

# 2023年12月期第4四半期 決算業績報告

小林製薬株式会社

執行役員 CFOユニット ユニット長  
中川 由美

2024年2月9日

## 人的資本レポートの公表

人的資本に関する取り組みの可視化を通して、投資家の皆さまや当社の社員を始めとするステークホルダー間の相互理解を深めるため、「人的資本レポート2022」を公表



## 自己株式の取得

株主への一層の利益還元と経営環境の変化に対応した機動的な資本政策を遂行できるようにするため、自己株式の取得を実施

## オフィスのリニューアル

従業員のコミュニケーション活性化やチャレンジ風土醸成を目的に、デジタル部門などのオフィスを一新



CFO 中川でございます。まず業績報告の前に、この度の令和6年能登半島地震で被災された皆様に心よりお見舞い申し上げます。また、被災地の一日も早い復旧をお祈り申し上げます。

小林製薬では、石川県へ義援金2,000万円の寄付を行っております。また商品としまして、芳香消臭剤、カイロをお届けしております。状況を見ながら、引き続き支援を行ってまいります所存でございます。

それでは2023年度通期の決算業績についてご報告をさせていただきます。

最初に、第4四半期のトピックについて、軽くご紹介させていただければと思います。

一つ目は、人的資本レポートの公表でございます。昨今、人的資本経営の動きが加速しておりますが、当社の強みの源は、社員から生まれるアイデアだと位置付けております。そういう思いで様々な取り組みを行っており、人的資本レポートを読んでいただくことによって、当社をより理解していただけるものと思っておりますので、ぜひ一度ご覧になっていただければと思います。

二つ目は、自己株式の取得です。こちらは第3四半期の決算発表でも速報としてお知らせしておりますが、株主の皆様への利益の還元策として、11月に実施をしております。

三つ目は、オフィスのリニューアルです。こちらは中期経営計画において、枠を超えたチャレンジ風土の醸成を掲げており、様々な取り組みを行っている一環となります。私もこちらのオフィス使っておりますが、非常に快適です。カフェスペースにおきましては、他部門や他事業所部、また社外の方たちのコミュニケーションの場として非常に活発に使っておりますので、今回ご紹介させていただきました。

国内事業

（カッコ内の数字は対前期）

トータルでは+45億（+3.6%）の増収。

- ・ 訪日客の増加に伴ってインバウンド需要が増加（+67億）
- ・ 「消臭元SAVON」「ケアナボン」「コエキュア」等の新製品が貢献（+46億）
- ・ カイロが前年の原材料不足による出荷抑制の反動で増収（+8億）
- ・ 日用品を中心とした既存品の減収（▲67億）
- ・ 通販が苦戦（▲9億）



国際事業

（カッコ内の数字は対前期 ※為替影響含む）

トータルでは円安による為替換算影響もあり+26億（+6.6%）の増収。

- ・ 米国 : 暖冬でカイロ苦戦するも、医薬品が好調（+5億）
- ・ 中国大陸 : 暖冬でカイロ苦戦するも、熱さまシートが好調（+3億）
- ・ 香港地域 : 中国大陸からのインバウンド需要が貢献し増収（+8億）
- ・ 東南アジア : 各国で熱さまシートやアンメルツが好調で増収（+4億）

続きまして、業績になります。

まず国内は、トータルで前年と比べ、プラス 45 億円、プラス 3.6%の増収を実現いたしました。国際は、プラス 26 億円、プラス 6.6%の増収を実現しております。

国内事業におきましては、この中にインバウンドの需要、プラス 67 億円を含んでおります。また、消臭元 SAVON などを中心とした新製品も貢献しており、こちらがプラス 46 億円の貢献でございます。こういった貢献が、日用品を中心とした既存品の減収や通販をカバーする形で、トータルではプラス 45 億円増収の結果となっております。

国際事業に関しましては、為替の影響もございますが、全ての地域におきまして増収の結果となることができました。また各国のページでご説明をさせていただければと思います。

当期純利益の26期連続増益を達成

単位：億円	2022年 12月期実績	2023年12月期実績			公表数値	
	金額	金額	対前期	利益率	金額	対公表
売上高	1,662	<b>1,734</b>	<b>+4.3%</b>	-	<b>1,720</b>	<b>+0.8%</b>
営業利益	266	<b>257</b>	<b>▲3.3%</b>	<b>14.9%</b>	<b>255</b>	<b>+1.1%</b>
経常利益	282	<b>273</b>	<b>▲3.4%</b>	<b>15.8%</b>	<b>265</b>	<b>+3.1%</b>
当期純利益	200	<b>203</b>	<b>+1.6%</b>	<b>11.7%</b>	<b>202</b>	<b>+0.7%</b>
EBITDA ※	319	<b>317</b>	<b>▲0.7%</b>	<b>18.3%</b>	<b>312</b>	<b>+1.9%</b>
EPS	259.63円	<b>268.16円</b>	<b>+3.3%</b>	-	<b>265.74円</b>	<b>+0.9%</b>
ROE	10.2%	<b>10.1%</b>	-	-	<b>10.0%</b>	-
国内売上高	1,259	<b>1,304</b>	<b>+3.6%</b>	-	<b>1,294</b>	<b>+0.8%</b>
国際売上高	396	<b>422</b>	<b>+6.6%</b>	-	<b>420</b>	<b>+0.7%</b>

