

海外事業の成長戦略について

ライオン株式会社

執行役員 海外ビジネスユニットCOO 一谷剛

26年6月12日



海外事業の全体像



オーラルヘルスケア戦略の加速



チャレンジ事業(ビューティケア・薬品)の新たな機会創出



成長を支える組織・人材



海外事業の全体像



オーラルヘルスケア戦略の加速



チャレンジ事業(ビューティケア・薬品)の新たな機会創出

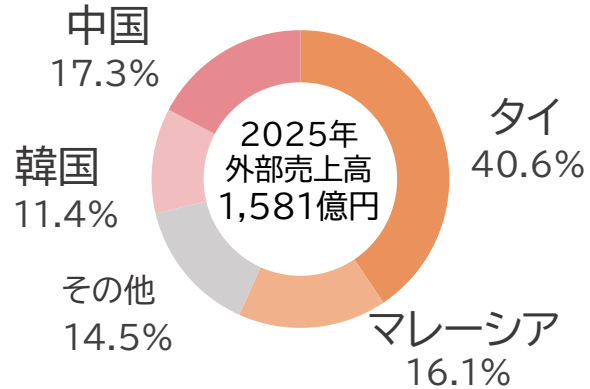


成長を支える組織・人材

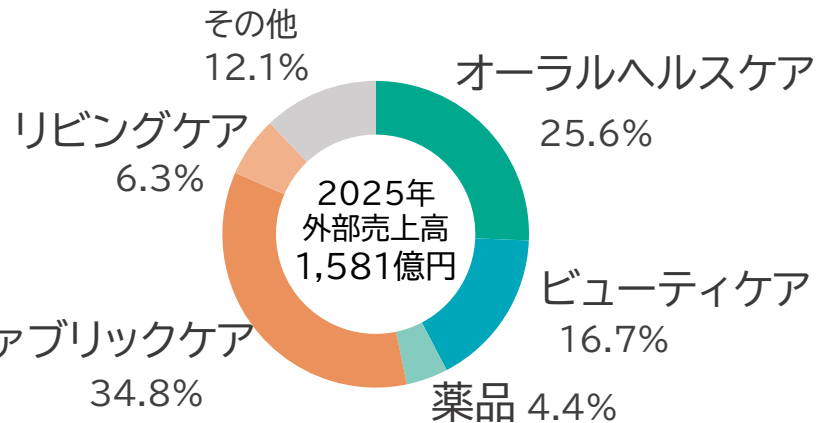


海外事業の概況

国別構成比



分野別売上高*構成比



*当社出荷金額ベース(2025年1~12月)

オーラルヘルスケア



タイ

ハブラシ シェア No.2
ハミガキ シェア No.3



中国

ハブラシ(ECチャンネル) シェア No.3



香港

ハブラシ、デンタルリンス シェア No.2

ビューティケア・薬品



タイ

ハンドソープ シェア No.1
ボディソープ シェア No.2



韓国

ハンドソープ シェア No.1



台湾

点眼剤 シェア No.1

ホームケア



タイ

洗濯用洗剤 シェア No.2
台所用洗剤 シェア No.2



マレーシア

洗濯用洗剤 シェア No.1



海外事業のこれまでの歩み

パートナーシップ
戦略

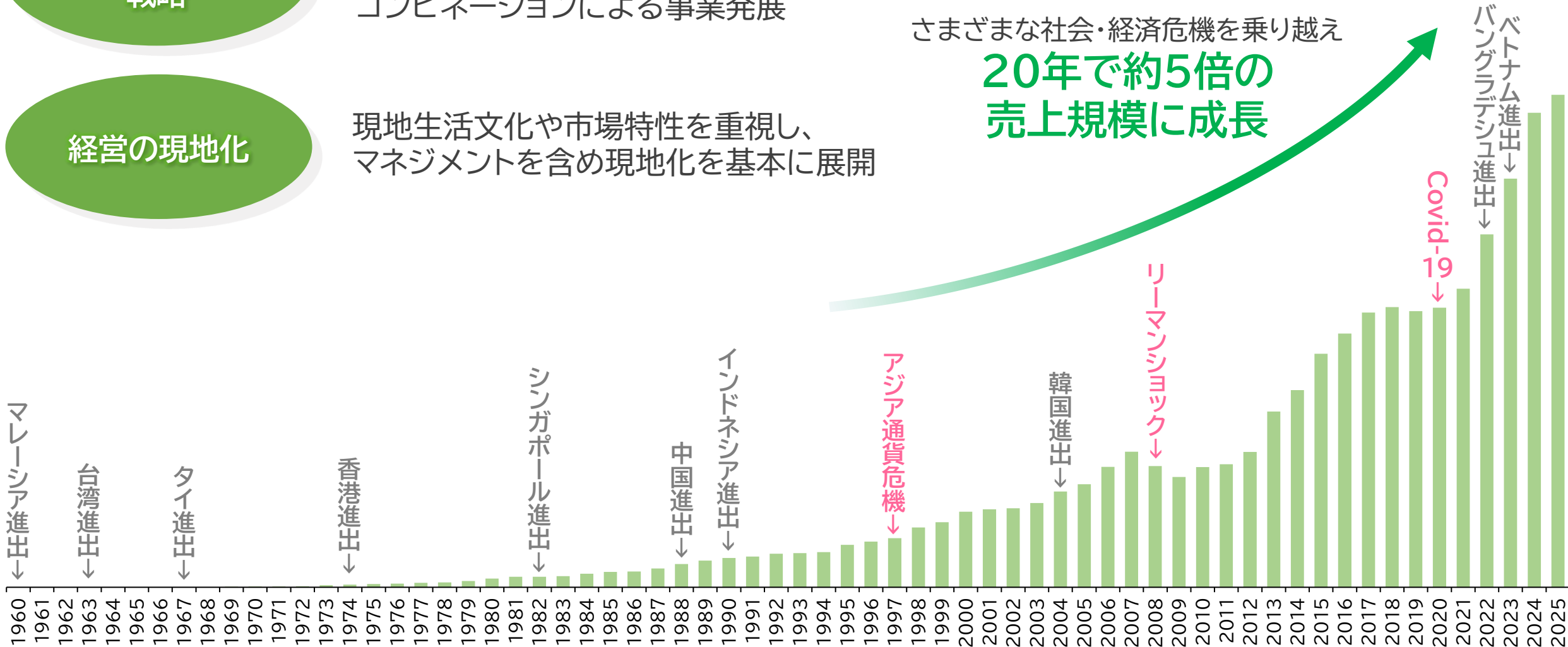
東南アジアにおける40年以上に渡る、ライオンの技術と現地の強力な流通力のコンビネーションによる事業発展

