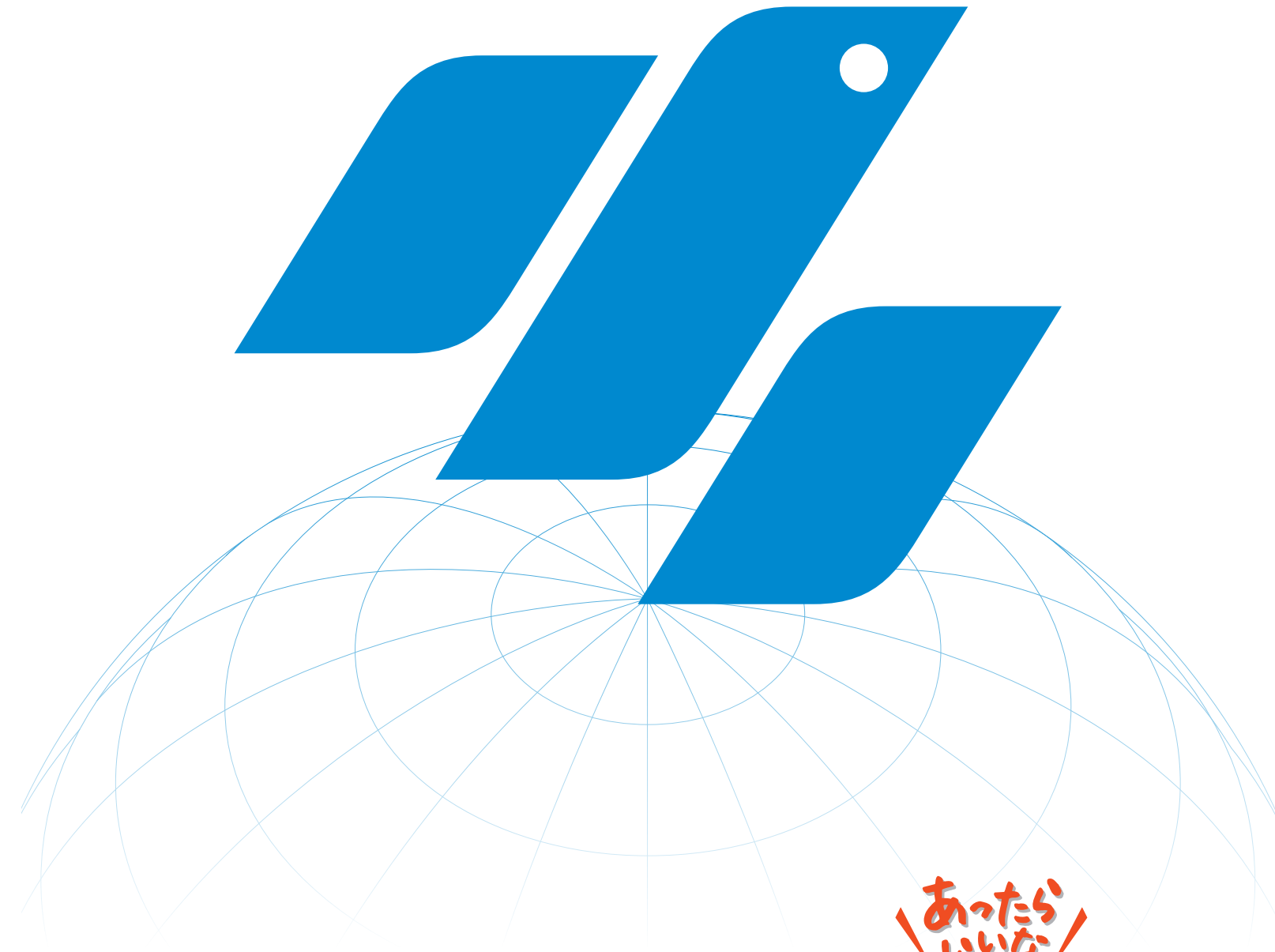


 小林製薬株式会社

〒541-0045  
大阪市中央区道修町4-4-10 KDX小林道修町ビル  
TEL 06-6222-0142 FAX 06-6222-0146  
URL <https://www.kobayashi.co.jp>



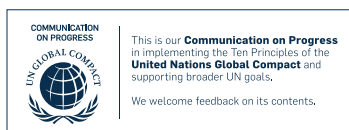
あつた  
いいな  
をカタチにする

統合報告書

2022

UD FONT  
by HIRAGINO

ユニバーサルデザイン(UD)の  
考えに基づいた見やすいデザイン  
の文字を採用しています。



経営理念

我々は、絶えざる創造と革新によって  
新しいものを求め続け、  
人と社会に素晴らしい「快」を提供する

パーパス

見過ごされがちな お困りごとを解決し、  
人々の可能性を支援する

私たちは、一人ひとりの暮らしの中の見過ごされがちな「お困りごと」を発見し、  
今までにない「アイデアや技術」によって解決することで、  
健康で快適な生活の実現や、社会での活躍をサポートします。

この「お困りごと」によって妨げられる快適な生活や社会での活躍を  
「取り残された社会課題」ととらえ、  
その解決に貢献することで、人々の可能性を支援します。

コーポレートブランドスローガン

あつたら  
いいな  
をカタチにする

コーポレートブランド憲章

私たちは、日々変化し進化する  
お客様のニーズを解決するだけでは満足しません。  
お客様も気づいていない必要なものを発見し、  
「こんなものがあつたらいいな」をカタチにして、  
一刻も早く送り届けます。  
お客様の立場で開発した製品やサービスが、  
社会の信頼、お客様の期待を  
裏切ることのない品質を私たちは追求します。  
暮らしの中の発見から生まれた喜びが、  
いつしか世界にも広がることを夢見て。  
私たちは、お客様と深く関わり合い、  
今までになかった満足を提供することによって  
社会に貢献する開発中心型企業です。

Contents

小林製薬の価値創造

02 ..... 価値創造のあゆみ

04 ..... 価値創造プロセス

価値創造の実践

16 ..... トップメッセージ

22 ..... 新中期経営計画の実現に向けて

22 ..... 開発・育成の新しい挑戦

24 ..... 新しい海外サポート体制による  
製品提供力の強化

25 ..... 既存品の競争力強化

26 ..... 新規事業の積極的な創出

28 ..... 未来の小林製薬の基盤をつくる  
「DX」

30 ..... 社外取締役インタビュー

34 ..... 最高財務責任者による財務戦略  
解説

38 ..... オペレーションハイライト

42 ..... 事業の概況

44 ..... 事業別戦略

44 ..... 国内事業

50 ..... 国際事業

ESGの取り組み

54 ..... ESGに対する考え方

56 ..... 環境

62 ..... 社会

72 ..... 役員一覧

74 ..... ガバナンス

データ情報

84 ..... 11カ年サマリー

86 ..... 連結財務諸表

86 ..... 連結貸借対照表

87 ..... 連結損益計算書・連結包括利益  
計算書

88 ..... 連結株主資本等変動計算書

89 ..... 連結キャッシュフロー計算書

90 ..... 沿革

91 ..... 会社概要・投資家情報

報告対象期間

2022年1月1日 - 2022年12月31日(当年度) (注)対象期間後の情報も含みます。

報告対象範囲

小林製薬株式会社及び連結子会社

関連する他の情報発信

- 決算短信/有価証券報告書
- コーポレート・ガバナンス報告書
- 小林製薬 企業情報サイト <https://www.kobayashi.co.jp>

編集方針

本統合報告書は、小林製薬グループの経営及び企業活動全体をお伝えするため、経営の方向性や戦略、事業概況に加え、ESG活動などの非財務情報を総合的に取り入れて編集しています。また「IFRS財団」が提供する「国際統合報告フレームワーク」及び経済産業省が示した「価値協創ガイダンス」を参考にしています。

2020年の期首より、「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号2018年3月30日)及び「収益認識に関する会計基準の適用指針」(企業会計基準適用指針第30号2018年3月30日)を早期適用しています。

外部評価



<https://www.jpjx.co.jp/markets/indices/carbon-efficient/>

2022 CONSTITUENT MSCI日本株  
女性活躍指数 (WIN)

<https://www.msci.com/msci-japan-empowering-women-index-jp>



<https://qontigo.com/index/imjppcn/>



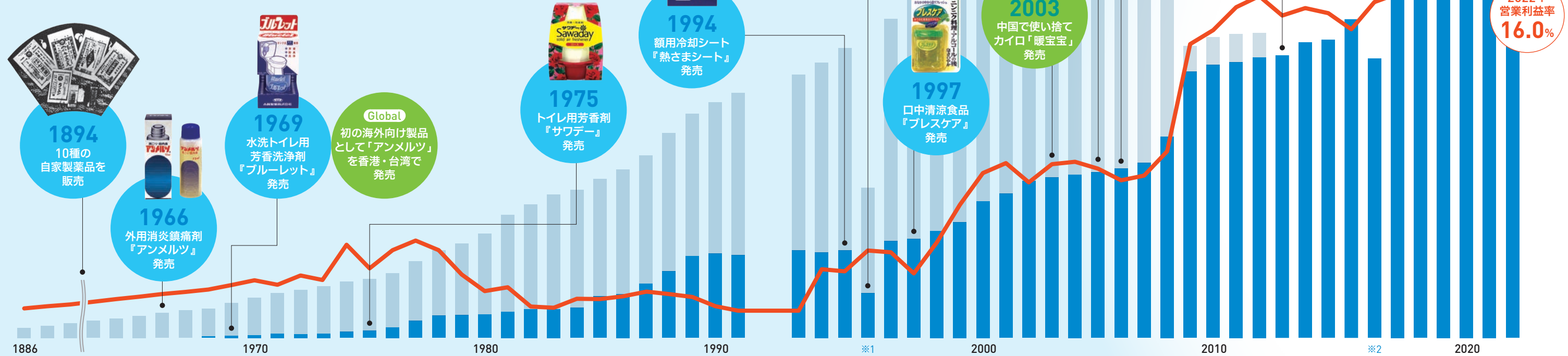
当社によるMSCIインデックスへの組み入れや、MSCIのロゴ、商標、サービスマークやインデックス名称の使用は、MSCIまたはその関係会社による当社の後援、宣伝、販売促進を目的としていません。MSCIのサービスおよびデータはMSCIの独占的財産で、MSCIおよびMSCIインデックスの名称とロゴは、MSCIまたはその関係会社の商標またはサービスマークです。

# 積極的なM&Aと海外展開を加速させ、 日本だけでなく海外でも “あったらいいな”をカタチにします。

## 事業ポートフォリオの変化

2008年に創業事業である卸事業を売却、売上高の半分以上を失いましたが、製造販売事業が2倍以上の伸びを達成し、営業利益率も7%台から16%台まで飛躍的に向上しました。国内成長だけでなく、海外でも“あったらいいな”をカタチにした新市場を創造し続け、M&Aを積極的に進めることで成長を加速させています。

■ 現在の事業の売上高 ■ 売却事業の売上高(卸事業・医療関連事業) — 営業利益率



### 1880年代～

#### 薬卸問屋として大衆薬を普及

##### 事業基盤を固める

雑貨や化粧品のお店として創業。1885年の伝染病の大流行をきっかけに、薬業界に着目した。薬の需要の高まりから薬卸問屋として事業基盤を固め、自らも医薬品を製造した。

### 1960年代～

#### 欧米文化をいち早く取り入れ 新市場創造

##### ニッチ戦略で、ビジネスモデルを確立

卸事業を主としながら、将来のメーカー化に向けて本格始動。卸の取引先との競争を避けるため、ニッチな新市場を創造。現在のビジネスモデルの原点となる。

### 1990年代～

#### 新たな生活習慣を提案し “あったらいいな”をカタチに

##### メーカー事業拡大と海外進出

暮らしの中の未充足ニーズに応える新製品開発を強化し、現在の収益を支える基幹ブランドを数多く創出。海外展開も本格スタート。

### 2000年代～

#### 生活環境の変化を的確に捉え 国内外で新市場を創造

##### 選択と集中

各事業のさらなる発展のため、祖業である卸事業と、医療機器事業を売却。メーカー事業に経営資源を集中し、営業利益率も飛躍的に向上。M&Aも積極的に実施し、海外展開を加速。

※1 1995年3月期は決算期変更に伴う6カ月の変則決算です。 ※2 2016年12月期は決算期変更に伴う9カ月の変則決算です。



# ビジネスモデル ~お困りごと解決のために~

## 2つの戦略と目指すKPI

戦略

1

### 「小さな池の大きな魚」戦略 (ニッチ戦略)

仮に売上5億円を目指すなら、10億円市場(小さな池)でシェア50%を目指す。  
100億円市場(大きな池)のシェア5%は目指さない。

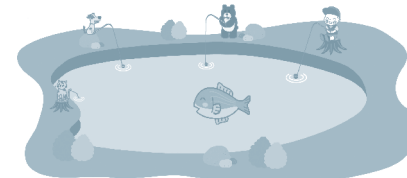
#### 小林製薬が狙う市場

小さな池では競争が少ない。  
高いシェアを獲得でき、高い利益を獲得できる。



#### 小林製薬が目指さない市場

みんなが釣りに来るので、大きな池は競争が激しい。  
同じ売上高でも高い利益が得られない。



### 目指すKPI

1 新製品の  
寄与率

▶ P.41参照

【国内】4年寄与率<sup>※</sup>

13%以上

【国際】4年寄与率<sup>※</sup>

11%以上

※ 4年寄与率：全売上高に占める直近4年に発売した新製品の割合

2 新製品の  
市場への定着

【国内】新製品発売数

年間  
30品目

提供価値

見過ごされがちな  
お困りごとを  
解決し、  
人々の可能性を  
支援する

強みの源泉

新製品の  
アイデアを生み出す  
仕組みと人材

自由闊達な  
企業風土

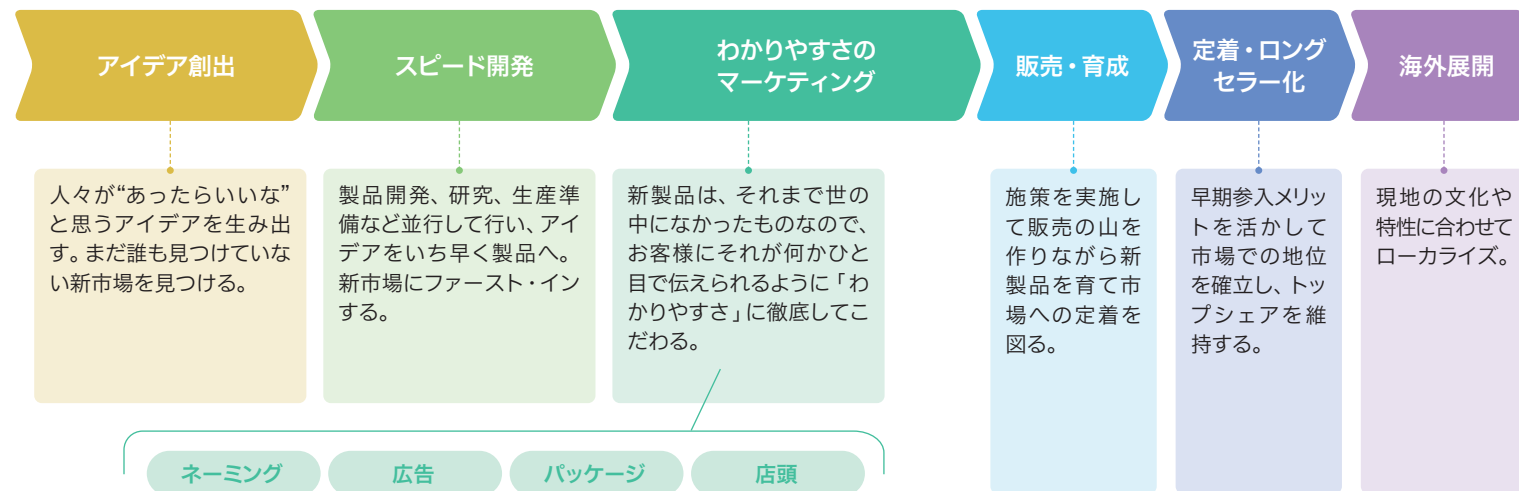
わかりやすさに  
こだわる  
マーケティング力

戦略

2

### “あったらいいな”開発

▶ P.08-09参照



人々が“あったらいいな”  
と思うアイデアを生み出  
す。まだ誰も見つけていな  
い新市場を見つける。

製品開発、研究、生産準  
備など並行して行い、アイ  
デアをいち早く製品へ。  
新市場にファースト・イン  
する。

新製品は、それまで世の  
中になかったものなので、  
お客様にそれが何かひと  
目で伝えられるように「わ  
かりやすさ」に徹底してこ  
だわる。

施策を実施し  
て販売の山を  
作りながら新  
製品を育て市  
場への定着を  
図る。

早期参入メリッ  
トを活かして  
市場での地位  
を確立し、トッ  
プシェアを維  
持する。

現地の文化や  
特性に合わせて  
ローカライズ。

価値創造の基盤 持続的成長に向けたESG の取り組み

▶ P.54-83参照

# ビジネスモデル ~数字で見る戦略の成果~

2つの戦略がもたらした成果

2030年のありたい姿

戦略

1

## 「小さな池の大きな魚」戦略 (ニッチ戦略)

医薬品、オーラルケア、  
食品、スキンケア、  
芳香消臭剤、衛生雑貨品、  
家庭雑貨品、カイロ

8 カテゴリー  
に展開

豊富なブランド数

157

+

次の池を見つけるチャレンジ

新型コロナウイルス2WAY検査キット

日本初<sup>※</sup>

スイッチOTC薬  
成熟する胃腸薬市場  
への新製品 12年ぶり

尿成分を測定するセンサー  
「ハカレルシリーズ」 他社と連携

※ 2022年10月時点。一般用検査薬(第1類医薬品)として国内初

国内営業利益率

19.1%

成果

高い営業利益率  
[国内事業]

19.1%

[連結]

16.0%

連結売上高

2,800億円

うち国際事業

900億円

提供価値

見過ごされがちな  
お困りごとを  
解決し、  
人々の可能性を  
支援する

当期純利益

25期連続増益

配当

24期連続増配

## “あったらいいな”開発

▶ P.08-09参照

アイデア創出

スピード開発

わかりやすさの  
マーケティング

販売・育成

定着・ロング  
セラー化

海外展開

アイデア提案制度

年間アイデア  
提案数

40年継続中

約5.7万件

製品化する  
平均開発  
スピード  
(医薬品を除く)

約2年

ニッチ製品を  
市場定着させる  
広告宣伝費

189億円

価値創造の基盤

持続的成長に向けたESG

の取り組み

▶ P.54-83参照

強みの源泉

新製品の  
アイデアを生み出す  
仕組みと人材

自由闊達な  
企業風土

わかりやすさに  
こだわる  
マーケティング力

戦略

2



# バリューチェーンにおける強み

## アイデア創出

ニッチな製品を発売するためには、「アイデア創出」が重要



### 小林独自の手法

- アイデア提案制度
- アイデア会議
- アイデアプレゼン
- N=1 開発
- 開発5 原則
- 小林流市場性調査
- M&Aも開発手段
- AIを活用した消費者分析

### 改善・促進する仕組み

- 社長主催の「あったらいいな」プレミアムディナー」に招待 [P.10参照](#)
- 優れたアイデアに社長特別賞
- 「私もアイデア提案者」
- 全社員アイデア大会 [P.10参照](#)
- 12カ月賞
- 30 年賞

### 今後の課題

- 新製品4年寄与率(国内)13%以上を目指す

## スピード開発

スピード開発により、市場に「ファースト・イン」してトップシェアを獲得することが重要



### 小林独自の手法

- 五位一体(中央研究所・研究開発・技術開発・開発企画・ブランドマネージャー)のスピード開発
- 開発参与委員会
- 小林流満足度評価
- 技術を持つパートナーとのアライアンス(開発)
- 外部技術の活用による素早い開発
- 経営トップによる開発の陣頭指揮

### 改善・促進する仕組み

- 開発テーマ・ポートフォリオ管理手法 [P.10参照](#)
- QP制度
- トップと現場との取組み合いの議論
- 高い品質
- 取引先様報奨

### 今後の課題

- お客様にリピート購入していただくための小林流満足度評価手法のさらなる向上

## わかりやすさのマーケティング

これまでにない製品が多いので「わかりやすいマーケティング」が不可欠



### 小林独自の手法

- わかりやすいネーミング
- わかりやすいパッケージ
- わかりやすい広告
- わかりやすい店頭
- フィールドマーケティング
- 経営トップによるマーケティング決裁

### 改善・促進する仕組み

- CF 大賞・パッケージ大賞

### 今後の課題

- 小林流Webマーケティング手法
- Eコマースでのテスト販売手法

## 販売・育成

発売された新製品は全国の小売店に配荷+圧倒的なテレビ広告



### 小林独自の手法

- 新製品配荷力
- 営業による成功例の水平化
- 新製品育成の高速PDCA
- 広告媒体のバイイングパワー

### 改善・促進する仕組み

- 新製品商談会 [P.11参照](#)
- 一の矢、二の矢、三の矢の育成手法 [P.11参照](#)
- 広告効果測定力
- CF-POS会議
- ベストフォーマー賞

### 今後の課題

- Eコマース強化
- PDCA営業

## 定着・ロングセラー化

市場が大きくなると競合品が参入。トップシェアを維持し続けるために先行者利益を活かしたさまざまな取り組みを実施



### 小林独自の手法

- 全ブランドのPL 管理
- トップブランドのラインエクステンション
- ファースト・インの利点を活かしたリニューアル
- 関連販売提案力
- 設備の自社内作
- 内製化によるコストダウン

### 改善・促進する仕組み

- ブランドレビュー
- ブランド道場
- 最新技術を発表し合う「おもしろ技術大会」 [P.11参照](#)
- 研究発表大会

### 今後の課題

- 多品目の新製品を同時に育成

## 海外展開

“あったらいいな”製品を各国にローカルフィットさせ市場に定着



### 小林独自の手法

- 各国での販売代理店とのパートナーシップ
- 中国における知名度の高さ
- インバウンド製品数の多さ

### 改善・促進する仕組み

- 越境ECの活用
- オールバウンド調整会議

### 今後の課題

- 新製品4年寄与率(国際)11%以上を目指す
- 日中同時開発
- 各国でOTC医薬品強化
- 各国での“あったらいいな”開発

土台となる企業風土を

醸成する制度・仕組み

ちょっとミーティング

「さん付け」呼称

社長から従業員へ「ホメホメメール」

成長対話

LA&LA

新習慣を作りたい  
チャレンジ精神を持った人材の採用

150以上の多種多様な小さなブランドを  
同時に開発・販売・育成する高いノウハウ(卸会社のDNA)

「権威主義」「官僚主義」を避け、従業員が自由に発言できる企業風土

ダイバーシティ

# 改善・促進する仕組み



## 全社員 アイデア大会

創立記念日である8月22日は、世界各国を含む全従業員が通常業務の手を止めて、所属ごとに「アイデア会議」を行います。各人が持ち寄ったアイデアから選ばれた代表アイデアは、予選を勝ち抜くと、パッケージデザイン作成まで行った上で、社長をはじめとする経営陣へのプレゼンテーションに進みます。優れたアイデアは、製品化に向けて検討が進められます。2022年には3,151件のアイデアが提出されました。



## “あったらいいな”プレミアムディナー

半年に1回、優れた提案や成果を残した従業員に、経営層とのお食事会がプレゼントされ、社内報にも掲載されます。称賛に値する提案や行動をした従業員を称えることで、「主体性を持って挑戦した人は、どんどん誉める」という経営姿勢を全社に示しています。また優れた成果は他薦だけでなく、自薦で提出する「青い鳥カード」という制度もあり、プレミアムディナーでは青い鳥カード受賞者の表彰も行われます。



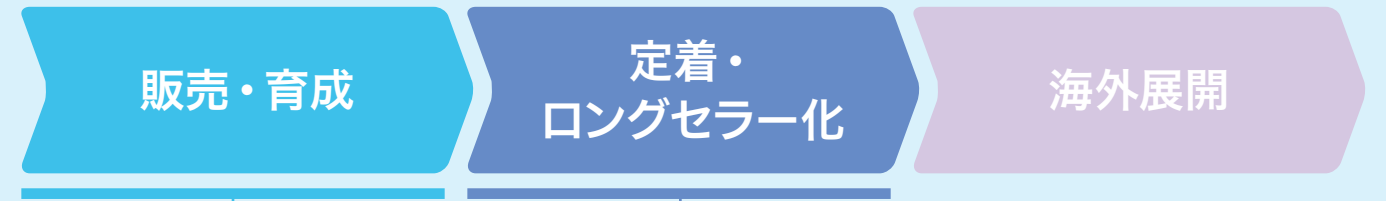
## わかりやすさのマーケティング

## 開発テーマ・ポートフォリオ管理手法

新製品開発は、当社の成長を支える生命線です。場当たりに行っても持続的な成長は見込めません。事業部、カテゴリーごとに、「開発テーマ・ポートフォリオ」と呼ぶ発売予定表によって、新製品開発をきめ細かにマネジメントしています。約3年先までの新製品の発売時期・売上予測を見える化し、開発中止や発売延期につながるリスクの共有や、新製品寄与率の見直しを行いながら、テーマの数や投入リソースを最適化しています。

開発テーマ・ポートフォリオ(イメージ)

	2024年春	2024年秋	2025年春	2025年秋
カテゴリー A	新製品 1 ○億円	新製品 5 ○億円	新製品 9 ○億円	新製品 13 ○億円
	新製品 2 ○億円	新製品 6 ○億円	新製品 10 ○億円	新製品 14 ○億円
	新製品 3 ○億円	新製品 7 ○億円	新製品 11 ○億円	新製品 15 ○億円
	新製品 4 ○億円	新製品 8 ○億円	新製品 12 ○億円	新製品 16 ○億円
売上予測合計	○億円	○億円	○億円	○億円
カテゴリー Aの新製品寄与率	XXX%	XXX%	XXX%	XXX%



## 一の矢、二の矢、三の矢の育成手法

近年では、新製品を育成し、市場に定着させることに力を入れています。新製品が市場に定着し、5年、10年と売れ続けることで開発にかかる労力やコストの効率化、利益貢献につながると考えています。半期に2製品を市場に定着させることを目標に掲げ、毎年新製品の中から2-3製品を選んで広告や販促を重点的に行い、販売の山を一の矢、二の矢、三の矢と継続的に作りながら育成に挑戦しています。新製品開発は市場への定着、「育成」ができて初めて成功したといえます。



## 新製品商談会

新製品商談会(東京・大阪・福岡)は年2回春と秋に開催され、流通関係者が来場されます。会場では当社のマーケティングや研究開発の担当者が新製品ブースに立ち、イキイキと製品を説明します。会場の雰囲気も非常に活気づいたもので、多くのご来場者からも「大変わかりやすい」という声をいただいています。新製品商談会は、新製品のお披露目と商談の場を兼ねています。当社経営トップや事業部門のトップも参加し、その場で得意先様との商談が成立することもあります。



## おもしろ技術大会

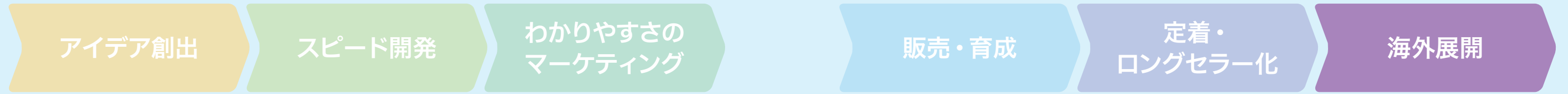
製造本部内における技術の横展開と互いに学び合う風土の構築を目的に2008年から年1回開催しています。「既存技術の応用」「先端技術の活用」「設備内作技術」「設備保全技術」の4つの観点から各工場で行っている改善事例を発表。各工場長を含む製造部門の全部長が情報共有し、モノづくり技術の蓄積・進化につなげています。新技術を取り入れた作業の効率化や、オリジナルアイデアを用いた改善事例などを紹介し合うことで、一部の人だけのものではなかった非常に高いスキルの技術の横展開ができるようになり、製造技術レベル全体の底上げにつながっています。

(注) 2022年はオンラインで開催しました。



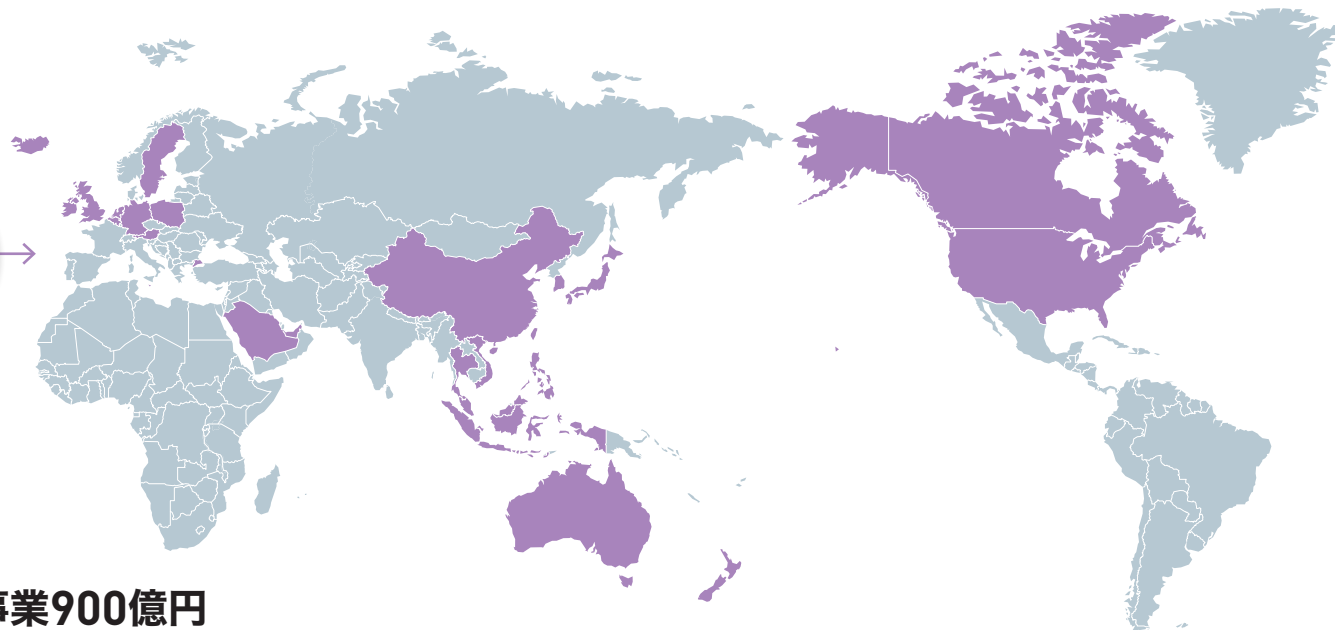


# 日本から海外へローカルフィット



## 国際ファースト： 中長期的成長ドライバーの現在地

小林製薬が  
製品を  
販売している  
国・地域

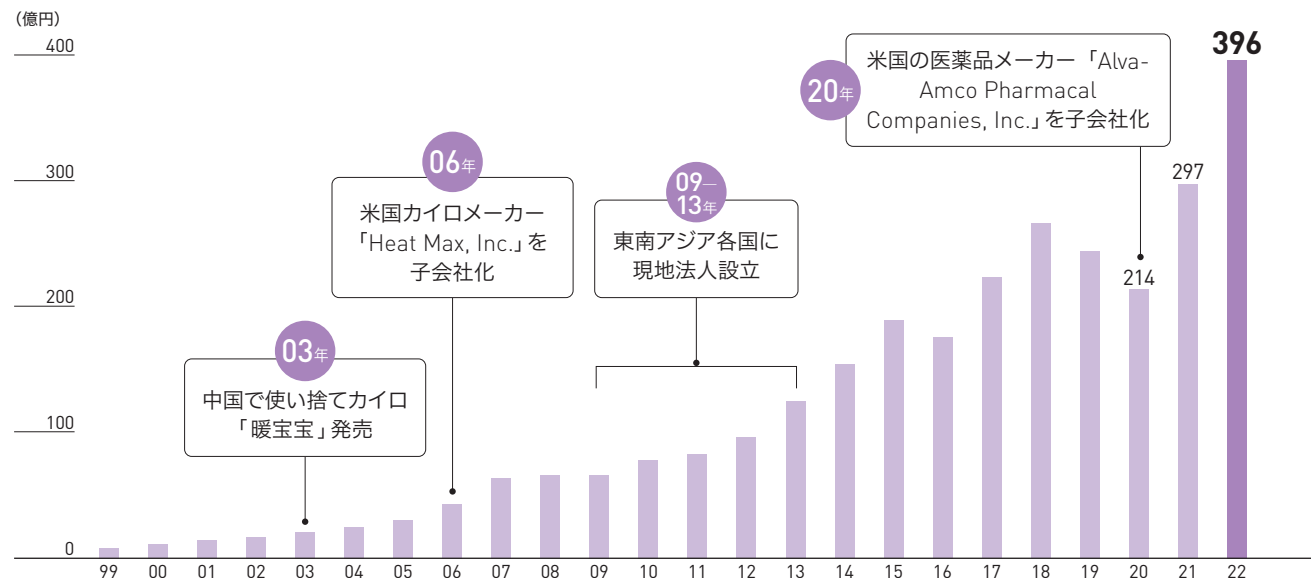


### 2030年のありたい姿

グローバル経営を推し進め、2030年には、各国で毎年新市場を1つ創造しており、世界でもお困りごとを解決することで人と社会に貢献し、新市場（新習慣）を創造する企業として認知されつつある状態でありたい。

**連結売上高2,800億円 うち国際事業900億円**

### 国際事業売上高推移



### 輸出用OTC医薬品の生産拠点を建設中

仙台小林製薬敷地内に「全世界に供給可能な医薬品工場」をコンセプトに掲げた医薬品工場を建設中。国際事業拡大のカギを握るOTC医薬品を各国に輸出できるよう、海外のレギュレーションに準拠した最新工場を2024年竣工予定。



### 主ブランドの海外展開状況

	米国	中国大陸	香港地域	台湾地域	シンガポール	マレーシア	タイ	インドネシア	フィリピン	ベトナム	韓国	英国	豪州	UAE
熱さまシート	販売	販売	販売	販売	販売	販売	販売	販売	販売	販売	販売	販売	販売	販売
カイロ	販売	販売	販売	販売	販売	販売	販売	販売	販売	販売	販売	販売	販売	販売
アンメルツ	販売	販売	販売	販売	販売	販売	販売	販売	販売	販売	販売	販売	販売	販売
メガネクリーナー	販売	販売	販売	販売	販売	販売	販売	販売	販売	販売	販売	販売	販売	販売



# 「“あったらいいな”をカタチにする」人材

アイデア創出

スピード開発

わかりやすさの  
マーケティング

販売・育成

定着・  
ロングセラー化

海外展開

見過ごされがちなお困りごとを見つけ出し、今までにないアイデアや技術で解決するためには、その実現を支える多様な人材の存在が不可欠です。ここでは、バリューチェーンに沿って、当社グループの多様な人材を紹介します。

ニッチな製品を  
発売するためには、  
「アイデア創出」が重要



岡田 愛可、長谷川 綾郁、  
佐中 みぎわ、山口 朋子、  
富田 和沙

ヘルスケア事業部 医薬品カテゴリー  
漢方・生薬マーケティンググループ  
漢方・生薬研究開発グループ

私たち「命の母」チームは、女性ホルモ関連トラブルと向き合っています。症状も感じ方も人それぞれで、語られにくいものだからこそ、複数の生活者の実際の声と丁寧に向き合うことを大切にしています。これらの活動が、文献やリサーチ結果だけではわからない潜在ニーズを見つけ出すことにつながります。また、病態や有効性の研究も並行して行い、モノ視点・生活者視点両面から、「あったらいいな」「あって良かった」と思っただけのアイデアを提案していきます。

スピード開発により、  
市場に「ファースト・イン」して  
トップシェアを獲得することが重要

濱田 昌子

中央研究所  
基盤研究部  
評価研究グループ



抗菌・抗カビ・抗ウイルスに関する製品の基盤技術研究を担当しています。昨今の衛生意識の高まりを受け、これまで以上に、さまざまな場面において高い効果を示す製品が求められています。そのため、既存の技術では対応できなかったお客様のニーズに応える製品を生み出すべく、強い意志を持って、革新的な微生物制御の技術開発に日々取り組んでいます。

千葉 和紀

製造本部  
工場統括部  
生産技術部 部長



モノづくりのイノベーション技術考案を行っている部署を統括しています。現在は、今後海外での需要増加が予測される製品を中心に、中国・アメリカの工場と協働して「大胆な発想と実行力で人に頼らない、自動化されたモノづくり」をコンセプトに製造ラインの開発を行っています。「熱さまシート」は約25年にわたり、人手も時間もかかる製造方法でしたが、現在はIoTなどの最先端の技術を駆使して、短時間・自動化に挑戦し、全世界のお客様へスピーディに製品を送り出しています。

これまでになかった製品が多いので  
「わかりやすいマーケティング」  
が不可欠



出原 温子

ヘルスケア事業部  
新市場開発部  
新製品開発グループ

製品アイデアの種を生み出し、お客様にお届けするまでのマーケティングを担当しています。これまでになかった新しい製品だからこそ、「わかりやすさ」を最も重視しています。製品名やパッケージデザインでは誰が、どう見ても、ひと目で製品の特長を理解していただけるように、お客様に「伝えたいこと」を一貫させるように常に意識しています。お客様に、自分のためのものだと気づいてもらえるような訴求の開発にも力を入れています。

発売された新製品は  
全国の小売店に配荷+  
「圧倒的なテレビ広告」



佐藤 遼太郎

営業本部  
広域統括部  
広域第二営業部  
広域第二広域1グループ

全国展開しているドラッグストア本部の営業担当をしています。得意先との商談では、製品そのものの紹介だけでなく、製品の特徴がお客様にわかりやすく伝わる売場づくりや販促案を提案しています。提案時には、当社製品だけでなくその製品カテゴリー全体の活性化を意識することが、得意先への貢献だと考えています。商談を通して練り上げた店頭や販促アイデアを、社内の各個店担当者と迅速に連携することで、全国でお困りごとを抱えるお客様へ製品を届けています。

