



2026年2月10日

各位

会社名 小林製薬株式会社

代表者 代表取締役社長 豊田 賀一

コード番号 4967 東証プライム

### 中期経営計画（2026年-2028年）策定に関するお知らせ

当社は、この度、2026年12月期から2028年12月期までの3カ年を対象とする新たな中期経営計画（以下、「本中計」といいます。）を策定しましたので、その概要をお知らせいたします。

#### 1. 策定の背景

当社はこれまで、「"あったらいいな"をカタチにする」をスローガンに成長を続けてまいりましたが、昨今の紅麹関連製品の品質問題を通じて、お客様や社会からの信頼こそが企業存立の基盤であることを再認識いたしました。

本中計では、2035年のありたい姿からのバックキャストとして、今後3年間を「未来につながる土台を築く」期間と位置づけました。将来の持続的な成長を実現するための経営基盤を強化し、信頼回復と持続的成長の両立を目指します。

#### 2. 2026-2028年 新中期経営計画の概要

##### 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

##### ＜5つの戦略骨子＞

###### 1. 『信頼』を再構築する経営基盤強化

品質の更なる向上に加え、社員一人ひとりが専門性を発揮しイキイキと活躍する人的資本経営への転換により、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ります。

###### 2. 再び『持続的な成長』を実現するための企業変革

利益改善活動に加え、全社員が誇りとやりがいを持って挑戦できる組織風土を醸成することで、持続的な成長を実現するための経営資源（ヒト・モノ・カネ）と原動力を生み出します。

###### 3. 『国内事業』の持続的成長

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ります。

#### 4. 『グローバル』展開の加速と基盤確立

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ります。

#### 5. 『企業価値向上』に向けた資本効率経営

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を、持続的成長と企業価値向上に向けた戦略的資金に配分します。

### 3. 業績目標（2028年12月期）

#### ＜業績目標の前提＞

本中計の数値目標は、以下の前提条件に基づいて策定しております。

##### 1. 経営環境の認識と最優先課題

当社グループを取り巻く環境において、紅麹事業の影響は極めて大きく、お客様および社会からの信頼回復が経営の最優先課題であると認識しております。市場環境におきましては、原材料価格の高騰や円安基調によるコスト上昇圧力が継続すると見込んでいます。

また、国内市場では人口減少やドラッグストアの寡占化、プライベートブランド商品の台頭により競争環境が激化する一方、海外市場においては成長機会があるものの、各国の法規制や品質への要求水準が高度化しており、事業拡大には法規制への対応力強化やガバナンス体制の強化が不可欠となっております。

##### 2. 本中計方針の位置付け

以上の環境認識に基づき、本中計期間を、将来の持続的な成長を実現するための「信頼を再構築し、経営基盤を強化する期間」と位置づけました。全方位的な拡大路線ではなく、有限な経営資源を「品質・設備投資」「人的投資」をしながらも、効率よく成長できるよう戦い方を変える「メリハリある経営」を断行いたします。

##### 3. 業績見通しの前提

今後3年間は将来の飛躍に向けた土台作りの期間と位置付けております。初年度は上記の先行投資や品質関連費用を最優先として実施する為、一時的に利益が低下する見込みです。ただし、事業ポートフォリオ戦略の推進や、広告効率の改善や一過性費用の剥落、継続したコストの見直しを実施することで、2年目以降で100億円の利益を創出し、2028年度には営業利益220億円を着実に達成する計画です。

また現預金水準の適正化や非事業資産の売却により創出した原資を、持続的な成長と企業価値向上に向けた戦略的資源配分を行います。これにより、ROE10%の達成を目指してまいります。

以上を踏まえて、2028年12月期の業績目標を以下の通り定めました。

<数値目標>

|                          | 2025年12月 実績<br>(実績) | 2028年12月期<br>(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 <small>※1</small> | 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 <small>※2</small>  | 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

(参考) 2035年ビジョン

| 2035年ビジョン  |
|--|
| <b>【意志・想い】</b><br>お客様の“あつたらいいな”を発見し<br>“これがないと困る”と感じていただける製品を創造する  |
| <b>【目指す状態】</b><br>お客様満足を徹底して追求した製品を生み出して<br>グローバルへ展開し<br>新しい生活習慣の創造をリードする企業となる   |
| <b>【長期戦略方針】</b><br>(1) 品質の徹底と新小林製薬に向けた変革<br>(2) ブランドの価値最大化と新しい生活習慣の創造<br>(3) グローバルブランド (GB) による海外での新市場創造<br>(4) 資本効率を重視した経営の推進 |
| <b>連結売上高3,000億円</b>  |

以上