

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

（執行役員 財務本部長 中川 由美）

私から、再発防止策および補償の進捗、そして上半期の決算業績につきまして、ご報告させていただきます。

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。

まずは、関係する皆様に多大なるご心配、ご迷惑をおかけしておりますことを、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。

（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。

当社では、紅麹事案に対する再発防止策として、ご覧の三つの柱を掲げて、それぞれ取り組みを進めております。

詳細および現時点での進捗状況につきましては、本日公表いたしましたリリースも併せてご参照ください。

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～) ※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～ ※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

まずは一つ目の柱、「品質・安全に関する意識改革と体制強化」の主な進捗状況です。

前回のご報告から更新された点につきまして、次のページで詳しく説明いたします。

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。	・ 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。 ・ 肌に触れる製品：2025年12月を目処に衛生管理基準を作成。
「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。	・ 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） ・ 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。

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 （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。	・ 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。 ・ 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概念検証に成功した。 ・ 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。
--	---	---

「衛生管理基準の策定」につきましては、個々の製品に応じた基準ではなく、全社で統括的な衛生基準を策定すべく、まずは経口製品から基準を整備いたしまして、肌に触れる製品についても、今年の12月を目途に基準を作成いたします。

二つ目の「量産化見直し会議」におきましては、各工場の日々のものづくりにおきまして、工場だけでは解決できない課題につきまして、開発と製造のトップを中心に議論をする会議です。今年4月に第1回目を開催し、7月には第2回目を実施いたしました。

そして、今年2月にリリースいたしました東京大学と共同研究を行っております「想定していない成分の迅速分析手法の確立」に関する進捗のご報告です。

新技術「第二世代結晶スポンジ法」を使い、世界で初めてプベルル酸の構造を解明いたしました。これにより、予期せぬ成分が混入しても、その正体を素早く特定できることを実証いたしました。現在は、この技術を食品分析に応用するための検証を進めております。

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・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）
	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）
取締役会改革	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

二つ目の柱、コーポレート・ガバナンスの抜本的改革の進捗です。こちらも次のページで詳しく説明いたします。

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。	- 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）。 - 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。
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。	- 社外から招聘した取締役会長が議長に就任。 - 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。 - 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）。
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。	- 有事の際のエスカレーションルールを規程に明記。 - 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。 - 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。

「機関設計の再検証」につきましては、本年3月に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し、将来の機関設計のあり方について継続協議しております。

「社外取締役による監督の強化」では、社外から招聘した取締役会長が議長に就任し、計画的な審議を実施しています。また、社外取締役の独立性を確保するため、本年2月の取締役会で、任期を最長6年とするルールを制定いたしました。

「有事を想定したリスクマネジメント」では、有事の際のエスカレーションルールを規定に明記するとともに、品質・安全や経営リスクにも対応できる内容に、危機管理規程を改定いたしました。

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	 	 	 	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

三つ目の柱、「全員が一丸となって創り直す『新小林製薬』」の進捗です。次のページで詳しく説明いたします。

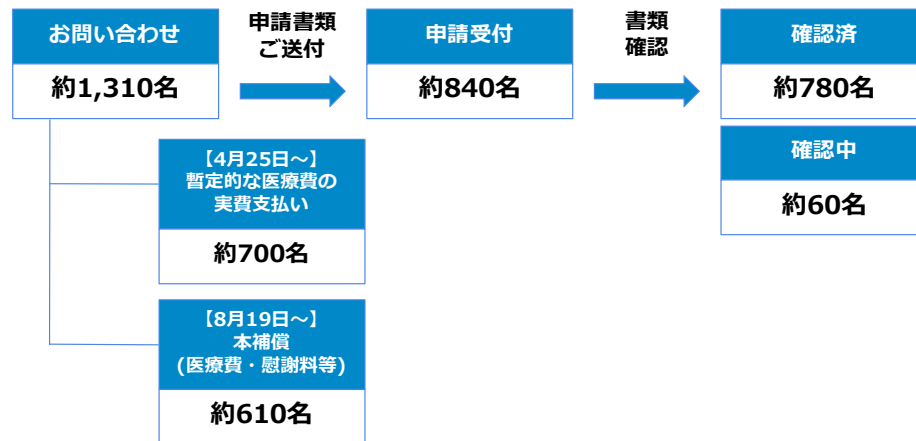
主要な施策の取り組み状況

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。	・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。 ・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。
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。	・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。 ・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、「ありたい風土」についての議論を実施。

専門性と多様性を重視した人材の確保・配置・育成につきましては、品質管理や品質保証を担う人材など、優先度の高い人材の採用に必要な予算を確保し、準備を進めています。また、本年1月の人事異動では、スキルや経験を重視した配置を実行いたしました。

「組織風土の見直し」については、昨年12月に社長の豊田をリーダーとする「組織風土改革プロジェクト」を発足させました。本年5月から6月にかけては、全従業員を対象とした対話の場を設け、現場の声を収集し、さらに6月から7月にかけては、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、「ありたい風土」についての議論を深めました。本年12月には、「ありたい組織風土」と、それを実現するための「新しい行動規範」を全従業員に発信する予定です。

■補償申請書類の確認状況



健康被害にあわれたお客様への補償の進捗状況です。

7月31日時点で、約1,310名の方からお問い合わせをいただき、約840名の方から申請を受け付けております。このうち、約780名の方の書類確認が完了しており、約60名の方が確認中の段階にあります。また、補償のお支払いについても順次進めております。

2025年12月期 第2四半期 業績報告

続きまして、ここからは2025年12月期第2四半期の業績についてご報告いたします。

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）
- ・ 紅麴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社のサプ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）

まず、業績サマリーです。

国内事業は対前期で29億円、率にして5.4%の減収となりました。インバウンド需要の増加や新製品が貢献した一方で、紅麴関連製品の回収や広告中止、通販の定期購入解約などが影響いたしました。

国際事業は対前期で11億円、率にして6.2%の減収です。米国ではカイロやサプリが好調でしたが、中国大陸での熱さまシートの需要減や、東南アジアでの前年の特需の反動などが影響いたしました。

2025年12月期 第2四半期 連結業績

13/46ページ

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））。紅麴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

