

あつた
いいな
をカタチにする

統合報告書

2026



コーポレートスローガン



私たちは、日々変化し進化するお客様のニーズにお応えすることはもちろん、お客様自身も気づいていないお困りごとを発見し、確かな品質の製品・サービスをお届けします。「あったらいいな」から生まれた製品・サービスが暮らしのなかで新しい習慣となり、「これがないと困る」と感じていただけることを目指します。

それこそが、「あったらいいなをカタチにする」に込めた想いです。

私たちは、「今までになかった満足」を世界中に提供することで社会に貢献し続けます。



私たちが大切にすること

経営理念

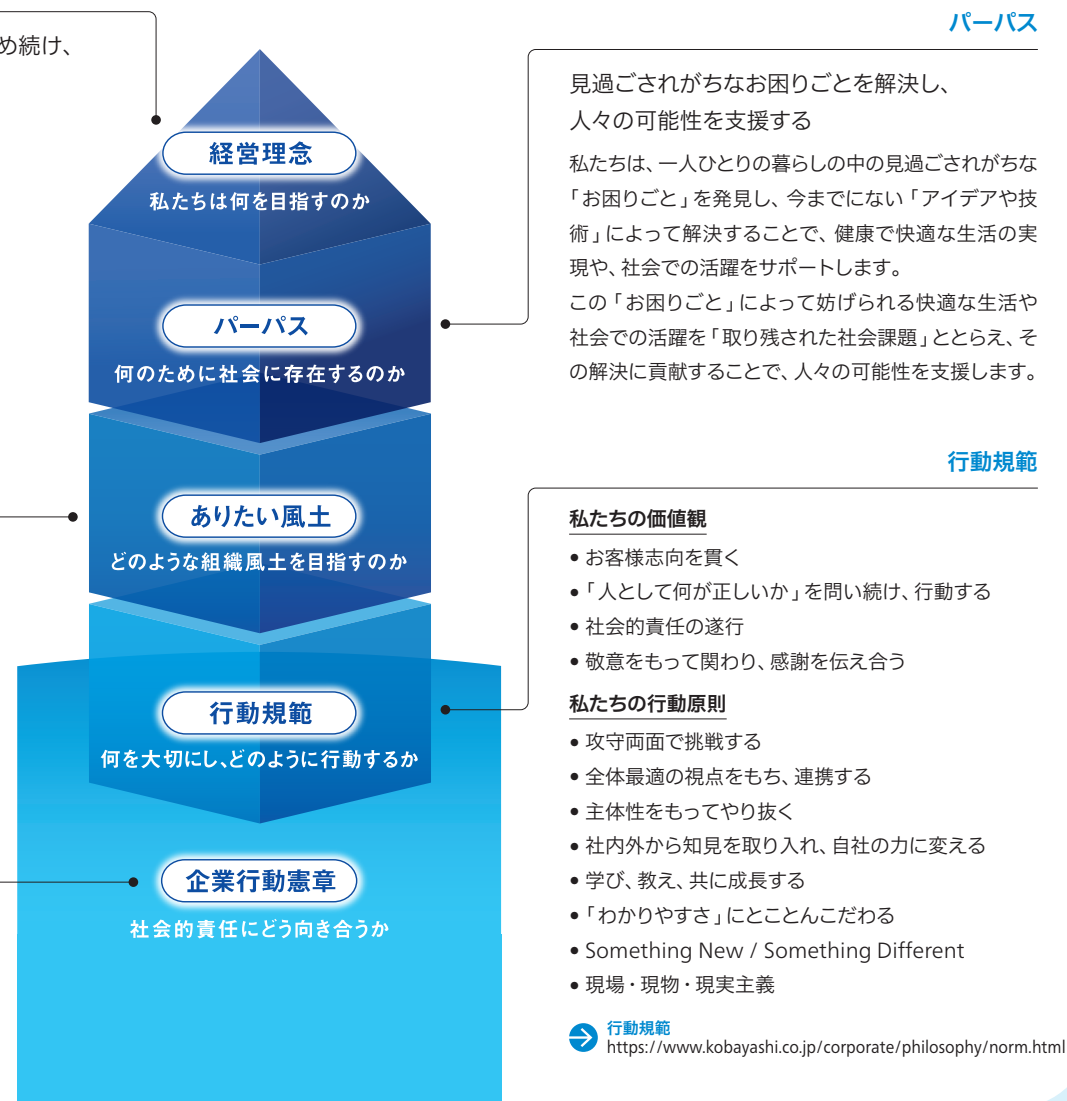
我々は、絶えざる創造と革新によって新しいものを求め続け、人と社会に素晴らしい「快」を提供する

ありたい風土

1. お客様を第一に考える風土
2. 攻守両面の挑戦を、会社も個人も共に実行する風土
3. 部門間や役職・世代による壁が無く、全社で連携が進む風土
4. 一人ひとりが主体性と自律性を発揮する風土
5. 社内外から謙虚に学び、進化し続ける風土
6. 人が育ち、育て合い、組織も育つ風土

企業行動憲章

- 法令等の遵守とインテグリティ
- 持続可能な経済成長と社会的課題の解決
- 公正な事業慣行
- 公正な情報開示、ステークホルダーとの建設的対話
- 人権の尊重
- 消費者・顧客との信頼関係
- 働き方の改革、職場環境の充実
- 環境問題への取り組み
- 社会参画と発展への貢献
- 危機管理の徹底
- 経営トップの役割と本憲章の徹底



小林製薬とは.....01

Chapter 1.

トップメッセージ

トップメッセージ.....03

Chapter 2.

小林製薬の価値創造

事業概要.....	10
国内事業.....	11
国際事業.....	12
財務ハイライト.....	13
非財務ハイライト.....	15
価値創造のあゆみ.....	17
価値創造プロセス.....	18
「2035年ビジョン」達成に向けたマテリアリティ(2026年度より).....	20

Chapter 3.

「2035年ビジョン」達成に向けたアクション

①品質の徹底と新小林製薬に向けた変革	
品質安全保証本部長メッセージ.....	23
製造本部長メッセージ.....	25
②ブランドの価値最大化と新しい生活習慣の創造	
マーケティング本部長メッセージ.....	27
研究開発本部長メッセージ.....	29
③グローバルブランド(GB)による海外での新市場創造	
国際事業本部長メッセージ.....	31
グローバルブランドマネージャーメッセージ.....	33
④資本効率を重視した経営の推進	
CFOメッセージ.....	34

Chapter 4.

改革による変化の兆し

組織風土改革プロジェクト座談会.....	37
会長メッセージ.....	40
監査等委員会設置会社への移行について.....	43
コーポレート・ガバナンス体制.....	44
取締役座談会.....	46

補償対応の進捗

補償対応の進捗.....	50
--------------	----

Chapter 5.

小林製薬のサステナビリティ

環境.....	52
社会	
ステークホルダーとのつながり.....	57
健康経営への取り組み.....	62
ガバナンス	
役員一覧.....	64
スキルマトリクス.....	66
コーポレート・ガバナンス.....	67
知的財産管理・コンプライアンス.....	71

Chapter 6.

データセクション

11カ年サマリー.....	73
沿革.....	74
会社概要・投資家情報.....	75
編集方針と情報開示体系.....	76



トップメッセージ

→ P.03

「信頼回復なくして、持続的成長なし」。品質と安全を最優先に、全社で挑む組織風土改革と、新中期経営計画に込めたトップの決意をお伝えします。



取締役座談会

→ P.46

新たな監査体制のもと、ガバナンス改革と企業価値向上に向け、取締役会長と社外取締役陣が多角的な視点から忌憚のない議論を交わした座談会。変革を牽引するリアルな対話の模様をお届けします。



トップメッセージ

Contents

01 小林製薬とは

Chapter 1.

トップメッセージ

03 トップメッセージ

Chapter 2.

小林製薬の価値創造

Chapter 3.

「2035年ビジョン」達成に向けたアクション

Chapter 4.

改革による変化の兆し

補償対応の進捗

Chapter 5.

小林製薬のサステナビリティ

Chapter 6.

データセクション

「ありたい風土」

「行動規範」を組織に定着させ、

“あったらいいな”から生まれ

“これがないと困る”

価値の創造へ

代表取締役社長
豊田 賀一

トップメッセージ

信頼回復への原点： 全従業員で向き合う組織風土の改革

かつてない厳しい局面の中、私が社長の任を担うことを決意したのは、当社への強い愛着と、これまで私を育ててくれた会社への深い感謝の念があったからです。

就任後、現場に足を運び、改めて実感しているのは、当社がいかに素晴らしい人材に恵まれているかということです。そこにあるのは、会社を深く愛し、飽くなき挑戦心に満ち溢れた従業員たちの姿でした。彼らと言葉を交わし、行動を共にする中で、私の決意は「経営を正しく導き、その力を最大限に引き出せば、必ずや再生を果たし、持続的な成長を実現できる」という揺るぎない確信へと変わっています。

一方で、当社はこれまで「わかりやすさ」を大切に成長を遂げてきましたが、過去の成功体験への固執が、組織の柔軟性を損なっていたことは否めません。風通しのよさを自負する一方で、現場の重要な声が経営層まで届きにくいという構造的な課題があり、これが紅麹事案の遠因の一つになったと厳粛に受け止めております。

この風土を変革していくことで、当社は必ず生まれ変わる。その信念から、私が国際事業本部長時代の2024年12月に立ち上げた「組織風土改革プロジェクト」を、社長就任後も引き継ぎ、私自身がリーダーとなって推進に努めています。

現場の実態を深く理解するべく、さまざまな職場の従業員と直接対話を重ねるとともに、事実検証委員会の調査報告書を重く受け止め、プロジェクトメンバーと侃々諤々の議論を重ねました。その結果、当社には従業員相互の信頼関係やアットホームな強みがある一方、プロフェッショナル

ルとしての厳しさに欠け、責任の所在が曖昧になりがちであるという構造的な課題が浮き彫りになりました。さらに、同一組織内でのコミュニケーションは円滑であるものの、部門をまたぐとセクショナリズムが生じ、意思決定や実行のスピードが停滞して、十分な協力体制が構築できていない実態も明らかとなりました。

これらの課題を克服するため、全従業員を巻き込んだ少人数対話型のワークショップ「風土しゃべりば」での小林製菓の「残したいこと」や「変えたいこと」に関する対話を経て、私たちの新たな道標となる「ありたい風土」と「行動規範」を策定いたしました。

[▶ 詳細はP.37「組織風土改革プロジェクト座談会」をご参照ください。](#)

この「ありたい風土」と「行動規範」は、私たちが信頼を取り戻し、再び社会に貢献するための「誓い」でもあります。ここでは、12個の行動規範の中から、次の3つの項目について説明します。

一つ目は、「『人として何が正しいか』を問い続け、行動する」です。これは、“お天道様が見ている”に通じるところがありますが、当社の全従業員が、コンプライアンス（法令遵守）の徹底を大前提とし、目先の利益にとらわれることなく、お客様の安全を最優先に考える組織となるための根幹となる価値観です。

二つ目は、「『わかりやすさ』にとことんこだわる」です。これこそが当社のDNAであり、私自身も入社以来、徹底的に鍛えられてきました。当社が大切にする顧客起点の象徴であり、これからは絶対に貫き通さなければならないと考えています。

そして三つ目は、「現場・現物・現実主義」の徹底です。社長就任後、品質の礎である製造工場をはじめ、次なる個



現場の従業員へ変革の決意を伝える

値を生み出す研究部門、そしてお客様やお取引先様と直接向き合う営業の最前線へと赴き、それぞれの現場で奮闘する従業員の声に耳を傾けることを大切にしてきました。経営の意思決定が現場の実態から乖離しないよう、私自身が常に現場に足を運び、現物を見て、現実即して判断する姿勢を背中で見せ続けたいと考えています。

「品質と安全を最優先したものづくり」のさらなる徹底と体制の高度化

紅麹事案の反省を踏まえ、当社では品質・安全管理体制を抜本的に見直しました。具体的には、2025年1月に、開発や製造といった事業部門から独立した監査・牽制機能を持つ従来の組織を「品質安全保証本部」へと改称・改組し、その役割と責任をより明確にいたしました。製品の品質に少しでも疑義が生じた際には、事業の論理よりもお客様の安全を最優先し、経営トップへ迅速に情報を集約の上、速

Contents

01 小林製菓とは

Chapter 1.

トップメッセージ

03 トップメッセージ

Chapter 2.

小林製菓の価値創造

Chapter 3.

「2035年ビジョン」達成に向けたアクション

Chapter 4.

改革による変化の兆し

補償対応の進捗

Chapter 5.

小林製菓のサステナビリティ

Chapter 6.

データセクション

トップメッセージ

やかに製造や販売を停止できる体制を構築しています。

また、仕組みを変えるだけでなく、全従業員の意識改革も不可欠です。現場を見て回る中で痛感したのは、当社のこれまでの成長プロセスにおいて、品質や安全という「企業の根幹」の維持・向上が、現場の弛まぬ努力や高い専門性に支えられてきたという側面です。今後は、この現場の強みを従業員個々の尽力だけに委ねるのではなく、経営が組織的に支え、確実に担保する仕組みへと進化させてまいります。

現在進めている改革は、単なる組織図の変更ではありません。すでに社内では、2025年3月に新たに設置した「品質安全専門委員会」などを通じて、法規制の枠にとらわれず「それは本当にお客様のためになるか」という本質的な議論が、事実とデータに基づき、部門の垣根を越えて率直に交わされ始めています。さらに、品質を担保する仕組み(QMS: Quality Management System)を、これまでの専門部署による部分的な管理から、すべての業務プロセスの土台へと発展させ、全社へ浸透させる再構築を進めております。

これらは、経営陣自らが現場の実情を深く理解し、必要な投資と人員を迅速に投入していくという、私たちの「意識変革」の具体的な表れです。品質・製造・研究の各本部長が「Chapter 3.」で詳述する具体的な施策は、私たち経営陣が現場の従業員と直接対話を重ね、社会的責任を果たすべく徹底的な議論を経て策定したものです。信頼回復への道りは平坦ではありませんが、この改革の先頭に立ち、小林製薬が再び皆様から真に信頼される企業へと生まれ変わるよう、全力を尽くしてまいります。

被害にあわれた皆様への補償状況と責任の遂行

当社は、紅麹事案で被害にあわれたお客様と、損害にあわれたお取引先様に対する補償を最優先に取り組んでおり、これは今後も変わることはございません。2025年1月には、より迅速かつお一人おひとりの状況に寄り添った対応を行うため、補償対応本部の中に「お客様訪問部」を新設いたしました。

健康被害にあわれたお客様に関しては、2026年5月31日時点で、補償に関するお問い合わせをいただいた方が約1,350名、そのうち補償の対象と認定された方が約510名、お支払いが完了した方は約350名となっております。

また、紅麹を原料として供給したお取引先様に対する補償につきましても、各社様との対話に基づき、随時お支払いを進めております。

最後のお一人、一社への対応が完了するまで、誠心誠意、全うしてまいります。

国内広告の段階的な再開とお取引先様との共栄に向けた歩み

再発防止策を着実に遂行する中、約1年間にわたり停止していた国内広告を順次再開いたしました。2025年5月の一部製品のWeb広告を皮切りに、同年7月からはテレビ広告も本格的に再開しております。

1年以上にわたる広告停止期間は、当社の各製品が広告無しでどこまでお客様に選ばれ続けられるか、そのプラン

ドの真価が問われる時間でもありました。

実際、芳香消臭剤「消臭元」やトイレ用芳香・洗浄剤「ブルーレット」といった日用品が、広告停止中も店頭で選ばれ続け、売上を下支えしてくれた事実は、長年培ってきたブランドに対するお客様からの信頼の証だと深く受け止めています。また、お取引先様から多大なるご支援をいただき、この苦境期における販売を支えてくださったことに対しても、深く感謝しております。

一方で、ヘルスケア製品については、お客様に症状が出た際に当社製品を想起いただくことが難しくなり、広告停止の影響が顕著に現れていました。こうした中、広告再開後、例えば漢方・生薬製剤である「命の母」は、テレビ広告とデジタル施策を組み合わせた新たなアプローチが功を奏し、新規顧客の獲得が進みました。これは、単なる売上の回復だけではなく、再びお客様の健康で快適な生活に貢献でき始めている表れだと捉えています。

今後は、一律に広告を打つのではなく、投資対効果を厳格に見極め、メリハリのある投資を行うことで効果の最大化を図ってまいります。



お取引先様に向けた経営方針説明会

Contents

01 小林製薬とは

Chapter 1.

トップメッセージ

03 トップメッセージ

Chapter 2.

小林製薬の価値創造

Chapter 3.

「2035年ビジョン」達成に向けたアクション

Chapter 4.

改革による変化の兆し

補償対応の進捗

Chapter 5.

小林製薬のサステナビリティ

Chapter 6.

データセクション



Contents

01 小林製薬とは

Chapter 1.

トップメッセージ

03 トップメッセージ

Chapter 2.

小林製薬の価値創造

Chapter 3.

「2035年ビジョン」達成に向けたアクション

Chapter 4.

改革による変化の兆し

補償対応の進捗

Chapter 5.

小林製薬のサステナビリティ

Chapter 6.

データセクション

トップメッセージ

こうした取り組みを通じて、広告停止という苦境にあっても当社を支え続けてくださったお取引先様に対し、確かな成果をもってその信頼に応えるとともに、お取引先様と共に再び市場を活性化させてまいります。

「2035年ビジョン」の策定と その根底にある決意

2025年8月に公表した「2035年ビジョン」は、当社が再び社会に貢献し、長期的に成長していくには何をなすべきかを自問し、策定しました。その根底にあるのは、「信頼回復なくして、持続的成長なし」という決意です。

その信頼という土台の上に私たちが目指し続けるのが「お客様の“あったらいいな”をカタチにする」という使命です。これはまさに当社の根幹であり、社会に対する存在意義そのものです。これからも、お客様自身もまだ気づいていないお困りごとに対する解決策をお届けし、社会に貢献していく姿勢に揺らぎはありません。

ビジョンで描いたのは、“あったらいいな”の発見で終わるのではなく、お客様に“これがないと困る”と感じていただき、やがてお客様にとっての新しい生活の習慣となっていくこと。そして、これが日本だけでなく、世界に広がっていく未来です。

すでに市場に定着している製品を振り返れば、額用冷却シート「熱さまシート」や洗眼薬「アイボン」が、まさにそうです。発熱時に額にシートを貼ったり、コンタクトを外した際に眼を洗ったりする習慣は、かつてありませんでした。どちらも今では、“これがないと困る”製品として多くのお客様にご愛用いただいています。

直近の成功事例で言えば、就寝中の口・のどの乾燥やいびき対策として安眠をサポートする「ナイトミン 鼻呼吸テープ」がこれにあたります。実は私自身も手放せない愛用者の一人であり、出張先に持参し忘れた際には、現地の小売店ですぐ買い求めるほど、まさに“これがないと困る”生活習慣となっています。

こうした日本発の生活習慣は、今や国境を越えて世界へ広がっています。現在、20以上の国と地域で展開する「熱さまシート」は、コロナ禍をきっかけに、とりわけ東南アジアで需要が急拡大し、当社の海外展開に不可欠な存在になっています。またカイロも、当初はレジャーなどの使用シーンに限られていたため、初めて目にする人から“Amazing!”と驚かれることもありました。

それが今では、世界各地で寒さをしのぐための冬の生活必需品として売上を支えるほど、人々の暮らしの中に定着し、当社のグローバルブランドとして力強く育っています。

このようにお困りごとを的確に捉えることができれば、日本で生まれた新しい生活習慣を世界へ広げ、グローバルで市場創造をリードできるはずです。海外には当社がまだ貢献できていない「市場の空白地帯」が数多く存在しており、高い成長ポテンシャルを有しています。

一方で、成熟する国内市場についてはどうでしょうか。一般的には厳しい見方をされがちですが、少子高齢化は決して逆風ではありません。健康寿命の延伸やセルフメディケーションへの社会の切実な要請は、新たなお困りごとを捉え、健やかな暮らしに貢献していく大きな機会となります。

特に、120年以上の歴史を持つ「命の母」をはじめ、多様な心身の不調に寄り添う当社の「漢方・生薬」に関する知見は、全世代の健康寿命を支える大きな可能性を秘めています。また、生理や更年期などの課題を解決する「フェ



トップメッセージ

ムケア」は、当社の強みが最も活きる、有望な領域です。

「2035年ビジョン」では、2035年度の連結売上高3,000億円という目標を掲げています。この達成に向け、国内事業の着実な成長を基盤としつつ、国際事業をそれを上回るスピードで力強く伸ばし、海外売上を国内売上に迫る規模に成長させたいと考えています。また、目標達成に向けたスピードを加速させるため、オーガニックな成長に加えて戦略的なM&Aも視野に入れたポートフォリオの拡大を推進してまいります。

加えて、ビジョン実現に向けて、「信頼回復なくして、持続的成長なし」という強い決意のもと、ゼロベースでマテリアリティを見直しました。

「信頼回復」と「持続的成長」を両輪で回す循環構造とし、これからの3年間は、何よりも信頼回復を最優先事項として経営資源を投下します。QMSの実効性のさらなる向上と、品質・製造プロセスの抜本的刷新を完遂し、将来の持続的な成長を実現するための強固な土台を築き上げてまいります。

➡ 詳細はP.20「2035年ビジョン」達成に向けたマテリアリティをご参照ください。

2035年ビジョン

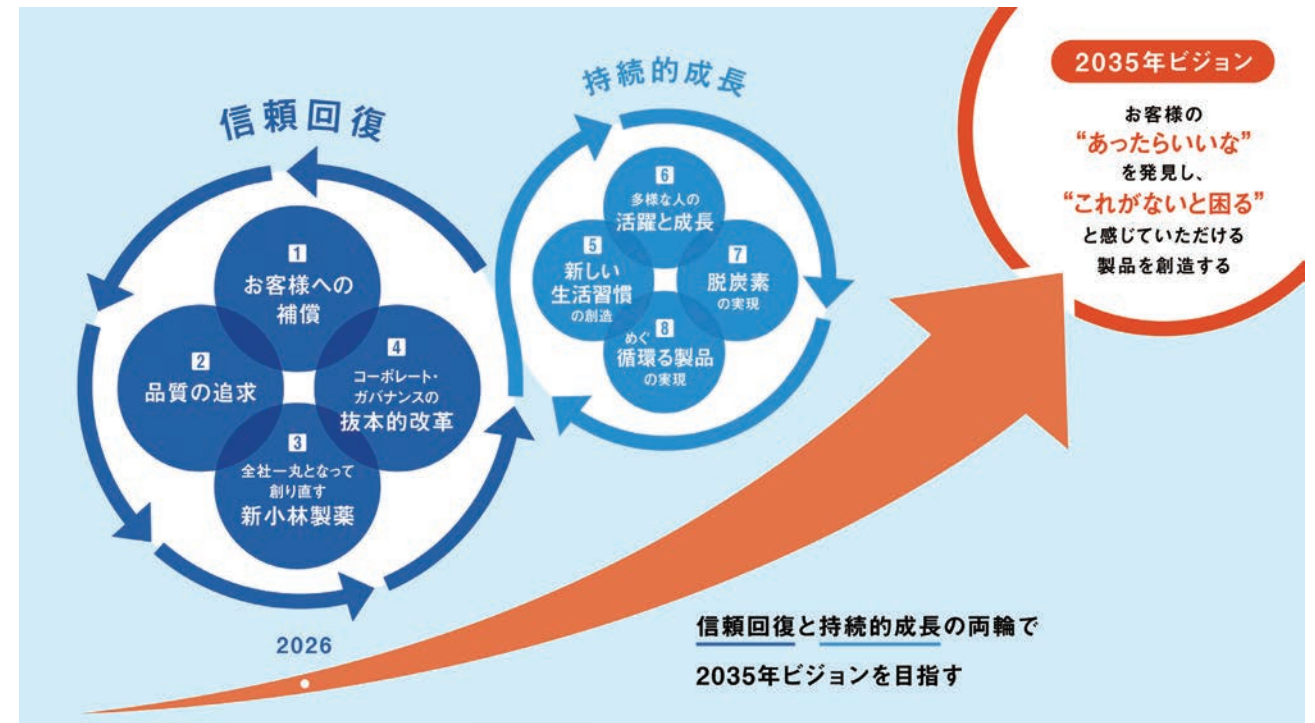
〔意志・想い〕

**お客様の“あったらいいな”を発見し
“これがないと困る”と感じていただける製品を創造する**

〔目指す状態〕

お客様満足を徹底して追求した製品を生み出してグローバルへ展開し
新しい生活習慣の創造をリードする企業となる

「2035年ビジョン」達成に向けたマテリアリティ



Contents

01 小林製薬とは

Chapter 1.
トップメッセージ

03 トップメッセージ

Chapter 2.
小林製薬の価値創造

Chapter 3.
「2035年ビジョン」達成に向けたアクション

Chapter 4.
改革による変化の兆し

補償対応の進捗

Chapter 5.
小林製薬のサステナビリティ

Chapter 6.
データセクション



Contents

01 小林製薬とは

Chapter 1.

トップメッセージ

03 トップメッセージ

Chapter 2.

小林製薬の価値創造

Chapter 3.

「2035年ビジョン」達成に向けたアクション

Chapter 4.

改革による変化の兆し

補償対応の進捗

Chapter 5.

小林製薬のサステナビリティ

Chapter 6.

データセクション

トップメッセージ

未来に向けた土台を築く 足元の3年間

この使命を果たすべく、ビジョン実現に向けた足元の3年間(2026～2028年度)を対象とする、新たな「中期経営計画」を策定いたしました。本計画では、「将来の持続的成長を実現するために、未来につながる土台を築く」をテーマに掲げ、私が先頭に立って推進してまいります。

具体的には、「信頼を再構築する経営基盤強化」および「再び持続的な成長を実現するための企業変革」をはじめとする5つの戦略骨子と、目指すべき業績目標を設定しました。この3年間は目先の規模拡大を急ぐのではなく、品質と安全という企業の根幹を再構築し、次の飛躍に向けた強固な足腰を鍛え直す、極めて重要な変革期間と位置づけています。

持続的な成長を実現させる 投資戦略3つの柱

ここでは、中期経営計画において持続的な成長を牽引する3つの柱である「新製品開発」「海外展開」「M&A」に対する私の考えをご説明します。

第一に、当社の生命線である新製品開発についてです。これまでは、市場のニーズに迅速に応えるべく、新製品を創出することに主眼を置いていました。しかしながら、激化する市場環境においては、発売後の製品をいかに長く市場に定着させ、育成していくかがより重要な課題となっています。今後は「お困りごとの深さ」を追究し、ターゲットの規模や使用頻度を徹底的に見極め、5年後も市場に定着し、お客様に愛され続けるロングセラーを生み出す体制へ

と、開発フローを進化させます。その過程で、今後1～2年は新製品の数が減少する可能性があります。それは次なる飛躍に向けた必要なプロセスであると考えています。

第二に、国際事業の加速です。特に日本品質への信頼が厚い東南アジアには、依然として大きな市場開拓の余地があります。タイやマレーシアで強固なポジションを築いている「熱さまシート」や「アンメルツ」といったブランドを軸に、周辺国を含め、さらなる市場深耕を図ってまいります。

また、私自身が駐在経験を通じて潜在力を確信している欧米市場についても、さらなる成長の余地があります。米国においては、これまでに買収した2社が持つニッチなヘルスケアブランドに、新製品を投入することでシナジーの最大化を図ります。英国を主軸とする欧州においては、カイロや「熱さまシート」の周辺国への展開を進めてまいります。

新中期経営計画テーマ

～将来の持続的成長を実現するために～
未来につながる土台を築く

戦略骨子①	『信頼』を再構築する経営基盤強化
戦略骨子②	再び『持続的な成長』を実現するための企業変革
戦略骨子③	『国内事業』の持続的成長
戦略骨子④	『グローバル』展開の加速と基盤確立
戦略骨子⑤	『企業価値向上』に向けた資本効率経営

業績目標(2028年度)

	2025年12月期(実績)	2028年12月期(目標)	CAGR
売上高	1,657億円	1,880億円	+4.3%
営業利益	149億円	220億円	+13.8%
売上高営業利益率	9.0%	11.7%	—
EBITDA ^{※1}	236億円	315億円	+10.1%
ROE	1.7%	10%	—
配当	27期連続増配	30期連続増配	—
国内事業売上高	1,180億円	1,315億円	+3.7%
国際事業売上高 ^{※2}	469億円	560億円	+6.0%

※1 EBITDA=営業利益+減価償却費+のれん償却額 ※2 為替レート: 148円/米ドル、21.0円/中国元

トップメッセージ

中国大陸市場においては、これまでの売上年率20%以上の急成長を期待するフェーズから、市場環境の変化に伴う新たな成長ステージへの移行を進めています。足元の環境は変化しているものの、広大な中国全土への製品展開という観点では、依然として大きな市場開拓の余地が残されています。今後は、年率5～10%の持続的かつ着実な成長をターゲットとし、そのポテンシャルを十分に引き出すための深耕戦略を推進してまいります。

こうした各地域の市場特性に応じた戦略を推進するとともに、主力のカイロや「熱さまシート」に続くグローバルブランドを着実に育成し、日本発の製品による新たな生活習慣の創出に国境を越えて取り組んでいきます。

第三に、資本効率の向上とM&A戦略です。当社はこれまで強固な財務基盤を維持してまいりましたが、株主の皆様へのさらなる期待に応え、中長期的な企業価値を最大化するためには、この手元資金を滞留させることなく、成長投資へとダイナミックに配分していく必要があります。今後は、これまで以上の規模感でのM&Aも重要な選択肢と位置づけ、事業拡大のスピードを飛躍的に加速させてまいります。

例えば東南アジアにおいては、市場開拓の余地が大きい国・地域を中心に、M&Aを積極的に活用していきます。単なる規模の拡大ではなく、当社の事業の強みと相乗効果を生み出せる案件を厳格に見極め、資本コストを意識した規律ある投資を実行してまいります。

“あったらいいな”から生まれ、
“これがないと困る”を世界中の人々の日常へ

私自身、当社の存在意義を心から確信した忘れられない



経験があります。

今から15年前、米国に赴任し、カイロ「HOTHANDS」の普及に奔走していた時のことです。当時の米国では、カイロはハンティングやウインタースポーツを楽しむ際に一部の人が使う“特別な製品”でした。実際、売場は店舗奥のアウトドアコーナーに限られており、一般のお客様の目に留まりにくい状況にありました。

そこで、誰もが日常的にカイロをご使用いただけるよう、レジ前の目立つ場所への陳列を強化したり、立ち寄り頻度の高い小売店への配荷を広げるなど、お客様とのタッチポイントを増やす活動を地道に重ねました。これが奏功し、売上は着実に伸びていきました。

そして、ある年の11月1日、ハロウィンの翌朝のことです。散歩をしていた私の目に、前夜に役割を終えた「HOTHANDS」が落ちているのが留まりました。「きっと、仮装して歩き回る子どもたちが寒さをしのぐために使ってくれたに違いない」。そう想像した瞬間、大きな喜びに包ま

れるとともに、当社の製品が人々の暮らしに溶け込んでいるという手応えを強く感じました。まさに、「世界のお客様に新しい生活習慣を届ける」ことができた原体験として、今の私を支えています。

当社の次なるステップは、「ありたい風土」と「行動規範」を組織の隅々まで定着させ、お客様に“これがないと困る”と感じていただける製品の創造に、全社一丸となって取り組んでいくことです。

時代の変化とともに、新たなお困りごとは必ず生まれてきます。当社はこれからも、生活者の潜在的な課題を解決する“あったらいいな”をカタチにし続けてまいります。これこそが、私たちが培ってきた独自の企業文化であり、最大の強みです。これからの3年間でこの強みを支える組織の地盤をしっかりと固め、その先にある持続的な成長の実現に向けて、お客様自身もまだ気づいていないお困りごとを解決する製品を具現化し、確実にお届けし続けられる体制を築いてまいります。



Contents

01 小林製薬とは

Chapter 1.

トップメッセージ

03 トップメッセージ

Chapter 2.

小林製薬の価値創造

Chapter 3.

「2035年ビジョン」達成に向けたアクション

Chapter 4.

改革による変化の兆し

補償対応の進捗

Chapter 5.

小林製薬のサステナビリティ

Chapter 6.

データセクション

事業概要

「小さな池の大きな魚」戦略 と 製品開発の強み を掛け合わせて、数多くの高シェアブランド を創出

(ニッチ戦略)

小林製薬が狙う市場

小さな池では競争が少ない。
高いシェアを獲得でき、
高い利益を獲得できる。



小林製薬が目指さない市場

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



仮に売上5億円を目指すなら、
10億円市場(小さな池)でシェア50%を目指す。
100億円市場(大きな池)のシェア5%は目指さない。

アイデア創出

全従業員から寄せられるアイデア

年間**3万**件以上



わかりやすさ

ネーミング パッケージ

『わかりやすさ』の徹底
誰が、いつ使うのか
どんな機能なのか どう良いのか

広告 店頭



“あったらいいな”のその先に
“これがないと困る”と感じていただける
製品を目指して開発しています。



日本発の
“あったらいいな”
を海外へ



(注) インタージェスRI+ 2025年1月～2025年12月

Contents

01 小林製薬とは

Chapter 1.
トップメッセージ

Chapter 2.
小林製薬の価値創造

- 10 事業概要
 - 11 国内事業
 - 12 国際事業
- 13 財務ハイライト
- 15 非財務ハイライト
- 17 価値創造のあゆみ
- 18 価値創造プロセス
- 20 「2035年ビジョン」達成に向けたマテリアリティ (2026年度より)

Chapter 3.
「2035年ビジョン」達成に向けたアクション

Chapter 4.
改革による変化の兆し

補償対応の進捗

Chapter 5.
小林製薬のサステナビリティ

Chapter 6.
データセクション



グループ従業員数 **3,731**人

ブランド数(国内) **約150**ブランド

グループ会社 **11**社 7工場

製造拠点: 国内 **11**社 7工場 海外 **22**社 中国大陸3工場、米国1工場、タイ1工場※

※ タイ工場は現在建設中



Contents

01 小林製薬とは

Chapter 1.

トップメッセージ

Chapter 2.

小林製薬の価値創造

10 事業概要

11 国内事業

12 国際事業

13 財務ハイライト

15 非財務ハイライト

17 価値創造のあゆみ

18 価値創造プロセス

20 「2035年ビジョン」達成に向けたマテリアリティ
(2026年度より)

Chapter 3.

「2035年ビジョン」達成に向けたアクション

Chapter 4.

改革による変化の兆し

補償対応の進捗

Chapter 5.

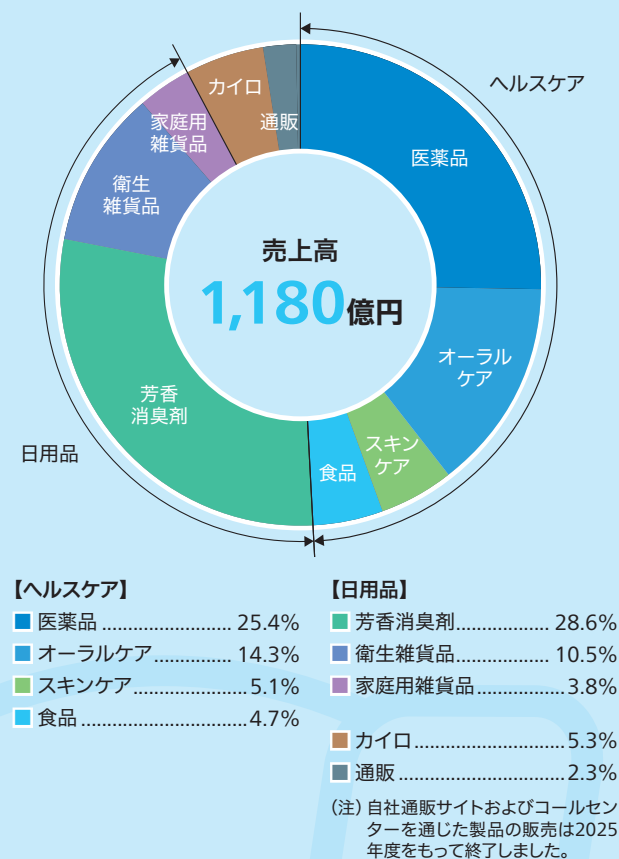
小林製薬のサステナビリティ

Chapter 6.

