



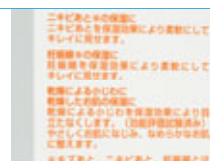
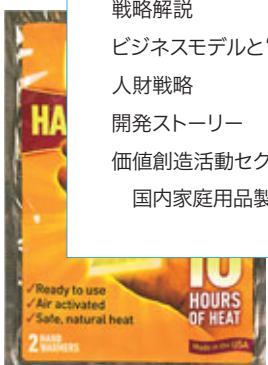


Contents

経営理念	01	海外家庭用品製造販売事業	34
コーポレート・メッセージ	03	通信販売事業	35
価値創造の歩み	04	環境	36
価値創造モデル	06	社会	38
成果・ポジション	08	ガバナンス	40
ハイライト	10	11カ年サマリー	46
戦略解説	12	MD&A(財務分析)	48
ビジネスモデルと“あったらいいな”開発	20	連結財務諸表	50
人財戦略	23	沿革	56
開発ストーリー	26	会社概要・投資家情報	57
価値創造活動セクション	30		
国内家庭用品製造販売事業	31		

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「価値共創ガイドンス」を参考にしています。





あったらいいな[®]
をカタチにする

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憲章

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

私たちの価値観

並外れた顧客志向

私たちは常にお客さまも気づいていない必要なものを発見し、「あつたらいいな」をカタチ（製品・サービス）にすることを、なによりも大切にします。

社員一人ひとりが主役

私たちはお互いを尊重し合い、一人ひとりの能力を向上させることが個人の成長だけでなく、会社の成長に繋がると信じています。

社会的責任の遂行

私たちは社会のルールにのっとり、フェアな企業活動（法令の遵守、倫理観の重視、環境保護）を大切にします。

株主尊重

私たちは「先義後利」を追求することで、最終的に株主に対して正当な利益を還元できると信じています。

私たちの行動原則

Something New / Something Different

私たちはアイデア・発想の切り口として、常に「なにかが新しく、なにかが違う」ということにこだわり行動します。

Simple, Clear, Speed

私たちは常に「単純で」「わかりやすく」「すばやく」ということを大切に行動します。

自考、自決、自実、自責

私たちは仕事の前では平等の精神の下、問題解決に際しては指示を待つことなく、自ら考え、自ら決断し、自ら責任をもって率先して実行します。

チャレンジ精神

私たちは失敗を恐れ何もしないより、失敗しても新しいことに挑戦し続けます。

これからも

“あったらいいな”をカタチにし続けます

2017年は株式会社化して100期を迎えた節目の年でした。私たちの製品をご愛用くださっている生活者の皆さまはもちろん、すべてのステークホルダーの皆さまの長きにわたるご支援のおかげです。心より感謝申し上げます。

当社の強みは経営理念である「創造と革新」を従業員一人ひとりが意識し、実行していることだと思います。生活者のお困りごとを解決する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すことで、価値の創造や業務改善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。当社では毎月の新製品アイデア会議、業務改善アイデア会議、コストダウン会議、また35年続く「アイデア提案制度」など、アイデアを出し続けなければならない環境を作ってきたからこそ、従業員それぞれが新しいものを求め続け、常に「何かないか、何かないか」とアイデアを考え続けています。

今後さらに、お客さまの立場に立ったアイデア出しに磨きをかけて、他にないユニークな新製品を発売し続けていきたいと思えます。また、そのフィールドを日本だけでなく世界に広げて、世界中の人たちのお困りごとを解決するために「“あったらいいな”をカタチ」にしていきたいと思います。

そんな小林製薬グループにご期待いただき、変わらぬご支援を賜りますようお願い申し上げます。

代表取締役社長

小林章浩



“あったらいいな”をカタチにして、 送り届け続けるための事業構造改革の歴史

提供価値

1886～
薬問屋として
“あったらいいな”を
世の中に届ける。

1970～
メーカーとして
“あったらいいな”を
生み出す。

売上高・営業利益率の推移

売上高
(億円)
3,000 ●

2,500 ●

2,000 ●

1,500 ●

1,000 ●

500 ●

1886

1970.9

1980.9

■ 国内家庭用品製造販売事業売上高(左軸) ■ 海外家庭用品製造販売事業売上高(左軸)
■ 通信販売事業売上高(左軸) ■ 医療関連事業売上高(左軸) ■ その他事業売上高(左軸) ■ 卸事業売上高(左軸) — 営業利益率(右軸)



1975 トイレ用芳香消臭剤『サワデー』発売



1994 額用冷却シート『熱さまシート』発売



1969 水洗トイレ用芳香洗浄剤『ブルーレット』発売



1991 口腔内殺菌剤『のどぬ〜る』発売



1966 肩こり薬『アンメルツ』発売



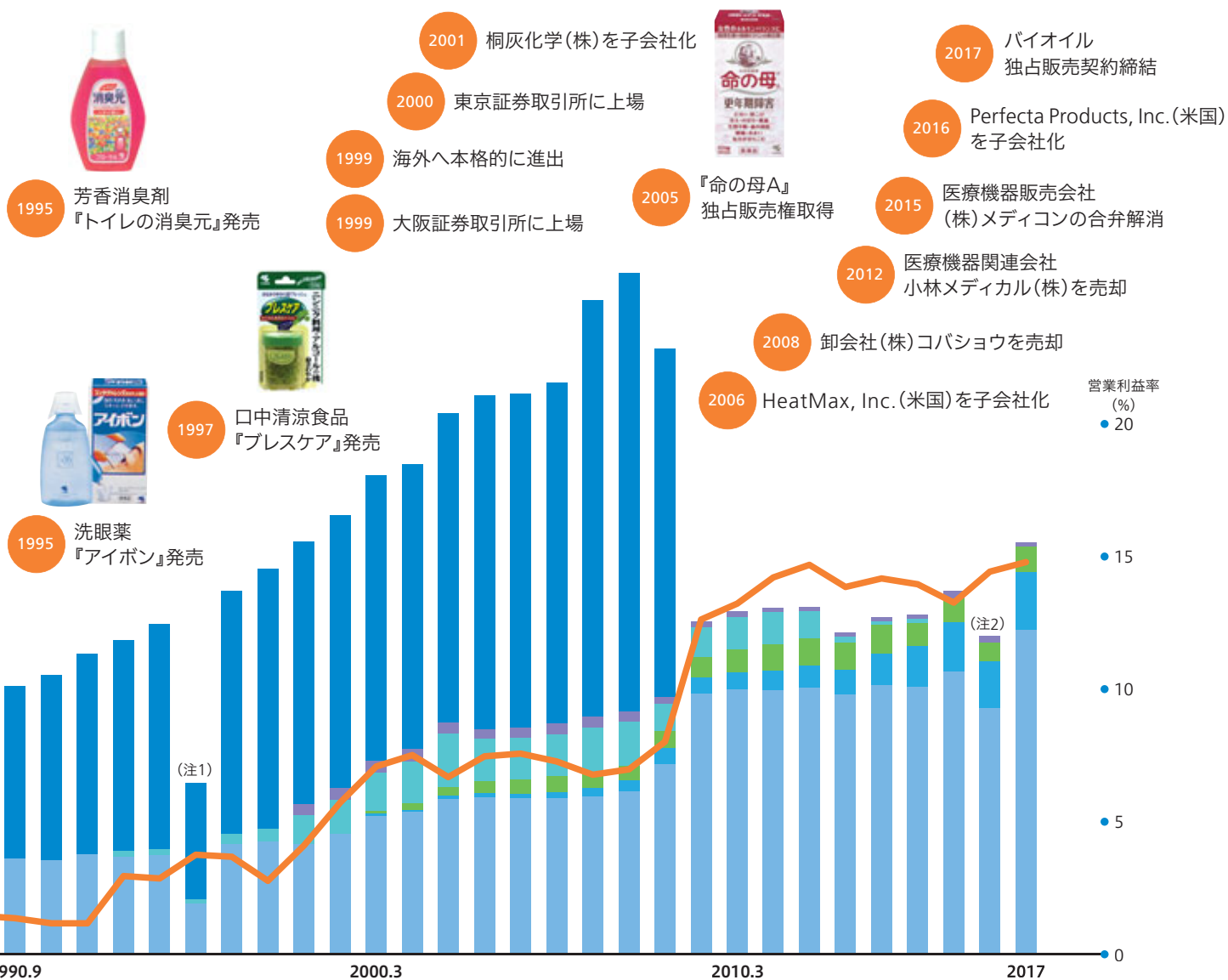
1894 10種の自家製薬品を販売

1919 創立

1886 創業

1993～
日本全国、そして世界へ
“あったらいいな”を
提供する。

2009～
メーカーに集中し
“あったらいいな”を
より早く創造する。



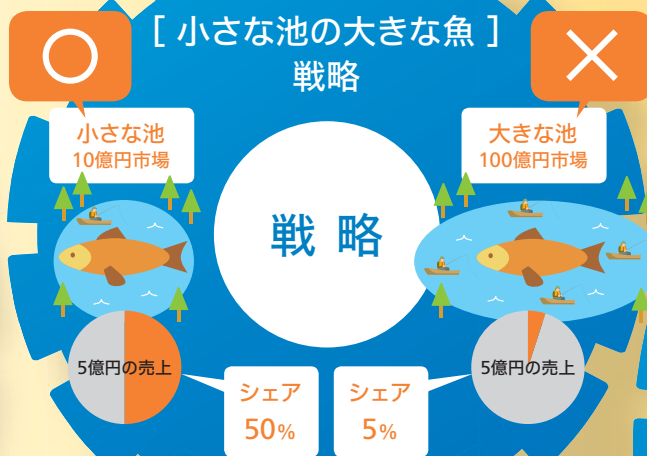
※ 製品写真は当時のものです。
(注1) 1995年3月期は決算期変更に伴う6カ月の変則決算です。
(注2) 2016年12月期は決算期変更に伴う9カ月の変則決算です。

経営理念を出発点とした

“あったらいいな”をカタチにするまでのビジネスモデル

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



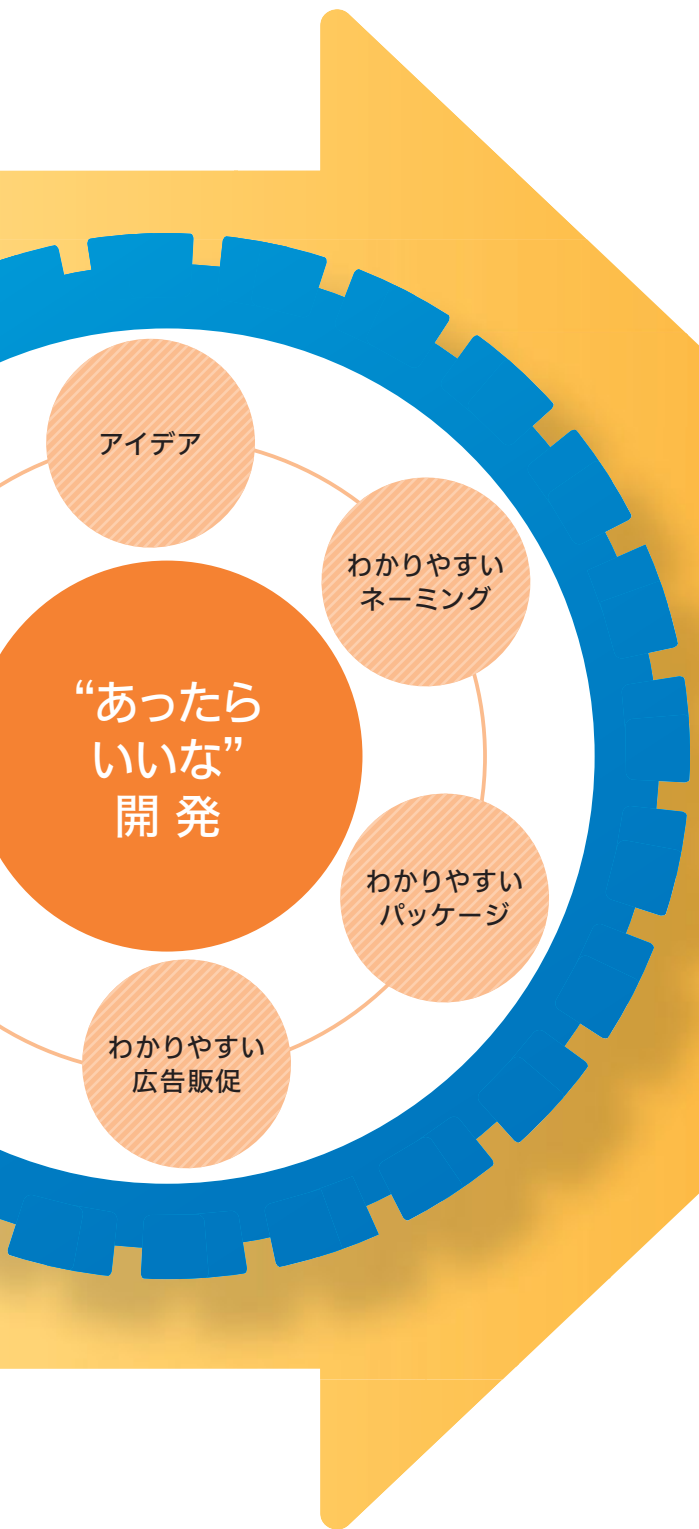
人
風土

強み
基盤

制度
仕組み

創業家
による経営

スピード
開発



アウトプット		目指すKPI
ヘルスケア事業 	日用品事業 	新製品 寄与率 (初年度、4年間) 10%、25%
スキンケア事業 	カイロ事業 	
海外事業 	通販事業 	ROE 10%以上
中期経営計画(2017-2019年)		
実力ある成長		
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。		
1 成長4事業の推進 (海外・通販・スキンケア・漢方)	3 新市場創造製品の 開発と育成	
2 将来のための成長投資	4 従業員が成長を 実感できる企業	
※ 詳細はP.12をご参照ください。		

“あったらいいな”をカタチにし続けてきた中で
築いてきた成果・ポジション

19期

連続増配

総ブランド数

155

営業利益率

14.6%

20期

連続当期
純利益増益

ROE

10.7%

売上総利益率

60.9%

新製品寄与率
(4年間)

21.0%

国内シェアNo.1
ブランド数

43

アイデア提案数
(年間)

3.3万件

10年以上販売
ブランド数

85

年間新製品
発売数

(2017年1~12月)

29

新製品寄与率
(初年度)

5.4%

全世界
販売個数

4億個

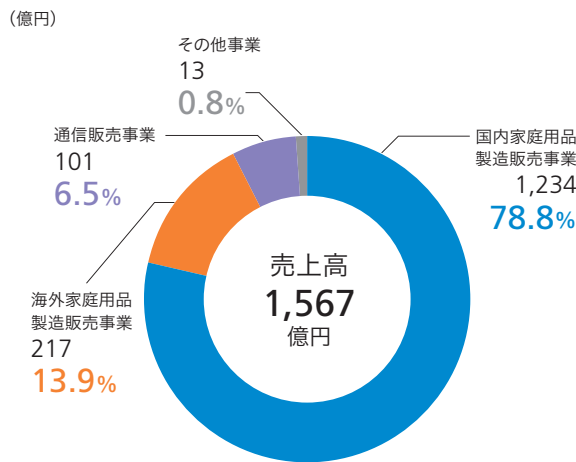
外部評価
(ESG指数への組み入れ)

MSCI  2018 Constituent
MSCI Japan ESG
Select Leaders Index

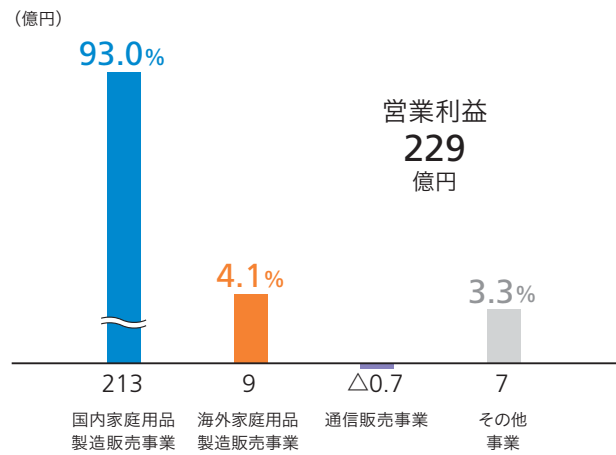
MSCI  2018 Constituent
MSCI Japan Empowering
Women Index (WIN)

