サワイグループホールディングス株式会社

〒532-0003　大阪市淀川区宮原5丁目2-30
TEL: 06(6105)5818　FAX: 06(6394)7311
URL: https://www.sawaigroup.holdings

sawai

なによりも
健やかな暮らしのために

統合報告書 2024

サワイグループホールディングス株式会社

グループ企業理念

なによりも
健やかな暮らしのために

サワイグループの企業理念「なによりも健やかな暮らしのために」には、
ジェネリック医薬品事業を中核に、社会とともに持続的に発展するヘルスケア企業グループとして、
ひとりでも多くの人々の健康に貢献していきたいという願いを込めています。
グループ全社員の力を結集し、
すべてのステークホルダーの皆さまの期待に応えるべく挑戦してまいります。

サワイグループマインド

サワイグループは、
真心を込めてあらゆるステークホルダーに対応します

サワイグループは、
より多くの人々のヘルスケアアクセス向上に挑戦し続けます

サワイグループは、
社会に貢献することで、なくてはならない存在になることを願います

目次

7 マネジメントメッセージ
- 7 トップメッセージ
- 13 不適切試験の調査結果と再発防止策

15 価値創造ストーリー
- 15 価値創造モデル
- 17 サワイグループの強み
- 21 サワイグループのサステナビリティ
- 25 財務・非財務ハイライト

27 価値創造戦略
- 27 中期経営計画
- 29 国内GE事業
- 33 新規事業
- 35 人財戦略
- 39 財務戦略
- 41 環境

43 ガバナンス
- 43 社外取締役座談会
- 47 役員一覧
- 49 コーポレート・ガバナンス

53 11か年主要経営データ

編集方針

本報告書では、IFRS財団の「国際統合報告フレームワーク」を参考に、当社の戦略や業績・将来の見通しと、環境・社会・ガバナンスなどの非財務情報を統合的に関連付けた、中長期的な当社の企業価値創造に影響を与えうる情報を掲載しています。掲載内容は、その質や量、リスク、機会、ステークホルダーとの対話などに基づき当社内で優先順位付けし、特に重要性が高いと判断されたものです。

本報告書は、代表取締役社長の監督のもと、グループサステナビリティ委員会及び事務局の補佐により作成されています。

報告期間：
2023年4月1日から2024年3月31日
（一部、対象期間外の情報も掲載しています）

報告範囲：
サワイグループホールディングス株式会社
及び連結子会社

使用する略称：
本報告書では、「ジェネリック医薬品」を「GE医薬品」「GE」と省略することがあります。

見通しに関する注意事項：
本報告書は、当社の計画、予測、戦略、業績などに関する将来の見通しを含んでいます。この見通しは、本報告書作成時点で入手可能な情報に基づき判断したものです。実際の業績は様々なリスクや不確実性の影響を受けることから、これらの見通しとは大きく異なる結果となりうることをご承知おきください。

グループの歩み

「なによりも患者さんのために」、そして、すべての人の「健やかな暮らし」へ

1929年～

地域の町薬局として大阪市旭区で澤井薬局を創業

今から約90年前、沢井製薬の歴史は始まりました。薬剤師の澤井乃よと澤井範平により、沢井製薬の前身である澤井薬局が誕生。当時（昭和初期）は薬局そのものが希少な時代で、澤井薬局は地域の町薬局として医薬品販売を通じ、住民の健康を支えていました。

1965年～

医療用医薬品メーカーへ転換しGEのリーディングカンパニーへ

国民皆保険制度の導入に伴う医薬品市場の変化を捉え、一般用医薬品メーカーから医療用医薬品メーカーへシフトしました。医療関係者のニーズに応える製品を次々と供給し、ジェネリック医薬品業界のリーディングカンパニーへと成長する礎を築きました。

2003年～

東証一部上場企業としてGEの普及拡大に貢献

「シェア拡大」「経営体質のさらなる強化」「ゆるぎないサワイブランドの構築」の基本方針のもと、ジェネリック医薬品の使用を促進する政府の政策の追い風にも乗り、成長を続けました。関東・三田西工場の建設、開発センターの新設など、生産・開発力の強化を図りました。

2021年～

業界再編を見据え、選ばれ続けるGEメーカーに

既存事業の強化と時代の要請に応える新事業の育成を目指して、2021年に持株会社体制に移行しました。社会インフラとしての安価で高品質なジェネリック医薬品の安定供給に努め、2022年度には売上収益が2,000億円（非継続事業を含む）を超えました。

サワイグループが生み出してきた価値

業界の先駆者として、信頼されるジェネリック医薬品の普及をリード

販売数量

約157億錠

沢井製薬

日本で流通する医療用医薬品の数量に占めるシェア

約8.4%

当社推計

医療費節減額

約2,939億円

日本事業

販売品目数

約770品目

生産体制

全国8拠点

グループビジョン

総合ヘルスケア企業として すべての人の健康を あらゆる側面から追求

Sawai Group Vision 2030

創りたい世界像

より多くの人々が身近にヘルスケアサービスを受けられ、社会の中で安心して活き活きと暮らせる世界

ありたい姿

個々のニーズに応じた、科学的根拠に基づく製品・サービスを複合的に提供することで、人々の健康に貢献し続ける存在感のある会社

中期経営計画「Beyond 2027」 →P.27

信頼される企業基盤の確立を第一に掲げ
「事業戦略」「経営基盤」それぞれに重点テーマを設定

事業戦略重点テーマ

1. GE市場における着実な成長
2. GEビジネスの持続性確立
3. 成長分野への継続的投資

経営基盤重点テーマ

1. 持続的成長を支える人財の創出
2. サステナビリティへの取り組み
3. 資本効率改善

代表取締役会長兼社長
（グループCEO兼グループCOO）
澤井 光郎

社会に信頼される ヘルスケア企業グループとして、ジェネリック医薬品の安定供給という使命を果たし続けていきます

不適切試験の総括と再発防止策

自らの責任として、再発防止に取り組み、信頼回復に努めてまいります

まず、2023年4月に判明しました当社主要子会社の沢井製薬における不適切試験について、心からお詫び申し上げます。本事案は、沢井製薬九州工場で、テプレノンカプセル50mg「サワイ」の安定性モニタリング溶出試験において、不適切試験が実施されていたことが判明したものです。「高品質な医薬品を安定供給することが使命である」と訴え、お客様からも「サワイといえば高品質」という評価をいただいていたにもかかわらず、誠に遺憾ながら今回のような不正を起こしてしまいました。その結果、サワイの医薬品を信頼してお使いいただいていた医療関係者の方々、患者さんをはじめ、多くの関係者の皆さまに大変なご迷惑をおかけしてしまいました。

本事案の判明後、沢井製薬では外部のGMP専門家及び弁護士を含む特別委員会に調査をお願いし、調査報告が届いた3日後、国からの業務改善命令を待たずして自ら説明責任を果たそうと、2023年10月23日に調査結果を発表しました。同委員会からの再発防止策の提言を受けて、現在、木村社長直轄の企業風土改革プロジェクトをはじめ、関連部門にて再発防止策を着実に実行しているところです。※1

しかしながら、このような事態を招いたすべての責任は、経営に携わってきた私にあります。沢井製薬の社長に就任した2008年以降、四半期ごとに全工場を回り、「なによりも患者さんのために」という企業理念に込めた高品質の医薬品づくりとはどういうものか、現場に伝えてきたつもりでした。しかしながら、人間はミスをするものだということを前提に、ミスがあっても探知し、不適切な業務が行われないような仕組みづくりを怠っていたことは、大きな責任です。

こうした経営責任を明確に示すため、2023年12月22日の国からの業務改善命令を受け、私を含めた沢井製薬の役員5名が役員報酬の一部を自主返納しました。今年からは、この「12月22日」を、不祥事を二度と発生させない決意の日としていく考えです。

今、最高経営責任者としての私の責任は、先に述べたような仕組みをつくることです。さらに、木村社長が実施しているタウンホールミーティングなどを通じた現場の人たちとの意見交換や内部通報システムの強化など、様々な施策を重層的に行い、再発防止を徹底することで、皆さまからの信頼回復に努めてまいります。

※1
当社子会社における不適切試験に対する再発防止策

① 企業風土改革プロジェクト
② 既存上市品の製造面及び品質面での再評価とその対策実施
③ 沢井製薬生産本部における再発防止策の実施
④ 沢井製薬九州工場における再発防止策の実施
⑤ 沢井製薬信頼性保証本部における再発防止策の実施

各取り組みの詳細、進捗状況は沢井製薬ホームページにて開示し、定期的に更新中（詳細は下記よりご確認ください）
https://www.sawai.co.jp/important_news/detail/17

事業環境の変化と当社の取り組み

2023年度に断行した価格政策を徹底し、ジェネリック医薬品を長期・安定的に供給できる体制を構築していきます

我々のジェネリック医薬品事業に大きな影響を与える、2024年度の薬価制度改革の内容が発表されました[※2]。ジェネリック医薬品の安定供給が確保できる企業を可視化し、それらの企業の医薬品を医療現場で選定しやすくする「企業評価」など、医薬品の安定供給の確保に向けた政策が盛り込まれたことは、事業にプラスの影響を与えるものとして評価しています。

この企業評価は、沢井製薬にとって有利なポイントがふたつあります。ひとつは、沢井製薬が生産能力増強に投資をしてきた結果、今後3年のうちに65億錠という揺るぎない生産余力を持つ見込みがあるということです。

もうひとつは、沢井製薬が、原価の上昇が著しい品目や不採算品目は、過度な値引きをせず、ほぼ薬価で購入いただく「価格政策」を、2023年度から実施したことです。2023年の薬価調査では、薬価と医薬品の実勢価格の差である全医薬品の平均乖離率は約6.0%でした。企業評価では、不採算品再算定を受けた品目については、ジェネリック医薬品も乖離率7.0%のなかで販売しなければ、良い評価を得られません。しかし、すでに価格政策で実績を持つ沢井製薬は、容易にこの範囲での販売が可能です。

とはいえ、薬価制度がある限り、厳しい事業環境であることに変わりはありません。他の製品、例えば、食品などでは、原価の上昇は販売価格に反映されるのが一般的です。しかし、医薬品は薬価で上限が決まっており、価格転嫁が難しい製品です。さらに、近年は毎年薬価が引き下げられてきました。この状況が変わらないのであれば、自分たちが生き残り、成長していくには、チャレンジをするしかない。そう考え、様々な関係者と交渉しながら、業界では前例のない価格政策に踏み切りました。

この動きに呼応するように、今回の薬価制度改革では、「急激な原材料費の高騰、安定供給問題に対応するため、企業から希望のあった品目を対象に特例的に不採算品再算定を適用する」という、価格の下支え制度の充実が盛り込まれました。これによって、ようやく不採算品目に利益が出るような状況になりました。

医薬品を安売りすることは、本当に業界や患者さんのためになるのでしょうか。原価の上昇分は適正に価格転嫁し、将来にわたって安定的に供給できる体制をつくることこそが重要であると、我々は考えています。

※2
詳細は日本ジェネリック製薬協会のサイトを参照
https://www.jga.gr.jp/jgapedia/deals/2403.html

企業別医療用医薬品販売錠数（国内）

サワイグループの製品による医療費節減額

年間約**2,939**億円

サワイグループの
ジェネリック医薬品のすべてが
先発品で使用されたと
仮定した場合の差額

事業ポートフォリオと資本政策

米国事業から撤退し、国内ジェネリック医薬品事業に経営資源を集中させるとともに資本コストや株価を意識した経営へと転換

当社は、2024年1月開催の取締役会で、資本収益性をさらに向上させることで、これまで以上に株主の期待に応えられるような経営改善に取り組むため、事業ポートフォリオと資本政策について見直す決議をしました。

その基本方針のひとつとして決断したのが、米国事業からの撤退です。米国事業は、ライバル社やインド勢の参入で価格競争が激化して年々利益が低下し、収益性の回復も望めない状況に陥っていました。

研究開発費を投じ、新たなブランド薬によって売上改善を図る道もありました。しかし、資本政策の観点から、同じ資本を投じるならば、収益性の低い米国事業ではなく、相対的に収益性の高い日本事業への投資を優先させるという経営判断に至りました。供給不安が続く足元の国内ジェネリック医薬品市場に、今、経営資源を集中させれば、大きな利益につながる成長のチャンスだという判断です。

撤退の検討と並行して、資本政策の見直しについても検討しました。東証からも資本コストや株価を意識した経営への要請があり、その課題意識はずっと持っていました。これまでは、経営者側の視線であるP/L（損益計算書）を中心に業績評価をしてきましたが、今後は、ROE（自己資本利益率）やROIC（投下資本利益率）といった、株主目線の指標や資本投下に対するリターンを意識した経営をしていきます。

長期ビジョンの実現に向けた新中期経営計画

国内ジェネリック医薬品市場でのチャンス拡大を受け、数値目標を見直し供給不足解消に向けて生産能力増強や人的資本強化に取り組みます

当社は、長期ビジョン「Sawai Group Vision 2030」達成に向け、中期経営計画「START 2024」（2021～2023年度）において、「国内ジェネリック医薬品事業のシェア拡大」「米国事業の拡大」「新規事業による新たな成長分野の開拓」の3つを掲げ、取り組みを進めてきました。

この間、米国事業からは撤退し、新規事業はまだ挑戦を開始したところですが、国内ジェネリック医薬品事業についてはシェアを1%増やし、売上収益を大きく伸ばすことができました。特に最終年には、ジェネリック医薬品の価格政策に挑み、大きな成果が得られたと考えています。数値的には、米国事業の撤退によりグループ全体で売上収益とコア営業利益が落ちましたが、EPS（1株当たり当期純利益）は281.80円から312.67円へと、ROEは5.8%から6.6%へと、厳しい環境のなかで改善することができました。

長期ビジョン達成に向けた今後の課題は、コンプライアンス・ガバナンス体制の構築など、環境変化に迅速に対応できる持続可能なビジネスモデルの確立です。さらに、米国事業からの撤退と、国内ジェネリック医薬品事業のビジネスチャンス拡大を受けて、2024年6月に「Sawai Group Vision 2030」の定量目標を見直しました。

ジェネリック医薬品事業は、ビジョン策定時の計画から上方修正し、2030年度までに3,000億円の売上収益を目指します。また、資本効率をより重視した経営への転換に伴い、ROICの目標値を

新設し、ROEは13%以上、ROICは10%以上を目標値としました。これらの計画のもと、社会インフラとなったジェネリック医薬品の安定供給の中心的役割を果たすとともに、予防や診断領域を含めた製品やサービスの提供を通じて、社会課題解決に寄与していきます。

長期ビジョンの見直しとあわせて発表した新中期経営計画「Beyond 2027」の3年間は、その基盤を整える重要な期間と位置付けています（P.28「中期経営計画」参照）。ジェネリック医薬品の供給不足は、今後数年は続くと予想されていますが、その間に沢井製薬では65億錠程度の増産体制が構築でき、供給不足を解消できる見込みです。これは当社グループ躍進の大きな原動力になってきます。

医薬品不足の早期解消という責任を果たすためにも、生産能力の拡充とコスト競争力の強化、資本効率の改善に注力し、ジェネリック医薬品企業間の連携・協力も推進していきます。そして何よりも、価値創造の源泉である人的資本の強化を最優先の課題とし、積極的に取り組んでいきます。

サステナビリティへの取り組み

ダイバーシティの推進、ガバナンス体制充実に加え、気候変動への対応に、これまで以上に注力します

長期ビジョン及び新中計の達成に向けて、サステナビリティへの取り組みもまた重要な経営課題と認識しています。当社では、サワイを支えるのは「人」であるという考えのもと、長期ビジョンで掲げた「ダイバーシティの推進」を目指して、2023年10月に「ID&E推進室」※3 を設置しました。この組織を中心に、性別を問わず、意欲ある人財の活躍を推進するための取り組みを積極的に推進しています。喫緊の課題は、10%未満にとどまる女性管理職の比率を20%以上に高めることです。そのためにも、在宅勤務をはじめとした、様々な仕組みづくりをスピーディに進めていきます。沢井製薬の原点は、約90年前に日本の女性薬剤師の草分けの一人が始めた薬局です。そういう意味でも、「女性に活躍してほしい」という想いを私自身持っています。

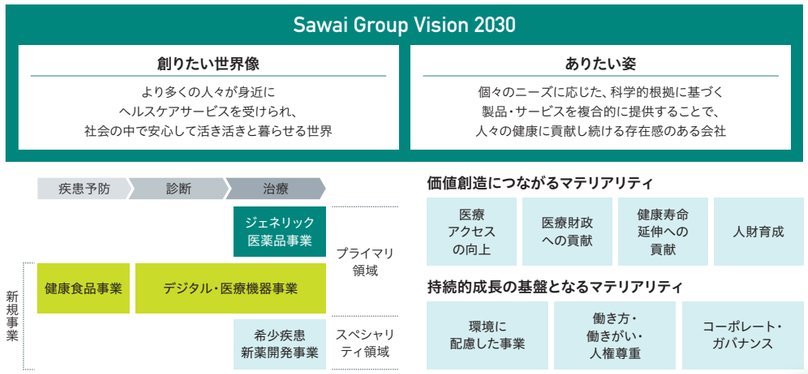
※3
インクルージョン、ダイバーシティ＆エクイティ推進室

一方、ガバナンス体制は、非常に充実してきました。社外取締役の比率が5分の3にまで増え、特に製薬企業の経営経験がある方に入っていただいたおかげで、取締役会が活性化し、鋭い意見に多くの気付きを得ています。例えば、投資に対するリターンの追求では、その投資を選ぶ理由や投資を承認するにあたっての評価の仕方などについて、詳しい説明を求められます。不適切試験の再発防止策についても同様です。他方、女性取締役は1名にとどまっており、複数人に増やしていく必要があります。

加えて、気候変動の影響が深刻化するなか、今後は環境への取り組みを従来以上に強化していく考えです。気候変動は事業リスクとしても捉える必要があり、投資家や消費者の視線も厳しくなっています。生産能力増強とCO_2排出量削減の両立は難しい挑戦ですが、環境に配慮した生産と再生エネルギーの利用拡大を進め、CO_2削減に取り組んでいきます。

当社は、2024年4月に社債を国内公募形式のソーシャルボンドで発行しました。このことは、我々の事業そのものが、ジェネリック医薬品の供給不足という社会課題の解決、ひいてはSDGsや持続的社会の実現に貢献していることが認められた証だと認識しています。