データセクション

国内事業

(2025年度)

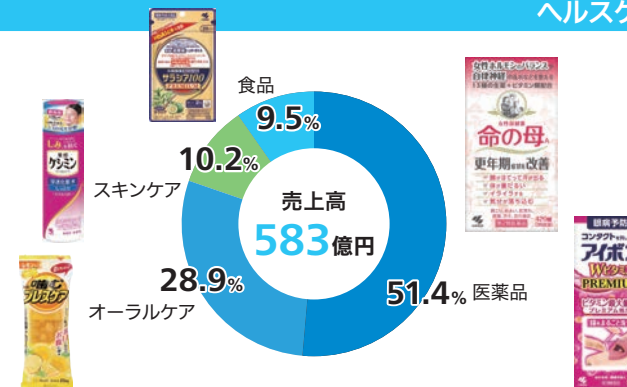


多彩なポートフォリオによるリスク分散と安定収益の実現

ヘルスケアから日用品まで幅広いカテゴリーを網羅しています。

特定の商材への依存度が低く、例えばあるカテゴリーの事業環境が悪化しても、他の多彩な製品群でカバーできる体制が整っています。このリスク分散の効いた多品目展開こそが、当社の安定した収益基盤を支えています。

ヘルスケア

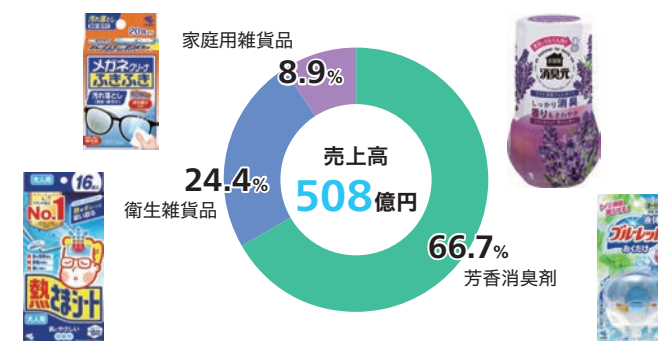


多様化するニーズを捉え、生活の質を向上させる製品を提供

お客様の健康に対する不安を解消し、快適な生活と生活の質の向上をサポートする製品を提供しています。

他社が見落としがちなニッチな健康課題にアプローチする製品開発を強みとしており、近年は、女性特有の健康課題を解決する「フェムケア」領域など、多様化する健康ニーズに応え続けています。

日用品



ライフスタイル変化に応える「時短・省力化」製品の提供

共働き世帯の増加に伴う家事の時短・省力化ニーズや、価値観の多様化に応え、快適で清潔な住空間づくりを提供しています。芳香消臭剤を中心に、衛生雑貨品や家庭用雑貨品などを幅広く展開しています。

また、プラスチック使用量やCO₂排出量の削減など、ESGを重視した取り組みを加速させています。主力製品である「消臭元」でのつめ替え仕様への移行や、再生プラスチックの積極的な活用を通じ、持続可能な社会の実現に貢献するものづくりを推進しています。

カイロ



防寒から「治療・ケア」へ、温熱効果を活用した健康支援

身体を温めることで日々の防寒対策をサポートするだけでなく、健康上の悩みを緩和する「温熱ケア」製品を提供しています。

現代病である「スマホ首」に着目した「桐灰 首ラクホットン」や、手指のこばりや血行不良を改善する「桐灰 リウマラック」など、新たな部位や就寝時などの使用シーンに特化した製品を提供し、生活者の不調緩和をサポートしています。また、ESGの観点から、CO₂排出量を抑えるために鉄粉を減らした仕様の研究や、再利用できる次世代カイロの開発に取り組んでいます。



Contents

01 小林製薬とは

Chapter 1.

トップメッセージ

Chapter 2.

小林製薬の価値創造

10 事業概要

11 国内事業

12 国際事業

13 財務ハイライト

15 非財務ハイライト

17 価値創造のあゆみ

18 価値創造プロセス

20 「2035年ビジョン」達成に向けたマテリアリティ
(2026年度より)

Chapter 3.

「2035年ビジョン」達成に向けたアクション

Chapter 4.

改革による変化の兆し

補償対応の進捗

Chapter 5.

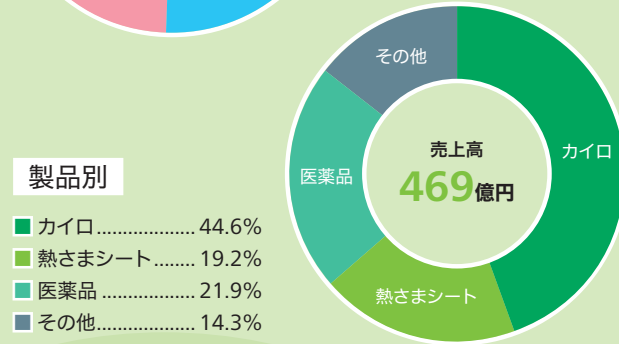
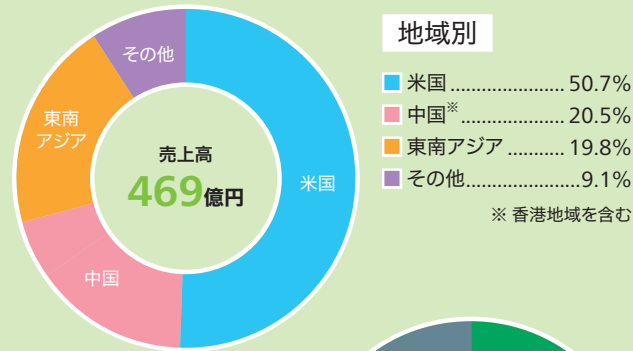
小林製薬のサステナビリティ

Chapter 6.

データセクション

国際事業

(2025年度)

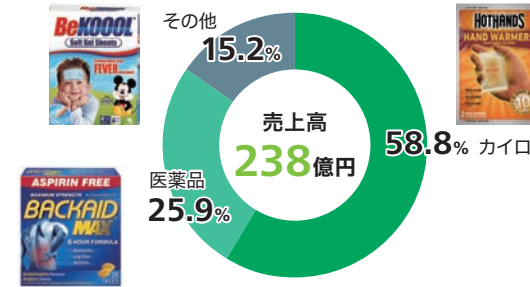


世界に定着する日本発の“あったらいいな”

当社の国際事業は、現在、全社売上の約28%を占める規模に成長しています。最大の特徴は、単なる製品の輸出ではなく、日本で生まれたニッチなヒット商品を現地の生活習慣に合わせて展開し、「新しい習慣」そのものを世界各国に定着させている点にあります。

現在の事業を支えているのは、カイロ、「熱さまシート」、そして「アンメルツ」などの医薬品の3本柱です。例えば、発熱時に額を冷やす習慣がなかった地域で冷却シートの文化を創り出したり、米国等でカイロを日常品として普及させたりと、国内で培ったニッチトップ戦略が、現在のグローバル市場での確固たるポジションにつながっています。

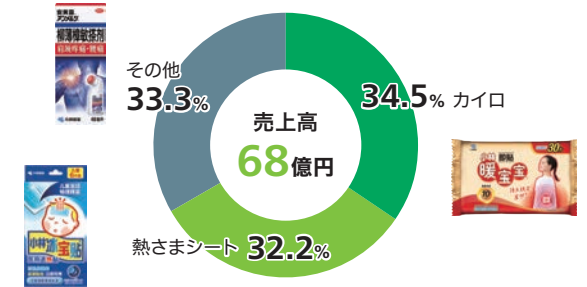
米国



カイロの圧倒的シェアと医薬品展開

屋外スポーツ観戦時等の防寒対策としてカイロが広く普及しており、国際事業におけるカイロ売上の大きな割合を占めています。また、過去のM&Aによって獲得した現地のOTC医薬品やサプリメントも、現在の米国事業を支える重要な基盤となっています。

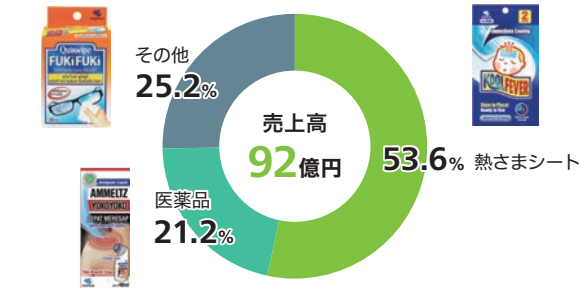
中国大陸



カイロと「熱さまシート」が牽引

カイロと「熱さまシート」を現在の主力製品として展開しています。カイロと「熱さまシート」の展開により確立された流通網を活用して、今後は「アンメルツ」など医薬品の販売拡大にも力を入れます。

東南アジア



「熱さまシート」「アンメルツ」が高いシェア

「熱さまシート」が現地で広く認知されており、高いシェアを誇っています。また、「アンメルツ」も、現地の薬局等で定番製品として定着しています。

東南アジアはまだまだ販路を拡大できる余地があり、拡大した販路を基に、投入製品のさらなる拡大も図れる地域ですので、今後も力を入れていきます。

その他



英国、オーストラリアなどへの展開

英国を含む欧州、オーストラリア、韓国などで市場開拓と事業基盤の確立を推進しており、主に、カイロ、「熱さまシート」「メガネクリーナ」を展開しています。

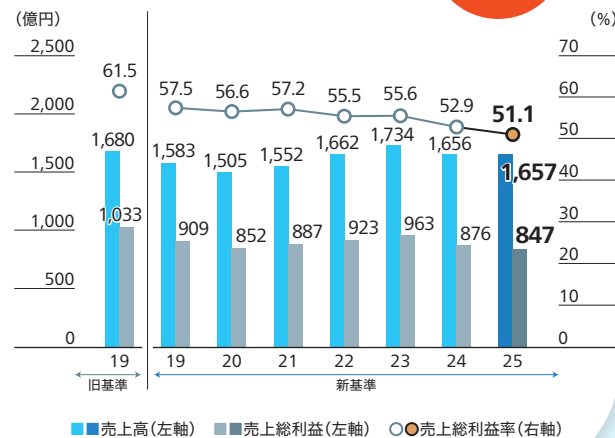
財務ハイライト

売上高

1,657億円

0.1%
UP

国内事業は、上期までの広告停止影響が大きく減収となりました。一方、国際事業は中国大陸が減収となったものの、米国と東南アジアは好調に推移したことで増収しました。

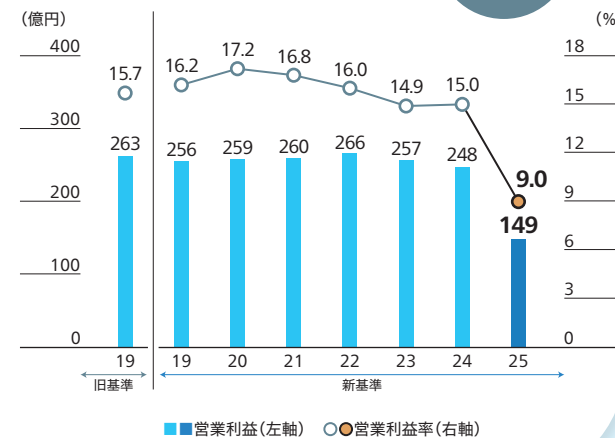


営業利益

149億円

40.0%
DOWN

2025年7月より本格的に再開した広告宣伝費の増加、また、品質の向上を目的とした専門人材の確保を積極的に行ったことによる、製造人件費や販管人件費が増加したこと等も影響し、減益となりました。

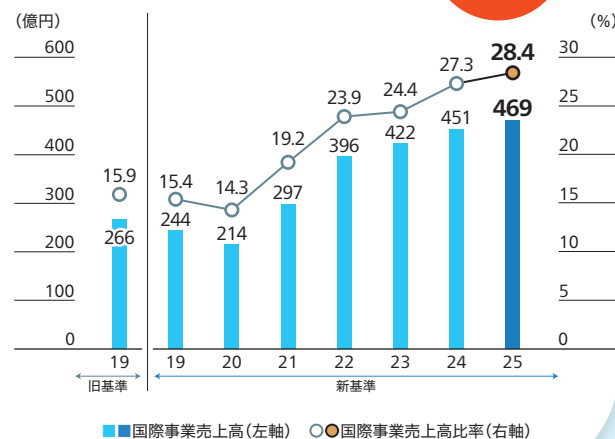


国際事業売上高

469億円

4.0%
UP

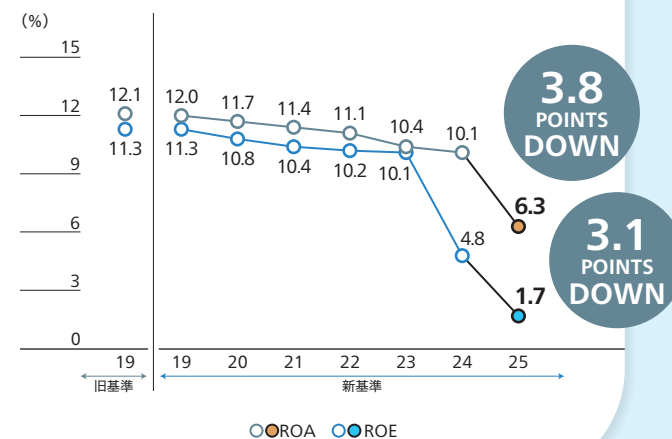
中国大陸では発熱機会の減少による「熱さまシート」の需要減の影響で減収となりました。一方、米国では気温低下に伴いカイロが好調に推移し、東南アジアは主にマレーシアにおける「アンメルツ」が堅調に推移したこともあり、国際事業全体の売上高としては増収となりました。



ROA / ROE

ROA 6.3%
ROE 1.7%

紅麹関連製品に関する特別損失および、仙台新工場ならびにタイ工場における特別損失計上に伴い、ROA・ROEともに前年を下回りました。



Contents

01 小林製薬とは

Chapter 1.

トップメッセージ

Chapter 2.

小林製薬の価値創造

10 事業概要

11 国内事業

12 国際事業

13 財務ハイライト

15 非財務ハイライト

17 価値創造のあゆみ

18 価値創造プロセス

20 「2035年ビジョン」達成に向けたマテリアリティ
(2026年度より)

Chapter 3.

「2035年ビジョン」達成に向けたアクション

Chapter 4.

改革による変化の兆し

補償対応の進捗

Chapter 5.

小林製薬のサステナビリティ

Chapter 6.

データセクション



Contents

01 小林製薬とは

Chapter 1.

トップメッセージ

Chapter 2.

小林製薬の価値創造

10 事業概要

- 11 国内事業
- 12 国際事業

13 財務ハイライト

- 15 非財務ハイライト
- 17 価値創造のあゆみ
- 18 価値創造プロセス

20 「2035年ビジョン」達成に向けたマテリアリティ (2026年度より)

Chapter 3.

「2035年ビジョン」達成に向けたアクション

Chapter 4.

改革による変化の兆し

補償対応の進捗

Chapter 5.

小林製薬のサステナビリティ

Chapter 6.

データセクション

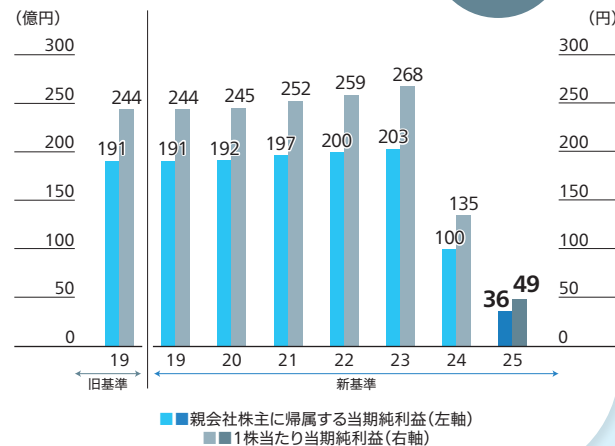
財務ハイライト

親会社株主に帰属する当期純利益

63.7% DOWN

36 億円

紅麹関連製品に関する特別損失を追加計上し、また、仙台新工場およびタイ工場におきまして、減損による特別損失146億円を計上したことで減益となりました。

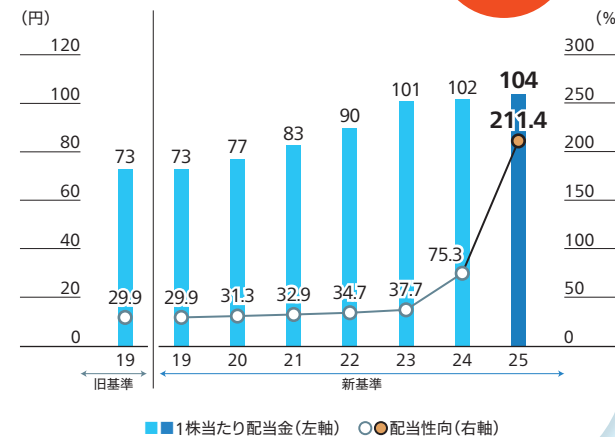


1株当たり配当金

2.0% UP

104円

当社は、株主様への利益還元を重要な経営方針の一つと位置づけており、健全な経営体質の維持と高い成長が見込める事業に積極的な投資を行いながら、安定的な配当を続けております。2025年度は27期連続増配となりました。

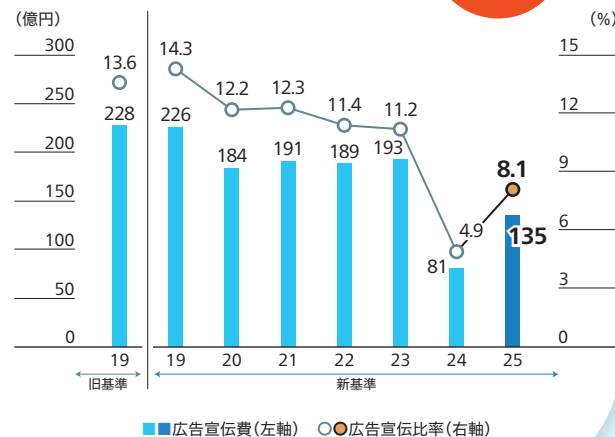


広告宣伝費

65.9% UP

135 億円

2024年3月に発生した紅麹事象を受けて、国内における全製品の広告を停止しておりましたが、2025年7月より本格的にテレビ広告を再開したことが影響し、広告宣伝費は増加しました。

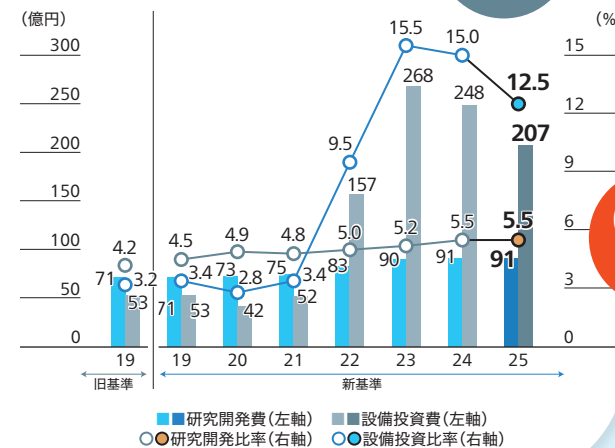


研究開発費/設備投資額

16.6% DOWN

研究開発費 91 億円
設備投資額 207 億円

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、毎年積極的に投じており、2025年度は0.1%増加しました。設備投資については2025年度は16.6%減少しましたが、2026年3月から仙台拠点において医薬品新棟の本稼働が一部開始しており、中長期的な成長を見据えた大型投資を着実に進めていきます。

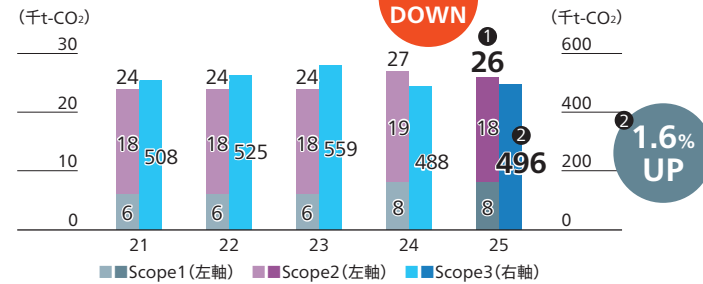


非財務ハイライト

環境

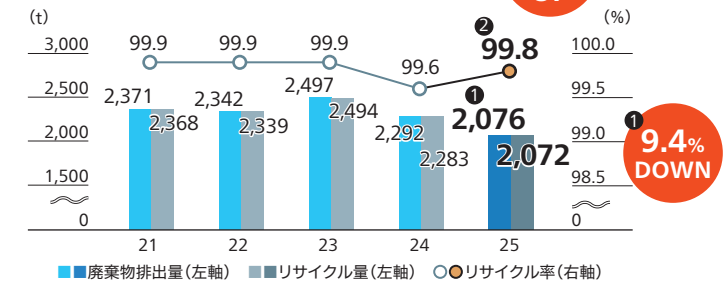
世界共通の環境課題に向き合い、持続可能な社会の実現に貢献

GHG排出量



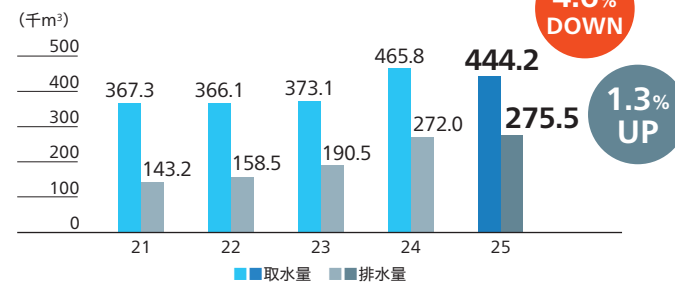
2025年度はScope1、2が前年度より減少しており、SBTの削減目標の基準年としている2018年度との比較でも減少できています。Scope3は前年度から増加していますが、2018年度比では削減できています(基準年排出量: Scope1 7千t-CO₂・Scope2 23千t-CO₂・Scope3 596千t-CO₂)。GHG排出削減に向けて引き続き計画的に取り組みを進めていきます。
(注) 対象: 国内・海外のScope1,2,3

廃棄物排出量/リサイクル率



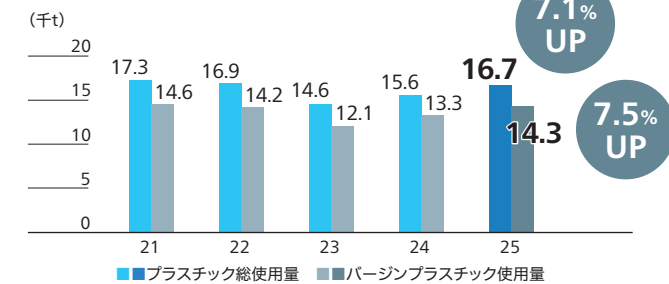
2025年度の国内製造拠点における廃棄物排出量は、前年度比9.4%減の2,076tとなり、近年の減少傾向を維持しました。また、リサイクル率については前年度から0.2ポイント上昇の99.8%となり、ゼロエミッションを達成・継続しています。今後も効率的な資源利用と循環型社会への貢献に努めていきます。
(注) 対象: 国内製造拠点

取水量/排水量



2025年度は、中国の合肥小林日用品有限公司における生産数量の減少などにより、取水量が減少しました。一方で2024年度から続く仙台小林での新棟稼働準備に伴い、排水量は微増しました。(2026年3月より本格稼働) 今後も生産拡大と環境負荷低減の両立を目指し、継続的なモニタリングと水使用量の削減活動を推進します。
(注) 対象: 国内・海外全製造拠点

プラスチック総使用量/バージンプラスチック使用量



2025年度は石化由来のバージンプラスチック使用量が多い製品の売上伸長に伴い、総量・バージン量ともに増加しました。2030年の削減目標達成に向け、製品設計の見直しや代替素材への切り替えを推進し、資源循環の最適化を目指します。
(注) 対象: 国内・海外のすべての自社販売製品(容器包装および製品本体)



Contents

01 小林製薬とは

Chapter 1.

トップメッセージ

Chapter 2.

小林製薬の価値創造

10 事業概要

11 国内事業

12 国際事業

13 財務ハイライト

15 非財務ハイライト

17 価値創造のあゆみ

18 価値創造プロセス

20 「2035年ビジョン」達成に向けたマテリアリティ
(2026年度より)

Chapter 3.

「2035年ビジョン」達成に向けたアクション

Chapter 4.

改革による変化の兆し

補償対応の進捗

Chapter 5.

小林製薬のサステナビリティ

Chapter 6.

データセクション

非財務ハイライト



Contents

01 小林製薬とは

Chapter 1.

トップメッセージ

Chapter 2.

小林製薬の価値創造

10 事業概要

11 国内事業

12 国際事業

13 財務ハイライト

15 非財務ハイライト

17 価値創造のあゆみ

18 価値創造プロセス

20 「2035年ビジョン」達成に向けたマテリアリティ
(2026年度より)

Chapter 3.

「2035年ビジョン」達成に向けたアクション

Chapter 4.

改革による変化の兆し

補償対応の進捗

Chapter 5.

小林製薬のサステナビリティ

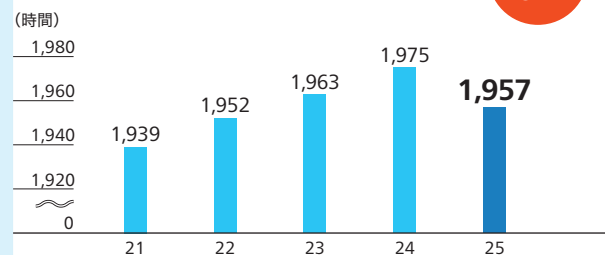
Chapter 6.

データセクション

人材

人的資本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

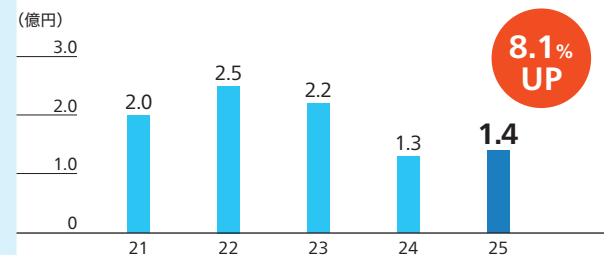


2024年度の総実労働時間[※]の増加は、紅麹事案に対する再発防止策の着実な推進と新しい小林製薬に向けた組織変革に伴う新たな機会への挑戦やプロジェクト増加によるものです。事業ポートフォリオの見直しや効率的な仕事の進め方を追求し、労働生産性を高めながら、従業員がより大きな価値を創出できる環境づくりに引き続き取り組みます。

※ 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

0.9%
DOWN

人材開発・研修の総費用

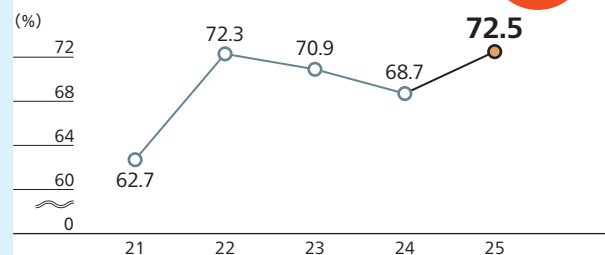


紅麹事案への対応を最優先に取り組むため、当初予定していた人材開発・研修の実施の多くを見直しました。今後、再発防止策を着実に実行し、新しい小林製薬を創り直すためには、改めて、従業員一人ひとりを最も重要な資本と捉え、必要となる投資を進めていきます。

(注) 小林製薬単体

8.1%
UP

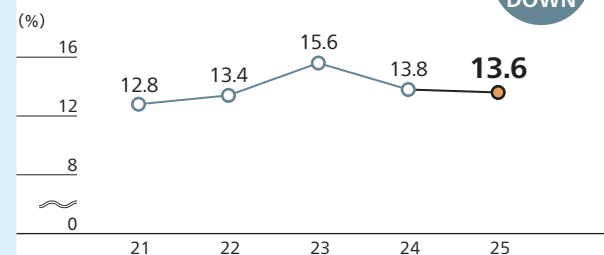
有給休暇取得率



効率的な働き方は、時間の創出などによってプライベートのさらなる充実に寄与し、より良い会社生活を送る基盤となります。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年度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。

3.8
POINTS
UP

女性管理職比率



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、紅麹事案を受け、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

0.2
POINTS
DOWN

製品開発における数値

“あったらいいな”を生み出す

年間アイデア提案件数

2025年度

約31,600件

新製品アイデア

業務改善アイデア

約18,400件 約13,200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。

ブランド数(国内)

約150ブランド
約870SKU[※]

※ SKU: Stock Keeping Unit

2025年から2026年にかけて、構造改革の一環として、生産ラインの効率化や主要製品の安定供給など、事業基盤の強化を目的にSKU数の最適化を実施しています。これにより創出したリソースを品質強化や成長分野へ集中させ、お客様に長く愛される新製品の開発にさらに注力していきます。



Contents

01 小林製薬とは

Chapter 1.

トップメッセージ

Chapter 2.

小林製薬の価値創造

10 事業概要

- 11 国内事業
- 12 国際事業

13 財務ハイライト

15 非財務ハイライト

17 価値創造のあゆみ

18 価値創造プロセス

20 「2035年ビジョン」達成に向けたマテリアリティ
(2026年度より)

Chapter 3.

「2035年ビジョン」達成に向けたアクション

Chapter 4.

改革による変化の兆し

補償対応の進捗

Chapter 5.

小林製薬のサステナビリティ

Chapter 6.

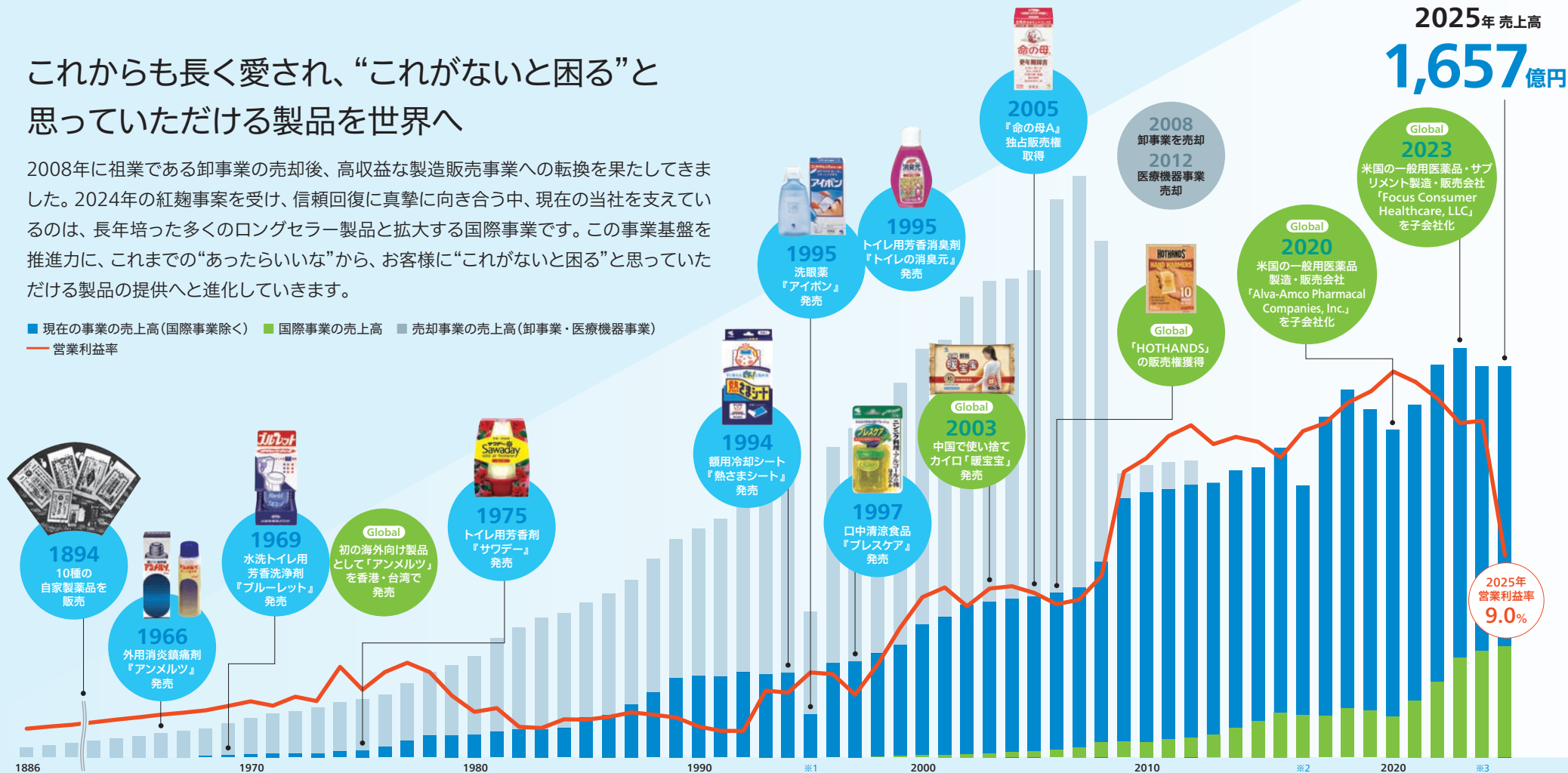
データセクション

価値創造のあゆみ

これからも長く愛され、“これがないと困る”と 思っていただけの製品を世界へ

2008年に祖業である卸事業の売却後、高収益な製造販売事業への転換を果たしてきました。2024年の紅麹事業を受け、信頼回復に真摯に向き合う中、現在の当社を支えているのは、長年培った多くのロングセラー製品と拡大する国際事業です。この事業基盤を推進力に、これまでの“あったらいいな”から、お客様に“これがないと困る”と提供いただける製品の提供へと進化していきます。

■ 現在の事業の売上高(国際事業除く) ■ 国際事業の売上高 ■ 売却事業の売上高(卸事業・医療機器事業)
— 営業利益率



2025年売上高
1,657億円

2025年
営業利益率
9.0%

1880年代～ 薬卸問屋として大衆薬を普及

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

1960年代～ 欧米文化を日本にいち早く取り入れ、新市場を創造

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

2000年代～ 生活環境の変化を的確に捉え国内外で新市場を創造

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

2020年代～ グローバル基盤の確立と、国際事業の本格拡大

次なる成長の柱へ
米国におけるAlva社・Focus社の買収をはじめとし、現地の製品ラインナップを拡充。米国・東南アジアを中心に、国際事業の売上高が大きく伸長する次なる成長ステージへと突入。

※1 1995年3月期は決算期変更に伴う6カ月の変則決算。 ※2 2016年12月期は決算期変更に伴う9カ月の変則決算。 ※3 2024年 紅麹関連製品の自主回収を実施。



価値創造プロセス

当社グループは「2035年ビジョン」達成に向け、マテリアリティの見直しや「ありたい風土」の制定を行いました。本ページでは、これらがこれからの価値創造へどのようにつながっていくのか、その全体像を「価値創造プロセス」を用いて説明しています。なお、各構成要素の詳しい解説は次ページに掲載しています。

Contents

01 小林製薬とは

Chapter 1.

