

# 2025年12月期 決算業績報告

---

小林製薬株式会社

財務本部長            中川   由美  
広報・総務本部長   木村   孝行

2026年2月10日

## 紅麹関連製品について

**2024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。**

## 紅麹事案への対応状況

- 『再発防止策の進捗』  
2024年9月にリリースした「再発防止策」に記載の内容は概ね導入完了  
導入後も運用の徹底及び、継続的な改善を推進
- 『健康被害（入通院）補償の進捗状況』  
1月末時点で補償対象者510名、内260名のお支払いが完了

## 2025年12月期 業績

- 売上高1,657億円（対前期: +1億円）営業利益149億円（対前期: ▲99億円）の「増収減益」
- 対計画では、売上高は53億円下振れ（国内: ▲19億円、国際: ▲35億円）、  
営業利益は9億円上振れ（主に国内）で着地
- 2月3日のリリースの通り、仙台とタイの2工場において合計146億円の特別損失を計上

## 2026年12月期 業績予想

- 売上高: 増収の1,730億円（対前期: +4.4%）と予想  
通年での国内広告の再開による効果や、海外売上の継続した伸長により、増収となる見込み
- 営業利益: 減益の125億円（対前期: ▲16.2%）と予想  
広告や設備投資など、将来の成長に向けた投資が先行する年となり、減益となる見込み

## （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。

詳細は本日リリースの「再発防止策の進捗に関するお知らせ」を参照

## 1. 品質・安全に関する意識改革と体制強化

### 【進捗】

- ・ 品質・安全への貢献など、専門分野の人材が活躍できるように「専門人材」「プロジェクトマネージャー」の役職を新設
- ・ 2026年1月から新人事制度を始動

※  は2025年11月11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				済 (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				済 (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。

## 2. コーポレート・ガバナンスの抜本的改革

### 【進捗】

- ・監査等委員会設置会社への移行を2026年3月27日の株主総会で諮る。詳しくはP11～12参照。

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			総会議案として上程	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				済（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。

## 3. 全員が一丸となって創り直す「新小林製薬」

### 【進捗】

- ・（人材）品質管理や品質保証監査を担う人材等、優先順位の高い人材の採用を積極的に実施。  
人材育成・教育環境を更に進化させていくため、「人材・組織方針」に基づき「育成方針」を新たに策定。
- ・（組織風土）全社員で「ありたい組織風土」「行動規範」を策定。詳しくは次ページ以降で説明。

※  は2025年11月11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				済（2026/1）
組織風土の見直し（組織風土改革PJ）				済（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。

**「再発防止策」に記載の内容は概ね導入完了  
導入後も運用の徹底、及び継続的な改善を推し進める**

## 3. 全員が一丸となって創り直す「新小林製薬」

- ・ 全社員で「ありたい風土」を議論
- ・ 社員からの意見を受けて、経営層でも風土について議論し、小林製薬が目指すべき「ありたい風土」を制定

【全社員】  
ボトムアップによる  
意見集約

全社員(3000名超)が風土を議論  
するワークショップを複数回実行



【経営層】  
ありたい風土の  
徹底議論

社員からの声を踏まえ  
経営会議等で何度も議論



【プロジェクトメンバー】  
全社員企画の実行  
経営層への論点提示

### 「ありたい風土」の制定

- ・ お客様を第一に考える風土
- ・ 攻守両面の挑戦を、  
会社も個人も共に実行する風土
- ・ 部門間や役職・世代による壁が無く、  
全社で連携が進む風土
- ・ 一人ひとりが主体性と自律性を  
発揮する風土
- ・ 社内外から謙虚に学び、  
進化し続ける風土
- ・ 人が育ち、育て合い、組織も育つ風土



## 3. 全員が一丸となって創り直す「新小林製薬」

- ・ ありたい風土実現に向けて、行動規範を刷新
- ・ 今後は設定したありたい風土及び行動規範を浸透・実現できるように、「推進メンバー」を結成
- ・ 引き続き組織風土の改革を図る

### 「行動規範」の刷新

#### 私たちの価値観

- ・ お客様志向を貫く
- ・ 「人として何が正しいか」を問い続け、行動する
- ・ 社会的責任の遂行
- ・ 敬意をもって関わり、感謝を伝え合う

#### 私たちの行動原則

- |                         |                                       |
|-------------------------|---------------------------------------|
| ・ 攻守両面で挑戦する             | ・ 学び、教え、共に成長する                        |
| ・ 全体最適の視点を持ち、連携する       | ・ 「わかりやすさ」にとことんこだわる                   |
| ・ 主体性をもってやり抜く           | ・ Something New / Something Different |
| ・ 社内外から知見を取り入れ、自社の力に変える | ・ 現場・現物・現実主義                          |

（人数は概数）

補償対応窓口へのお問い合わせをいただいた方	1,340名
補償申請書類を受付した方	890名
補償申請書類を確認中の方	40名
補償申請書類を確認済の方	850名
補償の対象となった方	510名
治療継続中の方 または 補償内容を協議中の方	250名
慰謝料等のお支払いが完了した方	260名

※死亡に関するお問い合わせについては、当社の調査において、  
現時点で当該製品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いません。

## 当社提案議案について

### 『監査等委員会設置会社への移行』を提案します。

#### （提案の背景）

- ・ 2024年9月にリリースした「再発防止策の策定に関するお知らせ」に記載の通り、  
機関設計の妥当性について再検証を行いました。
- ・ その結果、コーポレート・ガバナンス強化の観点から、監査等委員会設置会社へ  
移行することがより適切であると判断しました。
- ・ 監査等委員会設置会社へ移行することにより、
  - ①：監査を担当する役員を取締役会の構成員とすることで、  
経営の監督機能をより一層強化します。
  - ②：取締役会から現場への大幅な権限委譲を通じて、意思決定のスピードを加速させます。
  - ③：上記①②によって取締役会は重要戦略とリスクの議論に集中し、  
攻めと守りの双方から企業価値を高めて行きます。

当社提案議案について

現在の取締役会構成

役位	氏名
取締役	大田 嘉仁
取締役	豊田 賀一
取締役	松嶋 雄司
取締役	小林 章浩
社外取締役	高橋 昭夫
社外取締役	楠本 美砂
社外取締役	門川 俊明
社外取締役	毛利 正人
社外取締役	片江 善郎
社外取締役	松本 真輔

現在の監査役会構成

役位	氏名
監査役	山脇 明敏
監査役	川西 貴
社外監査役	八田 陽子
社外監査役	森脇 純夫

（監査役4名は退任予定）



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	大田 嘉仁
取締役	豊田 賀一
取締役	松嶋 雄司
取締役	小林 章浩
社外取締役	高橋 昭夫
社外取締役	楠本 美砂
社外取締役	門川 俊明
社外取締役	毛利 正人
社外取締役	片江 善郎
社外取締役	松本 真輔

（監査等委員）  
（監査等委員）  
（監査等委員）

監査等委員候補 選任理由

氏名	選任理由
毛利 正人	報酬諮問委員長等として透明性を確保。客観的立場での再発防止策等への助言を評価し、監査等委員として適任
片江 善郎	専門性を活かしガバナンス強化に寄与。紅麹事案への対応経験も踏まえ、監査等委員として適任
松本 真輔	ガバナンス委員長等として体制構築に貢献。法的知見に基づく再発防止策等への助言を評価し、監査等委員として適任

## 株主提案議案について

**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

川口均(かわぐち ひとし)氏を監査役として選任すること

#### （主な反対理由）

- ・再発防止策の主要課題であるガバナンスの抜本的改革の一環として、監査等委員会設置会社への移行を本総会に付議
- ・会社提案（移行議案）が可決された場合、現在の監査役制度は廃止され、本議案が可決されても候補者の就任は不可能
- ・新体制における監査等委員である取締役候補者3名及び、3名による監査体制の適正性は、人事指名委員会及び取締役会での審議を経て厳格に審査
- ・制度移行に伴う監査役の廃止および新体制候補者の選定済み等の状況を踏まえ、本議案による選任は適切でないと判断

