持続的成長の基盤となるESGの取り組みを、一層充実させていきます

副会長（特命担当・ESG 担当） **末吉一彦**

経営課題としてESG拡充に取り組みます

当社グループは「なによりも健やかな暮らしのために」を企業理念に、人々の健やかな暮らしの実現を目指しています。サステナビリティ基本方針にも明記しているように、「健全な社会の存在とその持続的（サステナブル）な発展」こそが、私たちの存立基盤です。

2021年に私自身も関わり、この基本方針を策定しましたが、企業活動の在り方と社会との関係について考えるようになった原点は若い頃にさかのぼります。ある経済団体の事務局を務めた際、「自然循環と同じように経済活動も循環しており、パイを取り合うのではなく、拡大再生産していく過程で相手も自らも栄えていく」という考えに触れました。いま企業に求められているサステナビリティ活動とこの考えは、底辺でつながっているように思います。

生産活動に伴う環境負荷削減に取り組みます

まずE（環境）への取り組みですが、これまで当社はジェネリック医薬品の安定供給を目指して生産能力の強化に注力してきましたが、生産活動に伴う環境負荷への配慮は必ずしも十分ではありませんでした。

その点を踏まえて、2022年度は中期経営計画の環境目標を変更しました。CO_2排出量削減について具体的な削減手段を検討したうえで、グループ目標を従来の生産数量原単位ではなく排出量に変更し、数値目標も2030年に、2013年度+αを基準に46%削減することとしました（P.33参照）。また、地道な取り組みとして、今後は、包装に使う廃プラスチックのさらなる再資源化にも注力していきたいと考えています。

多様性の確保や人的資本への投資を着実に推進

S（社会）の分野では、数年前からぜひやりたいと思っていたことのひとつが、ID&E（インクルージョン・ダイバーシティ＆エクイティ）の推進です。

当社グループの社員は1/3が女性ですが、女性管理職比率はまだ低く、目標の8%に至っていません。そこで、2022年度、このテーマに関して有志を募ってプロジェクトチームを立ち上げ、経営への提言をまとめてもらいました。（P.30「Topics」参照）その提言を実際にアクションに移すべく、近く新しい組織を立ち上げる予定にしています。ID&E推進のひとつとして女性管理職比率が上がれば、おのずと男女の賃金格差の改善にもつながっていくと考えています。

人財育成については、個人の興味や意識、キャリアプランなどに応じて受講できる研修メニューの充実に従来から取り組んできました。従来型の集合研修や通信教育に加え、外部専門機関と連携した多岐にわたるメニューをそろえたことで、1人当たりの年間研修受講数は1.4回に上っています。将来的には、経営層候補を対象にした研修メニューも追加していきたいと考えています。

また、2022年度は後継者育成について、新しい施策を開始しました。当社グループでは個々人が半年に1回、目標設定シートを作成し提出する仕組みがありますが、ライン職の管理職すべての層について、目標の2割を後継者育成とする制度を導入しました。この制度のもと、管理職は、自らの後継者の育成についての目標を定め、進捗を管理することとしています。

2つのガバナンス改革を実施しました

持株会社に移行して以来、ガバナンスのレベルアップに着実に取り組んできました。その結果、リスクマネジメント、コンプライアンス、情報セキュリティ、サステナビリティの4つの委員会をグループ全体で開くようになり、一体感を持って取り組む体制ができました。

2022年度は2つの大きな改革をしました。1つ目は、CEO等の後継者育成プランの大枠をつくったことです。2つ目は、初めて経営経験のある社外取締役に就任いただいたことです。その結果、社外取締役の比率が50%まで引き上がりました。地道な取り組みを行ったことで、かなりしっかりとした議論が行われる、あるべき取締役会に近付きつつあると感じています。

ESGの意識を浸透させていく取り組みを開始

ESGの意識を社員に浸透させることも重要な課題です。そこで、2022年度から、国内では現場の小集団活動のテーマ選定にESGの視点を入れてもらっています。始めて1年ですが、「エネルギー効率を高めて環境負荷の小さいオペレーションにするには」といったテーマで、成果をプレゼンしてくれる工場が現れるなどの成果が出てきています。社内イントラネットでも社内活動を頻繁に紹介し、トップダウンではなくボトムアップ的なアプローチが出てきたことに手応えを感じています。

すべてのステークホルダーと強い絆を構築し、持続的な成長を目指します

冒頭にも申し上げたように、当社グループは我々だけで成長できる訳ではありません。患者さんや医療関係者の皆さまをはじめ、地域社会、地球環境など、すべてのステークホルダーとの絆を構築し、ともに成長していくことが、私たちにとってのサステナビリティです。

そのサステナビリティを推進していくうえで大切にしていかなければならないのが、当社グループの企業理念や企業文化です。企業理念に共感して入社し、社会とのつながりを大切にする社員たちの存在を強みに、当社グループがサステナビリティの基盤となるESGについてもしっかりと取り組んでいると認めていただけるレベルに高めていくことが、私の責務です。全社員と力を合わせ、社会とともに長期にわたって持続的に成長していける企業グループを、今後も目指していきます。

