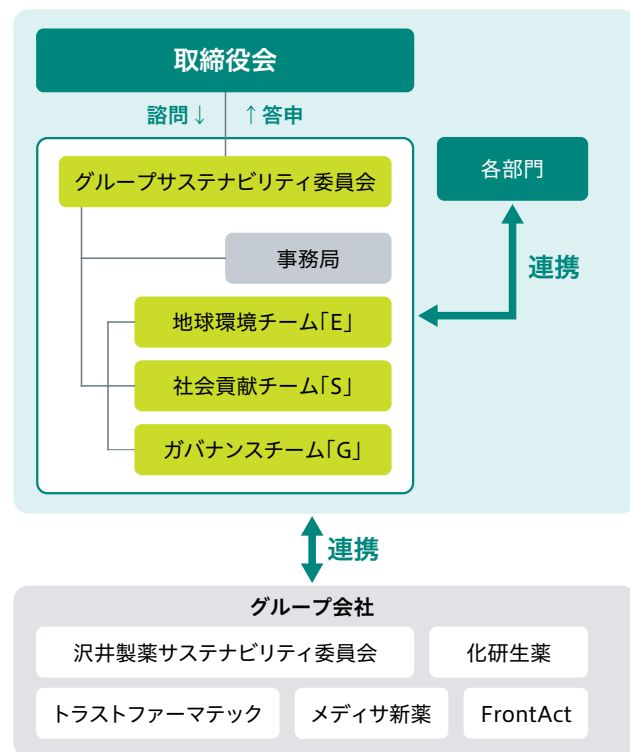


ステークホルダーから信頼される企業を目指して

サステナビリティ推進体制

サワイグループでは、サステナビリティを推進するため、「グループサステナビリティ委員会」を設置しています。この委員会は、役員とグループ各社の代表者で構成され、四半期ごとに開催します。実務面では、委員会の下部組織として、E（環境）、S（社会）、G（ガバナンス）の3チームを設け、各分野で中期経営計画にそった具体的な取り組みを推進しています。

サステナビリティ推進体制図



委員会は、少なくとも年1回、サステナビリティ関連のリスクや機会、戦略、目標の進捗状況について、取締役会へ報告を行い、重要施策や対応方針の指示や助言を受けています。これにより、委員会は取締役会の監督のもと、各部門及びグループ各社と連携しながら、グループ全体でサステナビリティの取り組みを推進するとともに、施策の改善や方向性の確認等を行っています。

サステナビリティ委員会の主な議論内容（2025年度）

テーマ	内容
中期経営計画 ESG目標の進捗報告	中期経営計画に掲げる環境・社会・ガバナンスに関する目標について、CO ₂ 排出量削減、従業員エンゲージメント向上、人権尊重、コンプライアンスなどの項目の進捗状況を報告するとともに、今後の取り組みについて議論を行い、目指す方向を共有しました。
グループ環境ポリシー の制定 ▶ P.43	すべての事業活動において、地球環境の保全、天然資源の保護、生物多様性の保全に取り組むための基本方針である「グループ環境ポリシー」の制定について議論を重ね、2026年3月に制定に至りました。
アドプトフォレスト 活動報告 ▶ P.45	森林保全活動として、大阪府及び地域住民と協働して実施しているアドプトフォレスト活動の実施内容や里山（里地）保全の意義、従業員及びその家族の参加を通じた環境意識向上の効果について議論し、活動結果の報告を行いました。
「どこでも万博」 プロジェクト協賛	「誰ひとり取り残さない」というSDGsの理念に共感し、難病や障がいにより外出が難しい子どもたちにも「大阪・関西万博」を体験してもらえ「どこでも万博」プロジェクトへの協賛について、実施に至るプロセスや参加した子どもたちの反応を報告しました。
非財務情報管理規程	有価証券報告書における非財務情報の開示義務化を踏まえ、全社的な情報収集や管理体制の構築、責任者の明確化、教育・モニタリングの実施を定めた規程の整備、全従業員への周知状況などを議論し、課題や施策を共有しました。

事務局メッセージ

**実効性ある
サステナビリティ推進に
向けた体制づくりを目指します**

サワイグループホールディングス株式会社
グループサステナビリティ推進部
コーポレートガバナンスグループマネージャー **武内 幹和**



グループサステナビリティ委員会では、サワイグループ全体の方針や重要課題を共有し、継続的に議論を重ねています。

同委員会の事務局を担うグループサステナビリティ推進部は、委員会の議題設定、資料作成、施策の進捗管理などを通じて、委員会での議論が実効性ある取り組みにつながるような運営体制を整えています。

また、各部署から選任されたメンバーで構成される3つの推進チームが、当社グループにおけるサステナビリティ推進の実行主体として活動しています。事務局は、これらの活動を積極的に支援するとともに、推進チームと経営層で構成されるサステナビリティ委員会との間をつなぐことで、現場の取り組みと経営判断の連動性を高め、グループ全体での施策の推進に努めています。

サステナビリティの推進には、経営との連携、社内への浸透、各部門の理解促進など、多くの課題もあります。そうした課題に向き合いながら、社内外のステークホルダーに対して透明性が高く、かつ適時・適切な情報開示を行い、信頼の獲得に努めています。

今後も、社会からの期待に応え、新たに生じる課題にも迅速に対応しながら、持続的な企業価値向上に取り組んでいきます。

価値創造と持続的成長を実現するためのマテリアリティ

サワイグループは、持続的な企業価値の向上と社会への貢献を両立するため、事業活動を通じて取り組むべき重要課題としてマテリアリティを特定しています。特定にあたっては、国際的なガイドラインや各種規範を参照するとともに、社内外のステークホルダーとの対話、外部評価の結果、並びに当社グループを取り巻く事業環境や社会課題の動向を総合的に踏まえました。そのうえで、「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」という2つの観点から

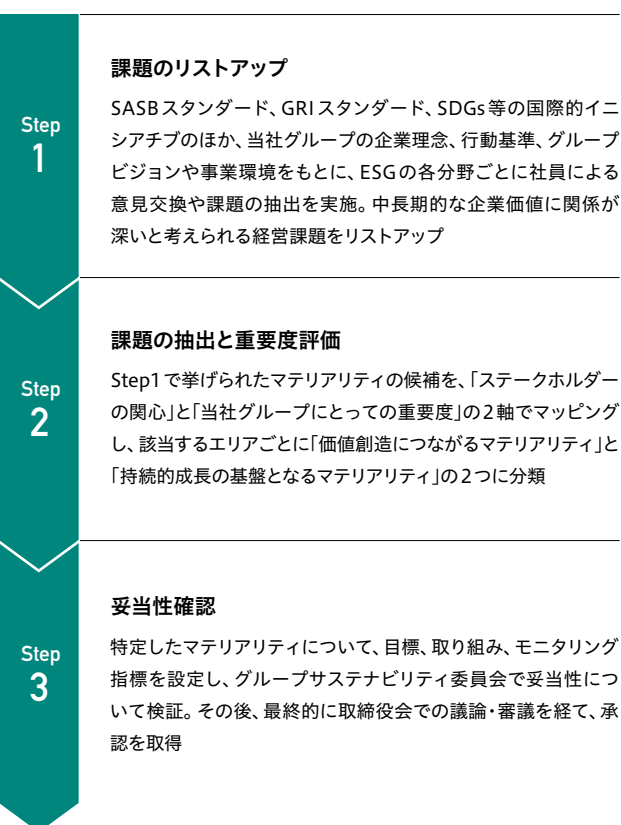
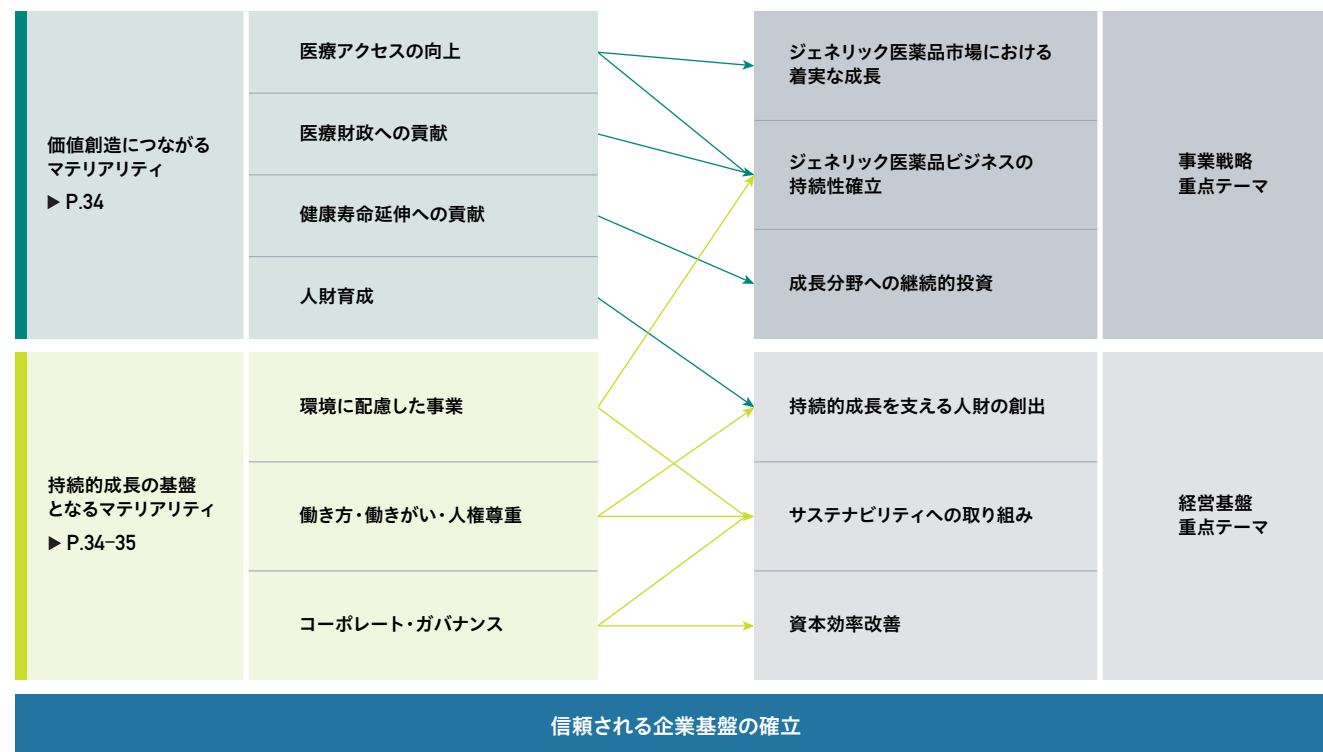
課題を整理し、優先順位付けを行っています。