## 株主提案議案について

**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

（定款の一部変更）

取締役会の招集権者および議長を、従来の取締役会長等から原則として社外取締役に変更すること

#### （主な反対理由）

- ・ 企業風土改革の経験と実績が豊富であり、社外の視点を有する大田会長の議長選任が最適と判断
- ・ 本議案による資格限定は、現議長の継続を不可能とし監督機能への悪影響が懸念
- ・ 現体制下で適切な取締役会運営がなされており、このことは、当社が外部の第三者評価機関に委託して実施した取締役会実効性評価においても確認されているため、本議案による定款変更は適切でないと判断

## 株主提案議案について

**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3号議案

（定款の一部変更）

本部長および事業部長作成のマンスリーレポートを、速やかに社外取締役  
役に共有する旨の規定を新設すること

#### （主な反対理由）

- ・ガバナンスの抜本的改革の一環として、各種委員会の設置や報告ルート複層化など、情報共有体制の強化を既に実施
- ・リスク情報の適時適切なエスカレーションに加え、執行・監督間の連携強化により、実効性は確保済み
- ・定款は会社の根本規範であり、個別具体的な業務執行事項（レポート共有等）の規定は制度趣旨に不適合
- ・業務運営の柔軟性・機動性に大きな支障を及ぼす可能性があるため、本議案による定款変更は適切でないと判断

## 株主提案議案について

**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4号議案

（定款の一部変更）

「商品の品質、安全管理はすべてに優先する」ことを基本方針と定め、  
役職員に対して安全衛生管理の徹底を求める規定を新設すること

### （主な反対理由）

- ・再発防止策として「品質・安全ファースト」を経営の最重要事項と位置付け、意識改革と管理体制の強化を既に推進
- ・教育充実や監査強化に加え、「企業行動憲章」等で安全性の追求を既に明記しており、実質的な規範は制定済み
- ・品質管理の徹底は、取締役会の監督下で業務執行として進めるべき事項であり、根本規範である定款への規定は不適合
- ・既存の規範および進行中の再発防止策により目的は達成されており、本議案による定款変更は適切でないと判断



# 2025年12月期 業績報告

## 売上高

	通期実績	対前期差 (対前期比)	対期初 計画差
連結	1,657億円	+1億円 (+0.1%)	▲53億円
国内事業	1,180億円	▲18億円 (▲1.5%)	▲19億円
国際事業	469億円	+18億円 (+4.0%)	▲35億円

## 営業利益

	通期実績	対前期差 (対前期比)	対期初 計画差
連結	149億円	▲99億円 (▲40.0%)	+9億円
国内事業	139億円	▲93億円 (▲39.9%)	+2億円
国際事業	8億円	▲5億円 (▲36.3%)	+6億円

## 【売上高サマリー】

### 『国内事業の主な増減要因』（カッコ内の数字は対前期）

- ・新製品の貢献（+29億）
- ・インバウンド需要増加（+12億）
- ・Q1の気温低下によりカイロ好調（+2億）
- ・Q2までの広告停止影響等により既存品が減収（▲43億）
- ・通販の定期購入解約等により減収（▲18億）

### 『国際事業の主な増減要因』（カッコ内の数字は対前期 ※為替影響含む）

- ・米国：カイロの配荷拡大と好調な販売等により増収（+26億）
- ・中国大陸：季節要因によるカイロ・熱さまシートの需要減等により減収（▲14億）
- ・東南アジア：Q2までで発生していた在庫調整（期ズレ）の解消やアンメルツの好調な販売による増収（+7億）

## 【営業利益サマリー】

- ・対前期：固定費や広告費の増加影響により減益
- ・対計画：国内の広告再開遅延と中国大陸における販売の低迷により想定よりも売上が下振れたものの、コストマネジメントの徹底により9億円上振れ

通期で増収減益。米国、東南アジアを始めとする国際事業が堅調に推移した影響。

紅麹関連製品に関する特別損失は、Q4単体で約3億円（通期 36億円）を追加計上。

仙台南工場およびタイ工場の減損による特別損失146億円の計上については、次ページで詳細説明。

(単位：億円)	Q4（10-12月）				通期（1-12月）			
	金額		対前期	利益率	金額		対前期	利益率
	FY24	FY25			FY24	FY25		
売上高	511	537	+5.0%	—	1,656	1,657	+0.1%	—
売上総利益	249	258	+3.8%	48.1%	876	847	▲3.3%	51.1%
営業利益	78	34	▲56.5%	6.4%	248	149	▲40.0%	9.0%
経常利益	89	40	▲54.5%	7.6%	268	169	▲36.7%	10.3%
当期純利益	47	▲31	—	—	100	36	▲63.7%	2.2%
EBITDA※	99	56	▲42.9%	10.6%	328	236	▲28.0%	14.3%

※ EBITDA = 営業利益 + 減価償却費 + のれん償却額

# 仙台新工場およびタイ工場の特別損失（減損）の計上について

20/47ページ

2026年2月3日発表のリリースのとおり、以下2工場の減損を発表し、計146億円の特別損失を計上

## 仙台新工場（特別損失額 134億円）

### （減損の理由）

「全世界に供給可能な医薬品工場」をコンセプトとし、2025年の生産開始を予定しておりましたが、**各国が定める医薬品製造に必要なガイドラインの適合に必要な検証準備、ならびに品質管理体制の強化に、当初の想定以上の期間と費用を要する見込み**となっております。加えて、主に中国大陸での医薬品の本格的な市場展開に**当初の想定以上の期間を要する見込み**となり、販売計画を見直しました。

その結果、仙台新工場に今後の収益性の低下が認められることから、**134億円を特別損失として計上**しました。

## タイ工場（特別損失額 12億円）

### （減損の理由）

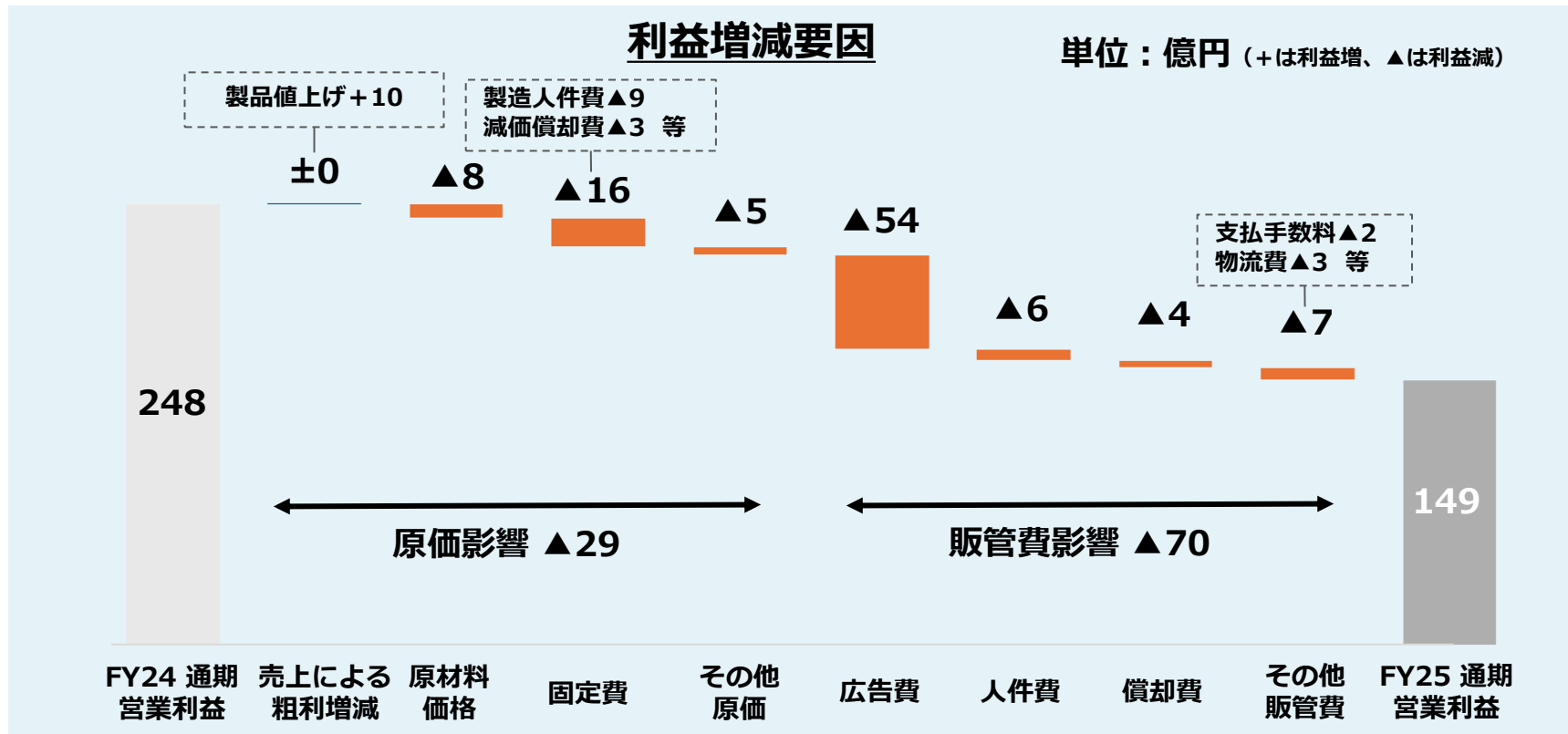
タイ工場を運営するタイ製造子会社は、「熱さまシート」の生産能力増強および東南アジア地域における地産地消による安定供給体制の構築を目的として、2024年1月19日に設立いたしました。

