



鳥居薬品株式会社



統合報告書 2023

For the year ended December 31, 2023



企業理念体系

当社が長い歴史の中で培ってきた企業風土や各ステークホルダーからの信頼を受け継ぎつつ、将来へ向けても変わらない当社の志を「鳥居薬品の志」と定め、企業理念としています。大切にする価値観として「TORII's POLICY」を、また経営の基本的考え方として「4Sモデル」を位置付け、「鳥居薬品の志」の実現に向けて取り組んでまいります。

企業理念 鳥居薬品の志

患者さんとそのご家族や医療に携わる方々に誠実に向き合い、
患者さんの健康回復と、病に縛られない豊かで笑顔多い人生に貢献する

長い歴史の中で培った皆様からの信頼を受け継ぎながら、
時代や環境に合わせて柔軟に変革・進化し、
私たちだからこそ出来る医療への貢献に挑戦し続ける

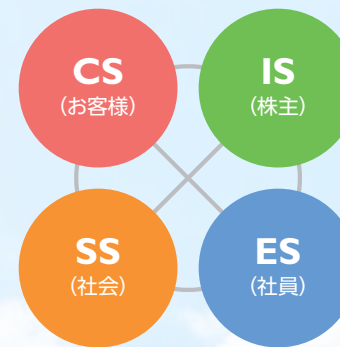
大切にする価値観 TORII's POLICY

- つながる“ひと”すべてを大切に
- 誠実・まじめがトリイのトリエ
- 全員当事者 脱・評論家
- 新しいことでもおそれずにやってみよう
- すべての経験を糧に、私たちは成長し続ける

経営の基本的考え方

4Sモデル

私たちは、高品質の事業活動によって生み出される資金を循環／拡大することを通じて、お客様、株主、社会、社員の四者に対する責任をバランス良く果たし、満足の総和を高めていきます。



※4SとはCS、IS、SS、ESの総称

CS (Customer Satisfaction)：お客様に対する責任
より良い薬、正しい情報を医療関係者を通じて患者さんに提供することにより、人々のQOL (Quality Of Life) 向上に貢献するように努めます。

IS (Investor Satisfaction)：株主に対する責任
適時適切に会社情報を開示するとともに、適正な利潤の還元と企業価値の増大を図るように努めます。

SS (Social Satisfaction)：社会に対する責任
高度な倫理観を保持し、社会要請に応じた事業活動を通じて、より良き企業市民となるように努めます。

ES (Employee Satisfaction)：社員に対する責任
個人々人を尊重し、成長の機会を均等に与え、公正な評価に基づく処遇を推進することにより、働きがいを実感できるように努めます。

目次

Introduction

- 1 企業理念体系
- 2 目次
- 3 鳥居薬品の歩み
- 4 数字で見る鳥居薬品

価値創造ストーリー

- 6 トップメッセージ
- 10 価値創造プロセス
- 11 資本戦略
- 12 ビジネスモデル
- 13 中長期事業ビジョン「VISION2030」
- 14 事業戦略
- 16 中期経営計画
- 18 外部環境認識／リスクと機会

サステナビリティ

- 19 サステナビリティ
- 20 マテリアリティ
- 21 **CS** お客様に対する責任
- 24 **IS** 株主に対する責任
- 26 **SS** 社会に対する責任
- 28 **ES** 社員に対する責任

コーポレートガバナンス

- 30 役員一覧
- 31 スキル・マトリックス／組織図
- 32 副社長メッセージ
- 34 コーポレートガバナンスの状況
- 38 社外取締役メッセージ
- 41 コンプライアンス
- 42 リスクマネジメント

データセクション

- 44 財務データ
- 51 ESGデータ
- 52 会社情報
- 53 株式情報

編集方針

当社は、株主・投資家をはじめとした幅広いステークホルダーの皆様
に当社の活動についてより深く理解していただくため、財務・非財務
情報を総合的に取り入れた統合報告書を発行いたします。

当社についての詳細な情報はコーポレートサイトでも開示しています。

▶<https://www.torii.co.jp/>

対象期間：2023年度(2023年1月1日～2023年12月31日)
一部、2024年1月以降の情報も含まれます。

対象組織：鳥居薬品株式会社

発行時期：2024年6月

参考ガイドライン等：

国際会計基準(IFRS)財団 「国際統合報告フレームワーク」
経済産業省 「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」

注意事項

本レポートに記載している業績見通し等の将来に関する記述は、開示時
点で入手可能な情報に基づき当社が判断したものであり、リスクや不
確実な要素を含んでおり、当社としてその実現を約束する趣旨のもの
ではありません。したがって、実際の業績等は、さまざまな要素により、
これらの業績見通し等とは大きく異なる結果となる可能性があることを
ご承知おきください。また、新たな情報、将来の事象、その他の結果
にかかわらず、常に当社が将来の見直しを見直すとは限りません。

鳥居薬品の歩み

当社は、1872年の創業以来、150年以上の長い歴史の中で培ってきた信頼を大切にしつつも、過去に囚われることなく、柔軟な発想と機敏な行動により、自らを変革してきました。今後も私たちだからこそ出来る医療への貢献に挑戦し続けてまいります。

腎・透析領域

2009年
経口そう痒症改善剤
「レミッチカプセル」発売



2014年
高リン血症治療剤
「リオナ錠」発売



2020年
腎性貧血治療薬
「エナロイ錠」発売



皮膚疾患領域

1975年
外用副腎皮質ホルモン剤
「ロコイド軟膏・クリーム」発売

1993年
外用副腎皮質ホルモン剤
「アンテベート軟膏・クリーム」発売



2020年
外用ヤヌスキナーゼ (JAK) 阻害剤
「コレクチム軟膏」発売



アレルギー領域

1963年
アレルギー診断治療薬
「アレルギーエキス」発売

2014年
スギ花粉症の
アレルギー免疫療法薬
「シダトレン スギ花粉舌下液」発売
※ 2021年販売終了

2015年
ダニアレルギーの
アレルギー免疫療法薬
「ミティキュア ダニ舌下錠」発売



2018年
スギ花粉症の
アレルギー免疫療法薬
「シダキュア スギ花粉舌下錠」発売



鳥居薬品の出来事

1872年
鳥居徳兵衛が横浜市境町において、
洋薬輸入商「植野屋」を創立

1909年
薬品試験所を設置し、
私封品の製造販売を開始



1911年
東京都中央区日本橋本町に出張所
(現在の本社)を開設

1921年
株式会社鳥居商店を設立

1949年
鳥居製薬株式会社を合併し、
鳥居薬品株式会社に商号変更

1963年
当社株式を店頭銘柄として
東京証券業協会に登録

1977年
千葉県佐倉市に佐倉工場を竣工

1983年
米国メルク社が当社株式の過半数を
取得し、当社の親会社となる

1988年
アサヒビール株式会社が当社株式の
過半数を取得し、当社の親会社となる

1990年
現本社ビル竣工

1993年
東京証券取引所市場第二部に上場

1995年
東京証券取引所市場第一部に指定替え

1998年
日本たばこ産業株式会社 (以下、JT) が
当社株式の過半数を取得し、当社の親会社となる

1999年
JTとの間で営業機能は当社へ統合し、
研究開発機能はJTへ集中するという協業体制を確立

2019年
抗HIV薬6品の日本国内における独占的販売権等に
関するライセンス契約を終了

2020年
岩城製薬株式会社に佐倉工場を譲渡

2022年
市場区分の見直しにより東京証券取引所
市場第一部からプライム市場へ移行

その他領域

2021年
遺伝性血管性浮腫発作抑制用血漿カリクレイン阻害剤
「オラデオカプセル」発売



数字で見る鳥居薬品

主要製品・商品

アレルギー領域

■ シダキュア スギ花粉舌下錠

スギ花粉症のアレルギー免疫療法薬



2023年度

11,356百万円

(対前年度
+18.2% )

スギ花粉症に対するアレルギー免疫療法薬であり、成人及び小児等において使用可能な速溶性の舌下錠です。

■ ミティキュア ダニ舌下錠

ダニアレルギーのアレルギー免疫療法薬



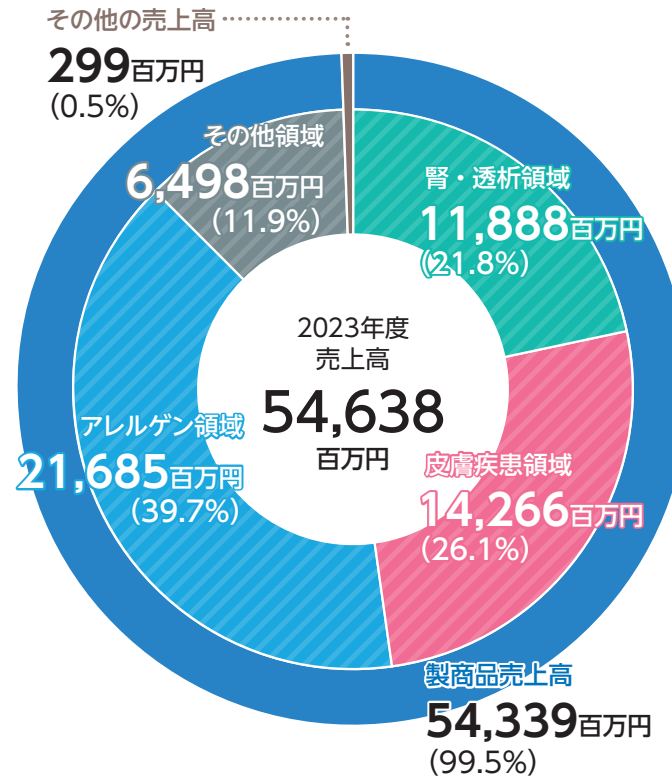
2023年度

10,148百万円

(対前年度
+16.7% )

ダニ抗原によるアレルギー性鼻炎に対するアレルギー免疫療法薬であり、成人及び小児等において使用可能な速溶性の舌下錠です。

領域別売上高



腎・透析領域

■ リオナ錠 高リン血症治療剤／鉄欠乏性貧血治療剤



2023年度

7,515百万円

(対前年度
+8.3% )

「慢性腎臓病患者(血液透析患者、腹膜透析患者、保存期腎不全患者)における高リン血症の改善」と「鉄欠乏性貧血」の2つの適応症を有する薬剤です。

■ レミッチ 経口そう痒症改善剤



2023年度

2,725百万円

(対前年度
△22.9% )

従来の止痒薬では効果が不十分であった透析患者さんの痒みや、慢性肝疾患患者さんの痒みを改善する薬剤です。

皮膚疾患領域

■ コレクチム軟膏 外用ヤヌスキナーゼ(JAK)阻害剤



2023年度

7,450百万円

(対前年度
+36.2% )

免疫反応の過剰な活性化を抑制することでアトピー性皮膚炎(AD)を改善する世界初の外用ヤヌスキナーゼ(JAK)阻害剤です。2023年1月、添付文書に6ヵ月以上2歳未満のAD患者を対象とした臨床試験成績を追加しました。

■ アンテベート 外用副腎皮質ホルモン剤



2023年度

4,533百万円

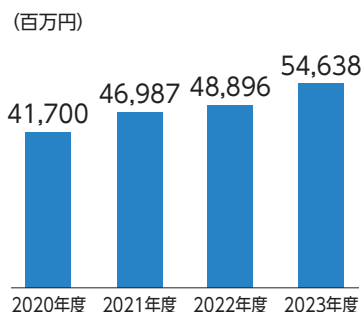
(対前年度
+13.5% )

アトピー性皮膚炎や接触皮膚炎等の皮膚疾患に対して炎症を抑えることによって症状を改善する薬剤です。

財務指標

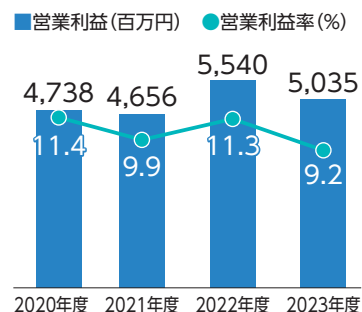
売上高

546億円



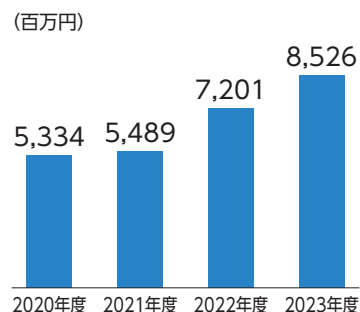
営業利益／営業利益率

50億円／9.2%



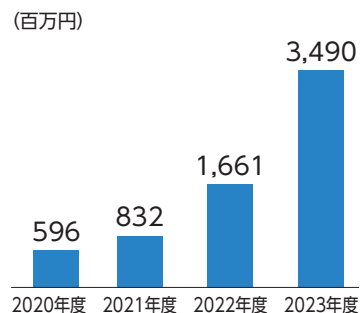
研究開発費控除前営業利益

85億円



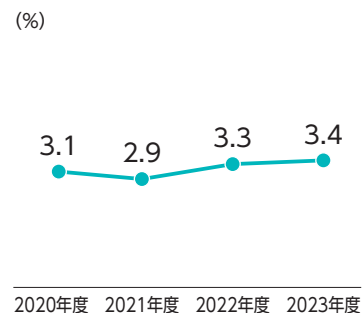
研究開発費

34億円



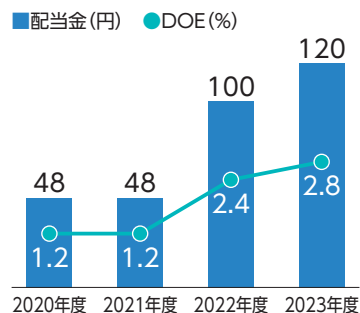
ROE

3.4%



配当金／DOE

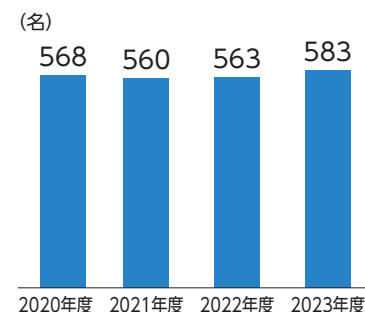
120円／2.8%



非財務指標

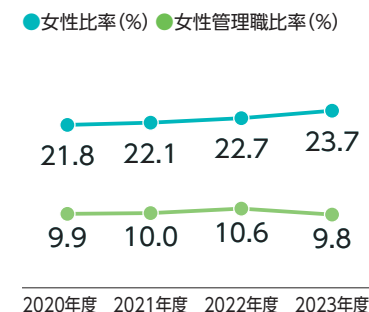
従業員数

583名



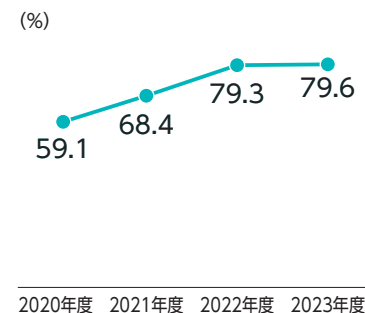
女性比率／女性管理職比率

23.7％／9.8％



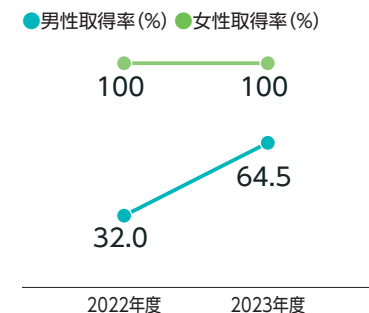
有給休暇取得率

79.6%



育児休暇取得率（男女別）

男性 64.5％ 女性 100％



※ 4～3月集計

トップメッセージ

価値創造の基盤を築き、
成長拡大フェーズへ

代表取締役社長 松田 剛一

「鳥居薬品の志」に込めた想い

このたび当社は、私たち鳥居薬品が社会にどのような価値を提供し、未来への持続的な発展をいかに実現していくのか、そのあるべき姿と具体的な取り組みをステークホルダーの皆様にお伝えし、より深くご理解いただくため、従来お届けしていた「アニュアルレポート」に替わり「統合報告書」を発刊しました。

本報告書を通じて、当社の価値創造ストーリーをステークホルダーの皆様と共有していくにあたり、企業理念として掲げた「鳥居薬品の志」、志の実現のために私たちが大切にしている価値観を示す「TORII's POLICY」、そして経営の基本的考え方である「4Sモデル」から成る企業理念体系について、その背景からご説明申し上げます。

「鳥居薬品の志」は、会社設立から約100年、前身である植野屋の創業から150年という節目である2022年に策定しました。その約3年前、私が社長に就任した2019年は、当社事業の柱の一つであった抗HIV薬6品の日本国内における独占的販売権等に関するライセンス契約を終了した年でした。一時的に売上高・利益が大幅に減少することを覚悟の上、独占的販売権の返還により得られる対価を原資として将来の成長を目指していくという判断をしたわけですが、その年からスタートした「中期経営計画2021」において事業構造改革を断行したことに加え、社員一人ひとりの頑張りやステークホルダーの皆様のご支援により苦難と激動の3年間を乗り越え、当初の想定よりも前倒しで業績の回復を果たすことができました。

そして、そこから先の発展を目指す再スタートに際して、あらためて、当社の存在意義や将来目指す姿をより明確に示していくことが必要と考え、当社が長い歴史の中で培ってきた企業風

トップメッセージ

土や各ステークホルダーからの信頼を受け継ぎつつ、将来へ向けても変わらない当社の志を「鳥居薬品の志」と定め、新たな企業理念といたしました。

「鳥居薬品の志」において当社は、「私たちだからこそ出来る医療への貢献に挑戦し続ける」という決意を述べています。長い歴史の中で、多くの苦難や危機を変革によって乗り越えてきた当社は、有形無形の財産を積み上げてきました。それは、医療関係者の皆様との間に築かれた強固な信頼関係であり、特化したフランチャイズ領域における経験・知見や高い専門性であり、また事業展開を支える人的資本の厚みも然りです。こうした財産を礎に、医療への貢献に更なる磨きをかけながら、持続的な価値創造を果たしていくという想いが込められています。

「TORII's POLICY」は、事業構造改革とともにこれからの企業風土づくりを進めるために、これからも保ち続けるべき当社の組織特性や、未来に向かって変革すべき姿勢について、社員が中心となって議論を重ね、当社の意思決定や日々の業務遂行における判断軸となる価値観を共有するために定めたものです。

「4Sモデル」は、「鳥居薬品の志」を定める以前の企業ミッションとして掲げてきた考え方で、ステークホルダーの皆様との絆を強め、共存共栄を目指す観点から、お客様・株主・社会・社員の四者に対する責任をバランス良く果たし、満足の総和を高めることにコミットしています。当社経営における普遍的な原理・原則を表すものとして、企業理念体系の土台としました。

せっかく策定した企業理念体系も社員に理解されなければ意味がありません。企業理念体系策定後、社員の理解促進に向けさまざまな施策を行っていますが、特に役員と社員の対話を重視し、その機会を積極的に設けています。具体的には全役員と全社員が参加できる「役員公聴会」をスタートさせ、年1～2

回のペースで継続開催中です。また、2023年からは「社長と社員の対話会」として、私の想いを直接伝えることを目的とし、約1年半かけて全社員との対話会を実施しています。正直なところ、社員からは耳の痛い話も聞こえてきますが、企業理念浸透のために今後も継続していく考えです。

当社は、ここに述べました経営理念体系の下、医療への貢献を通じて患者さんの健康を支え、より大きな社会価値の創造を目指します。

「社長と社員の対話会」についてはP29をご参照ください

2023年度の振り返りと今後の展望

当社は現在、2030年に目指す姿として掲げた中長期事業ビジョン「VISION2030」の実現に向けて、3か年中期経営計画をローリング方式で每期策定し、実行しています。2023年度を起点とする「中期経営計画2023-2025」では、成長戦略として掲げた各主要施策が着実に進展し、順調な業績拡大を遂げることができました。

「中期経営計画2023-2025」についてはP16をご参照ください

2023年度は、中期経営計画の計数指標である売上高が546億38百万円(2022年度比11.7%増)、営業利益(研究開発費控除前)が85億26百万円(同18.4%増)と、いずれも2ケタの伸びを示し、期初の計画を大きく上回りました。特に皮膚疾患領域における「コレクチム軟膏」「アンテベート」、アレルギー領域における「シダキュア スギ花粉舌下錠」「ミティキュア ダニ舌下錠」の販売が好調に推移し、増収・増益を牽引しました。

一方、新薬開発パイプラインにおいては、JTとの共同開発品「JTE-061」について2023年9月にアトピー性皮膚炎及び尋常性乾癬を適応症とする国内製造販売承認を申請し、また「TO-208」が伝染性軟属腫患者を対象とする第Ⅲ相臨床試験の良好な速報結果を同年12月に得て、国内製造販売承認を申請する見通しとなりました。

新規導入品については、Nogra Pharma Limited(以下、Nogra社)より尋常性ざ瘡治療薬、ALK-Abelló A/S(以下、ALK社)よりイネ科花粉症に対するアレルギー免疫療法薬の2件のライセンス契約を締結しました。

以上のとおり2023年度は、業績の好調とともに新薬の開発、新規導入品の獲得が大きく進展し、当社にとって大きな手ごたえを感じた1年でした。こうした状況を踏まえ、3か年中期経営計画の新たなローリングとなる「中期経営計画2024-



トップメッセージ

2026」は、2026年度における計数指標のガイダンスを売上高630～660億円、営業利益(研究開発費控除前)90～100億円と設定しました。

同時に今回は、「VISION2030」の計数目標についても見直しを行っています。具体的には、従前の「売上高の過去最高(641億円)を更新する」、「過去最高益(133億円)更新を射程に入れる」から、「売上高 800億円超の達成」、「営業利益 2032年の過去最高益更新を射程に入れる」へ上方修正・変更しました。