経営の現地化

現地生活文化や市場特性を重視し、マネジメントを含め現地化を基本に展開

さまざまな社会・経済危機を乗り越え

**20年で約5倍の
売上規模に成長**





海外事業の強み：グローカライゼーション戦略

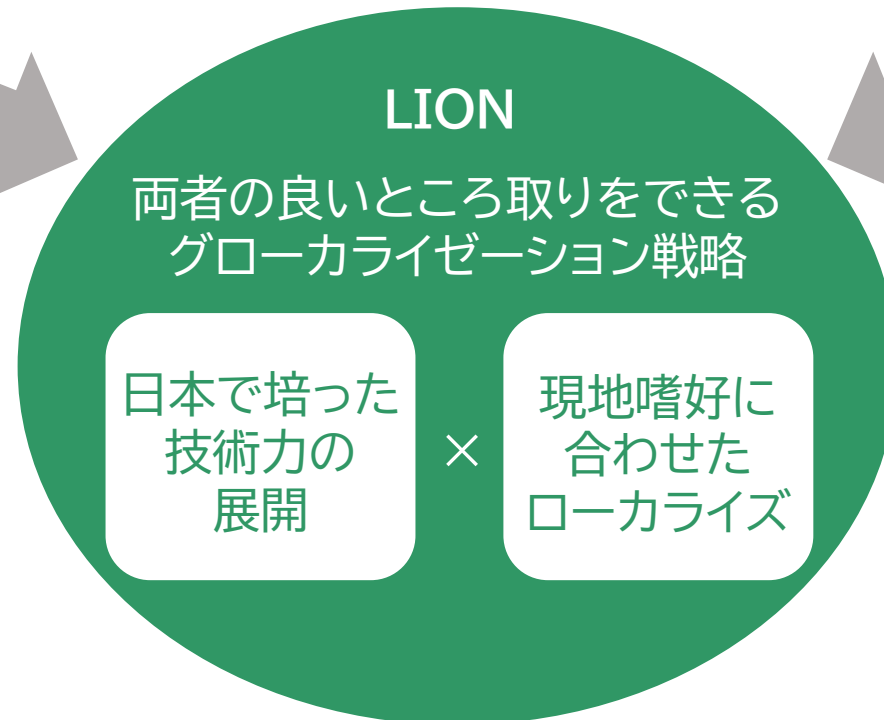
日本の高い技術力をベースに、アジアの生活者の多様なニーズを的確にとらえた付加価値を創出

グローバル企業

- 全方位、網羅的な品揃え
- × 地域ごとの細かなニーズ

ローカル企業

- 地域ごとの特有のニーズに寄り添った品揃え
- × 網羅性



グローカライゼーションを実現する強み

日本で長年培ってきた技術力とノウハウ

合弁先パートナーとタッグを組んだマーケティング力

現地研究開発・生産体制

歯科医・関係団体との連携



グローバルライゼーション戦略の実践

ローカル固有のニーズを柔軟に取り込み、日本の技術と融合させることで、
競合に対する差別化を実現

● 中国 システム ワイドスーパーシン ハブラシ(炭)

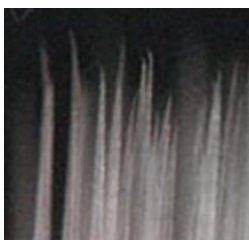
● 香港 NONIO +ガムトータルマウスウォッシュ

マーケティング

「炭」が持つ
抗菌機能や
天然由来素材の
ニーズが高い



日本の先端技術



超極細毛



薄型ヘッド



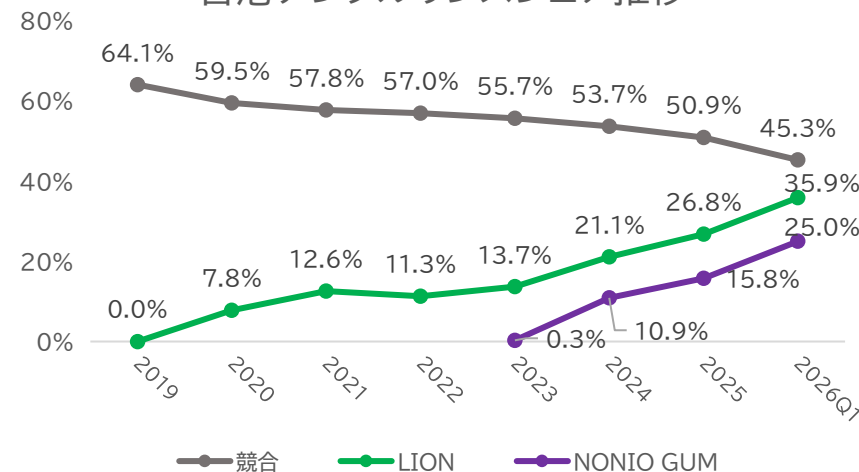
「システム」ハブラシ
売上 **2倍超**
(18年→24年)