当初は同工場の生産開始を2025年に予定しておりましたが、**品質管理・安定生産体制の構築に、当初の想定以上の期間を要する見込み**となりました。その結果、タイ工場に今後の収益性の低下が認められることから、**12億円を特別損失として計上**しました。

## 2025年度 配当について

期初 104円(中間44円、期末60円)としておりました配当は、  
予定通り 104円(中間44円、期末60円)で実施します。

7月から国内のTV広告を本格再開した影響や、  
品質向上に伴う工場の人材確保等による固定費増 等により減益で着地



# 通期の営業利益の内訳と差異が生じた理由

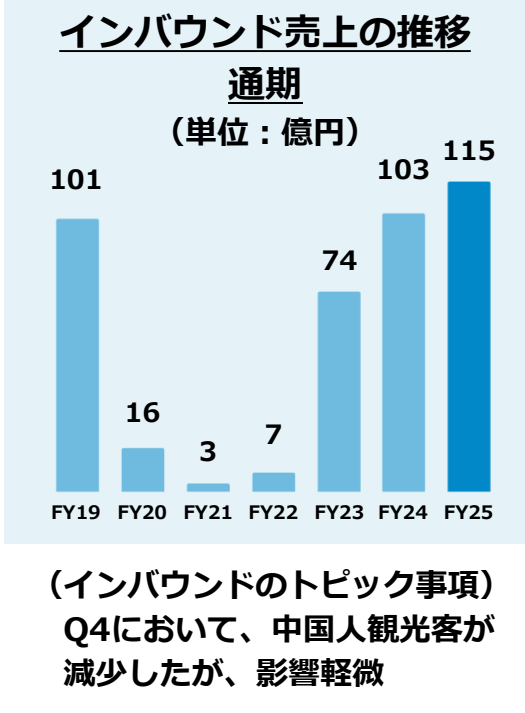
通期で営業利益は計画から9億円上振れて着地。Q3までで40億円上振れていたが、Q4での国内の季節要因による売上低迷、広告の追加投下等により計画差が縮まった。

①通期（前年差）		②通期（計画差） 利益への影響額	③計画との差が生じた主な理由
FY24 通期 営業利益	248		
売上による 粗利増減	0	▲37億円	国内広告の再開遅延や、中国大陸での販売の低迷、 またQ4の国内売上が季節要因により低調だった影響
広告費	▲54	▲2億円	Q3まで未消化だった広告費はQ4で計画通り投下 加えて、広告効果が良い品目に追加投資した影響
新棟投資	▲17	+4億円	中国大陸の熱さまシート需要減を受け、 中国新棟に係る追加投資を抑制した影響
品質投資 （人件費含む）	▲19	+12億円	期初リストアップした内容に対し、 優先順位に基づく施策の精査を行った影響
原材料値上がり	▲8	+2億円	想定よりも軽微な影響
その他	▲2	+30億円	事業ポートフォリオの見直しに伴う開発費の効率化に加え、 支払い手数料等の各種経費の精査による影響
FY25 通期 営業利益	149	合計 +9億円	

単位：億円  
（+は利益増、  
▲は利益減）

通期で減収減益。主に通販事業において昨年のダウントrendが継続した影響により減収。  
利益面では、広告再開による広告費の増加により減益となった。

(単位：億円)		Q4 (10-12月)			通期 (1-12月)		
		金額		対前期	金額		対前期
		FY24	FY25		FY24	FY25	
売上高	ヘルスケア	160	168	+4.8%	591	583	▲1.5%
	日用品	148	146	▲1.7%	501	508	+1.3%
	カイロ	46	46	▲0.9%	60	61	+2.6%
	通販	8	4	▲41.9%	45	27	▲39.3%
	合計	364	365	+0.4%	1,199	1,180	▲1.5%
営業利益計		72	22	▲68.4%	232	139	▲39.9%
率		19.8%	6.2%	—	19.4%	11.8%	—

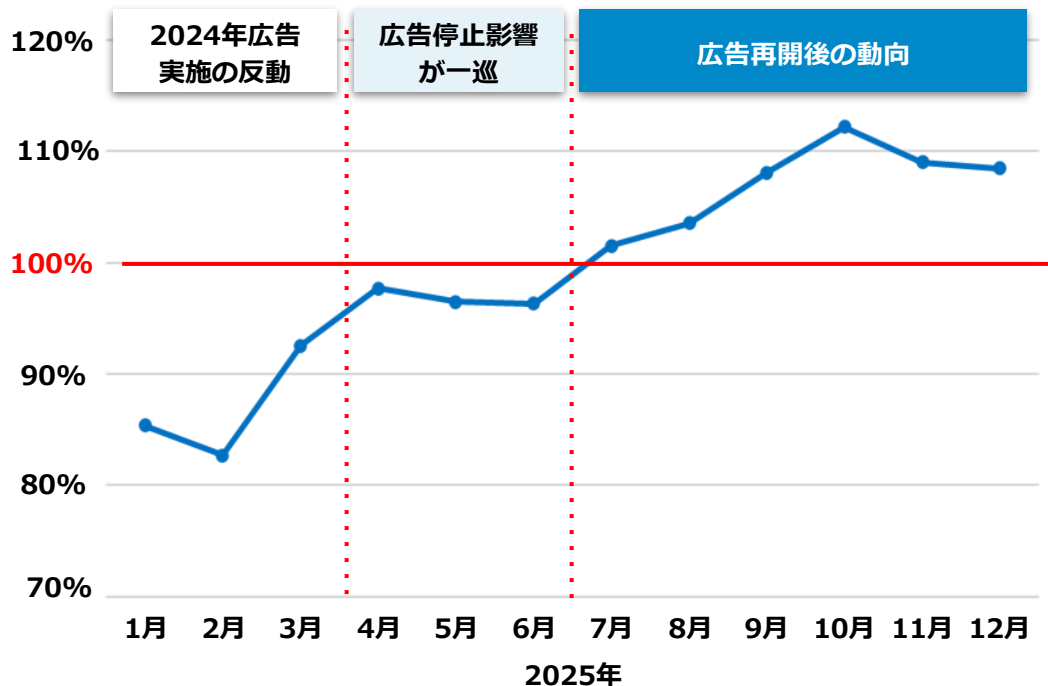


## 広告再開によりヘルスケア関連製品群を中心に国内消化は回復基調へ

季節品を除いたヘルスケア関連製品群における  
TV広告再開製品の消化（セルアウト）の状況※

※SRI+の各月平均

(前年比)



