

あたら  
いいな  
をカタチにする



# 小林製薬の意志

## 【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

## 【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、  
「こんなものがあっていいな」をカタチにして、  
一刻も早く送り届けます。

お客様の立場で開発した製品やサービスが、  
社会の信頼、お客様の期待を  
裏切ることのない品質を私たちは追求します。

暮らしの中の発見から生まれた喜びが、  
いつしか世界にも広がることを夢見て。

私たちは、お客様と深く関わり合い、  
今までになかった満足を提供することによって  
社会に貢献する開発中心型企業です。

営業利益率  
15.7%

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。

22期連続  
当期純利益  
増益

連結決算導入以降、  
22期連続で当期純利益  
増益を達成しています。

21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。

国内シェアNo.1  
ブランド数 43

「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。



## 編集方針

本統合報告書は、小林製薬グループの経営およ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」および経済産業省が示した「価値協創ガイダンス」を参考にしています。

## 小林製薬の 価値創造

- 1 小林製薬の意志
- 2 価値創造の歩み
- 4 価値創造プロセス
- 10 『熱さまシート』物語
- 20 オペレーションハイライト

## 成長戦略

- 24 中期経営計画の概要
- 26 社長が語る戦略解説
- 34 最高財務責任者による財務戦略解説
- 38 事業別戦略

## ESGの取り組み

- 48 ESGに関する考え方
- 50 環境
- 54 社会
- 58 コーポレート・ガバナンス
- 64 社外取締役インタビュー
- 66 役員一覧

## データ情報

- 68 10カ年サマリー
- 70 連結財務諸表
- 74 沿革
- 75 会社概要・投資家情報

## 外部評価

MSCI 2019 Constituent  
MSCI ジャパンESG  
セレクト・リーダーズ指数  
<https://www.msci.com/msci-japan-esg-select-leaders-index-jp>

MSCI 2019 Constituent  
MSCI日本株  
女性活躍指数 (WIN)  
<https://www.msci.com/msci-japan-empowering-women-index-jp>

<https://www.jpex.co.jp/markets/indices/carbon-efficient/index.html>

<https://www.sjnk-am.co.jp/institutional/product/06/>

## 報告対象期間

2019年1月1日-2019年12月31日(当年度)  
※対象期間後の情報も含まれます。

## 報告対象範囲

小林製薬株式会社および連結子会社

## 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>



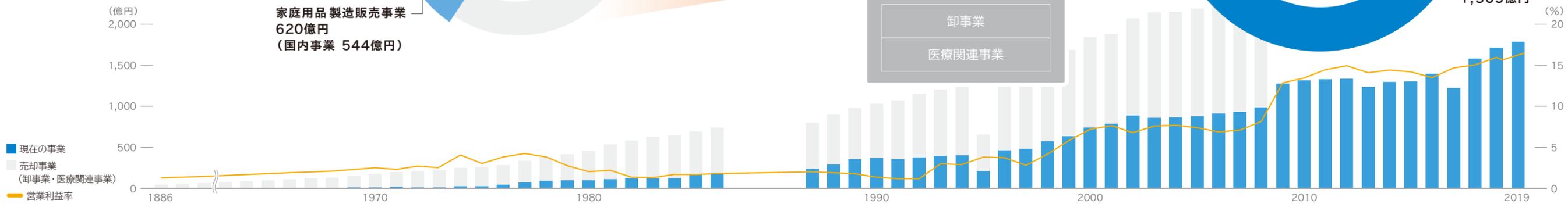
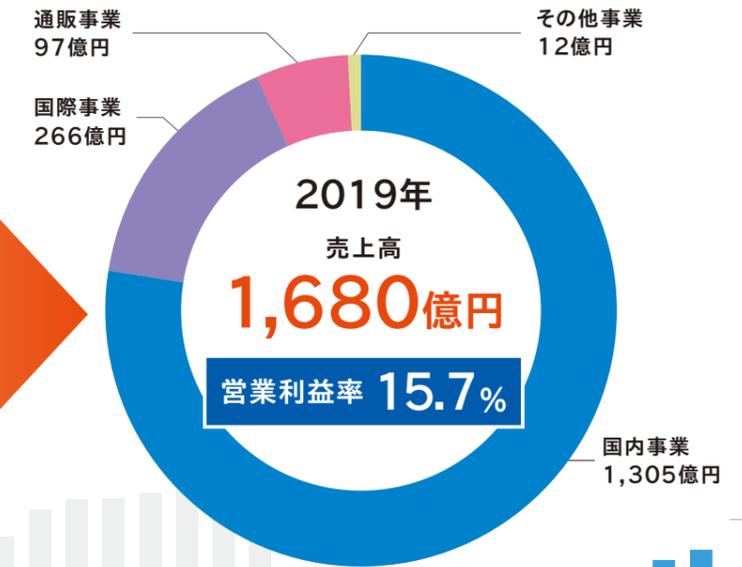
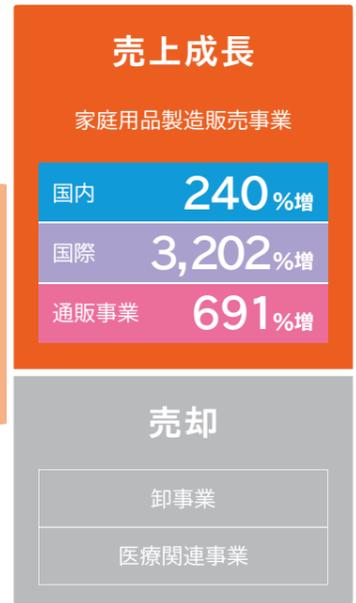
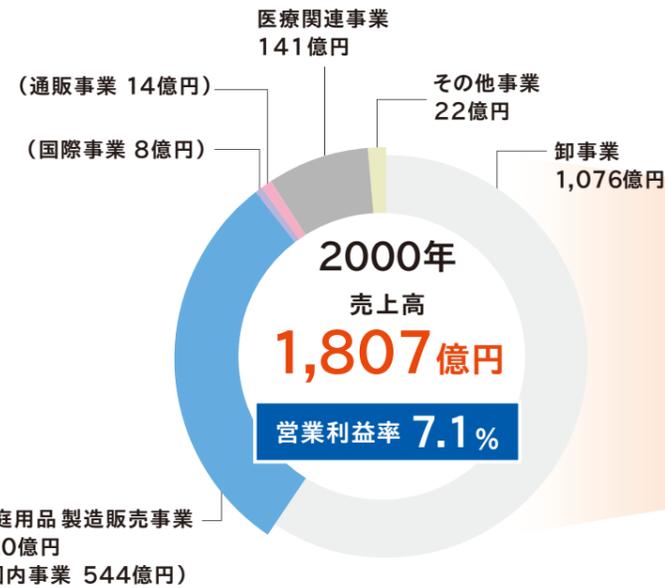
# 積極的なM&Aと海外展開を加 日本だけでなく海外でも“あった

# 速させ、 “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〉

20年間の変化をピックアップ

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15%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。



1880年代~	1960年代~	1990年代~	2000年代~
<p><b>薬卸問屋として大衆薬を普及</b></p> <p>事業基盤を固める 雑貨や化粧品のお店として創業。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。</p>	<p><b>卸とメーカーの両輪で日本の暮らしの快適さを追求 欧米文化をいち早く取り入れて新市場創造</b></p> <p>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。</p>	<p><b>新たな生活習慣を提案し“あったらいいな”をカタチにした新市場を次々創造</b></p> <p>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。</p>	<p><b>生活環境の変化を的確に捉え日本で、海外で“あったらいいな”をカタチにした新市場を創造</b></p> <p>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&amp;Aも積極的に実施し、海外展開を加速。</p>



# 価値創造プロセス

ビジネスモデル ～お困りごと解決のために～

強みの源泉

新製品の  
アイデアを  
生み出す  
仕組み

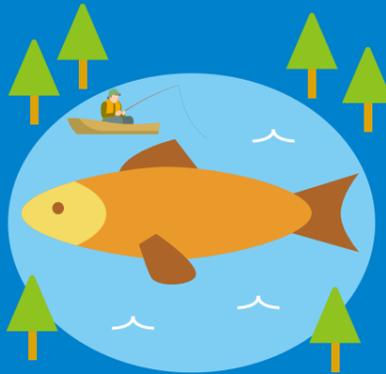
自由闊達な  
企業風土

わかりやすさ  
にこだわる

## 「小さな池の大きな魚」戦略

小さな池では競争が少ない。高いシェアを獲得でき、高い利益を獲得できる。

小さな池 10億円市場

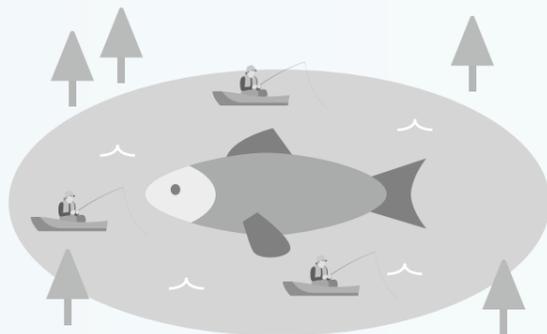


小林製薬が狙うのは、「小さな池の大きな魚」すなわち「ニッチ戦略」



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。

大きな池 100億円市場



小林製薬が  
目指さない市場



## “あったらいいな” 開発

### アイデア創出

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

### スピード開発

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

### わかりやすさのマーケティング

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

ネーミング 広告

パッケージ 店頭

### 販売・育成

発売後に一の矢、二の矢、三の矢と販促施策を実施して販売の山を作りながら新製品を育て市場への定着を図る。

### 定着・ロングセラー化

### 海外展開

目指す  
KPI

#### 1 新製品寄与率 (P.23)

4年寄与率※  
**20%**

※ 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。



価値創造の基盤

持続的成長に向けたESGの取り組み (P.48-49)

# 価値創造プロセス

## バリューチェーン



## 価値創造プロセス

### 改善・促進する仕組み

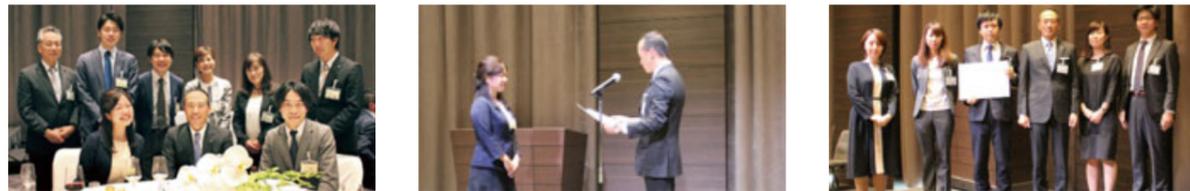
#### 全社員アイデア大会



創立記念日である8月22日は、世界各国を含む全従業員が通常業務の手を止めて、所属ごとに「アイデア会議」を行います。各人が持ち寄ったアイデアから選ばれた代表アイデアは、予選を勝ち抜き、パッケージデザイン作成まで行ったうえで、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。2019年度には2543個のアイデアが提出されました。

#### “あったらいいな”プレミアムディナー



半年に1回、優れた提案や成果を残した従業員に、経営層とのお食事がプレゼントされ、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。

#### 開発ポートフォリオ管理手法

##### 開発テーマ・ポートフォリオ(イメージ)

	2020年秋		2021年春		2021年秋		2022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%	

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・売上予測が見える化し、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。

#### 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、約3,000人の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多いです。

#### 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。半年に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。

#### 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あ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、ものづくり技術の蓄積・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あうことで、一部の人のみのものであ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。

# 『熱さまシート』物語

## 独自性あふれる小林製薬のビジネスモデル



## 発熱したら、冷却シートをおでこに貼る習慣の始まり

この生活習慣は、おでこ用冷却シートの代名詞『熱さまシート』が発売されるまでは、世界中のどこにもありませんでした。お客さまの未充足ニーズを“あったらいいな”開発で世に送り出し、新市場を創造する小林製薬の「小さな池の大きな魚」戦略という、当社独自のビジネスモデルを象徴する製品こそが『熱さまシート』なのです。

『熱さまシート』が誕生したのは1994年。シンプルな外見に反し、多くの困難を乗り越え発売された『熱さまシート』は、初年度には当初目標の約4倍となる550万枚を販売し、一躍大ヒット製品になりました。それから26年、「発熱したら、冷却シートをおでこに貼る」という新しい生活習慣は、今ではすっかり当たり前前の光景となり、その習慣は日本だけでなく世界にも拡大し、現在では全世界で年間約4億枚を販売しています。

統合報告書2019「『熱さまシート』物語」では、その誕生から世界中の皆さまにご活用いただく現在までの価値創造ストーリー

リーの解説を通して、小林製薬ならではのビジネスモデル「あったらいいな」開発や「小さな池の大きな魚」戦略の独自性、それを構築する小林製薬の強みについてご説明します。

### 小林製薬のビジネスモデルの特徴

#### ● “あったらいいな” 開発

お客さま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、新市場を創造し、新しい生活習慣を提案

#### ● 小さな池の大きな魚

大きな市場を狙ってシェアが低くなるよりも、小さな市場でトップシェアを獲得。

トップシェアにより、過当競争に陥ることなく有利にビジネスを展開（国内の営業利益率は18%以上）

## 「アイデアの会社」ならではの仕組み



## “あったらいいな”を全従業員で考え抜く

小林製薬が持続的に成長できる強み・理由は何かと問われたら、ズバリ「アイデアを出し続ける力」と答えます。それくらい、小林製薬は「アイデアの会社」なのです。

「アイデアの会社」ならではの仕組みとは、従業員の誰もがアイデアを出せる「アイデア提案制度」にあります。従業員はいつでも提案することができ、すべての提案は必ず担当者からフィードバックされる仕組みです。また、開発部門では毎月アイデア会議を開催し、直接社長にプレゼンしています。こうしたアイデアの創出に、当社では38年間も社長を筆頭に全従業員が全力で取り組み続けてきました。その結果、2019年は新製品アイデア約3.8万件、業務改善アイデア約1.7万件、合計約5.5万件の提案がありました。この創出されたアイデアの数こそが小林製薬が誇る強みです。

この38年間続いている「アイデア提案制度」は、当社が「アイデアの会社」とあるという企業風土を従業員に根づかせる、大きな役割も担っています。アイデアを考え抜くことを機に、新製品や業務改善について日々考え行動することで、世の中のニーズや変化の兆しを捉える習慣が身につく、開発に対する強い意識が生まれます。そして、従業員一人ひとりの経営への参画意識が醸成され、新しい挑戦を推奨する独自の当社の企業風土が築き上げられています。ニーズやお困りごとは、世の中の変化がある限り常に存在します。その変化を素早く捉え、問題を解決する製品を提供する強い力を当社は持っており、世の中に変化がある限り持続的な成長は可能と考えています。

ゼロからスタートするアイデア会議



“あったらいいな”をカタチにするために

世の中にない新しい発想を実現するアイデア創出は、ゼロからのスタートであり、常識にとらわれない考え方がカギを握ります。そのため、当社のアイデア会議などで挙げられる提案も「非常識」であることが多々あります。一般的な企業では、非常識な提案を提出することは大変勇気がいります。もし、上司が「そんなもの売れるわけがない!」と言ってしまえば、提案者は二度とアイデアを考えるのをやめてしまうでしょう。こうした状態は、自由な発想を持った従業員が育ちにくくなる、最も心ざわしくない状態です。

従業員の創造性を伸ばす風土を醸成するため、小林製薬にはユニークな制度・仕組みがたくさんあります。具体的には「ちょっとミーティング」「ホメホメメール」「さん付け呼称」「アイデア提案制度」などです。

「ちょっとミーティング」とは、「〇月〇日に会議をします」といった形式的なものではなく、アイデアを思いついた時にいつでも「ちょっと集まって話し合おうよ」というように始まるミーティングで、社内では日常的に開催されています。

「ホメホメメール」とは、信賞必罰ならぬ“信賞必誉”という考えを推奨し、誉め称えることで従業員一人ひとりの主体性とチャレンジを重視する取り組みです。賞賛に値する行動をとった従業員に対しては、社長が「どこが良かったのか」を具体的に書いたメールを送ります。直接社長から賞賛されることは、従業員にとっては大きな励みになります。さらに、その内容はグループ報でも紹介され、「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、現場での主体性を重視することを明確にしています。

独創的な新製品開発を支える基盤



投資効率が高い“あったらいいな”開発

小林製薬の“あったらいいな”開発は「この技術なら新製品を開発できる」ところからスタートするものではなく、世の中の“あったらいいな”を考え抜いて開発し、新たな価値を創出する取り組みです。今までにないアイデアですから、それを製品化するための生産技術が自社にないこともあります。そのため、当社では新製品をより早く上市するために自社で一から研究開発に取り組みず、新製品開発のために必要な技術を保有するパートナー企業に依頼することがあります。こうすることでリスクを低くし、素早く高品質の新製品を上市することが可能になっています。毎年、新製品を上市する当社のOEM<sup>※</sup>生産割合は約60%になっています。

このOEM生産は、当社のビジネスモデル“あったらいいな”開発において、明確なメリットがあります。まず、新技術に対す

る研究開発費用が必要なくなるため、新製品開発における初期投資が抑えられます。また、新製品が販売不振になった場合、生産設備に関する投資リスクを少なくすることができます。最後に、OEM生産は、各分野で実績を有するパートナー企業と共創するため、高い品質が担保されます。

一般的には、OEM生産を続けると、「自社の新製品開発力が育たなくなってしまう」などのデメリットがあるといわれますが、当社の場合は、これまでご説明したとおり、毎年、数多くのアイデアを創出し、新製品開発に取り組んでおり、このデメリットは当てはまりません。OEM生産は、当社のビジネスモデルを構築する重要な基盤です。

※ 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

自由かつ対等に発言できる企業風土



会長や社長ではなく、「Kさん」「Aさん」

“あったらいいな”を考えるには、自由に新しいアイデアや業務改善について発言できる企業風土が重要です。そのためのユニークな仕組みの一つが「さん付け」呼称です。当社では、役職名での呼称を禁止し、代わりに従業員全員が「さん付け」で呼び合うことにより、“仕事の前では平等”という姿勢を明確にしています。新入社員やベテランといった年次や役職にとらわれ

ることなく、誰もが自由に、対等に意見を言い合える風土づくりに取り組んでいます。また、当社の会長・社長は二人とも「小林さん」であり、混同されやすいので「Kさん」「Aさん」など名前のイニシャルで呼ばれています。この仕組みもあり、従業員と経営トップとの距離が一層近づくことにもつながっています。

小さな魚・小さな池からスタートし、「小さな池の大きな魚」へ

創出したアイデアは、社長に直接プレゼンされます。そのプレゼンにおける売上計画では、初年度売上目標を概ね3億円と設定しています。同業他社の場合は数十億円程度が一般的といわれており、当社の売上計画3億円は小さいと驚かれるかもしれませんが、当社のビジネスモデルは今までにない製品（まだ「小さな魚」）を3億円の市場という「小さな池」から育てること

で上市後の競争を回避し、「大きな魚」に育てることを基軸としています。この3億円という市場を見つけるための調査を徹底しており、非常に高いノウハウを有しています。これらの当社ならではの強みを発揮することで、今までにない新しい生活習慣を創造する。そして、その生活習慣が広がることによって、売上も拡大。これが当社のビジネスモデル「小さな池の大きな魚」です。

繰り返される議論と決してあきらめない姿勢



ドロドロ開発とスピード開発、相反するものを両立させる仕組み

“あったらいいな”を製品化するにあたり、当然、多くの挫折と失敗も生まれます。しかし、世の中の生活・健康上のお困りごとを解決するため、いち早く製品化することが重要であると考えています。そのため小林製薬らしいユニークな取り組みとして、「ドロドロ開発」と「スピード開発」が挙げられます。

「ドロドロ開発」とは、多くの挫折と失敗に対して、決してあきらめず、その失敗の原因を探るために議論し続けて開発するプロセスを表現したものです。その議論風景は、当社内の至るところで見られます。アイデア創出から製品開発に向けて、部署にかかわらず議論することが当たり前になっており、担当者は疑問や相談があれば、すぐに行動を起こすことができます。

「スピード開発」とは、名前のとおりですが、当社はその開発

スピードに自信があります。当社の平均開発期間は約13カ月（医薬品を除く）で、2019年は29個の新製品が生まれました。これを実現できる仕組みは、製品カテゴリーごとに、開発担当者、研究者、技術者、ブランドマネージャーの4つの機能が1つのチームを組んで、開発当初より部門横断で並行して開発を進めることができるからです。

この「ドロドロ開発」「スピード開発」という、相反する2つを両立させることができる理由は、「アイデアの会社」としての社長によるトップダウン（陣頭指揮）があるからです。当社では、新入社員も含め、全従業員が目的に向かい、部署を越え丸くなって議論することが通常となっているのです。

## わかりやすさを追求した4つのポイント



## わかりやすいマーケティングで大ヒット

当社では、これまでにない製品を発売することが多いため、お客さまはそれが何であるか理解しづらく、理解しないものを買うことはありません。このような問題を解決するために、その製品がお客さまのどのようなお困りごとを解決するかをわかりやすく表現することが重要だと考えています。『熱さまシート』を事例に、当社のマーケティング手法を説明します。

『熱さまシート』は、それまでにないまったく新しい製品でした。そのため、誰のためのどんな製品なのかをお客さまに理解していただくには「わかりやすさ」が重要なカギとなります。そこで、右記4つのポイントをおさえた「わかりやすいマーケティング」で、発熱時に『熱さまシート』を使ってもらえるよう、伝えていきました。

- ① 覚えやすく「わかりやすいネーミング」
- ② ひと目でベネフィットが伝わる「わかりやすいパッケージ」
- ③ こんな時にと共感できる「わかりやすい広告」
- ④ お客様がすぐに製品を見つけられる「わかりやすい店頭」

こうして発売された『熱さまシート』は大ヒット。お客さまからは「すぐに使えるし、ズレ落ちないので安心して家事ができる」といった感謝のお手紙が続々と届くなど、まさに小林製薬の“あったらいいな”をカタチにした製品となり、「発熱したら、冷却シートをおでこに貼る」という新習慣が定着していったのです。

## 販売・育成と市場への定着、そして世界へ



## 強い新製品配荷力と広告媒体のバイイングパワー

発売された製品は、全国のドラッグストアを中心とする小売店に配荷されます(強い新製品配荷力)。同時にテレビ広告を放映し、メッセージがお客さまに届いた時には近くの小売店で購入できるので、その結果効率的な販売活動につながっています。

このような販売活動の源泉となるものが「新製品商談会」と「広告媒体のバイイングパワー」です。当社の製品はこれまで世

の中になかった製品が多く、お客さまの認知度を上げることが極めて重要となります。そこで大きな効果を発揮するのがテレビ広告です。認知度を上げるという意味において、日本国内ではテレビ広告が圧倒的に効率的です。小林製薬のテレビ広告宣伝量は日本で第7位であり、広告媒体の強いバイイングパワーを持っています。

## トップシェアを維持し続ける取り組み

発売して一定の時期になると、競合品が参入してきます。当然シェアは低くなりますが、市場自体が大きくなるので、多くのケースで売上は拡大していきます。トップシェアに慢心するわけではなく、維持し続けるためにさまざまな取り組みを行っています。先行者利益を活かし、競合品の参入後、間髪をいれずにスピードリニューアルを行い、ラインエクステンションや、既存製品

(例えば医薬品)よりも高機能な処方へ切り替える高付加価値品を発売するなど、常に先手先手を打っていきます。また、コスト競争力を高めるため、競合品が参入するまでに先んじてコストダウンを行い、売上拡大に伴いOEM生産から内製化への切り替えも行っていきます。

グローバル化と各国のニーズに合わせた提案

1996年海外販売を開始!

