



あったらいいな  
をカタチにする

# “あったらいいな”をカタチにする小林製薬

## 小林製薬とは？

- 1 小林製薬を表す数字／編集方針
- 2 価値創造の歩み
- 4 経営理念
- 6 新市場創造のビジネスモデル
- 8 新市場創造のビジネスモデルから生まれた数多くのブランド
- 10 ビジネスモデルの強みの源泉
- 12 “あったらいいな”を実現するバリューチェーン
- 14 オペレーションハイライト（財務・非財務）

## 成長戦略

- 16 コーポレートメッセージ／社長が語る戦略解説：代表取締役社長 小林 章浩
- 22 財務戦略解説：最高財務責任者 専務取締役 山根 聡
- 24 国内家庭用品製造販売事業
- 28 海外家庭用品製造販売事業
- 31 通信販売事業

## ESGによる価値創造

- 32 持続的成長に向けたESGの考え方と取り組み
- 34 環境
- 38 社会
- 42 コーポレート・ガバナンス
- 46 社外取締役インタビュー：社外取締役 伊藤 邦雄
- 48 役員一覧

## データ情報

- 50 11ヵ年サマリー
- 52 連結財務諸表
- 56 沿革
- 57 会社概要・投資家情報

## アイデア提案数(年間) 約52,000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。

関連：P10～11「ビジネスモデルの強みの源泉」

## 営業利益率15.7% 営業利益262億円 (前年同期比114.7%)

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。

関連：P6～7「新市場創造のビジネスモデル」  
P14～15「オペレーションハイライト」

## 20期連続増配

将来を見据えた成長投資を行いながら、安定した還元に努めています。

関連：P14～15「オペレーションハイライト」  
P22～23「財務戦略解説」

## 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。

関連：P6～7「新市場創造のビジネスモデル」  
P14～15「オペレーションハイライト」

## 21期連続 当期純利益増益

連結決算導入以降、21期連続で当期純利益増益を達成しています。

関連：P14～15「オペレーションハイライト」  
P22～23「財務戦略解説」

## 外部評価

MSCI 2018 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 2018 Constituent  
MSCI日本株  
女性活躍指数 (WIN)  
<https://www.msci.com/msci-japan-empowering-women-index-jp>

ESG/ESG  
環境・社会  
ガバナンス  
評価  
<https://www.jpx.co.jp/markets/indices/carbon-efficient/index.html>

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

### 報告対象期間

2018年1月1日～2018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>

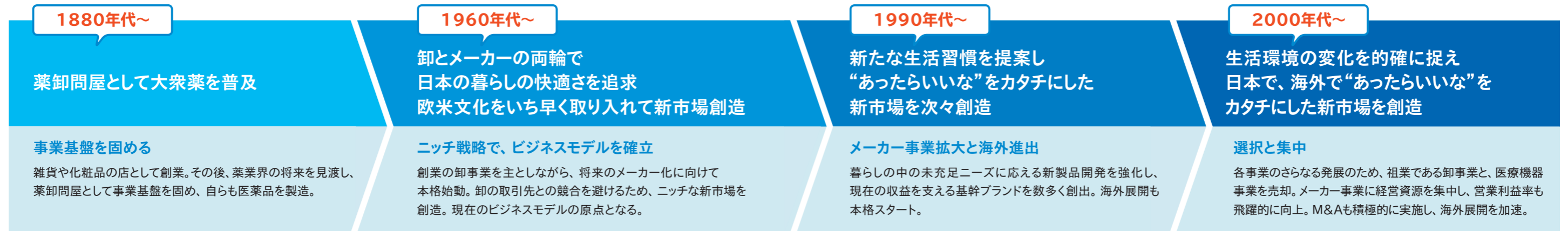


### 編集方針

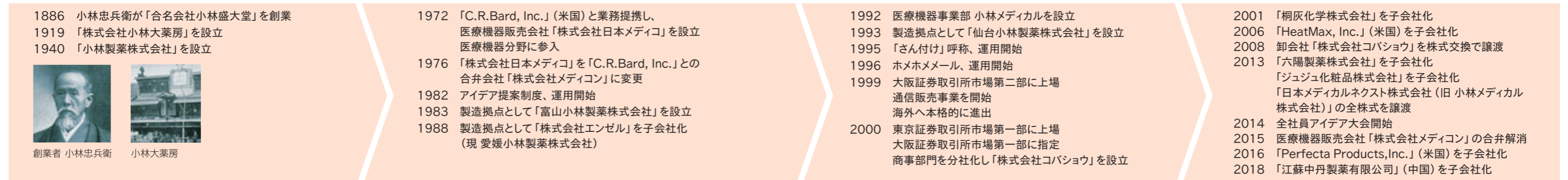
本統合報告書は、小林製薬の経営および企業活動全体をお伝えするため、経営の方向性や戦略、事業概況に加え、ESG活動などの非財務情報を総合的に取り入れて編集しています。また「国際統合報告評議会（IIRC）」が提供する「国際統合報告フレームワーク」および経済産業省が示した「価値協創ガイドンス」を参考にしています。

# 価値創造の歩み

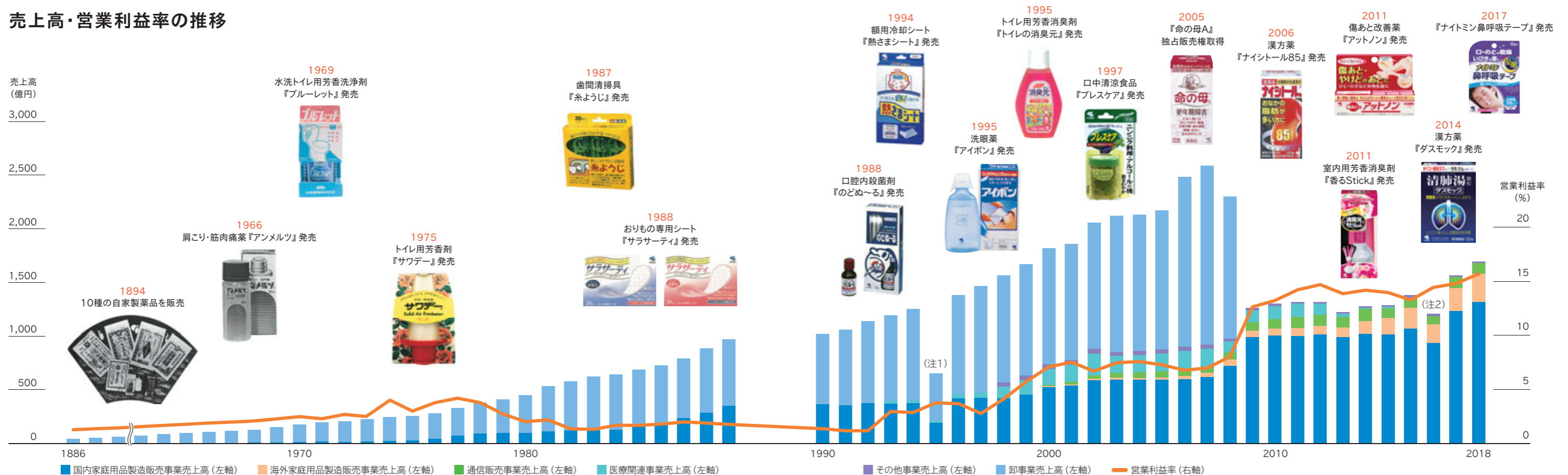
## 小林製薬の価値創造と取り組み



## 事業の変遷



## 売上高・営業利益率の推移



(注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。(注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。

小林製薬とは？

成長戦略

ESGによる価値創造

データ情報

# 経営理念

小林製薬では「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」という経営理念のもと、「“あったらいいな”をカタチにする」をコーポレートブランドスローガンに掲げ、お客さまの生活・健康上のお困りごとを解決し、快適な暮らしに貢献することを使命に事業を展開しています。今後も、世の中全体のお困りごとの解決、さらには持続可能な開発目標 (SDGs) に貢献してまいります。

## 〔経営理念〕

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

## 〔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。

これからも私たちが取り組まなければ置き去りにされてしまう社会課題に対して、事業・製品を通して取り組むことはもちろんのこと、事業活動以外においても“あったらいいな”に取り組み、持続可能で快適な社会の実現を目指してまいります。

## 一人ひとりの お客さまへの価値創造

小林製薬が手がけなければ、  
他に代わるものがなく我慢するしかない  
お客さまの生活・健康上のお困りごとを解決

## 社会的価値創造に つながっている

ESG視点で経営を磨きながら  
お客さまのお困りごとの  
背景にある世の中全体の  
お困りごとの解決にも貢献

## SDGsへの貢献



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”をカタチにした新市場を創造し、新しい生活習慣を提案しています。さらに、当社が取り組まなければ置き去りにされてしまう社会課題に対して、ステークホルダーとともに取り組み、持続可能で快適な社会の実現を目指します。



関連：P16「コーポレートメッセージ」  
P32～49「ESGによる価値創造」

# 新市場創造のビジネスモデル

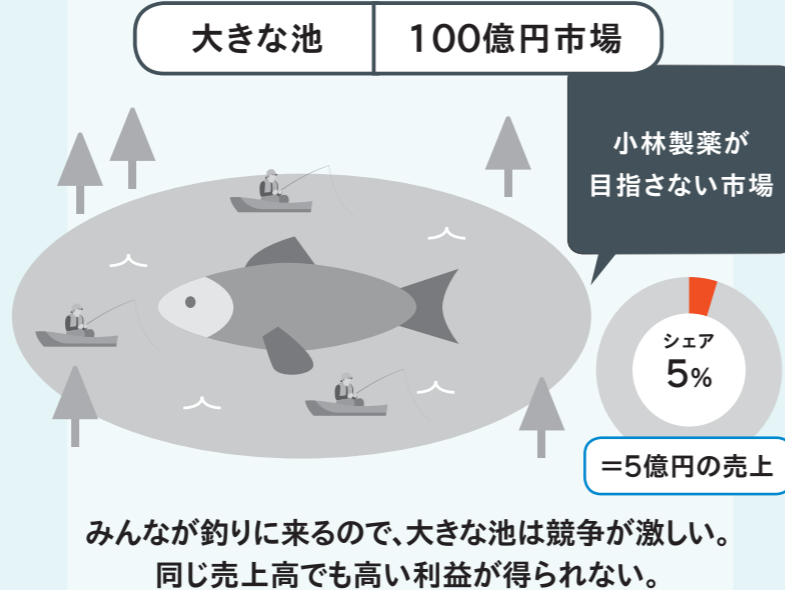
小林製薬では、お客さまの未充足ニーズを捉えたニッチ製品を“あったらいいな”開発で世の中に送り出し、新市場を創造してきました。当社ではこれを「小さな池の大きな魚」戦略と呼んでいます。

## 強みの源泉

- 1** 新製品のアイデアを生み出す仕組み
- 2** 自由闊達な企業風土
- 3** 経営トップによる陣頭指揮

関連：P10~11  
「ビジネスモデルの強みの源泉」

## 「小さな池の大きな魚」戦略



## “あったらいいな”開発

**アイデア発想**

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」に徹底してこたわる。

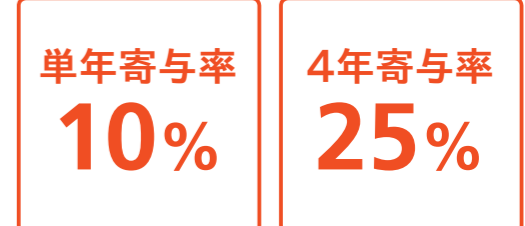
- ネーミング
- パッケージ
- 広告
- 店頭

### 育成

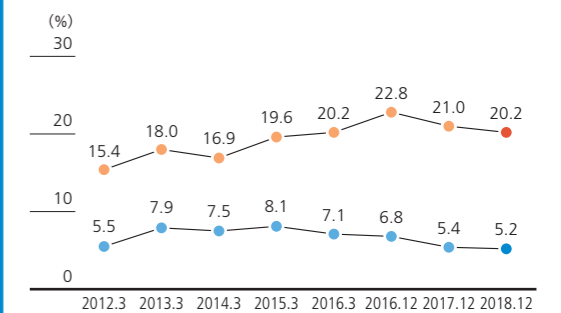
発売後に一の矢、二の矢、三の矢と販促施策を実施して販売の山を作りながら新製品を育て市場への定着を図る。



### 1 新製品寄与率



#### ■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  
● 単年寄与率: 全売上高に占める直近1年に発売した新製品の割合

### 2 新製品の市場への定着

1年間に**4品**、市場に定着



# ビジネスモデルの強みの源泉

小林製薬のビジネスモデルの強みの源泉は、長年継続して取り組んできた「新製品のアイデアを生み出す仕組み」やそれを支える「自由闊達な企業風土」、「経営トップによる陣頭指揮」の3つが挙げられます。これらにより新市場を創造し続け、持続的な成長を実現しています。

## 1 新製品のアイデアを生み出す仕組み

### 毎月のアイデア会議と社長へのアイデアプレゼン

開発部門では、毎月アイデア会議を実施します。有望なものは、月次での社長をはじめとした経営陣へのプレゼンテーションへと進み、スピーディに製品化の意思決定がなされます。開発担当者が社長に直接提案できることは、モチベーション向上にも寄与しています。



社長にアイデアを直接プレゼンテーション。開発初期から社長が意思決定を行う

### アイデア提案制度(1982年～)

従業員の誰もがアイデアを出せる仕組みが「アイデア提案制度」です。2018年度は新製品アイデア約3.5万件、業務改善アイデア約1.7万件、合計約5.2万件の提案がありました。

提案事務局が毎月の提案提出を推奨し、従業員は専用のWEBシステムからいつでも提案することができます。すべての提案は関連する担当者のもとに届き、必ずフィードバックされる仕組みになっています。さらに、提出した内容や件数によってポイントが付与され、年に一度、ポイント上位者が表彰されます。対象者を招いての「夕食会」も開催され、会長・社長・役員が、直接従業員に対して、ねぎらいと賞賛の言葉を贈る機会を設けています。

この「アイデア提案制度」を契機に、会社の成長のエンジンである新製品や業務改善について日々考え行動することによって、世の中のニーズや変化の兆しについて考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。また、一人ひとりの経営参画意識が醸成され、新しい挑戦を推奨する独自の企業風土を培っています。

### 全社員アイデア大会(2014年～)

創立記念日である8月22日は、全従業員が通常業務の手をとめて、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。



全従業員からアイデアを募集し、創立記念日にアイデアを発表し合う

Pick Up

### 新製品を生み出し続けるためのテーママネジメント

新製品開発は、小林製薬の成長を支える生命線です。毎年、半期に一度（春と秋）のタイミングで計画的に新製品を発表し続けるため、事業部、カテゴリーごとに、「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。

## 2 自由闊達な企業風土

### 仕事の前では平等:「さん付け」呼称(1995年～)

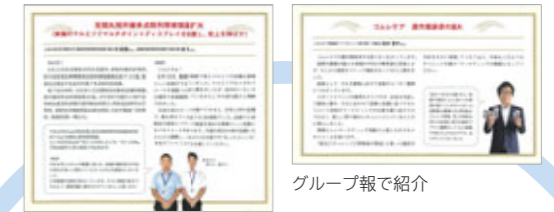
役職名での呼称を禁止し、代わりに従業員全員が一律「さん付け」で呼び合うことにより、「仕事の前では平等」という姿勢を明確にしています。新入社員やベテランといった年次や役職にとらわれることなく、誰もが自由に、対等に、意見を言い合える風土づくりを目指しています。

また、当社の会長・副会長・社長は全員「小林さん」のため、社長なら「Aさん」というように名前のイニシャルを使うことで、経営トップと従業員との距離が一層近づくことにもつながっています。

### 信賞必賞:ホメホメメール(1996年～)

信賞必罰ならぬ「信賞必賞」という考えを推奨し、誉め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風土の醸成に役立てています。

「ホメホメメール」は、賞賛に値する行動をとった従業員に対して、社長が「どこが良かったのか」を具体的に書いたメールを直接送り、称える制度です。対象となる行動は、社長自身が日頃の業務の中で見つけていきます。社長から直接メールで賞賛を受けることで、従業員にとっては大きな励みになり、また、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に貢献しています。



グループ報で紹介

## 3 経営トップによる陣頭指揮

当社は、創業家を中心とする経営体制を敷いており、スピード経営、従業員の高いロイヤリティ、果敢な意思決定、長期的視点での経営を可能としています。

とりわけ、製品開発においては、社長の陣頭指揮のもと、毎月全開発テーマのPDCAを行う「開発参与委員会」を開催し、ネーミング、パッケージデザイン、処方などを決裁していきます。

テーマポートフォリオイメージ図(発売予定表)

