

2025 年 12 月 16 日
ライオン株式会社

2025 年 事業戦略・R&D 説明会 質疑応答（要旨）

Q：来年以降の組織、経営体制の変革で何が変わるのか？

A：スピードが上がるのが 1 番のポイントだと考えています。一部の権限移譲により、意思決定もスピーディーになります。また、スピードが上がることによって、業務の質向上にもつながります。製品開発の観点では、開発スピードも上がり、開発数も増えると考えています。それらの中から、成功確率を見極めたうえで商品を上市していく予定です。それらにかかるコストについては、効率化する部分と増やす部分のメリハリをつけながら、適性の範囲内でマネジメントし、利益ある成長を実現してまいります。

Q：最重点事業であるオーラルヘルスケアの今後の取り組みについては？

A：国内は、高価格帯商品の構成比を高めていくことで、売上、利益ともにまだ伸びしろがあると考えています。また、Oraco^{*}などのサービス事業をスモールスタートさせることで歯科医との連携も強化しています。現在展開しているサービス事業については、トータルのビジネスとしてとらえると、効果的、効率的に拡大できると考えており、サービス事業＝ソフト面と、商品＝ハード面のシナジーを生むモデルの構築も検討しています。オーラルヘルスケアを全身健康の入り口と位置付け、提供価値の領域を従来の口腔衛生から口腔機能にまで広げることで、ビジネスを拡大できると考えています。

^{*} Oraco：歯科医院を通じた口腔ケア習慣化サービス

Q：菌叢（きんそう）コントロールは新しい技術でイニシアチブをとっていきいたいとのことだったが、今後の進め方については？

A：剤としては本年歯科ルートでハミガキを発売しました。市販ルートでの発売を視野に今後準備を進めていきます。菌叢コントロールの技術については、歯科も含めながら、どのようなビジネスを設計するか、検討を進めていきます。

Q：日本でも海外向け商品の開発をされているようだが？組織変更で開発体制がどう変わるのか？

A：現在はグローバル開発センターという部門が海外の R&D と共同で製品開発を行っていますが、来年からはその体制を海外事業を担う組織の中に取り込みます。現地の R&D が一層強化されるので、より各国に主眼を置いていくイメージです。併せて、要員体制も変えていきます。

Q：今後アジアで展開を進めるにあたり、特にオーラルヘルスケア領域における独自の強みは？

A：各国ごとに異なる口腔実態を詳細に把握し、それぞれにおいて最適な製品、サービスを提供できることです。既に日本と食習慣の異なる国において、その国特有のニーズに合わせた製品を上市した実績があり、今後そのような事例をさらに拡大していきたいと考えています。

Q：AI 活用について、行動予測の裏にどのようなデータがあるのか？将来図をアップデートする頻度は？

A：AI 自体は一般的な社外データ、当社の調査データ、研究開発データなどを学習しており、日々データをアップデートしています。AI から出てきたものをそのまま出せば成功する訳ではありません。出てきた発想を人間の目を通して議論し、質の向上につなげていくイメージです。

以上

【注意事項】

本資料で記述している内容は、決算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。