※ EBITDA = 営業利益 + 減価償却費 + のれん償却額

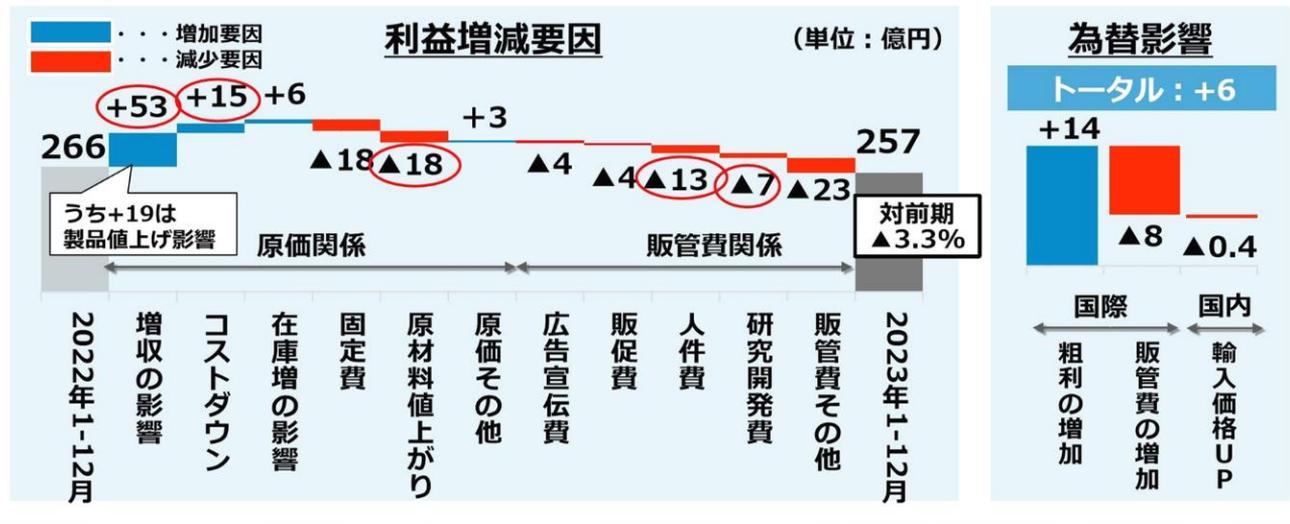
次のページ、連結の業績になります。

通期の売上高は1,734億円で、前年度の比較ではプラス4.3%となっております。

営業利益は257億円で、マイナス3.3%、当期純利益では203億円で、プラス1.6%となっておりまして、当期純利益におきましては、26期連続の増益を達成しております。

それぞれの数字の公表数値との比較を右のほうに記載しております。売上、利益、その他指標におきまして、全て公表数値を上回る結果を残すことができたことをご報告させていただきます。

戦略的な製品値上げ・コストダウンによる利益貢献があった一方、  
原材料値上がりや人材・研究開発への投資により減益で着地。



続きまして、連結営業利益の増減要因についてご説明をさせていただきます。

営業利益、2023年度は257億円となりまして、前年の266億円からマイナス9億円の結果となりました。

要因を、増加要因を青のブロック、減少要因を赤のブロックで示しております。

増加要因の中でも増収の貢献が非常に大きく出ておりまして、プラス53億円、この中にプラス19億円の製品値上げの影響を含んでおります。また、コストダウン活動により、プラス15億円の効果が出ております。

マイナスとしては原材料の値上がりが引き続き起こっており、18億円の負担がございました。また、人件費の増加等、マイナス13億円となっております。

これらを吸収する形として、最終的にはマイナス9億円の結果となっております。

為替の影響はプラスとマイナスの要素がございましたが、プラス6億円の影響が出ております。

## 国内事業（カテゴリー別業績）

6/37ページ

インバウンド貢献もありヘルスケアが好調に推移するも、通販が苦戦。日用品は足元回復傾向にあるが、上期の減収分をカバーできず前年並。カイロは前年の原材料不足による出荷抑制の反動で好調。

(単位：億円)		2022年		2023年			
		10-12月	1-12月	10-12月		1-12月	
		金額	金額	金額	対前期	金額	対前期
売上高	ヘルスケア	172	622	195	+13.2%	670	+7.6%
	日用品	136	492	141	+4.2%	490	▲0.3%
	カイロ	35	60	43	+22.3%	69	+14.3%
	通販	21	84	18	▲14.6%	75	▲11.0%
	合計	365	1,259	399	+9.1%	1,304	+3.6%
営業利益計		62	228	60	▲4.1%	220	▲3.6%
(率)		17.2%	18.1%	15.1%	—	16.9%	—

次に、国内事業を見ていきたいと思えます。

通期の売上高では、トータルで1,304億円、プラス3.6%の増収の結果となっております。

ヘルスケアは670億円で、プラス7.6%の増収。またカイロも堅調で69億円、プラス14.3%の増収でした。

日用品に関しましては、上期、芳香消臭剤を中心に市場が縮小して苦しんだところもございますが、後半にいくに従って改善をしております。第4四半期では、対前年でプラス4.2%という結果となっており、通期におきましては490億円、ほぼフラットの結果となっております。

通販は75億円で、マイナス11%となりました。

営業利益におきましては220億円で、積極的な広告費の使用もあり、マイナス3.6%の結果となっております。

訪日客の増加に伴い、コロナ前の7割程度にまで回復。  
 コロナ禍で発売した新製品でインバウンドの兆候が見られるものも。  
 各言語に対応したPOPを設置するなど、店頭活動を強化。



国内事業の中でもインバウンドの影響をご説明いたします。

通年では74億円の結果となっております。これはコロナ前のピーク時2019年と比較しまして、約7割まで回復している数字となっております。月別に見ますと、後半に進むに従って、ピーク時に近づいているような傾向があり、12月は、2019年の12月期と比較し100%近くまで回復しております。

構成比につきましては、韓国と台湾の構成比が高く、約半数を占めております。また、コロナ前で主力であった中国に関しましては、2023年度はまだ3割程度で推移しておりますが、本格的に今後戻ってくれば、さらにインバウンドの売上が伸びる可能性があると考えております。

右下のほうにインバウンドの売上ランキングを示しております。売れ筋におきましては、コロナ前と大きくは変わっておらず、医薬品が6~7割を占めているような結果となっております。

また、コロナ禍で発売しました新製品、熱さまアイマスク、ナイトミン、こういったインバウンドで良い動きを示すような商品も出ております。

また、店頭におきましては、いろんなお客様が各国からいらっしゃっておりますので、各言語に対応したPOPを設置するなど、こういったインバウンド需要に対応した店頭活動も強化をしております。今期も更なる売上拡大を図ってまいります。

## 国際事業（地域別業績）

8/37ページ

為替やFocus社連結の影響もあり増収。利益は前年第4四半期の熱さまシート特需の反動で微減益。（為替影響：売上高+20億円、営業利益+5億円）

(単位：億円)		2022年		2023年					
		10-12月	1-12月	10-12月			1-12月		
		金額	金額	金額	対前期	対前期 (為替除く)	金額	対前期	対前期 (為替除く)
売上高	米 国	72	164	66	▲8.3%	▲13.1%	170	+3.5%	▲3.2%
	中国大陸	39	102	36	▲7.6%	▲9.8%	105	+3.2%	+1.6%
	香港地域	7	22	7	+10.2%	+5.1%	30	+37.6%	+28.5%
	東南アジア	22	74	19	▲14.5%	▲17.2%	79	+5.9%	+0.5%
	その他	10	32	11	+15.8%	+7.7%	36	+13.3%	+7.2%
	国際計	152	396	142	▲6.6%	▲10.6%	422	+6.6%	+1.4%
営業利益計		15	32	2	▲83.0%	▲90.5%	32	▲0.5%	▲15.5%
(率)		9.9%	8.2%	-	1.8%	-	-	7.6%	-