	2019年春	2019年秋	2020年春	2020年秋	2021年春	2021年秋
カテゴリーA	新製品1 新製品2	新製品5 新製品6	新製品9	新製品12 新製品13	新製品16 新製品17	新製品19
カテゴリーB	新製品3 新製品4	新製品7 新製品8	新製品10 新製品11	新製品14 新製品15	新製品18	新製品20
【売上予測】	@億円	@億円	@億円	@億円	@億円	@億円
【新製品寄与率(単年)】	XXX%	XXX%	XXX%	XXX%	XXX%	XXX%

# “あったらいいな”を実現するバリューチェーン

小林製薬では、“あったらいいな”をカタチにして、お客さまのお困りごとを解決し、快適な暮らしに貢献しています。その実現のため、従業員がそれぞれの立場で価値創造に取り組んでいます。

## マーケティング 山田 理紗



医薬品、食品の新製品開発を担当しています。アイデアを考える際には、「仕方がない」とか、「そんなものだ」と諦めていそうなお客さまのプロブレムを探すように努めています。昨年度より、お客さまが魅力的だと感じる表現をいかに作り込めるかという点がより重要視されるようになりました。ターゲットとなるお客さまをきちんと理解せず、ズレた解釈をしていると、誰にも喜んでいただけない製品を作ってしまうことになります。自分の価値観の枠にとらわれずに正しくお客さまを理解できるよう心がけています。

## 品質推進 細尾 信悟



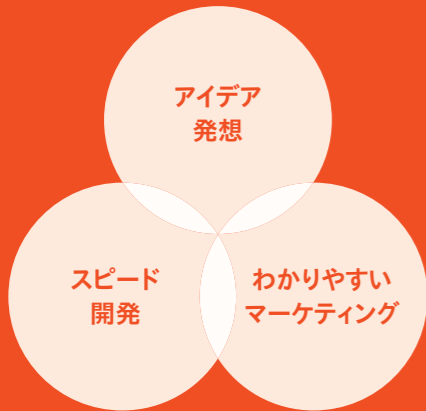
品質推進部門は当社独自のポジションで、アイデアのコンセプトに合った製品設計や表示を裏づける性能、各法令に対応した表示になっているかなどのチェックを行います。開発担当者とともに、開発過程で発生する課題を解決し、適正な製品開発を推進する役割を担っているため、品質に特化した開発者とも言えます。小林製薬では品質推進、品質保証監査とダブルの品質体制で製品開発を進めています。お客さまの期待を裏切ることがない性能と表示を担保することを使命として、日々取り組んでいます。

## 営業 松原 美樹



全国展開している量販店の本部を担当しています。自社製品の販売促進・店頭展開の提案を行う際には、お得意先様のメリット・売上につながる提案を心がけています。小林製薬が特に注力して育成・定着に取り組む重点育成商品は、期首の段階で半年間の販促・販売計画をバイヤーと共有します。シーズンや企業特性、店舗の立地に合う提案を半期を通して実施し、店頭で鮮度を保った売り場を作ることで、売上の最大化を図っています。提案の根本は、「お客さま視点」であるように努めています。

## “あったらいいな”開発



## 生産・調達

- ・生産委託も活用し、多種多様な製品生産に対応。
- ・原材料調達、サプライチェーンマネジメントも専門部署が横串を通す。

## 発売

## 育成・定着

- ・矢継ぎ早に販促施策を実施して販売の山をつくり高速PDCAを回す。
- ・お取引先様の利益にもつながる提案力でブランド強化。

## お客さま対応

いただいたお客さまのお声は、経営陣をはじめとした関係者にフィードバックして製品・サービスの改良につなげる。

## 次のアイデア創出

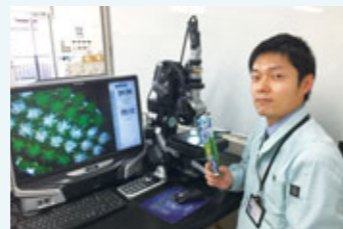
リニューアルやアイデア追加を行い、さらにお客さまに満足してレポートいただけるブランドへ。

## 研究開発 赤木 淳二



漢方・生薬の研究開発を担当しています。漢方は未解明な部分が多く、構成している生薬それぞれに複数の成分が含まれており、それらの多彩な作用を一ひとつ解き明かしています。どの生薬のどの成分が症状改善に寄与しているのか、組み合わせによる成分変化、より効果を引き出す方法など成分レベルで特徴の解明に取り組んでいます。症状への効果にかかわる成分を特定すること、効き目を低下させることなく、飲みやすい形状・方法でお客さまにお届けすることにこだわっています。

## 技術開発 吉川 侑



「生薬」ブランドの歯ブラシの技術開発を担当しています。小林製薬では、アイデア出しの段階からマーケティング・研究開発・技術開発がチームとなってそれぞれの視点で意見を出し合い、開発を進めます。アイデアを形に移していく過程においては、有識者の意見を伺ったり、各種試験やモニター評価などでコンセプトに沿った効果を確認しながら設計・改良を繰り返します。当社はOEM生産も多いため、OEM先にご協力いただきながら、コンセプトどおりの製品を作り上げる調整も重要な役割となります。お客さまが店頭で手に取りたく、開けやすく、使いやすく、捨てやすい製品とはどんなものか、日々考え続けています。

## 生産・調達 佐山 慶



合肥小林製薬有限公司で、『ナイトール』や『チクナイン』のエキスの製造に携わり、生薬からエキスを抽出する工程における工程管理、設備管理、および現地従業員の指導を行っています。製品および製造工程には高い品質が求められます。小林製薬グループ初のエキス製造拠点として立ち上がったばかりの工場ですが、従業員全員が協力して知恵を絞りながら、高品質の製品を安定的に提供できるよう、日々取り組んでいます。

## お客さま対応 佐藤 友香



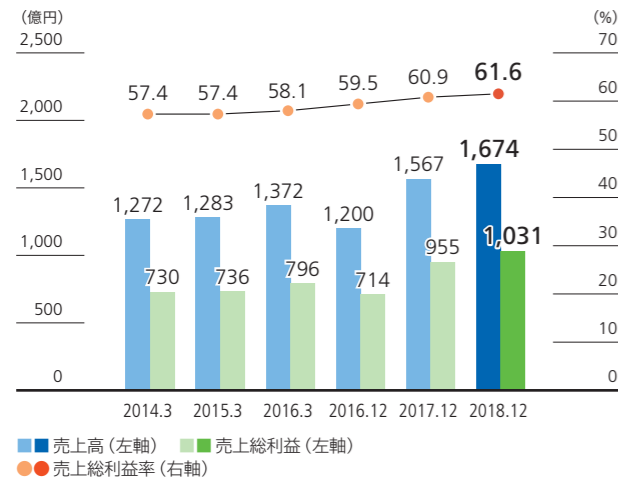
電話窓口でのお客さま対応を担当しています。いただいたお客さまの声は、毎日役員や関連部門に共有し、毎月の関連部門の開発会議にて改善提案を行い、製品改良につなげています。お客さまに安心して長くご愛用いただけるよう、状況やお困りごとをしっかりと「聴く」こと、そしてお客さま一人ひとりに合ったご案内をすることで、「電話してよかった」と思ってもらえる対応を目指して取り組んでいます。



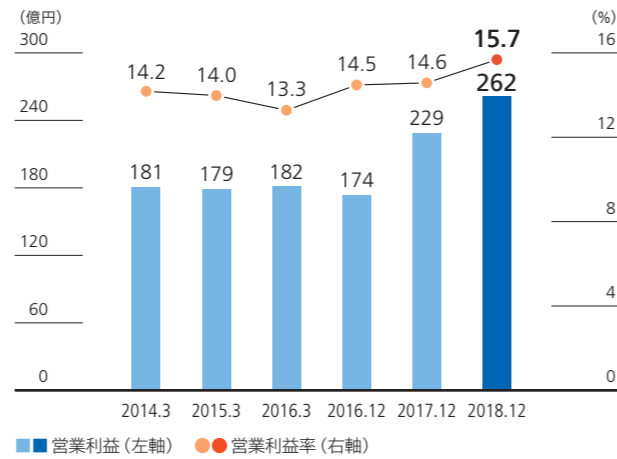
# オペレーションハイライト (財務・非財務)

## 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。

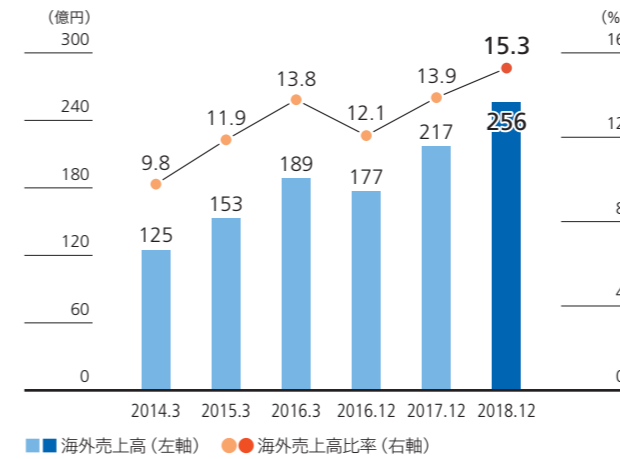
売上高／売上総利益／売上総利益率



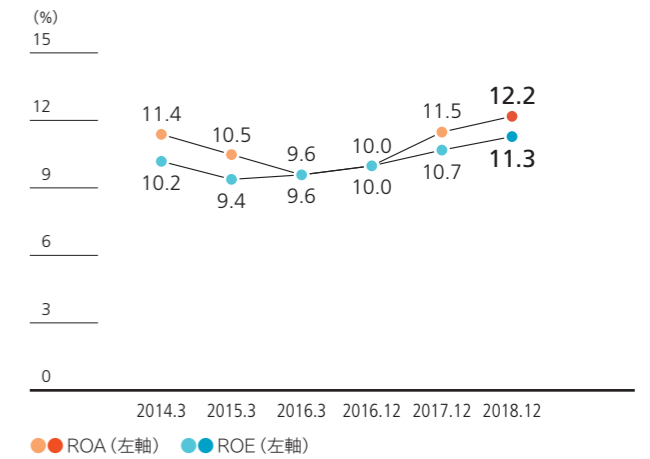
営業利益／営業利益率



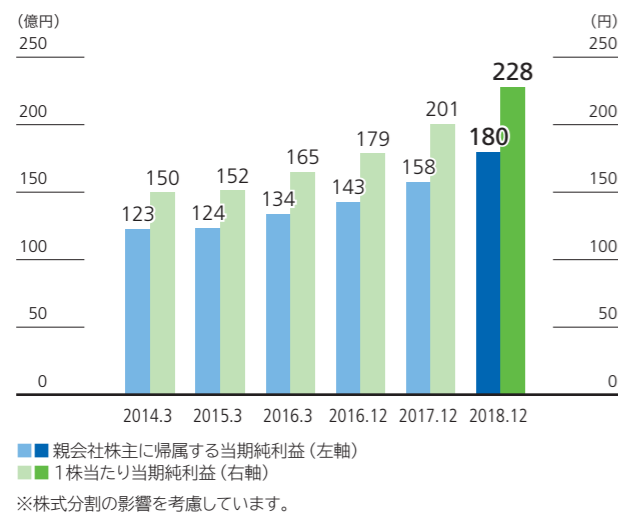
海外売上高／海外売上高比率



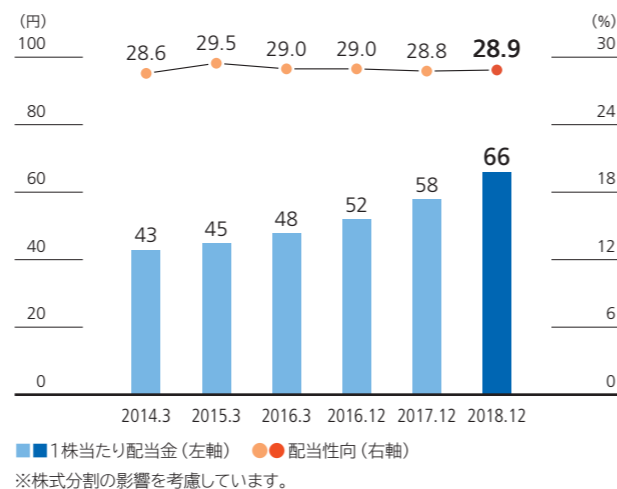
ROA／ROE



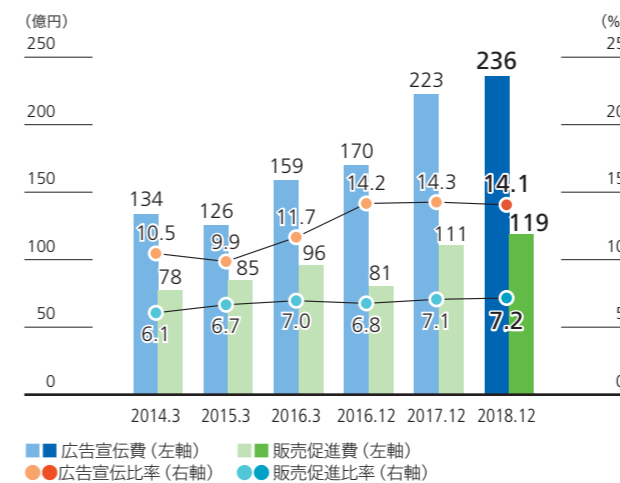
親会社株主に帰属する当期純利益／1株当たり当期純利益\*



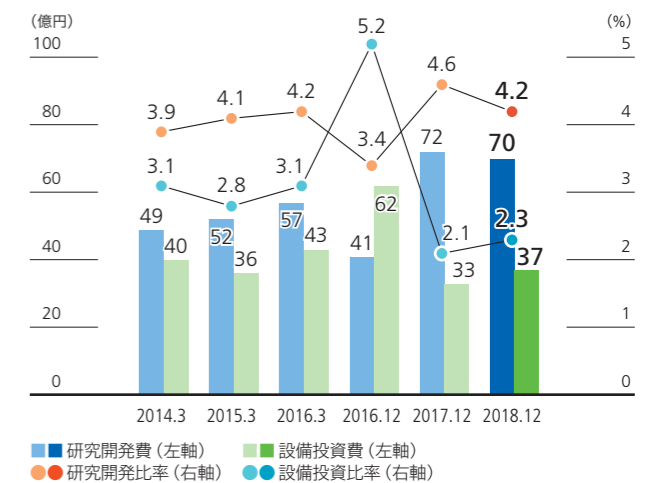
1株当たり配当金\*／配当性向



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／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

アイデア提案件数

年間  
約**52,000**件  
新製品アイデア  
約**35,000**件  
業務改善アイデア  
約**17,000**件

総ブランド数 (海外家庭用品製造販売事業を除く)

**153** ブランド  
**986** SKU

※ SKU: Stock Keeping Unit

国内シェアNo.1ブランド数

**43** ブランド

※ 当社調べ

“あったらいいな”の世界展開

**15** の国と地域

11の現地法人  
米国・英国・中国・香港・タイ・マレーシア・  
シンガポール・インドネシア・台湾・オーストラリア・フィリピン  
輸出  
4カ国

# コーポレートメッセージ

アイデアを出し続け、  
日本、世界で  
“あったらいいな”を  
カタチにしていきます。



小林製薬は「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」を経営理念としています。この経営理念のもと、「あったらいいな」をカタチにする」というコーポレートブランドスローガンを掲げ、従業員一人ひとりが、お客さまの「お困りごと」を解決する新製品アイデア創出に取り組んでいます。

こうして生まれた当社製品の多くは、既存の市場と市場の隙間に着目した、いわゆる“ニッチ”製品です。それまで市場になかったユニークな製品であるため、お客さまにとっては他に代わるものがなく、なくてはならない必需品として長くご愛用いただいています。今後も「世界中の人たちのお困りごと」を解決するため、各国での「あったらいいな」をカタチにしていこうと挑戦していきます。

また、当社は新製品のアイデアだけでなく、あらゆる業務上の問題に対しても解決のアイデアを出し、改革や改善を重ねることで成長を実現してきました。アイデアを絞り出すことは、決して簡単なことではありません。36年以上続く「アイデア提案制度」など、アイデアを出し続ける環境を作ってきたからこそ、一人ひとりが新しいものを求め続け、常に「何かないか、何かないか」と考え続ける風土が醸成されています。これが当社の強みであり、この風土をさらに強固なものとするべく努めています。

代表取締役社長

小林章浩

# 社長が語る戦略解説

## 1 中期経営計画の策定背景と解説

2017年に中期経営計画をスタートさせ、2年が経過しました。2016年の策定当時、当社は連続増益を達成し続けていたものの、投資家の皆さまから「大きな成長への期待を持ち難い」という評価も受けていました。外部環境に左右されず、長期的に安定した成長を遂げていくには、まだ

まだ実力が足りないことを謙虚に認め、2017-2019年中期経営計画のテーマに「実力ある成長」を掲げました。これまでのやり方そのまま頑張るのでは絶対に安定成長は実現できないと捉え、4つの戦略骨子を掲げ取り組んでいます。

