

事業戦略・R & D説明会

ライオン株式会社
2025年12月16日

2030年に向けた2nd STAGEの位置付け

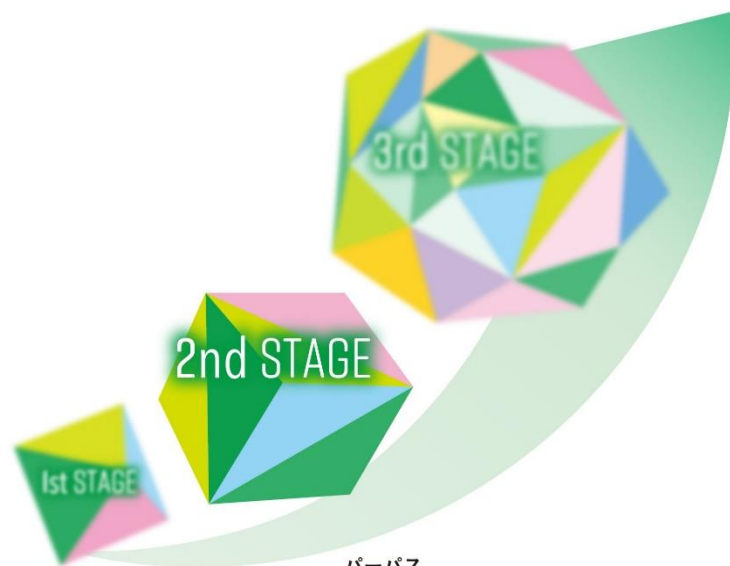
収益力の強靱化に取り組み、投下資本の効率性をさらに重視した経営へ

Vision2030実現に向けて

アジアを中心に習慣づくりを通じた社会価値・経済価値の創出
(企業価値の向上)

経営ビジョン

次世代ヘルスケアのリーディングカンパニーへ



パーパス

ReDesign

より良い習慣づくりで、人々の毎日に貢献する

3rd STAGE (2028-2030)

より良い習慣づくりの拡大による
アジアにおける成長加速

2nd STAGE (2025-2027)

収益力の強靱化

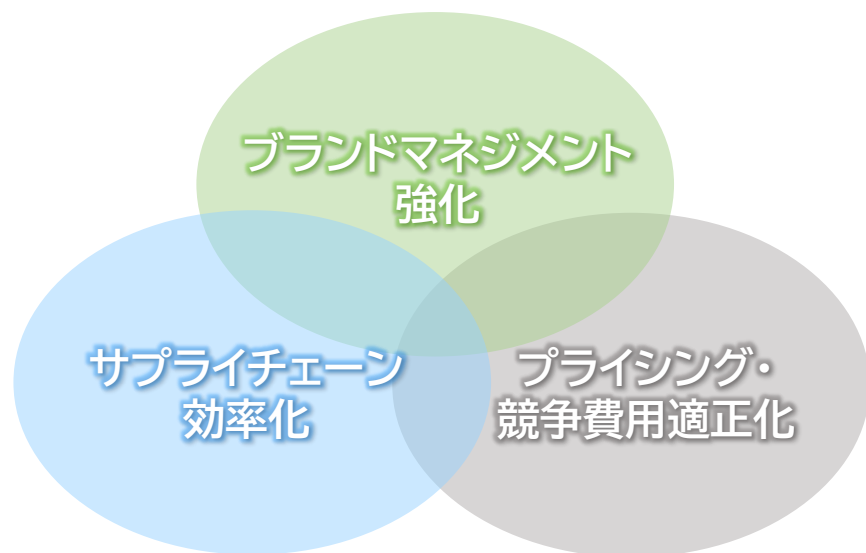
1st STAGE (2022-2024)

成長軌道化と新たな成長起点の創出

2nd STAGEにおける国内外事業の位置づけ

国内

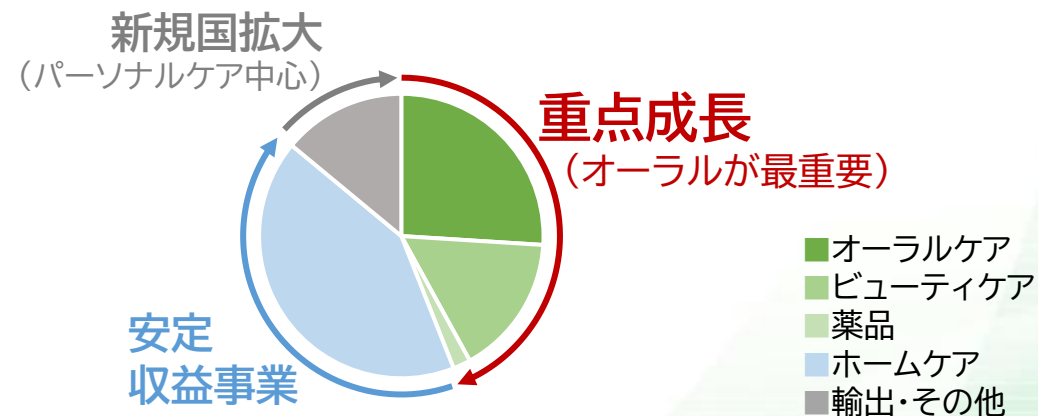
収益構造改革の推進を通じた、
利益ある成長の追求



一般用消費財EBITDAマージン **+3~5pt水準**
(24年→27年)

海外

パーソナルケア事業拡大を通じた、
利益ある成長の追求



海外事業売上CAGR **+10%水準**

海外事業EBITDAマージン **+2pt水準**
(24年→27年)

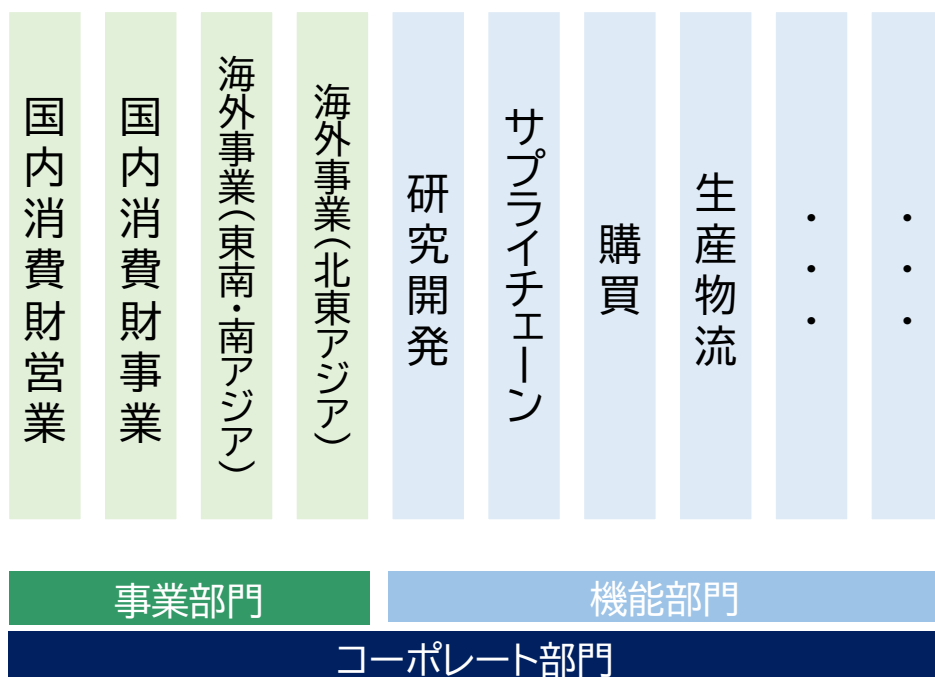
国内外合わせて: **OHC CAGR +8%超**

中長期ビジョンの達成を可能にする組織/経営体制の変革

「先に仕掛ける会社」への進化により、戦略の実行力を強化

現状組織の課題(10本部体制)

- 機能最適が優先され、結果として「稼ぐ力」の収益責任が不明確になりがち
- 構造が複雑で連携に時間がかかり、スピードが遅い



バリューチェーンを束ねた新体制

- 収益責任の明確化:**
ビジネスユニットCOOの業績目標を具体化・可視化
- 意思決定のスピードアップ:**
COOに一部権限を委譲
- CEOによるモニタリング強化



