

# 2025年12月期第2四半期 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8月5日

## 紅麹関連製品について

昨年の当社紅麹関連製品の事案におきまして、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。

新しい経営体制においても、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。

## （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員・従業員の品質・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。
- ・全役員・従業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。

再発防止策の進捗等、詳細は本日のリリースをご参照ください。

## 1. 品質・安全に関する意識改革と体制強化

※  は2025年2月10日以降、ステータスが新たに完了した分

| 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・研修の全役員・従業員向け実施  |       |         |        | 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～)<br>※以降も継続実施 |
|                  | ものづくり推進室の設置                 |       |         |        | 済 (2025/1～)              |
|                  | 製品カテゴリー毎の統括的な衛生管理基準の策定      |       |         |        | 済 2025/7～<br>※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

## 主要な施策の取り組み状況

| 施策項目          | 概要                                               | 具体的な取り組み                                                                                                                                                                 |
|---------------|--------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 衛生管理基準の策定     | 製品カテゴリーごとに統括的な衛生管理基準を策定し、衛生環境の維持管理を向上する。         | <ul style="list-style-type: none"><li>・ 経口製品： 2025年7月までに衛生管理の指針を作成済み。9月を目処に詳細な運用基準を作成予定。</li><li>・ 肌に触れる製品： 2025年12月を目処に衛生管理基準を作成。</li></ul>                             |
| 「量産化見直し会議」の開催 | 発売後の製品について、研究開発部門と製造部門が連携し、工場での課題を設計段階まで遡って改善する。 | <ul style="list-style-type: none"><li>・ 開発と製造のトップが出席する「量産化見直し会議」を定期開催し、重要課題を中心に協議を開始。（2025年4、7月に実施済）</li><li>・ 課題解決のため、「コミュニケーションの仕組み作り」や「技術蓄積」の観点からも対応を進めている。</li></ul> |

### 東大との共同研究（2025年2月発表）の進捗

|                                          |                                                             |                                                                                                                                                                                                                                            |
|------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 想定していない成分の迅速分析手法確立<br>（東京大学 藤田研究室との共同研究） | 成分分析手法であるHPLCと微量成分の構造を特定できる結晶スポンジ法を組み合わせ食品の品質管理の精度や実用性を高める。 | <ul style="list-style-type: none"><li>・ 新技術「第二世代結晶スポンジ法」を用いて、世界で初めてプベルル酸の結晶構造を明らかにした。</li><li>・ HPLCと第二世代結晶スポンジ法を用いた一連の分析により、食品中の特定の成分の構造を同定できた。これにより、想定していない成分が混入した場合の迅速な構造特定の概念検証に成功した。</li><li>・ 現在、食品中の複数の成分を対象に技術の適用範囲を検証中。</li></ul> |
|------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

## 2. コーポレート・ガバナンスの抜本的改革

※  は2025年2月10日以降、ステータスが新たに完了した分

| 内容・進捗状況              |                            | ステータス    |             |            | 実施・<br>導入時期 |
|----------------------|----------------------------|----------|-------------|------------|-------------|
|                      |                            | 計画<br>立案 | 着手・<br>導入準備 | 実施・<br>導入済 |             |
| 創業家依存<br>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<br>（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<br>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

## 主要な施策の取り組み状況

| 施策項目             | 概要                                         | 具体的な取り組み                                                                                                                                                                                          |
|------------------|--------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 機関設計の再検証         | ガバナンスの基礎となる機関設計の妥当性を再検証する。                 | <ul style="list-style-type: none"><li>・ 取締役会の諮問機関として、社外取締役が過半数を占めるコーポレートガバナンス委員会を新設（2025年3月）。</li><li>・ 将来の機関設計のあり方（指名委員会等設置会社や監査等委員会設置会社への移行）について継続協議中。</li></ul>                                |
| 社外取締役による監督の強化    | 取締役会の監督機能の実効性を高め、執行に対する監督を強化する。            | <ul style="list-style-type: none"><li>・ 社外から招聘した取締役会長が議長に就任。</li><li>・ 法令、再発防止策や補償の進捗、長期ビジョン策定等の重要協議案件に基づく「議案カレンダー」を作成し計画的な審議を実施。</li><li>・ 社外取締役の独立性確保のため、任期を最長6年とするルールを制定（2025年2月決議）。</li></ul> |
| 有事を想定したリスクマネジメント | 品質リスク等への対応体制が必ずしも十分ではなかったことを見直し、報告体制を強化する。 | <ul style="list-style-type: none"><li>・ 有事の際のエスカレーションルールを規程に明記。</li><li>・ 各専門委員会やグループ協議会の議題や取締役会への上程議題を分析し、基準の妥当性を検証・改定予定。</li><li>・ 危機管理規程を、品質・安全や経営リスクにも対応できる内容に改定。</li></ul>                   |

3. 全員が一丸となって創り直す「新小林製薬」

※  は2025年2月10日以降、ステータスが新たに完了した分

| 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                             |       | <span style="background-color: #ADD8E6; border: 1px solid black; display: inline-block; width: 30px; height: 15px;"></span> |                                                                                                                             | 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<br>（3/22（本事案公表日）の「品質・安全の日」としての制定） |       |                                                                                                                             | <span style="background-color: #ADD8E6; border: 1px solid black; display: inline-block; width: 30px; height: 15px;"></span> | 済（2025/3） |

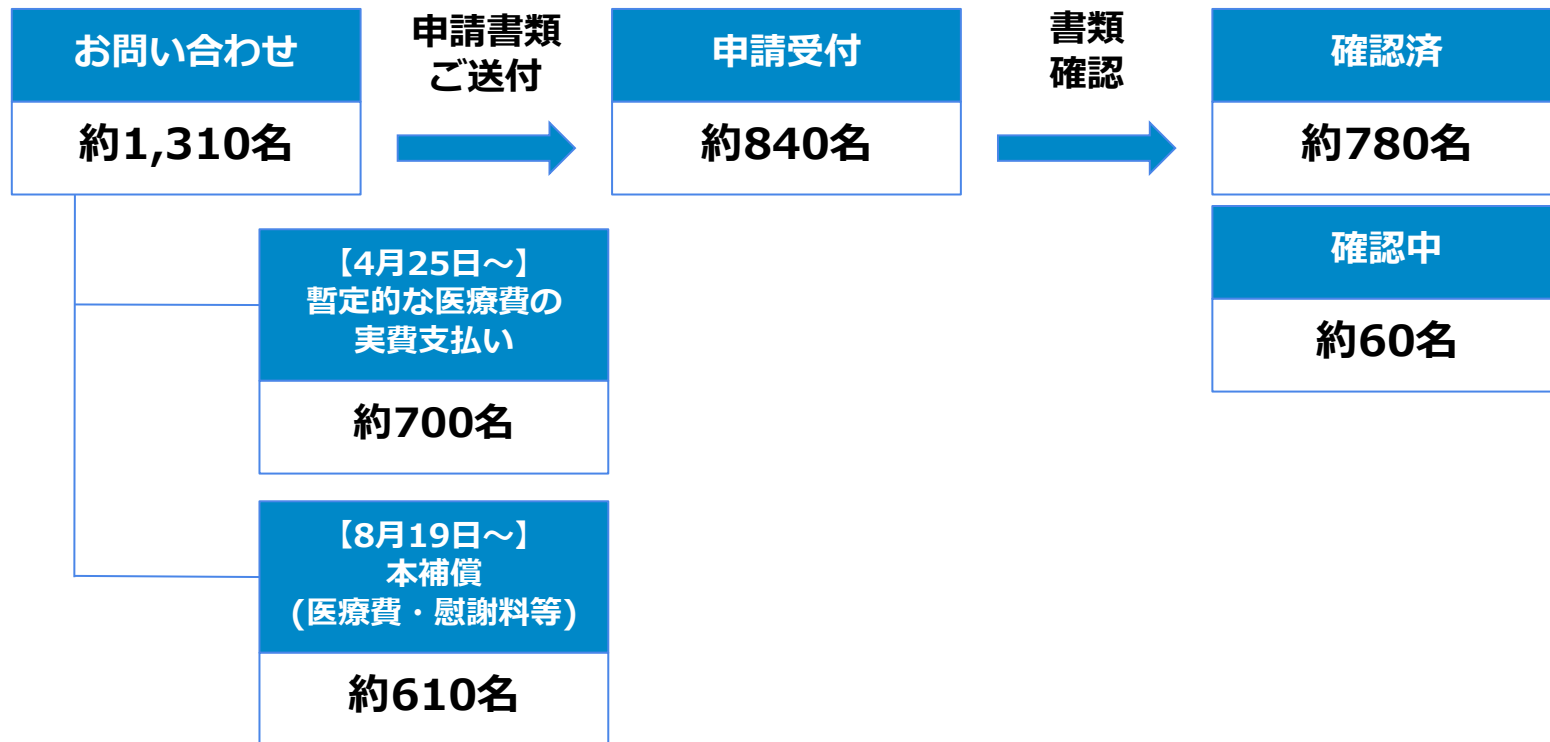
※ 「実施・導入済」とされている施策についても、その実効性を検証し、内容を不断に見直していきます



