

あったら  
いいな  
をカタチにする

統合報告書

2020



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



23期連続

当期純利益 増益

連結決算導入以降  
23期連続で  
当期純利益増益を  
達成しています。

営業利益率

17.2%

競争の少ない小さな池(市場)を  
狙うニッチ戦略で、  
高い利益水準を  
保っています。



総ブランド数

158

「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。



22期連続 増配

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



年間アイデア提案数

約57,500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。



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。

Contents

小林製薬の価値創造

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

成長戦略

- 14 社長が語る戦略解説
- 20 最高財務責任者による  
財務戦略解説
- 24 事業別戦略

ESGの取り組み

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

データ情報

- 58 10年サマリー
- 60 連結財務諸表
- 64 沿革
- 65 会社概要・投資家情報

報告対象期間

2020年1月1日 - 2020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>

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

編集方針



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

外部評価

2020 CONSTITUENT MSCI日本株  
女性活躍指数 (WIN)

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



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



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

# 積極的なM&Aと海外展開を加速させ、“あったらいいな”をカタチにします。

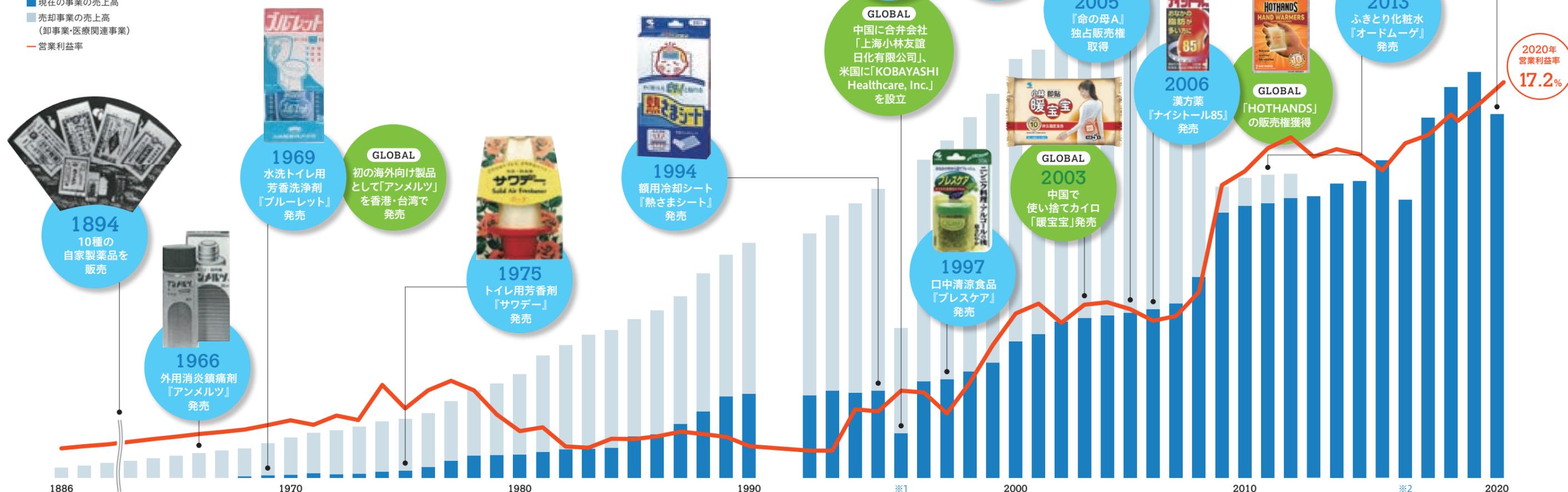
# 日本だけでなく海外でも

2020年売上高  
**1,505** 億円

## 事業ポートフォリオの変化

2008年に創業事業である卸事業を売却、売上高の半分以上を失いましたが、製造販売事業が2倍以上の伸びを達成し、営業利益率も7%台から17%台まで飛躍的に向上しました。国内成長だけでなく、海外でも“あったらいいな”をカタチにした新市場を創造し続け、M&Aを積極的に進めることで成長を加速させています。

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



1880年代～

1960年代～

1990年代～

2000年代～

### 薬卸問屋として大衆薬を普及

#### 事業基盤を固める

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

### 卸とメーカーの両輪で日本の暮らしの快適さを追求 欧米文化をいち早く取り入れ新市場創造

#### ニッチ戦略で、ビジネスモデルを確立

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

### 新たな生活習慣を提案し“あったらいいな”をカタチにした新市場を次々と創造

#### メーカー事業拡大と海外進出

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

### 生活環境の変化を的確に捉え日本で、海外で“あったらいいな”をカタチにした新市場を創造

#### 選択と集中

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

※1 1995年3月期は決算期変更に伴う6カ月の変則決算です。

※2 2016年12月期は決算期変更に伴う9カ月の変則決算です。

# ビジネスモデル ～お困りごと解決のために～

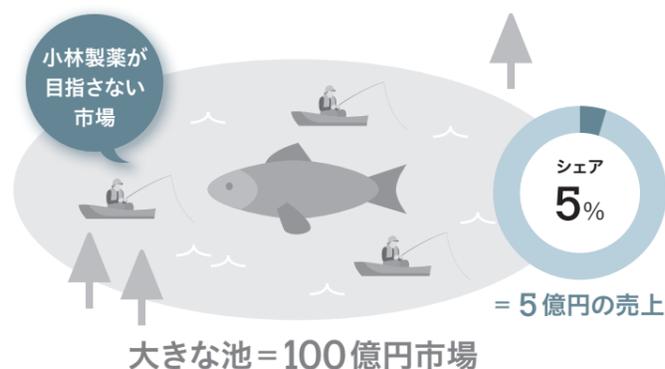
## 2つの戦略

### ① 「小さな池の大きな魚」戦略

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



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



### ② “あったらいいな”開発

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

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

早期参入メリットを活かして市場での地位を確立し、トップシェアを維持する。

現地の文化や特性にあわせてローカライズ。



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

- ネーミング
- 広告
- パッケージ
- 店頭

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。

#### 強みの源泉

新製品のアイデアを生み出す仕組み

自由闊達な企業風土

わかりやすさにこだわる

## 世界の人と社会に素晴らしい『快』を提供する

#### 目指すKPI

① 新製品寄与率  
→ P.13

4年寄与率\* **20%**

\* 4年寄与率: 全売上高に占める直近4年に発売した新製品の割合

② 新製品の市場への定着

半期に2品、市場に定着

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



③ 日本の新製品を中国で育成

3年の定着製品数 **5品**

# バリューチェーンにおける強み



### 土台となる企業風土を

### 醸成する制度・仕組み

ちょっとミーティング

「さん付け」呼称制度

社長から従業員へ「ホメホメメール」

成長対話

LA&LA

新習慣を作りたいチャレンジ精神を持った人材の採用

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

「権威主義」「官僚主義」を避け、従業員が自由に発言できる企業風土

ダイバーシティ

# 改善・促進する仕組み



アイデア  
創出

## 全社員アイデア大会

創立記念日である8月22日は、世界各国を含む全従業員が通常業務の手を止めて、所属ごとに「アイデア会議」を行います。各人が持ち寄ったアイデアから選ばれた代表アイデアは、予選を勝ち抜くと、パッケージデザイン作成まで行ったうえで、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。2020年度には2,854個のアイデアが提出されました。



アイデア  
創出

## “あったらいいな” プレミアムディナー

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

※ 2020年度は新型コロナウイルスの影響で延期となりました。

スピード  
開発

## 開発ポートフォリオ管理手法

新製品開発は、小林製薬の成長を支える生命線です。場当たり的に行っても持続的な成長は見込めません。事業部、カテゴリーごとに、「開発テーマ・ポートフォリオ」と呼ぶ発売予定表によって、新製品開発をきめ細かに

マネジメントしています。約3年先までの新製品の発売時期・売上予測を見える化し、開発中止や発売延期につながるリスクの共有や、新製品寄与率の見直しを行いながら、テーマの数や投入リソースを最適化しています。

### 開発テーマ・ポートフォリオ(イメージ)

	2020年秋		2021年春		2021年秋		2022年春	
カテゴリー A	新製品1	〇億円	新製品5	〇億円	新製品9	〇億円	新製品13	〇億円
	新製品2	〇億円	新製品6	〇億円	新製品10	〇億円	新製品14	〇億円
	新製品3	〇億円	新製品7	〇億円	新製品11	〇億円	新製品15	〇億円
	新製品4	〇億円	新製品8	〇億円	新製品12	〇億円	新製品16	〇億円
売上予測合計	〇億円		〇億円		〇億円		〇億円	
カテゴリー Aの 新製品寄与率	XXX%		XXX%		XXX%		XXX%	

販売・育成

## 一の矢、二の矢、三の矢の育成手法



近年では、新製品を育成し、市場に定着させることに力を入れています。新製品が市場に定着し、5年、10年と売れ続けることで開発にかかる労力やコストの効率化、利益貢献につながると考えています。半年に2製品を市場に定着させることを目標に掲げ、毎年新製品の中から2-3

製品を選んで広告や販促を重点的にいき、販売の山を一の矢、二の矢、三の矢と継続的に作りながら育成に挑戦しています。新製品開発は市場への定着、「育成」ができて初めて成功したといえます。



販売・育成

## 新製品商談会

新製品商談会(東京・大阪・福岡)は年2回春と秋に開催され、約3,000名の流通関係者が来場されます。会場では小林製薬のマーケティングや研究開発の担当者が新製品ブースに立ち、イキイキと製品を説明します。会場の雰囲気も非常に活気づいたもので、多くのご来場者からも「大変わかりやすい」という声をいただいています。新製品商談会は、新製品のお披露目と商談の場を兼ねています。当社経営トップや事業部門のトップも参加し、その場で得意先様との商談が成立することも多いです。

※ 2020年度は新型コロナウイルスの影響で中止となりました。



定着→  
ロングセラー  
化

## おもしろ技術大会

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

# 財務ハイライト

(注)2016年12月期は決算期変更に伴う9カ月の変則決算です。

## 売上高

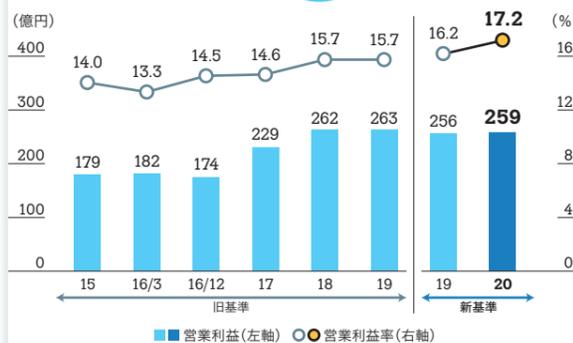
**1,505** 億円 **4.9% DOWN**



売上高は4.9%の減収。新型コロナウイルスの影響で衛生・除菌関連品を中心に需要が増加しましたが、外出自粛に伴う需要減や訪日外国人が減ったことによりインバウンド需要が減ったため、トータルで減収となりました。

## 営業利益

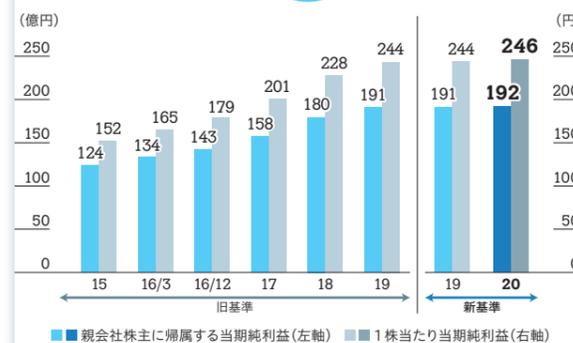
**259** 億円 **1.1% UP**



営業利益は1.1%の増益、営業利益率は17.2%に改善。原価低減活動による利益創出に加えて、広告宣伝費などマーケティング費用を効率的に投下したことで増益を確保しています。

## 親会社株主に帰属する当期純利益\*

**192** 億円 **0.3% UP**

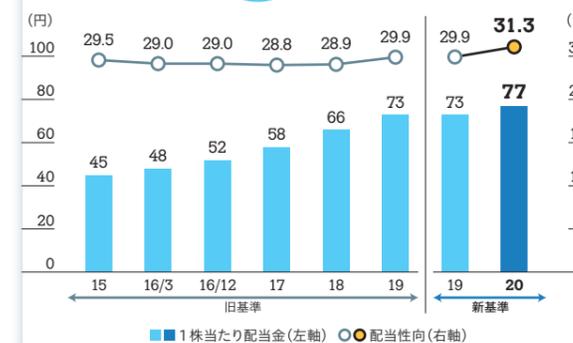


当期純利益は23期連続増益、営業増益に加えて、特別損益の改善に伴い増益となりました。持続的に1株当たり当期純利益を高めています。

\* 株式分割の影響を考慮しています。

## 1株当たり配当金\*

**77** 円 **5.5% UP**



健全な経営体質と積極的な成長投資のバランスを考え、安定的に増配を続けています。2020年は22期連続増配となりました。

\* 株式分割の影響を考慮しています。

## 海外売上高

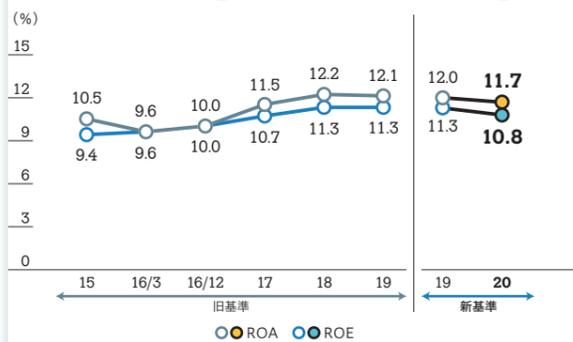
**214** 億円 **12.3% DOWN**



国際事業は注力する成長事業。海外売上高は12.3%の減収。衛生・除菌関連品を中心に需要が増加しましたが、世界的な暖冬に伴いカイロが伸び悩んだことに加え、新型コロナウイルスの影響で外出自粛に伴う需要減がありました。

## ROA / ROE

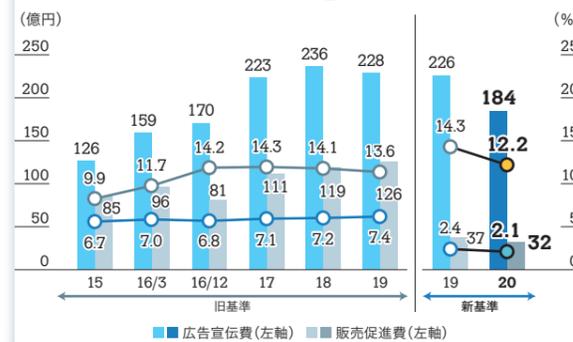
**11.7%** **0.3POINT DOWN** **10.8%** **0.5POINT DOWN**



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

## 広告宣伝費

**184** 億円 **18.6% DOWN**

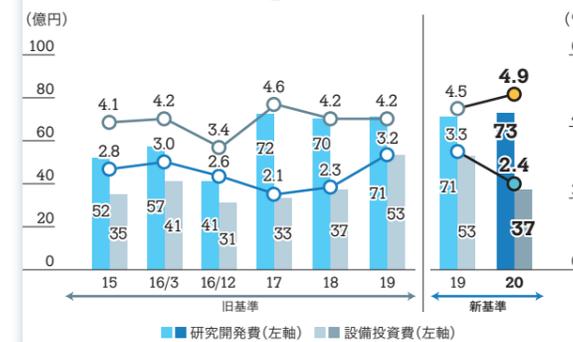


広告宣伝費及び販売促進費は効率を意識しながら効果的に投下しています。

広告宣伝費についてはニッチ製品が多いことから、認知度を上げて新規のお客さまを獲得することが重要であるため、毎期積極的な投下を行っています。2020年は売上減少に伴い抑制しました。

## 研究開発費

**73** 億円 **3.2% UP**

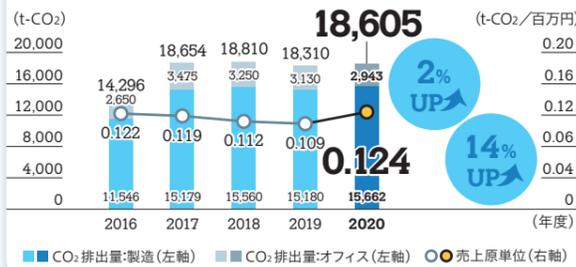


研究開発費は「あったらいいな」をカタチにする」新製品開発の実現のため、毎期安定的に投下しています。2020年は減収であっても3.2%増額しました。

# 非財務ハイライト

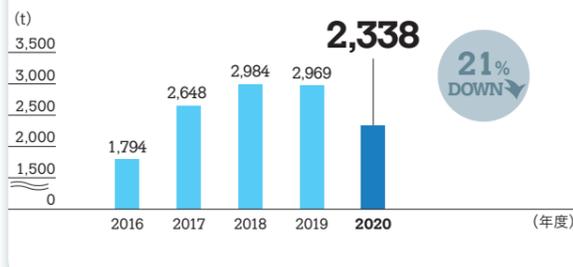
## 環境 豊かな自然や地球環境を守る

### CO<sub>2</sub>排出量



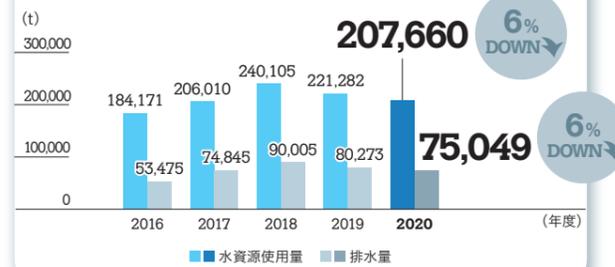
オフィス部門では省エネ活動の結果、CO<sub>2</sub>排出量を削減できましたが、製造部門では空調機の更新や運用改善、冷熱設備の断熱強化などに取り組みましたが、コロナ禍の売上減少に伴う稼働率低下もあり、売上原単位は悪化しました。

### 廃棄物排出量



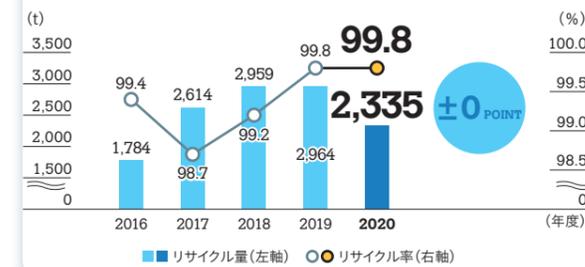
一部工場で有価引き取りの増加が見られたもののコロナ禍での一部製品の生産減の影響もあり、前年比21%と大幅な削減となりました。

### 水資源使用量/排水量



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

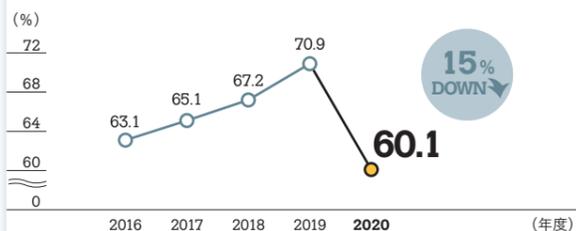
### リサイクル量/リサイクル率



リサイクル率は99.8%となりました。今後もサーマルリサイクルからマテリアルリサイクルへのシフトをさらに進めていきます。

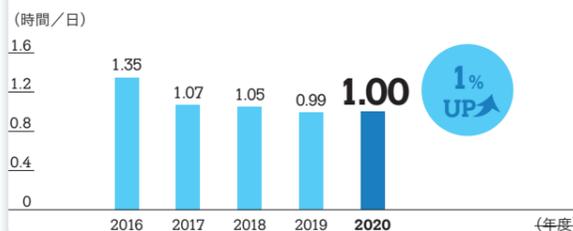
## 人材 従業員価値および企業価値の最大化を目指し「働き方改革」に取り組む

### 有給休暇取得率



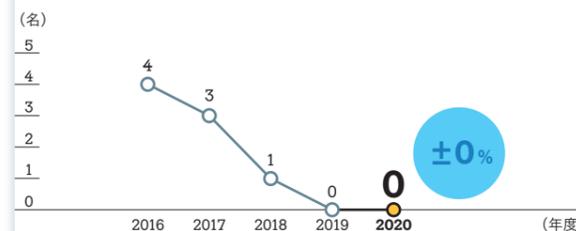
効率的な働き方は、時間の創出などによってプライベートのさらなる充実へ寄与し、より良い会社生活を送る基盤となります。コロナ禍の外出自粛による休暇の取得ニーズ減により、取得率が減少しましたが、一人ひとりの「持続的な労働意欲や働きがい」を引き出し、企業としての競争力を高めるべく、引き続き取得を推奨していきます。

