

# 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

(代表取締役社長 豊田 賀一)

皆様、本日はお忙しい中、お時間をいただきまして、誠にありがとうございます。社長の豊田でございます。

## 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。**

当社は、2024年の紅麹事案で被害に遭われたお客様と、損害に遭われたお取引先様に対する補償を最優先に取り組んでおります。

また、社長就任から来月で1年を迎える中、「もう一度、小林製薬をいい会社を立て直したい」、そういう思いで従業員との対話を重ね、組織風土改革にも取り組んでまいりました。

本日は、2025年の通期業績については中川より、それから株主総会議案については木村より説明いたします。その後、昨年8月に発表いたしました長期ビジョン、2035年ビジョン実現に向けて、2028年までの中期経営計画について私から説明させていただきます。

### 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、海外売上の上昇による伸長により、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

（財務本部長 中川 由美）

私から、紅麹関連事案に関する進捗状況、および通期の業績結果、また2026年度の業績予想につきまして、ご報告させていただきます。本日の決算業績報告のサマリーをご説明いたします。

1点目は、紅麹事案への対応状況です。

2024年9月に公表しました再発防止策につきましては、記載内容に関する導入はおおむね完了いたしました。現在は、実効性を高めるための運用の徹底および継続的な改善を推し進めております。また、健康被害の補償につきましても、1月末現在、260名の方へのお支払いが完了しております。

2点目は、2025年12月期業績です。

売上高は1,657億円、営業利益は149億円となりました。対前期で増収減益での着地となりました。売上高は、広告再開効果もありプラスを維持しましたが、営業利益は対前期99億円の減益となりました。また、仙台およびタイの2工場におきまして、合計146億円の特別損失を計上いたしました。

3点目は、2026年12月期業績予想です。

売上高は1,730億円の増収、営業利益は125億円の減益を見込んでおります。増収減益の主な要因は、通年での国内広告再開によるトップラインの伸長を見込む一方、そのための広告宣伝費、および将来の成長基盤となる設備投資の償却費などが増加するためです。今期は、将来の持続的成長に向けた戦略的投資の年であると位置づけております。

各項目の詳細は、後ほど詳しくご説明いたします。

**（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。

**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**

ここからは、紅麹事案に対する再発防止策の進捗状況についてご説明いたします。

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

詳細な進捗につきましては、本日リリースをしております「再発防止策の進捗に関するお知らせ」をご覧ください。

この場では、主要な進捗をご報告いたします。

## 再発防止策の主な進捗状況

5/47ページ

### 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~ ※まずは終口製品から
	「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。

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。

品質・安全への貢献など、専門分野の人材がより活躍できるように、「専門人材」「プロジェクトマネージャー」の役職を新設し、2026年1月から新たな人事制度を始動しました。



## 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。

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。

こちらは取締役会の改革として、指名委員会等設置会社などへの移行を検討しておりました。

検討の結果、監査等委員会設置会社への移行が適切であると判断し、本年3月27日の株主総会に議案として上程いたします。これにつきましては、後ほど詳しくご説明をいたします。

### 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	<span style="background-color: #0070c0; color: white;"> </span>	<span style="background-color: #0070c0; color: white;"> </span>	<span style="background-color: #e0f0ff; color: #0070c0;"> </span>	済（2026/1）
組織風土の見直し（組織風土改革PJ）	<span style="background-color: #0070c0; color: white;"> </span>	<span style="background-color: #0070c0; color: white;"> </span>	<span style="background-color: #e0f0ff; color: #0070c0;"> </span>	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）	<span style="background-color: #0070c0; color: white;"> </span>	<span style="background-color: #0070c0; color: white;"> </span>	<span style="background-color: #0070c0; color: white;"> </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。

**「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**

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。

専門性と多様性を重視した人材の確保・配置・育成を達成するために、品質管理や品質保証監査を担う高度専門人材の採用を積極的に実施いたしました。

組織風土の見直しにつきましては、次のページで詳しく紹介いたします。

ここまでご説明させていただきましたとおり、2024年9月に公表しました再発防止策につきましては、記載内容の導入はおおむね完了いたしました。今後は、これらが形骸化しないよう、運用の徹底と継続的なモニタリングおよび改善に注力してまいります。

### 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



組織風土改革の状況についてご説明いたします。これは、社長の豊田がリーダーとなって進めている活動となります。

3,000名を超える全社員が参加するワークショップを通じて、当社の風土についての意見を集約いたしました。それらをもとに経営層で当社の風土について何度も議論を重ね、その結果、右に示すような「ありたい風土」の制定に至りました。

これらは、全社員が一丸となって議論した、小林製薬が目指すべき「ありたい風土」です。



### 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		私たちの行動原則	
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ お客様志向を貫く</li> <li>・ 「人として何が正しいか」を問い続け、行動する</li> <li>・ 社会的責任の遂行</li> <li>・ 敬意をもって関わり、感謝を伝え合う</li> </ul>		・ 攻守両面で挑戦する	・ 学び、教え、共に成長する
		・ 全体最適の視点をもち、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

