

2024年12月期第4四半期 決算説明会

小林製薬株式会社

代表取締役社長

山根 聡

2025年2月10日

(代表取締役社長 山根 聡)

山根でございます。ではよろしくお願いたします。

紅麴関連製品に関して

この度は、当社紅麴関連製品に関しましてお客様やお取引先様をはじめ、当社に関係する様々な皆様に多大なるご心配、ご迷惑をお掛けし、改めて深くお詫び申し上げます。

当社といたしましては、健康被害にあわれたお客様と損害を受けられたお取引先様に対する謝罪と補償を何よりも優先し、誠実かつ適切に実行してまいります。

昨年の当社の紅麴サプリ関連製品の事案の公表からおよそ1年が経過いたしました。今もなお、関係の皆様には多大なるご心配、ご迷惑をおかけしておりますことを深くお詫びを申し上げます。

当社といたしましては、補償は何よりも優先し、これに誠心誠意をもって対応する、これを役職員全員が心に誓っているところであります。

時期	内容	
2024年	1月中旬	紅麹コレステヘルプを摂取されていたお客様に関し、医師やご本人から当社に連絡。
	3月22日	臨時取締役会を開催、紅麹製品使用中止のお願いと自主回収を公表。
	4月25日	原因特定までの暫定的な対応として、医療費等の実費のお支払いを開始。
	4月26日	臨時取締役会で、事実検証委員会の設置を決議。
	5月	監査役（社外取締役含む）による調査を開始。
	7月23日	事実検証委員会の調査結果の公表。代表取締役の異動を発表。
	8月19日	紅麹コレステヘルプ等の摂取により健康被害にあわれたお客様への補償を開始。
	9月17日	再発防止策の骨子を発表。
	11月29日	「お客様ファーストの経営」を掲げた2025年度経営方針を全役員向けに発表。
2025年	1月1日	大規模な組織再編と人事異動を実行。
	1月21日	次期取締役会メンバーの変更案を発表。
	2月10日	再発防止策の詳細進捗を発表。
	今後も補償と再発防止策を最優先課題として取り組み、その進捗は定期的に開示していく。	

この1年を振り返りまして、この事実経過、この画面にお示ししているところがございます。

当社の信頼回復の基盤となるのは、真摯かつ誠実に補償に向き合うこと、そして原因に応じた再発防止策、これを着実に実行することでありました。そこで、まずは事実確認を明確にするため、昨年1月中旬の最初の症例報告から3月22日の公表に至るまでの当社の対応にスコープを絞り、独立性を担保するために、元裁判官、元検察官を含む法曹三者出身の外部の弁護士の方からなる事実検証委員会を4月26日に立ち上げております。

また、本件におきましては、3月22日の公表の後において、混入経路やプベルル酸の人体に与える影響など、この原因究明は、厚生労働省、国立医薬品食品衛生研究所、そして大阪市様ですね、これは行政当局が主導する形で行われておりましたので、当社が自ら単独で調査を行うことは、これは適切ではないということで、当局の調査に全面的に協力するという事で原因究明に努めてきております。

昨年の5月からは、並行して、監査役も独自に利害関係のない外部弁護士2名を助言者として委嘱し、3月22日の公表に至る経緯のほか、品質管理システム、公表後の対応等についても調査を実施しております。

そして昨年の7月23日、事実検証委員会の報告書が公表されております。製品の自主回収に関する公表が遅れるに至った原因が指摘され、3月22日以降の当社の対応についても触れられているところであります。

この中で、取締役会の総括として、創業家依存の経営スタイルによる弊害が指摘されまして、代表取締役 2 名が辞任いたしました。そして 8 月 8 日に私が社長に就任した次第であります。

以降、判明した原因に応じて、厚生労働省や大阪市様にもご相談を申し上げながら、再発防止策の枠組みを策定するとともに、誠実に補償を実行するよう注力してきたつもりであります。

健康被害に遭われた方への補償につきましては、昨年の 4 月から入院費や治療費などの実費を随時支払いすることを始めておりましたが、7 月 1 日には補償対応本部を立ち上げ、8 月には補償方針を発表し、そして 8 月 19 日より、慰謝料や後遺障害を含めた本補償の受付を開始しております。

そして 9 月 17 日には、再発防止策骨子を発表いたしました。プベルル酸を生み出すことになった青カビのこの侵入経路の完全な解明、これはまだ至っておらず、今も継続して行政の皆様のお手を煩わせておりますが、仮説レベルでは多くのことが見えていたこともあって、一刻も早くお客様に安心と安全と思っただけの体制を築き上げるべく、昨年の 9 月のタイミングでその骨子を発表したものであります。その後は、具体的なアクションプランの策定とその実行に取り組んでまいりました。

11 月末には、お客様ファーストの経営、これを掲げた今後の経営方針をまとめて、全役員向けに私より発表をしたところであります。

年が明けて今年からは、1 月 1 日付にて再発防止策を強く推進するための大規模な組織再編、これは機能別組織への再編であります。これを行い、併せて人事の異動を行ったところであります。

1 月の 21 日には、臨時株主総会の開催の件と合わせまして、次の定時株主総会、3 月であります。ここでお諮りする会社提案となる取締役候補者の案を公表したところであります。

そしてこの本日 2 月 10 日、再発防止策の現在の実施状況を取りまとめてご報告していると、こういうことでございます。

(1) 品質・安全に関する意識改革と体制強化

- ・「品質・安全第一」を徹底して当社の役職員の品質・安全に関する意識改革を図る。
- ・役割と責任を明確にし、品質保証体制とマネジメント体制を強化する。

(2) コーポレート・ガバナンスの抜本的改革

- ・新小林製薬の経営を監督する取締役会構成を刷新する。
- ・ステークホルダーの皆様からの信頼回復と、新小林製薬の実現のために、正しいことを正しくやる会社となるための意思と仕組みの確立を図る。

(3) 全員が一丸となって創り直す新小林製薬

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

再発防止策進捗の詳細は本日付リリース

「再発防止策の進捗に関するお知らせ」をご覧ください

それでは次に、本日リリースいたしました再発防止策の進捗につきましてご説明をいたします。

リリースが直前になりまして、また複数ページにわたるものでありましたので、あらかじめ十分に目を通していただく時間がなかったことをお詫びいたします。

ただ今回は、ほかにもご報告、並びに質疑あるかと思いますので、この場でリリース文を読み上げるといことはもうやめまして、ポイントをご説明させていただければ誠にありがたいと思います。

再発防止策、画面にもお示ししておりますが、三つの柱を掲げて進めてまいりました。

一つ目は、品質・安全に関する意識改革と体制の強化であります。これは品質・安全第一、これを徹底し、当社の役職員の品質・安全に関する意識改革を図るとともに、それぞれの役割と責任を明確にして、品質保証とマネジメント体制の強化を図ることを狙ったものであります。

二つ目は、コーポレートガバナンスの抜本的改革であります。ステークホルダーの皆様からの信頼回復と新しい小林製薬の実現のために、正しいことを正しくやる、こういう会社となるための意思と仕組みの確立を狙いとしたものであります。

三つ目が、全員が一丸となって創り直す新しい小林製薬であります。そのためにもまずはリスク感度を高めるため、また新たな価値を作り出す力を高めるためにも、同質性を

排除し、多様性を確保する施策、これを実行することであります。そのためにも全役職員が一つにまとまって、新しい小林製菓を創る、これに向き合うことを狙いとしております。

