



統合報告書  
**2025**

# Contents

## 小林製薬の最優先事項への取り組み

株主の皆様へ	01
トップメッセージ	02
紅麹関連製品の自主回収の経緯	10
再発防止策の策定	12
再発防止策の進捗状況	13

## 信頼回復に向けた取り組み

機能別組織への移行	15
品質安全保証本部長メッセージ	16
研究開発本部長メッセージ	18
製造本部長メッセージ	20
ガバナンス改革と企業風土の再構築	22

## 新小林製薬に向かうために

会長メッセージ	26
社外取締役メッセージ	30
小林製薬が最優先に取り組むべきこと	34
補償対応の進捗について	34
補償対応本部長メッセージ	35
マーケティング本部長メッセージ	36
CFOメッセージ	38

## 事業概要

財務ハイライト	42
非財務ハイライト	44
事業の概況	46
国内事業	48
国際事業	52

## ESGに対する取り組み

サステナビリティの考え方	56
環境	58
社会	68
ガバナンス	74
役員一覧	74
コーポレート・ガバナンス	76

## データセクション

11カ年サマリー	82
連結貸借対照表	84
連結損益計算書・連結包括利益計算書	85
連結株主資本等変動計算書	86
連結キャッシュ・フロー計算書	87
沿革	88
会社概要・投資家情報	89

### 報告対象期間

2024年1月1日～2024年12月31日  
(注)対象期間後の情報も含まれます。

### 報告対象範囲

小林製薬株式会社および連結子会社

### 関連する他の情報発信

- 決算短信/有価証券報告書
- コーポレート・ガバナンス報告書
- 小林製薬 企業情報サイト <https://www.kobayashi.co.jp>

### 編集方針

本統合報告書は、小林製薬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「IFRS財団」が提供する「国際統合報告フレームワーク」および経済産業省が示した「価値協創ガイドンス」を参考にしています。



2020年の期首より、「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。

### 外部評価



<https://www.lseg.com/ja/ftse-russell/indices/blossom-japan>



<https://indexes.morningstar.com/gender-diversity-indexes-jp>

2024 CONSTITUENT MSCI日本株 ESGセレクト・リーダーズ指数

<https://www.msci.com/jp/our-solutions/indices/nihonkabu-esg-select-leaders-index>

2024 CONSTITUENT MSCI日本株 女性活躍指数 (WIN)

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

当社によるMSCIインデックスへの組み入れや、MSCIのロゴ、商標、サービスマークやインデックス名称の使用は、MSCIまたはその関係会社による当社の後援、宣伝、販売促進を目的としていません。MSCIのサービスおよびデータはMSCIの独占的財産で、MSCIおよびMSCIインデックスの名称とロゴは、MSCIまたはその関係会社の商標またはサービスマークです。

# 株主の皆様へ

当社紅麴関連製品（以下「本件製品」）により、お客様やお取引先様をはじめ、多くの関係者の皆様に多大なるご心配とご迷惑をおかけしておりますこと、改めて深くお詫び申し上げます。

2025年3月28日の定時株主総会におきまして、株主の皆様からご信任を賜り、新たな経営体制が発足いたしました。私自身、紅麴事案<sup>※</sup>の発生から1年が経ち、当社の存在意義とあるべき姿を根底から見つめ直してまいりましたが、新しい小林製菓を創る過程としては未だ道半ばであると認識しております。

新体制においても、被害にあわれたお客様やお取引先様への補償を第一優先とし、品質と安全を重視した再発防止策を着実に実行してまいります。

当社では、この度の事案を受け、改めて「お客様ファースト」という原点に立ち返ることが何よりも重要であると考え、今年度の経営指針として「お客様ファーストの経営」を掲げております。この方針のもと、「被害にあわれた方への誠実な補償」「品質と安全を最優先に考える風土醸成」「メリハリを付けた経営の実行」「全従業員が働き続けたいと思える環境づくり」に全社を挙げて取り組んでまいります。

当社には、私も含め「小林製菓」を心から大切に思う多くの従業員がいます。従業員一人ひとりが誇りをもって働けるよう、現場を尊重し、現場に寄り添った等身大のリーダーでありたいと考えています。

今後は、二度と同様の問題を起こさないため、品質と安全への投資を惜しまず行うとともに、広告効率の改善やSKU数の最適化、不採算事業の見直しなどの構造改革を着実に進め、持続的な収益力の向上を図ってまいります。

財務面では、P/LのみならずB/Sも重視し、資本効率の改善に努め、ROEを意識した経営を推進いたします。株主還元にも積極的に取り組んでまいりますので、さまざまな観点から当社へのご評価を賜れば幸いです。

新しい小林製菓に向けて、「お客様ファースト」を原点とし、会社と従業員が一体となって変革を実行してまいります。今後とも変わらぬご支援を賜りますよう、お願い申し上げます。

2025年7月  
代表取締役社長

豊田 賀一



※ 当社の紅麴関連製品にて一部の紅麴原料に当社の想定していない成分が含まれている可能性が判明した件（以下「紅麴事案」または「本件事案」）。

## トップメッセージ



代表取締役社長

豊田 賀一

# 謙虚な姿勢、素直な心、 感謝の気持ちで 新たな小林製薬を築いていく

## 信頼回復への誓い

紅麹事案につきまして、まず、被害にあわれたお客様とご迷惑をおかけしたお取引先様に対する補償が何よりも大事で、最優先事項として取り組んでいます。その上で、小林製薬として二度とこのような事案を起こさないよう、再発防止策を確実かつ誠実に実行してまいります。

当社は再発防止策の一環として、2025年1月より、事業構造を事業部制から機能別組織（機能別本部制）に大きく転換しました。新たな組織体制のもと、「お客様ファースト」を徹底し、品質・安全重視の取り組みを進めるにあたり、どこに課題があり、どこにリソースを割いていくべきか、といった議論をしっかりと続けています。求める専門性のレベルを早急に高める上で、こうした検討は欠かせません。

## トップメッセージ

品質管理については、ものづくりの現場である第1線<sup>※</sup>、それを監査する第2線<sup>※</sup>、その間に立つ第1.5線<sup>※</sup>が、それぞれ屋上屋を重ねることなくしっかり機能しているか、ということに加え、プロセスばかりが増えて従業員が疲弊することになっていないか、ということまでしっかりと見ていく必要があります。そのためにはゲート（品質管理の各工程における確認点）をしっかりと押さえ、品質・安全を重視した上で、次の開発ステップに進まなければなりません。これにより、“あったらいいな”を世の中に提供し続ける、という使命を果たしつつ、お客様に満足していただける確かな品質で製品をお届けできると信じています。

※ 第1線：研究開発部門、製造本部、工場などの、ものづくり現場  
第1.5線：第1線の組織内で、自律的統制を担う品質管理部門  
第2線：ものづくり現場とは独立した立場で監査を行う横串組織

さまざまな経営課題に対する実際の執行においては、これまでのグループ執行審議会（GOM）よりも、迅速かつ充実した議論を行うべく、私が議長を務め、5名の執行役員で構成された「経営執行会議」が、スピード感を持って決裁する“決める会議”として機能しています。

「創業家依存経営からの脱却」の本質は、創業家に頼る体質や風土からの脱却と捉えています。それを変えるための仕組みとして、“決める会議”としての経営執行会議を設置し、より速やかに意思決定できるよう責任をもって議論を行っています。





## トップメッセージ

### 1. メリハリの利いた経営

当社のありたい姿を見直す中で再認識した当社の強みは、ニッチでユニークな新製品を毎年生み出し続けてきたことです。当社には何十年にもわたり、全従業員が毎月最低1件アイデアを提案するという文化があり、新製品のアイデアや業務改善のアイデアを考えるという習慣が全従業員に根付いています。この風土こそが、当社のユニークな発想や新製品を生む原動力なのです。これは、他社が一朝一夕に真似できるものではないと考えています。

この当社のゆるぎない強みを活かし、創造と革新の精神のもと、今後もユニークな新製品を生み出していくという方針に変わりはありません。ただし、すべてのカテゴリーを満遍なく伸ばすのではなく、重点投資する領域を定め、メリハリをつけた新製品開発を行い、これまで以上に「長く使っていただける新製品」の発売にこだわっていきます。

今後、少子高齢化や人口減少がさらに進む国内において、その時代の新たなプロブレムやニーズを見つけ、お客様に「快」を提供し続けることにより、当社はまだまだ成長し続けることができます。さらに、私自身の経験も活かし、国際事業について成長をより加速させていきたいと考えています。海外においても重点投資するエリアを定め、必要なリソースを投入するとともに、米国で実践してきたように、チャンスを見つけてM&Aなど成長のための大胆な投資を行っていきます。

これまでは、事業拡大を重視するあまり、経営効率が悪いところがありました。今後は、より効率性も重視した経営に取り組みます。二度と紅麹事案のようなことを起こさないよう、品質・安全のための投資はしっかり行いつつも、広告効率の改善やSKU数の最適化、不採算事業の整理など、構造改革によって“稼ぐ力”を向上させていきます。また、このようにして創出したキャッシュをさらなる成長投資に回すとともに、当社の強みの源泉であるアイデアに溢れた従業員がよりイキイキと働けるよう、人的資本への投資もしっかり行っていきます。

### 2. 組織風土の改革

紅麹事案を深く反省し、これからの新しい小林製薬を全員で創り直すために、私は組織風土の改革に集中的に取り組んでいきます。当社には、“小林製薬が大好き”で、やる気に満ち溢れた従業員がたくさんいます。その従業員たちの力を最大限引き出せるような組織風土に改革しなければなりません。

今回の事案をきっかけに、当社が変えるべき風土と、変えてはいけない素晴らしい風土は何かを、役員を含めた当社グループ全従業員（約3,500人）で考え、新しい小林製薬のありたい組織風土を言語化します。その組織風土を形づくっていくのは従業員全員ですが、私が責任を持って、その改革のリーダーシップを執っていきます。現在、「組織風土改革プロジェクト」において、さまざまな部署・階層から推薦された十数名のプロジェクトメンバーが、侃々諤々の議論を重ねています。私自身、“小林製薬が大好き”を自認していますが、プロジェクトメンバーの熱量には圧倒されるほどです。今まさに、全従業員を広く巻き込み、当社のありたい組織風土について深く議論を進めております。このありたい組織風土を実現するために、私たちはどのような価値観を大切にし、どのような行動を取るべきかという新しい『行動規範』をまとめ、本年12月に発表する予定です。



## 「これからの小林製薬」を築くマネジメント

紅麹事案のような問題を二度と引き起こさないようにするため、マネジメント体制を強化すべく、京セラ株式会社および日本航空株式会社等において経営に携わり、日本航空株式会社では経営再建に関与した経験も有する、大田嘉仁氏を招聘し、取締役会長に就任していただきました。大田会長には、社外取締役として執行を監督するという関与ではなく、外部の視点をもつ社内取締役として経営に参画していただきたいと考えています。特に、再発防止策の3本の柱の一つである「全員が一丸となって創り直す新小林製薬」に関しては、大田会長と私が協力して牽引していきます。

大田会長と私との役割分担としては、執行は私が担い、大田会長は私をサポートする役割を担います。具体的には、大田会長には以下のような役割を想定しています。

### 1. 社内取締役として、重要な経営課題に対する監督・助言

- 社長との定期的なミーティング(月に2～3回)

### 2. 経営層・管理職へのリーダー教育や「組織風土改革プロジェクト」への助言・支援

- 7月から執行役員などを中心に「リーダー勉強会」を実施

### 3. 現場を回って従業員との対話を通じ、従業員が前向きでイキイキと働くことができる環境づくりへのサポート

- 工場や営業所、研究所などの現場を訪問

## トップメッセージ

日々の助言におきましては、製造業出身の強みを活かして各工場に対してさまざまなアドバイスをいただき、また、業績目標達成に向けた真摯な姿勢を改めて学ばせていただいております。

中でも、「創業家依存経営からの脱却」も含め、まず、経営陣の意識改革を進める必要があるとの考えから、執行役員らを対象にスタートした「リーダー勉強会」は、組織風土改革の大きな一歩となりますので、大田会長の貢献を大きく期待しています。

## この従業員たちなら、必ず成し遂げられる

私は1987年に入社後7年半、国内の営業で商売の基本を学び、1995年からは、国内のマーケティングで主に芳香剤やブルーレットを担当しました。その後2006年から、英国に拠点を持つ欧州現地法人の社長として赴任し、7年間駐在しました。そして2015年から、8年近く米国現地法人社長を務めました。

米国でまず行ったことは、販売と製造を統括するホールディングス会社を設立し、販売・製造それぞれの機能と本社管理機能を強化しました。併せて製品開発部門を立ち上げ、現場のニーズにあった新製品を米国ローカルで開発できる体制を構築しました。このような取り組みに加え、さらに2つのM&Aを実行してヘルスケア領域の事業を拡大することで、米国赴任当時の2015年はカイロを中心に約70百万ドル(1米ドル=140円換算で約100億円)であった米国法人の売上を、米国在任最後の2022年末には約2倍の141百万ドル(1米ドル=140円換算で約200億円)に拡大することができました。

このような国内外における現場でのさまざまな経験は私の強みであり、現場の問題を的確に捉え、直面する課題に対し既存の枠にとらわれず手を打っていきたいと思っています。そして、私のビジネス人生で大切にしている言葉が、「謙虚な姿勢、素直な心、感謝の気持ち」です。「自分はできている」と思っている、まだまだできていないものです。常に謙虚に学ぶ姿勢が自身の成長をもたらします。素直な心を持っていれば、事実を

見誤らず、真実をちゃんと理解できます。感謝の気持ちを持てば、周りの人も自分も気持ちよく働くことができ、お互いの成長に役立ちます。

社長就任の打診を受けたとき、この混乱期において、しかも長年創業家が社長を務めていた会社で、果たして自分で社長が務まるのかという大きな不安がありました。しかし、長きにおいて自分を成長させてくれた会社への愛情は人一倍あり、“ここで逃げ出すわけにはいかない、小林製薬のために



精一杯働き、役に立ちたい”という想いが勝りました。そして何より、紅麹事案が発生してからも、“何とかしなければならない”と意欲的に取り組む、たくさんの従業員がいます。“自分ができるかどうか”ではなく、“この従業員たちがいれば、できるに違いない”と考えたことが、決断の大きな支えとなりました。

私は社長就任以来、全従業員に向けたメールマガジン「One Team通信」を週に1回以上発信し続けています。これは、山根前社長が全従業員向けに発信していた「スクラム通信」を継承したものになります。紅麹事案を風化させないための「品質に向き合うこと」と「従業員を元気にすること」が2大テーマですが、そのときどきの気づきや想いを込めて従業員と共有しています。米国現地法人の社長であったときも、月に1回、従業員向けのメールマガジンを発信していました。当時の現地法人には、従業員の行動規範として12カ条からなる“Kobayashi Way”があり、これを題材としていました。12カ条のうち、Easy to understandやSense of ownershipは、特に私がこだわって伝承した言葉です。

従業員とともに、「創造と革新の精神」のもと、常にその時代に合った“あったらいいな”を見つけ出し、お客様に“これはなくては困る”と言っていただけのような、長く愛される製品を提供し続けることが、小林製薬ならではの使命であり、企業価値の源泉です。今回の事案を機に、いったん原点に立ち戻って、不足のあるところはしっかりと立て直してまいります。この従業員たちとなら、必ずできると信じています。

これら従業員を導き、「新小林製薬」の礎とするため、現在、2035年までの長期ビジョンの策定を進めており、本年8月には、この長期ビジョンと中期経営計画の方向性について公表させていただく予定です。ご期待ください。



## 紅麴関連製品の自主回収の経緯

	小林製薬	外部（厚生労働省／消費者庁／大阪市／その他）	
2016年	<ul style="list-style-type: none"> <li>紅麴に関する製造・販売事業を他社より譲受け</li> </ul>		
2021年	<ul style="list-style-type: none"> <li>機能性表示食品「紅麴コレステヘルプ」を通信販売で全国発売</li> <li>機能性表示食品「紅麴コレステヘルプ」を店頭販売で全国発売</li> </ul>		
2024年	1月	<ul style="list-style-type: none"> <li>15日 医師から最初の症例報告</li> <li>31日 消費者から症例報告</li> </ul>	
	2月	<ul style="list-style-type: none"> <li>1日 医師から症例報告</li> <li>消費者から症例報告</li> </ul>	
	3月	<ul style="list-style-type: none"> <li>22日 紅麴関連製品 使用中止のお願いと自主回収実施を発表</li> <li>記者会見を実施</li> <li>25日 入院症例数や想定していない成分を含む可能性がある製品の製造番号を発表</li> <li>26日 死亡に関する最初のお申し出があったことを発表</li> <li>27日 死亡に関するお申し出があったこと等を発表</li> <li>28日 死亡に関するお申し出があったこと等を発表</li> <li>第106期定時株主総会開催</li> <li>29日 死亡に関するお申し出があったことを発表</li> <li>記者会見を実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>22日 【その他】当社紅麴原料使用のお取引先様で自主回収開始</li> <li>26日 【厚生労働省】大阪市に対し本件製品に関する廃棄命令等の措置を要請する通知を发出</li> <li>【消費者庁】本件製品に関する機能性表示食品の撤回届出の受理</li> <li>27日 【大阪市】当社に対し本件製品の回収命令を发出</li> <li>29日 【厚生労働省】想定していない成分はプベルル酸の可能性があると記者会見で発表</li> <li>【その他】紅麴事案への対応に関する関係関係会合を開催（第1回）</li> <li>30日 【厚生労働省】【消費者庁】合同の電話相談窓口設置</li> <li>【厚生労働省】【大阪市】当社大阪工場で立ち入り検査を実施</li> <li>31日 【厚生労働省】【大阪市】当社和歌山工場で立ち入り検査を実施</li> </ul>
	4月	<ul style="list-style-type: none"> <li>1日 健康相談受付時間延長と返品受付開始を発表</li> <li>4日 ホームページにて事例数の公開開始</li> <li>5日 インターネットでの返品受付開始を発表</li> <li>25日 医療費等の実費支払い受付開始</li> <li>26日 事実検証委員会立ち上げを発表</li> <li>順次 当社紅麴原料使用の企業様への補償を開始</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1日 【その他】日本腎臓学会「紅麴コレステヘルプに関連した腎障害に関する調査研究」アンケート調査（中間報告）</li> <li>3日 【大阪市】大阪市食中毒対策本部会議（第1回）</li> <li>9日 【厚生労働省】日本腎臓学会と共同記者会見を実施</li> <li>12日 【消費者庁】機能性表示食品 健康被害の総点検結果を報告</li> <li>19日 【厚生労働省】国立医薬品食品衛生研究所による原因究明の進捗報告（プベルル酸以外に複数の化合物検出）</li> <li>【消費者庁】機能性表示食品を巡る検討会（第1回）</li> <li>24日 【消費者庁】機能性表示食品を巡る検討会（第2回）</li> <li>26日 【大阪市】大阪市食中毒対策本部会議（第2回）</li> </ul>
	5月	<ul style="list-style-type: none"> <li>10日 2024年12月期第1四半期決算発表（本件事案に係る特別損失38億円計上と業績予想の取り下げ）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>7日 【その他】日本腎臓学会「紅麴コレステヘルプに関連した腎障害に関する調査研究」（中間報告第2弾）</li> <li>8日 【消費者庁】機能性表示食品を巡る検討会（第3回）</li> <li>10日 【消費者庁】機能性表示食品を巡る検討会（第4回）</li> <li>21日 【消費者庁】機能性表示食品を巡る検討会（第5回）</li> <li>23日 【消費者庁】機能性表示食品を巡る検討会（第6回）</li> <li>24日 【厚生労働省】【大阪市】共同記者会見を実施（健康被害調査結果の現状報告）</li> <li>28日 【厚生労働省】国立医薬品食品衛生研究所による原因究明の中間報告（プベルル酸に腎毒性あり）</li> <li>29日 【大阪市】大阪市食中毒対策本部会議（第3回）</li> <li>31日 【その他】紅麴事案への対応に関する関係関係会合が開催（第2回）</li> </ul>

	小林製薬	外部（厚生労働省／消費者庁／大阪市／その他）	
2024年	6月	21日 •2025年日本国際博覧会「大阪ヘルスケアパビリオン」への協賛および出展辞退を公表 28日 •死亡が関係するお問い合わせ総数および調査継続事例数等を公表	3日 【消費者庁】消費者委員会本会議（「機能性表示食品を巡る検討会」の取りまとめ） 28日 【厚生労働省】大臣が臨時会見 当社ニュースリリースへのコメントを公表 30日 【その他】日本腎臓学会 第67回学術総会において紅麹コレステヘルプに関連した腎障害に関する調査結果を報告
	7月	23日 •代表取締役の異動と報酬一部返上を公表 •事実検証委員会の調査報告を踏まえた総括を公表 26日 •厚生労働省への報告不備（報告対象企業数）を公表	
	8月	1日 •厚生労働省への報告不備（報告対象企業数）続報を公表 8日 •紅麹事業からの撤退を公表 •健康被害にあわれたお客様への本格的な補償の開始（8月19日～）を公表 •2024年12月期第2四半期決算発表（本件事案に係る特別損失累計79億円計上と修正業績予想） 13日 •厚生労働省への報告不備（調査対象事例数）を公表 21日 •厚生労働省への報告不備（調査対象事例数）続報を公表	23日 【大阪市】大阪市食中毒対策本部会議（第4回）製品の回収率が約95%と発表 27、28日 【大阪市】当社大阪工場で立ち入り検査を実施
	9月	17日 •再発防止策を公表	1日 【消費者庁】【厚生労働省】機能性表示食品等に係る健康被害の情報提供の義務化開始 18日 【厚生労働省】国立医薬品食品衛生研究所による原因究明の報告（プベルル酸に腎毒性あり、化合物Y・Zに腎毒性なし） 【厚生労働省】紅麹関連製品に係る事案の健康被害情報への対応に関するワーキンググループ（第1回）
	10月	8日 •執行役員と社外取締役および監査役の報酬一部辞退を公表	8日 【その他】日本通信販売協会 当社に改善勧告 10日 【大阪市】大阪市食中毒対策本部会議（第5回） 22～24日 【厚生労働省】紅麹関連製品に係る事案の健康被害情報への対応に関するワーキンググループ（第2回）
	11月	8日 •2024年12月期第3四半期決算発表（本件事案に係る特別損失累計101億円計上と修正業績予想）	20～21日 【厚生労働省】紅麹関連製品に係る事案の健康被害情報への対応に関するワーキンググループ（第3回）
	12月	2日 •人事異動と組織変更を公表	24日 【厚生労働省】紅麹関連製品に係る事案の健康被害情報への対応に関するワーキンググループ（第4回） 26日 【大阪市】大阪市食中毒対策本部会議（第6回）
	2025年	1月	21日 •代表取締役および取締役の異動を公表
2月		10日 •2024年12月期通期決算発表（本件事案に係る特別損失累計127億円を計上） •再発防止策の進捗を公表	
3月		21日 •「品質・安全の日」を実施 28日 •コーポレートガバナンス委員会を設置	19日 【大阪市】厚生労働省へ「食中毒詳報」を提出

## 再発防止策の策定

当社では、本件事案について、事実検証委員会による調査報告書における指摘事項を踏まえ、2024年9月17日付で「再発防止策」を公表し、以下を3本柱とする再発防止策を策定いたしました。

### 再発防止策の概要(3本の柱)

#### 1. 品質・安全に関する意識改革と体制強化

- 「品質・安全ファースト」を徹底して当社の役員・従業員の品質・安全に関する意識改革を図る
- 品質・安全責任部署の役割と責任を明確にし、品質保証体制とマネジメント体制を強化する

#### 2. コーポレート・ガバナンスの抜本的改革

- 新小林製薬の経営を監督する取締役会構成を刷新する
- ステークホルダーの皆様からの信頼回復と、新小林製薬の実現を目的として、正しいことを正しく行う会社となるための体制の確立を図る

#### 3. 全員が一丸となって創り直す新小林製薬

- リスク感度を高め、また新たな価値を作り出す力を高めるため、当社が抱える同質性を排除し多様性を確保する施策を実行する
- 全役員・従業員が力を合わせて一丸となり、新しい小林製薬を創り直す

### 1. 品質・安全に関する意識改革と体制強化

本項目においては、まず、全従業員教育や品質・安全を「自分事」として捉える討議の場を提供し、こうした活動を通じて「お客様に安心をお届けする」という点の重要性を再認識すること、また経営幹部と現場従業員との双方向の対話の増加を通じて、「品質・安全ファースト」の意識改革を推進してまいりました。次に、品質・安全責任部署の役割と責任の明確化を図り、より専門性を発揮できる品質管理体制とするべく、専門部署の新設など、2025年1月1日付で関連する組織再編を行いました。また、工場マネジメント体制の強化に加え、製造部門および研究開発部門との連携を加速させ、ものづくりの協働体制およびガバナンス体制の強化を進めております。

今後は、ものづくりの現場の力を強化し、品質マネジメント体制を再構築していくとともに、品質管理基準や製品検査等の精緻化も図ってまいります。

### 2. コーポレート・ガバナンスの抜本的改革

本項目においては、当社の現状を鑑み、あるべき取締役会構成の見直しを行い、社内外からさまざまな知見を有する人材を選定し、第107期定時株主総会および取締役会において、代表取締役および取締役が選任され、新たな取締役会構成がスタートいたしました。また執行体制としては、専門性を高め意思決定の質とスピードを向上させる目的で、執行会議体の見直しを行っています。

併せて、危機管理体制強化の観点から、有事対応シナリオを具体的に想定したリスクマネジメント体制の見直しを含め、有事の際の対応組織およびリスク情報のエスカレーション体制を強化しました。

今後は、新しい取締役会のもと、監査役との連携をさらに強化して内部統制や品質管理の監督を充実させてまいります。

### 3. 全員が一丸となって創り直す新小林製薬

本項目において、まずは、専門性と多様性を重視した人材の確保や配置、多様性を評価し尊重できる幹部人材などの育成に向けた人事制度改革に着手しています。次に、今後の当社のあるべき姿と、それを実行できる組織風土の構築を目指した全社横断のプロジェクトを2024年12月に発足しました。

また、本件事案を公表した3月22日を毎年「品質・安全の日」とし、本件事案を決して風化させることなく、全員が一丸となって新たな小林製薬を創り直してまいります。

# 再発防止策の進捗状況

当社の再発防止策の進捗状況は以下の通りです。当社としましては、「実施・導入済」とされている施策につきましても、その実効性を検証し、内容を不断に見直していく所存です。

2025年8月5日現在

番号*	再発防止策	ステータス			実施・導入時期
		計画立案	着手・導入準備	実施・導入済	
1	品質・安全に関する意識改革と体制強化				
(1)	意識改革:「品質・安全ファースト」				
ア	品質・安全に関する教育・研修				
	品質・安全に関する教育・研修の全役員・従業員向け実施				実施済(2024/6)
イ	品質・安全に関する代表取締役社長メッセージの発信				
	代表取締役社長が旗手となつての定期的なメッセージ発信				実施済(2024/8)
ウ	従業員との対話の機会の増加				
	経営幹部と品質・安全の維持・管理に従事する従業員との定期的対話				実施済(2024/8)
エ	「品質・安全ファースト」を最重要視した事業計画の策定				
	事業計画への「品質・安全ファースト」の組み込み				実施済(2024/11)
	中期経営計画への品質・安全に関する施策の中軸的配置				実施済(2025/8)
	品質・安全向上に必要な投資を行える環境整備				2025/8
	必要な事業の選択と当該事業へのリソースの集中				2025/8
(2)	体制強化①:品質保証体制				
ア	責任部署の明確化				
	信頼性保証本部の役割の明確化				実施済(2025/1)
イ	品質管理体制の改善				
	第1線の専門性強化	機能別本部制への移行			実施済(2025/1)
		品質管理部署の品質管理専任化			実施済(2025/1)
		人事ローテーションの見直し			2025/12
	第1線と第2線の双方向的連携の強化	品質関連の組織の整理			実施済(2025/1)
		品質関連の会議体の整理			実施済(2025/1)
ウ	専門部署の新設				
	製品の開発・製造関連法規を専門的に扱う部署の新設				実施済(2025/1)
(3)	体制強化②:マネジメント体制				
ア	工場のカバナンス体制の充実				
(ア)	品質マネジメント部および第三者による定期監査				
	製造本部による工場の定期監査の実施	品質総点検(自主点検)(注)経口製品、肌に触れる製品			実施済(2024/7)
		社内定期監査の実施			実施済(2025/4)
	第三者機関によるチェックの仕組みの構築	第三者機関による工場の監査の実施			実施済(2024/10)
		第三者機関による定期的な監査の継続			2025/10
(イ)	「ものづくり推進室」の新設	・工場の統括機能の強化(ものづくり推進室の新設)			実施済(2025/1)
(ウ)		・製造本部と工場の連携/コミュニケーション強化			
(エ)	統括的な衛生管理基準の策定				
	経口製品群(医薬品以外)での衛生管理基準の策定				実施済(2025/7)
	肌に触れる製品群(医薬品以外)での衛生管理基準の策定				2025/12
	全製品カテゴリーでの衛生管理基準の策定				2026/12
イ	関連ルールの整備				
	製品カテゴリーに応じた法令・各種ガイドラインの一元化				2025/12
	品質保証方針の浸透の徹底				実施済(2024/10)
	製造・研究・品質部門の品質活動同期化	ものづくり品質行動方針の明文化			実施済(2025/3)
ウ	業務フローの見直し				
(ア)	開発部門と工場の協働				
	「量産化見直し会議」の定期開催				実施済(2025/4)
	開発部門と製造本部の部門横断的な品質強化チームの立ち上げ				実施済(2024/12)
(イ)	新規技術領域における製造管理・維持管理等の向上				
	新規技術領域への進出や事業拡大時におけるPMIプロセスの再考				実施済(2024/10)
	取得事業に関わる人材の育成・外部専門家の意見聴取体制の構築				2025/12
	取得事業に係る継続生産開始後における製造管理・品質維持管理体制の強化				2025/12
(ウ)	製品検査の強化				
	製品特性に応じた複数検査・特定成分以外の成分混入の検出手順の検討・導入				2025/8
	(注)本検査に関し、まず今回開発した手法につき導入準備中。要求レベルや技術水準に合わせた継続アップデートを予定				
エ	人事評価制度の刷新				
	品質・安全に貢献する活動を評価対象とすることを軸とした人事制度の改定				2025/12

\* 番号は再発防止策の「1.」「2.」「3.」に対応しています。

再発防止策の進捗状況

2025年8月5日現在

番号*	再発防止策	ステータス			実施・導入時期
		計画立案	着手・導入準備	実施・導入済	
<b>2</b>	<b>コーポレート・ガバナンスの抜本的改革</b>				
(1)	創業家依存経営からの脱却				
	代表取締役会長・社長の辞任				実施済(2024/7)
	社外取締役が過半数を占める取締役会による監督機能の更なる強化				実施済(2025/3)
(2)	機関設計の再検証				
	指名委員会等設置会社等への移行の検討				2026/3
	取締役会構成の刷新・社外取締役増員・取締役会長外部招聘による監督機能強化				実施済(2025/3)
(3)	取締役会による監督強化				
ア	社外取締役による監督の強化				
	取締役会議長体制の変更				実施済(2024/7)
	取締役会アジェンダの見直し				実施済(2024/7)
	社外取締役と監査役間の情報共有の仕組みの充実				実施済(2025/7)
	社外取締役の任期ルール制定				実施済(2025/3)
イ	取締役会と執行サイドの連携強化(定例会議の新設等)				
	取締役会への適時適切な情報提供の仕組み作り				実施済(2024/7)
	取締役会と執行サイドの連携強化 リスク情報のエスカレーション体制の構築				実施済(2024/8)
ウ	監査役への適時の情報共有				
	監査役会と取締役会・執行サイドのコミュニケーションの促進				実施済(2025/6)
(4)	執行部の会議体の見直し(GOMの廃止等)				
	会議体の再構成				
	経営執行会議の新設(執行の意思決定機関の明確化)				実施済(2024/11)
	グループ協議会の新設(多様な意見の収集)				実施済(2025/1)
	各種専門委員会の新設(専門協議強化/第三者視点採用)				実施済(2025/3)
(5)	危機管理体制の整備				
ア	代表取締役社長を責任者とする対応体制				
	専門性をもって迅速に意思決定を行う仕組み構築(品質安全専門委員会・品質安全緊急会議の設置)				実施済(2025/3)
イ	有事を想定したリスクマネジメント				
	組織再編によるリスクマネジメント部門と取締役会事務局の連携強化				実施済(2025/1)
	平時におけるリスクマネジメント体制の構築				実施済(2025/3)
ウ	有事の際の社内情報共有体制				
	有事におけるリスク情報のエスカレーションフローの再整備				実施済(2025/3)
	取締役会にエスカレーションすべきリスク情報の考え方の策定				実施済(2025/3)
(6)	リスク・コンプライアンス体制の強化				
ア	ガバナンス推進会議の再整理				
	リスク・コンプライアンス専門委員会の設置				実施済(2025/3)
イ	誠実さを行動準則とした組織運営				
	インテグリティ経営の推進				
	インテグリティ経営推進の専門部署の新設				実施済(2025/1)
	役員向けインテグリティ研修実施				実施済(2024/6)
	インテグリティ経営の風土の醸成				2025/12
(7)	対外的なコミュニケーション・情報発信の改善				
	専門性を高めた組織編成による社内・対外コミュニケーションの活性化				実施済(2025/1)
(8)	品質・安全を最優先とした事業運営				
	事業ポートフォリオ戦略の再構築・やめるべきことの決定(事業の選択とリソースの集中)				2025/8
	SKU数の削減の検討				2025/8
	必要な人員や予算等のリソースの再分配				2026/1
<b>3</b>	<b>全従業員が一丸となって創り直す「新小林製薬」</b>				
	専門性と多様性を重視した人材の確保・配置・育成				2026/1
	組織風土の見直し(組織風土改革プロジェクトの推進)				2025/11
	本件事案を風化させない取り組みの継続(3/22(本件事案公表日)を「品質・安全の日」と制定)				実施済(2025/3)

