役員一覧

■取締役　■監査役　（2023年6月27日現在）

名前	澤井 光郎	寺島 徹	横田 祥士 新任	小原 正敏		東堂 なをみ	三津家 正之 新任	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 グループ品質・安全統括役員（グループCQO）	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	1959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※	13/13回	13/13回	−/−回（2023年6月選任）	13/13回		13/13回	−/−回（2023年6月選任）	13/13回	13/13回	13/13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	1,400株	500株	800株		1,000株	0株	900株	300株	300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）	1984年4月 住友化学工業株式会社（現住友化学株式会社）入社 1984年10月 住友製薬株式会社（現住友ファーマ株式会社）入社 2016年1月 沢井製薬株式会社 入社 2017年6月 同 取締役執行役員信頼性保証本部長 2021年4月 当社 取締役常務執行役員 2023年6月 沢井製薬株式会社 取締役専務執行役員信頼性保証本部長（現在） 2023年6月 当社 取締役専務執行役員（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：2022年4月1日～2023年3月31日

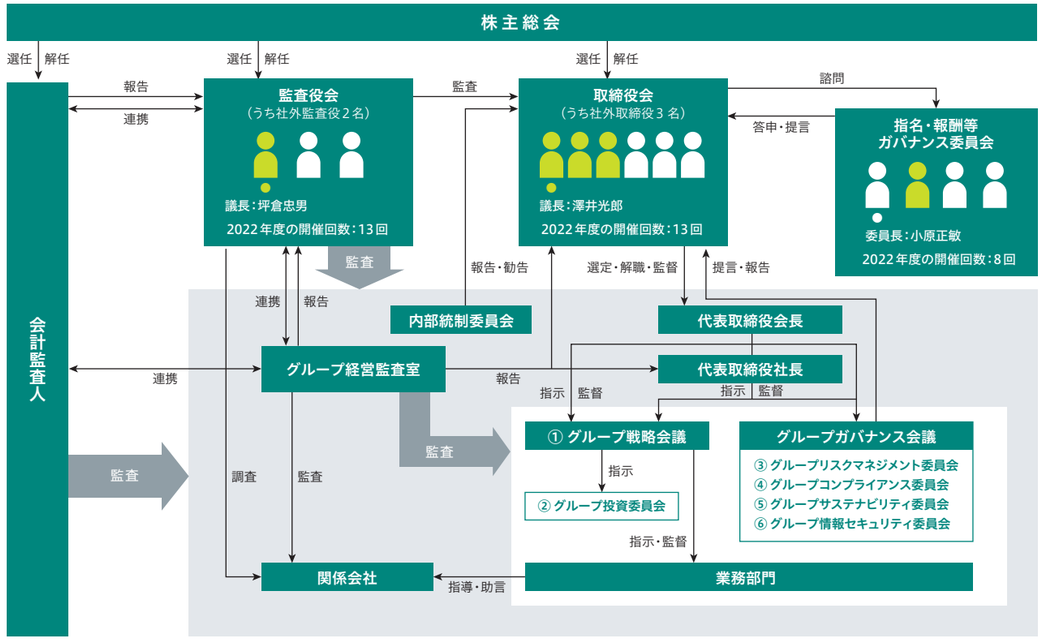
スキルマトリックス

	重要と考える理由	澤井 光郎	寺島 徹	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		●	●		●	●			

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

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 （2023年6月27日現在）



	議長・委員長	役割・機能	2022年度開催実績
①グループ戦略会議	代表取締役社長 澤井 光郎	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。	11回
②グループ投資委員会	代表取締役会長 澤井 光郎	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。	8回
③グループリスクマネジメント委員会	代表取締役社長 澤井 光郎	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	代表取締役社長 澤井 光郎	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
⑤グループサステナビリティ委員会	代表取締役社長 澤井 光郎	サステナビリティに関する当社グループの基本方針の審議及び決定、推進体制の構築及び整備、グループ各社の推進体制構築及び整備の支援、報告受領などを行います。	2回
⑥グループ情報セキュリティ委員会	代表取締役社長 澤井 光郎	情報セキュリティに関する情報共有、課題への対応検討並びに協議を行い、情報セキュリティマネジメントの円滑な遂行を図ります。	3回