ハイライト

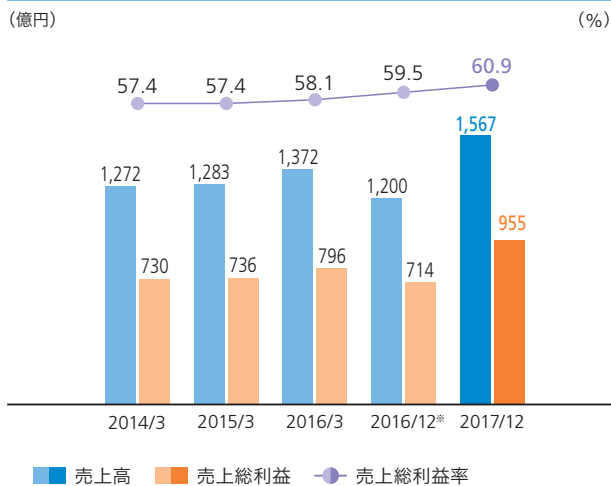
セグメント別売上高構成



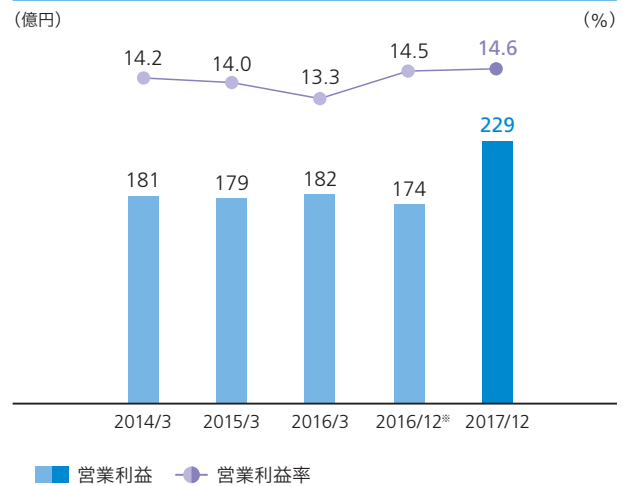
セグメント別営業利益構成



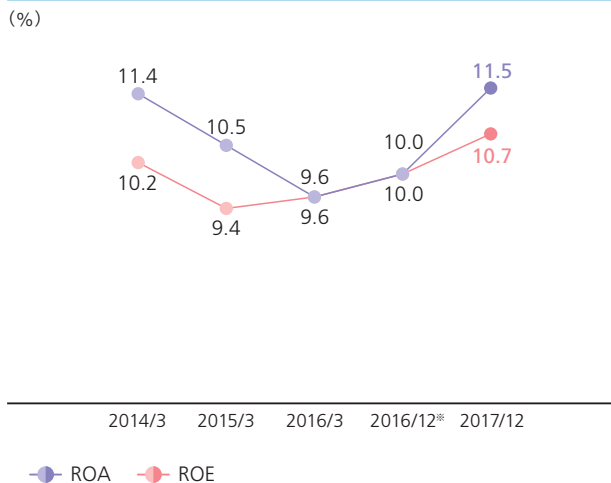
売上高／売上総利益／売上総利益率



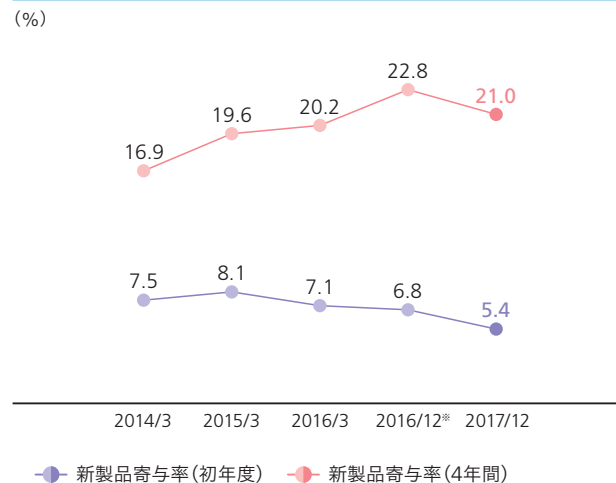
営業利益／営業利益率



ROA／ROE

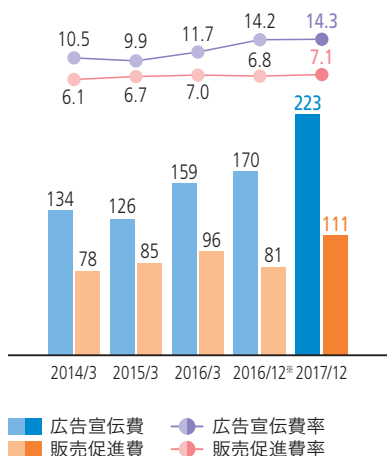


新製品寄与率(初年度)／新製品寄与率(4年間)



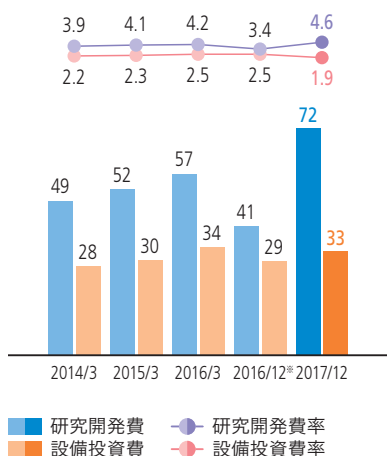
広告宣伝費／広告宣伝費率／
販売促進費／販売促進費率

(億円) (％)



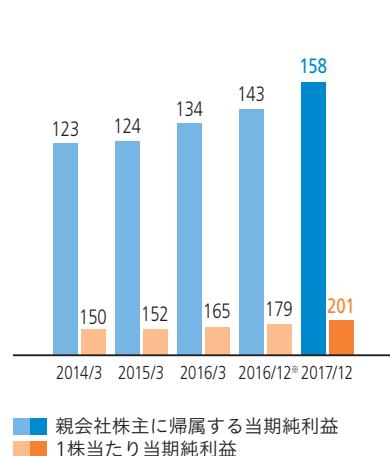
研究開発費／研究開発費率／
設備投資費／設備投資費率

(億円) (％)



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*

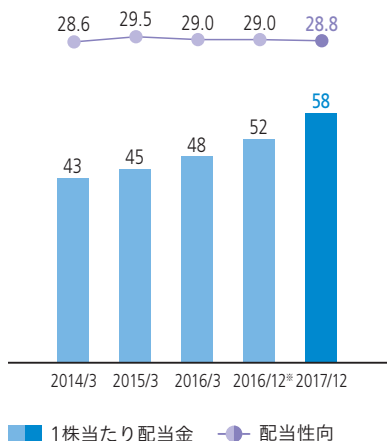
(億円) (円)



* 株式分割の影響を考慮しています。

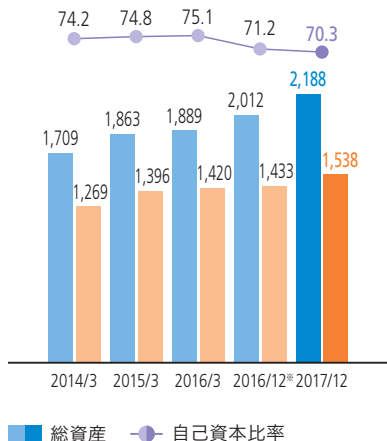
1株当たり配当金／配当性向

(円) (％)



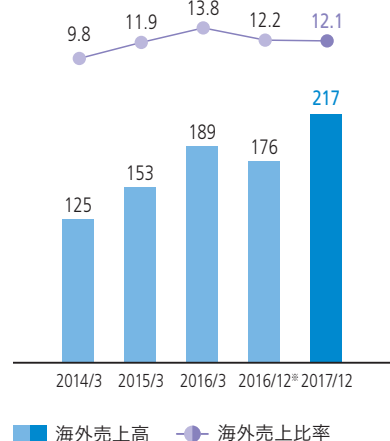
総資産／純資産／自己資本比率

(億円) (％)



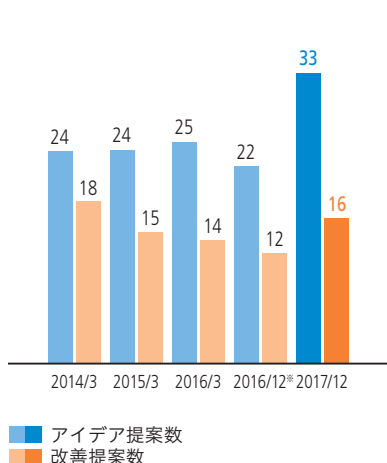
海外売上高／海外売上比率

(億円) (％)



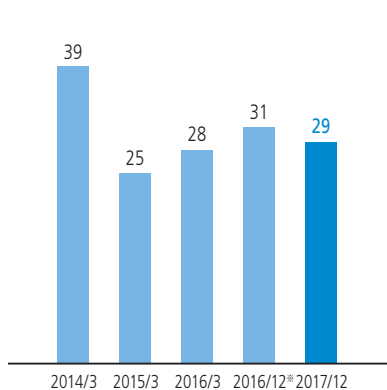
アイデア提案数／改善提案数

(千件)



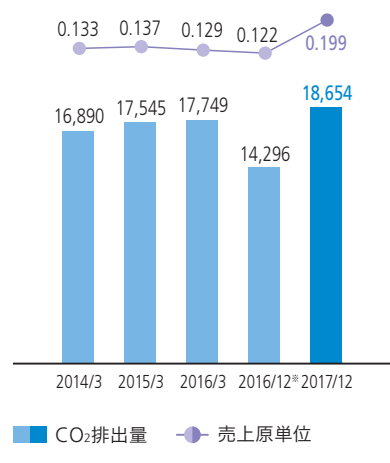
年間新製品発売数

(品)



CO₂排出量／売上原単位

(t-CO₂) (t-CO₂/百万円)



※ 2016年12月期は決算期変更に伴う変則決算のため、前期比増減は記載していません。

中期経営計画の概要(2017-2019年)

「実力ある成長」

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。

連結数値目標*1

	2019年12月期目標	2016年12月期実績 ^(注)	対2016年12月期比
売上高	1,650億円	1,448億円	114%
営業利益	230億円	184億円	124%
当期純利益*2	170億円	150億円	113%
ROE*2	10%	10%	—

*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
(注)2016年12月期は決算期変更に伴う9カ月の変則決算のため、仮に2016年1～12月の実績を記載しています。

① 成長4事業の推進

		2019年12月期目標	対2016年12月期比
海外事業	・北米・中国を中心としたOTC医薬品事業の強化 ・『カイロ』『熱さまシート』『アンメルツ』などの育成	270億円	150%
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	120億円	126%
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	90億円	167%
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	125億円	113%

② 将来のための成長投資

M&A	・海外事業:アジア・中国OTC医薬品販売の基盤確保 ・スキンケア事業:第3の柱となるブランド ・国内:OTC医薬品、健康食品 など	投資枠(2017-2019年)	300億円
研究開発・新規事業	・4つの重点分野(免疫素材、発酵技術、天然物科学、新OTC)を決定 中央研究所発の技術シーズ型新製品を上市	新規投資(2017-2019年)	30億円

③ 新市場創造製品の開発と育成

- ・半期ごとに、2つ以上の新製品を育成し、市場に定着させます。
- ・「あったらいいな」をカタチにする」というブランドスローガンのもとでの、新市場創造製品の開発は当社にとって最重要課題です。

④ 従業員が成長を実感できる企業

- ・従業員が仕事を通じて成長し、自らの成長を実感できる企業を目指します。
- ・部下の主体的な成長を上司が支援するための「成長対話」を通じ、成長を見える化していく取り組みを開始します。

中期経営計画「実力ある成長」を
確実に成し遂げます。
確かな実力を身に付け
“あったらいいな”開発体制の
グローバル化に
挑戦していきます。

代表取締役社長
小林 章浩



社長による戦略解説

小林製薬はどのような経営理念と基本戦略を持っていますか？

小林製薬グループは「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。この経営理念に基づき、医薬品、栄養補助食品、芳香消臭剤、日用雑貨品、スキンケア、オーラルケアなどの分野で、さまざまな新製品を開発し、成長してきました。これを実現するために「“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社内外に宣言し、常に生活者のお困りごとに目を向け、解決するためのアイデアを出し、他にはないユニークな新製品を提供できるように努めてきました。このようにして生み出されてきた製品の多くはいわゆる“ニッチ”製品ですが、それは、ご愛用いただいている生活者の方々にとっては他に代わるものがない、生活の中でなくてはならない愛用品になっています。従業員一同、このような製品を作り出し、提供することに誇りとやりがいを持って取り組んでいます。

私たちの基本戦略は、独自のビジネスモデルである「小さな池の大きな魚」です。すでに出来上がっている大きな市場（大きな池）では勝負せず、まだ誰も目をつけていない小さな市場（小さな池）を見つけて、深掘りしてきました。そ

うすることで、『ブルーレット』『熱さまシート』『アイボン』など当社が提供する製品の多くは、市場で非常に高いシェアを維持しています。

その結果、当社は売上成長だけでなく、利益成長を成し遂げ、株式上場から20年連続増益を達成してきました。これが19期連続で増配を実現してきた源泉とも言えます。

小林製薬はどのような「ありたい姿」を描き、挑戦をしていますか？

私たちは2つの挑戦をしています。1つ目の挑戦は、これまでの戦略である「“あったらいいな”をカタチにする」のビジネスモデルを継承し、レベルアップすることです。当社の新製品開発の流れは大きく、アイデアを創出→市場性を評価→試作→満足度評価→量産化→発売→育成と分けられます。これらの仕事一つひとつについて丁寧にPDCAを回し、仕事のレベルアップを図っていきたいと思います。

2つ目の挑戦は“あったらいいな”をグローバルに拡大することです。私たちが目指すグローバル化とは、日本で生み出した製品を単に海外で販売することではありません。各国で“あったらいいな”をカタチにする、つまり、その国のお客さまならではの困りごとを見つけ出し、それを解決す

るアイデアを出してカタチにしていくことです。そのためには、現地で生まれ育った従業員たちがアイデア創出活動を行い、製品を開発していけるようにならなければなりません。10年後、20年後に世界各国で、現在の日本のような“あったらいいな”開発体制を構築できるよう、挑戦を続けていきます。

2017-2019年中期経営計画 「実力ある成長」を策定した背景と 内容を教えてください。

2016年当時、当社は連続増益を達成し続けており、投資家から「安定して利益を出せる企業」とみられていたように思います。その一方で「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。2007～2016年の10年間を振り返ると、最後の2年間こそ売上を伸ばすことができましたが、それ以前の8年間は、国内店頭販売事業*の成長が乏しく、伸び悩みの10年と言わざるを得ない状況でした。

最後の2年間（2015～2016年）も売上を伸ばせたもの

の、インバウンド需要という幸運の要素が大きかったと認識しています。外部環境に左右されず安定的に成長していくには、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は「実力ある成長」を掲げました。

これまでのやり方のまま頑張るのでは絶対に安定成長は実現できないと謙虚に捉え、仕事のやり方を変えることを方針として掲げています。具体的には、①4つの成長事業を定め、投資の優先順位を明確にする、②将来の成長のための投資を確保する、③これまでの新製品開発の進め方を否定し、安定成長につながる方法に改める、④従業員の成長スピードを高めるため、成長を実感できる仕組みを作る、の4つです。

* 桐灰化学株式会社を含む国内店頭販売事業（医療機器を除く）

成長4事業の推進

1つ目の方針「成長4事業の推進」では、海外・通販・スキンケア・漢方の4事業について、高い成長率を牽引するドライバーとして積極的に経営資源を配分していくことを掲げています。

○ 2017年12月期連結業績

前年同期間*と比較して大幅な増収増益を達成

	前年同期間実績 (2016年 1月～12月)	目標数値 (2017年2月1日発 表)	2017年12月期実績(2017年1月～12月)		
	金額(億円)	金額(億円)	金額(億円)	利益率(%)	前年同期間実績比(%)
売上高	1,448	1,500	1,567	—	108.3%
営業利益	184	200	229	14.6%	124.3%
経常利益	203	210	241	15.4%	118.8%
親会社株主に帰属する 当期純利益	150	151	158	10.1%	105.6%

* 決算期変更(9カ月決算)のため2016年1月～12月で計算しています。

○ 連結業績のポイント(売上)

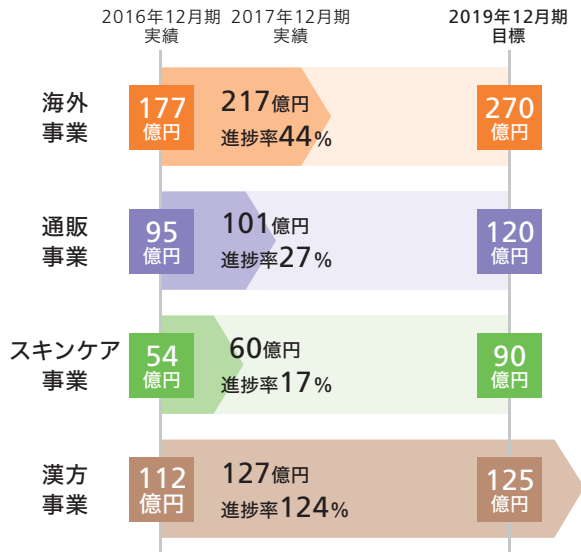
売上の増減要因(前年同期間との比較)

