



ライオン株式会社

2025 年 12 月期 第 2 四半期(中間期) 決算説明会

2025 年 8 月 7 日

イベント概要

[企業名]	ライオン株式会社
[企業 ID]	4912
[イベント言語]	JPN
[イベント種類]	決算説明会
[イベント名]	2025 年 12 月期 第 2 四半期(中間期) 決算説明会
[決算期]	2025 年度 第 2 四半期
[日程]	2025 年 8 月 7 日
[ページ数]	30
[時間]	17:00 – 18:05 (合計：65 分、登壇：25 分、質疑応答：40 分)
[開催場所]	インターネット配信
[会場面積]	
[出席人数]	
[登壇者]	7 名 代表取締役 兼 社長執行役員 最高経営責任者 竹森 征之（以下、竹森） 代表取締役 兼 副社長執行役員 福田 健吾（以下、福田）

サポート

日本 050-5212-7790
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com

代表取締役 兼 副社長執行役員	鈴木 均 (以下、鈴木)
取締役 兼 執行役員	川西 敬之 (以下、川西)
執行役員 経理部長	竹生 昭彦 (以下、竹生)
執行役員 経営企画部長 兼 北東アジア事業本部グループ戦略連携担当部長 兼 東南・南アジア事業本部グループ戦略連携担当部長	
	新井 将英 (以下、新井)
経営企画部 IR・SR 室長	谷元 啓太 (以下、谷元)

サポート

日本 050-5212-7790
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com



登壇

谷元：本日はお忙しいなか、ライオン株式会社 2025 年度第 2 四半期決算説明会にご参加をいただきまして、誠にありがとうございます。はじめに弊社の出席者をご紹介します。代表取締役兼社長執行役員、竹森征之でございます。代表取締役兼副社長執行役員、福田健吾でございます。代表取締役兼副社長執行役員、鈴木均でございます。取締役兼執行役員、川西敬之でございます。執行役員経理部長、竹生昭彦でございます。執行役員経営企画部長、新井将英でございます。進行は、経営企画部 IR・SR 室の谷元が務めさせていただきます。これより、2025 年 12 月期第 2 四半期決算説明資料に基づき、竹森よりご説明した後、質疑応答に移らせていただきます。会議全体の時間は 1 時間を予定しております。それでは早速、説明に入らせていただきます。竹森社長、お願いします。

サポート

日本 050-5212-7790
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



- 2025年度 第2四半期(中間期) 連結業績
- 2025年度 連結業績予想
- 2025年度 下期重点施策
- 「Vision2030 2nd STAGE」成長戦略の進捗

2

竹森：社長の竹森でございます。本日はありがとうございます。本日、こちらの内容でお話をしたいと思います。皆様から見える当社への見え方ですが、利益を出すために成長を劣後させ、費用抑制を進めている、持続的に利益ある成長が本当にできるのか、この点を確認されたいのかなと捉えています。本日はそれを意識しながら、私から話をしていきたいと思います。よろしくお願いします。

対前年増収・収益性も向上、利益は公表を大幅に上回る

- **売上高（対前年：増収）**
海外(主にタイ、マレーシア)が増収を牽引、
一般用消費財もブランド譲渡の影響を除く実質は増収となり、連結全体で増収
- **事業利益（対前年：増益）**
高付加価値新製品の発売や値上げなどの収益性向上施策の推進、
ならびに競争費用*の戦略的な投下等により大幅な増益 * 販売手数料、販売促進費、広告宣伝費の合計
- **親会社の所有者に帰属する中間利益（対前年：減益）**
昨年にブランド譲渡益を計上した反動や為替差損等により減益
- **EBITDAマージン（対前年：上昇）**
事業利益の増益により1.3Pの上昇

年間業績見通しは年初公表から変更なし、対前年で増収増益の計画

4

まず、当中間期の連結業績です。

業績サマリーですが、対前年で増収を確保した上で、収益性も向上いたしました。特に、利益については、構造改革施策の進捗による収益体質の改善が着実に進んでいます。年初の公表を大幅に上回りました。これは単なる費用の削減の結果ではなく、付加価値の高い高付加価値化をしっかりと進め、政策的・戦略的に競争費用を投下した結果であることを、皆様にお伝えをしたいと思います。

そして、最下段に記載のとおり、年間業績見通しは年初の公表から変更しておりません。これからお話を申し上げる下期の重点施策を確実に進めていくことで、売上そして利益ともに十分に達成は可能であると捉えています。

2025年度 第2四半期(中間期) 連結業績

今日を愛する。
LION

収益力の強靱化を推進し、事業利益は対前年大幅増益、公表も達成

(単位:億円)	2025年 1-6月	2024年 1-6月	増減		対年初公表 増減 対公表比(%)
			額	率(%)	
売上高	1,994.5	1,986.3	8.2	0.4 為替影響除く 0.3 為替・事業譲渡影響除く 1.1	△5.4 △0.3
※1 事業利益 事業利益率(%)	126.3 6.3	95.5 4.8	30.8	32.3	21.3 20.4
営業利益 営業利益率(%)	133.7 6.7	133.5* 6.7	0.2	0.2	23.7 21.6
親会社の所有者に 帰属する中間利益	96.0	99.3	△3.2	△3.2	16.0 20.1
基本的1株当たり 中間利益(円)	34.75	35.76	△1.01	△2.8	5.87 20.3
※2 EBITDA	214.2	186.9	27.2	14.6	—
※3 EBITDAマージン(%)	10.7	9.4	—	1.3P	—

※1 事業利益は、売上総利益から販売費及び一般管理費を控除したもので、恒常的な事業の業績を測る当社の利益指標です。
 ※2 EBITDA: 事業利益に減価償却費(使用権資産の減価償却費を除く)を合算したもの、キャッシュベースの収益力を示す指標です。
 ※3 EBITDAマージン: 連結売上高に対するEBITDAの割合です。