「Sawai Group Vision 2030」とサステナビリティ重要課題



ステークホルダーへのメッセージ

企業理念の具現化に総力を結集し、期待に応えるべく挑戦を続けていきます

ジェネリック医薬品は当面、供給不足が続くだけでなく、高齢化によってその市場は拡大していくと予想しています。そのなかで、沢井製薬の持つ供給力への期待は大きく、国内のジェネリック医薬品ビジネスは今までにないチャンスを迎えています。我々は、この足元の成長機会を着実に獲得して一気に成長ステージを目指すとともに、ジェネリック医薬品のリーディングカンパニーとして、高品質・低価なジェネリック医薬品を長期的に安定供給できる社会インフラとしてのビジネスモデルを確立していきます。さらに、新しい事業領域にも挑戦を続け、健康寿命の延伸にも貢献していきます。

すべての土台となる信頼される企業基盤を確立し、グループの企業理念である「なによりも健やかな暮らしのために」を具現化するために、全社員の力を結集し、株主の皆さまをはじめ、すべてのステークホルダーの期待に応えるべく、不断の挑戦を続けてまいります。

代表取締役会長兼社長
（グループCEO兼グループCOO）　澤井光郎

WEB 再発防止策の最新の取り組み状況の詳細は、沢井製薬ウェブサイトをあわせてご覧ください。
「企業風土改革等プロジェクトの進捗について」
https://www.sawai.co.jp/important_news/detail/17

不適切試験の調査結果と再発防止策

不適切試験の概要

沢井製薬が九州工場で製造するテプレノンカプセル50mg「サワイ」について、承認後の品質が担保されていることを継続的に確認・保証する「安定性モニタリング」の溶出試験において不適切な試験が行われていたことが、2023年4月の同試験の結果を受けて判明しました。

本製品は、急性胃炎、慢性胃炎の急性増悪期における胃粘膜病変の改善、胃潰瘍の治療に用いられる医薬品で、使用期限は3年です。その溶出試験は特定の試験液に製剤を投入して撹拌し、溶解した薬品の量を測定するパドル法を用い、原則、製造後1年経過時、2年経過時、3年経過時、4年経過時に行われています。試験結果が適合となる基準は溶出率70%以上と定められており、70%未満で規格外（OOS）に該当します。

判明した不適切試験では、カプセルから内容物である顆粒を取り出して別のカプセルに詰め替える作業をしたうえで、詰め替え後の検体で溶出試験を実施し、合否判定をする不正行為が行われていました。溶出性の低下はカプセルの経年変化に起因します。そのため、カプセルの内容物を別の新しいカプセルに詰め替えれば、溶出性の低下は生じず、不適合の試験結果を回避できることになります。

当社では、不正判明後、速やかに社内調査を開始するとともに、外部のGMP（医薬品の製造管理及び品質管理の基準）専門家及び弁護士を含む特別調査委員会を設置。2023年7月20日から10月17日までの間に本不適切試験に関する事実関係の調査を実施し、同年10月20日に特別調査委員会から調査結果報告書を受領しました。

調査結果

特別調査委員会による調査は、①関連資料の精査・検討、②延べ56名に及ぶ関係者へのヒアリング、③試験実施施設への立ち入り、④本製品の溶出試験に係る高速液体クロマトグラフのデータ及び社内メールデータのデジタル・フォレンジック調査、⑤アンケート調査、が実施されました。

その結果、不適切試験は、2013年に実施された安定性モニタリングにおける溶出試験で規格外（OOS）の結果が発生したことを契機に、実施されたことが判明しました。

当時の九州工場の上層部は、規格外の結果を受けて、溶出性の低下の原因を調査するためにカプセルを詰め替えて試験を実施することを指示しましたが、その後、GMPに基づく正式な社内報告や原因究明・是正措置等を行いませんでした。

以降、カプセルを詰め替えて実施した試験による規格内の結果をもって処理することが、上層部からの指示であると考えた試験担当者らにより、本件不適切試験が継続的に行われる状況が生じました。

管理職以上の上層部が、この不適切試験の実施を指示又は黙認した事実は認められなかったものの、監督体制の不備により、不適切な試験の実施を検出できず、長年にわたり継続されていました。少なくとも2017年の本製品の3年次の溶出試験以降、すべてのロットで不適切試験が行われており、また、2010年から2014年の溶出試験の規格外の試験結果については不適切試験が判明するまでの間、一度もGMPに基づく適切な逸脱管理が行われていなかったことがわかりました。

これらの状況が継続した原因について、調査では、人的要因として、①安定性モニタリングを軽視する風潮の蔓延、②上司の指示に疑問を持たずに従う傾向、③試験関与者のGMPに対する理解の欠如、の問題が挙げられました。また、物的要因として、①品質管理・品質保証の観点からの実効的な監督体制の不備、②試験記録管理の不十分さ、③試験を担当する品質管理部の業務過多及び人員不足、の問題が挙げられました。

主な再発防止策

企業風土改革プロジェクト

主なテーマ	取り組み	実施状況・頻度
再教育や日常の注意喚起を継続することによる法令遵守、コンプライアンス精神の浸透の徹底	法令遵守週間を設置し（原則毎月3週目）、役員を含む全従業員に薬機法、GMP基礎等のコンプライアンス教育を実施	月1回（法令遵守週間）
内部通報システムの活用の推進強化	GMP違反等も通報対象となることを従業員へ再徹底する等、内部通報システムの理解度を向上させる	随時
社長と従業員の直接対話の場の設置、“社長メッセージ”定期発信による経営陣と従業員との対話の促進	タウンホールミーティングの開催等、従業員と社長を含む責任役員の直接対話の場の設定	月1回以上（随時）

生産本部

主なテーマ	取り組み	実施状況・頻度
全従業員に対するGMP教育の再実施と継続実施	各職場単位でのグループ討議（今回の事案に関する従業員への周知教育、並びに各所属部署単位での課題抽出の取り組み） 品質文化の再構築に向けて、討議事項について全従業員から意見聴取	従業員の意見を踏まえ、次の課題に取り組み中
工場の品質管理部門、品質保証部門への社内外からの人材確保	必要人員数の再設定及び採用活動の強化、経験を有する社員のローテーション	2026年度までに約105名を増員予定
データインテグリティ確保のためのシステム導入	MES、LIMSの未導入工場への早期導入 （導入済み：鹿島、関東、三田西（MES）、TP清間、TP矢地（LIMS））	2024年6月に第二九州工場新棟に導入

九州工場

主なテーマ	取り組み	実施状況・頻度
製造部門及び品質部門への必要な資源が配分される体制整備	① 計画的な人員の増員※ ② クロマトグラフィーデータシステム（CDS）の導入による、データの一括管理及びデータの完全性確保	① 2024年度末まで18名増員予定 ② 2024年6月導入完了
法令遵守の教育訓練継続	① 全従業員に対してGMP教育（eラーニング）全40講座を実施 ② 在籍する限り、従業員に対してGMP教育（基礎編30講座）を繰り返し実施する	① 2024年5月完了 ② 10講座／年ずつ、3年間で1サイクル

※ 日薬連品質委員会による「製造所における人員確保の考え方」に基づく参考比率は、すでに満たしている

信頼性保証本部

主なテーマ	取り組み	実施状況・頻度
情報のデジタル化による製造所からのタイムリーな品質イベント情報の入手とDI確保	① 品質イベント管理システム（QMS）の導入（生産本部と共同） ② MES、LIMSの導入（生産本部と共同）	2025年4月：QMSによる逸脱／CAPA業務を開始
責任役員と総括製造販売責任者の判断に対する第三者機関による法令遵守に基づく検証システムの構築	① 総括製造販売責任者から経営陣への月次報告時に監査役が同席 ② 責任役員によるコンプライアンス委員会への報告時に外部識者が同席	① 月1回 ② 毎月

ひとりでも多くの人々の身近に
高品質なヘルスケアサービスを

当社グループは、ジェネリック医薬品業界のリーディングカンパニーとして、高品質なジェネリック医薬品の安定供給に努め、人々の健やかな暮らしを支えています。また、新規事業の開拓を進め、総合ヘルスケアカンパニーへの進化に挑戦しています。

社会的課題

国民医療費の増大
国民医療費
45.0兆円
（2021年度）

超高齢社会
日本の人口に占める65歳以上の割合
29.1%
（2023年9月）

安価で安全な医薬品へのニーズ
全都道府県でジェネリック医薬品の数量シェア目標
80%以上
（2029年度末までに）

医薬品の供給不足
出荷停止又は限定出荷の医薬品
医薬品全体の
23%
（2024年4月現在）

QOLへの関心の高まり
平均寿命と健康寿命の差
男性 9年　女性 12年
（2019年度）

経営資本（インプット）

財務資本
R&I 信用格付
A−

製造資本
生産能力
年185億錠
生産拠点数
8拠点

人的資本※1
従業員数
3,037名
うち生産部門
2,097名
うち研究開発部門
297名

知的資本
保有特許
53件

社会・関係資本
ジェネリック医薬品業界
No.1のブランド力※2

（2024年3月末時点）

Sawai Group Vision 2030

創りたい世界像
より多くの人々が身近にヘルスケアサービスを受けられ、社会の中で安心して活き活きと暮らせる世界

ありたい姿
個々のニーズに応じた、科学的根拠に基づく製品・サービスを複合的に提供することで、人々の健康に貢献し続ける存在感のある会社

事業活動

ジェネリック医薬品事業

研究開発
- 原薬の性質や製剤技術に精通した人財による製剤技術力
- 先発品の特許に関する調査分析力

調達
- 新製品原薬の高い調査・調達力
- 品質と安全性を第一にした原材料の選定・調達

生産・信頼性保証
- 多品種少量生産に対応する製造ノウハウ
- 徹底した品質管理
- 信頼される企業基盤の確立

営業・マーケティング
- 的確な情報提供
- 豊富な製品ラインアップ

新規事業

デジタル・医療機器事業
片頭痛急性期の新たな治療手段となるニューロモデュレーション機器やNASH※3治療用アプリ、健康管理ツールとしてPHR（パーソナルヘルスレコード）管理アプリを提供する。

健康食品事業
「未病・予防」領域に事業を拡げ、健康寿命の延伸をサポートする商品を提供する。

新薬事業
製剤技術力を最大限に活用し、希少疾患用医薬品（オーファンドラッグ）等、新たな治療機会を提供する。

価値創造につながるマテリアリティ
医療アクセスの向上／ 医療財政への貢献／ 健康寿命延伸への貢献／ 人財育成

持続的成長の基盤となるマテリアリティ
環境に配慮した事業／ 働き方・働きがい・人権尊重／ コーポレート・ガバナンス

事業成果（アウトプット）

売上収益
1,769億円

営業利益
186億円

ROE 6.6%　ROIC 4.8%

国内GE事業

生産数量
159億錠

新製品
10品目

特許出願
30件

新規事業

ニューロモデュレーション機器「レリビオン®」
製造販売承認を取得（日本初）

NASH※3治療用アプリ
フェーズ3試験開始

（2023年度実績）

社会に提供する価値（アウトカム）

医療アクセスの向上
販売数量
157億錠（沢井製薬）

医療財政への貢献
医療費節減額
2,939億円

健康寿命延伸への貢献
PHR（パーソナルヘルスレコード）管理アプリ
1,300
以上の医療機関で活用

人財育成
従業員教育研修費用
9,223万円

※1 サワイGHD、沢井製薬、メディサ新薬、化研生薬、トラストファーマテックの合計
※2「薬剤師が好感を持つ後発品企業支持率14年連続No.1」（日経ドラッグインフォメーション調べ）　※3 非アルコール性脂肪肝炎

サワイグループの強み

研究開発

研究開発費
122億円
沢井製薬

保有特許
53件
沢井製薬

強み1 原薬の性質や製剤技術に精通した人財による製剤技術力

世界中から原薬や製剤の最新情報を収集し、国際ハーモナイゼーションに沿って開発できる製剤技術力は大きな強みです。さらに、将来の開発テーマに結び付く研究に積極的に挑戦し、製剤技術の蓄積・拡充に努めています。そこから生まれた一連の製剤技術「SAWAI HARMOTECH®」を通じ、医療関係者や患者さんのニーズに合った医薬品の提供に努めています。

強み2 先発品の特許に関する調査分析力

特許無効審判や特許訴訟の経験が豊富な人財と、社内外の特許データベースを駆使し、高度な特許戦略を実践しています。新たな課題に対しては、知財専門弁護士と連携し、最適な特許戦略を立案しています。近年は、米国や欧州の知的財産に関わる動きにも目を配り、日本での知財戦略にも活かしています。

取り組み
- 新規開発品への「SAWAI HARMOTECH®」技術適用
- 生物学的同等性予測技術に関する社外研究機関との共同研究
- デジタル技術活用による業務効率化
- 評価技術や試験法開発の高質化

調達

調達先
世界30か国 約500社
から幅広く原材料を調達

強み1 新製品原薬の高い調査・調達力

新規開発用原薬は世界中から探索し、製造所や品質等を調査。サンプルを用いた分析・製剤試作等を行い、厚生労働省の基準よりも厳しい自主基準をクリアした原薬を使用しています。調査・調達は購買部門のスペシャリストとして、新薬メーカーや原薬商社の出身者、製剤の知識を有する者で構成する原薬企画グループがサポートしています。

強み2 品質と安全性を第一にした原材料の選定・調達

原薬メーカーの工場を査察し、適切な環境で製造していることや品質管理について適切な分析を行っていること、品質管理体制がサワイの基準に適合していることを確認しています。医療関係者の皆さまに安心してご使用いただけるよう、原薬の製造国と製造所の情報は公開しています。安定調達を目的に、原薬調達のマルチソース化も積極的に行っています。

取り組み
- 申請及び審査対応の充実と新規申請品目の2ソース拡充
- 原料や資材等の物価上昇に対する原価低減努力の継続
- 原薬メーカーや製造委託先のGMP監査の実施

生産・信頼性保証

生産能力
約185億錠
沢井製薬

製造承認品目数
約710品目
沢井製薬

強み1 多品種少量生産に対応する製造ノウハウ

ひとつの機械で多くの品目を生産するジェネリック医薬品の製造では、主薬の混入を絶対に起こさないノウハウが不可欠です。顆粒を錠剤に成形する打錠機の場合、品目の切り替えに丸1日程度かかることもありますが、サワイでは、清掃・洗浄の一つひとつの手順をバリデート（妥当性を検証）しながら、品質を確保しています。こうしたジェネリック医薬品特有の製造工程でのバリデートと生産管理のノウハウが、多品種少量生産と品質の確保を両立させています。

強み2 信頼される企業に向けて

毎月3週目を法令遵守週間と定め、サワイグループ各社の役員を含む全従業員が、薬機法やGQP/GMP省令、製造管理や品質管理等を継続して学ぶ機会を持つことで、法令遵守や品質を大切にする文化の醸成に取り組んでいます。

またコンプライアンス教育等を通じて、風通しが良く誠実な組織風土を実現することで、信頼される企業を目指しています。

取り組み
- 限定出荷の解除に向けた増産対応
- 新棟建設と生産開始や生産移管の確実な実施
- スケールアップによる収率改善活動
- システムによる品質管理強化
- 積極的な人財採用と教育研修の充実による定着率の向上

営業・マーケティング

MR数
約370名
沢井製薬

販売品目数
約770品目
沢井製薬

強み1 的確な情報提供

約370名のMR（医薬情報担当者）と、24時間365日対応のお問い合わせ窓口「医薬品情報センター」、Webサイトの各窓口を通じて、患者さんと医療関係者の皆さまに情報を提供しています。MRは的確な情報提供活動を行うだけでなく、医薬品の副作用や安全性に関する情報を収集し、医療現場へフィードバックする役目も果たしています。

強み2 豊富な製品ラインアップ

当社グループの製品のラインアップは、約770品目に上ります。多彩な品目を販売することで、幅広い領域・疾患にわたる情報の収集と提供が可能になり、医療関係者の皆さまの治療方針やニーズに幅広くお応えできるのが、強みです。

多品目を扱うゆえにMRは継続的な研修を通じて、幅広い知識を習得しています。また、豊富な製品ラインアップを持つからこそ、同一疾患の治療に対して複数の薬剤が提案でき、併用薬についてもより多くの提案が可能です。

取り組み
- エリアマーケティングの促進による訪問効率の向上
- 豊富な情報提供ツールを利用した医療関係者へのプロモーション活動
- 真摯かつ丁寧な営業活動による信頼の回復と向上
- 製品価値を維持することで安定供給の基盤を構築

担当役員メッセージ

当社グループでは、研究開発、知的財産、信頼性保証、生産、営業・マーケティングの各部門が連携して、高品質なジェネリック医薬品を患者さんのお手元に届けるべく、工夫を重ねています。こうした取り組みを通じ、高齢化社会の社会インフラであるジェネリック医薬品の安定供給に貢献しています。

研究開発本部

患者さんや医療関係者に選ばれる付加価値の高い製剤開発を目指しています

研究開発本部では、最新の科学技術の知見に基づく当社独自の製剤技術・分析技術の構築を進め、患者さんや医療関係者に選ばれる付加価値の高い製剤開発を目指しています。国内外の外部研究機関との連携による製剤評価技術の構築や、デジタル化による研究効率向上等、様々な手段を用いて開発コストを抑えるとともに、製品ライフサイクルを見据えた安定生産に適した製剤の開発を進めています。

そして、製品開発を通じて得られた新知見・新技術は、特許取得を進めると同時に「SAWAI HARMOTECH®」等のブランド化によってサワイ独自技術としての認知度を高めながら、学会報告・学位取得等を積極的に行うことで、研究者自身の成長を会社の成長につなげています。

取締役
専務執行役員
グループ研究開発
統括役員
（グループCRO）
横田 祥士

知的財産部

サワイ独自の製剤技術「SAWAI HARMOTECH®」に新たな技術が加わりました

ひと昔前は、当時の経営戦略に沿って、特定のGE医薬品の製剤処方に関連した特許が大半でした。しかし、近年では、種々の医薬品に応用可能な汎用性の高い製剤技術の特許が大きく増加しています。それら汎用的な製剤技術を「SAWAI HARMOTECH®」としてブランド化を進めており、2023年度には新たに錠剤の印字技術やOD錠の評価方法などが仲間入りしました。さらに、現在のホットな話題のひとつである、ニトロソアミンについても独自の技術開発を行っており、複数件の特許を出願しています。

これらの技術は時代の最先端を行くものであり、社内利用に留まらず、外部企業との協業の検討も進めており、それによって、サワイの無形資産の価値を最大化したいと考えています。そのためには、上記施策を進められる人財の育成が急務であり、他本部とも連携して取り組んでまいります。