マテリアリティは、単に社会から要請される課題を列挙するものではなく、当社グループが中長期的に価値を創出し続けるための経営の羅針盤でもあります。医薬品を安定して供給する責任、品質と安全性の確保、環境負荷の低減、人財の活躍促進、ガバナンスの強化など、当社グループの事業と社会的責任に深く関わるテーマを重点領域として設定し、経営戦略や各種施策に結び付けています。

また、生物多様性の毀損、高齢化の進展、医療ニーズの多様化など、社会や事業を取り巻く環境は常に変化しています。当社グループは、こうした変化を的確に捉え、マテリアリティの妥当性を定期的にレビューするとともに、必要に応じて見直しを行うことで、重要性の変化を事業活動に反映していきます。今後も、マテリアリティを起点に、持続可能な社会の実現と当社グループの持続的成長の両立を目指してまいります。

マテリアリティ

中期経営計画「Beyond 2027」の重点テーマ



価値創造につながるマテリアリティの目標と達成状況

マテリアリティ		特定理由	中期目標(2026年度末)	2025年度の主な取り組みと実績	進捗評価	2026年度以降の取り組み
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、高品質な製品を供給することは製薬企業の重要な責務です。	- 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	高品質なジェネリック医薬品の安定供給に向け、クオリティカルチャーの浸透を継続的に推進	○	製品管理を強固にするため、GQP省令に基づき、自社・委託先を問わず、すべての製造所に対する管理監督体制の強化を継続
	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。	- 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)	- ジェネリック医薬品の供給不安解消に向け、166億錠を生産 - 生産人員の確保と増産に向けた人財採用 - 医薬品製造の社会的使命と役割の重要性の理解を促す教育研修を実施	△	2026年度の実生産数量は、委託生産含め180億錠を計画 - 第二九州工場新棟のステップ2の稼働開始により、2026年度末の自社生産能力は220億錠となる
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グループの存在意義であると考えています。	- ジェネリック医薬品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) - 中計期間3年間で44品目以上の新製品を発売予定	- 投資効率と社会ニーズへの適合を両立させる「ポートフォリオ戦略会議」を設置 - 新製品5成分9品目を発売(2025年12月)	○	「ポートフォリオ戦略会議」の運営を継続 6成分9品目を2026年6月に薬価収載
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。	デジタル医療機器(ニューロモデュレーション)及びPHR管理アプリの収益貢献の開始	- 減酒治療補助アプリHAUDY(ハウディ)を販売開始(販売名：CureApp AUD 飲酒量低減治療補助アプリ) - FrontActの手指運動リハビリテーションシステムMELTZ[®]の採用先を拡大	○	- 非侵襲型ニューロモデュレーション機器レリビオン[®]の自由診療での販売を検討 - MELTZ[®]の生体信号処理技術を搭載したポータブル型の手指運動ロボットを開発中
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、当社グループの中長期的な成長に不可欠です。	- 新卒、中途採用の強化 - 労働環境を意識した魅力ある労働条件の設定 - 女性、シニア人財等の登用・活用	- 多様な採用チャネルの活用により、新卒社員(2026年4月入社)と中途社員をそれぞれ約200名採用 - 全社最適の人財活用を目的としたグループ人財戦略会議の設置	○	- グループ人財戦略会議を活用し、事業戦略と結び付いた人事戦略を推進 - 生産職人財、採用難易度の高い職種の採用を強化 - 社内公募制度の利用を活性化

持続的成長の基盤となるマテリアリティの目標と達成状況

マテリアリティ		特定理由	中期目標(2026年度末)	2025年度の主な取り組みと実績	進捗評価	2026年度以降の取り組み
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。	2013年度+αを基準に、総量でCO₂排出量46%削減(2030年度)	- 約24,100t-CO₂を削減(CO₂フリー電気約8,700t、非化石証書約15,400t相当購入) - ボイラー蒸気吐出圧力の低減により年間約44t-CO₂を削減	○	- オンサイト／オフサイトPPAの導入拡大の検討 - CO₂フリー電力、非化石証書の購入を継続 - 各工場で省エネルギー設備の導入を検討

マテリアリティ		特定理由	中期目標(2026年度末)	2025年度の主な取り組みと実績	進捗評価	2026年度以降の取り組み
環境に配慮した事業	省エネ推進・リサイクル推進・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。	● 廃プラスチック再資源化率:65%以上(2030年度)	● メカニカルリサイクルPETフィルムを用いた包装材料を一部製品に採用 ● 分析機器等のリユースを推進(鹿島等5工場及び研究開発本部)	○	● 地球環境チーム内に「廃棄物班」を設置し、廃プラスチックの再資源化率を高める施策を検討
	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ジティブを進めることが重要であると考えています。	● TNFDに関する取り組み内容の検討と着手	● 大阪府のアドプトフォレスト活動に参画し、間伐や下草刈り、植樹などの森林整備、環境学習や地域交流を通じて、持続可能な森林づくりと里山(農地)保全活動を実施	○	● アドプトフォレスト活動及びイタセンパラ保護活動の継続 ● TNFDフレームワークに基づく取り組みを継続
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。	● 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	● 次世代女性リーダーの育成に向けた研修や啓蒙活動を継続的に実施 ● 2歳未満の子を養育する従業員を対象とする育児目的休暇の導入	○	● 次世代女性リーダーの支援と育成に向けた研修を継続 ● 育児休業中でも会社とのつながりを継続するための仕組みの検討 ● 若手女性を対象としたキャリアデザイン研修を検討
	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、従業員エンゲージメントの強化に努めています。	● 従業員エンゲージメント指数:4.50	● 全社的な取り組みと並行し、各本部や事業所単位で挑戦する風土の醸成、コミュニケーションの促進等の重点項目を定め、改善に向けた取り組みを開始	△	● エンゲージメントサーベイの継続 ● エンゲージメント向上に向け、管理職を対象とした研修の実施
	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。	● 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	● すべての役員及び従業員を対象としてeラーニングによる人権研修を実施 ● ハラスメント等の人権に関わる公益通報窓口の周知・啓発と相談事案の調査・分析	△	● 人権デューデリジェンスとして、社内外の人権リスクを評価し、優先して取り組む対象を決定 ● カスタマーハラスメントの対応策として、基本方針の策定と公表、社内周知を実施
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。	● 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	● グループリスクマネジメント委員会を年2回開催し、災害時の対応などに関するリスクを検討 ● グループコンプライアンス委員会を毎月開催し、コンプライアンス意識を高める施策や「全社コンプライアンスの日」を実施	○	● 左記の取り組みを継続
	情報セキュリティの強化	自社及びステークホルダーに係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。	● 情報セキュリティ事故対応チーム(CSIRT)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	● 生成AIガイドライン及び利用マニュアルを作成 ● 外部有識者による講演会を実施	○	● 情報セキュリティ監視体制の強化 ● 外部アセスメントによる高度化を継続 ● データバックアップの強化

人財への継続的な投資を行い、 一人ひとりの成長と組織の成長を 推進します

サワイグループホールディングス株式会社
執行役員 グループ人事部担当役員
高橋 一郎



企業理念と人財戦略

サワイグループは、「なによりも健やかな暮らしのために」という企業理念のもと、事業活動を展開しています。とりわけジェネリック医薬品事業においては、沢井製薬の理念である「なによりも患者さんのために」を日々の業務の原点とし、品質と安定供給を通じて社会に貢献することを使命としてきました。

こうした使命を果たし続けるうえで、最も重要な経営基盤が人財です。先行きが不透明で変化の激しい時代においては、設備や制度だけで企業の持続的成長を実現することはできません。従業員一人ひとりが変化を的確に捉え、自ら考え、現場で判断し、周囲と協働しながら課題を解決していくことが求められます。だからこそ、私たちは従業員を単なる「コスト」ではなく、企業価値を創出する重要な「資本」とであると捉えています。

当社グループの人事理念は、「個を育て、個を活かす」です。この理念のもと、私たちは採用、配置、評価、昇格、育成を人財

戦略の中核に据えるとともに、ID&E※の推進、キャリア形成支援、健康経営、育児・介護との両立支援など、働く環境の整備にも力を入れています。これらの施策をトータルに推進することで、従業員一人ひとりが成長を実感し、能力を最大限に発揮できる環境を整え、組織全体の活力につなげています。

同時に、成長の主体はあくまで従業員一人ひとりです。会社は成長を積極的に支援する一方で、現状に満足することなく、常に新たな視点で課題を発見し、改善に向けて挑戦する姿勢を求めています。医薬品メーカーとして、法令遵守や品質最優先の姿勢は大前提です。そのうえで現状にとどまらず、自ら学び、考え、より良い仕事のあり方を追求し続ける主体的な行動が求められます。会社は、その挑戦を後押しする仕組みと機会を提供し続け、従業員全員が「イキイキ」と働き、会社とともに成長できる組織をつくるのが、私たちの人財戦略の根幹です。

※Inclusion, Diversity & Equityの略。当社グループでは、各人の持つバックボーン(人種・国籍・性別・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。

中期経営計画「Beyond 2027」の達成に向けて

中期経営計画「Beyond 2027」の達成に向けては、「信頼される企業基盤の確立」を土台に、ジェネリック医薬品市場における着実な成長、ジェネリック医薬品ビジネスの持続性確立、成長分野への継続投資を着実に進めていく必要があります。これらを実現するうえでも、人財は極めて重要な経営基盤のひとつです。品質を最優先にしながら安定供給を支え、生産能力の拡大や高付加価値製品の開発、さらには変化する市場環境への対応を担うのは、現場で働く一人ひとりの力にほかなりません。

そのため当社グループでは、単に必要な人数を確保するだけでなく、経営戦略と連動した人財戦略を推進しています。生産、品質、研究開発、営業などの重要領域における採用強化に加え、育成、適材適所、ローテーション、評価、昇格を一体的に運用し、人財の力を最大限に引き出す体制づくりを進めています。

また、次世代リーダーや経営幹部候補の計画的育成、経営層によるグループ人財戦略会議を通じた全社視点での人財マネジメント、人財データ活用的高度化にも取り組んでいます。今後も人財への継続的な投資を通じて、中期経営計画「Beyond 2027」の実現を支える強固な人的基盤を築いてまいります。

人財は企業競争力の源泉

企業競争力の源泉である人財について、現在、重点的に強化しているのが、生産、品質、研究開発など、事業の持続的成長を直接支える領域です。安定供給への社会的要請が一段と高まるなか、生産能力拡大のボトルネックとなり得るこれらの職種については、計画的な採用と育成を進めています。2025年度には、沢井製薬とトラストファーマテックを合わ

せて約400名の増員を実現しました。今後も、単に人員を増やすだけではなく、現場で確かな力を発揮できる人財を着実に育成・定着させるとともに、多能工化や知見共有、工場間連携も通じて、安定供給を支える組織力の向上を図っていきます。