ESG分野における主な取り組み

取り組む課題	数値目標等	2022年度実績
E 環境に配慮した生産	● 2013年度+αを基準に、総量でCO_2排出量を46%削減（2030年度） ● CO_2排出量をネットゼロ（2050年） ● 廃プラスチックの再資源化率 65%以上（2030年時点）	● 中計環境目標を変更・新設 ● 第二九州工場に太陽光発電パネル設置検討 ● 三田西工場にて太陽光発電パネルによる発電開始（2022年度の発電量：同工場の年間使用電力のうち、5.9%）
S 人財育成、働き方・働きがい、人権尊重	● 安全・多様な職場環境	● コロナ禍対応の在宅勤務制度から在宅勤務制度の恒久化に移行 ● ストレスチェック結果に係る職場改善への活用 ● 社員意識調査及びヒアリング調査の実施（次期対策検討）
	● ダイバーシティの推進	● 社内で実施したジェンダー意識調査結果を踏まえ設置した社内プロジェクトにおいてID&E推進に向けたアクションプランを提言
	● 人権尊重への取り組み	● ハラスメントに関するコンプライアンスeラーニング ● エンゲージメント調査に基づくID&E取り組み（Upsher-Smith）
G コーポレート・ガバナンスの深化	● 持株会社化を通じたガバナンスの整備・運用深化	● 関係者メンバーを含む各種委員会の取締役会への直接報告 ● 指名・報酬等ガバナンス委員会でCEO等の後継者計画の立案に着手
	● リスクマネジメント・コンプライアンス強化	● コンプライアンス、情報セキュリティ等のeラーニング ● ISMS認証取得（ISO27001）、標的メール型訓練等情報セキュリティガバナンスの強化

グループ人事部長メッセージ

当社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**

中期経営計画を踏まえた人財戦略を推進

当社では、3か年の中期経営計画「START 2024」中で、ジェネリック医薬品事業のさらなる強化と、新たな成長分野として新規事業への進出という目標を掲げています。ジェネリック医薬品事業のさらなる強化のためには、高品質、高付加価値な製品を一番手に上市し安定的に供給することが必要不可欠であり、とりわけ研究開発や生産の機能強化が重要です。また、当社にとって未知の分野である新規事業の推進には、従来にない発想を持つ創造的かつ変革力のある人財の存在が欠かせません。

こうした事業認識のもと、当社では「個を育て、個を活かす」を人事の基本理念に、多種多様な考えを持った優秀な人財の確保と育成に努めています。

昨今、日本国内の労働市場では人手不足を背景とした「売り手市場」が続いていますが、当社は積極的な採用を行い、2022年度、沢井製薬では新卒社員を含む230名の従業員を大量採用しました。また、2022年4月にグループ企業に加わったトラストファーマテックからは研究、生産を中心に約400名の従業員を仲間に迎え、研究開発や生産の機能強化を図りました。

人財育成の面では、主要国内会社において、職種や等級ごとに求められる発揮能力や期待役割等を定めた「能力要件定義書」を作成し、人事評価や研修体系の整備に取り組んでいます。また、創造性豊かな組織運営を実現するために、性別や世代を問わず多種多様な考えを大切にするダイバーシティ文化の醸成にも力を入れています。

個性と創造性を大切に、エンゲージメントを強化

売り手市場の労働市場においては、どの企業にとっても人財のリテンションが課題であり、当社も例外ではありません。この点、当社では、人事基本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。主要国内会社では、年に複数回、上司と部下が1対1で、自身の業績やキャリア等について話し合う機会を設けており、こうした場が、働きがいの向上や風通しの良い職場づくり、ひいては従業員のリテンションに寄与していると考えています。また、全従業員がアクセスできる社内イントラネットを設け、事業計画や経営数値等の経営情報だけでなく、経営層の考えや日常などにも触れられるようになっています。

こうした取り組みの成果もあり、新規学卒就職者の就職後3年以内の離職率が30%を超えているという調査結果もあるなかで、沢井製薬は長年にわたり10%未満を維持しています。

多様な価値観を認め合う企業文化を醸成

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当社では考えています。性別やハンディキャップ等を超えて誰もが活躍できる会社を目指して、沢井製薬では、その目標の一例として、2023年度末までに、女性管理職比率を8%以上、障がい者雇用率を2.3%以上にする目標を掲げ、取り組んでいます。

また、2022年7月にはグループ全社からメンバーを募り、インクルージョン&ダイバーシティの推進施策を検討する全社プロジェクトを立ち上げました。プロジェクトからは、経営層を含む従業員の意識改革に向けた研修の実施など、多くの検討課題の提起があり、今後具体的な施策や推進体制を検討していきます。

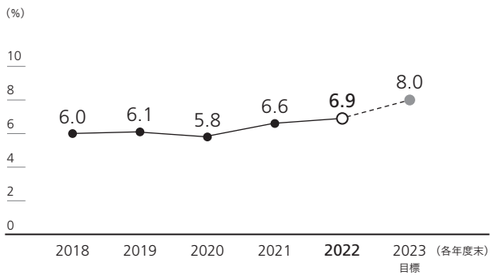
企業理念に基づく、健康経営の推進に注力

「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では、「より良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。