常務執行役員
グループ知的財産
担当役員
（グループCIPO）
杉本 信子

信頼性保証本部

不適切試験を真摯に受け止め、従業員の再教育に取り組んでいます

信頼性保証本部では、九州工場の不適切試験を真摯に受け止め、あらためて法令やGMP遵守精神の意識を高めるため、薬機法や医薬品製造管理、品質管理の教育に全社で取り組んでいます。また、本社の品質保証部門と工場の連携を強化するため、本社担当者が工場を毎月訪問し、現場で課題の共有や対策を協議しています。

同時に、原薬及び製剤の委託先を含むサワイの製造プロセス全体への信頼回復・向上を目指して、GMP/GQP分野の外部有識者を監査員に加えるなど、監査手法の見直しを進めています。また、逸脱や再発防止への取り組み等のイベント管理や医療関係者からのお問い合わせ対応などのシステム化を進めています。

上席執行役員
グループ品質・
安全統括役員
（グループCQO）
中手 利臣

生産本部

生産能力250億錠以上の実現に向け、設備増強を進めています

長期ビジョンで掲げる生産能力250億錠以上の実現に向けて、沢井製薬の第二九州工場とトラストファーマテックを中心に設備増強を進めています。また、増強した生産設備を適切な品質管理のもと運用するため、新卒及び中途社員として年間100名以上の増員を行う計画です。品質及び生産に関わるシステムの導入や他本部と連携した品質改善、主原料のマルチソース化などを通じて、原価低減と生産効率の向上を図っていきます。

これにより、ジェネリック医薬品の供給不安を解消し、当社の大きな社会的使命である高品質な製品の安定供給を実現する体制を構築していきます。

常務執行役員
グループ生産
統括役員
（グループCPO）
蓮尾 俊也

営業本部

医療機関、卸・販社の皆さまからの信頼回復に努めています

2023年度の不適切試験の公表及びその行政処分を踏まえ、営業本部では医療機関へのお詫びと今後の対応を真摯に説明し、信頼回復に努めました。

医薬品の供給不安が残る現状において、当社への期待は大きく、製品価値を維持しつつ、安定供給に向けた様々な取り組みをしっかりと伝え、医療に最も貢献できるジェネリック医薬品メーカーとして高く評価されることを目指します。そのために、丁寧な営業活動とエリアマーケティングの強化により医療機関、卸・販社の皆さまから信頼を獲得し、多様なニーズに沿った貢献ができるジェネリック医薬品メーカー、かつ、医療用医薬品の供給量No.1のメーカーとして、さらなる進化を続けます。

常務執行役員
グループ
マーケティング
統括役員
（グループCMO）
西村 誠治

ステークホルダーから信頼される企業グループを目指して

グループサステナビリティ委員長メッセージ

企業文化を具体化したサステナビリティ経営を進め、持続可能な社会の実現に貢献していきます。

グループサステナビリティ委員長（グループサステナビリティ推進室担当役員）　**中岡 卓**

創業90年を経た沢井製薬は、「なによりも患者さんのために」を企業理念として掲げております。また、沢井製薬の株式移転によりスタートしたサワイグループホールディングスも、「なによりも健やかな暮らしのために」を企業理念とし、ジェネリック医薬品事業を中心に、患者さんの健康向上に寄与し、ご家族や社会全体の健やかな暮らしに日々貢献することをモットーとしています。これらの企業理念には、日々の活動を通じて社会とともに持続的に発展するヘルスケア企業グループとして、多くの方々の健康に貢献したいという思いが込められています。

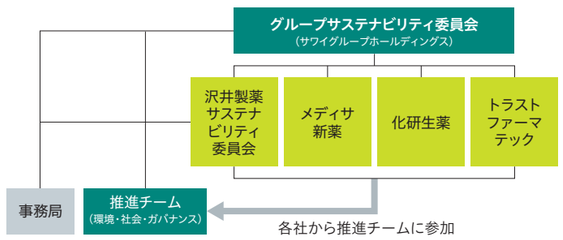
2021年のサワイグループホールディングス設立に伴い、CSR委員会をグループサステナビリティ委員会に改称するとともに、委員会事務局を担うグループサステナビリティ推進室を設立し、これまで複数の組織にまたがっていた活動をリードしていくことにしました。グループサステナビリティ委員会では、取締役会の監督のもと、当社及びグループ各社から選出された委員と、会社組織をまたがるメンバーで構成された「地球環境チーム」「社会貢献チーム」「ガバナンスチーム」が、グループ会社独自の取り組みも含め、協働して議論を行うとともに、関係する様々な活動を行っています。

今後とも、ステークホルダーの皆さまとともに持続可能な社会を実現していくために、我々グループの知恵と力を結集して従来の理念をさらに具体化するサステナビリティ経営を推し進めてまいります。

サステナビリティ推進体制

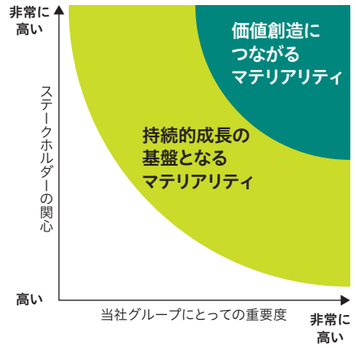
取締役会の監督のもと、グループ各社の代表者から構成されるグループサステナビリティ委員会で議論し、取り組みを推進しています。実務的な取り組みを行うため、委員会の下部組織として設置された推進チームは、E（環境）、S（社会）、G（ガバナンス）の3チームに分かれて活動しています。

事務局は、委員会の補佐やサステナビリティに関する情報発信、推進チームの支援を担っています。



マテリアリティの特定プロセス

当社グループのマテリアリティは、国際ガイドラインや規範、社内外のステークホルダーとの対話や外部評価の結果を参照して定めました。また、特定に当たっては、「ステークホルダーの関心」と「当社グループにとっての重要度」の2つの観点からサステナビリティ活動における重要課題を特定し、優先順位付けを行っています。当社グループは、事業環境の変化や新たな社会課題の登場を考慮し、取り組みをアップデートするため、定期的にレビューし妥当性を確認することにより、重要性の変化を確認し、事業活動に反映していきます。



Step 1
課題のリストアップ

SASBスタンダード、GRIスタンダード、SDGsなどの国際的イニシアチブのほか、当社グループの企業理念・行動基準、グループビジョンや事業環境をもとに、ESGごとに社員によるワークショップを行い、中長期的な企業価値に関係が深いと考えられる経営課題をリストアップ

Step 2
課題の抽出と重要度評価

Step1で挙げられたマテリアリティの候補を、ステークホルダーの関心と当社グループにとっての重要度の2軸でマッピングし、該当するエリアごとに「価値創造につながるマテリアリティ」と「持続的成長の基盤となるマテリアリティ」の2つに分類

Step 3
妥当性確認

特定したマテリアリティについて、目標、取り組み、モニタリング指標を設定し、グループサステナビリティ委員会で妥当性について検証しました。その後、最終的に取締役会での議論・審議を経て、承認を取得

Topics

中期経営計画「Beyond 2027」策定に当たってのグループサステナビリティ委員会の取り組み

2024年度から始まる中期経営計画では、サステナビリティ推進を重要な柱とするため、グループサステナビリティ委員会で半年以上にわたり議論を行いました。2023年8月から環境・社会・ガバナンスそれぞれでチームを編成し、具体的な目標の策定に取り組みました。チームメンバーの選定に当たっては、担当業務や多様性、各本部や拠点からの偏りがないよう配慮しました。

取り組み目標の策定に当たっては、社内外のステークホルダーの意見も考慮しながら慎重に議論を進め、グループサステナビリティ委員会の委員からの意見も反映し、目標を決定しました。前回の中期経営計画では数値目標の設定が不十分であった反省のもと、今回は具体性のある数値目標の設定に注力しました。

2024年2月のグループサステナビリティ委員会で、ESG各分野をまとめた提案が承認され、取締役会で中期経営計画の一部として組み込まれました。多様な視点から議論された目標は、会社全体のサステナビリティ推進の基盤となります。今年度のグループサステナビリティ委員会でも、進捗をしっかり管理し、目標達成に向けた取り組みを続けていきます。

マテリアリティ・KPI一覧

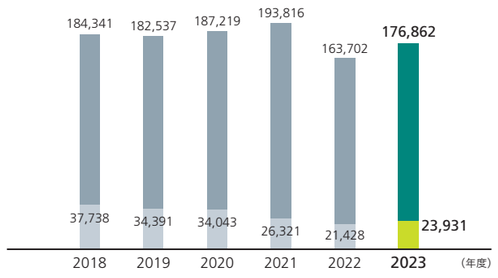
マテリアリティ		特定理由	2030年にありたい姿	2023年度の主な取り組み	指標と2023年度実績	中期目標（2026年度末）
医療アクセスの向上	製品の品質・安全性	健やかな暮らしの実現を目指す企業理念のもと、高品質で安全な製品を供給することは製薬企業の重要な責務です。	管理体制と予防措置が講じられていて、当社グループ製品の品質と安全性に対して高く信頼されている。	●品質保証部門による原薬及び製剤メーカーのGMP監査 ●医療機器の品質管理体制の構築	●原薬及び製剤メーカーの監査件数：92件 ●医療機器に関する手順書整備とQMS教育を実施 ●2024年1月に品質保証部GMP監査室を設置	●信頼性保証体制の確立のためのシステム導入と人員体制の強化 ●品質イベント管理システム導入は2024年度に完了
	安定供給	医薬品を安定供給し、医療従事者や患者さんが常にアクセスできることは製薬企業の重要な責務です。	高品質なGE医薬品を安定供給し続ける業界をリードする存在となる。	●早期の200億錠以上の自社生産体制確立に目途 ●第二九州工場の固形剤棟の建設 ●複数のメーカーから調達するマルチソース化の推進	●自社生産能力：185億錠 ●販売数量：157億錠（GE内シェア17.1%） ●生産能力向上の設備投資額：186億円	●国内トップレベルの生産能力の設備更新 ●自社生産能力：220億錠以上（第二九州工場固形剤棟で35億錠の増加）
医療財政への貢献	付加価値の高いジェネリック医薬品開発	付加価値の高いジェネリック医薬品の早期上市により、医療財政の健全化に貢献することが当社の存在意義であると考えています。	難易度の高い医薬品であっても他社に先駆けてジェネリック医薬品を上市し、患者さんへ届けることができる会社。	●高度な特許戦略と製剤技術力を活かし、一番手上市や単独上市を実現	●研究開発費：122億円 ●競争優位品目2品目をはじめ、3成分10品目を発売	●GE業界トップレベルの研究開発投資の継続（新製品開発、既存品改良） ●3年間で44品目以上の新製品を発売予定
健康寿命延伸への貢献	未病・予防を含むより広いヘルスケア領域に事業拡大	ジェネリック医薬品事業で培った強みを活かし、その周辺領域の課題解決にも貢献することで、持続的な成長を実現したいと考えています。	個々のニーズに応じた、科学的根拠に基づく製品・サービスを複合的に提供することで、人々の健康に貢献し続ける存在感のある会社。	●ニューロモデュレーション機器の製造販売承認を取得 ●NASH治療用アプリ：臨床試験（フェーズ3）を実施 ●PHR管理アプリ：企業健保・自治体や地域医療ネットワークの取り組みにおいての採用促進	●2023年12月に「レリビオン®」の製造販売承認を取得 ●2024年1月にNASHの第3相臨床試験を開始 ●複数の自治体や地域医療ネットワークでの採用実績（2024年4月末現在、1,340件の医療施設で採用）	●デジタル医療機器（ニューロモデュレーション、NASH治療用アプリ）及びPHR管理アプリの収益貢献の開始
人財育成	生産・品質・研究開発人財の確保	労働人口が減少するなかで、経営上最も重要な人財の確保と育成が、当社の中長期的な成長を実現します。	持続的な成長に必要な人財を揃え、誰もが主体的なキャリア形成を行う環境が整うことで、一人ひとりの能力が発揮され、事業が拡大している。	●積極的な採用により、喫緊の課題である生産及び品質管理の人財を確保 ●職場環境の整備と労働条件の引き上げ	●新卒及び中途採用数：227名 ●社内公募／兼業制度、キャリア相談窓口の設置	●新卒、中途採用力の強化 ●労働環境を意識した魅力ある労働条件設定 ●女性、シニア人財等の登用・活用
環境に配慮した事業	気候変動への対応	気候変動を抑えることは、その影響度や深刻度の点から、人類が直面している最も重要な課題のひとつです。	気候変動や脱炭素の取り組みにおいても、業界のリーディングカンパニーの地位を確立している。	●各工場への太陽光発電設備の導入検討 ●CO_2排出量など環境データの第三者検証及び算定ルールの整備	●CO_2排出量：69,752t-CO_2 ●2022年度データの第三者検証完了 ●TCFDをトラストファーマテック社に展開	●2013年度＋αを基準に、総量でCO_2排出量46%削減（2030年度）
	リサイクル推進・エネルギー／廃棄物の抑制	持続可能な未来を築くためには、循環型社会の実現に寄与し、資源の有効活用と再利用が不可欠と考えています。	サーキュラーエコノミーが当社グループ内に浸透し、実践されている。	●PTPシートの廃材を素材ごとに剥離し、マテリアルリサイクルを行う取り組みを開始 ●廃プラスチック削減計画の開示	●PTPシートの廃材11.1tをリサイクルし、28.13t/CO_2tのCO_2削減効果	●廃プラスチック再資源化率：65%以上（2030年度）
	水の使用削減	生命の活動に欠かせない水の使用は、当社の事業活動における主な環境負荷のひとつであり、これを削減する取り組みが求められています。	節水につながる設備の導入、作業手順の改善などにより継続して使用量削減が実現している。	●水使用量削減目標の設定 ●工場の水使用量を生産数量原単位で対前年比1%以上の改善	●原単位水使用量：14.4	●原単位水使用量の削減：2023年度比3%
	生物多様性の保全	生物多様性から得られる多様な恩恵を認識し、事業継続にはネイチャーポシティブを進めることが重要であると考えています。	生物多様性の保全の意識が当社グループに浸透し、社員の積極的な参加が見られる。	●「おおさか生物多様性応援宣言」への参加 ●淀川水系の絶滅危惧種であるイタセンパラの保護活動への参加	●淀川「イタセンパラ」保護活動の参加者数：27名	●TNFDに関する取り組み内容の検討と着手
働き方・働きがい・人権尊重	ID&E（インクルージョン・ダイバーシティ・エクイティ）の推進	様々な価値観や背景を認め合う企業文化を醸成することは、会社や個人を成長させるために大切な要素であると考えています。	多様性が尊重された、社員がイキイキと活躍できる職場環境が構築されている。	●ID&E推進室の発足 ●経営層向けに女性活躍推進研修の実施	●女性管理職比率：8.33% ●男性育児休暇取得率：37.3% ●障がい者雇用率：2.60%	●女性管理職比率：15%以上 ●男性育児休業取得率：100% ●障がい者雇用率：2.85%以上
	従業員エンゲージメントの向上	人事理念のもとで従業員一人ひとりの個性や創造性を大切にし、従業員エンゲージメントの強化に努めています。	高い従業員エンゲージメントを維持し、すべての社員が仕事及び会社のいずれにも満足している。	●従業員エンゲージメントの目標値を設定 ●多様な働き方を可能にするため、恒久的な在宅勤務制度を導入	●従業員エンゲージメント指数：4.17（2022年度）	●従業員エンゲージメント指数：4.50
	人権デューデリジェンスの取り組み	生命に深い関わりを持つヘルスケア企業として、すべてのステークホルダーの人権への配慮は重大な責務であると考えています。	自社を含むサプライチェーンにおいて、人権侵害のないことが継続している。	●人権リスクのひとつであるハラスメントを予防するため、全社員を対象としたeラーニング研修を実施	●今後の人権尊重の取り組みについて検討	●取引先への人権デューデリジェンスの強化 ●人権尊重の重要性について社内浸透の取り組み
コーポレート・ガバナンス	リスクマネジメント・コンプライアンスの強化	医薬品という生命に関わる製品を取り扱う企業として、高い倫理観と事業継続の確保が求められています。	すべての役職員が高い倫理観と責任感を持って事業活動を推進し、コンプライアンス違反の発生ゼロが継続している。	●グループコンプライアンス委員会の開催 ●コンプライアンスに関するeラーニング研修を実施	●グループコンプライアンス委員会 開催数：9回 ●コンプライアンスのeラーニング教育：4回（別にGMP・薬機法に関する教育を下期に5回実施）	●リスクマネジメント委員会、コンプライアンス委員会の強化
	サプライチェーンマネジメントの強化	取引先の皆さまとESGの社会課題を共有し、ともに取り組むことが重要と考えています。	取引先と一体となったサステナビリティ活動が定着している。	●サプライチェーンの皆さまとの協働や現状を把握する方法を検討	●取引先アンケートによる取引先のESG対応状況を把握する準備	●サプライチェーンマネジメントの強化
	情報セキュリティの強化	自社及びステークホルダーにかかる情報を十分に保護・管理するための体制を構築することが重要です。	情報漏洩やサイバーアタックを受けないセキュリティ体制が構築されており、事故発生ゼロが継続している。	●情報セキュリティ責任者及び担当者向けに外部専門家による研修を実施	●不正端末を検知・隔離するための検疫システムを導入し、2023年12月から本格稼働を開始	●SAWAI CSIRT体制の拡充 ●サイバーリスク対策強化 ●インシデント対応の自動化
	非財務情報の信頼性確保	財務情報と同様に、非財務情報の信頼性を確保することは、当社の企業価値を高めるために不可欠と考えています。	すべての開示される非財務情報について第三者による認証を得ている。	●環境データの第三者検証を実施	●実地検証を実施した拠点数：3拠点（三田工場、本社・研究所、開発センター）	●非財務情報の算出プロセスの文書化及びリスク評価

財務

売上収益/コア営業利益

■売上収益　■コア営業利益

176,862百万円　**23,931**百万円



売上収益：2022年度以降発売製品の売上が伸びたこと、低薬価品を中心に原価高騰に伴う影響分を価格に反映したことにより、前期比8.0%増となりました。

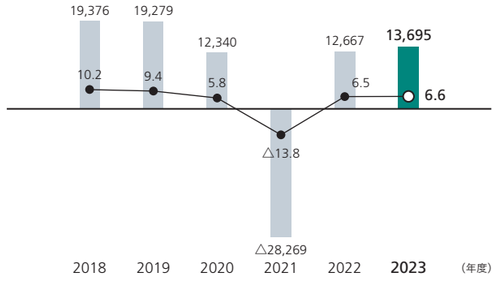
コア営業利益：原価高騰の影響を受けたものの、増収効果と流通価格政策見直しにより、前期比11.7%増となりました。