ボクは今や日本だけでなく韓国・中国・タイ・ベトナム・フィリピンといったアジアの国々やヨーロッパ・北米など世界中で愛されてグローバルなブランドに進化しているんだよ

シンガポール フィリピン  
子どもが発熱し病院に行けない場合や寝苦しい夜にも『熱さまシート』を使用

マレーシア  
渋滞中の車内で暑さ対策に使う

欧米  
偏頭痛で苦しむ人が多いことに着目しパッケージに「Migraine」(マイグレイン=偏頭痛)と表記し好評を得た

2014年には中国では日本に行ったら「買わねばならない12の神薬」の中に『熱さまシート』が取り上げられ旅行者にも注目されたんだよ

日本から世界に広がる『熱さまシート』

『熱さまシート』の海外進出は、国内発売2年後の1996年から開始され、現在に至るまで各地域のニーズに合わせた提案を行ってきました。例えば、シンガポールやフィリピンでは医療費が安く、子どもが発熱するとすぐに病院に行くことが多いことから「深夜で病院に行けない時に」というシーンで、マレーシアでは寝苦しい夜や渋滞中の車内でのクールダウンとして使用されることが多いことから「暑さ対策」として提案しました。また、欧米では偏頭痛で苦しむ方も多くに着目、パッケージに「Migraine (マイグレイン：偏頭痛)」と記して販売しました。さらに2014年には、中国メディアで「日本に行ったら買わねばならない12の神薬」に『熱さまシート』が取り上げられ、

注目を集めました。これにより、旅行の際に日本で『熱さまシート』を購入し、自国に持ち帰って広めてくださるお客さまが急増。『熱さまシート』の中国市場への展開が加速する大きなきっかけとなりました。海外で最も売上の大きい中国では、認知度67%、シェアも56%を獲得、特に香港では店頭売上・EC販売ともに好調で、市場シェア99%と圧倒的な支持を得ています。“あったらいいな”から生み出された『熱さまシート』は現在、約20カ国で展開、売上の56%を海外が占めるグローバルブランドに進化を遂げ、世界中のお客さまにご愛用いただいています。

世界中で愛され続ける『熱さまシート』

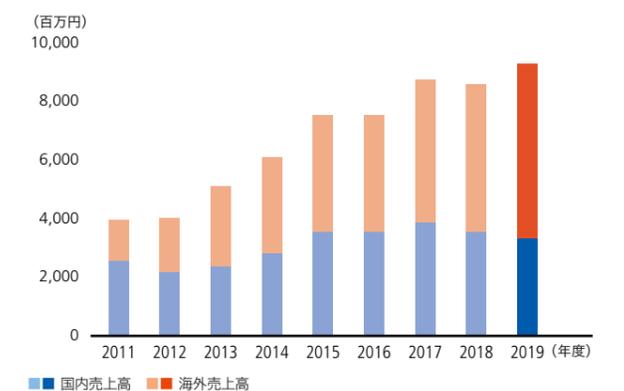
今では年間4億枚を販売するまでに成長!

世界各国で『熱さまシート』を使う新しい習慣が根づき始めているんだ!

『熱さまシート』の海外展開



『熱さまシート』の売上高推移



# オペレーションハイライト

## 財務ハイライト

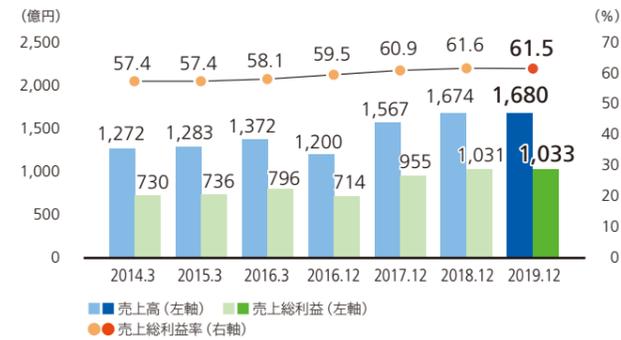
(注) 2016年12月期は決算期変更に伴う9カ月の変則決算です。

### 売上高

**1,680億円** ↑

売上高は0.3%の増収。暖冬に伴う国内カイロの不振やインバウンド需要の減速などが影響しましたが、国際事業で主に中国が高成長であったこと、また国内での漢方事業、スキンケア事業が好調に推移したことでトータルで増収を確保しました。

売上高／売上総利益／売上総利益率



### 営業利益

**263億円** ↑

営業利益は0.3%の増益、営業利益率は15.7%を維持。原価低減活動による利益創出に加えて、マーケティング費用などを効率的に投下したことで増益を確保しています。国際事業、通販事業が増益となりました。

営業利益／営業利益率



### 親会社株主に帰属する当期純利益

**191億円** ↑

当期純利益は22期連続増益、営業増益に加えて、特別損益の改善に伴い増益となりました。持続的に1株当たり当期純利益を高めています。

親会社株主に帰属する当期純利益／1株当たり当期純利益\*

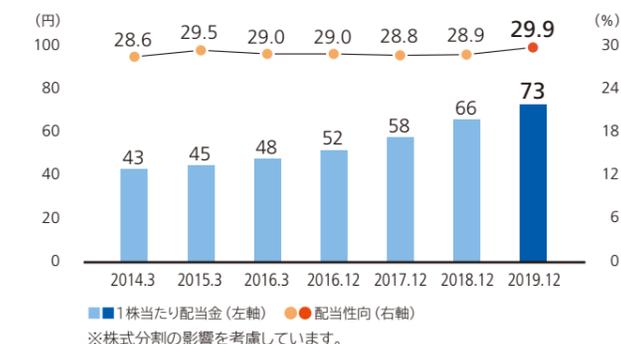


### 1株当たり配当金

**73円** ↑

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。2019年は21期連続増配となりました。

1株当たり配当金\*／配当性向



### 海外売上高

**266億円** ↑

国際事業は注力する成長事業。海外売上高は3.9%の増収。2019年は特に中国で日用品や『熱さまシート』などが伸び、大きく成長。一方、韓国での不買や香港デモの影響で両地域は減収となりました。

海外売上高／海外売上高比率

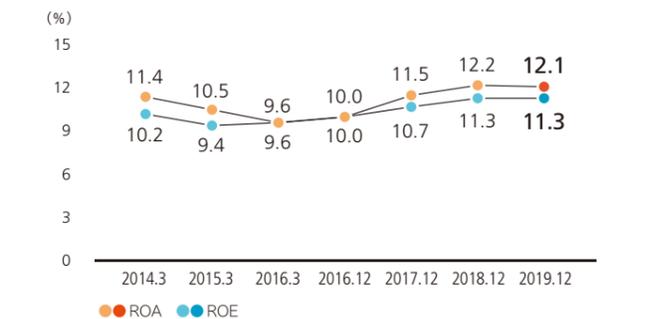


### ROA／ROE

**12.1%** ↓ / **11.3%** ±0

各事業の収益力を強化したことに加え、増配など資本効率の向上により、ROA・ROEともに安定的に推移しています。ROEは中期経営計画目標を上回りました。

ROA／ROE



### 広告宣伝費

**228億円** ↓

広告宣伝費及び販売促進費は効率を意識しながら効果的に投下しています。

広告宣伝費について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さまを獲得することが重要であるため、毎期積極的な投下を行っています。2019年は通販事業などで減少しました。

広告宣伝費／広告宣伝比率／販売促進費／販売促進比率

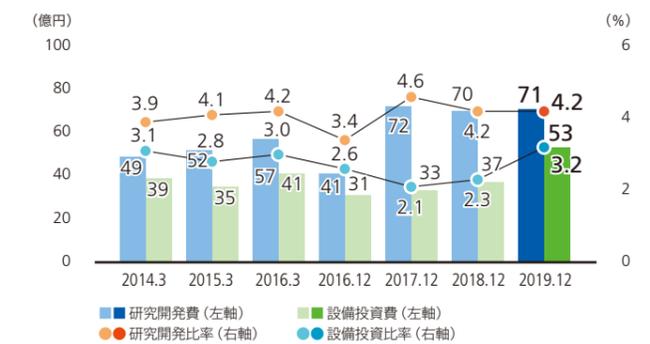


### 研究開発費

**71億円** ↑

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、毎期安定的に投下しています。設備投資は、利益のさらなる確保のための成長投資と安定供給を実現するための設備更新を計画的に実施しています。2019年は設備能力増強の投資が増えました。

研究開発費／研究開発比率／設備投資費／設備投資比率



# 非財務ハイライト

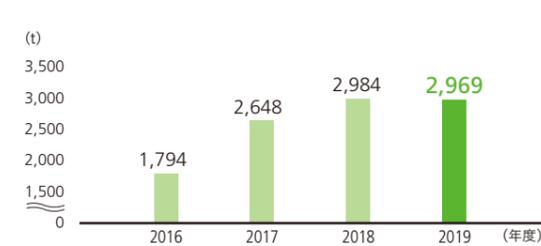
## ● 環境 ～豊かな自然や地球環境を守る～

### CO<sub>2</sub>排出量



製造部門では空調機の更新や運用改善の効果、冷熱設備の断熱強化の効果など、オフィス部門では省エネ活動に積極的に取り組んだ結果、CO<sub>2</sub>排出量の削減につながりました。

### 廃棄物排出量



一部製品でのテスト製品減や生産減の影響で削減できた半面、有価引き取りが一時的に減少し廃棄物が増加した工場があり、前年比0.5%減となりました。

### 水資源使用量/排水量



一部工場にて排水の工業用水への転用、配管漏れや排水の改善を行った結果、水資源使用量・排水量ともに削減できました。

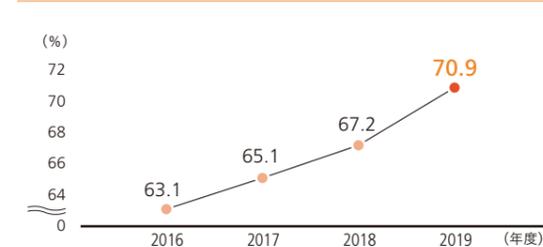
### リサイクル量/リサイクル率



リサイクル率は99.8%となりました。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 ～従業員価値および企業価値の最大化を目指し「働き方改革」に取り組んでいます～

### 有給休暇取得率



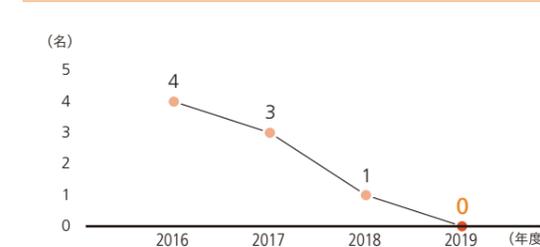
効率的な働き方は、時間の創出などによってプライベートのさらなる充実に寄与し、より良い会社生活を送る基盤となります。会社が効率的な働き方を推奨することで、一人ひとりの「持続的な労働意欲や働きがい」を引き出し、ひいては、企業としての競争力を高めると考えています。

### 定時以降在社時間



「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。

### 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、女性管理職比率10%以上を目標にしています。2019年1月末時点では管理職が増えて分母が増加したことにより8.6%でしたが、2020年1月末時点では11.5%と目標値を上回っています。

※各年度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～

### アイデア提案件数



1982年から38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。

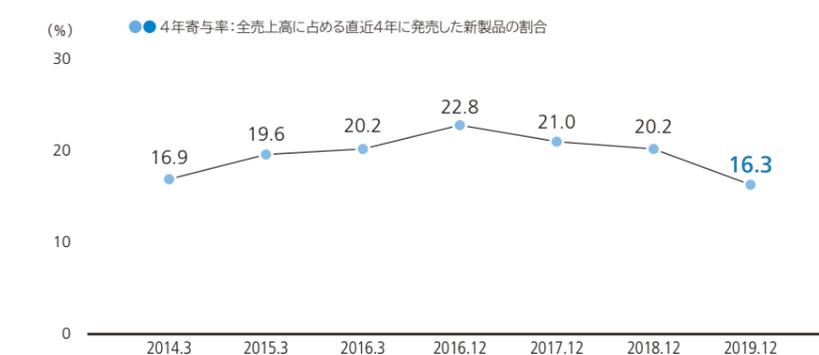
### ブランド数



※ 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。新製品発売基準を下げることなく、世に送り出す製品をより多く開発し、そのうえで新製品4年寄与率を20%まで引き上げることを目指しています。

# 中期経営計画の概要

## 前中期経営計画（2017-2019年）

テーマ **実力ある成長**

戦略骨子

- ① 成長4事業の推進
- ② 将来のための成長投資
- ③ 新市場創造製品の開発と育成
- ④ 従業員が成長を実感できる企業

業績結果

連結業績：売上高・営業利益・当期純利益・ROE、それぞれ達成

■ 成長4事業 数値結果

		2016年 実績	2019年 目標	2019年 実績	評価
海外事業	・北米・中国を中心としたOTC医薬品事業強化：○ ・『熱さまシート』『アンメルツ』『カイロ』などの育成：○	177億円	270億円	266億円 (275億円*)	○
通販事業	・新規のお客さま獲得につながる大型新製品開発：× ・店頭販売と通信販売をミックスしたブランド育成：○	95億円	120億円	97億円	×
スキンケア事業	・『ケシミン』『オードムーグ』に次ぐ第3の柱となる ブランドの創出：×	53億円	90億円	76億円	△
漢方事業	・お客さまの体質・症状ごとに選びやすくした製品開発 の継続追求：○	112億円	125億円	161億円	○

※発表時会計基準ベース

成果

財務面	非財務面
<ul style="list-style-type: none"> <li>・成長4事業の伸長</li> <li>・新製品定着の仕組みを確立</li> <li>・インバウンド・アウトバウンドを拡大し、 現地ビジネスにつなげる体制を構築</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・2030年CO<sub>2</sub>排出量目標設定</li> <li>・働き方改革の実行（フレックス制度導入、有 給休暇取得率の向上（67.2%→70.9%））</li> </ul>

残された課題・  
新たに見えてきた  
課題

財務面	非財務面
<ul style="list-style-type: none"> <li>・国際事業の成長加速に向けた戦略策定</li> <li>・新製品の数を増やし、市場に定着させていく</li> <li>・新たなインバウンド品を生み出す</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・中長期的未来からバックキャスト思考での ESG目標設定と注力すべきSDGs目標の絞 り込み</li> </ul>

## 新中期経営計画（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

業績目標

	2019年実績 (旧基準 <sup>※1</sup> )	2019年実績 (新基準 <sup>※1</sup> )	2022年目標 (新基準 <sup>※1</sup> )	年平均成長率
売上高	1,680億円	1,583億円	1,800億円以上	4.4%以上
営業利益	263億円	256億円	290億円以上	4.4%以上
営業利益率	15.7%	16.2%	16%以上	—
当期純利益	191億円	191億円	25期連続増益	—
ROE	11.3%	11.3%	11%以上	—
ROIC <sup>※2</sup>	10.8%	10.5%	10%以上	—
国内売上高	1,305億円	1,230億円	1,354億円以上	3%以上
国際売上高	266億円	243億円	330億円以上	10%以上
国際売上比率	15.9%	15.4%	18%以上	—
通販売上高	97億円	97億円	104億円以上	2%以上

※1 2020年12月期第1四半期より、「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）を早期適用しております。また、比較のため2019年実績を新基準に読み替えています。  
※2 ROIC=NOPLAT/投下資本=(営業利益×(1-実効税率))/(純資産+有利子負債)  
(実効税率:30.58%、有利子負債=短期借入金+長期借入金)

その他  
主要KPI

項目	2019年 <sup>※3</sup>	2022年
新製品4年寄与率	16.3%	20%以上(国内)
日本の新製品を中国で育成	—	3年で5品
新製品の市場への定着	—	半期に2品(国内)
CSVブランド数・売上高比率	—	各カテゴリー1以上・10%
CO <sub>2</sub> 排出量削減	—	スコープ1,2:2030年に向けた目標進捗 スコープ3:目標設定
製品開発における環境負荷低減	エコ指標改訂中	プラ:持続可能性の高い素材への切替 紙:森林認証紙100%維持
女性管理職比率	8.6%	16%
従業員の働きがい・貢献意欲	71%	85%以上(国内)
「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)	69%	75%
「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)	61%	75%
従業員定期検診・再検査受診率	100%・73%	100%・80%

※3 財務実績はすべて新収益認識基準における数値

## 社長が語る戦略解説



代表取締役社長

小林章浩

新型コロナウイルス感染症によりお亡くなりになられた方々に謹んでお悔み申し上げますとともに、罹患された方々に心よりお見舞い申し上げます。また、医療従事者をはじめ感染拡大の防止にご尽力されている多くの皆さまに心から感謝申し上げます。

前中期経営計画期間（2017-2019年）において、当社グループ連結で約200億円の売上成長がありました。その約半分は、国際事業が占めており、まさに当社グループの成長ドライバーとなっています。注力地域である北米・中国・東南アジアすべてが順調に成長し、とりわけ中国の成長が著しい状況です。

そこで、新たな中期経営計画では国際事業を最注力事業と位置づけ、新中期経営計画（2020-2022年）のテーマを「国際ファースト」とし、全社を挙げて国際事業の成長に取り組んでまいります。

# 新中期経営計画「国際ファースト」(2020-2022年)

## 1 | 全社挙げて国際事業の成長に取り組む

### 日本市場だけでなく中国市場ともつながった大きな市場

2014年頃から中国からの訪日観光客を中心に当社の医薬品に対するインバウンド需要が見られるようになりました。最近ではその広がりには日用品にまで拡大しています。中国の方々は日本製品に対する関心が強く、中でもユニ-

ク度が高い当社の「あったらいいな」をカタチにしたニッチ製品が注目されました。このことは当社製品の販売エリアが従来の日本市場だけに留まらず、より大きく成長著しい中国市場に広がったということを示しています。

### 4つのチャネル

中国のお客さまに対するチャネルとしては、日本国内のインバウンド需要、越境EC、中国国内のEC、中国国内の店頭販売の4つがあります。2019年度の日本国内のインバウンド需要（中国人観光客によるいわゆる「爆買い」）は、1月に施行された新EC法（中国電子商取引法）による

関税などの強化の影響により初の前年割れとなりました。一方、それ以外の3つのチャネルは引き続き高い伸びを示しています。これからは広告や販促活動のレベルアップにより4つ全てのチャネルを伸ばすことに注力していきます。