市場が大きくなると競合品が参入。  
「トップシェアを維持」し続ける  
ために先行者利益を活かした  
さまざまな取り組みを実施



白石 千夏

日用品事業部  
ウェルネスケアカテゴリー  
ウェルネスケアマーケティンググループ  
グループ長

「サラサーティ」ブランドのブランドマネージャーをしています。競合環境の激しい中で、日本で初めておりもの専用シートを発売した強みを活かし、「サラサーティ」にしかできないことは何かを常に考えています。おりものに関するお困りごとは、年齢に応じた体の変化や周りの環境で日々変化しています。お客様の今を理解し、未来を想像して一番喜んでいただける「贈り物」を提案することで、愛され続けるブランドを目指しています。

“あったらいいな”製品を  
各国にローカルフィットさせ  
市場に定着



吉田 祐介

小林製薬(中国)有限公司  
市場本部  
医薬健康品市場部

現地法人で、「アンメルツ」「ピフナイト」「熱さまシート」等のヘルスケア製品のマーケティングを担当しています。現在は、数年前に中国市場へ参入した医薬品のさらなる拡大、育成に注力しています。日本と商習慣が異なりさまざまな問題に直面しますが、現場の声を聴き、現地スタッフ・得意先と議論を重ねることで、中国にフィットする戦略を構築し、実行しています。中国全土に商品をお届けるために、今後も周囲と連携し、ブランド力向上に努めていきます。

見過ごされがちな  
お困りごとを解決し、  
人々の可能性を  
支援していきます。

代表取締役社長  
小林 章浩



## 「取り残された社会課題」をアイデアや技術で解決

小林製薬グループは50年にわたり「あったらいいな」をカタチにする」ことで、「ブルーレット」や「熱さまシート」「アイボン」「ハナノア」「サラサーティ」「ガスピタン」といった数多くの製品を生み出し、新しい生活習慣を作り、新市場を創造してきました。それらの製品の多くは特定のお困りごとに着目したニッチ製品です。私たちが生み出すニッチ製品は大部分の人にとっては無くてもよいものに見えますが、そのお困りごとを持つお客様にとってはなくてはならない、むしろ、ほかに無いのでかけがえのない存在であり、お客様との結びつきが強いと思っています。

もし、私たちがそのような製品を手がけなければ、特定のお客様のお困りごとは取り残されてしまい、お客様は今でも我慢し続けているはず。そして、もしその我慢によってその方の快適な生活や社会での活躍が阻害されているとしたら、私たちは製品を通じてお客様の快適な生活や社会での活躍をもサポートすることができているのだと気づきました。一品一品のニッチ製品が社会に貢献している、これこそ小林製薬が社会に存在している意義なのだと考え、パーパスとして明文化しました。

### 小林製薬グループのパーパス

## 見過ごされがちな お困りごとを解決し、 人々の可能性を支援する

私たちは、一人ひとりの暮らしの中の見過ごされがちな「お困りごと」を発見し、  
今までにない「アイデアや技術」によって解決することで、  
健康で快適な生活の実現や、社会での活躍をサポートします。

この「お困りごと」によって妨げられる快適な生活や社会での活躍を  
「取り残された社会課題」ととらえ、  
その解決に貢献することで、人々の可能性を支援します。

このパーパスには、従来の経営理念やコーポレートブランド憲章になかった二つの概念を追加しています。一つは、見過ごされがちなお困りごとを解決するための今までにない「技術」です。私たちは新しいアイデアを生み出すことを大切に、それを製品として提供していますが、ロングセラーとなった製品には、研究開発活動を通じて新たな技術を獲得してきたものが数多くあります。また、昨今のデジタル技術の進化といった外部環境の変化を踏まえ、デジタル技術への投資を積極的に行っていくという思いも込められています。

もう一つは、お困りごとによって妨げられる健康で快適な生活や社会での活躍を「取り残された社会課題」と捉え直し、その解決への貢献を謳ったことです。お困りごとがニッチになればなるほど、世間からは見過ごされがちになりますので、お困りのお客様が妨げられている快適な生活や社会での活躍も取り残されてしまいやすいと考えています。そして、そのようなお困りごとは、まだまだ多く存在しており、しかも潜在しています。これからもお困りごとをいち早く発見し、「あったらいいな」をカタチにする」ことで人々の可能性を支援していきたいと考えています。



## 2020-22年 中期経営計画のレビュー 「国際ファースト」による成果と課題

2020-22年の中期経営計画では、2030年のありたい姿を思い描き、テーマとして「国際ファースト」を掲げました。この中期経営計画期間における大きな成果は国際売上の成長実現でした。各国でカイロや「熱さまシート」の売上が好調に推移しました。米国においては一般用医薬品ビジネスの拡大を目的として2020年にAlva社を子会社化し、中国でも2022年から「安美露」（日本ブランド名：アンメルツ）の本格販売を開始するなど、OTC医薬品事業の基盤を構築することができました。また、日本で発売する新製品は中国でもすぐに発売できるように、例えば、原料が中国

でも使用できるものか、中国の生活環境でも機能が果たせるかといったことを確認して開発する「日中同時開発」に挑戦し、国内と国際の事業連携が深まりました。

この3年間は、コロナ環境での売上の伸び悩みやインバウンド需要の消滅、原材料費や光熱費の高騰などにより利益成長の実現しにくい期間であったと思います。しかし、国際事業の大幅な売上成長やコストダウンの強化、そして経費の節減などにより、一度も減益となることなく利益を伸ばし、当期純利益は25期連続の増益を達成することができました。

### 業績目標

	2019年実績	2022年実績	達成	2022年目標*
売上高	1,583億円	1,662億円	○	1,620億円以上
営業利益	256億円	266億円	×	270億円以上
営業利益率	16.2%	16.0%	○	16%以上
当期純利益	22期連続増益	25期連続増益	○	25期連続増益
ROE	11.3%	10.2%	○	10%以上
ROIC	10.5%	9.4%	○	9%以上
国内売上高	1,230億円	1,175億円	×	1,223億円以上
国際売上高	244億円	396億円	○	295億円以上
国際売上高比率	15.4%	23.9%	○	18%以上
通販売上高	97億円	84億円	×	96億円以上

※ 2021年2月1日修正

他方で、課題も残されています。市場の競争環境が激化しており、国内の売上伸長は鈍化しています。発売した新製品を育成し、市場に定着するケースは増えてきましたが、新製品の発売数が減ってきていることから新製品4年寄与率は10.2%にとどまっています。これを受けて、新製品発売数の増加に向けて開発のスピードアップに取り組む必要があります。また、既存品の競争力強化も急務であると考えており、そのためには各製品の競争力の鍵となる技術力の強化も課題として見えてきました。

従業員意識調査を中心とする非財務面の主要KPI項目については、一定の改善はできたものの、目標としていた数値とは乖離がありました。従業員意識調査の結果については、定例の役員会議での議論に加え、役員同士のグループディスカッションで原因の考察や今後の対策についての議論なども行っています。短期の結果で一喜一憂することなく、中長期の課題として継続して取り組んでいきたいと考えています。

### 主要 KPI

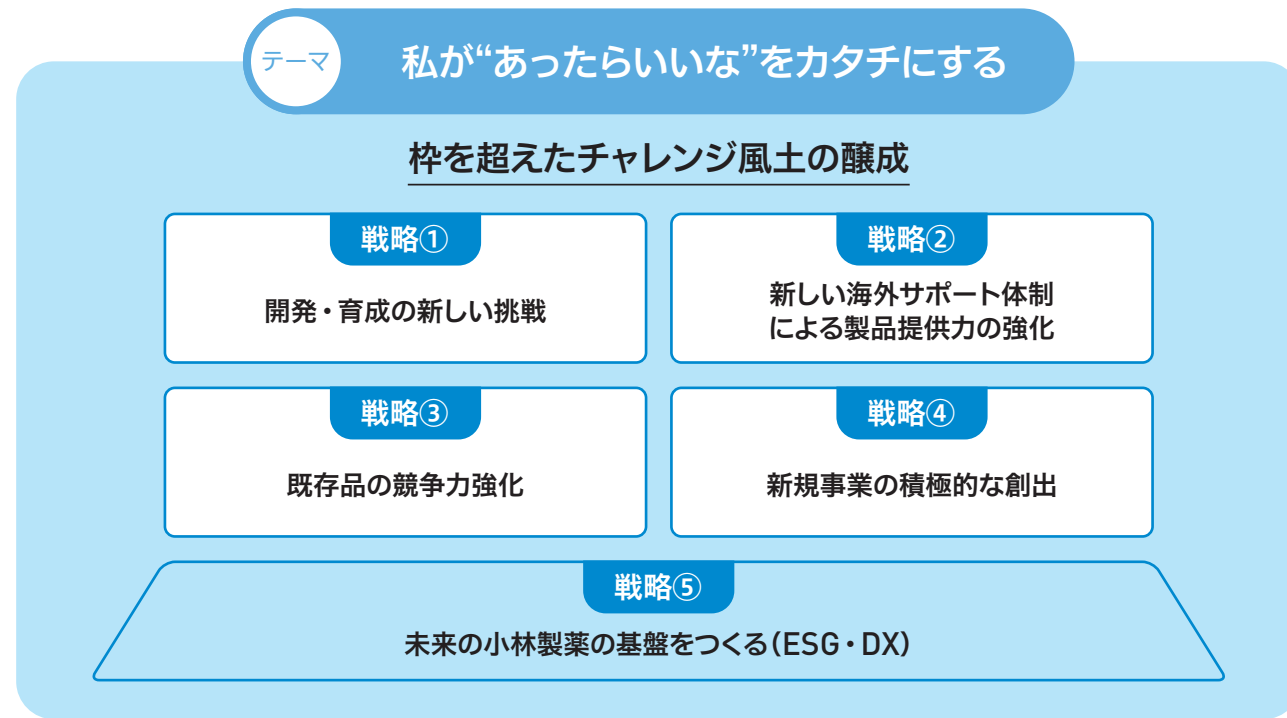
	2019年実績	2022年		2022年目標
		2022年実績	達成	
新製品4年寄与率	16.3%	10.2%	×	20%以上(国内)
日本の新製品を中国で育成	—	4品	×	3年で5品
新製品の育成	—	2020年:3品 2021年:6品 2022年:8品	○	半期に2品(国内)
CSVブランド数・売上高比率	—	3ブランド・6%	×	各カテゴリー1以上・10%
従業員の働きがい(従業員意識調査)	単体: 71%	単体: 70% グループ(国内): 65%	×	グループ(国内): 85%以上
CO2排出削減	—	Scope3目標策定し SBT認定獲得	○	Scope1,2: 2030年目標に向けた進捗 Scope3: 目標設定
製品開発における環境負荷低減	—	2021年より製品開発 エコ基準導入	○	プラ: 持続可能性の高い素材への切替 紙: 持続可能性に配慮した紙100%
女性管理職比率	8.6%	13.4%	×	16%
「仕事を通じて成長を実感することがある」割合(従業員意識調査)	単体: 69%	単体: 73% グループ(国内): 67%	×	グループ(国内): 75%
従業員定期検診・再検査受診率	100%・73%	100%・84%	○	100%・80%
「心身ともに良好な状態で働けている」割合(従業員意識調査)	単体: 61%	単体: 65% グループ(国内): 58%	×	グループ(国内): 75%

## 新中期経営計画 『私が“あったらいいな”をカタチにする』 枠を超えたチャレンジ風土の醸成

前中期経営計画期間においても、持続性抗菌剤「KOBAGUARD」や香りによる認知機能スクリーニングキット「ニンテスト」、尿から健康状態を見える化する「ハカレル」などの新領域の開拓や、中国のトイレ(タンクの上に手洗い蛇口がないため、「ブルーレットおくだけ」が設置できない)でも使えるブルーレット「波乐清(ポルーチン)」の開発といったさまざまなチャレンジを進めてきました。こうした従来の枠を超えたチャレンジは、一人ひとりの思いや積極性、主体性、推進力、熱中、協力、コミュニケーションなどといったものから生まれます。

外部に目を向けると、デジタル技術が急速に進化しており、私たちのヘルスケア業界においても、デジタル技術を活用した製品やサービスが出てきています。このような変化の大きい環境で事業領域を拡大していくためにも従来の枠を超えたチャレンジをもっと促進していきたいという思いから、新たな中期経営計画のテーマを「私が“あったらいいな”をカタチにする」とし、5つの戦略を掲げました。今後、チャレンジを歓迎する風土をさらに醸成していきたいと思っています。

2023-25年 新中期経営計画



**戦略①**「開発・育成の新しい挑戦」では、ユニークで市場性が見込める新製品アイデアテーマの開発プロセスをコンカレントで行うことでスピードアップし、安定して年間30品目を発売できるようにしていきます。

**戦略②**「新しい海外サポート体制による製品提供力の強化」では、海外売上への柱となったカイロや「熱さまシート」の戦略と新製品開発を一本化することを目的として「グローバルサーマケアカテゴリー」を新設しました。国内外の事業部門が一緒になって、CO<sub>2</sub>対策やコストダウン、BCP対応等の課題に取り組み、全世界での市場浸透やシェアアップを目指していきます。

また、海外でのOTC医薬品の販売を強化するため、国内外の連携をレベルアップさせます。

中国では2022年に本格販売を開始した「アンメルツ」が好調であり、配荷を拡大して広告による育成を行っていき、新製品の発売やM&Aによる品目追加も行っていきます。米国では子会社化したAlva社における現地ニーズを踏まえたアイデア創出力と、日本国内の処方設計ノウハウを融合させて、OTC医薬品の開発を加速させていきます。東南アジアでは「アンメルツ」に次ぐ新製品の導入を強化していきます。また、安定的な製品供給体制を構築するために、積極的な設備投資も実行していきます。

**戦略③**「既存品の競争力強化」では、従来の四位一体（ブランドマネージャー・開発企画・研究開発・技術開発）の開発体制に、中央研究所による技術的サポートを加えた五位一体の開発体制により、難度の高い技術の獲得や力強くわかりやすい広告表現のためのエビデンス取得に取り組み競争力強化につなげていきます。

**戦略④**「新規事業の積極的な創出」では、今後3年間にフェムテック、デジタルヘルステック、D2C(ダイレクト・トゥ・コンシューマー)などでのテーマを稼働させ、2030年には売上80億円の新規事業を創出することを目指していきます。

**戦略⑤**「未来の小林製薬の基盤をつくる」では、社長直轄組織としてCDO (Chief Digital Officer) ユニットを新設し、これまで当社のデジタル戦略の社外アドバイザーの石戸氏をユニット長として迎え入れました。今後、CDOユニットを中心として全社のデジタル開発や新製品開発と業務のDX(デジタルトランスフォーメーション)を強力に推進していきます。

業績目標(2025年)

前提：インバウンドは含まない。原材料値上りは高止まり。

	2022年実績	2025年目標	CAGR <sup>※1</sup>
売上高	1,662億円	1,910億円以上	+4.7%以上
営業利益	266億円	268億円以上	+0.1%以上
営業利益率	16.0%	14%以上	—
当期純利益	25期連続増益	28期連続増益	—
EBITDA <sup>※2</sup>	319億円	352億円以上	+3.2%以上
ROE	10.2%	9%以上	—
配当	24期連続増配	27期連続増配	—
国内売上高(通販含む)	1,259億円	1,376億円以上	+2.9%以上
国際売上高	396億円	533億円以上	+10.3%以上
国際売上高比率	23.9%	27%以上	—

※1 CAGR：年平均成長率 ※2 EBITDA=営業利益+減価償却費+のれん償却額

その他主要KPI

	2022年実績	2025年目標
新製品4年寄与率(国内)	10.2%	13%以上
新製品4年寄与率(国際)	8.3%	11%以上
新製品発売数(国内)	年間25品目	年間30品目
「既存の枠を超えたチャレンジの実践」 <sup>※</sup>	国内：47%	国内：60%
テーマ(私が“あったらいいな”をカタチにする)実践への意欲 <sup>※</sup>	国内：84%	国内：80%以上
テーマ(私が“あったらいいな”をカタチにする)の実践 <sup>※</sup>	国内：53%	国内：60%
女性管理職比率	13.4%	16%以上
人権尊重の取り組み(人権デューデリジェンスの実施)	—	人権リスクが高いサプライチェーンに対する継続的な人権DDの実施
健康経営優良法人認定	—	ホワイト500の認定取得

※ 従業員意識調査に関するKPI

「2030年のありたい姿」に向かって

2023年からの3年は国内事業の安定成長と国際事業での成長加速を実現しながら、「2030年のありたい姿」に向けて、新規事業やデジタルテクノロジー活用、そして大型設備投資を成功させる3年間にしたいと考えています。

全社員で枠を超えた新製品やサービスの開発、新規事業の創出にチャレンジし、「2030年のありたい姿」の実現に向けて進んでまいります。

2030年のありたい姿

グローバル経営を推し進め、2030年には、各国で毎年新市場を1つ創造しており、世界でもお困りごとを解決することで人と社会に貢献し、新市場(新習慣)を創造する企業として認知されつつある状態でありたい。

連結売上高 **2,800** 億円 うち国際事業 **900** 億円

- 国内では“あったらいいな”開発と育成を究めている。
- その新製品を各国にスピーディにローカルフィットさせ広げている。
- 全従業員のデジタルリテラシーを高め、DXによる“あったらいいな”開発の刷新と、デジタルを搭載した新製品の創出ができています。
- 欧米・中国・アジアの3極でも“あったらいいな”開発の成功例が出ている。



# 全社一丸となり、新中期経営計画の実現を目指す

## 戦略① 開発・育成の新しい挑戦「開発」



ヘルスケア事業部  
新市場開発部 部長  
**秋田 理香子**

### 女性のさまざまな課題を解決するフェムテック領域に注力

当社が永続的に成長していくには新製品開発が不可欠ですが、大型化を目指すにはこれまでの延長線でない、新たなアイデア創出方法や開発手法へのチャレンジが必要になります。またデジタル化が加速する社会情勢の中では、ヘルスケアへのデジタル活用も欠かせません。

既存カテゴリとは別に開発に特化することで、これらの「枠を超えた」チャレンジをし、新市場を創出できる新製品や事業を生み出すことがミッションです。

解決すべきさまざまな社会課題がある中で、女性のさまざまな課題を解決するフェムテック領域に注力したいと考えています。

当社は「命の母」「サラサーティ」「フェミニーナ」など何十年も前から女性の取り残されがちな悩みを解決する製品を開発、販売してきました。その歴史の中で培った女性の数多くの声やタブーを打ち崩す力、さらにアイデア発想力を新たな製品やサービスに役立てていきたいと考えます。

めまぐるしく変わる世の中で、アイデア創出や開発手法にも新たなチャレンジが常に必要です。これまで以上にデジタルの力をアイデア発想や市場での検証に活用していきます。また開発の専門部隊としては、これまで当社が磨いてきた製品開発ノウハウについて教育し、業務の質を高めていきたいと考えています。

部の3カ年での目標は、初年度3億円以上の大型新製品の継続的な発売と、新規事業40億円の創出です。

開発に特化した新設の部であるので、これまで躊躇していたようなことでもどんどんチャレンジしていきます。

## 戦略① 開発・育成の新しい挑戦「育成」



常務執行役員  
営業本部 本部長  
**綾部 直樹**

### 現場主義の地道な徹底が小林製薬グループの最大の強み

#### 店舗を巡りし売場を提案し、全員で商品を「育成」

「育成」としての取り組みは、二つあります。一つ目は、発売した新製品をしっかりとマーケットに定着させる活動です。営業全員が売場をきっちり獲得して、お客様に伝える訴求を検討し、お客様の目に留まるように表現していくという、地道な活動です。

二つ目が、新製品以外の既存品において“重点育成品”を設定し取り組む活動です。

具体的には、定期的に店頭で目立たせる活動を行います。通常の棚に並んでいるだけではお客様の目に留まりませんので、“アウト展開”と呼ぶ、通常の棚以外の場所に目立つ訴求とともに押し出していく活動を行います。それを“矢を打つ”という言い方で、“一の矢”“二の矢”“三の矢”…というように一年間に何回も打ちます。

この「育成」を支えているのが、商品を取り扱っていただいている店舗を巡回している部隊で、小林製薬グループの最大の強みとなっている小林製薬セールスプロモーションというグループ会社です。MDと呼ばれるラウンダーがおり、全国の店舗を定期的に巡回しています。この仕組みは2023年までで40年間続いており、ノウハウの蓄積が何物にも代え難い財産となっています。

#### EC業態向けに独自の取り組みを追求

EC業態は、コロナ禍で突出した成長を遂げており、重要な取引先と位置づけています。完全に確立した販売チャネルと捉えて独自の取り組みを行っていくことが必要です。

EC業態のメーカー間の激しい競争の中で、お客様との接点を増やし、新規ユーザーを獲得していくには、まず検索で上位に表示されるような研究を重ねると同時に、お客

様に基礎的な情報(使い方・使用シーン・ベネフィットなど)をしっかりと伝えられるページを整備します。そして、リピート購入していただける仕組みにつなげていきます。

新たな取り組みとして、寝付きづらい夜に耳を温めてリラックスさせる(周りの音を遮断し、安眠へ促す)「ナイトミン 耳ほぐタイム」という製品はEC業態でテスト販売をしたところ、大変話題となり、想定を大きく上回る販売実績となりました。その情報をもとに全国一斉発売をした結果、実店舗でも非常によく売れています。

EC業態で話題となり実店舗に連動していく販売手法は、小林製薬として初めてでした。EC業態と実店舗のバランスを上手く取りながら、営業活動を進めていきます。

一方では、新聞の折り込みチラシをほとんど見かけなくなりましたが、その代わりにするのが小売店様独自のスマートフォンアプリです。お客様が商品紹介、ポイント、クーポンなどの情報をアプリで確認し、商品を購入されることが増えてきています。アプリで販促を実施する商品を店頭でも目立たせるといった活動が大変重要になってくると見えています。

#### 現場主義の徹底追求が棚割のあり方を革新

立地、周辺環境、地域住民の年代層などの店舗属性によって、よく売れる商品が異なります。この店舗属性に合わせて最適な商品の取り扱いを小売店様へご提案するべく、AIを活用した仕組みの構築に取り組んでいます。

具体的には、大都市、オフィス街、駅近、郊外、住宅地、ロードサイドなど、いくつかの店舗属性を設定し、その属性に合った品揃えを作成します。

店舗属性に合った品揃えをすることで、将来的には、1,000店舗あれば、1,000パターンの棚割が作成できる日がやってくるでしょう。これこそが小売店様の売上最大化への貢献だと考えていますので、実現できるまでやり続けます。

このように私たち営業は、“店舗の売上に貢献してなんぼ”という現場主義に徹してきたことで今があります。必要性には気づいていましたが、人の力では到底成しえなかった“店舗ごとの棚割”が、今はAIを活用することでできるようになったということです。

どんな商品でも、お客様に正確にその機能・価値・ベネフィットが伝わらなければ買っていただくことはできません。どのようにしたらお客様の暮らしや人生が良くなるのか、お役に立てるのかを真摯に考え、その機能をきっちり伝えられるように店舗を回り、売場で表現するための取り組みを地道に繰り返していく。これが営業の使命であり、当社のパーパスにもつながっていくことなのです。

#### 重点育成品の例



#### 店舗属性による棚割の考え方

##### 店舗により売れる商品が違う要因

店舗の立地	店舗周辺の人口数	店舗周辺の年代層
<p>駅近立地</p>	<p>人が多い</p>	<p>若年層</p>
<p>郊外立地</p>	<p>人が少ない</p>	<p>高齢層</p>

購買行動の違いにより、売れる商品に違いが出る



戦略② 新しい海外サポート体制による製品提供力の強化



日用品事業部  
日用品グローバル統括部  
統括部長  
小野山 敦

世界で販売しているからこそ  
できるお困りごとの解決に  
取り組む

カイロ、「熱さまシート」の海外販売が大きく伸長

2022年12月期の国際事業の売上高は、円安の恩恵はあったものの、前期比33.4%（為替影響除く15.5%）増の396億円、地域別では米国が26.6%、中国大陸が22.2%、東南アジアは実に78.1%の伸びとなりました。米国ではカイロ、中国大陸・東南アジアでは「熱さまシート」がこの成長を大きく牽引しました。

カイロは、特に米国・英国では、前年からのコロナのロックダウンが終わり、スポーツイベントの観戦やキャンプ、ハンティングやフィッシングなどアウトドアでカイロを使うシーンが飛躍的に増えたことが要因です。米国では、カイロを寒い日のスポーツ観戦などのアウトドアアクティビティで利用する人が多く、ロックダウン解除の影響で利用が拡大しました。

「熱さまシート」は、コロナ禍で二通りの使い方をしました。一つはワクチン接種後の副反応で熱が出た時の対応。もう一つが感染による発熱です。子どもの発熱に使う行動は海外でも根づいてきていましたが、コロナ禍をきっかけに大人の発熱にも使われるようになり、コロナが落ち着いてからも売上の伸びが続いています。現在も商品が足りない状況にあり、供給問題の解決が一番の課題となっています。そのため日本または東南アジアでの工場新設を検討中です。

「グローバルサーモケアカテゴリー」が先陣を切る

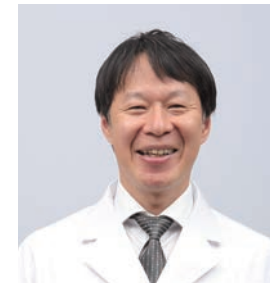
手に持つカイロは、寒い時に使う防寒用具という使われ方なのに対し、日本では貼るカイロは、冷え性の方が一日貼っているといた使われ方をしています。よって日本では、貼るカイロが売上全体の約70%を占める一方、米国では10%以下となっています。また、欧州では、カイロを使うこと自体が広がっていないのが現状です。これに対して完全な成熟市場である日本では、冷えが辛い30代から50代の女性をターゲットにした「命の母カイロ」に代表される、体の不調を温めることで治していくヘルスケアカイロの販売に力を入れています。

このように国それぞれで使われ方が異なりますが、全世界で販売している強みを活かし、各国の共通性と独自性を見定めながら、ギャップを埋め、チャンスを拡大する取り組みが必要です。

「グローバルサーモケアカテゴリー」では、カイロと「熱さまシート」のブランド戦略と製品開発を全世界で一本化し、俯瞰的に製品開発を見ながら、開発のスピードを上げると同時に、資材の統一などにも取り組み、コストダウンを目指しています。米国で売れていたカイロを日本でも発売するという逆輸入バージョンを進めるなどにも挑戦しています。

2030年に国際事業売上高900億円という大きな目標に向け、日本で培った小林製薬のマーケティングや製品開発を全社一丸となって協力する体制を構築する組織戦略が不可欠です。私たちこそがグローバル化の先頭を切っていく新しい組織であると自負していますので、どんどん国外に目を向け、現地に赴き、実際にどのようなことが起きているかを私たち自身の課題として捉え、事業に取り組むたいと決意を固めています。

戦略③ 既存品の競争力強化



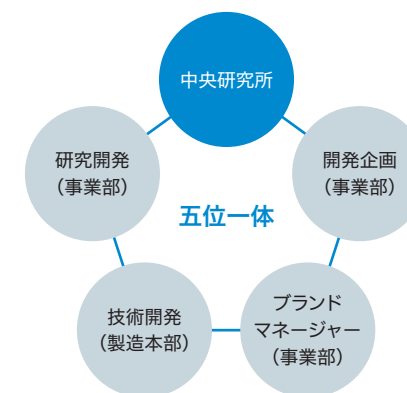
執行役員  
中央研究所 所長  
松嶋 雄司

小林製薬の“できる”を増やす

五位一体\*開発における中央研究所の使命

中央研究所は、今までに社内に蓄積してきた薬事申請、分析、製剤、評価（微生物・安全性）などの基盤技術を最大限に活用し、製品品質やガバナンスの向上、スピード開発の加速により、事業部のテーマポートフォリオの質・数の充足に貢献しています。また、基盤技術ごとの機能軸組織体制により技術力をさらに深化させ、競合優位性や技術難易度の高い製品開発も可能にしています。今後も継続的に「独自性・差別性の高い技術」を獲得し、小林製薬の“できる”を増やしていきます。

\*五位一体(ごみいったい)：5つの部署が目線を合わせて中長期的なブランド戦略を推進。各事業部3〜4ブランドでスタートし、対象カテゴリー、ブランドを拡大中。



「独自性・差別性の高い技術」獲得に向けた取り組み

中長期的な事業拡大の方向性に照らして全社技術戦略を構築し、獲得すべき技術を設定することが必要です。その第一歩として、中央研究所・事業部の研究開発職能の幹部が集まり、技術戦略を議論する場を設置しました。これまでも担当者ベースの議論はありましたが、散発的、偶発的な取り組みにとどまっていた。これをより中長期的

全体視点で議論することにより、組織的、意図的な取り組みに変えていきます。

まず主要8ブランドの研究開発ロードマップを強化するため、中央研究所がどのような技術を獲得していくべきか、習得中もしくは新規獲得検討中の技術を既存事業にどのように活用していくかの議論を行っています。この議論が「独自性・差別性の高い技術」の獲得につながり、「競争力のある強い表現」を実現できるようになってきました。事業と技術の交点を明確にできれば、中央研究所の技術と事業部の製品開発との連動性が高まり、五位一体の製品開発が促進され、今後、獲得すべき技術の方向性も定めやすくなると考えています。

「競争力のある強い表現」の獲得事例

「液体ブルーレットおくだけ除菌EX」の「除菌コート」がそれに当たります。「除菌」効果の担保・表示には大きく3つのポイントがあります。一つ目は、本品は薬剤がトイレタンクに溶け込む仕様のため、非常に低濃度で効果を発揮する除菌剤を選定する必要があること、二つ目は、黒ズミに寄与する菌種を同定するための評価系を構築すること、三つ目は、適切なフィールド試験（ユーザーが実際に使用する環境でのテスト）で効果を確認することです。いずれも、今までの製品開発で培ってきた微生物評価技術を深化させ、実現することができました。特にフィールド試験は、社外の有識者と議論し、作為のない適切な評価系とするためにさまざまな工夫を行っています。生活者の皆さまに黒ズミ対策がしっかりできていることを実感していただき、本品を何度も手に取っていただくため、「競争力のある強い表現」の獲得だけでなく、確かな効果にもこだわり続けること。これが成功事例を増やすことにつながると考えています。

世の中、さまざまな製品にあふれ、非常に便利に生活できるようになってきています。それでも「見過ごされがちなお困りごと」はまだたくさんあります。小林製薬はその「お困りごと」を解決できるアイデアを日々考え、カタチにすることを経営理念に掲げていますが、カタチにするには技術の探索、深化が不可欠です。中央研究所は全従業員が考えたアイデアをカタチにする力を増やし、高めていく「小林製薬の“できる”を増やす」をミッションに掲げています。今後も事業部と連携しながら確かな技術で製品開発を支えていきます。



戦略④ 新規事業の積極的な創出



ヘルスケア事業部  
新市場開発部  
ヘルステック開発グループ  
グループ長  
**合田 隆久**

トライ&エラーを小さく重ね、スピーディに学習していくことで成功確率を高める

ヘルステック開発グループは、ヘルステックを活用した新製品、新サービス、新規事業の創出を通じて、ヘルステック活用製品や新規事業の開発ノウハウを蓄積し、開発スキームの構築を目指しています。

特に注力していきたいのは、フェムテック領域。この領域は事業部横断で全社的に注力していきます。

実は当社は、見過ごされがちなお困りごとに寄り添ってきた、フェムテックのパイオニアです。

命の母	1903年	育児・家事と、大変な環境下におかれていた女性を応援したいという想いから誕生
サラサーティ	1988年	8割の女性が孤独に悩んでいた「おりもの」に解決策を提案
フェミニーナ	1995年	「デリケートゾーン」の言葉で陰部トラブル対処への壁を壊す

長年ご愛用いただく中で築いてきたお客様とのつながりや高いブランド力、女性の悩みやインサイトに対する深い生活者理解があること。日用品から医薬品・サプリメントまで多様なカテゴリーをカバーし、お困りごとに対して幅広く対処できること。店頭や通販というマルチチャネルでお客様と接点を持てることが優位性です。

ここにデジタルテクノロジーを融合させることで、生活者に一層寄り添った、新しい価値を提供していきます。

今回の中期経営計画では、「新規事業の積極的な創出」が戦略として掲げられていますが、新規事業は、ヘルステック開発グループだけで成功させることは難しく、複数部署の力を合わせる必要があります。そのためには、関わる全員で方向性や戦略を共有し目線を合わせていくことが重要です。自社の強みを見直し、社会や技術、市場、生活者の変化を捉えた上で、新規事業創出のあるべき姿、方向性を定めて、テーマ創出を行います。

新規事業を進める上では、新規事業立ち上げの経験を豊富に持つ社内アドバイザーや、外部パートナーのサポートを受けながら、トライ&エラーを小さく重ね、スピーディに学習していくことで成功確率を高めます。

受容性の調査や、小規模なテストマーケティングに関しても、従来の店販ビジネスのやり方にこだわらず、それぞれの事業テーマに適した手法を積極的に試していきます。また、自社開発に固執せず、自社にない技術やアセットを持つ他社とも積極的に連携しながら、スピード感を持って推進していきます。

例えば、フェムテック領域では、更年期・生理に悩む女性従業員の活躍をサポートする法人向け健康経営プログラムの開発を進めています。女性の更年期離職や女性特有の月経随伴症状に伴う経済的損失は重要な社会課題であり、その解決には、女性本人だけでなく、周囲の環境に対する両面のアプローチが必要となっています。本事業では、医者や専門家による信頼性の高い情報とサービスを法人向けに提供してきた株式会社TRULYと協業し、女性が働きやすい職場環境の整備を通じて、企業の活性化と、女性活躍推進を進める日本社会全体の発展に貢献していきたいと考えています。

「見過ごされがちなお困りごと」を解決し、お客様に使い続けていただける製品、サービスを提供するには、ヘルステックをはじめとした、デジタルの力を活用することが不可欠です。開発プロセスや開発体制だけでなく、自分たちの考え方も大きく変える必要があります。

新規事業を成功させることは簡単ではないため、本気で取り組む覚悟を持って、一つひとつのトライから学習し、自らを変化させていくことを重視し、粘り強く取り組んでいます。

戦略④ 新規事業の積極的な創出



日用品事業部  
新分野推進グループ  
グループ長  
**村木 毅**

「日々の暮らしを便利にする日用雑貨品」の枠を超えた価値提供を

当社がこれまで“あったらいいな”の新製品開発により培った顧客理解を強みとして、新たな事業領域へ挑戦するための事業アイデアの創出から事業化に向けた事業開発プロセスの推進に取り組んでいます。日用品事業部にある4つのカテゴリーと協働し、既存の事業領域を核として、どの方向性で周辺領域へ拡大させるのかを見極め、一般的な「日々の暮らしを便利にする日用雑貨品」の枠を超えた価値提供を実現することをミッションとしています。

これまで、例えばニオイに関わるプロブレム、汚れに関わるプロブレムなど、生活者のお困りごとに対して、虫の目で深く、詳しく観察を繰り返してきました。その結果、独自の心にささる新製品を提供することができました。

価値観の変化や社会課題という少し俯瞰した視点で人々の暮らしを見直すことで、これまで提供できていなかった領域が見えてくることがあります。このような領域の中で我々だからこそ取り組むべき領域をいち早く見つけ、中長期的に取り組むことで、独自性と競合優位性を持った事業創出の実現を目指しています。

これらの実現のためには、当グループでは日用品事業部に属しながらも、雑貨品だからこそできるヘルスケア提案、育児と仕事を両立する方の心を豊かにする提案、地域社会への貢献など、枠にとらわれない活動を進めています。ヘルスケアのテック系ベンチャー企業との提携、世界で実現されている豊かな暮らし方や価値観に触れること、地域の活動への積極的な参画などを通じてニーズを知ること、アイデアを生み出すことを日々行っています。

新たな事業領域へ挑戦したことで生まれた製品

**香りによる認知機能スクリーニングキット「ニンテスト」**  
評価カップにスプレーした6種類の香料液の香りを被験者に嗅いでいただき、回答から算出したスコアにより認知機能のレベルを判定します。約5分のテスト時間で迅速に判定ができ、被験者の負担も少ない点が特長です。



尿から健康状態を見える化する「ハカレル」

測定器にスティックを装着し、尿を数滴かけることで、尿中の「尿酸・尿糖・ナトリウム/カリウム」が測定できます。測定データはクラウド上で解析・保存され、スマートフォン等の端末で確認や管理することができます。



持続性抗菌剤「KOBA-GUARD」

当社が保有する持続性抗菌剤です。大きな特長は、以下の点です。  
 ● 物質との結合の強さを活かし、持続的な抗菌効果を実現  
 ● 繊維から金属まで幅広い素材に活用が可能  
 ● さまざまな細菌・カビ・ウイルスへの効果  
 ● 高い安全性  
 世の中には多くの抗菌剤がありますが、「KOBA-GUARD」の特長と、当社が持つ製品開発の知見と経験を用いることで、これまでになかった分野での活用が可能となります。こうした加工対象の幅広さを活かし、さまざまな業界で活用され、導入されています。



戦略⑤ 未来の小林製薬の基盤をつくる「DX」



執行役員  
CD0ユニット ユニット長  
**石戸 亮**

「デジタルの仕事をするなら  
小林製薬」を実現する

CD0ユニット長としての抱負

私は、デジタルが専門領域と思われがちですが、これまで営業、マーケティング、カスタマサポート、新規事業、経営などが主務でデジタルやデータは手段として使ってきました。