「VISION2030」及び「中期経営計画2024-2026」についてはP17をご参照ください

2024年度は、引き続き皮膚疾患領域における「コレクチム軟膏」と、アレルゲン領域における「シダキュア スギ花粉舌下錠」「ミティキュア グニ舌下錠」の販売数量の伸びが見込まれ、加えて「JTE-061」の上市による業績寄与が期待できることから、売上高586億円(2023年度比7.3%増)、営業利益(研究開発費控除前)92億50百万円(同8.5%増)と、増収・増益の継続を予想しています。事業投資は、2023年度から2027年度までの5年間で400億円程度を実行する方針を維持し、新規導入品の獲得と設備投資を中心に進めていく考えです。

なお、「シダキュア スギ花粉舌下錠」につきましては、新しく服薬を始められる患者さん向けの増量期製剤と服薬を継続される患者さん向けの維持期製剤の2つの規格をご用意していますが、増量期製剤において当社の想定を大幅に上回る注文が継続したため、現在、服薬を継続されている患者さんへの安定供給を目的として、増量期製剤について限定出荷対応を行っています。患者さんならびに医療現場の皆様にご迷惑をおかけし、誠に申し訳なくお詫び申し上げます。今後に向けた対応として、

2023年8月に新設した「原料調達部」を中心に、原料となるスギ花粉の採取量増加に取り組みつつ、原薬の生産力増強に向けた設備投資も実施し、製品供給量の早期拡大を目指しています。何卒ご理解を賜りますようお願い申し上げます。

機関設計・役員体制の変更

鳥居薬品はこれまでもコーポレートガバナンスの充実・強化に向け取り組んできました。2019年からの事業構造改革及びその後の持続的成長への足掛かりを築く上で、より効率的な業務執行体制を確立すべく、取締役会については、迅速な意思決定実現の観点から取締役会の人数の最適化を図るとともに、経営に対する実効性の高い監督を行うため過半数を独立社外取締役で構成する体制としました。また、各グループリーダーについては、経営の監督と執行の更なる分離の観点から、執行役員として業務執行に集中することで、業務執行の迅速化を図ってまいりました。そしてこれは、当時の事業規模やビジネスのフェーズに適した形であり、困難を乗り越えていくための体制として有効に機能していました。

今回、業績回復を経て成長を加速するフェーズへ移行したことで、成長の実現により適した体制にするとともに、より公正で透明な意思決定を行うべく、機関設計・役員体制を変更しています。

まず機関設計の変更として、当社は2024年3月27日開催の第132回定時株主総会の承認を経て「監査等委員会設置会社」へ移行しました。これにより取締役会は、監査等委員である取締役が議決権を持ち、また業務執行決定権限の相当な部分を業務執行取締役委譲することが可能となるため、監督機能の

強化と迅速な意思決定の実現につながります。また、取締役会は、支配株主からの独立性や少数株主保護の観点から、引き続き過半数を独立社外取締役で構成する体制であり、なおかつ独立社外取締役だけで構成される「指名・報酬諮問委員会」を新たに設置することで、指名・報酬に関する客観性・透明性・公正性を高めています。

取締役会のメンバーも新たな体制となっています。これまで事業構造改革を進めていくフェーズにおいて力強く機能し、当時の当社が置かれている状況に適した、法務・労務や財務・会計に深い知見のあるメンバーで構成されていました。新体制では、中長期にわたり今まで以上に鳥居薬品の企業価値向上を目指すべく、企業経営・経営戦略、法務・コンプライアンス・リスクマネジメント、財務・会計に関する豊富な経験や高い専門性を持つ多様性とバランスの取れた構成となるメンバーを選任することができました。独立社外取締役の方々からは、これからの当社事業の拡大において有効な示唆や助言が得られるものと期待しています。

また新たに代表取締役副社長を選任し、代表取締役2名体制としています。これにより、経営上の課題に対し、これまで以上に適切かつ迅速に対処することができるとともに、全社的視点で判断し、業務執行する機能が強化できたと考えています。

コーポレートガバナンスの充実・強化は、常に緊張感を持って取り組み続けていくものであり、また、終わりが無いものと考えています。外部・内部の環境の変化に合わせて、常に体制・機能の最適化と施策の改善を図っていくこと。そのことを念頭に置きながら、まずは今回の機関設計の変更と新役員体制を確実に機能させ、そしてそこで終わらずに、より一層のコーポレートガバナンスの充実・強化を行ってまいります。

トップメッセージ



企業価値向上・株主還元

2023年度は年間配当額を120円とし、2022年度の100円から20円の増配としました。増配を実現できた理由としては、2023年度に着実な業績を残せたこと、特に導入と開発が力強く進捗できたことで将来の成長の確度が高まったことによります。一方で、目標としている「ROE8%以上」や「同業他社と遜

色のないDOE水準」については、目標達成に向けて多くの課題があると考えています。まずは着実に業績を伸ばし続けることが重要ですが、それと並行して、集中的な事業投資期間である2027年までに400億円を目途とした事業投資を着実に実行し、更なる成長に向けた基盤を構築することが重要だと考えています。

2019年の抗HIV薬6品の日本国内における独占的販売権等に関するライセンス契約終了による業績悪化、その後の事業構造改革と厳しい期間が続きましたが、成長軌道に乗った現在は、事業構造改革により構築した強靱な事業体質をもとに、独占販売権返還により得たキャッシュを活用した集中的な事業投資を行うことで、更なる成長の実現が可能だと考えています。

現時点で目標達成の時期については明確にできていませんが、この投資に対するリターンが具体的に見通せるようになった段階で、ROE・DOE目標の達成も視野に入ってくると考えています。目標達成の見通しについては、そのようなタイミングで、あらためて明確化させていただく考えです。

なお、現在の集中投資の期間においても、株主還元につきましては、継続的かつ安定的な配当の実施を基本方針としつつ、更なる充実を図っていく考えです。

2019年に社長に就任して以降、常に眼前の課題から目をそらさず真摯に向き合い、愚直に、着実に経営のPDCAサイクルを回すことを必死に継続してきました。既に5年以上が経過しましたが、振り返ると、経営体制や事業構造の変革、業績の着実な回復等、この5年間で、さまざまな面で大きな進捗を実現できたことにあらためて気づかされます。地味かもしれませんが、一つひとつは小さなことでも継続して積み重ねることが、非常に難しくも大事なことのだと、身にしみえています。成長フェーズに入った今だからこそ、今後もこの姿勢を崩さず大切にして経営に従事してまいります。

ステークホルダーの皆様におかれましては、引き続きご支援を賜りますようお願い申し上げます。

価値創造プロセス

当社は、企業理念である「鳥居薬品の志」の実現に向けて、大切にしている価値観「TORII's POLICY」及び経営の基本的考え方「4Sモデル」を土台に創出価値の最大化を目指します。

鳥居薬品の志

患者さんとそのご家族や医療に携わる方々に誠実に向き合い、患者さんの健康回復と、病に縛られない豊かで笑顔多い人生に貢献する
長い歴史の中で培った皆様からの信頼を受け継ぎながら、時代や環境に合わせて柔軟に変革・進化し、私たちがからこそ出来る医療への貢献に挑戦し続ける

創出価値の最大化

資本戦略

P11

- 「VISION2030」及び持続的な企業価値向上の実現に向けた当社の競争力を支える「人的資本」と「知的資本」

競争優位を生み出すビジネスモデル

P12

- 自社資源をバリューチェーンのコア機能に集中
- JTと一体的なバリューチェーンを構築し、効率的な協業体制を確立

事業戦略

P14

- 導入活動の強化
- 製品価値最大化のための仕組み作り

注力領域

腎・透析領域 皮膚疾患領域 アレルゲン領域

マテリアリティ

P20

事業に関わるマテリアリティ 経営基盤に関わるマテリアリティ

4Sモデル／TORII's POLICY

P1

4Sモデル



TORII's POLICY

- つながる“ひと”すべてを大切に
- 誠実・まじめがトリイのトリエ
- 全員当事者 脱・評論家
- 新しいことでもおそれずにやってみよう
- すべての経験を糧に、私たちは成長し続ける

※ 4SとはCS、IS、SS、ESの総称

鳥居薬品が創出する価値

社会価値

CS お客様に対する責任

- 患者さんの健康回復とQOLの向上
- 質の高い医療情報の提供
- 価値ある新薬の提供
- 製品の安定供給と品質保証

IS 株主に対する責任

- 適切な利潤の還元と企業価値の向上
- 迅速・公正・透明な経営の実践と企業価値の最大化
- 適時適切な会社情報の開示
- 継続的かつ安定的な配当の実施を通じた適正な株主還元

SS 社会に対する責任

- 高度な倫理観を保持し、社会要請に応じた事業活動
- 環境保全に配慮した企業活動

ES 社員に対する責任

- 個々人を尊重し、公正な評価に基づく処遇
- 高い専門性の獲得・成長機会の提供
- 一人ひとりがいきいきと働ける環境の実現

経済価値

VISION2030

P13

- 売上高 800億円超
- 営業利益 2032年の過去最高益更新を射程に入れる

※2001年3月期 営業利益133億円

—2030年に目指す姿—

医療ニーズを深く理解し、その充足のために高い専門性と機動力を持って関係する皆様との共創を最適な形で進め、価値ある新薬を見いだし届ける存在感のある製薬企業

外部環境認識

P18

社会全般／国・医療機関等／医薬品業界における環境変化

資本戦略

企業理念である「鳥居薬品の志」、「VISION2030」及び持続的な企業価値向上の実現に向けた当社の競争力を支える主な資本は、「人的資本」及び「知的資本」と考えています。

人的資本

- 高い専門性を持つ人財や
専門性を前提に必要なに応じて外部パートナーと協働し価値を高められる人財
従業員数：583名 ※2023年12月末現在

知的資本

- フランチャイズ領域において長年にわたって培った高い専門性・プレゼンス、医療関係者との信頼関係
- 価値ある新薬の製品ラインナップや開発パイプライン
- 2027年までに集中的な事業投資の実施
- 研究開発費 3,490百万円(2023年12月期)

社会・関係資本

- 製造・研究に関して、案件に応じて高い専門能力を持つ外部企業との連携
- JTとの協業体制による、「効率的な事業遂行」、「JTの知見・ノウハウ・人的リソースの活用」、「機動的・積極的な事業投資の実現」

財務資本

- 自社工場を持たず、研究開発機能も必要最小限の体制といったスリムな経営体質による安定的な収益構造
- 導入品獲得に向け、機動的に拠出することが可能な手元資金

自然資本

- 医薬品を通して人々の健康と幸福に貢献する企業として、地球環境保全を重要課題の一つとして認識し、環境保全に配慮した企業活動を実現(温室効果ガス排出量の削減、廃棄物再資源化率の維持・向上)

製造資本

- 自社工場を持たず、内外の環境変化に対して身軽・柔軟に対応することができる製造体制
- 品質維持を目的とした、外部の製造所との強固な連携体制による、徹底した管理体制

人的資本経営

「VISION2030」の実現・事業戦略遂行のために、
当社の組織・人財には「専門性」「機動力」「共創」が必要と考えています。
この考え方に基づき、人財育成及び組織・環境整備を行っています。

専門性

価値ある医薬品を探索・獲得し、医療現場のニーズを正確に把握しつつその価値を高め、正しく医療関係者や患者さんにお届けするために、当社の人財には高度な専門性が求められます。

機動力

価値ある医薬品を少しでも早く医療関係者や患者さんにお届けするために、また、医療現場のニーズに即した適時適切な情報提供収集活動等のために、当社の組織には迅速な判断・行動意思決定が求められます。

共創

自社資源はバリューチェーンのコア機能に集中し、環境変化に柔軟に対応しながら高い専門能力を持つ外部企業等と連携する当社のビジネスモデルにおいては社外の多様な組織や関係者との適切な協働が求められます。また、社内の多様な組織や人財が相互に連携することも求められます。

具体的な取り組みについてはP28をご参照ください

知的資本の強化

当社は「鳥居薬品の志」において、「私たちだからこそ出来る医療への貢献に挑戦し続ける」ことを掲げており、価値ある新薬の製品ラインナップや開発パイプラインを充実させることが、人的資本と並んで重要な競争力の源泉と考えています。「皮膚疾患領域」「アレルギー領域」「腎・透析領域」においては、長年にわたって特色ある医薬品を開発・販売してきた実績があり、そこで培った高い専門性、医療関係者との信頼関係、当該領域における高いプレゼンスが当社の強みとなっています。

特に「皮膚疾患領域」については、開発品が製品ラインナップに加わることにより、幅広い疾患に対する製品ラインナップが提供可能となること、「アレルギー領域」については、政府の花粉症対策等、アレルギー免疫療法に注目が集まり、シダキユア スギ花粉舌下錠、ミティキュア ダニ舌下錠へのニーズが高まっていることから、それぞれが「VISION2030」の実現に向けて有力な成長ドライバーになり得るものと考えています。

今後も引き続きフランチャイズ領域での新薬探索・獲得に力を入れるとともに、フランチャイズ領域以外の周辺領域(主に免疫・炎症領域)での探索・獲得にも鋭意取り組み、当社ならではの特色ある製品ラインナップ、開発パイプラインの充実・強化に努めてまいります。

ビジネスモデル

当社はユニークなビジネスモデルを通じて競争優位を生み出し、医療現場へお届けする価値を最大化させてまいります。

■ 自社資源をバリューチェーンのコア機能に集中

「中期経営計画2021」の事業構造改革を経て、当社は自社で工場を持たず、研究開発機能も必要最小限として、自社資源をバリューチェーンのコア機能に集中させています。これにより、スリムな経営体質で安定的な収益構造となったことに加え、社内外の環境変化に対して身軽に柔軟に即応できる体制となりました。製造機能や研究開発機能については、高い専門能力を持つ外部企業等との連携(業務委託や導入等)によって補完する形となりますが、外部の企業等が持つ専門機能も益々強化されているため、業界の環境変化のスピードが加速している中、事案に応じて最適なパートナーを選びながら、各専門企業等との連携体制を柔軟に構築・強化していくことができるメリットは決して小さくありません。

■ JTと一体的なバリューチェーンを構築し、効率的な協業体制を確立

JTと当社は、JTが研究開発を担う一方で、当社が製造・販売及びプロモーション活動を担っており、両社で一体的なバリューチェーンを構築することで効率的な協業体制を確立しています。この協業体制により、JT創製・開発の医薬品を導入・販売することができることに加え、必要に応じて当社の得意分野における事業投資を当社自身で機動的かつ積極的に行うことにより当社単独での導入・開発も可能となります。

また、JTグループ外からの導入品探索や導入品評価において、JTのネットワークやサイエンスの知見を活用でき、当社で単独導入・開発するケースにおいても、必要に応じJTから支援を得ることもできる利点があります。

- スリムな経営体質と安定的な収益構造
- 内外の環境変化に対して身軽・柔軟に対応可能



中長期事業ビジョン「VISION2030」

当社は、企業理念である「鳥居薬品の志」を実現するために、2030年に目指す姿として「VISION2030」を策定しています。

VISION2030 —2030年に目指す姿—

医療ニーズを深く理解し、その充足のために
高い専門性と機動力を持って
関係する皆様との共創を最適な形で進め、
価値ある新薬を見いだし届ける
存在感のある製薬企業

売上高^{※1}
800億円超

営業利益^{※1、※2}
**2032年の
過去最高益^{※2}更新を
射程に入れる**

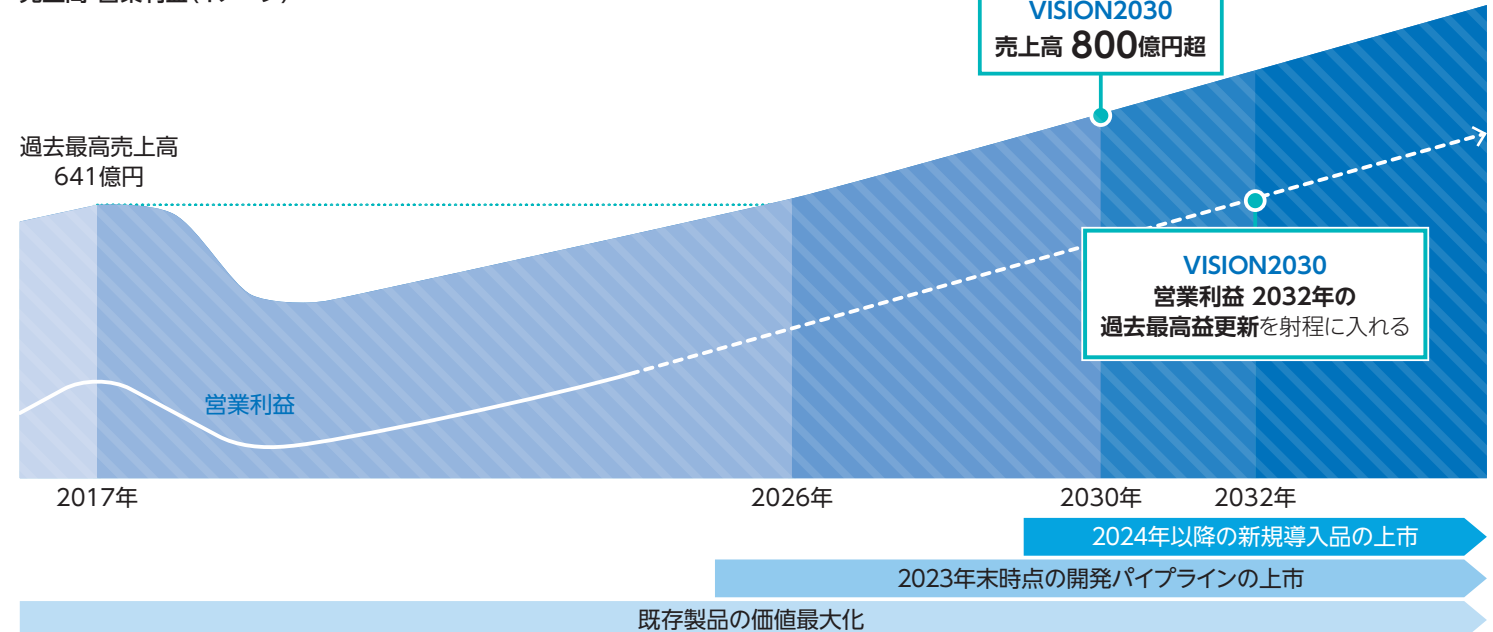
※1 中長期的な業績に影響を与えるリスクとして、シダキユア スギ花粉舌下錠、ミティキュア ダニ舌下錠について、直近の売上高の伸長が続いた場合、今後数年以内に市場拡大再算定(薬価引き下げ)を受ける可能性があります。当該リスクについては2026年度ガイダンス及び「VISION2030」に一定の想定の上、織り込み済みです。

※2 「VISION2030」計数目標としては、2030年以降も研究開発投資を継続的に実施するものの、集中的な投資は一定程度完了している予定であることから、営業利益を指標として設定しています。(過去最高の営業利益133億円(2001年3月期))

2030年には、直近で最も売上高が下がった2020年度の売上高417億円の2倍の水準となる800億円超を、主に既存製品の伸長及び現行パイプラインにある開発品の上市により目指します。今後も引き続き、2030年以降の持続的な成長のため導入品の獲得に向けた投資を継続し、パイプラインの拡充に取り組んでまいります。

売上高・営業利益(イメージ)

過去最高売上高
641億円



事業戦略

当社は、「導入活動の強化」及び「製品価値最大化のための仕組み作り」をVISION2030の実現に向けた事業戦略として、腎・透析領域、皮膚疾患領域、アレルギー領域の3領域を中心に注力し、取り組んでいます。

■ 導入活動の強化

新薬導入に向けた探索活動及び 事業投資に積極的に取り組む

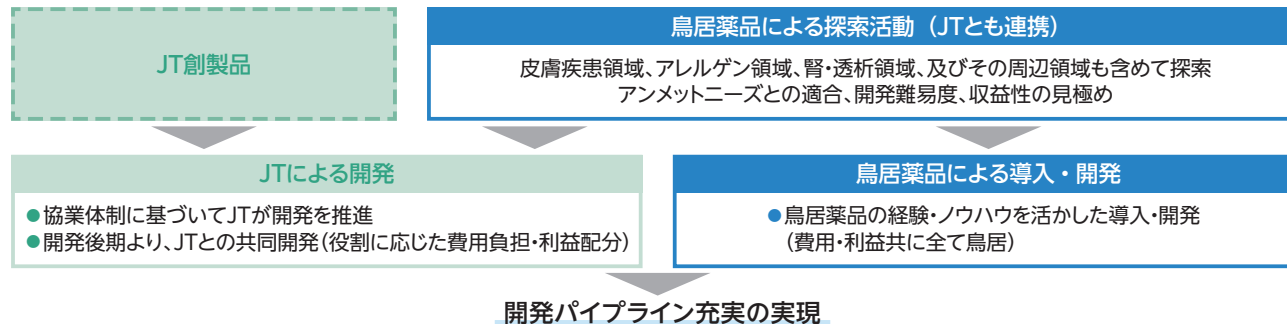
当社のような研究開発機能が限定的である会社にとって、新薬獲得の有力な手段は導入（開発品等のライセンス契約）であり、当社は導入に向けた探索活動及び事業投資に積極的に取り組んでいます。当社は担当部門による自前での活動に加え、海外拠点を持つJTとも連携し、欧米を中心に幅広く導入候補品の情報を探索しています。また必要に応じて外部機関の活用や、ライフサイエンス系ファンドへの出資を通じた情報収集も行っています。探索の対象については、現在の当社のフランチャイズ領域の疾患に限定することなく、その周辺領域（主に免疫・炎症領域）も含め、当社として導入品の価値を最大化できると考えられる領域まで拡げて活動を行っています。得られた情報をもとにした有望な導入候補品の選別及び導入に向けた交渉の過程において、アンメットニーズに応える革新的な医薬品となり得るかどうかの見極めが重要となり、開発の難易度や上

