

sawai

サワイグループホールディングス株式会社

中期経営計画「Beyond 2027」

2024年度～2026年度

2024年6月6日

東京証券取引所 プライム市場
証券コード:4887

INDEX

目次

01 中期経営計画「START 2024」の振り返り

02 2030年Vision

03 中期経営計画「Beyond 2027」

01

中期経営計画「START 2024」の 振り返り

「START 2024」期間中の振り返り

■ 定量面

	事業 ^{*1}	2020年度実績	2023年度実績
売上収益	国内GE事業	1,536億円	1,769億円
	米国事業	336億円	非継続事業
	新規事業	—	0.1億円
	合計	1,872億円	1,769億円
コア営業利益	連結	340億円	239億円
GE内シェア ^{*2} ／ 販売数量	国内GE事業	16.1%／ 133億錠	17.1%／ 157億錠
生産能力	国内GE事業	155億錠	185億錠
生産数量	国内GE事業	139億錠	159億錠
EPS	連結	281.80円	312.67円
ROE	連結	5.8%	6.6%
ROIC	連結	4.3%	4.8%

*1 IFRS。 *2 シェア算出の分母は、国内GE市場全体の数量

■ 定性面

国内GE事業	<ul style="list-style-type: none">• テプレノンカプセル50mg「サワイ」の安定性モニタリングにおけるGMP不適合• 既存工場・協力会社の増産体制強化による生産数量の増加• 早期の200億錠以上の自社生産体制確立に目途• 長期的な安定供給実現のための流通価格政策の見直し
米国事業	<ul style="list-style-type: none">• 2021年度に多額の減損を計上するなど、収益力が資本コストを下回る状況が続く同事業から本年4月に原則撤退
新規事業	<ul style="list-style-type: none">• 国が目指す健康長寿社会の実現に向けて、既存事業で培った強みを活かせる新規事業への挑戦を開始