\* 番号は再発防止策の「1.」「2.」「3.」に対応しています。

## 信頼回復に向けた取り組み

### 機能別組織への移行

当社では、これまでの事業部制において、第1線（研究開発部門、製造本部、工場）のものづくり機能が専門性を十分に発揮できず、品質管理を担う部署が、品質管理業務だけでなく、事業推進も担う状況になっていました。また、第2線（当時の信頼性保証本部）が、品質監査以外の役割も少なからず担う状況になっていました。

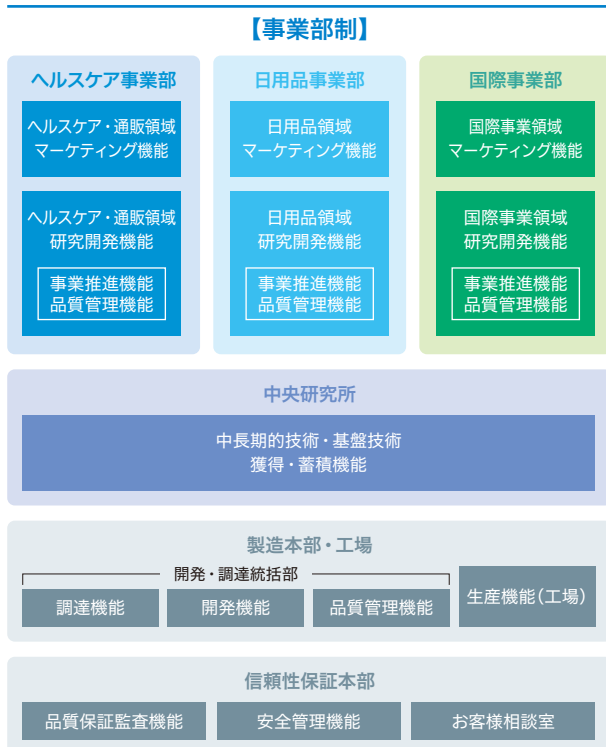
そのため、「品質・安全ファースト」を体制面においても実現するため、製品の品質担保の主体である第1線の専門性を高めることを目的とし、組織の再設計を行い、2025年1月1日付で組織再編を実施しました。マーケティング機能・研究開発機能を事業ごとに束ねる従来の事業部制を廃止し、これまで分散していた職能を集約した機能別本部制へと移行しました。これにより、専門人材の知識と経験が集約され、日々の業務で専門性を意識した議論ができる

レポートラインの設計が可能となり、各部門が担うべき機能を十分に発揮できる体制を実現できると考えています。

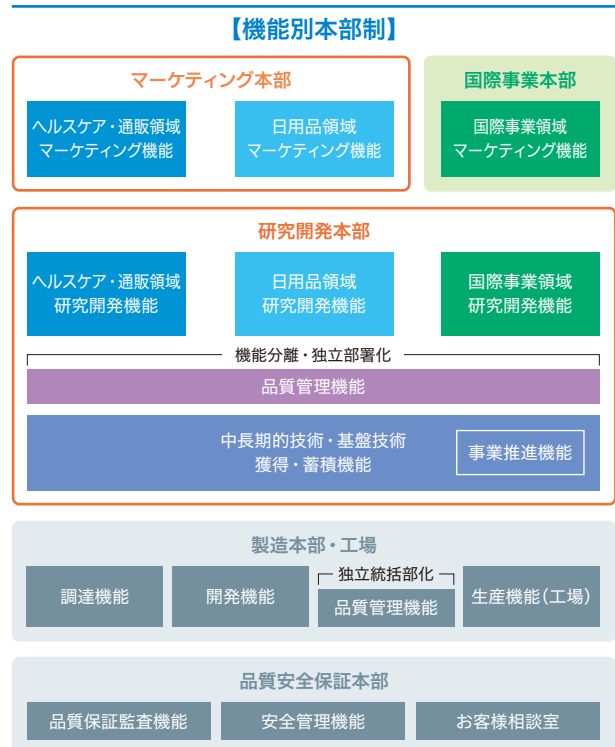
また、品質管理部門は、その本来の役割である品質管理のみを担うことを明確にするため、研究開発部門および製造部門それぞれにおいて組織の再整理を行いました。

さらには、従来の信頼性保証本部については、各事業部、製造本部、および各工場とは一線を画し、品質保証や安全管理において独立かつ客観的な監査機能を持つ責任部署として明確に位置づけました。2025年1月からは、その名称を「品質安全保証本部」に改め、各事業部、製造本部、および工場における品質管理体制や全社的な品質・安全に関わる仕組みなどのプロセス監査の役割と責任を担う組織であることを明確にしました。また、全社的な品質教育についても、品質安全保証本部が責任をもって取り組むこととしております。

従来



2025年1月1日～



## 品質安全保証本部長メッセージ



執行役員  
品質安全保証本部 本部長  
山崎 寛生

常にお客様視点で  
品質を考え抜き、  
お客様に満足いただける価値を  
提供する仕組みを築く

事実検証委員会および大阪市の食中毒対策本部会議の調査において、当社のものでづくりのあり方や品質に対する意識についてさまざまな指摘をいただきました。私自身、入社以来研究開発を軸に製品開発に携わっており、お客様にご満足いただけるモノを作っているという意識があっただけに、これらの指摘には忸怩たる思いがあります。

これまでの品質管理には  
どのような課題があったのか

当社は、「あったらいいな」という「魅力品質」をカタチにするものでづくりが得意で、これまで幅広いカテゴリーの製

品を世に送り出し続けてきました。

しかし、数多くの開発を進める中で、信頼性保証本部が、「品質管理システムが適切か」という点の監査に注力するようになってしまっていました。また、信頼性保証本部とものづくり現場の管理部門との連携が曖昧であり、開発の不具合事象に関して現場の報告や相談を受けた信頼性保証本部が、基本的にはブレーキ役を果たすという意識で動くものの、“どう問題を払拭して対応できるか”という対策を考慮する意識も混在していた部分がありました。

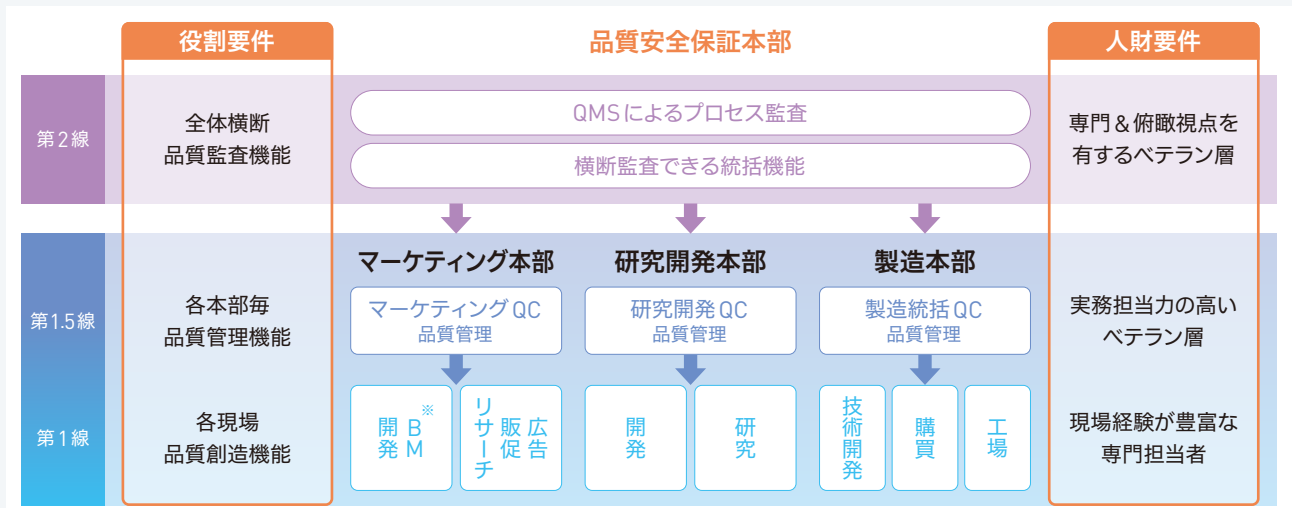
会社全体としてより多くのリソースを新製品開発に割く中で、短期的な人事ローテーションが繰り返されたことにより、所属員の専門性が低下し、時代の変化に応じた品質への対応が十分とならなかった可能性があります。

このような状況で再発防止策を現場に落とし込んでいくにあたり、各部門と品質担保の連携体制がわかりにくいとの声があったため、誰にとってもわかりやすい仕組みの再構築と品質意識の改革が急務だと考えています。

一人ひとりが、自らの仕事の先  
お客様を意識し、各々の役割を果たす

品質強化では、単に管理基準を厳しくするだけでは、本質的な課題解決につながりません。

### 品質強化体制(概念図)



「誰にとっての品質なのか」に立ち戻って考えれば、品質の良し悪しの基準は、「お客様の価値観(お客様がどのように判断するか)」に尽きます。お客様が「小林の製品を使って良かった」と心から思っていたいただけるモノ・コトを提供し続けることこそが、お客様目線で品質を担保することであり、これを持続させるQMS(Quality Management System)を見つめなおし、全社に浸透・定着させなければなりません。

具体的には、まず第1線(現場)の品質意識を高め、現場での製品設計や製造工程で一定の品質を担保できる体制とし、第1.5線(管理)がその現場において品質管理(QC)を機能させ、第2線(監査)の品質安全保証本部が全体のプロセス監査と製品ごとの個別監査を組み合わせる一連の体制を整備することで、全体として品質を担保できる体制に構築します。特に2025年度は、研究や製造の第1.5線と我々第2線との役割分担および連携体制の強化を進めていきます。

この体制を支えるスペシャリスト育成にも取り組みます。従来は多様性を重視したジェネラリスト育成を目的にさまざまな現場を経験する短期的ローテーションが主流でしたが、今後は、例えば現場経験者(第1線)が研究QCや製造統括QC(第1.5線)として管理経験を積み、十分なスキルと経験を持って品質保証(第2線)すなわち品質安全保証本部で監査者となるキャリアパスを明確にし、人材の育成を強化していきます。品質安全保証本部がQMSのプロセス監査と個別監査の両軸を担える高い専門性を持つ集団となり、全社の

品質保証に責任を持つ部門としてレベルを上げていきます。

また各現場においてQMSが機能して「品質が担保されている状態」を維持管理する体制に十分なリソースを投入し、品質に対する教育を継続的に行いつつ、品質維持のために必要な日々の業務に対する評価体系もより強化していく必要があると考えています。

本年からものづくりに直接責任を持つ研究開発本部、製造本部そして品質安全保証本部が主体となって、品質に関するリスクや対策を徹底的に協議する「品質安全専門委員会」を新たに設立し、社内の品質に関わる案件を週次で協議する運用を開始しました。ここでは各部門のさまざまな観点から品質に関する厳しい協議を行い、お客様ファーストを強く意識した意思決定を行っています。これは一つの例ですが、さまざまな局面で「お客様ファーストの判断基準」を実感する契機が増えることで、日々の従業員の意識や行動がより良く変化していくことを期待しています。

このようにして私たち一人ひとりが常にお客様目線で品質を考え抜き、業務で連携する社内外の方々お互いに満足し合える関係を築きつつ、その先にある、お客様に満足いただける価値を提供することが当たり前となる仕組みを築いていきます。

そして「新小林製薬」の実現に向けて、今までのやり方や考え方から大きく脱皮し、一丸となって変革を続けることで、「真にお客様に向き合う企業に成長した」とご評価いただけるようになりたいと考えています。

## 研究開発本部長メッセージ



取締役  
常務執行役員  
研究開発本部 本部長  
松嶋 雄司

### 守破離：考え抜き、 専門性にこだわり抜いて 魂のこもったものづくりを

品質管理業務だけでなく、開発推進の役割もあり、同じ部署がアクセルとブレーキの両方を担う一方、専らブレーキの役割を果たす部署がなかったところに課題がありました。

今回の機能別本部制では、研究開発側がアクセルとブレーキをグリップする一方、専任化した品質管理部門が行き過ぎることがないようにブレーキをかけます。

私も研究開発のトップとして、アクセルとブレーキの両方を見ながら、攻めるべきところは攻める立場にあり、品質安全保証本部長がこれに対してブレーキをかける立場にあります。このような二層構造でアクセルとブレーキをコントロールするようにした点が、これまでとの一番大きな違いです。

具体的には、第1線である研究開発部門に加え、研究開発本体内で個々の製品設計、処方設計などの品質管理を司る、第1.5線の研究品質管理部がブレーキ役になるとともに、第2線の品質安全保証本部が独立して会社全体の牽制機能を発揮する構造です。

今後の品質管理では、研究開発本部、製造本部、品質安全保証本部の3部門がしっかり連携する必要がありますが、3本部長が参加する品質安全専門委員会での議論が、品質に関する目線合わせや課題の抽出・共有に大きく役立っています。

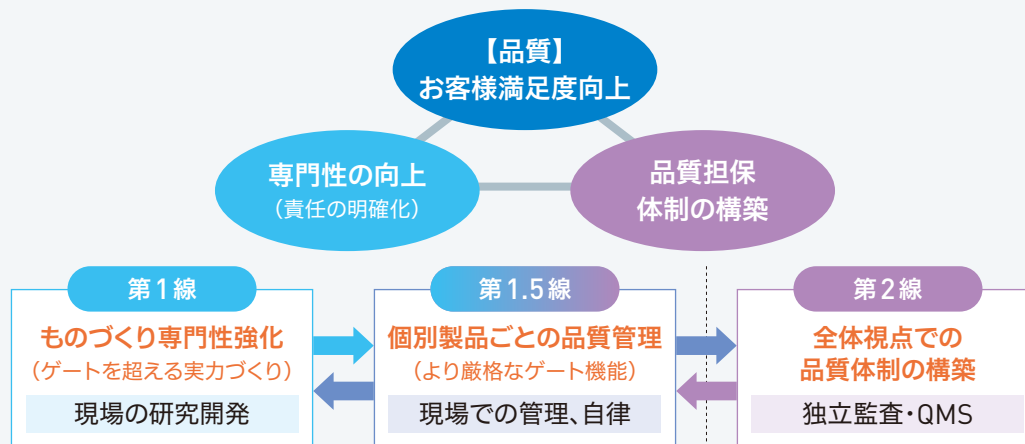
2024年9月に公表した再発防止策の具体化として、2025年1月より、マーケティング機能・研究開発機能を事業ごとに束ねる「事業部制」を廃止し、これまでヘルスケア事業部、日用品事業部および中央研究所に分散していた職能を、マーケティング本部や研究開発本部などに集約した「機能別本部制」に移行しました。

#### 機能別本部制への移行による 品質・安全の体制強化

機能別本部制と事業部制の最も大きな違いは、品質管理のあり方です。従前の事業部制における品質管理部門には

#### 機能別本部制を活かし、品質への気づきを 高めるには、まず「現場力の強化」から

この機能別本部制が十二分に機能し、品質管理体制が改善する鍵は、「現場力の強化」にあります。品質管理とは、何らかの不具合のある製品を市場に出ないようにする、



ゲート機能であり、根源的な対策は現場力を高め、「問題のある製品を作らない」ことに尽きるからです。

研究開発では、企画設計の段階から製造しやすい、後工程を意識した試験設計や処方設計、すなわち、ロバスト性（製造工程や使用環境におけるバラツキの影響を受けにくい頑健性）の高い設計能力が必要です。

もう少し具体的にご説明しますと、研究開発とは、0→1を生み出すイノベーションです。これに対し製造は1→100へと量産化し、毎回安定的に生産しなければいけません。そのため、作り方のベクトルがまったく異なり、ラボでは作れたものが工場では作れない、ということも起こり得ます。とはいえ、研究開発が量産化を見据えて1を作ろうとすると、本来作れた0→1が生み出せない、ということも起こり得ます。そこで重要なのが、研究開発が作った1を100にもっていくために、ベクトルの軸を変換するトランスファー機能です。小林製薬の持ち味であるスピード開発は維持しつつ、製剤設計を軸に、製造に適した作り方にするトランスファー機能を強化します。

現場力強化のためにもう一つ重要なのが「専門性の強化」です。医薬品であれば、薬機法（医薬品、医療機器等の品質、有効性および安全性の確保等に関する法律）、食品であれば食品衛生法やHACCP（Hazard Analysis and Critical Control Point）に関する専門性を向上させるため、研究開発機能を領域（ヘルスケア、日用品、国際）ごとに組織化し、レポートラインを構築しました。その下に中長期的な視点で基礎的な研究を行う研究部門（基盤研究、ライフサイエンス研究）を置き、開発部門側としっかり連携しながら、製品開発レベルの向上に傾注します。専門職の人事ローテーションでは頻繁な異動を避け、技術戦略の視点から専門性を高める人材育成に腰を据えて取り組む方針です。

## 確かな品質で、お客様に満足して 使い続けていただける新製品開発を

「小さな池の大きな魚」に象徴される小林製薬の成長モデルは「新市場創造」と「小さな池の拡大」が両輪ですが、昨今、カバーすべき戦線が拡大し、小粒の池を掘るだけになっている点を危惧しています。お客様のお困りごとが解決される「パフォーマンス」をもっと重視し、開発リソースの配分にメリハリを付けるべきだと考えています。

「新小林製薬」の実現に向けては、「守破離」が鍵を握ります。「守」とは、基本をしっかりと身に付けること。「破」とは、自分で考え工夫し、独自性を出すこと。「離」とは、独自の新しい世界の確立、つまり創造と革新です。専門性を高めても「守」にとどまれば、当社の独自性は消えてしまいます。一方、「守」がしっかりできていない状態で「破」や「離」に進めば、品質不具合が生じる可能性が高まります。チャレンジ精神旺盛な風土は当社の強みであり、そこを大事にしながらも、正しい知識、経験、能力を身に付けるために基本を根付かせていくことこそが、当社の進むべき道だと確信しています。その上で、「人と社会に素晴らしい『快』を提供する」という原点に回帰し、魂のこもったものづくりに邁進します。

現在、大阪府箕面市彩都に建設中の研究所棟は、研究、開発、製造が同居し、いつでも、どこでも、誰とでも、活動に適した場所で働くことができるABW（Activity Based Working）を取り入れます。こうした場も活かし、さらなる知の探索と知の深化を行っていきます。

## 製造本部長メッセージ



執行役員  
製造本部 本部長  
中村 仁弥

信頼を取り戻すために、  
「現場にあるアイデア」を  
見える化し、  
着実に実行していきます

---

再発防止策を現場に落とし込み、  
機能させるための取り組みを実施

---

再発防止策の目的を達成するには、製造本部内において、「誰が何をするのか」を明確に現場に落とし込み、組織をしっかりと機能させる必要がありました。

再発防止策公表以降、製造本部では、組織面で次の3つの取り組みを行いました。

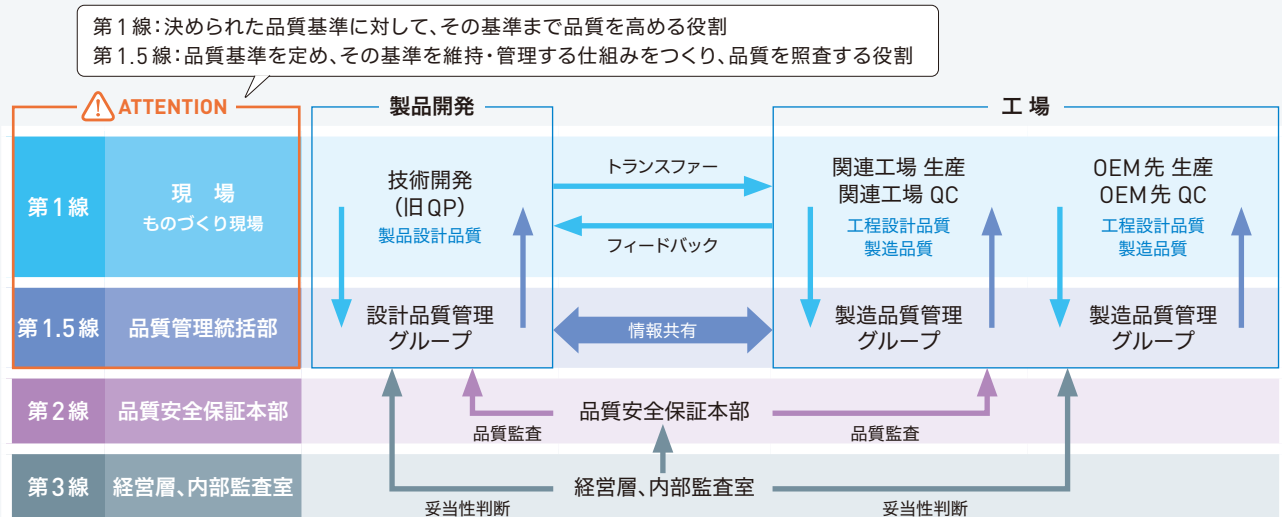
一つは、「品質管理統括部」の設置です。従前は、開発調達統括部傘下の品質マネジメント部が製品品質管理を担ってきましたが、開発部門や購買部門と並列の組織であり牽制機能が弱かったため、「医薬品・ヘルスケア」と「パーソナル・ハウスケア」をそれぞれ専門とする「品質管理部」に衣替えし、新たに設置した品質管理統括部の直下とし、機能強化を図りました。

次に、工場統括部の直下に「工場ものづくり推進室」を新設。同部もこれまで、工場全体を統括していましたが、横串を入れる組織がなかったため、法人化し独自に運営されている各工場の優れた取り組みや新たな品質基準を横展開しにくい状況にありました。今後、同推進室が各工場の好事例や悩み事を吸い上げて共有化し、ものづくり全体のレベルをさらに底上げしていきます。

最後が、ものづくりに関する「法規部門」の設置です。これまでは各部署が独自に、必要に応じて対処していましたが、製造法規の専門部隊を組織し、管理していく体制としました。

製造本部長に就いてすぐ、自社工場を見て回りましたが、並行してOEM先様と直接お話しする機会がありました。私自身、これまで小林製薬で30年以上にわたって製造に携わってまいりましたが、当社のものづくりをよりレベルアップさせるためのヒントが数多く得られ、改めて社外からも現場からも謙虚に学び、ものづくりのあり方を変えなければならないと決意しています。

## これからの品質強化の考え方《3線ディフェンス》



品質部門だけが品質強化を担うのではなく、研究開発・技術開発、工場、品質安全保証本部、経営層の関与を含め、会社全体で品質強化を図っていく

判断基準が「お客様ファースト」であることを身をもって体感することが浸透・定着の鍵

残念ながら当社の製造部門に対する「社会からの信頼」「お客様からの信頼」が大きく揺らいでいます。私は、これらの信頼を取り戻すには、現場にあるアイデアを見える化し、着実に実行していくことが一番大事だと考えています。

一方、私が着任前から感じていた組織の課題は、「言いたいことが言える風土にしなければならない」ということです。現場には、さまざまな答えやアイデアがありますが、それらをパッと取り上げて仕組みにし、実行する力が弱かったと認識しています。“風通しの良い職場にするため、勇気をもって声を上げましょう”とよく言いますが、そのような勇気を持たずとも、言いたいことが言えるようであればなりません。その実践として、私が参加する会議体では、できる限りさまざまな人の意見に耳を傾けるようにしています。

例えば、毎週行っている品質安全専門委員会では、ものづくりに直接責任を持つメンバーが、科学的なデータと現場の情報を基に、事実に基づいて、ものづくりに特化した議論を重ねています。データと事実を根拠とし、「品質・安全を最優先で」判断することが「お客様ファースト」につ

ながると考えています。

議題については、枠を設けず、とにかく気になること、とくに悪い情報を現場で悩まずに、どんどん上げるように意識付けをしています。これは、従来なら“ちょっと待て”“もう少し分析してみよう”としてきた事柄に対し、当社の判断基準が、本当に「お客様ファースト」に変わったことを日々のジャッジを通じて、身をもって体感してもらいたいです。この体感により「お客様ファースト」の考え方が浸透・定着できると信じています。私はさまざまな意見を聴いてきちんとジャッジすることを大切にし、いろんな意見を聞いたけれども何も決めずに先送りすることだけはしないと決めています。

仮に判断に迷いが生じることがあったとしても、自分の家族など「自分が大切にしている人に本当に使ってほしいか」という原点に返れば良いのです。

当社がこれまで、さまざまなイノベーションを起こしてきたのは、ちょっと突飛な意見であっても否定せず、それを「おもしろいね」と言える雰囲気があったからこそだと感じています。

このようなDNAが根付いているのですから、風通しの良い風土をより強固なものにしてやりさえすれば、「新小林製薬」の原動力となる新たなイノベーションを高い品質レベルで生み出し続けられると信じています。

## ガバナンス改革と企業風土の再構築

### コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

当社は、企業価値の最大化という経営の基本方針を実現するためには、株主価値を高めることが重要な課題の一つであると位置づけております。このためには、迅速かつ正確な情報開示と経営の透明性向上が重要であると考え、コーポレート・ガバナンスの充実に向けてさまざまな取り組みを実施しております。

また、当社は、経営トップに対しても現場の生の声を直接伝える機会を積極的に設ける等、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おります。この社風を維持・発展させることも有効なコーポレート・ガバナンスの手段であると考えております。

### 取締役会の刷新

当社は、2024年9月17日に公表した再発防止策における3本柱のうち、「2. コーポレート・ガバナンスの抜本的改革」と「3. 全員が一丸となって創り直す新小林製薬」を掲げており、同質性を排除し、多様性を確保するための施策を推進しています。ステークホルダーの皆様からの信頼を回復し、「新小林製薬」を実現していくためには、取締役会構成についても大幅な刷新を図ることが望ましいと判断しました。

その結果、2025年3月28日開催の定時株主総会において、取締役候補者10名のうち8名が新任の取締役として就任しました。当社は、取締役会の監督機能の実効性を確保すべく、社外取締役が取締役の過半数を占める構成を維持し、その数を4名から6名へと増員しております。また、取締役会長を社外から招聘し、社内取締役や執行役員への牽制力を強化しました。そして、医薬品や食品を取り扱うメーカーとしての社会的責任を果たすため、医薬品や食品の研究領域に深い経験と知見を持つ人材を新たな取締役に登用しております。さらに、再発防止策の主要課題である内部統制システムおよび品質管理システムの強化に向け、高い法的知見や内部統制・リスクマネジメントの経験豊富な人材も選任しております。

これらの選任は、経営全般にわたる幅広い知識と見識を備える観点から、人事指名委員会および取締役会の審議を経て決定されたものです。

なお、お客様・お取引先様への補償を担当する小林章浩と、本件事案の再発防止等の審議に関与してきた片江善郎は引き続き取締役として留任し、これまでの取り組みの連続性・継続性にも配慮しております。

→ 取締役会の刷新・選任については、片江善郎社外取締役のメッセージでも説明しております。

当社が必要と定めるスキルマトリクスは以下の通りです。

#### 当社の求めるスキルマトリクス

	企業経営	グローバルビジネス	組織マネジメント・人材開発	ESG・サステナビリティ	マーケティング・営業	財務・会計	法務・リスクマネジメント	DX・IT・デジタル	新設 研究開発	新設 医療・医薬
大田 嘉仁	●	●	●	●						
豊田 賀一		●	●		●					
松嶋 雄司			●						●	●
小林 章浩	●	●	●	●	●			●		
片江 善郎		●	●	●			●			
高橋 昭夫	●		●			●				
毛利 正人	●	●	●	●		●	●			
松本 真輔			●	●			●			
楠本 美砂		●	●		●			●		
門川 俊明			●						●	●

(注) 上記一覧表は、各取締役が有するすべての知識・経験・能力等を表すものではありません。

## ガバナンス体制

本件事案への対応にあたっては、それまで週次で開催されていた執行役員等による会議体（GOM）が事実上機能不全に陥っていました。その要因として、GOMの出席者が多く、「議論・決定する場」ではなく、責任部門の担当者の報告を「聞く場」と化していたことが挙げられます。

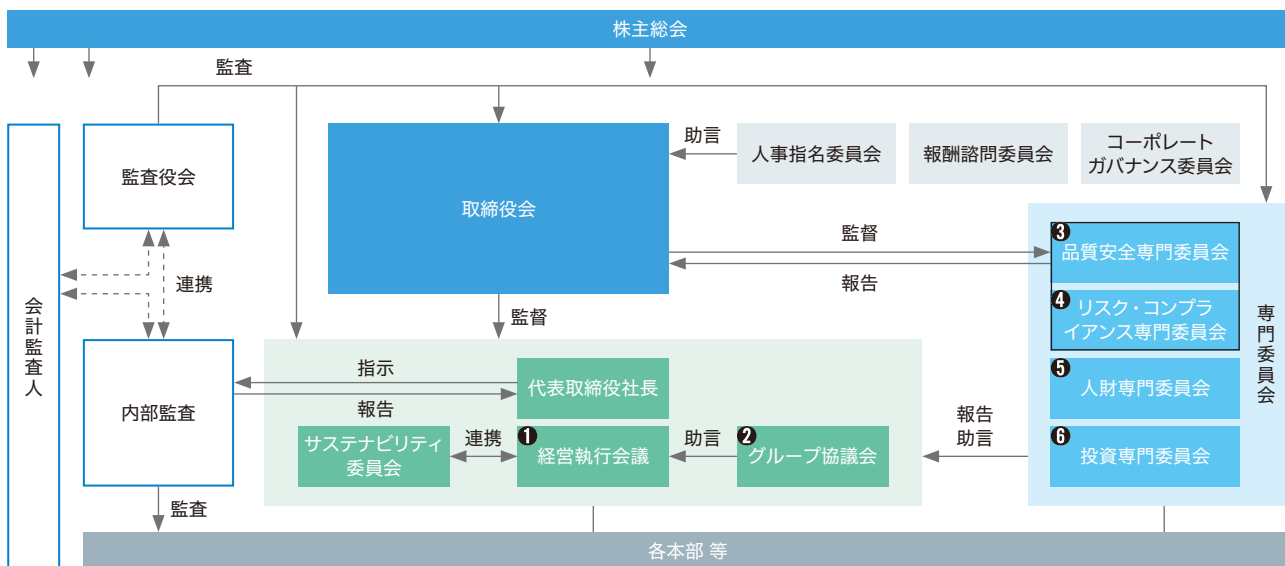
そのため、執行における意思決定機関をスリム化し、意思決定の質とスピードを向上する目的としてGOMを廃止し、その上で、小林製薬グループの執行部の最終意思決定機関として、「①経営執行会議」を新設しました。また、多様な視点で問題や課題について意見収集・意見交換を行う場として、経営執行会議メンバーに各部門長を加えたメンバーで

構成される「②グループ協議会」も新設しています。

さらに、経営執行会議における意思決定の質とスピードの向上、および代表取締役社長の強いリーダーシップのもとで、全社を挙げて品質・安全を最優先した決断を実施するための施策として、経営執行会議の下に「③品質安全専門委員会」「④リスク・コンプライアンス専門委員会」「⑤人財専門委員会」「⑥投資専門委員会」の4つの「専門委員会」を新設いたしました。

2024年9月17日に公表した「再発防止策」で掲げている「2.コーポレート・ガバナンスの抜本的改革」を実行するためのコーポレート・ガバナンス体制の再構築を踏まえた、現在の当社のコーポレート・ガバナンス体制図は以下の通りです。

コーポレート・ガバナンス体制図



### 新設された会議体、専門委員会

	役割	開催頻度	構成員
① 経営執行会議	小林製薬グループの執行部の最終意思決定機関として、経営管理上、重要な案件のみを迅速かつ集中的に議論し、結論を先送りせず、決定する場として、2024年11月より運営開始。	原則月2回 (2025年4月以降)	代表取締役社長(議長)、常勤監査役および議長の指名する者(少数の執行役員)
② グループ協議会	各部門からの情報共有を得て、多様な視点で問題や課題について議論を行うための会議体。経営執行会議で行われる審議の質を高めるための「意見収集」の場、およびさまざまな経営課題に関する「意見交換」の場として明確に位置づけている。	原則月2回 (2025年4月以降)	代表取締役社長(議長)、常勤監査役および議長の指名する者(各本部長、人事部門長、法務部門長、経営企画部門長、ならびに研究開発本部および製造本部の各品質管理統括部門責任者等)
③ 品質安全専門委員会	品質に関する経営課題の検討と対応	定例:週1回 (臨時:必要に応じて随時)	委員長:研究開発本部長 副委員長:品質安全保証本部長 委員:製造本部長、広報・総務本部長、品質保証監査部門長、品質管理統括部門長、研究品質管理部門長、基盤研究部門長、法務部門長、等
④ リスク・コンプライアンス専門委員会	内部統制および中長期的なリスクの管理	定例:月1回 (臨時:必要に応じて随時)	委員長:広報・総務本部長 委員:法務部門長、経営企画部門長、人事部門長、総務部門長、等 オブザーバー:常勤監査役、内部監査部門長
⑤ 人財専門委員会	人事戦略の検討・立案、サクセッションプランの検討	月2回	委員長:代表取締役社長 委員:人事部門長、経営企画部門長、等
⑥ 投資専門委員会	投資における採算性・事業計画の妥当性の精査	月2回	委員長:財務本部長 委員:財務部門長、経営企画部門長、等

(注) 意識改革として掲げている「品質・安全ファースト」を実現するため、製品の品質と安全に関わる重要事項およびコンプライアンスに関わる重要事項に関しては、品質安全専門委員会およびリスク・コンプライアンス専門委員会から取締役会に対して経営執行会議を経ない直接のレポートラインを確保しています。