注）2022年度と2023年度は非継続事業を除いた継続事業の数値を掲載

親会社の所有者に帰属する当期利益/親会社所有者帰属持分当期利益率

■親会社の所有者に帰属する当期利益　親会社所有者帰属持分当期利益率

13,695百万円　**6.6**%

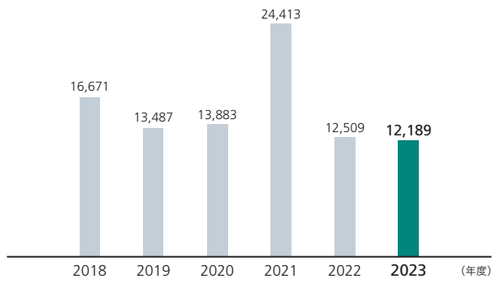


日本事業での売上増加、価格政策の効果による原価率の維持によって営業利益が増加、親会社の所有者に帰属する当期利益も増益となりました。非継続事業となる米国事業の利益貢献は前年並みでした。

研究開発費

■研究開発費

12,189百万円

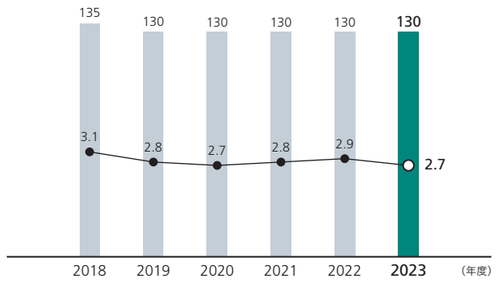


将来の成長に向け、他社との差別化となる新製品を一番手上市するために、積極的に研究開発投資を継続しました。

1株当たり配当額/DOE

■1株当たり配当額　DOE

130円　**2.7**%



2024年6月に発表した新中計では、中長期的な利益水準、DOE等を総合的に勘案しながら安定的かつ継続的な配当を目指す、という方針を掲げています。2023年度は1株当たり年間130円を株主の皆さまに還元しました。

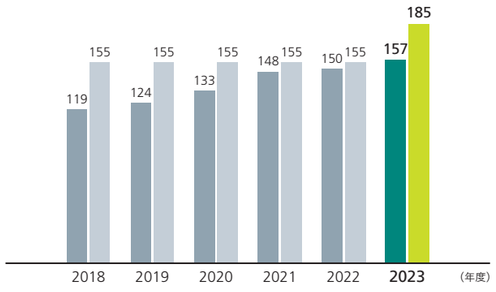
非財務

（集計範囲：沢井製薬）

販売数量/生産能力

■販売数量　■生産能力

157億錠　**185**億錠

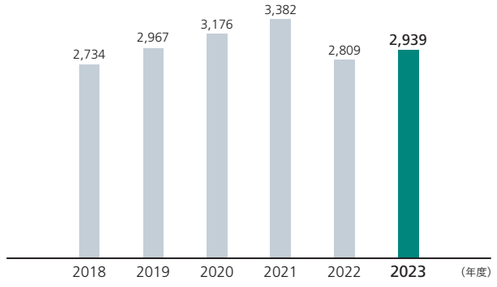


当社グループが高品質のジェネリック医薬品を比較的数多く供給できる背景には、業界トップクラスの生産能力があります。トラストファーマテックが稼働を開始したことにより、生産能力は前期比30億錠増加しました。

医療費節減額

■医療費節減額

2,939億円

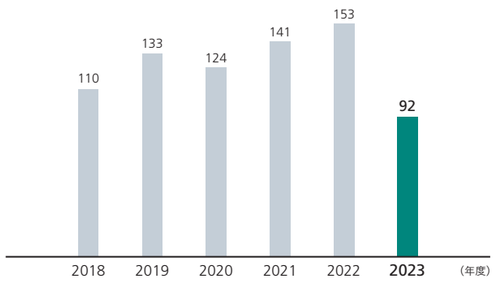


当社グループの最大の社会貢献は、ジェネリック医薬品の提供による医療費負担の軽減を通じた医療保険制度の持続性向上です。特許の切れた長期収載品とジェネリック医薬品の薬価差が縮小しつつありますが、依然として売上収益を大きく上回る、約2,900億円の医療費節減効果に貢献しています。

GMP監査数

■GMP監査数

92回

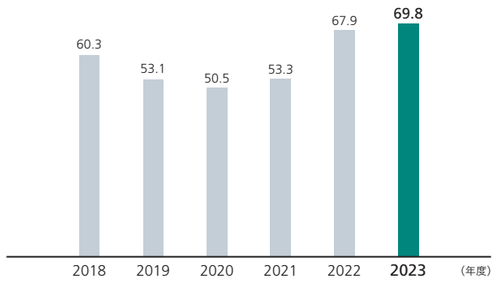


沢井製薬では監査専門チームを結成し、年間平均100回以上のGMP監査を実施しています。前回の監査結果に基づき次回の実施年を設定するため、年度ごとの監査数が一定の範囲で変動します。製造販売品目数の増加に伴い、新たな製造所の監査数も年々増えていますが、リモート監査や第三者による監査（委託）によって補っています。

CO_2排出量

■CO_2排出量

69.8kt-CO_2



2023年度より、非化石由来のCO_2フリー電気の購入を開始しましたが、グループ事業所の稼働率増加などにより増加傾向になっています。

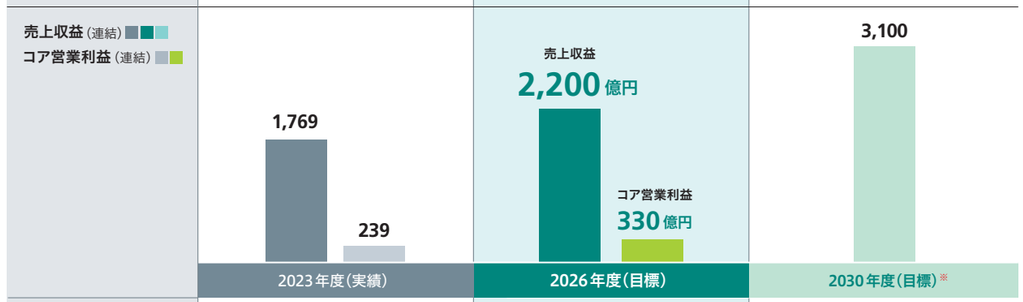
「Sawai Group Vision 2030」達成に向けて新中期経営計画「Beyond 2027」を策定

信頼される企業基盤を確立し、さらなる成長を目指す

当社は2024年6月に新中期経営計画「Beyond 2027」を発表しました。
「信頼される企業基盤の確立」を土台とし、長期ビジョン達成に向けた道筋をつけるとともに、
GE事業における品質確保と生産能力拡大のために経営資源を集中させて取り組みます。

経営計画の全体像

「START 2024」 2021 - 2023年度	中期経営計画「Beyond 2027」 2024 - 2026年度	Sawai Group Vision 2030
振り返り ● 国内GE市場シェア拡大 ● 米国事業からの撤退 ● 新たな成長分野の開拓	**計画の概要** ● 信頼される企業基盤の確立 ● GE事業における成長機会の着実な獲得と持続性の確立 ● 事業ポートフォリオと資本政策を見直し、関連指標を重視した経営推進	**創りたい世界像** より多くの人々が身近にヘルスケアサービスを受けられ、社会の中で安心して活き活きと暮らせる世界 **ありたい姿** 個々のニーズに応じた、科学的根拠に基づく製品・サービスを複合的に提供することで、人々の健康に貢献し続ける存在感のある会社



	2023年度（実績）	2026年度（目標）	2030年度（目標）※
売上収益（GE事業）	1,769億円	2,190億円	3,000億円
売上収益（新規事業）	0.1億円	10億円	100億円
営業利益	186億円	310億円	–
GE内シェア／販売数量（GE事業）	17.1%／157億錠	20.5%／190億錠	25.0%以上／240億錠
自社生産能力	185億錠	220億錠	250億錠以上
ROE	6.6%	10%以上	13%以上
ROIC	4.8%	8%以上	10%以上
Net DEレシオ	0.27	0.4以下を目安	–
自己資本比率	55.7%	50%以上を目安	–
DOE	2.7%	3.0%以上	–

※ 2024年6月見直し

前中期経営計画「START 2024」の総括

長期ビジョン実現に向けた最初の3年間として、「国内GE市場におけるシェアの拡大」「米国事業における将来の成長に向けた事業投資」「新規事業への進出による新たな成長分野の開拓」に取り組みました。

国内GE事業では、プラス面マイナス面ともに様々な要因が発生しました。そのなかで、増産体制強化により生産数量を増加させ、さらに新製品の一番手上市や単独上市も実現。シェアは1%上昇し、売上収益、EPSやROE、ROICも改善しました。一方で、米国事業は原則撤退しました。新規事業は、既存事業で培った強みを活かせる領域への挑戦を開始しました。

「START 2024」定性面での振り返り

国内GE事業	● テプレノンカプセル50mg「サワイ」の安定性モニタリングにおけるGMP不適合 ● 既存工場・協力会社の増産体制強化による生産数量の増加 ● 早期の200億錠以上の自社生産体制確立に目途 ● 長期的な安定供給実現のための流通価格政策の見直し
米国事業	● 2021年度に多額の減損を計上するなど、収益力が資本コストを下回る状況が続く同事業から2024年4月に原則撤退
新規事業	● 国が目指す健康長寿社会の実現に向けて、既存事業で培った強みを活かせる新規事業への挑戦を開始

新中期経営計画と2030年の長期ビジョン

「Beyond 2027」（2024-2026年度）の重点テーマ

新中計では、「事業戦略」と「経営基盤」に分けて計6つの重点テーマを設定したうえで、すべての土台として「信頼される企業基盤の確立」を位置付けました。

「事業戦略」では、当社の高い製剤技術力で、競争優位な品目開発や単独上市を実現し、新製品の売上増加を目指します。また、引き続き安定供給力の強化に取り組みます。加えて、中国・ASEAN地域をターゲットに、サワイジェネリックの海外輸出にも取り組みます。

「経営基盤」では、成長戦略に欠かせない多様な人財の確保と育成に取り組むとともに、CO_2排出量の削減、コーポレート・ガバナンスのさらなる改革も実施します。さらに、資本効率改善として、P/L中心から、資本コストを意識した経営に転換し、株主の皆さまの期待にお応えできるよう経営改善に取り組みます。

事業戦略重点テーマ

1. GE市場における着実な成長
2. GEビジネスの持続性確立
3. 成長分野への継続的投資

経営基盤重点テーマ

1. 持続的成長を支える人財の創出
2. サステナビリティへの取り組み
3. 資本効率改善

信頼される企業基盤の確立

「Sawai Group Vision 2030」に向けて

将来にわたってGE医薬品産業の中核を担い、リードしていくため、今後3年をかけて、起こりうる産業構造の変化に対応できる体制構築とコスト競争力の強化、資本効率の改善を図っていきます。また、その実現のため、価値創造の源泉である人的資本の強化に最重要課題として取り組みます。

すべてのジェネリック医薬品メーカーでNo.1の240億錠を販売し、日本の社会インフラになくてはならない存在として、社会的責任を果たします。また、予防や診断領域まで含めた製品やサービスを提供することで、社会課題の解決と社会の発展に寄与していきます。

長期ビジョン達成に向けて取り組むべき課題

国内GE事業	● 持続可能なビジネスモデルの確立 ● 信頼性保証体制の確立、コンプライアンス・ガバナンスの向上 ● 医薬品供給不足の早期解消と一層の成長に向けた、生産設備（投資済）の稼働率向上、生産能力拡大 ● 成長を支える新製品の着実な開発・上市 ● さらなる原価低減や生産キャパシティ創出 ● 長期的な安定供給実現のための価格政策の継続実施とコストコントロール ● 他社との連携・協力の推進
新規事業	● 各事業の早期収益化に向けた継続対応
財務資本政策	● 資本効率の改善によるROE向上
サステナビリティへの取り組み	● 価値創造の源泉である人的資本の強化

国内GE事業

専務執行役員
沢井製薬株式会社 代表取締役社長
木村 元彦

SWOT分析

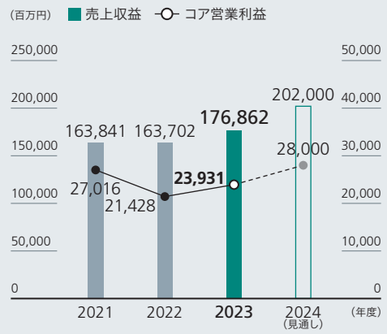
Strength　強み
- トップメーカーとしてのブランド力
- 安定した財務基盤
- 迅速な投資による生産能力増強
- 一番手／単独上市が可能な開発力
- 高付加価値製品のシェア拡大

Weakness　弱み
- 生産能力の拡大に対応できる人財の確保と育成
- 多品種少量生産による生産効率の制約

Opportunities　機会
- ジェネリック医薬品業界の再編機運
- 高齢化の進行による需要拡大
- ヘルスケア・医療環境ニーズの拡大
- ジェネリック医薬品の社会インフラ化
- 適正価格販売を促す企業評価システム

Threats　脅威
- AGの発売増
- ジェネリック医薬品の供給不安による信頼の低下
- 原材料や光熱費のコスト上昇
- 毎年薬価改定による薬価引き下げ
- 諸制度の変更

売上収益／コア営業利益



中長期の定量目標（GE事業）

	2023年度 実績	「Beyond 2027」目標	「Sawai Group Vision 2030」目標※
売上収益	1,769億円	2,190億円	3,000億円
GE内シェア／販売数量	17.1% ／ 157億錠	20.5% ／ 190億錠	25.0%以上／ 240億錠
自社生産能力	185億錠	220億錠	250億錠以上

※ 2024年6月見直し

ジェネリック医薬品の安定供給と自社の持続的な成長を両立させる体制構築に努めます

就任1年を振り返って ── 不適切試験の対応と生産能力増強を両輪で進めました

2023年4月に判明した、沢井製薬九州工場におけるテプレノンカプセル50mg「サワイ」の安定性モニタリング溶出試験の不適切試験につきまして、多くの関係者の皆さまに大変ご迷惑をおかけしましたことを、心からお詫び申し上げます。

本事案が判明しましたのは、私が社長に就任した時期と重なり、以降、社内調査及びそれを受けての対外発表、取引先などへのご説明、社員との対話などに対応してきました。1日も早い信頼回復につなげるべく、現在、再発防止に向けた対策を着実に進めているところです。

再発防止策の一環として取り組んでいるタウンホールミーティングでは、各部門の社員に私の想いを生の声で伝えるともに、質疑応答を重ねています。社長就任前の生産本部長から社長へと立場が変わり、信頼性保証本部、研究開発本部、また、営業本部といった各本部の状況についても情報を吸い上げて課題を抽出し、現場の考えを経営にも活かしながら、課題解決に取り組んでいます。

並行して、ジェネリック医薬品の供給不足解消のため、生産能力の増強に取り組んできました。生産本部長時代から計画していた旧小林化工の生産設備と従業員400名を譲り受けてのトラストファーマテックの立ち上げと、第二九州工場の新固形剤棟建設は計画どおり進捗し、50億錠の生産能力がプラスされました。しかしながら、2024年5月13日の時点で、依然、249品目が限定出荷の状態であり、その大幅な解除と安定供給に向けた沢井製薬への期待に、引き続き応えていく責務があると考えています。

価格政策と、各部門の連携が業績につながり、明るい兆しが見えてきました

2023年度の国内ジェネリック医薬品事業の売上収益は、2022年度以降に発売した製品の売上伸長によって、前期比8.0%増加となりました。また、エネルギー価格や原価高騰の影響を受けたものの、コア営業利益は、前期比11.7%増となりました。

業績向上の要因としては、増収効果と流通価格政策の見直し、特に低価格品を中心に原価の高騰分を仕切り価格に反映する「価格政策」を実施したことが挙げられます。

価格政策については、営業本部が中心となって、取引先にご理解をいただくべく真摯に交渉してくれました。一方、生産本部は、不適切試験が判明したなかでも、通常の生産に加えて、トラストファーマテックの立ち上げ協力並びに第二九州工場新固形剤棟の建設対応など将来につながる業務にも尽力してくれました。また、2024年度の薬価制度改革では、急激な原材料価格の高騰や安定供給問題に対応するため、企業から再算定の希望があった不採算品目※を対象に特例的に薬価の引き上げが適用されることになりましたが、この算定においては本社部門が当局と粘り強く交渉してくれました。当局との交渉に必要なデータをまとめ、提供してくれたのは生産本部です。このように、営業、生産、本社各部門がオーケストラの名演奏のように連携できたことが、2023年度の業績につながったと考えています。

一方、課題は、当面続くと見られる原材料価格の高騰です。高騰分を生産効率化によるコスト削減でカバーするには限界があり、今後も価格政策を実行せざるを得ません。さらに、生産能力向上に努め、より良い製品をより良いタイミングで出すことで、収益確保に努めてまいります。

※ 医療上の必要性が高いにもかかわらず、薬価が著しく低額であるため、薬価の引き上げ又は現行の薬価の維持が妥当と厚生労働省が判断した医療用医薬品のこと。

信頼回復に向けて、再発防止策を着実に実行し、人財育成と仕組みづくりに注力していきます

不適切試験のような事案を二度と発生させないための再発防止策を真に定着させるには、企業風土の改革が重要です。そこで、再発防止策のひとつとして、社長直轄の「企業風土改革プロジェクト」を立ち上げ、その進捗状況などは沢井製薬ホームページからもいつでも見られるように開示しています。また、私自身、取引先をはじめとしたステークホルダーの皆さまとお会いして、再発防止策について、その進捗をご説明させていただいています。

従業員との直接対話の場であるタウンホールミーティングでは、医療機関との間に立つMRに対しても、生産現場での改善や再発防止策の進捗について説明と質疑応答を重ねてきました。そこで得た情報は、医療機関の方々からのご質問に答える材料にしてもらっています。

再発防止に向けては、人財育成と仕組みづくりをしっかりとやっていく必要があります。仕組みづくりのひとつとして、研究開発本部では、生産品目のリストに優先順位をつけ、少量多品目生産の適正化等生産効率の向上やさらなる品質向上についての取り組みを進めています。

