



ライオン株式会社

2025 年 12 月期 第 3 四半期決算説明会

2025 年 11 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 3 四半期決算説明会		
[決算期]	2025 年度 第 3 四半期		
[日程]	2025 年 11 月 7 日		
[ページ数]	22		
[時間]	17:00 – 18:03 (合計：63 分、登壇：25 分、質疑応答：38 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]	2 名		
	代表取締役兼副社長執行役員	福田 健吾（以下、福田）	
	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@scriptsasias.com

登壇

谷元：定刻になりましたので、ライオン株式会社 2025 年度第 3 四半期決算説明会を始めさせていただきます。

皆様、本日は大変お忙しい中ご参加をいただきまして、誠にありがとうございます。本日は弊社より代表取締役兼副社長執行役員、福田健吾が出席をしております。進行は、IR・SR 室長、谷元啓太が務めさせていただきます。

これより、2025 年 12 月期第 3 四半期決算内容につきまして福田よりご説明した後、質疑応答に移らせていただきます。会議全体の時間は約 1 時間を予定しております。

説明会を始めます前に、皆様にお断り申し上げます。これから行う説明におきまして、現時点の予想に基づく将来の見通しを述べる場合がございますが、それらは全てリスクならびに不確実性を伴っております。皆様には、実際の結果が見通しと異なる場合があることを、あらかじめご了承ください。

また、本日の説明会の内容につきましては、質疑も含め音声を当社ホームページに掲載いたします。ご質問される皆様におかれましては、会社名、お名前、ご質問の音声は原則そのままアップされますので、あらかじめご了承ください。

それでは第 3 四半期の決算内容につきまして、福田よりご説明いたします。

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@scriptsasia.com



- 2025年度 第3四半期 連結業績
- 2025年度 下期重点施策の進捗
- 2025年度 連結業績予想
- 「Vision2030 2nd STAGE」成長戦略の進捗

2

福田：あらためまして、福田でございます。本日はお忙しいところ多数ご参加いただきまして、誠にありがとうございます。また、平素より大変格別のご支援を賜っておりまして、重ねて御礼申し上げます。

本日のアジェンダはこちらの4点になります。

**対前年増収増益、
通期公表達成に向け
着実に進捗****Key Point**

- 収益性改善が順調に継続
- 国内：重点育成により成長のモメンタムが改善
海外：環境変化を受け戦略を転換
- 来期以降に向けた種蒔きと改革も進捗

連結業績

- | | |
|---------------------------------|----------------------------------|
| □ 売上高（対前年：増収） | 一般用消費財はオーラルヘルスケアが牽引し増収幅が拡大 |
| □ 事業利益（対前年：増益） | 付加価値化と競争費用効率化に加え、新製品寄与等により大幅増益 |
| □ 親会社の所有者に帰属する
四半期利益（対前年：増益） | ベトナム子会社の段階取得差益計上もあり前年比約1.6倍の大幅増益 |

4

さっそく第3四半期の連結業績についてご説明を申し上げます。

第3四半期ですが、中間期に引き続き、7-9月も増収増益となり、第3四半期累計でも年間目標の達成に向けて順調に推移しております。

特に上段のところに今回のポイントを記載しておりますけれども、中計初年度としてのメインイシューである国内の収益性改善は、引き続き順調に推移しておりまして、加えて7-9月には新製品の発売もあり、トップライン成長のモメンタムがさらに改善していると考えております。

海外につきましては、主要国で事業環境の厳しさが増す中、戦略をチューニングして利益ある成長という方針に舵を切っているところでございます。また、本日は最後に中長期的な目線の取り組みにつきましても少し触れさせていただければと考えております。

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

売上高、各利益ともに前年同期を上回り、事業利益率は1.1P改善

(単位:億円)	2025年 1-9月	2024年 1-9月	増減	
			額	率(%)
売上高	3,049.4	3,011.5	37.8	1.3 為替影響除く 0.8 為替・事業譲渡影響除く 1.3
※1 事業利益 事業利益率(%)	223.2 7.3	186.2 6.2	36.9	19.9
営業利益 営業利益率(%)	278.2 9.1	171.0 5.7	107.1	62.7
親会社の所有者に 帰属する四半期利益	208.1	126.6	81.4	64.3
基本的1株当たり 四半期利益(円)	75.25	45.67	29.58	64.8
※2 EBITDA	355.9	325.1	30.8	9.5
※3 EBITDAマージン(%)	11.7	10.8	—	0.9P

※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)を含算したもの。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。

5

では、連結業績でございます。

第3四半期の売上高は3,049億円、前年同期比1.3%の増収でございます。中間期の前年同期比0.4%の増収に対して、7-9月は2.9%と増収率が向上いたしました。事業利益が223億円で、前年同期比約37億円の増益でございます。