ガバナンス改革と企業風土の再構築

危機管理体制の整備

本件事案においては、対策会議等が設置されることは無く、週次のGOM(経営会議)で対応が検討されていました。その一因として、危機管理本部の設置を規定する当時の危機管理規程が、主として大規模な自然災害対応等を念頭に置いており、消費者に重大な健康被害またはその恐れが生じた場合の公表・製品の回収といった判断を行うのに必ずしも適していなかった点が挙げられます。

そのため、当社では、危機管理体制強化の観点から、有事の対応組織およびリスク情報のエスカレーション体制を強化いたしました。

具体的には、健康被害の報告がある場合等、製品の品質や安全性に問題があることが疑われる事象が発生した場合、代表取締役社長を責任者として、「品質安全緊急会議」を速やかに招集することといたしました。また、本件事案のように消費者の生命や健康に重大な影響を及ぼす恐れがある場合や、大規模な製品回収の可能性がある場合には、速やかに危機管理本部を立ち上げ、全社横断的な対応を実施することとし、2025年3月より運用を開始しています。

有事の際の社内情報共有体制

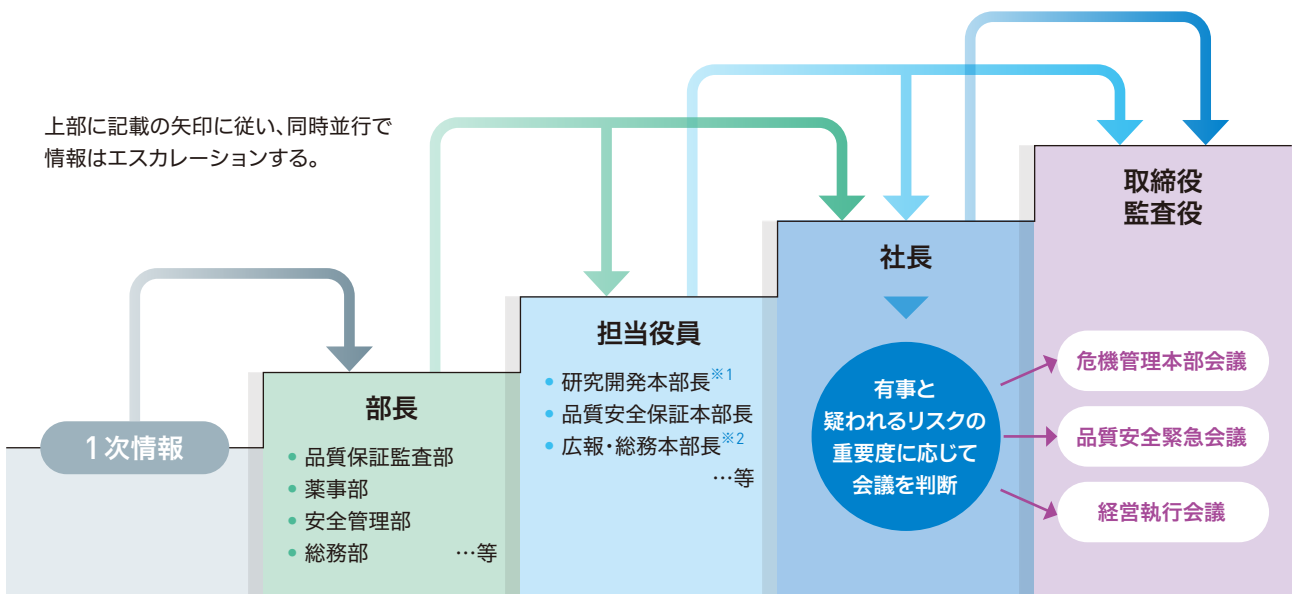
本件事案において、個人情報保護やインサイダー情報管理に留意しつつも、迅速かつ適切に社内情報を共有する必要があったにもかかわらず、当社における取締役会への報告の運用体制に曖昧さがあり、事実検証委員会の報告書でも指摘があったように、社内における適時の情報共有が不十分でした。

そのため、当社では、取締役会へのリスク情報エスカレーションの判断権限者の見直しを行い、エスカレーションの要否を代表取締役社長のみが判断するのではなく、研究開発や品質安全保証、広報・総務等といった、専門性を有する各部門のトップ(担当役員)も、取締役会への情報のエスカレーションの要否を判断することができることとしました。これにより、各部門のトップからもリスク情報を取締役会へ直接、エスカレーションすることができる仕組みを構築しました。

また、「重要度の非常に高いリスク情報」のみを取締役会へエスカレーションすべきリスク情報とするのではなく、「重要リスク」となる可能性のある情報についても、取締役会へエスカレーションすべき情報と位置づけています。

この運用は2025年1月より開始されており、同年3月には規程化もされております。

有事の際の情報エスカレーション体制図



※1 研究開発本部長は「品質安全専門委員会」委員長を担当する。

※2 広報・総務本部長は「リスク・コンプライアンス専門委員会」委員長を担当する。

## 「新小林製薬」を創るために

### 人事制度改革へ着手

当社では同族経営が長く続いたことにより、創業家の求心力に基づいた指示や指導のもと、業務を遂行する傾向にあり、自然と同質性が高まる傾向がありました。そのため、本件事案においても、健康被害の報告が相次いだ段階で、より強い疑問や異論が唱えられるべきところ、当時の信頼性保証本部あるいは事業部の担当者が報告した本件事案の対応方針に対して、疑問や異論が差し挟まれることが少なく、集団的な合意形成が進んでしまいました。

創業家との関係を見直す中で、同質性を排除して多様性を強化するため、多様な人材を確保し、各部署に配置し、多様性を評価し尊重できる幹部人材の育成を進めることにいたしました。

採用においては再発防止策の推進に主眼を置き、第1線である研究開発本部・製造本部における品質管理、第2線である品質安全保証本部における品質保証監査を担う人材等、優先順位の高い必要人材の採用に必要な予算を優先的に確保しています。また、2025年1月の人事異動において、各ポジションで求められるスキルや経験を重視した人材配置を実行しており、今後も従業員データの拡充も行いながら、適切な人材配置を行える体制を整えていきます。さらに、評価に関しては、まずは当社本体において2026年1月の導入を目指し、専門性向上に資する人事制度への改定を進めています。なお、幹部人材や後継者育成に関しては、今回の組織体制の変更を受けて、改めて重要ポジションの確認を行うとともに、候補となる人材の選定や育成状況を可視化し、計画的に育成ができる体制を構築すべく、作業を進めています。

### 組織風土改革プロジェクトの開始

当社では、再発防止策の一つである、「3. 全員が一丸となって創り直す新小林製薬」を実現するため、当時の国際事業部長（現代表取締役社長）をリーダーとした、開発部門や品質部門、営業や本社部門、工場での製造に携わるメンバー等幅広いさまざまな部門よりプロジェクトメンバーをアサインした「組織風土改革プロジェクト」を2024年12月に発足させ、2025年3月より具体的な活動を開始しています。

この活動を通じて当社の組織風土に向き合い、必要な改革を行っていくために、現場の声を基に、新しい小林製薬を創るべく、引き続き取り組んでいきます。

### 「品質・安全の日」の取り組みについて

当社は、本件事案を絶対に風化させないという強い決意を持ち、品質問題を二度と繰り返さないために、本件事案を公表した「3月22日」を「品質・安全の日」と定めております。本件事案に関する社会全体の声・原因・当社の対応等を振り返り、「品質・安全ファースト」の風土の醸成・強化に資する取り組みを毎年行ってまいります。

本件事案に関する社会全体の声・原因・当社の対応等を毎年振り返るとともに、「品質・安全ファースト」の風土の醸成・強化に資する取り組みの進捗を確認し、新たな課題についての討議も継続して実施していきます。

本件事案の公表から1年を迎え、2025年3月21日<sup>\*</sup>、全国の事業所、グループ会社に勤めるすべての従業員約3,200名を対象とし、従業員自身が自分事として向き合い、各職場において「品質・安全ファースト」で仕事ができているかを内省する取り組みを行いました。

この時間を通じて、全役員・従業員が一人ひとり、改めて自らの責任を確認し、皆様に心より信頼いただける企業を目指し、全社一丸となって信頼回復に努めてまいります。

<sup>\*</sup> 2025年3月22日は土曜日のため、営業日である3月21日に実施しております。



各部署に分かれてのディスカッション



全国から参加する従業員

## 会長メッセージ



取締役会長  
大田 嘉仁

仲間のことを思い、お客様を思い、  
どんな困難も乗り越え、  
真摯な反省とともに未来を切り拓く

### 会長就任にあたって、私自身が大事にしていること

紅麹サプリ関連製品の事案に対して、私たちはその責任の重さを真摯に受け止め、何よりも補償を優先して進めるとともに、再発防止策に沿った取り組みを徹底しています。ご迷惑をおかけしたお客様、取引先、すべての関係者の皆様に誠意ある対応を続けて参ります。

私は、日本航空株式会社(以下「JAL」)と株式会社MTGの経営再建に携わってきました。立て直しは基本的に、従業員に納得してもらわなければ、前には進みません。とはいえ、スピード感も大事です。まず、私は外部から来た人間ですので、従業員の思う“あの人は、誰?”を少しずつ払拭し、知ってもらうことから始めています。その上で、私の考えを丁寧に説明、納得してもらえるようにし、そこで総論賛成・各論反対となるのは困りますから、「納得したの

であれば、さっさとやろう」と伝えています。私のスタイルについては、“せっかち”“強引”と言われることもあれば、“自らの考えに基づいてきちっと実践する”と評価いただいたこともあります。共感や納得を得るためのプロセスを非常に大事にしている一方、その進め方については、常にスピード感を大切にしたいと考えています。

私が当社に来て最初に感じたのは、元気で前向きな発言をするものの、心の傷は大きく、トラウマになっていて、その引っかかりを少しずつでも解消しないと、元の姿に戻らないだろうということです。このような厳しい事態に直面した企業においては、当社に限らず同じような状態になるに違いありません。

## 自分でよく考え、判断しなければ、前には進まない

紅麴事案の原因についてはさまざまな議論がなされていますが、私は、順調な経営が長く続いたことで、現状維持への意識が強くなり過ぎていた部分もあるのではないかと考えています。今回の紅麴事案はこれまでの仕事のやり方を見直すきっかけになると捉え、まず、従業員一人ひとりが「品質は絶対守らなければならない、そのための仕組みは自分たちでつくらなければいけない」と真剣に思うことが不可欠になります。

次に、当社が再発防止策として掲げる「創業家依存経営からの脱却」は、創業家のみならず、あらゆる他者への過度な依存から脱却し、自律的な意思決定を行っていくことを目指しています。従業員一人ひとり、とりわけ経営幹部は、自分で一生懸命に考えて“これが正しい”を見つけ出し、それを実践し、何か問題が起これば責任を取る「自律し・自立した幹部」でなければなりません。

人間というものは弱く、何かにつけ依存体質は出てきます。責任を取りたくないのは、人間の本能のようなものです。

「何のために会社はあるのか」「何のために経営するのか」「何のために成長するのか」——自分でよく考え、判断をしていかなければ、不易流行の“流行”ばかりを追うようになり、依存する相手が変わるだけになりがちです。自分で考えたことであれば、「やろう」という主体性も、責任感も生まれます。自分で作ったプランであれば、それを必ず達成しようと、自分で自分を追い込み、その中でいろいろと知恵も出てきます。そのプランを部下に説明する際も、自分が考えたものですから、どのような質問が来ても、何のためらいもなく説明でき、部下も肚落ちし、納得してくれるはずで

その際、一番大事なのが、「人間として、何が正しいか」で判断することであり、その原点にあるのが、人間はみな「素晴らしい存在なのだ」という思いです。

私がこれまでに会った当社の幹部の皆さんは、異口同音に「素晴らしい従業員に恵まれている」と話していました。このような思いがあれば、現在の困難な状況を間違いなく乗り越えられると確信しています。

自分でよく考え、判断し、それを実践して、自分で責任を取る。そうすることで自部門を燃える集団にする——こうしたリーダーを育成するため、約40名の幹部を集めた「リーダー勉強会」を2025年7月からスタートさせました。同じようなリーダー教育により、素晴らしい経営幹部が育ったJALやMTGでは、現在もこのような勉強会をエンドレスに続けています。

## 会長メッセージ

リーダー教育とともに、JALの奇跡的な再建を支えたのは「JALフィロソフィ」です。これは、稲盛和夫氏の経営哲学をベースに、JALの“ぶれない軸”として、10名ほどの幹部役員が侃々諤々の議論を重ね、破綻の1年後に策定しました。JALには、花形のパイロットやキャビンアテンダント（CA）ほか、営業、整備、グランドハンドリング、スタッフ部門、そして多数の非正規従業員がいます。職種や雇用形態に関係なく、同じJALの制服を着たすべての人たちが、フィロソフィ教育を通じて、共通の理念や考え方でサービスを行うことを志向し、JALは一体感の強い組織に生まれ変わったのです。

新しい小林製薬を創っていくには、「このような価値観で判断し行動しよう」「将来こういう風になるんだ」と従業員一人ひとりの心に響くような、ぶれない考え方の軸が重要です。その軸をみんなに納得してもらい、組織風土として浸透させていくことで、将来のありたい姿（ビジョン）を心の底から共有し、実現する力にもなるはずです。

そのためには、“お客様の立場で考えよう”“仲間のことをもっと考えよう”“もう少し無駄を省こう”という気づきや思いが大切です。特に、当社の場合、従業員数の割合は製造部門が多いので、製造部門の人たちが“じゃあ、もっと頑張ろう”と思えるようになっていくことも大切になります。

## 取り組むべき課題：これまでの“当たり前”を見直す

米国ギャラップ社の「グローバル職場環境調査2024」によれば、仕事への熱意を持つ人の割合を表す従業員エンゲージメント国際比較で、日本は6%と世界最低値で、米国の33%と大きな乖離があります。つまり、日本企業では、本気で頑張ろうと考えている従業員は極めて少ないのです。

当社では、“うちの従業員は頑張っている”という答えが返ってくるかもしれませんが、どのレベルの「やる気」なのかを冷静に見ていく必要があります。

例えば、当社の強みとしてよく引き合いに出される「アイデア提案制度」は、40年以上続く、従業員のアイデアを募る仕組みであり、当社の大切な資産であり、新製品を生み出し続ける源泉になっています。一方、アイデアを出す側は、出して終わりではなく、本来は、そのアイデアが最終的にどうなったのか、製品になったのか、いくら経費を使い、いくら利益をもたらしたのかを最後まで見届ける必要があります。また、提案制度は何も新製品に限らず、日々の仕事のちょっとした改善でもいいはず。すべての従業員が、常日頃より、もっといい商品を生み出したい、もっと仕事を効率化し、会社の発展に貢献したい、そのような熱意を持つ。全従業員が、そうした経営者意識を身に付け、主体的に毎日生き生きと仕事をしている。そのような真の全員参加経営を目指していきたいと考えています。

小林製薬は製造業ですが、これまでマーケティング主体であったことは否めません。製造現場の従業員が一生懸命に作った商品を販売しているのですから、製造に対する見方を高める必要があります。各工場が子会社となっているためわかりにくいところもあるのですが、だからこそ、もっと製造現場に関心を向け、気にかけることも大切です。

そのようなことも含め、社内で当たり前であったことでも、“ちょっと、おかしい”ことについては指摘するようにしていきます。

## 結びに代えて

小林製薬には、本社だけでなく、工場や営業所にもたくさんの従業員がおり、自分たちの人生を当社に託していただいています。すべての従業員が一日も早く、明るい希望を抱いて、小林製薬で働いて本当に良かったという誇りを持てるようにしていきたいと考えています。

お客様に対しては、“あったらいいな”を安全・安心なモノとしてお届けすることが小林製薬の文化、そして使命ですから、これを継続すべく取り組んでいきます。

株主の皆様には、業績をさらに伸ばして“小林製薬の株を持っていて良かった”と感じていただき、安心して持ち続けられるようにしなければなりません。

今年の3月28日より、社外取締役が過半を占める新たな取締役会がスタートしました。新任の社外取締役がほとんどであるため、会社のことをよく理解してもらおうと執行側も丁寧な説明を心がけており、取締役会議長として良いスタートが切れていると実感しています。当社には、紅麹事案のほかにも、近年相次いだ大型投資をいかに収益化するか、成長をいかに取り戻すか、国際事業をどのように展開するかなど、大きな課題があります。取締役会においては、そのようなテーマについても丁寧な議論を重ね、小林製薬のさらなる発展に貢献できるようにしていきたいと考えています。



## 社外取締役メッセージ

新任  
社外取締役  
毛利 正人

新任  
社外取締役  
高橋 昭夫

新任  
社外取締役  
門川 俊明

社外取締役  
片江 善郎

新任  
社外取締役  
松本 真輔

新任  
社外取締役  
楠本 美砂



### パーパスを意識し、質的向上を目指す経営が重要

新任 社外取締役 毛利 正人

取締役としての抱負、意気込みをお聞かせください。ご自身のスキルや知見をどのように活かしていきたいとお考えですか。

私は大学卒業後一般企業に就職し、その後米国の大学院で会計学を専攻し監査法人に転じました。監査法人では、内部統制システムの導入などのアドバイザー業務を提供していました。現在は大学教員として、組織における実効的内部統制システムの在り方、企業の財務諸表分析が研究の2本柱です。これらの分野において過去の実務経験から得たスキルと、研究者として蓄積した知見を通じ、企業価値を棄損しかねない重要リスクを管理・監視し、さらに小林製薬の企業価値向上のための仕組み導入と定着に向けて、社外取締役として貢献したいと考えています。

「新小林製薬」の実現には、どのような事柄が鍵を握るとお考えですか。その実現に向け、どのように関わっていききたいとお考えですか。

「ステークホルダーの期待に応える経営」が鍵を握ると考えています。まず「顧客」の視点では“あったらいいな”をカタチにすることは無論、その結果「製品を通じてお客

様に健康と快適な生活をお届けする」ことが当社の最終的なパーパスであると信じます。その実現のためには全役員・従業員が日常業務の中で、このパーパスを常に意識し行動するしかないと考えます。この達成のため、私の専門である実効的内部統制の導入、全社的リスクマネジメント(ERM)の展開を通じて関わっていきたいと考えています。

「新小林製薬」への期待をお聞かせください。

「株主」の視点では、これまでのように損益計算書(PL)上の量的拡大(連続増収増益等)にのみこだわることなく、より貸借対照表(BS)とキャッシュフローを意識した質的向上を目指す経営が重要と信じています。具体的には、まずはPLの売上高利益率、BSの総資産回転率という2指標の改善による総資産利益率(ROA)の向上、そして適正な資本構成比(レバレッジ)の再検討による株主資本利益率(ROE)の向上が重要と考えています。さらに「顧客」「株主」に加え、「取引先」などの外部のステークホルダーの期待にしっかり応え、そしてその結果として内部の重要なステークホルダーである従業員に報いるという好循環を達成することが「新小林製薬」の目指すべき姿であると信じています。

## 企業体質を進化させ、「新小林製薬」の早期実現を

新任 社外取締役 高橋 昭夫

取締役としての抱負、意気込みをお聞かせください。ご自身のスキルや知見をどのように活かしていきたいとお考えですか。

約40年の証券業務のキャリアの中心はインサイダーサイドからの企業成長へのアドバイザーでしたが、経営企画や投資家としてのプライベート・エクイティの担当も経験しました。多角的な視点で企業価値向上へ意見具申をしたいと思っています。

「新小林製薬」の実現には、どのような事柄が鍵を握るとお考えですか。その実現に向け、どのように関わっていききたいとお考えですか。

既に「新小林製薬」への進化に向けてさまざまな施策が発表されています。これらを本当に実現するのは言うまでもなく役員・従業員の頑張りです。ただ、ともすれば過去の考え方から大きく抜け出せない事が無いとは言えません。

外部からの客観的な視点で、かつブレーキだけでなくアクセルも併せ持って臨む所存です。

「新小林製薬」への期待をお聞かせください。

証券市場から見れば、小林製薬は元々良い会社です。“あったらいいな”というユニークな視点のもとで経営され、収益性も高く、かつ安定的に成長してきた歴史があります。それゆえPERやPBR等、市場平均より高く評価されてきました。紅麴事案により被害にあわれた方へしっかり対応するとともに、改善策で企業体質を進化させた「新小林製薬」の早期実現に向け、私もともに歩みたいと思っています。

## 品質・安全ファーストで、これまで以上に人と社会に貢献

新任 社外取締役 松本 真輔

取締役としての抱負、意気込みをお聞かせください。ご自身のスキルや知見をどのように活かしていきたいとお考えですか。

私は、弁護士としてM&Aやコーポレート・ガバナンス等を主に取り扱うとともに、上場・非上場の会社等で社外役員を務めた経験や大学・大学院で教育に携わった経験も有することから、それらの知見・経験等を活かして、小林製薬が紅麴事案の再発防止策として掲げているコーポレート・ガバナンスの抜本的改革等に貢献するとともに、将来、小林製薬がM&A等を実施する場合にはそれが適切に行われるよう監視・監督する役割を担いたいと考えています。

「新小林製薬」の実現には、どのような事柄が鍵を握るとお考えですか。その実現に向け、どのように関わっていききたいとお考えですか。

私は、まだ社外取締役に就任したばかりですが、短期間接

しただけでも小林製薬には優秀な能力の高い従業員が揃っていると感じます。そのような従業員一人ひとりが新製品の開発やマーケティングに注いできた情熱を品質と安全に磨きをかけることにも注ぐようになれば、品質・安全ファーストの「新小林製薬」は実現できるのではないかと考えています。そのような意識改革をどのように行っていくか、私も従業員の皆さんと一緒に考え、努力していきたいと考えています。

「新小林製薬」への期待をお聞かせください。

小林製薬はこれまで見過ごされがちなお困りごとを、今までにないアイデアと技術で解決し、人と社会に貢献してきた会社であると思います。品質問題ではお客様やお取引先様をはじめ、関係する皆様にご心配とご迷惑をお掛けしましたが、「新小林製薬」では、その反省に立ち、品質・安全ファーストで、品質や安全を兼ね備えた、素晴らしい新製品を世の中に送り出すことで、これまで以上に人と社会に貢献し、より一層の成長を遂げることを期待しています。

## 社外取締役メッセージ

### 社会との信頼関係を築き直し、持続可能な価値を提供

新任 社外取締役 楠本 美砂

取締役としての抱負、意気込みをお聞かせください。ご自身のスキルや知見をどのように活かしていきたいとお考えですか。

マーケティングやブランド経営の分野で積んできた経験を活かし、ブランドへの信頼回復や生活者視点での価値創造に取り組みたいと考えています。また、社外取締役として、ガバナンスや企業文化にも目を配り、経営の健全性や透明性の向上にも貢献していく所存です。多面的・複合的な視点で、経営陣や従業員との対話を重ねながら、企業価値の向上に寄与してまいります。

「新小林製薬」の実現には、どのような事柄が鍵を握るとお考えですか。その実現に向け、どのように関わっていききたいとお考えですか。

品質・安全ファーストの徹底による信頼回復と、従業員が自らの仕事に誇りを持てる企業文化の再構築が重要だと

考えています。そのためには、透明性のあるガバナンスと、経営陣と現場の双方向の対話が欠かせません。取締役会では、顧客視点と現場視点を忘れずに、経営判断の妥当性を確認しながら、信頼される企業への変革を支えていきたいです。

「新小林製薬」への期待をお聞かせください。

「“あったらいいな”をカタチにする」という精神は、小林製薬のアイデンティティであり、強みの源泉だと感じています。その志を大切にしつつ、社会との信頼関係を築き直し、持続可能な価値を提供する企業へと進化していくことを期待しています。多様な人材が力を発揮できる環境づくりと、確かなガバナンスのもとでのイノベーションが、次なる成長の原動力になると信じています。

### 従業員の士気を高め、世の中に役に立つ商品をお届けする

新任 社外取締役 門川 俊明

取締役としての抱負、意気込みをお聞かせください。ご自身のスキルや知見をどのように活かしていきたいとお考えですか。

私は、これまで長く腎臓内科医として臨床活動を行ってきました。また、腎臓病学、特に、腎臓の尿細管の研究を行ってきました。今回の紅麹事案で起こった健康被害は尿細管へのダメージによるものであり、私の臨床・研究活動が、被害にあわれた方への補償や、再発防止に役立てると考えています。また、大学においては長く組織運営に携わってきましたので、その経験は、会社の組織改革や、従業員の士気の維持に役立てると考えています。

「新小林製薬」の実現には、どのような事柄が鍵を握るとお考えですか。その実現に向け、どのように関わっていききたいとお考えですか。

まずは、紅麹事案で被害にあわれた方、関連企業への補

償の目途を立てることが第一であると考えます。薬品に比べると食品による食中毒では、被害にあわれた方の特定や補償に時間がかかりますが、発生から1年が経ち、被害にあわれた方の特定も進み、補償制度の枠組みはできつつあります。また、小林製薬のもっとも誇れるものは従業員の元気さ、アイデアだと考えますので、従業員の士気を高め、世の中の役に立つ商品をお届けする体制づくりを整備したいと考えます。

「新小林製薬」への期待をお聞かせください。

紅麹事案で被害にあわれた方や企業の補償をきちんと進めつつ、「“あったらいいな”をカタチにする」元気な会社の姿を取り戻していきたいと考えます。また、商品の中には直接、皮膚に接触するもの、摂取する食品や薬品もありますので、品質、安全性をしっかりと確保するような体制づくりを整備していきたいと考えます。投資家の皆様にも安心していただけるような組織づくりを行い、従業員の士気を高めてまいります。

## 「健康・安全」最優先で築く「新小林製薬」

社外取締役 片江 善郎

紅麹関連製品の事案が明らかになって以降、取締役会ではどのように議論が進んでいきましたか。

紅麹事案が明らかになって以降、取締役会ではかつてないほどの緊張感と危機意識の中で議論を進めてきました。当初は、事実関係の早期かつ徹底的な把握に全力を注ぎ、2024年4月26日に事実検証委員会を設置し、外部専門家と共に客観的な検証を進めました。取締役会では、その報告を受け、根本原因を深く議論すると同時に、被害にあわれたお客様への迅速かつ誠実な対応、製品回収、情報開示の徹底を最優先事項として議論を進めてきました。

取締役会が大幅に刷新されましたが、人事指名委員会では、どのように議論がなされていきましたか。取締役会のスキルセットで重視した点などをお聞かせください。

当社は再発防止策の主要課題としてコーポレート・ガバナンスの抜本的改革を掲げて、取締役会の刷新を行うこととしました。そこで、人事指名委員会において、企業価値向上に資する取締役会のあるべき姿を再検証し、以下の点を重視して議論を重ねてまいりました。

まず、取締役会の構成を大幅に刷新し、多様性を確保することを最優先課題としました。ステークホルダーからの信頼回復と「新小林製薬」の実現には、同質性を排除した取締役会が不可欠と判断しました。これにより、新たな視点を取り入れ、企業風土改革を推進する体制を目指しました。

次に、監督機能の強化を図るため、社外取締役を4名から6名に増員し、過半数を維持しました。特に、内部統制システムおよび品質管理システムの監督強化のため、リスクマネジメントや会社法務に精通した社外取締役を選任。さらに、医療・医薬分野や研究開発分野の専門的知見を取り入れることで、より専門的な監督機能の強化を図りました。

また、責任ある被害補償対応の継続も重要な論点でした。本件事案当時の社長であった小林章浩を補償担当として留任させることで、被害にあわれた方々への誠実な対応を継続する意思を示しました。

さらに、企業風土改革と透明性の高い「新小林製薬」の実現に向け、外部から経営経験者を業務執行取締役である取締役会長として招聘し牽制機能を強化しました。加えて、資本市場との対話や情報開示に精通した社外取締役を選任し、透明性のある経営を目指しました。

最後に、新たな事業戦略に基づいたブランドイメージの再生にも焦点を当てました。国際事業経験豊富な人材を代表取締役社長に据え、マーケティングやブランディングに長けた社外取締役を選任することで、再成長フェーズへの移行を強力に推進する体制を構築しました。

これらの議論を通じ、人事指名委員会は、信頼回復、再発防止、そして未来への成長を両立させる、バランスの取れた取締役会の実現を目指しました。

「新小林製薬」の実現に向けて、ご自身のスキルや知見をどのように活かしていきたいとお考えですか。「新小林製薬」への期待をお聞かせください。

今回の紅麹事案では、事実検証委員会の報告書により、重大な健康被害に関する症例の連絡を受けた際に、健康食品を摂取する消費者の安全を最優先に考えることができず、そのような指摘を踏まえ、最も重要なのは、全従業員が「お客様はもちろん、自分も含めて健康・安全が最も重要な価値観である」と心から思える企業文化を再構築することです。単なるルール遵守ではなく、なぜ健康・安全が最優先されるべきかを深く理解し、自律的に行動できる意識改革を推進していくため、懸念を臆せず提起できる心理的安全性の高い環境を構築し、望ましい行動を奨励することで、企業文化として定着させてまいります。

また、社外取締役として、客観的かつ独立した立場から、再発防止策の進捗を厳しく監督してまいります。特に、内部統制システムや品質管理体制の実効性を高めるため、自身の危機管理やコンプライアンスに関する知見を最大限に活用し、透明性の高いガバナンス体制を確立し、ステークホルダーからの信頼回復に貢献したいと思っております。

そして、「新小林製薬」の実現のためには、信頼回復に加えて、持続的成長が不可欠です。健康・安全を基盤とした新たな事業戦略の策定・実行を、取締役会の立場から積極的に支援してまいります。お客様のニーズに応え、社会に貢献できる価値ある製品を確かな品質で提供し続けることで、真の意味での「新小林製薬」を確立できると確信しています。

# 小林製薬が 最優先に取り組むべきこと

## 補償対応の進捗について

当社の紅麹コレステヘルプ等(以下「当社紅麹サプリ」)の摂取により健康被害にあわれたお客様への補償については、本件事案発生当初よりお身体へのご不安等のお声を多くお聞きしたことから、当社紅麹サプリを摂取された方で健康状態に不安を感じられるお客様に対して医療機関の受診をお勧めし、その初診検査費用のお支払いをさせていただいたことに始まります。また、原因特定までの暫定的な対応として、2024年4月25日より、当社紅麹サプリの摂取と症状との間に相応の関連性があると疑われるお客様に対して、医療費等の実費のお支払いを開始し、その後、原因究明の状況を踏まえ、8月19日より当社紅麹サプリの摂取によって健康被害にあわれたお客様に対する感謝料等を含めた本格的な補償(以下「本補償」)を開始いたしました。

本補償の内容としましては、①治療にかかった医療費と交通費のほか、②お客様の症状によって受けられた精神的苦痛に対する感謝料、③症状によって仕事を休まざるを得なくなった方への休業補償、④後遺障害によって将来得られたはずの収入が減少した場合の逸失利益の4つを進めております。2025年7月時点で約1,310名の方から補償申請のお問い合わせをいただいております。うち、約840名から関係書類を受領、さらにそのうち約780名の方の書類確認を終えております。

今回補償対象になられたお客様におかれましては、医療費・交通費をご請求いただきましたら、随時お支払いをしております。その後、医師の診断書などから今日現在の健

康状態を確認させていただき、完治または症状が固定されたお客様から順次、感謝料や休業補償等前述の補償をご提案し、その内容にご同意いただき次第、速やかに補償金をお支払いさせていただいております。

他方、紅麹を原料として供給したお取引先の製品回収や廃棄に関わる企業損害の補償では、2024年4月より直接お取引のあった52社のお取引先様に補償申請書類をお渡しし、その先の商流のお取引先様に順次ご案内いただく形にて、各社よりご請求いただく対応で補償を開始させていただきました。各社業態も異なれば製品カテゴリーや販売方法もさまざまですので、それぞれ個別に回収に要した費用につき、その内容を確認の上で、補償対応をさせていただいております。

一連の補償実務においては、「お客様の声を真摯に受け止め、寄り添い、誠実に対応させていただく」との信条を徹底して取り組んでおります。ご提出いただいた書面だけでは判断が難しい事柄については、追加でのヒアリング、主治医への確認、外部有識者への助言確認など、ご対応に際しては多大なるご不便をおかけして誠に申し訳ございませんが、誠実かつ適切な補償を行うため、しっかりとお客様の声に耳を傾け、一つひとつ丁寧に対応を進めてまいります。

補償業務を通じて、当社は、失った信頼の大きさ、お客様の心身に伴うご不便やご不安の大きさを日々痛感しております。当社がなすべきことは、この事実に対して、最後のおひとりのお申し出まで責任を持って最優先にて対処していくことと考えております。

## 補償対応本部長メッセージ

### お客様の声を真摯に受け止め、 寄り添い、責任を果たす

当社が紅麹事案を引き起こしたことにより、お客様をはじめ、お取引先様、株主・投資家の皆様に多大なるご迷惑とご心配をおかけしております。補償対応本部では、この事態に対して、これまで被害発生状況の把握と報告、補償などに真摯に取り組んでまいりました。

#### 「新小林製薬」に向け、 補償対応本部がなすべきこと

私が補償対応に携わったのは、紅麹事案を公表した2024年3月22日以降で、当時は営業に所属していましたが、急遽原料ビジネスの回収補償対応のサポートに回ったのが始まりです。その後、補償対応本部発足の話と同時にその責任者を拝命したのが同年5月末だったと記憶していますが、そこからは一気に事を進めました。新設する補償対応本部は、お客様個人への健康被害補償と、すでに実施していた原料回収に伴う企業への補償の両方を、国内外において一手に引き受ける組織であり、これ以上、補償対応にてお客様をお待たせするわけにはいかないとの思いから、本補償開始を同年8月と決め、約2カ月で一気に組織組成、補償方針やオペレーションの確定、そしてそれらを統合して俯瞰できるシステム開発など、すべて並行して進め、何とか8月19日には予定通り本補償を開始することができました。

