLD）治療Libmeldy/Lenmeldyは、欧州が堅調なことに加えて、米国での売上計上が始まり、順調に売上収益を伸ばしました。また、2025年12月には、米国推奨統一スクリーニングパネル（RUSP：Recommended Uniform Screening Panel）に異染性白質ジストロフィー（MLD）が追加されました。
- ・AstraZeneca社からのベンラリズムブに関する売上ロイヤルティの増加に加え、Boehringer Ingelheim社からの契約一時金収入及びマイルストーン収入等により、技術収入は増加しました。
- ・2024年9月末のAPACリージョンの事業再編に伴い、エスタブリッシュト医薬品等の売上収益が大きく（145億円）減少しました。

② 研究開発活動

当社グループは、研究開発活動へ経営資源を継続的かつ積極的に投入しています。自社における研究開発が注力する疾患サイエンス領域を骨・ミネラル、血液がん・難治性血液疾患、希少疾患に設定し、創薬技術については、先進的抗体技術や造血幹細胞遺伝子治療などの革新的なモダリティを強化することで、Life-changingな価値を持つ新薬を継続的に創出することを目指します。また、価値創造のプロセスの一環として、オープンイノベーション活動やパートナーとの連携推進、ベンチャーキャピタルファンドへの出資、コーポレートベンチャーキャピタルも活用します。研究開発においては、Life-changingな価値の創出に重点を置き、自社でグローバルに展開して価値最大化を目指すだけでなく、社外のパートナーとの戦略的な連携で価値最大化を目指すビジネスモデルも活用します。

当連結会計年度における当社グループの研究開発費の総額は1,012億円です。

<主要開発品の開発状況>

2025年12月31日時点

開発番号,一般名	対象疾患	開発状況
KHK4083/AMG 451, ロカチンリマブ	中等症から重症のアトピー性皮膚炎	第Ⅲ相試験 実施中
	結節性痒疹	第Ⅲ相試験 実施中
	中等症から重症の喘息	第Ⅱ相試験 実施中
ziftomenib	NPM1変異を有する再発・難治性の成人急性骨髄性白血病 (AML) (単剤)	承認取得 第Ⅱ相試験 詳細データ発表
	急性リンパ性白血病 (ALL) (単剤)	第Ⅰ相試験 実施中
	急性骨髄性白血病 (AML) (併用)	第Ⅰ相試験 実施中 第Ⅲ相試験 実施中
OTL-203	ムコ多糖症Ⅰ型 (Hurler症候群)	ピボタル試験 (第Ⅲ相試験相当) 実施中
KK8398, infigratinib	軟骨無形成症	第Ⅲ相試験 実施中
	軟骨低形成症	第Ⅲ相試験 準備中
KHK4951, tivozanib	滲出型加齢黄斑変性 (nAMD)	第Ⅱ相試験 実施中
	糖尿病黄斑浮腫 (DME)	第Ⅱ相試験 実施中
OTL-201	ムコ多糖症ⅢA型 (Sanfilippo症候群A型)	PoC試験 (第Ⅰ/Ⅱ相試験相当) 実施中
KK4277	全身性エリテマトーデス (SLE)	第Ⅰ相試験 実施中
	皮膚エリテマトーデス (CLE)	
KK2260	進行性又は転移性固形がん	第Ⅰ相試験 実施中

事業報告

開発番号,一般名	対象疾患	開発状況
KK2269	進行性又は転移性固形がん	第 I 相試験 実施中
KK2845	急性骨髄性白血病 (AML)	第 I 相試験 実施中
KK8123	X染色体連鎖性低リン血症 (XLH)	第 I 相試験 実施中
KK3910	本態性高血圧	第 I 相試験 実施中
OTL-200, atidarsagene autotemcel	早期発症型異染色性白質ジストロフィー (MLD)	臨床試験準備中

- ・ KHK4083/AMG 451 (一般名:ロカチンリマブ) は、病原性T細胞 (炎症性疾患において疾患の原因となるT細胞) に発現するOX40 (受容体型分子) へ選択的に作用する、T細胞リバランスを実現し得るモノクローナル抗体です。アトピー性皮膚炎などの慢性炎症性疾患の根本的な原因の一つとして、OX40シグナル伝達を介したT細胞の活性化により、病原性T細胞の増加とエフェクター機能が誘導されることが挙げられます。選択的にOX40へ作用するロカチンリマブは、病原性T細胞の機能を抑制すること、さらにその数を減少させることにより、T細胞リバランスを促進します。特にメモリーT細胞に直接作用することにより、疾患の慢性化と再燃の抑制を期待する新規作用機序を有するプロドラッグです。これにより、従来のサイトカインブロッカーやJAK阻害薬にはない、少ない投与頻度での症状コントロールを実現できる可能性があります。初期の抗体は当社の米国研究チームとラホヤ免疫研究所の共同研究により見出されました。2021年6月1日、当社とAmgen社はロカチンリマブの共同開発・販売に関する契約を締結しました。本契約に基づき、Amgen社は本剤の開発、製造、及び当社が単独で販売活動を担当する日本を除くグローバルでの販売活動を主導します。両社は米国において本剤のコ・プロモーションを行い、当社は米国以外 (日本を除く欧州及びアジア) においてコ・プロモーションを行う権利を有しています。現在成人及び青年期 (12歳以上) の中等症から重症のアトピー性皮膚炎を対象に8つの試験からなる第Ⅲ相試験 (ROCKETプログラム) が進行中です。これまでに3,300名以上の患者さんが試験に参加し、全ての試験で被験者登録を終了しました。2025年6月までにROCKETプログラムのうち、ROCKET-Horizon、ROCKET-Ignite、ROCKET-Shuttle、ROCKET-Voyagerの結果が得られ、全てにおいて主要評価項目と全ての主要な副次評価項目を達成しました。また、ROCKET-Ascendの中間結果のトップラインデータを発表しました。ROCKETプログラムに加え、中等症から重症の喘息を対象とする第Ⅱ相試験及び結節性痒疹を対象とする第Ⅲ相試験も実施中です。
- ・ ziftomenib (米国製品名: KOMZIFTI) は、経口メニン阻害薬であり、アンメットニーズの高い特定の遺伝子変異や再構成を有する急性骨髄性白血病 (AML) に対する治療薬としてKura Oncology社により開発が進められてきました。2024年11月、当社とKura Oncology社はziftomenibの販売と開発に関するグローバルにおける急性白血病を対象とした戦略的提携に関する契約を締結しました。本契約に基づき、両社は共同でziftomenibの開発と販売を実施し、米国ではKura Oncology社が、米国以外

では当社が開発・薬事・販売戦略を主導します。現在AMLを対象に複数の臨床試験を実施中です。2025年3月にKura Oncology社が米国食品医薬品局（FDA）にNPM1変異を有する再発・難治性の成人AMLに対する治療薬としてziftomenibの新薬承認申請を提出し、5月に受理され、11月に正式承認を取得しました。初発AMLに関しては、9月に、NPM1変異又はKMT2A再構成を有する初発AML患者を対象としたziftomenibの併用療法の第Ⅲ相試験（KOMET-017試験）を開始しました。さらに10月には、NPM1及びFLT3変異を有する初発AML患者を対象としたziftomenibの併用療法の第Ⅰ相試験（KOMET-007試験の一コホート）を開始しました。2025年12月に米国血液学会（ASH）年次総会にて、初発及び再発・難治性のAMLにおけるziftomenibとベネトフラクス及びアザシチジンの併用レジメンの中間データを報告しました。

- ・OTL-203は、ムコ多糖症Ⅰ型（Hurler症候群）を対象とする造血幹細胞遺伝子治療法です。根本治療法となり得る治療法としてOrchard Therapeutics社が北米と欧州でピボタル試験（第Ⅲ相試験相当）を実施中です。
- ・KK8398（一般名：infigratinib）は、経口FGFR3阻害薬で、骨系統疾患を対象としてBridgeBio Pharma社傘下のQED Therapeutics社により開発が進められてきました。2024年2月に当社とQED Therapeutics社は骨系統疾患を対象とした日本における開発・販売権の導入に関するライセンス契約を締結しました。2025年11月に、日本で軟骨無形成症を対象に第Ⅲ相試験を開始しました。また、日本での軟骨低形成症の第Ⅲ相試験を準備中です。
- ・KHK4951（一般名：tivozanib）は、当社が創製した血管内皮細胞増殖因子受容体（VEGFR）-1、-2、-3チロシンキナーゼ阻害剤（TKI）であるtivozanibを点眼投与により後眼部組織に効率的に送達するように設計した新規のナノクリスタル化点眼剤であり、滲出型加齢黄斑変性症（nAMD）及び糖尿病黄斑浮腫（DME）に対して非侵襲的な新しい治療選択肢となり得る薬剤です。現在第Ⅱ相試験を実施中です。
- ・OTL-201は、ムコ多糖症ⅢA型（Sanfilippo症候群A型）を対象とする造血幹細胞遺伝子治療法です。根本治療法となり得る治療法としてPoC試験（第Ⅰ/Ⅱ相試験相当）を実施中です。
- ・KK4277は、SBIバイオテック株式会社より導入した抗体をもとに、当社のPOTELLIGENT技術を応用して抗体依存性細胞傷害活性（ADCC活性）を強化し、それを最適化した抗体です。現在全身性エリテマトーデス及び皮膚エリテマトーデスを対象に第Ⅰ相試験を実施中です。