### 【1月～3月】

- ・ 2024年に広告を実施していたが、2025年の同期間は広告を停止していた影響で苦戦

### 【4月～6月】

- ・ 広告停止の影響は一巡したものの引き続き広告を停止した影響で製品の認知が徐々に下がり、消化も低調

### 【7月～12月】

- ・ 広告再開後、広告効果が顕著に発現し好調



広告の手法についても継続して進化。成功事例を分析し、引き続き広告効果の最大化を図る。

## 【命の母】

- ・ TVCMの継続投下により、ブランド認知を維持・獲得
- ・ ターゲット属性に合わせ、SNSを活用したWeb施策を展開

✓ 新規顧客の獲得に成功



## 【ユリナール】

- ・ 地上波のTVCMに加え、ターゲット層との親和性が高い広告媒体にもアプローチ
- ・ 製品の特長や安全性を丁寧に伝える広告を実施

✓ 新規顧客の獲得に成功



## 【ヘモリンド】

- ・ 競合品との差別化点が明確にわかる広告を実施
- ・ 属性別アプローチにより、新たな潜在顧客を開拓

✓ 新規顧客の獲得数が大幅に伸長



## 【ブルーレット】

- ・ ブランド認知復活に向けたTVCMでのサウンドロゴ強化
- ・ TV未視聴層へ向けた動画広告配信による認知の獲得

✓ 広告停止により自然減傾向にあったユーザー数を回復



通期で増収減益。中国大陸での季節要因によるカイロ・熱さまシートの需要減が大きく影響したものの、米国・東南アジアが好調に推移したことで国際計は増収で着地。

（為替影響：売上高▲1.5億円、営業利益+2.0億円）

(単位：億円)		Q4（10-12月）				通期（1-12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	74	83	+11.5%	+11.2%	212	238	+12.1%	+13.5%
	中国大陸	27	27	▲0.7%	▲2.9%	82	68	▲16.6%	▲15.9%
	香港地域	7	7	+4.0%	+3.4%	28	27	▲3.5%	▲2.3%
	東南アジア	22	36	+59.2%	+54.0%	85	92	+8.4%	+5.8%
	その他	12	13	+12.3%	+8.5%	42	42	▲0.3%	▲0.4%
	国際計	145	168	+16.1%	+14.6%	451	469	+4.0%	+4.4%
営業利益計		5	10	+98.4%	+85.5%	12	8	▲36.3%	▲52.2%
率		3.5%	6.0%	—	—	2.8%	1.7%	—	—

## 米国

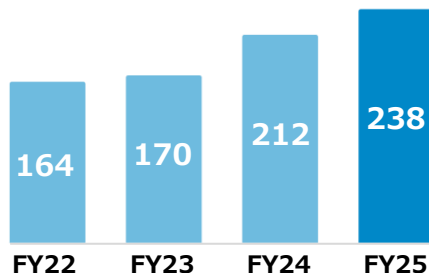
通期で対前年+26億円

### 【主なトピック】

- ・カイロの配荷拡大およびQ1、Q4の気温低下に伴う好調な販売による増収

### 売上高推移（通期）

（単位：億円）



## 中国大陸

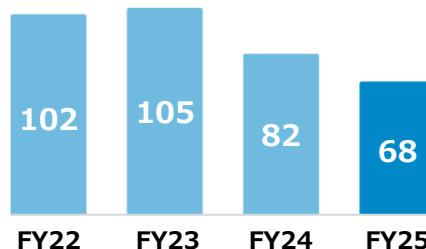
通期で対前年▲14億円

### 【主なトピック】

- ・ Q4でインフルエンザが流行したものの、通期では発熱機会の減少による熱さまシートの需要減
- ・ Q1、Q4において気温が下がらなかったことにより、カイロの需要減

### 売上高推移（通期）

（単位：億円）



## 東南アジア

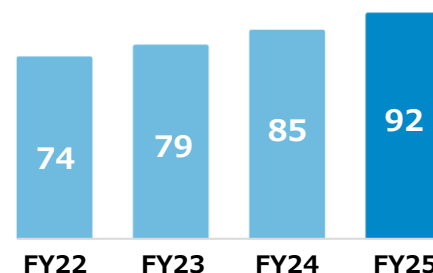
通期で対前年+7億円

### 【主なトピック】

- ・ 主にマレーシアにおいて、アンメルツが堅調に推移した影響
- ・ Q2までで発生していた在庫調整（期ズレ）がQ3以降解消した影響

### 売上高推移（通期）

（単位：億円）



(単位：億円)	2025年12月期 実績	2026年12月期 業績予想		
	金額	金額	対前期	利益率
売上高	1,657	1,730	+4.4%	—
営業利益	149	125	▲16.2%	7.2%
経常利益	169	130	▲23.5%	7.5%
当期純利益	36	100	+173.5%	5.8%
EBITDA ※1	236	220	▲6.9%	12.7%
EPS	49.19	134.52	+173.5%	—
ROE	1.7%	4.8%	—	—
配当	104円 (中間44円、期末60円)	106円 (中間45円、期末61円)	—	—
国内売上高	1,180	1,230	+4.2%	—
国際売上高 ※2	469	494	+5.1%	—

※1 EBITDA = 営業利益 + 減価償却費 + のれん償却額 ※2 為替レート：148円/米ドル、21.0円/中国元

国内	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 自社通販プラットフォームの終了に伴う売上減</li><li>・ インバウンドは2025年並みを想定</li><li>・ 広告の通年再開による影響（売上増 利益減）</li><li>・ 仙台新工場・彩都モノづくりラボ(新研究所)稼働に伴う費用の増加</li><li>・ 新たなM&amp;Aの貢献は織り込んでいない</li></ul>
国際	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 米国 : 2025年のカイロ好調による高いハードルはあるものの、全体的に堅調に推移</li><li>・ 中国 : 熱さまシートの需要減が底を打ち、アンメルツの出荷も通年で平常化</li><li>・ アジア: 医薬品、熱さまシート共に堅調に推移</li><li>・ 新たなM&amp;Aの貢献は織り込んでいない</li></ul>

業績 サマリー	<p>【売上高】</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・ 連結で+73億円（+4.4%）（うち、国内事業+4.2%、国際事業+5.1%）</li></ul> <p>【主な損益影響】</p> <table><tr><td>増収による粗利増</td><td>+50億円（製品値上げ+9億円 等）</td></tr><tr><td>原材料の値上がり</td><td>▲8億円</td></tr><tr><td>償却費増</td><td>▲11億円（新研究所▲8億円 等）</td></tr><tr><td>広告費増</td><td>▲30億円</td></tr><tr><td>人件費増</td><td>▲15億円（製造人件費▲7億円、販管人件費▲8億円）</td></tr><tr><td>その他</td><td>▲10億円（大型設備投資関連のその他コスト増▲12億円 等）</td></tr></table>	増収による粗利増	+50億円（製品値上げ+9億円 等）	原材料の値上がり	▲8億円	償却費増	▲11億円（新研究所▲8億円 等）	広告費増	▲30億円	人件費増	▲15億円（製造人件費▲7億円、販管人件費▲8億円）	その他	▲10億円（大型設備投資関連のその他コスト増▲12億円 等）
増収による粗利増	+50億円（製品値上げ+9億円 等）												
原材料の値上がり	▲8億円												
償却費増	▲11億円（新研究所▲8億円 等）												
広告費増	▲30億円												
人件費増	▲15億円（製造人件費▲7億円、販管人件費▲8億円）												
その他	▲10億円（大型設備投資関連のその他コスト増▲12億円 等）												