連結業績です。上期の実績は、売上高 690 億円、営業利益 66 億円となり、減収減益で着地いたしました。

計画対比では、売上高は想定どおり、営業利益は約 40 億円の上振れとなりました。上振れの要因につきましては、後ほど詳しくご説明いたします。

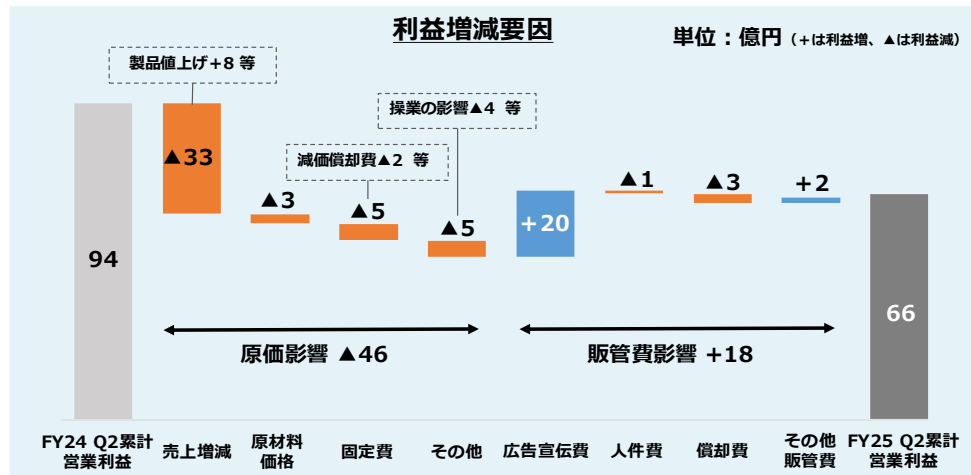
紅麴関連製品に関する特別損失は、第 2 四半期で 22 億円、累計で 29 億円を計上しております。これは事案公表から 1 年が経過し、症状が落ち着いてきた中で、慰謝料を算出できるようになった方が増えたことなどにより、約 16 億円を追加で引き当てたことによるものです。

今後は、毎四半期少しずつ特別損失の計上はあるかもしれませんが、今回のような大きな金額の計上は今後発生しない想定をしております。

連結営業利益増減要因

14/46ページ

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。



連結営業利益の増減要因です。

前期の 94 億円から、売上増減要因でマイナス 33 億円、原材料価格影響でマイナス 3 億円など、原価影響が合計でマイナス 46 億円となりました。

一方、販管費は、4 月まで国内広告を中止していたことで、広告宣伝費がプラス 20 億円となるなど、合計でプラス 18 億円の利益押し上げ効果がございました。

これらを合算し、上期の営業利益は 66 億円となっております。

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。

国内事業のトピックとしまして、通販事業につきましてご説明いたします。

先月リリースいたしました通り、構造改革の一環として、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、本年12月をもって終了することを決定いたしました。ただし、「エディケアEX」や「ヒフミド」など、一部製品につきましては、他社ECサイトを通じて販売を継続する予定です。

本年度の業績への影響は軽微な見込みですが、特別損失を計上する予定であります。来期以降の影響については、現在精査中でございます。

国内事業（カテゴリー別業績）

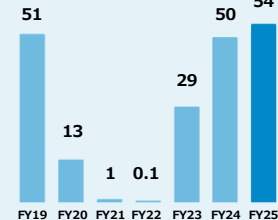
16/46ページ

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

国内事業のカテゴリー別業績です。

上期累計では減収減益となりましたが、計画対比では、売上高が約10億円、営業利益が約40億円の上振れとなりました。

紅麹事案公表以降、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事業合計は、その影響が一巡し、第2四半期の3カ月間では増収に転じております。

また、右のグラフにあります通り、インバウンド売上は過去最高の上期売上を記録し、好調に推移しております。

国際事業（地域別業績）

17/46ページ

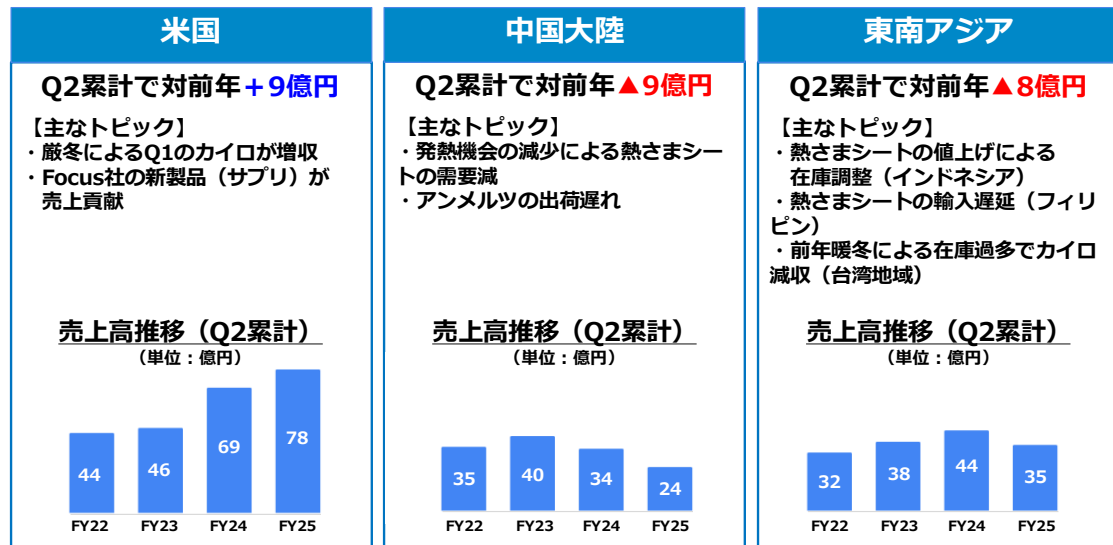
Q2累計で減収減益（対計画では売上高は約10億円下振れ、営業利益は計画通り）。
米国は好調だが、中国大陸の苦戦、東南アジアの在庫調整影響などで減収となった。
（為替影響：売上高▲2億円、営業利益＋1億円）