1. 品質安全に関する意識改革と体制強化

【進捗】・『品質・安全第一』の意識改革は順調に進捗(全社教育、経営幹部⇔従業員双方向対話等)
 ・品質・安全責任部署の役割・責任の明確化及びより専門性を発揮できる品質管理体制へ見直し完了。
 【今後】・部門間連携強化と品質マネジメント体制再構築、品質管理基準/製品検査等の精緻化の推進。

内容・進捗状況		ステータス			実施・導入時期
		計画立案	着手・導入準備	実施・導入済	
教育・意識改革	品質・安全に関する教育・研修の全役職員向け実施				済 (2024/6~)
	社長が旗手となる定期的なメッセージ発信・従業員との対話				済 (2024/8~)
品質保証体制強化	信頼性保証本部の役割明確化				済 (2025/1~)
	機能別本部への移行による第1線の専門性強化				済 (2025/1~)
ものづくりのマネジメント体制強化	各工場の自主点検・第三者機関によるチェック				済 (2024/10~) ※以降も継続実施
	ものづくり推進室の設置				済 (2025/1~)
	製品カテゴリ毎の統括的な衛生管理基準の策定				2025/7~ ※まずは経口製品から
	「量産化見直し会議」の実効性ある定期開催				2025/4~
検査技術	特定成分以外の成分混入の検出手順の検討・導入				2025/8~
人事評価	品質・安全に貢献する活動を評価対象とする制度の導入				2025/12

それぞれにもう少しポイントをご説明いたします。

まず最初の品質・安全に関する意識改革と体制の強化であります。

まずはこれまでも全社教育や経営幹部と現場の従業員との双方向の対話を進めてまいりました。品質・安全第一の意識改革を進めてきております。

次に、品質・安全責任部署の役割と責任、これを明確化しまして、より専門性を発揮できる品質管理体制とすべく、先ほど申し上げましたが、本年1月1日をもって組織再編と関連の人事を行っております。

今後は、ものづくりの現場の力、これを強化するとともに、各専門部門間の連携を強化して、品質マネジメント体制を再構築していく、さらに加えて、品質管理基準や製品検査の精緻化も図っていく考えであります。またそれを着手していると、こういうことですね。

2. コーポレートガバナンスの抜本的改革

【進捗】・新体制に向けてあるべき取締役会構成の精査と、社内外からの人選・招聘の実施。
 ・専門性を高めて意思決定の質とスピードを向上させる目的での執行部会議体の見直しと再構成を推進。
 ・危機管理体制強化の観点から、有事の対応組織およびリスク情報のエスカレーション体制を強化。

【今後】・新しい取締役会の下での監査役との連携強化、内部統制・品質管理に対する監督の充実。

内容・進捗状況		ステータス			実施・導入時期
		計画立案	着手・導入準備	実施・導入済	
創業家依存経営からの脱却	代表取締役会長、社長の変更				済 (2024/7)
取締役会改革	社外取締役増員、取締役会長外部招聘による監督機能強化				2025/3
	機関設計の再検証				2026/3
	取締役会と執行サイドの連携強化				済 (2024/7~)
執行会議体見直し (GOMの廃止)	経営執行会議の新設 (執行の意思決定機関の明確化)				済 (2024/11)
	4つの専門委員会の設置 (投資/人財/品質/リスク)				2025/3
リスク即応体制強化	既存のリスク・コンプライアンス関係委員会の再編				2025/3
	有事の際のリスクエスカレーション体制の構築				済 (2024/8~)
事業運営の見直し	リソースを踏まえた取捨選択				2025/8~

続いて、コーポレートガバナンスの抜本的改革についてであります。

まずはあるべき取締役会構成の見直しを行い、社内外からの様々な知見を有する人材を選定いたしました。

次に、執行部門の会議体、従来の表現で言いますと、呼称で言いますと、GOMということになりますが、これを昨年の秋から見直しまして、意思決定の質とスピード、これを向上させる体制にしております。

そして危機管理体制の強化、この観点から、有事の対応組織およびリスク情報のエスカレーション体制を強化しております。

今後は、新しい取締役会のもと、監査役とも連携して、内部統制や品質管理の監督を充実させてまいると、こういうことでございます。

再発防止策の主な進捗状況

7/31ページ

3. 全員が一丸となって創り直す「新小林製薬」

【進捗】・専門性と多様性を重視した人材確保・配置・育成に向けた人事制度改革への着手。
・今後の当社のあるべき姿とそれを実行できる組織風土の構築を目指したプロジェクトの発足。

【今後】・本件事案を風化させない取り組みを最優先とする組織風土の改革に根差した新たな小林製薬の創成。

内容・進捗状況	ステータス			実施・導入時期
	計画立案	着手・導入準備	実施・導入済	
専門性と多様性を重視した人材の確保・配置・育成				2026/1
組織風土の見直し（組織風土改革PJ）				2025/11
本事案を風化させない取り組みの構築 （3/22（本事案公表日）の「品質・安全の日」としての制定）				2025/3～

三つ目の全員が一丸となって創り直す新しい小林製薬についてではありますが、まずは専門性と多様性を重視した人材の確保や配置、育成に向けた人事制度の改革に着手しているところでもあります。

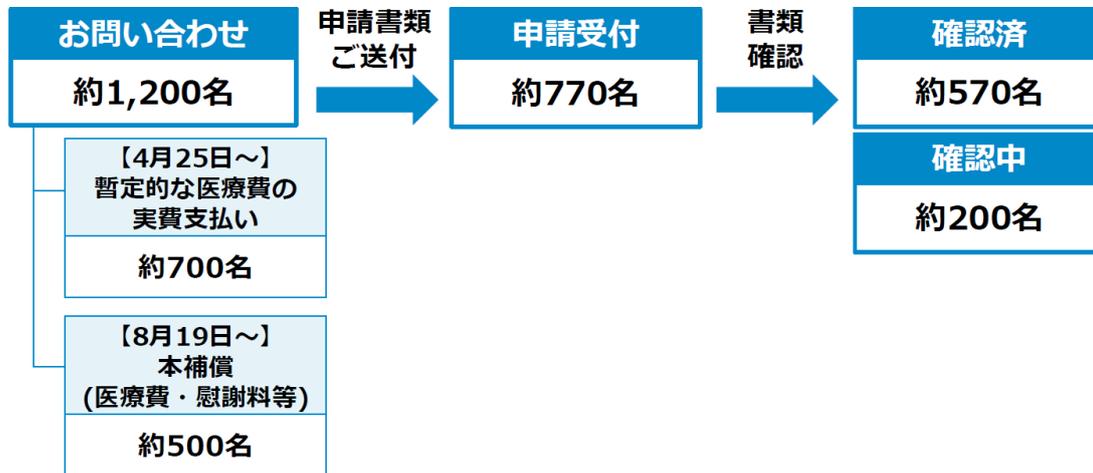
次に、今後の当社のあるべき姿、それとそれを実行できる組織風土の構築ですね、これを目指して、全社横断のプロジェクトの発足させております。このリーダーは本日ここにも同席しております豊田が務めております。

そしてこの本件事案を公表した3月22日、これを品質・安全の日といたしました。今年もこれを実行いたします。本件事案を決して風化させることなく、新たな小林製薬創りを目指してまいります。

なお、この品質・安全を向上させる取り組み、これはここで完成ということではございません。これは絶えることなく、継続的に改善・改革を加え続けていかなければならないと理解をしております。今後の進捗につきましても、決算報告などに合わせまして、定期的にご報告してまいります考えでおります。

では、ここから現在の補償の状況につきまして、補償担当の小林よりご説明いたします。よろしく申し上げます。

■ 補償申請書類の確認状況



(取締役 補償担当 小林 章浩)