また、持続的に競争力を高めるためには、将来を担うリーダー層の育成も欠かせません。当社グループでは、グループ人財戦略会議を通じて、次世代リーダー、管理職、経営幹部候補の選抜と育成を全社的な視点で進めています。部門最適ではなくグループ全体最適の観点から人財を捉え、ローテーションや研修、対話を通じて、より大きな役割に挑戦できる人財基盤をつくっています。

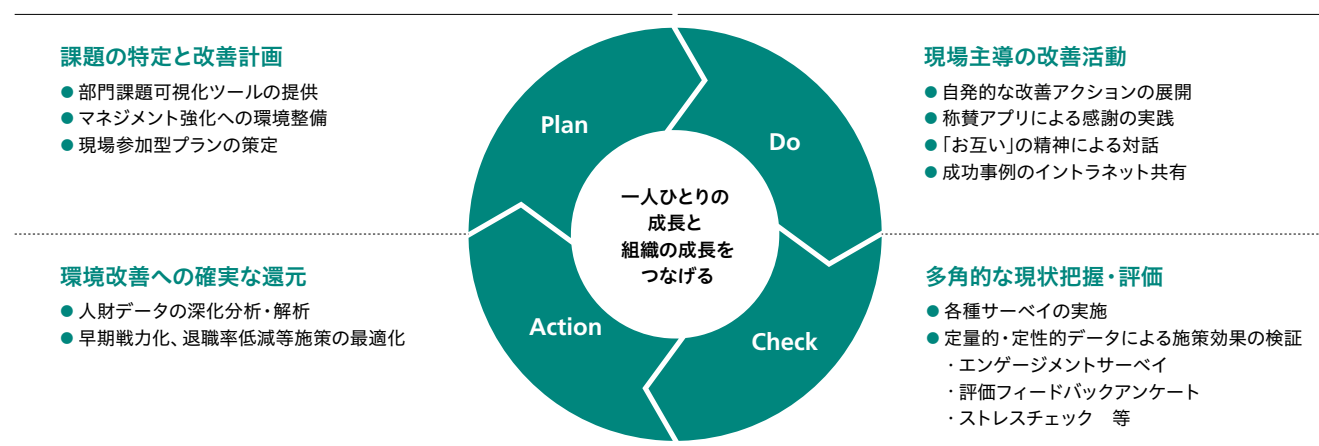
さらに、多様な人財が力を発揮できる環境づくりも重要です。女性リーダー育成、障がい者雇用の推進、LGBTQへの理解促進など、ID&Eの取り組みを進めるとともに、キャリア相談窓口や社内公募制度、キャリアデザイン研修を通じて、従業員の主体的な成長を支援しています。育児・介護との両立支援、在宅勤務制度の活用促進、健康経営の推進も含め、多様な事情を抱える従業員が安心して働き続けられる職場づくりに取り組んでいます。

加えて、従業員エンゲージメントの向上は、これらすべての取り組みを支える重要なテーマです。私たちは、年に2回エンゲージメント調査を実施し、その調査結果を踏まえた改善をこれからも着実に進めていきます。人財データの活用も強化しながら、一人ひとりの成長と組織の成長をつなげ、当社グループが社会から信頼され、選ばれ続ける企業であるための人的基盤を強化してまいります。

企業価値を高める人財戦略

中期経営計画 Beyond 2027	人財戦略テーマ	重点施策	重視する指標	企業価値の向上
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	必要なスキル・マインドセットを持つ人財の確保・採用力強化	- 採用ブランドの強化 - 多様な採用チャネルの活用 - 採用プロセス最適化・候補者体験向上	- インターンシッププログラム開催数 - 採用説明会回数 - 新卒及び中途応募者数	- 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
	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	- 女性活躍推進とリーダー育成 - シニア・障がい者活躍支援 - インクルーシブな職場環境整備	- 女性管理職比率 - 男性育児休業取得率 - 障がい者雇用率	
	人財育成とキャリア成長支援	- 経営視点を持った人財の計画的育成 - 主体的なキャリア形成支援 - 学習機会の提供とスキルアップ支援	- サクセッションプラン(後継者計画)対象者数 - 社内公募・兼業制度利用者数 - キャリア相談利用件数	
	働きやすさ・働きがいを高める環境整備	- 柔軟な働き方の推進 - 健康経営・安全衛生の強化 - 従業員エンゲージメント向上 - 企業風土改革	- 有給休暇取得率 - 健康診断受診率 - タウンホールミーティング参加者数	
	専門性・スキルアップ支援	- 専門知識・スキルの強化 - 外部研修・資格取得支援 - 自律的な学びの機会提供	- 研修受講者数 - 外部研修プログラム科目数 - 外部研修参加者数	

継続的な組織改善サイクル(PDCA 概念図)



人的資本戦略

安定供給を支える人財基盤の構築

ジェネリック医薬品の安定供給に対する社会的要請が一段と高まるなか、製薬企業としての使命である「品質と安定供給」を果たすことは、当社グループの持続的成長に向けた最優先の経営課題です。この強固な生産・供給体制を支えるため、経営戦略と連動した計画的な人財確保を進めており、生産、品質、研究開発などの重要領域における採用と育成を強化しています。2025年度には、沢井製薬と2027年4月に合併を予定しているトラストファーマテックを合わせて大幅な増員を実現し、将来の統合を見据えた供給体制の拡充と組織力の強化を推進しています。

新卒採用を中心に若手人財の獲得競争が続くなか、当社グループでは、入社前後のギャップやミスマッチを生じさせないことを重視した採用広報活動を展開しています。具体的には、学生への適切な情報提供やインターンシップの実施を前提に、入社後の働く姿を具体的にイメージできるイベント

の実施や情報発信の強化に注力しています。これらの活動では、多くの第一線の若手社員が説明会やイベントに参加し、自らの業務内容や職場の雰囲気を伝えるとともに、リクルーターとして学生の就職活動の悩みや不安に丁寧に応じるなど、全社を挙げた協力体制を構築しています。学生一人ひとりが求める情報に寄り添い、対話を重ねることで、当社グループの理念や働き方に共感し、ともに成長を目指す人財の確実な確保につなげています。

さらに、近年増加している多様なキャリア採用者や新社会人の方々が、スムーズに組織に適応し定着してもらうためのオンボーディング活動を強化しています。医薬品の製造販売という、人の生命に関わる社会的責任の大きな業務に携わる従業員としての意識醸成は大前提であり、製薬業界に求められる厳格なレギュレーション環境へのスムーズな適応を支援する導入研修を実施しています。その一例として、単なる作業手順の遵守にとどまらず、その背景や目的を理解し、自ら考えて行動する姿勢の醸成に取り組んでいます。こうした人財の

育成を通じて、現場の当事者意識や課題解決力を高め、安定供給と持続的な成長を支える組織力の向上を図っています。

主体的なキャリア形成と 全社視点での人財開発

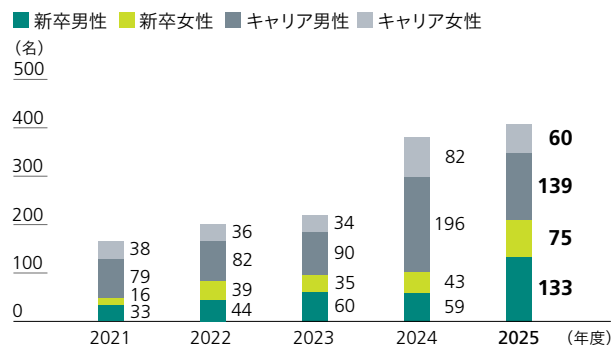
当社グループが中期経営計画「Beyond 2027」を達成するための原動力は、従業員一人ひとりが変化を的確に捉え、自らが現場で判断し、周囲と協働しながら課題を解決していく姿勢にあります。この「個を育て、個を活かす」という人事理念のもと、当社グループでは従業員の主体的な成長を支援する取り組みを進めています。

具体的には、個別の悩みに寄り添う「キャリア相談窓口」の設置や、社員が自らの強みや将来像を定期的に見つめ直す「キャリアデザイン研修」の導入など、多角的なキャリア形成支援を進めています。こうした施策により社員の自律的な成長を後押しするとともに、自らの意思で新たな職務や役割に挑戦できる「社内公募制度」も、自発的な挑戦を促す仕組みとして定着しています。

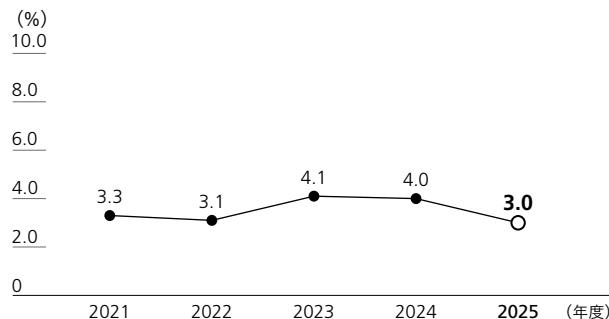
また、当社グループではこれらのキャリア支援を全社的な視点に立った体系的な人財育成と連動させています。部門最適ではなくグループ全体最適の観点から人財を捉え、次世代リーダーや管理職、経営幹部候補の計画的な選抜・育成プログラムを実施しているほか、各種研修や人財戦略に基づくローテーションを通じて、組織を牽引する人財の層を厚くする取り組みを行っています。当社グループは、従業員の自発的な挑戦を支える仕組みと機会を提供し続けることで、

採用人数の推移

(集計範囲：沢井製薬)



離職率の推移



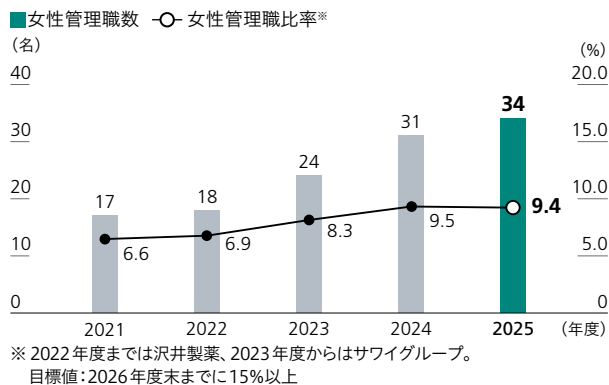
※ 2022年度までは沢井製薬、2023年度からはサワイグループ。

一人ひとりの可能性を最大限に引き出し、会社とともに成長できる強固な人的基盤の強化に取り組んでいます。

主体的な成長を支援する ID&E 環境の整備

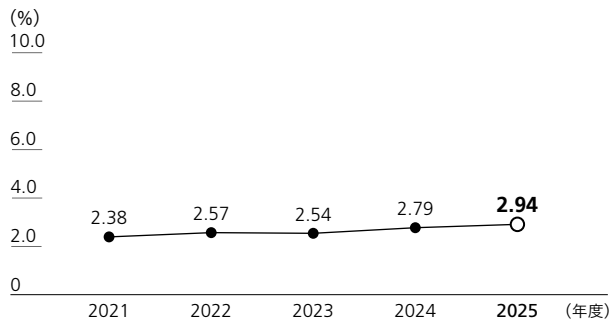
当社グループでは、多様なバックグラウンドを持つ人材が能力を最大限に発揮し、自律的に協働できる組織カルチャーの醸成 (ID&E) を進めています。次世代女性リーダーの育成、障がい者雇用の推進、LGBTQ への理解促進などを計画的に進めるとともに、育児・介護との両立支援、在宅勤務制度の活用促進、健康経営の推進を通じて、多様なライフスタ