中国のお客さまに対する「4つのチャネル」

### 日本の新製品をスピーディに中国でも販売

中国での売上を伸ばすためには、日本の新製品を中国でもスピーディに販売できる体制と仕組みを整える必要があります。当社では日本において毎年約30品目程度の新製品を発売しています。これまで我々は日本の市場だけを想定して製品開発を行っており、中国で販売する場合は、あらかじめ中国市場向けに合わせて仕様を変更し発売してきました。

これからは、中国でもニーズがありそうなものについては、中国での発売を想定して、あらかじめ開発段階から特許や商標の調査、使用する原材料の調査（中国で承認されているものかどうか）、機能性の評価（例えばトイレ用芳香洗剤の場合、中国のトイレの形状や水質にも適しているか）等の対応を行い、スピーディに発売できるようにしていきます。

### 日本・中国が一体となったマーケティング

これまでにインバウンドでヒットした製品として、夏場に使用する『シャツクール』、『サラサーティ』ブランドの『ランジェリー用洗剤』、便器に貼って使用するトイレ用芳香洗剤の『ブルーレットデコラル』等があります。中国のお客さまが日本のドラッグストアで商品を購入し、その口コミが広がって越境ECなどで爆発的に売れました。今では越境ECだけでなく、中国国内のECや店頭でも取り扱われるようになり、売上も好調に推移しています。

しかし、こうした製品の中国における成功例は、たまたま注目されて売上が伸びたに過ぎません。今後は当社が主体的に行う広告活動や販売促進活動によって需要を生み出せるよう努めます。これまで、インバウンド需要の拡大については日本の各事業部が、中国における売上拡大については国際事業部が、それぞれ独自にマーケティング活動を行っており、双方の連携がとれていませんでした。これからは日

本と中国が連携し一体となって、マーケティング活動を行っていく必要があります。

このような連携を推進するため、関連する事業部長やキーパーソンを集めた「オールバウンド調整会議」を新設しました。また、日本と中国でのマーケティング活動の連携のため「日中マーケティング連携グループ」という組織を作りました。

マーケティング活動の試行錯誤を繰り返し成功例ができれば、それを他のブランドのマーケティング活動に広げていきたいと思っています。なお、新中期経営計画では、「日本で発売する新製品を3年で5品、中国で育成」することをKPIにしています。



日本・中国連携のマーケティング活動



オールバウンド調整会議

### ヘルスケア事業の成長を海外に拡大

日本国内においてはヘルスケア事業の拡充を進めてきました。10年のスパンで見ると、この分野の成長が大きく、これが当社の収益構造の改善を力強く支えてきました。国際事業においても、この成功パターンを踏襲し、ヘルスケア事業の成長に注力していきます。そのためにM&Aにより各国でのヘルスケア事業の足がかりを準備してきました。

例えば、北米での売上の約8割は使い捨てカイロが占めており、売上も好調に成長していますが、そのカイロ事業で

得た収益を今後ヘルスケア事業の成長に投資します。その皮切りとして2016年に外用消炎鎮痛剤である『Zim's MAX (ジムズマックス)』ブランドを保有するPerfecta Products, Inc.を買収しました。現在は『Zim's MAX』ブランドに新規性の高いアイテムを追加していくことで、店頭でのプレゼンスを高めブランド力の向上を図っています。今後も医薬品などの分野で積極的にM&Aを行い、ヘルスケア事業を拡大していきます。

## 中国 約8万店の販路を活用し、早期の医薬品販売を目指す

インバウンド需要に火がつききっかけとなった「日本に行ったら買うべき12の神薬<sup>※</sup>」に当社ブランドが5つ選ばれていました。中国での当社医薬品の人気は非常に高く、当社のインバウンド売上の約6割を占めています。今後はスピーディに現地での販売を拡大できるように進めています。現在、『熱さまシート』は中国の小規模薬局を中心に約8万店に配荷されています。日本国内での薬局・ドラッグ

※ 出典：中国の大手ポータルサイト「搜狐（そうふ）」  
中国人観光客が日本に訪れる際、必須購入品とされる12の医薬品で、うち5つが当社製品。

ストアでの配荷店数が約2万店ですので、これは非常に大きな数です。今後はこのルートを活かし、2018年に買収した江蘇中丹製薬（現 江蘇小林製薬有限公司）が保有する医薬品を小林製薬のブランド名に変更しパッケージも一新して販売していきます。中国の薬局からも大きな期待が寄せられており、まずは2022年に4億円の売上を見込んでいます。

## 2 | 既存事業のレベルアップ

### 新製品の「育成」に注力

2013年に私が社長に就任する前は、開発スピードを優先するあまり、多くの新製品を発売してもなかなか育たず、うまくいっているとは言えない状況でした。社長就任を機に、新製品発売後の「育成」に注力しました。数ある新製品の中でも「これは」と思うものに経営資源を集中し、広

告や販促において二の矢、三の矢と次々に施策を打ち出すことによって、2013年に16.9%だった4年寄与率<sup>※</sup>を2016年には22.8%まで伸ばすことができました。

※ 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

### 新製品の発売基準を厳格化

新製品の定着率を一層高めるためには、お客さまに支持される可能性が高いものに絞って開発することと、お客さまに継続してリピート購入していただくことが重要だと考えました。新製品が市場に定着しなければ、開発、製造、広告、営業等のすべての投資や労力が無駄になってしまいます。そこでインバウンド需要で国内の売上がある程度下支えされているうちに新製品定着のための改革を進めるという想いで取り組んできました。

具体的には、開発の初期段階で市場性を見極めるための「市場性調査」とリピート率を確認するための「満足度評価手法」を見直し、新製品の発売基準を厳格化しました。意図的にハードルを上げたため、新製品の開発テーマ数が減りました。その結果、新製品の発売数も減少し、4年寄与

率も2019年に16.3%まで下がりました。しかし、これは当初から想定していたことであり、次への飛躍のための欠かせないステップだと考えています。

現在開発中で今後発売される新製品は高いハードルを越えたものですので、市場への定着率は高まると期待しています。それと同時に新製品の数が増えても、それぞれを店頭で育成し定着させるということが新たな課題となります。半期に2品以上は市場に定着させ、4年寄与率を早期に20%以上に戻すことを目指します。今後人口減少が予想される国内市場ですが、新製品の売上増によって、持続的に3-4%の成長を実現していくことが可能だと考えています。

## 3 | ESG視点で経営を磨く

これからは、ESGの視点で経営状況をチェックし改善していかなければ、会社は持続的に成長できません。さらに言うと、存続すらしていくことができないと考えています。投資家はもちろんのこと、お得意先である流通や消費者もESGに対する関心が高くなっており、我々も本気で取り組

む気持ちに一気に変わってきています。10年後、20年後の社会情勢やその時点で当社に求められることを想定しながら、2030年のありたい姿を描き、その姿に向けてこの3年間に取り組まなければならないことを議論してきました。

### 1 環境

#### 製品改良を通じた環境負荷軽減と、CO<sub>2</sub>排出量削減への取り組み

当社の製品は、『ブルーレット』や『消臭元』等、プラスチック製容器を使用しているものが数多くあります。そこで、プラスチック使用量削減を主な目的として、容器包装のリサイクル化、軽量化、植物由来原料比率の向上等の観点から、「小林製薬グループECO指標」の導入を目指しています。小林製薬グループのECO基準を満たした製品にはECOマークをつけようと考えており、2020年度から運用を開始する予定です。

CO<sub>2</sub>排出量削減の取り組みもこの1年で大きく進展しました。2019年度は、グループ全体のCO<sub>2</sub>排出量の新たな長期削減目標の設定、「TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）」の提言について賛同表明等を行うとともに、グループ環境委員会を中心にアクションプランが着実に実行されています。2020年度は、SBTイニシアティブに対するスコープ3削減目標を設定し、サプライチェーン全体でのCO<sub>2</sub>削減に取り組んでまいります。

### 2 社会

#### 特定の“お困りごと”をニッチ製品提供で解決

当社は、いわゆるニッチ製品を数多く生み出しています。ニッチ製品は大部分の人にとってはなくてもよいものに見えますが、特定の“お困りごと”を持つお客さまにとってはなくてはならない存在です。もし我々がその製品を発売していなければ、お客さまは我慢するか、もしくは対処方法を自分で時間をかけて構築するしかありません。このような置きざりにされた小さな“お困りごと”に目を向けて、アイデアを出し、解決策を考え、製品として提供していくことが当社の社会的使命であると考えています。

例えば、『命の母』は、女性の更年期障害（更年期特有のほてりや肩こり、だるさなどの諸症状）を改善する医薬品で、お客さまに支持され売上が大変伸びています。当社のお客様相談室に「諸症状が改善したので、仕事で活躍できるようになった」「元気に前向きに生活できた」「不安や

心配から開放された」という声が寄せられています。これらの声により、我々は『命の母』は症状が改善し満足されて買い続けてくださるといふ経済的価値だけでなく、更年期の女性が社会で活躍することをサポートするという社会的価値を同時実現できていることに気付かされました。

当社では、『命の母』のような社会的価値を提供する製品を、“CSV<sup>※</sup>ブランド”と呼んでいます。今回の中期経営計画では、こうした“CSVブランド”を8つのカテゴリーごとに、少なくとも1製品を生み出すことをKPIとして盛り込んでいます。

当社のニッチ製品一つひとつに、小さいながらも社会的価値があると考えています。これからは誇りを持って製品開発に努めていきたいと思ひます。

※ CSV：Creating Shared Value（共通価値の創造）



### 成長のカギとなる「人材育成」が経営の優先課題

製品を開発するのは人ですので、当社にとって人材の育成は重要課題です。「社員の成長が会社の成長につながる」という考えのもと、社員の成長を上司が全力でサポートする仕組みを研究してきました。

2018年より開始した「成長対話」では、上司と部下が対話を通じて、部下の成長を後押しするアイデアを出し合います。PDCAを回すことで成長を見える化し、部下のさらなる成長意欲を引き出します。うまく成長を促すことができたケースを他の管理職にも共有し、全体のレベルアップに挑戦しています。従業員全員が「成長を実感」できる企業を目指し、中期戦略目標として2022年度の従業員意識調査における「仕事を通じて成長を実感することがある」の割合75%を掲げています。

当社の製品は女性が購入される割合が高く、製品開発において女性の視点が欠かせません。また、意思決定のプロセスにも、より多く女性が関与すべきであり、女性管理職

比率を高める必要があります。女性は出産や育児などによって、男性と比べてどうしてもキャリア形成が遅れる傾向にあります。そうならないように時短勤務や出張制限があっても短い時間で良質な経験ができる仕組みを取り入れたり、子どもがいても仕事に打ち込みやすい環境を作っていきます。このようなサポートをすることによって、積極的に女性を登用していきます。女性管理職比率は2016年1月の8.2%から、2020年1月には11.5%まで上昇しました。2022年度の目標は16%です。



部下の成長をテーマに上司も一緒にアイデアを出し合う

### 3 ガバナンス

#### 取締役の半数が社外取締役に

経営トップによる独善的な経営を防ぐためには取締役会の監督機能を高める必要があります。当社では従前よりコーポレート・ガバナンスにひときわ力を入れてきました。2008年に社外取締役に招聘し、現在では取締役6名中3名が社外取締役となっています。また、監査役に目を向けると5名中3名が社外監査役です。取締役会に参加している11

名中6名が社外役員で構成されていることとなります。取締役会における議論も非常に活発で、私をはじめとする執行側に対して適切な監督機能が働いています。

また、社外取締役1名、社外監査役2名が女性であり、経営判断に女性の視点を取り入れるケースが多くなりました。

#### 国際事業のガバナンス体制を強化

国際事業を成長させていく過程で、管理面も強化していく必要があります。コンプライアンス教育や規程やポリシーの整備等、海外子会社のガバナンスを強化するほか、小林

製薬の経営の考え方やノウハウについても積極的に伝えていくことを考えています。

## 4 | イノベーションや新規事業創出の土台作り ～中長期の開発テーマを成功させる～

#### 研究テーマを絞ってリソースを集中

当社の中央研究所では、中長期視点での研究開発テーマを設定しています。これまでは領域が多岐にわたっていたため投資が分散し、成果がなかなか現れてきませんでした。そこで、今回策定した新中期経営計画では中長期の開発テーマの領域を「免疫」「認知症」「温熱治療」の3つとし、リソースを集中します。例えば、桐灰化学が保有するカイロ

技術を用いた温熱治療の分野は大きな可能性を感じています。体を温めるということは、体の諸症状に対して良い影響がたくさんあることがわかっていますが、十分な臨床研究はされてきていません。効果の確認された医療機器として世界に広げられる可能性を探索したいと思っています。

### 最後に

新型コロナウイルス感染症により、今期のインバウンド需要の消滅、日本を含めた各国での消費の停滞が明らかとなり、我々の経営計画も修正が必要となりました。

加えて、世界的な景気の悪化も想定され、新中期経営計画のテーマ「国際ファースト」のための戦略骨子についても見直しが必要となります。例えばインバウンド需要が認められた品目を各国の現地ビジネスへ拡大していく戦略については外国人観光客の訪日が止まっている現状においては機能せず、別のマーケティング戦略への切り替えを進めています。

我々のビジネスモデルは新しいニーズを捉え、新製品を開発し市場に定着させて社会に貢献していくものです。ウィズコロナ、アフターコロナの生活の変化に対応したものづくりを急ぐとともに、環境変化に応じたベストのマーケティング手法を開発し、各国において製品を育成していくよう努めます。



# 最高財務責任者による財務戦略解説



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。

最高財務責任者 専務取締役 山根 聡

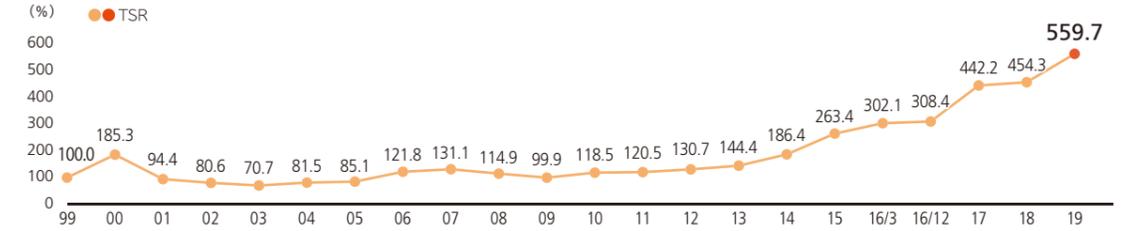
## 2019年12月期の振り返り

国際事業が伸長し、22期連続増益、21期連続増配となりました。

小林製薬グループでは、2019年度12月期は、暖冬、インバウンド需要の伸びの鈍化、香港のデモなど国際情勢が不安定であったものの、国際事業とりわけ中国事業が大きく伸長したこともあり、微増収微増益の決算となりました。

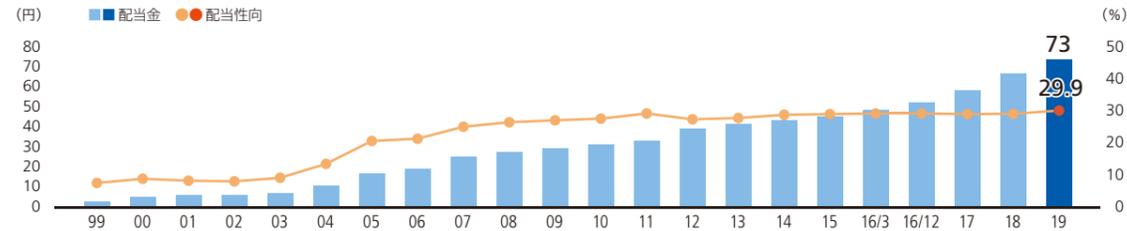
当期純利益につきましては22期連続増益、増配につきましては21期連続の増配となりました。今後も増益・増配を継続し、安定的にEPSを向上させることによって、株主の皆さまへの貢献を果たしていく所存です。

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。

株主配当の推移



## 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。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よう

えで実施し、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。以下、特に重要となるM&A、設備投資、広告投資、人材投資に対する考えについてご説明します。

### 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他、新領域への進出(研究・技術分野など)が可能かどうかについて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を実施するにあ

たっては、あらかじめ設定しているハードルを越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およびHeat Max, Inc.の買収のように、長期的かつ広範囲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。

### 設備投資

国内事業ならびに海外事業の伸長を受けて、今後6年以内に主要4工場(仙台・富山・愛媛・中国合肥)を増設し、400億円規模の投資を行う予定です。

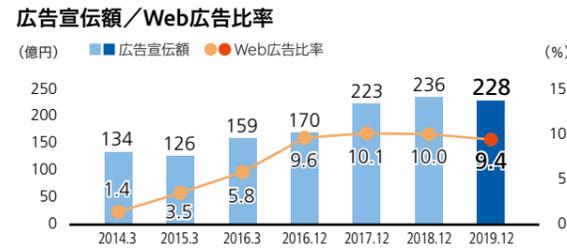
- 投資の目的は下記の5つとなります。
- (1) OTC医薬品を中心とするグローバルな需要への対応
  - (2) OTC医薬品製造のグローバル基準(PIC/S)への適合

- (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)
- 投資によるPL・BSへの影響や投資効果については、取締役会で十分に議論しながら進めていく予定です。

## 広告投資

当社は約150のブランドを保有していますが、ロングセラーの製品を除けば、新市場創造型のニッチ製品が多く、一つひとつの売上はそれほど大きくないのが特徴です。新市場創造型のニッチ製品の場合には、ど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。認知度を上げる施策としては、現時点では広告投資がベストです。広告投資は当社のニッチ戦略やビジネスモデルを遂行するうえで、とても重要なのです。なお、広告投資については、売上や利益の伸びに応じて制限なく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。現状、広告投資の多くはテレビ広告となっています。しかし、今後の環境変化を踏まえれば、Web広告比率が上がっていくものと予想しています。

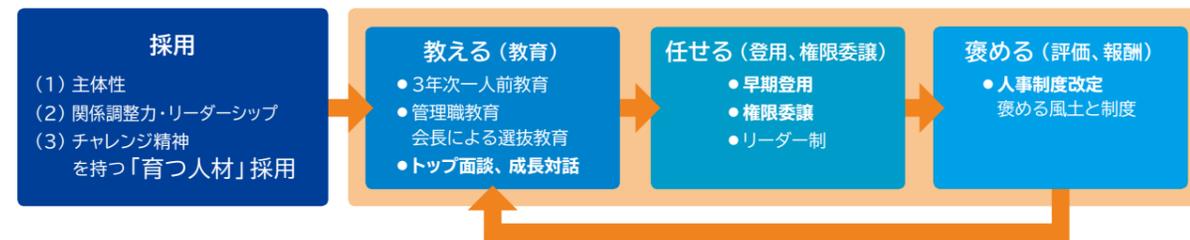


## 人材投資

企業は人です。企業価値を高めるためには、新市場創造を行う当社固有のビジネスモデルを磨くこと、そしてそれを実践する人材の育成が必須です。人材づくりの投資では、小林製薬という場で新たな価値を生み出す喜びと、

その成果を正しく褒められる喜びを感じてもらえる仕組みを充実させることです。開発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。

### 人材育成のフロー

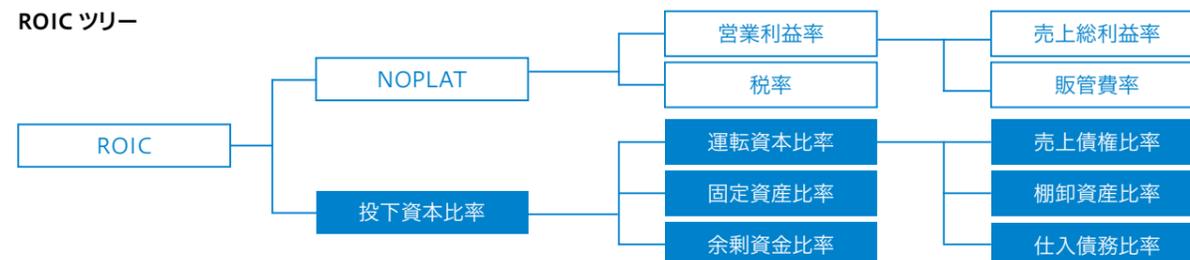


## 資本効率向上のための施策

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年度よりROIC経営に着手しています。具体的には、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、要因分析のうえ改善策を検討し、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。そのうえで、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。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。

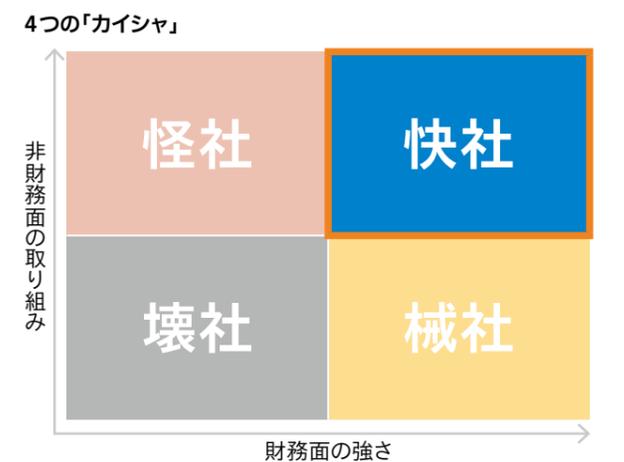
株主還元につきましては、必要な成長投資を実施しながら増配を行い、必要に応じて自己株式を取得することによって、EPSを持続的に増加させることを基本ポリシーとしています。2019年12月期は自己株買いに加えて、配当性向も引き上げました。今後も、株主還元策の充実に注力していく考えです。また、2019年を最終年度とする