プラス要因	マイナス要因
<ul style="list-style-type: none"> ① 海外事業の伸長(+40億円) ② 新製品の寄与(+54億円) ③ 国内既存品の増(+10億円) ④ インバウンド需要の増(+20億円) ⑤ 通販事業の伸長(+6億円) 	<ul style="list-style-type: none"> ① その他事業の売上減(△11億円) ※医療機器関連事業における合併解消に伴う売上減(△14億円)を含む

前年同期間比

108.3%

○ 成長4事業について



※ 2016年1月～12月の売上を基準に2019年12月期目標金額を100%として算出しています。

海外事業

海外事業では大きく2つの取り組みに注力しています。一つは、グローバルで展開する3製品(『カイロ』『熱さまシート』『アンメルツ』)を育成することです。この3製品は各国で市場への浸透を図ります。例えば、『カイロ』の市場拡大に向けて、アメリカでは店頭での販促活動を中心に、中国では小林製薬の企業認知が高まっている背景があることから、配荷店の拡大とECビジネスに注力しつつ、テレビCMや交通広告にも取り組んでいます。

もう一つは、米国・中国を中心としたOTC医薬品の強化です。当社は、日本国内でも日用品の分野からヘルスケアの分野(OTC医薬品、健康食品)へ軸足をシフトすることで、売上成長と利益率の改善を実現してきました。海外においてもヘルスケアの分野を強化して、OTC医薬品の売上構成を高めていきます。特に、米国・中国ではそのスピードアップを目的として、OTC医薬品メーカーの買収に取り組んできました。その結果、北米では2016年9月にPerfecta Products, Inc.、中国では2018年6月に江蘇中丹製薬有限公司を買収することができました。それぞれの医薬品の承認書や販路を活用し、これからOTC医薬品の育成に努めたいと思います。本計画では、OTC医薬品の比率を各国で高めることで安定的に高い成長を見込める事業とすることを目指していきます。

通販事業

通販事業における本中計の大きな課題は、新規のお客さま獲得につながる大型新製品の開発です。2016～2017

○ グローバルで展開する3製品



カイロ(米国) 熱さまシート(中国) アンメルツ(タイ)

○ 海外ヘルスケア分野強化のための買収



Perfecta Products, Inc.を買収し、「MAX FREEZE」ブランドを獲得



江蘇中丹製薬有限公司の買収(調印式典)

○ 通販事業の新製品



エディケア サラシア100 ヒフミド

年の2年間は売上が順調に伸びて回復傾向にあります。これを安定的に継続していくためには『エディケア』『サラシア100』『ヒフミド』などのような、他にはないユニークな新製品を開発し、広告投資をすることで新たなお客さまを増やさなければなりません。

また、店頭販売と通信販売をミックスしたブランド育成にも取り組みます。2017年には『サラシア100』を初めての店頭販売と通販の共通ブランドに設定し、事業部の壁を超えて育成する取り組みを開始しました。その結果、店頭発売後にテレビCMを増やしたことで、通販の注文数も増加するなど、良い相乗効果も得ることができました。今後はこれを成功事例としてPDCAを回し、対象品目を拡大していく計画です。

○ スキンケア市場の新ブランド



Union-Swiss (Pty) Ltd.と提携し、『バイオイル』の独占販売権を獲得

株式会社True Natureを買収し、『シンデレラタイム』ブランドを獲得

スキンケア事業

スキンケアの市場は参入企業が多く競争の激しい環境ですが、一方で、まだまだお客さまのお困りごとが数多く潜在していると見込んでいます。私たちがアイデアを出してそれらを解決することで、大きく成長できる余地のある分野だと見ています。

本中計における方針は『ケシミン』『オードムーグ』に次ぐ、第3の柱を作り上げることです。この2つのブランドを強化しつつ、『マダムジュジュ』の育成に注力するとともに、提携やM&Aなどにより次なる柱を模索しています。2017年は南アフリカ共和国のUnion-Swiss (Pty) Ltd.の『バイオイル』の日本における独占販売権を獲得、2018年7月にもクレンジングジェルとして一部で人気が高まってきている『シンデレラタイム』を有する株式会社True Natureを買収しました(小林製薬としての販売は2019年春予定)。今後は、『ケシミン』『オードムーグ』『マダムジュジュ』の当社主力ブランドとともに、これらのブランドの市場浸透に努めます。

漢方事業

漢方薬は原因を1つに特定しにくい生活習慣病や更年期障害といった複雑な症状に対して、優れた効能効果を持つものが多く、今後、さらに多くのお客さまのお困りごとを解決できる分野だと考えています。しかしながら、『防風通聖散』『清肺湯』といった製剤名のままで流通することも多く、生活者の方々にとっては「選びにくい」「自分に合う薬がわからない」といった状況がありました。そのような中で当社は、どんなお客さまのどんなお困りごとを解決する薬なのかをわかりやすくネーミング・パッケージ・広告で表現した新製品を開発し、『ナイトール』『チクナイン』『コムレケア』などの成功事例を生み出してきました。

本中計では、この取り組みをさらに強化するため、2017

○ わかりやすいネーミング・パッケージを意識した漢方薬の成功事例



ナイトール

チクナイン

コムレケア

年12月期に組織を再編し、漢方・生薬専任部門を発足させて集中的に開発とブランド育成を進めています。その結果、新製品の開発もこれまで以上にスピードアップし、加えて『命の母A』などの既存品も前年を大きく超えて成長させることができました。今後は、お客さまの使いやすさにもこだわった漢方薬の開発も目指していきます。効果・効能に加え、飲みやすい剤型や容器包装の設計、原料である生薬の品質維持、お求めやすい価格設定などにも注力し、総合的にお客さま満足度を高めていきます。

将来のための成長投資

将来の成長を確かなものとするため、投資枠を設けて中長期の研究テーマやM&Aに積極的に投資を行っていきます。

これまで当社はいわゆる技術シーズ型(素材研究、新効能の探索など)の製品開発については経験が多くありませんでした。本中計においては、4つの重点領域(免疫素材、発酵技術、天然物科学、スイッチOTC)を選定し、中長期の視点で大型の新製品を開発することを目指します。これまで培ってきた市場性を見極めるノウハウなどを水平展開することで、技術シーズ型の製品開発でもテーマの優先順位づけとリソースの集中を明確にして開発の合理化を進めていきます。これに加えて、社内開発に固執することなく、社外との連携を強め、より新規性が高く、また効果が高い製品を早期にカタチにしていきます。

2017年は、これまで行ってきた高知県の牧野植物園との共同研究による新規素材の探索や、2016年に買収した紅麹事業に加え、認知症(東京大学)や末梢血管(大阪大学)をテーマにした共同研究講座の開設、機能性食品の医療機関向け販路の開拓、スイッチOTC医薬品の取り組みなどに進展がありました。

本中計におけるM&Aの注力領域は、海外でのOTC基盤の確保(北米、中国・アジア)、スキンケア事業のブランド獲得(第3の柱)、国内製品事業の強化(OTC医薬品、健

康食品)の3つです。本中計期間を含む2016～2019年の4年間で、提携を含めて8件以上の成立を目指しており、このうちすでに7件を実現することができています(2018年7月時点)。当社では14年前よりM&A専任部署を設け、探索から買収計画策定、リスクの見極めやデュー・ディリジェンス、買収後の統合プロセスまで一貫して担当し、M&A実行の機動力を高めることで成果を上げてきました。今後も、売上に寄与するM&Aをスピーディに進めていきます。

さらに、今後のOTC医薬品のグローバル展開を見据え、これから5年程度かけて、300億円の規模で大型の設備投資も計画しています。具体的には「需要増に備えた生産能力の増強」「PIC/S(医薬品査察協定および医薬品査察共同スキーム)に対応したものづくり」「工場での採用難に対応した合理化による生産性向上」を目的として、2つの新工場の建設を計画しています。あわせて、海外でのブランド展開の強化に備えた知的財産に関する投資を始めています。また、中央研究所のキャパシティ不足解消のため、新研究所の土地確保と建築準備を進めています。過去、当社が実施してきた投資と比べて非常に規模の大きな案件が続きますが、これらの投資を計画的に進め、将来の成長に向けた基盤を確立していく考えです。

○ 投資の考え方

将来のための成長投資

2017-2019年 中期経営計画 将来のための成長投資 (2016年11月発表)	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4～7年以内に)
需要増に備え増産可能に	新工場の建設	300億円
グローバル基準のものづくり(PIC/S*)		
海外ブランド展開、グローバル・リスク対応	各国の商標管理 セキュリティ対策 など	
現 中央研究所のキャパシティ不足	中央研究所の移転	

※ 検討の初期段階であり、正式決定ではありません。
* 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

新市場創造製品の開発と育成

新製品の「開発力」と「育成力」、この2つをさらに磨き上げ、新製品を継続的に市場へ定着させていくことで、人口の減少が見込まれる国内でも安定成長していける実力を持った会社になることがこの3年間のメインテーマである「実力ある成長」のコンセプトです。

これまで当社の新製品開発では開発のスピードを優先し、アイデアを創出→市場性を評価→試作→満足度評価→量産化→発売→育成を手早く進めることを至上命題としていました。

しかし、国内店頭販売事業の低成長が続いており、過去の成功方法と同じ仕事のやり方で頑張ることはできないと判断しました。本中計では、開発に関するすべての仕事のやり方について現状を否定し、アイデアを出してPDCAを回しながら継続的に開発の質を高めようとしています。

例えば以前は、多数の新製品を開発し発売するものの、その多くが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。半年ごとに多くの新製品が発売されるため、育成の力が分散し、十分な支援ができなかったことが原因でした。本中計では、発売する新製品の品目数を絞って、発売した新製品については徹底的に育てるという考え方に切り替えています。具体的には「開発の初期段階で市場性を見極める」「新製品の発売基準を厳格化する」などにより、発売後に育成できる見込みが高い製品だけを開発するように取り組んでいます。

○ 新製品の「育成」の成功事例



ダスモック オシリア スタンビー
除菌効果プラス

○ 新製品の「育成」の取り組み



3本の矢：発売後半年間で3回の販促の山を作り育成する

また、発売後の「育成」については「3本の矢（発売後半年間で3回の販促の山を作り育成する）」や「育成品PDCA（営業部門とマーケティング部門と経営幹部で新製品それぞれの育成状況を確認し、高速PDCAを回して育てる）」などに取り組み、『ダスマック』『オシリア』『スタンピー 除菌効果プラス』など成功事例が出始めています。

さまざまな改善により、徐々に開発と育成の実力が身についていると感じており、引き続きこの取り組みに注力していくとともに、このノウハウを海外事業へも広げることを目指していきます。

従業員が成長を実感できる企業

成長4事業や、将来のための成長投資などを成功させ、継続的に企業価値向上を実現していくために最も重要なのは、そういった新しい分野に優秀な人財をどんどんと投入していくことです。そのためには、人財の成長のスピードを高める必要があります。

小林製薬グループに“あったらいいな”をカタチにするというビジネスモデルがあるのと同様に、人財育成についても当社独自の育成モデルを確立したいと思っています。具体的には、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、「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、各自の成長を支援していきます。成長が見られた時に「ここが成長した」ときちんと伝えてあげることが、成長意欲の源となり、成長を促進すると考えています。

10年後には、お客さまのお困りごとを解決するためだけでなく、部下や同僚の成長のためにも“あったらいいな”のアイデアを出し合うことが当たり前になるようにします。そして、これを小林製薬グループの人財育成モデルとしたいと考えています。

○「成長対話」の取り組み



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

中期経営計画1年目(2017年12月期)を振り返り、どのように評価していますか？

計画初年度となる2017年12月期は、前期と比較して大幅な増収増益を実現するなど、非常に良いスタートを切ることができました。特に成長4事業(海外、スキンケア、通販、漢方)で67億円の増収を達成するなど、投資の優先順位を明確にすることで着実な成果がありました。

海外事業の伸長や新製品の寄与、インバウンド需要の堅調な推移などが売上拡大に貢献し、当期純利益も過去最高益を更新し、20期連続増益を達成しています。国内店頭販売における新市場創造の活動は、市場性を見極めにより徹底した販売基準を厳しくしたことにより、新製品寄与率が5.4%へと低下しました。一方、厳選した新製品だけを発売してきたこと、また、発売後の育成に注力してきたことにより、4年寄与率（過去4年間に発売した新製品が当期の売上に占める構成比）は2012年3月期に15.4%であったものが、2017年12月期には21.0%となりました。新製品の市場への定着の確度が高まってきたと考えられ、私たちのやってきたことに間違いはなかったと実感しています。

また、インバウンド需要が継続して伸び続けていることから、当社の製品は世界の人々にも支持されるという自信につながっています。今後、さらに世界各地へ市場が広がる可能性を感じており、海外への投資を一層強めていきます。

本中計の目標を確実に達成し、2020年から始まる次の中計においては、高まった開発力・育成力を海外に広げること、そして将来の成長のために投資した分野から大型新製品を発売し、確実に育成することを目指します。これにより、今までより高い成長を持続していくことをイメージしています。

持続的な企業価値向上に向けて、取り組んでいることを教えてください。

ESG視点で経営を磨く

「ESG視点で経営を磨く」ことを意識し、取り組みテーマを設定してPDCAを回す体制を整えています。

「E」環境面の主要テーマとしては、エネルギー使用量削減と、環境に配慮した製品設計があります。環境に配慮した設計のため、2011年より「製品開発エコ指標」という自主基準を設けていますが、さらに環境負荷低減につながるよう、項目の見直しや運用方法の改善を行っています。また、本中計期間中に体制整備を終えて、海外工場でのCO₂排出量管理や、調達からお客さまの使用・廃棄・返品などバ

○『命の母A』による顧客価値、経済価値、社会的価値の同時実現



リューチェーン全体を通じた、環境負荷低減活動を含んだ長期目標の設定を進めたいと考えています。

「S」社会面では、私たちのビジネスモデル上、重要な経営資源である従業員の働きがいや多様性・成長促進、お客さま・取引先さまをはじめ、ステークホルダーの皆さまとのさらなる信頼関係づくりを重視しています。特に先に述べた「成長対話」による従業員の成長支援や、「命の母」ブランドの例（次の項目に記載）のような社会的価値創造の活動に注力し、小林製薬ならではの取り組みに仕上げていきたいと考えています。

「G」コーポレート・ガバナンスについては、2008年より社外取締役選任・人数増や、各種委員会設置、取締役会評価など順次積極的に新たな仕組み・制度導入に取り組んできました。この1年間は、取締役会での経営戦略やESG、リスクマネジメントに関する議論を充実させています。

今後は、さらにステークホルダーの皆さまとの対話を通じてESGの視点で経営を磨き、持続的に「連続増益、連続増配」を達成していけるように努めたいと思います。

お客さま価値、経済的価値、社会的価値の同時実現を目指す

当社の製品は、お客さまのお困りごとを解決するだけでなく、その背景にある世の中全体のお困りごとの解決、すなわち、社会的課題の解決にも貢献できていると考えようになりました。

一例を挙げると、当社製品の『命の母A』はホルモンバランスの乱れから起こる更年期の女性の急な汗、重だるさ、イライラなどを改善するお薬です。手軽な解決策がない中で「更年期障害はお薬で治せるんです」という明確なテレビCMのメッセージとともに提供したところ、多くのお客さまに受け入れられ、喜んでいただける製品になりました。ところが、思いがけず、購入されている方からは諸症状が改善しただけでなく「不安や心配から解放された」「元気に前向きに生活でき

るようになった」「思いっきり仕事にも打ち込めるようになった」という声が寄せられるようになりました。つまり『命の母A』は、更年期の症状改善というお客さまにとっての価値（顧客価値）と同時に「女性の活躍支援」といった社会的な価値を実現している製品であるということに気づかされたのです。

小林製薬の製品のひとつひとつにそのような社会的価値を見出し、お客さまのお困りごとを解決していくことで「世の中全体のお困りごと解決」を進めていければと思っています。

