sawai

なによりも
健やかな暮らしのために

サワイグループホールディングス株式会社

統合報告書 2026








目次



▸ P.09 トップメッセージ



▸ P.19 ジェネリック医薬品事業



▸ P.25 安定供給体制の確保（座談会）

サワイを知る

P.02 企業理念
P.03 歩み
P.04 価値創造モデル
P.05 At a glance
P.06 ビジョン
P.07 Innovation Meetup

マネジメントメッセージ

P.09 トップメッセージ
P.15 中期経営計画「Beyond 2027」

事業戦略

P.17 ジェネリック医薬品の市場環境
P.19 ジェネリック医薬品事業
P.23 CFOメッセージ
P.25 安定供給体制の確保
P.29 研究開発戦略
P.30 競争優位性の強化

サステナビリティ

P.32 サワイグループのサステナビリティ
P.33 マテリアリティの進捗
P.36 人的資本戦略
P.40 社会
P.43 環境
P.47 コーポレート・ガバナンス

データ

P.54 10か年主要経営データ
P.56 グループ情報／編集方針

本レポートでお伝えしたいこと

安定供給を支える経営基盤と競争優位性の強化

業界を取り巻く環境が大きく変化するなか、安定供給を支える経営基盤の強化は最重要課題です。市場環境を的確に捉え、供給責任を果たすための戦略や取り組みをご紹介します。

▸ P.09 トップメッセージ
▸ P.17 ジェネリック医薬品の市場環境
▸ P.19 ジェネリック医薬品事業
▸ P.25 安定供給体制の確保
▸ P.30 競争優位性の強化

事業を支える人財の育成

中長期的な企業価値向上の実現には、事業を支える人財の育成が不可欠です。人財育成に対する考え方と、人的資本の強化に向けた取り組みについてご紹介します。

▸ P.25 安定供給体制の確保
▸ P.36 人的資本戦略

品質を支えるコンプライアンス意識の浸透

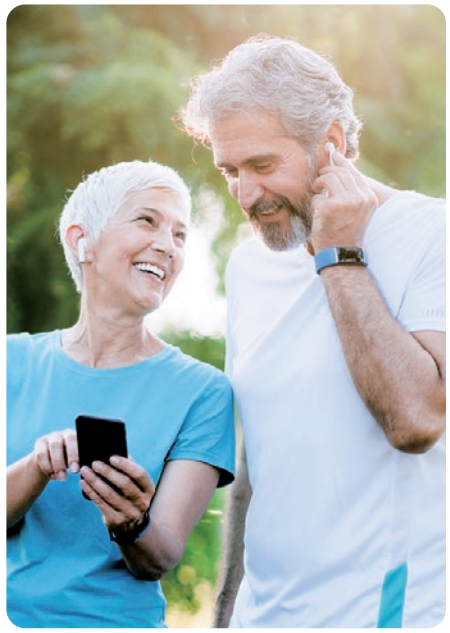
医薬品の品質確保と安定供給には、法令遵守及びGQP・GMPに基づく管理の実践が欠かせません。製造・品質に関わるコンプライアンス意識の浸透と、ガバナンス強化に向けた取り組みをご紹介します。

▸ P.25 安定供給体制の確保
▸ P.47 コーポレート・ガバナンス









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総合ヘルスケアグループとして、
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

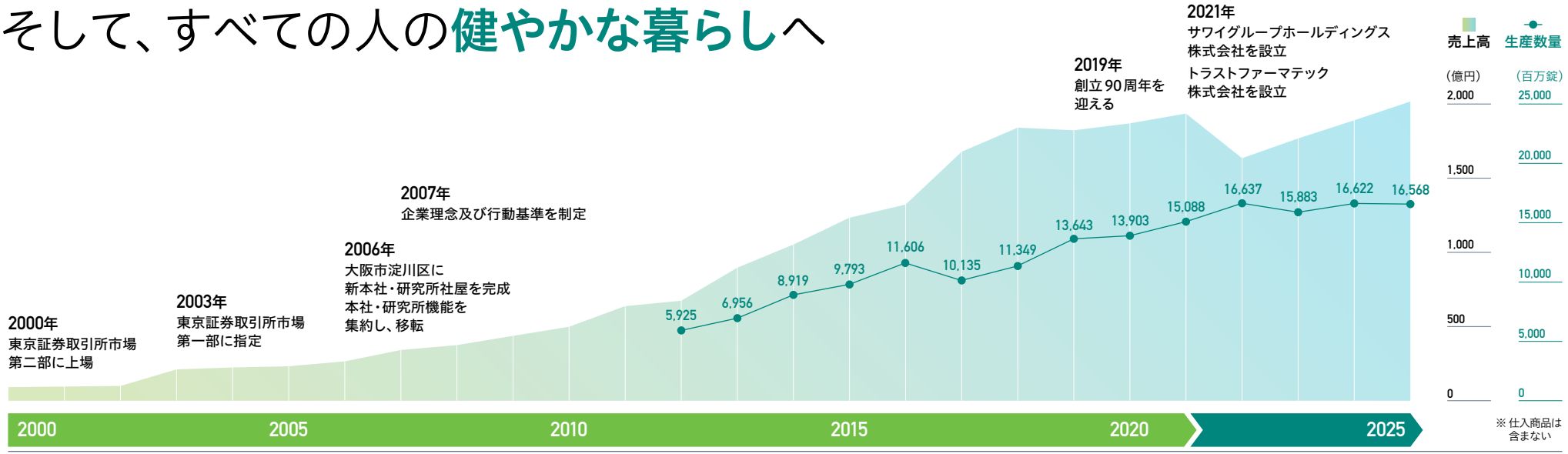
サワイグループは、
社会に貢献することで、なくてはならない存在になることを願います







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開業

今からおよそ100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、地域の方々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（GE）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。関東工場、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

既存事業の強化と新規事業の育成、これを支えるガバナンス機能の強化を目指し、2021年に持株会社体制へ移行しました。社会インフラとして、低価格で高品質なジェネリック医薬品の安定供給に努めるとともに、業界トップクラスの生産能力と販売数量の増強に取り組みます。



上場通知書

なによりも健やかな暮らしのために
～すべての人々の暮らしのなかにヘルスケアサービスを～

社会課題

- 国民医療費の増大
- 超高齢社会
- 低価格で安全な医薬品へのニーズ
- 医薬品の供給不足
- QOLへの関心の高まり

インプット
経営資本

- 財務資本 ▸P.23
- 製造資本 ▸P.25
- 人的資本 ▸P.36
- 知的資本 ▸P.29
- 社会・関係資本 ▸P.40

事業活動

- ジェネリック医薬品事業 ▸P.19
- 新規事業 ▸P.7
- マテリアリティ ▸P.33
- Sawai Group Vision 2030

アウトプット
製品・サービス

- 安定供給に応える高品質なジェネリック医薬品
- 健康とQOLの向上を支えるアプリ及びデジタル医療機器

アウトカム
社会に提供する価値


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

サワイグループは、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、総合ヘルスケアグループへの進化に挑戦しています。

（2025年度）

業績

売上収益
2,017億円　前年度比 6.7%増↑

営業利益
159億円　前年度比 292.5%増↑

ROE
5.9%　前年度比 0.3%ポイント減↓

ROIC
3.8%　前年度比 0.5%ポイント減↓

親会社所有者帰属持分比率（自己資本比率）
49.6%　前年度比 0.6%ポイント増↑

親会社所有者帰属持分配当率（DOE）
3.6%　前年度比 0.2%ポイント増↑

強み

生産体制 ▶P.25
全国8工場

生産能力
205億錠

保有特許数 ▶P.29
78件

研究開発費 ▶P.29
124億円

品質保証監査件数（GMP監査数） ▶P.41
115件

MR数
約380名

社会インパクト

医療アクセスの向上

販売数量
171億錠

日本で流通する医療用医薬品の数量に占めるシェア
9.0%

医療財政への貢献

医療費節減額
2,129億円

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
約3,000の医療機関で活用

「Sawai Group Vision 2030」達成に向けて

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

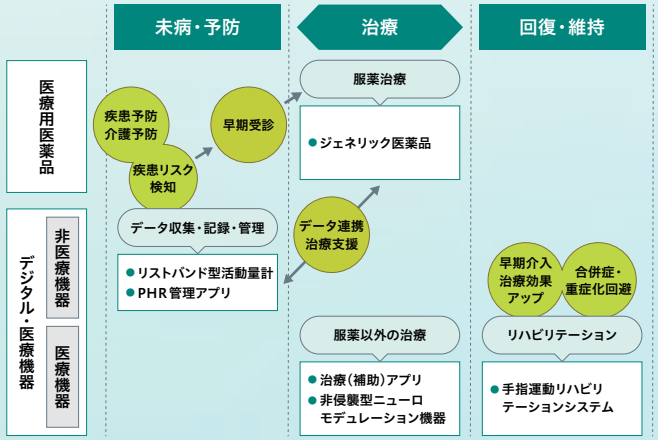
ありたい姿

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

▸ P.15 中期経営計画「Beyond 2027」
▸ P.33 マテリアリティの進捗

中核となるジェネリック医薬品事業では、供給責任の遂行を最優先事項に位置付け、2030年度に250億錠の生産体制を目標に掲げています。さらに、デジタル・医療機器や疾患予測などの新規領域への投資を加速し、未病・予防から治療、回復・維持まで寄り添う総合ヘルスケアグループへの進化を目指します。

事業展開



薬剤治療の枠を超え、未病・予防から回復期までのあらゆるライフステージにおいて最適なケアを届けるべく、デジタル・医療機器事業への進出を本格化させています。薬剤治療に限らない選択肢を提供することで、健康寿命の延伸に寄与し、ひとりでも多くの人々の健康に貢献していくために、総合ヘルスケアグループとしての新たな挑戦を続けていきます。

実績と目標数値

	2025年度実績	「Vision 2030」2030年度
売上収益※	2,017億円	3,100億円
販売数量	171億錠	240億錠
販売数シェア	15.8%	25.0%以上
生産能力	205億錠	250億錠以上
ROE	5.9%	13%以上
ROIC	3.8%	10%以上

※ 新規事業含む

ジェネリック医薬品市場は、人口の高齢化に伴う医薬品需要の拡大により、2030年度まで年平均7億錠程度の規模で拡大が予想されます。このようななか、当社グループは生産能力の増強により、市場の伸びを上回る販売数量の増加を実現し、さらなるシェア拡大を目指します。

サワイの独自技術とヘルスケアの未来が体験できる自社イベントを開催

2026年3月、サワイグループが長年培ってきたジェネリック医薬品の製剤技術に加え、新規事業として注力しているデジタルヘルスケア・医療機器を紹介するイベント、「Innovation Meetup」を開催しました。社内外の関係者の皆さまには、体験や講演を通じ、ヘルスケアの新たな可能性を実感いただきました。



サワイグループホールディングス株式会社
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

沢井製薬株式会社 製剤研究部
西村 卓朗
講演「研究開発本部におけるAI活用事例」

イベント概要

日時：2026年3月13日（金）13:00-17:00
招待者：投資家、アナリスト、メディア
来場者数：33名

日時：2026年3月14日（土）10:30-15:45
招待者：社員とそのご家族、役員
来場者数：314名

サワイの技術

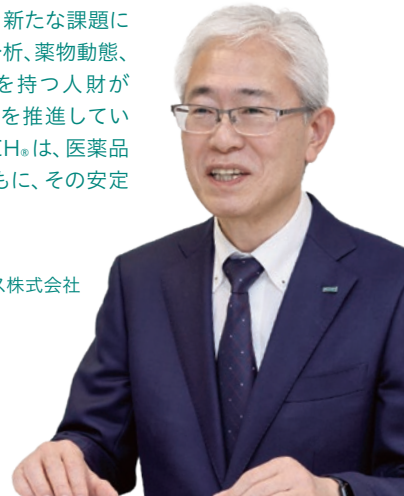
SAWAI HARMOTECH®

サワイグループの製剤技術力が支える独自価値と安定供給

SAWAI HARMOTECH®は、患者さんや医療現場の声を徹底的に分析し、医薬品の「飲みやすさ」や「取り扱いやすさ」を追求した沢井製薬独自の製剤技術群です。速崩壊錠やフィルムコーティングに関する技術など9つの独自技術で構成され、医薬品の飲み心地の向上に加え、保管性・携帯性といった取り扱いやすさの改善にも寄与しています。患者さんや医療現場のニーズに応じて医薬品に新たな付加価値をもたらし、使いやすい医薬品の実現を支えています。

独自の製剤技術力により価値創出と安定供給に貢献します

当社グループの製剤技術力は、新製品の開発で蓄積してきた知見と経験に支えられています。現場では日々新たな課題に向き合い、製剤技術や物性分析、薬物動態、知的財産などの専門知識を持つ人財が連携し、独自技術の高度化を推進しています。SAWAI HARMOTECH®は、医薬品に付加価値をもたらすとともに、その安定供給の基盤となっています。



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
グループ研究開発統括役員
（グループCRO）
澤田 豊博

Innovation Meetup の会場で展示した製品の一部をご紹介します。

健やかな暮らしを支える、選択肢を広げる取り組み



sawai

減酒治療を補助するアプリ「HAUDY（ハウディ）※」を販売開始

HAUDY（ハウディ）は、飲酒習慣の修正による減酒を目指すプログラム医療機器（治療補助アプリ）で、「患者用アプリ」と「医師用アプリ」の2つで構成されています。HAUDY（ハウディ）は、治験で質の高い科学的エビデンスが示されており、医師の診断のもと患者さんに処方され保険適用されます。

HAUDY（ハウディ）の普及により、アルコール依存症の患者さんの治療へのアクセス向上が期待されます。

※ 販売名：CureApp AUD 飲酒量低減治療補助アプリ



片頭痛治療に新たな選択肢をもたらす医療機器「レリビオン®」

レリビオン®は、電気神経刺激により片頭痛急性期の痛みを緩和する医療機器です。片頭痛領域では新薬開発が進む一方、副作用などにより薬の服用が難しい患者さんも少なくありません。欧米では、薬を用いない治療法としてニューロモデュレーション※が有効な治療選択肢として確立されています。

当社グループは、レリビオン®を日本初の新たな片頭痛の治療選択肢として患者さんに届けることを目指しています。

※ 電気や磁気等の刺激により神経機能を調整する治療法





FrontAct



FrontAct株式会社
代表取締役社長
野村 武彦

グループの一員として、デジタルヘルスケアの価値創出を加速します

FrontActは、生体信号センシングとアルゴリズム解析を強みとし、デジタル技術を活用して健康課題の解決に取り組んでいます。未病・予防から介護までを視野に入れ、新たなヘルスケアサービスの開発・提供を進めてきました。

2025年にサワイグループの一員となったことで得られた事業基盤やネットワークを活かし、今後はグループ各社との連携を通じて、既存事業と新規事業の両面から、より大きな価値創造に挑戦していきます。

手指機能の回復を支えるリハビリテーション機器「MELTz®（メルツ）」

MELTz®手指運動リハビリテーションシステムは、主に脳卒中の後遺症により片手麻痺が残る患者さんの手指リハビリテーションを補助する医療機器です。患者さんの運動意図に伴って筋肉から出る微弱な筋電（生体信号）を測定・解析し、ロボットハンドが動作することで、手指の運動を支援します。