補償の担当をしております小林です。小林製薬は、今もなおステークホルダーの皆様から信頼回復の道半ばの状況でございます。私自身、会社としての最優先事項であります補償の業務を責任を持ってやり遂げることが創業家の取締役が負う責務だと考えております。

したがって、この業務に誠心誠意邁進するということをお約束申し上げました上で、最新の補償の状況について説明いたします。

これまで健康被害の補償のお申し出をなされた方が約 1,200 名いらっしゃいまして、これは昨年 11 月 8 日の第 3 四半期の決算の時からですと、約 50 名増えております。徐々に増加のペースは落ち着いてきております。

ご連絡いただいた皆様に必要な書類を送付しております。その書類を弊社に返送してくださった方の数が約 770 名でして、こちらは 11 月から約 120 名増えております。

書類の確認ができて、確認済みとなった症例の数は約 570 名分でありまして、こちらは 11 月から 320 名分新たに確認をしております、それまでのペースよりも早いペースで確認作業が進められるようになってまいりました。

依然確認中の数は約 200 名分でございます、こちらは 11 月から 200 名分減りましたけれども、こちらの方々に関しては、速やかに確認作業が進められるよう努めてまいります。

スライドの中に表示しておりませんが、症例数につきましては、ホームページに記載をして更新しております。

その内容の中で、死亡が関連するお問い合わせの数につきまして、調査対象としておりますのが全 130 件ですけれども、現在 125 件の調査が終了しております。紅麹コレステヘルプなど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おりません。

私からは以上でございます。

2025年3月開催予定の定時株主総会において新しい取締役会構成を提案するにあたり、主に検討したポイントは以下の通り。

- ・ 取締役会の監督の実効性を確保するため社外取締役を過半数とすること。
- ・ 取締役会における審議の連続性・継続性と、新たな視点を入れることのバランスを考慮し、社外取締役を入れ替え。
- ・ 内部統制システムと品質管理システムの強化。
- ・ 医療医薬分野の経験や知見を有する人材の確保。
- ・ 取締役会長として企業風土改革の実績のあるプロ経営者を社外より招聘。
- ・ 最重要課題である補償対応について創業家かつ前社長が取締役として責任を持った対応を行う。

(代表取締役社長 山根 聡)

今申し上げました補償と再発防止の取り組み、これは確実に実行しなければなりません。その体制を整えるためにも、当社取締役会のあり方そのものを抜本的に見直す議論を重ねております。

そのキーワードが創業家依存の経営からの脱却であります。ここに至るまで、人事指名委員会におきまして、何度も何度も協議を繰り返し、議論をぶつけ合いながら、小林製薬にふさわしい取締役会構成について議論を行ってきたところであります。

また、この会社の取り組みがステークホルダーの皆様の目線に合致しているかどうか、これを客観的な立場でチェックし続ける仕組みも必要であろうということで、社外取締役を補佐する位置づけとして、ガバナンスに関する有識者を起用した諮問機関であるガバナンスリフォーム委員会、これも設置をしたところであります。

では、改めて新しい取締役の構成のポイント、これを画面でお示ししております。

取締役会の構成を考える上で、まず考えたのは、社外取締役の割合であります。現在も社外取締役の数は過半数を占めており、それは重要事項として継続させることにいたしました。

その上で、これまでの取締役会における審議の連続性・継続性、これを維持することと、新たな視点、これを取り入れることのバランスを考慮して、社外取締役の入れ替えを行

うことにしたものであります。特に現在当社に求められている内部統制や品質管理、医療医薬のスキルを持った人材を確保、充実すべく検討してまいりました。

また、当社の置かれているこの難しい局面において舵取りを担う、新しく社長候補となる豊田氏の貢献的な役割を担っていただくため、企業風土改革の実績のあるプロ経営者を外部から取締役会長として招聘することにもいたしました。

なお、先ほど小林取締役本人からもありましたが、当社の取り組みの最優先課題であるこの補償につきましては、引き続き創業家出身取締役が責任を持って取り組むことが、社内外に対して、当社の補償に臨む姿勢を示す上で意味があると考えて、人事指名委員会での協議を経て、決定したところであります。

現在の取締役会構成

役位	氏名
代表取締役社長	山根 聡
取締役	小林 章浩
社外取締役	伊藤 邦雄
社外取締役	佐々木 かをり
社外取締役	有泉 池秋
社外取締役	片江 善郎



次回定時株主総会に付議予定の取締役候補

役位	氏名	
取締役会長	大田 嘉仁	新任
代表取締役社長	豊田 賀一	新任
取締役	松嶋 雄司	新任
取締役	小林 章浩	再任
社外取締役	片江 善郎	再任
社外取締役	高橋 昭夫	新任
社外取締役	毛利 正人	新任
社外取締役	松本 真輔	新任
社外取締役	楠本 美砂	新任
社外取締役	門川 俊明	新任

それでは新たな候補者について簡単にご説明をいたします。

まず取締役会長候補の太田氏であります。京セラおよび日本航空において経営に携わり、特に日本航空における未曾有の経営再建に関与した経験を有する方です。当社における信頼回復や再発防止、経営改善に際して、そのご経験、また社会からの新しい視点を生かしていただけるのではないかと期待しております。

次に、代表取締役社長候補の豊田氏であります。当社において日本国内のマーケティング職、これを経験した後、イギリスやアメリカの現地法人の社長などの要職を歴任し、現在は国際事業本部の本部長として当社のグローバル化、これを推し進めております。

次に松嶋氏であります。これはアステラス製薬の出身で、当社に入社した後は、中央研究所の所長を務め、本年からは研究開発本部の本部長を務めております。再発防止策で掲げた品質や医薬食品分野についての経験を有するものであります。

そして社外取締役についてであります。取締役会におけるこれまでの審議の継続性、これを配慮しつつ、内部統制をさらに強化できる、また医療医薬分野の経験・知見を持つ人材を加えて、取締役会における監督機能の強化を図るという視点で充実を図っております。

なお、社外取締役候補のうち、最終調整をしておりました医療分野の方については、慶應大学医学部で腎臓内科の専門医としてご活躍の門川俊明氏に務めていただくことにいたしました。

各取締役候補の選任理由の詳細につきましては、本日リリースしておりますので、そちらをご覧くださいと思います。

それでは、ここで新しく社長候補に内定しております豊田から、ご挨拶をひと言申し上げます。

(執行役員 国際事業本部 本部長 豊田 賀一)

このたび次期社長候補としてご指名をいただきました、国際事業本部長の豊田賀一でございます。私は1987年に小林製薬に入社し、国内営業を経験した後、国内マーケティングを経て、イギリス、アメリカで海外現地法人の社長を合計15年経験いたしました。2023年4月から国際事業部の事業部長の任に就き、現在に至っております。

このような国内、そして海外で様々な経験をしている、そういったことが私の特徴であると考えておりますので、当社のこれまでの考えにとらわれず、改革をしっかりと押し進めていきたいと考えております。

そのためには、何より紅麹問題以降取り組んでまいりました、被害を受けられた方への補償や、再発防止への取り組み、これらは山根からしっかりとバトンを引き継いで、これから発展的に実行してまいります。

その上で、メリハリの利いた経営や組織風土改革、これにも取り組んでいき、新しい小林製薬を従業員とともに作ってまいりたいと、このように考えております。どうぞよろしく願い申し上げます。

(山根)