トップメッセージ

Chapter 2.

小林製薬の価値創造

10 事業概要

11 国内事業

12 国際事業

13 財務ハイライト

15 非財務ハイライト

17 価値創造のあゆみ

18 価値創造プロセス

20 「2035年ビジョン」達成に向けたマテリアリティ (2026年度より)

Chapter 3.

「2035年ビジョン」達成に向けたアクション

Chapter 4.

改革による変化の兆し

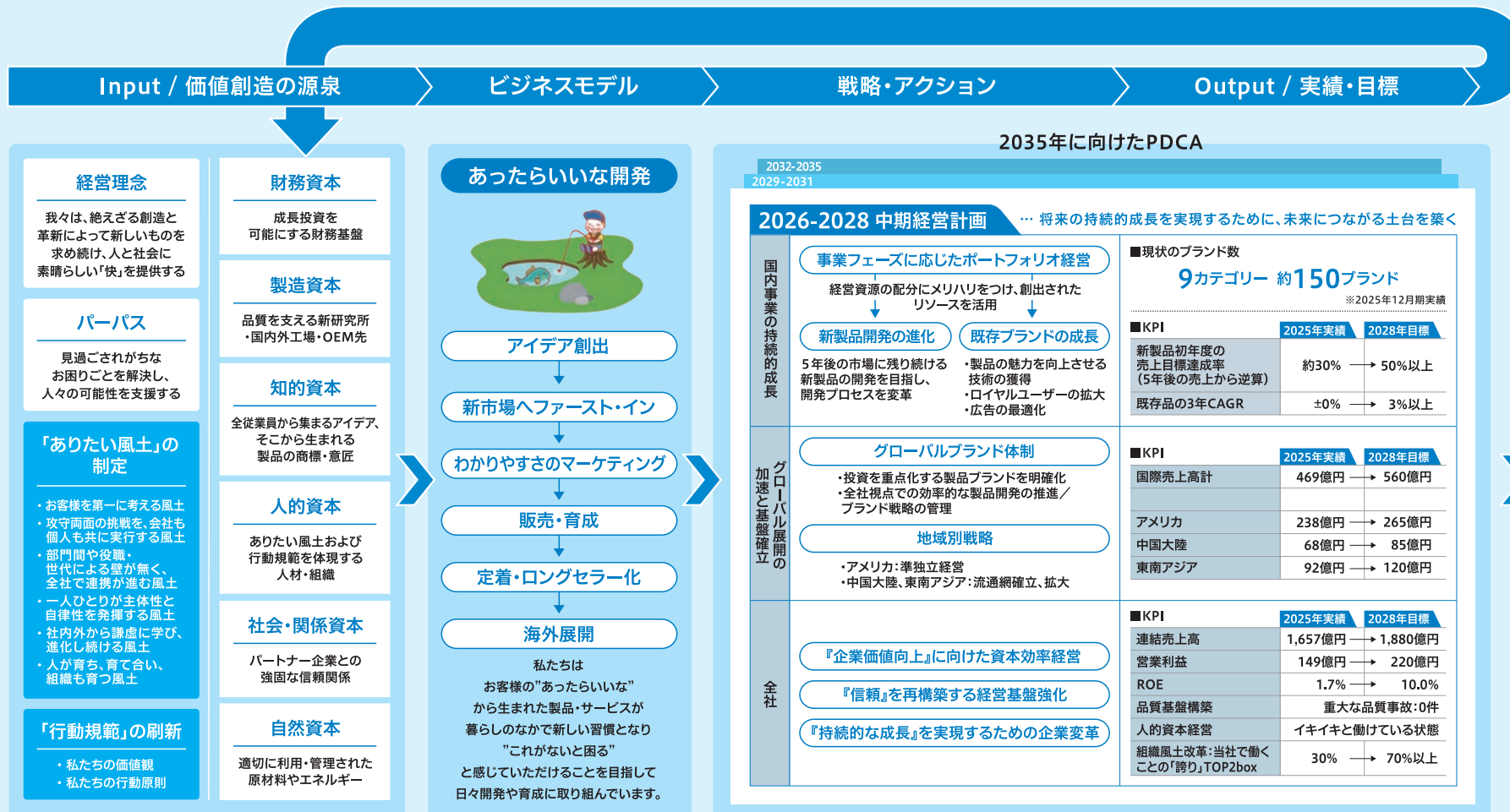
補償対応の進捗

Chapter 5.

小林製薬のサステナビリティ

Chapter 6.

データセクション



2035年ビジョンの実現

意志・想い

お客様の“あったらいいな”を発見し“これがないと困る”と感じていただける製品を創造する

目指す状態

お客様満足を徹底して追求した製品を生み出してグローバルへ展開し新しい生活習慣の創造をリードする企業となる

経済価値

連結売上高 3,000億円

社会価値

日本および世界中の人々の健康とよりよい生活に貢献



価値創造プロセス

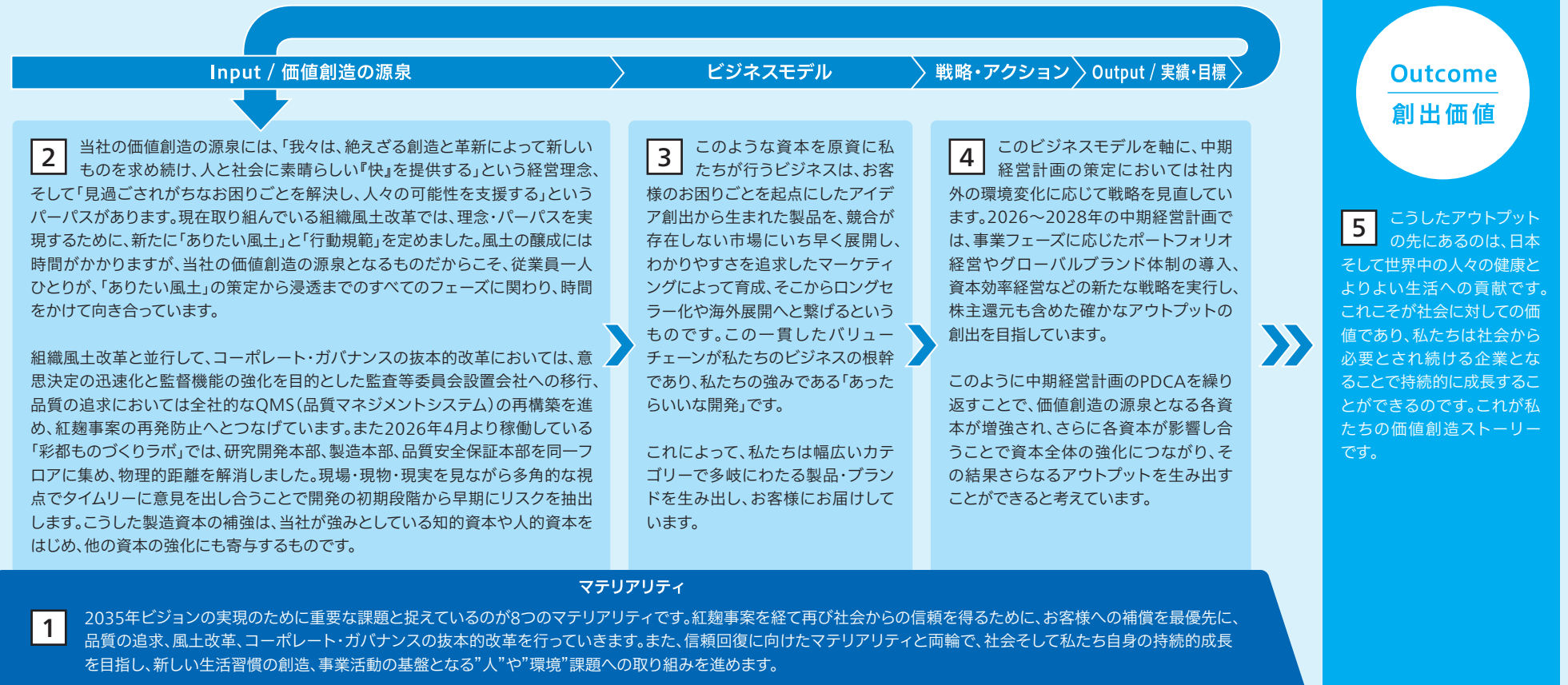
当社は、これまで「あったらいいな」をカタチにする」というコーポレートスローガンのもと、世の中になかった製品を生み出し、新しい生活習慣をつくることで新市場を創造してきました。しかし、2024年に起こしてしまった紅麹事案を受け、改めて「品質と安全を最優先に考えたものづくり」という原点に立ち戻り、その上で再び社会に貢献できる会社となることを目指し、2035年ビジョンを制定しました。

私たちが生み出す価値は、単なる製品提供にとどまりません。

お客様には、「徹底した品質」による揺るぎない「安心」をお届けするとともに、効果の実感を通じて長く愛用していただける価値を提供します。社会に対しては、お客様のお困りごとの先にある、より広範な社会課題まで見据えた製品開発に取り組むことで、持続可能な社会の実現に貢献します。

私たちは、こうして日本で生まれた新しい生活習慣を世界に広げ、グローバルでの新市場創造をリードしていくことを目指しています。

価値創造プロセス解説 価値創造の各プロセスについて、「1 マテリアリティ」～「5 Outcome」の順に詳細を説明しています。



Contents

01 小林製薬とは

Chapter 1.

トップメッセージ

Chapter 2.

小林製薬の価値創造

10 事業概要

11 国内事業

12 国際事業

13 財務ハイライト

15 非財務ハイライト

17 価値創造のあゆみ

18 価値創造プロセス

20 「2035年ビジョン」達成に向けたマテリアリティ
(2026年度より)

Chapter 3.

「2035年ビジョン」達成に向けたアクション

Chapter 4.

改革による変化の兆し

補償対応の進捗

Chapter 5.

小林製薬のサステナビリティ

Chapter 6.

データセクション



Contents

01 小林製薬とは

Chapter 1.

トップメッセージ

Chapter 2.

小林製薬の価値創造

10 事業概要

11 国内事業

12 国際事業

13 財務ハイライト

15 非財務ハイライト

17 価値創造のあゆみ

18 価値創造プロセス

20 「2035年ビジョン」達成に向けたマテリアリティ
(2026年度より)

Chapter 3.

「2035年ビジョン」達成に向けたアクション

Chapter 4.

改革による変化の兆し

補償対応の進捗

Chapter 5.

小林製薬のサステナビリティ

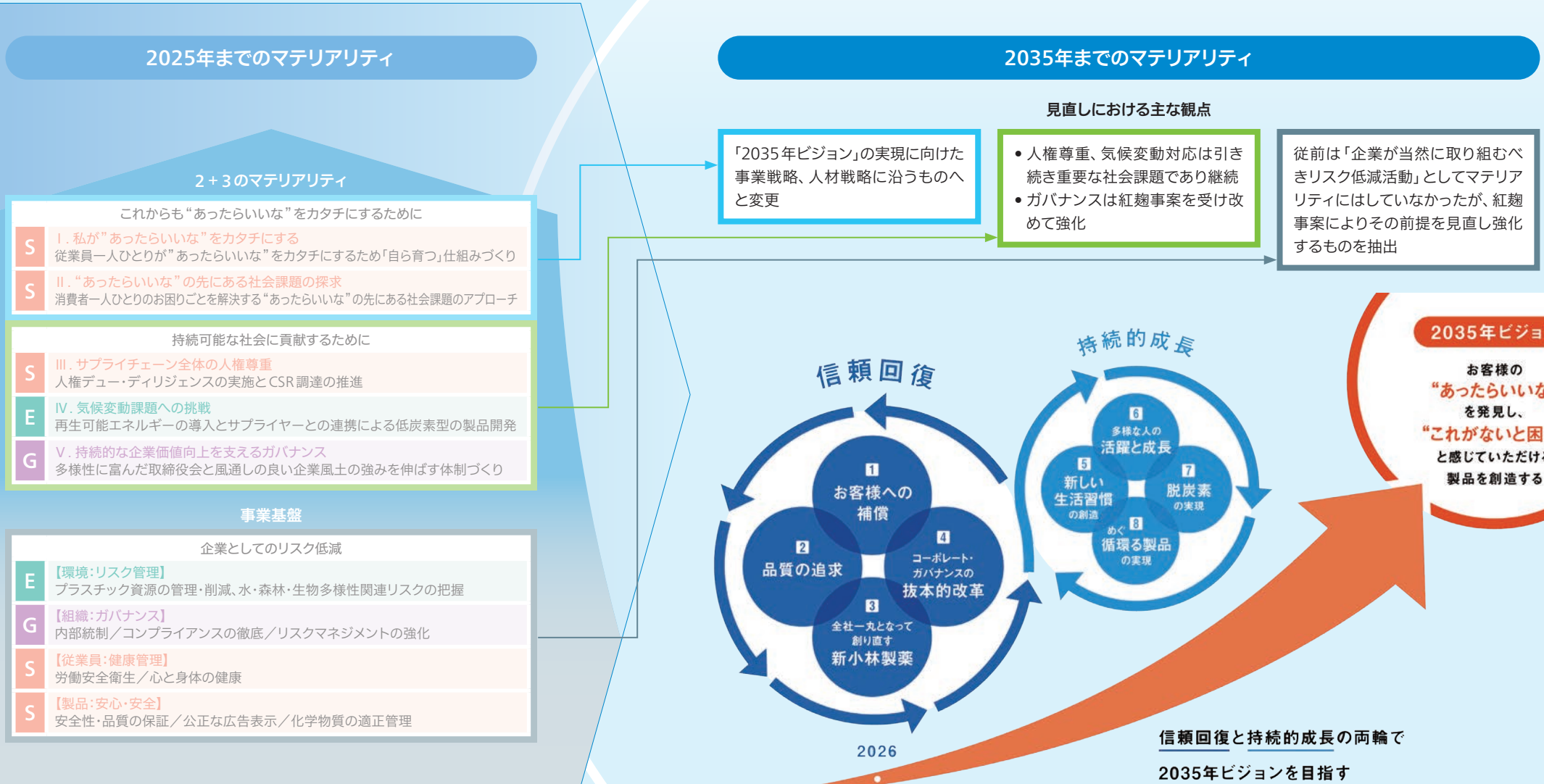
Chapter 6.

データセクション

「2035年ビジョン」達成に向けたマテリアリティ (2026年度より)

2024年の紅麹事案の発生は、これまで推進してきたサステナビリティ経営の基盤が崩れたことを意味しました。そのため、2024年から2025年にかけて改めてサステナビリティに取り組む意義と当社にとってのマテリアリティの見直しを行いました。マテリアリティの特定にあたっては、紅麹事案からの信頼回復なくして持続的成長は成し得ないとの認識のもと、信頼回復の視点と持続的成長の視点のそれぞれで整理を行いました。

当社は、今回新たに設定したマテリアリティの解決に取り組むことで、信頼回復と持続的成長の両輪を回しながら「2035年ビジョン」の達成を目指していきます。





Contents

01 小林製薬とは

Chapter 1.

トップメッセージ

Chapter 2.

小林製薬の価値創造

10 事業概要

11 国内事業

12 国際事業

13 財務ハイライト

15 非財務ハイライト

17 価値創造のあゆみ

18 価値創造プロセス

20 「2035年ビジョン」達成に向けたマテリアリティ
(2026年度より)

Chapter 3.

「2035年ビジョン」達成に向けたアクション

Chapter 4.

改革による変化の兆し

補償対応の進捗

Chapter 5.

小林製薬のサステナビリティ

Chapter 6.

データセクション

「2035年ビジョン」達成に向けたマテリアリティ(2026年度より)

マテリアリティ特定プロセス

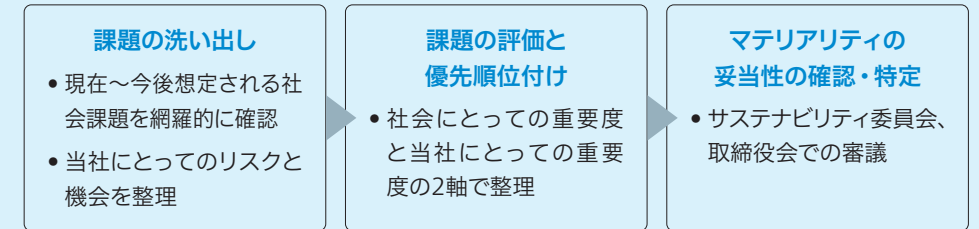
(I) 信頼回復に向けたマテリアリティ特定プロセス

2023～2025年の中期経営計画策定時の整理において「事業基盤」としてマテリアリティの前提に置いていた「風土」や「品質」「ガバナンス」については、新たに立て直した上で、それを確実に定着させていくために、今回の見直しではマテリアリティに位置づけました。また、健康被害にあわれたお客様および損害を受けられた企業様への補償については、引き続き何よりも優先して誠実かつ適切に実行していくことから、こちらをマテリアリティとしています。

マテリアリティ	課題の詳細	主な取り組み
1 お客様への補償	誠実な補償	<ul style="list-style-type: none"> 健康被害にあわれたお客様および損害を受けられた企業様への誠実な補償
2 品質の追求	品質・安全ファーストの徹底	<ul style="list-style-type: none"> 「品質・安全ファースト」定着のための教育・対話 QMSの体制整備と定着(ものづくりと品質保証のマネジメント) 第1線(現場)の品質意識および専門性の強化
3 全員が一丸となって創り直す新小林製薬	風土改革	<ul style="list-style-type: none"> 全従業員を対象とした理念体系への共感と自分事化を推進する施策 現場の主体的な取り組みを奨励し、最大化させる施策
4 コーポレート・ガバナンスの抜本的改革	新コーポレート・ガバナンスの構築と運営	<ul style="list-style-type: none"> 取締役会の改革と運営(機関設計の検証、監督機能の強化等) 現体制の取締役会の実効性評価の実施 グローバルガバナンス体制の再構築と運営
	内部統制	<ul style="list-style-type: none"> 危機管理体制の再構築と運用 リスク・コンプライアンス体制の再構築と運営

(II) 持続的成長に向けたマテリアリティ特定プロセス

2035年に向けた長期戦略策定の中で、グローバルな社会課題の把握とそれに対する当社のリスクと機会を整理し、社会にとっての重要度と当社にとっての重要度の2軸で評価を行い決定しました。



マテリアリティ	課題の詳細	主な取り組み
5 新しい生活習慣の創造	ブランド価値の最大化と新市場創造	<ul style="list-style-type: none"> 「国内事業」の持続的成長 「グローバル」展開の加速と基盤確立 魅力品質の創出(専門性強化、共創による価値創出力向上)
6 多様な人の活躍と成長	人権の尊重	<ul style="list-style-type: none"> 人権デュー・ディリジェンスの実施と救済の仕組みの運営
	健康経営の推進	<ul style="list-style-type: none"> 従業員の心とからだの健康維持促進
	人材の活躍推進	<ul style="list-style-type: none"> イキイキと活躍できる環境の実現に向けた施策
7 脱炭素の実現	社会への還元	<ul style="list-style-type: none"> 従業員参加型社会貢献活動
	2050年カーボンニュートラルに向けたGHG削減	<ul style="list-style-type: none"> 自社が排出するGHGの削減(Scope1,2) 自社の外で排出されるGHGの削減(Scope3)
8 循環(めぐ)る製品の実現	プラスチック資源の削減と再利用	<ul style="list-style-type: none"> 石油由来バージンプラスチックの削減 再生プラスチックの導入



Contents

01 小林製薬とは

Chapter 1.

トップメッセージ

Chapter 2.

小林製薬の価値創造

10 事業概要

11 国内事業

12 国際事業

13 財務ハイライト

15 非財務ハイライト

17 価値創造のあゆみ

18 価値創造プロセス

20 「2035年ビジョン」達成に向けたマテリアリティ
(2026年度より)

Chapter 3.

「2035年ビジョン」達成に向けたアクション

Chapter 4.

改革による変化の兆し

補償対応の進捗

Chapter 5.

小林製薬のサステナビリティ

Chapter 6.

データセクション

「2035年ビジョン」達成に向けたマテリアリティ(2026年度より)

マテリアリティのKPI

マテリアリティ	課題の詳細
1 お客様への補償	誠実な補償
2 品質の追求	品質・安全ファーストの徹底
3 全員が一丸となって創り直す 新小林製薬	風土改革
4 コーポレート・ガバナンスの 抜本的改革	新コーポレート・ガバナンスの構築と運営
	内部統制
5 新しい生活習慣の創造	ブランド価値の最大化と新市場創造
6 多様な人の活躍と成長	人権の尊重
	健康経営の推進
	人材の活躍推進
7 脱炭素の実現	2050年カーボンニュートラルに向けた GHG削減
	社会への還元
8 循環(めぐ)る製品の実現	プラスチック資源の削減と再利用

KPI項目と数値・状態	目標年度
—	—
重大な品質事故0件	毎年
<ul style="list-style-type: none"> 従業員が当社で働くことに誇りを持っている状態:TOP2 BOX70%^{※1} 従業員が当社でイキイキと働いている状態^{※2} 	2028
実効性評価に基づき「重要な改善事項」が特定され、改善計画を策定・実行している	毎年
危機管理規程、品質安全緊急会議規程に定められた基準に則り、取締役会にエスカレーションするべき事象が発生した場合に、100%エスカレーションできている	毎年
<ul style="list-style-type: none"> 新製品の初年度目標達成率:50% 既存ブランドの年平均成長率(CAGR):3% 	2028
当社グループにおけるバリューチェーン上の人権侵害リスクの特定・評価の実施率:100%	2028
是正が必要と判断された人権侵害のリスクについて、是正・防止計画が実行され、その実効性が確認されている	2035
健康経営優良法人(ホワイト500)の継続認定 ^{※3}	毎年
従業員が当社でイキイキと働いている状態 ^{※2}	2028
(中期経営計画の進捗を踏まえ設定)	2035
(中期経営計画の進捗を踏まえ設定)	2035
<ul style="list-style-type: none"> Scope1,2:GHG排出量を51%削減(基準年2018年) (注) SBT目標に基づく Scope3:GHG排出量を15%削減(基準年2018年) (注) SBT目標に基づく 	2030
売上高当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	2030

※1 当社グループ従業員を対象に行う「声サーベイ」(従業員意識調査の名称)の該当設問にて「あてはまる」「ややあてはまる」を選んだ人の割合

※2 「声サーベイ」にて新規に設問を設置し初年度のスコアを踏まえて2028年度目標を定める

※3 小林製薬単体

①品質の徹底と新小林製薬に向けた変革

品質安全保証本部長メッセージ

Contents

01 小林製薬とは

Chapter 1.
トップメッセージ

Chapter 2.
小林製薬の価値創造

Chapter 3.
「2035年ビジョン」達成に向けたアクション

- 23 ①品質の徹底と新小林製薬に向けた変革
 - 23 品質安全保証本部長メッセージ
 - 25 製造本部長メッセージ
- 27 ②ブランドの価値最大化と新しい生活習慣の創造
 - 27 マーケティング本部長メッセージ
 - 29 研究開発本部長メッセージ
- 31 ③グローバルブランド (GB)による海外での新市場創造
 - 31 国際事業本部長メッセージ
 - 33 グローバルブランドマネージャーメッセージ
- 34 ④資本効率を重視した経営の推進
 - 34 CFOメッセージ

Chapter 4.
改革による変化の兆し

補償対応の進捗

Chapter 5.
小林製薬のサステナビリティ

Chapter 6.
データセクション

QMSを全社に巡らせ、「お客様品質」を持続可能な仕組みとして定着させる

執行役員 品質安全保証本部 本部長
山崎 寛生



2025年1月に品質安全保証本部 本部長に就任して、1年超が経ちました。この間、日々の品質課題や改善提案が速やかに共有される体制が定着しつつあり、それに伴い、以前よりも報告件数が集まるようになりました。これは全社的な品質管理体制の強化が進み、全従業員の「品質・安全ファースト」に対する意識改革が着実に成果として進んできている証だと認識しています。

お客様に提供する品質を守る土台づくりが着実に進展

これまでの取り組みを通じて、製品設計や製造工程といった第1線(現場)の品質意識が高まるとともに、第1.5線(管理)が現場において品質管理を機能させることで、当社の厳しい品質基準を満たさないものは出荷前に確実に排除するだけでなく、お客様に提供する品質としての是非を

鑑みて、時には厳しい判断も臆せず行っています。

肝心なことは、こうした第1線、第1.5線での高い品質意識をこれからもきちっと維持していくことです。それには、第2線(監査)が現場のプロセスをしっかりと監査するとともに、問題が起きた場合、課題を洗い出し、適切な是正措置をとり、しっかり横串を刺していくことが重要です。さらに、これを組織の力として定着させるには、お客様に約束した品質を守るという強い意識で日々行動し続ける意識の強化が必要だと考えています。

これらの体制を支えるスペシャリスト育成では、長期的な視点に立ったキャリアパスやスキルマップの構造化を目指した取り組みがスタートしています。今後、研究開発や製造部門にて経験を一定程度積んだ後に、薬事や品質保証部門に異動してスペシャリストとして育成していくといったキャリアパスを明確に描き、中長期的な視点で人材および体制を強化していきます。

これと並行して、製造本部、研究開発本部、品質安全保証本部の各部門において2025年は中途採用も積極的に行っており、外部からの知識や経験を持った人材が加わることで、多様性および専門性の強化も行ってきました。

多様な目で「本当にお客様のために なっているか」を議論

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を中心に、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2025年3月に設置して以来、毎週開催していますが、その場では予防的な議題も含め、品質に関わる議題がいろいろな部署から上がってくるようになってきました。加えて、ここにはマーケティング本部のほか総務や法規などの多様な部門の責任者も参加しているため、ものづくり側だけの判断ではなく、客観的なお客様視点で投げかける論点からも議論が深まり、「その判断は、本当にお客様のためになるのか」という本質に踏み込んだ、多様な視点での建設的な議論がなされています。

その延長線上には、我々の「ありたい風土・行動規範」でもあるインテグリティ(何が正しいか常に考え、行動する姿勢)の視点があり、仮に安全や品質上は問題がない場合であっても、「人として正しいか。お客様のためになっているか」という基準で判断していくこととなります。例えば、製品で訴求する表現が不当景品類及び不当表示防止法(景表法)の上では問題がないレベルであっても、その表現がお客様に過剰な期待を抱かせないかといった議論もここではなされています。今後もお客様の期待を裏切らず満足



Contents

01 小林製薬とは

Chapter 1.

トップメッセージ

Chapter 2.

小林製薬の価値創造

Chapter 3.

「2035年ビジョン」達成に向けたアクション

23 ①品質の徹底と新小林製薬に向けた変革

23 品質安全保証本部長メッセージ

25 製造本部長メッセージ

27 ②ブランドの価値最大化と新しい生活習慣の創造

27 マーケティング本部長メッセージ

29 研究開発本部長メッセージ

31 ③グローバルブランド (GB)による海外での
新市場創造

31 国際事業本部長メッセージ

33 グローバルブランドマネージャーメッセージ

34 ④資本効率を重視した経営の推進

34 CFOメッセージ

Chapter 4.

改革による変化の兆し

補償対応の進捗

Chapter 5.

小林製薬のサステナビリティ

Chapter 6.

データセクション

①品質の徹底と新小林製薬に向けた変革

していただける品質を提供するために、現在の枠組みや考え方にとどまらず、より多様な視点での協議・決裁の「場」となるように継続的に進化させていきます。

またこの一環を担う立場である品質安全保証本部は、当本部のありたい姿、存在意義を「お客様の安心・安全を守り抜く羅針盤」の役割と位置づけ、お客様や社会の視点に立ち真摯に品質と向き合う誠実な姿勢で、お客様に品質を約束する責任ある役割を担っています。そのために当本部に所属する一員として「人としての正しさ」を抛り所に、各々の役割を果たしていきたいと考えています。引き続き、現場とのワークショップ等を通じて、この意識を皆が共有して推し進める体制を構築していきます。

品質意識を血管や神経のように
全身に張り巡らせる

これらの意識改革や判断基準を、一過性のものでなく持続可能な「仕組み」として定着させるための大きな変化点が、QMS(Quality Management System)の再構築と全社推進です。QMSとは、お客様満足の上を目指し、製品・サービスの安定的な品質を提供するとともに、継続的に向上させるための管理と改善の「仕組み」です。

2025年12月の社内に向けた「経営方針発表会」において、社長の豊田が全社方針の一番目にQMSの再構築を掲げました。これは、お客様目線で品質をしっかりと担保し、「小林の製品を使って良かった」と心から思っていただけモノ・コトを持続的に提供していくという、当社の強い姿勢が改めて示されたものです。ものづくりに直接携わっている従業員はもちろん、間接的に携わる従業員も含めた全員がQMSを自分の業務に関わるものと捉えて、その意

義の浸透が進み始め、再構築のベースは整いつつあると認識しています。

QMSでは、お客様にお届けするまでの一つひとつのプロセスのつながりを当社の事業に合わせた形で見える化(標準化)し、その標準化されたルールに基づき行動する中で、必要な改善を進めながらそれをまた定着させていくという持続的なサイクルを回していくものです。そのためには日々、現場において自身の職務を全うしながら、たとえお客様と直接関わりがない部門であっても、ゴールはお客様

品質安全保証本部長メッセージ

につながっていると認識し、関与する部門と連携してボタンをつないでいくという意識を浸透させていく必要があります。

このようにQMSを定着させていくには、現場の一人ひとりが自主的、自律的になり、それがネットワークのように広がっていき、血管や神経のように全身を巡っていかねばなりません。一人ひとりが自分事化できるように、いかに動機づけしていくかが、いま、我々に問われていると考えています。

TOPICS

「属人化」からの脱却——現場と共に創るQMSの全社浸透

当社には約800の品質関連ルールが存在していましたが、「何に基づいた文書か」といった上位概念や共通ルールとの関係性が不明確な面がありました。その結果、人によって手順や解釈が異なる「属人化」が生じやすく、新しく入社した人の中には「何を信じれば良いのか」と戸惑うこともありました。そこで、この属人化をなくすべく、国際規格ISO9001に基づくQMSの再構築に着手しました。

最初の壁はこの規格の「抽象度」でした。多様な業態に適用される規格のため具体的な手順までは定められておらず、推進を担う品質保証部門内でも実務への落とし込みイメージにバラつきがありました。私たちの認識がバラバラでは現場に混乱を招いてしまうため、外部コンサルタントを交えて徹底的に理解を深めるとともに、部門が一枚岩になるよう努めました。

いざ全社を巻き込んでルールづくりを進めるにあたり、次なる壁が「現場への浸透」でした。「日々の実務はどう変わるのか」といった現場からの声に対し、私たちは「この新しいルールが会社にとって、また一人ひとりにとってどんな意義があるのか」を粘り強く説明し、理解を求めていきました。そして、2026年4月より各本部の実務担当約80名が参画する「QMS運営協議会」が始動し、QMSの意義・方向性・教育・課題共有等を現場も巻き込んで進めています。彼らをキーパーソンとして、実効性のあるルールを末端まで行き渡らせることが狙いです。

従業員一人ひとりが「QMSで自分の業務がどう良くなるのか」を腹落ちし、品質を「自分事化」できる組織風土を目指し、これからも現場との対話を続けていきます。



品質安全保証本部
QMS推進部
QMS推進グループ
グループ長
古家 始



Contents

01 小林製薬とは

Chapter 1.

トップメッセージ

Chapter 2.

小林製薬の価値創造

Chapter 3.

「2035年ビジョン」達成に向けたアクション

23 ①品質の徹底と新小林製薬に向けた変革

23 品質安全保証本部長メッセージ

25 製造本部長メッセージ

27 ②ブランドの価値最大化と新しい生活習慣の創造

27 マーケティング本部長メッセージ

29 研究開発本部長メッセージ

31 ③グローバルブランド (GB)による海外での
新市場創造

31 国際事業本部長メッセージ

33 グローバルブランドマネージャーメッセージ

34 ④資本効率を重視した経営の推進

34 CFOメッセージ

Chapter 4.

改革による変化の兆し

補償対応の進捗

Chapter 5.

小林製薬のサステナビリティ

Chapter 6.

データセクション

品質と安全を最優先とする ための「足場固め」を

執行役員 製造本部 本部長
中村 仁弥



製造本部はこの一年、二度と品質不具合を出さないために、品質総点検、そして、消費者が口に入れる製品や肌に触れる製品を生産する国内の5工場と海外の1工場に対する第三者機関による監査の指摘事項への改善対応を通じて、「本当の品質とは何か」「メーカーとしての責任は何か」を問い直し、再発防止に関わる業務にリソースを集中してきました。これは、当社の品質管理体制における課題に真摯に向き合い、学び、真の一流メーカーとして生まれ変わるための足場固めに全力を注いだ、当社にとって非常に意味のある一年であったと捉えています。

「品質は企業の命」の精神のもと、
お客様や社会の期待に応えられるように
「ものづくり・品質づくり」を追求し続ける

組織面では、これまでは各工場にQC(品質管理)担当が

おり、それぞれがコントロールする“個別最適”を行っていました。そこで、各工場の品質管理機能を全社的な視点で統括・強化すべく、2025年1月に「品質管理統括部」を設置して強い権限を与え、全体を引き上げていく体制としました。不揃いであった基準を高いレベルに設定し直し、品質安全保証本部と連携しながら、各工場にガバナンスを効かせる活動に取り組んでいます。紅麹事案の反省から非常に高い品質基準を設定し、投資を行って取り組んだ結果、より高い安全性を担保できる管理水準へと着実に進化しています。

このような手応えは感じているものの、まだまだやるべきことは数多くあります。これまで、SKU (Stock Keeping Unit、商品最小単位) の削減や開発件数の絞り込みを行い、開発系の技術者を品質管理に充てるなどをして必要なリソースを捻出してきました。今後は、こうした「選択と集中」の成果を最大限に活かし、高い品質を継続的に維持できる仕組みを盤石なものにするため、現場での実行を担う

人材の育成・確保、そして新たな技術の獲得をさらに加速させていく考えです。

さらに、ものづくり全体の底上げを図る「工場ものづくり推進室」を新設しました。2025年度は推進室という実質1グループ体制で、第三者機関による監査の指摘事項への改善対応を通じて、現場や設備の困りごとの解決にあたってきました。2026年1月には人員を増強して「部」に昇格するとともに、職場労働安全の推進をミッションに加えました。

品質管理統括部においても工場ものづくり推進部においても、専門領域のスキルを有する中途採用者やコンサルタントを積極的に活用しており、外部の専門的な知見を取り入れ、客観的かつ高度な品質管理体制を推進しています。

現場・現物・現実の三現主義と
「お客様ファースト」を徹底し、
「当たり前のことを当たり前にする」

再発防止への取り組みでさまざまな仕組みができましたが、中でも「品質安全専門委員会」が一番良く機能している会議体だと思っています。これは、品質を専門に扱う場が明確となり、技術出身の決裁者のもと、純粋に技術的に良いか否かを深掘りできるからです。そして、ここで議論された課題が、経営に上がる仕組みができて上がっています。

何らかの決断を行うにあたっては、まず、自分自身そして周囲に「お客様ファースト」を問うことが根付いています。これをさらに浸透させるべく、「ものづくり品質行動指針」を全社で策定しました。こうした取り組みの結果、従業員の判断軸が変化しつつあると実感しています。



Contents

01 小林製薬とは

Chapter 1.

トップメッセージ

Chapter 2.

小林製薬の価値創造

Chapter 3.