*2024年度は営業利益にブランド譲渡益を含む

5

まず、主要な財務指標についてお話をします。

売上高 1,994 億円、前年同期比で 0.4%、8.2 億円の増収です。為替の変動を除く実質では 0.3%。ご承知のとおり、昨年実施をしました薬品の一部ブランド譲渡の影響を除くと 1.1%の増収でございました。

次に、事業利益です。126 億円。収益力の強靱化が進み、前年同期比 30.8 億円の大幅な増益です。

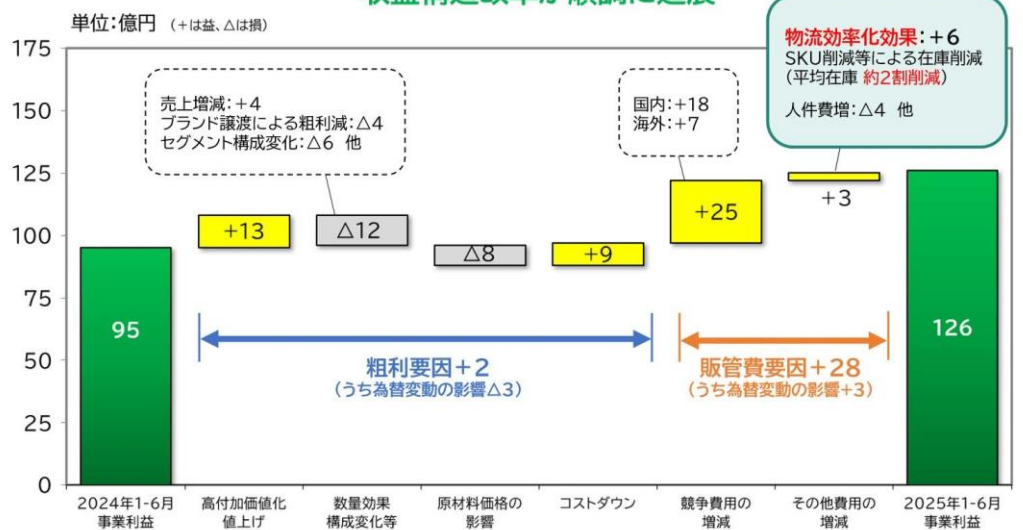
親会社の所有者に帰属する中間利益につきましては、昨年ブランド譲渡益を計上した反動もあり、3.2 億円の減益ではございますが、この点については一過性であると捉えています。

EBITDA は 214 億円、前年同期比 27 億円の増加。私どもが稼ぐ力、利益ある成長を示す上で最も大事にしている指標の一つである EBITDA のマージンにつきましては、1.3 ポイント上昇し 10.7%となっています。

サポート

日本 050-5212-7790
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com

SCRIPTS
 Asia's Meetings, Globally

高付加価値化・値上げの継続や在庫削減による物流効率化など
収益構造改革が順調に進展

6

続きまして、事業利益の増減要因についてお話をします。青の矢印の粗利要因、オレンジ色の矢印の販管費要因に分けてお話をします。

まず左側の粗利要因ですが、トータルで2億円の増益となりました。昨年より継続をしている高付加価値化、そしてプライシングの適正化でプラスの13億円。右隣の数量効果・構成変化等は、売上増減はプラス4億円となりましたが、ブランド譲渡等の影響、構成変化などを合わせたネットでは12億円の減益要因となっています。原材料価格の影響はマイナス8億円でしたが、コストダウンのプラス9億円で吸収しました。

次に右側、販管費要因です。販管費は、合計で28億円の増益となっています。これは繰り返になりますが、単純なコストのセーブではないということを今から申し上げたいと思います。競争費用、国内外で政策的・戦略的、効果・効率的を定め、運用を進めました。その結果、25億円の増益要因となっています。販売促進費は、過度な競争を避けながら投下をしました。広告宣伝は従来のマス媒体からデジタルシフトなどを進めています。加えてSKU削減を始め、在庫削減を進めた結果、約6億円の物流コストを削減することができました。これは、収益構造改革が顕在化してきた一つの証左であると捉えています。

これらを合算し、連結では、一番左の昨年の95億円から右側の今年の126億円、約30億円の大増益で着地することができました。

サポート

日本 050-5212-7790
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com

4-6月は粗利率が改善し、稼ぐ力が向上
競争費用をより戦略的に投下し、持続的な成長に向けた収益体質強化も進捗

単位: 億円 (+は益、△は損)	2025年 1-3月 (A)	2025年 4-6月 (B)	変化額* (B)-(A)	コメント
高付加価値化・値上げ	+6	+7	+1	粗利が改善 粗利率は+1.5P改善 (1-3月・4-6月比較)
数量効果・構成変化等	△11	△1	+10	
原材料価格の影響	△4	△4	±0	高付加価値新製品の発売や 薬品分野でインバウンド需要の取込みにより、 高収益分野が伸長
コストダウン	+7	+2	△5	
粗利要因計	△2	+4	+6	値上げは順調に進捗 (下期以降に加速)
競争費用の増減	+20	+5	△15	4-6月はオーラルヘルスケア等の 注力事業に対し戦略的に競争費を投下 収益構造改革の効果により、 物流費効率化
その他費用の増減	△5	+8	+13	
販管費要因計	+15	+13	△2	
事業利益計	+13	+17	+4	

* 4-6月の対前年増減から1-3月の対前年増減を差し引いた変化額を示す

7

今、お話し申し上げた上期の利益増減の要因については、1月から3月の1Q、4月から6月の2Qの変化について少しお話を加えたいと思います。

このページは上期の状況を指し示すキースライドです。私が最もお伝えしたいことは、1月から3月、そして4月から6月にかけて、時間の経過と共に稼ぐ力が確実に高まっているということです。

特に、お伝え申し上げたいのはブルーの粗利要因です。1-3月は2億円の減益ではございましたが、4-6月では4億円の増益に転じています。その改善額が6億円になります。この背景には、高付加価値新製品の発売、そしてその育成、高収益の分野の伸長により、粗利率を引き上げることができたことが背景にございます。また、高付加価値化、値上げの効果を年間目標 35 億円に向けて着実に進捗をしています。この上期、10 億円を目指していましたが、着手として 13 億円までやることができました。

