

2026年6月12日
ライオン株式会社

2026年 海外事業戦略説明会 質疑応答（要旨）

- Q：アジアで戦略を実行していくうえで、競合他社と差別化できているライオン独自の強みは何か？
- A：グローバル化を図りながら、現地のニーズを的確にとらえた幅広い価値提案を行うことができるグローカライゼーション戦略にあります。特に当社グループでは各国・地域の文化・価値観を深く理解した現地マネジメント人材がマーケティング戦略の立案・実行を担っていることから、グローバル企業と比べてブランド・製品のローカライズの幅が広く、生活者の多様なニーズを捉えた差別性のある提案を行うことができます。
- Q：中国事業は四半期ごとの業績のボラティリティが高いが、その要因は？
- A：今第1四半期については、流通在庫の適正化を進めたこともあり中国は減収となりました。各国の在庫水準についてはリアルタイムで可視化できるよう取組みを進めています。展開国・エリアが増えていることもあり、海外全体では今後ボラティリティが抑制され安定してくると考えています。
- Q：グローカライゼーション戦略によりローカライズされた高付加価値品の導入加速と利益ある成長を両立させるために、生産体制をどのように整えるか？
- A：各国製造拠点の能力を踏まえ改めて役割を整理したうえで、必要に応じて外部委託も活用するなど、グループ横断で最適な生産体制を構築していきます。ビジネスユニット体制に移行し研究開発・生産技術の機能を傘下に取り込んだことで、スピーディな意思決定が出来るようになっていきます。
- Q：今後、オーラルヘルスケアにおいて情緒・美容軸訴求の価値提案に挑戦することだが、どのような展開を検討しているのか？
- A：例えば、審美や美白等、「情緒・美容軸」との掛け合わせによるオーラルヘルスケアの拡張に取り組んでいきたいと考えています。昨年9月に国内で発売した口内美顔器 inquto など、社内でもノウハウを持っておりませんが、事業領域の拡張についてはM&Aも含めて幅広く検討をしていきたいと考えています。

Q : 2nd STAGE、また 2030 年に向けて、成長を牽引する国はどこか？

A : 当初は中国が量的成長を牽引することを想定していましたが、外部環境の変化を踏まえ、収益性重視の方向へと戦略をシフトしています。今後については、市場規模が大きく配荷拡大の余地も大きいタイ、高付加価値化を進めるマレーシアが成長の中心となる見込みです。加えて、戦略をシフトし、高付加価値化を進めている中国についても、収益性を確保したうえでの成長への回帰を想定しています。

Q : 量的成長から収益性向上への戦略の転換を受けて、2nd STAGE の KPI は変更するのか？

A : 海外事業全体の目標としての KPI は変更していませんが、外部環境の変化や中東情勢の影響等を踏まえ、各国の目指す成長率等、内訳は見直しています。

以上

【注意事項】

本資料で記述している内容は、2026 年海外事業戦略説明会の質疑をもとに要約した当社の見解であり、その情報の正確性、完全性を保証するものでなく、今後、予告なく変更される可能性があります。

また、将来予測や業績見通しなどに関する記述は、現時点で入手可能な情報に基づき当社が合理的であると判断する一定の前提に基づいており、その達成を約束する趣旨のものではありません。

そのため、様々な要因の変化により実際の業績は記述している将来見通しとは大きく異なる可能性があることを御承知おき下さい。