「2035年ビジョン」達成に向けたアクション

23 ①品質の徹底と新小林製薬に向けた変革

23 品質安全保証本部長メッセージ

25 製造本部長メッセージ

27 ②ブランドの価値最大化と新しい生活習慣の創造

27 マーケティング本部長メッセージ

29 研究開発本部長メッセージ

31 ③グローバルブランド (GB)による海外での
新市場創造

31 国際事業本部長メッセージ

33 グローバルブランドマネージャーメッセージ

34 ④資本効率を重視した経営の推進

34 CFOメッセージ

Chapter 4.

改革による変化の兆し

補償対応の進捗

Chapter 5.

小林製薬のサステナビリティ

Chapter 6.

データセクション

①品質の徹底と新小林製薬に向けた変革

ものづくり品質行動指針

1. お客様が潜在的に求める品質を意識したものづくり
2. 品質・安全に関する意識・知識・能力向上
3. 後プロセス部門の満足度を意識したアウトプット
(開発・設計—製造の連携)
4. お客様の期待を追求した積極的議論
5. 適正な表示づくりとデータインテグリティ

製造部門全体を見渡しても「言いたいことが言える」環境が広がり、私自身もできる限りさまざまな意見に耳を傾けるようにしているため、会議の雰囲気も変わってきています。

こうした現場の意識の変化を、さらに確かな行動へと結びつけるべく、「ものづくり品質行動指針」の一つに「品質・安全に関する意識・知識・能力向上」を掲げています。その実践において私がいま特に注力しているのが、すべてのものづくりの基盤となる「労働安全」の徹底です。

安全は、品質管理と非常に密接に結びついており、どちらも「ルールを守る」「愚直に行く」という基本の徹底が欠かせません。

こうした観点から、「安全はすべてに優先される」というスローガンのもと、毎月、これにまつわる話を発信し続けています。製造本部では今期、このスローガンに合わせて品質と安全を最優先とする評価体系に変更しました。これにより、その本気度が社内に伝わっていると感じています。

今回の中期経営計画は「未来につながる土台を築く」をテーマに掲げていますが、製造本部では、まさにこの期間を品質や安全を最優先とするための「足場固め」の3年と捉えています。

次の3カ年以降の成長を目指し、現場・現物・現実の三現主義と「お客様ファースト」を徹底し、「当たり前のこと」を当たり前にする活動をきっちり行っていきます。これを完遂することで成長の阻害要因を取り除き、「攻勢」「飛躍」という段階的な成長の絵を力強く描いていきます。



安全と品質の最優先を伝える

製造本部長メッセージ

TOPICS

現場と経営をつなぐ「橋渡し役」として

現在、私が所属する工場戦略支援グループは、製造現場と本社の製造本部の「橋渡し役」を担っています。各工場は独立採算で利益を創出すべく取り組んでおり、現場の課題は自分たちで解決しなければならないというのが従来の考え方でした。しかし、高度な品質管理や大規模設備投資は、もはや工場単独では完結できません。現場の実情を経営層に正確に伝え、小林製薬グループ全社最適の視点でものづくりを改革することが我々の最大のミッションです。その一例が、異物混入を防ぐ検査カメラの全ラインへの導入推進です。これまでも導入済みの工場はありましたが、製造本部で予算を確保・配分し、未導入の拠点へも配備を拡大し、運用ルールの見直し・標準化も目指しています。ハードとソフトの両輪を回し、全社的な品質レベルの底上げを図っています。

さらに、改革を進める鍵は「人」にあります。工場の若手リーダーを本社製造本部に数年単位で招き、工場からは見えにくい本社の業務プロセスや全社的な判断基準を肌で学んでもらう取り組みを始めました。彼らが現場に戻った時、現場と本社の意図を深く理解した「ハブ(結節点)」として、自律的な改善を主導すると信じています。

今後も現場の代弁者として経営層へ声を届け、「品質向上」と「現場改善」を推進し、信頼される製造基盤を足元から着実に固めていきます。

製造本部 工場統括部
工場ものづくり推進部
工場戦略支援グループ
グループ長

青木 誠

②ブランドの価値最大化と新しい生活習慣の創造

マーケティング本部長メッセージ

「小林製薬ならではの製品開発」 ——プロセスを進化させつつも、 最後は『お客様との対話』が鍵

常務執行役員 マーケティング本部 本部長
小野山 敦



マーケティング本部はこの一年、「お客様志向を貫く」の原点に立ち返り、製品開発プロセスを抜本的に進化させてきました。

アイデアの創出からコンセプト立案、発売後のリニューアルに至る全工程を見直す作業は、想像以上に困難の連続でした。しかし、この一年をかけて泥臭く議論を重ねたことで、私たちの「強みと課題」が明確になり、次の一手へ向かう具体的な道筋を導き出すことができました。

その議論の末に見出したのが「真のお客様満足」を持続的に実現するために強化すべき3つの重点課題です。価値創造の源泉となる「①アイデア創出」、お客様との接点となる「②広告戦略」、そしてそれらを根底で支える「③人材・組織」の強化です。

私たちは今、特定したこれらの課題をすでに具体的な実行フェーズへと移し、次なる挑戦を始めています。

お客様の真意をとことん考え抜くために。AI活用で創り出す「思考の時間」とインサイト発掘

全体俯瞰を通じて特定した最優先の課題は、価値創造の起点である「アイデア創出の精緻化」です。SNSやAIの普及に伴い、お客様の嗜好や行動様式はかつてないスピードで変化しており、もはや表面的なデータや従来のアプローチだけで潜在的な「真のニーズ」を捉えきめることは困難です。だからこそ私たちは、お客様の真意を見抜く洞察力をさらなる高みへと引き上げる必要があると判断しました。

この課題に対する具体的な解決策として、私たちはAIを中心としたDXの組織的な活用を推進しています。定型的な情報収集やデータ分析、あるいは膨大なパターンのアイデア出しといった業務をAIに任せて徹底的に効率化し、そこで生み出された貴重な時間を、マーケターが「お客様は本当に何を欲しているのか」ととことん考え抜くためのリ

ソースへと転換します。言葉の裏に隠されたインサイトを拾い上げ、深く洞察するという人間にしかできない高付加価値な業務へ組織の力を集中させることで、私たちは時代に即した新たな体制を整えています。

こうした「常にお客様のことを考える」姿勢は、40年以上続く全従業員アイデア提案制度などを通じて、すでに当社全体に深く根付いている最大の強みです。この揺るぎない風土をベースにしながら、マーケティング本部としては時代の変化を先取りする専門的な洞察力をさらに強化していかなければなりません。

この開発プロセスの見直しは、既存の業務を止めることなく、まさに「走りながらの実践」として現場で愚直に向き合い、進めています。新しいプロセスが完全に定着するまでにはここからさらに1～2年を見込んでいますが、私たちが掲げる「リピートされ、5年以上市場に定着する新製品」を継続的に生み出すという高い目標に向け、お客様の変化に常に即応し続ける開発体制の構築を着実に推し進めてまいります。

お客様の購買プロセスを精緻に分析し、 広告媒体を最適化

次に、開発した製品をお客様に届けるフェーズにおける課題として、広告戦略の抜本的な再構築に着手しました。2024年3月以降、私たちは製品広告を一時停止しておりましたが、2025年5月の企業広告を皮切りに、続く6月にはテレビ広告を再開し、7月にかけて対象製品を順次拡大してまいりました。実は、この広告停止期間を経たことで、「それぞれのブランドにおいて、どの媒体がどれほどの効果を

Contents

01 小林製薬とは

Chapter 1.

トップメッセージ

Chapter 2.

小林製薬の価値創造

Chapter 3.

「2035年ビジョン」達成に向けたアクション

23 ①品質の徹底と新小林製薬に向けた変革

23 品質安全保証本部長メッセージ

25 製造本部長メッセージ

27 ②ブランドの価値最大化と新しい生活習慣の創造

27 マーケティング本部長メッセージ

29 研究開発本部長メッセージ

31 ③グローバルブランド (GB)による海外での
新市場創造

31 国際事業本部長メッセージ

33 グローバルブランドマネージャーメッセージ

34 ④資本効率を重視した経営の推進

34 CFOメッセージ

Chapter 4.

改革による変化の兆し

補償対応の進捗

Chapter 5.

小林製薬のサステナビリティ

Chapter 6.

データセクション



Contents

01 小林製薬とは

Chapter 1.

トップメッセージ

Chapter 2.

小林製薬の価値創造

Chapter 3.

「2035年ビジョン」達成に向けたアクション

23 ①品質の徹底と新小林製薬に向けた変革

23 品質安全保証本部長メッセージ

25 製造本部長メッセージ

27 ②ブランドの価値最大化と新しい生活習慣の創造

27 マーケティング本部長メッセージ

29 研究開発本部長メッセージ

31 ③グローバルブランド (GB)による海外での新市場創造

31 国際事業本部長メッセージ

33 グローバルブランドマネージャーメッセージ

34 ④資本効率を重視した経営の推進

34 CFOメッセージ

Chapter 4.

改革による変化の兆し

補償対応の進捗

Chapter 5.

小林製薬のサステナビリティ

Chapter 6.

データセクション

②ブランドの価値最大化と新しい生活習慣の創造

発揮しているのか」という客観的な実態が図らずも浮き彫りになりました。現在はこの蓄積された貴重なデータを、再開後の戦略立案に徹底的に活用しています。

これらを踏まえた今後の広告展開においては、ブランドごとにお客様が「どこで情報を得て、どのように意思決定しているのか」という購買プロセスを精緻に分析し、最適な広告媒体を選択することが肝要です。ターゲット層へ確実に情報が届いているか、それが購入意向の高まりに結びついているか、そしていかにコストを抑えて実現できるか。これらを常に見える化し、主観や過去の成功体験に頼ることなく、各媒体の役割を厳格に見極めています。

例えば、目的意識を持って指名買われる製品においては、WebやSNSを通じた広告が極めて効果的であることがデータから実証されました。そこでテレビ広告との投資割合を最適化した結果、売上の増加に直結する成功例も生まれており、足元の販売実績は順調に推移しています。

このように、Web、SNS、そしてテレビ広告をデータに基づいて戦略的に組み合わせることで、売上に直結するコミュニケーションの質を徹底的に追求し、全体として広告効率の2割改善を目指してまいります。

変革を動かす「人の力」。 新小林製薬のマーケティングの姿

一連のプロセス改革を持続的に動かす最大の原動力であり、私たちが向き合うべき本質的な課題は、やはり「人」にあります。新中期経営計画のテーマである「未来につながる土台を築く」を具現化するため、私たちは人を起点とした教育の強化へ最優先で投資し、マーケティング本部独自の教育プログラムの内製化を推し進めています。

「新小林製薬」の礎をつくるにあたり、当社が掲げる12の行動規範の中から、マーケティング本部は製品開発のベースとなる「Something New / Something Different」や「現場・現物・現実主義」に加え、「攻守両面で挑戦する」「主体性をもってやり抜く」といった姿勢の浸透に、特に力を注いできました。これらのマインドを育み、自ら主体的に考え、責任を持って判断できる「個」を育てることで、「小林製薬らしい人材」を継続的に輩出する基盤が着実に固まりつつあります。また、先述したAIをはじめとするDXの組織的な活用は、個人のスキルアップを後押しするだけでなく、マーケターの働き方における「属人化」という積年の課題解決にも直結しています。

さらに、私たちは行動規範の柱として、改めて「『わかりやすさ』にとことんこだわる」という独自のアイデンティティを徹底しています。製品開発からネーミング、広告表

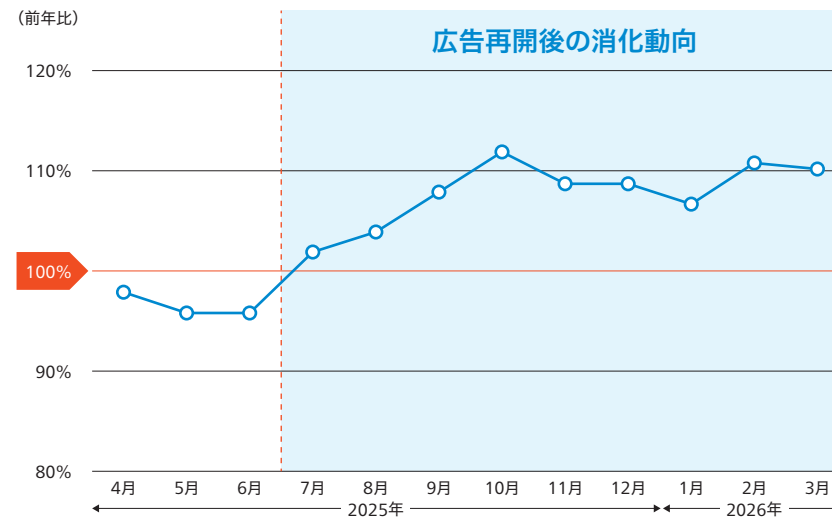
マーケティング本部長メッセージ

現に至るまで、この文化をぶれさせることなく研ぎ澄ますことこそが、お客様やお取引先様から「小林らしい」とご評価いただける最大の源泉になると確信しているからです。

どれだけDXや仕組みが進化し、客観的なデータに基づく判断が形式化されたとしても、ヒット製品を生み出す最後の決め手は、やはり「一人ひとりのお客様をどれだけ見つけ、どれだけ考え抜いたか」という個人の情熱と暗黙知にほかなりません。

この「進化したプロセス」と「深くお客様を想う人の力」の融合こそが、持続的成長を支える新小林製薬のマーケティングの真の姿です。現場から上がる声の質が変わり、確かな変革の手応えを感じている今、私たちはさらなる決意を持って、「お客様との対話」をすべての活動の鍵に据え、一丸となって邁進してまいります。

季節品を除いたヘルスケア関連製品群におけるTV広告再開製品の消化(セルアウト)の状況※



※ インテージSRI+2025年4月～2026年3月各月の前年比

好調な製品の例



②ブランドの価値最大化と新しい生活習慣の創造

研究開発本部長メッセージ

新ラボでの「共創」が生む、
次なるイノベーションと
リピート品質取締役 常務執行役員
研究開発本部 本部長
松嶋 雄司

研究開発本部はこの一年、再発防止策の具体化を加速させてきました。基盤技術の再構築や評価法の標準化を進めるとともに、これまで製品カテゴリーごとに分散していた製剤開発業務を集約・一元化した「製剤技術部」を新設しました。これにより部門内での品質・安全に対する意識を深め、属人的なスキルに頼るのではなく、組織的な連携によって「当たり前品質」を確実に担保する仕組みが整いつつあります。今後は、各機能の専門性をさらに高め、お客様が「選ぶ理由」となる「魅力品質」の創出につなげていくことが、私たちの挑戦です。

技術戦略と品質強化の見直しが進展

この基盤となったのが、技術戦略と品質強化の見直しを行う「品質強化分科会」の活動です。製造部門、品質安全保証部門、研究開発部門が一体となり、品質管理体制のさ

らなる高度化を進めてきました。国内外の法令変化への対応や製品開発プロセスにおける安全性確認体制の構築など、影響の大きい領域から優先順位をつけて強固な仕組みづくりに着手しています。一方で、製品品質の強化はすでに実践フェーズに入っています。新たな厳しい基準のもとで開発した製品を世に送り出し、長期にわたり安心・安全をお届けし続ける。その着実な歩みの積み重ねこそが、皆様からの信頼回復につながると考えております。

昨年掲げた「現場力の強化」「専門性の強化」についても、すぐに結果が出るものではありませんが、機能別組織へ移行して足並みが揃ったことで、人材育成と技術底上げのスピードが飛躍的に向上しています。

リピーターの獲得こそが、研究開発の責任

これまでの当社の製品開発は、マーケティング主導のも

と、「いかに製品の魅力を分かりやすく伝えるか」という議論が中心になりがちでした。もちろん、多くのお客様に最初に手に取っていただくための技術的サポートや、魅力品質の言語化は研究開発本部が果たすべき重要な役割であり、今後もマーケティング部門と強固に連携していきます。

しかし、研究開発の本質的な価値は、その製品がお客様のお困りごとを真に解決し、“これがないと困る”というリピートにつなげることにあります。今後は、その製品がお客様の生活の中でどのようなパフォーマンスを発揮し、どのような実感価値をもたらすのか、その科学的根拠を一つひとつ緻密に組み立てる開発プロセスへと刷新していかなければなりません。製品を手にとっていただいた瞬間の期待を、リピートへと育むこと。それこそが、これからの研究開発の責任であり、私たちがやり遂げるべきマインドセットの変革です。

「共創」を生む組織風土

この変革の原動力となるのが「共創」の意識です。当社はサッカーに例えるなら、「ボールを持ったら最後までドリブルで突き進み、自らシュートを決めたい」という強力なフォワード型の人材が多いのが特徴です。これは日本企業として特筆すべき強みだと考えていますが、厳しい勝負を勝ち抜くには、役割分担とパスをつなぐ戦略も不可欠です。ただ、「専門性の強化」を進めた結果、その役割に縛られるあまり、シュートを打つことを恐れるようになっては本末転倒です。「これはいける」と挑むフォワードを、ディフェンダー（分析や製剤などの専門性部門）が高度な技術で背後からしっかりと支え、連携していく。そして時には自らも



Contents

01 小林製薬とは

Chapter 1.

トップメッセージ

Chapter 2.

小林製薬の価値創造

Chapter 3.

「2035年ビジョン」達成に向けたアクション

23 ①品質の徹底と新小林製薬に向けた変革

23 品質安全保証本部長メッセージ

25 製造本部長メッセージ

27 ②ブランドの価値最大化と新しい生活習慣の創造

27 マーケティング本部長メッセージ

29 研究開発本部長メッセージ

31 ③グローバルブランド（GB）による海外での
新市場創造

31 国際事業本部長メッセージ

33 グローバルブランドマネージャーメッセージ

34 ④資本効率を重視した経営の推進

34 CFOメッセージ

Chapter 4.

改革による変化の兆し

補償対応の進捗

Chapter 5.

小林製薬のサステナビリティ

Chapter 6.

データセクション



Contents

01 小林製薬とは

Chapter 1.

トップメッセージ

Chapter 2.

小林製薬の価値創造

Chapter 3.

「2035年ビジョン」達成に向けたアクション

23 ①品質の徹底と新小林製薬に向けた変革

23 品質安全保証本部長メッセージ

25 製造本部長メッセージ

27 ②ブランドの価値最大化と新しい生活習慣の創造

27 マーケティング本部長メッセージ

29 研究開発本部長メッセージ

31 ③グローバルブランド (GB)による海外での
新市場創造

31 国際事業本部長メッセージ

33 グローバルブランドマネージャーメッセージ

34 ④資本効率を重視した経営の推進

34 CFOメッセージ

Chapter 4.

改革による変化の兆し

補償対応の進捗

Chapter 5.

小林製薬のサステナビリティ

Chapter 6.

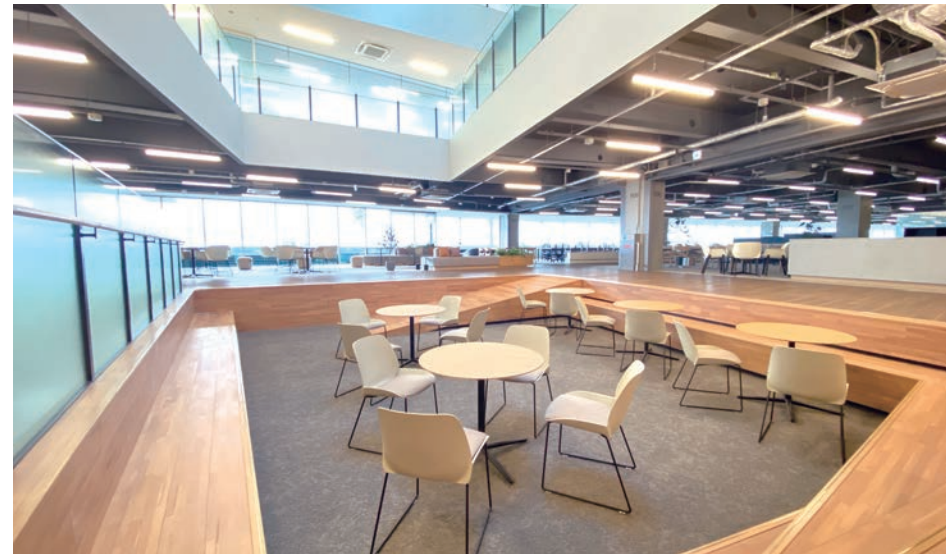
データセクション

②ブランドの価値最大化と新しい生活習慣の創造

シュートを打つ。これこそが私の目指す組織の姿です。だからこそ、当社の行動規範の中からも、「敬意をもって関わり、感謝を伝え合う」「学び、教え、共に成長する」「全体最適の視点をもち、連携する」を研究開発本部のテーマとして特に大切にしています。一人ではあることには限界があるからこそ、お互いの強みを伸ばし、連携して一つのものをつくり上げていく「共創」を推し進めていきます。

新たな中核拠点「彩都ものづくりラボ」

この「共創」を加速させる舞台として、2026年4月に新たな製品開発の拠点である「彩都ものづくりラボ」が稼働しました。従来の「中央研究所」が担ってきた研究開発機能と、「大阪工場」内にあった製造本部の技術開発機能を統合した、新たな“ものづくり”の中核拠点です。



彩都ものづくりラボ：オープンなミーティングスペース

ABW (Activity Based Working) の導入により、組織の縦割りを解消するだけでなく、全員が同じ台所に立ち、「現場・現物」を見て、対話しながら料理するように一つの製品をつくり上げていきます。特に、香りや使用感といった「五感」をその場で共有することは、これからのものづくりにおいて非常に重要であり、ものづくりの質は確実に高くなると確信しています。

また、施設内に設けられた共創実験室「つくるうむ」などを活用し、異なるカテゴリーの技術融合や、社外パートナーとのオープンな共創も活性化していきます。さらに、これまで本社で行ってきた「アイデアプレゼン（開発担当者が社長や本部長へ新製品のアイデアを直接提案する会議）」をこのオープンな環境のラボで実施できるようになれば、より自由な発想が引き出されると考えています。



彩都ものづくりラボ：共創実験室「つくるうむ」

研究開発本部長メッセージ

新たな成長軸の構築に向けて

当社はこれまで、独自の勝ちパターンで成長してきましたが、中長期ビジョン実現に向けて、新たな価値創造の仕組みを身に付ける時期にきています。「新小林製薬」の創出にあたっては、研究開発のプロセスを見直し、スピード感を持って挑戦できる体制を整えます。リソースマネジメントにおいては、全体の7割を「成長・安定・変革」の既存領域に充てて確実に収益と品質を維持する一方、残りの3割の経営資源を、従来の発想にとらわれない新たな成長軸の構築に投資していくべきだと考えています。当社が本来もっている「新たなニーズを見つけ出す力」を最大限に引き出し、お客様の期待を超える次なるイノベーションを形にしていきたいと思います。

③グローバルブランド (GB)による海外での新市場創造

国際事業本部長メッセージ

強固な連携体制で第4、第5の グローバルブランドの 創出に挑む

執行役員 国際事業本部 本部長
秋田 浩司



当社の国際事業は、カイロや「熱さまシート」、「アンメルツ」など、日本ですでに実績のある製品を中心に販売しています。

海外展開においても“あったらいいな”を実現すべく、市場規模の大小にかかわらず各地域のニーズや生活様式に合わせて製品仕様を改良し(1個バラ売り等)、パッケージや広告の訴求を変えて事業展開してきました。

これはまさに、当社の真骨頂とも言える取り組みですが、一方ではSKU (Stock Keeping Unit、商品最小単位) がどんどん増え、グローバルでのさらなる品質保証体制の強化と、事業効率の最適化が急務となっていました。

この課題を克服し、品質・安全を最優先とする強固な事業基盤を構築するため、各国の個別最適を優先した新製品展開をいったんストップし、一方で今後のグローバル展開の柱となる9つのコアブランド(グローバルブランド+候補品)の徹底的な市場浸透へと舵を切りました。これに伴い、

全SKUの約25%を削減する決断を下しました。現地法人にとって新製品の発売は事業成長の源泉であり、また現地従業員のモチベーションアップにもつながるためゼロにはできませんが、今は「その前にやるべき足場固めがある」「まずは主力の「熱さまシート」や「アンメルツ」をお客様にもっと使っていただけるよう取り組み、そのプラットフォームができあがってから新製品をそこに乗せていく」という戦略の意図を、成功事例を通じて現地の従業員に身をもって理解してもらい、実践力が高められるよう取り組みを進めています。

GBMの導入によるコアブランドの育成と「縦と横の連携」

この「全体最適」への戦略転換を、品質と安全を大前提として着実に推進するため、2026年度よりカイロと「熱さ

まシート」において「グローバルブランドマネージャー (GBM)」を新設しました。

製品仕様の共通化や品質基準の標準化、グローバル開発ポリシーの制定と運用といった実務は、彼らに大きな権限を委譲して推進します。一方で、国際事業本部長である私の重要な使命は、各国の事業「縦串」と、GBMの「横串」とを合わせた、「縦と横の連携」をスムーズに機能させることです。各国の許認可など乗り越えるべき障壁はありますが、この強固な連携体制を築き上げることで、2035年には統一されたグローバルブランド下の新製品が全世界で同時発売される未来を確固たるものにしていきます。

加えて、カイロや「熱さまシート」「アンメルツ」に続く「第4、第5のグローバルブランド」の創出も急務です。日本ですでに確かな実績と安全性が確認されている製品を中心に、アジア等で期待が高まる分野において、次なるグローバルブランド候補の育成にも着手しています。

各国のフェーズに即した成長戦略

これらのグローバルブランドおよび候補品を中心に、各国のフェーズに合わせた展開を進めます。

まず、東南アジアについては、国ごとの市場浸透度に応じて戦略を細分化しています。フィリピン、インドネシア、ベトナムを「流通網拡大フェーズ」と位置づけ、「熱さまシート」や「アンメルツ」といったグローバルブランドの配荷拡大を重点的に行います。一方、「流通網確立フェーズ」であるマレーシア、タイ、台湾地域、シンガポールにおいては、すでにグローバルブランドで確立した流通網を



Contents

01 小林製薬とは

Chapter 1.

トップメッセージ

Chapter 2.

小林製薬の価値創造

Chapter 3.

「2035年ビジョン」達成に向けたアクション

23 ①品質の徹底と新小林製薬に向けた変革

23 品質安全保証本部長メッセージ

25 製造本部長メッセージ

27 ②ブランドの価値最大化と新しい生活習慣の創造

27 マーケティング本部長メッセージ

29 研究開発本部長メッセージ

31 ③グローバルブランド (GB)による海外での
新市場創造

31 国際事業本部長メッセージ

33 グローバルブランドマネージャーメッセージ

34 ④資本効率を重視した経営の推進

34 CFOメッセージ

Chapter 4.

改革による変化の兆し

補償対応の進捗

Chapter 5.

小林製薬のサステナビリティ

Chapter 6.

データセクション



Contents

01 小林製薬とは

Chapter 1.

トップメッセージ

Chapter 2.

小林製薬の価値創造

Chapter 3.

「2035年ビジョン」達成に向けたアクション

23 ①品質の徹底と新小林製薬に向けた変革

23 品質安全保証本部長メッセージ

25 製造本部長メッセージ

27 ②ブランドの価値最大化と新しい生活習慣の創造

27 マーケティング本部長メッセージ

29 研究開発本部長メッセージ

31 ③グローバルブランド (GB)による海外での
新市場創造

31 国際事業本部長メッセージ

33 グローバルブランドマネージャーメッセージ

34 ④資本効率を重視した経営の推進

34 CFOメッセージ

Chapter 4.

改革による変化の兆し

補償対応の進捗

Chapter 5.

小林製薬のサステナビリティ

Chapter 6.

データセクション

③グローバルブランド (GB)による海外での新市場創造

活用し、グローバルブランド候補品を追加投入し、育成を推進していきます。東南アジアの市場は全体としてまだまだ配荷店舗の拡大や認知向上のポテンシャルが非常に高く、今後のさらなる成長を大きく期待している重要なエリアです。

また、2024年度から苦戦が続いていた中国大陸も2025年度の後半にはようやく底を打ち、本来の成長軌道に戻りつつあり、足元では国際事業全体を力強く牽引しています。中国大陸も「流通網確立フェーズ」と定め、既存ブランドのさらなる横展開とともに、グローバルブランド候補品の拡大による成長を目指します。

一方、熱さまシート「BeKOOOL」でスタートした米国は、2006年にHeat Max, Inc.、2012年にGrabber, Inc.の2社を買収してカイロ市場に本格参入いたしました。そもそも

日本と違ってカイロというものの自体、馴染みの薄かった米国において、販路拡大やラインナップ強化に努めた結果、今では米国売上の半分以上を占めるに至っています。

また、OTCやサプリメントの事業拡大のため、2020年にAlva-Amco Pharmacal Companies, Inc.を、2023年にFocus Consumer Healthcare, LLCを相次いで買収し、事業基盤を拡大してまいりました。こうしたM&Aによる強力な基盤を土台として、米国は現在、他国とは異なる「準独立経営フェーズ」と位置づけています。これは、これまでの買収によって獲得したブランド群や強固な販売ネットワークを最大限に活用し、米国現地で独自に新製品を開発・展開していく戦略です。この中期経営計画の期間中に、確実に成長の軌道に乗せ、「このブランドを買収して良かった」と言える成果を必ずやお示しいたします。

国際事業本部長メッセージ

戦略をやり切るための「現地化」と「理念の浸透」

これらの戦略を確実な実行へとつなげ、持続的な成長を実現するための本質的な課題は「人・組織」にあります。国際事業を伸ばしていくためには、「現地化」と「権限委譲」が不可欠です。小林製薬のフィロソフィーを体現し、現地で自分で考え決断できる人材をどう育て、定着させていくか。各国のリーダーシップを高めながら、「新小林製薬」の理念を浸透させていく体制づくりに注力します。「あったらいいな」をカタチにするという私たちの強みを全世界で発揮し、お客様の期待を超える次なるイノベーションを創出してまいります。

中期経営計画における地域別戦略と売上目標

	役割	対象国	2028年売上高 KPI
米国	準独立経営 現地開発で新製品創出、 収益性の改善を図る	米国	265 億円 (2025年:238億円)
中国大陸	流通網確立 フェーズ グローバルブランドの配荷拡大と グローバルブランド候補品等の 追加投入を図る	中国大陸	85 億円 (2025年:68億円)
東南アジア	流通網確立 フェーズ グローバルブランド候補品を追加投入し 育成を図る	マレーシア タイ 台湾地域 シンガポール	120 億円 (2025年:92億円)
	流通網拡大 フェーズ グローバルブランド品に重点投資 流通網を拡大する	フィリピン ベトナム インドネシア	

③グローバルブランド (GB)による海外での新市場創造

グローバルブランドマネージャーメッセージ

「部分最適」から「グローバル最適」へ。「グローバル戦略の司令塔」 として国際事業の持続的成長と高収益化を目指す

今後の成長を牽引する国際事業の最大課題は、「トップラインの持続的な成長」と「収益性向上」の同時実現です。これまで当社は、現地ニーズに即応する「部分最適」で海外市場を開拓しましたが、事業拡大に伴い、世界規模での「スケールメリット」と「ブランド価値統一」が不可欠です。

この変革を主導するため、2026年度より「グローバルブランドマネージャー (GBM)」を新設しました。GBMは、各国の開発と戦略に横串を通す「グローバル戦略の司令塔」です。マーケティング・研究・製造が壁を越えて「三位一体」で連携し、全世界での「グローバル最適」へと舵を切り、ブランド力と収益性向上を目指します。

「選択と集中」を断行し、 グローバルでカイロの収益性と 展開スピードを最大化する

国際事業本部 グローバルブランドマネージャー
荒木 学



中国から日本に帰任した後に痛感したのは、各国現地法人が現地の独自ニーズを追求した結果、生産や在庫の非効率を招いている事実でした。例えばカイロは内袋の仕様が世界で乱立し、処方や資材管理に莫大な工数がかかっています。GBMの役割は、この分散した開発プロセスに「横串」を通すことです。

製品設計思想として、まずはブランドが死守すべき基幹技術を厳密に設定します。カイロは、「温度制御技術」に日本の研究開発リソースを集中投下し、世界共通の基本仕様

を確立することで、競争優位性の獲得と合理化を同時に進めます。一方、各国提案の新製品テーマは経済合理性を判断基準とします。各国での受容性だけでなく、複数国への展開や中長期の利益基準を満たすかを厳格に評価し、SKU増大を入り口で防ぎます。

こうして処方・資材のグローバル統一を進め、スケールメリットによる高収益化を図ります。同時に、テーマ厳選で生み出したリソースを主力品育成や新製品開発へ集中させ、展開スピードを加速させます。

各国で展開する生理痛用カイロの仕様



英国

タイ

マレーシア

中国大陸

「熱さまシート」のグローバル最適化を推進し、
確かな根拠に基づく戦略で
ブランド力と投資効率を最大化する

国際事業本部 グローバルブランドマネージャー

八木 孝樹



「熱さまシート」は、世界中で「KOOLFEVER」「BeKOOOL」「Kool 'n' Soothe」「退熱貼」「氷宝貼」と多様な名称で親しまれています。これまでは各国現地の裁量を尊重する「現地最適」を優先してきましたが、グローバルブランドとしてさらなる飛躍を遂げるためには、提供価値や品質基準、顧客体験を世界規模で一貫させることが重要です。

その実現に向け、GBM主導のもと、属人的判断を排しデータに基づく意思決定を定着させます。具体的には、厳格な基準を持つ「新・市場調査フロー」を導入し、成功確度の高いテーマへ投資を集中させる「選択と集中」を徹底します。

また、Visual Identity (VI)の統一基準も策定します。名称統一に固執せず、世界中どこでも一目で「熱さまシート」だと認識できる視覚的・情緒的なコアバリューを確立し、投資効率を最大化します。「あったらいいな」という創造性を、データに基づく「小林の新たなマーケティング手法」で磨き上げる。これにより、世界の人々に「これがないと困る」不可欠な価値を届け、持続的な成長と高収益化を両立させます。

各国で展開する「熱さまシート」のパッケージ



英国

タイ

中国大陸(大人用)

中国大陸(赤ちゃん用)



Contents

01 小林製薬とは

Chapter 1.

トップメッセージ

Chapter 2.

小林製薬の価値創造

Chapter 3.

「2035年ビジョン」達成に向けたアクション

23 ①品質の徹底と新小林製薬に向けた変革

23 品質安全保証本部長メッセージ

25 製造本部長メッセージ

27 ②ブランドの価値最大化と新しい生活習慣の創造

27 マーケティング本部長メッセージ

29 研究開発本部長メッセージ

31 ③グローバルブランド (GB)による海外での
新市場創造

31 国際事業本部長メッセージ

33 グローバルブランドマネージャーメッセージ

34 ④資本効率を重視した経営の推進

34 CFOメッセージ

Chapter 4.

改革による変化の兆し

補償対応の進捗

Chapter 5.

小林製薬のサステナビリティ

Chapter 6.