## 主要な施策の取り組み状況

| 施策項目                    | 概要                                         | 具体的な取り組み                                                                                                                                                                                                                          |
|-------------------------|--------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 専門性と多様性を重視した人材の確保・配置・育成 | 同質性を排除して多様性を強化するため、多様な人材の確保、各部署への配置を進める。   | <ul style="list-style-type: none"><li>・ 人財確保（採用）については、研究開発本部・製造本部における品質管理や、品質安全保証本部における品質保証監査を担う人材など、優先順位の高い人材の採用に必要な予算を確保済み。</li><li>・ 配置については、2025年1月の人事異動において、各ポジションで求められるスキルや経験を重視した人材配置を実行済み。今後も適切な人材配置を行える体制を整える。</li></ul> |
| 組織風土の見直し                | 代表取締役社長をリーダーとする「組織風土改革プロジェクト」を2024年12月に発足。 | <ul style="list-style-type: none"><li>・ 2025年5月～6月に全従業員対象の対話の場「風土しゃべりば」を実施し、現場の声を収集。</li><li>・ 2025年6月～7月に全執行役員が参加する「経営層ワークショップ」にて収集した声をもとに、「ありがたい風土」についての議論を実施。</li></ul>                                                        |

## ■ 補償申請書類の確認状況



# 2025年12月期 第2四半期 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▲29億（▲5.4%）の減収。

- ・ 訪日客の増加に伴ってインバウンド需要が増加（+4億）
- ・ 「消臭元ZERO」「ゴホナース」等の新製品が貢献（+12億）
- ・ 2025年1月～3月の気温低下によってカイロが好調（+2億）
- ・ 紅麹関連製品の回収や広告中止の影響で既存品が減収（▲35億）
- ・ 通販の定期購入解約による減収（▲12億）

## 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▲11億（▲6.2%）の減収。

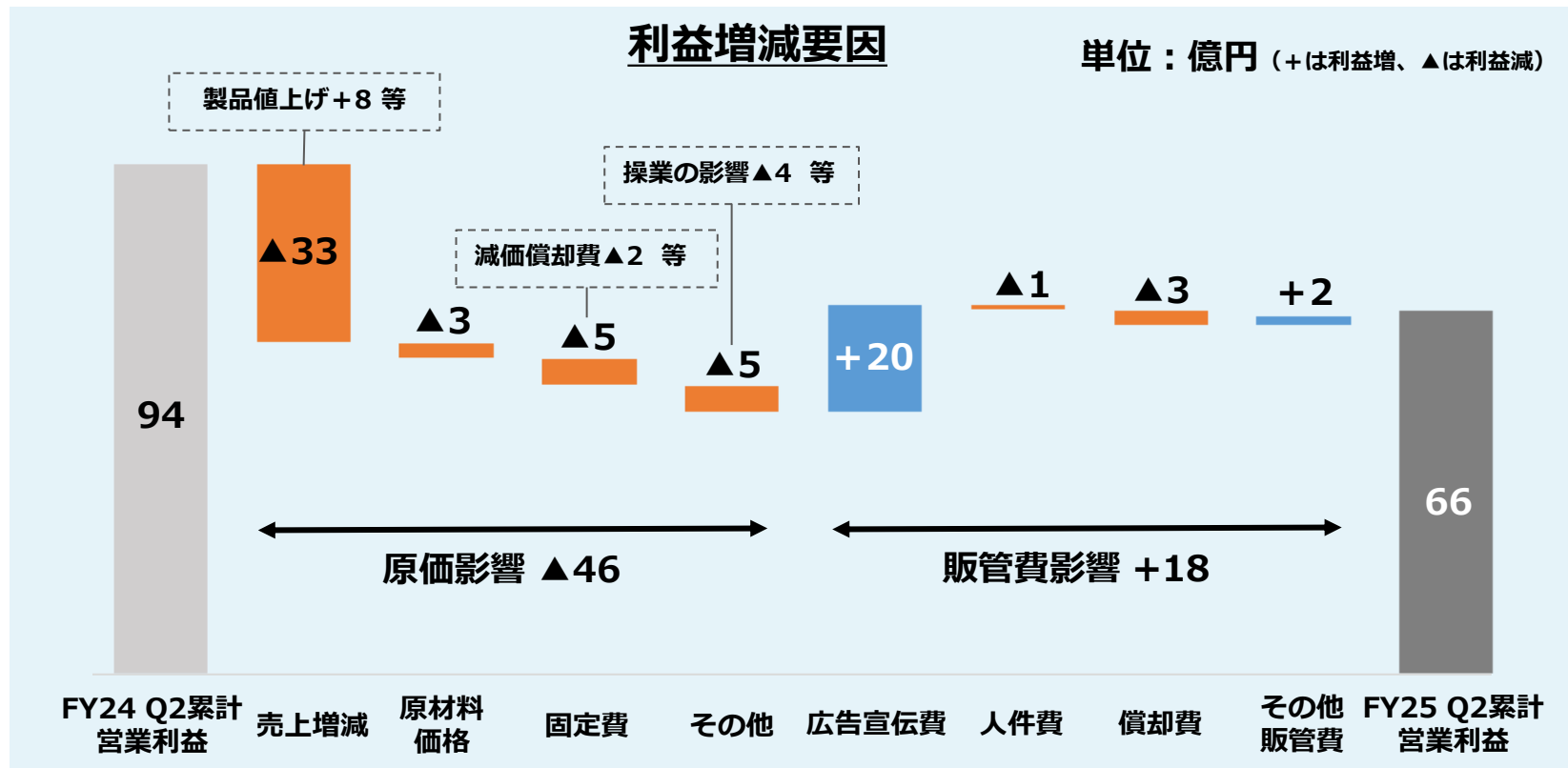
- ・ 米国 : 厳冬によってカイロ増収、Focus社のサブリ新製品が売上貢献（+9億）
- ・ 中国大陸 : 発熱機会の減少により熱さまシートの需要減が影響し減収（▲9億）
- ・ 香港地域 : 中国大陸からのインバウンド需要が減少し微減収（▲1億）
- ・ 東南アジア : 熱さまシートの前年感染症特需の反動、各国での在庫調整により減収（▲8億）

Q2累計で減収減益（対計画では売上高は想定通り、営業利益は約40億円上振れ（詳細はP22に記載））。  
紅麹関連製品に関する特別損失は、事案公表から1年が経過し症状が落ち着いてきた中で、慰謝料を算出できるようになった方が増え、約16億円を追加引当するなど、Q2で22億円(Q2累計 29億円)を計上。

| (単位：億円) | Q2（4-6月） |      |         |       | Q2累計（1-6月） |      |         |       |
|---------|----------|------|---------|-------|------------|------|---------|-------|
|         | 金額       |      | 対前期     | 利益率   | 金額         |      | 対前期     | 利益率   |
|         | FY24     | FY25 |         |       | FY24       | FY25 |         |       |
| 売上高     | 366      | 364  | ▲0.7%   | －     | 731        | 690  | ▲5.6%   | －     |
| 売上総利益   | 198      | 194  | ▲1.7%   | 53.5% | 407        | 361  | ▲11.3%  | 52.4% |
| 営業利益    | 44       | 41   | ▲7.4%   | 11.3% | 94         | 66   | ▲29.8%  | 9.6%  |
| 経常利益    | 49       | 48   | ▲3.6%   | 13.3% | 104        | 72   | ▲30.6%  | 10.5% |
| 当期純利益   | 4        | 15   | +235.4% | 4.2%  | 14         | 31   | +120.5% | 4.6%  |
| EBITDA※ | 64       | 62   | ▲4.1%   | 17.1% | 133        | 109  | ▲17.8%  | 15.8% |

※ EBITDA = 営業利益 + 減価償却費 + のれん償却額

4月まで国内広告を中止していたことで利益を押し上げた一方、売上減や新棟投資の償却費増が影響し、減益で着地。



2025年7月8日 社外リリース

- リリース概要

構造改革の一環として事業ポートフォリオを見直した結果、**自社通販サイトおよびコールセンターを通じた製品の販売を、2025年12月をもって終了。**

- 今後の販売体制

当該事業で扱っていた製品の販売を、全面的に中止するものではない。

**「エディケアEX」「ヒフミド」等の一部製品は他社ECサイト等を通じて販売を継続する予定。**

## 業績への影響

- 2025年12月期（連結）

**売上高および営業利益への影響は軽微な見込み。**

特別損失（主に固定資産の除却損等）を計上する見込みだが、**損失額は現在精査中。**

- 2026年12月期以降（連結）

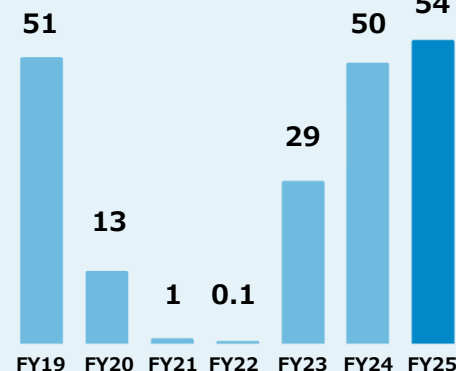
**具体的なコスト等を精査中**であるため、現時点では未定。

Q2累計で減収減益（対計画では売上高は約10億円上振れ、営業利益は約40億円上振れ）  
2024年3月の紅麹事案公表以降、主に広告中止の影響で減収が続いていたヘルスケア、  
および国内計は、その影響が一巡し、Q2から増収に転じた。

| (単位：億円) |       | Q2（4-6月） |      |        | Q2累計（1-6月） |      |        |
|---------|-------|----------|------|--------|------------|------|--------|
|         |       | 金額       |      | 対前期    | 金額         |      | 対前期    |
|         |       | FY24     | FY25 |        | FY24       | FY25 |        |
| 売上高     | ヘルスケア | 143      | 144  | +0.8%  | 298        | 271  | ▲8.9%  |
|         | 日用品   | 128      | 135  | +5.0%  | 214        | 221  | +3.2%  |
|         | カイロ   | 2        | 3    | +8.2%  | 7          | 9    | +35.1% |
|         | 通販    | 11       | 7    | ▲35.0% | 27         | 14   | ▲45.8% |
|         | 合計    | 286      | 289  | +1.3%  | 547        | 517  | ▲5.4%  |
| 営業利益計   |       | 59       | 56   | ▲4.8%  | 97         | 81   | ▲16.3% |
| 率（%）    |       | 20.8     | 19.5 | -      | 17.9       | 15.8 | -      |