この不適切試験が起きた要因のひとつに、作業や知識の「属人化」がある、と私は考えています。そこで、属人化を防いで、不適切試験のような事案を未然防止すると同時に、生産・品質の効率向上を図るために、DX化を進めています。例えば、第二九州工場新棟には、分析機器から出たデータが自動的にインプットされ、計算されるようなシステムを導入し、人の介在を極力なくしました。今後、他の工場にも順次導入していきます。すでに導入している関東工場では、ミスの削減と試験効率の向上が同時に図られ、結果、安定操業にもつながりました。同様のDX化は品質保証部門でも進めており、逸脱処理やCAPA等の業務の進捗状況を「見える化」できるような品質管理システムを、2024年度に早期に導入する予定です。

「信頼回復」とは、私たちの取り組みを、外部のステークホルダーの皆さまに評価いただいてはじめて達成できるものです。その信頼回復はまだまだ道半ばであり、継続的にしっかりと再発防止策を進め、その結果を外部に発信していくことを怠ってはなりません。有事の際には、平時に何をしているかが活きてきます。今後、平時に移行した後も、いつなんどきでも、不祥事を二度と発生させない決意を保ち続けることが重要だと考えています。

進捗状況を確認できるホームページ画面
https://www.sawai.co.jp/important_news/detail/17

タウンホールミーティングの様子

GE医薬品業界を取り巻く環境

社会的課題

国民医療費の増大	超高齢社会	安価で安全な医薬品へのニーズ	医薬品の供給不足
国民医療費 **45.0兆円**(2021年度)	日本の人口に占める65歳以上の割合 **29.1%**(2023年9月)		

目標数値と2024年4月の薬価制度改革の主な内容

目標数値	不採算品の薬価引き上げ
主目標 ―― 数量シェアを2029年度末までに**すべての都道府県で80%以上** **副次目標** ―― ●2029年度末までに、「バイオシミラーに80%以上置換した成分数」が**全体の成分数の60%以上とする** ●GE医薬品の金額シェアを2029年度末までに**65%以上とする**	**不採算品再算定** ―― 原価高騰や供給問題への対応として、**企業から希望のあった不採算品目について特例的に薬価引き上げを実施** **基礎的医薬品** ―― 対象品目の要件を**収載後25年 → 15年に緩和**
企業評価	**選定療養**
企業の供給体制などを可視化し、能力と実績がある企業を薬価面で優遇する仕組み	患者さんが、選定療養の対象となる長期収載品を選択する場合、GE医薬品との薬価差の一部(1/4)を患者の自己負担とする制度

先頭に立って、信頼される企業基盤の確立と事業成長を両立させていきます

2021年に中期経営計画(以下、中計)「START 2024」が始まった当時、ジェネリック医薬品事業は毎年の薬価改定で存続が危ぶまれる厳しい状況でした。しかし、振り返りますと、増産体制強化は計画どおりに進み、収益も一定の数字を上げることができました。また、長期的な安定供給実現のための価格政策にも着手でき、不採算品目の再算定などにも我々の声が反映されるなど、最終年には今後につながる良い兆しが見えてきました。

2024年6月に発表した新中期経営計画「Beyond 2027」では、品質確保と生産能力拡大のために経営資源を集中し、本中計期間の成長に加え、次期中計での飛躍に向けた体制確立を目指す期間と位置付けています。トラストファーマテックの生産効率向上とともに、第二九州工場ではさらなる需要増に対応できるよう次の投資も開始し、生産能力を当初計画の30億錠から35億錠に引き上げ、自社生産能力220億錠を目指します。ただ、現在、約17%の国内ジェネリック医薬品市場内シェアを2030年度までに目標の25%以上とするには、まだまだ生産能力の拡大が必要です。自社生産に加え、ジェネリック医薬品企業間の連携・協力も柔軟に検討していく考えです。

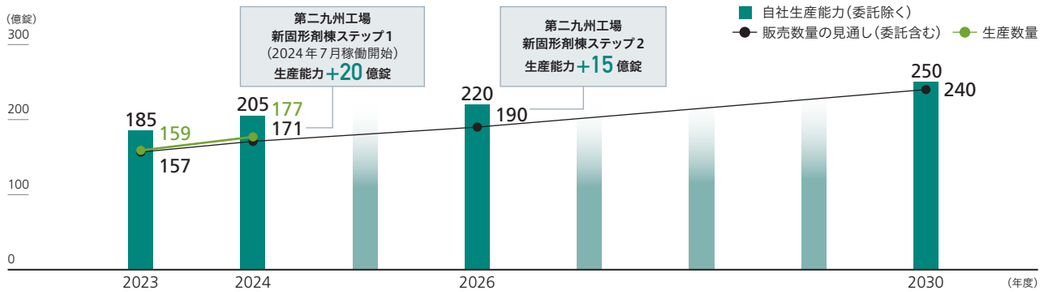
さらに、新製品の着実な開発と上市も重要なテーマです。ジェネリック医薬品の数量シェアが80%を超え、開発の難しさが増すなかで、研究開発における特許戦略を含む中長期的な戦略が重要になってきます。何を開発し上市していくかの方針決定も、属人的ではなく、開発ポートフォリオを組織で共有・整理してシステマチックに進めていく必要があると考えています。

これらを実現するために、何よりも重要なのは「人財」の確保と育成であり、新中計でも「持続的成長を支える人財の創出」を重点テーマのひとつに掲げています。採用活動強化による人財の確保に注力するとともに、メンター制の導入や工場の人員配置見直しなど、人の定着に向けた取り組みを進めています。若年層の底上げを図るには、待遇面の改善も必要です。また、教育、特にGMP及びコンプライアンス教育ついては徹底していかなければなりません。

新中計は、長期ビジョン「Sawai Group Vision 2030」達成に道筋をつける重要な期間です。皆さまから信頼される企業基盤の確立と事業成長を両立させるために、従業員の士気を高め、私自身が先頭を切って進んでまいります。

専務執行役員
沢井製薬株式会社 代表取締役社長 木村元彦

2030年度に向けた自社生産能力の増強



注) 生産能力の前提：現在の品目数について平日2交代で機械を稼働し続けた場合を想定。委託は含んでいない

WEB
詳細については、プレスリリースをご覧ください。
https://www.sawai.co.jp/release/detail/625
https://www.sawai.co.jp/release/pdf/640
https://cureapp.blogspot.com/2024/02/nashcureapp.html

新規事業

主力のジェネリック医薬品事業に加え、グループの持続的な成長を目指し、デジタル・医療機器などの新規事業の育成にも取り組んでいます。「人々の健やかな暮らし」を提供する総合ヘルスケア企業グループとして、未病・予防の分野から、薬物治療に加えて新たな選択肢の幅を広げるための治療分野まで、人々の健康への貢献を目指した挑戦を続けています。

1. 非侵襲型ニューロモデュレーション機器「レリビオン®」

片頭痛の急性期治療に用いる医療機器として、国内初の製造販売承認を取得

片頭痛の急性期治療に用いる医療機器として、非侵襲型ニューロモデュレーション機器「レリビオン®」が、2023年12月に国内で初めての製造販売承認を取得しました。

ニューロモデュレーションとは電気や磁気などの刺激によって神経機能を調整する治療法のことで、「レリビオン®」は、頭部に装着して片頭痛の疼痛に関わる神経を電気刺激し、痛みを緩和します。今後、日本で独占販売し、薬物治療以外の片頭痛の急性期治療の選択肢をさらに広げていきます。

非侵襲型ニューロモデュレーション機器「レリビオン®」

担当役員メッセージ

患者さんへの新たな治療選択肢の提供につながると期待しています

「レリビオン®」は、当社グループとして初めての医療機器事業の立ち上げであり、関係当局への相談及び薬事承認申請、QMS体制の構築など前例のない課題に対して、研究開発本部・信頼性保証本部をはじめとして全社で一丸となって取り組みました。2020年7月の検討開始から3年を超える期間を経て、薬事承認を得られたことを本当にうれしく思います。現在の薬物療法を中心とした片頭痛治療に対して新たな選択肢を提供できることは、片頭痛に悩む患者さん、医療従事者の方々に対して高い価値を提供できると考えています。

今回の取り組みを通じ、ジェネリック医薬品事業に加えて医療機器を取り扱う体制を構築できました。今後は、様々な治療オプションの提供にも取り組むことでアンメットメディカルニーズを充足し、「なによりも健やかな暮らしのために」の実現に貢献することを目指します。

上席執行役員 兼
グループ製品
戦略部担当役員 兼
グループ研究開発
副統括役員 兼
グループ製品 戦略部長
澤田 豊博

2. PHR管理アプリ「SaluDi」

福岡県飯塚市で、健康なまちづくり形成を目指す業種間連携型実証事業にアプリを提供

飯塚市と日本ウェルビーイングコンソーシアムの加盟企業が協働で実施しているPHRサービスを起点とした健康なまちづくり形成に関する実証事業に「SaluDi」を提供しています。

この事業は、「健康無関心層の取り込み」「特定保健指導のデジタル化」「地元企業との連携による健康経営の支援」を通じ、地域住民の健康増進を目指すプロジェクトで、「SaluDi」は、血圧や体重などのバイタルデータを記録及び蓄積する、健康管理のためのアプリとして利用されます。

本事業には、飯塚市の190名が参加し、その72.8%が「健康を意識することが増えた」と回答し、健康意識の向上を実感したという結果が出ました。

実証事業の概要

1 住民の運動量増加と行動変容
地域回遊や地域経済の活用でポイントを付与

2 住民の健康意識向上
アプリ上でPHRデータ／疾患発症リスクを閲覧

↓

蓄積されたPHRデータの活用
住民の特定保健指導などに活用

↓

飯塚市が目指す健幸都市の将来像に寄与

3. 非アルコール性脂肪肝炎（NASH）治療アプリ

生活習慣指導による治療効果が期待される治療アプリの第3相臨床試験を開始

（株）CureAppと開発及び販売ライセンス契約を締結した非アルコール性脂肪肝炎（NASH）の治療アプリに関し、2024年1月から国内第3相臨床試験を開始しました。NASHは進行すると肝がんなどに至るリスクがあるにもかかわらず、確立された薬物療法がなく、有用とされている食事・運動療法の継続が難しいことが課題となっています。

本アプリでは、患者さん個々に応じた学習コンテンツを通じて行動変容を促します。また、患者さん自身だけでなく、医師も患者さんの体重の変化などの記録を把握でき、最適な治療や生活指導が可能になります。第3相臨床試験では、生活習慣指導による治療効果が期待できると医師が判断した患者さんを対象に、本アプリによる48週間後の改善割合を検証します。

グループ人事部長メッセージ

当社グループの成長戦略に欠かせない、多様な人財の確保と育成を推進しています

グループ人事部長　**山川 文仁**

新中期経営計画を踏まえた人財戦略

当社グループは、2024年6月に、2027年3月末を達成期限とする新中期経営計画を発表しました。人事部門でも、その計画達成に向けて、人財戦略に基づいた各種施策を実施していきます。新中期経営計画では、グループの中核事業であるジェネリック医薬品事業において、国内市場でのシェア20.5%を掲げ、販売数量190億錠、自社生産能力も220億錠へと規模を拡大して、ジェネリック医薬品の安定供給に努めていく計画です。

当然、規模拡大の前提として、これまでと変わらない「高品質で付加価値の高いサワイジェネリック」をお届けしていくことは必須条件です。そのためには、これまで以上に品質管理、品質保証、研究開発の体制強化と機能の拡充が必要と考えています。これらを踏まえると、新中期経営計画の達成に向けては、事業拡大を支える①「人財の確保」②「人財の定着」が何よりも重要になるものと考えています。

まず、①「人財の確保」のためには、新卒及び中途人財の採用強化が必要です。当社グループの中核会社である沢井製薬においては、2024年度は前期比約2倍となる400名超の大量採用を計画しています。しかしながら、採用市場は年々厳しさを増しており、いわゆる売り手市場の状況が続いています。知名度や業界大手という印象だけで人が集まる時代は終わりを迎えており、数ある会社のなかから当社グループを選んでいただけるように、さらなる対策が必要と考えています。

つぎに、②「人財の定着」についてですが、当社グループだけでなく、昨今、多くの日本企業において重要な経営課題になっています。その背景には、前述したように、未曾有の売り手市場が、転職市場にも波及しているという事情があります。当社グループも例外ではなく、昨年の従業員離職率は例年に比して高い傾向となりました。

やはり、長い年月をかけて当社グループで経験を積んで、育ってきた従業員が当社グループを離れるのは大きな痛手です。特に当社グループのような製薬メーカーでは、経験から裏打ちされる技能や技術、知識の蓄積が重要であり、離職への対策が課題となっています。

「従業員がイキイキする活気ある会社」へ

これら当社グループの人事課題である「人財の確保」「人財の定着」を確実に推し進めるためには、これまで以上に「魅力ある会社」づくりが必要不可欠です。

一言で「魅力ある会社」といってもその構成要素は様々です。例えば、経営方針や企業風土等の「会社自体への共感性」、働き甲斐や賃金、福利厚生といった「労働条件への共感性」などがあります。当社グループとしては、すべての要素が魅力的であることを目指していますが、特に「労働条件への共感性」については、個々人の置かれた状況に応じた柔軟な施策が必要であると考えています。

例えば、若い方にとっては賃金を含めた待遇や将来のキャリア形成が主眼になるでしょうし、家庭を持っている方にとっては家庭生活との両立、年齢を重ねた方にとっては充実したシニアライフとの両立や健康体力面のサポート、などが共感を得るための労働条件として優先的に検討すべき事項に挙がってくるでしょう。当然、個々人の状況にかかわらず、責任や成果に対する魅力的な報酬も必要です。

この点、当社グループでは「個を育て、個を活かす」という人事理念を持っていますが、これは、従業員の個性や主体性を大切にすることを人事施策の普遍的な柱にすることを意味しています。従業員の個性や主体性を大切にしながら、前述したように、年齢や志向など個々人の状況に寄り添うことのできる会社、それが当社グループの考える「魅力ある会社」であり、それをよりイメージできるものとして、新中期経営計画では従業員が「イキイキする」活気ある会社という言葉を用いて社内外へ発信を行っています。

後述する人事施策の展開を通じて、従業員が「イキイキする」活気ある会社を実現し、「人財の確保」「人財の定着」を図ってまいります。

ID&E※、特に女性の活躍推進について

多様性の推進、特に女性の活躍推進は、当社グループの今後の事業拡大を図るうえで、重要な施策のひとつです。

日本の労働力人口は減少の一途を辿っていますが、女性の就業や活躍は日本の労働力人口の減少の影響を緩和する大きな要素になると言われています。

当社グループにおいても例外ではなく、厳しい採用競争のなかで「人財の確保」を図るためには、性別、人種、国籍、年齢等、様々な違いを認めながら、優秀な人財を獲得する必要があります。

現在、当社グループでは、従業員に占める女性の割合が約4割となっており、製薬メーカーとしては、比較的高い水準となっています。また、近年の当社グループの採用活動においても、採用に占める女性の比率が約4割となっています。将来においても、従業員に占める女性の割合は確実に増加することが見込まれます。

当社グループとしても、これまでも法を超える育児休業制度や短時間勤務などの導入により女性従業員の活躍を推進してきましたが、さらなる施策の強化に取り組んでいるところです。

※ Inclusion, Diversity & Equityの略。当社グループでは、人事施策として、各人の持つバックボーン（人種・国籍・性・年齢等）の違いを理解し、認め合うこと（＝Inclusion）、各人のバックボーンを問わずに人財を活用し（＝Diversity）、公平に取り扱うこと（＝Equity）の3つを重視することを方針として定めている。

企業価値を高める人財戦略

経営戦略	人財戦略	スキルとエンゲージメントの向上	企業価値の向上
中期経営計画 Beyond 2027	マテリアリティと重点施策	従業員が「イキイキする」活気ある会社	
事業戦略重点テーマ ① GE市場における着実な成長 ② GEビジネスの持続性確立 ③ 成長分野への継続的投資	**人財育成** ● 生産、品質、研究人財の確保 ● 多様な人財の活用 ● 経営視点を持った人財育成等 **働き方・働きがい・人権尊重** ● 企業風土の改革（風通しの良い会社の構築） ● ID&Eの推進（インクルージョン、ダイバーシティ＆エクイティ） ● 柔軟な働き方の推進 ● 人権分野のエンゲージメント向上	● 仕事が楽しい ● 処遇・待遇に満足 ● 風通しがよい会社 ● 経営への共感性	● ジェネリック医薬品の安定供給 ● 品質管理能力の向上 ● 研究開発力の向上

人財戦略

WEB

労働慣行
https://www.sawaigroup.holdings/sustainability/social/employee/

ダイバーシティ
https://www.sawaigroup.holdings/sustainability/social/diversity/

人権
https://www.sawaigroup.holdings/sustainability/social/human/

人財育成
https://www.sawaigroup.holdings/sustainability/social/development/

労働安全衛生・健康経営
https://www.sawaigroup.holdings/sustainability/social/safety/

人権の尊重

人には生まれながらにして人間らしく生きるための権利（人権）があり、その尊重は企業の責務です。

当社グループが事業で使用する原薬等の原材料調達先は国内外に及ぶことから、自社のみならずサプライチェーンも含めた人権の保護・尊重・救済への取り組みが求められていることを認識しています。このため、人権に関するすべての法令を遵守することはもちろんのこと、国際的に宣言されている人権の保護を支持・尊重し、人種、性別、国籍、民族、宗教、思想あるいは政治的意見、性的指向、疾病、障がいの有無等のいかなる差別にも反対し、一切の人権侵害に関わらないことを行動基準に定めています。また、取引先に求める行動規範・ガイドラインの整備や協力を要請することにより、取引先と当社グループが共存共栄で持続可能なビジネス推進を目指しています。

また、当社グループは、生命に深い関わりを持つヘルスケア企業として、患者さんはもとより、国内外の社員、取引先を含む様々なステークホルダーの人権尊重に努め、「国連人権章典」及び国際労働機関（ILO）の「労働における基本的原則及び権利に関する宣言」を支持し、「ビジネスと人権に関する国連指導原則」に則った取り組みを推進しています。