### 2017-2019年 中期経営計画 (2016年11月1日発表)

テーマ  
**実力ある成長**

ありたい姿  
新製品開発力・育成力をさらに高め、「実力ある成長」を成し遂げ、お客さまのお困りごとを解決する新市場創造No.1企業となる。

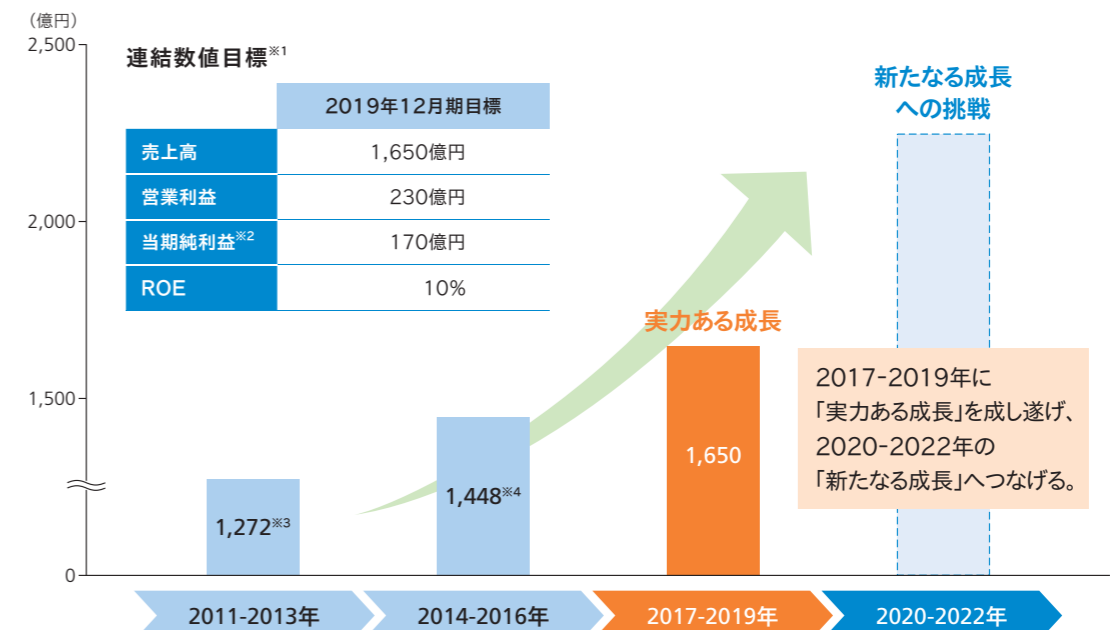
### 戦略骨子

成長4事業の推進 (海外・通販・スキンケア・漢方)

新市場創造製品の開発と育成

将来のための成長投資

従業員が成長を実感できる企業



※1 2016年11月の中期経営計画発表時のもの ※2 親会社株主に帰属する当期純利益  
 ※3 2014年3月期 ※4 2016年12月期 (決算期変更に伴い2016年1~12月の12カ月換算)

## 2 中期経営計画2年目の振り返り

### ①全体レビュー

中期経営計画の2年目にあたる2018年12月期連結業績は、増収増益で終えることができました。国内においては、ここ数年の新製品が着実に市場に定着して売上貢献していることに加え、インバウンド需要が拡大しました。

さらに、海外事業においても『カイロ』や『熱さまシート』が好調で、売上を伸ばしました。これにより、2019年12月期の中期経営計画を1年前倒しで達成することができました。

関連：P14～15「オペレーションハイライト」

### ②開発と育成

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」が着実に社内に浸透してきたものと認識しています。従来は、開発スピードを優先して、多数の新製品を発売するものの、なかなか市場へ定着させられないという問題がありました。これを解決するため、新製品の発売基準を厳格化しました。開発の初期段階で市場性を厳しく見極め、市場に定着する可能性の高い製品だけを開発することで、会社全体の生産性向上に取り組んでいます。そして発売後は、営業部門、マーケティング部門、経営幹部で育成状況を確認し、PDCAを回し続けることで育成に取り組んでいます。

磨き、厳格化された発売基準をクリアする新製品を増やし、4年寄与率25%の達成を目指します。

さらに、市場性調査手法に磨きをかけ、海外でも通用する判断基準にするとともに、お客さま満足度評価手法にも磨きをかけ、新製品を新規に購入された方の継続率を高めることに取り組んでいきます。

関連：P24～27「国内家庭用品製造販売事業」



アイデアプレゼンでの説明風景（中央：当社社長）

こうして「開発力」と「育成力」の2つに磨きかけたことで、経営指標としている新製品4年寄与率は上昇傾向にあり、新製品を市場に定着できるようになってきたと考えています。一方で、発売基準を厳格化したことで新製品数が絞られ、単年寄与率が低下しています。今後はアイデア創出力を

### ③成長4事業

#### 【海外事業】

各国の市場環境は大きく異なりますが、「育成」に取り組むことで柱となる製品ができており、好業績につながっています。

中国市場では、インバウンド需要の高まりとともに「小林製薬」の企業認知度も上がってきました。これをチャンスと捉え、配荷店の拡大やECビジネスを強化したことで日用品の売上拡大につなげることができました。2018年6月に医薬品製造販売会社「江蘇中丹製薬有限公司（現江蘇小林製薬有限公司）」を買収し、長年の目標であったOTC医薬品販売を行う準備を整えることができました。今後は、『アンメルツ』などの外用薬の早期導入に向けて体制を整え、2028年には中国のOTC医薬品事業で40億円の売上を目指します。

一方、米国市場では、2016年に「Perfecta Products, Inc.」を買収し、OTC医薬品の販売を開始しましたが、厳し

い流通環境の中で当初計画のように売上を伸ばすことができていません。2018年秋には、現地ニーズを汲み取った効果感を追求した新処方外用消炎鎮痛剤『ZIM'S MAX FREEZE』、2019年には『アンメルツ』のような血行促進効果のある『ZIM'S MAX HEAT』を発売し、大手量販へ導入されています。今後は、市場環境を見極めながら現地に根づいたマーケティングを行い、育成に取り組んでいきます。

海外事業においては、各国でのOTC医薬品発売に向け、継続してM&Aに取り組んでいきます。

関連：P28～30「海外家庭用品製造販売事業」



新処方の『ZIM'S MAX FREEZE』、『ZIM'S MAX HEAT』

#### 【スキンケア事業・通販事業】

スキンケア事業および通販事業は、計画どおりの進捗を実現することができていません。スキンケア事業においては、引き続き『ケシミン』『オードムージュ』に次ぐ柱となるブランドの創出に向け、M&Aを実行するとともに、新製品開発を行うことが課題です。通販事業においては、新規のお客さまの獲得が課題と捉えています。開発前の市場性

調査においては、通販独自の手法確立に取り組めます。そして、『サラシア100』のような他社になくユニークな新製品開発を行い、新規顧客の獲得改善を目指していきます。

関連：P24～27「国内家庭用品製造販売事業」 P31「通信販売事業」



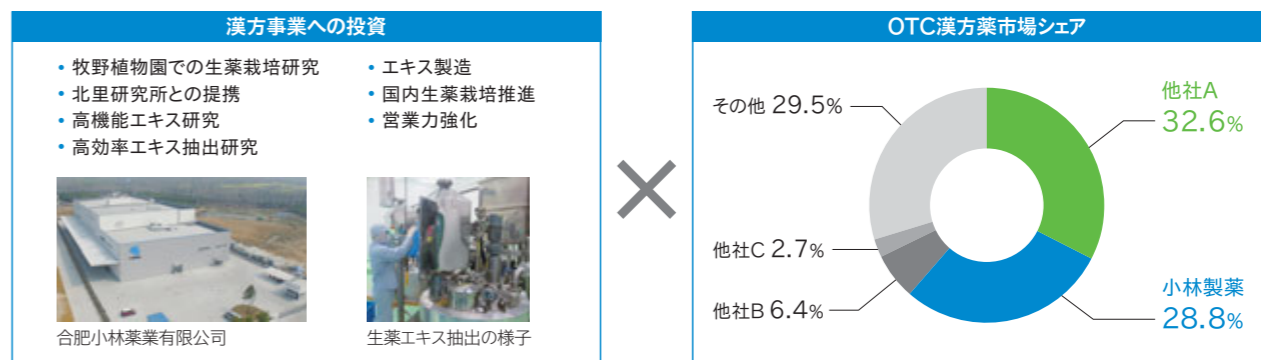
サラシア100

#### 【漢方事業】

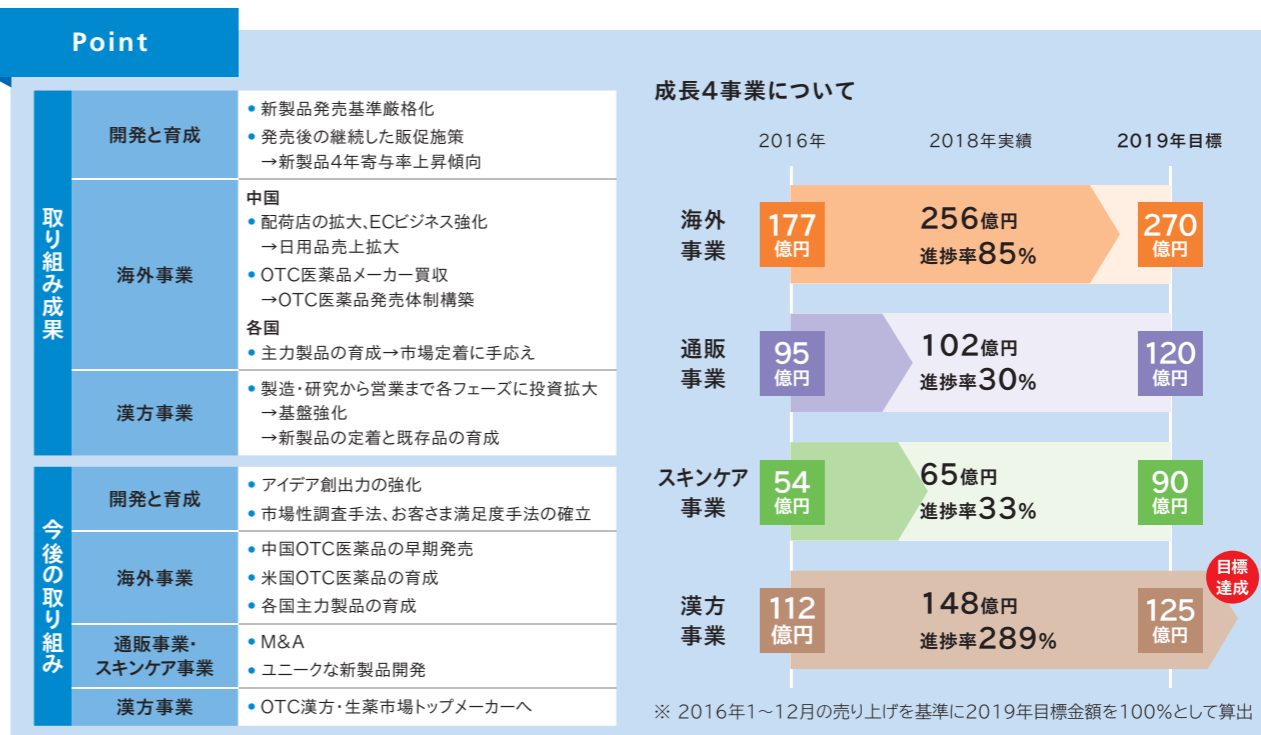
新製品の定着と既存品の育成により、大きな成長を実現することができました。生薬の研究や高機能エキスの研究、エキスの製造、アイデア創出への注力、営業力の強化など、さまざまなフェーズにおいて投資を行ってきました。これにより、漢方事業のさらなる成長に向けた地力がつい

てきたと感じています。そして、OTC漢方・生薬市場をさらに拡大し、シェアも高められる期待が持てるようになってきました。今後も市場を牽引すべく、注力して取り組んでいきます。

関連：P24～27「国内家庭用品製造販売事業」



継続成長できる体制構築



### 3 さらなる成長に向けて

中期経営計画の先のさらなる成長に向けて、次の5つに注力して取り組みます。

#### ①人材育成

持続的成長を実現していくためには、海外事業の成長とM&Aが不可欠です。そのため、今後は、経験があり実績のある人材を海外やM&A先へいかに投入していかかが成長のボトルネックとなります。「人の育成」が経営の優先課題であると考え、小林製薬流の人材育成モデルづくりにチャレンジしています。

2018年より、従業員の成長を支援する取り組みとして「成長対話」を開始しました。上司と部下の対話を通して、部下の成長を後押しするアイデアを出し合い、PDCAを回すことで成長を見える化し、成長を促したプロセスを共有し水平展開することで、全体のレベルアップを図っていきたいと考えています。

関連:P40「従業員とのつながり」



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

#### ②ESG推進

2018年は持続的成長の実現を目指し、ESG視点で経営改革をスタートしました。

E（環境）視点では、グループ環境委員会を本格始動させ、課題に対して5つのワーキンググループでPDCAを回して取り組みを進めています。S（社会）視点では、従業員のライフワークバランスの実現に向け、労働時間の短縮や、育児・介護などの両立支援体制の整備といった働き方改革に取り組みました。G（ガバナンス）視点では、取締役会改

革や2017年に立ち上げたリスク管理委員会で中長期的なリスクへの対応について本格的に議論を開始しています。

各分野において着実に進展しているものの、長期視点での議論が欠如していると考えています。2019年は、ESG視点で2030年のありたい姿からバックキャストで中期経営計画を考えるディスカッションを始め、成長の実現に向け取り組みを進めていきます。

関連:P32~49「ESGによる価値創造」

#### ③海外事業のさらなる強化

持続的成長のためには、海外事業のさらなる成長は不可欠です。全社を挙げて人材と資金を集中していき、海外事業を強化します。

日本と海外にまたがる案件においては、製品開発・マーケティング・供給での国内外事業の連携を強化します。国内の開発力を海外に振り分けることで、開発スピードも早まり、各国での新製品の投入が加速できます。さらに、日

本のマーケティング施策と海外現地での施策も連動させることで、売上の最大化を目指していきます。

現在、海外事業は投資段階であり、売上高の成長性を重視しています。構成比が高まっていく中で、今後は収益性も重視し、ヘルスクエア分野を強化してOTC医薬品や食品などの比率を高め、安定的な利益成長を実現していきます。

関連:P28~30「海外家庭用品製造販売事業」

#### ④将来のための成長投資

現在の中期経営計画では将来のための成長投資としてM&Aに300億円、研究開発・新規事業に30億円の枠を設定していましたが、それに追加し海外での成長を支える

投資として、これから5年程度かけて、400億円規模で大型の設備投資を行っていきます。計画的に投資を進め、将来の成長に向けた基盤を確立していきます。

#### 将来のための成長投資

項目	投資枠 (2017-2019年)
M&A	300億円
研究開発・新規事業	30億円



OTC医薬品のグローバル展開を見据え、新たな大型投資を想定		
課題	対策	最大投資枠 (今後5年以内に)
需要増に備え増産可能に	新棟の建設	400億円 <sup>※2</sup>
グローバル基準のものづくり(PIC/S <sup>※1</sup> )		
現 中央研究所のキャパシティ不足	中央研究所の移転	

※1 Pharmaceutical Inspection Convention and Pharmaceutical Inspection Co-operation Scheme: 医薬品査察協定および医薬品査察共同スキーム  
 ※2 2019年1月時点の算定額であり、投資額は変更となる可能性もあります。

#### ⑤ECビジネスの確立

国内外において年々拡大するECビジネスへの対応も、今後の成長に向けて重要な要素の一つと捉えています。

国内においては、2017年からECビジネスの環境変化に迅速に対応するため、営業本部内にEC推進部を設け、マーケティングや営業活動の強化に取り組んでいます。

また、海外では、買い物のインターネット移行が日本よ

り進んでいる国もあり、WEBでの情報発信力を高めなければならぬと考えています。WEB広告により、トライアル購入を促すマーケティングの成功パターンを積み重ね、当社ならではのWEB広告の手法確立に取り組んでいきたいと考えています。

Point			
人材育成	<ul style="list-style-type: none"> <li>小林製薬流の人材育成モデルづくり</li> </ul>	海外事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>全社を挙げて成長投資</li> <li>✓国内外事業の連携</li> <li>✓収益性の確保</li> <li>✓400億円規模の大型投資</li> </ul>
ESG推進	<ul style="list-style-type: none"> <li>長期視点の議論開始</li> </ul>	ECビジネス	<ul style="list-style-type: none"> <li>国内EC対応強化</li> <li>海外EC成功パターン確立</li> </ul>

### 4 ROIC経営の推進

小林製薬では、2019年12月期から持続的な企業価値向上と利益成長の両立を目指すため、ROIC経営に取り組み始めます。何で稼いでいるのかROICを駆使して見える化し社内に浸透させて、適切な事業評価と戦略的な投資判断を行っていくとともに、重要な構成項目も見える化し、目標を明らかにして改善に取り組みます。