中期経営計画ではROE目標を10%以上としていましたが、2019年12月期には11.3%を達成しました。今後はROICによる事業運営も定着させ、資本コストを上回るリターンを獲得するなどして、まずはROE13%以上を早期に実現したいと考えています。

## 最後に

“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、近年、特に注力しているところですが、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ったこそ。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。



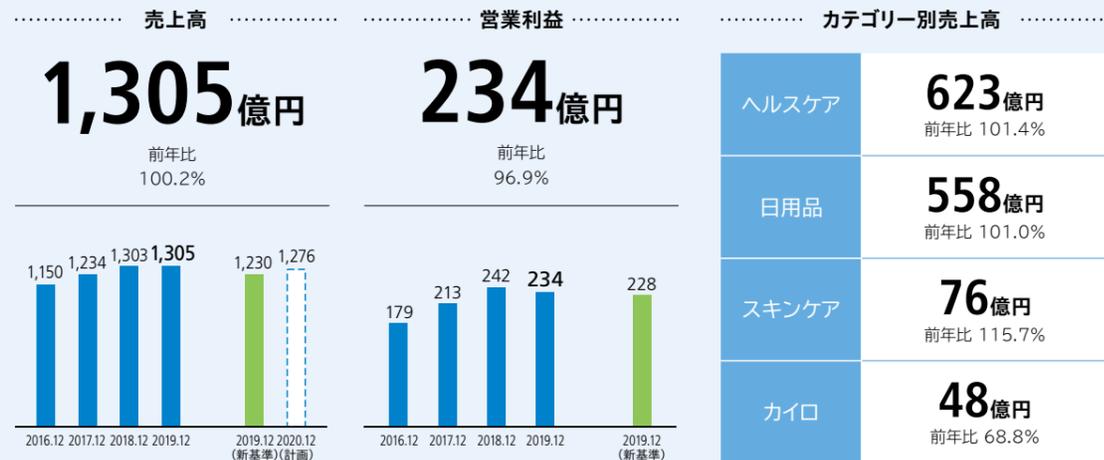
# 事業別戦略

	事業	概要	経営環境認識	顧客価値
国内事業	<p>売上高構成比 77.7%</p> <p>営業利益構成比 89.2%</p>	 <p>ニューアンメルツ ヨコココ    液体ブルーレット おくだけ    熱さまシート</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ヘルスケア、日用品、スキンケア、カイロの4分野で152ブランドを保有</li> <li>当社売上の8割、利益の大部分を占める基幹事業</li> <li>訪日外国人に購入されるインバウンド品は年々拡大</li> <li>高い成長率を維持</li> </ul>	<p><b>強み Strengths</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>“あったらいいな”をカタチにした製品開発力</li> <li>市場創造による新たな需要喚起力と競争の少なさ</li> <li>スピード開発、OEM<sup>※1</sup>の活用による開発スピードの速さ</li> </ul> <p><b>機会 Opportunities</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>高齢化に伴う漢方・生薬ニーズ拡大による市場の伸長</li> <li>訪日外国人数の拡大施策に伴うインバウンド需要の伸び</li> <li>世の中の変化による新しいニーズの発生</li> </ul> <p><b>弱み Weaknesses</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>多数ブランドへのマーケティング投資の分散</li> <li>プライベートブランドによる、当社製品の相対価値の低下</li> </ul> <p><b>脅威 Threats</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>M&amp;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</li> <li>パンデミック（新型コロナウイルス感染症など）発生による経済活動の停滞</li> <li>中国での新EC法（中国電子商取引法）の施行（2019年1月）に伴うインバウンド需要動向の変化</li> </ul>	<p>シェアNo.1 ブランド <b>43</b></p> <p>年間<b>30</b>品目の “あったらいいな”を 生み出し続けている</p>
国際事業	<p>売上高構成比 15.9%</p> <p>営業利益構成比 6.6%</p>	 <p>カイロ    額用冷却シート    外用消炎鎮痛剤</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>注力エリアとしている米国、中国、東南アジアでカイロや額用冷却シート、外用消炎鎮痛剤などを販売</li> <li>3事業の中で最も高い成長率</li> </ul>	<p><b>強み Strengths</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>米国のカイロ市場でNo.1シェア</li> <li>各国の熱冷却シート市場でNo.1シェア</li> <li>インバウンド品に端を発した中国国内における「小林製薬」の認知度の高さ</li> </ul> <p><b>機会 Opportunities</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>米国ではカイロの日常使いの習慣がまだ根づいておらず、拡大の余地がある</li> <li>風邪・インフルエンザ流行時に、熱冷却シートを使う習慣にもギャップがあり、拡大余地がある</li> <li>中間所得層の増加に伴う中国および東南アジア経済の堅調な拡大と伸びしろがある</li> </ul> <p><b>弱み Weaknesses</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>外国政府による規制や経済環境の変化</li> <li>カイロ・熱冷却シートなどの季節性が高い製品は、暖冬や風邪・インフルエンザ流行有無で販売に影響が出る</li> </ul> <p><b>脅威 Threats</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>換算時の為替レートが大幅に変動した場合の在外連結子会社の売上、費用、資産および負債を含む現地通貨建ての項目の円換算による数値変動</li> <li>企業ブランドの評価が高い中国はレピュテーションリスク<sup>※2</sup>がある</li> </ul>	<p>世界 <b>15</b>カ国 で展開</p> <p>特に中国エリアでの 知名度<b>84%</b></p>
通販事業	<p>売上高構成比 5.8%</p> <p>営業利益構成比 0.9%</p>	 <p>スキンケア    健康食品</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>電話やインターネットでスキンケア製品や健康食品などを販売</li> </ul>	<p><b>強み Strengths</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>医薬品の開発で培った製品の「開発力」と「品質の高さ」</li> <li>医薬品通販による競合との差別化</li> </ul> <p><b>機会 Opportunities</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>機能性表示食品におけるヘルスクレームの幅が広がってきており、健康食品市場が活性化</li> </ul> <p><b>弱み Weaknesses</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>「品質」を重視するため、競合企業に比べて新製品の開発に時間がかかる傾向がある</li> </ul> <p><b>脅威 Threats</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>個人情報漏洩時の信用失墜による販売不振</li> <li>「配送コスト」「コールセンター人件費」が上昇しており、管理コストが増加傾向</li> </ul>	<p>通信販売で “あったらいいな” をお届け</p>

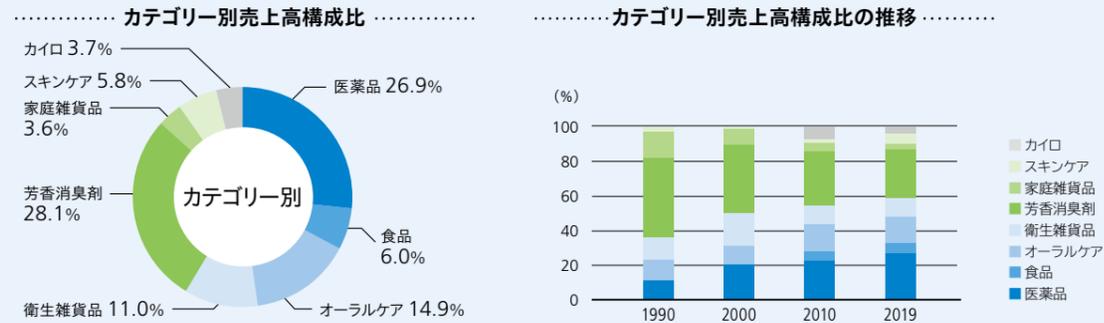
※1 OEM (Original Equipment Manufacturing) : 他社メーカーに製造を委託し、自社ブランドとして販売すること  
 ※2 レピュテーションリスク: 企業に対する否定的な評価や評判が広まることによって、企業の信用やブランド価値が低下し、損失を被る危険度。

国内事業

2019年12月期の業績



※ 2019年12月期の実績を新基準に読み替えています。(新基準についてはp.25※1をご参照ください。)



2018-2019年振り返り(成果と課題)

中期経営計画の戦略骨子の一つである「新市場創造製品の開発と育成」に注力した結果、売上高1,305億円(前年比100.2%)、営業利益234億円(前年比96.9%)と微増収、減益でした。

暖冬によりカイロが大幅に減少、また冷夏など天候や自然災害が影響したことに加え、中国新EC法(中国電子商取引法)が始まったことによる訪日外国人によるインバウン

ド需要が鈍化したことが影響しました。

一方、社内で積極的に取り組んでいる、高付加価値製品へのシフトや、新市場創造型の新製品の“開発”が貢献。また、注力のスキンケア事業と漢方事業において、売上拡大への取り組みが奏功し、それぞれ大幅に伸長するなど成果が得られました。



2020年12月期に向けて(戦略)

新製品の開発と育成

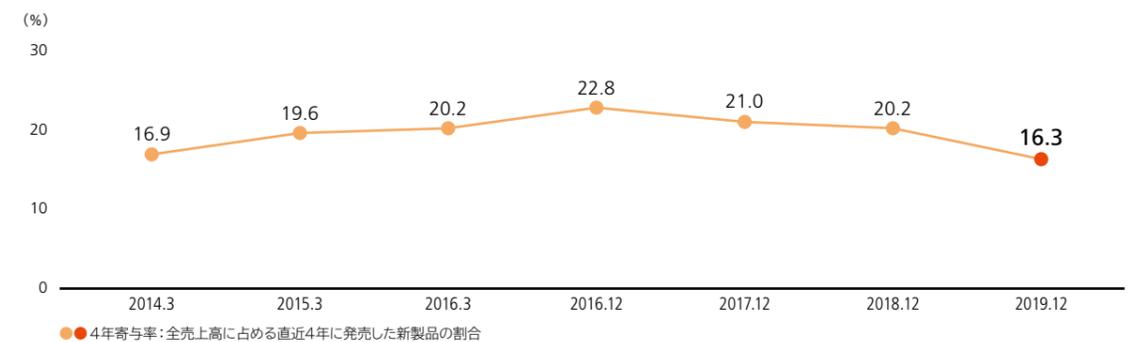
現在、新製品の発売基準を厳しくしており、製品開発の初期段階で市場性を見極めていきます。ニーズスクリーニング(調査)のハードルを上げ、そこで合格したアイデアのみ開発を進めるようにしました。現在の厳しいハードルのまま、基準をクリアできる実力を高めることで、新製品を増やしていきたいと考えています。

また、新製品の市場定着に向けて、「育成」施策を強化

していきます。「育成」には、有効な育成アイデアを次々と出して企画を準備できるようになることが重要です。そのため、店頭で得た情報からアイデアを出しあう取り組みを進めています。

これにより、新製品開発力・育成力をさらに高めて、経営指標である「新製品4年寄与率20%」の達成を目指していきます。

新製品寄与率



育成事例『ナイトミン鼻呼吸テープ』

当社では、新製品の開発・上市に注力していましたが、近年は新製品を育成し、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。半年に2製品を市場に定着させることを目標に掲げ、毎年、新製品の中から2-3製品を選んで広告や販促を重点的に行い、販売の山を作りながら育成しています。この全社を挙げた取り組み例として『ナイトミン鼻呼吸テープ』をご紹介します。

『ナイトミン鼻呼吸テープ』は、口に貼って寝るだけで、鼻呼吸へ誘導し、口・のどの乾燥やいびき音を軽減し安眠

へと促す製品です。

新市場創造型の新製品のため、認知拡大が必要で、発売導入期のプロモーションとしてテレビCMを投下しました。その後、風邪シーズン需要期の売場検証を行うなど、検証を繰り返し、最適な売場での展開を行いました。また、使用実感をより感じてもらう製品(香り付き:ラベンダー)を上市。発売3年を経過した現在、定番品として売上拡大に貢献しています。

今後も、新市場創造型の新製品を開発し続け、育成に力を入れることで、市場定着を図っていきます。



## インバウンド需要

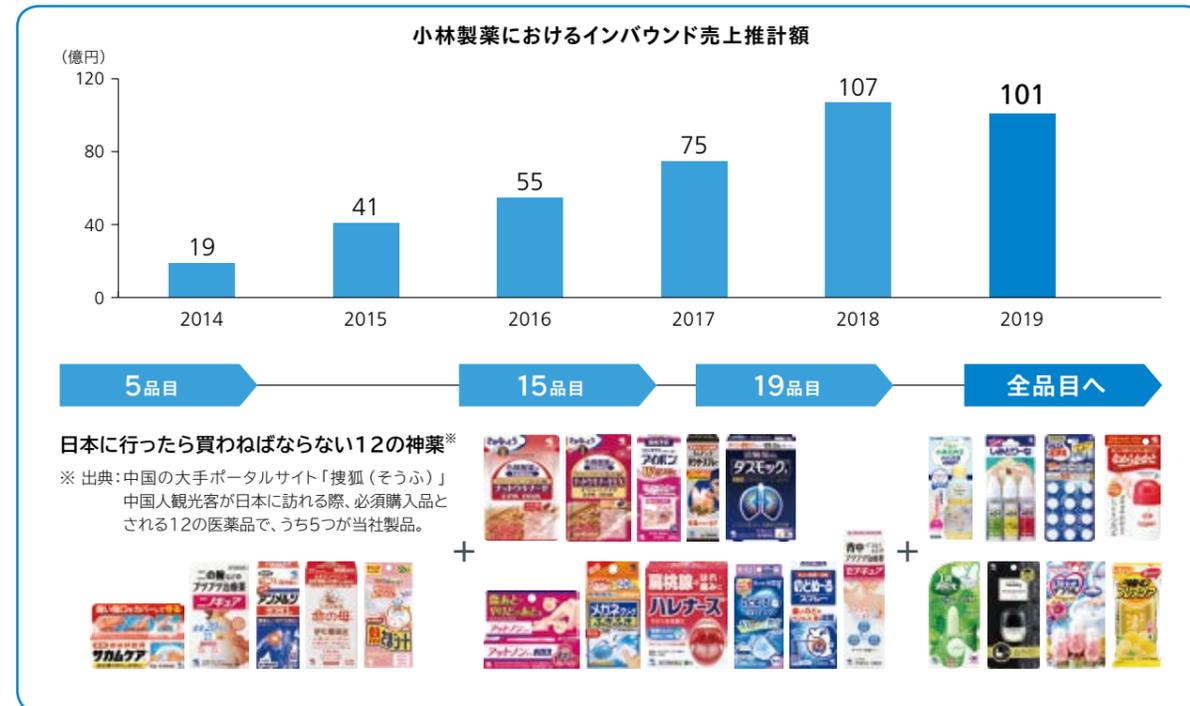
インバウンド需要に該当する当社製品として、外用消炎鎮痛剤『アンメルツ』、女性保健薬『命の母A』などのOTC医薬品に需要がありましたが、現在ではそれらに加えて、水洗トイレ用芳香洗浄剤『ブルーレットデコラル』などの日用品にも需要が拡大しています。

その要因は、主に中国からの観光客の皆様当社製品の認知度が高まった結果、企業の認知度も高くなり、当社の全カテゴリーの品目が購入されるようになってきているからと捉えています。

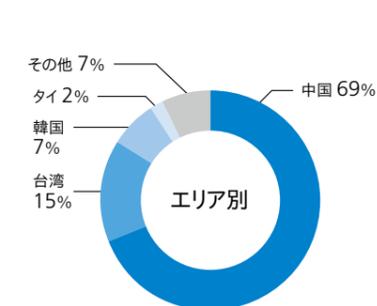
2019年は、中国での新EC法（中国電子商取引法）の

施行に続き、韓国での不買運動や香港でのデモなどの影響もあり、初めてインバウンドの売上が減少しました。今後のインバウンド需要は、2020年から拡大した新型コロナウイルス感染症の影響により訪日外国人が減少したことから、先行きは不明な状況が続くと見えています。

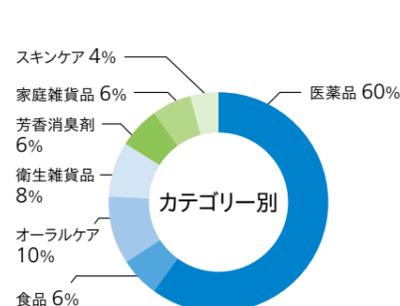
当社ではインバウンド需要に国外からの需要を加えたものを「オールバウンド」と呼び、全社を挙げた協力体制のもと、拡大戦略を考え抜いています。今後は、特に海外（主に中国）での販売施策強化による売上拡大を目指し、越境ECを活用し、潜在的なニーズを洗い出していきます。



エリア別インバウンド売上推計額 構成比



カテゴリー別インバウンド売上推計額 構成比



ブランド別インバウンド売上推計額 ランキング

品目	前年比
命の母	105%
サカムケア	87%
アンメルツ	106%
ブレスケア	87%
アイボン	56%
熱さまシート	73%
のどぬ〜る	111%
ナットウキナーゼ	107%
ブルーレットデコラル	122%
ハレナス	103%
タムチンキ	102%
メガネクリーナー	92%

戦略トピックス

### 1. 株式会社梅丹本舗 株式の譲り受け

食品分野においては、栄養補助食品の展開を中心に、同分野の事業強化に継続して努めてきました。

梅丹本舗は、日本人の食生活に馴染みのある「梅」を原料とした『梅丹UG』『古式梅肉エキス』を主力ブランドとして販売してきた、90年余りの業歴を持つ老舗の梅専門メーカーです。

今回、当社が保有するマーケティング力・販売力・研究開発力と、梅丹本舗が保有するブランド力を融合することで、食品分野においてお客さまに新たな価値を提供できる

と判断し、同社の全株式を取得し、子会社化することとしました。



### 2. 桐灰化学株式会社 吸収合併

当社は2001年に桐灰化学を子会社化し、日本でのカイロビジネスを開始。今では、海外を含め、カイロを中心とした温熱製品は小林製薬グループの大きな柱となっています。

今後は地球温暖化に伴う暖冬傾向が予想され、市場の競争激化の流れにある中、カイロを中心とした温熱製品のさらなる成長のため、開発・販売体制を抜本的に見直す必要があると考えました。

本合併により、その相乗効果から、小林製薬グループ全

体として温熱製品の開発力と販売力を最大限に発揮できると判断しました。



### 3. 日中連携の組織の設立

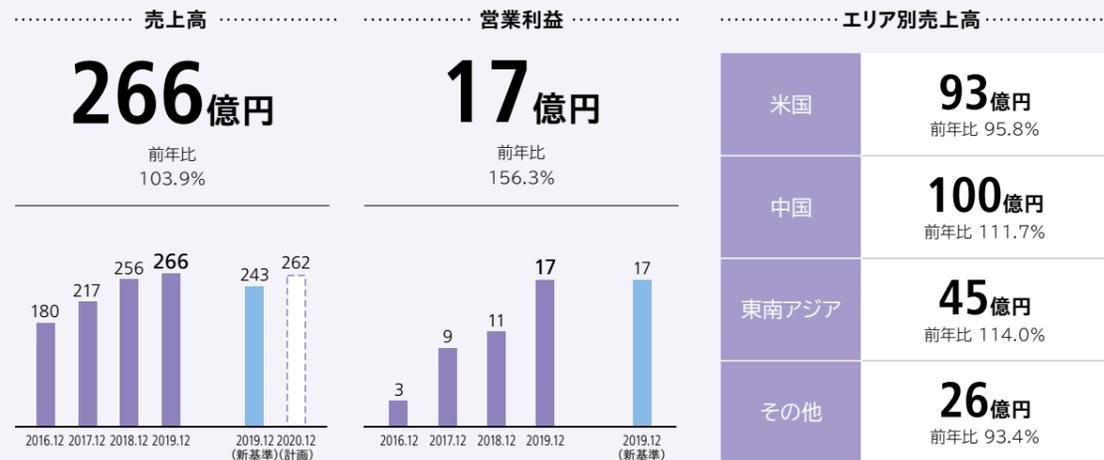
新たなインバウンド需要を早期に創出し、中国・東南アジアに展開するため、日中連携で広告活動などを行う組織を

設立。日本の事業部と中国現地法人とで連携し、中国で広告するブランドの選定やマーケティング計画を策定します。



## 国際事業

### 2019年12月期の業績



※ 2019年12月期の実績を新基準に読み替えています。(新基準についてはp.25※1をご参照ください。)



### 2018-2019年振り返り(成果と課題)

世界的な暖冬傾向や政治的要因の影響を受けながらも増収を確保し、売上高は266億円(前年比103.9%)となりました。中でも、中国本土の売上高が順調に成長しています。

