

# 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

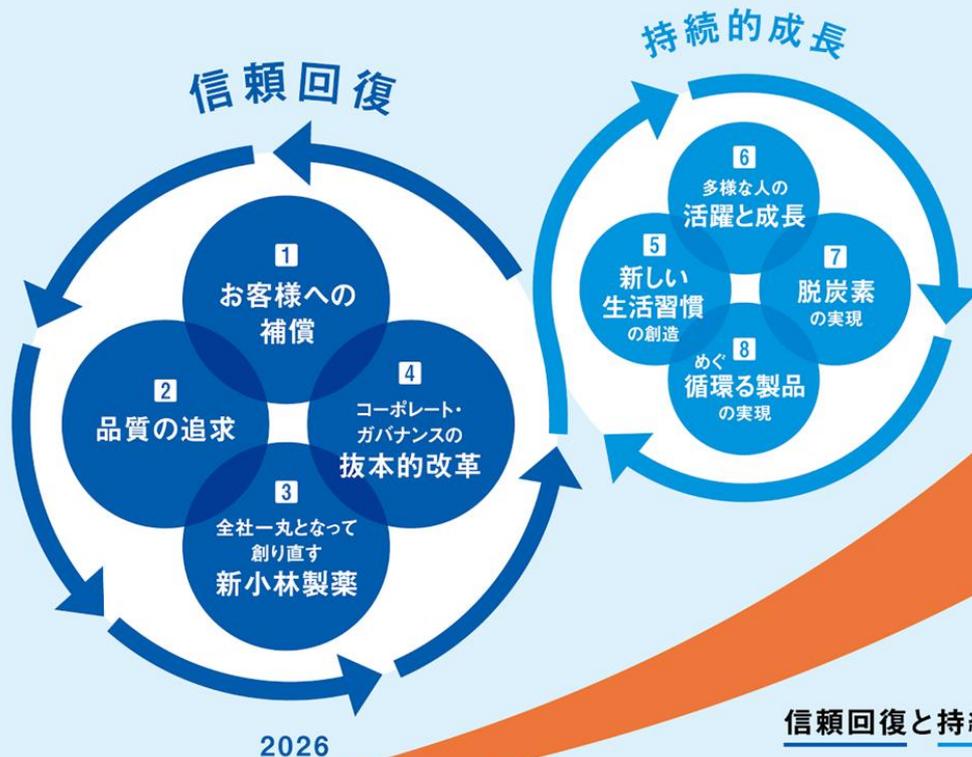
## 長期戦略方針

- (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

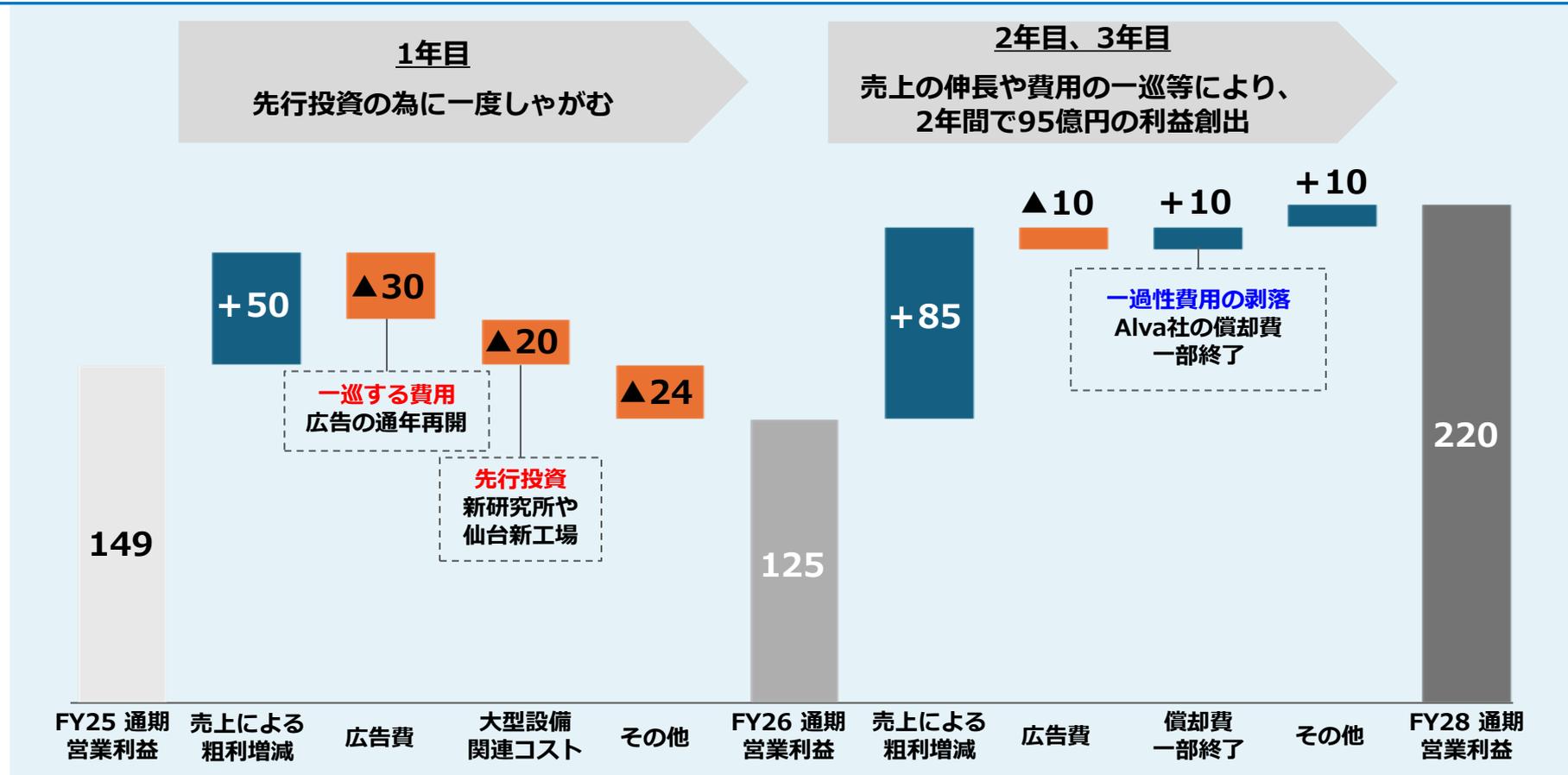
戦略骨子③ 『国内事業』の持続的成長

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。

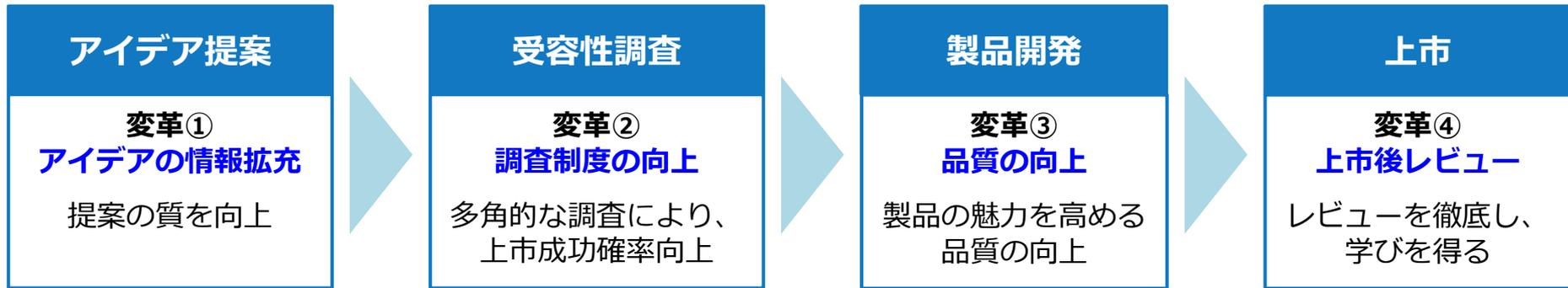
## 戦略骨子③ コンセプト

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	<ul style="list-style-type: none"> <li>大型新製品の開発</li> <li>スイッチOTCなど新たな成長機会の獲得</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>
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。

