

あたら  
しいな  
をカタチにする

人的資本レポート

2022

## 小林製薬グループの「社員への基本姿勢」



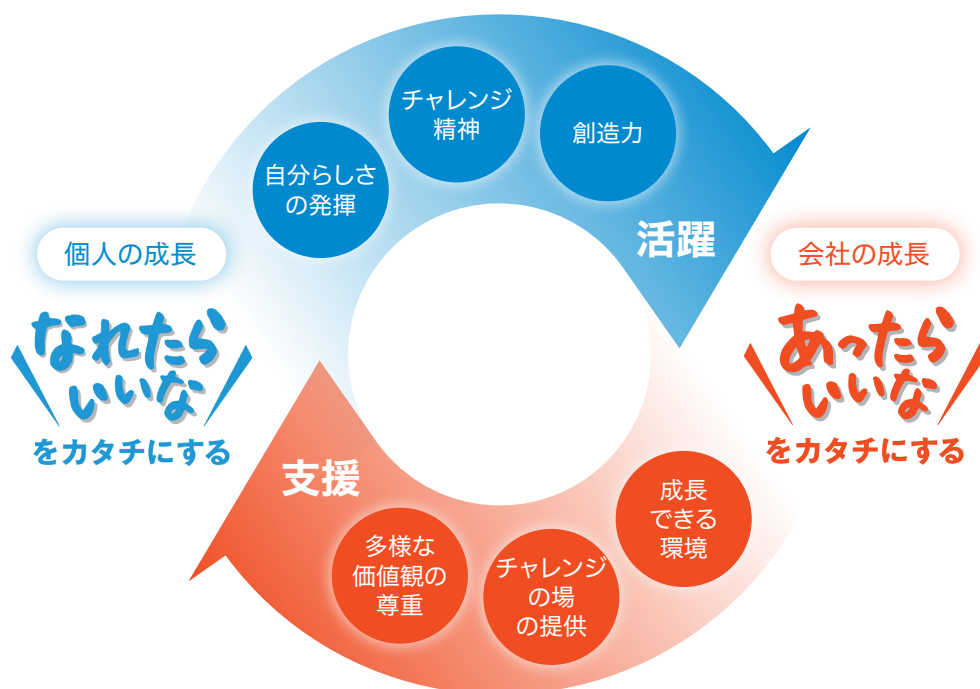
代表取締役社長  
小林 章浩

小林製薬グループは「“あったらいいな”をカタチにする」というブランドスローガンのもと、世の中になく新しい製品を作り続けてきました。当社のビジネスモデルであるニッチ戦略において最も大切なことは、「**社会と生活者のさまざまな声に耳を傾ける**」こと、そして「**そこから多様な“あったらいいな”を見つけ、カタチにする創造力**」です。これらを実現できるのは、まさに「人」であることから、当社に集う社員の価値観や考え方が多様であること、そして一人ひとりの個性により生み出される価値を最大化することが、当社の企業価値向上において重要です。

**当社が考える多様性は**、性別や国籍などの属性だけではなく、**価値観や考え方、それらから生み出されるアイデアなどを広く指しています**。当社は「アイデアの会社」であり、まさにこの多様な社員から生み出されるアイデアによって発展してきた会社です。アイデアの前に、性別や年齢、役割や経験などは関係ありません。一人でも多くの社員が、**自らの視点と創造力を活かしきり、持てる力を存分に発揮して多様なアイデアを生み出し、チャレンジできる**、そんな会社であり続けたいと考えています。

そのために、会社は**多様な価値観を尊重し、チャレンジの場を提供することを通して、社員一人ひとりの成長を支援**します。また、**人材への投資を惜しむことなく実施**していきます。

これらの想いのもと、このレポートでは、当社で実践している人的資本経営の取り組みや成果をお伝えします。今後に向けた課題など現在も議論を続けている部分はあるものの、これらの点も踏まえて当社を知っていただきたく、この度、人的資本レポートの初版を公表することとしました。



## 当社の経営理念

### 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

当社は「**“あったらいいな”をカタチにする**」というブランドスローガンのもと、世の中になかった製品を生み出すことで、新しい生活習慣を作り、新市場を創造してきました。

暮らしの中のお困りごとや社会課題は実にさまざまであり、その解決策もまたさまざまであることから、当社は医薬品、芳香剤、栄養補助食品(サプリメント)、日用雑貨品という広範な分野で、多岐にわたる製品を提供しています。

今後も、「**人と社会に素晴らしい「快」を提供する**」という経営理念に基づき、これまで以上に幅広い事業領域に製品を提供していきます。

## 当社の存在意義

当社が生み出してきたニッチ製品は大部分の人にとってはなくてもよいものに見えますが、特定のお困りごとを持つ人にとってはなくてはならないものです。さらに、**ニッチ製品はお客様のお困りごとの解決にとどまらず、そのお困りごとによって阻害されている快適な生活や社会での活躍をサポートしている**と考えています。これからもより多くの人々の可能性を支援していきたいという想いを、2022年11月に改めてパーパスとして明文化しました。

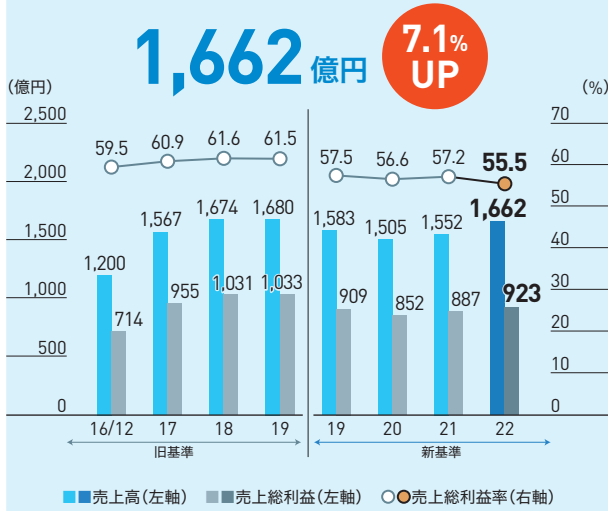
### 小林製薬グループのパーパス

見過ごされがちな お困りごとを解決し、  
人々の可能性を支援する

私たちは、一人ひとりの暮らしの中の見過ごされがちな「お困りごと」を発見し、  
今までにない「アイデアや技術」によって解決することで、  
健康で快適な生活の実現や、社会での活躍をサポートします。

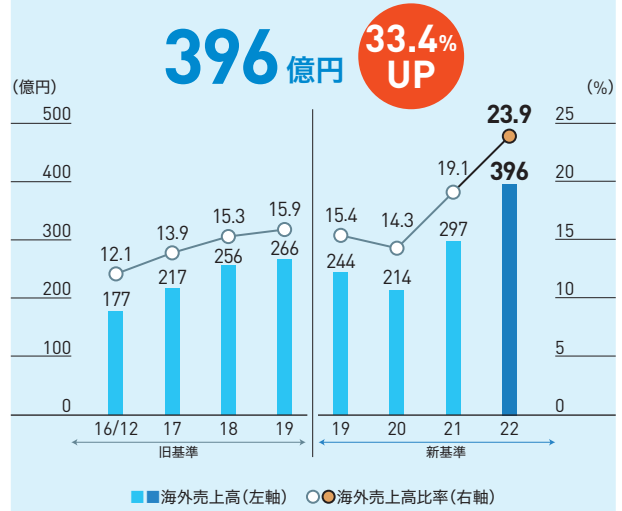
この「お困りごと」によって妨げられる快適な生活や社会での活躍を「取り残された社会課題」ととらえ、  
その解決に貢献することで、人々の可能性を支援します。

### 売上高



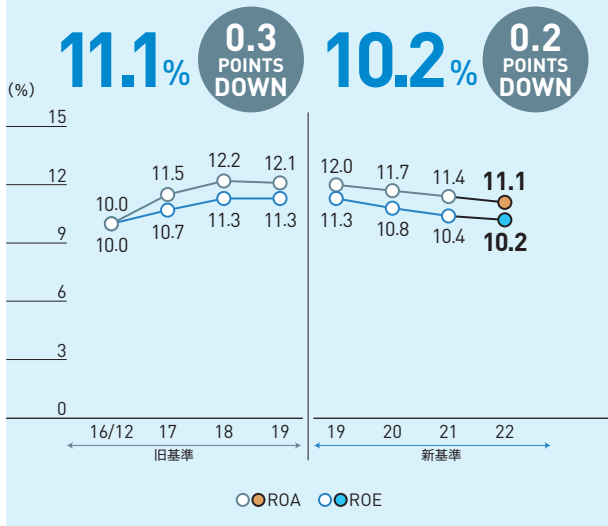
既存品が低迷した国内事業が苦戦する一方、国際事業が好調に推移し、トータルで増収となりました。

### 海外売上高



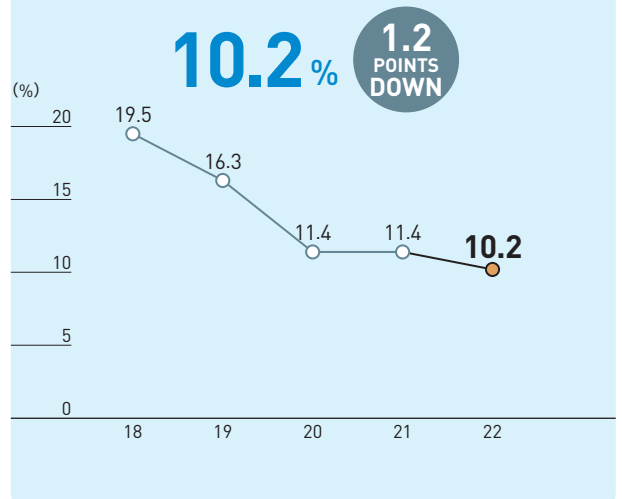
各国で「熱さまシート」が好調に推移し、大きく増収となりました。

### ROA / ROE



各事業の収益力強化に加え、増配や自己株式取得など資本効率の向上に努めましたが、ROA・ROEともに前年を下回りました。ただし、ROEは中期経営計画の目標数値(10%以上)を上回って推移しています。

### 新製品4年寄与率(国内)



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、その上で新製品4年寄与率<sup>\*</sup>を13%以上に引き上げることを目指しています。

<sup>\*</sup> 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

## Contents

### Top Message

小林製薬グループの「社員への基本姿勢」

### 1. ビジネスモデルと人材のつながり

- 当社の経営理念 ..... 02
- 当社の存在意義 ..... 02
- 全社員参加経営の歴史と進化 ..... 04
- 社員への約束事 ..... 07
- 特集1 「ナイトミン 耳ほくタイム」開発秘話 ..... 09

