

# 2025年12月期第1四半期 決算説明会

小林製薬株式会社

代表取締役社長                      豊田 賀一

執行役員 財務本部長              中川 由美

2025年5月9日

## 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。**

## 主な経歴

- 1987年 入社(国内営業)
- 1995年 国内マーケティング
- 2006年 国際営業カンパニー  
Kobayashi Healthcare Europe, Ltd. 社長
- 2012年 国際事業部 欧米・中国戦略部 部長
- 2015年 国際事業部 欧米戦略部 部長  
兼 Kobayashi Healthcare International, Inc. 社長
- 2023年 執行役員 国際事業部 事業部長
- 2025年 執行役員 国際事業本部 本部長
- 2025年 代表取締役社長 (現任)

## 新社長として取り組みたいこと

- 再発防止策・補償を第一優先に取り組む
- メリハリの利いた経営
  - ・ 重点投資領域を定め、新製品開発と海外成長加速に注力
  - ・ 構造改革（SKU削減、広告効率改善等）による稼ぐ力の向上
  - ・ 創出したキャッシュはさらなる成長投資へ
  - ・ 資本効率（ROE）を意識し、株主還元を強化
- 組織風土の改革
  - ・ 理念体系の見直しと浸透



2035年長期ビジョン、2026-28年中期経営計画を策定中

### （1）品質・安全に関する意識改革と体制強化

- ・「品質・安全ファースト」を徹底して当社の役職員の品質・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、新小林製薬の実現を目的として、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。

## 1. 品質・安全に関する意識改革と体制強化

※ □ は前回2月決算発表時からの更新分

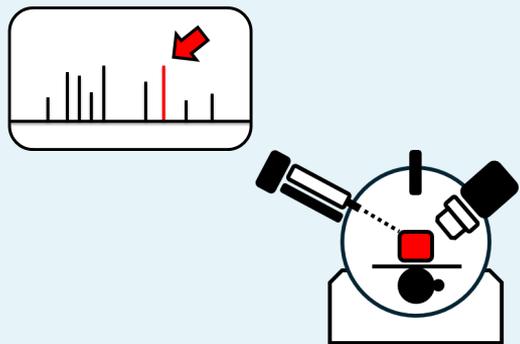
- 【進捗】 ・ 開発部門と製造本部合同で組成した品質強化チームによる各工場での改善点の抽出活動を実施。  
 →その内容を整理し、4月より量産化見直し会議を本格稼働開始。  
 ・ 今期に優先順位を高く計画した品質投資に関して開発部門・製造工場双方で実行開始。

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				済 (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

※ 「実施・導入済」とされている施策についても、その実効性を検証し、内容を不断に見直していきます

## 品質強化に向けた具体的な実施例

意図しない成分の  
構造を迅速に分析する  
特定技術の開発



製造過程による  
作業人員の追加



全役職員参加の  
オンライン品質研修  
(毎月)



## 2. コーポレート・ガバナンスの抜本的改革

※  は前回2月決算発表時からの更新分

- 【進捗】 ・ 社内外からの人選により取締役会構成を刷新し、3/28の定時株主総会の承認を得て新体制をStart。  
 →4月以降新体制において取締役会アジェンダの再見直しや危機管理体制の再強化など協議開始。  
 ・ 4つの専門委員会を本格稼働開始し、専門性を高めた意思決定の質とスピードの向上を推進。  
 ・ コーポレートガバナンス委員会を新たに設置し、中長期的なガバナンス体制の見直しを推進する。

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				済 (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)				済 (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				済 (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~

※ 「実施・導入済」とされている施策についても、その実効性を検証し、内容を不断に見直していきます

## 会議構成の変更、専門委員会の設置

執行部門が把握すべき現場情報の幅を広げると共に、  
そこでの議論を踏まえた上で、明確かつ迅速に意思決定できる。



## 3. 全員が一丸となって創り直す「新小林製薬」

※  は前回2月決算発表時からの更新分

- 【進捗】**
- ・ 事案公表からちょうど1年経過の3/21、22に「品質・安全の日」を開催。
  - ・ 今後のあるべき姿とそれを実行できる組織風土の構築を目指した全社横断プロジェクトを本格開始。  
→ 今後、経営陣・管理職・現場従業員において所属や役職の垣根を超えた協議を実施予定。