(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 (%)		－	－	－	－	－	－	－	－

国際事業の地域別業績となります。

上期累計で減収減益となりました。計画対比では、売上高が約10億円の下振れ、営業利益は計画通りで着地しております。

米国は好調に推移いたしましたが、中国大陸の苦戦、東南アジアでの在庫調整などが響き、全体では減収となりました。為替影響を除いた実態でも4.8%の減収となっております。



地域別の売上高の推移となっております。

一番左の米国は、厳冬によるカイロの増収や買収した Focus 社のサブリが貢献いたしまして、対前年でプラス 9 億円と好調です。

中央の中国大陸は、発熱機会の減少による「熱さまシート」の需要減などが影響し、対前年でマイナス 9 億円となりました。

右側の東南アジアは、インドネシアでの「熱さまシート」の在庫調整や台湾地域でのカイロの減収などにより、対前年でマイナス 8 億円となっております。

国内広告再開の状況

19/46ページ

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。



国内の広告活動についてご説明いたします。

紅麹事案公表以降、中止していた広告は、本年5月より新聞における企業広告からスタートし、商品につきましてもWeb広告から再開し、6月からはテレビ広告も再開しております。

「命の母A」や新製品の「消臭元ZERO」など、広告再開の前後で売上が大きく伸長した製品も見られ、効果が表れ始めております。

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

	・主にヘルスケア ・新製品 	・主に日用品 
広告量	今後もブランド認知の維持・拡大を目的に積極的に広告を入れる	店頭と連動した広告を実施できるように最適化を図る
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。 ・ご家庭で広く使われる製品や、高齢層向けの製品はTVや新聞を活用。 ・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。	

広告停止期間の学びと今後の広告活動の方針について、ご説明します。

まず、広告を停止したことで得られた学びが二点ございます。1点目は、ヘルスケア関連の製品や新製品は、広告による認知獲得が売上に大きく影響するということです。2点目は、日用品につきましては、店頭展開によって、ある程度の売上は維持できるものの、広告を止めると、やはり新規のお客様の獲得が難しくなるということが改めて分かりました。

これらの学びを踏まえ、今後の広告活動では、より効率的かつ効果的な投資を行ってまいります。具体的には、まず「広告量」の最適化です。ヘルスケア製品や新製品のように、ブランド認知の維持・拡大が重要な製品群には、引き続き積極的に広告を投下してまいります。一方で、日用品については、店頭での販売活動と密に連動させた広告展開へと最適化を図ります。

次に、メディアミックスの見直しです。全製品一律にWeb広告を強化するのではなく、製品のターゲット顧客に合わせて最適な媒体を選択してまいります。例えば、ご家庭で使われる製品やシニア層向けの製品は、引き続きテレビや新聞といったマスメディアを有効活用いたします。一方で、特定の悩みに特化した製品や若者向けの製品につきましてはWeb広告を強化し、よりターゲットを絞ったアプローチを行ってまいります。このような施策を通じて、広告効果の最大化を図り、全体として広告効率を2割改善することを目指してまいります。

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 (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

通期の連結業績予想になります。

現時点では、期初に公表した業績予想からの修正はございません。

なお、配当についてですが、中間配当につきましては、引き続き株主の皆様にご支援をいただきたく、また当社の財務状況も踏まえ、当初想定通り、昨年中間から1円増配とさせていただきます。期末におきましても現時点で変更はございません。

今後の営業利益の変動要因につきまして、次のページでご説明いたします。

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）		②上期（計画差） 利益への影響額	③下期の見通し・前提
FY24 Q2累計 営業利益	94		
売上増減	▲33	計画通り	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。
広告費	+20	+16億円（広告再開遅れ）	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。
新棟投資	▲10	+2億円（中国新棟一部遅延）	（※実際に追加投資するかは広告効率も見ながら判断）
品質投資 （人件費含む）	▲2	+6億円（一部見直し影響）	
原材料値上がり	▲3	+1億円（概ね想定通り）	
その他	▲0.1	+15億円（一部見直し影響）	上期上振れた分は通期でも 一部利益として残る想定。
FY25 Q2累計 営業利益	66	合計 +40億円	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）

上期の営業利益の進捗と下期の見通しについてご説明いたします。

上期の営業利益は、計画に対しまして、合計で約40億円の上振れとなりました。その内訳を真ん中の列の②上期（計画差）のところに記載しております。

まず売上増減の影響は、計画通りでした。一方、広告につきましては、当初想定 of 4月スタートが5月に再開という1カ月遅れの影響がございまして、16億円上振れました。残りは、予定していた各種費用を見直したことによる上振れです。

では、この上振れた分が下期どうなるのかという点についてですが、まず売上増減の影響については、広告再開の遅れもあり、まだ十分に売上に対する広告効果が見極められていないことから、下期にどう影響するかという点を注視する必要があります。また、中国の売上がどのくらい回復できるのかという動向をより注意深く見る必要があります、下期は計画より下振れするリスクがございます。