市できた場合の収益性等も含め、導入候補品の価値を適切に評価できる能力が必要です。

当社では、こうした能力を向上させるために市場動向や医療現場におけるニーズの適切な把握、疾患に関する高度な専門知識の習得等、人財育成にも注力しています。

フランチャイズ周辺領域も含めて 鳥居薬品独自の導入、開発に積極的にチャレンジ

JTグループにおける協業体制として、導入品についてもJTが導入し開発を行い、当社が製造・販売を行うのが原則です。一方、当社のこれまでの経験・ノウハウ等を活かせる分野においては、当社独自の導入・開発についても積極的に取り組んでいます。この場合、当社が開発費用を全て負担することになりますが、利益についても全て当社が享受します。事業性や開発の難易度等のリスク要因についてもしっかりと見極め、可能な限りリスク低減にも努め、当社独自の導入、開発にも積極的にチャレンジしていく考えです。



TOPICS

中長期的な企業価値の向上及び 持続的成長の礎となる積極的な導入活動

常務執行役員 価値創造グループリーダー 掛江 敦之

当社にとって開発パイプラインの拡充は中長期的な企業価値の向上のための生命線であるとともに、将来にわたって持続的成長を成し遂げるための必達のミッションです。近年創業活動の難易度が向上していることに伴い、JTの研究開発品のみではパイプラインが不足する可能性がある一方で、当社は外部資源を獲得すべく欧米バイオベンチャーを含めた製薬企業からの導入活動を積極的に強化しています。2023年は、欧州のNogra社、ALK社から各1品、計2品の導入を行いました。導入活動に関して他社との競合は熾烈化を極めており、その中でも当社は探索品目として現フランチャイズ領域に加えて親和性のある疾患領域への拡大、導入探索地域を欧米に加えて近年科学的進歩の著しい中国等への拡大、探索手法についても、バイオテクノロジー業界の国際的な会議での探索や、業界に関連深い投資家とのネットワーキングに加えて、独自の手法で探索するなど競合優位性を保つべく種々工夫を凝らしながら活動しています。また一旦導入が成約したパートナーリング会社との信頼関係醸成にも力を注いでおり、先方の文化を理解した上でのコミュニケーション、導入後の開発戦略の最適化を実践し、そのことが当社に対する存在感、認知度向上にもプラスに働いています。

■製品価値最大化のための仕組み作り

皮膚疾患領域・アレルギー領域を

VISION2030の実現に向けた成長ドライバーとして位置付け

当社は、皮膚疾患領域、アレルギー領域、腎・透析領域の3領域に注力していますが、その中でも皮膚疾患領域及びアレルギー領域をVISION2030の実現に向けた成長ドライバーと位置付けています。皮膚疾患領域については、「コレクチム軟膏」の市場浸透に注力すると同時に、JTE-061、TO-208、TO-210について、開発の円滑な進捗、早期の上市・市場浸透に向けた取り組みを進めています。アレルギー領域については、スギ花粉症のアレルギー免疫療法薬「シダキア スギ花粉舌下錠」及びダニアレルギーのアレルギー免疫療法薬「ミティキュア ダニ舌下錠」の更なる成長を目指します。また、イネ科花粉を原因抗原とする花粉症を対象としたアレルギー免疫療法薬「GRAZAX」について、早期の上市・市場浸透に向け、開発を進めてまいります。なお、腎・透析領域については、同領域で当社がこれまで培った知識・情報等を適切に活用しつつ、将来の導入品獲得の可能性も踏まえて幅広い製品ラインナップを提供することで、引き続き多くの患者さんに貢献してまいります。

柔軟で多様な情報提供収集体制の構築

これらの取り組みの実現に向けて、高度な専門性に基づく情報提供収集活動が不可欠であると考えています。そのため、MRの情報・知識レベル向上に向けた教育に取り組んでいます。また、新型コロナウイルス感染症の拡大や医師の働き方の問題等を契機として、情報提供収集活動のあり方が大きく変容していることを踏まえ、デジタル技術を活用した新たな情報提供収集手段の確立など、医療現場との接点の多様化に向けた投資も積極的に行っています。

主な研究開発品（2024年4月26日現在）

開発番号 「製品名」	予定適応症等	剤形等	開発段階(国内)					備 考
			PhaseⅠ	PhaseⅡ	PhaseⅢ	申請	承認	
皮膚疾患領域								
JTE-061	アトピー性皮膚炎	外用剤				申請		● JTがDermavant Sciences GmbHと日本国内における皮膚疾患領域での独占的開発・商業化権に関するライセンス契約を締結した化合物 ● JTと日本国内における共同開発及び販売に関するライセンス契約を締結 ● JTが2023年9月に製造販売承認申請
	尋常性乾癬	外用剤				申請		● JTがDermavant Sciences GmbHと日本国内における皮膚疾患領域での独占的開発・商業化権に関するライセンス契約を締結した化合物 ● JTと日本国内における共同開発及び販売に関するライセンス契約を締結 ● JTが2023年9月に製造販売承認申請
	小児アトピー性皮膚炎	外用剤			PhaseⅢ			● JTがDermavant Sciences GmbHと日本国内における皮膚疾患領域での独占的開発・商業化権に関するライセンス契約を締結した化合物 ● JTと日本国内における共同開発及び販売に関するライセンス契約を締結
TO-208	伝染性軟属腫	外用剤			PhaseⅢ			● Verrica Pharmaceuticals Inc.と日本国内における独占的開発・商業化権に関するライセンス契約を締結 ● 自社開発 ● Verrica Pharmaceuticals Inc. 開発番号:VP-102
TO-210	尋常性ざ瘡	外用剤	PhaseⅠ					● Nogra Pharma Limitedと日本国内における独占的開発・商業化権に関するライセンス契約を締結 ● 自社開発 ● Nogra Pharma Limited 開発番号:NAC-GED-0507
アレルギー領域								
TO-203 「ミティキュア ダニ舌下錠」	室内塵ダニアレルギー疾患 (アレルギー性喘息) (アレルギー免疫療法薬)	舌下錠			PhaseⅡ/Ⅲ 終了※			● ALK-Abelló A/Sと日本国内における独占的開発・販売権に関するライセンス契約を締結 ● 自社開発 ※今後の開発方針について検討中

2023年12月期決算発表時(2024年2月9日)からの変更点

- TO-210(Nogra Pharma Limited 開発番号:NAC-GED-0507 予定適応症:尋常性ざ瘡)の追加

上記のほか、以下の契約を締結しています。

●2023年12月

ALK-Abelló A/Sとの間で、同社が保有する、イネ科花粉を原因抗原とする花粉症を対象としたアレルギー免疫療法(舌下免疫療法)薬「GRAZAX」の日本国内における独占的開発・商業化権に関するライセンス契約を締結

当社の親会社であるJT(うち医薬事業部門)とは、医薬品に関する製品及びサービスにおいて、各々の強みを活かし、当社は主に製造と販売の機能を担っており、親会社は研究開発の機能を担っています。なお、親会社の研究開発の状況は、JTウェブサイト上の「医療用医薬品臨床開発状況」をご参照ください。 <https://www.jti.co.jp/investors/library/business/briefing/index.html>

「中期経営計画2023-2025」 2023年度進捗

当社は、2023年度から2025年度までの3か年を対象期間とする「中期経営計画2023-2025」を策定し、中長期事業ビジョン「VISION2030」の実現に向けて、成長戦略の各施策とステークホルダーからの信頼維持策に取り組んでいます。

■ 計数指標

	2023年度当初計画	2023年度実績	増減額
売上高	509億円	546億円	+37億円
営業利益（研究開発費控除前）※1	76億円	85億円	+8億円

※1 中期経営計画の利益面の計数指標としては、将来の導入品獲得に向けて、当面は研究開発投資を積極的に実施することから、研究開発費控除前営業利益を設定しています。

■ 主要施策

成長戦略				ステークホルダーからの信頼維持	
◆ 成長期新薬の普及・育成・価値最大化				◆ 安定供給体制の整備・強化	
腎・透析領域 - エナロイ錠 - リオナ錠				◆ 薬事規制の遵守と品質保証	
皮膚疾患領域 コレクチム軟膏				◆ コンプライアンスの強化	
アレルギー領域 - シダキュア スギ花粉舌下錠 - ミティキュア ダニ舌下錠				◆ コーポレートガバナンスの強化	
その他領域 オラデオカプセル				◆ サステナビリティへの取り組み	
◆ 新薬開発の推進					
- JTE-061 - TO-208					
◆ 導入体制の強化					
- 経営戦略に沿った人事制度等の整備と働き方改革 - 企業風土改革					

■ 主な投資 2023年度に以下の投資を意思決定（2023年から2027年末までの5年間で400億円程度の事業投資を想定）

意思決定済みの主な投資※2

尋常性ざ瘡治療薬(NAC-GED-0507)のライセンス契約

- 2023年度投資額：16億円程度
- 投資の概要
 - ・尋常性ざ瘡治療薬(NAC-GED-0507)を対象とした日本国内における独占的開発・商業化権に関するライセンス契約
 - ・今後、開発等の進捗に応じたマイルストーンを支払い予定

イネ科花粉症に対するアレルギー免疫療法薬(GRAZAX)のライセンス契約

- 開発等の進捗に応じたマイルストーンを20億円程度支払い予定

シダキュア スギ花粉舌下錠増産に向けた設備投資

- 意思決定済み投資額：30億円程度
- 投資の概要
 - ・シダキュア スギ花粉舌下錠の販売数量増加に対応するため、原薬製造にかかる設備投資

※2 2023年に意思決定を行い、開示済み投資案件のみを記載しています。また、支払いを実施するタイミングについては、案件ごとに異なります。

■ 主なトピックス（2024年2月9日現在）

成長戦略

成長期新薬の売上高は着実に伸長

- 計数指標である「売上高」は前年度比2桁成長

JTE-061開発が順調に進捗

- 小児アトピー性皮膚炎患者(2歳以上12歳未満)を対象とした日本国内第Ⅲ相臨床試験を開始(2023年8月)
- アトピー性皮膚炎及び尋常性乾癬を適応症として日本国内における製造販売承認申請をJTが実施(2023年9月)

TO-208開発が順調に進捗

- 伝染性軟属腫を適応症とした日本国内における第Ⅲ相臨床試験の速報結果を公表(2023年12月)

新規導入品の獲得

- 尋常性ざ瘡治療薬 Nogra社 NAC-GED-0507(2023年1月)
- イネ科花粉症に対するアレルギー免疫療法薬 ALK社 GRAZAX(2023年12月)

ステークホルダーからの信頼維持

シダキュア スギ花粉舌下錠の安定供給

- スギ花粉症に関する政府からの要請(2023年5月)
- スギ花粉の調達を一元的に担当する部門として、「原料調達部」を新設(2023年8月)
- 原薬製造設備の設備投資を意思決定(2025年稼働開始予定)

コーポレートガバナンスの強化

- 2024年3月の株主総会承認を条件として、監査等委員会設置会社へ移行することを取締役会で決議(2023年11月)

サステナビリティへの取り組み

- サステナビリティに関する基本方針策定、マテリアリティの特定、社外公表(2023年2月)
- マテリアリティと事業戦略、中期経営計画主要施策等との関わりを整理

「中期経営計画2024-2026」の策定及び中長期事業ビジョン「VISION2030」計数目標の更新

既存製品及びJTE-061の売上予測の見直しならびに新規導入品の獲得及び新薬開発が順調に進捗し、過去最高の売上高を前倒しで達成できる見通しとなったことを踏まえ、「VISION2030」の売上高を上方修正し、営業利益については過去最高の営業利益の更新を見込む年度を明示しました。

■「中期経営計画2024-2026」・中長期事業ビジョン「VISION2030」 計数目標及びガイダンス

「中期経営計画2024-2026」の計数指標としては、引き続き売上高及び研究開発費控除前の営業利益を設定しています。

2024年度予想	2026年度ガイダンス ※2、※3	VISION2030 の目指す姿 ※3
売上高 586億円	売上高 630～660億円	売上高 800億円超
営業利益 (研究開発費控除前) ※1 92億円	営業利益 (研究開発費控除前) ※1 90～100億円	営業利益 ※4 2032年の過去最高益 更新を射程に入れる

※1 中期経営計画の利益面の計数指標としては、将来の導入品獲得に向けて、当社は研究開発投資を積極的に実施することから、研究開発費控除前営業利益を設定しています。

※2 現時点での会社としての概算額を示す参考値であり、達成を目指す目標として位置付けるものではありません。

※3 中長期的な業績に影響を与えるリスクとして、シダキュア スギ花粉舌下錠、ミティキュア ダニ舌下錠について、直近の売上高の伸長が続いた場合、今後数年以内に市場拡大再算定(薬価引き下げ)を受ける可能性があります。当該リスクについては2026年度ガイダンス及び「VISION2030」に一定の想定の上、織り込み済みです。

※4 「VISION2030」計数目標としては、2030年以降も研究開発投資を継続的に実施するものの、集中的な投資は一定程度完了している予定であることから、営業利益を指標として設定しています。(過去最高の営業利益133億円(2001年3月期))

■「中期経営計画2024-2026」の概要 主要施策

事業戦略に重大な影響を与える環境変化はなく、2023年度主要施策・業績ともに順調に進捗していることから「成長戦略」及び「ステークホルダーからの信頼維持」の2本柱を継続します。

詳しくは
こちら▶

https://www.torii.co.jp/release/2024/20240209_1.pdf

成長戦略

◆成長期新薬の普及・育成・価値最大化

腎・透析領域	皮膚疾患領域	アレルギー領域	その他領域
- エナロイ錠 - リオナ錠	- コレクチム軟膏 - JTE-061	- シダキュア スギ花粉舌下錠 - ミティキュア ダニ舌下錠	オラデオカプセル
◆新薬開発の推進 - TO-208 - NAC-GED-0507 - GRAZAX	◆新規導入品の獲得 ◆経営戦略に沿った人事制度等の整備と働き方改革 ◆企業風土改革		

□ステークホルダーからの信頼維持

- ◆安定供給体制の整備・強化
- ◆薬事規制の遵守と品質保証
- ◆コンプライアンスの強化
- ◆コーポレートガバナンスの充実
- ◆サステナビリティへの取り組み

外部環境認識／リスクと機会

外部環境認識を【社会全般】【国・医療機関等】【医薬品業界】に分類し、それぞれのリスクを捉え、課題解決に向けた機会と各マテリアリティに紐付けています。

※ マテリアリティの詳細についてはP20を参照してください。（機会における○番号は各マテリアリティとの紐付けになります）

外部環境認識	リスク	機会
社会全般 ● 少子高齢化 ● 予測困難な環境変化（地政学リスクの高まり・感染症） ● 多様性確保の重要性の高まり ● 資本コストや株価を意識した経営	● 予測困難な環境変化 ● 気候変動に関する取り組み不足による信頼の低下 ● 多様な人財が働ける環境整備の遅れに伴う生産性の低下や人財の不足 ● 資本市場からの求めの増加や多様化	● 複数のパートナーとの協業や事業リスクの分散…③ ● 環境保全に配慮した企業活動…⑥ ● 適切な人財確保プロセスの推進…⑦⑪ ● 働き方の多様化推進、多様な人財が活躍できる環境の拡大…⑦⑧⑨ ● 企業価値向上に向けた継続的な活動と適切な開示…⑩⑪
国・医療機関等 ● 医療財政逼迫に伴う医療費抑制の動き ● 医療現場のニーズの変化（情報収集提供活動のあり方の多様化） ● 政府花粉症対策	● 社会保障費の削減（薬剤費の抑制）による医薬品市場の縮小 ● 医療現場のニーズの多様化への対応 ● 政府や市場からのニーズへの対応	● 医療現場のニーズや変化を素早く収集し、適切に柔軟な対応ができる情報収集提供体制の構築…①②③④ ● 政府や市場からのニーズへの適時適切な対応…①②③④
医薬品業界 ● 国内医療用医薬品市場の停滞 ● ヘルスケアニーズの拡がり（予防/予後の重要性） ● 研究開発の高度化・難易度上昇 ● 導入競争の激化 ● 製薬企業の信頼を毀損する事案の発生 ● 製薬企業の在り方の変化	● 各製品の特許切れ ● ヘルスケア領域への異業種からの参入 ● 創薬や導入品獲得のハードルの上昇 ● 安定供給、品質保証に関する各種規制の厳格化 ● 気候等により収量の変動性が高い天然物由来原材料の使用 ● 特定の協業パートナーへの依存	● 既存製品の価値最大化と導入品の獲得・新薬開発の推進…①② ● ヘルスケアニーズの拡がりに応じた、医療用医薬品市場に依存しない事業の開発…①②③ ● 各種規制に適切に対応した製品の安定供給及び品質保証体制の構築…③④⑤ ● 天然物由来原材料の安定的な確保や製造工程の効率化…④ ● 異なる強みを持つパートナーとの協業…③⑦

マテリアリティの各項目

事業に関わるマテリアリティ

- ① 質の高い医療情報の医療関係者への提供による患者さんへの貢献
- ② アンメットメディカルニーズを満たす価値ある新薬の探索と開発による患者さんへの貢献
- ③ 医療現場へ届ける価値を最大化するための、各専門機能を有する多様なパートナーとの共創
- ④ サプライチェーン全体での取り組みによる安定供給
- ⑤ 製品の品質保証と安全性確保

経営基盤に関わるマテリアリティ

- ⑥ 環境保全に配慮した企業活動
- ⑦ 高い専門性を持った社員の育成と成長機会の提供
- ⑧ TORII's POLICY（大切にしている価値観）を実践する風土の醸成
- ⑨ 社員一人ひとりがいきいきと働ける環境の実現
- ⑩ コンプライアンス
- ⑪ コーポレートガバナンス

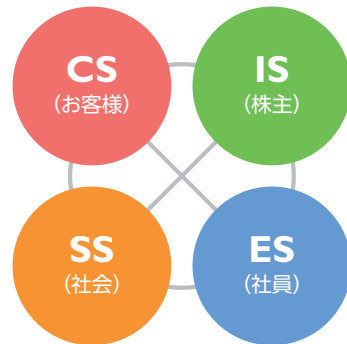
サステナビリティ

当社は、ステークホルダーからの信頼維持及び当社の持続的な成長と中長期的な企業価値向上のため、サステナビリティ基本方針を策定し、当社が取り組むべき重要課題（マテリアリティ）を特定しています。

今後も「4Sモデル」、サステナビリティ基本方針、マテリアリティに基づく取り組みを充実させてまいります。

■サステナビリティ基本方針

当社は、企業理念である「鳥居薬品の志」の恒久的な実現に向け、経営の基本的考え方である「4Sモデル」に基づき、各ステークホルダーに対する責任をバランス良く果たし、満足の総和を高めていく不断努力により、当社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上だけでなく、サステナブルな社会の実現に貢献していきます。当社は、サステナビリティに関する取り組みを推進するため、ステークホルダーの方々とのコミュニケーションや連携といった協働を通して得られた期待やニーズ等を踏まえ、社会の持続性と事業の持続性の両面からインパクトが大きく優先的に取り組むべき重要課題（マテリアリティ）を特定し、課題解決に向け適切に対応します。



※ 4SとはCS、IS、SS、ESの総称

CS Customer Satisfaction お客様に対する責任

より良い薬、正しい情報を医療関係者を通じて患者さんに提供することにより、人々のQOL (Quality Of Life) 向上に貢献するように努めます。

IS Investor Satisfaction 株主に対する責任

適時適切に会社情報を開示するとともに、適正な利潤の還元と企業価値の増大を図るように努めます。

事業に関わるマテリアリティ

アンメットメディカルニーズを満たす価値ある新薬の探索と開発による患者さんへの貢献

質の高い医療情報の医療関係者への提供による患者さんへの貢献

製品の品質保証と安全性確保

医療現場へ届ける価値を最大化するための、各専門機能を有する多様なパートナーとの共創

サプライチェーン全体での取り組みによる安定供給

経営基盤に関わるマテリアリティ

高い専門性を持った社員の育成と成長機会の提供

TORII's POLICY (大切にしている価値観) を実践する風土の醸成

社員一人ひとりがいきいきと働ける環境の実現

コーポレートガバナンス

コンプライアンス

環境保全に配慮した企業活動

高度な倫理観を保持し、社会要請に応じた事業活動を通じて、より良き企業市民となるように努めます。

個々人を尊重し、成長の機会を均等に与え、公正な評価に基づく処遇を推進することにより、働きがいを実感できるように努めます。

SS Social Satisfaction 社会に対する責任

ES Employee Satisfaction 社員に対する責任

マテリアリティ

サステナビリティ基本方針に基づき当社が取り組むべき重要課題（マテリアリティ）と、事業戦略及び中期経営計画の主要施策等は以下のように関連付けられています。

マテリアリティと事業戦略・中期経営計画主要施策等との関わり、主な推進施策の概要

	マテリアリティ	事業戦略・中期経営計画主要施策等	主な推進施策の概要
事業に関わるマテリアリティ	① 質の高い医療情報の医療関係者への提供による患者さんへの貢献	【事業戦略】 製品価値最大化のための仕組み作り 成長期新薬の普及・育成・価値最大化	● 情報提供収集体制の強化 ● デジタル活用
	② アンメットメディカルニーズを満たす価値ある新薬の探索と開発による患者さんへの貢献	【事業戦略】 導入活動の強化	● 導入活動の強化への取り組み ● 新薬開発の推進
	③ 医療現場へ届ける価値を最大化するための、各専門機能を有する多様なパートナーとの共創	「VISION2030」(当社ビジネスモデル) コア機能集中×各機能専門企業との連携	● 各部門における「コア機能集中×各機能専門企業との連携」の取り組みの継続と高度化
	④ サプライチェーン全体での取り組みによる安定供給	【事業運営の根幹】 安定供給体制の整備・強化	● シンクキュア生産体制の強化 ● 適切な需給管理 ● 開発品の商業生産体制構築
	⑤ 製品の品質保証と安全性確保	【事業運営の根幹】 薬事規制の遵守と品質保証	● 各種薬事規制改定への対応 ● 開発品・導入品について、スケジュールに基づく実施
経営基盤に関わるマテリアリティ	⑥ 環境保全に配慮した企業活動	環境対応	● 環境行動計画の策定と推進
	⑦ 高い専門性を持った社員の育成と成長機会の提供	教育研修・人財育成	● 全社共通研修、職種別研修 ● 自己啓発支援 ● キャリア形成支援
	⑧ TORII's POLICY(大切にしている価値観)を実践する風土の醸成	企業風土改革	● 企業理念体系の理解・浸透 ● 企業風土改革WGの推進実施
	⑨ 社員一人ひとりがいきいきと働ける環境の実現	経営戦略に沿った人事制度等の整備と働き方改革	● 人事制度の整備 ● 健康経営の推進 ● 女性活躍推進及び次世代育成支援への取り組み
	⑩ コンプライアンス	【事業運営の根幹】 コンプライアンスの強化	● 各種法令への対応 ● 業界ルールへの対応
	⑪ コーポレートガバナンス	コーポレートガバナンスの充実	● 情報開示の充実 ● 資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応 ● 監査等委員会設置会社への移行 ● 指名・報酬諮問委員会の設置