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・医療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。

メンバーが6名に強化されたグループ経営監査室から、2022年度は2回にわたって取締役会でリスクアプローチによる業務監査の実績と計画について報告がなされました。

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	6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	業績連動報酬制度の導入、ストックオプション制度の導入
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
- ガバナンス体制
- 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）、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ストックオプションで構成しています。基本報酬と賞与の割合は、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年毎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。業績に対する経営責任を明確にするため、2021年度の取締役全員の賞与の全額返上に続き2022年度の報酬月額を予定どおり減額しましたが、2022年度の業績の回復に伴い業績連動報酬（賞与）はルールに則り再開しました。

取締役報酬等の構成比（2022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）	292	153	55	84	4
監査役（社外監査役を除く）	17	17	—	—	1
社外役員	30	30	—	—	4

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・評価を定期的に行い、継続的な改善に取り組んでいます。2022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2022年度の取り組み

- 経営経験を有する社外取締役候補の検討
- 社外取締役の増員検討
- CEO等の後継者計画の概要を策定

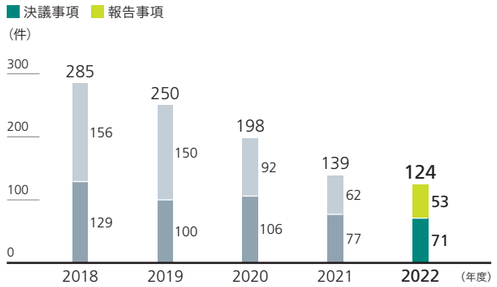
取締役会の運営改善

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。

2022年度取締役会での社外役員からの主な質問・意見

- （トラストファーマテックに関して）旧小林化工から加入した人員400名のインクルージョンについて、どう対応しているのか。
- （内部統制基本方針に関して）品質方針等を業務遂行上どのように従業員へ周知・教育しているのか。
- （グループガバナンス会議報告に関して）もう少し女性委員が増えてほしい。
- （グループサステナビリティ委員会報告に関して）2022年度の有価証券報告書への掲載が必要となる人的資本について、どのような方向性で開示するのか。
- （リスクマネジメント委員会報告に関して）リスク対策の評価をした後、対策の見直しは実際に進んでいるのか。

議案数の推移



2022年度の取締役会の実効性についての分析・評価

実施方法

- 取締役及び監査役がアンケート形式で自己評価
- コーポレートガバナンス・コード第4章「取締役会等の責務」に定める14原則及び23補充原則について、プライム市場上場会社に求められる水準を標準として評価
- 外部評価機関による当社のガバナンス評価スコアも活用
- 評価結果について、2023年5月23日の取締役会で議論

評価結果

プライム上場会社の水準を満たしている主な項目

- 審議時間の拡大、適切な開催頻度、資料の事前配布など
- 社外役員連絡会を通じた情報収集と理解
- グループ経営監査室、各種委員会からの報告
- 自由闊達な議論
- 指名・報酬等ガバナンス委員会が機能している
- 取締役会として必要なスキルを特定し、そのスキルの保有者がバランス良く配置されている
- ジェンダー等の多様性に関し社外取締役から助言がある
- ガバナンス関連の必要な情報を入手できる環境が整備されている

プライム上場会社の水準を下回る主な項目

- 社外取締役が過半数ではない
- 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年度の取り組み方針

「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応」を検討していくなかで、以下の3項目の改善に取り組む。

①経営戦略・計画に関する議論の充実
②人的資本、人財育成の展望と経営戦略との関連
③ステークホルダーとの関わりの強化

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

主な内容

- 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
- 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、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。

2022年度コミュニケーション実績

国内外投資家ミーティング	154回
メディアとのミーティング	59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います。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。

2022年度は、ゼロトラスト型ネットワークに移行したほか、全社員向けにeラーニング教育を3回、標的型メール攻撃訓練を2回行い、さらに各部の情報セキュリティ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も開催しました。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認証を取得しました。