## インバウンド売上の推移

Q2累計  
(単位：億円)



(インバウンドのトピック事項)

- ・ 過去最高のQ2売上
- ・ 地震予言による影響は軽微



Q2累計で減収減益（対計画では売上高は約10億円下振れ、営業利益は計画通り）。  
 米国は好調だが、中国大陸の苦戦、東南アジアの在庫調整影響などで減収となった。  
 （為替影響：売上高▲2億円、営業利益+1億円）

| (単位：億円) |       | Q2（4-6月） |      |        |        | Q2累計（1-6月） |      |        |        |
|---------|-------|----------|------|--------|--------|------------|------|--------|--------|
|         |       | 金額       |      | 対前期    |        | 金額         |      | 対前期    |        |
|         |       | FY24     | FY25 | 為替 込   | 為替 除   | FY24       | FY25 | 為替 込   | 為替 除   |
| 売上高     | 米国    | 30       | 30   | +0.2%  | +10.6% | 69         | 79   | +14.0% | +16.8% |
|         | 中国大陸  | 13       | 10   | ▲21.5% | ▲15.4% | 34         | 24   | ▲28.8% | ▲27.0% |
|         | 香港地域  | 7        | 6    | ▲9.9%  | ▲3.8%  | 14         | 13   | ▲12.5% | ▲10.6% |
|         | 東南アジア | 17       | 15   | ▲12.5% | ▲11.6% | 44         | 36   | ▲19.9% | ▲21.5% |
|         | その他   | 11       | 10   | ▲6.4%  | ▲2.4%  | 19         | 19   | ▲2.1%  | ±0%    |
|         | 国際計   | 79       | 73   | ▲8.1%  | ▲3.0%  | 181        | 170  | ▲6.2%  | ▲4.8%  |
| 営業利益計   |       | ▲15      | ▲14  | —      | —      | ▲4         | ▲14  | —      | —      |
| 率（%）    |       | —        | —    | —      | —      | —          | —    | —      | —      |

## 米国

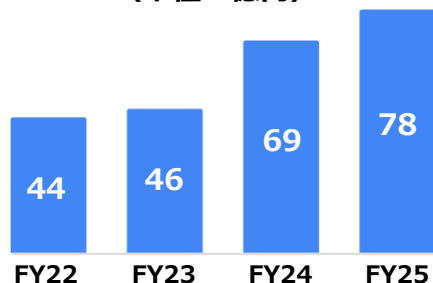
**Q2累計で対前年+9億円**

【主なトピック】

- ・ 厳冬によるQ1のカイロが増収
- ・ Focus社の新製品（サプリ）が売上貢献

**売上高推移（Q2累計）**

（単位：億円）



## 中国大陸

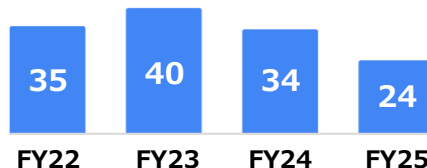
**Q2累計で対前年▲9億円**

【主なトピック】

- ・ 発熱機会の減少による熱さまシートの需要減
- ・ アンメルツの出荷遅れ

**売上高推移（Q2累計）**

（単位：億円）



## 東南アジア

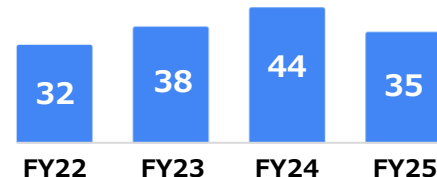
**Q2累計で対前年▲8億円**

【主なトピック】

- ・ 熱さまシートの値上げによる在庫調整（インドネシア）
- ・ 熱さまシートの輸入遅延（フィリピン）
- ・ 前年暖冬による在庫過多でカイロ減収（台湾地域）

**売上高推移（Q2累計）**

（単位：億円）



紅麹事案の公表以降（2024年3月22日以降）中止していた広告は今年5月より再開。  
 テレビ広告は6月から再開し、効果が見え始めている。

## ■ 広告再開スケジュール

| 日程    | 内容                        |
|-------|---------------------------|
| 5月13日 | 企業広告を掲載                   |
| 5月15日 | 10ブランドでWeb広告再開            |
| 6月1日  | 9ブランドでテレビ広告再開             |
| 7月1日  | 中止していた全ブランド（一部除く）でテレビ広告再開 |
| 8月1日  | 中止していた全ブランドでテレビ広告再開       |



## ■ 広告再開後の影響

命の母A（医薬品）や消臭元Zero（FY24新製品）など、  
 広告再開前後で売上が大きく伸びた製品も見られた。



広告停止期間の学びを活かし、広告効率の2割改善を目指す。

## ■ 広告停止による学び

学び①：主にヘルスケアや新製品は**広告による認知が必要なものが多い**

学び②：主に日用品は、店頭展開などによる、店頭認知拡大により  
ある程度売上を維持できるが、それでも**新規顧客は減少する**

## ■ 今後の広告活動方針

|          | <div>・ 主にヘルスケア<br/>・ 新製品</div> <div></div> | <div>・ 主に日用品</div> <div></div> |
|----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 広告量      | 今後もブランド認知の維持・拡大を目的に <u>積極的に広告を入れる</u>                                                                                        | 店頭と連動した広告を実施できるように <u>最適化を図る</u>                                                                                  |
| メディアミックス | 全製品一律にWeb広告を強化するということはない。<br>・ ご家庭で広く使われる製品や、高年齢層向けの製品はTVや新聞を活用。<br>・ 特定の悩みに特化した製品や、若年層向け製品はWeb広告を強化。                        |                                                                                                                   |

通期見通しの修正はなし。今後の営業利益変動要因は次ページで説明。

| (単位：億円)   | 2024年12月 実績           | 2025年12月 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<br>(中間43円、期末59円) | 104円<br>(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

# 上期の営業利益の進捗と下期見通し

22/46ページ

Q2累計で営業利益は計画から約40億円上振れて着地。下期は上期の上振れた分を一部追加投資する前提ではあるが、売上増減の影響や費用の精査により変動する可能性がある。

## ① 上期（前年差）

FY24 Q2累計  
営業利益

94

売上増減

▲33

広告費

+20

新棟投資

▲10

品質投資  
(人件費含む)

▲2

原材料値上がり

▲3

その他

▲0.1

FY25 Q2累計  
営業利益

66

単位：億円  
(+は利益増、  
▲は利益減)

## ② 上期（計画差） 利益への影響額

計画通り

+16億円 (広告再開遅れ)

+2億円 (中国新棟一部遅延)

+6億円 (一部見直し影響)

+1億円 (概ね想定通り)

+15億円 (一部見直し影響)

合計 +40億円

## ③ 下期の見通し・前提

広告再開の遅れと中国の売上動向により  
下期は計画より下振れするリスクあり。

上期の未消化広告費は来期への売上貢献も見据え  
下期に追加投資する前提。  
(※実際に追加投資するかは広告効率も見ながら判断)

上期上振れた分は通期でも  
一部利益として残る想定。  
下期に予定しているものは計画通り実施する前提  
(※実際に実施するかどうかは引き続き精査していく)

# 長期ビジョンと中長期戦略の方向性

---

小林製薬は長年、「“あったらいいな”をカタチにする」というブランドスローガンのもと世の中になかった製品を生み出し、新しい生活習慣を作ること、新市場を創造してきた

## 経営理念

MANAGEMENT PRINCIPLES

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

## 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。



## 「品質と安全を最優先に考えたものづくり」 の原点に立ち戻り、改革を推し進めている

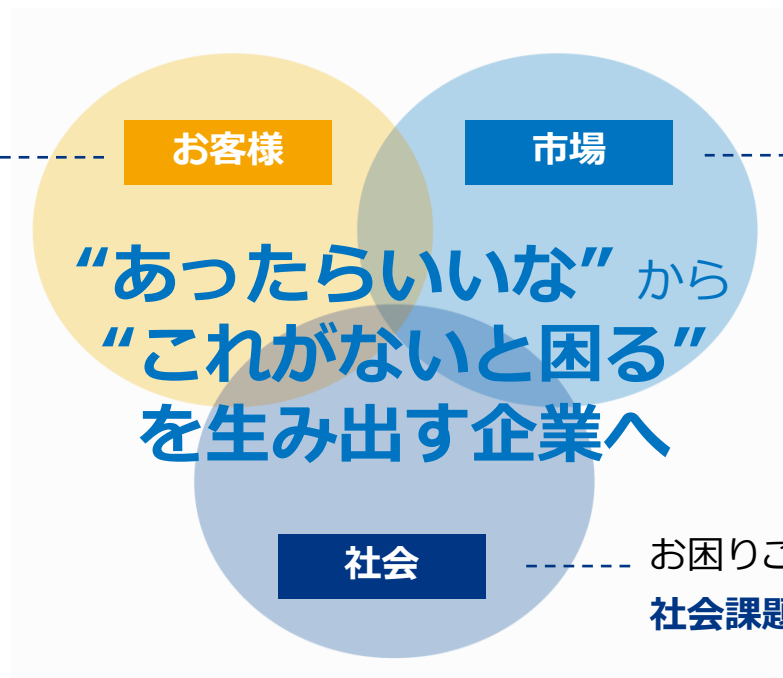
### 紅麹事案を受けた取組み

2024 年 3 月 … 紅麹事案発生  
2024 年 9 月 … 再発防止策策定  
2024 年11 月 … 「小林製薬グループ腐敗防止方針」策定  
2025 年 1 月 … 「小林製薬グループ CSR 調達方針」策定  
2025 年 2 月 … 食品の分析技術に関する共同研究を開始  
2025 年 3 月 … 品質問題を二度と繰り返さないために  
全従業員で「品質・安全の日」の取組み実施  
2025 年 3 月 … コーポレートガバナンス委員会の設置