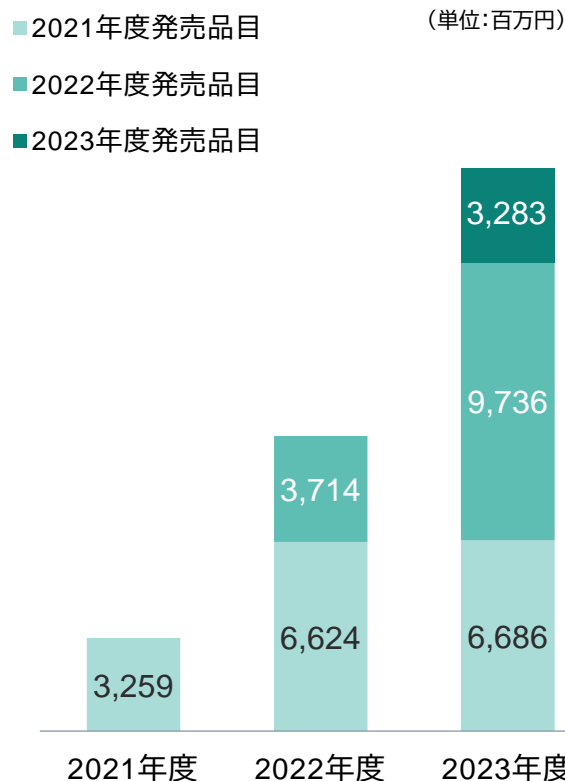
■ 国内GE事業の業績に影響を与えた主な要因

GE医薬品メーカーの 品質問題	医薬品の供給不足	連続薬価改定
薬価下支え	原価高騰の影響 (インフレ、円安)	規制の見直し

「START 2024」国内GE市場シェア拡大

- ・ 強みである高度な特許戦略と製剤技術力を活かし、GE医薬品の一番手上市や単独上市を実現
- ・ 3年間で65品目の新製品を発売

■ 過去3年間に発売した品目の売上収益

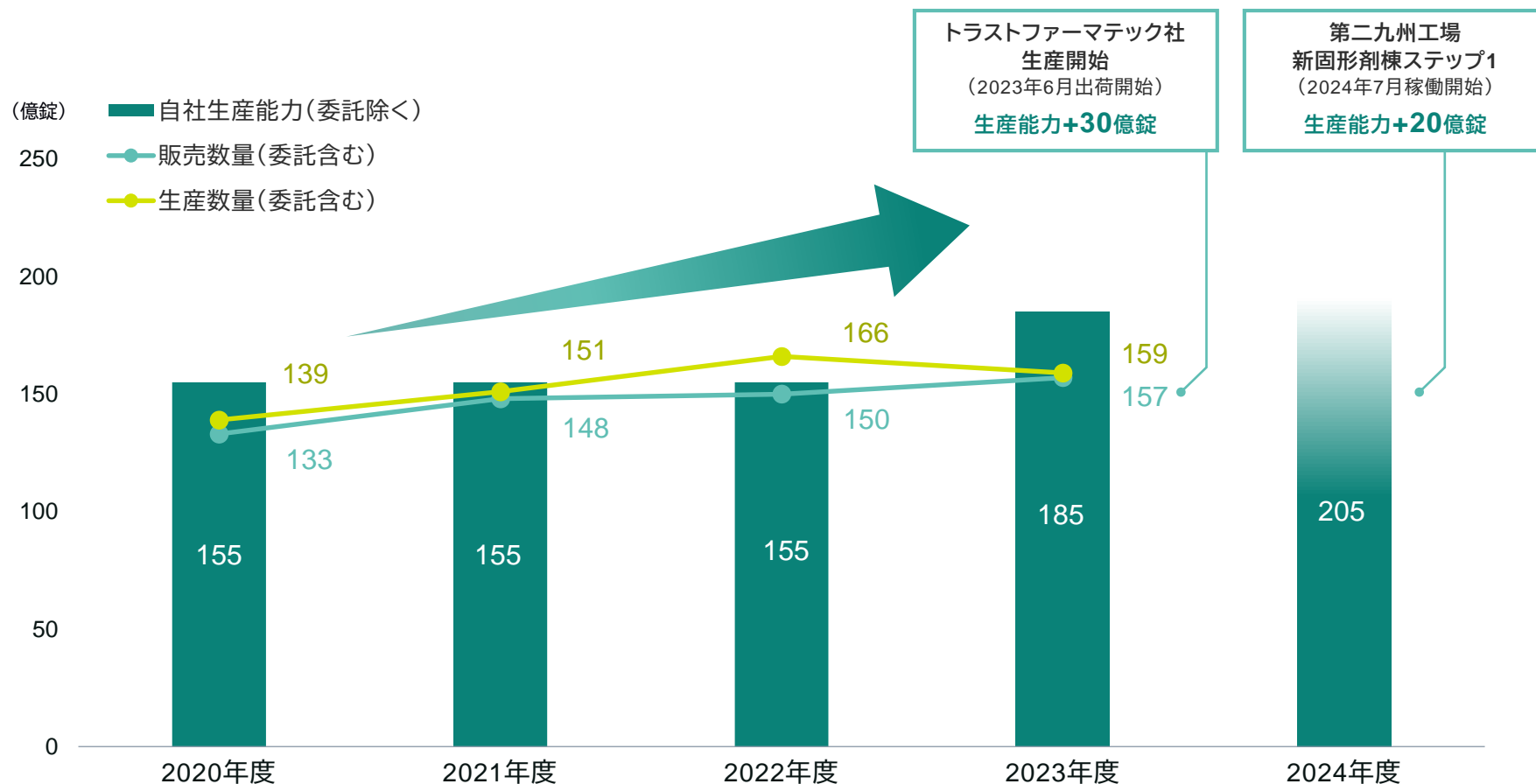


■ 過去3年間に発売した品目数と単独上市、競争優位品目数

	2021年度	2022年度	2023年度
品目数	32	23	10
内、単独上市品目、競争優位品目数	10	4	2
主な発売品 (成分名)	<ul style="list-style-type: none"> ・ コハク酸ソリフェナシン ・ アジルサルタン・アムロジピンバシル酸塩 ・ エスゾピクロン ・ デュロキセチン塩酸塩 ・ レベチラセタム ・ イグラチモド 	<ul style="list-style-type: none"> ・ フェブキソスタット ・ アザシチジン ・ ダプトマイシン ・ テリパラチド酢酸塩 ・ エスシタロプラムシュウ酸塩 ・ エソメプラゾールマグネシウム水和物 ・ トルバプタン ・ アリピプラゾール 	<ul style="list-style-type: none"> ・ レナリドミド ・ アジルサルタン ・ 酢酸亜鉛

「START 2024」国内GE市場シェア拡大

- 他社生産設備の譲り受け、第二九州工場新固形剤棟の建設等、3年間で585億円の設備投資を実施
- 早期の200億錠以上の自社生産体制確立に目途



※ 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

- 国が目指す健康長寿社会の実現に向けて、既存事業で培った強みを活かせる新規事業への挑戦を開始

デジタル・医療機器事業

SWD001

(非侵襲型ニューロモデュレーション機器)

- 片頭痛急性期治療：
医療機器「レリビオン®」が、2023年12月に厚生労働大臣から製造販売承認を取得
- うつ病：
米国での治験終了後、国内においても薬事申請をすべく検討中

SWD002

(NASH※1を適応症とする治療用アプリ)

- 株式会社CureAppとの共同開発及び販売ライセンス契約を締結した治療用アプリについて、2024年1月よりフェーズ3試験を開始

SaluDi

(PHR※2管理アプリ)

- 地域医療およびGE医薬品事業との連携強化を目的として医療施設への導入を推進中
(2024年4月末日現在:1,340軒の医療施設で採用)

※1 NASH:non-alcoholic steatohepatitis (非アルコール性脂肪肝炎) ※2 PHR:パーソナルヘルスレコード

健康食品事業

sawaiすこやか応援団 (機能性表示食品)

- 「トリプル生活習慣」、「くっきりカ アイ」の2製品を販売中

新薬事業 (オーファン疾患)

希少疾患用医薬品 (オーファンドラッグ)

- 社内の評価体制を強化し、継続してパイプライン拡充を検討中

- 将来の成長に向けた設備投資等、戦略投資を実施

	予想値	実績	主な内容
研究開発費 (GE医薬品事業)	約450億円	736億円	【日本】 ・ 2023年度までの上市済品目に係る研究開発投資 ・ 2024年度以降上市予定品目の研究開発投資 【米国】 ・ 非継続事業における研究開発投資
研究開発投資・製品等買収	約300億円		
設備投資	約700億円 (日本:約600億円 米国:約100億円)	696億円	【日本】 ・ 他社からの生産設備譲り受け ・ 既存工場の生産能力増強、設備更新 【米国】 ・ 非継続事業の新工場建設
新規事業 (投資予定枠)	300億円	28億円	・ SWD001開発 ・ SWD002権利獲得、開発 ・ 健康食品事業の立ち上げ ・ オーフアン医薬品開発
株主還元	3年間の配当総額 170億円以上 (年間130円/株、配当性向30%を目処に 安定的かつ継続的に実施)	3年間の配当総額 171億円	・ 年間130円/株の配当を安定的かつ継続的に実施

国内GE事業	<ul style="list-style-type: none">• 持続可能なビジネスモデルの確立• 信頼性保証体制の確立、コンプライアンス・ガバナンスの向上• 医薬品供給不足の早期解消と一層の成長に向けた、生産設備(投資済)の稼働率向上、生産能力拡大• 成長を支える新製品の着実な開発・上市• さらなる原価低減や生産キャパシティ創出• 長期的な安定供給実現のための価格政策の継続実施とコストコントロール• 他社との連携・協力の推進
新規事業	<ul style="list-style-type: none">• 各事業の早期収益化に向けた継続対応
財務資本政策	<ul style="list-style-type: none">• 資本効率の改善によるROE向上
サステナビリティへの取り組み	<ul style="list-style-type: none">• 価値創造の源泉である人的資本の強化

02

2030年Vision

■ グループ企業理念

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ヘルスケア企業グループとして、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。

■ 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



- 社会インフラとして国民の生命と健康を守るために、高品質なGE医薬品を安定供給し続け、業界をリードする存在となる
- GE医薬品を中核にしつつ、予防や診断領域まで含めた製品・サービスを提供することで、社会課題の解決と社会の発展に寄与する

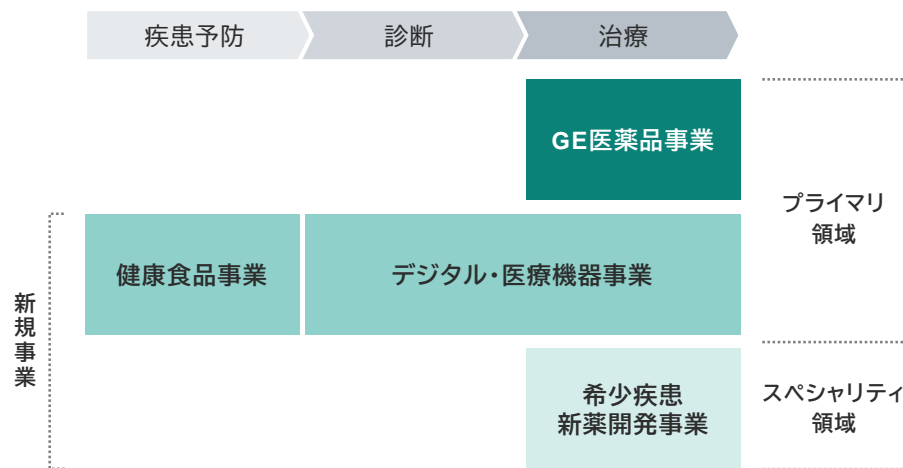
Sawai Group Vision 2030

創りたい世界像

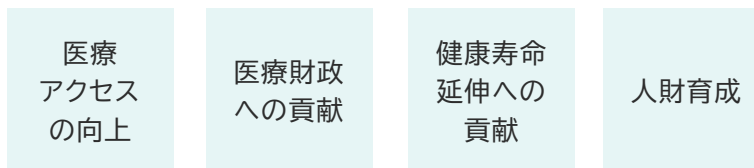
より多くの人々が身近に
ヘルスケアサービスを受けられ、
社会の中で安心して生き活きと暮らせる世界

