



あつたら
いいな
をカタチにする

統合報告書
2021

〒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 06-6222-4261
URL <https://www.kobayashi.co.jp>



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

年間アイデア提案数
約**56,300**件
1982年から続く、アイデア提案制度。
すべての部署の従業員が
対象で、新製品・業務改善
アイデアを考え続けています。

総ブランド数
155
「小さな池の大きな魚」戦略と
“あったらいいな”開発で、
それまでになかった新市場を
創造しています。

営業利益率
16.8%
競合の少ない
小さな池(市場)を
狙うニッチ戦略で、
高い利益水準を
保っています。

23期連続 増配
将来を見据えた
成長投資を行いながら、
安定した還元を
努めています。

24期連続
当期純利益 増益
連結決算導入以降
24期連続で当期純利益増益
を達成しています。

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

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、
「こんなものがあったらいいな」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业です。

Contents

小林製薬の価値創造

- 1 小林製薬の意志
- 2 価値創造のあゆみ
- 4 価値創造プロセス
- 10 オペレーションハイライト

成長戦略

- 14 トップメッセージ
- 20 最高財務責任者による
財務戦略解説
- 24 事業の概況
- 26 事業別戦略

ESGの取り組み

- 36 ESGに関する考え方
- 38 環境
- 44 社会
- 50 社長・社外取締役対談
- 56 役員一覧
- 58 ガバナンス

データ情報

- 66 11カ年サマリー
- 68 連結財務諸表
- 72 沿革
- 73 会社概要・投資家情報

報告対象期間

2021年1月1日～2021年12月31日(当年度)
(注) 対象期間後の情報も含まれます。

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「国際統合報告評議会(IIRC)」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「価値協創ガイドランス」を参考にしています。

外部評価

S&P/JPX
カーボン
エフィシエント
指数
<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>

FTSE Blossom
Japan Sector
Relative Index
<https://www.ftserussell.com/products/indices/blossom-japan>

2022 CONSTITUENT MSCI日本株
ESGセレクト・リーダーズ指数
<https://www.msci.com/msci-japan-esg-select-leaders-index-jp>

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。

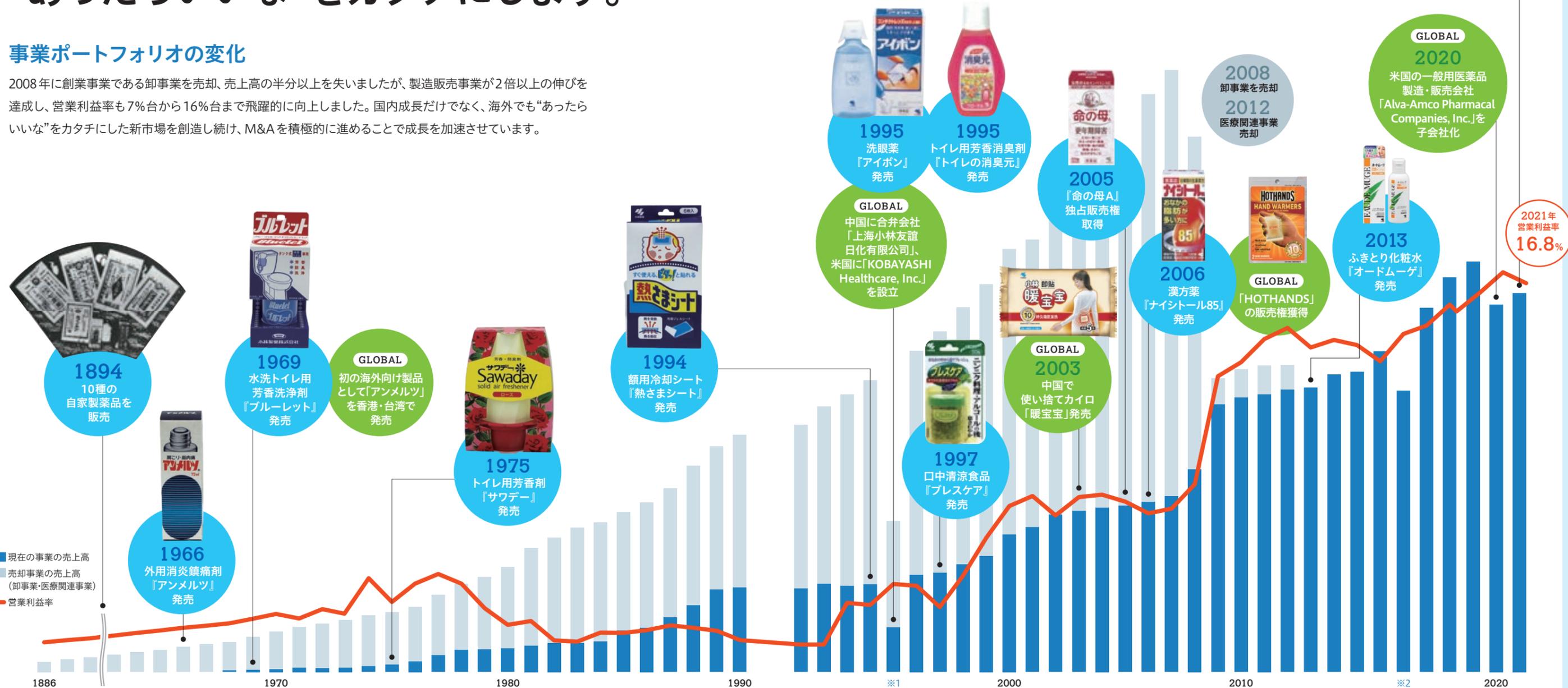
2020年の期首より、「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号2018年3月30日)及び「収益認識に関する会計基準の適用指針」(企業会計基準適用指針第30号2018年3月30日)を早期適用しています。

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。

2021年売上高
1,552 億円



1880年代～

1960年代～

1990年代～

2000年代～

薬卸問屋として大衆薬を普及

事業基盤を固める

雑貨や化粧品店として創業。その後、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。

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

創業の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。

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。

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

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 ① 「小さな池の大きな魚」戦略

小さな池 = 10億円市場

小さな池では競合が少ない。
高いシェアを獲得でき、高い利益を獲得できる。

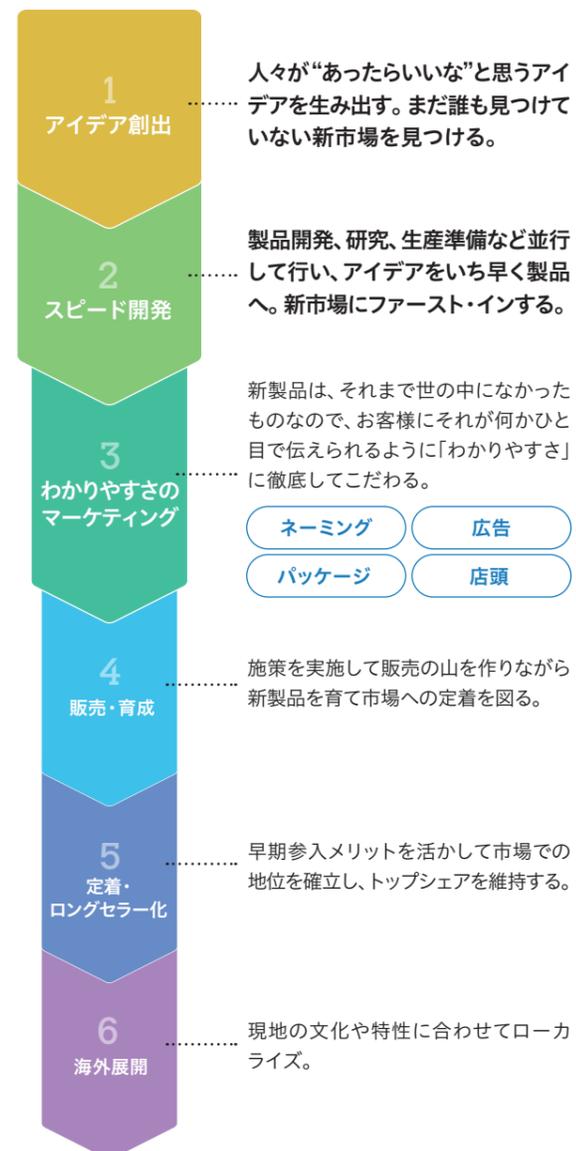


大きな池 = 100億円市場

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。



戦略 ② “あったらいいな”開発



目指すKPI

1 新製品寄与率
→P.13
4年寄与率* **20%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

半期に2品、市場に定着

国内外において、ヘルスケア、日用品、スキンケア、カイロの分野で、未充足ニーズに応える“あったらいいな”をカタチにした新製品を開発します。それを丁寧に育成し、市場に定着させます。これにより、新しい生活習慣を創造します。



3 日本の新製品を中国で育成

3年の定着製品数 **5品**

世界のひと社会に素晴らしい『快』を提供する



バリューチェーンにおける強み



	アイデア創出	スピード開発	マーケティング	販売・育成	定着→ロングセラー化	海外展開
	ニッチな製品を発売するためには、「アイデア創出」が重要	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	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	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	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	“あたらいいな”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	<ul style="list-style-type: none"> ● 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 	<ul style="list-style-type: none"> ● 四位一体(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 	<ul style="list-style-type: none"> ● 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 	<ul style="list-style-type: none"> ● 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 	<ul style="list-style-type: none"> ● 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りリニューアル ● 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 	<ul style="list-style-type: none"> ● 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	<ul style="list-style-type: none"> ● 社長主催の“あたらいいな”プレミアムディナーに招待 →P.8 ● 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.8 ● 12カ月賞 ● 30年賞 	<ul style="list-style-type: none"> ● 開発ポートフォリオ管理手法 →P.8 ● QP制度 ● トップと現場との取っ組み合いの議論 ● 高い品質 ● 取引先様報奨 	<ul style="list-style-type: none"> ● CF大賞・パッケージ大賞 	<ul style="list-style-type: none"> ● 新製品商談会 →P.9 ● 一の矢、二の矢、三の矢の育成手法 →P.9 ● 広告効果測定力 ● CF-POS会議 ● ベストパフォーマー賞 	<ul style="list-style-type: none"> ● 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.9 ● 研究発表大会 	<ul style="list-style-type: none"> ● 越境ECの活用 ● オールバウンド調整会議
今後の課題	<ul style="list-style-type: none"> ● 4年寄与率20%を回復(市場定着率の向上) ● AIを活用した消費者分析 	<ul style="list-style-type: none"> ● 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 	<ul style="list-style-type: none"> ● 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 	<ul style="list-style-type: none"> ● Eコマース強化 ● PDCA営業 	<ul style="list-style-type: none"> ● 多品目の新製品を同時に育成 	<ul style="list-style-type: none"> ● 新たなインバウンド需要の創出 ● 日中同時開発 ● 日中連携マーケティング施策 ● 各国での“あたらいいな”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



アイデア創出

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。2021年には3,137個のアイデアが提出されました。



アイデア創出

“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。

(注) 2021年はオンラインで開催しました。

スピード開発

開発ポートフォリオ管理手法

新製品開発は、小林製薬の成長を支える生命線です。場当たり的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)

	2022年秋		2023年春		2023年秋		2024年春	
カテゴリー A	新製品1	〇億円	新製品5	〇億円	新製品9	〇億円	新製品13	〇億円
	新製品2	〇億円	新製品6	〇億円	新製品10	〇億円	新製品14	〇億円
	新製品3	〇億円	新製品7	〇億円	新製品11	〇億円	新製品15	〇億円
	新製品4	〇億円	新製品8	〇億円	新製品12	〇億円	新製品16	〇億円
売上予測合計	〇億円		〇億円		〇億円		〇億円	
カテゴリー Aの新製品寄与率	XXX%		XXX%		XXX%		XXX%	

販売・育成

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を行い、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。



販売・育成

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。会場では小林製薬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。

(注) 2021年は新型コロナウイルス感染症の影響で中止となりました。

定着→ロングセラー化

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、オリジナリティーあふれる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) 2021年はオンラインで開催しました。

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。



新型コロナウイルス感染症拡大に伴うインバウンド需要の消失や外出自粛の影響で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。

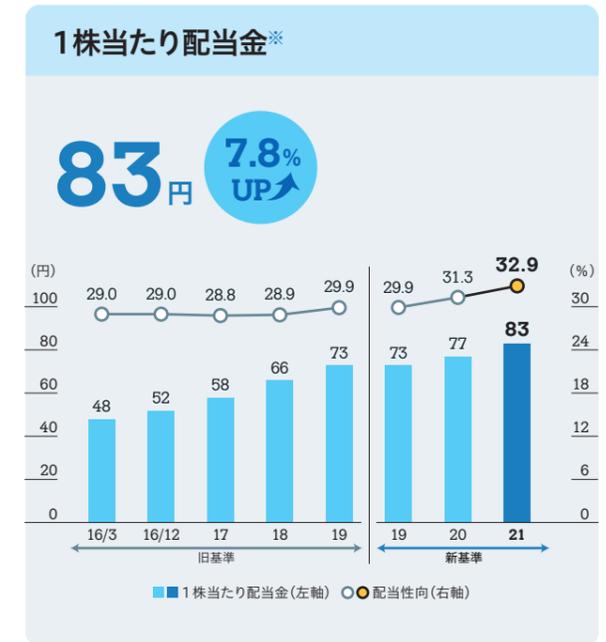


広告投資や人材投資を積極的に進めながら、増収による粗利の増加と原価低減活動による利益創出によって、増益を達成しました。



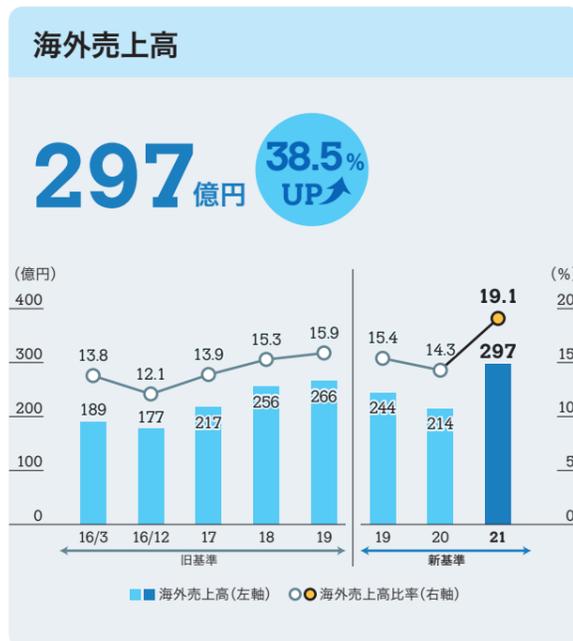
当期純利益は24期連続増益。営業増益に加えて、円安による為替差益の影響による増益となりました。

(注) 株式分割の影響を考慮しています。

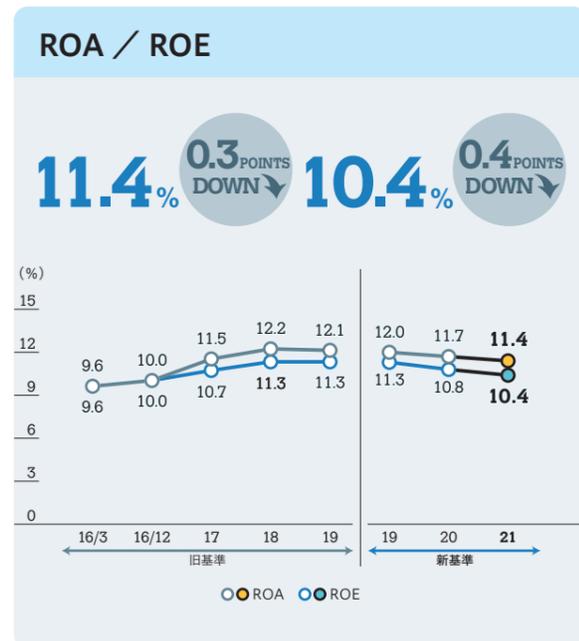


23期連続増配となりました。健全な経営体質と積極的な成長投資のバランスを考え、安定的に増配を続けています。

(注) 株式分割の影響を考慮しています。



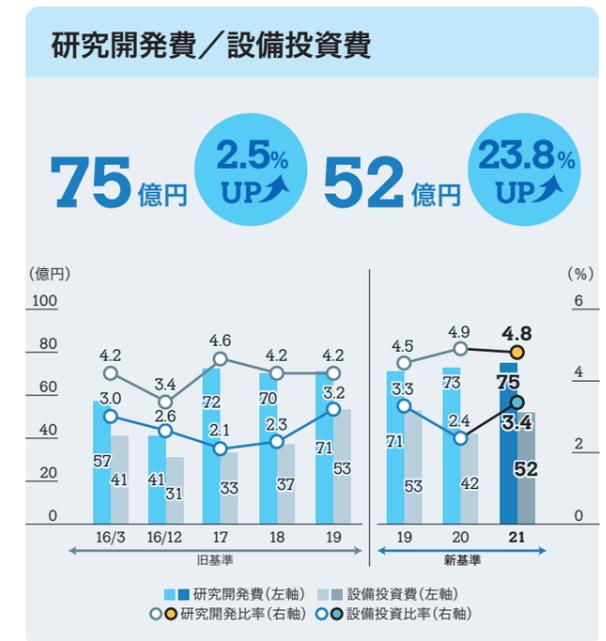
中期経営計画のテーマである「国際ファースト」のもと、全社を挙げて国際事業に注力したことと、2020年に買収したAlva社が新たに連結に加わったことで、大きく増収となりました。



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。一方で、ROEは中期経営計画の目標数値(10%以上)は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。2021年は、好調な国際事業を中心に積極的に増やしました。



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、2021年は2.5%増額しました。設備投資は継続した安定供給のために老朽化設備の更新を行っています。生産性向上のため無人化や自動化の設備導入も進め、2021年は10億円増加しました。

非財務ハイライト

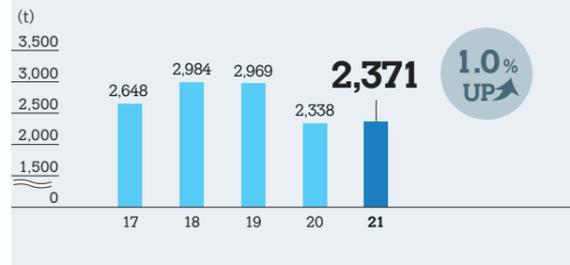
環境 豊かな自然や地球環境を守る

CO₂排出量 Scope1,2(国内外グループ)



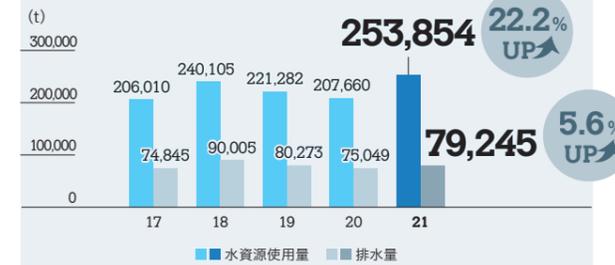
2020年は生産減に伴いエネルギー使用量が減少したことに加え、国内主要工場である仙台小林製菓の電力をCO₂排出ゼロ電力に切り替えたことでCO₂排出量が削減でき、売上高原単位が改善しました。

廃棄物排出量



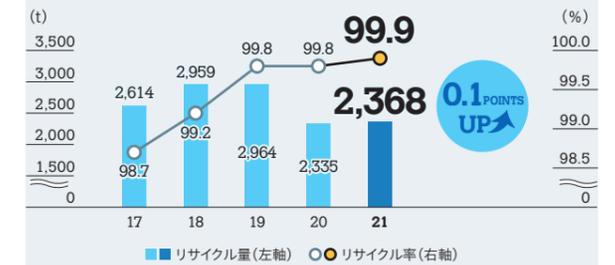
一部工場で生産数量の増加により廃棄量が増加しました。

水資源使用量/排水量



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。

リサイクル量/リサイクル率



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

総実労働時間*



「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。

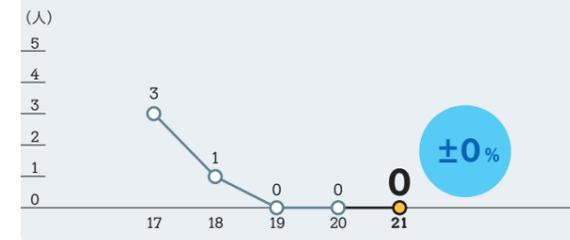
* 年間所定労働時間 + 時間外時間 - 年次有給休暇取得時間

有給休暇取得率



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、取得率が減少しましたが、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。