事業報告

- ・KK2260は、当社独自のバイスペシフィック抗体技術であるREGULGENTを応用したEGFR-TfR1バイスペシフィック抗体です。がん細胞選択的な鉄枯渴を実現する抗体として設計されており、非臨床試験において、強い薬効を示し、かつ忍容性も示すことを見出しました。現在第 I 相試験を実施中です。
- ・KK2269は、当社独自のバイスペシフィック抗体技術であるREGULGENTを応用したEpCAM-CD40バイスペシフィック抗体です。各種の腫瘍で高発現しているEpCAMと抗原提示細胞のCD40を架橋することで、腫瘍近傍の抗原提示細胞のみ活性化する抗体として設計されており、非臨床試験において、全身性副作用を抑制しながら抗腫瘍免疫による薬効を発揮できることを見出しました。現在第 I 相試験を実施中です。
- ・KK2845は、当社初の抗体薬物複合体（ADC）です。標的分子はTIM-3で、現在急性骨髄性白血病（AML）を対象とした第 I 相試験を実施中です。
- ・KK8123は、ヒト型抗FGF23抗体です。現在XLHを対象とした第 I 相試験を実施中です。
- ・KK3910は、当社が創製した抗体であり、健康成人及び本態性高血圧を対象とした第 I 相試験を実施中です。
- ・OTL-200（一般名：atidarsagene autotemcel、米国製品名：Lenmeldy、欧州製品名：Libmeldy）は異染性白質ジストロフィー（MLD）の根本的な遺伝的原因を修正することを目的とした造血幹細胞遺伝子治療法です。2025年10月に早期発症型MLDに対する希少疾病用再生医療等製品指定を日本で取得しました。現在日本における臨床試験準備中です。

<主な提携・ライセンス情報>

- ・2025年10月に自己免疫疾患に対する新規治療法の開発を目的とする新規化合物をドイツBoehringer Ingelheim社へ導出するライセンス契約を締結しました。

ご参考) 開発パイプライン

2024年12月31日からの進捗

(2025年12月31日現在)

開発番号 一般名 剤型	作用機序等	対象疾患	開発段階			[自社or導入] 備考
			第I相	第II相	第III相	
 KK8123 注射剤	ヒト型抗FGF23抗体	X染色体連鎖性低リン血症				[自社] グローバル開発品として北米、欧州で試験実施中
 KK8398 infigratinib 経口剤	FGFR3阻害薬	軟骨無形成症				[QED Therapeutics社] 日本で試験実施中
		軟骨低形成症				
 ziftomenib® 経口剤	メニン阻害薬	急性リンパ性白血病 (ALL) (単剤)				[Kura Oncology社] グローバル開発品として北米、欧州で試験実施中 KMT2A 再構成を有する ALL KOMET-001試験
		急性骨髄性白血病 (AML) (単剤)				グローバル開発品として北米、欧州で試験実施中 NPM1 変異及びKMT2A 再構成を有さないAML KOMET-001試験
						NPM1 変異を有する再発・難治性の成人AML 日本での第II相試験準備中
		急性骨髄性白血病 (AML) (併用)				グローバル開発品として北米で試験実施中 NPM1 変異もしくは、KMT2A 再構成を有するAML ベネトクラクス・アザシチジンとの併用及び、シタ ラビン・ダウノルビシンとの併用 KOMET-007試験
		急性骨髄性白血病 (AML) (併用)				グローバル開発品として北米で試験実施中 NPM1 及びFLT3変異を有するAML シタラビン・ダウノルビシン、ギザルチニブとの併用 KOMET-007試験
						グローバル開発品として北米、欧州で試験実施中 NPM1 変異もしくは、KMT2A 再構成を有するAML ギルテリチニブ、FLAG-IDA及び、LDACとの併用 KOMET-008試験
						グローバル開発品として試験実施中 NPM1 変異もしくは、KMT2A 再構成を有するAML ベネトクラクス・アザシチジンとの併用及び、シタ ラビン・ダウノルビシンとの併用 KOMET-017試験

※ziftomenib (米国製品名: KOMZIFTI) の開発状況詳細については、Kura Oncology社のホームページをご参照ください。
<https://kuraoncology.com/>

 低分子化合物  抗体  造血幹細胞遺伝子治療

用語解説

第I相

同意を得た少数の健康な人等（試験により、患者さん）を対象に、副作用などの安全性について確認する。

第II相

同意を得た少数の患者さんを対象に、有効で安全な投与量や投与方法などを確認する。

第III相

同意を得た多数の患者さんを対象に、既存薬などと比較して新薬の有効性と安全性を確認する。

事業報告

開発番号 一般名 剤型	作用機序等	対象疾患	開発段階			[自社or導入] 備考
			第I相	第II相	第III相	
 KK2845	抗TIM-3 ADC	急性骨髄性白血病 (AML)				[自社] 抗体薬物複合体 グローバル開発品として日本での第I相試験実施中
 OTL-203	造血幹細胞遺伝子治療	ムコ多糖症型 (Hurler症候群)				[自社] 希少小児疾患(RPD)および優先審査(Fast Track)指定 (アメリカ食品医薬品局(FDA)) 優先医薬品(PRIME)指定(欧州医薬品庁(EMA)) 試験実施地域:北米, 欧州
 OTL-201	造血幹細胞遺伝子治療	ムコ多糖症IIIA型 (Sanfilippo症候群A型)				[自社] 希少小児疾患(RPD)指定(アメリカ食品医薬品局(FDA))
 KHK4083/AMG 451 ロカチンリマブ 注射剤	抗OX40抗体	中等症から重症のアトピー性皮膚炎				[自社] ポテリジェント抗体 ヒトモノクローナル抗体作製技術を使用 Amgen社と共同開発契約を締結(日本以外のテリトリー) グローバル開発品として日本, 北米, 欧州, 英国, 中東, アジア, オセアニア, その他地域で試験実施中
		結節性痒疹				グローバル開発品として日本, 北米, 欧州, アジア, オセアニアで試験実施中
		中等症から重症の喘息				グローバル開発品として日本, 北米, 欧州, アジア, オセアニアで試験実施中
 KHK4951 tivozanib 点眼剤	VEGF受容体阻害剤	糖尿病黄斑浮腫				[自社] グローバル開発品として日本, 北米, アジア, オセア ニアで試験実施中
		滲出型加齢黄斑変性				グローバル開発品として日本, 北米, アジア, オセア ニアで試験実施中
 KK2260 注射剤	EGFR-TfR1バイスベシ フィック抗体	進行性又は転移性固形がん				[自社] REGULGENT技術を使用 完全ヒト抗体作製技術を使用 グローバル開発品として日本で試験実施中, 及び北 米での第I相試験準備中
 KK2269 注射剤	EpCAM-CD40バイスベ シフィック抗体	進行性又は転移性固形がん				[自社] REGULGENT技術を使用 完全ヒト抗体作製技術を使用 グローバル開発品として日本, 北米で試験実施中
 KK4277 注射剤	ヒト化抗PTPRS抗体	全身性エリテマトーデス/ 皮膚エリテマトーデス				[SBIバイオテック(株)] ポテリジェント抗体 日本, アジアで試験実施中
 KK3910 注射剤		本態性高血圧				[自社] グローバル開発品として日本で第I相試験実施中
 OTL-200 atidarsagene autotemcel	造血幹細胞遺伝子治療	早期発症型異染性白質 ジストロフィー (MLD)				[自社] 日本で希少疾病用再生医療等製品指定取得 日本での臨床試験準備中 米国製品名: Lenmeldy 欧州製品名: Libmeldy

 低分子化合物  抗体  造血幹細胞遺伝子治療

(注) 2025年12月31日からの主な進捗は、次のとおりです。

- ・ 2026年1月30日に、KHK4083/AMG 451（ロカチンリマブ）に関するAmgen社との現行の提携契約を終了し、当社がロカチンリマブの開発・商業化に関する権利を再取得することを発表しました。

主な申請承認情報

開発番号、一般名、製品名	対象疾患	申請状況	2025年に承認取得した国・地域
ziftomenib（米国製品名：KOMZIFTI）	NPM1 変異を有する再発・難治性の成人急性骨髄性白血病（AML）	—	米国

事業報告

(2) 財産及び損益の状況

国際会計基準 (IFRS)		第100期 (2022年1月1日から 2022年12月31日まで)	第101期 (2023年1月1日から 2023年12月31日まで)	第102期 (2024年1月1日から 2024年12月31日まで)	第103期 (2025年1月1日から 2025年12月31日まで)
売上収益	(単位：億円)	3,984	4,422	4,956	4,968
コア営業利益	(単位：億円)	867	968	954	1,031
親会社の所有者に 帰属する当期利益	(単位：億円)	536	812	599	670
基本的1株当たり 当期利益	(単位：円)	99.68	151.03	113.06	128.07
資産合計	(単位：億円)	9,399	10,259	10,674	11,079
資本合計	(単位：億円)	7,628	8,364	8,508	8,933

(3) 設備投資の状況

当期において実施しました当社グループの設備投資の総額は350億円です。当期中に完成した主要設備及び当期末現在において実施中又は計画中の主要設備の状況は、次のとおりです。

① 当期中に完成した主要設備

会社・事業所名	設備投資の内容
当社高崎工場	バイオ医薬原薬製造棟新設
当社高崎工場	倉庫棟新設

② 当期末現在において実施中又は計画中の主要設備

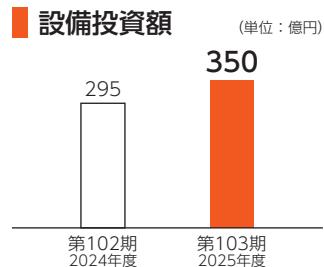
会社・事業所名	設備投資の内容
Kyowa Kirin North America North Carolina, LLC サンフォード工場	バイオ医薬品原薬製造工場新設