ありたい姿

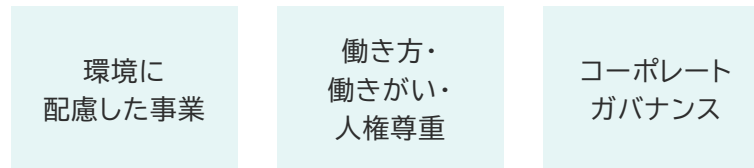
個々のニーズに応じた、科学的根拠に基づく
製品・サービスを複合的に提供することで、
人々の健康に貢献し続ける存在感のある会社



価値創造につながるマテリアリティ



持続的成長の基盤となるマテリアリティ



- 社会のトレンドや技術の進化については、以下のテーマを重視

■ トレンドの変化

高齢化社会の進展、治療から
予防・未病への価値観の変化

高齢者人口増加



労働人口の減少にともなう
労働力不足



予防・未病の重視



医療費の増大



在宅医療の増大



■ 技術の進化

新規モダリティ、AI、デジタル化、
ロボットなどの技術革新の進展

新規モダリティ



AI



デジタル



ロボティクス



- 2024年度の薬価制度改革では、GE医薬品を中心とした医薬品の安定供給の課題解消に向け、安定供給確保のための政策が盛り込まれた。すべての企業において、品質の確保された医薬品を安定供給するための体制整備と増産余力の確保、持続可能な産業構造の実現に向けた対策の実行が求められている

社会的課題

国民医療費の増大

国民医療費
45.0兆円 (2021年度)

超高齢社会

日本の人口に占める
65歳以上の割合
29.1% (2023年9月)

安価で安全な
医薬品へのニーズ

医薬品の
供給不足

目標数値と2024年4月の薬価制度改革の主な内容

目標数値

- 主目標** 数量シェアを2029年度末までに全ての都道府県で80%以上
- 副次目標** ①2029年度末までに、「バイオシミラーに80%以上置換した成分数」が全体の成分数の60%以上とする
②GE医薬品の金額シェアを2029年度末までに65%以上とする

企業評価

企業の供給体制などを可視化し、能力と実績がある企業を薬価面で優遇する仕組み

不採算品の薬価引き上げ

- 不採算品再算定** 原価高騰や供給問題への対応として、企業から希望のあった不採算品目について特例的に薬価引き上げを実施
- 基礎的医薬品** 対象品目の要件を収載後25年⇒15年に緩和

選定療養

患者さんが、選定療養の対象となる長期収載品を選択する場合、GE医薬品との薬価差の一部(1/4)を患者の自己負担とする制度

「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」 報告書概要

- 品質の確保されたGE医薬品を安定的に供給できるよう **1** 製造管理・品質管理体制の確保、 **2** 安定供給能力の確保、 **3** 持続可能な産業構造の実現を目指す