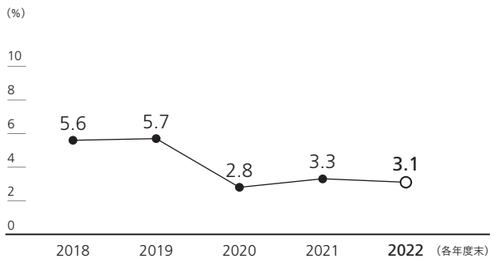
毎年、「心身の健康づくり計画」を作成し、その計画実現のための推進体制を整備している他、国内の主要事業所では、従業員に心身の問題が生じた際は、産業医と連携してすぐに対処ができる環境を整えています。また、すべての従業員が気持ち良く働けるよう、就業規則等でハラスメントの撲滅に向けた企業姿勢を明文化するとともに、「ハラスメントヘルプライン」を設けて、その撲滅に努めています。

このような取り組みの成果もあり、当社は経済産業省の「健康経営優良法人」に選ばれています。今後も、引き続き、健康経営の推進に力を入れていきたいと考えています。

女性管理職比率の推移　（集計範囲：沢井製薬）



離職率の推移　（集計範囲：沢井製薬）



Topics　社内プロジェクトにてID&E推進に向けたアクションプランを提言

2022年7月当初、女性活躍推進プロジェクト（仮称）として発足したプロジェクトでしたが、プロジェクトメンバーの総意により、女性のみならず全社員活躍をゴールとした活動を続けてきました。また、サワイ（S）がさらに飛躍するよう、支える翼（Wing）に偏りなく、軽快な働き方ができるようにとの想いを込め、プロジェクト名を『S-Wing（スウィング）』と名付けました。

約9か月の活動の過程で、プロジェクトメンバーの男女比率に偏りがあったことから、ジェンダーに偏りなく意見を取り入れるべく、アンバサダーとして約30名を新たに迎え入れました。そうしたことにより、様々な視点を取り入れた活動となりました。2023年3月には経営陣に向けて、全社員活躍に関するアクションプランの提言を行いました。その提言を受け、今後も当社グループとして、ID&E（インクルージョン・ダイバーシティ＆エクイティ）の推進を継続していきます。

WEB　「S-Wing（スウィング）プロジェクト」
https://www.sawai.co.jp/sawai-gender-action/project.html

注）当社グループでは、D（多様性）推進の土台として、まずはI（包括性）が重要であり、その上でE（公平性）の考え方も必要だと考え、「ID&E」としている。

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

社会

品質管理

沢井製薬

沢井製薬自社工場への監査は、毎年、無通告で実施することで、行政当局による査察が何時実施されても耐えうる体制であることを確認しています。同様に、2022年度からは新たに操業を開始したトラストファーマテックの製造所についても、自社工場と同じレベルで管理することとし、監査を開始しました。

原薬の品質については、約300成分（延べ約500製造所）について、原薬製造所の現地確認等により、各製造工場が法で定められた製造管理・品質管理基準（GMP）を遵守しているかを、自社基準に基づいて厳しくチェックし、合格した原薬のみ使用しています。

品質監査の様子

WEB
品質管理（沢井製薬）
https://www.sawai.co.jp/medicine/sawaigenerics/quality/

主な内容
- 原薬の品質
- PIC/Sへの対応
- 工場での品質管理体制
- 使用成績調査の実施

品質に関する取り組み紹介動画（沢井製薬）
https://www.sawai.co.jp/medicine/sawaigenerics/quality_movies/

Upsher-Smith

Upsher-Smithは、米国政府規則の品質管理システム（QMS）に従って製造管理・品質管理を行い、許容可能な品質の製品を一貫して製造しています。

すべての原材料及び最終製品について、FDAの承認基準にそった試験を実施しています。また、最終製品については、年1回の製品レビューにより総合的な評価も行っています。

さらに社内手順書に従い、設備・システムの総合的な自己診断を定期的に行っています。新工場では、より品質を高めるため、電子バッチレコードを導入しています。

偽造医薬品の防止 Upsher-Smith

Upsher-Smithとその医薬品サプライチェーンでは、DSCSA（Drug Supply Chain Security Act）での要求に対応した取り組みを進めています。DSCSAのもとでの要求事項は、法令記載の方法により各販売可能ユニット（主にボトル／ブリスター）についての流通の管理を確立します。

2023年11月27日がシリアライゼーションの対応期限となっており、準備を進めています。また、すべてのボトルは、シールを介して不正開封を明らかにする特徴を有しています。

患者さんとのコミュニケーション 沢井製薬

お客様相談室

沢井製薬のお客様相談室は、社内で唯一、患者さんと直接コミュニケーションを図ることができる部門です。患者さんからのお問い合わせの多くは、治療や薬に対する漠然とした不安であるため、お客様相談室では、まずその不安な気持ちを受け止める対応をしています。

患者さんの不安な気持ちをやわらげることで、患者さん自身が治療に対して前向きになり、適切な治療を進めていただけるようになることを目指しています。

一般向けWEBサイト「サワイ健康推進課」

コーポレートサイトにてジェネリック医薬品に関する基本情報や品質への取り組みなど、医薬品に対する患者さんの安心につながる知識・情報を掲載していますが、そのほかにも健康情報発信サイト「サワイ健康推進課」にて、未病・予防対策の情報、疾病啓発、健康増進など、ヘルスケアに関する様々な情報を発信しています。