「歯肉退縮予防」
ニーズに着目



香港デンタルリンスシェア推移





役割に応じた経営資源の最適な配分により、
高収益なポートフォリオへの転換を目指す

最重点

経営資源を集中投下し、
売上・利益ともに拡大を加速

オーラルヘルスケア

- ✓ グローライゼーション戦略の進化で付加価値化促進
- ✓ 国・地域ごとにターゲットセグメントを特定し、市場ポジション向上



チャレンジ

成長機会を探索し
事業の高収益化に貢献

ビューティケア、薬品

- ✓ 高い市場成長が見込まれる新規進出国で事業拡張性探索 (オーストラリア、ベトナム、バングラデシュ)
- ✓ 早期のシナジー創出で成長を加速



安定収益

高い市場ポジションを活かし、
安定した収益を継続して創出

ホームケア*

- ✓ 進行する液体シフトへの対応強化等によるミックス改善を推進
- ✓ オペレーション効率の向上



*ファブリックケア、リビングケア



海外事業の全体像



オーラルヘルスケア戦略の加速



チャレンジ事業(ビューティケア・薬品)の新たな機会創出



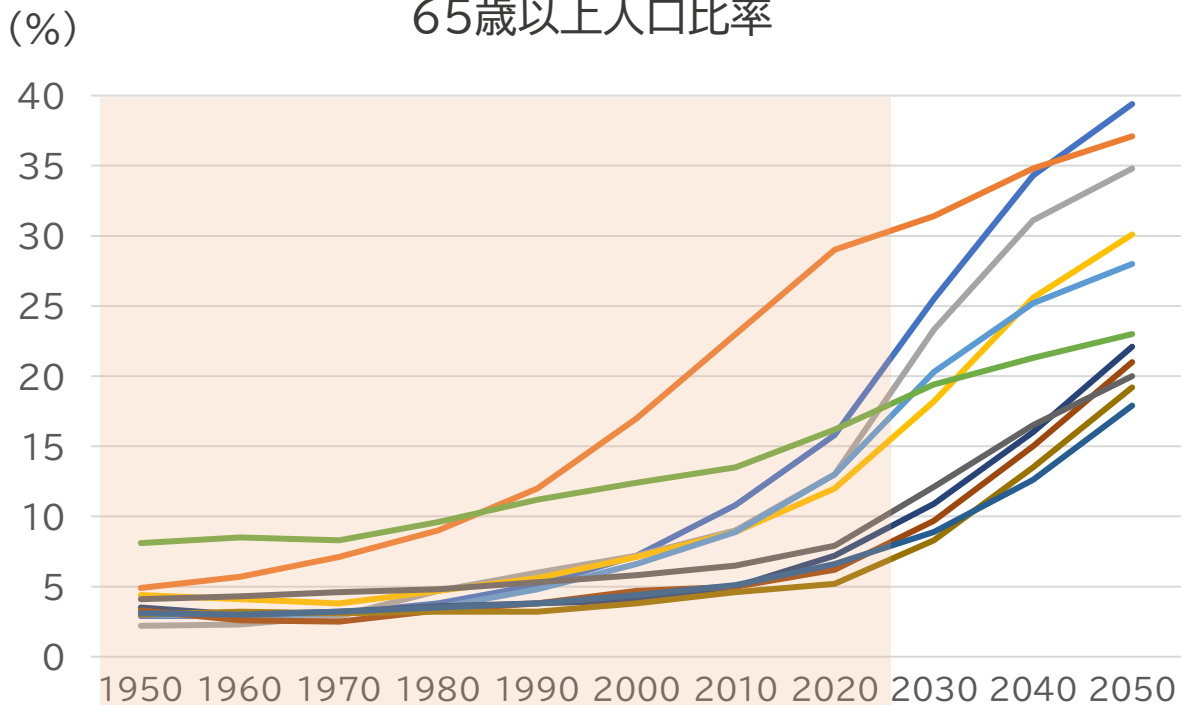
成長を支える組織・人材



アジア市場の構造変化

急速な高齢化の進展

65歳以上人口比率

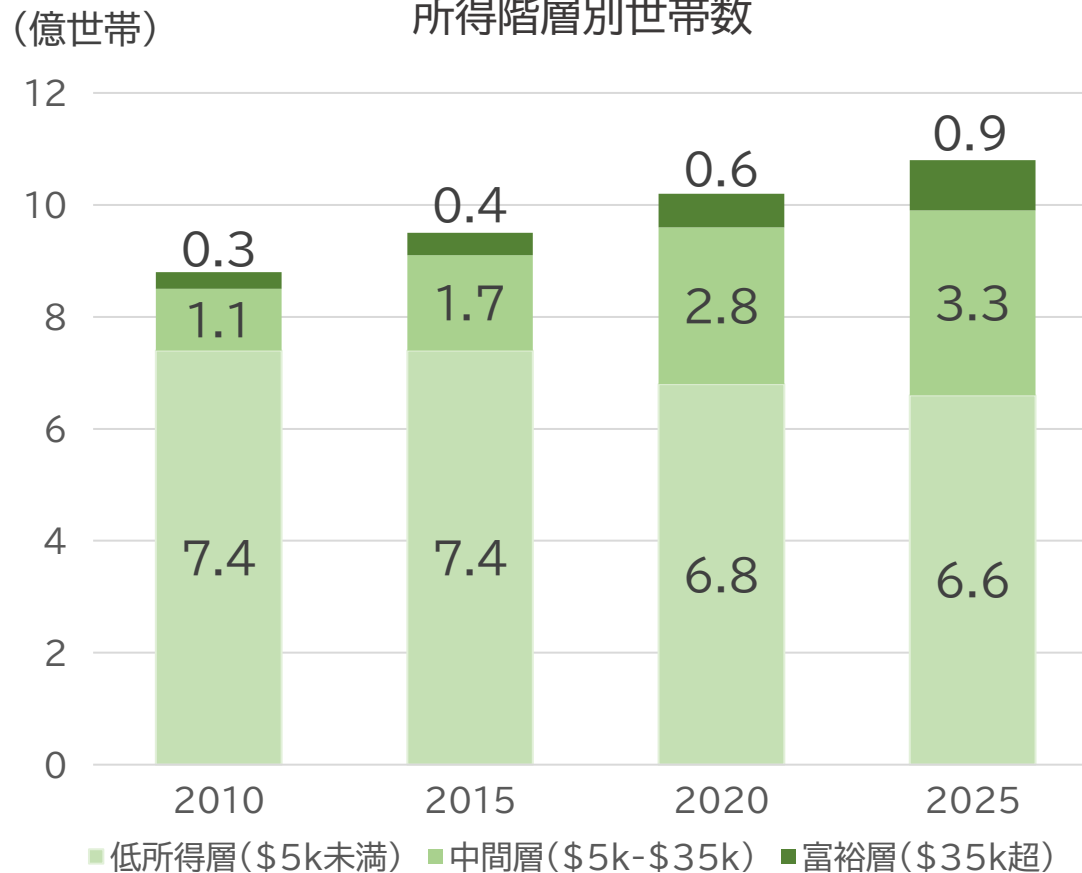


- 韓国 (KR)
- 中国 (CN)
- マレーシア (MY)
- バングラデシュ (BD)
- 日本 (JP)
- タイ (TH)
- インドネシア (ID)
- インド (IN)
- シンガポール (SG)
- オーストラリア (AU)
- ベトナム (VN)

出典: 国連「世界人口推計2022」データを基に推計

中間所得層・富裕層の拡大

所得階層別世帯数

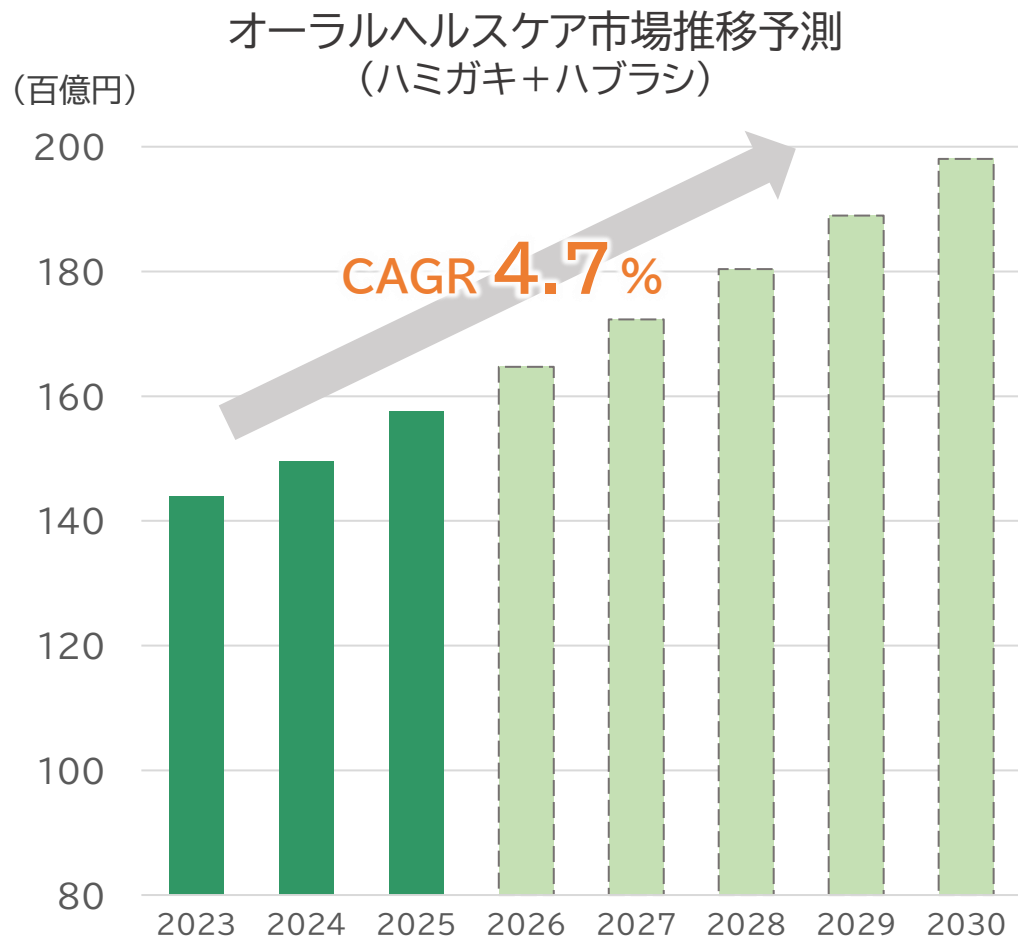


出典: 経済産業省「通商白書」および Euromonitor 統計データを基に推計・算出
※対象: 日本、韓国、シンガポール、タイ、中国、オーストラリア、マレーシア、インドネシア、ベトナム、バングラデシュ、インド