### 2. 「あったらいいな」をカタチにする」人材を生む取り組み

- 「ごんた」を集める採用 ..... 12
- 人材の受け入れと育成 ..... 14

- 変化を促す人材配置 ..... 15
- キャリア開発の支援環境 ..... 16
- 成長実感テーマとした人事制度 ..... 20
- 働き方の多様性 ..... 21
- 特集2 「“あったらいいな”をカタチにする」人材 ..... 23

### 3. 今後も“あったらいいな”をカタチにし続けるために

- 国際事業の成長 ..... 26
- DX戦略の推進 ..... 28
- 後継者育成 ..... 30

結びに代えて ..... 31

Appendix ..... 32



## 全社員参加経営の歴史と進化

### ▼ 当社ビジネスモデル

#### 小林製薬が狙う市場

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



#### 小林製薬が目指さない市場

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



当社のビジネスモデルは、誰も見つけていないお困りごとを発見し、その市場にファーストインして高シェアを獲得し、利益を確保する「**小さな池の大きな魚**」戦略です。私たちは、さまざまな生活者のお困りごとに耳を傾けるこの**ビジネスモデルそのものが、社会や人々の多様性を尊重するものであると考えています**。ゆえにこのビジネスモデルにおいては、**多様な視点でアイデアを生み出せる多様な人材と、アイデアをスピーディにカタチにするチーム力が不可欠**です。「企業は人なり」と言われますが、まさしく「人材の多様性」こそが当社の強みの源なのです。

このビジネスモデルを選択してきた**当社の歴史**を振り返ると、**時代に先駆けてダイバーシティ経営の考え方を取り入れてきた道のりであった**と言えます。

### ▼ 全社員参加経営の取り組み

1982年

#### アイデア提案制度

誰もが自由にアイデアを提案できる仕組み。今では年間5万件を超えるアイデアが寄せられる

1990年

#### “あったらいいな” プレミアムディナー

提案制度において、提案の質もしくは量に優れた社員が招待され、社長をはじめとした役員が直接ねぎらいと称賛の言葉を送る場

1995年

#### 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



1996年

#### ホメホメメール

良い取り組みを讃えるための制度。社長自らや、事業部長から社員に直接メールを送付

#### 青い鳥カード

素晴らしい取り組みや改善例を自薦で社内表彰対象に立候補する制度

#### LA&LA

経営トップが現場を訪問し、トップ自ら経営ポリシーを語りかけると同時に、社員からは経営に対する忌憚のない意見を吸い上げ、経営に反映させる

1980年代より、時代に先駆けて全社員参加経営を力強く推進

1990年代には、仕事の前では平等の精神のもと、組織のフラット化に着手。現場と経営をつなぐ仕組みや、良い取り組みを表彰する制度を実装しながら創造と革新にチャレンジ

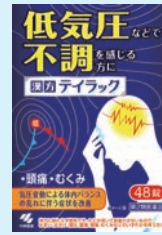
当社では、ダイバーシティ経営の理解・実践度合いを可視化するため、2018年より毎年**ダイバーシティインデックス**を実施しています。直近では、調査参加企業の中でも上位に位置する結果となりました。また、ダイバーシティ&インクルージョンにおいて重要となる「心理的安全性」に関する実施事例では、執行役員 信頼性保証本部長が心理的安全性認定ファシリテーターの資格を取得し、2022年より管理職を中心とした対話研修を開始しています。

このように、長い歴史を通して培われた風土の中で、日々、一人ひとりがアイデアを出し、お互いを尊重しながら議論を尽くす。そして、前例の無い領域にチャレンジすることで、お客様に喜んでもらえる製品やサービスを生み出す。そんな姿を目指して、これからも当社は**社員一人ひとりから生み出される価値を最大化する取り組みに投資**をし、**全社員参加経営からダイバーシティ経営へ進化**を遂げていきます。

▶ 全社員参加経営の詳細につきましては、当社Webサイトをご覧ください。  
<https://www.kobayashi.co.jp/contribution/employee/management.html>

## 取り組みの成果

### 2020年



2020年には全社員アイデア大会発の低気圧などによる複数の不調を改善する漢方薬「テイラック」を発売

### 2022年

アイデア提案数  
約**57,100**件

ホメホメメール  
**89**件

青い鳥カード  
約**1,250**件

### 2008年

#### おもしろ技術大会

「製造本部内の技術の横展開、互いに学び合う風土の構築」を目的とし、国内外の工場・技術開発部が新しい技術を紹介し合い、特に優れたものには賞が与えられる取り組み

### 2014年

#### 全社員アイデア大会

全社員で新製品のアイデアを考える大会。年に1回開催され、役員プレゼンで入賞したアイデアは実際に発売することを目指す

### 2017年

#### 研究発表会

研究開発員が優れた功績を発表し合い、互いに学び、特に優れたものを表彰する取り組み

### 2021年

アイデア大会を世界各国の海外グループ会社にも展開。また、一部の国からアイデア提案制度の導入や社長へのアイデアプレゼンなどの取り組みも拡大中。

2000年代からは、一人ひとりが生み出すアイデアや技術にさらに着目し、互いに学び刺激し合う取り組みを推進



女性の人数や割合などの公開情報だけでは見えない組織の実態を数値化し、自社の取り組み進捗を明確にし、投資家にとっても企業評価することができる指標として、組織の実態を可視化する指標  
▶ダイバーシティインデックスのWebサイト <https://www.diversitymanagement.jp/>

#### ▼ダイバーシティインデックス結果(単体)

	2021年	2022年	2023年
ナレッジスコア※1	50.8 (5位 / 6社)	50.5 (8位 / 23社)	50.8 (6位 / 20社)
アウェアネススコア※2	—	45.3 (9位 / 22社)	51.9 (2位 / 20社)

※1 ナレッジスコア:ダイバーシティ領域(DE&I)の知識を表す指標

※2 アウェアネススコア:自社のダイバーシティ経営に対する認識を表す指標

#### ▼心理的安全性の取り組み



人には、それぞれに異なる経験があり、想いや価値観、実現したい夢があります。異なるからこそ、相手の想いに共感し、協働してその実現に向かうための「対話力」がますます大事な能力になると考え、この研修を行っています。

お客様のお困りごとの解決だけでなく、社員一人ひとりが輝き、自己実現を周りの仲間が支援することを当たり前の風土とするためにも、私たちは一歩踏み出し、対話の中から相互に学び続けたいと思います。

.....  
渡邊 淳 / 執行役員 信頼性保証本部 本部長(心理的安全性 認定ファシリテーター, 認定プロコーチ)

#### 2022年実績(単体)

参加人数	248人
研修に費やした時間	1,250時間

### 今後の課題

変化が激しい時代において、これからの小林製薬に必要な人材や風土について、さらなる議論が必要だと考えています。また、社員一人ひとりの個性や能力を最大限活かすタレントマネジメントも、今まで以上に磨き上げる必要があります。これらの取り組みを進め、経営戦略を実現する人材づくりを加速化することが今後の課題となります。



## 社員への約束事

### 小林製薬グループの「社員への約束事」

小林製薬グループは、社員の多様な価値観を大切にし、  
自分らしさを発揮できる様々な挑戦のフィールドを提供するとともに、  
人材への投資を行うことで、一人ひとりの成長を全力でサポートする環境をつくります。

この環境こそが、社員の積極性を育み、並外れた顧客志向、アイデア創造力を高め、  
“あったらいいな”を自分らしくカタチにすることにつながると考えています。

その結果、社員一人ひとりが、お客様に喜んでいただくことを通じて、  
充実感とともに自身の成長を実感できると信じています。

当社は、見過ごされているお困りごとを解消する製品やサービスを、これからも生み出し続けていきたいと考えています。創業以来、脈々と流れるこの熱い想いに賛同し、自らもそれに携わりたいと願う人々の集団が小林製薬グループです。

そんな仲間たちが、**当社で働くことで自らの能力をさらに伸ばし**、持てる力を存分に発揮して、小林製薬グループの一員であることに誇りと喜び、そして、ほかのどこにも負けないやりがいを感じてもらいたい。このような想いから、**会社は社員が成長できる環境を整え、人材への投資を惜しまない**という姿勢を「社員への約束事」として2022年11月に明文化しました。

会社が積極的に「社員への約束事」を実現し、社員がそれを実感していくことで、主体的な行動変化につながると信じています。このような**社員の成長こそが**、世の中になかったらいいな”をカタチにする源であり、**会社の成長そのもの**であると考えています。今後も継続して**従業員意識調査などで重要指標を確認**し、より良い環境となるように努めていきます。

#### ▼ 従業員意識調査結果(国内連結)

	2022年
仕事を通じた成長実感	66.6%
職場の多様性重視	60.8%
職場での並外れた顧客志向の意識	55.7%
チャレンジを受け入れ、推進する風土の存在	52.2%
既存の枠を超えた新しいチャレンジの実践 <sup>※</sup>	47.4%
従業員のキャリア開発に対する会社支援の積極性	36.5%

※ 中期経営計画テーマである重要指標：2025年目標値60%

### 今後の課題

当社では2019年以降、会社と社員の関係性を定点観測し、良好な状態を維持・向上させる「会社の定期健康診断」として、従業員意識調査を実施しています。その結果において、残念ながら低水準で推移もしくは**下降傾向にある指標も存在**します。これらは、**当社が掲げるパーパスや社員への約束事と、現在の仕事のやり方や風土が少しずつ乖離していることを表しています**。私たちは、この変化を軽視せず、重要なサインであると認識し、**問題をしっかり掘り下げ、対策を検討していきます**。引き続き、従業員意識調査を実施し、対策の効果を確認していきます。

## 特集 1

多様な人の  
意見から  
ヒット製品誕生、  
育成へ！

ダイバーシティ&インクルージョンから  
イノベーションが生まれる

## 「ナイトミン 耳ほぐタイム」開発秘話

ここでは、新製品開発における  
「ダイバーシティ&インクルージョンの実践」の  
エピソードをご紹介します。

### アイデア発想における ダイバーシティ

「寝付きが悪い人の睡眠を促す」アイデア会議  
で、睡眠に関する多種多様な経験や知識が集めら  
れました。その中で挙げられた「赤ちゃんが寝る  
時、手足だけでなく、耳も温かくなっている」とい  
う知識がきっかけとなり、本製品のアイデア開発  
がスタートしました。