営業利益は広告費や販促費の抑制などにより、17億円(前年比156.3%)と前年から大きく伸長しました。

	米国	中国	東南アジア
成果	<ul style="list-style-type: none"> <li>防寒用カイロが好調。店頭でのタッチポイント増加も寄与</li> <li>外用消炎鎮痛剤『ZIMS MAX FREEZE』の育成</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>インパウンド戦略品が好調に推移</li> <li>『熱さまシート』がタッチポイントを増やし、好調に推移(日用品など)</li> <li>ECチャネルの拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>主軸ブランドの売上拡大(『熱さまシート』、『カイロ』、『アンメルツ』、『メガネクリーナー』など)</li> <li>OTC市場への新製品導入</li> </ul>
課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>流通チャネルごとの展開可能性分析と戦略的アプローチの強化</li> <li>外用消炎鎮痛剤『ZIMS MAX FREEZE』のブランド成長戦略によるブランド向上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>日本からの輸出品の導入・育成</li> <li>『熱さまシート』の戦略強化(チャネル・タッチポイント創造)</li> <li>カイロ市場の拡大(非防寒用アイテムの認知・使用率拡大による市場貢献)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>主軸ブランドで新アイテム導入・育成し売上拡大</li> <li>OTC医薬品の成長戦略</li> </ul>

### 主要ブランドの海外での展開

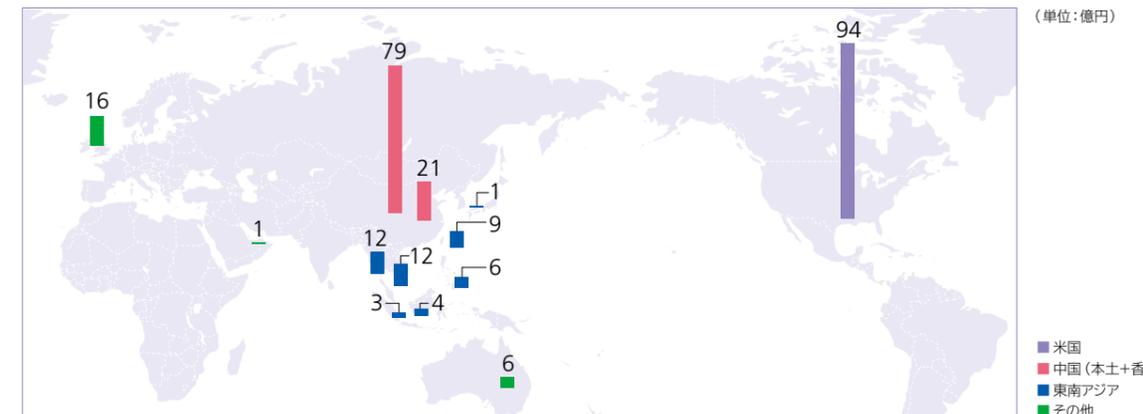
『熱さまシート』は世界14地域、『カイロ』は8地域と、に主要ブランドの世界市場展開を進めています。各国のお客さまのニーズに応えるために、当社では積極的

	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	●	●	●			●				●	●	●		●

### 各国の売上高(2019年12月期)

現在、当社では、世界15地域で事業を展開しており、今後も、日本発の“あったらいいな”を世界各国に展開していきます。

2019年は店頭および通信販売(EC)での販売が好調に推移した中国や東南アジアで大きく事業が伸長しました。



### 2020年12月期に向けて(戦略)

今回の新中期経営計画では「国際ファースト」をテーマに掲げ、成長著しい国際事業を最注力事業としました。その推進において、当社の全部門が国際事業を積極的にサポートしていく体制を構築していきます。

具体的には、米国・中国・東南アジアを注力エリアに定め、『熱さまシート』『カイロ』などの主要ブランドの成長戦略に取り組むとともに、各国のOTC医薬品のマーケティング

リティ(市場性)に適合した「売れる製品」を確実に上市し、OTC医薬品展開を積極的に進めたいと考えています。

さらに、中国・東南アジアでは、日本で好評を得たインパウンド品を早期に現地市場で販売することで、さらなる売上拡大を目指していきます。

これからも引き続き、グローバルヘルスケアカンパニーを目指し、各国に新市場を創造していきます。

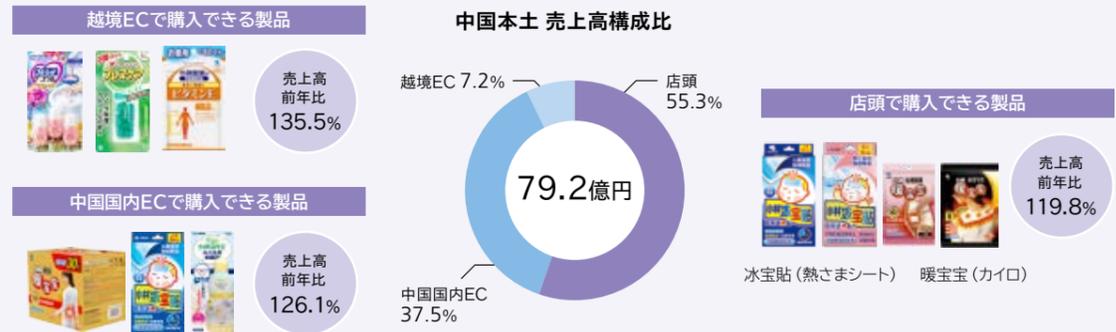
戦略  
トピックス

中国 販売施策強化

現地店頭販売と通信販売(EC)

現在、中国(本土)では、『熱さまシート』『カイロ』を現地で製造・販売しており、卸を通じて市場の小売店で購入することができます。店頭販売のほかには、『ブレスケ

ア』や栄養補助食品など、約30品目の製品をECで展開しています。年々、ECでの販売は拡大しており、2019年の売上比率は44.7%と半数近くの割合になっています。



目指す消費者購買行動パターン

当社が中国市場で目指すマーケティング戦略「消費者購買行動パターン」は、以下のとおりです。

- ① SNSやWeb広告で認知度を向上を図る
- ② 日本へ観光した際に店頭で製品を購入しトライ
- ③ 中国へ帰国した後はWebや店頭で購入しレポート
- ④ SNSでその評価を口コミしていただく

このサイクルにより、中国市場での認知度向上と売上拡大を図りたいと考えています。



全社を挙げた協力体制(オールバウンド調整会議)

「国際ファースト」の推進においては、全社を挙げての協力体制が必要不可欠であり、現在、国内事業部門と国際事業部門では部門間をまたいだ数々の連携が進行中です。さらに、社長、各事業部長、関係者が出席するオールバウンド調整会議を新設し、月1回開催しています。

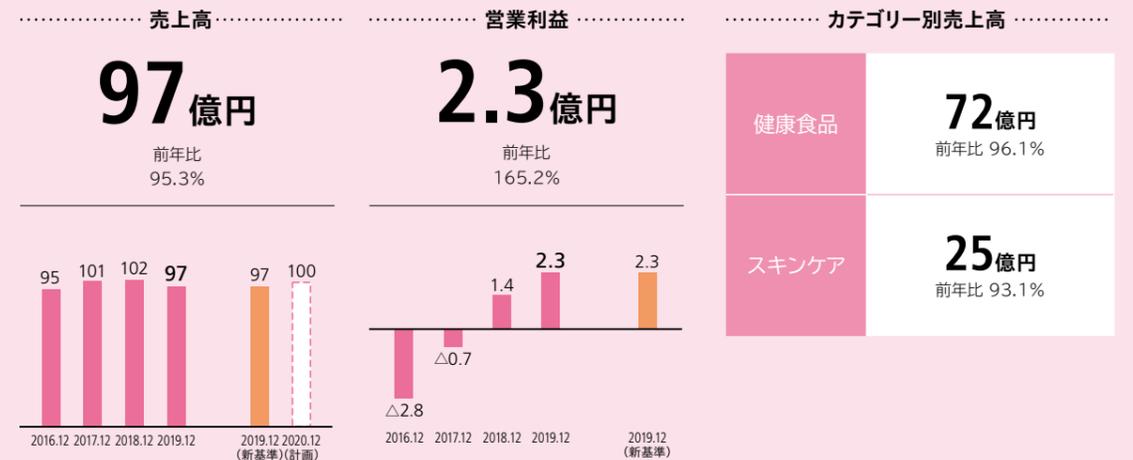
当社では、中国からの観光客が日本で購入する「インバウンド」に加えて、中国帰国後の購入を「アウトバウンド」と呼んでおり、この2つの拡大戦略を考え抜くためにオールバウンド調整会議とネーミングしました。本会議では、タイムリーな情報共有と施策の検討、決裁をスピーディに行い、海外における販売施策を推進しています。



オールバウンド調整会議

通販事業

2019年12月期の業績



※ 2019年12月期の実績を新基準に読み替えています。(新基準についてはp.25※1をご参照ください。)

カテゴリ別売上高構成比



2018-2019年振り返り(成果と課題)

競争環境の激化に伴い、広告環境がますます厳しくなると思っていたため、通販会員向けのダイレクトメール施策を強化しました。

既存の会員の売上は維持することができましたが、新しいお客様が大きく減少したことで、事業全体の売上が悪化しました。

2020年12月期に向けて(戦略)

事業成長のためには広告を強化し、新しいお客様を増やすことが必須であるため、ダイレクトメール施策の見直しを行うことで広告費を積極投下し、同時に広告の効率を改善することで、新しいお客様を増やす活動を強化していきます。

また、機能性表示食品の開発も強化し、将来の成長につなげていきます。

機能性表示食品の例



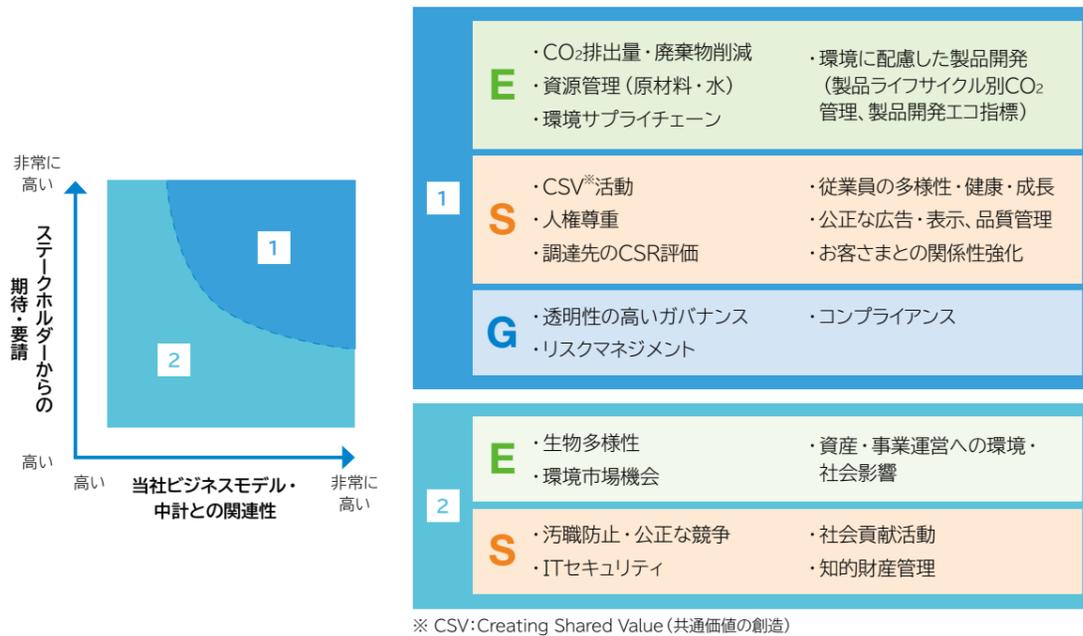
# ESGに関する考え方

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）を持つお客さまにとっては、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あうことで、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、お客さま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きます。そ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専任部署の新設

ESG視点で経営を磨くため、2020年度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新設し、ESGの社内推進や活動レベル向上に努めます。

## 重点課題の特定・運用プロセス



## 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 E P.50-53	・海外を含めた小林製薬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 <sub>2</sub> 排出削減	<ul style="list-style-type: none"> <li>2030年目標(2030年に2017年度比54.6%削減)達成に向けた再生エネルギー導入</li> <li>スコープ3の目標設定、SBT認証獲得に向けての整備</li> <li>環境性能の高い工場新棟建設</li> <li>CDP「気候変動」分野への回答(現在Cランク取得済み)</li> </ul>	13 気候変動に具体的な対策を
		廃棄物・有害物質管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>各工場でのリサイクル2020年中期目標必達と2030年度を見据えた目標設定、化学物質管理委員会による管理徹底</li> </ul>	
		資源管理(水)	<ul style="list-style-type: none"> <li>2030年度を見据えた水使用量削減目標設定とPDCA</li> <li>CDP「水」分野への回答(現在Bランク取得済み)</li> </ul>	
		生物多様性	<ul style="list-style-type: none"> <li>生物多様性方針の策定と開示、生物多様性条約(ABS)対応</li> </ul>	
		製品開発エコ指標	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>全製品のプラスチック削減と環境負荷の見える化</li> <li>製品ライフサイクル別CO<sub>2</sub>排出量測定開始(スコープ3)</li> <li>紙・パルプ、パーム油などの持続可能な原材料への転換</li> </ul>	
		環境サプライチェーン	<ul style="list-style-type: none"> <li>スコープ3の目標設定、SBT認証獲得に向けての整備</li> </ul>	
社会 S P.54-57	従業員とのつながり お客さまとのつながり 社会全体とのつながり・全ステークホルダー共通	働きがい・多様性・成長	<ul style="list-style-type: none"> <li>女性活躍・ダイバーシティ推進</li> <li>女性管理職複数名登用</li> <li>働き方改革</li> <li>「成長対話」推進、課題設定力の向上(課題設定シート)</li> <li>総合指標としての従業員意識調査</li> <li>ダイバーシティインデックス継続</li> </ul>	3 持続可能な働き方を 5 ジェンダー平等を 8 働きがいと経済成長を
		心と体の健康	<ul style="list-style-type: none"> <li>健康診断・再検査受診の拡充(健康診断受診率100%)</li> <li>健康増進活動の追加(健康リテラシー向上、CSV活動化)</li> </ul>	
		小林WAYの徹底・拡大	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>	
		公正な広告・表示	<ul style="list-style-type: none"> <li>パッケージ、広告(全媒体)における公正性担保</li> <li>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</li> <li>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</li> </ul>	
		お客さまとの関係性強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>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)</li> </ul>	
		グローバル品質管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>海外販売製品の品質担保・問い合わせ対応体制整備</li> </ul>	
ガバナンス G P.58-67	企業価値の最大化という経営の基本方針を実現し株主価値を高めるため、迅速かつ正確な情報開示と経営の透明性の向上を目指す	社会貢献	<ul style="list-style-type: none"> <li>社会貢献方針の明確化</li> <li>社会貢献活動のさらなるレベルアップ</li> </ul>	13 気候変動に具体的な対策を
		人権尊重	<ul style="list-style-type: none"> <li>人権尊重方針の策定</li> <li>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</li> <li>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</li> </ul>	
		CSR調達	<ul style="list-style-type: none"> <li>CSR調達方針の策定・社外開示による、企業姿勢の明示</li> <li>CSR視点での取引先アセスメントの開始とPDCA</li> </ul>	
		CSV	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>	

### STEP1 課題の抽出

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・要請を認識したうえで、当社として向きあうべき課題を抽出。

### STEP2 優先順位づけ

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。

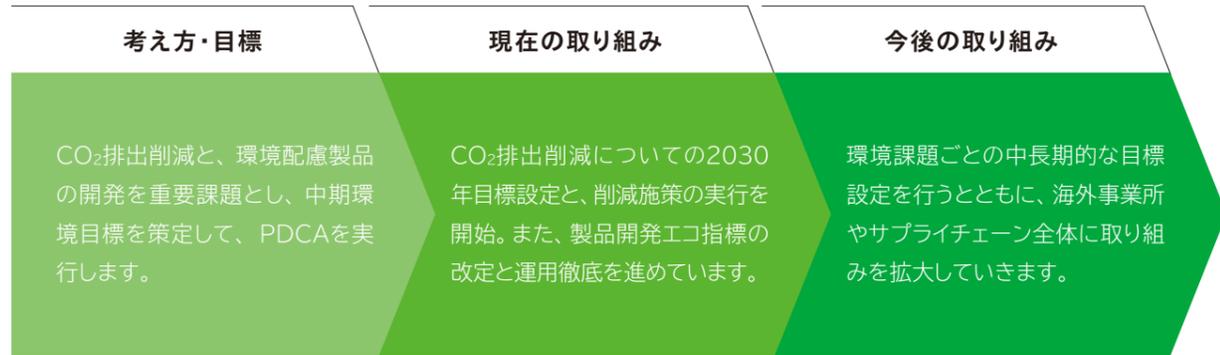
### STEP3 妥当性の確認・確定

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。

### STEP4 レビュー(PDCA)

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。

# E 環境



## 基本的な考え

小林製薬では、経営理念をもとに環境保全活動を一層充実させるため、2001年12月に「小林環境宣言」「環境行動指針」を策定してグループ全体で共有し、環境保全に関する意識向上に取り組んできました。

この度、2019年2月に、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加味し、

「小林製薬グループ 環境宣言2030」「新・環境行動指針」として改定を行いました。

企業としての課題解決への貢献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、ステークホルダーからの期待と要請にも応え、持続的成長に向け取り組みます。

### 小林製薬グループ 環境宣言2030

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

### 新・環境行動指針

#### 1. 法令遵守及び主体的・積極的な課題設定とPDCA

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

#### 2. 気候変動への対応

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

#### 3. 資源・生物多様性への配慮

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

#### 4. 廃棄物の削減とリサイクル、化学物質の適正管理

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

#### 5. 環境配慮製品・サービスの開発と提供

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

#### 6. サプライチェーン全体での取り組み

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

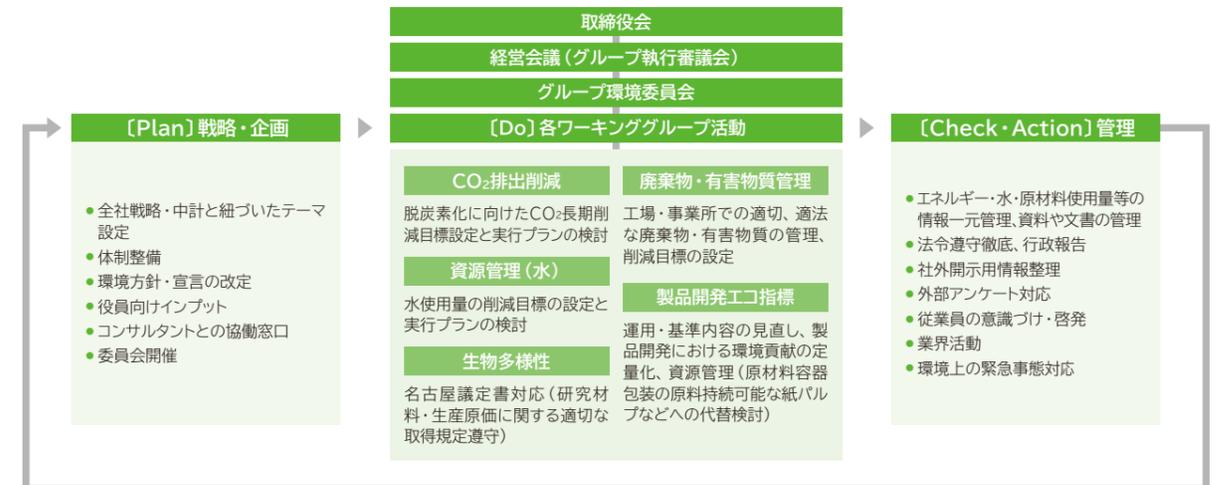
#### 7. 行動指針の共有及び環境意識の向上

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

## 環境マネジメント体制

環境マネジメント体制を強化し、小林製薬グループ全体として中長期的なあるべき姿や環境課題の見直しなどを検討すべく、2018年にグループ環境委員会を充実させ、議論を開始しました。製品開発関連各事業部長がコミット

する体制をとり、委員会の傘下にテーマごとにワーキンググループを設置しています。また、総務・経営企画の両部門が協働して、PDCAの強化やワーキンググループ支援を行います。



## 環境負荷軽減に向けた環境中期目標の進捗

小林製薬では、事業を行う上で発生する環境への負荷軽減に向け、2020年度を目標とする環境中期目標を設定し取り組んでいます。

重要課題であるCO<sub>2</sub>排出削減では、工場・オフィスでの積極的な省エネルギー活動の結果、2019年度売上原単位で2005年度比32.5%削減と、大幅に目標を削減できています。