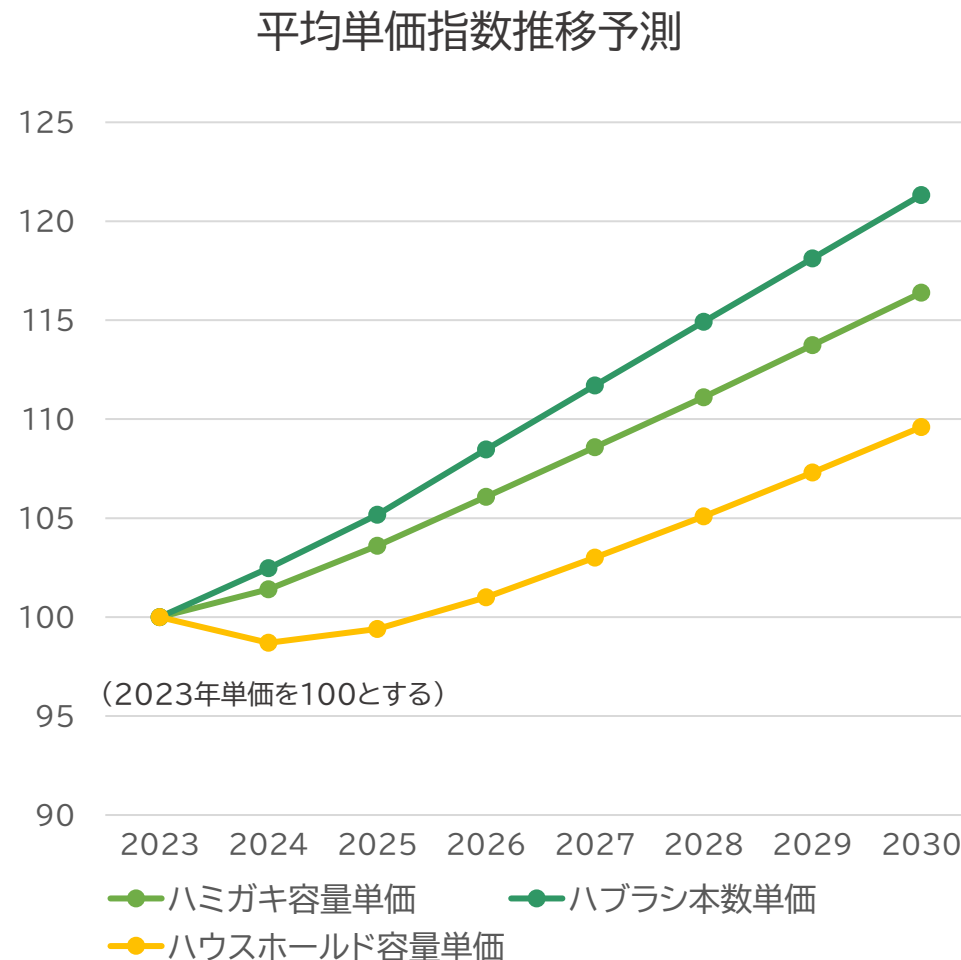


オーラルヘルスケアの市場成長ポテンシャル

市場規模の拡大



単価の上昇



出典: ライオン調べ

※対象: 韓国、シンガポール、タイ、中国、香港、マレーシア、インドネシア、ベトナム、バングラデシュ、インド



アジアにおける生活者意識の変化



健康志向の高まり



情緒を重視する嗜好、
ファッション嗜好の高まり



購買行動の変化



プレミアム製品需要の
高まり



オーラルヘルスケア戦略：高付加価値化の方向性

機能軸の訴求に加え、情緒的価値へと提供価値領域を拡げ、サステナブルな高収益ビジネスを展開へ

現状の強みを活かした付加価値化の加速

技術力・ターゲティングを基にした
高機能化・差別化の促進

中長期的な強みの育成

新たなニーズを成長領域ととらえ、
新たな価値を提案



製品・サービス

付加価値品
(機能訴求)

付加価値品
(情緒的価値)

チャンネル

一般チャンネル

EC、SNS
専門店、セレクトショップ...

歯科向けルート

獲得したい
顧客層

健康・美容意識の高い層

目指す姿

持続的な「利益ある成長」の加速

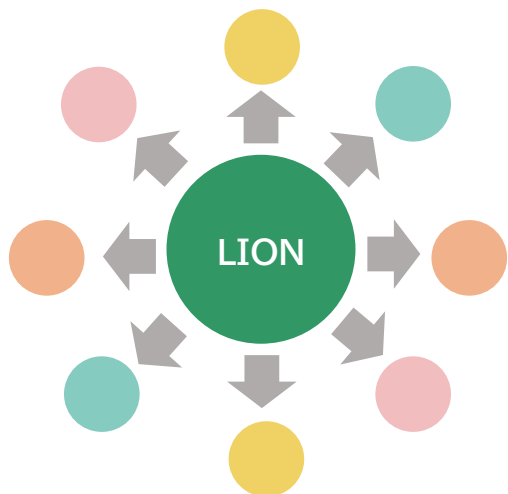


ターゲットセグメントの先鋭化による高付加価値化

付加価値が高く、高い成長を期待できるサブカテゴリを特定
経営資源を集中し、競争優位の確立を目指す

1st STAGEまでの戦い方

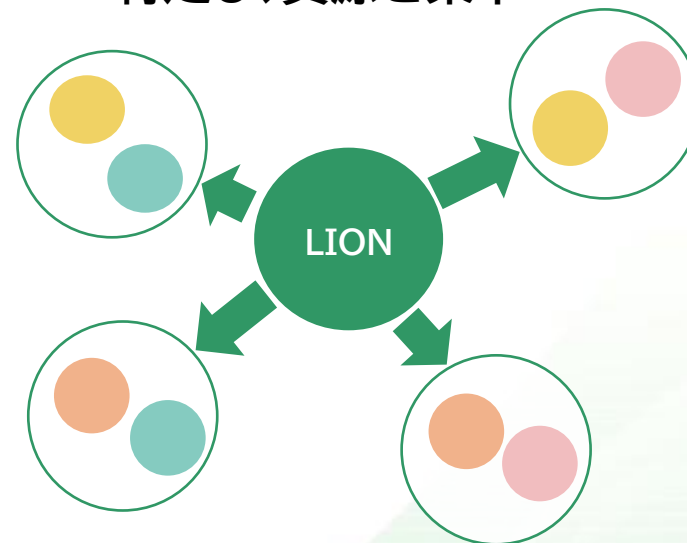
複数のサブカテゴリに資源が分散



- 強みが分散し、競争が激化
- 価格・規模の競争に陥りやすい

2nd STAGE以降の戦い方

各国・地域ごとに強みを発揮できるサブカテゴリを
特定し、資源を集中



- 成長性が高く、付加価値化を進めやすいサブカテゴリで競争優位を確立
- 選択と集中により売上・利益ともに拡大



海外各国の戦略

	 中国	 タイ	 マレーシア
注力サブカテゴリ	ハミガキ: 美白 ハブラシ: 高価格帯	ハミガキ: ガムケア ハブラシ: 高価格帯	ハミガキ: ガムケア ハブラシ: 高価格帯
2030年に 目指す姿(KPI)	ハミガキ/ハブラシ シェア 5%超 → ターゲットカテゴリの一角占拠	ハブラシ シェア No.1 獲得 → OHCを中核事業へ	OHC トータルシェア No.3 獲得 → 市場におけるポジションの拡大
実現するための 強み	<ul style="list-style-type: none"> 「獅王(LION)」ブランド製品の認知の広さ 「酵素」ハミガキの専門研究 スピーディな現地研究開発体制 (LICS*) 	<ul style="list-style-type: none"> 主カブランドの高い認知 (ハブラシシェアNo.2、ハミガキシェアNo.3) 日本の高品質・高機能訴求 	<ul style="list-style-type: none"> 主カブランドの認知と高いリピート率
主な取組み	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 「美白」への競争費の集中とLICSを活用した高付加価値品の継続投入 ✓ 「獅王」活用による認知拡大 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ブランド戦略のアップデート、イメージの刷新 ✓ 若年層の取り込みによるユーザー層拡大に向けたコミュニケーションの見直し 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 「Fresh & White」の拡売と付加価値化による単価向上 ✓ 「システム」の製品ライン強化に向けた臨床エビデンスの活用、歯科連携の推進