## 再び社会に貢献できる会社となることを目指して 「お客様を第一」に考えた経営を推進する

- ▶ 徹底した品質から安心へ
- ▶ 効果実感から継続愛用へ



日本発の生活習慣を  
世界にも届け、  
**グローバルでの  
新市場創造をリード**

お困りごと解決の先にある、  
**社会課題まで見据えた**製品開発に取り組む

## 35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

## 長期戦略方針

- (1) 品質の徹底と新小林製薬に向けた変革
- (2) ブランドの価値最大化と新しい生活習慣の創造
- (3) グローバルブランド（GB）による海外での新市場創造
- (4) 資本効率を重視した経営の推進

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。

for 2035 target

売上高：3,000億円

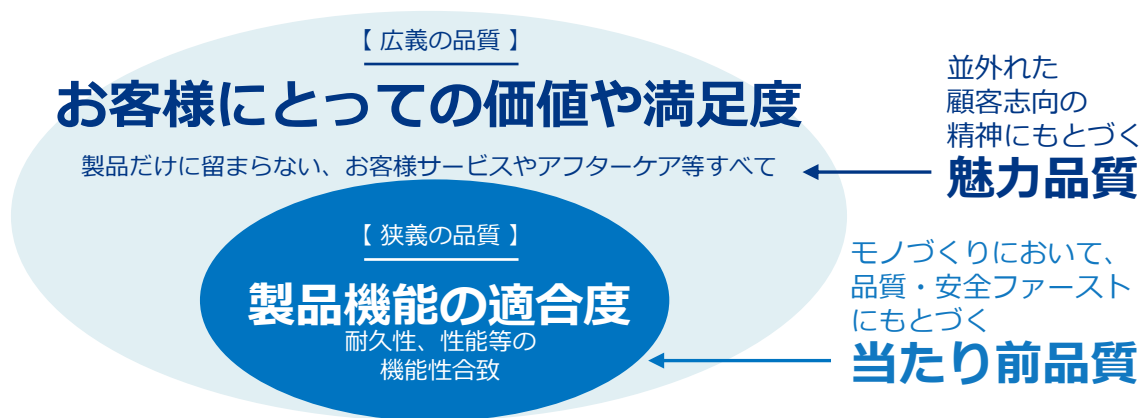
## 戦略方針1

## 品質の徹底と新小林製薬に向けた変革

- ▶ 『品質はお客様のために』  
という精神のもと、

**当たり前品質**を徹底し、  
**魅力品質**まで一貫した  
方針に基づく、組織体制  
を構築することで、  
お客様の期待に応えていく

### 小林製薬にとっての「品質」



再発防止策を確実に遂行し、技術力/専門性の向上による小林品質で競争優位性を確立する

## 戦略方針1

## 品質の徹底と新小林製薬に向けた変革

従業員が幸せである・会社に誇りを持って働ける

業績向上・企業価値向上

紅麹問題に向き合った上で、これまで以上に誇れる小林製薬であるために

これからの小林製薬のありたい風土

全従業員で考える

全従業員で実現する

全社員参画経営

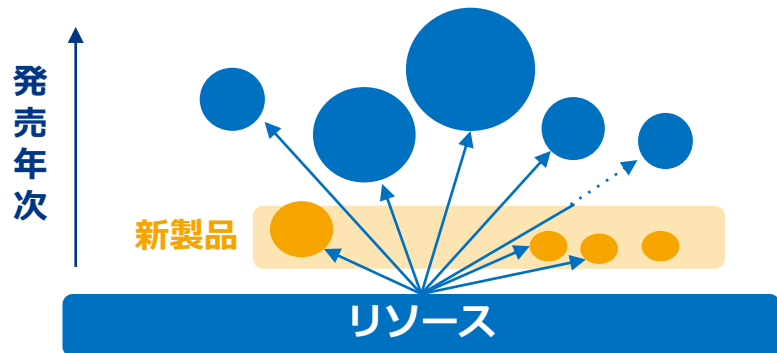
## 戦略方針2

## ブランドの価値最大化と新しい生活習慣の創造

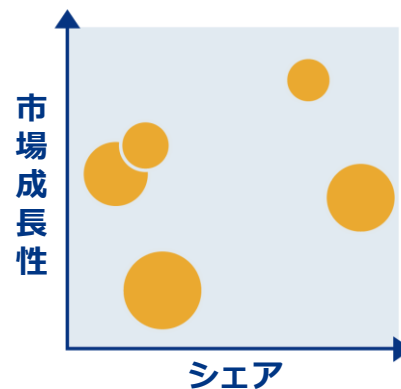
個別最適に偏った小粒な製品開発から脱却し、全社視点の事業ポートフォリオ経営により、新製品の効率的投入・ブランド拡大をさせ、収益性を高める経営とする

### これまでの 新製品開発と育成・拡大

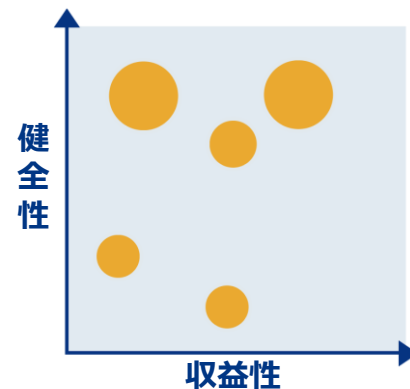
個別最適の集合体としての経営  
小粒な製品が乱立、リソースも分散



### 事業性評価



### 財務評価



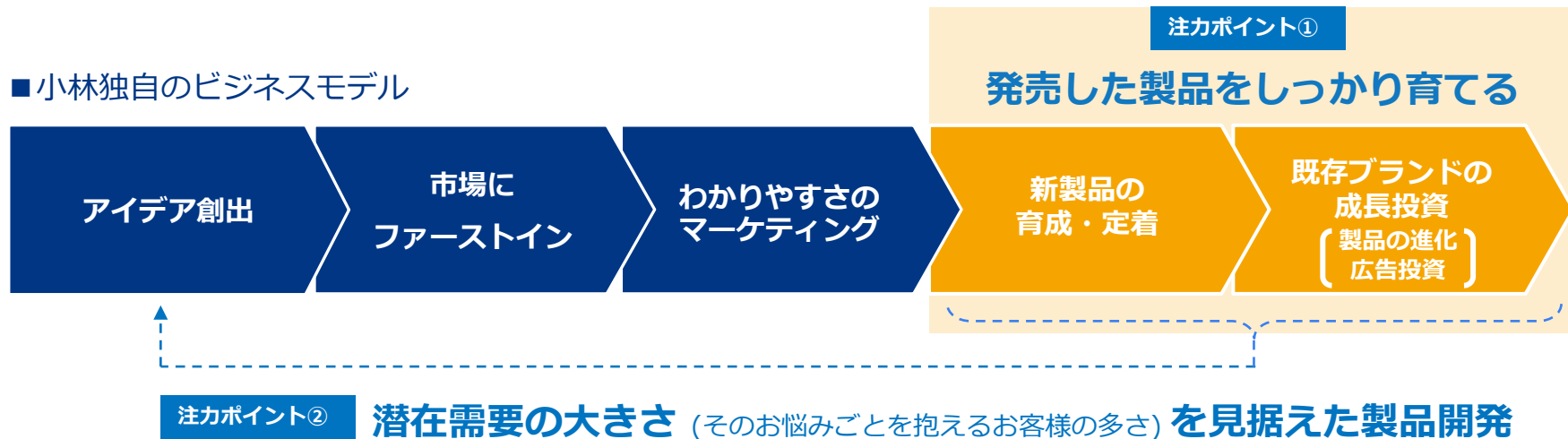
▶ 新製品の効率的な投入・拡大

## 戦略方針2

## ブランドの価値最大化と新しい生活習慣の創造

多くのお客様に「これがないと困る」と感じていただけるように  
ブランドへの投資をして成長させる（ブランドの価値最大化）

### ■小林独自のビジネスモデル





## 戦略方針2

## ブランドの価値最大化と新しい生活習慣の創造

N = 1（一人ひとり）の先にある社会課題に向き合うことで  
お客様に「これがないと困る」と思っただけの製品を生み出す（新しい生活習慣の創造）

### 一人ひとりの暮らしの中の“あったらいいな”が

|                |   |           |
|----------------|---|-----------|
| のどを殺菌して守りたい    | → | のどめる      |
| 眠りの質を高めたい      | → | ナイトSP     |
| つらい肩こりを治したい    | → | アブメルツ     |
| 脂肪を落としたい       | → | ガイトル      |
| 血圧を下げたい        | → | ファトリキナーゼ  |
| 更年期症状をやわらげたい   | → | 命の母       |
| 冷えをやわらげたい      | → | お肌のゆめ     |
| 手軽に熱を冷やしたい     | → | 熱おろし      |
| 手軽に暖を取りたい      | → | 桐灰<br>ガイロ |
| トイレ掃除の手間を省きたい  | → | トイレック     |
| 不快なニオイをなんとかしたい | → | 消臭元       |