育児・介護を理由とする離職者数



育児・介護との両立支援施策のさらなる充実を図るだけでなく、その施策を利用できる対象を拡大することで、「誰もが使いやすい、柔軟な勤務制度」の整備に取り組んでいます。これにより、離職者数減を継続しています。

女性管理職比率*



女性活躍の一つの指標として、2022年(2023年1月末時点)の女性管理職比率16%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

年間アイデア提案件数

約 **56,300** 件

新製品アイデア

約 **38,700** 件

業務改善アイデア

約 **17,600** 件

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。

ブランド数

155ブランド
1,012SKU*

* SKU: Stock Keeping Unit

「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個の新製品を上市し、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。

新製品寄与率



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。新製品販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20%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

代表取締役社長
小林 章浩



小林製薬らしさに
磨きをかけ
世界に「快」を提供する
企業として
成長していきます。



1 「2030年のありたい姿」に込めた思い

「誰一人取り残さない」社会の実現に貢献

小林製薬グループは「あったらいいな」をカタチにするというブランドスローガンのもと、世の中になかった新しい製品を作り続けてきました。大手企業が見過ごしているニーズや、手を付けられないような小さなニーズを汲み取ることにこそ、我々の存在意義があると思っています。これらのニーズから生まれる一つひとつの売上の規模は小さいかもしれませんが、お悩みの数だけ多くの市場が誕生する可能性を秘めています。

一方で、「あったらいいな」は「なくてもいい」ではないのか、といった懸念の声が聞かれることもありました。しかし、コン

タクトレンズや花粉で目がゴロゴロする時に気軽に洗ってスッキリしたい、というアイデアから生まれた「アイボン」という製品を例にとると、目を洗いたいというニーズをもたない人にとっては「なくてもいい」製品かもしれませんが、そういったお困りごとを持つ人にとって、「アイボン」は生活の一部として欠かせない、なくてはならない製品になっています。

つまり、マスマーケットから取り残されたお悩みを持つお客様に対してこそ、小林製薬が貢献できることがあり、SDGsが掲げる「誰一人取り残さない」社会にも通じていると考えています。

世界中のニッチなお困りごとを解決し、グローバルでの成長を目指す

以前は、日本ですらニッチな製品なので、海外ではとても受け入れられないと考えていました。しかし、海外からの観光客が増加しインバウンド需要が伸びた際には、むしろそのようなニッチで珍しい製品に興味を持ってもらえることがわかりました。この気づきにより、海外でもニッチ製品で勝負していけるという自信が持てました。

最初は日本で売れている製品を販売し、売上や販路などの基盤を整えた上で、世界各地の小林製薬の従業員が、現地のニーズに合った製品を開発していくことを目指しています。例えば「熱さまシート」のような、これまで世の中になかったものを海外でも生み出すことができるようになれば、小林

製薬が真にグローバル化したと言えるでしょう。大手企業が手がけているような製品は、海外ですでに巨大ブランドが存在していて、市場参入の余地がなかったり、仮に入れたとしても競争が非常に激しかったりするため、そこは当社が目指すところではありません。つまり、海外でも国内と同様に「小さな池の大きな魚」戦略をとるとのことです。

こうした戦略の長期目標として、2030年の連結売上高目標2,800億円のうち、国際事業が占める売上高を900億円に設定しました。達成に向けて邁進し、グローバル市場においても小林製薬の存在感を高めていきます。

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。

2 中期経営計画の進捗

中計テーマ「国際ファースト」が表すこと

現中計がスタートするまでは、製品開発のメンバーには国内事業のみを担当させており、海外での製品展開は国際事業部の役割でした。しかしインバウンド需要によって、国内向けのニッチ製品であっても、海外でもニーズがあるということがわかったので、製品開発リソースをもっと海外展開に振り向けていくことが重要だと考えました。これからは日本市場だけでなく、広く海外市場も対象にモノづくりをしようという想いを込めて「国際ファースト」というスローガンを掲げました。

実際に、「国際ファースト」を掲げたことで、国内事業と国際事業の連携が進み、国内事業のメンバーからも海外展開を視野に入れたアイデアが次々となるようになりましたし、変革

が順調に進んでいるという手ごたえも感じています。

小林製薬では、「アイデア提案制度」を導入しており、全従業員が毎月1つ以上、新製品のアイデアや業務の改善案を出しています。そのため、新入社員から役員まで全員が、それぞれの視点で常にアンテナを張り、新製品の種や業務効率の向上施策などを探しています。こういう風土も各国の現地法人に浸透させていきたいです。

私も毎月アイデアを出しており、海外にも通用する新製品アイデアを出していきたいと思っています。世界各国で現地ならではの“あったらいいな”が生まれてくることを想像するとワクワクします。

国際事業 エリア特性に合わせた戦略で確実な伸長を狙う

グローバル展開において、まず注力するエリアは北米と中国です。北米においては、2020年に買収したAlva社とのシナジーをいかに発揮するかがポイントになります。Alva社の製品はどれもニッチで、わかりやすいパッケージデザイン・ネーミングなど、小林製薬の製品との共通点があります。しかしその一方で、処方開発や生産は外部に委託しているため、差別化された処方の開発力が弱い点に問題がありました。そこで、小林製薬の「処方開発力」とAlva社の「マーケティング力」を掛け合わせることで、さらなる成長を狙っていきます。今後は、現地のメンバーと新製品アイデア会議を重ね、欧米にまだないユニークな医薬品をどんどん創出し、市場に投入していく予定です。

中国では、「インバウンドで売れた製品の中国国内EC及び越境ECでの販売強化と育成」をテーマに、まずはインターネット広告をスピーディに展開しながら、新製品を主力製品に育成するためのノウハウを蓄積していきます。2桁成長が当たり前の市場なので、それ以上の成長を達成できるかどうか勝負であると考えています。インバウンド需要では、日用品だけでなくドラッグストアなどで買える医薬品

も高い人気がありました。しかし、中国現地で医薬品を販売するためには許認可取得に必要な時間や開発コストが多大にかかるため、即時投入が難しく、これまでの現地販売の主力製品はカイロや「熱さまシート」といった日用品となっていました。そのような中ようやく、2021年にOTC医薬品の「アンメルツ」の承認が取得できました。これはインバウンド需要が最も大きかった製品のひとつです。2022年からは、医薬品の販売にも注力することで、さらなる躍進を目指します。

その他、アジアエリアでは、新型コロナウイルス感染症の影響によるロックダウンなどの規制もありましたが、歩みを止めることなく伸長しています。今後も「熱さまシート」など需要の増加が見込まれる製品を中心に、現地での販売強化を継続していきます。

今後は「国際ファースト」のもと開発された新製品を各国で確実に育成しながら、それぞれの国での事業基盤を大きくしていかなければなりません。

国内事業 通販事業 新製品寄与率の向上と販売手法の開拓が課題

小林製薬は、経営指標として「新製品寄与率」を重要視しています。この指標は、全売上に占める新製品の割合を示しており、“あったらいいな”をカタチにした新製品を世に送り出し、お客様の手元に届ける、という当社の原動力を数値化したものです。特に、国内事業においては、この指標を事業運営におけるKPIに据えています。

過去には、お悩みに応えたい一心で、新製品の「数」ばかりを追求しすぎていたところがありました。そうすると、新製品が次から次へとたくさん出てくるために、営業の担当は優先順位をうまくつけられず、販促の力が分散してしまい、新製品がなかなか市場に定着しないという問題がありました。

そこで、2018年頃からは、そういったやり方を見直すために開発基準を厳しくし、製品開発の初期段階で市場性を見極め、その基準をクリアした製品のみ発売する。そして、その製品については営業とマーケティングが協力して、丁寧に育成するという方針に転換しました。新基準に変えてからの数年間はなかなか基準をクリアすることができず新発売の製品数自体が落ち込み、「新製品寄与率」も下がってしまいました。しかし、2021年は基準をクリアした新製品が増え、丁寧な育成で売上

に貢献したため、「新製品寄与率」が3年ぶりに回復しました。今後も、このような小林製薬の看板となるような主力製品を生み出す仕組みの継続的な見直し・改善に努めていきます。

同時に、デジタル時代ならではの新たな開発・販売モデルも並行して模索しています。店頭販売では売場スペースが限られているため、売上の小さなニッチ製品は売場から外されやすい傾向があります。しかし、ECでは売場スペースに制限がないので、店頭では売ることが難しい製品にも居場所を作ることができます。ECでの育成のモデルを構築できればこれまで以上にニッチな市場を創り出せると思っています。

小林製薬の製品はニッチであるがゆえに競合品があまりなく、お客様との絆を築きやすいという強みがあります。店頭販売とも連携しつつ、お客様と直接つながるEC戦略を加速するため、2022年1月に通販事業部をヘルスケア事業部の傘下に組み込み、「通販統括部」として再編しました。販路による組織の垣根をなくし協働することで、より柔軟でスピーディな開発・販売モデルを構築します。

中期経営計画(2020-2022年)

テーマ

国際ファースト

戦略骨子

1. 全社挙げて国際事業の成長に取り組む
2. 既存事業のレベルアップ
3. ESG視点で経営を磨く
4. イノベーションや新規事業創出の土台作り
5. デジタル活用による経営革新・業務革新を進める

業績目標

	2021年実績	2022年目標	(参考) 中期経営計画2022年目標
売上高	1,552億円	1,620億円	1,620億円以上
営業利益	260億円	270億円	270億円以上
営業利益率	16.8%	16.7%	16%以上
当期純利益	24期連続増益	25期連続増益	25期連続増益
ROE	10.4%	10.1%	10%以上
ROIC	9.6%	9.4%	9%以上
国内売上高	1,159億円	1,194億円	1,223億円以上
国際売上高	297億円	328億円	295億円以上
国際売上高比率	19.2%	20.2%	18%以上
通販売上高	89億円	92億円	96億円以上

主要KPIの進捗

項目	2019年実績	2021年		2022年目標
		結果	進捗	
新製品4年寄与率	16.3%	11.2%	×	20%以上(国内)
日本の新製品を中国で育成	—	3品	△	3年で5品
新製品の育成	—	2020年4品、2021年5品	○	半期に2品(国内)
CSVブランド数・売上高比率	—	1ブランド	△	各カテゴリー1以上・10%
従業員の働きがい	単体:71%	単体:70% グループ(国内):67%	×	グループ(国内):85%以上
CO2排出削減	—	Scope3目標策定し SBT申請中	○	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%	12.8%	○	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:74% グループ(国内):68%	×	グループ(国内):75%
従業員定期検診・再検査受診率	100%・73%	100%・72%	△	100%・80%
「心身ともに良好な状態で働いている」割合(従業員意識調査)	単体:61%	単体:66% グループ(国内):59%	×	グループ(国内):75%

ESGの観点で経営を磨き、企業価値を向上させる

これからの企業は、単に業績を上げるだけでなく、社会からの要請に応え、社会課題を解決していかなければ生き残ることができません。我々も、ガバナンスのあり方や、環境への配慮、従業員との関係性、働きがい、そういった視点を重視し、投資家をはじめとするステークホルダーのみなさまとの対話を大切にしています。それによって自社だけでは気づけない価値観や発想を得てサステナビリティ経営を推進し、企業価値の向上につなげていきます。

E 環境

環境に関しては、小林製薬の製品は容器や梱包資材としてプラスチックを使用しているものが多くあるため、その使用量削減が非常に重要な経営課題であると認識しています。こうしたプラスチック削減や、CO₂排出量削減などの環境負荷低減の取り組みをさらに推進すべく、小林製薬独自の「エコ基準」を策定し、2021年から運用を開始しました。特にプラスチック使用量の多い製品から原材料を再生樹脂に変更するなどの対策を講じています。お客様にも環境配慮製品とひと目見てわかるよう、「エコ基準」に適合した製品パッケージには「エコをカタチに」マークを表示しています。

また、CO₂排出量については、原材料や資材調達における割合が大きいと、協力会社と連携して重点的に削減を進めています。2030年までにCO₂排出量をグループ全体（Scope1, 2）では2018年比51%削減、サプライチェーン全体（Scope3）では2018年比15%削減を目指しています。

S 社会

小林製薬にとって、「人材育成」は特に注力すべきテーマの一つです。なぜなら、新製品アイデア創出の源泉は「人材」にあるからです。そのため、小林独自の人材育成モデルの構築を目指して、現在は、「成長対話」と呼ぶプログラムに取り組んでいます。このプログラムでは、上司と部下が1対1で面談し、どんな風になりたいか、どこに本人の成長課題があるか、それらを受けてこの半年でどんな活動をするべきか、ということを話し合います。自由に話し、ともに考えることで、成長スピードを高め、成長を感じてもらうだけでなく、さらには、会社への貢献や社会への貢献をも実感してもらうことが私の願いです。

加えて、ダイバーシティも小林製薬にとって重要なテーマです。この言葉が世に広まるはるか前から、私たちは多様な人達の多様なアイデアを源泉にして新製品を開発することで成長を実現してきました。誰もが自由に、こうしてはどうか？こんな製品を発売しては？と、アイデアを出すことが重要で、そのために、風通しがよく発言しやすい風土をつくってきました。役職に関わらず、みな公平に名前に「さん」付けで呼び合うなどもその1つです。これまでの良い慣習を組織が大きくなっても維持すべく気を配っていきます。

また、特に女性の従業員が抱える問題として、出産・育児でキャリアが中断され、管理職などへのステップアップを断念してしまうということがあります。それを解消するために、女性にはより良質な経験をしてもらえようジョブローテーションを進めたり、キャリアアップにつながる研修を開催したりしています。

出産や育児の経験は、男女問わず、会社の仕事では決して得ることのできない成長のチャンスであり、新たなアイデアのヒントを得る機会でもあります。さらに、当事者だけでなく、組織としても物事を効率的に進める体制づくりにもつながります。ライフイベントによってやりたい仕事をあきらめることなく、誰もがイキイキと働ける環境を整えていきます。

G ガバナンス

ガバナンスに関しては、執行に対するチェック機能をより厳しく効果的なものとするために、社外取締役の拡充や各種委員会の導入を進めてきました。取締役会においても、社外取締役や監査役とのディスカッションが活発になされており、社外取締役を中心としたモニタリング機能をきちんと発揮できる環境が整っていると考えています。

また、海外市場でのさらなる成長を目指す上では、グローバルガバナンスという視点も必要になってきます。海外におけるさまざまなリスクを注視しながら、より強固な仕組みを整えていきます。

DXの活用による“あったらいいな”開発の強化

世の中は急速なデジタル化が進んでいます。小林製薬でも従来の”あったらいいな”開発を強化するために、デジタル技術を製品やサービスに取り込むスピードを上げていくことが重要だと考えています。まずは、「あったらいいな」開発のDXとして、SNSなどのソーシャルビッグデータをAIに解析させて新製品アイデアを創造したり、AIやIoTを搭載した製品やサービスを創出したり、AIを活用し、よりわかりやすいパッケージやWeb広告を作成することに取り組んでいきます。具体的には、2022年中にはAIを用いてパッケージデザインを改善した製品が販売される予定です。また、女性特有の悩みや健康問題をデジタルテクノロジーで解決する

フェムテックなど、DXの活用による伸展が期待される分野にも意欲的に取り組んでいきます。

同時に、業務の改善や効率化にもDXを取り入れていきます。これまで行ってきた全従業員による業務改善提案制度にデジタルの視点を加え、業務におけるデジタル技術やツールの取り込みを推進する「DX提案制度」の導入に向けて動いています。ほかにも、基盤システムの見直しにより、社内外のデータ連携を強化し、よりスピーディな業務遂行につなげる予定です。

これらを牽引する組織として、2021年にDX推進委員会を設置しました。私自身が委員長となり、今後の企業成長の鍵となるDXの活用を全社を挙げて取り組んでいきます。

新領域への挑戦

イノベーションや新規事業創出にチャレンジするための土台づくりにも注力します。健康食品・サプリメントや新効能医薬品、健康サービスなどの、長期の大型開発テーマにも積極的に投資していきたいと考えています。すでに、持続性抗菌剤「KOB-GUARD」や、認知機能のスクリーニングキット「ニンテスト」などの製品・サービスを上市し、市場から大きな

反響を得ています。こうした製品は開発・販売へのハードルとリスクが高い一方で、その分チャンスも大きいと確信しています。今後は、さらに難度の高いテーマにも挑戦をはじめていきます。

新規事業についても、新製品開発と同じように全従業員に意見を広く求め、自由なアイデアから新たな成長領域を生み出していきたいと考えています。

経営理念として掲げる「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」——この経営理念を追求し実践することが小林製薬グループの存在意義と考えています。お客様もまだ気づいていないようなニーズを汲み取り、お客様の生活が良くなる製品を生み出し続けることを目指しています。そのためには、お客様と深く関わり合い、常にお客様に心を傾けねばなりません。こうした並外れた顧客志向によりお客様との強い信頼関係を築くとともに、投資家の皆さまやパートナー企業、そして従業員など、あらゆるステークホルダーの方々との対話を大切にし、企業価値の向上に努めていきます。そして、人々に“あったらいいな”を提供する、社会にとって“なくてはならない”企業になりたいと考えています。

代表取締役社長

小林章浩



増益・増配の継続、安定的なEPSの向上に加え、 持続的なROE成長を実現し “快社”づくりを通じて、株主の皆さまに貢献します。

2021年12月期の振り返り

新型コロナウイルス感染症の
影響を受けながらも、
24期連続増益、
23期連続増配を
達成しました。

2021年の当社を取り巻く経営環境は、前年に引き続き、新型コロナウイルス感染症の感染拡大による世界的な経済活動の減速等が懸念され、日本においても外出自粛や訪日外国人の大幅な減少による消費低迷など、厳しい状況が続きました。

そうした状況の中、国内事業における新製品発売による売上の下支えと、中期経営計画で掲げているテーマ「国際ファースト」のもとで、国際事業が米国・中国を中心に大きく伸長し、増収を達成することができました。結果、当期純利益につきましては24期連続増益、配当につきましては23期連続の増配となりました。今後も継続的な売上拡大を図ることで増益・増配を達成し、安定的にEPSを向上させることによって、株主の皆さまへの貢献を果たしていく所存です。

最高財務責任者
専務取締役
山根 聡

投資戦略

資本効率と収益性を見極め、かつESGへの影響も加味しています。

持続的成長を加速させるための投資は欠かすことはできません。例えば、2020年からの3年間でM&Aに300億円、2025年までの6年間で大型設備投資(工場・研究所)を600億円、それぞれ計画しています。

また、現在の「国際ファースト」のもとで国際事業へ重点的に経営資源を投入している他、国内のEC・Web戦略強化のため、2022年1月から通販事業部をヘルスケア事業部に統合する等、経営資源の効率的な配分も積極的に行っています。

そして、企業の持続的成長は、財務面だけでなく、非財務面の強化が伴って初めて可能になります。非財務面の強化はすなわちESGの強化であると考えており、当社においては投資を行う際、資本効率と収益性を見極めた上で実施し、かつE(環境)、S(社会)、G(ガバナンス)への影響も加味しています。

成長への投資

テーマ	内容	金額	期間
M&A	中国・米国・日本	300億円	2020-2022年
設備投資	新棟の建設	400億円	2020-2025年
	中央研究所の移転	200億円	2020-2026年

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。

直近では、北米における一般用医薬品ビジネスの展開・拡大を目的として、2020年に米国のAlva社を買収しました。買収による想定どおりのシナジー効果を出すため、綿密に

PMI(Post Merger Integration)を行っています。今後もこうしたM&Aを実施することで、より成長を加速させていきます。

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ています。

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)

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、どのような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。

広告宣伝費/Web広告比率



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。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

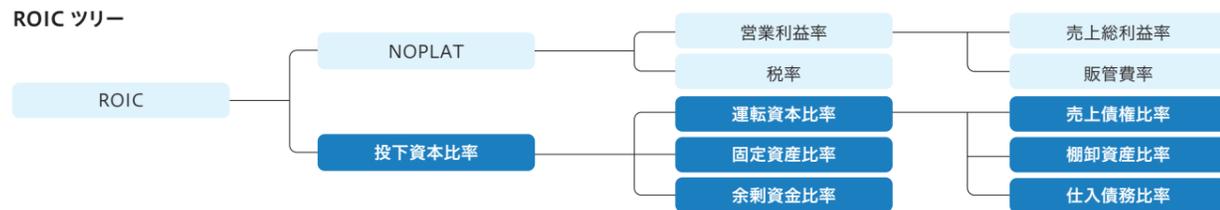
企業は人です。企業価値を高めるためには、新市場創造を行う当社固有のビジネスモデルを磨くこと、そしてそれを実践する人材の育成が必須です。人材づくりの投資では、小林製菓という場で新たな価値を生み出す喜びと、その成果を正しく褒められる喜びを感じてもらえる仕組みを充実させることで、開発先行型企業を標榜する当社においては、人材づくりのための投資の充実こそが重要であると考えています。