### 定時以降在社時間



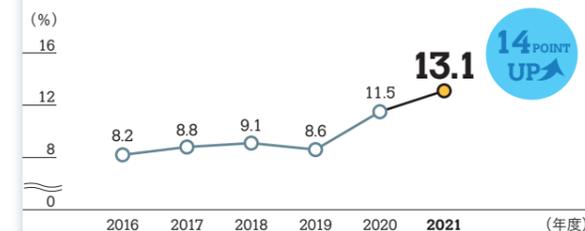
「成果のために、かける時間は惜しまない」という考え方・働き方から脱却し、役割や労働時間に見合った成果・付加価値を追求していくマネジメントへと移行しています。より効率的な「仕事の進め方」を実現することで、労働生産性を向上させています。

### 育児・介護を理由とする離職者数



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

### 女性管理職比率



女性活躍の一つの指標として、2022年の女性管理職比率16%を目標としています。2021年1月末には13.1%となり、達成に向け順調に推移しています。

## 製品開発における KPI “あったらいいな”を生み出す

### 年間アイデア提案件数

約 **57,500** 件 5% UP

新製品アイデア  
約 **39,500** 件

業務改善アイデア  
約 **18,000** 件

1982年から39年間続く「アイデア提案制度」は“全従業員参加型経営”の具体策の一つです。職種や社歴に関係なく全員参加で、新製品や業務改善について日々提案しています。新製品アイデアの中には大ヒット製品に成長したものが数多くあります。

### ブランド数

**158**ブランド  
**1005**SKU※ ※ SKU: Stock Keeping Unit

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

### 新製品寄与率



近年は、製品開発の初期段階で市場性を見極めていきます。新製品発売基準を下げることなく、世に送り出す製品をより多く開発し、そのうえで新製品4年寄与率※を20%まで引き上げることを目指しています。

※ 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

# 環境変化に柔軟に対応し、世界へ

# “あったらいいな”をお届けする

## 中期経営計画(2020-2022年)

テーマ

### 国際ファースト

戦略骨子

1. 全社挙げて国際事業の成長に取り組む
2. 既存事業のレベルアップ
3. ESG視点で経営を磨く
4. イノベーションや新規事業創出の土台作り

業績目標

	2020年実績	2022年目標(当初)	2022年目標(修正後)	今後2年間の年平均成長率	年平均成長率(当初)
売上高	1,505億円	1,800億円以上	1,620億円以上	3.7%以上	4.4%以上
営業利益	259億円	290億円以上	270億円以上	2.0%以上	4.4%以上
営業利益率	17.2%	16%以上	修正無し	—	—
当期純利益	23期連続増益	25期連続増益	修正無し	—	—
ROE	10.8%	11%以上	10%以上	—	—
ROIC	10.1%	10%以上	9%以上	—	—
国内売上高	1,193億円	1,354億円以上	1,223億円以上	1%以上	3%以上
国際売上高	214億円	330億円以上	295億円以上	17%以上	10%以上
国際売上高比率	14.3%	18%以上	修正無し	—	—
通販売上高	90億円	104億円以上	96億円以上	2%以上	2%以上

主要KPIの進捗

項目	2019年実績	2020年		2022年目標
		結果	進捗	
新製品4年寄与率	16.3%	12.1%	×	20%以上(国内)
日本の新製品を中国で育成	—	1品	○	3年で5品
新製品の育成	—	年4品	○	半期に2品(国内)
CSVブランド数・売上高比率	—	1ブランド	○	各カテゴリー1以上・10%
従業員の働きがい	単体:71%	単体:72% グループ(国内)68%	△ -	グループ(国内):85%以上
CO <sub>2</sub> 排出削減	—	スコープ3 目標策定中	○	スコープ1.2:2030年目標に向けた進捗 スコープ3:目標設定
製品開発における環境負荷低減	—	2021年より製品開発 エコ基準導入	○	プラ:持続可能性の高い素材への切替 紙:森林認証紙100%維持
女性管理職比率	8.6%	11.5%	○	16%
「仕事を通じて成長を実感することがある」割合(従業員意識調査)	単体:69%	単体:75% グループ(国内)70%	○ -	グループ(国内):75%
従業員定期検診・再検査受診率	100%・73%	100%・64%	×	100%・80%
「心身ともに良好な状態で働けている」割合(従業員意識調査)	単体:61%	単体:67% グループ(国内)61%	○ -	グループ(国内):75%



代表取締役社長  
小林 章浩

2020年12月期は、中期経営計画の初年度でしたが、新型コロナウイルスの影響により大きく環境が変わりました。それにより中期経営計画の下方修正を行いました。

コロナ禍のマイナス面は、インバウンドの消滅、外出規制や景気の悪化。それから風邪やインフルエンザ等の患者の減少です。

逆にプラス面は、生活習慣の変化が新しいお困りごとを生みまして、ヘルスケアニーズ・予防ニーズの拡大もあり当社にとってはチャンスだと思っています。今後も引き続き、新製品の定着と、既存品の育成により「実力ある成長」を実現してまいります。

**Q1-1** 2020年に発表された新中期経営計画を今回見直すということですが、その背景と新型コロナの影響についてお聞かせください。

新中期経営計画における成長戦略の中心は、日本の商品の中国での販売を急拡大させるということでした。その戦略としては日本のインバウンドで売れたものを優先的に中国の市場で、主にECで販売することだったのですが、外国人観光客が新型コロナの影響で来日できなくなってしまいましたので変更せざるを得なくなりました。

幸い「国際ファースト」のスローガンのもと、日本で発売する新製品は中国でもすぐに発売できるように、例えば原料が中国でも使えるものかとか、中国の生活環境でも機能が

果たせるかなどを確認して開発してきたので、日本の新製品を同時に中国のECでもテスト販売をし、売れそうなものについて広告費を増やして育成していくこととしています。第一号は『ブルーレットデコラル ピーチ』で、今後はそのような製品を増やしていきます。



**Q1-2** 中国でのEC戦略とリアル店舗での戦略について教えてください。

中国のECはライブコマースと言われるように、KOL※の方が商品を推奨販売するタイプが最も販売力が高くなっています。そこでまずKOLに扱ってもらい、非常に売れたものに対して広告費を多く投入し、売上拡大させていこうと思っています。

その売れた製品はリアル店舗への拡大を目指し上海から徐々に配荷を拡大していきます。

現在、『熱さまシート』が8万店ほどの店に配荷されていますので、この販路を活用します。スピーディに販売できる日用品に注力し、3年前に買収した江蘇小林製薬を通じて医薬品の拡充にも努めていきます。

※ KOL: Key Opinion Leader (専門的な知識を持ったインフルエンサー、販売を促進させるなど影響力のある人)

中国(本土)でのマーケティング活動のリモデル



**Q2** 新型コロナの拡大により明らかになった問題や課題について教えてください。

新型コロナウイルスの拡大により我々の活動は非常に制限され、開発の多くのプロセスをオンラインで実施することになりました。新製品のアイデアを出す会議をオンラインで実施できるかについては大変心配しましたが、いろんな不具合の中で従業員の皆さんが柔軟な対応をスピーディにとってくれたので、現時点では大きな遅延なく製品開発ができています。

また、遠隔の人とスピーディに打ち合わせができるような

発見もありました。今後は、消費者の方とダイレクトにコミュニケーションをとるのに活用するなど、さまざまなシーンでオンラインを活用できると考えています。

新型コロナの拡大により生活環境が大きく変わりましたので、新たな“お困りごと”が発生してきています。「在宅勤務の不便さ」や「常時マスクをつける」など、新しい生活の新しい“お困りごと”に対して、解決のアイデアをスピーディに商品化していきます。

新型コロナウイルスによるお困りごとに対応し、需要が増加した商品

**お困りごと 1**  
除菌・衛生

**お困りごと 2**  
目・鼻・のど・気管支のケア

**お困りごと 3**  
運動不足によるお通じの悩み

**お困りごと 4**  
マスクによるにきび・肌荒れ

新型コロナウイルスにより需要が増加した商品 (2020年度)

品目	売上高増加率(対前年度*)
液体ブルーレット除菌	+23%
オードムーゲ	+23%
メガネクリーナ	+47%
のどぬる スプレー	+27%
のどぬる ぬれマスク	+40%
アイボン	+11%
ハナノア	+47%
ダスマック	+29%
かんたん洗浄丸	+18%
便座除菌クリーナ	+52%

※ インバウンド需要の影響を除いた国内需要  
注) 増収額の大きい順に掲載しています。

注) いずれの製品も新型コロナウイルスへの効果が確認されているわけではありません。

# 社長が語る戦略解説

## Q3-1 ESGのE(環境)について、御社はプラスチックを使った製品が多いですが、そちらに関する取り組みについて教えてください。

小林製薬にはプラスチック容器を使った商品がたくさんありますので、経営上非常に優先順位の高い課題と捉えています。プラスチックについては例えば詰め替え化の促進や薄肉化、再生樹脂やバイオ系の素材への切り替えなど、さまざまな対策があります。それぞれコストがかなり上がったり、技術的に難しかったりと解決すべき課題があります。

小林製薬の製品では『消臭元』が最もプラスチックの使用量が多いので、優先順位を高めて対応し、他の品目へそのノウハウを広げていきます。[詳細はP.38を参照](#)



『消臭元』シリーズエコ容器

## Q3-2 ESGのS(社会)について、御社のダイバーシティへの取り組みについて教えてください。

小林製薬は39年前から「提案制度」により新製品や業務改善のアイデアを全従業員から集めています。多様な立場の多様な意見を集め経営に活かすことで、成長してきました。つまり、「ダイバーシティを前提として成長してきた会社」と言えます。大切なことは単に多様な従業員が集まれば良いのではなく、「多様な考えをお互いが理解し受け入れること」です。これによって、よりイノベーションが促進され、より正しい判断ができ、その結果として企業価値の向上を実現することができると考えています。

“いろんな人が意見を言っている、そしてその中から価値を生み出しているんだ”という雰囲気や世界各国の事業所でも作り出すことが重要だと思っています。

そのために、現在少しずつ世界各国の現地従業員による「アイデア会議」を進めています。徐々に実現性のあるアイデアも出てくるようになってきました。特に北米では買収した医薬品メーカーに、マーケティングや開発の部隊がいますので、スピーディに良いアイデアが出てくると期待しています。



海外現地法人での「アイデア会議」の様子

## Q3-3 特に女性活躍の取り組みについてはいかがですか。

小林製薬(単体)の女性管理職の割合は、2021年1月時点で13.1%です。従業員の比率でいうと女性の割合は26.6%ですので、女性管理職比率もできるだけ早く26~30%に高めることを強く意識しています。現在、①出産・育児休業期間などに男性と比べ経験の差が生じてしまうこと、②男性よりも管理職を目指す人の比率が低いことなどが問題として残っています。

こうした状況に対して以下のような課題設定をしています。  
①経験差を埋めるために計画的に「良質な経験」をしてもらう、  
②「キャリア志向」を持ってもらえる策を打つ、  
③働きやすい「環境」を充実させる、の3つです。良い経験を積んでもらうためのローテーションや、キャリア志向のための座談会などに力を入れています。

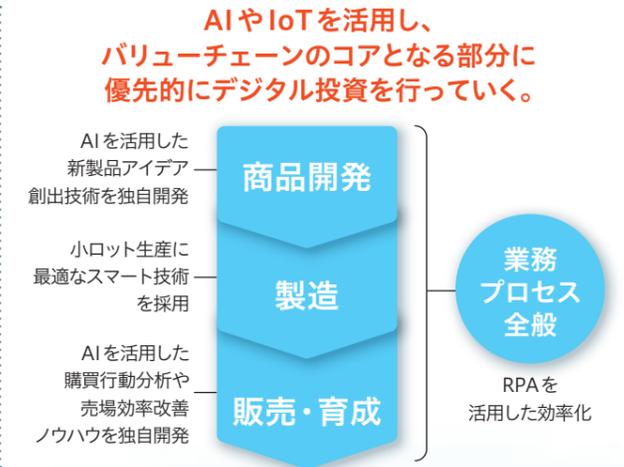
今後も課題を明確にしてアイデアを出し続けることで、女性活躍の取り組みを着実に進めていきます。

## Q4 最近話題のDXについて御社の取り組みをお聞かせください。

他社も実施しているDX※を同じように行うのではなく小林製薬グループの競争優位性を強化するDXを実現したいと思っています。小林製薬のビジネスモデルは“あったらいいな”を生み出して大きく育てていくものですので、具体的には“あったらいいな”をカタチにする「新製品のアイデア創出技術」や「新製品の店頭での育成技術力向上のためのAI技術」の開発、加えてニッチ製品の小ロット生産に最適な既存の「スマート技術の選択採用」などに取り組んでいます。

[詳細はP.29を参照](#)

※DX: Digital Transformation(企業がビジネス環境の激しい変化に対応し、データとデジタル技術を活用して、顧客や社会のニーズを基に、製品やサービス、ビジネスモデルを変革するとともに、業務そのものや、組織、プロセス、企業文化・風土を変革し、競争上の優位性を確立すること。)経済産業省「DX推進指標」における「DX」の定義より抜粋



## Q5 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策定されていましたが、御社は2030年にどのような姿になっていると思いますか？

小林製薬は日本国内では「世の中にない“あったらいいな”を生み出すメーカー」として、ある程度認知されているのではないかと思います。2030年には世界の各国でも、徐々に「世の中にない“あったらいいな”を生み出すメーカー」と認識されつつある状態にしたいと思っています。

そのために各国で、毎年1つは新しい“あったらいいな”を発売し続けて定着させていきたいと思っています。数値面では、連結売上高2,800億円、そのうち海外900億円を目指して新製品開発と育成を強化していきます。

代表取締役社長

小林章浩



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

2020年12月期の振り返り

## 新型コロナウイルスの影響を受けながらも、23期連続増益、22期連続増配を達成しました。

2020年の当社を取り巻く経営環境は、新型コロナウイルスの感染拡大による世界的な経済活動の減速が見られ、日本においても外出自粛や訪日外国人の大幅な減少により消費低迷が続くなど、厳しい状況となりました。そうした状況の中、除菌・衛生関連品の需要増や新製品発売による売上の下支えと、広告宣伝費をはじめとした経費の見直しにより、当期純利益につきましては23期連続増益、配当につきましては22期連続の増配となりました。今後も増益・増配を継続し、安定的にEPSを向上させることによって、株主の皆さまへの貢献を果たしていく所存です。

最高財務責任者  
専務取締役

山根 聡

### 投資戦略

#### 資本効率と収益性を見極め、かつESGへの影響も加味しています。

持続的成長を加速させるための投資は欠かすことはできません。企業の持続的成長は、財務面だけでなく、非財務面の強化が伴って初めて可能になります。非財務面の強化はすなわちESGの強化であると考えており、当社においては投資を行う際、資本効率と収益性を見極めたうえで実施し、かつE(環境)、S(社会)、G(ガバナンス)への影響も加味しています。以下、特に重要となるM&A、設備投資、広告投資、人材投資、DX(デジタルトランスフォーメーション)投資に対する考えについてご説明します。

#### M&A

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

なお、2020年は北米における一般用医薬品ビジネスの展開・拡大を目的として米国のAlva社を買収しました。買収金額は110百万米ドルで、当社としては過去最大規模のM&Aとなりました。買収による想定どおりのシナジー効果を出すため、綿密にPMI(Post Merger Integration)を行っています。今後もこうしたM&Aを実施することで、より成長を加速させていきます。

#### 設備投資

国内事業ならびに国際事業の伸長に対応するため、主要4工場(仙台・富山・愛媛・中国合肥)で計画していた400億円規模の投資については、新型コロナウイルス感染拡大を受け一旦凍結の判断を下しました。今後は、投資によるPL・BSへ

の影響を精査し直し、再開に向けて取締役会で十分に議論しながら進めていく予定です。

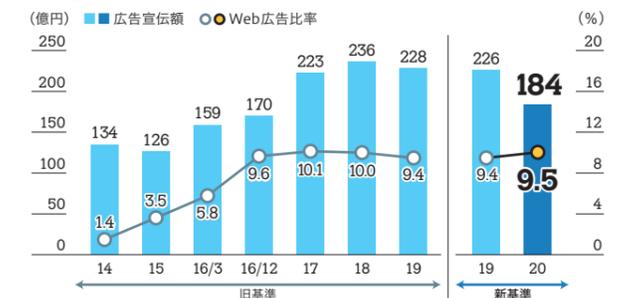
なお、投資の主な目的は下記の5つとなります。

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

#### 広告投資

当社は約150のブランドを保有していますが、ロングセラーの製品を除けば、新市場創造型のニッチ製品が多く、一つひとつの売上はそれほど大きくないのが特徴です。新市場創造型のニッチ製品の場合には、どのような製品なのかを知ってもらうことが重要で、特に新製品の発売時には必須となります。認知度を上げる施策としては、現時点では広告投資がベストです。広告投資は当社のニッチ戦略やビジネスモデルを遂行するうえでは、とても重要なものです。なお、広告投資については、売上や利益の伸びに応じて無規律に増減させることはありません。ブランドごと・媒体ごとに広告の反応や売上の動向、そして当期純利益への影響を見ながら、社長がきめ細かく決めてコントロールしています。2020年はコロナ禍で広告費の削減を行いました。2021年には攻めの姿勢で、戦略投資としての広告投資は増額にしています。現状、広告投資の多くはテレビ広告となっています。製品の認知度を上げるにはテレビ広告が一番効率良く行えるからです。しかし、コロナ禍でのEC業態の伸長にみられるように、今後の環境は変化していくと考えています。当社でも様々なWeb広告に着手し、準備を進めています。

#### 広告宣伝費/ Web 広告比率



# 最高財務責任者による財務戦略解説

## 人材投資

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

### 人材育成のフロー



## DX投資

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

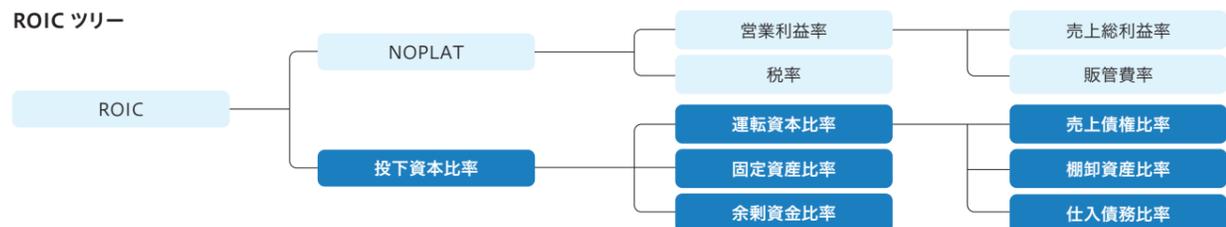
## 資本効率向上のための施策

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

投資の実行時や実行後の評価をする時だけでなく、日々の業務における資本効率性を確認するため、当社では2019年度よりROIC経営に着手しています。事業ごとにROICツリーを

作成し、収益性のみならず、資本の効率性も重視し経営管理をします(事業の撤退基準についても活用)。ROICが低い場合、要因分析のうえ改善策を検討し、実行していきます。