勿論、最初から決して上手く運営できたわけではありませんし、課題を見つけるたびに議論し解消するような、まさに全員が自ら学びながらの運営スタートではありましたが、補償対応本部のメンバー全員、お客様の声に耳を傾け、そしてそれを真摯に受け止め、お客様に寄り添い少しでもご

執行役員  
補償対応本部 本部長  
佐藤 圭



不安やご不満を解消するためにできることは何か、それを常に我々の思いと行動の中心に据えて今日まで進めてきたような状況です。これからもこの信条は変わることなく、全員の責任感と誠実な思いをしっかりと補償対応という形に吹き込みながら鋭意対応させていただく所存です。

加えて当本部は、お客様の生の声に接しており、今回の事案の重大さを、身をもって理解する立場にあります。ゆえに、当本部には今回の教訓をどれだけ時間を経ても当社グループにおいて風化させない使命や責任もあると思っています。誠実かつ適切な補償対応業務を完遂させるとともに、この業務を通じてお伺いしたお客様の生の声、これまで見えていなかった企業様の悩み、お客様にはまだまだこんなご不便がある、といったリアリティを当社経営陣や従業員にしっかりと届けていくことも、当本部の大きな使命と言えます。このような礎を築かなければ、「新小林製薬」は、ただの作り物になってしまいます。

ビジネスの世界ではともすれば多くの場面でメリット・デメリットや経済合理性という言葉にフォーカスされることが多いですが、私がこの本部にて物事を決断する際、もっとも重要視しているのは人としての倫理観です。本件事案を決して風化させず、常に公明正大であることが最優先される企業であることこそが、これからの「新小林製薬」を創り上げていくうえで極めて重要であり、その役割もまた補償対応本部長の責任としてしっかりと進めて参りたいと考えております。

## マーケティング本部長メッセージ



常務執行役員  
マーケティング本部 本部長  
小野山 敦

### 徹底的にお客様の立場に立ち、 最後までお客様満足に こだわり続ける 「魂を込めたものづくり」を

紅麹事案に向き合う中、今一度「お客様ファースト」に立ち戻り、経営トップから現場の担当者に至るまでが同じようにお客様を向き、価値を届けることを第一に据え、品質においてもお客様満足を最優先に考え抜いていくことを、改めてグループ全体に浸透させています。

マーケティング本部の方針として、お客様に満足してもらえる品質を第一に掲げており、お客様満足がどうかをしっかりと理解して商品のアイデアを創り、商品として発売された後も、お客様に満足されてリピートにつながっているかを確認していくのが当本部の役割です。企画から発売後に至る各プロセスで具体的にお客様満足に関してチェックしていき、商品づくりのプロセスのレベルを継続的に上げていくことが重要であると考えています。

### 各本部が専門性を活かし、 連携しながら開発を推進

従来の事業部制では、例えば、日用品の事業部長であった私の傘下にマーケティングと研究開発の組織がありましたが、事業部の当時の上位職掌は、私を含めマーケティング部門出身が多数を占めていたため、研究開発の視点が弱いまま、製品開発や上市の決断がなされていた面がありました。

再発防止策を受けた2025年1月の職能制（機能別本部制）への組織変更で、機能を集約してマーケティング本部と研究開発本部に完全に分かれた結果、今後は、両本部がしっかりと連携し、それぞれの専門性を磨き、多様な視点で議論した上で、製品開発の決定がなされていきます。

具体的には、新製品開発の意思決定を行う「開発参与会議」は、議長である私のほか、研究開発、営業、製造、品質

安全保証の各本部長が、それぞれの専門性と多様な視点で、いかにお客様に満足していただくかの議論を深め、製品開発を進めています。

さらに、本部長以下の部長、グループ長の各レイヤーでもコミュニケーションを円滑にし、定期的に課題が抽出され、より多様な視点が製品開発に活かされて、結果としてお客様満足が高い製品が創られていく仕組みをつくっています。

## 世界中の暮らしに定着する ものづくりを目指す

マーケティング本部の使命は、見過ごされがちなお困りごとを捉えて製品化し、わかりやすさを徹底してお客様に製品の魅力を伝えていく、この小林製薬ならではのマーケティングの強みに磨きをかけ、持続できるように形式知化し、正しく継承していくことにあります。そのために、今まで以上に個人の専門性と能力を高め、主体的に考えて行動と判断ができる個人や組織になる必要があります。マーケティング本部の立ち上げにあたり、本部独自の教育プログラムを充実させることで、人材の育成と充実を図っていきます。

徹底的にお客様の立場に立ち、製品を使ってみて、改良を重ねることで、家族や友人にも自信を持って薦められるものづくりを行っていきます。お客様に満足してもらい、愛されリピートされて最終的には世界中の暮らしに定着していくものづくりを目指す思考態度こそが、「魂を込めたものづくり」だと考えます。

今はまさに、「新小林製薬」の礎をつくる重要な時期といえます。広告は国内で1年以上停止してきましたが、何よりも補償を優先すること、そして、再発防止策の状況をしっかりと報告し、信頼回復につなげていくという趣旨の企業広告を2025年5月に実施しました。製品広告についても、認知度が低下し、店頭での売れ行きに影響しているブランドから優先的に、Webメディアも活用しながら同月より開始しております。広告停止期間中にきめ細かく手がけてきたブランドサイト、パッケージや店頭販促物の更新・充実のノウハウも活用し、広告再開を機会と捉えて、進化した小林マーケティングの礎を構築していきます。



## 品質の強化



## お客様の満足度レベルを高める



### 狭義の品質

製品機能の適合度  
(耐久性、性能等の機能性合致)

### 広義の品質

お客様にとっての価値や満足度  
(期待との一致度)

製品だけに留まらないお客様サービスやアフターケア、  
不具合等への真摯な対応/説明等すべて

品質はお客様が決める ことであり

品質 = お客様の満足度レベル と定義

= 人と社会に素晴らしい「快」を提供する(経営理念)

= ユーザーイン開発(お客様ニーズ)へ原点回帰

## CF0メッセージ



執行役員  
財務本部 本部長  
中川 由美

# 変えるべきところは大胆に変え、 メリハリをつけた経営資源配分で 「稼ぐ力」を高める

## 2025年12月期の 業績見通しについて

2024年12月期(前期)は、紅麹関連製品の回収等に伴う特別損失を年間累計で127億円計上し、非常に厳しい決算となりました。この特別損失は、今後将来発生しうる費用については、合理的に見積もれるものにつきましてすべて計上したことによるものです。

2025年12月期(今期)については、売上高は1,710億円で対前期3.3%の増収、営業利益は140億円で同じく43.7%の減益、親会社株主に帰属する当期純利益は105億円で同じく4.3%の増益を予想しています。

減益となります営業利益の見通しについて、前期実績との差異を中心にご説明いたします。

まず、売上増により、37億円のプラスを見込んでいます。これは、主に国際事業による増収効果です。

前期は止めていた広告を再開することにより、広告費は前期に比べ52億円をプラスして投下します。ただし、広告が本格的に効いてくるのは今期の後半から来期(2026年12月期)にかけてだと想定しています。

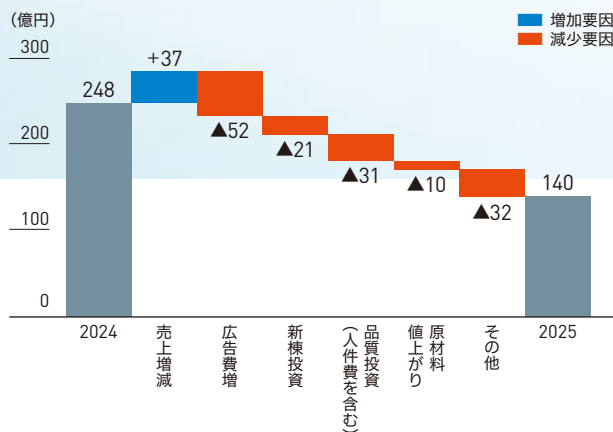
新棟投資による利益影響マイナス21億円には、従前から進めていました中国の合肥ならびに日本の仙台でそれぞれ新棟が建ったことによる償却費負担やランニングコストの増加を見込んでいます。

品質投資でマイナス31億円とあるのは、全従業員のベースアップも含む、人件費の増加分である23億円が含まれており、それを差し引いた8億円が純粋な品質投資に関連する影響となります。今期は、品質強化に向けた人材採用やスキル向上に取り組んでいきたいと考えており、それらの

2025年1月から機能別組織となった財務本部は、従来のCF0ユニットから一歩踏み出し、「企業価値向上をドライブする専門家集団になる」を今期の方針に掲げています。当本部は、企業価値に影響を与えるプロの集団との志のもと、より一層プロ意識をもって全身全霊で業務に取り組む所存です。

## 2025年12月期 業績予想の前提 (営業利益増減要因)

- 品質、人材への投資を強化
- 海外成長を支える国内外の大型設備投資（新棟投資）を実施
- 国内の広告を再開することで費用が先行



費用が含まれます。

その他32億円のマイナスのうち、16億円が外部委託費の増加です。外部委託費の例としては、従業員への教育研修の際の外部講師費用やコンサル費用、外部研究機関との連携にあたっての分析費用など、外部に業務を委託する費用全般が該当します。

人件費同様、外部委託費も例年はここまで増えることはありませんが、前期は紅麹事案があって活動を自粛していました。今期は再開する前提で計画に織り込んでおり、反動増の側面もあります。

品質に関する投資の強化はもとより、人材投資や前期に自粛していたさまざまな活動の再開など、成長に向けた投資については惜しみなく取り組んでいく方針です。

このような投資の強化により、2025年12月期の営業利益は対前期43.7%減の140億円の見込みとなっております。

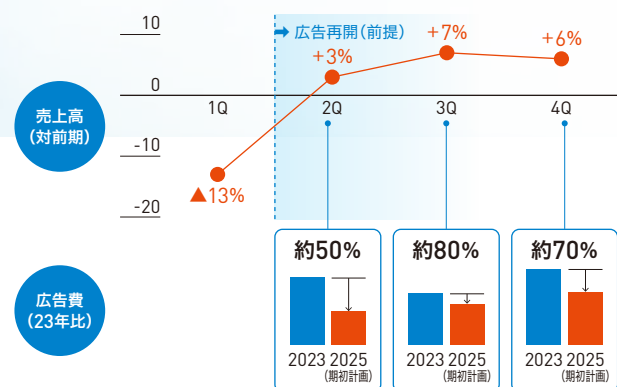
## 国内事業の広告再開状況と 今後の見通しについて

2025年5月に企業広告を実施し、その後、Webやテレビ等で少しずつ製品広告を再開しております。第1四半期はまだ広告を停止している影響で減収となりますが、第2四

## 2025年12月期 業績予測の前提 (国内広告の見通し)

国内の広告は第2四半期から再開。広告投資ブランドの絞り込みや、Web広告へのシフトで効率を高め、2023年12月期に比べ、広告出稿量は減らす予定。

国内の売上・広告費の四半期推移見通し(期初計画)



半期以降は増収に転じることで、国内の通期売上は前年並となる計画です。

このような前提にあるものの、実際のところは、広告再開後にお客様にどれだけご支持いただけるかを見極める必要があります、その結果次第では今期の売上見通しも変わる可能性があります。

紅麹事案の影響により、2024年はヘルスケア事業、とくに食品カテゴリーが苦戦しました。一方、日用品エリアでは前期を上回る売上を計上でき、当社の商品力を改めて認識しました。ヘルスケアは、広告の停止後、時間が経つにしたがってじわじわと売上に影響が出ていったのに対し、日用品では、広告停止による影響はそこまで大きくありませんでした。厳しい環境においても、このような気づきや学びがありましたので、当社が今後本格的な成長軌道を目指す際に、ぜひ活かしていきたいと考えています。

なお、インバウンドは、前期もコロナ前の水準を超える勢いで売上を計上することができ、今期も海外からの渡航客数の拡大が続いており、大阪・関西万博開催の効果もあって拡大が見込まれます。

CFOメッセージ

## 国際事業が小林製薬の今後の成長ドライバー

国際事業では、米国・中国・東南アジアを中心に、カイロや額用冷却シート「熱さまシート」、外用消炎鎮痛剤「アンメルツ」などを販売しており、積極的に広告や販売促進に投資することで、売上拡大に努めています。海外の需要拡大を見越した中国の合肥、日本の仙台での新棟投資により、供給拡大の準備が整っており、海外売上がさらに伸びていくと期待しています。

ここからは、2024年12月期の国際事業における各地域の業績概況についてご説明いたします。

売上規模が大きく、カイロが主力製品であった米国では、サプリメントや一般用医薬品を販売しているFocus社を2023年10月に買収し、新たな商品と販路を獲得したことによる売上貢献がありました。為替変動の影響による売上の増加も寄与し、増収となりました。

中国では、紅麴関連製品の自主回収を公表しました2024年3月22日から8月まで広告を停止していたことによる売上不振がありました。8月に広告を再開した直後の9月、10月などは、前年を上回る傾向を示しましたが、その後、例年に比ベインフルエンザなどの発熱を伴う感染症が流行せず、熱さまシート需要が低迷したことにより、通期としては減収となりました。

東南アジアでは、主力の「熱さまシート」と「アンメルツ」が好調に推移し、円安による為替変動の影響による売上の増加も寄与し、増収となりました。東南アジアは、販売が非常に良い動きを示しており、今後さらに伸びていくと考えています。今後の需要拡大も考慮し供給不足にならないように取り組んでいきます。

今後、国際事業は小林製薬の成長ドライバーと位置づけ、これまで以上に成長を加速させていきます。国ごとに特徴をよく見極めたうえで、適切な戦略を策定し、施策や経営資源の配分を行っていきます。

### 中長期の成長に向けて

## 1 構造改革の推進

### ● ポートフォリオマネジメント経営の実践

→ 中長期の事業成長・変革の推進

SKUの最適化 → 生産・品質向上のためSKUを25%程度削減

広告効率の改善 → 20%の改善を目標にWebへのシフトを加速

プロダクトミックスを変化 → 収益構造の回復

### ● 不採算事業の見直し

→ 固定費の軽量化だけでなく、人的資本の活用を含む品質・安全投資のリソースの拡充を目的に、不採算事業の整理も視野に抜本的な経営改革を実践

## 2 成長回帰に向けた開発基本方針

### ● お客様にリピートされる（中長期で5年後に市場定着）新製品開発を目指す

### ● 国際事業成長

→ 限られたリソースを効率よく資本循環するため、国ごとの投資にメリハリをつけた成長  
例) 東南アジアでは、タイ、マレーシアに続く成長国に積極展開

### ● 新規事業への布石

→ 当社の戦う領域を定めてリソースを集約

3年後(遅くとも2028年12月期)、元の利益水準(2023年12月期)に戻す

## 中長期の成長の方向性について

当社は今年8月、中長期計画の方向性を皆様にお示すべく、鋭意準備を進めています。ここでは、その考え方についてご説明いたします。

まず、「構造改革の推進」では、ポートフォリオマネジメントをより意識した経営を実施していくことにより、SKU (Stock Keeping Unit、商品最小単位) の約25%の削減、広告効率の約20%のさらなる改善、収益改善のためのプロダクトミックスの変更に取り組みます。

例えば、「ブルーレット」は、81SKUのうち、今上半期に18SKUを削減予定です。国内のSKU削減候補は、すでにリストアップを終了しており、国際事業においても精査の上、順次効率化を進めていきます。

この構造改革のためにも、成長・変革エリアを明確にし、コアではない分野は事業の整理も視野に入れて、アクションを取ってまいります。

次に、「成長に向けての施策」では新製品開発のあり方を見直し、数多く出していくのではなく、リピートされる新製品開発を目指します。

また、国際事業は、これまで以上に成長をドライブしていくために、メリハリをつけた施策やリソースの配分を行っていきます。さらに新規事業にも取り組み、これらの施策を確実に実行していくことにより、今期いったんしゃがんだ利益を3年後(遅くとも2028年12月期)にはしっかり紅麴事案発生前の水準に戻す、そして成長軌道に乗せることに尽力していきます。

この成長を実現するには、CF0としてまず、ROEを高い水準で実現し、長期的に持続していくことが重要と考えています。2024年12月期は、ROEが4.8%と低迷しましたので、まずは、早く2桁に戻していきたいと思えます。コスト管理などの利益改善策に取り組みながら、財務の健全性を維持したバランスの良い運営を考えていきます。

当社は、非常に強固な財務体質を有していますので、今後策定する中期経営計画では、キャッシュをいかに有効に使っていくかが大きなテーマになります。現在は、補償のお支払いが最優先事項になりますが、今後は、成長のための投資、そして株主還元にも有効に分配していきます。

この成長投資には、国内外のM&Aなども含まれます。良質な投資を選択するために、資本コストを意識した適切な指標評価の上で、その規模や機会を決定していきます。

株主還元については、2024年12月期も増配を発表しま

したが、株主の皆様のご支援をいただけるように、引き続きしっかりと増やしていくことを計画しています。自己株式取得についても、機動的に実施していきます。今後も、成長のための“稼ぐ力”を高め、株主の皆様にとしっかりと還元していくことを財務運営の基本方針としていきます。

## 新小林製薬実現に向けた決意

信頼回復については、一つひとつ施策を丁寧に行い、積み重ねていく以外に方法はありません。財務本部として果たすべき役割は、株式市場や投資家の皆様への説明責任です。公表すべき事項、皆様と共有すべき事項が出てきたら、速やかにお知らせすることが、信頼回復につながっていくと確信しています。そのために対話の機会を定期的に、そして積極的に設け、ご不明点などに丁寧にお答えすることが重要だと考えています。

ステークホルダーの皆様からいただくご要望やご意見は非常に貴重であり、対話から感じ取った皆様の期待値を含め、社内に反映していくことも、私の重要な役割であると理解しています。

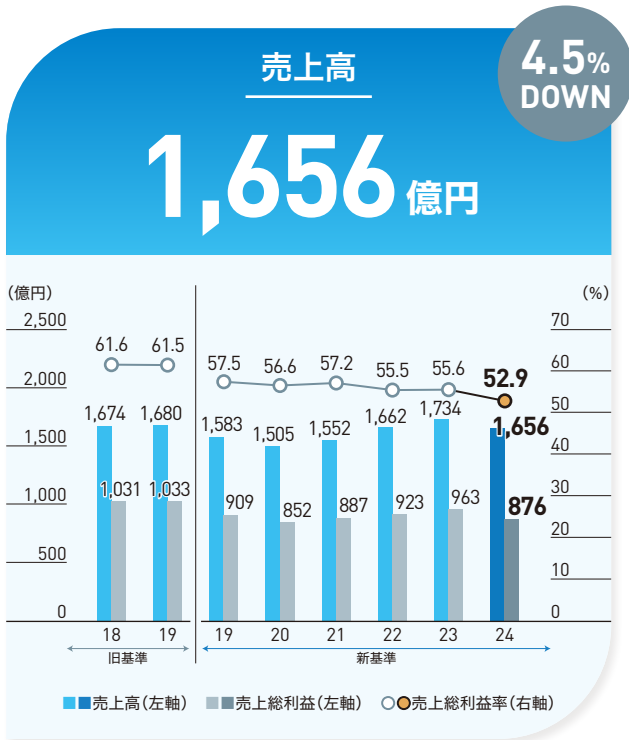
私は、当社が変えるべきところは大胆に変えていくべきだと考えています。そして、変えるべきではない、小林製薬だからこそできる強みを今まで以上に活かし、新たな力強い小林製薬を創っていきたくと考えています。

私は、過去複数の企業の経験を有していますが、小林製薬で感じているのは、「従業員の力が非常に強い会社だ」という点です。例えば他社で今回のような事案が発生すると、人間関係がギクシャクしたり、退職者が非常に増えたりといった事象にたびたび遭遇してきました。これに対して当社は、従業員全員が一丸となって何とか難局を乗り越えようという気運が高まり、一体感が強まりました。また、離職率が急激に上がるということもありませんでした。

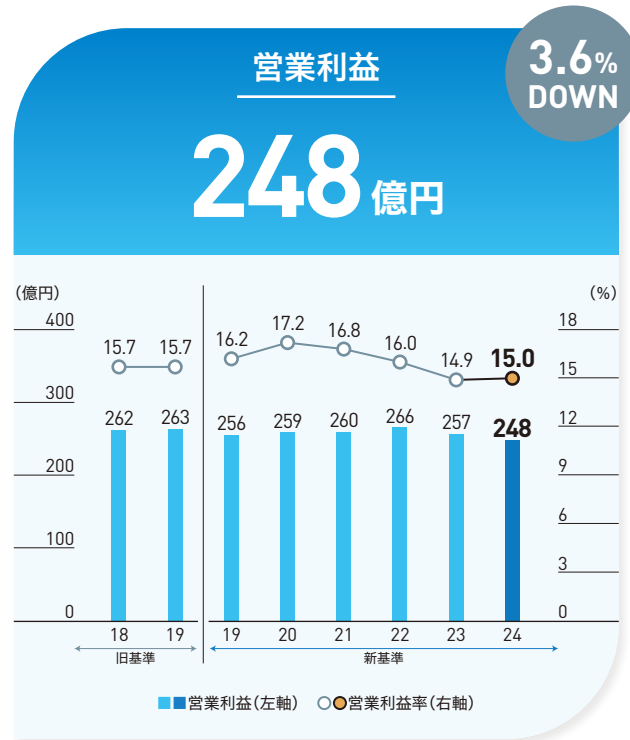
この「人材が強固で、底力がかなりある」という気づきですが、従業員の力をきちんと活用していきさえすれば、元に戻るのももちろん、新たな成長軌道を描くことは十分できると確信しています。

そのために財務本部としては、成長のための“稼ぐ力”を支えていくキャッシュの創出、配分と投資にしっかりと取り組むとともに、株主の皆様にも今後ご支援いただける還元にも努めてまいります。これからも、私たちが現在取り組んでいること、これから取り組んでいくことをしっかりとお伝えしてまいりますので、忌憚のないご意見を賜れば、幸いです。

## 財務ハイライト



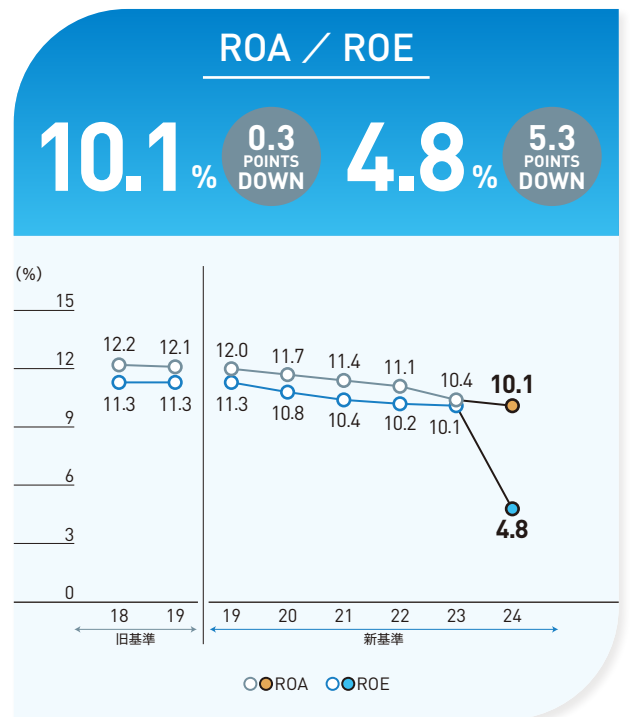
国内事業はインバウンド需要の増加や新製品の貢献もありましたが、紅麴関連製品の自主回収の影響による既存品や通販の苦戦により減収となった一方、国際事業は為替やFocus社連結の影響もあり増収しました。



広告を中止したことにより、利益を押し上げた一方、売上への減収や人件費が増加したことに加え、2023年10月にM&AしたFocus社の償却費が増えたことも影響し、減益となりました。



中国大陸や香港地域のみ減収とはなりましたが、他の国・地域でカバーしたことで、トータルでは増収しました。

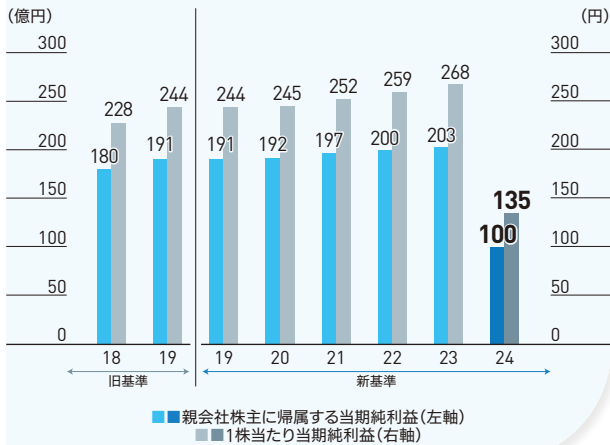


資本効率の向上に努めましたが、ROA・ROEともに前年を下回りました。

親会社株主に帰属する当期純利益

50.5%  
DOWN

100 億円

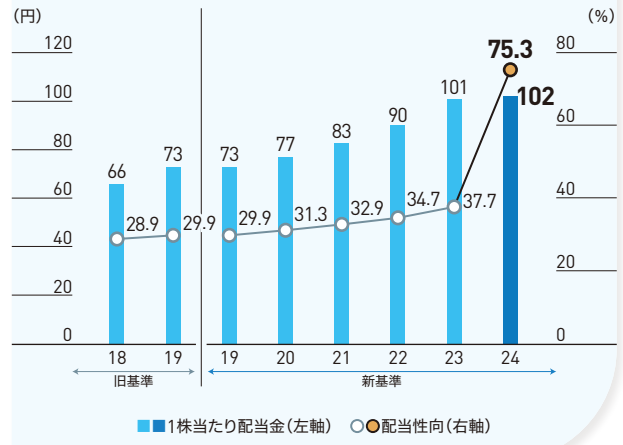


紅麹関連製品回収等に伴う特別損失を127億円計上したことで、減益となりました。

1株当たり配当金

1.0%  
UP

102 円

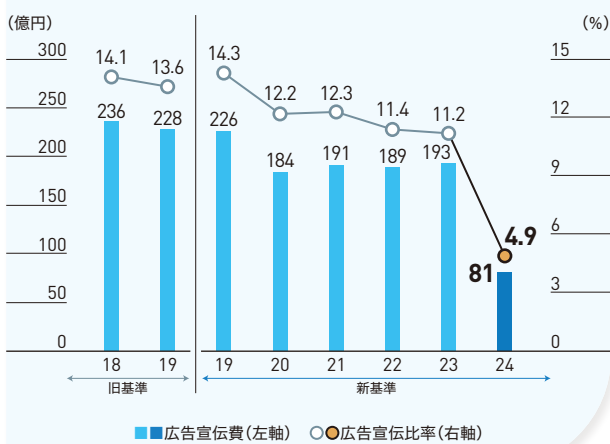


健全な経営体質の維持と積極的な投資のバランスを考え、安定的な増配を続けており、2024年度は26期連続増配となりました。

広告宣伝費

58%  
DOWN

81 億円



紅麹関連製品の自主回収を公表した2024年3月22日以降、国内では全製品の広告を停止、中国大陸では2024年7月まで広告を停止していたことから、広告宣伝費は減少しました。

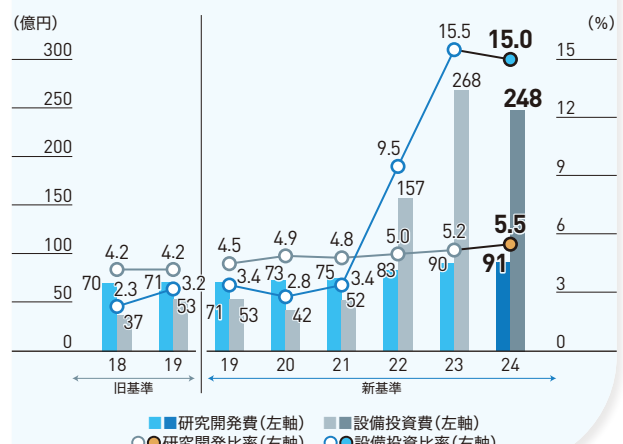
研究開発費／設備投資額

1.2%  
UP

91 億円

248 億円

7.5%  
DOWN



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、毎年積極的に投下しており、2024年度は1.2%増加しました。設備投資について、2024年度は7.5%減少しましたが、2024年4月から中国拠点の新工場が稼働し、2025年には仙台拠点において医療品新棟が稼働を予定しているなど、大型投資については計画通り進捗しています。

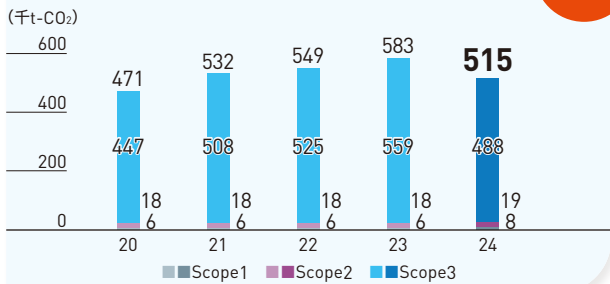
## 非財務ハイライト (当社およびグループ会社)

### 環境

世界共通の環境課題に向き合い、持続可能な社会の実現に貢献

#### GHG排出量

11.7%  
DOWN



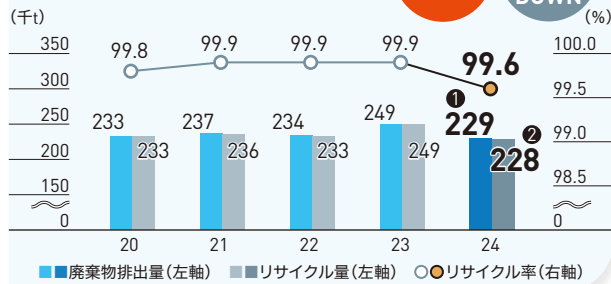
国内外工場の新棟が稼働したことでScope1、2は増加しました。Scope3で最も排出量が多いカテゴリ1(購入した製品・サービス)は国内は売上減少や低排出型製品に改良が進んだことで減少しました。

(注) 国内外グループ

#### 廃棄物排出量/リサイクル率

8.2%  
DOWN

0.3  
POINTS  
DOWN



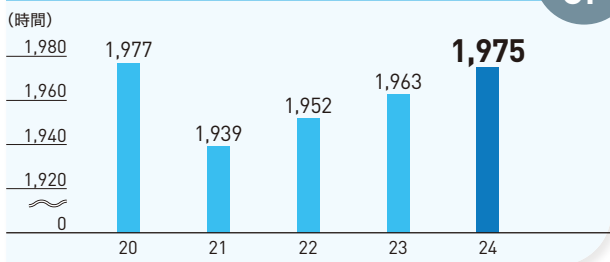
2024年分より集計のための元データを変更し精緻化しました。

### 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

#### 総実労働時間

0.6%  
UP

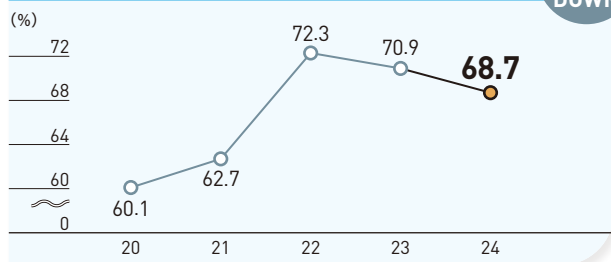


ここ数年の総実労働時間\*の増加は、事業成長に伴う新たな機会への挑戦やプロジェクト増加によるものです。事業ポートフォリオの見直しや効率的な仕事の進め方を追求し、労働生産性を高めながら、従業員がより大きな価値を創出できる環境づくりに引き続き取り組みます。

\* 年間所定労働時間+時間外労働時間-年次有給休暇取得時間

#### 有給休暇取得率

2.2  
POINTS  
DOWN



効率的な働き方は、時間の創出などによってプライベートのさらなる充実に寄与し、より良い会社生活を送る基盤となります。2020・2021年度は、コロナ禍の外出自粛による休暇の取得ニーズ減によって取得率が低下しましたが、2022年以降は以前の水準を取り戻しています。引き続き、メリハリある働き方・休み方を推奨していきます。

### 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

2024年度

約 **38,300** 件

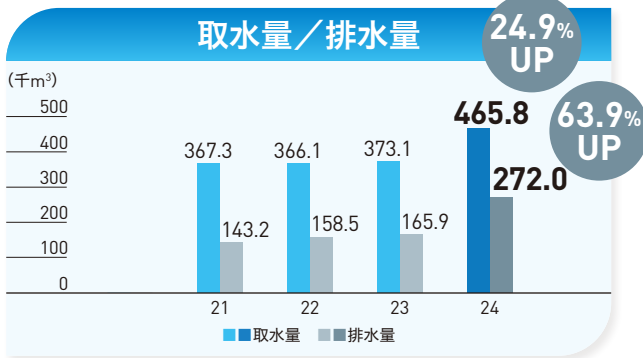
新製品アイデア

約 **22,500** 件

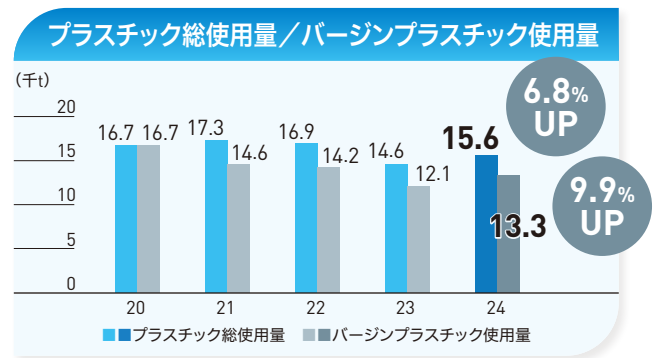
業務改善アイデア

約 **15,800** 件

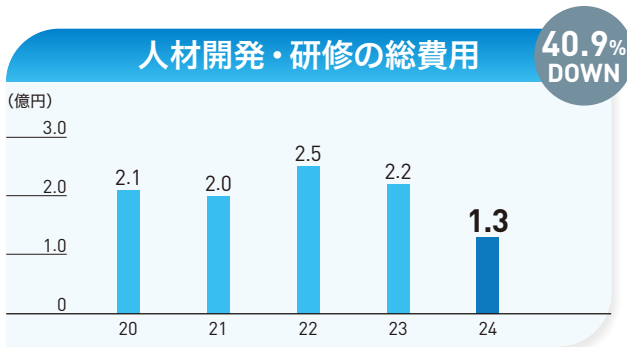
1982年から40年以上続く「アイデア提案制度」は“全従業員参加型経営”の具体策の一つです。職種や社歴に関係なく全員参加で、新製品や業務改善について日々提案しています。新製品アイデアの中には大ヒット製品に成長したものが数多くあります。