女性管理職数・比率の推移



障がい者雇用率の推移

(集計範囲：沢井製薬)

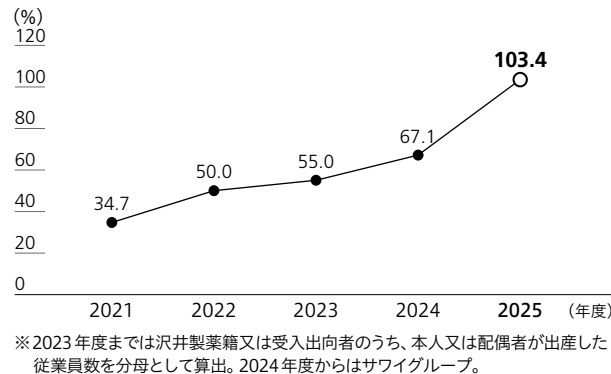


イルや価値観を持つ従業員が安心して働き続けられる職場づくりに取り組んでいます。

人財の多様性を確保し、その能力を活かすためには、従業員一人ひとりが成長を実感し、主体的にキャリアを形成できる環境が不可欠です。当社グループでは、前述のキャリア形成支援を通じて社員の主体的な成長を多角的に支援するとともに、育児や介護といったライフイベントと仕事の両立を支える制度の充実や、在宅勤務制度の活用促進など、柔軟な働き方を推進しています。これらの取り組みにより、従業員が「イキイキ」と働き続けられる職場環境を整備することは、多様な視点から新たな価値を生み出す組織の活力へとつながっています。

今後も、多様な人財への継続的な投資と環境整備を通じて、変化の激しい市場環境に柔軟に適応し、持続的に企業価値を創造し続けられる強固な組織力の強化を目指します。

育児休業取得率の推移※



従業員エンゲージメント向上

持続的な価値創造を支える経営基盤として、当社グループは「従業員エンゲージメント」を重要な指標と位置付け、調査結果を踏まえた継続的な組織改善に取り組んでいます。

従業員エンゲージメントの向上には、各職場で異なる課題を正確に把握することが不可欠です。当社グループでは、これらの課題をグループ人事部のみで解決するのではなく、各職場のマネージャーが日々の業務における組織課題やメンバーの意識変化を的確に捉えられるよう、ピープルマネジメント力の強化に向けた環境整備に注力しています。例えば、エンゲージメントサーベイをはじめとする各種社内調査の分析結果を部門へフィードバックし、部門ごとの課題を可視化するツールを提供するなどの支援を行っています。さらに、調査結果を共有するだけでなく、可視化されたデータをもとに各職場に即した改善アクションを自発的に起こせるよう、現場参加型の組織開発を推進しています。

また、属性や部門の壁を越えて多様な従業員が互いを尊重し合える、心理的安全性の高い職場づくりに向けて、上司と部下、同僚同士が「お互い」の精神で対話を深め、日常の良い行動を認め合う文化の定着を図っています。既に導入している称賛アプリなどのデジタルツールも活用し、日常の小さな貢献や感謝を可視化することで、職場内のコミュニケーション活性化を進めています。

これらの活動を通じて得られたエンゲージメントデータを適切に分析・活用し、各職場の環境改善へ確実に還元するとともに、従業員が安心して長く活躍できる定着環境の整備に努めています。一人ひとりの成長と組織の成長を結び付けることで、社会から信頼され、選ばれ続ける企業であり続けるための組織力向上に取り組んでいます。

社会

人権に関する基本的な考え方

サワイグループは、生命に深く関わる総合ヘルスケアグループとして、患者さん、医療関係者、取引先、地域社会、従業員など、あらゆるステークホルダーの人権を最も重要な権利のひとつと認識しています。私たちは、人権に関するすべての法令を遵守するとともに、国際的に宣言されている人権の保護を支持し、尊重します。また、人種、性別、国籍、民族、宗教、思想・政治的意見、性的指向、疾病、障がいの有無などを理由とする、いかなる差別も認めず、一切の人権侵害に関与しないことを行動基準として定めています。

人権尊重の取り組み

人権方針の策定

当社グループは、人権尊重の取り組みを一層強化するため、2025年4月に「グループ人権ポリシー」を公表しました。本ポリシーは、グループ企業理念、グループ行動基準、グループサステナビリティ基本方針に基づく最上位の方針として、すべての事業活動の基盤となるものです。役員及び従業員に適用するとともに、ビジネスパートナーにも支持を働きかけ、協働して人権の尊重に取り組みます。

人権研修

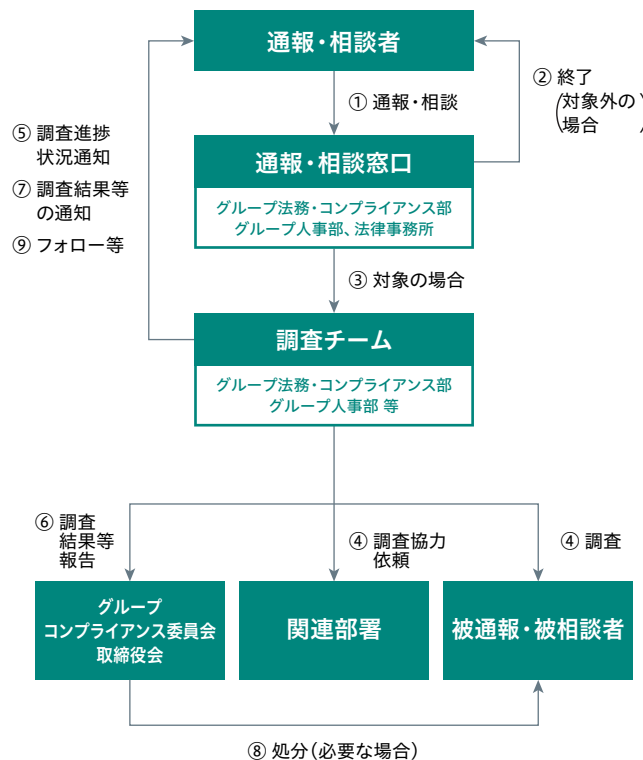
当社グループでは、全従業員を対象に人権研修を実施し、人権尊重の重要性について理解を深めています。2025年度は、企業による人権侵害の事例や人権に関する歴史、「ビジネスと人権に関する指導原則」が策定されるまでの経緯、

グループ人権ポリシーの内容、日々の業務において意識すべき点をテーマに、eラーニング形式で研修を実施しました。今後も継続的な教育を通じて、全従業員の人権尊重の意識向上に努めます。

救済へのアクセス

当社グループでは、事業活動における人権侵害の早期発見と是正に向け、通報・相談窓口として、「企業倫理ヘルプ

企業倫理ヘルプライン体制図



ライン(内部通報制度)」を設けています。本制度は、グループ全従業員に加え、取引先の皆さまもご利用いただけます。通報・相談者の秘密は厳守され、匿名での利用も可能です。また、通報・相談したことを理由とする不利益な取り扱いは一切禁止しています。寄せられた内容は速やかに事実関係を調査し、人権侵害が確認された場合は、被害者の救済及び再発防止に向けた適切な是正措置を講じることで、人権尊重の実効性向上に努めています。

カスタマーハラスメント対策

当社グループでは、医療関係者や患者さんをはじめとするお客さまとの適切なコミュニケーションを大切にしています。一方で、社会通念を逸脱した要求や言動などのカスタマーハラスメントは、従業員の心身の健康や業務遂行に影響を及ぼすおそれがあります。そのため、当社グループではカスタマーハラスメントの判断基準や対応方法を定めたマニュアルを整備し、年1回の研修に加え、新規配属時にも教育を実施しています。今後も、従業員が安心して業務に従事できる環境づくりに取り組みます。

また、医薬品情報センター／お客様相談室では、通話音声を実タイムでテキスト化し、通話内容を常時モニタリングできるシステムを導入することで、従業員の精神的負荷軽減にも取り組んでいます。

担当役員メッセージ

説明責任を果たす 品質保証体制を確立し 品質への信頼に応え続けます

サワイグループホールディングス株式会社
上席執行役員

グループ品質・安全統括役員(グループCQO) **足立 重久**



私は、沢井製薬の信頼性保証本部長及びサワイグループにおける品質・安全統括役員(グループCQO)として、製品の品質、有効性及び安全性に関わる信頼性保証と、グループ全体の薬機法関連法規遵守体制の維持・向上の責任を担っています。

過去の品質問題を踏まえ、現在最も重視しているのは、コンプライアンスを継続的に担保できる体制の確立と、それを透明性を持って説明できる状態を維持することです。患者さんと医療関係者、行政当局をはじめとするすべてのステークホルダーに対し、品質・有効性・安全性を厳格に管理した製品を提供し続けることこそが、さらなる信頼回復の基盤であると認識しています。

具体的には、本社品質保証部門と工場との連携を強化し、定期的な工場訪問を通じた課題の早期把握と解決を継続して進めています。あわせて、外部有識者の知見を活用し、GMP／GQP管理の高度化や監査体制の強化に取り組んでいます。また、品質情報の処理・報告プロセスのシステム化によるデータインテグリティの確保や、AIを活用した問い合わせ対応の高度化を推進しています。さらに、業務責任の明確化を通じて意思決定の迅速化とその適切性の向上を図っています。

今後も、品質保証体制の強化と企業風土の一層の変革を通じて、「なによりも患者さんのために」を具現化し続けるためにも社会からの信頼回復と、さらなる信頼の向上に取り組んでまいります。

品質保証体制の強化

「なによりも患者さんのために」の理念のもと、当社グループは「高品質な医薬品を安定的に届けること」を信頼性保証の根幹と位置付け、品質保証体制の継続的な強化を最優先として取り組んでいます。生命に直結する医薬品において、有効性と安全性の確保に努め、高品質な製品を安定供給することは私たちの使命であり、適切な「製品管理」の徹底は持続的な価値創造の基盤です。

