

小林製薬の 価値創造プロセス

小林製薬株式会社

財務経理部

鞍本 拓哉

会社概要とビジネスモデル

2019年12月31日現在

社 名	小林製薬株式会社
本 社	大阪府中央区道修町4-4-10
主 な 事 業	医薬品・トイレットリー製品等の製造販売
代表取締役社長	小林 章浩
創 業	1886年
会 社 設 立	1919年8月22日
連 結 売 上 高 (新収益認識基準)	1,583億円(2019年12月期)
従 業 員 数	3,435名(連結)

小さな池の大きな魚



みんなが釣りに来る池は
競争が激しい
誰も見つけていない新しい池を見つける



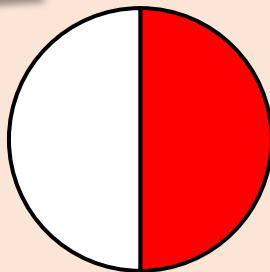
誰よりも早く釣りに行く
小さな池でもいいから自分一人で釣る



大きな魚が住めるように
その池を拡大していく

目指す
市場

小さな池(50億円市場)

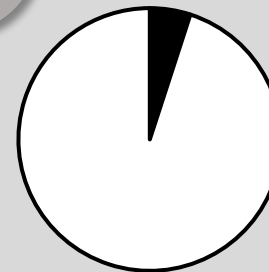


25億円の売上
||
50%のシェア

競争が少なく
高いシェア & 利益率を獲得

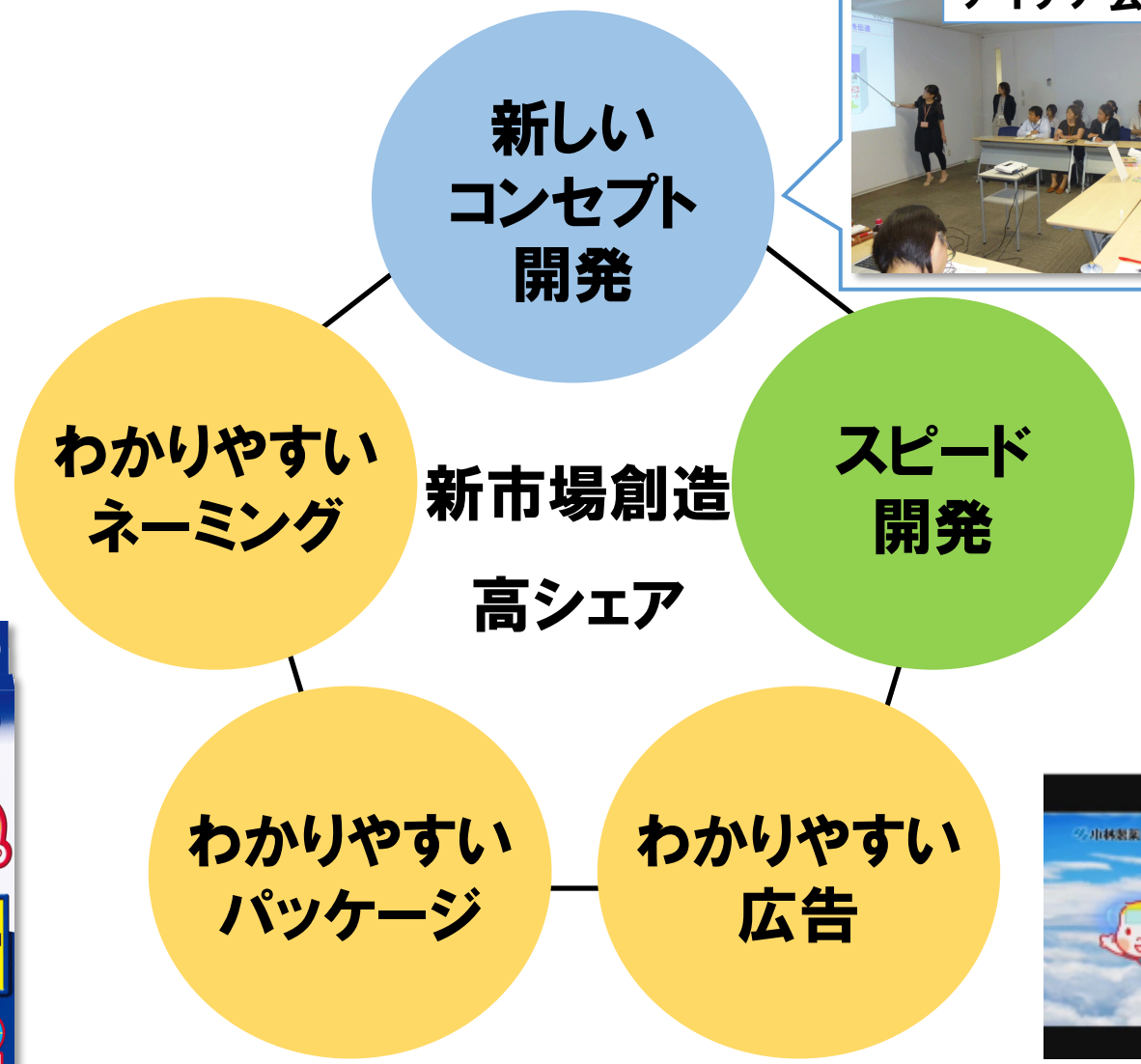
目指
さない

大きな池(500億円市場)



25億円の売上
||
5%のシェア

大きな市場は競争が多い



自社の価値創造プロセス

1. 価値観
2. ビジネスモデル
3. 持続可能性・成長性
4. 戦略
5. 成果(パフォーマンス)と重要な成果指標(KPI)
6. ガバナンス

1. 価値観

1.1. 企業理念と経営のビジョン

1.2. 社会との接点