その「ありたい風土」を実現するための具体的な羅針盤として、既存の行動規範も刷新いたしました。

今後は、設定した「ありたい風土」および行動規範を実現できるように、「推進メンバー」を結成し、浸透を推進してまいります。

## 健康被害（入通院）補償の進捗状況（2026年1月31日時点）

10/47ページ

（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。

続きまして、補償の進捗状況です。

2026年1月31日時点で、補償に関するお問い合わせをいただいた方は1,340名、そのうち補償の対象と認定され、お支払いが完了した方は260名となっております。

次のページからは、本年3月27日に予定しています株主総会の議案につきまして、広報・総務本部長の木村よりご説明いたします。

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。

（広報・総務本部長 木村 孝行）

広報・総務本部長の木村でございます。

定時株主総会における主な議案についてご説明いたします。

当社は、経営の監督機能の一層の強化、意思決定の迅速化を目的として、監査等委員会設置会社への移行を提案いたします。

執行への権限移譲を進めることで、意思決定のスピード化を進めるとともに、中長期的な戦略や重要なリスク問題などの議論を深めることによって、企業価値向上を図ってまいります。

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

続いて、機関設計変更に伴う役員案について説明いたします。

スライド右側が取締役候補者となります。

うち、監査等委員である取締役について、現社外取締役である毛利氏、片江氏、松本氏の3名に新たにご就任いただきたいと考えております。

選任理由についてはスライド記載のとおりですが、3名ともガバナンスや内部統制の高い知見や経験を持っており、この体制で監査・監督機能を強化してまいります。

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

続きまして、株主様からの提案について、当社の見解を説明いたします。

当社取締役会は、慎重に検討を重ねた結果、全ての株主提案に対し反対の意見を表明しております。

まずは、第1号議案、監査役選任の件です。

反対の理由につきましては、当社は監査等委員会設置会社の移行を提案しておりまして、その提案が可決されますと、現在の監査役制度そのものが廃止となります。したがって、本議案は前提を欠くこととなります。

また、今回会社が提案する監査等委員候補者3名の適性、およびこの3名による監査体制が適正であることについて、社外取締役が過半数を占める人事指名委員会および取締役会にて厳格に審査しており、その意味においても、提案による選任は適切ではないと判断しております。



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

<b>第2号議案</b>	<b>（定款の一部変更）</b> 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
<b>（主な反対理由）</b> <ul style="list-style-type: none"><li>・ 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</li><li>・ 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</li><li>・ 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</li></ul>	

次に、第2号議案、取締役会の招集権者および議長を、原則として社外取締役に限定する定款変更についてです。

こちらにも反対いたします。

昨年、企業風土改革の経験と実績が豊富であり、社外の客観的な視点を持つ現会長の大田を招聘し、取締役会議長といたしました。経営会議に参加するなど、業務執行に関与する立場も生かしながら、取締役会議長としてのリーダーシップを発揮しています。

形式的に議長を社外取締役に限定してしまいますと、大田のような適任者が議長になれない事態を招きます。

定款で画一的に議長の資格を限定することは、柔軟かつ最適な取締役会運営を阻害することになると考えています。

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

<b>第3号議案</b>	<b>（定款の一部変更）</b> 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
<b>（主な反対理由）</b> <ul style="list-style-type: none"><li>・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</li><li>・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</li><li>・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</li><li>・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</li></ul>	

続きまして、3号議案、各本部長作成のマンスリーレポートを社外取締役に共有する旨の規定の新設についてです。

こちらの議案も反対いたします。

既にガバナンス改革の一環として、情報の報告ルートは複層化されており、各種委員会の設置などを通じて、社外取締役への情報共有体制は強化されております。

そもそも定款とは、会社の根本的な規則を定めるものです。個別具体的な業務執行レベルの手順を定款に記載することは制度の趣旨に合致せず、業務運営の柔軟性や機動性に大きな支障を及ぼす可能性があると考えております。

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

続きまして、第4号議案、品質管理優先の規定を定款に新設することについてです。

先ほどの3号議案の同様の理由で、こちらも反対いたします。定款のような根本規定に記載することは反対ということです。

なお、当社は、品質重視の考えに基づき、全社を挙げて既に再発防止策を含め、多くの施策を実行しております。また、従業員の意識改革も進めております。

以上、総会議案についてご説明申し上げます。

# 2025年12月期 業績報告

## 業績サマリー

18/47ページ

### 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）
- ・中国大陆：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陆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

ここからは中川より、2025年12月期の業績の詳細をご説明いたします。

サマリーをご覧ください。

売上高は1,657億円、前期比プラス0.1%の微増収、営業利益は149億円、前期比マイナス40%の減益となりました。

期初の計画に対しては、売上で53億円の下振れ、営業利益で9億円の上げとなっております。

売上高につきましては、国内事業は広告再開の遅れなどにより微減収となりましたが、国際事業は米国・東南アジアが牽引し、プラス4%の増収となりました。

営業利益の減益要因は後ほど詳しくご説明いたしますが、広告活動の再開と品質管理体制強化等による固定費増加によるものです。



## 2025年12月期 連結業績

19/47ページ

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。  
仙台新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