## 「ナイトミン 耳ほぐタイム」開発秘話

## 技術開発におけるダイバーシティ

就寝時に手間なく耳を温められる仕様を求めて、電子レンジで温める方法から始まり、**さまざまな技術を用いた試作の日々**でした。その際に、**他製品で検討していた「打錠カイロ」という技術**に出会い、開封するだけで発熱する仕様の実現に至ります。



また、千差万別である耳の形にフィットする耳栓の形状設計も困難を極めました。当社は、耳栓やイヤホンの開発経験が無いため、当時の社内にはこれらを解決する知見がありませんでした。その際には、**耳の専門家**を探索し、この悩みを相談することで「**耳の形状には、実は、誰にも共通した部位がある**」という知見にたどり着きました。この知見を基に、社員の耳のサイズを詳細に計測し、多くの方に満足いただけるフィット感を実現しました。





## 特集1

## 開発プロセスにおけるインクルージョン

本製品は、当初「ナイトミン めくもり耳せん」という製品名ですでに市場性調査もクリアしていました。しかし、「この製品名において本製品に興味を示したお客様が想定ターゲットとずれている」という分析結果を受け、**すでに社長がGOサインを出しているにもかかわらず、開発担当者が社長に製品名の変更を提案**しました。

ストレスで寝付きが悪く悩まれている生活者に、耳を温めて気持ちをほぐしてくれる。就寝時にそんな心地よい時間を提供したい。このような想いを込めて生まれたのが「ナイトミン 耳ほぐタイム」という製品名です。

製品名検討の当手を振り返ると、社長は「市場性調査もクリアしているし、めくもり耳せんでも十分にわかりやすいので、わざわざ製品名の変更を検討しなくてもよいのではないかと感じていた」と言います。しかし、「**開発担当のみんながそう思うなら可能性はあるだろう**」と、調査で答えを出すことを指示し、その結果「耳ほぐタイム」という製品が生まれました。

開発メンバーの多様な発想や意見が受け入れられ、より良い製品に仕上げることができました。





# 2

## 「“あったらいいな”をカタチにする」 人材を生む取り組み

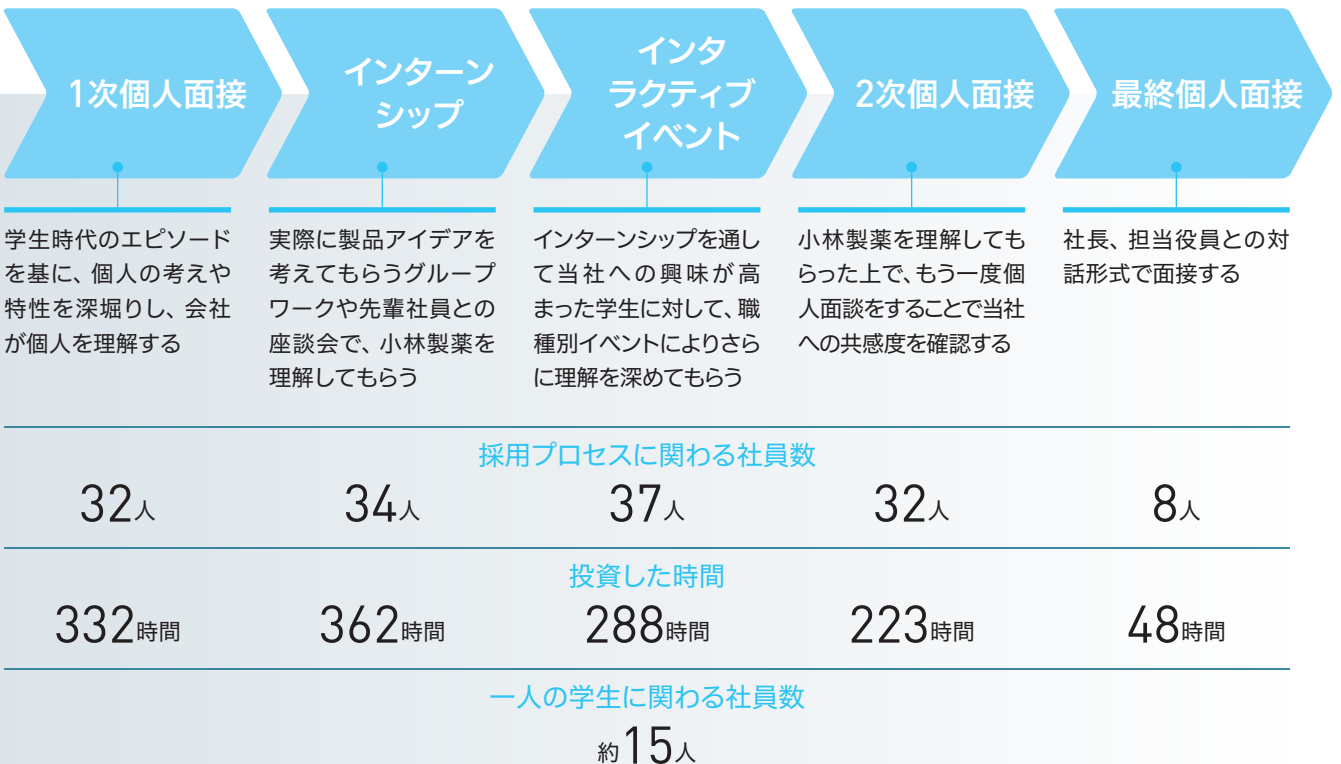
### 「ごんた」を集める採用

社員の多様性を維持・拡大するために、当社では新卒／キャリア採用を継続的に実施しています。採用プロセスにおいては「**応募者と企業の相互理解**」を重視しており、**入社前から高いエンゲージメントを醸成すること**を目指しています。新卒採用で例を挙げると、以下の2点を意識して採用活動に取り組んでいます。

#### 1. 小林製薬を理解してもらう

学生に当社のことをしっかり理解し、共感した上でエントリーしてもらうために、当社の採用フローにおいては仕事体験を多く取り入れています。また、よりリアルに小林製薬を理解してもらうために、**人事部だけでなく現場の最前線で働く研究開発職や営業職などの社員も多く携わっています**。人事部以外の社員は、座談会などに登場するだけでなく、個人面接官としても登場することで、当社で働くことの魅力ややりがいを直接伝えられるよう努めています。

##### ▼ 新卒採用フローの例(2022年)





## ごんたの10箇条 (求める人財像)



- 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

※「仕事に熱中する」の意

## 2. 学生を理解する

当社では、入社1年目の社員でも自分の担当製品や担当店舗を持ち、責任を持って主体的に、製品開発・営業活動に取り組んでいます。そのため、若手であっても自らアイデアを出し、チームで協力しながら活動する姿勢とスキルが求められます。このような入社後に必要となる要素を、当社では「ごんたの10箇条」として定めています。採用選考においては、**学術的な専門性や保有スキルよりも、「ごんたの10箇条」との親和性や、当社の理念やパーパスへの共感度を重視**しています。そのため、当社では集団面接をなるべく行わず、学生一人ひとりとの個別面談を複数回行います。最終面接では社長も面接官となり、学生一人ひとりの個性と向き合っています。

### ▼ 採用に関する指標

新卒採用者数(単体)		キャリア採用者数(単体)	
	2022年		2022年
採用への投資 <sup>※1</sup>	22,426千円	採用への投資 <sup>※2</sup>	44,035千円
採用人数(男性/女性)	58人(35人/23人)	採用人数(男性/女性)	28人(19人/9人)
3年定着率		3年定着率	
	2022年		2022年
新卒採用 <sup>※3</sup>	91.4%	キャリア採用 <sup>※4</sup>	90.6%

※1 2024年新卒採用期間(2022年6月~2023年7月)で採用活動に投資した費用(携わった社員の人件費を除く)

※2 2022年でキャリア採用活動に投資した費用(携わった社員の人件費を除く)

※3 2020年4月の新入社員が2023年3月末時点で在籍していた割合

※4 2019年1~12月のキャリア採用入社者(正社員)が2022年6月末時点で在籍していた割合

このように、**新しい人材の獲得には多くの人と時間を投資**することで、学生と会社が選び選ばれる関係をつくり出し、入社前から高い意欲を持ってもらうことができています。

## 今後の課題

中長期的な事業戦略の実行において重要となる人材の獲得に向けて、**必要となる人財像をさらに具体化**し、そのような人材を**社外から引き寄せる採用力の強化**に取り組みます。

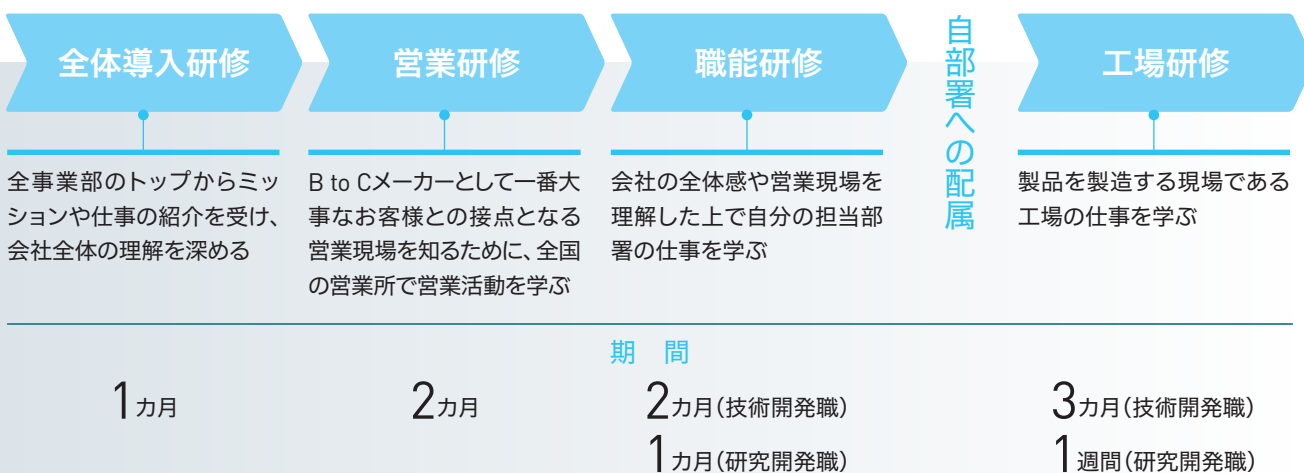
## 人材の受け入れと育成

社会の価値観やニーズの移り変わりが激しい世の中において、当社のニッチ戦略を成功させるには、前例のない領域において**社員一人ひとりが自ら考え、決断し、行動できる強い「個」**である必要があります。そのため、入社後は**いち早く一人前に成長**できるよう、以下のような取り組みにより育成を図っています。