続きまして、国際事業について触れさせていただきます。

合計で422億円の売上で、対前年と比べまして、プラス6.6%の増収の結果となりました。

為替の影響を除きますと、トータルではプラス1.4%の増収で、アメリカのみ、為替を除くとマイナス成長となりましたが、その他の地域でカバーをいたしまして、全体ではプラス1.4%の成長の結果を残すことができました。

営業利益におきましては、トータル32億円で、2022年も32億円でしたので、ほぼフラットという結果となっております。

カイロは暖冬で苦戦。医薬品とその他は、23年10月にM&Aした Focus社の連結影響や、為替の影響もあり好調。

(単位：億円)

売上高 ※括弧内の%は為替除き



各国の状況につきまして、ご説明を申し上げます。

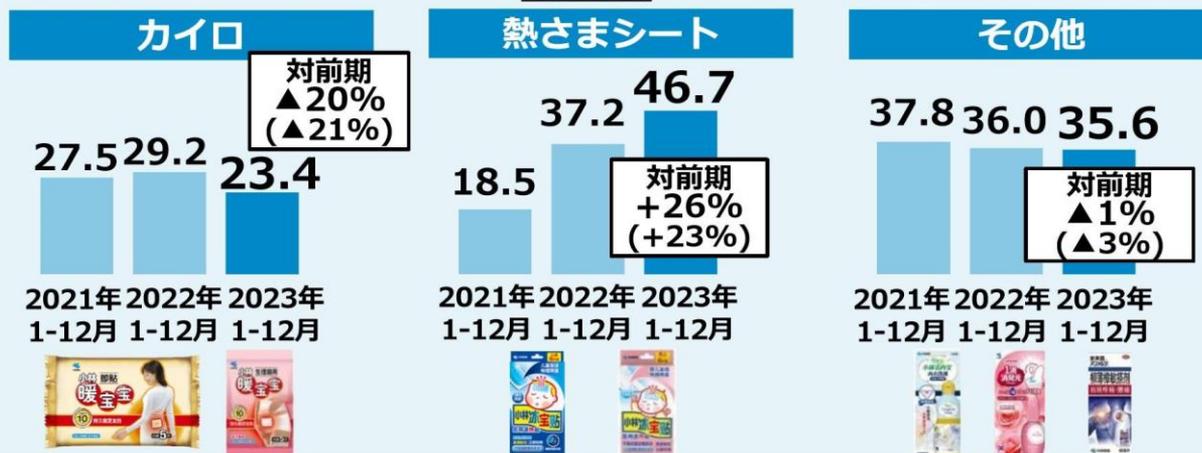
まず米国です。先ほどのページで、為替の影響を除いた場合に米国のみがマイナスに見えておりましたが、これはカイロの暖冬の影響でございます。こちらがマイナス成長となっております。

ただ、アメリカは、カイロに次ぐ第2の柱として、OTC 医薬品事業の拡大を進めております。医薬品その他で、Alva 社や 2023 年度に買収いたしました Focus 社が連結に加わり、増収の結果となっております。

暖冬の影響でカイロ苦戦。熱さまシートは新型コロナウイルス感染症やインフルエンザの拡大により増収。

(単位：億円)

売上高 ※括弧内の%は為替除き



続きまして、中国大陸について見ていきたいと思ひます。

こちらにも暖冬の影響でカイロが苦戦したものの、熱さまシートが非常に好調に推移しております。これは新型コロナウイルスに追加し、インフルエンザなどの影響でも需要拡大しておりまして、増収の結果となっております。

その他としまして、アンメルツは引き続き好調ですが、洗剤や芳香剤などの日用品が競合環境激化しており、微減の結果となっております。

医薬品はアンメルツが好調。  
 熱さまシートは各種感染症拡大により需要が伸び増収。  
 その他品目は暖冬によるカイロ苦戦で減収。



続きまして、東南アジアです。

医薬品はアンメルツが好調で増収をしております。新商品のアンメルツゴールドも好調に推移をしております。

熱さまシートも、非常に好調で、新型コロナウイルス以外の Dengue 熱やインフルエンザなどの各種感染症にも使用する生活習慣が根付いていると考えております。

国内市場	<ul style="list-style-type: none"> <li>・インフレによる生活防衛意識の高まりが懸念されるものの、市場全体は堅調に推移。</li> <li>・インバウンド需要はコロナ前に近い水準にまで回復。（通期で95億円を見込む）</li> <li>・新たなM&amp;Aの貢献は織り込んでいない。</li> </ul>
海外市場	<ul style="list-style-type: none"> <li>・北米：暖冬リスクはあるものの、カイロ市場は拡大傾向が続く。</li> <li>・中国：景気減速懸念があるものの、消費財は堅調に推移。</li> <li>・アジア：医薬品、熱さまシートともに堅調に推移。</li> <li>・新たなM&amp;Aの貢献は織り込んでいない。</li> </ul>
業績サマリー	<ul style="list-style-type: none"> <li>●売上高</li> <li>●連結で+7.0%の増収（うち、国内事業+3.5%、国際事業+18.2%）</li> <li>●主な損益影響</li> <li>・増収による粗利増 <b>+66億円</b></li> <li>・コストダウン <b>+17億円</b></li> <li>・価格改定効果 <b>+17億円</b></li> <li>・償却費増 <b>▲19億円</b></li> <li>・広告費増 <b>▲15億円</b></li> <li>・人件費増 <b>▲13億円</b></li> <li>・原材料値上がり <b>▲10億円</b></li> <li>・成長投資費用 <b>▲10億円</b></li> <li>・物流費増 <b>▲8億円</b></li> <li>・その他 <b>▲20億円</b></li> </ul>

続きまして、2024年度の通期の見通しについてご説明をさせていただきます。

まず前提についてご説明いたします。こちらのページにたくさん記載しておりますが、ポイントのみ紹介させていただきます。

国内市場におきまして、インバウンド需要、通期でコロナ前に近い水準まで回復すると見込んでおりまして、95億円を売上として見込んでおります。

国内、国外ともに、新たなM&Aの貢献は中には見込んでおりません。

主な損益影響の中で大きいものとしまして、まず価格改定効果プラス17億円、こちらは値上げの効果です。2024年度も引き続き値上げをやっていきますので、効果が上がってくると見ております。

また、償却費ですが、2023年から2025年におきまして、負担額が大きくなっていることは従来からご説明を申し上げますけれども、2024年度は、2023年度に比較しまして19億円ほど増加をする予定にしております。

また、原材料の値上がりに関しては、影響額は徐々に小さくはなっておりますが、引き続き原材料メーカーやOEMメーカーからの値上げ要請が続いておりますので、10億円の負担増で予定をしております。