国内外工場の新棟が稼働したことで取水量、排水量ともに増加しました。

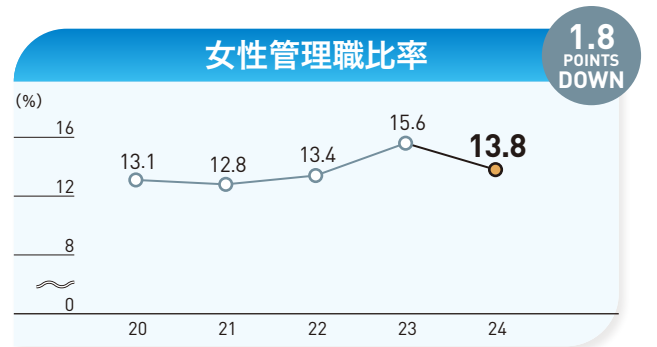


2024年度にプラスチック削減目標を策定し、再生プラスチック、バイオマスプラスチックなどの積極的な活用を進めていますが、2024年度は再生、バイオプラスチック使用量が少ない製品の販売構成が上がったことで総量、バージンプラスチック量ともに増加しました。



本件事業への対応を最優先に取り組みため、当初予定していた人材開発・研修の実施の多くを見直しました。今後、再発防止策を着実に実行し、新しい小林製薬を創り直すためには、改めて、従業員一人ひとりを最も重要な資本と捉え、必要となる投資を進めていきます。

(注) 小林製薬単体のみ

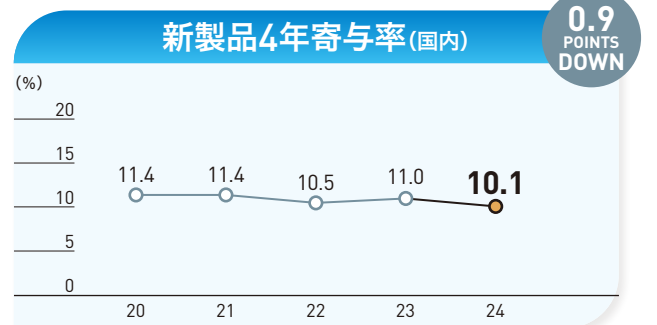


2025年(2026年1月1日時点)の女性管理職比率16%以上を目標としていたものの、本件事業を受け、補償を専門とする本部の新設、および、再発防止策の進捗を目的とした大きな組織変更を行ったことから、今後の方針・目標値の見直しを進めています。

(注) 翌年1月1日の数値



「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品目の新製品を上市し、それまでになかった新市場を創造しています。今までにない製品は価格競争になりにくいため、高い営業利益率を得ることができます。



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、長く愛される製品をより多く世に送り出し、その上で新製品4年寄与率\*を高めていく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

## 事業の概況



# 国内事業

- ヘルスケア、日用品、カイロ、通販の4分野で約150ブランドを保有
- 年間約30品目の新製品を創出

### 主力製品



お部屋の消臭元



熱さまシート



アイボン



# 国際事業

- 米国、中国、東南アジアを中心に販売
- 広告や販売促進など積極的に投資
- 過去10年で国際事業全体の売上は3倍以上に成長

### 主力製品



カイロ

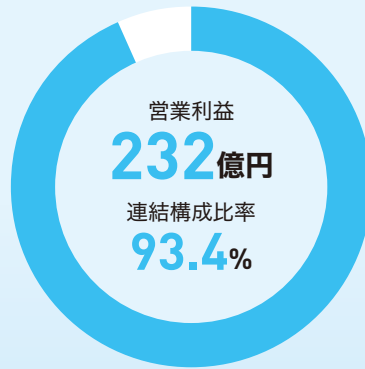


熱さまシート



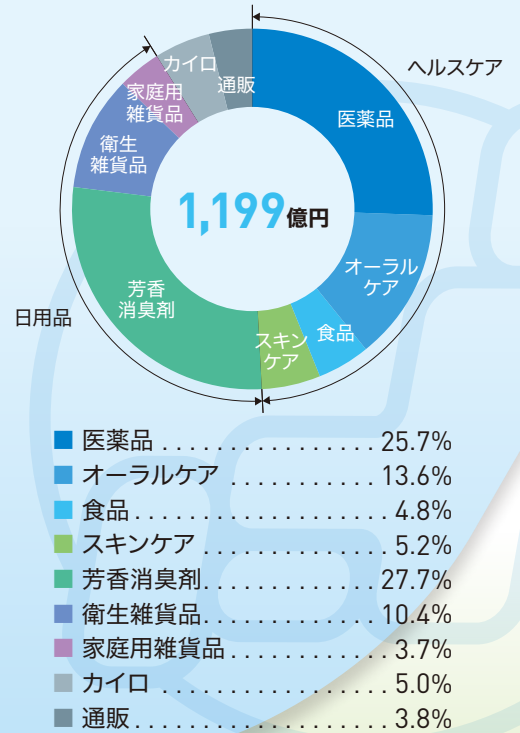
アンメルツ

### 2024年の概況

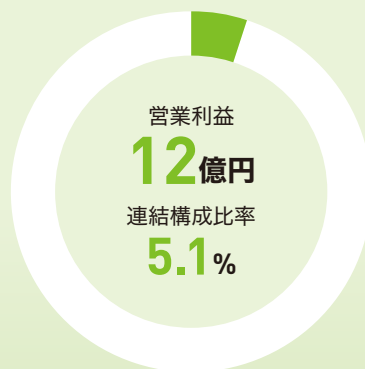
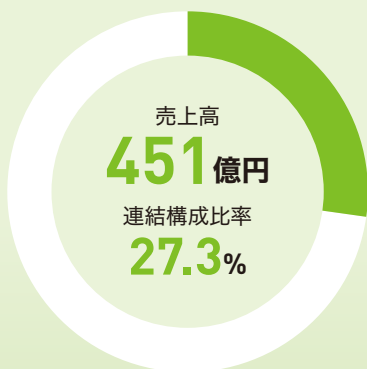


- 訪日客の増加に伴い、インバウンド需要の増加(前年比29億円増)
- 「消臭元ZERO」や「ヒプキュア」などの新製品が貢献(前年比46億円増)
- 紅麹関連製品の回収や広告中止の影響で既存品が減収(前年比141億円減)
- カイロは昨シーズンの暖冬により返品が増加(前年比9億円減)
- 通販の定期購入解約による減収(前年比30億円減)

### カテゴリー別売上高構成比

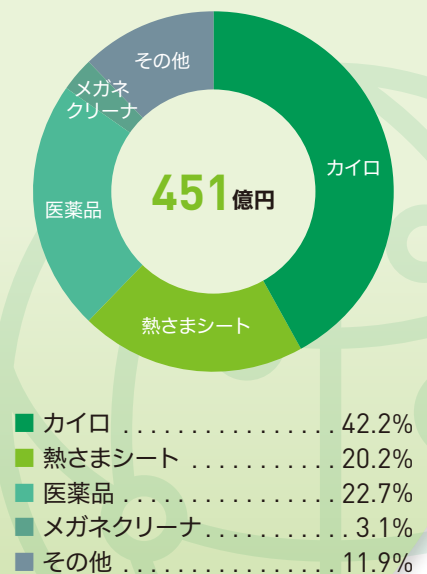


### 2024年の概況



- 米国：2023年10月に買収したFocus社が貢献し増収(前年比41億円増)
- 中国大陸：2024年8月までの広告停止の影響、熱さまシート需要減により減収(前年比23億円減)
- 香港地域：中国大陸からのインバウンド需要の減少により微減収(前年比2億円減)
- 東南アジア：前年の熱さまシート特需の反動がありつつも増収(前年比6億円増)
- その他地域：英国を中心にカイロや熱さまシートが好調(前年比6億円増)

### カテゴリー別売上高構成比





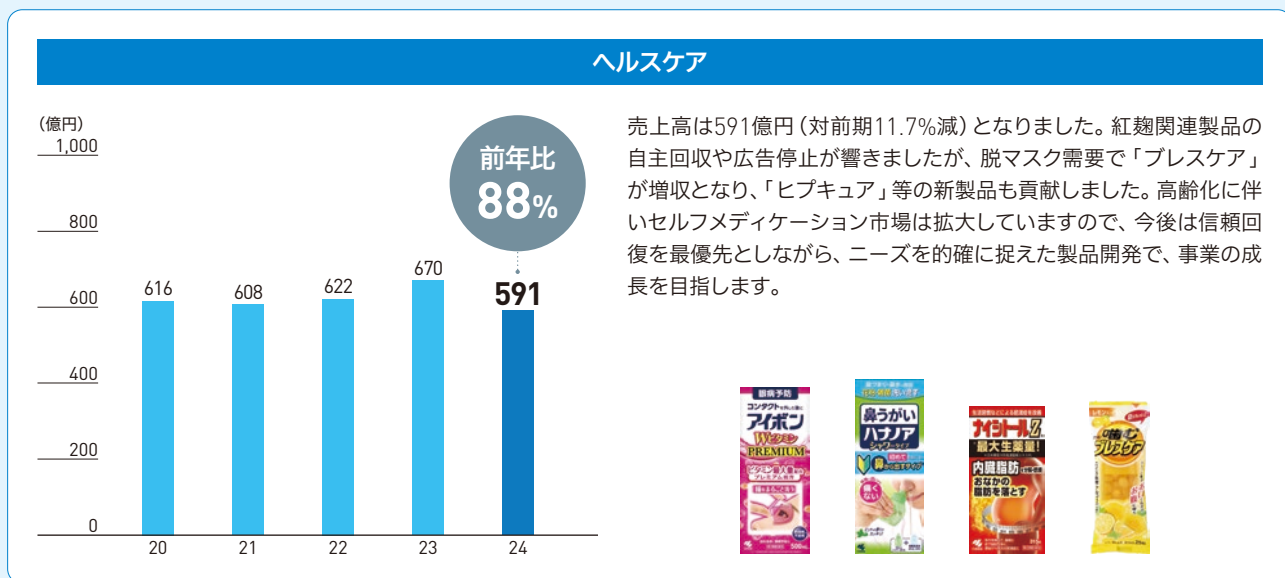
# 国内事業

国内事業では、2024年度は売上高1,199億円(対前期▲8.1%)、営業利益232億円(対前期+5.4%)となりました。

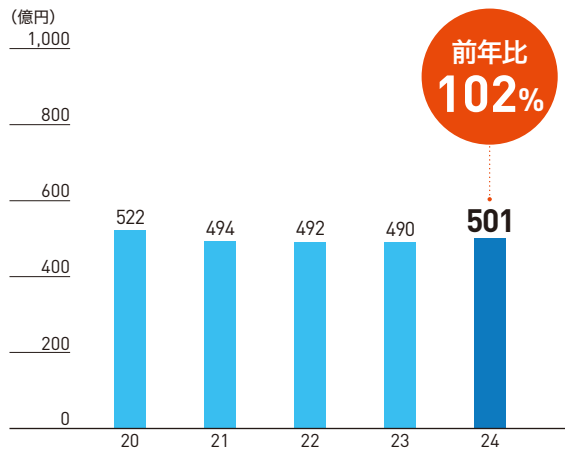


(注) 2023年12月期からの開示セグメント変更に伴い、変更後のセグメントで記載

## 《 カテゴリー別売上高 》



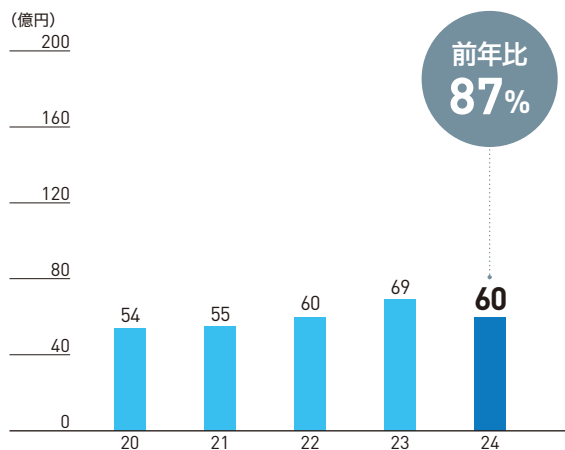
## 日用品



売上高は501億円(対前期+2.2%)となりました。芳香消臭剤が牽引し、値上げ後も「ブルーレット」は好調を維持しています。無香料消臭剤「消臭元ZERO」や機能性芳香剤「Sawaday+ & Emotion」などの新製品も寄与しました。今後も高付加価値な製品開発を加速させ、収益性とブランド力の強化を推進します。



## カイロ

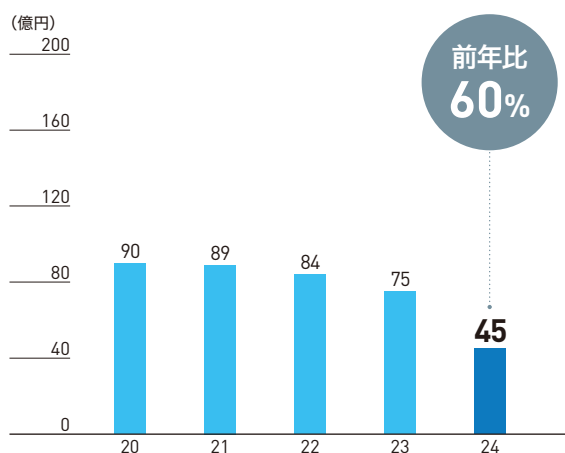


売上高は60億円(対前期12.7%減)となりました。2024年10～12月のシーズンは気温低下に伴い好調に推移したものの、2024年1～3月のシーズンが暖冬で返品が増え、減収となりました。

この天候に左右される収益構造から脱却するために今後は、培ってきた温熱技術をコアに、季節を問わない「温熱ヘルスケア」領域へ注力。高付加価値製品で安定収益化を図るとともに、製造時のCO<sub>2</sub>削減など脱炭素の取り組みも加速させ、持続可能な事業への変革を目指します。



## 通販



売上高は45億円(対前期40.0%減)となりました。紅麹事案の発生を機に広告を中止したことで新規のお客様と接点を持つ機会が減少し、定期購入の解約も増えたことが主な要因です。

今後については、2025年7月8日発表のニュースリリースの通り、当社が運営する通販サイトおよびコールセンターを通じた製品の販売を2025年12月(予定)をもって終了し、扱っていた製品については、他社のECサイトや小売店等を活用して販売する体制へ移行することを決定いたしました。





## 国内事業

### ■ 2024年度に発売した新製品一覧(全32品目)

新製品開発は計画通り実施しており、2024年度は32品目発売し、46億円の売上貢献がありました。

15  
品目

# 春










17  
品目

# 秋









17  
品目

# 秋








17  
品目

# 秋













## ■ 小売販売店アプリ販促の取り組み

小売企業が自社のECサイトやアプリなどのメディアで広告を配信する仕組みがあります。当社では、広告停止の中でも新製品については認知の早期獲得に向け、小売店のアプリ販促を活用し、店頭での販売（消化）を促進することで、新製品の育成に取り組みました。その結果、売上伸ばした新製品もありました。

### 新製品販促事例

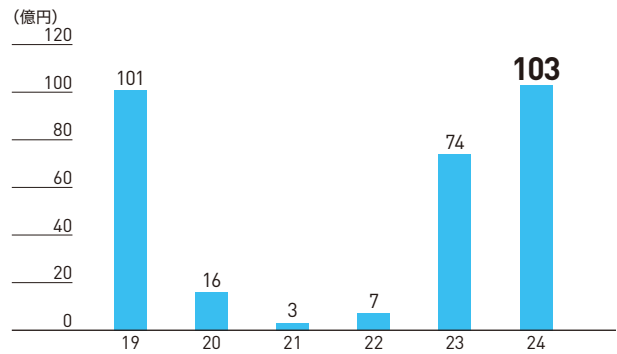


(注) イメージ

## ■ インバウンドの拡大

2024年度は、紅麹事案の影響を一部受けつつも、訪日客の増加に伴い、インバウンド売上はコロナ前の2019年の実績を超えた103億円となりました。「ナイトール」や「命の母」などのヘルスケア製品が主に人気となっています。

### インバウンド売上推移



### インバウンド売上ランキング

順位	2019年度	2024年度
1	命の母	ナイトール
2	サカムケア	命の母
3	アンメルツ	のどぬ〜る
4	ブレスケア	栄養補助食品
5	アイボン	メガネクリーナー

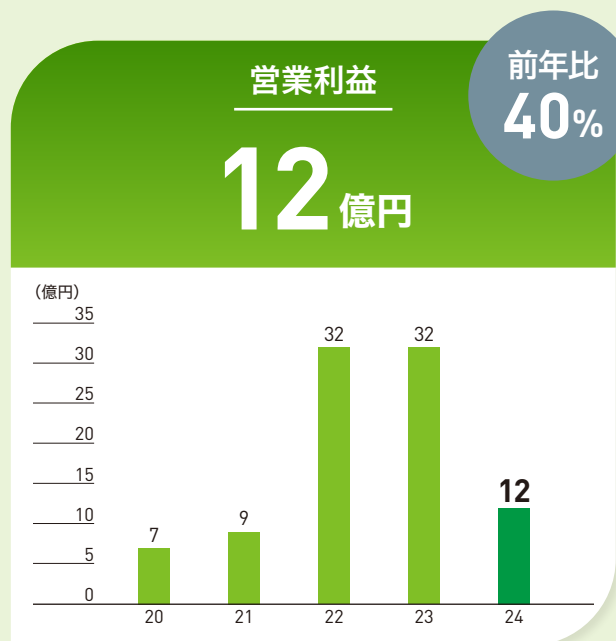




# 国際事業

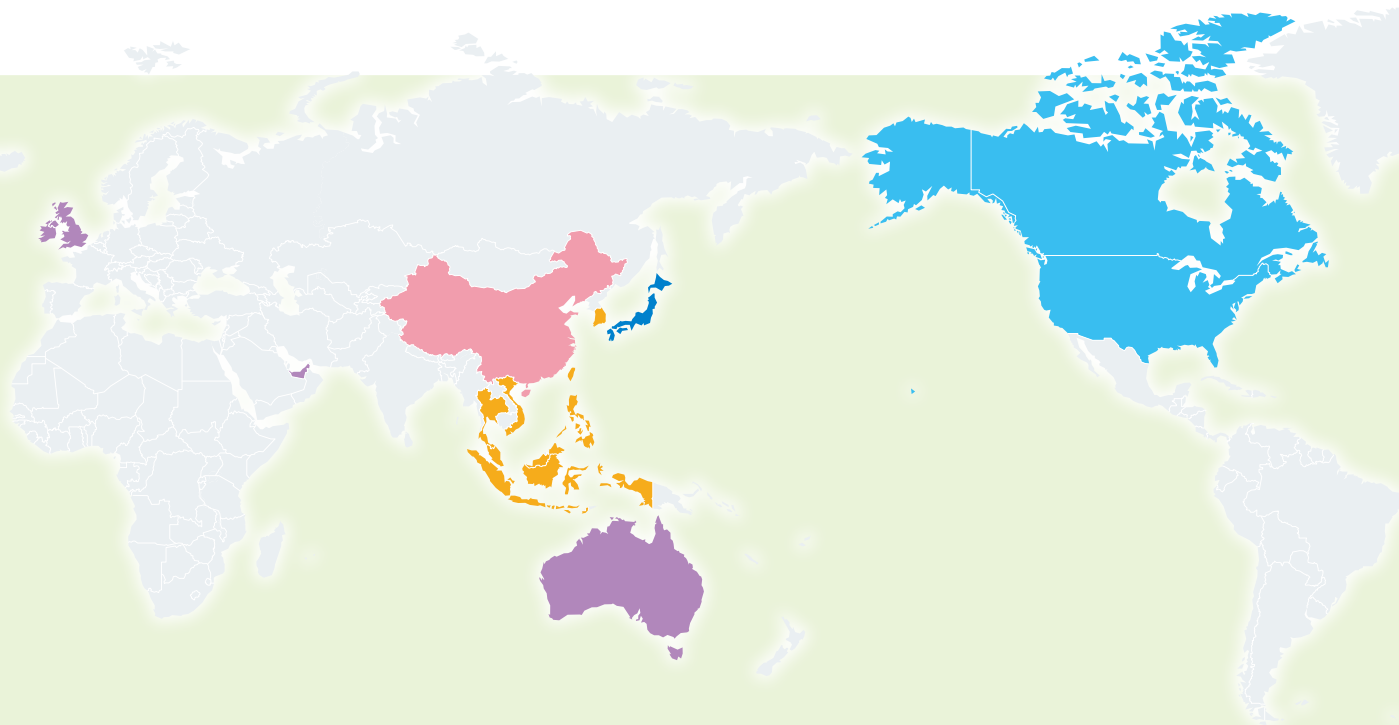
国際事業は売上高451億円(対前期+6.8%)、営業利益は12億円(対前期▲60.5%)となりました。

中国大陸・香港地域の減収、米国はカイロが苦戦し、2023年10月に買収したFocus社の償却費等も影響し、減収減益となりました。(為替影響：売上高+30億円、営業利益+3.6億円)



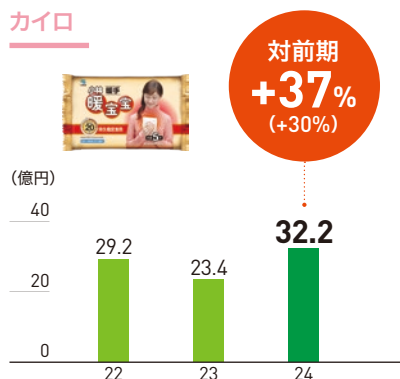
## 《 品目別売上高 》



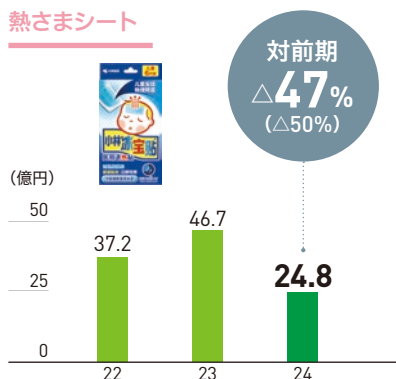


### 中国大陸

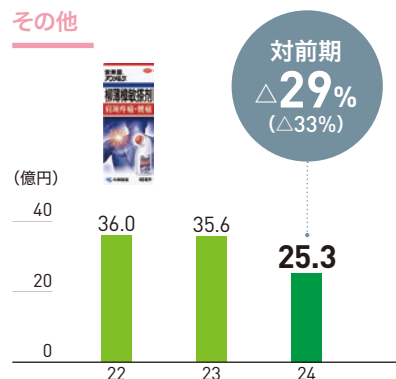
#### カイロ



#### 熱さまシート



#### その他



紅麹事案により、8月まで広告を停止しており、その影響で全体的に苦戦しました。また、インフルエンザ等の感染症が流行せず、「熱さまシート」が減収となりました。一方、カイロは前年暖冬による需要減の反動と、配荷量販の拡大により増収となりました。

### 東南アジア

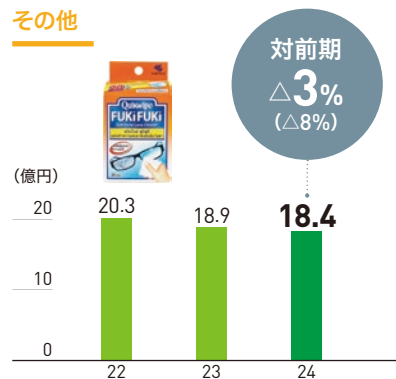
#### 医薬品



#### 熱さまシート



#### その他



熱さまシートは前年ほどの各種感染症の特需はありませんでしたが、配荷拡大により増収しました。その他品目としては台湾地域で1～3月の暖冬により、カイロが苦戦し減収となりました。

(注) 括弧内の%は為替の影響を除く



## 国際事業

### ■ 世界に広がる“あったらいいな”

#### 中国大陸



#### Column

##### 中国大陸での生産状況

カイロ、熱さまシート、一部日用品については、主に中国内の自社工場で製造し、販売しています。アンメルツは日本の自社工場で製造し、輸出しています。また、熱さまシートの需要拡大に伴い、中国大陸では2024年4月に自社工場の新棟も稼働しており、さらなる需要にも対応できるように備えています。

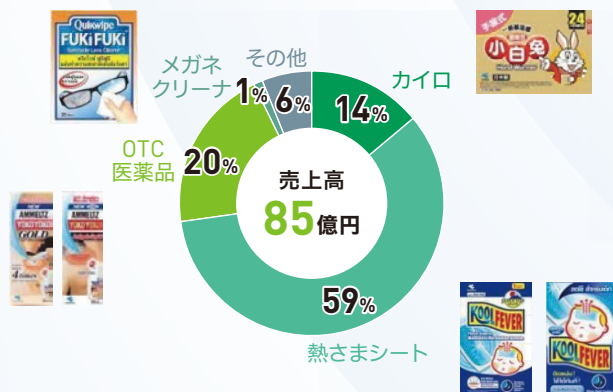
#### OTC医薬品の展開強化、日用品の導入加速

2022年より本格発売しているアンメルツは、今後も販売店舗の拡大を進めていきます。日用品に関しても、インバウンドで好調な製品を中心に導入しており、直近では、熱中対策シリーズや、芳香消臭剤も販売を強化しています。

#### 熱さまシートの需要拡大

コロナ禍前は子どもの発熱時に使われることがほとんどでしたが、新型コロナウイルス感染やワクチン副反応による発熱対策として大人の使用シーンが増え、習慣化が進んでいます。今後も販売店舗の拡大を進めていきます。

#### 東南アジア



#### 熱さまシートの需要拡大

中国大陸と同様、熱さまシートの需要は拡大傾向にあります。今後は配荷店舗の拡大に加え、暑さ対策としての需要も高まっていくと想定しています。

#### Column

##### 東南アジアでの生産状況

カイロ、熱さまシートは、主に中国大陸からの輸入により、各地で販売しています。東南アジアでの生産拠点として、タイにて新工場を建設中で、熱さまシート等の生産を予定しています。これにより、今後も東南アジア各国で見込まれる需要拡大に対応していきます。また、海外（特にアジア）向けの医薬品供給拡大のため、日本国内の仙台工場において医薬品新棟の建設を進めており、今後の国際事業における成長を支える投資も積極的に実施しています。

#### OTC医薬品の強化

東南アジアは、医薬品を発売するにあたって規制等の影響もそこまで大きくはなく、比較的展開しやすい環境にあるため、アンメルツをはじめインバウンドで好調なOTC医薬品の展開を進めていきます。

北米

カイロ事業の拡大

当社は米国の防寒用カイロ市場において大半のシェアを占めており、現在はスポーツ観戦やアウトドアでの使用シーンが多いですが、日々の防寒対策としての使用を促すことでさらなる需要拡大を図っていきます。



M&AによるOTC医薬品の拡大

2020年にはニッチでユニークな医薬品製品群をもつAlva社を買収し、2023年にはOTC医薬品・サプリメントメーカーであるFocus社を買収しました。今後、新製品も追加しながら、米国におけるサプリメント事業の確立とOTC医薬品事業のさらなる拡大を図っていきます。



Column

米国での生産状況

カイロ、OTC医薬品、サプリメントについては主に米国内の自社工場およびOEMで生産し、販売しています。また、カイロの需要拡大に伴い、生産キャパシティを増やすためにカイロの自社工場 (Kobayashi America Manufacturing, LLC) の増築を実施しています。

その他地域



カイロ・熱さまシート・メガネクリーナーの展開強化

イギリスとオーストラリアを中心に、カイロ、熱さまシート、メガネクリーナーなどを展開しています。特にイギリスにおいては販売エリアや配荷店舗の拡大により、カイロが好調に推移しています。

新規国開拓

ベトナムにて熱さまシートを中心に発売を強化しています。今後も展開品目を増やしていく予定です。

# サステナビリティ の考え方

## サステナビリティ基本方針

当社グループは、「人と社会に素晴らしい『快』を提供する」経営理念の実践が、人、社会、環境との調和を図り、持続可能な社会への貢献と企業としての持続可能な成長につながると考えています。

このことは、まさに「社会のサステナビリティ」と「小林製薬グループのサステナビリティ」を同期化させることであり、これまで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た当社グループに新たな成長の可能性をもたらします。さまざまな社会課題に視野を広げ、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、製品・サービスを通じて、「誰ひとり取り残さない社会」の実現に貢献します。

## 「人」、「社会」、「環境」と私たち

### 人

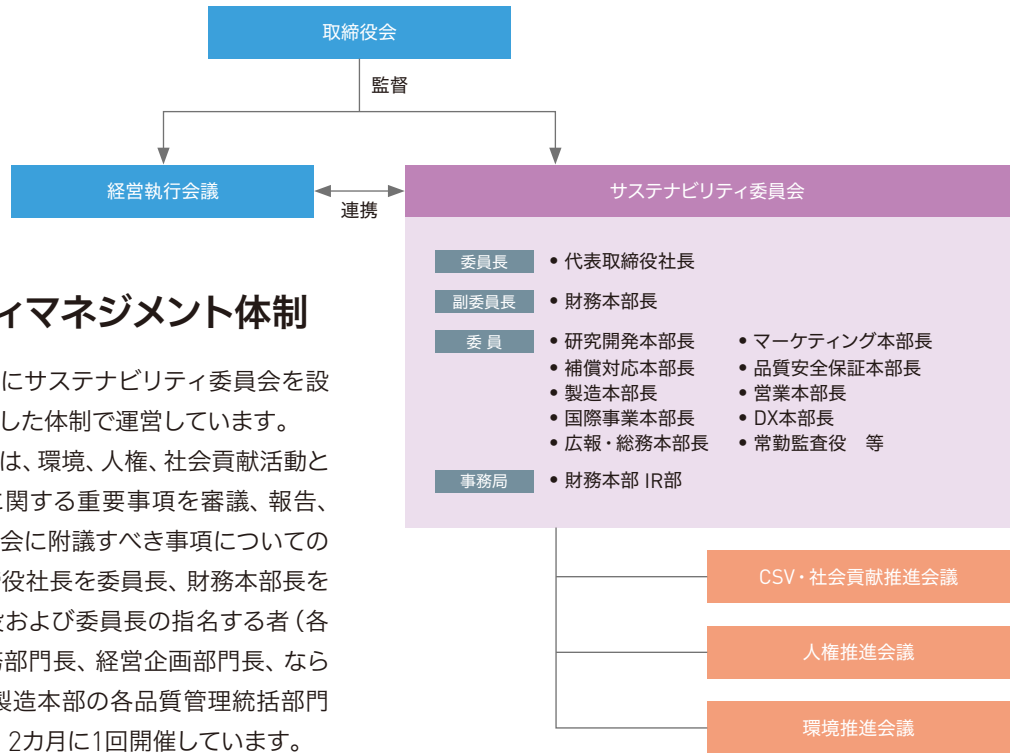
社員一人ひとりが自分らしさを発揮して、“あったらいいな”をカタチにするために、多様なアイデアを生み出す自由闊達な企業風土を大切にしています。この企業風土を醸成する制度や仕組み、キャリア開発支援、成長実感テーマとした人事制度、働き方の多様性を実現する環境整備等、社員一人ひとりから生み出される価値を最大化する取り組みに投資し、企業価値の創造につなげることを目指します。また、当社グループ人権方針に従い、対話を通じてサプライチェーン全体の人権尊重に取り組めます。

### 社会

一人ひとりのお困りごとを解決する“あったらいいな”の先にある社会課題にアプローチし、アイデアをカタチにすることで、健康と福祉の向上に貢献します。人々が暮らしの『快』を実感できる社会貢献活動の推進、さまざまなステークホルダーと連携し相互の強みを生かした取り組み、社員の専門的なスキルや知識を活かした活動等を行うことで、地域社会との共生と発展を目指します。

### 環境

私たちは、豊かな自然や地球環境の支えがあるからこそ事業を営んでいることを忘れず、資源の有効な利用に努めます。また、カーボンニュートラルや循環型社会への移行、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、ステークホルダーと力を合わせ、その解決のためのアイデアを製品・サービスとしてカタチにすることでこの課題に取り組めます。



## サステナビリティマネジメント体制

2024年に取締役会直下にサステナビリティ委員会を設置し、経営執行会議と連携した体制で運営しています。

サステナビリティ委員会は、環境、人権、社会貢献活動といったサステナビリティに関する重要事項を審議、報告、およびダイアログ、取締役会に附議すべき事項についての審議を行うため、代表取締役社長を委員長、財務本部長を副委員長とし、常勤監査役および委員長の指名する者(各本部長、人事部門長、法務部門長、経営企画部門長、ならびに研究開発本部および製造本部の各品質管理統括部門責任者等)を構成員として、2カ月に1回開催しています。