データセクション

④資本効率を重視した経営の推進

持続的な成長の追求を徹底し、
信頼を数字で証明していく執行役員 財務本部 本部長
中川 由美

したが、この主な要因は、これら営業利益レベルでの減益影響に加え、第4四半期に仙台新工場とタイ工場において、合計約146億円の減損損失を特別損失として計上したことによります。

減損の理由につきましては、仙台新工場は、各国の医薬品製造ガイドライン (PIC/S) への適合に伴う検証準備の長期化や、将来的な運営コスト増を厳格に見積もるとともに、主に中国大陆での医薬品の販売計画を抜本的に見直したことによります。タイ工場につきましては、品質管理・安定生産体制の構築に当初想定以上の期間を要する見込みとなったことによるものです。

今回の減損計上は、新中期経営計画(以下「新中計」)の策定にあたり監査法人と綿密な協議を重ね、将来キャッシュ・フローを厳密に再見積りした上で、適正な会計基準に沿って実行したものです。財務責任者としては、将来

2025年12月期決算の振り返りと評価

2025年12月期については、売上高は1,657億円で前期比0.1%の増収、営業利益は149億円で同じく40.0%の減益となりました。

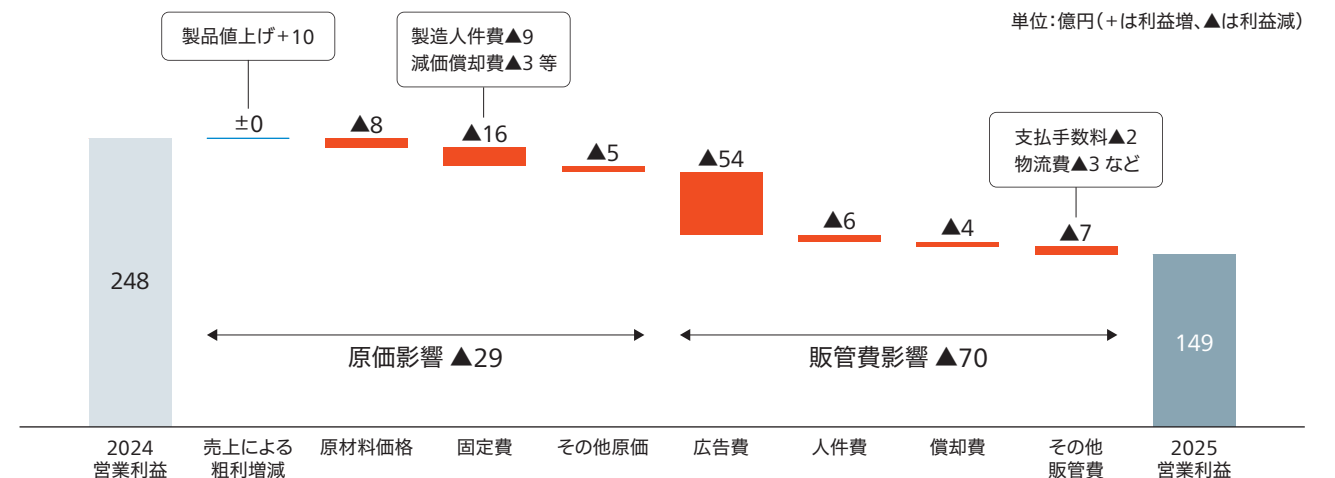
国内事業においては、紅麹事案を受けて一時的に停止していた広告を下期から本格再開し、挽回に努めたものの、上期の減少分をカバーしきれず通期では微減収となりました。一方、国際事業は米国、東南アジアが牽引して4.0%の増収となり、連結では微増収となりましたが、期初の売上計画に対しては53億円の不振となりました。

営業利益が大きく減益となったのは、主に2つの要因が影響しています。一つは、2025年7月より本格的に再開した広告宣伝費の増加です。もう一つは、再発防止策の柱である品質・安全体制の向上を目的として、専門人材の強化

を積極的に行った結果、人件費が増加したためです。

一方で、当期純利益が36億円と前期から大きく減少しま

連結営業利益増減要因



Contents

01 小林製薬とは

Chapter 1.

トップメッセージ

Chapter 2.

小林製薬の価値創造

Chapter 3.

「2035年ビジョン」達成に向けたアクション

23 ①品質の徹底と新小林製薬に向けた変革

23 品質安全保証本部長メッセージ

25 製造本部長メッセージ

27 ②ブランドの価値最大化と新しい生活習慣の創造

27 マーケティング本部長メッセージ

29 研究開発本部長メッセージ

31 ③グローバルブランド (GB)による海外での
新市場創造

31 国際事業本部長メッセージ

33 グローバルブランドマネージャーメッセージ

34 ④資本効率を重視した経営の推進

34 CFOメッセージ

Chapter 4.

改革による変化の兆し

補償対応の進捗

Chapter 5.

小林製薬のサステナビリティ

Chapter 6.

データセクション

④資本効率を重視した経営の推進

の不確実性を早期に排除してバランスシートの透明性を高め、今期(2026年12月期)以降の収益性をクリーンにするための戦略的リセットであったと捉えています。一時的に当期純利益は厳しい数字となりましたが、将来リスクを切り離し、中長期的な資本効率を適正化するための適切な財務判断であったと評価しています。

このように財務面での構造的な課題整理を厳格に進める一方で、実際の事業活動においては、すでに再生に向けた着実な動きが始まっています。

足元の売上動向を見ましても、広告再開後の国内事業の順調な回復や、国際事業における米国・東南アジアの堅調な成長を確認できており、今後のV字回復に向けた確実な足がかりを得ることができたと確信しています。

2026年12月期の業績見通しについて

新中計の1年目にあたる2026年度は、営業利益で見た場合、将来の成長のために「いったんしゃがむ年」と位置づけています。品質・安全に関する支出や、成長のための先行投資を引き続きしっかりと行うことにより、2年目以降に効果が本格化するフェーズに向けた準備期間となります。

当社は、V字回復に向け、広告宣伝費や広告効果を最重要視しており、ブランドごとにその投下効果を厳格に見極めながら、トップラインの回復とマージンの改善の施策を並行して仕掛けていきます。今期は、通年での広告効果が表れる年となるため、しっかりと結果を出していきたいと考えています。

今期の業績予想として公表した営業利益125億円を目指して、取り組みを進めてまいります。

2026年12月期 連結業績予測

単位: 億円

	2025年12月期実績	2026年12月期業績予想		
	金額	金額	対前期	利益率
売上高	1,657	1,730	+ 4.4%	—
営業利益	149	125	▲ 16.2%	7.2%
経常利益	169	130	▲ 23.5%	7.5%
当期純利益	36	100	+ 173.5%	5.8%
EBITDA ^{※1}	236	220	▲ 6.9%	12.7%
1株当たり当期純利益(EPS)	49.19円	134.52円	+ 173.5%	—
ROE	1.7%	4.8%	—	—
配当	104円 (中間44円、期末60円)	106円 (中間45円、期末61円)	—	—
国内事業売上高	1,180	1,230	+ 4.2%	—
国際事業売上高 ^{※2}	469	494	+ 5.1%	—

※1 EBITDA = 営業利益 + 減価償却費 + のれん償却額

※2 為替レート: 148円/米ドル、21.0円/中国元

構造改革の進捗に対する評価

現在取り組む構造改革は、不採算領域からの撤退や組織のスリム化を加速させており、これにより捻出した経営リソースを成長領域へと再配分する取り組みが始まっています。具体的には、通販プラットフォームの閉鎖や、SKU (Stock Keeping Unit、商品最小単位) の25%削減によっ

て、経営効率の改善に向けた取り組みを段階的に進めています。これらは継続的な構造改革の取り組みの一部であり、今後も事業環境の変化に応じ、聖域なく事業ポートフォリオや業務効率の見直しを継続してまいります。

これら一連の施策を通じて経営の迅速性を高め、キャッシュ・フローの改善結果を市場にお示ししたいと考えています。

Contents

01 小林製薬とは

Chapter 1.

トップメッセージ

Chapter 2.

小林製薬の価値創造

Chapter 3.

「2035年ビジョン」達成に向けたアクション

23 ①品質の徹底と新小林製薬に向けた変革

23 品質安全保証本部長メッセージ

25 製造本部長メッセージ

27 ②ブランドの価値最大化と新しい生活習慣の創造

27 マーケティング本部長メッセージ

29 研究開発本部長メッセージ

31 ③グローバルブランド (GB) による海外での

新市場創造

31 国際事業本部長メッセージ

33 グローバルブランドマネージャーメッセージ

34 ④資本効率を重視した経営の推進

34 CFOメッセージ

Chapter 4.

改革による変化の兆し

補償対応の進捗

Chapter 5.

小林製薬のサステナビリティ

Chapter 6.

データセクション



Contents

01 小林製薬とは

Chapter 1.

トップメッセージ

Chapter 2.

小林製薬の価値創造

Chapter 3.

「2035年ビジョン」達成に向けたアクション

23 ①品質の徹底と新小林製薬に向けた変革

23 品質安全保証本部長メッセージ

25 製造本部長メッセージ

27 ②ブランドの価値最大化と新しい生活習慣の創造

27 マーケティング本部長メッセージ

29 研究開発本部長メッセージ

31 ③グローバルブランド (GB)による海外での
新市場創造

31 国際事業本部長メッセージ

33 グローバルブランドマネージャーメッセージ

34 ④資本効率を重視した経営の推進

34 CFOメッセージ

Chapter 4.

改革による変化の兆し

補償対応の進捗

Chapter 5.

小林製薬のサステナビリティ

Chapter 6.

データセクション

④資本効率を重視した経営の推進

中期経営計画の実現性について

新中計の策定に向け、紅麹事案後に開催した決算説明会（新中計発表の1年前）において方向性としてお示しした「2028年12月期に2023年12月期利益水準への回帰を目指す」という方針に対し、実際に発表した新中計の目標数値と乖離が生じているのではないかと、というご指摘については真摯に受け止めています。この背景には、新中計の起点となる2025年12月期の売上高実績が想定を下振れ、計画のスタートライン（発射台）が低くなった影響がまず挙げられます。さらに、将来の持続的な成長に向けて、目先の利益を優先するのではなく、安全・品質体制の構築や事業基盤への必要な投資を着実に実行するという判断も重なっています。

しかし、私たちが目指すのは、単に2028年までの利益復帰という通過点にとどまりません。その先にある、長期的な成長を見据えた「2035年の目標である売上高3,000億円」の実現に向けて、揺るぎない事業基盤と信頼を再構築することこそが、本質的な企業価値向上につながると信じています。この2035年目標の達成に向けては、収益性を高めるため、資本配分の優先順位を次のように明確化します。

まず、「戦略的価値創造枠」は、非連続的な成長を実現するため、最大1,000億円規模を見据えた大型M&Aも積極的に視野に入れ、米国のOTC市場やアジアでの販路獲得などにより、事業ポートフォリオを大胆に塗り替えていきます。

次に、「基盤事業投資」として、経営の最優先事項として品質・安全への投資を盤石にするのはもとより、それに加えて将来の成長を牽引する研究開発 (R&D) および広告宣

伝に戦略的に手厚くリソースを投下します。

以上のように、守りと攻めの投資のメリハリを効かせ、一製品当たりの収益力を極限まで高めていく方針です。

新中計で公表した2028年の目標を一つの通過点として、2035年に向けて取り組みの効果を発現し、大きく成長していくと考えています。

市場対応と 「資本コストと株価を意識した経営」の実践

当社の経営は、紅麹事案の補償に対する誠実な対応、そして再発防止策の着実な遂行が大前提となります。その上で、お客様の“あったらいいな”を発見し、“これがないと困る”と感じていただける製品を提供することで、企業価値向上を実現してまいります。

こうした成果に基づき、新中計における株主還元の規律として、3年間で最低300億円還元枠をコミットし、連続増配を堅持します。一方、当社の真の目標は、資本コスト (WACC) を上回る実質的なリターンを出し続け、企業価値向上につなげていくことにあります。そのためには機動的な自社株買いも躊躇なく遂行し、資本効率の改善を通じてTSR(株主総利回り)の最大化を追求します。

「財務本部2.0」と 「新小林製薬」実現に向けた決意

これらを実行するにあたり、私は、財務本部を単なる「バックオフィス」ではなく、企業の持続的な価値創造を牽引する「経営の強力なパートナー」であるべきだと考えています。

CFOメッセージ

したがって、私が掲げる「財務本部2.0」では、従来の考え方に基づく財務本部から進化させ、正確な計数を大前提としながらも、その先にある「洞察 (インサイト)」を提供していくことに価値を置きます。そして、事実に基づく改善策を提示し、全社視座で経営をリードするプロフェッショナル集団へと進化させていきます。

この変革を支えるのはまさに「人」であり、財務本部を「プロフェッショナルが育つ場」とし、そのためのトレーニングの機会を積極的に提供し、変化を恐れずゼロベースで考え抜く勇気を持った、市場価値の高い人材を育成していきます。

今後、国際事業がさらに活発化していくことを踏まえれば、財務本部としても海外人材の強化は避けて通れません。古い枠組みを打ち破る考え方を身に付ける上でも、海外経験を積極的に推奨したいと考えています。

CFOとしての私の役割は、まず、数字の透明性を担保することが大前提となります。その上で、甘い見通しを廃し厳格なガバナンスを徹底することにあると考えています。そして、専門性と経営を高度に融合させ、すべてのステークホルダーの皆様の期待に応える企業価値の最大化を追求します。

「新小林製薬」の再生に向け、変革の成果を数字で証明していく——これに全身全霊をかける覚悟です。

組織風土改革プロジェクト座談会

対話で紡ぐ 新しい組織風土

——全従業員で『組織風土』と向き合い、納得感のある行動規範を目指した歩み

紅麹事案を受け、私たちは「根本的な組織風土の変革」が必要だという強い危機感を抱きました。今回の組織風土改革プロジェクトは、全従業員を巻き込みながら進めました。そのプロセスでは、現場との温度差や意見のぶつかり合いなど、さまざまな壁にも直面しました。本座談会では、推進メンバーが経験した改革のプロセスを振り返りながら、小林製薬がどのように変わろうとしているのかをお伝えします。

高昌 さほ
研究開発本部
ヘルスケア開発部 部長



野口 博和
製造本部 工場統括部 富山・小林
製薬 生産部 関係会社部長



土井 宗彦
営業本部 東日本統括部 関東営業部
大宮3グループグループ長



小出 未来
製造本部 製造管理部
教育・職場企画グループ

振吉 徹
コーポレート戦略本部
人事部 人事戦略グループ

田之畑 大二郎
広報・総務本部
広報・IR部 IRグループ

Contents

01 小林製薬とは

Chapter 1.

トップメッセージ

Chapter 2.

小林製薬の価値創造

Chapter 3.

「2035年ビジョン」達成に向けたアクション

Chapter 4.

改革による変化の兆し

37 組織風土改革プロジェクト座談会

40 会長メッセージ

43 監査等委員会設置会社への移行について

44 コーポレート・ガバナンス体制

46 取締役座談会

補償対応の進捗

Chapter 5.

小林製薬のサステナビリティ

Chapter 6.

データセクション

Theme ① 戸惑いから始まった改革

「自分たち」の問題として向き合う決断



2024年12月にプロジェクトが始動した当初、事実検証委員会の報告書に直接的に風土について触れている文章はなく、私自身も「今の風土に特に不満はないし、本当に改革なんて必要なか?」と懐疑的でした。皆さんはどうでしたか?



正直に言えば、風土改革の必要性を理解しきれていない部分がありました。品質改善などの目に見える課題が多数ある中で、風土改革はあまり「手触り感」がなく、私のようにその重要性に懐疑的だった従業員も多かったと思います。しかし、プロジェクト始動に際して、まずは事実検証委員会の報告書を読み直し、今回の事実を作り出した裏に風土の問題は無いのか、改めて考え直す

うちに、「今回の事象は、まさに当社の風土から来ているのではないか」と思い始めました。そしていつしか「うちの会社、ここで変わらんと、いつ変わんねん」という想いに変化しました。

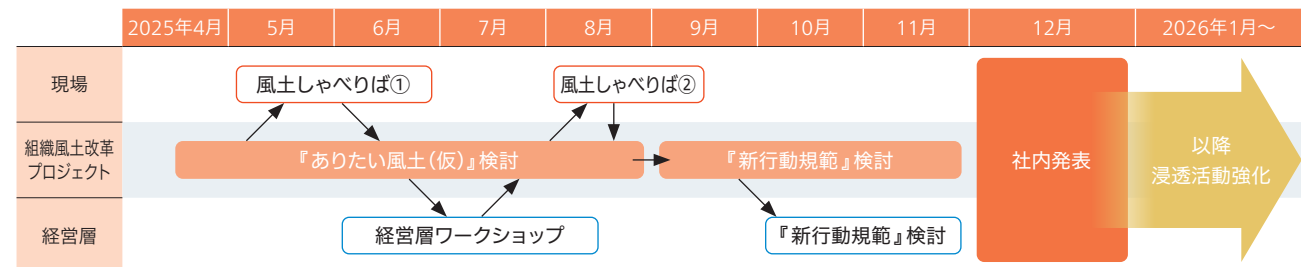


その言葉を重く受け止め、外部に頼らず自力でやり遂げるという大きな方針転換をしました。あの決断があったからこそ、「自分たちらしさ」に正面から向き合う決意が固まり、大変ではあるけれど、自分たちで最後までやり抜こうと、全員の覚悟が決まったのだと思います。



最初は「外部のコンサルタントに伴走してもらおう」という案もありました。しかし、検討を重ねる中で社長から「自分たちの手で作成してこそ真価を発揮する」という言葉をかけられたんです。

行動規範を作成するまでのプロセス





Contents

01 小林製薬とは

Chapter 1.

トップメッセージ

Chapter 2.

小林製薬の価値創造

Chapter 3.

「2035年ビジョン」達成に向けたアクション

Chapter 4.

改革による変化の兆し

37 組織風土改革プロジェクト座談会

40 会長メッセージ

43 監査等委員会設置会社への移行について

44 コーポレート・ガバナンス体制

46 取締役座談会

補償対応の進捗

Chapter 5.

小林製薬のサステナビリティ

Chapter 6.

データセクション

組織風土改革プロジェクト座談会

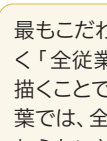
Theme ② 「ありたい風土」を全員で描く

現場の熱量を信じ、3,000人の本音を紡いだ日々



田之畑

全従業員をどのように巻き込み、自分事化してもらうか。そこがプロジェクトにおける最大の壁でしたね。現場の声を拾うための「風土しゃべりば」という施策では、どのような苦労がありましたか？



高昌

最もこだわったのは、一部の選抜メンバーではなく「全従業員」で小林製薬の『ありたい風土』を描くことです。一部の人間だけで作った綺麗な言葉では、全従業員の自分事化が図れず、風土は変わらないと考えました。生成AIも活用しつつ、AIが落としがちな少数派の重要な意図までくみ取るため3,000人規模の意見に目を通す過酷な作業を行って、言葉の重みを守り抜きました。



野口

「風土しゃべりば」の日程調整にも気を配りました。通常の業務を圧迫するような強引なスケジュール調整は、かえって従業員の意欲を削いでしまう懸念がありましたので、生産性を維持しながらいかに対話の時間を作るか、そのバランスには非常に苦心しました。また、単なる「形だけの会議」で終わらせないよう、事前に現場のキーパーソンへ声をかけ本番を想定したシミュレーションを行うなど、参加意欲を高めるための活動も行いました。こうした入念な準備のおかげで、当日は驚くほど前向きで活発な議論の場になりました。例えば工場での「風土しゃべりば」では、関連工場間での利益の取り合いが発生しているといった生々しい意見も飛び出しましたが、オブラートに包まず、あえてそのまま本社にぶつけました。摩擦を恐れずにさらけ出したことが、結果として本気の議論につながったのだと感じています。

プロジェクトの目的や進捗状況を伝える情報発信を通じた、全社的な空気づくりにも苦労しました。当初は無関心な層も多かったのですが、まずは徹底した情報発信で認知を高めることから始めました。驚いたのは、最終的に集まったプロジェクトや風土に対する意見の多さとその熱量です。想像をはるかに超える数の意見が集まり、従業員の参加意識の高さを改めて実感するとともに、こうした現場一人ひとりの高い熱量こそが、小林製薬の持つ強みなのだを再認識する機会にもなりました。いただいた意見の中には厳しい声もありましたが、期待の裏返しだと捉え、一つひとつの意見に丁寧に向き合うことで、少しずつ理解の輪を広げていきました。



小出

ありたい風土

経営理念やパーパスで掲げた約束を実現する企業であるために、私たちが目指す組織風土です。

1. お客様を第一に考える風土
2. 攻守両面の挑戦を、会社も個人も共に実行する風土
3. 部門間や役職・世代による壁が無く、全社で連携が進む風土
4. 一人ひとりが主体性と自律性を発揮する風土
5. 社内外から謙虚に学び、進化し続ける風土
6. 人が育ち、育て合い、組織も育つ風土

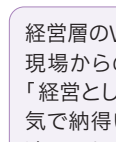
Theme ③ 想いを具体的な「形」に落とし込む

議論を重ね、一文字一文字に命を吹き込んだ新・行動規範



田之畑

全従業員で描き出した「ありたい風土」の原案を受け、次はその想いを経営層がブラッシュアップし、具体的な指針へと落とし込む作業に移りました。経営層によるワークショップ（WS）はどのような雰囲気だったのでしょうか？



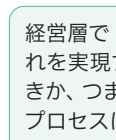
土井

経営層のWSは、まさに当事者意識の塊でした。現場からの意見をただ受け入れるのではなく、「経営として目指すべき風土とは何なのか」を本気で納得いくまで模索していました。議事録が追いつかなくなりそうなほど熱く語り合い、現場の想いと会社としての進むべき方向性をどう整合させるか。その衝突から生まれる熱量は大きかったです。



高昌

例えば「チャレンジ」の定義についても、激しい議論がありました。現場からは「小さな挑戦も推奨すべき」という声や「何かをやめる判断など、守りの挑戦も評価してほしい」といった声が上がりました。多くの意見において経営層も同じ想いを持っている一方で、「小さな挑戦を推奨するあまり、会社としての大きな挑戦をするための推進力を失ってはいけない」という経営層の声も上がり、すり合わせに時間がかかり、なかなか議論が前に進まない時間もありました。時間はかかりつつも、経営層同士で目線を揃えるための重要なプロセスだったと思います。



田之畑

経営層で「ありたい風土」を磨き上げた後は、それを実現するために日々の行動をどう変えるべきか、つまり「行動規範」へとアップデートするプロセスに入りました。言葉の一つひとつ決めていく作業も、相当な時間がかかりましたね。



土井

はい。現場が納得し、かつ誤解なく行動に移せる言葉を求めて、一文字一文字に想いを込めました。当初はシンプルな文言を数個に絞ることが浸透への近道だろうと考えていたのですが、シンプルすぎると受け手によって解釈に幅が生じてしまい、指針としては不十分になることがわかってきました。例えば「全体最適」という言葉一つにしても、グループ会社も含めた連携を正しく伝えるために、何度も議論を重ねて選び抜きました。



Contents

01 小林製薬とは

Chapter 1.

トップメッセージ

Chapter 2.

小林製薬の価値創造

Chapter 3.

「2035年ビジョン」達成に向けたアクション

Chapter 4.

改革による変化の兆し

37 組織風土改革プロジェクト座談会

40 会長メッセージ

43 監査等委員会設置会社への移行について

44 コーポレート・ガバナンス体制

46 取締役座談会

補償対応の進捗

Chapter 5.

小林製薬のサステナビリティ

Chapter 6.

データセクション

組織風土改革プロジェクト座談会

私たちが特に強い執念を持ったのが「お客様」の定義です。過去の行動規範においても「並外れた顧客志向」という文言があり大事にしてきたのですが、「お客様」とは誰を指すのか、部署ごとで都合の良い解釈がされているのではないかと感じました。そこで、今回は「最終消費者」を第一に考えるという思想を「お客様志向を貫く」という言葉に込めました。経営層もこの点には非常にこだわり、何度もブラッシュアップを繰り返しました。



一方で、従来の行動規範のすべてを変えたわけではありません。現場からも経営層からも「残すべき良い風土はある」という意見が数多く上がりました。しかも、何を残すべきかという点については、現場と経営層で意見が一致している部分が非常に多く、そこは当社の強みとして大切にしました。例えば、「失敗しても挑戦し続ける」といった本来の強みを、現代に合わせてアップデートし、新たな規範に組み込んでいます。



そうして練り上げられた規範の中に、工場の現場にとっても馴染みのある「現場・現物・現実主義」という言葉がしっかり残ったのは、本当に大きな成果だと思います。現場のリアルな声が、経営によるブラッシュアップを経て削られることなく、共通言語として昇華された。だからこそ、現場にとっても浸透しやすい言葉になったのだと感じます。



Theme ④ 言葉を文化に変える

推進リーダーと歩む、自律的な浸透への第一歩



行動規範ができ上がりましたが、本当に重要なのはこれからですね。今後の現場への浸透に向けては、どのような体制で進めていくのでしょうか？

組織風土改革プロジェクトは、現在は各本部から選出された約100人の推進リーダーたちが中心となる新体制へと移行しています。まずは新メンバーたちに対して、これまでのプロジェクトの経緯や私たちの熱量をしっかりとインプットし、同じ温度感で現場を巻き込めるよう準備を進めているところです。今後は新リーダーたちが旗振り役となり、それぞれの現場の特性に合わせた浸透策を自律的に進めていきます。



行動規範

経営理念・パーパスの実現、ありたい風土の醸成に向けて、何を大切に、どのように行動するかを定めたものです。

私たちの価値観

お客様志向を貫く
私たちは、全員が常に「お客様（製品・サービスを使われる方）」を第一に考え、安心・安全を大前提に、お客様の快を追求し、信頼と期待に応え続けます。

「人として何が正しいか」を問い続け、行動する
私たちは、「人として正しいか」「それは誠実か」を自らに問い、行動します。また、その考えを過信することなく、多様な意見に謙虚に耳を傾け、対話を重ねます。

社会的責任の遂行
私たちは、信頼され続ける企業であるために、社会の一員として、法令順守・倫理観の重視・環境保全・人権尊重を大切に行動します。

敬意をもって関わり、感謝を伝え合う
私たちは、役職や立場にかかわらず、お互いに関心を寄せ、相手の考えや背景を深く理解することに努めます。そして、敬意をもって関わり、積極的に感謝を伝え合い、より良い関係を築きます。

私たちの行動原則

攻守両面で挑戦する
私たちは、攻めの挑戦も守りの挑戦も、全て未来につながる挑戦として等しく重視します。そして、失敗を恐れ何もしないより、失敗しても学びを得て挑戦し続けます。

全体最適の視点をもち、連携する
私たちは、お互いの立場に立った建設的な対話を通じて連携し、全体最適の視点をもって、より良い成果につなげます。

主体性をもってやり抜く
私たちは、一人ひとりが当事者意識をもち、自ら考え、自ら決断し、責任感をもって率先して実行します。

社内外から知見を取り入れ、自社の力に変える
私たちは、過去の成功体験や慣習にとらわれず、社内外から謙虚に知見を取り入れ、自社の力に変えます。そして、その力を未来に残します。

学び、教え、共に成長する
私たちは、主体的に学び成長することを大切に、周囲もその姿勢を支えます。そして、自らの経験や知識を積極的に共有・展開することで、周囲と共に育ちます。

「わかりやすさ」にとことんこだわる
私たちは、常に相手の立場に立って「わかりやすさ」にこだわり行動します。

Something New / Something Different
私たちはアイデア・発想の切り口として、常に「価値ある新しさ、意味ある違い」にこだわり行動します。

現場・現物・現実主義
私たちは、現場へ行き、現物を確認し、現実を直視し、事実に基づいて判断し行動します。

後記／総括

今回の座談会では、新しい行動規範ができるまでのプロセスをお伝えしました。全従業員の声を拾い上げ、経営層と正面から議論を重ねた日々は、小林製薬が変わろうとする一歩になったと感じています。

もちろん、行動規範は「作って終わり」ではありません。これを全従業員が日々の業務の中で当たり前のように体現できるようになること、それが私たちの次なる目標です。小林製薬の組織風土改革は、ここからが本当のスタートです。

会長メッセージ



取締役会長
大田 嘉仁

経営者意識を持った リーダーを育成し、 かつてない成長を成し遂げる

私が会長に就任した2025年3月当時、社内はまだ落ち着かない状況のように見えました。新たに社長に就任した豊田に対しては、私はまず「確固たる態度と自信を持った姿勢を示すように」とアドバイスをしました。そして、「お客様と従業員のために何をすべきか。そのような考え方や判断が自然にできないといけない」と、自らの経験と事例を交えて話をしました。

同年5月から6月にかけて、新聞広告やテレビ広告を順次再開し、流通向けの新製品発表会も開催しました。こうした活動を通じ、社内は次第に落ち着きを取り戻していきました。業績が少しずつ回復へと向かった秋口には、果たすべき責任に全社で向き合う姿勢が定まり、新体制のもとで事業課題に取り組む土台も整いつつありました。

そして今、豊田の強みである「現場を動かすバイタリティ」を発揮できる環境になってきたと感じています。豊田は執

行の責任者として常に最前線に立ち、信頼回復に向けた陣頭指揮を執り続けてきました。変革の旗振り役として、これからも小林製薬の再構築を力強く牽引してくれると確信しています。

成長への強い想いを共有し、 内向き志向から脱却

当社の課題は、多様な意見が出て、活発な議論が交わされる一方で、最終的な意思決定のプロセスにおいては、当時の経営トップであった創業家の求心力のもと、業務を遂行する傾向があった点です。困難な決断やそれに伴う責任から逃げることなく、一人ひとりが自律的に判断を下す組織へと進化しなければなりません。「自分たちの手で会社



Contents

01 小林製薬とは

Chapter 1.

トップメッセージ

Chapter 2.

小林製薬の価値創造

Chapter 3.

「2035年ビジョン」達成に向けたアクション

Chapter 4.

改革による変化の兆し

37 組織風土改革プロジェクト座談会

40 会長メッセージ

43 監査等委員会設置会社への移行について

44 コーポレート・ガバナンス体制

46 取締役座談会

補償対応の進捗

Chapter 5.

小林製薬のサステナビリティ

Chapter 6.

データセクション



Contents

01 小林製薬とは

Chapter 1.

トップメッセージ

Chapter 2.

小林製薬の価値創造

Chapter 3.

「2035年ビジョン」達成に向けたアクション

Chapter 4.

改革による変化の兆し

37 組織風土改革プロジェクト座談会

40 会長メッセージ

43 監査等委員会設置会社への移行について

44 コーポレート・ガバナンス体制

46 取締役座談会

補償対応の進捗

Chapter 5.

小林製薬のサステナビリティ

Chapter 6.

データセクション

会長メッセージ

を成長させるのだ」という当事者意識と強い意志を、全社で共有していくことが不可欠です。

また、当社には、従業員が元気に仕事に取り組み、それぞれの職場に一体感があって定着率も高いという、素晴らしい企業風土があります。こうした土壌から生まれる、常識にとられないユニークな発想で数々の新製品を生み出してきた創造力こそが、当社の強みに他なりません。今後は、この素晴らしいDNAをさらに発展させ、既存の事業領域や部門の壁を越えたダイナミックな挑戦を組織として推進する力に、さらなる磨きをかけていかなければなりません。これまでの成功体験に安住することなく、思考のベクトルを「外向きの挑戦」へと転換し、変化し続ける社会の要請に応えていく。これこそが紅麹事案という厳しい試練を乗り越え、真に社会から必要とされる企業へと進化するための鍵となります。

これを変革していくには、まず、リーダーが攻める姿勢を示さなければなりません。リーダーが自信を持って、従来とはまったく違うがこれをやりたい、今までのやり方を根本的に変えたいと率先して動かなければ、高成長、高収益な企業に生まれ変わることはできません。そしてその先には、日本を代表する会社、そしてアジアを代表する会社になろう——そのような大きな夢を描けるようにならなければなりません。

私たちが目指す未来を描くための拠点として、2026年4月に「彩都ものづくりラボ」が稼働しました。最新鋭の設備を備えたこの施設は、当社の品質・安全を支え、新製品開発を加速させる素晴らしいラボです。この研究所に見合う会社の姿とは何なのか。それを突き詰めていけば、発想や視座が自ずと変わってくるはずですよ。

信頼回復に向けた基盤づくりが
着実に進展

信頼回復という点においても、まず経営陣が現場の実態を直視し、迅速かつ適正な判断を下し続けるという「行動を伴う姿勢」を見せなければなりません。ここが一番重要ですが、しっかりと進展していると思います。

また、皆が品質管理のあり方を学んできた結果、小さな問題であっても現場からの報告が速やかにグループ協議会に上がり、経営陣がそれに基づいて判断できるようになっています。信頼回復において最も大切な現場の状況が把握できる仕組みが整いつつあり、地に足のついた対策が着実に進展しています。

丁寧に一步一步進めているため、文化として定着していくにはもう少し時間がかかりますが、他社に負けない体制になりつつあります。

リーダーを育成し、
「自ら考え、決断する組織」に

このように社風も、経営陣がつくるものです。つまり、組織は、上からしか変われないのです。

「自ら考え、決断する組織」になるには、まず幹部が責任を持って判断し、前に進めるという経営者意識を持つことが大前提です。では、どのような判断基準であるべきなのか。

この経営陣の判断基準を揃えるため、「リーダーとしてのあり方」を養う「リーダー勉強会」をスタートしています。取締役に加え、本部長や監査役、一部部長も対象に、2025



年7月から12月まで2週間に一度、全10回開催しました。

勉強会では、JALの再建を成し遂げた故・稲盛和夫氏の経営哲学を題材に、私自身がファシリテーターとなって幹部たちと徹底的な議論を交わしました。ここでの最大の狙いは、知識の習得ではなく、リーダー層における「真の一体感」の醸成です。よく「組織に横串を刺す」と言いますが、幹部が本音で何でも話せて、互いに信じ合い、助け合える関係性を築けなければ、現場が一体になるはずがありません。だからこそ、まずは我々自身が心を開き、協力し合える土台づくりに注力しました。

その上で、私が幹部たちに最も強く訴えかけたのは、「自身の仕事の目的と意義を明確にしてほしい」ということです。リーダー自身が自部門の存在意義を誰よりも深く理解し、「我々の仕事には会社、ひいては社会にとってこんなにも貴重な意義があるのだ」と誇りを持つ。その誇りを熱量に変えて共有することで、それぞれの職場を使命感に満ちた強い組織へと変革し、全員が心から働きたいと思える環境をつくり上げてほしいのです。私がこの勉強会で求めているのは、理念の浸透にとどまらない、現場での「実践」に他なりません。

さらに10月から、「リーダー勉強会」に加え「業績検討会」をスタートしました。取締役、本部長、海外も含む製造会社

会長メッセージ

社長が参加し、毎月の予算と実績、その差異の要因を徹底的にチェックしています。その目的は、「経営は数字でしか結果を表現できない」という現実に向き合うことです。事実、この検討会を通じて経営陣の数字に対する感度と責任感が高まってきました。このように細かいところと一緒に見ていくことで、一人ひとりが経営者の視座に立ち、高い経営者意識を持って仕事に向き合ってもらっています。

「経営は人なり」であるため、「これがないと困る」企業となるには、それにふさわしい経営陣が必要です。リーダー教育を通じて素晴らしい経営陣が育っていますので、ハード面だけでなく、ソフト面でも夢のある、世の中になくてはならない企業になっていくと確信しています。

ステークホルダーの皆様におかれましては、当社の経営に対し、ぜひ忌憚のないご意見や厳しいご指摘をお寄せいただきたいと思います。皆様との建設的な対話こそが、当社の経営を改善し、持続的な企業価値向上を実現するための最大の原動力となります。

当社には、能力的にも人間的にも優れた従業員がおり、経営者意識を持ったリーダーのもと、皆が自由自在に活躍すれば、かつてない成長を遂げることができると考えています。私自身も、ガバナンスの強化に加え、リーダーの育成や企業風土の改革を自ら牽引することで変革の歩みを支え、ステークホルダーの皆様の期待に応えてまいります。これからの小林製薬の真価を問う挑戦に、引き続きのお力添えを賜りますようお願い申し上げます。

COLUMN

まずトップが変わり、その熱量を全社に広げていく

「リーダー勉強会」は、「真の全従業員参加経営」を実現するため、会長の大田が全回出席し、リーダーたちに「経営を担う者として、人としてどうあるべきか」を問い続けました。当社に不可欠な「自律した組織」への強い想いから、これまでの良き文化を大切にしながらも、一人ひとりが高い視座を持ち、自ら判断を下していくことが求められます。そのため、特に「自身の部署の目的・意義を明確にする」ことに惜しみなく時間を割きました。それぞれの目的と意義を自問自答し、自身の言葉で言語化できるまで徹底的に向き合い、目指すべき組織像と存在意義を問い直す、本質的な議論の場となりました。

毎回設定される「事後課題」には大田がすべて目を通してフィードバックし、さらにキーとなる「事業の目的・意義」については対象者全員と1on1を実施。「書く、話す、フィードバックを受ける」のサイクルを繰り返すことで、リーダー一人ひとりの視座を高めていきました。

2025年に開催されたリーダー勉強会の最終回では、経営陣自らが考えた「事業の目的・意義」の発表がなされ、忖度のない質疑応答が交わされました。



リーダー勉強会



Contents

01 小林製薬とは

Chapter 1.