さらにPHR管理アプリ「SaluDi」でPHRを記録する際、アプリ内から「サワイ健康推進課」に簡単にアクセスできるようになりました。

「サワイ健康推進課」のトップページ https://kenko.sawai.co.jp/

人権・人財

当社グループは、「人権の尊重」「社員の健康・労働環境への配慮」「公正・適切な処遇」について行動基準に定め、積極的・能動的に取り組んでいます。

方針や取り組み内容データの詳細については、WEBサイトで報告しています。

WEB
人権・人財
https://www.sawaigroup.holdings/sustainability/human/

主な内容
- 人権尊重の取り組み
- 社員の健康・労働環境への配慮
- 介護・出産・育児への配慮
- 公正・適切な処遇
- 多様性の確保
- 人財育成方針
- 研修体系
- 社内環境整備方針

開示データ
- 有給休暇取得率
- 離職率
- 介護・産休・育休取得者数
- 女性管理職比率（沢井製薬のみ）
- 障がい者雇用率（沢井製薬のみ）
- 研修受講者数

人権の尊重

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ILO宣言」を支持し、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」に則った取り組みを推進しています。

沢井製薬ほか 国内グループ会社

国内グループ会社においては、社員と労働組合を重要なステークホルダーとして認識し、健全かつ良好な労使関係を維持しています。また、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することを行動基準に明示し、人権意識の向上に努めています。

Upsher-Smith 海外グループ会社

海外グループ会社においては、日本に比べて人種構成が多様なこともあり、人種を含む多様性の尊重を重要な社会課題であると認識した取り組みを行っています。2020年の大きなBlack Lives Matter運動の端緒となったミネソタ州に拠点を置くUpsher-Smithは、「企業の強みと業績向上は社員構成の多様さから生まれる」という信念のもと、経営層が率先して人権の尊重に取り組んでいます。4つのマイノリティ（黒人、女性、南アジア人、ヒスパニック・ラテン系）に関する諮問会議を定期的に開催し、偏見を洗い出し、相互理解向上のための取り組みを行っているほか、女性とLGBTQ+に関しては社員リソースグループが活動を行っています。

社員意識調査

当社グループで数年ごとに実施している社員意識調査を2022年に行いました。その結果、会社や経営方針への共感度は前回より上昇し、勤務先としての満足度も引き続き高い水準にあると確認できました。近年の厳しい事業環境のなかでもジェネリック医薬品を供給する社会的意義やその責任を誇りとして、社員が日々従事している証と考えています。

一方、部署間の連携や助け合い意識の低下も一部に見られました。今回の調査では、会社及び仕事へのエンゲージメントを確認したところ、業務量や難易度の増加にストレスを感じていること、目の前の仕事に追われて、挑戦意欲が低い等の課題が確認できました。

これらの課題は経営会議に報告し、改善の取り組みを審議しました。社員には社内イントラネットで概要を共有しています。社員の声を経営層に届け、課題を改善することで、社員の一体感やエンゲージメントの強化につながりますので、同様の調査を今後も継続していきます。

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

中計での環境目標の見直し

CO_2排出量削減目標を強化

当社グループは2021年4月～2024年3月までを目標とする中期経営計画「START 2024」で掲げた環境目標のうち、CO_2排出量に関する目標を一部見直しました。今回の見直しでは、政府が掲げる「2050年カーボンニュートラル」に目標レベルを整合させるとともに、「2030年度のCO_2排出量を、2013年度比46%削減する」という目標に向け、CO_2排出量削減の取り組みを強化することを目指しました。

本件は、沢井製薬サステナビリティ委員会、グループサステナビリティ委員会、グループ戦略会議、取締役会の審議を経て承認されました。変更のポイントは、下表のとおりです。

見直しのポイント

従来	見直し後
● 生産数量原単位で、25%削減（2030年度）	● 2013年度＋αを基準に、総量で46%削減（2030年度） ● ネットゼロ（2050年）

TCFD提言に基づく情報開示（概要）

ガバナンス

- グループCOOに気候変動問題に対する責任を割り当て、取締役会がその職務の執行状況を監督
- グループ各社からの代表者メンバーにより構成される「グループサステナビリティ委員会」（委員長：グループCOO）にて年4回、気候変動課題を含むサステナビリティに関する事項を協議・検討。取締役会へ定期的な報告を行うとともに、取締役会からの指示・監督のもと意思決定を行う
- 委員会の下部組織としてグループ各社からのメンバーにより構成される「地球環境チーム」を設置。四半期に1回、委員会に報告
- 想定しているリスクと機会は、下表の通り
- 当社グループの中核企業である沢井製薬においても、代表取締役社長が委員長を務める「サステナビリティ委員会」を設置し、年4回開催

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
		人口・経済・地政学リスク	人口増加、気温上昇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
	物理リスク	水害リスク（急性）	台風・豪雨・洪水等の増加	● 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（トラストファーマテック及びUpsher-Smithは除く。）
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）