高崎工場 バイオ医薬原薬製造棟 HB7

(4) 資金調達の状況

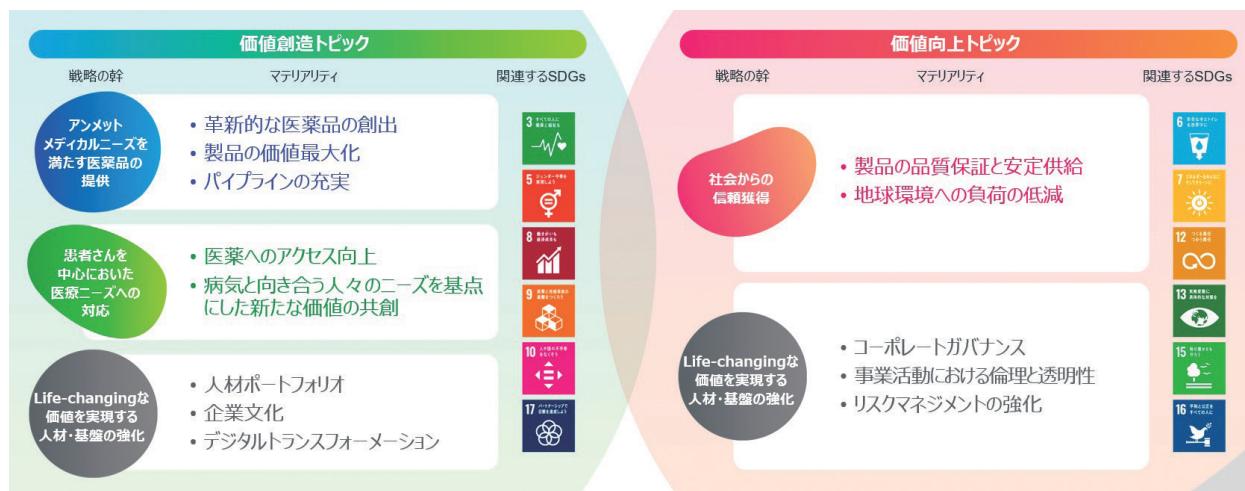
当期における当社グループの資金調達について、特記すべき事項はありません。



(5) 対処すべき課題

当社グループは、マテリアリティを“ビジョン実現のための重要経営課題”と位置付けています。特定した当社グループのマテリアリティは「価値創造トピック」と「価値向上トピック」とに分類され、Vision 2030実現のための戦略の幹「アンメットメディカルニーズを満たす医薬品の提供」「患者さんを中心においた医療ニーズへの対応」「社会からの信頼獲得」「Life-changingな価値を実現する人材・基盤の強化」とも対応しています。その上で、マテリアリティについて目標を定め、戦略的に取組んでいくことがビジョンの実現、ひいては、当社グループと社会のサステナビリティの両立につながると考えています。

マテリアリティ



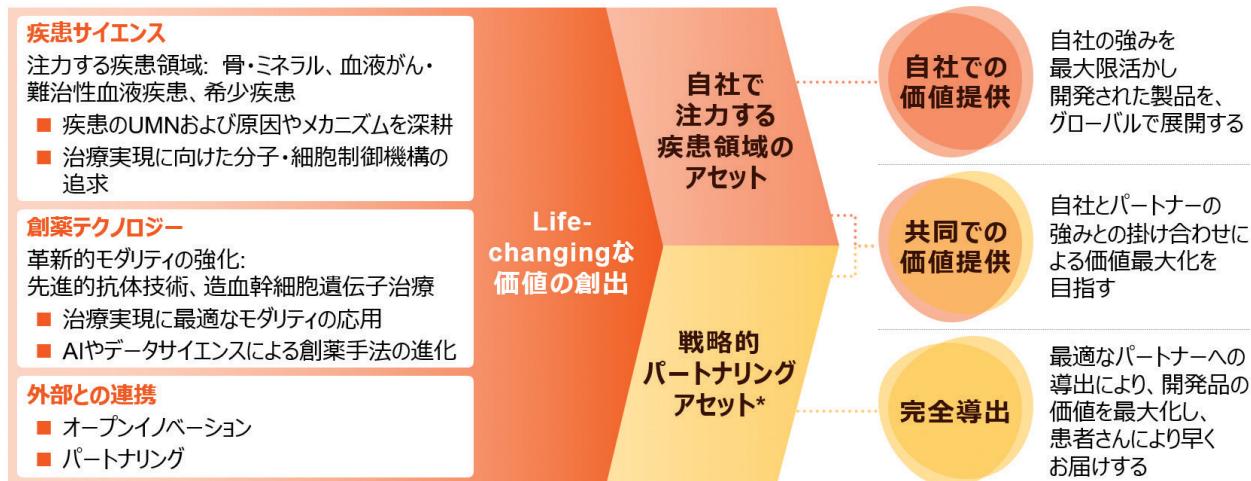
2021年より、Vision 2030の実現に向けて活動を推進してきましたが、世界中での医療費抑制圧力の強まり、新薬開発難度の高まりといった製薬業界にとって厳しい大きな環境変化がある中、Vision 2030の実現をより確かにするための戦略として打ち出したのが“Story for Vision 2030”です。これは、当社グループがVision 2030に掲げているLife-changingな価値を継続して創出・提供するための戦略です。自社で注力する疾患領域とモダリティ*1をより明確に設定しました。これに加え、オープンイノベーションやパートナー連携、ベンチャーキャピタル/コーポレートベンチャーキャピタルファンド活動などの強化も推し進めます。

これらの活動により生み出される“Life-changingな価値”の最大化、という観点では、ビジネスモデルを適切に選択する必要があります。自社で注力する疾患領域のアセットでは当社グループが開発から販売までをグローバルで行い、生み出された価値を患者さんに届けつつ、患者さんの声を研究開発に反映することでその領域での自分たちの強みを増幅していくことも重要となります。戦略的パートナーシップアセットでは、価値最大化に社外の力を活用します。適切なパートナーとの最善のビジネスモデルを築くことにより、患者さんに最速でお届けすることも含めてその価値最大化が実現できると期待しています。

このように、適切なビジネスモデルを選択することで、当社グループは、創出した価値を一日でも早く多くの病気と向き合う人々に届けていくことに注力しています。

* 1 モダリティ：構想した治療コンセプトを実現するための創薬技術（方法・手段）の分類

Story for Vision 2030



* 注力する疾患領域以外のアセットを戦略的パートナーングアセットとし、パートナーとの連携で価値最大化を実現する

【アンメットメディカルニーズを満たす医薬品の提供及び患者さんを中心においた医療ニーズへの対応】

・ 自社で注力する疾患領域のアセット

当社グループは下記に定めた3つの疾患領域を自社で注力する疾患領域として価値の創出と提供に取組んでいきます。各疾患領域では、上市国・地域の拡大、疾患啓発活動や患者支援プログラムの実施などを通し市場浸透に継続して取組んでいきます。

骨・ミネラル

Crysvita（日本製品名：クリースビータ）では、在宅自己注射をより簡便で安全に行うことができる剤型として、患者さん及び医療関係者から期待されていた皮下注シリンジの日本・欧州での販売を開始しました。イタリアではCrysvitaが腫瘍性骨軟化症に対して保険償還の対象となりました。KK8123*²、KK8398*²の開発も着実に進行中です。

血液がん・難治性血液疾患

ziftomenib（米国製品名：KOMZIFTI）は、NPM1変異を有する再発・難治性の成人急性骨髄性白血病（AML）に対する1日1回経口投与可能なメニン阻害薬として世界で初めて米国で承認されました。今後もKura Oncology社との連携を推進し、急性白血病に対する新たな治療選択肢（併用療法や早期の治療ライン）の提供を目指していきます。

Poteligeo（日本製品名：ポテリジオ）は、機械学習・AI技術を活用し、患者さんの治療アクセス向上を推進しています。

加えて自社初の抗体薬物複合体（ADC）であるKK2845等^{*2}の開発も着実に進めていきます。

希少疾患（造血幹細胞遺伝子治療）

OTL-200（欧州製品名：Libmeldy、米国製品名：Lenmeldy）は、米国・欧州における異染性白質ジストロフィーを対象とした新生児スクリーニングの拡大を患者団体等のコミュニティと共同し推進しています。この活動の結果、スペインでは保険償還の対象となりました。米国保険福祉省長官から米国連邦政府として新生児スクリーニングの対象とすることが推奨されたため、今後各州に展開されるように活動を続けます。日本では早期発症型異染性白質ジストロフィーに対して希少疾病用再生医療等製品指定を取得、サウジアラビアにおいても希少疾病用医薬品指定と優先審査指定を受けました。さらにOTL-203^{*2}及びOTL-201^{*2}についても着実に開発を進めていきます。

・戦略的パートナーシップ

当社グループは適切なパートナーとの最善のビジネスモデルを築くことにより、患者さんに最速でお届けすることも含めてその価値最大化の実現を目指しています。

KHK4083^{*2}（一般名：ロカチンリマブ）の開発では、Amgen社と連携し、複数の臨床試験を継続して推進しました。2026年1月にはAmgen社の戦略的ポートフォリオ見直しを背景として、同社との開発・商業化に関する提携契約を終了し、当社は規制当局対応及び将来の商業化を含む、ロカチンリマブのグローバルプログラムの全権を再取得しました。今後は当社主導のもと米国における規制当局への承認申請を進め、その後、日本を含む各国・地域において、適切な形で世界の市場へと展開してまいります。加えて、低分子であるKHK4951^{*2}（一般名：tivozanib）、当社独自のバイスペシフィック抗体技術REGULGENTを搭載したKK2260^{*2}及びKK2269^{*2}、並びにPOTELLIGENT抗体であるKK4277^{*2}、本態性高血圧症を対象疾患として2025年第I相試験を開始したKK3910^{*2}についても、今後パートナーとの連携も含め、価値の最大化を図っていきます。

また、自己免疫疾患に対する、ファースト・イン・クラス低分子治療薬候補の開発を目的とした、前臨床開発プログラムに関するライセンスをBoehringer Ingelheim社に提供しました。

*2 開発パイプラインの詳細については56～58ページ参照

【社会からの信頼獲得】

当社グループは、当社の創出したLife-changingな価値を確実に患者さんへお届けできるよう、安定供給体制を維持・強化し、社会からの揺るぎない信頼を確立してまいります。災害、国際情勢の変化といった外部要因、GMP違反、製造トラブルといった内部要因を含む、医薬品の品質や安定供給を脅かす多様なリスクに備え、堅牢な生産・供給基盤の構築、生産・品質技術の強化、人材育成を一体的に推進し、確かな品質の医薬品を安定的に供給します。