これまで50以上の医療・リハビリテーション施設で採用されており、今後もより多くの患者さんの手指機能回復を支える治療選択肢として貢献していきます。

健康づくりを支えるリストバンド型活動量計「MiMoRy®（ミモリー®）」

MiMoRy®は、5種類の高性能センサーを搭載したリストバンド型活動量計です。装着して日常生活を送るだけで、歩数、安静時脈拍、睡眠スコア、会話量、皮膚温度、消費カロリー、紫外線量などのデータを自動取得。毎日のセルフケアや健康維持に役立ちます。なお、MiMoRy®は医療機器ではありません。

必要な機能に絞り充電頻度を抑え、高齢者にも扱いやすい機器とし、企業、研究機関及び自治体に提供しています。

生産能力を強化し、業界のリーディングカンパニーとして品質と人財を基盤としたさらなる成長を実現します



サワイグループホールディングス株式会社
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

ジェネリック医薬品業界の再編とサワイグループの方向性

安定供給を最優先に、業界構造の変化に着実に対応していきます

ジェネリック医薬品業界は、現在、大きな変革の局面を迎えています。2025年度より、国はジェネリック医薬品メーカーの供給実績などを評価し、薬価に反映する「企業評価制度」を導入しました。この制度は、情報開示の状況や生産能力拡大への投資、他社が製品供給を中止したときのバックアップ体制などを可視化し、医療機関や薬局が信頼性の高い企業を選択しやすい環境を整えることを目的としています。（詳細はP.17「ジェネリック医薬品の市場環境」参照）

この制度の導入は、ジェネリック医薬品市場に大きな変化をもたらすと見ています。つまり、A評価を受けた企業に医療機関や薬局からの需要が集中し、それらの企業の市場シェアが高まることです。当社はA評価を獲得できる規模や体制を整えており、これからも選ばれる企業であり続けられると考えています。そのうえで、こうした変化が顕在化した場合に備え、引き続き生産余力を確保していくことが重要であると認識しています。特に、他社の供給が不足した際、どの程度まで代替供給の役割を担えるかが問われます。安定供給を支える存在であり続けることは、当社グループの最も重要な役割です。すでに生産能力を拡大する投資を戦略的に進めてきましたが、さらなる増強を図る必要があります。この業界内でのバックアップ体制の強化は、制度上の評価につながるだけでなく、患者さんや医療現場に対する責任を果たすうえでも、極めて重要であると認識しています。

当社グループは現在、約700品目の医薬品を生産しており、そのなかには市場シェアが3％以下の品目も一定数あります。市場シェアが低い品目の供給を止めれば、企業評価制度における相対的評価の向上につながる可能性がありますが、評価向上だけを目的に供給を止めることは医薬品メーカーとしてやってはいけないことです。患者さんに必要なお薬を確実に生産し続けることを前提に、製薬会社としての社会的使命と制度対応の両立を果たしながら、A評価を獲得することがなにより重要だと考えています。

2026年4月以降の制度変更点

オーソライズド・ジェネリック（AG）	●AG・バイオAGの収載時薬価は**先発品と同額** ●薬価改定時、先発品・先行バイオ医薬品と同額算定された品目は**先発品と価格帯を集約**
長期収載品の更なる適正化	●ジェネリック医薬品上市後5年を経過した長期収載品が対象 ●ジェネリック医薬品置換率によらず**段階的に薬価引下げ**（G1ルールの適用）
ジェネリック医薬品の価格帯集約	●安定供給に係る企業指標の上位評価企業の品目について**価格帯集約を廃止**
薬価下支え制度	●最低薬価を**約3.5%引き上げ** ※平均乖離率超えの品目は対象外　※基礎的医薬品でみなし最低薬価品目は最低薬価まで引き上げ

さらに、2026年の薬価制度改革では、オーソライズド・ジェネリック（AG）及びバイオAGの収載時薬価が先発品・先行バイオ医薬品と同額へと見直されました。AGは、新薬メーカーから許諾を受けて製造・販売されるジェネリック医薬品であり、新薬の特許が切れた後も新薬メーカーが市場シェアを維持する戦略として活用されてきました。例えば、ある新薬がジェネリック医薬品に置き換わる場合、AGは通常50%～60%程度のシェアを占めることになるため、当社グループのジェネリック医薬品が獲得できるシェアは最初から限られていました。しかし、今回の薬価見直しにより、産業構造に変化が生じ、ジェネリック医薬品業界が従来の少量多品目生産から大量生産型の構造に移行する道筋が示されたと受け止めています。今回の制度変更によってAGの上市が無くなれば、ジェネリック医薬品を一番手で上市するメリットがこれまで以上に高まると考えています。制度改革により売上と利益を伸ばせる可能性が広がったことは、当社グループの経営にとって非常に大きな意味を持ちます。

今後、企業評価制度の浸透に伴い、医療機関における採用品目の見直しが進むことが予想されますが、その影響がジェネリック医薬品メーカー各社の業績に現れるまでには一定の時間を要すると見ています。こうした変化のなかでは、各社が自らの事業のあり方を見直す局面を迎えることも想定されます。大きな変化が予想されるなかでも、当社グループは、計画どおり生産能力を引き上げ、安定供給という責任を果たしながら業界の変化にしっかりと対応していく所存です。



中期経営計画の進捗

生産体制と新製品開発を強化し、経営目標達成を目指します

当社グループは長期ビジョン「Sawai Group Vision 2030」において、2030年度までに生産能力を年間250億錠以上に引き上げる目標を掲げています。日本の人口は減少傾向にありますが、薬を必要とする65歳以上の人口は今後も増加していくと見込まれます。さらに、今後5年間で約70億錠分の新薬の特許切れが控えており、業界全体として安定供給体制の確保が一層重要になると考えています。業界再編の動向によっては、当社グループが掲げる250億錠の生産能力でも需要に対して不足する可能性を考慮する必要があります。

増産体制の確立に向けては、当社グループ会社であるトラストファーマテック※と沢井製薬の第二九州工場が重要な役割を担います。トラストファーマテックでは、生産を検討してきた新製品や大量生産品目について、2026年12月に発売が見通せる段階となりました。今後は工場をフルに稼働させて増産に取り組む考えです。第二九州工場についても新棟を建設し、他工場で生産ラインが少ない品目を移管する準備を進めています。これらの取り組みを着実に進めることで、必要な品目の供給力を高めていきます。沢井製薬の中手新社長には、品目移管を進めるうえで品質を重視する役割を担ってもらいたいと考えています。さらに、最優先事項である国内の安定供給を確実に果たしたうえで、将来的には東南アジアへの輸出についても視野に入れ、成長の可能性を広げていきたいと考えています。

当社グループは、中期経営計画「Beyond 2027」のなかで「事業戦略」と「経営基盤」のそれぞれに重要テーマを設定しています。「事業戦略」では、

※ 2026年5月22日の取締役会で「2027年4月1日付で沢井製薬を存続会社、トラストファーマテックを消滅会社とする吸収合併」を決議しました。

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、成長分野への持続的投資の3つを掲げました。その戦略を進めるなかで、「ナルフラフィンの用途特許に関する特許権侵害訴訟」について、ご不安に思われた方もいらっしゃるかもしれません。しかし本製品は、過去の判例を踏まえ、沢井製薬の製剤技術と独自の知財戦略を加えて上市したものです。知的財産高等裁判所ではこれまでの判例とは異なる考え方が採用され予期しない結果となりました。上告中の最高裁判所において過去の判例が重視されれば、勝訴した東京地裁判決と同じ結果になるものと考えております。当社グループとしては、今後も新製品を開発し、特許期間満了後の一番手上市として患者さんに届ける責任を果たしていく方針に変わりはありません。ただし、上市する時期やその際の不確定要素については、これまで以上に見極めたうえで判断していく必要があると考えています。

「成長分野への持続的投資」においては、デジタル技術の活用に注力しています。製薬業界では、医薬品の創製基盤となる技術や治療手段などのモダリティが変化し、医薬品開発を取り巻く環境も大きく変わりつつあります。当社グループが早い段階から参画してきたデジタルヘルス事業は、病気の治療や健康管理の支援において重要性が高まっており、いまだ明確なトップランナーが存在しません。私たちはこの事業にいち早く取り組んできたことで、NASH※1（非アルコール性脂肪肝炎）の治療支援を目的とした「治療用アプリ」や、減酒治療補助アプリ「HAUDY（ハウディ）※2」、片頭痛治療の非侵襲型ニューロモデュレーション機器「レリビオン®」など、医療関係者の皆さまのご期待に応える製品を揃えることができました。今後は、グループ会社であるFrontActとの連携をさらに深めながら、デジタルヘルスケアの分野での取り組みを一層強化し、存在感を高めていきたいと考えています。

※1 NASH: Non Alcoholic Steatohepatitis/「MASLD診療ガイドライン2026」等においてMASH（代謝機能障害関連脂肪肝炎）へと呼称変更されておりますが、治験実施計画書等の表記に基づき「NASH」と記載しております。

※2 販売名：CureApp AUD飲酒量低減治療補助アプリ

新規事業 デジタルヘルスケア・医療機器への取り組み

事業会社	件名	区分	状況
沢井製薬	減酒治療補助アプリ　HAUDY（ハウディ）	医療機器	販売中
	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）	医療機器	上市予定 （2026年度以降）
	非侵襲型ニューロモデュレーション機器　Proliv®（うつ病）	医療機器	開発中
	PHR管理アプリ　SaluDi	非医療機器	上市済み （販促資材）
	NASHを適応症とする治療用アプリ	医療機器	開発中 （2027年度上市予定）
＋			
FrontAct 2025年6月 子会社化	手指運動リハビリテーションシステム　MELTz®	医療機器	販売中
	リストバンド型活動量計　MiMoRy®	非医療機器	販売中
	SWIFT※（※プロジェクト名称）（うつ病、プログラム医療機器）	医療機器	開発中 （2028年度上市予定）
	ポータブル型手指運動ロボット	非医療機器／医療機器	開発中 （2026年度上市予定）

サステナビリティ

人財育成を軸に、持続的成長を支える基盤を強化します

当社グループはサステナビリティの重要課題として、持続的成長を支える人財の育成と定着に最も力を入れています。そのKPIのひとつとして、2026年度末までに従業員エンゲージメント指数を4.50とする中間目標を掲げ、働きがいのある職場づくりに取り組んでいます。この取り組みは沢井製薬の木村前社長の在任期間に始まったものであり、同社の企業理念である「なによりも患者さんのために」という視点のもと、タウンホールミーティング※1や日々の業務を通じて、自らの仕事の意義や社会的な役割を深く理解することに重点をおいてまいりました。中手新社長も信頼性保証本部長時代に同様の活動を強力に推進しており、今後も継続して注力すべき取り組みだと考えています。

一方、教育研修において、大幅な増員に対して十分な時間とコストをかけきれなかった点が課題であったと認識しています。生産部門に多くの人財を確保できた今こそ、研修を強化する最適なタイミングであると考えています。GMP※2研修に加え、自分たちの業務の前後のつながりを理解したうえで日々の仕事に取り組めるような研修を現在計画しています。これまでの「個人の自己研鑽」をベースとしながら、これからは「組織全体で学び合い、共に成長する」方針を打ち出しました。

そのためには管理職の役割が極めて重要です。まずは管理職への研修を重点的に進め、当社の重点課題である全社的な品質意識の底上げを図りながら組織力を高めていきたいと考えています。

さらに、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、気候変動への対応も重要な課題です。増産に伴うCO_2排出量の増加は避けられませんが、クリーン電力の導入などを通じて、ネットゼロの実現を目指しています。設備投資においても環境負荷に十分に配慮し、順次、CO_2排出量の少ない設備への更新を進めてまいります。

※1 経営層と従業員による少人数での意見交換の場

※2 GMP(Good Manufacturing Practice)は、医薬品の製造管理及び品質管理の基準。作業手順の明確化により人為的な誤りや汚染、品質低下を防ぎ、記録管理により後から検証できる体制を整える。日本では医薬品の製造販売の承認・許可要件となっている。

ガバナンス

新たな役員体制で、ガバナンスの実効性向上に取り組んでいます

当社グループは、2026年6月25日付けで役員の改選を行いました。今回の体制見直しは、指名・報酬等ガバナンス委員会での議論を起点としています。同委員会では、当社グループの役員定年ルールを改めて見直し、厳格に運用するべきとの結論にいたりました。また、新たな中期経営計画の策定時期が近づいていたため、新体制のもとで計画を立案し、着実に実行することがふさわしいとの観点から役員体制を見直しました。沢井製薬の社長人事についても、取締役会での説明や個別面談の内容を踏まえ、指名・報酬等ガバナンス委員会において複数候補を比較検討しました。

その結果、中手を沢井製薬の新社長、並びにサワイグループホールディングスの取締役に選任しました。中手を選任した理由は、品質に関する確かな知見と豊富な経験、そしてそれを実行に移す強い情熱にあります。木村前社長は生産本部の出身として、工場を中心に大きな意識改革を推進してくれました。一方で、その改革をサワイの文化として確実に根付かせることは、なお道半ばです。トップダウンで変革を進める段階から、それを文化として定着させる段階へ移行するうえで、信頼性保証の業務に携わってきた中手が適任であるというのが、同委員会の判断でした。また、もう一人の新任取締役の中岡については、アメリカ事業撤退を主導し大きな成果を上げた実績に加え、法務やコンプライアンスなどの管理部門でも力を発揮してもらいたいとの考えから、沢井製薬及びサワイグループホールディングスの取締役に選任しました。

当社グループは、2025年6月から「監査等委員会設置会社」に移行しました。監査等委員会の委員長には、谷口社外取締役に就任いただいております。これまでの監査は決算に関する内容が中心でしたが、品質問題を経て、品質についてもこれまで以上に監査を強化する必要があるとの議論にいたりました。現在は、グループ経営監査室の日常的な監査のなかに品質に関するヒアリングも組み込み、現場の忌憚ない意見を吸い上げるようにしています。監査法人のご出身である谷口氏は委員長として適任で

あり、品質監査やモニタリング機能の向上につながっていることは、監査等委員会設置会社への移行による成果のひとつであると考えています。

以前の取締役会では、目標に対する進捗報告が中心でした。しかし、現在は、現場の生の声も広く共有されており、社外取締役からも有意義な取り組みとして評価をいただいています。行政処分を受けた会社として、品質確保の体制が構築・維持されているかどうかは、全取締役にとって極めて重要な関心事です。現場から「まだ改善が必要だ」との声が上がれば取締役会で真摯に議論し、改善に向けた具体的な方策を検討していきます。

また、取締役会の議論を一層活性化させるためには、議案に対して十分に意見をいただけるよう関連資料をできる限り早期に提供し、事前に十分に目を通していただくことが重要だと考えています。さらに、取締役会当日には社外役員連絡会を開き、議案の説明に加えて事前にご意見を伺うことで、取締役会での闊達な議論につなげる取り組みも行っています。