人財※1の採用と育成

（1）人財の採用

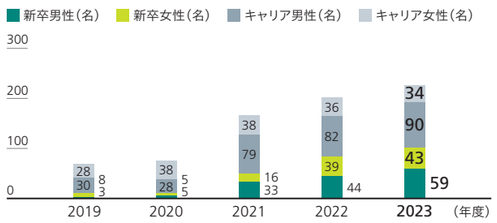
未曾有の売り手市場のなかで、採用活動の難易度はますます高まっており、魅力ある労働条件の設定が必要となります。そのような背景のもと、当社の中核会社である沢井製薬では、2024年度、通常の定期昇給とベースアップを含め、世間水準を超える約7%の月例給与の底上げを行いました。

加えて、高校卒、大学卒、修士了それぞれの新卒採用における初任給を引き上げ、採用力の強化を図っています。

今後も、採用市場の動向を注視しながら、魅力ある労働条件の設定を検討してまいります。

採用人数の推移

（集計範囲：沢井製薬）

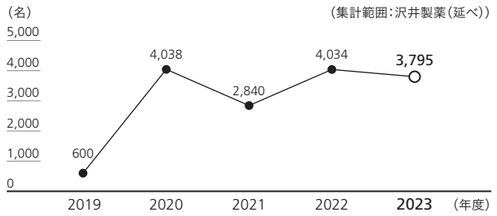


（2）キャリア形成

当社グループでは、「個を育て、個を活かす」という人事理念のもと、従業員個々の主体性を何よりも重視し、意欲ある従業員が主体的にキャリア形成を果たせる環境を整えています。

従業員教育研修受講者数※2

（集計範囲：沢井製薬（延べ））



※2 2020年度よりeラーニング含む。

そのひとつが、当社の中核会社である沢井製薬で導入している「能力要件定義書」です。これは、会社として従業員に伸ばしてもらいたい能力を職種ごとに詳細に定め、その内容を従業員に公開することで、従業員個々人に今後のキャリア形成や能力開発に役立ててもらうものです。

また、従業員個々の主体的な能力開発を支援するため、「Sawai Web School」（eラーニング）、「Sawai Open School」（外部交流型研修）、通信教育受講の際の金銭補助制度を設けています。これら各制度は、従業員個々の希望により何度でも受講が可能で、主体的な学習をサポートしています。

また、2024年4月より社内公募制度※3・社内兼業制度※4やキャリア相談窓口を導入し、従業員が自らキャリアパスを考え、それに沿った職務に従事する機会を提供する体制を整えています。

今後も、従業員個々の主体的なキャリア形成を支援できるように、会社として各種制度を構築してまいります。

※1 当社グループでは、従業員をかけがえのない財産と考え、人材の「材」という文字を、「財」と表記して使用しています。
※3 社内公募制：社内にて人財の異動ニーズがあった場合に、その内容を従業員に公開し、従業員が自発的に異動できる制度。
※4 社内兼業制：完全な異動ではなく、現部署との兼務で、社内公募を行うもの（例：元部署50%、公募部署50%の割合で業務を実施する）

ID&E（インクルージョン・ダイバーシティ＆エクイティ）の推進

（1）女性従業員の活躍推進

当社グループでは「個を育て、個を活かす」という人事理念のもと、多様な人財が活躍しています。特に、女性従業員についてはその割合も多く、意欲と能力にあふれる人財がイキイキと働けるように、その環境づくりに努めています。

2022年には、ID&Eの推進施策を検討する全社プロジェクトを社内公募で集まったメンバーが中心となって実施し、2023年10月には専任部署として「ID&E推進室」を設置しました。2024年2月には、経営層を対象とした「女性活躍推進研修」を実施、研修の最終成果として女性活躍推進に対する会社としての決意や意気込みを全従業員に向けて発信しました。また、2024年度からは、女性リーダー候補を対象にして、新しい研修をスタートさせることを予定しています。

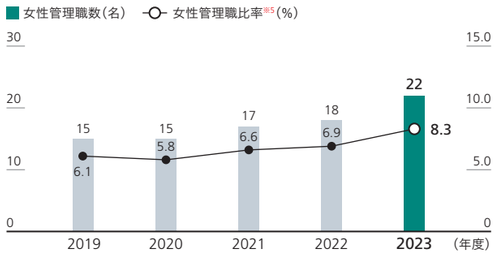
なお、新しい中期経営計画では、2027年3月末までに、グループ全体での部門長に占める女性比率を10%以上に、管理職に占める女性比率を15%以上にする目標を定めています。引き続き女性の活躍推進を通じて、イキイキする活気ある会社を目指します。

WEB ESGデータ
https://www.sawaigroup.holdings/sustainability/esg/

（2）シニア人財の活用

少子高齢化の進展、健康長寿社会の到来を踏まえ、当社グループでは多様な人財の活躍支援策のひとつとして、60歳での定年後70歳まで働き続けることができる制度を整備しています。また、55歳以降は「隔日勤務」や「短時間勤務」を選択することができ、短縮された就業時間を用いて社会貢献活動やボランティア等に取り組むなど、シニア層の柔軟でイキイキした働き方を後押ししています。

女性管理職数・比率の推移



※5 2022年度までは沢井製薬、2023年度からはサワイグループ。
目標値：2026年度末までに15%以上

健康経営

「なによりも健やかな暮らしのために」という企業理念を掲げる当社グループでは、「質の高い医薬品は心身ともに健康的な職場から生まれる」との考えを持っており、従業員が心身の健康を保って働ける環境づくりにも力を入れています。

国内の主要事業所には保健師を配置し、従業員に心身の問題が生じた際は、産業医と連携して速やかに相談や対処ができる環境を整えています。加えて、当社では感染症予防対策として、従業員のインフルエンザ予防接種費用を全額会社で負担しています。

将来的には、従業員が健康や生活に関する悩みを気軽に相談できるように現在の体制の拡充を検討してまいります。

また、すべての従業員が心理的安全性を保ち、気持ち良く働けるよう、就業規則等でハラスメントの撲滅に向けた企業姿勢を明文化するとともに、「ハラスメントヘルプライン」を設けて、その撲滅に努めています。

グループ財務部長メッセージ

株主の皆さまの期待に応えるために、
事業ポートフォリオと資本政策を見直し、
経営基盤の強化に取り組みます。

グループ財務部長　**辻井 潤**

事業ポートフォリオと資本政策の見直し

当社においては、2021年度以降ながらくPBR1倍割れが継続しておりましたが、そのような状況から脱するべく、2024年1月に「事業ポートフォリオと資本政策の見直しについて」を公表しました。

事業ポートフォリオの見直しについては、資本コストを意識した経営を行うため、収益力が資本コストを下回る状況が続いていた米国事業からの撤退と、今後収益性向上が見込まれる国内ジェネリック医薬品事業への優先投資に取り組みます。

また、保有資産の抜本的な見直しとして、政策投資株式の半減と旧本社・大阪工場跡地等の遊休資産の売却も実行します。

さらに、経営上重視するKPIを「P/L（損益計算書）中心」から「B/S（貸借対照表）・C/F（キャッシュ・フロー計算書）を含めた資本コストをより意識したKPI」の積極活用へと見直します。

具体的には、ROEは10%以上、ROICは8%以上、Net D/Eレシオは0.4以下、自己資本比率50％以上、DOE 3.0%以上を目指します。自己資本比率については、格付A-を維持するためには50%以上は必要と考えており、この格付けを保つ範囲において、デットファイナンスを活用していく考えです。

資本コストを意識した経営には、経営層だけでなく、社員一人ひとりが自分事として意識し、能動的に活動できるか否かが重要となります。そのため、図1のようなROIC逆ツリーを活用することで、各部門のKPIや現場レベルの主要施策へ落とし込み、全社一丸となって資本効率の改善目標達成を目指していきます。

キャッシュアロケーション計画

図2は中期経営計画「Beyond 2027」で掲げた今後3年間のキャッシュアロケーション計画です。

ジェネリック医薬品事業で生み出す営業キャッシュフロー約1,450億円と、米国事業・政策保有株等の売却資金約450億円の合計約1,900億円を原資とし、成長の源泉である研究開発投資をはじめ、生産能力増強のための設備投資や信頼性保証体制強化に資金を配分します。

株主還元・配当方針

当社では、株主の皆さまに対する利益還元を経営の重要課題のひとつとして位置付けており、期待に応えるため、「株主還元・配当方針」を見直しました。

資本コストを一層重視し、安定的かつ継続的な配当を実施するうえで、基準とする指標を配当性向からDOEに変更し、3.0%以上とします。配当総額は本中期経営計画期間の3年間で190億円以上とし、あわせて330億円＋αの自己株式取得を実行します。

今後の方針

財務管理体制のさらなる強化によって、KPI管理を徹底し、キャッシュ創出力の強化、効率的な投資、資源配分を通じて、中期経営計画の数値目標達成を目指してまいります。

図1 資本効率改善の取り組み

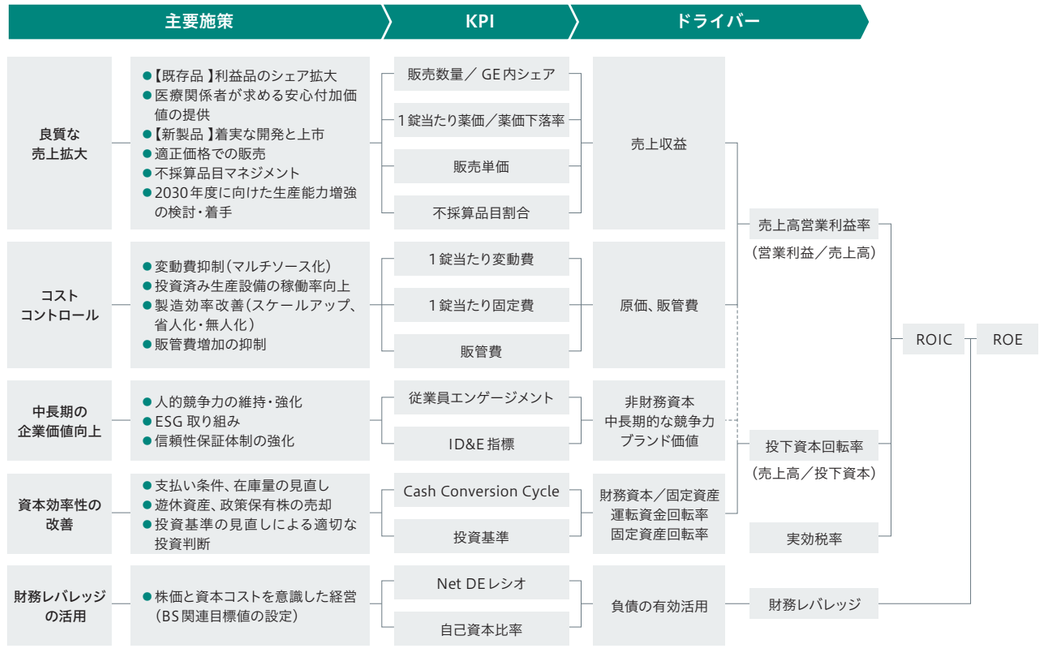


図2 キャッシュアロケーション計画

	用途		金額	方針
GE事業の営業C/F※ 3年想定 約1,450億円 ※ 研究開発費控除前	成長投資 1,380億円＋α	研究開発投資（GE事業）	約350億円	●成長の源泉である新製品の上市に向けた研究開発投資
		GE事業	約785億円	●工場における設備更新（3年間で270億円） ●生産能力増強（3年間で312億円） ●信頼性保証体制強化のためのシステム投資（37億円） ●その他投資
		新規事業	約35億円＋α	●新規事業への投資（SWD001販管費、SWD002開発費、GE海外輸出開発費など）
		機動的アロケーション	約210億円＋α	●2030年度に向けた生産能力増強 ●計画以外の成長投資
米国事業・政策保有株等売却 約450億円 R&I格付A- 機動的資金調達＋α	株主還元 520億円＋α	自己株取得	約330億円＋α	●米国事業売却代金並びに政策投資株式の売却代金等を活用し、Upsher-Smith買収時に行った増資による自己資本増加分を清算
		配当	3年間の配当総額 190億円以上	●中長期的な利益水準、DOE（目標：3%以上）等を総合的に勘案しながら、安定的かつ継続的な配当を実施

WEB ｜ **ESGデータ：**https://www.sawaigroup.holdings/sustainability/esg/
TCFD提言に基づく情報開示（詳細）：https://www.sawaigroup.holdings/sustainability/tcfd/

環境

TCFD提言に基づく情報開示（概要）

気候変動が社会や経済にもたらす影響は大きく、当社グループに重大な財務的影響を与える可能性があります。当社グループは、気候変動への対応を重要課題（マテリアリティ）のひとつと捉え、パリ協定をはじめとする国際的方針、日本国が決定する貢献（NDC）や気候変動に関連する法規制や政策を支持し、温暖化ガスの排出量の低減に取り組んでいます。また、2021年9月にはTCFD提言への賛同を表明し、TCFDが推奨する「ガバナンス」「戦略」「リスク管理」「指標と目標」の4つの枠組みに基づいて、気候変動に関わる情報を開示しています。

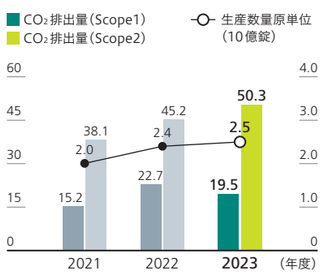
気候変動に関わるリスクと機会（対象期間：2021年度～2030年度）

区分			リスクの概要	ビジネス・戦略・財務計画への影響	影響度 1.5℃シナリオ	影響度 4.0℃シナリオ	当社グループの対応
リスク	移行リスク	政策・法規制リスク	カーボンプライシング（炭素税、排出量取引制度）の導入や負担の増加	●カーボンプライシングによる当社グループの負担が発生 ●GHG排出量の多い原材料サプライヤーへのカーボンプライシング負担分の当社グループ購買価格への転嫁が発生 ●当社グループのGHG排出量削減のために必要な省エネ設備投資負担が発生	中	小	●再生エネルギー導入の検討 ●廃棄品の減少を含む生産効率化の検討・実施
リスク	移行リスク	人口・経済・地政学リスク	人口増加、気温上昇、大雪による生物由来の原材料の価格高騰	●新興国を中心とする人口増加に伴い、食料や飼料などの穀物（でんぷん、ショ糖、とうもろこし等）の価格上昇が発生し、医薬品の添加剤原料価格上昇が発生	小	中	●購買先の分散 ●代替技術の検討
リスク	物理リスク	水害リスク（急性）	台風・豪雨・洪水・大雪等の増加	●当社グループ事業所の被災リスクが増加 ●当社グループのサプライヤー事業所の被災リスクが増加	小	大	●製品在庫周辺への土嚢積み上げ ●損害保険によるカバー ●当社グループ及びサプライチェーンにおけるBCPの整備
機会	現状では気候変動により当社グループの事業に影響を及ぼす機会のうち、戦略や財務状況に重要な影響を与えるものは分析・評価の結果、特定されませんでした。						

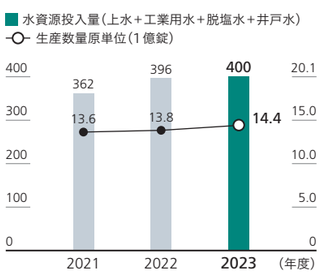
対象範囲：当社グループ
影響度：（大）ビジネス・戦略・財務計画への影響が大きいと評価するもの（概ね60億円以上）、（中）ビジネス・戦略・財務計画への影響が中程度であると評価するもの（概ね30億円以上）、（小）ビジネス・戦略・財務計画への影響が小さいと評価するもの（概ね30億円未満）

環境データ

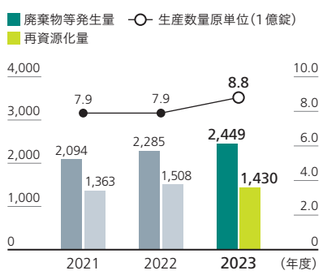
CO_2排出量（kt-CO_2）



水資源投入量（千m³）



廃棄物等発生量（t）



Topics

環境データの「第三者検証」を実施

近年、企業活動の評価においてESGデータがますます注目を集めていることを受け、当社では、ESG情報の開示強化を推進しています。2023年度は、環境データの第三者検証を新たに導入しました。3つの拠点でサンプル検証を行い、Eco Track（環境データ管理システム）を活用して自社のモニタリングプランに矛盾や不備がないかを細かくチェックしました。

今後は、全拠点での実地検証を順次実施する予定です。これにより、企業の透明性と信頼性が向上し、環境データの管理が一層効果的になることが期待されます。

水道設備 確認の様子

PTP包装廃材のマテリアルリサイクルを開始

錠剤やカプセルが入るポケットを成形したプラスチックにアルミフィルムを接着するPTPシートの廃材をリサイクルする取り組みを、鹿島工場で開始しました。従来は、2つの素材をリサイクル可能な状態に剥離できないため、シートの廃材は焼却処分していました。

今回、プラスチック部分とアルミを完全に剥離する技術が新たに開発されたことで、それぞれの素材としてリサイクルできるようになり、廃棄物の削減とともに、従来に比べて約94%のCO_2発生量が削減可能になりました。

PTPシート（イメージ）

グリーン電力への切り替えで、近畿電力利用合理化委員会から表彰

三田西工場は、2022年1月に太陽光発電及びパッケージエアコン最適制御を導入し、同4月からの1年間で約33万kWhの電力を削減しました。

こうした取り組みが、電力利用の合理化推進に貢献したと認められ、近畿地区の官公庁や電力事業者、学識経験者等で構成される「近畿電力利用合理化委員会」から表彰されました。

令和5年度 近畿地区省エネルギー月間表彰式

企業の信頼性や持続可能性を高める調査の実行

2023年度は、環境関連法令に適切に対応しているかを確認する環境コンプライアンス調査を、5つの拠点で実施しました。

調査の結果、労働安全衛生法に基づく希硫酸タンクに関する計画の届出など、いくつかの改善点が指摘されました。設備投資を必要とする一部を除き、指摘された点の大部分は2023年度内に対応を完了しました。2024年度以降は、毎年ひとつずつ、各拠点を輪番で調査する予定です。

廃棄物管理 確認の様子

持続的な企業価値向上に向け専門性を活かした監視・監督機能を果たしていきます

当社では、3名の社外取締役が、それぞれの専門性を活かしながら社外の視点で経営を監視・監督する役割を担っています。2023年度は、米国子会社Upsher-Smithの株式譲渡や、九州工場で製造するテプレノンカプセルの不適切試験の判明など、厳しい判断が求められる案件が複数ありました。また、2024年6月に発表した新しい中期経営計画についても、活発に議論を進めてきました。今回の座談会では、取締役会がこうした議題をどのように取り扱ってきたのか、社外取締役がそれぞれの専門的知見に基づき、振り返りました。