テーマ	対象部門	2019年12月期目標	2019年12月期に実施したアクションプラン	2019年12月期結果	2020年12月期中期目標
省エネルギー CO <sub>2</sub> 排出削減	製造	売上原単位 2005年3月期比 28.7%削減 (0.115t-CO <sub>2</sub> /百万円)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● LED化</li> <li>● 省エネ設備への更新（高効率エアコン、省エネモーター等）</li> <li>● 空調機の温度一括管理</li> <li>● 太陽光発電導入</li> <li>● 日除け設置、屋根散水</li> <li>● 蒸気や圧縮空気の漏れ防止</li> <li>● 純水装置排水の再利用</li> <li>● 上水ポンプインバーター化</li> </ul>	売上原単位 2005年3月期比 32.5%削減 (0.109t-CO <sub>2</sub> /百万円)	売上原単位 2005年3月期比20%削減 (2005年 0.162t-CO <sub>2</sub> /百万円) (2020年 0.129t-CO <sub>2</sub> /百万円)
	オフィス	総排出量 (営業車両分も含む) 2005年3月期比 34.3%削減 (3,200t-CO <sub>2</sub> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>● クールビズの実施</li> <li>● 空調管理の徹底</li> <li>● エコドライブの推奨</li> <li>● LEDへの更新</li> <li>● エネルギー使用量の定期的な管理</li> </ul>	総排出量 (営業車両分も含む) 2005年3月期比 35.7%削減 (3,129t-CO <sub>2</sub> )	
廃棄物削減	製造	—	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 廃棄物の社内リサイクル</li> <li>● 容器包装の分別、有価売却</li> <li>● 洗浄回数低減</li> <li>● 設備改善による製品ロス削減</li> <li>● 廃棄ロス削減</li> <li>● 新規有価売却の推進</li> </ul>	廃棄物排出量減少	—
リサイクル	製造	全事業のリサイクル率を99.5%以上	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ロス削減、廃棄物の分別収集</li> <li>● 廃棄物処理方法の見直し</li> <li>● 分別徹底による埋立廃棄量削減</li> </ul>	リサイクル率99.8%	全事業のリサイクル率を99.5%以上
化学物質対策	製造	PRTR(有害化学物質)対象物質の各工場排出量を100kg以下に維持する	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 代替原料への変更</li> </ul>	大気、水系、土壌への排出量としては0 (ただし、移動量としては一部工場で100kg超)	PRTR(有害物質)対象物質の各工場排出量を100kg以下に維持する
省資源	製造	環境配慮型製品の拡大	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 森林認証紙の導入拡大</li> <li>● プラスチックの減容化、再生プラスチック、バイオマスプラスチックの導入検討</li> <li>● 製品エコ認定制度の検討</li> </ul>	2020年春に再生プラスチックを使用した製品の上市	環境配慮型製品の拡大
グリーン調達・購入	製造	調達先、委託先との関係性強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>● CSR調達の検討</li> </ul>	2020年にCSRに配慮した調達を調達先とともに取り組む旨説明会実施	調達先、委託先との関係性強化

※当社は、2020年12月期中期計画より、売上原単位で目標を設定しました。

E 環境

新たなCO<sub>2</sub>排出削減長期目標の設定とイニシアティブへの参画

小林製薬では、ESGの中でも気候変動問題を最優先課題と捉え、2015年に合意された「パリ協定」の考え方に基づきCO<sub>2</sub>排出削減目標の見直しを行い、「グループ全体のCO<sub>2</sub>排出量（スコープ1、2<sup>\*1</sup>）を2030年までに2017年比54.6%削減」という新たな長期削減目標を設定しました。2030年の目標達成に向けた削減施策として、エネルギー使用量の多い国内主力工場の使用電力を再生エネルギー由来のCO<sub>2</sub>排出ゼロに切り替えるロードマップを立てており、まず2020年中に仙台小林製薬をCO<sub>2</sub>排出ゼロ電力化する予定です。

今後、スコープ3<sup>\*2</sup>についても削減目標を設定し、サプライチェーン全体でのCO<sub>2</sub>削減に取り組んでいきます。

また、他企業・団体と協働して気候変動問題に取り組むことを目的として、2018年10月に「気候変動イニシアティブ（JCI）<sup>\*3</sup>」に、2019年9月に「日本気候リーダーズ・パートナーシップ（JCLP）」に加盟しました。2018

年11月には、「SBTイニシアティブ（Science Based Targets Initiative）<sup>\*4</sup>」に対して、長期削減目標を設定することを宣言しました。2020年度中に目標を申請し、認定を受ける予定です。

加えて、「TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）<sup>\*5</sup>」の提言へ賛同表明し、2019年5月に「コンソーシアム」に参画しました。現在、当社としての気候変動のリスク、機会とそれらが及ぼす影響を見極め、対応策を開示すべく、準備しています。

世界が長期的な脱炭素化社会の実現に向けて取り組みを加速する中、当社も気候変動問題に対して積極的に取り組んでいきます。

<sup>\*1</sup> スコープ1：事業者自らによる温室効果ガスの直接排出  
<sup>\*2</sup> スコープ2：他社から供給された電気などの使用に伴う間接排出  
<sup>\*3</sup> スコープ3：スコープ2以外の間接排出  
<sup>\*4</sup> 「気候変動イニシアティブ」ウェブサイト：<https://japanclimate.org/>  
<sup>\*5</sup> 「SBTイニシアティブ」ウェブサイト：<https://sciencebasedtargets.org/>  
 「TCFD」ウェブサイト：<https://www.fsb-tcfd.org/>



TCFDコンソーシアム設立総会



**担当者の声** **気候変動問題に真摯に取り組み、情報開示に努めます**

2019年は、スコープ1、2のCO<sub>2</sub>長期削減目標について社内合意を得て、実行プランを遂行しています。スコープ3についても関係部署と連携し算定、目標を検討しています。一方で、同年にTCFDに賛同し、当社としての気候変動リスク・機会について洗い出しを行いました。現在、開示に向けて準備をしています。

また、国際的な非営利団体であるCDPIによる「気候変動」分野の調査について、当社として初めて回答しました。

気候変動をめぐる国際的な動向や危機的な状況は、日々変化しています。当社としましては、企業の社会的責任において気候変動問題に真摯に取り組み、その目標や成果を積極的に開示していきます。



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  
**坂田 沙織**

持続可能なものづくり

Reduce（減らす）

製品設計において、プラスチック部分を薄くしたり、部品点数の削減、外装箱の設計改善などによる材料使用量の削減、さらには廃棄物容積を小さくすることに向けて取り組みを進めています。2019年度は『Sawaday クルマ専用クリップ パルファム』の外装カバーを見直すことで、従来品に比べプラスチック使用量を約55%削減することに成功しました。

Sawaday クルマ専用クリップ パルファムの例



Recycle（再資源化）

2019年より、関西の一部店舗に使用済み『カイロ』の回収BOXを設置。自社製品のみならず他社製品も含め回収したカイロの鉄粉はリサイクルされ、新たな鉄粉として生まれ変わります。これまで廃棄されていた使用済みカイロの鉄粉をリサイクルする場を提供することで循環型社会に貢献していきます。



カイロ回収BOX  
活用促進ポスター

**担当者の声** **製品開発エコ指標の改定・運用に取り組めます**

小林製薬では、環境に配慮した製品開発のため、2011年度より「製品開発エコ指標」という自主基準を設けています。今後さらに環境負荷低減につながるよう、製品開発における環境負荷の見える化を行うべく、現在、項目の見直しや運用方法の改善を進めています。

特に容器包装の分野では、Reduce、Reuse、Recycle、Renewableの4R視点での取り組みを重視しています。具体的には、『Sawaday クルマ専用クリップ パルファム』の事例のような「プリスター仕様のエコ化」、パーズン原料と同等の品質の再生PET樹脂などの「再生樹脂の積極利用」、石油由来プラスチックより低炭素かつ再生可能な植物由来の原料を使用した持続可能な「バイオマスプラスチックの積極採用」、適切に管理がなされている森林から生産された「森林認証紙の導入」の4項目を主軸として開発を進めていきます。

今後は、該当製品のパッケージにエコマークを記載。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製品の開発に取り組んでいきます。



製造本部 開発・調達統括部  
 製造技術開発部  
 容器包装技術グループ長  
**大神 史敬**

Reuse（再利用）

再利用の視点では、詰め替えや付け替え製品の推進に取り組んでいます。当社の国内家庭用品製造販売事業において大きな売上を占める『液体ブルーレット おくだけ』では、構造上難しく長年の課題であった下容器の改良を実現し、アイテム間の互換性をもたせることができました。これにより、お客さまに対し、製品の付け替え使用のご提案をより一層進めていきます。



改良前：アイテムによって下容器構造がバラバラ  
 改良後：アイテム間の互換性あり

Renewable（再生可能原料への転換）

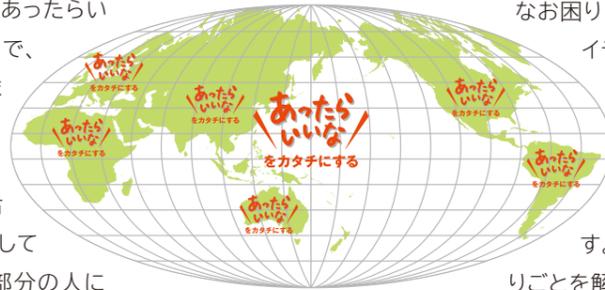
アルミパウチ包材について植物を原料とした素材への転換を開始しています。『小林製薬の濃い杜仲茶』外装のパウチの20%を石油由来のポリエチレンから植物由来ポリエチレンテレフタレートに転換しました。今後も、積極的に植物由来ポリエチレンテレフタレートなどの再生可能原料への転換を進めていきます。



S 社会

“あったらいいな”をカタチにする、を世界へ

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、『ブルーレット』や『熱さまシート』『のどぬ〜る』『アイボン』といったニッチ製品を生み出し、新しい生活習慣を作り、新市場を創造してきました。ニッチ製品は大部分の人に



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、お客さま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きます。現在、当社は150以上のブランドを保有しています。そのすべてがお客さまのお困りごとを解決していると言っても過言ではありません。当社の事業活動が広がれば広がるほど、さらに多くのお客さまのお困りごと、ひいては社会的課題を解決することになると考えています。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ります。日本で“あったらいいな”をカタチにしていくことはもちろんのこと、それをスピーディに海外にも展開していきます。それだけでなく、今後は世界各国に存在するお困りごとを見つけ出し、現地で独自の“あったらいいな”開発を実行できるよう挑戦していきます。

代表的なブランドと解決している社会的課題



社会的価値の創出

小林製薬で展開している社会的価値創出の一例として、『命の母』ブランドを通じた活動をご紹介します。  
女性保健薬『命の母A』は、1世紀以上女性の心と体の健康を応援したいという想いを受け継いできました。  
日本では、ほてりや動悸といった身体的な不調、また不安や突発的な怒りなどの精神的な不調がホルモンバラン

スの変調に起因することについて、十分に認識されているとはいえません。『命の母』ブランドは、そうした女性に多く見られる症状を緩和する医薬品としての貢献だけではなく、インターンシップなどを通じた女性ホルモンの啓発活動や、主要原料であるカノコソウの生産支援に取り組んでいます。

カノコソウ生産農家支援

CSVの取り組みの一環として、『命の母A』の主要原料であるカノコソウの生産者（北海道名寄市など）を支援しています。  
収穫前後に必要な農業機械や洗浄装置の開発を官・民・生産者と協働することで、カノコソウ生産量の安定生産に取り組んでいます。生産者の経営安定に貢献することができるとともに、当社では高品質な国産生薬を安定的に調達することが可能となっています。



カノコソウの栽培



乾燥させたカノコソウ



女性ホルモンバランスの啓発

当社では女性ホルモンについて考えるきっかけとなるよう、将来の社会人である就職活動生のインターンシップとして『命の母ホワイト』のCMを制作しました。また、その過程を動画にして幅広く紹介しました。今後も女性が全力で働ける世の中を目指し、女性ホルモンバランスの啓発活動を推進していきます。



▶ <https://www.kobayashi.co.jp/brand/inochinohaha/white/intern/>

『命の母』に寄せられたお客さまの声

- 更年期になってからホットフラッシュ、頭痛、めまいがありました。飲んでから調子がよくなって、代謝がよくなったように思います。
- 仕事中に何回もトイレに行かないといけなかったのがラクになりました。
- 母にも「もとのあなたに戻ってきた」と言われました。
- ウォーキングをしたりとか、来年から働けたらよいとか、前向きな気持ちになれました。
- 更年期だとはわかっていたのですが、日々のイライラのためか言動が激しくなり、家族と衝突ばかりしていました。「家庭が崩壊」するほどの危機を救ってくれた薬です。

## S 社会

## 従業員とのつながり

継続的に企業価値向上を実現していくために重要なのは、従業員とのつながりです。そのためには、人材の成長スピー

ドを速めること、働き方改革を実施することに加えて、ダイバーシティを推進していくことが必要だと考えています。

## 人材育成

「従業員一人ひとりが主役」のポリシーのもと、個人の成長が“あったらいいな”をカタチにした製品の開発につながり、ひいては社会的課題の解決に寄与するものと考え、従業員の能力開発に注力しています。

## ● 成長対話の取り組み

上司と部下との対話の場となる「成長対話」を定期的に設け、従業員の成長を支援しています。「成長対話シート」というツールを用いて、自分が思い描いている「ありたい姿」について話し合い、そこに向かう成長のためのアイデアを出し合っ、成長が見られた時に上司から「ここが成長した」と部下にきちんと伝えていきます。定期的な対話でフィードバックを行うことが成長意欲の源となり、成長を促進すると考えています。

## ● 選抜教育

早い段階から経営センスを磨き、将来の幹部候補を育成するために、代表取締役会長の小林一雅が学長となり、「小林大学」と呼ばれる選抜教育を実施しています。中でも、主に部長クラスを対象とした「K営塾」では、会長自らが教鞭をとり、塾生と全力で向き合っています。模擬経営会議などを通じて、経営者としてのものの見方、決断の下し方、そして何より、小林製薬グループのDNAを塾生に伝承しています。

## 働き方改革

「従業員価値および企業価値の最大化」を目的とし、遵法体制の確立・維持はもとより、ワークライフバランスの充実と労働生産性の向上を目指し、働き方改革に真摯に取り組んでいます。

## ● 働き方改革の推進

2019年4月に施行された「働き方改革関連法」を遵守し、従業員の健康被害を及ぼし得る長時間労働の撲滅、有給休暇取得率の向上を引き続き啓蒙していきます。

## ● 労働生産性の向上

「成果のために、かける時間は惜しまない」という働き方から脱却し、付加価値の高い業務のウエイトを上げ、労働時間に見合う成果を追求していくマネジメントへと移行しています。効率的な働き方を推奨することで労働生産性の向上を図っています。

## ● 従業員の健康増進

従業員の活躍は家族の支えが重要であり、従業員のみならず、家族の健康促進も重要な課題であると認識しています。2019年4月から35歳以上の従業員とその家族（被扶養者）の定期健康診断において、人間ドック（日帰り）の費用を全額会社負担することを制度化しました。こうした取り組みの結果、2019年度の健康診断受診率100%を達成しました。

## ダイバーシティの推進

年齢や性別、国籍などのさまざまなバックボーンを持った従業員の存在は、新市場を創造する製品開発には欠かせないものと考えています。同じものを見ても、立場や視点によって見え方は異なります。多様な人材が集まり、多様な視点が加われば、さまざまなお客さまのニーズを理解した製品開発や広告も可能となります。

## ● 女性管理職の登用

当社では、女性活躍の推進を重要な経営課題と位置づけています。女性管理職比率を拡大させており、今後も引き続き注力していきます（2020年1月時点の女性管理職比率11.5%）。

## ● ダイバーシティインデックスの導入

職場におけるダイバーシティの理解度・実践度を数値化するためのオンラインテスト（ダイバーシティインデックス）を実施しています。これにより、従業員への理解促進・意識啓発を図り、ダイバーシティの推進を加速させます。

## 社会とのつながり

## 公益財団法人 小林製薬青い鳥財団

## ● 設立の背景

小林製薬青い鳥財団（理事長：小林章浩）（以下「本財団」）は、当社が創立100期を迎えた2017年、その記念事業の一環として設立されました。

当社はこれまでさまざまな社会貢献活動を行ってまいりましたが、社業に影響されず安定的に、また、より専門的に活動できる仕組みを作ることを目的として設立したのが本財団です。本財団は、その保有する当社株式の配当を活動原資としています。

2017年12月には公益認定を受けて公益財団法人となり、現在第3期目の活動を実施しています。

## ● 表彰事例：特定非営利活動法人フローレンス

特定非営利活動法人フローレンスは、病児保育問題・ひとり親問題・待機児童問題・障がい児保育問題・孤独な子育て問題・赤ちゃんの虐待死問題などの「親子の笑顔を妨げる社会問題」を解決することで、安心して子育てができる社会を作ることを目指して活動している団体です。

2017年度の本財団の顕彰事業において、「『おやこ基地シブヤ』の開設」が表彰されました。



障がい児保育園ヘレンでの保育の様子

## 「トイレ快適プロジェクト」始動

2019年11月、『ブルーレット』発売50周年を記念した企画として、大阪大学の松村教授、NPO法人日本トイレ研究所、小林製薬で考案した“つい楽しく”トイレをキレイにする「仕掛け」を活かした小学校向けのトイレ環境維持を目的としたプログラムを開発しました。全国に先駆けて包括連携協定を締結中の大阪府下の小学校でテスト運用を開始。「臭い」「汚い」などの理由から「不快だ」と感じる児童が多いトイレ環境を快適に保つべく、このプログラムを通じ、「正しいトイレ掃除方法」と「キレイにトイレを

## ● 活動内容

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、つまり、そういった方々の「“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。

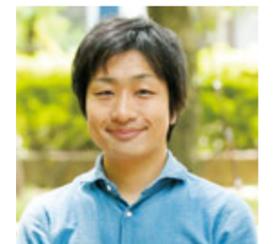
2019年度は応募総数50件の中から計13件に助成・顕彰しました（総額3,000万円）。

これからも、支援を必要としている方々に寄り添う財団を目指し、情報収集や周知活動に努めていきます。

## NPO法人フローレンス代表 駒崎様からのコメント

「おやこ基地シブヤ」は、障がい児保育園、認可保育園、病児保育施設、小児クリニックの4つのサービスが併設された日本初の複合保育施設です。

初期費用（施行・備品代など）は、個人や企業、財団などからの寄付金および助成金で賄いました。そんな中、「小林製薬青い鳥財団」の顕彰のおかげで、医療的ケアを必要とする子どもたちが使う医療機器や、療育用おもちゃなど、買ってあげたいと思っていた品々を購入することができ、心から感謝しています。



フローレンス代表 駒崎 弘樹様

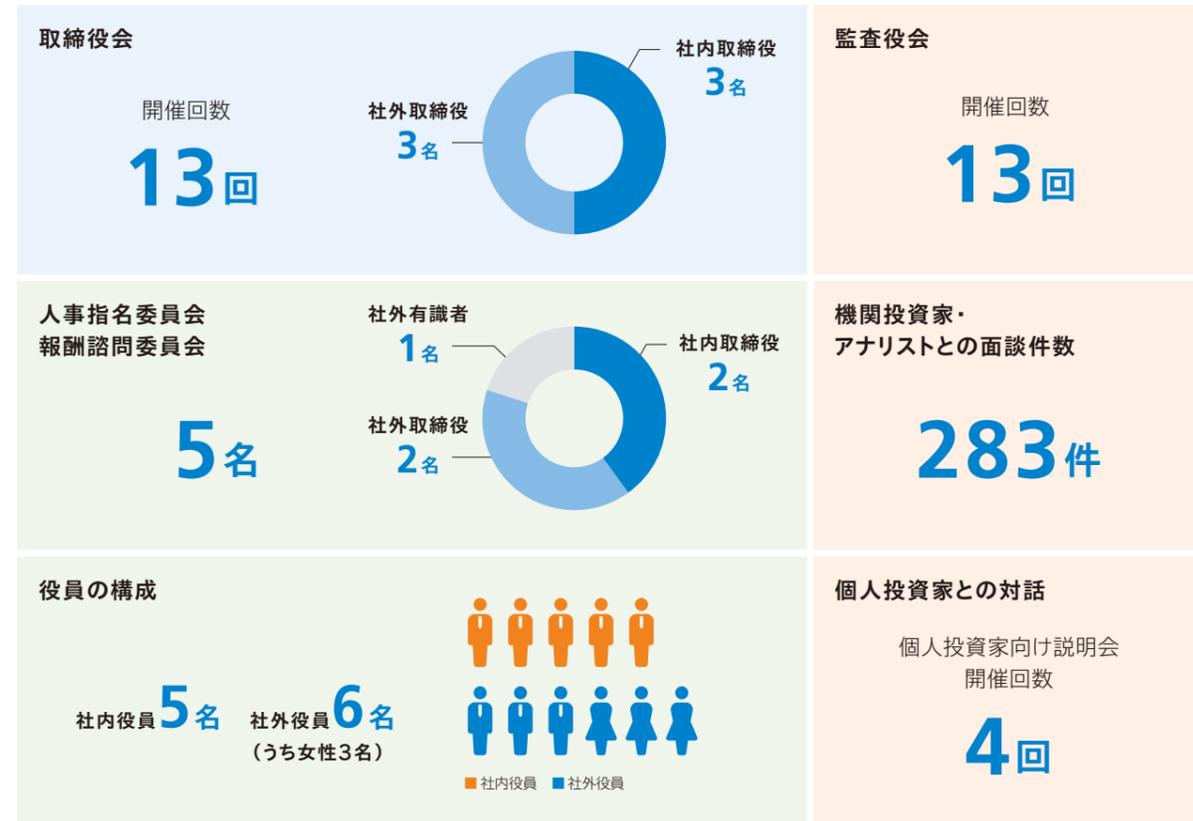
使う方法」を全国に拡大し、「健康」「環境」「子ども・福祉」といったテーマに取り組んでいきます。