この適切な「製品管理」をより強固にするため、GQP省令に基づき、自社・委託先を問わずすべての製造所(GMP体制)に対する管理監督体制をさらに強化します。一方的な監視にとどまらず、製造所との緊密な「連携」を重視し、製造・品質管理の状況を迅速に共有・評価できる双方向の仕組みづくりを推進します。具体的には、品質取り決めの厳格な運用と定期監査を通じてGMP体制のさらなる高度化を支援するとともに、変更・逸脱情報をより早期かつ確に把握し、科学的知見に基づき適正に評価することで「製品出荷」につなげていきます。品質不良や苦情発生時には、迅速な原因究明と是正・

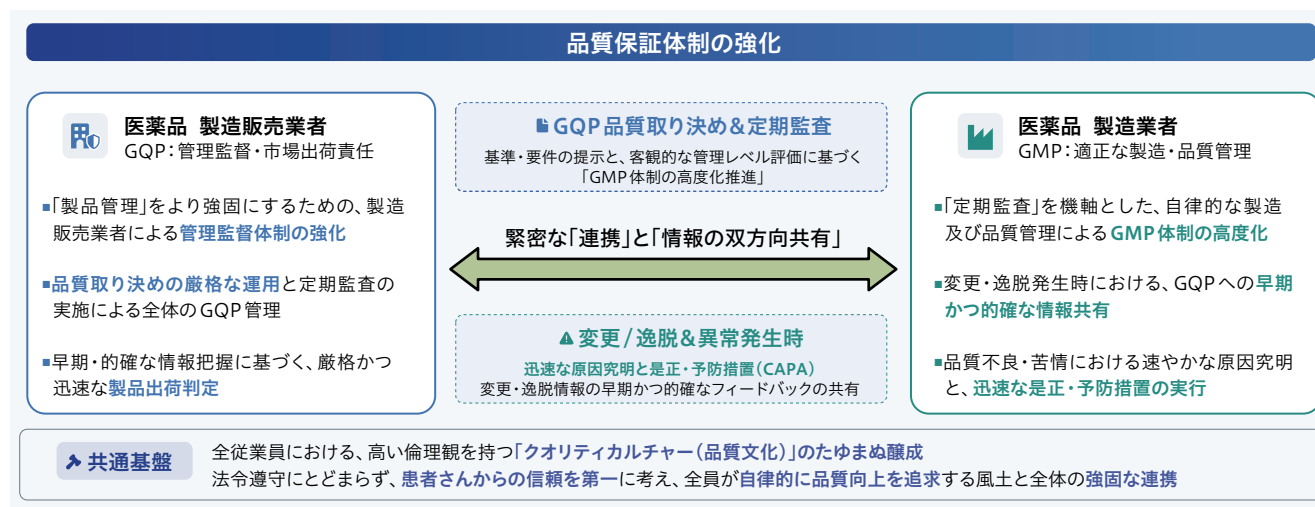
予防処置(CAPA)を徹底し、サプライチェーン全体で品質リスクの最小化を図っています。

また、品質保証体制を支えるため、全社で高い倫理観を持つ「クオリティカルチャー(品質文化)」の醸成を推進しています。品質リスクの予兆を早期に検知・共有できる風通しの良い組織風土を築き、現場の品質保証活動と客観的な信頼性保証の仕組みを融合することで、社会からの信頼に応え続けていきます。

品質保証と信頼性確保への取り組み

データインテグリティの推進

当社グループは、医薬品・医療機器の品質、有効性、及び安全性を確保するため、紙や電子媒体を問わず、データや記録の真正性をそのライフサイクル全体で保証します。適正に保証し続けるために業務の電子化を推進し、自動でデータや記録を生成するなど、人的介在をなくすとともに、不備や誤りが不正につながらないよう、適切な記録の方法と管理に関する教育を徹底し、不正を防ぐ意識の醸成にも



力を入れています。さらに、電子記録については、厳格なセキュリティ管理とバックアップを実施し、履歴による検証性を確保しています。紙の場合でも、変更履歴の可視化と原本保護を行っています。

GMP教育

当社グループは、テブレノン問題を厳粛に受け止め、信頼回復とコンプライアンス意識の抜本的な改革を推進すべく、2023年10月に社長直轄の「企業風土改革プロジェクト」を発足しました。その一環として、全従業員を対象とした「薬機法／GMP基礎教育」を実施しました。

本教育は、「製薬企業に所属する従業員はすべて薬機法及びGMPの基礎知識を確実に習得すべきである」という経営陣の強い決意のもと、2023年11月から1年間にわたり全12回の講義として展開しました。総務や人事など、直接GMP業務に関わらない部門も含めた全従業員を対象とし、図解を多用した教材により理解促進を図りました。受講率は100%を達成し、講義終了後のアンケートでは既に法令遵守の意識を持っていた従業員に加え、約4割の従業員に新たな意識変化が見られるなど、薬機法やGMPを身近に感じ、企業風土改革への手応えを感じました。

その後も多くの従業員から継続的な学びを求める声が上がったことを受け、全従業員を対象とした「薬機法／GMPの定期教育」を現在も継続して実施しています。一過性の研修に終わらせることなく、コンプライアンスを最優先とする企業風土の定着へ向けて邁進します。

ステークホルダーとの協働に関する考え方

当社グループは、持続可能な社会の実現と中長期的な企業価値の向上には、すべてのステークホルダーとの強固な信頼関係の構築と協働による価値創造が不可欠であると考

えています。私たちは、ビジネスパートナーである取引先、事業の発展を支えてくれる従業員とその家族、ともに歩む地域社会や未来を担う子どもたち、そして社会全体との対話と交流を重視し、それぞれへの責任を果たしながら、互いの強みを活かした持続的な成長を目指します。

サプライヤーとの関係構築

取引先説明会

ジェネリック医薬品の安定供給には、高品質な原料や資材の継続的な確保が不可欠です。そのため、毎年「取引先説明会」を開催し、当社グループの生産概況や市場動向、今後の見通しなどの情報を共有しています。本説明会は、取引条件の透明化や技術協力を進めるとともに、人権・環境への配慮やコンプライアンスなどの「持続可能な調達方針」への理解と協力をお願いする場でもあります。取引先との緊密な対話を通じて強固な信頼関係を築き、社会的責任を果たしながら、ともに持続的に成長していきます。

従業員・家族との関係構築

家族DAY

当社グループでは、従業員を支える家族への感謝と職場環境の理解を深めてもらうことを目的に、従業員の子どもたちを招待する「家族DAY」を開催しました。



名刺交換

当日は、三田西工場のオンライン工場見学や本社の研究開発現場の見学などに加え、子どもたちが名刺交換を体験するプログラムを通じて、職場の雰囲気を感じ取る機会を提供しました。今後も従業員とその家族が誇りを持てる企業風土の醸成に努めます。

地域社会との関係構築

工場見学受け入れ

当社グループでは、医療アクセスの向上にはジェネリック医薬品への理解が不可欠であると考え、工場見学会を積極的に開催し、児童や学生、地域住民、医療従事者など、多様な方々にご参加いただいています。

見学会では、医薬品の製造工程を間近でご覧いただきながら、品質管理や安全性確保の取り組みについて説明し、質疑応答を通じて、医薬品への関心を高められるよう努めています。

地域社会の一員として信頼され、身近に感じていただけるように、地域の皆さまとの交流を継続していきます。

社会貢献活動

沢井製薬は、毎年大阪市で開催される「国際親善女子車いすバスケットボール大阪大会」に協賛しています。

本大会は、各国の女子車いすバスケットボールチームによる国際大会で、障がいのある方々への理解促進や、スポーツを通じた国際交流の場を提供しています。

大会期間中には、地域住民と選手団との交流イベントも実施され、多くの方が参加しています。これらの活動を通じて、誰もがスポーツを楽しみ、互いに理解し合う社会の実現を目指しています。

環境



サワイグループ環境ポリシー (PDF) : <https://www.sawaigroup.holdings/sustainability/environment/management/pdf/environmentalpolicy.pdf>
TCFD 提言に基づく情報開示 (詳細) : <https://www.sawaigroup.holdings/sustainability/environment/tcfid/>
TNFD 提言に基づく情報開示 (詳細) : <https://www.sawaigroup.holdings/sustainability/environment/biodiversity/>
ESG データ : <https://www.sawaigroup.holdings/sustainability/esg/>

基本的な考え方

サワイグループは、グループ企業理念である「なによりも健やかな暮らしのために」の実現を目指しています。社会とともに持続的に発展する総合ヘルスケアグループとして、気候変動への対応や生物多様性の保全を含む環境保全活動を経営の重要課題(マテリアリティ)のひとつと位置付け、積極的に推進するとともに継続的改善に努めます。

サワイグループ環境ポリシー

当社グループは、すべての事業活動において、地球環境の保全、天然資源の保護、汚染の予防に努め、人々の健康で持続可能な社会の実現に貢献し続けることを基本方針として、2026年3月にサワイグループ環境ポリシーを定めました。

サワイグループ環境ポリシーとして公開している方針のうち、主要な項目を抜粋して紹介します。

サワイグループ環境ポリシー

1 環境法規制の遵守と管理体制の構築 ▶ P.43

2 気候変動への対応と GHG 排出量の削減 ▶ P.43-44

3 環境汚染の予防と化学物質の適正管理

4 資源の効率的利用と循環型社会への貢献 ▶ P.44

5 生物多様性の保全 ▶ P.45

6 水資源の管理 ▶ P.43

7 環境に配慮した製品・サービス

8 教育・訓練と意識向上

9 サプライチェーンとの連携 ▶ P.46

10 監査と情報開示 ▶ P.46

環境法規制の遵守と管理体制の構築 1

環境保全に関する国際的な宣言、規約、条約、並びに事業展開している国と地域の法規制及びその他当社の合意した事項を遵守するとともに、事業構築の基盤とします。持続可能な社会を実現するため、企業活動が地球環境に与える影響を一人ひとりが認識し、環境保全に取り組みます。また「グループサステナビリティ委員会」の下に「地球環境チーム」を設け、環境課題への具体的な取り組みを推進し、取締役会がサステナビリティ関連のリスクや機会について報告を受け監督する体制を維持します。

気候変動への対応と GHG 排出量の削減 2

気候変動を経営に影響を与える重要リスクと認識し、気候関連リスクと機会を、バリューチェーン全体で特定・評価・管理します。さらに、気候変動否定派や、気候関連規制に反対する団体への寄付及びそれらを目的としたロビー活動へ資金提供を行わないよう努めます。また、2050年ネットゼロの達成に向け、GHG(温室効果ガス)排出量削減及びエネルギー利用の効率化や再生可能エネルギーの導入・拡大を推進します。

水資源の管理 6

医薬品のバリューチェーン全体における水資源の重要性を認識し、健全な水循環の維持と地域社会との共生に努めます。すべてのステークホルダーに対する安全な水と衛生へのアクセス確保を支援するとともに、WRI Aqueduct等の