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）				済（2025/3）

※ 「実施・導入済」とされている施策についても、その実効性を検証し、内容を不断に見直していきます

## 「品質・安全の日」

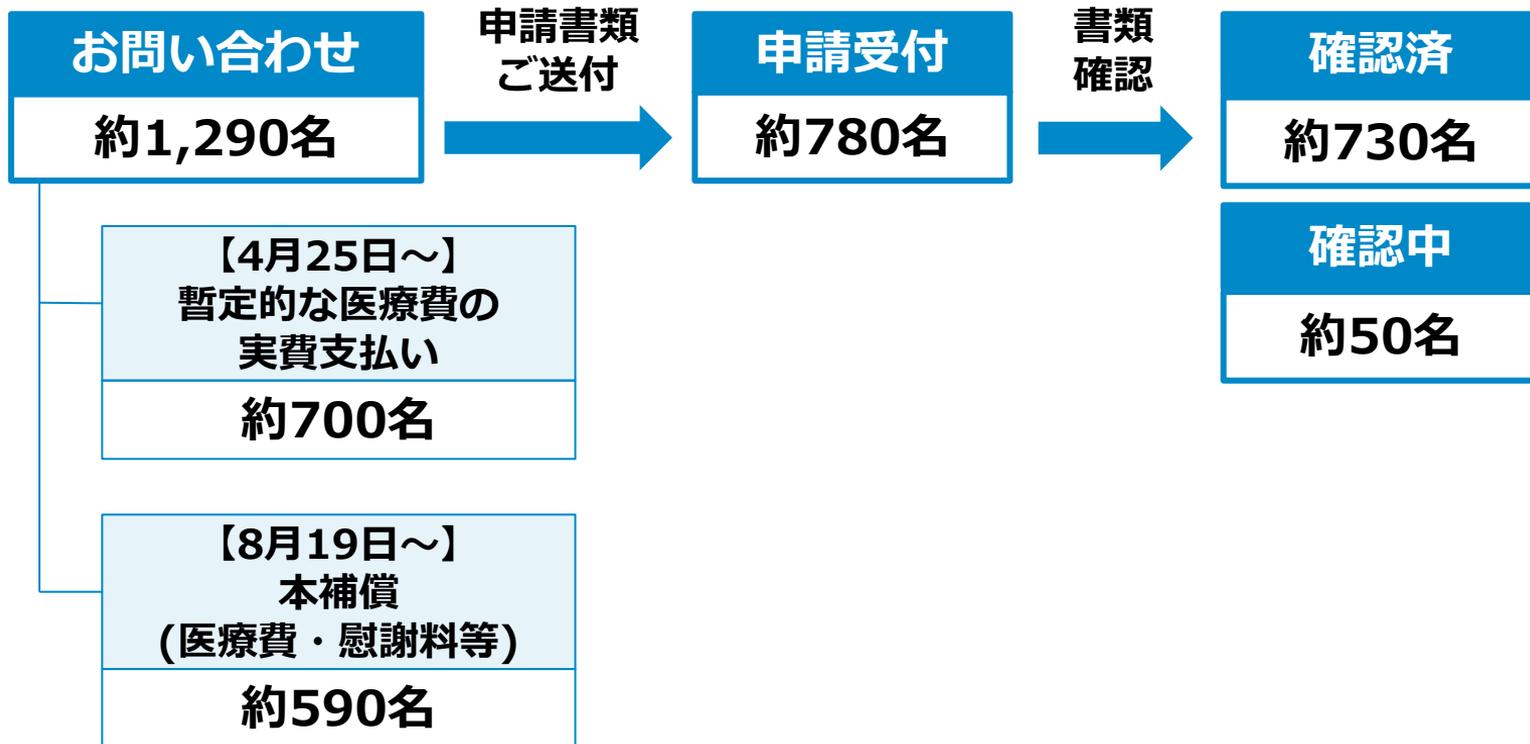
紅麹事案の公表日である3月22日を「品質・安全の日」と制定し、品質問題を二度と起こさないために、全役職員で内省する取り組みを実施。



### (取り組み内容)

- ・ 1年の経緯の振り返り、原因究明と再発防止策の改めでの深掘り、考察
- ・ 社外講師による講話、各所属でのワークショップ
- ・ 新旧役員が大阪工場に集まっての内省 など

## ■ 補償申請書類の確認状況



# 2025年12月期第1四半期 決算業績報告

## 国内事業

（カッコ内の数字は対前期）

トータルでは▲34億（▲12.9%）の減収。

- ・ 訪日客の増加に伴ってインバウンド需要が増加（+1億）
- ・ 「消臭元ZERO」「ゴホナス」等の新製品が貢献（+5億）
- ・ 2025年1月～3月の気温低下によってカイロが好調（+2億）
- ・ 紅麴関連製品の回収や広告停止の影響で既存品が減収（▲33億）
- ・ 通販の定期購入解約による減収（▲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▲5億（▲4.7%）の減収。