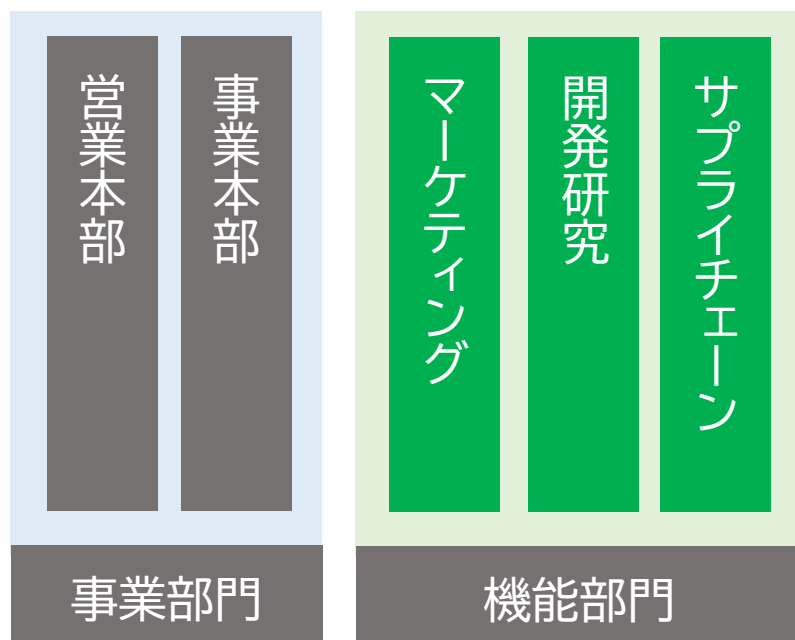
- 一般用消費財事業の戦略の方向性について
- オーラルヘルスケア戦略
～健康な習慣づくりを通じた価値創造～
- ホームケア戦略
～水を大切にする習慣づくりを通じた価値創造～
- 成長を実現するR&D戦略について

- 一般用消費財事業の戦略の方向性について
- オーラルヘルスケア戦略
～健康な習慣づくりを通じた価値創造～
- ホームケア戦略
～水を大切にする習慣づくりを通じた価値創造～
- 成長を実現するR&D戦略について

26年は「マネジメントプロセスの変革」のために、全社組織を変更 キーワードは「スピード」

25年までの組織構造

機能別の組織編成



26年以降の新体制

企画・開発・生産を同一の事業本部にすることで、
開発・導入スピードを最大化へ



一般用消費財事業の役割と目指す姿

■ 役割

全社の経済価値と社会価値創出を
牽引するべく「より良い習慣づくり」を先導する
= **イノベーションの源泉**



健康な習慣づくりへの貢献

- オーラルヘルスケア習慣: 5億人
- 清潔・衛生習慣: 5億人

地球環境への取組み

- ライフサイクルにおける水使用量削減
- 石化由来プラスチック使用率減

■ 目指す姿

2nd STAGE重要テーマ

収益構造改革の推進

ブランドマネジメント
強化

サプライチェーン
効率化

プライシング・
競争費用適正化

一般用消費財EBITDAマージン **+3~5pt水準**
(24年→27年)

イノベーション

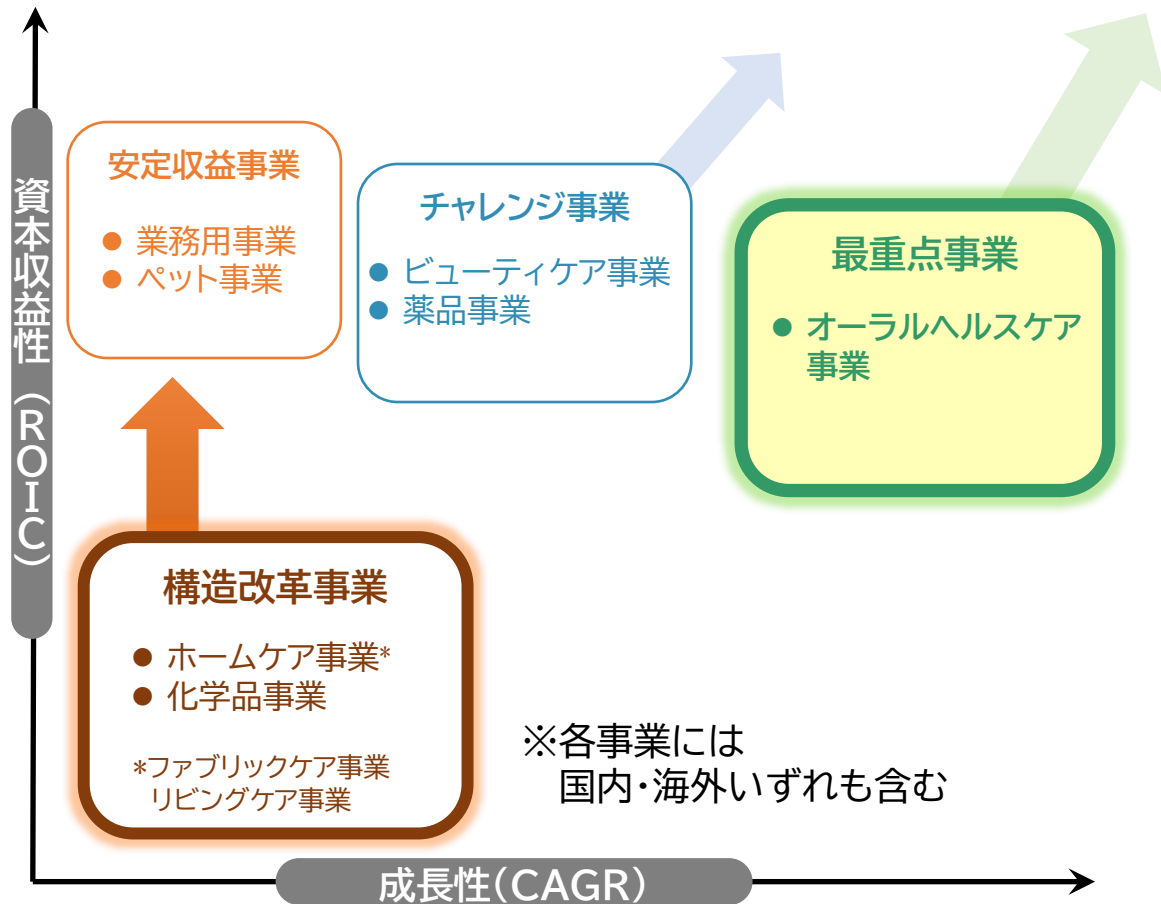
高付加価値戦略

「利益ある成長」への飛躍

一般用消費財 各分野の戦略の方向性

収益性の高い事業ポートフォリオの実現に向け、各事業の特性に応じた戦略を推進

■ 主な事業の目指すイメージ (1st STAGE→2nd STAGE)



オーラルヘルスケア事業

目指す姿

- 成長性、資本収益性ともにグループを牽引
- グループ売上成長CAGR8%水準(24年→27年)

国内の取り組み

シェアNo.1の強みを活かし、さらなる付加価値化を促進

ホームケア事業

目指す姿

- 原価高騰・競争環境により収益性が毀損
- 収益構造改革により安定して稼げる事業へ

国内の取り組み

独自価値製品の開発・育成により、マスに頼らない収益基盤の構築

市場変化への対応(市場の二極化)