### 社会にとっての“これがないと困る”へ

セルフメディケーションの推進

生活習慣病予防

女性の活躍促進

気候変動への対策

家事の時短

新しい  
生活習慣として  
社会に定着

## 戦略方針3

## グローバルブランド（GB）による海外での新市場創造

日本でお客様に愛され定着した製品を、各国の生活習慣に合わせて展開することで、新しい生活習慣をグローバルでも一つ一つ生み出す

### 日本における社会のお困りごと

例) 少子高齢化の進展

例) 人手不足深刻化

海外でも、時間差で  
少子高齢化や人手不足が進み、  
それに起因する  
社会のお困りごとが生じる



日本で開発した製品を海外展開し、新市場を創造・リード



### 「日本発、世界へ」 の成功事例



- ▶ 日本では当たり前でも、  
海外ではまだない新習慣の発見  
身体の余分な熱を取り除くという新習慣を  
海外に展開
- ▶ 各地域のニーズに合わせた訴求  
熱冷まし：シンガポール／フィリピン  
暑さ対策：マレーシア  
偏頭痛解消：欧米 など
- ▶ 各地域の習慣に合わせた売り方を提案  
パッケージ・容量等を地域に応じて展開

## 戦略方針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（GB）を定め、各国で投資を集中することで、  
効率性を重視したブランド育成を図る

### 国内市場定着ブランド （海外発売検討品）

#### ▶ 国内市場定着の主要ブランド



国内の  
“これがないと困る”製品

### グローバルブランド 候補品

#### ▶ 海外複数国で市場創造が 見込めるブランド



広告・営業投資に  
より海外で育成を図る

### グローバルブランド

#### ▶ 海外市場にも定着した 主要ブランド



新規国も含め、今後もグローバルで  
更なる市場拡大を図る

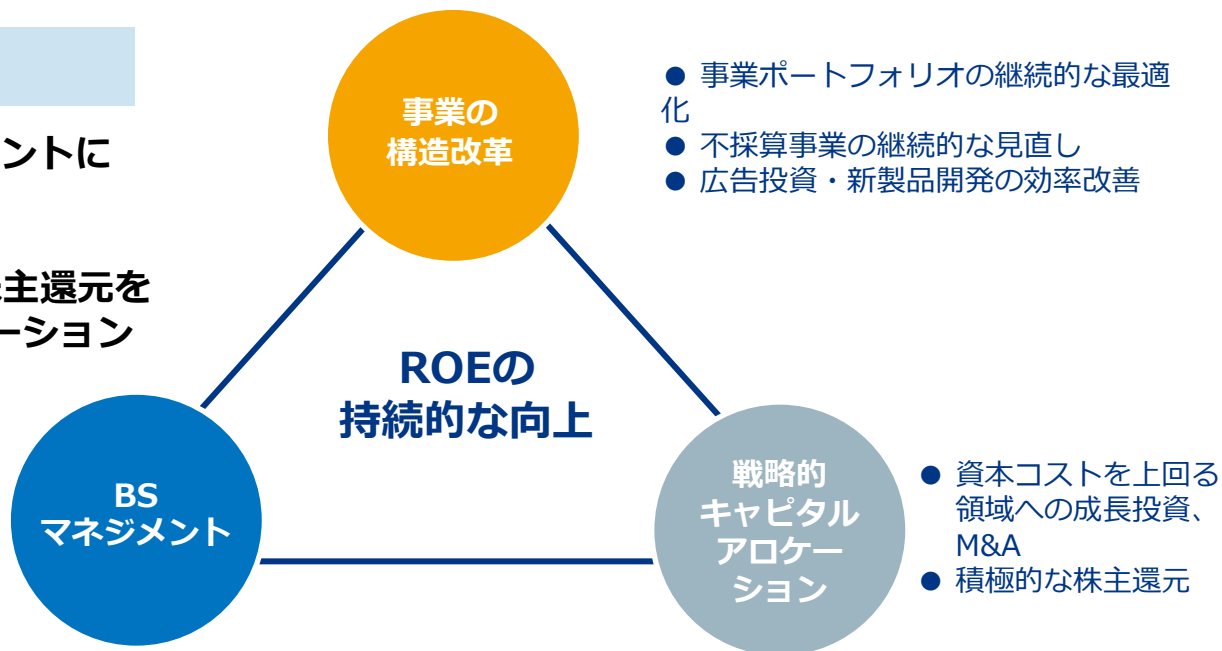
## 戦略方針4

## 資本効率を重視した経営の推進

### 基本方針

- ▶ 事業の構造改革、BSマネジメントによる資本効率の向上
- ▶ 積極的な成長投資・M&A、株主還元を図る戦略的キャピタルアロケーション

- 手元現預金水準の適正化
- 政策保有株・非事業資産の縮減
- 運転資本の効率化



# 中期経営計画の考え方

---

## 信頼回復と再成長に向けた 企業変革&経営基盤強化

新中期経営計画

2026~2028

第二次中計

第三次中計

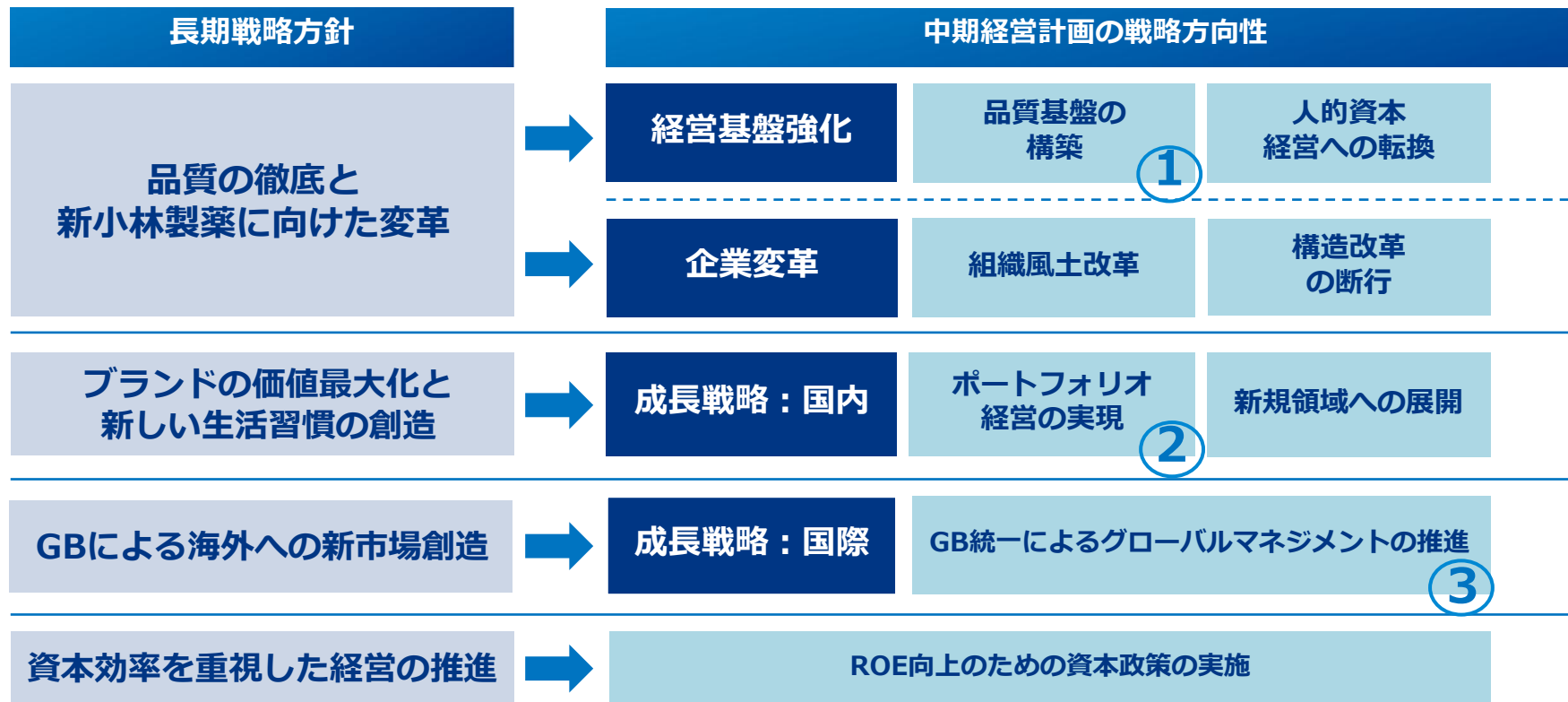
国内の着実な成長と  
グローバルの躍進

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。

for 2035 target

売上高：3,000億円

※中期経営計画詳細は2026年2月の決算説明会にて発表予定



お客様を第一とし、各品質水準に準じたヒトやモノへの投資を最優先で実行する  
中長期的には専門性を高めることで、品質コストを競争力に変えていく

## お客様にとっての価値や満足



### 設備の更新及び増強

“生産基盤の強化を目的とした品質への戦略的投資”

- ▶ 製品別の要求レベルを再設定
- ▶ 重要プロセス毎の要求レベルに合わせた設備の更新・増強  
(2025年度予定：31億円※)

※人件費含む



### 人材の育成及び採用

“当たり前品質を徹底し、魅力品質も高めていく”

- ▶ 品質関連業務に従事する人材を育成・採用(10%程度の増員)
- ▶ 技術力向上・品質管理基盤の構築により競争力を高める



### 新QMSの構築

“経営から現場まで一丸となって品質向上を推進”