ステークホルダーへのメッセージ

自社で生産能力を高め、それを担う人財を育て、企業理念の具現化に取り組みます

業界のリーディングカンパニーとして品質への責任と安定供給を果たすためには、なにより「人」が重要です。品質や信頼性保証の要を担う中手が人財育成を進め、サワイがさらに飛躍するための土台を築いていく、その思いを社長交代に込めています。当社は、設備投資を自ら行い、人財を自ら採用し、それらの教育も担うことで事業を支えています。人財が育ち、事業の効率が高まり、需要に応える生産体制を実現するまでには一定の時間を要するかもしれません。しかし長期的に見れば、このモデルこそが必ず正しい戦略になると信じています。現状は、当社グループにとって踊り場、あるいは谷間の時期かもしれませんが、この局面を乗り越えればグループ全体で人を育てるという強みが、必ず力としてあらわれてくると確信しています。



私たちが業界の中心的な存在であり続けるためには、従業員一人ひとりが自らの役割を自覚し、主体的に業務に取り組むことが欠かせません。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」を真に具現化すべく、これからも果敢に挑戦してまいります。サワイグループの今後の変化にご期待ください。

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

信頼される企業基盤を確立し、新たな成長を目指す中期経営計画

中期経営計画「Beyond 2027」のKPI進捗

サワイグループは、中期経営計画「Beyond 2027」を長期ビジョンの実現に向けた中間地点と位置付けています。

計画2年目となる2025年度は、2024年10月に開始された選定療養制度による既存品の需要拡大に加え、2024年度及び2025年度に発売した製品が寄与し、販売数量は計画を上回る171億錠となりました。これに伴い、売上収益は前期比6.7%増の2,017億円となりました。一方、利益面では、今後の生産数量増加に向けた品目の絞り込みに伴う評価損の発生などが影響し、計画を下回る結果となりました。

なお、コア営業利益は薬価改定などの影響により前年を下回りましたが、営業利益は前年から292.5%増加しました。これは、2024年度に計上した特許紛争に関する訴訟損失引当金約168億円の反動によるものです。

中期経営計画で掲げる生産能力の増強は、計画どおりに進捗しています。第二九州工場新棟のステップ2では、2026年度末までにさらに15億錠の生産能力の増加を実現できる見通しです。今後は、トラストファーマテックへ大量生産品目の移管や新製品の生産開始を通じて、同社の生産錠数増加を図るとともに、近年採用した人財の育成を着実に進めることで、実際の生産数量の増加につなげていきます。

2026年度は、新製品を中心とした販売増加と製品価値の維持に向けた取り組みを継続することで、売上収益2,084億円（前期比3.3%増）、販売数量176億錠を見込んでいますが、中期経営計画で掲げる売上収益2,200億円、販売数量190億錠には届かない見通しです。この現状を真摯に受け止め、製造現場での生産性向上による生産数量増加と新製品の販売拡大に取り組みます。

また、2030年度の自社生産能力250億錠体制に向けて、自社工場の建設や他社との提携など、追加投資を引き続き検討しています。ジェネリック医薬品の需要が中期経営計画「Beyond 2027」策定時の想定を上回って伸長していることから、販売数量シェア25.0%の実現には追加の施策が必要であり、今後も検討を進めていきます。

中期経営計画「Beyond 2027」のKPI

	2025年度実績	2026年度業績予想	「Beyond 2027」目標	「Vision 2030」目標
売上収益	2,017億円	2,084億円	2,200億円	3,100億円
販売数量	171億錠	176億錠	190億錠	240億錠
販売数シェア	15.8%	16%	20.5%	25.0%以上
生産能力	205億錠	220億錠	220億錠	250億錠以上
ROE	5.9%	10%以上	10%以上	13%以上
ROIC	3.8%	6.5%以上	8%以上	10%以上

中期経営計画「Beyond 2027」の重点テーマ別進捗

当社グループは、2030年度に目指す姿として掲げる「Sawai Group Vision 2030」のもと、ジェネリック医薬品事業を中核とする総合ヘルスケアグループとして、未病・予防から治療、維持・回復まで幅広いヘルスケアサービスを提供しています。中期経営計画「Beyond 2027」では、「信頼される企業基盤の確立」を土台に、事業戦略及び経営基盤の両面で重点テーマを掲げ、取り組みを推進しています。

2025年度は、安定供給に向けた設備投資を継続するとともに、持続的成長を支える人財の獲得にも積極的に取り組み、クオリティカルチャーの浸透を図りながら166億錠を生産しました。加えて、ジェネリック医薬品事業における成長機会を着実に捉えるため、5成分9品目の新製品を発売しました。また、新たな成長領域への投資として、減酒治療補助アプリ「HAUDY（ハウディ）」の販売を開始しました。さらに、すべての従業員のエンゲージメントの向上を目指し、各本部及び事業所ごとに挑戦する風土の醸成、業務量の適正化、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しました。

2026年度は現在の中期経営計画の最終年度となることから、重点テーマに着実に取り組み、長期ビジョンの実現に向けて確かな道筋を築いていきます。

中期経営計画「Beyond 2027」の重点テーマごとの進捗

重点テーマ		2025年度進捗	関連ページ
事業戦略重点テーマ	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の供給不安解消と安定供給の実現に向け、166億錠を生産し、171億錠を販売 ● 2025年12月に、SGLT2阻害剤として初のジェネリック医薬品を含む、5成分9品目の新製品を発売	▶P.19
	ジェネリック医薬品ビジネスの持続性確立	● 社会インフラとしての役割を果たすため、適切な生産人員の維持とさらなる増産に向けた人財採用を実施 ● 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に向けた取り組みを継続	▶P.36
	成長分野への継続的投資	● 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MELT z®について、回復期病棟を中心に採用先を拡大	▶P.08
経営基盤重点テーマ	持続的成長を支える人財の創出	● 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 ● 従業員エンゲージメント向上に向け、各本部や事業所単位での取り組み目標を設定	▶P.36
	サステナビリティへの取り組み	● 約24,100トン-CO_2を削減（CO_2フリー電気約8,700トン、非化石証書約15,400トン相当購入） ● 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	▶P.43
	資本効率改善	● キャッシュアロケーションに関して、設備投資をほぼ計画どおりに実行、財務規律を保ちながら資本配分を実施 ● グループ全体のフリーキャッシュフローの確保状況に応じて、増配や機動的な自己株式取得を検討	▶P.23
信頼される企業基盤の確立		● グループリスクマネジメント委員会（年2回実施）、グループコンプライアンス委員会（毎月1回実施）、グループ情報セキュリティ委員会（年3回実施）	▶P.48

品質と供給力で選ばれる時代へ

約190社が乱立するジェネリック医薬品業界で、品質・供給力を軸とした企業評価制度の導入が業界再編を加速させると考えられています。
サワイグループはこの変化を好機と捉え、業界最大規模の供給体制で持続的な成長を目指します。

次頁へつづく

1 現状 同一成分に対し複数企業が参入する業界構造

日本のジェネリック医薬品は、2004年の「骨太の方針」による政府の使用促進策のもと、数量シェアで2004年の16%台から2025年には約90%へと拡大し、国民医療を支える不可欠な基盤に成長しました。しかし、薬価の継続的な引き下げにより、金額ベースではここ5年はほぼ横ばいにとどまり、ジェネリック医薬品メーカーの収益性を圧迫しています。

また、急成長の過程で産業構造上の課題も蓄積されました。参入障壁の低さから、約190社の企業が市場に乱立し、国内最大手クラスである当社グループでも、ジェネリック医薬品市場シェアは約16%にとどまっています（2025年時点、当社推計）。

過当な競争下では、新規品目の上市を繰り返すのがメーカーの生き残り戦略となり、少量多品目生産が常態化し、生産効率の低下と品質管理体制の脆弱化を招いてきました。

こうした構造的課題を背景に、2020年以降、複数の企業で製造・品質管理上の不正が発覚し、業務停止処分に伴う供給停止が拡大しました。新型コロナウイルス感染症によるサプライチェーンの混乱も重なり、医薬品の供給不安は深刻化・長期化しています。2025年9月時点でなお限定出荷・供給停止が医薬品全体の14%（2,224品目）あり、医療現場への影響が続いています。

供給不安が発生する背景

要因		結果
業界構造要因 ●メーカー数が約190社と過多 ●毎年の薬価改定による収益性低下 ●供給責任による撤退の難しさ	**企業経営の圧迫** ●少量多品目生産と激しい価格競争 ●赤字品目の発生と設備投資余力の低下 ●生産効率の悪化	供給力不足
コンプライアンス要因 ●個別企業の薬機法違反による行政処分		供給力減少
原薬調達要因 ●海外輸入への高い依存度 ●法規制による仕入先変更の困難さ	●サプライチェーン混乱	突発的な供給途絶
需要要因 ●高齢化に伴う医薬品需要の増大 ●国のジェネリック医薬品使用推進施策	●新型コロナウイルス感染症の流行	需要増加

供給不安の発生 → **業界全体の課題**
●生産体制の強化
●人財確保
●企業統合

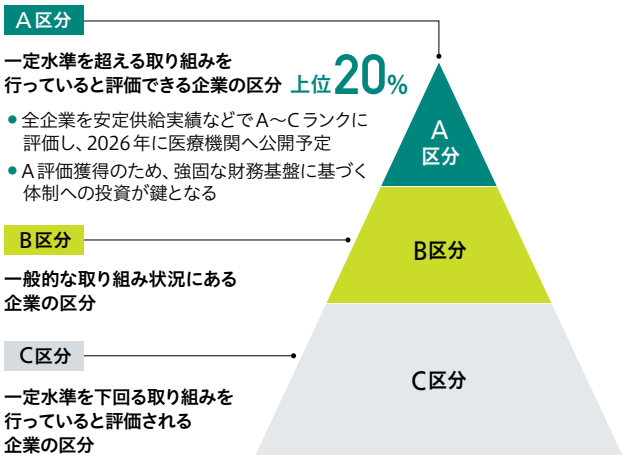
参考「日本ジェネリック製薬協会 産業構造のあり方研究会 報告書」https://www.jga.gr.jp/assets/uploads/2026/2683ec6909b711c72406e774af863408a37d936c.pdf

2 変化の要因 政府による

こうした課題を受けて、政府は近年、産業構造改革に本格的に着手しています。2024年5月公表の「後発医薬品の安定供給等の実現に向けた産業構造のあり方に関する検討会」報告書では、今後5年程度を集中改革期間と位置付け、製造管理・品質管理体制の確保、安定供給能力の確保、持続可能な産業構造の実現、の3点を目指す方針が示されました。

この改革の中核が企業評価制度です。本制度は、安定供給に関する情報公表や予備対応力の確保、供給実績、薬価乖離状況の4分野・17項目の指標でジェネリック医薬品メーカーを評価し、A・B・Cの3区分に分類するものです。

企業評価制度



「企業評価制度」の導入

具体的には、上位20%のメーカーをA区分、0ポイント未満をC区分、それ以外をB区分の3つに分類されます。

本制度の核心は、評価結果が薬価制度に直結する点にあります。A区分企業の品目には相対的に高い薬価が維持される一方、C区分企業は薬価上の優遇を受けられません。さらに、企業名と評価区分が医療現場に公表されることで、医療機関・薬局がA区分企業の製品を優先的に選択する動きが見込まれます。すなわち、安定供給に貢献する企業が薬価面でも市場選択の面でも報われる制度設計への転換であり、従来の価格競争を主軸とした業界構造を根本から変えうるものと言えます。

あわせて、2025年の改正薬機法では、供給停止時の届出義務や安定供給体制管理責任者の設置が法的に義務化されました。また政府は、品目統合や設備投資を支援する「後発医薬品製造基盤整備基金」(総額844億円)を設立し、少量多品目生産の解消を制度・資金の両面から後押ししています。

3 将来像 信頼性の高い企業への集約

以上の制度改革を通じて、今後のジェネリック医薬品業界は、品質管理と安定供給体制に優れた企業を中心に集約が進む方向にあります。日本ジェネリック製薬協会の試算によれば、業界全体の需給バランスは2026年度にほぼ拮抗し、集中改革期間の最終年度である2029年度には供給量が需要量を約4%上回る見通しです。品目統合や企業間協業の動きも具体化しつつあり、少量多品目生産の改善が着実に進みつつあります。

当社グループはこうした環境変化を成長の好機と捉えています。品質に関しては、管理の仕組みをレベルアップするため、医薬品製造管理者直轄となる現場QA※を工場に配置しています。また、原薬の購買先複数化にも取り組むなど、企業評価制度でA区分を獲得できるよう、万全の態勢をとっています。

生産能力についても、第二九州工場の新棟建設をはじめ増強を進め、2030年度末には業界最大規模の年間250億錠の生産能力を保有する見込みです。また、2023年度より適正価格での販売を重視する営業戦略へ転換し、安定供給と収益性の両立を図っています。

※ 工場のGMP活動が手順どおりに行われていること等を現場に赴き確認する者

サワイグループの対策

	主な対策	関連ページ
生産設備の稼働率向上と増産	第二九州工場新棟とトラストファーマテックへの品目移管促進 製造品目の切り替えに伴う設備の稼働停止時間を削減	▶P.25
生産能力の継続的な増強	2030年度の自社生産能力250億錠体制に向け、自社工場建設、他社との提携等、 追加投資を引き続き検討	▶P.25
製品品質の保証体制強化	製造所との緊密な連携の構築に注力し、製造所の製造管理・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を推進	▶P.41
人財の採用と育成	多様な採用チャネルの活用により、それぞれ約200名の新卒社員(2026年4月入社)と 中途社員の採用(2025年度)を実現	▶P.36
企業ガバナンスの再構築	グループコンプライアンス委員会を毎月開催し、外部識者の知見も取り入れながら、 法令遵守の観点から逸脱案件に対する判断の妥当性を検証	▶P.48



医薬品に携わる自覚と責任を軸に、社会から選ばれ続ける会社を目指します

サワイグループホールディングス株式会社
取締役　専務執行役員
沢井製薬株式会社
代表取締役社長

中手 利臣

経歴

1985年4月　藤沢薬品工業株式会社（現アステラス製薬株式会社）入社
2021年6月　沢井製薬株式会社 入社 理事 信頼性保証本部長付
2022年4月　サワイグループホールディングス株式会社 執行役員 グループ品質・安全副統括役員
兼 沢井製薬株式会社 執行役員 信頼性保証本部副本部長
2024年1月　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
兼 沢井製薬株式会社 取締役 上席執行役員 信頼性保証本部長
兼 販売情報提供活動室 担当役員
2025年6月　サワイグループホールディングス株式会社 常務執行役員 グループ品質・安全統括役員
兼 沢井製薬株式会社 取締役 常務執行役員 信頼性保証本部長
兼 販売情報提供活動室 担当役員
2026年4月　サワイグループホールディングス株式会社 専務執行役員
兼 沢井製薬株式会社 代表取締役社長

私たちの仕事の先にいる方々を想像し、自覚と責任を持って医薬品を届けます

2026年4月に沢井製薬の代表取締役社長に就任しました中手です。私と薬学・医薬品業界との関わりは、1985年に大学卒業後、藤沢薬品工業（現アステラス製薬）へ入社したことから始まります。同社では、製剤研究所での製剤設計・開発や工場への技術移転などの製剤開発業務に20年以上携わり、その後、3つの工場で工場長を経験し、生産子会社の代表取締役として3年間務めました。沢井製薬入社後は、これらの経験を活かし、品質保証や信頼性保証を担ってきました。