#### 2019年12月期 連結業績見通し

2019年12月期も増収増益、かつ当期純利益22期連続増益を目指します。

	2019年12月期連結業績見通し		
	金額(億円)	利益率	前年同期比
売上高	1,730	-	103.3%
営業利益	273	15.8%	103.8%
経常利益	279	16.1%	101.9%
当期純利益	190	11.0%	105.4%
EPS	240.29円	-	105.4%
ROE	11.3%	-	-

# 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  
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

## 2018年12月期の振り返り

2018年12月期は、海外事業の伸長やインバウンド需要の伸びがあり、増収増益の決算で終了しました。当期純利益は21期連続増益、配当につきましては20

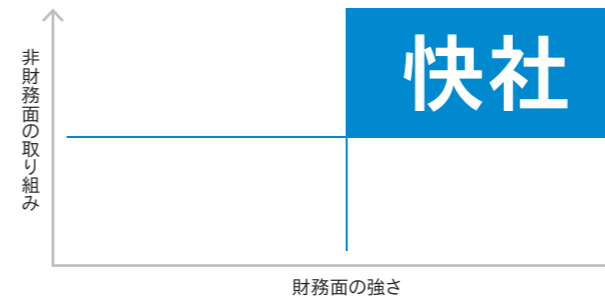
期連続の増配となりました。今後も増益・増配を継続させ、安定的にEPSを向上させることによって、株主の皆さまに貢献してまいりたいと考えています。

## “快社”を目指す

私は2006年に本社企画管理部門の本部長に就任した時から、“快社”を目指すという話をしています。財務面の強さに加えて、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づくりが目標です。非財務面の取り組みはESGの取り組みと言い換えることもでき、近年、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

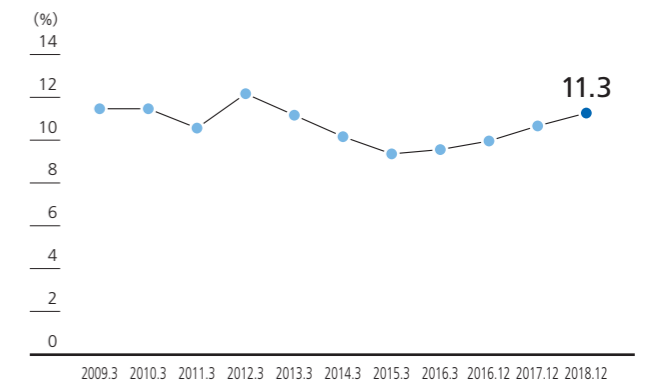
裏打ちされた持続性があるからこそ。製造業である当社では、将来に向けてワクワク・ドキドキする事業と製品を生み出す力の強化が重要と考えています。ステークホルダーの皆さまから評価され支持される快社となり、将来にわたってステークホルダーの皆さまに報い続けていける“快社”になるための施策に、一つひとつ着実に取り組んでまいります。

■我々が目指す“快社”



財務面と非財務面がともに強い“快社”を目指しています。その2つをさらに強化し、持続的に成長することで、将来にわたりステークホルダーの皆さまに貢献できると考えています。

■ROEの推移



## 成長投資について

企業価値を高めるためには当社固有のビジネスモデルを磨くことと、それを実践する人材の育成が必要です。新市場創造を行うビジネスモデルの強化は製品開発力の強化であり、アイデアを生み出し、新たな技術を生み出すための投資が必要です。ニーズを知るための投資、市場を広げるための投資、アイデアをカタチにするための投資、新たな技術への投資などを行います。ビジネスモデルを強化するため

の資産やスキルは基本的にはオーガニックで獲得する方針ですが、外部から取り込む機会があれば積極的に獲得することも考えています。人材づくりの投資では、小林製薬という場で新たな価値を生み出す喜びと、その成果を正しく褒められる喜びを感じてもらえる仕組みを充実させることです。開発中心型企業を標榜する当社においては、人材づくりのための投資の充実こそが重要であるとも考えています。

## 内部留保について

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ために、内部留保を厚くすることは必要と考えています。一方で、獲得したキャッシュは将来の成長のために投じなければなりません。現状、この点は十分でないと思います。については、企業価値の増大に向け、さらに高みを目指すべく、最適な先には、積極的に投資を行う考えです。今後、製造拠点の拡大と充実、研究拠点の拡大と充実を計画しており、この

ための投資を順次、具体的に実行してまいります。並行して、当社にとって意味のあるM&A案件を見つけられれば迅速に獲得に挑む考えであり、内部留保しているものを積極的に活用する考えです。なお、2020年を最終年度とする中期経営計画ではROE目標を10%超としています。2018年12月期には11.3%を達成しました。今後はROICを判断の物差しとして社内に定着させ、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%超を早期に実現し、次につなげたいと考えています。

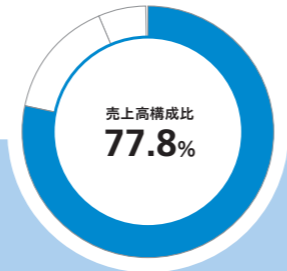
## 株主還元について

株主還元策の充実、重要な施策の一つです。当社の基本的な考え方は、将来を見据えた成長投資を実行しながら企業価値を最大化し、直接的な利益還元である配当と中長期的な株価の上昇によって株主の皆さまに報いていくというものです。配当ポリシーとしては、配当性向を

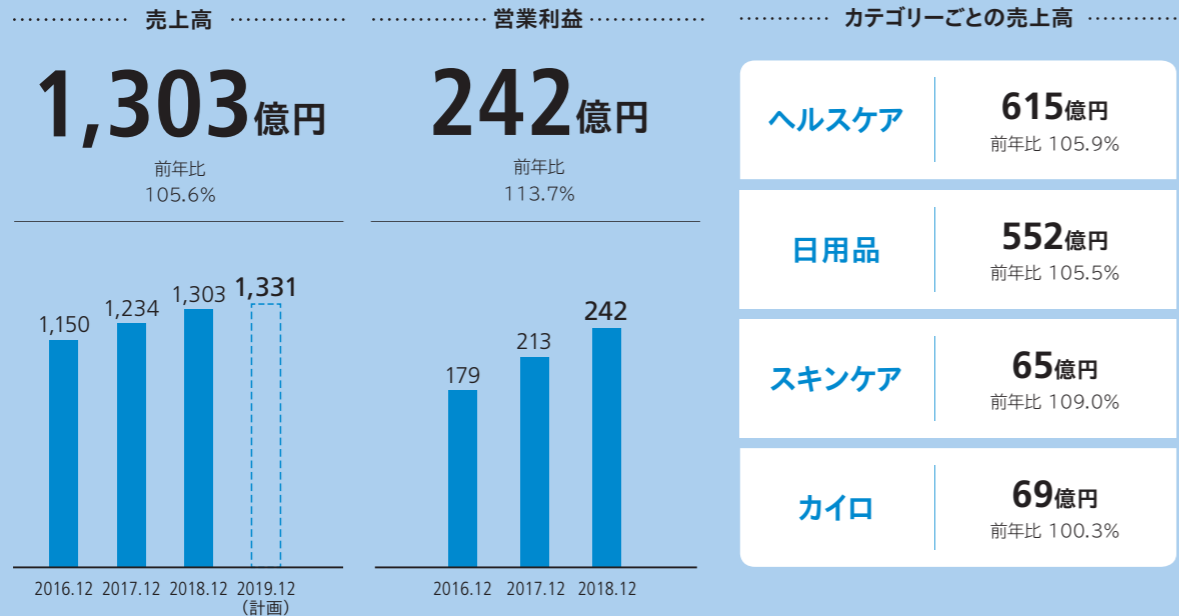
見据えながらも配当金額を増やすことにこだわっており、上場以降の増配を続けていく考えです。自己株買いについては、内部留保と成長投資のバランスを見て機動的に実施しており、今後もこの考えに変わりはありません。

# 価値創造活動セクション

## 国内家庭用品製造販売事業



### 2018年12月期の業績



#### 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
- コンカレント開発、OEM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
- 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

#### 機会 Opportunities

- 高齢化に伴う漢方・生薬ニーズ拡大による市場の伸長
- 東京オリンピック・パラリンピック開催に伴う訪日外国人の増加
- 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

#### 脅威 Threats

- 社会保障費の負担増大による消費意欲の低下
- 各種関連法規による開発・販売規制の可能性
- 中国での中国電子商取引法（新EC法）の施行（2019年1月）に伴うインバウンド需要動向の変化

#### 事業概況

ヘルスケア、日用品、スキンケア、カイロの4つの分野で153ブランドを保有しています。当社の売上の約8割、利益の大部分を占める基幹事業です。訪日外国人に購入されるインバウンド品も年々拡大し、売上高前年比105.6%、営業利益前年比113.7%と、依然として高い成長率を維持しています。



## 2017~2018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1,303億円（前年比105.6%）、営業利益242億円（前年比113.7%）と好調に推移しました。

訪日外国人によるインバウンド需要が増加したことに加え、広告費を増額したことにより売上が拡大しました。

また、厳冬や猛暑、花粉飛散量の増加、インフルエンザの流行拡大など、天候や環境要因が売上に寄与しました。

それに加えて、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（例：『Sawaday 香るStick』→『Sawaday 香るStick パルファム』〈デザイン性・香りをグレードアップしたタイプ〉など）や、新市場創造型の新製品の“開発”が成功し、新製品（スキンケア医薬品『ケアノキア』『クロキアEX』など）が販売初年度から好調、“育成”についても、発売から数年経過した製品（『ナイトミン 鼻呼吸テープ』など）が順調に推移するなど成果が得られました。

#### 高付加価値製品へのシフト



#### 開発成功事例「スキンケア医薬品」



#### 育成成功事例



#### TOPIC

### 育成事例『アルピタン』

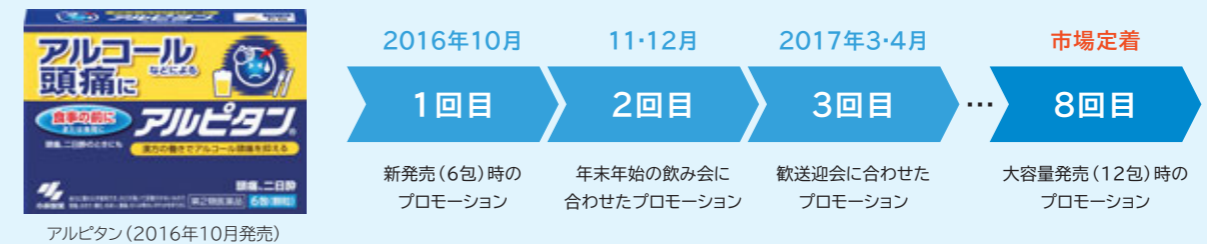
当社では、新製品の開発・上市に注力していましたが、近年では新製品を育成し、市場に定着させることに力を入れています。新製品が市場に定着し、5年、10年と売れ続けることで、開発にかかる労力やコストの効率化、利益貢献につながると考えています。1年に4製品を市場に定着させることを目標に掲げ、毎年新製品の中から2~3製品を選んで広告や販促を重点的に行い、販売の山を作りながら育成していきます。この全社を挙げた取り組み例として『アルピタン』をご紹介します。

『アルピタン』は、漢方処方『五苓散（ごれいさん）』の働きにより、過剰な水分やアルコールの排出を助け、アル

コールなどによるつらい頭痛を抑える内服薬です。

新市場創造型の新製品のため、認知拡大が必要でした。そこで、販売の山を作る施策として、飲酒の機会が増える忘年会や新年会、歓送迎会などの時期に販促やテレビCMを実施しました。店頭では「レジ」「ドリンクストッカー」「解熱鎮痛剤」の付近などで積極展開を行うとともに、テレビ広告を飲酒の時期に重点的に8回実施しました。結果、発売から2年を経過した現在では定番品として根づいています。

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。



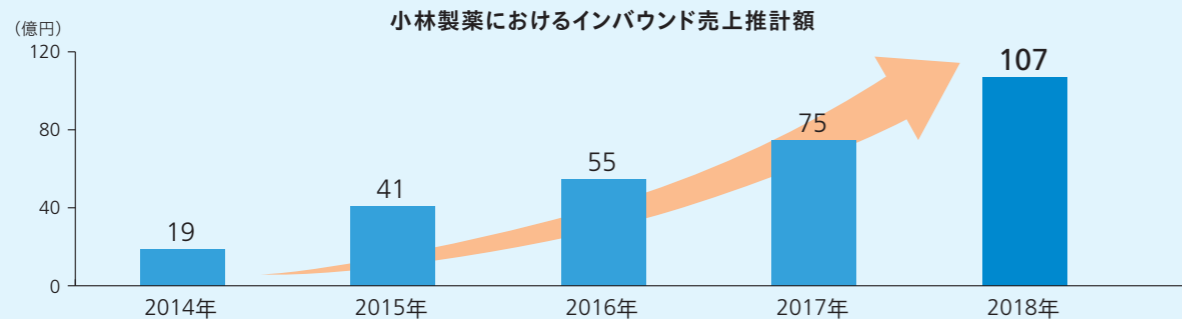
TOPIC

インバウンド需要の増加(対象品目の拡大)

インバウンド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、口中清涼食品『ブレスケア』、水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さまに当社の製品認知が高まった結果、企業認知も高くなり、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考えています。この好循環をさらに進めるべく、新たな施策を検討していきます。

関連:P30「TOPIC 中国・販売施策の強化」



日本に行ったら買わねばならない12の神薬\*

\* 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を訪れる際、必須購入品とされる12の医薬品で、うち5つが当社製品。



2019年12月期に向けて(戦略)

新製品の開発と育成

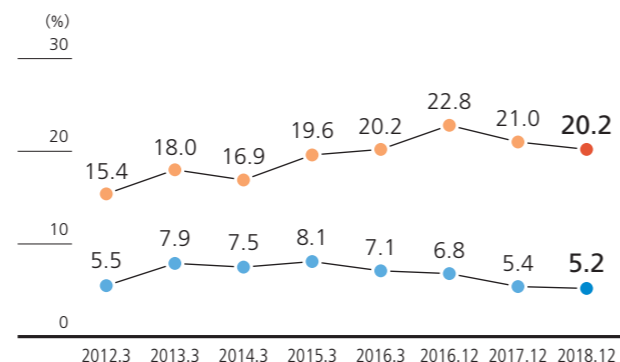
2019年12月期は2017-2019年中期経営計画の最終年度にあたります。引き続き、新製品開発力・育成力をさらに高めて、「実力ある成長」を成し遂げていきます。

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、昨年より、店頭の情報からアイデアを出し合う取り組みをスタートさせています。

これにより、経営指標である「新製品4年寄与率25%」の達成を目指していきます。

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  
● 1年寄与率:全売上高に占める直近1年に発売した新製品の割合

TOPIC

漢方・生薬事業

漢方・生薬事業は中期経営計画で2019年12月期の売上高目標を125億円と掲げていましたが、2018年12月期の実績が148億円と1年前倒して達成し、目標を大幅に上回る成果を上げることができました。

この成果の背景には、新製品の定着と既存品の育成を

推進できたことがあります。

今後のさらなる成長のために、生薬や高機能エキスの研究、エキスの製造などへの投資を行い、漢方・生薬事業の成長を推進していきます。

①漢方・生薬栽培における外部機関との連携

牧野植物園での生薬栽培研究

2016年5月、高知県立牧野植物園と共同研究契約を締結しました。植物資源から有用素材を探索し、その素材の栽培研究を行って、新製品開発につなげます。



高知県立牧野植物園

北里研究所との漢方・生薬の活用に関する提携

2019年1月、当社の製品開発力と、学校法人北里研究所の有する漢方医学的知見を互いに活用し、国民の健康に役立つ製品・サービスを開発することを目的に提携しました。

②漢方エキス研究

古くから人々の健康に役立ってきた漢方・生薬は、解明されていないことが多くあり、漢方薬を構成している生薬の一つひとつにはいくつもの成分が含まれています。当社は、それらの成分の多彩な作用を一つひとつ解き明かしていく研究を進めています。さまざまな領域の専門家と相互に協力・連携しながら、新しい機能の探索など、難易度の高い研究にも積極的に取り組んでおり、共同研究で得られた成果は学会などでの公表や、製品開発に活かすことで、漢方・生薬業界の発展に貢献していきます。



「第19回 国際東洋医学会学術総会」で発表

③漢方エキス抽出研究・製造(合肥)