- ▶ 現行品質体制を見直し、ISO9001準拠でQMSを強化
- ▶ 品質関連の全業務プロセスを再構築する



領域毎の方針に基づきリソースアロケーションを実行し  
国内成長回帰に向けて、経営視点で推し進めていく

### 成長領域

積極的に経営資源を  
投下し事業成長を狙う

漢方・生薬

洋薬

オーラルケア

ウェルネス

### 安定領域

資源を有効活用し安定成長  
により高収益を実現

ビューティ

冷感

洗浄剤

### 変革領域

収益構造の変革により  
持続的な成長を図る

芳香消臭剤

温熱

食品

グローバルブランド（GB）を選定し、適切な投資判断の下、各国の戦略に応じてブランド展開することで、グローバルにおける新市場創造の体制を構築する

#### 01 GBの設定

- ▶ 日本も含めたグローバル一体での重点製品をGBと定め、各国に展開していく

#### 02 成長期待値に合わせた国ごとの投資基準の設定

- ▶ 成長期待値に合わせた重点投資領域を設定
  - ① 営業機能強化
  - ② ローカルフィット
  - ③ 新製品創出・収益性改善

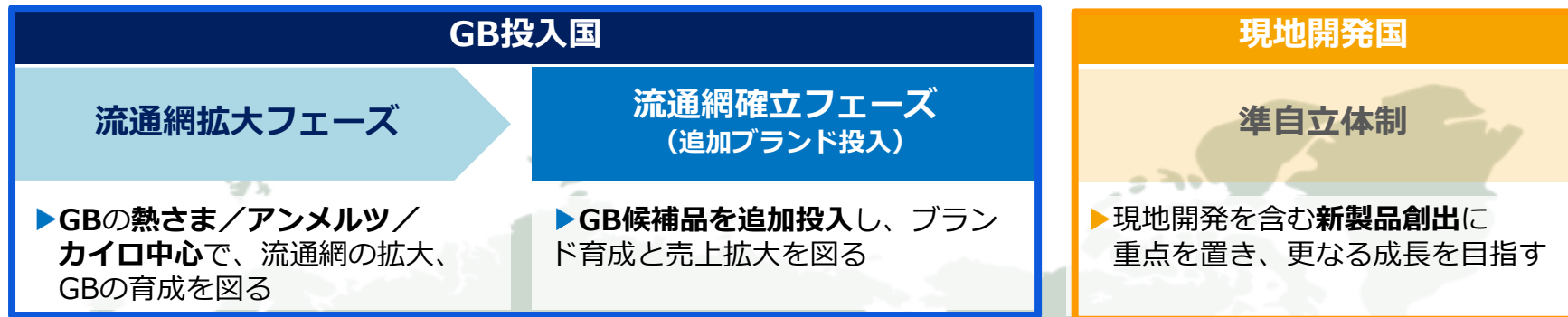
#### 03 GBの展開を加速させる推進体制

- ▶ GBマネージャーを設置し全世界視点でGBの展開と浸透を統括

日本国内の“あったらいいな” “これがないと困る”製品



グローバルブランド（GB）により流通網を確立し、追加のGB候補品を投入して売上拡大を図る



イギリス

中国 韓国

インド

タイ

台湾

ベトナム

香港

フィリピン

シンガポール

マレーシア

インドネシア

オーストラリア

アメリカ

| 中期戦略の方向性           |                         |
|--------------------|-------------------------|
| 品質基盤<br>の構築        | お客様を第一とした品質の徹底          |
| 人的資本<br>経営への<br>転換 | 専門性と多様性を重視した<br>人事制度の刷新 |
| 組織風土<br>改革         | ありたい風土の策定とその醸成          |
| 構造改革<br>の断行        | SKU数の適正化                |
|                    | 不採算事業の撤退を含む見直し          |

- ▶ 製品毎の品質基準を精査し、強化を推進
- ▶ 経営から現場まで一丸となり、仕組みを再構築

- ▶ 高度な専門人材の育成と適正な評価体系の確立
- ▶ 組織にナレッジを蓄積する風土を構築

- ▶ お客様を第一とした経営の徹底
- ▶ ありたい風土・行動規範の浸透施策の実行

- ▶ 国内外、2年で約25%のSKU数を削減を遂行
- ▶ 継続した見直しにより最適なSKU数をマネジメント

【実績】 自社通販・紀の川工場の撤退

- ▶ リソースアロケーションによる事業の最適化

| 中期戦略の方向性     |                           | 主要課題・施策                                                                                                                                                                      |
|--------------|---------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 国際成長<br>戦略   | GB統一による<br>グローバルマネジメントの推進 | <ul style="list-style-type: none"><li>▶ GBの設定</li><li>▶ 成長期待値に合わせた国毎の投資基準の設定</li><li>▶ GBの展開を加速させる推進体制</li></ul>                                                             |
|              | ポートフォリオ経営の実現              |                                                                                                                                                                              |
|              | 新規領域への展開                  |                                                                                                                                                                              |
| 国内成長<br>戦略   | ROE向上のための<br>資本政策の実施      | <ul style="list-style-type: none"><li>▶ 成長／安定／変革領域に財務・事業評価より分類</li><li>▶ 領域毎の方針に基づき戦略を遂行</li></ul>                                                                           |
|              |                           |                                                                                                                                                                              |
| ROE重視の<br>経営 |                           | <ul style="list-style-type: none"><li>▶ 既存領域以外のコンセプト作りをする推進体制を強化</li></ul>                                                                                                   |
|              |                           | <ul style="list-style-type: none"><li>▶ 十分なリターンの見込めない非事業資産の処分</li><li>▶ 品質投資、将来成長のための投資の実施</li><li>▶ （成長投資を前提に）余剰なキャッシュの積極的な還元<br/>（キャピタルアロケーション詳細は中計発表時に合わせて開示想定）</li></ul> |