また、配慮はしますが、忖度をしない、組織やルールの枠組みに固執せずお客様や市場に向き合い、組織成果と組織成長を推進するのが私のスタイルだと思っています。

管理職になる前は、どのようにしたらマネージャーの仕事を引き取れるか、どのようにしたらマネジメントの仕事任せられるか、マネージャーに聞いてどんどん巻き取るよう動きました。営業を長くやっていたのですが、マーケティング施策が最大化し、社内システム・プロセスが円滑にならないと営業も最大化しないので、マーケティングプランや施策にどんどん首を突っ込み、自らがCRM開発のリードをし、組織の枠組みを超えて営業とマーケティング、システムで連携して動いてきました。

子会社の役員をやっていた時に、社長の仕事をどのようにしたらすべて巻き取ることができ、社長はどのようにしたら次のステージの仕事ができるか考え、行動していました。

自分の職域や所属部門だからできない、管理職や社長にならなければできない—私は枠組みを超えて活動してきたタイプです。ただし、その際に配慮はしないと、変な越権になってしまいますので、主務の成果を出すことを第一としていました。

組織成果を出すため、そしてお客様にさらに価値を提供するため、結果的に手段の一つとしてデジタルは必須なので最大限活用してきました。

組織づくり、組織成果を出すこと、仕事の進め方、メンバーの育成など、当社のやり方にさらに良い影響を与えられるよう、これまでの経験を活かしていきたいと思っています。

小林製薬グループのDXとは

当社のDXのフェーズを客観的に見ると、企業組織の発展段階を分析するためのフレームワークとして経営学者のグレイナーが提唱した「5段階企業成長モデル」に照らし合わせてみると、当社は「しっかり前に進んでいる」と思います。

アイデア創出する文化がゆえに、新規サービスや業務改善など、さまざまなデジタルの“あったらいいな”が創造され、各自が“あったらいいな”の実現に向けて主体的な活動をしていて本当にすごいと思います。

多くの会社はそのように湧き出てこないことに悩んでいるので、当社は多くの会社の悩みのフェーズを突破しています。その一方で、組織成長の過程では「調整」や「協調」が必要なフェーズがあると思っています。明確な区切りは難しいですが、今はその局面にあると認識しています。

「課題」という言葉と聞くと、すぐに解決しなければいけないということにとられる方もいるので、私は安易に「課題」という言葉を使いません。

実は表面に見えている顕在化したものは根本的な「課題」ではなく、単なる数々の「事象」であることが多く、根本的な課題ではない事象に対して打ち手を講じることにより、本来やらなくてもよいことに時間を割かれてしまい、生産性や競争力を低下させていることも散見します。

特に“デジタル”と聞くと取り掛かりやすいことも多いので、そのような現象は、当社に限らず発生します。時には、それを“小手先DX”と呼ぶ人もいます。

「課題」と言うかわかりませんが、DXに限らず組織変革には「根本的な論点」や「摩擦」のようなものが、当社に限らずあると思います。

この半年間で、多くの従業員の方々と話しました。当社のDXの現状をたくさん教えてくださいました。

データが可視化されていない、システムが重く古く刷新されない、アプリやWeb開発のスキルがない、誰も決めている浮いたボール(重要な組織課題など)がある、変えづらいルールがある、デジタルリテラシーが低い、権限委譲が苦手、止めることが苦手、方針はあるが投資が明確でない

い等々。

私は、これらを課題だとは思っておらず、事象だと思っています。そしてそれらは間違いなく組織や個人の成長のノビシロです。「できていないこと」の裏側には「できていること」もたくさんあり、過去からの経緯、現在のビジネスモデルや組織構造にルール、時間や投資の配分、過去からの雰囲気、時には思い込みなど、根本的な論点があると思います。

なぜこれができていないのか? 誰がそれをすべきなのか? なぜみんなそれを思っているのに、解決されないのか? 表面的な事象ばかりに目を向けすぎず、根本的な論点を捉えながら、事象を改善したり形にしていける必要があると思っています。

自分自身に問いかけ、従業員との対話を通じて思考に一杯汗をかき、周囲や経営陣を巻き込み、率直な対話を大切に、行動に移すことが重要だと思っています。

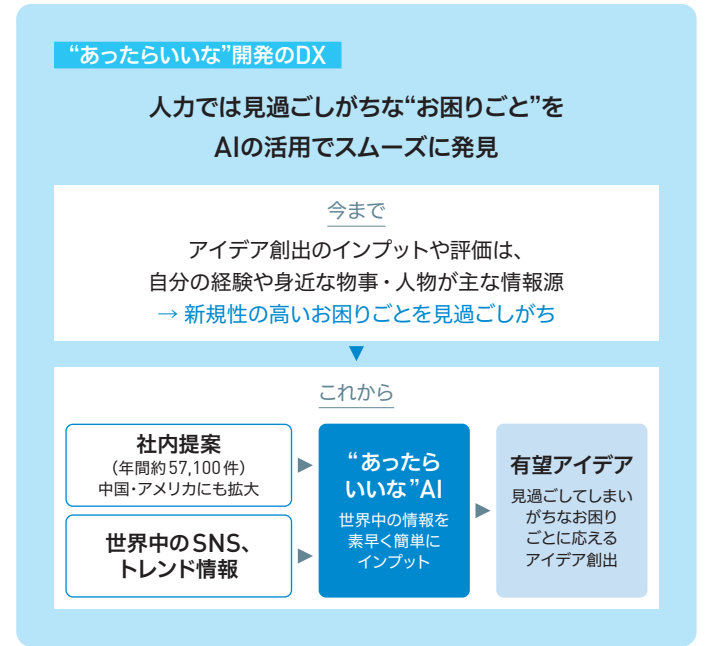
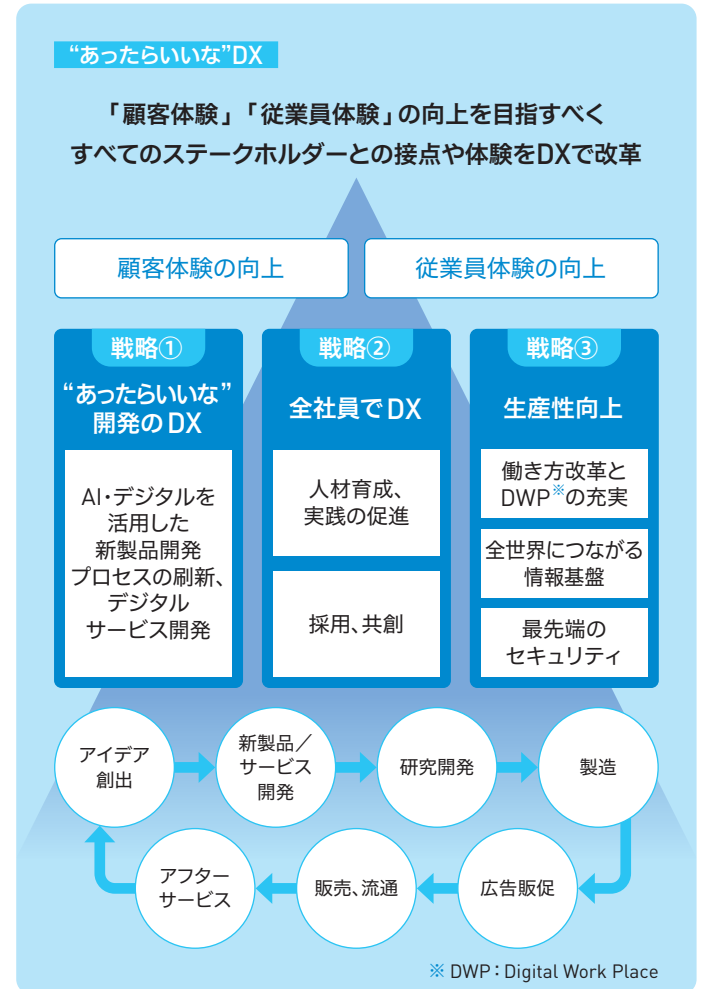
もちろん私自身それらを含むDXを推進する立場なので責任を持って全うしますが、ぜひ皆さんとも対話や行動をともにしていきたいと思っています。

「未来の小林製薬の基盤をつくる」の今後の取り組み

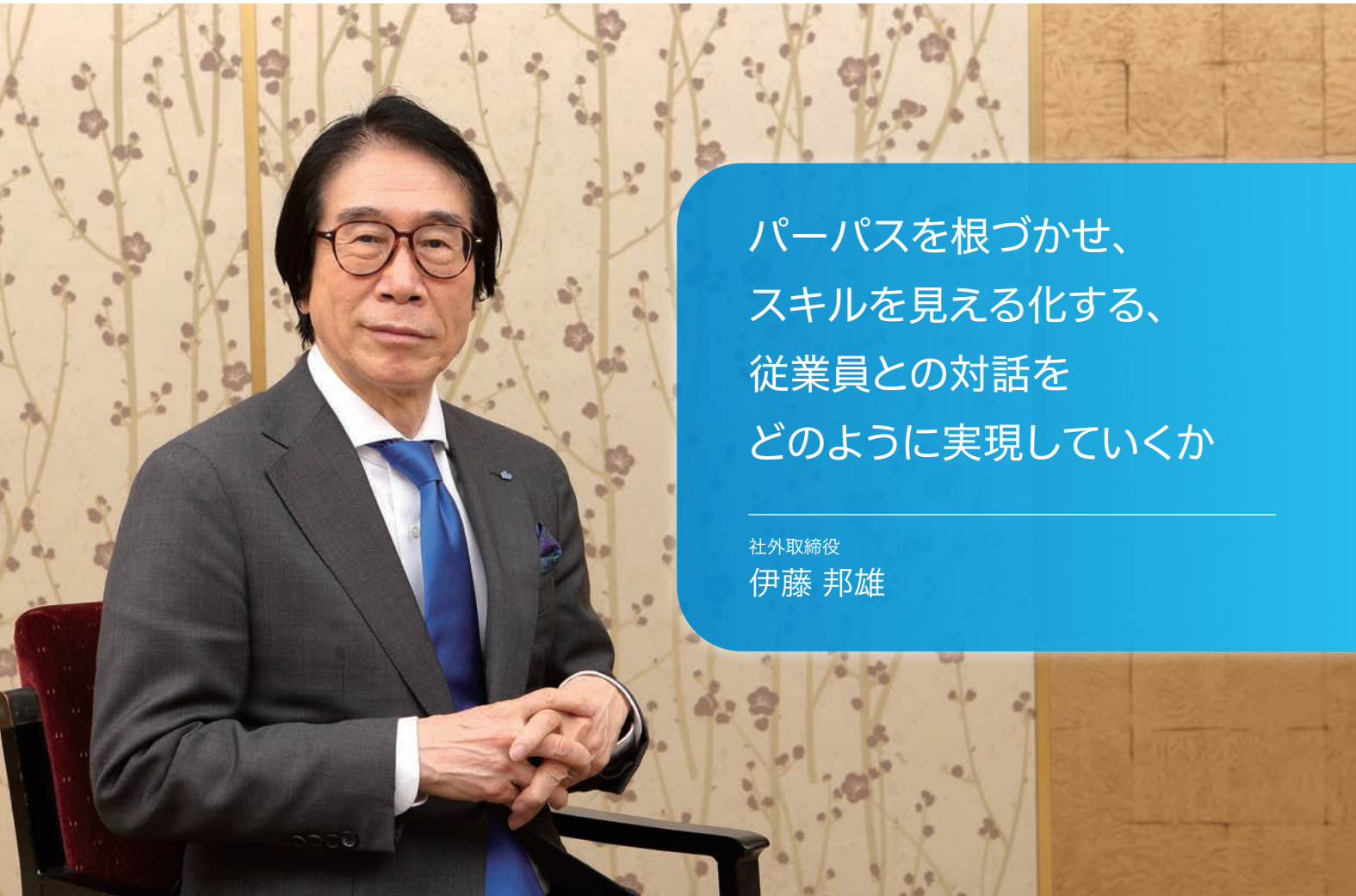
小林製薬がこれまで培ってきた文化や製品へ敬意を持ち、大切にしながら、2030年は通過点として、まず以下のように言われるような会社になりたいと思っています。

- 3年以内には「関西でデジタルの仕事をするなら」小林製薬
- 2030年には「メーカーでデジタルの仕事をするなら」小林製薬

さらに「最高の快社」にすべく、頑張ります。







パーパスを根づかせ、  
スキルを見える化する、  
従業員との対話を  
どのように実現していくか

社外取締役  
伊藤 邦雄

Q

パーパス制定にあたっては、  
取締役会でどのような議論がなされましたか？

パーパスについては、執行側からの力のこもった提案がありましたので、取締役会で4回にわたって熱心な議論が交わされました。

私は、企業理念をベースに従業員との対話にしっかりと臨んでいれば、あえてパーパスを掲げなくて良いと考えています。当社は、「『快』を提供する」といった独自の言い回しで、企業理念に強いこだわりがありましたから、改めてパーパスをつくって屋上屋を架す必要はないのではないかという意見を提起しました。

これに対して、暗黙知だけでは一体感が出ない、従業員と経営陣がもう一度、当社の立ち位置や存在意義を確認するには、言葉にして噛みしめ、咀嚼することで、当社がどのような課題に向き合い、解決しようとしているのかを問い直したいとの申し出がありました。私はこの考え方に賛成し、議論が始まりました。

パーパスの背景には、コロナ禍の3年間のリモートワークで従業員の気持ちが今どうなっているのか、ここまでやってきたことは間違いないと確認し合いたいという経営

陣の意識があったと思われる。

パーパスの議論は、社外取締役にとっても非常に関心の高いテーマであるため、表現の細部にまで、さまざまな意見が出ました。しかし、何といたってもこだわりがあったのは“小林らしさ”で、議論もここに集中しました。

“小林らしさ”は暗黙知ではありますが、社名に“らしさ”を付け、“××らしさ”と言って、結局、何のことかよくわからない会社が多い中で、当社はこのような議論が非常に

マッチした会社だと思います。執行側の案に対し、「もっと小林らしい表現が良いのではないか」との指摘があり、次に代替案が出てくるという往復がかなりありました。

策定されたパーパスの冒頭にある「見過ごされがちなお困りごと」は、ほかの会社ではなかなか出てこない、まさに小林らしい表現で、当社の立ち位置や存在意義を非常によく表していると思います。

Q

パーパスを活かしていくには、  
どのような取り組みが必要でしょうか？

立派な企業理念やパーパスがあっても、それを活かし切れていない企業が多いのが現状です。企業理念やパーパスを額縁に入れて飾っているけれども、額から一步も出てこない。例えば、入社してすぐの研修で人事部長が企業理念について説明した後は、会社生活で説明を受けたのは「課長に上がる時の研修の2回だけです」というのも珍しくありません。これでは、“みんな、わかっているよね”という同調圧力に委ねられているのと同じです。

大事なのはこれからで、従業員との対話でどれだけパーパスを咀嚼していけるかにかかっています。対話は、本当に粘り強く、持続的にやる必要があります。これからの流れを見ていきたいと思っています。

従業員との対話については「対話の可視化」、つまり、どのような質の対話が行なわれているかが、当社だけでなく日本企業全体の課題の一つだと考えています。

経営者の「部下と対話しなさい」という号令でスタートするものの、上司側が「対話って何なのか、会話とどう違うのか」を理解せずに突入すると、5分も経たないうちに従前通りの上司からの一方的な指示に終わってしまい、期待して臨んだ従業員のエンゲージメントが下がって下がるという現象もいろいろな会社で起こっています。

また、「今回のテーマはどうするのか?」「いつも、いつもパーパスですか?」など、対話をめぐるテーマの広がりや深まりを工夫していないと、「ネタ切れだね」になりかねません。

ある企業では、上司、従業員の許可を得て、対話の場をビデオ撮影しています。そして、膨大な録画データをAIで

画像解析し、対話の質の向上に役立てています。また、終了後に、従業員への匿名での聞き取りを行っている例もあります。

私は、従業員との対話が「対話がどんどん深まっていく会社」と「対話さえ始めない会社」「始めたけれども、非常に未熟な会社」に二極化していくと見ています。

当社であれば、上司と部下が「どのようになりたいか」「どこに成長課題があるか」を話し合う「成長対話」という習慣がすでにあります。これをどのように活かしていくかが問われています。このように対話力は、リーダー選びのキーファクターといえるでしょう。

さらに、従業員エンゲージメント調査が大企業では一般的になりつつありますが、その結果をどのように従業員にフィードバックし、かつ改善のアクションにつなげていくかも非常に重要です。従業員に対する発信がないと、経営陣は調査をしているだけでガス抜きをしているのではないかと、ネガティブに捉えられがちだからです。

従業員が“アンケート疲れ”に陥ったり、“調査結果は本当に活かされているのか”と疑心暗鬼になったりすると、従業員が調査票に記入する際、本当に大事なことなのだと思ってチェックしなくなります。こうした事態を招かないためにも、経営陣が調査結果にどれだけ誠実に向き合っているかを示していかなければなりません。

当社は、自由闊達を重視し、そのような企業風土を育ててきました。その一方で、小林会長がよく口にする“ごんた”、いわゆる、きかん坊とかやんちゃとかいった気風がやや弱まっているようにも感じています。



人間の遺伝子は代々受け継がれますが、組織の遺伝子は通常受け継がれるとは限りません。企業文化や企業風土は、大事にしている方向にこれでもかこれでもかと持っていくとだんだん萎えてしまいます。

そのような意味からも、パーパスを作って、もう一度一新しようという取り組みを高く評価しています。これをぜひ、従業員との対話に活かしてほしいですね。

Q

## 中期経営計画(以下、中計)の策定にあたって、成長性についてはどのような議論がなされましたか？

中計に対するファーストインプレッションは、少し手堅すぎるなというものでした。例えば営業利益率は、16%の実績に対して最終年度の目標が14%に下がります。これは、成長投資を重視するため、減価償却費がアップするため、利益面では伸ばせないというのがその理由でした。

一方、減価償却費を足し戻すEBITDA<sup>\*</sup>は、確かに成長します。M&Aの買収価格をEBITDA倍率で見ることが多くなってきたことを背景に、ほかの日本企業でもEBITDAをKPIに掲げる例が増えてきました。

取締役会でも申し上げましたが、極端な話で言えば、どんだん投資すれば、EBITDAは大きくなる傾向があるため、KPIの選択の問題でもあります。その内容を見ていく必要があると考えています。私自身、成長目標の設定については、もっと強く発言すべきだったと感じています。

当社には、目標設定について未達を嫌う傾向が根強くあります。しかし、私は「良い未達」と「悪い未達」があると考えています。

肝心なことは、投資家やアナリストとのエンゲージメン

ト、あるいはIRの場で当社が進むべき方向をどれほど本気で語っているかだと思います。投資家もアナリストも数字だけ見ているわけではなく、本気度であるとか、覚悟なども判断の材料としています。投資家、アナリストの意見に対してどれだけ真摯に耳を傾けているかが伝わることも重要ですから、腰を据え、よく腹を割って議論していく必要があります。

例えば、国際事業の本気度を示していくことが有効ではありますが、これが結構難しいと感じています。当初の投資は基盤強化にならざるを得ず、M&Aのようなマイルストーンが描きにくいからです。

私は以前から、国際事業について取締役会の場だけでなく、さまざまな会議体で人員など経営資源の配分が不十分であると相当厳しく意見を申し上げてきました。その結果、国際事業に本当に力が入ってきたと認識しています。

私は、執行陣に対して高い信頼感を持っているので、その進捗報告に期待しています。

<sup>\*</sup> EBITDA = 営業利益 + 減価償却費 + のれん償却額

Q

## DXや人的資本経営では、どのような取り組みが必要でしょうか？

DXに関しては、CDO(Chief Digital Officer)を牽引役としての取り組みがどんどん進んでいくとみえています。

第一のステップとして、「CDO牽引型」から「役員全員での牽引型」にどのようにフェーズを変えていくかが問わ

れます。この「役員全員での牽引型」から、次は幹部層全体で会社を牽引していく。そして最後は従業員全員でDXを牽引していく。このようなフェーズの進化を期待しています。第一フェーズとしてはとても良いスタートが切れた



と思います。

人的資本の開示拡充で注目されているCHRO(Chief Human Resource Officer)は、イコール人事本部長ではありません。CHROの役割は、ヒューマンキャピタルをきちんと戦略に合うように配置したり、企業文化のトランスフォーメーションで触媒になったり、牽引役になったりする存在です。

これに対して従来型の人事本部長は、メンバーシップ型の雇用をベースにした調整型人事に注力しがちで、企業文化に対しても保守的になりがちで、秩序を重んじます。秩序に乱れが生じないことに多くのエネルギーと時間を使うため、コーポレート・トランスフォーメーション、すなわち企業変革と同期化しないのです。

私は、調整型人事が非常に得意な人をスーパー人事部長、CFO(Chief Financial Officer)との対比で数字の集計が非常に得意な人をスーパー経理部長と呼びますが、今ではCFOと並んでCHROの存在はマストだと思っています。もちろん、冠というよりは、そのようなファンクションをきちんと務め上げられるプロが絶対に必要です。

また、本社サイドにCHROがいるだけでなく、事業部門側にもHRBP(Human Resource Business Partner)と呼ばれる人事のプロがいるべきです。

人事部門が得なければならない情報、可視化しなければならない情報も様変わりしました。何年の入社で、どの部署で何年勤めていたのかというハード情報だけでなく、これからは、経歴に表れないスキルがある、どのようなスキルを独自に修得しているかなどのソフト情報が欠かせません。

例えば、新たな領域に進出するであるとか、新たなプロジェクトを立ち上げるといった際に、人事台帳に載っていないような、ソフト情報が思わぬ力を発揮するわけです。このソフト情報の収集には限界がないため、どこまで入れるかが課題になります。

「皆さん、勉強してください」と呼びかけるだけでは、人的資本経営になりません。誰がどのような機会を利用して、どのような学習をし、どのようなライセンスを取得したかなど、まさにスキルの見える化がこれからは必須といえます。そして、それを適所適材の人事に反映させることが大事です。と同時に、そうした従業員の姿勢を評価し、称賛する文化を醸成すべきでしょう。

当社に当てはめれば、「成長対話」は、こうした見える化に最適な場と言えるでしょう。





## スピード感を持って 経営の意思決定を支援し、 ステークホルダーとの対話を 重視しつつ、業務に邁進

執行役員  
CFOユニット ユニット長  
**中川 由美**

2023年4月よりCFO(Chief Financial Officer)に就任いたしました中川です。

私は、グローバルに展開する複数の国内外企業で、主に財務経理分野を中心に経験を積んできました。その中で私の基礎を築いたのが、最初に入社して約20年間勤務をした外資系グローバル企業です。主にCFO組織の中で、財務経理分野及びM&Aの責任者を務めてきました。また、珍しい業務として、日本人及び米国人のCFO補佐という経験があります。CFO補佐に与えられたミッションは、「CFOのつもりで考える」というものです。具体的には、当時のCFOが出席する会議にはすべて同席し、時には代行業務もこなしながら、私にも「CFOのつもりで考えた」意見を求められました。これはトレーニングの一環のような形で行われましたが、これらの経験を通じてCFOという職務に強く魅了され、現在に至っています。

これまでの経験を十分に活かし、CFOとして小林製薬の経営にしっかりと貢献して、社長及びその他経営陣に信頼されるビジネスパートナーとなるように心がけていく所存です。

### 2022年12月期の振り返り

2022年12月期における当社を取り巻く経営環境は、新型コロナウイルス感染症に対するワクチン普及などによって多くの国で経済活動が再開しつつある中、日本国内においても入国制限や行動制限の緩和に伴って人流が増加し、景気の持ち直しが期待されました。

一方で、原材料の高騰、エネルギーコストの上昇に伴う消費低迷の懸念や地政学リスクの高まりなど、依然として不透明な状況が続きました。

そのような状況の中で、当社は「“あったらいいな”をカタチにする」をブランドスローガンに、お客様のニーズを満たす新製品の発売、既存製品の育成、今後の成長事業への投資等に努めました。その結果、国内事業としては1.4%の増収となり、国際事業については、米国、中国、東南アジ

ア等を中心に33.4%増という著しい成長を遂げることができました。

以上により、連結の売上高は7.1%の増収、営業利益は2.3%の増益、当期純利益は200億円で1.6%の増益となり、25期連続の増収増益を達成することができました。

EPSも2.9%成長し、ROEは10.2%という高い水準を示すことができ、全般的に安定感のある結果が残せたと評価しています。

増収増益を継続していること、ROEを高い水準で維持していることが、投資家、そしてステークホルダーの皆さまにとっての安心材料であり、安定感のある経営のものさしと認識されていると考えており、これらを持続できるように取り組んでいきます。

### 新中計期間のキャッシュアロケーションと利益成長の見通し

新中計期間中のキャッシュアロケーションについては、これまでのネットキャッシュ1,300億円に、3年間で約700億円の営業キャッシュ・フローの創出を見込んでいます。キャッシュの使途としては、工場・研究所への設備投資に450億円、DXをはじめとした戦略投資に50億円を計画しており、M&Aも積極的に行っていく方針です。株主還元としては、200億円以上を配当で配分する予定で、

自己株式取得も機動的に行っていきます。

この450億円の設備投資の結果、建設関係の償却費がかつてないレベルで高まることを想定しています。これが、新中計期間中に、償却費を戻したEBITDAは伸長するものの、営業利益が伸び悩む要因となります。

しかしながら、次の中計期間に入ると、再び営業利益も成長軌道に戻ることを想定しています。

### 株主還元方針

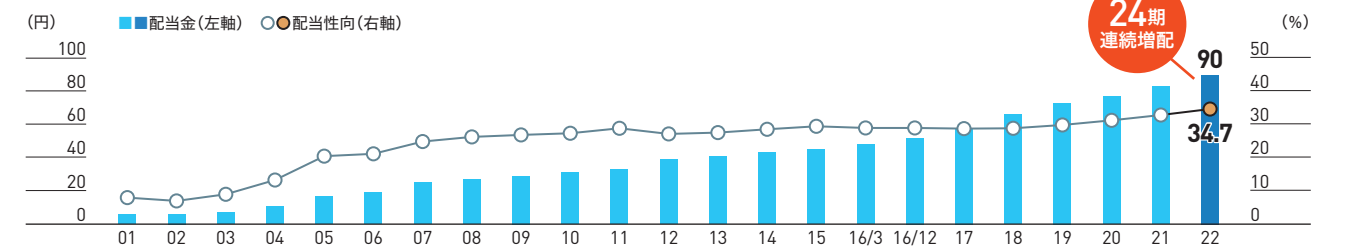
株主還元につきましては、必要な成長投資を実施しながら増配を行い、必要に応じて自己株式を取得することによって、EPSを持続的に増加させることを基本ポリシーとしています。

2022年は期末配当を前期より6円増配し、24期連続増

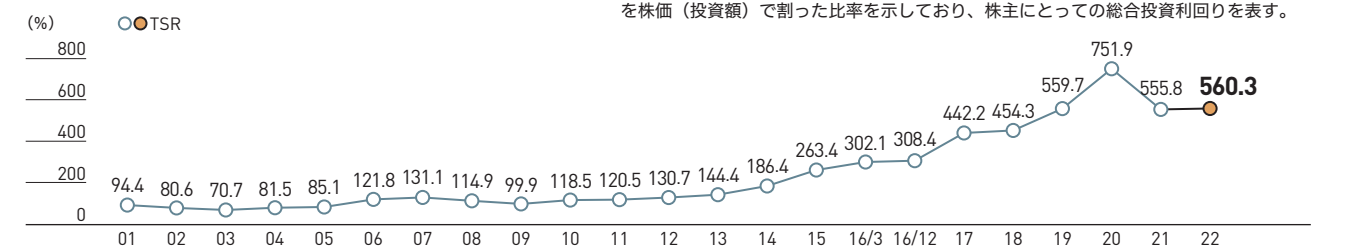
配を達成しました。さらに2022年11月には、100億円の自己株式取得と400万株の自己株式消却を実施しました。

今後も、株主還元策の充実に注力していく考えです。2023年も、継続して増配する予定で、25期連続の増配を目指しています。

#### 配当性向の推移



#### 上場来TSR(株主総利回り)\*



### 2023年12月期の業績見通しについて

2023年12月期の業績見通しでは、売上高は3.5%増の1,720億円、営業利益は4.4%減の255億円、当期純利益は0.9%増の202億円を予想しています。

2023年12月期の当社を取り巻く外部環境については、国内市場では、新型コロナウイルス感染症は完全には終息せず、除菌衛生意識の高まりが続く中で、少しずつコロナ

前の生活に戻りつつあると予想しています。インバウンド需要も徐々に戻ることが予想されますが、その影響額が不透明なため、業績見通しには反映しておりません。一方、原材料価格は高止まり傾向が続くとみえています。

海外市場では、中国の消費財市場は堅調に推移し、北米も、景気減速懸念はあるものの、カイロ市場は拡大傾向が続

くとみえています。アジアでは、冷却シート市場が前年の特需の反動減はあるものの、堅調に推移するとみられます。

当社にとっての海外市場につきましては、引き続き成長を牽引する大きなドライバーになると考えています。

新中期経営計画のスタートにあたっては、DX、人材、新規事業、M&Aなど長期的に稼ぐ力を見据えた投資を積極的に行っていく方針です。

以上の予想から、主な損益影響では、増収による粗利益増で29億円、生産部門の生産合理化で20億円、価格改定

効果で10億円のそれぞれプラスを見込む一方、原材料の値上がりで26億円、固定費増で15億円、成長投資費用増で13億円など、合わせて73億円余りのマイナス要素が見込まれます。

当期純利益につきましては、当期も増益を達成する見込みです。

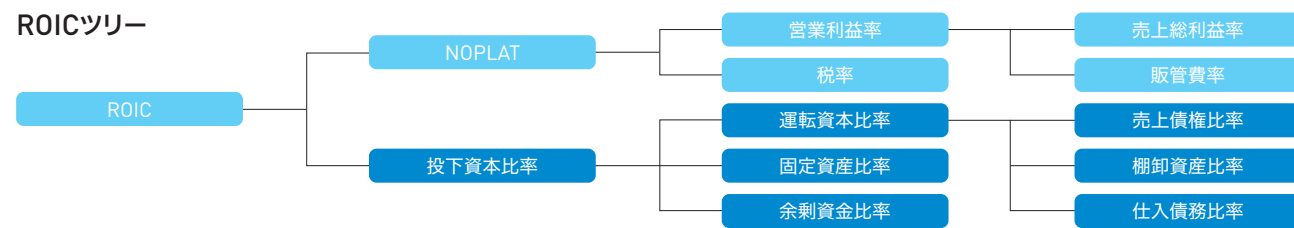
インバウンド需要が戻ってきた場合には、そこから生まれた利益の一部を将来に向けた成長投資や広告宣伝費に回し、トップライン成長のために投資していく方針です。

## 資本効率向上のための施策

### ROICツリーを作成し、収益性・資本の効率性を重視した経営管理をしています。

投資の実行時や実行後の評価をする時だけでなく、日々の業務における資本効率性を確認するため、当社では2019年よりROIC経営に着手しています。事業ごとにROICツリーを作成し、収益性のみならず、資本の効率性も重視

し経営管理をします(事業の撤退基準についても活用)。ROICが低い場合、要因分析の上改善策を検討し、実行していきます。



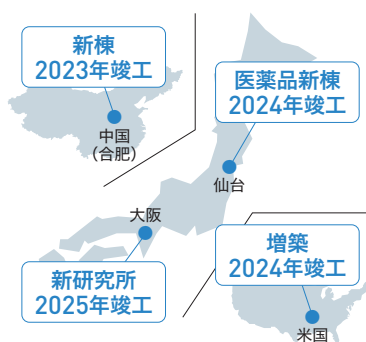
## 投資戦略

### 設備投資

国内事業ならびに国際事業の伸長に対応するため、主要4工場(仙台・富山・中国合肥・米国)での投資を2022年より本格的にスタートしました。

投資の主な目的は下記の5つとなります。

- (1) OTC医薬品を中心とするグローバルな需要への対応
- (2) OTC医薬品製造のグローバル基準(PIC/S)への適合
- (3) コストダウン
- (4) 環境負荷の軽減
- (5) 今後の人手不足に備えた省力化(工場のロボット化)



### M&A

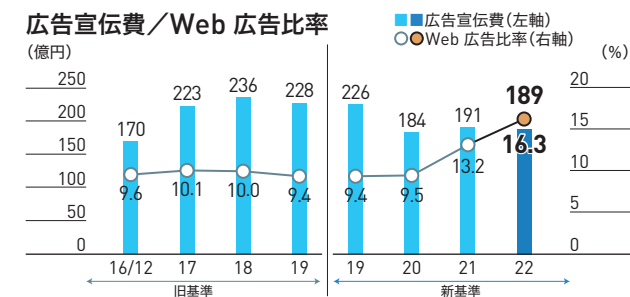
M&Aは、当社の大きな成長ドライバーであると考えています。M&Aを検討するにあたっては、当社のマーケティング力・開発力・技術力・営業力が活かせるというシナジー効果のほか、新領域への進出(研究・技術分野など)が可能かどうかという点も判断材料にしています。収益性の低い会社や事業を買収してしまうと、グループ全体の収益率低下につながりますので、資本コストを意識しながら進めていくことが重要です。そこで、M&Aの実施時には、ROICやIRR(内部収益率)等のハードルレートを設定し、それらを超えることを求めています。ただし、回収期間や累積PLなどの定量評価、本業との関連や戦略面でのシナジーなどの定性評価も踏まえて、総合的に判断するようにしています。過去に実施した桐灰化学株式会社及びHeat Max, Inc. の買収のように、長期かつ広範にシナジー効果が出ている案

件もあり、長期的な視点で企業価値への貢献を見極めることが重要と考えています。

### 広告投資

当社は約150のブランドを保有していますが、ロングセラーの製品を除けば、新市場創造型のニッチ製品が多く、一つひとつの売上はそれほど大きくないのが特徴です。新市場創造型のニッチ製品の場合には、どういう製品なのかを知ってもらうことが重要で、特に新製品の発売時には必須となります。認知度を上げるためにはテレビ広告が一番効果率は良く、広告投資の約8割をテレビ広告が占めていますが、製品を知っていてもまだ使ったことがない方への購入の後押しには、Web広告が効果的です。今後はテレビとWebの両方の良い面を見極めながら、ブランドごとに最適な広告比率を実現することで、売上の最大化を図っていきます。

なお、広告投資については、売上や利益の伸びに応じて無規律に増減させることはありません。ブランドごと・媒体ごとに広告の反応や売上の動向、そして当期純利益への影響を見ながら、社長がきめ細かく決めてコントロールしています。



### 研究投資

**国内事業** 当社の強みは、毎年たくさんの“あったらいいな”新製品を生み出し続けることで、そのための研究投資

## CF0としての抱負

私は、長期的かつ持続的な企業価値向上こそがCF0の責務だと考えています。そして、財務情報はもとより、環境、社会、ガバナンスといった有用な非財務情報も、ステークホルダーの皆さまと丁寧に対話し、提供していくことが重要だと認識しています。

2023年4月、私の就任と同時に、それまでグループ統括本社の傘下にあったCF0ユニットである財務経理部、広報・IR部、業務支援部が社長直轄組織となりました。組織

を行っています。特に、技術ハードルが高く、発売まで時間がかかる中長期テーマについては、免疫や温熱、認知症等の重点領域を定め、技術獲得のためのM&Aや他社協業も視野に入れ、発売に向けて取り組んでいます。

**国際事業** 日本の“あったらいいな”をいち早く海外に届けるための研究投資を行っています。現在はカイロと「熱さまシート」の構成比が高いですが、天候や気温に左右されにくく、利益率も高いOTC医薬品を中心としたヘルスケア領域に注力し、研究開発を進めています。

### DX投資

DXというと、管理部門の業務効率化や製造部門の生産効率向上、営業部門での販売革新など、さまざまな取り組みがあります。その中でも当社にとって最も重要なデジタル革新は製品開発に関するものです。お客様の生活様式や意識の変化から生じる新しいニーズを、どこよりも早く捉えなければいけません。そのためにはAIやビッグデータを活用した消費者ニーズの抽出が重要となり、そうしたデジタル技術への投資こそ、当社のビジネスに欠かせないと考えています。

### 人材投資

企業は「人」です。企業価値を高めるためには、新市場創造を行う当社固有のビジネスモデルを磨くこと、そしてそれを実践する人材の育成が必須です。人材づくりの投資では、小林製薬という場で新たな価値を生み出す喜びと、その成果を正しく褒められる喜びを感じてもらえる仕組みを充実させることです。開発中心型企業を標榜する当社においては、人材づくりのための投資の充実こそが重要であると考えています。

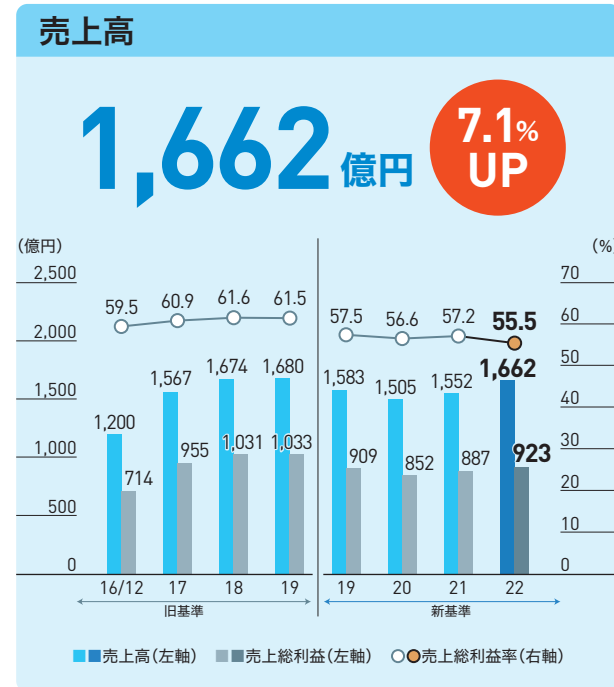
の上でも、より社長及び経営陣の近くに位置することで、意思決定のスピードを高める体制となっています。

今後、当社が成長を継続していくには、CF0の役割が社内外ともますます重要になっていくと認識をしています。その中でスピード感を持って重要な経営の意思決定を支援し、関連する経営陣とも緊密なコミュニケーションを取り、そして社外の皆さまとの対話も重視しながら業務に邁進していきたいと考えています。