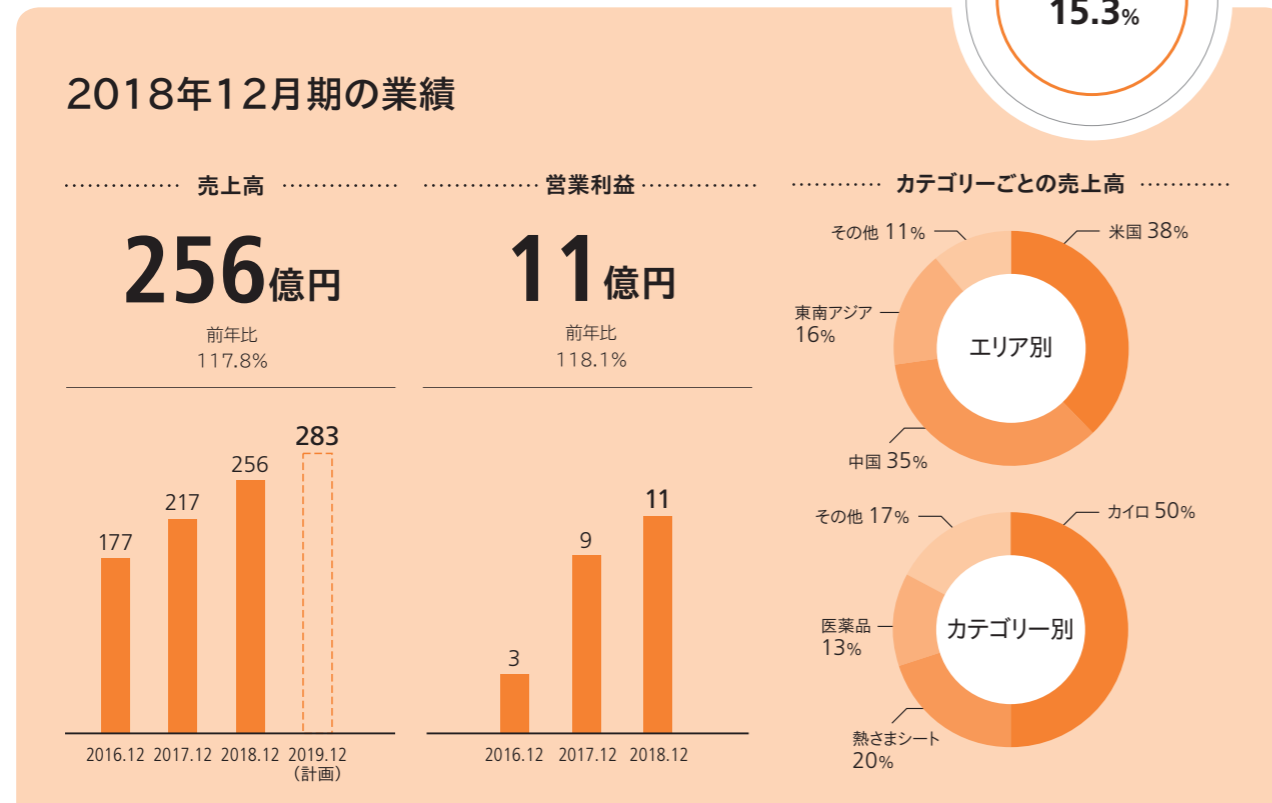
連結子会社「合肥小林製薬有限公司」では、生薬の調達と漢方エキスの製造を行っています。現在、主に肥満症対策薬『ナイシトール』、蓄膿症改善薬『チクナイン』の漢方エキス製造を行っており、製造できる漢方薬ブランドの拡大を目指しています。

今後も、高品質な漢方エキスの製造と、抽出のための研究に注力していきます。



合肥小林製薬有限公司(中国安徽省合肥市)

## 海外家庭用品製造販売事業



<h4>強み</h4> <p>Strengths</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>米国のカイロ市場で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>	<h4>弱み</h4> <p>Weaknesses</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など</li> <li>カイロなどの季節性が強い製品は暖冬の場合に販売不振となる</li> </ul>
<h4>機会</h4> <p>Opportunities</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>米国ではカイロの日常使用の習慣がまだ根づいておらず、拡大の余地がある</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</li> </ul>	<h4>脅威</h4> <p>Threats</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> </ul>

### 事業概況

米国・中国・東南アジアを注力エリアとして、カイロや額用冷却シート、外用消炎鎮痛剤などを販売しています。売上高前年比は117.8%、営業利益前年比は118.1%と、事業部の中でも最も高い伸び率を示しています。直近では、当社売上高構成比の15.3%を占めるまでに成長しています。



カイロ      額用冷却シート      外用消炎鎮痛剤

## 2017~2018年振り返り(成果と課題)

売上高は256億円(前年比117.8%)と、非常に好調に推移しました。増収39億円のうち、中国が22億円と、大きく伸ばしています。営業利益も米国の売上好調に伴い、11億円(前年比118.1%)となりました。

	米国	中国	東南アジア
売上高	98億円	89億円	40億円
前年比	114.9%	132.6%	110.1%
成果	<ul style="list-style-type: none"> <li>厳冬により、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『ZIM'S MAX FREEZE』の処方リニューアルによる売上増</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>防寒用カイロに加えて、非防寒の治療用カイロも好調に推移</li> <li>インバウンドで人気の額用冷却シートが好調</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>主軸ブランドの売上拡大(額用冷却シート、カイロ、アンメルツ、アイボン、めがねクリーナー、サワデー)</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</li> <li>外用消炎鎮痛剤『ZIM'S MAX FREEZE』のブランド成長戦略によるブランド力向上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>額用冷却シート市場の拡大(既存チャネル強化・新規チャネル開拓)</li> <li>カイロ市場の拡大(非防寒の認知・使用率拡大)</li> <li>日本からの輸出品を拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>主軸ブランドで新アイテム投入し売上拡大</li> <li>新製品の発売</li> </ul>

## 2019年12月期に向けて(戦略)

海外家庭用品製造販売事業は成長が著しく、最注力事業として、経験豊富な人材を投入していきます。

米国・中国・東南アジアを注力エリアとし、『カイロ』『熱さまシート』に加えて、各国でOTC医薬品のマーケティングを確認しながら、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。


特に、東南アジアでは各国の売上規模が小さく、配荷拡大の余地があるため、早急な代理店戦略の確立が重要です。また、営業利益率を向上させるため、売上を拡大しつつ、経費コントロールを行います。

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。

### TOPIC 江蘇中丹製薬有限公司を子会社化

(現在は「江蘇小林製薬有限公司」に社名変更)

2018年6月、中国の医薬品製造販売会社である「江蘇中丹製薬有限公司(現 江蘇小林製薬有限公司)」を子会社化しました。中国では外資系企業への規制があり、医薬品の製造販売について許可を得るには10年単位の時間が必要といわれています。そうした中、今回の子会社化により、現地での医薬品製造販売体制の構築が進みました。中国現地では、日本に行ったら買わねばならない12の神薬の一つとして外用消炎鎮痛剤『アンメルツ』の認知度が高く、日本で行っているマーケティング(効果がひと目でわかる製品パッケージ開発など)を現地でも展開していく予定です。今後は現地の既存販路を活用し、ドラッグストアなどの小売店で販売を行い、2028年には中国のOTC医薬品事業で40億円の売上を目指します。



調印式典の様子



TOPIC 中国・販売施策の強化

現地店頭販売と通信販売(EC)

中国では『熱さまシート』『カイロ』を製造販売しており、卸を通じて現地小売店で購入することができます。店頭販売のほかには、『ケシミンクリーム』『プレスケア』

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。

店頭で購入できる製品

売上高前年比 147.5%



ECで購入できる製品(越境EC含む)

売上高前年比 151.5%



目指す消費者購買行動パターン

当社が目指す中国消費者の購買行動パターンは、

- ① SNSやWEB広告で認知
- 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店頭やWEBで購入しリピート
- ④ SNSで口コミしていただく

これにより、認知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

全社で海外事業を推進するには、全社を挙げての協力体制が必要です。そのため、現在、国内と海外で事業部門をまたいだ連携を行っています。

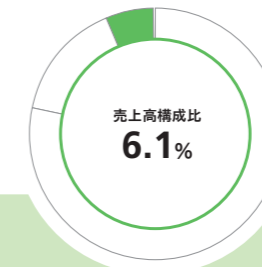
中国からの観光客が日本で購入する「インバウンド」に加えて、社内では中国に帰国してからの購入を「アウトバウンド」と呼んでいます。この2つを合わせた「オールバウンド」について現在、月1回の戦略会議を行っています。

この会議には社長、各事業部長、関係者が出席することで、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。

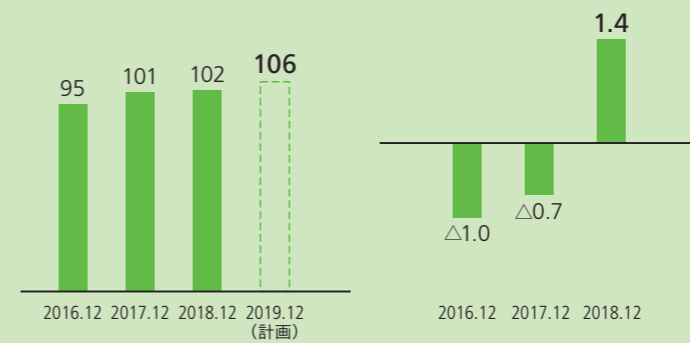
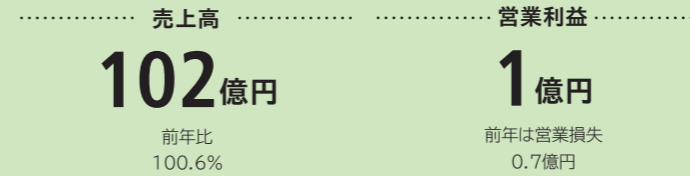


「オールバウンド」戦略会議

通信販売事業



2018年12月期の業績



事業概況

スキンケア製品や健康食品などを電話やインターネットを通じて販売しています。2015年度には売上高が85億円まで落ちこみましたが、積極的な広告投下と「定期お届け便」の導入により、売上高は100億円を超えました。営業利益は2期連続の赤字でしたが、今期は黒字化を達成しました。



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

弱み

Weaknesses

- 「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

機会

Opportunities

- 機能性表示食品のヘルスクレームの幅が広がっており、健康食品市場が活性化
- 事業開始から5年程度で100億円に達する企業もあり、事業自体の成長ポテンシャルが高い

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」「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

2017~2018年振り返り(成果と課題)

広告やダイレクトメールを中心とした販売促進による、新規顧客の獲得と既存顧客への購入促進に努めました。

2018年4月からお客さまに送料をご負担いただくこと

になったため、定期コースお客さまの解約が増加し、事業成長が鈍化しました。一方で、平均受注単価は上昇し、配送コスト負担の軽減を図ることができました。

2019年12月期に向けて(戦略)

店頭販売品と同様に、開発初期の段階で生活者のニーズを調査し、市場性を見極めてから開発に着手する手法を確立していきます。

また、今後も引き続き、高付加価値製品への広告投資の集中を行い、成長に不可欠な、ユニークで差別化されたスキンケア製品・サプリメントの新製品の開発を行います。

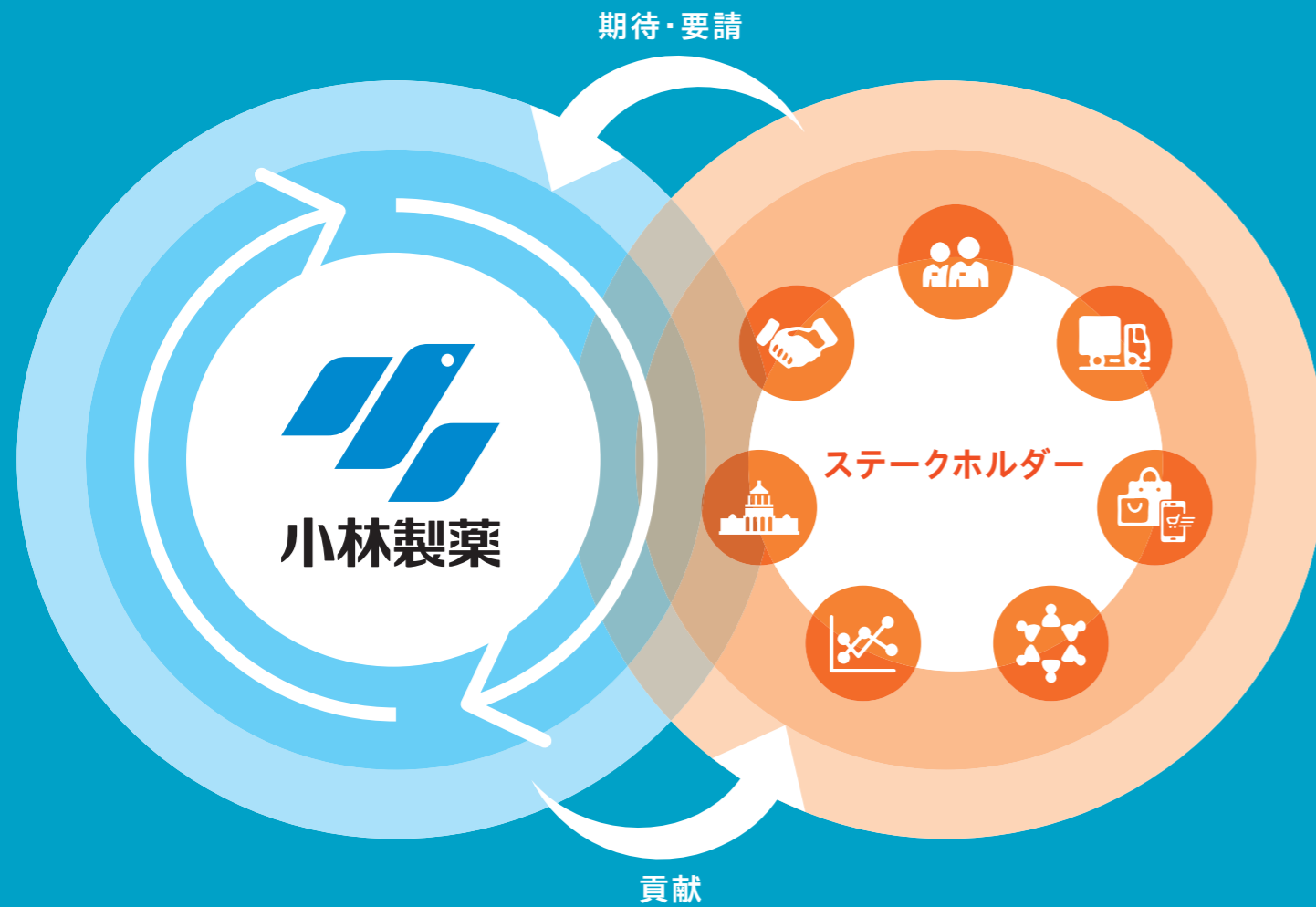


# 持続的成長に向けたESGの考え方と取り組み

小林製薬は、「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」という経営理念と、「あったらいいな」をカタチにする」というコーポレートブランドスローガンのもと、一人ひとりのお客さまのお困りごとを解決するだけでなく、その背景にある社会的課題にも向き合っています。

ESGについても、価値創造のドライバーの一つと位置づけ、ESG視点で経営を磨くことに取り組んでいます。

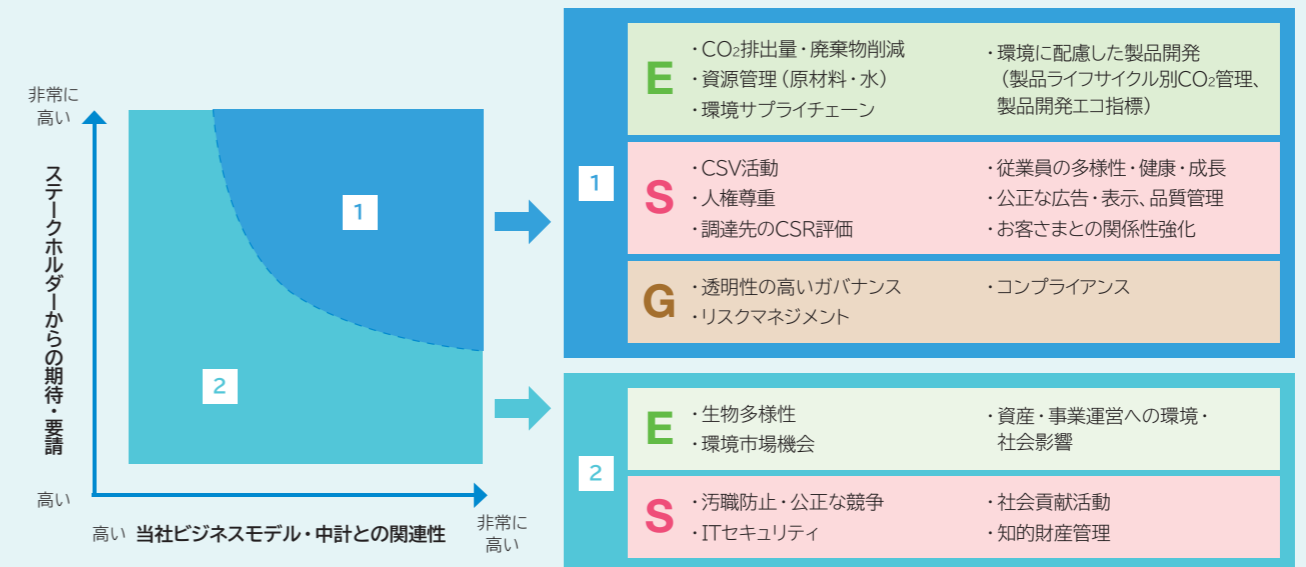
今後も、さまざまなステークホルダーのニーズや期待に耳を傾け、健全な事業成長と社会的課題解決を両立させ、持続可能な社会の実現に貢献していきます。