成長が続く高価格帯市場をとらえていくためには、新技術(機能)と明確なコンセプトが必要
デジタル活用により、市場対応力を強化・加速する

国内市場: メリハリ消費が進行

【市場】

高価格帯

高機能・高単価の製品が伸長

汎用価格帯

- ・節約志向
- ・使用頻度・買い替え頻度低下

【当社対応の方向性】



新技術に基づく
新たな価値の提案

習慣啓発(頻度・人数)・
既存習慣のアップデート

デジタル活用による
市場対応の力点

習慣の兆し探索

技術の翻訳

高速PDCA

新たな価値の探索・磨き込みや高速PDCAで、高付加価値化を加速

より良い習慣の創出

独自AIによる
価値探索・磨き込み



データを高度に活用した
効率的なマーケティング



独自AIによるインサイト探索・価値開発

※OHC・薬品・洗濯・掃除分野のコンセプト・メッセージ開発

オープンデータからの
データ取得



AIによるデータの解析

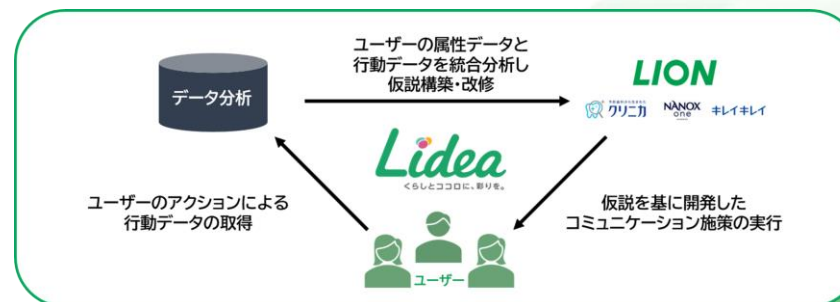


世の中の潮流・兆しベース起点の
インサイトを発見する



オウンドメディアデータを活用した仮説構築・検証

※高単価ヘアケア・洗濯分野での高速PDCA

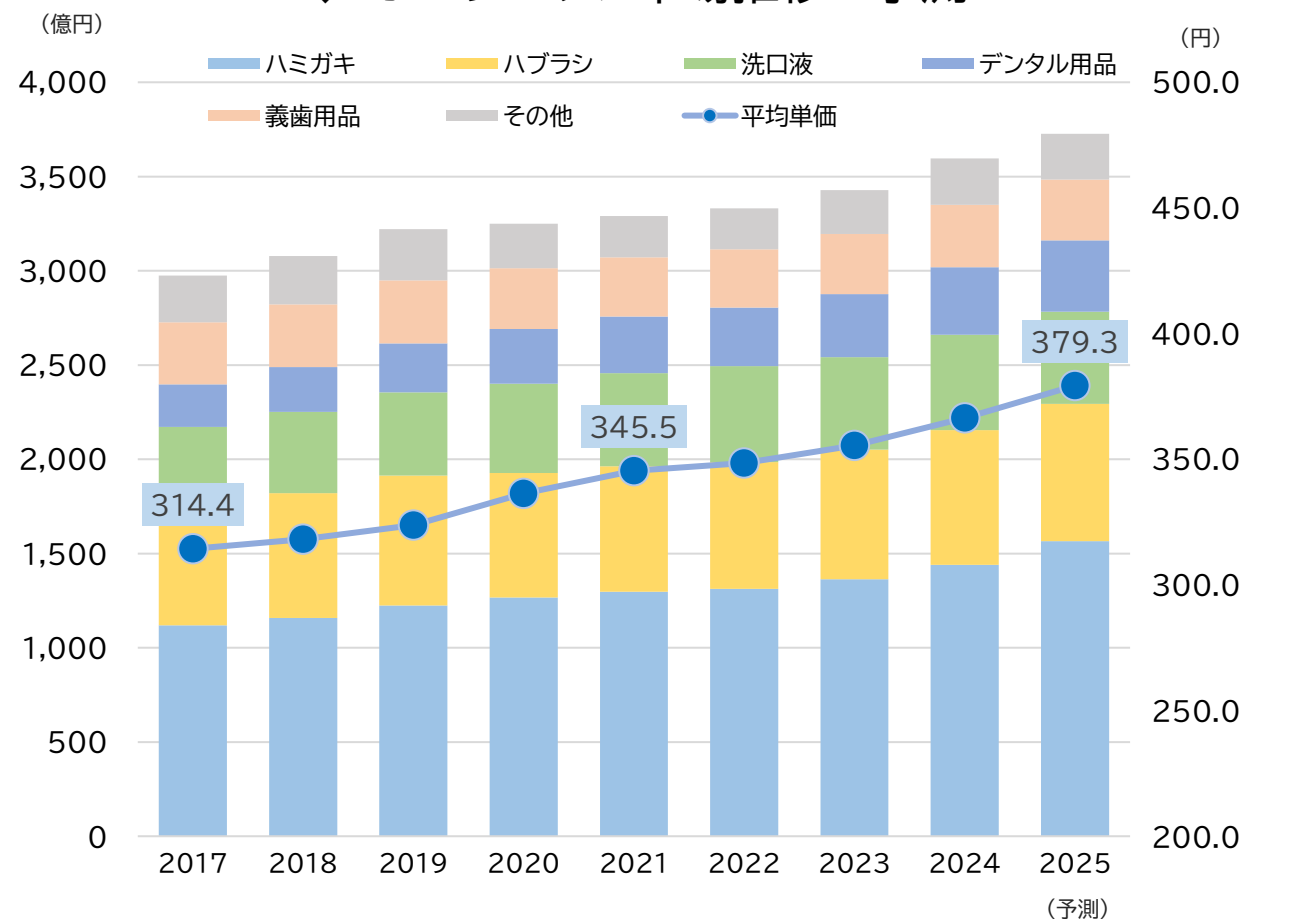


- 一般用消費財事業の戦略の方向性について
- **オーラルヘルスケア戦略**
～健康な習慣づくりを通じた価値創造～
- ホームケア戦略
～水を大切にする習慣づくりを通じた価値創造～
- 成長を実現するR&D戦略について

国内オーラルヘルスケア(セルフケア)市場の概観

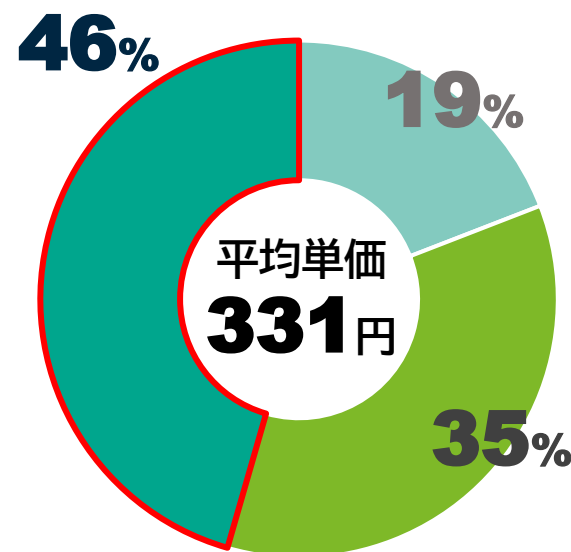
付加価値化やフロスの使用率向上など、
一人当たりのケア支出増により、拡大基調

◆ オーラルケア市場推移と予測

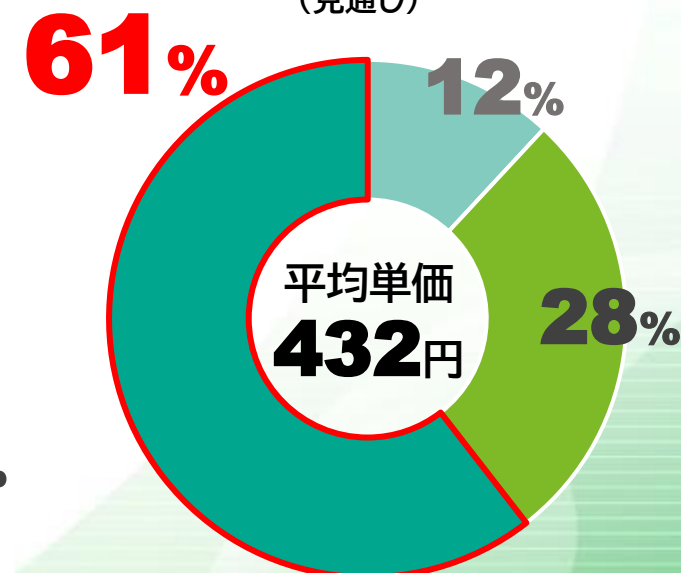


◆ ハミガキ 価格帯別金額構成比と平均単価

2017年



2025年
(見通し)



※高価格帯数量構成比:28%

低価格～249円 中価格～499円 高価格500円～

(当社調べ)

シェアNo.1のメーカーとして、長年蓄積された強みをもとに習慣の拡大・進化に貢献

セルフケア製品における市場拡大への貢献

日本における過去10年の成長
(2014年→2024年)

市場合計
+827億円
+30%

LION
+383億円
+65%

付加価値化

ハミガキ単価
LION +52%
市場 +30%

実践人数増

デンタルフロス
使用定着率
13%→30%

プロケア

歯科健診
年2回以上受診率
25%→38%

生活者研究力

No.1メーカーの
技術力・ブランド力

(当社調べ)

ライフステージに合わせたブランドフォーメーション

年代によって異なる症状意識や価値観の違いを踏まえ、
間断ない多様なアプローチを実施

◆ 年代別 お口の困りごとに関するアンケート

	10代	20代	30代	40代	50代	60代
1位	口臭	口臭	むし歯	歯周病	歯周病	歯周病
2位	むし歯	歯の白さ	口臭	むし歯	歯ぐきの状態	歯ぐきの状態
3位	歯の白さ	むし歯	歯の白さ	口臭	むし歯	歯槽膿漏

(当社調べ)