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。



内部留保に対する考え方

柔軟に経営の舵取りを行うべく、内部留保を厚くしています。

当社では企業の持続的成長を可能とするため、長期視点での経営を行っています。その上で、ビジネス環境に左右されず柔軟に経営の舵取りを行うべく、内部留保を厚くすることが必要と考えています。コロナ禍でその重要性は一層高まったと考えています。なお、内部留保を確保するにあたっては、次の点を考慮しています。

- (1) 新製品開発やM&Aなどの必要な成長投資を機動的かつ積極的に行えること
- (2) 健全な財務体質を確保することにより、お取引先様、従業員などのステークホルダーからの高い信頼を得ること
- (3) 不況時や有事においても必要な資金を確保し、企業価値向上の機会を逃さないこと

株主還元方針

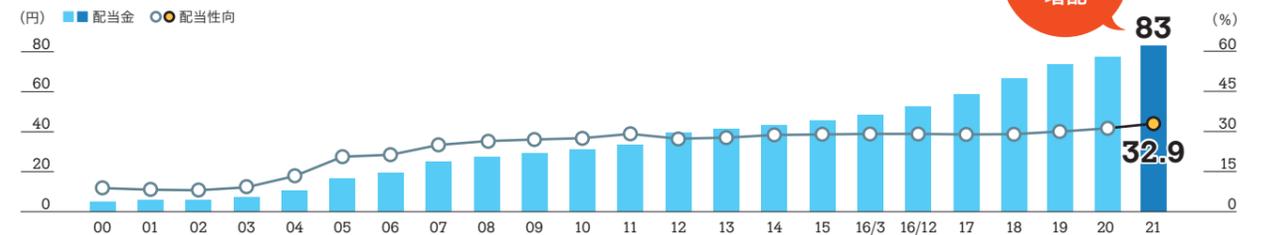
増配や自社株取得など今後も株主還元策の充実に注力します。

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。

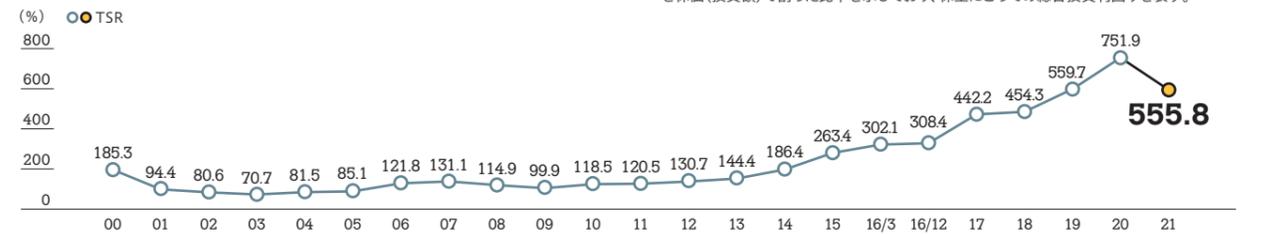
2021年は前年より6円増配し、23期連続増配を達成しました。今後も、株主還元策の充実に注力していく考えです。

また、2022年を最終年とする中期経営計画ではROE目標を10%以上としています。今後、持続的な成長に向けた投資を進め、資本コストを上回るリターンを獲得することで、まずはROE13%以上を早期に実現したいと考えています。

株主配当の推移



上場来TSR(株主総利回り)*



* Total Shareholder Return: 株式投資により得られた収益(主に配当とキャピタルゲイン)を株価(投資額)で割った比率を示しており、株主にとっての総合投資利回りを表す。

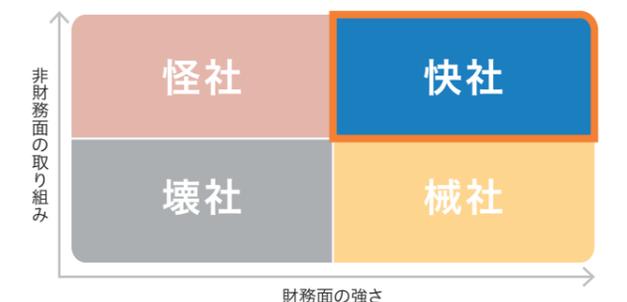
投資家の皆さまへ

“快社”づくりでワクワク・ドキドキする事業と製品を生み出していきます。

私は、2004年に執行役員となって以降、経営戦略コンセプトとして“快社”づくりを掲げています。財務面の強さに加えて、非財務面、つまり組織風土や経営哲学・ポリシーの優秀度も評価される企業集団のことです。非財務の取り組みはESGの取り組みと言い換えることもでき、中期経営計画の戦略骨子の1つに掲げるなど、近年、特に注力しているところです。ただし、“快社”づくりは業績の良さに裏打ちされた持続性があるこそ。製造業である当社では、将来に向けてワクワク・ドキドキする事業と製品を生み出す力の強化が最も重要と考えています。ステークホルダーの皆さまから評価され支持される快社となり、将来にわたってステークホルダーの

皆さまに報い続けていける快社になるための施策に、一つひとつ着実に取り組んでまいります。

4つの「カイシャ」



※1 OEM(Original Equipment Manufacturing) : 他社メーカーに製造を委託し、自社ブランドとして販売すること
 ※2 レピュテーションリスク: 企業に対する否定的な評価や評判が広まること
 によって、企業の信用やブランド価値が低下し、損失を被る危険度

2021年の概況

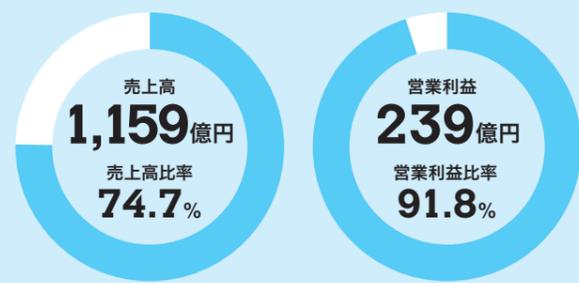
カテゴリー別売上高構成比

環境認識

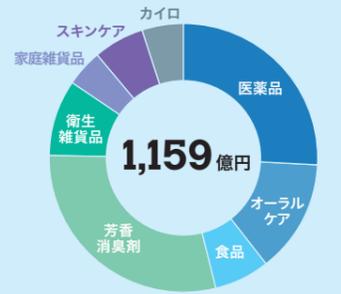
国内事業



- ヘルスケア、日用品、スキンケア、カイロの4分野で155ブランドを保有
- 年間約30品目の新製品を創出



- 新製品として35品目を発売(49億円増)
- インバウンド需要の減少(前年比13億円減)
- 除菌・衛生関連品の需要増は前期に比べて減少(前年比10億円減)
- 外出自粛による需要減(前年比6億円減)
- その他既存品(前年比37億円減)



強み Strengths

- “あったらいいな”をカタチにした製品開発力
- 市場創造による新たな需要喚起力と競争の少なさ
- スピード開発、OEM※1の活用による開発スピードの速さ

弱み Weaknesses

- 多数ブランドへのマーケティング投資の分散
- 参入障壁が低く、類似品やプライベートブランドが発売されることによる当社製品のシェア低下

機会 Opportunities

- 高齢化に伴うヘルスケアニーズの高まり
- 新型コロナウイルス感染症発生による生活様式の変化とそこから生じる新たなニーズ
- セルフメディケーション意識の向上

脅威 Threats

- 新型コロナウイルス感染症発生による経済活動の停滞やインバウンド需要の低下
- 技術革新や代替手段の台頭による当社製品の需要縮小
- M&Aによるドラッグストアチェーン数の減少に伴う条件交渉の難航

通販事業



- 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
- 店頭では取り扱っていない高単価な製品を販売



- 機能的表示食品を中心に健康食品が好調(前年比5億円増)
- スキンケアが不調で減収(前年比5億円減)



強み Strengths

- 医薬品の開発で培った製品の「開発力」と「品質の高さ」
- 医薬品通販による競合との差別化
- エンドユーザーと直接接点を持つことによる丁寧な顧客コミュニケーション

弱み Weaknesses

- 「品質」重視志向による開発期間の長さ(対競合企業比)

機会 Opportunities

- 機能的表示食品におけるヘルスクレーム拡大
- 新型コロナウイルス感染症発生による通販利用者の拡大

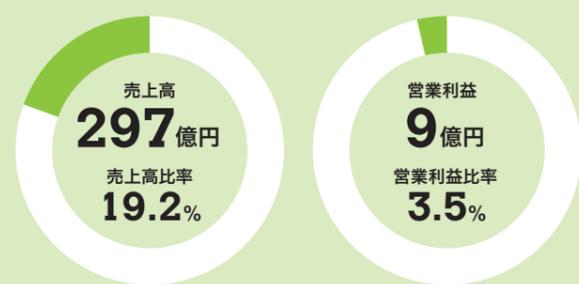
脅威 Threats

- 個人情報漏洩時の信用失墜による販売不振
- 配送コスト及びコールセンター人件費の上昇

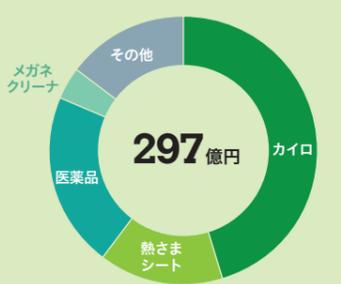
国際事業



- 米国、中国、アジアなど15カ国で販売
- 中国エリアでの企業名認知度84%



- 米国: カイロ好調とAlva社連結で増収(前年比48億円増、うちAlva社28億円増)
- 中国(本土): 前期ロックダウンの反動とカイロ好調で増収(前年比21億円増)
- 中国(香港): 内需好調で増収(前年比3億円増)
- 東南アジア: 各国好調で増収(前年比10億円増)



強み Strengths

- 米国のカイロ市場でNo.1シェア
- 各国の冷却シート市場でNo.1シェア
- 中国国内における「小林製薬」の認知度の高さ

弱み Weaknesses

- 新型コロナウイルス感染症をはじめとするパンデミックによる情勢変化
- 暖冬や風邪・インフルエンザ流行など、季節影響を受けやすい製品構成比の高さ

機会 Opportunities

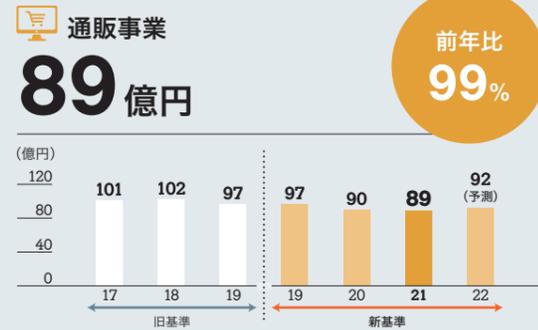
- 生活習慣の違いによる販売拡大の余地
- 中国や東南アジアにおける中間所得層の増加、経済の拡大

脅威 Threats

- 為替レート的大幅な変動
- 企業ブランドの評価が高い中国でのレピュテーションリスク※2
- 各国政府による規制や経済環境の変化

国内事業・通販事業

売上高



営業利益



国内事業(ヘルスケア) 通販事業

店頭販売と通信販売のシナジーを発揮し、事業拡大を加速させます

常務執行役員
ヘルスケア事業部 事業部長
大脇 藤人



2021年の振り返り

国内事業のヘルスケア製品では、更年期症状の改善薬「命の母」、鼻の中の菌や汚れを洗い流す「ハナノア」、歯間清掃用フロスピック「糸ようじ」などが好調に売上を伸ばしました。また、新型コロナウイルス感染症の感染拡大から起こる課題を解決する製品をスピード開発し、新製品6品目を発売しました。なかでも、歯周病予防のためのトータル殺菌ケアをコンセプトにした歯磨き剤「ゼローラ」や、就寝時や就寝中の炎症によるのどの痛み・腫れなどの症状に対処できる、のど用スプレー「のどぬ〜るナイトクト」は好調に推移しております。

通販事業では、Web広告の拡大と機能性表示食品の新製品開発に注力し、新規顧客の開拓と既存顧客への購入を促しました。特に、悪玉(LDL)コレステロールを下げるができる「紅麹コレステヘルプ」、良質な眠りをサポートする「ナイトミン眠る力」などの機能性表示食品の新製品が好調に推移しました。

今後の展望

2022年1月より、通販事業部をヘルスケア事業部の傘下に組み込み、「通販統括部」として再編しました。これによって、国内の店頭販売事業とのシナジーを発揮し、通販事業のV字回復を目指しています。そのためのポイントは大きく二点あります。

一点目は、製品開発効率の向上です。両事業に共通するカテゴリーや製品を協同で研究・開発することで、効率的かつスピーディな新製品開発が可能になります。二点目は両事業の強みを活かした事業展開です。店頭販売の多岐にわたる製品開発やブランド育成の経験と、通信販売のお客様との直接コミュニケーションやインターネット広告の経験を融合することで、事業拡大を加速させて参ります。

2022年に発売する一部製品においては、店頭販売製品も通販プラットフォームの利用を検討するとともに、両事業協同で製品開発をすることで業務効率化も図ります。

また、事業部売上の上位20ブランドについてはそれぞれに中長期戦略(研究開発ロードマップ)を策定しています。例えば、肥満症や新型コロナウイルス感染症の予防などのテーマで研究開発を進め、社会課題の解決に貢献していきます。

国内事業(日用品)

アイデア創造力を強化し、社会課題解決型製品の開発に取り組んでいきます

執行役員
日用品事業部 事業部長
作田 暢生



2021年の振り返り

国内の日用品は、12品目の新製品を発売しました。コロナ禍で堅調な除菌ニーズに合致した「液体ブルーレットおくだけ除菌EXフレグランス」や、社会課題である不眠を背景に伸長する安眠市場での新価値提供型製品「ナイトミン耳ほぐタイム」、季節を問わず女性が安心して使えるというユニークなコンセプトの「おなか用カイロ」などが好調な出だしとなり、日用品の新製品全体での売上貢献額は、前年に比べて14%増加しました。

新たな事業領域への挑戦も行っており、持続性抗菌剤の「KOB-GUARD」や、香りを嗅ぐことで認知機能をスクリーニングするキット「ニンテスト」など、業務用ルートでの販路拡大を図りました。

また、訪日外国人の減少に伴ってインバウンド需要が減少しましたが、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展開した結果、「サラサーティランジェリー用洗剤」や「消臭元」などのブランドでは、中国を中心とした海外向けの出荷(アウトバウンド)での売上確保につなげることができました。

今後の展望

2022年は、生活者インタビューにおけるインサイト発掘力を強化するなど、アイデア創造力の強化を目指しています。さらに、洗浄剤カテゴリーでトイレメーカーと協働でアイデアを検討する体制の構築にも取り組むなど、他社とのコラボレーションも促進していきます。

体制面では、日用品事業部ではグローバル洗浄剤、芳香消臭剤、サーモ&ウェルネスケアの3カテゴリー制をとっていますが、グローバル化を念頭においた効率的な製品開発やマーケティングができる体制づくりを行ってまいります。

中長期的な取り組みとしては、ESG視点での製品開発に注力しています。当部署の扱う製品はプラスチックの使用量が多いことから、CO₂排出量も多くなっています。こうした問題解決のため、積極的に環境負荷の低い製品開発を推進していきます。また、女性特有の悩みを解決する製品や女性QOL(生活の質)向上支援も進めていきます。同時に、これら施策を遂行できる、全員がアイデアを出し続けるダイバーシティのある組織風土づくりにも取り組んでいきます。

戦略1 開発力の強化

質の高いアイデアを生み出すべく、視野を広げ、さまざまな手法を柔軟に取り入れていきます。例えば、デジタル関連では、AI技術を用いたアイデア創造や、デジタル技術を搭載した新製品の開発に取り組んでいきます(P.30参照)。また、スタートアップ企業とのアライアンスにも積極的に取り組むことで、イノベーションを加速させ、これまでにない新製品やサービスの提供を目指します。

市場性調査のレベルアップにも取り組んでいます。アイデアを創る段階から、製品コンセプトをインターネット調査で生活者にぶつけてみて市場性と受容性を測り、ブラッシュアップしていく開発フローを検討しています。これにより、開発の手戻りを防ぐとともに、より深い生活者理解が可能となります。結果、独自性のある差別化されたコンセプトの創出が可能になり、お客様にとっての価値を最大化することができます。

海外展開を視野に入れた製品開発にも取り組んでいます。開発開始時点から、知的財産や処方、機能品質の面で、中国でも売れるものを開発し、海外での販売を視野に入れた開発

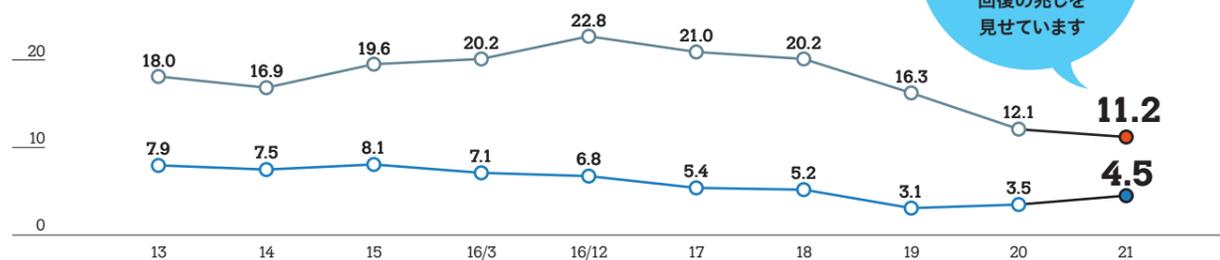
体制を敷いています。それらの進捗状況を、毎月の日中連携開発会議で見える化するともに、国内事業部と国際事業部が目線を合わせてスピーディに開発できるようにしていきます。

海外展開を視野に入れた開発体制



新製品寄与率

(%) ● 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
● 初年度寄与率: 全売上高に占める直近1年に発売した新製品の割合



4年寄与率は依然減少傾向にありますが、初年度寄与率は4.5%と回復の兆しを見せています

新製品 PICK UP

「ナイトミン 耳ほぐタイム」

寝付きづらい夜に耳からリラックス*とろ〜り温まって夢気分

「寝付きが悪い」「眠りが浅い」など、睡眠に関する悩みは従来多くの生活者が抱えており、近年の生活習慣の変化によるストレスなども重なり、需要が高まっています。当社ではこの「寝付きづらさ」に着目し、「耳の温め+遮音効果」という新しいアプローチで、耳からリラックスできる「ナイトミン 耳ほぐタイム」を2021年8月に発売しました。

* 周りの音を遮断し、安眠へ促します



“赤ちゃんの耳”に注目！ SNSでバズりました

日用品事業部
サーモ&ウェルネスケアカテゴリー
マーケティングブランド管理G
猪村 洋平

アイデアのきっかけは「眠る時の“赤ちゃんの耳”」

「睡眠」をテーマとした新製品を開発しようと、社内横断プロジェクトを発足し、その中で出たアイデアです。医師などの有識者にヒアリングを重ねる中で、寝る前に手や足などの末端神経を温めると良いことを教えていただき「耳」に注目。検討会議で「そういえば、赤ちゃんは眠る時に耳も温まっているよね」という話からプロジェクトメンバーで耳を温めてみることに。「耳を温めると気持ちいい！」という発見から満場一致でこのアイデアを製品化することにしました。結果、生活者の間で話題となり、SNSなどで数多く取り上げられました。発売当初から品切れになるほどの反響があり、現在も売上が好調に推移しています。

戦略2 既存製品の育成

ヘルスケア 通販事業

研究開発ロードマップの強化と製品の満足度向上に向けた活動に注力しています。また、事業部売上の上位20ブランドについて中長期戦略(研究開発ロードマップ)を策定し、持続的成長に必要な研究開発活動を明確にして進化したモノづくりを目指します。2021年までに9ブランドの研究開発ロードマップの策定とレビューが完了しており、2022年は残り11ブランドで実施する予定です。