## 重点課題の特定・運用プロセス

小林製薬が優先的に取り組むべき重点課題について、「ステークホルダーからの期待・要請の高さ」と「小林製薬

グループのビジネスモデル・中期経営計画との関連性の高さ」の両観点から、2017年に特定し、取り組みを進めています。



### 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、当社として向き合うべき課題を抽出。

### 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「小林製薬グループのビジネスモデル・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。

## 社内浸透のための取り組み

ESG視点で経営を磨くため、取締役会においてESGの現状と課題を協議し、重要テーマを特定して全社戦略としてPDCAを回しています。役員研修においても、国際的な流れや企業に求められる変化について研修を実施。ビジネスモデルや重要な経営資源など、当社課題について意見交換を行っています。

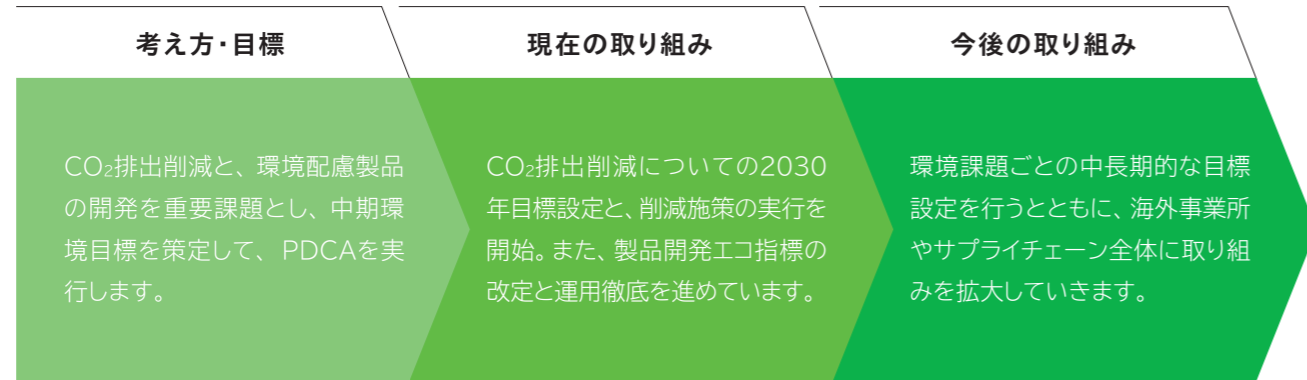
従業員に向けてはグループ報で連載を組み、理解促進に努めています。また、2019年度よりグループ経営方針をはじめ、各事業部方針にもESGの要素を盛り込みました。従業員一人ひとりが日々の業務の中でESG視点を持ち、業務改革・意識改革を行うことで、会社全体としてESGを推進し、持続的成長を目指します。



持続可能な開発目標 (SDGs) は、2015年に国連総会で採択された2030年までに達成すべき世界共通の目標です。

小林製薬では、事業活動やESGの取り組みを通じて、持続可能な社会の実現に貢献します。

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

#### 3.資源・生物多様性への配慮

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

#### 4.廃棄物の削減とリサイクル、化学物質の適正管理

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

#### 5.環境配慮製品・サービスの開発と提供

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

#### 6.サプライチェーン全体での取り組み

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

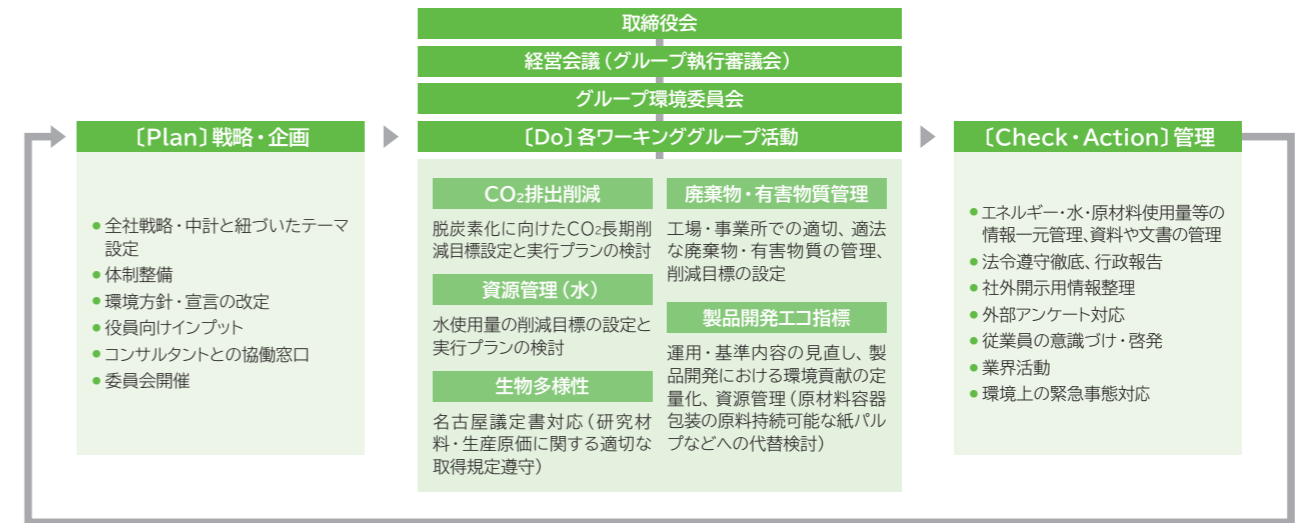
#### 7.行動指針の共有及び環境意識の向上

この指針を経営者・全従業員で共有し、取り組みや教育・啓発活動を通じて、一人ひとりの環境保全意識の向上に努めます。またこの指針に基づく目標・取組内容と達成状況についてはステークホルダーの皆様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、グループ全体として中長期的なあり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、事業を行ううえ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、2018年度売上原単位で2005年度比30.5%削減と、大幅に目標を削減できています。

テーマ	対象部門	2018年12月期目標	2018年12月期実施したアクションプラン	2018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 26.3%削減 (0.119t-CO <sub>2</sub> /百万円)	● 照明のLED化 ● 工程ロスの削減 ● 省エネ設備への更新(冷却装置、空調機、ガスボイラー) ● ボイラー燃料の変更 ● CO <sub>2</sub> 低排出電力への切り替え	売上原単位 2005年3月期比 30.5%削減 (0.112t-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(営業車両分を含む)を 2005年3月期比30.1%削減 (3,400t-CO <sub>2</sub> )	● クールビズの実施 ● 早期退館の促進 ● 空調管理の徹底 ● エコドライブの推奨 ● LEDへの更新 ● 定期的なエネルギー使用量の管理	総排出量(営業車両分を含む) 2005年3月期比33.2%削減 (3,250t-CO <sub>2</sub> )	
廃棄物削減	製造	—	● 廃棄ロスの社内リサイクル ● 容器包装の分別、有価売却	廃棄物排出量増加	—
リサイクル	製造	全事業のリサイクル率を 99.5%以上	● ロス削減、廃棄物の分別収集	リサイクル率99.2%	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	● 代替原料への変更	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(有害化学物質)対象物質の各工場排出量100kg以下
省資源	製造	環境配慮型製品の拡大	● 容器・包装の薄肉化、構造の研究	主要製品における容器包装薄肉化・簡素化	環境配慮型製品の拡大
グリーン調達・購入	製造	委託先との関係性強化	● 調査項目の精査と方法の検討	委託先への省エネ支援	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34%削減」という新たな長期削減目標を設定しました。削減施策として、CO<sub>2</sub>排出の多い国内主力工場を中心にCO<sub>2</sub>排出ゼロ電力の導入などを進めます。

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>」に加盟しました。同年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。今後2年以内に目標を申請し、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>」については、シナリオプランニングを行い、当社としてのリスク、機会とそれらが及ぼす影響を見極め、対応策を開示できるよう、準備を進めています。

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。

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



国内主力工場の例（仙台小林製薬）



グループ環境委員会の様子

持続可能なものづくり

Reduce（減らす）

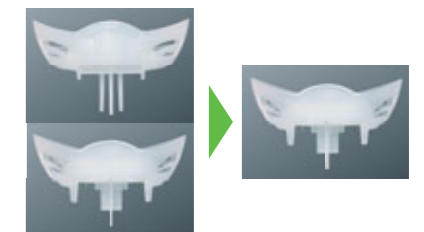
製品設計において、プラスチック部分を薄くしたり、部品点数の削減、外装箱の設計改善などによる材料使用量の削減、さらには廃棄物容積を小さくするに向けて取り組みを進めています。2018年度は『糸ようじ』の製造過程で発生する廃棄パーツの軽量化の実現や、『ブルーレットスタンピー』のキャップとスタンドパーツを一体化させた自立するキャップを設計して部品点数の削減につなげることができました。



改良前 改良後  
ブルーレットスタンピーの例

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、お客様に対し、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：アイテムにより、下容器構造がバラバラ  
改良後：アイテム間の互換性あり

Recycle（再資源化）

2019年より、テラサイクルジャパン合同会社と提携し、『液体ブルーレット おくだけ』の使用済み容器を回収してリサイクルするプログラムを開始します。回収した容器はリサイクルされ、新たなプラスチック製品の原料に生まれ変わります。これまで廃棄されるだけであった使用済み容器をリサイクルする場を提供することで循環型社会へ貢献していきます。



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』のパウチ包材重量の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に転換しました。今後も、積極的に植物由来ポリエチレンなどの再生可能原料への転換を進めていきます。



担当者の声

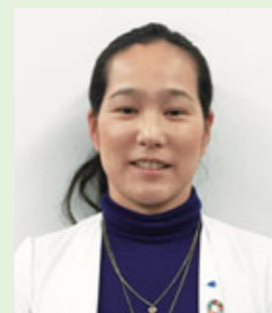
PDCAを回して着実にCO<sub>2</sub>排出削減に取り組めます

2018年にCO<sub>2</sub>排出削減ワーキンググループの活動をスタートし、メンバーとともに世界の気候変動の動向と当社のCO<sub>2</sub>排出状況を照らして、気候変動問題に対するポリシー、長期削減目標について議論を重ねました。

小林製薬のCO<sub>2</sub>排出の多くを占める製造工場では、長年にわたり省エネルギー活動に注力し、エネルギー効率化に努めていましたので、現場を見て担当者とディスカッションし、さらなるCO<sub>2</sub>排出削減施策を検討しました。

そして、CO<sub>2</sub>排出削減ワーキンググループとして、CO<sub>2</sub>長期削減目標を「2030年までに2017年比34%削減（スコープ1、2）」と設定、具体的な削減プランも提示し、グループ環境委員会、および経営会議、取締役会にて承認されました。このことは、小林製薬にとって気候変動対策の大きな一歩となりました。

今後は、削減プランの遂行、TCFDへの対応を含めた情報開示の拡大、加盟イニシアティブでの活動、社内教育などを進め、脱炭素化社会の実現に一層貢献していきます。



グループ統括本社  
法務・総務統括部 総務部  
坂田 沙織

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。

また組織体制としては、2019年度より製造部門に環境負荷低減技術の探索や、エコ視点での評価の取りまとめをミッションとしたエコ専任チームを新設しました。通常の開発チームとは独立した組織とし、開発チームと連携を取りながら開発を進めることで、製品開発全体のエコ視点でのレベルアップを図っていきます。

今後は、改定したエコ指標を運用し、開発現場に定着させることを目標に取り組めます。そして将来的には、社内認定制度なども導入し、CO<sub>2</sub>排出量なども定量的に把握できる体制を目指して取り組んでいきます。



製造本部 開発・調達統括部  
日用品技術開発部 部長  
村田 信行

S 社会

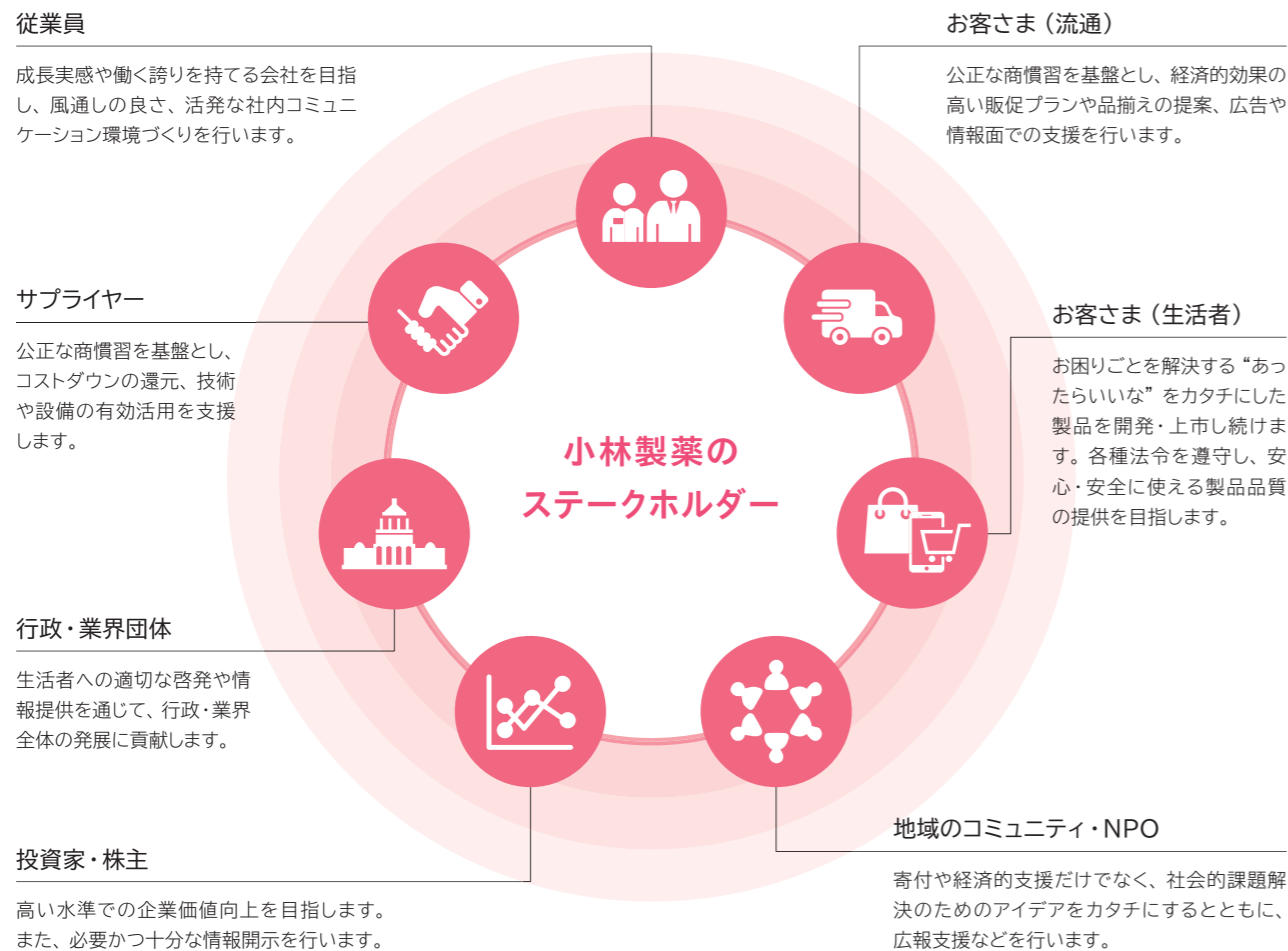
考え方・目標	現在の取り組み	今後の取り組み
経営理念「人と社会に『快』を提供する」の考えのもと、お客さまや取引先さま、従業員やステークホルダーの皆さまの「あったらいいな」にお応えし、小林製薬らしい社会的価値創出に取り組めます。	お客さまや取引先さまからの信頼を高める活動に加え、人材育成や働き方改革、ダイバーシティ推進活動を加速させています。また、「命の母」ブランドを先行事例として、社会的課題解決に貢献できるブランド活動を開始しています。	事業・ブランドによる社会的課題解決活動をさらに拡大します。また、従業員の働きがいや、お客さまとの絆を高める活動も積極的に推進していきます。

基本的な考え

小林製薬では、「社会にとっての“あったらいいな”をカタチにする」ことをテーマに、事業活動を通じた「社会的価値」と「経済的価値」の同時実現を目指し、積極的に展

開しています。NPO・地域社会・行政などの幅広いステークホルダーと連携・協働しながら進めていきます。

ステークホルダーとのかかわり



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、女性保健薬『命の母A』を通じた活動をご紹介します。「命の母」ブランドでは、主要原料であるカノコソウの生