はい、そして私のことで恐縮でございますが、昨年の8月に社長を託されて以来、私の使命は補償と再発防止のこの枠組みを固めることと理解して、社内・社外の皆様とのコミュニケーション、これを改善するなど、いくつかの課題に整理して取り組んでまいりました。

それらについては、実行済みのものもあれば、道半ばのものもあります。ただ道半ばのものであっても、進むべき道筋が見えてまいりましたので、この3月が一つの節目だと判断し、今回の取締役候補にはならないということにした次第であります。

当社にできることを積極的に実施し、その成果を社会に還元できるように努めてまいります。

関連領域への
研究助成

技術研究

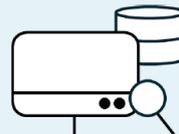
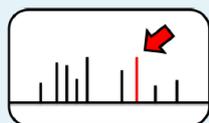
など

現在、幅広く検討中であり、今後順次リリース予定

最後に、当社はこれからも健康被害に遭われたお客様と、ご迷惑をおかけしたお取引先様に対する補償を最優先で行ってまいります。その上で、今回の問題から生じた今後解決すべき課題について、当社のできることを幅広く検討し、実行し、その成果を社会にも還元していきたいと考えております。

食品の分析技術に関する共同研究を開始いたします。

「結晶スポンジ法」を活用し、想定していない成分の構造を迅速に分析する手法の確立を目指す



国立大学法人東京大学 社会連携講座「統合分子構造解析講座」に参画

今回その第一歩として、食品の品質管理に関する研究、これを開始することにいたしました。当研究は、当社が国立大学法人東京大学の社会連携講座である統合分子構造解析講座に参画させていただいて実施していくものであります。

その目的は、ノーベル賞候補としてもお名前が挙がる東京大学の藤田誠卓越教授が開発された結晶スポンジ法という、微量成分の化学構造を迅速に解析する技術、これが食品の分野に応用することができれば、想定していない成分の構造を速やかに特定できると考えておりますし、それをぜひそういう形で成果を発表したいと、こういうふう考えているところであります。

当研究によって得られた成果、今申し上げましたように、学会発表や業界を通じて広く公開するとともに、紅麹サプリ同様の問題の再発防止に繋げてまいりたいと思います。公開するものにつきましては社会に還元する、そういう姿勢をこれからも継続したいと思っております。

本件につきましては、既にニュースリリースでも詳細をお伝えしております。また、本件以外の活動も今後順次決定したものから発表する考えでおります。私からは以上でございます。

当社取締役会はいずれの株主提案にも反対しています**第1号議案**

牛島信氏を調査者に選任すること。

（主な反対理由）

- ・既に、事実検証委員会、監査役、行政当局等による多角的かつ複層的な調査が行われている。
- ・上記調査を踏まえた再発防止等の取組みも、品質管理面、コーポレートガバナンス、企業風土面等、多角的かつ複層的な構造で実施。
- ・これ以上の大規模な調査は補償や再発防止策の遂行に著しい支障を生じさせる懸念がある。
- ・牛島信氏は過去にオアシス社の訴訟代理人を複数案件で務めていることを把握（独立性に欠ける）。
- ・一部の株主の影響下で恣意的な調査がなされることになれば健全なコーポレートガバナンスの観点からも容認できない。
- ・事実検証委員会について、社外取締役が過半数を占める取締役会が、第三者委員会に「丸投げ」せず、自らの責任で調査（社内取締役3名は特別利害関係があるとみなし調査には一切関与せず）。
- ・事実検証委員会の独立性を徹底的に担保するため、職業倫理の高い委員を選任し、調査のプロセスに社外取締役や執行部が関与しないよう細心の注意が払われた。

（執行役員 広報・総務本部 本部長 木村 孝行）

では私のほうから、臨時株主総会に関する議案について補足説明させていただきます。私は、取締役会と人事指名委員会の事務局を務めている関係で、私が説明いたします。

まず株主提案について当社の意見ですが、第1号議案、第2号議案とも、取締役会において反対しています。その理由について説明いたします。

第1号議案につきましては、すでに事実検証委員会による調査、監査役による調査、行政当局による徹底した調査が多角的かつ複層的な視点でなされ、それを踏まえた再発防止策も、品質管理面、コーポレートガバナンス、企業風土面まで踏み込んだ内容となっています。

これ以上大規模な調査をすることになりますと、補償や再発防止策がようやく本格化しつつあり、かつ新しい経営体制によって会社全体が前向きにまさに取り組みようとしている中、著しい支障を生じさせてしまうことになってしまうのではないかと強い懸念を感じております。

また、牛島氏は過去にオアシス社様の訴訟代理人を複数件務めていることを把握しております。これは独立性に欠けると判断しております。仮に一部の株主様の影響下で恣意的な調査が、仮になされることになれば、健全なコーポレートガバナンスの観点からもとても容認できるものではありません。

なお、事実検証委員会のスコープや独立性について、なぜ日弁連方式の第三者委員会ではないのかとのご指摘を受けることがあります。第三者委員会は、日本の取締役会において、社外取締役がいない、もしくはほとんどいない時代に発展してきたものであり、実際日弁連ガイドラインも最終改定が2010年12月のままとなっています。

当社のように取締役会の過半数が社外取締役の場合、株主様からの付託を受けた社外取締役が主導し、調査することが妥当であって、そのために社外取締役は存在すると言っても過言ではないと考えています。

社外取締役が過半数存在するにもかかわらず、第三者委員会に丸投げして、その判断を事実上、第三者委員会に委ねることは、むしろ社外取締役、ひいては取締役会としての責任を放棄することに繋がるのではないかと考えています。

今回社外取締役が当社の持続的な企業価値向上のためにはどのような座組が妥当か、本当に何度も真剣に議論した上、事実検証委員会という方式に決めました。

また、事実検証委員会の独立性を徹底的に担保するため、元裁判官、元検察官を含む法曹三者の出身者から、職業倫理の極めて高い方を委員として選任し、調査のプロセスに社外取締役や執行部が絶対関与しないように互いに細心の注意を払って運用いたしました。

現在、このようなプロセスを経て、会社として、補償と再発防止策を着実に実行して、小林製薬が再出発しようとしているところです。私が今申し上げたことを踏まえ、第1号議案に反対するものであります。なお、第1号議案につきましては、グラスルイス様より反対の推奨をいただいております。

当社取締役会はいずれの株主提案にも反対しています**第2号議案****中村芳生氏、Richard Dols Young氏、Tomoko Chubachi氏を取締役に選任すること。****（主な反対理由）**

- ・中村芳生氏のキャリアの大半が検察官。当社候補者の松本真輔弁護士はコーポレートガバナンスが専門で、同氏の方がスキル・経験の面からも適任。
- ・Richard Dols Young氏はPL法に詳しい弁護士であり、こうした知見は取締役としてではなく、しかるべきアドバイザーをリテインすることにより得ることが可能。
- ・Tomoko Chubachi氏は医師で医療・医薬を専門としているが、当社候補者の門川俊明氏は腎臓病（ファンコニー症候群）の研究歴もある腎臓内科の専門医で、同氏の方がスキル・経験の面からも適任。

2号議案につきましては、そもそも取締役会全体の刷新を図って、ガバナンス体制の変革に取り組んでいく中で、部分最適の視点で一部の取締役を追加選任することは適切でないと考えています。

今回定時総会でご提案する取締役会の全体像は、先ほど山根がご説明した通りですが、人事指名委員会の社外取締役が各候補者の方と面談し、当社の経営環境や課題に合わせて、取締役会全体の構成と、個々人のスキルマトリックスを検討した結果として、今回付議する10名による構成が最適であると判断しております。