外部データを用いたリスク評価に基づき、地域ごとの水ストレス状況に応じた取水量の削減と水利用の効率化、使用量の削減を推進します。あわせて、厳格な排水管理により淡水生態系の保護と水リスクの低減を図り、持続可能な社会の実現に貢献します。

GHG排出量の削減 2

当社グループのGHG排出量は、ジェネリック医薬品の安定供給体制の強化に向けた設備増設に伴い、増加傾向にあります。一方で、持続可能な社会の実現に向け、環境負荷低減に積極的に取り組みます。

短期的には製造効率の向上により、原単位あたりのGHG排出量削減を進めるとともに、中長期的には再生可能エネルギーの導入拡大やGHG排出量の少ない設備への更新等を加速させます。「Sawai Group Vision 2030」及び2050年のカーボンニュートラル目標達成に向け、グループ一丸となって脱炭素経営を推進していきます。

太陽光発電設備の導入

三田西工場(兵庫県三田市)と第二九州工場(福岡県飯塚市)では、太陽光発電設備の導入を進めています。

三田西工場では約450枚の太陽光パネルを設置し、年間



太陽光発電設備

266MWhを発電しています。これは、同工場の年間電力使用量の約6%に相当し、年間89t-CO₂の削減に寄与しています。また、2024年7月に竣工した第二九州工場の新固形剤棟においても屋根への太陽光パネルの設置を完了しており、将来的には約300MWhまでの増設を計画しています。

今後も各拠点の地形や特性に応じた最適な手法を検討しながら、再生可能エネルギーの導入拡大に向けた取り組みを、より一層深化させていきます。

ヒートポンプ設備の導入

関東工場(千葉県茂原市)は、年間35億錠以上の生産能力を有しており、当社グループの主要生産拠点のひとつです。同工場では、環境負荷低減の取り組みとして、2024年3月から「排熱回収ヒートポンプシステム」を導入しています。

本システムでは、空冷式チラーから大気中へ放出していた排熱を効率的に回収し、クリーンルームの空調制御に必要な温水の加温に再利用することで、熱エネルギーの有効活用を実現しています。この取り組みにより、導入から1年で都市ガス使用量を前年比22.7%削減し、年間で822tのCO₂排出量削減を達成しました。この成果は当初の想定を上回るもの



関東工場のヒートポンプ設備

であり、他工場への展開も進めています。

今後も、生産体制の維持と環境課題への対応を両立しながら、グループ全体でのカーボンニュートラル実現に向けた取り組みを加速させていきます。

資源の効率的利用と循環型社会への貢献 4

当社グループは、医薬品の増産に伴い施設・設備が拡充するなかでも、環境への負荷を低減すべく、資源の効率的な利用を徹底しています。

2024年12月に稼働を開始した第二九州工場の新固形剤棟では、大規模な生産能力を備える一方で、設計段階から省資源・省エネルギーを意識した持続可能な工場の実現を追求してきました。その一環として、新固形剤棟立ち上げ時のバリデーション(性能評価)等で発生した約1,070kgのテスト用アルミ箔廃材について、マテリアルリサイクルを実施しました。従来の焼却処理からアルミ材の原料として再利用する「資源循環スキーム」へ転換したことで、GHG排出量20%の削減と廃棄コストの抑制にもつながっています。

この取り組みを他工場へも展開しており、今後はトラストファーマテックの清間第二・第三工場における生産設備増強時などにも展開を進めていきます。

当社グループは、国内すべての製造拠点において、それぞれの設備特性に応じた廃棄物の削減や、限りある水資源・エネルギーの有効活用を推進し、グループ全体で持続可能な循環型社会への貢献を目指しています。ここでは、第二九州工場の新棟における具体的な環境配慮の取り組みを紹介します。

LNG(液化天然ガス)供給設備

主に生産のために必要な空調の熱源として使用する蒸気ボイラー6基の燃料には、GHG排出量の削減も考慮し、LNGを採用しています。工場周辺に都市ガスの供給網がない

ことから、LNG供給設備として60kLの貯槽を2基設置しました。さらに、安全管理の観点から、メーカーによる常時監視も行い、安定かつ安全な運用に努めています。

排水再利用設備

精製水製造装置を用いた製造用水の精製工程において、従来は供給量の40～60%が排水として発生していました。こうした水資源の有効活用を目的として、排水を一時貯留し、消毒処理を施したうえでトイレ洗浄水として再利用しています。

限りある水資源をできるだけ無駄なく使う取り組みとして、資源循環の推進につなげています。

蒸気式コンプレッサー

蒸気の減圧時に発生するエネルギーを有効活用するため、蒸気式コンプレッサーを導入しています。通常、蒸気は減圧弁によって圧力を調整して供給されますが、本設備では減圧時のエネルギーを活用し、圧縮空気を供給するとともに、発生した廃熱を温水として回収し、蒸気ボイラーの給水の一部に利用できる設備を導入しています。

エネルギーの損失を抑えながら熱エネルギーを有効に活用することで、工場全体の省エネルギー化を進めています。

生物多様性の保全 5

アドプトフォレスト活動

アドプトフォレスト制度は、森づくり活動への参画を希望する企業・団体と森林所有者を大阪府がマッチングする制度で、企業や団体が「里親（アドプト）」となり、特定の森林の管理や里地（農地）の保全活動を行います。当社グループは、間伐や下草刈り、植樹などの森林整備をはじめ、環境学習や地元自治会有志の方々との地域交流など、様々な活動を通じて、持続可能な森林づくりと農地保全を目指しています。

Comment

長期視点で 最適な再生可能エネルギーの 導入を実施します

沢井製薬株式会社
生産本部 第二九州工場
管理部
設備管理課



入江 光矢

私は、中期経営計画「Beyond 2027」の重点テーマのひとつである「サステナビリティへの取り組み」の一環として、工場への太陽光発電設備の導入に携わりました。

計画を進めるうえでの最大の課題は、「自社所有型」と「PPA型」という異なる導入方式の初期費用や維持管理費などのコストバランスでした。そこで、提案各社のプランをもとに20年間の総コストや故障リスク、将来の環境価値を多角的にシミュレーションして可視化し、最適な導入方法を提案・推進しました。

この取り組みを通じて、将来を見据えた長期的な視点を持つ重要性を学びました。今後はこの経験を活かし、第二九州工場を環境配慮型工場にする取り組みを進めていきます。また、太陽光発電にとどまらず、他の省エネ技術との相乗効果も含めて総合的にアプローチし、地域社会や環境に徹底的に寄り添いながら、サワイグループのサステナビリティを力強く牽引する工場づくりに貢献していきます。

森林は、地球温暖化防止や生物多様性の保全、水源の涵養など、私たちの暮らしに欠かせない役割を果たしていますが、近年は森林の荒廃や森林管理の担い手不足が課題となっています。本活動を通じて、遊休農地の増加により山間部と里地との境界があいまいになることで生じる獣害対策にも貢献します。

アドプトフォレスト制度は、企業や団体が主体的に森林及び里地の保全に関わることで、地域の自然環境を守り、次世代へ豊かな森、里山・里地を引き継ぐことができます。これは、環境意識の向上や地域社会との関係の強化にもつながっています。



アドプトフォレスト活動

イタセンパラ保護活動

当社グループは、国の天然記念物であり絶滅危惧種に指定されている淡水魚「イタセンパラ」の保全活動に参加しています。

イタセンパラはコイ科タナゴ亜科に属する小型の魚で、かつては淀川をはじめとする関西地方の河川で広く見られました。しかし、河川環境の変化や外来魚の増加、生息地の減少などにより、その数は急激に減少し、現在では環境省レッドリストの絶滅危惧種に指定されています。また、淀川

のシンボルフィッシュにも選ばれており、地域の生物多様性を象徴する存在です。

私たちは、沢井製薬発祥の地に近い大阪市旭区の城北ワンドにて、年2回、外来魚の駆除や河川敷の清掃活動を実施しています。これらの活動は、イタセンパラが安心して生息・産卵できる環境を守るために欠かせないものです。

また、保護活動を通じて、社員一人ひとりが生物多様性や環境保全の大切さを学び、地域社会との関係を深める機会にもなっています。今後もイタセンパラをはじめとする貴重な生きものたちの命を未来へつなぐため、継続的に保護活動に取り組めます。

サプライチェーンとの連携 9

基本的な考え方

ビジネスパートナーやサプライヤーとの連携を通じて、環境や人権などの社会的要請に配慮しながら、持続可能な社会を実現するための取り組みを推進します。環境情報の開示と対話を重ね、透明性の高いコミュニケーションを行うことで、ステークホルダーとの信頼関係を築き、持続可能な社会の実現に貢献します。

取引先説明会

当社グループは、原料や資材の供給元である取引先に対し、定期的に説明会を開催しています。2025年度は、包装資材メーカーを対象に、サプライチェーンにおける環境負荷や人権等のリスクの把握・特定・改善を目的としたアンケートを実施しました。

本アンケートを通じて、各社の取り組み状況や廃棄物削減・再資源化の推進といった課題を共有するとともに、結果をフィードバックすることで、調達先の透明性と持続可能性を高める対話を行っています。あわせて、社会全体で重要性が高まっている脱炭素化に向け、製品ごとのカーボンフットプリント

に関する情報提供など、具体的な協働をお願いしました。

今後も、対話を重ねながら相互理解を深め、持続可能な調達・供給体制の構築を進めていきます。

PTP包装廃材のリサイクル

鹿島工場では、医薬品包装材料(PTP包装材料等)の供給元である取引先からの提案をきっかけに、PTP包装廃材のプラスチックとアルミを剥離する技術を開発した企業とも連携して、PTP包装廃材のリサイクルに取り組んでいます。

PTPシートはプラスチックとアルミが強固に熱圧着されているため、従来は剥離が難しく焼却処理が中心でしたが、剥離技術を活用し、プラスチックとアルミに分離することで素材ごとのマテリアルリサイクルを実現しました。この取り組みを協働したサプライヤーは、日本製薬団体連合会の2025年度製薬サプライチェーン環境表彰において「優秀賞」を受賞しています。

また、サステナビリティの推進に関わる「地球環境チーム」のメンバーが連携し、対象品の選別や保管方法を工夫することで、ジェネリック医薬品メーカーとして初の取り組みを開始できました。焼却処理と比べて約94%のCO₂削減が

期待できるこの協業は、資源循環と環境負荷低減を両立する好事例となっています。

今後もサプライヤーとの強固な協働体制のもと、医薬品製造におけるサステナビリティの向上に努めていきます。

監査と情報開示 10

環境に関する取り組みや関連データについて、透明性と信頼性を重視し、内部監査や外部の第三者機関による確認を通じて、客観性及び正確性の確保に努めています。さらに、環境関連の重要指標については、統合報告書及びコーポレートサイトを通じて開示し、随時更新することで、ステークホルダーの皆さまにわかりやすく情報を提供しています。