### 1. 会社を理解するための導入研修

お客様へ“あったらいいな”をカタチにしてスピーディにお届けするには、**自分の担当部署の理解だけではなく、会社全体の理解を深めることが重要**です。そのため、新入社員に対しては、自部署への配属の前後で、営業現場や工場での研修を実施します。

#### ▼ 技術系新入社員の例



これらの取り組みは、担当部署への配属を遅らせることになり、一見、早期育成とは逆行しているように思えるかもしれませんが、モノづくりのバリューチェーンを各現場でしっかり学び、自分の仕事の立ち位置やつながりを理解すること、また研修の過程で社員同士のつながりができることで、その後の自分の仕事の質を高めることにつながると考えています。

### 2. 早期から責任ある仕事を任せるOJT

本配属後、ほとんどの新入社員は**自分の担当製品や担当店舗を持ち、責任を持って製品開発・営業活動に取り組みます**。半年～1年は、先輩社員が教育係としてサポートしますが、営業職であれば取引先に自ら商談をし、開発職であれば社長の前で自ら発表し協議に加わります。責任ある仕事を担うことで、**自ら考え、行動する力**が付き、年齢に関係なくチームの中で**自分らしさを発揮する強い「個」へと成長**します。

人を資源として捉えれば、新入社員が新製品開発を担当すると失敗のリスクが増し、サポートする周囲の社員にとっても負担が増えるため、まずは先輩の横で見て学ぶという方法があるかもしれません。しかし、**人を資本として捉え、一人ひとりが生み出す価値を早期に最大化するには、早くから実践を通して成功体験や失敗体験を積むことが重要**です。このような環境づくりに会社全体で取り組んでいます。

## 変化を促す人材配置

当社は、以下の3つの観点で**積極的な人事ローテーション**を実施しており、毎年約25%程度の人材が異動しています。

常に組織に変化をもたらす	多様な人材の多様な価値観によって新しいものを生み出し続けるため、積極的に人材の入れ替えを行っています。一つのチームにさまざまなバックグラウンドを持つ人を混在させ、常に新しい考えを取り入れることで、創造性の維持に努めています。
知識・経験の幅を広げる	さまざまな部署で経験を積むことで、視野が広がり視座が高くなり、価値観や考え方が多様になっていくと考えています。また、知識と経験の幅を広げることがキャリアの選択肢を広げることにもつながります。
一人ひとりのなりたいた姿を支援する	他部署への異動を希望する人、専門性を特定の部署で極めたい人など、社員一人ひとりのキャリアプランを尊重した人材配置を検討しています。また、異動を希望する所属に直接応募できる社内FA制度も整えています。

### ▼ 異動率<sup>※</sup>(単体)

	2021年	2022年	2023年
異動率	24.3%	29.1%	27.7%
事業部をまたぐ異動率	5.5%	5.0%	5.7%

※ 当該年度の1月1日に所属を異動した正社員の人数

### ▼ 海外駐在員の異動人数

	2021年	2022年	2023年
赴任	18人	7人	14人
帰任	4人	5人	12人
駐在員数	55人	56人	56人

### ▼ 社内FA制度利用者の異動率(単体)

	2022年	2023年
応募者	90人	51人
異動率	33.0%	47.0%

海外での経験は、人材の成長を強力に促します。駐在を経験した社員は、その後も**重要なポジションを担うことができる人材となり、会社の成長を支える存在となります。**

### ▼ 海外駐在経験者



成長著しい中国事業をサポートする役割で、2022年までの5年間、中国上海市に管理部門の責任者として駐在しました。駐在中は多くの「違い」に直面しました。例えば、日本では公私を切り分けることも多いですが、中国では公私含めた「人」と「人」との信頼関係のもとに仕事が成り立っているように感じました。私が学んだのは、それらは「違い」であり、「良し悪し」ではないということです。そのような「違い」を理解・尊重しながら、日本と中国の間で、どのように仕事を進めるべきかを考えるのは、私にとって貴重な経験となりました。帰任後は、経営企画部門のグループ長として、駐在の経験を活かしながら、多方面から事象を捉え、「小林製薬グループ全体としてより良いやり方は何か」を意識して業務に取り組んでいます。

大島 慎平 / グループ統括本社 経営企画部 経営戦略グループ グループ長

## 今後の課題

社員一人ひとりの**個性や能力を最大限活かす配置**や、**中長期視点を含めた育成計画に基づく配置**を実行するためにも、**タレントマネジメントシステム**の活用に取り組みます。一方で、積極的なローテーションはチーム力を維持する難易度が高くなり、必要人材の過不足が起りやすくなることがデメリットとして考えられます。そのため、**組織能力維持**の視点でも対策が重要と考えています。

## キャリア開発の支援環境

当社は、全社員参加経営に代表されるように、社員一人ひとりを主役とする考えを大切にしてきました。この考えは社員のキャリア形成においても同様で、**社員一人ひとりが「自分のなりたい姿」に向けて主体的に成長することが大切**だと考え、2022年より、社員のキャリア開発支援に注力しています。

当社ではキャリアを「仕事のみならずプライベートも含めた生き方そのもの」と捉えています。そのため、会社は、キャリアにおいても多様性を尊重し、**一人ひとりのなりたい姿を引き出し、主体的な成長を支援する環境を整える**ことが必要だと考えました。この環境を「自ら育つ環境」と名付け、キャリア開発支援を推進していきます。

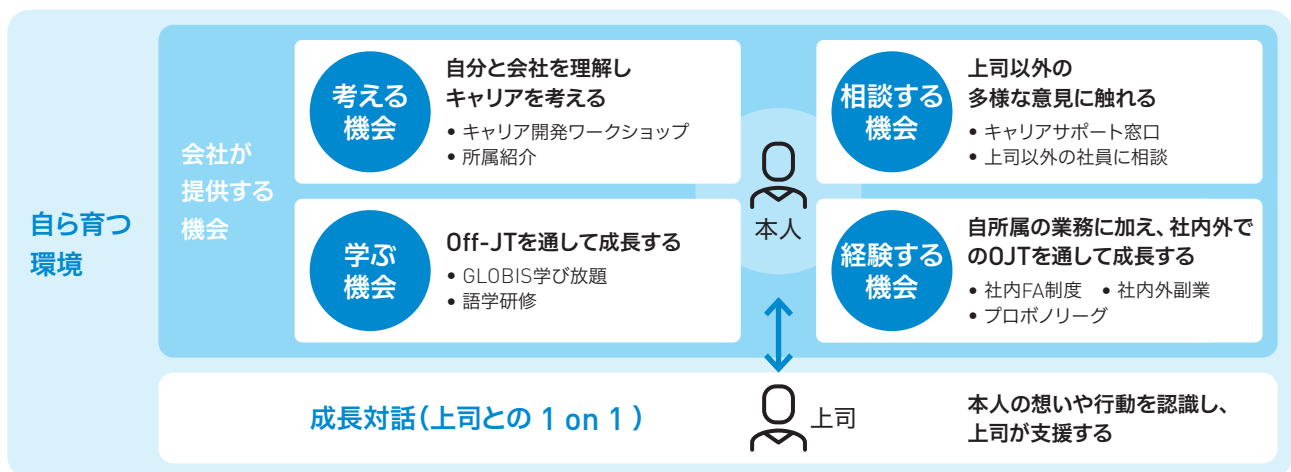
「自ら育つ環境」は、一人ひとりがキャリアのことを考え、行動するための「4つの機会」と、最も身近な支援者となる上司との1 on 1形式で行われる「成長対話」によって構成されています。



これらの想いを込めて作成した  
キャリア開発支援のスローガン

### キャリア開発支援のコンセプト

【 自ら育つ環境 = 4つの機会 + 成長対話 】





## 4つの機会

### • 考える機会

自らのキャリアに対する「一人ひとりの考え」がすべての出発点です。そのため、考えるきっかけとなる、キャリアの考え方に触れる研修や、社内にはどんな仕事があるのかの情報発信に取り組んでいます。

キャリア開発ワークショップ	経験の振り返りや、価値観・強みの理解を通して、キャリアを考えるワークショップです。
所属紹介	会社の中にどんな部署があり、その部署のミッションや必要とされるスキル・要件などを開示しています。

### • 相談する機会

一人でキャリアを考えることが難しい時に、社内外のキャリアコンサルタントに気軽に相談できる「キャリアサポート窓口」を2023年2月より開設しています。開設後の半年で約80人の社員が利用しています。

### • 経験する機会

現所属で実務を通じた経験を積むことをキャリアの土台としながら、中長期的なキャリアを見据えて、現所属以外での業務・活動にチャレンジできる機会を提供しています。

#### ▼ チャレンジの機会と利用者数(単体)

2022年

社内FA制度	現所属を飛び越え、異動を希望する所属に直接自己申告書を公開し、人事異動の検討を行う制度です。	※2
社内副業	部署を異動することなく、他部署の業務を行うことができる制度です。	11人
社外副業	社内だけでは得られない知識やスキルを獲得することで、キャリアの幅を広げ、社員の自己実現を支援する制度です。	32人
プロボノリーグ※1	他社の方々とチームを組み、実在するNPOの課題解決に取り組む「社会課題解決型プログラム」です。	4人