## サステナビリティ経営のさらなる推進とステークホルダーとの対話の強化

当社グループは2025年1月1日付で組織変更を行い、これまでサステナビリティ経営本部にあったサステナビリティ戦略推進部門を財務本部内のIR部に移し、新たな体制となりました。

この体制は、経営における財務情報と非財務情報の統合を図り、持続可能な社会への貢献と企業としての持続可能な成長の両立を目指すものです。

サステナビリティの重要性が増すなか、当社に対してのステークホルダーの皆様からの期待や要請も日々高まっています。私たちは、持続可能な社会の実現に向けてその期待に応えられるよう、さらなるサステナビリティ経営の強化に取り組んでまいります。

具体的には、環境保護や人権尊重といった重要な社会課題に積極的に取り組み、そして信頼に応えるガバナンス体制を構築いたします。

執行役員  
サステナビリティ推進担当  
中川 由美



環境面では、気候変動対策や循環型社会の実現、生物多様性保全への取り組みを進めていきます。

人権尊重においては、「小林製薬グループ人権方針」に基づき、すべてのステークホルダーに対する人権への負の影響を特定し、防止・軽減するための人権デュー・ディリジェンスを推進します。

加えて、私たちは定期的に取り組みの実効性を評価し、その結果を透明性をもって情報開示していくことで、社会的責任を果たしてまいります。

さらに、サステナビリティ経営の推進には、さまざまなステークホルダーの皆様との対話が必要不可欠です。お客様、お取引先様をはじめ、株主・投資家の皆様、地域社会の皆様、従業員等との対話を積み重ねていき、いただきましたご意見を経営に反映させ、また説明責任を果たすことで、持続可能な社会への貢献と企業価値の向上に努めてまいります。

## 基本的な考え

当社では、経営理念を基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、「小林製薬グループ 環境宣言2030」「新・環境行動指針」として改訂しました。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、持続的成長に向けて取り組みます。

### 小林製薬グループ 環境宣言2030

小林製薬グループは、人と社会に素晴らしい「快」を提供する企業です。私たちは、豊かな自然や地球環境の支えがあるからこそ、お客様の“あったらいいな”をカタチにしてお届けできる、と考えています。

私たちは、お客様、お取引先様、地域社会の皆様とも力を合わせ、地球温暖化防止や資源・生物多様性の保全など、世界共通の環境課題に真剣に向き合い、解決のためのアイデアを出して実行し続けます。

### 新・環境行動指針

#### 1. 法令遵守及び主体的・積極的な課題設定とPDCA

各事業分野における環境に関連する法規制や協定を遵守するだけでなく、自ら積極的に課題を設定し、中長期での環境目標・環境基準を定めて、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

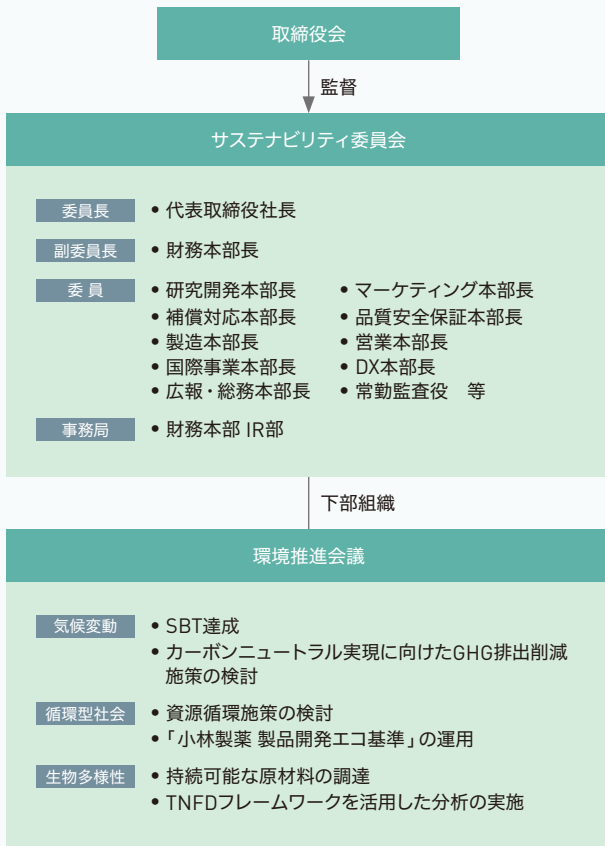
調達基準を設定し、お取引先様を含むサプライチェーン全体での取り組みを推進します。

#### 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。

## マネジメント体制

サステナビリティ委員会の下部組織として環境推進会議を設置し、気候変動・循環型社会・生物多様性を主要テーマに、各部門の部門長、担当者が参加し、進捗の報告や協議を毎月行っています。財務本部 IR部のサステナビリティ部門が事務局として、各テーマのPDCAの強化や実行支援を行っています。



## サステナビリティ委員会に上程した環境議題

2024年に、環境推進会議を経てサステナビリティ委員会に上程し、報告・協議した環境関連の議題は以下の通りです。(2024年4、5月はサステナビリティ委員会の開催を中止しました)

### 議題一覧

実施月	内容
1月	・サステナビリティ予算の設定
2月	・持続可能なパーム油の導入目標の設定
3月	・CDP2023年結果報告 ・カーボンニュートラル宣言
6月	・GHG削減戦略
7月	・GHG排出量レビュー ・TNFDフレームワークに基づく分析報告
8月	・GHG削減戦略 ・GHG削減活動レビュー
9月	・エコ指標の改定 ・2050年環境長期ビジョンの検討
10月	・2023年度製品開発エコ基準「エコをカタチに」マーク付与率レビュー ・サーキュラーエコノミーの方向性 ・2050年環境長期ビジョンの検討 ・(社外ゲスト講演)脱炭素投資の評価方法 ——脱炭素の推進と企業価値向上の両立
11月	・108期サステナビリティ予算 ・GHG削減戦略 ・使用済み使い捨てカイロリサイクルの検討
12月	・資源循環の社外連携に関する報告 ・使用済み使い捨てカイロリサイクルの検討 ・2050年環境長期ビジョンの検討

## 気候変動への対応 (TCFDフレームワークに基づく開示)

当社では、サステナビリティテーマの中でも気候変動対応を最重要課題と捉えています。2019年に賛同したTCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)の提言を踏まえ、シナリオ分析に着手し、以下の枠組みで取り組みを進めています。



### ガバナンス

当社では、代表取締役社長を委員長とするサステナビリティ委員会内に「気候変動対応タスクフォース」を設置しています。プラスチックやGHGの削減目標の設定、削減施策の検討、進捗状況のモニタリングなどは同委員会の下部組織である環境推進会議にて行っています。

それらの取り組み方針・計画および進捗は会議体で審議・報告され、取締役会の指示を受けています。

### 戦略

2022年のシナリオ分析においては、「世界の平均気温上昇を産業革命以前に比べて2℃より十分低く保つとともに1.5℃に抑える努力を追求する」というパリ協定の目標の達成と脱炭素社会の実現を見据え、1.5℃シナリオを検討しました。さらに世界的に気候変動対策が十分に進展しない場合も想定して、4℃シナリオも検討し、当社における気候変動リスク・機会を更新し、財務影響度を算定しました。結果について2022年に経済産業省が公表した「TCFDガイダンス3.0」に沿って、以下の通り整理しました。

### 全社

リスク・機会の種類	リスク・機会の概要	財務影響度		対応策
		1.5℃	4℃	
政策規制	炭素税導入によるScope1,2への課税	小	小	・関連工場への再生可能エネルギーの導入
	炭素税導入によるScope3への課税	大	中	・低炭素原資料の調達や低炭素仕様への変更
移行 リスク	環境配慮型樹脂の高騰	—	—	・「製品開発エコ指標」の進化と制度化 ・樹脂削減の推進、つめ替えへの移行
	再生可能エネルギーの高騰	小	小	・省エネの促進
	市場評判 他社の環境配慮型製品への移行	中	小	・サプライヤーと協力した、低炭素型資材への移行
物理 慢性	天然由来原料の高騰(天然由来香料原料、生薬、植物原料)	中	中	・調達場所と原料の多角化 ・代替原料の検討

### 日用品事業部、ヘルスケア事業部

リスク・機会の種類	リスク・機会の概要	財務影響度		対応策
		1.5℃	4℃	
移行 リスク	政策規制 容器包装のリサイクル費用の高騰	小	小	・「製品開発エコ指標」の進化と制度化 ・樹脂削減の推進、つめ替えへの移行
	市場評判 高炭素型製品への忌避	中	中	・原資料の低炭素化 ・アップセルや低排出型製品への移行
	急性 自然災害による原料供給不安	—	中	・原資料の低炭素化 ・アップセルや低排出型製品への移行
物理	慢性 外出減少に伴う、売上の減少	小 中	大	・EC専売品開発、自社通販・EC拡大
	慢性 温暖化によるカイロ製品の売上低下	中	大	・機能追加やビジネスモデルの開発
機会	製品 外出減少ニーズを捉えた新製品を開発、EC市場の開拓	中	中	・EC専売品の提供、強化 ・制汗剤、熱中症対策製品、感染症対策製品の開発

今後は各リスク、機会の対応策の更新、さらなる機会の創出を行っていきます。

### リスク管理

気候関連リスクを含むすべてのリスクは、代表取締役社長を委員長とするリスク管理委員会にて、影響度と頻度の観点で評価しています。

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については、「全社重点リスク」として選定し、リスク低減プランの承認や進捗管理を行うとともに、取締役会へ報告しています。

### 指標と目標

当社は、2030年までに、グループ全体のGHG排出量(基準年2018年)をScope1,2は51%、Scope3は15%削減する目標を設定しました。\*

上記目標については、SBTイニシアティブの認定を取得済みです。

\* Scope1,2,3とは  
Scope1: 事業者自らによる直接排出  
Scope2: 他社から供給された電気などの使用に伴う間接排出  
Scope3: Scope2以外のすべての間接排出

## 温室効果ガス(GHG)排出量の削減

当社では、サステナビリティテーマの中でも気候変動対応を最重要課題と捉えています。

製品開発部門・製造部門・中央研究所など各部門の代表メンバーによって構成されるサステナビリティ委員会の下部組織である環境推進会議にて、当社グループ全体のGHG排出量の進捗報告や削減施策などについて協議しています。定期的にサステナビリティ委員会、取締役会にて報告・協議する体制を取っています。



サステナビリティ委員会の様子

### GHG排出量削減目標

- Scope1,2のGHG排出量を2030年までに51%削減(基準年2018年)
- Scope3のGHG排出量を2030年までに15%削減(基準年2018年)

当社では、気候変動対応を最重要課題と捉え、2030年までにグループ全体のGHG排出量(基準年2018年)をScope1,2は51%削減、Scope3は15%削減する目標を設定しました。

この目標は2022年10月にSBTイニシアティブ<sup>※</sup>より「1.5°C水準」の認定を取得しています。

また、当社は、2050年までに、グループ全体のScope1,2についてはカーボンニュートラルを目指します。

※ SBTイニシアティブのWebサイト(英文)  
<https://sciencebasedtargets.org/>



### 当社グループ全体のGHG排出量の推移(国内外)

(単位:千t-CO<sub>2</sub>)

	2018年	2019年	2020年	2021年	2022年	2023年	2024年
Scope1	7	6	6	6	6	6	8
Scope2	23	24	18	18	18	18	19
Scope3	596	616	447	508	525	559	488

### Scope1,2 削減のための取り組み

#### CO<sub>2</sub>排出ゼロ電力への切り替え

当社は、国内を中心に工場、オフィス、研究所などの拠点が存在します。特にScope1,2は国内工場によるGHG排出が多い状況です。そのため、削減施策として空調機の更新、冷熱設備の断熱強化、照明のLED化など、工場の電力使用量を抑える活動を進める一方、今後生産拡大によるエネルギー使用量の増加が予想されることから、国内主要工場の使用電力をCO<sub>2</sub>排出ゼロ電力へ切り替えています。

2020年には、仙台小林製薬を100%、2023年には富山小林製薬、小林製薬ブラックスの一部電力をCO<sub>2</sub>排出ゼロ電力に切り替えました。

今後も段階的にCO<sub>2</sub>排出ゼロ電力に切り替えることで2030年の排出削減目標の達成を目指していきます。

### Scope3 削減のための取り組み

#### サプライヤーとの協働

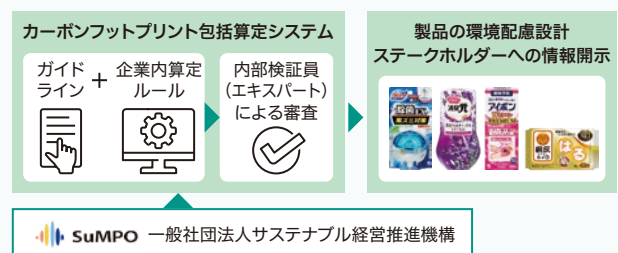
当社は、グループ全体のGHG排出のうちScope3が約95%を占めています。多くのサプライヤーと関わりながら製品開発を行っており、サプライチェーン全体におけるGHG排出量の削減は重要課題です。

2022年よりCDP(世界的な環境情報開示システムを運営する国際環境非営利団体)が実施する「CDPサプライチェーンプログラム」に参加しています。同プログラムを通じて、サプライヤーとのGHG排出量削減に向けたエンゲージメントを行っていきます。



#### GHG排出量の見える化

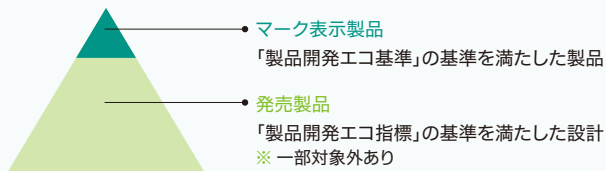
製品ごとの原料の調達から製造・廃棄までのGHG排出量を見える化し、削減に向けた施策を検討するためカーボンフットプリントの算定体制を整え、一般社団法人サステナブル経営推進機構(SuMPO:さんぽ)の「SuMPO/第三者認証型カーボンフットプリント包括算定制度」の認証を取得しました。本認証の取得は、日本で3社目であり一般消費財メーカーでは初めての取得となります。今後も製品開発における環境負荷低減に取り組み、持続可能な社会の実現に貢献していきます。



## 環境配慮型製品の開発

### 「小林製薬 製品開発エコ基準」の運用

当社は、2011年に「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ける環境負荷低減について一定の基準を満たすことを発売の条件としています。



2021年には、新たに環境負荷低減に寄与する自社基準「小林製薬 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開始しました。

2024年時点で、マーク付与率は約22%※となっています。

※ 全製品売上高に占めるマーク付与製品の売上比率

### 基準項目

項目	付与基準
原料調達	(1) 内容物(有機成分)中の植物由来原材料が50%以上使用 (2) 内容物において、リサイクル原材料を10%以上使用
材料調達および製品設計	(3) 容器包装において、リサイクル原材料を10%以上使用 (4) 容器包装において、植物由来原材料を20%以上使用 (5) 基準製品※よりも容器包装重量を10%以上削減 (6) 基準製品※よりも廃棄物量を10%以上削減 (7) 容器包装において、本体と比べ、単位容量当たりの重量比が50%以上削減できるつめ替え、つけ替え (8) 基準製品※よりも、使用に供される内容物の原料重量を10%以上削減
全ライフサイクル	(9) 基準製品※よりも、製品のライフサイクルのいずれかのステージ(内容物の調達と廃棄、包装容器の調達と廃棄、生産、物流、および使用)でCO <sub>2</sub> 排出量を10%以上削減

※ 基準製品とは、2018年販売製品。また2019年以降に発売された製品は、その発売時の製品とする。

### 「エコをカタチに」マーク

「エコをカタチに」マークは、当社のコーポレートスローガン「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。「小林製薬 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マークを表示し環境負荷低減が見える化することで、製品のコンセプトやパフォーマンスだけでなく、環境視点においてもお客様に製品を選んでもいただけます。



## 循環型社会への貢献

当社は、製品に多くのプラスチックを使用しています。一般的な化石資源由来のバージンプラスチックは、製造過程において多くの温室効果ガスが排出され、地球温暖化を進行させる一因とも言われています。

また、プラスチックごみの海洋流出も問題となっており、化石資源由来のバージンプラスチック使用量の削減に取り組むことは、企業の社会的責任であることから、2024年にプラスチック削減目標を設定しました。

製品開発におけるプラスチック削減に取り組むことで、循環型社会へ貢献していきます。

### プラスチック削減目標

2030年までに売上高あたりの化石資源由来のバージンプラスチック使用量を2020年比で33%削減

### 当社グループのプラスチック※使用量推移(国内)

	2020年	2021年	2022年	2023年	2024年
プラスチック総使用量(千t)	16.7	17.3	16.9	14.6	15.6
バージンプラスチック使用量(千t)	16.7	14.6	14.2	12.1	13.3
連結売上高(千億円)	1.5	1.6	1.7	1.7	1.7
売上当たりのバージンプラスチック使用量(kg/百万円)【バージンプラスチック使用量/連結売上高】	111.2	94.3	85.3	69.8	80.1
基準年(2020年)からの削減率	—	△15%	△23%	△37%	△28%

※ 容器包装プラスチック

## プラスチック削減のための取り組み

### ▼ Reduce : 減らす

#### プラスチック製アイキャッチシール廃止

当社は、製品開発時に基準を満たすことを発売の条件とする「小林製薬 製品開発エコ指標」にて、製品に添付しているプラスチック製アイキャッチシールの廃止を掲げ、プラスチック使用量の削減に努めています。パッケージデザイン上の工夫、環境配慮素材への切り替えなどを行うことで、お客様の視認性を確保しつつ、環境負荷低減へ貢献できる製品開発に取り組んでいます。



#### 「ハナノア」シュリンクラベルレス化

鼻用洗浄液「ハナノア」で、従来シュリンクラベルに印刷していたロゴや文字をレーザーでボトルに直接印字することで、ラベルレス化を行い、プラスチックの使用量を削減しました。

レーザー印字により、従来の製造ラインの生産速度を落とすことなく、多くの装飾を施して製品化することができました。

この取り組みは、ヘルスケア製品としては業界を先駆けた取り組みとして「日本パッケージコンテスト2022(日用品・雑貨包装部門賞)」を受賞しました。



### ▼ Reuse : 再利用

#### 「消臭元SAVON」が「消臭元」ブランドで初め替えの発売でプラスチック使用量を約76%削減

「消臭元SAVON」は、大容量リキッドタイプの「消臭元」ブランドで初めて、詰め替えを発売しました。

これまで「消臭元」ブランドでは製品の使用後に本体容器を廃棄する必要がありましたが、「消臭元SAVON」は、本体容器と詰め替えを購入・併用することで、プラスチック使用量<sup>※</sup>を約76%削減できます。

「消臭元」ならではの製品構造により、詰め替え対応品の開発ハードルが高かったことに加え、詰め替えがまだ浸透していない市場においてチャレンジな取り組みとなる本製品は12年の歳月をかけて開発しました。

※ 本体容器を買い替えて使った際のプラスチック使用量と比較



### ▼ Recycle : 再資源化

#### 競合の垣根を超えた協働で詰め替えパックの水平リサイクルに挑戦

2021年より神戸市、小売・日用品メーカー・リサイクラー18社が連携し、神戸市内の小売店舗で洗剤やシャンプーなど使用済みの日用品の詰め替えパックを回収して詰め替えパックに戻す「水平リサイクル」を目指すプロジェクト「神戸プラスチックネクスト～みんなでつなげよう。つめかえパックリサイクル～」<sup>※</sup>に参画しています。

2024年6月までに約4.17tの詰め替えパックを回収できました。

※ 「神戸プラスチックネクスト～みんなでつなげよう。つめかえパックリサイクル～」のWebサイト

<https://kobeplasticnext.jp/next/tsumekaepackrecycle/>

KOBE  
PLASTIC  
NEXT



みんなでつなげよう。  
つめかえパック  
リサイクル

**使用済み使い捨てカイロを回収し、鉄粉を再利用する実証実験を開始**

2024年より神戸市と連携し、使用済み使い捨てカイロの回収とリサイクルの実証実験を開始しました。

2025年5月末時点での回収実績は総重量3.3tとなり、回収した使用済み使い捨てカイロの中身の鉄粉を鉄資源として再資源化する取り組みを行っています。



**▼ Renewable：再生可能原料への転換**

**「アイボン」で洗眼薬市場初※ バイオマス由来原料配合ボトルを採用**

当社が販売する医薬品の中でも、特にプラスチック使用量の多い「アイボン」の本体ボトルを、バイオマス由来原料を配合したボトルに変更しました。これにより、従来品と同等の機能・品質を維持しながら、石油由来のプラスチック使用量を年間で19t削減することを見込んでいます。

※ OTC医薬品市場における洗眼薬として初(2022年12月時点、当社調べ)



**廃棄物の削減**

当社では、生産効率の向上、資源の有効活用と廃棄物の徹底した分別による再資源化、リサイクルに取り組み、ゼロエミッション※の実現に向けた廃棄物の削減に努めています。

※ ゼロエミッションとは一般的には、発生した廃棄物を徹底分別しリサイクルすることで、単なる焼却や埋立てによって処分する産業廃棄物をなくすことです。当社では、「発生した廃棄物のうち、最終処分地で処理する廃棄物量を1%未満にすること」と定義しています。

**産業廃棄物排出量とリサイクル率の推移(国内)**

		2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
産業廃棄物排出量	総排出数	2,984t	2,969t	2,338t	2,371t	2,342t	2,497t	2,292t
	最終廃棄処分量	25t	5t	4t	3t	3t	3t	9t
リサイクル量		2,959t	2,964t	2,335t	2,368t	2,339t	2,494t	2,283t
リサイクル率		99.2%	99.8%	99.8%	99.9%	99.9%	99.9%	99.6%

## 水資源

当社では、今後ますます深刻化することが予想されている水資源問題を重要な環境課題の一つとして捉え、国内外生産工場での水使用量の削減、水質保全活動に取り組んできました。

2022年に新たに「水使用量の削減に関する定性目標」を設定したことで、今後さらなる活動の推進を図っていきます。

削減目標の達成に向け、国内生産工場8工場で、水管理計画を策定し、水使用量の削減に取り組んでいます。

### 水使用量の削減に関する定性目標

取水量・排水量・排水の質などについて毎年継続的にモニタリングを行い、良質な製品の安定的な生産を実現しつつ、水使用量を可能な限り削減する。また、事業に影響を与える水関連のリスクの把握を継続的にを行い、リスクの低減に努める。

### 当社グループの水使用量推移(国内外)

(単位:千m<sup>3</sup>)

		2021年	2022年	2023年	2024年
取水量	国内工場	263.0	255.2	258.0	330.2
	海外工場	104.2	110.9	115.1	135.6
排水量	国内工場	84.6	95.2	121.0	163.6
	海外工場	58.7	63.3	69.6	108.4

### 水使用量の削減に向けた取り組み

当社は、芳香・消臭剤「消臭元」やトイレ用芳香・洗浄剤「液体ブルーレットおくだけ」、洗顔薬「アイボン」などの原材料として水を使用するほか、生産ラインの品目切り替えの際の洗浄作業等で水を使用しています。水使用量(取水量)の削減のため、工程の見直しや節水機器の導入などの取り組みを行っています。

### リサイクル水の利用

仙台小林製薬では純水EDIシステムから出た排水をトイレの排水やクーリングタワー水に二次利用することで取水量の削減に取り組んでいます。

### 外部イニシアティブへの参画

健全な水環境の維持・回復を目的とした取り組みを推進する官民連携のプロジェクトである「ウォータープロジェクト」に2024年に加盟しました。水リスクや水に関する取り組みにおいて、他社との情報共有を通じて当社における取り組みの推進を検討しています。

富山小林製薬では地域の自然環境の保全および健全な発展を図る「地下水の守り人」に登録し、地域の地下水の節水に協力するなど、各工場で環境に関する法規制の遵守や地域団体との協力をしながら、水資源の保全に取り組んでいます。



### 水リスクの状況把握と対応

当社では、製造拠点における水ストレスの高い地域を特定するために世界資源研究所(WRI)のツールであるAqueduct Water Risk Atlasを用いて、国内外全ての製造拠点の水リスクを評価しています。当社グループ全13工場のうち、アキダクトのBaseline water Stressの指標を用いて2024年度の水ストレスのスコアが「高い」2工場を特定しました。今後これら水リスクに対して、取水量の削減やリサイクルの推進等の検討を進めてまいります。

### 水ストレス地域における事業所数、取水量

水ストレス	拠点数	取水量(千t)	全取水量に対する割合
Extremely High (>80%)	2	124.2	27%
High (40-80%)	0	0	0%
Medium - High (20-40%)	4	41.3	9%
Low - Medium (10-20%)	7	300.3	64%
Low (<10%)	0	0	0%
拠点数計	13	465.8	100%

集計対象：国内および海外生産拠点

### 水ストレス地域における取り組み事例

合肥小林製薬有限公司では噴霧乾燥工程に冷凝水収集タンクが設置されており、発生するドレンをボイラー給水として再利用し、水の使用量削減に取り組んでいます。

## 生物多様性保全

### 持続可能な原材料調達

当社は、地球環境の重要基盤である生物多様性が生み出す生態系サービスが自社事業の根源であるという認識に基づき、持続可能な原材料調達に取り組みます。特に、紙やパーム油は当社にとって重要な原材料の一つと位置づけています。当社はその原材料調達において「森林破壊ゼロ」を実現するため、NDPE<sup>※</sup>を支持し、持続可能な調達を推進します。

※ No Deforestation, No Peat and No Exploitation：森林減少禁止、泥炭地開発禁止、搾取禁止

- 保護価値の高い(HCV)地域および炭素貯蔵力の高い(HCS)森林を保護します。
- 労働者および先住民や地域社会の権利の尊重と保護のため、自由意志に基づく事前の情報提供による同意(FPIC)を担保します。

#### 持続可能なパーム油の調達目標

2030年までにRSPO認証油に100%切り替える

対象：国内(OEM/ODMは除く、富山小林製菓・仙台小林製菓・愛媛小林製菓・桐灰小林製菓・アロ工製菓)

### 持続可能な調達への取り組み

#### 「持続可能なパーム油のための円卓会議(RSPO<sup>※1</sup>)」への参画

当社は、パーム油が抱えるさまざまな課題の解決に向けた第一歩として「持続可能なパーム油のための円卓会議(RSPO)」に参画しました。

今後は持続可能なパーム油の調達のため、RSPOサプライチェーン認証<sup>※2</sup>とRSPO認証油の取得等に取り組んでいきます。



※1 Roundtable on Sustainable Palm Oil (持続可能なパーム油のための円卓会議)

RSPO (Roundtable on Sustainable Palm Oil) は、持続可能なパーム油の生産において、法令遵守、経済的持続可能性、環境的および社会的有益性を求めています。この要件は「RSPOの原則と基準(P&C)」に示されており、7つの原則と40項目の基準が設定されています。これを満たして生産されるパーム油のみをRSPO認証パーム油としています。

RSPOのWebサイト：<https://rspo.org/>

※2 RSPOサプライチェーン認証

RSPO認証原料が全てのサプライチェーンで確実な受け渡しシステムが構築されていることを、外部審査員の監査を経て認証される制度です。

### 持続可能な紙の調達

当社は、商品の個箱や台紙で多くの紙・パルプを使用しています。これらの資源調達において「生物多様性の保全の基本的な考え方」や「持続可能な原材料調達の基本的な考え方」のもとに、サプライヤーと協力して、FSC認証紙<sup>※</sup>等の持続可能性に配慮した紙の調達を進めていきます。

※ FSC認証紙

FSC (森林管理協議会) が定める責任ある森林管理や加工・流通の規格に基づいて認証された紙のことです。この認証は、適切に管理された森林から生産された木材や低リスクの木材を使用した製品に付与されます。FSC認証製品を選ぶことで、環境や地域社会に配慮した森林管理を支援し、森林保全に貢献できます。

### 自然資本に関する依存と影響(TNFD<sup>※1</sup>フレームワークに基づく開示)

当社では、自然関連財務情報開示タスクフォース(TNFD)の理念に賛同し、取り組みを進めています。

当社における自然への依存と影響の関係を整理するため、TNFDのツールである「ENCORE」<sup>※2</sup>を使用し、一次評価を行いました。



※1 自然関連財務情報開示タスクフォース(TNFD)：民間企業や金融機関が、自然資本および生物多様性に関するリスクや機会を適切に評価し、開示するための枠組み構築を目指す国際的な組織。Taskforce on Nature-related Financial Disclosuresの略。UNEP FI (国連環境計画・金融イニシアティブ)、UNDP (国連開発計画)、WWF (世界自然保護基金)、グローバルキャノピー(英国のNGO)により、2021年6月に正式発足。

※2 ENCORE: Exploring Natural Capital Opportunities, Risk and Exposure。ビジネスセクターと生産プロセス毎の自然資本への依存と影響を評価するツール。Natural Capital Finance Allianceが主導でUNEP-WCMC (国連環境計画 世界自然保全モニタリングセンター)などと共同で開発。

### サプライチェーン上流・直接操業における主要項目の依存・影響ヒートマップ(次ページ参照)

当社における自然への依存と影響の大きさを把握するための評価を行った結果、サプライチェーン上流の植物原材料の調達において、依存リスクが高いこと、陸上生態系や水利用において影響リスクが高いことが示されました。当社は、事業規模、自然依存の関係から植物原材料の中でもパーム油や生薬に関する事業を中心に、依存関係や陸上生態系、水利用などの詳細分析を行っています。

依存

項目	直接的影響の低減				災害の抑制						
	汚染物質分解	汚染物質希釈	汚染物質る過・蓄積	公害抑制	水流緩衝	気候調整	疫病制御	洪水・暴風雨保護	浸食・地滑り防止	害虫・外来種抑制	
原材料 調達	植物由来原材料	M	M	M	—	H	VH	VH	VH	VH	VH
	動物由来原材料	M	L	M	L	L	M	M	M	L	L
	鉱物(鉄)	—	—	—	—	—	M	—	—	M	—
包材	石油化学原材料	VL	L	L	L	—	L	—	M	L	—
	紙	L	L	—	—	—	—	—	—	—	—
製造	VL	—	VL	—	—	—	—	—	—	L	—

影響

項目	陸、淡水、海水利用による変化			資源の利用/補完		気候変動	汚染/汚染の除去					
	陸上生態系の利用	淡水生態系の利用	海洋生態系の利用	水利用	その他の資源の利用	温室効果ガスの排出	温室効果ガス以外の大気汚染物質	水質汚染物質	固形汚染物質	土壌汚染物質	生活妨害	
原材料 調達	植物由来原材料	VH	—	—	—	L	—	—	H	—	H	—
	動物由来原材料	VH	—	—	VH	—	H	—	M	—	M	—
	鉱物(鉄)	VH	—	—	VH	—	H	H	—	—	—	H
包材	石油化学原材料	H	—	—	H	—	H	H	H	H	H	—
	紙	—	—	—	VH	—	—	M	H	—	H	—
製造	—	—	—	H	—	—	—	M	H	H	H	—

化学物質の管理

当社では、化学物質の適正な管理を事業活動上の重要課題と位置づけています。お客様により安全に使用していただき、環境負荷の少ない製品を開発したいという思いから、化学物質の管理を強化しています。

2022年には「化学物質管理ポリシー」を明確にしました。

化学物質管理体制としては、関係する部門のメンバーで構成される化学物質規制管理委員会にて化学物質に関する国内外の規制情報をウォッチングし、対応の是非や管理を行っています。

化学物質管理ポリシー

小林製薬グループでは、化学物質に関する適切なガバナンス体制を構築し、原材料の選定・調達、製造、流通、使用、廃棄という製品のライフサイクルを通じて適切な化学物質管理を行うことで、環境負荷が少なく、お客様が安全に使用できる製品の提供を目指します。そのために、各種法令の遵守に加え、海外の規制動向や国内外の業界基準・ガイドライン等を参考に、製品および原材料のリスクについて自社独自の評価を行い、化学物質の適正使用を推進します。また、お客様をはじめとしたステークホルダーの皆さまに向けたリスクコミュニケーションとして、製品の安全性と適切に使用していただくための情報について、アクセスがしやすい情報提示に取り組みます。

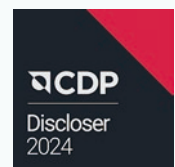
外部からの評価

CDPは英国を拠点とし、気候変動などの環境分野に取り組む国際NGOです。

世界の主要な企業・都市に対して、気候変動や水管理などにどのように取り組んでいるかについて情報開示を求め、調査・評価を行っています。

当社は、2024年は「気候変動」「水セキュリティ」「フォレスト」全てでスコア「B」となりました。

特に「フォレスト」は、2023年パーム油「D」、木材「B-」からスコアアップとなりました。今後も積極的な環境情報の開示を行い、CDPのスコアレポートをもとに自社の課題を見える化し、改善に向けてのPDCAを回していきます。



	2021年	2022年	2023年	2024年
気候変動	B	B	B	B
水セキュリティ	B	B	B	B
フォレスト	パーム油	—	C	D
	木材	—	C	B-
サプライヤーエンゲージメント	D	A-	A-	A-



### ステークホルダーとのつながり

## 従業員に対する基本姿勢

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」であると考え、人的資本に関するさまざまな取り組みを行っていました。

しかしながら、本件事案を受け、その補償と再発防止策を最優先かつ着実に実行するため、現在はこれらの取り組みに直結する人的資本の強化に重点的に取り組んでいます。具体的には、品質・安全に関する意識改革・体制の強化、そして当社の組織風土そのものを見つめ直し、必要な改革を推進する「組織風土改革プロジェクト」を進めています。