私たちはすでに出来上がっている大きな市場ではなく、まだ誰も目をつけていない“ニッチ市場”を見つけて新製品を開発し、提供しています。一つひとつの製品の規模は小さくても、そのお客さまにとってはなくてはならない必需品であり、もし私たちが手がけなければ、そのお客さまは不快な症状や不便が解消されずに、我慢するしかないというものです。これがお客さまとの“強い絆”となっており、そうした新製品を生み出し、提供し続けることが、当社に期待されていること、つまり当社のユニークな存在価値でもありと考え、引き続き取り組んでいきます。

最後に

株主・投資家の皆さま、ステークホルダーの皆さまにおかれましては、日頃より小林製薬グループをご支援いただき厚く御礼申し上げます。今後も「“あったらいいな”をカタチにする」ことで、お客さまと社会のお困りごとを解決し、持続的に企業価値を高めていきます。引き続き、小林製薬グループにご期待くださいますよう、よろしく願い申し上げます。





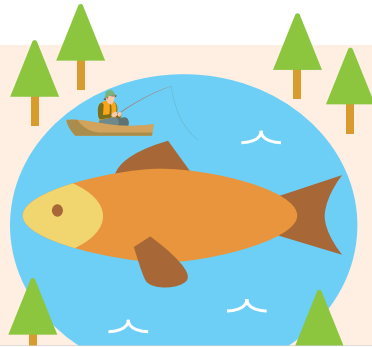
ビジネスモデルと“あったらいいな”開発

01 | 小林製菓の事業活動

当社は、これまで世の中のニーズを捉えたニッチ製品を送り出し、新市場を創造してきました。今後も持続的成長をするためには、下記のビジネスモデルを強固にしていく必要があります。

1

小さな池の大きな魚



小さな池…10億円市場で5億円の売上

○ 小さな池は競争が少ないので、高いシェア(50%)を獲得でき、高い利益率を確保できる

誰も見つけていない新しい池を見つける

自分一人で釣る

大きな魚が住めるようにその池を拡大していく

大きな池…100億円市場で5億円の売上

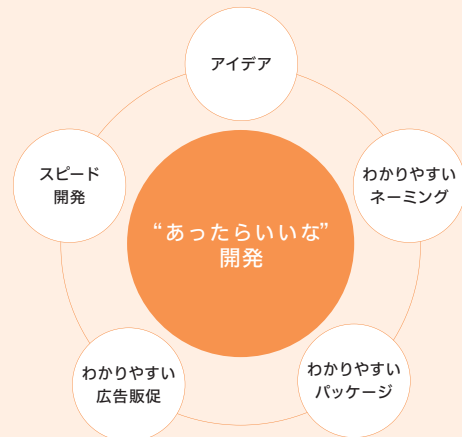
✕ みんなが集まる大きな池は競争が激しいので、シェアを広げられず(5%)、利益率も上がらない

2

”あったらいいな”開発

世の中のニーズを満たす
アイデアを生み出し製品にする

当社の開発は、人々が“あったらいいな”と思えるようなニーズを発見することからすべてがスタートします。そこから作り出したアイデアをスピードにこだわり開発しています。“あったらいいな”を単なる願望で終わらせず、理想のカタチにしてタイムリーにお客さまへ届ける仕組みを確立しています。



3

わかりやすいマーケティング

当社が生み出す新製品は、その新規性ゆえに世の中に知られていないものが多くあります。何のための製品かわからなければ、購入していただけません。つまり、お客さまに製品特徴をわかりやすく伝えることが重要になります。そこで当社は、ネーミングやパッケージ、広告、販促、売り場の陳列、製品のマーケティングに

関するすべてに一貫し、わかりやすさにこだわっています。この「わかりやすいマーケティング」が、文字が読めなくても、それ以外の情報で製品特徴を理解することを可能にし、近年の当社製品のインバウンド需要の一因となっています。これは、アジア圏のみならず、グローバルに通用するものと認識しています。

02 | 競争力の源泉は「“あったらいいな”開発」

当社のニッチ製品を生み出すもとになっているのが「あったらいいな」開発です。これが当社の競争力の源泉となっています。

そのためには、従業員の枠にとらわれない柔軟な発想力や、それを支える自由闊達な企業風土が極めて重要と

なります。当社では、この個人の発想力を維持・発展させるため、また、この力を阻害する官僚主義や権威主義をばりこらせないように、さまざまな制度・仕組みを設け、自由な企業風土を醸成する努力を常に行っています。

03 | 「“あったらいいな”開発」を支える制度・仕組み・企業風土

アイデアを生み出す制度

アイデアプレゼン

製品開発担当者は、社長に対して、新製品のアイデアについて毎月1回プレゼンテーションする機会を与えられています。社長に自分のアイデアを聞いてもらえるチャンスがあるということが、担当者にとってのモチベーション向上に大きく寄与しています。また、製品開発の初期段階から社長が関与することにより、開発に関する意思決定が早期になされ、製品化への期間が大きく短縮されます。

担当者はそれぞれの視点で常に新しいアイデアを模索し、積極的な情報収集を行い、課題を追求します。社内ではこうした試行錯誤を繰り返しながら葛藤する仲間の姿を表して「ドロドロ開発」と呼んでいます。開発担当者がお客さまにとっての「快」とは何かと問い続け、考え、もがき

苦しみ、さらに考え抜くことが新市場を切り拓く製品開発の原動力となっているのです。

アイデア提案制度

従業員の誰もが新製品に関するアイデアを出せる仕組みが「アイデア提案制度」です。2017年12月期は33,769件の提案がありました（従業員1人当たりの年間提案件数：11件）。

アイデア提案については、従業員一人ひとりが、暮らしの変化や新たなニーズをそれぞれの視点で探求することから生まれます。調査データに頼りすぎず、自らの目で現場を見て歩き、常に生活者の視点に立った情報を収集しています。また、情報収集にあたっては、日常の買い物の途中や、身近な家族や友人との会話といった、何気ない暮らしの中でも常にシーズを発見するというアンテナが必要です。



アイデアプレゼンの様子



アイデア提案制度より生まれた『ナイソール85』

この「アイデア提案制度」は1982年からスタートし、35年以上続いています。本制度を長期的に継続することで、従業員に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を持つこと、ひいては、チャレンジを推奨する独自の企業風土が築かれる一因となっています。

全社員アイデア大会

2014年より、全従業員から新製品アイデアを募る「全社員アイデア大会」がスタート。8月22日の創立記念日に全社員がアイデアを発表し合う大会で、当社ならではの活動として毎年開催しています。

部署ごとに優れたアイデアを選抜していき、最終的には社長をはじめとする役員の前でプレゼンします。入賞したアイデアは製品化に向け、実際に検討される制度です。

自由闊達な企業風土を醸成するための仕組み

仕事の前では平等 ～さん付け呼称～

当社では、“仕事の前では平等”という姿勢を重視しています。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。

1995年から「さん付け呼称」を導入。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。



「全社員アイデア大会」の様子(左上:当社社長)

信賞必誉 ～ホメホメメール～

当社では信賞必罰ならぬ“信賞必誉”という考えを勧奨し、誉めることで社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、主体性を持って挑戦し成果を挙げた従業員に対して、社長が直接メールで功を労うという制度です。たった1通のメールですが、社長から直接メールで誉められることは従業員にとっては大きな励みになり、「次も挑戦しよう」という意欲にもつながります。さらに、その内容はグループ報（社内報）でも紹介されます。

04 | 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、社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。

とりわけ、製品開発においては社長が陣頭指揮をとり、

ネーミングやパッケージデザインだけでなく、価格設定などもすべて決裁しています。この陣頭指揮が、当社のビジネスモデルに沿った製品戦略の維持、つまり、ブレない経営を可能としており、社内運営をスムーズにしています。



人財戦略

「企業は人なり」という言葉があるように、企業の持続的な成長を支え実現するためには「人財」が必要であり、当社の最も重要な資産であると考えています。

「小さな池の大きな魚」というビジネスモデルを通じて、

新市場を創造する製品を開発・提供していくための人財を採用・育成することは、当社にとって最も重要な経営課題と言っても過言ではありません。

01 | 求める人財像

当社が求める人財像は以下のとおりです。

これらの人財要件は、当社の経営理念やビジネスモデルを達成するために必要な要素と密接に関連していま

す。また、当社では、このような人財が集まり、全員が経営者の視点を持って働く「全社員参加型経営」を目指しています。

○ 4つの人財要件

主体性

前例にとらわれず、「自分で考え」判断できるか

チャレンジ精神

失敗を恐れず、新しいことに「チャレンジ」できるか

関係構築力

自ら動いて周囲に働きかけ、良好な関係を構築できるか

やり遂げる力・忍耐力

打たれ強く、ねばり強い「泥臭さ」があるか

「ごんたの10箇条」

小林製薬には、「ごんたの10箇条」と呼ばれる求める人財像があります。「ごんた」とは関西弁で「やんちゃな」という意味であり、これをまとめたものが4つの人財要件となります。

○ ごんたの10箇条

1. 新しいものが好き
2. 負けず嫌い
3. 明快な自己主張
4. 本音で話す
5. ねばり強い
6. 行動力がある
7. 仕事の虫
8. 摩擦や失敗を恐れない
9. 意外性がある
10. 愛嬌があり、人に好かれる

02 | 人財育成についての考え方

「人の成長=会社の成長」という考えのもと、当社は人財育成に力を入れています。

従業員一人ひとりが持てる能力を伸ばし、自己の成長を実感できる教育が必要となります。

○ 教育体系

	階層別	選抜	ビジネススキル			その他
役員	新任役員研修					
部長		K営塾	営業職	研究開発職	技術開発職	
課長	新任G長研修	アセスメント研修 小林大学 ジュニア				
中堅社員			A型発想研修 交渉力研修	指導係研修	専門研修	自己啓発・通信教育 語学
若手社員	2年次：7つの習慣研修 新入社員研修				導入研修	
	3年次：職種別ロジカル・コミュニケーション研修 新入社員フォロー研修					

選抜教育

当社では、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「小林大学」と呼ばれる選抜教育を実施しています。これは、代表取締役会長の小林一雅が学長となり、主に課長クラスを対象としたジュニアコース、主に部長クラスを対象とした「K営塾」の2コースで構成されています。「K営塾」では、会長自らが教鞭をとり、塾生と全力で向き合います。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。



「K営塾」の様子(左上:当社会長)

OJT(On the Job Training)

当社は、「人財の早期育成の鍵は、現場にあり」という考えのもと、若手従業員についてはOJTによる人財育成を重視しています。

当社では重要な経営指標として「新製品寄与率（初年度・4年間）」を掲げており、新製品開発こそが当社の成長の源泉と位置づけています。新製品開発に関連したOJTには独自の工夫を取り入れています。

製品開発に携わる者は、毎月1回、新製品アイデアを社長に対してプレゼンする機会を与えられます（P.21「アイデアプレゼン」ご参照）。社長に直接プレゼンすることで若手従業員にとって大きなモチベーションとなっています。また、アイデアが認められ、製品開発の段階に進んだ後でも、社長をトップとする「開発参与委員会」（毎月開催）で、社長と頻りにコミュニケーションをとることになります。これらの過程で社長のみならず、同僚や上司、関係部署とも密接なやりとりを行うことになり、大きな成長機会を提供しています。

また、当社独自の「アイデア提案制度」も重要な人財育



開発参与委員会での説明風景(右:当社社長)

成のツールとなっています。当社の従業員は、新製品アイデアもしくは業務改善アイデアを毎月1回出すことが義務づけられています（若手従業員の中には年間で100件以上のアイデアを出す者もいます）。この制度を通じて、従業員が世の中の変化の兆しやニーズを日々考える習慣がつくようになり、新製品アイデアを出す力が養われていきます。

このようなOJTの機会を活かすためには、年代や階層にかかわらず、意思が尊重される企業風土が必要です。そのため、当社では“仕事の前では平等”を徹底し、仕組み化しています（P.22「仕事の前では平等 ～さん付け呼称～」ご参照）。

03 | 多様な人財の活用(ダイバーシティ)

年齢や性別、国籍などのさまざまなバックボーンや視点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違います。このような人財が集まり、多様な視点でものを見ることができる組織になれば、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。

また、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、今後も注力していきます（2018年1月末時点での女性管理職比率9.1%）。



国籍の違う社員たちが集まりミーティングしている様子



人財育成に関する詳細はこちらをご覧ください。

<https://www.kobayashi.co.jp/contribution/employee/education.html>



開発ストーリー 01

ギネス世界記録®にも認定された ロングセラー製品は、こうして生まれた

01

水洗トイレ用芳香洗浄剤 ブルーレット

製品概要

- 汚れ付着防止成分で便器をコートし清潔に保つ
- 流すたびに汚れを浮かして落とす
- フレッシュな香りで消臭し、トイレをさわやかに



ギネス世界記録公式認定証授与の様子

1969年(発売当時)
ブルーレット1986年
オンタンクタイプ初登場2001年
液体タイプ発売

日本のトイレを清潔・快適空間に

1969年の発売から、ほぼ半世紀にわたって販売を続ける水洗トイレ用芳香洗浄剤『ブルーレット』。開発のきっかけは、当時入社3年目の小林一雅（現代表取締役会長）が米国に留学した際、滞在先の家庭で目にした光景でした。その家のバスルームにはバスタブ、洗面台、トイレの3点が並び、壁はタイル貼り。トイレはブルーの水が流れて良い香りがしており、明るく清潔感あふれる快適な空間でした。そのころの日本のトイレは「汚い・暗い・臭い」といわれていましたが、将来は水洗化が進み、快適な空間にしたいというニーズが必ず生まれることを一雅はその時に直感したのです。これらの情報をもとに、“ブルーの

水が流れるトイレ”をイメージした芳香洗浄剤の開発がスタート。目標は、使用するたびに一定の薬剤が水に溶け出て、色・香りが安定的であること。そして、季節や地方で異なる水温、家族構成による使用頻度の違いなど、いかなる条件下においても同じ色・同じ香りであることを目指していました。

トイレとともに今も進化し続ける

開発着手から4年。困難な目標をクリアし、ついに日本初の製品が完成しました。しかし、当時の日本の水洗トイレ普及率は20%程度と低く、発売当初は困難な状況でした。その後、高度成長期を迎えると、生活様式が大きく変化。女性の社会進出に伴い、家事の効率化にも強い関心が寄せられるようになり、「トイレ

掃除を簡略化でき、良い香りがする水洗トイレ用芳香洗浄剤」市場の可能性とその拡大を確信しました。そして、他社に先んじてテレビ・新聞・雑誌などでの広告、消費者モニターによる口コミ戦略、薬局やスーパー店頭での販売促進活動などを粘り強く展開するとともに、リピート購入率が高い製品だったことから、徐々に売上は上昇。2001年に固形から液体へと進化した『ブルーレット』は拡大する市場で着実に成長を続け、発売から45周年を迎えた2014年には、売上世界No.1*1のギネス世界記録（2013年年間売上約130億円以上*2）に認定されました。近年、トイレはより省スペース化・節水化したタンクレスタイプが普及しつつあり、これに対応した新たな『ブルーレット』の開発に力を注いでいます。

*1 『ブルーレット』のギネス世界記録について

【記録名】Largest in-cistern device toilet care brand by annual revenue - current(最新の年間売上に基づく、水洗トイレのタンクに設置するトイレケアの最大ブランド)

【対象期間】2013年1月～12月

*2 国際市場調査機関による推定売上(2013年平均レート97.65円で換算)



2017年
ギネス世界記録版

2007年
消臭元 炭の香り

1995年(発売当時)
トイレの消臭元

02

芳香消臭剤 消臭元

製品概要

- 大きな紙がイヤなにおいを強力に消臭
- ろ紙を引き上げ、好きな強さに香りを調節
- 大容量で効果が長持ち



ギネス世界記録公式認定証授与の様子

海外で見つけた製品開発のヒント

芳香消臭剤『消臭元』は、その第1弾となる『トイレの消臭元』が1995年に誕生して以来、生活者のニーズに応え、23年にわたってさまざまな香りを提供してきたロングセラー製品です。2017年には液体タイプ芳香消臭剤の売上世界No.1*3（2016年年間売上約131億円*4）のギネス世界記録に認定されるなど、当社トップブランドの一つに位置づけられています。『トイレの消臭元』の開発は、小林一雅のアイデアから始まりました。毎年、海外視察では必ず地元の店舗を訪れており、ヨーロッパで大容量の消臭剤が店頭に並ぶ様子を見て、「日本には同じような製品がないから絶対に売れる。大きくて長持ちす

るカタチにすれば必ず売れる」と確信。しかし、社内の開発メンバーからは反対意見ばかり。得意先の反応も、「ろ紙を引き上げるスタイルではデザイン性が低く、日本では売れない」という否定的な声と、「長持ちする製品がないというお客さまの不満を、これで解消できる」という肯定的な声に大きく二分していました。