続きまして、連結の P/L の詳細についてご説明いたします。

まず注目いただきたいのは、左側、第 4 四半期単体の数字です。

売上高は 537 億円と、前年同期比でプラス 5%まで伸び、回復基調にあります。主な要因は、米国・東南アジアをはじめとする海外事業が好調に推移したことです。

紅麹関連製品に関する特別損失は、第 4 四半期単体で約 3 億円、通期で 36 億円の計上となりました。

また、先日リリースで発表しましたとおり、仙台新工場およびタイ工場におきまして、減損による特別損失 146 億円を計上しており、こちらにつきましては次のページで詳細をご説明いたします。

その結果、右側、通期での当期純利益は 36 億円、前期比 63.7%減となりました。

## 【 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）		タイ工場（特別損失額 12億円）	
<p>（減損の理由）</p> <p>「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、<b>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</b>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<b>当初の想定以上の期間を要する見込み</b>となり、販売計画を見直しました。</p> <p>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、<b>134億円を特別損失として計上</b>しました。</p>		<p>（減損の理由）</p> <p>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。</p> <p>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、<b>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</b>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、<b>12億円を特別損失として計上</b>しました。</p>	
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。		

仙台新工場およびタイ工場における特別損失の内容についてご説明いたします。

仙台新工場につきましては、医薬品製造ガイドラインへの適合検証や品質管理体制の強化に、当初想定以上の期間と費用を要することとなりました。また、中国大陸での医薬品の販売計画を見直いたしました。

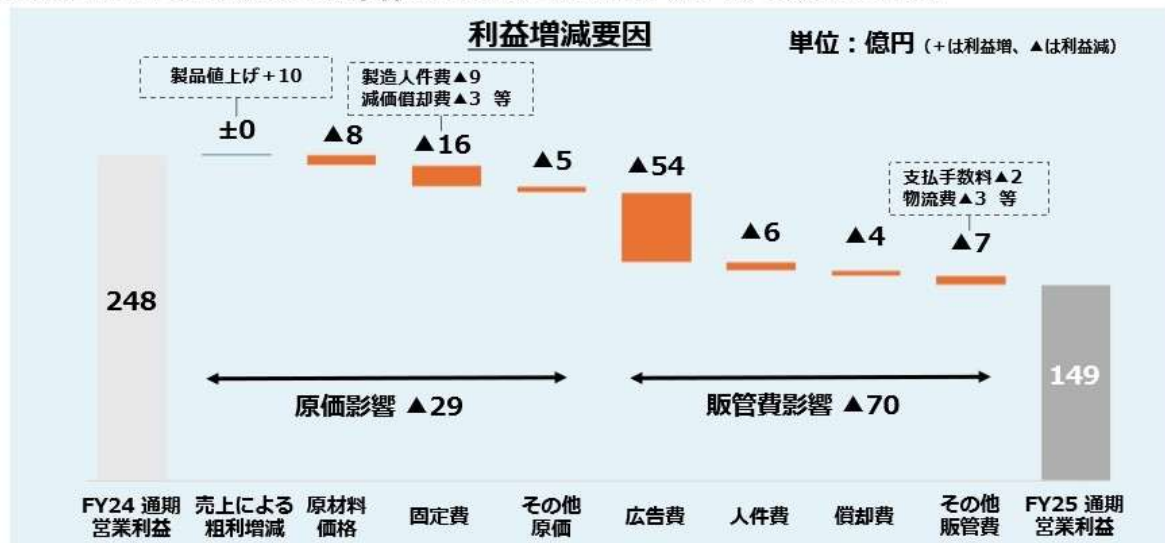
タイ工場につきましては、品質管理および安定生産体制の構築に、当初の想定以上の期間を要する見込みとなりました。

これらの要因により、仙台新工場とタイ工場におきまして、合計約146億円の減損損失を計上いたしました。

配当につきましては、期初予定どおりの104円で実施いたします。当期純利益は、前期から大きく減少いたしましたが、当社の財務基盤は強固であり、事業が生み出すキャッシュフローも健全な水準を維持しております。

今回の減損処理はあくまで一過性のものであり、当社の手元資金および実質的なキャッシュフロー創出力には影響はございませんので、株主の皆様には今後の成果をしっかりと応援していただきたく、今回の配当を決定しております。

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



続きまして、営業利益の増減要因分析です。

減益に大きく影響したのは、広告宣伝費の増加になります。これは、2024年3月に発生しました紅麹関連製品の事案を受けて、国内における全製品の広告を停止しておりましたが、2025年7月より本格的にテレビ広告を再開したことが影響しています。