そのため、株主様からご提案いただいた3名の方については選任すべきではないと考えております。

個別の候補者につきましては、お手元の資料の14ページに記載の通りであり、オアシス社様のご提案の候補者の方と比べても、適任だと判断しています。

当初からのご説明は以上です。

2024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 財務本部長

中川 由美

2025年2月10日

(執行役員 財務本部長 中川 由美)

中川でございます。私のほうから 2024 年 12 月期第 4 四半期決算のご報告をさせていただきます。

国内事業

(カッコ内の数字は対前期)

トータルでは▲105億（▲8.1%）の減収。

- ・ 訪日客の増加に伴ってインバウンド需要の増加（+29億）
- ・ 「消臭元ZERO」や「ヒプキュア」などの新製品が貢献（+46億）
- ・ 紅麹関連製品の回収や広告中止の影響で、既存品が減収（▲141億）
- ・ 昨シーズン暖冬によるカイロ返品増（▲9億）
- ・ 通販の定期購入解約による減収（▲30億）



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+28億（+6.8%）の増収。

- ・ 米国 : 2023年10月にM&AしたFocus社が貢献し増収（+41億）
- ・ 中国大陸 : 7月までの広告停止の影響、熱さまシート需要減により減収（▲23億）
- ・ 香港地域 : 中国大陸からのインバウンド需要の減少により微減収（▲2億）
- ・ 東南アジア : 前年の熱さまシート特需の反動がありつつも増収（+6億）
- ・ その他地域 : 英国を中心にカイロや熱さまシートが好調（+6億）

第4四半期累計の業績サマリーとなります。

国内事業の売上高は、トータルで、対前年ではマイナス105億円、マイナス8.1%の減収となりました。

国際事業は、対前年プラス28億円、プラス6.8%の増収を実現いたしました。

国内事業は、この中にインバウンド需要の増加29億円を含んでおりまして、また消臭元ZEROやヒプキュアなどの新製品がプラス46億円と貢献をしております。

反面、紅麹関連製品の自主回収等の影響で、既存品が苦戦をしております、マイナス141億円となっております。

また、カイロの昨年年初の暖冬の影響による減収や通販の苦戦等もございまして、トータルで減収となっております。

国際事業は、為替影響もございしますが、中国大陸や香港地域の減収を他の国・地域でカバーいたしまして、トータルでは増収の結果を得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きます。

紅麴関連製品回収等に伴う特別損失25億円(累計127億円)を計上。

(単位：億円)	2023年		2024年					
	10-12月	1-12月	10-12月			1-12月		
	金額	金額	金額	対前期	利益率	金額	対前期	利益率
売上高	543	1,734	511	▲5.9%	—	1,656	▲4.5%	—
売上総利益	282	963	249	▲11.9%	48.7%	876	▲9.1%	52.9%
営業利益	63	257	78	+23.3%	15.4%	248	▲3.6%	15.0%
経常利益	64	273	89	+37.7%	17.5%	268	▲1.7%	16.2%
当期純利益	48	203	47	▲2.4%	9.2%	100	▲50.5%	6.1%
E B I T D A ※	81	317	99	+22.1%	19.4%	328	+3.2%	19.8%

※ EBITDA = 営業利益 + 減価償却費 + のれん償却額

続きまして、連結の業績となります。

1月から12月累計の売上高は1,656億円で、前年度の比較ではマイナス4.5%、営業利益は248億円でマイナス3.6%、当期純利益におきましては100億円で、マイナス50.5%の減益の結果となりました。

第4四半期におきましても、紅麴関連製品回収等に伴う特別損失を25億円追加計上しておりまして、年間累計では合計127億円となっております。

この金額は、12月までに発生した分と、2025年1月以降に発生を見込むものにつきましても合理的に見積もれるものにつきましてすべて計上いたしております。

2024年12月期 連結業績

18/31ページ

(単位：億円)	2023年12月期 実績	2024年12月期 実績			公表数値
	金額	金額	対前期	利益率	金額
売上高	1,734	1,656	▲4.5%	—	1,690
営業利益	257	248	▲3.6%	15.0%	240
経常利益	273	268	▲1.7%	16.2%	255
当期純利益	203	100	▲50.5%	6.1%	107
EBITDA ※1	317	328	+3.2%	19.8%	319
EPS	268.16円	135.42円	▲49.5%	—	143.94円
ROE	10.1%	4.8%	—	—	5.2%
配当	101円 (中間43円、期末58円)	102円 (中間43円、期末59円)	—	—	102円 (中間43円、期末59円)
国内売上高	1,304	1,199	▲8.1%	—	1,205
国際売上高	422	451	+6.8%	—	480

※1 EBITDA = 営業利益 + 減価償却費 + のれん償却額

今期の連結業績を公表数値と比較したページをご説明いたします。

売上は公表数値より下回ったものの、営業利益は公表の 240 億円を上回る 248 億円を実現いたしました。

当期純利益は、第 4 四半期に追加の特別損失も追加計上しておりますけれども、公表数値より 7 億円ほど下回る結果にとどまっております。

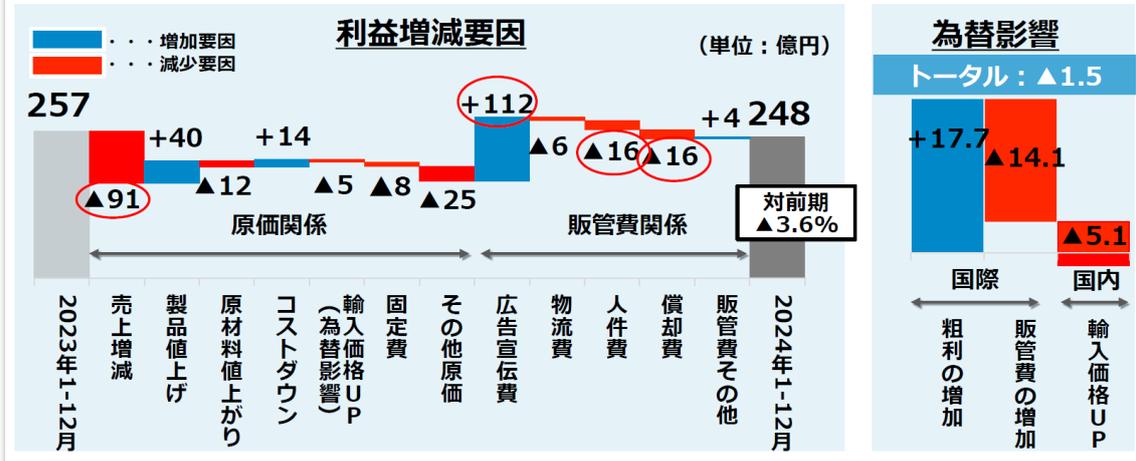
配当に関しましては、公表通りの 1 円増配、年間 102 円といたしました。

小林製薬にはしっかりとした財務基盤がございます。キャッシュもございます。その意味で、株主の皆様にはしっかり安心していただくとともに、今後ご支援していただくために株主還元を行っていくこと、こういったことを念頭に置きまして、1 円増配を決定しているものでございます。

連結営業利益増減要因

19/31ページ

広告中止で利益を押し上げた一方、売上減や人件費増の影響に加え、23年10月にM&AしたFocus社の償却費増も影響し、減益で着地。



続きまして、連結営業利益の増減要因をご説明いたします。

第4四半期累計の営業利益は248億円となり、前年257億円から9億円の減益となっております。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います。