ビジネス倫理

沢井製薬ほか　国内グループ会社

沢井製薬を含む国内グループ会社では、日本ジェネリック製薬協会（GE薬協）が定める「企業行動憲章」、「コンプライアンス・プログラム・ガイドライン」、日本製薬工業協会が定める「医療用医薬品プロモーションコード」、及びサワイグループホールディングスの企業理念、行動基準をはじめとする関係諸規範とそれらの精神に従い、製薬企業として適切な企業活動に努めています。さらに、医療機関等との取引関係についても、透明性を高め、GE薬協の「企業活動と医療機関等の関係の透明性ガイドライン」に基づいて当社のガイドラインを定め、医療機関等への支払いや資金提供に関する情報を、専用ページで公開しています。このページでは、メディサ新薬、化研生薬の情報も併せて公開しています。

また、2022年度には、沢井製薬の「贈収賄防止指針」をベースに、当社グループ全社が遵守すべき「贈収賄・腐敗行為防止ポリシー」を制定しました。これは、贈収賄・腐敗行為等の不正行為によって公正な競争がなされないと、健全な社会と経済の持続的発展が妨げられることも理由ですが、人々の生命や健やかな暮らしに関連するヘルスケア等の事業を営む当社グループにとって、「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、その存立の基盤であり、すべてのステークホルダーとの間でしっかりとした信頼関係を継続できてこそ、当社グループのサステナビリティが実現できるという考えから、特に重視して整備しました。

Upsher-Smith　海外グループ会社

Upsher-Smithでは、長年にわたる高い品質基準と倫理観への取り組みが成功の鍵であり、それが自社の製品を購入し使ってくださるお客様からの信頼や信用につながると考え、高い倫理基準と厳格な行動規範のもと事業を行っています。

自社で定めたコンプライアンスプログラムを運用し、事業に適用されるすべての法令を遵守しています。カリフォルニア州のサプライチェーン透明法や、サンシャイン法（製薬企業や医療機器メーカー等に対し、医師に対する支払金額等の開示を求め、透明性を高めることを目的とする法律）への取り組みなどは、Upsher-Smithのコンプライアンスプログラムや行動規範とともに、ホームページでも公開しています。

社外取締役メッセージ

ステークホルダーのニーズに応え、企業価値を継続的に高めていくことが今後の課題

社外取締役
小原 正敏

弁護士としての経験・知見を活かし、経営に有用な助言・質問を

弁護士である社外取締役として心がけているのは、M&A案件に多く携わった経験と知見を活かして、法的リスクや実務上のトラブル予防などに有用な助言、質問等をすることです。当社の経営・業務執行がその前提となる事実関係において適切に把握され、方針の決定が所定の手続きに従ってなされているか、また、その結果の評価が適正になされ、経営に活かされているかの観点から質問し、意見を述べるようにしています。

たとえばトラストファーマテックのPMI（買収後の統合プロセス）については、製品の品質確保のために必要な体制や手続きの確立と、従業員の意識改革等を実現するための方策や実施状況を、社外取締役・監査役らで構成する社外役員連絡会で聴取しました。さらにその後の状況について取締役会で担当役員から説明・報告を求め、意見を述べました。

社会からの期待に応えるために必要な人事体制の実現を

私が委員長を務める指名・報酬等ガバナンス委員会は、米国事業や役員の査定、次期役員選任議案、報酬内規の改定、CEO等の後継者計画などを議題に、2022年度8回開催しました。このうち役員の報酬、人事については、ステークホルダーから見ても公正なものとなるよう、客観的な判断基準を慎重に策定し、答申を作成しました。

さらに今期は主要な役員に対するヒアリング等を実施し、より公正な判断ができるよう工夫しています。社会からの期待に応え、全社が一体になる質の高い医薬品を安定的に供給することはとりわけ重要です。そのために必要な体制の実現や必要な人事等を慎重に検討し、取締役会に答申することを心がけています。2023年5月の役員人事については、当社とグループ会社の社内体制・諸規程等の整備が一段落したことから、当社の中核事業であるジェネリック医薬品事業において、社会が求める安全で高品質な医薬品を安定的に供給し、そのことを通じて当社グループに対する社会からの信頼を一層向上させることができる体制とするため、生産・開発・安全性の各面の強化・推進が実現できる人事案を答申しました。