こういった前提を持ちまして、次のページに全体の指標につきましてまとめております。

## 増収増益、当期純利益27期連続増益を目指す。

(単位：億円)	2023年12月期 実績	2024年12月期 業績予想		
	金額	金額	対前期	利益率
売上高	1,734	1,856	+7.0%	-
営業利益	257	263	+2.0%	14.2%
経常利益	273	275	+0.6%	14.8%
当期純利益	203	205	+0.8%	11.0%
EBITDA ※1	317	342	+7.6%	18.4%
EPS	268.16円	275.76円	+2.8%	-
ROE	10.1%	10.0%	-	-
国内事業売上高	1,304	1,350	+3.5%	-
国際事業売上高 ※2	422	500	+18.2%	-

※1 EBITDA = 営業利益 + 減価償却費 + のれん償却額

※2 為替レート：135円/米ドル、19.4円/中国元

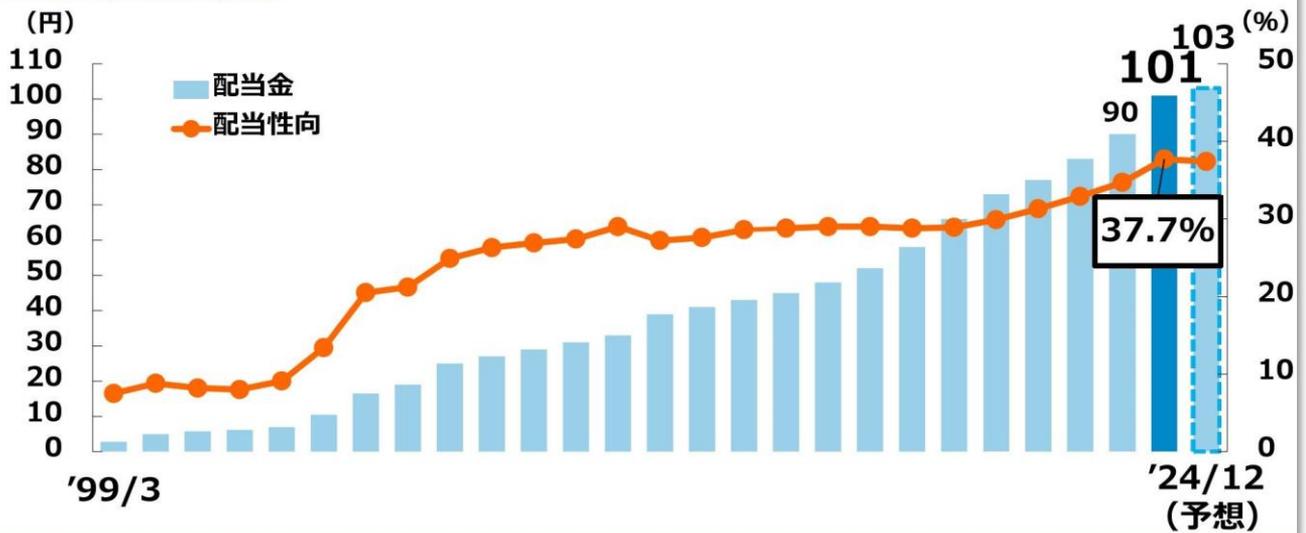
売上高に関しましては、1,856 億円のプラス 7.0%の増収を見込んでおります。

前のページでもご説明しました、償却費の負担が約 19 億円と増加しますが、売上増加、値上げ、また継続的なコスト削減活動等でカバーをして、通期では売上、利益ともに増収増益の達成をしっかりと目指していく所存でございます。

## 配当の推移

14/37ページ

2023年12月期の期末配当は期初公表額に比べて5円増配。年間配当は101円となり  
**25期連続増配**達成。2024年12月期は2円増配予定で、26期連続増配を目指す。



最後のページで配当についてです。

年間 101 円で、前期比プラス 11 円、また配当性向も 37.7%で、前年の 34.7%から比較しますと 3 ポイント増加ということで、株主の皆様への還元もしっかり行ってまいります。2024 年度も増配を予定しております。

まとめとしまして、2023 年は、公表数値に対しまして上回る結果を残したことを繰り返しご報告をさせていただきます。

2024 年度に関しましては、将来の成長への投資をきっちり行いながら、償却費の負担をカバーするために、売上増加、値上げ、コスト削減活動、こういったことで利益をきちんと出してまいります。また、株主の皆様への還元も非常に重要視しておりますので、こちらもしっかり行っていく所存です。

中川からの説明は以上となります。ありがとうございました。

# 中期経営計画の進捗状況と 今後の見通し

小林製薬株式会社

代表取締役社長 小林 章浩

2024年2月9日

**テーマ：私が“あったらいいな”をカタチにする****枠を超えたチャレンジ風土の醸成****戦略①****開発・育成の新しい挑戦****戦略②****新しい海外サポート体制による  
製品提供力の強化****戦略③****既存品の競争力強化****戦略④****新規事業の積極的な創出****戦略⑤****未来の小林製薬の基盤をつくる****ESG・DX**

16 ページをお願いいたします。

今年が3カ年計画の真ん中の年となります。テーマは、みんなでチャレンジをしていこうということで、「私が“あったらいいな”をカタチにする」をテーマとし、新規事業やデジタルの取り組みにチャレンジをまいります。また、枠を超えたチャレンジ風土の醸成ということで、そのような風土を作ってまいります。