### ROIC ツリー



## 内部留保に対する考え方

## 柔軟に経営の舵取りを行うべく、内部留保を厚くしています。

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

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

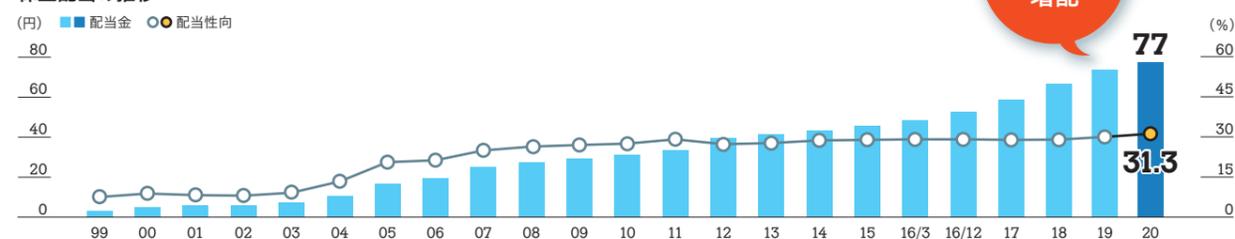
## 株主還元方針

## 増配や自社株取得など今後も株主還元策の充実に注力します。

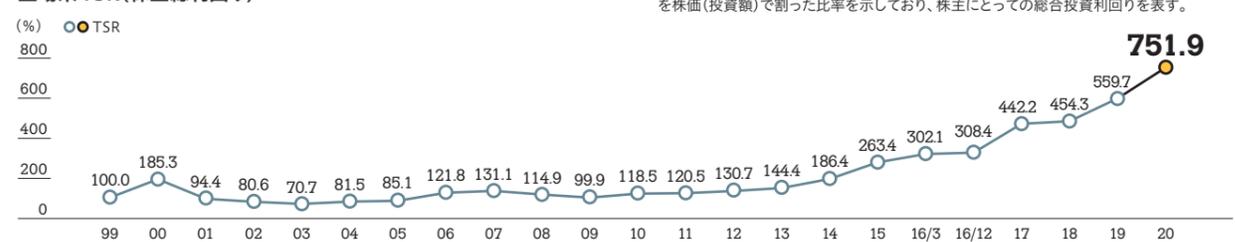
株主還元につきましては、必要な成長投資を実施しながら増配を行い、必要に応じて自己株式を取得することによって、EPSを持続的に増加させることを基本ポリシーとしています。2020年12月期は前年より4円増配し、22期連続増配を達成しました。今後も、株主還元策の充実に注力していく考えです。

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

### 株主配当の推移



### 上場来 TSR (株主総利回り)※



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

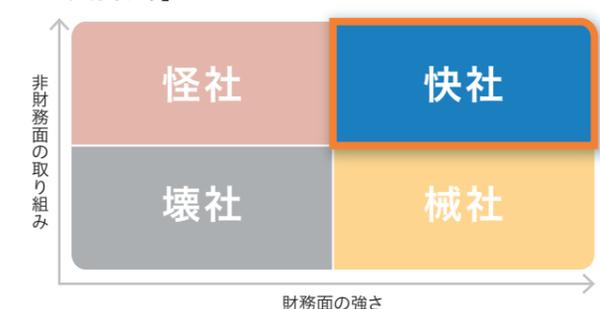
## 最後に

## “快社”づくりでワクワク・ドキドキする事業と製品を生み出していきます。

私は経営戦略コンセプトとして“快社”づくりを掲げています。財務面の強さに加えて、非財務面、つまり組織風土や経営哲学・ポリシーの優秀度も評価される企業集団のことです。非財務の取り組みはESGの取り組みと言い換えることもでき、中期経営計画の戦略骨子の1つに掲げるなど、近年、特に注力しているところです。ただし、“快社”づくりは業績の良さに裏打ちされた持続性があるからこそ。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最も重要と考えています。ステークホルダーの皆さまから評価され支持される快社となり、将来にわたってステークホルダーの皆さまに報い続けていける

快社になるための施策に、一つひとつ着実に取り組んでまいります。

### 4つの「カイシャ」



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

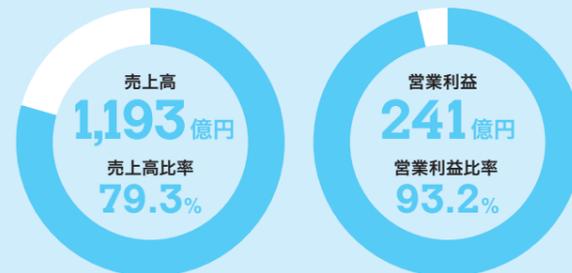
事業内容

## 国内事業

- ヘルスケア、日用品、スキンケア、カイロの4分野で158ブランドを保有
- 当社売上の約8割、利益の大部分を占める基幹事業



### 2020年度の概況



- 春に9品目、秋に14品目の新製品を発売
- 新型コロナウイルスの感染拡大の影響により除菌・衛生関連用品が好調に推移
- ニューノーマルに対応した新製品開発を推進し、9品目を発売
- 訪日外国人の減少に伴い、インバウンド需要が大きく減少
- 外出自粛や飲み会の減少により、口臭ケア用品などが一部減収
- 広告宣伝費を中心とした経費削減努力により増益

### 環境認識

#### 強み Strengths

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

#### 機会 Opportunities

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

#### 弱み Weaknesses

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

#### 脅威 Threats

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

### 戦略

- 新製品寄与率の向上推進
- web 媒体の活用強化
- コロナ禍の生活習慣の変化に対応した新製品開発
- ECを活用した新製品のテストマーケティング手法の確立
- 桐灰化学統合によるカイロカテゴリーの営業力向上

## 国際事業

- 主要拠点の米国、中国、東南アジアでカイロや額用冷却シート、外用消炎鎮痛剤などを販売
- 日本で訪日外国人に人気の製品を主に中国において積極的に展開



- 広告や販売促進などへ積極的に投資
- 新型コロナウイルスの感染拡大により、各国で熱さまシートやメガネクリーナーなどの除菌・衛生関連用品の需要が増加
- ロックダウンや外出自粛の影響により、多くの国で売上が低迷
- 世界的な暖冬により、米国や中国、英国などでカイロが減収

#### 強み Strengths

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

#### 機会 Opportunities

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

#### 弱み Weaknesses

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

#### 脅威 Threats

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

- 中国ECでの効果的なマーケティング・販促手法の確立
- 中国発売も想定した日本国内の新製品開発
- 中国 OTC 新製品の開発
- 北米 OTC 新製品の開発
- アジア OTC 事業の基盤強化
- ブルーレットのグローバル展開

## 通販事業

- スキンケア製品や栄養補助食品などを、自社のWebサイトや電話注文を通じて販売
- 店頭では取り扱っていない、通販独自の高単価な製品を販売



- 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を推進
- 外出自粛によりスキンケア製品の売上が低迷
- 当社らしいユニークな大型新製品の発売ができず苦戦

#### 強み Strengths

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

#### 機会 Opportunities

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

#### 弱み Weaknesses

- 「品質」重視志向による開発期間の長さ(対競合企業比)

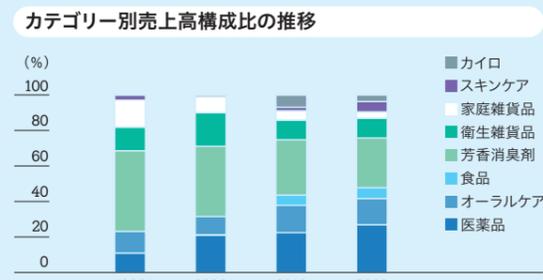
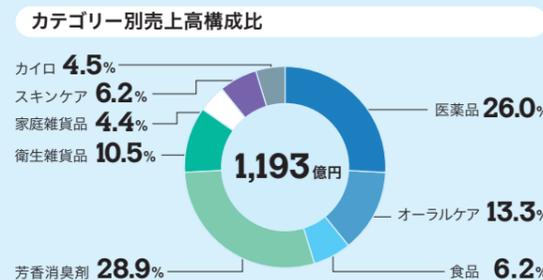
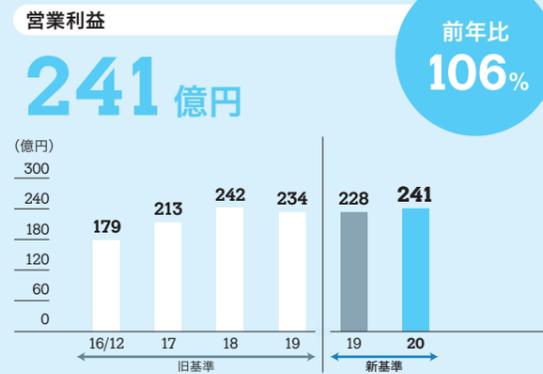
#### 脅威 Threats

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

- 当社らしいユニークな大型新製品の発売
- 機能性表示食品の新製品開発強化
- 店頭と連携した販売手法の活用で、広告・販促を推進

# 国内事業

## 2020年12月期の業績



**非財務資本の活用**

全従業員による年間アイデア創出  
約 **57,500** 件

**トップシェアブランド**  
を多数保有

製造拠点数  
**9**カ所

OEM取引社数(国内販売向け)  
**100**社

## 2020年度の成果

春に9品目、秋に14品目の新製品を発売したほか、新型コロナウイルスの感染拡大による生活習慣の変化から発生したお困りごと解決製品として、マスク関連製品や除菌・消毒製品など9品目を発売し、売上に貢献しました。また、既存品においても、感染予防対策の需要が急増し、除菌・衛生関連製品が大きく伸びました。一方で、渡航制限によりインバウンド需要が大幅減少したほか、外出自粛や飲み会の減少により口中清涼剤などのジャンルでは苦戦した製品が目立ちました。その結果、売上高は1,193億円(前年比3.0%減)、営業

利益は241億円(同6.0%増)となり、減収増益となりました。インバウンドの影響を除くと、売上高1,177億円(前年比4.2%増)となり、内需は好調に推移しました。

**コロナ禍のお困りごと対応製品**



## 2021年度の展望と戦略

### 新製品の開発・育成による新製品寄与率の回復

国内事業の成長の源泉は、新製品開発によって新市場創造をすることです。そのためには、新製品寄与率をKPIとして掲げ、4年寄与率※20%以上を目指しています。この達成に向け、主に以下の2つの施策に取り組んでいます。

1つめは、「新製品のヒット率の向上」です。2018年からは発売基準を厳しくし、製品開発の初期段階で市場性を見極める取り組みを開始。ニーズクリーニング(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ています。その結果、ハードルをクリアできずに発売延期・再検討となったテーマが増え、一時的に新製品の品目数が減少し、2019年、2020年ともに初年度寄与率・4年寄与率が低迷しましたが、そのハードルをクリアし、市場に定着できそうな質の良いテーマが徐々に増えはじめています。今後も、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ます。

2つめは、発売2年目以降も市場に定着させる「育成」施策です。育成には、有効な育成アイデアを次々と出して企画を準備できるようになることが重要です。そのため、店頭で得た情報からアイデアを出しあう取り組みを進めています。

2019年と2020年とも、今後市場への定着が見込める新製品はそれぞれ3品目ずつとなりましたが、今後は、各年4品の新製品を市場に定着させることを目標に据えるとともに、さらに5年、10年と長くお客様に愛される製品を作り出していけるよう取り組んでいきます。

※ 過去4年間に発売した新製品の当該年度における売上が国内全体の売上に占める割合

今後定着が見込めそうな新製品(目標:年4品)



新製品 PICK UP

**ユービケア**  
(2019年10月発売)

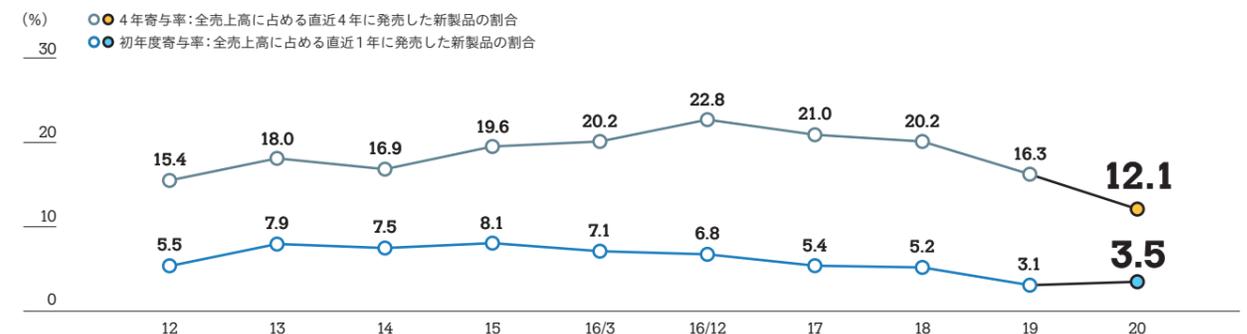


**こわばりや痛みで手指が動かしにくい方向けの漢方処方治療薬**

手指の関節は、抹消の血管が細く血行不良になりやすいうえに、家事や仕事などで頻繁に使用するため、こわばりや痛みといったトラブルが発生しやすい部位です。これまでは症状のある方の多くが湿布を使ったり、入浴やマッサージで温めるなどの一時的な緩和対応をとるのみで、有効な対策がないと諦める方も多い状況でした。

本製品は、生薬から抽出した有効成分により、血流を促進するだけでなく、抗炎症作用と鎮痛作用も付加したことで、手指がスムーズに動かせるよう原因から対処することができます。実際に使用したお客様からは「手のこわばりで思うように家事ができず悩んでいたのが、大変助かった」というお声も寄せられています。

**新製品寄与率**



## 生活習慣の変化に対応する新製品の開発

新型コロナウイルス感染症の流行により、「マスクの着用」「こまめな手洗い・手指の消毒」「3密(密集、密接、密閉)の回避」などをはじめとした新たな生活様式が広まりました。それによって生活習慣も変化し、新たな“お困りごと”が生まれています。

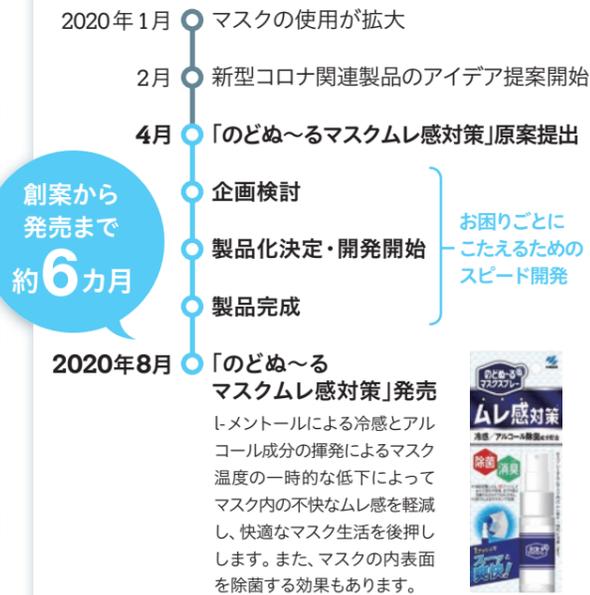
ニッチなお困りごとをいち早くキャッチし、世の中に製品として提供することは当社の使命であり、得意とするところです。この変化を当社のビジネスにとってのチャンスであると捉え、新型コロナウイルスの感染拡大が始まった2020年春頃から、各所での新型コロナに関連した意識や行動の変化の調査を開始。コロナ禍における「長時間のマスク着用で生じる課題・体調変化」や「小学校教員のトイレ清掃課題」、「家庭時間の増加によるお困りごと」などのアンケートを実施しました。また、並行してアイデアを従業員から募り、2020年末までに集まった新型コロナ関連のアイデアは1万件以上になりました。

高い安全性や品質を確保しながらも、お客様の手にいちやく届けるべく、当社が持つ資産、すなわち、すでに使用実績のある処方や容器から有用なものを選別し、それらを活用することで早期の製品化を可能にしました。

その結果、2020年中に9品目を製品化することができました。2021年は、春に2品目、秋に7品目の発売を予定しています。

### 新型コロナ関連製品の開発 - リリース事例 -

#### のどぬ〜るマスク ムレ感対策



新製品 PICK UP

## キュアレア マスキュア (2021年4月発売)

### 長時間のマスク着用による かゆみ・かぶれ・ブツブツといった肌トラブルを改善する治療薬

新型コロナウイルスの感染対策として毎日長時間マスクを着用する人が増えています。それに伴い、敏感肌の方やメイクをする女性などを中心に、マスクによる汗ムレや擦れが原因で「かゆみ」「かぶれ」「ブツブツ」などの肌トラブルに悩まされるお客様が増加しています。調査により、現状では多くの場合、マスクをこまめに外したり、普段の保湿を丁寧に行ったりといった対策しかもたず、大きな不満をかかえておられることがわかりました。

これらの悩みを解決するため、「抗炎症」「かゆみ止め」「殺菌」「血行促進」の3つの作用を持ちつつ、ノンステロイドで安心して顔に使用できる「マスク荒れ」用の治療薬を開発しました。



#### マスク装着による肌トラブル発生率



※ 出典：弊社調査(2020年9月) n=10,000 20代~60代男女

#### マスク荒れ・かぶれの主な原因

- ①マスク内の「温度変化」
- ②「つけ外し」による摩擦
- ③マスクを外したときの「乾燥」

べたべたするクリームはつけたくない

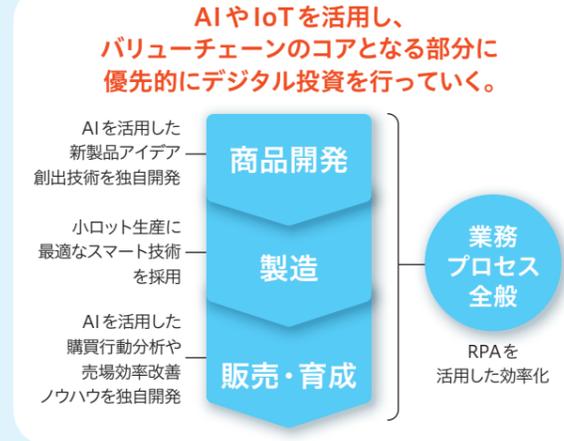
長時間のマスク着用で肌が荒れる

# TOPICS

## 「小さな池の大きな魚」戦略を支えるDXの推進

「小さな池の大きな魚」戦略(p.4 参照)を支える重要なファクターのひとつがデジタルトランスフォーメーション(以下、DX)です。一般的なデジタル技術を採用するだけでなく、ニッチメーカーである当社のビジネスモデルにとって重要な領域である「商品開発」「製造」「販売・育成」分野へ優先的に投資することで、当社ならではのユニークなDXを実現していきます。

例えば商品開発分野においてはAIを活用した新製品のアイデア創出の仕組みを自社開発するほか、販売分野では、ニッチ品を市場に定着させるための販売効率向上や購買行動分析技術を、製造分野では小ロット生産に最適なスマート技術を独自開発し、活用することで、業務プロセス全般における効率化を加速させていきます。



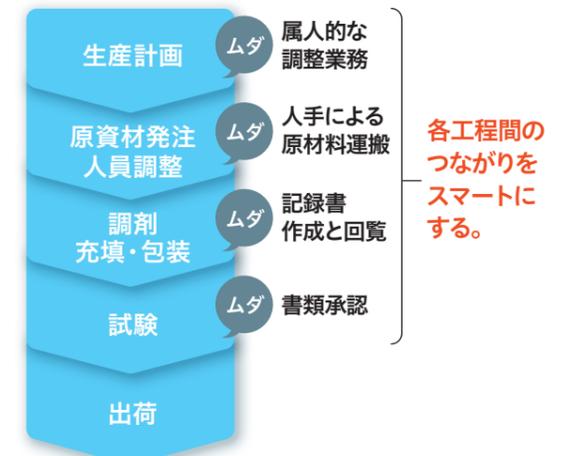
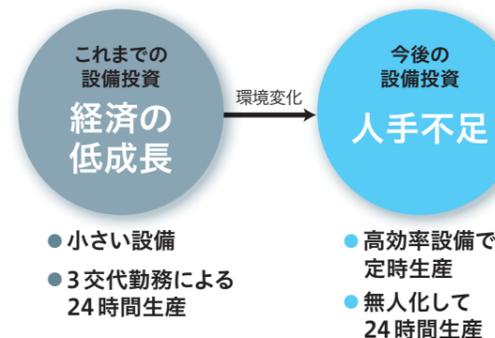
## 製造ラインの改善による生産性効率向上の取り組み