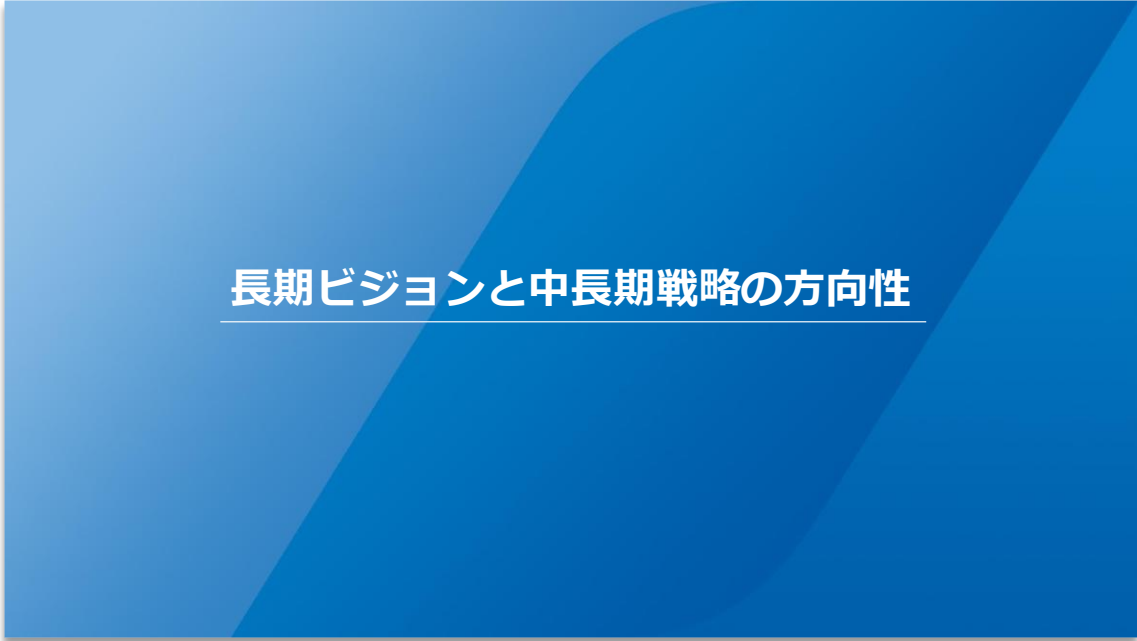
また、広告費については、上期未消化の分は、来期への売上貢献を見据えて、下期に追加投資する前提で計画に織り込んでおります。ただし、実際に追加投資するかどうかは、広告効率を見ながら判断してまいります。

それ以外の費用につきましては、上期使わなかった分は、通期でも一部利益として残る想定をしております。

全体といたしまして、利益のアップサイドとダウンサイドが想定されますので、今回、営

業利益は 140 億円据え置きといたしました。ただし、各種費用の精査は今後も引き続き実施してまいりますし、第 3 四半期には、より広告再開効果が見えているものと考えています。それらの状況を踏まえて、業績の修正が必要な状況が出てまいりましたら、速やかにご報告させていただきたいと考えております。

以上、2025 年 12 月期第 2 四半期の業績報告となります。



長期ビジョンと中長期戦略の方向性

（代表取締役社長 豊田 賀一）

小林製薬の長期ビジョンとして、2035年のビジョンおよび中長期戦略の方向性についてご説明いたします。

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で、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。

当社は、これまで「“あったらいいな”をカタチにする」というスローガンのもと、世の中になかった製品を生み出し、新しい生活習慣をつくることで、新市場を創造してまいりました。

「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



そんな中、昨年起こしました紅麹事案を受けまして、改めて「品質と安全を最優先に考えたものづくり」という原点回帰をし、新たな小林製薬へ生まれ変わるべく、革新を推し進めております。

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



そして、再び社会に貢献できる会社となることを目指して、私たちは「お客様を第一」に考え、そうした経営を推進してまいります。

私たちの目指す未来は、単なる製品提供にとどまらず、お客様に対しては、「徹底した品質」を追求することで「安心」をお届けいたします。そして、効果を実感いただき、お客様に心から「継続愛用」していただけるような価値を提供することを目指します。

社会に対しては、お客様の「お困りごと解決」の先に、より広範な「社会課題」まで見据えた製品開発に取り組むことで、持続可能な社会の実現に貢献してまいります。

そして、日本で生まれた新しい生活習慣を世界に広げ、「グローバルでの新市場創造」をリードしていく存在を目指しております。

そうすることで、「“あったらいいな”」から生まれた、「“これがないと困る”」とお客様に思っただけの製品を提供する企業へと進化してまいります。

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

そこで、2035年ビジョンとして、私たちの「意志・想い」は、「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」ことです。

そして、「目指す状態」として、「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」ということです。

私たちは、このビジョン実現に向けて全社一丸となって取り組んでまいります。



この2035年ビジョンを実現するために、私たちは具体的な4つの「長期戦略方針」を掲げます。これらの戦略方針を愚直に実行することで、2035年ビジョンを実現して、売上高といたしましては3,000億円を目指してまいります。