「ブサイクだけど効く」 効果に焦点を当て市場創造

『トイレの消臭元』発売前の消費者テストでは「デザインが好き8%／嫌い66%」という一方で、「従来品と比べての消臭効果」という項目では「優れている62%／そうではない10%」という結果でした。つまり、見た目ではなく、大

容量で良く効くことが最大のセールスポイントであることは明白でした。そして、そのことをストレートに伝えることで、発売後すぐに品薄となったのです。「ブサイクだけど効くわよ」とセールスポイントをわかりやすく伝えたテレビCMは、当社を特徴づけるプロモーション戦略の試金石となっています。

発売以来、『トイレの消臭元』はモデルチェンジを重ねながらも、一貫して「ろ紙を引き上げる」という独自のスタイルにこだわり続けています。さらに、『お部屋の消臭元』などブランドの裾野を広げる製品開発に取り組むとともに、「香り」についても消費者ニーズの変化に合わせた改良を積極的に進めています。

*3 『消臭元』のギネス世界記録について

【記録名】Largest liquid air freshener brand - retail RSP, current (液体タイプ芳香・消臭剤における最大のブランド)

【記録対象】『お部屋の消臭元』シリーズ、『トイレの消臭元』シリーズ 【対象期間】2016年1月～12月

*4 国際市場調査機関による推定売上(2016年平均レート106.79円で換算)



開発ストーリー 03

日本初の「スキンケア医薬品」は、
こうして生まれた

03

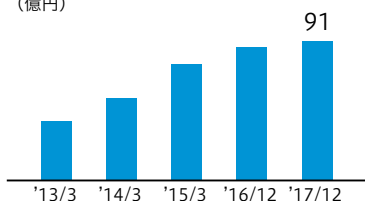
第2類医薬品

アットノン

製品概要

- 3つの有効成分が傷あとを目立たなく治していきます。
 - ・ヘパリン類似物質がターンオーバーを促進して正常な皮膚の再生を促進
 - ・アラントインが傷ついた皮膚の組織を修復
 - ・グリチルリチン酸ニカリウムが傷あとに残った炎症を鎮静化

スキンケア医薬品市場売上高推移
(億円)



2011年3月
発売



アットノン
(販売名：アットノン)
第2類医薬品

2011



二ノキュア
(販売名：二ノキュア)
第3類医薬品

2013

女性社員が見つけた “あったらいいな”

傷あとを目立たなくするスキンケア医薬品『アットノン』は、一人の女性社員の身に起きたアクシデントをきっかけに生まれました。ある時、自転車に乗っていた彼女は、転んで両膝を負傷。擦りむいた程度のケガだったので、すぐに治るだろうと放っておいたら、傷あとが残り悩んでいました。同じような悩みを抱える女性は多いのではないかと考え、さっそく傷あとに関する調査を実施。その結果は、20～50代の女性の約3割に、3年以内にできた傷あとがあり、さらに、その人たちのほぼ全員が傷あとを治したいと悩んでいるのにもかかわらず、6割以上がそれに対処できていないというものでした。米国では、妊

娠線やニキビあとなどの傷あとに関する市場規模は約230億円といわれている一方、日本ではまだ明確な市場は存在していませんでした。しかし、そこに確実に需要はあると見込み、傷あとを目立たなく治していく医薬品の開発がスタートしました。

有効成分と 使いごこちにこだわりました

傷あとの赤みや盛り上がりの原因は、傷口の化膿や傷まわりの血行不良のために傷の修復がうまくいかない場合に、コラーゲンなどが異常に産出されることです。そこで、皮下組織の血流を良くし、皮膚の新陳代謝を促進する働きのある「ヘパリン類似物質」を主成分にして製品開発を進めました。中でも注力したのは、使いごこちです。有

効成分は活かしつつ、ターゲットである20～50代の女性が毎日使いたくなるテクスチャーを追求しました。シリーズ最初に誕生したジェルタイプは、ずっと伸びてべたつかず、浸透が早くサラッと乾くので、外出前や就寝前でもすぐに衣服を身につけられます。その後女性のニーズや生活実感によりフィットした製品を提供すべく、クリームタイプ・コンシーラータイプなど女性の好みに合わせて選べるラインアップを揃えています。

「スキンケア医薬品」を 大きく育てたい

潜在需要があることを確信し、製品開発を進めてきた『アットノン』ですが、発売にあたっては懸念もありました。モニター調査では「傷あとを改善すると



Saiki® (さいき)
(販売名：さいきa)
第2類医薬品



セナキュア
(販売名：セナキュア)
第2類医薬品



キュアレア
(販売名：キュアレアa)
第2類医薬品



クロキュア®
(販売名：クロキュアb)
第3類医薬品

2015

2016

2017

いう概念がなかった」「効き目を比較しようにも競合品がなかった」という声もあり、製品の良さをお客さまにどう伝えるかが課題でした。そこで、パッケージには大きく目立つように「傷あと・やけどのあとに」といったコピーと使用例のイラストを表示。またテレビCMでは、傷あとが気になる日常シー

ン、例えば、電車で座席に座る時のヒザや、Tシャツからのぞく腕など、誰でも経験のある瞬間を切り取り、「私にもある」と意識していただけるよう表現を工夫しました。2011年に発売、地区限定販売を経て全国展開し、現在では年間売上10億円の大台を突破。『アットノン』発売以降、「化粧品などでは対処し

きれない肌トラブルを治し、本来の自分らしい素肌を取り戻す医薬品」=「スキンケア医薬品」を次々に上市し、当社が創造した新市場の拡大に注力し続けています。



価値創造活動セクション



国内家庭用品 製造販売事業



アイボン



液体ブルーレット



ケシミンクリーム

ヘルスケア、日用品、スキンケア、カイロの4つの分野で約150ブランドを保有。当社売上約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多く、売上高前年同期比107.3%、営業利益前年同期比119.1%と、依然として高い成長率を維持しています。

売上高(億円)

1,234



海外家庭用品 製造販売事業



冰宝貼



Clearwipe

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などを販売。売上高前年同期比122.8%、営業利益前年同期比302.4%と、3事業部の中で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13.9%を占めるまでになっています。

売上高(億円)

217



通信販売事業



ヒフミド



エディケア

栄養補助食品やスキンケア製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。2期前まで売上は下降傾向でしたが、積極的な広告投下と「定期お届け便」の導入により、売上高前年同期比106.9%とV字回復を果たしました。

売上高(億円)

101



国内家庭用品製造販売事業

機会

- 日本社会の高齢化に伴う漢方・生薬ニーズ拡大による市場の伸長
- 日本政府主導の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
※2017年の訪日外国人2,869万1千人(前年比119%)(出所:日本政府観光局)
※目標2020年4,000万人、2030年6,000万人(2016年3月30日、観光庁発表)
- 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

リスク

- 日本社会の少子・高齢化を原因とした社会保障費の負担増大による消費意欲の低下
- 周辺国との関係悪化による、訪日外国人の減少とそれに伴うインバウンド需要の縮小
- 医薬品、医薬部外品、化粧品などの関連法規による開発・販売規制の可能性

強み

- 年間約30品もの新製品を上市する製品開発力
- ニッチ市場創造による新たな需要喚起力と競合品との競争の少なさ
- 「ニッチ製品がゆえの目新しさ」や「わかりやすいパッケージ」によるインバウンド対象品になる可能性の高さ

2017年12月期の振り返り

2017～2019年の中期経営計画の初年度である2017年12月期は、売上が大きく伸長した2016年12月期をベースに策定した目標だったため、売上の約8割を占める国内事業の業績が計画達成の成否を分ける意味でも重要でした。好調に推移した新製品や積極的な広告投下による既存品の伸長、訪日外国人によるインバウンド需要などの結果により、売上高は1,234億円(前年同期間比107.3%)、それに伴い、営業利益も213億円(前年同期間比119.1%)と、増収増益で計画を達成することができました。今後も、基幹事業として計画達成に向け、注力していきます。

2018年12月期に向けて

2017～2019年の中期経営計画で2年目にあたる2018年12月期も「新製品開発力」「育成力」を高めて、「実力ある成長」を成し遂げるという方針に変わりはありません。

ん。それに加え、「優先順位をつけた開発」と「成功事例を水平展開する育成」を一層意識することにより、成長効率を高めていきます。また、インバウンド需要という外的要因ではなく、「新製品の定着」と「既存品の育成」というコントロール可能な活動に磨きをかけていくことで、中期経営計画の達成を確実なものとしていきます。

国内家庭用品製造販売事業 (国内店販+桐灰化学(株))		
	金額 (億円)	前年同期間比* (%)
売上高	1,234	107.3%
営業利益	213	119.1%

* 前期実績を2016年1月～12月で計算し比較した割合

価値創造事例 「スキンケア医薬品」で新市場を創造

痛みやかゆみなどの症状を治療する「OTC医薬品」、肌を健やかに美しく保つための「スキンケア」という市場はすでに存在していました。小林製薬はその2つの市場の間に、痛みやかゆみはそれほどでもないが傷あとが残っていたり、ブツブツが気になったりなどの“肌トラブル”を「OTC医薬品」で改善する市場があると考えました。傷あとを改善する『アットノン』や、二の腕のブツブツを治す『ニノキュア』、ひじ・ひざの黒ずみやザラザラを治療する『クロキュア』などの製品を次々に投入することで、「スキンケア医薬品」という今までになかった新市場を創造することに成功しました。



アットノンEXジェル

	2017年12月期 実績 (2017年1月～12月)	前年同期間* (2016年1月～12月)		
	金額 (億円)	金額 (億円)	差額 (億円)	比 (%)
ヘルスケア	581	534	47	108.7%
日用品	523	503	20	104.0%

* 2016年1月～12月の前年同期間で計算しています。

ヘルスケア

売上高 **581**億円

2017年12月期の売上高は581億円（前年同期間比108.7%）と大幅に伸ばすことができました。要因としては3点あり、1つ目は、黒ずんだひじ・ひざのザラザラ治療薬『クロキュア』などスキンケア医薬品分野の新製品が好調だったこと。2つ目は、既存品においては積極的な広告投下による女性保健薬『命の母A』など漢方分野の売上増。3つ目は、角膜修復・保護成分を配合した薬液で、目の汚れやホコリを洗い流す『アイボン』などインパウンド需要の影響が挙げられます。社会の高齢化に伴い、ヘルスケア領域へのニーズは今後も高まっていくことが予想されます。利益率も高いこの事業においては、これからもスキン

ケア医薬品、成長4事業でもある漢方に力点を置き、事業拡大を目指していきます。



ナイシールZ



アイボン

日用品

売上高 **523**億円

2017年12月期の売上高は523億円（前年同期間比104.0%）で順調に推移しました。既存品としては、厳選された香りオイルを使ったホームフレグランス『Sawaday 香るStick アロマ』などの高単価製品やおりもの専用シート『サラサーティ』、水洗トイレ用芳香洗浄剤『ブルーレット』といったロングセラー製品が広告投資の効果もあり、売上に寄与しました。また新製品では、就寝時に口に貼りつけ鼻呼吸を促す『ナイトミン 鼻呼吸テープ』という新市場創造型製品が、初年度の目標を半年で達成するなど好調に推移しました。今までにない新市場創造と高単価製品の

トレンド創出によって、既存市場の拡大というサイクルを回していくことで、さらなる事業拡大を目指します。



トイレの消臭元



液体ブルーレット

	2017年12月期 実績 (2017年1月～12月)	前年同期間* (2016年1月～12月)		
	金額 (億円)	金額 (億円)	差額 (億円)	比 (%)
スキンケア	60	54	6	112.3%
カイロ	69	58	11	118.6%

* 2016年1月～12月の前年同期間で計算しています。

スキンケア

売上高 60億円

中期経営計画における成長4事業の一つであるスキンケア事業の2017年12月期の売上高は60億円（前年同期間比 112.3%）と2桁成長できました。当事業の主力ブランドであるシミ対策に特化した『ケシミンクリーム』や、M&Aにより販売を開始したロングセラー製品『オードムゲ』『マダムジュジュ』などが堅調に推移する一方、『ケシミン』ブランドから発売したプレミアム処方のシミ対策クリーム『ケシミンクリームEX』といった高付加価値製品、独占販売契約により販売可能になったスキンケアオイル『バイオイル』などが、売上に貢献しました。今後も、主力ブランドの強化とM&Aによるブランド買収に

より、事業を拡大していきます。



ケシミンクリーム

オードムゲ

カイロ

売上高 69億円

2017年12月期の売上高は、69億円（前年同期間比 118.6%）と大幅に伸ばしました。2016年12月期の暖冬による反動増という側面もありますが、最大の要因は、冬の屋外での使用を想定・開発した、従来品より平均10℃高い温度設定の『桐灰カイロ マグマ』という新製品のヒットでした。想定使用シーンを変えるなど新しい切り口での新製品開発に取り組み続け、No.1メーカーとして国内カイロ市場の活性化を図っていきます。





海外家庭用品製造販売事業

機会

- 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
- 中間所得層の増加に伴う中国経済の堅調な拡大

リスク

- 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
- 外国政府による規制や経済環境の変化など
- カイロなどの季節性が強い製品の暖冬による販売不振

強み

- 米国のカイロ市場でNo.1シェア
- 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

2017年12月期の振り返り

2016年12月期は、暖冬と為替の影響で売上が下がりましたが、2017年12月期は売上高217億円（前年同期間比122.8%）、営業利益9億円（前年同期間比302.4%）と順調に伸長しています。為替起因による伸びが5億円ほどありましたが、一番の要因は12の神薬*の一つでもある額用冷却シート『熱さまシート』が中国市場で大きく伸長したことでありと捉えています。多くのブランドがインバウンド品目となったことで中国市場での「小林製薬」の認知度は高くなっており、それに伴い、店頭における配荷や露出も多くなっています。『カイロ』『熱さまシート』に続くブランドを確立す

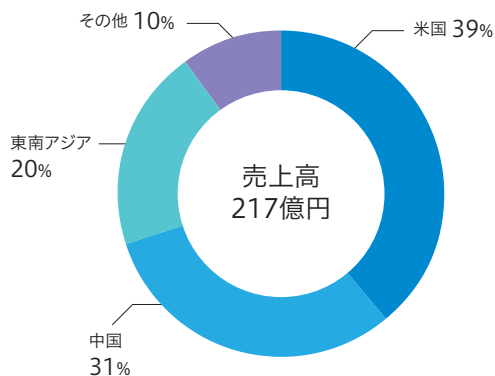
べく、日本製品（輸入および越境EC）の育成に励んでいきます。

* 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。

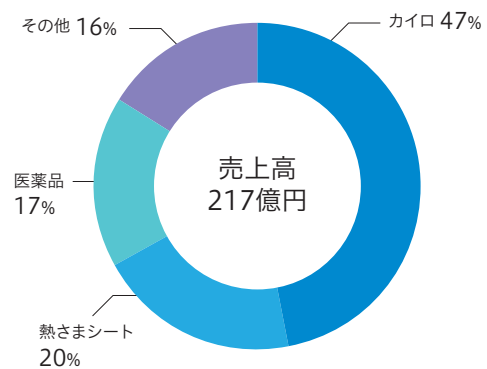
	海外家庭用品製造販売事業	
	金額(億円)	前年同期間比* (%)
売上高	217	122.8%
営業利益	9	302.4%

* 2016年1月～12月の前年同期間との比較

地域別売上高構成



品目別売上高構成



通信販売事業

機会

- 若年層において健康・美容意識が高い層が顕在化し、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

リスク

- 個人情報漏洩時の信用失墜による販売不振
- 他事業と比較し食品・化粧品の販売構成が高いために、健康被害発生時の事業に与えるインパクトが大きい

強み

- 「定期お届け便」の導入による広告投資の効率化と利益改善
- 医薬品通販による競合との差別化

2017年12月期の振り返り

成長4事業の一つである通信販売事業の2017年12月期は売上高101億円（前年同期間比106.9%）、営業損失0.7億円（前年同期間は3億円の損失）と売上の回復に伴い、損失は縮小しました。この要因は、広告費の積極投入による売上増と、定期的にお客さまのもとに製品をお届けする「定期お届け便」の導入の2つであると捉えています。「定期お届け便」を導入することで、お客さまのリピート率が向上し、利益改善ができました。今後も、積極的な広告投下により新規のお客さまを獲得したうえで、「定期お届け便」への契約を促すという活動を実行することにより、好循環を生み、成長を確実なものとしていきます。

2018年12月期に向けて

「定期お届け便」の導入により利益を創出し、その利益を広告に投じて新規のお客さまを獲得し、売上の拡大を図るという戦略は継続していきます。2018年12月期は、『サラシア100』のような高単価製品を店頭販売と共同育成することで効率的なマーケティングを実行するとともに、効能・効果を訴求できる医薬品の広告を検討することで、さらなる売上拡大を目指していきます。