戦略

- 短期的には原単位ベースでの排出量削減に取り組む
- 中長期的には、非化石エネルギーの導入検討を含む排出量の削減に取り組む
- 「産業革命前からの全世界平均気温の上昇を2℃未満に抑える」ことが達成される場合を想定した1.5℃シナリオと、政策や規制に大きな変更がなく現状に近い状況でGHG排出量が増え続けて全世界平均気温が上昇する4℃シナリオの複数のシナリオにより、当社グループに及ぼす影響を検討

リスクマネジメント

- 「地球環境チーム」のメンバーを中心に、サプライチェーンの各段階に関係が深い部門又は関連各社の関与と協力を得て、選別・評価・特定
- 評価結果をもとに「グループサステナビリティ委員会」並びに取締役会において検討・審議を経て決定
- 取締役会で、短期的には毎年の事業計画に、中長期的には中計に、適宜組み込み

指標と目標

- 以下の指標と目標を設定し、進捗を管理

指標	目標
① CO_2を含むGHG排出量（Scope1、Scope2）	（単年度）Scope1、Scope2とも前年比少なくとも1%以上の削減 （中期）2030年度までにCO_2の排出量（Scope1,2）を総量で2013年度+α比46%削減 （長期）2050年までにネットゼロ ※ 毎年のScopeごとの実績をコーポレートサイトに開示
② 非化石エネルギーの計画的な導入状況	2030年度目標を達成するために実際の排出量に応じて毎年一定のCO_2削減に相当する非化石エネルギーの導入

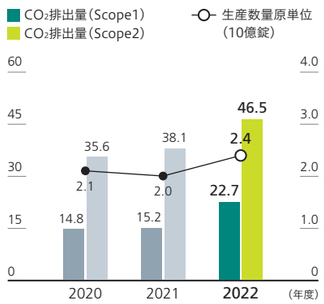
Topics 室間差圧の制御で、省エネ運用を実現

製薬工場では、部屋と部屋の気圧の差（室間差圧）を適切に設定することで、室内に浮遊した粉体を封じ込め、交叉汚染（異なる品目が混ざること）を防止しています。室間差圧の適切な制御が難しいため、従来は休業日も空調機を通常運転していたのですが、各部屋の排気ダクトやインバータなどを適切に調整することで、省エネモードでの運用を可能にしました。

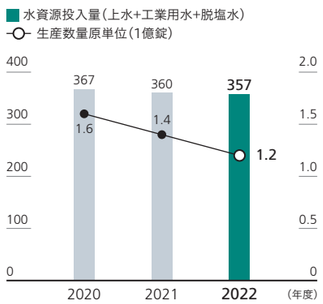
運用方法の見直しで、運転時間の削減に成功した空調機

環境データ（国内）

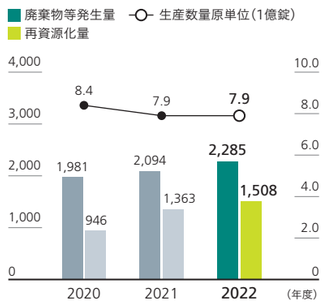
CO_2排出量（kt-CO_2）



水資源投入量（千m³）



廃棄物等発生量（トン）



日本事業
（沢井製薬）

ジェネリック医薬品業界の変革期を乗り越え、高品質な医薬品を安定的に供給し続けていきます

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

SWOT分析

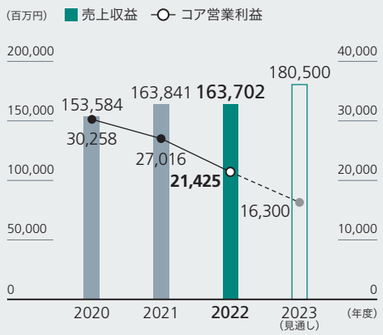
Strength　強み
- 国内有数の供給力
- 独自の製品開発力
- トップメーカーとしてのブランド力
- 安定した財務基盤
- 企業理念に基づく従業員の誠実さ

Weakness　弱み
- 需要急増に伴う従業員の育成・確保に時間がかかる
- 赤字でもシェア上位の品目が多く、販売中止の経営判断が困難

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・医療環境ニーズの多様化・高度化

Threats　脅威
- 毎年薬価改定等による薬価引き下げ
- ジェネリック医薬品への信頼低下
- AGの発売増
- 先進国のなかでは低い成長率
- 原材料のコスト上昇

売上収益／コア営業利益



「Sawai Group Vision 2030」の目標数値

	2020年度 実績	2022年度 実績	2030年度（目標）
売上収益	1,536億円	1,637億円	2,600億円
販売数量	133億錠	150億錠	200億錠
販売数シェア	15.7%	16.0%	20.0%以上
生産能力	155億錠	185億錠	230億錠以上

沢井製薬社長就任にあたって ――
社内各部門の力を束ねて、変化に対応していきます

このたび沢井製薬の代表取締役社長に就任しました木村元彦です。2016年に当社に入社する前は、住友製薬（現・住友ファーマ）で生産を統括する部門にいました。以前には、バイオ医薬品の研究や、細胞培養商業プラントの立ち上げ、知財の売買、事業開発、購買などの部門を経験し、ヨーロッパ駐在時代にはイギリスの法人立ち上げも行いました。沢井製薬では、2017年から生産本部長として各工場の生産体制の再編・強化、能力増強に邁進してきました。これらの経験を活かし、ジェネリック医薬品業界に求められている品質と安定供給問題の早期解決に貢献すべく、社長の任を拝命した次第です。