*獅王(上海) 創新科技有限公司
Lion Innovation Center Shanghai



タイにおける展開事例

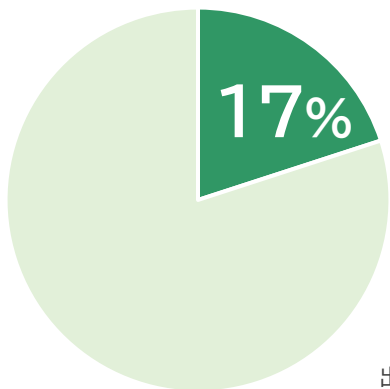


現地のニーズをとらえたローカルブランド「SALZ」を強化 さらなるユーザー層拡大と付加価値化を促進

ローカル独自の市場に着目

- ✓ 市場の構成比が高い
「塩」サブカテゴリを強化
- ✓ 「SALZ」は高い市場ポジションと
既存ユーザーの高い継続率を保有

ハミガキ市場における
「塩」サブカテゴリ構成比



出典: ライオン調べ

リブランディングにともなう積極的なマーケティング

若年層の獲得を目指した
パッケージリニューアルや
コミュニケーションの刷新



ローカルニーズに合わせた
マーケティング

- ✓ タイティーの老舗「チャトラムー」
とコラボした「ソルティッドタイ
ティー」フレーバーを発売し
SNSを中心に好評獲得

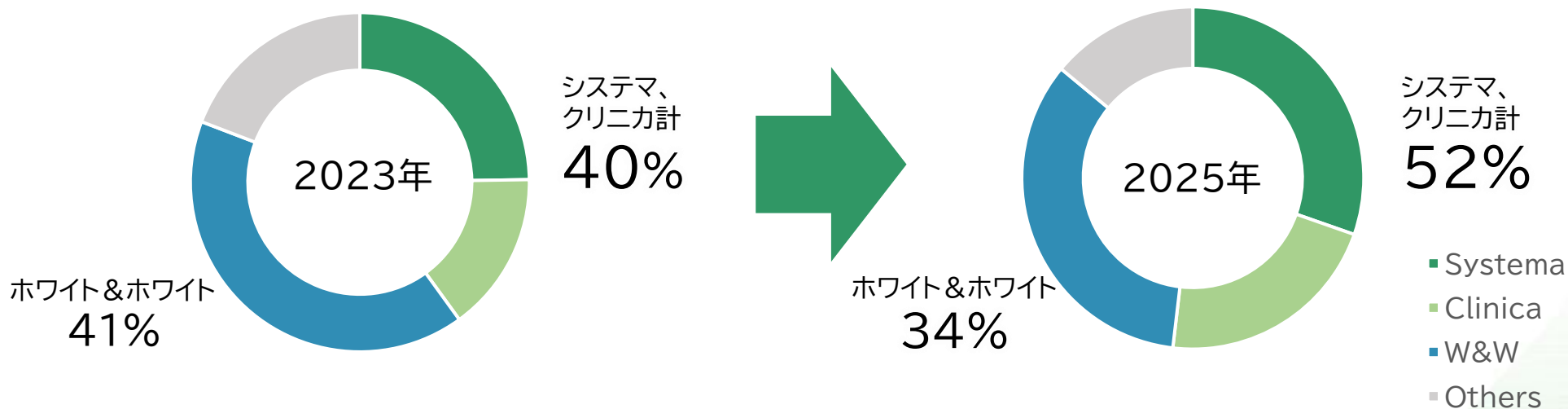




戦略の転換

量的拡大から、高付加価値ブランドへの重点投資による
利益ある成長重視に転換

⇒注力する高付加価値ブランドの売上構成比は向上、
配荷チャネル数は約1.5倍(23年比)



ターゲットの先鋭化により、
さらなる高付加価値ブランドの育成加速へ



市場の伸長が続く「美白」サブカテゴリで高付加価値新製品を投入

市場変化をとらえた高付加価値化

「美白」サブカテゴリを強化
市場成長率 **5%** 市場構成比 **22%**
(2025年 オフライン)



現地研究開発拠点(LICS)を活用した新製品提案

LICS

Lion Innovation Center (Shanghai) Co., Ltd.

- ✓ 市場を先回りした価値・技術を開発し、差別性の高い製品を創出
- ✓ 稼働開始後、製品提案数 約**3倍** (23年比)

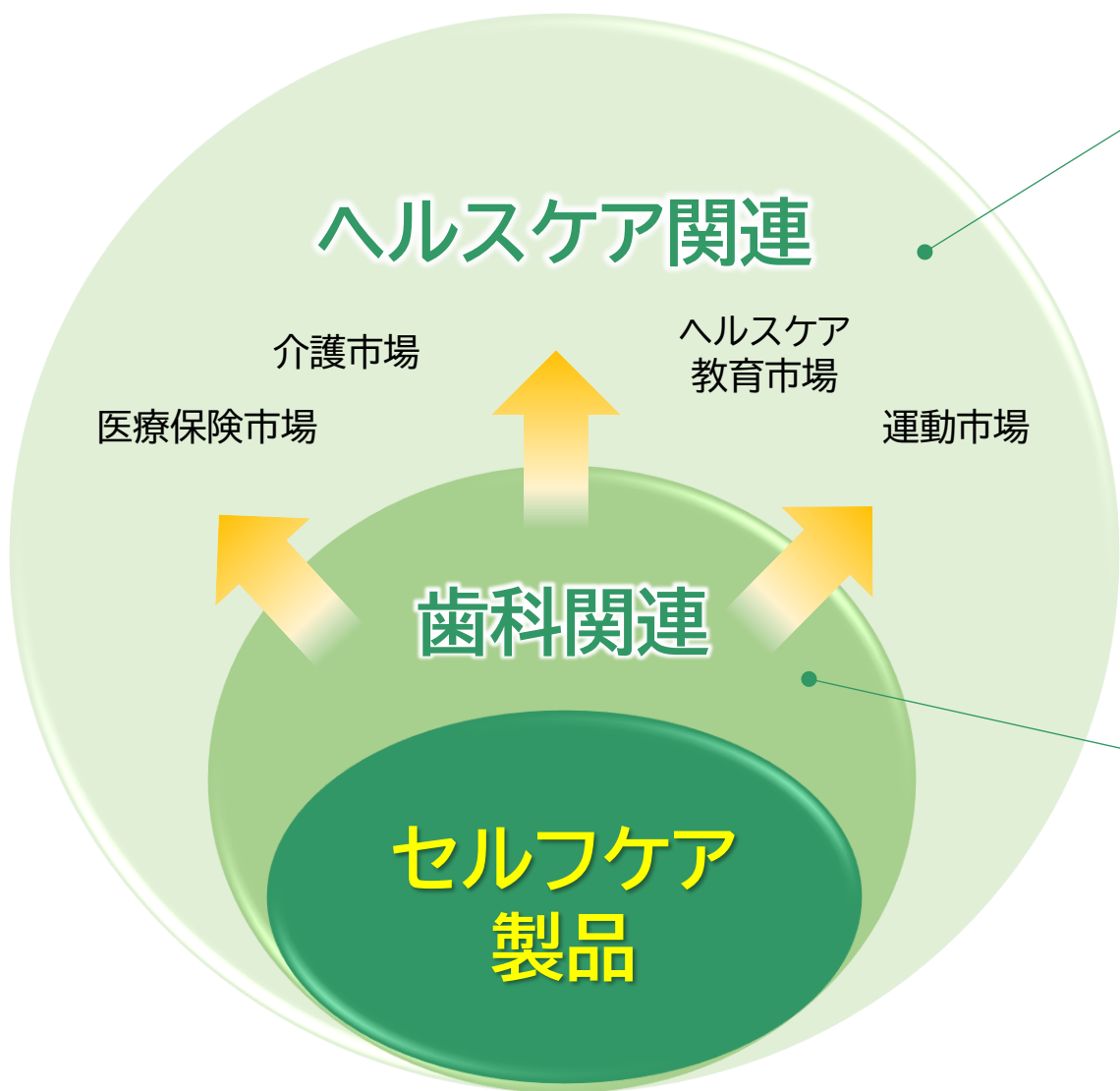


クリニカ 新製品 (26年4月発売)