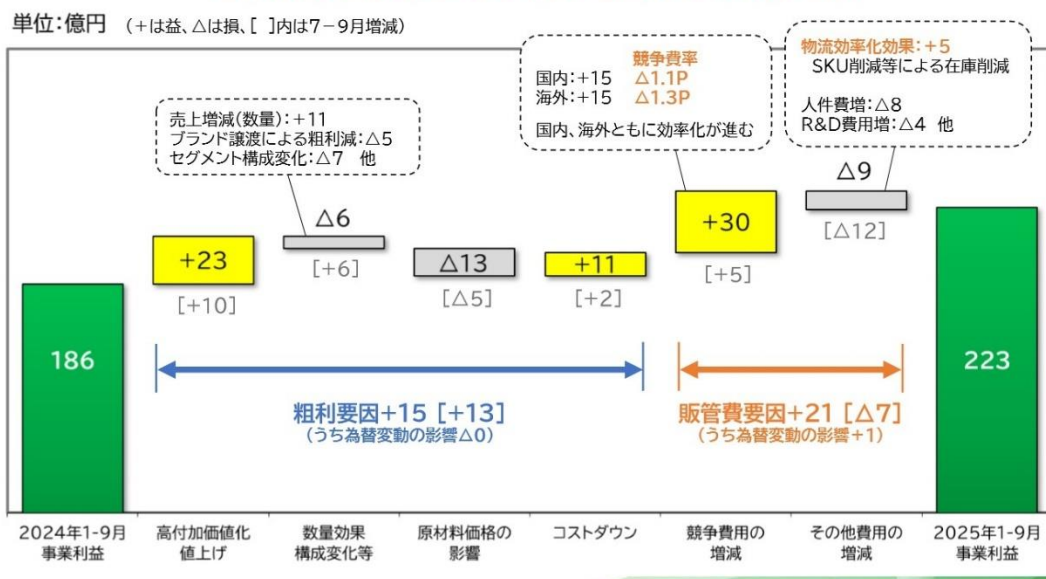
営業利益につきましては、ベトナム現地法人の100%子会社化に伴う段階取得差益を計上したこともあり、大幅な増益でございます。四半期純利益につきましても、64.3%の増益になりました。

EBITDAは355億円、前年同期比約30億の増益、売上高比率は0.9ポイント上昇して、11.7%となっております。

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

高付加価値化・値上げが順調に進捗し、粗利が改善



6

続いて、事業利益の対前年増減要因の分解がこちらになります。

青い矢印で示しておりますのが粗利要因で+15億円、オレンジの矢印が販管費要因で+21億円でした。それぞれの項目のところに鍵括弧を記載しているのが7-9月の増減でございます。

まず、粗利要因でございますが、付加価値化・値上げによる粗利増の効果が23億円ということで、原材料のインフレに対応したコストダウンや価格転嫁に加えて、高価格帯へのシフト等の付加価値化が利益率の向上に寄与していると考えております。

販管費は、競争費用の減少が増益要因としては大きくなっております。これは、1Qからご説明しておりますが、決して短期的な利益捻出のための費用カットではございません。これまでどちらかというと、販売数量確保のためにやや膨張していたコストを見直して効率化を進めているということでございます。7-9月は、国内は宣伝の上積みを行うなど先鋭化したうえで増加させており、海外では売上につながらない販促費を抑制し、効果は5億円となっています。

一般消費財は高付加価値品の伸長、収益構造改革の進捗等で大幅増益

(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 1-9月	2024年 1-9月	増減		2025年 1-9月 (率(%))	2024年 1-9月 (率(%))	増減	
			額	率(%)			額	率(%)
一般消費財	1,860.2	1,831.3	28.8	1.6	158.5	119.9	38.6	32.2
	1,602.0	1,598.3	3.7	0.2	(8.5)	(6.5)		
産業用品	434.1	402.7	31.4	7.8	22.9	22.2	0.6	2.8
	290.1	278.6	11.5	4.1	(5.3)	(5.5)		
海外	1,298.4	1,289.6	8.8	0.7	55.9	48.2	7.6	15.9
	1,149.5	1,124.6	24.9	2.2	(4.3)	(3.7)		
その他	77.4	124.4	△47.0	△37.8	△1.1	4.0	△5.2	-
	7.6	9.9	△2.2	△22.8	(△1.5)	(3.3)		
調整額	△620.8	△636.6	15.8	-	△13.0	△8.3	△4.7	-
	-	-	-	-				
連結計	3,049.4	3,011.5	37.8	1.3	223.2 (7.3)	186.2 (6.2)	36.9	19.9

(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、第1四半期連結会計期間より、従来、「一般消費財事業」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、前第3四半期連結結果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。

7

セグメント別の業績についてご説明いたします。

一般消費財事業は、増収に加え、高付加価値新製品の構成比の上昇、収益構造改革の施策効果も寄与し、32%の大幅な増益となっております。分野ごとの状況につきましては次のスライドでご説明いたします。