CS お客様に対する責任

より良い薬、正しい情報を医療関係者を通じて患者さんに提供することにより、人々のQOL※向上に貢献するように努めます。

※QOL=Quality Of Life

品質管理

品質管理の取り組み

医薬品製造の全工程を通して品質を維持し、「安心」という目には見えない気持ちをお届けするために、徹底した品質管理体制を築いています。そして、製造した医薬品の先に、それを求め必要とする患者さんやそのご家族がいることを、社員一人ひとりが常に意識して取り組んでいます。この気持ちを忘れないように「品質保証ポリシー」を策定し、ポリシーに則った品質保証業務を行っています。

品質保証ポリシー

- ① お客様のご意見・ご要望に耳を傾け、積極的に製品品質の向上に努めます。
- ② 製造所との緊密な連携により、安定した品質の製品を恒常的に供給します。
- ③ 知識・経験を結集し、事実・データに基づいた品質保証を行います。

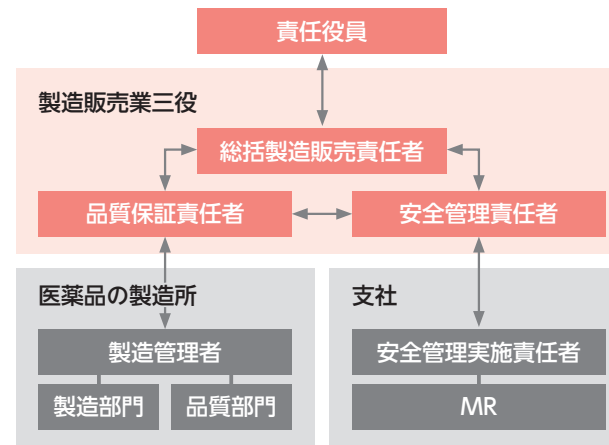
品質保証及び安全管理体制

各種法令・規則を遵守するため、責任役員の下、製造販売業三役（「総括製造販売責任者」「品質保証責任者」「安全管理責任者」）を設置し、これら三役が密に連携することで、医薬品の品質に対する保証と市販後の安全性確保を徹底しています。

医薬品市場への出荷可否の適切な判断、有効成分の製造を含む国内外製造業者の管理・監督、品質情報及び品質不良対

応などを日々適正に実施していくことで、医薬品の品質保証を行っています。

品質保証及び安全管理体制図



GQP及びGMPに則った製品保証

GQPとは、Good Quality Practiceの略称で、医薬品の品質管理の方法を定めた基準であり、医薬品製造販売業者に対して、製造販売する製品の品質を確保するために必要な業務が規定されています。また、GMPとは、Good Manufacturing Practiceの略称で、医薬品の製造管理及び品質管理に関する基準であり、医薬品の製造所に対して、一定の品質の医薬品を製造するための要件が規定されています。

当社では、GQPに基づく管理体制の下、原薬及び製剤の各製造所を定期的に訪問してGMPに基づく製造管理及び品質管

理の状況を確認するとともに、製品の品質に関する情報を日々共有しつつ、工程の改善及びより一層の安定した品質の確保に取り組むことで、患者さんに安心してご使用いただける医薬品の提供に努めています。

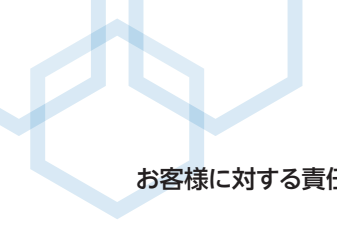
製品回収時の対応

医薬品回収が必要となる品質不良が発生した場合には、患者さんの安全確保を最優先とし、総括製造販売責任者の指示の下、行政当局への報告、医療機関などへの情報提供及び当該製品の回収を迅速に行うとともに、原因究明と改善措置を講じます。

また、服用されている患者さんにご迷惑をおかけしないよう、供給スケジュールの見直しや代替品の情報提供などを行います。

包装表示・個装箱への配慮

包装表示については、医療関係者や患者さんからいただいた情報・業界ガイドラインなどをもとに、随時デザインの検討・変更を行っています。個装箱については、より良い包装仕様を目指し、業界ガイドラインなどに則り、必要に応じた改善を行っています。



お客様に対する責任

■ 安定供給

安定供給に対する取り組み

医薬品の安定供給は、生命に直結する医薬品を取り扱う企業として、最も重要な使命の一つです。医薬品の安定供給には、サプライチェーン全体での取り組みが必要であり、原薬（主成分）やその他原材料の調達から医薬品の製造、適切な在庫量の保管、物流まで国内外を含めて多くの取引先が関わっています。製造面においては、複数社から原薬等を調達し、不測の事態に備えた体制作りを整備しています。今後も必要ときに必要な量を必要な場所へお届けできるよう、安定供給に努めていきます。

品質を確保した物流管理への取り組み

製薬企業の責務として、厳しい品質管理の下で生産された、安全で品質の高い医薬品を、安定的にお届けできる体制を構築しています。温度管理の面では、医薬品ごとに指定された貯法の区分（保冷保存・室温保存）に基づいて、物流センターでの徹底した温度管理の下で、保冷倉庫・室温倉庫に医薬品を保管しています。物流管理の面では、医薬品専用車による輸送を行い、また定期的に車両の温度状況をモニタリングするなど、輸送中における品質管理の徹底を実施しています。リスク管理の面では、大規模災害の発生を想定して、東日本・西日本の2拠点で物流センターを運用し、一方が被災した場合においても、もう一方のセンターから医薬品をお届けできる体制を整えています。

■ 適切な情報提供

情報収集と情報提供

医薬品の適正使用の推進に努め、MRを通じて医療関係者などから副作用などの安全性情報を収集しています。その情報を集計・解析したものを、確実かつ継続的に医療関係者へフィードバックすることで、医薬品を有効かつ安全に患者さんに使用していただくことに役立てています。また、医薬品の適正使用に関する情報を広く提供するため、関連学会での公表や医療関係者向け製品情報サイトの情報更新などを行っています。

適正使用の推進

医薬品をより安全にお使いいただくために、日頃より、副作用情報などの安全性情報の収集に努めています。集積された安全性情報を評価・分析し、その結果から適正使用情報の追加が必要な場合は、RMP*や添付文書を改訂し、医薬品の情報を更新します。改訂内容は医療関係者へ情報提供し、医薬品をより安全にお使いいただくための取り組みを行っています。

※ Risk Management Plan：医薬品リスク管理計画

MRを通じた取り組み

医薬品を適正に使用していただくために、医療関係者へ医薬品に係るさまざまな情報を正確に伝えるとともに、市販後の安全性などに関する情報を収集し、その情報を安全情報管理部が評価・分析した結果得られた適正使用情報をフィードバックすることがMRの使命です。MRは医療関係者の方々への情報提供・収集活動を通じ、患者さんのために医薬品の適正使用に努めています。

MRの教育研修

医療関係者に対して自社医薬品の適正な情報提供・収集ができるよう、さまざまな教育研修を実施しています。患者さん一人ひとりに寄り添うマインドと、患者さんにとって最適な治療の提案ができる実践的な研修を通して、医療従事者からより一層の信頼獲得を目指し、さまざまな部門と連携しながらMR育成に取り組んでいます。

お客様に対する責任

■お客様相談室

お客様相談室の取り組み

お客様相談室は医療関係者をはじめ、患者さんやそのご家族とダイレクトにつながり、幅広いお問い合わせに対応しています。

どんなに優れた医薬品でも、適正に使用されなければその効果は発揮されません。そのために、お客様のご要望を踏まえて科学的根拠に基づいた高品質で適切な医薬品情報の提供に努めています。

お客様の声の社内伝達

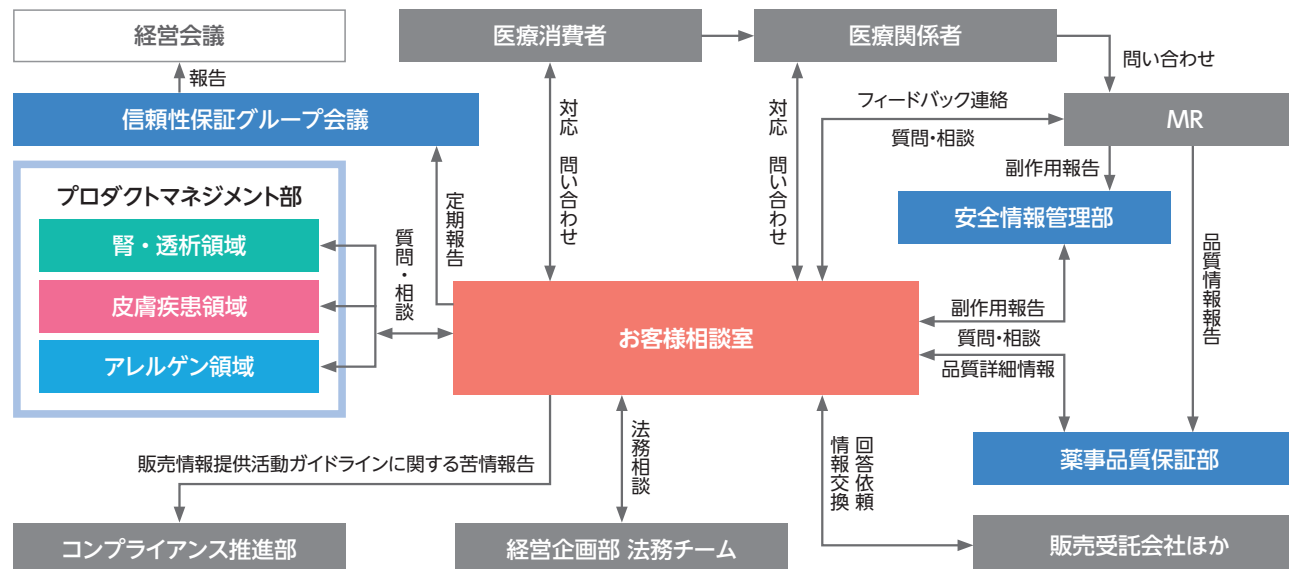
お客様相談室は、お客様に対して開かれた企業の窓口として、お客様から寄せられたご質問・ご意見を、社内の担当部門と共有し、安全性情報、相互作用、使用方法など最新の情報に基づいた今後の対応を検討しています。

お客様の声にお応えできるよう、製品の改良や情報提供に反映させ、患者さんの健康に寄与していきます。

顧客対応に関する教育

製薬業界内外のお客様対応に関わる外部研修に参加し、お客様一人ひとりに対する、より誠実な対応の実践につなげてい

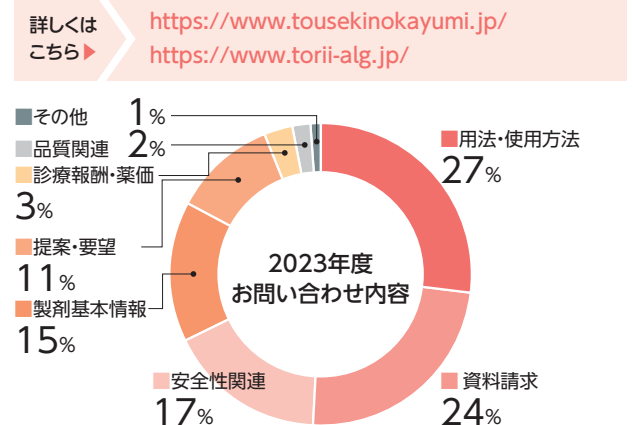
社内における情報共有の仕組み



ます。また、正確で適切な情報をお伝えできるように、MRと同じ継続教育研修資料を学習して知識を身に付けるほか、関連部門の勉強会、講習会、学会などにも積極的に参加し、最新の医薬品情報を学ぶように努めています。

ウェブサイト内「健康に関する情報」や患者さん向け小冊子での情報発信と啓発活動

当社のウェブサイト内では「健康に関する情報」に病気の仕組みや症状など、健康に関する情報を掲載し発信しています。「透析のかゆみ.jp」や「トリーさんのアレルギー免疫療法ナビ」などのウェブサイトを設け、疾患の正しい理解のための情報を提供しています。また、「上手なリンとカリウムのとり方」「きちんと知ろう アトピー性皮膚炎」などの小冊子はPDF版として閲覧できます。これらを発信することで、疾患や治療方法、日常生活での留意点などの理解を深めていただき、患者さんの健康に貢献することに努めています。



IS 株主に対する責任

適時適切に会社情報を開示するとともに、適正な利潤の還元と企業価値の増大を図るように努めます。

■ 企業価値向上へ向けた取り組み

当社のPBRについては、2019年度以降1.0倍未満となっており、2023年度においては、0.8～0.9倍程度で推移いたしました。PBRが1.0倍未満となっている背景は、ROE3%程度の水準が継続していること、投資家・株主の皆様にとって当社の

成長戦略が不透明であり、納得性のある説明が必要であること、及び上場子会社であるがゆえにコーポレートガバナンスの更なる充実が必要であること等、さまざまな要因に起因しているものと認識しています。

前述の状況を踏まえ、当社は更なる企業価値向上を実現する

ために、以下の目標を設定し、これら目標を達成するべく、さまざまな取り組みを実施しています。

また、上記に対応する取り組みとして、更なる資本市場とのコミュニケーション強化にも取り組んでまいります。

企業価値向上を実現するための目標設定

▶ 中長期事業ビジョン「VISION2030」ターゲットの達成

- 売上高 800億円超
- 営業利益 2032年の過去最高益更新を射程に入れる

▶ 2030年以降、早期にROE8%以上を実現

- なお、具体的なROE目標値と達成時期は、集中的な事業投資が一定程度進捗し、中長期的な成長を見通すことが可能となる時期に開示する予定

▶ 事業投資を通じた売上及び利益成長を重視しつつ、同業他社と遜色のないDOE水準（現時点では3.5%程度）を実現

- なお、具体的な目標達成時期は、集中的な事業投資が一定程度進捗し、中長期的な成長を見通すことが可能となる時期に開示する予定

企業価値向上へ向けた取り組み

▶ 中長期事業ビジョン「VISION2030」の目指す姿の実現

- 「既存製品及び開発品の価値最大化」及び「新規導入品の獲得」に注力
- その実現に向け、2027年までに400億円程度の集中的な事業投資を実施

▶ ROEの改善

- 売上・利益の増加等を通じて、ROEの着実な向上を目指す
- 2027年までの集中的な事業投資期間後、以下の要因によりROEが向上すると認識
 - ・ 開発品の上市により、資産計上されていた導入一時金等の償却が開始し、株主資本が圧縮
 - ・ 上市により、主力製品として売上と利益が増加

（なお、2027年までの間、集中的な事業投資を実施するものの、導入一時金や開発進展に伴うマイルストーンの支払いは、費用計上ではなく資産計上されることがあることから、導入＝株主資本の圧縮につながらず償却開始は上市後になること、及び上市し十分な売上と利益を見込めるまで一定の時間を要することから、ROEの段階的な向上は2028年以降となる見通し）

▶ コーポレートガバナンスの充実

- 監査等委員会設置会社への移行後の新たな取締役会体制の下、経営に多様な価値観を反映させ企業価値向上につなげていくと同時に、支配株主からの独立性及び少数株主保護の担保についても引き続き取り組む

▶ 株主還元 株主還元に対する取り組みについてはP25をご参照ください

株主に対する責任

■ 株主還元

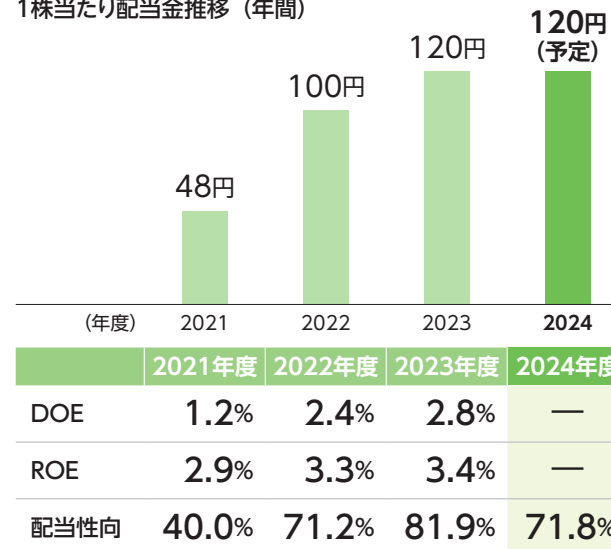
当社は、株主の皆様に対する適正な利潤の還元を経営の重要課題と認識しています。株主還元については、継続的かつ安定的な配当の実施を基本方針としつつ、事業投資を通じた中長期的な企業価値の向上を実現することが株主の期待に応えることになると認識しています。かかる認識の下、手元資金を事業投資に優先的に活用し、事業投資を通じて持続的に売上及び利益を成長させ、資本コストも意識した中長期的企業価値向上を目指します。また、自己株式取得については、事業環境や投資の進捗等を総合的に勘案した上で、実施の是非や規模の検討を行います。

株主還元指標については、研究開発投資等により利益が大きく変動する当社の事業特性を勘案し、当期純利益の金額に左右される配当性向ではなく、株主資本を基礎とするDOE(株主資本配当率)を指標とすることが適切であると考えます。事業投資を通じた売上及び利益成長を重視しつつ、将来的には同業他社と遜色のないDOE水準(現時点では3.5%程度)を目標としています。しかしながら、導入した開発品が上市するまで一定期間の時間を要すること、及び上市後に主力製品として十分な売上や利益を見込めるまでは数年程度かかること等から、株主資本の圧縮及び利益増加の短期間での実現は困難であると見通しています。DOEの大幅な向上には、少なくとも今後5年程度は要するものの、株主還元については、基本方針に基づき継続的かつ安定的な配当を実施していきます。具体的なDOE目標達成時期については、集中的な事業投資が一定程度進捗し、中長期的な成長を見通すことが可能となる時期に開示する予定です。

2023年度通期の1株当たり配当金については、「中期経営計画2023-2025」の2023年度の主要施策の進捗として、新薬開発の推進が順調に進捗(JTE-061の製造販売承認申請の実施、TO-208の第Ⅲ相臨床試験の試験速報結果)、新規導入品を2件獲得(NAC-GED-0507、GRAZAX)したこと等により、中長期の業績の見通しとして将来の成長確度が上昇したことを踏まえ、株主還元の充実を図るという考えの下、2022年度から20円増配し、120円といたしました。

2024年度の配当についても、前述の方針・考え方の下、通期の1株当たり配当金は、120円を継続する予定です。

1株当たり配当金推移(年間)



■ 資本市場とのコミュニケーション

投資家及び株主の皆様との対話の重要性は認識しており、今後も更にコミュニケーションが充実するよう、対話機会及び情報発信手法の充実について、引き続き取り組んでいきます。

2023年度の面談回数については、53回実施しており、2022年度と比較して、13回増加しました。今後も、多くの投資家及び株主と建設的な対話ができるよう、より一層コミュニケーション機会の拡充を図っていきます。投資家及び株主の皆様との対話内容については、定期的に担当部門から取締役等に対して報告を行っており、企業価値向上に向けた取り組みに活用しています。

また、投資家及び株主の皆様とのコミュニケーション手段の拡充に向け、「社外取締役を含む取締役との対話機会の拡充」、「統合報告書の発行」、「定期的な決算説明会の継続」、「分かりやすい開示資料の作成」等に取り組んでいきます。

詳しくはこちら▶

https://www.torii.co.jp/company/pdf/2024_cg_h_k.pdf

SS 社会に対する責任

高度な倫理観を保持し、社会要請に応じた事業活動を通じて、より良き企業市民となるように努めます。

鳥居薬品環境憲章

環境基本方針

鳥居薬品は、医薬品を通して人々の健康と幸福に貢献する企業として、地球環境保全を重要課題のひとつと認識し、環境保全に配慮した企業活動を行います。

行動指針

- 研究開発から、生産・流通・医薬品情報提供・販売すべての企業活動において、自らの業務に関わる環境に関する法令および社内規則を遵守するとともに、自らの業務が及ぼす環境への影響を理解し、その負荷の低減に努めます。
- 環境行動計画を把握・理解のうえ、自部門は当然として、全社横断的な環境問題に対する施策についても積極的に協力します。
- 省資源・省エネルギーを推進し、低炭素社会の一員として行動すると共に、廃棄物の削減とリサイクルの促進に努めます。
- 産業廃棄物処理委託先、製造委託先等における法令遵守および環境問題への取り組みについてもモニタリングします。
- 自部門は当然として全社横断的な社会貢献活動にも積極的に協力します。
- 私生活においても、環境問題、社会貢献に対し、身近なことから取り組むように心がけます。