# 2026-2028年 中期経営計画

---

**小林製薬株式会社**

代表取締役社長      豊田 賀一

2026年2月10日

## 2035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

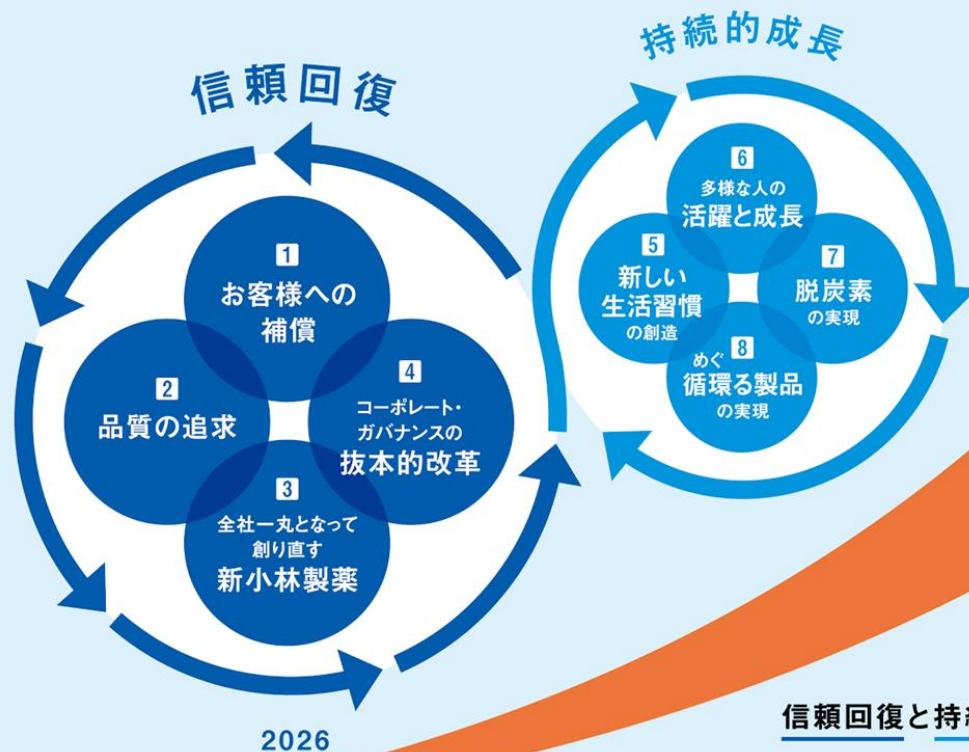
- (1) 品質の徹底と新小林製薬に向けた変革
- (2) ブランドの価値最大化と  
新しい生活習慣の創造
- (3) グローバルブランド（GB）による  
海外での新市場創造
- (4) 資本効率を重視した経営の推進

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





## 2035年ビジョン

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

信頼回復と持続的成長の両輪で  
2035年ビジョンを目指す

## 外部環境

### 1. 市場・競争環境の変化

- ・流通構造の変化（ドラッグストアの統合等）
- ・原材料価格の高騰

### 2. 社会構造の変化

- ・少子高齢化
- ・新たな「お困りごと」（フェムケア、メンタルヘルス等）
- ・顧客接点の変化（EC購買の加速等）

### 3. グローバル市場の変化

- ・米国、グローバルサウス（東南アジア等）への成長シフト
- ・国際標準に準拠した品質管理体制



## 当社への影響

### 収益モデルへの影響

新製品の「数的」成長では、利益確保が困難になるため、「**質的**」成長が必要な状況へ

### 国内事業への影響

新たな「お困りごと」の発生により、**国内の成長領域が変化する状況へ**

### 国際事業への影響

グローバル市場の変化を敏感にキャッチし、**成長投資先の機微な変更が必要な状況へ**

**新中期経営計画テーマ**

～将来の持続的成長を実現するために～  
未来につながる土台を築く

**戦略骨子① 『信頼』を再構築する経営基盤強化**

**戦略骨子② 再び『持続的な成長』を実現するための企業変革**

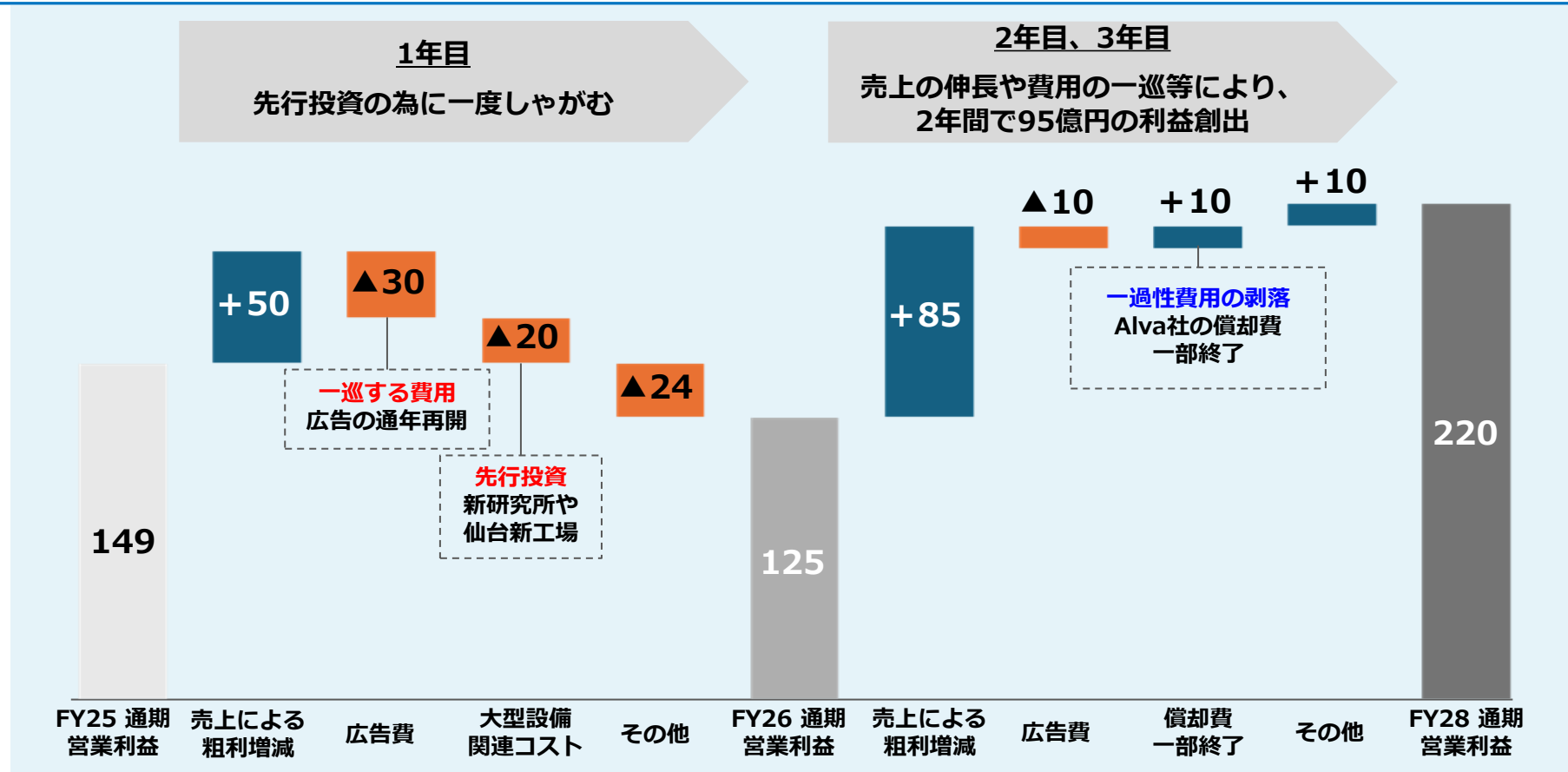
**戦略骨子③ 『国内事業』の持続的成長**

**戦略骨子④ 『グローバル』展開の加速と基盤確立**

**戦略骨子⑤ 『企業価値向上』に向けた資本効率経営**

	2025年12月期 (実績)	2028年12月期 (目標)	CAGR
売上高	1,657億円	1,880億円	+4.3%
営業利益	149億円	220億円	+13.8%
(率)	9.0%	11.7%	—
EBITDA ※1	236億円	315億円	+10.1%
ROE	1.7%	10%	—
配当	27期連続増配	30期連続増配	—
国内売上高	1,180億円	1,315億円	+3.7%
国際売上高 ※2	469億円	560億円	+6.0%