- 5年程度の集中改革期間**を設定して、実施できるものから迅速に着手しつつ、供給不安の早期解消と再発の防止を着実に実施

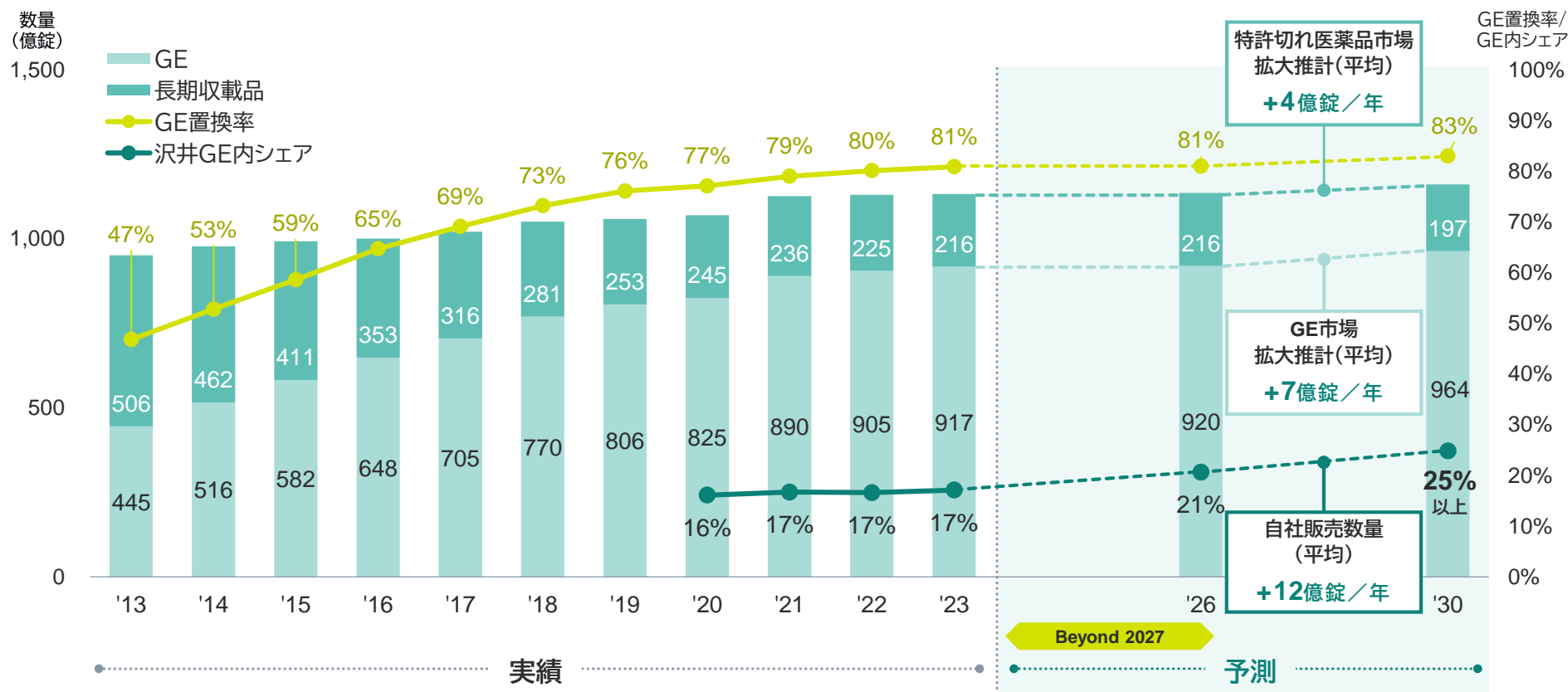
4 企業間の連携・協力の推進

- ビジネスモデルを転換し、シェアの拡大や品目数の適正化により生産効率や収益性を向上させるため、ある程度大規模での生産・品質管理体制の構築も有効な選択肢。企業間の連携・協力や役割分担、コンソーシアムや企業統合などを検討すべき

この **1** ~ **3** の3つの柱に沿った安定供給体制の実現に向けて、中期経営計画「Beyond 2027」では、「信頼される企業基盤の確立」を土台とし、医薬品不足を解消すべく、早期に自社の生産能力を拡充させ、GE医薬品企業間の連携・協力を推進する

事業環境の見通し GE市場見通し

- GE医薬品市場は人口の高齢化により、年平均7億錠程度の市場拡大を予想
- 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、GE市場内シェア拡大を目指す



各数値は自社推計(数量、GE置換率、GE内シェアは、厚生労働省「各先発医薬品の後発医薬品の有無に関する情報」欄の区分上の☆及び★を含む数値)
 ☆:後発医薬品がある先発医薬品の内、先発医薬品と後発医薬品で剤形や規格が同一でない場合や後発医薬品と同額又は薬価が低いもの等
 ★:後発医薬品の内、先発医薬品と同額又は薬価が高いもの

Sawai Group Vision 2030 定量目標

- 米国事業から撤退、国内GE事業におけるビジネスチャンス拡大を受けて数値目標を見直し
- 国内GE事業については売上収益、ROE目標とも上方修正
- 資本効率をより重視した経営への転換にともないROICの目標値を設定

項目	事業 ^{*1}	2023年度 実績	「Vision 2030」 2030年度 (2024年6月公表)	「Vision 2030」 (2021年5月公表)
売上収益	GE事業	1,769億円	3,000億円	2,600億円
	新規事業	0.1億円	100億円	800億円
	合計	1,769億円	3,100億円	4,000億円 (米国事業600億円含む)
GE内シェア ^{*2} ／販売数量	GE事業	17.1%／157億錠	25.0%以上／240億錠	20.0%以上／200億錠
生産能力	GE事業	185億錠	250億錠以上	230億錠以上
ROE	連結	6.6%	13%以上	10%以上
ROIC	連結	4.8%	10%以上	—

*1 IFRS

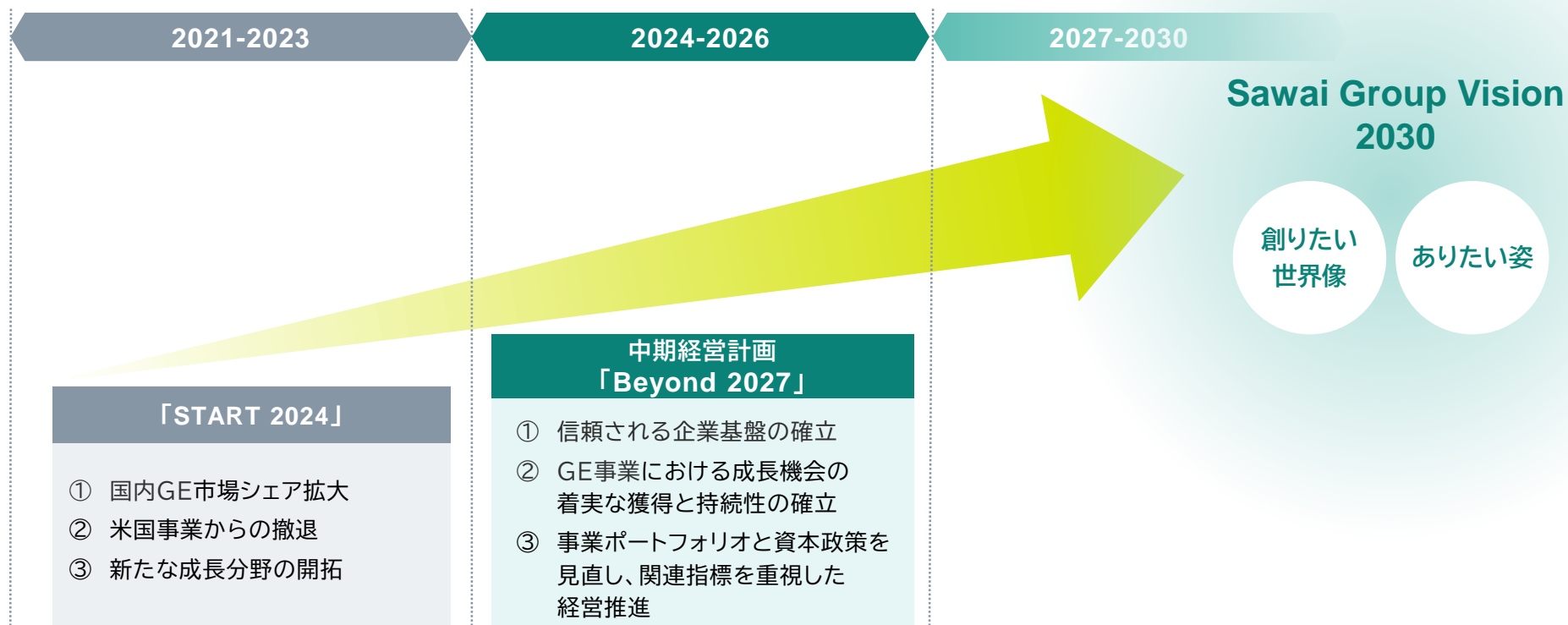
*2 シェア算出の分母は、国内GE市場全体の数量

03

中期経営計画「Beyond 2027」

本中期経営計画の位置づけ

- 本中計期間は、「信頼される企業基盤の確立」を土台とし、「Sawai Group Vision 2030」達成に向けた道筋をつける
- 医薬品不足を解消すべく、早期に自社の生産能力を拡充させ、GE医薬品企業間の連携・協力を推進する
- GE事業において、品質確保と生産能力拡大のために経営資源を集中。本中計期間の成長に加え、次期中計期間の飛躍に向けた体制を確立する
- 長期成長を見据え、GE事業とのシナジーが期待できる成長分野への投資を継続する
- 「事業ポートフォリオと資本政策の見直しの基本方針(2024年1月開示)」を踏まえ、関連指標を重視した経営を推進する