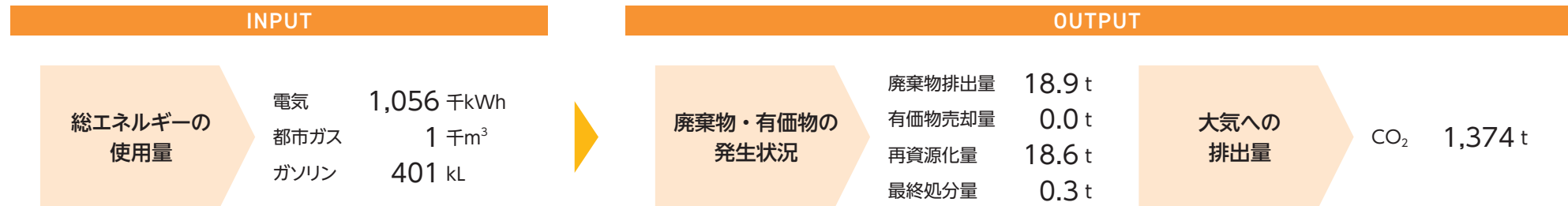
環境行動計画

😊 達成 ☹ 未達成

項目	2023年度環境行動計画	2023年度実績	評価	2024年度環境行動計画
温室効果ガス排出量の削減	2023年度目標：335t-CO₂以下 主な施策 - 省エネ推進機器、照明などの利用法の見直し - クールビズ・ウォームビズの継続、見直し - 環境保全に対する社員への意識付け	2023年度実績：344t-CO₂ 実施施策 - 省エネ推進機器、照明などの利用法の見直し - クールビズ・ウォームビズの通年化 - 環境保全に対する社員への意識付け	☹	2024年度目標：344t-CO₂以下 主な施策 - 省エネ機器への更新、照明などの利用法の見直し - 環境保全に対する社員への意識付け - 再生可能エネルギー導入検討
	2023年度目標：956t-CO₂以下 主な施策 - ハイブリッド車をはじめとした低燃費車の選定継続 - エコドライブ推進の啓発・教育の継続 - テレマティクス装着における急発進・急ブレーキ等の抑制による燃費削減継続	2023年度実績：931t-CO₂ 実施施策 - ハイブリッド車をはじめとした低燃費車を導入 - エコドライブ推進の啓発・教育の継続 - テレマティクス装着における急発進・急ブレーキ等の抑制による燃費削減	😊	2024年度目標：1,000t-CO₂以下 主な施策 - ハイブリッド車をはじめとしたエコカーの選定継続 - EV車導入検討 - エコドライブ推進の啓発・教育の継続 - テレマティクス装着における急ブレーキ等の抑制による燃費削減継続
	2023年度目標：98%以上 主な施策 - 再資源化率の高い産業廃棄物処理業者への処理委託及び処理業者のモニタリングの継続 - ペーパーレスの取組強化	2023年度実績：98.6% 実施施策 - 再資源化率の高い産業廃棄物処理業者への処理委託及び処理業者のモニタリングの継続 - ペーパーレスの取組強化	😊	2024年度目標：98%以上 主な施策 - 産業廃棄物処理業者のモニタリング - ペーパーレスの取組強化 - 紙書類のリサイクル強化

社会に対する責任

■事業活動と環境負荷の概況（本社・支社）



■気候変動に関する取り組み

当社は「4Sモデル」に基づくサステナビリティへの取り組みを実践するとともに、マテリアリティの一つとして「環境保全に配慮した企業活動」を特定し、課題解決に向け適切に対応しています。

気候変動が当社事業に及ぼす影響については、気候関連財務情報開示タスクフォース(Task Force on Climate-related Financial Disclosures:TCFD)が推奨する枠組みに沿った検討を深めるべく、経営陣の議論を経て2023年度中に検討準備チームを設置し、TCFD提言の背景やシナリオ分析の必要性・重要性についての認識を共有しつつ、検討を進めています。

2024年度は、脱炭素社会への移行や気候変動の進行に係るシナリオの定義や当社の事業に与える影響の評価、対応策の検討に着手しています。また、2024年度末までには企業の経営・運営の中核的要素である「ガバナンス」「戦略」「リスク管理」「指標と目標」の4つの要素での開示を目指しています。

■社内啓発教育

環境問題に対する理解を深めることを目的として、全社員を対象に、環境に対するeラーニングを実施しました。受講後の意識調査において、97%以上の社員の環境問題に対する意識向上につながりました。今後も環境保全に配慮した企業活動に取り組んでいくため、環境問題に対する理解を深めていく活動を進めていきます。

■社会貢献活動

日本赤十字社東京赤十字血液センターと連携し、1971年より継続して献血活動を実施しています。2023年度は本社ビル敷地内において、2回献血を実施し、社員だけでなく周辺地域の皆様にも多数参加いただきました。

また、東京都中央区立知的障害者生活支援施設が運営している社会福祉法人のご協力の下、パン・創作品の販売を実施しています。2023年度は本社ロビーにて、3回実施しました。

今後も、地域と連携し輝ける場を作る支援を行っていきます。

ES 社員に対する責任

個々人を尊重し、成長の機会を均等に与え、公正な評価に基づく処遇を推進することにより、働きがいを実感できるように努めます。

■ 人的資本 人的資本に関する取り組みの背景・戦略についてはP11をご参照ください

事業戦略上必要となる人財の確保

中長期の事業戦略遂行に必要な人財の量・質を見通すとともに、現状とのギャップを可視化し、そのギャップを埋めるための採用・育成・配置施策を実施しています。これにより、高度な専門性を持った人財を安定的に確保できる環境整備を進めています。

医薬情報担当者(MR)の中長期的・体系的な育成

当社では中長期の事業計画を踏まえて、事業戦略遂行に必要なと考えるMR人材が具備すべき知識やスキル項目及びそれらのレベルを体系的に整理し、ロードマップを作成した上で計画的な育成にあたっています。育成の成果や課題は定期的に検証し、より効果的な育成プログラムとなるよう毎年度見直しを行います。これらを通じ、高度な専門性を備え、価値の高い情報提供収集活動を行うMRの育成を進めています。

経営戦略に沿った人事制度の整備

「VISION2030」の実現や社員と会社の持続的な成長に向けて、「社員の専門性伸長の促進と、現状以上に役割・成果に応じた処遇を実現する人事制度」を人事制度改定の方針性として検討を進めています。期待する役割・レベルをより適切に示すことや評価・処遇のメリハリをつけることで、成長を促す仕組みとすることを目指しています。

自律的なキャリア形成支援

当社では、社員が自律的にキャリア形成をするための支援を行っています。社員の自己理解・組織や職務に対する理解の促進・応募式の研修実施による機会提供等を通じて、自律的なキャリアプランの作成・実現を支援しています。階層・課題別の研修やライフプラン研修、通信教育・eラーニングの提供も実施しています。また、組織の計画的な人材育成を促し、個人の自律的なキャリア形成とのマッチングを行っています。

多様な人材が活躍できる環境整備

社内外の多様な組織・関係者と関わりながら、価値を共創するためには、多様な人材が活躍できる環境が重要です。そのため当社は、性別や採用(新卒・キャリア)の違い等の個人の属性、育児や介護等の個人の事情にかかわらず、多様な個が活躍できる環境整備に取り組んでいます。本施策に関連する指標及び実績は以下のとおりです。

指標	2023年度(2022年度)	
管理職に占める女性労働者の割合*	9.8%	(10.6%)
労働者に占める女性労働者の割合	23.7%	(22.7%)

※ 目標値11%以上

● 人権に関する取り組み

同じ職場で働く仲間としてお互いを尊重し信頼関係を構築すること、社会人として常に他者の人権を尊重することが大事だ

と考えています。12月10日の人権デーに合わせ、法務省人権擁護局が作成する人権の課題や取り組みが記載された冊子を周知するなど、職場全体での意識の共有化に努め、人権尊重への意識を高める取り組みを行っています。

● くるみん認定の取得

多様化する個人の価値観や変化し続ける環境の中で、社員一人ひとりがいきいきと働くことができる職場環境を整備する取り組みの施策の一つとして、女性活躍推進法及び次世代育成支援対策推進法に基づく行動計画を策定しています。2019年4月1日から2022年3月31日を期間とする行動計画において、定めた計画を達成するなどの認定基準を満たしたことから、子育てサポート企業として厚生労働大臣から認定される「くるみん認定」を取得しました。



社員に対する責任

企業風土改革

当社は、多様な価値観を尊重しつつも、企業理念である「鳥居薬品の志」実現に向けて大切にすべき価値観として「TORII's POLICY」を策定し、共有・実践に努めています。TORII's POLICYの実践度合いの測定を含めた企業風土改革アンケートを毎年実施し、理解・実践状況を把握するとともに、得られた課題についての改善策を検討・実行しています。これにより、

個人と組織が一貫してTORII's POLICYを実践している状態を実現し、「鳥居薬品の志」の実現に向けた組織体制の整備・人材の育成を目指します。

健康経営の実践

会社と社員が持続的に成長を成し遂げるためには、社員一人ひとりが心身ともに健康に、いきいきと働ける環境づくりが

重要です。当社では「健康宣言」の下、社員の健康保持増進施策(アブセンティイズム・プレゼンティイズムの低減等)を実施しています。本施策の実施により、将来にわたる労働損失の防止とワークエンゲージメントの向上を目指し、社員一人ひとりがいきいきと働ける環境の実現を目指しています。本施策に関連する指標及び実績は以下のとおりです。

指標	2023年度(2022年度)	
年次有給休暇の取得率 ^{※1}	79.6%	(79.3%)
年次有給休暇の平均取得日数 ^{※1、※2}	16.4日	(16.3日)
労働者の一月当たりの平均残業時間	15.2時間	(17.1時間)

※1 2023年4月から2024年3月実績 ※2 目標値14日以上

また経済産業省が日本健康会議と共同で、優良な健康経営の施策を実施している大規模法人を認定する制度である「健康経営優良法人2024(大規模法人部門)」に認定されました。



企業風土の醸成

当社は、鳥居薬品の志を実現するための企業風土の醸成に向け、役員と社員の対話会や、社員が主体となる部門横断での課題解決の取り組みを行っています。

役員と社員の対話会としては、2022年から全役員と全社員が参加できる「役員公聴会」を開催し、現在も継続開催中です。また、2023年からは「社長と社員の対話会」を実施しており、こちらは、社長と社員が少人数で直接対話することを目的として、社長が本社各部門及び全国の各支社・オフィスを訪問しています。参加者からは、企業理念に込められた想いを社長から直接聴くことで、企業理念への認識や共感をより高められたとの声があがっており、社員の満足度も向上しています。

社員が主体となる部門横断での課題解決の機会としては、2021年より「企業風土改革ワーキンググループ」と題した取り組みを継続しています。各地の社員の代表者数名ずつが主要メンバーとなるワーキンググループを本社・支社それぞれに複数組織し、それぞれの職場における「組織風土」「業務改善」「働きがい」の向上につながる取り組みを独自に立案・実行しています。ワーキンググループのメンバーは定期的に交流し、課題によっては部門・拠点を超えて連携して解決に臨んでいます。また、当社の大切にしている価値観「TORII's POLICY」は、ワーキンググループの前身であるプロジェクトが策定したものであり、ワーキンググループは「TORII's POLICY」実践の場としても位置付けられています。



社長と社員の対話会



企業風土改革ワーキンググループ

安全衛生管理活動

安全で衛生的な職場環境を実現するために、各事業場において安全衛生への取り組みを行っています。

年1回の全社の安全衛生推進委員会の開催に加え、本社では、衛生管理者巡視(週1回)、産業医巡視(月1回)、安全衛生委員会巡視(フロア毎に実施(年5回))を実施し、職場環境における問題点についても、毎月開催される「本社安全衛生委員会」により労使で審議し、改善するよう努めています。

役員一覧 ※2024年3月27日現在



男性4名 女性1名（役員のうち女性の比率20.0%）

① 代表取締役社長 松田 剛一

1990年 4月 日本たばこ産業株式会社入社
 2009年 1月 同社食品事業本部飲料事業部 企画部長
 2009年 6月 ジェイティ飲料株式会社 取締役
 2010年 7月 日本たばこ産業株式会社飲料事業部 企画部長
 2012年 7月 同社飲料事業部 調査役
 2012年 7月 株式会社ジャパンビバレッジホールディングス 取締役執行役員
 2013年 6月 日本たばこ産業株式会社執行役員 飲料事業部長
 2013年 6月 ジェイティ飲料株式会社 取締役
 2016年 1月 日本たばこ産業株式会社執行役員 医薬事業副部長
 2017年 1月 同社医薬事業部 顧問
 2017年 3月 当社取締役 医薬営業副グループリーダー兼営業企画部長
 2019年 3月 代表取締役社長（現）

② 代表取締役副社長 近藤 紳雅

1992年 4月 日本たばこ産業株式会社入社
 2012年 7月 同社CSR推進部長
 2015年 10月 同社医薬事業部事業企画部 調査役
 2016年 1月 同社医薬事業部事業管理部 調査役
 2016年 3月 当社経営企画部長
 2019年 3月 執行役員 企画・支援グループリーダー兼経営企画部長
 2019年 10月 執行役員 企画・支援グループリーダー
 2020年 3月 常務執行役員 企画・支援グループリーダー
 2024年 3月 代表取締役副社長（現）

③ 社外取締役 監査等委員 松村 卓治

2000年 10月 弁護士登録（東京弁護士会）
 2002年 6月 新東京法律事務所（事務所統合により、後にビンガム・坂井・三村・相澤法律事務所（外国法共同事業））入所
 2010年 4月 ビンガム・坂井・三村・相澤法律事務所（外国法共同事業）パートナー
 2015年 4月 事務所統合により、アンダーソン・毛利・友常法律事務所（現、アンダーソン・毛利・友常法律事務所外国法共同事業）パートナー（現）
 2017年 4月 株式会社プロポライフグループ（現、株式会社LogProstyle Group）社外監査役（現）
 2018年 3月 当社社外監査役
 2022年 6月 株式会社文化放送 監査役（現）
 2023年 6月 株式会社モスフードサービス 社外監査役（現）
 2024年 3月 当社社外取締役 監査等委員（現）

④ 社外取締役 監査等委員 真鍋 美穂子

1982年 6月 日商岩井米国会社（現、双日米国会社）入社
 1988年 5月 Moody's Investors Service, Inc. 入社
 2013年 5月 同社シニアバイスプレジデント
 2017年 5月 ムーディーズ・ジャパン株式会社 アソシエイトマネージングディレクター
 2019年 1月 同社取締役
 2023年 10月 財務コンサルタント（個人事業主）（現）
 2024年 3月 当社社外取締役 監査等委員（現）

⑤ 社外取締役 監査等委員 藤田 研一

1983年 4月 アルプス電気株式会社（現、アルプスアルパイン株式会社）入社
 1994年 6月 Alpine Electronics GmbH（現、Alps Alpine Europe GmbH）取締役
 2001年 6月 株式会社三和総合研究所（現、三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社）企業戦略部長兼プリンシパルコンサルタント
 2007年 9月 シーメンス・ヴィーディーオー・オートモーティブ株式会社（現、コンチネンタル・オートモーティブ・ジャパン株式会社）代表取締役兼CEO
 2009年 10月 Siemens AG エナジーセクター事業開発ディレクター
 2011年 10月 シーメンス・ジャパン株式会社（現、シーメンスヘルスケア株式会社）専務執行役員エナジーセクターリード
 2014年 10月 同社専務執行役員パワー&ガス事業本部長、パワージェネレーション・サービス事業本部長、風力発電&再生可能エナジー事業本部長
 2016年 10月 シーメンス株式会社 代表取締役社長兼CEO、パワー&ガス事業本部長、パワージェネレーション・サービス事業本部長
 2018年 3月 同社代表取締役社長兼CEO、エナジーマネジメント事業本部長、モビリティ事業本部長
 2020年 10月 同社代表取締役会長
 2021年 1月 株式会社K-BRIC（現、株式会社K-BRIC&Associates）代表取締役社長（現）
 2021年 3月 ENECHANGE株式会社 社外取締役（現）
 2023年 3月 株式会社アウトソーシング 社外取締役（現）
 2024年 3月 当社社外取締役 監査等委員（現）

執行役員一覧

常務執行役員	価値創造グループリーダー	掛江 敦之
常務執行役員	医薬営業グループリーダー	藤原 勝伸
執行役員	信頼性保証グループリーダー	西野 範昭
執行役員	生産グループリーダー	松田 浩二
執行役員	企画・支援グループリーダー	有川 伸一郎

スキル・マトリックス

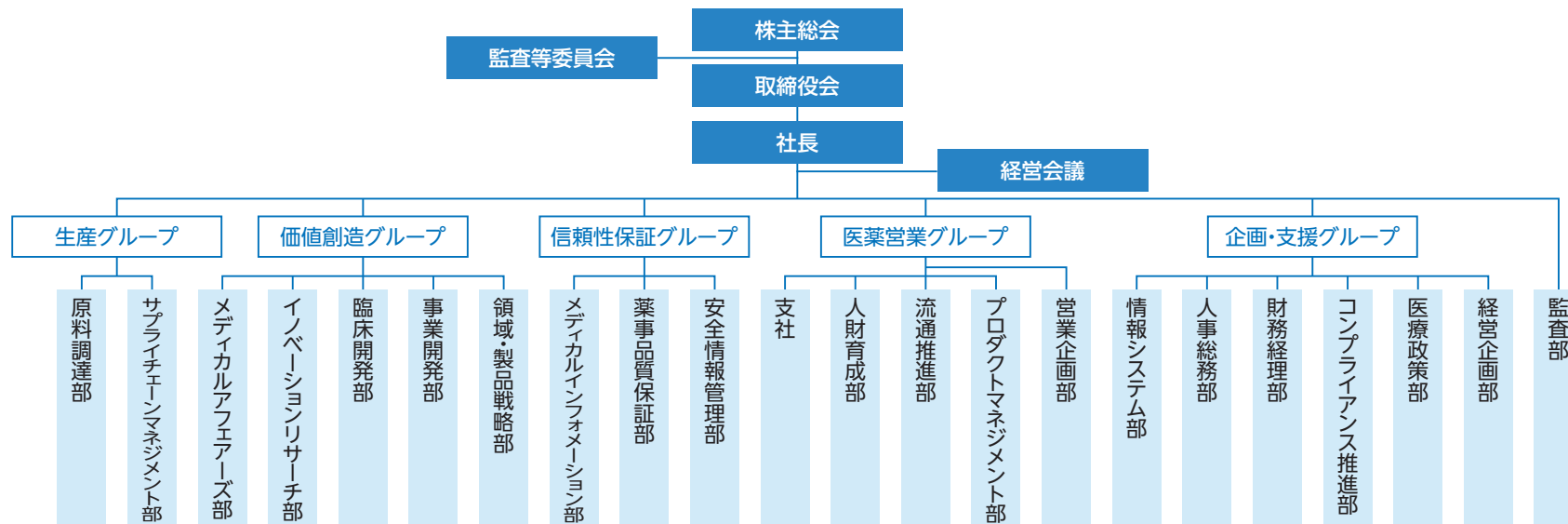
当社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を目指すため、取締役会につきましては、それぞれの役割・責務に応じた多様な分野の知見、専門性、経験等を備えた、バランスのとれた構成としています。また、当社は、経営の意思決定及び監督と業務執行の分離を目的として、執行役員制度を導入しています。

取締役会及び執行役員の体制の下、企業理念及び中長期事業ビジョン「VISION2030」の実現に向け備えるべき専門性や経験等については、企業経営全般に関する豊富な経験や見識のほか、事業運営の根幹(医薬品の安定供給と品質保証、コンプライアンス)及び事業戦略(既存製品及び開発品の価値最大化、新規導入品の獲得)の遂行の観点から選定しています。

各取締役及び執行役員が備える専門性や経験等は右図のとおりです。

	氏名	役職	担当	専門性・経験									資格
				企業経営・経営戦略	コンプライアンス・リスクマネジメント	財務・会計	サステナビリティ	販売・マーケティング	事業開発	研究開発	生産・品質保証	国際経験	
取締役	松田 剛一	代表取締役社長		●	●	●		●	●				
	近藤 紳雅	代表取締役副社長		●	●	●	●						
監査等委員	松村 卓治	社外取締役			●								弁護士
	真鍋 美穂子	社外取締役		●	●	●	●					●	CFA
	藤田 研一	社外取締役		●	●	●	●	●	●			●	
執行役員	掛江 敦之	常務執行役員	価値創造グループリーダー	●					●	●		●	
	藤原 勝伸	常務執行役員	医薬営業グループリーダー	●				●					
	西野 範昭	執行役員	信頼性保証グループリーダー	●						●	●		薬剤師
	松田 浩二	執行役員	生産グループリーダー							●	●		薬剤師
	有川 伸一郎	執行役員	企画・支援グループリーダー	●	●	●						●	

組織図



副社長メッセージ



新しいガバナンス体制での 持続的な成長と 中長期的な企業価値向上

代表取締役副社長
近藤 紳雅

鳥居薬品におけるこれまでの コーポレートガバナンス

当社は、コーポレートガバナンスの充実・強化が、当社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上につながるものと認識しています。特に、当社はいわゆる上場子会社で、一般的

な上場企業よりも高いレベルでのガバナンスを要求されている会社であることに加え、もとよりコーポレートガバナンスは、一旦有効な仕組みを構築したらそれで終わりというものではなく、資本市場からの要請の高まりや社内外の環境変化を踏まえ、不断の見直し、改善を行う必要があることから、かねてより経営

の重要課題の一つと位置付けてきたところです。

こうした考え方に基づき、これまで各種法令や東京証券取引所のコーポレートガバナンス・コードを踏まえ、必要な取り組みを行ってきました。しかし、法令やコードに対応しているだけでは、資本市場からのニーズに十分に答えられないということを株主や投資家の皆様との対話を通して感じており、株主や投資家の皆様の声に真摯に耳を傾けるとともに、会社の実情に応じた適切かつ十分なガバナンスを構築する必要があると認識していました。