それでは、次のページから、一つずつご説明いたします。

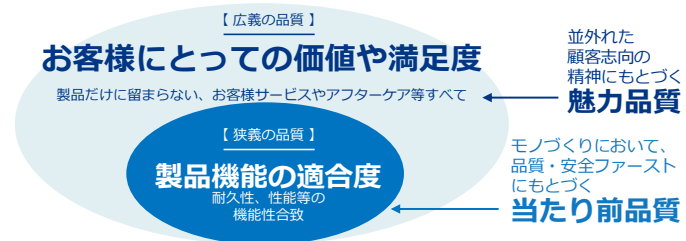
戦略方針1

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

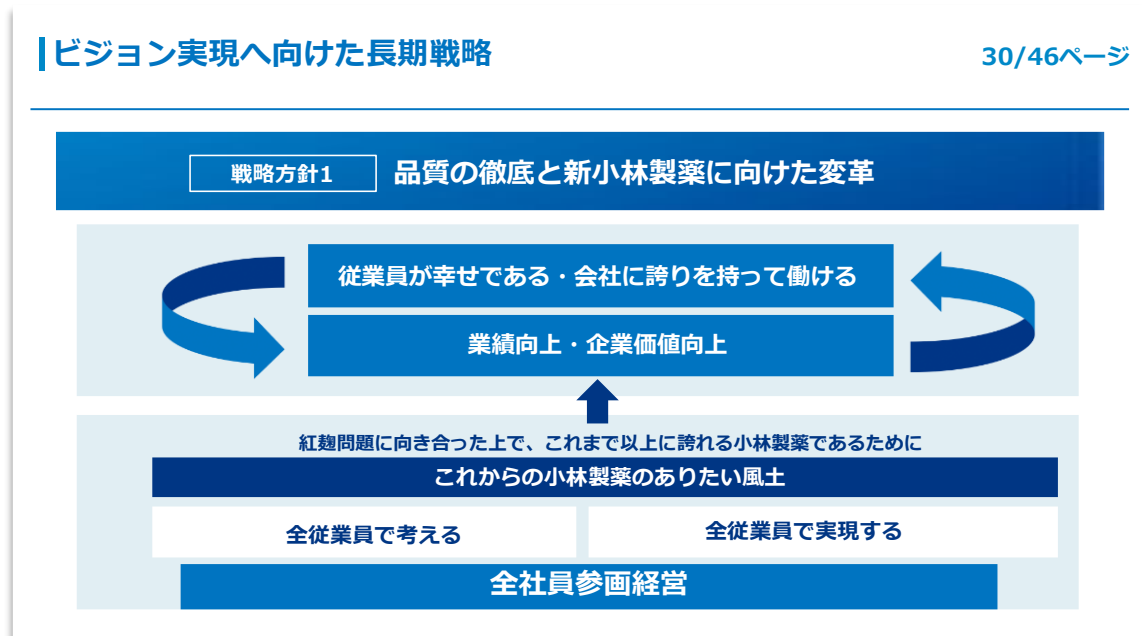
小林製薬にとっての「品質」



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

一つ目は、「品質の徹底と新小林製薬に向けた改革」です。

私たちは、『品質はお客様のために』という精神を胸に刻み、製品の安全性と機能性を追求する、「当たり前品質」を徹底し、その上でお客様に心からご満足いただく「魅力品質」まで一貫した方針に基づく組織体制を構築してまいります。これにより、お客様の期待を上回る価値を提供し続けることをお約束いたします。

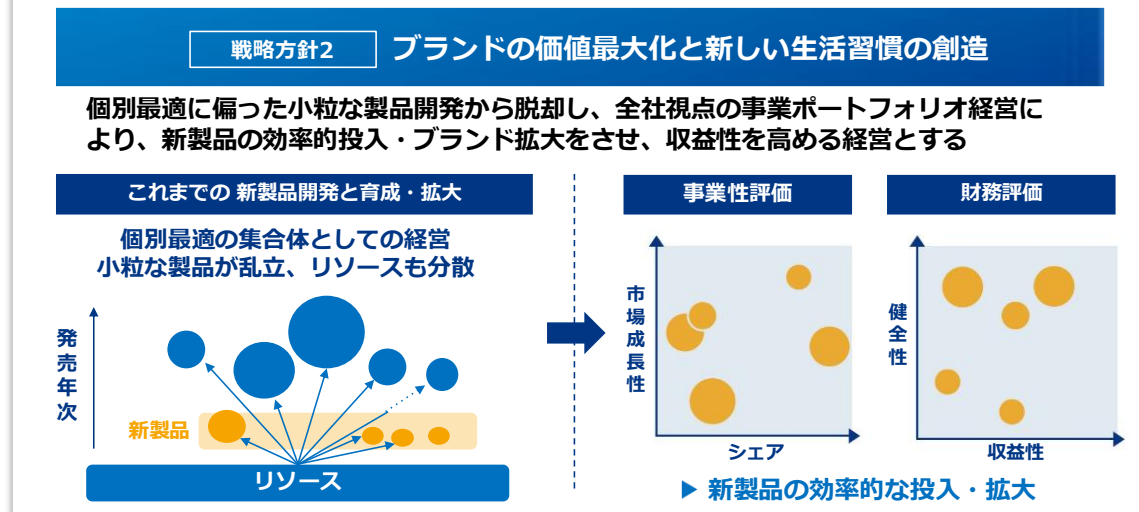


品質の徹底と新小林製薬に向けた変革の根底には、社員一人ひとりの意識改革と企業文化の変革が不可欠です。

私たちは、「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」という強い思いを持っています。社員が「幸せである、会社に誇りを持って働ける」状態は、ひいては「業績向上・企業価値向上」へと繋がります。

「これからの小林製薬のありたい風土」を経営陣だけでなく「全従業員で考える」プロセスを実行しています。そして、その考えた風土を「全従業員で実現する」「全社員参画経営」を推進していくことで、真に強く、しなやかな組織へと生まれ変わります。

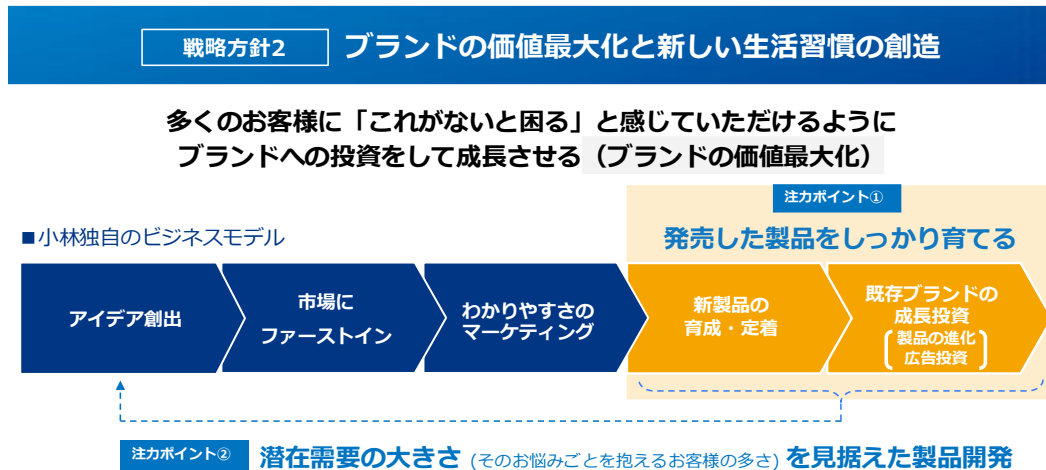
私たちは、社員一人ひとりが当事者意識を持って、自ら考え、自ら行動する組織を目指してまいります。



二つ目は、「ブランドの価値最大化と新しい生活習慣の創造」です。

これまで私たちは、個別最適の製品開発によって、結果として小粒な製品が乱立し、リソースが分散してしまうという問題がありました。これからは、「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って、新製品の効率的な投入・ブランド拡大をさせ、収益性を高める経営」へと転換してまいります。

具体的には、事業性評価として「市場成長性」と「シェア」を、財務評価として「収益性」と「健全性」を重視した厳格な評価基準を設けて、リソースを効果的に投資していきます。



また、ブランドの価値最大化を目指しまして、私たちは「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行って成長させてまいります。