次に、オレンジです。販管費の要因です。競争費用は4月から6月も5億円の増益要因になっていますが、オーラルヘルスケアなど注力事業に意志を持って投資を進めた結果、利益への貢献額は15億円減少しています。これは、4月から6月に競争費を増強させたということです。目先の利益を求めるのではなく、持続的な成長のための戦略的投資もしっかり行っている。これをご理解いただければ幸いです。

サポート

日本 050-5212-7790

フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com

全体として、上期を通じた変化においては、利益を稼ぐ基礎体力がしっかりついてきたと評価をしています。

サポート

日本 050-5212-7790

フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com



2025年度 第2四半期(中間期) セグメント別業績



一般用消費財は収益構造改革の推進により大幅な増益

(単位:億円)	売上高 (上段は総売上高、下段は外部売上高)					事業利益			
	2025年 1-6月	2024年 1-6月	増減		対年初想定 増減率(%)	2025年 1-6月 (率(%))	2024年 1-6月 (率(%))	増減	
			額	率(%)				額	率(%)
一般用消費財	1,217.3	1,222.6	△5.2	△0.4	—	91.3	59.9	31.4	52.4
	1,050.5	1,060.2	△9.7	△0.9	0.0	(7.5)	(4.9)		
産業用品	286.9	264.7	22.2	8.4	—	14.6	14.9	△0.3	△2.2
	191.8	185.4	6.4	3.5	3.7	(5.1)	(5.6)		
海外	842.3	846.1	△3.7	△0.4	—	31.7	29.7	2.0	6.9
	746.3	733.6	12.7	1.7	△1.8	(3.8)	(3.5)		
その他	52.6	77.7	△25.1	△32.4	—	△0.3	2.9	△3.2	—
	5.8	7.0	△1.2	△17.4	16.5	(△0.6)	(3.8)		
調整額	△404.7	△424.9	20.1	—	—	△11.0	△12.0	0.9	—
連結計	1,994.5	1,986.3	8.2	0.4	△0.3	126.3	95.5	30.8	32.3
						(6.3)	(4.8)		

(注)海外事業の重要性の高まりを踏まえ、報告セグメントごとの業績をより適切に反映させるために、当社グループ内の業績管理区分を見直した結果、当中間連結会計期間より、従来、「一般用消費財事業」に含まれていた国内の海外支援部門の関連取引を「海外事業」に含めて表示しております。なお、前中間連結会計期間のセグメント情報についても、当該変更を反映したものに組み替えて開示しております。

8

その結果、第2四半期のセグメント業績はこちらになります。

一般用消費財事業の売上高はマイナス0.4%とわずかに減収となりましたが、繰り返しになりますが、ブランドの譲渡を除けば、実質プラス0.8%と想定どおりに進捗をしています。そのなかで、収益構造改革の効果もあり、事業利益は大幅増益となり31.4億円、率にして52%強の増加を実現することができました。

海外です。外部売上高は前期を上回っており、事業利益は2億円の増、率も上昇しています。

産業用品についてですが、ゴム薬剤などの伸びで増収を確保したものの、ミックスの変化もあり、利益は減益となりました。しかし、マージン自体は1-3月(1Q)に比べて改善をしています。

サポート

日本 050-5212-7790

フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



昨年ブランド譲渡影響を除く全体では対前年増収
最重点事業のオーラルヘルスケアは前年を上回る成長を継続

(単位:億円)	総売上高			
	2025年 1-6月	2024年 1-6月	増減	
			額	率(%)
オーラルヘルスケア	368.6	359.0	9.6	2.7
ビューティケア	121.3	118.4	2.9	2.5
ファブリックケア	266.3	276.4	△10.1	△3.7
リビングケア	102.6	101.8	0.7	0.8
薬品	109.1	120.5	△11.4	△9.5 3.2*
その他	249.2	246.2	2.9	1.2
合計	1,217.3	1,222.6	△5.2	△0.4 0.8*

*ブランド譲渡の影響を除く実質増減率

9

こちらは、一般用消費財の分野別の売上です。

全体では前年度比 0.4%減収ですが、右下に記しているとおり、ブランドの譲渡の影響を除く実質では 0.8%の増収です。

2nd STAGE で最も重要と位置付けるオーラルヘルスケアは 2.7%増です。高付加価値・高価格帯のハミガキ、クリニカ PRO、また歯科向けの製品、伸ばすべきカテゴリーはしっかり伸ばせています。この下期、そして 26 年、27 年に向けて、当社ならではの技術を生かした商品アクションをとっていく考えです。

一方、ファブリック、リビングについては、売上が減少ないし小幅な伸びに留まっています。しかしながら、収益性の改善に向けた取り組みが進んでいます。事業利益率、EBITDA マージンは改善をしています。先ほど一般用消費財事業が大幅増益 31 億水準とお伝えしましたが、実は一番貢献をしているのがファブリックケア分野です。もとよりこのホームケアの事業は、2nd STAGE 中、収益構造改革を行っていくとお話をしています。方向性としては間違っておらず、順調に進捗をしていることをお伝えしたいと思います。