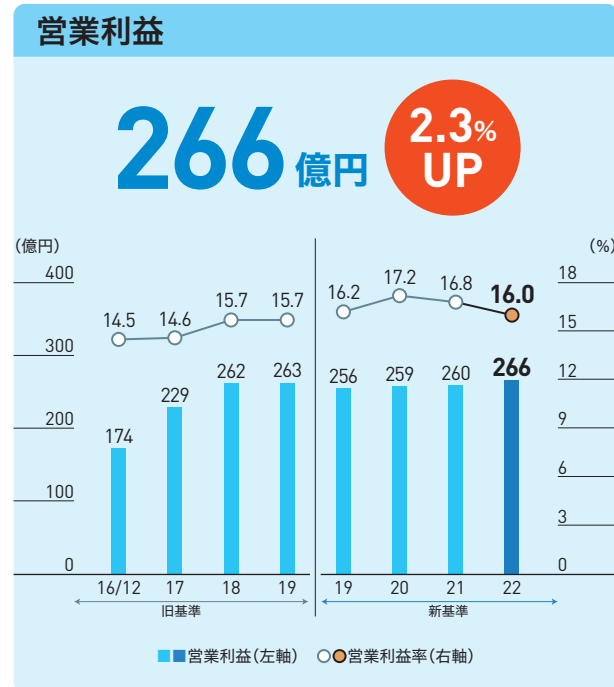


# 財務ハイライト

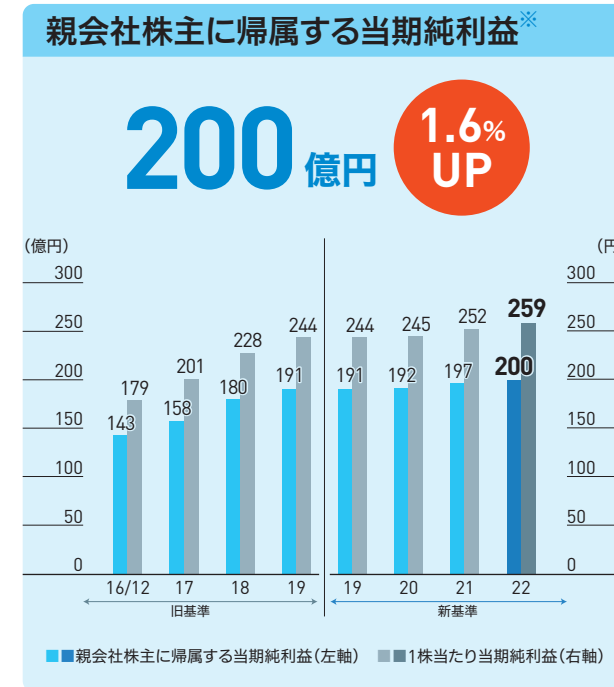
(注) 2016年12月期は決算期変更に伴う9カ月の変則決算です。



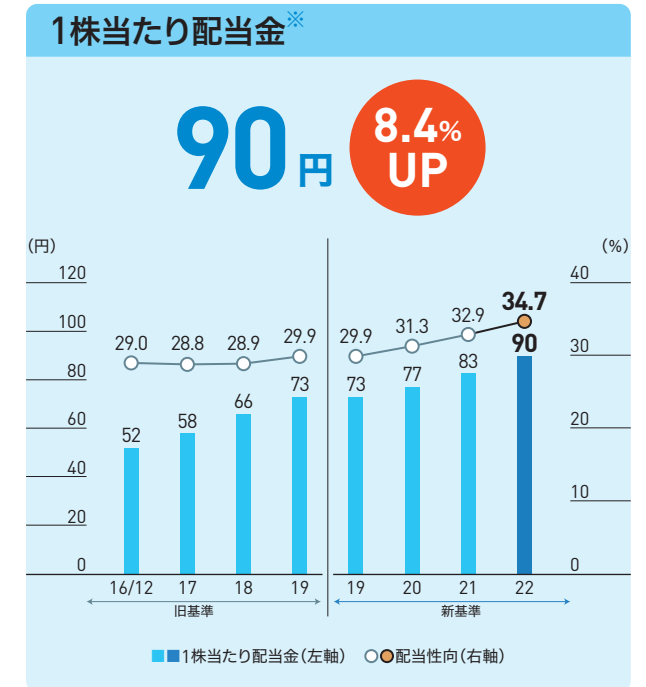
既存品が低迷した国内事業が苦戦する一方、国際事業が好調に推移し、トータルで増収となりました。



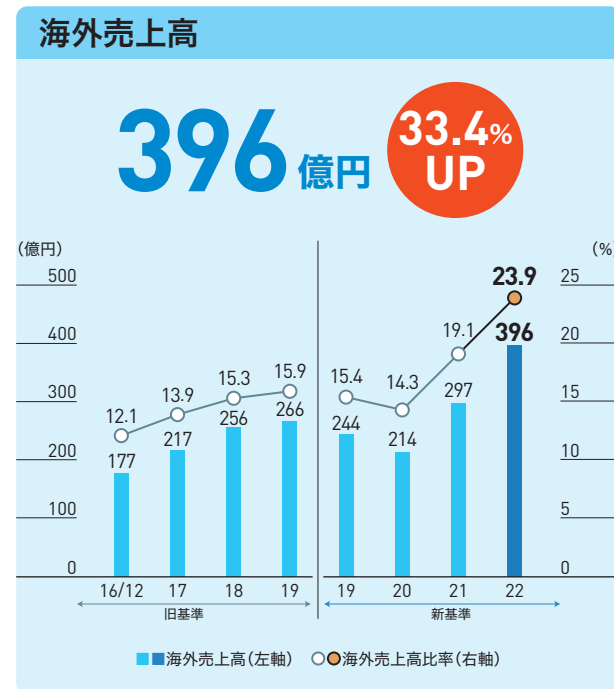
原材料値上りの影響を受けながらも、増収による粗利の増加と原価低減活動による利益創出によって、増益を達成しました。



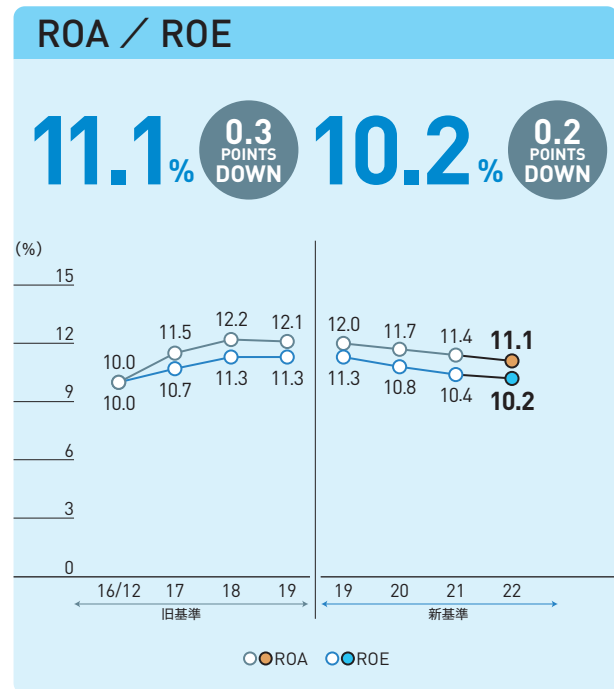
当期純利益は25期連続増益となりました。  
※ 株式分割の影響を考慮しています。



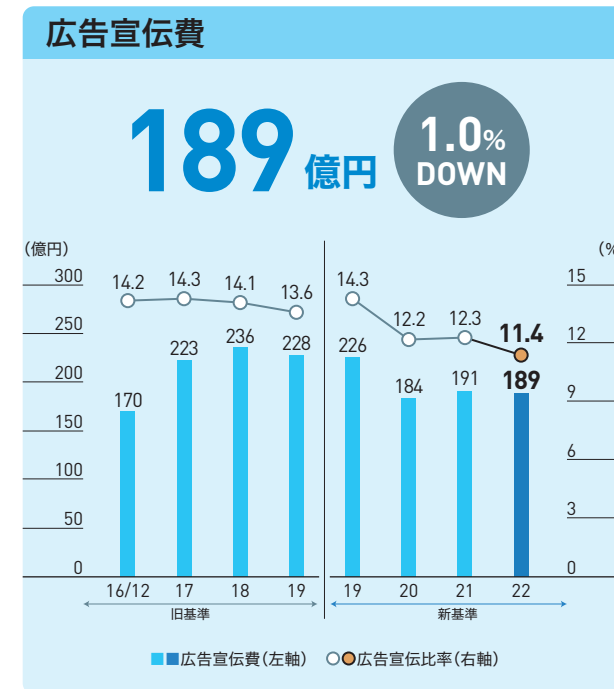
24期連続増配となりました。  
健全な経営体質と積極的な成長投資のバランスを考え、安定的に増配を続けています。  
※ 株式分割の影響を考慮しています。



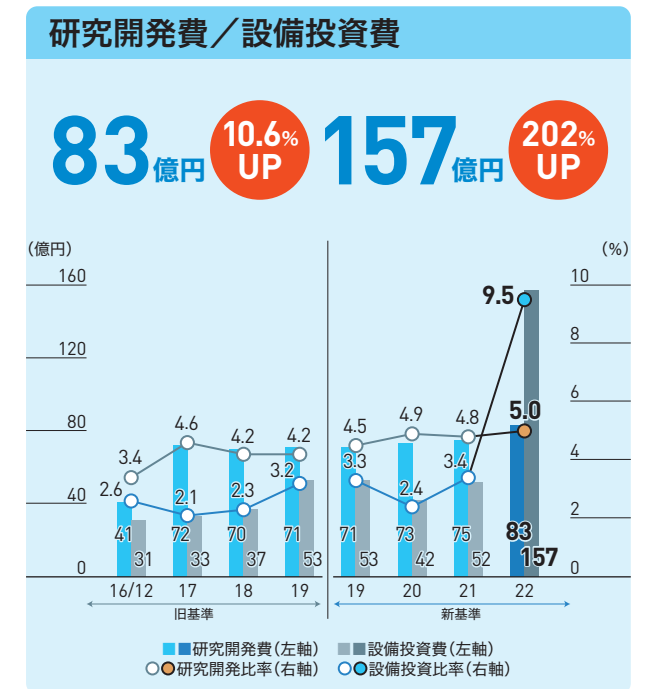
各国で「熱さまシート」が好調に推移し、為替換算による円安の恩恵もあり、大きく増収となりました。



各事業の収益力強化に加え、増配や自己株式取得など資本効率の向上に努めましたが、ROA・ROEともに前年を下回りました。ただし、ROEは中期経営計画の目標数値(10%以上)を上回って推移しています。



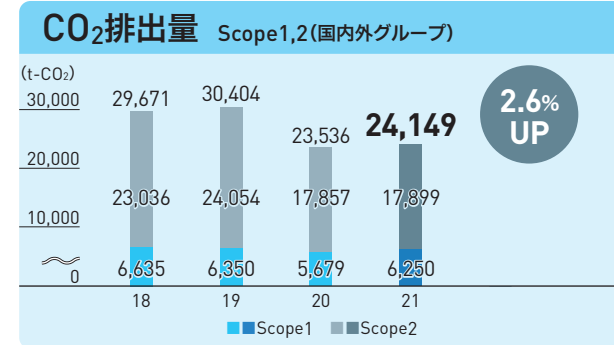
当社はニッチ製品が多いことから認知度を上げて新規のお客様を獲得することが重要であるため、毎期積極的な広告投下を行っています。2022年は、好調な国際事業において積極的に広告宣伝費を増やしましたが、売上が苦戦した国内事業は減らしたことで、連結では前年をやや下回る結果となりました。



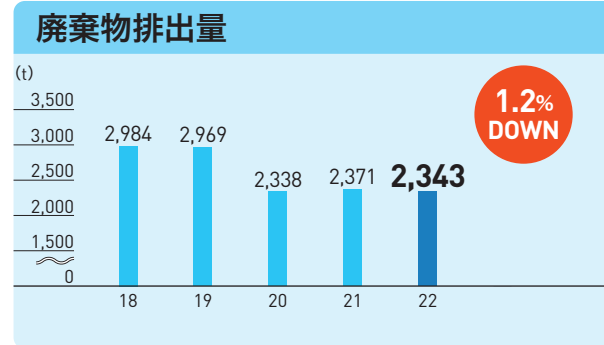
研究開発費は「“あったらいいな”をカタチにする」新製品開発の実現のため、毎年積極的に投下しており、2022年は10.6%増額しました。設備投資は、将来の需要拡大に備えるべく、中国と日本(仙台)において大型工場投資をスタートしました。その結果、2022年は前年から105億円増加しました。

## 非財務ハイライト

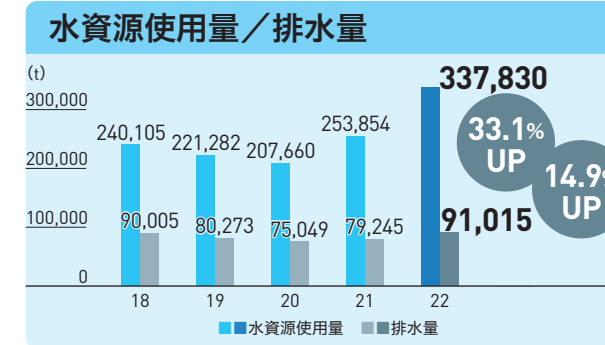
### 環境 豊かな自然や地球環境を守る



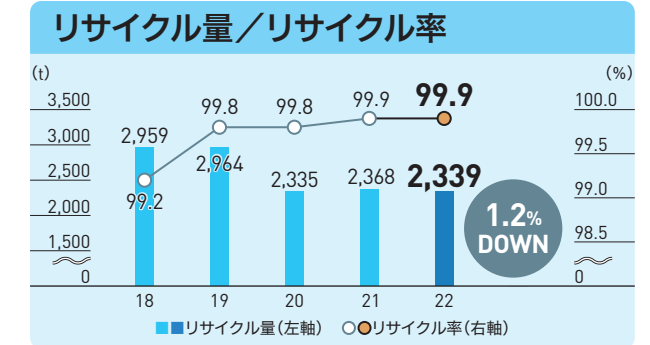
2021年は生産増に伴いエネルギー使用量が増加しました。



一部工場で生産数量の減少により廃棄量が減少しました。

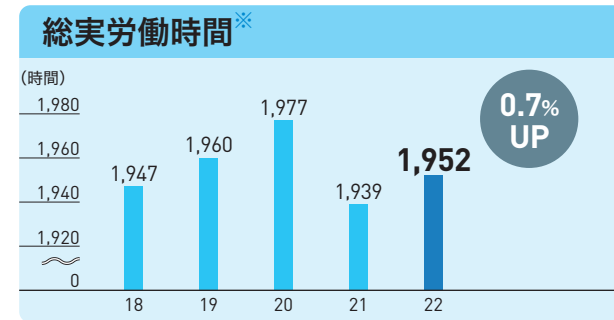


流水器による使用量の管理、純水装置の水再利用等を実施しましたが、一部工場にて融雪、凍結防止のため流水使用が増加したこと、水を多量に使用する製品の生産数増加により使用量、排水量ともに増加しました。



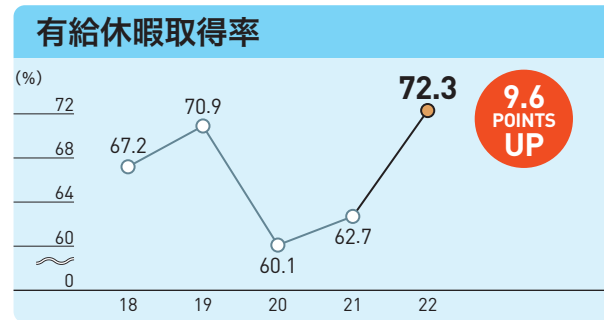
リサイクル率は99.9%と高い水準を維持できました。今後もサーマルリサイクルからマテリアルリサイクルへのシフトをさらに進めていきます。

### 人材 従業員価値及び企業価値の最大化を目指し「働き方改革」に取り組む

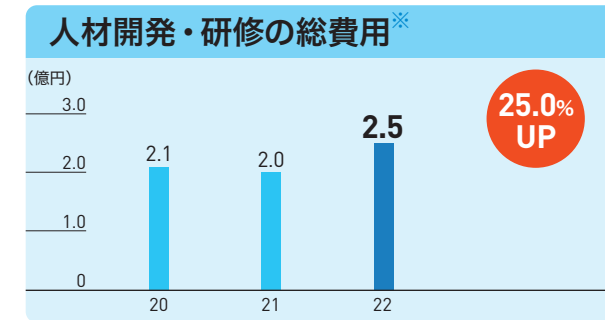


「成果のために、かける時間は惜しまない」という考え方・働き方から脱却し、役割や労働時間に見合った成果・付加価値を追求していくマネジメントへと移行しています。より効率的な「仕事の進め方」を実現することで、労働生産性を向上させています。

\* 年間所定労働時間+時間外時間-年次有給休暇取得時間

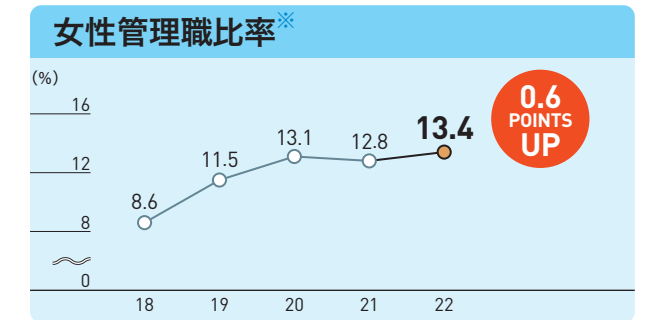


効率的な働き方は、時間の創出などによってプライベートのさらなる充実に寄与し、より良い会社生活を送る基盤となります。2020年、2021年はコロナ禍の外出自粛による休暇の取得ニーズ減により、取得率が低下しましたが、一人ひとりの「持続的な労働意欲や働きがい」を引き出し、企業としての競争力を高めるべく、引き続き取得を推奨していきます。



従業員一人ひとりを最も重要な資本と捉え、個人々の成長を支援するために、人材開発への投資は惜しむことなく積極的に行っています。

\* 小林製薬単体のみ



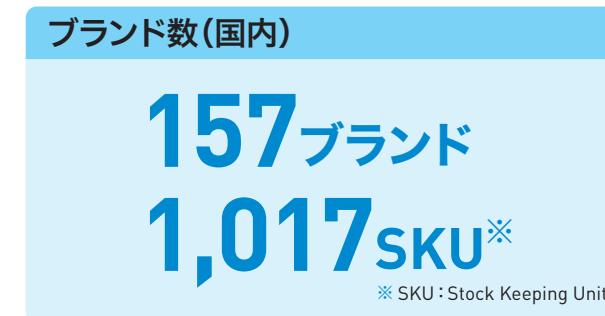
女性活躍の一つの指標として、2025年(2026年1月末時点)の女性管理職比率16%以上を目標としています。ジョブローテーションやキャリアアップにつながる研修などを実施し、女性のステップアップを推進しています。

\* 翌年1月末の数値

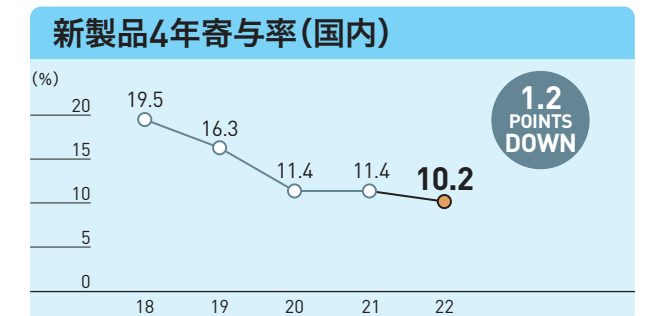
### 製品開発におけるKPI “あったらいいな”を生み出す



1982年から40年間続く「アイデア提案制度」は“全従業員参加型経営”の具体策の一つです。職種や社歴に関係なく全員参加で、新製品や業務改善について日々提案しています。新製品アイデアの中には大ヒット製品に成長したものが数多くあります。



「小さな池の大きな魚」戦略と“あったらいいな”開発で、年間約30品目の新製品を上市し、それまでになかった新市場を創造しています。今までにない製品は価格競争になりにくいため、高い営業利益率を得ることができます。



近年は、製品開発の初期段階で市場性を見極めていきます。新製品発売基準を下げることなく、世に送り出す製品をより多く開発し、その上で新製品4年寄与率\*を13%以上に引き上げることを目指しています。

\* 4年寄与率: 全売上高に占める直近4年に発売した新製品の割合



## 国内事業



- ヘルスケア、日用品、カイロ、通販<sup>※</sup>の4分野で157ブランドを保有
- 年間約30品目の新製品を創出
- 通販では、スキンケア製品や栄養補助食品などを、自社のWebサイトや電話注文を通じて販売。加えて、店頭で販売していない高単価な製品も取り扱う

※ 2023年12月期からの開示セグメント変更に伴い、変更後のセグメントで記載

### 主力製品



のどめ〜るスプレー

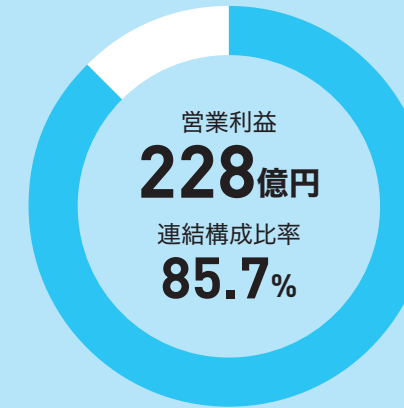
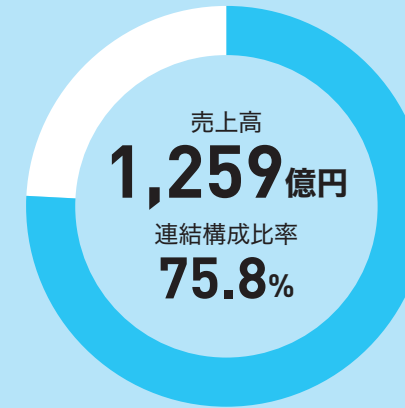


熱さまシート

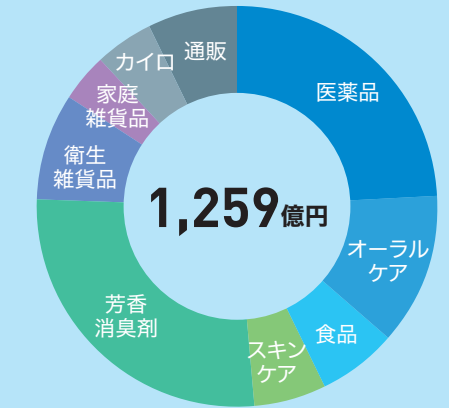


ハナノア

## 2022年の概況



## カテゴリー別売上高構成比



- 「ブルーレット」や「Sawaday 香るスティック」などの既存品が苦戦（前年比44億円減）
- 新型コロナウイルス感染症の影響は前期に比べてプラス貢献（前年比10億円増）
- 新製品の貢献（前年比44億円増）
- インバウンド需要の増加（前年比4億円増）
- カイロが増収（前年比1億円増）
- 健康食品が苦戦し減収（前年比5億円減）

- 医薬品.....24.2%
- オーラルケア.....12.4%
- 食品.....6.3%
- スキンケア.....5.8%
- 芳香消臭剤.....27.1%
- 衛生雑貨品.....8.5%
- 家庭雑貨品.....4.0%
- カイロ.....4.5%
- 通販.....7.2%

## 国際事業



- 米国、中国、東南アジアなどで販売
- 中国エリアでの企業名認知度84%
- 海外売上高の増加を目指し、新たに「グローバルサーモケアカテゴリー」を立ち上げ、戦略と開発を一本化

### 主力製品



カイロ

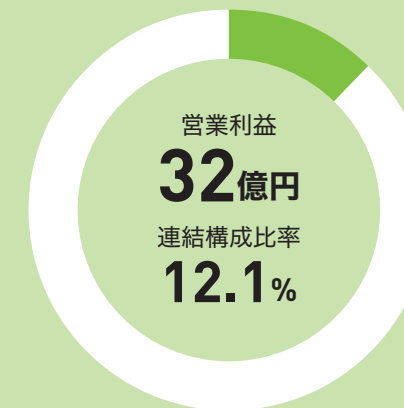
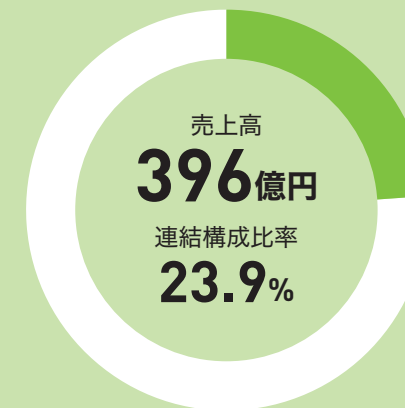


熱さまシート

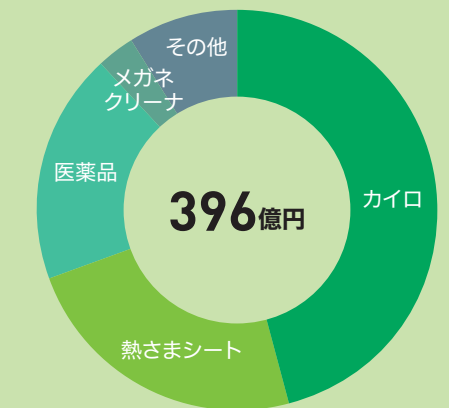


アンメルツ

## 2022年の概況



## カテゴリー別売上高構成比



- 米国：カイロ、「熱さまシート」が好調で増収（前年比34億円増）
- 中国大陸：ロックダウン影響を受けるも「熱さまシート」が好調で増収（前年比18億円増）
- 東南アジア：各国で「熱さまシート」や「アンメルツ」が好調で増収（前年比32億円増）

- カイロ.....46.1%
- 熱さまシート.....23.5%
- 医薬品.....18.5%
- メガネクリーナー.....3.1%
- その他.....8.8%

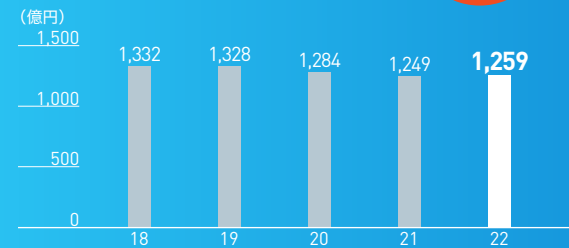
## 国内事業



売上高

1,259 億円

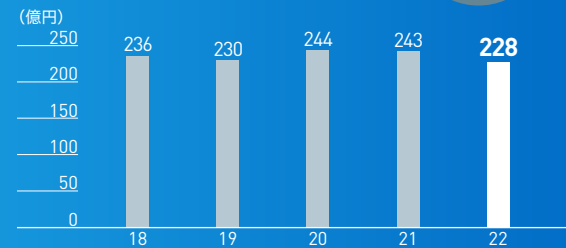
前年比  
101%



営業利益

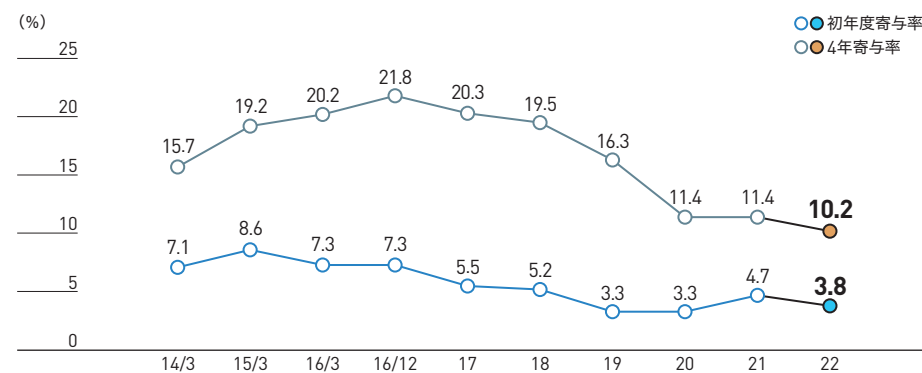
228 億円

前年比  
94%



(注)2023年12月期からの開示セグメント変更に伴い、変更後のセグメントで記載

### 国内新製品寄与率(通販除く)



### 好調な製品

+8 億円 ※ のどぬ〜るスプレー

オミクロン株拡大により需要増



+6 億円 ※ 熱さまシート

オミクロン株拡大により需要増。一部、ワクチン接種の発熱対策も



+3 億円 ※ ハナノア

鼻うがいの習慣化が進み好調



+4 億円 ※ 栄養補助食品

機能性表示食品が牽引。新製品も貢献



※ 対前期

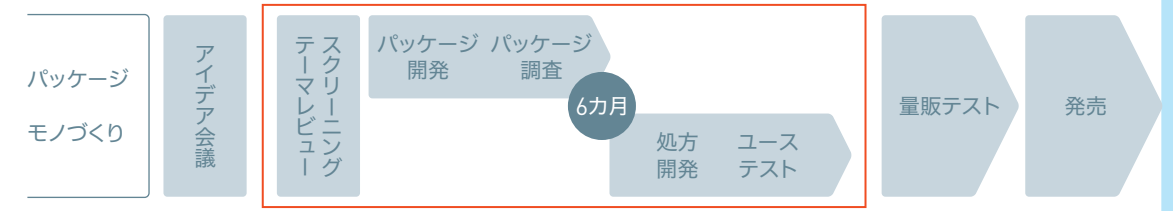
## TOPICS.1 国内新製品寄与率の回復に向けて製品開発のスピードアップ

国内新製品寄与率の回復に向けて、製品開発のスピードアップに取り組んでいます。

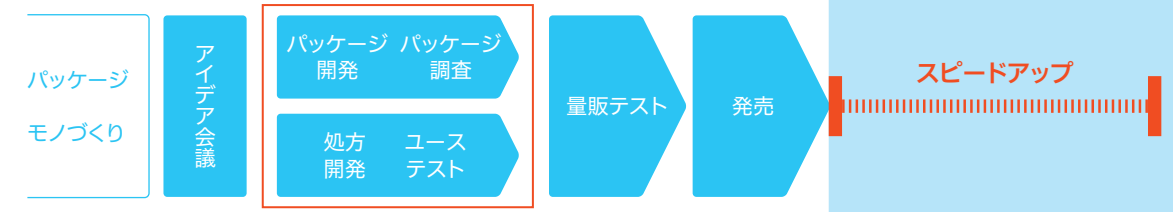
これまでの開発体制では、まず製品が市場で受け入れられるかの受容性調査を行い、問題ないと判断した後に処方開発に着手していましたが、2023年より、すべてのテーマを同様には扱わず、特にユニークなテーマにおいて受容性調査と処方開発を同時進行で実施する「コンカレントテーマ」を設定することで、製品開発のスピードアップを図ります。そして、コンカレント開発を行う中で得られた知見を蓄積させていくことで、製品開発の精度の向上とコンカレント開発実施品目の拡大を目指します。

### 製品開発のスピードアップ

現在のフロー(通常テーマ)



ユニークなテーマはスピード重視で開発(コンカレントテーマ)



## TOPICS.2 インバウンド需要の回復に向けた戦略

新型コロナウイルス感染症が収束の兆しを見せる中、日本を含め、各国で新型コロナウイルス感染症に対する規制が緩和されたことに伴い、訪日観光客が増加し、インバウンド需要の回復が見込まれます。小林製薬グループは、このインバウンド需要を取りこぼすことがないように、戦略的に取り組んでいきます。

ヘルスケア事業	現在、ハケ付き液体ばんそうこう「サカムケア」や肩こり・筋肉痛に効く「アンメルツ」などの過去にインバウンド需要が多かった製品の増産を進めており、今後見込まれる需要増に対応できる体制を整え、売上拡大を目指していきます。また国ごとに商品需要も違うため、各国のニーズに合わせた販促物を店頭を設置することで、売上の最大化を図ります。
日用品事業	中国での認知と購買の拡大を目的とした広告を国内事業部からも出稿したことで、「サラサーティランジェリー用洗剤」「Sawaday Happy (サワデーハッピー)」などのブランドが好調に推移し、新型コロナウイルス感染症の影響で訪日客が消失する中で、中国を中心とした海外向けの出荷での売上確保につながりました(アウトバウンド売上前年比116.4%)。引き続き、中国内での認知向上、口コミ醸成を図り、話題を拡散させることで購買へとつなげていきます。「ナイトミン耳ほぐタイム」や「あずきのチカラ首肩用」、「熱さまシートジェルでひんやりアイマスク」など新たなインバウンド製品が出てきているので、それらの売上を最大化できるように各国のニーズに合わせた広告の投下や店頭での販促物の設置を行います。



## 国内事業(ヘルスケア)・通販事業

### ヘルスケア事業担当役員メッセージ

小林製薬のブランドスローガンである「“あったらいいな”をカタチにする」は、新製品開発はもちろんのこと、既存ブランド群の競争力強化や、新規事業の拡大、業務改善などにも通じるテーマであり、ニーズ発掘の源泉とも言えるキーワードだと考えています。

「“あったらいいな”をカタチにする」ということを常に意識し、また、我々一人ひとりが一生活者として広くアンテナを張り、強い気持ちを持って製品開発を進めることで、お客様の生活に「快」を届けられるよう、これからも精進していきます。

我々はまだ発展途上にありますので、今後の成長にご期待ください。

常務執行役員 ヘルスケア事業部 事業部長

大脇 藤人



## 2022年の振り返り

国内事業のヘルスケア製品では、のどの痛み改善薬「のどぬ〜る」、鼻の中の菌や汚れを洗い流す「ハナノア」などの新型コロナウイルス感染症関連の需要増に加え、歯間清掃用フロスピック「やわらか歯間ブラシ」「糸ようじ」が売上を伸ばしました。また、インバウンドにも回復基調が認められ、更年期症状の改善薬「命の母」、タバコ・排ガスなどによるせき・たん治療薬「ダスマック」が好調だったこと

ともあり、売上・利益ともに前年越えとなっています。

一方、通販事業は主力品が苦戦し、売上・利益ともに前年未達となっています。特に、ヒト型セラミド配合の保湿化粧品「ヒフミド」、男性の活力をサポートする「エディケア」の減収がマイナス要因となっています。広告効率の改善や新たなプロモーションの取り組みにより、主力製品の立て直しを図っていきます。

## ヘルスケア事業の新中期経営計画における主な取り組み

### 1. 開発・育成の新しい挑戦

AIやビッグデータを活用して将来ニーズを予測し、戦略的に注力領域を策定

膨大なビッグデータからAIを活用してお客様のお困りごとを効率的に抽出し、アイデア創造につなげる活動をルーティン化して成功事例を積み上げていきます。

### ヘルステック開発体制の構築

ヘルスケア領域でのお客様のお困りごとを、デジタル技術ならではの方法で解決していく製品開発体制を構築していきます。特に、今後3年間では、女性が抱える健康課題を技術で解決する「フェムテック」領域において、デジタル技術を搭載した新製品2品目の発売を目指します。このようにAIを活用した業務効率化に加え、デジタル技術を新市場創造や戦略立案に積極活用することで、業務品質の向上と

戦略の多角化を実現します。

### シーズ発想のアイデア創造を強化して、新製品を大型化

アナログ面においても、差別化された技術、特許性のある技術を獲得しつつ、対競合優位性が担保できる新製品開発を強化します。

### 2. 計画的なグローバル戦略の推進

「アンメルツ」「アイボン」「命の母」など、医薬品領域での国際連携の強化・拡大を図ります。具体的には、まず「アンメルツ」などのすでに海外展開しているブランドの成長を加速させるため、国内での長年の研究活動で蓄積してきた、「差別性の高い処方技術」や「独自の評価技術」において、販促情報の提供を行っていきます。そして、ここで得た経験値を「アイボン」や「命の母」に応用し、グローバル

ブランドの拡大を図ります。最終的には、それぞれのブランドにおいて現地ニーズに合わせた新製品開発や処方改良ができる体制を整えていきます。

### 3. 既存品の競争力強化

中央研究所と「独自性・差別性の高い処方技術」や「魅力的なパッケージ表現」の獲得に向けた共同開発体制を構築し、まずは、肩こり・筋肉痛に効く「アンメルツ」、コンタ

クトを外した後の洗眼薬「アイボン」、更年期症状の改善薬「命の母」、歯槽膿漏を予防する歯磨剤「生葉」、男性の活力をサポートする「エディケア」の5ブランドの研究開発ロードマップのさらなる強化を図ります。そして、ここで得た知見を他のブランドにも拡大させることで、市場競争力の高い製品を開発できる体制を整えていきます。

## ヘルスケア事業のパーパス実現に向けた取り組み

小林製薬グループのパーパスを実現していくために、ヘルスケア事業部では、①新製品開発、②CSV活動の推進、③技術リテラシーの向上の3点が重要ポイントであると考えています。

まず、新製品開発に関しては、お客様の「“あったらいいな”をカタチにする」ため、医薬品、食品、ビューティーケア、オーラルケアなどの多岐にわたるカテゴリーにおいて、お客様一人ひとりのお困りごとに寄り添ったユニークな製品を数多く創出していきたいと考えています。

次にCSV活動については、沖縄県の糖尿病死亡率が高いことに注目し、県内のビールメーカーオリオンビール株式会社と協同で、血糖値対策、健康習慣の定着、サラシア認知率の向上を目的とした、CSV活動を推進しています。具体的には、血糖値が高めのオリオンビールの従業員を対象として、大学教授による健康セミナーや運動指導、当社製品である、食後血糖値の上昇をおだやかにする「サラシア100」の使用推奨などを行う健康プログラムを実施してい