※1 認定NPO法人サービスグラントが企業向けに提供しているプログラム

※2 社内FA制度の利用者数と異動率はP.15参照

#### ▼ 社内副業経験者



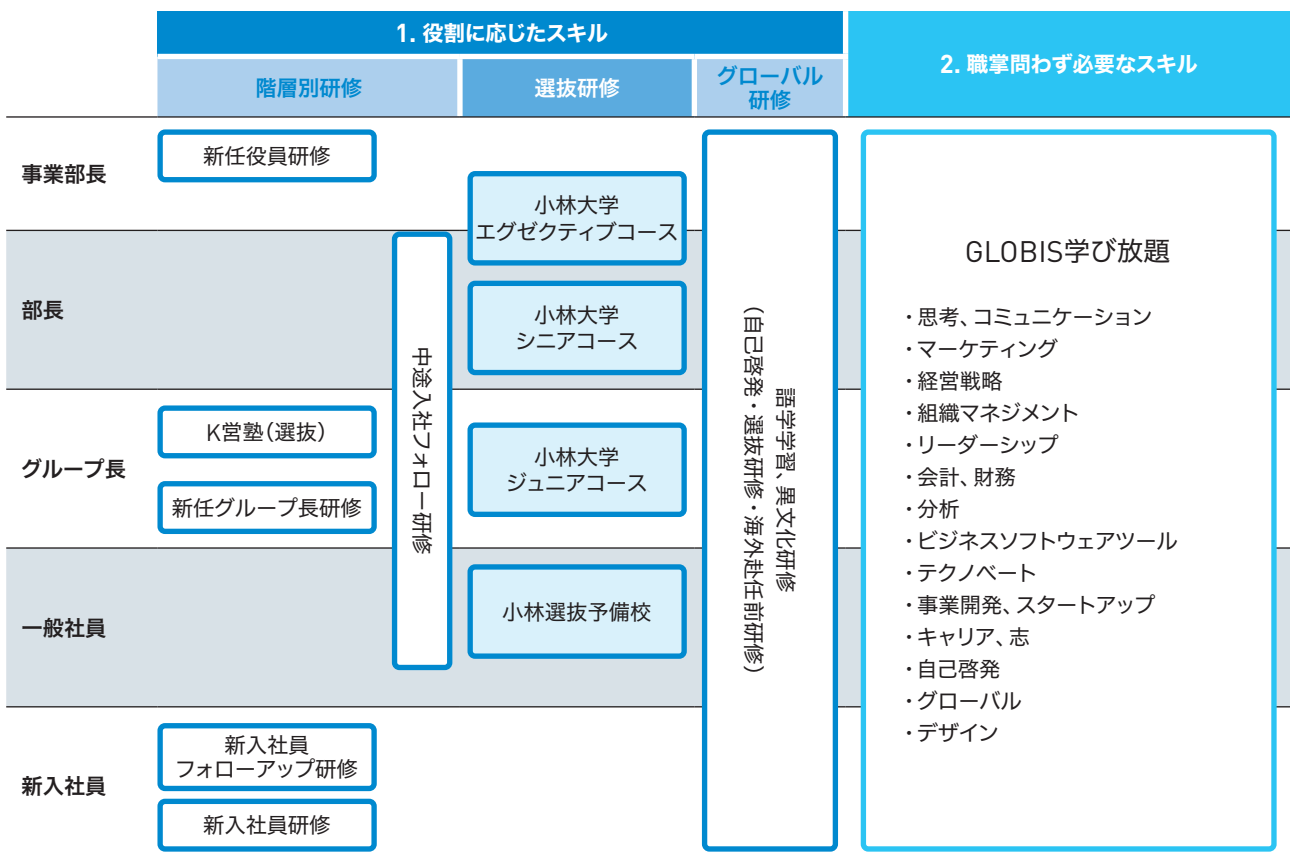
2022年9月から2023年6月まで、社内副業として新卒採用業務に関わりました。元々、人事業務に興味があったことに加え、自所属にとどまらずさまざまな方と仕事をしたいという想いから、副業にチャレンジしました。この新卒採用の副業を通して、普段の仕事から一歩引いて改めて自社を見つめ直すことで、自身の仕事においても新しい視点に気づくことができました。また、初の試みであるイベントの企画運営を実施し、学生に当社の魅力を理解してもらうことができ、本当にチャレンジして良かった!と感じています。

小西 加奈 / 日用品事業部 グローバルサーモケアカテゴリー サーモケア研究開発グループ

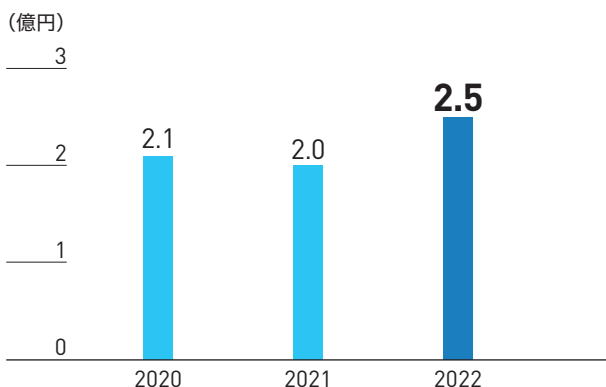
### ● 学ぶ機会

OJTでは得られない知識やスキルを、OFF-JTで習得できる機会を充実させています。キャリアの各ステージにおいて必要な階層別研修に加え、近年では後継者育成のための選抜研修やグローバルで仕事をするための学習支援にも力を入れています。また、一人ひとりのキャリア自律に向けた主体的な学びを促進するため、GLOBIS学び放題(2022年利用者433人/単体)や自己啓発支援制度を整え、個人のスキルアップを会社が支援していきます。

### ▼ 研修体系図



### ▼ 人材開発・研修の総費用(単体)



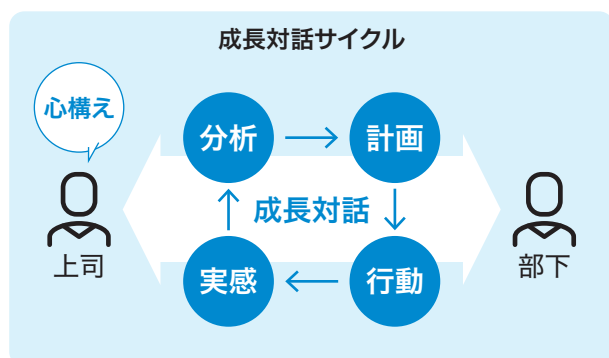
## 成長対話

なりたい姿に必要な成長課題は、一番身近な上司が「成長対話」を通して支援します。成長対話は、少なくとも**四半期に1回、業務の話と切り離して、部下の成長・キャリアに関連することだけを話題**として行っています。これにより、自分自身では気づけない成長のポイントを上司から助言してもらうことにより、成長実感を生み出し、次につながる成長の好循環サイクルを回す狙いがあります。

また、成長対話においても多様性を大切にしています。例えば、成長の方向性については、「上司が考える部下の成長」という視点ではなく、**部下本人が望む「ありたい姿」を自ら考えてもらい、上司はそれを尊重**し、ありたい姿の達成に向けて業務を通じて何を支援すべきかのアイデアを出し合うようにしています。

成長対話を通じて生まれた好事例は、「成長発表大会」で全管理職に共有されます。これらの好事例を分析することにより、「成長対話サイクル」を作成しています。成長対話サイクルは、成長対話を通して、上司は部下を、部下は自身を分析し、一人ひとりに適した成長のPDCAモデルとなっています。

### ▼ 成長発表大会の様子



## 今後の課題

環境変化が加速する中、社員一人ひとりがその変化に対応できるよう成長する必要があります。今後、その成長を加速させるため、小林製薬において人はどのように育つのか、重要な要素は何なのかを議論し、**当社独自の「人材成長モデル」を確立**したいと考えています。また、キャリア開発支援においては、**「自ら育つ環境」を充実させ、社員の成長を後押しできる機会の提供**を進めていきます。

## 成長実感テーマとした人事制度

当社は、**人事制度は風土づくり**だと考えています。「あったらいいな」をカタチにする人材が次々と育つ風土を目指して、人事制度を設計・運用しています。

一方で、昨今の変化が激しい経営環境においては、新しい価値創造の必要性を社員一人ひとりが強く認識し、そこに向けて一丸となって邁進する必要があります。そのためには、人事制度においても、**能力発揮欲求**や**成長欲求**をさらに充足させることが必要と考えています。このような考えのもと、当社の人事制度における特徴は以下の3つです。

- 成長を高頻度で実感しやすい、多段階の等級設計
- 早期昇格や早期登用を可能にする、役職と等級の分離運用
- チャレンジ精神・創造性など、ポータブルスキルを軸とした評価指標

このような人事制度のもと、成長を実感しながら自分の能力を発揮することで、社会に新しい価値を提供し続けることができると考えています。

### ▼ 総人件費(連結)

	2020年	2021年	2022年
総額	11,888百万円	12,911百万円	13,797百万円
前年比伸び率	5.7%	8.6%	6.9%

### 今後の課題

管理職になるだけではない**多様なキャリア**のあり方を、言葉や思想で尊重するだけでなく、人事制度に連携させる必要があると考えています。また、これからの小林製薬にとって必要な人材要件を改めて設定し、**事業戦略の実現をさらに後押しする人事制度へと進化**させていく必要があります。

## 働き方の多様性

多様な社員が、どんな時でも制約を感じることなく最大限に能力を発揮するために、働きやすい環境づくりに取り組んでいます。近年、働く場所や時間にとらわれない柔軟な勤務制度の導入や、育児・介護との両立支援施策の拡充と利用促進により、**誰もがその時の自分に合った働き方でイキイキと働けるよう、環境整備を進めています。**

これらの取り組みは、当社が注力している女性活躍推進の視点においても欠かせません。「経験」「キャリア志向」「仕事に打ち込める環境」は、働く時間や場所の制約によっては男女差が生まれやすい傾向にありますが、当社ではさまざまな制度を利用しながら、多くの女性が活躍しています。

以下に、当社の取り組みを紹介します。

### 1. 働く場所や時間の選択

心身ともに充実した状態で業務に取り組めるよう、一人ひとりの事情に合わせて働く場所と時間を主体的に選ぶことができる制度を整えています。

#### 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(対象者を原則全社員に拡大、コアタイム廃止)

#### 在宅勤務制度

2020年1月	育児・介護のための在宅勤務制度、育児休業中に利用できる在宅勤務制度の導入
2020年3月	コロナ禍における在宅勤務の開始。以降、対象者を原則全社員に拡大し、感染状況に応じて在宅勤務日数を変更しながら柔軟に運用中
2022年11月	最大週2日の在宅勤務を正式制度化

### 2. 育児との両立支援

大きなライフイベントである出産・育児は、さまざまな不安を抱えるきっかけとなりやすいため、両立支援窓口を通じて力強く支援しています。また、当社では産育休中の学習支援制度、育児休業中の在宅勤務制度などの環境も整えています。近年では男性社員も積極的に育児休暇が取得できるよう環境の整備に努めており、育児休暇を取得する男性社員が年々増加しています。



