

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

(代表取締役社長 豊田 賀一)

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

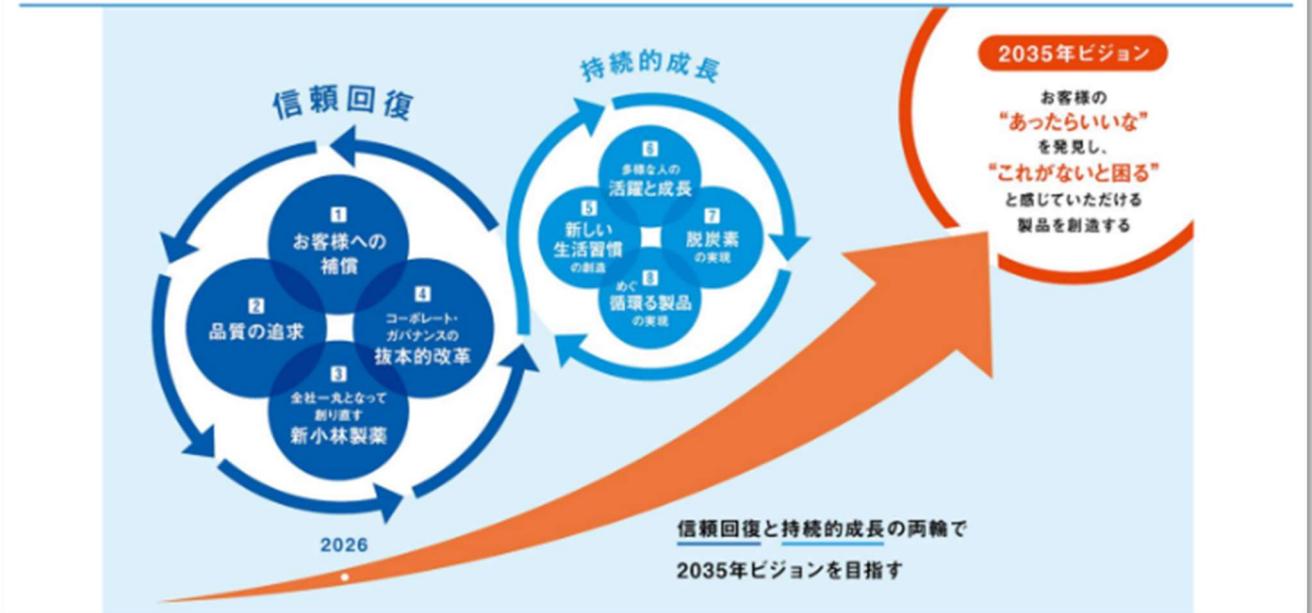
お客様満足を徹底して追求した
製品を生み出して
グローバルへ展開し、
新しい生活習慣の創造を
リードする企業となる