また、品質の向上を目的とした専門人材の確保を積極的に行った結果、製造人件費や販管人件費が増加したことも今回の減益に影響しております。

## 通期の営業利益の内訳と差異が生じた理由

22/47ページ

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、中国大陆での販売の低迷、 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	中国大陆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）

営業利益における通期の実績と期初計画との差について補足いたします。

左側は、営業利益の実績につきまして、期初計画発表時に示した項目に組み替えたグラフとなります。  
前のページと同じ前年比較の内容を、少し内訳の説明項目を入れ替えたものとなります。

そして、真ん中の数字は、期初計画との実績の差を示しています。

通期合計では、計画比プラス9億円の上振れ着地となりました。

第3四半期時点では、広告費等の未消化により、合計40億円の上振れとなっておりました。しかし、  
第4四半期では、国内売上において、季節要因の貢献が想定より下回ったこと、また、未消化分や効果  
の良い品目への広告の追加投資を実行したことなど、営業利益に対するマイナス要因がございました。  
一方で、その他コストマネジメントの強化の結果、最終的には計画より9億円上振れる形で着手いたし  
ました。



## 国内事業（カテゴリー別業績）

23/47ページ

通期で減収減益。主に通販事業において昨年のダウントレンド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%	—

### インバウンド売上の推移



(インバウンドのトピック事項)  
Q4において、中国人観光客が減少したが、影響軽微

続きまして、国内事業のカテゴリー別詳細です。

国内事業は、通期で減収減益となりました。

最も大きな要因は、通販事業において、前年のダウントレンドが継続した影響となります。

その他にも、冬の風邪が想定ほど流行らなかったことで、熱さまシートや風邪関連の医薬品の売上げ十分高まらなかったことや、広告について、期初は4月に広告を再開する予定でしたが、再開が7月になったことも影響しております。

広告の効果につきましては次のページで詳しく説明いたしますが、ヘルスケア製品を中心に確かな効果が出ておりまして、第4四半期単体でのヘルスケアの売上はプラス4.8%と、好調に推移しています。

減益の要因としては、前期にはなかった広告を再開したことによる広告費の増加が主な要因となっています。

インバウンドにつきましては堅調に推移しています。第4四半期において中国人需要の減少は見られましたが、韓国など他のアジアの地域からの需要増が全体をカバーし、トータルでは前年を上回る結果となりました。



## 国内広告効果について

24/47ページ

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



### 【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

国内の広告再開後の広告効果についてご説明いたします。

今期の減益の主な要因は、前期になかった広告を再開したことによる広告費の増加ですが、これが売上にどう結びついたのか。広告比重が高く、特に顕著に効果が出たヘルスケアにつきまして、グラフでご説明いたします。

こちらは、季節性商品を除いたヘルスケア関連製品群における店頭での消化、セルアウトの状況の推移を示したものになります。赤色の100%ラインが前年同月水準となります。

グラフの左側、1月から3月をご覧ください。前年は広告を実施しており、2025年度は広告がない期間です。前年比80%台と大きく苦戦いたしました。

グラフの真ん中、4月から6月は、2024年も2025年も広告がない期間となります。商品の認知が徐々に下がり、前年比90%台を推移していました。

しかし、広告を本格的に再開いたしました7月以降、グラフは明確な上昇トレンドを描き、100%ラインを突破しております。グラフの推移からお分かりになるとおり、広告効果は徐々に効いてきておりまして、継続した広告の実施が重要であることが改めて確認されました。

このデータは、当社の広告の重要性および必要性を示しておりまして、今回のコスト増が単なる費用ではなく、将来のキャッシュフローや利益を生むための必要な投資であると考えております。

## 国内広告効果について 広告成功事例の紹介

25/47ページ

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



また、7月以降、私たちは、単に以前と同じやり方で広告費を投下しているわけではございません。投資対効果を最大化にするため、ブランドごとに媒体や手法を進化させております。

こちらのスライドは、その成功事例です。例えば上段の命の母やユリナール、左下のヘモリンドでは、テレビコマーシャルだけでなく、ターゲット属性に合わせた SNS や Web 施策を組み合わせることで、新規顧客の獲得に成功いたしました。

また、右下のブルーレットにおきましては、テレビを見ない層への動画広告配信やテレビコマーシャルでのサウンドロゴ強化による認知向上策を講じました。その結果、広告停止による減少傾向にあったユーザー数を回復させることに成功しました。