ます。また、健康診断数値をモニタリングし、成果をホームページやSNSなどを通じて発信します。最終的には、本活動を沖縄県から全国への拡大を目指しています。

最後に、技術リテラシーの向上については、長年の研究開発により培ってきた、「市場での差別性の高い処方技術」や「独自の評価技術」をさらに進化させるべく、国際連携や中央研究所との共同開発体制の強化を図ります。また、AIやビッグデータを活用した将来ニーズ予測や、ヘルステック領域において、デジタル技術を搭載した製品開発体制の構築など、新たな取り組みも積極的に推進していきます。

## 通信販売統合後のシナジー創造の戦略

シナジー創造のためには、製品開発効率の向上と、店頭販売事業・通信販売事業が持つお互いの強みを融合させることが重要となります。

店頭販売事業と通信販売事業は別チャンネルであり、お客様のタッチポイントも違うビジネスモデルですが、お客様ニーズは同じです。そこで、それぞれの事業が持っているブランド育成力や技術ノウハウ、コミュニケーション力やお客様情報などを有効活用し、共同で製品開発することは、製品差別性を高めるだけでなく、独自の店・通マーケティング戦略を練り上げることが出来ます。また、各事業のリソースを相互活用することで、お客様ニーズに合わせた、効率的かつスピーディーな製品開発を行うことが可能となります。つまり、開発技術、開発スピード、そして

マーケティング戦略を店・通の両視点で融合させ、お客様に新しい価値を生み出す独自戦略こそがシナジー創造の重要ポイントです。

例えば、店頭販売、通販共通で販売している「サラシア100」を事例に挙げますと、今まで店頭販売、通販で別々の広告・販促戦略をしていましたが、2023年からTV広告、新聞等のコミュニケーション内容を統一し、それぞれのお客様に最大限届けられるようなメディアミックスプランを検討し実行し始めました。このような取り組みを、すでに店頭販売・通信販売共通品として開発・販売している漢方4品目、食品7品目にも広げていきます。



## 国内事業(日用品)

### 日用品事業担当役員メッセージ

小林製薬の「あったらいいな」をカタチにする」は、競合他社とは一線を画しており、いわゆる「ニッチャー」です。みんなが欲しいものを開発するのではなく、いろいろな属性やいろいろな人がいる中で、その人に強く刺さるものをしっかり拾い上げて、コンセプトにして、スピーディーにカタチにする。これが我々の存在意義だと考えています。これを達成するために徹底的にお客様の生活の観察と考察、そこから見えてくる「なるほどそうか」という共感に突き動かされて開発に没頭するチームになることを目指します。また、この開発活動を支える、一人ひとりの多様性を尊重し、全員が意見できる心理的安全性の高い、組織風土づくりにも取り組みます。

執行役員 日用品事業部 事業部長

作田 暢生



## 2022年の振り返り

### 1. 新製品の上市

中央研究所と協働して獲得した抗菌技術を搭載した「消臭元抗菌+」、おりもののニオイが気になる方向けに腔内環境を整える膣洗浄剤「サラサーティ Clean」など、春、秋で計14品の新製品(アイテム追加・製品リニューアルは除く)を発売しました。

「サラサーティ Clean」は膣洗浄でおりもののニオイをケアするという新習慣を提案する製品で、定着できるように育成を行っていきます。

### 2. 新しい事業領域への挑戦

「香りによって幸せな思いを引き起こす」という香りが与える新たな価値に注目し、D2Cの香りつきフラワーシャワービジネスを立ち上げ、2023年5月より販売開始。店販ルートだけでなく、小林製薬バリューサポートを介した業

務用ルートでの販路も拡大しています。

まだ上市はしていませんが、急速に技術力が高まり需要が増えているフェムテック領域に着目し、新しい技術を保有したベンチャー企業と協働で取り組み、加齢に伴う変化やデリケートゾーンにまつわる女性特有のトラブルの解決を目指します。

### 3. 海外用液体ブルーレット(GLOBL)の発売

2021年から中国向けブルーレット「波乐清」の開発活動を開始し、2022年、中国のECにて発売。ECテスト販売において目標値である5千万円ラインを達成しました。2023年はリアル店舗でのテスト販売を行い、中国市場に定着させる勝ち筋を見つけます。2024年に除菌の訴求、2025年に黄ばみ訴求できるエビデンスを獲得できるように、研究開発活動を推進していきます。

## 日用品事業の新中期経営計画における主な取り組み

### 1. 新製品開発

#### 生活者のインサイトに基じた開発

インタビュー調査や行動観察から、生活者のインサイトを発掘することで生活者の心に刺さる新製品のアイデアを継続して出せる組織を目指し、以下の2点に注力します。

- I: デジタル技術を活用することで、生活者のインタビュー調査や行動観察の量を増やし、生活者のお困りごとを見抜く、観察力、洞察力を向上させます。
- II: 外部講師を招き、添削してもらうことで生活者のインサイトを抽出する力を強化します。

インタビューや行動観察を通して得られた生活者の“あったらいいな”に対して、私がカタチにするという強い意志を持って推進できる組織風土も同時に醸成します。

### 2. 既存品回復

#### メガブランド「ブルーレット」の成長戦略

タンクレストイレの増加もあり、「ブルーレット」の使用率は低下傾向が続いています。現在のお客様のロイヤル度をより強固にする除菌価値の訴求強化や消臭効果の高い製品の開発、新規のお客様獲得のためのニュース性のある企画品の開発を行います。

#### 芳香消臭剤カテゴリでの競合対策

「消臭元」では2023年春に、つめ替えができる大容量芳香剤「消臭元SAVON」を上市。つめ替えタイプのアイテム追加や機能付加品を検討することで売上拡大を目指します。2022年に発売した抗菌訴求芳香剤は抗菌対象を広げたアイテム追加と、中央研究所とも協働しながら、抗菌の次の価値を搭載した新製品開発を中長期的に進めます。

「Sawaday」では世の中のトレンドを反映した香りのアイテム追加に加え、睡眠の質や集中力を高める機能性香料を搭載した製品の開発を推進します。

### 3. グローバル開発戦略の構築と実行

#### グローバル洗浄剤カテゴリの開発戦略

中国向けブルーレット「波乐清」の開発事例を参考に香港、タイへと拡大させます。タイ以降の国に関しては市場規模の調査ならびに現地視察を行い、お客様のニーズがあるのか確認して、決定していきます。また、GLOBLとは別に現地でニッチ市場を創造できる製品(「トイレ洗浄中」「さぼったリング」「かんたん洗浄丸」など)の発売、育成も検討します。

#### グローバルサーモケアカテゴリの開発戦略

国内事業部、国際事業部がそれぞれで進めていたブラン

ド戦略や製品開発を一本化させることで、新製品開発、コストダウン、CO<sub>2</sub>対策の効果を最大化させます。特に、CO<sub>2</sub>排出量の多いカイロでは、グローバルで鉄粉削減などに取り組みすることでCO<sub>2</sub>排出量の大幅な削減を目指します。

また、先行する両グローバルカテゴリで顕在化している課題を他カテゴリに共有し、2030年の「世界であつたらいいなをカタチにする」に向け、全カテゴリがグローバル化して効率的な製品開発やマーケティング施策を実行できる国際事業ユニットになることを目指します。

### 4. 環境配慮製品開発の推進

取り扱う製品のプラスチック使用量が多い特性上、CO<sub>2</sub>排出量が最も多い事業部であり、年々世間からの注目が高まっているSBT (Science Based Targets) の削減目標達成に向け、カイロや「ブルーレット」「消臭元」などの主要ブランドでの取り組みを、全社を巻き込むことで率先して実行します。

### 5. 日用品事業部流の組織風土改革

事業部員全員が失敗を恐れずに枠を超えたチャレンジができるように、毎月のコンプライアンス研修と絡めた事例やメッセージを事業部長や幹部から事業部員全員に発信しながら、ワークショップなどを通じた双方向のコミュニケーションを丁寧を実施し、心理的安全性の高い組織をつくりま

また、海外への現地視察や社外との共同開発、カテゴリ横断プロジェクトなど一人ひとりの成長を加速させられるような場やそれに応じた教育体制を提供することで、時代の変化にスピーディーに対応できる競争力の高い組織を目指します。

## 日用品事業のパーパス実現に向けた取り組み

### 1. 生活者一人ひとりに寄り添う製品開発

インタビューや行動観察などの生活者調査を通して、生活者のお困りごとに徹底的に寄り添い、共感することで、日用品らしい粋にとらわれない製品やサービスをスピーディーに開発できる組織体制やDXを活用した仕組みを取り入れます。

### 2. 中央研究所との協働による難度の高い技術の獲得

世の中の流れや生活者の変化を捉えながら、引き続き「安眠」「衛生」「女性QOL」「認知症予防」などの社会課題と生活者ニーズに紐づいた新製品開発ができるように、中央研究所と協働しながら生活者にとっての価値につながる技術の獲得を目指します。



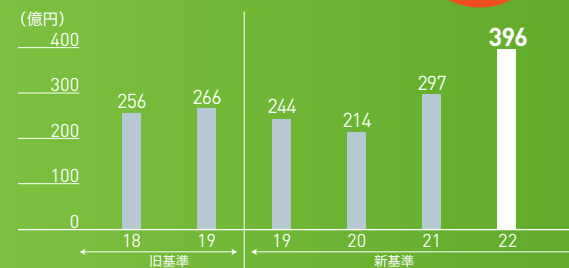
## 国際事業



売上高

396 億円

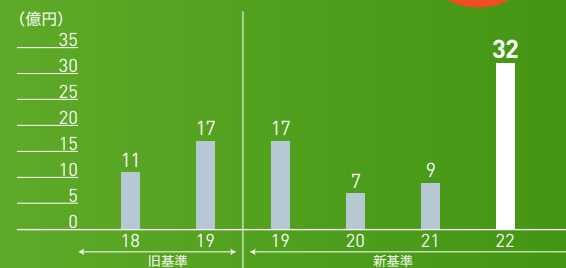
前年比  
133%



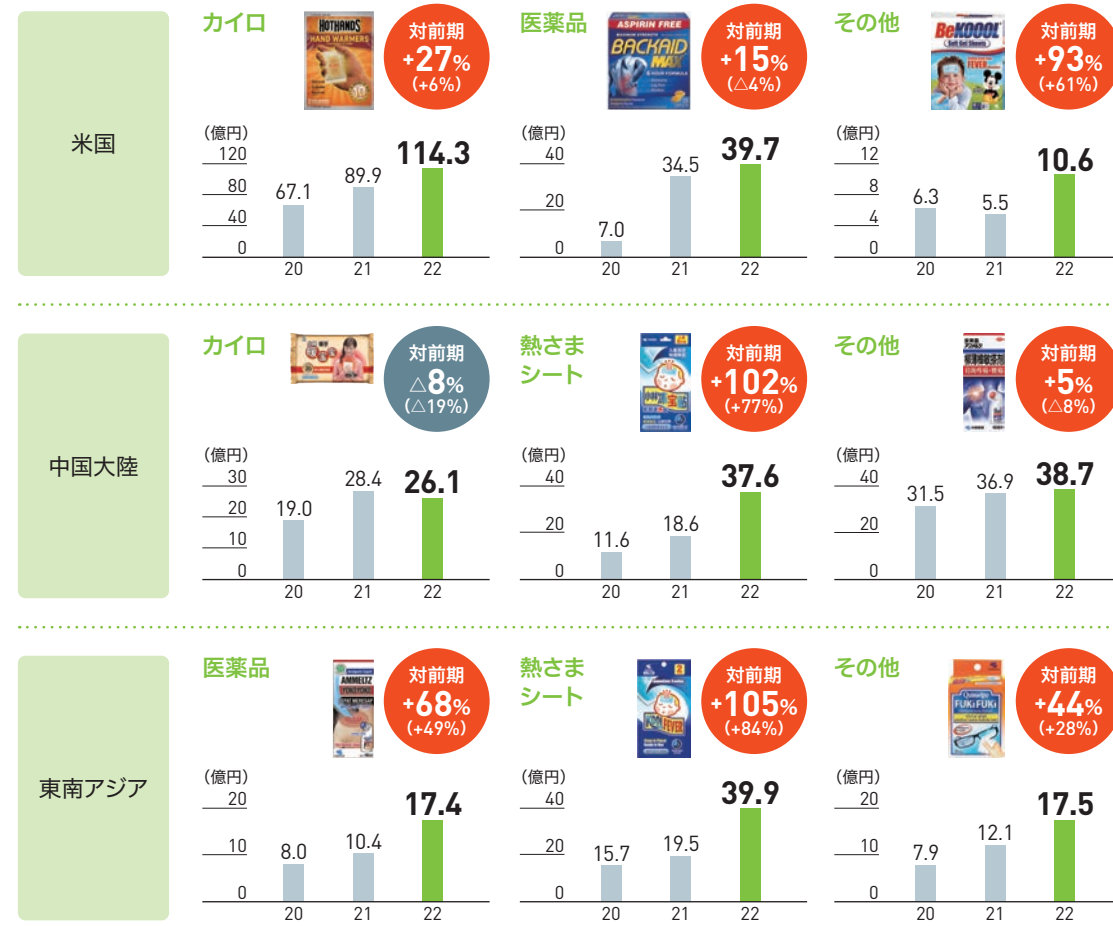
営業利益

32 億円

前年比  
355%



### 品目別売上高



(注)括弧内の%は為替の影響を除く

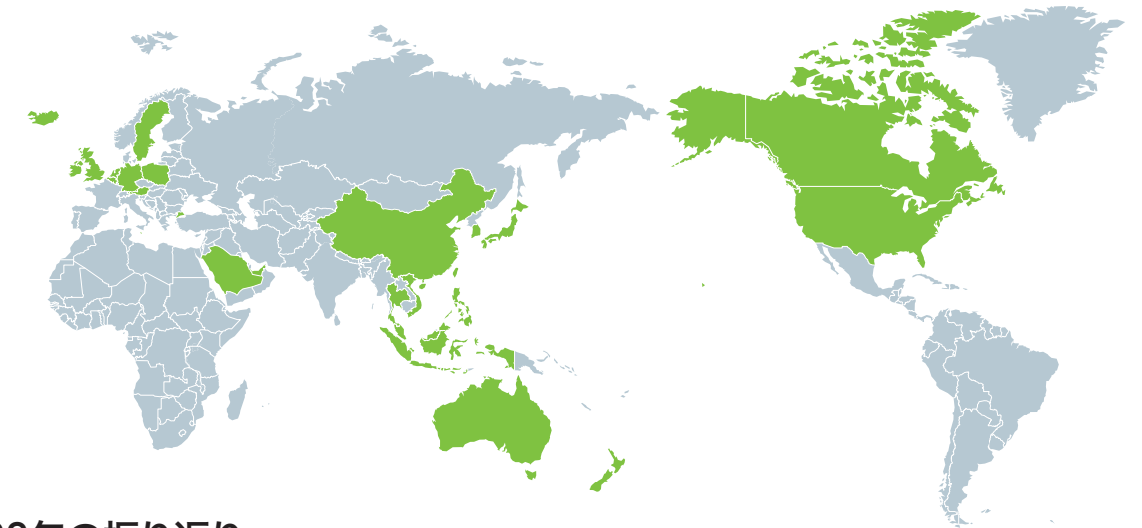
## 国際事業

### 国際事業担当役員メッセージ

日本だけでなく、世界各国でもさまざまな製品・サービスを提供することで、一人ひとりの暮らしの中のお困りごとを解決し、健康で快適な生活をサポートできるように頑張っていきたいと考えています。

執行役員 国際事業部 事業部長

豊田 賀一



## 2022年の振り返り

### 北米

**評価点:** 販売構成の大きいカイロにおいて、コロナ禍以降の消費者の購入場所として拡大傾向にあるECでのプロモーション強化を図ることで、販売の伸長を図ることができました。

**課題:** 北米の医薬品事業拡大基盤として2020年10月に買収をしたAlva社において、コロナ影響などもあり原資材のサプライチェーンの乱れが発生。製品供給問題が生じ、年間を通じ苦戦しました。医薬品の安定した製品供給体制を構築していきます。

### 中国大陸

**評価点:** 年間を通じて各地で発生したコロナ禍によるロックダウンの影響で全体としては非常に厳しい市場環境でありましたが、前年を上回ることができました。特に、主力品である「熱さまシート」は消費者の購買行動変化に合わせ、販促としてO2O施策(Online to Offline)※の強化を図ることで、大きく販売を伸長させることができました。また、

2022年に発売した「アンメルツ」も好調に推移し、年間予算に対して2.2倍ほどの実績を上げました。

**課題:** 今後の新たな柱となるヘルスケア事業拡大のために、医薬品の開発のスピードアップを図っていきます。

※ O2O施策とは: スマートホン・PCを介してインターネットで注文し、指定する場所に届けてもらったり、インターネットで事前注文し、お店で購入・サービスを体験する。インターネット上の画面で広告を流すなどの販促をすることで消費者の購買促進・一般店舗への来店促進につなげる施策。

### 東南アジア

**評価点:** 販売構成の大きい「熱さまシート」において、各国で発生したコロナ禍に加え、デング熱、インフルエンザなどの発熱対策需要に対し、プロモーション強化を図ることで効果的に需要獲得ができ、大きく販売を伸長できました。

**課題:** 発熱対策需要で大きく伸長した「熱さまシート」において、新たに獲得したユーザーの維持とともにさらなる市場拡大のために発熱以外でも使用していただく使用シーンの提案などを実施し、需要拡大を目指します。

## 国際事業の新中期経営計画における主な取り組み

中期経営計画達成のための重点事項としては、「新たな柱として飛躍を目指す医薬品事業の拡大」「国際事業の柱であるカイロ・熱さまシートの競争力強化」があります。これらを達成するため、各国の現地化と日本との協業を強化することで質の高い製品開発・育成を進めていきます。

### 医薬品事業の拡大

「アンメルツ」を中心にした既存品の育成とともに、

M&Aなども積極的に活用することで新規ブランドの獲得を図っていきます。

### 既存品の競争力強化

開発ノウハウ・技術力を持つ日本との協業体制を構築し、全社横断でのコストダウンを進めることで、国際事業の基盤であるカイロ・「熱さまシート」のさらなる競争力向上を目指します。

## 医薬品の今後の戦略

### 米国

すでに市場で多数のブランドが参入する中、新規ブランドの導入ハードルは高い状態です。Alva社買収で手に入れたニッチブランドのラインエクステンションと、新たな新規ブランド獲得のために自社開発とともにM&Aも活用していきます。

### 中国大陸

2022年に発売した「アンメルツ」の育成に最注力し、その成功モデルを礎に、医薬品・健康食品・医療機器の開発、育成を図ります。

2018年に買収した江蘇小林製薬を基盤とし、医薬品を

中国国内のより多くのお客様の手に届くように製造・販売体制を整えます。また、中国での医薬品処方開発には時間がかかるため、処方獲得を加速させるためにM&Aなども活用していきます。

### 東南アジア

「アンメルツ」のラインエクステンション品開発・販促支援によるさらなる拡大とともに、「アンメルツ」に次ぐ第2の医薬品ブランド育成に注力します。「サカムケア」「セナキュア」を候補として配荷拡大や現地の消費者に響く魅力的な訴求開発による育成を図ります。

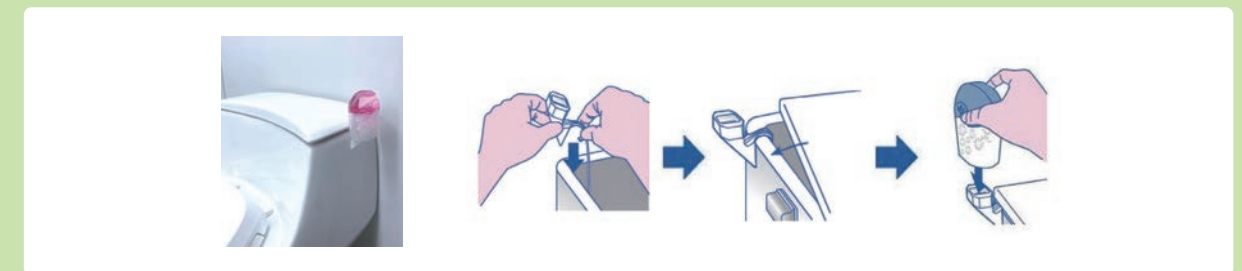
## 中国版ブルーレット(波乐清)の販売戦略

現在、EC店舗でのテスト販売に成功し、次の段階として一般の実店舗でのテスト販売を開始しました。中国では、今までない製品のため、使い方を含めて「どのような製品であるのか」を効果的に消費者に伝える販促方法を検討中

です。その成功例をもとに、すでにテスト販売に成功したEC店舗だけでなく、一般の実店舗に配荷を拡大していくことを計画中です。



### 使い方のイメージ



中国では、日本のようにタンクの上を手洗い蛇口がないため、タンクの角に引っ掛けて使う仕様になっています。薬液は自動でタンクの中に滴下しますので、使用中に操作をする必要はありません。また、トイレと浴室、洗面台、洗濯機などを同じ部屋に設置していることが多いため、広い空間にも香りが広がり、嫌なニオイを消臭できるように容器下部の開口面積を広げ、香りが立ちやすい構造にしています。

## 国際事業のパーパス実現に向けた取り組み

パーパスにある「見過ごされがちな お困りごとを解決し、人々の可能性を支援する」という考えのもと、国際事業としては新中計にて各国の現地化と開発ノウハウを持つ日本との協業を強化しています。2020年に買収をしたAlva社との融合を学びとして、現地消費者を熟知した現地開発

メンバーと当社の強みである開発ノウハウを合わせることで、ユニークなテーマ開発が進んできています。この事例を範として、各国で現地化と日本との協業の取り組みを進めていきます。

### 国内外の連携のレベルアップ

#### 中国大陸



- 配荷拡大と広告による育成
- 新製品、M&Aによる品目拡大

#### 米国



- 現地ニーズを踏まえたアイデア創出と国内の処方設計ノウハウの融合

#### 東南アジア



- 新製品導入の強化
- 成功事例を他国へ水平展開

各国で医薬品の売上拡大に注力



サステナビリティ推進担当役員メッセージ



## 全従業員が サステナビリティ経営に取り組み、 持てる経営資源を最大限に活用

専務取締役  
グループ統括本社 本部長  
**山根 聡**

当社の経営理念では「人と社会に素晴らしい『快』を提供する」と定めています。サステナビリティの重要性が高まる中、持続可能な社会の実現に向けて、しっかりと責任を果たしていかなくてはなりません。

取り組むべきは、環境への貢献、社会への貢献、イノベーションの継続、そして信頼に応えるガバナンス体制の強化です。

環境への貢献については、当社では1990年代から取り組みを強化し、2001年には「小林環境宣言」「環境行動指針」を策定しており、地球環境への負荷を最小限に抑えるため、廃棄物の削減、GHG排出量の削減、製品開発やサプライチェーンにおける持続可能性の向上に努めています。

社会への貢献については、人権はもとより健康と福祉の向上に最大限の貢献をすることを使命だと考えています。

また、創造と革新を信条とする当社においては、引き続き、新しい技術や研究に挑み続け、未来の暮らしに貢献する優れた製品やサービスの開発を行うことが求められていると思います。

そして、それらの活動を力強く、持続性を持って実行するためにも、透明性と公正性を堅持し、迅速かつ積極果敢な意思決定を行えるガバナンス体制を磨き上げねばなりません。

全従業員がサステナビリティ経営に取り組み、持てる経営資源を最大限に活用することで、国際社会や地域と良好な関係を築き、持続可能な社会の実現に貢献していきます。

## マテリアリティの更新

小林製薬グループは、グループの事業を進めながら持続的な社会の実現に貢献していくことで、経済的価値の創造と社会的価値の創造をともに実現することを目指しています。

2017年に「ステークホルダーからの期待・要請の高さ」と「当社ビジネスモデル・中期経営計画との関連性の高さ」の両観点から、当社グループが優先的に取り組むべきサステナビリティ課題について検討を重ね、25項目をマテリアリティとして特定しました。当時、各項目については、

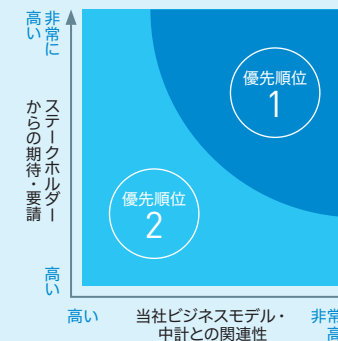
国際的なガイドライン等を参考に網羅的に抽出されたものをもとに議論を行い、選定しました。

このたび、新中期経営計画(2023-25年)を策定するにあたり、これまでの当社の活動成果から、各項目について整理を行い、また当社のアイデンティティ、パーパス等を考慮し、2023年にマテリアリティを更新しました。

### 前マテリアリティ

#### 重点課題の特定

#### 重点課題の抽出・優先順位づけの基準



#### 重点課題

優先順位 1	<b>E</b>	CO <sub>2</sub> 排出量・廃棄物削減 環境に配慮した製品開発(製品ライフサイクル別CO <sub>2</sub> 管理、製品開発エコ指標)	資源管理(原材料・水) 環境サプライチェーン
	<b>S</b>	CSV活動 公正な広告・表示、品質管理	人権尊重 調達のCSR評価 従業員との関係性強化
	<b>G</b>	透明性の高いガバナンス	リスクマネジメント コンプライアンス
優先順位 2	<b>E</b>	生物多様性	環境市場機会 資産・事業運営への環境・社会影響
	<b>S</b>	汚職防止・公正な競争	ITセキュリティ 社会貢献活動 知的財産管理

※ CSV: Creating Shared Value (共通価値の創造)

#### 更新プロセス



### 新マテリアリティ

- マテリアリティ選定の前提として、企業が当然に取り組むべきリスク低減活動を土台である「事業基盤」として示しました。
- マテリアリティは、事業基盤(土台)の上に成立すること、5つに絞ったマテリアリティをテーマごとにわかりやすく示すため、2層構造にしました。

- E
- S
- G

### 2+3のマテリアリティ

これからも “あったらいいな”を カタチにするために	<b>I. “私が”あったらいいな”をカタチにする</b> 社員一人一人が“あったらいいな”をカタチにするため「自ら育つ」仕組みづくり
	<b>II. “あったらいいな”の先にある社会課題の探求</b> 消費者一人一人のお困り事を解決する“あったらいいな”の先にある社会課題のアプローチ
持続可能な社会に 貢献するために	<b>III. サプライチェーン全体の人権尊重</b> 人権デュー・ディリジェンスの実施とCSR調達の推進
	<b>IV. 気候変動課題への挑戦</b> 再生可能エネルギーの導入とサプライヤーとの連携による低炭素型の製品開発
	<b>V. 持続的な企業価値向上を支えるガバナンス</b> 多様性に富んだ取締役会と風通しの良い企業風土の強みを伸ばす体制づくり

#### 事業基盤

企業としての リスク低減	<b>【環境・リスク管理】</b> プラスチック資源の管理・削減、水・森林・生物多様性関連リスクの把握
	<b>【組織・ガバナンス】</b> 内部統制/コンプライアンスの徹底/リスクマネジメントの強化
	<b>【社員・健康管理】</b> 労働安全衛生/心と身体の健康
	<b>【製品・安心・安全】</b> 安全性・品質の保証/公正な広告表示/化学物質の適正管理

# Environment

環境

## 基本的な考え

小林製薬では、経営理念をもとに環境保全活動を一層充実させるため、2001年12月に「小林環境宣言」「環境行動指針」を策定してグループ全体で共有し、環境保全に関する意識向上に取り組んできましたが、パリ協定やSDGsなど、近年の気候変動・地球環境に関わる国際的な潮流を鑑み、2019年2月に、「小林製薬グループ 環境宣言2030」「新・環境行動指針」として改訂しました。企業としての課題解決に対する姿勢を社内外に向けて明確に示すことで、環境活動を強力に推進するための旗印とし、持続的成長に向け取り組みます。

### 小林製薬グループ 環境宣言2030

小林製薬グループは、人と社会に素晴らしい「快」を提供する企業です。私たちは、豊かな自然や地球環境の支えがあるからこそ、お客様の“あったらいいな”をカタチにしてお届けできる、と考えています。私たちは、お客様、お取引先様、地域社会の皆様とも力を合わせ、地球温暖化防止や資源・生物多様性の保全など、世界共通の環境課題に真剣に向き合い、解決のためのアイデアを出して実行し続けます。

### 新・環境行動指針

**1. 法令遵守及び主体的・積極的な課題設定とPDCA**  
各事業分野における環境に関連する法規制や協定を遵守するだけでなく、自ら積極的に課題を設定し、中長期での環境目標・環境基準を定めて、アイデアを出しPDCAを実行します。

### 2. 気候変動への対応

気候変動が事業を行う上での重要なリスクであることを認識し、事業の各段階において、エネルギー利用の効率化や再生可能エネルギーへの転換などを含む温室効果ガスの削減施策を実行します。

### 3. 資源・生物多様性への配慮

地下資源や生物資源、水資源などの枯渇、汚染、その他の環境負荷を低減するため、事業の各段階における省資源化、資源の代替、生物多様性への配慮を行います。

**4. 廃棄物の削減とリサイクル、化学物質の適正管理**  
事業の各段階から発生する廃棄物について、積極的にリサイクルを行い、廃棄物の量的削減・リサイクルレベルの向上を行います。また、研究開発や製造に使用する化学物質を適切に管理します。

### 5. 環境配慮製品・サービスの開発と提供

製品・サービスの設計・調達・製造・使用各段階で、環境負荷を低減するための指標・基準を設け、環境配慮製品の開発を積極的に推進します。また、お客様にとっての新しい価値と、環境価値との同時実現に努めます。

### 6. サプライチェーン全体での取り組み

調達基準を設定し、お取引先様を含むサプライチェーン全体での取り組みを推進します。

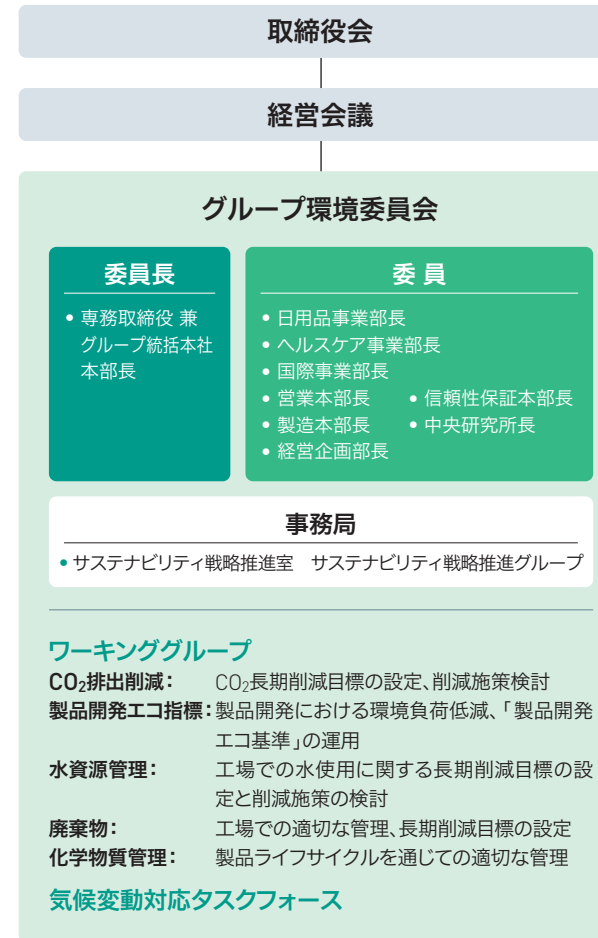
### 7. 行動指針の共有及び環境意識の向上


この指針を経営者・全従業員で共有し、取り組みや教育・啓発活動を通じて、一人ひとりの環境保全意識の向上に努めます。またこの指針に基づく目標・取組内容と達成状況についてはステークホルダーの皆様に積極的に開示します。

## マネジメント体制

環境マネジメント体制を強化し、小林製薬グループ全体として中長期的なあるべき姿や環境課題の見直しなどを検討すべく、2018年にグループ環境委員会を充実させ、議論を開始しました。製品開発に関連する各事業部長がコミットする体制を取り、委員会の傘下に5つのワーキンググループ、1つのタスクフォースを設置しています。サステナビリティ戦略推進室内のサステナビリティ戦略推進グループがグループ環境委員会の事務局として、PDCAの強化やワーキンググループの支援を行っています。

また、2022年には製造本部内にエコ戦略推進グループを設置し、製品開発における環境負荷低減の取り組みを促進する体制を取っています。





**Message**

グループ統括本社  
サステナビリティ戦略推進室  
室長

**中村 仁弥**

**サステナビリティ経営を推進し、社会と当社のサステナビリティの同期化を追求**

サステナビリティ戦略推進室は、2023年1月に新設されました。過去2年間は経営企画部の中の一部門でしたが、サステナビリティ経営をより強力に推進し実行するために専務取締役直轄部門として権限を拡大し始動しています。当社は、ESGのうち「E（環境）」から先行して取り組み、2018年に「グループ環境委員会」を設置してサステナビリティ経営を推進してきました。当社全体のGHG排出量の算定、SBTに基づいたCO<sub>2</sub>排出量の長期削減目標の設定と認定の取得、環境配慮資材

## グループ環境委員会

グループ環境委員会は年4回開催し、各ワーキンググループからの提案や報告を議論するとともに、年1回以上、取締役会へ報告を行っています。

各ワーキンググループから報告・審議事項が上げられ、協議しています。2022年は主要テーマのCO<sub>2</sub>排出削減、製品開発エコ指標を中心に幅広いテーマについて議論されました。

### 議題一覧

	主要議題
第1回(1月25日)	資源管理(水)、CO <sub>2</sub> 削減、化学物質管理
第2回(4月22日)	CO <sub>2</sub> 削減
第3回(7月25日)	CO <sub>2</sub> 削減、外部評価
第4回(10月24日)	CO <sub>2</sub> 削減、化学物質管理、製品開発エコ指標

への切り替え、オリジナルエコマーク制度「小林製薬 製品開発エコ基準」の運用開始、生物多様性の保全の方針、化学物質管理ポリシー、水資源の管理に関する定性目標の策定と開示、CDPへの情報開示等の活動を進めてきました。

一方で、新中期経営計画(2023-25年)で掲げている「未来の小林製薬の基盤をつくる」ためには、サステナビリティ経営のさらなるステップアップが必要です。2023年に刷新した「マテリアリティ」に基づき取り組みを加速させるには、社会のサステナビリティと小林製薬のサステナビリティの「同期化」<sup>\*</sup>を意識した戦略を企画立案していくことが重要だと考えています。

今後、マテリアリティに基づく各施策をグループ全体に展開し、PDCAを強化、統一させることを目的に、2024年に「サステナビリティ委員会」を設置することを目指して準備を進めています。

今後もサステナビリティ経営を推進するために、社会と当社のサステナビリティの同期化を追求していきます。

<sup>\*</sup> 経済産業省「伊藤レポート3.0(SX版伊藤レポート)」より



## 気候変動への対応 (TCFDフレームワークに基づく開示)

当社では、ESGテーマの中でも気候変動対応を最重要課題と捉えています。2019年に賛同したTCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)の提言を踏まえ、シナリオ分析に着手し、以下の枠組みで取り組みを進めています。



### ガバナンス

当社では、専務取締役を委員長とするグループ環境委員会内に「気候変動対応タスクフォース」を設置しています。プラスチックやGHGの削減目標の設定、削減施策の検討、進捗状況のモニタリングなどは同委員会内のCO<sub>2</sub>排出削減ワーキンググループにて行っています。それらの取り組み方針・計画及び進捗は会議体で審議・報告され、取締役会の指示を受けています。

### 戦略

2022年のシナリオ分析においては、「世界の平均気温上昇を産業革命以前に比べて2℃より十分低く保つとともに1.5℃に抑える努力を追求する」というパリ協定の目標の達成と脱炭素社会の実現を見据え、1.5℃シナリオを検討しました。さらに世界的に気候変動対策が十分に進展しない場合も想定して、4℃シナリオも検討し、当社における気候変動リスク・機会を更新し、財務影響度を算定しました。結果について2022年に経済産業省が公表した「TCFDガイドダンス3.0」に沿って、以下の通り整理しました。

### 全社

リスク・機会の種類	リスク・機会の概要	財務影響度		対応策
		1.5℃	4℃	
政策規制	炭素税導入によるScope1,2への課税	小	小	・関連工場への再生可能エネルギーの導入
	炭素税導入によるScope3への課税	大	中	・低炭素原材料の調達や低炭素仕様への変更
移行リスク	環境配慮型樹脂の高騰	—	—	・「製品開発エコ指標」の進化と制度化 ・樹脂削減の推進、つめ替えへの移行
	再生可能エネルギーの高騰	小	小	・省エネの促進
市場評判	他社の環境配慮型製品への移行	中	小	・サプライヤーと協力した、低炭素型資材への移行
物理慢性	天然由来原料の高騰(天然由来香料原料、生薬、植物原料)	中	中	・調達場所と原料の多角化 ・代替原料の検討

### 日用品事業部、ヘルスケア事業部

リスク・機会の種類	リスク・機会の概要	財務影響度		対応策
		1.5℃	4℃	
移行リスク	政策規制 容器包装のリサイクル費用の高騰	小	小	・「製品開発エコ指標」の進化と制度化 ・樹脂削減の推進、つめ替えへの移行
	市場評判 高炭素型製品への忌避	中	中	・原材料の低炭素化 ・アップセルや低排出型製品への移行
	急性 自然災害による原料供給不安	—	中	・原材料の低炭素化 ・アップセルや低排出型製品への移行
物理慢性	外出減少に伴う、売上の減少	小	大	・EC専売品開発、自社通販・EC拡大
	慢性 温暖化によるカイロ製品の売上低下	中	大	・機能追加やビジネスモデルの開発
機会	製品 サービス 外出減少ニーズを捉えた新製品を開発、EC市場の開拓	中	中	・EC専売品の提供、強化 ・制汗剤、熱中症対策製品、感染症対策製品の開発