サポート

日本 050-5212-7790

フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com

分野	前年同期比(%)		上期コメント
	1-3月	4-6月	
オーラルヘルスケア	+5.7	+0.3	「クリニカPROハミガキ」の新製品、歯科医向け製品の売上が伸長【4-6月】昨年に発売した「OCH-TUNE」の反動が成長率に影響
ビューティケア	Δ3.3	+7.2	高付加価値品である「キレイキレイ 薬用ハンドコンディショニングソープ」が約2倍の伸長*により、成長を牽引 * 前年1-6月比【4-6月】流通を限定し発売した新ヘアケアブランド「MEGAMIS」が貢献
ファブリックケア	Δ5.9	Δ1.7	- 柔軟剤「ソフラン プレミアム消臭」や、出荷価格を見直した粉末洗剤で苦戦 - 液体高濃度洗剤「NANOX one」の好調等により、分野全体の売上は回復傾向 - 競争費用の効率化等により、収益性は大幅に改善
リビングケア	+2.1	Δ0.3	新製品「トイレの除菌消臭くん煙剤」は、「おふろの防カビくん煙剤」との同時購入促進が奏功し、販売金額シェアは目標を上回る推移【4-6月】昨年の台所用洗剤「Magica」リニューアルにともなう反動減
薬品	Δ6.2*	+11.8*	【4-6月】インバウンド向け製品が好調に推移したこともあり増収 * ブランド譲渡の影響を除く実質増減率

10

今、申し上げた分野別の状況を定性的にまとめたものです。詳細は割愛しますが、ポイントだけ申し上げます。

上段、オーラルヘルスケア、1-3月から4-6月で成長が鈍化している点が目に留まるかと思えます。しかしながら伸ばすところは伸ばす。クリニカPROのハミガキ、高い付加価値の商品は伸長しています。

ビューティ、高付加価値のキレイキレイ薬用ハンドコンディショニングソープが大きく伸長しました。2倍近い伸長です。

ファブリックケア、まだまだマイナスですがマイナス幅は縮小しています。柔軟剤で苦戦したものの、液体洗剤NANOX oneは好調に推移しています。何よりも、売上控除販促費を含めた競争費用を効率的に使うことで、収益性は大幅に改善しています。

サポート

日本 050-5212-7790
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

東南・南アジアは増収増益、北東アジアは韓国が前年を下回る
海外全体では減収となるも利益は増益

(単位:億円)	総売上高					事業利益			
	2025年 1-6月	2024年 1-6月	増減			2025年 1-6月 (率(%))	2024年 1-6月 (率(%))	増減	
			額	率(%)	実質率 (%)※1			額	率(%)※2
東南・南アジア	515.4	489.2	26.1	5.4	1.4	27.5 (5.3)	21.8 (4.5)	5.6	26.1 (+0.8P)
北 東 ア ジ ア	326.9	356.9	△29.9	△8.4	△3.5	4.2 (1.3)	7.8 (2.2)	△3.6	△46.3 (△0.9P)
合 計	842.3	846.1	△3.7	△0.4	△0.6	31.7 (3.8)	29.7 (3.5)	2.0	6.9 (+0.3P)

※1 実質率:為替変動の影響を除く実質増減率
※2 ()内は事業利益率の変動

11

続いて海外。

東南・南アジアは、タイ、マレーシアともに増収増益となりました。対前年同期で 5.4%の増収、為替影響を除く実質でも 1.4%の増収です。事業利益は約 5.6 億円、率にして 26.1%と大幅に伸びました。利益ある成長が、東南・南アジアでは続いています。

一方、北東アジアは少し苦戦をしています。韓国が前年を大きく下回りました。全体では 8.4%の減収。為替の影響を除く実質でも 3.5%の減収、事業利益も減益です。

海外全体を合わせると、売上高は実質でマイナス 0.6%ですが、外部売上高は 1.5%伸びております。事業利益はプラス 2 億円、6.9%の増益です。利益ある成長を両立できていると捉えています。

サポート

日本 050-5212-7790
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

(単位:億円)	外部売上高※1				コメント	【参考】 パーソナルケア分野※4 売上構成比(%)
	2025年 1-6月	増減額	増減率 (%)	実質 増減率※2 (%)		
タイ	318.9	22.1	7.5	2.9	➢ ボディソープ、液体洗剤が売上を牽引 ➢ ハブラシは店頭施策強化等により前年を上回る	33.3
マレーシア	113.0	7.1	6.8	2.2	➢ ハミガキや、市場成長が続く液体洗剤が好調に推移	25.2
中国※3	132.9	△0.0	△0.0	4.4	➢ 高付加価値品は大幅に増収 ➢ 一部ブランドは戦略的に価格維持し数量減も、収益面では改善	87.9
韓国	86.3	△13.1	△13.2	△5.2	➢ マクロ環境の影響を受け、輸出が減少 ➢ 値上げを実施したハンドソープや、好調が続くカプセル洗剤は増収	33.6

※1 外部売上高:総売上高よりセグメント内およびセグメント間の内部売上高を除いた売上高

※2 実質増減率:為替変動の影響を除く実質増減率

※3 青島ライオン

※4 パーソナルケア分野売上高:オーラルヘルスケア、ビューティケア、薬品分野の売上高合計(当社出荷金額ベースで算出)

12

こちらは、主要4カ国の状況です。

タイ、ボディソープ、また液体洗剤は好調に推移しています。そして増収。

マレーシア、ハミガキ、市場成長が続く液体洗剤が伸長しています。

中国は、さまざまな厳しい経済環境の中においても、高付加価値商品は大幅な増収になっています。一方、主力のハミガキでは戦略的に価格を維持しました。したがって、特に汎用価格帯のホワイト&ホワイトで数量の伸びが鈍化をしましたが、高価格帯のクリニカ、システムの二つのブランドは前年同期を大幅に上回る2桁の成長を遂げています。こちらについては後ほどお話をしますが、狙いどおりの成果が出ています。

サポート

日本 050-5212-7790

フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

2025年度 連結業績予想

年初公表から変更なし

(単位:億円)		2025年	2024年	増減	
				額	率(%)
※1	売上高	4,200.0	4,129.4	70.5	1.7
	事業利益率(%)	300.0 7.1	263.3 6.4	36.6	13.9
	営業利益率(%)	350.0 8.3	283.8 6.9	66.1	23.3
	親会社のある当期に帰属する利益	250.0	211.9	38.0	17.9
	基本的1株当たり利益(円)	90.24	76.51	13.73	17.9
※2	EBITDA	490.0	451.5	38.4	8.5
※3	EBITDAマージン(%)	11.7	10.9	—	0.8P
※4	ROIC(%)	6.1	5.8	—	0.3P
	ROE(%)	8.3	7.4	—	0.9P