労働人口の減少や人件費の高騰により、これまでのような生産体制(小設備・3交代制・24時間稼働)を維持することが困難になりつつあります。環境変化に対応するため、設備の効率化や完全無人化へとシフトする必要が出てきました。こうした生産環境の再整備により、2030年には働き手1人あたりの生産量を2倍に増やすことを目標としています。

しかし、当社はニッチ製品が多く商品ごとの生産数が少ないため、大規模な技術投資を行うと、原価率への大きな影響が

懸念されます。こうした影響を抑制するため、既存の技術や設備を上手く組み合わせることで投資を抑えた製造ラインの改善を図るとともに、現在の工程を見直し、存在する多くのムダの徹底的な排除に取り組みます。例えば、現状において原資材は人の手で運搬されているため、原資材保管庫と調剤室との往復が一日に何度も発生しています。こういった小さなムダを洗い出し、手作業の標準化やシステム化を進めることで、原価率の抑制と生産の効率化に取り組みます。

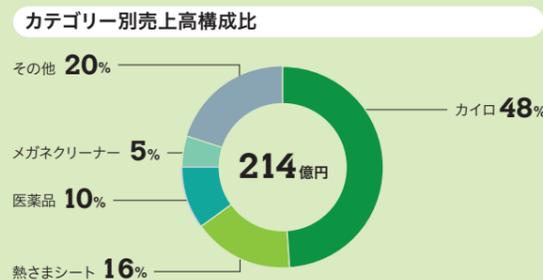
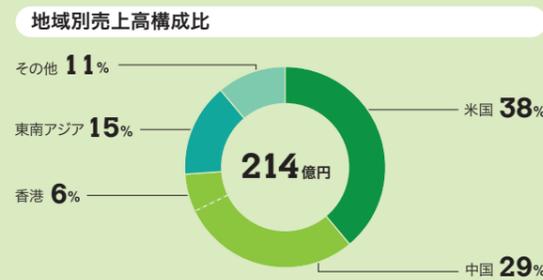
### 各工場では省人化や自動化を進めて、10年後にライン従事者一人あたりの生産量2倍(生産性200%向上)を目指す。





# 国際事業

## 2020年12月期の業績



非財務資本の活用

まだ海外にはないユニークな商品の保有 **現地社員**による **アイデア創出** 製造拠点数 **米国1 中国3** 現地での **強固な販売基盤**

## 2020年度の成果

新型コロナウイルスの感染拡大により、各国で熱さまシートやメガネクリーナーなどの除菌・衛生関連用品の需要が高まりましたが、同時に、ロックダウンや外出自粛の影響により、多くの国で売上が低迷しました。特に中国では2020年前半に政府による発熱対策製品の販売規制があり、主力の熱さまシートが苦戦。香港やタイでは日本と同様にインバウンド需要がなくなり売上が低迷しました。さらに、世界的な暖冬により米国や中国、英国などでカイロが減収となりました。一方で、中国本土では2018年に買収した江蘇小林からの

OTC 医薬品第1号(ニキビ治療薬『ピフナイト』)の発売や、ライブコマースによる広告・販促など、新たな取り組みを実施しました。また、北米でのOTCの基盤強化を目的に、米国Alva社を買収しました。

その結果、売上高は214億円(前年比12%減)、営業利益は7億円(前年比59.4%減)となりました。

新製品(中国本土)『ピフナイト』



## 2021年度の展望と戦略

### 主要ブランドの海外展開の拡充

当社の強みである「新商品および新市場の創造力」を活かし、主力ブランドの海外展開を進めています。

現地のニーズに合わせた販売戦略により、これまでなかった市場を各国において創出しています。なかでも「熱さまシート」は世界14地域、「メガネクリーナー」は11地域と、広く展開しています。

また、M&Aによるシナジーも得意としており、「カイロ」分野では、桐灰化学やヒートマックス社買収と主力商品のローカライズ注力により、販売エリアの拡大だけでなく、米国、中国などでのトップシェアを獲得するに至りました。

今後も、世界各国のお客様のニーズに応えるために、積極的に主要ブランドの世界市場展開を進めていきます。

### 主力ブランドの海外展開状況

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

### 2021年の地域別戦略

	米国	中国・香港	東南アジア
リスク	長期	● 暖冬によるカイロの需要減	● 高認知率・企業ブランド評価が高いゆえのレピュテーションリスク ● 政府による規制の可能性
	短期	● 新型コロナウイルス感染者数の増加	● 中国から香港へのインバウンド客の減少 ● 各地でのロックダウンの実施 ● 中国からのインバウンド客の減少
機会	● OTC需要の増加 ● 保険システムなどを背景としたセルフメディケーションの浸透 ● Alva社買収(2020年) ● カイロの未使用者の多さ	● 巨大なEC市場(世界のBtoC EC市場圧倒的1位) ● 高いEC成長率 ● 日本製品への信頼感 ● 小林製薬ブランドの浸透	● 高いGDP成長率 ● 人口の増加 ● 未成熟市場(早期参入機会) ● 日本製品への信頼感
注力製品	● カイロ ● OTC医薬品	● 日本品(テスト販売と見込み商品への注力) ● OTC医薬品	● 熱さまシート(使用法や認知率の向上) ● OTC医薬品

## 中国におけるEC強化とビジネスモデルの確立

新型コロナウイルスの拡大による世界的な渡航制限により、中国から日本へのインバウンド客が激減しました。これまでは来日時に店頭で製品を試すことが中国のお客様の購買の起点となっていたため、その機会が消失したことにより、現地売上にも影響を及ぼすことになりました。そこで、中国でのマーケティング戦略を見直し、現地ECで日本品を

テストしてニーズを探るとともに、すでに中国で展開している日本品の広告・販促を強化することで、中国国内で完結する新たなビジネスモデルを確立していきます。

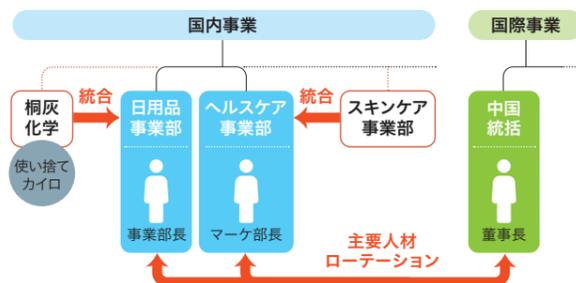


## 「国際ファースト戦略」に基づいた体制の変更

中計に掲げた国際ファースト戦略を実現するために、2つの大きな組織体制変更を実施します。

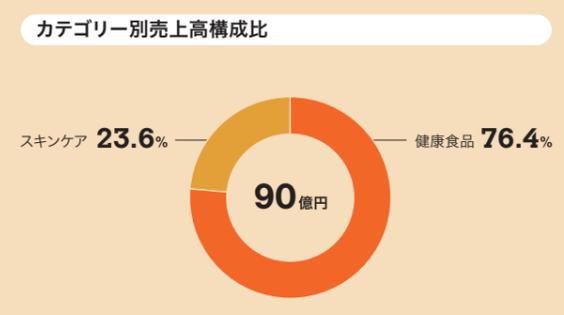
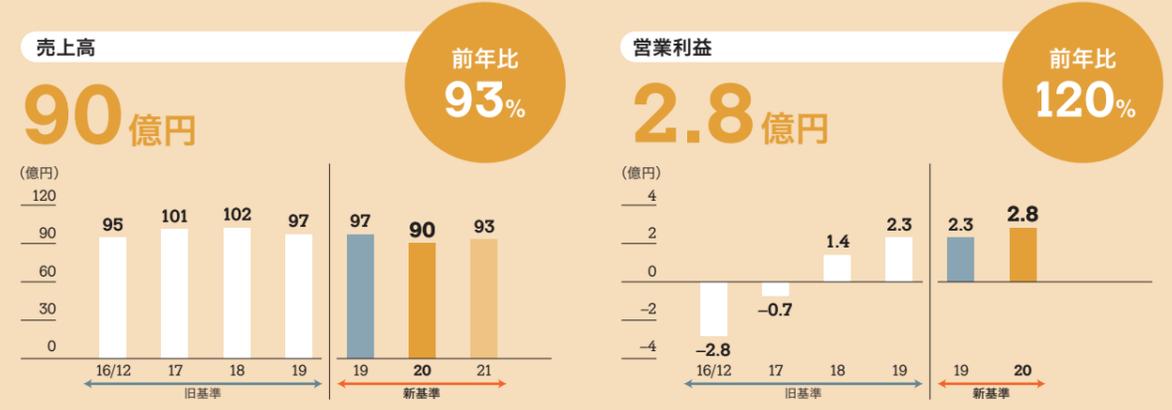
1つめは、事業のシンプル化とトップのローテーションです。2020年7月に桐灰化学を日用品事業部に、2021年1月にスキンケア事業部をヘルスケア事業部に統合。国内事業をシンプル化し、国際事業サポートにより注力できる体制にしました。さらに、日用品事業部やヘルスケア事業部のトップ層と中国のトップ層をローテーションし、日本と中国の両部門の協力関係を強化。日本で培ったノウハウを活用し、中国での広告効率の改善に取り組んでいきます。

2つめが、グローバルでの主力ブランドである「ブルーレット」の世界展開を加速させるためのチーム再編です。国内のブルーレットカテゴリーチームを、グローバル洗浄剤カテゴリーに編入し、日本のブルーレット事業の拡大だけでなく、アジアでのブランド定着や中長期の戦略立案を行います。日本の事業部が海外売上も担当するようになるのは、当社では初めての取り組みとなります。これを試金石とし、奏功すれば他のカテゴリーにも拡大していく予定です。



# 通販事業

## 2020年12月期の業績



**非財務資本の活用**  
 小林製薬ブランドへの **認知度** と 丁寧なコミュニケーションによる **顧客との絆**  
 OTC医薬品と同等レベルの **厳しい品質基準** で作られた **製品への安心感**

## 2020年度の成果

広告やダイレクトメールなどの販促活動で新規顧客の開拓と既存顧客への購入促進に努めましたが、新型コロナウイルス感染拡大による外出自粛でスキンケア製品が低迷しました。また、売上に大きく貢献する魅力的な新製品も発売できず苦戦した結果、売上高は90億円(前年比7.2%減)、営業利益は2.8億円(前年比19.7%増)となりました。

## 2021年度の展望と戦略

### 機能性表示食品の開発強化と、店頭販売との連動による売上の最大化

2016年4月に通販で発売し、同年10月から店頭でも販売を開始したサプリメント『サラシア100』の販売モデルの成功例を受け、2021年2月に通販で発売の『紅麴コレステヘルプ』についても、店頭と通販を連動させて販売し、売上の最大化を図ります。このような機能性表示食品は、コンセプトが伝えやすく、店頭と通販での販売方式に適しています。本製品は2016年5月にグンゼ株式会社から譲り受けた紅麴事業から生まれたものです。特殊技術を用い抽出した紅麴の成分により、悪玉コレステロールを下げる事ができるユニークな機能性表示食品です。製品の特長・特性を各チャネルで広告・販促することで認知度を高め、販売に繋げていきます。



# TOPICS

## 米国Alva社のM&Aによる北米OTC事業の拡大

2020年10月16日に、米国Alva-Amco Pharmaceutical Companies, Inc.を買収し、子会社としました。Alva社は水虫薬、利尿薬、吐き気止め、酒さ(赤ら顔)改善薬、内服消炎鎮痛剤などのOTC製品を全米のドラッグストア、スーパーマーケットなどで販売しており、ニッチ市場においてロングセラーブランド多数を有しています。この買収により、同社が保有する北米におけるブランド力やマーケティング力、販売力と、当社グループが保有する研究開発力、技術ノウハウを相互

に活用して新製品開発を進めることで、2030年には北米エリアのOTC売上90億円を目指しています。

**Alva社の主な製品**

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

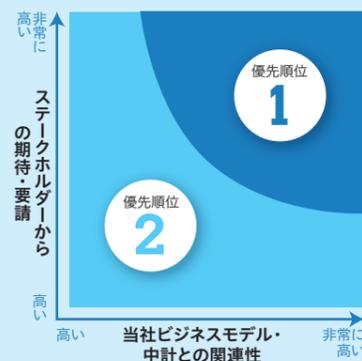
ます。それこそが私たちの使命であり、「誰一人取り残さない社会」の実現に向けた貢献にもつながると考えています。

**ESG専任部署の新設**

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

**重点課題の特定**

重点課題の抽出・優先順位づけの基準

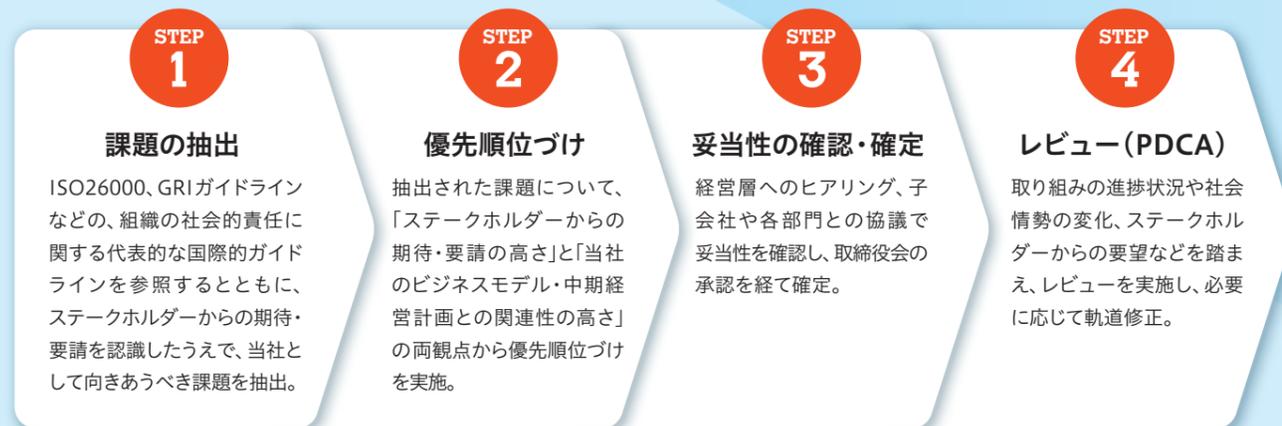


重点課題

優先順位 1	<b>E</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>CO<sub>2</sub>排出量・廃棄物削減</li> <li>資源管理(原材料・水)</li> <li>環境サプライチェーン</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>環境に配慮した製品開発(製品ライフサイクル別CO<sub>2</sub>管理、製品開発エコ指標)</li> </ul>
	<b>S</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>CSV※活動</li> <li>人権尊重</li> <li>調達先のCSR評価</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>従業員の多様性・健康・成長</li> <li>公正な広告・表示、品質管理</li> <li>お客様との関係性強化</li> </ul>
	<b>G</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>透明性の高いガバナンス</li> <li>リスクマネジメント</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>コンプライアンス</li> </ul>
優先順位 2	<b>E</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>生物多様性</li> <li>環境市場機会</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>資産・事業運営への環境・社会影響</li> </ul>
	<b>S</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>汚職防止・公正な競争</li> <li>ITセキュリティ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>社会貢献活動</li> <li>知的財産管理</li> </ul>

※ CSV: Creating Shared Value(共通価値の創造)

**運用プロセス**



**ESG活動一覧**

	基本方針	テーマ	今後の主な活動	関連するSDGs
環境	● 海外を含めた小林製菓グループ全体を管理 ● 製品ライフサイクルやサプライチェーンへの関与開始 ● 適切な情報開示と教育	CO <sub>2</sub> 排出削減	<ul style="list-style-type: none"> <li>2030年目標(2030年に2017年度比54.6%削減)達成に向けた再生エネルギー導入</li> <li>スコープ3の目標設定、SBT認証獲得に向けての整備</li> <li>環境性能の高い工場新棟建設</li> <li>CDP「気候変動」分野への回答(現在Cランク取得済み)</li> </ul>	13 気候変動
		廃棄物・有害物質管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>各工場でのリサイクル2020年中期目標必達と2030年度を見据えた目標設定、化学物質管理委員会による管理徹底</li> </ul>	
		資源管理(水)	<ul style="list-style-type: none"> <li>2030年度を見据えた水使用量削減目標設定とPDCA</li> <li>CDP「水」分野への回答(現在Bランク取得済み)</li> </ul>	
		生物多様性	<ul style="list-style-type: none"> <li>生物多様性方針の策定と開示、生物多様性条約(ABS)対応</li> </ul>	
		製品開発エコ指標	<ul style="list-style-type: none"> <li>環境ラベルを付記した製品の上市とポートフォリオ設定、売上比率目標の設定</li> <li>全製品のプラスチック削減と環境負荷の見える化</li> <li>製品ライフサイクル別CO<sub>2</sub>排出量測定開始(スコープ3)</li> <li>紙・パルプ、パーム油などの持続可能な原材料への転換</li> </ul>	
		環境サプライチェーン	<ul style="list-style-type: none"> <li>スコープ3の目標設定、SBT認証獲得に向けての整備</li> </ul>	
社会	従業員とのつながり お客様とのつながり 社会全体とのつながり・全ステークホルダー共通	働きがい・多様性・成長	<ul style="list-style-type: none"> <li>女性活躍・ダイバーシティ推進</li> <li>女性管理職複数名登用</li> <li>働き方改革</li> <li>「成長対話」推進、課題設定力の向上(課題設定シート)</li> <li>総合指標としての従業員意識調査</li> <li>ダイバーシティインデックス継続</li> </ul>	3 働きがいと経済成長 5 ジェンダー平等
		心と体の健康	<ul style="list-style-type: none"> <li>健康診断・再検査受診の拡充(健康診断受診率100%)</li> <li>健康増進活動の追加(健康リテラシー向上、CSV活動化)</li> </ul>	8 健康と福祉
		小林WAYの徹底・拡大	<ul style="list-style-type: none"> <li>アイデア提案制度/ホメホメメール/「さん付け」呼称/ちょっとミーティングなど、組織文化形成に重要な施策の徹底と海外事業所への拡大</li> </ul>	
		公正な広告・表示	<ul style="list-style-type: none"> <li>パッケージ、広告(全媒体)における公正性担保</li> <li>わかりやすい訴求・クリエイティブと、倫理面での適切な配慮との両立</li> <li>公正な広告・表示に関する方針策定と社外への開示、社内教育</li> </ul>	3 働きがいと経済成長 12 持続可能な消費と生産
		お客様との関係性強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>もっとわかりやすく、もっと使いやすいパッケージ・容器・情報提供(ユニバーサルデザイン、バリアフリー化など)</li> </ul>	
		グローバル品質管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>海外販売製品の品質担保・問い合わせ対応体制整備</li> </ul>	
		社会貢献	<ul style="list-style-type: none"> <li>社会貢献方針の明確化</li> <li>社会貢献活動のさらなるレベルアップ</li> </ul>	
		人権尊重	<ul style="list-style-type: none"> <li>人権尊重方針の策定</li> <li>ダイバーシティインデックスなどを活用した、全グループ会社従業員への浸透・啓発活動とその見える化</li> <li>相談・通報窓口など人権リスクやその予兆をキャッチする仕組みの全事業所への拡大と活用状況の定期レビューや社外開</li> </ul>	13 気候変動
		CSR調達	<ul style="list-style-type: none"> <li>CSR調達方針の策定・社外開示による、企業姿勢の明示</li> <li>CSR視点での取引先アセスメントの開始とPDCA</li> </ul>	
		CSV	<ul style="list-style-type: none"> <li>各カテゴリー1ブランド以上のCSVテーマ設定と、全社としてのCSV製品売上高比率のモニタリング</li> </ul>	
ガバナンス	企業価値の最大化という経営の基本方針を実現し株主価値を高めるため、迅速かつ正確な情報開示と経営の透明性の向上を目指す	さらなる透明性の向上(取締役会改革)	<ul style="list-style-type: none"> <li>中期経営計画/サステナビリティ/リスク/資本生産性に関する議論充実</li> <li>さらなる開示情報充実の検討</li> </ul>	
		リスクマネジメント	<ul style="list-style-type: none"> <li>リスクマネジメントの継続的進化</li> <li>法定開示やTCFDへの適切な対応</li> </ul>	
		コンプライアンス	<ul style="list-style-type: none"> <li>海外子会社ガバナンスの目標設定とPDCA</li> <li>企業としてのビジネスコンダクトガイドライン、ガイドブック整備と教育</li> </ul>	