今後は各リスク、機会の対応策の更新、さらなる機会の創出を行ってまいります。

### リスク管理

気候関連リスクを含むすべてのリスクは、代表取締役社長を委員長とするリスク管理委員会にて、影響度と頻度の観点で評価しています。経営が関与しながら低減に取り組むべき中長期的なリスクについては、「全社重点リスク」として選定し、リスク低減プランの承認や進捗管理を行うとともに、取締役会へ報告しています。

### 指標と目標

当社は、2030年までに、グループ全体のGHG排出量(基準年2018年)をScope1,2は51%、Scope3は15%削減する目標を設定しました。<sup>\*</sup> 上記目標については、SBTイニシアティブの認定を取得済みです。

<sup>\*</sup> Scope1,2,3とは  
Scope1: 事業者自らによる直接排出  
Scope2: 他社から供給された電気などの使用に伴う間接排出  
Scope3: Scope2以外のすべての間接排出

## GHG排出の削減

### 推進体制

製品開発部門(日用品・ヘルスケア・国際事業部)・製造本部・中央研究所・グループ統括本社の代表メンバーによってCO<sub>2</sub>排出削減ワーキンググループを構成し、GHG長期排出削減目標の設定から具体的な削減施策の協議まで幅広いテーマを取り扱っています。月1回定例会を開催し、定期的にグループ環境委員会、グループ執行審議会、取締役会にて報告・協議する体制を取っています。



グループ環境委員会の様子

### SBTイニシアティブによる認定取得

当社では、ESGテーマの中でも気候変動対応を最重要課題と捉え、2030年までにグループ全体のGHG排出量(基準年2018年)をScope1,2は51%削減、Scope3は15%削減する目標を設定しました。この目標は2015年に採択されたパリ協定の要求水準でもあるSBT(Science Based Targets)に基づいています。2022年10月、2030年に向けた温室効果ガス排出削減目標において、SBTイニシアティブより「1.5℃水準」の認定を取得しました。

**■ 認定を取得した温室効果ガス排出削減目標**

- ・ Scope1,2のGHG排出量を2030年までに51%削減(基準年2018年)
- ・ Scope3のGHG排出量を2030年までに15%削減(基準年2018年)

SBTイニシアティブのWebサイト(英文)  
<https://sciencebasedtargets.org/>



### Scope1,2 削減のための取り組み

当社は、国内を中心に工場、オフィス、研究所などの拠点が存在します。特にScope1,2は国内工場によるGHG排出が多い状況です。そのため、削減施策として空調機の更新、冷熱設備の断熱強化、照明のLED化など、工場の電力使用量を抑える活動を進める一方、今後生産拡大によるエネルギー使用量の増加が予想されることから、国内主要工場の使用電力をCO<sub>2</sub>排出ゼロ電力へ切り替えています。2020年には、仙台小林製薬をCO<sub>2</sub>排出ゼロ電力に切り替えました。2023年は富山小林製薬、小林製薬ブラックの一部電力を切り替え予定です。今後も段階的にCO<sub>2</sub>排出ゼロ電力に切り替えることで2030年の長期排出削減目標の達成を目指していきます。

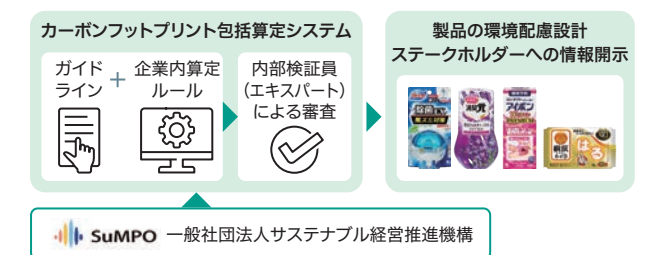
### Scope3 削減のための取り組み

サブライヤーとの協働  
2022年よりCDP(世界的な環境情報開示システムを運営する国際環境非営利団体)が実施する「CDPサプライチェーンプログラム」に参加しています。同プログラムを通じて、サプライヤーとのGHG排出量削減に向けたエンゲージメントを行ってまいります。



### GHG排出量の見える化

製品ごとの原料の調達から製造・廃棄までのGHG排出量を見える化し、削減に向けた施策を検討するためカーボンフットプリントの算定体制を整え、一般社団法人サステナブル経営推進機構(SuMPO:さんぽ)の「SuMPO/第三者認証型カーボンフットプリント包括算定制度」の認証を取得しました。本認証の取得は、日本で3社目であり一般消費財メーカーでは初めての取得となります。今後も製品開発における環境負荷低減に取り組み、持続可能な社会の実現に貢献していきます。





## 環境配慮型製品の開発

### 「小林製薬 製品開発エコ基準」の設置と運用

製品開発においては、以前より環境配慮を重視しており、2011年より「製品開発エコ指標」という自主基準を設け、製品の開発段階においてその環境負荷について確認し、基準を満たすことを発売の条件としてきました。また、2020年には、より高いレベルでの環境負荷の低減に取り組むべく、項目の見直しや運用方法の改善を行いました。

2021年には、製品開発における環境負荷低減を見える化するため、新たに環境負荷低減に寄与する自社基準「小林製薬 製品開発エコ基準」を設け、基準を1つ以上満たした製品に「エコをカタチに」マークを付与する制度の運用を開始しました。

2022年時点で、マーク付与率は約20%※となっています。

※ 全製品売上高に占めるマーク付与製品の売上比率

### 基準項目

項目	付与基準
原料調達	(1)内容物(有機成分)中の植物由来原材料が50%以上使用 (2)内容物において、リサイクル原材料を10%以上使用
材料調達及び製品設計	(3)容器包装において、リサイクル原材料を10%以上使用 (4)容器包装において、植物由来原材料を20%以上使用 (5)基準製品※よりも容器包装重量を10%以上削減 (6)基準製品※よりも廃棄物量を10%以上削減 (7)容器包装において、本体と比べ、単位容量当たりの重量比が50%以上削減できるつめ替え、つけ替え (8)基準製品※よりも、使用に供される内容物の原料重量を10%以上削減
全ライフサイクル	(9)基準製品※よりも、製品のライフサイクルのいずれかのステージ(内容物の調達と廃棄、包装容器の調達と廃棄、生産、物流、及び使用)でCO <sub>2</sub> 排出量を10%以上削減

※ 基準製品とは、2018年販売製品。また2019年以降に発売された製品は、その発売時の製品とする。

### 「エコをカタチに」マーク

「エコをカタチに」マークは、コーポレートブランドスローガン「あったらいいな」をカタチにする」の考え方に沿って、環境への思いをわかりやすく表現しています。「小林製薬 製品開発エコ基準」を満たした製品のパッケージに付与基準の該当理由とともに表示し環境負荷低減を見える化することで、お客様が製品のコンセプトやパフォーマンスだけでなく環境視点からも店頭でお選びいただけるようになります。



## 循環型社会への貢献

### 「アイボン」で洗眼薬市場初

#### バイオマス原材料配合ボトルを採用

当社の販売する医薬品の中でも、特にプラスチック使用量の多い「アイボン」の本体ボトルを、環境保護を考えたバイオマス原材料を配合したものに變更しました。これにより、従来品と同等の機能・品質を維持しながら、石油由来のプラスチック使用量を年間19t削減することを見込んでいます。



※ OTC医薬品市場における洗眼薬として初(2022年12月時点、当社調べ)

### 「消臭元SAVON」が「消臭元」ブランドで初

#### つめ替えの発売でプラスチック使用量を約76%削減

2023年4月に発売した「消臭元SAVON」は、大容量リキッドタイプの「消臭元」ブランドで初めて、つめ替えを発売しました。使用後に、本体容器は毎回廃棄することになっていましたが、「消臭元SAVON」は、本体容器とつめ替えを購入・併用するだけで、プラスチック使用量を約76%※削減できます。

「消臭元」ならではの製品構造により、つめ替え対応品の開発ハードルは高かったことに加え、つめ替えがまだ浸透していない市場においてチャレンジングな取り組みとなる本製品は12年の歳月をかけて開発しました。

※ 本体容器を買い替えて使った際のプラスチック使用量と比較

### 水使用量の削減に関する定性目標の設定

当社グループでは今後ますます深刻化することが予想されている水資源問題を重要な環境課題の一つとして捉え、各国内生産工場での水使用量の削減、水質保全活動に取り組んできました。

2022年に新たに「水使用量の削減に関する定性目標」を設定したことで、今後さらなる活動の推進を図っていきます。

#### 水使用量の削減に関する定性目標

取水量・排水量・排水の質などについて毎年継続的にモニタリングを行い、良質な製品の安定的な生産を実現しつつ、水使用量を可能な限り削減する。また、事業に影響を与える水関連のリスクの把握を継続的にを行い、リスクの低減に努める。

## 廃棄物の削減

### 新しい梱包方法の導入で梱包資材ごみを

#### 約50%削減

当社として初めて、販売店舗に納品する際の梱包資材としてシュリンクフィルムとエアクッションを採用しました。多品種でサイズも形状もさまざまな当社製品に対し、これまではダンボールの緩衝材を組み合わせて対応していましたが、この取り組みを行うことでより少ない資材での梱包が可能となります。今回導入したいずれの製品も、従来の梱包方法と比べて、梱包資材の総使用量が重量比換算で約50%削減できます。



### 競合の垣根を超えた協働でつめ替えパックの

#### 水平リサイクルに挑戦

2021年より神戸市、小売・日用品メーカー・リサイクラー18社が連携し、神戸市内の小売店舗で洗剤やシャンプーなど使用済みの日用品のつめ替えパックを回収してつめ替えパックに戻す「水平リサイクル」を目指すプロジェクト「神戸プラスチックネクスト」に参画しています。

2021年は約1.13tのつめ替えパックを回収できました。



## 化学物質の管理

### 化学物質管理ポリシーの明確化

当社グループでは、化学物質の適正な管理を事業活動上の重要課題と位置づけています。そのため、以前よりPRTR (Pollutant Release and Transfer Register : 化

学物質排出移動量届出制度) 対象物質の排出量などの化学物質管理に取り組んできましたが、お客様により安全に使用していただき、環境負荷の少ない製品を開発したいという思いから、化学物質の管理を強化しています。

2022年には「化学物質管理ポリシー」を明確にしました。ポリシーに沿った活動を推進することで、環境負荷が少なく、お客様により安全に使用いただける製品の提供を目指していきます。

### 化学物質管理ポリシー

小林製薬グループでは、化学物質に関する適切なガバナンス体制を構築し、原材料の選定・調達、製造、流通、使用、廃棄という製品のライフサイクルを通じて適切な化学物質管理を行うことで、環境負荷が少なく、お客様が安全に使用できる製品の提供を目指します。そのために、各種法令の遵守に加え、海外の規制動向や国内外の業界基準・ガイドライン等を参考に、製品および原材料のリスクについて自社独自の評価を行い、化学物質の適正使用を推進します。また、お客様をはじめとしたステークホルダーの皆さまに向けたリスクコミュニケーションとして、製品の安全性と適切に使用していただくための情報について、アクセスがしやすい情報提示に取り組めます。

## 外部からの評価

CDPは世界的な環境情報開示システムを運営する国際環境非営利団体で、企業に対して環境情報の開示を求めています。当社は、2019年より「気候変動」「水セキュリティ」、2021年より「フォレスト」の回答を開始しました。2022年は、「気候変動」においてスコア「B-」(2021年)から「B」に向上しました。「水セキュリティ」は「B」、「フォレスト」は木材、パームともに「C」となりました。今後も環境情報の積極的な開示を行い、CDPのスコアレポートをもとに自社の課題を見える化し、改善に向けてのPDCAを回していきます。

	気候変動	水セキュリティ	フォレスト
2019年	C	B	—
2020年	C	B	—
2021年	B-	B	簡易回答
2022年	B	B	木材C パームC



# Social

社会

## 従業員とのつながり

### 従業員に対する基本姿勢

当社のビジネスモデルであるニッチ戦略において最も大切なことは、「社会と生活者のさまざまな声に耳を傾け、そこから多様な“あったらいいな”を見つけ、カタチにする創造力」です。これを実現できるのは、まさに「人」であり、当社に集う従業員が多様な価値観や考え方を持っていること、またそれを最大限活かすことが重要です。当社が考える多様性は、性別や国籍などの属性だけではなく、価値観や考え方、そこから出てくるアイデアなどを広く指しています。当社は、「アイデアの会社」であり、まさにこの多様な従業員から出てくるアイデアによって発展してきた会社です。アイデアの前では、性別や年齢、役割や経験などは関係ありません。一人でも多くの従業員が、自らの視点と発想を活かしきり、持てる力を存分に発揮して、多様なアイデアを生み出し、チャレンジできる、そんな会社であり続けたいと考えています。

このような思いから、会社は環境を整え、人材への投資を惜しまない姿勢を「社員への約束事」として2022年11月に明文化しました。

#### 小林製薬グループの「社員への約束事」

小林製薬グループは、社員の多様な価値観を大切にし、自分らしさを発揮できる様々な挑戦のフィールドを提供するとともに、人材への投資を行うことで、一人ひとりの成長を全力でサポートする環境をつくります。

この環境こそが、社員の積極性を育み、並外れた顧客志向、アイデア創造力を高め、“あったらいいな”を自分らしくカタチにすることにつながると考えています。その結果、社員一人ひとりが、お客様に喜んでいただくことを通じて、充実感とともに自身の成長を実感できると信じています。

### 従業員意識調査の実施

当社では、会社と従業員の関係性を定点観測し、良好な状態を維持・向上させる「会社の定期健康診断」として2019年から従業員意識調査を実施しています。目には見えない従業員の意識を見える化することで、働きがいを高め、会社全体の生産性向上をもたらす、企業としての持続的成長を目指す指標にしています。

2023年から始まった中期経営計画にも複数の指標を採用し、2022年の調査結果を初期値としてスコアの変化を確認する予定です。

中期経営計画のテーマ「私が“あったらいいな”をカタチにする」については、全社企画を実施中です。

#### 中期経営計画 KPI

対応戦略・測定するもの	測定するものの指標	質問	国内	
			2022年	目標
従業員体験価値	体験価値の各要素の体現	あなたは、これまでの業務に捉われることなく、(既存の枠を超えた)新しいチャレンジができていますか	47.4%	60%以上
テーマ「私が“あったらいいな”をカタチにする」	テーマへの納得	あなたは、「あったらいいな」をカタチにしたいと思っている	84.2%	80%以上
	テーマの実践「体現」	あなたは、「私が“あったらいいな”をカタチにする」ということを、実践できている	53.2%	60%以上

一方で、近年低水準で推移もしくは下降傾向にある重要指標が存在します。これらは、当社が掲げるパーパスや社員への約束事と、現在の仕事のやり方や風土の乖離が一因にあると考えています。我々はこの変化を決して軽視せず極めて重要なサインであると認識し、しっかりと問題を掘り下げ、対策を検討していきます。

### ダイバーシティ経営の歴史と実践

私たちは、さまざまな生活者のお困りごとに耳を傾ける当社のビジネスモデルそのものが、社会や人々の多様性を尊重するものであり、その実現には、多様な視点でアイデアを生み出せる多様な人材が不可欠だと考えています。「企業は人なり」と言われますが、まさしく、「人材の多様性」こそが当社の強みの源泉なのです。

このようなビジネスモデルを選択してきた当社の歴史を振り返ると、その道のりは時代に先駆けたダイバーシティ経営の実践そのものと考えています。

- 1982** ● **アイデア提案制度**  
誰もが自由にアイデアを提案できる仕組み。今では年間5万件を超えるアイデアが寄せられる
- 1990** ● **“あったらいいな”プレミアムディナー**  
提案制度において、提案の質もしくは量に優れた従業員が招待され、社長をはじめとした役員が直接ねぎらいと称賛の言葉を送る場
- 1995** ● **さん付け呼称**  
仕事の前では誰もが平等であることを前提に、役職名での呼称を廃止
- 1996** ● **ホメホメメール**  
良い取り組みを讃えるための制度。社長自らや、事業部長から従業員に直接メールを送付
- 1996** ● **青い鳥カード**  
素晴らしい取り組みや改善例を自薦で社内表彰対象に立候補する制度  
**LA&LA**  
経営トップが現場を訪問し、トップ自ら経営ポリシーを語りかけると同時に、従業員からは経営に対する忌憚のない意見を吸い上げ、経営に反映させる
- 2008** ● **おもしろ技術大会**  
「製造本部内の技術の横展開、互いに学び合う風土の構築」を目的とし、国内外の工場・技術開発部が新しい技術を紹介し合い、特に優れたものには賞が与えられる取り組み
- 2014** ● **全社員アイデア大会**  
全従業員で新製品のアイデアを考える大会。年に1回開催され、役員プレゼンで入賞したアイデアは実際に発売することを目指す
- 2017** ● **研究発表会**  
研究開発員が優れた功績を発表し合い、互いに学び、特に優れたものを表彰する取り組み

このようなダイバーシティ経営の実践レベルを数値化・可視化するために、2018年より継続してダイバーシティインデックスを実施しており、直近の調査においては、参加企業において上位に位置する結果となりました。また、2023年の調査結果分析からは、「心理的安全性」が「新しい価値の創造」に寄与しているという関係性が得られました。当社では、この結果に先駆けて、2022年より、役員自らが心理的安全性認定ファシリテーターの資格を取得し、管

理職を中心とした対話研修を開始しています。今後も、当社のビジネスモデルを実現すべく、従業員一人ひとりの「ダイバーシティ」への理解促進と意識啓発を図っていきます。



女性の人数や割合などの公開情報だけでは見えない組織の実態を数値化し、自社の取り組み進捗を明確にし、投資家にとっても企業評価することができる指標として、組織の実態を可視化する指標

### 「あったらいいな」をカタチにする 人材を生む取り組み

#### 働き方の多様性

多様な従業員が、どんな時でも制約を感じることなく能力を最大限発揮するために、働きやすい環境づくりに取り組んでいます。近年では、働く場所や時間にとらわれない柔軟な勤務制度の導入や、育児・介護との両立支援施策の拡充と利用促進により、誰もがその時の自分に合った働き方でイキイキと働けるよう、環境づくりを進めています。これらの取り組みは、当社が注力しているデジタル人材の獲得や、女性活躍推進の視点においても欠かせません。また最近では、男性社員も積極的に育児休暇が取得できるよう環境づくりに努めており、育児休暇を取得する男性社員も年々増加しています。

#### 男性社員の育児休暇取得率(単体)

2020年	2021年	2022年
67.5%	88.1%	89.4%

#### フレックス制度

2019年4月	育児・介護のためのフレックス制度導入
2020年1月	フレックス制度の運用変更(対象者を原則全従業員に拡大、コアタイム廃止)

#### 在宅勤務制度

2020年1月	育児・介護のための在宅勤務制度、育児休業中に利用できる在宅勤務制度の導入
2020年3月	コロナ禍における在宅勤務の開始。以降、対象者を原則全従業員に拡大し、感染状況に応じて在宅勤務日数を変更しながら柔軟に運用中
2022年11月	最大週2日の在宅勤務の正式制度化

キャリア開発支援

2022年より、キャリア開発支援に力を入れています。当社ではキャリアを「仕事のみならずプライベートも含めた生き方そのもの」と捉えています。そのため、キャリアにおいても多様性を尊重し、従業員一人ひとりが「自分のなりたい姿」に向けて主体的に成長することが理想だと考えています。このことから、会社は、一人ひとりのなりたい姿を引き出し、主体的な成長を支援する環境を整えることが必要だと考えました。この環境を「自ら育つ環境」と名付け、キャリア開発支援を推進していきます。「自ら育つ環境」は、一人ひとりがキャリアのことを考え、行動するための「4つの機会」と、最も身近な支援者となる上司との1on1形式で行われる「成長対話」によって構成されています。



キャリア開発支援のスローガン

「4つの機会」

• 考える機会

「一人ひとりの考え」がすべての出発点となります。考えるきっかけとして、キャリアの考え方に触れるワークショップや、社内にはどんな仕事があるのかの情報発信に取り組んでいます。

キャリア開発ワークショップ	自身の経験の振り返りや、価値観・強みの理解を通して、キャリアを考えるワークショップです。(2023年10月開始予定)
所属紹介	会社の中にどんな部署があり、その部署のミッションや必要とされるスキル・要件などを開示します。

• 相談する機会

一人でキャリアを考えることが難しい時に、社内外のキャリアコンサルタントに気軽に相談できる「キャリアサポート窓口」を2023年2月より設置し、開始半年で75人の従業員が利用しています。

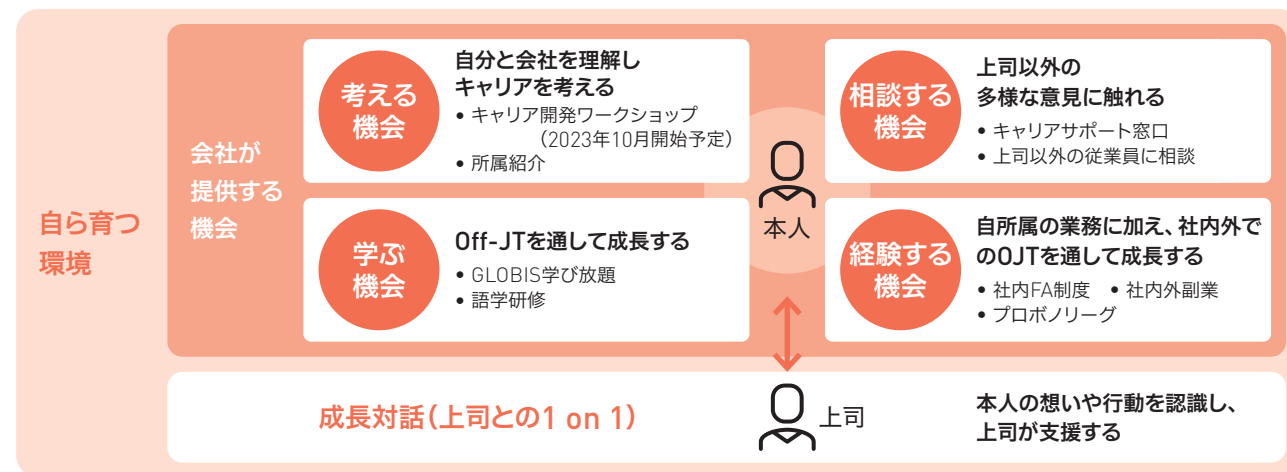
• 経験する機会

現所属で実務を通じた経験を積むことをキャリアの土台としながら、中長期的なキャリアを見据えて、現所属以外での業務・活動にチャレンジできる機会を提供しています。

社内FA制度	現所属を飛び越え、異動を希望する所属に直接自己申告書を公開し、人事異動の検討を行う制度です。
社内副業	部署を異動することなく、他部署の業務を行うことができる制度です。
社外副業	社内だけでは得られない知識やスキルを獲得することで、キャリアの幅を広げ、従業員の自己実現を支援する制度です。
プロボノリーグ	他社の方々とチームを組み、実在するNPOの課題解決に取り組む「社会課題解決型プログラム」です。

キャリア開発支援のコンセプト

【 自ら育つ環境 = 4つの機会 + 成長対話 】



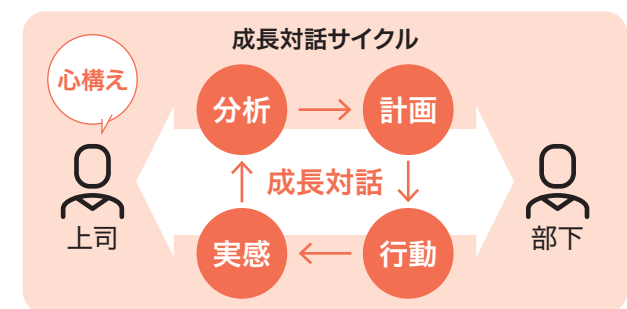
• 学ぶ機会

OJTだけでは得られない知識やスキルを、OFF-JTで習得できる機会を充実させています。キャリアの各ステージにおいて必要な階層別研修に加え、一人ひとりのキャリア自律に向けた主体的な学びを促進するために、GLOBIS学び放題の提供や自己啓発支援制度など、個人のスキルアップを会社が支援していきます。

成長対話

なりたい姿へ向かうための直近の成長課題に対し、一番身近な上司が「成長対話」を通して支援する仕組みがあります。成長対話は、少なくとも四半期に1回、普段の業務の話と切り離して、部下の成長・キャリアに関連することだけを話題として行っています。これにより、自分自身ではなかなか気づけない成長のポイントを、上司が助言することにより、成長実感を生み出し、次の成長につなげる成長の好循環のサイクルを回す狙いがあります。

成長対話を通じて生まれた部下育成の好事例は、「成長発表大会」という場で管理職間に共有されます。それらの好事例を分析することにより、「成長対話サイクル」を作成しました。成長対話サイクルは個々に適した成長ができるように、上司は部下を、部下は自身を分析し、個々に適した成長のPDCAを成長対話を通じて回すモデルとなっています。



「成長発表大会」の様子

今後も“あったらいいな”をカタチにし続けるために

グローバルにおける人材開発

当社は、海外においてもパーパスを指針とし、ニッチ戦略を遂行していきます。そのためには、日本で生み出したニッチ製品を各国で販売するだけでなく、現地のニーズを捉えたアイデアを生み出し、それを現地でスピーディに製品化することが必要です。

アイデア開発においては、現地の人にしか気づけない現地のニーズが多くあるため、駐在員と現地社員がともに“あったらいいな”を発見し、駐在員が国内で培った小林流アイデア開発でカタチにしていきます。最近では、一部の現地法人においても提案制度の導入や、アイデア大会の実施、社長へのアイデアプレゼンなどの取り組みを始めています。これらの活動を通して、現地社員にも当社のノウハウを少しずつ伝承し、現地における“あったらいいな”開発を加速させていきます。

後継者育成

今後も“あったらいいな”をカタチにする”ことを継続していくためには、当社の理念を体現し、組織を牽引する経営人材が継続的に必要です。そのため、選抜研修とタフアサインメントにより、課長層より計画的に育成を行うことで、次期経営人材が継続的に輩出される仕組みづくりに取り組んでいます。また、ダイバーシティ経営の観点から、「意思決定のダイバーシティ」の推進にも力を入れています。社外役員が過半数を占める取締役会のみならず、近年では、経営執行会議（執行役員が主な構成員）にも外部人材を招聘し、新しい風を取り入れています。女性管理職比率については長期数値目標として2025年（2026年1月末時点）16%以上を掲げ、管理職候補人材を増やすための課題設定及び施策の検討に積極的に取り組んでいきます。



健康経営への取り組み

健康経営の取り組み

当社は、2022年に策定した健康経営<sup>®</sup>宣言をもとに従業員一人ひとりの健康を重要な経営資源と捉え、従業員が主体的に健康維持・増進できるさまざまな取り組みをしています。

また、結果を検証、改善し、PDCAサイクルを回すことで、より効果的な健康策を展開し、従業員の健康を支援しています。

小林製薬グループ 健康経営宣言

小林製薬グループは「あったらいいなをカタチにする」をコーポレートブランドスローガンとして掲げています。

この「あったらいいなをカタチに」した製品やサービスは、社員一人ひとりのアイデアから生まれています。

その社員一人ひとりの健康を重要な経営資源ととらえ、健康経営に取り組んでまいります。

「健康経営<sup>®</sup>」は、NPO法人健康経営研究会の登録商標です。

「健康経営優良法人2023」に認定

従業員の健康増進を経営視点で考え、戦略的に実践していることを評価いただき、小林製薬及び愛媛小林製薬にて「健康経営優良法人2023」の認定を受けました。



健康管理施策の充実

当社は、さまざまな健康管理施策の充実を通じて、従業員のWell-beingの向上と能力発揮につなげています。

法定基準を上回る健康診断の実施

一般の健康診断では見つけることが難しい病気の早期発見や予防を目的に、人間ドック、脳ドックを全額会社負担で実施しています。再検査判定があれば、再検査費用も会社負担とし、徹底した受診勧奨を行っています。

保健指導面談とヘルスリテラシー向上の推進

社内保健師、看護師などの医療職が、有所見者や生活習慣の改善が必要な従業員に対して保健指導を実施しています。また、保健師による、禁煙・食事・運動などの情報発信をはじめ、従業員の健康意識向上(ヘルスリテラシー向上)を推進しています。

	(小林製薬単体)		
	2020年	2021年	2022年
定期健康診断(人間ドック含む)	100%	100%	100%
再検査受診率	81.5%	82.7%	90.8%
保健指導面談実施率	96.5%	96.0%	96.3%

食事管理や歩数カウントができる「健康アプリ」の導入

生活習慣病予防の観点から、2022年より食事と運動についてのサポートができる健康アプリを導入しています。食事の内容の登録や、1日6,000歩以上歩くことでポイントを付与したり、社内ウォーキングイベントの運営等にも活用しています。

メンタルヘルスサポート

社内相談窓口「心とからだの保健室」の運用や社外相談窓口(EAP)の整備を行い、高ストレス者の対応やメンタルヘルス不調の予防、長時間労働者の面接指導、職場復帰支援及び治療との両立支援にも力を入れています。

今後も従業員が心身ともに健康であり続けるために、さまざまな角度から健康経営の推進に取り組んでいきます。

お客様・社会とのつながり

CSV活動

当社は2023年2月にパーパスを制定し、全社一丸となって、社会課題解決への貢献と企業成長の両立を目指しています。パーパスの体現として、当社の強みを活かした社会課題解決と持続的な企業価値の向上を目指すCSV活動に注力しています。

これまでヘルスケア事業・日用品事業のさまざまな製品ブランドにおいて、製品やサプライチェーンにおける「お客様のニーズ」にとどまらない「その背景にある社会課題」の解決への貢献を目指しています。その一環として製品ブランドごとに「社会的価値の可視化」ワークショップを開催し、製品ブランドが解決できる社会課題、生み出せる社会的価値の可視化を行っています。

また、SDGsの目標17に「パートナーシップで目標を達成しよう」とあるように、小林製薬単独では解決できない社会課題に対し、行政・民間企業・NPO・教育機関などさまざまなセクターと連携した取り組みを進めています。

オリオンビール社と協働した沖縄県における「生活習慣改善プログラム(血糖値対策)」

当社では2016年より特定保健用食品、血糖値対策サプリメント「サラシア100」を販売し、血糖値対策の浸透に努めてきました。厚生労働省の2019年「国民健康・栄養調査」によると、男性の19.7%、女性の10.8%が糖尿病に罹患しており、中でも沖縄県は糖尿病での死亡率が女性は全国ワースト1位、男性はワースト2位と深刻な社会課題となっています。

そこで、沖縄県に本社を置き、健康経営に力を入れているオリオンビール株式会社とパートナーシップを組み、沖縄県民の健康促進に貢献すべく2023年2月に「生活習慣改善プログラム(血糖値対策)」を発足させました。



「生活習慣改善プログラム(血糖値対策)」記者発表の様子

本プロジェクトは、血糖値が気になるオリオンビール従業員が適度な運動や休肝日設定など、生活習慣の改善に取り組みながら、小林製薬の血糖値対策サプリメント「サラシア100」を6カ月間摂取し、被験者の健康状態や意識・行動変容の様子を確認する実証実験です。

被験者の健康向上はもちろんのこと、適正飲酒文化を推進するオリオンビールにおいて同社従業員が生活習慣の改善に取り組み、その過程・結果を積極的にホームページやリリース等で発信することで、沖縄県の皆さまの生活習慣病(糖尿病)に対する理解促進や生活習慣の改善意識向上に貢献します。

「ニンテスト」における認知機能・健康増進プログラム

当社は2021年に香りを嗅ぐことで認知機能の状態を判定するキット「ニンテスト」を開発しました。6種の香りを嗅ぐだけで、その場で認知機能レベルが判定でき、非常に簡便で迅速なスクリーニングが可能な製品です。



香りによる認知機能スクリーニングキット「ニンテスト」

日本では昨今、認知症が大きな社会課題となっています。65歳以上の認知症患者の数は約600万名(2020年現在)と推計され高齢社会の日本では認知症に向けた取り組みが今後ますます重要になります。

認知機能の低下を早期に発見し、早期対策につなげることが有益であることから、「ニンテスト」を活用した自治体と連携した認知機能・健康増進の取り組みを行っています。

## 人権尊重

当社は、経営理念に「人と社会に素晴らしい『快』を提供する」ことを定めており、人権の尊重は、経営理念に基づく事業活動の前提であり、企業の責任として取り組むべきものであると考えています。

当社は、2019年8月に国連グローバル・コンパクト(UNGC)への参加を表明し、人権を含めた10原則を支持しています。



### 人権方針

これまで、当社においては「小林製薬グループグローバルコンプライアンスポリシー」の基本ポリシーにおいて、人権尊重と人権侵害への非加担について定め、人権尊重の取り組みを行ってきました。2023年2月に、取締役会の承認のもとグローバルスタンダードである国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」に準拠した形で「小林製薬グループ人権方針」を策定しました。

本方針では、国際人権章典などの人権に関する国際規範の支持・尊重、あらゆる差別・強制労働・人身取引・児童労働等の禁止、人権デュー・ディリジェンスの実施、人権尊重に関する教育・啓発の実施、ステークホルダーとの対話等について定めています。

本方針に基づき、小林製薬グループ全体で人権尊重の取り組みを実践し、社会的責任を果たすとともに、持続可能な社会の実現に貢献していきます。

### 人権方針策定のプロセス

本方針の策定にあたっては、サステナビリティ戦略推進室が中心となって、社内主管部門や労働組合と対話の機会を持ち、国際社会において求められる広範な人権課題への理解を深めるとともに、①人権方針(案)に関する意見、②小林製薬グループにおける人権に関する取り組みの現状認識について意見交換をしました。また、弁護士・NGO等の社外専門家からの助言を受ける等の活動を経て策定しました。

### 人権に関する教育・啓発

国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」に則った活動を進めていくための土壌づくりとして、人権方針を制定する前に次のとおり、「ビジネスと人権に関する指導原則」をはじめとして、人権尊重の意義や企業に求められる人権尊重責任について理解促進のための勉強会の実施や情報発信を行いました。

- ① 2022年5月16日：  
グループ統括本社勉強会(参加人数：約60名)  
テーマ：「ビジネスと人権」
- ② 2022年7月2日：  
役員研修(参加人数：9名)  
テーマ：「ビジネスと人権」
- ③ 2022年9月21日、27日：  
サステナビリティMeetUp!(参加人数：計121名)  
テーマ：「改めて人権について考える」
- ④ 2022年10月20日、28日：  
サステナビリティMeetUp!(参加人数：計124名)  
テーマ：「楽しみながらロールプレイを見て学ぶ CSR調達を理解する」



ロールプレイでは、人権問題が発生したという設定で「生産者」「現地加工業者」「一次サプライヤー」「小林製薬社長」「NGO」「機関投資家」「健康系YouTuber」「小売業者」の配役を製造本部や営業本部の方にも演じていただき、その内容を見て学ぶという企画に参加してもらった形式で実施しました。



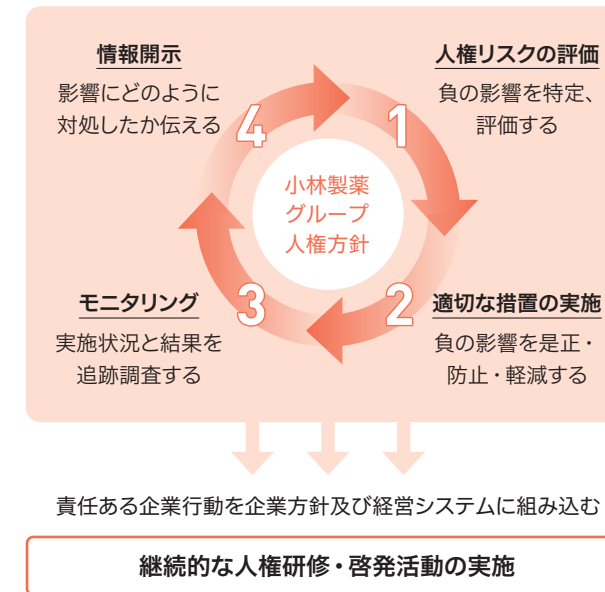
勉強会(オンライン)の様子

- ⑤ そのほか全従業員向けメールマガジンにて啓発(オリンピックと人権/フェアトレード/現代奴隷/ビジネスと人権)

(注)上記の参加人数は、いずれもアーカイブ視聴は含みません。

### 人権デュー・ディリジェンス

当社は、人権方針に基づき、事業に関係する人権への負の影響を特定、防止・軽減し、取り組みの実効性を評価し、どのように対処したかについて説明・情報開示する一連の取り組みを進めています。



本格的な人権デュー・ディリジェンスを実施する前に、人権方針の策定にあたって、当社が負の影響を与える可能性のあるステークホルダー(従業員、サプライチェーン上の人々、消費者、地域住民等)に関連して想定される人権課題を抽出しました。これらは、関係省庁が取りまとめた情報や社内関連部門との対話において認識をすり合わせ上、外部専門家の意見を踏まえ簡易的に抽出したもので、取締役会でも協議を行いました。

ステークホルダー	重要と考えられる人権課題 (一部課題化されていないものは分野)
従業員等 小林製薬グループ で働く人々	過剰・不当な労働時間の削減 労働安全衛生の確保 差別・ハラスメントの防止 外国人技能実習生の適切な処遇
サプライチェーン 上の人々	サプライチェーン上の人権
消費者	消費者の安全と知る権利
地域住民	地域住民の権利
あらゆる人々	広告・CM等における差別的な表現

## CSR調達

当社では、自らの事業活動が環境や社会全体に与える影響を考慮し、サプライチェーン全体を通じて企業の社会的責任(CSR)を果たす「CSR調達」を最重要課題と考え、原材料の調達を行っています。

これまででも自社アンケート等によりサプライチェーンの人権・労働分野のサステナビリティ評価を進めてきましたが、重要な問題は発見されませんでした。

そこで、より精緻な評価を実施するため、2023年から世界的なサステナビリティ評価機関であるEcoVadis社を採用し、最新の国際的規範に基づいたサプライチェーンのサステナビリティ評価を実施します。