対象時期	制度	概要
妊娠期	産休前面談／育休前面談	休業前に一人ずつ面談を実施し、安心して休めるよう配慮しています。
出産・産後期	配偶者出産休暇	配偶者の出産立会いや入退院の付き添いで出産日周辺2日間の公暇を取得できます。
育児期	育児休業 有給	育児休業開始日より連続して最大3日間を有給扱いにできます。
	産育休中のオンライン学習支援	産育休中のオンライン学習支援として、株式会社グロービスの「GLOBIS 学び放題」と株式会社レアジョブの「レアジョブ英会話」の2種を用意しています(両方の受講も可)。
	育児休業中の在宅勤務制度	1日7時間45分かつ月10日勤務を上限とし、育児休業中でも在宅勤務で仕事ができます。
復職期	子の看護休暇	小学校未就学までの子を対象に、風邪にかかった場合の付き添いや健康診断・予防接種などの際に年間5日の休暇を有給休暇とは別で利用できます。
	緊急時在宅勤務	子の病気や怪我などの緊急時は、その期間に応じて、在宅勤務の利用上限(週2回)を所属判断で緩和することができます。

#### ▼ 男性社員の育児休暇取得率(単体)

2020年	2021年	2022年
67.5%	88.1%	89.4%

### 3. 介護との両立支援

誰もが直面する可能性のある介護と仕事の両立を支援するため、法律の規定日数を上回る介護休業や、年間5日の介護休暇などの制度を整えています。

制度	概要
介護休業	法律では上限が93日までですが、当社では上限180日まで取得できます。
介護休暇A特休(有給)	要介護状態にある家族の介護において、年間5日の休暇を有給休暇とは別で利用できます。
緊急時在宅勤務	介護において考慮すべき事情がある緊急時は、その期間に応じて、在宅勤務の利用上限(週2回)を所属判断で緩和することができます。

#### 今後の課題

男性の育児休暇取得が当たり前になっていくなど、働き方の多様化に伴い、一時的な欠員が生じた所属へのケアが必要だと考えています。社員同士の理解や協力も大切ですが、それだけでなく会社としても**流動的な人材配置や業務の分散**など、多方面からの施策を検討していきます。

## 特集2

## 「“あったらいいな”をカタチにする」人材

当社の社員が、価値創造にどのように寄与しているのか。ここでは「“あったらいいな”がカタチに」なるまでのバリューチェーンに沿って紹介します。

## アイデア創出

ニッチな製品を発売するためには、**アイデア創出**が重要



岡田 愛可、長谷川 綾郁、  
佐中 みぎわ、山口 朋子、  
富田 和沙

ヘルスケア事業部  
医薬品カテゴリー  
漢方・生薬マーケティンググループ  
漢方・生薬研究開発グループ

私たち「命の母」チームは、女性ホルモン関連トラブルと向き合っています。症状も感じ方も人それぞれで、語られにくいものだからこそ、複数の生活者の実際の声と丁寧に向き合うことを大切にしています。これらの活動が、文献やリサーチ結果だけではわからない潜在ニーズを見つけ出すことにつながります。また、病態や有効性の研究も並行して行い、モノ視点・生活者視点両面から、「あったらいいな」「あって良かった」と思っただけのアイデアを提案していきます。

## スピード開発

スピード開発により、市場に**ファースト・イン**して  
トップシェアを獲得することが重要



アラスト アリレザ

日用品事業部  
ウェルネスケアカテゴリー  
ウェルネスケア研究開発グループ

「サラサーティ」ブランドの研究開発を担当しています。お客様に「あって良かった。さすが『サラサーティ』！」と満足していただけるように、ターゲットとなる人物像やお困りごと、製品の使用シーンの分析を丁寧にを行います。これらの分析と同時に、複数の試作品を作製し、実用評価を繰り返しながら、スピーディに製品の改良を重ねていきます。そうすることでお客様が本当に求めるものをいち早くカタチにし、製品としてお届けすることができます。



濱田 昌子

中央研究所 基盤研究部  
評価研究グループ

抗菌・抗カビ・抗ウイルスに関わる製品の基盤技術研究を担当しています。昨今の衛生意識の高まりを受け、これまで以上に、さまざまな場面において高い効果を示す製品が求められています。そのため、既存の技術では対応できなかったお客様のニーズに応える製品を生み出すべく、強い意志を持って、革新的な微生物制御の技術開発に日々取り組んでいます。

## 「あったらいいな」をカタチにする」人材

## スピード開発

スピード開発により、市場に **ファースト・イン** して  
トップシェアを獲得することが重要



## 中谷 耕治

製造本部 開発・調達統括部  
日用品技術開発部  
グローバル洗浄剤技術開発グループ

製品開発における容器設計・包装資材設計・量産立ち上げを担当しています。特に新製品開発においては、マーケティング部や研究開発部と三位一体となって、コンセプト検討段階から設計や量産を並行して検討していくことで、短期開発を目指しています。容器設計においては、QCDE<sup>※</sup>のバランスやグローバル展開を考慮しつつも、「使いやすさ」にこだわって何度も試作と改良を繰り返して、さまざまなお客様に満足していただけるよう努めています。

※ QCDE: 品質・コスト・納期・環境



## 千葉 和紀

製造本部 工場統括部  
生産技術部 部長

モノづくりのイノベーション技術考案を行っている部署を統括しています。現在は、今後海外での需要増加が予測される製品を中心に、中国・アメリカの工場と協働して「大胆な発想と実行力で人に頼らない、自動化されたモノづくり」をコンセプトに製造ラインの開発を行っています。「熱さまシート」は約25年にわたり、人手も時間もかかる製造方法でしたが、現在はIoTなどの最先端の技術を駆使して、短時間・自動化に挑戦し、全世界のお客様へスピーディに製品を送り出しています。

わかりやすさの  
マーケティング

これまでにない製品が多いので  
**「わかりやすいマーケティング」**  
が不可欠



## 出原 温子

ヘルスケア事業部  
新市場開発部  
新製品開発グループ

製品アイデアの種を生み出し、お客様にお届けするまでのマーケティングを担当しています。これまでにない新しい製品だからこそ、「わかりやすさ」を最も重視しています。製品名やパッケージデザインでは誰が、どう見ても、ひと目で製品の特長を理解していただけるように、お客様に「伝えたいこと」を一貫させるように常に意識しています。お客様に、自分のためのものだと思っただけでももらえるような訴求の開発にも力を入れています。

## 特集2

## 販売・育成

発売された新製品は  
全国の小売店に配荷+  
圧倒的なテレビ広告



## 佐藤 遼太郎

営業本部 広域統括部  
広域第二営業部  
広域第二広域1グループ

全国展開しているドラッグストア本部の営業担当をしています。得意先との商談では、製品そのものの紹介だけでなく、製品の特徴がお客様にわかりやすく伝わる売場づくりや販促案を提案しています。提案時には、当社製品だけでなくその製品カテゴリー全体の活性化を意識することが、得意先への貢献だと考えています。商談を通して練り上げた店頭や販促アイデアを、社内の各個店担当者と迅速に連携することで、全国でお困りごとを抱えるお客様へ製品を届けています。

## 定着・ロングセラー化

市場が大きくなると競合品が参入。  
トップシェアを維持し続ける  
ために先行者利益を活かした  
さまざまな取り組みを実施



## 白石 千夏

日用品事業部  
ウェルネスケアカテゴリー  
ウェルネスケアマーケティンググループ  
グループ長

「サラサーティ」ブランドのブランドマネージャーをしています。競合環境の激しい中で、日本で初めておりもの専用シートを発売した強みを活かし、「サラサーティ」にしかできないことは何かを常に考えています。おりものに関するお困りごとは、年齢に応じた体の変化や周りの環境で日々変化しています。お客様の今を理解し、未来を想像して一番喜んでいただける「贈り物」を提案することで、愛され続けるブランドを目指しています。

## 海外展開

“あったらいいな”製品を  
各国にローカルフィット  
させ市場に定着



## 吉田 祐介

小林製薬(中国)有限公司  
市場本部  
医薬健康品市場部

現地法人で、「アンメルツ」「ピフナイト」「熱さまシート」等のヘルスケア製品のマーケティングを担当しています。現在は、数年前に中国市場へ参入した医薬品のさらなる拡大、育成に注力しています。日本と商習慣が異なりさまざまな問題に直面しますが、現場の声を聴き、現地スタッフ・得意先と議論を重ねることで、中国にフィットする戦略を構築し、実行しています。中国全土に商品を届けるために、今後も周囲と連携し、ブランド力向上に努めていきます。

# 3

## 今後も“あったらいいな”をカタチにし続けるために

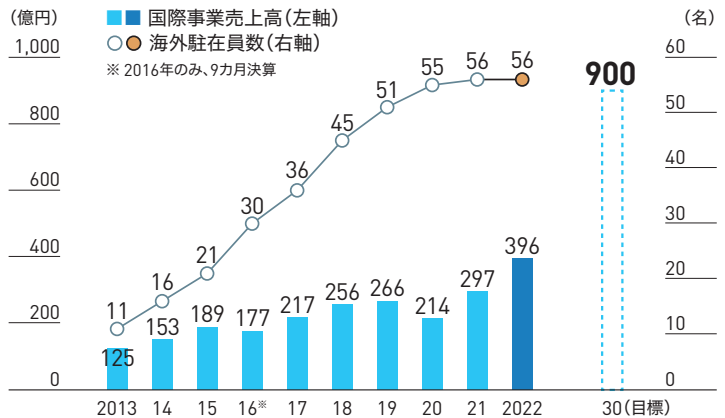
### 国際事業の成長

当社では“あったらいいな”を世界に広げるため、2030年ビジョンに掲げる連結売上高2,800億円のうち、国際事業で900億円を目指しています。海外においても、当社のパーパスに基づき、ニッチ戦略を遂行していきます。そのためには、以下の人材を育成することが重要です。

- 日本から現地のビジネスや製品開発を加速させる人
- 現地でビジネスを推進する海外駐在員

ここでは、これらの人材を育成するための取り組みを紹介します。

▼ 国際事業売上高と海外駐在員数の推移



### 1. グローバルを意識したキャリア形成・能力開発支援

国際事業の推進・拡大に伴い、海外に関わる社員が増え続けています。すでに、日本国内に勤務する社員の約6分の1が、日常的に外国語を必要とするレベルで国際事業に関わっており(2023年5月時点、単体)、今後もその人数は増えていく見込みです。これまでは、業務上のニーズが高い社員を中心に、語学学習支援を実施してきましたが、語学以外にもグローバルビジネスで必要となるスキルやマインドも多くあることから、2023年8月より「グローバル・キャリア・プログラム(以下、G-Cap)」を開始しました。