	通信販売事業	
	金額 (億円)	前年同期間比* (%)
売上高	101	106.9%
営業利益	△0.7	前年同期間実績 —

* 2016年1月～12月の前年同期間との比較



通信販売WEBサイト



基本的な考え方

小林製薬グループでは、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、「小林環境宣言」「環境行動指針」を制定しています。この「小林環境宣言」「環境行動指針」をグループ全体で共有し、理解することにより、環境保全に関する意識向上を目指します。

◆ 小林環境宣言

小林製薬グループは、環境の保全を目指し、限りある資源・エネルギーの有効活用を行うとともに、環境に影響を与える物質および廃棄物の削減を行います。

◆ 環境行動指針

- ① 法令遵守及び目標の実行
事業分野における環境保全に関連する法規制や協定を遵守するとともに、環境目標・自主基準を定め、実行します。
- ② 廃棄物削減とリサイクルの向上
事業分野の各段階において発生する廃棄物について、

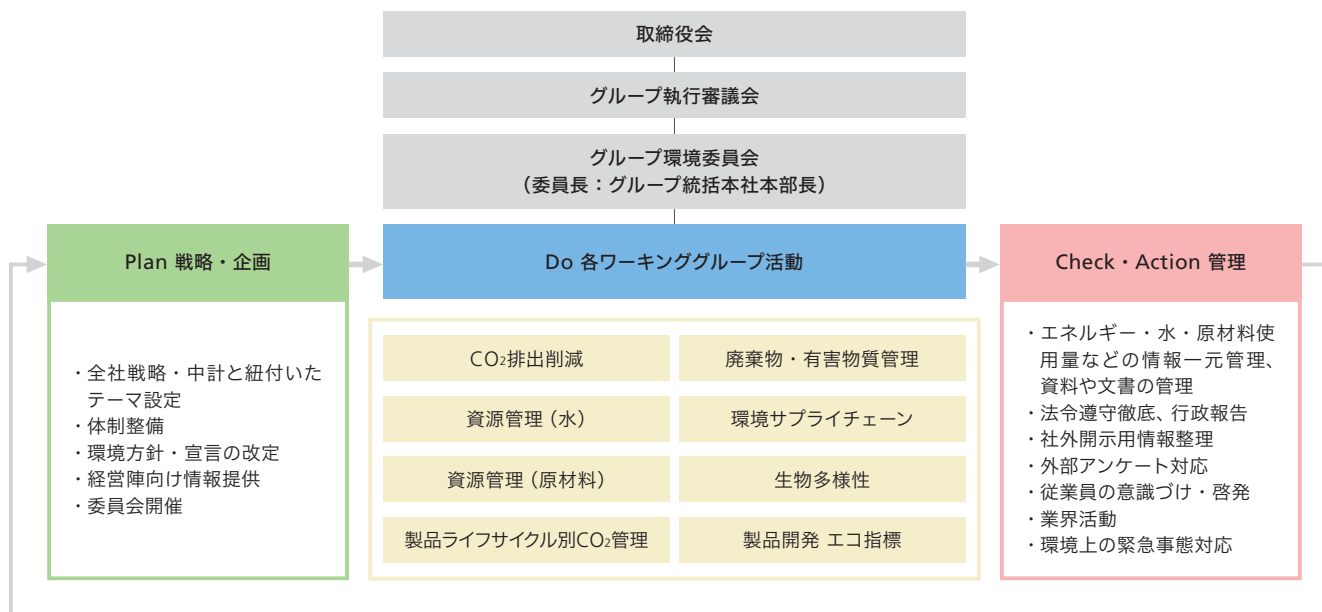
再生・再利用可能なものは積極的にリサイクルを行い、廃棄物の量的削減を行います。

- ③ 省資源・省エネルギー
限りある資源を有効活用するため、エネルギーの効率的利用と再生資源の積極的使用を促進します。
- ④ 環境配慮製品・サービスの提供
環境への負荷低減を心がけた製品の開発・サービスを提供するため、使用する物質や使用方法を考慮した事業活動を行います。
- ⑤ 行動指針の共有及び環境意識の向上
この指針をグループ全社員で共有し、また教育・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。

◆ 環境マネジメント体制について

環境活動の中心となるグループ環境委員会については、下記のとおり、製品開発関連各事業部長がコミットする体制へと変更し、委員会の傘下にテーマごとのワーキンググループを設定します。また、総務部門・経営企画部門が協働してPDCAの強化・ワーキンググループ支援を行います。

○ 環境マネジメント体制



◆ 環境負荷低減に向けた2020年12月期中期目標

小林製薬グループでは、事業を行ううえで発生する環境への負荷を考慮し、削減に向けた活動を行っています。特に、温室効果ガス削減と廃棄物削減を重要課題と

して、2020年12月期を目標とする中期目標を設定し取り組んでいます。

その他の取り組みとしては、化学物質対策、省資源にも積極的に取り組んでいます。

テーマ	対象部門	2017年12月期目標	2017年12月期実施したアクションプラン	2017年12月期結果	2020年12月期中期目標
省エネルギー CO ₂ 削減	製造	売上原単位 2005年3月期比 16.0%削減 (0.098t-CO ₂ / 百万円)	<ul style="list-style-type: none"> 圧縮機の設備更新 屋上日除け設置 医療品棟の夏場の加温停止 省エネ設備への更新(エアコン、LED) 	売上原単位 2005年3月期比 16.8%削減 (0.097t-CO ₂ / 百万円)	売上原単位* 2005年3月期比20%削減 (2005年 0.162t-CO ₂ / 百万円) (2020年 0.129t-CO ₂ / 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27.5%削減 (3,533t-CO ₂)	<ul style="list-style-type: none"> 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) 28.8%削減 (3,475t-CO ₂)	
廃棄物削減	製造	—	<ul style="list-style-type: none"> 不定期の社内リサイクル 不定期やロスを分割し、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	<ul style="list-style-type: none"> ロス削減、廃棄物の分別収集 	リサイクル率98.7%	99.5%以上
化学物質対策	製造	PRTR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"> 代替原料への変更 	PRTR対象物質の各工場排 出量を100kg以上	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	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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月期の中期計画より、売上原単位で目標を設定しました。

◆ 環境に配慮した製品開発

糸ようじのパッケージリニューアル

今までの糸ようじは資材点数が多く、開封するのに手間がかかっていました。そこで、糸ようじを入れていた専用容器をなくし、糸ようじを入れる容器とパッケージを一体化させることで、パッケージの裏をめくるだけで糸ようじがすぐに取り出せる仕様に改良しました。

これにより、資材点数を4点から2点に削減し、お客さまが購入から使用するまでの工程を3工程から1工程に削減することができ、ユーザーと環境への負担軽減を両立することができました。

今後も、製品の使いやすさや機能を向上させながら、原料・容器の重量を減量する、という課題に積極的に取り組んでいきます。



変更前パッケージ



変更後パッケージ

『噛むブレスケア』のパッケージリニューアル

従来のプリスターパックと呼ばれる透明なプラスチックと台紙の包装形態から、新開発したフィルムパッケージに変更したことで、資材点数を7点から5点に、消費者が購入から食べるまでの工程を6工程から4工程に削減しました。環境とユーザーの負担軽減の視点などが総合的に評価され、世界包装機構 (WPO : World Packaging Organisation) 主催の「ワールドスターコンテスト*2015」において、ワールドスター賞を受賞しました。



変更前パッケージ



変更後パッケージ

*「ワールドスターコンテスト」は、世界の優れたパッケージとその技術の開発・普及を目的とし、国際的に権威あるパッケージングコンテストで、各国でのコンテストに入賞した作品のみに出品資格があります。『噛むブレスケア』の包装容器は、日本包装技術協会主催の「日本パッケージングコンテスト」において食品包装部門賞を受賞し、「ワールドスターコンテスト」への出品資格を得ました。受賞年は世界37カ国から264点のエントリーがありました。

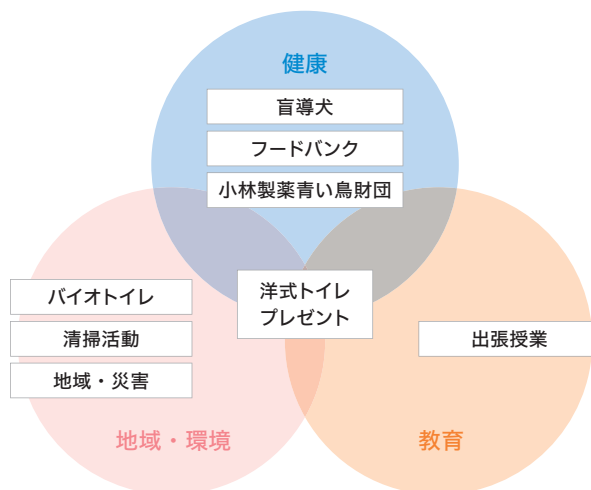




01 CSR

基本的な考え方

小林製薬グループでは、「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貢献活動を積極的に展開しています。特に、「健康」「教育」「地域・環境」などの社会的課題に対して、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、小林製薬グループならではの「快」を提供しています。



◆ 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きましたが、社業に影響されず定期的に、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。

なお、2017年12月に内閣総理大臣より公益認定を受け、「公益財団法人 小林製薬青い鳥財団」となりました。

活動内容

昨今、社会課題は非常に多岐にわたり、解決するためには一人ひとりが抱えるお困りごとに寄り添った、きめ細

かな支援を柔軟に行わなければなりません。

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」という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人々を幅広く公募し、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。

2017年11月より助成事業と顕彰事業で公募を行い、外部有識者による選考委員会の審議を経て、応募総数29件の中から計14件の助成先・顕彰先を決定しました。そして2018年3月、その代表の方々にお集まりいただき、贈呈式を開催しました。



◆ 小学校に洋式トイレプレゼント

家庭や商業施設のトイレ環境の改善が進む中、公立小学校のトイレは設置後数十年の古いものも多く、和式トイレが中心です。和式トイレに慣れていない・使ったことがないなどが原因で、学校のトイレでは用を足せない子どもが増えています。

そこで当社では、学校のトイレ環境の改善と正しい排便意識の啓発を図ることを目的として、2010年より「小学校に洋式トイレプレゼント！」を実施しています。

本活動では、和式トイレの洋式化をはじめとする「トイレ環境の改善」と排便の大切さやトイレの正しい使い方を啓発する「特別授業」を行っています。

毎年3～4月にホームページで改修を希望する小学校を募集し選考しています。2017年12月期は厳正なる選考の

結果、20校を選定し洋式トイレを寄贈しました。これにより、活動開始時からの目標であった「2017年12月期（創立100期）までに累計100校に寄贈」を達成しました。



02 お客さま目線での製品開発

基本的な考え方

製品開発においては、製品が安心・安全であることはもちろん、どんなお役に立つ製品かがすぐわかること、誰にとっても使いやすいこと、使用後も捨てやすくゴミが少

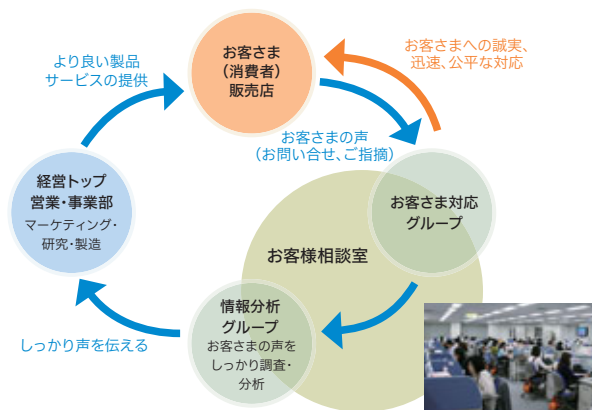
ないことなど、常にお客さま目線で“あったらいいな”をカタチにし続けることにこだわってきました。

また、お客さまからいただいた声を活かし、製品やサービスを向上し続けることで、お客さまに小林製薬でよかったと思っていただけるよう努めます。

◆ お客さまの声をカタチにする仕組み

主管部門であるお客様相談室が、いただいたお客さまの声の一つひとつを真摯に受け止め、貴重なご意見として担当部署をはじめ経営トップにまで速やかに伝えていきます。また、お客さまの声を社内に伝えるだけでなく、しっ

○ お客さまとのコミュニケーションシステム



かりと分析をして製品・サービスの改善につなげる活動もお客様相談室の使命として取り組んでいます。

例えば、義歯安定剤『タフグリップ』では、「箱に書いてある製品特徴や使用方法の文字が多くわかりにくい」というお客さまのお声をもとに、箱の側面に写真を入れて、わかりやすく記載しました。

○ お客さまの声を活かした改良事例

タフグリップ(文字を写真に変更)

お客さまの声
「箱に書いてある製品特徴や使用方法の文字が多く、わかりにくい」

箱の側面に写真を入れて、わかりやすく記載



◆ もっと心地良く使える製品を目指して

現在、日本では高齢化や障がい者の社会進出が加速し、それに伴い世間全体としてバリアフリー化が進んできており、中でもユニバーサルデザインといわれる、「誰にでも使いやすい設計されたデザイン」の製品が増えてきています。栄養補助食品のアルミパウチは、これまで高齢者の方には「開けにくい」という問題がありました。そこで、60パー

ン以上の試作を経て、「少ない力でキレイに切り取れる」「手で持ちやすく」「繰り返し使ううちにクセづくことでより開けやすくなる」という条件を満たす、絶妙な山型の形状の開口部を目指しました。これにより、お客さまの快適性を向上させることができました。

今後も、お客さま目線に立った製品設計の模索を続けていきます。

○ 開口部の改良



改良前
つかむところが狭く開けにくい



改良後
つかむところを山型にカットすることで、開けやすく改良



高齢者向けアルミパウチ



2015年度
グッドデザイン賞受賞



基本的な考え方

当社は、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。

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

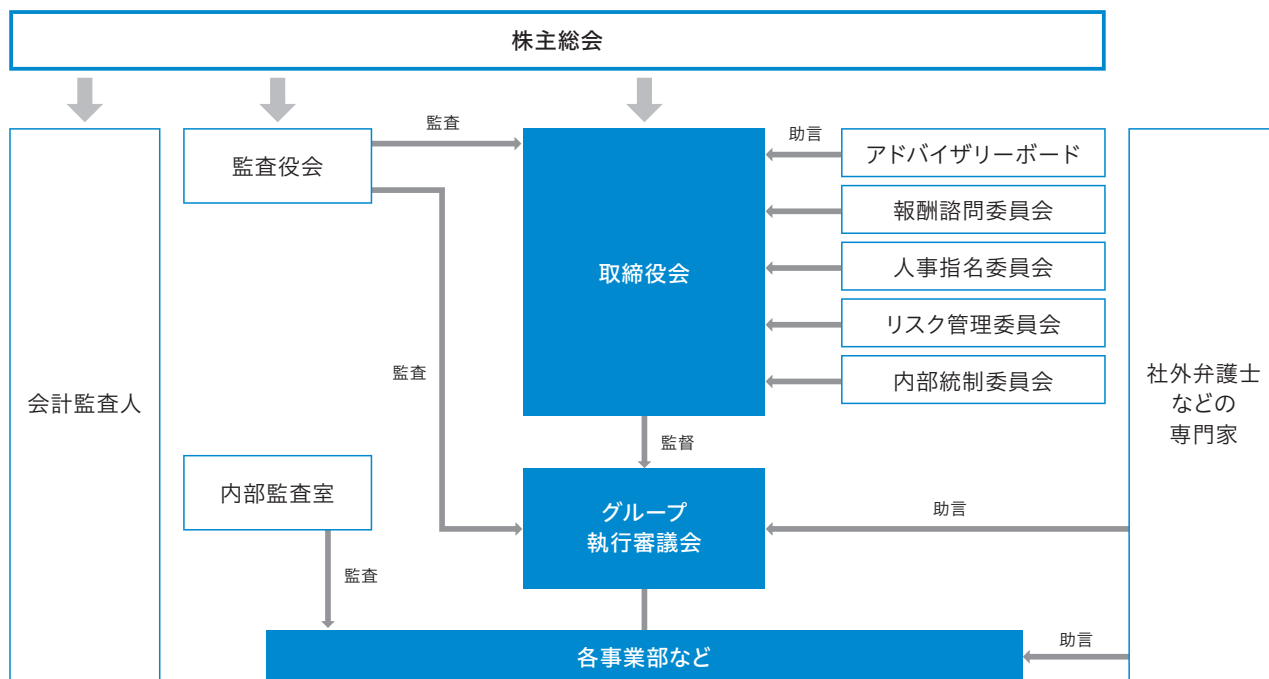
維持・発展させることもコーポレート・ガバナンスの有効な手段であると考えています。