大きな要因として、広告を抑えている影響で、プラス112億円となっておりますが、減収の影響が91億円、人件費増が16億円、償却費増が16億円などもございまして、結果、減益となっております。

為替の影響につきましては、プラスとマイナスの要素がございしますが、利益におきましては、仕入価格への影響のほうが今期は多く出ておりまして、ネットでマイナス1.5億円の利益の影響が出ております。

ヘルスケアは苦戦するも、日用品は伸長。カイロ・通販は減収。

(単位：億円)		2023年		2024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	195	670	160	▲17.7%	591	▲11.7%
	日用品	141	490	148	+4.9%	501	+2.2%
	カイロ	43	69	46	+7.4%	60	▲12.7%
	通販	18	75	8	▲55.7%	45	▲40.0%
	合計	399	1,304	364	▲8.7%	1,199	▲8.1%
営業利益計		60	220	72	+19.9%	232	+5.4%
(率)		15.1%	16.9%	19.8%	-	19.4%	-

それでは国内事業を見ていきたいと思います。

第4四半期累計の売上高は、トータルで1,199億円の8.1%減収の結果となりました。

日用品につきましては、第3四半期に続いて、第4四半期も前年比プラスで推移しております。第4四半期累計ではプラスの2.2%となっております。

日用品以外につきましては、全体的に前期と比べましてマイナスの結果となっております。

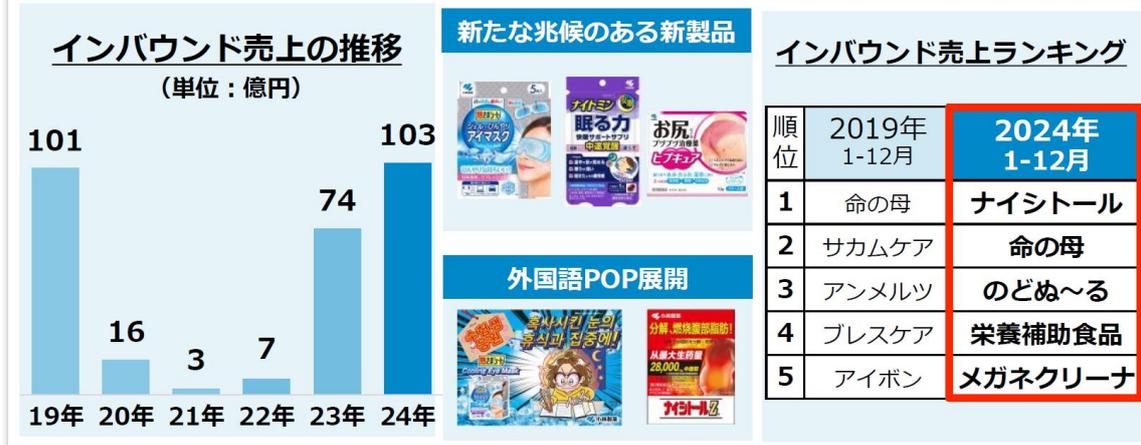
ヘルスケアにおきましては、紅麹事案を受けて食品カテゴリーが苦戦いたしました。

カイロは、第4四半期におきましては寒さが厳しく、前年比プラスで推移しておりますが、昨年年初に暖冬の影響がございまして、こちらがマイナスで響いております。年間では、前年から9億円のマイナスとなっております。

通販は、4月以降、解約の申し出の影響がございまして、前年から30億円マイナスとなりました。

営業利益につきましては、トータルで232億円で、前年と比較し、プラス5.4%の結果となりました。

紅麴事案の影響を一部受けつつも、訪日客の増加に伴い、
コロナ前の2019年の実績を超えた103億で着地。



国内事業のインバウンドの影響をご説明いたします。

2024 年年間では 103 億円の結果となりまして、コロナ前ピーク時、2019 年と比較いたしまして、プラス 2 億円まで回復しております。海外からのお客様の構成比は、台湾地域、韓国、中国大陸で約 30% ずつを占めております。売れ筋商品に関しましては、コロナ前と大きくは変わっておりません。

国際事業（地域別業績）

22/31ページ

中国大陸・香港地域の減収、米国はカイロが苦戦。Focus社の償却費等が影響し、減収減益。（為替影響：売上高+30億円、営業利益+3.6億円）

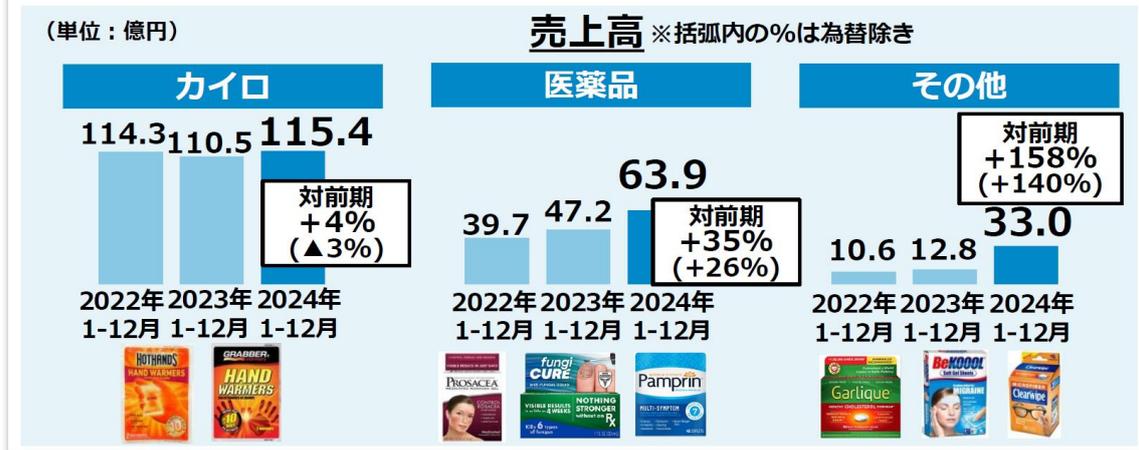
(単位：億円)		2023年		2024年					
		10-12月	1-12月	10-12月			1-12月		
		金額	金額	金額	対前期	対前期 (為替除く)	金額	対前期	対前期 (為替除く)
売上高	米 国	66	170	74	+11.9%	+6.7%	212	+24.6%	+15.5%
	中国大陸	36	105	27	▲22.7%	▲25.9%	82	▲22.2%	▲26.4%
	香港地域	7	30	7	▲4.5%	▲8.1%	28	▲7.3%	▲14.3%
	東南アジア	19	79	22	+17.1%	+11.0%	85	+8.1%	+1.7%
	その他	11	36	12	+4.1%	▲1.8%	42	+17.1%	+7.3%
	国際計	142	422	145	+2.2%	▲2.6%	451	+6.8%	▲0.4%
営業利益計		2	32	5	+100.8%	+61.6%	12	▲60.5%	▲71.7%
（率）		-	-	3.5%	-	-	2.8%	-	-

続きまして、国際事業に触れさせていただきます。

第4四半期累計の売上高は451億円で、対前期でプラス6.8%の増収となりました。為替影響を除きますと、トータルではマイナス0.4%の結果となりました。

営業利益はトータル12億円で、Focus社、こちらは2023年に買収した会社でございますが、そちらの償却費等の負担もございまして、前年比マイナス60.5%となっております。