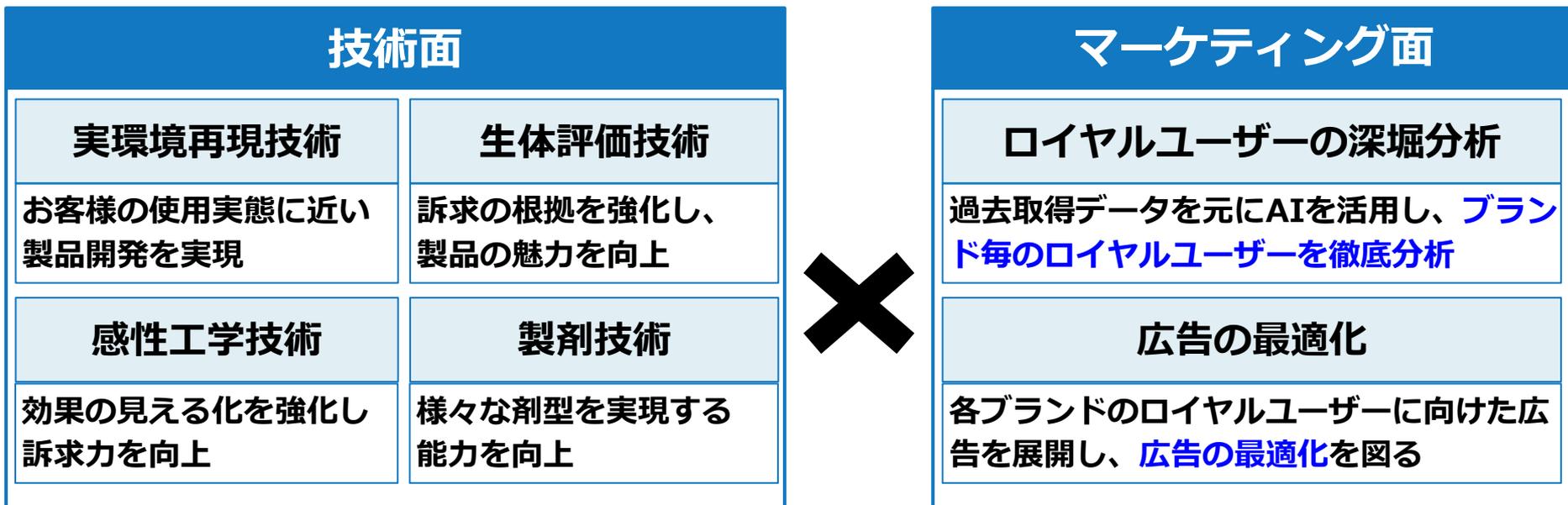
### 【新製品開発プロセス】



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。



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)

+ a

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 + a

- ・ 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)
<b>全社業績/テーマ</b> + 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

あつたら  
いいな  
をカタチにする



<注意事項>

この資料に記載されている当社の現在の業績、計画、戦略などのうち、歴史的事実でないものは、将来の業績に関する見通しであり、これらは現在入手可能な情報から得られた当社の経営者の判断に基づいております。

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