## 35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



＜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。

# 參考資料



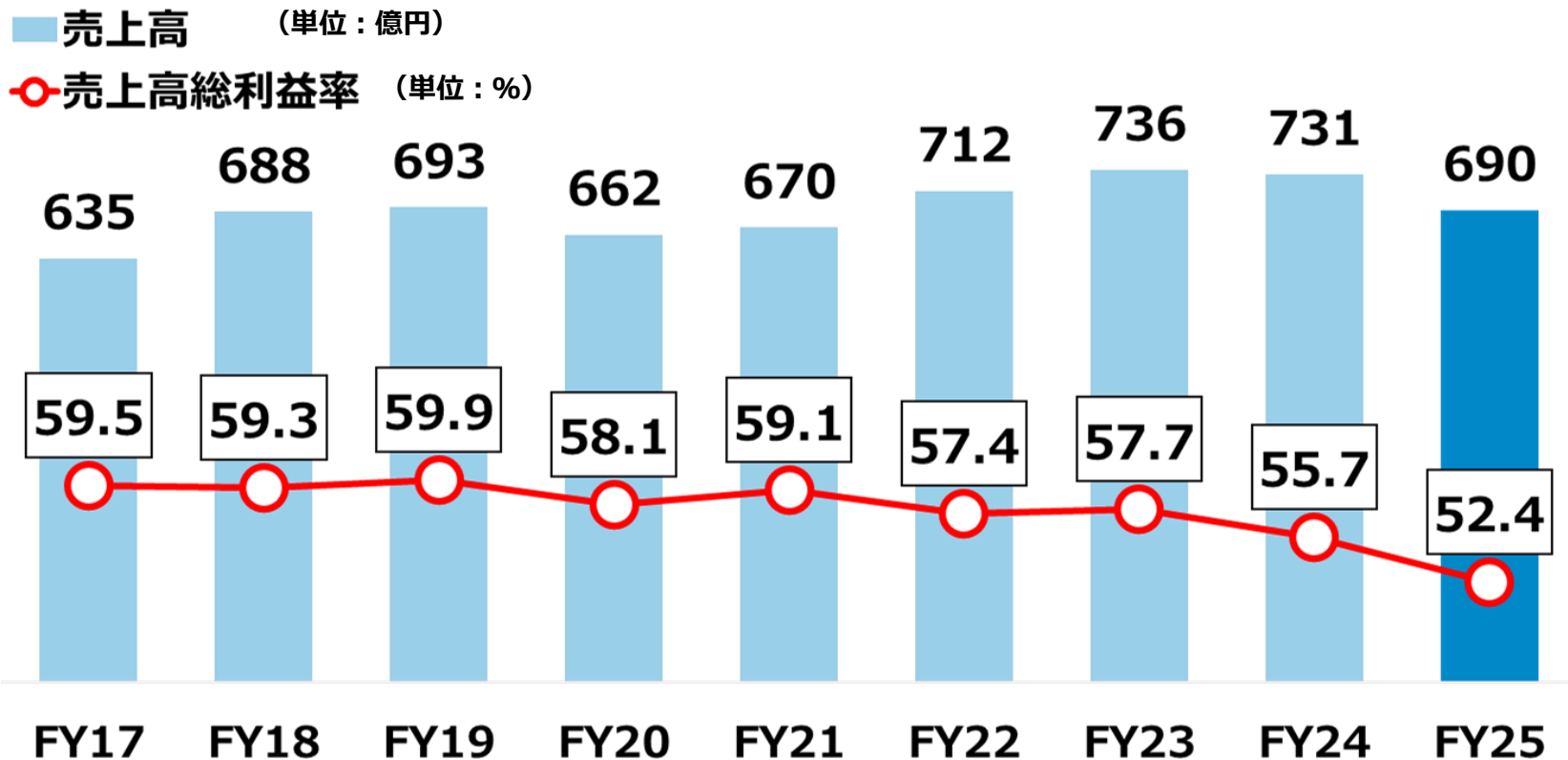
# 秋の新製品一覧

1ページ

12品目を発売し、初年度売上19億円を目指す



# 連結売上高と売上高総利益率の推移（Q2累計）

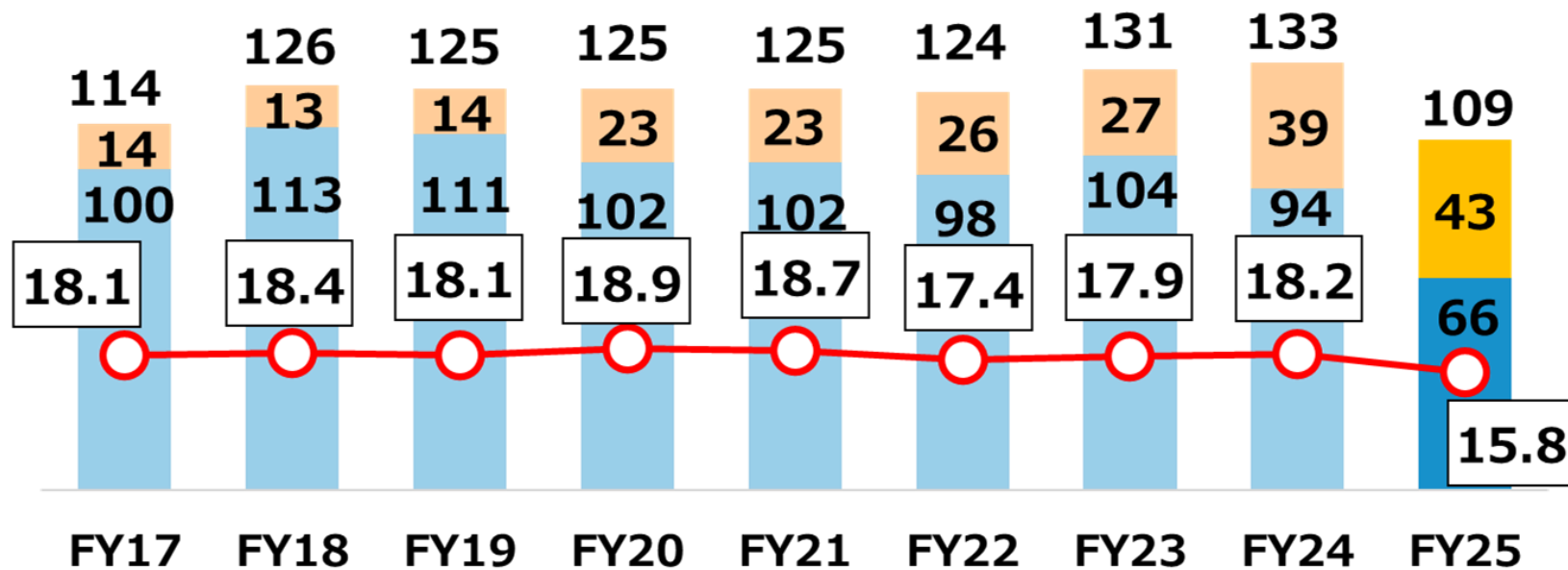


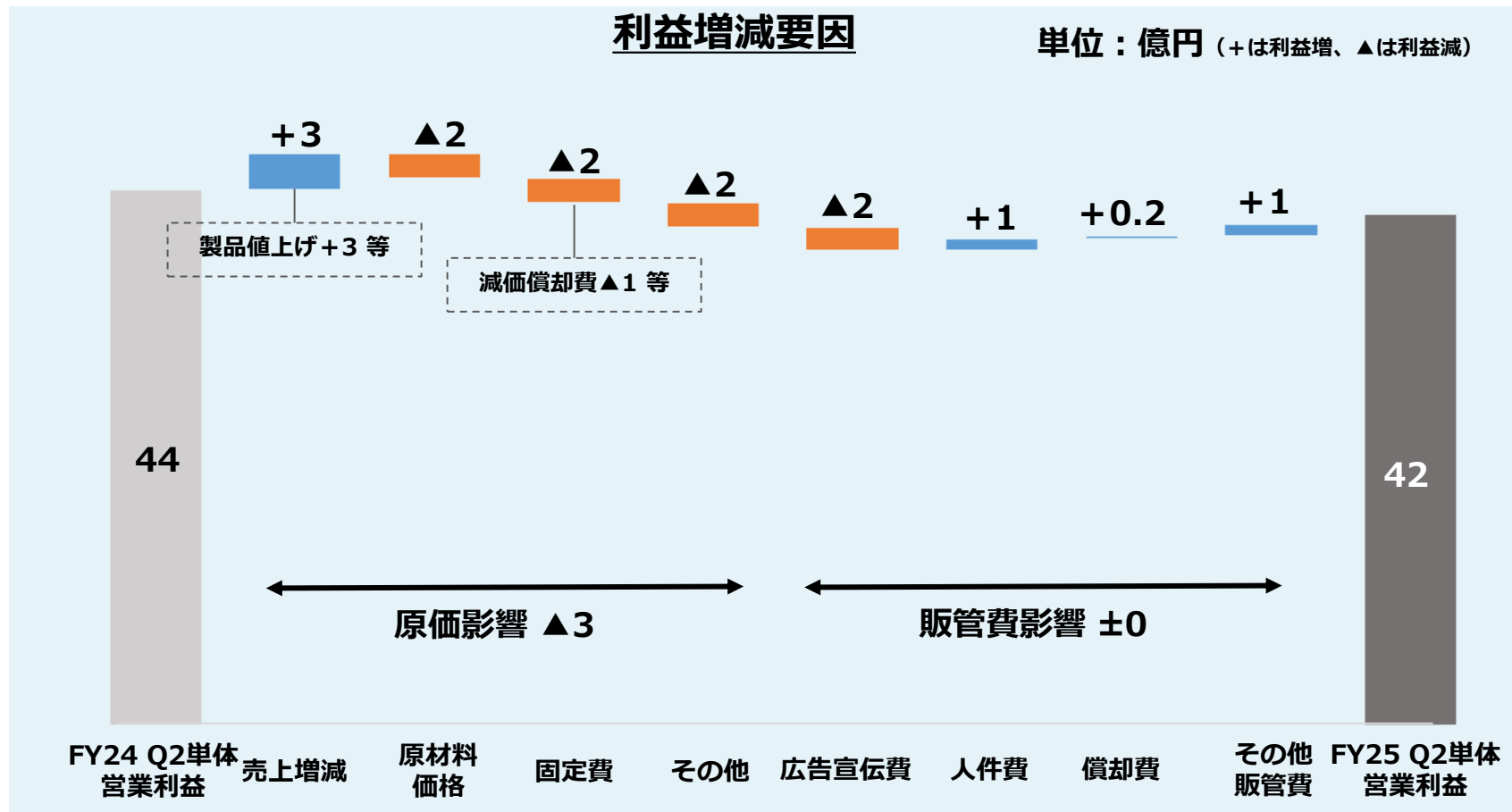
# EBITDAの推移（Q2累計）

償却費 （単位：億円）

営業利益 （単位：億円）

EBITDA率 （単位：％）





| (単位：億円) | FY25<br>Q1 (1-3月) | FY25<br>Q2 (4-6月) |          | FY25<br>Q2累計 (1-6月) |          |
|---------|-------------------|-------------------|----------|---------------------|----------|
|         | 金額                | 金額                | 対前期      | 金額                  | 対前期      |
| 売上高     | 326               | 364               | ▲0.7%    | 690                 | ▲5.6%    |
| 売上総利益   | 166               | 194               | ▲1.7%    | 361                 | ▲11.3%   |
| 率       | 51.2%             | 53.5%             | -        | 52.4%               | -        |
| 営業利益    | 25                | 41                | ▲7.4%    | 66                  | ▲29.8%   |
| 率       | 7.8%              | 11.3%             | -        | 9.6%                | -        |
| 経常利益    | 24                | 48                | ▲3.6%    | 72                  | ▲30.6%   |
| 率       | 7.4%              | 13.3%             | -        | 10.5%               | -        |
| 当期純利益   | 16                | 15                | + 235.4% | 31                  | + 120.5% |
| 率       | 5.0%              | 4.2%              | -        | 4.6%                | -        |

| (単位：億円) | FY25<br>Q1 (1-3月) | FY25<br>Q2 (4-6月) |         | FY25<br>Q2累計 (1-6月) |         |
|---------|-------------------|-------------------|---------|---------------------|---------|
|         | 金額                | 金額                | 対前期     | 金額                  | 対前期     |
| 広告宣伝費   | 10                | 17                | + 14.1% | 28                  | ▲ 41.9% |
| 率       | 3.2%              | 4.8%              | -       | 4.1%                | -       |
| 販売促進費   | 7                 | 7                 | ▲ 8.7%  | 15                  | ▲ 14.8% |
| 率       | 2.2%              | 2.2%              | -       | 2.2%                | -       |

| (単位：億円)   | FY24<br>6月末 | FY24<br>9月末 | FY24<br>12月末 | FY25<br>3月末 | FY25<br>6月末 |
|-----------|-------------|-------------|--------------|-------------|-------------|
| 流動資産      | 1,323       | 1,267       | 1,444        | 1,323       | 1,359       |
| 現金及び預金    | 520         | 411         | 508          | 524         | 562         |
| 受取手形及び売掛金 | 351         | 396         | 494          | 326         | 329         |
| 有価証券      | 83          | 104         | 148          | 148         | 133         |
| たな卸資産     | 308         | 294         | 241          | 273         | 306         |
| 固定資産      | 1,299       | 1,237       | 1,209        | 1,194       | 1,247       |
| 有形固定資産    | 657         | 654         | 674          | 676         | 734         |
| 無形固定資産    | 225         | 195         | 206          | 190         | 178         |
| 投資その他の資産  | 416         | 388         | 327          | 327         | 334         |
| 資産合計      | 2,622       | 2,504       | 2,653        | 2,517       | 2,607       |

| (単位：億円)   | FY24<br>6月末 | FY24<br>9月末 | FY24<br>12月末 | FY25<br>3月末 | FY25<br>6月末 |
|-----------|-------------|-------------|--------------|-------------|-------------|
| 流動負債      | 459         | 396         | 464          | 396         | 465         |
| 支払手形及び買掛金 | 87          | 79          | 82           | 90          | 91          |
| 未払金       | 171         | 142         | 171          | 96          | 157         |
| 固定負債      | 65          | 61          | 54           | 50          | 59          |
| 純資産合計     | 2,097       | 2,046       | 2,134        | 2,070       | 2,082       |
| 資本剰余金     | 5           | 5           | 5            | 5           | 5           |
| 利益剰余金     | 2,028       | 2,035       | 2,082        | 2,054       | 2,070       |
| 自己株式      | ▲247        | ▲247        | ▲247         | ▲247        | ▲247        |
| 負債純資産合計   | 2,622       | 2,504       | 2,653        | 2,517       | 2,607       |



| (単位 : 円) | FY24<br>1－12月 | FY25<br>1－3月 | FY25<br>1－6月 | FY25<br>1－12月<br>予測 |
|----------|---------------|--------------|--------------|---------------------|
| 米ドル      | 151.5         | 152.6        | 148.6        | 140.0               |
| 中国元      | 21.0          | 20.9         | 20.4         | 19.7                |