現在、群馬県高崎市と山口県宇部市に基幹生産拠点を有し、さらに米国ノースカロライナ州においてバイオ医薬品原薬製造工場を建設中です。こうした自社生産体制の整備・強化により、リスク発生時にも柔軟な生産対応が可能になります。

また、「協和キリングroup 環境基本方針」のもと、気候変動への対応を「協和キリングroupとして取り組むべき重要な環境活動」と定め、バリューチェーン全体の温室効果ガス（GHG：Greenhouse Gas）排出量を削減していきます。

【Life-changingな価値を実現する人材・基盤の強化】

当社グループは、経営理念の下でVision 2030を実現する人・組織づくりの強化に向けて「協和キリングroup 人材マネジメント基本方針」を定め、その中で人材を「イノベーションの源泉」と位置付けています。Vision 2030では「イノベーションへの情熱と多様な個性が輝くチームの力で、Life-changingな価値を継続的に創出すること」を掲げ、Vision 2030実現のための戦略ストーリー「Story for Vision 2030」に沿って、事業戦略を推進していく人・組織に期待する行動として「KABEGOE Principles」をグローバルに共有しています。戦略実行と持続的成長に不可欠な人材ポートフォリオの強化、最速・最適な意思決定と実行が出来る組織への変革、KABEGOE Principlesの実践でつくる「KABEGOE Culture」の醸成、これら人・組織・カルチャーの取組みを通じ、多様な人材がそれぞれの能力を最大限引き出し挑戦できる機会を提供することで、戦略を力強く実行するケイパビリティを備えたチームづくりを推進しています。

デジタルトランスフォーメーションについては、デジタルビジョン2030^{*3}を実現するデジタル戦略の3つの柱である「Digital for Operation：オペレーショナルエクセレンスの実現」「Digital for Innovation：データ循環型バリューチェーンへの転換」「Foundation for Digital：DX推進基盤の強化」に沿ってDX推進活動を実施しています。2025年4月にChief Digital Transformation Officer（CDXO）を新たに任命し、加えて全社軸でのDXを推進するODX部（Operational and Digital Transformation）を新設し、DXを軸とした業務改革を加速するとともに、DXやAI等に関する専門人材や変革型リーダーの強化・育成、併せてIT/デジタル投資のガバナンス体制の整備を進めています。今後も会社戦略に沿った投資優先順位の設定や戦略テーマの定期見直しを通じて、全社的なDX効果の最大化を目指します。

当社グループは、本定時株主総会で承認可決されることをもって、監査等委員会設置会社へ移行する予定です。取締役会の監督機能を強化しつつ、業務執行への適切な権限委任を通じて迅速な意思決定を促進し、健全なリスクテイクのもとで事業の成長と価値創出を加速していきます。

*3 デジタルビジョン2030の詳細は、当社ホームページ

(https://www.kyowakirin.co.jp/sustainability/human_resources_infrastructure/dx/index.html)
をご参照ください。

<Vision 2030 and Beyond : 中長期構想>

大きな環境変化の中で、Vision 2030の達成後の継続した更なる成長を見据え、“革新的なLife-changingな価値の創出”、“患者さんへのLife-changingな価値の提供”、“Super Teamによるオペレーショナルエクセレンスの追求”という3つの柱からなる中長期構想を策定しました。

中長期構想は、2030年を超えて達成したいゴールと、そこに対する成長の道筋を示すものであり、未来の不確実性に備えるための羅針盤でもあります。患者さん中心の価値創出を基盤に、日本発のグローバル・スペシャリティファーマとして、世界中の病気と向き合う人々に笑顔をもたらす挑戦を続けます。

革新的なLife-changingな価値の創出

- ・ 先進的抗体技術と造血幹細胞遺伝子治療の強みを活かし、研究開発を加速する
- ・ 戦略的投資による新たなパイプライン、収益機会の獲得を狙う

患者さんへのLife-changingな価値の提供

- ・ 実績のあるグローバルにおけるコマーシャル基盤をさらに強化していく
- ・ 患者さん及び患者団体との密接なエンゲージメントを継続

Super Teamによるオペレーショナルエクセレンスの追求

- ・ 戦略を力強く実行するケイパビリティを備えたSupur Teamへ更なる進化
- ・ AI/DXによるオペレーションモデルの転換
- ・ プロセスのシンプル化とリソースの集中を進め、アジャイルに動き続ける

(6) 主要な事業内容 (2025年12月31日現在)

医療用医薬品等の研究・開発・製造・販売及び輸出入等

(7) 主要な営業所及び工場 (2025年12月31日現在)

① 当社

本店	東京都千代田区大手町一丁目9番2号
営業拠点	札幌支店、東北支店（仙台市）、東京支店・首都圏支店・北関東甲信越支店（東京都）、名古屋支店、大阪支店・京滋北陸支店（大阪市）、中国四国支店（広島市）、九州支店（福岡市）
生産拠点	高崎工場、宇部工場
研究拠点	バイオ生産技術研究所（高崎市）、東京リサーチパーク、富士リサーチパーク・CMC研究センター（静岡県駿東郡長泉町）

(注) 拠点名等に所在地を示す都市名が付される場合には、所在地を記載していません。

事業報告

②主要な子会社（2025年12月31日現在）

① 協和キリンフロンティア株式会社	本社：東京都千代田区
② 協和キリンプラス株式会社	本社：東京都千代田区
③ Kyowa Kirin USA Holdings, Inc.	アメリカ
④ Kyowa Kirin, Inc.	アメリカ
⑤ BioWa, Inc.	アメリカ
⑥ Kyowa Kirin North America North Carolina, LLC	アメリカ
⑦ Kyowa Kirin Reinsurance, Inc.	アメリカ

⑧ Kyowa Kirin Canada, Inc.	カナダ
⑨ Kyowa Kirin International plc	イギリス
⑩ Orchard Therapeutics (Europe) Limited	イギリス
⑪ Kyowa Kirin Australia Pty. Ltd.	オーストラリア
⑫ 韓国協和キリン株式会社	韓国
⑬ 台湾協和麒麟股份有限公司	台湾



(8) 重要な親会社及び子会社の状況

① 親会社の状況

当社の親会社は麒麟ホールディングス株式会社であり、同社は当社の株式を288,819千株（持株比率54.95%、自己株式を控除すると持株比率55.17%）保有しています。

② 親会社との重要な契約等の概要

当社は、親会社である麒麟ホールディングス株式会社との間で2007年10月22日付「統合契約書」を締結しています。当該契約において、当社は、麒麟ホールディングス株式会社のグループ運営の基本方針を尊重しつつ、自主性・機動性を発揮した自律的な企業活動を行うとともに、引き続き上場会社としての経営の独立性を確保し、株主全体の利益最大化及び企業価値の持続的拡大を図ることを合意しています。

③ 親会社との間の取引に関する事項

◎資金の貸付

(ア) 当該取引をするに当たり当社の利益を害さないように留意した事項

当社独自の運用方針に従い、貸付金の利率は、貸出期間に応じた市場金利を勘案の上、合理的な判断に基づき決定しています。

(イ) 当該取引が当社の利益を害さないかどうかについての当社の取締役会の判断及びその理由

当社が社内規程に基づき、親会社から独立して最終的な意思決定を行っており、当社の利益を害することはないと当社の取締役会は判断しています。

(ウ) 取締役会の判断が社外取締役の意見と異なる場合の当該意見

該当事項はありません。

事業報告

④ 重要な子会社の状況

会社名	資本金	当社の持株比率	主要な事業内容
Kyowa Kirin USA Holdings, Inc.	76,300千米ドル	100%	傘下子会社の統括・管理
Kyowa Kirin, Inc.	0千米ドル	100%	医療用医薬品の研究開発・販売
Kyowa Kirin International plc	13,849千ポンド	100%	傘下子会社の統括・管理

- (注) 1. 当社の持株比率は、間接保有も含めた持株比率を記載しています。
2. 特定完全子会社に該当する会社はありません。
3. 前期に記載しておりましたKyowa Kirin Asia pacific Pte. Ltd.は、清算手続に入り重要性が乏しくなったため記載を省略しています。

(9) 従業員の状況 (2025年12月31日現在)

従業員数	前期末比増減
5,161名	508名減

- (注) 1. 当社グループは、「医薬事業」の単一セグメントです。
2. 従業員数は、就業人員数（当社グループからグループ外への出向者を除き、グループ外から当社グループへの出向者を含む。）であり、執行役員及び臨時従業員（再雇用社員、契約社員、パートタイマー等の社員）は除いています。

(10) 主要な借入先 (2025年12月31日現在)

該当事項はありません。

(11) その他企業集団の現況に関する重要な事項

当社は、2026年1月30日、アトピー性皮膚炎等を対象として開発中のKHK4083（一般名：ロカチンリマブ）に関するAmgen社との既存の共同開発・販売契約を終了し、ロカチンリマブの開発・商業化に関する権利を再取得しました。

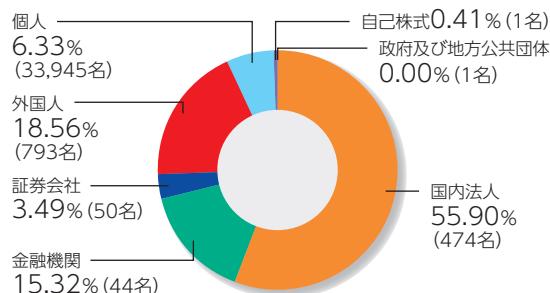
2 会社の株式に関する事項 (2025年12月31日現在)

(1) 発行可能株式総数 987,900,000株

(2) 発行済株式の総数 525,634,500株

(3) 株主数 35,308名 (前事業年度末比3,145名減)