- ・「信頼される企業基盤の確立」を「Beyond 2027」の土台に設定
- ・さらに成長するために「事業戦略」及び「経営基盤」に重点テーマを設定

事業戦略重点テーマ

1 GE市場における着実な成長

2 GEビジネスの持続性確立

3 成長分野への継続的投資

経営基盤重点テーマ

1 持続的成長を支える人財の創出

2 サステナビリティへの取り組み

3 資本効率改善

信頼される企業基盤の確立

- 昨年受けた行政処分を厳粛に受け止め、患者様、医療関係者の皆様からの信頼回復を第一に、法令順守を徹底し、再発防止に向けた取り組みを徹底的に行う

企業風土改革プロジェクトの実施

既存上市品の製造面及び品質面での再評価とその対策実施

生産本部における再発防止策の実施

九州工場における再発防止策の実施

信頼性保証本部における再発防止策の実施

※企業風土改革プロジェクトの進捗についてはHP(https://www.sawai.co.jp/important_news/detail/17)で随時更新

信頼される企業基盤の確立

- 信頼性保証体制確立のため、システム導入および人員体制強化を実施

■ 導入システムの効果と投資額

	効果	現状	今後の予定	投資額
品質イベント管理システム (QMS)	データの信頼性向上 <ul style="list-style-type: none">逸脱処理が完了していない製品の出荷を制御アクセス権制限によるデータ改ざん防止不正操作の追跡が可能アラート機能による作業の「抜け・漏れ」防止	<ul style="list-style-type: none">当社全工場において、QMSは未導入現在、全工場の要件の取りまとめを実施中	<ul style="list-style-type: none">2025年4月からQMSを用いた逸脱/CAPA業務を開始予定その後、変更その他業務などにも展開予定	1.4億円
製造実行システム (MES)、 実験室情報管理システム (LIMS)	記録の正確性向上 <ul style="list-style-type: none">リアルタイム記録記録書の差し替えや不正な試験のやり直しを防止	<ul style="list-style-type: none">MES導入状況:5工場導入済み(鹿島、関東、三田西、TP清間、第二九州新棟(2024年6月完了予定))LIMS導入状況:5工場導入済み(鹿島、関東、TP矢地、TP清間、第二九州新棟(2024年6月完了予定))	第二九州の既存棟に、MES/LIMS導入予定(2027年4月稼働予定)	12億円
			MES未導入工場への導入は、2027年度以降の次期中計期間を予定(三田、九州、TP矢地)	24億円(2027年度以降)
			三田、三田西、九州に、LIMS導入予定(2026年7月稼働予定)	12億円

■ 人員体制の強化

	現状	計画
本社 品質保証(QA)、薬制(RA)体制強化	56名	80名(現状対比:143%、2026年度までに)
工場 品質保証(QA)、品質管理(QC)の体制強化	465名	570名(現状対比:123%、2026年度までに)

信頼される企業基盤の確立

- 承認書自主点検を継続して行うとともに、自社工場へのGMP監査において第三者機関同行による客観性確保と監査レベルの向上を実現。定期的(四半期毎)に取締役会に報告することで確実な推進体制を構築
- 計画的な増員を進めるとともに、教育を拡充することでより技能レベルの高い人財構成への変革に取り組む

承認書点検

	現状	計画
承認書点検 KPI:進捗率% 完了製品数/計画した製品数	厚労省通知に基づき自主点検実施中 (2024年10月末までに全製品完了)	全製品を対象に承認書点検を継続的に実施する

GMP監査

	現状	計画
本社品質保証部によるGMP監査(自社8工場) KPI:進捗率% 完了件数/計画件数	1回/年・工場	2回/年・工場 (同行者:1回目/NPO-QAセンター、2回目/GQP・GMP外部識者) *当局や他社製販による監査についても取締役会に報告

職員教育

	現状	計画
教育時間増加率 (対象:製造、品質管理等GMP業務に携わる職員) KPI:増加率% 一人当たりの教育時間(2023年度比)	各部門における2023年度実績を100%とする	増員やシステム導入等効率化で本中計期間中は毎年増加させる
一定の習熟度レベルの資格認定を受けた職員数(製造/試験) KPI:人数/製品	自社工場で設定した資格認定基準に対し、製品当たりの製造、試験における2023年度認定者の人数とする	計画的な教育と経験により習熟度の高い人財を増加させる

- 足元の成長機会を着実に獲得するとともに、GE医薬品のリーディングカンパニーの矜持を持ち、社会インフラとして持続的に社会に貢献する

着実な成長

前中計期間の投資によって増強した生産能力を活用し、足元の成長機会を着実に獲得

具体的な施策

- 新製品の着実な開発と上市
- 投資済み生産設備の稼働率向上と増産
- 利益品のシェア拡大
- 医療関係者・患者さんが求める安心付加価値の提供

成長投資

- 国内GE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）
- 国内トップレベルの生産能力の設備更新
- 本中計期間の生産能力増強（設備投資、他社との提携など）

ビジネス持続性の確立

社会インフラであるGE医薬品について長期的に安定供給可能なビジネスモデルを確立

- 適正価格での販売
- 不採算品目マネジメント
- 製品ライフサイクルを見据えた研究開発
- 次期中計期間以降の生産能力の継続的な増強

- 次期中計期間以降の生産能力増強（設備投資、他社との提携など）

新製品の着実な開発と上市

- 3年間で44品目以上の新製品を発売予定
- 薬の「飲みやすさ」「扱いやすさ」「品質」を徹底追求した技術群「SAWAI HARMOTECH®」や「QualityHug」により、技術力をブランド化
- 今後も当社の強みである知財戦略、製剤開発力を基盤とする総合的な研究開発力により同業他社を凌駕し、GE事業全体の収益拡大を図る

■ 新製品発売計画

	2024年度	2025年度	2026年度
成分数	7	7	13
品目数	12	10	22
先発市場(億円)	1,350	1,015	2,000

上記に加え、単独上市品目の発売を目指す

投資済み生産設備の稼働率向上と増産

- ・ 医薬品不足の早期解消に向けて、トラストファーマテックと沢井製薬第二九州工場新固形剤棟の稼働率向上と既存工場の生産効率向上を図る
- ・ これらを進めることで収益拡大と収益改善の両立を目指す

■ 今後3年間のトラスト社、第二九州工場新固形剤棟の生産数量見通し

(単位:億錠)