ガバナンス体制を有効に機能させることが重要

当社では、取締役会資料の事前配付だけではなく、取締役会付議事項に加え、経営会議で審議・報告された事項やその他の重要事項について情報を共有するため、定期的に社外役員連絡会を開催しています。また、各種委員会からの報告は、取締役会で相当な時間をかけてなされ、質問の機会も確保されています。

投資家とのコミュニケーションについては、最低四半期に1回、投資家とのミーティング状況に関する報告書が社外役員にも提供されています。以前には、有力な海外投資家とのIRミーティングに私も同席し、直接質問を受ける機会にも恵まれました。

当社では、各種規程・委員会等の整備などガバナンス体制の枠組みは構築されたと言えます。今後の課題は、医療関係者、株主、患者さん、従業員等のすべてのステークホルダーのニーズに応えられるよう、当社の企業価値を継続的に向上・発展させ、このガバナンス体制を有効に機能させることが重要になると考えます。

ジェネリック医薬品のリーディングカンパニーとしてサワイが進むべき道を念頭に

社外取締役
東堂 なをみ

“サワイ品質”の安定供給を変わることのない理念として

今、サワイは何をなすべきか、何ができるのかということを、私は常に念頭に置いています。

まず、何をなすべきか、それは信頼のおけるサワイ品質のジェネリック医薬品を安定的に供給することだと考えます。そのために、サワイはトラストファーマテックの設立、第二九州工場における新固形剤棟建設など、安定供給に向けていち早く着手し努力してまいりました。品質管理を徹底し、信頼されるジェネリック医薬品をお届けすることへの投資にサワイの躊躇はありません。そして、これは今後も変わることのないサワイの理念です。

そのためには、サワイはこれ以上の価格の引き下げを看過するわけにはまいりません。最大の企業努力は、原価を下げることではなく品質を守ることになされるべきだということを、サワイは粘り強く訴えてまいります。このことは、ジェネリック医薬品のリーディングカンパニーとしてのサワイの責務と考えます。

“アンコンシャスバイアス”の排除

次になすべきことは、ダイバーシティ＆インクルージョンの構築です。サワイは、すべてのジェンダーが等しく希望とプライドを持って働ける企業体制を構築すべく、「S-Wing」というプロジェクトを立ち上げました。これは「すべてのジェンダーに活躍してほしい」「全従業員に活躍してほしい」というサワイの思いによって立ち上げられたプロジェクトです。

無意識な思い込みや偏見、いわゆる“アンコンシャスバイアス”は、企業の成長を阻害する大きな要因のひとつです。このようなアンコンシャスバイアスは、ジェンダーに関するものはもちろん、職場環境のあらゆる領域で存在してはならないことです。

例えば、企業が必要とする職務内容（ジョブ）に適切な人財を採用するジョブ型雇用については、ある程度のシフトは、今後見据えていかなければならないことと認識しておりますが、「このスキルのある人しかこのプロジェクトはできない」とか「この責任者にはこんな経歴が必要だ」という考えは、ある意味アンコンシャスバイアスの上に成り立っているものと考えます。

未来への展望を明確に示せる企業になるために

私はすべてのアンコンシャスバイアスを排除して、従業員の方々と向き合いたい、従業員の方々の可能性を見出していきたい、そのための労を惜しみません。新しい流れはきっとこのような姿勢のなかから生まれ、こうした努力はサワイがジェネリック医薬品にとどまらない総合ヘルスケア企業として、健康管理アプリやサプリメント等の新しい事業を構築し成熟させ、皆さまの健康そのものに尽くす企業に成長していくことにつながっていくと考えるからです。

未来への展望をステークホルダーの皆さまに明確に示せる企業にサワイがなるよう努めてまいります。取締役会の出席はもちろんのこと、監査役と社外取締役との連携、プロジェクト担当者からのヒアリング等を通して、サワイの進む道が間違っていないかを常にチェックする役割を精力的に果たしてまいります。