このように、データに基づいた最適なマーケティング投資を行うことで、今後も広告効率の改善を図っていきます。

## 国際事業（地域別業績）

26/47ページ

通期で増収減益。中国大陆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。

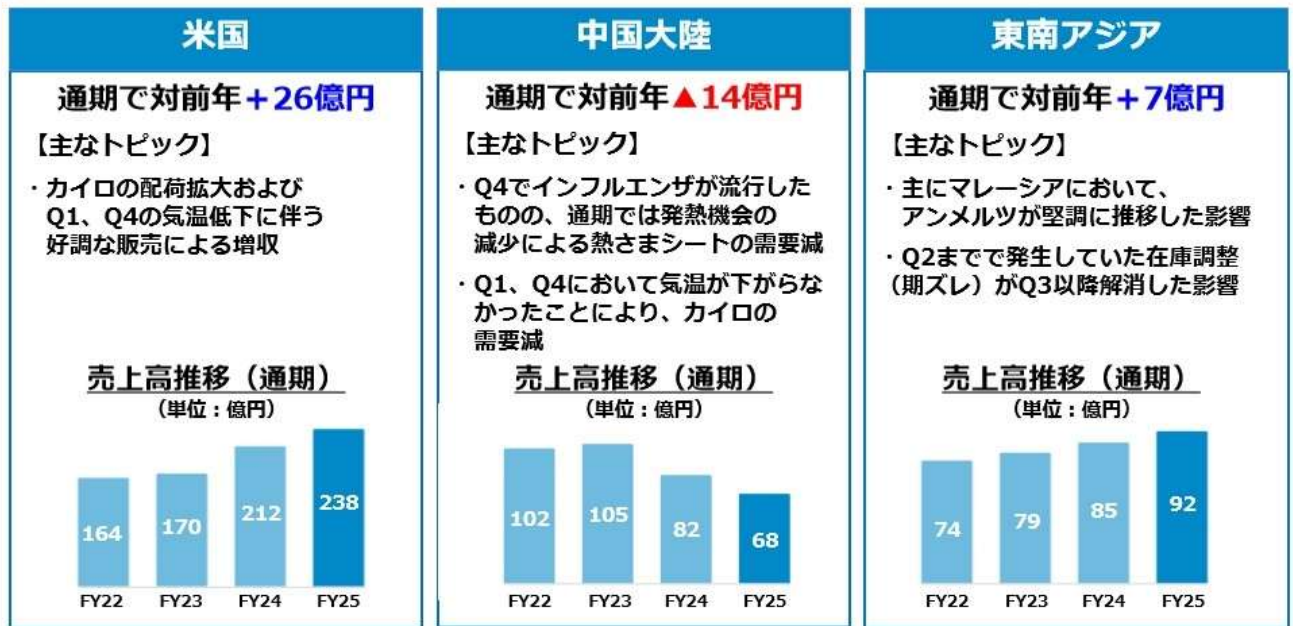
（為替影響：売上高▲1.5億円、営業利益+2.0億円）

(単位：億円)		Q 4 (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%
	中国大陆	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%	—	—

続きまして、国際事業の地域別業績です。

中国大陆が減収となったものの、米国と東南アジアは好調に推移したことで、通期トータルで、増収で着地いたしました。

次のページで、主要な地域の売上要因についてご説明いたします。



米国は、第1四半期、第4四半期の気温低下に伴うカイロの好調が大きく貢献し、対前年プラス26億円で着地しました。

中国大陸は、第4四半期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が主要因となり、対前年マイナス14億円で着地しました。ただし、熱さまシートの需要減は、第3四半期以降、底打ちしたことを確認しております。このため、今後の回復は期待できると考えております。

東南アジアは、主にマレーシアにおけるアンメルツの堅調な推移や期ズレが解消された結果、対前年プラス7億円で着地いたしました。

国際事業は、今後も米国・東南アジアを中心に、当社の売上規模拡大を牽引する成長ドライバーと位置づけております。

## 2026年12月期 連結業績予想

28/47ページ

(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

最後に、今期 2026 年 12 月期の業績予想です。

売上高は 1,730 億円、前期比プラス 4.4%の増収、営業利益は 125 億円、前期比マイナス 16.2%の減益、当期純利益は 100 億円、前期比 173.5%の増益を予想いたします。

本業績予想における前提条件につきまして、次のページでまとめております。



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> <p>・連結で+73億円（+4.4%）（うち、国内事業+4.2%、国際事業+5.1%）</p> <p>【主な損益影響】</p> <p>増収による粗利増 <b>+50億円</b>（製品値上げ+9億円 等）</p> <p>原材料の値上がり <b>▲8億円</b></p> <p>償却費増 <b>▲11億円</b>（新研究所▲8億円 等）</p> <p>広告費増 <b>▲30億円</b></p> <p>人件費増 <b>▲15億円</b>（製造人件費▲7億円、販管人件費▲8億円）</p> <p>その他 <b>▲10億円</b>（大型設備投資関連のその他コスト増▲12億円 等）</p>

上の段に、国内・海外事業別に前提条件をまとめています。

国内では、自社通販プラットフォームを終了し、Amazon へ移行することによる売上減影響がございます。

また、特に費用面で影響しているのは、国内における広告の通年実施による広告費の増加と、仙台の新工場、ならびに新研究所の稼働に伴う費用増です。さらに、品質を強化するための人件費増も挙げられます。これらは全て、小林製薬が力強く将来成長していくための必要な投資となります。