- ✓ 従来からニーズの高い「酵素」×若年層に人気の「美白」
- ✓ 5種類の酵素を配合、40種類のステイン*を除去
- ✓ 初動は好調に推移



*食べ物由来の歯の着色汚れ



ヘルスケア

- ハミガキ啓発活動の実施とそれを通じた生活者との接点拡大



歯科医療

- 中国、ベトナムにおける歯科医連携強化



事業領域の拡張アクション

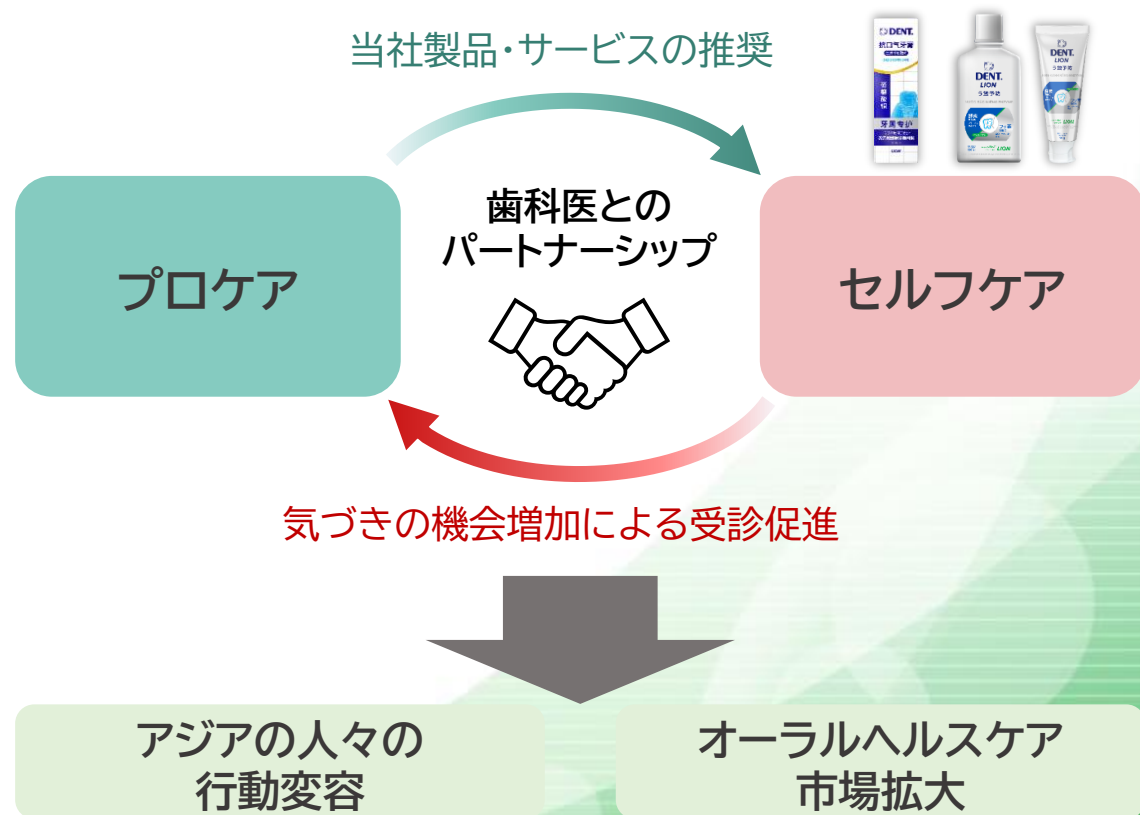
グローバル歯科関係者とのネットワーク深化

- ✓ 『FDI世界歯科大会2025』に、アジア企業初のダイヤモンドエキシビションスポンサーとして参画
- ✓ FDI…国際歯科連盟。世界中で100万人以上の歯科医師を代表する組織、132カ国が参画



製品とサービスを融合した事業モデルの構築

- ✓ 歯科医療現場との強固なパートナーシップを基盤にセルフケアとプロケアの好循環を創出





歯科連携強化の進捗

新たな成長の柱として、製品とサービスが融合した事業モデルの構築を進める



中国

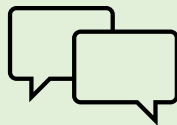
歯科からの信頼を醸成し、LION製品(DENT.)の歯科専門性イメージが医院内外に波及効果を発揮するモデルを構築

■ 歯科連携のプロセス

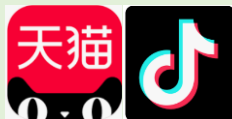
1. セミナーやイベントを通じて接点を創出



2. 歯科医師への情報提供・対話を通じた関係性構築



3. 協業
(サンプル要望/セミナー/広告サポート)



ベトナム

メラップライオンの“予防×治療”スキームをオーラルヘルスケアに展開
⇒ 歯科従事者の関心、推奨を得て事業立ち上げを図る

■ 予防歯科のスキーム (EARLY PREVENTIVE TREATMENT)

1. Recognize



2. Remove



3. Restore



■ 歯科学会への出展 (FDIアジア支部会議)





ヘルスケア教育による市場拡大

これまで:アジア各地で口腔衛生習慣啓発活動を実施




 「KODOMO」
歯みがきプログラム

5日間に渡って**30,055**名の
プレスクール児・先生が参加

 Lion Smile Express

レントゲン、診察椅子、治療システム
搭載のバスで**2,687**名に
無料歯科検診を提供



 母の日イベント

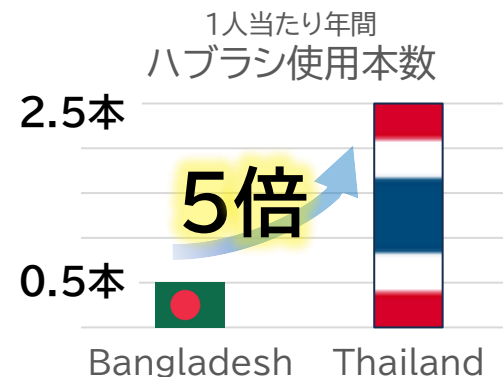
約**500**組の親子が参加し
歯みがきや商品を体験

✓ ヘルスケア教育を通じて生活者のQOL向上と
マーケット拡大を実現

これから:成長が見込めるバングラデシュへの展開

 2030年までに1人当たり
GDP成長率**30%超**見込

ハブラシ使用量はタイの1/5
→ オーラルヘルスケア意識の高まり
による歯みがき回数・ハブラシ使用
本数増加の大きなポテンシャル



出典: ライオン調べ

高い技術力×アジアで実績あるマーケティング×
広リーチのヘルスケア教育を掛け合わせ
口腔衛生意識とブランド信頼感を醸成

さらなる成長に向け:

- ✓ 2026年工場稼働開始
- ✓ ハブラシ製造内製化
- ✓ 日本品質の安心安全を強みに製品を展開





オーラルヘルスケア戦略：高付加価値化の方向性

機能軸の訴求に加え、情緒的価値へと提供価値領域を拡げ、サステナブルな高収益ビジネスを展開へ

現状の強みを活かした付加価値化の加速

技術力・ターゲティングを基にした
高機能化・差別化の促進

中長期的な強みの育成

新たなニーズを成長領域ととらえ、
新たな価値を提案



製品・サービス

付加価値品
(機能訴求)

付加価値品
(情緒的価値)

チャンネル

一般チャンネル

EC、SNS
専門店、セレクトショップ...