トップメッセージ

Chapter 2.

小林製薬の価値創造

Chapter 3.

「2035年ビジョン」達成に向けたアクション

Chapter 4.

改革による変化の兆し

37 組織風土改革プロジェクト座談会

40 会長メッセージ

43 監査等委員会設置会社への移行について

44 コーポレート・ガバナンス体制

46 取締役座談会

補償対応の進捗

Chapter 5.

小林製薬のサステナビリティ

Chapter 6.

データセクション



Contents

01 小林製薬とは

Chapter 1.

トップメッセージ

Chapter 2.

小林製薬の価値創造

Chapter 3.

「2035年ビジョン」達成に向けたアクション

Chapter 4.

改革による変化の兆し

37 組織風土改革プロジェクト座談会

40 会長メッセージ

43 監査等委員会設置会社への移行について

44 コーポレート・ガバナンス体制

46 取締役座談会

補償対応の進捗

Chapter 5.

小林製薬のサステナビリティ

Chapter 6.

データセクション

監査等委員会設置会社への移行について

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。そのためには迅速かつ正確な情報開示と経営の透明性の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。

監査等委員会設置会社への移行の目的・ポイント

当社は、紅麹事案を受けて2024年9月に公表した再発防止策において「コーポレート・ガバナンスの抜本的改革」を掲げました。この一環として、コーポレート・ガバナンスの基礎となる機関設計の再検証を行いました。検討を重ねた結果、コーポレート・ガバナンス体制の強化を図るため、監査等委員会設置会社に移行することが適切であるとの判断に至りました。

これに基づき、当社は、2026年3月27日開催の第108期定時株主総会において「監査役会設置会社」から「監査等委員会設置会社」への移行を決議いたしました。これにより、取締役の職務執行の監査等を担う監査等委員を取締役会の構成員とするとともに、経営の監督機能と執行機能を明確に分離し、取締役会では中長期的な経営戦略や重大リスクへの対応等の審議を深化させることで、取締役会による監督機能を一層強化いたします。同時に、取締役会から執行側への権限委譲を通じて、意思決定の迅速化を図り、経営の機動性を高めまいります。これらの改革を通じて、持続的な企業価値の向上を実現いたします。

監査等委員の選任理由

当社の取締役会は、経営の客観性と透明性を担保するため、取締役全10名のうち過半数となる6名を独立社外取締役で構成しております。このたびの監査等委員会設置会社への移行に伴い、監査等委員である取締役3名全員を社外取締役から選任いたしました。それぞれの専門的知見と豊富な経験を活かし、独立した客観的な立場からより実効性の高い経営の監督・監査を遂行していただくことを期待しております。各氏の選任理由は右記の通りです。

毛利 正人

社外取締役 監査等委員

大学教授として財務・会計のみならずリスクマネジメントや内部統制に関する専門的知識を有しています。さらに、大手監査法人等での幅広い実務経験、他社での社外監査役および社外取締役監査等委員としての豊富な経験に基づき、独立の立場から業務執行を監督・監査する役割を果たしてきました。当社においても、取締役会で専門的な見識に基づき、有益な発言を行うとともに、報酬諮問委員会においては、委員長として委員会の運営を主導し、客観性・透明性のある報酬手続となるよう関与・助言するなど、社外取締役に期待される役割を果たしてきました。当社のコーポレート・ガバナンスおよびリスクマネジメントを強化し、実効的な経営監督・監査を行う役割を遂行いただくため、監査等委員である社外取締役に選任いたしました。

片江 善郎

社外取締役 監査等委員

株式会社小松製作所において執行役員、常務執行役員を歴任し、特に危機管理やコンプライアンスに関して高い見識と豊富な経験を有しております。当社においては、取締役会でグローバル企業で培った知見に基づき有益な提言を行うとともに、報酬諮問委員会およびコーポレートガバナンス委員会においては、委員として客観性・透明性のある決議手続となるよう関与・助言するなど、社外取締役に期待される役割を果たしてきました。紅麹事案発生前後の経緯を熟知している立場からも、適切なモニタリングを通じて中長期的な企業価値向上への寄与とともに、独立した立場からの経営監督・監査する役割を遂行いただくため、監査等委員である社外取締役に選任いたしました。

松本 真輔

社外取締役 監査等委員

弁護士として企業法務に関する豊富な見識や知識を有しているのみならず、複数の事業会社において社外監査役を歴任し、また投資法人監督役員に就任するなど、社外役員としての幅広い経験や知識に基づき、独立の立場から業務執行を監督・監査する役割を果たしてきました。当社においても、企業法務の専門的知見に基づく取締役会での有益な発言に加え、コーポレートガバナンス委員会においては、委員長として委員会の運営を主導し、客観性・透明性のある決議手続となるよう関与・助言するなど、社外取締役に期待される役割を果たしております。当社のコーポレートガバナンスおよびコンプライアンスのさらなる強化に向け、実効性の高い経営の監督・監査を遂行いただくため、監査等委員である社外取締役に選任いたしました。

➡ 各取締役の専門性や経験の詳細はP.66「スキルマトリクス」をご参照ください。



Contents

01 小林製薬とは

Chapter 1.

トップメッセージ

Chapter 2.

小林製薬の価値創造

Chapter 3.

「2035年ビジョン」達成に向けたアクション

Chapter 4.

改革による変化の兆し

37 組織風土改革プロジェクト座談会

40 会長メッセージ

43 監査等委員会設置会社への移行について

44 コーポレート・ガバナンス体制

46 取締役座談会

補償対応の進捗

Chapter 5.

小林製薬のサステナビリティ

Chapter 6.

データセクション

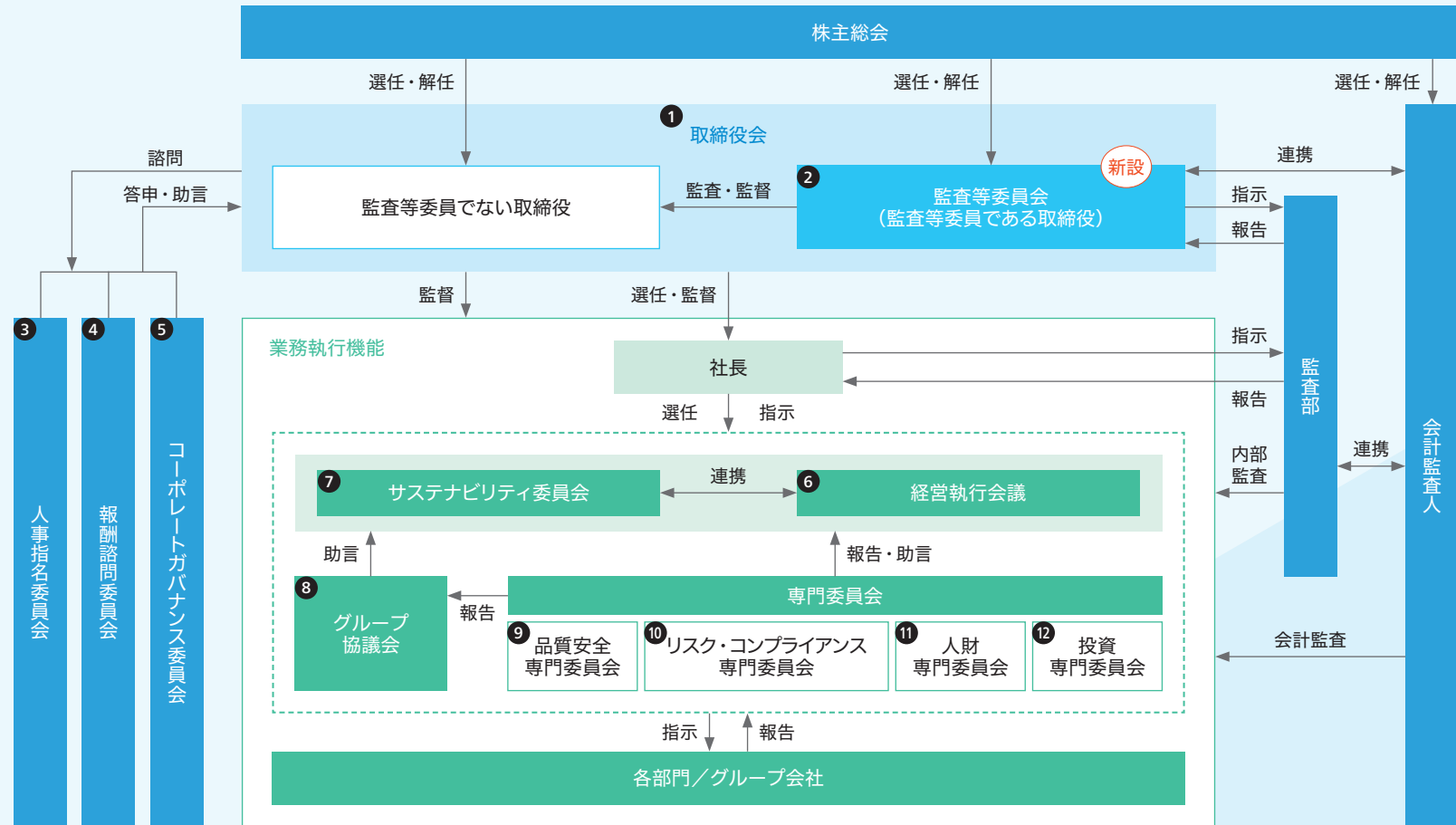
監査等委員会設置会社への移行について

コーポレート・ガバナンス体制

当社は、2026年3月の監査等委員会設置会社への移行に伴い、取締役の職務執行の監査等を担う監査等委員会を取締役会内に設置し、経営の監督機能と執行機能を明確に分離する体制を構築いたしました。また、内部監査部門の独立性と牽制機能を一層強化するため、2026年3月より従来の「内部監査室」を「監査部」へと改組いたしました。加えて、社長および監査等委員会へのデュアルレポーティングラインとし、これらにより実効性の高い監査体制を整備しております。

なお、取締役会の機能を補佐する任意の諮問機関として、人事指名委員会、報酬諮問委員会、およびコーポレートガバナンス委員会を設置し、客観性と透明性の高い経営を目指しております。

コーポレート・ガバナンス体制図



監査等委員会設置会社への移行について

主な会議体、専門委員会

	役割	開催頻度*	構成員
① 取締役会	経営執行会議で審議された内容をはじめ、経営の重要事項に関する意思決定を行うほか、重要事項の報告を受け、進捗状況を評価することにより、モニタリング機能も果たす。	原則毎月1回	議長:大田 嘉仁 高橋 昭夫、楠本 美砂、門川 俊明、毛利 正人、片江 善郎、松本 真輔、豊田 賀一、松嶋 雄司、小林 章浩
② 監査等委員会 新設	各監査等委員である取締役は、業務執行から独立した立場から、取締役の職務執行が法令および定款に適合しているか、適正に行われているかを監査する。	原則毎月1回	委員長:毛利 正人 委員:片江 善郎、松本 真輔
③ 人事指名委員会	取締役および執行役員選任プロセスの透明性、公正性を確保するため、選任・解任に係る事項、後継者計画、ならびにスキルマトリクス等を審議し、取締役会に答申する。	年に2回以上	委員長:高橋 昭夫 委員:楠本 美砂、片江 善郎、大田 嘉仁、豊田 賀一
④ 報酬諮問委員会	取締役および執行役員の報酬額決定プロセスの透明性を確保するため、報酬制度の方針や取締役の個人別の報酬等の内容を審議し、取締役会への答申または決定を行う。	年に2回以上	委員長:門川 俊明 委員:高橋 昭夫、毛利 正人、大田 嘉仁、小林 章浩
⑤ コーポレートガバナンス委員会	コーポレート・ガバナンス体制のあり方、投資家(株主を含む)との対話方針、取締役会の実効性評価の方針等を審議し、取締役会に答申する。	年に2回以上	委員長:松本 真輔 委員:楠本 美砂、門川 俊明、豊田 賀一、松嶋 雄司
⑥ 経営執行会議	当社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、決定する。	原則毎月2回	議長:代表取締役社長 議長の指名する者(少数の執行役員、内部監査部門長を含む)
⑦ サステナビリティ委員会	環境、社会、ガバナンスなど、当社のマテリアリティに関する重要事項の審議と意見交換を行う。	年間議題に応じて開催	委員長:代表取締役社長 副委員長:コーポレート戦略本部長 委員:委員長の指名する者(少数の執行役員、内部監査部門長を含む)
⑧ 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。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。	原則毎月2回	議長:代表取締役社長 議長の指名する者(各本部責任者、内部監査部門長を含む)
⑨ 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	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
⑩ 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	委員長:広報・総務本部長 副委員長:コーポレート戦略本部長 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
⑪ 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:コーポレート戦略本部長、人事部門長、等
⑫ 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、コーポレート戦略本部長

(注1) 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。

(注2) 氏名に「■」を付けた構成員は社外取締役です。

※ 原則的な開催頻度であり、必要に応じて臨時の会議を随時開催します。



Contents

01 小林製薬とは

Chapter 1.

トップメッセージ

Chapter 2.

小林製薬の価値創造

Chapter 3.

「2035年ビジョン」達成に向けたアクション

Chapter 4.

改革による変化の兆し

37 組織風土改革プロジェクト座談会

40 会長メッセージ

43 監査等委員会設置会社への移行について

44 コーポレート・ガバナンス体制

46 取締役座談会

補償対応の進捗

Chapter 5.

小林製薬のサステナビリティ

Chapter 6.

データセクション

取締役座談会

「攻め」においても「守り」においても 新しく生まれ変わり、 株主・投資家との対話を前進させる

新体制の取締役会は、 どのように運営されてきたか

大田 当たり前のことですが、全員が率直に発言できる雰囲気づくりに努めてきました。

それまでの取締役会運営上の課題は、議論や議題が時間内に消化しきれず、先送りになることがあったこと、そして議題がバラバラに並んでいたことと伺いました。

これを受けて、まず、議題をグルーピングして、同じようなテーマの議題を連続して議論すれば効率的ですし、頭の整理もしやすいと考えました。

また、一般的に取締役会では、「何か発言しなければ」という責任感から、専門外の事柄についても無理に意見を捻出してしまうケースが見受けられますが、それでは思いつきの発言になりがちで議論の焦点がぼやけ、収束しなくなってしまう。そこで、「この分野についてはこの方が最も専門的的確な知見をお持ちのはず」といったように、

各々の得意分野についてどんどん意見をいただけるように運営してきました。

多様な意見を引き出すため、議題をテーマごとにグルーピングしながら、どのように進めていくかを事前によく考え、準備するようにしています。

片江 取締役会のメンバーは自分から率先して発言する方が多いので、ここはもう少し踏み込みたいという場合、会長が交通整理して詳しい方に振ることもありました。以前の取締役会も、決して議論が少なかつたわけではありません。新体制になってさまざまな分野に知見を持つ社外取締役が増えた結果、多角的な視点から、より具体的な検討や議論がなされるようになりました。

さらに、大田さんは社内取締役という位置づけですが、社外からの目線で発言されます。また、議題を提案する執行側がまったく忖度なく、発言していることも、より建設的な議論にとってプラスに働いています。これは、紅麹事案以降、会社がさまざまな課題に対して真摯に向き合ってきた

取締役会長
大田 嘉仁



社外取締役
楠本 美砂



社外取締役 監査等委員
毛利 正人



社外取締役 監査等委員
片江 善郎



Contents

01 小林製薬とは

Chapter 1.

トップメッセージ

Chapter 2.

小林製薬の価値創造

Chapter 3.

「2035年ビジョン」達成に向けたアクション

Chapter 4.

改革による変化の兆し

37 組織風土改革プロジェクト座談会

40 会長メッセージ

43 監査等委員会設置会社への移行について

44 コーポレート・ガバナンス体制

46 取締役座談会

補償対応の進捗

Chapter 5.

小林製薬のサステナビリティ

Chapter 6.

データセクション



Contents

01 小林製薬とは

Chapter 1.

トップメッセージ

Chapter 2.

小林製薬の価値創造

Chapter 3.

「2035年ビジョン」達成に向けたアクション

Chapter 4.

改革による変化の兆し

37 組織風土改革プロジェクト座談会

40 会長メッセージ

43 監査等委員会設置会社への移行について

44 コーポレート・ガバナンス体制

46 取締役座談会

補償対応の進捗

Chapter 5.

小林製薬のサステナビリティ

Chapter 6.

データセクション

取締役座談会

た表れだと評価しています。

2026年3月までコーポレートガバナンス委員会のメンバーでしたが、ここでは投資家目線を強く意識しながら、「インテグリティ上、正しいか否か」の視点でチェックしてきました。

毛利 私は、新体制で選任された取締役として、お客様、株主をはじめとするステークホルダーの皆様の期待に応えるべく、品質の保証や製品の安全に特に注意を払い、執行組織の中で内部統制が有効に機能しているかを軸にモニタリングしています。

また、投資家の皆様の関心が高い「創業家依存経営からの脱却」という点につきましても、創業家の小林取締役は、持株比率は大きいものの、その影響力に基づいた発言はありません。その意味で所有と経営はしっかりと分離できていると判断しています。

楠本 高い見識を持った、多様な意見が忖度なく交わされる場であり、懸念される「同調圧力」のようなものは一切ないと感じています。

片江 おっしゃる通りですね。そうした風土の中で「取締役会の実効性」が着実に高まっていると感じています。その最たる例が、この一年で最も印象に残る取締役会の議論にありました。

とある議題において、短期的な成果を志向する執行側と、中長期的に考えるべきとする社外取締役が厳しく意見を戦わせました。

毛利 ここで素晴らしかったのは、執行側が社外取締役の



反対をしっかりと受け止め、何度も対案を上程するというやりとりがあった末、最終的な意思決定に至った点です。バランスのとれた良い対話が、より良い意思決定を導き出したと思います。

片江 立場を超えて自由闊達な議論がなされるのは、新体制の大きな成果の一つですね。

大田 一方、品質管理体制の刷新においても、再発防止策の進捗やリスクの早期共有などに関する議論が深まっています。現場の状況を見極め着実に改革を進めようとする執行側に対し、社外取締役からは「社会の要求水準はさらに高い。より迅速に実行すべきだ」と、外部の視点から率直かつ厳しい意見が相次ぎました。執行側も強い覚悟で取り

組んでいますが、社外取締役の皆様がもたらす高い緊張感が議論の質を一段と引き上げており、こうした客観的な視点に大変感謝しています。

毛利 多様な意見を尊重する上で、もう一つ申し上げたいのが、取締役会事務局のサポートが非常に素晴らしい点です。事前に配付される資料について入念な説明がなされるため、議案の内容を熟知して意見を交わします。プロコン（長所と短所）を踏まえた、有効な議論がなされています。

また、すべての議案が、全会一致で可決されるわけではありません。活発な議論の末、「マジョリティの意見は理解できるが、個人として反対」を表明することが、複数名、複数回ありました。この点からも、民主的かつ有効な議論が交わされ、最終的な決議に至っていることの証左だと思います。



Contents

01 小林製薬とは

Chapter 1.

トップメッセージ

Chapter 2.

小林製薬の価値創造

Chapter 3.

「2035年ビジョン」達成に向けたアクション

Chapter 4.

改革による変化の兆し

37 組織風土改革プロジェクト座談会

40 会長メッセージ

43 監査等委員会設置会社への移行について

44 コーポレート・ガバナンス体制

46 取締役座談会

補償対応の進捗

Chapter 5.

小林製薬のサステナビリティ

Chapter 6.

データセクション

取締役座談会

組織風土改革プロジェクトは、
どのような成果を上げているか

片江 今般の事案を重く受け止め、当社の組織風土における課題にどう向き合うべきか——私は、事あるごとに自分自身に問いただしてきました。当社は、非常に優秀で真面目な従業員が多いため、現場からの問題提起はなされません。ただし、これまでは完璧な材料が揃ってから取締役会に上げることがありました。

しかし現在は、「ここまで早い段階で出してくるのか」と思うほど、検討途中の課題であっても積極的に報告がなされるようになりました。そのため、取締役会としても次のフェーズとして、「では、それに対して具体的にどう対処しようとしているのか」をしっかりと問いただしています。

このように意識改革はできつつあるので、次の課題は、品質問題などに直面した際、「どのレベルまで徹底して対



処すべきか」という基準を、自社内の目線からより高い「世の中の基準」へと引き上げていくことです。こうした姿勢を促すようにアドバイスしていきたいと思います。

毛利 内部統制やリスクマネジメントの視点から見ると、小林製薬の“あったらいいな”を創り出す自由闊達な風土は素晴らしい一方で、「独自のやり方」にややこだわる傾向があったように思います。

これに対して、世界には、内部統制であればCOSO（トレッドウェイ委員会支援組織委員会）のフレームワーク、監査であればIIA（内部監査人協会）の「3ラインモデル」というグローバルスタンダードがあります。

独自の文化を尊重しつつも、グローバルでは当然とされるマネジメントシステムをどんどん採り入れるお手伝いをしたいと考えています。

楠本 毛利さんの言う通り、私も“あったらいいな”は、これからも大切にしていきたいです。

これまでは、新製品をどんどん出してたくさんのブランドを持つことが当社の強みという意識がありました。私もかつて、日用品のグローバル企業でマーケティングに携わってきましたが、本当に大事なものは「出した後、育てる」ということです。つまり、ロイヤルユーザーに長く愛され、使い続けていただくという意識を、いま一度強く持つ必要性を感じています。

今回の中期経営計画では、“あったらいいな”に加え、“これがないと困る”を打ち出しました。この意識がしっかりと浸透していけば、品質がさらに磨かれ、お客様に長く愛され続け、株主の皆様にも喜んでいただけます。私も、この大切な意識づけをしっかりとサポートしていきたいと思います。

「資本コストと株価を意識した経営」
の実践

大田 紅麹事案が起きて2年余りの間は、株主や投資家の皆様との対話は、ガバナンス体制と品質管理体制の強化に偏っていたと言っても過言ではありません。

当社の取締役会はモニタリングボードを志向していますので、当社の変化を数字で明確にお示しできるようにしつつ、株主・投資家の皆様との対話が、「投資家からどのように思われているか」「投資家から信頼される経営ができていますか」というテーマでなされるように変えていきたいと考えています。

毛利 ステークホルダーの皆様の期待は、「攻め」と「守り」にあると言えます。「守り」は、不正・不祥事などのネガティブサプライズを起こさないこと、そしてそのために、重要なリスクに対するコントロールの状況を監査活動を通じて得



Contents

01 小林製薬とは

Chapter 1.

トップメッセージ

Chapter 2.

小林製薬の価値創造

Chapter 3.

「2035年ビジョン」達成に向けたアクション

Chapter 4.

改革による変化の兆し

37 組織風土改革プロジェクト座談会

40 会長メッセージ

43 監査等委員会設置会社への移行について

44 コーポレート・ガバナンス体制

46 取締役座談会

補償対応の進捗

Chapter 5.

小林製薬のサステナビリティ

Chapter 6.

データセクション

取締役座談会

たエビデンスに基づいて徹底的にモニタリングしていくことにあります。

「攻め」については、先ほど楠本さんが指摘した「ロイヤルユーザー重視」という中長期的な思考にも通じますが、財務面でも、これまでのPL重視（連続増収増益の追求）から脱却し、BSやキャッシュ・フローをより重視する経営への転換が必要です。具体的には、ROAを改善し、適切なフィナンシャルレバレッジを維持してROEを向上させること、あるいはキャッシュ・コンバージョン・サイクル（CCC）を短縮させることなどにより、持続的な企業価値向上を目指してほしいと考えています。

楠本 ブランド単位、SKU単位で品質も利益もしっかりと精緻に管理していくことが、「守り」においても「攻め」においても新しく生まれ変わるための基本だと思います。ロイヤルユーザー重視と同様、力を入れてサポートしていきます。

監査等委員会設置会社への移行と、
これからへの期待

大田 この移行は、大きな進歩だと捉えています。次にステップアップするには、やはり、経営は執行に任せ、取締役会は厳しく緊張感を持って監督するのが、正しい方向です。それをきちんと機能させるべく、社外取締役の皆様には、正しい投資をして正しい利益を生んでいるかをより厳しく指摘していただくことを期待しています。

片江 リスクや不祥事の芽は素早く報告されるようになりましたが、これが仕組みとして見つかったのがポイント

です。いかに現場に過剰な負担をかけず、「見つかる仕組み」をつくるか——監査等委員会ではそのような視点でモニタリングしていきます。

毛利 今回の機関変更は、ガバナンス上の大きな前進だと捉えています。会計監査は監査法人を活用し、業務監査は内部監査部門を指揮してその実効性を高めていくことが重要です。執行部門には、監査役会設置会社の時より権限を委譲できます。執行側は、委譲された権限を駆使して企業価値を向上していただき、私たちはそれをしっかりモニタリングしていきたいと考えています。

楠本 紅麹事案が社会に与えた影響の重大さを厳粛に受け止め、二度と同じ過ちを繰り返さないよう、これまでできていなかった「仕組み」や「形式知」へと昇華させること。それが私たちの果たすべき役割です。

お客様に“これがないと困る”と言っただけの長く愛されるブランドを育て上げるとともに、株主・投資家の皆様にも「新・小林製薬は確実に変わった」と確信していただけるよう、私たち社外取締役も妥協なき監督とサポートを徹底し、企業価値の向上にコミットしていきます。



補償対応の進捗

紅麴事案の補償の
進展について

取締役 補償担当
執行役員 補償対応本部 本部長
小林 章浩



当社の紅麴関連製品に関しまして、健康被害にあわれたお客様にご迷惑をおかけしたお取引先様をはじめ、当社に関係する皆様に多大なるご迷惑、ご心配をおかけしており、改めて深くお詫び申し上げます。

当社は被害にあわれた皆様に対する謝罪と補償を何よりも優先するために2024年7月1日付けで補償専任組織として補償対応本部を立ち上げ、誠実かつ適切に対応を進めてまいりました。

私たちが健康被害にあわれたお客様を訪問いたしますと、当社に対する思いの丈をお聞かせいただくこともあり、そのお声を前に、毎度言葉に詰まるほどの重い責任を感じております。しかし、そのお声から多くの大切な気づきをいただいております。二度とこのような事態を発生させてはいけないという誓いとともにお客様やお取引先様からいただいたお言葉を、全従業員へ何度となく伝え続けていくという責務を果たすべく、日々活動に向き合っております。

健康被害にあわれた方への補償の進捗状況については、補償対応窓口へのお問い合わせをいただいた方が約1,350名、補償申請書類を受付した方が約900名、補償の対象となった方は約510名となります。そして、補償内容に合意し、慰謝料等のお支払いが完了した方が約350名となっています(2026年5月31日時点)。

補償にあたっては、治療のご状況を主治医にも伺い、「完治」または「症状固定(症状の変化が落ち着いた状態)」を確認した上で、お一人ずつ丁寧に協議を進めております。

現在も治療継続中の方、および治療が終了し補償内容について協議をさせていただいている方(約160名)に対しましても、お客様のご意向に応じて、可能な限り訪問してお話を伺う体制を維持し、真摯な対話を重ねてまいります。

また、紅麴を原料として供給したお取引先様の製品回収や廃棄に関わる補償につきましては、各社様のご状況を伺いながら、一社一社に対して迅速かつ公正な対応に全力を注いでおります。当社の原料は地域に根差した菓子店様から大手企業様、海外メーカー様まで、多岐にわたるお取引先様にご使用いただいております。事案発生後、多数の電話対応や返品作業に追われることになったお取引先様の「従業員にこんな苦勞をさせるのがつらい」という悲痛なお声を伺ってまいりました。現在、ご請求をいただいたお取引先様につきましては、速やかにお支払いを進めておりますが、これで私たちの責任が終わるわけではありません。今回の事案がお取引先様の皆様に及ぼした影響の大きさ

入院・通院等における健康被害補償の進捗状況(2026年5月31日時点)

	(人数は概数)
補償対応窓口へのお問い合わせをいただいた方	1,350名
補償申請書類を受付した方	900名
補償申請書類を確認中の方	20名
補償申請書類を確認済の方	880名
補償の対象となった方	510名
治療継続中の方または補償内容を協議中の方	160名
慰謝料等のお支払いが完了した方	350名

(注) 死亡に関するお問い合わせについては、当社の調査において、現時点で当該製品の摂取によりお亡くなりになったことが明らかな症例は判明していません。

Contents

01 小林製薬とは

Chapter 1.

トップメッセージ

Chapter 2.

小林製薬の価値創造

Chapter 3.

「2035年ビジョン」達成に向けたアクション

Chapter 4.

改革による変化の兆し

補償対応の進捗

50 補償対応の進捗

Chapter 5.

小林製薬のサステナビリティ

Chapter 6.

データセクション

補償対応の進捗

を決して忘れることなく、全従業員の心に深く刻み込む不変の戒めとしてまいります。

現在、この補償対応に一つひとつ真摯に取り組むことができているのは、最前線で力を尽くしてくれている補償対応本部のメンバーが誠心誠意向き合っているからだと思っています。補償対応という業務は被害にあわれた皆様の人生に直接関わる、極めて責任の重いものです。社内アンケートにおいて、彼らが全社の中で最も「使命感」を感じているという結果が出たことは、「誠実かつ適切に補償対応を進める」という当本部のポリシーが浸透しており、メンバーが「お客様のお気持ちに寄り添って、公正公平で正しい補償でお客様に向き合いたい」という揺るぎない想いを持っていることの表れであると考えております。メンバーには心からの感謝とともに、深い敬意を抱いています。最後のお一人おひとり、一社一社に至るまで誠実な対応を全うし続けられるよう、全力でその責務を果たしてまいります。

お客様の「心の声」に耳を傾け、 誠実な補償対応と信頼回復を積み重ねる

紅麹関連製品による健康被害を受けられたお客様に対し、心からの謝罪と迅速な補償対応を全うすべく、2025年1月に「お客様訪問部」が発足いたしました。発足からの1年間で、200名を超えるお客様の元に、のべ300回以上の直接訪問を重ねてまいりました。

お客様訪問において最も大切にしているのは、補償手続きに関する事務的な説明よりもまず、お客様が抱えてこられたお身体の不調や生活への不安、そして発症当時のつらさといった「心の声」を真摯に受け止めることです。

お話を伺う中で、「長年信頼して製品を買っていたのに裏切られた」という厳しいご指摘や、将来の健康に対する切実な不安を打ち明けていただくことも多く、私たち自身の責任の重さを痛感する日々です。時には「これ以上話し合いをしても訪問されても進展はない」と対話を拒まれたり、退出を求められることもありました。しかし、時間をかけて何度でも足を運び、ご訪問やお電話を重ね、お客様のご不安や疑問に一つひとつ真摯に向き合わせていただく中で、少しずつ私たちの対応姿勢をご理解いただき、補償に向けたお話し合いを進めさせていただけるケースも増えています。こうしたお声の一つひとつを、私たちが果たすべき使命を再認識するための糧としております。

2026年1月には、訪問対応部門と電話対応部門を統合し、新たに「お客様補償相談部」へと組織を変更いたしました。これにより、お客様のご要望や状況に応じた多様なコミュニケーション手段を柔軟に提案できる体制を整えました。これからも、最後のお一人まで丁寧に向き合い、誠実な補償対応を進めてまいります。

VOICE



補償対応本部
お客様補償相談部
部長

大森 裕之



Contents

01 小林製薬とは

Chapter 1.

トップメッセージ

Chapter 2.

小林製薬の価値創造

Chapter 3.

「2035年ビジョン」達成に向けたアクション

Chapter 4.

改革による変化の兆し

補償対応の進捗

50 補償対応の進捗

Chapter 5.

小林製薬のサステナビリティ

Chapter 6.

データセクション

Environment

— 環境 —



Contents

01 小林製薬とは

Chapter 1.

トップメッセージ

Chapter 2.

小林製薬の価値創造

Chapter 3.

「2035年ビジョン」達成に向けたアクション

Chapter 4.

改革による変化の兆し

補償対応の進捗

Chapter 5.

小林製薬のサステナビリティ

52 環境

57 社会

57 ステークホルダーとのつながり

62 健康経営への取り組み

64 ガバナンス

64 役員一覧

66 スキルマトリクス

67 コーポレート・ガバナンス

71 知的財産管理・コンプライアンス

Chapter 6.