	生産能力	2023年度 実績	2024年度	2025年度	2026年度
トラスト社	30	2.4	9	18	24
第二九州工場新棟*	20	—	3	9	16

*需要増加に対応すべく2024年度中にステップ2の投資を開始。投資完了後の生産能力は35億錠(当初計画30億錠)となる予定

■ 生産効率向上の取り組み

- ・ 収率アップ・スケールアップ
- ・ 処理能力の高い設備への切り替え(高速化)
- ・ 夜間、休日の無人・省人操業
- ・ 設備メンテナンスの運用見直し等による停止期間の短縮化
- ・ まとめ生産、切り替え時間の短縮等によるさらなる効率化
- ・ 試験サイトの集約による試験効率・設備配置の最適化
- ・ 包装単位集約、規格集約

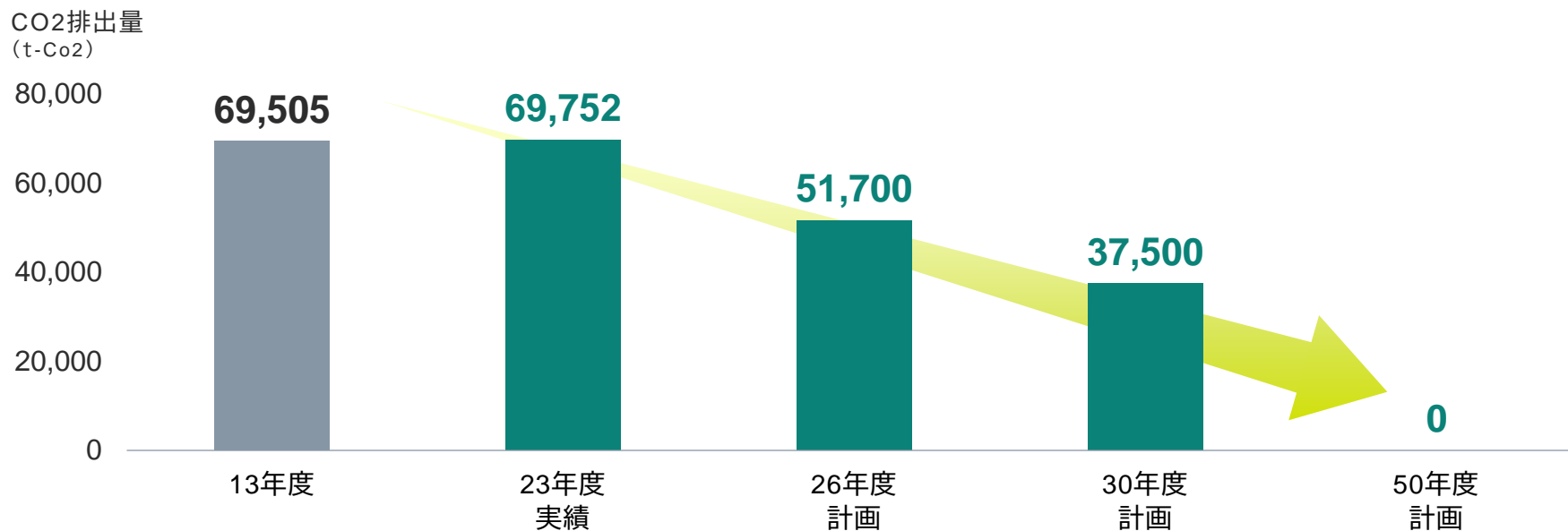
- 新規事業を通じて健康寿命の延伸にも貢献

事業領域	案件区分	売上収益貢献開始時期
デジタル・医療機器事業	SWD001 (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: FY2023に製造販売承認取得、FY2024に販売開始予定 ・うつ病: 米国での治験終了後、国内においても薬事申請をすべく検討予定	FY2024
	SWD002 (NASHを適応症とする治療用アプリ) ・2024年1月よりフェーズ3試験を開始、FY2027上市予定	FY2027
	SaluDi (PHR管理アプリ) ・デジタル販促資材としての医療機関展開をさらに促進。マネタイズも検討継続	今中計期間中
GE海外輸出	中国、ASEAN地域 ・現地パートナー企業と連携しての海外展開を検討中	今中計期間中
健康食品事業	sawaiすこやか応援団(機能性表示食品) ・これまでの実績を踏まえて今後の事業計画を検討予定	FY2023に計上開始
新薬事業 (オーファン疾患)	希少疾患用医薬品(オーファンドラッグ) ・新規パイプラインを探索中	—

- 労働人口が減少する中で、経営上最も重要な人財の確保と育成を推進することにより、当社グループの中長期的な成長を実現

マテリアリティ	重点施策	主なアクションプラン
人財育成	<ul style="list-style-type: none"> 生産、品質、研究人財の確保 多様な人財の活用 経営視点を持った人財育成等 	<ul style="list-style-type: none"> 新卒、中途採用力の強化 労働環境を意識した魅力ある労働条件設定 女性、シニア人財等の登用・活用 サクセッションプランに基づく後継者候補の継続的な育成
働き方・働きがい・人権尊重	<ul style="list-style-type: none"> 企業風土の改革 (風通しの良い会社の構築) ID&Eの推進 (インクルージョン、ダイバーシティ&エクイティ) 柔軟な働き方の推進 人権分野のエンゲージメント向上 	<ul style="list-style-type: none"> 経営層と従業員間の対話機会の促進 従業員エンゲージメントの定期的な調査と改善施策の実施 女性部門長、管理職の継続的な育成 育児休業等取得率100%の達成 遠隔地勤務制度の導入 社内公募／社内兼業を通じた従業員の主体的なキャリア形成支援 Eラーニング等による人権分野の教育・訓練の実施 企業倫理ヘルプラインの活用

- 2030年までに2013年度+αを基準に、総量でCO2排出量46%削減、2050年までに実質ゼロを達成



■ 主な取り組み

- 非化石証書の活用
- 省エネエアコン等の省エネ機器への設備投資拡大
- 太陽光発電のさらなる導入
- より低負荷なエネルギーへの転換検討
(例: 重油→ガス)
- 現状の水使用状況の把握とさらなる節水検討
- サーマルリサイクルからマテリアルリサイクルへの転換検討
- ロットサイズのアップによる効率化により排出総量だけでなく1錠当たりの排出量も改善