歯科向けルート

獲得したい
顧客層

健康・美容意識の高い層

目指す姿

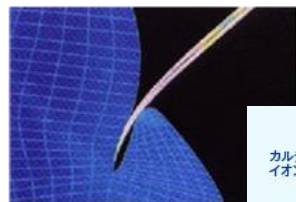
持続的な「利益ある成長」の加速



今までと異なる軸への新たな挑戦

生活者意識の変化をとらえ、提供価値をさらに拡張

機能軸



健康志向の向上に
合わせた
機能性訴求



一般チャネル
歯科ルート

×

情緒・美容軸



情緒的価値・プレミアム製品
需要の高まり



EC、SNS
専門店・セレクトショップ...



海外事業の全体像



オーラルヘルスケア戦略の加速



チャレンジ事業(ビューティケア・薬品)の新たな機会創出



成長を支える組織・人材



海外事業における事業ポートフォリオの変革

役割に応じた経営資源の最適な配分により、
高収益なポートフォリオへの転換を目指す

最重点

経営資源を集中投下し、
売上・利益ともに拡大を加速

オーラルヘルスケア

- ✓ グローライゼーション戦略の進化で付加価値化促進
- ✓ 国・地域ごとにターゲットセグメントを特定し、市場ポジション向上



チャレンジ

成長機会を探索し
事業の高収益化に貢献

ビューティケア、薬品

- ✓ 高い市場成長が見込まれる新規進出国で事業拡張性探索 (オーストラリア、ベトナム、バングラデシュ)
- ✓ 早期のシナジー創出で成長を加速



安定収益

高い市場ポジションを活かし、
安定した収益を継続して創出

ホームケア*

- ✓ 進行する液体シフトへの対応強化等によるミックス改善を推進
- ✓ オペレーション効率の向上



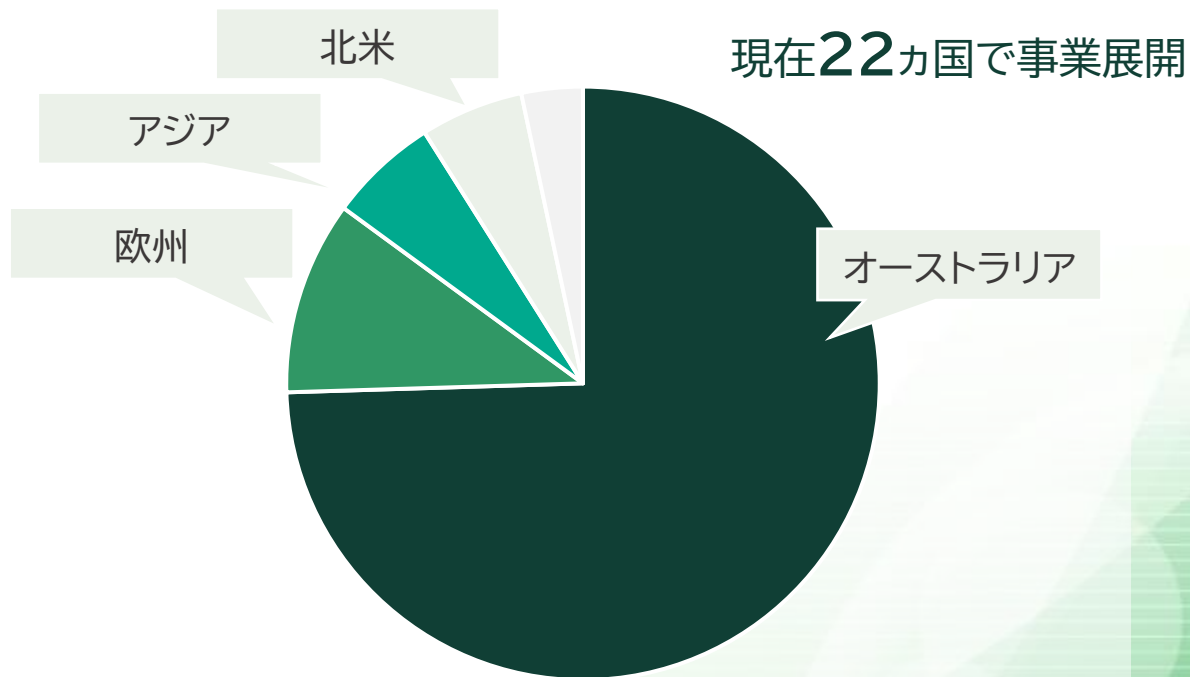
*ファブリックケア、リビングケア



Sukinブランドの持つナチュラルビューティの競争優位を活かし、展開エリアを拡大



Sukinブランド国別売上構成比イメージ
(FY25 Net sales)



Sukinの競争優位性

1	オーストラリア No.1 ナチュラルビューティスキンケアブランド*
2	グローバルに対応した ナチュラル製品を生み出す 開発力
3	アジア市場での大きな 成長機会 (アジアをとらえるブランディング)

※オーストラリアにおけるビューティケアブランド市場(Personal Wash、Skincare、Haircare市場合算)のうちナチュラルケアブランドの売上金額
調査期間:2023年5月4日~2024年5月3日、Circana社POSデータ)



オーストラリア事業におけるシナジー創出

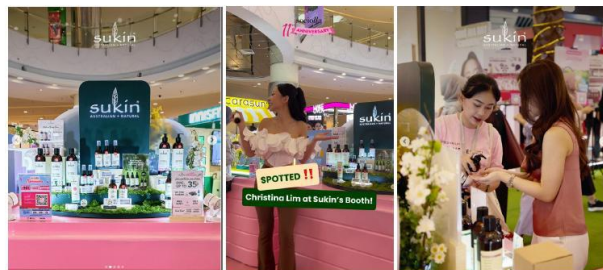


Sukinのブランド価値×ライオングループのインフラ・ケイパビリティで 新たな成長機会を創出し、持続的な利益ある成長へ

アジアにおける 各国成功事例の水平展開



シンガポール 店頭の様子



インドネシア イベント・キャンペーンの様子

R&D、SCMにおける ライオンのノウハウを活かした改善

評価・分析技術の活用
訴求のアップグレード



在庫水準の適正化



医師推奨モデルを基盤に、主力の薬品事業における新剤型開発・投入により、 高収益事業の拡大に挑戦

薬品事業



新剤型の開発

事業分野の拡張

ビューティケア



オーラル ヘルスケア



医師推奨モデルの活用



海外事業の全体像



オーラルヘルスケア戦略の加速



チャレンジ事業(ビューティケア・薬品)の新たな機会創出



成長を支える組織・人材

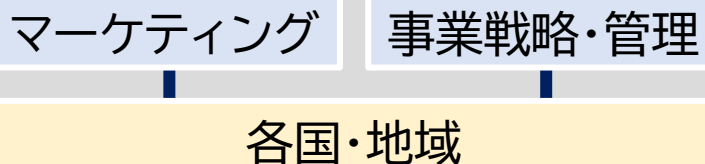


ビジネスユニットへの移行による意思決定・製品開発スピード強化

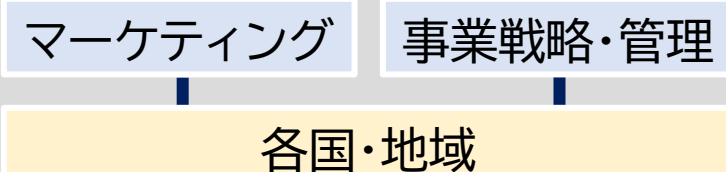
～2025年 エリア別2本部体制

- エリア別の体制により管理と支援機能が本部ごとに設置され意思決定スピードが落ちる
- 研究・生産技術機能と別組織のため連携に課題

北東アジア事業本部（本部長）



東南・南アジア事業本部（本部長）



研究・生産技術



2026年～ 1ビジネスユニット体制

- COOが一貫した責任を持ち、各国ごとにバリューチェーンを完結することで、生活者に近い現場へ権限を委譲
➔急速に変化する海外市場環境にスピーディに対応
- 戦略・研究統括、生産技術機能はBU横断で設置し連携のうえ、全体最適を実現