小林製薬では「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」という経営理念のもと、「“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に掲げ、お客さまの生活・健康上のお困りごとを解決し、快適な暮らしに貢献することを使命に事業を展開しています。今後も、世の中全体のお困りごとの解決、さらには持続可能な開発目標(SDGs)に貢献してまいります。

これからも私たちが取り組まなければ置き去りにされてしまう社会課題に対して、事業・製品を通して取り組むことはもちろんのこと、事業活動以外においても“あったらいいな”に取り組み、持続可能で快適な社会の実現を目指してまいります。

2018年度統合報告書より

2.ビジネスモデル

2.1. 市場勢力図における位置づけ

2.1.1. 付加価値連鎖(バリューチェーン)における位置づけ

2.1.2. 差別化要素及びその持続性

2.2. 競争優位を確保するために不可欠な要素

2.2.1. 競争優位の源泉となる経営資源・無形資産

2.2.2. 競争優位を支えるステークホルダーとの関係

2.2.3. 収益構造・牽引要素(ドライバー)

新市場創造のビジネスモデル

●強みの源泉

1. 新製品のアイデアを生み出す仕組み

- ・毎月のアイデア会議と社長へのアイデアプレゼン
- ・アイデア提案制度(1982年～)
- ・全社員アイデア大会(2014年～)

2. 自由闊達な企業風土

- ・仕事の前では平等:「さん付け」呼称(1995年～)
- ・信賞必賞:ホメホメメール(1996年～)