品質・安全に関する体制強化においては、既存従業員の意識改革とスキル向上、最適な人材配置の再検討に加え、専門性を有する外部人材の積極的な採用が不可欠です。そのため、本件事案を受け、第1線である研究開発本部・製造本部における品質管理、そして第2線である品質安全保証本部における品質保証監査を担う人材など、優先度の高い人材の採用を重点的に進めています。新卒採用につきましては、本件事案発生直後は一時中止しておりましたが、2024年9月より再開いたしました。その結果、新しい小林製薬への変革に共感してくれた学生が、2025年4月に小林製薬グループ合計で83名入社いたしました。また、当社の正社員の離職率は例年2～3%台で推移しておりましたが、2024年は3.1%でした。2025年の離職率は3%台となる見込みであり、従業員一人ひとりが本件事案を受けて課題に向き合い、必要な活動を着実に進めています。

組織風土改革プロジェクトでは、全従業員が一丸となって新しい小林製薬を創るため、部門横断的なメンバー構成でプロジェクトを推進しています。経営層を含む全従業員が、これまで当社が掲げてきた理念や行動規範を改めて見つめ直し、今後どのように発言や行動を変えていくことが必要であるかを明確にすることで、ありがたい組織風土に向けた行動変容を促します。これらの活動を通じて、今後当社に求められる意識や行動を明確化するとともに、新たに策定する成長戦略と連動させ、「新しい小林製薬における

人的資本戦略」を再構築し、必要な取り組みを実行してまいります。

## 従業員意識調査の実施

当社は、従業員を重要な経営資本と捉え、従業員自身の働きがいや品質に対する意識を高めることが、会社全体の生産性や品質の向上をもたらす、会社としての持続的成長につながると考えています。

そのために、会社と従業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2019年から、また、コンプライアンス意識の状況や会社・職場の改善すべき点を把握することを目的に、「コンプライアンス意識調査」を2012年から実施し、目には見えない従業員の意識を見える化することで、各組織の改善を目指しています。

2024年に、これら2つの意識調査を「声サーベイ (KObayashi Engagement Survey)」として統合し、課題と対策立案の一元化や回答者の負担軽減につなげ、より効率的に意識調査を実施する体制を整備しました。

現在策定中の中期経営計画において、声サーベイのどの指標をKPIに定めるべきかについては、改めて精査のうえ開示いたします。また、今後、声サーベイの結果をより有効に活用すべく、分析を高度化し、職場でのディスカッションを活性化させていく予定です。

ここで、従業員意識調査の結果を活用した事例をご紹介します。将来性に関するスコアが近年下降傾向にあったことを受け、2022年から2023年にかけて、有志の従業員を対象としたグループディスカッションや役員研修において、当社の未来を考えるテーマで問題を掘り下げ、対策を検討しました。その中で、今後もお客様が気づいていない必要なものを発見し、“あったらいいな”をカタチにし続けていくために、私たちの社会での役割や存在意義を改めて議論し、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考え、パーパスとして明文化しました。

## 従業員とのコミュニケーションの強化

本件事案に関する再発防止策において、「品質・安全に関する意識改革と体制強化」を3本の柱のひとつとして策定しており、品質・安全に関する社長メッセージを全従業員向けに発信したり、従業員との対話の機会を増やしたりすることで、「品質・安全ファースト」の意識改革を行っています。

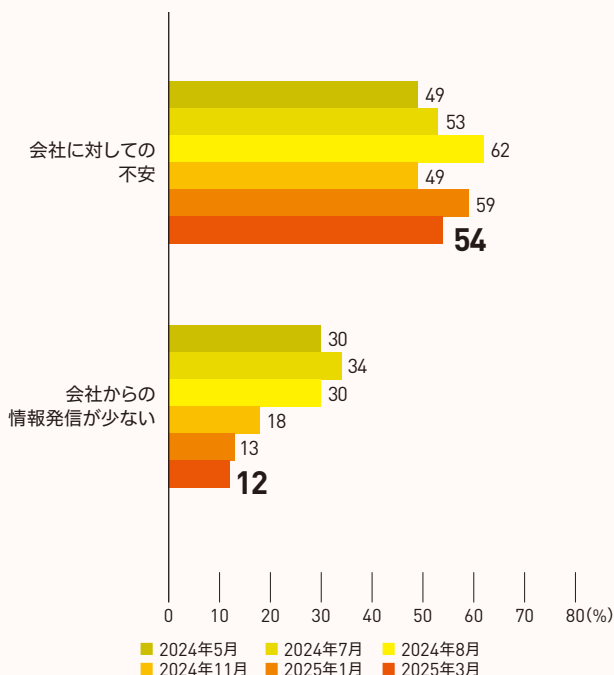
1点目の社長メッセージでは、当社の社風をより風通しが良いものに変え、正しいことを力強く進めていくことができるような内容も発信しています。このように、社長の考えや思いを、週2通のペースで発信される全役員・従業員向けのメールマガジン、全社向けに実施した経営方針発表会や年初の年頭訓示等の機会を活用し、定期的に発信することを継続しています。

2点目の従業員との対話の機会については、社長と全従業員が対話する全社ワークショップや、役員と管理職とのワークショップの実施、そして、社長が全国の工場・営業所・研究所などの事業所を訪問する際にも、現場とのワークショップの実施を継続しています。

## 定期的な社内アンケートの実施

本件事案の発生以降、当社では従業員を対象とするアンケートを定期的の実施しており、従業員の声を経営に反映させる体制を取っています。これまでにアンケートは2024年10月に実施した声サーベイを含めて7回（2024年5月、7月、8月、10月、11月、2025年1月、3月）実施しており、2024年5月に実施した1回目のアンケート結果と最新の2025年3月のアンケート結果とを比較すると、「会社からの情報発信」に関するスコアにおいて大きく改善が認められます。

### 従業員意識調査結果



2024年8月のアンケートまでは、原因究明の進捗状況や品質向上施策について、従業員から情報提供を求める多くの意見が示されていましたが、再発防止策を公表して以降は、今後の当社の成長戦略に関する説明が多く求められるようになりました。今後は、新たな成長戦略について、経営陣からのメッセージや社内報などを通じて従業員に共有していく予定です。

一方で、依然として「会社の将来に対する不安」に関するスコアは高く、品質と安全に関わる方針の整備やその実現に向けたリソース等の強化、人材育成体系の充実化、経営と現場間のコミュニケーション強化などの課題も上がっており、今後、これらの課題解決を図ることで、従業員のエンゲージメントの向上を推進していきます。

## インターナルコミュニケーショングループの新設

上記のような課題意識のもと、当社は、経営陣と従業員との間のコミュニケーションを活性化させ、相互の信頼を醸成し、従業員エンゲージメントの向上を図るための専門組織として、2025年1月1日付で、広報部内に「インターナルコミュニケーショングループ」を新設しました。

インターナルコミュニケーショングループは従業員意識調査の実施を推進するとともに、社内報を運用する役割も担っています。経営陣からのメッセージや会社にとって重要な情報を社内報に集約し、正しい情報を速やかに従業員に共有する体制を整えています。

引き続き、従業員が生み出す価値を最大化できる環境の構築を目指し、従業員一人ひとりの意識や職場の状況を経営陣に正しく届け、一方で経営に関する情報を速やかに従業員に伝えることで、従業員の働きがいや品質意識の向上に貢献し、それによって当社が持続的に成長できるよう推進していきます。

## 人権尊重

小林製薬グループは、経営理念に「人と社会に素晴らしい『快』を提供する」ことを定めており、人権の尊重は、経営理念に基づく事業活動の前提であり、企業の責任として取り組むべきものであると考えています。

当社は、2019年8月に国連グローバル・コンパクト(UNGC)への参加を表明し、人権を含めた10原則を支持しています。



### 社外向け相談窓口の設置

当社グループでは、救済窓口の設置・運営について、人権尊重の取り組みの中で人権デュー・ディリジェンスと相互補完関係を成し、人権デュー・ディリジェンスではアプローチが難しいステークホルダーの人権尊重のための重要な要素であると考えています。

救済窓口について、当社グループでは、当社グループのすべての役員・従業員向けに、各国・地域において適用される法令、人権方針を含む社内規程に違反またはその恐れがある場合に通報ができる内部通報窓口を設置しています。

また、社外向けの相談窓口として、当社グループの事業活動における人権侵害に関してご相談いただけるよう、人権に関する相談窓口を2024年7月に設置しました。なお、2025年3月までに人権に関するご意見として4件が寄せられていますが、具体的な対応を求められたものはありませんでした。

人権に関するご意見	4件
その他(人権侵害以外のご意見)	46件
計(2024年7月～2025年3月)	50件

今後も、ステークホルダーの皆様が相談しやすくなる環境の構築を目指し、各窓口の体制や運用について継続的に見直しを行ってまいります。

## CSR調達

### CSR調達方針の制定

小林製薬グループは、小林製薬グループ「調達基本方針」に基づき調達活動を行っており、さらに社会的責任に配慮した調達活動をお取引先様と共に推進するため、2024年、新たに「CSR調達方針」を制定しました。本方針は、組織統治、人権・労働、環境、腐敗防止、パートナーシップ、お取引様への期待、社会貢献の7つの主要分野について定め、サプライチェーン全体でCSR調達の実践を目指しています。また、お取引様との協力関係を重視し、共に社会的責任を果たすことを期待しています。

### 調達方針説明会の開催

当社では、国内の主要なお取引先様を対象に調達方針説明会を毎年開催しており、2024年は90社にリモートでご参加いただきました。

当社の事業戦略や新製品開発の方向性について説明を行うとともに、調達方針に基づき、品質、コスト、デリバリーに加え、環境課題や社会課題の解決に向けた活動への理解および改善に向けた意見交換やベストプラクティスの共有等を行っています。これにより、お取引先様との良好で健全な関係を築くと同時に、素晴らしい「快」をお客様へと提供すべく取り組んでいます。

### CSR調達の推進

国内主要お取引先様を、国連グローバル・コンパクト4分野10原則の視点で、世界的なサステナビリティ評価機関であるEcoVadis社および当社独自の質問票等を用いて評価しています。

評価結果からお取引先様を「優秀」「低リスク」「中リスク」「高リスク」の4段階に分類し、リスクがあると判断したお取引先様に対しては、是正措置を含めたフィードバックを実施しています。2024年は、お取引先様とのCSR関連の相談対応等の是正支援を実施し、評価スコア向上でPDCA改善を確認しています。

今後も必要に応じた是正支援活動を行い、お取引先様と協働して持続可能な調達の実現に向けた活動を進めていきます。

## CSV活動

当社は2023年2月にパーパスを制定し、全社一丸となつて、社会課題解決への貢献と企業成長の両立を目指しています。パーパスの体現として、当社の強みを活かした社会課題解決と持続的な企業価値の向上を目指すCSV活動に取り組んでいます。

### 「親子で学ぶ“あっ!と分かる”おりもの教室」を初めて開催

1988年発売の「サラサーティ」は、表面素材に肌に優しいコットン（綿）を採用した日本で初めてのおりものシートで、女性の健康や快適さを提供するブランドとして社会に貢献してきました。

「おりもの」はカラダからのサインであり正しい知識を身に付けることが大切ですが、「おりもの」については学校教育で学ぶ機会が少なく、大人でもその役割を知らないというのが実態です。

そのような中、歴史があり高品質な「伯州綿（はくしゅうめん）」という素材をもっと多くの方々に知っていただきたいという鳥取県境港市様の思いと当社の思いが一致して、伯州綿の産地である境港市で「親子で学ぶ“あっ!と分かる”おりもの教室」を2024年2月に初めて開催し、小学生を対象に、「おりもの」についての教育と、農業学習の機会を提供しました。

教室では「おりもの」の授業に加え、さまざまなクイズや、収穫された綿から種を取り出す体験、サラサーティがどれくらい「おりもの」を吸収するのかについて簡単な実験を行い、理解を深めました。

事後アンケートでは児童の全員が「参加して楽しかった」と回答してくださり、保護者の方からも「子どもに伝えるにくい内容を一緒に学べて良かった」との声をいただきました。教室を通じて「おりもの」の役割やおりものシートについて親子で学び、ご自身の身体を大切に考えるきっかけにいただきました。

今後も、「おりもの」に関する啓発活動を実施するとともに、思いを同じくする自治体様の課題解決にも貢献していきます。



当社従業員による授業の様子

### 関西大学北陽高校・麒麟堂様と協働したニキビ対策普及啓発

当社ではさまざまなステークホルダーと連携した社会課題の取り組みを推進しています。

例えば、当社は2023年2月より「関西大学SDGsパートナー制度」に登録し、相互の人的、知的資源の交流と物的資源の活用により、SDGsの取り組みを推進しています。その一環として、同年、関西大学北陽高校が実施する「高校生が挑む社会課題解決『刀』プロジェクト」に参画しました。本プロジェクトは高校生自らが企業と連携し、SDGs達成に向けた実践的課題解決を展開するものです。

取り組みでは、思春期にニキビができる劣等感や恥ずかしさから「自分に自信が持てなくなり友人との付き合いが消極的になる」といった問題を若年層の社会課題と捉え、小林製薬の強みである「オードムーグ」、関西を中心とするドラッグストアチェーン「麒麟堂」様と連携し、「ニキビの正しい予防方法について中学生、高校生が興味を持つ伝え方」を北陽高校の生徒と一緒に考えました。

オードムーグの開発・マーケティング担当チームの伴走のもと、生徒自らドラッグストアでの市場調査や中高生へのアンケート調査を行い、実際にアンケートにおいては中高生の60%以上がニキビに悩んでいることがわかりました。調査結果を踏まえ仮説を立て、当事者である高校生の視点から、効果的な訴求方法のアイデアが複数生まれました。

実際に生まれたアイデアである「音声広告」と「ポスター」は、麒麟堂様の店内放送や商品POPを通してニキビ対策普及啓発に貢献しています。

今後も、さまざまなステークホルダーと連携し、製品の強みを活かした社会課題解決活動を推進していきます。



## 社会貢献活動

### 新たに10校に洋式トイレを寄贈しこれまでの累計158校に

当社は、「小学校のトイレ空間の向上」と「児童の排便意識・衛生意識の向上」を目的に、2010年から小学校へ洋式トイレを寄贈する活動を行っています。

2024年度は新たに全国10校への寄贈を行いました。結果、これまでの累計寄贈実績は158校となり、多くの児童に快適なトイレ空間を提供することができました。



改修前後の様子

### 小学校児童に向けた出前授業を実施

当社は、洋式トイレの寄贈というハード面での支援に加え、快適なトイレ環境と児童の意識を持続可能なものとするためのソフト面での支援も行っています。

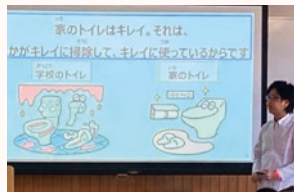
その一環として、当社と連携協定を結んでいる兵庫県粟本市内の2つの小学校を対象に、2023年11月から2024年2月にかけて「正しいトイレ掃除方法」と「キレイなトイレの使い方」をテーマとした出前授業を実施しました。

この授業を通して、児童からは「家でも掃除してみようと思った」「いつもは嫌だったトイレ掃除が楽しくできた」といった喜びの声が寄せられました。

今後も、「臭い」「汚い」といった理由からトイレに行くのをためらう児童に、本活動を通じて意識改革と行動変容を促すことで、より快適で衛生的な学校生活を実現し、児童の心身の健康に貢献してまいります。



トイレの汚れをモンスターに見立て、楽しく、正しいトイレ掃除ができるゲーム「トイレモンスターズ」を使用した授業スライドの様子



授業実施の様子

## 健康経営への取り組み

### 健康経営宣言

当社は、2022年に策定した健康経営<sup>®</sup>宣言をもとに従業員一人ひとりの健康を重要な経営資源と捉え、従業員が主体的に健康維持・増進できるさまざまな取り組みを推進しています。

#### 小林製薬グループ 健康経営宣言

小林製薬グループは「あったらいいなをカタチにする」をコーポレートブランドスローガンとして掲げています。

この「あったらいいなをカタチに」した製品やサービスは、社員一人ひとりのアイデアから生まれています。その社員一人ひとりの健康を重要な経営資源ととらえ、健康経営に取り組んでまいります。

「健康経営<sup>®</sup>」は、NPO法人健康経営研究会の登録商標です。

### 健康経営マネジメント体制

代表取締役社長(健康経営最高責任者)のもと、健康経営推進部署が中心となり、働き方改革推進部署・ESG推進部署をはじめ、安全衛生委員会や労働組合、健康保険組合等と連携を取りながら、健康経営の取り組みを推進しています。

➔ 健康経営の取り組みについての詳細は当社ホームページをご参照ください。  
<https://www.kobayashi.co.jp/contribution/employee/healthmanage.html>

### 「健康経営優良法人2025」に認定

従業員の健康増進を経営視点で考え、戦略的に実践していることを評価いただき、小林製薬および愛媛小林製薬、小林製薬物流が「健康経営優良法人2025」の認定を受けました。また、小林製薬は、大規模法人部門で特に優良な健康経営の取り組みを実践している企業上位500社に付与される「ホワイト500」に初めて認定されました。



小林製薬



愛媛小林製薬・小林製薬物流

## 健康経営で解決したい目標

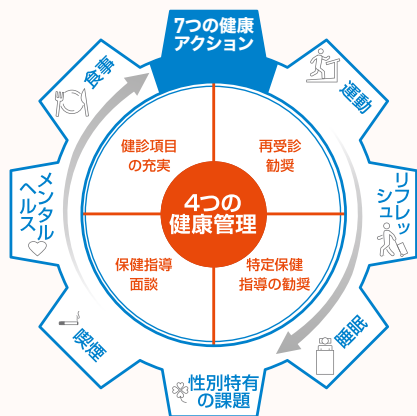
当社は、従業員一人ひとりの“なれたらいいな”をカタチにし、心身ともに健康でいきいき働ける会社であり続けることを目標にしています。その実現のために、「生活習慣病対策」「メンタルヘルス対策」「ワークスタイルの多様性促進」を重点課題に設定し、各施策の効果をそれぞれの指標で評価測定しています。各指標のうち、特に「生産性向上」と「組織の活性化」につながる指標は重点指標と位置づけ、実績値やサーベイ等を参考にPDCAを繰り返し改善につなげています。

最終的に従業員一人ひとりの健康意識を高め、それぞれが「幸せを感じ、心身ともに健康でいきいき誇りをもって働ける会社」の実現を目指しています。

重点指標と実績については当社ホームページをご参照ください。  
<https://www.kobayashi.co.jp/contribution/employee/healthmanage.html>

## 健康管理と自律的な取り組み

健康経営は、会社が行う健康管理と従業員の自律的な取り組みの両方がかみ合うことで推進されると考え、4つの管理と7つのアクションに整理しています。



### 4つの健康管理

人間ドック・脳ドックは受診率100%で継続しています。また健診後の体制も再検査受診勧奨や保健指導面談を徹底し(2024年度再検査受診率90.6%・保健指導面談100%)、フォロー体制を整備しています(全体数1,650人)。

### 法定基準を上回る健康診断の実施

一般の健康診断では見つけることが難しい病気の早期発見や予防を目的に、人間ドック、脳ドックを全額会社負担で実施しています。また2024年度からは肺CT検査<sup>※1</sup>と骨密度検査<sup>※2</sup>を追加し、自己負担金なしで受診できる制度

も拡充しました。再検査判定があれば、再検査費用と交通費も会社負担とし、徹底した受診勧奨を行っています。

※1 50歳以上が対象

※2 40歳以上女性対象

### 保健指導面談とヘルスリテラシー向上の推進

社内保健師・看護師などの医療職が、有所見者や生活習慣の改善が必要な従業員に対して保健指導を実施しています。また、保健師による、禁煙・食事・運動などの情報発信をはじめ、従業員の健康意識向上(ヘルスリテラシー向上)を推進しています。

(小林製薬単体)

	2022年度	2023年度	2024年度
定期健康診断(人間ドック含む)	100%	100%	100%
再検査受診率	90.8%	87.1%	90.6%
保健指導面談実施率	96.3%	100%	100%

### 7つの健康アクション

生活習慣病に関わる「運動・食事・睡眠・喫煙」に加え、メンタルヘルスや性別特有の健康課題、休暇の取得等、7つの重点項目を定め、従業員の自律的な健康行動を促すための取り組みを推進しています。

### 運動機会の提供

従業員の健康増進を目的に、スポーツ活動の促進に積極的に取り組む企業として、スポーツ庁が認定する「スポーツエールカンパニー2025」に前年に続き2年連続で認定されました。

取り組み内容としては、春と秋のウォーキングイベントのほか、運動月間を設定し、“ながら”運動の推奨やフィジカルセミナーとして運動動画の提供(ストレッチ・ヨガ等)、ウォーキングフライデー(スニーカー通勤)を実施し、期間中は65%の従業員が運動を意識したと、実施後アンケートに答えています。



### メンタルヘルスサポート

社内相談窓口「心とからだの保健室」の運用や社外相談窓口(EAP)の整備を行い、高ストレス者の対応やメンタルヘルス不調の予防、長時間労働者の面接指導、職場復帰支援および治療との両立支援にも力を入れています。

今後も従業員が心身ともに健康であり続けるために、さまざまな角度から健康経営の推進に取り組んでいきます。

# Governance

ガバナンス

## 役員一覧 (2025年3月28日現在)



### 取締役

新任	<b>1</b>	取締役会長 <b>大田 嘉仁</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>取締役会への出席状況 100%(17回/17回)</li> <li>保有する自社株式 9,264,704株</li> <li>特別な利害関係の有無 なし</li> </ul> <p>1978年 4月 京セラ株式会社入社 2003年 6月 同社 執行役員 2010年 2月 日本航空株式会社 管財人代理、会長補佐 2010年 6月 京セラ株式会社 取締役執行役員常務 2010年 12月 日本航空株式会社 専務執行役員 2012年 2月 同社 社長補佐 兼 専務執行役員 2015年 12月 京セラコミュニケーションシステム株式会社 代表取締役会長 2018年 6月 鴻池運輸株式会社 社外取締役(現任) 2019年 9月 株式会社MTG 会長 2019年 12月 同社 取締役会長 2021年 12月 株式会社EVERING 取締役会長 2025年 3月 当社 取締役会長(現任)</p>
新任	<b>2</b>	代表取締役社長 <b>豊田 賀一</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>取締役会への出席状況 100%(17回/17回)</li> <li>保有する自社株式 4,046株</li> <li>特別な利害関係の有無 なし</li> </ul> <p>1987年 12月 当社入社 2006年 1月 国際営業カンパニー Kobayashi Healthcare Europe, Ltd. 社長 2012年 12月 国際事業部 欧米・中国戦略部 部長 2015年 3月 国際事業部 欧米戦略部 部長 2015年 7月 国際事業部 欧米戦略部 部長 兼 Kobayashi Healthcare International, Inc. 社長 2023年 3月 執行役員 国際事業部 事業部長 2025年 1月 執行役員 国際事業部 本部長 2025年 3月 代表取締役社長(現任)</p>
新任	<b>3</b>	取締役 研究開発本部本部長 <b>松嶋 雄司</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>取締役会への出席状況 100%(17回/17回)</li> <li>保有する自社株式 232株</li> <li>特別な利害関係の有無 なし</li> </ul> <p>2003年 4月 藤沢薬品工業株式会社(現アステラス製薬株式会社)入社 2014年 4月 内閣官房 健康医療戦略室出向 2017年 10月 アステラス製薬株式会社 研究本部 モダリティ研究所 先端化学室 室長 当社入社 2020年 4月 中央研究所 研究開発部 部長 2020年 7月 中央研究所 所長 2023年 1月 執行役員 中央研究所 所長 2023年 3月 執行役員 研究開発本部 本部長 2025年 1月 取締役 兼 常務執行役員 研究開発本部 本部長(現任)</p>
	<b>4</b>	取締役 補償担当 <b>小林 章浩</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>取締役会への出席状況 100%(17回/17回)</li> <li>保有する自社株式 9,264,704株</li> <li>特別な利害関係の有無 なし</li> </ul> <p>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 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 本部長 2013年 6月 代表取締役社長 2024年 8月 取締役 補償担当(現任)</p>
	<b>5</b>	社外取締役 <b>片江 善郎</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>取締役会への出席状況 100%(17回/17回)</li> <li>保有する自社株式 ー</li> <li>特別な利害関係の有無 なし</li> </ul> <p>1981年 4月 株式会社小松製作所入社 2003年 1月 同社 生産本部 大阪工場 総務部 部長 2013年 7月 同社 執行役員 秘書室長 危機管理担当 2015年 10月 同社 執行役員 秘書室長 危機管理担当 兼 コマツ経済戦略研究所 所長 2017年 4月 同社 執行役員 秘書室長 総務、コンプライアンス管掌 危機管理担当 2018年 4月 同社 常務執行役員 2019年 7月 同社 顧問(現任) 2022年 3月 当社 社外取締役(現任)</p>
新任	<b>6</b>	社外取締役 <b>高橋 昭夫</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>取締役会への出席状況 100%(17回/17回)</li> <li>保有する自社株式 ー</li> <li>特別な利害関係の有無 なし</li> </ul> <p>1978年 4月 大和証券株式会社入社 2009年 4月 大和証券エスエムビーシー株式会社(現大和証券株式会社) 専務取締役 株式会社大和証券グループ本社 取締役 兼 執行役員副社長 2012年 6月 株式会社大和インベストメント・マネジメント 代表取締役社長 2015年 4月 グリーンサマー株式会社 社外取締役 2015年 12月 カンタツ株式会社 社外取締役 2016年 3月 バイオマス・フューエル株式会社 社外取締役(現任) 2017年 7月 鈴茂器工株式会社 社外取締役(現任) 2019年 6月 株式会社MTG 社外取締役 2019年 12月 当社 社外取締役(現任)</p>

(注1) 取締役会への出席状況は、2024年度の出席回数です。

(注2) 保有する自社株式数は、2024年12月31日時点の保有数です。

(注3) 当社は執行役員制度を導入しており、取締役の豊田賀一、小林章浩は執行役員を、松嶋雄司は常務執行役員を兼務しています。

**新任** 7 社外取締役 毛利 正人

• 取締役会への出席状況	—% (一回/一回)
• 保有する自社株式	—
• 特別な利害関係の有無	なし
1979年 4月	国際電信電話株式会社(現KDDI株式会社)入社
2000年 9月	日本テレコム株式会社(現ソフトバンク株式会社)入社
2005年 7月	中央青山監査法人 入所
2007年 6月	監査法人トーマツ(現有限責任監査法人トーマツ)入所
2010年 7月	有限責任監査法人トーマツ ディレクター
2013年 10月	クロウホース・グローバリズコンサルティング株式会社 代表取締役
2017年 4月	東洋大学 国際学部グローバル・イノベーション学科 教授(現任)
2018年 6月	株式会社テクノスジャパン 社外監査役
2019年 3月	ヘルトラ株式会社 社外監査役
2020年 6月	株式会社テクノスジャパン 社外取締役監査等委員 株式会社ばど(現株式会社Def consulting) 社外取締役監査等委員(現任)
2023年 3月	ヘルトラ株式会社 社外取締役監査等委員(現任)
2025年 3月	当社 社外取締役(現任)

**新任** 8 社外取締役 松本 真輔

• 取締役会への出席状況	—% (一回/一回)
• 保有する自社株式	—
• 特別な利害関係の有無	なし
1997年 4月	第一東京弁護士会登録、西村総合法律事務所(現西村あさひ法律事務所)外国法共同事業)入所
1999年 10月	長島・大野法律事務所(現長島・大野・常松法律事務所)入所
2002年 9月	Skadden, Arps, Slate, Meagher & Flom LLP, New York Office 勤務
2003年 3月	ニューヨーク州弁護士登録
2004年 4月	中村・角田法律事務所 入所
2005年 1月	中村・角田・松本法律事務所 パートナー(現任)
2005年 12月	東京弁護士会登録
2017年 3月	ビートレンド株式会社 社外監査役(現任)
2023年 6月	綜研化学株式会社 社外監査役(現任)
2025年 3月	当社 社外取締役(現任)

**新任** 9 社外取締役 楠本 美砂

• 取締役会への出席状況	—% (一回/一回)
• 保有する自社株式	—
• 特別な利害関係の有無	なし
1994年 4月	P&G ファー・イースト・インク(現P&G ジャパン)入社
1997年 10月	同社「SK-III」シニアアシスタントプランドマネージャー
1999年 10月	同社 食品・飲料カテゴリー 新ブランド開発マネージャー
2001年 10月	マーケティング コンサルタント業(現任)
2013年 10月	株式会社グロービス マネージメントスクール 外部講師(現任)
2022年 2月	セルファクター株式会社 取締役CMO(現任)
2024年 2月	株式会社ノースサンド 社外取締役(現任)
2025年 3月	当社 社外取締役(現任)

**監査役**

**新任** 10 社外取締役 門川 俊明

• 取締役会への出席状況	—% (一回/一回)
• 保有する自社株式	—
• 特別な利害関係の有無	なし
1996年 3月	慶応義塾大学 医学研究科 博士課程卒業
1999年 1月	同大学 医学部 助手
1999年 7月	ワシントン大学 腎臓内科 リサーチフェロー
2002年 4月	慶応義塾大学 医学部 腎臓内分分泌代謝内科 助手
2007年 4月	同大学 医学部 腎臓内分分泌代謝内科 助教授(現任)
2014年 7月	同大学 医学部 医学教育統轄センター 教授(現任)
2020年 6月	日本腎臓学会 理事
2021年 10月	同大学 医学部 副学部長(現任)
2024年 7月	日本医学教育学会 理事(現任)
2025年 3月	当社 社外取締役(現任)

**11 監査役 山脇 明敏**

• 取締役会への出席状況	100% (17回/17回)
• 監査役会への出席状況	100% (13回/13回)
• 保有する自社株式	2,481株
• 特別な利害関係の有無	なし
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	製造カンパニー 生産技術部長
2009年 3月	製造本部
2011年 3月	富山小林製薬株式会社 代表取締役社長
2014年 3月	製造本部 品質管理部長
2014年 3月	製造本部 購買部長
2016年 3月	製造本部 日用品技術開発部長
2019年 3月	監査役(現任)

**12 監査役 川西 貴**

• 取締役会への出席状況	100% (17回/17回)
• 監査役会への出席状況	100% (13回/13回)
• 保有する自社株式	1,108株
• 特別な利害関係の有無	なし
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 3月	監査役(現任)

**13 社外監査役 八田 陽子**

• 取締役会への出席状況	100% (17回/17回)
• 監査役会への出席状況	100% (13回/13回)
• 保有する自社株式	—
• 特別な利害関係の有無	なし
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ビートマウ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	学校法人国際基督教大学 監事
2015年 6月	当社 社外監査役(現任)
2016年 6月	日本製紙株式会社 社外監査役
2019年 6月	同社 社外取締役(現任)
2022年 6月	味の素株式会社 社外取締役(現任)
2022年 6月	広栄化学株式会社 社外取締役監査等委員(現任)

**14 社外監査役 森脇 純夫**

• 取締役会への出席状況	100% (17回/17回)
• 監査役会への出席状況	100% (13回/13回)
• 保有する自社株式	—
• 特別な利害関係の有無	なし
1981年 4月	石井法律事務所 入所
1985年 6月	Harvard Law School(LL.M.)卒業
1991年 4月	石井法律事務所 パートナー弁護士(現任)
1999年 4月	最高裁判所司法研修所 教官(民事弁護)
2007年 4月	東京大学法科大学院 客員教授
2015年 5月	日本弁護士会連合会 司法制度調査会委員
2017年 6月	JSR株式会社 社外監査役
2023年 3月	トビー工業株式会社 社外取締役 当社 社外監査役(現任)

**執行役員 (取締役兼務者を除く)**



常務執行役員  
マーケティング本部  
本部長  
**小野山 敦**



執行役員  
補償対応本部  
本部長  
**佐藤 圭**



執行役員  
品質安全保証本部  
本部長  
**山崎 寛生**




執行役員  
製造本部 本部長  
**中村 仁弥**



執行役員  
営業本部 本部長  
**小堀 健司**



執行役員  
国際事業本部 本部長  
**秋田 浩司**



執行役員  
国際事業本部 中国戦略部 部長  
**松下 拓也**



執行役員  
DX本部 本部長  
**石戸 亮**



執行役員  
財務本部 本部長  
**中川 由美**



執行役員  
広報・総務本部 本部長  
**木村 孝行**



## コーポレート・ガバナンス

### 役員報酬

#### 役員報酬等の内容の決定に関する方針等

当社は、2020年9月28日の取締役会において、取締役の個人別の報酬等の内容にかかる決定方針を決議しております。当該取締役会の決議に際しては、あらかじめ決議する内容について報酬諮問委員会へ諮問し答申を受けています。

#### 取締役の個人別の報酬等の内容にかかる決定方針

- 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
- 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
- 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
- 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
- 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

#### 取締役報酬制度の内容の概要

取締役の報酬制度は「基本報酬」と業績に応じて変動する「短期インセンティブ報酬」および「長期インセンティブ報酬」からなり、業績向上ならびに中長期的な成長を動機づける設計としています。

#### 報酬制度の内容の概要および報酬算定方法の概要

報酬項目 (構成割合)	制度概要および算定方法の概要
基本報酬(70%)	固定の金銭報酬であり、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、業績に応じて毎年改定されます。 基本報酬額は、i) 前年基本報酬額に、ii) 前年の全社業績(連結売上高、EPS、ROE)の達成率と、当該年度の活躍期待値に応じて決定される定性評価で算出される係数を乗じて算定されます。
短期インセンティブ報酬(30%)	事業年度ごとの業績目標の達成を促すための、単年の業績に連動した金銭報酬です。 i) 基本報酬の30/70を基本額とし、これに、ii) 評価指標(連結EBITDAマージンとEPS)の対前年比と、当該年度の活躍期待値に応じて決定される定性評価で算出される係数を乗じて算定されます。
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金銭報酬です。 i) 役職に応じて予め定められたポイント、ii) 中期経営計画で定めた評価指標(連結売上高、EPS、ROE)の達成率と、ESGおよびサステナブルな企業成長に向けた貢献度を加味して決定される定性評価で算出される係数、ならびに、iii) 中期経営計画最終年度の12月各日の株価の終値平均を乗じて算定されます。