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一方で、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。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。

○コーポレート・ガバナンス体制



外部視点の導入

独立社外取締役を選任するに際し、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最も重視しています。実際、独立社外取締役は、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、経営にさまざまな視点を取り入れるため、2名の女性役員を選任しています（社外取締役1名、社外監査役1名）。

役員の選任と報酬

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で候補を選び、「人事指名委員会」（外部識者、独立社外取締役ならびに当社社長、担当役員で構成）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されます。

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（社外監査役については会計的素養、法的素養を

持った者）を、取締役会が監査役会の同意を得たくうで、候補者の決定を行っています。

当社の取締役・執行役員の報酬の決定につきましては、業績向上、担当職務における成果責任達成への意欲を高めることを目的とし、事業年度ごとの業績および担当職務における成果を報酬額に連動させています。

上記評価に基づいた報酬額の妥当性について、独立社外取締役、社外有識者および当社代表取締役などで構成する「報酬諮問委員会」において協議し、協議結果を取締役に付議しています。

役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額及び対象となる役員の員数

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)				対象となる 役員の員数(名)
		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)	680	680	—	—	—	6
監査役(社外監査役を除く)	42	42	—	—	—	3
社外役員	79	79	—	—	—	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。

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	281	—	—	—	281
小林 豊	取締役副会長	182	—	—	—	182

取締役会の実効性評価

当社は、取締役会の活性化がコーポレート・ガバナンスについては企業の持続的成長のために極めて重要であるとの認識のもと、2017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、議題、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。

上記の調査結果を踏まえ、社外役員全員（独立社外取締役3名と社外監査役2名）を構成員とする「取締役会評価会議」を実施しました。決定した評価結果については、

取締役会へ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。

評価により抽出された課題は以下のとおりです。

課題

- ・社外役員間の情報交換・認識共有の活性化
- ・取締役会資料のリスク情報のより一層の明確化
- ・中期経営計画を含む経営戦略、ESGなどに関して議論する時間をより一層割くこと
- ・重要な執行案件における進捗報告やレビューの充実
- ・投資家意見の取締役会へのフィードバックの強化
- ・社外役員を念頭においたトレーニングメニューの開発

※詳細は「コーポレートガバナンス報告書」をご参照ください。

<https://www.kobayashi.co.jp/ir/report/cg/index.html>

内部統制とコンプライアンス

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を構築しています。また、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、各種教育を実施しています。

当社では「内部統制委員会」を設置して年2回開催。社外弁護士をアドバイザーとして当社グループ全体の内部統制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。
<http://www.kobayashi.co.jp/corporate/governance/policy/index.html>

コンプライアンス意識の浸透と向上のために「継続」を重視し、役員を含めた全従業員を対象にコンプライアンス教育を実施しています。

グループ報（社内報）での啓発やイントラネットにて「e-ラーニング」を毎月実施し、全従業員を対象にしています（2011年7月から）。

○ 2017年12月期（100期）e-ラーニングのテーマ

1月	コンプライアンスとは
2月	情報セキュリティ①
3月	あなたを守る防災知識
4月	情報セキュリティ②
5月	情報セキュリティ③
6月	従業員相談室
7月	セクシュアル・ハラスメントについて
8月	情報セキュリティ④
9月	薬の販売、副作用情報について理解し、学ぶ
10月	パワーハラスメントについて
11月	インターネットと景表法について
12月	理解度チェックテスト

リスクマネジメント体制

グループ執行審議会だけでなく、内部統制委員会などで外部識者の意見も取り入れて、毎年経営上のリスクを選定し、それらに対してアクションプランを実行・監査しています。

2017年12月期は、「情報セキュリティ対策」「労働時間の短縮」の2つのテーマを設定し、重点的に取り組みました。それらを確実に実行するため、アクションプランの進

捗を内部統制委員会にて報告し助言を受けた結果、日常業務にチェック機能を追加する教育を実施するなどの対策を講じました。

また、2017年7月から、社長を委員長とする「リスク管理委員会」を設置。当社グループにおける経営リスクの顕在化を未然に防止、あるいは顕在化した場合の影響を極小化することを目的としています。

内部通報制度

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）に設置しています。

これらが有効に機能するよう、内部通報制度に関する研修やグループ報での周知活動を繰り返すことにより、本窓口の認知度は向上し、相談件数も増加しています。

株主・投資家とのコミュニケーション

当社では、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。

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とることが重要と考えています。株主の対話の申し込みに対しては随時対応しています。また、株主との対話の方針は以下のとおりです。

- ・ 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、IR部門、IR担当役員、経営トップ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。

○ 2017年12月期の取り組み実績

株主総会（2018年3月開催）	
出席者	494名
議決権行使比率	89.8%
機関投資家・アナリストとの面談	
	219件
個人投資家との対話	
開催回数	2回
参加者	92名

社外取締役メッセージ



社外取締役 辻 晴雄

社外取締役としての役割認識について

社外取締役の役割は、独立性の高い立場と客観的な目線で会社の重要な業務執行や意思決定を監督すること、言わば「お目付け役」だと考えています。私は大手家電メーカーの社長として12年の実務経験があり、会社運営を行ううえで必要な最新情報を種々の業界人脈から取得することができます。取締役会では、これまでの実務経験やこれらの情報に加え、お客さま目線に立って意見を述べることを心がけています。これは、さまざまなステークホルダーからの意見と言い換えることもできます。また、当社の国内外の工場などに定期的に出向き、現場の実情を把握し、現場の視点も入れたうえで発言しています。

会社は常に成長が必要です。透明性の高い活発な議論を促進させながら、会社の成長につながるものであれば積極的に後押しもしますし、リスクが潜んでいる可能性があるものは指摘して対策や改善を求め、常に最善の結果を導き出すことにこだわっています。

当社のコーポレート・ガバナンスの取り組みについて

当社では任意の指名委員会や報酬諮問委員会があり、取締役や執行役員の選任や報酬決定プロセスについて透明性を持たせています。

ただ、形式的な器を揃えるだけでは意味がありません。実質的に経営トップへの牽制機能が働いていることが重要です。それには、何か問題が発生した際や経営トップの判

断に誤りがあった場合に、社外役員だけでなく従業員からも「NO」と言える風土が重要になってきます。私は、社外取締役としての役割を果たすために、現場社員とのコミュニケーションを重視しています。社員とコミュニケーションをとる中で、当社ではそのような風土が醸成されていると感じています。

当社は同族経営を行っています。同族経営は良い面もあるし、悪い面もあります。良い面は、スピードやコスト意識が総じて強いことなどです。現時点において、当社では良い面が出ているのではないのでしょうか。

取締役会の運営や評価について

取締役会では、議案を審議するにあたり、議長が出席者の意見をよく聞きながら議事進行しています。私は、何よりも取締役会の雰囲気自体が闊達なところを評価しています。この雰囲気により、社外取締役が意見を言いやすいベースができています。議案について賛否が分かれることもあり、取締役会において形式的でなく本質的な議論が行われています。

また、取締役会評価については、取締役会事務局が中心となって、全役員にアンケートとインタビューを実施しています。この結果について、社外役員で構成する「取締役会評価会議」で課題を抽出し、最終的に取締役会で決議しています。

今後の課題

昨今、企業価値の持続的成長のためにESGの取り組みが重視されており、私としても今後の成長には欠かせない要素と考えています。ダイバーシティをもっと推進する必要があります。そのためには、当社にとって何が課題かを明確にし、優先順位をつけて着実に実行していく必要があります。その過程についても、適切に対応できているか、取締役会などを通じて確認していくつもりです。

そして、企業の本分を見失わないことが重要で、とりわけ製造業では「お客さまが飽くことのない製品開発」と考えています。それは、お客さまの声をただカタチにするという迎合的なものではなく、お客さまに驚きや感動を与える製品を先回りして提供することです。

そのために、今後、生産性や競争力を高めるには、IoT、AI、ビッグデータなど、IT化への投資も必要になってきます。また、従業員自身が常にお客さま目線で考え、変化に対応する力もつけていかなければなりません。「企業は人なり」です。このような人財を日本だけでなく、グローバルなレベルで現地人財を育成することが大切です。それが、当社の重要な無形資産となり、ひいては企業の持続的成長につながると考えています。

役員一覧 (2018年3月末時点)



1 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)

2 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)

3 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)

4 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)

5 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)

6 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)



7 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(現任)

8 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)

9 常勤監査役
後藤 寛

1979年3月 当社入社
 2011年6月 監査役(現任)

10 常勤監査役
白土 和寛

1982年3月 当社入社
 2017年3月 監査役(現任)

11 社外監査役
酒井 竜児

長島・大野・常松法律事務所
 パートナー弁護士
 2005年6月 当社社外監査役(現任)

12 社外監査役
八田 陽子

国際基督教大学監事
 2015年6月 当社社外監査役(現任)



取締役会



取締役会評価会議

11カ年サマリー

	2008.3	2009.3	2010.3	2011.3
会計年度	単位:百万円			
売上高	228,826	125,693	129,184	130,824
売上原価	147,638	57,013	57,295	56,184
売上総利益	81,187	68,679	71,888	74,640
販売費及び一般管理費	62,611	52,861	54,847	56,019
営業利益	18,576	15,818	17,041	18,620
経常利益	15,687	15,333	17,071	19,010
税金等調整前当期純利益	15,800	16,270	14,553	13,178
親会社株主に帰属する当期純利益	8,504	8,853	9,249	9,335
営業活動によるキャッシュ・フロー	12,192	12,849	15,319	13,168
フリー・キャッシュ・フロー*1	5,767	11,467	10,618	4,789
減価償却費	2,489	2,873	2,996	2,932
設備投資額*2	2,895	3,468	3,562	2,346
研究開発費	2,813	3,361	3,962	4,069
会計年度末	単位:百万円			
流動資産	66,069	73,172	85,208	88,837
固定資産	56,340	52,037	46,763	45,518
流動負債	37,940	39,834	39,024	34,525
固定負債	7,286	9,011	8,344	8,488
純資産	77,182	76,364	84,603	91,342
総資産	122,409	125,210	131,972	134,356
運転資本*3	28,129	33,338	46,184	54,312
有利子負債	726	644	1,708	25
1株当たり情報*4	単位:円			
当期純利益	102.81	107.95	112.94	113.99
配当金	27.00	29.00	31.00	33.00
配当性向(%)	26.3	26.9	27.4	28.9
キャッシュ・フロー*5	143.4	151.1	180.2	154.9
純資産	931.62	930.57	1,030.90	1,113.21
財務指標	単位:%			
売上高売上総利益率	35.5	54.6	55.6	57.1
売上高営業利益率	8.1	12.6	13.2	14.2
売上高経常利益率	6.9	12.2	13.2	14.5
売上高当期純利益率	3.7	7.0	7.2	7.1
流動比率	174.1	183.7	218.3	257.3
総資産経常利益率(ROA)	10.9	12.4	13.3	14.3
自己資本当期純利益率(ROE)	11.2	11.5	11.5	10.6
自己資本比率	63.0	60.9	64.0	67.9
デット・エクイティ・レシオ(倍)*6	0.01	0.01	0.02	0.0003
株価収益率(PER)(倍)*7	18.7	15.1	17.0	16.9

*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

2012.3	2013.3	2014.3	2015.3	2016.3	2016.12 ^(注)	2017.12
単位:百万円						
131,166	121,532	127,293	128,344	137,211	120,051	156,761
54,635	51,732	54,193	54,718	57,518	48,638	61,238
76,531	69,799	73,099	73,626	79,693	71,412	95,522
57,233	52,895	54,977	55,708	61,432	54,003	72,596
19,298	16,903	18,122	17,917	18,260	17,409	22,925
20,092	18,677	18,769	18,843	17,949	19,499	24,191
19,822	18,853	19,666	20,056	18,755	19,802	22,572
11,726	12,176	12,307	12,448	13,466	14,321	15,863
17,250	9,242	13,513	15,445	14,329	16,097	22,350
14,320	△17,362	6,553	10,904	3,396	15,577	29,390
2,727	2,622	2,677	2,641	2,587	2,112	2,926
2,212	3,173	4,003	3,655	4,317	6,269	3,360
4,385	4,544	4,930	5,289	5,788	4,121	7,239
単位:百万円						
102,538	94,353	105,614	115,990	120,347	128,646	142,346
45,352	62,753	65,304	70,340	68,650	72,587	76,484
37,791	34,477	34,216	35,890	36,481	46,975	54,274
8,220	7,757	9,749	10,829	10,492	10,938	10,744
101,879	114,872	126,953	139,611	142,023	143,320	153,811
147,890	157,106	170,919	186,331	188,997	201,234	218,831
64,747	59,876	71,398	80,100	83,865	81,670	88,072
5	4	6	40	181	192	194
単位:円						
143.18	148.69	150.28	152.73	165.56	179.12	201.31
39.00	41.00	43.00	45.00	48.00	52.00	58.00
27.2	27.6	28.6	29.5	29.0	29.0	28.8
202.9	108.7	158.9	181.6	168.5	189.3	272.4
1,242.04	1,402.64	1,549.16	1,711.77	1,766.06	1,818.10	1,947.82
単位:%						
58.3	57.4	57.4	57.4	58.1	59.5	60.9
14.7	13.9	14.2	14.0	13.3	14.5	14.6
15.3	15.4	14.7	14.7	13.1	16.2	15.4
8.9	10.0	9.7	9.7	9.8	11.9	10.1
271.3	273.7	308.7	323.2	329.9	273.9	262.3
14.2	12.2	11.4	10.5	9.6	10.0	11.5
12.2	11.2	10.2	9.4	9.6	10.0	10.7
68.8	73.1	74.2	74.8	75.1	71.2	70.3
0.00005	0.00004	0.00005	0.00029	0.00127	0.00134	0.00126
14.5	15.3	19.8	28.2	29.8	27.9	36.4

(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。

MD&A(財務分析)

連結業績

◆売上高

国内家庭用品製造販売事業は、29品目の新製品の発売、既存品の好調、訪日外国人によるインバウンド需要の好調、EC市場の伸長などにより好調に推移しました。その結果、売上高は1,567億円（前年同期間比*108.3%）となりました。

◆売上総利益

国内において売上総利益の高い医薬品や食品などの売上構成比が高まりました。その結果、売上総利益は955億円、売上総利益率は60.9%となりました。

◆営業利益

国内および海外家庭用品製造販売事業、通販事業に積極的な広告投下を行ったことにより、広告宣伝費は223億円、広告宣伝費率は前期より0.1ポイント上昇して14.3%となりました。また、販売促進費も111億円、販売促進費率は前期より0.3ポイント上昇して7.1%となりました。これらにより販売費及び一般管理費は725億円となりましたが、売上総利益も伸びたため、結果として営業利益は229億円（前年同期間比*124.3%）、営業利益率は前期より0.1ポイント上昇して14.6%となりました。

◆親会社株主に帰属する当期純利益

受取補償金などによって特別利益は1億円、減損損失の計上などによって特別損失は17億円となり、税金等調整前当期純利益は225億円となりました。その結果、親会社株主に帰属する当期純利益は158億円（前年同期間比*105.6%）となり、20期連続の増益、かつ過去最高益を達成しました。1株当たり当期純利益は、前期より22円19銭増加の201円31銭となりました。

報告セグメント別の業績

当社グループでは報告セグメントを、国内家庭用品製造販売事業、海外家庭用品製造販売事業、通信販売事業、その他事業の4つに区分しています。各セグメント別売上高にはセグメント間の内部売上高または振替高を含んでおり、2017年12月期はその金額の合計は126億円となっています。

◆国内家庭用品製造販売事業

当事業では、黒ずんだひじ・ひざのザラザラ治療薬『クロキュア』、皮脂枯れ肌改善薬『ヒシモア』、就寝時に口に貼りつけて鼻呼吸を促す『ナイトミン 鼻呼吸テープ』、厳選された香りオイルを使ったホームフレグランス『Sawaday 香るStick アロマ』、プレミアム処方シミ対策クリーム『ケシミンクリームEX』、スキンケアオイル『パイオイル』など、春に11品、秋に18品の新製品を発売し、売上に貢献しました。

既存品においては、ヘルスケアでは、角膜修復・保護成分を配合した薬液で目の汚れやホコリを洗い流す『アイボン』、肥満症改善薬『ビスラットゴールド』、女性保健薬『命の母A』、ちくのう症改善薬『チクナイン』、しつこい咳・気管支炎を改善する漢方薬『ダスモック』などが、日用品では、おりもの専用シート『サラサーティ』や水洗トイレ用芳香洗浄剤『ブルーレット』が、スキンケアでは、シミ対策スキンケア『ケシミン』やスキンケアクリーム『マダムジュジュ』などが、好調に推移しました。