3. 経営トップによる陣頭指揮

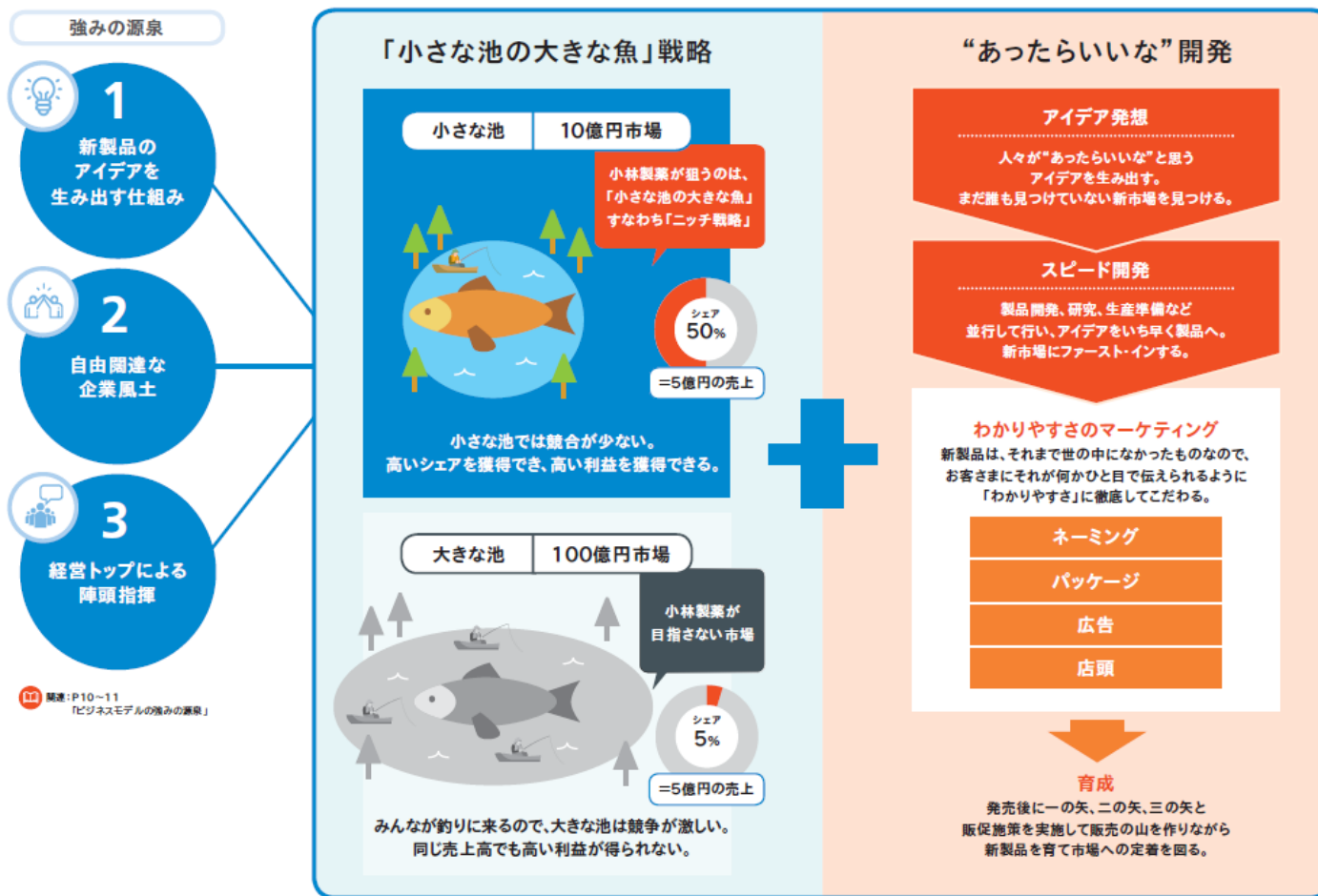
→「小さな池の大きな魚」戦略 + “あったらいいな”開発(次ページ)

2.ビジネスモデル

新市場創造のビジネスモデル

小林製薬では、お客さまの未充足ニーズを捉えたニッチ製品を“あったらいいな”開発で世の中へ送り出し、新市場を創造してきました。当社ではこれを「小さな池の大きな魚」戦略と呼んでいます。