※1 事業利益:売上総利益から販売費及び一般管理費を控除したもので、恒常的な事業の業績を測る当社の利益指標です。

※2 EBITDA:事業利益に減価償却費(使用権資産の減価償却費を除く)を合算したもので、キャッシュベースの収益力を示す指標です。

※3 EBITDAマージン:連結売上高に対するEBITDAの割合です。

※4 ROIC:NOPAT(税引後事業利益)を期中平均の投下資本(資本合計+有利子負債)で除したもので、投下した資本に対する効率性と収益性を測る指標です。

14

続いて、今年度の連結業績予想です。冒頭でお話したとおり、連結予想については年初から変更しておりません。なお、ベトナムのメラップライオン 100%子会社化による連結業績への影響は、こちらの年初の予想に織り込んでいます。

サポート

日本

050-5212-7790

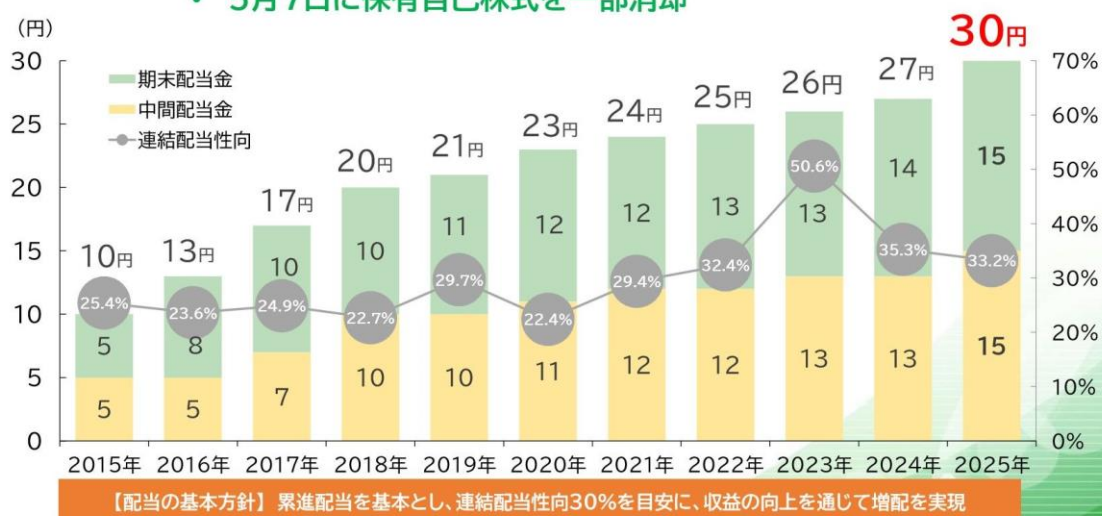
フリーダイヤル

0120-966-744

メールアドレス support@scriptsasia.com

年初公表から変更なし

- ・ 配当は3円増配の年間30円を予定(10期連続増配)
- ・ 5月7日に保有自己株式を一部消却



15

株主還元です。年初の公表から変更はございません。記載のとおりでございます。

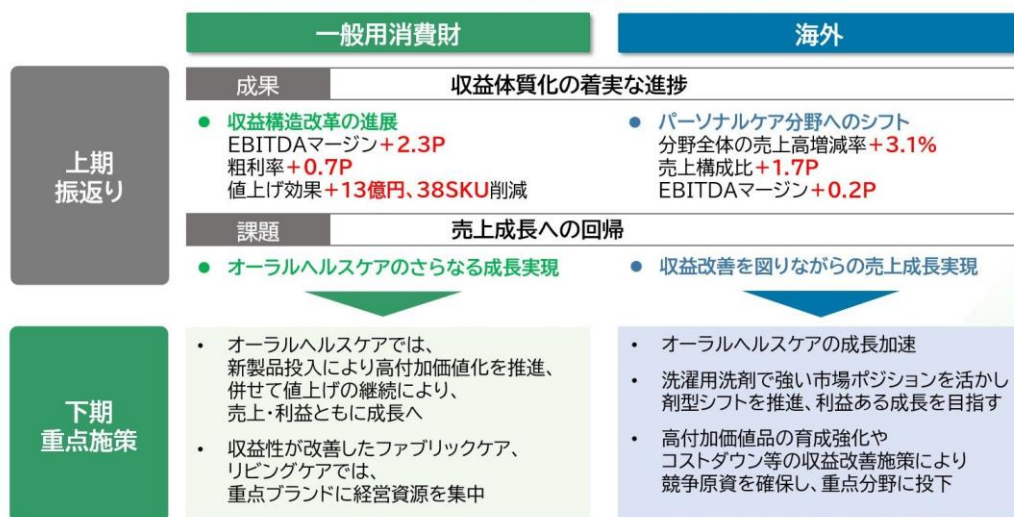
下期は注力する分野・ブランドに競争費用(広告宣伝費)を積極投下し、
持続的な「利益ある成長」を目指す

単位:億円(+は益、△は損)	下期			年間	
	年初想定	見直し後	変化額	年初想定	見直し後
高付加価値化・値上げ	+25	+22	△3	+35	+35
数量効果・構成変化等	+17	+18	+1	+22	+6
原材料価格の影響	△15	△10	+5	△25	△18
コストダウン	+10	+7	△3	+20	+16
粗利要因計	+37	+37	±0	+52	+39
競争費用の増減	△10	△21	△11	△15	+4
その他費用の増減	+0	△9	△9	±0	△6
販管費要因計	△10	△30	△20	△15	△2
事業利益計	+27	+7	△20	+37	+37

16

こちらは、通期の事業利益の増減要因に関して、上期の実績を踏まえ、下期の内容を改めて見直したものです。年初の想定に対し、見直し後の下期は、原材料影響はマイナスが軽くなる一方で、成長のための競争費用の積極投下など、販管費が年初の想定から 20 億円増える予定です。