製品の満足度向上に向けた活動としては、カテゴリーごとの特性に応じた「製品設計」及び「製品評価」手法の改良に取り組んでいます。これにより満足度が高くリピートされる処方開発ができるスキームを構築していきます。

日用品

ブランディング強化を重要テーマとして掲げ、主要ブランドで作成しているブランドビジョンとロードマップに沿って、製品開発やお客様とのコミュニケーション、技術深耕プランを行っています。事業部内でも定期的に議論を重ねることでマーケティング担当と研究開発担当が目線を合わせ、職掌を超えて皆がブランドを強化できるよう、体制を整えています。

なかでも、カテゴリートップブランドの「ブルーレット」は今後もその強さを堅持する成長戦略を立てています。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伸び悩んでいますが、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と、新規のお客様獲得のためのニュース性のある企画品開発を両立することでさらなる育成を図ります。

また、芳香消臭剤カテゴリーでは競合対策として、2022年春に付加価値型芳香剤をトイレ用(抗菌訴求)、玄関用(防臭訴求)で発売しました。今後も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さらなる価値を搭載した新製品開発を中長期的に進めていきます。



ヘルスケア 研究開発ロードマップ対象製品: ナイシトール
内臓脂肪に効果がある防風通聖散という漢方薬です。肥満症の予防啓発として2021年3月の日本肥満学会でナイシトールの防風通聖散の有用性についてセミナー開催しました。今後も、共同研究を進め、研究開発や学術発信を実施していきます。



日用品 競合対策強化製品: トイレの消臭元 抗菌+
抗菌成分で床をコートし、菌の増殖を抑えます*。また、消臭成分が壁に留まることで、壁の染み付き臭を抑えるとともに、トイレに広がるしぶといニオイをしっかり消臭します。
* 弊社試験(菌種・温度等)による。すべての菌に効果があるわけではありません。

戦略3 事業再編によるシナジーの発揮とWeb・ECの活用

2022年1月より、通販事業部をヘルスケア事業部の傘下に組み込み、「通販統括部」として組織再編を行いました。これにより、通販事業が培ってきたWeb広告経験値や顧客管理力を取り込み、ヘルスケア事業部全体でWeb広告やECに関するノウハウを蓄積・構築していきます。

Web広告については、InstagramやTwitterを活用したユーザー発信のコンテンツの検討など、Webコミュニケーションのさらなるレベルアップを目指します。そのために、2022年1月からWebマーケティング推進グループを新設しました。Web広告のノウハウを集約化し、さまざまなブランドでWeb広告を行い、効果があるブランドについては積極的にWeb広告の比率を高めていきます。

ECビジネスの成長加速のため、ECでの新製品のテスト販売手法を確立させていきます。これにより、新製品の育成・定着の効率が高まり、収益性の向上にもつなげていけると考えています。

新体制



戦略4 DXを活用した製品開発

Twitterなど膨大なSNSビッグデータから効果的に生活者の未充足ニーズを抽出するシステムや、製品パッケージ・広告の善し悪しをAIにより判断するシステムの構築、運用に取り組んでいます。また、自社で過去に検討したアイデア事例や、自社で保有している技術を、AI技術などを活用することで効果的に見える化し、アイデアに結び付けることなど、デジタルとアナログを駆使した新しい取り組みも推進していきます。

また、デジタル技術を製品開発のプロセスに活用するだけでなく、AIやIoTを搭載した製品やサービスの創出にも取り組んでいます。

また、デジタル技術を製品開発のプロセスに活用するだけでなく、AIやIoTを搭載した製品やサービスの創出にも取り組んでいます。

DXの活用例

商標調査によるAIの活用

当社では医薬品・日用品・化粧品などさまざまなカテゴリーで数多くの製品を開発・販売しています。そのパッケージ、広告、店頭POPなどの制作にあたって必要となる表示・表現の商標調査数は年々増加しており、効率化を図る必要性がありました。そこで、AIを用いて他社での使用状況の事前スクリーニングを実施しました。その結果、外部への調査依頼を半分程度に減らすことができ、精度と効率化の大幅アップに貢献することができました。

商標*の例

文字商標	図形商標	立体商標	結合商標
<ul style="list-style-type: none"> ブルーレット サウデー 消臭元 熱さまシート アンメルツ ナイトール 命の母 あったらいいな 			

* 製品・サービス、またはそれらの提供元を区別を行うための“マーク”を指し、上記以外にもさまざまな商標があります。

戦略5 新領域の開拓

将来の成長を担う事業の創出に取り組んでいます。異業種企業とのコラボレーションなども積極的に取り入れ、中長期プランに基づく実行のPDCAを回すことで、将来の実績につなげていきます。特に近年上市した以下の製品については、各方面から大きな反響を得ています。

一つ目は持続性抗菌剤「KOB-GUARD」です。今後も加速的に売上を向上させていくためには、客先の開拓と安定的なリピート販売体制の構築が重要となります。そのため、技術系の従業員を増員し、技術営業体制を強化することで対策していきます。

二つ目は、2021年9月に販売を開始した認知機能スクリーニングキット「ニンテスト」です。拡販していくための課題は生活者とのタッチポイントの拡大で、そのために行政や大学と連携する認知症予防コンソーシアム体制を構築中です。さらに、販売パートナーである栄研化学株式会社への技術協力も強化することで売上拡大を図ります。

ほかにも、IoT尿検査デバイス「ハカレルシリーズ」を活用した「健康見える化プロジェクト」にも参画しています。これらはいずれも、社会課題解決に貢献する活動と考えています。

また、ソリューション提供型サービスとしてだけでなく、小林製薬の技術ブランドとしての確立も目指しています。

新領域製品

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。



新領域製品

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・尿酸・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。



新製品 PICK UP

原料ビジネス・技術ブランド化への挑戦 持続性抗菌剤「KOB-GUARD」

「KOB-GUARD」は、当社が保有する持続性抗菌剤です。本剤に活用されている技術は、元々米国の原子力潜水艦の閉ざされた空間において、カビなどの微生物の増殖をコントロールするために開発されました。当社が技術を取得した後、繊維や硬質など幅広い素材を対象とした加工方法の研究を行い、当社の持続性抗菌剤「KOB-GUARD」として販売するに至りました。

「KOB-GUARD」の大きな特長は、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、「KOB-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。コロナ禍において多様な抗菌ニーズが高まる中、「KOB-GUARD」への引き合いも増えています。また、2020年からはJAXA(国立研究開発法人宇宙航空研究開発機構)、日本パーカラージング株式会社とともに抗菌剤固着技術の共同研究開発を開始しました。将来的には宇宙船に活用されることを目指し、さらなる技術の進化に取り組んでいます。

国際事業

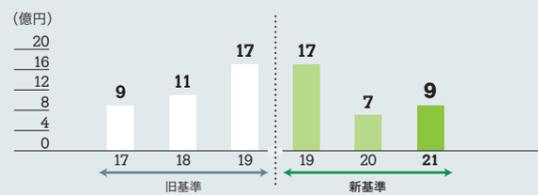
売上高
297 億円

前年比
139%



営業利益
9 億円

前年比
130%



地域特性に合わせた戦略で お困りごとを解消する製品を 世界各地に届けていきます

取締役
国際事業部 事業部長
宮西 一仁



2021年の振り返り

主要製品であるカイロは、米国、中国、台湾の各地において、シーズンイン時にEC(オンライン)と店頭(オフライン)ともに早期の売場展開を拡大することで、消費者と当社ブランドとの接点を持つことができました。特に米国、中国においては、Web広告などECのプロモーションを強化したことが奏功し、コロナ禍で拡大を続けているECでのシェアアップにつなげることができました。

「熱さまシート」については、アジアや中国、英国において伸ばしました。特にアジアにおいては、ワクチン接種後の副反応による発熱対策としての需要の高まりに対し、Web広告や店頭POPなどのプロモーション強化で効果的に需要獲得ができました。中国では、コロナの影響により製品購入機会としてデリバリーサービスの活用が継続的に拡大しており、Web広告を含めたO2O(Online to Offline)施策を積極的に活用することで消費者に働きかけました。そうした施策が実を結び、大きな回復につながりました。また、英国ではWeb広告だけでなく、Amazonなども活用した需要喚起の訴求も行っています。

2020年に買収した米国・Alva社の運営は好調に進んでおり、米国でのニッチな医薬品ブランドを獲得できただけでなく、医薬品の営業基盤強化・効果的なマーケティング手法などの獲得にもつながっています。

今後の展望

2022年の注力テーマは、「OTC医薬品の成功事例創出」「ECにおける販売/広告テストの確立」「新しい消費者とのタッチポイント開拓」の3点です。

OTC医薬品については、中国では「アンメルツ」「ビフナイト」の販売拡大を計画しています。米国では、Alva社に小林製薬の開発チームが加わったことで、新製品開発が大きく進捗しました。今後、さらに伸ばさせていきます。アジアでは、各国の「アンメルツ」ブランドのシェアを拡大させるべく、タイで新製品発売後好調に推移している「アンメルツゴールドパッチ」を各国に展開していきます。

ECにおける販売/広告テストとして、ECで購入・トライしてもらおうための効果的手法を確立させます。米国のAlva社で培ったWeb広告の高速PDCA手法を、英国のAmazonなど他国にも展開予定です。

また、新しい消費者とのタッチポイントの開拓として、消費者とブランドの接点・ブランド体験を積極的に創出していきます。中国では、O2O施策のさらなる拡大を予定。アジアでは、地方・地域配荷を充実させ、コロナ禍後の近場のローカル店舗での買い回り需要の取り込みを計画しています。

2022年 地区別状況

		米国	中国・香港	東南アジア
リスク	長期	● 暖冬によるカイロの需要減	● 高認知率・企業ブランド評価が高いゆえのレピュテーションリスク ● 政府による規制強化の可能性	● 経済環境の変化
	短期	● 高インフレによる個人消費の減速	● 各地でのロックダウンの実施	● 各地でのロックダウンの実施 ● 中国からのインバウンド客の減少
機会		● 保険システムなどを背景としたセルフメディケーションの浸透 ● Alva社買収(2020年) ● カイロの未使用者の多さ	● 高いGDP成長率 ● 日本製品への信頼感 ● 小林製薬ブランドの浸透	● 高いGDP成長率 ● 人口の増加 ● 未成熟市場(早期参入機会) ● 日本製品への信頼感
注力製品		● カイロ ● OTC医薬品	● 日本品(テスト販売と見込み製品への注力) ● OTC医薬品	● 熱さまシート(使用法や認知率の向上) ● OTC医薬品

主カブランドの海外展開状況

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

戦略1 強化製品・国内事業との連携

香港では、日本・香港の担当者が連携し、日本での広告成功事例を現地で活用することで成功している事例ができています。

また、中国では、申請ハードルが高い機能性食品について、申請データ取得経験が豊富な日本の食品チームが開発協力することで、中国にはない、ユニークなサプリメントの開発にもチャレンジしています。

香港での広告成功事例(トイレ洗浄中)



戦略2 北米での展開

2020年に買収したAlva社の製品に加え、これまでの小林製薬のニッチ製品開発の成功モデルを現地化。米国の顧客ニーズをつかみ、新製品開発を積極的に行うことで、総合的なヘルスケアメーカーとして成長、拡大を図っていきます。

また、既存ブランドをもとにした製品ラインナップの拡充にも取り組んでいきます。既存製品であっても、当社らしいわかりやすい広告を展開することで、さらに育成して伸ばさせることが可能です。

新しい習慣の周知と定着にも取り組んでいます。例えば、日本の冬の生活に欠かせない防寒用カイロも、北米では使用シーンもキャンプやスキー・ハンティングなど限定的で、使用率の拡大余地があります。そのため、コロナ渦以降に購入者が増加したECでの販促や、日常的に来店する食料雑貨店などへの配荷を強化し、オンラインとオフラインの両面において消費者との接点を増やすことで消費者の興味喚起を図っていきます。こうした活動により、日常的な使用を促し、新たな習慣としての定着と、売上の増加を狙っています。

その他、現地ニーズにマッチした高付加価値な新製品開発にも取り組んでいきます。

既存の主要ブランド



水虫薬 腰痛用内服消炎鎮痛剤 吐き気止め 利尿薬 酒さ改善薬

既存ブランド育成と、新ブランド導入による伸長イメージ



Alva社 トップ メッセージ

小林製薬とAlvaの強みを統合し、さらなる成長へとつなげます

2020年に小林製薬グループに加わって以来、会計・売上予測・市場分析・新製品開発などの機能を統合するプロセスを通じてAlva社の内部運営を大きく前進させてきました。これにより、既存事業の透明性が高まり、将来の成長目標に焦点を絞ることができました。

小林製薬から4名のメンバーをシカゴのオフィスに迎えました。彼らの新製品開発、処方、ITシステム、サプライチェーンマネジメントの専門知識をAlvaの既存のプロセスに統合することで、内部運営の改善を進めることができました。今後も、我々がOTCの健康・ウェルネス分野で成長を続けるために、引き続き改善をしていきます。

Alvaの将来の成長目標は、次の2つの戦略目標の達成に根ざしています。

1. 既存ブランドの既存カテゴリーの拡大
2. 新ブランド開発による新たなカテゴリーの拡大

これらの目標を達成するために、以下の方策にPDCAを適用していきます。

1. 市場データを継続的に注意深く評価をする
2. 実店舗と拡大するEC領域両面で成長機会を的確に捉える
3. 常に進化を続けるさまざまな広告コミュニケーションの技術を広告代理店の協力のもと、効率的なマーケティング戦術を実行する
4. 既存サプライヤーとの協力関係とともに、新規サプライヤーの発掘をすることでサプライチェーンマネジメントを継続的に改善する

Micah Gerchenson
President,
Alva-Amco Pharamcal
Companies, LLC



戦略3 中国での展開

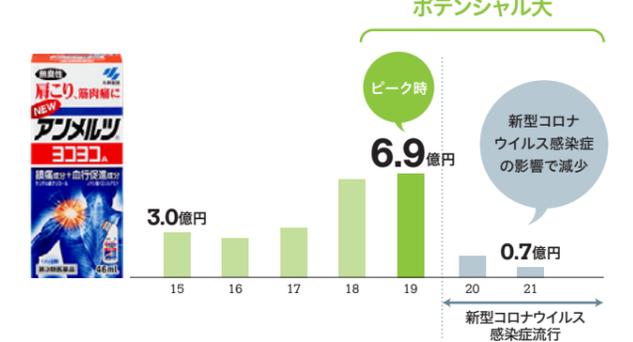
OTC医薬品については、2018年に買収した江蘇中丹製薬有限公司(現:江蘇小林製薬有限公司)を基盤として一般用医薬品販売を開始しました。そして、2005年から開発してきたアンメルツが2011年には医療用医薬品として承認され、2021年にスイッチOTCとして承認を取得することができました。テスト販売の結果も良好で、2022年4月から本格販売をスタートし、初年度売上は約2億円、2025年に約6億円を目指します。インバウンド需要があるアンメルツなどの製品については、中国国内でもお客様の手に届くよう製造販売体制を整え、育成を図ります。

現在の販売チャネルは店頭(オフライン)とEC(オンライン)が約半分ずつですが、オフライン売上の一部はO2O(Online to Offline)と呼ばれる「店舗におけるオンライン注文」も含まれています。近年はこのO2Oの市場が大きく拡大しており、オンラインを攻略するための布石として、リアル店舗へも配荷を進めていきます。

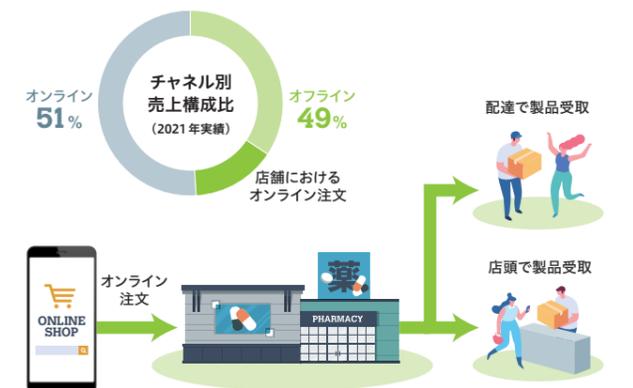
また、天猫(T-mall)や京東(ジンドン)などの巨大ECモールにおける販売の強化も図っています。日本で販売している芳香剤、洗浄剤、健康食品をこれらECモールでテスト販売し、需要性が見込めるものは店頭への拡大を図り、カイロ、「熱さまシート」に次ぐ事業の柱として育成していきます。それには、お客様情報・市場データの分析や、マーケティング活動への迅速な反映などの、先端ノウハウが重要になります。そのため、データ分析専門会社との協業体制を強化し、

データ分析や活用方法のレベルアップに取り組んでおり、将来的には内製化も視野に入れています。

アンメルツのインバウンド売上



店舗におけるオンライン注文(O2O)の割合と仕組み



中国における新製品の導入・育成ロードマップ

	日用品	暖宝宝(カイロ)	医薬品	オーラルケア・化粧品 他
2021年秋			消毒品として販売 	
2022年春	<ul style="list-style-type: none"> ●ランジェリー用洗剤A ●ランジェリー用洗剤B ●暑さ対策A 		<ul style="list-style-type: none"> ●外用薬A ●外用薬B ●アンメルツ 	<ul style="list-style-type: none"> ●ブレスケア ●メガネクリーナー
2022年秋	<ul style="list-style-type: none"> ●洗浄剤A ●芳香剤A ●芳香剤B 	<ul style="list-style-type: none"> ●カイロA ●カイロB 		

50年にわたり、当社は“あったらいいな”をカタチにすることで、新しい生活習慣を作り、新市場を創造してきました。こうして生み出された製品は、特定のお困りごと(プロブレム)を持つお客様にとっては、なくてはならない存在となっています。今後はこうした事業視点だけでなく、ESG視点からもさまざまな社会的課題に向き合うことで、このようなお困りごとを見つけ、解決策となるアイデアをひねり出し、お客様一人ひとりの快適な生活や社会での活躍をサポートしてい

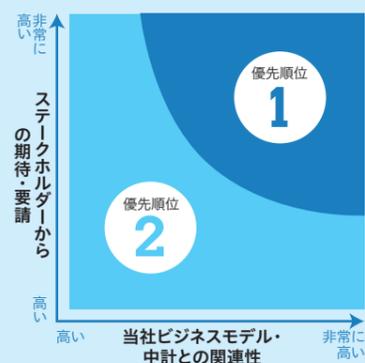
ます。それこそが私たちの使命であり、「誰一人取り残さない社会」の実現に向けた貢献にもつながると考えています。

ESG専任部署の設置

ESG視点で経営を磨くため、2020年よりグループ統括本社経営企画部内にサステナビリティ戦略推進グループを設置し、ESGの社内推進や活動レベル向上に努めています。

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	E	<ul style="list-style-type: none"> CO₂排出量・廃棄物削減 資源管理(原材料・水) 環境サプライチェーン 	<ul style="list-style-type: none"> 環境に配慮した製品開発(製品ライフサイクル別CO₂管理、製品開発エコ指標)
	S	<ul style="list-style-type: none"> CSV※活動 人権尊重 調達先のCSR評価 	<ul style="list-style-type: none"> 従業員の多様性・健康・成長 公正な広告・表示、品質管理 お客様との関係性強化
	G	<ul style="list-style-type: none"> 透明性の高いガバナンス リスクマネジメント 	<ul style="list-style-type: none"> コンプライアンス
優先順位 2	E	<ul style="list-style-type: none"> 生物多様性 環境市場機会 	<ul style="list-style-type: none"> 資産・事業運営への環境・社会影響
	S	<ul style="list-style-type: none"> 汚職防止・公正な競争 ITセキュリティ 	<ul style="list-style-type: none"> 社会貢献活動 知的財産管理

※ CSV: Creating Shared Value(共通価値の創造)

運用プロセス

<p>STEP 1</p> <p>課題の抽出</p> <p>ISO26000、GRIガイドラインなどの、組織の社会的責任に関する代表的な国際的ガイドラインを参照するとともに、ステークホルダーからの期待・要請を認識した上で、当社として向き合うべき課題を抽出。</p>	<p>STEP 2</p> <p>優先順位づけ</p> <p>抽出された課題について、「ステークホルダーからの期待・要請の高さ」と「当社のビジネスモデル・中期経営計画との関連性の高さ」の両観点から優先順位づけを実施。</p>	<p>STEP 3</p> <p>妥当性の確認・確定</p> <p>経営層へのヒアリング、子会社や各部門との協議で妥当性を確認し、取締役会の承認を経て確定。</p>	<p>STEP 4</p> <p>レビュー(PDCA)</p> <p>取り組みの進捗状況や社会情勢の変化、ステークホルダーからの要望などを踏まえ、レビューを実施し、必要に応じて軌道修正。</p>
--	--	--	---