所有者別株式分布状況



(4) 大株主

株主名	持株数	持株比率
キリンホールディングス(株)	288,819	55.17
日本マスタートラスト信託銀行(株) (信託口)	50,122	9.57
(株)日本カストディ銀行 (信託口)	19,729	3.77
UBS AG LONDON A/C IPB SEGREGATED CLIENT ACCOUNT	9,847	1.88
BNYMSANV RE GCLB RE JP RD LMGC	9,638	1.84
バンク オブ ニューヨーク ジーシーエム クライアント アカウント ジェイピーアールデイ アイエスジー エフイー-エイシー	5,015	0.96
エムエスアイピークライアントセキュリティーズ	4,944	0.94
SMBC日興証券(株)	4,007	0.77
ジェーピー モルガン チェース バンク 385781	3,498	0.67
JPモルガン証券(株)	3,174	0.61

(注)

持株比率は自己株式 (2,146,320株) を控除して計算しています。

事業報告

(5) 当事業年度中に職務執行の対価として当社役員に交付した株式の状況

役員区分	株式報酬の種類別交付株数（株）		交付対象者数 （名）
	譲渡制限付株式報酬	業績連動型株式報酬	
取締役 （社外取締役を除く。）	35,597	5,423	3
社外取締役	—	—	—
監査役	—	—	—

(注) 1. 自己株式の処分により、取締役に上記表に記載の株式を交付しました。

2. 上記のほか、自己株式の処分により、執行役員（取締役である者を除く。）に対して、譲渡制限付株式報酬制度に基づき76,609株を、業績連動型株式報酬制度に基づき4,198株を交付しました。

(6) その他株式に関する重要な事項

該当事項はありません。

3 会社役員に関する事項

(1) 取締役及び監査役の氏名等 (2025年12月31日現在)

地位	氏名	担当及び重要な兼職の状況
※ 代表取締役 会長 CEO	宮 本 昌 志	指名・報酬諮問委員会委員
※ 代表取締役 社長 COO	アブドゥル・マリック	指名・報酬諮問委員会委員
※ 取締役 副社長 CMO	山 下 武 美	メディカルアフェアーズ部、ファーマコビジランス部担当 指名・報酬諮問委員会委員
取締役	藤 原 大 介	キリンホールディングス(株)常務執行役員R&D本部長
取締役	小 山 田 隆	指名・報酬諮問委員会委員長 (株)三菱UFJ銀行特別顧問 三菱総研DCS(株)社外取締役
取締役	鈴 木 善 久	取締役会議長 指名・報酬諮問委員会委員 伊藤忠商事(株)理事 オムロン(株)社外取締役 JFEホールディングス(株)社外取締役
取締役	中 田 る み 子	指名・報酬諮問委員会委員 デンカ(株)社外取締役
取締役	菅 野 寛	指名・報酬諮問委員会委員 早稲田大学大学院経営管理研究科教授 (株)Laboro.AI社外取締役
取締役	伊 藤 由 希 子	指名・報酬諮問委員会委員 慶應義塾大学大学院商学研究科教授 独立行政法人地域医療機能推進機構理事 公益財団法人ファイザーヘルスリサーチ振興財団理事
常勤監査役	小 松 浩	
常勤監査役	小 林 肇	
監査役	田 村 真 由 美	指名・報酬諮問委員会委員 清水建設(株)社外取締役 (株)LIXIL社外取締役
監査役	石 倉 徹	キリンホールディングス(株)常勤監査役
監査役	和 智 洋 子	指名・報酬諮問委員会委員 梶谷総合法律事務所パートナー ニチアス(株)社外取締役 エステー(株)社外取締役

(注) 1. 上記※の取締役は、執行役員を兼務しています。

事業報告

2. 取締役小山田隆、鈴木善久、中田るみ子、菅野寛及び伊藤由希子は、社外取締役です。
3. 取締役伊藤由希子の戸籍上の氏名は安福由希子です。
4. 常勤監査役小林肇、監査役田村真由美及び和智洋子は、社外監査役です。
5. 当社は、取締役小山田隆、鈴木善久、中田るみ子、菅野寛及び伊藤由希子、監査役田村真由美及び和智洋子を株式会社東京証券取引所規則に定める独立役員として同取引所に届け出しています。
6. 常勤監査役小松浩及び小林肇、監査役田村真由美は、事業会社における経理・財務部門の担当経験があり、各氏とも財務及び会計に関する相当程度の知見を有しています。
7. 当事業年度中における退任取締役及び監査役は、次のとおりです。

当社における地位	氏名	退任日及び退任事由
代表取締役副社長CCO	大 澤 豊	2025年3月19日付で任期満了により退任
取締役	秋 枝 眞 二 郎	2025年3月19日付で任期満了により退任
取締役	森 田 朗	2025年3月19日付で任期満了により退任
取締役	芳 賀 裕 子	2025年3月19日付で任期満了により退任
監査役	谷 津 朋 美	2025年3月19日付で任期満了により退任

(2) 責任限定契約の内容の概要

当社は、取締役藤原大介、小山田隆、鈴木善久、中田るみ子、菅野寛及び伊藤由希子並びに、常勤監査役小松浩及び小林肇、監査役田村真由美、石倉徹及び和智洋子との間で、会社法第427条第1項の規定に基づき、同法第423条第1項の損害賠償責任を限定する契約を締結しています。当該契約に基づく損害賠償責任の限度額は、5百万円又は同法第425条第1項が定める最低責任限度額とのいずれか高い額としています。

(3) 役員等賠償責任保険契約の内容の概要等

当社は、当社及び当社の子会社の取締役、監査役及び執行役員等を被保険者として、会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険契約を保険会社との間で締結しており、保険料については当社及び当社の子会社が全額負担をしています。当該保険契約は、被保険者が業務について行った行為に起因して損害賠償責任を負った場合における損害賠償金及び訴訟費用等を填補するものです。ただし、被保険者による犯罪行為又は詐欺行為等に起因する損害を除くなどの一定の免責事由を定めているほか、免責金額の定めなども設けており、当該免責金額に至らない損害については填補の対象外としています。

(4) 取締役及び監査役の報酬等

① 役員報酬等の決定方針等

当社は、2025年3月19日開催の取締役会において、取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針を決議しています。当該決定方針は、指名・報酬諮問委員会での審議を経た上で、同委員会の答申を受けて承認されたものです。

また、当事業年度に係る取締役の個人別の報酬等の内容は、指名・報酬諮問委員会が、当該決定方針に沿うもの

であることを確認して答申しており、取締役会は指名・報酬諮問委員会からの答申を尊重して、当該報酬等の内容が当該決定方針に沿うものであると判断しています。

なお、当事業年度に係る監査役の個人別の報酬等は、指名・報酬諮問委員会での審議を参考に、監査役の協議により決定しています。

取締役及び監査役の報酬等の決定方針の内容及び報酬等の概要等は以下のとおりです。

(ア) 基本方針

当社の取締役及び監査役の報酬は、当社の更なる持続的な成長及び企業価値の増大に貢献する意識を高め、グローバル・スペシャリティファーマにふさわしい人材を確保できる内容であること、取締役及び監査役各自がその職務執行を通じて当社への貢献を生み出す動機付けとなるものであること、並びに、客観的な視点を取り入れ透明性のある適切なプロセスを経て決定されるものであることを基本としています。

この基本方針の実現のため、役員報酬に関する調査や審議は、社外役員が過半数を占め、かつ社外取締役が委員長である指名・報酬諮問委員会で行っています。

(イ) 報酬の構成と支給対象等

当社の業務執行取締役の報酬は、基本報酬、業績連動報酬及び非金銭報酬で構成されています。業績連動報酬は、短期インセンティブ報酬としての業績連動型年次賞与及び中長期インセンティブとしての業績連動型株式報酬の二つであり、非金銭報酬は中長期インセンティブとしての譲渡制限付株式報酬です。非業務執行取締役及び監査役については、客観的かつ独立した立場から経営に対する監督機能を十分に働かせるため、基本報酬のみの固定報酬又は無報酬としています。

各報酬の構成割合の目安は、以下の表のとおりです。各報酬の構成割合は、企業規模を考慮し、外部調査機関の役員報酬調査データを用いて当社と関連する業種に属する他社の報酬水準や報酬構成等の客観的な比較検証を行った上で、役位を踏まえ、指名・報酬諮問委員会にて審議し、取締役会にて決定しています。

報酬等の種類		概要	業務執行取締役の報酬構成 (基本報酬を100としたとき)
基本報酬		<ul style="list-style-type: none"> ・役位又は職責を踏まえた固定報酬 ・年額を12等分して毎月支給 	100
業績連動報酬	業績連動型年次賞与	<ul style="list-style-type: none"> ・事業年度ごとの業績向上への貢献意欲を高める業績連動の現金報酬（短期インセンティブ報酬） ・役位又は職責ごとに定める目標達成時の支給額（基準額）を100%とした場合、業績目標の達成度に応じて0%～200%の範囲内で変動 ・事業年度終了後（通常は4月）に一括支給 	60～100
	業績連動型株式報酬	<ul style="list-style-type: none"> ・企業価値の持続的な向上を図るインセンティブを与える業績連動報酬（中長期インセンティブ報酬） ・中長期的な株価上昇及び企業価値向上への貢献意欲を高める株式報酬 ・役位又は職責ごとに定める目標達成時の交付株数を100%とした場合、業績目標の達成度に応じて0%～150%の範囲内で変動 ・3事業年度終了後（通常は4月）に交付及び支給 	25～65
非金銭報酬	譲渡制限付株式報酬	<ul style="list-style-type: none"> ・中長期的な株価上昇及び企業価値向上への貢献意欲を高める株式報酬（中長期インセンティブ報酬） ・毎年一定の時期（通常は4月）に割り当て、3年間譲渡を制限する 	35