上期は一般用消費財が牽引し、大幅な収益改善を実現
下期は海外を中心に売上成長への回帰を目指す



18

では、ここからは上期の振り返りを少しした上で、本当にこの数字がいくのか、蓋然性があるのか、下期の重点施策についてお話を進めます。

改めて上期を振り返りますと、成果としては収益体質化が着実にできた。国内では収益構造改革が進展し、海外ではオーラルヘルスケアを含むパーソナルケア分野の拡大ができた。一方で課題は、やはりトップライン成長への回帰ということになります。

下期は、構造改革の手綱を緩めることなく、重点分野・ブランドでの商品アクション、戦略的なマーケティング資源の傾斜配分を行います。これにより、トップラインの成長軌道への回帰を目指します。

最高価格帯の強化や需要を喚起する施策を実施し、市場を牽引する成長を目指す

上期 振返り	● 成果 「システム ハグキプラス」(前年同期比124%)等が好調に推移 中価格帯ハミガキにおいて市場を上回る成長を実現 ● 課題 ハミガキ:市場で拡大している最高価格帯の強化 ハブラシ:生活防衛意識による購入数量減が見られる中での需要喚起施策
下期の 取組み	①高付加価値品の導入・育成 ● ハミガキ市場の最高価格帯 (単価2,000円前後)に 「歯ぐきの修復力」 「トータルケア」を 訴求した新製品を導入  「デントヘルス薬用ハミガキ DXプレミアム」 (9月発売予定) ● 成長が継続する高価格帯市場のうち 約7割を占める歯周病市場の強化へ ②購入頻度向上・アイテム数増加を 促進するコミュニケーション強化 ● ハブラシ交換を促進する 店頭キャンペーンの実施 ● 広告宣伝投下等により、 薄型ヘッド訴求を強化 ● 成長が続くデンタル用品 (前年同期比108%)の継続的な育成 

19

それをどう進めるのか、お話をしていきます。

国内オーラルヘルスケア分野です。ハミガキ市場において拡大をしている高価格帯への対応が経年からの課題でした。これに対して、今年の9月にデントヘルスブランドにて最高価格帯の新製品を発売し、育成に取り組みます。高価格帯市場の約7割を占める歯周病カテゴリーで、しっかりと当社の強みを発揮していきます。

更なる一手として、私どもが数年かけて手掛けてきた新しい技術を使います。細菌叢コントロールを活用した新製品をこの下期、まずは歯科医向けルートで発売します。細菌叢コントロール、お口の中の菌叢をコントロールする。例えとしては、腸内フローラといった考え方です。腸の中で善玉菌をコントロールして増やしていく。これに近いことを、お口の中でできる提案をするということです。来年以降、この技術を活用した高価格帯のオーラルヘルスケア製品を市販ルートでも導入することを目指し開発検討を進めています。これにより26年、27年、引き続いての成長を果たしていきたいと考えています。

ハブラシです。購入数量減への対応が喫緊の課題です。定期的な交換を促す消費者キャンペーンを実施してまいります。先ほどお話を申し上げた、下期の競争費用を追加投入してまいります。

サポート

日本 050-5212-7790
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

非注力ブランド・アイテムを整理し、重点ブランドの育成に経営資源を投下

	ファブリックケア	リビングケア
上期 振返り	- 濃縮洗剤は「NANOX one」で高付加価値品のPROが伸長 (前年同期比112%) - 柔軟剤で想定以上にトップライン減速 - 収益性は大幅に改善	「トイレの除菌消臭くん煙剤」が目標を上回り好調に推移 →くん煙習慣の浸透・拡大 - 非注力分野を整理し、「リード」の譲渡を決定 譲渡予定日:25年10月31日
下期の 取組み	メインブランドの育成強化 - 洗剤、柔軟剤でリニューアル実施 組成改良により機能を強化 - 新コミュニケーションにより マーケティング強化 	新習慣の提案によりユーザー拡大へ 当社は、「こすらず洗い」習慣の提案により 浴室用洗剤市場の拡大に貢献 「こすらず洗い」の領域拡張として、 トイレ用洗剤の新製品を発売 「ルックプラス」ブランドのシナジー創出へ
	デジタル関連の広告投資の強化を含め、積極的なマーケティング投資を実施	

20

ファブリックケア、リビングケア分野です。

ファブリックケアでは、柔軟剤が苦戦をしました。一方、先ほどお話申し上げたとおり、液体濃縮洗剤 NANOX one は伸長しています。この下期には、今、申し上げた高付加価値アイテム NANOX one をまず育成をしていきます。そして苦戦をした柔軟剤です。アロマリッチにおいてリニューアルを行います。

リビングケアでは、新しい習慣を展開するトイレの除菌消臭くん煙剤が、発売後好調に推移しています。下期は重点ブランドに経営資源を集中し、ルックプラスでは「こすらず洗い」の領域を拡張した新しい製品を発売します。高収益の新製品を着実に育成し、安定した歩みを進めてまいります。

サポート

日本 050-5212-7790
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

パーソナルケア分野をさらに拡大し、利益ある成長を実現

	 タイ	 マレーシア	 ベトナム
上期 振返り	成果 - 洗濯用洗剤の液体へのシフトが進捗 - ボディソープの好調が継続 課題 - 見直しを行ったオーラルヘルスケアブランド戦略の確実な実行	成果 - オーラルヘルスケアは大幅伸長（前年同期比111%） - ポートフォリオ変革が進捗 課題 - オーラルヘルスケアの成長加速 - 市場のシフトが進む液体洗剤への対応	成果 100%子会社化を決定（7月1日に完了） - 点鼻薬、点眼剤等を中心に薬品事業を展開 課題 - 事業分野のさらなる拡大
下期の 取組み	- 高価格帯ハブラシでトップシェアの「システム」ハブラシリニューアルへ積極的に投資 「SALZ」ハミガキ販促強化により、市場の構成比が高い塩セグメントで若年層ユーザー取込みへ - 市場ポジションの高い分野で値上げ・コストダウン施策の推進 	- 新製品を中心に好調な「Fresh & White」の育成を継続 - 液体洗剤で新製品を投入し訴求を強化、市場におけるポジションを確立へ 	高付加価値のスキンケア製品でビューティケア分野に参入 