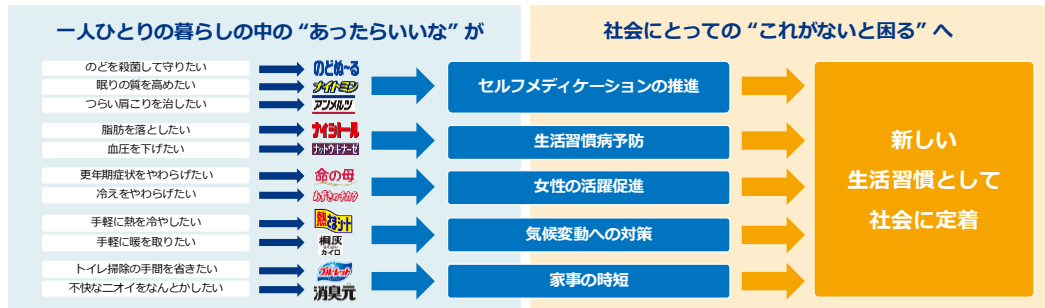
具体的には、「新製品の育成・定着」はもちろんのこと、「既存の大型・中型ブランドに対しても、しっかりお客様の声に耳を傾け、製品自体を進化させていくこと、戦略的な広告投資」によって、お客様により伝わるコミュニケーションを展開したいと考えています。

そして、今後の製品開発においては、「潜在需要の大きさ、深さ、使用シーンや回数」などを深掘って、これによって、より多くのお客様に必要とされて、長く愛される製品にこだわって製品開発を行ってまいります。

戦略方針2

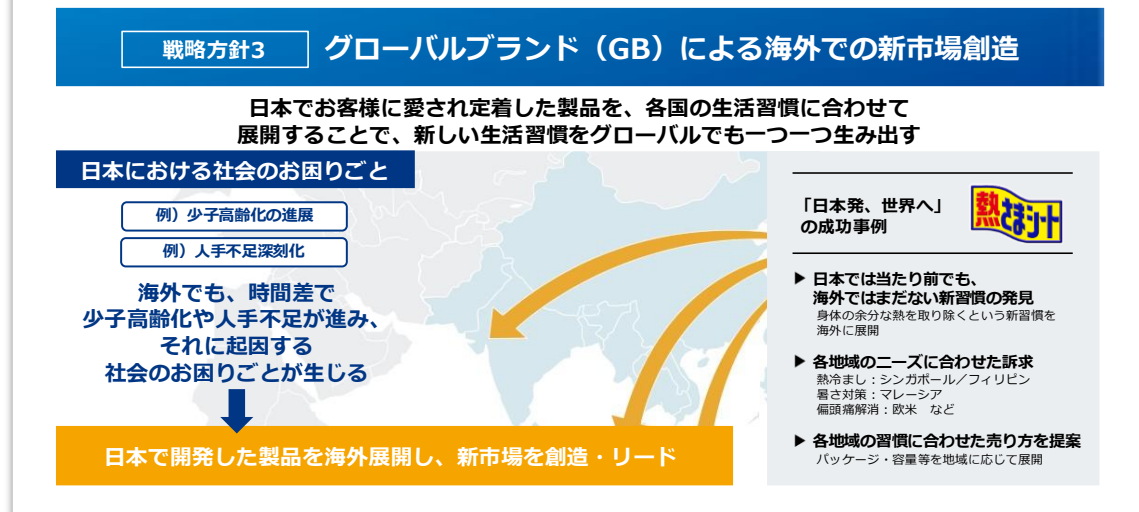
ブランドの価値最大化と新しい生活習慣の創造

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）



そのための意識として、N=1、つまりお客様一人ひとりの先にある社会課題にしっかりと向き合ってまいります。

一人ひとりの暮らしの中に潜む“あったらいいな”という小さな願いが、やがて社会全体にとって、“これがないと困る”という大きな価値へと昇華されていく、これが私たちの目指す新しい生活習慣の創造です。



三つ目は、「グローバルブランドによる海外での新市場創造」です。

私たちは、「日本でお客様に愛され、定着した製品を、各国・各地域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」ことを目指してまいります。

日本が直面している「少子高齢化の進展」や「人手不足の深刻化」といった社会課題は、海外でも同様に進んでいく傾向にあります。私たちは、この社会課題解決を通じて、日本で成功した製品を海外展開することで、新たな市場を創造し、その市場をリードしてまいります。これが「日本発、世界へ」の成功事例を積み重ねる道筋でございます。

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

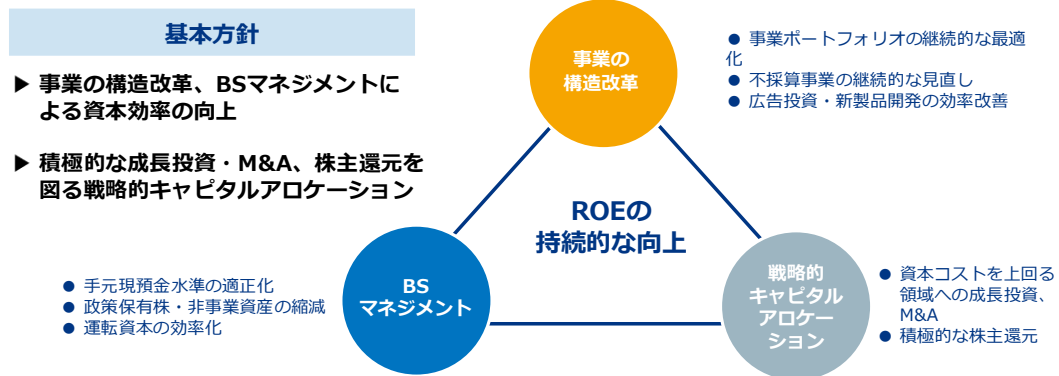


新規国も含め、今後もグローバルで
更なる市場拡大を図る

各国・各地域で効率的に成長を図るため、まずグローバルブランドを定義し、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ります。