- 社会とともに持続的に発展するヘルスケア企業グループとして、気候変動の対応やID&Eの推進、コーポレート・ガバナンス強化等のESG課題に取り組む

取り組む課題	数値目標等	2026年度までの主な取り組み
E 環境に配慮した生産	2013年度+αを基準に、 ・総量でCO2排出量 46% 削減(2030年度) ・CO2排出量を ネットゼロ (2050年) 原単位水使用量の削減 3% (2023年度比) 廃プラ再資源化率 65% 以上(2030年度)	<ul style="list-style-type: none"> ・非化石証書の活用 ・省エネエアコン等の省エネ機器への設備投資拡大 ・太陽光発電のさらなる導入 ・より低負荷なエネルギーへの転換検討(例:重油→ガス) ・現状の水使用状況の継続的な把握とさらなる節水検討 ・サーマルリサイクルからマテリアルリサイクルへの転換検討 ・廃棄物の有価物化への挑戦 ・取引先と低炭素と低コストが両立する原材料開発の協働 ・従来以上に積極的な新技術導入のための情報収集強化
S 人財育成、働き方・働きがい、人権尊重	従業員エンゲージメント指標 4.50 女性管理職 15% 以上 女性部門長級以上 10% 以上 男性育児休業取得率 100% 障がい者雇用率 2.85% 人権デューデリジェンスの取組み	<ul style="list-style-type: none"> ・従業員の主体的なキャリア形成支援(自由に異動できる仕組み、キャリア相談窓口設置等) ・若手退職者防止に向けたオンボーディング施策の実施 ・女性リーダー層の継続的な育成 ・育児目的休暇の新設等によるさらなる育児環境の整備 ・障がい者採用の拡大 ・取引先の人権対応の把握と協働 ・人権尊重が企業の持続可能性につながることを理解浸透
G コーポレート・ガバナンスの深化	リスクマネジメント・コンプライアンスの強化 サプライチェーンマネジメントの強化 非財務情報の信頼性を確保する体制の構築	<ul style="list-style-type: none"> ・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 ・沢井製薬の購買GLを見直し、グループの購買GLに改定 ・取引先アンケートによる取引先のESG対応状況把握 ・非財務情報の算出プロセスの文書化及びリスク評価 ・情報セキュリティの強化

- 資本効率改善に向け、資本コストをより意識したKPIを活用
- 合わせて「株主還元・配当方針」も見直し

資本コストをより意識したKPIの積極活用

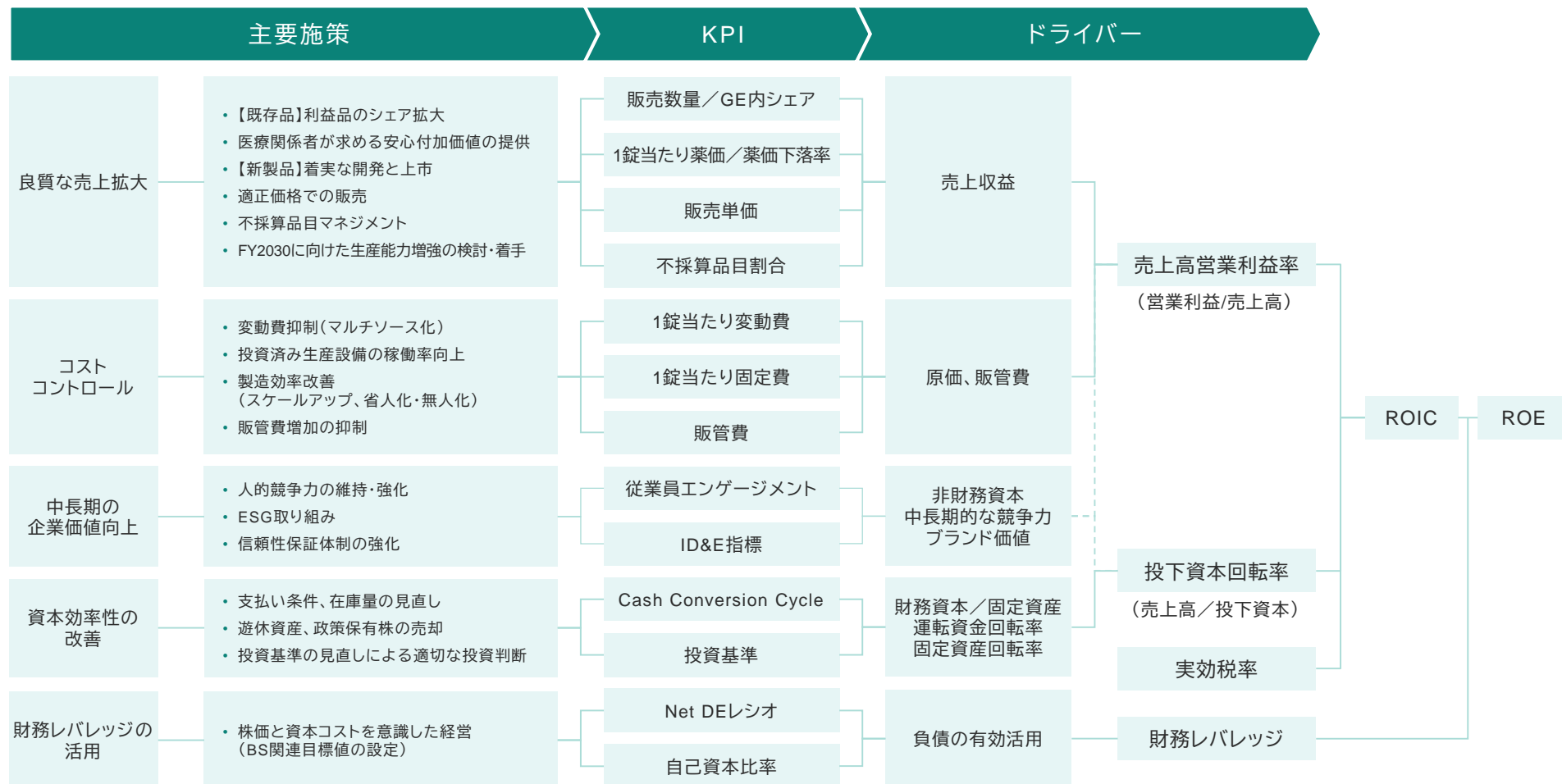
- 資本コストを上回るROEの目標設定
- WACCを上回るROICの目標設定
- Net DEレシオ、自己資本比率の目標設定
- グループ投資委員会における収益性・キャッシュフロー・資本コストを意識した投資基準の明確化
- サステナブルな成長や資本コスト低減にもつながるESGのさらなる充実
- 知的資本・人的資本など非財務資本への投資
- PBR/PERの定期的分析と継続的な改善策への取り組み

見直し後の「株主還元・配当方針」

将来の企業価値向上に資する研究開発や設備投資など新たな成長につながる投資と株主還元のバランスに配慮するとともに、中長期的な利益水準、DOE等を総合的に勘案しながら、安定的かつ継続的な配当を行うことを株主還元の基本とし、フリーキャッシュフロー、市場動向等を踏まえ、機動的に自己株式の取得を行い、資本効率向上と株主還元の充実を図ります。