# |セグメント別業績（国内事業）①

| (単位：億円) | FY25<br>Q1（1-3月） | FY25<br>Q2（4-6月） |        | FY25<br>Q2累計（1-6月） |        |
|---------|------------------|------------------|--------|--------------------|--------|
|         | 金額               | 金額               | 対前期    | 金額                 | 対前期    |
| 売上高     | 227              | 289              | +1.3%  | 517                | ▲5.4%  |
| 売上総利益   | 111              | 157              | +1.1%  | 269                | ▲11.3% |
| 率       | 49.1%            | 54.3%            | -      | 52.0%              | -      |
| 営業利益    | 25               | 56               | ▲4.8%  | 81                 | ▲16.3% |
| 率       | 11.2%            | 19.5%            | -      | 15.8%              | -      |
| 広告宣伝費   | 2                | 8                | +97.8% | 10                 | ▲65.6% |
| 率       | 0.9%             | 2.8%             | -      | 2.0%               | -      |
| 販売促進費   | 2                | 4                | ▲8.2%  | 6                  | ▲22.2% |
| 率       | 1.2%             | 1.4%             | -      | 1.3%               | -      |

# | セグメント別業績（国内事業）②

11ページ

| (単位：億円) | FY25<br>Q1 (1-3月) | FY25<br>Q2 (4-6月) |        | FY25<br>Q2累計 (1-6月) |        |
|---------|-------------------|-------------------|--------|---------------------|--------|
|         | 金額                | 金額                | 対前期    | 金額                  | 対前期    |
| ヘルスケア   | 127               | 144               | +0.8%  | 271                 | ▲8.9%  |
| 医薬品     | 68                | 73                | +1.2%  | 141                 | ▲8.4%  |
| 食品      | 11                | 14                | +7.9%  | 25                  | ▲17.1% |
| オーラルケア  | 34                | 42                | +1.7%  | 76                  | ▲5.7%  |
| スキンケア   | 13                | 14                | ▲9.4%  | 27                  | ▲11.8% |
| 日用品     | 86                | 135               | +5.0%  | 221                 | +3.2%  |
| 衛生雑貨品   | 22                | 30                | +0.1%  | 53                  | ▲2.4%  |
| 芳香消臭剤   | 54                | 93                | +7.2%  | 148                 | +5.8%  |
| 家庭用品    | 8                 | 11                | +1.5%  | 19                  | ▲0.1%  |
| カイロ     | 6                 | 3                 | +8.2%  | 9                   | +35.1% |
| 通販      | 7                 | 7                 | ▲35.0% | 14                  | ▲45.8% |

# セグメント別業績（国際事業）①

12ページ

| (単位：億円) | FY25<br>Q1（1-3月） | FY25<br>Q2（4-6月） |       | FY25<br>Q2累計（1-6月） |       |
|---------|------------------|------------------|-------|--------------------|-------|
|         | 金額               | 金額               | 対前期   | 金額                 | 対前期   |
| 売上高     | 97               | 73               | ▲8.1% | 170                | ▲6.2% |
| 売上総利益   | 54               | 37               | ▲9.9% | 91                 | ▲9.6% |
| 率       | 55.9%            | 50.7%            | -     | 53.6%              | -     |
| 営業利益    | 0                | ▲14              | -     | ▲14                | -     |
| 率       | -                | -                | -     | -                  | -     |

|       |      |       |        |       |       |
|-------|------|-------|--------|-------|-------|
| 広告宣伝費 | 8    | 9     | ▲14.3% | 17    | ▲2.8% |
| 率     | 8.5% | 10.4% | -      | 10.4% | -     |
| 販売促進費 | 4    | 3     | ▲6.6%  | 8     | ▲4.1% |
| 率     | 4.6% | 5.4%  | -      | 5.0%  | -     |

# | セグメント別業績（国際事業）②

13ページ

| (単位：億円) | FY25<br>Q1（1-3月） | FY25<br>Q2（4-6月） |        |               | FY25<br>Q2累計（1-6月） |        |               |
|---------|------------------|------------------|--------|---------------|--------------------|--------|---------------|
|         | 金額               | 金額               | 対前期    | 対前期<br>（為替 除） | 金額                 | 対前期    | 対前期<br>（為替 除） |
| 米国      | 48.3             | 30.5             | +0.2%  | +10.6%        | 78.8               | +14.0% | +16.8%        |
| 中国      | 19.9             | 17.0             | ▲17.4% | ▲11.2%        | 36.9               | ▲24.0% | ▲22.2%        |
| 中国大陸    | 13.9             | 10.4             | ▲21.5% | ▲15.4%        | 24.4               | ▲28.8% | ▲27.0%        |
| （店頭）    | 10.2             | 6.8              | +11.6% | -             | 17.0               | ▲12.5% | -             |
| （大陸EC）  | 2.7              | 2.3              | ▲51.4% | -             | 5.0                | ▲54.2% | -             |
| （越境EC）  | 1.0              | 1.2              | ▲46.3% | -             | 2.2                | ▲38.6% | -             |
| （EC比率）  | 27.0%            | 34.6%            | -      | -             | 30.2%              | -      | -             |
| 香港地域    | 5.9              | 6.5              | ▲9.9%  | ▲3.8%         | 12.5               | ▲12.5% | ▲10.6%        |
| 東南アジア   | 20.3             | 15.2             | ▲12.5% | ▲11.6%        | 35.5               | ▲19.9% | ▲21.5%        |
| シンガポール  | 1.1              | 1.0              | +50.9% | +67.1%        | 2.1                | ▲16.1% | ▲13.8%        |
| マレーシア   | 5.8              | 5.6              | +18.9% | +16.9%        | 11.5               | ▲13.7% | ▲18.1%        |
| タイ      | 4.8              | 5.1              | +3.8%  | +1.0%         | 10.0               | ▲16.3% | ▲20.5%        |
| インドネシア  | 3.9              | 1.3              | ▲66.1% | ▲59.9%        | 5.3                | ▲21.3% | ▲17.0%        |
| フィリピン   | 2.4              | 1.8              | +5.3%  | +6.3%         | 4.2                | ▲19.6% | ▲20.0%        |
| 台湾地域    | 2.1              | 0.1              | ▲86.6% | ▲85.7%        | 2.2                | ▲48.8% | ▲47.6%        |
| その他     | 8.3              | 10.3             | ▲6.4%  | ▲2.4%         | 18.7               | ▲2.1%  | +0.0%         |

| (単位：億円) | FY25<br>Q1 (1-3月) | FY25<br>Q2 (4-6月) |        |             | FY25<br>Q2累計 (1-6月) |        |             |
|---------|-------------------|-------------------|--------|-------------|---------------------|--------|-------------|
|         | 金額                | 金額                | 対前期    | 対前期<br>為替 除 | 金額                  | 対前期    | 対前期<br>為替 除 |
| 米国      | 48.3              | 30.5              | +0.2%  | +10.6%      | 78.8                | +14.0% | +16.8%      |
| カイロ     | 21.3              | 5.8               | +94.5% | +99.3%      | 27.1                | +63.8% | +67.9%      |
| 医薬品     | 15.9              | 16.0              | ▲10.9% | ▲8.7%       | 32.0                | ▲6.3%  | ▲4.0%       |
| その他     | 11.0              | 8.6               | ▲8.7%  | ▲6.5%       | 19.7                | +6.8%  | +9.4%       |
| 中国大陸    | 13.9              | 10.4              | ▲21.5% | ▲15.4%      | 24.4                | ▲28.8% | ▲27.0%      |
| カイロ     | 3.5               | 0.2               | ▲62.2% | ▲61.2%      | 3.7                 | ▲22.3% | ▲20.1%      |
| 熱さまシート  | 4.9               | 4.1               | ▲21.7% | ▲19.4%      | 9.0                 | ▲39.8% | ▲38.1%      |
| その他     | 5.4               | 6.1               | ▲18.1% | ▲15.8%      | 11.6                | ▲19.5% | ▲17.4%      |
| 東南アジア   | 20.3              | 15.2              | ▲12.5% | ▲11.6%      | 35.5                | ▲19.9% | ▲21.5%      |
| 医薬品     | 5.6               | 3.5               | ▲13.3% | ▲17.0%      | 9.1                 | ▲12.8% | ▲15.7%      |
| 熱さまシート  | 11.8              | 9.4               | ▲14.4% | ▲16.0%      | 21.2                | ▲22.5% | ▲22.9%      |
| その他     | 2.5               | 2.2               | ▲2.9%  | +3.1%       | 5.1                 | ▲20.6% | ▲23.3%      |