また、環境関連法令の遵守状況についても定期的に監査・評価を行い、必要に応じて是正措置及び再発防止策を講じることで、適切な環境マネジメントの徹底を図っています。

今後も、環境に関する取り組みと関連データを適時適切に開示し、ステークホルダーの皆さまとの対話を通じて、より高いレベルの環境経営を目指します。

PTP包装廃材のリサイクル



役員一覧 (2026年6月25日現在)

● 取締役在任年数(カッコ内は、上場時の沢井製薬での在任期間)
○ 取締役会出席回数(2025年度)
✪ 所有する当社株式の数

取締役



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



取締役 専務執行役員
中手 利臣



取締役 常務執行役員
中岡 卓



社外取締役(独立役員)
(指名・報酬等ガバナンス委員長)
小原 正敏



社外取締役(独立役員)
三津家 正之



社外取締役(独立役員)
相徳 泰子

取締役 監査等委員



社外取締役 監査等委員 委員長(独立役員)
谷口 悦子



取締役 監査等委員(常勤)
坪倉 忠男



社外取締役 監査等委員(独立役員)
Nose Yukiyo

スキルマトリックス

	重要と考える理由	澤井 光郎	中手 利臣	中岡 卓	小原 正敏	三津家 正之	相徳 泰子	谷口 悦子	坪倉 忠男	Nose Yukiyo
企業経営	企業理念に基づく意思決定や経営責任を負ってきた経験が、当社グループの持続的な成長を導く経営判断にとって重要	●	●	●		●	●			●
ヘルスケア	医薬品のみならず新規事業を含む本業拡大と企業価値向上のためには、幅広いヘルスケア分野の知見と経験が重要	●	●	●		●	●		●	●
グローバル	グローバル市場や規制を理解することは、国際的なサプライチェーンを含む事業運営のために重要		●	●	●		●			●
医学・薬学	総合ヘルスケアグループとして、医療従事者や患者さんのニーズを捉え、品質向上を含む経営全般の価値創出に医学・薬学が重要		●			●	●			●
財務・会計・税務	企業価値を正確に算定し、資本効率の向上を図り、適正な納税を実現するため、財務・会計・税務の知見が重要			●				●	●	●
法務・リスクマネジメント	最適な意思決定で企業価値を最大化するため、ルールとリスクの見極めと判断を行う法務・リスクマネジメントの知見が重要				●			●		
サステナビリティ・ESG	当社グループの持続的成長と社会課題への対応をともに実現するためには、ESGの観点が重要			●	●	●				●

ガバナンス体制とその採用理由

います。グループの中核に医療用医薬品を提供する企業を持つ当社グループは、高い倫理観の維持・向上を図るため、「なによりも健やかな暮らしのために」という共通の企業理念のもと、各種行動基準や社内規程に則り、ステークホルダーに配慮した企業活動を推進しています。

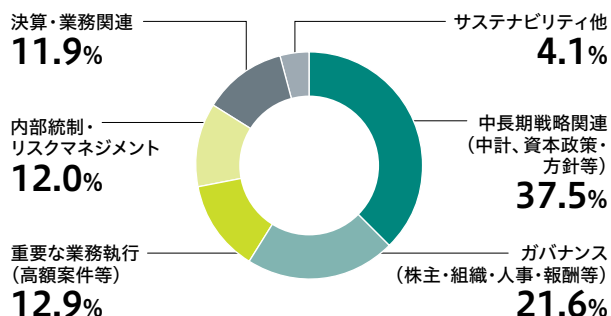
当社の企業規模や経営の進め方等を総合的に勘案すると、医療用医薬品業界並びに社内事情に精通した取締役が、高い倫理観のもと業務運営に携わり、社外取締役及び監査等委員会による経営の監督を組み合わせることが、経営の効率性と適法性の確保に資すると判断し、監査等委員会設置会社制度を採用しました。また、経営の意思決定機能と業務執行機能を分離し、経営戦略に基づく業務執行機能の強化及び効率化を図るとともに、業務執行責任を明確化するために執行役員制度を導入しています。

取締役会の主要議題

[illegible]

- ① 中期経営計画の進捗及び成長戦略
- ② 内部統制システム方針、評価、報告
- ③ 品質関連改善取り組みの効果確認・フォロー
- ④ 知的財産に関する訴訟対応
- ⑤ サクセッションプラン(後継者計画)
- ⑥ 社債発行、銀行借入による資金調達
- ⑦ 資本効率KPIの進捗
- ⑧ 株主とのエンゲージメント

議案・報告事項審議時間内訳



取締役会の実効性評価

当社は、取締役会の実効性に関する分析・評価を年1回行い、必要に応じ改善に取り組んでいます。前年度の実効性評価での指摘を受け、2025年度は下記の3つの課題に取り組みました。

2025年度の取り組み

- サクセッションプラン、中核人材の多様性確保・育成
- 経営計画の進捗状況及び重要な決議事項へのフォローアップ、モニタリング
- 持続的成長・企業価値創出に関する議論、情報共有の充実

また、2025年度の実効性評価結果の概要及び2026年度の取り組み方針は、下記の図のとおりです。

2025年度の実効性評価結果の概要

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もとに取締役会で確認・検証を実施
- 上記の結果、前回課題とされた項目でも改善が見られ、当社の取締役会は、全体としておおむね十分機能していると評価

主な意見

- 取締役のサクセッションプランや定年制ルールについても継続的に議論が深められている
- 資本効率等に関する詳細な分析のもと、自由闊達で建設的な意見が増加し、四半期決算を通じて経営戦略と整合した進捗確認ができています
- 将来の成長投資とのバランスに関するもう一段の議論やコンセンサス形成が必要である
- 目標利益率達成への執着や、予定外コスト発生時の対応手段の十分な検討に関しても改善が求められる

2026年度の取り組み方針

以下の2項目の改善に取り組む

- ① 収益力や資本効率等を意識したうえで、中長期的な成長を見据えた大局的な観点からの経営戦略議論の深化
- ② グループ全体の内部統制・リスク管理機能の強化及びサステナビリティの取り組みに関する議論の充実

指名・報酬等ガバナンス委員長メッセージ

次世代経営を見据えた
指名・報酬等のガバナンスの強化を推進します

社外取締役（独立役員） 小原 正敏

指名・報酬等ガバナンス委員会は、経営幹部の指名、報酬等のガバナンスに関する重要事項について、取締役会が客観的かつ透明性を持った決定をできるよう提案や答申を行うために設置された委員会です。この委員会は、多様な専門的知見・経験を有する社外取締役3名と当社の事業・社内事情に詳しい社内取締役1名の合計4名で構成され、コーポレートガバナンス・コードを踏まえ審議を重ねてきました。特に今年度は、経営の中枢を担う後継者計画について、経済産業省のガイドラインや他社事例も参考に客観的かつ多角的観点から検討を行いました。

後継者計画においては、企業理念実現への情熱、ステークホルダーからの信望、優れた先見性・リーダーシップと高い品格を重視するほか、潜在的な実力・将来性、経験と実績、そして健康と年齢も加味した多角的な基準を設定しています。本年度交代が想定された沢井製薬社長に関しては、候補と考えられる数名の方との面談をも含め、丁寧に審議を行いました。その結果、品質部門の責任者として信頼性回復に尽力し、製薬業界に関して豊富な知識と経験を有する中手利臣氏を選定しました。そして、新しい沢井製薬代表取締役社長のもとで、厳しい環境が続くジェネリック医薬品事業への適切な対応を継続的かつ着実に実行していけるよう、当社のグループCEO及びグループCOO体制は、継続することとしました。

同委員会は、今後もその使命と責任を忘れず、中長期的観点をも踏まえ、経営トップ層を含む経営幹部の選任・育成、報酬決定等について、審議をしていきたいと考えています。

品質確保と安定供給を支えるガバナンスの実効性向上に向けて

社外取締役 監査等委員 委員長(独立役員)

谷口 悦子



新経営体制によるガバナンスへの期待

当社は2025年6月に「監査等委員会設置会社」へ移行し、より実効性の高いガバナンス体制の構築に取り組んでいます。

2023年12月の品質問題に起因する行政処分を重く受け止め、当社グループに関わるすべての皆さまからの信頼回復のために企業風土改革や再発防止策を進めてまいりました。現在は、これらの取り組みを着実に定着させ、組織全体の持続的な成長につなげていく重要な局面にあります。

ジェネリック医薬品事業において、「品質確保」と「安定供給」は事業の根幹であり、当社グループとして果たすべき社会的使命です。また、今後の需要拡大や医療環境の変化に対応していくためには、生産・供給体制の強化や品質保証体制の充実が重要な課題となっています。

このような認識のもと、監査等委員会としては、各種施策が計画どおり実施されているかだけでなく、現場で実効性を伴って機能しているかを重視しています。企業風土改革や再発防止策が組織に根付き、品質確保と安定供給を支える仕組みとして機能しているかという視点を持ちながら、経営の意思決定プロセスや内部統制の運用状況を確認しています。

社外役員の連携による監督機能の強化

当社では5名の社外取締役が、それぞれの専門性や経験を活かし、取締役会では中長期的な企業価値向上の観点から、活発な議論を行っています。

また、「社外役員連絡会」を活用し、情報共有のみならず、重要議案や経営課題に関する論点整理を行うとともに、品質確保や安定供給に関する課題、事業環境の変化への対応、将来に向けた成長戦略などについて、社外役員と執行側が継続的に対話を重ねることで、多面的な視点から経営課題を議論し、取締役会における議論の充実につなげています。

私は公認会計士として、事業環境や業界構造の変化が当社グループの経営や中長期的な企業価値に与える影響に着目しています。今後も社外取締役間で専門的知見を相互に補完しながら、経営の透明性・客観性を高めるとともに、執行側との建設的な対話を通じて、グループ全体の持続的成長を支える役割を果たしてまいります。

監査等委員会の役割と実効性

ジェネリック医薬品事業には高い公共性が求められており、品質確保や安定供給に関する課題は企業基盤や社会的信頼に直結します。

このため監査等委員会(常勤監査等委員1名、社外監査等委員2名)では、品質保証や安定供給、リスク管理に関する各種体制が適切に整備・運用されているかという観点から、法令遵守や内部統制の状況について確認しています。

また、会計監査人、グループ経営監査室、子会社監査役との連携を通じて重要リスクの把握に努めるとともに、重要会議への出席や事業所往査などを通じて把握した情報を共有し、リスクの重要性に応じた監査を実施しています。

この1年、監査等委員会として特に重視してきたのは、品質問題を踏まえた様々な改革が現場に定着し、実効性を伴って機能しているかという点です。今後も品質確保と安定供給という社会的使命を支えるため、改革の定着状況や各種体制の実効性を継続的に確認し、グループ全体の持続的成長と企業価値向上に資する監査・監督機能の充実に努めてまいります。