口臭予防

口臭科学から生まれた

NONIO

むし歯予防

予防歯科から生まれた

クリニカ

歯周病・歯槽膿漏予防

システム **ハグキプラス**

今ある歯を1本でも多く守る
デントヘルス

若年層

独身層




中高年層

ファミリー層

シニア層

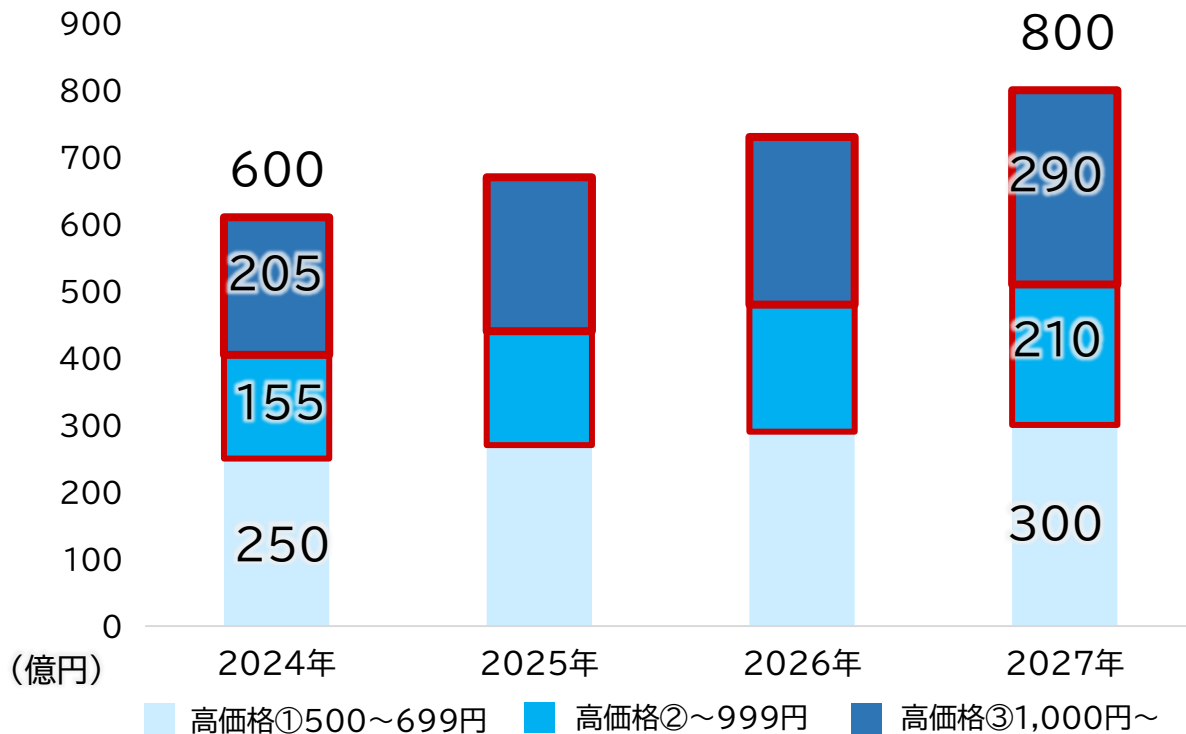
オーラルヘルスケア習慣浸透に向けた当社のアクション

ライフステージ別に配置された各ブランドから新価値・習慣啓発の提案を行い、市場成長をさらに牽引

		主要アクション
	<p>歯周病・歯槽膿漏分野での付加価値提案</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・さらなるハミガキ付加価値提案への挑戦
		<ul style="list-style-type: none"> ・ハミガキ付加価値提案の継続 ・ハブラシ新技術品の導入
	<p>習慣浸透に繋がる予防歯科提案</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ハブラシ新技術品の導入 ・フロス実践者・頻度増の仕掛け
<p>口臭科学から生まれた</p> 	<p>オーラルケア関与を高める興味喚起提案</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ハミガキ付加価値化提案 ・口臭機軸の習慣拡張への挑戦

付加価値化を牽引する歯周病・歯槽膿漏ケア分野において、
システム・デントヘルスの提案・強化を図り、市場の拡大を実現する

◆「歯周病予防」等高価格帯ハミガキ市場規模ポテンシャル



生活者の予防意識の高まりに応え、
さらなる付加価値化を図る

(当社想定)

デントヘルス

- ◆自己管理意識の高まりから、
「歯槽膿漏を自分ごと化」する人が増加
※ターゲット層:27%(560万人)

25年9月発売
「デントヘルス薬用ハミガキDXプレミアム」



システム ハグキプラス

- ◆「歯ぐきによい」イメージNo.1
おとろえてきた歯ぐきのケアをご提案

26年春新アクション予定

目指す姿

全身健康への好影響を目指して、自身の口腔菌叢を知り・整えるという、
新たなオーラルヘルスケア習慣の定着を図っていく

- ◆ 歯周病菌(悪玉菌)を選択的に抑制する技術を開発
「菌叢制御」を搭載したハミガキを**歯科ルート**から導入

2025年4Q



26年春
歯科ルート向け
追加アクション予定

- ◆ **口腔&腸内菌叢のデータ・知見を保有するサイキンソーと連携。**
口腔衛生を全身健康の入り口に。



オーラルヘルスケアの目指す姿

製品とサービスの融合や価値提供範囲・対象市場の拡張により、
ユニークかつ収益性の高いビジネスをアジアで展開していくことで、人々の「食べる・話す・笑う」に貢献する



食べる



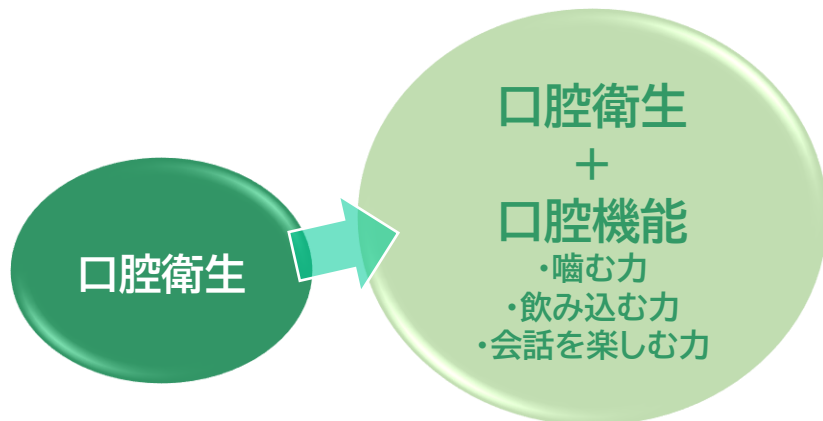
話す



笑う

1. 価値提供範囲の広がり

全身健康につながる
オーラルヘルスケアへ



オーラルケアからオーラルヘルスケアへ

2. 対象市場の広がり

マーケットリーダーとして
新たなビジネスモデルへ



3. 各エリアでの浸透

これまで培った強みを活用し
事業を成長させる



製品とサービスを融合した事業モデルの構築へ(～2030年)

歯科医との強固なパートナーシップを土台に、セルフケアとプロケアの習慣を高め、
オーラルヘルスケア市場のさらなる拡大を目指す

歯科医との パートナーシップ

- ・ 当社製品・サービスの推奨
 - ・ プロケア×セルフケアの組み合わせ
 - ・ 医療×予防の掛け合わせ
- ➡社会価値と経済価値の追求

新規領域(プロケア・サービス)

サービスやチャネル(歯科医連携)を組み合わせ、
新たな習慣を形成

歯科医を通じた
製品認知・
ブランド浸透

既存領域からの
送患

既存領域(セルフケア・製品)

サービス接点を通じた習慣形成の加速



オーラルヘルスケア
市場拡大



オーラルヘルスケア習慣のさらなる浸透に向け、段階的に事業領域を拡張
生活者のケア意識が高まることで、セルフケア製品市場も更なる拡大を見込む

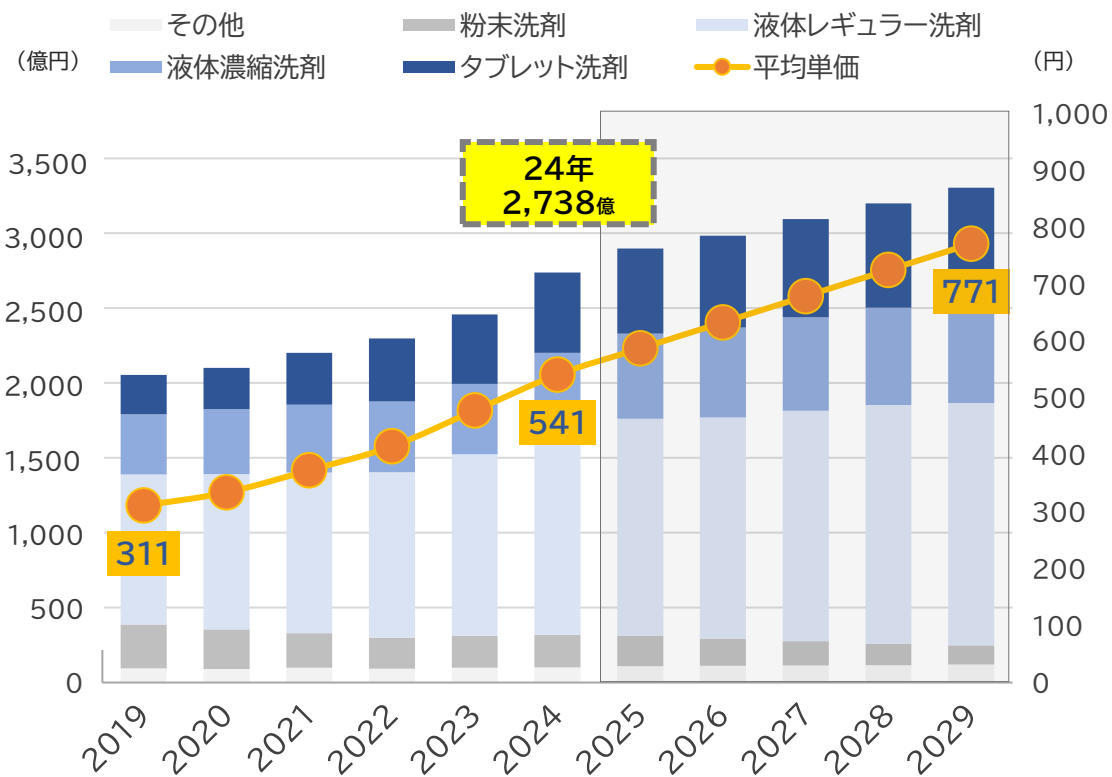


- 一般用消費財事業の戦略の方向性について
- オーラルヘルスケア戦略
～健康な習慣づくりを通じた価値創造～
- **ホームケア戦略**
～水を大切にする習慣づくりを通じた価値創造～
- 成長を実現するR&D戦略について