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。

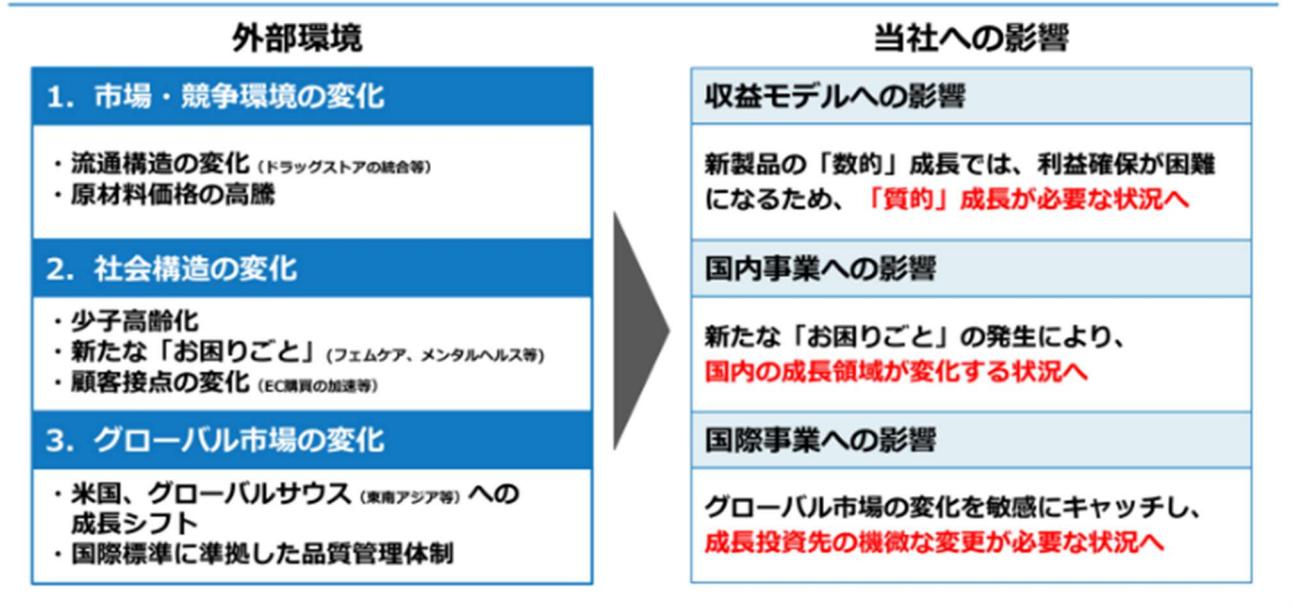
これらを実行することで、2035年、売上高3,000億円を目指してまいります。



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。



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のが、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。