G-Capは、社員一人ひとりが「グローバル視点で仕事・キャリアを考える」ことをコンセプトとしており、対象者ごとに3つのScopeで構成されています。一人ひとりのキャリア志向・業務ニーズに合わせて活用できるプログラムを充実させていくことでキャリア形成・能力開発を支援し、国際事業を推進できる人材の成長を促します。

▼ グローバル・キャリア・プログラム(G-Cap)の構成

Scope 1 全社員対象：居場所を問わずグローバルをより身近に



グローバル情報の配信頻度の向上と種類の拡大



語学学習環境の提供範囲の拡大



異文化交流の機会

Scope 2 海外赴任を目指したい社員



グローバルビジネスで必要となる知識の学習機会



短期で海外で働くことを経験できる制度(今後検討予定)

Scope 3 海外赴任されている社員



現地で必要となるスキル開発による成果創出支援(今後検討予定)



継続的なキャリアサポート(今後検討予定)



## 2. 現地でビジネスを推進する海外駐在員の育成

この10年間では、海外駐在員を増やし、日本で生み出したニッチ製品を各国で販売できる事業基盤を整えてきました。今後、さらに力強く世界の“あったらいいな”をカタチにするためには、現地でアイデアを生み出し、それを現地でカタチにできることが必要です。異文化を尊重してコミュニケーションできるグローバルマインドを持ち、当社が大切にしてきた理念や価値観を体現できる駐在員の存在が重要となります。

### • グローバルマインドの醸成

現地の“あったらいいな”を見つけることは、現地の生活者のさまざまな声に耳を傾けることから始まります。その土地の文化で育ち、暮らしている人だからこそ気づけるお困りごとが多くあることから、現地社員と駐在員がともにアイデア開発に取り組みます。現地の文化や価値観を尊重しコミュニケーションできるグローバルマインドが、現地の“あったらいいな”開発の第一歩となります。だからこそ、海外に赴任する前段階より、G-Capを活用したり、日本から海外に関わる業務を通じて、グローバルマインドを早期より醸成したりしていきます。

### • 当社の理念や価値観を体現する社員の育成

国際事業の推進においても、当社の理念やパーパスは変わりません。当社が大切にしてきた理念や価値観を土台とし、現地の文化や商習慣と融合させていくことで、その国や地域のニーズを捉えた製品やサービスが提供できると考えています。そのため、駐在員は、当社の理念・価値観を深く理解し体現する必要があります。まずは日本国内の事業においてさまざまな経験を積み、広い視野と高い視座で考える力を身につけます。

このような駐在員が現地社員とともにアイデア開発に取り組むことで、将来的には、現地で小林流アイデア開発を実践し、世界の“あったらいいな”をカタチにすることを目指します。

### 今後の課題

国際事業を加速させる人材を増やすため、G-Capの取り組みを拡大していきます。まずは、Scope 1に注力し、社内に向けた情報配信を積極的に行うとともに、社員が語学や異文化コミュニケーションスキルを習得・実践できる機会を増やしていきます

## DX戦略の推進

当社は、各時代の生活における“あったらいいな”をカタチにし続けることで成長してきました。その過程は、新市場創造に必要な技術を習得し続ける、変革の繰り返しでした。現代においては、「デジタル技術」を習得することが当社の価値創造に大きな変革をもたらすと考えています。

“あったらいいな”を見つけ、カタチにするのは、今も昔も変わらず「人」ですが、デジタル技術を活用することで、世界中の「声」に耳を傾けられるようになります。また、「あったらいいな」をカタチにする方法としてデジタル技術を活用することもできます。このように、当社の今後の成長において、デジタル技術の習得は欠かすことのできない要素です。

そのため、2021年より、DXによる“あったらいいな”開発の刷新、デジタル技術を搭載した新製品の創出、ならびに全社員のデジタルリテラシー向上を目的に、社長をトップとした全社横断活動である「DX推進委員会」を設置し、活動を開始しました。この取り組みが評価され、2022年3月には経済産業省の「DX認定」を取得※しています。



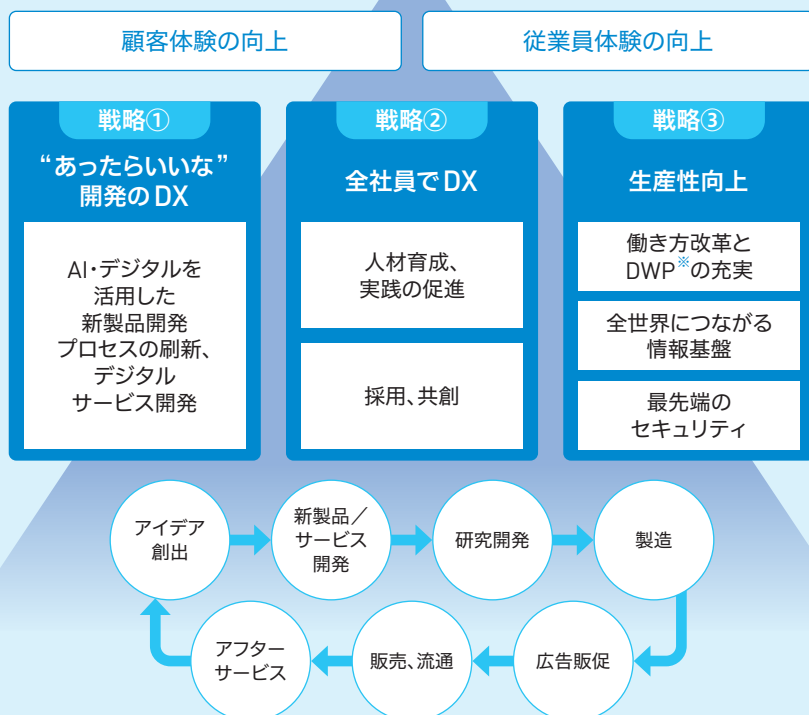
※ 認定期間：2022年3月1日  
～2024年2月29日

▶ 経済産業省「DX認定制度」のWebサイト

[https://www.meti.go.jp/policy/it\\_policy/investment/dx-nintei/dx-nintei.html](https://www.meti.go.jp/policy/it_policy/investment/dx-nintei/dx-nintei.html)

### “あったらいいな”DX

「顧客体験」「従業員体験」の向上を目指すべく  
すべてのステークホルダーとの接点や体験をDXで改革



※ DWP : Digital Work Place

デジタル戦略の推進をさらに加速させるため、2023年1月には社長直下にCDOユニットを新設し、**2021年から当社のデジタル戦略アドバイザーとして活動を牽引してきた石戸亮をユニット長に選任**しました。2023年6月からは、当社の想いや取り組みに共感してくれるデジタル人材へダイレクトにアプローチするため、リファラル採用<sup>※</sup>を新たに導入しました。それと同時に、デジタル系10職種の募集を開始するなど、**人材の獲得にも積極的に投資**をしていきます。これらの活動をきっかけに、「顧客体験」「従業員体験」の向上を目指すべく、すべてのステークホルダーとの接点や体験をDXで改革し、全社員で新たな価値創造へチャレンジしていきます。

※ リファラル採用：自社の社員や知人などから人材を紹介してもらう採用手法



小林製菓はこれまで築いてきた文化、ブランド、実績、ニッチな製品を世の中に出すマーケティング力やスピード、さまざまな強みを持っています。そして今の時代は変化が当たり前になり「変化対応力」が組織や人材としてさらに重要度を増していると思います。これまでの小林製菓の強みを活かし、変化対応力をさらに持ち合わせることで、弾力性のあるDX戦略の実現ができると思います。

石戸 亮／執行役員 CD0ユニット ユニット長

## 今後の課題

事業戦略とのつながりを意識しながら、**デジタル戦略のロードマップを具体化し、進めていきます**。戦略を具現化するために「人・組織の側面」においては、**採用・人材育成・情報発信・ブランディング・実践環境の整備・人事制度**など、多くの課題を解決する必要があります。これらの課題に対して、CDOユニットのみならず、関係部署が一丸となって取り組んでいきます。

## 後継者育成

今後も“あったらいいな”をカタチにし続けるためには、以下の3点において、当社の理念を体現し、組織を牽引する経営人材が継続的に必要です。

- 当社のビジネスモデルの根幹である“あったらいいな”開発を継続し、レベルアップしていく
- “あったらいいな”開発を世界に広げていく
- デジタル技術等の新技術習得により既存の枠を超えた“あったらいいな”開発を成功させていく

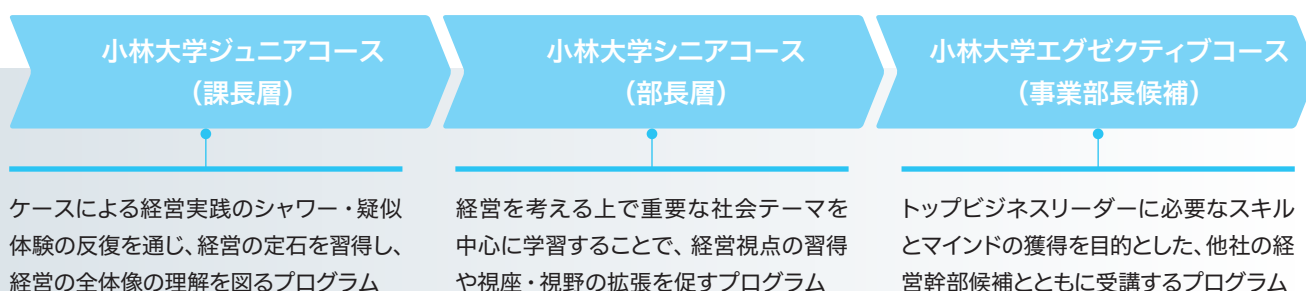
ここでは、次世代の経営人材育成に関する取り組みをご紹介します。

### 1. 育成に関する取り組み

課長層より計画的に育成を行うことで、**次期の経営人材が継続的に輩出される仕組みづくり**に取り組んでいます。当社では、以下の2つの取り組みにより育成しています。

選抜研修(小林大学)	当社理念の理解を深めるとともに、経営に対する視野・視座を拡張していく選抜研修。対象者の階層ごとに企画したプログラムを通して、社内外の人脈や必要となる知識の習得を目指します。
タフアサインメント	経営人材に必要な実務経験を習得するため、新領域・新職種への挑戦や、ジョブサイズの拡大を伴う異動を計画的に実施します。