米国事業からの撤退についての議論や撤退についての考えをお聞かせください。

小原　ジェネリック医薬品の国内シェアがほぼ8割に達するなかで、当時、新たなマーケットを模索し米国に進出を決定した経営判断は間違っていなかったと私も思います。ただ、実際に事業を始めてみると、DDでは想定しえなかったインドメーカーの進出による価格競争が激しくなり、マーケットにおけるポジションが厳しく、その改善が困難であることが明らかになってきました。そのようななかで、損失の拡大を回避するため撤退を決断したことは、合理的であったと考えます。

撤退には共同出資者の住友商事（株）の承諾・合意も得なければならない難しさがありましたが、撤退方針が決まった後は、慎重かつできる限り損失が少なくなるような努力のプロセスを報告していただいており、その点は評価しています。

三津家　米国事業と国内事業、双方にとって、それぞれの事業が拡大、発展するために必要な決断だったと思います。ホールディングス内で、国内のジェネリック医薬品事業と米国事業は、扱っている商品も市場ニーズも違い、互いにシナジーを生み出しにくい事業でした。それぞれの事業が今後、中長期的にどんな形ならば一番健全に発展できるかの視点で、米国事業の立場から見ると、沢井製薬と協調していくより、米国のジェネリック医薬品事業への投資に積極的な台湾のBora社とのアライアンスのほうが発展の可能性が明らかに高いと判断しました。

一方、国内では、それなりの規模感のある会社が、しっかりした品質のジェネリック医薬品を安売りではなく、アフォーダブル（手頃で良心的）な価格で国民に提供していくことが非常に重要です。国内事業の立場からも、事業の収益を国内の再投資に集中して回すという判断が必要な時期に入っていたと考えています。

東堂　結果的に読みが甘かったのは確かですが、果敢にチャレンジした事実と経験は残ったわけです。取締役会でも「この経験から何かを掴みとってほしい」と発言しました。

テプレノンの不適切試験とその再発防止策については、どんな発言をされましたか？

三津家　生産部門や品質管理部門が部門内で管理している、品質の信頼性向上に関わる主要評価項目がいくつかありますが、私はこれを全社の目標として格上げしてほしい、できれば次の中期計画に入れてほしいと、取締役会で発言しました。非財務指標の中の定量的な目標として入れ、会社全体で目標を追い求め、その結果をユーザーや投資家に数字で言えるようにしてほしいと、要望しました。

もうひとつ、今回の件は一報という形で社外役員に報告されていましたが、今後の事例については、報告すべき案件と含めるべき内容につき、基準を明確化していただけるよう求めました。また、様々なトラブルが起きたときに影響をミチゲーション（最小化）するための方策についても、再発防止策のなかで議論が進められています。

小原　おっしゃるとおりです。ここでは、こうした事象の発生を防止する体制をいかに整え、それを着実に運用しているかという問題と、我々社外取締役がそれらの情報を適時に確実に把握できる体制がどうなっているかという問題のふたつがあります。

まず、ひとつめの問題について。私は法律家なので、様々なトラブルや不祥事事例への対処について相談を受ける機会があります。それらの経験からは、そうした事象の発生を防止するためには、規則を詳細にしたり、明確化したりすることが大切で、この点は、沢井製薬でも現場レベルも含め、必要な手は打っていただいていると思っています。しかし、それだけでは不十分で、企業風土や働いている人の意識を改革していく必要があると考えます。

ふたつめの問題については今回、社外役員は判明後早いタイミングで問題発生の一報を受けましたが、原因究明と詳細な結果が判明し、取締役会に報告されるまでに時間を要したことに課題が残りました。今回の事象を受けて、取締役会でも真摯に議論し、然るべきプロセスにより、適時に取締役会への報告がなされる体制の整備・構築を求めました。これにより、この課題について是正されるものと思っています。

東堂　私も起きたことをまず取締役会に報告すべきだったのではないかと申し上げました。何の言い訳もできない問題です。心して再発防止に取り組み、築き上げてきた品質への取り組みをいっそう強固にしていかなければいけません。企業統治のなかでコンプライアンスを含む経営の監督は社外取締役の枢要な役割のひとつですので、その職責を果たさなければならないという思いを新たにしています。

三津家　今のジェネリック医薬品は、国内全体で供給不足

の問題が生じていて、いまだ供給制限品目が多い状況が続いています。したがって生産現場では、生産量に対する圧力が非常に強くなっています。再発防止には、会社が求めている「コストを下げつつ、生産量を拡大させる」ということと「品質の担保」の両立について、現場が腹落ちすることがとても大事だと思っています。

その腹落ち感のためには、3つのことが大切であると申し上げました。ひとつは、小原取締役がおっしゃったような組織風土の改革。そして、すでに各本部が把握している製品の信頼性向上に関わる主要評価項目の数値を、会社としての目標にすること。最後に、工場の設備、データの自動記録などのシステム、そして工場で働く人の増員といった、モノとシステムと人への投資です。

人については、今回の新中計で、工場の品質管理部門を中心に、130名程度の増員計画が発表されています。しかし、繰り返しになりますが、やはり一番大事なのは、生産現場の最前線にいる方が「会社が一丸となって品質を最優先にしている」ということに納得して腹落ちすることだと思います。それがなくては、また同じ問題が生じてしまうという危機感を持っています。

中期計画の策定にいたる検討経過や議論について教えてください。

東堂　新中計の議論で私は、社員やサワイを応援したいという気持ちを持ってくれているすべてのステークホルダーの人々の心を掴むことに注力してほしいと申し上げてきました。私は社外取締役に就任して以来、明確かつ魅力あるビジョンを示すべきであるということを繰り返し申してきました。もちろん、利益を上げないと社員に給料を払えませんし、株主に配当も払えません。しかし、企業の持続性を担保するためには、実はビジョンに核心部分があるのではないかと思うのです。

東堂 なをみ
医師。日本医師会認定産業医。2015年より沢井製薬取締役を務め、2021年4月より当社取締役。

三津家 正之
2014年から6年間、田辺三菱製薬株式会社代表取締役社長を務め、製薬企業の経営課題に明るい。2023年より当社取締役。

小原　数字の面については、実現可能性の裏付けをシビアに見ていく必要があると思っています。ですから、新中計の議論では、期待する将来像としての計画ではなくて、現実の基礎づけられた数字に基づいて、当社が着実に実施していくべきことをきちんと落とし込んでいかなければいけないという立場で、意見を申し上げてきました。中計に限らず、最近の取締役会の議論では、有効に資本が活用されているのかという観点からの検討が、かなり踏み込んでされるようになってきており、その点は心強く感じています。

三津家　私は非財務指標、言い換えますと、ESGに関わる部分が非常に大事だと思っています。特にガバナンスやサステナビリティの問題は、当社の主力事業であるジェネリック医薬品事業の継続性や持続的な収益拡大に直結しています。しっかりとしたガバナンス体制を築き、安定してものをつくり、品質を担保し、安全性情報を集め、適正な値段で売る。また、数多くの商品を欠品なく供給していく。当社の場合、こうした取り組みが中期的な収益に直結しています。一見、財務には直結しない指標でも、目標を定め、きっちりとステップアップしていくことが、最後には収益につながると考えています。

国も品質や安定供給などにきちんと取り組んでいる企業を評価し、薬価の配慮も行うことを言っています。つまり、最終的にESGへの取り組みが中期的な収益の拡大につながっていくことを、国も後押ししてくれているのです。社会に貢献していくことが企業としての成長につながるというサイクルを訴えやすい事業なのですから、それを積極的に社会に発信していくことが大事だと思います。

東堂　企業の存在意義と利益が合致するということですね。

三津家　たとえば、中計の説明会の後に、ESGの説明会をやってもいいのではないでしょうか。そうした発信をすることが世の中の方々に評価されて、評価が毎年積み上がっていけば、社員の納得感や自負、会社に対する従業員エンゲージメントにつながっていくのではないかと思います。

東堂　自負って必要ですね。自負は生きていく糧とも言えるものですから。

小原 正敏
弁護士。きっかわ法律事務所パートナー。米国ニューヨーク州弁護士資格を持つ。2019年より沢井製薬取締役を務め、2021年4月より当社取締役。

当社が目指すべきガバナンス強化や人財戦略の方向性について、どうお考えでしょうか？

三津家　ガバナンス面で優先すべきは取締役会の機能強化だと考えています。ガバナンス・コード対応は、かなり前から一生懸命にやってきていて、毎年少しずつ改善が図られていますね。

取締役会の実効性評価も、今回から外部の機関を使いながら評価を進める体制が整いました。他社と比較できるデータもかなり出てくると思います。こうしたデータを活用しながら、どの項目をどう改善していくといったPDCAを回し、それを外に向けて発信していければ、当社のガバナンス強化のありようも、ご理解いただきやすくなるのではないでしょうか。

それからもうひとつ強調しておきたいのは、当社の事業では人的資本が非常に大事だということです。残念ながら現在、特に生産現場の離職率が高い状態が続いています。現場の方の話を聞いても、忙しくて、しんどい状況が伺えます。この状況を改善しつつ、技量も上げていくには、やはり長く勤めていただくこと、その環境を整えることが大事になってくると思います。

小原　人の問題では多様な人材を生かすことが非常に重要です。これまでも各企業から実績のある人材をキャリア採用で迎えていますが、そういう外部からの方たちだけではなくて、内部から人材を育てていくような人事政策が大切になってくると思います。

東堂　私も女性に限らず全ての社員を、社内であせることなくじっくりと育成していかないといけないと常々申しております。そして、社内から女性の取締役や執行役員を出すことが重要な課題のひとつだと考えております。

三津家　当社はキャリア採用には非常に積極的で、マネジメント層にも大勢、キャリア採用を経て入社した方がいます。ですから、ノウハウや経験のダイバーシティは、すでにこの会社には備わっているのではないかと思います。それを当社に長年勤めていらっしゃる方とマッチさせ、力を伸ばしながらいかに最大化させていくか。今回の中計で示された経営戦略と人材戦略をどうマッチさせていくのか。執行側の役員には、こうした点について、積極的にメッセージを出していってほしいと思います。

小原　幸いなことに、取締役会では、社外取締役の専門分野がみな違います。医療に詳しい東堂取締役、事業、特に製薬企業に詳しい三津家取締役がいらっしゃって、弁護士の私は法律問題や社外の法的な動向や事例もよく知っていますので、ガバナンス・コンプライアンスの観点から意見を申し上げるようにしています。社内だけの議論・視点だけでなく、それぞれの専門分野を活かして広く、多様な視点からの意見を取締役会で申し上げることが、会社にとって有益になればいいと考えています。

役員一覧 （2024年6月25日現在）

役員情報

■ 取締役
■ 監査役

名前	澤井 光郎	横田 祥士	小原 正敏		東堂 なをみ	三津家 正之	坪倉 忠男	友廣 隆宣	平野 潤一
役職	代表取締役会長兼社長 グループ最高経営責任者（グループCEO）兼グループ最高執行責任者（グループCOO）	取締役 専務執行役員 グループ研究開発統括役員（グループCRO）	社外取締役（独立役員）		社外取締役（独立役員）	社外取締役（独立役員）	常勤監査役	社外監査役（独立役員）	社外監査役（独立役員）
生年	1956年生まれ	1957年生まれ	1951年生まれ		1959年生まれ	1954年生まれ	1961年生まれ	1958年生まれ	1955年生まれ
指名・報酬等ガバナンス委員会	●		●（委員長）		●	●			
取締役会への出席状況※	14/14回	11/11回（2023年6月選任）	13/14回		14/14回	11/11回（2023年6月選任）	14/14回	14/14回	14/14回
監査役会への出席状況※	—	—	—		—	—	13/13回	13/13回	13/13回
所有する当社株式の数	1,057,200株	700株	1,100株		1,200株	0株	1,000株	400株	400株
主な経歴	1982年4月 協和発酵工業株式会社（現協和キリン株式会社）入社 1989年1月 沢井製薬株式会社 入社 2000年6月 同 取締役営業本部副本部長 2002年6月 同 常務取締役営業本部長 2008年6月 同 代表取締役社長 2020年6月 同 代表取締役会長（現在） 2021年4月 当社 代表取締役会長 2023年6月 当社 代表取締役会長兼社長（現在）	1982年4月 山之内製薬株式会社（現アステラス製薬株式会社）入社 2016年9月 沢井製薬株式会社 入社 2017年6月 同 執行役員研究開発本部副本部長兼物性研究部長 2021年4月 当社 常務執行役員 2023年6月 沢井製薬株式会社 取締役専務執行役員研究開発本部長（現在） 2023年6月 当社 取締役専務執行役員（現在）	1979年4月 大阪弁護士会 弁護士登録 吉川綜合法律事務所（現きっかわ法律事務所）入所 1987年2月 米国ニューヨーク州 弁護士登録 1988年1月 きっかわ法律事務所 パートナー（現在） 2017年4月 大阪弁護士会 会長、日本弁護士連合会副会長 2019年6月 沢井製薬株式会社 取締役 2021年4月 当社 取締役（現在）		1984年6月 医師免許取得 1984年7月 大阪大学医学部附属病院 勤務 2002年1月 大阪鉄商健康保険組合 健康管理室勤務（現在） 2007年1月 日本医師会認定 産業医資格取得 2015年6月 沢井製薬株式会社 取締役 2021年4月 当社 取締役（現在）	1982年4月 三菱化成工業株式会社（現三菱ケミカル株式会社）入社 2009年6月 田辺三菱製薬株式会社 取締役執行役員製品戦略部長 2012年4月 同 取締役常務執行役員開発本部長 2014年6月 同 代表取締役社長 社長執行役員 2023年6月 当社 取締役（現在）	2008年7月 沢井製薬株式会社 入社 経営管理部長 2012年4月 同 総務部長 2018年6月 同 常勤監査役 2021年4月 同 監査役（現在） 当社 常勤監査役（現在）	1991年4月 弁護士登録 小越・滝澤法律事務所（現神戸海都法律事務所）入所 1994年4月 神戸海都法律事務所パートナー（現在） 2016年6月 沢井製薬株式会社 監査役 2020年4月 兵庫県弁護士会 会長 2021年4月 当社 監査役（現在）	2013年7月 大阪国税局 調査第二部調査総括課長 2014年7月 東淀川税務署長 2015年7月 姫路税務署長 2016年8月 税理士事務所開設 代表（現在） 2017年6月 沢井製薬株式会社 監査役 2021年4月 当社 監査役（現在）

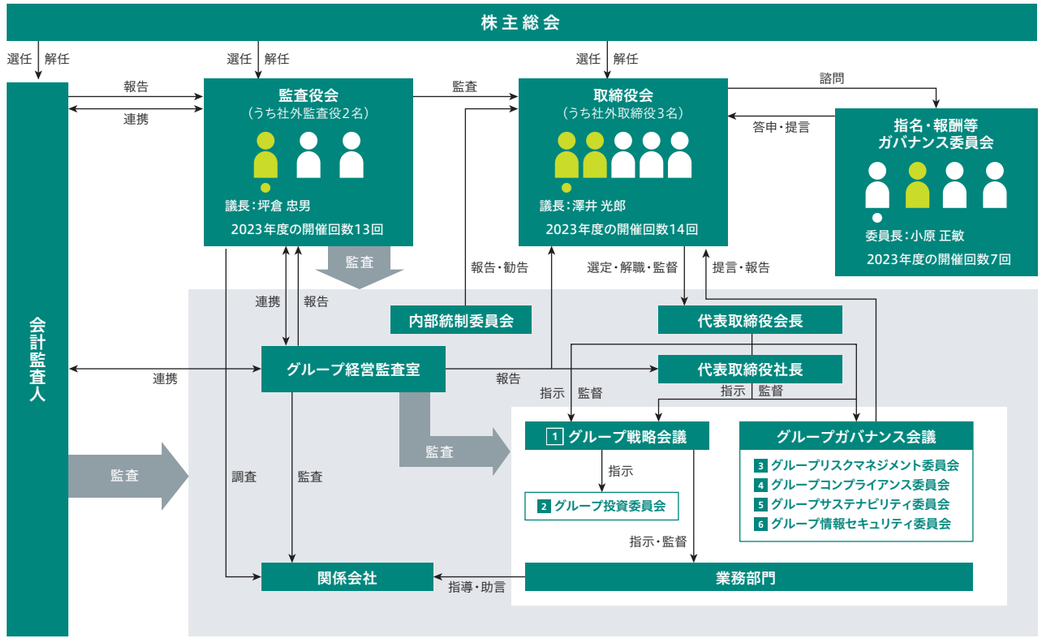
※ 期間：2023年4月1日～ 2024年3月31日

スキルマトリックス

	重要と考える理由	澤井 光郎	横田 祥士	小原 正敏	東堂 なをみ	三津家 正之	坪倉 忠男	友廣 隆宣	平野 潤一
企業経営	企業理念に基づく意思決定とともに経営責任を負ってきた経験が、当社グループの経営判断にとって重要	●				●			
法務・リスクマネジメント	企業価値の最大化を図るに当たって、定められたルールやリスクの許容範囲とのバランスを判断することが重要			●				●	
財務・会計・税務	当社グループの企業価値を正確に把握・算定するとともに、適正な納税を図るために重要						●		●
製造・品質	消費者に当社グループの製商品等を安心してお使いいただくため、高水準の品質管理・生産管理が重要		●						
営業・販売	当社グループが提供する製商品等の良さを消費者に伝えるとともに、ニーズを広く集めることが重要	●							
研究・開発・技術	社会のニーズに合致した高付加価値な製商品等を継続的に提供していくために重要		●			●			
医学薬学	生命・健康に関連するヘルスケア総合企業を目指す当社グループにとって、医学・薬学は重要		●		●	●			

コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンス体制 社内 社外 議長・委員長 （2024年6月25日現在）