- ・ 米国 : 厳冬によってカイロ増収、Focus社のサプリが売上貢献（+10億）
- ・ 中国大陸 : 発熱機会の減少により熱さまシートの需要減が影響し減収（▲7億）
- ・ 香港地域 : 中国大陸からのインバウンド需要が減少し微減収（▲1億）
- ・ 東南アジア : 熱さまシートの前年感染症流行の反動や、2Qへの期ずれ影響により減収（▲7億）

紅麴関連製品回収等に伴う特別損失7億円を計上。

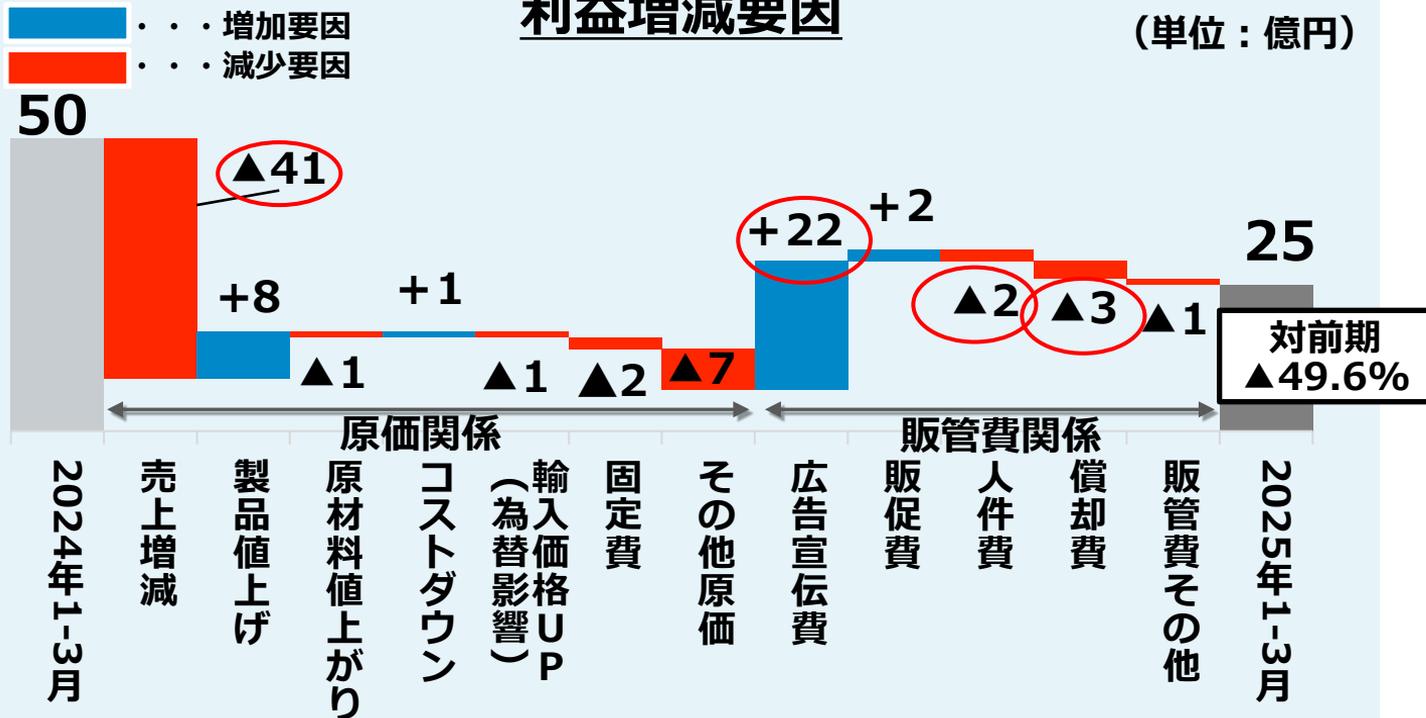
(単位：億円)	2024年 1-3月	2025年 1-3月		
	金額	金額	対前期	利益率
売上高	364	326	▲10.6%	-
営業利益	50	25	▲49.6%	7.8%
経常利益	54	24	▲56.0%	7.4%
当期純利益	9	16	+66.5%	5.0%
EBITDA ※	68	47	▲30.8%	14.5%
国内売上高	261	227	▲12.9%	-
国際売上高	101	97	▲4.7%	-

※ EBITDA = 営業利益 + 減価償却費 + のれん償却額

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、新棟投資の償却費増も影響し、減益で着地。

## 利益増減要因

(単位：億円)