2018年度統合報告書より



※ 関連：P10～11 「ビジネスモデルの強みの源泉」

2.ビジネスモデル

2018年度統合報告書より

“あったらいいな”を実現するバリューチェーン



3. 持続可能性・成長性

3.1. ESG に対する認識

・基本的な考え

2018年度統合報告書より

- E: 小林製薬では、経営理念をもとに環境保全活動を一層充実させるため、2001年12月に「小林環境宣言」「環境行動指針」を策定してグループ全体で共有し、環境保全に関する意識向上に取り組んできました。この度、2019年2月に、パリ協定やSDGsなど、近年の気候変動・地球環境に関わる国際的な潮流を加味し、「小林製薬グループ 環境宣言2030」「新・環境行動指針」として改定を行いました。企業としての課題解決への貢献姿勢を社内外に向けて明確に示すことで、環境活動を強力に推進するための旗印とし、ステークホルダーからの期待と要請にも応え、持続的成長に向け取り組みます。
- S: 小林製薬では、「社会にとっての“あったらいいな”をカタチにする」ことをテーマに、事業活動を通じた「社会的価値」と「経済的価値」の同時実現を目指し、積極的に展開しています。NPO・地域社会・行政などの幅広いステークホルダーと連携・協働しながら進めていきます。
- G: 小林製薬は、企業の持続的成長を図るためには、健全なリスクテイクを支える環境と適切な経営の監督とのバランスが重要であると考えています。小林製薬は、創業家を中心とする経営体制を敷き、経営のスピード化、従業員の高いロイヤリティ、果敢な経営判断、長期的視点での経営を可能としています。一方、独善的な経営を助長するおそれもあることから、コーポレート・ガバナンスの充実が不可欠であり、さまざまな制度・仕組みを取り入れています。また、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など、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います。制度・仕組みを充実させるだけではコーポレート・ガバナンスの目的は達成できないとの認識のもと、この社風を維持・発展させることもコーポレート・ガバナンスを強化する有効な手段であると考えています。

3.2. 主要なステークホルダーとの関係性の維持

3.3. 事業環境の変化リスク

3.3.1. 技術変化の早さとその影響

3.3.2. カントリーリスク

3.3.3. クロスボーダーリスク

→11ページ

3. 持続可能性・成長性

2020-2022年中期経営計画より

リスク 14/32ページ

更に、新中計策定にあたって[リスク]と[機会]についても改めて見直しを行いました。リスクについては、日本の人口減少、地球温暖化によるカイロビジネスへの影響、元々低価格で販売されていた中国における競合品の品質向上、不透明な国際情勢等が考えられます。

<p>人口減少</p> <p>日本の人口変化※1</p> <p>1億2,644万人 (2018年) → 1億1,662万人 (2030年)</p>	<p>地球温暖化</p> <p>世界平均気温の変化※2</p> <p>2030年に1.5度上昇 (2018年比)</p>
<p>競合品(中国)</p> <p>低価格</p> <p>品質の向上</p>	<p>不透明な国際情勢</p> <p>米中貿易摩擦</p> <p>日韓関係 香港デモ</p> <p>中東情勢 英国EU離脱</p>

※1: 総務省統計局ホームページ、国立社会保障・人口問題研究所「日本の地域別将来推計人口」(2018年)
※2: 気候変動に関する政府間パネル(IPCC)1.5°C特別報告書(2018年)

機会 15/32ページ

一方で、人生100年時代と言われる程、今後は老年人口の増加が予想され、QOL改善やヘルスケアニーズ、予防ニーズの高まりが期待できます。また、高齢化は世界各国でも進行します。そのため、我々の「あったらいいな」開発により生み出したニッチ製品が、世界にも広がるチャンスはますます増加すると考えています。また、訪日外国人の増加や日本的価値の評価向上により、そのような製品への接点も増え、我々が現地ビジネスを広げていくきっかけにもなると考えています。

<p>人生100年時代</p> <p>老年人口の変化※1</p> <p>3,557万人 (2018年) → 3,716万人 (2030年)</p> <p>QOL改善 予防ニーズ</p> <p>ヘルスケアニーズ</p>	<p>高齢化社会の</p> <p>世界各国への広がり</p>
<p>訪日外国人の増加</p> <p>訪日外国人数の変化※2</p> <p>3,119万人 (2018年) → 6,000万人 (2030年)</p>	<p>日本的価値の評価UP</p> <p>多様化するニーズ</p>

※1: 総務省統計局ホームページ、国立社会保障・人口問題研究所「日本の地域別将来推計人口」(2018年)
※2: 日本政府観光局「訪日客数」(2019年)、貿易振興部「明日の日本を支える観光ビジョン懇話会議」(2016年)

2030年のありたい姿 16/32ページ

グローバル経営を推し進め、2030年には、各国で毎年新市場を1つ創造しており、世界でもお困りごとを解決することで人と社会に貢献し、新市場(新習慣)を創造する企業として認知されつつある状態でありたい。

- 国内では「あったらいいな」開発と育成を究めている
- その新製品を各国にスピーディにローカルフィットさせ広げている
- 欧米・中国・アジアの3極でも「あったらいいな」開発の成功例が出ている

連結売上高2,800億円(うち国際事業900億円)

