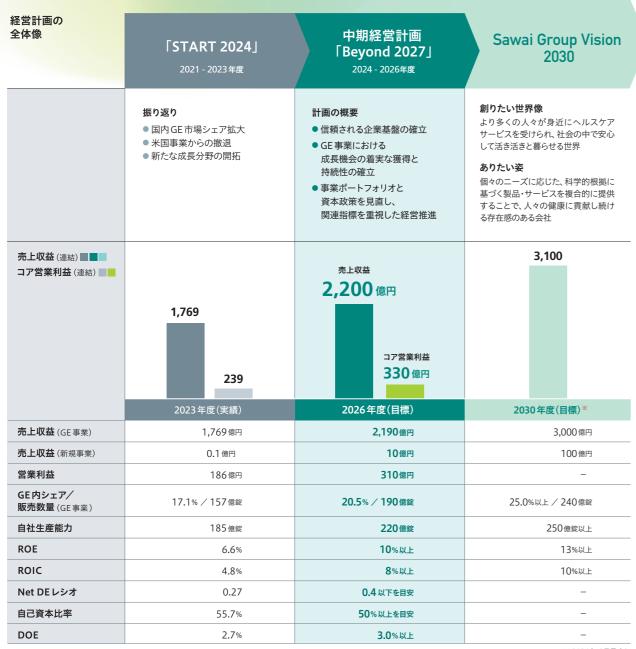
「Sawai Group Vision 2030」達成に向けて 新中期経営計画「Beyond 2027」を策定

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。



※ 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、CO2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

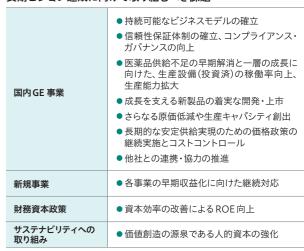
信頼される企業基盤の確立

「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



サワイグループホールディングス 統合報告書 2024 28

国内GE事業



SWOT分析

Strength 強み

- トップメーカーとしてのブランドカ
- ●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

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

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

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7月日志1

※ 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。

29 サワイグループホールディングス 統合報告書 2024 サワイグループホールディングス 統合報告書 2024

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



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	
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 医薬品の 供給不足

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、「パイオシミラーに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		

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。

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

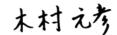


中長期的な戦略が重要になってきます。何を開発し上市 していくかの方針決定も、属人的ではなく、開発ポートフォ リオを組織で共有・整理してシステマチックに進めていく 必要があると考えています。

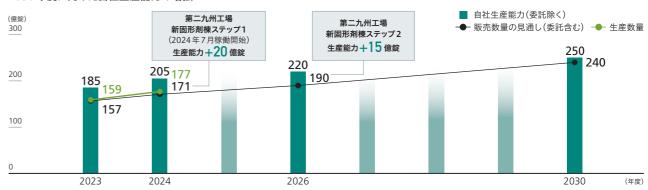
これらを実現するために、何よりも重要なのは「人財」の確保と育成であり、新中計でも「持続的成長を支える人財の創出」を重点テーマのひとつに掲げています。採用活動強化による人財の確保に注力するとともに、メンター制の導入や工場の人員配置見直しなど、人の定着に向けた取り組みを進めています。若年層の底上げを図るには、待遇面の改善も必要です。また、教育、特にGMP及びコンプライアンス教育ついては徹底していかなければなりません。

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。

專務執行役員 沢井製薬株式会社 代表取締役社長



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

31 サワイグループホールディングス 統合報告書 2024 **32**

実証事業の概要



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



非侵襲型ニューロモデュレーション 機器「レリビオン®」

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。



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し、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。



2. PHR 管理アプリ「Salu Di」

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「SaluDil 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 指導のデジタル化厂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。

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。

33 サワイグループホールディングス 統合報告書 2024 サワイグループホールディングス 統合報告書 2024 34

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



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

サワイグループホールディングス 統合報告書 2024 36

https://www.sawaigroup.holdings/sustainability/esg/

人財戦略



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。

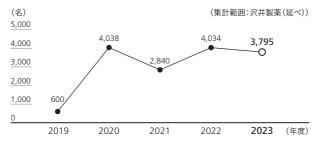
今後も、採用市場の動向を注視しながら、魅力ある労働 条件の設定を検討してまいります。



(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



※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。

(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 (こ取り組みます。

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

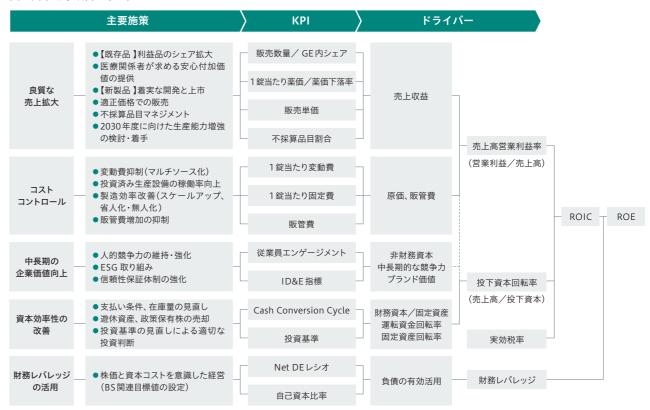
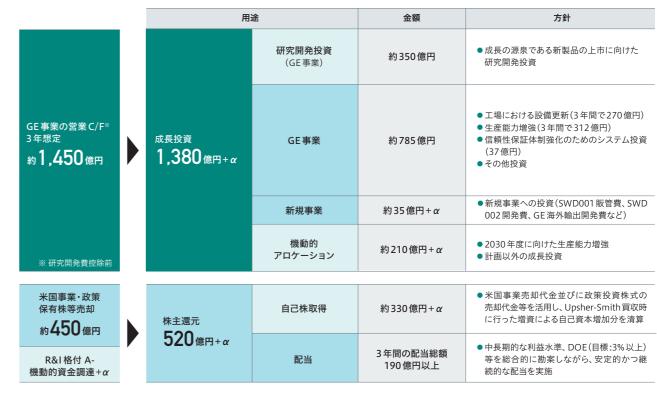


図2キャッシュアロケーション計画



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/

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・	影響度		
		区分		戦略・財務計画への影響		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
	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
	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

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。

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



水資源投入量 (千 m³)



廃棄物等発生量(t)



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CO2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

41 サワイグループホールディングス 統合報告書 2024