衣料用洗剤・柔軟剤ともに市場拡大傾向 単価の高い付加価値品の構成比拡大が市場を牽引

◆ 衣料用洗剤市場推移と予測

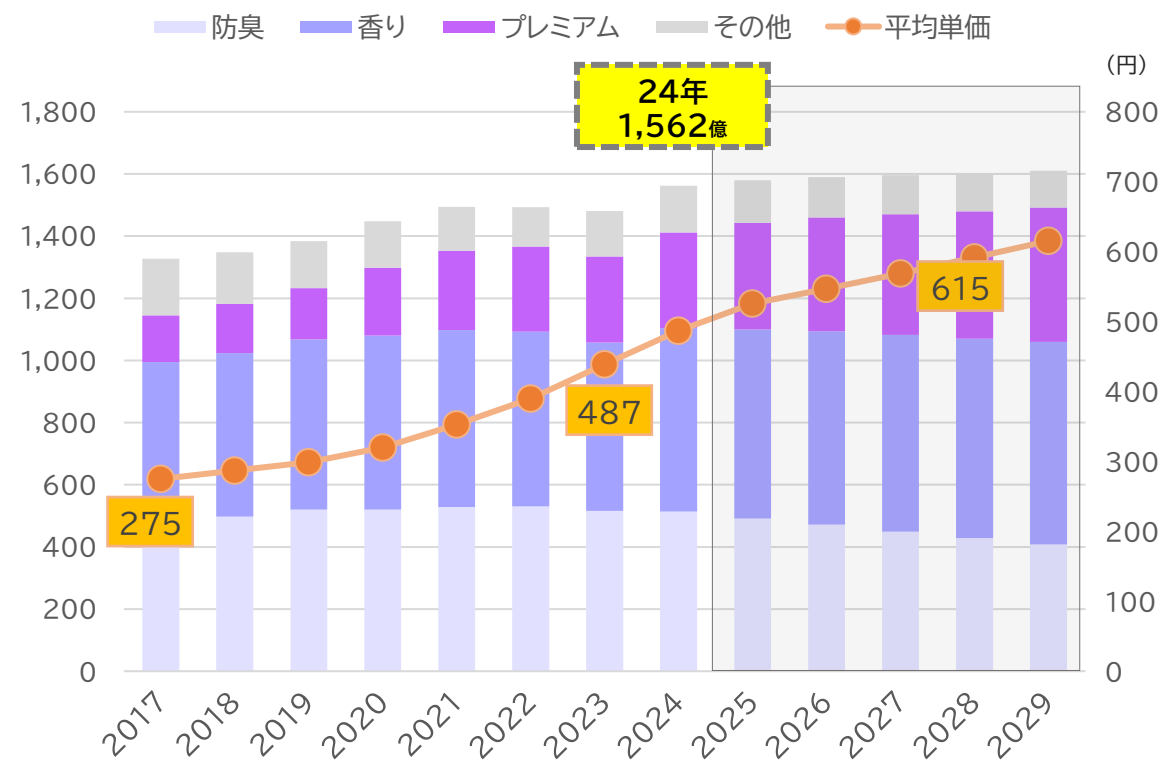
大容量化と高単価剤型(液体濃縮、タブレット)が大きく伸長



(当社調べ)

◆ 柔軟剤市場推移と予測

大容量化と高単価セグメント(プレミアムタイプ)が大きく伸長

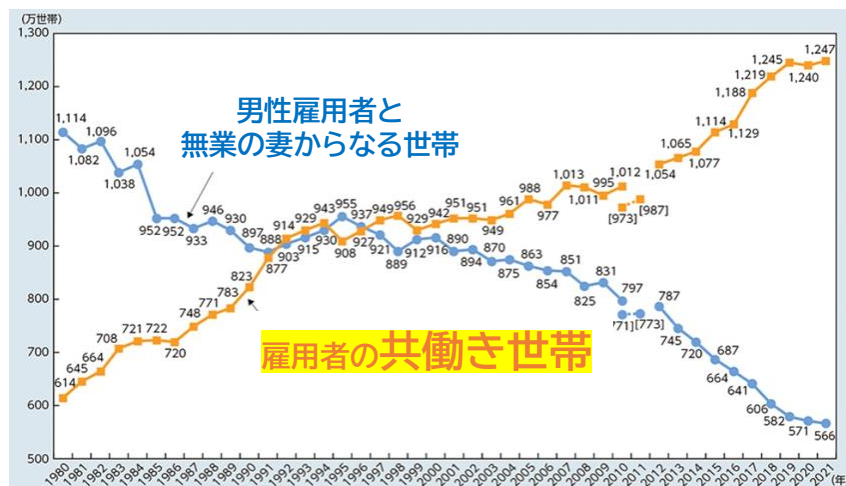


(当社調べ) 22

共働き世帯の増加にともない、洗濯は短時間で済ませたいニーズが拡大するなど、ホームケア市場を取り巻く環境は近年大きく変化している

家族の形の変化

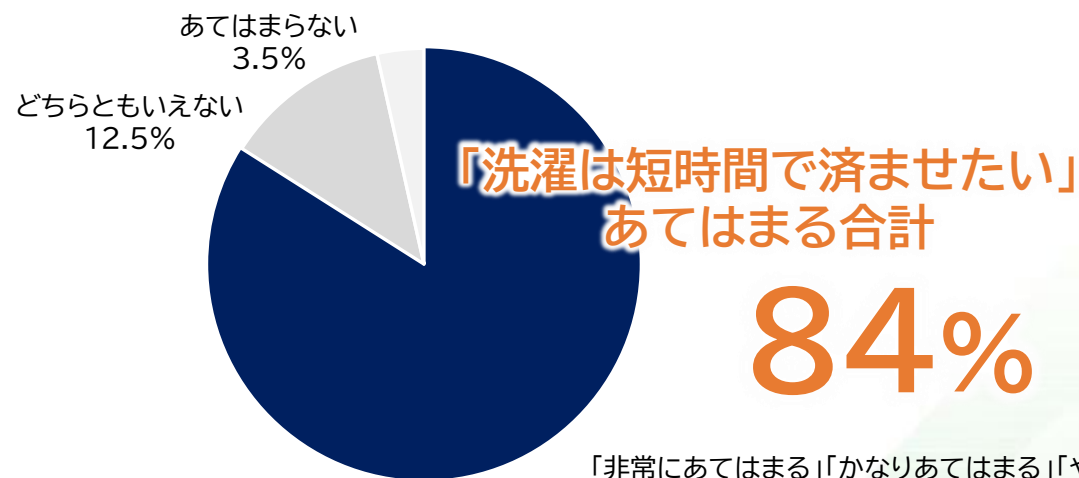
- ・共働き世帯の増加
- ・家族人数の変化



『国勢調査』『労働力調査』2020年総務省統計局

意識・行動の変化

- ・時短意識や家事時間の変化
- ・買い物頻度の変化
- ・酷暑による行動変化



「非常にあてはまる」「かなりあてはまる」「ややあてはまる」合計
洗濯実態調査(20代～60代有職者女性 n=1220)
2023年ライオン調べ

ハードの変化

- ・自動投入洗濯機の普及
- ・食洗機(自動投入含む)の普及
- ・住環境/住設機能の進化

生活者の意識・行動変化の兆しを先取りし、収益性の高い独自価値製品の開発を加速

考慮する
要素

サステナビリティ
最重要課題

ホームケア事業の課題

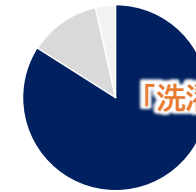
市場変化をとらえた
顧客ニーズ

＜サステナブルな地球環境への取組み推進＞

ライフサイクルにおける**水使用量の削減**

独自ポジションの獲得による収益性の改善

「**時短**」意識の高まり



「洗濯は短時間で済ませたい」
あてはまる合計

84%

当社ならではの「節水」商品開発・習慣提案

目指す社会価値



ライフサイクルにおける水使用量
30%削減

×

目指す経済価値

独自価値品の構成比向上による
安定収益基盤の構築

価格競争とは一線を画す新しい習慣提案を、AI技術も活用しながら加速

		主要アクション
	すすぎ回数の少ない洗濯習慣	◆省すすぎ洗濯習慣の浸透加速 ・省すすぎ衣料用洗剤の提案 ・洗濯槽掃除の新習慣提案
		◆省すすぎ洗濯習慣の浸透加速 ・省すすぎ洗濯対応の柔軟剤開発
	水使用量削減に繋がる掃除・予防習慣	◆「こすらず洗い」「くん煙予防」実践者拡大 ・ユーザー拡大に向けた新規提案
	食洗機使用拡大による節水	◆食洗機の使用拡大につながる新提案加速 ・食洗機使用時の不満を解決する新習慣提案