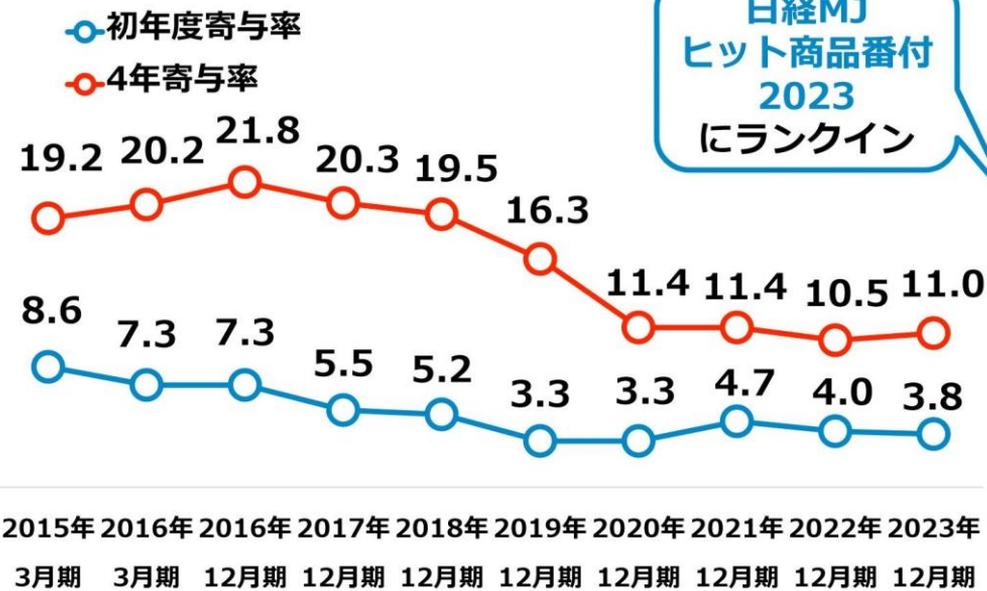
戦略が五つありますので、今日はその進捗について、説明していきます。

	注力ポイント	現況・取り組み	狙い
早期開発・育成	新製品 年間30品発売	<ul style="list-style-type: none"> <li>開発初期での見極めによるユニークテーマのスピード開発                             <ul style="list-style-type: none"> <li>新製品テーマ創出数の増加</li> </ul> </li> </ul>	基幹事業（新市場創造）の強化  スピードアップと 効率改善
	Webマーケティング強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>上市前からのWeb・SNSでの話題作り、バズの呼び込み</li> <li>Webマーケティングの専任者配置</li> </ul>	
EC活用	販路にとらわれない開発・育成	<ul style="list-style-type: none"> <li>ロングテール品の育成</li> <li>EC専売品の開発</li> </ul>	見過ごされがちなニーズに製品を届け、 <u>パーパス体現</u>

17 ページをご覧ください。

戦略の一つ目は、開発・育成の新しい挑戦ということで、3点掲げております。次のスライド以降で説明していきます。

## 戦略① 新製品寄与率の推移



18/37ページ

直近の  
売上好調  
新製品



新製品の寄与率の推移です。

青のグラフが新製品寄与率ですが、3.8%まで下がっております。2023年は春の新製品が数が少なく、秋は新製品がかなり盛り返しました。数も増えましたし、質も良く、流通からも高い評価でありました。残念ながら秋の新製品は3カ月の売上貢献しかありませんので、3.8%となりましたけれども、翌年以降に貢献してくれると思っています。

その中でも、ケアナボンが大変好調でして、日経MJのヒット商品番付にも前頭7枚目にランクインしました。

これらを受けまして、4年寄与率ですが、11%とふるいませんけれども、これから発売品目数が増えていきますし、加えて、新製品が市場に定着していく率も改善していますので、昨年の10.5が底だったと思っています。

ユニークなテーマはスピード重視で開発を進めてきたことで、年間の新製品テーマ創出数が増加。



19 ページ、新製品の数を増やすべく、開発スピードアップに取り組んでいます。

2020年の創出した新製品アイデア数を100としますと、2023年は113ぐらいになってきて、これはユニークな案件については、調査せずに、スピード重視で開発を進めることを取り組んできたことによるものでございます。これによって、確実に30品以上の発売をやっていきたいと思います。

中期経営計画においては、30品のKPIですが、初年度から30品を発売することができました。秋が17品でしたが、今年の春も18品発売できそうで、今度の秋もしっかり発売をして、30品以上確実に出せるようにしていきたいと考えています。

## 戦略① Webマーケティング強化

20/37ページ

ブランド毎にターゲットへの伝達コスト効率を測り、Web広告比重を高め  
ていく。SNSやWebを活用したマーケティングでの成功事例が出てきた。  
2025年にWeb広告比率30%を想定。

### 成功事例

2022年 以前	2023年

Amazon  
Beauty  
Award  
最優秀賞  
受賞

### Web広告比率

(単位：%)



続きまして、Web マーケティングについてです。ブランドごとにターゲットへの伝達コスト効率を測って、Web 構成比を高めていこうと考えています。

左下ですが、過去、ハナノアだとか、ナイトミン耳ほぐタイムなど、バズった経験がありますけれども、どちらかというとな然発生的にバズったところがありました。

今回ケアナボンでは、発売前から SNS の仕掛けをしまして、話題化を意図的にすることができました。しかも大変低コストで、おそらく通常テレビで行うような発売時のキャンペーンの半額ぐらいのコストで売上拡大、売上貢献させることができました。大変嬉しい成果です。

こういったケアナボンの成果、また他の化粧品の売上好調もありまして、Amazon の Beauty Award の中で最優秀賞、最優秀のメーカーとして受賞をすることができました。

Web マーケティング専任も採用をしております、今後 2025 年には、30%以上の Web 広告比率になると見えています。

見過ごされがちなお困りごとを持つターゲットが長く使い続けられる環境で支援し続ける。

## 小林製薬のパーパス

**見過ごされがちなお困りごとを解決し、  
人々の可能性を支援する**

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

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



**店頭配荷が少ない  
ロングテール品を  
Web広告&ECで育成**

次のページ、パーパス実現に向けた EC 戦略です。

ちょうど1年前、この場で小林製薬のパーパスを発表しました。そこでは、「見過ごされがちなお困りごとを解決し、人々の可能性を支援する」としておりました。私たちが得意とするニッチ戦略でありますけれども、見過ごされがちなお困りごとはまだまだたくさんあると思っておりまして、そこに丁寧にサポートし、製品を作ることにより、お客様・社会へ大きく貢献できると考えております。

例えば、ワキガードなんかは既存の品目で、リピート率は非常に高いのですが、ターゲットの数が少ないために、1万5,000店舗ぐらいには元々並んでいたのですが、店頭から少しずつカットされていっておりました。

でも EC はそういうカットがなく、ロングテール品に向けた販路ですので、ここで丁寧に広告をしながら育成することに成功しています。

例えば、昨年の新背品である、極端な冷え性の方に向けた「ヒエナース」は、元々 EC 販路だけを想定して、専売として開発しており、先ほどのケアナボンやワキガードの Web 広告ノウハウを生かして育成していこうと考えており、新たなチャレンジのフィールドだと思っています。