カイロが昨シーズン暖冬で苦戦するも、医薬品・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増収。

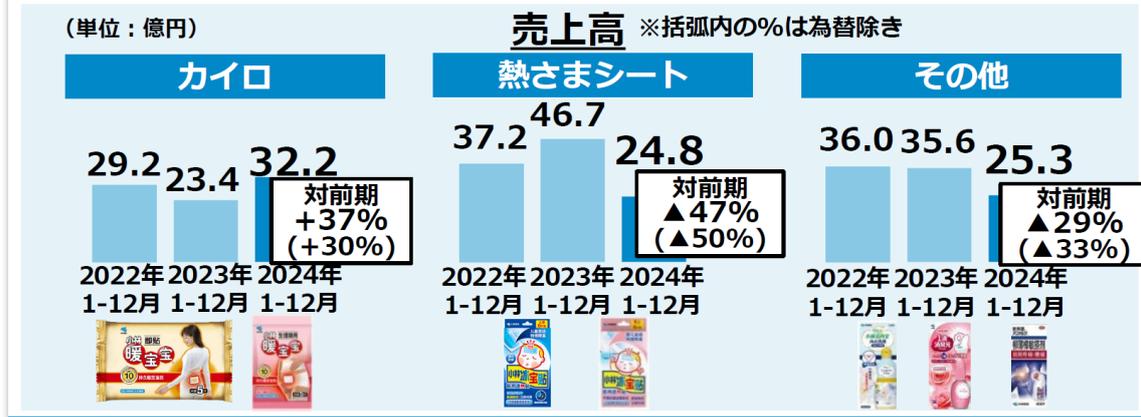


国別に見ていきたいと思えます。

まずアメリカでございます。

カイロは、昨年は暖冬の影響もございましたが、ほぼフラットで着地しております。医薬品、その他の売上は、買収した Focus 社の貢献が大きく、増収となりました。

7月までの広告停止の影響で全体的に苦戦。インフルエンザ等の感染症が流行せず、熱さまシートは減収。カイロは昨シーズン暖冬による需要減の反動、配荷量販の拡大により増収。



中国大陸にまいります。

7月まで広告を停止していた影響もございまして、全体的に苦戦をしております。

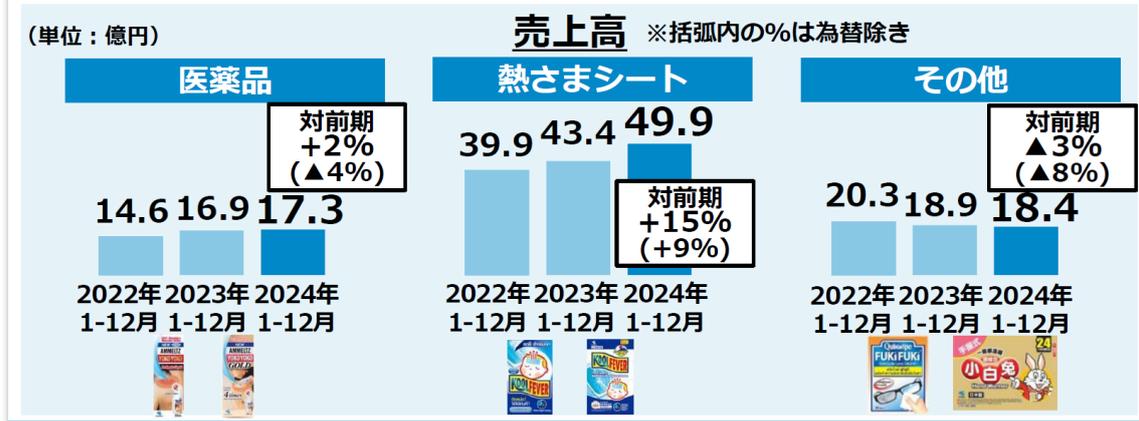
カイロにつきましては、前の年の暖冬の反動や、量販拡大の影響がございまして、大きくプラスとなっております。

一方で、熱さまシートは、2023年はコロナやインフルエンザの感染症があり、売上を大きく伸ばしたところがございますが、今年はそのような傾向が見られず、需要が伸びませんでした。

その他の中の主要な商品であるアンメルツは、数カ月に1回、まとめて日本から出荷をしているものでございますが、販売代理店の変更によりまして、2024年の10月から今年2月末まで、送品がゼロになってしまっていることが、数字が落ちている理由となっております。ただしアンメルツにおきましては、この後3月以降出荷する予定となっておりますので、今期は問題なく伸びる予定でございます。

熱さまシートは前年ほどの各種感染症の特需はなかったが、配荷拡大により増収。

その他は台湾地域の昨シーズンの暖冬により、カイロが苦戦し減収。



東南アジアにまいります。

東南アジアにつきましては、医薬品において、こちらも主力製品はアンメルツになりますが、基本的に好調に推移しております。

ただし 2024 年度に関しましては、構成比の高いマレーシアにおいて、2025 年 1 月にずれ込んだ期ずれが発生しておりまして、2024 年度という年度におきましては、前年と比較してほぼフラットにとどまっております。

熱さまシートは、各国で配荷が拡大しているということもございまして、増収となっております。

2025年12月期 連結業績予想

26/31ページ

仮に今期、特別損失の追加計上があったとしても、資産売却等を実施し、当期純利益含め、下記の通りの達成を目指す。

(単位：億円)	2024年12月期 実績	2025年12月期 業績予想		
	金額	金額	対前期	利益率
売上高	1,656	1,710	+3.3%	-
営業利益	248	140	▲43.7%	8.2%
経常利益	268	153	▲43.0%	8.9%
当期純利益	100	105	+4.3%	6.1%
EBITDA ※1	328	228	▲30.5%	13.3%
EPS	135.42円	141.25円	+4.3%	-
ROE	4.8%	5.0%	-	-
配当	102円 (中間43円、期末59円)	104円 (中間44円、期末60円)	-	-
国内売上高	1,199	1,200	+0.1%	-
国際売上高 ※2	451	505	+11.8%	-

※1 EBITDA = 営業利益 + 減価償却費 + のれん償却額 ※2 為替レート：140円/米ドル、19.7円/中国元

2025年12月期通期の業績予想についてご説明をいたします。

売上高は1,710億円で、前期比プラス3.3%、営業利益につきましては140億円で、前期比マイナス43.7%、当期純利益に関しましては105億円で、プラス4.3%を想定しています。

営業利益につきましては、この後のページでもう少しご説明させていただきます。

こちらの予想の主な前提を共有させていただきます。

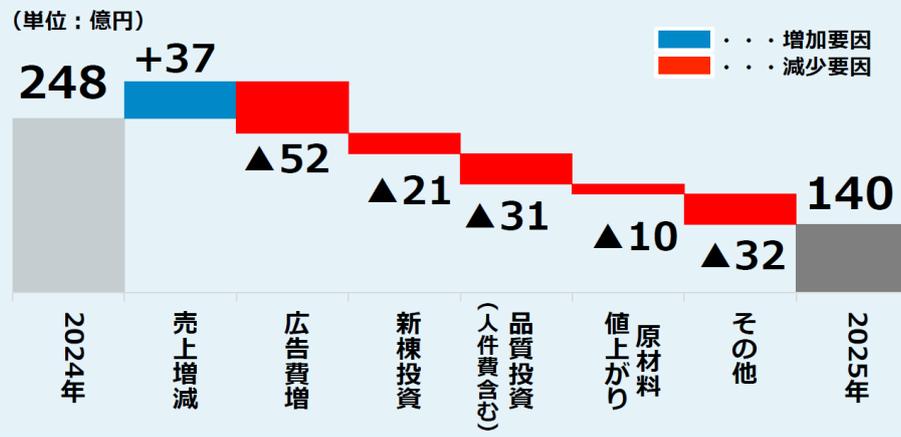
国内の広告におきましては、4月より開始の前提とこの数字ではいたしております。

また、紅麹関連の特別損失に関してですけれども、2025年は追加計上はないとの前提に立っております。つまりは、2024年まで引当金も含めて基本的にすべて計上済みの前提となっております。ただし、もちろんですけれども、こちらは引当金見積額の計上となっておりますので、支払実績が確定した時点での差額が多少出る可能性はございます。