私が医薬品業界を志したのは、自身の小児喘息の経験があったからです。小学生のころ、気道を広げる吸入剤が登場し、その効果に驚くとともに、ありがたさを実感しました。この想いは、大学で専攻を選ぶ際のきっかけになっただけでなく、私の企業経営の原点にもなっています。前職時代には、ドイツ、アメリカ、アイルランドの3か国で海外赴任を経験しました。そこで開発から生産、技術移転にいたるまで、グローバルな製薬業界の動向を知ることができたことも、経営者として貴重な財産となっています。

前社長のもとで進めてきた品質・信頼性保証基盤の強化においては、私自身が本部長として執行責任を担ってきました。これまで導入してきた仕組みをさらに現場に定着させ、サワイの文化として深く根付かせることが、社長としての私の大きな使命です。当社は2026年度に年間220億錠の自社工場の生産設備規模を目指しており、2030年度には250億錠まで拡大する計画を進めています。前社長時代に決定した第二九州工場やトラストファーマテックの機能増強についても、責任を持って着実に推進し、供給力のさらなる強化を図っていきます。

生産設備能力の強化とあわせて、実際にその生産を支える人財を育成することで、確かな品質の医薬品を生産できる体制を築くことが重要です。品質への取り組みで私が最も大切だと考えているのは「自分たちが製造して届けているものは医薬品である」という自覚と責任を社員一人ひとりが持つことです。この意識がなければ、曖昧な対応や安易な方法を選び、ルールを逸脱することにつながりかねません。患者さんは決して遠い存在ではなく、明日は自分自身や大切な家族がその立場になるかもしれないと考えれば、どのような意識で仕事に向き合うべきか、自ずと見えてくるはずです。まずはこの認識を一人ひとりがしっかり持つことが、当社の品質の土台になります。

また、品質を向上させるためには、ルールを正しく理解し、確実に守ることが不可欠です。さらにルールの背景にある技術やサイエンスを理解することも、品質トラブルのリスクを下げるために欠かせません。これから入社される方にも、まず医薬品を扱っているという強い自覚を持ち、手順を守りながら技術を身につけ、品質を支えていく姿勢を大切にしてほしいと考えています。

こうした取り組みに加え、従業員のエンゲージメントを高めることも大切にしています。そのためには、経営や職場環境における透明性の確保と、双方向のコミュニケーションが重要です。定期的に行う経営層と従業員による少人数での意見交換の場や、公益通報窓口「企業倫理ヘルプライン」の強化もその一環であり、声を上げやすい環境を整えることは、組織の課題を早期に発見し、自律的な改善へと動く健全な風土へとつながります。

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
- 高付加価値製品を可能にする製剤技術

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制度
- AGの薬価制度の見直し

Threats　脅威
- 地政学リスクの高まり
- 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

こうした従業員との信頼関係を高める取り組みは、今後もしっかりと継続していきます。

今年度の社長方針には、「真心を進化の力に」を掲げています。ここで言う真心とは、コンプライアンス意識やハラスメント防止、組織間連携、コミュニケーションに加え、自分たちの仕事の先にいる患者さんや医療機関の方々を想像する姿勢です。この真心を会社や人の成長につなげるために、「挑戦」「考動」「コンプライアンス」を重視しています。倫理意識をすべての土台とし、現状に満足することなく、変化を先取りして向き合う挑戦のマインドを持つこと。そして、自律的に考えて動く考動を実践することを、これからの経営の判断軸として大切にしています。

在庫を適正に管理しながら生産能力を高め、市場の需要に応えていきます

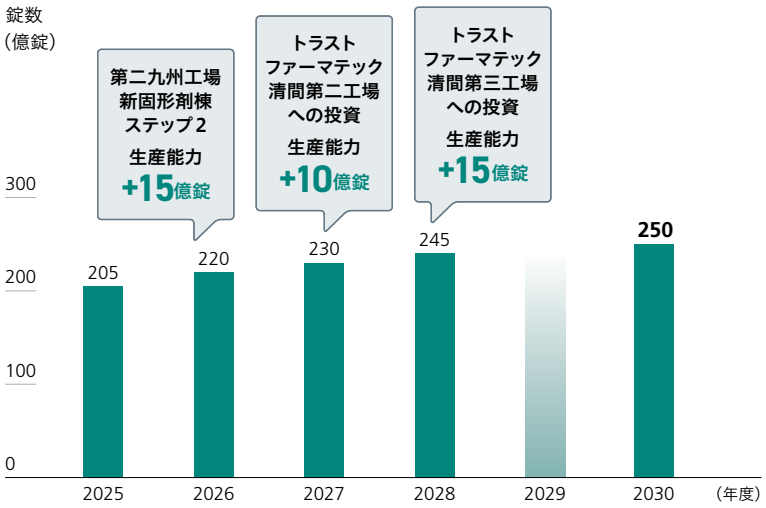
2025年度の業績における大きな課題は、生産数量と販売数量のギャップでした。183億錠の生産を計画していましたが、実績は166億錠にとどまり、想定していた数量をつくり切ることができませんでした。一方、販売実績は171億錠となり、差分の5億錠は在庫を取り崩したことになります。これを受け、2026年度は生産計画を180億錠とし、販売数量も前年度比2.9%増の176億錠を計画しています。在庫を適正に確保しつつ生産能力を高め、市場の需要に適切に応えていきます。

当社は安定供給と生産効率向上の一環として、2025年9月にジェネリック医薬品の製造集約と品目統合に向けた協業について日医工と合意しました。2026年6月には、その初めての成果として「アトルバスタチン錠」の製造所集約に係る特定製法変更迅速審査の承認を取得し、生産リソースの最適化を進めています。日医工株式会社との協業は、両社が製造する品目を一定程度集約することで、生産の効率化や原価低減につながるだけでなく、それによって生み出された製造キャパシティを他の製品に振り向けられる点においても、大きな意義があると考えています。

安定供給体制の強化に向けて、様々な施策に取り組んでいます

2025年度の生産数量が計画未達となった主な要因は、新しく迎えた人財が現場で力を発揮し、自立するまでに想定以上の時間を要したことにあると考えています。採用を進めて人員を増やしながら教育にも取り組んできましたが、育成に時間が必要になり、また指導にあたる従業員の負担も大きかったことから、生産量の伸びに影響しました。これを受け、教育体制の見直しも行いました。現在は、特に高校卒業後に入社する新入社員に対する社会人教育も含め、メンター（精神的なケア）と技術指導の役割を明確に分けて教育を行っています。その結果、従業員の着実なレベルアップが進んでおり、将来的な生産能力増強を実現できる確かな手ごたえを感じています。今年度の180億錠の生産目標については、この教育体制の見直しを経てしっかりと力を付けてくれた、昨年度までに入社した従業員たちを中心に目指せる体制が整ったと考えています。さらに、今年度も

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。

生産本部に150名を超える新卒社員を迎えることができました。彼らについても、将来の一層の生産能力強化に向けた頼もしい力になっていくことを期待しています。

生産のロボット化・自動化、効率化については、計画的に取り組んでいます。試験業務を支援する品質試験情報管理システム（LIMS）は、全工場への導入を進めており、試験や品質管理のさらなる効率化につなげていきます。また、AIについては、工場で発生する逸脱やトラブルなどのデータ活用及びナレッジの共有に大きく貢献できるツールと考えています。昨年稼働させた品質イベント管理システムには、各工場で発生した事例がデジタル情報として蓄積されていますが、AIを活用して過去の類似事例や対応内容を素早く検索、分析できるようになれば、教育資料としての活用やトラブル発生時の調査・判断の精度向上につながるはずです。

今後さらに取り組んでいきたいのは、製品ごとのライフサイクルマネジメントです。新製品を上市する際には、それが社会に届ける価値や事業としての継続性を多角的な指標で評価し、健全な運用が可能かを慎重に見極めています。医薬品には極めて高い社会的責任があり、それを必要とする患者さんがいらっしゃり、当社のみが供給している品目であれば、責任を持って患者さんにお届けし続けなければなりません。

一方で、そうした社会的責任のもとで安定供給を果たすためには、企業として持続可能であることも不可欠です。成長分野への積極的な投資や、他の製品群での適切な収益確保を通じて、医療への貢献と強固な経営基盤のバランスを高い次元で両立させていく必要があります。今後は、一つひとつの製品の価値を丁寧に見極めてその役割を最大化するとともに、社会インフラとしての安定供給体制をさらに強化していく考えです。



一人ひとりの成長を組織の成長につなげ、信頼され続ける会社を目指します

今後の経営において最も重要なことは、確かな品質の医薬品を安定的にお届けできる体制の強化です。あわせて、医薬品を適正に使用していただくための情報提供にも、しっかり取り組んでいきたいと考えています。服用方法や取り扱い方、他剤との相互作用などの正しい情報をお届けして初めて、医薬品はその価値を十分に発揮できます。当社では、メディカルコミュニケーション部やMR、学術部門が有機的に連携し、医療機関や患者さんに必要な情報を的確にお届けする体制を構築しています。

私は従業員に対して、医薬品を「つくる」プロフェッショナルとしての自覚を持ってほしいと伝えています。ここで言う「つくる」とは、製造部門だけでなく、研究開発から品質管理、情報提供にいたるまで医薬品を患者さんにお届けするすべてのプロセスに携わる仕事を指します。一人ひとりがプロとしてなすべきことを考え、自己成長を続けることが、組織全体の成長につながります。一人ひとりの成長と組織間の密な連携を高めていくことで、品質保証の仕組みをより高次に機能させ、確かな品質の医薬品の安定供給を実現していきます。

これらの取り組みを着実に積み重ね、継続していくことで、患者さんや医療関係者の皆さまから選んでいただけると同時に、広く社会からも信頼され続ける会社を目指していきます。そして、企業価値を高め、すべてのステークホルダーの皆さまの健やかな暮らしに貢献してまいります。

取締役　専務執行役員
沢井製薬株式会社　代表取締役社長　中手利臣

財務規律を保ちながら成長投資を継続し、さらなる企業価値向上を目指します

サワイグループホールディングス株式会社
取締役　常務執行役員
グループ財務部担当役員
中岡 卓



2025年度の経営成績

サワイグループは中期経営計画「Beyond 2027」において、経営基盤強化の重点テーマのひとつに資本効率改善を掲げ、ROE10%以上、ROIC8%以上を重要指標として取り組んでいます。これらの目標は、当社グループの資本コストを上回る水準として設定したものであり、株主・債権者の皆さまからお預かりした資本に対して、それを上回るリターンを生み出すことが経営としての責務であると考えています。投資すべきものには積極的に投資し、その投資をいかに効率よく回収するかを重視しながら、グループ一丸となって資本効率の改善に取り組んでいます。

中期経営計画2年目となる2025年度を振り返ると、財務面での進捗は計画に対して厳しい状況にあったことを率直にお伝えしなければなりません。売上収益は選定療養制度の導入効果や新製品の貢献により前期比6.7%増の2,017億円と堅調に推移した一方、利益面では計画を下回る結果となりました。

主な要因の1つ目は、グループ中核会社である沢井製薬のテリパラチドに係る知財訴訟の和解費用で、2025年度第2四半期に和解費用として約40億円を支出しました。これは一過性の費用であり、2026年度以降の業績には影響しません。グループ全体として事業性評価と訴訟リスク管理をより厳格に行い、今後の再発防止に努めてまいります。

2つ目は、グループ全体の生産数量の計画が未達であったことです。計画183億錠に対して実績166億錠と17億錠の未達となり、売上総利益率の改善が想定どおりに進みませんでした。

3つ目は、将来の成長に向けた先行投資として生産人員を増やした結果、労務費が増加したことです。安定供給体制の強化や新規事業への先行投資に伴う販管費の増加も、利益を押し下げる要因となりました。しかしながら、これらは将来の収益拡大のために必要な投資と考えています。

続いて、一過性費用を除いたコア営業利益について説明いたします。コア営業利益は前期比3.6%減の248億円となりました。上述の労務費・販管費の増加が売上総利益の増加分を上回ったことに加え、薬価改定による利益率低下も押し下げ要因となりました。これらのコスト増加は、2026年度以降の生産能力拡大と収益改善に向けた布石であると位置付けており、その成果を数字でお示しすることが責務と考えています。

2026年度は、こうした課題を乗り越え、業績を成長軌道に戻す年と位置付けています。売上収益は前期比3.3%増の2,084億円、コア営業利益は同19.5%増の296億円、営業利益は同71.1%増の272億円、親会社所有者帰属当期利益は同78.2%増の186億円を計画しています。新製品の販売による利益率改善、そして生産数量の増加を通じて、売上総利益率は29.2%から31.4%に改善し、ROEは10%水準への回復を見込んでいます。2026年10月以降は、オーソライズド・ジェネリック(AG)に関する薬価制度の見直しによって、新製品の廃棄ロスリスク軽減、さらに販売シェアの拡大が期待されます。長期ビジョンで掲げる2030年度のROE13%以上の達成に向け、グループ全体で利益率改善と資本効率向上の両面に取り組んでまいります。

キャッシュアロケーション計画

当社グループのキャッシュアロケーションの基本方針は、グループが生み出す営業キャッシュフローを最大の原資としながら、必要に応じて借入・社債による資金調達を組み合わせ、成長投資と株主還元を両立させることにあります。2025年度は長期借入205億円・社債74億円を調達し、第二九州工場新固形剤棟やトラストファーマテックへの設備投資を行いました。Cash Outの配分については、まず国内ジェネリック医薬品事業の生産能力増強への成長投資を最優先とし、次いで安定的な配当を中心とした株主還元、そして将来の事業基盤となるデジタルヘルスケア等の新規事業への先行投資という優先順位で考えています。財務健全性の

観点からは、Net D/Eレシオを適切な水準でコントロールすることを意識しながら、営業キャッシュフローと投資キャッシュフローのバランスを取ることが重要と認識しています。

成長投資のなかで特に重要なものを3点挙げます。1つ目は、第二九州工場新固形剤棟ステップ2への投資です。2026年12月の稼働開始を予定しており、グループの生産能力を15億錠増強します。需要は旺盛であり、生産能力の拡大が販売機会の拡大に直結します。投資回収は、2027年度以降の販売数量増加による売上・利益の拡大を通じて実現することを目指します。