	議長・委員長	役割・機能	2023年度開催実績
1 グループ戦略会議	代表取締役社長	取締役会に付議する重要事項に関する審議や取締役会で決議された事項の執行方針を協議・決定するほか、経営成績の分析・対策を検討しています。	14回
2 グループ投資委員会	代表取締役会長	重要な投資案件及び各事業年度の投資予算について検討・意思決定を行うに際し、客観的・合理的かつ慎重な審議を行います。	17回
3 グループリスクマネジメント委員会	グループ総務部担当役員	当社及び当社グループ各社が抱える様々なリスクのマネジメント強化のため、リスクマネジメント統括を行うとともに、その進捗管理及び評価を行い、継続的改善を図ります。	2回
4 グループコンプライアンス委員会	グループ法務・コンプライアンス室担当役員	役職員に対する教育・啓発活動等の実施、企業倫理ヘルプラインに係る調査結果への対応のほか、当社グループ全体のコンプライアンス意識の向上に努めています。	4回（計9回※）
5 グループサステナビリティ委員会	グループサステナビリティ推進室担当役員	当社グループのサステナビリティ基本方針の審議及び決定、グループ各社を含む推進体制の構築及び整備、ESG関連の取り組み支援、審議、報告受領などを行います。	4回
6 グループ情報セキュリティ委員会	グループIT部担当役員	情報資産に対する脅威及び脆弱性を踏まえたリスク分析、対策の実施、モニタリング、改善及びグループ全体の情報セキュリティマネジメントを遂行します。	3回

※ 企業風土改革プロジェクトの一環として11月から3月まで毎月臨時で5回開催

WEB ESGデータ：https://www.sawaigroup.holdings/sustainability/esg/
SASB対照表：https://www.sawaigroup.holdings/sustainability/sasb/

ガバナンス体制及びその採用理由

当社グループの中核事業である医療用医薬品業界並びに社内事情に精通した取締役が、高い倫理観を持って社内各所に目配りをしつつ業務運営に携わることが経営における効率性と適法性を追求する最善の方策であり、社外取締役及び監査役会による経営の監督が機能する監査役会設置会社制度が、当社の企業規模や経営の進め方等を総合的に勘案し、最適と考え採用しています。

社外取締役及び社外監査役には、法律・税務・会計・医学薬学といった専門知識と独立した社外の立場からの有用な助言、判断、監査・監督の機能を期待しています。

2023年度に経営経験のある社外取締役が1名増員された指名・報酬等ガバナンス委員会において、経営陣幹部の選任・解任、報酬等について、より充実した審議が行われました。

ガバナンス体制早見表

機関設計の形態	監査役会設置会社
取締役会の議長	会長
取締役の人数	5名（社外取締役3名を含む）
取締役の任期	1年
執行役員制度の採用	あり
取締役会の任意諮問委員会	指名・報酬等ガバナンス委員会
取締役（社外取締役を除く）へのインセンティブ	ESGへの取り組み評価を含む業績連動報酬及びストックオプション制度
会計監査人	有限責任あずさ監査法人

WEB **コーポレート・ガバナンス**
https://www.sawaigroup.holdings/sustainability/governance/corporate_governance/

主な内容
- 基本的な考え方
- ガバナンス体制およびその採用理由
- 監査体制
- 指名・報酬等ガバナンス委員会
- グループ戦略会議
- グループサステナビリティ委員会
- グループガバナンス会議
- その他の各種委員会
- ガバナンス強化の歴史

役員報酬

取締役の報酬決定は、指名・報酬等ガバナンス委員会において取締役の報酬に関する事項を審議した後、取締役会への答申を行うことにしています。

取締役（社外取締役を除く）の報酬は、基本報酬（固定報酬）、業績連動報酬（賞与）及び中長期的なインセンティブとしてストックオプション（新株予約権）で構成しています。基本報酬と業績連動報酬（賞与）の割合は、概ね3：1を目安としています。ストックオプションは、役位及び在職年数をベースに、別途定めた内規に従い、総報酬額の10％以上を目安に付与することとしています。

なお、取締役の報酬限度額は、年額670百万円以内（うち社外取締役分は100百万円以内）と定めています。また、監査役の報酬限度額も、年額50百万円以内と定めています。

当社は、取締役の報酬に関するマーケット動向、当社の業績動向、物価動向等を総合的に考慮して、原則として3年ごとに取締役の報酬額を含む制度設計全体を見直すことを定めています。2023年度に中核子会社である沢井製薬において判明した不適切な試験に対する行政処分を重く受け止め、関係役員の処分や役員報酬の返上申し出について、指名・報酬等ガバナンス委員会がその妥当性を慎重に審議し、取締役会へ答申した後、取締役会で処分が決議されました。

取締役報酬等の構成比（2023年度）

役員報酬等の内訳

役員の区分	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	業績連動報酬	ストックオプション	
取締役（社外取締役を除く）	118	77	26	15	5
監査役（社外監査役を除く）	18	18	–	–	1
社外役員	42	42	–	–	5

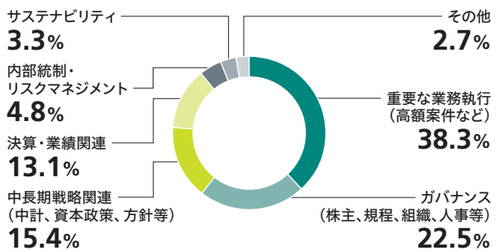
WEB ESGデータ：https://www.sawaigroup.holdings/sustainability/esg/
SASB対照表：https://www.sawaigroup.holdings/sustainability/sasb/

取締役会の主要議題一覧

当社は、取締役会の運営改善を継続的に実施し、必要な審議時間をとって、経営に関する深い議論が行われるようになってきています。2023年度の取締役会にて議論された重要な議論については以下のとおりです。

① 経営成績未達の原因分析、戦略案件の検証
② 新たな成長につながる資本投下
③ 資本コストを意識した事業ポートフォリオマネジメント
④ 経営戦略の推進に伴うリスクの把握
⑤ 内部通報や表明保証条項などリスクマネジメント
⑥ 品質問題の検証と、再発防止策の策定
⑦ 成長につながる人的資本投資
⑧ 小児用製剤の廃棄問題やアンコンシャスバイアス等
⑨ 株主への説明責任、株主還元方針

議案・報告事項審議時間内訳



取締役会でのESGに関する議論

取締役会では、グループサステナビリティ委員会の内容が定期的に報告され、議論を行っています。2023年度の取締役会における議論の内容は以下のとおりです。

環境分野では気候変動リスクへの対応、省資源化への対応、生物多様性保全への対応について検討しました。

社会分野では、人財確保（人的資本投資、エンゲージメント、多様性、採用、労働環境）、社内外サプライチェーンマネジメント、地域社会への貢献について検討しました。

ガバナンス分野では、コーポレートガバナンス・コードへの対応、内部統制、コンプライアンス、リスクマネジメントについて検討しました。

これらの議論を受け、中期経営計画にサステナビリティ関連の目標を立てて取り組むことになりました。

取締役会の実効性評価

当社は、取締役会の実効性についての分析・評価を毎年1回行い、継続的な改善に取り組んでいます。2023年度も、下記のとおり、実効性評価を実施しました。また、前年度の実効性評価での指摘を受けて、以下の3つの課題に取り組みました。

前年度の実効性評価を受けた2023年度の取り組み

- 経営戦略・計画に関する議論の充実
- 人的資本、人財育成の展望と経営戦略との関連
- ステークホルダーとの関わりの強化

2023年度の取締役会の実効性についての分析・評価

実施方法・結果

- 第三者機関が無記名式による自己評価アンケートを実施
- 第三者機関がアンケートを集計、結果を分析
- 第三者機関より受領した報告書を基に取締役会で検証・議論
- 上記の結果、当社の取締役会は、その役割・機能を概ね適切に果たしていると評価

主な意見

- 最高経営責任者（CEO）等の後継者計画の策定・運用について、積極的な議論・提言が望まれる
- 取締役会決議事項のフォローアップについては一部不十分な点も見受けられる
- グループの長期的（5年～10年後）な経営戦略の議論をより活発化する必要がある
- 社内取締役数の相対的低下に伴うスキル（マップ）不足を生じないようにすべきである
- 内部監査部門との情報共有、意見交換は、さらに機会を増やすことが望ましい

2024年度の取り組み方針

以下の5項目の改善に取り組む。

①後継者計画
②進捗状況のフォローアップ・モニタリング
③経営戦略・計画の議論の一層の充実
④取締役会の構成・スキル
⑤取締役会の運営方法

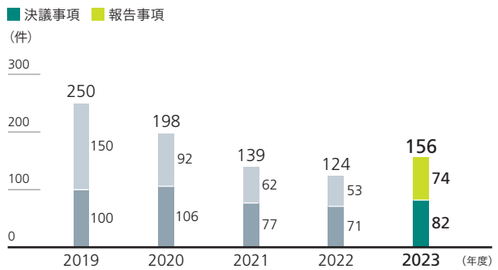
取締役会の運営改善

当社の取締役会では、重要案件については、グループ投資委員会やグループ戦略会議における審議を経て、取締役会に諮ることで、より重要な点に絞った深い議論がなされるよう、工夫しています。また、関係会社管理規程によってグループ各社の重要な経営状況が取締役会に報告されるとともに、一定の水準までの案件はグループ各社で決定できる権限委譲がなされており、グループ会社の監督と意思決定のスピード感のバランスを図っています。

2023年度取締役会での社外役員からの主な質問・意見

- （不適切試験の調査結果に対し）組織性が認められないという調査結果は救いであるが、供給は止められないとか、成長が何よりも優先という気風があったのではないか。
- （人的資本への投資について）今後の成長に向け大きな論点のひとつとして打ち出してはどうか。
- （資本コスト経営として）株主還元もさることながら、資本コストを意識して事業ポートフォリオをどうマネジメントしていくかが重要。
- （守りのリスクとして）内部通報窓口にGMP・GQPに詳しい者を入れて、体制を強化してもらいたい。スピードと深さが重要。
- （社会のサステナビリティへの貢献として）小児用製剤は、廃棄問題を含め、アンコンシャスバイアスを取り除きながら議論を進めてほしい。

議案数の推移



WEB **取締役会について**
https://www.sawaigroup.holdings/sustainability/governance/board/

主な内容

- 取締役会が有するスキル
- 取締役会の運営改善
- 役員報酬
- 取締役・監査役に対するトレーニングの方針
- 社外役員のサポート体制
- 社外取締役及び社外監査役の独立性に関する判断基準
- 取締役会の実効性評価
- 取締役候補者、執行役員および監査役候補者の選任の方針と手続き
- 後継者計画の検討
- 政策保有株式の方針、議決権行使基準の掲載

IRコミュニケーション

当社は、代表取締役社長、情報開示責任者が株主・投資家との対話に積極的に参加し、経営戦略や財務等の充実した情報提供を行い、株主・投資家と双方向の建設的なコミュニケーションに努めます。また、対話の結果を取締役会等へ報告し、株主等の意見を当社の経営に積極的に活かします。

株主・投資家からの対話（面談）の申し込みに対しては、合理的な範囲でIR担当部署にて対応します。また、スケジュールの都合がつく場合には取締役や経営幹部が積極的に対応します。メールや電話での問い合わせに関してはIR担当部署にて口頭や文書にて回答します。

2023年度IRミーティング実績

国内外投資家ミーティング	191回
メディアとのミーティング	38回

情報セキュリティガバナンス

情報資産の保全・管理のために当社グループでは情報セキュリティガバナンスを重視しており、外部機関による情報セキュリティアセスメントを定期的に受け、客観的な評価を踏まえた中期的な情報セキュリティ対策計画を立てて取り組んでいます。

2023年度は、社員教育としてeラーニング教育を2回、標的型メール攻撃訓練を2回、担当者向け教育として外部講師によるサイバー犯罪の対策講義を実施しました。また、情報セキュリティ管理・対策が適切に実施されていることの客観的な証明として、グループIT部にてISMS認証の改訂審査への対応を行いました。その他、追跡調査を念頭に入れた各種ログ収集範囲の拡大などの技術的対策も年々強化しています。

WEB 非財務データ（ESGデータ）については、ウェブサイトをあわせてご覧ください。
https://www.sawaigroup.holdings/sustainability/esg/

財務指標（サワイグループホールディングス株式会社及び連結子会社）

	日本基準 → 2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	IFRS → 2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
会計年度（百万円）												
売上高／売上収益	89,824	105,454	123,492	132,428	132,392	168,068	184,341	182,537	187,219	193,816	163,702	**176,862**
売上原価	48,353	60,048	71,858	80,309	80,548	98,628	109,442	109,037	114,785	127,164	113,450	**122,543**
売上総利益	41,471	45,406	51,634	52,119	51,844	69,440	74,899	73,500	72,434	66,652	50,252	**54,319**
販売管理費／販売費及び一般管理費（研究開発費を含む）	22,380	24,718	28,449	31,486	28,497	47,264	49,051	46,862	53,820	71,103	34,754	**35,433**
営業利益／営業利益・損益	19,091	20,688	23,185	20,633	22,943	22,209	25,798	26,793	18,888	△ 35,888	16,054	**18,620**
税金等調整前当期純利益／税引前当期利益・損益	18,990	20,298	23,092	19,871	22,757	20,251	25,666	26,497	18,460	△ 36,214	15,850	**18,262**
親会社株主に帰属する当期純利益／親会社の所有者に帰属する当期利益・損益	12,193	14,053	17,156	15,914	17,969	14,017	19,376	19,279	12,340	△ 28,269	12,667	**13,695**
研究開発費	5,170	6,110	8,019	10,208	7,238	14,533	16,671	13,487	13,883	24,413	12,509	**12,189**
設備投資費	7,353	13,251	17,775	16,194	18,839	16,807	10,709	18,173	21,124	23,344	27,141	**24,649**
減価償却費	4,989	5,863	7,044	8,645	8,520	14,239	16,280	17,954	18,291	17,045	17,683	**18,055**
会計年度末（百万円）												
総資産／資産合計	149,348	166,180	206,492	221,539	225,609	358,453	372,889	384,814	393,341	349,502	364,165	**382,024**
棚卸資産	39,182	44,663	55,668	61,777	61,924	65,217	63,449	75,460	79,120	85,853	101,805	**100,002**
流動負債合計	39,097	42,209	50,078	54,876	57,668	74,579	72,826	82,715	80,452	88,840	85,154	**93,618**
固定負債合計／非流動負債合計	8,949	11,572	30,692	29,063	26,704	81,433	76,861	68,413	72,139	60,579	66,272	**70,375**
純資産／資本合計	101,302	112,399	125,722	137,600	141,237	202,441	223,204	233,686	240,750	200,083	212,738	**218,030**
キャッシュ・フロー（百万円）												
営業キャッシュ・フロー／営業活動によるキャッシュ・フロー	13,422	12,112	19,975	20,628	23,270	28,472	42,923	30,256	31,857	34,310	13,026	**23,149**
投資キャッシュ・フロー／投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 8,283	△ 14,123	△ 22,937	△ 16,207	△ 18,827	△ 127,900	△ 16,820	△ 18,173	△ 21,794	△ 30,395	△ 27,134	**△ 23,112**
財務キャッシュ・フロー／財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 178	△ 922	13,473	△ 6,740	△ 6,761	108,597	△ 9,513	△ 12,747	△ 11,991	△ 11,262	△ 1,267	**2,363**
現金及び現金同等物の期末残高	25,537	22,604	33,096	30,771	30,771	39,992	57,067	56,082	54,269	47,717	33,076	**26,368**
財務指標（%）												
売上高研究開発比率	5.8	5.8	6.5	7.7	5.5	8.6	9.0	7.4	7.4	12.6	7.6	**6.9**
自己資本利益率（ROE）／親会社所有者帰属持分当期利益率	15.0	13.2	14.4	12.1	13.4	8.7	10.2	9.4	5.8	△ 13.8	6.5	**6.6**
自己資本比率／親会社所有者帰属持分比率	67.8	67.6	60.8	62.0	62.6	50.6	53.4	54.6	55.5	54.4	55.4	**55.7**
1株当たり情報（円）												
1株当たり当期純利益／基本的1株当たり当期利益	365.18	382.26	465.57	431.65	487.38	360.49	442.62	440.37	281.80	△ 645.53	289.25	**312.67**
潜在株式調整後1株当たり当期純利益／希薄化後1株当たり当期利益	330.41	381.85	465.25	431.39	487.08	360.26	442.32	440.00	281.51	△ 645.53	288.60	**311.79**
1株当たり配当額	95.00	105.00	120.00	130.00	130.00	130.00	135.00	130.00	130.00	130.00	130.00	**130.00**
1株当たり純資産／1株当たり親会社所有者帰属持分	2,755.29	3,053.29	3,405.20	3,722.90	3,830.84	4,143.15	4,551.50	4,796.40	4,984.51	4,340.32	4,604.67	**4,854.96**

非財務指標（特記なき項目は、沢井製薬株式会社）

	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
販売数量（億錠）	65	80	89	102	102	106	119	124	133	148	150	**157**
生産能力（億錠）	86	100	113	150	150	155	155	155	155	155	155	**185**
新規上市品目数（品目）	23	28	25	18	18	43	33	12	44	32	23	**10**
特許保有件数（件）	14	19	21	23	23	26	31	36	37	42	45	**53**
GMP監査数（件）	–	–	–	164	164	100	110	133	124	141	153	**92**
従業員数（連結）（名）	1,121	1,239	1,490	2,502	2,502	3,252	3,131	3,066	3,003	2,968	3,393	**3,482**
女性管理職人数（名）	9	10	10	11	11	14	15	15	15	17	18	**22**
女性管理職比率（%）	4.8	5.2	4.5	4.5	4.5	5.5	6.0	6.1	5.8	6.6	6.9	**9.9**
従業員教育研修費用（サワイグループ）（百万円）	65	83	90	111	111	128	87	62	45	63	88	**92**
従業員教育研修受講者数（サワイグループ）（名）	323	418	596	660	660	579	654	600	4,038	2,840	4,034	**3,795**
生産人員（サワイグループ）（名）	350	414	628	1,612	1,612	1,749	1,687	1,644	1,607	1,636	2,015	**2,097**
研究開発人員（サワイグループ）（名）	167	185	209	230	230	246	257	251	246	253	295	**297**
エネルギー使用量（サワイグループ）（原油換算Kl）	17,931	20,473	26,781	30,914	30,914	31,948	32,336	31,015	30,130	30,452	40,628	**36,955**

注記
1. 日本基準とIFRS（2017年度より任意適用）で表記が異なる場合は、「日本基準／ IFRS」で記載しています。
2. 設備投資額はキャッシュ・フローベースで計算しています。
3. 2013年10月1日に普通株式1株につき2株の割合で株式分割を行ったため、2013年度については、これを考慮し再計算した数値を掲載しています。
4. 2018年度の1株当たり配当額は、創業90周年記念配当金5円を含んでいます。
5. 2023年度に米国事業を非継続事業に分類したことに伴い、2022年度及び2023年度の売上収益、営業利益及び税引前当期利益は、非継続事業を除いた継続事業の金額を表示しております。