海外BU（COO）





グループ研究開発機能の強化

各拠点が明確な役割を持ち、イノベーション創出力の強化と製品開発のスピードアップを目指す

これまで 日本を中心とした製品・技術開発

これから コア技術の深化・革新 … 日本・中国
生活者ニーズをとらえた製品開発 … 各国の開発拠点

技術イノベーションのハブとして
コア技術の深化・革新に重点化
日本・中国

生活者ニーズをとらえた
スピード感ある製品開発
各国の開発拠点

社外連携
オープンイノベーションの促進





現地マネジメント人材

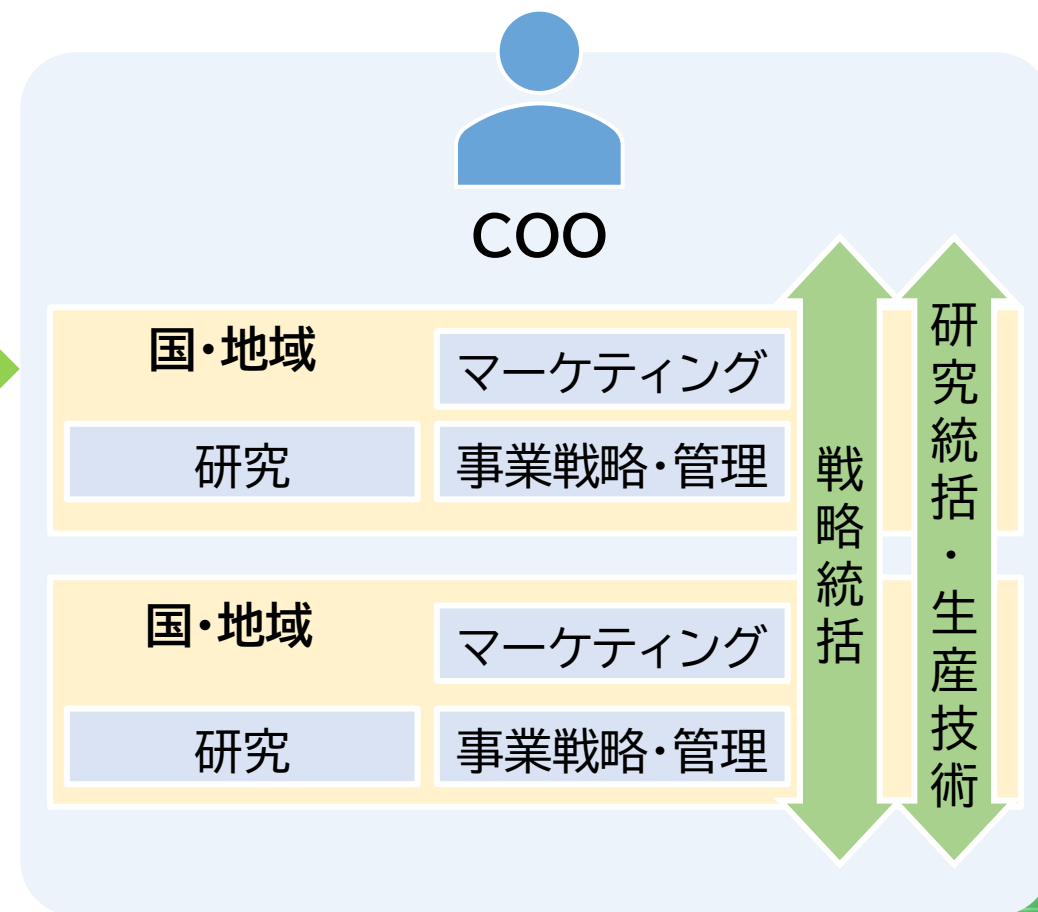
グローバルイゼーション戦略の実現を担うトップマネジメントの 75%は現地の人材

海外現地法人のトップ・代表者

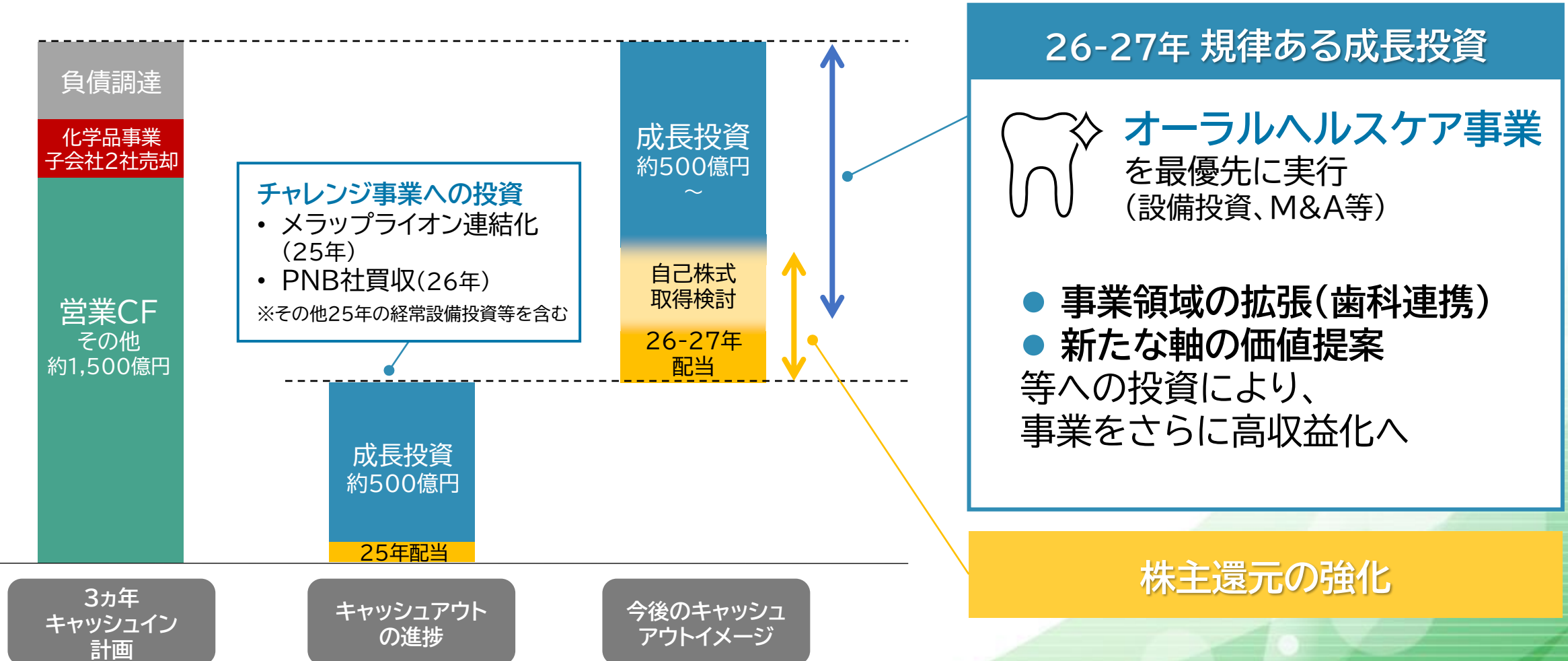


■:現地会社所属
 ■:Lion Corporation Japan 所属

海外ビジネスユニット



オーラルヘルスケアを中心とした規律ある成長投資を推進し 利益ある成長を実現へ



- ◆ 高付加価値セグメントへの「選択と集中」
- ◆ 戦略実行のスピードアップを実現する組織マネジメント変革
- ◆ 各国・地域に根差した現地マネジメント体制



量的拡大から利益ある成長への変革を実現

今日を愛する。

LION