会社の実情に応じたガバナンスという観点としては、当社の向かう方向性が大きく変わってきたことから、ガバナンス体制の見直しの必要性を感じていました。当社は2019年に、これまで販売していた抗HIV薬6品の日本国内における独占的販売権等に関するライセンス契約を終了させましたが、これは契約終了の対価として受領した一時金を原資として、以降の成長を目指していくことが当社の採るべき選択肢であるとの経営判断により行ったものです。ただ、一時的な業績悪化は避けられませんでしたので、契約終了後しばらくは、社員数の適正化、組織の統廃合といった事業構造改革に集中的に取り組むこととし、ガバナンス体制もこうした改革に機動的かつ果敢に取り組むに相応しい体制としました。一方、これらの痛みを伴う事業構造改革を着実に遂行し、業績も回復基調にある現在は、手元資金を活用し更なる成長を目指していく新たなステージへと移行していることから、ガバナンス体制についてもそれに相応しい体制とする必要があると考えていました。

こうした課題認識から、今般、コーポレートガバナンスの体制を大きく見直すことといたしました。

副社長メッセージ

監査等委員会設置会社への移行

2024年3月の第132回定時株主総会を経て、当社はそれまでの監査役会設置会社から監査等委員会設置会社へと移行しました。監査等委員会設置会社は、監査等委員である取締役が取締役会における議決権を持ち、かつ取締役会の業務執行決定権限の相当な部分を業務執行取締役に移譲することが可能となるものです。この新しい機関設計にて、取締役会の監督機能の強化と経営の更なる迅速な意思決定を実現してまいります。また、会社法において、監査等委員会の構成は3名以上の取締役、うち業務執行を担わない社外取締役を過半数とすることとされているところ、当社においては3名のメンバー全員を独立社外取締役とすることで、取締役会に対する監査・監督機能のより一層の強化を図っています。更に、任意の指名・報酬諮問委員会についても、独立社外取締役3名の構成で設置し、取締役及び執行役員の指名・報酬に関する審議をより充実させるとともに、手続きの透明性・客観性・公正性を更に向上させてまいります。

こうした機関設計の変更等については、当社に寄せられた株主や投資家の皆様からの声や、上場子会社である当社がより高い水準のガバナンスを求められていることを踏まえ、社内で検討を重ね、実施を決断したものです。こうした会社の仕組みを適切に運営し、充実した議論と適切な意思決定を実現していくことで、資本市場からの信頼を高めていけるものと考えています。

取締役会の体制・構成の見直し

監査等委員会設置会社への移行に併せ、取締役会の体制・構成についても見直しを実施いたしました。従来は、事業構造

改革を着実に実施する観点から、少人数の体制による機動的な意思決定を実現すべく、取締役会を3名体制(うち過半数の2名が独立社外取締役)としていました。今般、当社が更なる成長を目指していく新たなステージへと移行していることを踏まえ、より多様な専門性・経験を有する取締役で、充実した議論、意思決定を行うべく、取締役会を5名体制(支配株主からの独立性や少数株主の保護の観点からも独立社外取締役を過半数(3名)とする体制は継続)としました。新任の独立社外取締役3名は、それぞれに異なるバックグラウンドを有しており、多様な専門性・経験を備えたバランスのとれた取締役会の構成となりました。特に、国際経験やサステナビリティに関する専門性は大きく強化することができましたし、取締役の1名が女性となったことで、より取締役会の多様性も高まったと考えています。

既に新しい取締役会メンバーで、数々の議論、意思決定を行っていますが、より活発で質の高い議論ができていると感じています。社外取締役から新たな視点を提示されることも多々あり、今後に向けた確かな手応えを感じています。この新しい取締役会での充実した議論と意思決定を経て、当社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を実現してまいります。

今後の取り組み

まずは、新しいガバナンス体制を実効性のある形で適切に運用することに注力してまいります。加えて、そうした当社の取り組みを適切に発信し、株主・投資家の皆様のご理解を得ることも同様に重要なことだと認識しています。当社の情報開示や株主・投資家の皆様とのコミュニケーションについては、定期



的な決算説明会の実施、株主・投資家の皆様からのご要望に応じた個別面談やスモールミーティング等を実施するほか、議決権行使担当者との対話についても積極的に実施するなど、これまでも充実・強化を図ってきたところですが、まだまだ改善の余地があると認識していますので、今後も更なる充実・強化を目指した取り組みを継続してまいりたいと考えています。

いずれにしても、冒頭に申し上げたとおり、コーポレートガバナンスの充実・強化に終わりではなく、不断の見直しが必要だと考えています。今後も、資本市場からの声に真摯に耳を傾け、株主・投資家の皆様の期待に応え、当社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を実現すべく、必要な取り組みを継続してまいります。

コーポレートガバナンスの状況

■ 監査等委員会設置会社への移行

当社は、取締役会の業務執行の決定権限を業務執行取締役へ委任することを可能とすることにより、経営の更なる迅速な意思決定に向けた検討を進めるとともに、取締役会の監督機能の強化等を通じて、コーポレートガバナンスをより一層充実・強化すること等を目的とし、2024年3月27日開催の第132回定時株主総会における承認を得て、監査等委員会設置会社へ移行いたしました。

■ コーポレートガバナンスに対する基本的な考え方

当社におけるコーポレートガバナンスとは、企業理念である「鳥居薬品の志」及び経営の基本的考え方である「4Sモデル」の下、当社の持続的な成長と中長期的な企業価値向上に向け、経営環境の変化に迅速かつ適切に対処し、公正かつ透明な経営を実行するための仕組みのことです。

当社は、コーポレートガバナンスの充実が、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上につながるものと認識しています。

親会社であるJTのグループ運営の方針を尊重しつつ、上場企業としての経営の自主性・独立性を確保します。

当社は、上記考え方に基づき、「コーポレートガバナンスポリシー」を定め、実効的なコーポレートガバナンスの実現に取り組んでまいります。

なお、「コーポレートガバナンスポリシー」は当社ウェブサイトに掲載しています。

詳しくは
こちら▶ <https://www.torii.co.jp/company/governance.html>

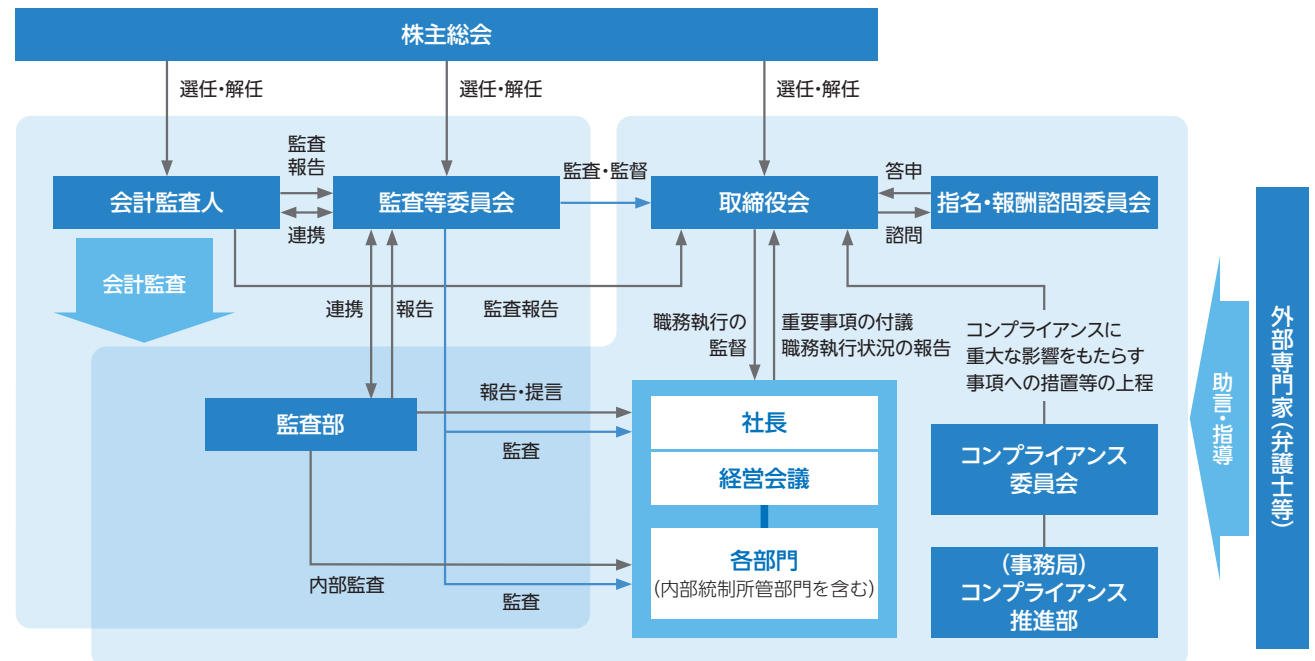
■ コーポレートガバナンス体制

会社法に基づく機関として、株主総会、取締役、取締役会、監査等委員会、会計監査人を設置しています。

取締役等の指名・報酬に関する手続きの透明性・客観性・公正性を更に向上させ、かつ、審議をより充実させる観点から、取締役会の任意の諮問機関として、独立社外取締役のみで構成する指名・報酬諮問委員会を設置しています。

コーポレートガバナンス体制の概要は下図のとおりです。

コーポレートガバナンス体制の概要



コーポレートガバナンスの状況

■コーポレートガバナンスの概要

組織形態	監査等委員会設置会社
取締役会議長	独立社外取締役
取締役人数 (うち独立社外取締役)	5名(3名)
取締役の女性比率	20%(1名)
監査等委員である取締役人数 (うち独立社外取締役)	3名(3名)
2023年取締役会開催状況	13回
2023年監査役会*開催状況	15回
任意の委員会	指名・報酬諮問委員会 独立社外取締役のみで構成
執行役員人数	5名
会計監査人	有限責任監査法人トーマツ

※ 2023年度開催状況については、監査等委員会設置会社移行前の監査役会設置会社における内容を記載しています。

■取締役会の活動状況

取締役会は、法令ならびに定款及び取締役会規程に定める付議事項について、議案の審議・検討を行っています。2023年度においては、中長期事業ビジョンの更新、中期経営計画の策定、監査等委員会設置会社への移行、決算に関する事項、役員人事の決定、取締役の報酬等の決定、政策保有株式の

保有の適否の検証、コーポレートガバナンスポリシーの運用状況に関する報告、内部統制システムの構築・運用状況の報告、重要な契約(Nogra社とのライセンス契約、ALK社とのライセンス契約等)の締結等について、審議・決定・報告をしています。

■取締役会の実効性評価

2023年度、全取締役及び全監査役を対象にアンケートによる取締役会の実効性評価を実施しました。評価項目は、資料の内容、議案の説明、議案の審議、コミュニケーション、開催方法等でした。独立社外取締役による集約の結果、それぞれの項目において概ね妥当との意見でしたが、議案の審議については、中長期的な課題に関する精査、取締役会以外の会議体も含めた議論の質をより高める必要があるとの意見、取締役、執行役員間のコミュニケーションについては、更なる向上に向けた取り組みが必要との意見がありました。本結果に基づき、今後、より一層の改善に取り組んでまいります。

■コーポレートガバナンスに重要な影響を与える事情

JTとの協業体制

JTは当社の議決権の54.8%を所有する親会社です。当社とJT(うち医薬事業部門)とは、医薬品に関する製品及びサービスにおいて、各々の強みを生かし、当社は主に製造と販売の機能を担っており、JTは研究開発の機能を担っています。この機能分担は、当社の企業理念を実現する上で最適化を図るためのものであり、この機能分担により一定の独立関係を確保しつつ、かつ協力関係を保ちながら、適正に業務を遂行しています。

親会社におけるグループ経営に関する考え方及び方針

親会社であるJTのグループ経営に関する考え方及び方針については以下のとおりです。

JTは、経営理念である「4Sモデル」の追求、JT Group Purposeをグループ全体で共有することによって、JTグループの中長期にわたる持続的な利益成長と企業価値の向上を目指しています。JTは、コーポレート・ガバナンスの充実が前述の目標達成に資するとの認識の下、JTグループに共通する機能・規程等を定義し、グループマネジメントを行うことにより、JTグループの全体最適を図っています。また、コンプライアンス体制(通報体制を含む)、内部監査体制、財務管理体制等について子会社と連携を図り、整備しています。なお、上場子会社を保有するにあたっては、上場子会社の独立性の確保と少数株主の利益の保護に最大限の配慮をすることに努めています。

親会社からの独立性確保に関する考え方・施策等

当社は、JTとの協業体制における機能分担により一定の独立関係を確保しつつ、かつ協力関係を保ちながら、適正に業務を遂行しています。監督機能の強化及び経営の透明性を確保する観点から、取締役会の過半数を独立社外取締役で構成する体制としており、取締役会の議長は、独立社外取締役が務めることとしています。

また、JTとの取引等に係る決定を行う場合には、必要に応じて外部の有識者から見解を入手した上、主要株主と利害関係を有しない社外役員に意見を求める等の措置を講じるとともに、JTとの取引は、社内規程に基づき、取締役会等において決定し、年間の取引実績を取締役会に報告しています。

コーポレートガバナンスの状況

その他、取締役及び執行役員の指名・報酬に関する手続きの透明性・客観性・公正性を更に向上させ、かつ、審議をより充実させる観点から、取締役会の任意の諮問機関として、独立社外取締役のみで構成する指名・報酬諮問委員会を設置しています。

■ 取締役等の報酬

取締役及び執行役員の報酬の決定に関する方針と手続き

取締役会は、取締役(監査等委員である取締役を除く)及び執行役員の報酬について、以下の方針・手続きに従い決定します。

- 取締役(監査等委員である取締役を除く)及び執行役員の報酬制度、水準、個人別の報酬額等に関して、指名・報酬諮問委員会にて審議し、取締役会で決定します。
- 業務執行取締役の報酬は、役位別に月額報酬と賞与で構成します。賞与は、個人評価に連動する部分と、業績に連動する部分で構成します。他方、非業務執行取締役の報酬は、役位別の月額報酬とします。また、中長期のインセンティブとして、取締役(監査等委員である取締役及び社外取締役を除く)は譲渡制限付株式報酬制度の対象とします。
- 執行役員の報酬は、月額報酬と賞与で構成します。賞与は、個人評価に連動する部分と、業績に連動する部分で構成します。また、中長期のインセンティブとして、執行役員は譲渡制限付株式報酬制度の対象とします。

監査等委員である取締役の報酬について

監査等委員である取締役の報酬については、常勤・非常勤

別に月額報酬のみとし、監査等委員会の協議で決定します。

2024年3月27日開催の第132回定時株主総会での決議により、監査等委員である取締役の報酬額は年額90百万円以内となっています。

取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針に関する事項

当社は、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(以下、「決定方針」)を定めています。決定方針の概要は以下のとおりです。

取締役(監査等委員である取締役を除く)の報酬について

- 取締役(監査等委員である取締役を除く)の報酬については、役位別に報酬額を定めていますが、外部機関による報酬調査などの客観的なデータや当社社員の報酬水準とのバランス等を考慮し、報酬水準の決定を行います。また、持続的な成長と中長期的な企業価値向上に向けたインセンティブとなるよう月額報酬、賞与及び譲渡制限付株式報酬の割合について決定を行います。
- 2024年3月27日開催の第132回定時株主総会での決議により、取締役の賞与を含めた報酬額は年額3億円以内となっています。また、これとは別枠で、同株主総会での決議により、取締役(監査等委員である取締役及び社外取締役を除く)に対する譲渡制限付株式の付与のための報酬額は年額66百万円以内となっています。
- 業務執行取締役の報酬は、役位別に月額報酬と賞与で構成します。
- 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、株主との一層の価値共有を進めることを目的と

して、取締役(監査等委員である取締役及び社外取締役を除く)は譲渡制限付株式報酬制度の対象としています。

- 非業務執行取締役の報酬は、業務執行からの独立性を確保する観点から役位別の月額報酬のみとします。

業務執行取締役の賞与について

- 賞与は、個人評価反映部分(月額報酬を基準額とし2を乗じ、個人評価の結果により±1)と、業績(売上高、研究開発費控除前の営業利益の期初計画に対する当該事業年度終了後の達成率)に連動する部分(月額報酬を基準額として2を乗じ、業績の達成度により±2)で構成します。
- 賞与の業績連動部分の指標として、売上高、研究開発費控除前の営業利益を指標とした理由は、売上高、営業利益は、業績結果が直接反映される経営指標であるとともに、「VISION2030」の計数目標である「売上高：800億円超」、「営業利益：2032年の過去最高益(133億円)更新を射程に入れる」と連動していること、研究開発費控除前の営業利益は、「中期経営計画204-2026」で掲げている指標と連動していることからです。
- 賞与計算式については、以下のとおりです。
個人評価反映部分(役位別月額報酬に基づく賞与基準額×個人評価結果に基づく係数(1~3))+業績連動部分(役位別月額報酬に基づく賞与基準額×事業年度の売上高計画に対する当該事業年度終了後の達成率に応じた係数(0~2.0)+役位別月額報酬に基づく賞与基準額×事業年度の研究開発費控除前の営業利益(計画)に対する当該事業年度終了後の達成率に応じた係数(0~2.0))。

コーポレートガバナンスの状況

- 2023年度における業績連動賞与に係る指標の目標と実績は、以下のとおりです。

評価指標*	評価基準	評価割合 (%)	目標 (億円)	実績 (億円)
売上高	売上高の目標に対する 2023年度終了後の達成度 (464億円未満～554億円以上)	50.0	509	546
研究開発費 控除前の 営業利益	研究開発費控除前の 営業利益の目標に対する 2023年度終了後の達成度 (53.8億円未満～98.8億円以上)	50.0	76.3	85.2

※ 2023年度における業績連動賞与については、売上高、研究開発費控除前の営業利益の期初計画に対する当該事業年度終了後の達成度を指標としていました。

取締役(監査等委員である取締役を除く)の 個人別の報酬等の具体的な金額の決定方法について

取締役(監査等委員である取締役を除く)の月額報酬額及び業績等に基づく賞与額については、2024年3月27日開催の第132回定時株主総会で承認された報酬額の範囲内で、上述の決定方針等に基づき、個人別に決定することとします。その具体的な金額及び支給時期については、取締役の報酬に関する手続きの透明性・客観性・公正性の観点から、独立社外取締役のみで構成する指名・報酬諮問委員会にて審議し、取締役会で決定します。

取締役に対する譲渡制限付株式の付与のための 報酬の決定方法について

取締役(監査等委員である取締役及び社外取締役を除く)に対する譲渡制限付株式報酬については、2024年3月27日開

催の第132回定時株主総会で承認された内容に基づき、各対象取締役への具体的な支給時期及び配分を取締役会において決定します。

なお、当該譲渡制限付株式報酬は、取締役会決議に基づいて支給される譲渡制限付株式に係る金銭債権の全部を現物出資財産として払込むことにより、当社の普通株式を付与するものです。譲渡制限期間は、3年間から20年間までの間で取締役会が予め定める期間であり、退任等(正当な理由がある場合を除く)、一定の事由に該当した場合は、付与した株式を当社が無償で取得します。

■ 取締役候補者等の選定等

取締役候補者等の選定等に関する方針と手続き

- 取締役候補者については、指名・報酬諮問委員会にて審議し、監査等委員である取締役候補者については監査等委員

会の事前の同意を得た上で、当該候補者案を取締役会に付議し、取締役会の決議により決定します。

- 執行役員については、指名・報酬諮問委員会にて審議し、取締役会で決定します。
- 代表取締役経験者を相談役・顧問等で採用する場合は、指名・報酬諮問委員会にて審議し、取締役会で決定します。
- 取締役の業務執行に重大な法令違反等があり、当社に多大な損失を生じさせた場合など、取締役を解任すべき事情が生じた場合には、指名・報酬諮問委員会において審議の上、取締役会において、代表取締役及び役付取締役についてはその解職を決定し、株主総会への当該役員の解任議案の提出を決定します。
- 取締役候補者の選任議案を株主総会に付議する際、招集通知において個々の候補者を選定した理由を開示します。
- 代表取締役の後継者計画に関する方針については、指名・報酬諮問委員会にて審議します。

2023年度における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)
		基本報酬	業績連動報酬等 (賞与)	非金銭報酬等 (譲渡制限付株式報酬)	
取締役 (社外取締役除く)	62	37	16	8	1
社外取締役	24	24	—	—	2
計	86	61	16	8	3
監査役 (社外監査役除く)	22	22	—	—	1
社外監査役	21	21	—	—	2
計	44	44	—	—	3

※ 監査等委員会設置会社移行前の監査役会設置会社における内容を記載しています。

社外取締役メッセージ



監査の役割にとどまらず リスクを乗り越える 人づくりを支える

社外取締役 監査等委員
松村 卓治

法務の知識を活かして経営執行を監視・助言

私は、2018年より社外監査役を務め、今回の監査等委員会設置会社への移行に伴い、社外取締役 監査等委員に就任しました。従前からの変化として、取締役会にて議決権を行使する立場となりましたが、もともと私自身のスタンスとして、違法性監査や限定された業務監査の観点からの指摘を専らとする監査役の役割にとどまらず、取締役会や経営会議で、より幅広い視点から積極的な発言をして情報収集をすることを心掛けていました。そうした投げ掛けが松田社長をはじめ経営陣に受け入れ

られてきましたので、自らの役割に大きな違いは感じていません。労働案件やM&A、不祥事対応(クライシスマネジメント)などを専門とする弁護士として働いてきた私は、会社経営や実業の経験がありませんが、法務の知識を活かしながら、経営執行の監視・助言を行ってきました。特に鳥居薬品は、親子上場会社ですので、コーポレートガバナンスの実効性を確保する観点から、少数株主の利益を守る姿勢が社外取締役に求められていると自覚しています。

鳥居薬品は、5年前の抗HIV薬6品の日本国内における独占的販売権等に関するライセンス契約終了による大幅な業績の悪

化を克服し、有力な導入品の確保と新薬開発パイプラインが生み出す製品群を成長ドライバーとして、事業を順調に拡大しています。その中で私が果たすべき役割の一つは、再び業績悪化に見舞われることのないように、社外の視点でさまざまな角度から光を当て、導入・開発、ひいては安定供給に関わる可視化されていないリスクを捉えていくことであると考えています。