ESG活動一覧

	基本方針	テーマ	今後の主な活動	関連するSDGs
環境	● 海外を含めた小林製菓グループ全体を管理 ● 製品ライフサイクルやサプライチェーンへの関与開始 ● 適切な情報開示と教育	CO ₂ 排出削減	<ul style="list-style-type: none"> 2030年目標(2030年に2018年比 Scope1,2 51%削減、Scope3 15%削減)のSBTイニシアティブの認定取得及び目標達成に向けた活動 環境性能の高い工場新棟建設、再生可能エネルギーの導入 CDP「気候変動」分野への回答(現在B-ランク取得済み) 	13 気候変動
		廃棄物削減・化学物質管理	<ul style="list-style-type: none"> 容器回収実証実験への参画継続 化学物質管理ポリシーに基づく行動指針及び到達目標の検討 	
		資源管理(水)	<ul style="list-style-type: none"> 2030年を見据えた水使用量削減目標設定とPDCA CDP「水セキュリティ」分野への回答(現在Bランク取得済み) 	
		生物多様性	<ul style="list-style-type: none"> 生物多様性条約(ABS)対応 	
		製品開発エコ指標	<ul style="list-style-type: none"> 環境ラベルを付記した製品の上市とポートフォリオ設定、売上比率目標の設定 全製品のプラスチック削減と環境負荷の見える化 製品ライフサイクル別CO₂排出量測定開始(Scope3) 紙・パルプ、パーム油などの持続可能な原材料への転換 	
		開示・外部評価・教育	<ul style="list-style-type: none"> CDP(気候変動、水セキュリティ、フォレストに関するアンケート)への適切な対応 TCFD(気候変動リスクに関する財務情報と合わせた開示)への適切な対応 従業員への教育・浸透 ESGデータの自社Webサイトでの開示 	
社会	従業員とのつながり お客様とのつながり 社会全体とのつながり・全ステークホルダー共通	従業員の心身の健康や多様性・能力は、当社の重要な経営資源と捉え、長期的に、会社と従業員が相互の成長に貢献し合う関係性を作り上げる	<ul style="list-style-type: none"> 女性活躍・ダイバーシティ推進 女性管理職複数名登用 働き方改革 「成長対話」推進、課題設定力の向上(課題設定シート) 総合指標としての従業員意識調査 ダイバーシティインデックス継続 	3 持続可能な働き方 5 性別平等 8 働きがいと経済成長
		心と体の健康	<ul style="list-style-type: none"> 健康診断・再検査受診の拡充(健康診断受診率100%) 健康増進活動の追加(健康リテラシー向上、CSV活動化) 	
		小林WAYの徹底・拡大	<ul style="list-style-type: none"> アイデア提案制度/ホメホメメール/「さん付け」呼称/ちょっとミーティングなど、組織文化形成に重要な施策の徹底と海外事業所への拡大 	
		製品開発においてはもちろん、上市後にも、お客様の気持ちになりきり、お客様の声に耳を傾け、期待・信頼に応えるための能力を向上させる	<ul style="list-style-type: none"> 公正な広告・表示 パッケージ、広告(全媒体)における公正性担保 わかりやすい訴求・クリエイティブと、倫理面での適切な配慮との両立 公正な広告・表示に関する方針策定と社外への開示、社内教育 	3 持続可能な働き方 12 消費の責任
		お客様との関係性強化	<ul style="list-style-type: none"> もっとわかりやすく、もっと使いやすいパッケージ・容器・情報提供(ユニバーサルデザイン、バリアフリー化など) 	
		グローバル品質管理	<ul style="list-style-type: none"> 海外販売製品の品質担保・問い合わせ対応体制整備 	
ガバナンス	P.44-49	社会貢献	<ul style="list-style-type: none"> 社会貢献方針の明確化 社会貢献活動のさらなるレベルアップ 	13 気候変動
		人権尊重	<ul style="list-style-type: none"> 人権尊重方針の策定 ダイバーシティインデックスなどを活用した、全グループ会社従業員への浸透・啓発活動とその見える化 相談・通報窓口など人権リスクやその予兆をキャッチする仕組みの全事業所への拡大と活用状況の定期レビューや社外開示 	
		CSR調達	<ul style="list-style-type: none"> CSR調達基準の策定、CSR評価制度の運用 CSR視点での取引先アセスメントの継続とPDCA 	
		CSV	<ul style="list-style-type: none"> 各カテゴリー1ブランド以上のCSVテーマ設定と、全社としてのCSV製品売上高比率のモニタリング 	
ガバナンス	P.58-65	さらなる透明性の向上(取締役会改革)	<ul style="list-style-type: none"> 中期経営計画/サステナビリティ/リスク/資本生産性に関する議論充実 さらなる開示情報充実の検討 	
		リスクマネジメント	<ul style="list-style-type: none"> リスクマネジメントの継続的進化 法定開示やTCFDへの適切な対応 	
		コンプライアンス	<ul style="list-style-type: none"> 海外子会社ガバナンスの目標設定とPDCA 企業としてのビジネスコンダクトガイドライン、ガイドブック整備と教育 	

E nvironment

環境



基本的な考え

小林製菓では、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、「小林製菓グループ 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。

小林製菓グループ 環境宣言 2030

小林製菓グループは、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

- 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。
- 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。
- 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。
- 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。
- 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。
- 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。
- 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、小林製菓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。経営企画部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。



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。2021年は主要テーマのCO₂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26日)	CO ₂ 排出削減、製品開発エコ指標
第2回 (4月12日)	CO ₂ 排出削減、製品開発エコ指標、海外のCO ₂ 削減動向、プラスチック動向
第3回 (7月27日)	CO ₂ 排出削減、プラスチック動向
第4回 (10月28日)	CO ₂ 排出削減、製品開発エコ指標、資源管理(水)、資源リサイクル

サプライチェーン全体での環境負荷低減を推進しています

サステナビリティ戦略推進グループは、SDGsやパリ協定など世界的な潮流に合わせて2020年にサステナビリティ専任部署として経営企画部内に設立されました。当グループは、サステナビリティに関する潮流を社内に伝達し、戦略化することがミッションの一つです。環境テーマにおいては、小林製菓グループ全体の環境マネジメントについて管理・監督する「グループ環境委員会」の事務局や、重要テーマごとのワーキンググループの運営・支援、外部評価向上のための取り組みなどを行っています。

その他にも、当グループでは社会課題に対して事業での解決を目指すCSV活動、人権に関する取り組みなども行っています。

小林製菓ではサプライチェーン全体を通して環境負荷低減に取り組んでいます。お客様、株主様のほか、従業員も重要なステークホルダーです。我々は従業員にサステナビリティ活動を推進するため、全従業員に向けたサステナビリティ

に関するメールマガジンの配信や、「サステナビリティ MeetUp!」というワークショップを毎月開催し、気候変動、ダイバーシティ、CSR調達などをテーマに役員・従業員の意識喚起を行っています。

人と社会に「快」を提供し続ける小林製菓だからこそ、さまざまな社会課題の解決においても“あったらいいな”をカタチにして取り組んでいきます。

グループ統括本社
経営企画部
サステナビリティ
戦略推進グループ
グループ長
坂田 沙織



環境負荷が少ない“あったらいいな”の製品開発に活かしています

環境負荷低減活動は今や企業にとって当たり前の社会的責任となっています。こういった社会的な流れを受け、2022年に製造本部内にエコ戦略推進グループが新設されました。製品開発におけるCO₂排出量の算定・分析、自主基準である「小林製菓 製品開発エコ基準」の策定・運用や環境負荷低減素材の探索などを中心に活動しています。

容器包装の分野では、「Reduce」「Reuse」「Recycle」「Renewable」の4Rの視点での取り組みを重視しています。特に近年では石油由来のプラスチック使用量の削減に注力しており、2021年には「消臭元」「液体ブルーレットおくだけ」をはじめとした売上上位ブランドから、順次、再生プラスチックやバイオマスプラスチックなど環境配慮型樹脂への切り替えを行っています。

環境負荷が少ない“あったらいいな”の製品開発を行い、環境保全に貢献するとともに、お客様に選択していただける製品を提供していきます。

製造本部
製造技術開発部
エコ戦略推進グループ
グループ長
白木 成知



気候変動への対応(TCFDFレームワークに基づく開示)

小林製菓では、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。

CO₂削減目標の設定、削減施策の検討などは同委員会内のCO₂排出削減ワーキンググループにて行っています。

タスクフォースにて、2019年には複数の気候変動シナリオをもとに当社における気候変動リスク・機会の抽出を行い、2020年に内容の精査を実施し、取締役会へ報告しました。

戦略

国際エネルギー機関(IEA)及び気候変動に関する政府間パネル(IPCC)などが発表する「2°Cシナリオ」「4°Cシナリオ」の2つのシナリオを用いて、2019年に、当社における気候変動リスク・機会の抽出をしました。抽出結果は、TCFDガイドラインに沿い以下の通り整理しました。

シナリオ分析の結果

	2°C上昇の世界	4°C上昇の世界
環境・社会の変化	<ul style="list-style-type: none"> 降雨量10%増 海水面50cm上昇 温室効果ガス抑制のためのエシカル行動 菌の活性化 	<ul style="list-style-type: none"> 降雨量20%増 海水面80cm上昇 外出控え・屋外労働の苛烈化 植生の変動・動植物減少
温室効果ガス	<ul style="list-style-type: none"> 炭素税導入 排出権購入コスト 省エネによるコスト減 排出権売却 	
事業所	<ul style="list-style-type: none"> 洪水被害の頻度増 水使用量増 	<ul style="list-style-type: none"> 低地工場移転コスト
原材料(天然資源)	<ul style="list-style-type: none"> 収量減による価格高騰 収量増による安定供給 収量増による価格低下 	<ul style="list-style-type: none"> 絶滅による調達中止
需要変動	<ul style="list-style-type: none"> カイロ販売地域変動・市場縮小 エシカル志向による新市場創造 熱中症対策製品の売上増 	

■ リスク ■ 機会

2021年は、抽出されたリスク・機会について関連する事業部にて対応策の検討を実施しました。

今後は各リスク・機会の対応策の更新、財務影響の試算を行っていきます。

当社の気候変動リスクと機会

	リスクと機会	対応策
物理的リスク	<ul style="list-style-type: none"> 工場操業の停止リスク 	<ul style="list-style-type: none"> リスク回避・軽減策の検討
移行リスク	<ul style="list-style-type: none"> 温室効果ガス関連規制への対応 	<ul style="list-style-type: none"> 排出削減施策の検討 炭素税導入シミュレーション
	<ul style="list-style-type: none"> カイロ事業に関するリスクと機会 	<ul style="list-style-type: none"> リスク回避・軽減策の検討 機会獲得のための施策検討
	<ul style="list-style-type: none"> 天然原料の原価変動リスクと機会 	<ul style="list-style-type: none"> 調達先の複数確保、代替原料の探索
	<ul style="list-style-type: none"> 熱中症対策ニーズへの対応 	<ul style="list-style-type: none"> 既存の開発・技術ロードマップの再評価 リスク回避・軽減策への検討
	<ul style="list-style-type: none"> 製品開発における気候変動トレンドへの配慮 	<ul style="list-style-type: none"> 気候変動による新たなニーズ探索

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CO₂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。

上記目標については、SBTイニシアティブの認定取得に向けて、手続き中です。

CO₂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CO₂排出削減ワーキンググループを構成し、CO₂長期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・協議する体制をとっています。

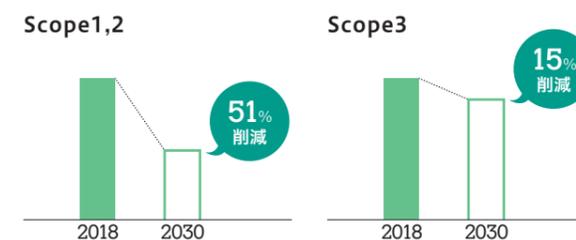


グループ環境委員会の様子

長期削減目標の設定

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CO₂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に基づいた設定をしており、現在SBTイニシアティブの認定取得に向けて手続きを行っています。



* 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

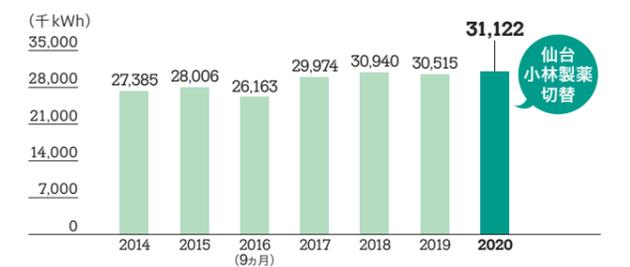
Scope1,2 削減のための取り組み

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CO₂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CO₂排出ゼロ電力へ切り替えていきます。

2020年には、仙台小林製菓をCO₂排出ゼロ電力に切り替えました。

今後も段階的にCO₂排出ゼロ電力に切り替えることで2030年の長期削減目標の達成を目指していきます。

国内工場の電力使用量



Scope3 削減のための取り組み

当社は、グループ全体のCO₂排出のうちScope3が約95%を占めています。多くのサプライヤーと関わりながら製品開発を行っており、サプライチェーン全体におけるCO₂排出量の削減は重要課題です。

毎年開催しているサプライヤーに向けた調達方針説明会で、2021年に小林製菓のCO₂排出削減目標の公表及びサプライヤーへのCO₂排出削減要請を実施しました。また、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」に参加します。同プログラムを通じて、サプライヤーとのCO₂排出削減に向けたエンゲージメントを行っていきます。

また、ワーキンググループでは製品を通じたCO₂排出削減活動の検討、実行も促進していきます。

小林製菓 CO₂排出量 内訳

Scope1	1%
Scope2	4%
Scope3	95%



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。

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%以上削減できる詰め替え、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 ₂ 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

持続可能な原資材の活用

当社では、石油由来のプラスチック使用削減に向け、2021年春より、特に使用量の多い「お部屋の消臭元」「トイレの消臭元」「液体ブルーレット」などを中心に、再生プラスチックやバイオマスプラスチックなどの環境負荷が低い環境配慮型樹脂に変更しています。

また、製品のパッケージや添付文書に「持続可能性に配慮した紙」の活用も進めています。

取り組み例



水資源の管理

当社では今後ますます深刻化することが予想されている水問題を重要な環境課題の一つとして捉え、水資源管理ワーキンググループを中心にリスクの特定と低減に取り組んでいます。

2021年は水資源の管理についての方針の設定を行いました。今後さらなる活動の推進を図っていきます。

廃棄物の削減

資源を消費するのではなくリユースやリサイクル活動によって循環させていくサーキュラーエコノミーの実現はさまざまな廃棄物問題の解決や気候変動への対策としても有効な手段となります。

当社は、循環型社会の実現に向けて、自治体、他企業などと協働した取り組みを行っています。

北九州市における使用済みプラスチックの回収実証実験「MEGURU BOX」に参画

2021年7月より北九州市、10社以上の企業・団体が連携して、福岡県北九州市内の小売店舗、公共施設などで使用済みプラスチック容器を回収し、資源循環の仕組み化を目指すプロジェクトに参画しています。



小売店舗や公共施設に設置されたMEGURU BOX

つめかえパックの「水平リサイクル」を目指したプロジェクト「神戸プラスチックネクスト」に参画

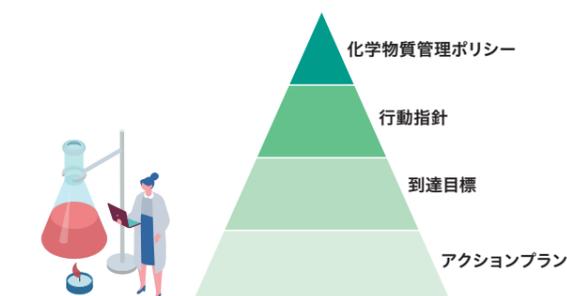
2021年10月より神戸市、小売・日用品メーカー・リサイクラー16社が連携し、神戸市内の小売店舗で洗剤やシャンプーなど使用済みの日用品のつめかえパックを回収してつめかえパックに戻す「水平リサイクル」を目指すプロジェクトに参画しています。

化学物質の管理

化学物質においては、以前よりPRTR(有害物質)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。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、化学物質管理の強化を実施しています。

2021年には、化学物質の採用や取り扱いに関するポリ

シーを作成し、適切なガバナンス体制及び化学物質の管理を促進するための取り組みとして社内にワーキンググループを置き、活動しています。ワーキンググループでは化学物質管理ポリシーをもとに具体的な行動指針や到達目標の検討を開始し、よりお客様が安全に製品を使用できる管理体制の構築・運営を目指します。



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」の回答を開始しました。

2021年は、「気候変動」においてスコア「C」(2019、2020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」は初めて回答しました(簡易回答によりスコア対象外)。

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	(未回答)
2020年	C	B	(未回答)
2021年	B-	B	簡易回答



Social

社会

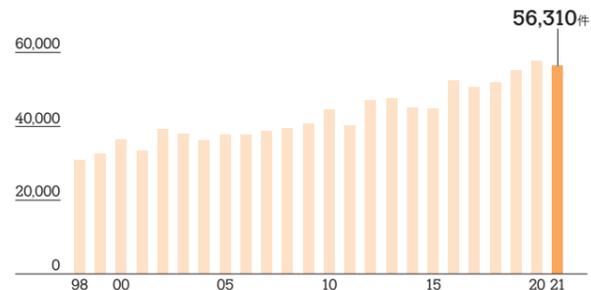


従業員とのつながり

多様性の重視

多様な消費者のニーズに迅速に対応していくためには、当社に集う従業員の価値観や考え方も多様であることが重要だと考えています。当社は、こうした従業員からの「多様なアイデア」によって支えられ、成長してきた会社。つまり「ダイバーシティ経営」が前提となっています。ここには、誰もが安心して意見を言い合い、互いに尊重する風土があると考えています。これまでも、そしてこれからも、多様な意見を認め合う会社であり続けるための施策を推進していきます。

アイデア提案制度の提案件数



女性活躍推進

多様な従業員が活躍するための環境整備、特に女性活躍については、「意思決定の場のダイバーシティ」を進める上でも、重要視しています。多くの女性は働く時間や場所にどうしても制約が出てしまい、「経験」「キャリア志向」「仕事に打ち込める環境」に男女差が生まれやすい傾向にあります。ここに会社としての施策を打ち、その結果としての女性管理職比率が高まることを目指したいと考えています。

2021年には、Web社内報にて「HR&DIVERSITY」と題した記事を計19回掲載。事業部長3名によるパネルディスカッション「ダイバーシティ推進って？」を開催し、その内容を動画を交えて紹介した記事は大きな反響がありました。また、「女性リーダー研修」を実施し、多様なリーダーのスタ

イルを知り、自身の強みに自信を持ってリーダー像を描くことを学んでいます。

これらの取り組みにより、意思決定の場のダイバーシティを進め、多様な意見を認めあう風土に磨きをかけていきます。

女性管理職比率の推移(翌年1月末の数値)

年	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
人数	16	17	15	17	19	19	26	31	30
比率	7.5%	7.3%	8.2%	8.8%	9.1%	8.6%	11.5%	13.1%	12.8%

小林製菓単体、非役職管理者、出向者を除く

働き方改革

当社は、「自由闊達に意見を交わす」良き社風を守りつつ、働く時間や場所にとらわれない「働き方改革」に挑戦しています。多様な従業員が、制約を感じることなく能力を発揮できる環境づくりに加え、プライベートのさらなる充実にも寄与していきたいと考えています。

2022年2月からは、「副業制度」と「服装自由化」を導入しました。多様な意見を出し合える風土を守り、加速させることで、小林製菓流ダイバーシティ経営を着実に実行していきます。

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

1日の所定労働時間の削減

2021年1月 1日の所定労働時間を8時間から7.75時間に変更

ダイバーシティ啓発

従業員一人ひとりの「ダイバーシティ」への理解促進・意識啓発を図るため、2018年よりダイバーシティインデックス※の活用をスタート。ダイバーシティの促進度合いを数値化・可視化しています。