- (注) 1. 社外取締役および監査役の報酬は、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。  
2. 基本報酬および短期インセンティブ報酬については、各報酬額を12で除した金額の合計を毎月金銭で支給します。長期インセンティブ報酬は、3年に一度、中期経営計画終了直後の株主総会后(4月)に金銭で支給します。

## 株主・投資家とのコミュニケーション

当社では、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、広報・総務担当役員、広報部門、総務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。

### 株主等との対話の実績

定時株主総会(2025年3月開催)	
出席者	92人
議決権行使率	88.75%
機関投資家・アナリストとの面談	
面談回数	285件
個人投資家との対話	
開催回数	0回
参加者	0人

## リスクの管理

当社は、本件事案を受けて、2024年7月23日付ニュースリリース「事実検証委員会の調査報告を踏まえた取締役会の総括について」に記載の通り、本件事案における一連の当社対応に関する調査報告書を事実検証委員会より受領し、2024年9月17日付ニュースリリース「再発防止策の策定に関するお知らせ」に記載の通り、同報告書における指摘事項を踏まえ、再発防止策を策定しました。この再発防止策には、内部統制システムやリスクマネジメント体制の見直しに関する内容が含まれており、これに基づき、現在、改善を進めています。

具体的には、リスク管理委員会を含め関連する会議体を再整理し、2025年2月に「リスク・コンプライアンス専門委員会」を新設しました。同委員会では、従来のリスク管理委員会より開催頻度を増やし、各部門が抱えるリスク情報を集約し対応を検討することに加え、リスクの網羅的な把握と評価、対応の優先順位の検討、対策案の立案と実行に対する監督などをより強化していくこととしています。

また、同委員会での検討結果は執行役員を中心とした経営会議に上程した上で、取締役会に報告を行います。

このほかに、目前で発生している顕在化したクライシスに関しては、顕在化とともに速やかに、社長を責任者とする「危機管理本部」や「品質安全緊急会議」を立ち上げ、スピーディに対応を図る体制を取っています。また、「危機管理本部」および「品質安全緊急会議」を設置すべき情報を得た場合のほか、経営に重大な影響を与える蓋然性が高い情報を得た場合、部門長または担当役員から社長への報告、担当役員または社長から取締役会への報告を速やかに行うこととしています。

## 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>お客様のニーズの急激な変化</li> <li>競合他社の新製品発売、得意先の統合による価格交渉力低下等の競争環境の変化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>お客様の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> </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>競合参入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荷</li> <li>エシカル意識の高まりによる需要低減</li> <li>規制強化に対応できない、温室効果ガス削減目標を達成できない場合の、レピュテーションおよび社会的信用の低下</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>気温に左右されにくいヘルスケア領域でのカイロの製品開発</li> <li>各種データ活用による出荷調整</li> <li>サステナビリティ委員会の環境推進会議による中長期のリスク対策の検討</li> <li>温室効果ガスに関して、製品カテゴリーごとに排出量の多い製品の削減施策を検討</li> <li>サプライヤー様との温室効果ガス排出量削減に向けたエンゲージメント</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動</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>海外現地法人の社長からの状況報告</li> <li>段階的・合理的な投資判断と投資計画の見直しによる投資回収リスク低減</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・ディリジェンス(買収監査)</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> <li>外部専門家へのヒアリングを通じた課題抽出や専門的知識の習得</li> </ul>
(6) 人的資本確保・活用のリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>退職者の増加</li> <li>品質体制強化に必要な人材獲得や人材開発の遅延</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>社長によるワークショップや従業員との1on1ミーティングなどを通じた従業員の声の受け止めと組織課題の解決</li> <li>品質体制強化に必要な人材の獲得を優先</li> <li>必要となるスキルの明確化、そのための教育プランの再設計、人事ローテーション等の人材配置方針の再設定などの人材開発に関する取り組み</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>副作用報告への対応の誤り</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>品質監査の専門部門(品質安全保証本部)によるリスク低減の取り組み</li> <li>紅麹事案の再発防止策を通じた、品質・安全に関する意識改革と体制強化</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>原材料調達停止時の生産・流通停滞による市場への製品供給阻害</li> <li>サプライチェーンでの環境や人権への悪影響</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業継続計画(BCP)の策定</li> <li>売上高上位の品目を中心に、原材料を複数の取引先から購入</li> <li>「調達方針説明会」でのCSR調達方針の説明</li> <li>取引先への人権リスク評価</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>品質安全保証本部を中心とした情報収集と迅速な対応</li> <li>製品の開発・製造に関連する法規を専門的に扱う部門の新設</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企業秘密の流出と事業活動の一時中断</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>個人情報管理台帳での管理</li> <li>情報セキュリティの対応レベルの評価</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、またはその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>従業員およ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> <li>インテグリティ経営の推進</li> </ul>
(12) 知的財産、および訴訟関連のリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>知的財産権の管理コストの増大</li> <li>知的財産権に関する第三者による侵害</li> <li>当社の知的財産権侵害による補償と信用失墜</li> <li>訴訟</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>デジタル技術の活用による知財管理コストの抑制</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> <li>取引開始時の契約条件の精査と明確化、取引先との丁寧な協議、法令遵守体制の強化</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>南海トラフ地震を中心とした危機管理体制の構築</li> <li>従業員の安否確認訓練</li> </ul>
(14) レピュテーションに関するリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>広告に関するSNS等における批判的評価</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>品質安全保証本部による法的・倫理的視点での広告チェック</li> <li>リスク認知時の関係部門での協議</li> </ul>
(15) 偶発債務のリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>当社製品の回収、企業様向け紅麹原料の回収、健康被害にあわれたお客様への補償による債務の発生</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>合理的に見積可能な範囲での引当金の計上</li> </ul>

(注) 詳細については、有価証券報告書をご参照ください。



## 知的財産管理

当社は、「あったらいいな」をカタチにする」というコーポレートブランドスローガンのもと、「新製品のアイデアを生み出す仕組み」を強みの源泉の一つと捉えています。当社はそのような強みを一層強化する観点から、新製品開発に向けたDX投資・M&A・人材投資を通じた無形資産（人的資本および知的資本）への投資を推進しています。

特に知的財産について、当社は「世にない製品で新市場を創造する」というビジネスモデルのもと、製品特性をわかりやすく伝えるネーミング・広告にこだわり、それらを商標権で確実に保護できるように努めています。開発初期から事業部と知的財産部門が連携し、開拓した新市場の将来像を予測し、特許、意匠も活用した多面的な商品保護、グローバルな知的財産権の確保、模倣品対策を実施しています。これらの活動により、2020年度に「知財功労賞 特許庁長官表彰 知財活用企業(商標)」を受賞しています。



## 内部統制

当社は、リスク、コンプライアンス、ガバナンス、内部統制等に関する重要事項について審議、報告、および意見交換を行うことにより、当社のリスクマネジメント、コンプライアンス、ガバナンスを含む内部統制システム構築の推進および構築された体制の監視等を行うリスク・コンプライアンス専門委員会を設置し、毎月1回開催しています。広報・総務本部長を議長とし、コーポレート部門の部門長、内部監査室、監査役を構成員として当社の内部統制をはじめとするガバナンス体制やコンプライアンス体制について協議を行い、定期的に取り締り役会、経営執行会議、グループ協議会にその内容を報告・審議する体制を構築しています。

➡ 詳細は「内部統制システムの基本方針」をご参照ください。  
[https://www.kobayashi.co.jp/corporate/governance/#Governance\\_policy](https://www.kobayashi.co.jp/corporate/governance/#Governance_policy)

また、当社では、内部統制活動の抜け漏れがないかが一目でわかるように活動を一覧化し、俯瞰的に監視・管理する取り組みを行っています。この取り組みについてはリスク・コンプライアンス専門委員会にて定期的に確認を行っています。



## コンプライアンス推進体制

「品質・安全ファースト」は経営の最重要課題という認識のもと、経営トップが品質・安全を最優先で考え、正しいことを力強く進めていくためのメッセージ配信を全役員・従業員向けに定期的に発信しています。

また、すべての役員・従業員のコンプライアンスに関する意識向上と知識習得を目的とした階層別・職能別の研修や、また新卒・キャリア入社時研修では受講者レベルに応じた教育を計画的に実施しています。

加えて、国内当社グループ全従業員向けの教育として、コンプライアンスに関する各種テーマを扱う「eラーニング」を毎月実施しています。また、管理職が講師となり率先垂範を示しつつ、従業員が各グループでコンプライアンスについて考え、意見交換する「15分研修」を毎月全社一律で実施しています。

さらに、2025年1月から、新たにすべての役員・従業員を対象として品質に関するマインド・スキルの徹底と再浸透を目的とする「品質安全教育」を開始しました。

### 15分研修 2024年度実施テーマ

- 1月：企業行動憲章
- 2月：コンプライアンス意識調査
- 3月：労働安全衛生と健康にかかわる「睡眠」
- 4月：労働環境
- 5月：3つのシップ(チーム強化の思考と行動)
- 6月：小林製薬グループの環境の取り組み
- 7月：公と私の区別をつける
- 8月：カスタマーハラスメント
- 9月：自然災害の発生前にできることを考える
- 10月：企業の社会的責任とは
- 11月：従業員相談室(通報者保護)
- 12月：品質は企業の命

### eラーニング 2024年度実施テーマ

- 1月：コンプライアンスとは
- 2月：情報セキュリティ
- 3月：反社会的勢力の排除
- 4月：情報セキュリティ(個人情報)
- 5月：インサイダー取引防止
- 6月：海外からの物品持ち込みおよび輸入時のルール
- 7月：情報セキュリティ(ランサムウェア)
- 8月：女性特有の健康課題と健康経営
- 9月：景品表示法
- 10月：カスタマーハラスメント
- 11月：情報セキュリティ
- 12月：薬機法



## 内部通報・相談制度

当社グループでは、従業員からのコンプライアンスに関わる通報や疑問・悩み・相談を受け付ける専用窓口として「従業員相談室」を設置しています。

国内の社内相談窓口は、法令違反・社内規程違反・贈収賄を含むあらゆる形態の腐敗行為および企業倫理に反する行為等、コンプライアンスに関する相談窓口とハラスメントに関する相談窓口の2つを設けています。また、社外の相談窓口（弁護士事務所）では、コンプライアンスやハラスメント等に関する業務上の相談のみならず、プライベートな問題に関わる相談も受け付けることにより従業員の満足度向上に努めています。国内の社内相談窓口は、匿名であっても通報・相談することができます。また、社外の相談窓口は、会社に対して匿名性を確保した上で通報・相談することができます。利用対象者は、正社員のみならず、派遣社員、パート・アルバイト、退職者、取引先の社員等からの通報・相談も受け付けています。

通報・相談が受理されると、従業員相談室の統括責任者である総務部長により公益通報対応業務従事者として指定された相談員が事実関係を調査します。調査を行う際には、通報・相談内容や通報・相談者に関する情報の保護を確保した上で、聞き取りなどの調査を行います。コンプライアンス違反または違反の恐れのある事実を確認した場合には、是正措置や再発防止策等を講じ、調査結果とともに通報・相談者に伝える仕組みとなっています。また、通報・相談者に対する報復行為等の不利益行為や通報・相談者が誰であるかを探索することは社内規程により禁止されています。

海外では、すべての現地法人において、国内同様のコンプライアンス等に関する通報窓口（匿名通報も可能）を設置し、内部通報担当部門（広報・総務本部 総務部）による調査・対応を行っています。

2024年に受け付けた80件の通報・相談案件のうち、コンプライアンス上の問題があった4件の事案については、速やかに是正対応を行っています。

### 過去5年間の通報・相談件数(社外相談窓口へのプライベートな相談事案を除く)

	2020年	2021年	2022年	2023年	2024年
通報・相談件数	29件	39件	55件	91件	80件

## 11カ年サマリー

旧基準

	2015.3	2016.3	2016.12 <sup>※8</sup>	2017.12	2018.12
<b>会計年度</b> 単位:百万円					
売上高	128,344	137,211	120,051	156,761	167,479
売上原価	54,718	57,518	48,638	61,238	64,359
売上総利益	73,626	79,693	71,412	95,522	103,119
販売費及び一般管理費	55,708	61,432	54,003	72,596	76,830
営業利益	17,917	18,260	17,409	22,925	26,289
経常利益	18,843	17,949	19,499	24,191	27,374
税金等調整前当期純利益	20,056	18,755	19,802	22,572	25,304
親会社株主に帰属する当期純利益	12,448	13,466	14,321	15,863	18,023
営業活動によるキャッシュ・フロー	15,445	14,329	16,097	22,350	20,007
フリー・キャッシュ・フロー <sup>※1</sup>	10,904	3,396	15,577	29,390	11,944
減価償却費	2,644	2,544	2,112	2,926	2,967
設備投資額 <sup>※2</sup>	3,584	4,448	4,352	3,360	3,796
研究開発費	5,289	5,788	4,121	7,239	7,031
<b>会計年度末</b> 単位:百万円					
流動資産	115,990	120,347	128,646	142,346	151,824
固定資産	70,340	68,650	72,587	76,484	76,963
流動負債	35,890	36,481	46,975	54,274	55,053
固定負債	10,829	10,492	10,938	10,744	7,485
純資産	139,611	142,023	143,320	153,811	166,249
総資産	186,331	188,997	201,234	218,831	228,787
運転資本 <sup>※3</sup>	80,100	83,865	81,670	88,072	96,771
有利子負債	40	181	192	194	506
<b>1株当たり情報<sup>※4</sup></b> 単位:円					
当期純利益	152.73	165.56	179.12	201.31	228.05
配当金	45.00	48.00	52.00	58.00	66.00
配当性向(%)	29.5	29.0	29.0	28.8	28.9
キャッシュ・フロー <sup>※5</sup>	181.6	168.5	189.3	272.4	243.8
純資産	1,711.77	1,766.06	1,818.10	1,947.82	2,102.49
<b>財務指標</b> 単位:%					
売上高売上総利益率	57.4	58.1	59.5	60.9	61.6
売上高営業利益率	14.0	13.3	14.5	14.6	15.7
売上高経常利益率	14.7	13.1	16.2	15.4	16.3
売上高当期純利益率	9.7	9.8	11.9	10.1	10.8
流動比率	323.2	329.9	273.9	262.3	275.8
総資産経常利益率(ROA)	10.5	9.6	10.0	11.5	12.2
自己資本当期純利益率(ROE)	9.4	9.6	10.0	10.7	11.3
自己資本比率	74.8	75.1	71.2	70.3	72.7
デット・エクイティ・レシオ(倍) <sup>※6</sup>	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
株価収益率(PER)(倍) <sup>※7</sup>	28.2	29.8	27.9	36.4	32.8

※1 営業活動によるキャッシュ・フロー+投資活動によるキャッシュ・フロー

※2 資本的支出(有形固定資産+無形固定資産の増加額)

※3 流動資産-流動負債

※4 株式分割の影響を考慮しています。

※5 営業活動によるキャッシュ・フロー÷発行済み株式数

※6 有利子負債÷自己資本

※7 株価÷1株当たり当期純利益

旧基準	新基準 <sup>※9</sup>					
2019.12	2019.12	2020.12	2021.12	2022.12	2023.12	2024.12
	単位:百万円					
168,052	158,340	150,514	155,252	166,258	173,455	<b>165,600</b>
64,705	67,364	65,248	66,478	73,927	77,079	<b>77,997</b>
103,346	90,975	85,265	88,773	92,331	96,375	<b>87,603</b>
76,991	65,317	59,322	62,707	65,662	70,595	<b>62,742</b>
26,355	25,658	25,943	26,065	26,669	25,780	<b>24,860</b>
27,851	27,851	27,726	28,015	28,281	27,330	<b>26,861</b>
26,804	26,804	26,635	27,636	27,950	27,559	<b>13,914</b>
19,139	19,139	19,205	19,715	20,022	20,338	<b>10,067</b>
20,089	20,089	23,986	22,419	31,914	18,360	<b>11,246</b>
15,017	15,017	11,330	30,410	17,601	△1,216	<b>△7,169</b>
3,583	3,583	3,837	3,973	4,360	4,929	<b>6,615</b>
5,315	5,315	4,265	5,278	15,794	26,887	<b>24,861</b>
7,110	7,110	7,338	7,522	8,327	9,004	<b>9,109</b>
	単位:百万円					
162,712	163,046	164,225	181,889	172,892	158,331	<b>144,468</b>
70,685	70,685	74,141	70,664	82,934	109,142	<b>120,900</b>
53,433	53,767	50,107	50,703	51,809	56,111	<b>46,423</b>
7,307	7,307	5,675	6,250	6,118	6,545	<b>5,473</b>
172,657	172,657	182,583	195,600	197,900	204,816	<b>213,471</b>
233,398	233,732	238,366	252,554	255,827	267,473	<b>265,368</b>
109,279	109,279	114,118	131,186	121,083	102,220	<b>98,045</b>
19	19	13	1	—	—	<b>—</b>
	単位:円					
244.08	244.08	245.71	252.36	259.63	268.16	<b>135.42</b>
73.00	73.00	77.00	83.00	90.00	101.00	<b>102.00</b>
29.9	29.9	31.3	32.9	34.7	37.7	<b>75.3</b>
244.8	244.8	292.3	273.2	408.9	235.2	<b>144.0</b>
2,208.94	2,208.94	2,335.93	2,515.53	2,600.04	2,749.17	<b>2,862.28</b>
	単位:%					
61.5	57.5	56.6	57.2	55.5	55.6	<b>52.9</b>
15.7	16.2	17.2	16.8	16.0	14.9	<b>15.0</b>
16.6	17.9	18.4	18.0	17.0	15.8	<b>16.2</b>
11.4	12.1	12.8	12.7	12.0	11.7	<b>6.1</b>
304.5	303.2	327.7	358.7	333.7	282.2	<b>311.2</b>
12.1	12.0	11.7	11.4	11.1	10.5	<b>10.1</b>
11.3	11.3	10.8	10.4	10.2	10.1	<b>4.8</b>
73.9	73.9	76.6	77.4	77.3	76.4	<b>80.2</b>
0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	<b>0.0</b>
38.0	38.0	51.3	35.8	34.8	25.3	<b>46.0</b>

※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12月期の期首より、「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)及び「収益認識に関する会計基準の適用指針」(企業会計基準適用指針第30号 2018年3月30日)を早期適用しています。

## 連結貸借対照表

(単位:百万円)

2023年及び 2024年12月31日現在	2023.12期	2024.12期
<b>資産の部</b>		
流動資産		
現金及び預金	71,536	<b>50,873</b>
受取手形及び売掛金	53,028	<b>49,442</b>
有価証券	8,300	<b>14,872</b>
商品及び製品	13,308	<b>15,143</b>
仕掛品	1,767	<b>2,091</b>
原材料及び貯蔵品	7,006	<b>6,929</b>
その他	3,427	<b>5,174</b>
貸倒引当金	△44	△58
流動資産合計	158,331	<b>144,468</b>
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物(純額)	10,611	<b>32,461</b>
機械装置及び運搬具(純額)	5,152	<b>6,476</b>
工具、器具及び備品(純額)	1,501	<b>2,485</b>
土地	4,900	<b>5,947</b>
リース資産(純額)	964	<b>815</b>
建設仮勘定	24,534	<b>19,261</b>
有形固定資産合計	47,665	<b>67,448</b>
無形固定資産		
のれん	9,655	<b>9,260</b>
商標権	8,792	<b>8,220</b>
ソフトウェア	2,664	<b>2,662</b>
その他	501	<b>530</b>
無形固定資産合計	21,614	<b>20,674</b>
投資その他の資産		
投資有価証券	32,124	<b>24,617</b>
長期貸付金	1,132	<b>1,269</b>
退職給付に係る資産	292	<b>750</b>
繰延税金資産	2,647	<b>3,087</b>
投資不動産(純額)	2,678	<b>2,650</b>
その他	2,163	<b>1,730</b>
貸倒引当金	△1,176	△1,328
投資その他の資産合計	39,862	<b>32,777</b>
固定資産合計	109,142	<b>120,900</b>
資産合計	267,473	<b>265,368</b>

(単位:百万円)

2023年及び 2024年12月31日現在	2023.12期	2024.12期
<b>負債の部</b>		
流動負債		
支払手形及び買掛金	8,745	<b>8,264</b>
電子記録債務	8,560	<b>6,424</b>
未払金	25,037	<b>17,117</b>
リース債務	379	<b>343</b>
未払法人税等	4,059	<b>1,913</b>
未払消費税等	788	<b>346</b>
賞与引当金	2,705	<b>2,840</b>
製品回収関連損失引当金	—	<b>3,970</b>
その他	5,836	<b>5,202</b>
流動負債合計	56,111	<b>46,423</b>
固定負債		
リース債務	608	<b>503</b>
繰延税金負債	2,594	<b>1,554</b>
退職給付に係る負債	939	<b>1,005</b>
その他	2,403	<b>2,409</b>
固定負債合計	6,545	<b>5,473</b>
負債合計	62,656	<b>51,896</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	522	<b>522</b>
利益剰余金	205,681	<b>208,240</b>
自己株式	△24,766	△24,767
株主資本合計	184,887	<b>187,445</b>
その他の包括利益累計額		
その他の有価証券評価差額金	12,819	<b>12,469</b>
為替換算調整勘定	6,403	<b>12,300</b>
退職給付に係る調整累計額	259	<b>563</b>
その他の包括利益累計額合計	19,483	<b>25,333</b>
新株予約権	446	<b>688</b>
非支配株主持分	—	<b>4</b>
純資産合計	204,816	<b>213,471</b>
負債純資産合計	267,473	<b>265,368</b>

## 連結損益計算書

		(単位:百万円)	
2023年及び 2024年1月1日から12月31日まで	2023.12期	2024.12期	
売上高	173,455	<b>165,600</b>	
売上原価	77,079	<b>77,997</b>	
売上総利益	96,375	<b>87,603</b>	
販売費及び一般管理費			
販売促進費	3,690	<b>3,435</b>	
運賃保管料	4,704	<b>5,294</b>	
広告宣伝費	19,348	<b>8,140</b>	
給料手当及び賞与	14,849	<b>16,289</b>	
退職給付費用	887	<b>765</b>	
租税公課	930	<b>753</b>	
減価償却費	2,076	<b>3,433</b>	
のれん償却額	1,128	<b>1,407</b>	
賃借料	1,521	<b>1,558</b>	
支払手数料	5,419	<b>5,160</b>	
研究開発費	9,004	<b>9,109</b>	
その他	7,035	<b>7,391</b>	
販売費及び一般管理費合計	70,595	<b>62,742</b>	
営業利益	25,780	<b>24,860</b>	
営業外収益			
受取利息	214	<b>207</b>	
受取配当金	548	<b>608</b>	
不動産賃貸料	295	<b>300</b>	
為替差益	40	<b>330</b>	
受取補償金	451	<b>347</b>	
その他	636	<b>683</b>	
営業外収益合計	2,187	<b>2,477</b>	
営業外費用			
支払利息	29	<b>28</b>	
不動産賃貸原価	105	<b>106</b>	
貸倒引当金繰入額	154	<b>151</b>	
その他	347	<b>189</b>	
営業外費用合計	637	<b>476</b>	
経常利益	27,330	<b>26,861</b>	
特別利益			
固定資産売却益	11	<b>21</b>	
投資有価証券売却益	436	<b>635</b>	
その他	14	<b>4</b>	
特別利益合計	461	<b>662</b>	
特別損失			
固定資産処分損	70	<b>72</b>	
製品回収関連損失	—	<b>12,524</b>	
その他	161	<b>1,012</b>	
特別損失合計	232	<b>13,609</b>	
税金等調整前当期純利益	27,559	<b>13,914</b>	
法人税、住民税及び事業税	8,297	<b>5,240</b>	
法人税等調整額	△1,076	<b>△1,398</b>	
法人税等合計	7,221	<b>3,842</b>	
当期純利益	20,338	<b>10,071</b>	
非支配株主に帰属する当期純利益	—	<b>4</b>	
親会社株主に帰属する当期純利益	20,338	<b>10,067</b>	

## 連結包括利益計算書

		(単位:百万円)	
2023年及び 2024年1月1日から12月31日まで	2023.12期	2024.12期	
当期純利益	20,338	<b>10,071</b>	
その他の包括利益			
その他有価証券評価差額	2,473	<b>△350</b>	
為替換算調整勘定	2,051	<b>5,896</b>	
退職給付に係る調整額	1,093	<b>304</b>	
その他の包括利益合計	5,618	<b>5,850</b>	
包括利益	25,957	<b>15,921</b>	
(内訳)			
親会社株主に係る包括利益	25,957	<b>15,917</b>	
非支配株主に係る包括利益	—	<b>4</b>	

# 連結株主資本等変動計算書

2023年12月期 (自2023年1月1日 至2023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	522	194,285	△14,482	183,775
当期変動額					
剰余金の配当			△7,226		△7,226
親会社株主に帰属する当期純利益			20,338		20,338
自己株式の取得				△11,999	△11,999
自己株式の処分		△1,715		1,715	—
利益剰余金から資本剰余金への振替		1,715	△1,715		—
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)					
当期変動額合計	—	—	11,396	△10,283	1,112
当期末残高	3,450	522	205,681	△24,766	184,887

(単位:百万円)

	その他の包括利益累計額					
	その他 有価証券 評価差額金	為替換算 調整勘定	退職給付に 係る調整 累計額	その他の 包括利益 累計額合計	新株予約権	純資産合計
当期首残高	10,346	4,352	△834	13,864	260	197,900
当期変動額						
剰余金の配当						△7,226
親会社株主に帰属する当期純利益						20,338
自己株式の取得						△11,999
自己株式の処分						—
利益剰余金から資本剰余金への振替						—
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	2,473	2,051	1,093	5,618	185	5,804
当期変動額合計	2,473	2,051	1,093	5,618	185	6,916
当期末残高	12,819	6,403	259	19,483	446	204,816

2024年12月期 (自2024年1月1日 至2024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	522	205,681	△24,766	184,887
当期変動額					
剰余金の配当			△7,508		△7,508
親会社株主に帰属する当期純利益			10,067		10,067
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	—	—	2,559	△0	2,558
当期末残高	3,450	522	208,240	△24,767	187,445

(単位:百万円)

	その他の包括利益累計額						
	その他 有価証券 評価差額金	為替換算 調整勘定	退職給付に 係る調整 累計額	その他の 包括利益 累計額合計	新株予約権	非支配株主 持分	純資産合計
当期首残高	12,819	6,403	259	19,483	446	—	204,816
当期変動額							
剰余金の配当							△7,508
親会社株主に帰属する当期純利益							10,067
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)	△350	5,896	304	5,850	241	4	6,096
当期変動額合計	△350	5,896	304	5,850	241	4	8,654
当期末残高	12,469	12,300	563	25,333	688	4	213,471

## 連結キャッシュ・フロー計算書

(単位:百万円)

2023年及び 2024年1月1日から12月31日まで	2023.12期	2024.12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	27,559	13,914
減価償却費	4,929	6,615
のれん償却額	1,128	1,407
製品回収関連損失引当金の増減額(△は減少)	—	3,970
受取利息及び受取配当金	△763	△815
支払利息	29	28
投資有価証券売却損益(△は益)	△436	△635
固定資産除売却損益(△は益)	59	50
売上債権の増減額(△は増加)	△3,781	4,780
たな卸資産の増減額(△は増加)	△3,175	△1,144
仕入債務の増減額(△は減少)	△1,390	△2,931
未払金の増減額(△は減少)	1,918	△6,060
未払消費税等の増減額(△は減少)	△167	△456
その他	76	△771
小計	25,986	17,951
利息及び配当金の受取額	754	801
利息の支払額	△22	△34
法人税等の支払額	△8,358	△7,471
営業活動によるキャッシュ・フロー	18,360	11,246
<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	△45,132	△30,293
定期預金の払戻による収入	50,216	35,405
有価証券の取得による支出	△4,000	△2,000
有価証券の売却及び償還による収入	4,000	4,000
有形固定資産の取得による支出	△12,756	△26,056
有形固定資産の売却による収入	5	22
無形固定資産の取得による支出	△813	△573
投資有価証券の取得による支出	△220	△18
投資有価証券の売却による収入	531	959
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	△11,176	—
その他	△231	138
投資活動によるキャッシュ・フロー	△19,576	△18,415
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b>		
自己株式の取得による支出	△12,000	△0
配当金の支払額	△7,223	△7,505
その他	△239	△262
財務活動によるキャッシュ・フロー	△19,463	△7,768
現金及び現金同等物に係る換算差額	890	1,220
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	△19,789	△13,717
現金及び現金同等物の期首残高	79,480	59,690
現金及び現金同等物の期末残高	59,690	45,973

## 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、「株式会社コバシヨウ」を設立
- 2001 ● 『カイロ』の製造販売会社「桐灰化学株式会社」(大阪市淀川区)  
を子会社化  
英国に「Kobayashi Healthcare Europe, Ltd.」を設立
- 2002 ● 香港に「小林製薬(香港)有限公司」を設立  
上海小林友誼日化有限公司を完全子会社化し、「上海小林日化  
有限公司」に社名変更  
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 ● 株式会社コバシヨウの株式と、株式会社メディセオ・バルタッ  
クホールディングスの株式を株式交換  
桐灰化学株式会社の製造部門を分社化し、「桐灰小林製薬株  
式会社」を設立  
石原薬品工業株式会社より『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  
豪州に「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「ジュージュ化粧品株式会社」を子会社化
- 2015 ● 七ふく製薬株式会社から「丸薬七ふく」ブランド譲受け  
米国のBard International Inc.との合併を解消し、株式会社  
メディコンの全株式を株式会社メディコンに譲渡
- 2016 ● グンゼ株式会社から「紅麴事業」譲受け  
米国の一般用医薬品・化粧品の企画・販売会社「Perfecta  
Products, Inc.」を子会社化
- 2017 ● Union-Swiss (Pty) Ltd.(本社：南アフリカ)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、社名  
をAlva-Amco Pharmacal Companies, LLCに変更
- 2022 ● 東京証券取引所の市場区分見直しにより、プライム市場に移行
- 2023 ● 北米におけるサプリメントおよび一般用医薬品の展開・拡大を  
目的として、Focus Consumer Healthcare, LLCを子会社化
- 2024 ● 東南アジア地域での日用品の安定供給を目的として、タイに製造  
拠点KOBAYASHI Pharmaceutical Manufacturing (Thailand)  
Co., Ltd.を設立  
七代社長に山根聡が就任
- 2025 ● 八代社長に豊田賀一が就任

# 会社概要・投資家情報 (2024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 豊田 賀一 (2025年3月28日就任)
従業員数	3,615名(連結) 1,665名(単体)
連結子会社	36社(国内14社・海外22社)

## 投資家情報

資本金	34億5,000万円
発行可能株式総数	340,200,000株
発行済株式総数	78,050,000株
株主数	58,270名
上市市場	東京証券取引所プライム市場
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
- 株式会社梅丹本舗
- 小林製薬ブラックス株式会社
- エスピー・プランニング株式会社
- 株式会社アーチャー新社
- すえひろ産業株式会社
- 小林製薬物流株式会社
- 小林製薬バリューサポート株式会社
- 小林製薬グローバルイーコマース株式会社
- 小林製薬セールスプロモーション株式会社
- 小林製薬チャレンジド株式会社
- 株式会社True Nature

### 連結子会社 [海外]

- Kobayashi Healthcare, LLC
- 合肥小林日用品有限公司
- 小林製薬(香港)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 Pharmaceutical Manufacturing (Thailand) Co., Ltd.
- Focus Consumer Healthcare, LLC
- Kobayashi Consumer Products, LLC
- Kobayashi America Manufacturing, LLC
- Mediheat, Inc.
- Berlin Industries, Inc.
- Perfecta Products, Inc.
- Alva-Amco Pharmacal Companies, LLC
- Kobayashi Healthcare Europe, Ltd.
- 合肥小林製薬有限公司
- 小林製薬(中国)有限公司

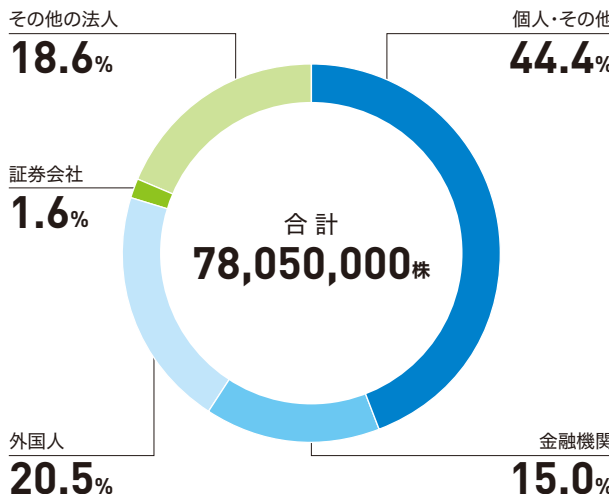
## 大株主

株主名	持株比率(%)
小林 章浩	12.46
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	9.42
公益財団法人 小林財団	8.07
Oasis Japan Strategic Fund Ltd.	5.19
渡部 育子	3.13
株式会社 フォーラム	2.79
OASIS JAPAN STRATEGIC FUND Y LTD.	2.74
Oasis Investments II Master Fund Ltd.	2.62
井植 由佳子	2.51
株式会社 慧光	2.29

(注) 当社は、自己株式を3,711,181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





〒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。