2020-22年 新中期経営計画 17/32ページ

- テーマ: 国際ファースト**
- ＜戦略骨子＞
1. 全社挙げて国際事業の成長に取り組む
 2. 既存事業のレベルアップ
 3. ESG視点で経営を磨く
 4. イノベーションや新規事業創出の土台作り

2030年を想定したリスクと機会をピックアップ

4.戦略

4.1. バリューチェーンにおける影響力強化、事業ポジションの改善

4.2. 経営資源・無形資産等の確保・強化

4.2.1. 人的資本への投資

4.2.2. 技術(知的資本)への投資

4.2.2.1. 研究開発投資

4.2.2.2. IT・ソフトウェア投資

→直近の中期経営計画では定量的な設定無し

4.2.3. ブランド・顧客基盤構築

4.2.4. 企業内外の組織づくり

4.2.5. 成長加速の時間を短縮する方策

→2020-2022年新中期経営計画 戦略骨子

1. 全社挙げて国際事業の成長に取り組む(13ページ)

2. 既存事業のレベルアップ(14ページ)

4. イノベーションや新規事業創出の土台作り(14ページ)

→2020-2022年 成長投資300億円+工場投資400億円+新研究所200億円(14ページ)

4.3. ESG やグローバルな社会課題(SDGs 等)の戦略への組込

→3. ESG視点で経営を磨く(15ページ)

4.4. 経営資源・資本配分(キャピタル・アロケーション)戦略

4.4.1. 事業売却・撤退戦略を含む事業ポートフォリオマネジメント

4.4.2. 無形資産の測定と投資戦略の評価・モニタリング

→直近の中期経営計画では定量的な設定無し(社内ではROIC基準での撤退基準運用)

4.戦略

4.2. 経営資源・無形資産等の確保・強化

→2020-2022年新中期経営計画 戦略骨子

1. 全社挙げて国際事業の成長に取り組む

2020-2022年新中期経営計画より

戦略骨子1:国際事業 19/32ページ

1. 全社挙げて国際事業の成長に取り組む

■主要課題

- ① 全部門が国際事業に関わりサポート
- ② 日本発の「あったらいいな」を中国・東南アジアに展開
- ③ 北米・中国OTC事業の拡大
- ④ 現地でのアイデア開発への着手

国際サポート体制 20/32ページ

① 全部門が国際事業に関わりサポート



日本品を中国・東南アジアへ 21/32ページ

② 日本発の「あったらいいな」を中国・東南アジアに展開



北米・中国OTC 22/32ページ

③ 北米・中国OTC事業の拡大

<北米>	<中国>
Zim's Maxブランド傘下で差別化できる新製品を発売。M&Aでも新ブランド獲得を狙う。	江蘇小林(2018年M&A)のOTC医薬品活用によるスピード拡大3年後4億円の売上を目指す。
	<p>OTC医薬品 売上計画</p> <p>2019年 2020年 2021年 2022年</p>

4.戦略

4.2. 経営資源・無形資産等の確保・強化

→2020-2022年新中期経営計画 戦略骨子

2.既存事業のレベルアップ

4.イノベーションや新規事業創出の土台作り

2020-2022年中期経営計画より

戦略骨子2:既存事業 24/32ページ

2. 既存事業のレベルアップ

■主要課題

- ①市場性評価のレベルアップ
- ②満足度評価のレベルアップ
- ③新製品育成のレベルアップ
 - ・多品目発売時にも確実に育成
 - ・トライアル購入を促すWEB広告
- ④社会的価値創出ブランド(CSVブランド)の増
- ⑤既存カテゴリーの着実な成長

戦略骨子4:イノベーション 27/32ページ

4. イノベーションや新規事業創出の土台作り

■主要課題

①中長期の開発テーマを成功させる

- ・重点領域(免疫、温熱、認知症等)へのリソース集中
- ・不確実性の高いテーマのマネジメント手法確立
- ・スイッチOTCなどの難度の高い薬事承認取得能力の向上