また、国内市場で定着したブランドから、海外で可能性の高いブランドを選定し、グローバル候補品として位置づけ、注力して育成するブランドに集中します。

戦略方針4 資本効率を重視した経営の推進



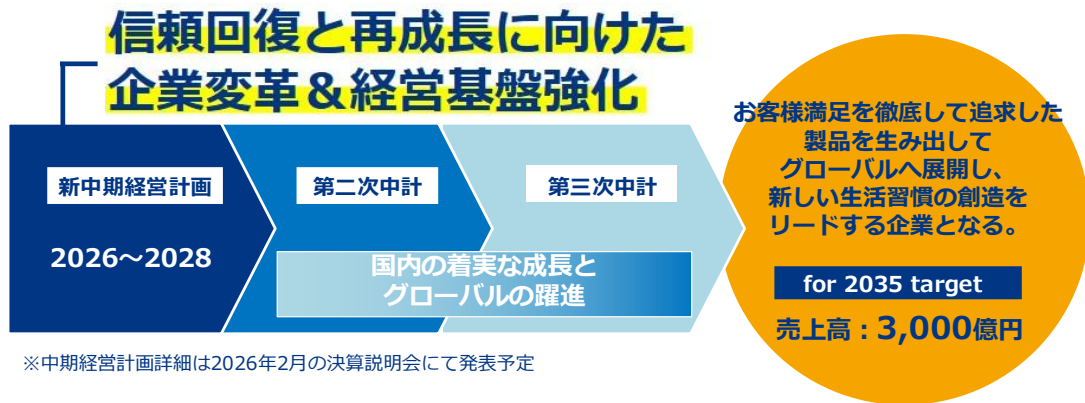
四つ目は、「資本効率を重視した経営の推進」でございます。

私たちは、「事業の構造改革」と「BS マネジメント」を通じて、資本効率の向上を基本方針といたします。同時に、「積極的な成長投資・M&A」と「株主還元」を図る「戦略的キャピタルアロケーション」を推進してまいります。

これらを通じまして、持続的な ROE の向上を実現してまいります。

中期経営計画の考え方

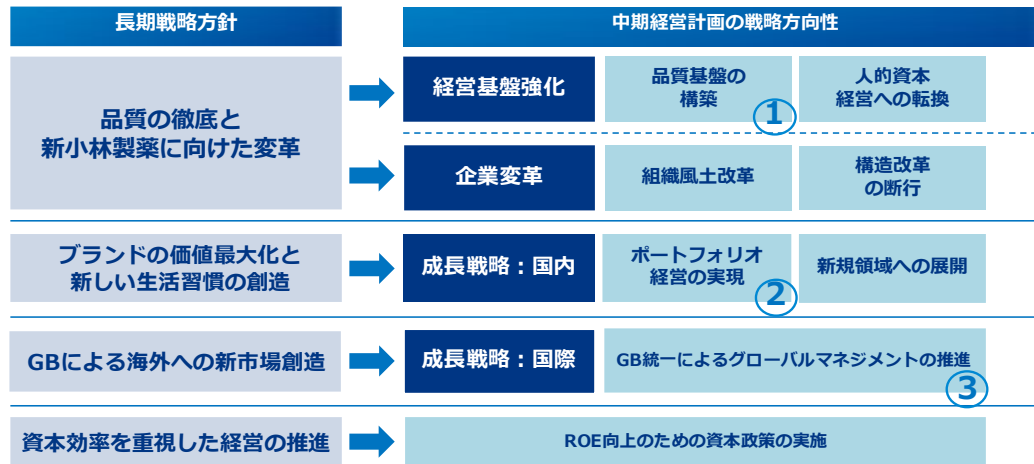
続きまして、2035 年ビジョンを実現するための具体的な道筋として、「中期経営計画の考え方」についてご説明いたします。



ビジョン達成に向けて、バックキャストの視点で三つのステップを踏むことを計画しております。

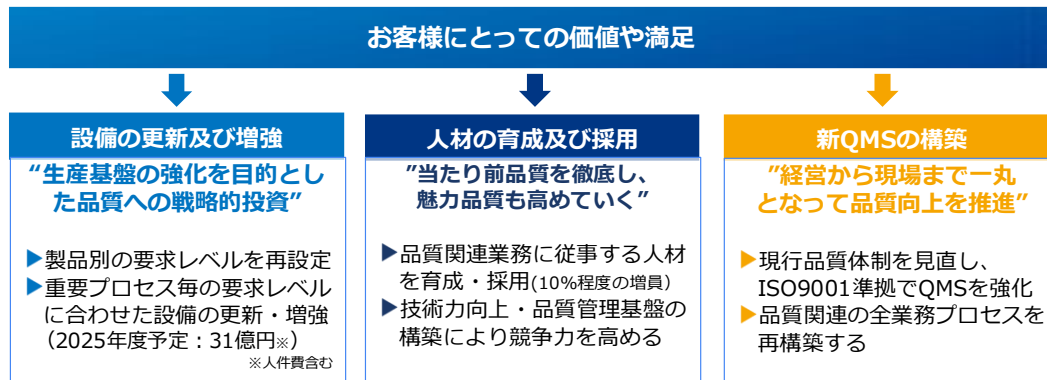
来年度からスタートいたします「新中期経営計画」では、失われた信頼の回復と、「再成長に向けた企業変革および経営基盤強化」に全力を注ぎ、将来の持続的成長に向けた基盤を築く重要な期間と位置づけます。

そして、「第二次・第三次中計」にて、新中計で築いた強固な基盤の上に、「国内の着実な成長」と「グローバルの躍進」を両立させることで、2035年ビジョンを達成してまいります。



中期経営計画の戦略方向性として、経営基盤強化、企業変革、そして国内・国際の成長戦略、財務戦略を掲げておりますが、今日はこちらに印をつけております、①、②、③につきましてご説明させていただきます。

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



私たちは、お客様に安心して製品をお使いいただくために、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いたします。そして、中長期には、この品質への投資を単なるコストではなく、私たちの「競争力」へと変えていくことを目指します。

具体的には、「生産基盤の強化を目的とした品質への戦略的投資」、また「当たり前品質を徹底し、魅力品質も高めていく」ため、「人材の育成および採用」にも力を入れていきます。さらに、「経営から現場まで一丸となって品質向上を推進」するために、「新 QMS の構築」を進めます。

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	安定領域	変革領域
積極的に経営資源を 投下し事業成長を狙う	資源を有効活用し安定成長 により高収益を実現	収益構造の変革により 持続的な成長を図る
漢方・生薬	ビューティ	芳香消臭剤
洋薬	冷感	温熱
オーラルケア	洗浄剤	食品
ウェルネス		