データセクション

基本的な考え

当社は経営理念に「人と社会に素晴らしい『快』を提供する」と掲げています。年々グローバルな規模でサステナビリティの重要性が高まる中、当社も社会的責任を真摯に果たすことで持続可能な社会の実現に貢献していかなければなりません。

環境においては2019年に制定した「小林製薬グループ 環境宣言2030」および「新・環境行動指針」に基づいて環境保全活動を強力に推進していきます。

マネジメント体制

サステナビリティにおけるマテリアリティのマネジメントを強化し意思決定を迅速に行うことを目的に、2024年より取締役会の監督下にサステナビリティ委員会を設置しています。環境分野では「脱炭素の実現」、「循環（めぐ）る製品の實現」を当社のマテリアリティとし、これらの課題に対しての中長期戦略を議論しています。

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。

Contents

01 小林製薬とは

Chapter 1.
トップメッセージChapter 2.
小林製薬の価値創造Chapter 3.
「2035年ビジョン」達成に向けたアクションChapter 4.
改革による変化の兆し

補償対応の進捗

Chapter 5.
小林製薬のサステナビリティ52 環境
57 社会
57 ステークホルダーとのつながり
62 健康経営への取り組み
64 ガバナンス
64 役員一覧
66 スキルマトリクス
67 コーポレート・ガバナンス
71 知的財産管理・コンプライアンスChapter 6.
データセクション

脱炭素の実現

GHG排出量削減目標

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排出量をScope1,2は51%削減、Scope3は15%削減する目標を設定しています。

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

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

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

- 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)



当社グループ全体のGHG排出量の推移(国内外)

	(単位:千t-CO ₂)							
	2018年	2019年	2020年	2021年	2022年	2023年	2024年	2025年
Scope1	7	6	6	6	6	6	8	8
Scope2	23	24	18	18	18	18	19	18
Scope3	596	616	447	508	525	559	488	496

当社は、グループ全体のGHG排出のうちScope3が約95%を占めており、この削減を重要課題と考えています。

Scope1,2 削減のための取り組み

省エネルギー利用の効率化、省エネルギー活動

製造拠点において、空調機の更新や照明のLED化など、設備投資によるエネルギー利用の高効率化を計画的に進めています。一方で、冷熱設備の断熱強化や人感センサーの活用、エアリーク対策の徹底といった、現場主導の地道な省エネルギー活動も積み上げています。

再生可能電力への切替

工場の電力使用量を抑える活動を進める一方で、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再生可能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、小林製薬プラックスの一部電力を再生可能電力に切り替えました。今後も段階的に切り替えを進め、2030年の長期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

開発での製品設計による削減

製品開発においては、以前より環境配慮を重視しており、環境負荷低減に寄与する自社基準「製品開発エコ指標」「小林製薬 製品開発エコ基準」を設け、新製品やリニューアル品の設計時にはGHG排出量の少ない原料の採用や容器包装資材の減容化など環境配慮した製品の開発を積極的に推進しています。

GHG排出量削減策の一例として、錠剤タイプの製品における錠剤の小型化・小粒化があります。これにより製品当たりの原材料使用量を抑える「省資源化」を実現し、原材料の調達・加工段階におけるエネルギー消費を抑制し、GHG排出量の削減に貢献しています。

この取り組みは「効果は同等以上」に、お客様の「服用や使用時の利便性」の向上と環境負荷低減とを同時に実現できた事例と言えます。



「パールデント」の小粒化の事例
(従来)直径24.6mm→(現在)21.6mm

Contents

01 小林製薬とは

Chapter 1.
トップメッセージChapter 2.
小林製薬の価値創造Chapter 3.
「2035年ビジョン」達成に向けたアクションChapter 4.
改革による変化の兆し

補償対応の進捗

Chapter 5.
小林製薬のサステナビリティ

52 環境

57 社会

- 57 ステークホルダーとのつながり
- 62 健康経営への取り組み

64 ガバナンス

- 64 役員一覧
- 66 スキルマトリクス
- 67 コーポレート・ガバナンス
- 71 知的財産管理・コンプライアンス

Chapter 6.
データセクション

循環(めぐ)る製品の実現

プラスチック削減目標

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GHG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。

プラスチック削減目標

2030年までに売上高当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

当社グループ全体のプラスチック[※]使用量の推移

	2020年	2021年	2022年	2023年	2024年	2025年
プラスチック総使用量(千t)	16.7	17.3	16.9	14.6	15.6	16.7
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	14.3
連結売上高(千億円)	1.5	1.6	1.7	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	86.1
基準年(2020年)からの削減率	—	△15%	△23%	△37%	△28%	△23%

※ 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

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、環境負荷低減に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ています。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に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)」を受賞しています。



Contents

01 小林製薬とは

Chapter 1.
トップメッセージChapter 2.
小林製薬の価値創造Chapter 3.
「2035年ビジョン」達成に向けたアクションChapter 4.
改革による変化の兆し

補償対応の進捗

Chapter 5.
小林製薬のサステナビリティ

52 環境

57 社会

57 ステークホルダーとのつながり

62 健康経営への取り組み

64 ガバナンス

64 役員一覧

66 スキルマトリクス

67 コーポレート・ガバナンス

71 知的財産管理・コンプライアンス

Chapter 6.
データセクション

▼ Reuse : 再利用

「消臭元SAVON」が「消臭元」ブランドで初
つめ替えパック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、つめ替えパックを発売しました。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、本体容器とつめ替えパックを購入・併用することで、プラスチック使用量[※]を約76%削減できます。「消臭元」ならではの製品構造により、つめ替え対応品の開発ハードルが高かったことに加え、つ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つめ替えパックの水平リサイクルに挑戦

当社は、神戸市・小売・日用品メーカー・リサイクラーが連携するプロジェクト「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～」に参画しています。本プロジェクトは、神戸市内の小売店舗で回収した使用済みパウチを、再びつめ替えパックへと再生する「水平リサイクル」の社会実装を目指す取り組みです。

水平リサイクルしたつめ替えパックの製品化の実現には、内容物を充填した状態での品質・安全性評価が不可欠です。現在、回収したつめ替えパックを原料の一部に使用した「水平リサイクルパウチ」をプロジェクト共同で試作し、試作品の評価検討を開始しています。

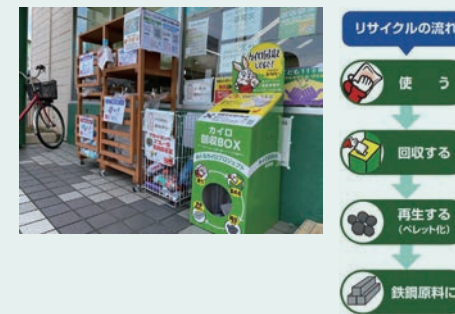
KOBE
PLASTIC
NEXT

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、神戸市内の資源回収ステーションにて使用済み使い捨てカイロを回収しリサイクルする実証実験に取り組んでいます。第1期(2025年2月～5月)の回収実績は3.3tとなり、回収した使用済みカイロは鉄鋼原料として再資源化されました。第2期は2025年12月から開始しており、通年回収を実施する予定です。



「噛むブレスケア」の製品吊り下げ什器に「アンメルツ」の廃材を活用

2025年10月に発売した「噛むブレスケア たまごっち」の店頭什器において、自社製品「アンメルツ」のキャップ廃材を100%活用した再資源化(マテリアルリサイクル)に取り組みました。この取り組みにより、約200kgのバージンプラスチックを使用削減しました。フックは、調色を施さず、元のキャップが持つさまざまな色合いをそのまま活かしています。今後も当社事業の各段階から発生する廃棄物をリサイクルにつなげ、廃棄物の量的削減とリサイクルレベルの向上を目指していきます。



▼ 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)



生物多様性保全

持続可能なパーム油の調達目標

当社グループは、植物原材料を中心としたさまざまな生態系サービスを利用し、事業活動を行っています。地球環境の重要基盤である生物多様性が生み出す自然の恵みは、当社グループが創出する『快』の根源であり、生物多様性を保全することは持続的に事業活動を行っていくために重要な課題だと考えています。全従業員が生物多様性の重要性を認識し、国際社会や地域と深く関わることで良好な関係を築き、生物多様性に関する社会的責任を果たすことを通じて、持続可能な社会の実現に貢献します。

2030年までにRSPO認証油に100%切り替え

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、富山小林製薬・仙台小林製薬・愛媛小林製薬・桐灰小林製薬・アロエ製薬）

持続可能な調達への取り組み

当社グループは植物原料の一つとして、世界で最も生産量の多い植物油であるパーム油の誘導体を使用しています。パーム油は主にマレーシアやインドネシアで生産されており、パーム油の原料であるアブラヤシの栽培においては、プランテーションによる熱帯雨林の伐採やそれに伴う野生生物の生息地縮小等の問題が生じています。また、不適切な農園経営による人権・労働問題も指摘されています。

上記の問題解決に向けて、当社グループは「持続可能なパーム油のための円卓会議（RSPO^{※1}）」に参画しています。また、富山小林製薬においてRSPOサプライチェーン認証^{※2}を取得し、2025年からは一部の原料でRSPO認証油の調達を開始しています。今後は持続可能なパーム油の調達に向けて、RSPOサプライチェーン認証の適用範囲拡大と、さらなるRSPO認証油の活用に取り組んでいきます。



➡ 自然資本に関する依存と影響（TNFDフレームワークに基づく開示）
<https://www.kobayashi.co.jp/contribution/environment/biodiversity.html#nature-capital>

➡ 水資源
https://www.kobayashi.co.jp/contribution/environment/water_resources.html

- ※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。
- ※2 RSPOサプライチェーン認証：RSPO認証原料がすべ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。

自然資本に関する依存と影響の調査

当社グループの自然への依存、影響、自然関連のリスク、機会をTNFD[※]フレームワークに基づき分析し、その結果をまとめたTNFDレポートを開示しました。

- ※ 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）、グローバルキャンピ（英国のNGO）により、2021年6月に正式発足。



小林製薬グループ TNFDレポート（2026年4月発行）



Contents

01 小林製薬とは

Chapter 1.

トップメッセージ

Chapter 2.

小林製薬の価値創造

Chapter 3.

「2035年ビジョン」達成に向けたアクション

Chapter 4.

改革による変化の兆し

補償対応の進捗

Chapter 5.

小林製薬のサステナビリティ

52 環境

57 社会

57 ステークホルダーとのつながり

62 健康経営への取り組み

64 ガバナンス

64 役員一覧

66 スキルマトリクス

67 コーポレート・ガバナンス

71 知的財産管理・コンプライアンス

Chapter 6.

データセクション

Social

— 社会 —



Contents

01 小林製薬とは

Chapter 1.

トップメッセージ

Chapter 2.

小林製薬の価値創造

Chapter 3.

「2035年ビジョン」達成に向けたアクション

Chapter 4.

改革による変化の兆し

補償対応の進捗

Chapter 5.

小林製薬のサステナビリティ

52 環境

57 社会

57 ステークホルダーとのつながり

62 健康経営への取り組み

64 ガバナンス

64 役員一覧

66 スキルマトリクス

67 コーポレート・ガバナンス

71 知的財産管理・コンプライアンス

Chapter 6.

データセクション

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

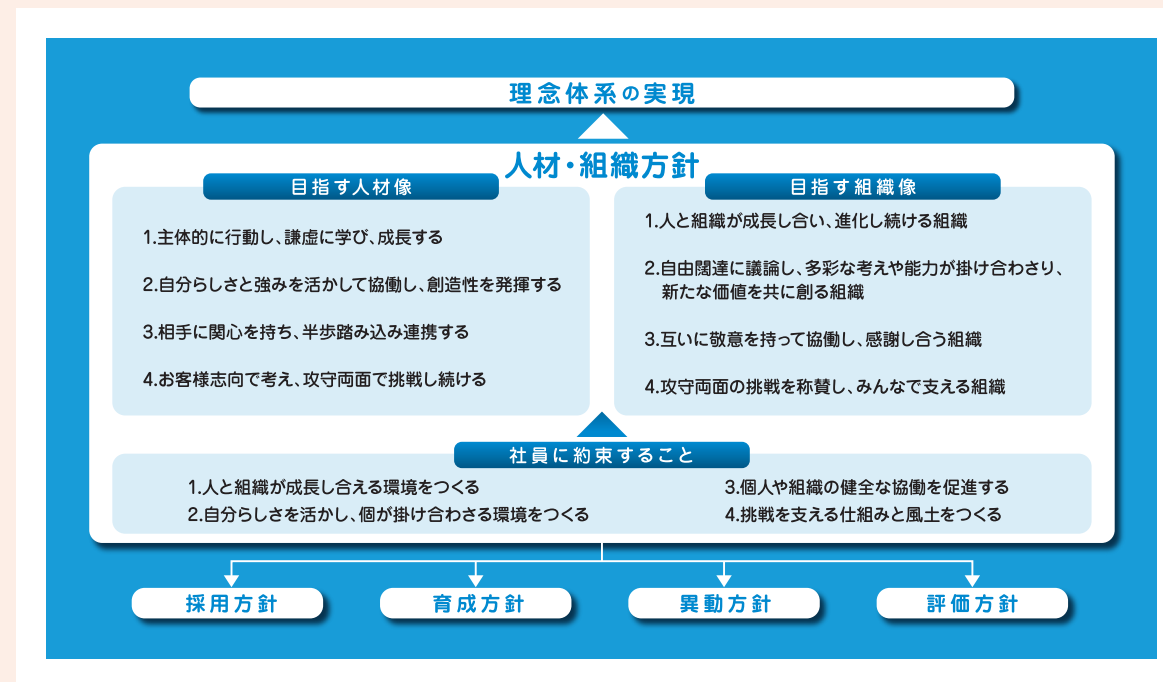
当社グループは「“あったらいいな”をカタチにする」というコーポレートスローガンのもと、世の中になく新しい製品をつくり続けてきました。当社のビジネスモデルであるニッチ戦略において最も大切なことは、「社会と生活者のさまざまな声に耳を傾ける」こと、そして「そこから多様な“あったらいいな”を見つけ、カタチにする創造力」です。これらを実現できるのは、まさに「人」であると考え、人的資本に関するさまざまな取り組みを行ってきました。取り組みを進める中で、紅麹事案を受け、当社の組織風土を見つめ直す必要性を認識し、

「組織風土改革プロジェクト」を立ち上げました。

本プロジェクトでは、経営と全従業員で議論を深め、これからの小林製薬グループが目指す「ありがたい風土」と新たな「行動規範」を策定し、これらの実現に向けて全従業員で活動を進めております。

組織風土改革プロジェクトの活動を受けて、ありがたい風土や新行動規範を含む理念体系に基づき、人・組織領域の活動を首尾一貫して進めていく際の拠り所となる「人材・組織方針」を策定しました。

この「人材・組織方針」は理念の実現に向けて、「個人」と「組織」がそれぞれ目指す姿と、そのために「会社が従業員に約束すること」の3つから構成されています。この「人材・組織方針」をもとに、当社における採用・育成・異動・評価の方針を定め、今後具体的な施策に落とし込んでいきます。



Contents

01 小林製薬とは

Chapter 1.

トップメッセージ

Chapter 2.

小林製薬の価値創造

Chapter 3.

「2035年ビジョン」達成に向けたアクション

Chapter 4.

改革による変化の兆し

補償対応の進捗

Chapter 5.

小林製薬のサステナビリティ

52 環境

57 社会

57 ステークホルダーとのつながり

62 健康経営への取り組み

64 ガバナンス

64 役員一覧

66 スキルマトリクス

67 コーポレート・ガバナンス

71 知的財産管理・コンプライアンス

Chapter 6.

データセクション

育成方針の策定

「人材・組織方針」で掲げた「会社が従業員に約束すること」を実行に移すとともに、これからの新しい小林製薬グループを創る従業員一人ひとりにも主体的な変容を促すため、各種人事施策の根幹となる「育成方針」の策定から着手いたしました。(下図参照)

本方針では、会社が提供する「成長機会」と、従業員の「主体的な学び・経験知の周囲への共有」を掛け合わせることで、個人の成長を組織全体の進化へと波及させ、当社が目指すありたい風土と理念の体現へとつなげていくことを目指しています。

育成方針

1) 人材育成の目的

個人に向けた目的

仕事を通じた社員の成長と自己実現を支える

- ⇒マインド、スキル、行動の研鑽を通じて、社員の役割遂行力の成長を支援する。
- ⇒充実したキャリアを通じ、社員の社会人としての自己実現を支援する。

事業に向けた目的

社員の活躍を促進し、会社のビジョンや目標を実現する

- ⇒社員の学習によって、会社が環境変化に適応し、事業を持続していく。
- ⇒社員の成長によって、会社がお客様のためにできることを増やし、会社を成長させていく。

2) 会社が大切にすること

ちょっと背伸びする経験

業務の中で主体的に挑戦し、成功も失敗も成長に繋げる経験学習を促進する。

一人ひとりの可能性を広げる

自分らしさと強みを、最大限に伸ばし、進化させ、確立できるように支援する。

外部からの学習

自社での学びに加えて、会社の外からも学ぶ機会を充実させる。

相互成長の輪

互いに切磋琢磨する相互成長の輪を広げていく。

3) 社員に大切にしてほしいこと

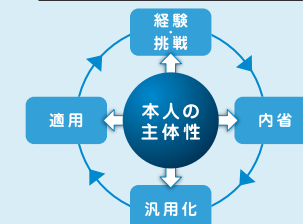
- ① 主体的な学び・挑戦・振り返りを通して役割を遂行し、
その中で自身の強みを確立しながらキャリアを切り開く。
- ② 得られた経験知を周囲へ積極的に共有・展開し、共に育ち合うことで、
成長の連鎖を広げていく。

4) 人材育成の基本モデル

一人ひとりの成長

能力開発 キャリア開発

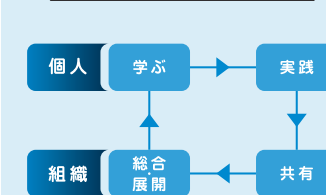
個の経験学習サイクル



組織的な成長

相互成長

組織の経験学習サイクル



Contents

01 小林製薬とは

Chapter 1.

トップメッセージ

Chapter 2.

小林製薬の価値創造

Chapter 3.

「2035年ビジョン」達成に向けたアクション

Chapter 4.

改革による変化の兆し

補償対応の進捗

Chapter 5.

小林製薬のサステナビリティ

52 環境

57 社会

57 ステークホルダーとのつながり

62 健康経営への取り組み

64 ガバナンス

64 役員一覧

66 スキルマトリクス

67 コーポレート・ガバナンス

71 知的財産管理・コンプライアンス

Chapter 6.

データセクション

人事評価制度の刷新

紅麹事案を受け、当社は再発防止と品質保証体制の強化に向け、人事評価制度の刷新に取り組んでおります。

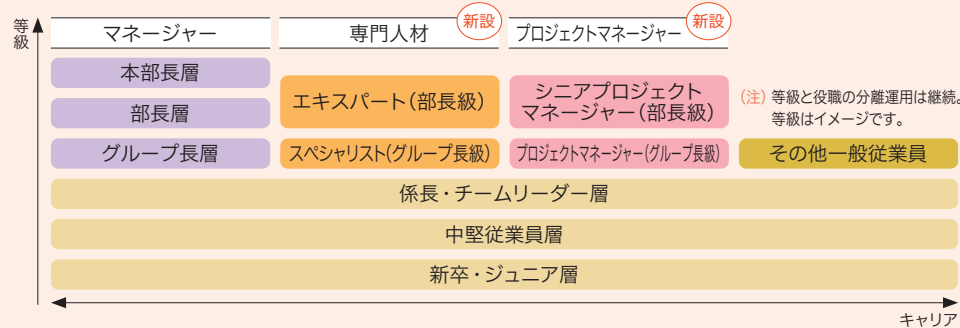
これまでは、評価体系が業績・コスト指標を重視しており、品質改善や予防活動への動機づけが不十分であった結果、品質管理業務の優先順位が相対的に低下する傾向にありました。そこで、品質・安全に貢献する活動を評価対象とすることを軸とした人事評価制度への改定を目指し、2025年度の目標管理から、再発防止策に則った活動を目標に盛り込むことを、全従業員に対して通知しました。

さらに、同様の事態を二度と起こさないための仕組みとして、再発防止策に紐づく新たな人事評価制度への刷新を行いました。本制度改定における大きな柱は以下の2点です。

1. 専門性の強化

専門人材の役割を明確に定義してそれに適した役職を新設するとともに、等級評価の項目にも新たに「専門性」を追加し、専門性の向上と専門人材の育成を図ります。

新設した役職：専門人材・プロジェクトマネージャー



2. ありたい風土の実現に向けた行動評価

組織風土の変革を確実なものにするため、新たな「行動規範」の体現度を評価項目に組み込み、健全なありたい風土醸成に資する一人ひとりの行動を適正に評価する仕組みとしています。

これらに基づく評価指標の改定や報酬設計を終え、2026年度より新たな人事評価制度の運用を開始しています。

今後は、当社のビジョンおよび中期経営計画の達成に向け、注力領域を明確化した人材戦略を策定いたします。AI等のテクノロジー活用による効率化を図りつつ、人的資本に戦略的に投資していくことで、企業価値の最大化を目指していきます。また、当社の人的資本に関する考え方や活動、人事戦略を体系的に示した「人的資本レポート」についても、2023年の初版からの初めての更新として、2026年度中の開示を目指し検討を進めております。

2025年「声サーベイ」結果と組織の現在地

当社は、従業員の声を経営の重要指標と位置づけ、2024年より従来の「従業員意識調査」と「コンプライアンス意識調査」を統合した「声サーベイ (KObayashi Engagement Survey)」を実施しています。

2025年の結果は、前年比でエンゲージメント(「誇り」「継続意欲」「推奨意向」「将来性」等)のスコアに改善が見られたものの、紅麹事案前の水準には至っておらず、向上への道半ばであると認識しています。また、「経営への信頼」も改善傾向にあるものの、依然としてネガティブな回答が上回っており、会社に対する不安を完全には払拭できていない現状が浮き彫りとなりました。

また同年より、数値の単純比較に加え組織状態を可視化するための因子分析・構造分析を導入しました。その結果、エンゲージメント向上には単一の課題解決では不十分であり、複雑な要因が絡み合っていることが判明しました。特に「協調的な組織風土」の醸成と、その基盤となる「組織への信頼・共感」を並行して高めることが最優先課題であると特定しました。

この結果を受け、経営層によるワークショップを開催しました。エンゲージメントの向上には、経営層と従業員の「縦のつながり」だけでなく、部門を超えた「横のつながり」の活性化が不可欠であることを再確認したうえで、硬直化した議論を打破し、多角的な視点や迅速な合意形成を引き出すための戦略的手法として、経営会議として初めて「ゲーミフィケーション」の手法を導入しました。



ゲーミフィケーションの手法を導入した経営会議

Contents

01 小林製薬とは

Chapter 1.

トップメッセージ

Chapter 2.

小林製薬の価値創造

Chapter 3.

「2035年ビジョン」達成に向けたアクション

Chapter 4.

改革による変化の兆し

補償対応の進捗

Chapter 5.

小林製薬のサステナビリティ

52 環境

57 社会

57 ステークホルダーとのつながり

62 健康経営への取り組み

64 ガバナンス

64 役員一覧

66 スキルマトリクス

67 コーポレート・ガバナンス

71 知的財産管理・コンプライアンス

Chapter 6.

データセクション

多角的な視点から議論を深めた結果、他部門間での対話の場をはじめとする7つの具体的なコミュニケーション施策が決定しました。本年は、これらの施策を速やかに実行に移してまいります。

従業員意識変容

紅麹事案の発生以降、当社では従業員アンケートを定期的を実施し、現場の声を経営に反映する体制を強化しています。2024年8月の社長交代の 때가最も悪く、その時と比較して、2025年8月には「会社の将来に対する不安」や「会社からの情報発信が少ない」に関する項目で大幅な改善が認められました。

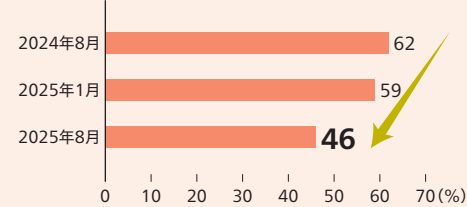
一方で、「現場の声が経営に届いているか不透明である」といった課題が顕在化しています。これは情報発信の迅速化により経営判断が可視化された結果、自身の意見の反映プロセスや現場の実態把握に対する期待がより高まった一段階上の課題であると分析しています。

この期待に応えるべく、経営層は従業員から寄せられたほぼすべての意見・質問（約320件）に対して、自ら目を通し、真摯に回答・フィードバックを行う異例の取り組みを実施しました。単なる「集計」にとどまらず、経営層が個々の声に直接返信し、現場の葛藤や提案を血の通った言葉で受け止めることで、「声が届いている」という実感を組織の隅々にまで浸透させることを狙いとしています。

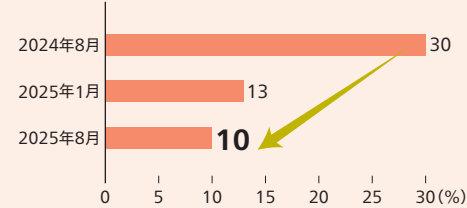
こうした「双方向の徹底した対話」を通じて、経営層と従業員が互いの視点を共有し、共に未来を創るパートナーとしての信頼関係を再構築していきます。そして、より強固で一体感のある組織へと進化させてまいります。

従業員意識調査結果

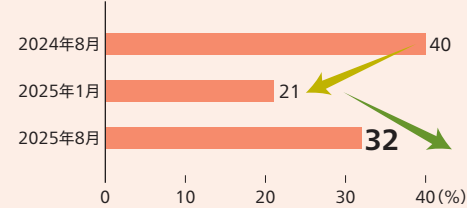
<会社の将来に対する不安(スコア)>



<会社からの情報発信が少ない(スコア)>



<現場の声が伝わっているのかわからない、不安(スコア)>



インターナルコミュニケーショングループ(ICG)の新たな挑戦

当社は2025年1月に、当時の広報部内に「インターナルコミュニケーショングループ(ICG)」を新設しました。そして、経営層への信頼回復と協調的な組織風土への変革を加速するため、2026年1月に広報・総務本部長直下の独立組織として再編しました。これは、社内コミュニケーションを単なる情報伝達手段ではなく、「持続的な成長を支える経営基盤(インフラ)」と再定義したことによる戦略的配置です。

「声サーベイ」等の分析で浮き彫りとなった組織課題に対し、ICGが主導となり、エンゲージメント向上に向けた施策を重層的に展開しています。主な取り組みは下記の通りです。

- 経営層と従業員の信頼構築：経営層によるライブ配信や対話機会の創出など
- 従業員同士の相互理解：部門をまたいだ対話や感謝を伝え合う機会の創出など
- 外部知見の注入：他社の弁者による講演会、他社訪問記事(社内報)など
- 愛社精神と一体感醸成：創業精神を語るミュージアムの進化、家族イベントなど
- この先も紅麹事案を会社として風化させないための取り組み

今後も、ICGは速やかで透明性の高い情報発信はもちろん、それにとどまることなく、経営と現場を双方向でつなぐ「組織の潤滑油」としての役割を徹底してまいります。

具体的には、従業員一人ひとりが抱く感情や現場の切実な状況を、バイアスのない「生の声」として経営層へ正しくフィードバックし、同時に、複雑化する経営環境下における戦略や想いを、全従業員が自身の業務に結びつけて理解できるよう、迅速かつ平易な言葉で浸透させていく「翻訳者」としての機能も強化してまいります。

こうした経営層と従業員の双方向のコミュニケーションを通じて、従業員が「自らの声が経営に届く」という実感を持てる環境を整えます。その結果、すべての従業員が誇りと働きがいを持ち、自律的に挑戦し続けられるエンゲージメントの高い組織の構築を目指します。

Contents

01 小林製薬とは

Chapter 1.

トップメッセージ

Chapter 2.

小林製薬の価値創造

Chapter 3.

「2035年ビジョン」達成に向けたアクション

Chapter 4.

改革による変化の兆し

補償対応の進捗

Chapter 5.

小林製薬のサステナビリティ

52 環境

57 社会

57 ステークホルダーとのつながり

62 健康経営への取り組み

64 ガバナンス

64 役員一覧

66 スキルマトリクス

67 コーポレート・ガバナンス

71 知的財産管理・コンプライアンス

Chapter 6.

データセクション

人権尊重

基本的な考え方

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。

WE SUPPORT



社外向け相談窓口の運用

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月に設置しています。なお、2025年度は人権に関するお問い合わせが9件寄せられています。現時点で、当社の事業運営に重大な影響を及ぼす人権侵害事案は確認されておりません。

	2024年度	2025年度
人権に関するお問い合わせ	4	9

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

方針

小林製薬グループでは、社会的責任に配慮した調達を推進するため、「CSR調達方針」を制定し、本方針に基づいた調達活動を実施しております。また、2024年には、お取引先様を持続可能な社会実現を目指し協働するパートナーと考え、すべてのお取引先様に遵守していただきたい指針として、「サプライヤーサステナビリティ行動規範」を制定しました。

小林製薬グループでは、これらの方針や行動規範に基づいた調達活動を実践し、持続可能な社会の実現に貢献することで、人と社会に素晴らしい「快」を提供します。

従業員教育

購買部門所属従業員の基礎教育に「CSR調達」を組み込み、計画的かつ継続的な教育を行い、組織的なCSR調達への理解深耕を進めております。



Contents

01 小林製薬とは

Chapter 1.

トップメッセージ

Chapter 2.

小林製薬の価値創造

Chapter 3.

「2035年ビジョン」達成に向けたアクション

Chapter 4.

改革による変化の兆し

補償対応の進捗

Chapter 5.

小林製薬のサステナビリティ

52 環境

57 社会

57 ステークホルダーとのつながり

62 健康経営への取り組み

64 ガバナンス

64 役員一覧

66 スキルマトリクス

67 コーポレート・ガバナンス

71 知的財産管理・コンプライアンス

Chapter 6.

データセクション

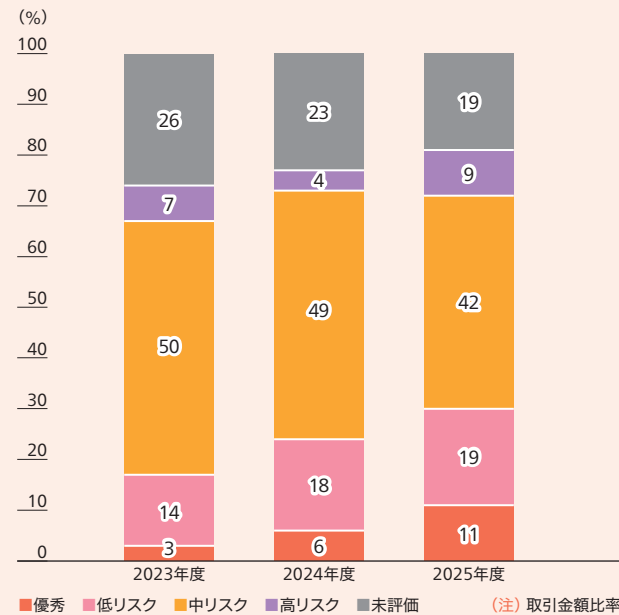
Social — 社会 —

サプライチェーンのモニタリング

当社グループでは、世界的なサステナビリティ評価機関であるEcoVadisおよび当社独自の質問票等を用いて、国内主要お取引先様のモニタリングを実施しています。2025年度は国内仕入金額のおよそ80%のお取引先様に本活動にご協力いただきました。

モニタリング結果から改善が必要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が、本活動において、現状では重篤な社会課題は発見されておられません。

リスク評価結果の年次推移



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、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、環境や社会の課題解決に向けた活動へのご理解のお願い、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。

CSV活動

https://www.kobayashi.co.jp/contribution/customer/social_problem.html

社会貢献活動

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

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®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。

「健康経営®」は、NPO法人健康経営研究会の登録商標です。

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、従業員一人ひとりのアイデアから生まれています。その従業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2026」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2026」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2年連続で認定されました。



小林製薬



愛媛小林製薬・小林製薬物流

Contents

01 小林製薬とは

Chapter 1.

トップメッセージ

Chapter 2.

小林製薬の価値創造

Chapter 3.

「2035年ビジョン」達成に向けたアクション

Chapter 4.

改革による変化の兆し

補償対応の進捗

Chapter 5.

小林製薬のサステナビリティ

52 環境

57 社会

57 ステークホルダーとのつながり

62 健康経営への取り組み

64 ガバナンス

64 役員一覧

66 スキルマトリクス

67 コーポレート・ガバナンス

71 知的財産管理・コンプライアンス

Chapter 6.

データセクション

健康経営で解決したい目標

当社は、従業員の“あったらいいな”や“これがないと困る”のアイデア創造のために、全員が心身ともに健康でイキイキ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、心身ともに健康でイキイキ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、これを小林製薬健康サイクルと名付けています。

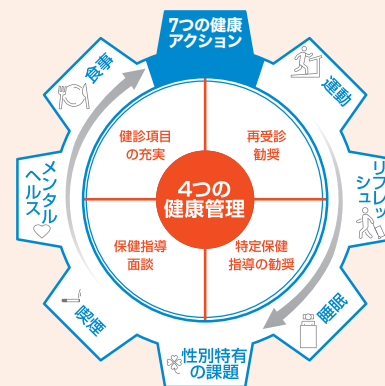
4つの健康管理

人間ドック・脳ドックは受診率100%を継続しています。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(2025年度再検査受診率98.3%・保健指導面談率100%)、フォロー体制を整備しています。

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かることが難しい病気の早期発見や予防を目的に、人間ドックや脳ドックに加え、2024年度から新たに追加された肺CT検査^{※1}や骨密度検査^{※2}も全額会社負担で受診でき、制度を拡充しています。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・管理栄養士などの専門職が、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、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)		
	2023年度	2024年度	2025年度
定期健康診断(人間ドック含む)受診率	100%	100%	100%
再検査受診率	87.1%	90.6%	98.3%
保健指導面談実施率	100%	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(リフレッシュ)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「スポーツエルカンパニー2026」に前年に続き3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 —



Contents

01 小林製薬とは

Chapter 1.

トップメッセージ

Chapter 2.

小林製薬の価値創造

Chapter 3.

「2035年ビジョン」達成に向けたアクション

Chapter 4.

改革による変化の兆し

補償対応の進捗

Chapter 5.

小林製薬のサステナビリティ

52 環境

57 社会

57 ステークホルダーとのつながり

62 健康経営への取り組み

64 ガバナンス

64 役員一覧

66 スキルマトリクス

67 コーポレート・ガバナンス


71 知的財産管理・コンプライアンス


Chapter 6.

データセクション


役員一覧 (2026年3月27日現在)


取締役


取締役会長	大田 嘉仁	
取締役会への出席状況	100%(12回/12回)	
保有する自社株式	1,116株	
特別な利害関係の有無	なし	
経歴	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)	


社外取締役	高橋 昭夫	
取締役会への出席状況	100%(12回/12回)	
保有する自社株式	123株	
特別な利害関係の有無	なし	
経歴	1978年 4月 大和証券株式会社入社 2009年 4月 大和証券エスエムピーシー株式会社(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 執行役員社長 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 2019年 6月 鈴茂精工株式会社 社外取締役(現任) 2019年 12月 株式会社MTG 社外取締役 2025年 3月 当社 社外取締役(現任)	

代表取締役社長	豊田 賀一	
取締役会への出席状況	100%(12回/12回)	
保有する自社株式	4,046株	
特別な利害関係の有無	なし	
経歴	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 国際事業本部 本部長 2025年 3月 代表取締役社長(現任)	

社外取締役	楠本 美砂	
取締役会への出席状況	100%(12回/12回)	
保有する自社株式	—	
特別な利害関係の有無	なし	
経歴	1994年 4月 P&G ファー・イースト・イング(現P&G ジャパン 合同会社)入社 1997年 10月 同社「SK-II」シニアアシスタントブ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 グロービス・マネジメント・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)	

取締役 常務執行役員 研究開発本部本部長	松嶋 雄司	
取締役会への出席状況	100%(12回/12回)	
保有する自社株式	252株	
特別な利害関係の有無	なし	
経歴	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 執行役員 研究開発本部 本部長 2025年 3月 取締役 常務執行役員 研究開発本部 本部長(現任)	

社外取締役	門川 俊明	
取締役会への出席状況	100%(12回/12回)	
保有する自社株式	—	
特別な利害関係の有無	なし	
経歴	1996年 3月 慶應義塾大学 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 慶應義塾大学 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 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 一般社団法人日本腎臓学会 理事 2021年 10月 慶應義塾大学 医学部 副学部長(現任) 2024年 7月 一般社団法人日本医学教育学会 理事(現任) 2025年 3月 当社 社外取締役(現任)	

取締役 補償担当 執行役員 補償対応本部本部長	小林 章浩	
取締役会への出席状況	100%(18回/18回)	
保有する自社株式	9,264,704株	
特別な利害関係の有無	なし	
経歴	1998年 3月 当社入社 2001年 6月 執行役員 製造カンパニープレジデント 2004年 6月 取締役 国際営業カンパニープレジデント 兼 マーケティング室長 2007年 6月 常務取締役 2009年 3月 専務取締役 製品事業統括本部 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 執行役員 2026年 1月 取締役 補償担当 執行役員 補償対応本部 本部長(現任)	

(注1) 取締役会への出席状況は、2025年度の出席回数です。

(注2) 取締役会の開催回数は、2025年度に開催された取締役会の回数です。なお、大田嘉仁、豊田賀一、松嶋雄司、高橋昭夫、楠本美砂、門川俊明の取締役会出席状況につきましては、2025年3月28日就任以降に開催された取締役会を対象としています。

(注3) 保有する自社株式数は、2025年12月31日時点の保有数です。

(注4) 当社は執行役員制度を導入しており、豊田賀一は執行役員を、松嶋雄司は常務執行役員を、小林章浩は執行役員をそれぞれ兼務しています。



Governance — ガバナンス —

Contents

01 小林製薬とは

Chapter 1.