#### ▼ 選抜研修の内容

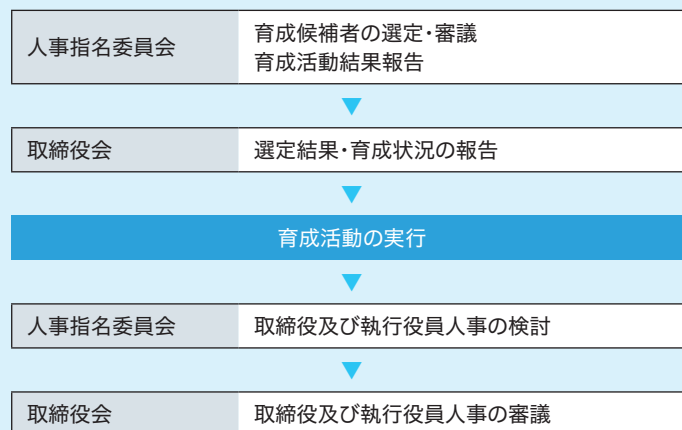


### 2. 選定・審議に関する取り組み

取締役及び執行役員選任プロセスの透明性・公正性を確保するため、独立社外取締役を委員長とする人事指名委員会<sup>※</sup>を設置しています。人事指名委員会と取締役会にて、**育成候補者の選定審議及び育成内容・結果に関する協議を年1回のサイクルで行い、計画的な後継者育成**に取り組んでいます。

※ 人事指名委員会：社外取締役、代表取締役、人事担当取締役及び社外有識者で構成

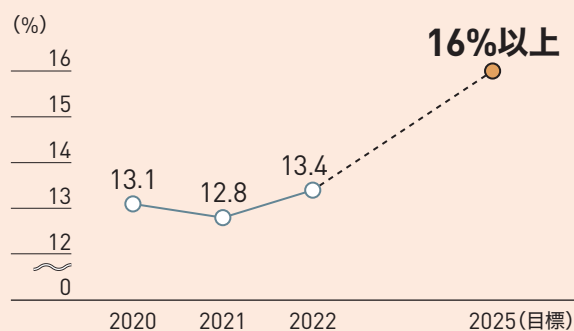
## ▼ 選定・審議プロセス



## 今後の課題

多様性に富む次世代の経営を目指し、**多様な経験・視点を醸成させる人材戦略の立案と実行**を進めています。また、中期経営計画の中で重要指標と設定した**女性管理職比率**については、**早い段階で女性社員比率と同等まで引き上げる**べく、管理職候補人材を増やすための課題設定及び施策の実行に積極的に取り組んでいきます。

## ▼ 女性管理職比率(単体)



## 結びに代えて

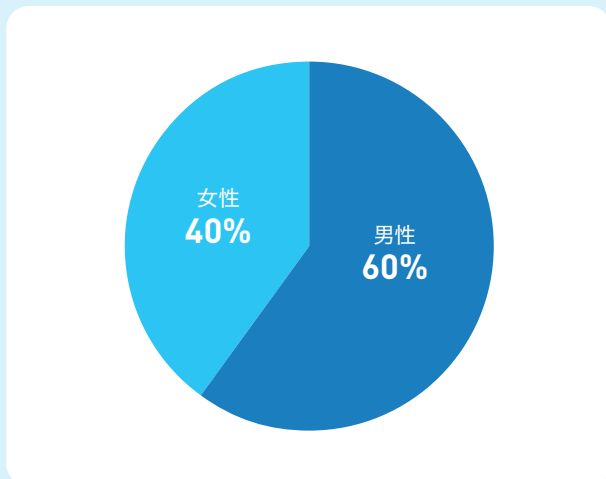
今回のレポートでは、当社の経営戦略との関係性を意識した人的資本の可視化、主には**投資の側面を開示**しました。今後の課題は、経営戦略の達成につながる人的資本面での投資の対象を明らかにした上で、ストレッチ目標を設定し、さらにはその**投資効果を示す指標を開示**することと考えています。資本市場からのフィードバックを受けることで、人材戦略の見直しや人的資本に関する開示内容をブラッシュアップしていきます。



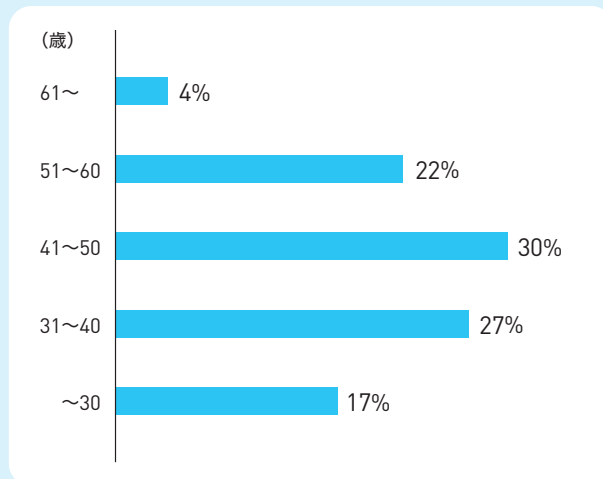
# 数字で見る小林製薬の人的資本 (2022年12月31日時点)

## 社員の多様性に関する指標

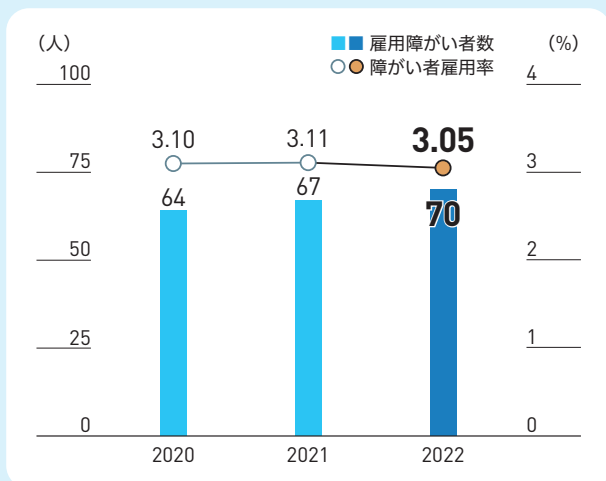
### ▼ 男女比(単体)



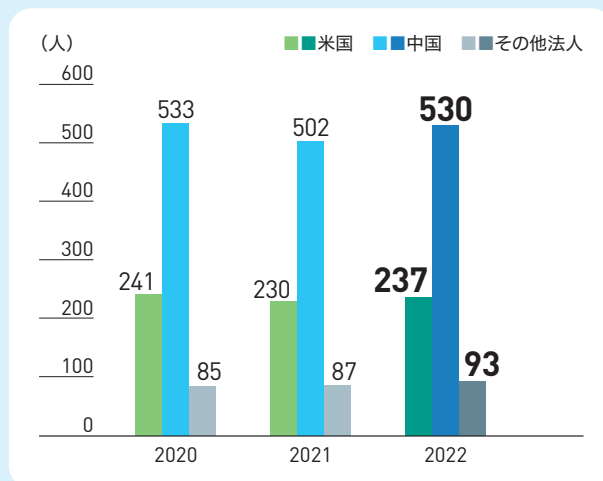
### ▼ 年齢構成(単体)



### ▼ 障がい者雇用(単体)



### ▼ 現地法人従業員数



### ▼ 管理職総数(単体)<sup>※</sup>

(単位:人)

		2020年	2021年	2022年
総数	男	190	197	193
	女	26	28	30
	計	216	225	223
部長以上	男	52	54	53
	女	6	6	6
	計	58	60	59

※ 基準日: 翌年1月1日

### ▼ 役員総数(執行役員含む)(単体)<sup>※</sup>

(単位:人)

		2020年	2021年	2022年
総数	男	15	16	14
	女	3	3	3
	計	18	19	17
うち執行役員	男	7	7	6
	女	0	0	0
	計	7	7	6

※ 基準日: 翌年1月1日

## 労働力に関する指標

### ▼ 社員数(連結)

	(単位:人)		
	2020年	2021年	2022年
正社員	2,570	2,611	2,619
正社員以外	530	527	517

### ▼ 社員数(単体)

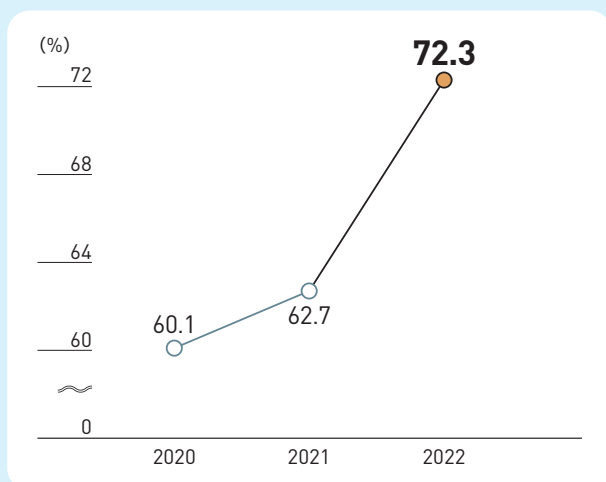
	(単位:人)		
	2020年	2021年	2022年
男	1,068	1,059	1,061
女	675	699	721
計	1,743	1,758	1,782

## 生産性に関する指標

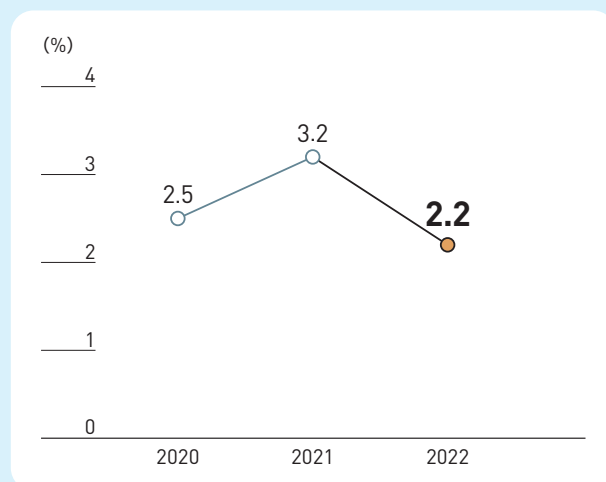
		2020年	2021年	2022年
総実労働時間(単体)	(単位:時間/年)	1,977	1,939	1,952
社員一人当たり売上(連結)	(単位:万円)	5,856	5,949	6,348
社員一人当たり当期利益(連結)	(単位:万円)	1,009	998	1,018

## 働きやすさ・職場環境に関する指標

### ▼ 有給休暇取得率(単体)



### ▼ 離職率(単体)





〒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 06-6222-0146

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

**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。