## 戦略② 新しい海外サポート体制

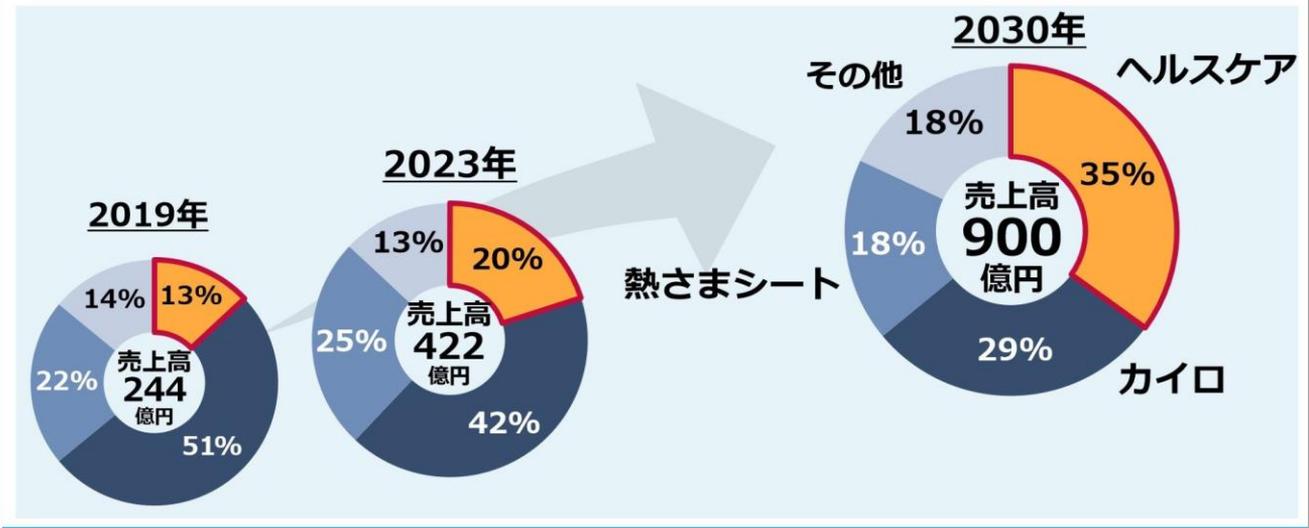
22/37ページ

	注カポイント	現況・取り組み	狙い
米国	<b>OTC事業の 基盤獲得と成長支援</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ M&amp;Aで獲得した基盤を活用                             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 日本ブランドとのシナジー発揮</li> </ul> </li> <li>➢ カイロの使用シーン拡大と付加価値新製品の開発・育成</li> </ul>	<p>現地機能と日本支援の両面を強化し、事業拡大を加速</p> <p style="text-align: center;">▼</p> <p>将来的に “<u>現地でのあったらいい開発</u>”へ</p> <p>経済成長が期待できる地域での展開強化</p>
中国大陸	<b>OTC組織体制強化と品目・エリアの拡大</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ EC・O2Oの販促強化</li> <li>➢ アンメルツの配荷拡大</li> <li>➢ ビフナイト、タムチンキのエリア拡大                             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 薬事機能の組織強化</li> </ul> </li> <li>➢ 日中同時開発の成功例を増やす</li> </ul>	
東南アジア	<b>新製品導入の加速</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 熱さまシートの使用シーン拡大</li> <li>➢ インバウンド品の積極導入</li> <li>➢ 新規国（ベトナム等）への進出</li> </ul>	

22 ページです。新しい海外サポート体制として、米国は OTC 事業の強化、中国本土は OTC 組織体制強化と品目エリア拡大を目指します。

それからアジアにおいては、新製品導入の加速に注力します。こういったものを土台としまして、右端に記載しておりますが、将来的に各国現地であつたらいい開発を行っていき、小林のグローバル化を真のものとしていきたいと考えております。

利益率の高いヘルスケアへのシフトを進め、ヘルスケア構成比35%を目指す。



23 ページ、海外事業の 2030 年の姿ですが、900 億を目指しております。

現在は、カイロの構成比が 40% 強ありますけれども、2030 年には 29% と 30% を割りまして、伸びるのはヘルスケア、OTC 医薬品と健康食品だと思っております。

Focus社のもつブランド力とマーケティング力に当社の処方開発力が加わることで今後新製品を出して売上拡大を図り、2030年には米国全体で売上高340億円、うちヘルスケア関連で160億円を目指す。



にんにく  
サプリメント  
(市場シェア1位)



生理用鎮痛剤  
(市場シェア2位)

2023年、米国の消費者ヘルスケア製品協会主催の「Best Digital Campaign」にて最優秀賞を受賞



24 ページ。その戦略に向けて、米国では 2020 年の Alva 社に加えて、Focus 社の M&A に成功しました。

Focus 社の持つブランド力とマーケティング力が我々の処方のスピード開発力と加わることで、今後、毎年安定的にサプリメントや医薬品を発売したいと考えております。

米国では、2030 年には 340 億の売上を目指し、その半分ほどをヘルスケアでやっていきたいと考えています。

この Focus 社は 10 人に満たない非常にコンパクトな会社ですけれども、大変有能なマーケティング会社です。昨年米国の消費者ヘルスケア製品協会主催の Best Digital Campaign、マーケティングの賞で最優秀賞を獲得したように、質の高いマーケティングスキルがあり、我々日本側も学ぶところがございまして、ともにレベルアップを努めたいと考えています。

- ・ 配荷拡大とマーケティングにより使用シーンの拡大を図る。
- ・ 付加価値カイロの導入を進める。

### 使用シーン拡大

現在はスポーツ観戦やアウトドア（スキー、ハンティング等）での使用が多い。



日々の防寒対策としての使用を  
促すことで需要拡大を図る

### 付加価値カイロの導入

<2023年発売の新製品>



付加価値の高い新製品の導入

25 ページ。米国においては、カイロも非常に重要なカテゴリーでございます。

現在はスポーツ観戦やアウトドア、スキーやハンティングなど、Walmart のスポーツセクションでの大量陳列などで、非常に売上を伸ばしておりますが、今後は日常的に使う品目として広げていきたいと考えております。

Walmart で言えば、レジ前の陳列、そして街中のドラッグストアである Walgreens や CVS での販売を強化し、使用シーンを拡大していきます。

加えて、この貼る、貼らないのカイロだけでなく、付加価値カイロ、形の特殊なカイロなどを育成し、事業の価値を高めていきたいと考えています。

- ・ OTCは好調なアンメルツを中心に伸ばし、次に続く品目の導入を成功させる。
- ・ 日用品はEC・O2Oの強化と日本品の導入を進める。

### OTC医薬品



<販売数量>

+17%



### 日用品

- ・ EC、O2Oでの販促強化



- ・ 日本品の導入加速



26 ページ。中国成長戦略としては、まず OTC 医薬品の強化、アンメルツで販路を開拓し、非常に好調に消化が伸びながら店舗を増やしております。今後もアンメルツの店舗を増やししながら、その販路にニキビ用薬や水虫用薬を流していくことで育成をしてまいります。