## 為替影響

トータル：▲0.3



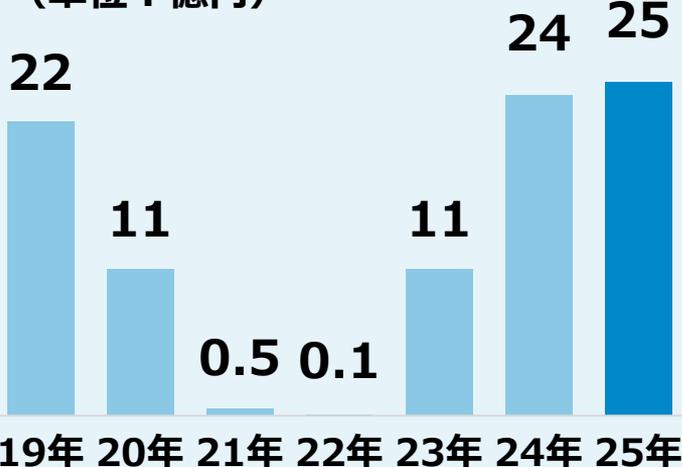
ヘルスケア・通販は苦戦が続き減収。日用品・カイロは増収。

(単位：億円)		2024年	2025年	
		1-3月	1-3月	
		金額	金額	対前期
売上高	ヘルスケア	155	127	▲17.8%
	日用品	85	86	+0.4%
	カイロ	4	6	+54.1%
	通販	16	7	▲53.3%
	合計	261	227	▲12.9%
営業利益計		38	25	▲34.0%
(率)		14.7%	11.2%	-

紅麴事案の影響は限定的。訪日客の増加に伴い、需要拡大。  
 コロナ前の2019年の実績を2年連続で超え、25億円で推移。

### インバウンド 売上推移（1-3月）

（単位：億円）



### コロナ以降発売の好調製品



### 外国語POP展開



### インバウンド 売上ランキング

順位	2019年 1-3月	2025年 1-3月
1	命の母	ナイトール
2	サカムケア	命の母
3	ブレスケア	のどぬ〜る
4	のどぬ〜る	ブレスケア
5	アンメルツ	メガネクリーナ

米国は増収。中国大陸・香港地域・東南アジアは減収。  
為替影響（売上高+2億円、営業利益+0.4億円）

(単位：億円)		2024年	2025年		
		1-3月	1-3月		
		金額	金額	対前期	対前期 (為替除く)
売上高	米 国	38	48	+24.9%	+21.6%
	中 国 大 陸	21	13	▲33.5%	▲34.4%
	香 港 地 域	7	5	▲15.1%	▲17.8%
	東 南 ア ジ ア	27	20	▲24.6%	▲27.8%
	そ の 他	8	8	+4.0%	+3.2%
	国 際 計	101	97	▲4.7%	▲7.2%
営 業 利 益 計		10	0	-	-
(率)		10.4%	-	-	-

カイロは今シーズンの気温低下の影響により増収。その他については、23年にM&AしたFocus社のサプリ新製品の貢献もあり増収。

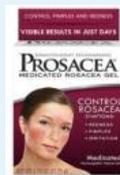
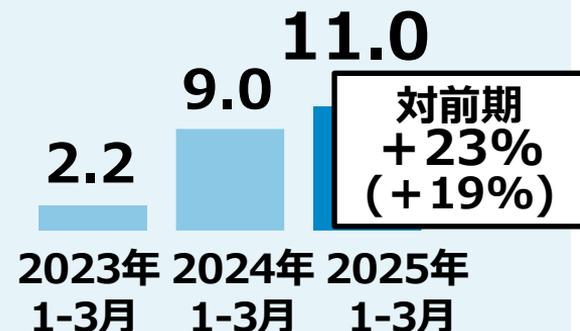
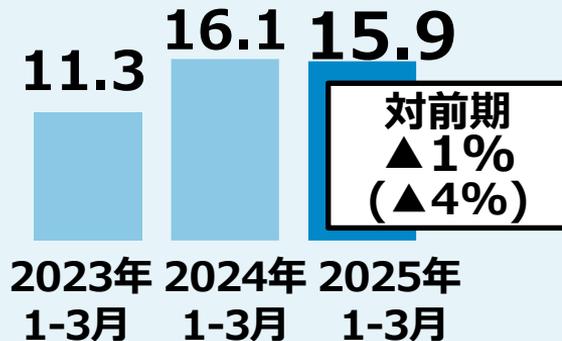
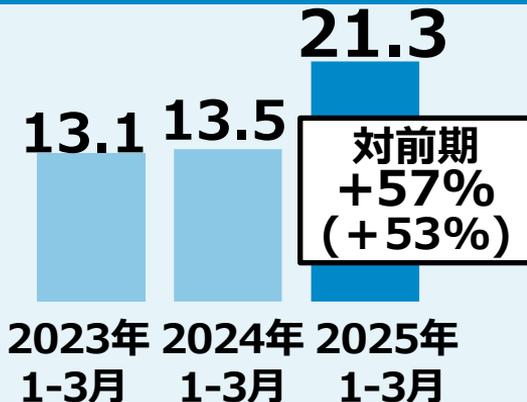
(単位：億円)