当社は、今、大きな変革期を迎えています。毎年の薬価改定、原材料価格の上昇、新製品の安定供給義務に加え、製剤の複雑化で開発の難易度も増しています。新製品を上市する一方で、不採算品も増えるがやめられない。AGも増加し、非常に大変な時期です。また、厚生労働省が制度改革等に関する検討会を立ち上げるなど、多くの変化が見込まれる時期ですので、それにきちんと対応していく必要があります。

こうした状況下では、経営戦略や営業戦略が重要であるとともに、社内各部門が今まで以上に連携を強化し、変化に迅速に対応できる体制を再構築する時期が来ていると考えています。

ジェネリック医薬品は生産品目が非常に多く、日々製造設備を切り替える必要があるなど、品目数が少ない新薬メーカーとは違う製造の難しさがあります。

私の役割のひとつは、戦略を立てて、研究と生産、あるいは営業と生産を連携させ、オーケストラの指揮者のように束ねていくことです。社内外で場を設定し、物事がスムースに進んでいくようにする。そこに私の持ち味であるフットワークの良さを活かしていきたいと思っています。

ピンチをチャンスに変えるために
様々な施策にチャレンジしていきます

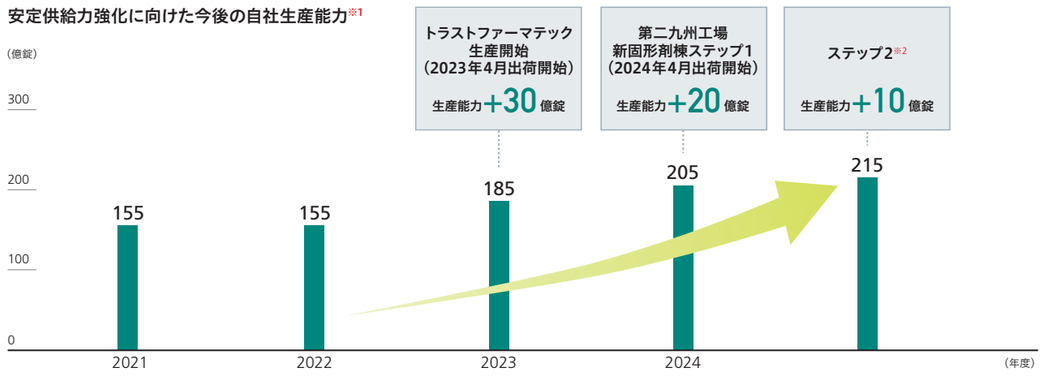
2022年度の国内ジェネリック医薬品事業は、薬価改定の影響はあったものの、新製品の売上伸長や限定出荷品の解除により、売上収益は前期並みの163,702百万円となりました。一方で、コア営業利益は先行投資や原価高騰の影響を受け21,425百万円と前期を下回りました。

また、2023年度も減益計画としました。減益の最大の要因は、原価高騰です。私が生産本部長になってから、毎年製造原価は下げてきましたが、2022年度は、薬価改定分を生産の原価低減で賄えなかった初めての年度となりました。ウクライナ情勢の影響や人件費・光熱費の高騰を背景に、例えば、去年100円だったある品目の原価が105円に上昇するといったように、全体で5%値上がりしました。

原価高騰への対応としては、生産効率のさらなる改善に取り組むとともに、原価高騰に伴う影響分を価格に反映させました。2023年度も卸・販売会社さんにご理解をお願いしています。

このような状況のもと、たとえ不採算品であっても、必要とされる医薬品を患者さんに届け続けるという責任を果

安定供給力強化に向けた今後の自社生産能力※1



※1 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。外注は含んでいない。
※2 ステップ2：時期は未定

たすために、やむを得ず、そのような方策をとっていただいています。このような場合重要なのは、取引先にしっかりと説明責任を果たすことです。前職で購買部長をしていた際、最も大切にしていたのは、会社の現状をしっかり説明したうえでご協力をお願いすることでした。より深い理解を得ることで協力していただける度合いも上がり、信用・信頼にもつながります。そうした対話を重ねていくことこそトップである私の役割だと考えています。

また、ジェネリック医薬品業界ではこれまであまり同業他社との交流がありませんでした。今後は取引先、仕入先も含めた様々なステークホルダーとの連携を今まで以上に深めていくことで、全員にとってメリットのある共存共栄の関係が築けないかと考えています。ありがたいことに業界内シェアがトップである当社への期待は非常に高く、会長、副会長と相談しながら、どのような連携が可能なのか検討していきたいと考えています。

一層のシェア拡大に向けて
生産能力の増強と、人の確保・教育を両輪で進めます

供給不足の解消、生産能力の向上に向けて、トラストファーマテックが約1年の準備期間を経て、2023年6月に予定通り一貫製造品の製品出荷を開始しました。また、第二九州工場では2024年4月の生産活動開始に向けて、新固形剤棟の建設を進めています。これによって、自社生産能力は2024年度には200億錠以上に拡大されます。