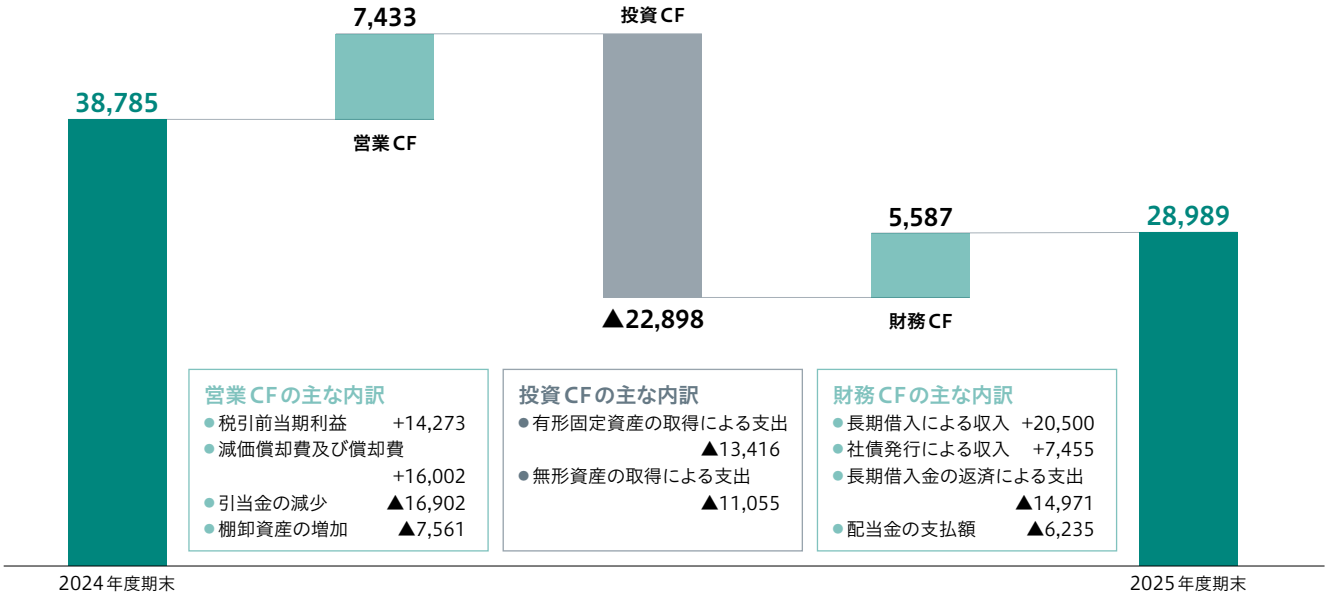
2つ目は、トラストファーマテックへの投資です。合計で生産能力を25億錠増強する計画であり、グループ全体の生産能力を2030年度に250億錠体制とする長期計画の中核を担います。

3つ目は、デジタルヘルスケア・医療機器事業への先行投資です。デジタル分野は薬価改定に縛られず売上を積み上げていけるビジネスであり、現時点で突出した競合が存在せず、大きな事業機会があると考えています。この分野での中長期的な収益化を目指してまいります。

キャッシュアロケーション計画の進捗については、設備投資はほぼ計画どおりに実行できています。一方、2025年度は訴訟費用の支払いや棚卸資産の増加により営業CFが前期の278億円から74億円へと大幅に減少し、フリー CFはマイナスになりました。2026年度は業績回復に伴う営業CFの改善を見込んでおり、引き続き財務規律を保ちながら、成長と還元のバランスを取った資本配分を実行してまいります。

キャッシュフローの状況

（単位：百万円）



株主還元方針

当社グループの株主還元方針は、中長期的な利益水準や親会社所有者帰属持分配当率（DOE）3.0%以上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することを基本としています。

配当については、2022年度・2023年度の年間43.33円（株式分割後換算）から、2024年度は53円へと増配し、2025年度は55円、2026年度は56円を予定し、安定した配当の継続を目指します。2025年度のDOEは3.6%と目標の3.0%を上回る水準を維持しています。

自己株式取得については、当社グループの資本効率性を高めることを最大の目的に、2024年7月から2025年2月にかけて330億円、株式総数の12.2%に当たる約1,601万株を取得しました。取得した全株式は2025年4月に消却しています。

今後も、フリー CFや市場動向等を踏まえて、機動的な自己株式取得を視野に入れています。中期経営計画では2024～2026年度の3年間の配当総額を190億円以上としており、事業成長による利益拡大を通じた1株当たり当期純利益（EPS）の向上と、DOEを意識した安定配当の継続を両輪として、株主価値の持続的な向上を目指してまいります。

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、2030年度の長期ビジョン実現に向けて力強く前進してまいります。株主・投資家の皆さまの変わらぬご支援を賜りますよう、お願い申し上げます。

確かな品質を安定して届けるために

生産現場を率いる３名が語る使命と挑戦

サワイグループでは、ジェネリック医薬品業界全体の課題である供給不足の解消に向けた取り組みを進めています。生産現場を率いる工場長と生産部門の責任者が、進捗や課題について語り合いました。



沢井製薬株式会社
第二九州工場　工場長
荒木 照男

トラストファーマテック株式会社
工場長
柳 敏宏

サワイグループホールディングス株式会社
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

生産部門を取り巻く環境と自己の役割

蓮尾 ジェネリック医薬品は、2020年以降に表面化した、複数のジェネリック医薬品メーカーの製造管理・品質管理をめぐる問題に端を発し、多数の品目で供給不足が発生しました。沢井製薬をはじめ各社が増産に取り組んでいますが、いまだ完全な解消には至っていません。この課題を解消するため、私はグループの生産部門の統括責任者として、ジェネリック医薬品の供給不安の解消に取り組んでいます。

柳 私は、トラストファーマテックの工場長としてグループ全体の安定供給や増産体制に貢献することを使命と考えています。2025年度の生産量は10億錠強、2026年度は前年の約1.5倍にあたる16.5億錠となる予定です。工場の製造能力自体は約30億錠あることに加えて、2027年には、清間第二工場と清間第三工場に新たな設備が竣工するため、生産量を伸ばす余地は十分にあります。今後も引き続き沢井製薬からの移管品を受け入れ、当社グループの供給力増大を支えていきます。

荒木 私が工場長を務める沢井製薬の第二九州工場では、当社グループの生産能力を2030年度に年間250億錠に拡大するという会社方針のもと、生産能力の増強を進めています。第二九州工場は2024年7月に新棟が竣工し、第一段階として20億錠の生産能力設備を導入し、同年12月から出荷を開始しました。さらなる生産の拡大が必要とされ、現在、第二段階としてさらに15億錠の生産能力設備の導入を進めています。2026年12月予定の全設備稼働に向けて、生産増に対応できる人財の確保と育成、品質保証を強化するシステムの

整備を進めることが私の役目だと認識しています。

蓮尾 第二九州工場では、第二段階の設備投資が完了すると、既存棟の25億錠を含め計60億錠の生産体制が実現し、沢井製薬の主要製品群である固形剤の生産能力が当社グループで最多となります。品質面でも、新棟には製造実行システム（MES：Manufacturing Execution System）と品質試験情報管理システム（LIMS：Laboratory Information Management System）を導入し、より容易かつ確実に製造・品質試験を実施できる体制を整えました。

生産数量の見通し

（単位：錠）

	2024年度実績	2025年度実績	2026年度計画
トラストファーマテック	8.8億	10.6億	16.5億
第二九州工場新固形剤棟	0.7億	8.3億	12.0億
その他既存工場（委託除く）	137億	125.6億	127.0億
合計（委託生産含む）	166億	166億	180億

安定供給を支える「人」への投資

柳 トラストファーマテックは、旧小林化工の設備と従業員を引き継いで設立された会社です。生産部門243名を含む総勢403名で立ち上げました。立ち上げ時にはGMP教育を徹底し、手順書の整備にも時間をかけました。また、130名超を沢井製薬の各工場へ派遣し、最長3年をかけて当社グループが定める基準を学びました。現在は、研修に行ったメンバーがそれぞれの持ち場に戻り、学んだ考え方を先頭に立って広めてくれています。さらに現場においては、これまでの経験をもとに、それぞれが自分たちのなすべきことを考え、自律的に行動できるようになってきたと感じています。



会社設立から1年3か月後の2023年7月には、秤量から包装までの一貫生産による製品の初出荷を果たし、旧小林化工からのメンバーは「またこの工場から出荷できた」と感慨深げでした。

蓮尾 トラストファーマテックは、沢井製薬から技術移管を受け、製造・試験に関する全文書を当社グループの基準に則って再構築するなど、生産開始に向けた準備に時間と労力をかけ、強固な生産体制を築いてくれました。また、第二九州工場の新固形剤棟建設では、需要の急伸を背景に、当初の計画よりも早期の生産開始や増産が期待されました。このプレッシャーのなか、約40名のプロジェクトメンバーが建設工事から設備導入、立ち上げ準備まで携わり、猛暑や大雨による工期延長や物価高騰などの影響を乗り越え奮闘してくれました。並行して、新たな設備で製造、試験をするための文書類を整備し、実生産を担うメンバーの採用、育成も計画的に進めてくれています。人財の確保、育成は、両工場にとって最重要課題です。こうして着実にステップアップを図ってこられたのも、これまでの人財育成があればこそと感謝しています。

柳 目下の課題は、製造に携わる中堅層の人財育成です。沢井製薬で実施している研修をトラストファーマテックに適用し、メンター制度の導入も進めているところです。やはり人を育てるには時間がかかります。コンプライアンス意識を浸透させ、一人ひとりのモチベーションを維持・向上させて、「患者さんの健康に関わる医薬品を扱っている」という責任感を一層高めていくことが重要です。

荒木 第二九州工場では、新規採用については、新棟建設に先立ち、工場のある福岡県飯塚市のご協力のもと2020年から順調に進めてきました。しかし、人財育成面では、トラストファーマテックと同じ課題に直面しています。品質保証の観点からも、年々高度化するGMPの要求水準に対応するため、個々の意識と実践力を高める教育と手順書の改定を迅速に進めなければいけません。今後もeラーニングなどを活用し、作業者認定取得に向けた教育にも注力していきます。長期的な目線で教育体制を拡充することで、指導者側の教える力が高まり、新入社員の成長も加速していくと考えています。

クオリティカルチャーの醸成を目指して

荒木 第二九州工場の新棟に導入した製造実行システム（MES）と品質試験情報管理システム（LIMS）は、人的ミスを削減し品質の管理精度や保証を飛躍的に高めるのに、大きな役割を果たしています。また、従来は二人で行っていたチェック作業を、システムの力を借りて一人で担えるようになるなど、生産効率の向上にもつながっています。当初、システムの導入にあたっては、構築に要する時間や操作人員の不足、慣れるまでの作業効率の低下を懸念する声も、現場から上がっていました。しかし、作業効率の向上や品質保証の強化といった導入効果を丁寧に説明することで、現場の理解を得ることができました。現在は円滑に運用が進んでいます。

蓮尾 当社グループの従業員数は急速に拡大しています。2016年3月末の1,490名から、2026年3月末には3,630名となり、10年で2倍以上に増加しました。このうち約4分の1が直近2、3年で入社しています。この急速な組織拡大に対し、現場を束ねる中堅層の育成がまだ追いついていません。品質の確保には習熟度の高い中堅層が不可欠なため、スキルアップや人財育成の施策について、荒木さんや柳さんをはじめ、各工場長の皆さんと議論を重ねています。

柳 トラストファーマテックは、従業員の多くが旧小林化工の製造管理問題を経験しているため、事業を支える基盤としてのコンプライアンスの重要性は、一人ひとりの意識に深く根付いていると感じます。一方で、中途採用者の増加や時間の経過に伴い、その意識が希薄化するリスクにも注意を払わなければなりません。専門用語を並べるだけの研修では十分に伝わらないため、受講者が理解している前提に立たず、納得し、自分ごととして捉えられるような伝え方に重点をおいています。例えば、動画を用いてわかりやすくするなどの工夫を行い、新入社員を含む全従業員のスキルアップにつながる教育を推進しています。

荒木 私が工場長として最も意識しているのは、安全第一で工場を稼働させることです。そのうえで、品質の確保と安定供給のバランスを保つこと、さらにそれらを支える風通しの良い職場環境をつくることを重視しています。

沢井製薬、トラストファーマテックの生産人員体制

	2025年度末人員		2026年度末 当初計画
	当初計画	実績	
沢井製薬	2,593名	2,559名（172名増）	2,776名
トラストファーマテック	451名	439名（72名増）	563名
計	3,044名	2,998名（244名増）	3,339名

カッコ内は前期末との比較、人員数は工場のみ、契約社員、派遣社員を含む

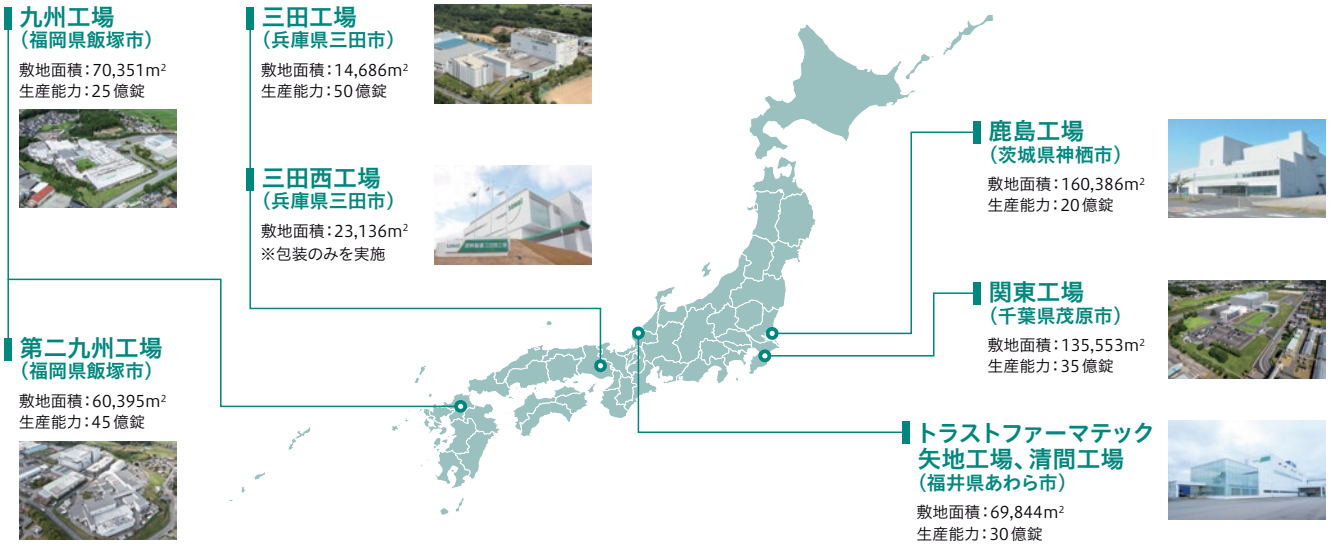


蓮尾 品質確保と安定供給の2つは医薬品の製造現場に不可欠な両輪です。しかしながら、品質問題の多くは、そのバランスが崩れ、安定供給に偏ることで発生します。問題を未然に防ぐには、上司や同僚とのコミュニケーションを活性化させ、困りごとや違和感を率直に相談できる環境が不可欠です。

荒木 職場環境改善や品質を含む業務改善という点では、当社グループでは以前から「M1倶楽部活動」に取り組んでいます。「M1」は「みんなで一番」を意味し、小集団で約半年かけて改善活動を立案、遂行し、その過程での工夫や成果を全社に発表するものです。グループ全体での選考を経て、2025、2026年度は、第二九州工場が2期連続で優勝しました。現場の様子を見ていても、安全や品質への意識だけでなく、自ら課題を見つけ、率直に意見を出し合いながら改善につなげる文化が根付いてきたと実感しています。