※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



成長支援

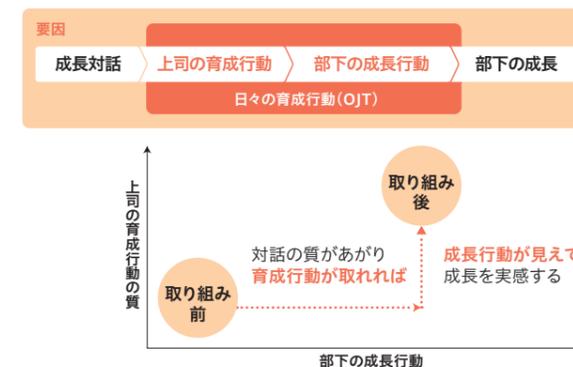
当社では、多様な従業員がより難易度の高い業務・異なる分野の業務を遂行できるよう、知識・スキル・経験・能力の習得を支援しています。特に、従業員の成長を促す上で肝となるのが、上司と部下が1on1形式で進める「成長対話」です。上司は、部下の成長を目的に「教え・任せ・褒める」というサイクルで、個人の課題に合わせた「成長の機会」を提供しています。

また、階層別・職能別の集合研修も、多岐にわたるプログラムを準備しています。

成長対話の取り組み

業務を通じた成長をよりスピードアップさせるために、2018年より「成長対話シート」を導入しました。グループ長(課長)以下の従業員全員を対象に実施、上司と対話し、上司が成長を伝えることで部下が成長を実感できる環境・風土を目指しています。また、これらの取り組みを通じて、組織的に育成手法を学習しています。

成長対話の仕組み



グローバル人材

当社がさらなる成長を遂げていくためには、グローバル人材の育成が急務です。海外事業の拡大とともに、事業推進の要となる人材を海外に送り出しています。これら人材は、当社のあらゆる部門の優秀層から選抜するとともに、「グローバルマインドの醸成」を目的とした海外留学プログラムにより、語学力の習得・海外事業参画への意欲や挑戦心の喚起につなげています。

駐在員数

年	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
人数	16	21	30	36	47	51	55	58

海外法人においても、現地での採用力を強化し、2021年末時点で823名のナショナルスタッフを雇用。今後、本社と海外法人間の人材交流を強化することで、さらなるグローバル競争力の確保を目指します。



Kobayashi Healthcare International, Inc.のメンバー

キャリア

2021年から、自己申告書を用いた異動希望先への応募を開始しました。初年度は約90名の応募から4割近くの異動を実現しています。

心と体の健康

当社は、従業員一人ひとりの心と体の健康を重要視しています。また、それらを見える化するための取り組みの一つとして、2019年より従業員意識調査を実施しています。

心理的安全性の確保

当社は、誰もが安心して意見を出し合える、「イノベーションを生み出しやすい環境づくり」に注力しています。「アイデア提案制度」「『さん付け』呼称」「ホメホメメール」「ちょっとミーティング」などの取り組みは、従業員一人ひとりの心理的安全性の確保に寄与し、多様なアイデアが生まれる源泉となっています。

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。年間5万件を超えるアイデアが寄せられる
「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
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、従業員に直接メールを送付
ちょっとミーティング	こまめに意見を求め合う場として、従業員間で積極的に活用

生活や健康を守る制度

当社は、従業員一人ひとりを大切に、その生活を守ることに注力しています。従業員のご家族も含めた健康管理制度、万が一就労が困難になった場合の補償制度など、日々の生活の安心を支えるさまざまな制度を準備しています。

健康管理制度	従業員及びその家族が、各種健康診断や先進医療などにかかる際の費用を会社が負担
就労困難時の補償制度	万が一に備えた生命保険・長期所得補償制度・遺族育英金制度への加入費用を会社が負担

従業員意識調査の実施

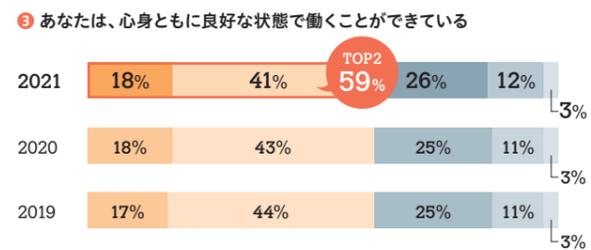
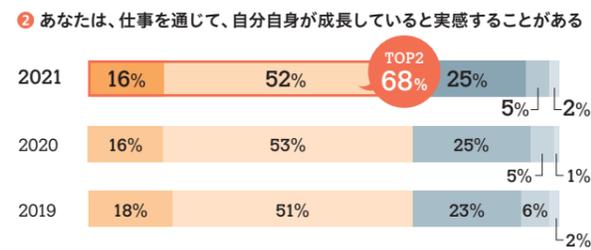
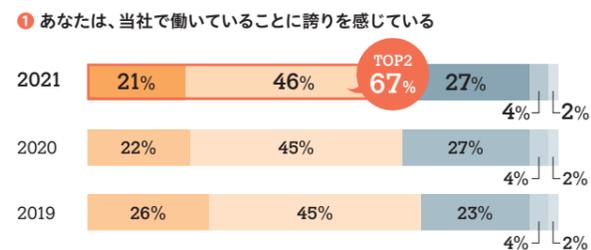
当社は、従業員を重要な経営資本と捉え、従業員の働きがいを高めることが会社全体の生産性向上をもたらす、企業としての持続的成長につながると考えています。

そのため、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、会社全体だけではなく、各所属においても結果について当事者内で調査結果について考察して、対話し、現場での変化・改善を目指しています。

また、本調査の質問項目のうち「従業員の働きがい(誇り)」「仕事を通じて成長を実感することがある」「心身ともに良好な状態で働いている」の3つのスコアを現中期経営計画の主要KPIとして盛り込んでいます。

従業員意識調査結果(グループ全体)

■ 全くその通りである ■ どちらかといえばその通りである ■ どちらともいえない ■ どちらかといえば違う ■ 全く違う



(注) 対象範囲: 2019年は小林製菓本体のみ。2020年より小林製菓グループ国内勤務者

お客様・社会とのつながり

CSV活動

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。これまで女性保健薬「命の母ホワイト」による女性ホルモンバランスについての啓発活動や、特定保健用食品「サラシア100」においては、サプライチェーンを巻き込んだ取り組みを実施してきました。2021年には、5つの製品ブランドにおいて「社会的価値の可視化」ワークショップを開催し、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いました。

高知県大豊町東豊永地区における生薬試験栽培CSV

当社は2016年より高知県立牧野植物園と植物資源に関する共同研究契約を締結し、共同研究を実施しています。2021年には中山間地域である東豊永集落における生薬試験栽培開始に伴い、当社が保有する生薬・漢方のノウハウを活用し、中山間地域特有の地域課題解決に向け、地域住民、高知大学(希望創発センター・地域協働学部)と連携し取り組みを開始しました。

今後は生薬試験栽培を通じて関係者と連携し、健康で豊かな暮らしを目指した地域との取り組みを予定しています。



高知県大豊町東豊永地区における生薬試験栽培の様子



高知大学地域協働学部の学生とのワークショップの様子

「ニンテスタ」における認知機能・健康増進CSV

当社は、香りを嗅ぐことで認知機能の状態を判定するキット「ニンテスタ」を2021年に開発しました。日本における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。

また多くの自治体における課題であることから、「ニンテスタ」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開始しました。



香りによる認知機能スクリーニングキット「ニンテスタ」



社内ワークショップの様子

人権尊重

人権尊重は、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として認識しています。当社は、2019年8月に国連グローバル・コンパクト(UNG)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。

人権に関する方針は、小林製菓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、人権尊重及び人権侵害への非加担を定めていますが、今後は、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」に準拠した人権方針を策定した上で、人権尊重の取り組みを進めていきます。



CSR調達

当社は「取引先の人権」は経営が関与し、長期的に取り組むべき重要な課題と考えており、人権尊重の強化や企業の社会的責任を果たしていく方針を盛り込んだ「小林製菓グループの調達基本方針」を示し、これに則った原材料の調達を行っています。

2020年には、「調達方針説明会」において、この方針をサプライヤーに共有するとともに、主要原材料取引先40社に対し人権侵害のリスクを把握するためのアンケートを実施しました。2021年には、2020年に実施したアンケート結果の分析・共有を行った上で、主要原料取引先(Tier1)62社に加え、二次取引先(Tier2)367社に対して同様のアンケートを実施しました。また、CSR調達の理解促進を目的に、購買部門所属の全従業員を対象とした、グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン作成の「CSR調達研修用ツール・セット(講義&ゲーム)」を用いたCSR調達研修を実施しました。

今後は現在検討中の人権方針に基づき、CSR調達基準の策定、CSR評価制度の運用など、取り組みを推進していきます。



CSR調達研修の様子

ESGや社会問題についての社内啓発

全社でESGの取り組みを推進する中で、「従業員一人ひとりがそれぞれの業務において自発的に取り組む」ことが必須であると考えています。経営トップからの発信を通して、ESGの方針・必要性に対する従業員の理解は深まりつつあるものの、より自分ごととしてESGに取り組むことが必要です。

そのため、従業員同士がさまざまな社会課題について学び、考え、議論する場として2020年8月より毎月オンラインで「サステナビリティMeetUp!」を開催しています。これまで、NPOや他社からのゲスト招聘や、社内の取り組みを紹介するなど、毎回さまざまなテーマで実施しています。本ワークショップの対象は全従業員で、雇用形態や役職を問わず幅

広く参加しています(参加は任意)。また完全オンライン開催であることから国内は北海道から沖縄まで、海外は米国、インドネシア、中国、豪州の現地法人など、世界各地の従業員が参加し議論を深めています。

2021年12月までに17回開催し、国内外から累計2,541名が参加するなど、小林製菓グループ全体で多くの従業員が参加しています。回を重ねて従業員の理解が深まるにつれ、業務や製品をよりサステナブルな視点で見直すための改善提案が多く寄せられるようになるなど、取り組みの成果も見えはじめています。

今後も毎月継続して実施することに加え、他社とのコラボレーション企画なども検討しています。

実施月*	テーマ	内容
1月	持続可能な街づくり	SDGsアワード内閣総理大臣賞受賞、北海道下川町の持続可能な街づくりについて学ぶ
2月	プラスチック問題	プラスチック問題の説明と当社の取り組み、関係について考える
3月	海外の教育と平和	ミャンマーの学校建設に取り組むNGOをゲストに平和と教育、CSR調達について考える
4月	ダイバーシティ	海外駐在員をゲストに海外で感じるダイバーシティについて考える
5月	再生可能エネルギー	当社が取り組む再生可能エネルギーについて学ぶ
6月	アンコンシャス・バイアス	炎上事例から見えるアンコンシャス・バイアスの紹介と当社との関係について考える
7月	社会貢献活動	当社が取り組む社会貢献活動の理解と我々ができることについて考える
8月	ダイバーシティ	パラリンピックを機会に当社が取り組む障がい者雇用の取り組み紹介と議論
9月	防災	防災の日に合わせて、防災と当社やサステナビリティとの関係について考える
10月	SDGs他社事例	サラヤ株式会社他島取締役をゲストに、同社が進めるSDGsの取り組みについて学ぶ
11月	サーキュラーエコノミー	サーキュラーエコノミーについて環境コンサルティング会社よりゲストを招き最新の潮流について学ぶ
12月	ガバナンス	総務部長をゲストにガバナンスの意味や当社における取り組みについて学ぶ

* 2021年



ワークショップ(オンライン)の様子

社会貢献活動

公益財団法人 小林製菓 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その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(オンライン)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。2021年には新たに8校へ寄贈し、累計128校となりました。

また、新型コロナウイルスの感染拡大から生徒・児童を守るためには、トイレの換気や手洗いなどの啓発とともに教職員へのトイレにおける衛生管理に対する適切な情報提供が重要と考えました。NPO法人日本トイレ研究所と協力し、生徒・児童向けのポスターや教職員向けの学校トイレの衛生管理に関する資料を作成、ホームページにて公開しています。今後も児童を取り巻く環境の変化に対応しながら、最適な支援を提供していきます。



生徒・児童向けの衛生管理啓発ポスター

青い鳥こ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、青い鳥こ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、2021年は、倉庫新設のサポートとして、追加の支援も実施しました。

オンライン対談

社会課題解決型企業としての 意識を高め 対話を重視した経営を

代表取締役社長

小林 章浩

社外取締役

伊藤 邦雄

持続的に企業価値を創造していくにあたり、小林製菓がどうあるべきか、ガバナンスの実効性と、今後の経営の方向性のふたつの側面から、社外取締役の伊藤邦雄氏と代表取締役社長の小林章浩が意見を交わしました。



1 ガバナンスの実効性について



取締役会での議論の状況

伊藤 小林製菓の取締役会では、毎回、活発に議論が交わされています。限られた時間の中で、議長である小林一雅会長の采配によって密度の高い濃い討議となっていると感じます。投資家の皆さんにぜひお伝えしたいのは、TCFD提言をはじめとしてESG側面の課題や取り組みについても、きちんと取締役会の議題として取り上げられているということです。場合によっては社長自らが説明し、丁寧に議論をリードしています。社内役員がしっかりと聞き耳を持っているという印象も受けます。また、事務局も各回の議題などをきちんと取りまとめてくれており、ガバナンスをより良くしようという姿勢が見えます。あえて課題を挙げるとすれば、すでに取締役会でも伝えたのですが、人材・戦略・リスク、この3つのテーマについては、もっと時間を割き議論を深める必要があると思っています。

小林 外部の意見に耳を傾けることは非常に重要だと認識しており、取締役会でも社外役員の皆さまが存分に発言できる時間を確保するようにしています。社内役員だけでディスカッションする際にもできるだけ視野を広く持つよう心掛けてはいますが、やはり難しい面があります。取締役会で社外役員からご意見をいただくことで、より幅広い視点からの

ブラッシュアップが実現しています。ご指摘の3つのテーマについては、すでに議論を開始していますが、これからもっと多くの時間を割くようにしていきたいと思っています。

伊藤 おっしゃる通り、社外役員の最も重要な役割は、社外の視点から客観的な意見を述べることです。私自身は、取締役会に参加する際には、常に「投資家をはじめステークホルダーに説明責任を果たせるのか」ということを強く意識しています。そして議題に対して、それがなぜ、どんな経緯で取り上げられたのかということまでしっかり考察することを大切にしています。また、空気はあまり読まないで発言することも大事だと思っています。発案者側が早く承認を得て実行したいと思っていたとしても、議題をできるだけ中長期の時間軸で、かつ、できるだけあらゆる角度から考える。そういう姿勢で発言させてもらっています。私は上場以前から小林製菓の歴史を長く見てきましたが、その間に企業として着実に進歩していることを非常に嬉しく思います。企業価値はすでに高い水準にありますが、もうこれでいいということはありません。これからも、「持続的に価値を高めるためにはどうしたらいいか」という点を徹底的に議論していきたいと考えています。

実効性の評価

小林 取締役会の実効性評価については、アンケート調査をもとに総務部が社外役員一人一人にインタビューを行っているのですが、これを受けて、取締役会での議論内容が以前とは少し変わってきているように感じています。

伊藤 小林製菓の場合は、そのアンケート調査のほかにも社外役員のみが参加する評価会議というのがあって、社外役員はみんな小林製菓をよくしたい一心で、結構辛辣な意見も出たりするのですが、この会議の議事録を社長自ら目を通されたそうですね。そのことがとても印象に残っています。通常であれば、ここでの討議内容は事務局にてとりまとめられた上で、取締役会に報告されるものだと思うのですが、

社長は生の声を見たいと。その勇気は素晴らしいと思います。そして、改善すべきところはその後の取締役会にきちんと反映されていました。

小林 かなり厳しい意見があったと聞き、これは内容を詳しく知っておかないとダメだと思ったんです。実際に議事録を読み込んだことで、社外役員の皆さまが取締役会での審議の過程でどのような考えを持っておられるかがよくわかりました。今後の議案の選定にあたっては、より戦略的重要性の高いものや中長期的な経営課題に関するものを意識して増やしていくつもりです。



2 今後の経営の方向性について



さらなる「成長力」の向上

伊藤 成長ドライバーの一つとしてM&Aに注力していますが、これは非常にうまく進んでいますね。相手会社のことも本当によく調べてから実行しているので、大きな減損が出ることがないのだと思います。

小林 当社グループの傘下に入ったら順調に業績を伸ばせるだろう企業にターゲットを絞っており、なおかつ現状は比較的規模の小さい会社だけを買収しているので減損はあまり出さずにすんでいます。今後はもう少しそのあたりを緩めて、中規模くらいのところまでターゲットを広げていきたいと考えています。ただしリスクも高くなるため慎重に検討が必要ですね。

伊藤 その通りだと思います。今回のAlva社もそうですが、一緒になることで小林製薬のマーケティング手法、あるいは製造技術の面でシナジーが生まれます。ただ、小林製薬が新しい事業として重点的に注力したい分野の企業もM&Aの候補に含めることも必要です。ですので、今後は、あまり直接的なシナジーに拘らず、どの事業分野で重点的に価値を創造していきたいのか、そしてそのために必要な機能は何なのかという視点で探して、ぜひM&Aのロングリストの中に入れていただきたいですね。

小林 そうですね。その意味でいうと、今の小林製薬に足りないのは例えばデジタルに関する知見なので、デジタルを用いた製品開発やマーケティングのノウハウを持つ企業

をターゲットに加えないといけないですね。

伊藤 小林製薬の場合、連続増収、増益、増配という立派な実績があり、これは投資家からすると非常に安心感があります。問題はここで積み上がった自己資本、現預金をどうしていくか。こういう内部留保というのは、増やすのは比較的容易だけれども減らすのはなかなか難しく、配当性向を100%以上にして利益配分するか、自社株買いした株を消却してしまうかになります。あるいはこのキャッシュをM&Aに投じていくことも選択肢になりえます。

M&Aも含め大きな投資を行った時には、場合によっては瞬間的にボトムラインが落ちることがありますが、それがすぐさま悪いということではなく、納得のいく説明をできるかどうかで実は企業価値にはいいインパクトになることもあります。連続増益という記録は途絶えてしまうかもしれないけれど、なぜボトムラインが下がったのかについての力強い未来志向の説明ができれば、投資家はむしろポジティブに評価してくれるはずですよ。これからの小林製薬が稼ぐ力をもう一段、二段高めていくためにはどうしたらよいか、引き続き取締役会で議論していきたいですね。

小林 そうですね。そういうボトムラインが一時的に下がるくらいの大きな絵を描いていきたいですね。

伊藤 そのためには新事業探索のためのチームとネットワークを強化するべきでしょうね。証券会社などから持ち込まれるM&Aの候補リストを待つばかりではなく、主体的に動いていくことが必要でしょう。もちろん単独でやるのではなく社外のコンサルタントからの協力なども得ながら、いわゆる「両利きの経営」の観点で「深化」だけでなく「探索」も重視し、新しい種蒔きをしていく必要があるのではないかと思います。これからの時代の流れ、あるいは消費者の嗜好の変化を見て、現事業の強化とともに、新しい種を蒔くのも重要になっていくはずですよ。

ESGで「小林製薬らしさ」を磨く

伊藤 ESGについては、私としては小林製薬らしい領域で業界のリーダー的な存在になってもらいたいし、その背中を押したいと思っています。すべてのテーマでそうなることは難しいですが、例えばTCFDに関しては、日本ではScope3排出量の開示に足踏みをする企業がまだまだ多いので、その先頭に小林製薬が立つことも考えていいのではないかと考えています。

小林 そうなれるように努力していきます。近年は、ESG視点で経営を磨くという方針を出したこともあり、その視点が徐々に社内に浸透してきていると感じています。みんな横に並ぶだけではダメなので、やはり大事なものは当社らしいものを構築していく、その優先順位づけが喫緊のタスクだと考えています。

伊藤 小林製薬らしい社会貢献のかたちとは何か。私は「あったらいいな」という言葉にヒントがあると思っています。これは言い換えれば、「望まれながらもまだ社会にないもの」、つまり医薬品業界でいう「アンメット・メディカルニーズ」に相当する社会課題そのものです。独自の製品開発で“あったらいいな”に答えていくことをビジネスモデルとする小林製薬は、社会課題解決型企業と言えると思います。

新しいアイデアで製品を生むこと自体は、これまで従業員の方々が当たり前のようにやってこられたことだと思います。しかし、それを社会課題という視点で見ると、まだ足りていない、解決されていないことがたくさんあります。それを小林製薬の従業員の皆さんのフレキシブルなアイデアで満たして欲しいですね。例えば健康寿命の延伸に貢献できるとすれば、大きなやりがいにつながるのではないかと思います。