新製品の工業化が難しくなっているという課題の解決に対しても、生産設備能力の強化が求められています。安定生産にすぐに移行できるよう、生産能力に余裕を持たせて、できるだけ早く工場で商業生産規模の実験を始める必要があるためです。まずはトラストファーマテック本格稼働と第二九州工場の新棟の完成に向けて全力投球していきます。

現在、国内ジェネリック医薬品市場における当社のシェアは、数量ベースで全体の16%ほどで、2030年に向けた長期ビジョンでは、20%以上を目標に掲げています。しかし、当社には、さらにシェアを拡大する使命があると、私は考えています。

そのために重要なのは、人の採用と教育です。離職率をKPIとして注視するとともに、新入社員と年代の近い先輩社員をメンターに任命し、業務指導と合わせて経験を伝えることで、相談相手としています。これらの取り組みによって、正社員の離職率は2017年度の4.8%から、2022年度は3.1%まで低下しました。また、社員が定着してくると、一人ひとりの能力も上がっていきます。多能工化もKPI化し、仕事能力のランクを数値化しています。

これらの結果、私が生産本部長に就任した2017年以降で、人員は大きく増やさずとも、生産数量を1.6倍に増やすことができました。

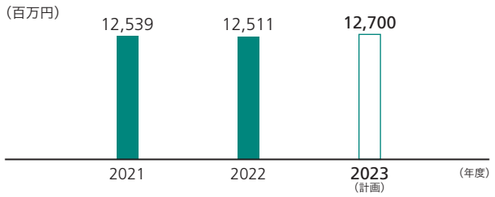
当社の強みを活かしながら、
「末長く社会に貢献し続ける会社」にしていきます

沢井製薬の強みは、やはり「なによりも患者さんのために」という企業理念です。この理念のもと、皆がひとつの方向に進んでいること、そして、対応のスピード感はどこにも負けないと自負しています。この強みを活かしながら、当社を「末長く社会に貢献し続ける会社」にしていくのが、私の目標です。そのために何をするべきかを皆と相談しながら考え、社内外のステークホルダーとも議論しながら、信用・信頼を得られるよう経営に邁進します。

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

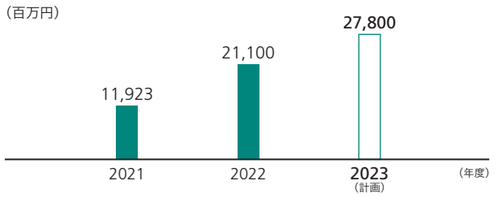
研究開発費

毎年100億円以上の研究開発費を計上し、
付加価値の高い製品を開発



設備投資

生産能力向上のため2021年度からの3年間で
600億円の設備投資を実施



米国事業
(Upsher-Smith)

2022年度はUpsher-Smithにとって
大きな転機となりました

——力強い2022年度の好業績を今後も継続させます

Upsher-Smith Laboratories, COO
Rich Fisher

SWOT分析

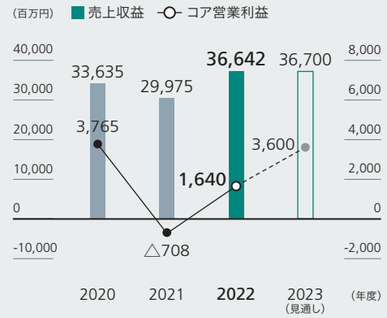
Strength　強み
- 米国内の製造拠点から安定した質の高い供給ができること
- 大手卸との強固な関係性
- 従業員エンゲージメントの高さ
- 開発における外部パートナーとの強力なパートナーシップ

Weakness　弱み
- インド企業との比較で劣る相対的価格競争力

Opportunities　機会
- 先進国としては高水準の人口増加率
- 世界の約40%を占める市場規模
- 規制遵守対応や資金繰りの問題に難のある競合企業起因の供給混乱・途絶

Threats　脅威
- 新規参入メーカーとの競争による過度な販売価格下落
- 3大購買グループへの統合による継続的な価格下落

売上収益／コア営業利益



2022年度の業績

私がUpsher-Smithの社長兼COOに就任してから1年が経過しました。米国のジェネリック医薬品市場は引き続き厳しい状況にありますが、Upsher-Smithにとっては良い1年となりました。2022年度は、約10年ぶりに前年比増収となり、収益性の大幅な改善も達成しました。

2023年度はさらなる増収と収益性の向上を見込んでいます。2023年度の成長は、多くの新製品の発売が牽引し、それは既存製品の減収を補うものとなる見込みです。1年以上前に取り入れた研究開発機能を外部に委託するビジネスモデルは、経費を大きく削減し、パイプライン製品及びFDAへの申請数、そして新製品の上市を増加させるなど、満足いく成功を収めています。

持続的な成長のために人財確保に努める

ミネソタ州の失業率は約3%と歴史的な低水準にとどまっており、生産現場での労働者不足は引き続き課題となっています。Upsher-Smithでは、今後も積極的な新規採用を継続するとともに、多様性（Diversity）、公平性（Equity）、社会的包摂（Inclusion）など、従業員にとって重要な取り組みを行ってまいります。