独自付加価値化(水を大切にする生活習慣づくり)アクション

当社は、過去から「水資源」を大切にする開発思想を継承し、技術を進化
洗濯洗剤における「すすぎ0回洗濯」技術を確立



高速PDCAを実行し、成功確率を高めたうえで販路拡大を行う

入口

生活者のニーズ・悩み事にアプローチした製品

時短

手間削減

カビ予防

マーケティング
アクション

習慣浸透に向けた流通企業との取組み強化

- データ分析に基づく、売り場選択・展開方法、訴求メッセージの把握

結果

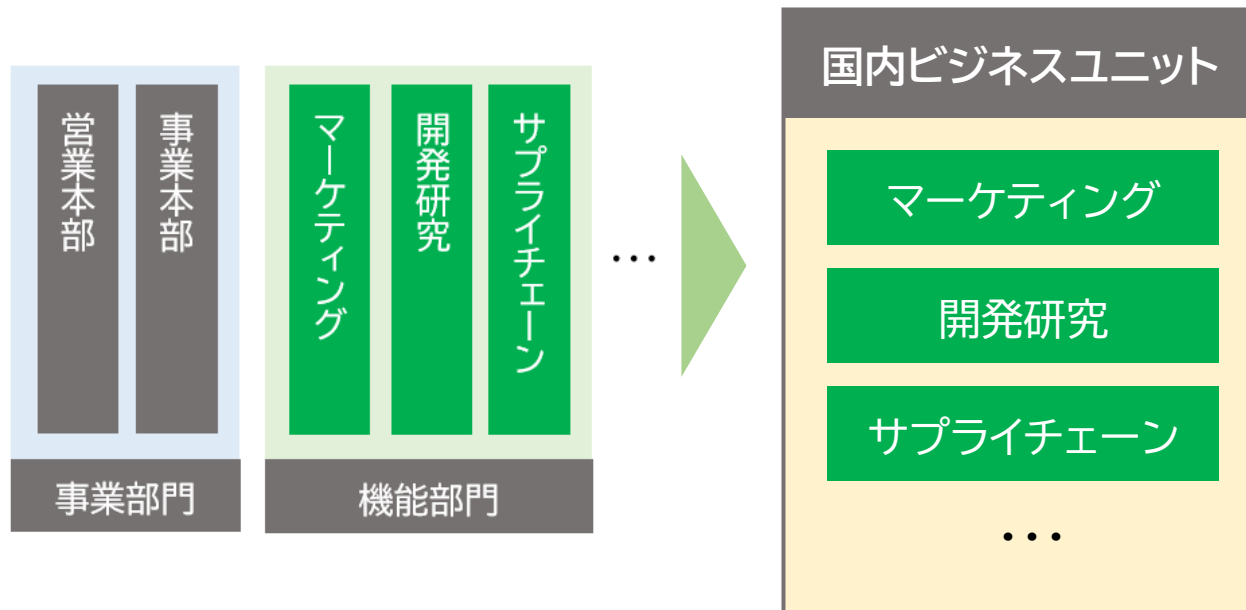
水資源を大切にする生活習慣の定着

最後に：成長スピード加速に向けて

経済価値と社会価値を両立する「新習慣創出のスピード」を加速し、
持続的な企業価値向上を目指す

国内ビジネスユニット組織

企画・研究・生産を同一の事業本部とし、
開発・導入スピードを最大化



デジタル活用の加速

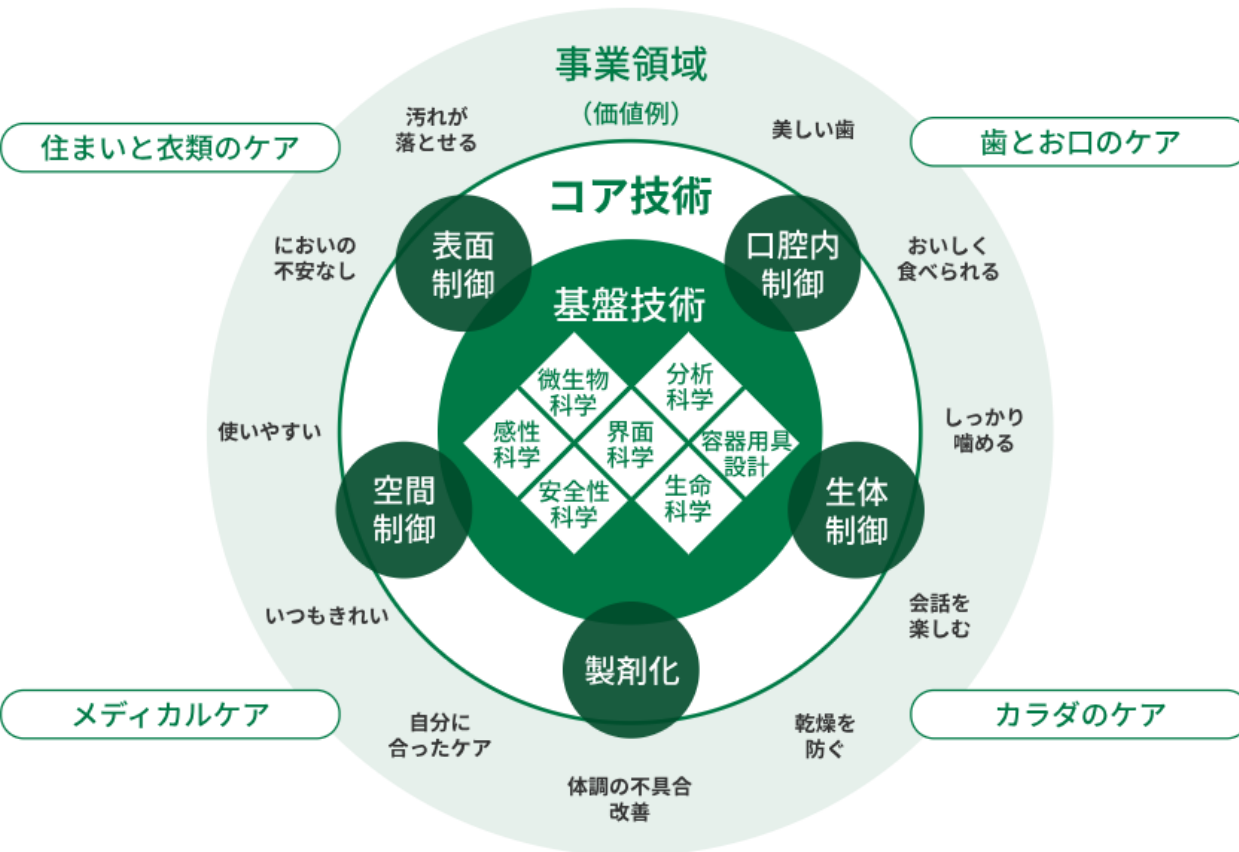
新組織「マーケティングデザインセンター」と
デジタル活用の実装を加速



- 一般用消費財事業の戦略の方向性について
- オーラルヘルスケア戦略
～健康な習慣づくりを通じた価値創造～
- ホームケア戦略
～水を大切にする習慣づくりを通じた価値創造～
- 成長を実現するR&D戦略について