また、購買部門所属従業員の基礎教育に「CSR調達」を組み込み、社内のCSR調達への理解深耕を進めていきます。

今後は、従業員教育を含めた管理体制の強化と外部評価機関のサステナビリティ評価との2軸で「CSR調達」を推進することで、サプライチェーン全体で国際的規範に基づく企業の社会的責任を果たし、国連グローバル・コンパクト10原則の実践と、持続可能な社会の実現を目指します。

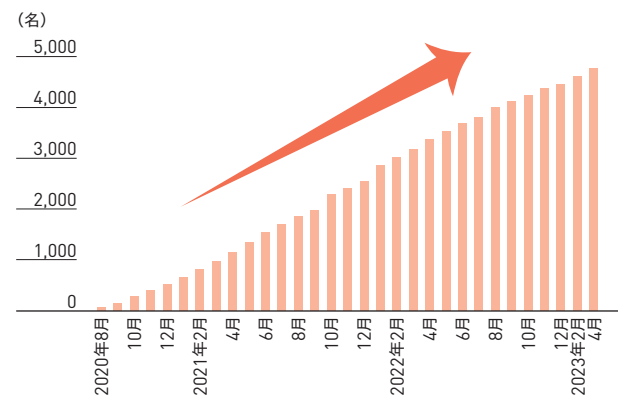


## ESGや社会問題についての社内啓発



当社は、従業員のサステナビリティに対する意識を高め、行動を促すための社内ワークショップ「サステナビリティMeetUp!」を2020年から続けています。これまでに30回以上開催し、参加者はのべ5,000名に届く勢いです。オンラインでの開催を基本とし、日本全国、さらには海外で勤務している従業員が参加しています。職位も幅広く、役員からパートで働く従業員まで同じチームでディスカッションをしています。

### 累計参加者数



### これまで取り上げたテーマ

2020年8月	サプライチェーン
2020年9月	地球温暖化
2020年10月	ダイバーシティ①女性活躍推進
2020年11月	企業事例
2020年12月	世界の水問題
2021年1月	自治体事例(北海道下川町)
2021年2月	循環型社会
2021年3月	ミャンマーと平和
2021年4月	ダイバーシティ②海外支社の多様性
2021年5月	再生可能エネルギー
2021年6月	アンコンシャス・バイアス①
2021年7月	社会貢献
2021年8月	ダイバーシティ③障がい者雇用
2021年9月	防災
2021年10月	企業事例

2021年11月	サーキュラーエコノミー
2021年12月	ガバナンス①
2022年1月	DX
2022年2月	世界的食糧支援活動(WFP)
2022年3月	アンコンシャス・バイアス②
2022年4月	工場のECO活動
2022年5月	ESG投資
2022年6月	Z世代が取り組む気候変動(Fridays For Future)
2022年7月	廃棄物の現状(ごみの学校)
2022年8月	企業コラボ(キリングループ)
2022年9月	人権について改めて考える
2022年10月	CSR調達
2022年11月	企業事例
2022年12月	ガバナンス②
2023年2月	心理的安全性
2023年4月	海ごみ

取り上げるテーマもさまざま、2022年6月に開催したワークショップでは、スウェーデンの環境活動家グレタ・トゥーンベリさんに共感した世界各地の若者が起こした気候変動への対策を求める運動「Fridays For Future」に参加しているメンバー3名に登壇していただきました。



ワークショップ(オンライン)の様子

2022年8月に開催したワークショップでは、キリングループとのコラボレーション企画として、両社従業員が参加し、互いに自社のサステナビリティに関する取り組みを紹介し、ディスカッションを行いました。



キリングループとのコラボレーション企画のポスター

「サステナビリティMeetUp!」から派生して、さまざまな所属で同様の形式のワークショップが開催されることで、新しい製品のアイデアが生まれるなど、製品開発にも良い影響が生まれています。

## 社会貢献活動

### 公益財団法人 小林製薬 青い鳥財団

本財団は、障がいや病気を抱える子どもたちとご家族をサポートするため、当事者の方々の「あったらいいな」をカタチにする」ことを目的としています。そこで、こうした分野で活動している団体・人材を幅広く公募し、その活動を支援することで、社会全体の「快」の増大に貢献することを目指しています。



贈呈式・交流会の様子

### 学校関係者向け支援

当社では、2010年から社会貢献活動「小学校に洋式トイレプレゼント!」を通じ、小学校のトイレを快適な空間へと変えることで、生徒・児童に健康と笑顔を届けるべく活動を続けています。2022年には新たに10校へ寄贈し、累計138校となりました。2021年はオンラインでの贈呈式の開催でしたが、2022年は3年ぶりのリアルでの開催で児童の喜ぶ姿が見えました。贈呈式ではトイレの使い方、汚れの原因、掃除方法の特別授業を実施しました。



「小学校に洋式トイレプレゼント!」贈呈式の様子

### 青い鳥子ども支援プロジェクト

2016年からNPO法人フードバンク山梨と協働し、青い鳥子ども支援プロジェクトとして、一人親家庭への食料支援を実施しています。運営費の寄付に加え、「熱さまシート」、カイロやマスクなど、当社製品も提供しています。また、前年に資金援助した新倉庫が2022年末に開設となり、一人親家庭を支援する体制が充実されました。



山梨フードバンクセンターの外観

### 「プロボノ活動」の開始

当社はパーパスとして「見過ごされがちな お困りごとを解決し、人々の可能性を支援する」を掲げています。従業員一人ひとりがスキルや経験を活かし、社会課題に取り組むNPOや地域団体等を支援することをパーパスの実現に向けた一つの手段と捉え、サステナビリティ部門と人事部門が連携し、2022年よりプロボノ活動を開始しました。また、開始の背景には従業員から「自分たちも社会貢献活動に取り組みたい」という声が増えたこともあります。

2022年はNPO法人サービスグラントが主催するプロボノ活動プログラム「プロボノリーグ」へ参加し、他社と異業種混合の4名前後で編成されたチームによって、支援先団体の課題解決につながる提案と成果物の提供に取り組みしました。



支援先の認定NPO法人スマイルオキッズ事務所の様子

### 「関西大学SDGsパートナー制度」へ登録



SDGsの目標17に「パートナーシップで目標を達成しよう」とあるように、企業1社で取り組めることには限りがあります。さまざまなステークホルダーと連携し、相互の強みを活かした取り組みが必要です。

当社では、サステナビリティ社内浸透プログラム「サステナビリティMeetUp!」において、学生団体とディスカッションを行い、学生の新鮮な視点に当社従業員が多くの刺激を受けました。そうした経験からも、教育機関との連携が、学生への機会提供のみならず、企業にとってもZ世代の視点から自社のSDGsの取り組みを見つめ直す機会になると考え、「関西大学SDGsパートナー制度」へ登録しました。

本制度を活用し「当社従業員と学生が参加するSDGsに関するワークショップを開催」「当社製品を通じた社会課題解決への学生の参画」「学生への情報発信・人材育成支援」などの取り組みを両者で検討していきます。





## 取締役

<b>1</b>	代表取締役会長	小林 一雅
取締役会への出席状況	100%	(13回/13回)
保有する自社株式	224,600株	
特別な利害関係の有無	なし	

1962年 3月 当社入社  
1966年 11月 取締役  
1970年 11月 常務取締役  
1976年 12月 代表取締役社長  
2004年 6月 代表取締役会長(現任)

<b>2</b>	代表取締役社長	小林 章浩
取締役会への出席状況	100%	(13回/13回)
保有する自社株式	9,264,704株	
特別な利害関係の有無	なし	

1998年 3月 当社入社  
2001年 6月 執行役員  
製造カンパニープレジデント  
2004年 6月 取締役  
国際営業カンパニープレジデント 兼  
マーケティング室長  
2007年 6月 常務取締役  
2009年 3月 専務取締役  
製品事業統括本部長  
2013年 6月 代表取締役社長(現任)

<b>3</b>	専務取締役 グループ統括本社 本部長	山根 聡
取締役会への出席状況	100%	(13回/13回)
保有する自社株式	8,043株	
特別な利害関係の有無	なし	

1983年 3月 当社入社  
2004年 3月 執行役員  
取締役会室長 兼 成長戦略室長  
2006年 6月 取締役  
グループ統括本社本部長(現任)  
2011年 6月 常務取締役  
2016年 6月 専務取締役(現任)

<b>4</b>	社外取締役	伊藤 邦雄
取締役会への出席状況	100%	(13回/13回)
保有する自社株式	—	
特別な利害関係の有無	なし	

1992年 4月 一橋大学商学部 教授  
2000年 4月 同大学大学院商学研究科 教授  
2002年 8月 同大学大学院商学研究科長・商学部長  
2004年 12月 同大学 副学長・理事  
2013年 6月 当社 社外取締役(現任)  
2015年 1月 一橋大学CFO教育センター長(現任)  
2018年 4月 一橋大学大学院商学研究科 特任教授  
2018年 4月 同大学大学院経営管理研究科 特任教授  
2020年 4月 同大学大学院経営管理研究科 特任教授  
専攻 名誉教授(現任)

<b>5</b>	社外取締役	佐々木 かをり
取締役会への出席状況	100%	(13回/13回)
保有する自社株式	—	
特別な利害関係の有無	なし	

1987年 7月 株式会社ユニカルインターナショナル  
代表取締役社長(現任)  
2000年 3月 株式会社イー・ウーマン代表取締役  
社長(現任)  
2016年 6月 当社 社外取締役(現任)

<b>6</b>	社外取締役	有泉 池秋
取締役会への出席状況	100%	(13回/13回)
保有する自社株式	—	
特別な利害関係の有無	なし	

1987年 4月 日本銀行 入行  
1998年 5月 同行 国際局副調査役(国際調査課 欧米  
グループ長)  
2009年 7月 同行 政策委員会企画役(経済団体渉  
外グループ長)  
2019年 6月 同行 情報サービス局企画役  
2020年 1月 同行 総務人事局付  
2020年 3月 同行 退職  
2022年 3月 当社 社外取締役(現任)

<b>7</b>	社外取締役	片江 善郎
取締役会への出席状況	100%	(10回/10回)
保有する自社株式	—	
特別な利害関係の有無	なし	

1981年 4月 株式会社小松製作所 入社  
2003年 1月 同社 生産本部大阪工場総務部長  
2007年 7月 同社 総務部長  
2013年 4月 同社 執行役員  
総務部長 危機管理担当  
同社 秘書室長 危機管理担当  
2013年 7月 同社 秘書室長 危機管理担当 兼 コマツ  
経済戦略研究所長  
2015年 10月 同社 秘書室長 総務、コンプライアンス  
2017年 4月 同社 秘書室長 総務、コンプライアンス  
2017年 4月 同社 秘書室長 危機管理担当  
2018年 4月 同社 常務執行役員  
2019年 7月 同社 顧問(現任)  
2022年 3月 当社 社外取締役(現任)

## 監査役

<b>8</b>	監査役	山脇 明敏
取締役会への出席状況	100%	(13回/13回)
監査役会への出席状況	100%	(14回/14回)
保有する自社株式	2,093株	
特別な利害関係の有無	なし	

2003年 7月 当社入社  
2008年 3月 製造カンパニー 技術開発 生産技術部長  
2009年 3月 製造本部  
富山小林製薬株式会社 代表取締役社長  
2011年 3月 製造本部 品質管理部長  
2014年 3月 製造本部 購買部長  
2016年 3月 製造本部 日用品技術開発部長  
2019年 3月 監査役(現任)

<b>9</b>	監査役	川西 貴
取締役会への出席状況	100%	(13回/13回)
監査役会への出席状況	100%	(14回/14回)
保有する自社株式	522株	
特別な利害関係の有無	なし	

1990年 4月 当社入社  
2014年 3月 中央研究所 研究推進部 部長  
2020年 1月 グループ統括本社 総務部 部長  
2021年 3月 監査役(現任)

<b>10</b>	社外監査役	八田 陽子
取締役会への出席状況	100%	(13回/13回)
監査役会への出席状況	100%	(14回/14回)
保有する自社株式	—	
特別な利害関係の有無	なし	

1988年 8月 Peat Marwick Main & Co. (現KPMG  
LLPニューヨーク事務所)入所  
1997年 8月 同事務所 パートナー  
2002年 9月 KPMGビートマーウィック税理士法人  
(現KPMG税理士法人)パートナー  
2015年 6月 当社 社外監査役(現任)  
2023年 6月 国際基督教大学 評議員(現任)

<b>11</b>	社外監査役	森脇 純夫
取締役会への出席状況	—	
監査役会への出席状況	—	
保有する自社株式	—	
特別な利害関係の有無	なし	

1981年 4月 石井法律事務所 入所  
1985年 6月 Harvard Law School(LL.M.)卒業  
1991年 4月 石井法律事務所 パートナー弁護士  
(現任)  
1999年 4月 最高裁判所司法研修所教官(民事弁護)  
2007年 4月 東京大学法科大学院 客員教授  
2015年 5月 日本弁護士会連合会司法制度調査会  
委員長  
2017年 6月 JSR株式会社 社外監査役  
トビー工業株式会社 社外取締役  
2023年 3月 当社 社外監査役(新任)

## 執行役員

	常務執行役員 営業本部 本部長 綾部 直樹
--	-----------------------------

	常務執行役員 ヘルスケア事業部 事業部長 大脇 藤人
--	----------------------------------

	執行役員 国際事業部 中国戦略部 部長 松下 拓也
--	---------------------------------

	執行役員 営業本部 副本部長 兼 東日本統括部 統括部長 佐藤 淳
--	--

	執行役員 日用品事業部 事業部長 作田 暢生
--	------------------------------

	執行役員 国際事業部 事業部長 豊田 賀一
--	-----------------------------

	執行役員 信頼性保証本部 本部長 渡邊 淳
--	-----------------------------

	執行役員 中央研究所 所長 松嶋 雄司
--	---------------------------

	執行役員 製造本部 本部長 山下 健司
--	---------------------------

	執行役員 CDOユニット ユニット長 石戸 亮
--	-------------------------------

	執行役員 CFOユニット ユニット長 中川 由美
--	--------------------------------

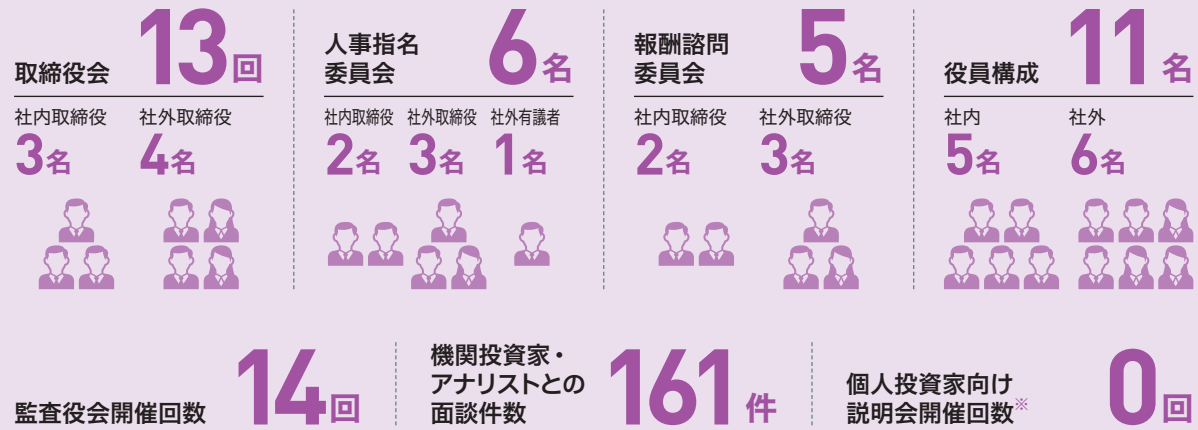
(注)

- 有泉池秋氏は2022年3月30日開催の第104期定時株主総会において社外取締役に選任され就任しました。同氏はそれ以前、当社の社外監査役として取締役会に出席していたため、同氏の取締役会出席回数は社外監査役として出席した3回を含んでいます。
- 片江善郎氏は2022年3月30日開催の第104期定時株主総会において社外取締役に選任されたため、取締役会の開催回数が他の取締役と異なっています。



# Gガバナンス Governance

## ガバナンス At a Glance



※ 新型コロナウイルス感染拡大防止の観点より、2022年は開催していません。

## コーポレート・ガバナンス

### 基本的な考え

企業の持続的成長を図るためには、健全なリスクテイクを支える環境と適切な経営の監督とのバランスが重要であると考えています。

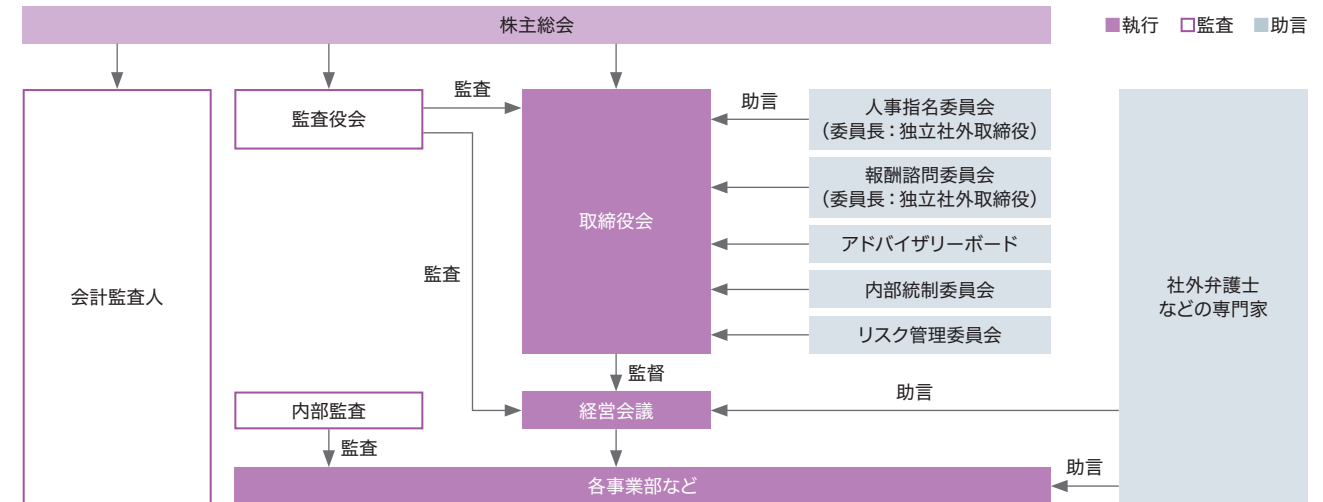
当社は、創業家を中心とする経営体制を敷いており、長期的視点の経営判断ができるメリットがあります。他方、経営トップの独善的行動が発生するおそれがあるため、当社では監督能力の高い社外取締役を複数名任用し、チェック機能を担保することでスピード経営や大胆な改革を実現しています。こうした経営を継続していくため、コーポレート・ガバナンスの充実を図るべく、さまざまな制度・仕組みを取り入れています。

また、当社においては、経営トップに対しても現場の生の声を直接伝える機会を積極的に設けるなど、誰に対しても意見が言える非常に風通しの良い社風を持ち合わせています。制度・仕組みを充実させるだけではコーポレート・ガバナンスの目的は達成できないとの認識のもと、この社風を維持・発展させることもコーポレート・ガバナンスを強化する有効な手段であると考えています。

### 経営体制

社長を中心とする執行役員が経営の執行にあたるとともに、会長を議長とする取締役会が経営の監督機能を担うという体制を取っています。取締役7名のうち4名の独立社外取締役を選任しており、取締役会の活性化の観点から取締役の人数の最適化も図っています。

取締役などの選任や報酬の決定プロセスの公正性を担保するため、独立社外取締役を委員長とする「人事指名委員会」「報酬諮問委員会」(両委員会とも、社外取締役、当社代表取締役及び人事担当取締役で構成)を設置しています。また、独立社外取締役や代表取締役を中心メンバーとする「アドバイザリーボード」を設置し、大きな経営課題への必要な助言を得る体制を敷いています。



### 各委員会の設置状況

経営会議	当社では、監督と執行の分離を明確にするため、執行役員制度を導入しています。執行役員を主な構成員とする経営会議を月に4回開催しており、執行に関する重要な案件について審議しています。
取締役会	取締役会は、社外取締役4名を含む7名の取締役で構成されており(社外監査役2名を含む4名の監査役も出席)、経営会議で審議された内容などをチェックする機能を果たしています。また、取締役会の席上、社外取締役・社外監査役から活発な発言があり、外部視点による牽制が非常によく機能しています。
アドバイザリーボード	取締役会や経営会議を補佐する機関として、アドバイザリーボード(半年に1回)を開催しています。アドバイザリーボードは、社外取締役ならびに当社会長、社長及び担当役員を構成員としています。経営方針や経営の重要課題について、大所高所からの助言をいただき、日々の経営に反映しています。
人事指名委員会	取締役及び執行役員選任プロセスの透明性・公正性を確保するため、独立社外取締役を委員長とする人事指名委員会(社外取締役、代表取締役、人事担当取締役及び社外有識者で構成)を設置しています。
報酬諮問委員会	取締役の報酬額決定プロセスの透明性を確保するため、独立社外取締役を委員長とする報酬諮問委員会(社外取締役、代表取締役及び人事担当取締役で構成)を設置しています。
内部統制委員会	内部統制委員会は、内部統制担当役員と関係幹部を構成員とし、コンプライアンス問題及び内部統制システムに関する基本問題を中心に審議しています。また、当社及び関連会社の内部統制に関する基本方針案の立案、構築された内部統制システムの監視も行っています。
リスク管理委員会	当社グループにおける経営リスクの顕在化を未然に防止、あるいは顕在化した場合の影響を極小化することを目的に主要役員を構成員としてリスク管理委員会を設置し、リスクマネジメント体制の構築及び推進を図っています。

### 役員の選任

#### 取締役

以下に記載している点を踏まえ、人事指名委員会の答申内容及び取締役会の審議を経て候補者を決定しています。

#### 社内取締役

取締役会におけるコーポレート・ガバナンスの実効性を担保し、当社の中長期にわたる企業価値の向上に資する人物として、会長・社長以下の経営陣及び取締役候補者を以下の基準に基づき選任します。

- ・ 当社の事業内容を熟知し、豊富な経験・高い見識を有する人物
- ・ 当社の経営理念及び行動規範を体現している人物
- ・ 高いコンプライアンス意識を有し、人格に優れた人物
- ・ 性別・国籍等の個人の属性に依らず、専門性のバランスを考慮した上で多様性が考慮された取締役構成となっていること

#### 社外取締役

社外の独立した立場から業務執行の監督機能を強化すると同時に当社の経営戦略及び業務執行に適切な助言を

行うことを目的とし、社外取締役候補者は以下の基準に基づき、原則複数名を選任します。

- ・ 当社にとって有用な専門分野における豊富な経験と高い見識を有している等、業務遂行や経営戦略に対する適切な監督及び助言を行う能力を有すること
- ・ 一般株主との利益相反が生じる恐れのない人物であること
- ・ 原則として、社外取締役のうち1名は企業の経営経験を有する人物となっていること

#### 監査役

業務執行から独立した立場から取締役の職務を監督することにより、当社の健全で持続的な成長を確保し、社会的信頼に応える良質な企業統治体制を確立することを目的とし、監査役は以下の基準に基づき、原則複数名を選任します。

- ・ 豊富な経験を有し、全社的な観点に立ち、公正不偏の態度で監査をすることができること
- ・ 監査役のうち、最低1名は、財務及び会計に関して相当の知見を有すること

## 取締役会の構成

取締役(7名)のうち独立社外取締役が過半数(4名)を占めています(社外監査役を含めても取締役会参加者11名のうち6名が社外役員)。取締役会では、独立社外取締役や社外監査役は外部視点に基づき積極的に発言し、非常に活発な議論がなされており、非常に闊達な雰囲気醸成されています。侃々諤々の議論がなされ、議案の採決について賛否が分かれることもあります。

また、取締役会での議論の実効性を確保するため、独立社外役員の選任期間のバランスも重要と考えています。選任期間の長い独立社外役員については当社の経営戦略や事業特性を深く理解した上での監督・助言が可能であり、比較的短い社外取締役については当社の前例にとられない新鮮な視点での監督・助言が可能となります。

企業価値を持続的に向上させるためには、取締役会において多様な視点での議論が不可欠となります。現在、取締役会参加者のうち3名が女性であり、取締役会の議論の活性化につながっています。今後も取締役会の多様性の確保に努めていきます。

### スキル・マトリックス

当社のビジネスモデルを支える要は人材であることから、「組織マネジメント・人材開発」を特に重要視しています。また、「財務・会計」「法務・リスクマネジメント」等の守りの要素に加え、当社が伝統的に強みとしている「マーケティング」や、当社のさらなる成長のために「グローバルビジネス」「ESG・サステナビリティ」「DX」の各分野を強化する必要があると判断してスキル・マトリックスの要素としています。

	企業経営	グローバルビジネス	組織マネジメント・人材開発	ESG・サステナビリティ	マーケティング・営業	財務・会計	法務・リスクマネジメント	DX IT・デジタル
小林 一雅	●	●	●	●	●			
小林 章浩	●	●	●	●	●			●
山根 聡			●	●		●	●	●
伊藤 邦雄			●	●		●	●	●
佐々木 かをり	●	●	●	●	●			●
有泉 池秋			●			●	●	●
片江 善郎		●	●	●			●	

## 独立社外取締役の選任理由

伊藤 邦雄	同氏は、大学教授として長年会計学・経営学の研究に携わり、また、他社の社外役員を歴任して企業経営を豊富に経験するほか、政府による企業の持続的成長に関する研究会等において中心的役割を果たしています。これらの活動で培った知見を基に、当社においても資本効率の改善や人的資本経営の実現、DX(デジタルトランスフォーメーション)等、企業価値向上の観点から経営の監督機能を果たしています。こうした経験と実績を踏まえて、当社の企業価値向上に資する監督機能を果たすことを期待し、社外取締役として選任しています。
佐々木 かをり	同氏は、企業経営者としての実績・見識に加え、他社の社外役員を歴任して企業経営を豊富に経験するほか、国際女性ビジネス会議を長年にわたり開催し、ダイバーシティ経営の先駆者として活躍しています。当社においても、ダイバーシティ経営を推進する上で重要となる女性活躍推進や働き方改革に加え、消費者の視点を踏まえた商品開発やDX(デジタルトランスフォーメーション)等の分野において助言や監督を行う等、企業価値向上に貢献しています。こうした経験と実績を踏まえて、当社の企業価値向上に貢献する助言・監督を行うことを期待し、社外取締役として選任しています。
有泉 池秋	同氏は、日本銀行において日本及び海外の経済情勢や金融市場の分析、日本銀行の政策と経済情勢判断等に関する企業経営層との対話に長年携わっていました。また、2020年3月より2022年3月までは、当社社外監査役を務めていました。日本銀行において培われた豊富な知見・経験や日本経済全体の健全な成長を常に考えてきた姿勢と当社社外監査役としての経験を踏まえて、当社の経営に対しても客観的な立場よりの確かな提言・助言をいただいております。こうした経験と実績を踏まえて、当社の企業価値向上に貢献する助言・監督を行うことを期待し、社外取締役として選任しています。
片江 善郎	同氏は、株式会社小松製作所の執行役員として、特にグローバル企業における危機管理やコンプライアンスに関して高い見識と豊富な経験を有しています。こうした経験と実績から、当社の経営全般について提言いただくことにより、国際事業の強化を進める当社の経営戦略に対する適切なモニタリングや中長期的な企業価値を高めることに寄与しています。こうした経験と実績を踏まえて、当社の企業価値向上に貢献する助言・監督を行うことを期待し、社外取締役として選任しています。

## 独立社外監査役の選任理由

八田 陽子	同氏は、税理士法人での業務経験があり国際税務に関する高い知見を有しており、他社の社外役員を歴任するほか、大学の監事を長らく務めていました。その知見・経験に基づいて、グローバルな事業に関する当社の企業活動に対する監査が適切に行われていることから、その職務を適切に遂行していただけるものと判断し、社外監査役として選任しています。
森脇 純夫	同氏は、弁護士として企業活動の適正性を判断するに十分な法的知見を有し、重要な経営判断に関わる事案を多数経験しています。また、複数企業での社外役員の経験もあり、これらの知見・経験が当社の企業活動に対する監査に活かされ、当社の取締役会や監査役会において厳格かつ積極的な発言が期待されることから、社外監査役として選任しています。

## 役員報酬

### 役員報酬等の内容の決定に関する方針等

当社は、2020年9月28日の取締役会において、取締役の個人別の報酬等の内容にかかる決定方針を決議しています。当該取締役会の決議に際しては、あらかじめ決議する内容について報酬諮問委員会へ諮問し答申を受けています。

### 取締役の個人別の報酬等の内容にかかる決定方針

- (a) 当社グループの持続的成長と中長期的な企業価値向上を動機づける報酬体系であること
- (b) 会社業績との連動性が高く、取締役の担当職務における成果責任達成への意欲を向上させるものであること
- (c) 株主との利害の共有を図り、株主重視の経営意識を高めるものであること

- (d) 報酬の決定プロセスは、透明性・客観性の高いものであること
- (e) 競争優位の構築と向上のため、優秀な経営陣の確保に資する報酬水準であること

### 取締役報酬制度の内容の概要

取締役の報酬制度は「基本報酬」、単年の業績に応じて変動する「短期インセンティブ報酬」、中長期業績に応じて変動する「長期インセンティブ報酬」からなり、業績向上ならびに中長期的な成長を動機づける設計としています。

(注) 社外取締役及び監査役の報酬は、業務執行から独立した立場であることから基本報酬のみとしています。

### 報酬制度の内容の概要及び報酬算定方法の概要

報酬項目(構成割合)	制度概要及び算定方法の概要
基本報酬(70%)	固定の金銭報酬であり、役位に応じた職務遂行及び着実な成果創出を促すため、業績に応じて毎年改定されます。基本報酬額は、i) 前年基本報酬額に、ii) 前年の全社業績(連結売上高、EPS、ROE)の達成率と、当該年度の活躍期待値に応じて決定される定性評価で算出される係数を乗じて算定されます。
短期インセンティブ報酬(30%)	事業年度ごとの業績目標の達成を促すための、単年の業績に連動した金銭報酬です。i) 基本報酬の30/70を基本額とし、これに、ii) 評価指標(連結営業利益率及びEPS)の対前年比と、当該年度の活躍期待値に応じて決定される定性評価で算出される係数を乗じて算定されます。
長期インセンティブ報酬(-)	中長期的な企業価値・株主価値の向上を重視した経営を推進するための、中長期の業績に連動した金銭報酬です。i) 役職に応じて予め定められたポイント、ii) 中期経営計画で定めた評価指標(連結売上高、EPS、ROE)の達成率と、ESG及びサステナブルな企業成長に向けた貢献度を加味して決定される定性評価で算出される係数、ならびに、iii) 中期経営計画最終年度の12月各日の株価の終値平均を乗じて算定されます。

(注) 1. 監査役の基本報酬の暫定の改定率は、常勤監査役103%、社外監査役102%としています。  
2. 基本報酬及び短期インセンティブ報酬については、各報酬額を12で除した金額の合計を毎月金銭で支給します。長期インセンティブ報酬は、3年に一度、中期経営計画終了直後の株主総会後(4月)に金銭で支給します。



## 取締役会の実効性評価

当社は、取締役会の活性化がコーポレート・ガバナンス、ひいては企業価値向上のために極めて重要であるとの認識のもと、毎年、取締役会の実効性評価を実施し、評価結果をもとにPDCAを実施しています。

### 実効性評価のプロセス

2022年	
10月	個別アンケート調査 (対象：取締役及び監査役全員)
11月	個別インタビュー (対象：取締役及び監査役全員)
12月	取締役会評価会議 (参加者：社外取締役及び社外監査役全員)
2023年	
1月	取締役会 (評価結果報告及び実効性向上施策の審議)

(注) 上記のプロセスは弁護士監修のもと、取締役会事務局が主導し自社で実施しています。

### 評価結果の概要

#### ① PLAN (計画)

2021年度の実効性評価では、取締役会の構成、兼任状況、開催頻度、社外役員からの意見の反映、執行側への権限の委譲、リスクテイクを支える雰囲気、投資家の意見のフィードバック等の項目については、「問題なし」または「概ね適切」と評価されました。一方で、中長期の経営課題やESG、国際戦略、人材戦略、資本政策、DX戦略、危機管理等の重要テーマに関しては、議論の機会を増やすことやより実効性のある議論とするための工夫をすることが課題として挙げられました。

この評価結果を受け、2022年1月度の取締役会において以下の施策の実行が決議されました。

- 1) 取締役会の時間枠の拡大
- 2) 取締役会以外での情報交換や議論ができる場の確保
- 3) 中期経営計画を集中的に検討する会議を設定

#### ④ ACTION (改善)

前記の評価結果を2023年1月度の取締役会に報告するとともに、抽出された課題への対応について協議を行い、以下の施策を実施することが決議されました。

- 1) 議案カレンダーによる重要テーマの附議 (継続及び発展)  
→中期経営計画達成のため、重要テーマがタイムリーにかつ漏れなく議論されるべく、中期経営計画の戦略骨子に沿って議案を設定する
- 2) 「協議事項」の追加→重要議案の審議に先立ち事前の協議の時間を設けることで、社内役員はもとより社外役員からの多様な意見をぶつけ合うことで案件の理解を深める  
→結論を出すことを意識せずに自由な議論を促す
- 3) 時間枠の拡大(継続)  
→十分な議論時間の確保
- 4) オフサイトミーティングの活用  
→取締役会の時間枠内では共有しきれない意見や認識の共有を図り、取締役会での議論を充実させる
- 5) 取締役会資料の改善  
→議論すべき論点を明確化し、議論の質を高める
- 6) 執行役員による職務執行状況報告(継続)  
→各事業の状況・課題に対する理解を深め、個別審議案件が附議された際の唐突感をなくす
- 7) 社外役員による現場視察の実施  
→進行する工場投資等の審議を効率的、効果的に行うため、当社の事業現場の理解を深める

2023年は 企業価値の向上に向け当社取締役会が一層実効性のある場となるべく、以上の施策を実行していきます。また、このPDCAのサイクルを毎年繰り返すことで、さらに高いレベルを目指していきます。

#### ② DO (実行)

前記の決議を受け、2022年度は以下の施策を実行しました。

- 取締役会の時間枠を30分拡大(7月度取締役会より2時間→2.5時間)
- 年間カレンダーによる重要テーマの計画附議
- 新中期経営計画策定に向けた事前協議(社外役員との会議及び個別協議)の実施
- 執行役員による職務執行状況報告の追加

また、これら施策の効果を客観的に測定するため、審議時間比率(説明時間を除く実質的な議論に要した時間の割合)、1議題当たりの社外役員の発言回数、及び議題種別ごとの時間の割合を分析し、前年との比較を行いました。

明時間を除く実質的な議論に要した時間の割合)、1議題当たりの社外役員の発言回数、及び議題種別ごとの時間の割合を分析し、前年との比較を行いました。

#### ③ CHECK (評価)

2022年10月、11月に実施した個別アンケート及び個別インタビューでは、「中期経営計画、人材育成方針等の重要テーマについて附議され議論されるようになっていく」「執行役員の職務執行状況報告が追加されたことにより事業の理解が進んだ」といった改善施策

を評価する意見が出されました。取締役会の構成、兼任状況、開催頻度、社外役員からの意見の反映、執行側への権限の委譲、リスクテイクを支える雰囲気、投資家の意見のフィードバック等の項目については、前年同様に「問題なし」または「概ね適切」と評価されました。

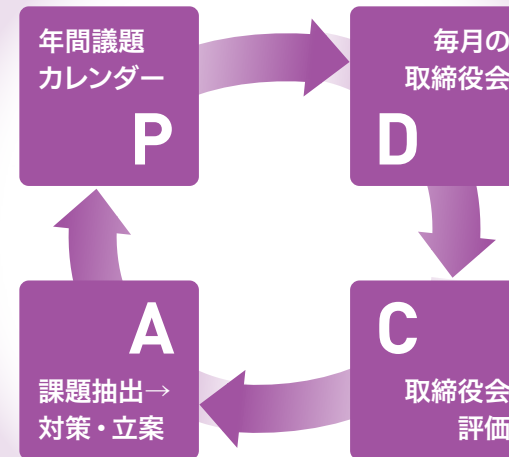
また、分析の結果、審議時間比率、1議題当たりの社外役員の発言回数とともに、2022年は前年よりも増加していること、ならびに中期経営計画や人材育成等の重要テーマの審議時間が増加していることが確認されました。

以上の評価結果から、1) 議案カレンダーの導入により重要テーマが附議され議論されるようになった、2) 時間枠の拡大により、審議時間の割合が増えかつ社外役員の発言も増えた、3) 執行役員による職務執行状況報告を加えたことにより社外役員への会社に対する理解が深まり、より深い議論がなされるようになった、ことが確認され、実施した取締役会の実効性向上のための施策が企図した通りに効果を奏していると考察しています。

12月8日に開催された社外役員を中心とする取締役会評価会議では、以上の結果を踏まえて当社取締役会の実効性をさらに高めることについて議論がなされ、以下の課題が抽出されました。

#### 課題

- 重要テーマに関しては、表面的な議論にとどまらないよう、より真の課題について深く議論するための工夫が必要
- 議論の質を高めるために、議案説明の質をより高める必要がある
- 議論の質を高めるために、社外役員の側でも会社に対する理解を一層深める必要がある



## 株主・投資家とのコミュニケーション

当社では、株主・投資家(以下「株主等」)を重要なステークホルダーと認識し、企業の持続的成長のための建設的な対話を重視しています。株主等との対話における有益な意見を中心に、経営陣に確実にフィードバックできる仕組みを設けており、経営の改善につなげています。

### 株主等との対話の方針

- 企業の持続的成長に資するため、株主等との対話は積極的に行う。
- 株主等との対話には、属性、対話の時期、当社の経営資源等の諸事情などを考慮し、経営トップ、IR担当役員、IR部門が必要に応じて行うものとする。
- 株主等との対話において、企業の持続的成長に資する株主の意見については、取締役会に対してフィードバックを行う。