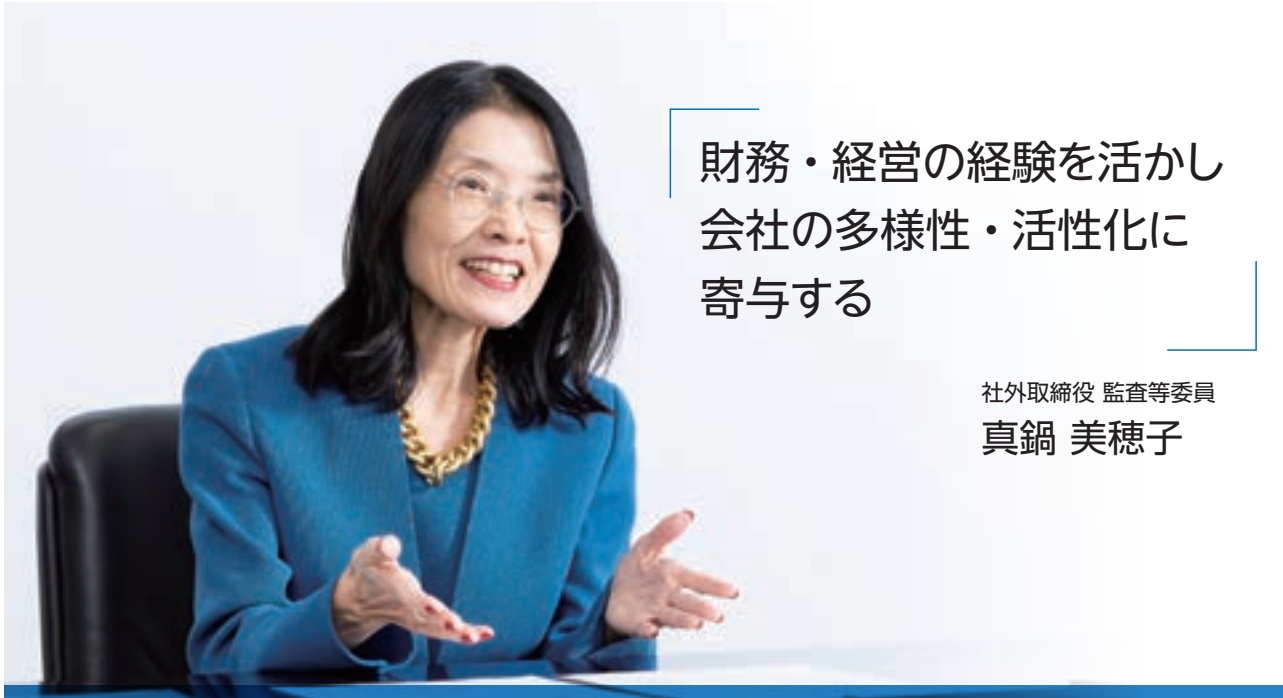
社外取締役のみによる 指名・報酬諮問委員会

社外取締役として果たすべきもう一つの役割は、指名・報酬諮問委員会の一員として、指名機能及び報酬機能の健全性・正当性を担保し、特に経営者の後継人財や次世代リーダー層の育成に寄与していくことです。5年前の痛みを伴う事業構造改革の中で、希望退職の募集等により多くの退職者をだした結果、人財の層が厚みを失ってきたことから、持続的成長に向けた「人づくり」が社内の課題となっているのです。

鳥居薬品の指名・報酬諮問委員会は、委員長を含む委員3名全員が社外取締役に構成されており、極めて独立性が高い体制で、コーポレートガバナンスの実効性を高めています。私たち社外取締役は、経営会議や個別面談などの場を通じて執行サイドの人財に接し、その資質や適性を把握しながら、指名・報酬諮問委員会において有効な提言を行ってまいります。

私とともに社外取締役 監査等委員に就任した真鍋さん、藤田さんのお二方は、長年にわたる企業経営の経験と豊富な専門的知見をお持ちですので、私の法曹としての経験と合わせて、取締役会のスキル・マトリックスを広くカバーする形になりました。それぞれの強みを発揮し、協力し合いながら、鳥居薬品の更なる発展に貢献していきたいと思っています。

社外取締役メッセージ



財務・経営の経験を活かし 会社の多様性・活性化に 寄与する

社外取締役 監査等委員
真鍋 美穂子

投資家や株式市場との対話に活かす 知見・経験

私は、グローバル金融機関の証券アナリストとして米国本社に長年勤め、日本法人に移ってからは、コーポレートファイナンス部門のリーダーとなり、幅広い専門分野で企業分析に携わってきました。36年にわたり財務・経営戦略に関する仕事をしてきた知見や経験をもって、鳥居薬品へ貢献できると考えています。また、私自身のキャリアのゴールは社外取締役として社会やその企業へ貢献することを思い描いていたので、今回そ

の機会をいただいたことを大変嬉しく、誇りに思っています。

社外取締役として私に期待されている役割は、特に投資家や株式市場との対話において、自らの知見・経験を活かしたアプローチを行うことだと認識しています。鳥居薬品の株主構成は、外国人投資家が17.5% (2023年12月現在) を占めていますので、語学力や海外で築いたネットワークを活かせることも多いでしょう。

鳥居薬品は近年、スギ花粉症治療薬の販売拡大などで注目されていますが、投資家や株式市場の信認を得るためには、個々のトピックに加え中長期の成長ストーリーや経営戦略をきち

んと伝えていくコミュニケーションが重要です。そうした発信が明確でない場合、会社の将来性や潜在価値を保守的に判断されてしまうこともあります。会社が目指す方向性に対する投資家の理解と納得が妥当な株価の形成をもたらすことをしっかり意識し、対応していかなければなりません。

企業価値の拡大に資する ダイバーシティを促進

もう一つ私が注力してきたテーマに、女性活躍の推進があります。啓蒙活動・教育の充実により女性の活躍機会を拡げていくことが、豊かな社会づくりにつながると捉えており、鳥居薬品においても、そうした観点からダイバーシティの促進をお手伝いしたいと考えています。

鳥居薬品における2023年12月現在の女性管理職比率は9.8%にとどまっており、政府目標の同30%に対し、今のところ高い水準とは言えません。

企業にとってダイバーシティは、イノベーションを生む土壌であり、職場の活性化と社員エンゲージメントの向上をもたらします。医療への貢献を目指す鳥居薬品にとって、モノカルチャーからの脱却に資する女性社員の活躍は、成長戦略の遂行に不可欠でしょう。

女性活躍の推進は、人事制度による支援だけでなく、女性のキャリアアップの背中を押すメンターやロールモデルの存在が重要で、そうした人財の育成・輩出に向けて、男性社員の理解を得ながら男女バランスのとれたタレントパイプラインを作る必要があります。

今後、社員の皆さんと直に接し、意見交換を行う場を設けるなど、さまざまな働きかけを行うことを考えています。

社外取締役メッセージ



成長ステージにおける 積極的な企業価値向上への 働きかけを

社外取締役 監査等委員
藤田 研一

再興を遂げ、 成長ステージを迎えた会社として共感

これまで私は、日系電機メーカーにおける海外勤務や金融系シンクタンクのコンサルタントを経て、グローバルテクノロジー企業に移り、ドイツ本社での勤務及び日本法人社長を務めてきました。管理会計やマーケティング、人財マネジメント、コンプライアンス・ガバナンスなどにおいて海外企業の先端的な経営に携わり、それを日本市場の特性に合わせ、ギャップを埋める役割も果たしてきました。鳥居薬品の社外取締役として、そ

うした経験・ノウハウの活用が期待されていると認識しており、できる限り応えていく所存です。

鳥居薬品は、過去的大幅な業績悪化を脱し、新たなビジネスモデルで再興を遂げた会社であり、私自身も新規事業をベンチャー精神で育てることを持ち味としていますので、大いに共感を覚えるところでです。

第2の創業期とも言える成長ステージを迎えている今、鳥居薬品の経営においては、マーケットコミュニケーションやIRを通じて、いかに正確な情報をタイムリーに発信し、市場の認知・理解を拓いていくかという点が課題であると思います。もう一

つの課題は、今後の成長戦略の中で、「4Sモデル」で標榜するステークホルダーとの関係をいかに維持し、投資・還元のバランスを最適化していくかという点です。医薬品メーカーとして果たすべき社会的責務の大きさは、株主・投資家の満足は当然ながら、より幅広い視野に立ったバランスを求められると考えます。

「昨日よりいい」鳥居薬品で あり続けるために

社外取締役としては、ガバナンスの実効性を担保し、少数株主等のステークホルダーの価値を守る立場ですが、同時にその価値を拡大するために、企業価値向上への働きかけを積極的に行っていくつもりです。

特に会社の未来を支えていく次世代リーダー層の育成については、レクチャーや体験を通じた知見・ノウハウの継承が重要ですので、サクセッションプランやメンター・メンティー的な活動を含めて、私自身のマネジメント経験を組織に伝えたいと思っています。

また医薬品業界は、コンプライアンスが事業存続の大前提ですので、順法精神の下正当な方法で利益の最大化を図るべく、的確なリスク測定と毅然とした対応によるリスクマネジメントの確立を促していく考えです。そのためには「リスク・コンプライアンス委員会」といった社内機関の立ち上げなども有効な手段の一つと思っています。

「企業は成長ありき」が私の持論です。成長のない企業は、いずれ衰退を余儀なくされますが、それは利益成長に限りません。提供価値やエンゲージメントにおいても、常に「昨日よりいい」鳥居薬品に期待します。

コンプライアンス

■コンプライアンスへの取り組み

製薬企業としてのコンプライアンス

製薬企業は、企業活動にあたって常に高い倫理性と透明性を確保することが求められています。

当社は、コンプライアンスを「ステークホルダーの信頼を維持すること。裏切らないこと。」と定義し、全社員が共有すべき「価値観」「倫理観」とともに、具体的な行動の基準となる「行動指針」をまとめた、コンプライアンスブックを作成し、啓発を行っています。また、プロモーション活動においては、日本製薬工業協会の「製薬協コード・オブ・プラクティス」及び厚生労働省の「医療用医薬品の販売情報提供活動に関するガイドライン(以下、販売GL)」などを踏まえ、「鳥居薬品プロモーションコード」などの自社基準を定め、推進しています。



コンプライアンスカード コンプライアンスブック

コンプライアンス推進体制

当社は、コンプライアンスを事業運営の根幹の一つであると位置付け、その実効性を高めるため、コンプライアンス体制に関する規則を整備し、取締役会に直結する機関として社長を委員長とするコンプライアンス委員会を設置し、コンプライアンス推進事項の審議等を行っています。また、全社各部門においてコン

プライアンス推進策を立案し実行する取り組みも行っています。

これらの業務を主幹するコンプライアンス推進部は、全社のコンプライアンス推進に関わる業務に加え、2019年に施行された販売GLに対応するため、販売情報提供活動監督部門として学術情報資材等の審査業務や情報提供活動のモニタリング業務等を通じて、販売GLを遵守した活動が行われているか確認しています。また、研究支援についての審査も行っています。

社員への啓発・教育の実施

新入社員等の入社時にコンプライアンス研修を実施するとともに、全社員向けに年1回コンプライアンス研修を実施しています。また、薬害に対する知識を深め、実際に薬を使用する患者さんを中心とした意識の醸成を目的に、全社員を対象とした薬害教育を実施しています。

独占禁止法違反に関する対応

当社は、独占禁止法に違反する行為があったとして、2020年3月、公正取引委員会より独占禁止法に基づく排除措置命令及び課徴金納付命令を受けました。この命令を厳粛かつ真摯に受け止め、再発防止措置として行動指針の改定及びガイドラインの制定・周知を行い、これらの行為が風化することのないよう定期的な研修の実施や監査機能を強化した取り組みを継続しています。今後も引き続き、法令遵守の更なる徹底に取り組み、再発防止と早期の信頼回復に努めていきます。

コンプライアンスアンケートの実施

社員のコンプライアンスに対する意識、会社や職場の現状、コンプライアンスの実践状況などを把握・分析し、今後のコンプライアンス推進活動に役立てることを目的として、定期的

にコンプライアンスアンケートを実施しています。

結果は全社員に公開し、アンケート結果から抽出された課題は、コンプライアンス推進策等の検討に活用しています。

通報・相談窓口体制（ホットライン）

公益通報者保護法に基づき、各種規定を整備し運用しています。また、社内通報・相談窓口、社外通報窓口(弁護士)、監査等委員会内部通報窓口を設置し、法令違反などの事実を早期に認識し、違法行為等による当社の危機の極小化に努めています。なお、社内には全社通報・相談窓口のほか、各グループに相談窓口を設けています。

■透明性に関する取り組み

製薬企業が人々の健康に貢献していくためには、大学等の研究機関・医療機関等との連携は重要かつ不可欠なものとなっています。その中には医療機関等への対価として金銭の支払いが発生することもありますが、当社は、医療機関等との関係は、透明性が担保されなければならないものと考えています。また、患者・支援者が自ら発信する声を医療の中で十分に活かせる社会資源としての患者団体と製薬企業との関係についても、同様に透明性が担保される必要があると考えています。

当社では、このような考えに基づき、「企業活動と医療機関等の関係の透明性に関する指針」及び「企業活動と患者団体の関係の透明性に関する指針」を定めており、これらの指針に基づき行動することを通じて社会に対する責任を果たしています。

詳しくはこちら▶

<https://www.torii.co.jp/sustainability/efforts/guideline.html>

リスクマネジメント

当社の業績は、今後起こりうるさまざまな要因により影響を受ける可能性があります。当社の業績に影響を及ぼす可能性のある主なリスクとしては、以下のようなものが考えられます。

なお、本項目における将来に関する事項は、2024年3月27日現在において、当社が判断したものです。

項目名	詳細
(1) 医療用医薬品に関する法規制、薬事行政の動向に関するリスク	医療用医薬品は、開発・製造・販売等において医薬品医療機器等法等相关法規の規制を受けており、規制が強化された場合、当社の業績に影響を及ぼす可能性があります。また、今後の医療制度改正、後発品使用の促進及び薬価基準の改定等の行政施策の動向によっては、当社の業績に影響を及ぼす可能性があります。 当社は、各種規制、医療制度、行政制度に関する最新の情報を収集するとともに、各種規制等に対して適切に対応を行っています。
(2) 研究開発に関するリスク	新薬の研究開発は、長期にわたりかつ多額の費用の投入を必要としますが、上市までの過程で、遅れや変更が生じる可能性や、断念しなければならない可能性があります。更には、製造販売承認申請を行っても承認されない可能性もあります。このような場合には、将来の成長性・収益性が低下することとなり、当社の業績に影響を及ぼす可能性があります。 当社は、開発ステージ移行時期において各種会議体を通じて研究開発の継続を確認し、適切にポートフォリオの管理を行うことにより、さまざまな不確実性への対応を行っています。
(3) 副作用に関するリスク	医薬品には副作用発現の可能性があります。重篤な副作用が発現した場合には、当社の業績に影響を及ぼす可能性があります。 当社は、製商品に関する副作用などの安全性に関する情報を収集し、集積された安全性情報を評価・分析し、その結果から適正使用情報の追加が必要な場合は、RMP(医薬品リスク管理計画)や添付文書を改訂し、医薬品の情報を更新するとともに、医療関係者に情報提供することにより、製商品の安全性の確保や適正使用の推進を行います。

項目名	詳細
(4) 製商品の供給停止、回収に関するリスク	当社の販売する製商品は、国内又は海外における特定の製造元で生産しています。また、特定の製造元等から調達している原材料、スギ花粉等の天然由来の原材料から生産している製商品もあります。このため、技術上もしくは規制上の問題、又は火災、地震その他の災害等により、これらの製造元が閉鎖又は操業停止となった場合、あるいは、気候変動等の理由により原材料や光熱等の調達に支障が生じ生産の継続が困難となった場合、及び、物流機能等が停滞した場合には、製商品の供給が停止し、当社の業績に影響を及ぼす可能性があります。 また、当社の製商品に関し、品質上の問題等が発生した場合、国又は地方自治体からの命令に基づき、あるいは当社が自主的に判断し、回収を行う場合があります。この場合、当社の業績に影響を及ぼす可能性があります。 当社は、災害に対する事業継続計画(BCP)を定めることにより製商品の安定供給を確保する体制を整備し、原薬や原材料を複数社から調達可能にするなどの取り組みを進めるとともに、大規模災害の発生などを想定し、東日本・西日本の2拠点に物流センターを置き、一方が被災した場合に備えた体制を敷いています。また、医薬品の製造管理及び品質管理に関する基準(GMP)に基づいた品質管理体制の下、工程ごとに品質を確認しながら製商品の製造を行うとともに、製商品の製造元を定期的に訪問し、製造管理及び品質管理の状況を確認しています。なお、製商品の回収が必要となる品質不良が発生した場合には、患者さんの安全確保を最優先とし、総括製造販売責任者の指示の下、行政当局への報告、医療機関などへの情報提供及び当該製商品の回収を迅速に行うとともに、原因究明と改善措置を行い、供給スケジュールの見直しや代替品の情報提供などを行います。

リスクマネジメント

項目名	詳細
(5) 製商品を取り巻く環境に関するリスク	当社が販売する製商品に関して、競合品や後発品の上市、新規治療法や新技術の登場等により、製商品を取り巻く環境が変化した場合、製商品に関する売上減少により、当社の業績に影響を及ぼす可能性があります。当社は、競合状況や薬価制度等の情報をもとに製品ポートフォリオの見直しを図るとともに、製商品の効能追加、剤形等の開発に取り組むことにより影響の低減を図っています。
(6) 他社との提携関係に関するリスク	当社は、研究開発、製造、販売等において、他社とさまざまな形で業務提携を行っています。何らかの事情により提携関係が変更又は解消された場合、当社の業績に影響を及ぼす可能性があります。当社は、業務提携に関する契約締結においては、発生しうるリスクを想定し、リスクを低減する契約の締結に努めています。また、当社は提携先との連携を密にとり、提携におけるリスクの把握と管理を行っています。
(7) 親会社との提携関係に関するリスク	当社は、親会社であるJTとの業務提携により、医療用医薬品事業における新薬の研究開発機能をJTへ集中化し、製造、販売機能は当社が担っています。また、JTと連携して新規導入品の探索及び共同開発も実施しています。何らかの事情により提携関係が変更又は解消された場合、当社の業績に影響を及ぼす可能性があります。当社は、JTとの新規導入品の探索、共同開発等を通じて、提携関係の維持・発展に努めています。また、親会社との提携関係に変更等が生じる場合には、必要に応じて外部の有識者から見解を入手した上、親会社と利害関係を有しない社外取締役に意見を求める等の措置を講じます。
(8) ITセキュリティ及び情報管理に関するリスク	当社は、各種ITシステムを利用しているため、システムの障害やコンピュータウイルス等により、業務が阻害される可能性があります。また、個人情報を含め多くの機密情報を保有しており、予期せぬ事態によりその情報が社外に流出した場合、当社の業績に影響を及ぼす可能性があります。当社は、ITセキュリティ及び情報管理に関する社内規則・マニュアル等の制定及び継続的な見直しを行うとともに、社内教育を継続的に実施することにより適切な管理、運用を行っています。

項目名	詳細
(9) 訴訟に関するリスク	当社は、事業活動を継続して行っていく過程において、製造物責任(PL)、副作用の発現、特許侵害等に関わる訴訟を提起される可能性があります。これにより、当社の業績に影響を及ぼす可能性があります。当社は、弁護士等の専門家と連携、協議の上で適切な対応を講じます。
(10) コンプライアンスに関するリスク	当社は、事業活動を行うにあたって、労務関連、独占禁止法、製造物責任等のさまざまな法令等の規制の適用を受けています。重大な法令等の違反が発生した場合、当社の社会的信用及び業績に影響を及ぼす可能性があります。当社は、コンプライアンスの推進を、企業理念実現のための重要な経営課題の一つと位置付け、取締役、グループリーダーで構成するコンプライアンス委員会を設置し、コンプライアンス推進事項の審議等を行うほか、コンプライアンス推進部による、社員に対するコンプライアンスアンケートの実施、コンプライアンス研修、勉強会等を行い、コンプライアンスの徹底を図っています。また、社内通報・社外通報窓口(弁護士)を設置し、法令違反等の事実を早期認識し、違法行為等による当社のリスクの極小化に努めています。
(11) 感染症に関するリスク	当社は、感染症の大流行等により、製商品の供給停止や医療関係者への情報提供に支障をきたす等、事業活動にさまざまな影響を及ぼす可能性があります。当社は、感染症に対する事業継続計画(BCP)を定めることにより、従業員の安全確保、製商品の安定供給の確保、事前に選定した重要業務(医療関係者への情報提供等を含む)を遂行するための体制を整備する等、必要な対応を行っています。