2025 年度の減損処理および 2026 年度の費用は、125 億円という営業利益水準をボトムといたしまして、ここから持続的な成長に転じるための将来に向けた布石と考えております。この後の成長の道筋につきましては、社長の豊田からの説明にバトンタッチしたいと思います。

中川からの説明は以上です。ありがとうございました。

## 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

豊田より、2026年から28年までの新中期経営計画についてお話しさせていただきます。

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

こちらは、昨年8月の中間決算で発表いたしました2035年ビジョンでございます。私たちは、「あったらいいな」の発見にとどまらず、お客様にとって、「これがないと困る」と感じていただける製品を創造する企業へと進化してまいります。そして、日本で生まれた新しい生活習慣を世界へ広げ、グローバルで市場創造をリードしてまいります。

### 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

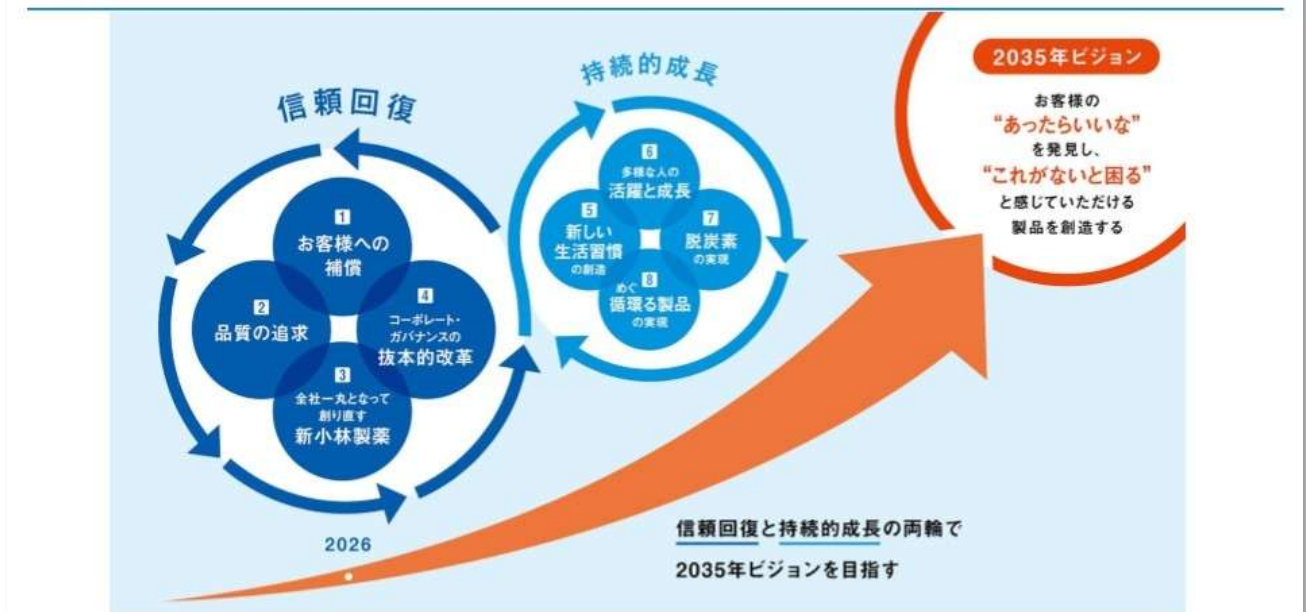
お客様満足を徹底して追求した  
製品を生み出して  
グローバルへ展開し、  
新しい生活習慣の創造を  
リードする企業となる

for 2035 target

売上高：3,000億円

このビジョンを実現するために、具体的な四つの長期戦略方針を掲げました。

これらを実行することで、2035年、売上高3,000億円を目指してまいります。



次に、ビジョン実現に向けた新たなマテリアリティでございます。

紅麹事案を真摯に受け止め、「信頼回復なくして持続的成長なし」という強い決意のもと、ゼロベースで見直しました。

今回設定した八つの項目は、左側の信頼回復と右側の持続的成長の二つのループで構成されております。この両輪を回すことで2035年ビジョンの達成を目指しますが、特に足元の3カ年は、何よりも信頼回復を最優先事項として取り組んでまいります。



## 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

当社を取り巻く外部環境も大きく変化しています。国内では、原材料価格の高騰やドラッグストアの再編が続いており、少子高齢化も進んでおります。また、フェムケアやメンタルヘルスといった、これらの領域の「お困りごと」が社会課題として顕在化しています。

こうした環境下で、これまでのような「数多くの新製品を出すが、数年で多くが消えてしまう」というモデルでは、利益を確保することは難しくなってきます。私たちは、一つ一つの製品を長く愛されるブランドへと進化させる必要があります。

**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**

こうした背景を踏まえまして、2026年から28年までの新中期経営計画を策定いたしました。

テーマは、「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」としています。

信頼を再構築する経営基盤強化、それから再び持続的な成長を実現するための企業変革、これらに全力で力を注ぎ、次の飛躍に向けた強固な足腰をつくる期間と位置づけてまいります。