### 株主等との対話の実績

株主総会(2023年3月開催)	
出席者	54人
議決権行使比率	92.39%
機関投資家・アナリストとの面談	
面談回数	161件
個人投資家との対話*	
開催回数	0回
参加者	0人

\* 新型コロナウイルス感染拡大防止の観点より、2022年は開催していません。

## リスクの管理

当社では、リスクを3つに分類し、それぞれに応じた体制を整え、リスク管理を行っています。

中長期的なリスク(潜在リスク)については、長期的な視点で経営リスクを洗い出し、具体的な問題として顕在化する前に手を打つべく、毎年、社長を委員長とする「リスク管理委員会」において「全社重点リスク」を選定しています。全社重点リスクについては、事業部長クラスが実行責任を担い、リスク低減プランの策定や進捗管理、取締役会への

定期報告を行う体制を整備し、具体的なリスク低減活動を行っています。

事業等のリスクや顕在化する恐れのある短期的なリスクに関しては、各部門におけるリスク情報を月1回の「マンスリーレポート委員会」で集約し対応を検討することに加え、その中から経営の関与が必要と判断したリスクに関しては、経営会議に上げて対策を講じる体制を敷いています。このほかに、目前で発生している顕在化したクライシスに関しては、顕在化とともに速やかに「危機管理本部」を立ち上げ、スピーディに対応を図る体制を取っています。

### 事業等のリスク

主要なリスク	リスクの概要	主な対応策の実施状況
(1) 事業環境のリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>消費者ニーズの急激な変化</li> <li>競争環境の変化による広告宣伝費等のコスト増大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>消費者ニーズを捉えた新製品の開発</li> <li>環境変化を捉えた既存品の戦略策定</li> <li>多種多様な製品ラインナップによる影響の低減</li> <li>メディアミックスによる広告宣伝費の効率化</li> </ul>
(2) 積極的に新製品を投入するビジネスモデルのリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>新製品の発売品目数の減少</li> <li>競合参入による発売時の競争激化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>全従業員対象の提案制度によるアイデア創出</li> <li>新製品ポートフォリオ活用による発売品目の確保</li> </ul>
(3) 天候不順、気候変動による需要変動のリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>季節性の強い製品の売上減少</li> <li>温室効果ガス削減の潮流に伴う炭素税の負担</li> <li>エシカル意識の高まりによる需要低減</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>カイロ事業におけるヘルスケア領域での製品開発</li> <li>各種データ活用による出荷調整</li> <li>グループ環境委員会による中長期的リスク対策の検討</li> <li>Scope3視点での温室効果ガスに関して部署横断での削減プロジェクトの立ち上げ</li> </ul>
(4) 海外事業のリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>各国の経済成長の鈍化や規制の変更による投資回収効率の低下</li> <li>為替レート的大幅な変更</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>毎週の経営会議の場での、中国担当執行役員による状況報告</li> <li>段階的・合理的な投資判断と投資計画の見直しによる改修リスク低減</li> <li>主要通貨レートのモニタリング</li> </ul>
(5) 事業買収・提携のリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>想定外の事象や環境変化による不首尾</li> <li>のれんや無形資産の減損</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>精緻なデュー・ディリジェンス</li> <li>成長機会と残存リスクを議論した上での投資判断</li> </ul>
(6) 人的資本確保・活用のリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>性別・国籍等を問わない多様な人材の活躍推進の停滞</li> <li>労働市場の競争激化への対応の遅れ</li> <li>従業員の企業貢献意識向上施策の不足</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>フラットな企業風土</li> <li>上司と部下の成長対話による成長実感の醸成</li> <li>女性のキャリア志向の醸成を目的とした具体的活動の推進</li> <li>多様なライフスタイルの人が活躍できる環境を整備するために、テレワーク制度、フレックス、副業制度、服装自由化を導入</li> </ul>
(7) 製品安全性のリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>設計不良</li> <li>品質不良</li> <li>副作用報告に応じた対応の誤り</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>品質監査の専門部門(信頼性保証本部)によるリスク低減の取り組み</li> <li>重篤な設計・品質不良が疑われた場合のタイムリーな判断</li> </ul>
(8) 製品原材料調達リスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>為替相場の変動による調達コスト増大</li> <li>原油価格の急騰等による原材料価格の上昇</li> <li>災害発生時の生産・流通停滞による市場への製品供給阻害</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>多品目販売による限定的な原材料価格高騰のコスト吸収</li> <li>「製品BCPシステム」による速やかな原材料確保</li> <li>「調達方針説明会」でのCSR調達方針の説明</li> </ul>
(9) 法的規制等のリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>法規の変更による製品の開発中止、販売中止</li> <li>輸出入の規制変更等による売上変動</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>法務知財部を中心とした情報収集と迅速な対応</li> </ul>

(10) 情報セキュリティ関連のリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>個人情報漏洩による補償と信用失墜</li> <li>サイバー攻撃によるノウハウの流出と事業活動の一時中断</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>情報セキュリティ体制の整備</li> <li>社内教育の徹底</li> <li>情報セキュリティの第三者評価</li> <li>重要なデジタルデータの遠隔地サーバでのバックアップ</li> </ul>
(11) コンプライアンス関連のリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>当社グループ、または従業員による重大なコンプライアンス違反</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>従業員及び社外取引先担当者対象のコンプライアンスアンケート</li> <li>コンプライアンス問題の専用受付窓口(従業員相談室)の設置</li> </ul>
(12) 知的財産、及び訴訟関連のリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>知的財産権を管理する仕組みの導入遅れ</li> <li>知的財産権に関する第三者侵害</li> <li>当社の知的財産権侵害による補償と信用失墜</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>知的財産権の侵害、非侵害のチェック</li> <li>製品の開発段階における積極的な知的財産権の創出と戦略的出願</li> </ul>
(13) 自然災害、人為的災害によるリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>自然災害、人為的災害発生による業務停止、遅延、資産喪失、人的被害等の発生</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業継続計画(BCP)の策定</li> <li>危機管理体制の構築</li> <li>有事の際、毎週の経営会議の場での迅速な協議と対応</li> </ul>
(14) 深刻な感染症流行によるリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>現地行政による外出規制による外出機会の減少に伴う売上減少</li> <li>感染症拡大の長期化・常態化による経済状況悪化</li> <li>事業所内での感染者発生による製品生産等の事業活動停止</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>感染症拡大により発生した新常态に対応した新製品の開発と発売</li> <li>危機管理本部による感染リスクの把握と対策の事前立案</li> <li>操業停止リスクを抑えた運営</li> </ul>

(注) 詳細については、有価証券報告書をご参照ください

## 知的財産管理

当社は、「“あったらいいな”をカタチにする」というコーポレートブランドスローガンのもと、「新製品のアイデアを生み出す仕組み」を強みの源泉の一つと捉えています。当社はそのような強みを一層強化する観点より、新製品開発に向けたDX投資・M&A・人材投資を通じた無形資産(人的資本及び知的資本)への投資を推進しています。

特に知的財産について、当社は「世にない製品で新市場を創造する」というビジネスモデルのもと、製品特性をわ

かりやすく伝えるネーミング・広告にこだわり、それらを商標権で確実に保護できるように努めています。開発初期から事業部と知的財産部門が連携し、開拓した新市場の将来像を予測し、特許、意匠も活用した多面的な商品保護、グローバルな知的財産権の確保、模倣品対策を実施しています。これらの活動により、2020年度に「知財功労賞 特許庁長官表彰 知財活用企業(商標)」を受賞しています。



## 内部統制

当社では、会社法・金融商品取引法が求める業務、財務諸表の適正性の確保や各種法令を遵守するための仕組みとして「内部統制委員会」を年2回開催しています。社外弁護士をアドバイザーとして、当社グループ全体の内部統制及びコンプライアンス体制を監視し、その対応策について取締役会に対し勧告・助言を行っています。

詳細は「内部統制システムの基本方針」をご参照ください。  
<https://www.kobayashi.co.jp/corporate/governance/>

また、当社では、内部統制活動の抜け漏れがないか一目でわかるように一覧化し、かつ活動内容の進捗度によって青・黄・赤で色分けする「内部統制の見える化」を行っています。定期的に経営会議及び取締役会に報告することによって、内部統制活動の推進と監督を行っています。

## コンプライアンス推進体制

コンプライアンスの推進は経営の最重要課題の一つという認識のもと、経営トップ及び事業部トップが意識啓発のためのメッセージを定期的に発信しています。

コンプライアンス教育として、すべての役員・従業員のコンプライアンスに関する意識向上と知識習得を目的に、階層別研修(役員・管理職・新入社員など)を各階層に応じたトピックを盛り込みつつ計画的に実施しています。さらに、イントラネットを利用した「eラーニング」を全従業員

対象に毎月実施(受講率:100%)しています。2020年からは全部署において管理職が講師となりコンプライアンスに関するテーマをディスカッションする「コンプライアンス15分研修」を開始しました。この研修は、全従業員がコンプライアンスに関連するテーマについて毎月考える機会を設けることになり、コンプライアンス意識の啓発における非常に強力なツールとして定着しつつあります。

### 15分研修

- 1月: 役員及び従業員等の誓約
- 2月: ハラスメントが起りやすい職場風土とは
- 3月: 個人情報の管理
- 4月: 内部通報と守秘義務
- 5月: 無意識のハラスメント
- 6月: 良好な職場環境(ワーク・エンゲージメントとは)
- 7月: 従業員相談室(相談したらどうなる?)
- 8月: 「カビ型不正」を防止するには
- 9月: 備えよう! 南海トラフ大地震
- 10月: コンプライアンスの「ものさし」
- 11月: ハラスメント事例集
- 12月: 差別について

### eラーニング

- 1月: 公私混同について
- 2月: 改正個人情報保護法について
- 3月: グローバルコンプライアンスポリシー
- 4月: 改正個人情報保護法について
- 5月: 薬機法
- 6月: パワーハラスメントの基礎知識
- 7月: 2022年情報セキュリティ10大脅威
- 8月: メンタルヘルス
- 9月: 景品表示法
- 10月: 海外からの物品持込み及び輸入時のルール
- 11月: DXにおける個人情報の取り扱いの注意点
- 12月: 企業秘密の適切な取り扱いについて

## 内部通報・相談制度

当社グループでは、従業員からのコンプライアンスにかかわる通報や疑問・悩み・相談を受け付ける専用窓口として「従業員相談室」を設置しています。

国内の社内相談窓口は、コンプライアンスに関する相談窓口とハラスメントに関する相談窓口の2つの相談窓口を設けています。また、社外の相談窓口(弁護士事務所)では、コンプライアンスやハラスメント等に関する業務上の相談のみならず、プライベートな問題にかかわる相談も受け付けることにより従業員の満足度向上に努めています。利用対象者は、社員のみならず、派遣社員、パート・アルバイト、退職者、取引先の社員等からの通報・相談も受け付けています。

通報・相談を受けたすべての事案は、公益通報対応業務従事者として指定を受けた相談員が対応しています。通報・相談者の保護を確保した上で、通報・相談内容や要望等の確認、事実関係等の調査、是正措置を行い、問題の解決を図っています。

海外では、すべての現地法人において、国内同様のコンプライアンス等に関する通報窓口を設置し、内部通報担当部門(グループ統括本社総務部)による調査・対応等を行っています。

2022年の通報・相談件数は、55件でしたが、重大なコンプライアンス違反と判断される事案はなく、各通報・相談事案について適切に対応しています。

### 過去5年間の通報・相談件数(社外相談窓口へのプライベートな相談事案を除く)

	2018年	2019年	2020年	2021年	2022年
通報・相談件数	42件	33件	29件	39件	55件
うち重大なコンプライアンス違反 <sup>※</sup> 件数	0件	0件	0件	0件	0件

※ 経営に重大な影響を与え、企業価値を大きく毀損するコンプライアンス違反

会計年度	旧基準					旧基準			新基準 <sup>※9</sup>			
	2013.3	2014.3	2015.3	2016.3	2016.12 <sup>※8</sup>	2017.12	2018.12	2019.12	2019.12	2020.12	2021.12	2022.12
単位:百万円												
売上高	121,532	127,293	128,344	137,211	120,051	156,761	167,479	168,052	158,340	150,514	155,252	<b>166,258</b>
売上原価	51,732	54,193	54,718	57,518	48,638	61,238	64,359	64,705	67,364	65,248	66,478	<b>73,927</b>
売上総利益	69,799	73,099	73,626	79,693	71,412	95,522	103,119	103,346	90,975	85,265	88,773	<b>92,331</b>
販売費及び一般管理費	52,895	54,977	55,708	61,432	54,003	72,596	76,830	76,991	65,317	59,322	62,707	<b>65,662</b>
営業利益	16,903	18,122	17,917	18,260	17,409	22,925	26,289	26,355	25,658	25,943	26,065	<b>26,669</b>
経常利益	18,677	18,769	18,843	17,949	19,499	24,191	27,374	27,851	27,851	27,726	28,015	<b>28,281</b>
税金等調整前当期純利益	18,853	19,666	20,056	18,755	19,802	22,572	25,304	26,804	26,804	26,635	27,636	<b>27,950</b>
親会社株主に帰属する当期純利益	12,176	12,307	12,448	13,466	14,321	15,863	18,023	19,139	19,139	19,205	19,715	<b>20,022</b>
営業活動によるキャッシュ・フロー	9,242	13,513	15,445	14,329	16,097	22,350	20,007	20,089	20,089	23,986	22,419	<b>31,914</b>
フリー・キャッシュ・フロー <sup>※1</sup>	△17,362	6,553	10,904	3,396	15,577	29,390	11,944	15,017	15,017	11,330	30,410	<b>17,601</b>
減価償却費	2,623	2,680	2,644	2,544	2,112	2,926	2,967	3,583	3,583	3,837	3,973	<b>4,360</b>
設備投資額 <sup>※2</sup>	3,135	3,959	3,584	4,448	4,352	3,360	3,796	5,315	5,315	4,265	5,278	<b>15,794</b>
研究開発費	4,544	4,930	5,289	5,788	4,121	7,239	7,031	7,110	7,110	7,338	7,522	<b>8,327</b>
単位:百万円												
流動資産	94,353	105,614	115,990	120,347	128,646	142,346	151,824	162,712	163,046	164,225	181,889	<b>172,892</b>
固定資産	62,753	65,304	70,340	68,650	72,587	76,484	76,963	70,685	70,685	74,141	70,664	<b>82,934</b>
流動負債	34,477	34,216	35,890	36,481	46,975	54,274	55,053	53,433	53,767	50,107	50,703	<b>51,809</b>
固定負債	7,757	9,749	10,829	10,492	10,938	10,744	7,485	7,307	7,307	5,675	6,250	<b>6,118</b>
純資産	114,872	126,953	139,611	142,023	143,320	153,811	166,249	172,657	172,657	182,583	195,600	<b>197,900</b>
総資産	157,106	170,919	186,331	188,997	201,234	218,831	228,787	233,398	233,732	238,366	252,554	<b>255,827</b>
運転資本 <sup>※3</sup>	59,876	71,398	80,100	83,865	81,670	88,072	96,771	109,279	109,279	114,118	131,186	<b>121,083</b>
有利子負債	4	6	40	181	192	194	506	19	19	13	1	—
単位:円												
1株当たり情報 <sup>※4</sup>												
当期純利益	148.69	150.28	152.73	165.56	179.12	201.31	228.05	244.08	244.08	245.71	252.36	<b>259.63</b>
配当金	41.00	43.00	45.00	48.00	52.00	58.00	66.00	73.00	73.00	77.00	83.00	<b>90.00</b>
配当性向(%)	27.6	28.6	29.5	29.0	29.0	28.8	28.9	29.9	29.9	31.3	32.9	<b>34.7</b>
キャッシュ・フロー <sup>※5</sup>	108.7	158.9	181.6	168.5	189.3	272.4	243.8	244.8	244.8	292.3	273.2	<b>408.9</b>
純資産	1,402.64	1,549.16	1,711.77	1,766.06	1,818.10	1,947.82	2,102.49	2,208.94	2,208.94	2,335.93	2,515.53	<b>2,600.04</b>
単位:%												
財務指標												
売上高売上総利益率	57.4	57.4	57.4	58.1	59.5	60.9	61.6	61.5	57.5	56.6	57.2	<b>55.5</b>
売上高営業利益率	13.9	14.2	14.0	13.3	14.5	14.6	15.7	15.7	16.2	17.2	16.8	<b>16.0</b>
売上高経常利益率	15.4	14.7	14.7	13.1	16.2	15.4	16.3	16.6	17.9	18.4	18.0	<b>17.0</b>
売上高当期純利益率	10.0	9.7	9.7	9.8	11.9	10.1	10.8	11.4	12.1	12.8	12.7	<b>12.0</b>
流動比率	273.7	308.7	323.2	329.9	273.9	262.3	275.8	304.5	304.5	327.7	358.7	<b>333.7</b>
総資産経常利益率(ROA)	12.2	11.4	10.5	9.6	10.0	11.5	12.2	12.1	12.0	11.7	11.4	<b>11.1</b>
自己資本当期純利益率(ROE)	11.2	10.2	9.4	9.6	10.0	10.7	11.3	11.3	11.3	10.8	10.4	<b>10.2</b>
自己資本比率	73.1	74.2	74.8	75.1	71.2	70.3	72.7	73.9	73.9	76.6	77.4	<b>77.3</b>
デット・エクイティ・レシオ(倍) <sup>※6</sup>	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	<b>0.0</b>
株価収益率(PER)(倍) <sup>※7</sup>	15.3	19.8	28.2	29.8	27.9	36.4	32.8	38.0	38.0	51.3	35.8	<b>34.8</b>

※1 営業活動によるキャッシュ・フロー + 投資活動によるキャッシュ・フロー

※2 資本的支出(有形固定資産+無形固定資産の増加額)

※3 流動資産 - 流動負債

※4 株式分割の影響を考慮しています。

※5 営業活動によるキャッシュ・フロー ÷ 発行済み株式数

※6 有利子負債 ÷ 自己資本

※7 株価 ÷ 1株当たり当期純利益

※8 当社は、2016年より決算期を3月31日から12月31日に変更しました。そのため、決算期変更の経過期間となる2016年12月期は、2016年4月1日から2016年12月31日の9カ月を対象とした変則決算となります。

※9 2020年の期首より、「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号 2018年3月30日)及び「収益認識に関する会計基準の適用指針」(企業会計基準適用指針第30号 2018年3月30日)を早期適用しています。



## 連結貸借対照表

(単位:百万円)		
2021年及び 2022年12月31日現在	2021.12期	2022.12期
<b>資産の部</b>		
流動資産		
現金及び預金	95,024	<b>96,233</b>
受取手形及び売掛金	55,169	<b>47,881</b>
有価証券	14,022	<b>8,300</b>
商品及び製品	8,853	<b>9,985</b>
仕掛品	1,388	<b>1,304</b>
原材料及び貯蔵品	4,866	<b>6,389</b>
その他	2,587	<b>2,825</b>
貸倒引当金	△22	△28
流動資産合計	181,889	<b>172,892</b>
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物(純額)	8,158	<b>9,507</b>
機械装置及び運搬具(純額)	5,055	<b>5,361</b>
工具、器具及び備品(純額)	1,450	<b>1,453</b>
土地	4,695	<b>4,703</b>
リース資産(純額)	608	<b>771</b>
建設仮勘定	2,555	<b>12,982</b>
有形固定資産合計	22,524	<b>34,778</b>
無形固定資産		
のれん	7,189	<b>7,147</b>
商標権	3,721	<b>3,274</b>
ソフトウェア	1,538	<b>2,399</b>
その他	207	<b>485</b>
無形固定資産合計	12,658	<b>13,307</b>
投資その他の資産		
投資有価証券	29,466	<b>28,509</b>
長期貸付金	816	<b>975</b>
繰延税金資産	1,489	<b>1,750</b>
投資不動産(純額)	2,735	<b>2,707</b>
その他	1,840	<b>1,932</b>
貸倒引当金	△866	△1,026
投資その他の資産合計	35,482	<b>34,848</b>
固定資産合計	70,664	<b>82,934</b>
資産合計	252,554	<b>255,827</b>

(単位:百万円)		
2021年及び 2022年12月31日現在	2021.12期	2022.12期
<b>負債の部</b>		
流動負債		
支払手形及び買掛金	9,293	<b>9,051</b>
電子記録債務	8,151	<b>9,005</b>
短期借入金	1	—
未払金	21,187	<b>20,409</b>
リース債務	169	<b>261</b>
未払法人税等	3,836	<b>3,987</b>
未払消費税等	639	<b>921</b>
賞与引当金	2,486	<b>2,553</b>
その他	4,936	<b>5,619</b>
流動負債合計	50,703	<b>51,809</b>
固定負債		
リース債務	460	<b>531</b>
繰延税金負債	1,564	<b>1,310</b>
退職給付に係る負債	1,978	<b>2,034</b>
その他	2,247	<b>2,242</b>
固定負債合計	6,250	<b>6,118</b>
負債合計	56,954	<b>57,927</b>
<b>純資産の部</b>		
株主資本		
資本金	3,450	<b>3,450</b>
資本剰余金	4,183	<b>522</b>
利益剰余金	200,534	<b>194,285</b>
自己株式	△23,706	△14,482
株主資本合計	184,461	<b>183,775</b>
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	10,953	<b>10,346</b>
為替換算調整勘定	1,166	<b>4,352</b>
退職給付に係る調整累計額	△1,034	△834
その他の包括利益累計額合計	11,085	<b>13,864</b>
新株予約権	53	<b>260</b>
純資産合計	195,600	<b>197,900</b>
負債純資産合計	252,554	<b>255,827</b>

## 連結損益計算書

(単位:百万円)		
2021年及び 2022年1月1日から12月31日まで	2021.12期	2022.12期
売上高	155,252	<b>166,258</b>
売上原価	66,478	<b>73,927</b>
売上総利益	88,773	<b>92,331</b>
販売費及び一般管理費		
販売促進費	3,336	<b>3,405</b>
運賃保管料	4,091	<b>4,195</b>
広告宣伝費	19,163	<b>18,984</b>
給料手当及び賞与	12,911	<b>13,797</b>
退職給付費用	864	<b>913</b>
租税公課	718	<b>767</b>
減価償却費	1,533	<b>1,668</b>
のれん償却額	862	<b>998</b>
賃借料	1,363	<b>1,462</b>
支払手数料	5,200	<b>5,024</b>
研究開発費	7,522	<b>8,327</b>
その他	5,139	<b>6,117</b>
販売費及び一般管理費合計	62,707	<b>65,662</b>
営業利益	26,065	<b>26,669</b>
営業外収益		
受取利息	131	<b>85</b>
受取配当金	457	<b>493</b>
不動産賃貸料	300	<b>300</b>
為替差益	481	<b>231</b>
受取補償金	600	<b>400</b>
その他	419	<b>501</b>
営業外収益合計	2,390	<b>2,011</b>
営業外費用		
支払利息	18	<b>18</b>
不動産賃貸原価	128	<b>99</b>
貸倒引当金繰入額	116	<b>163</b>
支払補償費	—	<b>48</b>
その他	177	<b>68</b>
営業外費用合計	441	<b>399</b>
経常利益	28,015	<b>28,281</b>
特別利益		
固定資産売却益	1	<b>3</b>
投資有価証券売却益	1	<b>44</b>
関係会社株式売却益	150	—
受取保険金	—	<b>8</b>
特別利益合計	153	<b>56</b>
特別損失		
固定資産処分損	71	<b>55</b>
減損損失	309	<b>69</b>
投資有価証券評価損	67	<b>133</b>
事業構造改善費用	—	<b>85</b>
その他	82	<b>43</b>
特別損失合計	531	<b>387</b>
税金等調整前当期純利益	27,636	<b>27,950</b>
法人税、住民税及び事業税	7,923	<b>8,260</b>
法人税等調整額	△2	△332
法人税等合計	7,920	<b>7,927</b>
当期純利益	19,715	<b>20,022</b>
親会社株主に帰属する当期純利益	19,715	<b>20,022</b>

## 連結包括利益計算書

(単位:百万円)		
2021年及び 2022年1月1日から12月31日まで	2021.12期	2022.12期
当期純利益	19,715	<b>20,022</b>
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額	504	△607
為替換算調整勘定	2,683	<b>3,186</b>
退職給付に係る調整額	255	<b>200</b>
その他の包括利益合計	3,444	<b>2,778</b>
包括利益	23,160	<b>22,801</b>
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	23,160	<b>22,801</b>
非支配株主に係る包括利益	—	—

## 連結株主資本等変動計算書

2021年12月期 (自2021年1月1日 至2021年12月31日)

(単位:百万円)

	株主資本					株主資本合計
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式		
当期首残高	3,450	4,183	187,071	△19,763		174,941
当期変動額						
剰余金の配当			△6,253			△6,253
親会社株主に帰属する当期純利益			19,715			19,715
自己株式の取得				△3,943		△3,943
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)						
当期変動額合計	—	—	13,462	△3,943		9,519
当期末残高	3,450	4,183	200,534	△23,706		184,461

(単位:百万円)

	その他の包括利益累計額					純資産合計
	その他有価証券評価差額金	為替換算調整勘定	退職給付に係る調整累計額	その他の包括利益累計額合計	新株予約権	
当期首残高	10,449	△1,517	△1,290	7,641	—	182,583
当期変動額						
剰余金の配当						△6,253
親会社株主に帰属する当期純利益						19,715
自己株式の取得						△3,943
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	504	2,683	255	3,444	53	3,497
当期変動額合計	504	2,683	255	3,444	53	13,016
当期末残高	10,953	1,166	△1,034	11,085	53	195,600

2022年12月期 (自2022年1月1日 至2022年12月31日)

(単位:百万円)

	株主資本					株主資本合計
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式		
当期首残高	3,450	4,183	200,534	△23,706		184,461
当期変動額						
剰余金の配当			△6,512			△6,512
親会社株主に帰属する当期純利益			20,022			20,022
自己株式の取得				△14,056		△14,056
自己株式の消却		△23,280		23,280		—
利益剰余金から資本剰余金への振替		19,619	△19,619			—
連結子会社の決算期変更に伴う増減			△140			△140
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)						
当期変動額合計	—	△3,661	△6,248	9,223		△686
当期末残高	3,450	522	194,285	△14,482		183,775

(単位:百万円)

	その他の包括利益累計額					純資産合計
	その他有価証券評価差額金	為替換算調整勘定	退職給付に係る調整累計額	その他の包括利益累計額合計	新株予約権	
当期首残高	10,953	1,166	△1,034	11,085	53	195,600
当期変動額						
剰余金の配当						△6,512
親会社株主に帰属する当期純利益						20,022
自己株式の取得						△14,056
自己株式の消却						—
利益剰余金から資本剰余金への振替						—
連結子会社の決算期変更に伴う増減						△140
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	△607	3,186	200	2,778	207	2,986
当期変動額合計	△607	3,186	200	2,778	207	2,299
当期末残高	10,346	4,352	△834	13,864	260	197,900

## 連結キャッシュ・フロー計算書

(単位:百万円)

2021年及び 2022年1月1日から12月31日まで	2021.12期	2022.12期
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>		
税金等調整前当期純利益	27,636	27,950
減価償却費	3,973	4,360
減損損失	309	69
のれん償却額	862	998
受取利息及び受取配当金	△588	△579
支払利息	18	18
関係会社株式売却損益(△は益)	△150	—
投資有価証券売却損益(△は益)	△1	△44
投資有価証券評価損益(△は益)	67	133
固定資産除売却損益(△は益)	69	52
売上債権の増減額(△は増加)	△1,523	8,296
たな卸資産の増減額(△は増加)	△462	△1,977
仕入債務の増減額(△は減少)	813	1,240
未払金の増減額(△は減少)	△177	△1,002
未払消費税等の増減額(△は減少)	△794	277
その他	193	△431
小計	30,247	39,363
利息及び配当金の受取額	654	572
利息の支払額	△17	△18
法人税等の支払額	△8,464	△8,003
営業活動によるキャッシュ・フロー	22,419	31,914

投資活動によるキャッシュ・フロー		
定期預金の預入による支出	△49,285	△47,567
定期預金の払戻による収入	53,432	45,996
有価証券の取得による支出	—	△2,000
有価証券の売却及び償還による収入	7,728	5,713
有形固定資産の取得による支出	△3,663	△14,747
有形固定資産の売却による収入	10	3
無形固定資産の取得による支出	△522	△1,482
投資有価証券の取得による支出	△182	△19
投資有価証券の売却による収入	402	45
関係会社株式の売却による収入	200	—
その他	△129	△253
投資活動によるキャッシュ・フロー	7,991	△14,312

財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入金の純増減額(△は減少)	△12	△1
自己株式の取得による支出	△3,943	△14,056
配当金の支払額	△6,251	△6,509
その他	△169	△191
財務活動によるキャッシュ・フロー	△10,377	△20,759
現金及び現金同等物に係る換算差額	797	673
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	20,830	△2,484
現金及び現金同等物の期首残高	61,157	81,987
連結子会社の決算期変更に伴う現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	—	△22
現金及び現金同等物の期末残高	81,987	79,480



## 沿革

- 1886 ● 創業者・小林忠兵衛が、名古屋市中区門前町に、雑貨や化粧品のお店として「合名会社小林盛天堂」を創業
- 1894 ● 『大効丸』『一日丸』『タムシチンキ』など10種の自家製薬品を販売
- 1912 ● 大阪市東区平野町に「合資会社小林大薬房」を設立
- 1919 ● 合名会社小林盛天堂と合資会社小林大薬房を合併し、大阪市西区京町堀に「株式会社小林大薬房」を創立  
初代社長に小林吉太郎が就任
- 1939 ● 頭痛薬『ハッキリ』を発売
- 1940 ● 製剤部門を分離し、「小林製薬株式会社」を設立  
大阪市東淀川区(現在の淀川区)で、十三工場の操業開始
- 1948 ● 二代社長に小林三郎が就任
- 1956 ● 小林製薬株式会社を合併し、社名を「小林製薬株式会社」に変更  
大阪市東区道修町(現在の中央区道修町)に移転
- 1958 ● 三代社長に小林映子が就任
- 1966 ● 外用消炎鎮痛剤『アンメルツ』を発売
- 1969 ● 水洗トイレ用芳香洗剤『ブルーレット』を発売、日用品分野に参入
- 1972 ● 米国のC.R.Bard, Inc.と業務提携し、医療器具輸入販売会社「株式会社日本メディコ」を設立、医療機器分野に参入
- 1975 ● トイレ用芳香剤『サワデー』を発売、芳香剤市場に本格的に参入
- 1976 ● 四代社長に小林一雅が就任  
株式会社日本メディコを、C.R.Bard, Inc.との合併会社「株式会社メディコン」に変更
- 1983 ● 製造拠点として「富山小林製薬株式会社」(富山県富山市)を設立
- 1988 ● 製造拠点として「株式会社エンゼル」(愛媛県新居浜市)を子会社化
- 1992 ● 医療機器事業部 小林メディカルを設立
- 1993 ● 製造拠点として「仙台小林製薬株式会社」(宮城県黒川郡)を設立
- 1996 ● 義歯洗浄剤『タフデント』を発売
- 1998 ● 中国に合併会社「上海小林友誼日化有限公司」を設立  
米国に「Kobayashi Healthcare, LLC」を設立
- 1999 ● 大阪証券取引所市場第二部に上場  
栄養補助食品の通信販売事業を開始
- 2000 ● 東京証券取引所市場第一部に上場、大阪証券取引所市場第一部に指定  
大阪府茨木市に中央研究所を設立  
商事部門を分社化し、「株式会社コバショウ」を設立
- 2001 ● 『カイロ』の製造販売会社「桐灰化学株式会社」(大阪市淀川区)を子会社化  
英国に「Kobayashi Healthcare Europe, Ltd.」を設立
- 2002 ● 香港に「小林製薬(香港)有限公司」を設立  
上海小林友誼日化有限公司を完全子会社化し、「上海小林日化有限公司」に社名変更  
日立造船株式会社より健康食品事業(杜仲茶)の営業権取得
- 2003 ● 株式会社エンゼルを「愛媛小林製薬株式会社」に社名変更

- 2004 ● 五代社長に小林豊が就任
- 2005 ● 笹岡薬品株式会社より女性保健薬「命の母A」の独占販売権取得
- 2006 ● アイルランドの医療機器製造販売会社「eVent Medical Ltd.」を子会社化  
米国のカイロ製造販売会社「Heat Max, Inc.」を子会社化
- 2008 ● 株式会社コバショウの株式と、株式会社メディセオ・パルタックホールディングスの株式を株式交換  
桐灰化学株式会社の製造部門を分社化し、「桐灰小林製薬株式会社」を設立  
石原薬品工業株式会社より『ビスラットゴールド』の商標権取得
- 2009 ● シンガポールに「Kobayashi Pharmaceutical (Singapore) Pte. Ltd.」を設立
- 2010 ● 医療機器部門を分社化し、「小林メディカル株式会社」を設立
- 2011 ● MBO方式により、eVent Medical, Ltd.の全株式を譲渡  
マレーシアに「Kobayashi Healthcare (Malaysia) Sdn. Bhd.」を設立  
台湾に「台湾小林製薬股份有限公司」を設立
- 2012 ● 米国のカイロ製造販売会社「Grabber, Inc.」を子会社化  
インドネシアに「PT. Kobayashi Pharmaceutical Indonesia」を設立  
中国に「合肥小林日用品有限公司」を設立  
小林メディカル株式会社(現 日本メディカルネクスト株式会社)の株式の80%を三菱商事株式会社に譲渡
- 2013 ● 医薬品・医薬部外品・化粧品の製造販売会社「六陽製薬株式会社」を子会社化  
豪州に「Kobayashi Healthcare Australia Pty., Ltd.」を設立  
日本メディカルネクスト株式会社の全株式を三菱商事株式会社に譲渡  
中国に「合肥小林製薬有限公司」を設立  
六代社長に小林章浩が就任  
タイに「Kobayashi Healthcare (Thailand) Co., Ltd.」を設立  
化粧品の製造販売会社「ジュジュ化粧品株式会社」を子会社化
- 2015 ● 七ふく製薬株式会社から「丸薬七ふく」ブランド譲受け  
米国のBard International Inc.との合併を解消し、株式会社メディコンの全株式を株式会社メディコンに譲渡
- 2016 ● グンゼ株式会社から「紅麴事業」譲受け  
米国の一般用医薬品・化粧品の企画・販売会社「Perfecta Products, Inc.」を子会社化
- 2017 ● Union-Swiss (Pty) Ltd. (本社：南アフリカ共和国)より『パイオイル』の独占販売権取得
- 2018 ● 中国の医薬品製造販売会社「江蘇中丹製薬有限公司」を子会社化し、「江蘇小林製薬有限公司」に社名変更
- 2019 ● 梅肉を使用した健康食品などの製造販売会社「株式会社梅丹本舗」を子会社化
- 2020 ● 北米における一般用医薬品ビジネスの展開・拡大のため、Alva-Amco Pharmacal Companies, Inc.を子会社化、会社名をAlva-Amco Pharmacal Companies, LLCに変更
- 2022 ● 東京証券取引所の市場区分見直しにより、プライム市場に移行

## 会社概要・投資家情報 (2022年12月31日現在)

### 会社概要

会社名	小林製薬株式会社
創立	1919年(大正8年)8月22日
本社所在地	大阪市中央区道修町四丁目4番10号
代表者	代表取締役社長 小林 章浩
従業員数	3,495名(連結) 1,631名(単体)
連結子会社	35社(国内14社・海外21社)

### 投資家情報

資本金	34億5,000万円
発行可能株式総数	340,200,000株
発行済株式総数	78,050,000株
株主数	23,712名
上場市場	東京証券取引所プライム市場
株主名簿管理人/ 特定口座の口座管理機関	三菱UFJ信託銀行株式会社

### 主な関連会社

● 国内事業 ● 国際事業 ● その他事業

#### 連結子会社【国内】

- 富山小林製薬株式会社
- 仙台小林製薬株式会社
- 愛媛小林製薬株式会社
- 桐灰小林製薬株式会社
- アロ工製薬株式会社
- 株式会社梅丹本舗
- 小林製薬ブラックス株式会社
- エスピー・プランニング株式会社
- 株式会社アーチャー新社
- すえひろ産業株式会社
- 小林製薬物流株式会社
- 小林製薬パリュースポート株式会社
- 小林製薬グローバルビューコム株式会社
- 株式会社True Nature

#### 連結子会社【海外】

- Kobayashi Healthcare, LLC
- Kobayashi Healthcare Europe, Ltd.
- 上海小林日化有限公司
- 合肥小林日用品有限公司
- 合肥小林製薬有限公司
- 小林製薬(香港)有限公司
- 小林製薬(中国)有限公司
- 江蘇小林製薬有限公司
- Kobayashi Pharmaceutical (Singapore) Pte. Ltd.
- 台湾小林製薬股份有限公司
- Kobayashi Healthcare (Malaysia) Sdn. Bhd.
- PT. Kobayashi Pharmaceutical Indonesia
- Kobayashi Healthcare Australia Pty., Ltd.
- Kobayashi Healthcare (Thailand) Co., Ltd.
- Kobayashi Healthcare International, Inc.
- Kobayashi Consumer Products, LLC
- Kobayashi America Manufacturing, LLC
- Mediheat, Inc.
- Berlin Industries, Inc.
- Perfecta Products, Inc.
- Alva-Amco Pharmacal Companies, LLC

### 大株主

株主名	持株比率(%)
小林 章浩	12.19
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	10.94
公益財団法人 小林財団	7.89
渡部 育子	3.24
株式会社 日本カストディ銀行(信託口)	3.17
ステート ストリート バンク アンド トラストカンパニー 505223	3.06
有限会社 鵬	2.87
株式会社 フォーラム	2.73
井植 由佳子	2.45
宮田 彰久	2.03

(注) 当社は、自己株式を2,036,086株保有していますが、上記大株主からは除外しています。  
(注) 持株比率は自己株式を控除して計算しています。

### 所有者別株式分布状況