②新規事業における育成マネジメント手法の構築

→2020-2022年 成長投資300億円+工場投資400億円+新研究所200億円

成長投資 28/32ページ

内容	投資枠 (2020~2022年)
成長加速のためのM&A(中国・米国・日本)	300億円



課題	対策	投資予定額 (今後6年間)
需要増に備えた生産能力向上	新棟の建設	400億円
グローバル基準のものづくり(PIC/S)		
現・中央研究所のキャパシティ不足	中央研究所の移転	200億円

工場投資 29/32ページ

外国人需要の伸びや海外進出を想定し、新棟の建設。
2025年までに約400億円投資予定。



4.戦略

4.3. ESG やグローバルな社会課題(SDGs 等)の戦略への組込

→3.ESG視点で経営を磨く

3. ESG視点で経営を磨く

2020-2022年中期経営計画より

■主要課題

①「ESG視点で経営を磨く」ための考え方の浸透

環境変化、ステークホルダーからの要請や期待から、対応すべき社会課題を優先付ける

▶
ポリシーと目標を表明する

▶
KPIを設定してPDCAを回す

②ESGの各重要課題の取り組み強化

E

- ・スコープ1,2削減目標達成のため再生エネルギー導入
- ・スコープ3削減目標を早期に設定し、SBT承認を獲得
- ・持続可能な原材料(廃プラスチック、認証紙)への切替 (KPI:森林認証紙100%維持)



S

- ・CSV活動推進
- ・社内の女性活躍推進(KPI:女性管理職比率16%)
- ・成長実感できる会社を目指す
- ・サプライチェーンにおけるCSR調達の推進



G

- ・国際事業のガバナンス体制の強化

5. 成果(パフォーマンス)と重要な成果指標(KPI)

5.1. 財務パフォーマンス

5.1.1. 財政状態及び経営成績の分析(MD&A 等)

5.1.2. 経済的価値・株主価値の創出状況

5.2. 戦略の進捗を示す独自KPIの設定

→新製品4年寄与率！！

5.3. 企業価値創造と独自KPIの接続による価値創造設計

5.4. 資本コストに対する認識

5.5. 企業価値創造の達成度評価

2020-2022年中期経営計画より

業績目標(2022年度)

18/32ページ

	2022年 目標 (新基準※1)	年平均 成長率	2019年 実績 (新基準※1)	2019年 実績 (旧基準※1)
売上高	1,800億円以上	4.4%以上	1,583億円	1,680億円
営業利益	290億円以上	4.4%以上	256億円	263億円
(率)	16%以上	—	16.2%	15.7%
当期純利益	25期連続増益	—	191億円	191億円
ROE	11%以上	—	11.3%	11.3%
ROIC(※2)	10%以上	—	10.5%	10.8%
国内売上高	1,354億円以上	3%以上	1,230億円	1,305億円
国際売上高	330億円以上	10%以上	243億円	266億円
国際売上比率	18%以上	—	15.4%	15.9%
通販売上高	104億円以上	2%以上	97億円	97億円

※1 新会計基準の適用は2020年以降だが、比較のため2019年実績を新基準に読み替えた。

※2 ROIC=NOPLAT/投下資本 = (営業利益×(1-実効税率))/(純資産+有利子負債)
(実効税率:30.58%、有利子負債=短期借入金+長期借入金)

主要KPI

31/32ページ

	項目	2022年	2019年(※)
重要 経営目標	連結売上高	1,800億円以上	1,583億円
	新製品4年寄与率	20%以上(国内)	16.3%
	従業員の働きがい・貢献意欲	85%以上(国内)	71%
中期 戦略目標	国際事業売上高比率	18%以上	15.4%
	日本の新製品を中国で育成	3年で5品	—
	新市場創造型新製品の導入数	半期に2品(国内)	—
	CSVブランド数・売上高比率	各カテゴリー1以上・10%	—
	CO2排出削減	スコープ1,2:2030年に向けた目標進捗 スコープ3:目標設定	—
	製品開発における環境負荷低減	プラ:持続可能性の高い素材への切替 紙:森林認証紙100%維持	エコ指標改訂中
	女性管理職比率	16%	8.6%
	「仕事を通じて成長を実感することがある」割合(従業員意識調査)	75%	69%
	従業員定期検診・再検査受診率	100%・80%	100%・73%
	「心身ともに良好な状態で働いている」割合(従業員意識調査)	75%	61%
資本生産性 ROIC	10%以上	10.5%	
財務目標	営業利益(率)	290億円以上(16%以上)	256億円(16.2%)
	最高益の連続更新(当期純利益)	25期連続増益	22期連続増益
	ROE	11%以上	11.3%
	連続増配	24期連続増配	21期連続増配