事業報告

- (注) 1. 上記の報酬等のうち、業績連動型株式報酬は業績連動報酬及び非金銭報酬の双方に該当しますが、ここでは業績連動報酬として整理・記載しています。
- (注) 2. 業績連動報酬の構成割合は、業績目標を100%達成した場合の数値を記載しています。

(ウ) 各報酬の概要

(i) 基本報酬

基本報酬は、各役員の役位又は職責を踏まえた月例の固定報酬としており、企業規模を考慮し、外部調査機関の役員報酬調査データを用いて、当社と関連する業種に属する他社の報酬水準や報酬構成等の客観的な比較検証も行った上で、指名・報酬諮問委員会の審議を経て決定しています。なお、監査役については、外部調査機関の役員報酬調査データを用いた指名・報酬諮問委員会での審議を参考に、監査役の協議により決定しています。

(ii) 業績連動型年次賞与

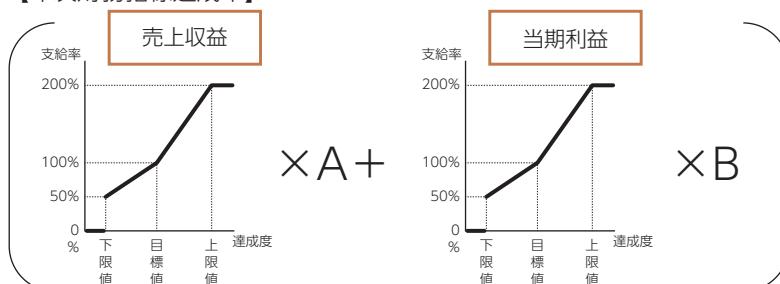
業績連動型年次賞与は、業務執行取締役の事業年度ごとの業績向上への貢献意欲を高めるために、業績に応じて変動する現金報酬としており、事業年度ごとに設定した業績評価指標の目標値に対する達成度に応じて算出した額を、毎年一定の時期（通常は4月）に業務執行取締役に支給しています。業績評価指標には財務指標と非財務指標の両方を採用しています。業績連動型年次賞与の業績評価指標、目標値及び目標値の達成度に応じて算出する支給額は、指名・報酬諮問委員会の審議を経て決定しています。

財務指標には株主の皆様との価値共有と当社の持続的な企業価値向上のため、成長性の観点から売上収益を、収益性の観点から当期利益を採用し、それぞれ本決算発表時の業績予測値を目標値としています。非財務指標については2030年のビジョン実現に向け、事業年度ごとに設定した重要経営課題に対する目標を設定しています。これらの各業績評価指標の達成度に応じて支給率（0%～200%）を決定しています。

イメージ図1 賞与の業績連動の仕組み



【年次財務指標達成率】



※2025年度の業務執行取締役におけるウェイトは、A：B=3：7としています。

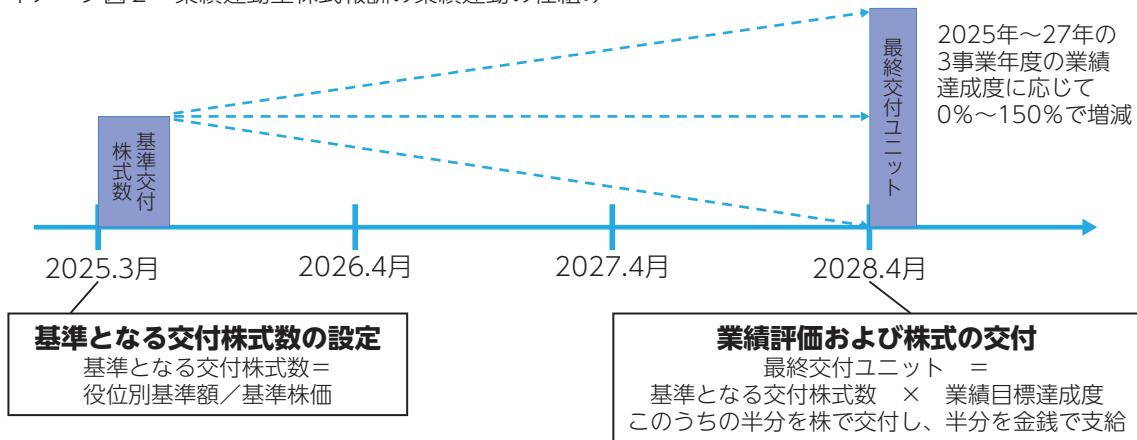
(iii) 業績連動型株式報酬（パフォーマンス・シェア・ユニット）

業績連動型株式報酬制度（パフォーマンス・シェア・ユニット）は、業務執行取締役の報酬と会社業績及び当社の株式価値との連動性をより明確化することにより、企業価値の持続的な向上を図るインセンティブを与えるとともに、株主の皆様との一層の価値共有を進めることを目的とするもので、連続する3事業年度を業績評価期間として、業績目標の達成度合いに応じて増減するものです。業績評価期間開始時に「基準となる交付株式数」を取締役会決議により決定し、3事業年度の業績評価期間終了後に、「基準となる交付株式数」に業績目標達成度を0%～150%の範囲で乗じ、その約半分を株式、残りを現金として、毎年一定の時期（通常は4月）に業務執行取締役に交付及び支給する設計です。業績評価指標には、中期経営計画上の指標であるROE、売上収益年平均成長率及びコア営業利益率等を用いており、それぞれの達成度に応じて業績目標達成度が算定されます。

2021-2025年 中期経営計画の財務指標（計数ガイダンス）（抜粋）	
ROE	10%以上（早期達成／中長期的に維持向上）
売上収益成長率	CAGR10%以上（2020年度を基準年度とした5か年の平均成長率）
コア営業利益率	25%以上（2025年度）

事業報告

イメージ図2 業績連動型株式報酬の業績連動の仕組み



イメージ図3 業績連動型株式報酬の業績目標達成度算出の仕組み



※2025年度の業務執行取締役におけるウェイトは、A : B : C = 1 : 1 : 1としています。

(iv) 譲渡制限付株式報酬

譲渡制限付株式報酬制度は、業務執行取締役が株価変動のメリット及びリスクを株主の皆様と共有し、株価上昇及び企業価値向上への貢献意欲を従来以上に高めることを目的とするものです。取締役会決議により、基本報酬を基に定める基準額及び株価に応じた株数を毎年一定の時期（通常は4月）に業務執行取締役に対して割り当てるものであり、交付される株式には3年間の譲渡制限が付いています。

(工) 報酬決定手続、指名・報酬諮問委員会及び取締役会の活動内容

取締役の基本報酬及び業績連動型年次賞与の役位別の報酬テーブル等は、社外役員が過半数を占め、かつ社外取締役小山田隆が委員長である指名・報酬諮問委員会の審議・答申を踏まえて、取締役会が決定しています。その上で、取締役の個人別の基本報酬及び業績連動型年次賞与等の支給額は、効率的な取締役会運営を実現するために取締役会からの一任を受けた代表取締役社長COOアブドゥル・マリックが、株主総会で決議された報酬限度額内にて指名・報酬諮問委員会の審議の結果を踏まえて決定しています。なお、株式報酬の個人別の割当及び交付は、指名・報酬諮問委員会の審議・答申を踏まえて、取締役会で決定するものとしています。また、業務執行取締役の報酬については、不法行為又は法令違反等があった場合は指名・報酬諮問委員会における審議により報酬の返還を求めることができるクローバック条項を設定しています。

監査役の個人別の報酬等は、外部調査機関の役員報酬調査データを用いた指名・報酬諮問委員会での審議を参考に、監査役の協議の上、株主総会で決議された報酬限度額内で決定しています。

当事業年度末時点の指名・報酬諮問委員会は、社内取締役3名、独立役員7名で構成しています。当事業年度は、計14回の指名・報酬諮問委員会を開催し、取締役・執行役員及びグローバルの主要ポジションの報酬水準について検証するとともに、業績連動賞与や業績連動型株式報酬の目標値等について審議しています。

② 株主総会における報酬等の決議内容

取締役に対する基本報酬と業績連動型年次賞与を含む金銭報酬枠は、2025年3月19日開催の第102回定時株主総会において、年額10億円以内（うち社外取締役は1億5千万円以内）として承認されています。当該定時株主総会終結時点の対象取締役の員数は8名（うち社外取締役5名）です。また、別枠として、2020年3月19日開催の第97回定時株主総会において譲渡制限付株式に関する報酬等として支給する金銭報酬債権枠の総額を年額1億5千万円以内、割り当てる当社譲渡制限付株式の総数を各事業年度につき20万株以内とすること、2021年3月24日開催の第98回定時株主総会において業績連動型株式報酬制度（パフォーマンス・シェア・ユニット）に係る報酬額を各対象期間につき3億円以内、割り当てる当社株式の総数を各対象期間につき20万株以内とすることが承認されています。第97回、第98回定時株主総会終結時点の対象取締役の員数は、それぞれ3名（いずれも業務執行取締役）です。

なお、監査役報酬は2008年2月29日開催の臨時株主総会において月額9百万円を上限として承認されています。当該臨時株主総会終結時点の対象監査役の員数は4名です。

事業報告

③ 当事業年度に係る報酬等の実績

(ア) 当事業年度に係る報酬等の総額

(i) 取締役及び監査役の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

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)
		固定報酬	変動報酬			その他 報酬	
			業績連動型 年次賞与 (注2)	業績連動型 株式報酬 (注2)	非金銭報酬 譲渡制限付 株式報酬 (注2)		
基本報酬							
取締役 (社外取締役を除く。)	593	211	132	70	74	107	4
監査役 (社外監査役を除く。)	32	32	—	—	—	—	1
社外取締役	96	96	—	—	—	—	7
社外監査役	68	68	—	—	—	—	4