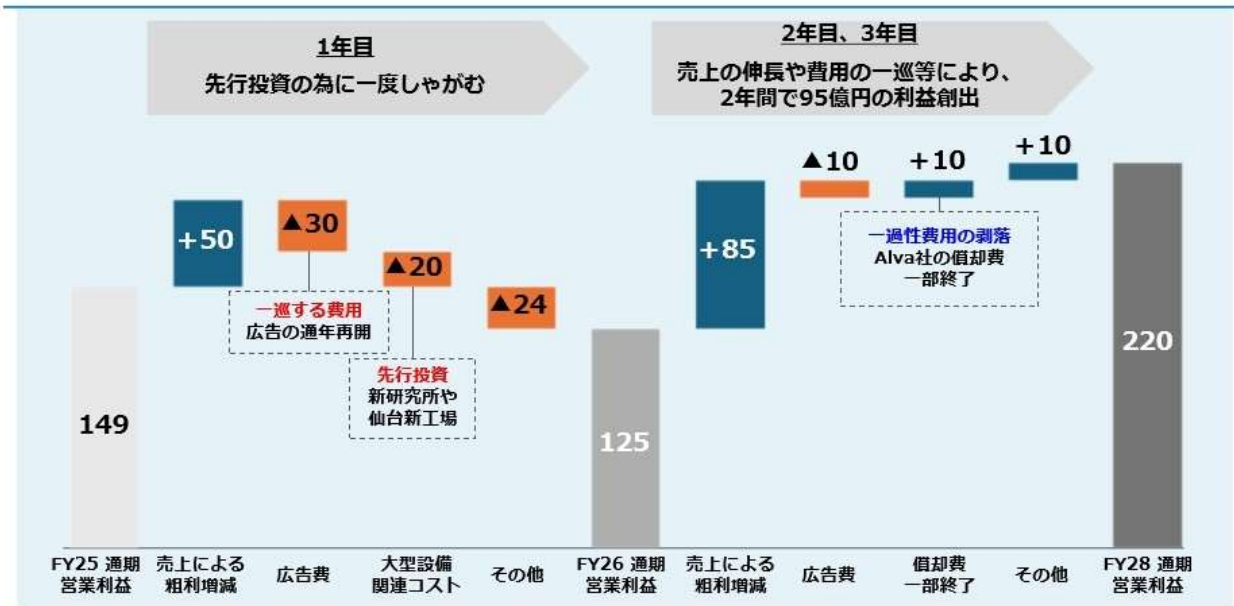
後ほど、五つの戦略については、一つ一つご説明いたします。

	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

こちらは、3年後の2028年の業績目標になります。

売上高は1,880億円、営業利益は220億円を目指します。営業利益率については、現在の9%から11.7%へと引き上げ、ROEは10%の達成を目指します。



こちらは、2028 年に向けての営業利益の推移でございます。

スライドの左側、1 年目の 2026 年は、先ほど中川が説明したとおり、新研究所や広告再開といった投資によりまして、利益は一時的に 125 億円となります。

しかし、2 年目以降は、売上の伸長に加えまして、Alva 社の償却費の一巡などが利益を押し上げ、2028 年には 220 億円の達成を目指します。

**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。**

それでは、具体的な戦略につきましてご説明いたします。

まず一つ目は、全ての原点となる信頼の再構築でございます。

業務プロセスの標準化と量産化技術の向上という両面から品質管理体制を抜本的に見直します。業務の属人化を排除し、技術的なリスクを確実に潰し込むことで、二度と重大な品質事故を引き起こさない、お客様第一の品質管理をつくり上げます。



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。

二つ目の戦略は、持続的な成長を実現するための企業変革でございます。

この戦略は既に 2025 年から取り組みを始めており、成長に向けた経営資源を生み出す活動として、全SKUのうち25%の削減、それから事業の取捨選択による経営資源の確保を実行しております。

2026 年度以降も成長投資のリソース創出に向けまして、継続的なSKUマネジメントや企業変革を実行していきます。

**戦略骨子③** 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 洗浄剤	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