※1 EBITDA = 営業利益 + 減価償却費 + のれん償却額 ※2 為替レート：148円/米ドル、21.0円/中国元



戦略骨子①  
コンセプト

品質の更なる向上により、信頼回復と持続的成長に向けた経営基盤を強化し、未来につながる土台を作る。

QMSの推進による39プロセスの再構築

【課題】

業務の属人化から脱却し、品質の向上を図る

【アクション】

- ・全39業務プロセスの標準化：  
ISO9001に準拠した、  
品質マネジメントシステム（QMS）を  
再構築し、国内外の品質プロセスの明確化  
と体系化を図る。

量産化技術向上による  
量産時の不具合の未然防止

【課題】

設計品質と量産化技術の向上

【アクション】

- ・「製剤技術部」の新設：  
量産時の課題や品質リスクを未然に防ぎ  
製品の品質を向上させる専門部署を設立し  
量産化技術の向上を図る。

重大な品質事故を引き起こさないことを約束し、  
お客様第一とした品質基盤の再構築を果たす。

## 戦略骨子② コンセプト

利益改善活動により、持続的な成長を実現するための  
経営資源「ヒト・モノ・カネ」を生み出す。

### 【2025年度の実績】 構造改革の実行

#### SKU削減

- ・ 全SKUの約25%の削減を決定
- ・ 2026年末には大半の削減が完了する予定

#### 事業ポートフォリオの見直し

- ・ 事業の取捨選択により経営資源を確保  
(例) 自社通販サイトおよびコールセンター  
を通じた販売の終了 等

### 【2026年度以降】 成長投資のリソース創出に向けた、収益構造の強化

継続してSKU数をマネジメントし、判断基準に基づいた事業ポートフォリオの見直しを図ることで、成長のための「ヒト・モノ・カネ」を生み出す。

## 戦略骨子③ コンセプト

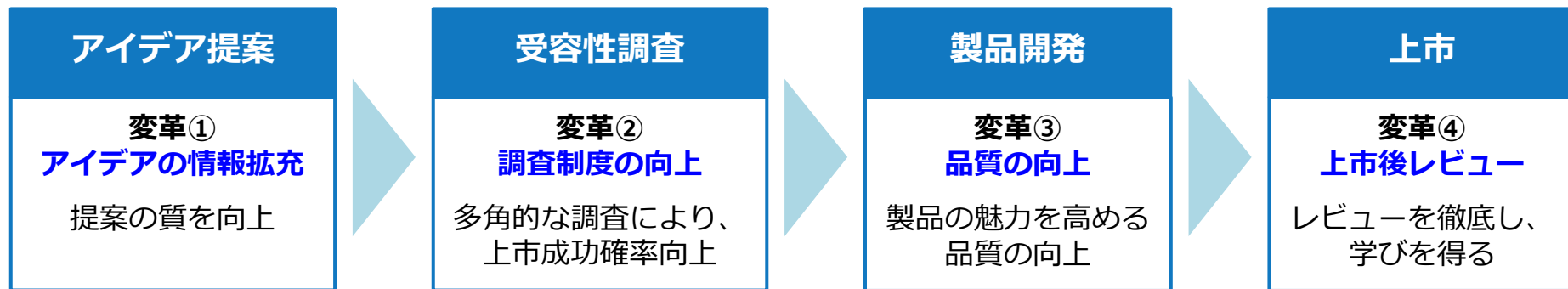
経営資源の配分にメリハリをつけ、創出されたリソースを活用することにより、新製品開発の質向上と既存ブランドの更なる伸長を図る。

	成長領域	安定領域	変革領域
役割	積極的に経営資源を投下し 事業の大幅な成長を狙う	資源を有効活用し 安定成長と高収益を維持	収益力の向上により 持続的な成長を図る
製品群	漢方・生薬   ウェルネス 洋薬   オーラルケア	冷感   ビューティ 洗淨剤	温熱   食品 芳香消臭剤
活動事例	・ 大型新製品の開発 ・ スイッチOTCなど新たな 成長機会の獲得	・ 主要ブランド(熱さまシートや ブルーレット等)を中心に 競合優位性を確保	・ 収益構造を改善する施策 (内製化やコストダウン、 付加価値を高める開発など)を推進
KPI	3年CAGR 5%以上	営業利益率 2%以上改善 (2025年比)	3年以内に 変革領域から脱却



“これがないと困る”と感じていただける製品を創造する為に、  
新製品開発のプロセスを見つめ直し、5年後も市場に残り続ける新製品開発を目指す。

## 【新製品開発プロセス】



5年後も市場に残り続ける新製品を開発するために開発プロセスを変革する  
まずは、5年後の売上から逆算した、  
新製品初年度の売上目標達成率 50%以上を目指す。

※2025年の目標達成率：約30%

従来の新製品に傾倒した製品開発から、当社が持つ豊富なブランド資産の最大化を目指すことで、既存品の売上拡大を実現する。

## 技術面

### 実環境再現技術

お客様の使用実態に近い  
製品開発を実現

### 生体評価技術

訴求の根拠を強化し、  
製品の魅力を向上

### 感性工学技術

効果の見える化を強化し  
訴求力を向上

### 製剤技術

様々な剤型を実現する  
能力を向上



## マーケティング面

### ロイヤルユーザーの深堀分析

過去取得データを元にAIを活用し、**ブランド毎のロイヤルユーザーを徹底分析**

### 広告の最適化

各ブランドのロイヤルユーザーに向けた広告を展開し、**広告の最適化**を図る

製品の魅力を向上させる技術の獲得とロイヤルユーザーの拡大により、  
既存品の3年CAGR 3%以上を目指す。

## 戦略骨子④ コンセプト

国際事業における開発・マーケティングのリソースを最適化し、各地域に合わせた戦略を展開することで、グローバル展開の加速を図る。

## グローバルブランド（GB）

投資を重点化する製品ブランドを明確化

（カイロ、熱さまシート）。品質リソースの分散を防ぎ、効率性を重視したブランド展開を図る。

## GBマネージャー

グローバルブランド（GB）に対して、**全社視点での効率的な製品開発の推進**及びブランド戦略の管理を担う。

（期待できる効果）

新製品：国内外で同時発売できる製品の検討

既存品：仕様統一による管理コスト削減、コストダウン



【仕様事例：各国で展開する生理痛用カイロの仕様一覧】



	役割	対象国	2028年売上高 KPI
アメリカ	準独立経営 現地開発で新製品創出 収益性の改善を図る	アメリカ	265億円 (2025年:238億円)
中国大陸	流通網確立 フェーズ GBの配荷拡大とGB候補 品等の追加投入を図る	中国大陸	85億円 (2025年:68億円)
東南アジア	流通網確立 フェーズ GB候補品を追加投入し 育成を図る	マレーシア タイ 台湾地域 シンガポール	120億円 (2025年:92億円)
	流通網拡大 フェーズ GB品に重点投資 流通網を拡大する	フィリピン ベトナム インドネシア	

各フェーズに合わせた戦略の遂行により、  
2028年国際売上高目標 560億円を目指す※2025年実績 469億円

## 戦略骨子⑤ コンセプト

現預金水準の適正化や非事業資産の売却により生み出す原資によって、持続的成長と企業価値向上に向けた戦略的資金配分を実施する。

### 原資

※3年間の合計

#### 営業キャッシュフロー

(広告費・研究開発費控除前)

**1,400**億円

#### 現預金水準の 適正化

(月商3~4ヶ月目安)

**250**億円

#### 非事業資産の 売却

(政策保有株式等)

**150**億円

#### 大型M&A時の借入調達

(財務規律の範囲内で機動的に実施)

**+ α**

### 戦略的配分

※3年間の合計

#### 基盤事業投資

(既存事業の競争優位の確立)

**1,100**億円

- ・ 広告費：500億円  
(マーケティング投資)
- ・ 研究開発費：300億円  
(新製品開発、品質強化)
- ・ 設備投資：300億円  
(品質強化、維持更新)

#### 戦略的価値創造枠

(非連続な成長と還元でTSR最大化)

**700**億円 **+ α**

- ・ M&A：~1,000億円  
大型案件は借入も併用し利益成長を図る
- ・ 株主還元：300億円~  
連続増配に加え、M&Aに充当されなかった資金は機動的な自社株買いを通じてTSR向上を図る