- (注) 1. 上記には前年の定時株主総会終結の時をもって退任した取締役1名、社外取締役2名及び社外監査役1名を含んでいません。また、無報酬の取締役2名及び監査役1名を含めていません。
2. 業績連動型年次賞与の額、譲渡制限付株式報酬及び業績連動型株式報酬による報酬額は、いずれも当事業年度に費用計上した額であり、業績連動型株式報酬の額は、2024年度と2025年度を業績評価期間開始時とする各業績連動型株式報酬について、事業年度末における目標達成見込みに応じて2025年度に費用計上した額を合計した金額です。業績連動型株式報酬については、業績評価期間経過後に金銭報酬と非金銭報酬でそれぞれ支給・交付します。
3. 当事業年度において業務執行取締役に交付した譲渡制限付株式は35,597株、業績連動型株式報酬に基づく株式は5,423株（いずれも1株当たりの払込価格は2025年3月18日の終値である2,184円）です。
4. 「その他報酬」は、指名・報酬諮問委員会の審議を経て取締役会で決議した日本滞在に伴う付帯報酬であり、社宅費用や一時帰国手当、諸手当支給に伴う税金調整額等を含んでいます。

(ii) 取締役の業績連動報酬の評価指標に係る目標及び実績

当事業年度に確定した業績連動報酬の評価指標に係る目標及び実績は、以下のとおりです。

i) 業績連動型年次賞与

業績連動型年次賞与に係る評価指標の目標と実績		
評価指標	目標値 (2025年2月6日公表)	実績値
売上収益	4,780億円	4,968億円
当期利益	570億円	670億円
重要経営課題に対する目標達成度	<ul style="list-style-type: none"> ・ UMNを満たす医薬品の提供 ・ 患者さんを中心においた医療ニーズへの対応 ・ Life-changingな価値を実現する人材・基盤の強化 ・ 社会からの信頼獲得 など年度経営計画で定めた非財務目標	全体として概ね達成

ii) 業績連動型株式報酬 (PSU) (2023-2025年度を評価期間とする業績連動型株式報酬)

業績連動型株式報酬に係る業績目標と実績			
財務指標	中期経営計画上の目標値	実績値	
ROE	10%	7.7%	
売上収益成長率	10%	9.0%	
コア営業利益率	25%	20.7%	

(注) 売上収益成長率については、中期経営計画上の目標値は2020年度を基準年度とした5か年の平均成長率であり、実績値は評価期間開始年度の前事業年度を基準年度とした3か年の平均成長率です。

(イ) 役員ごとの連結報酬等の総額等

氏名 (役員区分)	報酬等の種類別の総額 (百万円)					連結報酬等の総額 (百万円)
	固定報酬	変動報酬			その他報酬	
		業績連動報酬		非金銭報酬		
	基本報酬	業績連動型 年次賞与	業績連動型 株式報酬	譲渡制限付 株式報酬		
宮本昌志 (代表取締役会長)	85	56	31	30	—	201
アブドゥル・マリック (代表取締役社長)	67	41	25	23	107	263

(注) 1. 各報酬の金額については、上記(ア)(i)「取締役及び監査役の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」の(注)2、3及び4に同じです。

2. 連結報酬等の総額が1億円以上である者に限定して記載しています。

(5) 社外役員に関する事項

① 重要な兼職先と当社との関係

区分	氏名	兼職先	役職
社外取締役	小山田 隆	(株)三菱UFJ銀行 三菱総研DCS(株)	特別顧問 社外取締役
社外取締役	鈴木 善久	伊藤忠商事(株) オムロン(株) JFEホールディングス(株)	理事 社外取締役 社外取締役
社外取締役	中田 るみ子	デンカ(株)	社外取締役
社外取締役	菅野 寛	早稲田大学大学院経営管理研究科 (株)Laboro.AI	教授 社外取締役
社外取締役	伊藤 由希子	慶應義塾大学大学院商学研究科 独立行政法人地域医療機能推進機構 公益財団法人ファイザーヘルスリサーチ振興財団	教授 理事 理事

事業報告

区分	氏名	兼職先	役職
社外監査役	田村 真由美	清水建設(株) (株)LIXIL	社外取締役 社外取締役
社外監査役	和智 洋子	梶谷総合法律事務所 ニチアス(株) エステー(株)	パートナー 社外取締役 社外取締役

上記の重要な各兼職先と当社との間には特別の関係はありません。

② 当事業年度における主な活動状況

(ア) 社外取締役

氏名	出席状況、発言状況及び期待される役割に対して行った職務の概要
小山田 隆	当事業年度に開催された取締役会14回の全てに出席しました。金融業界の専門の見地だけでなく経営者としての経験に基づく経営の監督と経営全般への助言など、期待される役割、責務を十分に発揮しています。当事業年度に開催された指名・報酬諮問委員会14回の全てに出席し、委員長として客観的・中立的立場で役員の人事・報酬の審議等に携わり、当社のコーポレートガバナンスの向上に大いに寄与しました。
鈴木 善久	当事業年度に開催された取締役会14回の全てに出席しました。商社及び財界での専門の見地だけでなく製造会社及び海外現地法人の社長を含む経営者としての幅広い経験に基づく経営の監督と経営全般への助言など、期待される役割、責務を十分に発揮しています。当事業年度に開催された指名・報酬諮問委員会14回の全てに出席し、客観的・中立的立場で役員の人事・報酬の審議等に携わり、また、当社の社外取締役として、投資家との直接対話を実施し、当社のコーポレートガバナンスの向上に大いに寄与しました。
中田 るみ子	当事業年度に開催された取締役会14回の全てに出席しました。ダイバーシティ推進や働き方改革ほか様々な人事施策を推進した経験に加え、経営に関する幅広い知識・見識を活かし、経営の監督と経営全般への助言など、期待される役割、責務を十分に発揮しています。当事業年度に開催された指名・報酬諮問委員会14回のうち13回に出席し、客観的・中立的立場で役員の人事・報酬の審議等に携わり、当社のコーポレートガバナンスの向上に大いに寄与しました。
菅野 寛	2025年3月19日の就任以降に開催された取締役会10回の全てに出席しました。経営コンサルタント及び経営戦略の研究者として豊富な経験と高度な専門的知識に加え、経営に関わる幅広い見識に基づき、経営の監督と経営全般への助言など、期待される役割、責務を十分に発揮しています。2025年3月19日の就任以降に開催された指名・報酬諮問委員会9回の全てに出席し、客観的・中立的立場で役員の人事・報酬の審議等に携わり、当社のコーポレートガバナンスの向上に大いに寄与しました。
伊藤 由希子	2025年3月19日の就任以降に開催された取締役会10回の全てに出席しました。医療経済学及び国際経済学の研究者として培われた学識経験と幅広い知見、政策会議等の委員としての豊富な経験を活かし、経営の監督と経営全般への助言など、期待される役割、責務を十分に発揮しています。2025年3月19日の就任以降に開催された指名・報酬諮問委員会9回の全てに出席し、客観的・中立的立場で役員の人事・報酬の審議等に携わり、当社のコーポレートガバナンスの向上に大いに寄与しました。

(イ) 社外監査役

氏名	出席状況及び発言状況
小林 肇	当事業年度に開催された取締役会14回及び監査役会14回の全てに出席しました。内部監査部門、経理・財務、経営企画、人事、海外子会社での経験に基づき、経営の監督と経営全般への助言及び財務・経理部門、内部監査部門への助言・指導、会計監査人との協議・意見交換など社外監査役に求められる役割、責務を十分に発揮しています。
田村 真由美	当事業年度に開催された取締役会14回及び監査役会14回の全てに出席しました。グローバル企業における財務・経理、経営企画担当及びNPO法人でのD&I支援に携わった豊富な経験と専門的見地に基づき、経営の監督と経営全般への助言及び財務・経理部門、内部監査部門への助言・指導、会計監査人との協議・意見交換など社外監査役に求められる役割、責務を十分に発揮しています。 当事業年度に開催された指名・報酬諮問委員会14回の全てに出席し、客観的・中立的立場で役員の人事・報酬の審議等に携わり、当社のコーポレートガバナンスの向上に大いに寄与しました。
和智 洋子	2025年3月19日の就任以降に開催された取締役会10回及び監査役会10回の全てに出席しました。弁護士としての企業法務に関する豊富な経験と高度な知識及び法律の専門知識と見識に基づき、経営の監督と経営全般への助言及び財務・経理部門、内部監査部門への助言・指導、会計監査人との協議・意見交換など社外監査役に求められる役割、責務を十分に発揮しています。 2025年3月19日の就任以降に開催された指名・報酬諮問委員会9回の全てに出席し、客観的・中立的立場で役員の人事・報酬の審議等に携わり、当社のコーポレートガバナンスの向上に大いに寄与しました。

③ 社外役員の報酬等の総額

社外役員11名に対する当事業年度に係る報酬等の総額は、164百万円です。

(注) 前年の定時株主総会終結の時をもって退任した社外取締役2名及び社外監査役1名を含んでいます。

連結計算書類

連結財政状態計算書 (2025年12月31日現在)

科目	金額
資産	
非流動資産	
有形固定資産	141,225
のれん	183,497
無形資産	201,415
持分法で会計処理されている投資	9,244
その他の金融資産	16,566
退職給付に係る資産	21,164
繰延税金資産	32,052
その他の非流動資産	9,349
非流動資産合計	614,512
流動資産	
棚卸資産	67,440
営業債権及びその他の債権	181,205
その他の金融資産	1,054
その他の流動資産	24,880
現金及び現金同等物	218,769
流動資産合計	493,348
資産合計	1,107,860

(単位:百万円)

科目	金額
資本	
資本金	26,745
資本剰余金	427,733
自己株式	△5,585
利益剰余金	406,321
その他の資本の構成要素	38,117
親会社の所有者に帰属する持分合計	893,332
資本合計	893,332
負債	
非流動負債	
持分法適用に伴う負債	2,190
退職給付に係る負債	280
引当金	4,414
繰延税金負債	387
その他の金融負債	22,283
その他の非流動負債	3,896
非流動負債合計	33,450
流動負債	
営業債務及びその他の債務	125,041
引当金	3,938
その他の金融負債	8,836
未払法人所得税	9,668
その他の流動負債	33,595
流動負債合計	181,078
負債合計	214,528
資本及び負債合計	1,107,860