(「事業ポートフォリオと資本政策の見直しの基本方針」(2024年1月17日公表))

- 各部門のKPIや現場レベルの主要施策に落とし込み、全社一丸となって資本効率の改善目標達成を目指す



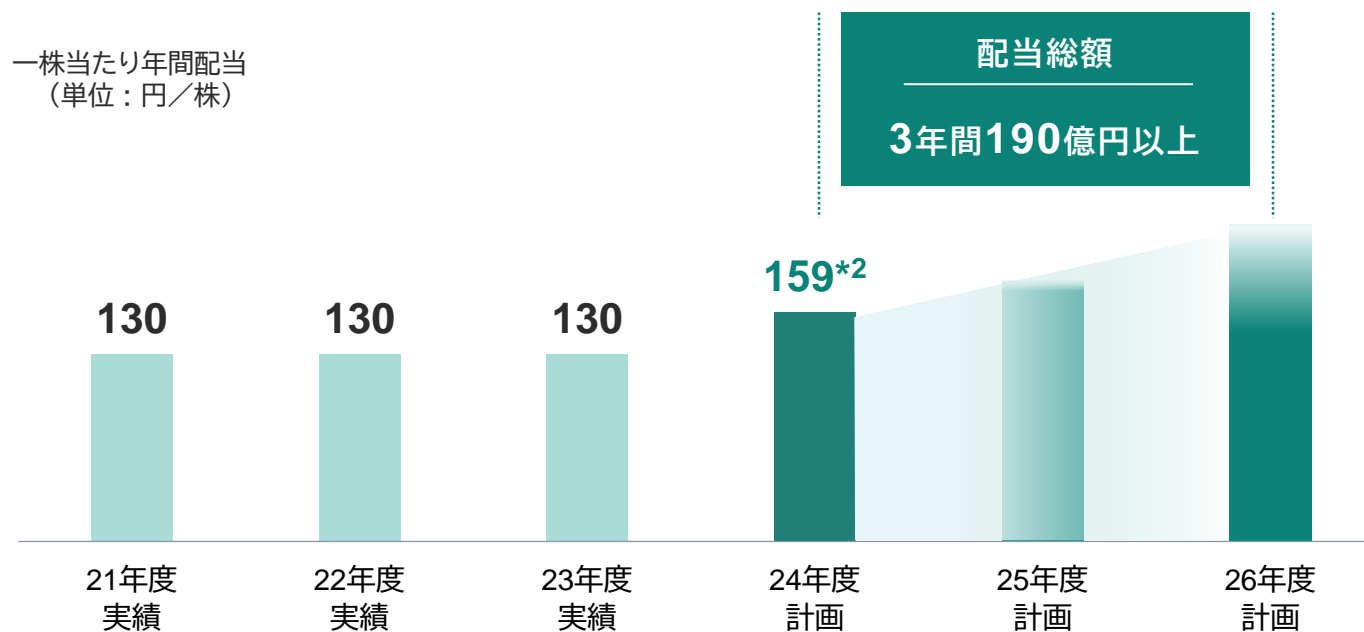
経営基盤の強化 3 キャッシュアロケーション

- 3年間の営業CFと事業・資産売却資金約1,900億円を原資とし、戦略的な資金配分を実施
- 新たな成長につながる投資を積極的に実行し、中長期的な事業成長と資本収益性の向上を目指す

	用途	金額	方針	
<p>GE事業の 営業C/F※ 3年想定 約1,450億円</p> <p>〔※研究開発費 控除前〕</p>	研究開発投資 (GE事業)	約350億円	<ul style="list-style-type: none"> • 成長の源泉である新製品の上市に向けた研究開発投資 	
	成長投資 1,380億円 +α	GE事業	約785億円	<ul style="list-style-type: none"> • 工場における設備更新(3年間で270億円) • 生産能力増強(3年間で312億円) • 信頼性保証体制強化のためのシステム投資(37億円) • その他投資
		新規事業	約35億円+α	<ul style="list-style-type: none"> • 新規事業への投資(SWD001販管費、SWD002開発費、GE海外輸出開発費など)
		機動的 アロケーション	約210億円+α	<ul style="list-style-type: none"> • FY2030に向けた生産能力増強 • 計画以外の成長投資
<p>米国事業・政策 保有株等売却 約450億円</p> <p>R&I格付 A- 機動的資金調達+α</p>	株主還元 520億円 +α	自己株取得	約330億円+α	<ul style="list-style-type: none"> • 米国事業売却代金並びに政策投資株式の売却代金等を活用し、USL買収時に行った増資による自己資本増加分を清算
		配当	3年間の配当総額 190億円以上	<ul style="list-style-type: none"> • 中長期的な利益水準、DOE(目標:3%以上)等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

- 配当：中長期的な利益水準、DOE等を総合的に勘案しながら安定的かつ継続的な配当を目指す
- 自己株式取得：資本効率向上と株主還元策の一環として、フリーキャッシュフロー、市場動向等を踏まえ、機動的に実行

	「START 2024」	「Beyond 2027」
DOE	2.8%	3.0%以上
自己株式取得	実績なし	330億円+α



*2 2024年10月1日付の株式分割前換算。株式分割を考慮する場合の年間配当金は53円

	事業	2023年度 実績	「Beyond 2027」 目標	「Vision 2030」 2030年度 (2024年6月公表)	「Vision 2030」 (2021年5月公表)
売上収益	GE事業	1,769億円	2,190億円	3,000億円	2,600億円
	新規事業	0.1億円	10億円	100億円	800億円
	連結	1,769億円	2,200億円	3,100億円	4,000億円 (米国事業600億円含む)
コア営業利益	連結	239億円	330億円	—	—
営業利益	連結	186億円	310億円	—	—
GE内シェア／販売数量	GE事業	17.1%／157億錠	20.5%／190億錠	25.0%以上／240億錠	20.0%以上／200億錠
自社生産能力	GE事業	185億錠	220億錠	250億錠以上	230億錠以上
ROE	連結	6.6%	10%以上	13%以上	10%以上
ROIC	連結	4.8%	8%以上	10%以上	—
Net DEレシオ	連結	0.27	0.4以下を目安	—	—
自己資本比率	連結	55.7%	50%以上を目安	—	—
DOE	連結	2.7%	3.0%以上	—	—

見通しに関する注意事項

当資料に記載されている内容は、いくつかの前提に基づいたものであり、将来の計画数値や施策の実現を確約したり保証したりするものではありません。

問合せ先

サワイグループホールディングス株式会社
コーポレートコミュニケーション部

E-Mail ir@sawai.co.jp

Phone 06-6105-5823