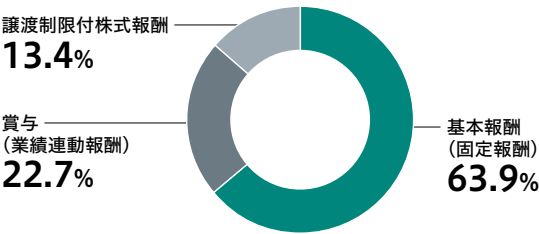


役員報酬

当社の取締役（監査等委員である取締役及び社外取締役を除く）の報酬は、基本報酬（固定報酬）、賞与（業績連動報酬）及び中長期的なインセンティブとしての譲渡制限付株式報酬で構成されています。譲渡制限付株式報酬は、役位等に応じて事前に付与する勤務継続型と、中長期的な企業価値向上の達成度に応じて事後に交付する業績連動型からなります。譲渡制限付株式報酬は、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、基本報酬と賞与の割合は、概ね3：1としています。

役員報酬は、株主総会で承認を受けた範囲内で、当社の中長期的かつ持続的な企業価値向上に資する役員へのインセンティブとなること、当社の経営陣として優秀な人財の確保ができること、過度なリスクテイクを抑制することに沿ったものとなるように報酬体系を定めています。

取締役（監査等委員及び社外取締役を除く）
報酬等の構成比（2025年度）



報酬制度の概要

報酬の種類	基本報酬	賞与	譲渡制限付株式報酬	
			勤務継続型	業績連動型
支給方式	金銭	金銭	株式	株式
業績連動指標	—（固定報酬）	投資的経費差引前コア営業利益、担当部門評価	—（一定期間の勤務継続）	コア営業利益（50%）、ROE（30%）、相対TSR（20%）
対象役員	全取締役	取締役（社外・監査等委員除く）	取締役（社外・監査等委員除く）	取締役（社外・監査等委員除く）
上限	すべての報酬の合計額に対する上限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）】年額620百万円以内（うち社外取締役分は年額100百万円以内） 【監査等委員である取締役】年額100百万円以内			
	—	—	年額50百万円以内	年額100百万円以内

賞与及び業績連動型譲渡制限付株式の算定方法

賞与

=

役職別基準額

×

業績評価指標 + 担当部門評価指標（定量 + 定性）

定量：「投資的経費差引前コア営業利益」の目標達成度
定性：リスクマネジメントやコンプライアンスへの取り組みを含む担当部門の目標達成度 ※1

交付株式数

=

報酬基礎額 ※2

÷

1株当たりの当社普通株式の価格 ※3

※1 代表取締役は業績評価指標のみ
※2 各対象取締役の役位、職務等に応じ、当社取締役会において決定する基準額に、各対象期間の業績評価指標の達成率等に応じ、0%から200%の範囲で当社取締役会において決定する割合を乗じて算定する。
※3 基準額、業績評価指標等を決定する当社取締役会決議日の前営業日の東京証券取引所における当社普通株式の終値（同日に取引が成立していない場合には、それに先立つ直近取引日の終値）

役員報酬等の内訳

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)				対象となる 役員の員数(名)
		固定報酬	賞与	譲渡制限付株式報酬		
				勤務継続型	業績連動型	
取締役(監査等委員及び 社外取締役を除く)	97	62	22	6	7	2
取締役(監査等委員) (社外取締役を除く)	14	14	—	—	—	1
監査役(社外監査役を除く)	5	5	—	—	—	1
社外役員	48	48	—	—	—	8

グループコンプライアンス委員会

グループコンプライアンス委員会は、当社グループにおけるコンプライアンス体制の中核と位置付けられ、法令等の遵守と公正で誠実な経営の実践を支えています。

グループ各社を横断したコンプライアンスに関する基本方針を審議・決定するとともに、体制整備の支援、重要事項の把握と取締役会への報告、企業倫理ヘルプラインへの対応、コンプライアンス向上施策の進捗管理、不祥事発生時の対応などを担い、グループ全体のガバナンス強化に取り組んでいます。2023年11月以降は毎月開催することで、機動的に課題を把握し、迅速な対応につなげています。また、各事業所や工場で発生した事案や品質情報について、事案の内容、発生原因、対応状況等を共有するとともに、処置や判断の適切性を確認・評価し、同様の事案の未然防止と継続的な改善に取り組んでいます。

特に、不祥事の再発防止に関しては、改善命令及び改善施策を踏まえ、経営層による監督・検証の実効性向上に取り組んでいます。加えて、外部有識者の知見も取り入れながら、法令遵守の観点から判断の妥当性を検証し、再発防止策の実効性向上を図っています。



全社コンプライアンスの日

また、2023年10月に立ち上げた企業風土改革プロジェクトを踏まえ、法令遵守・コンプライアンス精神の浸透を重点課題として推進しています。日常業務のなかで継続的にコンプライアンスを意識する仕組みづくりを進めるとともに、全従業員を対象とした薬機法・GMP基礎教育などのeラーニングを実施し、役職員の理解促進と意識向上に努めています。

2025年12月には、前年に引き続き「全社コンプライアンスの日」を開催しました。本社と各拠点をライブで接続し、澤井会長や木村社長からの講話に加え、外部有識者や各本部長からのメッセージを共有し、全社でコンプライアンスについて理解を深める機会としました。澤井会長からは、①人命に関わる医薬品製造販売企業としての責任、②法令遵守の意識付け、③ヒューマンエラーに対する組織的なバックアップ体制、④社員一人ひとりの改善の積み重ね、について話がありました。

また、外部有識者の方々からは、①自らの業務に疑問を持ち続け、不安や不明な点は周りの人に相談する、この意識の積み重ねによりクオリティカルチャーが醸成されること、②一人ひとりが品質文化を自分ごととして考え、日々の行動で体現していくことで、コンプライアンスの意識と環境が整うなどの助言・提言をいただきました。

今後もこうした取り組みを通じて、コンプライアンスを組織文化として定着させ、グループ全体の安定的・持続的な成長を目指していきます。

外部有識者メッセージ

誠実な報告と確実な対応が
リスクを未然に防ぎます



堀尾 貴将

森・濱田松本法律事務所
パートナー
弁護士

グループコンプライアンス委員会では、毎月、各工場の様々な品質情報や逸脱事案の発生状況について報告を受けます。特に重大と思われる事案や、他の工場を含めて注意が必要な事案については、追加の調査や対応を求める意見が出され、丁寧なフォローアップが行われています。

こうした品質情報や逸脱に真摯に向き合い、不断の対応を継続する姿勢は、サワイグループのクオリティカルチャーを醸成し、強い組織であるために必須の要素であると考えています。

日々の業務において、想定外の事態や人為的なミスが発生することは当然あります。そのこと自体は問題ではなく、社内のプロセスに従い、どのようにリカバリーするかを組織として検討することが重要です。むしろ、問題になるのは、想定外の事態やミスについての報告を怠り、その発生を隠してしまうことにあります。

医薬品の製造管理・品質管理において、正確な記録は生命線です。正確な記録がされていなければ、適時に問題を発見し品質確保のために必要な対応を行うことができず、重大な品質問題を引き起こすおそれが生じます。業務に際して問題が発生した際には、慌てず、抱え込まず、誠実に報告し、組織として真摯に対応することで、よりよい解決につなげることができます。

目指すべきは、問題が発生しないようにする組織ではなく、問題が発生したときに皆が協力して解決に向けて取り組める組織です。そのような企業風土を醸成していただきたいと思います。

グループリスクマネジメント委員会

グループリスクマネジメント委員会では、会社法等に基づく内部統制体制の整備の一環として、当社グループのリスクマネジメント強化に取り組んでいます。委員会では、リスクマネジメントに関する基本方針や年間計画の審議・決定を行うとともに、各部門及びグループ各社のリスク対応状況を確認し、進捗状況の把握・レビューや対策の審議を行っています。また、重要事項については経営会議へ報告・上申し、必要に応じて取締役会へ報告しています。

2025年度は、2025年9月と2026年3月の年2回開催しました。2025年9月の委員会では、外部講師による「災害対

応と安全配慮義務」に関する講演を通じて、東日本大震災を教訓とする災害発生に備えた事前対策や情報収集、適切な指示の重要性について確認しました。あわせて、最新のリスク動向や実務上の留意点について学び、委員会メンバーのリスク感度向上と対応力強化を図りました。

2026年3月の委員会では、リスク評価シートの実施報告と見直しを行いました。2025年度には、信頼性保証本部、研究開発本部、並びに管理部門を重点対象として、各部門のリスク評価結果と対応状況について確認しました。

今後も、各種リスクの把握・評価・対策の実効性を高めるとともに、グループ全体のリスクマネジメント体制の継続的な強化を進めていきます。

リスクマネジメント委員会で取り上げたリスク項目と対策の一例

取り上げられたテーマ	リスク内容	対策
災害対応と安全配慮義務	災害発生時に、事前対策や情報収集が不十分であった場合、その場で適切な指示や行動に至らず、それが安全配慮義務違反とされるおそれがある	- 事前対策の徹底 - 情報収集体制の整備 - 適切な避難・行動指示を行うための体制構築
知的財産の保全と侵害	新薬メーカー等の知的財産を侵害する、又は侵害訴訟を提起され敗訴するおそれがある	- 知財専門弁護士等の専門家連携強化 - 権利主張に向けた準備と社内・当局への情報共有
情報システムの不備・障害	生産・研究開発・副作用情報等の情報システムの停止やネットワーク侵害、GxPデータの完全性(真正性、見読性、保存性など)の毀損が生じるおそれがある	- サーバーのクラウド化 - 定期的な保守 - 代替運用体制の整備

グループ情報セキュリティ委員会

グループ情報セキュリティ委員会では、情報セキュリティ対策マップに基づき、グループ全体の情報資産を保護するため、体制整備、対策強化、教育・啓発などを継続的に実施しています。情報セキュリティ対策は、「不正侵入対策」と「内部不正対策」の両面からリスクを捉え、継続的な改善に取り組んでいます。また、定期的に第三者による情報セキュリティ診断を実施し、外部の視点を取り入れた客観的な評価を通じて、対策の実効性向上を図っています。

近年は、様々な企業・団体においてサイバー攻撃事例が見られることから、外部事例から得られる教訓も踏まえつつ、当社グループの対策を点検・強化しています。具体的には、重要アカウントの管理強化、データ保全対策の見直し、第三者による評価の拡充、監視・対応能力の向上に取り組んでいます。

さらに、生成AIの普及に伴い、取引先や社内を装ったメールが巧妙化していることから、従業員一人ひとりが不審なメールに気付き、適切に対応できるよう、教育資料の見直しや注意喚起を継続しています。

今後も、グループ情報セキュリティ委員会を通じて、対策状況を継続的に把握・点検し、実効性のあるガバナンスのもとで情報セキュリティ管理の高度化を推進します。