柳 トラストファーマテックの研修では、部署横断でのグループ討議も活発に行っています。研修を通じて社内の関係性を築くことで、日々の業務もよりスムーズに進むため、受講者には、「みんなが働きやすい職場をつくるためにも、ぜひ横のつながりを広げてほしい」と伝えています。私自身もこれまで、様々な場を通じて部署を超えたつながりを築いてきました。そこで得た仲間とは、今でも困った時に支え合える

生産拠点（沢井製薬：6工場、トラストファーマテック：2工場）



関係です。こうした助け合いが「仲間や会社の役に立っている」「社会に貢献できている」という実感につながり、ひいては品質に妥協しない誇りを生むと考えています。

蓮尾 品質を最優先に考えたうえで、作業の合理化や最適化を図っていくことも、生産部門の重要な課題です。行政処分を受けた品質試験をめぐる問題を契機に、当社グループではここ数年、GMPの遵守をはじめとする品質管理の仕組みの見直し、再整備に取り組んできました。その一方で、確認事項が増えたことなどにより、一人当たりの生産性は一時的に低下しているのが現状です。工程の自動化や無人運転の延長、システム化やAI活用など、様々な手段を組み合わせて、品質確保を後退させることなく、生産性を向上させていくことが次の大きなテーマと言えます。また、2025年度の初めには改善提案制度を新設し、工場間で改善点を共有する仕組みも整え、継続的な改善活動を推進しています。これらは単なる制度や仕組みづくりではなく、一人ひとりの意識や行動に根差した企業風土や企業文化を育てる取り組みだと考えています。当社グループの行動基準である「ひとつ上の品質へのこだわり」を全員が体現できるよう、クオリティカルチャーの醸成に向けて、今後も愚直に取り組みを継続していきます。

「ひとつ上の品質」を目指し 互いに高め合い、成長し続ける生産部門へ

蓮尾 「なによりも患者さんのために」という沢井製薬の企業理念と、当社グループの行動基準である「ひとつ上の品質へのこだわり」を指針に、現在は各工場で4つの大きなテーマを掲げ、取り組みを進めています。それは「高い意識を持った社員の集まりにしよう」「コミュニケーションが良好な職場にしよう」「安心安全な職場にしよう」そして、「人財育成、自己成長を目指す社員の集まりにしよう」です。これらすべてをバランスよく実現することが大切です。

柳 この取り組みの鍵となるのは、やはり人です。設備は増やせば増やした分だけ働いてくれますが、人はそうはいきません。一人前になるには教育が必要で、育つまでには相応の時間がかかります。その教育は、今のところAIで代替できるものではなく、人を増やせば解決するという問題でもありません。だからこそ、安定供給と品質を両輪で追求しながら、それを担う人財をじっくりと育てていくことが、私たちの使命だと考えています。

荒木 おっしゃるとおり、品質、安定供給、人財育成のバランスが重要です。安定供給ばかりを優先していては品質がおろそかになるように、この3つのどれかひとつに偏れば、必ず歪みが生まれます。工場の最終責任者である私たちが、バランスを常に見極めながら、現場の舵取りをしなければいけません。その先で、確かな品質の薬を安定して社会に届けるという本来の役割を全うしていきます。

蓮尾 私は常日頃から、お二人をはじめ工場長・部長の皆さんに「まず自分たちが勉強しよう」「自らを磨かなければ、部下を導くことはできない」と伝えています。繰り返し熱く語ることで、一人ひとりが研鑽を重ねる姿勢を生産本部の文化として根付かせ、互いに高め合いながら成長し続ける生産部門をつくっていきたいと思っています。



高度な製剤技術と緻密な分析・評価により最速一番手上市を実現します

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 グループ研究開発統括役員（グループCRO）
澤田 豊博



研究開発戦略の強み

サワイグループは、高い専門性と広い視野を兼ね備えた人財による製剤技術力を強みに、ジェネリック医薬品の「単独一番手上市」を何度も実現してきました。近年では、生物学的同等性（BE）予測の精度向上に取り組んでいます。

具体的には、沢井製薬独自の判断基準である「Decision Tree（DT）」に基づき、絶食・食後・低胃酸の各BE試験条件における原薬及び製剤特性に由来する「BE検証上のリスク」を細分化・抽出しています。さらに抽出されたリスクに基づき、難易度を5段階評価する「BEスコアカテゴリー」を設定し、リスクの定量的可視化を行っています。

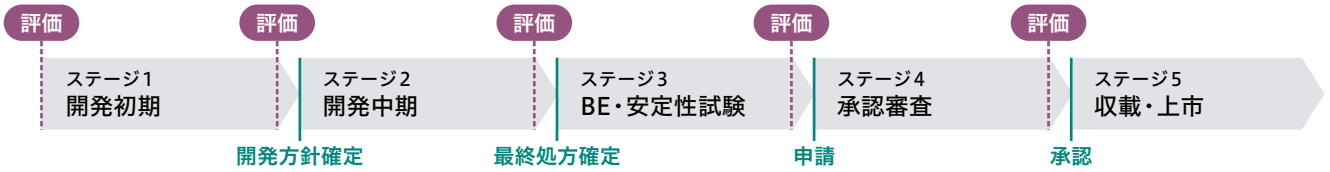
加えて、各リスクに対応する最適な製剤評価法を体系化し、リスク起点で多角的な分析を通じて先発製剤との製剤差を明確化することで、確実性の高いリスク最小化を実現しています。一連の知見は独自開発の「BE評価管理システム」で一元管理され、品目横断的な考察に活用する等、BE成功確率向上を支える強固な基盤となっています。

「ポートフォリオ戦略会議」を通じた経営資源の最適配分と社会的価値の創出

新製品の開発においては、投資効率の最適化と社会ニーズへの適合を両立させるため、沢井製薬社長を議長とする「ポートフォリオ戦略会議」を設け、高度な意思決定を行っています。

意思決定の前提として、研究開発本部におけるプロジェクト管理にステージゲート制を導入し、正味現在価値（NPV）や内部収益率（IRR）といった定量指標に加え、リスク・機会分析の定性的評価を実行しています。その過程では、科学的根拠、レギュレーション、知財戦略、財務的視点を統合し、次ステージ移行の判断に必要な論点と根拠を提示しています。

ステージゲート制と事業性評価



また、個別プロジェクト管理に加え、全開発品を開発品ポートフォリオとして俯瞰することで、パイプライン全体のリスクと機会を踏まえた経営資源の最適再配分を実施しています。医療ニーズへの貢献と投資規律の両立を図りながら、トップマネジメントによる最終承認を通じて、中長期的な企業価値の最大化を追求しています。

知的財産を巡るリスクと対応方針

当社グループは、権利侵害リスクの低減と知財基盤の強化に注力しています。先発医薬品の物質、用途、用法・用量、原薬結晶形、製剤などの観点から特許を精査し、知財リスクを評価する体制を構築しています。特許回避の検討では、特許戦略会議において知的財産部だけでなく、開発部や製剤研究部などの複数部門が、無効審判の可能性も含めた方針を議論しています。さらに、知財専門弁護士とも連携し、特許戦略を立案することで、侵害の有無が争点となり得るリスクを事前に見極め、低減を図っています。

開発検討の段階から特許状況を継続的に把握し、確実な製品上市を目指すとともに、自社開発技術については積極的に特許出願を行っています。開発品目に関連した製剤や意匠に関する出願のみならず、製造及び分析に関する技術開発にも注力し、持続的な競争優位性を支える知財基盤の拡充を進めています。

研究開発

培われた競争優位

- 「新製品の最速一番手上市」への挑戦により蓄積してきた科学的知見・技術・経験
- 厳格化する品質関連規制への迅速かつ着実な対応

強化するための施策

- 製品ライフサイクルを考慮した新製品の研究開発と既存製品の品質・生産性改善
- ニトロソアミン類の混入リスク評価技術の開発と専門分析施設の設置

Comment

組織の知見を結集し、高品質な医薬品を届けます

私の職場には、より高い医薬品品質を創り上げることが「なによりも患者さんのために」につながっているという共通の意識が深く根付いています。そのため、これまでに蓄積してきた科学技術、経験を組織全体の知見として結集し、目の前の課題に対して組織の枠を超えて協力し取り組んでいます。また、生成AIをはじめとするDX技術を積極的に活用し、業務の標準化と効率化を推進しています。これにより、研究活動における高い倫理観とコンプライアンスの遵守、そして科学技術力のさらなる高度化へとつなげています。このような環境のなかで、私自身もジェネリック医薬品業界のリーディングカンパニーの一翼を担う研究者として、いかなる変化も成長の機会と捉え、これからも日々新たな課題と向き合いながら、患者さんに確かな「安心」を届けられるよう真摯に挑戦し続けます。



沢井製薬株式会社
研究開発本部
物性研究部
物性Ⅱグループ
大西 恵美子

生産

培われた競争優位

- 現場に寄り添う実効性の高いシステム（LIMS・MES等）導入による業務の高度化
- 世代を超えて引き継がれるノウハウ
- 蓄積されたノウハウを工場全体に展開する組織文化

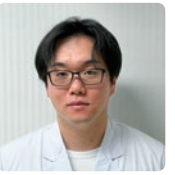
強化するための施策

- 医薬品製造の現場力や意識を新入社員にも伝える教育研修
- 現場の意識やノウハウでチーム力を高め、中期経営計画の施策を牽引する中堅社員の育成
- 成功事例を他の職場や工場にも共有する仕組みの構築

Comment

現場の声を起点に、より使いやすいシステムづくりを目指します

私の職場では、現場の声に耳を傾ける姿勢が大切に受け継がれています。中期経営計画に掲げる「信頼される企業基盤の確立」の取り組みである品質試験情報管理システム（LIMS）導入においても、実際にシステムを利用する試験者の要望を丁寧に聞くことで業務の効率化に努めています。本プロジェクトは、若手主体で取り組んでおり、当初は現場理解の経験が不足していました。そこで先輩社員に積極的に相談し、過去の経験を共有いただくことで、チーム全体で現場への理解度を深め、使いやすいシステムを目指しています。システム導入後には、安定稼働を主導し、試験業務の効率が上がるように改善や教育に取り組んでいきたいと考えています。さらに、現場の声を聞くことを徹底し、その意識を次の若手にも引き継いでいくことで、三田地区の工場全体で変革への対応力を底上げしていきます。



沢井製薬株式会社
生産本部 三田工場
品質管理部
品質管理課
洲鎌 勇太

信頼性保証

培われた競争優位

- 信頼性保証本部142名、うち品質保証部門58名の専門人財体制を基礎にしたグループ内外の製造所との品質保証に係る緊密な連携体制を構築（人数は2026年4月1日現在）
- 業務改善の取り組みを通じた、コンプライアンス意識及びクオリティカルチャー（品質文化）の浸透
- 信頼性保証に関する経営課題について、マネジメントレビューを軸に据えた適正な報告体制の再構築と運営

強化するための施策

- 品質、有効性及び安全性管理業務を適切に遂行するための専門性向上を目的とした教育体制
- マネジメントレビューによる信頼性保証体制の運用状況の定期的振り返りと体制の見直し・強化
- 総括製造販売責任者、品質保証責任者及び安全管理責任者を中心に信頼性保証体制全体の連携深化

Comment

品質を最優先に考える組織文化を次世代へつなげます



沢井製薬株式会社
信頼性保証本部
品質保証1部
製品管理2グループ
木戸 博貴

私の職場では、コンプライアンスを徹底し、業務を最後までやり遂げる組織風土が着実に醸成されています。その基礎として、教育訓練や勉強会を充実させ、コンプライアンス意識の向上と専門知識の共有・拡充を図っています。また、サワイグループ内の製剤製造所を担当者が毎月訪問し、対面による会話を重ね、強固な信頼関係を築いています。現場では、能動的な情報共有ができ、誰もが気兼ねなく意見や相談を行える環境づくりを大切にしています。さらに、実務の実態と照らし合わせて手順を見直し、標準化を進め、業務の属人化防止とインシデントの未然防止に取り組んでいます。今後は、「患者さんをはじめ、あらゆるステークホルダーに対して説明責任を果たせる品質保証」を後輩にも伝えていき、社内外の担当者と丁寧なやりとりを重ね、信頼関係の深化と協力体制の強化に貢献します。

営業・マーケティング

培われた競争優位

- 全国9支店からの適時適切な情報提供
- 医薬品卸・販売会社との強固な連携体制
- 豊富な医薬情報提供資材

強化するための施策

- MR（医薬情報担当者）と社内各部署のサポートとの連携体制による、正確な情報提供の推進
- 全国の医薬品卸や販売会社との連携を通じた、安定供給体制の強化
- 自社製品の適正使用につながる資材や患者さんの服薬に関する情報提供資材の充実

Comment

医療現場と社内をつなぐ架け橋として、正確な情報をお届けします



沢井製薬株式会社
営業本部
名古屋支店
営業一課
水本 葵

私の職場では、日々の営業活動を通じて患者さんや医療従事者のニーズを的確に把握し、迅速な情報提供に努めています。正確な情報を届けるため、医薬品に関する知識のアップデートや情報の精査を徹底することはもちろん、同僚の優れた活動からも積極的に学び、自身の活動に取り入れています。また、医療従事者と接する際は、常に相手の立場に立って話す内容やタイミングを考え、信頼されるMRを目指しています。このようにして得られた医療現場の声を確実に社内へフィードバックし、製品や資材のさらなる改善へと還元しています。現場と社内の取り組みを双方向につなぐことで、沢井製薬と医療現場の架け橋となることが私の使命だと考えています。

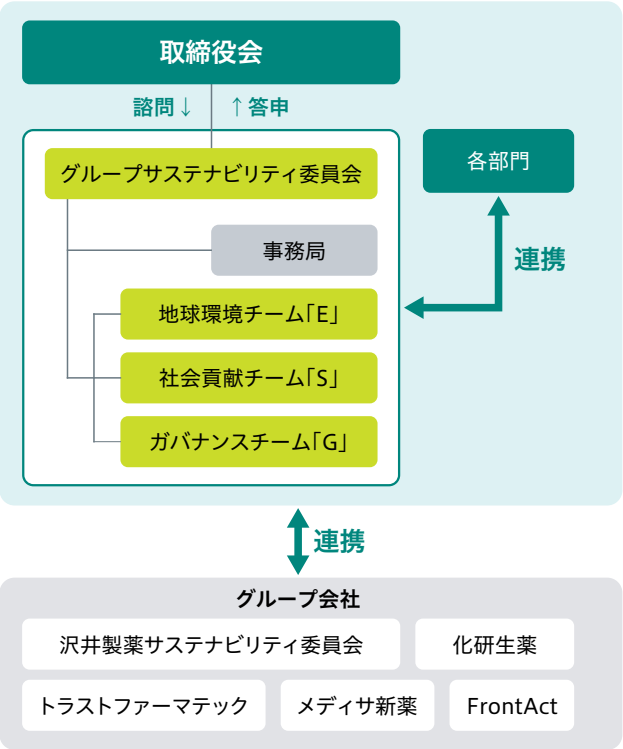
これからも受け継いだ知識や経験を後輩へつなぎ、現状に満足することなく新たな課題へ果敢にチャレンジし続けます。