小林 私自身も近年、そういう視点に立つようになりましたが、そこに辿り着いたのは、ちょうど伊藤取締役にもご参加いただいた、数年前のアドバイザリーミーティングでのことでした。例えば「糸ようじ」であれば、虫歯を減らすことによって健康寿命の延伸という社会課題に貢献しているなど、小さくても一つひとつがCSVなんだということを、小林豊元副会長が発言されました。



伊藤 現在積極的に取り組んでいるデジタルに関しても、小林製薬の強みを活かして、大掛かりなものにせず、手軽だったり、身近だったり、高齢の方でも使うのにそんなにハードルが高くないものを作ってほしいですね。これはまさに「製品開発においてお客様の気持ちになりきり、お客様の声に耳を傾け、期待・信頼に応えるための能力を向上させる」という小林製薬らしさにもピタッと合うところだと思います。デジタル化は小林製薬にとってはチャンスそのもので、製品力のさらなる向上につながります。

小林 デジタルに関して言うと、伊藤取締役はじめ社外役員の皆さまからずっとご指摘をいただいていた、最初のうちは会社としてなかなか理解が追いついていなかった部分もあったのですが、DX推進委員会をつくってからはすごいスピードで動き始めました。例えばデジタル技術を搭載した製品の開発をはじめています。最初は小さな売上かもしれませんが、今はECチャネルがあるので、我々ニッチプレイヤーにとってはすごく大きなチャンスだと感じています。ECではちょっと高額なものでも、やり方によって売上が伸びることがあるので、ECで売れてきたら廉価版を市場に出す。そんな製品がどんどん広がれば、もっともっと社会に貢献できるかもしれない。そういうアイデアは積極的に検討するよう現場に言っています。

伊藤 小林製薬はやると決めたらそこからはすごく早く、精力的にやるので、その点は素晴らしいと思います。やっぱり小林製薬の良さは変化対応力ですね。



小林 小林製菓の従業員はみんな非常にチャレンジ精神が高いので、新しいことをはじめるとなるとそれはもういろいろなアイデアが出てきます。そんな従業員の皆さんのパワーをいかに経営に活かすか、またさらに伸ばしていくか、人材育成の重要性がますます増えています。

次の3カ年計画のキーワードは、1つはデジタル、もう1つはチャレンジだろうとイメージしています。従業員の皆さんにはどんどんチャレンジして、成長してもらいたいです。やっぱり挑戦して失敗しないと学びにはなりませんし、失敗を活かして成功することで成長して、そうしてさらなる挑戦心にもつながるので、そここのところうまく舵取りができればと思っています。そして、今日国内でできている新製品開発のチャレンジが世界各国でもできるようにすると、事業間のシナジーにもつながります。米国で生まれたものが日本で流行ったり、中国で生まれたものがヨーロッパで売れたり、というのが将来の理想像です。

伊藤 社長がおっしゃるように小林製菓はチャレンジ精神が強い会社ですが、それには失敗を許容する企業文化が重要です。チャレンジすること自体が経験となり、経験を重ねることは、従業員エンゲージメントを高めることにもつながります。ぜひ明示的に謳って浸透させていってください。

小林 そうですね。小林製菓には本当にたくさんの製品ブランドがあるので、若手でも早い段階から製品開発の担当を持ってもらい、例えばマーケティング担当だと、おそらく他の企業では任せられないような裁量の大きな仕事も積極的に任せるようにしています。どんどん経験を積んで成長して、より大きな仕事ができる従業員に育ってほしいです。



伊藤 2020年9月には、「人材版伊藤レポート※」と呼ばれるものを発表しました。そのなかでも経営戦略と人材戦略のマッチングの必要性を強調しました。中長期の戦略を立てた時に、現有の人材ではどうしてもギャップが生まれてしまいます。そのため、早々にこのギャップを見える化し、リスク、つまり新たなスキルや技術を習得してもらうための施策に着手することが重要になってきます。

小林 このレポートは大変参考にさせてもらっています。今の大きな方針は「国際ファースト」なので、やはりそれに見合った人事制度、採用や育成プランを立てる必要があります。制度変更については現在計画中で、少し柔軟な形、試行錯誤しながらつくりあげるような形を目指しています。採用に関しては、新たに動きは始めているデジタル戦略の加速に必要な人材がなかなか採用できていないので、さまざまな形を探っていくと聞いています。

伊藤 私がよく人事部門の皆さんに言うのは、経営戦略は経営戦略、人事は人事と別立てで議論するのはダメということです。経営戦略とリンクするように人事部門もトランスフォームしないと、経営者の問題意識や課題意識と呼応しなくなります。そこで大事になってくるのが、社長と財務、人事の責任者、この3名がいかに密にコミュニケーションを取っているかということです。今度のコーポレートガバナンス・コードの改訂でも、人的資本への投資と開示というのが加わり、かなり強調されています。人的資本の投資にはお金がかかるわけで、どこまで投資できるのか、そして、どこまで情報開示するのか、それらの判断のために財務と人事の責任者の相互理解というのは欠かせない要素になってきます。さらに社長がこの対話を促すとよいと考えています。

これについては、小林製菓はもっと改善できるだろうと思っています。人的資本というのは、やはり個人個人の個性だとか潜在能力が花開くようによく見ていないといけません。その上でお金を投ずるべきところにはしっかり投じていくことが人的資本経営だと考えています。小林製菓はこれができる会社だと思っています。

小林 十分な教育を行うこと、機会を提供することで優れた人材を育てる。従業員に成長を実感しながら仕事してもらい、小林製菓にいて良かったと思ってもらう。そういう大きな構図を描かないといけないですね。企業と従業員との関係性について、少しイメージができました。

伊藤 同族経営ということも小林製菓の特徴のひとつです。長期的視点で経営ができるというのは同族経営のすぐ素晴らしい利点だと思います。健全なリスクを取って成長に舵を切るということもやりやすい。それから、求心力を醸成しやすいというメリットもあります。しかしメリットがあれば当然デメリットもあるわけで、やはり裸の王様にならないようにすること。これは同族経営に限らずですが、とても重要です。

同族経営はトップが自己規律を持っていないとすぐ難しい。経営メンバー間の距離が近い分、それが感情のもつれ合いになることがあります。その点、小林製菓ではそれぞれの方が非常に自己規律をしっかりと効かせています。先ほど話題に出た、社外役員による自分への厳しい評価を進んで見ようとするのもその証左です。とはいえ、どうしてもイエスマンは増えてしまうでしょう。社長に進言する人というのが少なくなるので、これはもう社長のほうから煽って、もっと言ってください、と発信しないとダメです。そこはぜひ意識

的に留意していただきたいです。また、従業員から率直な意見をもらうためには、時に隙を見せることも大事です。

小林 なるほど。隙を見せるというのはなかなか難しそうですが、挑戦してみます。

伊藤 さっきも申し上げたように、「“あったらいいな”をカタチにする」という深い意味や内容を持つ言葉を、経営陣も、そして従業員の皆さんもよく噛みしめていただいて、小林製菓は社会課題の解決に貢献している企業なんだという意識をさらに強く持ってもらいたいです。そうすれば、さらに良い製品を生み出していただけるはずですよ。

もう一つ強調したいこととして、私自身が本当に大事だと思っているのは「対話」です。対話は、会話とは違って多様性が前提のコミュニケーションであり、これは日本企業が不得意とするところですよ。対話がうまくできれば心理的安全性が高まり、そして共創へとつながっていきます。経営幹部の皆さんも、従業員の皆さんも、ぜひ対話力を磨いてください。

小林 ありがとうございます。私も含め経営会議(執行役員を主な構成員とする)のメンバー以下、まずは取締役会にもっと強いボールを投げて、それに強いボールを返してもらうことで対話が成り立つと思うので、そこをしっかりと意識していきます。

※経済産業省「持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会 報告書～人材版伊藤レポート～」(2020年)。2014年に公表され、企業や投資家に大きな影響を与えた通称「伊藤レポート」の人材版。



取締役

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	224,336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)

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)

専務取締役 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	7,957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)

取締役 宮西 一仁

取締役会への出席状況	80%(8回/10回)
保有する自社株式	2,843株
特別な利害関係の有無	なし

1986年4月 当社入社
2007年3月 マーケティング室 日用品マーケティング部 部長
2011年3月 国際事業部 国際営業部 部長
2012年6月 執行役員 国際事業部 事業部長(現任)
2021年3月 取締役(現任)

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
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
2006年12月 同大学大学院 商学研究科 教授
2007年6月 当社 独立委員会委員
2013年6月 当社 社外取締役(現任)
2015年1月 一橋大学 CFO 教育 研究センター長(現任)
4月 同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 経営管理専攻 名誉教授(現任)

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)

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 政策委員会室企画役(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
3月 当社 社外監査役
2022年3月 当社 社外取締役(新任)

社外取締役 片江 善郎

取締役会への出席状況	—
保有する自社株式	—
特別な利害関係の有無	なし

1981年4月 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 危機管理担当 兼 コマツ経済戦略研究所長
2017年4月 同社 秘書室長 総務、コンプライアンス管掌 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(新任)

監査役

常勤監査役 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%(13回/13回)
保有する自社株式	—
特別な利害関係の有無	なし

1983年4月 サンスター株式会社入社
2003年7月 当社入社
2008年3月 生産技術部長
2009年3月 富山小林製菓株式会社 代表取締役社長
2011年3月 当社品質管理部長
2014年3月 購買部長
2016年3月 日用品技術開発部長
2019年3月 監査役(現任)

常勤監査役 川西 貴

取締役会への出席状況	100%(10回/10回)
監査役会への出席状況	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

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

社外監査役 酒井 竜児

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%(13回/13回)
保有する自社株式	—
特別な利害関係の有無	なし

1985年4月 弁護士登録(第一東京弁護士会)長島・大野法律事務所(現 長島・大野・常松法律事務所)入所
1990年5月 University of Pennsylvania Law School 法学修士(LL.M.)
9月 Wilson Sonsini Goodrich & Rosati 勤務
1995年1月 長島・大野法律事務所(現 長島・大野・常松法律事務所)パートナー 弁護士(現任)
2005年6月 当社社外監査役(現任)

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%(13回/13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
2008年6月 国際基督教大学 監事(現任)
2015年6月 当社社外監査役(現任)

執行役員

営業本部 本部長 綾部 直樹	ヘルスケア事業部 事業部長 大脇 藤人	製造本部 本部長 西岡 哲志	国際事業部 中国戦略部 部長 松下 拓也
営業本部 営業統括部 統括部長 佐藤 淳	日用品事業部 事業部長 作田 暢生		

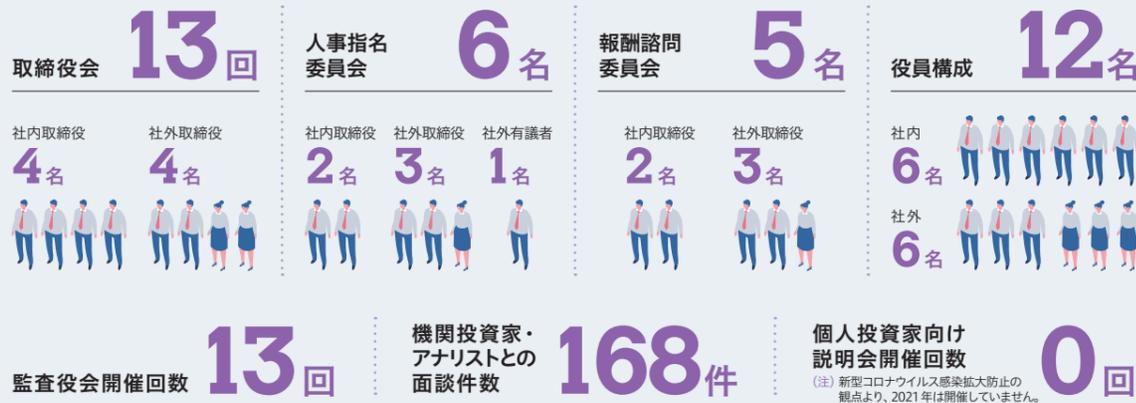
(注)
1. 取締役 宮西一仁は、2021年3月26日開催の第103期定時株主総会において選任されたため、開催回数及び出席回数異なります。
2. 有泉池秋氏は、2022年3月30日開催の第104期定時株主総会において社外取締役として選任されたため、それ以前は社外監査役として取締役会に出席しています。
3. 監査役 川西貴は、2021年3月26日開催の第103期定時株主総会において選任されたため、開催回数及び出席回数異なります。

Governance

ガバナンス



ガバナンス At a Glance



コーポレート・ガバナンス

基本的な考え方

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為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。

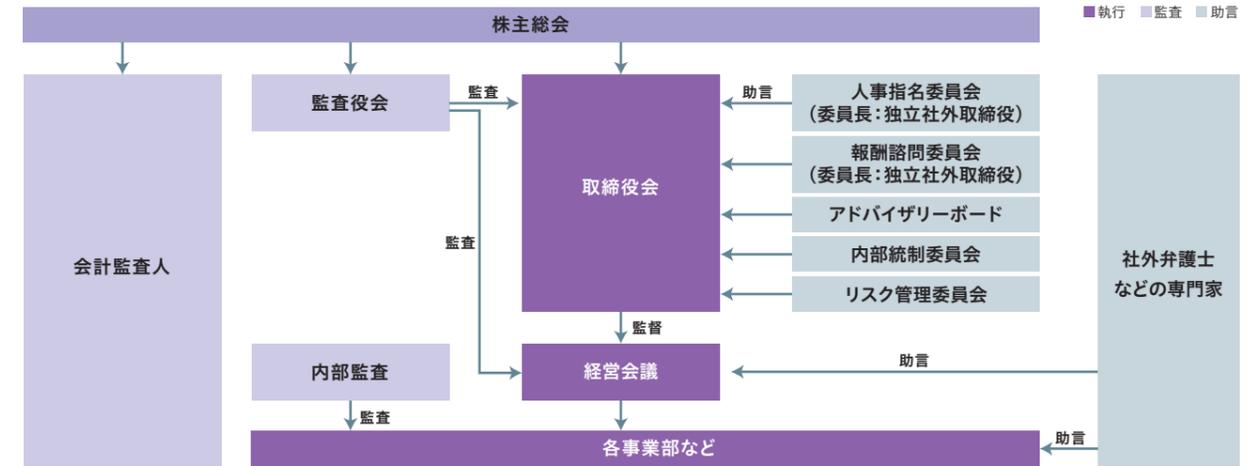
また、当社においては、経営トップに対しても現場の生の声を直接伝える機会を積極的に設けるなど、誰に対しても意見が言える非常に風通しの良い社風を持ち合わせています。制度・仕組みを充実させるだけではコーポレート・ガバナンスの目的は達成できないとの認識のもと、この社風を

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8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」(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。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、重要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8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きます。
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。

役員を選任

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)

当社の経営理念及び行動規範を体現し、当社事業を熟知し豊富な経験・高い見識を有していることに加え、経営全般やコーポレート・ガバナンスに関する幅広い知識と高い見識を備えていること。(社外取締役)

独立した立場から当社経営陣の業務執行の監督機能を行う必要があることから、社内取締役や執行役員に対してははっきり

意見を述べるができること、及び、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に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こと。

監査役

当社経営陣の業務執行等の監査に必要な高い知識と見識を備えた者について、監査役会の同意を得た上で、取締役会の審議を経て候補者の決定を行っています。

取締役会の構成

取締役(8名)のうち独立社外取締役が半数(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12名のうち

6名が社外役員)。取締役会において、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。選任期間が比較的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、比較的短い独立社外役員については当社の前例にとらわ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」など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ります。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			●	●		●	●	●
宮西 一仁		●	●		●			
伊藤 邦雄			●	●		●	●	●
佐々木 かをり	●		●	●	●			●
有泉 池秋			●			●	●	●
片江 善郎			●	●			●	

独立社外役員

氏名	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、引き続き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、社外取締役候補者とし、株主総会にて選任されました。なお、同氏は過去に社外役員となること以外の方法で会社の経営に関与された経験はありませんが、上記理由により、社外取締役としての職務を適切に遂行いただけるものと判断しています。
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製品開発やDX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、引き続き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、社外取締役候補者とし、株主総会にて選任されました。
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こられました。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を、現在は社外監査役として当社の企業活動に対する監査に活かしていただいています。また、その中で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。こうした実績から社外取締役としても取締役の職務の執行を監督することが期待できる人材であると判断し、新任の取締役候補者とし、株主総会にて選任されました。なお、同氏は過去に社外役員となること以外の方法で会社の経営に関与された経験はありませんが、上記理由により、社外取締役としての職務を適切に遂行いただけるものと判断しています。
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することを期待し、新任の取締役候補者とし、株主総会にて選任されました。なお、同氏は過去に社外役員となること以外の方法で会社の経営に関与された経験はありませんが、上記理由により、社外取締役としての職務を適切に遂行いただけるものと判断しています。

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。

役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額及び対象となる役員の員数

役員区分	報酬等の総額(百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)		対象となる役員の員数(名)
		固定報酬	業績連動報酬	
取締役(社外取締役を除く)	471	324	147	4
監査役(社外監査役を除く)	35	35	—	3
社外役員	87	87	—	6

- (注1)当社取締役は、上記支給額以外に使用人としての給与の支給を受けていません。
- (注2)取締役の報酬限度額は、2015年6月26日開催の当社第97期定時株主総会において年額9億円(うち社外取締役分1億円)以内と決議されています。
- (注3)監査役報酬限度額は、2009年6月26日開催の当社第91期定時株主総会において年額8千万円以内と決議されています。
- (注4)2021年3月26日開催の第103期定時株主総会最終の時をもって辞任により退任した監査役1名へ支給した報酬等を含んでいます。

報酬等の総額が1億円以上である者の報酬等の総額等

氏名	役員区分	報酬等の種類別の総額(百万円)		報酬等の総額(百万円)
		固定報酬	業績連動報酬	
小林 一雅	代表取締役会長	211	95	307

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運営の改善に努めています。

実効性評価のプロセス

- 2021年10月 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)

実効性評価結果

アンケート調査では「問題ない」もしくは「概ね適切」と評価された項目は以下の通りです。

- 取締役会の人数、構成員の多様性
- 社外役員の意思決定能力(知識・経験・能力)
- 社外役員の兼任状況
- 社外役員からの意見、質問の審議への反映
- 取締役会の開催頻度・運営
- 取締役会審議事項と経営陣への委任事項の振り分け
- 適切なリスクテイク議案を支える雰囲気
- 取締役の職務執行状況報告の頻度と内容
- 投資家の意見のフィードバック
- 経営判断に必要な情報の提供と意思決定

また、個別インタビューにおいても、以下の意見が寄せられました。

- 社内役員・社外役員の知識・経験・専門分野、性別比等を見ても多様性は十分確保されている
- 社外役員の発言機会が公平公正に確保され、審議に十分反映されている
- 中期経営計画等の大きなテーマについても、社外役員の要望も反映し、徐々に実質的な議論が行われるようになってきていると感じる

一方で、従前から継続して指摘されている、中期経営計画や経営戦略の方向性を示す議論、リスク案件・重要執行案件の進捗レビューなどに関しては、「従前よりも議論の機会は増えている」という評価を得たものの、「さらに議論する時間

を確保すべき」との意見が寄せられ、さらなる改善の余地があることを確認しました。

当社の取締役会は、適切に運営されている／実効性が向上してきていると評価されています。

課題と対策

上記の評価結果を2022年1月度の取締役会に報告するとともに、上記を踏まえて今後の課題と対策を協議いたしました。その概要は以下の通りです。

課題

- 中長期の経営課題や重要課題等(以下「重要議案」※)に関する取締役会での議論の機会を確保すること
- 重要議案における議論をより実効性のあるものとするための工夫をすること

※重要議案: ESG、海外戦略、人材戦略、資本政策、DX 戦略、EC 戦略、自然災害対策、重要執行案件の進捗レビュー、執行役員による業務執行状況報告等

これらの重要議案に関して、実効性のある議論ができるようにするためには、①重要議案が漏れなく計画的に付議されるよう、取締役会運営を進化させる必要がある、②取締役会の物理的な時間を増やすことに加えて、取締役会以外でも情報共有や議論の機会を増やす必要がある、といった視点が重要という意見が出されました。