連結損益計算書 (2025年1月1日から2025年12月31日まで)

(単位:百万円)

科目	金額
売上収益	496,826
売上原価	△127,934
売上総利益	368,892
販売費及び一般管理費	△165,434
研究開発費	△101,183
持分法による投資損益	787
その他の収益	1,086
その他の費用	△17,994
金融収益	4,711
金融費用	△3,644
税引前利益	87,221
法人所得税費用	△20,182
当期利益	67,040
当期利益の帰属	
親会社の所有者	67,040

独立監査人の監査報告書

2026年2月10日

協和キリン株式会社
取締役会 御中

有限責任 あずさ監査法人
東京事務所

指定有限責任社員 公認会計士 神 塚 勲
業務執行社員
指定有限責任社員 公認会計士 岩 崎 宏 明
業務執行社員
指定有限責任社員 公認会計士 中 川 大 輔
業務執行社員

監査意見

当監査法人は、会社法第444条第4項の規定に基づき、協和キリン株式会社の2025年1月1日から2025年12月31日までの連結会計年度の連結計算書類、すなわち、連結財政状態計算書、連結損益計算書、連結持分変動計算書及び連結注記表について監査を行った。

当監査法人は、上記の連結計算書類が、会社計算規則第120条第1項後段の規定により定められた、国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略した会計の基準に準拠して、協和キリン株式会社及び連結子会社からなる企業集団の当該連結計算書類に係る期間の財産及び損益の状況を、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

監査意見の根拠

当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準における当監査法人の責任は、「連結計算書類の監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定（社会的影響度の高い事業体の財務諸表監査に適用される規定を含む。）に従って、会社及び連結子会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

強調事項

連結注記表「重要な後発事象に関する注記」の「ロカチンリマブの開発・販売に関する権利の再取得について」に記載されている通り、会社は2026年1月30日にアトピー性皮膚炎等を対象として開発中のKHK4083（一般名：ロカチンリマブ）に関するAMGEN INC.との既存の共同開発・販売契約を終了し、ロカチンリマブの開発・商業化に関する権利を再取得している。

当該事項は、当監査法人の意見に影響を及ぼすものではない。

その他の記載内容

その他の記載内容は、事業報告及びその附属明細書である。経営者の責任は、その他の記載内容を作成し開示することにある。また、監査役及び監査役会の責任は、その他の記載内容の報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

当監査法人の連結計算書類に対する監査意見の対象にはその他の記載内容は含まれておらず、当監査法人はその他の記載内容に対して意見を表明するものではない。

連結計算書類の監査における当監査法人の責任は、その他の記載内容を通読し、通読の過程において、その他の記載内容と連結計算書類又は当監査法人が監査の過程で得た知識との間に重要な相違があるかどうか検討すること、また、そのような重要な相違以外にその他の記載内容に重要な誤りの兆候があるかどうか注意を払うことにある。

当監査法人は、実施した作業に基づき、その他の記載内容に重要な誤りがあると判断した場合には、その事実を報告することが求められている。

その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

連結計算書類に対する経営者並びに監査役及び監査役会の責任

経営者の責任は、連結計算書類を会社計算規則第120条第1項後段の規定により定められた、国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略した会計の基準により作成し、適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない連結計算書類を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

連結計算書類を作成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき連結計算書類を作成することが適切であるかどうかを評価し、会社計算規則第120条第1項後段の規定により定められた、国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略した会計の基準に基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。

監査役及び監査役会の責任は、財務報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

連結計算書類の監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した監査に基づいて、全体としての連結計算書類に不正又は誤謬による重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得て、監査報告書において独立の立場から連結計算書類に対する意見を表明することにある。虚偽表示は、不正又は誤謬により発生する可能性があり、個別に又は集計すると、連結計算書類の利用者の意思決定に影響を与えると合理的に見込まれる場合に、重要性があると判断される。

監査人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。

- ・不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。
- ・連結計算書類の監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、監査人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、監査に関連する内部統制を検討する。
- ・経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。
- ・経営者が継続企業を前提として連結計算書類を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において連結計算書類の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する連結計算書類の注記事項が適切でない場合は、連結計算書類に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。
- ・連結計算書類の表示及び注記事項が、会社計算規則第120条第1項後段の規定により定められた、国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略した会計の基準に準拠しているかどうかとともに、関連する注記事項を含めた連結計算書類の表示、構成及び内容、並びに連結計算書類が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。
- ・連結計算書類に対する意見表明の基礎となる、会社及び連結子会社の財務情報に関する十分かつ適切な監査証拠を入手するために、連結計算書類の監査を計画し実施する。監査人は、連結計算書類の監査に関する指揮、監督及び査閲に関して責任がある。監査人は、単独で監査意見に対して責任を負う。

監査人は、監査役及び監査役会に対して、計画した監査の範囲とその実施時期、監査の実施過程で識別した内部統制の重要な不備を含む監査上の重要な発見事項、及び監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。

監査人は、監査役及び監査役会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去するための対応策を講じている場合又は阻害要因を許容可能な水準にまで軽減するためのセーフガードを適用している場合はその内容について報告を行う。

利害関係

会社及び連結子会社と当監査法人又は業務執行社員との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

以上

監査報告書

当監査役会は、2025年1月1日から2025年12月31日までの第103期事業年度における取締役の職務の執行に関して、各監査役が作成した監査報告書に基づき、審議の上、本監査報告書を作成し、以下のとおり報告いたします。

1. 監査役及び監査役会の監査の方法及びその内容

- (1) 監査役会は、監査の方針、職務の分担等を定め、各監査役から監査の実施状況及び結果について報告を受けるほか、取締役等及び会計監査人からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。
- (2) 各監査役は、監査役会が定めた監査役監査の基準に準拠し、監査の方針、職務の分担等に従い、取締役、内部監査部門その他の使用人等と意思疎通を図り、情報の収集及び監査の環境の整備に努めるとともに、以下の方法で監査を実施いたしました。
 - ①取締役会その他重要な会議に出席し、取締役及び使用人等からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求め、重要な決裁書類等を閲覧し、本社及び主要な事業所において業務及び財産の状況を調査いたしました。また、子会社については、子会社の取締役及び監査役等と意思疎通及び情報の交換を図り、必要に応じて子会社から事業の報告を受けました。
 - ②事業報告に記載されている取締役の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制その他株式会社及びその子会社から成る企業集団の業務の適正を確保するために必要なものとして会社法施行規則第100条第1項及び第3項に定める体制の整備に関する取締役会決議の内容及び当該決議に基づき整備されている体制（内部統制システム）について、取締役及び使用人等からその構築及び運用の状況について定期的に報告を受け、必要に応じて説明を求め、意見を表明いたしました。
 - ③事業報告に記載されている会社法施行規則第118条第5号イの留意した事項及び同号ロの判断及び理由については、取締役会その他における審議の状況等を踏まえ、その内容について検討を加えました。
 - ④会計監査人が独立の立場を保持し、かつ、適正な監査を実施しているかを監視及び検証するとともに、会計監査人からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。また、会計監査人から「職務の遂行が適正に行われることを確保するための体制」（会社計算規則第131条各号に掲げる事項）を「監査に関する品質管理基準」（企業会計審議会）等に従って整備している旨の通知を受け、必要に応じて説明を求めました。

以上の方法に基づき、当該事業年度に係る事業報告及びその附属明細書、計算書類（貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表）及びその附属明細書並びに連結計算書類（連結財政状態計算書、連結損益計算書、連結持分変動計算書及び連結注記表）について検討いたしました。

2. 監査の結果

(1) 事業報告等の監査結果

- ①事業報告及びその附属明細書は、法令及び定款に従い、会社の状況を正しく示しているものと認めます。
- ②取締役の職務の執行に関する不正の行為又は法令若しくは定款に違反する重大な事実は認められません。
- ③内部統制システムに関する取締役会決議の内容は相当であると認めます。また、当該内部統制システムに関する事業報告の記載内容及び取締役の職務の執行についても、指摘すべき事項は認められません。
- ④事業報告に記載されている親会社との取引について、当該取引をするに当たり当社の利益を害さないように留意した事項及び当該取引が当社の利益を害さないかどうかについての取締役会の判断及びその理由について、指摘すべき事項は認められません。

(2) 計算書類及びその附属明細書の監査結果

会計監査人 有限責任 あずさ監査法人の監査の方法及び結果は相当であると認めます。

(3) 連結計算書類の監査結果

会計監査人 有限責任 あずさ監査法人の監査の方法及び結果は相当であると認めます。

2026年2月12日

協和キリン株式会社 監査役会

常勤監査役	小 松	浩
常勤監査役 (社外監査役)	小 林	肇
監 査 役 (社外監査役)	田 村	真由美
監 査 役	石 倉	徹
監 査 役 (社外監査役)	和 智	洋 子

以 上

株主総会会場のご案内

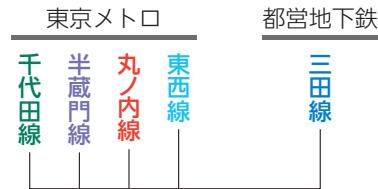


会場：
東京サンケイビル 大手町サンケイプラザ4階ホール
 東京都千代田区大手町1丁目7番2号
 TEL：03-3273-2258

会場ビル外観

交通機関のご案内

JR
 「東京駅」—丸の内北口から
 会場まで徒歩約7分



「大手町駅」A4・E1出口直結

※駐車場のご用意はありませんので、
 公共の交通機関をご利用ください
 ますようお願い申し上げます。



協和キリン株式会社
 TEL:03-5205-7200



ユニバーサルデザイン(UD)の
 考えに基づいた
 見やすいデザインの文字を
 採用しています。