トップメッセージ

Chapter 2.

小林製薬の価値創造

Chapter 3.

「2035年ビジョン」達成に向けたアクション

Chapter 4.

改革による変化の兆し

補償対応の進捗

Chapter 5.

小林製薬のサステナビリティ

52 環境

57 社会

57 ステークホルダーとのつながり

62 健康経営への取り組み

64 ガバナンス

64 役員一覧

66 スキルマトリクス

67 コーポレート・ガバナンス

71 知的財産管理・コンプライアンス

Chapter 6.

データセクション

取締役監査等委員

社外取締役
監査等委員

毛利 正人



新任

取締役会への出席状況 100%(12回/12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・グローバルリスク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
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
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
2025年 6月 学校法人フェリス女学院 監事(現任)
2025年 9月 公立大学法人国際教養大学 グローバル・ビジネス領域 客員教授(現任)
2026年 3月 当社 社外取締役 監査等委員(現任)

社外取締役
監査等委員

片江 善郎



新任

取締役会への出席状況 94%(17回/18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 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 管理 危機管理担当
2018年 4月 同社 常務執行役員
2022年 3月 当社 社外取締役
2026年 3月 当社 社外取締役 監査等委員(現任)

社外取締役
監査等委員

松本 真輔



新任

取締役会への出席状況 100%(12回/12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 弁護士(現任)
2005年12月 東京弁護士会登録
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
2025年11月 ジャパン・ホテル・リート投資法人 監督役員(現任)
2026年 3月 当社 社外取締役 監査等委員(現任)

(注) 取締役会の開催回数は、2025年度に開催された取締役会の回数です。なお、毛利正人、片江善郎および松本真輔の取締役会出席状況につきましては、2025年3月28日就任以降に開催された取締役会を対象としています。

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
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
コーポレート戦略本部
本部長

佐藤 圭



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



執行役員
監査部
部長

川西 貴



新任

Governance — ガバナンス —

スキルマトリクス

取締役/役位	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	研究開発	医療・医薬
大田 嘉仁 取締役	●	●	●	●						
豊田 賀一 取締役	●	●	●		●					
松嶋 雄司 取締役			●						●	●
小林 章浩 取締役	●	●	●	●	●			●		
高橋 昭夫 社外取締役	●		●			●				
楠本 美砂 社外取締役		●	●		●			●		
門川 俊明 社外取締役			●						●	●
毛利 正人 社外取締役(監査等委員)		●	●	●		●	●	●		
片江 善郎 社外取締役(監査等委員)		●	●	●			●			
松本 真輔 社外取締役(監査等委員)			●	●			●			

(注) 上記一覧は、当社の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。



Contents

01 小林製薬とは

Chapter 1.

トップメッセージ

Chapter 2.

小林製薬の価値創造

Chapter 3.

「2035年ビジョン」達成に向けたアクション

Chapter 4.

改革による変化の兆し

補償対応の進捗

Chapter 5.

小林製薬のサステナビリティ

52 環境

57 社会

57 ステークホルダーとのつながり

62 健康経営への取り組み

64 ガバナンス

64 役員一覧

66 スキルマトリクス

67 コーポレート・ガバナンス

71 知的財産管理・コンプライアンス

Chapter 6.

データセクション



Contents

01 小林製薬とは

Chapter 1.

トップメッセージ

Chapter 2.

小林製薬の価値創造

Chapter 3.

「2035年ビジョン」達成に向けたアクション

Chapter 4.

改革による変化の兆し

補償対応の進捗

Chapter 5.

小林製薬のサステナビリティ

52 環境

57 社会

57 ステークホルダーとのつながり

62 健康経営への取り組み

64 ガバナンス

64 役員一覧

66 スキルマトリクス

67 コーポレート・ガバナンス

71 知的財産管理・コンプライアンス

Chapter 6.

データセクション

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、2026年2月18日開催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。

1. 基本方針

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

2. 報酬制度の構成

業務執行を担う取締役の報酬は、固定報酬である「基本報酬」ならびに業績連動報酬である「短期インセンティブ報酬 (STI)」および「長期インセンティブ報酬 (LTI)」により構成され、基本報酬を監督部分と執行部分に切り分けて考えます。また、社外取締役および監査等委員である取締役については、その役割に鑑み、固定報酬である「基本報酬」のみを支給します。

加えて、代表権を持つ取締役には「代表権手当」、取締役会議長には「議長手当」、任意の委員会の委員長には「委員長手当」をそれぞれ支給します。

3. 基本報酬の算定方法の決定に関する方針

監督部分は役位や監督経験に応じて支給します。

執行部分は各取締役の役割や職責に応じた基準額に対し、前年度の全社業績評価および個人別の定性評価によって昇給率マトリクス表から抽出した昇給率を乗じて算出します。全

社業績評価に用いる指標は、売上高、営業利益、ROA、ROE、営業キャッシュ・フローとします(以下同じです)。

4. 業績連動報酬に係る業績指標の内容、および業績連動報酬の算定方法の決定に関する方針

STIの算定方法は、基本報酬と連動した基準額に対し、前年度の全社業績評価および個人別の定性評価によって支給率マトリクス表から抽出した支給率を乗じて算出します。LTIの算定方法は、基本報酬と連動した基準額を、中期経営計画開始年度の直前の12月の各日の東京証券取引所における当社普通株式の終値の平均額で除してLTIポイントを算出します。3年間の累計LTIポイントに対し、中期経営計画終了年度の12月の各日の東京証券取引所における当社普通株式の終値の平均額と、3年間の全社業績評価および中計KGI評価によって支給率マトリクス表から抽出した支給率を乗じて算出します。

5. 基本報酬、業績連動報酬の割合の決定に関する方針

標準的な評価の場合の報酬構成比率が「基本報酬：STI：LTI=50：35：15」となるような設計とします。また、報酬水準については、外部専門機関による役員報酬サーベイの結果における、当社と同程度の事業規模や関連する業種・業態に属する企業をベンチマークとします。

6. 取締役に対し報酬等を与える時期または条件の決定に関する方針

前年度業績に基づき決定した当年度の基本報酬およびSTI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。LTIは、3年に一度、中期経営計画終了直後の株主総会後(4月)に金銭で支給します。

7. 個人別の報酬内容の決定方法

取締役(監査等委員である取締役を除く。)の報酬の透明性と公正性を確保するため、独立社外取締役が委員長を務め、構成員の過半数を独立社外取締役とする任意の報酬諮問委員会を設置しています。取締役会は、個人別の報酬額の決定を報酬諮問委員会に委任します。報酬諮問委員会は、社長が行う個人別の定性評価(目標管理面談等)の結果や客観的な業績データに基づき、個人別の報酬額について審議・決定を行います。なお、会長および社長については、特定の管掌本部を持たないことから全社業績評価のみを適用し、定性評価(目標管理)は行いません。



Contents

01 小林製薬とは

Chapter 1.

トップメッセージ

Chapter 2.

小林製薬の価値創造

Chapter 3.

「2035年ビジョン」達成に向けたアクション

Chapter 4.

改革による変化の兆し

補償対応の進捗

Chapter 5.

小林製薬のサステナビリティ

52 環境

57 社会

57 ステークホルダーとのつながり

62 健康経営への取り組み

64 ガバナンス

64 役員一覧

66 スキルマトリクス

67 コーポレート・ガバナンス

71 知的財産管理・コンプライアンス

Chapter 6.

データセクション

Governance — ガバナンス —

取締役会の実効性評価

当社は、取締役会の機能向上を図るため、定期的に取締役会の実効性について分析・評価を行っております。2025年度においては、客観性を確保し、ガバナンス改革を加速させるため、第三者機関(株式会社ボードアドバイザーズ)による評価を実施しました。その評価プロセスおよび結果の概要は以下の通りです。

1. 評価のプロセスと手法

2025年10月から12月にかけて、すべての取締役(10名)および監査役(4名)を対象に、以下の手法を用いて実施しました。

- **アンケート調査**：取締役会の構成、運営、討議内容、モニタリング機能等に関する設問(記名式)
- **個別インタビュー**：アンケート回答の深掘りおよび定性的な課題の聴取
- **資料閲覧**：取締役会議事録等の閲覧による運営状況の確認

2. 全体評価の総括

第三者機関による評価の結果、当社の取締役会は、2024年3月に発覚した紅麴問題に起因するガバナンス危機への対応下において、現体制による「コーポレート・ガバナンスの抜本的改革」に向けた意志と仕組みの確立を目指しており、その実効性は概ね確保されていると評価されました。特に、以下の3点が当社の取締役会の実効性を支える強みとして確認されました。

- ① **多様な社外取締役による強いコミットメント**：企業価値の回復・向上に向け、各取締役が専門性にに基づき主体的に議論に参加していること。
- ② **重要情報の適時適切な共有**：ネガティブな内容を含め、重要情報が執行側から取締役会へ積極的に報告されていること。
- ③ **議長と事務局による真摯な運営**：議題数が多い中でも、議長の適切なタイムマネジメントと事務局による支援が機能していること。

3. 認識された課題

モニタリングボードへの移行およびさらなるガバナンス機能の強化に向けて、以下の課題が認識されました。

- 執行への権限委譲と戦略的議案への集中
- 取締役会運営のさらなる充実(重要な論点を深掘りする進行、資料における論点の明確化など)
- 次世代経営陣育成のモニタリング強化

4. 今後の対応方針

今回の評価結果を踏まえ、当社取締役会は以下の取り組みを進めてまいります。

- ① **戦略的議論の充実と権限委譲の推進**：取締役会で議論すべきテーマ(中長期戦略、人的資本、資本戦略等)を明確化します。同時に、付議基準を見直し、執行側への権限委譲を進めることで、監督機能の強化を図ります。
- ② **取締役会運営の改善**：重要な論点について議論を尽くせるよう、議長、社長、事務局の事前連携を強化します。
- ③ **人事指名ガバナンスの強化**：社長後継者を含む、次世代経営陣育成のサクセッションプランをモニタリングするとともに、次世代経営陣育成の議論を加速させます。

当社は、本評価結果を真摯に受け止め、継続的な改善を図ることで、ステークホルダーの皆様からの信頼回復と持続的な企業価値向上に努めてまいります。

Contents

01 小林製薬とは

Chapter 1.

トップメッセージ

Chapter 2.

小林製薬の価値創造

Chapter 3.

「2035年ビジョン」達成に向けたアクション

Chapter 4.

改革による変化の兆し

補償対応の進捗

Chapter 5.

小林製薬のサステナビリティ

52 環境

57 社会

57 ステークホルダーとのつながり

62 健康経営への取り組み

64 ガバナンス

64 役員一覧

66 スキルマトリクス

67 コーポレート・ガバナンス

71 知的財産管理・コンプライアンス

Chapter 6.

データセクション

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、企業価値向上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、広報・総務担当役員、財務担当役員、IR部門、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、企業価値向上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(2025年度)

定時株主総会(2026年3月開催)		個人投資家との対話	
出席者	112人	開催回数	0回
議決権行使率	86.98%	参加者	0人

機関投資家・アナリストとの面談	
面談回数	261件

リスク管理体制

1. 全社的リスク管理体制(平時の管理)

当社は、「品質・安全ファースト」を経営の最優先課題として掲げ、全社的な視点でリスクを把握・管理する体制を構築しています。

平時のリスク管理の核となるのは、2025年2月に新設した「リスク・コンプライアンス専門委員会」であり、従来のリスク管理委員会よりも開催頻度を高め、各部門から上がってくるリスク情報を集約しています。ここでは、リスクの特定と評価を行うとともに、対応の優先順位を検討し、具体的な対策案の立案とその実行状況を厳格に監督しています。

同委員会での検討結果は、必要に応じて執行役員を中心とした経営会議に上程および取締役会への報告を行います。これにより、経営陣が常に最新のリスク状況を把握し、迅速な経営判断を下せるガバナンス体制を維持しています。

このような体制のもと、当社が認識している主要なリスクは以下の通りです。

主要なリスク項目

- (1)製品安全性のリスク (2)法的規制等のリスク (3)レピュテーションに関するリスク
 (4)人的資本確保・活用のリスク (5)従業員の労働安全衛生に関するリスク
 (6)役員および従業員のコンプライアンス意識に関するリスク (7)事業環境のリスク
 (8)積極的に新製品を投入するビジネスモデルのリスク
 (9)天候不順、気候変動による需要変動のリスク
 (10)海外事業に関する財務上のリスク (11)設備投資のリスク
 (12)事業買収・提携のリスク (13)原材料や製品の調達に関するリスク
 (14)自然災害、人為的災害によるリスク (15)情報セキュリティ関連のリスク
 (16)知的財産、及び訴訟関連のリスク

詳細な事業等のリスク、およびその対応策の実施状況につきましては、当社ホームページをご参照ください。

→ [主要なリスク項目](https://www.kobayashi.co.jp/contribution/governance/risk.html)
<https://www.kobayashi.co.jp/contribution/governance/risk.html>

Contents

01 小林製薬とは

Chapter 1.
トップメッセージChapter 2.
小林製薬の価値創造Chapter 3.
「2035年ビジョン」達成に向けたアクションChapter 4.
改革による変化の兆し

補償対応の進捗

Chapter 5.
小林製薬のサステナビリティ52 環境
57 社会
57 ステークホルダーとのつながり
62 健康経営への取り組み
64 ガバナンス
64 役員一覧
66 スキルマトリクス
67 コーポレート・ガバナンス
71 知的財産管理・コンプライアンスChapter 6.
データセクション

2. 危機管理および情報エスカレーション体制(有事の対応)

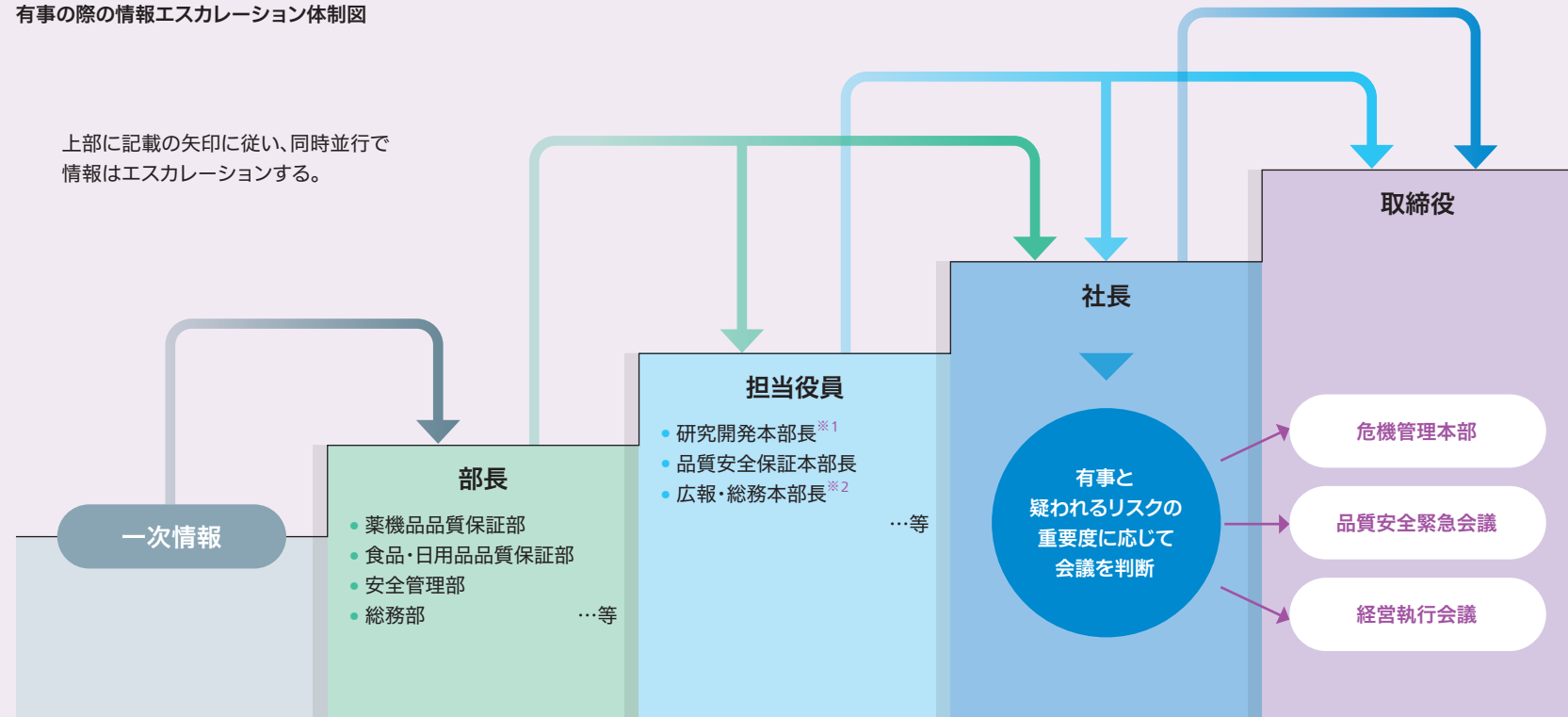
当社は、不測の事態が発生した際、被害の拡大を最小限に食い止め、消費者の安全を最優先に確保するための「有事の対応体制」を強化し、2025年3月より規程に基づいた運用を徹底しています。

製品の品質や安全性に疑義が生じた場合、代表取締役社長を議長とする「品質安全緊急会議」を即座に招集します。さらに、消費者の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、全社横断的な「危機管理本部」を速やかに立ち上げ、トップダウンによる迅速かつ実効的な対応を実施します。

また、情報の停滞を防ぎ、透明性の高いガバナンスを実現するため、取締役会へのリスク情報エスカレーション体制を見直しました。エスカレーションの判断を社長のみに委ねるのではなく、研究開発本部、品質安全保証本部、広報・総務本部といった各専門部門のトップ(担当役員)に対しても、取締役会へ直接エスカレーションする権限と責任を付与しています。

これにより、「重要リスク」として確定する前の初期情報の段階であっても、専門的な知見および多角的な視点に基づき、取締役会へ迅速・適切に情報が共有される仕組みを構築しています。

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。



Contents

01 小林製薬とは

Chapter 1.

トップメッセージ

Chapter 2.

小林製薬の価値創造

Chapter 3.

「2035年ビジョン」達成に向けたアクション

Chapter 4.

改革による変化の兆し

補償対応の進捗

Chapter 5.

小林製薬のサステナビリティ

52 環境

57 社会

57 ステークホルダーとのつながり

62 健康経営への取り組み

64 ガバナンス

64 役員一覧

66 スキルマトリクス

67 コーポレート・ガバナンス

71 知的財産管理・コンプライアンス

Chapter 6.

データセクション

知的財産管理・コンプライアンス

知的財産管理

1. 基本方針

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スローガンのもと、世の中にない新製品を創出し、市場へと送り出しています。これら新製品が持つさまざまなアイデンティティを重要な無形資産と捉え、その価値を最大限に引き出す知的財産戦略を展開し、競争力の強化と企業価値の向上に努めています。

2. 知的財産戦略

当社は、世の中にない新製品を生み出す「あったらいいな」開発」の各段階において、以下のような活動に取り組んでいます。

- **新市場へファーストイン**：開発初期から事業部門と知的財産部門が密接に連携し、新しい市場の未来予測、それに基づく知的財産戦略の敷設、開発された新製品の知的財産権による保護を実践しています。
- **わかりやすさのマーケティング**：製品の特性をわかりやすく伝えるネーミング・パッケージ・広告にこだわり、それらを意匠権、商標権等を組み合わせる戦略を実践しています。
- **定着・ロングセラー化**：トップシェアを獲得・維持し続けるためにリニューアルを行っており、その際新たに創出された成果を特許権をはじめとした知的財産権により保護することで、市場への定着とロングセラー化を支援しています。
- **海外展開**：「あったらいいな」開発」で生み出された製品の海外でのポテンシャルを予測し、各国で競争優位性を確保できるグローバルな知的財産権網を構築しています。

3. ガバナンス

知的財産部門の担当者を製品カテゴリー・国や地域ごとに配置しています。一つひとつの開発案件に対して第三者の知的財産権を侵害することはないかを確認し、その権利を尊重するよう努めています。また、小林製薬のブランドを信頼して購入してくださるお客様の安全と信用を守るために、グローバルで模倣品や知的財産権の侵害品の排除に取り組んでいます。

4. 組織・基盤

知的財産部門は、事業部門から独立したコーポレート戦略本部に属しており、独立性と客観性を確保し、全社的な視点から各本部の活動を監査・支援しています。また、部門間の壁を越えた連携により、グループ全体の持続的な価値創造を支えています。これらの活動を支えるのは人材であると考え、計画的な育成や投資を行っています。これらの取り組みが認められ、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・総務本部長を委員長、コーポレート戦略本部長を副委員長とし、コーポレート部門の部門長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

また、当社では、内部統制活動の抜け漏れがないか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。

Contents

01 小林製薬とは

Chapter 1.

トップメッセージ

Chapter 2.

小林製薬の価値創造

Chapter 3.

「2035年ビジョン」達成に向けたアクション

Chapter 4.

改革による変化の兆し

補償対応の進捗

Chapter 5.

小林製薬のサステナビリティ

52 環境

57 社会

57 ステークホルダーとのつながり

62 健康経営への取り組み

64 ガバナンス

64 役員一覧

66 スキルマトリクス

67 コーポレート・ガバナンス

71 知的財産管理・コンプライアンス

Chapter 6.

データセクション

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・職能別の研修のほか、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。

eラーニング 2025年度実施テーマ

- 1月：企業行動憲章
- 2月：個人情報保護
- 3月：ハラスメント
- 4月：情報セキュリティ対策
- 5月：薬機法
- 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：メールのセキュリティ対策
- 8月：健康経営
- 9月：景品表示法
- 10月：インサイダー取引防止
- 11月：マルウェア感染対策
- 12月：取引先との適正な取引およびパートナーシップ

15分研修 2025年度実施テーマ

- 1月：マイクロアグレッション
- 2月：コンプライアンスとは
- 3月：労働安全衛生と健康にかかわる「睡眠」
- 4月：カビ型不正を防止するために
- 5月：個人情報の外部委託における注意点
- 6月：ハラスメント
- 7月：公務員との適切な付き合い
- 8月：従業員相談室（内部通報制度）
- 9月：自宅にいる時の大地震への備え
- 10月：私たちのインテグリティとは
- 11月：ビジネスと人権
- 12月：「区別」と「差別」

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、契約社員、派遣社員、パート・アルバイト、退職者、取引先の従業員等からの通報・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。

2025年に受け付けた74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3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）

	2021年	2022年	2023年	2024年	2025年
通報・相談件数	39件	55件	91件	80件	74件

Contents

01 小林製薬とは

Chapter 1.

トップメッセージ

Chapter 2.

小林製薬の価値創造

Chapter 3.

「2035年ビジョン」達成に向けたアクション

Chapter 4.

改革による変化の兆し

補償対応の進捗

Chapter 5.

小林製薬のサステナビリティ

Chapter 6.

データセクション

73 11カ年サマリー

74 沿革

75 会社概要・投資家情報

76 編集方針と情報開示体系

11カ年サマリー

会計年度	旧基準					新基準 ^{※7}						
	2016.3	2016.12 ^{※6}	2017.12	2018.12	2019.12	2019.12	2020.12	2021.12	2022.12	2023.12	2024.12	2025.12
単位:百万円												
売上高	137,211	120,051	156,761	167,479	168,052	158,340	150,514	155,252	166,258	173,455	165,600	165,742
売上総利益	79,693	71,412	95,522	103,119	103,346	90,975	85,265	88,773	92,331	96,375	87,603	84,711
営業利益	18,260	17,409	22,925	26,289	26,355	25,658	25,943	26,065	26,669	25,780	24,860	14,923
経常利益	17,949	19,499	24,191	27,374	27,851	27,851	27,726	28,015	28,281	27,330	26,861	16,995
親会社株主に帰属する当期純利益	13,466	14,321	15,863	18,023	19,139	19,139	19,205	19,715	20,022	20,338	10,067	3,656
営業活動によるキャッシュ・フロー	14,329	16,097	22,350	20,007	20,089	20,089	23,986	22,419	31,914	18,360	11,246	25,590
フリー・キャッシュ・フロー ^{※1}	3,396	15,577	29,390	11,944	15,017	15,017	11,330	30,410	17,601	△1,216	△7,168	25,435
減価償却費	2,544	2,112	2,926	2,967	3,583	3,583	3,837	3,973	4,360	4,929	6,615	7,355
設備投資額 ^{※2}	4,448	4,352	3,360	3,796	5,315	5,315	4,265	5,278	15,794	26,887	24,861	20,723
研究開発費	5,788	4,121	7,239	7,031	7,110	7,110	7,338	7,522	8,327	9,004	9,109	9,122
単位:百万円												
純資産	142,023	143,320	153,811	166,249	172,657	172,657	182,583	195,600	197,900	204,816	213,471	211,008
総資産	188,997	201,234	218,831	228,787	233,398	233,732	238,366	252,554	255,827	267,473	265,368	275,329
運転資本 ^{※3}	83,865	81,670	88,072	96,771	109,279	109,279	114,118	131,186	121,083	102,220	98,045	88,683
単位:円												
1株当たり情報 ^{※4}												
当期純利益	165.56	179.12	201.31	228.05	244.08	244.08	245.71	252.36	259.63	268.16	135.42	49.19
配当金	48.00	52.00	58.00	66.00	73.00	73.00	77.00	83.00	90.00	101.00	102.00	104.00
配当性向(%)	29.0	29.0	28.8	28.9	29.9	29.9	31.3	32.9	34.7	37.7	75.3	211.4
単位:%												
財務指標												
売上高売上総利益率	58.1	59.5	60.9	61.6	61.5	57.5	56.6	57.2	55.5	55.6	52.9	51.1
売上高営業利益率	13.3	14.5	14.6	15.7	15.7	16.2	17.2	16.8	16.0	14.9	15.0	9.0
売上高経常利益率	13.1	16.2	15.4	16.3	16.6	17.9	18.4	18.0	17.0	15.8	16.2	10.3
売上高当期純利益率	9.8	11.9	10.1	10.8	11.4	12.1	12.8	12.7	12.0	11.7	6.1	2.2
総資産経常利益率(ROA)	9.6	10.0	11.5	12.2	12.1	12.0	11.7	11.4	11.1	10.4	10.1	6.3
自己資本当期純利益率(ROE)	9.6	10.0	10.7	11.3	11.3	11.3	10.8	10.4	10.2	10.1	4.8	1.7
自己資本比率	75.1	71.2	70.3	72.7	73.9	73.9	76.6	77.4	77.3	76.4	80.2	76.3
株価収益率(PER)(倍) ^{※5}	29.8	27.9	36.4	32.8	38.0	38.0	51.3	35.8	34.8	25.3	46.0	110.3

※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 株価÷1株当たり当期純利益
 ※6 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。

※7 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)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。

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「ビスラットゴールド」の商標権取得
- 2009 ● シンガポールに「Kobayashi Pharmaceutical (Singapore)
Pte. Ltd.」を設立
- 2010 ● 医療機器部門を分社化し、「小林メディカル株式会社」を設立
- 2011 ● MBO方式により、eVent Medical, Ltd.の全株式を譲渡
マレーシアに「Kobayashi Healthcare (Malaysia) Sdn. Bhd.」
を設立
台湾に「台湾小林製薬股份有限公司」を設立
- 2012 ● 米国のカイロ製造販売会社「Grabber, Inc.」を子会社化
インドネシアに「PT. Kobayashi Pharmaceutical Indonesia」
を設立
中国に「合肥小林日用品有限公司」を設立
小林メディカル株式会社の株式の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(旧 小林メディカル株式会社)
の全株式を三菱商事株式会社に譲渡
中国に「合肥小林製薬有限公司」を設立
六代社長に小林章浩が就任
タイに「Kobayashi Healthcare (Thailand) Co., Ltd.」を設立
化粧品の製造販売会社「ジュ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「パイオイル」
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
株式会社梅丹本舗を吸収合併
自社通販サイトおよびコールセンターを通じた通信販売事業
を終了

Contents

01 小林製薬とは

Chapter 1.

トップメッセージ

Chapter 2.

小林製薬の価値創造

Chapter 3.

「2035年ビジョン」達成に向けたアクション

Chapter 4.

改革による変化の兆し

補償対応の進捗

Chapter 5.

小林製薬のサステナビリティ

Chapter 6.

データセクション

73 11カ年サマリー

74 沿革

75 会社概要・投資家情報

76 編集方針と情報開示体系

会社概要・投資家情報 (2025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
従業員数	3,731名(連結) 1,737名(単体)
連結子会社	33社(国内11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	68,319名
上場市場	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

大株主

株主名	持株比率(%)
小林 章浩	12.46
公益財団法人 小林財団	8.07
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	7.06
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3,711,236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。

主な関連会社

● 国内事業 ● 国際事業 ● その他事業

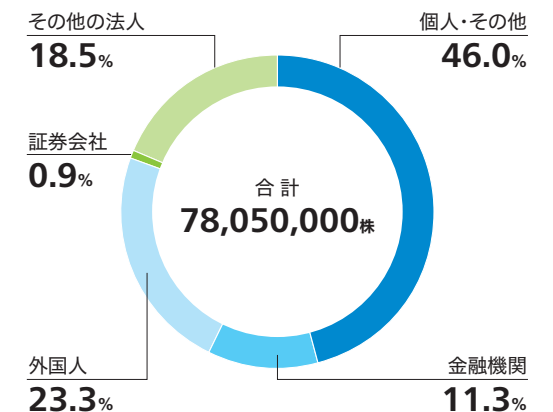
連結子会社【国内】

- 富山小林製薬株式会社
- 仙台小林製薬株式会社
- 愛媛小林製薬株式会社
- 桐灰小林製薬株式会社
- アロエ製薬株式会社
- 小林製薬ブラックス株式会社
- エスピー・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

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 Pharmaceutical Manufacturing (Thailand) Co., Ltd.
- Kobayashi Healthcare International, Inc.
- Kobayashi Consumer Products, LLC
- Kobayashi America Manufacturing, LLC
- Mediheat, Inc.
- Berlin Industries, Inc.
- Perfecta Products, Inc.
- Alva-Amco Pharmacal Companies, LLC
- Focus Consumer Healthcare, 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

所有者別株式分布状況



Contents

01 小林製薬とは

Chapter 1.

トップメッセージ

Chapter 2.

小林製薬の価値創造

Chapter 3.

「2035年ビジョン」達成に向けたアクション

Chapter 4.

改革による変化の兆し

補償対応の進捗

Chapter 5.

小林製薬のサステナビリティ

Chapter 6.

データセクション

73 11カ年サマリー

74 沿革

75 会社概要・投資家情報

76 編集方針と情報開示体系



Contents

01 小林製薬とは

Chapter 1.

トップメッセージ

Chapter 2.

小林製薬の価値創造

Chapter 3.

「2035年ビジョン」達成に向けたアクション

Chapter 4.

改革による変化の兆し

補償対応の進捗

Chapter 5.

小林製薬のサステナビリティ

Chapter 6.

データセクション

73 11カ年サマリー

74 沿革

75 会社概要・投資家情報

76 編集方針と情報開示体系

編集方針と情報開示体系

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「価値協創ガイダンス」を参考にしています。



報告対象範囲

小林製薬株式会社および連結子会社

報告対象期間

2025年1月1日～2025年12月31日 (注)対象期間後の情報も含まれます。

将来見通しに関する注意事項

本統合報告書に記載されている将来に関する記述は、小林製薬が本統合報告書発行までに入手している情報および合理的であると判断する一定の前提に基づいており、その達成を小林製薬として約束する趣旨のものではなく、さまざまな要因により大きく異なる可能性があります。

外部評価(2025年12月31日時点)

最新の外部評価は当社ホームページをご参照ください。
<https://www.kobayashi.co.jp/contribution/external-evaluation/>

FTSE JPX Blossom Japan Sector Relative Index



MSCI日本株ESGセレクトリーダーズ指数

2025 CONSTITUENT MSCI日本株
ESGセレクト・リーダーズ指数

MSCI日本株女性活躍指数(WIN)

2025 CONSTITUENT MSCI日本株
女性活躍指数(WIN)

CDP

気候変動:A-
フォレスト:B
水リスク:B

健康経営

健康経営優良法人
2024
ESG Investment for Health
ホワイト500

くるみんマーク



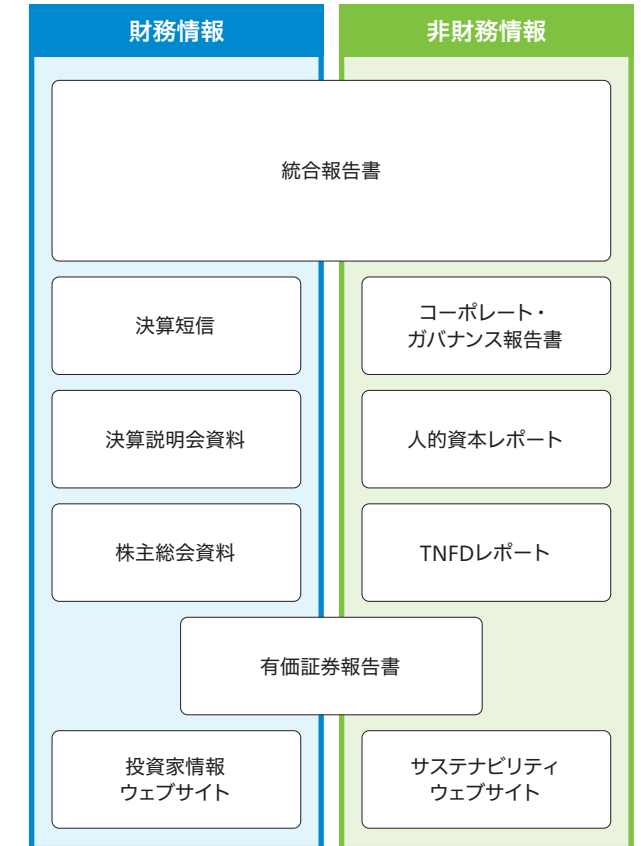
本統合報告書の発行にあたって

「統合報告書2026」は、当社がどのように変革し、再成長へと向かうのか、その道筋をお伝えすることを目的に制作いたしました。編集にあたり最もこだわったのは、経営陣や現場で働く従業員の「生の声」を届けることです。本誌の見所として、まずは「トップメッセージ」にご注目ください。社長の豊田が自身の言葉で、新中期経営計画と長期ビジョンに懸ける強い覚悟を語っています。また、もう一つのハイライトである「取締役座談会」では、取締役会における活発で時に厳しい議論の実態を、ありのままにお伝えしています。

さらに、投資家の皆様にぜひ読み取っていただきたいのが、当社の「人的資本」の厚みです。組織風土改革に向けた全社的な対話の熱量や、各本部で自律的に変革を主導するリーダーたちの姿から、「人が変わり、組織が新しく生まれ変わる」確かな歩みを感じ取っていただければと思います。当社の再建と持続的成長の源泉は、紛れもなく現場の「人」の力にあります。

本報告書が、「新小林製薬」へのご理解を深め、ステークホルダーの皆様との建設的な対話につながることを願っております。

情報開示体系



統合報告書アンケート

「統合報告書2026」をお読みいただき、誠にありがとうございました。皆様の声を今後の事業活動や報告書作成の参考にさせていただきますので、お気づきの点やご意見をお聞かせください。

<https://forms.gle/EDEMfTN7pxB6QYcu9>