# E 環境 Environment



考え方・目標

現在の取り組み

今後の取り組み

CO<sub>2</sub>排出削減と、環境配慮製品の開発を重要課題とし、中期環境目標を策定して、PDCAを実行します。

CO<sub>2</sub> 排出削減についての2030年目標設定と、削減施策の実行を開始。また、「小林製菓 製品開発エコ基準」を新たに導入し、運用を開始しました。

環境課題ごとの中長期的な目標設定を行うとともに、海外事業所やサプライチェーン全体に取り組みを拡大していきます。

## 基本的な考え

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

### 小林製菓グループ 環境宣言2030

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

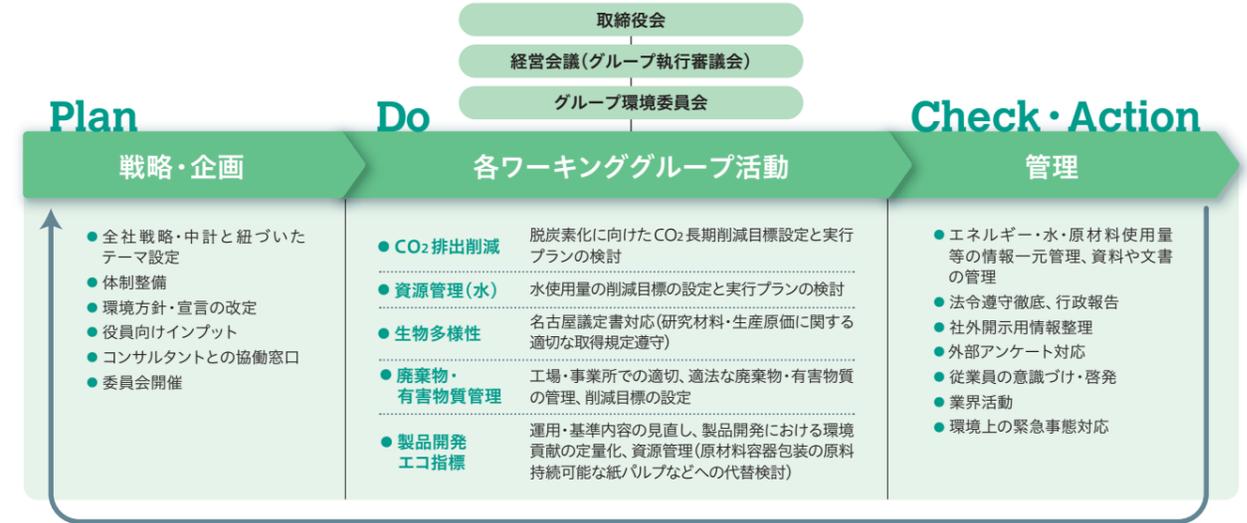
### 新・環境行動指針

- 1. 法令遵守及び主体的・積極的な課題設定とPDCA**  
各事業分野における環境に関連する法規制や協定を遵守するだけでなく、自ら積極的に課題を設定し、中長期での環境目標・環境基準を定めて、アイデアを出しPDCAを実行します。
- 2. 気候変動への対応**  
気候変動が事業を行う上での重要なリスクであることを認識し、事業の各段階において、エネルギー利用の効率化や再生可能エネルギーへの転換などを含む温室効果ガスの削減施策を実行します。
- 3. 資源・生物多様性への配慮**  
地下資源や生物資源、水資源などの枯渇、汚染、その他の環境負荷を低減するため、事業の各段階における省資源化、資源の代替、生物多様性への配慮を行います。
- 4. 廃棄物の削減とリサイクル、化学物質の適正管理**  
事業の各段階から発生する廃棄物について、積極的にリサイクルを行い、廃棄物の量的削減・リサイクルレベルの向上を行います。また、研究開発や製造に使用する化学物質を適切に管理します。
- 5. 環境配慮製品・サービスの開発と提供**  
製品・サービスの設計・調達・製造・使用各段階で、環境負荷を低減するための指標・基準を設け、環境配慮製品の開発を積極的に推進します。また、お客様にとっての新しい価値と、環境価値との同時実現に努めます。
- 6. サプライチェーン全体での取り組み**  
調達基準を設定し、お取引先様を含むサプライチェーン全体での取り組みを推進します。
- 7. 行動指針の共有及び環境意識の向上**  
この指針を経営者・全従業員で共有し、取り組みや教育・啓発活動を通じて、一人ひとりの環境保全意識の向上に努めます。またこの指針に基づく目標・取組内容と達成状況についてはステークホルダーの皆様積極的に開示します。

## 環境マネジメント体制

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

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

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

テーマ	対象部門	2020年12月期目標	2019年12月期に実施したアクションプラン	2020年12月期結果
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)	<ul style="list-style-type: none"> <li>LED化</li> <li>省エネ設備への更新(高効率エアコン、省エネモーター等)</li> <li>空調機の温度一括管理</li> <li>太陽光発電導入</li> <li>日除け設置、屋根散水</li> <li>蒸気や圧縮空気の漏れ防止</li> <li>純水装置排水の再利用</li> <li>上水ポンプインバーター化</li> </ul>	売上原単位 2005年3月期比24%削減 (2005年0.162t-CO <sub>2</sub> /百万円) (2020年0.124t-CO <sub>2</sub> /百万円)
	オフィス		<ul style="list-style-type: none"> <li>クールビズの実施</li> <li>空調管理の徹底</li> <li>エコドライブの推奨</li> <li>LEDへの更新</li> <li>エネルギー使用量の定期的な管理</li> </ul>	
廃棄物削減	製造	—	<ul style="list-style-type: none"> <li>廃棄物の社内リサイクル</li> <li>容器包装の分別、有価売却</li> <li>洗浄回数の低減</li> <li>設備改善による製品ロス削減</li> <li>廃棄ロス削減</li> <li>新規有価売却の推進</li> </ul>	廃棄物排出量 2019年12月期27%削減
リサイクル	製造	全事業のリサイクル率が99.5%以上	<ul style="list-style-type: none"> <li>ロス削減、廃棄物の分別収集</li> <li>廃棄物処理方法の見直し</li> <li>分別徹底による埋立廃棄量削減</li> </ul>	リサイクル率99.8%
化学物質対策	製造	PRTR(有害物質)対象物質の各工場排出量100kg以下に維持する	<ul style="list-style-type: none"> <li>代替原料への変更</li> </ul>	大気、水系、土壌への排出量としては0(ただし、移動量としては一部工場で100kg超)
省資源	製造	環境配慮型製品の拡大	<ul style="list-style-type: none"> <li>森林認証紙の導入拡大</li> <li>プラスチックの減容化、再生プラスチック、バイオマスプラスチックの導入検討</li> <li>製品エコ認定制度の検討</li> </ul>	2020年3月より環境配慮樹脂を使用した製品を発売
グリーン調達・購入	製造	調達先、委託先との関係性強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>CSR調達の検討</li> </ul>	2020年にCSRに配慮した調達を調達先とともに取り組む旨説明会実施

※ 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。

## 中期経営計画

2020-2022年中期経営計画においても、戦略骨子の一つに「ESG視点で経営を磨く」を掲げ、ESG各項目における重要課題を設定しています。環境においてはCO<sub>2</sub>排出量

削減や製品開発における環境負荷低減を優先テーマとし、取り組みを進めています。

優先テーマ	活動の方向性	優先テーマ	活動の方向性
製品開発における環境負荷削減	<ul style="list-style-type: none"> <li>「小林製菓 製品開発エコ基準」の導入/「エコをカタチに」マークの付与</li> <li>環境に配慮した製品開発                             <ul style="list-style-type: none"> <li>石油由来プラスチック削減/再生・バイオマスプラスチックへ切替</li> <li>製品ライフサイクル別CO<sub>2</sub>排出量管理</li> </ul> </li> </ul>	CO <sub>2</sub> 排出量削減	<ul style="list-style-type: none"> <li>CO<sub>2</sub>長期削減目標の設定                             <ul style="list-style-type: none"> <li>スコープ3<sup>※2</sup>の算定/削減目標・施策の検討</li> <li>SBTへの申請・承認の獲得</li> </ul> </li> <li>スコープ1・2<sup>※1</sup>の削減施策実施                             <ul style="list-style-type: none"> <li>主要工場のCO<sub>2</sub>排出ゼロ電力切替</li> </ul> </li> </ul>
			<ul style="list-style-type: none"> <li>廃棄物・有害物質管理/資源管理(水)/生物多様性</li> </ul>

※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

## 製品開発における環境負荷低減

“あったらいいな”の新製品を開発し続ける小林製菓は、ものづくりにおける環境負荷低減の責任は大きいと考えています。容器包装の分野では、Reduce(減らす)、Reuse(再利用)、Recycle(再資源化)、Renewable(再生可能原料への転換)の4視点での取り組みを重視しています。具体的には、製品の外装パッケージの「プリスター仕様のエコ化」、バージン

原料と同等の品質の「再生プラスチックの積極利用」、石油由来プラスチックより低炭素かつ再生可能な植物由来の原料を使用した持続可能な「バイオマスプラスチックの積極採用」、適切に管理がなされている森林から生産された「森林認証紙の導入」の4項目を主軸として開発を進めています。

## 小林製菓 製品開発エコ基準

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

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

## 「エコをカタチに」マーク

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

2021年3月より「消臭元」ブランドで41アイテム、「ブルーレット」ブランドで47アイテム、計88アイテムで「エコを

カタチに」マークを表示した製品の発売を順次開始しました。今後の製品開発において基準をクリアした製品には随時マークを表示していきます。



## プラスチック削減の取り組み

現在、小林製菓では158ブランド、1005SKUの製品を取り扱っています。その多くで石油由来のプラスチックを材料とし、製品において年間約8,000tのプラスチックを使用しています。一般的な石油由来のプラスチックは、その製造過程において多くのCO<sub>2</sub>が排出され、地球温暖化を推し進める一因とも言われています。加えてプラスチックごみの海洋流出も問題となっており、大きな社会課題となっています。

小林製菓では、石油由来のプラスチック使用削減に向け、2021年春より、特に使用量の多い「お部屋の消臭元」「トイレの消臭元」「液体ブルーレット」などを中心に、再生プラスチックやバイオマスプラスチックなどの環境負荷が低い環境配慮型樹脂に変更します。また、使用量自体の削減として、外装箱の設計改善、部品点数の削減、プラスチック部分を薄くすることや廃棄物容積を小さくする取り組みを進めています。

さらに、製品だけでなく、店頭販促物として全国の小売各店に設置している芳香・消臭剤製品の「香りサンプル」の紙化も推進しています。従来は包装カバーと設置用フックの素材にプラスチックを使用していましたが、2021年より包装カバーを紙製の箱に置き換え、設置用フックについては「MAPKA(マプカ)」という紙パウダーを主原料とした素材に切り替えます。これにより、石油由来のプラスチック使用量を年間約5t削減できます。

### バイオマスプラスチック化



## 気候変動問題への取り組み

小林製菓では、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)を2030年までに2017年比54.6%削減」

という新たな長期削減目標を設定しました。現在、スコープ3の削減目標及び削減施策の検討を行っており、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。

## 当社における気候変動のリスク・機会

小林製菓では、「TCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)」の提言へ賛同表明し、2019年に「TCFDコンソーシアム」に参画しました。同年に、気候変動リスク・機会に対応する管理を目的に、グループ環境委員会内に「気候変動対応タスクフォース」を設置し、複数の気候変動シナリオをもとに当社における気候変動リスク・機会の精査を実施しました。

その結果、温室効果ガス関連規制、一部製品群における需要減少、原材料価格の高騰がリスクとなることが判明しました。一方、天然原料の収量増加、暑さ対策製品の需要増などの機会を特定しました。

今後、各リスク・機会への対応を適切に実行していきます。



## 生物多様性保全について

小林製菓は、植物原材料を中心とした様々な生態系サービスを利用し、事業活動を行っています。地球環境の重要基盤である生物多様性が生み出す自然の恵みは、小林製菓グループが創出する『快』の根源であり、生物多様性を保全することは持続的に事業活動を行っていくために重要な課題だと考えています。

小林製菓では、2020年に生物多様性保全に関して基本的

な考え方、活動指針を明確にしました。

全社員が生物多様性の重要性を認識し、国際社会や地域と深く関わることで良好な関係を築き、生物多様性に関する社会的責任を果たすことを通じて、持続可能な社会の実現に貢献します。

小林製菓の生物多様性:  
<https://www.kobayashi.co.jp/contribution/environment/recycle.html>

# S 社会 social



## 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、全ての従業員に「多様性」「自身の成長」「安心・安全」を実感してもらい、

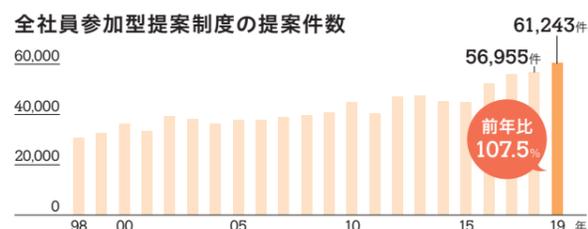
働きがいを高めていくことが必要だと考えています。この働きがいを見える化すべく2019年より従業員意識調査を開始、中期経営計画のKPIとして設定しています。

## 「多様性」の実感

### 多様な意見を認め合う風土

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

あり続けるための施策を推進していきます。



### ● 女性活躍推進

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

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

### 女性管理職比率の推移

年度	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
人数	15	16	17	15	17	19	19	26	31
比較	7.1%	7.5%	7.3%	8.2%	8.8%	9.1%	8.6%	11.5%	13.1%

小林製菓単体、非役職管理者、出向者を除く

### ● 働き方改革

当社は、「自由闊達に意見を交わす」良き社風を守りつつ、働く時間や場所にとらわれない「働き方改革」に挑戦しています。多様な社員が、制約を感じることなく能力を発揮できる環境づくりに加え、プライベートのさらなる充実にも寄与していきたいと考えています。これにより、社員一人ひとりの持続的な貢献意欲を引き出していきます。

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

**在宅勤務制度**  
2019年9月 自宅での時間外労働・休日労働を可能とする勤務制度導入  
2020年1月 育児・介護のための在宅勤務制度導入  
(看護などで出社できない場合に半休と併用)  
育児休業中に利用できる在宅勤務制度導入  
(一定期間の産育休中に利用)

(社員意識調査)の活用をスタート。ダイバーシティの促進度合いを数値化・可視化しています。

### ● ダイバーシティの啓発

社員一人ひとりの「ダイバーシティ」への理解促進・意識啓発を図るため、2018年よりダイバーシティインデックス

## 「成長」の実感

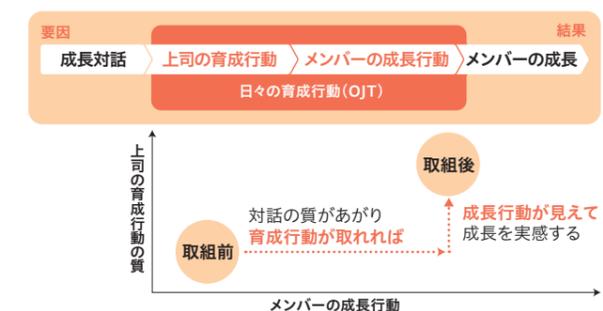
### 社員の成長支援/キャリア形成支援

当社では、多様な社員がより難易度の高い業務・異なる分野の業務を遂行できるよう、知識・スキル・経験・能力の習得を支援しています。特に、社員の成長を促す上で肝となるのが、上司と部下が1on1形式で進める「成長対話」で

あると考えています。上司は、部下の成長を目的に「教え・任せ・褒める」というサイクルで、個人の課題に合わせた「成長の機会」を提供しています。また、階層別・職能別の集合研修も、多岐にわたるプログラムを準備しています。

### ● 成長対話の取り組み

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



### ● グローバル人材の育成

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

末時点で859名のナショナルスタッフを雇用。今後、本社と海外法人間の人財交流を強化することで、さらなるグローバル競争力の確保を目指します。



Kobayashi Healthcare, Inc.のメンバー

海外法人においても、現地での採用力を強化し、2020年

### 駐在員数

年度	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
駐在員数(名)	16	21	30	36	47	51	55	58

## 「安心・安全」の実感

### ● 心理的安全性の確保

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

提案制度	誰もが自由にアイデアを提言できる仕組み。年間5万件を超えるアイデアが寄せられる
「さん付け」呼称	仕事の前では誰もが平等であることを前提に、役職名での呼称を廃止
ホメホメメール	良い取り組みを讃えるための制度。社長自ら、社員に直接メールを送付
ちょっとミーティング	こまめに意見を求め合う場として、社員間で積極的に活用

### ● 社員を大切に

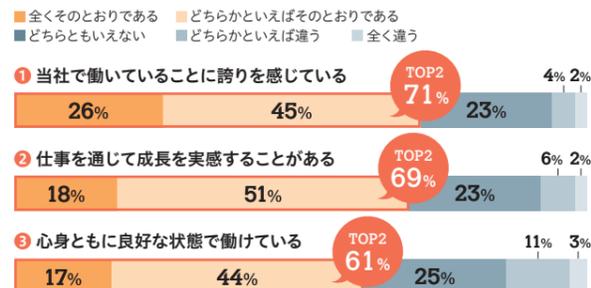
当社は、社員一人ひとりを大切に、その生活を守ることに注力しています。ライフステージの変化にも対応できるエリア限定制度や、社員のご家族も含めた健康管理制度、万が一就労が困難になった場合の補償制度等、日々の生活において安心いただける様々な制度を準備しています。

エリア限定制度	育児・介護やその他の事情により、「転宅を伴う異動」の回避を自ら選択可
健康管理制度	社員及びそのご家族が、各種健康診断や先進医療等にかかる際の費用を会社が負担
就労困難時の補償制度	万が一に備えた生命保険・長期所得補償制度・遺族育英金制度への加入費用を会社が負担

● 従業員意識調査に

従業員の働きがいの高まりはモチベーションアップに繋がり、会社全体の生産性向上をもたらすため、会社の持続的成長のためにとても大切な項目と考えています。当社は従業員の働きがいや貢献意欲を見える化すべく2019年より「従業員意識調査」を開始、中期経営計画に調査内の「従業員の働きがい・貢献意欲」、「仕事を通じて成長を実感することがある割合」、「心身ともに良好な状態で働いている割合」の3つのスコアをKPIとして盛り込んでいます。

2019年従業員意識調査結果



※ ①～③中期経営計画 重要KPI

社会とのつながり

ESGや社会問題についての社内啓蒙

従業員が日頃から「ESGや社会問題について身近に考え、取り組むきっかけを創出する」ことを目的に、「サステナビリティ・ESGについて考えるワークショップ(サステナビリティ Meetup !)」を2020年8月より定期的にオンライン開催しています。NPO等のゲスト講演や社会問題に関するドキュメンタリー視聴を通じ、従業員同士で議論することで、当社として取り組むべきESGの抽出や実施中のテーマのブラッシュアップに繋がっています。