2022年度は、採用活動対象者において多様性を高め、新しいトレーニングツールの導入を行ったほか、人財部門による活動を拡大しました。売り手市場にもかかわらず、2022年度には重要なマイルストーンを達成できました。

2023年度の展望

25,000平方メートルの新しい生産施設は、2022年後半にFDAの承認を受け、2023年2月から商業生産を開始しました。一貫して高品質の製品を提供する企業として米国で高い評価を得ており、2023年度以降の見通しは明るいです。

競合他社では、1）規制遵守の欠如により、米国への輸入が禁止された、2）資金繰りの悪化により破産を申請し、製品の販売継続が不可能になった、3）事業への投資が十分にできず、シリアル番号化や高い包装レベル識別要件に準拠できない恐れがある、などで苦戦している企業があります。このような動きは、業界の転換点となる可能性があり、Upsher-Smithは、競合他社が苦境に陥っているなか、比較的有利な立場にあります。

特集

新規事業育成の進捗

総合ヘルスケア企業への進化に向け新しい事業領域を開拓

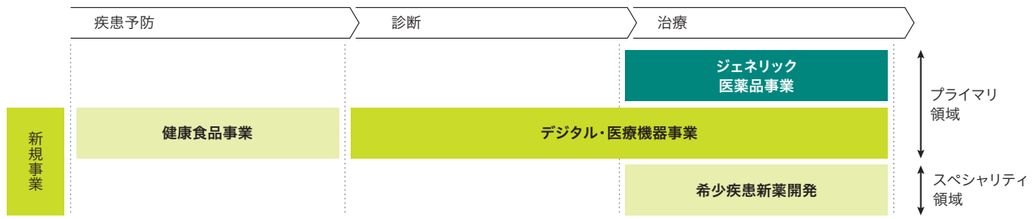
当社グループの持続的成長のため、既存のジェネリック医薬品事業の強化に加えて、新たな事業の育成にも取り組みます。より多くの人々が身近にヘルスケアサービスを受けられ、社会のなかで安心して活き活きと暮らせる世界をつくること、また、個々のニーズに応じた、科学的根拠に基づく製品・サービスを複合的に提案することで、人々の健康に貢献し続ける存在感のある会社になることを目指しています。

ターゲットとする事業領域

「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、国が目指す未病・予防対策・データヘルス改革などを通じた健康長寿社会の実現に貢献すること、長年のジェネリック医薬品事業で培ってきた知見やノウハウを活かすことを踏まえ、「デジタル・医療機器事業」「健康食品事業」「希少疾患新薬事業」の3つを新規事業のターゲットとしています。

デジタル・医療機器事業では、片頭痛・うつ病を適応症とする非侵襲型ニューロモデュレーション機器、PHR(パーソナルヘルスレコード)管理アプリに加え(右ページ参照)、NASH(非アルコール性脂肪肝炎)治療アプリについて、株式会社CureAppと共同開発及び販売ライセンス契約を締結し、臨床試験(フェーズ3)を準備しています。

健康食品事業では、当社グループが得意とする生活習慣病領域で、健康寿命の延伸をサポートする機能性表示食品を提供していきます。希少疾患新薬事業については、有効な治療法がない疾病に新たな治療機会を提供するべく、社内の評価体制を強化し、継続的なパイプライン拡充を検討しています。



1 非侵襲型ニューロモデュレーション機器「SWD001」

片頭痛に悩む患者さんに新しい選択肢を

沢井製薬では2022年12月、片頭痛の急性期治療に用いる医療機器「SWD001」の国内製造販売承認を申請しました。本機器は、後頭神経と三叉神経を同時に刺激することで痛みの制御を行う非侵襲型ニューロモデュレーション装置です。

日本には片頭痛に悩む患者さんが多く存在しており、本機器が上市されることで、患者さんにとって新たな治療の選択肢が増えることを期待しています。

今後のスケジュール

2022年12月	2024年中
PMDA承認申請済	発売(目標)

ニューロモデュレーション機器が
片頭痛の急性期医療の幅を広げることが期待される

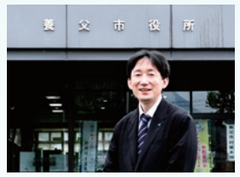
2 PHR管理アプリ「SaluDi」

健康管理をもっと便利に、もっとスマートに

沢井製薬が2021年10月にリリースした「SaluDi(サルディ)」は、日々の健康状態を自身で記録・管理できるパーソナルヘルスレコード(PHR)管理アプリです。血圧や体重、体温など日々の健康情報のほか、食事内容や薬の服薬情報などの情報を記録して一元管理できるだけでなく、医療機関のシステムとつないでオンライン診療や栄養指導を受けることも可能です。自治体・企業・地域医療連携ネットワークでの活用も進めていきます。

健康長寿社会の実現に「SaluDi」を活用していきたい

人口減少によって地域における支え合いの基盤が弱まっているなか、「SaluDi」を活用することで、市民と社会とのつながりが強まるなど、地域活性化が図れるのではないかと期待しています。また、市民一人ひとりの健康意識を高め、健康長寿・ヘルシーエイジングな社会の実現につなげていきたいと思っています。



養父市経営企画部
デジタルファースト課 課長
安達 洋道 様