ライオンのコア技術マップ

各事業を横ぐしで支える7つの“基盤技術”と
その応用展開で新たな価値を創出する5つの“コア技術”で
持続的な競争優位を確立

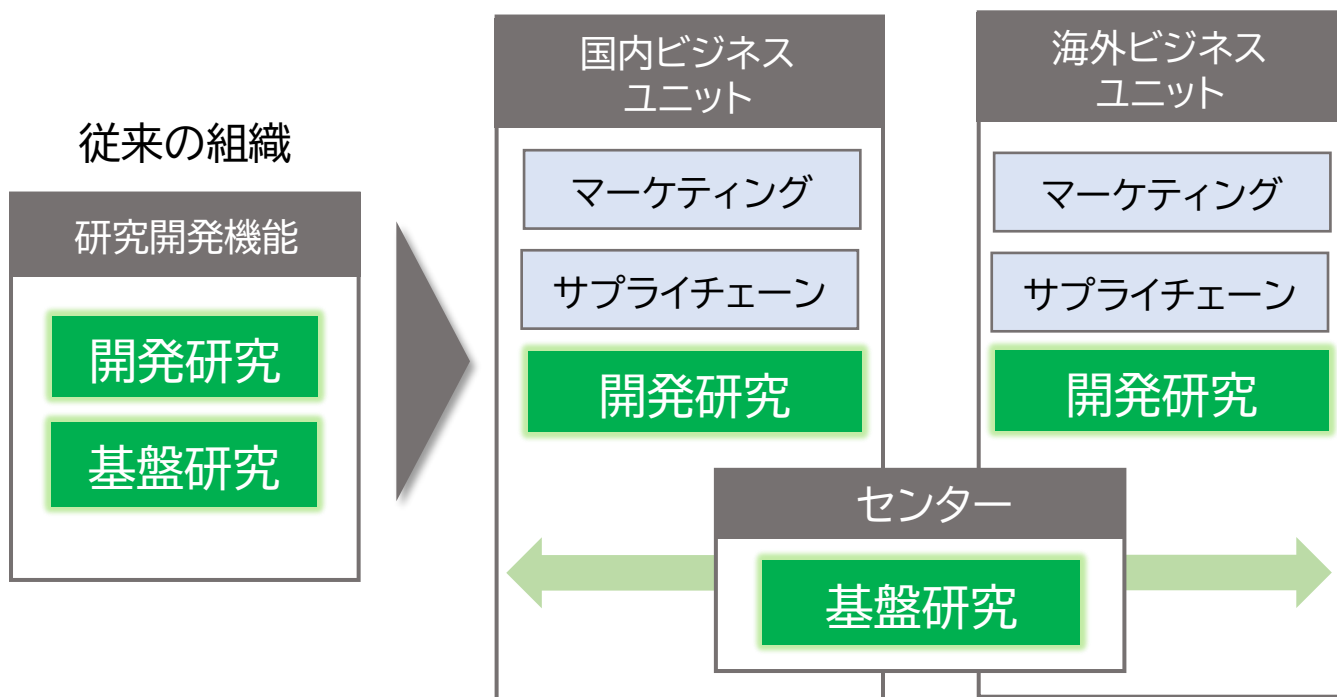


コア技術分類	口腔内制御	生体(主にヒト)の口腔組織の状態や、口腔に関連する微生物の状態を制御する技術。また、用具(ブラシ等)を用いた口腔内ケア技術
	表面制御	表面の汚れ・油、微生物を制御したり、表面への成分の吸脱着を制御。また、表面自体の変化もコントロールする技術。浴室やトイレなどの硬表面、繊維や肌、毛髪等の軟表面に関する制御技術
	生体制御	痛みの制御や眼、皮膚、毛髪といった生体の細胞、組織等の状態や機能の制御、状態が見える化する技術。※口腔組織の制御は口腔内制御に含む
	空間制御	空間に剤を拡散させたり、空間のにおいや香りを制御する技術
	製剤化	各製品特有の使用性や安定性等の品質に関わる泡物性、液物性、粉物性等を制御し製剤にする技術

役割の明確化により、イノベーション創出力・製品開発スピードを最大化

マネジメントプロセス変革

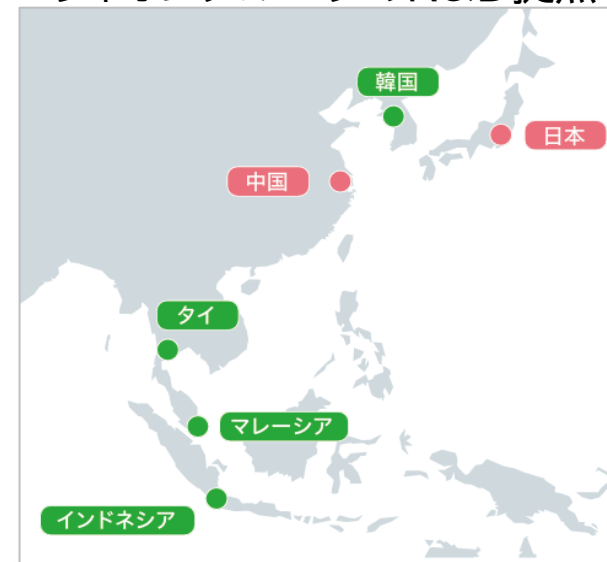
- **基盤研究**：「センター」が研究技術開発の全体戦略を立案・推進
中長期の基礎技術を開発し、ビジネスユニットに提供
- **開発研究**：事業開発と一体となり、製品開発をスピードアップ



グループR&D体制強化

- **基盤研究**：日本・上海研究拠点が主導
- **開発研究**：各国の開発拠点が主導
生活者ニーズを捉えた開発を推進

ライオングループのR&D拠点



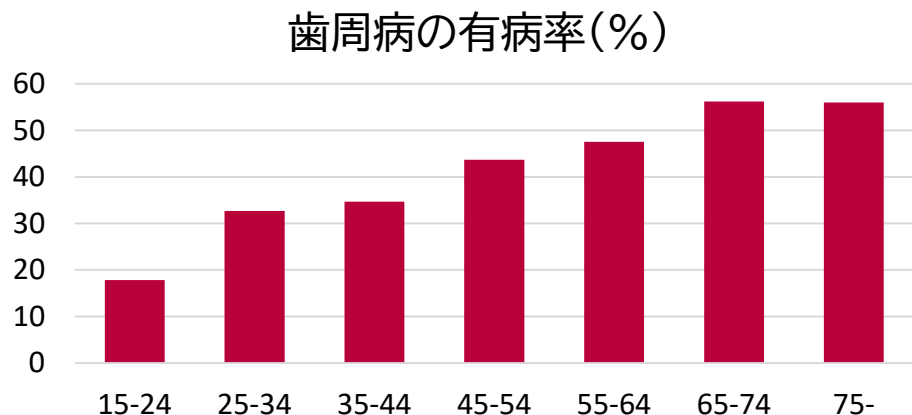
ライオン 統合レポート2025

歯周病の悪化は全身健康に大きく影響を与える

◆歯周病※とは

※歯肉炎・歯周炎の総称

歯と歯ぐきの間の「歯周ポケット」に
細菌が溜まることをきっかけに
歯ぐきに炎症が起こり悪化していく病気
炎症が進行・悪化すると歯を支える骨(歯槽骨)が
破壊され、最後は歯の脱落に繋がる

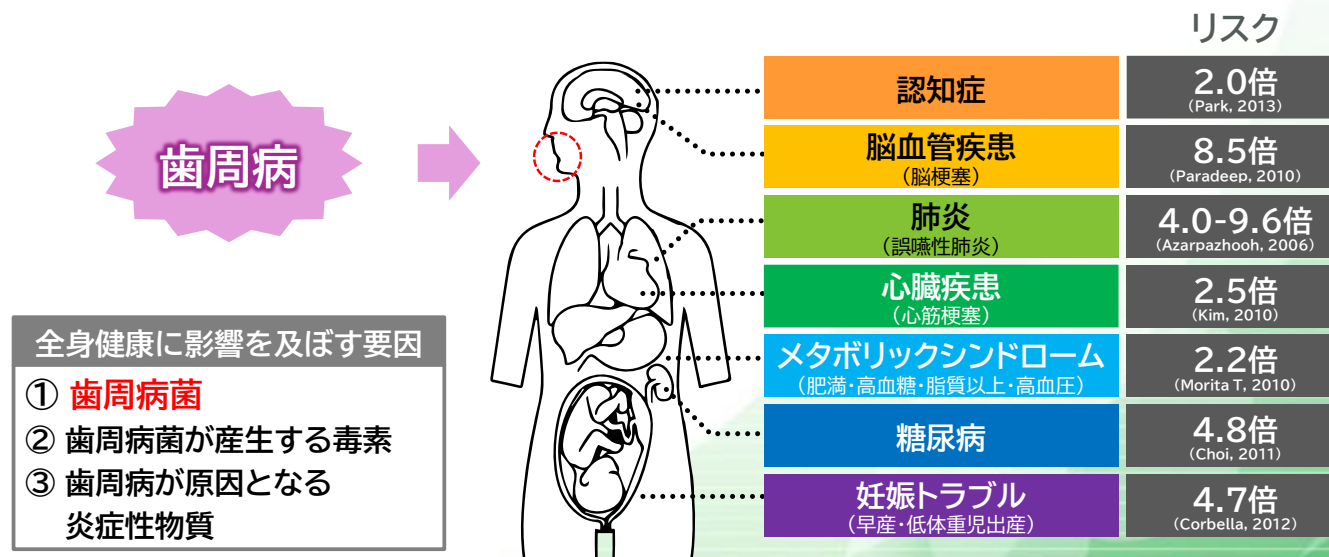


(令和4年厚労省歯科実態調査より)

40代で**約半数が歯周病症状あり**

◆全身健康への影響

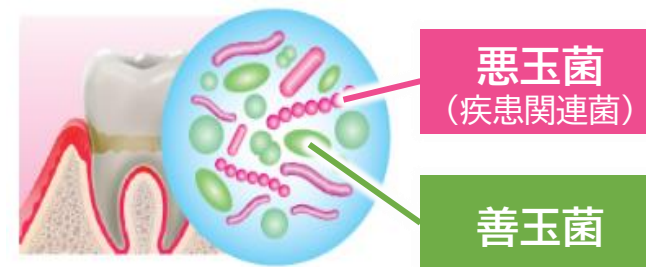
歯周病菌、毒素、炎症性物質は全身の健康に影響
糖尿病や心疾患、認知症など様々な病気が発症するリスクが高まると指摘されている



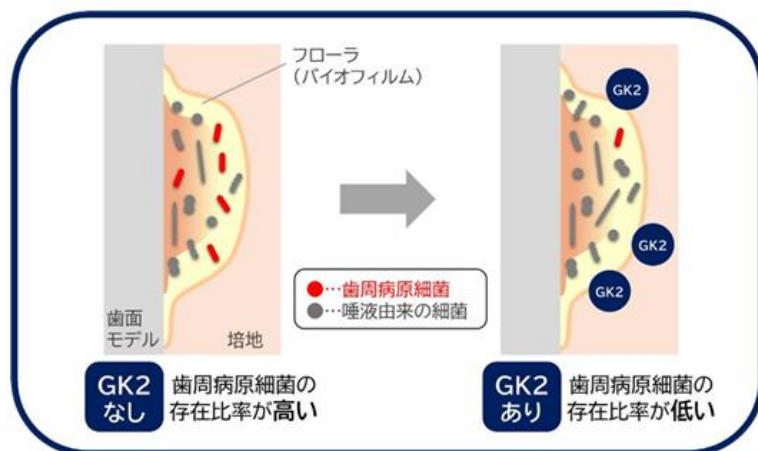
(出典：公益財団法人ライオン歯科衛生研究所編「歯周病と全身の健康を考える」から抜粋改変)