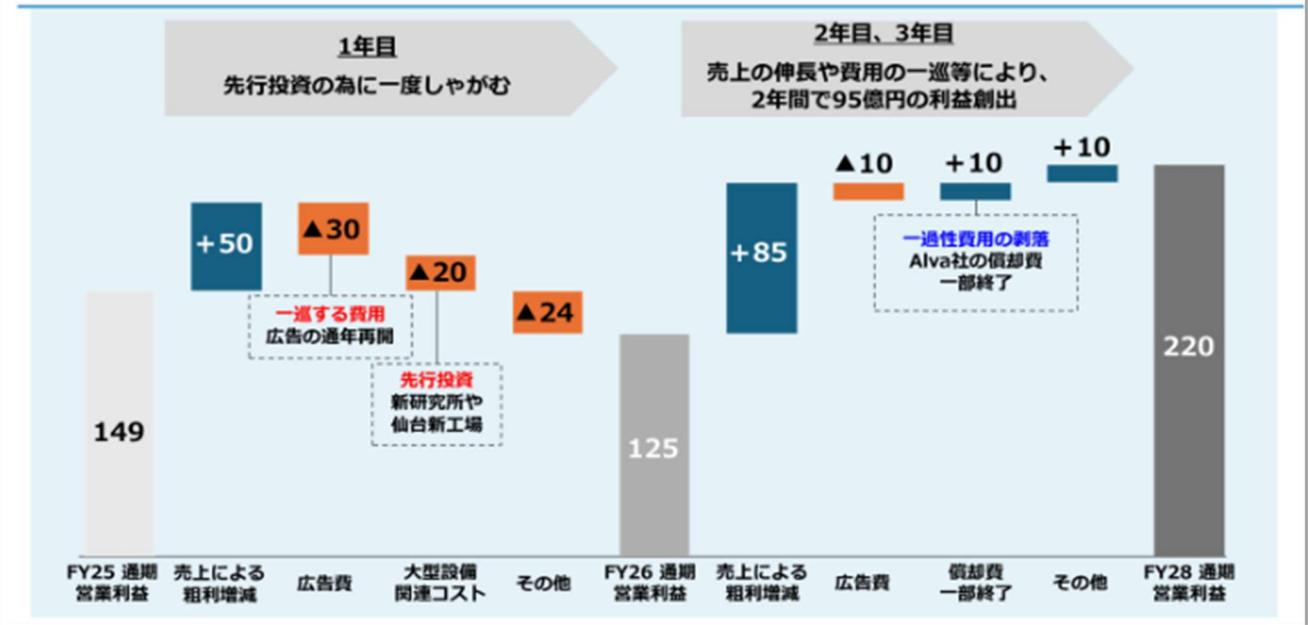
後ほど、五つの戦略については、一つ一つご説明いたします。

	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。

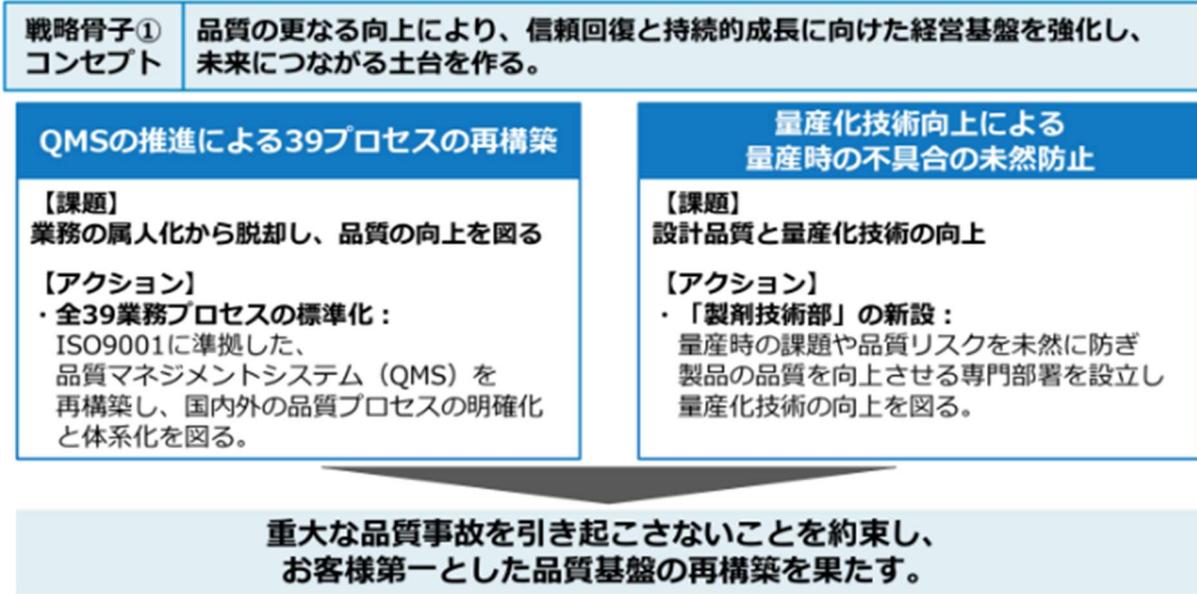
売上高は1,880億円、営業利益は220億円を目指します。営業利益率については、現在の9%から11.7%へと引き上げ、ROEは10%の達成を目指します。