三つ目は、国内事業戦略でございます。

国内事業を三つの領域に分類し、メリハリのある投資を行います。

成長領域では、積極的に経営資源を投下することにより、大型の新製品の開発や新たな成長機会の獲得を目指します。

安定領域では、安定的な成長と高収益性を維持します。

変革領域に関しましては、収益構造の改善を推進してまいります。

“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】

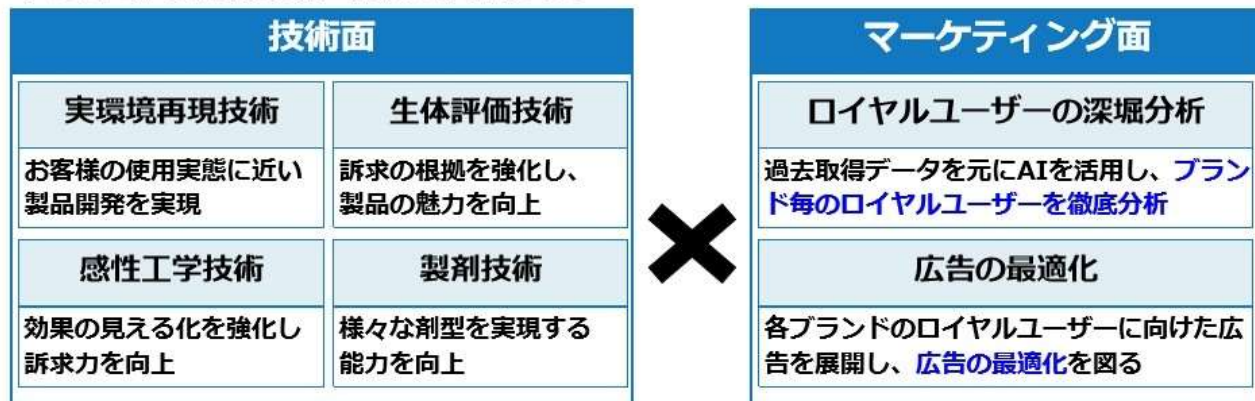


5年後も市場に残り続ける新製品を開発するために開発プロセスを変革する  
まずは、5年後の売上から逆算した、  
新製品初年度の売上目標達成率 50%以上を目指す。  
※2025年の目標達成率：約30%

国内における新製品開発のあり方も見直していきます。四つの開発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します。

具体的な指標といたしましては、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を 50%以上へと引き上げ、これによって、高確率で、市場で生き残れる新製品の開発体制をつくってまいります。

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。



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。

当社には、熱さまシートやブルーレット、アンメルツといった強力なブランド資産がございます。これまで製品開発は、どちらかといえば、新製品に傾倒していましたので、今後は豊富な既存ブランドのさらなる育成にもリソースを配分して、既存ブランドの価値の最大化を目指してまいります。

技術面におきましては、製品の魅力を向上させる、こちらの四つの技術に注力し、またマーケティングにおきましては、ロイヤルユーザーの徹底分析や、広告の最適化を進めてまいります。

これらによりまして、既存品の売上を年率3%以上成長させてまいります。



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】



続いて、四つ目は、国際事業戦略でございます。

海外においてもリソースの分散による非効率な成長を避けるために、グローバルブランドを軸とした効率的な成長を目指します。

カイロと熱さまシートをグローバルブランドと定義して、新たに設置するグローバルブランドマネージャーが全世界視点でブランド戦略を統括いたします。国ごとに異なっていた仕様や戦略を一本化することで、コストを下げつつ、スピード感を持って市場開拓をしてまいります。



## 戦略骨子④ 『グローバル』展開の加速と基盤確立 地域別戦略 44/47ページ

	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

地域別の戦略も明確にしております。

米国は、準独立経営として現地開発を加速させ、売上高 265 億円を目指します。

中国につきましては、これまでの非常に高い成長計画から、現在の経済成長をベースにした堅実な成長計画に見直しております。

東南アジアは、流通網の確立と拡大、二つのフェーズに分類して、拡大フェーズについてはグローバルブランド製品の配荷拡大に集中してまいります。

これらの取り組みによりまして、2028 年には国際事業全体で 560 億円の売上を目指します。

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。



五つ目の戦略は、資本効率経営でございます。

スライドの左側の原資として、現預金水準の適正化や非事業資産の売却に踏み込み、眠っていた資産を攻めの原資へと転換いたします。

この原資を、右側にあるように、戦略的に配分し、成長投資を最優先しつつ、規律ある還元でTSRを最大化することを目指します。

創出したキャッシュのうち1,100億円は、既存事業の競争力を盤石にするために、広告や研究開発、それから設備投資へ再投資をしていきます。

その上で、残る700億円は戦略枠とし、M&Aをはじめとする成長投資に充て、必要であれば借入も活用して、最大で1,000億円を枠として果敢に挑戦してまいります。

仮にそこまでの資金需要がない場合は、機動的な自社株買いを行い、確実に株主還元へ充当してまいりますのでございます。還元の規模といたしましては、最低でも300億円であり、これまでどおりの連続増配の方針は変わりません。

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）

最後に、新中期経営計画の KGI と KPI の一覧をお示ししております。

本日ご紹介しきれなかった内容といたしまして、人的資本経営の推進や EC 戦略等がございます。

各戦略に沿った活動を本 3 カ年の中で実行してまいります。

以上、新中期経営計画をご説明いたしました。

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

2026年は、数字の上では、いったんしゃがむ形になりますが、それはより高く、より遠くへ飛躍するための助走とし、2027年以降、成長軌道に戻し、2035年には世界で新しい生活習慣の創造をリードする企業へと進化してまいります。

本日は誠にありがとうございました。