産支援や女性ホルモンバランスの啓発として、インターンシップなどを実施しています。

カノコソウ生産農家支援

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



女性ホルモンバランスの啓発

女性保健薬『命の母A』は、1世紀以上、女性の心と身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、ホルモンに関する認知はまだ低く、女性疾患にかかってから治療する傾向があります。そのため、会社での昇進を諦めたり、辞職される方もいるなど社会問題となっています。当社では女性ホルモンについて考えるきっかけとして、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。



今後の課題・テーマの考え方

「命の母」ブランドによる貢献をより大きくしていくとともに、他の製品ブランドでの活動も推進していきます。今後も、お客さまのお困りごとの解決と、その背景にあ

インターンシップに参加した就職活動生の気づき

- いつもの自分や、周りのアイデアの枠を超えた意見を交わし合えたことは、今後の生活にも大いに役立つと実感できた。(男性)
- 女性ホルモン、生理にもっと目を向けなければならない問題と考えるようになった。(女性)
- 周りを尊重する姿勢、自分にないものを認め、チームで作り上げることで、新しい価値を生み出した。(男性)
- どうすれば伝わるかを、発信・受け取る側の両方の視点から考える力がついた。(女性)



る社会のお困りごとの解決の同時実現ができる事業活動に取り組んでいきます。

## 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、個人の成長が会社の成長を牽引するものと考え、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て、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

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的に、働き方改革に真剣に取り組んでいます。

## ● 労働時間短縮

「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を向上させ、リスクとなる長時間労働を是正することが従業員の心身の健康を守り、企業の競争力が高まっていくものと考えています。

## ● 育児・介護両立支援

短時間勤務や時差出勤、休暇や一時休職などの充実を図り、従業員の負担を少しでも軽く、安心して育児や介護ができるように支援する制度を導入しています。また、育児や介護で利用できる会社の制度などをまとめた冊子『ファミリーフレンドリー BOOK』をイントラネットで公開したり、社内報で制度の紹介を行うなど、制度の周知や理解向上に努め、働きやすい環境づくりを行っています。

## 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（2018年度の女性管理職比率9.1%）。

## ● 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しました。

当社はこれまでさまざまな社会貢献活動を行ってきましたが、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。



障がい児保育園へレンでの保育の様子

## 大阪府と包括連携協定を締結

2018年11月、大阪府と小林製薬は包括連携協定を締結しました。本協定は、地方創生を通じて、個性豊かで魅力ある地域社会の実現などに向けた取り組みが進む中、大阪府と小林製薬が連携・協働した活動をより一層深化させることを目的に締結したものです。7分野で連携を行い、特に「健康」「環境」「子ども・福祉」の3つにフォーカスして取り組んでいきます。

## ● 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。

2018年度は、応募総数35件の中から計11件に助成・顕彰（総額3,000万円）しました。

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



包括連携協定締結の様子

# G コーポレート・ガバナンス

## 基本的な考え方

小林製菓は、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。

小林製菓は、創業家を中心とする経営体制を敷き、経営のスピード化、従業員の高いロイヤリティ、果敢な経営判断、長期的視点での経営を可能としています。一方、独善的な経営を助長するおそれもあることから、コーポレート・ガバナンスの充実が不可欠であり、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ことに、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

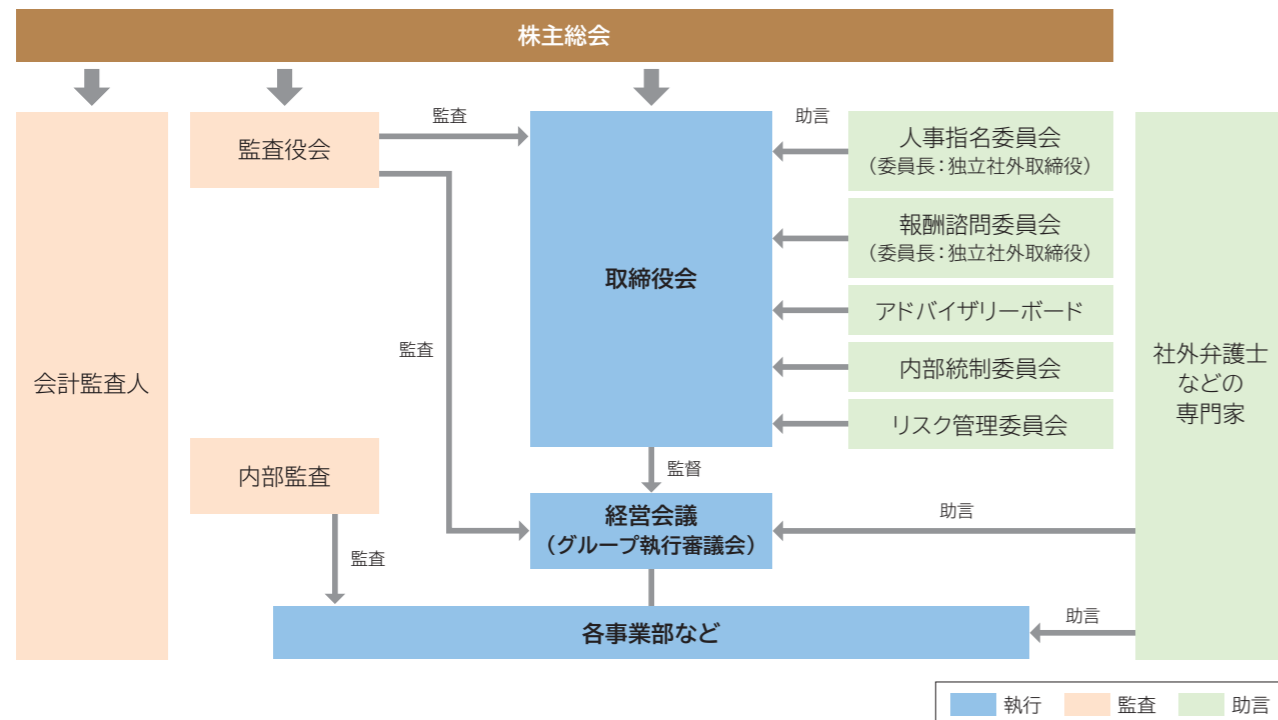
保するため、独立社外取締役を委員長とする「人事指名委員会」「報酬諮問委員会」を設置しています。また、独立社外取締役や代表取締役を中心メンバーとする「アドバイザリーボード」を設置し、大きな経営課題への必要な助言を得る体制を敷いています。

## 役員を選任

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。



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

### 社外役員の選任理由

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、経営の監督機能強化に尽力してきました。当社の全事業における取り組みを十分に把握し、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て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・経営学を研究しており、また、他社の社外役員を歴任するほか、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、当社においてもこれらの活動で培った知見を基に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て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ほか、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。また、働き方改革にも精通し、ダイバーシティの視点でステークホルダーの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て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ほか、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。

## 取締役の報酬

取締役の報酬は、業績連動型の年俸制となっています。その額の決定につきましては、業績向上ならびに担当部門における課題達成への意欲を高めることを目的に、事業年度ごとの業績（売上高・EPS・ROE）、および担当部門における中期経営計画での担当課題の達成度からなる個人業績に基づいています。それぞれの取締役の報酬額の妥当性については、社外取

締役を委員長とする報酬諮問委員会（社外有識者、社外取締役、当社代表取締役、人事担当取締役で構成）において協議し、その協議結果を取締役に付議し決定しています。また、株式報酬としてのストック・オプション等については、これまでも全社的な制度として導入してきており、今後も適時検討し必要に応じて導入していきます。

### 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)	662	662	—	—	—	6
監査役(社外監査役を除く)	42	42	—	—	—	2
社外役員	81	81	—	—	—	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) 2018年3月29日開催の第100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	289	—	—	—	289
小林 豊	取締役副会長	188	—	—	—	188

G コーポレート・ガバナンス

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、2018年11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。

左記の調査結果を踏まえ、12月に社外取締役（3名）と社外監査役（2名）による取締役会評価会議を開催しました。

決定した評価結果については、取締役会にフィードバックを行い、取締役会の監督機能および意思決定機能のさらなる向上を図っていきます。評価結果の概要は以下のとおりです。

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⑤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 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 ② 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	中期経営計画やESGに関する議論の取締役会に占める割合は確実に増加していることから、2017年よりも関連な意見交換がなされている点が評価されました。 一方、中期経営計画の策定において、より一層社外役員の関与を高めること、重要案件の中でも、特に海外事業やM&Aに関する戦略的な議論および定期的なレビューをより強化することについては課題とされました。これらの課題について取り組むことで、さらに中長期的な視点に立った議論の割合を高め、取締役会の監督機能を強化していきます。
③ 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	リスク管理委員会の運営に伴い、企業を取り巻く将来にわたるリスクの抽出と、重要度の高いリスクの選定を行った点が評価を得ました。半面、コンプライアンス、内部統制、全社的なリスクに関する施策の充実など、まだ議論が十分とは言えないテーマも指摘されたことから、これらを含む重要度の高いリスクに対する議論について、今後、取締役会で計画的に協議を行っていきます。
④ 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、適切に議論が行われていることに対して評価を得ました。しかしながら、取締役会に求められる議論の水準が高まっているとの認識も再確認されたことから、引き続き、委員会および取締役会における議論の客観性、透明性の向上に努めていきます。
⑤ 働き方改革、最高経営責任者等の後継者計画、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	改善に向けた取り組みを開始していますが、より具体的に議論を展開していくことが課題とされました。取締役会における重要テーマとして、年間の協議スケジュールに組み込むことでより多くの知見を積み重ね、企業価値の向上、ひいては企業の持続的成長につながる議論を行っていきます。

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きます。

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、経営会議にあげて対策を講じる体制を敷いています。このほかに、目前で発生している顕在化したクライシスに関しては、顕在化とともに速やかに「危機管理本部」を立ち上げ、スピーディに対応を図る体制を取っています。

	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

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・助言をしています。

※ 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>

株主・投資家とのコミュニケーション

小林製薬では、株主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。

株主との対話の方針

- 企業の持続的成長に資するため、株主との対話は積極的に行う。
- 株主との対話には、株主の属性、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。

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、各種教育を計画的に実施しています。

さらに、グループ報（社内報）やイントラネットを活用した「e-ラーニング」を実施し、全従業員を対象として、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。

当社と株主双方の考えや立場についての理解を深め、これを踏まえた適切な対応を取ることが重要と考えています。株主との対話の申し込みに対しては随時対応しています。

2018年12月期の取り組み実績

株主総会（2019年3月開催）	
出席者	425名
議決権行使比率	92.8%
機関投資家・アナリストとの面談	
面談件数	205件
個人投資家との対話	
開催回数	4回
参加者	476名



## G コーポレート・ガバナンス



## 社外取締役インタビュー

## 小林製薬ならではの「強み」と「コーポレート・ガバナンス」、そして、「今後の課題」とは

社外取締役  
伊藤 邦雄一橋大学大学院 経営管理研究科 特任教授  
2007年に当社独立委員会委員に就任後、  
2013年に当社社外取締役に就任。  
2014年に経済産業省のプロジェクトで通称、  
「伊藤レポート」を発表した。

## 小林製薬の「強み」について

小林製薬は、「小さな池の大きな魚」を狙う、いわゆるニッチ戦略のビジネスモデルで21期連続の増益を達成しています。この強みの背景は、30年以上にわたり続けている「アイデア提案制度」、それにより醸成された全員経営にあると思います。毎年多くの新製品を上市していますが、アイデアの源泉は、一部の限られたイノベーターやアイデアクリエイターに依存しているわけではありません。一般社員が日々の業務の中でアイデアを出し続けていることが起点となっています。アイデアは新製品だけにとどまらず、業務改善面においても提出することができ、合計で年間約5万件ほどにもなります。

この企業風土の醸成は経営陣が自ら模範を示すことで社内に根づいており、社員は新入社員の頃からアイデア出しを奨励されています。入ったばかりの頃は義務的かもしれませんが、アイデア出しを続けた社員は「クセ」となり、「クセ」となると、アイデアを出すのが当然のようになります。

そして、自らアイデアを磨こうとする。これが小林製薬の企業風土となっています。社員一人ひとりが会社のことについて考え抜き、アイデアを出し続けていることは、経営に参画しているとも言え、全員経営と形容できる水準にまで到達しています。この企業風土は、真似できない無形資産として非常に評価できます。

加えて「アジリティ」、言い換えると「フットワークの軽さ」が強みを増加させています。「小さな池」を見つけ出し、新製品を開発して市場にファースト・インするには、スピーディに物事を進めることが必要不可欠です。これを可能にしている背景には、議論しやすい風土、新入社員でも誰でも意見を言いやすい雰囲気があるからこそです。アイデア出しが奨励され、「仕事の前では誰でも平等」という考えがあり、スピード重視の経営をしています。これは大企業病にかかっているとはできません。今後も引き続き、この企業風土がさらに強化され、発展していくことを期待しています。

## コーポレート・ガバナンスについて

## コーポレート・ガバナンスに関する意識について

小林製薬のコーポレート・ガバナンスについて評価できることは、経営トップが傾聴を重んじ、外部の声を受け入れ、自ら実践していく姿勢があるということです。創業家が経営する企業は、時として規律が緩み、官僚的な組織になってしまうことがあります。組織が官僚的になると、外部から情報が入ってこなくなり、自分の世界を築いてしまって、誤った判断を下してしまう危険性があります。しかし、小林製薬の経営トップは代々規律意識が高く、極力そうならないよう自らを律し、また、組織的な仕組みづくりをしていると感じます。我々社外役員からのアドバイスにも真摯な姿勢で傾聴し、重要と思ったことはすぐに取り入れています。

## 取締役会について

まず前提として、小林製薬の取締役会は、社外役員が発言する時に自己抑制しなくてもよく、自由にものが言える雰囲気があります。小林製薬は監査役会設置会社であることから、監督機能だけでなく、経営の執行という機能もあります。執行案件を検討するにあたり、執行側だけでなく我々も意思決定に関与しているという意識があります。また、監督と執行のバランスが取れており、監査役会設置会社としての有効性が確保できていると思います。取締役会では細部にわたって議論されることがよくあり、これはリスクマネジメントを重視している姿勢であると考えています。一見小さいと思われる事実も、ないがしろにすると火を噴くことがあるからです。重要な議題が議論できなくなると問題ですが、限られた時間の中で集中した議論は必要と考えています。

## 今後の課題について

2014年、「伊藤レポート」でROEを8%以上にすることを提唱し、強調してきました。投資家からは、日本企業に最低8%以上のリターンが期待されており、応えていく必要がありますが、小林製薬では現在、増収増益でROEが10%以上となっています。しかし、無借金経営で現預金が積み上がっており、この活用が課題と言えます。M&Aを着実に進めてはいますが、「しっかり型」なので、規模が小さいM&Aが多い印象です。今後は、より長期の目線で経営計画を策定し、新規事業の創造を含めて、大胆な経営資源の配分を実行することも必要でしょう。同時に、将来の小林製薬の担い手としての社員の人材育成・教育にも力を入れていってほしいと思います。

## 社外取締役の役割について

社外取締役は、株主をはじめとするステークホルダーの視点に立ち、あるいはステークホルダーへの説明が可能となるような意思決定がなされるために経営に参画する必要があります。現在、小林製薬では私を含め3名の社外取締役がおり、それぞれ多様性のある視点を持っています。シャープ株式会社の元社長である辻晴雄さんは大企業の経営を経験された大所高所からの視点で、佐々木かをりさんはご自身が経営者ということに加え、ダイバーシティの視点で発言されています。また、私は研究者としてファイナンスやコーポレートガバナンスの見地から発言しており、いい意味でのハーモナイゼーションができていていると感じています。

## ESGについて

昨年から、取締役会においてESGの議論を本格的にするようになり、いい方向に進んでいると思います。小林製薬の製品では『命の母』が社会課題を解決していますが、実はさまざまな製品でQOL (Quality Of Life) の向上に貢献していると思っています。ニーズに加えて社会課題を解決できる製品でない製品は売れず、事業活動を続けていけないからです。

今後は、小林製薬がどのような社会課題を解決していくのか、マテリアリティをより明確にしていく必要があると考えています。



# 役員一覧 (2019年3月28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)



**代表取締役副会長 小林 豊**  
 1968年3月 当社入社  
 1976年12月 取締役  
 海外事業部長  
 1982年12月 常務取締役  
 1985年12月 専務取締役  
 商事事業本部長  
 1992年12月 取締役副社長  
 1999年6月 代表取締役副社長  
 2004年6月 代表取締役社長  
 2013年6月 代表取締役副会長(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)



**常務取締役 堀内 晋**  
 1979年3月 当社入社  
 2006年3月 執行役員  
 営業統括部長  
 2009年3月 常務執行役員  
 営業本部長(現任)  
 2014年6月 取締役  
 2016年6月 常務取締役(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 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