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」を体験してもらえる「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。

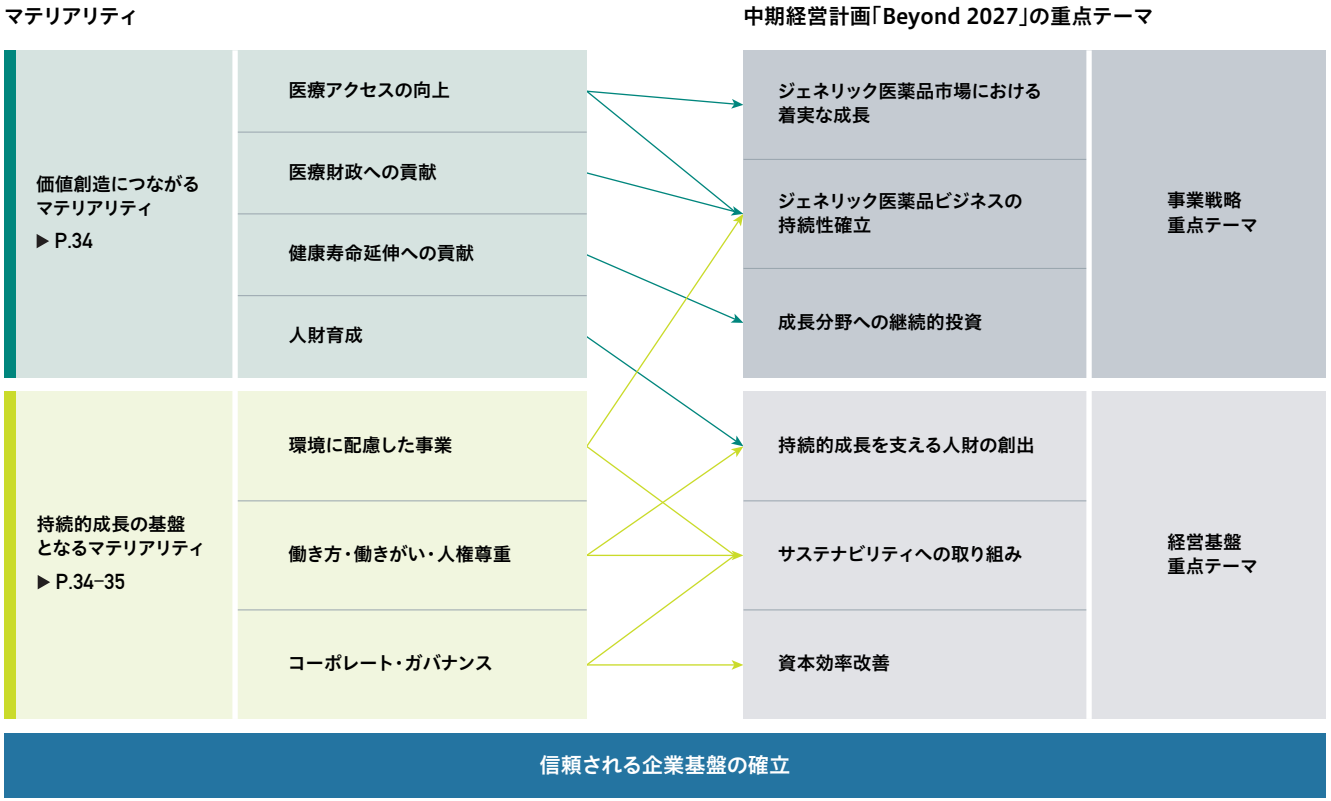
今後も、社会からの期待に応え、新たに生じる課題にも迅速に対応しながら、持続的な企業価値向上に取り組んでいきます。

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。



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等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の各分野ごとに社員による意見交換や課題の抽出を実施。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。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

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CO_2排出量46%削減（2030年度）	● 約24,100t-CO_2を削減（CO_2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-CO_2を削減	○	● オンサイト／オフサイトPPAの導入拡大の検討 ● CO_2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し、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
髙橋 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」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ことが、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、人財データ活用の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。

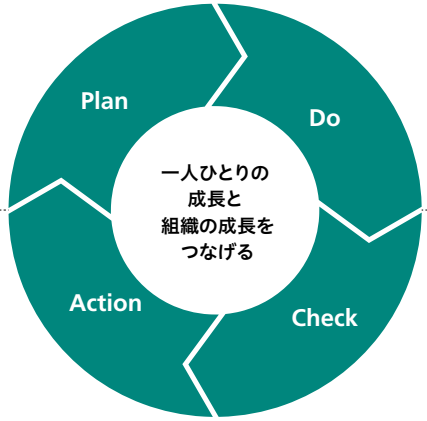
企業価値を高める人財戦略

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)

課題の特定と改善計画
- 部門課題可視化ツールの提供
- マネジメント強化への環境整備
- 現場参加型プランの策定

現場主導の改善活動
- 自発的な改善アクションの展開
- 称賛アプリによる感謝の実践
- 「お互い」の精神による対話
- 成功事例のイントラネット共有



環境改善への確実な還元
- 人財データの深化分析・解析
- 早期戦力化、退職率低減等施策の最適化

多角的な現状把握・評価
- 各種サーベイの実施
- 定量的・定性的データによる施策効果の検証
  - ・エンゲージメントサーベイ
  - ・評価フィードバックアンケート
  - ・ストレスチェック　等

人的資本戦略

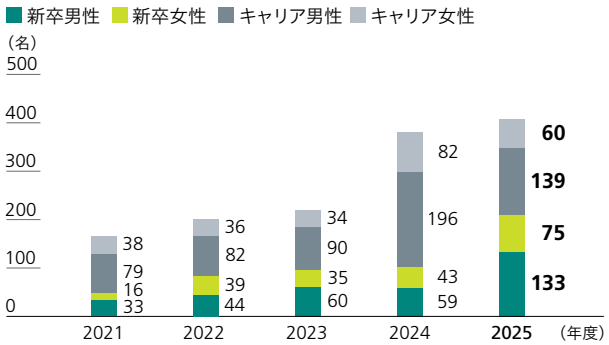
安定供給を支える人財基盤の構築

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。

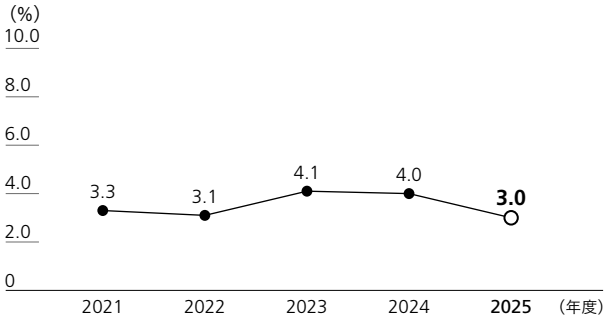
新卒採用を中心に若手人財の獲得競争が続くなか、当社グループでは、入社前後のギャップやミスマッチを生じさせないことを重視した採用広報活動を展開しています。具体的には、学生への適切な情報提供やインターンシップの実施を前提に、入社後の働く姿を具体的にイメージできるイベントの実施や情報発信の強化に注力しています。これらの活動では、多くの第一線の若手社員が説明会やイベントに参加し、自らの業務内容や職場の雰囲気を伝えるとともに、リクルーターとして学生の就職活動の悩みや不安に丁寧に応じるなど、全社を挙げた協力体制を構築しています。学生一人ひとりが求める情報に寄り添い、対話を重ねることで、当社グループの理念や働き方に共感し、ともに成長を目指せる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。

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。

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、

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。

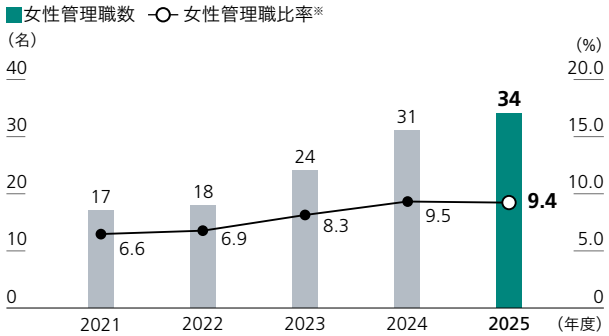
主体的な成長を支援するID&E環境の整備

当社グループでは、多様なバックグラウンドを持つ人財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。

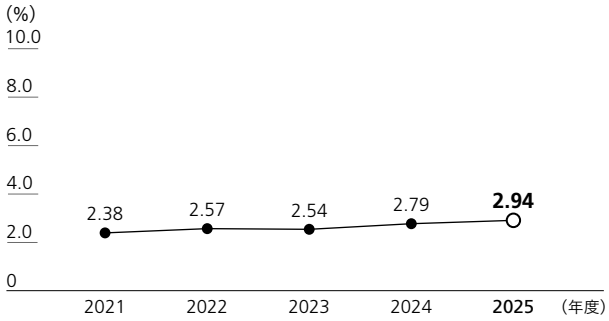
今後も、多様な人財への継続的な投資と環境整備を通じて、変化の激しい市場環境に柔軟に適応し、持続的に企業価値を創造し続けられる強固な組織力の強化を目指します。

女性管理職数・比率の推移

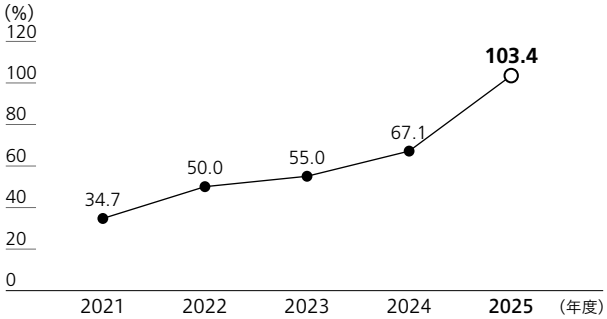


※2022年度までは沢井製薬、2023年度からはサワイグループ。
目標値:2026年度末までに15%以上

障がい者雇用率の推移　(集計範囲:沢井製薬)



育児休業取得率の推移※



※2023年度までは沢井製薬籍又は受入出向者のうち、本人又は配偶者が出産した従業員数を分母として算出。2024年度からはサワイグループ。

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

WEB **グループ人権ポリシー（PDF）：**https://www.sawaigroup.holdings/about/globalpolicy/pdf/human-rights-policy.pdf
人財育成：https://www.sawaigroup.holdings/sustainability/social/development/

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。

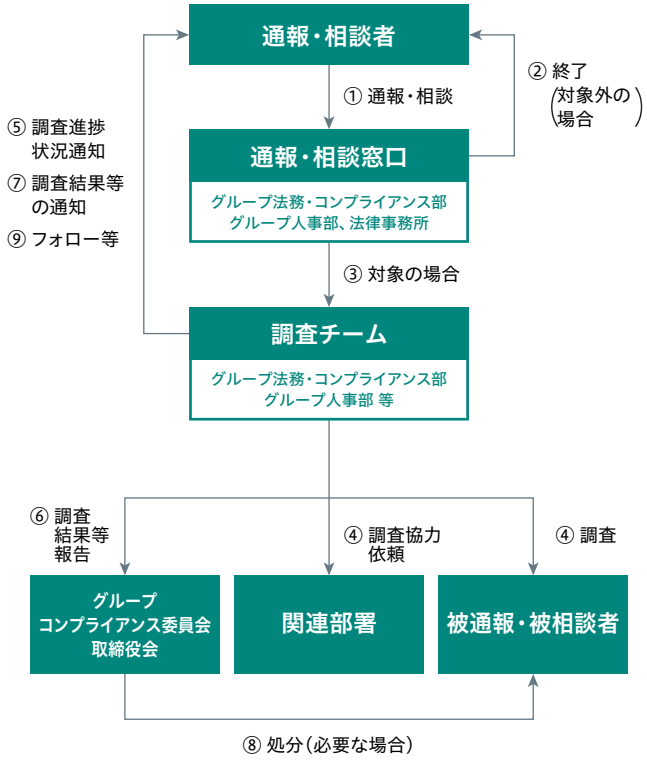
人権研修

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。

企業倫理ヘルプライン体制図



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、通話音声をリアル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。患者さんや医療関係者、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。

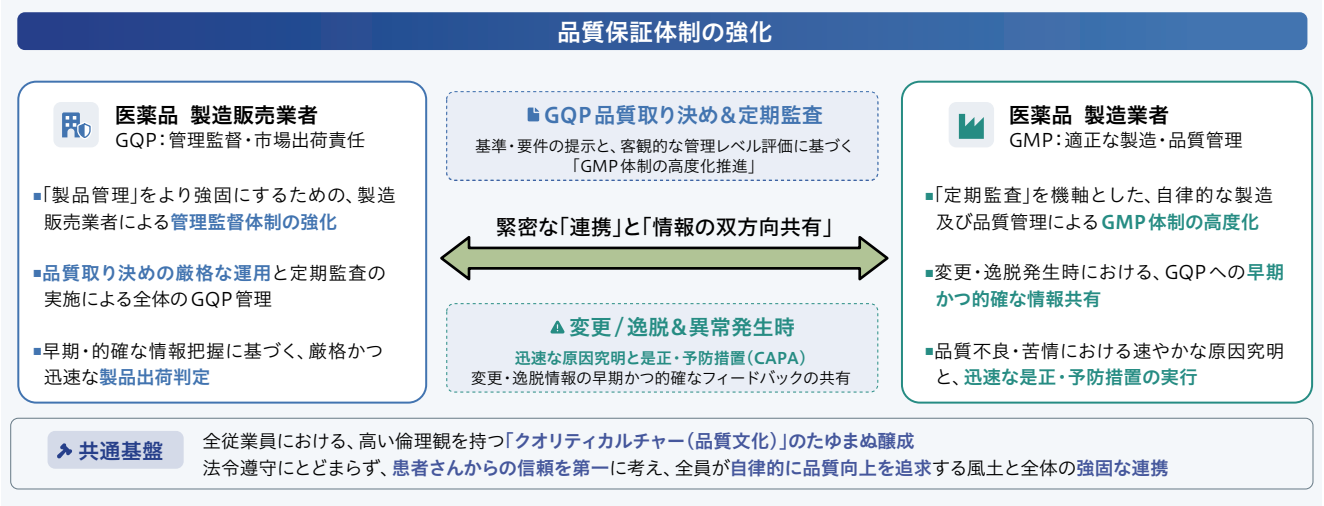
この適切な「製品管理」をより強固にするため、GQP省令に基づき、自社・委託先を問わずすべての製造所（GMP体制）に対する管理監督体制をさらに強化します。一方的な監視にとどまらず、製造所との緊密な「連携」を重視し、製造・品質管理の状況を迅速に共有・評価できる双方向の仕組みづくりを推進します。具体的には、品質取り決めの厳格な運用と定期監査を通じてGMP体制のさらなる高度化を支援するとともに、変更・逸脱情報をより早期かつ的確に把握し、科学的知見に基づき適正に評価することで「製品出荷」につなげています。品質不良や苦情発生時には、迅速な原因究明と是正・予防処置（CAPA）を徹底し、サプライチェーン全体で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