二つ目は、「ポートフォリオ経営の実現」についてご説明いたします。

国内の事業を戦略的単位ごとに、それぞれ「成長領域」、「安定領域」、「変革領域」の三つに分類し、各領域の方針に基づき、最適なリソースアロケーションを実行することで、国内成長回帰に向けて、経営視点で力強く推し進めてまいります。

「成長領域」では、戦略的に経営資源を投下し、事業成長を加速させてまいります。

「安定領域」では、既存の資源を有効活用し、安定的な成長と高収益を実現してまいります。

そして、「変革領域」では、収益構造の抜本的な変革を通じて、持続的な成長を目指してまいります。各領域の特性に応じた戦略を実行することで、国内事業全体のバランスのとれた成長を実現してまいります。

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

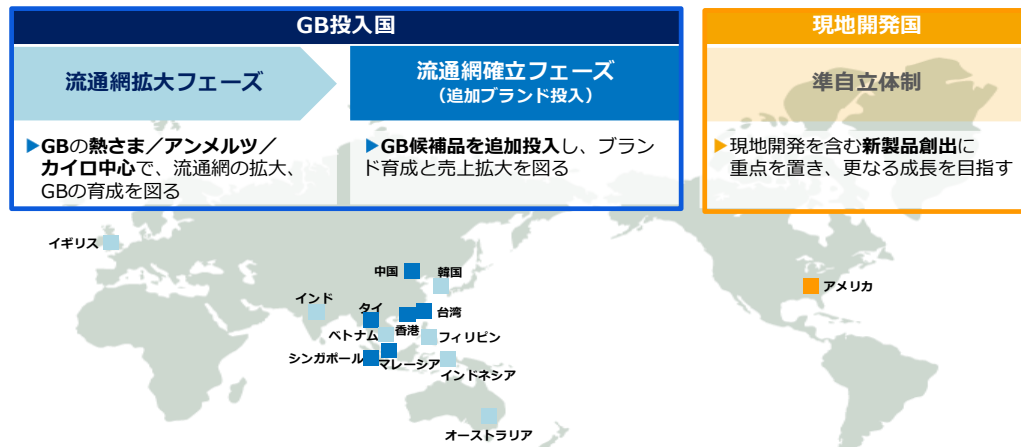
日本国内の“あったらいいな” “これがないと困る”製品



国際戦略では、先ほどご説明しましたように、グローバルブランドとその候補品を選定し、加えて、成長期待値に合わせた地域ごとの投資基準を設定し、営業機能の強化、ローカルフィットへの投資、新製品創出あるいは収益改善への取り組みを推し進めてまいります。

これらを推進、達成していくために、グローバルブランドマネージャーを新しく設置し、全世界視点でグローバルブランドの展開と浸透を統括するといった、グローバル化において、新市場を創造する体制を構築してまいります。

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



各国・地域の成長戦略として、市場特性、当社の展開状況に合わせた成長戦略モデルを適用させてまいります。

まず流通網拡大フェーズと位置づけた地域では、グローバルブランドである「熱さまシート」、「アンメルツ」、「カイロ」を中心に、流通網の拡大とグローバルブランドの育成を図ります。

流通網が確立された地域では、流通網確立フェーズへと移行し、ここではグローバル候補品を追加投入して、ブランド育成と売上拡大を加速させてまいります。

米国は準自立体制として位置づけ、現地開発を含む新製品創出に重点を置いて、さらなる成長を目指します。

このように、各国、それから地域の状況に応じたきめ細かな戦略を実行することで、グローバルでの事業成長を最大化してまいります。

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

最後に、その他の各戦略方向性における主要課題・施策についてご説明いたします。

「人的資本経営への転換」においては、「専門性と多様性を重視した人事制度の刷新」を図り、高度な専門人材の育成と適正な評価体系の確立を進めます。

「組織風土改革」においては、「ありたい風土の策定とその醸成」を推し進めます。お客様を第一とした経営を徹底するとともに、策定した「ありたい風土」に基づく施策を実行してまいります。

「構造改革の断行」においては、「SKU 数の適正化」と「不採算事業の撤退を含む見直し」を推し進めてまいります。国内外で約 25%の SKU 数を削減する計画であり、継続的な見直しによって最適な SKU 数をマネジメントしていきます。そして、既に自社通販事業、それから紀の川工場の撤退を進めており、このようにリソースアロケーションによる事業の最適化を継続してまいります。

中期戦略の方向性		主要課題・施策
国際成長戦略	GB統一によるグローバルマネジメントの推進	▶ GBの設定 ▶ 成長期待値に合わせた国毎の投資基準の設定 ▶ GBの展開を加速させる推進体制
国内成長戦略	ポートフォリオ経営の実現	▶ 成長／安定／変革領域に財務・事業評価より分類 ▶ 領域毎の方針に基づき戦略を遂行
	新規領域への展開	▶ 既存領域以外のコンセプト作りをする推進体制を強化
ROE重視の経営	ROE向上のための資本政策の実施	▶ 十分なリターンが見込めない非事業資産の処分 ▶ 品質投資、将来成長のための投資の実施 ▶ (成長投資を前提に) 余剰なキャッシュの積極的な還元 (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)

続いて、国内成長戦略では、ただ今、説明いたしましたポートフォリオ経営の実現のほかに、そのメリハリによるリソースを確保し、既存領域以外のコンセプトを創造するための推進体制も強化してまいります。

そして、「ROE 重視の経営」を意識し、「ROE 向上のための資本政策の実施」を中計戦略課題として掲げます。具体的には、十分なリターンが見込めない非事業資産の処分、品質投資や将来成長のための戦略的な投資の実施、そして投資を上回るキャッシュの積極的な株主還元を進めていく所存でございます。キピタルアロケーションの詳細につきましては、今後の中期経営計画発表時に改めて開示させていただく予定でございます。

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

改めまして、2035 年ビジョン実現に向けて、小林製薬は、全社を挙げて変革を進め、20 年後、30 年後、さらにその先においても、社会に必要とされる企業として、再び皆様の信頼を勝ち取るべく、邁進してまいります。

本日は誠にありがとうございました。