信頼性保証本部 本部長  
**難波 俊夫**

製造本部 本部長  
**西岡 哲志**

国際事業部 事業部長  
**宮西 一仁**

営業本部 副本部長 兼  
 首都圏統括部 統括部長  
**綾部 直樹**

ヘルスクエア事業部 事業部長  
**大脇 藤人**

日用品事業部 事業部長  
**松下 拓也**

通販事業部 事業部長  
**尾川 由洋**

小林製薬とは？

成長戦略

ESGによる価値創造

データ情報

# 11カ年サマリー

	2009.3	2010.3	2011.3	2012.3	2013.3	2014.3	2015.3	2016.3	2016.12 <sup>(注)</sup>	2017.12	2018.12
会計年度 単位:百万円											
売上高	125,693	129,184	130,824	131,166	121,532	127,293	128,344	137,211	120,051	156,761	167,479
売上原価	57,013	57,295	56,184	54,635	51,732	54,193	54,718	57,518	48,638	61,238	64,359
売上総利益	68,679	71,888	74,640	76,531	69,799	73,099	73,626	79,693	71,412	95,522	103,119
販売費及び一般管理費	52,861	54,847	56,019	57,233	52,895	54,977	55,708	61,432	54,003	72,596	76,830
営業利益	15,818	17,041	18,620	19,298	16,903	18,122	17,917	18,260	17,409	22,925	26,289
経常利益	15,333	17,071	19,010	20,092	18,677	18,769	18,843	17,949	19,499	24,191	27,374
税金等調整前当期純利益	16,270	14,553	13,178	19,822	18,853	19,666	20,056	18,755	19,802	22,572	25,304
親会社株主に帰属する当期純利益	8,853	9,249	9,335	11,726	12,176	12,307	12,448	13,466	14,321	15,863	18,023
営業活動によるキャッシュ・フロー	12,849	15,319	13,168	17,250	9,242	13,513	15,445	14,329	16,097	22,350	20,007
フリー・キャッシュ・フロー <sup>※1</sup>	11,467	10,618	4,789	14,320	△17,362	6,553	10,904	3,396	15,577	29,390	11,944
減価償却費	2,873	2,996	2,932	2,727	2,622	2,677	2,641	2,587	2,112	2,926	2,964
設備投資額 <sup>※2</sup>	3,468	3,562	2,346	2,199	3,173	4,003	3,655	4,317	6,269	3,360	3,796
研究開発費	3,361	3,962	4,069	4,385	4,544	4,930	5,289	5,788	4,121	7,239	7,031
会計年度末 単位:百万円											
流動資産	73,172	85,208	88,837	102,538	94,353	105,614	115,990	120,347	128,646	142,346	155,058
固定資産	52,037	46,763	45,518	45,352	62,753	65,304	70,340	68,650	72,587	76,484	75,930
流動負債	39,834	39,024	34,525	37,791	34,477	34,216	35,890	36,481	46,975	54,274	55,215
固定負債	9,011	8,344	8,488	8,220	7,757	9,749	10,829	10,492	10,938	10,744	9,524
純資産	76,364	84,603	91,342	101,879	114,872	126,953	139,611	142,023	143,320	153,811	166,249
総資産	125,210	131,972	134,356	147,890	157,106	170,919	186,331	188,997	201,234	218,831	230,989
運転資本 <sup>※3</sup>	33,338	46,184	54,312	64,747	59,876	71,398	80,100	83,865	81,670	88,072	99,843
有利子負債	644	1,708	25	5	4	6	40	181	192	194	506
1株当たり情報 <sup>※4</sup> 単位:円											
当期純利益	107.95	112.94	113.99	143.18	148.69	150.28	152.73	165.56	179.12	201.31	228.05
配当金	29.00	31.00	33.00	39.00	41.00	43.00	45.00	48.00	52.00	58.00	66.00
配当性向(%)	26.9	27.4	28.9	27.2	27.6	28.6	29.5	29.0	29.0	28.8	28.9
キャッシュ・フロー <sup>※5</sup>	151.1	180.2	154.9	202.9	108.7	158.9	181.6	168.5	189.3	272.4	243.8
純資産	930.57	1,030.90	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
財務指標 単位:%											
売上高売上総利益率	54.6	55.6	57.1	58.3	57.4	57.4	57.4	58.1	59.5	60.9	61.6
売上高営業利益率	12.6	13.2	14.2	14.7	13.9	14.2	14.0	13.3	14.5	14.6	15.7
売上高経常利益率	12.2	13.2	14.5	15.3	15.4	14.7	14.7	13.1	16.2	15.4	16.3
売上高当期純利益率	7.0	7.2	7.1	8.9	10.0	9.7	9.7	9.8	11.9	10.1	10.8
流動比率	183.7	218.3	257.3	271.3	273.7	308.7	323.2	329.9	273.9	262.3	280.8
総資産経常利益率(ROA)	12.4	13.3	14.3	14.2	12.2	11.4	10.5	9.6	10.0	11.5	12.2
自己資本当期純利益率(ROE)	11.5	11.5	10.6	12.2	11.2	10.2	9.4	9.6	10.0	10.7	11.3
自己資本比率	60.9	64.0	67.9	68.8	73.1	74.2	74.8	75.1	71.2	70.3	72.0
デット・エクイティ・レシオ(倍) <sup>※6</sup>	0.01	0.02	0.0003	0.00005	0.00004	0.00005	0.00029	0.00127	0.00134	0.00126	0.00304
株価収益率(PER)(倍) <sup>※7</sup>	15.1	17.0	16.9	14.5	15.3	19.8	28.2	29.8	27.9	36.4	32.8

※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)

	2017年12月期 (2017年12月31日)	2018年12月期 (2018年12月31日)		2017年12月期 (2017年12月31日)	2018年12月期 (2018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	64,990	74,456	支払手形及び買掛金	8,279	8,706
受取手形及び売掛金	50,032	53,386	電子記録債務	9,221	9,070
有価証券	8,300	8,300	短期借入金	194	506
商品及び製品	9,789	9,430	未払金	24,446	25,126
仕掛品	693	934	リース債務	55	53
原材料及び貯蔵品	2,807	3,279	未払法人税等	4,654	4,423
繰延税金資産	3,221	3,234	未払消費税等	1,245	1,187
その他	2,547	2,167	返品調整引当金	1,793	1,638
貸倒引当金	△34	△131	賞与引当金	2,250	2,355
流動資産合計	142,346	155,058	資産除去債務	38	42
<b>固定資産</b>			<b>その他</b>		
<b>有形固定資産</b>			流動負債合計		
建物及び構築物(純額)	8,212	8,447	54,274	55,215	
機械装置及び運搬具(純額)	3,985	4,466	<b>固定負債</b>		
工具、器具及び備品(純額)	1,337	1,457	リース債務	527	472
土地	3,576	3,625	繰延税金負債	5,224	4,851
リース資産(純額)	573	515	退職給付に係る負債	2,805	2,057
建設仮勘定	562	512	役員退職慰労引当金	37	38
有形固定資産合計	18,247	19,024	資産除去債務	81	77
<b>無形固定資産</b>			その他		
のれん	2,626	3,241	2,068	2,027	
商標権	410	108	固定負債合計		
ソフトウェア	906	905	10,744	9,524	
その他	855	567	<b>負債合計</b>		
無形固定資産合計	4,798	4,823	65,019	64,740	
<b>投資その他の資産</b>			<b>純資産の部</b>		
投資有価証券	46,797	45,916	<b>株主資本</b>		
長期貸付金	261	386	資本金	3,450	3,450
繰延税金資産	539	594	資本剰余金	4,183	4,183
投資不動産(純額)	2,981	2,956	利益剰余金	146,758	159,857
その他	3,243	2,697	自己株式	△12,259	△11,763
貸倒引当金	△384	△469	株主資本合計	142,132	155,728
投資その他の資産合計	53,438	52,082	<b>その他の包括利益累計額</b>		
固定資産合計	76,484	75,930	その他有価証券評価差額金	13,267	12,636
<b>資産合計</b>	<b>218,831</b>	<b>230,989</b>	繰延ヘッジ損益	9	2
			為替換算調整勘定	403	△318
			退職給付に係る調整累計額	△2,038	△1,798
			その他の包括利益累計額合計	11,642	10,520
			<b>新株予約権</b>		
			36	—	
			<b>純資産合計</b>		
			153,811	166,249	
			<b>負債純資産合計</b>		
			218,831	230,989	

## 連結損益計算書

(単位:百万円)

	2017年12月期 自2017年1月1日 至2017年12月31日	2018年12月期 自2018年1月1日 至2018年12月31日		2017年12月期 自2017年1月1日 至2017年12月31日	2018年12月期 自2018年1月1日 至2018年12月31日
売上高	156,761	167,479	当期純利益	15,863	18,023
売上原価	61,238	64,359	その他の包括利益		
売上総利益	95,522	103,119	その他有価証券評価差額金	3,786	△631
販売費及び一般管理費			繰延ヘッジ損益	△31	△7
販売促進費	11,106	11,993	為替換算調整勘定	△277	△722
運賃保管料	5,871	6,343	退職給付に係る調整額	133	239
広告宣伝費	22,361	23,689	その他の包括利益合計	3,611	△1,121
貸倒引当金繰入額	27	117	包括利益	19,474	16,901
給料手当及び賞与	10,096	11,067	(内訳)		
退職給付費用	812	826	親会社株主に係る包括利益	19,474	16,901
役員退職慰労引当金繰入額	9	0	非支配株主に係る包括利益	—	—
租税公課	601	622			
減価償却費	741	718			
のれん償却額	593	439			
賃借料	1,461	1,500			
支払手数料	5,504	5,706			
研究開発費	7,239	7,031			
その他	6,168	6,772			
販売費及び一般管理費合計	72,596	76,830			
営業利益	22,925	26,289			
営業外収益					
受取利息	273	289			
受取配当金	384	426			
不動産賃貸料	296	293			
受取補償金	1,500	1,200			
その他	269	319			
営業外収益合計	2,724	2,528			
営業外費用					
支払利息	38	35			
売上割引	750	745			
不動産賃貸原価	78	75			
為替差損	210	328			
貸倒引当金繰入額	118	99			
その他	261	158			
営業外費用合計	1,458	1,443			
経常利益	24,191	27,374			
特別利益					
固定資産売却益	0	1			
投資有価証券売却益	3	0			
受取補償金	98	—			
新株予約権戻入益	0	5			
その他	3	—			
特別利益合計	105	7			
特別損失					
固定資産処分損	96	106			
減損損失	1,544	1,956			
その他	84	15			
特別損失合計	1,724	2,078			
税金等調整前当期純利益	22,572	25,304			
法人税、住民税及び事業税	7,601	7,676			
法人税等調整額	△892	△396			
法人税等合計	6,709	7,280			
当期純利益	15,863	18,023			
親会社株主に帰属する当期純利益	15,863	18,023			

小林製薬とは?

成長戦略

ESGによる価値創造

データ情報

連結株主資本等変動計算書

2017年12月期 (自 2017年1月1日 至 2017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	4,958	147,901	△21,088	135,221
当期変動額					
剰余金の配当			△4,336		△4,336
親会社株主に帰属する当期純利益			15,863		15,863
自己株式の取得				△4,999	△4,999
自己株式の処分		△3,335		3,718	383
自己株式の消却		△10,110		10,110	—
利益剰余金から資本剰余金への振替		12,670	△12,670		—
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)					
当期変動額合計	—	△775	△1,143	8,828	6,910
当期末残高	3,450	4,183	146,758	△12,259	142,132

(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	9,481	40	680	△2,171	8,031	67	143,320
当期変動額							
剰余金の配当							△4,336
親会社株主に帰属する当期純利益							15,863
自己株式の取得							△4,999
自己株式の処分							383
自己株式の消却							—
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)	3,786	△31	△277	133	3,611	△30	3,580
当期変動額合計	3,786	△31	△277	133	3,611	△30	10,491
当期末残高	13,267	9	403	△2,038	11,642	36	153,811

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
自己株式の消却					—
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
自己株式の消却							—
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

連結キャッシュ・フロー計算書

(単位:百万円)

	2017年12月期 自 2017年 1月 1日 至 2017年12月31日	2018年12月期 自 2018年 1月 1日 至 2018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	22,572	25,304
減価償却費	2,926	2,964
減損損失	1,544	1,956
のれん償却額	593	439
貸倒引当金の増減額(△は減少)	106	202
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	△1,743	△797
受取利息及び受取配当金	△657	△715
支払利息	38	35
投資有価証券売却損益(△は益)	△3	△0
固定資産除売却損益(△は益)	96	104
売上債権の増減額(△は増加)	△2,969	△3,367
たな卸資産の増減額(△は増加)	△526	△493
仕入債務の増減額(△は減少)	1,500	481
未払金の増減額(△は減少)	4,057	320
未払消費税等の増減額(△は減少)	142	△43
その他	312	849
小計	27,990	27,241
利息及び配当金の受取額	675	745
利息の支払額	△27	△26
法人税等の支払額	△6,287	△7,953
営業活動によるキャッシュ・フロー	22,350	20,007
<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	△52,455	△55,084
定期預金の払戻による収入	63,220	52,832
有形固定資産の取得による支出	△2,841	△3,419
有形固定資産の売却による収入	3	2
無形固定資産の取得による支出	△364	△282
投資有価証券の取得による支出	△1,064	△27
投資有価証券の売却による収入	715	641
投資その他の資産の取得による支出	△132	△202
投資その他の資産の売却による収入	49	72
短期貸付金の増減額(△は増加)	49	△10
長期貸付けによる支出	△89	△123
長期貸付金の回収による収入	1	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
その他	△50	—
投資活動によるキャッシュ・フロー	7,039	△8,062
<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)	△47	228
長期借入金の返済による支出	—	△1
自己株式の取得による支出	△5,068	—
自己株式の処分による収入	352	361
配当金の支払額	△4,343	△4,818
リース債務の返済による支出	△56	△54
財務活動によるキャッシュ・フロー	△9,162	△4,285
現金及び現金同等物に係る換算差額	137	△431
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	20,365	7,228
現金及び現金同等物の期首残高	28,322	48,688
現金及び現金同等物の期末残高	48,688	55,916

小林製薬とは?

成長戦略

ESGによる価値創造

データ情報

# 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（杜仲茶）の営業権取得
2003	株式会社エンゼルの「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	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

# 会社概要・投資家情報 (2018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	3,271名（連結）1,346名（単体）
連結子会社	39社（国内17社・海外22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	18,499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
- 小林製薬ライフサービス株式会社
- 小林製薬物流株式会社
- 株式会社True Nature
- 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
- Kobayashi Pharmaceuticals of America, Inc.

### 連結子会社〔海外〕

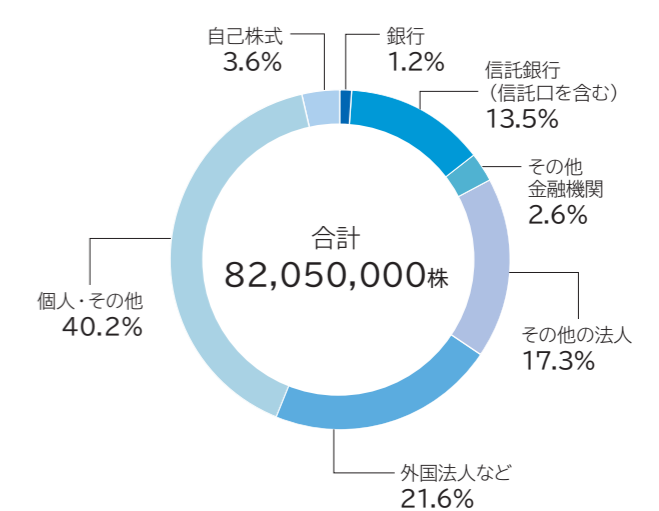
- Kobayashi Healthcare, LLC
- Kobayashi Healthcare Europe, Ltd.
- 上海小林日化有限公司
- 合肥小林日用品有限公司
- 合肥小林製薬有限公司
- 小林製薬（中国）有限公司
- 江蘇小林製薬有限公司
- 上海小林製薬商貿有限公司
- 小林製薬（香港）有限公司
- Kobayashi Pharmaceutical (Singapore) Pte., Ltd.
- 台湾小林製薬股份有限公司
- Kobayashi Healthcare (Malaysia) Sdn. Bhd.
- PT. Kobayashi Pharmaceutical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

## 大株主

株主名	持株比率 (%)
小林 章浩	11.7
公益財団法人 小林国際奨学財団	7.6
井植 由佳子	6.5
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	6.3
日本マスタートラスト信託銀行（信託口）	3.6
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	2.8
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



小林製薬とは？

成長戦略

ESGによる価値創造

データ情報



〒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>



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。



環境に配慮したFSC®認証紙と植物油インキを  
使用しています。