ワークショップ(オンライン)の様子

公益財団法人 小林製菓 青い鳥財団

● 活動内容

本財団は、障がいや病気を抱える子どもたちとご家族をサポートする、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。



贈呈式(オンライン)の様子

新型コロナ対策支援

● 大阪府を通じた医療従事者向け支援

当社と大阪府は、2018年11月より包括連携協定を結び、地方創生を通じ個性豊かで魅力ある地域社会の実現に向け、「健康」「環境」「子ども・福祉」の3つにフォーカスし、共に取り組んできました。新型コロナ感染拡大に伴い、大阪府が医療従事者支援を目的とし新設した「新型コロナウイルス助け合い基金」への寄付や大阪府医師会を通じた府下医療機関への消毒用アルコールの寄贈などの支援を行いました。



仙台小林製菓での製造の様子

感謝状の贈呈式の様子  
Aさんと大阪府の吉村知事

● 学校関係者向け支援

当社では、2010年から社会貢献活動「小学校に洋式トイレプレゼント!」を通じ、小学校のトイレを快適な空間へと変えることで、生徒・児童に健康と笑顔を届けるべく活動を続けてまいりました。新型コロナの感染拡大から生徒・児童を守るためには、トイレの換気や手洗い等の啓発とともに教職員の皆様へのトイレにおける衛生管理に対する適切な情報提供が重要と考えました。NPO法人日本トイレ研究所

と協力し、生徒・児童向けのポスターや教職員向けの学校トイレの衛生管理に関する資料を作成、ホームページにて公開しました。今後も必要と思われる支援を提供していきます。



生徒・児童向けの衛生管理啓発ポスター

[https://www.kobayashi.co.jp/corporate/news/2020/200605\\_02/index.html](https://www.kobayashi.co.jp/corporate/news/2020/200605_02/index.html)

CSR 調達

当社では、「取引先の人権侵害」は経営が関与し長期的に取り組むべき重要な課題と考えており、「小林製菓グループの調達基本方針」を示し、これに則った原材料の調達を行っています。2019年には、「小林製菓グループの調達基本方針」に、人権尊重の強化、及び企業の社会的責任を果たしていく方針を追記しました。2020年には、「調達方針説明会」

において、この方針を調達先に共有するとともに、主要原材料取引先40社に対し人権侵害のリスクを把握するためのアンケートを実施しました。今後もこうした対応を進めつつ、監査強化、環境保護視点の追加等も検討し、包括的なCSR調達の達成・維持を図ってまいります。

社会的価値の創出

サプライチェーンを巻き込んだ取り組み

『サラシア100』は、インドや東南アジアのジャングルに自生するサラシアという植物を原料とする食後の血糖値が高めの方におすすめの特定保健用食品です。伐採・収穫してきたサラシアは天日干ししていたため、雨に濡れると有効成分が流れ出し原料品質にばらつきが生じていました。また、乾燥後の裁断は人海戦術の手作業で行う非常に過酷なものでした。この問題に対応するため、乾燥ハウスの建設と裁断機を導入しました。これにより、原料品質と供給の安定化だけでなく、生産性の向上による現地の方々の生活の安定に

繋げることができました。今後も小林製菓だけでなくサプライヤーと連携し、よりサプライチェーン全体で課題点を見つけ、改善すべく取り組みを進める予定です。



原料を天日干していた場所

乾燥ハウスを建設

社会的課題の啓発活動

女性薬『命の母ホワイト』は、生理時の痛み(生理痛)や頭痛、腰痛やイライラなどの心身不調や生理不順、冷え症などを改善する医薬品です。

「PMS(月経前症候群)」と呼ばれる生理前の不調は女性ホルモンの乱れによるもので、年代を問わず多くの女性が悩まされています。女性ホルモンは、女性の一生に関わる、切っても切り離せないもの。正しく知り、理解し、自分なりのケアの仕方を見つけることが重要です。当社では女性ホルモンについて考えるきっかけとなるよう、将来の社会人である就職活動生を対象に『命の母ホワイト』リモートインターン

シップを開催しました。女性ホルモンに関する講義の受講後、『命の母ホワイト』のWebCM(アニメーション動画)やバナーを制作、最優秀作品は、実際にGoogleやTwitterで広告として活用



バナー部門最優秀賞作品

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についての啓発活動を推進していきます。

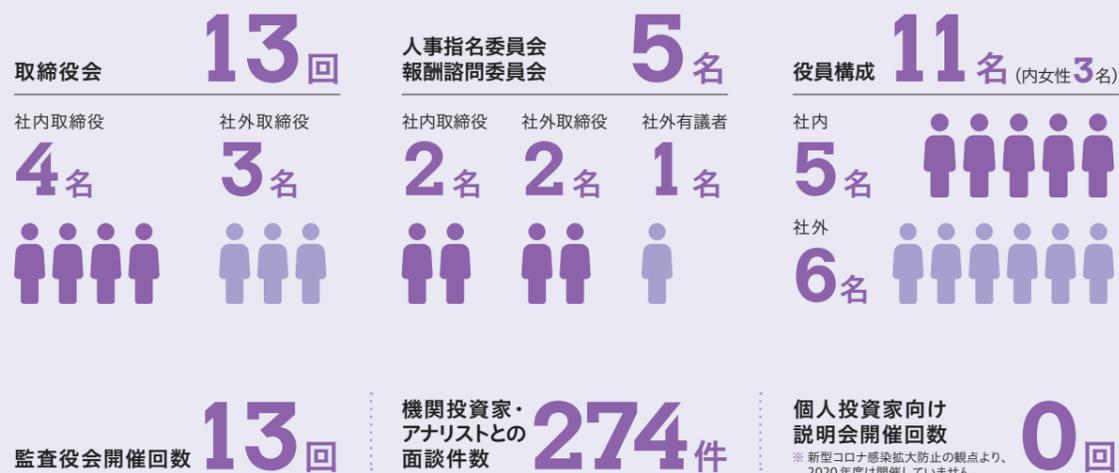


WebCM部門最優秀賞作品

# G ガバナンス overnance



## ガバナンス At a Glance



## 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いており、長期的視点の経営判断ができるメリットがあります。他方、経営トップの独善的行為が発生するおそれがあるため、当社では監督能力の高い社外取締役を任用、チェック機能を担保することでスピード経営や大胆な改革を実現しています。こうした経営を継続していくため、コーポレート・ガバ

ナンスの充実を図るべく、さまざまな制度・仕組みを取り入れています。

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

## 経営体制

社長を中心とする執行役員が経営の執行にあたり、会長を議長とする取締役会が経営の監督機能を担うという体制を取っています。取締役7名のうち3名の独立社外取締役を選任しており、取締役会の活性化の観点から取締役の人数の最適化も図っています。

取締役などの選任や報酬の決定プロセスの公正性を担保

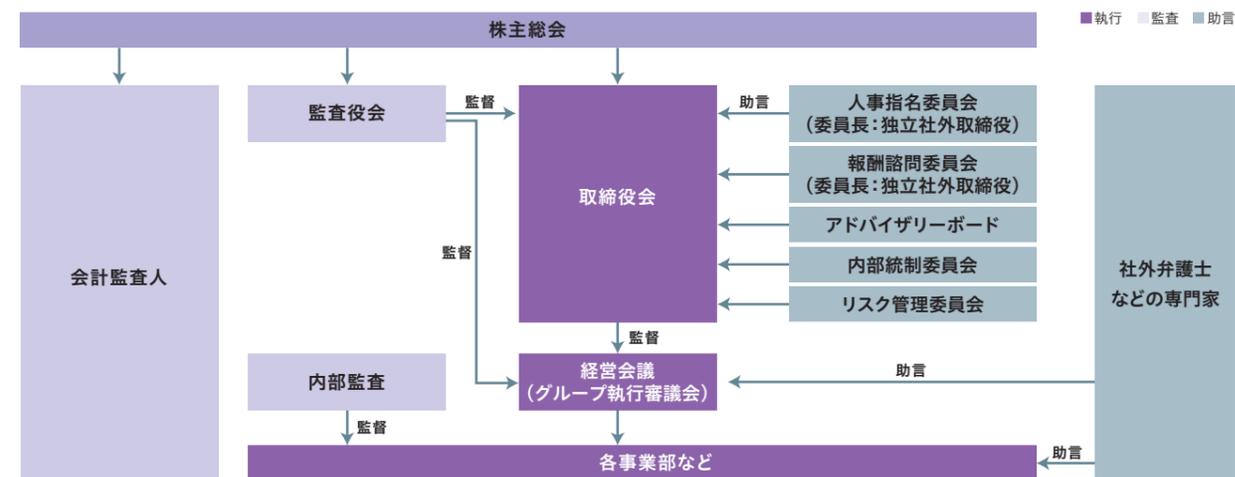
するため、独立社外取締役を委員長とする「人事指名委員会」「報酬諮問委員会」を設置しています。また、独立社外取締役や代表取締役を中心メンバーとする「アドバイザリーボード」を設置し、大きな経営課題への必要な助言を得る体制を敷いています。

## 役員の選任

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

決定します。

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



## 各委員会の設置状況

<b>グループ執行審議会</b>	当社では、監督と執行の分離を明確にするため、執行役員制度を導入しています。執行役員を主な構成員とするグループ執行審議会を月に4回開催しており、執行に関する重要な案件について審議しています。
<b>取締役会</b>	取締役会は、社外取締役3名を含む7名の取締役で構成されており(社外監査役3名を含む5名の監査役も出席)、グループ執行審議会にて審議された内容などをチェックする機能を果たしています。また、取締役会の席上、社外取締役・社外監査役から活発な発言があり、外部視点による牽制が非常によく機能しています。
<b>アドバイザリーボード</b>	取締役会やグループ執行審議会を補佐する機関として、アドバイザリーボード(半年に1回)を開催しています。アドバイザリーボードは、社外取締役ならびに当社会長、社長および担当役員を構成員としています。経営方針や経営の重要課題について、大所高所からの助言をいただき、日々の経営に反映しています。
<b>報酬諮問委員会</b>	取締役の報酬決定プロセスの透明性を確保するため、社外取締役(委員長)、外部識者ならびに当社社長および担当役員を構成員とする報酬諮問委員会を設置しています。
<b>人事指名委員会</b>	取締役および執行役員選任プロセスの透明性・公正性を確保するため、社外取締役(委員長)、外部識者ならびに当社社長および担当役員を構成員とする人事指名委員会を設置しています。
<b>内部統制委員会</b>	内部統制委員会は、内部統制担当役員と関係幹部を構成員とし、コンプライアンス問題および内部統制システムに関する基本問題を中心に審議しています。また、当社および関係会社の内部統制に関する基本方針案の立案、構築された内部統制システムの監視も行っています。
<b>リスク管理委員会</b>	小林製菓グループにおける経営リスクの顕在化を未然に防止、あるいは顕在化した場合の影響を極小化することを目的に主要役員を構成員としてリスク管理委員会を設置し、リスクマネジメント体制の構築および推進を図っています。

## 外部視点の導入

独立社外取締役や社外監査役を選任するに際し、企業経営やコーポレート・ガバナンスに関する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ことも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、非常に活発な議論が

なされています。このように取締役会においては関連な雰囲気醸成され、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あります。また、3名の女性役員(社外取締役1名、社外監査役2名)からも、さまざまな視点からの意見が上がっています。

社外取締役

氏名	選任理由
辻 晴雄	社長経験者として企業経営に関する豊富な経験や高い見識を有し、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理解の上、社会情勢の変化を精緻に把握しながら経営の透明性・公正性を高めるために積極的に発言する等、当社から独立した立場でステークホルダーの視点を踏まえて取締役会に提言しています。こうした経験と実績を踏まえて引き続き適任と判断し、社外取締役候補者とし、株主総会にて選任されました。
伊藤 邦雄	大学教授として長年会計学・経営学の研究に携わり、また、他社の社外役員を歴任するほか、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ています。これらの活動で培った知見を基に、当社においても資本効率の改善等、企業価値向上の観点から経営の監督機能を果たしています。こうした経験と実績を踏まえて引き続き適任と判断し、社外取締役候補者とし、株主総会にて選任されました。
佐々木 かをり	経営者としての実績・見識に加え、他社社外役員を歴任して企業経営を豊富に経験するほか、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。当社においても働き方改革やダイバーシティ、消費者の視点を踏まえた意見を取締役会に反映する等、企業価値向上に貢献しています。こうした経験と実績を踏まえて引き続き適任と判断し、社外取締役候補者とし、株主総会にて選任されました。

社外監査役

氏名	選任理由
酒井 竜児	弁護士として企業活動の適正性を判断するに十分な法的知見を有し、重要な経営判断に関わる事案を多数経験しています。これらの知見・経験が当社の企業活動に対する監査に活かされており、これまでの取締役会や監査役会において厳正かつ積極的な発言が行われていることから、引き続きその職務を適切に遂行していただけるものと判断して社外監査役候補者とし、株主総会にて選任されました。
八田 陽子	税理士法人での業務経験があり国際税務に関する高い知見を有しており、他社社外役員を歴任する他、大学の監事を長らく務めています。これらの知見・経験に基づいて、グローバルな事案に関する当社の企業活動に対する監査が適切に行われていることから、引き続きその職務を適切に遂行していただけるものと判断して社外監査役候補者とし、株主総会にて選任されました。
有泉 池秋	日本銀行において日本および海外の経済情勢や金融市場の分析、日本銀行の政策と経済情勢判断などに関する企業経営層との対話に長年携わっており、これらにおいて培われた豊富な知見・経験や日本経済全体の健全な成長を常に考えてきた姿勢を、当社の企業活動に対する監査に活かしていただけるものと判断して社外監査役候補者とし、株主総会にて選任されました。

当社グループの取締役の報酬制度は、コーポレート・ガバナンス・コードの原則に沿って、以下を基本方針としています。

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

- (e) 競争優位の構築と向上のため、優秀な経営陣の確保に資する報酬水準であること

取締役の報酬制度は「基本報酬」、単年の業績に応じて変動する「短期インセンティブ報酬」、中長期業績に応じて変動する「長期インセンティブ報酬」からなり、業績向上並びに中長期的な成長を動機づける設計としています。社外取締役の報酬は、業務執行から独立した立場であることから基本報酬のみとしています。各報酬制度の概要は、下表のとおりです。

報酬項目	概要
基本報酬	役位に応じた職務遂行および着実な成果創出を促すための、緩やかに業績に連動した報酬です。評価指標としては、会社業績(連結売上高、EPS、ROE)と前年評価に基づく当年の活躍期待値に応じて決定される定性評価を使用いたします。
短期インセンティブ報酬	事業年度毎の業績目標の達成を促すための、単年の業績に連動した業績連動報酬です。評価指標としては、会社業績(連結営業利益率、EPS)と前年評価に基づく当年の活躍期待値に応じて決定される定性評価を使用いたします。
長期インセンティブ報酬	中長期的な企業価値・株主価値の向上を重視した経営を推進するための、中長期の業績に連動した業績連動報酬です。評価指標としては、会社業績(連結売上高、EPS、ROE)とESGおよびサステナブルな業績成長に向けた貢献度を加味し決定される定性評価を使用いたします。

取締役の報酬額については、社外取締役、社外有識者および当社代表取締役等を構成員とする報酬諮問委員会(委員長:社外取締役)でその妥当性を協議しています。

取締役会は、報酬諮問委員会の諮問結果を踏まえ、具体的な報酬額の決定を代表取締役に一任しています。

役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額および対象となる役員の員数

役員区分	報酬等の総額(百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)		対象となる役員の員数(名)
		固定報酬	業績連動報酬	
取締役(社外取締役を除く)	452	349	102	4
監査役(社外監査役を除く)	41	—	41	2
社外役員	84	—	84	6

(注1)当社取締役は、上記支給額以外に使用人としての給与の支給を受けていません。  
(注2)取締役の報酬限度額は、2015年6月26日開催の当社第97期定時株主総会において年額9億円(うち社外取締役分1億円)以内と決議されています。  
(注3)監査役報酬限度額は、2009年6月26日開催の当社第91期定時株主総会において年額8千万円以内と決議されています。  
(注4)2020年3月27日開催の第102期定時株主総会終結の時をもって退任した取締役1名へ支給した報酬等を含んでいます。

報酬等の総額が1億円以上である者の報酬等の総額等

氏名	役員区分	報酬等の種類別の総額(百万円)		報酬等の総額(百万円)
		固定報酬	業績連動報酬	
小林 一雅	取締役会長	232	69	293

取締役会改革に向けた取り組み

当社は、取締役会の活性化がコーポレート・ガバナンスひいては企業価値向上のために極めて重要であるとの認識のもと、毎年取締役会の実効性評価を実施しています。2020年度における評価プロセスは以下のとおりです。

2020年10月	アンケート調査 (対象:取締役および監査役全員)
2020年11月	個別インタビュー (対象:取締役および監査役全員)
2020年12月	取締役会評価会議 (参加者:社外取締役および社外監査役全員)

上記の結果、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。

改善テーマ

- 中期経営計画や経営戦略の方向性を示す議論
- 人事指名委員会の諮問結果に基づく取締役会での議論
- 報酬諮問委員会の諮問結果に基づく取締役会での議論
- リスク情報のより一層の明確化
- 重要な執行案件について適切な進捗/レビュー
- 働き方改革に関する議論
- 最高経営責任者等の後継者計画についての議論やモニタリング
- 資本効率を踏まえた投資判断や事業見直し
- 資本コストを前提にした政策保有株式の議論

改善テーマについて、2021年2月の取締役会において課題整理を行い、主要課題として以下をピックアップしました。

課題

- ① 取締役会審議の効率化

取締役会審議を効率的に行うため、資料の削減と論点整理しやすいフォーマットを作成。また、取締役会審議を行う上での必要な前提情報を社外役員にインプットする機会を増加させる。

- ② 重要案件等のレビューの充実

M&Aや大型投資等の重要案件のレビューや、執行役員による業務執行状況報告をより充実させる。

③ 中長期の経営課題※1・重要課題※2を検討するための環境整備(年間計画の作成、審議時間の十分な確保等)ESG等の中長期的な経営課題について取締役会において審議される機会が増えたことに対して一定の評価を得た。

しかし、より計画的に付議できるよう取締役会付議事項の年間計画を作成するとともに、十分な審議時間を確保できるよう議案数の削減(具体的には、取締役会議案附議基準の改訂による執行役員会議への権限委譲等)。

※1 中長期の経営課題:中期経営計画、ESG、海外戦略、人材戦略、資本政策等

※2 重要課題:アフターコロナにおける新製品開発、内部統制、DX戦略、EC戦略等

## リスクマネジメント

小林製菓では、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、取締役会への定期報告を行う体制を整備し、具体的なリスク低減活動に着手しています。

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

	リスク管理委員会	マンスリーレポート委員会/ グループ執行審議会	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