新知見により、歯周病予防に新たなアプローチ

口の中には**疾患の原因となる悪玉菌**と、悪玉菌の働きを抑えて
口腔内を健全に保つ善玉菌が存在
➡ **悪玉菌を抑えつつ、善玉菌を維持／増大**することが、
口の不具合(歯周病、う蝕など)のケアには有効



- 歯周病原細菌(悪玉菌)を**選択的に抑制**する技術を開発
- 悪玉菌を抑制するだけでなく、**善玉菌を増やす「菌叢制御技術」**を開発中



歯周病原細菌が
GK2※処置によって減少

※GK2：グリチルリチン酸ジカリウム



新技术を搭載したハミガキを
歯科ルート向けに発売
(25年11月)

オーラルヘルスケアの価値提供領域(口腔衛生・機能)に対し、 多種多様なタッチポイント・アプローチからの製品・サービス開発を推進

タッチポイント／アプローチ

世代

乳幼児～シニア

ケアツール

剤型・用具・デバイス

ケア行動

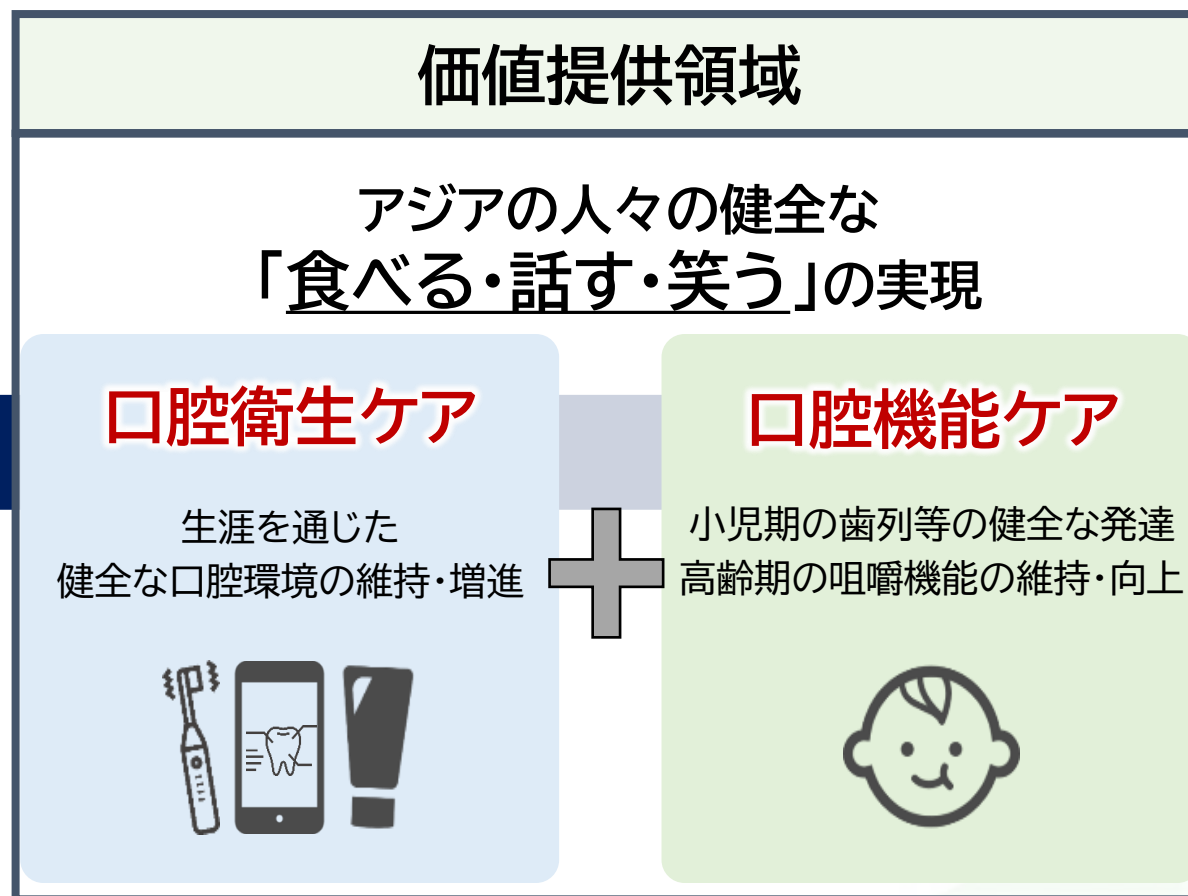
“歯みがき”から
“おくちみがき”へ

製品カテゴリ

雑貨～医薬品

チャネル

セルフケア、プロケア



生活者特性や既存習慣に
合わせた
ソリューション提案

||

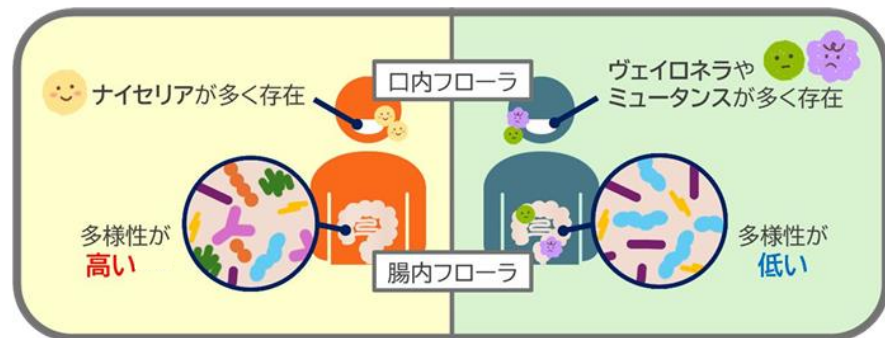
提供価値の最大化

口腔を起点とする健康増進の実現に向けた研究により、 口腔環境と腸内環境の関連性を示唆する新知見を獲得

共同研究による重要な新知見

口内に悪玉菌が多く存在すると、
腸内にもそれらの菌が存在するようになる

➡**良好な口腔環境が腸内環境の安定に繋がる**



当社リリース(25/11/18)より引用
技術の詳細はリリースをご参照ください。

悪玉菌の一時的な除去だけでなく、
口内に存在する菌全体のバランスを整える
「フローラケア」習慣の創出により、健康増進へ

サイキンソーとの連携(ビジネス構想)

口腔・腸内菌叢の**データ・知見**を持つ**サイキンソー**と連携

➡**個々の口腔菌叢状態**に応じて、
最適なヘルスケアを提案する新たな事業創出を目指す



生涯を通した口の役割の発揮には、

小児期の適切な口腔機能の発達促進、高齢期の口腔機能の低下抑制が重要

【小児期の不具合】

口腔機能の発達の遅延/不完全によって

おくちポカン



歯ならびの悪さ



硬いものを嫌う
滑舌の悪さ
片噛み癖... など

深刻な場合は顎が発達しないなど
見た目にも影響を及ぼす場合もある

【高齢期の不具合】

口腔機能が低下することによって

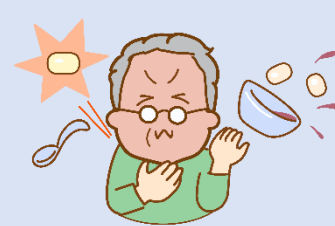
食べこぼし



口の乾燥・むせ



モノが詰まる



結果的に人との接触が減少し、
社会的な孤独にもつながる



口腔機能とは...

“食べる・話す・笑う”という口の役割の発揮に必要な**口の機能**の総称
(咀嚼する、飲み込む、唇を閉じる、舌をきちんと動かす、十分に唾液が出る など)

成長ドライバー: 製品・サービス開発力 —高齢期の口腔機能ケア—

高齢期:「パタカ」発音による口腔機能測定技術の開発

現行のパタカ発音
5秒間での「パ」「タ」「カ」の発声回数で口腔機能を判定する手法

当社検証にて、特に高齢者では「パパパ…」を「ファファファ…」と発音する人が多い傾向を把握



パパパパ…



パパファファ…

現行法では
「ファ」と発音しても
口腔機能OKに
なってしまう！



パタカ 回数&質 判定アプリ(音響解析技術)の開発

- 回数判定は現行検査手法と同等の判定効率、しかもアプリで完結
- 質判定は複数の口腔機能検査指標との有意な相関あり

特許出願
済み

当社技術によって、すべての高齢者が“口腔機能の衰え”を**知覚**し、
「**口腔機能ケア**」が**習慣**になることで健康寿命の延伸に貢献する

今日を愛する。

LION