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。

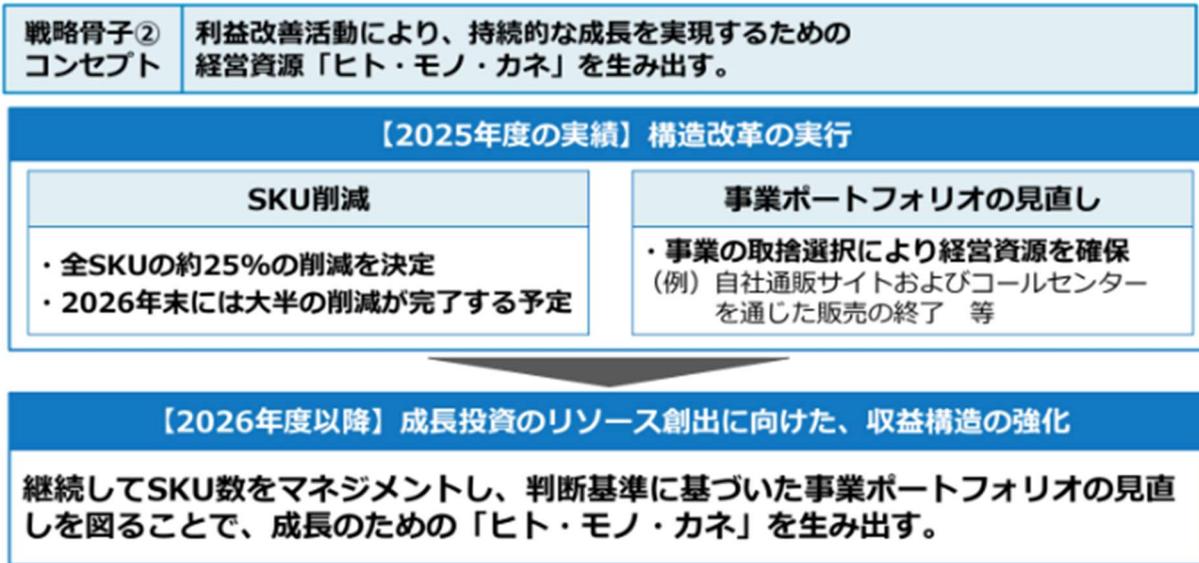
しかし、2年目以降は、売上の伸長に加えて、Alva社の償却費の一巡などが利益を押し上げ、2028年には220億円の達成を目指します。



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。



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

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】

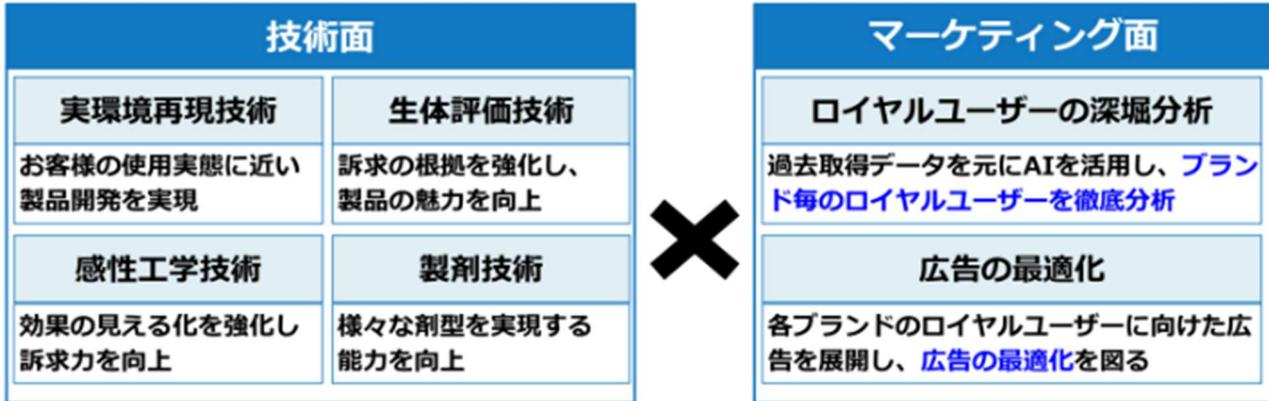


5年後も市場に残り続ける新製品を開発するために開発プロセスを変革する
まずは、5年後の売上から逆算した、
新製品初年度の売上目標達成率 50%以上を目指す。
※2025年の目標達成率：約30%

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。

	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			中期経営計画 KPI		
分類	項目	2028年目標 (2025年実績)	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)	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
	営業利益	220億円 (149億円)		流通チャネル戦略	EC売上高構成比: 10% (7.8%)
	ROE	10% (1.7%)	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)
	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%)			

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。

本日も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。