なお、文章で上のほうにも書いてございますが、現在保有しています資産の売却等の検討も進めておりますが、現在こちらの業績予想の数字にはそちらは含んでおりません。

業績予想の前提（営業利益増減要因）

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



営業利益につきましてご説明をいたします。

こちらの図は、2024年実績と2025年予想の差を説明したものとなります。

2025年の大きな特徴といたしまして、品質投資に関連する投資を前年よりも31億円増やすということがまず挙げられます。

また新棟、こちらは仙台や合肥が当たりますけれども、こちらの減価償却費等の固定費が21億円増加するということを想定しております。

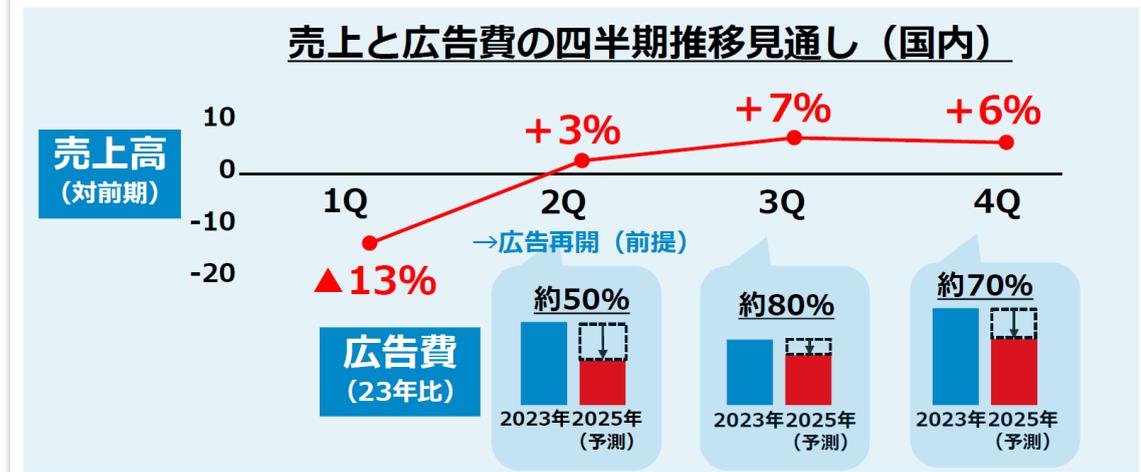
また、先ほどもお話ししました通り、4月から国内の広告をスタートするという前提としておりますので、金額としましては52億円増加となっております。

この広告費につきましては、次のページでもう少しご説明をいたします。

業績予想の前提（国内広告の見通し）

28/31ページ

国内の広告は第2四半期から再開する前提。広告投下ブランドの絞り込みや、Web広告へのシフトで効率を高め、2023年に比べて広告量は減らす予定。



広告費の増加の2025年四半期別推移と国内売上の関係を示したものとなります。

紅麹前の2023年と比較しますと、2025年の広告費は、第2四半期スタート時点では半分程度、第3四半期、第4四半期では、約20%から30%減の費用を投下して、売上を伸ばしていく予定にしております。

広告費用ですけれども、その期にすぐ効くものと、翌期以降に効いてくる、売上を伸ばすものもありますので、今期にしっかり使うことで、翌期以降の売上にもポジティブに効いてくると考えております。

売上への影響に関しましては、広告を再開した後にも細かく注視しながら、売上の伸び等に関して分析を進めるつもりでございます。

当初中計と公表数値との差異

29/31ページ

当初中計において想定した前提条件からの乖離が大きく、新たな状況を加味した業績目標等を設定すべきと判断⇒**中計は一旦取り下げ**
新中計の方向性は、2025年8月に公表予定。

2025年目標 (単位：億円)	2023-25年 中期経営計画 (当初) 金額	公表数値	
		金額	対計画
売上高	1,910	1,710	▲10.5%
営業利益	268	140	▲47.8%
(率)	14.0%	8.1%	-
E B I T D A	352	230	▲34.7%
R O E	9.0%	5.0%	-
国内売上高	1,376	1,200	▲12.8%
国際売上高	533	505	▲5.3%

今回 2025 年の予想を出させていただきましたが、以前中期経営計画を出した時との前提の乖離が非常に大きくなっておりまして、以前の数字は一旦取り下げさせていただきます。

本日お示しした公表数値、2025 年の公表数値は、最低限必達という考えのもと、アップサイドももちろん目指してまいります。そして一旦今期必要投資をしっかりと行うことにより、しゃがんだ利益というものを 3 年で元に戻すという固い決意のもと、今後進めてまいります所存でございます。新中計の方向性に関しましては、今年 8 月に公表する考えです。

1) 構造改革の推進

- ・ポートフォリオマネジメント経営を実践
→中長期の事業成長・変革を推進する

・SKU数の最適化
⇒SKUを25%程度削減
(生産・品質向上のため)

・広告効率の改善
⇒Webへのシフトを加速
⇒20%の改善を目標

プロダクトミックスを変化
→収益構造の回復

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

中長期の成長を見据えて、方針につきまして二つほどご説明させていただきます。

詳細につきましては、8月にまたご紹介いたしますけれども、本日は方向性を示させていただきます。

一つ目としまして、構造改革の推進でございます。ポートフォリオマネジメントをより意識した経営を実施していくことによって、SKUの約25%の削減、広告効率の約20%のさらなる改善、収益改善のためのプロダクトミックスの変更を行っていきます。

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

2) 成長回帰に向けた開発基本方針

- ・お客様にリピートされる（中長期で5年後に市場定着）新製品開発を目指す
- ・海外事業成長
 - 限られたリソースを効率よく資本循環するため、国ごとの投資メリハリをつけた成長をさせる
例) 東南アジアでは、タイ・マレーシアに続く成長国へ積極的に展開
- ・新規事業への布石
 - 当社の戦う領域を定めてリソースを集約させる

⇒これらを実行し、3年後に元の利益水準に戻す

二つ目としまして、成長に向けての施策です。

商品開発のあり方を数多く出していくということではなく、リピートされる商品開発をすることを目指してまいります。

また、海外事業は、これまで以上に成長をドライブしていくために、メリハリをつけた施策やリソースの配分を行ってまいります。

そして新規事業へも取り組んでまいります。これらの施策を確実に実行していくことによって、今期いったんしゃがんだ利益は、3年後にはしっかり紅麴前には戻っている、そして成長軌道に乗っているということを目指し、4月からは新しい体制とともに尽力してまいりたいと考えております。

最後に、私のほうからのコメントといたしまして、今後の小林製薬の成長のための施策について、より具体的に8月にお示しさせていただく予定ではございますけれども、その途中の段階におきましても、その進捗状況を含めまして、またご説明を丁寧にさせていただきたいと考えております。

公表すべき事項、皆様と共有したい事項が出てまいりましたら、決定次第、速やかにお知らせしてまいりますので、今後ご支援のほどをよろしくお願いいたします。以上、2024年12月期第4四半期の決算のご報告とさせていただきます。ありがとうございました。