## 中期経営計画 KGI

分類	項目	2028年目標（2025年実績）
全社業績/テーマ + 戦略骨子⑤： 資本効率経営	連結売上高	1,880億円（1,657億円）
	営業利益	220億円（149億円）
	ROE	10%（1.7%）
	ビジョン 『これがないと困る』 製品の創造	（上市KGI） 初年度目標達成率： 50%（30%） （拡大KGI） 既存ブランド伸長： CAGR3%（±0%）
戦略骨子①： 経営基盤強化	品質基盤構築	重大な品質事故：0件
	人的資本経営	イキイキと働けている状態
戦略骨子②： 企業変革	組織風土改革	当社で働くことの「誇り」 TOP2box： 70%以上（30%）

## 中期経営計画 KPI

分類	項目	2028年目標（2025年実績）
戦略骨子③： 国内事業成長	ポートフォリオ経営	成長：3年CAGR 5.8% 安定：営業利益率+2.4% 変革：ビジネスプランの再構築
	流通チャネル戦略	EC売上高構成比：10%（7.8%）
戦略骨子④： グローバル展開	各国展開戦略推進	売上高目標 米国：265億円（238億円） 中国大陸：85億円（68億円） 東南アジア：120億円（92億円）

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。

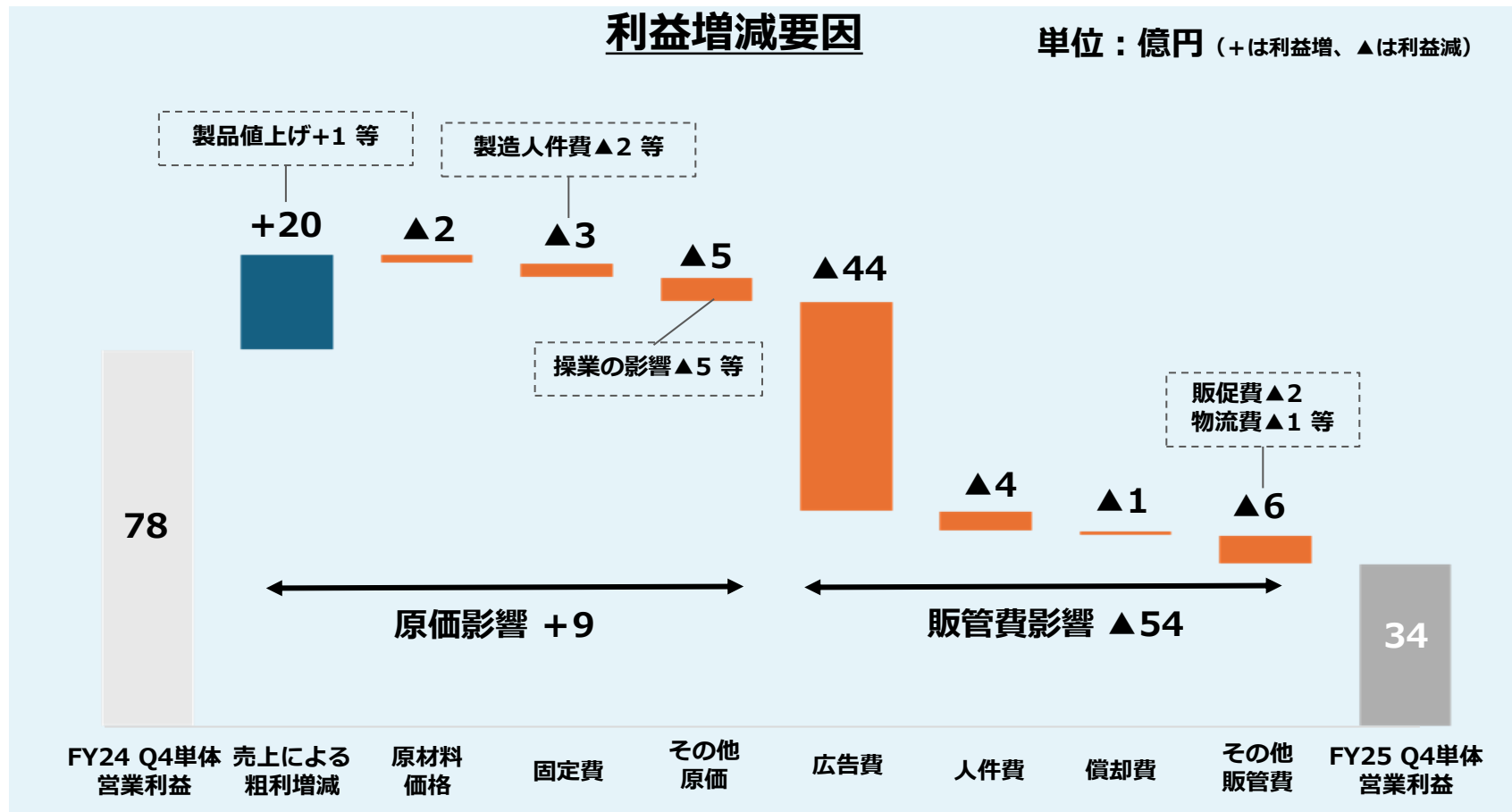
従って、実際の業績は様々な要因の変化により記述している将来見通しとは大きく異なる結果となる可能性があることをご承知おきください。



# 參考資料

## 9品目を発売し、初年度売上13億円を目指す





(単位：億円)	FY25 Q1 (1-3月)	FY25 Q2 (4-6月)	FY25 Q3 (7-9月)	FY25 Q4 (10-12月)		FY25 通期 (1-12月)	
	金額	金額	金額	金額	対前期	金額	対前期
売上高	326	364	430	537	+5.0%	1,657	+0.1%
売上総利益	166	194	227	258	+3.8%	847	▲3.3%
率	51.2%	53.5%	52.8%	48.1%	—	51.1%	—
営業利益	25	41	48	34	▲56.5%	149	▲40.0%
率	7.8%	11.3%	11.3%	6.4%	—	9.0%	—
経常利益	24	48	56	40	▲54.5%	169	▲36.7%
率	7.4%	13.3%	13.2%	7.6%	—	10.3%	—
当期純利益	16	15	36	▲31	—	36	▲63.7%
率	5.0%	4.2%	8.5%	—	—	2.2%	—

(単位：億円)	FY25 Q1 (1-3月)	FY25 Q2 (4-6月)	FY25 Q3 (7-9月)	FY25 Q4 (10-12月)		FY25 通期 (1-12月)	
	金額	金額	金額	金額	対前期	金額	対前期
広告宣伝費	10	17	41	65	+197.8%	135	+65.9%
率	3.2%	4.8%	9.6%	12.2%	—	8.1%	—
販売促進費	7	7	7	11	+24.5%	33	▲2.2%
率	2.2%	2.2%	2.0%	2.0%	—	2.0%	—

(単位：億円)	FY24 12月末	FY25 3月末	FY25 6月末	FY25 9月末	FY25 12月末
流動資産	1,444	1,323	1,359	1,320	1,488
現金及び預金	508	524	562	452	623
受取手形及び売掛金	494	326	329	403	521
有価証券	148	148	133	126	83
たな卸資産	241	273	306	306	227
固定資産	1,209	1,194	1,247	1,294	1,265
有形固定資産	674	676	734	746	673
無形固定資産	206	190	178	176	174
投資その他の資産	327	327	334	370	417
資産合計	2,653	2,517	2,607	2,614	2,753

(単位：億円)	FY24 12月末	FY25 3月末	FY25 6月末	FY25 9月末	FY25 12月末
流動負債	464	396	465	423	601
支払手形及び買掛金	82	90	91	85	84
未払金	171	96	157	139	309
固定負債	54	50	59	70	41
純資産合計	2,134	2,070	2,082	2,120	2,110
資本剰余金	5	5	5	5	5
利益剰余金	2,082	2,054	2,070	2,073	2,042
自己株式	▲247	▲247	▲247	▲247	▲247
負債純資産合計	2,653	2,517	2,607	2,614	2,753