これらの意見を踏まえて、具体的に以下の対策を実行していきます(一部は、昨年からの課題を受けてすでに実施済み)。

対策

- (2021年中に実施済み)
 - 取締役会の付議基準の全面見直し
 - 取締役会付議の金額基準を引き上げ、執行側(経営会議)に権限を委譲することにより、取締役会での重要議案の審議時間をより多く確保するため
 - 2022年取締役会議案年間カレンダーの大幅改定
 - 重要議案について、漏れなく計画的に付議できる環境を整えるため
- (2022年実施予定)
 - 取締役会の時間枠の拡大(2022年下期から)
 - 取締役会での重要議案の審議時間をより多く確保するため
 - 取締役会以外での情報交換や議論ができる場の設定
 - 審議の前段階での情報インプットを増やす／事前協議により審議の主要ポイントを明確化し、重要議案の審議をより実態的なものとするため、中期経営計画を集中的に検討する会議を設定
 - 役員間のコミュニケーションを活性化させるため、オフサイトミーティングを設定

これらの対策を着実に実行するとともに、取締役会の実効性評価と改善を継続的に繰り返すことで、当社取締役会のレベルアップを図っていきます。それによって、当社グループの企業価値創造のプロセスがより強固となり、さらなる企業価値向上につながるものと考えています。

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、2017年、社長を委員長とする「リスク管理委員会」を立ち上げ本格的に対応活動を始めました。社外有識者を招

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"> 消費者ニーズの急激な変化 競争環境の変化による広告宣伝費等のコスト増大 	<ul style="list-style-type: none"> 消費者ニーズを捉えた新製品の開発 環境変化を捉えた既存品の戦略策定 多種多様な製品ラインナップによる影響の低減 メディアミックスによる広告宣伝費の効率化
(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"> 新製品の発売品目数の減少 競合参入による発売時の競争激化 	<ul style="list-style-type: none"> 全従業員対象の提案制度によるアイデア創出 新製品ポートフォリオ活用による発売品目の確保
(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"> 季節性の強い製品の売上減少 温室効果ガス削減の潮流に伴う炭素税の負荷 エシカル意識の高まりによる需要低減 	<ul style="list-style-type: none"> カイロ事業におけるヘルスケア領域での製品開発 各種データ活用による出荷調整 グループ環境委員会による中長期のリスク対策の検討 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
(4) 海外事業のリスク	<ul style="list-style-type: none"> 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 為替レートの大幅な変更 	<ul style="list-style-type: none"> 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 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 主要通貨レートのモニタリング
(5) 事業買収・提携のリスク	<ul style="list-style-type: none"> 想定外の事象や環境変化による不首尾 のれんや無形資産の減損 	<ul style="list-style-type: none"> 精緻なデュー・デリジェンス 成長機会と残存リスクを議論した上での投資判断
(6) 人的資本確保・活用のリスク	<ul style="list-style-type: none"> 性別・国籍等を問わない多様な人材の活躍推進の停滞 労働市場の競争激化への対応の遅れ 従業員の企業貢献意識向上施策の不足 	<ul style="list-style-type: none"> フラットな企業風土 上司と部下の成長対話による成長実感の醸成 女性のキャリア志向の醸成を目的とした具体的な活動の推進 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
(7) 製品安全性のリスク	<ul style="list-style-type: none"> 設計不良 品質不良 副作用報告に応じた対応の誤り 	<ul style="list-style-type: none"> 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 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
(8) 製品原材料調達リスク	<ul style="list-style-type: none"> 為替相場の変動による調達コスト増大 原油価格の急騰等による原材料価格の上昇 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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 「製品BCPシステム」による速やかな原材料確保 「調達方針説明会」でのCSR調達方針の説明
(9) 法的規制等のリスク	<ul style="list-style-type: none"> 法規の変更による製品の開発中止、販売中止 輸出入の規制変更等による売上変動 	<ul style="list-style-type: none"> 法務知財部を中心とした情報収集と迅速な対応
(10) 情報セキュリティ関連のリスク	<ul style="list-style-type: none"> 個人情報漏洩による補償と信用失墜 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 	<ul style="list-style-type: none"> 情報セキュリティ体制の整備 社内教育の徹底 情報セキュリティの第三者評価 重要なデジタルデータの遠隔地サーバーでのバックアップ
(11) コンプライアンス関連のリスク	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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 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
(12) 知的財産、及び訴訟関連のリスク	<ul style="list-style-type: none"> 知的財産権を管理する仕組みの導入遅れ 知的財産権に関する第三者侵害 当社の知的財産権侵害による補償と信用失墜 	<ul style="list-style-type: none"> 知的財産権の侵害、非侵害のチェック 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
(13) 自然災害、人為的災害によるリスク	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 事業継続計画(BCP)の策定 危機管理体制の構築 有事の際、毎週の経営会議の場での迅速な協議と対応
(14) 深刻な感染症流行によるリスク	<ul style="list-style-type: none"> 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 感染症拡大の長期化・常態化による経済状況悪化 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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 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 操業停止リスクを抑えた運営

(注) 詳細については、有価証券報告書をご参照ください

いた研修を含む計4回のリスク管理委員会における議論を経て、2018年には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として「**全社重点リスク**」を選定しました。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。この他に、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。

	リスク管理委員会	マンスリーレポート委員会/ 経営会議	危機管理本部
主に扱うリスク	中長期的なリスク (潜在リスク)	短期的なリスク	顕在化した クライシス
委員長	社長	グループ統括本社 本部長/社長	社長

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製品保護、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がひと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・黄色・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。

コンプライアンスの推進

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・従業員における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、グループ報や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、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「**15分研修**」を開始しました。この15分研修は、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有効なツールとして定着しつつあります。

また、従業員からコンプライアンスにかかわる通報や相談を受け付ける専用窓口として、「**従業員相談室**」を社内と社外(弁護士事務所、海外を含む)に設置し、相談・通報の内容の解決にあたっています。

15分研修

- 1月:従業員相談窓口(内部通報制度)の役割とは
- 2月:SNSでやってはいけないことは?
- 3月:どんな言動がマタハラになる?
- 4月:誠実さ(インテグリティ)とは?
- 5月:小さな不正を放置してしまうと...
- 6月:災害への備えを考える(安否確認)
- 7月:ジェンダーハラスメント?
- 8月:「働き方改革」を推進するために
- 9月:コンプライアンス相談室に相談するのはどんな時?
- 10月:USBメモリによる情報漏洩を防ぐために
- 11月:不正のトライアングルを断つには
- 12月:円滑なコミュニケーションのポイント

eラーニング

- 1月:防災意識と危機管理
- 2月:サイバーセキュリティ月間
- 3月:企業活動と環境保全
- 4月:個人情報の取扱いについて
- 5月:業機法
- 6月:大切な人が心の病気にかかったら
- 7月:2021年情報セキュリティ10大脅威
- 8月:(同和問題)最近の差別事例から学ぶ
- 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:個人情報とプライバシー
- 12月:ダイバーシティインデックス

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(2022年3月開催)	
出席者	31人
議決権行使比率	92.6%
機関投資家・アナリストとの面談	
面談件数	168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、2021年は開催していません。

会計年度	旧基準					旧基準				新基準 ^{※9}		
	2012.3	2013.3	2014.3	2015.3	2016.3	2016.12 ^{※8}	2017.12	2018.12	2019.12	2019.12	2020.12	2021.12
単位:百万円												
売上高	131,166	121,532	127,293	128,344	137,211	120,051	156,761	167,479	168,052	158,340	150,514	155,252
売上原価	54,635	51,732	54,193	54,718	57,518	48,638	61,238	64,359	64,705	67,364	65,248	66,478
売上総利益	76,531	69,799	73,099	73,626	79,693	71,412	95,522	103,119	103,346	90,975	85,265	88,773
販売費及び一般管理費	57,233	52,895	54,977	55,708	61,432	54,003	72,596	76,830	76,991	65,317	59,322	62,707
営業利益	19,298	16,903	18,122	17,917	18,260	17,409	22,925	26,289	26,355	25,658	25,943	26,065
経常利益	20,092	18,677	18,769	18,843	17,949	19,499	24,191	27,374	27,851	27,851	27,726	28,015
税金等調整前当期純利益	19,822	18,853	19,666	20,056	18,755	19,802	22,572	25,304	26,804	26,804	26,635	27,636
親会社株主に帰属する当期純利益	11,726	12,176	12,307	12,448	13,466	14,321	15,863	18,023	19,139	19,139	19,205	19,715
営業活動によるキャッシュ・フロー	17,250	9,242	13,513	15,445	14,329	16,097	22,350	20,007	20,089	20,089	23,986	22,419
フリー・キャッシュ・フロー ^{※1}	14,320	△17,362	6,553	10,904	3,396	15,577	29,390	11,944	15,017	15,017	11,330	30,410
減価償却費	2,447	2,623	2,680	2,644	2,544	2,112	2,926	2,967	3,583	3,583	3,837	3,973
設備投資額 ^{※2}	1,920	3,135	3,959	3,584	4,448	4,352	3,360	3,796	5,315	5,315	4,265	5,278
研究開発費	4,385	4,544	4,930	5,289	5,788	4,121	7,239	7,031	7,110	7,110	7,338	7,522
単位:百万円												
流動資産	102,538	94,353	105,614	115,990	120,347	128,646	142,346	151,824	162,712	163,046	164,225	181,889
固定資産	45,352	62,753	65,304	70,340	68,650	72,587	76,484	76,963	70,685	70,685	74,141	70,664
流動負債	37,791	34,477	34,216	35,890	36,481	46,975	54,274	55,053	53,433	53,767	50,107	50,703
固定負債	8,220	7,757	9,749	10,829	10,492	10,938	10,744	7,485	7,307	7,307	5,675	6,250
純資産	101,879	114,872	126,953	139,611	142,023	143,320	153,811	166,249	172,657	172,657	182,583	195,600
総資産	147,890	157,106	170,919	186,331	188,997	201,234	218,831	228,787	233,398	233,732	238,366	252,554
運転資本 ^{※3}	64,747	59,876	71,398	80,100	83,865	81,670	88,072	96,771	109,279	109,279	114,118	131,186
有利子負債	5	4	6	40	181	192	194	506	19	19	13	1
単位:円												
1株当たり情報 ^{※4}												
当期純利益	143.18	148.69	150.28	152.73	165.56	179.12	201.31	228.05	244.08	244.08	245.71	252.36
配当金	39.00	41.00	43.00	45.00	48.00	52.00	58.00	66.00	73.00	73.00	77.00	83.00
配当性向(%)	27.2	27.6	28.6	29.5	29.0	29.0	28.8	28.9	29.9	29.9	31.3	32.9
キャッシュ・フロー ^{※5}	202.9	108.7	158.9	181.6	168.5	189.3	272.4	243.8	244.8	244.8	292.3	273.2
純資産	1,242.04	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
単位:%												
財務指標												
売上高売上総利益率	58.3	57.4	57.4	57.4	58.1	59.5	60.9	61.6	61.5	57.5	56.6	57.2
売上高営業利益率	14.7	13.9	14.2	14.0	13.3	14.5	14.6	15.7	15.7	16.2	17.2	16.8
売上高経常利益率	15.3	15.4	14.7	14.7	13.1	16.2	15.4	16.3	16.6	17.9	18.4	18.0
売上高当期純利益率	8.9	10.0	9.7	9.7	9.8	11.9	10.1	10.8	11.4	12.1	12.8	12.7
流動比率	271.3	273.7	308.7	323.2	329.9	273.9	262.3	275.8	304.5	304.5	327.7	358.7
総資産経常利益率(ROA)	14.2	12.2	11.4	10.5	9.6	10.0	11.5	12.2	12.1	12.0	11.7	11.4
自己資本当期純利益率(ROE)	12.2	11.2	10.2	9.4	9.6	10.0	10.7	11.3	11.3	11.3	10.8	10.4
自己資本比率	68.8	73.1	74.2	74.8	75.1	71.2	70.3	72.7	73.9	73.9	76.6	77.4
デット・エクイティ・レシオ(倍) ^{※6}	0.00005	0.00004	0.00005	0.00029	0.00127	0.00134	0.00126	0.00304	0.00011	0.00011	0.00007	0.00000 ^{※10}
株価収益率(PER)(倍) ^{※7}	14.5	15.3	19.8	28.2	29.8	27.9	36.4	32.8	38.0	38.0	51.32	35.82

※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。
 ※10 D/Eレシオは小数点以下6桁で四捨五入しています。2021年の実数値は、0.000008です。

連結貸借対照表

2020年及び 2021年12月31日現在	2020.12期	2021.12期
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	78,253	95,024
受取手形及び売掛金	52,850	55,169
有価証券	16,085	14,022
商品及び製品	8,960	8,853
仕掛品	1,548	1,388
原材料及び貯蔵品	3,631	4,866
その他	2,917	2,587
貸倒引当金	△21	△22
流動資産合計	164,225	181,889
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物(純額)	7,961	8,158
機械装置及び運搬具(純額)	4,729	5,055
工具、器具及び備品(純額)	1,397	1,450
土地	4,739	4,695
リース資産(純額)	656	608
建設仮勘定	1,337	2,555
有形固定資産合計	20,821	22,524
無形固定資産		
のれん	7,284	7,189
商標権	4,030	3,721
ソフトウエア	1,286	1,538
その他	192	207
無形固定資産合計	12,794	12,658
投資その他の資産		
投資有価証券	34,474	29,466
長期貸付金	700	816
繰延税金資産	1,443	1,489
投資不動産(純額)	2,765	2,735
その他	1,908	1,840
貸倒引当金	△766	△866
投資その他の資産合計	40,525	35,482
固定資産合計	74,141	70,664
資産合計	238,366	252,554

(単位:百万円)

2020年及び 2021年12月31日現在	2020.12期	2021.12期
負債の部		
流動負債		
支払手形及び買掛金	7,558	9,293
電子記録債務	8,368	8,151
短期借入金	13	1
未払金	20,968	21,187
リース債務	170	169
未払法人税等	4,371	3,836
未払消費税等	1,417	639
賞与引当金	2,797	2,486
その他	4,441	4,936
流動負債合計	50,107	50,703
固定負債		
リース債務	505	460
繰延税金負債	1,357	1,564
退職給付に係る負債	1,920	1,978
役員退職慰労引当金	40	41
その他	1,852	2,206
固定負債合計	5,675	6,250
負債合計	55,783	56,954
純資産の部		
株主資本		
資本金	3,450	3,450
資本剰余金	4,183	4,183
利益剰余金	187,071	200,534
自己株式	△19,763	△23,706
株主資本合計	174,941	184,461
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	10,449	10,953
為替換算調整勘定	△1,517	1,166
退職給付に係る調整累計額	△1,290	△1,034
その他の包括利益累計額合計	7,641	11,085
新株予約権	—	53
純資産合計	182,583	195,600
負債純資産合計	238,366	252,554

連結損益計算書

(単位:百万円)

2020年及び2021年 1月1日から12月31日まで	2020.12期	2021.12期
売上高	150,514	155,252
売上原価	65,248	66,478
売上総利益	85,265	88,773
販売費及び一般管理費		
販売促進費	3,204	3,336
運賃保管料	4,401	4,091
広告宣伝費	18,404	19,163
給料手当及び賞与	11,888	12,911
退職給付費用	812	864
役員退職慰労引当金繰入額	1	1
租税公課	729	718
減価償却費	872	1,533
のれん償却額	269	862
賃借料	1,321	1,363
支払手数料	5,141	5,200
研究開発費	7,338	7,522
その他	4,936	5,138
販売費及び一般管理費合計	59,322	62,707
営業利益	25,943	26,065
営業外収益		
受取利息	279	131
受取配当金	468	457
不動産賃貸料	302	300
為替差益	—	481
受取補償金	600	600
その他	696	419
営業外収益合計	2,346	2,390
営業外費用		
支払利息	21	18
不動産賃貸原価	96	128
為替差損	216	—
貸倒引当金繰入額	135	116
控除対象外消費税等	—	105
その他	94	71
営業外費用合計	563	441
経常利益	27,726	28,015
特別利益		
固定資産売却益	4	1
投資有価証券売却益	261	1
関係会社株式売却益	—	150
特別利益合計	265	153
特別損失		
固定資産処分損	68	71
減損損失	1,122	309
投資有価証券評価損	9	67
その他	155	82
特別損失合計	1,356	531
税金等調整前当期純利益	26,635	27,636
法人税、住民税及び事業税	7,818	7,923
法人税等調整額	△388	△2
法人税等合計	7,430	7,920
当期純利益	19,205	19,715
親会社株主に帰属する当期純利益	19,205	19,715

連結包括利益計算書

(単位:百万円)

2020年及び2021年 1月1日から12月31日まで	2020.12期	2021.12期
当期純利益	19,205	19,715
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	△2,762	504
為替換算調整勘定	△930	2,683
退職給付に係る調整額	199	255
その他の包括利益合計	△3,494	3,444
包括利益 (内訳)	15,710	23,160
親会社株主に係る包括利益	15,710	23,160
非支配株主に係る包括利益	—	—

(注) 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。

連結株主資本等変動計算書

2020年12月期 (自2020年1月1日 至 2020年12月31日)

(単位:百万円)

	株主資本				
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
当期首残高	3,450	4,183	173,650	△19,762	161,521
当期変動額					
剰余金の配当			△5,784		△5,784
親会社株主に帰属する当期純利益			19,205		19,205
自己株式の取得				△0	△0
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)					
当期変動額合計	—	—	13,421	△0	13,420
当期末残高	3,450	4,183	187,071	△19,763	174,941

(単位:百万円)

	その他の包括利益累計額				
	その他の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	純資産合計
当期首残高	13,212	△586	△1,489	11,136	172,657
当期変動額					
剰余金の配当					△5,784
親会社株主に帰属する当期純利益					19,205
自己株式の取得					△0
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	△2,762	△930	199	△3,494	△3,494
当期変動額合計	△2,762	△930	199	△3,494	9,925
当期末残高	10,449	△1,517	△1,290	7,641	182,583

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				
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
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					
	その他の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	純資産合計
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

連結キャッシュ・フロー計算書

2020年及び2021年
1月1日から12月31日まで

(単位:百万円)

	2020.12期	2021.12期
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税金等調整前当期純利益	26,635	27,636
減価償却費	3,837	3,973
減損損失	1,122	309
のれん償却額	269	862
受取利息及び受取配当金	△747	△588
支払利息	21	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)	△261	△1
投資有価証券評価損益(△は益)	9	67
固定資産除売却損益(△は益)	64	69
売上債権の増減額(△は増加)	1,588	△1,523
たな卸資産の増減額(△は増加)	1,309	△462
仕入債務の増減額(△は減少)	△984	813
未払金の増減額(△は減少)	△3,194	△177
未払消費税等の増減額(△は減少)	266	△794
その他	1,225	193
小計	31,160	30,247
利息及び配当金の受取額	813	654
利息の支払額	△15	△17
法人税等の支払額	△7,972	△8,464
営業活動によるキャッシュ・フロー	23,986	22,419

(単位:百万円)

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	△51,271	△49,285
定期預金の払戻による収入	53,401	53,432
有価証券の売却及び償還による収入	6,623	7,728
有形固定資産の取得による支出	△3,795	△3,663
有形固定資産の売却による収入	15	10
無形固定資産の取得による支出	△354	△522
投資有価証券の取得による支出	△6,620	△182
投資有価証券の売却による収入	705	402
関係会社株式の売却による収入	—	200
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	△11,355	—
その他	△5	△129
投資活動によるキャッシュ・フロー	△12,656	7,991

(単位:百万円)

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)	△5	△12
自己株式の取得による支出	△0	△3,943
配当金の支払額	△5,784	△6,251
その他	△227	△169
財務活動によるキャッシュ・フロー	△6,019	△10,377
現金及び現金同等物に係る換算差額	△425	797
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	4,884	20,830
現金及び現金同等物の期首残高	56,272	61,157
現金及び現金同等物の期末残高	61,157	81,987

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「合名会社小林盛大堂」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** ● 合名会社小林盛大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浄剤『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「ジュージュ化粧品株式会社」を子会社化
- 2015** ● セブ島製薬株式会社から「丸薬セブ島」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「紅麹事業」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『バイオイル』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

会社概要・投資家情報 （2021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	3,451名（連結）1,607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	82,050,000株
株主数	20,902名
上場市場	東京証券取引所第一部
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
- アロエ製薬株式会社
- 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
- 小林製薬バリューサポート株式会社
- 小林製薬グローバルイーコマース株式会社
- 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	11.92
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	9.63
公益財団法人 小林財団	7.72
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	5.64
渡部 育子	3.16
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	3.08
有限会社 鵬	2.80
株式会社 フォーラム	2.66
井植 由佳子	2.39
宮田 彰久	1.98

（注）当社は、自己株式を4,314,084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