日用品については EC、そして昨今伸びている O2O、ここが非常に重要な販路と見ておりまして、既に戦略チャネルとして注力、そしてノウハウを獲得してっております。

ここで我々のカイロや熱さまシートなどの人気商品を販売していきながら、そのノウハウで、今後続く日本品の導入を加速させていく考えです。

- ・ 熱さまシートは暑さ対策での使用機会の拡大を図る。
- ・ OTCはインバウンド品を中心に積極的に展開していく。

### 熱さまシート

コロナ禍で習慣化が進む



熱中対策シリーズとともに  
暑さ対策での使用機会拡大を図る



### OTC医薬品

<2023年発売の新製品>

タイ マレーシア 台湾地域



インバウンド品を中心に  
ラインナップ拡大を図る

27 ページです。アジアにおいては、熱さまシートがコロナの発熱、またワクチンの副反応発熱で使用者が非常に増えましたので、これを定着させていきます。また、アジア各国は暑いこともありますので、このひんやりグッズの並びで暑さ対策での品目を強化し、市場をものにしたいと考えています。

加えて、OTC 医薬品においては、アジアにおいても、日本にいらっしゃる観光客がインバウンド品をたくさん買ってくださいます。それぞれの人気商品を現地ビジネスに繋ぐことを、急ぎ進めていきます。これは非常にリスクが少なく、効率的に成長が期待できる取り組みだと思っておりますので、注力してまいります。

今年度以降、新棟や新工場が順次稼働予定。生産能力の増加により国際事業のさらなる飛躍を支援。構内物流の自動化による省人化も実施。

医薬品	カイロ	熱さまシート
<p><b>仙台の医薬品新棟</b> 2025年1月稼働予定</p>  <p>&lt;キャパシティ&gt;</p> <p><b>アイボン：2.5倍</b> <b>アンメルツ：2.5倍</b></p>	<p><b>米国の増築</b> 2025年4月稼働予定</p>  <p>&lt;キャパシティ&gt;</p> <p><b>カイロ：2倍</b></p>	<p><b>中国の新棟</b> 2024年4月稼働予定</p>  <p><b>タイの新工場</b> 2025年9月稼働予定</p>  <p>&lt;キャパシティ&gt;</p> <p><b>熱さまシート：2.5倍</b></p>

28 ページ。海外を支える大型設備投資、左の医薬品、仙台の工場が来年1月いよいよスタートします。医薬品を輸出するための工場です。アイボンでキャパが2.5倍になり、アンメルツには40億しかないキャパが100億までなっていきます。今品薄ですので、どんどん売上が伸びていきたいと思います。また、サカムケアについても2倍強のキャパになります。

米国のカイロもまだまだ市場が伸びまして、来年4月稼働、カイロは2倍のキャパを持つことができます。

熱さまシートについては、中国の新工場、タイの新工場、合わせて2.5倍の規模になります。これによって償却費は増えてしまいますが、それぞれかなり売上が伸びる品目群でありますので、売上成長をしっかりと伸ばしていきたいと考えております。

将来性が魅力のベトナムへの展開を強化。  
他の国・地域へのさらなる展開も検討中。

## ベトナム

人口 : 約1億人  
平均年齢 : 約30歳  
実質GDP成長率 : 約5~8%



## 発売品目



29 ページの通り、ベトナムに新たに進出し、これらの品目を育成するべく、またスタートを切っ  
ていきたいと思えます。

	注力ポイント	現況・取り組み	狙い
開発体制強化	中央研究所の参画による競争力強化	<p>競争市場においても中央研究所も交えた技術視点での製品リニューアル、ブランド育成型新製品を展開</p> <pre> graph TD     A[中央研究所 (基盤研究部)] -- 技術的サポート --&gt; B[ブランドマネージャー]     A -- 技術的サポート --&gt; C[研究開発]     A -- 技術的サポート --&gt; D[開発企画]     A -- 技術的サポート --&gt; E[技術開発]     B --- F[通常の開発体制]     C --- F     D --- F     E --- F         </pre>	創造した市場における優位性を確保し、ニッチNo.1であり続ける
技術投資	新技術の探索	<p>中長期でのブランド育成に貢献する技術の深耕</p>	中長期視点での技術力強化

30 ページは、既存品の競争力強化です。

真ん中の図をご覧ください。既存ブランドのリニューアルやブランド育成の強化につきましては、ブランドマネージャー、研究開発、開発企画、そして技術開発がグループとなって取り組んでまいりましたが、より技術専門性の高い中央研究所の基礎研究部がここに入りまして、より技術的な深掘りを行っていき、我々が創造した市場における優位性、シェアトップを維持していくべく、取り組んでまいります。

差別化された機能をもつ製品の開発を進め、既存品・既存ブランドの競争力強化を図る。

機能性香料探求

眠り



感情



消臭・抗菌・防臭技術の強化

消臭



防臭



抗菌



31 ページ。その一例ですが、芳香消臭剤におきましては、「眠り」や、今回発売する「感情」に作用するような機能性香料、また消臭や防臭、抗菌といった技術の強化に取り組みまして、他社と違った機能の優れた芳香剤でトップを走っていきたいと考えております。

## 戦略④ 新規事業の積極的な創出

32/37ページ

	注力ポイント	現況・取り組み	狙い
スキーム構築	事業化に向けた 新規事業テーマの 創出・開発	<ul style="list-style-type: none"> <li>ヘルステック、フェムテック、D2Cの領域を中心に、日用品、ヘルスケア、中央研究所それぞれがアイデア創出</li> <li>約50件のテーマを検討中</li> <li>Sun*と協働で外部知見も取り入れつつ構造化へ</li> </ul>	先行案件で ノウハウを蓄積
社外連携	社外との協業による 新ビジネスの探索	<ul style="list-style-type: none"> <li>ベンチャー出資等も含めスタートアップとの協業を検討</li> </ul>	スピーディな事業化

32 ページ。新規事業につきましては、ここまで新規事業のテーマ創出に注力してきました。キーワードは、ヘルステック、フェムテック、D2C であり、日用品事業部やヘルスケア事業部、また中央研究所、それぞれがアイデアを出しまして、約 50 のアイデアを動かし、検討し始めています。

Sun\*さんと組み、先行案件で新規事業を立ち上げていくノウハウを蓄積して、次の案件に生かしていきたいと考えています。また、ベンチャーへの出資も検討し、進めてまいります。

時間の都合で 33 ページは飛ばしますが、既にリリースしているような新規事業の例でございます。

## 戦略④ 新規事業の積極的な創出

33/37ページ

個人の健康データ（PHR：Personal Health Record）を測定し、健康サポートにつなげる事業や、フェムケア関連のサービスなど、既に幾つか検証中。2030年売上高80億円規模の事業創出を目指す。