売上高 ※括弧内の%は為替除き

カイロ

医薬品

その他



熱さまシートは、発熱を伴う感染症が前年ほど流行らずに減収。  
アンメルツの出荷時期ずれにより、その他も減収。

(単位：億円)

**売上高** ※括弧内の%は為替除き

**カイロ**

対前期  
▲17%  
(▲18%)

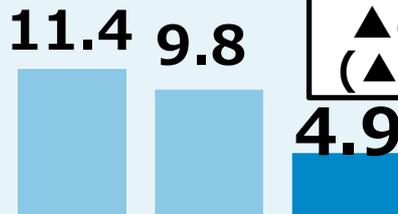


2023年 2024年 2025年  
1-3月 1-3月 1-3月



**熱さまシート**

対前期  
▲49%  
(▲50%)

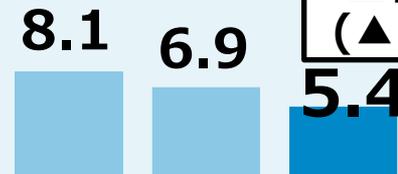


2023年 2024年 2025年  
1-3月 1-3月 1-3月



**その他**

対前期  
▲21%  
(▲22%)



2023年 2024年 2025年  
1-3月 1-3月 1-3月

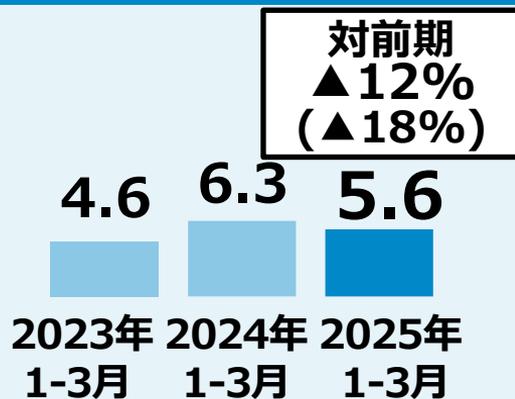


医薬品・熱さまシートについては、期ずれにより減収。  
 熱さまシートは、前年の各種感染症流行の反動もあり。  
 その他は台湾地域の前年の在庫過多（暖冬影響）によりカイロが減収。

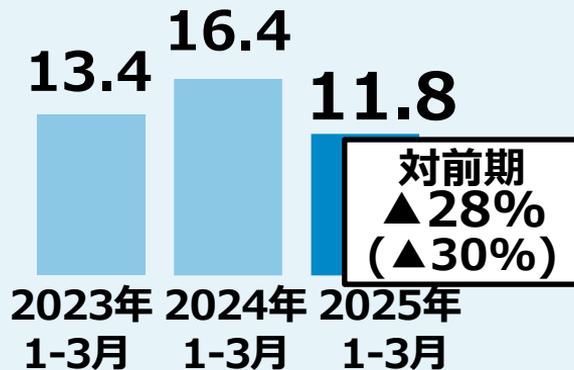
(単位：億円)

## 売上高 ※括弧内の%は為替除き

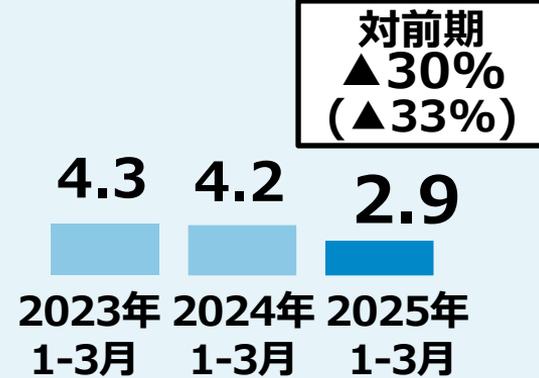
### 医薬品



### 熱さまシート



### その他



# 2025年12月期 連結業績予想

5月以降、一部製品から順次広告再開を予定。  
下記公表数字達成を目指す。

(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

構造改革の推進の取り組みとして、下記の通り進捗（一部抜粋）。

## 【SKU数の削減】

SKU最適化を推進し、

国内外で25%削減を目指します。

国内SKUについてはリストアップが完了しており、海外SKUは精査の上、順次効率化を進めます。

(削減事例：ブルーレット)