### 事業等のリスク

主要なリスク	リスクの概要	主な対応策の実施状況
(1) 事業環境のリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>消費者ニーズの急激な変化</li> <li>競争環境の変化による広告宣伝費等のコスト増大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>消費者ニーズを捉えた新製品の開発</li> <li>環境変化を捉えた既存品の戦略策定</li> <li>多種多様な製品ラインナップによる影響の低減</li> <li>メディアミックスによる広告宣伝費の効率化</li> </ul>
(2) 積極的に新製品を投入する ビジネスモデルのリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>新製品の発売品目数の減少</li> <li>競争参加による発売時の競争激化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>全従業員対象の提案制度によるアイデア創出</li> <li>新製品ポートフォリオ活用による発売品目の確保</li> </ul>
(3) 天候不順、気候変動による 需要変動のリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>季節性の強い製品の売上減少</li> <li>温室効果ガス削減の潮流に伴う炭素税の負担</li> <li>エンカル意識の高まりによる需要低減</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>カイロ事業におけるヘルスケア領域での製品開発</li> <li>各種データ活用による出荷調整</li> <li>グループ環境委員会による中長期のリスク対策の検討</li> </ul>
(4) 海外事業のリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>各国の経済成長の鈍化や規制の変更による投資回収効率の低下</li> <li>為替レートの大幅な変更</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>段階的・合理的な投資判断と投資計画の見直しによる改修リスク低減</li> <li>主要通貨レートのモニタリング</li> </ul>
(5) 事業買収・提携のリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>想定外の事象や環境変化による不首尾</li> <li>のれんや無形資産の減損</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>精緻なデュー・デリジェンス</li> <li>成長機会と残存リスクを議論した上での投資判断</li> </ul>
(6) 人的資本確保・活用の リスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>性別・国籍等を問わない多様な人材の活躍推進の停滞</li> <li>労働市場の競争激化への対応の遅れ</li> <li>従業員の企業貢献意識向上施策の不足</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>フラットな企業風土</li> <li>上司と部下の成長対話による成長実感の醸成</li> <li>女性のキャリア志向を醸成を目的とした具体的活動の推進</li> </ul>
(7) 製品安全性のリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>設計不良</li> <li>品質不良</li> <li>副作用報告に応じた対応の誤り</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>品質監査の専門部門(信頼性保証本部)によるリスク低減の取り組み</li> <li>重篤な設計・品質不良が疑われた場合のタイムリーな判断</li> </ul>
(8) 製品原材料調達リスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>為替相場の変動による調達コスト増大</li> <li>原油価格の急騰等による原材料価格の上昇</li> <li>災害発生時の生産・流通停滞による市場への製品供給阻害</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>多品目販売による限定的な原材料価格高騰のコスト吸収</li> <li>「製品BCPシステム」による速やかな原材料確保</li> </ul>
(9) 法的規制等のリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>法規の変更による製品の開発中止、販売中止</li> <li>輸出入の規制変更等による売上変動</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>法務知財部を中心とした情報収集と迅速な対応</li> </ul>
(10) 情報セキュリティ関連の リスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>個人情報漏洩による補償と信用失墜</li> <li>サイバー攻撃によるノウハウの流出と事業活動の一時中断</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>情報セキュリティ体制の整備</li> <li>社員教育の徹底</li> <li>情報セキュリティの第三者評価</li> <li>重要なデジタルデータの遠隔地サーバでのバックアップ</li> </ul>
(11) コンプライアンス関連の リスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>当社グループ、または従業員による重大なコンプライアンス違反</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>従業員及び社外取引先担当者対象のコンプライアンスアンケート</li> <li>コンプライアンス問題の専用受付窓口(従業員相談室)の設置</li> </ul>
(12) 知的財産、及び訴訟関連 のリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>知的財産権を管理する仕組みの導入遅れ</li> <li>知的財産権に関する第三者侵害</li> <li>当社の知的財産権侵害による補償と信用失墜</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>知的財産権の侵害、非侵害のチェック</li> <li>製品の開発段階における積極的な知的財産権の創出と戦略的出願</li> </ul>
(13) 自然災害によるリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>自然災害発生による業務停止・遅延、資産喪失、人的被害等の発生</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業継続計画(BCP)の策定</li> <li>危機管理体制の構築</li> </ul>
(14) 深刻な感染症流行による リスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>現地行政による外出規制による外出機会の減少に伴う売上減少</li> <li>感染症拡大の長期化・常態化による経済状況悪化</li> <li>事業所内での感染者発生による製品生産等の事業活動停止</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>感染症拡大により発生した新常态に対応した新製品の開発と発売</li> <li>危機管理本部による感染リスクの把握と対策の事前立案</li> <li>操業停止リスクを抑えた運営</li> </ul>

## 内部統制

小林製菓では、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、小林製菓グループ全体

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・助言を行っています。

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

## コンプライアンス推進体制

すべての役員・従業員におけるコンプライアンス意識向上と知識習得をグループ全体に行き渡らせるべく、階層別集合研修(役員・管理職・新入社員など)を各階層に応じたトピックを盛り込みつつ計画的に実施しています。さらに、グループ報やイントラネットを利用した「e-ラーニング」を全従業員対象に毎月実施(受講率:100%)し、2020年から

全部署において管理職が講師となりコンプライアンスに関するテーマをディスカッションする「15分研修」を開始しました。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。

## e-ラーニングのテーマ(対象者:全従業員 受講率:100%)

実施月	テーマ	実施月	テーマ
2020年1月	防災意識と危機管理	2020年7月	2020年情報セキュリティ10大脅威!
2020年2月	WEBサイト利用・クラウドサイト利用時はシステム担当者に連絡	2020年8月	パワハラ防止
2020年3月	コンプライアンスと当事者意識	2020年9月	景品表示法
2020年4月	個人情報の取扱について	2020年10月	海外からの物品持ち込み及び輸入時の検査・検疫について
2020年5月	業機法について(業害とは、最近の業機法違反事例と「製造販売元」とは)	2020年11月	組織における内部不正
2020年6月	メンタルヘルス	2020年12月	年間の理解度チェック

## 株主・投資家とのコミュニケーション

小林製菓では、株主・投資家(以下「株主等」)を重要なステークホルダーと認識し、企業の持続的成長のための建設的な対話を重視しています。株主等との対話における

有益な意見を中心に、経営陣に確実にフィードバックできる仕組みを設けており、経営の改善につなげています。

### 株主等との対話の方針

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

### 株主等との対話の方針

株主総会(2020年3月開催)	
出席者	46名
議決権行使比率	93.9%
機関投資家・アナリストとの面談	
面談件数	274件
個人投資家との対話	
開催回数	0回
参加者	0名

※新型コロナウイルス感染拡大防止の観点より、2020年度は開催していません。



代表取締役社長  
小林 章浩

社外取締役  
佐々木 かをり

AKIHIRO KOBAYASHI

KAORI SASAKI

経歴  
株式会社ユニカルインターナショナル  
代表取締役社長  
株式会社イー・ウーマン  
代表取締役社長

オンライン  
対談

# ダイバーシティを活かした イノベーションとガバナンスで さらなる発展を

小林製薬の強みについて

## 「ダイバーシティ経営」が 小林製薬の強み

佐々木 昨年の統合報告書インタビューでもお話ししたのですが、私は小林製薬の大きな強みは、「従業員一人ひとりが“あったらいいな”を追求している」と考えています。たとえば小林製薬の製品はユニークなものも多く、そのネーミングも特徴的だと感じます。外から見るとそういうネーミングをつける専門家が社内にいるのかなと思いますが、そうではなく、それぞれの製品の担当者が考えているのですね。

小林 はい、そうです。基本にあるのは、すべての従業員が経営者の視点を持って仕事をして欲しいという「全従業員参加型経営」です。その一例として30年以上前から「アイデア提案制度」を続けています。日々の生活や仕事の中で思いついた新製品のアイデアや業務の改善案などを、職種や社歴に関係なく、全従業員が自由に提案できるという制度で、毎年5万件以上の提案があります。

佐々木 全従業員参加型経営は、私の専門分野でもある「ダイバーシティ」に通じていると思います。「ダイバーシティ」とは「視点の多様性により、より良い成果を生み出すこと」だと私は考えています。

佐々木 「3人寄れば文殊の知恵」と言うように、さまざまな個性や能力を持った人々が知恵を出し合うことで、企業はより強くなります。まさにそれを実践してきたことが、小林製薬の成長の基盤をかたちづくってきたように思うのですが。

小林 たしかに「アイデア提案制度」では、研究開発部門や営業部門だけでなく、経理担当も人事担当も工場の生産現場の人たちからもいろいろな提案が寄せられます。さまざまな視点や、経験に基づいたさまざまな意見の中から製品開発や業務改善ができていることが我々の強みになっていますね。

佐々木 ただ、これまで小林製薬ではそうした全従業員参加型の経営を「ダイバーシティ」という言葉では表現されてこなかったのでは、と思います。小林製薬の経営思想やこれまでの取り組みは、実は今の言葉で言えば「ダイバーシティ経営」であり、だから競争力が高いのだと示していくことで、株主や投資家はもちろん従業員の皆さんにも理解しやすくなると思います。

小林 佐々木さんのおかげもあって、我々経営層も、自分たちがこれまでやってきたことが、実は「ダイバーシティ経営」の実践だったということにより気づいたところでは。今はその認識を会社全体に広げていくため情報発信に努めています。

佐々木 皆さんが自分たちのアイデアを持ち寄って仕事を進めている、この仕組みがすでに「ダイバーシティ経営」の基礎だったと理解できれば、小林製薬の持つパワーが一層力強いものになっていくと思います。

小林 そうですね。「ダイバーシティ」と聞いてもあまり実感が湧かず、自分の仕事とは遠いもののように捉えていたのが、実はすごく身近なもので、それが会社の成長の基礎になっている、ということを実は全従業員が理解してくれたら、さらに強い会社になっていけるのではないかと私も期待しています。



ガバナンスについて

## 同族経営だからこそその利点がある



佐々木

小林製菓は創業家の方々が経営トップを務めるいわゆる同族経営ですが、同族経営の企業という、ガバナンス面で身内特有の甘えが生まれやすいなど、マイナスのイメージで語られることも多いです。Aさんご自身はその点、どう思われていますか？

これは投資家やメディアの方々からもよく聞かれる質問なのですが、自分自身に関することでもあり、なかなか答えづらい面がありますね(笑)。同族経営については、一般的に独善的な意思決定・判断になりやすいと言われていて、その点に関しては常に2つのことを意識しています。一つは「**社内の風通しの良さ**」です。従業員と経営層がいつでも「本音」で対話ができる環境づくりに力を入れてきました。それによって各部門のマイナス情報がすぐに報告が上ってくる環境を整え、リスク回避につなげています。



小林

もう一つ重視しているのは「**外部の意見に耳を傾ける**」ことです。取締役会でも佐々木さんをはじめ社外取締役の皆さんのご意見に耳を傾け、独善的な判断にならないよう気をつけています。

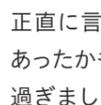


小林



佐々木

でもたとえば、言いたいことがあってもお父様(現会長)に直接は言いにくい、なんてことはないのでしょうか？



小林

正直に言うと、若い頃は多少そういう場面があったかも知れません。でもその時期はとうに過ぎました。最近はお互いに言いたいことを言い合える関係です。経営方針や成長戦略の方向性などに関して私と会長の間で大きなズレはありません。それだけに**その方向性や戦略が、世の中一般から見ても納得のいくものなのか、社外の方々のご意見をいただくことが重要だ**と思っています。逆に伺いますが、佐々木さんは当社のガバナンスをどうご覧になっているのでしょうか？



佐々木

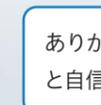
最初に社外取締役としてお声掛けいただいた時、私は同族企業の取締役会はどういうものなのだろうかと大変興味がありました。**取締役会に参加させていただいた感想は、むしろ一般の上場企業の中でもガバナンスが優れているな**、ということです。

一般の上場企業の場合、社長の任期がある程度決まっています。ですからどうしても自分の在任中の経営に焦点があたる、あるいは「責任」の考え方が限定的になることもあると思うのです。しかし、小林製菓は違う。長期にわたって、家族の志と誠実さを源に責任を持って経営をしているので、同族経営であることがプラスに働いているな、と感じました。



佐々木

私自身小さいながら会社を興し社長をしているので思うのですが、**創業者が経営するからこそ長期的なビジョンを持ち、責任を持って、そのコミットメントを継続できる**という面があります。創業以来の長い歴史を持つ小林製菓のトップとして、看板に恥じない経営をしっかりとやっていこうという精神と、それを健全に前進させようとする姿勢が経営層に受け継がれており、非常にガバナンスの効いている会社だと思えます。



小林

ありがとうございます。そう言っていただけると自信がきます。



佐々木

これは社外取締役に就任した当初から、感想を聞かれたすべての方に言ってきたことです。外部の意見を積極的に取り入れている。ガバナンスのしっかりした企業だと思っています。

社外取締役としての役割

## チームメイトとしての発言には力がこもる

当社の毎月の取締役会は、基本的に社内メンバーで出した結論を社外の方々に提示し、そのご意見・ご質問にお答えする中で最終的な意思決定をしていく、というスタイルで運営しています。社外取締役の方々は多様な専門性をお持ちです。それぞれの専門知識や最新の知見を交えて各議案を検討していただくことで、バランスのとれた意思決定ができると考えています。逆に言う则各々の社外取締役の方々には、各分野のプロフェッショナルとして違和感を覚えたことや、疑問に思ったことははっきり述べていただきたいと思っています。

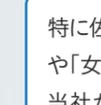


小林



佐々木

たしかに小林製菓の社外取締役は、専門性がそれぞれ異なる多彩なメンバーで構成されていますね。その中で私自身も思ったことをはっきり伝えています。もちろん他の方の意見、視点も伺いながらです。その結果として、多様な視点を含んだ議論が積み上げられているので、小林製菓の取締役会はとても上手く機能していると思います。



小林

特に佐々木さんのご専門である「ダイバーシティ」や「女性活躍」、「働き方改革」といった分野は、当社がこれまで少し遅れていた領域だと思いますので、佐々木さんからいただくコメントはとても新鮮に響くことが多いです。最先端の考え方や意見を知ること、ギャップがある事実を理解することが重要だと思っています。今後も厳しくご指摘をいただければと思います。



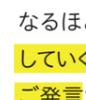
佐々木

私が重要だと思うのは「**社外取締役は単なるアドバイザーではない**」ということです。社外という立場ではありますが、**私たちは同じ会社の仲間であり、チームメイト**だと私は思っています。ですから「**アドバイザー**」ではなく、「**当事者**」として考えて提案や発言を行っています。



佐々木

アドバイスを求められた場合や、メディアインタビューを受けた場合は、単なるアドバイザーとしての意見や質問に対する回答でしかありません。けれども社外取締役という立場での発言は、その企業の経営陣の一人として、自分たちの会社の発展に貢献しますというコミットメントのうえでの発言です。だからこそ私は「強く」言う時もあるのです。



なるほど。チームメイトとして小林製菓が成長していくうえで必須だという立場、当事者としてのご発言だから力も入るとのことですね。

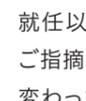


小林



佐々木

その通りです。単なる参考意見として言っているわけではないので、力も入ります。特に女性活躍も含めた人財の多様性を実現させることは、社会的要請であるだけでなく、経営戦略の中心でもあります。これらこそが今後の成長に不可欠な、経営が本腰を入れて取り組む事柄であると、Aさんを含め役員の方々に繰り返しお伝えしています。それは仲間、当事者として言っている、ということを再度ご理解いただいて、是非会社の成長につなげてもらえるといいなと思います。



就任以来、佐々木さんには本当にさまざまなご指摘をいただいています、その結果として変わってきている部分があります。小林製菓が成長していくための強いお気持ちを改めて理解しました。



小林

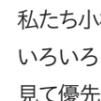


佐々木

良かったです。まだまだ取り組んでほしいことはあるので、私もたくさん書き出していますから(笑)

経営における課題

着手すべき優先課題は ESGの取り組み



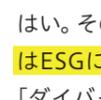
私たち小林製菓が着手すべき経営課題について、いろいろとあるとは思いますが、佐々木さんから見て優先的に取り組むべきことは何でしょうか？



小林



1つは「ESG」ですね。非財務面でも企業価値を評価される時代になっていますから。冒頭のお話にもありましたが、ずっと続けてきた「アイデア提案制度」が実は「ダイバーシティ経営」につながっていたように、ESGについても、たとえばそういう名称では呼んでいなくても、多分これまでに小林製菓が取り組まれてきたことがあるはず。それを上手く整理して、できていることと、足りないことを明確化していただけたらいいなと思います。



はい。そのようなご意見を踏まえ2020年度にはESGに関する専門部署も立ち上げました。「ダイバーシティ」についても、先ほど一定のご評価はいただきましたが、女性の活躍推進などまだまだやるべきことがあると認識しています。



小林



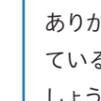
たしかに女性活躍については、まだまださまざまな課題が残っていますね。特に人事評価のあり方や女性の働き方に対する基本的な考え方などは、進化させる必要があると思っています。それによって多様な個性の集まりから生み出されるこの会社の強さ、良さをさらに引き出せるはず。です。

社外取締役からのメッセージ

個々の力を丁寧に 組み合わせることで大きな力に



いろいろと申し上げてきましたが、小林製菓の社外取締役をさせていただいているのは、私にとってとても嬉しいことです。多くの方から商品が親しみやすいよね、いい会社だよねと言われ、私自身も嬉しいし、誇らしく感じます。



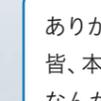
ありがとうございます。佐々木さんが評価されている小林製菓の「良さ」とはどんなところでしょうか。



小林



ひと言でいうと、とても「丁寧な会社」であることです。ある意味とても地味で堅実な経営をされており、従業員の方々には決して派手なイメージはありません。一つひとつの要素を丁寧に組み合わせることで大きな力を生み出している会社だと思っています。従業員一人ひとりをジグソーパズルのピースとしたら、それを丁寧に組み合わせることで大きな絵ができあがるイメージですね。あるいは石垣のような、と言ってもいいかもしれません。一つひとつの石は大きさも形もさまざまだけど、上手く組み合わせればどんな嵐にもびくともしない頑丈な石垣ができあがる。とても強いのです。



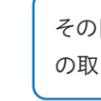
ありがたいお言葉です。当社の従業員たちは皆、本当に強い個性を持っていて、商品開発なんかを一緒にやっていると「こういうものを作りたいんや！」っていうパワーを一人ひとり感じます。それをいかに上手く組み合わせることで大きな力にして、会社全体の成長につなげていくか、そこが私の仕事になるということですね。



小林



ええ。小林製菓という会社は、これまで地味ながら丁寧な経営によって着実な成長を遂げてきたと思います。その良さを今流の言葉や概念で捉え直し、自社の強みや目指す方向を明確に示すことで、投資家にも、従業員にも、よりわかりやすく、未来の見える会社になっていくと思います。



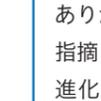
その目指すべき方向の中に、「ダイバーシティ」の取り組みも位置づけられるわけですね。



小林



「ダイバーシティ経営」というのは「女性活躍」を促進させるだけでとまりません。その先に、イノベーションの創出やガバナンスの強化など、さまざまなプラス要素を持っています。その根本にあるのが視点の多様性です。最初にも言いましたが、小林製菓が本来持っている強みを、そうした新たな表現によって社内外に伝えながら、今まで以上にダイナミックな成長を目指してほしいと思います。



ありがとうございます。今後ぜひどんどん指摘していただき、それを解決することで会社を進化させていこうと思います。どうかこれからもよろしくお願いいたします。



小林



## 取締役



代表取締役会長  
小林 一雅

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



代表取締役社長  
小林 章浩

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



専務取締役  
山根 聡

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



取締役  
宮西 一仁

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



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  
2020年4月 同大学大学院経営管理研究科  
経営管理専攻 名誉教授(現任)



社外取締役  
佐々木 かをり

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  
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 富山小林製菓株式会社 代表取  
締役社長  
2011年3月 当社品質管理部長  
2014年3月 購買部長  
2016年3月 日用品技術開発部長  
2019年3月 監査役(現任)



常勤監査役  
川西 貴

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



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)