IoT尿検査デバイス「ハカレルシリーズ」	おりもののセルフチェックシステム	法人向け女性活躍支援サービス
<p>尿中の様々な成分を測定し、スマートフォン等の端末で結果の確認や管理をすることで健康チェックができるサービスを検証中。</p> 	<p>ルナドクターが持つ「おりもの検査技術」や「オンライン診療プラットフォーム」を活用し、手軽に<b>おりもののセルフチェックができるシステム</b>の構築を目指す。</p> 	<p><b>命の母</b> TRULY</p> <p>更年期の悩みに寄り添う事業を展開しているTRULYと協業し、更年期や生理に対する<b>女性従業員本人や職場・周囲の理解促進のためのセミナー</b>を実施したり、<b>専門家に悩み相談</b>ができる法人向けサービスを検証中。</p>

	注力ポイント	現況・取り組み	狙い
サステナビリティ	気候変動課題への挑戦	<ul style="list-style-type: none"> <li>Scope1-3にて削減目標を設定。</li> <li>2030年プラスチック削減目標を設定。</li> <li>売上あたりの化石資源由来のバージンプラスチック使用量を33%削減（2020年比）</li> </ul>	中長期的な経営課題への取り組みを強化
	人権・人財への取り組み強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>人権DDを始動</li> <li>人的資本レポートを発行</li> <li>ホワイト500取得に向けたアクションプランの作成・実行</li> </ul>	
	サステナビリティ委員会の新設	<ul style="list-style-type: none"> <li>四半期に1回の環境委員会を終了し、月1回のサステナビリティ委員会を設置</li> </ul>	
DX	DX方針の計画的な進捗	<ul style="list-style-type: none"> <li>DX人財の積極的な採用</li> <li>アイデア提案制度の過去のアイデアを活用するプラットフォーム構築</li> <li>生成AIを活用したアイデア創出手法の進化</li> </ul>	方針の実現へ

34 ページ。未来の小林の基盤を作る取り組みです。

サステナビリティにおきましては、気候変動課題への挑戦として、売上あたりの化石資源由来のバージンプラスチック使用量を 2020 年比で 33%を 2030 年に削減することを発表いたしました。

人権 DD の始動、人的資本レポートの発行、そしてホワイト 500 取得に向けたアクションのスタートをしました。

それから四半期に一度、環境委員会を行っておりましたが、頻度を上げて、月に一回サステナビリティ委員会を経営メンバーで設置し、私が委員長となりまして、運営をし始めました。

DX につきましては、DX 人財の積極的な採用を進めております。以下、次のページで説明いたします。

## 全社員アイデア提案の進化

## 全社員アイデア提案制度

年間4万件の新製品アイデアが社員から提案されており、過去の提案も含めると膨大な量のビッグデータとなる。

▼  
ビッグデータを最大限活用し、見過ごされがちなお困りごとをより発見しやすくなるよう、既存の提案システムを刷新していく。

## 生成AIの活用

## kAIbot (カイボット)

- ・国内の全従業員が利用可能。
- ・新製品アイデアの「量」や「多様性」を加速。
- ・プロンプト集を作成し、全従業員が活用しやすいよう整備していく。
- ・新製品開発だけでなく、通常業務でも積極的に活用し、業務効率化を推進していく。

一例ですが、新製品のアイデア提案制度で、全従業員から年間4万件ぐらいのアイデアが出てきていまして、これが毎年増えており、結構なビッグデータとなっております。このビッグデータを効率よくスキャンして、読み込んで、開発担当がアイデアの参考としたり、アイデアのもととしていくような仕組みの開発をしております。

それから右ですが、生成AIのkAIbot、小林AIのボットですけれども、全従業員が利用可能な状態となっております。生成AI活用いたしまして、新製品アイデアの多様性を加速し、そして数を効率的に増やすことを目指して行っております。プロンプト集を既に作成して、従業員が使えるようにしており、新製品開発だけでなく、生成AIを活用できるようにしてまいります。

23年上期の国内内需の苦戦をインバウンドが補い、トータルでは想定通りの進捗。2030年2,800億円の達成に向け、積極的に成長投資を行う。

	2023年計画	2023年実績	進捗	2025年目標
売上高	1,720億円	1,734億円	○	1,910億円以上
営業利益	255億円	257億円	○	268億円以上
(率)	14.8%	14.9%	○	14%以上
当期純利益	26期連続増益	26期連続増益	○	28期連続増益
EBITDA※	312億円	317億円	○	352億円以上
ROE	10.0%	10.1%	○	9%以上
配当	25期連続増配	25期連続増配	○	27期連続増配
国内売上高	1,294億円	1,304億円	○	1,376億円以上
国際売上高	420億円	422億円	○	533億円以上
(率)	24.4%	24.4%	○	27%以上

※ EBITDA = 営業利益 + 減価償却費 + のれん償却額

2030年  
(目標)

連結売上高  
2,800  
億円

うち  
国際事業  
900  
億円

数字面です。売上、中川からお話の通り、公表数値を達成していくことができいております。

2024年から5年にかけては想定以上に償却費が伸びそうです。それでも売上が非常に好調な状況でありますので、営業利益は必達でいきたいと思っております、さらに上を目指します。

そうしますと、償却費が想定より伸びておりますので、EBITDAにつきましては、さらに伸ばしていけると見ておりました、何とかそれを実現できるよう努めてまいります。

項目	2022年	2023年	進捗	2025年
新製品4年寄与率（国内）	10.5%	11.0%	○	13%以上
新製品4年寄与率（国際）	8.3%	8.5%	△	11%以上
新製品発売数（国内）	年間25品目	年間30品目	○	年間30品目
従業員意識調査 「既存の枠を超えたチャレンジの実践」	国内：47%	国内：46%	×	国内：60%
従業員意識調査 テーマ（私が“あったらいいな”をカタチにする）実践への意欲	国内：84%	国内：79%	×	国内：80%以上
従業員意識調査 テーマ（私が“あったらいいな”をカタチにする）の実践	国内：53%	国内：41%	×	国内：60%
女性管理職比率	13.4%	15.6%	○	16%以上
人権尊重の取り組み （人権デューデリジェンスの実施）	-	人権DD実施	○	人権リスクが高いサプライチェーンに対する継続的な人権DDの実施
健康経営優良法人認定	-	健康経営優良法人認定取得	○	ホワイト500認定取得

37 ページ。その他の KPI です。

新製品寄与率、4年寄与率は13%を目指して、1%改善することができました。海外につきましては8.5%、少し伸びが不十分ですが、改善していけると思っております。

それから従業員意識調査につきましては、中期経営計画のテーマに基づいてアンケートを取り、そして2年目のアンケートを取りましたが、伸ばすことができませんでした。やり方については未熟なところがありまして、今後どのようにこれをマネジメントしていくか、まだ迷っているところでもありますけれども、いずれにしてもこのスコアを上げたいと思っており、丁寧に分析しながら対処を行っていきたいと考えております。

以上でございます。ありがとうございました。