21

続いて、海外です。

東南・南アジアでは、主力の洗濯用洗剤での収益性を確保しながら、下期にオーラルヘルスケアの商品、マーケティングアクションを強化します。タイでは、システム、SALZ のブランドへの重点的な投資を行います。マレーシア、好調なローカルブランド Fresh&White の育成を図ってまいります。ベトナム、新たにスキンケア製品を導入し、ビューティケア分野に参入いたします。

サポート

日本 050-5212-7790
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

市況の変化にスピーディーに対応
重点事業・ブランドの成長に向けた育成投資を拡大

	中国	韓国
上期 振返り	成果 ● 高付加価値品は順調に成長 原価率低減等により利益は拡大 課題 ● 戦略的に価格を維持した 汎用価格帯商品の売上の伸び悩み	成果 ● 値上げを実施したハンドソープ(前年同期比106%)、 市場伸長が続くカプセル洗剤(前年同期比111%) は好調に推移 課題 ● 関税引き上げ等の市況の影響を受け、 周辺国への輸出事業が停滞
下期の 取組み	● 高付加価値ブランド(クリニカ、システム、 DENT.等)の育成を加速 ● 重点管理チェーンへの集中的な配荷拡大	● シェアNo.1であるハンドソープで 使用頻度の向上策による積極的な拡売 ● 第三国輸出の販路を探索・拡大
	● 収益構造改革(コストダウン、販促費効率化、価格適正化)の推進を強化	

22

北東アジアです。伸ばすべきところは伸ばしていますが、トップライン全体としての成長に課題がありました。中国では、成長している高付加価値ブランドの育成を加速させ、オフラインチャネル、いわゆるリアルチャネル、重点管理チェーンの配荷を拡大してまいります。

サポート

日本

050-5212-7790

フリーダイヤル

0120-966-744

メールアドレス support@scriptsasia.com

高付加価値新製品の育成と店頭管理の強化により、主力ブランドの成長加速

- 景気が停滞する中、マーケットは二極化が進んでいる状況
- 主力ブランドの高付加価値品、歯科ルート品の育成に経営資源を集中
- 汎用価格帯では、過度な価格競争は避け、ブランド価値維持、利益確保に努める



23

皆様が一番懸念されている点の一つが、この中国の成長にあるかと思います。

経済全体が停滞する中、市場は二極化しています。当社は消費が旺盛な高所得者層に向けて、高価格帯セグメントに経営資源を集中させていきます。汎用価格帯については、ブランド価値の維持と利益確保を優先します。高付加価値ブランド、クリニカ、システムは前年を大幅に上回る成長を果たしています。これらをオフライン流通でも拡張させ、利益ある成長を目指します。

加えて、第2四半期に導入した歯科医ルート向けの新ブランド DENT.を、e コマース、ハイパーマーケットに対してさらに広げていきます。歯科医との関係性を強化しながら、オフラインチャネルの配荷拡大に繋げていきます。

オフラインチャネルの配荷拡大について少し触れます。上期までの4カ月で、われわれの価格政策を理解してくれるチャネル、900店規模に配荷することができました。今年度末までに3,000店規模への拡大を目指しています。この実現により、高価格帯ブランド、クリニカ、システム、そして DENT.の拡売に向けた素地を作っていきます。結果として、中国の売上を大きく回復できるものと考えています。

サポート

日本

050-5212-7790

フリーダイヤル

0120-966-744

メールアドレス support@scriptsasias.com

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



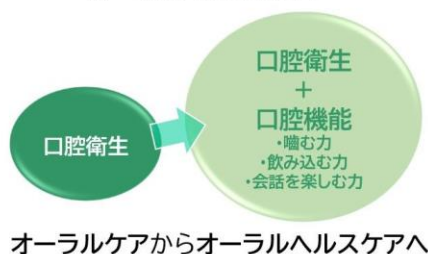
食べる

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



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



25

最後に 2nd STAGE の成長戦略の進捗について、少し触れます。こちらは、既にお示しをしています
オーラルヘルスケアの成長加速に向けたイメージです。価値提供の範囲、対象のマーケット、そ
して拡大エリアでの浸透と広がりを目指して、取り組みをスタートしています。

最重点事業であるオーラルヘルスケアの拡大により、アジアを中心とした事業成長を実現



26

2nd STAGE がスタートしてまだ半年ですが、各国・各エリアで戦略に沿った具体的な取り組みが、このページのように始まっています。花が開くのはもう少し時間がかかるかもしれませんが、引き続き重点テーマであるオーラルヘルスケアの成長に向けた再投資の強化・加速に、グループ全体で注力してまいります。

サポート

日本 050-5212-7790
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

年初公表から変更なし

(単位:億円)		2025年	2024年	増減	
				額	率(%)
※1	売上高	4,200.0	4,129.4	70.5	1.7
	事業利益率(%)	300.0 7.1	263.3 6.4	36.6	13.9
	営業利益率(%)	350.0 8.3	283.8 6.9	66.1	23.3
	親会社のある当期利益	250.0	211.9	38.0	17.9
	基本期の1株当たり	90.24	76.51	13.73	17.9
※2	EBITDA	490.0	451.5	38.4	8.5
※3	EBITDAマージン(%)	11.7	10.9	—	0.8P
※4	ROIC(%)	6.1	5.8	—	0.3P
	ROE(%)	8.3	7.4	—	0.9P