24年

81SKU

削減

18SKU

25年上期

63SKU



## 【紀の川工場の閉鎖】

(2025年4月14日リリース)

梅丹本舗製品の製造販売事業の成長性や採算性及びその実現に伴う各種投資等を検討した結果、現時点では事業としての見通しが立たないため、当面の間、梅丹本舗製品の販売休止を継続し、工場である紀の川工場の閉鎖を発表いたしました。

あったら  
いいな  
をカタチにする



<注意事項>

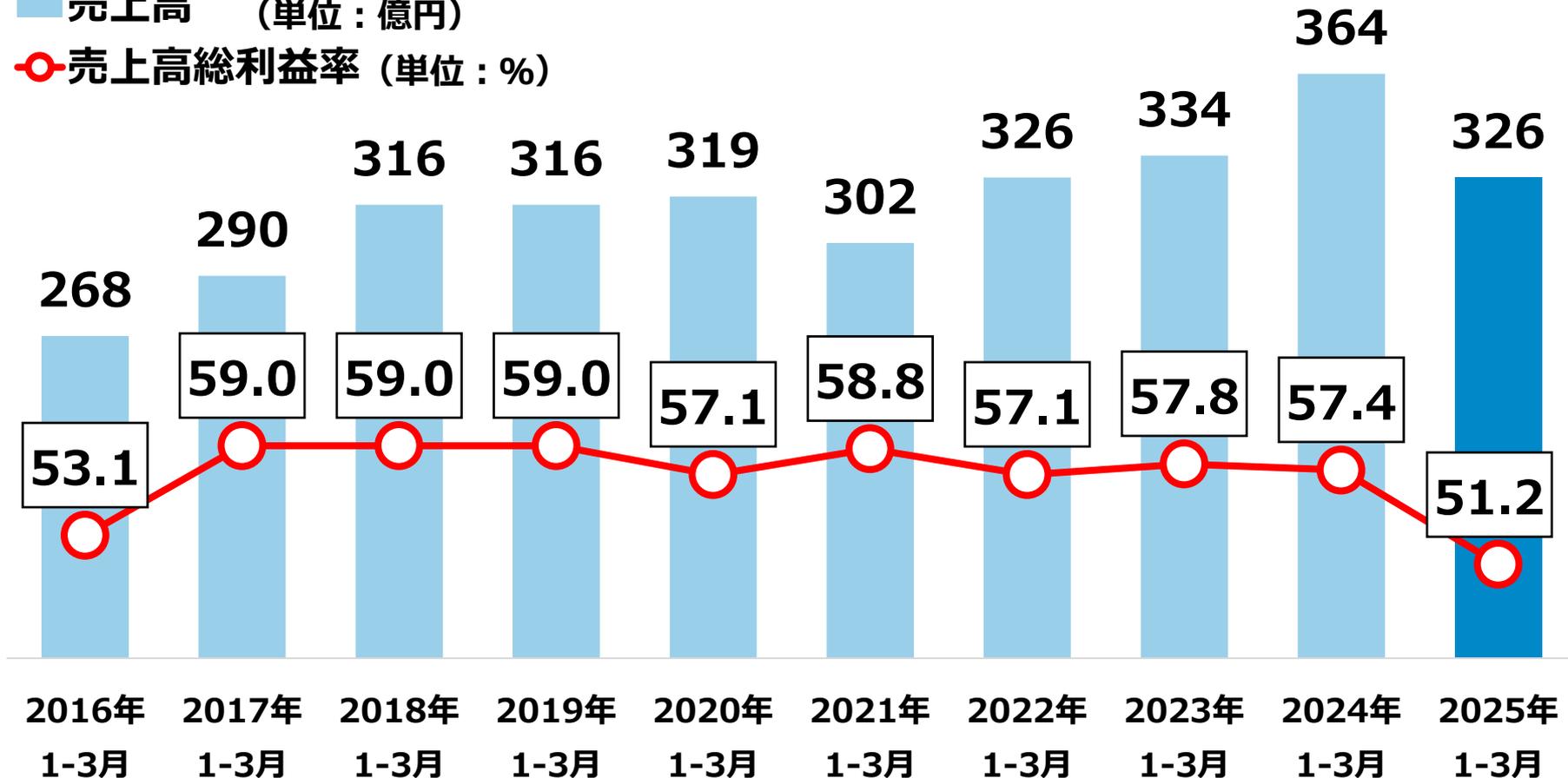
この資料に記載されている当社の現在の業績、計画、戦略などのうち、歴史的事実でないものは、将来の業績に関する見通しであり、これらは現在入手可能な情報から得られた当社の経営者の判断に基づいております。従って、実際の業績は様々な要因の変化により記述している将来見通しとは大きく異なる結果となる可能性があることをご承知おきください。