社外監査役  
有泉 池秋

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

## 執行役員

営業本部 本部長  
綾部 直樹

ヘルスケア事業部 事業部長  
大脇 藤人

製造本部 本部長  
西岡 哲志

国際事業部 中国戦略部 部長  
松下 拓也

通販事業部 事業部長  
尾川 由洋

営業本部 営業統括部 統括部長  
佐藤 淳

日用品事業部 事業部長  
作田 暢生

会計年度	旧基準				旧基準					新基準 <sup>※9</sup>	
	2012.3	2013.3	2014.3	2015.3	2016.3	2016.12 <sup>※8</sup>	2017.12	2018.12	2019.12	2019.12	2020.12
単位:百万円											
売上高	131,166	121,532	127,293	128,344	137,211	120,051	156,761	167,479	168,052	158,340	150,514
売上原価	54,635	51,732	54,193	54,718	57,518	48,638	61,238	64,359	64,705	67,364	65,248
売上総利益	76,531	69,799	73,099	73,626	79,693	71,412	95,522	103,119	103,346	90,975	85,265
販売費及び一般管理費	57,233	52,895	54,977	55,708	61,432	54,003	72,596	76,830	76,991	65,317	59,322
営業利益	19,298	16,903	18,122	17,917	18,260	17,409	22,925	26,289	26,355	25,658	25,943
経常利益	20,092	18,677	18,769	18,843	17,949	19,499	24,191	27,374	27,851	27,851	27,726
税金等調整前当期純利益	19,822	18,853	19,666	20,056	18,755	19,802	22,572	25,304	26,804	26,804	26,635
親会社株主に帰属する当期純利益	11,726	12,176	12,307	12,448	13,466	14,321	15,863	18,023	19,139	19,139	19,205
営業活動によるキャッシュ・フロー	17,250	9,242	13,513	15,445	14,329	16,097	22,350	20,007	20,089	20,089	23,986
フリー・キャッシュ・フロー <sup>※1</sup>	14,320	△17,362	6,553	10,904	3,396	15,577	29,390	11,944	15,017	15,017	11,330
減価償却費	2,727	2,622	2,677	2,641	2,587	2,112	2,926	2,964	3,731	3,731	4,052
設備投資額 <sup>※2</sup>	1,724	2,917	3,947	3,532	4,122	3,164	3,359	3,795	5,313	5,313	3,726
研究開発費	4,385	4,544	4,930	5,289	5,788	4,121	7,239	7,031	7,110	7,110	7,338
単位:百万円											
流動資産	102,538	94,353	105,614	115,990	120,347	128,646	142,346	151,824	162,712	163,046	164,225
固定資産	45,352	62,753	65,304	70,340	68,650	72,587	76,484	76,963	70,685	70,685	74,141
流動負債	37,791	34,477	34,216	35,890	36,481	46,975	54,274	55,053	53,433	53,767	50,107
固定負債	8,220	7,757	9,749	10,829	10,492	10,938	10,744	7,485	7,307	7,307	5,675
純資産	101,879	114,872	126,953	139,611	142,023	143,320	153,811	166,249	172,657	172,657	182,583
総資産	147,890	157,106	170,919	186,331	188,997	201,234	218,831	228,787	233,398	233,732	238,366
運転資本 <sup>※3</sup>	64,747	59,876	71,398	80,100	83,865	81,670	88,072	96,771	109,279	109,279	114,118
有利子負債	5	4	6	40	181	192	194	506	19	19	13
単位:円											
1株当たり情報 <sup>※4</sup>											
当期純利益	143.18	148.69	150.28	152.73	165.56	179.12	201.31	228.05	244.08	244.08	245.71
配当金	39.00	41.00	43.00	45.00	48.00	52.00	58.00	66.00	73.00	73.00	77.00
配当性向(%)	27.2	27.6	28.6	29.5	29.0	29.0	28.8	28.9	29.9	29.9	31.3
キャッシュ・フロー <sup>※5</sup>	202.9	108.7	158.9	181.6	168.5	189.3	272.4	243.8	244.8	244.8	292.3
純資産	1,242.04	1,402.64	1,549.16	1,711.77	1,766.06	1,818.10	1,947.82	2,102.49	2,208.94	2,208.94	2,335.93
単位:%											
財務指標											
売上高売上総利益率	58.3	57.4	57.4	57.4	58.1	59.5	60.9	61.6	61.5	57.5	56.6
売上高営業利益率	14.7	13.9	14.2	14.0	13.3	14.5	14.6	15.7	15.7	16.2	17.2
売上高経常利益率	15.3	15.4	14.7	14.7	13.1	16.2	15.4	16.3	16.6	17.9	18.4
売上高当期純利益率	8.9	10.0	9.7	9.7	9.8	11.9	10.1	10.8	11.4	12.1	12.8
流動比率	271.3	273.7	308.7	323.2	329.9	273.9	262.3	275.8	304.5	304.5	327.7
総資産経常利益率(ROA)	14.2	12.2	11.4	10.5	9.6	10.0	11.5	12.2	12.1	12.0	11.7
自己資本当期純利益率(ROE)	12.2	11.2	10.2	9.4	9.6	10.0	10.7	11.3	11.3	11.3	10.8
自己資本比率	68.8	73.1	74.2	74.8	75.1	71.2	70.3	72.7	73.9	73.9	76.6
デット・エクイティ・レシオ(倍) <sup>※6</sup>	0.00005	0.00004	0.00005	0.00029	0.00127	0.00134	0.00126	0.00304	0.00011	0.00011	0.00007
株価収益率(PER)(倍) <sup>※7</sup>	14.5	15.3	19.8	28.2	29.8	27.9	36.4	32.8	38.0	38.0	51.32

※1 営業活動によるキャッシュ・フロー + 投資活動によるキャッシュ・フロー  
 ※2 資本的支出(有形固定資産+無形固定資産の増加額)  
 ※3 流動資産-流動負債  
 ※4 株式分割の影響を考慮しています。

※5 営業活動によるキャッシュ・フロー ÷ 発行済み株式数  
 ※6 有利子負債 ÷ 自己資本  
 ※7 株価 ÷ 1株当たり当期純利益

※8 当社は、2016年より決算期を3月31日から12月31日に変更しました。  
 そのため、決算期変更の経過期間となる2016年12月期は、2016年4月1日から2016年12月31日の9カ月を対象とした変則決算となります。  
 ※9 2020年度の期首より、「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号 2018年3月30日)および「収益認識に関する会計基準の適用指針」(企業会計基準適用指針第30号 018年3月30日)を早期適用しています。

## 連結貸借対照表

2019年および 2020年12月31日現在	2019.12	2020.12
<b>資産の部</b>		
流動資産		
現金及び預金	75,580	<b>78,253</b>
受取手形及び売掛金	54,150	<b>52,850</b>
有価証券	14,977	<b>16,085</b>
商品及び製品	10,096	<b>8,960</b>
仕掛品	1,679	<b>1,548</b>
原材料及び貯蔵品	3,550	<b>3,631</b>
その他	3,056	<b>2,917</b>
貸倒引当金	△45	<b>△21</b>
流動資産合計	163,046	<b>164,225</b>
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物(純額)	8,520	<b>7,961</b>
機械装置及び運搬具(純額)	4,751	<b>4,729</b>
工具、器具及び備品(純額)	1,284	<b>1,397</b>
土地	4,248	<b>4,739</b>
リース資産(純額)	856	<b>656</b>
建設仮勘定	1,519	<b>1,337</b>
有形固定資産合計	21,180	<b>20,821</b>
無形固定資産		
のれん	1,582	<b>7,284</b>
商標権	92	<b>4,030</b>
ソフトウェア	1,071	<b>1,286</b>
その他	365	<b>192</b>
無形固定資産合計	3,112	<b>12,794</b>
投資その他の資産		
投資有価証券	39,533	<b>34,474</b>
長期貸付金	572	<b>700</b>
繰延税金資産	2,028	<b>1,443</b>
投資不動産(純額)	2,727	<b>2,765</b>
その他	2,150	<b>1,908</b>
貸倒引当金	△619	<b>△766</b>
投資その他の資産合計	46,392	<b>40,525</b>
固定資産合計	70,685	<b>74,141</b>
資産合計	233,732	<b>238,366</b>

2019年および 2020年12月31日現在	2019.12	2020.12
<b>負債の部</b>		
流動負債		
支払手形及び買掛金	7,979	<b>7,558</b>
電子記録債務	8,836	<b>8,368</b>
短期借入金	19	<b>13</b>
未払金	24,160	<b>20,968</b>
リース債務	190	<b>170</b>
未払法人税等	4,962	<b>4,371</b>
未払消費税等	1,224	<b>1,417</b>
賞与引当金	2,368	<b>2,797</b>
その他	4,024	<b>4,441</b>
流動負債合計	53,767	<b>50,107</b>
固定負債		
リース債務	682	<b>505</b>
繰延税金負債	2,779	<b>1,357</b>
退職給付に係る負債	2,024	<b>1,920</b>
役員退職慰労引当金	39	<b>40</b>
その他	1,781	<b>1,852</b>
固定負債合計	7,307	<b>5,675</b>
負債合計	61,074	<b>55,783</b>
<b>純資産の部</b>		
株主資本		
資本金	3,450	<b>3,450</b>
資本剰余金	4,183	<b>4,183</b>
利益剰余金	173,650	<b>187,071</b>
自己株式	△19,762	<b>△19,763</b>
株主資本合計	161,521	<b>174,941</b>
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	13,212	<b>10,449</b>
為替換算調整勘定	△586	<b>△1,517</b>
退職給付に係る調整累計額	△1,489	<b>△1,290</b>
その他の包括利益累計額合計	11,136	<b>7,641</b>
純資産合計	172,657	<b>182,583</b>
負債純資産合計	233,732	<b>238,366</b>

(単位:百万円)

## 連結損益計算書

2019年および2020年 1月1日から12月31日まで	2019.12期	2020.12期
売上高	158,340	<b>150,514</b>
売上原価	67,364	<b>65,248</b>
売上総利益	90,975	<b>85,265</b>
販売費及び一般管理費		
販売促進費	3,780	<b>3,204</b>
運賃保管料	4,198	<b>4,401</b>
広告宣伝費	22,618	<b>18,404</b>
給料手当及び賞与	11,251	<b>11,888</b>
退職給付費用	807	<b>812</b>
役員退職慰労引当金繰入額	1	<b>1</b>
租税公課	744	<b>729</b>
減価償却費	891	<b>872</b>
のれん償却額	396	<b>269</b>
賃借料	1,480	<b>1,321</b>
支払手数料	5,492	<b>5,141</b>
研究開発費	7,110	<b>7,338</b>
その他	6,542	<b>4,936</b>
販売費及び一般管理費合計	65,317	<b>59,322</b>
営業利益	25,658	<b>25,943</b>
営業外収益		
受取利息	338	<b>279</b>
受取配当金	646	<b>468</b>
不動産賃貸料	293	<b>302</b>
受取補償金	1,000	<b>600</b>
受取保険金	45	<b>321</b>
その他	412	<b>374</b>
営業外収益合計	2,736	<b>2,346</b>
営業外費用		
支払利息	20	<b>21</b>
不動産賃貸原価	101	<b>96</b>
為替差損	150	<b>216</b>
貸倒引当金繰入額	147	<b>135</b>
その他	122	<b>94</b>
営業外費用合計	542	<b>563</b>
経常利益	27,851	<b>27,726</b>
特別利益		
固定資産売却益	7	<b>4</b>
投資有価証券売却益	365	<b>261</b>
事業譲渡益	600	<b>—</b>
その他	10	<b>—</b>
特別利益合計	982	<b>265</b>
特別損失		
固定資産処分損	147	<b>68</b>
減損損失	1,663	<b>1,122</b>
その他	218	<b>165</b>
特別損失合計	2,029	<b>1,356</b>
税金等調整前当期純利益	26,804	<b>26,635</b>
法人税、住民税及び事業税	8,378	<b>7,818</b>
法人税等調整額	△713	<b>△388</b>
法人税等合計	7,665	<b>7,430</b>
当期純利益	19,139	<b>19,205</b>
親会社株主に帰属する当期純利益	19,139	<b>19,205</b>

(単位:百万円)

## 連結包括利益計算書

2019年および2020年 1月1日から12月31日まで	2019.12期	2020.12期
当期純利益	19,139	<b>19,205</b>
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	575	<b>△2,762</b>
繰延ヘッジ損益	△2	<b>—</b>
為替換算調整勘定	△267	<b>△930</b>
退職給付に係る調整額	309	<b>199</b>
その他の包括利益合計	615	<b>△3,494</b>
包括利益	19,754	<b>15,710</b>
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	19,754	<b>15,710</b>
非支配株主に係る包括利益	—	<b>—</b>

(単位:百万円)

(注) 2020年度の期首より、「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号 2018年3月30日)および「収益認識に関する会計基準の適用指針」(企業会計基準適用指針第30号 018年3月30日)を早期適用しています。

## 連結株主資本等変動計算書

2019年12月期 (自2019年1月1日 至 2019年12月31日)

(単位:百万円)

	株主資本				
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
当期首残高	3,450	4,183	159,857	△11,763	155,728
当期変動額					
剰余金の配当			△5,346		△5,346
親会社株主に帰属する当期純利益			19,139		19,139
自己株式の取得				△7,999	△7,999
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)					
当期変動額合計	—	—	13,792	△7,999	5,793
当期末残高	3,450	4,183	173,650	△19,762	161,521

(単位:百万円)

	その他の包括利益累計額					純資産合計
	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	
当期首残高	12,636	2	△318	△1,798	10,520	166,249
当期変動額						
剰余金の配当						△5,346
親会社株主に帰属する当期純利益						19,139
自己株式の取得						△7,999
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	575	△2	△267	309	615	615
当期変動額合計	575	△2	△267	309	615	6,408
当期末残高	13,212	—	△586	△1,489	11,136	172,657

2020年12月期 (自2020年1月1日 至 2021年12月31日)

(単位:百万円)

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

(単位:百万円)

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

## 連結キャッシュ・フロー計算書

2019年および2020年  
1月1日から12月31日まで

(単位:百万円)

	2019.12期	2020.12期
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>		
税金等調整前当期純利益	26,804	26,635
減価償却費	3,731	3,837
減損損失	1,663	1,122
のれん償却額	396	269
受取利息及び受取配当金	△985	△747
支払利息	20	21
投資有価証券売却損益(△は益)	△365	△261
固定資産除売却損益(△は益)	140	64
事業譲渡損益(△は益)	△600	—
売上債権の増減額(△は増加)	△1,426	1,588
たな卸資産の増減額(△は増加)	△1,024	1,309
仕入債務の増減額(△は減少)	△993	△984
未払金の増減額(△は減少)	△785	△3,194
その他	334	1,501
小計	26,912	31,160
利息及び配当金の受取額	1,019	813
利息の支払額	△12	△15
法人税等の支払額	△7,829	△7,972
営業活動によるキャッシュ・フロー	20,089	23,986

<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	△52,836	△51,271
定期預金の払戻による収入	52,154	53,401
有価証券の売却及び償還による収入	—	6,623
有形固定資産の取得による支出	△4,379	△3,795
有形固定資産の売却による収入	47	15
無形固定資産の取得による支出	△425	△354
投資有価証券の取得による支出	△23	△6,620
投資有価証券の売却による収入	1,084	705
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	△1,054	△11,355
子会社の清算による収入	293	—
事業譲渡による収入	600	—
その他	△532	△5
投資活動によるキャッシュ・フロー	△5,072	△12,656

<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)	△495	△5
自己株式の取得による支出	△8,014	△0
配当金の支払額	△5,333	△5,784
その他	△738	△227
財務活動によるキャッシュ・フロー	△14,581	△6,019
現金及び現金同等物に係る換算差額	△79	△425
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	356	4,884
現金及び現金同等物の期首残高	55,916	56,272
現金及び現金同等物の期末残高	56,272	61,157

# 沿革

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

- 2004** ● 五代社長に小林豊が就任
- 2005** ● 笹岡薬品株式会社より女性保健薬『命の母A』の独占販売権取得
- 2006** ● アイルランドの医療機器製造販売会社「eVent Medical Ltd.」を子会社化  
米国のカイロ製造販売会社「Heat Max, Inc.」を子会社化
- 2008** ● 株式会社コバショウの株式と、株式会社メディセオ・パルタックホールディングスの株式を株式交換  
桐灰化学株式会社の製造部門を分社化し、「桐灰小林製薬株式会社」を設立  
石原薬品工業株式会社より『ピスラットゴールド』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** ● セブク製薬株式会社から「丸薬セブク」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** ● ゲンゼ株式会社から「紅麹事業」譲受け  
米国の一般用医薬品・化粧品の企画・販売会社「Perfecta Products, Inc.」を子会社化
- 2017** ● Union-Swiss (Pty) Ltd.（本社：南アフリカ共和国）より『バイオイル』の独占販売権取得
- 2018** ● 中国の医薬品製造販売会社「江蘇中丹製薬有限公司」を子会社化し、「江蘇小林製薬有限公司」に社名変更
- 2019** ● 梅肉を使用した健康食品などの製造販売会社「株式会社梅丹本舗」を子会社化
- 2020** ● 北米における一般用医薬品ビジネスの展開・拡大のため、Alva-Amco Pharmacal Companies, Inc.を子会社化

# 会社概要・投資家情報 (2020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	3,473名(連結) 1,589名(単体)
連結子会社	35社(国内14社・海外21社)

## 投資家情報

資本金	34億5,000万円
発行可能株式総数	340,200,000株
発行済株式総数	82,050,000株
株主数	15,554名
上場市場	東京証券取引所第一部
株主名簿管理人／特定口座の口座管理機関	三菱UFJ信託銀行株式会社

## 主な関連会社

● 国内事業 ● 国際事業 ● その他事業

### 連結子会社[国内]

- 富山小林製薬株式会社
- 仙台小林製薬株式会社
- 愛媛小林製薬株式会社
- 桐灰小林製薬株式会社
- アロエ製薬株式会社
- 小林製薬ブラックス株式会社
- エスピー・ブランニング株式会社
- 株式会社アーチャー新社
- すえひろ産業株式会社
- 小林製薬物流株式会社
- 株式会社 True Nature
- 小林製薬バリューサポート株式会社
- 小林製薬グローバルレイコマース株式会社
- 株式会社梅丹本舗

### 連結子会社[海外]

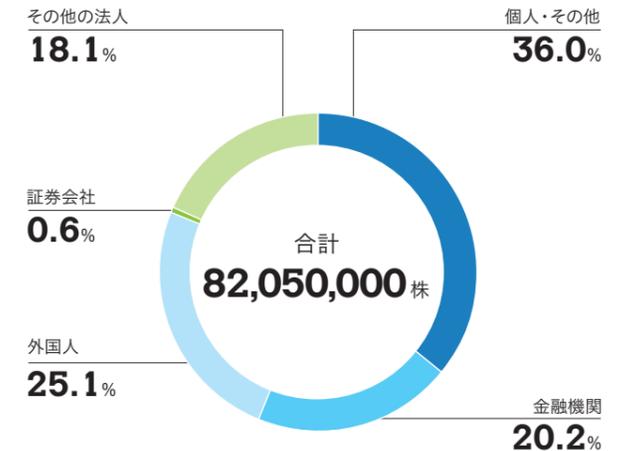
- Kobayashi Healthcare, LLC
- Kobayashi Healthcare Europe, Ltd.
- 上海小林日化有限公司
- 合肥小林日用品有限公司
- 合肥小林製薬有限公司
- 小林製薬(香港)有限公司
- 小林製薬(中国)有限公司
- 江蘇小林製薬有限公司
- Kobayashi Pharmaceutical (Singapore) Pte., Ltd.
- 台湾小林製薬股份有限公司
- Kobayashi Healthcare (Malaysia) Sdn. Bhd.
- PT. Kobayashi Pharmaceutical Indonesia
- Kobayashi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

## 大株主

株主名	持株比率(%)
小林 章浩	11.8
公益財団法人 小林財団	7.6
ステート ストリート バンク アンド トラストカンパニー 505223	5.9
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	5.8
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	3.3
渡部 育子	3.1
有限会社 鵬	2.7
株式会社 フォーラム	2.6
井植 由佳子	2.3
小林製薬取引先持株会	2.0

(注) 当社は、自己株式を3,886,911株保有していますが、上記大株主からは除外しています。  
(注) 持株比率は自己株式を控除して計算しています。

## 所有者別株式分布状況





# 小林製薬株式会社

〒541-0045

大阪市中央区道修町 4-4-10 KDX 小林道修町ビル

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

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

COMMUNICATION ON PROGRESS



This is our **Communication on Progress** in implementing the Ten Principles of the **United Nations Global Compact** and supporting broader UN goals.

We welcome feedback on its contents.

**UD FONT**  
by HIRAGINO

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