その結果、売上高は1,298億円、営業利益は213億円となり、セグメント利益(経常利益)は208億円となりました。

売上高には、セグメント間の内部売上高または振替高を含み、その金額は当期では63億円となっています。

◆新製品寄与率

全売上高に占める新製品の売上高を新製品寄与率とし、初年度と直近4年間の数値を算出しています。2017年12月期は29品目の新製品を発売しましたが、既存品の伸長や訪日外国人によるインバウンド需要の拡大などの影響により、初年度寄与率は前期から1.4ポイント低下して5.4%となりました。一方、4年寄与率は前期から1.8ポイント下落して21.0%となりました。

*2016年1月～12月の前年同期間との比較

◆ 海外家庭用品製造販売事業

当事業では、米国・中国・東南アジアを中心に、カイロや額用冷却シート『熱さまシート』、外用消炎鎮痛剤『アンメルツ』などを販売しており、広告や販売促進など積極的に投資することで売上拡大に努めました。

その結果、売上高は228億円、セグメント利益（経常利益）は8億円となり、営業利益は9億円となりました。

売上高には、セグメント間の内部売上高または振替高を含み、その金額は当期では10億円となっています。

◆ 通信販売事業

当事業では、栄養補助食品、スキンケア製品などの通信販売を行っており、広告やダイレクトメールを中心とした販売促進による、新規顧客の開拓と既存顧客への購入促進に努めました。

その結果、売上高は101億円、セグメント損失（経常損失）は0.7億円となり、営業損失は0.7億円となりました。

売上高には、セグメント間の内部売上高または振替高を含んでいません。

◆ その他事業

当事業には、運送業、合成樹脂容器の製造販売、保険代理業、不動産管理、広告企画制作などを含んでおり、各社は独立採算で経営し、資材やサービス提供についてその納入価格の見直しを適宜行いました。

その結果、売上高65億円、セグメント利益（経常利益）は30億円となり、営業利益は7億円となりました。

売上高には、セグメント間の内部売上高または振替高を含み、その金額は当期では52億円となっています。

○ セグメント別売上高

(単位:億円)

	2017/12	前年同期間* (2016年1月～12月)	前年同期間比率 (%)
1. 国内家庭用品製造販売事業			
外部顧客への売上高	1,234	1,150	107.3
セグメント間の内部売上高または振替高	63	—	—
計	1,298	—	—
2. 海外家庭用品製造販売事業			
外部顧客への売上高	217	177	122.8
セグメント間の内部売上高または振替高	10	—	—
計	228	—	—
3. 通信販売事業			
外部顧客への売上高	101	95	106.9
4. その他事業			
外部顧客への売上高	13	—	—
セグメント間の内部売上高または振替高	52	—	—
計	65	—	—

○ セグメント別営業損益

(単位:億円)

	2017/12 (2017年1月～12月)	前年同期間* (2016年1月～12月)	前年同期間比率 (%)
1. 国内家庭用品製造販売事業	213	164	119.1
2. 海外家庭用品製造販売事業	9	7	302.4
3. 通信販売事業	△0.7	△3	—
4. その他事業	7	3	—

* 前年同期間：前期実績を2016年1月～12月で計算しています。あくまで参考としての非監査数値になります。

連結財務諸表

連結貸借対照表

(単位:百万円)

	2016年12月期 ^(注) (2016年12月31日)	2017年12月期 (2017年12月31日)
○ 資産の部		
流動資産		
現金及び預金	58,173	64,990
受取手形及び売掛金	47,045	50,032
有価証券	5,500	8,300
商品及び製品	9,222	9,789
仕掛品	751	693
原材料及び貯蔵品	2,832	2,807
繰延税金資産	2,899	3,221
その他	2,267	2,547
貸倒引当金	△45	△34
流動資産合計	128,646	142,346
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物(純額)	8,377	8,212
機械装置及び運搬具(純額)	3,478	3,985
工具、器具及び備品(純額)	1,407	1,337
土地	3,552	3,576
リース資産(純額)	628	573
建設仮勘定	388	562
有形固定資産合計	17,833	18,247
無形固定資産		
のれん	4,729	2,626
商標権	480	410
ソフトウェア	962	906
その他	1,051	855
無形固定資産合計	7,223	4,798
投資その他の資産		
投資有価証券	40,281	46,797
長期貸付金	171	261
繰延税金資産	383	539
投資不動産(純額)	2,967	2,981
その他	3,991	3,243
貸倒引当金	△265	△384
投資その他の資産合計	47,529	53,438
固定資産合計	72,587	76,484
資産合計	201,234	218,831

(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。

(単位:百万円)

	2016年12月期 ^(注) (2016年12月31日)	2017年12月期 (2017年12月31日)
○ 負債の部		
流動負債		
支払手形及び買掛金	8,169	8,279
電子記録債務	7,849	9,221
短期借入金	192	194
未払金	20,191	24,446
リース債務	56	55
未払法人税等	3,357	4,654
未払消費税等	1,090	1,245
返品調整引当金	1,409	1,793
賞与引当金	1,147	2,250
資産除去債務	37	38
その他	3,472	2,095
流動負債合計	46,975	54,274
固定負債		
リース債務	581	527
繰延税金負債	3,841	5,224
退職給付に係る負債	4,337	2,805
役員退職慰労引当金	33	37
資産除去債務	80	81
その他	2,063	2,068
固定負債合計	10,938	10,744
負債合計	57,914	65,019
○ 純資産の部		
株主資本		
資本金	3,450	3,450
資本剰余金	4,958	4,183
利益剰余金	147,901	146,758
自己株式	△21,088	△12,259
株主資本合計	135,221	142,132
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	9,481	13,267
繰延ヘッジ損益	40	9
為替換算調整勘定	680	403
退職給付に係る調整累計額	△2,171	△2,038
その他の包括利益累計額合計	8,031	11,642
新株予約権	67	36
純資産合計	143,320	153,811
負債純資産合計	201,234	218,831

連結損益計算書

(単位:百万円)

	2016年12月期 ^(注) 〔自2016年4月1日 至2016年12月31日〕	2017年12月期 〔自2017年1月1日 至2017年12月31日〕
売上高	120,051	156,761
売上原価	48,638	61,238
売上総利益	71,412	95,522
販売費及び一般管理費		
販売促進費	8,159	11,106
運賃保管料	4,521	5,871
広告宣伝費	17,049	22,361
貸倒引当金繰入額	31	27
給料手当及び賞与	8,018	10,096
退職給付費用	544	812
役員退職慰労引当金繰入額	2	9
租税公課	453	601
減価償却費	525	741
のれん償却額	513	593
賃借料	1,129	1,461
支払手数料	4,069	5,504
研究開発費	4,121	7,239
その他	4,863	6,168
販売費及び一般管理費合計	54,003	72,596
営業利益	17,409	22,925
営業外収益		
受取利息	184	273
受取配当金	355	384
不動産賃貸料	221	296
為替差益	50	—
受取補償金	1,900	1,500
その他	234	269
営業外収益合計	2,946	2,724
営業外費用		
支払利息	21	38
売上割引	583	750
不動産賃貸原価	59	78
為替差損	—	210
貸倒引当金繰入額	86	118
その他	105	261
営業外費用合計	855	1,458
経常利益	19,499	24,191
特別利益		
固定資産売却益	4	0
投資有価証券売却益	1,795	3
関係会社株式売却益	7	—
受取補償金	—	98
その他	0	3
特別利益合計	1,807	105
特別損失		
固定資産処分損	118	96
減損損失	1,342	1,544
事業整理損	9	—
その他	35	84
特別損失合計	1,505	1,724
税金等調整前当期純利益	19,802	22,572
法人税、住民税及び事業税	5,223	7,601
法人税等調整額	321	△892
法人税等合計	5,544	6,709
当期純利益	14,257	15,863
非支配株主に帰属する当期純損失(△)	△64	—
親会社株主に帰属する当期純利益	14,321	15,863

(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。

連結包括利益計算書

(単位:百万円)

	2016年12月期 ^(注) 〔自 2016年 4月 1日 至 2016年12月31日〕	2017年12月期 〔自 2017年 1月 1日 至 2017年12月31日〕
当期純利益	14,257	15,863
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	620	3,786
繰延ヘッジ損益	78	△31
為替換算調整勘定	△998	△277
退職給付に係る調整額	△843	133
その他の包括利益合計	△1,142	3,611
包括利益	13,114	19,474
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	13,189	19,474
非支配株主に係る包括利益	△75	—

(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。

連結株主資本等変動計算書

2016年12月期^(注)(自 2016年4月1日 至 2016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	4,953	137,486	△13,179	132,710
当期変動額					
剰余金の配当			△3,925		△3,925
親会社株主に帰属する当期純利益			14,321		14,321
連結範囲の変動			18		18
自己株式の取得				△8,003	△8,003
自己株式の処分		5		94	99
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)					—
当期変動額合計	—	5	10,414	△7,908	2,511
当期末残高	3,450	4,958	147,901	△21,088	135,221

(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	非支配 株主持分	純資産合計
当期首残高	8,860	△38	1,668	△1,327	9,163	75	75	142,023
当期変動額								
剰余金の配当								△3,925
親会社株主に帰属する当期純利益								14,321
連結範囲の変動								18
自己株式の取得								△8,003
自己株式の処分								99
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)	620	78	△987	△843	△1,131	△7	△75	△1,214
当期変動額合計	620	78	△987	△843	△1,131	△7	△75	1,296
当期末残高	9,481	40	680	△2,171	8,031	67	—	143,320

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
連結範囲の変動					—
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	非支配 株主持分	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
連結範囲の変動								—
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

(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。

連結キャッシュ・フロー計算書

(単位:百万円)

	2016年12月期 ^(注) 〔自2016年4月1日 至2016年12月31日〕	2017年12月期 〔自2017年1月1日 至2017年12月31日〕
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税金等調整前当期純利益	19,802	22,572
減価償却費	2,112	2,926
減損損失	1,342	1,544
のれん償却額	513	593
貸倒引当金の増減額(△は減少)	102	106
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	△1,582	△1,743
受取利息及び受取配当金	△539	△657
支払利息	21	38
関係会社株式売却損益(△は益)	△7	—
投資有価証券売却損益(△は益)	△1,795	△3
固定資産除売却損益(△は益)	113	96
売上債権の増減額(△は増加)	△11,045	△2,969
たな卸資産の増減額(△は増加)	1,147	△526
仕入債務の増減額(△は減少)	2,327	1,500
未払金の増減額(△は減少)	5,955	4,057
未払消費税等の増減額(△は減少)	346	142
その他	481	312
小計	19,294	27,990
利息及び配当金の受取額	528	675
利息の支払額	△21	△27
法人税等の支払額	△3,703	△6,287
営業活動によるキャッシュ・フロー	16,097	22,350
投資活動によるキャッシュ・フロー		
定期預金の預入による支出	△63,870	△52,455
定期預金の払戻による収入	69,021	63,220
有形固定資産の取得による支出	△2,850	△2,841
有形固定資産の売却による収入	6	3
無形固定資産の取得による支出	△635	△364
投資有価証券の取得による支出	△18	△1,064
投資有価証券の売却による収入	315	715
投資その他の資産の取得による支出	△63	△132
投資その他の資産の売却による収入	96	49
短期貸付金の増減額(△は増加)	2	49
長期貸付けによる支出	△73	△89
長期貸付金の回収による収入	1	1
関係会社株式の売却による収入	19	—
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	△2,469	—
その他	0	△50
投資活動によるキャッシュ・フロー	△519	7,039
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入金の純増減額(△は減少)	11	△47
自己株式の取得による支出	△8,054	△5,068
自己株式の処分による収入	91	352
配当金の支払額	△3,919	△4,343
リース債務の返済による支出	△52	△56
財務活動によるキャッシュ・フロー	△11,922	△9,162
現金及び現金同等物に係る換算差額	△760	137
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	2,894	20,365
現金及び現金同等物の期首残高	25,428	28,322
新規連結に伴う現金及び現金同等物の増加額	0	—
現金及び現金同等物の期末残高	28,322	48,688

(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。

沿革

1886	創業者・小林忠兵衛が、名古屋市中区門前町に、雑貨や化粧品のお店として「合名会社小林盛大堂」を創業	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
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	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
1912	大阪市東区平野町に「合資会社小林大薬房」を設立	2004	五代社長に小林豊が就任
1919	合名会社小林盛大堂と合資会社小林大薬房を合併し、大阪市西区京町堀に「株式会社小林大薬房」を創立 初代社長に小林吉太郎が就任	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
1939	頭痛薬『ハッキリ』を発売	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
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	2008	株式会社コパショウの株式と、株式会社メディセオ・バ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
1948	二代社長に小林三郎が就任	2009	シンガポールに「KOBAYASHI Pharmaceutical (Singapore) Pte. Ltd.」を設立
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	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
1958	三代社長に小林映子が就任	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
1966	外用消炎鎮痛剤『アンメルツ』を発売	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
1969	水洗トイレ用芳香洗浄剤『ブルーレット』を発売、日用品分野に参入	2013	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
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	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
1975	トイレ用芳香消臭剤『サワデー』を発売、芳香消臭剤市場に本格的に参入	2013	六代社長に小林章浩が就任 タイに「Kobayashi Healthcare (Thailand) Co., Ltd.」を設立
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	2015	化粧品製造販売会社「ジュジュ化粧品株式会社」を子会社化
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	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
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	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
1992	医療機器事業部 小林メディカルを設立	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
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, Inc.」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、「株式会社コパショウ」を設立		
2001	カイロの製造販売会社「桐灰化学株式会社」(大阪市淀川区)を子会社化 英国に「KOBAYASHI Healthcare Europe, Ltd.」を設立		
2002	香港に「小林製薬(香港)有限公司」を設立 上海小林友誼日化有限公司を完全子会社化し、「上海小林日化有限公司」に変更		

会社概要・投資家情報 (2017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4-4-10 KDX小林道修町ビル
代表者	代表取締役社長 小林 章浩
従業員数	3,033名(連結) 1,267名(単体)
連結子会社	38社(国内18社・海外20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	15,863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
- 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
- 小林ファーマスーティカルズ オブ アメリカ インコーポレーティッド
- 小林製薬セールスプロモーション株式会社
- 小林製薬チャレンジド株式会社

連結子会社 [海外]

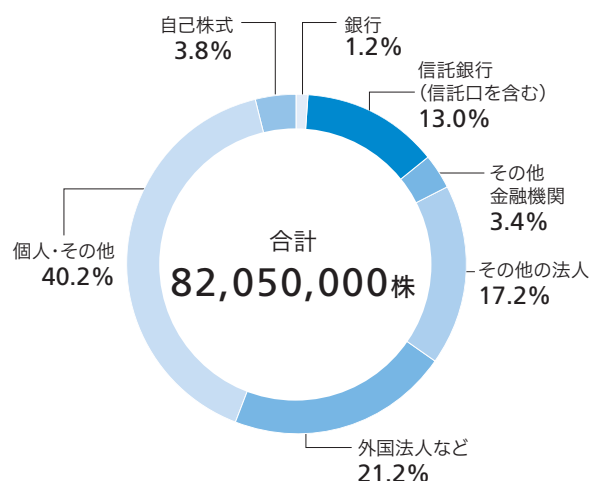
- 小林ヘルスケア エルエルシー
- 小林ヘルスケア ヨーロッパ リミティッド
- 上海小林日化有限公司
- 合肥小林日用品有限公司
- 合肥小林薬業有限公司
- 上海小林製薬商貿有限公司
- 小林製薬(香港)有限公司
- 小林ファーマスーティカル(シンガポール)プライベート リミティッド
- 台湾小林薬業股份有限公司
- 小林ヘルスケア(マレーシア)センドリアン パーハッド
- ピーティー小林ファーマスーティカル インドネシア
- 小林ヘルスケア オーストラリア プロプライエタリー リミティッド
- 小林ヘルスケア(タイランド)カンパニー リミティッド
- 小林ヘルスケア インターナショナル インコーポレーティッド
- 小林コンシューマープロダクツ エルエルシー
- 小林アメリカ マニュファクチュアリング エルエルシー
- グラバー インコーポレーティッド
- メディヒート インコーポレーティッド
- ベルリン インダストリーズ インコーポレーティッド
- パーフェクタ プロダクツ インコーポレーティッド

大株主

株主名	持株比率(%)
小林 章浩	11.3
公益財団法人 小林国際奨学財団	7.3
井植 由佳子	6.3
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
渡部 育子	3.0
日本トラスティ・サービス信託銀行(信託口)	2.9
日本マスタートラスト信託銀行(信託口)	2.7
有限会社鵬	2.7
株式会社フォーラム	2.5
宮田 彰久	2.5

※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。

株式数比率





〒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>