楽しく、正しくトイレ掃除ができるゲーム「トイレモンスターズ」

# G コーポレート・ガバナンス

## ガバナンス At a Glance



### 基本的な考え方

小林製薬は、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。

小林製薬は、創業家を中心とする経営体制を敷いており、長期的視点の経営判断ができるメリットがあります。他方、経営トップの独善的行動が発生するおそれがあるため、当社では監督能力の高い社外取締役を任用、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、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6名のうち3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。

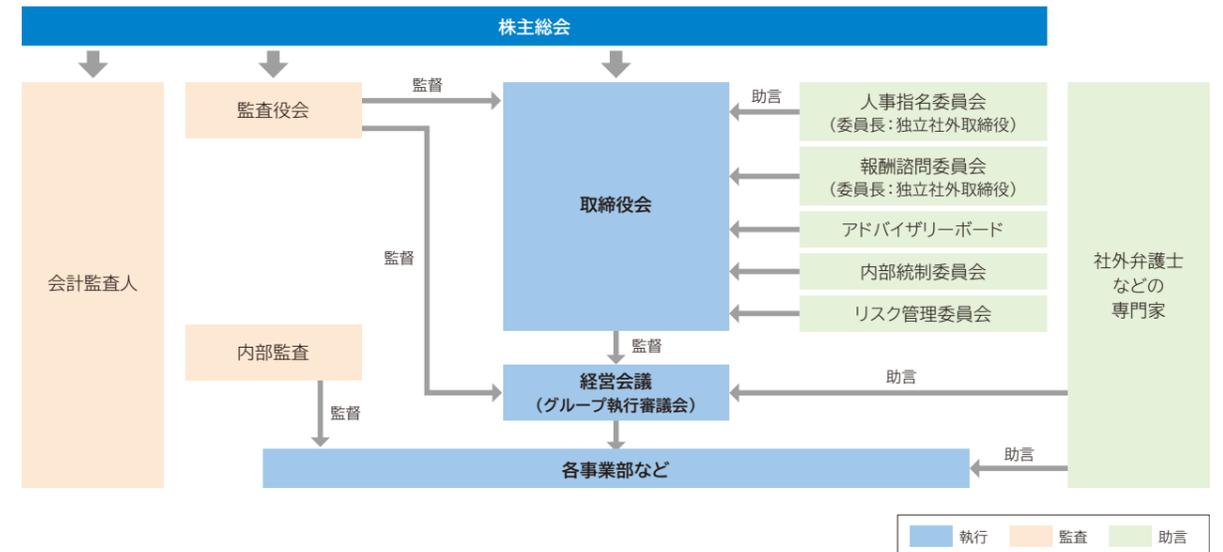
取締役などの選任や報酬の決定プロセスの公正性を担

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」を設置しています。また、独立社外取締役や代表取締役を中心メンバーとする「アドバイザリーボード」を設置し、大きな経営課題への必要な助言を得る体制を敷いています。

### 役員の選任

取締役については経営全般にわたる幅広い知識と見識を備えるという観点で、執行役員については事業部ごとの適材適所を踏まえたくうえで候補を選び、「人事指名委員会」および取締役会の審議を経て選任、または候補者とし

て決定します。監査役については、監査業務に必要な知識と見識を備えた者について、取締役会が監査役会の同意を得たうえで、候補者の決定を行っています。



### 各委員会の設置状況

グループ執行審議会	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グループ執行審議会を月に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3名を含む6名の取締役で構成されており（社外監査役3名を含む5名の監査役も出席）、グループ執行審議会でも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機能しています。
アドバイザリーボード	取締役会やグループ執行審議会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、社長およ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。
報酬諮問委員会	取締役の報酬決定プロセスの透明性を確保するため、外部識者、社外取締役ならびに当社社長および担当役員を構成員とする報酬諮問委員会を設置しています。
人事指名委員会	取締役およ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、外部識者、社外取締役ならびに当社社長および担当役員を構成員とする人事指名委員会を設置しています。
内部統制委員会	内部統制委員会は、内部統制主管役員と関係幹部を構成員とし、コンプライアンス問題および内部統制管理体制構築に関する基本問題を中心に審議しています。また、当社および関係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管理体制の監視も行っています。
リスク管理委員会	小林製薬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および推進を図っています。

### 外部視点の導入

独立社外取締役や社外監査役を選任するに際し、豊富な経験や知識を有することに加えて、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かどうかを重視しています。

実際、独立社外取締役や社外監査役は、取締役会において外部視点に基づき積極的に発言し、十分に活発な議

論がなされています。このように取締役会においては闊達な雰囲気醸成され、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しばしばあります。

また、3名の女性役員（社外取締役1名、社外監査役2名）からも、さまざまな視点からの意見が上がっています。

## G コーポレート・ガバナンス

### 社外役員の選任理由

#### 社外取締役

氏名	選任理由
辻 晴雄	社長経験者として企業経営に関する豊富な経験や高い見識を有しており、当社の全事業における取り組みを十分に理解のうえ、経営の監督機能強化に尽力してきました。社会情勢の変化を精緻に把握し、経営の透明性・公正性を高めるために積極的に発言するなど、当社から独立した立場でステークホルダーの視点を踏まえて取締役会に提言しています。こうした経験と実績を踏まえて引き続き適任と判断し、社外取締役候補者とし、株主総会にて選任されました。
伊藤 邦雄	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する他、政府による企業の持続的成長に関する研究会において中心的役割を果たしています。当社においてもこれらの活動で培った知見を基に、資本効率の改善など、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適任と判断し、社外取締役候補者とし、株主総会にて選任されました。
佐々木 かをり	経営者としての実績・見識に加え、他社社外役員を歴任して企業経営を豊富に経験する他、国際女性ビジネス会議を長年にわたり開催し、女性活躍推進の先駆者として活躍しています。当社においても働き方改革、ダイバーシティおよび消費者の視点を踏まえた意見を取締役に反映するなど、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適任と判断し、社外取締役候補者とし、株主総会にて選任されました。

#### 社外監査役

氏名	選任理由
酒井 竜児	弁護士として企業活動の適正性を判断するに十分な法的知見を有し、重要な経営判断に関わる事案を多数経験しています。これらの知見・経験が当社の企業活動に対する監査に活かされており、これまでの取締役会や監査役会において厳正かつ積極的な発言が行われていることから、引き続きその職務を適切に遂行していただけるものと判断して社外監査役候補者とし、株主総会にて選任されました。
八田 陽子	税理士法人での業務経験があり国際税務に関する高い知見を有しており、他社社外役員を歴任する他、大学の監事を長らく務めています。これらの知見・経験に基づいて、グローバルな事案に関する当社の企業活動に対する監査が適切に行われていることから、引き続きその職務を適切に遂行していただけるものと判断して社外監査役候補者とし、株主総会にて選任されました。
有泉 池秋 (2020年3月新任)	日本銀行において日本およ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などに関する企業経営層との対話に長年携わっており、これら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、当社の企業活動に対する監査に活かしていただけるものと判断して社外監査役候補者とし、株主総会にて選任されました。

## 取締役の報酬

取締役の報酬構成は「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。社外取締役の報酬

報酬項目	概要
基本報酬	役位に応じた職務遂行および着実な成果創出を促すための、緩やかに業績に連動した報酬
短期インセンティブ報酬	事業年度ごとの業績目標の達成による企業成長に向けた成果創出を促すための、単年の業績に連動した業績連動報酬
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業績連動報酬

取締役の報酬額については、社外取締役、社外有識者および当社代表取締役などを構成員とする報酬諮問委員会でその妥当性を協議し、その結果を踏まえ、具体的な報酬額の決定については代表取締役に一任しています。なお、外部環境の変化

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。

各報酬項目の概要は、下表のとおりです。

などに対して迅速な対応を行うため、毎年外部専門機関の調査に基づき、同業種および同規模他業種の企業の役員報酬水準を確認のうえ、報酬額を決定しています。

### 役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額およ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)
		基本報酬	ストック オプション	賞与	退職慰労金	
取締役(社外取締役を除く)	640	640	—	—	—	5
監査役(社外監査役を除く)	39	39	—	—	—	3
社外役員	78	78	—	—	—	5

(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) 監査役の報酬限度額は、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) 2019年3月28日開催の第101期定時株主総会終結の時をもって退任した取締役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)
		基本報酬	ストックオプション	賞与	退職慰労金	
小林 一雅	取締役会長	293	—	—	—	293
小林 豊	取締役副会長	174	—	—	—	174

## 取締役会改革に向けた取り組み

### 取締役会の実効性評価の実施

小林製薬は、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、2019年10月から12月にかけて取締役会の実効性評価を実施しました。評価を行うにあたっては、取締役および監査役全員に対して、取締役会の運営、課題、機能などに関するアンケート調査と個別インタビューを行い、取締役会に関する問題点と今後の課題についての洗い出しを行いました。

### 評価結果の概要

多くのテーマにおいて「概ね適切」との評価を得ましたが、以下①から⑧のテーマについては、「なお改善の余地あり」となっています。

課題	評価
① 人事指名委員会、報酬諮問委員会の諮問結果に基づく取締役会での議論	それぞれの委員会において、審議が充実しつつあることに対して評価を得ました。しかしながら、取締役会においてさらなる議論の充実が必要であることから、引き続き、委員会での審議内容を踏まえた取締役会における議論の活性化に努めていきます。
② コンプライアンスや財務報告に係る内部統制に関する事項や先を見越したリスク管理体制の整備・運用	リスク管理や内部統制に関する議論や報告が一定程度行われているものの、これらに関してさらにレベルを向上させることが課題となりました。関係する委員会(リスク管理委員会、内部統制委員会)の運用を強化することで、取締役会での議論の充実を図っていきます。
③ 労働環境の改善のための働き方改革や人材育成に関する施策についての議論	関連する議題の附議が増えている点は評価されましたが、働き方の変化に伴って必要となる業務の見直しや人材育成に関する議論はまだ不十分であることが課題となりました。これらの議論に資する議題の計画的な附議に努めていきます。
④ 新中期経営計画の適切な遂行のために重点的な議論が必要な項目	本年より2020年-2022年中期経営計画がスタートしており、本計画を適切に遂行するための取り組みとして、より長期的な視点での事業展開を議論のうえ、定期的なレビューを実施していくことが課題とされました。当社グループの将来像についての議論を深め、適宜レビューを実施していきます。
⑤ 中期経営計画やESGへの取り組みなど、経営戦略の方向性を示す議題の議論	年間計画に沿って中期経営計画や中長期的な経営課題が取締役に附議されたことに対して評価を得ました。しかしながら、事業環境の理解を踏まえたさらなる議論の深化が必要であるとの指摘も受けたことから、引き続きこれらの議題についての議論の充実を努めていきます。
⑥ 中期経営計画などの進捗状況や重要な業務執行案件の適切なレビューの実施	重要案件に対するレビューの実施が改善されている点について評価を受けましたが、M&Aなどの投資案件のレビューについてはさらに充実させることが課題となりました。今後もM&Aなどのレビューを計画的に行い、進捗の管理を強化します。
⑦ 最高経営責任者などの後継者計画についての議論、モニタリング	人事指名委員会での議論を踏まえ、事業部長クラスのサクセッションプランが取締役に策定されました。今後の適切な運用が課題であることから、人事指名委員会における議論の内容も対象に、取締役会によるモニタリングを実施します。
⑧ 資本効率や資本コストを踏まえた経営判断に関する議論	資本効率や資本コストの観点からの議論が一部行われているものの、それらに重点を置いた議論はまだ実施できていない点が課題となりました。関連する議題の附議に際して、取締役会での議論の充実につながるよう、引き続き改善に取り組んでいきます。

## リスクマネジメント

小林製薬では、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。全社重点リスクに対しては、事業部長クラスが実行責任者を担い、リスク低減プランの策定や進捗管理、経営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に着手しています。全社重点リスクは、社内外の環境変化を考慮しながら見直し、取締役会においては適切なリスクマネジメントを行っています。

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とっています。

	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	グループ統括本部長／社長	社長

## 事業等のリスク

主なリスク	リスクの概要	リスク状況	リスクへの対応状況
市場リスク	・競争の激しい環境 ・新製品の販売状況による影響 ・原材料価格の変動		・顧客ニーズを満たす新製品やサービスの開発による他社との差別化 ・積極的な新製品開発 ・継続的なコストダウン
法的規制等のリスク	・医薬品医療機器等法関連法規の規制を受けるリスク		・事業を展開する国や地域の法規調査 ・市場および業界動向の調査
品質のリスク	・品質不良などにより、消費者、患者に健康被害を与えた場合の損害を被るリスク		・品質マネジメント ・内部統制システムの強化・改善
経営環境リスク	・必要な人材を確保・育成できなかった場合の事業目標未達のリスク ・為替レートの大幅な変動、外国政府による規制や経済環境の変化などのリスク ・有価証券に係る評価差益の減少や損失発生などの株価変動リスク		・事業ポートフォリオの地域的拡大 ・為替予約取引などによる為替変動のリスクヘッジ
自然環境のリスク	・季節性の強い製品が天候不順などにより、販売に大きな影響を受けるリスク ・地震や大規模な台風などの自然災害により、事業拠点が損失を被るリスク		・各災害の備えに向けた事業継続計画を策定
情報管理・システムリスク	・情報漏洩の発生した場合、信用失墜により損失を被るリスク		・社内管理体制の整備 ・社内教育の徹底 ・情報管理の充実
知的財産に関連するリスク	・ブランドおよび商標権などの知的財産権に関して第三者による侵害が生じた場合のリスク		・法令遵守教育の実施 ・コンプライアンス体制の強化・改善

## 内部統制

小林製薬では、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、小林製薬グループ全体

## コンプライアンス推進体制

すべての役員・従業員が法令を遵守するだけでなく、企業倫理に則って行動できるよう、従前から実施しているコンプライアンスに関する教育を整理統合しました。コンプライアンス意識向上と知識習得をグループ全体に行き渡らせるべく、階層別集合研修（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。

### e-ラーニングのテーマ

実施月	テーマ	実施月	テーマ
2019年1月	コンプライアンスを考える	2019年7月	悪質なメールにご注意ください!
2019年2月	それってセキュリティ事故ではないですか??	2019年8月	スマートフォン利用時の危険性について!
2019年3月	防災意識と危機管理情報	2019年9月	薬機法について(医薬品の販売と薬害)
2019年4月	個人情報の取り扱いについて	2019年10月	職場環境を改善する
2019年5月	海外からの物品の持込について	2019年11月	景品表示法と関係法令
2019年6月	ハラスメントに関する正しい知識を学びましょう	2019年12月	年間の理解度チェック

## グローバルコンプライアンス推進

2012年に、国際事業の拡大を見据えて「グローバルコンプライアンスポリシー」を制定、これを遵守することを宣言しました。ポリシーおよびその具体的な行動基準を「役員及び従業員の誓約」に定め、これを各言語に翻訳し、国内外すべての小林製薬グループに対して周知しました。グループ国内外

## 株主・投資家とのコミュニケーション

小林製薬では、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。

の内部統制およ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/policy/index.html>

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」を全従業員を対象として毎月実施、コンプライアンス意識の浸透を継続して図っています。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。

の全役員・従業員は、この「誓約書」に署名を行っています。また2013年には、前述の「ポリシー」と「行動基準」をより浸透させ、日々の業務の中で実践できるよう『コンプライアンスガイドブック』を作成。海外関係会社において、このガイドブックを題材とした集合研修を順次実施しました。

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。

### 2019年12月期の取り組み実績

株主総会(2020年3月開催)	
出席者	425名
議決権行使比率	93.9%
機関投資家・アナリストとの面談	
面談件数	283件
個人投資家との対話	
開催回数	4回
参加者	309名

## G コーポレート・ガバナンス

## 社外取締役インタビュー

小林製菓はESGについて真剣に考え、  
取り組んでいる会社です。  
さらに飛躍的に良くなってほしいと願っています。

社外取締役  
佐々木 かをり

株式会社ユニカルインターナショナル  
代表取締役社長

株式会社イー・ウーマン  
代表取締役社長

当社では、“あったらいいな”を実現し将来にわたって持続的に成長するため、コーポレート・ガバナンスの強化に取り組んでいます。今回は佐々木社外取締役に、ESG視点からの小林製菓の強みと、今後の課題について語っていただきました。

## 小林製菓の強み・良いところについて

小林製菓といえば特徴的な製品ネーミングで知られていますが、それが専門家ではなく、社内の製品開発担当者がそれぞれ作っていることが、強みを象徴していると思います。あのようなユニークな製品名が、ある一定の専門家からではなく、従業員から統一感を持って編み出されることも、一人ひとりが“あったらいいな”を追求している証です。従業員が皆で新しい製品を探し、知恵を出し、改善を続けている製品開発に対する真面目さとフットワークが

風通しの良さや相まって、長年の安定した増収増益を作ってきたのでしょう。その丁寧な姿勢は、株主総会で社長自らが業績説明を力強く行うことから見られます。業績説明はビデオで、という総会が多い中、小林製菓の企業姿勢がパワフルな社長の声で株主さまの心に届く。ここで経営者を含め働く人全員が誠実に仕事に取り組んでいる企業風土が伝わり、株主の皆さまが継続して応援しようと思える理由の一つとなっているのでしょう。

## 小林製菓のコーポレート・ガバナンスについて

ガバナンスのしっかり効いた企業だと思います。同族経営というイメージから想像されるかもしれない甘えや遠慮はなく、規律と倫理観のある企業です。議論も活発です。取締役会でも自由に発言することができ、互いに多様な意

見を耳を傾け、新しい視点を受け入れ、取り組む。時には、議論がきっかけでゼロから考え直すなど、柔軟かつスピーディな決断の連続です。同族経営であることが、むしろガバナンスを高めている点もあるように感じます。逃げるという

選択肢がない前提で、小林製菓を良くするという強い使命感がある経営者たちが外部の声に真摯に耳を傾け、取り入れ、力強く歩む。社外取締役や社外監査役は、それぞれの

専門性を背景に自由に発言し、オープンに問いかけをする。真のガバナンスが効いた会社だと思います。

## 社外取締役の役割・ミッションについて

社外取締役の役割は、社内からは見えにくい新しい景色を見せること。社内で見落としやすい視点、当たり前だと思っている習慣や常識を、社外取締役一人ひとりの専門性を活かした視点で質問を投げかけたり、提案を伝えることで、可視化し、課題を解決して、新しい未来に向かう。社外取締役3名、社外監査役3名全員が、その役割を果たして

います。私はダイバーシティが専門ですが、ダイバーシティとはそもそも「視点の多様性により、より良い成果を生み出すこと」です。常に、小林製菓の成長と企業価値向上に役立つために、抜けている視点はないか、違う視点から点検できないか、という姿勢で発言しています。

## 小林製菓のESG取り組みについて

高い意識から、常に学び、熱心かつ誠実に取り組んでいます。ESGが社会貢献というだけの時代が終わり、投資判断や企業価値に直結することも理解し、経営の中心に置いて議論しています。現時点では、法整備されるルール化されているE（環境）では社会をリードする動きを始めています。私の専門であるダイバーシティを経営に活かすという視点ではS（社会）とG（ガバナンス）の取り組みも強化しています。企業経営で計画を立てる際には、どうしても毎年の積み上げで次の段階を考える傾向がありますが、今後はもっとライ

フスタイルの変化、テクノロジーの変化などを想像して、逆算しながらの改革を考えて5年後、10年後への明確なビジョンを持つことにつなげていきたいと思っています。そして、そこに向かうために経営陣や従業員が各々スキルや特長を活かし、どのように輝き貢献していくのかを語っていけるよう、強化したいと思っています。小林製菓はESGについて真剣に考え、取り組んでいる会社です。さらに飛躍的に良くなってほしいと願っています。

## 中長期的な価値創造・持続的な成長における今後の課題



これからグローバル化を強く推し進めるうえで、人材育成と活用がキーだと思います。小林製菓の持つ技術、視点は海外でも通用するのだと思います。また、“あったらいいな”の視点はどの国でもニーズがあります。その土地土地での“あったらいいな”をカタチにすることで、継続的な成長が見えるでしょう。だからこそ、組織づくり・人材育成が大きな課題です。皆、真面目で人柄の良さがありますが、一方で業績が安定成長しているためか、今のままでよいのではという“ごちんまり”した印象を持ちます。グローバル市場で活躍するダイバーシティの要素を持った人材を育成・評価するために、組織づくり、育成プラン、サクセッションプランなどを充実させていくこと、同時に従業員一人ひとりも意識を新たに、グローバル&ダイバーシティ人材となるための学び、成長を続けてほしいと思います。

# 役員一覧 (2020年3月27日現在)

## 取締役

代表取締役会長  
**小林 一雅**



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**



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**



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)