財務データ

10ヵ年財務サマリー

	2014年 12月期 ^{※1}	2015年 12月期	2016年 12月期	2017年 12月期	2018年 12月期	2019年 12月期	2020年 12月期	2021年 12月期	2022年 12月期 ^{※2}	2023年 12月期
会計年度 (百万円)										
売上高	43,504	62,378	60,206	64,135	62,551	42,998	41,700	46,987	48,896	54,638
売上総利益	22,917	31,564	29,919	32,841	30,707	22,295	21,737	24,338	23,379	24,791
営業利益	4,032	4,919	3,819	6,281	4,951	1,430	4,738	4,656	5,540	5,035
税引前当期純利益	3,781	5,258	4,056	6,373	3,030	37,700	4,225	4,767	5,722	5,593
当期純利益	2,419	3,527	2,839	4,718	1,164	27,367	3,495	3,374	3,944	4,119
設備投資額	1,514	2,207	891	931	811	330	392	822	1,788 ^{※3}	478 ^{※3}
研究開発費	3,400	5,237	4,654	4,608	4,138	2,956	596	832	1,661	3,490
営業活動によるキャッシュ・フロー	△609	4,940	3,402	6,349	8,259	42,499	△3,443	△156	2,420	△3,123
投資活動によるキャッシュ・フロー	499	957	1,361	△7,593	△27,068	2,099	7,625	△1,498	△13,676	△3,779
財務活動によるキャッシュ・フロー	△1,410	△1,582	△2,289	△1,546	△1,432	△1,433	△1,425	△1,546	△1,698	△3,835
会計年度末 (百万円)										
総資産	92,550	98,868	98,525	104,741	103,253	139,943	126,026	130,810	133,689	133,432
純資産	80,225	82,826	83,556	87,119	87,092	113,125	115,091	117,015	119,224	120,134
発行済株式総数(千株)	28,800	28,800	28,800	28,800	28,800	28,800	28,800	28,800	28,800	28,800
従業員数(名)	1,047	1,058	1,059	1,074	1,049	660	568	560	563	583
1株当たりデータ (円)										
純資産	2,834.8	2,926.8	2,978.8	3,105.7	3,103.3	4,029.3	4,097.5	4,165.4	4,243.1	4,274.5
当期純利益	85.5	124.7	100.4	168.2	41.5	975.0	124.5	120.1	140.4	146.6
配当金	40	48	48	48	48	48	48	48	100	120
主な指標 (%)										
営業利益率	9.3	7.9	6.3	9.8	7.9	3.3	11.4	9.9	11.3	9.2
自己資本当期純利益率(ROE)	3.0	4.3	3.4	5.5	1.3	27.3	3.1	2.9	3.3	3.4
総資産当期純利益率(ROA)	2.6	3.7	2.9	4.6	1.1	22.5	2.6	2.6	3.0	3.1
自己資本比率	86.7	83.8	84.8	83.2	84.3	80.8	91.3	89.5	89.2	90.0
配当性向	46.8	38.5	47.8	28.5	115.6	4.9	38.6	40.0	71.2	81.9

※1 2014年12月期は、決算期変更のため9ヵ月決算となっています。

※2 「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号 2020年3月31日)等を2022年12月期の期首から適用しています。

※3 長期前払費用を含む

経営者による財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況の分析

2023年度の経営成績

2023年度の医薬品業界を取り巻く事業環境は、研究開発の高度化・難化による投資リスクが増大する中で、ウクライナ・中東情勢等の地政学リスクの高まりに伴う資源・原材料価格の高騰、急激な円安進行に伴う物価上昇に加え、医療費抑制策としての薬価制度の改革(毎年薬価改定等)、後発品の使用促進の影響等により大変厳しいものとなりました。

このような状況の下、当社では、「中期経営計画2023-2025」を策定し、中長期事業ビジョン「VISION2030」の実現に向けて、成長戦略の各施策とステークホルダーからの信頼維持策に取り組んでまいりました。

■売上高

売上高は、薬価改定による減少があったものの、アレルギー領域、皮膚疾患領域における販売数量の伸長等により、54,638百万円と2022年度に比べ5,742百万円(11.7%)増加しました。

各フランチャイズ領域における主要な製品・商品の販売状況につきましては、以下のとおりです。

- 腎・透析領域におきましては、「リオナ錠(高リン血症治療剤、鉄欠乏性貧血治療剤)」が7,515百万円と2022年度に比べ575百万円(8.3%)増加しましたが、「レミッチ(透析患者における経口そう痒症改善剤)」は後発品の影響に加えて薬価改定もあり2,725百万円と2022年度に比べ811百万円(22.9%)減少しました。
- 皮膚疾患領域におきましては、「コレクチム軟膏(外用JAK阻害剤)」は小児向け処方を含む販売数量の伸長により7,450百万円と2022年度に比べ1,981百万円(36.2%)増加し、「アンテバート(外用副腎皮質ホルモン剤)」は4,533百万円と2022年度に比べ538百万円(13.5%)増加しました。
- アレルギー領域におきましては、アレルギー免疫療法の更なる普及により「シダキュア スギ花粉舌下錠(アレルギー免疫療法薬)」は11,356百万円と2022年度に比べ1,748百万円(18.2%)増加し、「ミティキュア ダニ舌下錠(アレルギー免疫療法薬)」は10,148百万円と2022年度に比べ1,454百万円(16.7%)増加しました。

■売上原価、販売費及び一般管理費

費用面におきましては、売上原価は販売数量が伸長したほか、仕入単価の上昇及び為替影響等により29,847百万円と2022年度に比べ4,330百万円(17.0%)増加し、販売費及び一般管理費は主にライセンス契約一時金の支払いにより研究開発費が大幅に増加したことから19,755百万円と2022年度に比べ1,916百万円(10.7%)増加しました。

■営業利益、経常利益、当期純利益

以上の結果、営業利益は5,035百万円と2022年度に比べ504百万円(9.1%)減少、経常利益は営業外収益の有価証券利息が増加したほか、2022年度において営業外費用に製造委託契約の解約違約金を計上していたこと等により5,307百万円と2022年度に比べ229百万円(4.1%)減少しました。当期純利益は政策保有株式の縮減に伴い特別利益の投資有価証券売却益が増加したほか、「研究開発税制」の適用に基づく法人税等の低減等により4,119百万円と2022年度に比べ175百万円(4.4%)増加しました。

なお、研究開発費控除前営業利益は8,526百万円と2022年度に比べ1,324百万円(18.4%)増加しました。

経営者による財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況の分析

財政状態

■資産、負債及び純資産の概況

2023年度末の総資産は、133,432百万円と2022年度末に比べ256百万円(0.2%)減少しました。流動資産につきましては、売掛金が5,623百万円、原材料及び貯蔵品が1,111百万円、商品及び製品が661百万円増加しましたが、その他に含まれるキャッシュ・マネージメント・システム預託金が7,539百万円、現金及び預金が4,198百万円減少したこと等により88,148百万円と2022年度末に比べ3,454百万円(3.8%)減少しました。固定資産につきましては、投資有価証券が3,687百万円増加したこと等により45,284百万円と2022年度末に比べ3,198百万円(7.6%)増加しました。

負債につきましては、13,298百万円と2022年度末に比べ1,165百万円(8.1%)減少しました。これは、未払金が1,243百万円減少したこと等によるものです。

純資産につきましては、120,134百万円と2022年度末に比べ909百万円(0.8%)増加しました。これは、剰余金の配当が3,540百万円、当期純利益が4,119百万円となったこと等によるものです。

■キャッシュ・フローの概況

2023年度末の現金及び現金同等物の残高は、34,681百万円と2022年度末に比べ10,738百万円(23.6%)減少しました。

営業活動によるキャッシュ・フロー

営業活動によるキャッシュ・フローは、税引前当期純利益が5,593百万円、減価償却費が459百万円、売上債権の増加額が5,638百万円、棚卸資産の増加額が1,772百万円、法人税等の支払額が1,803百万円となったこと等により3,123百万円の支出となりました。(2022年度は2,420百万円の収入)

投資活動によるキャッシュ・フロー

投資活動によるキャッシュ・フローは、有価証券の売却及び償還による収入が16,500百万円、投資有価証券の売却及び償還による収入が6,527百万円となりましたが、投資有価証券の取得による支出が17,588百万円、有価証券の取得による支出が9,001百万円となったこと等により3,779百万円の支出となりました。(2022年度は13,676百万円の支出)

財務活動によるキャッシュ・フロー

財務活動によるキャッシュ・フローは、主に配当金の支払額が3,540百万円となったことにより3,835百万円の支出となりました。(2022年度は1,698百万円の支出)

■資本の財源及び資金の流動性

当社の主な資金需要につきましては、製品製造に使用される原材料の調達、商品の仕入れ、営業活動で使用する財・サービス等の運転資金のほか、設備投資、持続的成長の実現に向けた新規導入品の獲得、JTとの共同開発等の戦略的投資、配当金の支払いであり、これらの必要資金は自己資金で賄っています。また、資金の流動性につきましては、運転資金、一定の戦略的投資に備えられる現預金等の流動性資産を確保しています。

なお、有価証券報告書提出日(2024年3月27日現在)における重要な資本的支出の予定はありません。

貸借対照表

(単位：百万円)

	2022年度	2023年度
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	9,203	5,004
受取手形	—	14
売掛金	22,865	28,488
有価証券	38,489	38,999
商品及び製品	6,165	6,827
原材料及び貯蔵品	2,804	3,915
前払費用	307	663
その他	11,767	4,235
流動資産合計	91,603	88,148
固定資産		
有形固定資産		
建物	3,290	3,291
減価償却累計額	△2,437	△2,493
建物(純額)	852	798
構築物	69	69
減価償却累計額	△68	△68
構築物(純額)	0	0
機械及び装置	133	133
減価償却累計額	△133	△133
機械及び装置(純額)	0	0
車両運搬具	0	0
減価償却累計額	△0	△0
車両運搬具(純額)	0	0
工具、器具及び備品	757	865
減価償却累計額	△617	△654
工具、器具及び備品(純額)	139	210
土地	344	344
リース資産	2,281	2,244
減価償却累計額	△1,336	△1,503
リース資産(純額)	944	740
有形固定資産合計	2,282	2,095
無形固定資産		
借地権	69	69
ソフトウェア	415	326
その他	31	34
無形固定資産合計	517	429
投資その他の資産		
投資有価証券	30,282	33,970
長期前払費用	7,709	7,279
繰延税金資産	650	863
その他	644	644
投資その他の資産合計	39,286	42,758
固定資産合計	42,086	45,284
資産合計	133,689	133,432

(単位：百万円)

	2022年度	2023年度
負債の部		
流動負債		
買掛金	6,584	6,981
リース債務	283	222
未払金	3,800	2,557
未払費用	337	494
未払法人税等	1,120	1,151
預り金	257	265
賞与引当金	402	422
役員賞与引当金	14	15
その他	420	393
流動負債合計	13,221	12,504
固定負債		
リース債務	241	22
退職給付引当金	707	478
資産除去債務	54	54
その他	239	239
固定負債合計	1,242	794
負債合計	14,464	13,298
純資産の部		
株主資本		
資本金	5,190	5,190
資本剰余金		
資本準備金	6,416	6,416
その他資本剰余金	37	44
資本剰余金合計	6,453	6,460
利益剰余金		
利益準備金	1,297	1,297
その他利益剰余金		
別途積立金	56,130	56,130
繰越利益剰余金	51,418	51,997
利益剰余金合計	108,846	109,425
自己株式	△1,381	△1,369
株主資本合計	119,107	119,706
評価・換算差額等		
その他有価証券評価差額金	117	427
評価・換算差額等合計	117	427
純資産合計	119,224	120,134
負債純資産合計	133,689	133,432

損益計算書

(単位：百万円)

	2022年度	2023年度
売上高		
商品売上高	22,629	24,960
製品売上高	25,933	29,378
その他の売上高	332	299
売上高合計	48,896	54,638
売上原価		
商品及び製品期首棚卸高	5,542	6,165
当期商品仕入高	12,204	14,333
当期製品製造原価	13,870	16,126
合計	31,617	36,625
他勘定振替高	14	12
商品及び製品期末棚卸高	6,165	6,827
差引	25,437	29,786
その他の原価	79	60
売上原価合計	25,516	29,847
売上総利益	23,379	24,791
販売費及び一般管理費		
販売促進費	1,581	1,582
給料及び手当	4,515	4,715
賞与引当金繰入額	385	374
退職給付費用	166	72
特許権使用料	1,707	2,033
委託手数料	2,642	2,154
減価償却費	234	218
研究開発費	1,661	3,490
その他	4,943	5,112
販売費及び一般管理費合計	17,839	19,755
営業利益	5,540	5,035

(単位：百万円)

	2022年度	2023年度
営業外収益		
受取利息	1	0
有価証券利息	166	287
受取配当金	145	112
その他	27	20
営業外収益合計	341	421
営業外費用		
支払利息	0	0
為替差損	132	101
投資事業組合運用損	62	46
解約違約金	141	0
その他	7	0
営業外費用合計	344	149
経常利益	5,537	5,307
特別利益		
投資有価証券売却益	187	349
特別利益合計	187	349
特別損失		
固定資産除却損	2	36
投資有価証券売却損	—	26
特別損失合計	2	63
税引前当期純利益	5,722	5,593
法人税、住民税及び事業税	1,611	1,824
法人税等調整額	166	△350
法人税等合計	1,778	1,473
当期純利益	3,944	4,119

株主資本等変動計算書

2023年度

(単位：百万円)

	株主資本										評価・換算差額等		純資産合計
	資本金	資本剰余金			利益剰余金			自己株式	株主資本 合計	その他 有価証券 評価差額金	評価・換算 差額等合計		
		資本準備金	その他 資本剰余金	資本剰余金 合計	利益準備金	その他利益剰余金						利益剰余金 合計	
						別途積立金	繰越利益 剰余金						
当期首残高	5,190	6,416	37	6,453	1,297	56,130	51,418	108,846	△1,381	119,107	117	117	119,224
当期変動額													
剰余金の配当							△3,540	△3,540		△3,540			△3,540
当期純利益							4,119	4,119		4,119			4,119
自己株式の取得									△0	△0			△0
自己株式の処分			7	7					13	20			20
株主資本以外の項目の 当期変動額(純額)											310	310	310
当期変動額合計	—	—	7	7	—	—	579	579	12	599	310	310	909
当期末残高	5,190	6,416	44	6,460	1,297	56,130	51,997	109,425	△1,369	119,706	427	427	120,134

キャッシュ・フロー計算書

(単位：百万円)

	2022年度	2023年度
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税引前当期純利益	5,722	5,593
減価償却費	454	459
受取利息及び受取配当金	△313	△401
支払利息	0	0
固定資産除売却損益(△は益)	1	36
売上債権の増減額(△は増加)	△854	△5,638
棚卸資産の増減額(△は増加)	△206	△1,772
仕入債務の増減額(△は減少)	791	396
未払金の増減額(△は減少)	△523	△220
未払消費税等の増減額(△は減少)	△4	△19
長期前払費用の増減額(△は増加)	△361	427
その他	△613	△643
小計	4,094	△1,780
利息及び配当金の受取額	345	460
利息の支払額	△0	△0
事業構造改革費用の支払額	△12	—
法人税等の支払額又は還付額(△は支払)	△2,006	△1,803
営業活動によるキャッシュ・フロー	2,420	△3,123

(単位：百万円)

	2022年度	2023年度
投資活動によるキャッシュ・フロー		
有価証券の取得による支出	△12,309	△9,001
有価証券の売却及び償還による収入	12,100	16,500
有形固定資産の取得による支出	△120	△162
有形固定資産の売却による収入	—	0
無形固定資産の取得による支出	△161	△54
投資有価証券の取得による支出	△19,136	△17,588
投資有価証券の売却及び償還による収入	5,564	6,527
その他	385	—
投資活動によるキャッシュ・フロー	△13,676	△3,779
財務活動によるキャッシュ・フロー		
自己株式の取得による支出	△0	△0
配当金の支払額	△1,348	△3,540
リース債務の返済による支出	△348	△293
財務活動によるキャッシュ・フロー	△1,698	△3,835
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	△12,954	△10,738
現金及び現金同等物の期首残高	58,374	45,420
現金及び現金同等物の期末残高	45,420	34,681

ESGデータ

			2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
CO ₂ 排出量(本社)	(t-CO ₂)		347	326	323	326	344
CO ₂ 排出量(営業車)	(t-CO ₂)		1,303	791	874	956	931
廃棄物再資源化率(本社)	(%)		98.4	97.8	98.5	98.0	98.6
従業員数	(名)		660	568	560	563	583
管理職に占める女性労働者の割合	(%)		8.1	9.9	10.0	10.6	9.8
労働者に占める女性労働者の割合	(%)		21.7	21.8	22.1	22.7	23.7
採用した労働者に占める女性労働者の割合	(%)		27.8	44.4	42.9	33.3	40.6
男女の賃金差異及び差異の理由 ^{※1}	正規雇用	(%)	—	—	—	85.3	83.7
	非正規雇用	(%)	—	—	—	42.2	43.6
	全労働者	(%)	—	—	—	81.7	80.1
男女の平均継続勤続年数の差異	男性	(年)	13.8	13.8	14.6	15.2	15.4
	女性	(年)	10.3	10.8	11.2	11.7	11.3
平均年齢	(歳)		38.7	39.1	39.7	40.4	41.0
平均給与	(千円)		7,776	7,903	8,047	8,224	8,271
労働者の一月当たりの平均残業時間	(時間)		13.8	14.5	17.6	17.1	15.2
男女別の育児休職取得率	男性	(%)	—	—	—	32.0	64.5
	女性	(%)	—	—	—	100	100
年次有給休暇取得状況 ^{※2}	平均取得率	(%)	80.2	59.1	68.4	79.3	79.6
	平均取得日数	(日)	—	—	14.1	16.3	16.4
			2024年3月27日現在				
取締役人数	(名)		5				
(うち社外取締役)	(名)		3				
取締役会開催状況 ^{※3}	(回)		13				

※1 男女の賃金差異が生じている主な理由は、正規、非正規共に、管理職に占める男性労働者の割合が女性労働者より高いため。管理職に占める女性労働者の割合の向上は、当社における「女性活躍推進法に基づく一般事業主行動計画」の目標として掲げ、取り組みを推進中。

※2 4～3月集計

※3 2023年度の実績

会社情報

会社概要

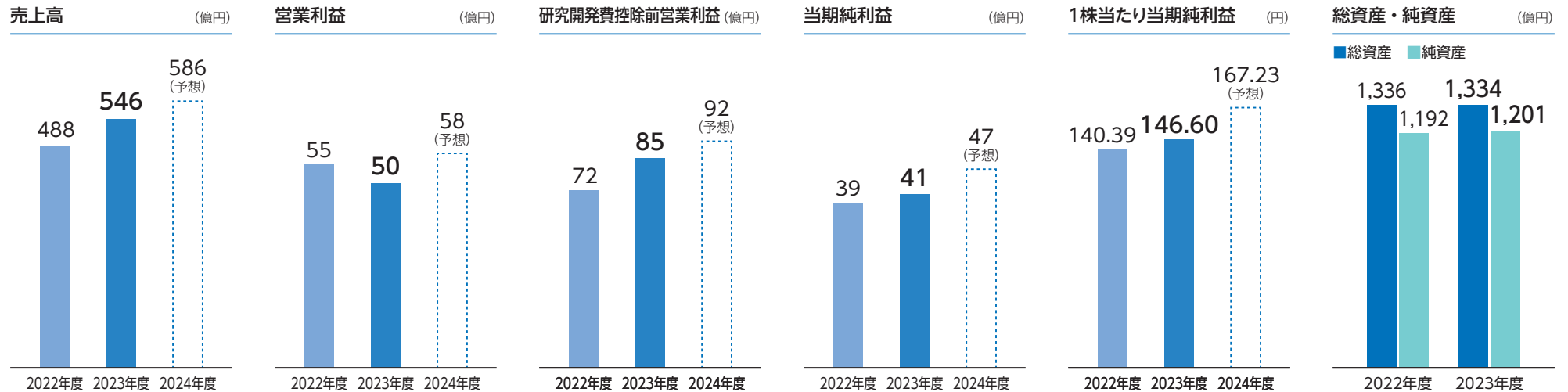
商号	鳥居薬品株式会社
設立	1921年11月1日
資本金	5,190百万円
事業内容	医薬品の製造・販売
従業員数	583名（2023年12月31日現在）
上場証券取引所	東京証券取引所プライム市場（証券コード4551）
本社	〒103-8439 東京都中央区日本橋本町三丁目4番1号 TEL：03-3231-6811（代表）

本社・支社

- 本社・南首都圏支社（東京都中央区）
- ① 北海道東北支社（宮城県仙台市）
- ② 関東信越支社（埼玉県さいたま市）
- ③ 中部支社（愛知県名古屋市）
- ④ 関西支社（大阪府大阪市）
- ⑤ 中四国支社（広島県広島市）
- ⑥ 九州支社（福岡県福岡市）



会社データ



株式情報 (2023年12月31日現在)

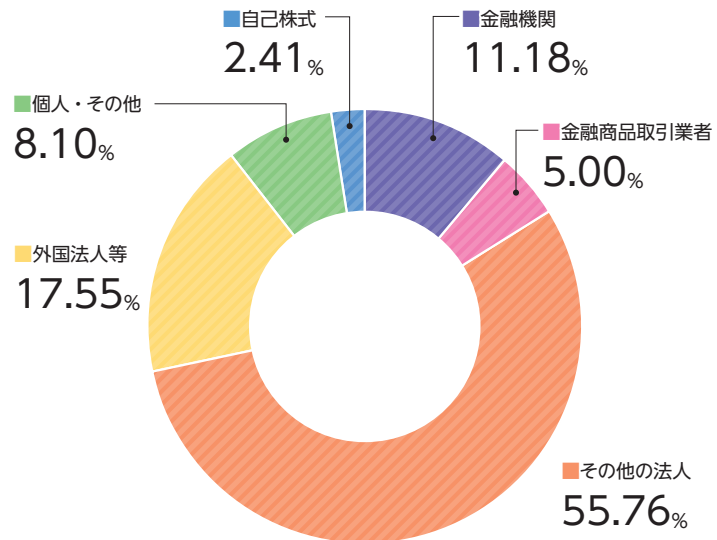
株式数

発行可能株式総数	54,000,000株
発行済株式総数	28,800,000株

株主数

株主数(単元未満株主を含む)	4,111名
----------------	--------

所有者別株式分布状況



大株主

株主名	持株数(株)	持株比率(%)
日本たばこ産業株式会社	15,398,800	54.78
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	1,954,700	6.95
立花証券株式会社	952,900	3.39
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	778,000	2.76
JEFFERIES LLC—SPEC CUST AC FBO CUSTOMER	471,400	1.67
CEPLUX- THE INDEPENDENT UCITS PLATFORM 2	347,100	1.23
鳥居薬品従業員持株会	246,114	0.87
GOLDMAN SACHS INTERNATIONAL	216,100	0.76
野村證券株式会社	215,365	0.76
MLI FOR SEGREGATED PB CLIENT	200,000	0.71

(注) 持株比率は、自己株式(694,772株)を控除して計算しています。



鳥居薬品株式会社

〒103-8439 東京都中央区日本橋本町三丁目4番1号

TEL : 03-3231-6811 (代表) FAX : 03-5203-7333

<https://www.torii.co.jp>