# 参考情報

# 連結売上高と売上高総利益率の推移

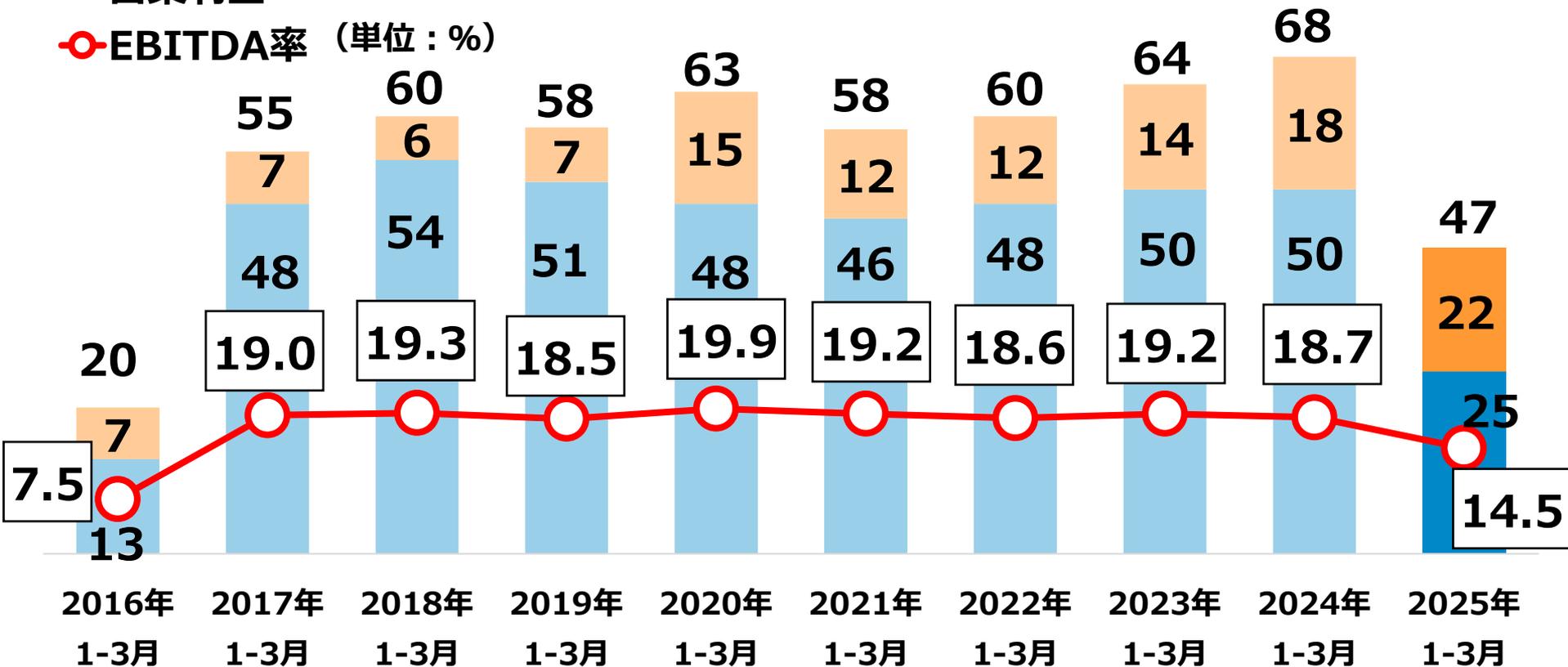
■売上高 (単位：億円)

○売上高総利益率 (単位：%)



# EBITDAの推移

- 償却費 (単位: 億円)
- 営業利益 (単位: 億円)
- EBITDA率 (単位: %)



(単位：億円)	2024年 1-3月	2025年 1-3月	
	金額	金額	対前期
売上高	364	326	▲10.6%
売上総利益	209	166	▲20.4%
率	57.4%	51.2%	-
営業利益	50	25	▲49.6%
率	13.8%	7.8%	-
経常利益	54	24	▲56.0%
率	15.0%	7.4%	-
当期純利益	9	16	+66.5%
率	2.7%	5.0%	-

(単位：億円)	2024年 1-3月	2025年 1-3月	
	金額	金額	対前期
広告宣伝費	32	10	▲68.1%
率	9.0%	3.2%	-
販売促進費	9	7	▲20.3%
率	2.5%	2.2%	-