※財務実績は全て新収益認識基準における数値

6.ガバナンス

- 6.1. 経営課題解決にふさわしい取締役会の持続性
- 6.2. 社長、経営陣のスキルおよび多様性
- 6.3. 社外役員のスキルおよび多様性
- 6.4. 戦略的意思決定の監督・評価
- 6.5. 利益分配の方針
- 6.6. 役員報酬制度の設計と結果
- 6.7. 取締役会の実効性評価のプロセスと経営課題

コーポレート・ガバナンスについて

コーポレート・ガバナンスに関する意識について

小林製菓のコーポレート・ガバナンスについて評価できることは、経営トップが傾聴を重んじ、外部の声を受け入れ、自ら実践していく姿勢があるということです。創業家が経営する企業は、時として規律が緩み、官僚的な組織になってしまうことがあります。組織が官僚的になると、外部から情報が入ってこなくなり、自分の世界を築いてしまって、誤った判断を下してしまう危険性があります。しかし、小林製菓の経営トップは代々規律意識が高く、極力そうならないよう自らを律し、また、組織的な仕組みづくりをしていると感じます。我々社外役員からのアドバイスにも真摯な姿勢で傾聴し、重要と思ったことはすぐに取り入れています。

取締役会について

まず前提として、小林製菓の取締役会は、社外役員が発言する時に自己抑制しなくてもよく、自由にものが言える雰囲気があります。小林製菓は監査役会設置会社であることから、監督機能だけでなく、経営の執行という機能もあります。執行案件を検討するにあたり、執行側だけでなく我々も意思決定に関与しているという意識があります。また、監督と執行のバランスが取れており、監査役会設置会社としての有効性が確保できていると思います。取締役会では細部にわたって議論されることがよくあり、これはリスクマネジメントを重視している姿勢であると考えています。一見小さいと思われる事実も、ないがしろにすると火を噴くことから、重要な議題が議論できなくなると問題ですが、限られた時間の中で集中した議論は必要と考えています。

社外取締役の役割について

社外取締役は、株主をはじめとするステークホルダーの視点に立ち、あるいはステークホルダーへの説明が可能となるような意思決定がなされるために経営に参画する必要があります。現在、小林製菓では私を含め3名の社外取締役がおり、それぞれ多様性のある視点を持っています。シャープ株式会社の元社長である辻晴雄さんは大企業の経営を経験された大所高所からの視点で、佐々木かをりさんはご自身が経営者ということに加え、ダイバーシティの視点で発言されています。また、私は研究者としてファイナンスやコーポレートガバナンスの見地から発言しており、いい意味でのハーモナイゼーションができていていると感じています。

ESGについて

昨年、取締役会においてESGの議論を本格的にするようになり、いい方向に進んでいると思います。小林製菓の製品では『命の母』が社会課題を解決していますが、実はさまざまな製品でQOL (Quality Of Life) の向上に貢献していると思っています。ニーズに加えて社会課題を解決できる製品でない製品は売れず、事業活動を続けていけないからです。

今後は、小林製菓がどのような社会課題を解決しているのか、マテリアリティをより明確にしていく必要があると考えています。

今後の課題について

2014年、「伊藤レポート」でROEを8%以上にすることを提唱し、強調し続けてきました。投資家からは、日本企業に最低8%以上のリターンが期待されており、応えていく必要がありますが、小林製菓では現在、増収増益でROEが10%以上となっています。しかし、無借金経営で現預金が積み上がっており、この活用が課題と言えます。M&Aを着実に進めてはいますが、「しっかり型」なので、規模が小さいM&Aが多い印象です。今後は、より長期の目線で経営計画を策定し、新規事業の創造を含めて、大胆な経営資源の配分を実行することも必要でしょう。同時に、将来の小林製菓の担い手としての社員の人材育成・教育にも力を入れていってほしいと思います。

**2018年度統合報告書より
(伊藤先生インタビュー)**