WEB
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/tcfd/
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-CO_2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。



太陽光発電設備

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CO_2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であり、他工場への展開も進めています。



関東工場のヒートポンプ設備

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みます。

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CO_2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


● 5年（21年）
○ 14／14回（100%）
◌ 3,174,428株

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


● 新任
◌ 1,364株

取締役 専務執行役員
中手 利臣


● 新任
◌ 1,364株

取締役 常務執行役員
中岡 卓


● 5年（2年）
○ 14／14回（100%）
◌ 4,100株

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


● 3年
○ 14／14回（100%）
◌ 200株

社外取締役（独立役員）
三津家 正之


● 1年
○ 11／11回（100%）
◌ 0株

社外取締役（独立役員）
相徳 泰子

取締役 監査等委員


● 1年
○ 11／11回（100%）
◌ 0株

社外取締役 監査等委員 委員長（独立役員）
谷口 悦子


● 1年
○ 14／14回（100%）
◌ 3,300株

取締役 監査等委員（常勤）
坪倉 忠男


● 1年
○ 11／11回（100%）
◌ 0株

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			●	●	●				●

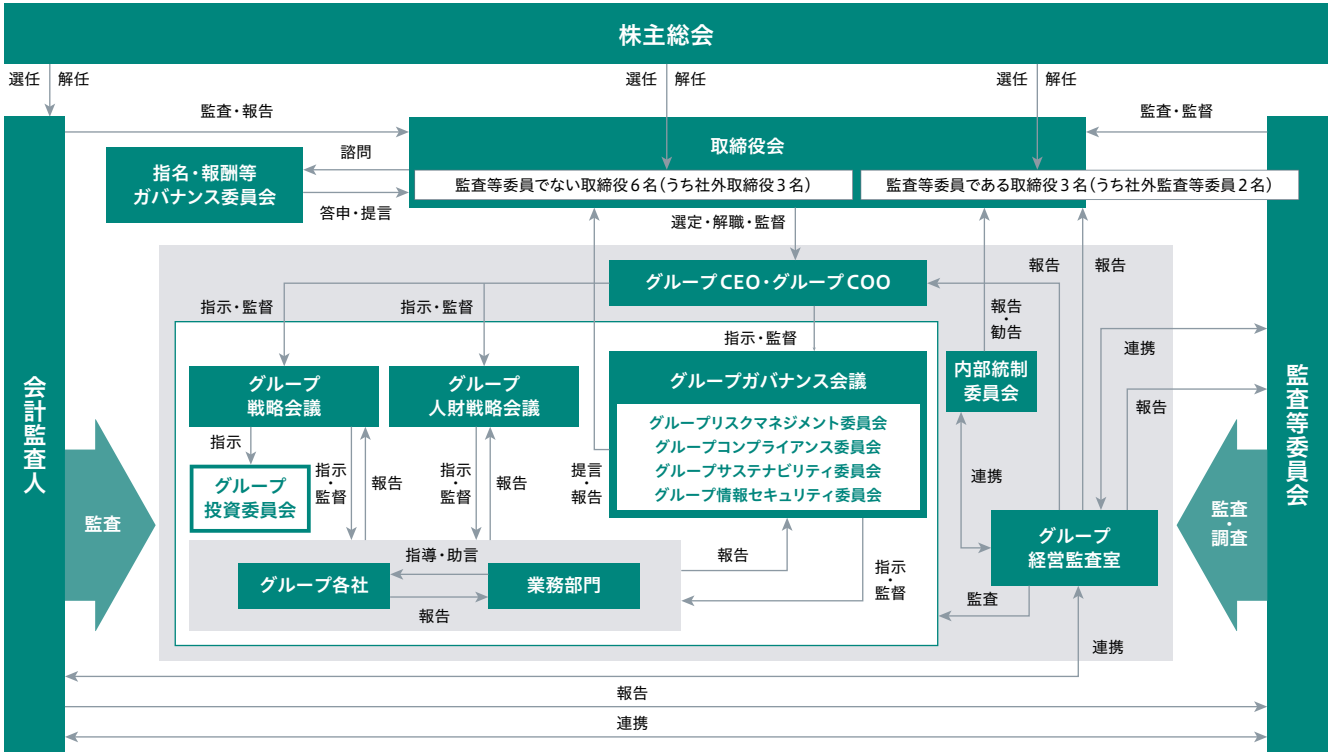
コーポレート・ガバナンスの体制と取り組み

ガバナンス体制とその採用理由

サワイグループは、当社及び当社の子会社（以下「当社グループ」）全体の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図るため、外部環境の変化に適切かつ迅速に対応できる業務執行体制の構築に取り組むとともに、経営における公正性と透明性の高い意思決定を実現するためのコーポレート・ガバナンスの充実を重要な経営課題のひとつとして位置付けています。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。

この方針のもと、当社における企業統治は、監査等委員でない取締役6名（うち社外取締役3名）、監査等委員である取締役3名（うち社外取締役2名）の体制で構築されています。

コーポレート・ガバナンス体制



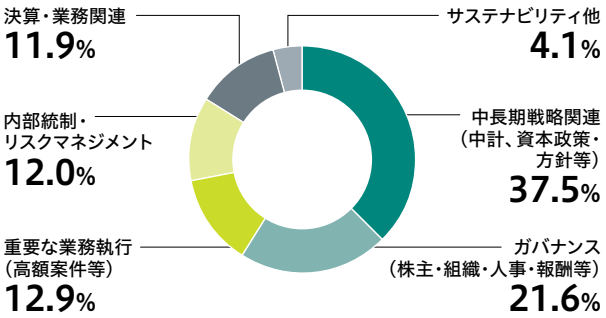
当社の企業規模や経営の進め方等を総合的に勘案すると、医療用医薬品業界並びに社内事情に精通した取締役が、高い倫理観のもと業務運営に携わり、社外取締役及び監査等委員会による経営の監督を組み合わせることが、経営の効率性と適法性の確保に資すると判断し、監査等委員会設置会社制度を採用しました。また、経営の意思決定機能と業務執行機能を分離し、経営戦略に基づく業務執行機能の強化及び効率化を図るとともに、業務執行責任を明確化するために執行役員制度を導入しています。

取締役会の主要議題

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います。2025年度の取締役会にて議論された重要な議題は以下のとおりです。

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、中核人財の多様性確保・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年度の取締役会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年度の取締役会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る
- 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。

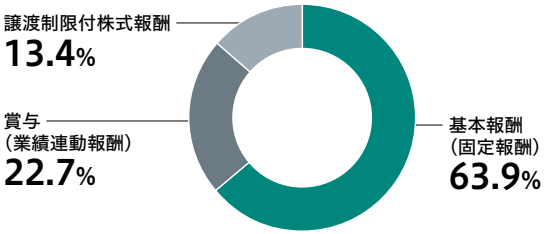
この1年、監査等委員会として特に重視してきたのは、品質問題を踏まえた様々な改革が現場に定着し、実効性を伴って機能しているかという点です。今後も品質確保と安定供給という社会的使命を支えるため、改革の定着状況や各種体制の実効性を継続的に確認し、グループ全体の持続的成長と企業価値向上に資する監査・監督機能の充実に努めてまいります。

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



森・濱田松本法律事務所
パートナー
弁護士
堀尾 貴将

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。

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）

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	2024年度	2025年度
会計年度（百万円）										
売上収益	132,392	168,068	184,341	182,537	187,219	193,816	163,702	176,862	189,024	**201,676**
売上原価	80,548	98,628	109,442	109,037	114,785	127,164	113,450	122,543	132,673	**142,882**
売上総利益	51,844	69,440	74,899	73,500	72,434	66,652	50,252	54,319	56,352	**58,793**
販売費及び一般管理費（研究開発費を含む）	28,497	47,264	49,051	46,862	53,820	71,103	34,754	35,433	36,111	**38,444**
営業利益・損益	22,943	22,209	25,798	26,793	18,888	△ 35,888	16,054	18,620	4,050	**15,894**
税引前当期利益・損益	22,757	20,251	25,666	26,497	18,460	△ 36,214	15,850	18,262	3,161	**14,273**
親会社の所有者に帰属する当期利益・損益	17,969	14,017	19,376	19,279	12,340	△ 28,269	12,667	13,695	11,969	**10,438**
研究開発費	7,238	14,533	16,671	13,487	13,883	24,413	12,509	12,189	12,593	**12,388**
設備投資費	18,839	16,807	10,709	18,173	21,124	23,344	27,141	24,649	27,514	**18,533**
減価償却費	8,520	14,239	16,280	17,954	18,291	17,045	17,683	18,055	15,241	**16,002**
会計年度末（百万円）										
資産合計	225,609	358,453	372,889	384,814	393,341	349,502	364,165	382,024	354,623	**359,919**
棚卸資産	61,924	65,217	63,449	75,460	79,120	85,853	101,805	100,002	109,867	**117,607**
流動負債合計	57,668	74,579	72,826	82,715	80,452	88,840	85,154	93,618	102,815	**80,934**
非流動負債合計	26,704	81,433	76,861	68,413	72,139	60,579	66,272	70,375	77,954	**100,429**
資本合計	141,237	202,441	223,204	233,686	240,750	200,083	212,738	218,030	173,854	**178,556**
キャッシュ・フロー（百万円）										
営業活動によるキャッシュ・フロー	23,270	28,472	42,923	30,256	31,857	34,310	13,026	23,149	27,851	**7,433**
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 18,827	△ 127,900	△ 16,820	△ 18,173	△ 21,794	△ 30,395	△ 27,134	△ 23,112	6,480	**△ 22,898**
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 6,761	108,597	△ 9,513	△ 12,747	△ 11,991	△ 11,262	△ 1,267	2,363	△ 32,704	**5,587**
現金及び現金同等物の期末残高	30,771	39,992	57,067	56,082	54,269	47,717	33,076	26,368	38,785	**28,989**
財務指標（%）										
売上収益研究開発比率	5.5	8.6	9.0	7.4	7.4	12.6	7.6	6.9	6.7	**6.1**
親会社所有者帰属持分当期利益率（ROE）	13.4	8.7	10.2	9.4	5.8	△ 13.8	6.5	6.6	6.2	**5.9**
親会社所有者帰属持分比率（自己資本比率）	62.6	50.6	53.4	54.6	55.5	54.4	55.4	55.7	49.0	**49.6**
1株当たり情報（円）										
基本的1株当たり当期利益	162.46	120.16	147.54	146.79	93.93	△ 215.18	96.42	104.22	96.54	**90.39**
希薄化後1株当たり当期利益	162.36	120.09	147.44	146.67	93.84	△ 215.18	96.20	103.93	96.25	**90.10**
1株当たり配当額	43.33	43.33	45.00	43.33	43.33	43.33	43.33	43.33	53.00	**55.00**
1株当たり親会社所有者帰属持分	1,276.95	1,381.05	1,517.17	1,598.80	1,661.50	1,446.77	1,534.89	1,618.32	1,505.86	**1,546.13**

注記　1. 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。
2. 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。
3. 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年度から2025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。
4. 2024年10月1日に普通株式1株につき3株の割合で株式分割を行ったため、1株情報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。

非財務指標（特記なき項目は、沢井製薬株式会社）

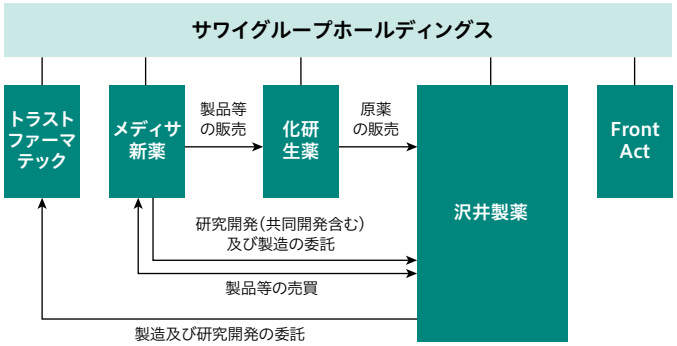
WEB 非財務データ（ESGデータ）については、ウェブサイトをあわせてご覧ください。
https://www.sawaigroup.holdings/sustainability/esg/

	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
販売数量（億錠）	102	106	119	124	133	148	150	157	161	**171**
生産能力（億錠）	150	155	155	155	155	155	155	185	205	**205**
新規上市品目数（品目）	18	43	33	12	44	32	23	10	13	**10**
特許保有件数（件）	23	26	31	36	37	42	45	53	69	**78**
GMP監査数（件）	164	100	110	133	124	141	153	92	91	**115**
従業員数（サワイグループ）（名）	2,502	3,252	3,131	3,066	3,003	2,968	3,393	3,482	3,310	**3,630**
女性管理職人数（名）	11	14	15	15	15	17	18	24	31	**34**
女性管理職比率（%）	4.5	5.5	6.0	6.1	5.8	6.6	6.9	8.3	9.5	**9.4**
従業員教育研修費用（サワイグループ）（百万円）	111	128	87	62	45	63	88	92	91	**112**
従業員教育研修受講者数（サワイグループ）（名）	660	579	654	600	4,038	2,840	4,034	3,795	5,842	**8,195**
生産人員（サワイグループ）（名）	1,612	1,749	1,687	1,644	1,607	1,636	2,015	2,097	2,374	**2,662**
研究開発人員（サワイグループ）（名）	230	246	257	251	246	253	295	297	300	**316**
エネルギー使用量（サワイグループ）（原油換算Kl）	30,914	31,948	32,336	31,015	30,130	30,452	40,628	36,955	42,216	**47,227**

注記　1. 生産能力及び女性管理職データは、2022年度まで沢井製薬、2023年度以降はサワイグループの数値を掲載しています。

会社概要

会社名	サワイグループホールディングス株式会社
所在地	大阪市淀川区宮原５丁目2-30
代表者	代表取締役会長 兼 社長　澤井 光郎
事業内容	グループの経営管理及び関連する業務を担う持株会社
資本金	100億円
設立	2021年４月１日
決算期	３月31日
連結売上収益	2,017億円（2026年３月期）
連結従業員数	3,630名（2026年３月31日現在）
ホームページ	https://www.sawaigroup.holdings/



グループ会社

沢井製薬株式会社

事業内容
医薬品、医療機器の製造販売及び輸出入

本社
大阪市淀川区宮原５丁目2-30

https://www.sawai.co.jp/

メディサ新薬株式会社

事業内容
医薬品の製造販売

本社
大阪市淀川区宮原5-2-27

https://www.medisa.co.jp/

化研生薬株式会社

事業内容
医療用医薬品販売業、医薬品製造業

本社
東京都中野区大和町１丁目11-12

https://www.kakenshoyaku.com/

トラストファーマテック株式会社

事業内容
医療用医薬品の製造

本社
福井県あわら市矢地5-15

https://www.trustpharmatech.co.jp/

FrontAct株式会社

事業内容
医療・介護・福祉・健康・生活等に関する製品、ソフトウェア及びシステムの研究、開発、製造、販売、貸与及び輸出入等

本社
東京都中央区新川1-17-24 NMF茅場町ビル５階

https://frontact-gl.com/ja/

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
2025年４月１日から2026年３月31日（一部、対象期間外の情報も掲載しています）

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。

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

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。

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