(単位：億円)	2024年 3月末	2024年 6月末	2024年 9月末	2024年 12月末	2025年 3月末
<b>流動資産</b>	1,384	1,323	1,267	1,444	<b>1,323</b>
現金及び預金	624	520	411	508	<b>524</b>
受取手形及び売掛金	376	351	396	494	<b>326</b>
有価証券	83	83	104	148	<b>148</b>
たな卸資産	269	308	294	241	<b>273</b>
<b>固定資産</b>	1,228	1,299	1,237	1,209	<b>1,194</b>
有形固定資産	603	657	654	674	<b>676</b>
無形固定資産	219	225	195	206	<b>190</b>
投資その他の資産	405	416	388	327	<b>327</b>
<b>資産合計</b>	2,612	2,622	2,504	2,653	<b>2,517</b>

(単位：億円)	2024年 3月末	2024年 6月末	2024年 9月末	2024年 12月末	2025年 3月末
<b>流動負債</b>	509	459	396	464	<b>396</b>
<b>支払手形及び買掛金</b>	94	87	79	82	<b>90</b>
<b>短期借入金</b>	0	0	0	0	<b>0</b>
<b>未払金</b>	177	171	142	171	<b>96</b>
<b>固定負債</b>	53	65	61	54	<b>50</b>
<b>純資産合計</b>	2,049	2,097	2,046	2,134	<b>2,070</b>
<b>資本剰余金</b>	5	5	5	5	<b>5</b>
<b>利益剰余金</b>	2,023	2,028	2,035	2,082	<b>2,054</b>
<b>自己株式</b>	▲247	▲247	▲247	▲247	<b>▲247</b>
<b>負債純資産合計</b>	2,612	2,622	2,504	2,653	<b>2,517</b>

(単位：円)	2024年 1-3月	2025年 1-3月	2025年 1-12月 予測
米ドル	148.6	<b>152.6</b>	<b>140.0</b>
中国元	20.6	<b>20.9</b>	<b>19.7</b>

# セグメント別業績（国内事業）①

(単位：億円)	2024年 1-3月	2025年 1-3月	
	金額	金額	対前期
売上高	261	227	▲12.9%
売上総利益	147	111	▲24.5%
率	56.6%	49.1%	-
営業利益	38	25	▲34.0%
率	14.7%	11.2%	-

広告宣伝費	25	2	▲91.9%
率	9.8%	0.9%	-
販売促進費	4	2	▲36.2%
率	1.7%	1.2%	-

## セグメント別業績（国内事業）②

(単位：億円)	2024年 1-3月	2025年 1-3月	
	金額	金額	対前期
ヘルスケア	155	127	▲17.8%
医薬品	82	68	▲16.8%
食品	17	11	▲35.3%
オーラルケア	39	34	▲13.5%
スキンケア	15	13	▲14.3%
日用品	85	86	+0.4%
衛生雑貨品	24	22	▲5.4%
芳香消臭剤	52	54	+3.4%
家庭用品	8	8	▲2.0%
カイロ	4	6	+54.1%
通販	16	7	▲53.3%

# セグメント別業績（国際事業）①

(単位：億円)	2024年 1-3月	2025年 1-3月	
	金額	金額	対前期
売上高	101	97	▲4.7%
売上総利益	59	54	▲9.5%
率	58.8%	55.9%	-
営業利益	10	0	-
率	10.4%	-	-

広告宣伝費	7	8	+14.8%
率	7.1%	8.5%	-
販売促進費	4	4	▲1.8%
率	4.5%	4.6%	-

# セグメント別業績（国際事業）②

(単位：億円)	2024年	2025年		
	1-3月	1-3月		
	金額	金額	対前期	対前期 (為替除き)
米国	38.7	48.3	+24.9%	+21.6%
中国	28.0	19.9	▲28.9%	▲30.3%
中国大陸	21.0	13.9	▲33.5%	▲34.4%
(店頭)	13.3	10.2	▲23.5%	-
(大陸EC)	6.2	2.7	▲56.5%	-
(越境EC)	1.4	1.0	▲26.0%	-
(EC比率)	36.5%	27.0%	-	-
香港地域	7.0	5.9	▲15.1%	▲17.8%
東南アジア	27.0	20.3	▲24.6%	▲27.8%
シンガポール	1.9	1.1	▲40.7%	▲42.3%
マレーシア	8.6	5.8	▲31.5%	▲37.3%
タイ	7.0	4.8	▲30.5%	▲35.6%
インドネシア	2.7	3.9	+44.2%	+45.8%
フィリピン	3.5	2.4	▲32.1%	▲32.0%
台湾地域	3.2	2.1	▲34.7%	▲33.5%
その他	8.0	8.3	+4.0%	+3.2%