※1 事業利益:売上総利益から販売費及び一般管理費を控除したもので、恒常的な事業の業績を測る当社の利益指標です。

※2 EBITDA:事業利益に減価償却費(使用権資産の減価償却費を除く)を合算したもので、キャッシュベースの収益力を示す指標です。

※3 EBITDAマージン:連結売上高に対するEBITDAの割合です。

※4 ROIC:NOPAT(税引後事業利益)を期中平均の投下資本(資本合計+有利子負債)で除したもので、投下した資本に対する効率性と収益性を測る指標です。

27

改めて、今期の業績目標を確認させていただきます。年初の公表から変更なく進めてまいります。

サポート

日本

050-5212-7790

フリーダイヤル

0120-966-744

メールアドレス support@scriptsasia.com

事業環境の変化にスピーディに対応し、リスクの最小化を図る

想定されるリスク	◆ 米国の関税政策や地政学リスクによる不確実性の高まり ◆ 中国における景気停滞の継続 ◆ 原材料価格の高騰
重点施策	環境変化に応じ、メリハリをつけて推進 ◇ ポートフォリオマネジメント強化 <事業別> ・国内外において、オーラルヘルスケア分野強化（海外ではパーソナルケア分野比率の拡大） <地域別> ・中国は、成長を続ける高付加価値品の育成に注力 ・国別でのリスク分散（ベトナム強化、新規エリアの参入検討） ◇ 収益力の強靱化に向けた施策の継続 ・値上げ・コストダウン推進、生産性向上 等

28

このスライドでは、2025年度の通期業績達成に向けてのリスクをまとめてございます。中国における景気停滞の継続が懸念されますが、私どもライオングループの連結業績に与える影響について、少し話をします。

この2月の段階では、中国事業のトップラインは10%の成長を見込んでいました。これに対して上期は実質5%弱で着地しました。これは景気の話よりも、先ほど話したチャネルの開拓も含めて、政策的に意図的に戦略を進めた部分もあります。しかしながら、この上期の5%水準が下期も続いた場合の下振れリスクは、連結売上高全体に対して1%に満たないレベルです。したがって、中国で起こりうる事業リスクの影響は、グループ全体で十分吸収、対応できるものと考えています。もちろん、それが現実のものにならないようにマネジメントしていきますが、仮にそうなったとしても連結業績への影響は軽微と捉えていただいて構いません。

サポート

日本 050-5212-7790
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com

通期業績達成に向けて

- 上期は収益基盤の強化が進み、「利益ある成長の基礎体力」をつけることが出来た
- 一方、市場を上回る売上成長を果たせていないことは課題と認識
- 下期は基礎体力をベースに、付加価値の高い分野への育成投資を強化し、「筋肉質な会社」へ変えていく

29

こちら最後のページです。上期を改めて社長として総括します。

構造改革が着実に進みました。利益ある成長のための基礎体力が、この上期に整いました。こう評価をしています。

具体的には二つ。まず。一般用消費財では、コミットメントさせていただいている重要指標 EBITDA マージンについて、27 年にプラス 3~5%の目標に対し、既にプラス 2.3%。そのドライバーである値上げ効果は上期目標 10 億に対してプラス 13 億円、サプライチェーンの効率化で 6 億円の増益、粗利率の改善プラス 0.7 ポイント、顕在化しています。ただし、この効果はほんの一部が発現したにすぎません。26 年、27 年に、その効果は本格化してまいります。

次に二つ目です。海外については、利益ある成長は確実に進んでいます。しかしまだ道半ばという面もございます。この上期は、既存国でのオーラルヘルスケアの拡張、そして連結化をしたベトナムの成長など、仕込みを優先的に進めてまいりました。下期から 26 年にかけて、その効果を具現化していきたいと考えています。

一方で、上期は成長すべき分野、エリアで勝ち切ることがまだまだできてない。これは反省すべき点であると私としては認識しています。下期は、基礎体力の付いた会社を筋肉質な会社へと変化させるべく、付加価値の高い分野の育成投資を一層強化してまいります。そして、トップラインを伴う利益ある成長を実現してまいります。オーラルヘルスケアを中心に、来年以降も成長施策に継続して注力をし、2nd STAGE の経営指標の達成を目指してまいります。

サポート

日本 050-5212-7790
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com

以上で私からのお話は終わらせていただきます。ご清聴ありがとうございました。

サポート

日本 050-5212-7790

フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com



免責事項

本資料で提供されるコンテンツの信憑性、正確性、完全性、最新性、網羅性、適時性等について、SCRIPTS Asia 株式会社（以下、「当社」という）は一切の瑕疵担保責任及び保証責任を負いません。

本資料または当社及びデータソース先の商標、商号は、当社との個別の書面契約なしでは、いかなる投資商品（価格、リターン、パフォーマンスが、本サービスに基づいている、または連動している投資商品、例えば金融派生商品、仕組商品、投資信託、投資資産等）の情報配信・取引・販売促進・広告宣伝に関連して使用をしてはなりません。

本資料を通じて利用者に提供された情報は、投資に関するアドバイスまたは証券売買の勧誘を目的としておりません。本資料を利用した利用者による一切の行為は、すべて利用者の責任で行っていただきます。かかる利用及び行為の結果についても、利用者が責任を負うものとします。

本資料に関連して利用者が被った損害、損失、費用、並びに、本資料の提供の中断、停止、利用不能、変更及び当社による利用者の情報の削除、利用者の登録の取消し等に関連して利用者が被った損害、損失、費用につき、当社及びデータソース先は賠償又は補償する責任を一切負わないものとします。なお、本項における「損害、損失、費用」には、直接的損害及び通常損害のみならず、逸失利益、事業機会の喪失、データの喪失、事業の中断、その他間接的、特別的、派生的若しくは付随的損害の全てを意味します。

本資料に含まれる全ての著作権等の知的財産権は、特に明示された場合を除いて、当社に帰属します。また、本資料において特に明示された場合を除いて、事前の同意なく、これら著作物等の全部又は一部について、複製、送信、表示、実施、配布（有料・無料を問いません）、ライセンスの付与、変更、事後の使用を目的としての保存、その他の使用をすることはできません。

本資料のコンテンツは、当社によって編集されている可能性があります。

サポート

日本 050-5212-7790
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com