社外取締役  
**辻 晴雄**



1955年3月 早川電機工業株式会社(現 シャープ株式会社) 入社  
1986年6月 同社取締役社長  
1998年6月 同社相談役  
2008年6月 当社社外取締役(現任)

社外取締役  
**伊藤 邦雄**



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(現任)

社外取締役  
**佐々木 かをり**



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)

## 監査役

常勤監査役  
**後藤 寛**



1979年3月 当社入社  
2003年3月 広告販促部長  
2007年3月 広報部長  
2009年3月 総務部長  
2011年6月 監査役(現任)

常勤監査役  
**山脇 明敏**



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 富山小林製薬株式会社 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)

社外監査役  
**酒井 竜児**



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**



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ピ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

国際事業部 事業部長  
宮西 一仁

日用品事業部 事業部長  
松下 拓也

営業本部 営業統括部長  
佐藤 淳

製造本部 本部長  
西岡 哲志

ヘルスケア事業部 事業部長  
大脇 藤人

通販事業部 事業部長  
尾川 由洋

社外監査役  
**有泉 池秋**



1987年4月 日本銀行入行  
1998年5月 同行国際局副調査役(国際調査課欧米グループ長)  
2009年7月 同行政策委員会企画役(経済団体渉外グループ長)  
2019年6月 同行情報サービス局企画役  
2020年1月 同行総務人事局付  
3月 同行退職  
当社社外監査役(現任)

## 10年サマリー

	2011.3	2012.3	2013.3	2014.3	2015.3	2016.3	2016.12 <sup>(注)</sup>	2017.12	2018.12	2019.12
<b>会計年度</b>	単位:百万円									
売上高	130,824	131,166	121,532	127,293	128,344	137,211	120,051	156,761	167,479	168,052
売上原価	56,184	54,635	51,732	54,193	54,718	57,518	48,638	61,238	64,359	64,705
売上総利益	74,640	76,531	69,799	73,099	73,626	79,693	71,412	95,522	103,119	103,346
販売費及び一般管理費	56,019	57,233	52,895	54,977	55,708	61,432	54,003	72,596	76,830	76,991
営業利益	18,620	19,298	16,903	18,122	17,917	18,260	17,409	22,925	26,289	26,355
経常利益	19,010	20,092	18,677	18,769	18,843	17,949	19,499	24,191	27,374	27,851
税金等調整前当期純利益	13,178	19,822	18,853	19,666	20,056	18,755	19,802	22,572	25,304	26,804
親会社株主に帰属する当期純利益	9,335	11,726	12,176	12,307	12,448	13,466	14,321	15,863	18,023	19,139
営業活動によるキャッシュ・フロー	13,168	17,250	9,242	13,513	15,445	14,329	16,097	22,350	20,007	20,089
フリー・キャッシュ・フロー <sup>※1</sup>	4,789	14,320	△17,362	6,553	10,904	3,396	15,577	29,390	11,944	15,017
減価償却費	2,932	2,727	2,622	2,677	2,641	2,587	2,112	2,926	2,964	3,731
設備投資額 <sup>※2</sup>	1,938	1,724	2,917	3,947	3,532	4,122	3,164	3,359	3,795	5,313
研究開発費	4,069	4,385	4,544	4,930	5,289	5,788	4,121	7,239	7,031	7,110
<b>会計年度末</b>	単位:百万円									
流動資産	88,837	102,538	94,353	105,614	115,990	120,347	128,646	142,346	151,824	162,712
固定資産	45,518	45,352	62,753	65,304	70,340	68,650	72,587	76,484	76,963	70,685
流動負債	34,525	37,791	34,477	34,216	35,890	36,481	46,975	54,274	55,053	53,433
固定負債	8,488	8,220	7,757	9,749	10,829	10,492	10,938	10,744	7,485	7,307
純資産	91,342	101,879	114,872	126,953	139,611	142,023	143,320	153,811	166,249	172,657
総資産	134,356	147,890	157,106	170,919	186,331	188,997	201,234	218,831	228,787	233,398
運転資本 <sup>※3</sup>	54,312	64,747	59,876	71,398	80,100	83,865	81,670	88,072	96,771	109,279
有利子負債	25	5	4	6	40	181	192	194	506	19
<b>1株当たり情報<sup>※4</sup></b>	単位:円									
当期純利益	113.99	143.18	148.69	150.28	152.73	165.56	179.12	201.31	228.05	244.08
配当金	33.00	39.00	41.00	43.00	45.00	48.00	52.00	58.00	66.00	73.00
配当性向(%)	28.9	27.2	27.6	28.6	29.5	29.0	29.0	28.8	28.9	29.9
キャッシュ・フロー <sup>※5</sup>	154.9	202.9	108.7	158.9	181.6	168.5	189.3	272.4	243.8	244.8
純資産	1,113.21	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
<b>財務指標</b>	単位:%									
売上高売上総利益率	57.1	58.3	57.4	57.4	57.4	58.1	59.5	60.9	61.6	61.5
売上高営業利益率	14.2	14.7	13.9	14.2	14.0	13.3	14.5	14.6	15.7	15.7
売上高経常利益率	14.5	15.3	15.4	14.7	14.7	13.1	16.2	15.4	16.3	16.6
売上高当期純利益率	7.1	8.9	10.0	9.7	9.7	9.8	11.9	10.1	10.8	11.4
流動比率	257.3	271.3	273.7	308.7	323.2	329.9	273.9	262.3	275.8	304.5
総資産経常利益率(ROA)	14.3	14.2	12.2	11.4	10.5	9.6	10.0	11.5	12.2	12.1
自己資本当期純利益率(ROE)	10.6	12.2	11.2	10.2	9.4	9.6	10.0	10.7	11.3	11.3
自己資本比率	67.9	68.8	73.1	74.2	74.8	75.1	71.2	70.3	72.7	74.0
デット・エクイティ・レシオ(倍) <sup>※6</sup>	0.0003	0.00005	0.00004	0.00005	0.00029	0.00127	0.00134	0.00126	0.00304	0.00011
株価収益率(PER)(倍) <sup>※7</sup>	16.9	14.5	15.3	19.8	28.2	29.8	27.9	36.4	32.8	38.0

※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

(注) 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。

# 連結財務諸表

## 連結貸借対照表

	(単位:百万円)		(単位:百万円)	
	2018年12月期 (2018年12月31日)	2019年12月期 (2019年12月31日)	2018年12月期 (2018年12月31日)	2019年12月期 (2019年12月31日)
<b>資産の部</b>			<b>負債の部</b>	
<b>流動資産</b>			<b>流動負債</b>	
現金及び預金	74,456	75,580	支払手形及び買掛金	8,706
受取手形及び売掛金	53,386	54,818	電子記録債務	9,070
有価証券	8,300	14,977	短期借入金	506
商品及び製品	9,430	10,203	未払金	25,126
仕掛品	934	1,548	リース債務	53
原材料及び貯蔵品	3,279	3,335	未払法人税等	4,423
その他	2,167	2,293	未払消費税等	1,187
貸倒引当金	△131	△45	返品調整引当金	1,638
流動資産合計	151,824	162,712	賞与引当金	2,355
<b>固定資産</b>			資産除去債務	42
<b>有形固定資産</b>			その他	1,940
建物及び構築物(純額)	8,447	8,520	流動負債合計	55,053
機械装置及び運搬具(純額)	4,466	4,751	<b>固定負債</b>	
工具、器具及び備品(純額)	1,457	1,284	リース債務	472
土地	3,625	4,248	繰延税金負債	2,812
リース資産(純額)	515	856	退職給付に係る負債	2,057
建設仮勘定	512	1,519	役員退職慰労引当金	38
有形固定資産合計	19,024	21,180	資産除去債務	77
<b>無形固定資産</b>			その他	2,027
のれん	3,241	1,582	固定負債合計	7,485
商標権	108	92	<b>負債合計</b>	62,538
ソフトウェア	905	1,071	<b>純資産の部</b>	
その他	567	365	<b>株主資本</b>	
無形固定資産合計	4,823	3,112	資本金	3,450
<b>投資その他の資産</b>			資本剰余金	4,183
投資有価証券	45,916	39,533	利益剰余金	159,857
長期貸付金	386	572	自己株式	△11,763
繰延税金資産	1,627	2,028	株主資本合計	155,728
投資不動産(純額)	2,956	2,727	<b>その他の包括利益累計額</b>	
その他	2,697	2,150	その他有価証券評価差額金	12,636
貸倒引当金	△469	△619	繰延ヘッジ損益	2
投資その他の資産合計	53,115	46,392	為替換算調整勘定	△318
<b>固定資産合計</b>	76,963	70,685	退職給付に係る調整累計額	△1,798
<b>資産合計</b>	228,787	233,398	その他の包括利益累計額合計	10,520
			<b>純資産合計</b>	166,249
			<b>負債純資産合計</b>	228,787

## 連結損益計算書

	(単位:百万円)	
	2018年12月期 自2018年1月1日 至2018年12月31日	2019年12月期 自2019年1月1日 至2019年12月31日
売上高	167,479	168,052
売上原価	64,359	64,705
売上総利益	103,119	103,346
販売費及び一般管理費		
販売促進費	11,993	12,516
運賃保管料	6,343	6,857
広告宣伝費	23,689	22,898
貸倒引当金繰入額	117	—
給料手当及び賞与	11,067	11,251
退職給付費用	826	807
役員退職慰労引当金繰入額	0	1
租税公課	622	744
減価償却費	718	891
のれん償却額	439	396
賃借料	1,500	1,480
支払手数料	5,706	5,492
研究開発費	7,031	7,110
その他	6,772	6,542
販売費及び一般管理費合計	76,830	76,991
営業利益	26,289	26,355
営業外収益		
受取利息	289	338
受取配当金	426	646
不動産賃貸料	293	293
受取補償金	1,200	1,000
その他	319	457
営業外収益合計	2,528	2,736
営業外費用		
支払利息	35	20
売上割引	745	700
不動産賃貸原価	75	101
為替差損	328	150
貸倒引当金繰入額	99	147
その他	158	118
営業外費用合計	1,443	1,239
経常利益	27,374	27,851
特別利益		
固定資産売却益	1	7
投資有価証券売却益	0	365
新株予約権戻入益	5	—
事業譲渡益	—	600
その他	—	10
特別利益合計	7	982
特別損失		
固定資産処分損	106	147
減損損失	1,956	1,663
関係会社株式評価損	—	50
事業構造改善費用	—	165
その他	15	2
特別損失合計	2,078	2,029
税金等調整前当期純利益	25,304	26,804
法人税、住民税及び事業税	7,676	8,378
法人税等調整額	△396	△713
法人税等合計	7,280	7,665
当期純利益	18,023	19,139
親会社株主に帰属する当期純利益	18,023	19,139

## 連結包括利益計算書

	(単位:百万円)	
	2018年12月期 自2018年1月1日 至2018年12月31日	2019年12月期 自2019年1月1日 至2019年12月31日
当期純利益	18,023	19,139
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	△631	575
繰延ヘッジ損益	△7	△2
為替換算調整勘定	△722	△267
退職給付に係る調整額	239	309
その他の包括利益合計	△1,121	615
包括利益	16,901	19,754
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	16,901	19,754
非支配株主に係る包括利益	—	—

連結株主資本等変動計算書

2018年12月期 (自 2018年1月1日 至 2018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	146,758	△12,259	142,132
当期変動額					
剰余金の配当			△4,819		△4,819
親会社株主に帰属する当期純利益			18,023		18,023
自己株式の取得					—
自己株式の処分		△104		496	392
利益剰余金から資本剰余金への振替		104	△104		—
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)					—
当期変動額合計	—	—	13,099	496	13,595
当期末残高	3,450	4,183	159,857	△11,763	155,728

(単位:百万円)

	その他の包括利益累計額						
	その他 有価証券 評価差額金	繰延ヘッジ 損益	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	13,267	9	403	△2,038	11,642	36	153,811
当期変動額							
剰余金の配当							△4,819
親会社株主に帰属する当期純利益							18,023
自己株式の取得							—
自己株式の処分							392
利益剰余金から資本剰余金への振替							—
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	△631	△7	△722	239	△1,121	△36	△1,158
当期変動額合計	△631	△7	△722	239	△1,121	△36	12,437
当期末残高	12,636	2	△318	△1,798	10,520	—	166,249

2019年12月期 (自 2019年1月1日 至 2019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	159,857	△11,763	155,728
当期変動額					
剰余金の配当			△5,346		△5,346
親会社株主に帰属する当期純利益			19,139		19,139
自己株式の取得				△7,999	△7,999
自己株式の処分					—
利益剰余金から資本剰余金への振替					—
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)					—
当期変動額合計	—	—	13,792	△7,999	5,793
当期末残高	3,450	4,183	173,650	△19,762	161,521

(単位:百万円)

	その他の包括利益累計額						
	その他 有価証券 評価差額金	繰延ヘッジ 損益	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	12,636	2	△318	△1,798	10,520	—	166,249
当期変動額							
剰余金の配当							△5,346
親会社株主に帰属する当期純利益							19,139
自己株式の取得							△7,999
自己株式の処分							—
利益剰余金から資本剰余金への振替							—
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	575	△2	△267	309	615	—	615
当期変動額合計	575	△2	△267	309	615	—	6,408
当期末残高	13,212	—	△586	△1,489	11,136	—	172,657

連結キャッシュ・フロー計算書

(単位:百万円)

	2018年12月期 自 2018年 1月 1日 至 2018年12月31日	2019年12月期 自 2019年 1月 1日 至 2019年12月31日
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>		
税金等調整前当期純利益	25,304	26,804
減価償却費	2,964	3,731
関係会社株式評価損	—	50
事業構造改善費用	—	165
減損損失	1,956	1,663
のれん償却額	439	396
貸倒引当金の増減額(△は減少)	202	65
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	△797	△77
受取利息及び受取配当金	△715	△985
支払利息	35	20
投資有価証券売却損益(△は益)	△0	△365
固定資産除売却損益(△は益)	104	140
事業譲渡損益(△は益)	—	△600
売上債権の増減額(△は増加)	△3,367	△1,426
たな卸資産の増減額(△は増加)	△493	△1,020
仕入債務の増減額(△は減少)	481	△993
未払金の増減額(△は減少)	320	△785
未払消費税等の増減額(△は減少)	△43	△41
その他	849	169
小計	27,241	26,912
利息及び配当金の受取額	745	1,019
利息の支払額	△26	△12
法人税等の支払額	△7,953	△7,829
営業活動によるキャッシュ・フロー	20,007	20,089
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b>		
定期預金の預入による支出	△55,084	△52,836
定期預金の払戻による収入	52,832	52,154
有形固定資産の取得による支出	△3,419	△4,379
有形固定資産の売却による収入	2	47
無形固定資産の取得による支出	△282	△425
投資有価証券の取得による支出	△27	△23
投資有価証券の売却による収入	641	1,084
投資その他の資産の取得による支出	△202	△201
投資その他の資産の売却による収入	72	63
短期貸付金の増減額(△は増加)	△10	0
長期貸付けによる支出	△123	△170
長期貸付金の回収による収入	0	0
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	△2,461	△1,054
子会社の清算による収入	—	293
事業譲渡による収入	—	600
その他	—	△225
投資活動によるキャッシュ・フロー	△8,062	△5,072
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b>		
短期借入金の純増減額(△は減少)	228	△495
長期借入金の返済による支出	△1	△570
自己株式の取得による支出	—	△8,014
自己株式の処分による収入	361	—
配当金の支払額	△4,818	△5,333
リース債務の返済による支出	△54	△167
財務活動によるキャッシュ・フロー	△4,285	△14,581
現金及び現金同等物に係る換算差額	△431	△79
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	7,228	356
現金及び現金同等物の期首残高	48,688	55,916
現金及び現金同等物の期末残高	55,916	56,272

# 沿革

1886	創業者・小林忠兵衛が、名古屋市中区門前町に、雑貨や化粧品品の店として「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、大阪市西京町堀に「株式会社小林大薬房」を創立 初代社長に小林吉太郎が就任
1939	頭痛薬『ハッキリ』を発売
1940	製剤部門を分離し、「小林製薬株式会社」を設立 大阪市東淀川区（現在の淀川区）で、十三工場の操業開始
1948	二代社長に小林三郎が就任
1956	小林製薬株式会社を合併し、社名を「小林製薬株式会社」に変更 大阪市東区道修町（現在の中央区道修町）に移転
1958	三代社長に小林映子が就任
1966	外用消炎鎮痛剤『アンメルツ』を発売
1969	水洗トイレ用芳香洗剤『ブルーレット』を発売、日用品分野に参入
1972	米国のC.R.Bard, Inc.と業務提携し、医療器具輸入販売会社「株式会社日本メディコ」を設立、医療機器分野に参入
1975	トイレ用芳香剤『サワデー』を発売、芳香剤市場に本格的に参入
1976	四代社長に小林一雅が就任 株式会社日本メディコを、C.R.Bard, Inc.との合弁会社「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	義歯洗剤『タフデント』を発売
1998	中国に合弁会社「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、「株式会社コバシヨウ」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

2002	日立造船株式会社より健康食品事業（社仲茶）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	株式会社コバシヨウの株式と、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 オーストラリアに「Kobayashi Healthcare Australia Pty., Ltd.」を設立 日本メディカルネクスト株式会社の全株式を三菱商事株式会社に譲渡 中国に「合肥小林製薬有限公司」を設立 六代社長に小林章浩が就任 タイに「Kobayashi Healthcare (Thailand) Co., Ltd.」を設立 化粧品の製造販売会社「ジュジュ化粧品株式会社」を子会社化
2015	七ふく製薬株式会社から「丸薬七ふく」ブランド譲受け 米国のBard International Inc.との合弁を解消し、株式会社メディコンの全株式を株式会社メディコンに譲渡
2016	グンゼ株式会社から「紅麴事業」譲受け 米国の一般用医薬品・化粧品の企画・販売会社「Perfecta Products, Inc.」を子会社化
2017	Union-Swiss (Pty) Ltd.（本社：南アフリカ共和国）より『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

# 会社概要・投資家情報 (2019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	3,435名（連結）1,414名（単体）
連結子会社	37社（国内16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	17,123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

●国内家庭用品製造販売事業 ●海外家庭用品製造販売事業 ●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
- 桐灰化学株式会社
- 桐灰小林製薬株式会社
- ジュジュ化粧品株式会社
- アロエ製薬株式会社
- 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
- 株式会社True Nature
- 小林製薬パリュースサポート株式会社
- 小林製薬グローバルイーコマース株式会社
- 株式会社梅丹本舗

### 連結子会社【海外】

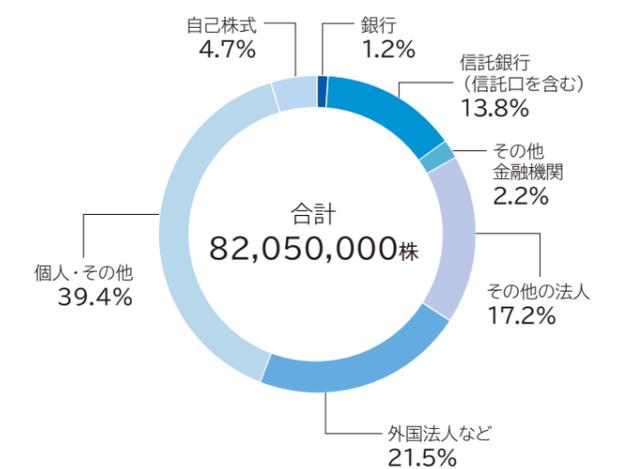
- Kobayashi Healthcare, LLC
- Kobayashi Healthcare Europe, Ltd.
- 上海小林日化有限公司
- 合肥小林日用品有限公司
- 合肥小林製薬有限公司
- 上海小林製薬商貿有限公司
- 小林製薬（香港）有限公司
- 小林製薬（中国）有限公司
- 江蘇小林製薬有限公司
- Kobayashi Pharmaceutical (Singapore) Pte., Ltd.
- 台湾小林製薬股份有限公司
- Kobayashi Healthcare (Malaysia) Sdn. Bhd.
- PT. Kobayashi Pharmaceutical 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.

## 大株主

株主名	持株比率 (%)
小林 章浩	11.8
公益財団法人 小林財団	7.6
井植 由佳子	6.6
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	6.1
日本マスタートラスト信託銀行（信託口）	3.7
渡部 育子	3.1
日本トラスティ・サービス信託銀行（信託口）	2.9
有限会社 鵬	2.7
株式会社 フォーラム	2.6
宮田 彰久	2.3

※ 当社は、自己株式を保有していますが、上記大株主からは除外しています。  
※ 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





# 小林製薬株式会社

〒541-0045

大阪市中央区道修町4-4-10 KDX 小林道修町ビル

TEL 06-6222-0142 FAX 06-6222-4261

URL <https://www.kobayashi.co.jp>



コミュニケーション・オン・プログレス

国連グローバル・コンパクトの原則の実践状況および国連の様々な目標の支持について、このコミュニケーション・オン・プログレスを通じて報告しています。

内容に関するご感想・ご意見を歓迎します。

**UD FONT**  
by MORISAWA

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