(単位：億円)	FY24 (1-12月)	FY25年 (1-12月)	増減
営業活動によるキャッシュフロー	112	255	+143
投資活動によるキャッシュフロー	▲184	▲1	+183
財務活動によるキャッシュフロー	▲77	▲79	▲2
フリーキャッシュフロー	▲72	254	+326

(単位：億円)	FY24 (1-12月)	FY25年 (1-12月)	増減	FY26年 見込み
設備投資（のれん含む）	248	207	▲41	65
減価償却費（のれん償却含む）	80	87	+7	95



(単位：円)	FY24 (1-12月)	FY25 (1-3月)	FY25 (1-6月)	FY25 (1-9月)	FY25 (1-12月)	FY26 見込み (1-12月)
米ドル	151.5	152.6	148.6	148.2	149.7	148.0
中国元	21.0	20.9	20.4	20.5	20.8	21.0

# | セグメント別業績（国内事業）①

(単位：億円)	FY25 Q1 (1-3月)	FY25 Q2 (4-6月)	FY25 Q3 (7-9月)	FY25 Q4 (10-12月)		FY25 通期 (1-12月)	
	金額	金額	金額	金額	対前期	金額	対前期
売上高	227	289	297	365	+0.4%	1,180	▲1.5%
売上総利益	111	157	157	176	▲1.8%	602	▲4.9%
率	49.1%	54.3%	53.0%	48.2%	—	51.1%	—
営業利益	25	56	34	22	▲68.9%	139	▲39.9%
率	11.2%	19.5%	11.7%	6.2%	—	11.8%	—
広告宣伝費	2	8	31	47	+567.8%	89	+128.2%
率	0.9%	2.8%	10.7%	13.0%	—	7.6%	—
販売促進費	2	4	2	4	+3.0%	13	▲8.2%
率	1.2%	1.4%	1.0%	1.1%	—	1.2%	—

# | セグメント別業績（国内事業）②

10ページ

(単位：億円)	FY25 Q1 (1-3月)	FY25 Q2 (4-6月)	FY25 Q3 (7-9月)	FY25 Q4 (10-12月)		FY25 通期 (1-12月)	
	金額	金額	金額	金額	対前期	金額	対前期
ヘルスケア	127	144	142	168	+4.8%	583	▲1.5%
医薬品	68	73	73	84	+3.7%	299	▲2.6%
食品	11	14	13	16	+20.6%	55	▲4.0%
オーラルケア	34	42	42	49	+3.1%	168	+2.8%
スキンケア	13	14	13	17	+2.2%	59	▲5.0%
日用品	86	135	140	146	▲1.7%	508	+1.3%
衛生雑貨品	22	30	27	42	+4.5%	124	▲0.6%
芳香消臭剤	54	93	100	89	▲5.2%	338	+1.9%
家庭用品	8	11	12	13	+4.1%	45	+2.4%
カイロ	6	3	6	46	▲0.9%	61	+2.6%
通販	7	7	7	4	▲41.9%	27	▲39.3%

# セグメント別業績（国際事業）①

(単位：億円)	FY25 Q1 (1-3月)	FY25 Q2 (4-6月)	FY25 Q3 (7-9月)	FY25 Q4 (10-12月)		FY25 通期 (1-12月)	
	金額	金額	金額	金額	対前期	金額	対前期
売上高	97	73	131	168	+16.1%	469	+4.0%
売上総利益	54	37	68	81	+18.3%	240	+1.7%
率	55.9%	50.7%	52.3%	48.1%	—	51.3%	—
営業利益	0	▲14	12	10	+98.4%	8	▲36.3%
率	—	—	9.8%	6.0%	—	1.7%	—
広告宣伝費	8	9	9	18	+19.6%	45	+7.8%
率	8.5%	10.4%	9.1%	9.7%	—	9.7%	—
販売促進費	4	3	4	7	+27.1%	20	+1.1%
率	4.6%	5.4%	3.4%	4.5%	—	4.4%	—

# | セグメント別業績（国際事業）②

12ページ

(単位：億円)	FY25 Q1 (1-3月)	FY25 Q2 (4-6月)	FY25 Q3 (7-9月)	FY25 Q4 (10-12月)			FY25 通期 (1-12月)		
	金額	金額	金額	金額	対前期	対前期 (為替 除)	金額	対前期	対前期 (為替 除)
米国	48.3	30.5	75.9	83.3	+11.5%	+11.2%	238.1	+12.1%	+13.5%
中国	19.9	17.0	23.9	35.2	▲0.8%	▲1.5%	96.1	▲13.2%	▲12.4%
中国大陸	13.9	10.4	16.9	27.3	▲2.1%	▲2.9%	68.7	▲16.6%	▲15.9%
(店頭)	10.2	6.8	10.4	19.3	+48.9%	—	46.9	+6.6%	—
(大陸EC)	2.7	2.3	4.1	7.3	▲47.4%	—	16.5	▲51.2%	—
(越境EC)	1.0	1.2	2.3	0.6	▲35.4%	—	5.2	+18.5%	—
(EC比率)	27.0%	34.6%	38.1%	29.2%	—	—	31.7%	—	—
香港地域	5.9	6.5	7.0	7.8	+4.0%	+3.4%	27.4	▲3.5%	▲2.3%
東南アジア	20.3	15.2	20.8	36.5	+59.2%	+54.0%	92.9	+8.4%	+5.8%
シンガポール	1.1	1.0	1.2	1.1	+127.6%	+120.8%	4.5	+2.0%	+1.1%
マレーシア	5.8	5.6	4.3	8.4	+181.3%	+163.9%	24.2	+19.9%	+13.6%
タイ	4.8	5.1	5.3	8.0	+50.0%	+40.6%	23.4	+7.3%	+1.4%
インドネシア	3.9	1.3	3.3	4.6	+46.4%	+54.6%	13.3	+0.8%	+6.3%
フィリピン	2.4	1.8	2.5	2.8	▲25.5%	▲27.9%	9.6	▲20.5%	▲21.2%
台湾地域	2.1	0.1	4.0	11.5	+61.8%	+57.4%	17.8	+28.0%	+25.6%
その他	8.3	10.3	10.3	13.6	+12.3%	+8.5%	42.6	▲0.3%	▲0.4%

(単位：億円)	FY25 Q1 (1-3月)	FY25 Q2 (4-6月)	FY25 Q3 (7-9月)	FY25 Q4 (10-12月)			FY25 通期 (1-12月)		
	金額	金額	金額	金額	対前期	対前期 (為替 除)	金額	対前期	対前期 (為替 除)
米国	48.3	30.5	75.9	83.3	+11.5%	+11.2%	238.1	+12.1%	+13.5%
カイロ	21.3	5.8	51.3	61.5	+14.1%	+15.6%	140.1	+21.4%	+22.9%
医薬品	15.9	16.0	16.1	13.5	▲2.8%	▲1.5%	61.7	▲3.5%	▲2.3%
その他	11.0	8.6	8.3	8.2	+19.9%	+21.4%	36.3	+9.7%	+11.1%
中国大陸	13.9	10.4	16.9	27.3	▲2.1%	▲2.9%	68.7	▲16.6%	▲15.9%
カイロ	3.5	0.2	4.8	15.1	▲16.2%	▲15.4%	23.7	▲26.5%	▲25.8%
熱さまシート	4.9	4.1	5.4	7.5	+92.2%	+94.0%	22.1	▲10.6%	▲9.8%
その他	5.4	6.1	6.4	5.1	▲15.0%	▲14.2%	22.8	▲9.8%	▲9.0%
東南アジア	20.3	15.2	20.8	36.5	+59.2%	+54.0%	92.9	+8.4%	+5.8%
医薬品	5.6	3.5	2.9	7.5	+288.1%	+271.3%	19.7	+13.9%	+9.2%
熱さまシート	11.8	9.4	12.4	16.1	+30.0%	+28.8%	49.8	▲0.4%	▲1.4%
その他	2.9	2.2	5.4	12.8	+49.5%	+45.8%	23.4	+27.2%	+23.4%