産業用品は中間期までは増収減益という状況でしたが、ケミカル分野の回復を背景に、増収増益に転じております。

海外は足元の成長率が鈍化している状況ですが、7月からベトナムの子会社が加わり、トータルでは増収増益となっています。

最重点のオーラルヘルスケアは想定どおりの成長
ファブリックケアは減収も、構造改革施策により収益性改善

(単位:億円)	総売上高			
	2025年 1-9月	2024年 1-9月	増減	
			額	率(%)
オーラルヘルスケア	568.6	543.8	24.7	4.6
ビューティケア	183.5	180.8	2.7	1.5
ファブリックケア	401.5	410.6	△9.1	△2.2
リビングケア	151.7	150.7	0.9	0.7
薬品	171.0	185.6	△14.5	△7.9 0.2*
その他	383.6	359.6	24.0	6.7
合計	1,860.2	1,831.3	28.8	1.6 2.4*

*ブランド譲渡の影響を除く実質増減率

8

続いて国内の分野別の売上高です。

オーラルヘルスケアについては、9月に発売した高付加価値新製品の寄与や歯科医院ルート品が好調を継続しており、4.6%の増収になっております。

ファブリックケアは、1-9月累計ではマイナスになっておりますが、9月の洗濯用洗剤のリニューアルが寄与して、7-9月は増収に転じております。

これらの結果、昨年のブランド譲渡の影響を除く実質では、2.4%の成長となっております。

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

分野	総売上高 前年同期比(%)		7-9月コメント
	1-6月	7-9月	
オーラルヘルスケア	+2.7	+8.2	- 主力ブランドの高付加価値品がいずれも好調に推移するとともに、新製品「デントヘルス薬用ハミガキ DXプレミアム」が貢献 - 歯科ルート向け製品も伸長が続く（7-9月前年比 1.2倍）
ビューティケア	+2.5	Δ0.3	- ハンドソープは「キレイキレイ薬用ハンドコンディショニングソープ」の好調が継続（7-9月前年比 1.9倍） - 衛生関連品、制汗剤が前年を下回る
ファブリックケア	Δ3.7	+0.7	- 液体高濃度洗剤「NANOX one」の改良発売により、洗濯用洗剤は大幅に伸長（7-9月前年比 1.2倍） - 分野全体の売上は回復傾向
リビングケア	+0.8	+0.4	浴室用洗剤、トイレ用洗剤は高付加価値の新製品が寄与し増収
薬品	+3.2*	Δ4.9	- 解熱鎮痛剤は汎用品価格改定による影響等で数量が減少 - インバウンド向け製品は引き続き好調に推移

* ブランド譲渡の影響を除く実質増減率

9

こちらは、少し詳しくご説明するために、1-6月と7-9月の前年増減を分けて記載したものです。

9月に新製品を発売したオーラルヘルスケアは、7-9月は8.2%の成長となりました。これは新発売時の初期出荷分が寄与していますが、今後店頭販売の構成も高価格帯にシフトしていくことが期待されております。

また、ファブリックケアは、価格競争の抑制と価格の是正で、利益率の向上を進めたことから、上期は減収が続いておりましたが、7-9月は増収に転じております。

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

東南・南アジアは、地政学上の要因でタイが苦戦も、マレーシア好調により増収増益
北東アジアは、主要国の中国・韓国で減収減益

(単位:億円)	総売上高					事業利益			
	2025年 1-9月	2024年 1-9月	増減			2025年 1-9月 (率(%))	2024年 1-9月 (率(%))	増減	
			額	率(%)	実質率 (%)※1			額	率(%)※2
東南・南アジア	805.0	757.7	47.3	6.2	2.0	48.5 (6.0)	35.9 (4.7)	12.5	34.9 (1.3P)
北 東 ア ジ ア	493.4	531.9	△38.4	△7.2	△3.9	7.4 (1.5)	12.3 (2.3)	△4.8	△39.6 (△0.8P)
合 計	1,298.4	1,289.6	8.8	0.7	△0.4	55.9 (4.3)	48.2 (3.7)	7.6	15.9 (0.6P)

※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

10

続きまして、海外事業の地域別業績についてご説明いたします。

まず、東南・南アジアは、タイが7月から9月にかけて周辺国との政情の悪化もあり苦戦いたしましたが、マレーシアが堅調に推移したことに加え、高収益のベトナム連結化効果もあり、対前年で増収増益、利益率も1.3ポイント上昇いたしております。

一方で、北東アジアは主力の中国、韓国ともに減収減益となり、戦略の転換を進めております。こちらについては、後ほどご説明いたします。

(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 1-9月	増減額	増減率 (%)	実質 増減率※2 (%)		
タイ	467.1	18.1	4.1	△0.8	- 地政学上の問題が輸出に加え国内事業にも影響 - ビューティケアは順調に推移し、パーソナルケア分野の売上は拡大(増減率+4.8%)	34.3
マレーシア	194.9	17.8	10.1	5.6	積極的な販促施策に加え、政府による需要喚起施策が相まって、各分野で順調に売上拡大	22.5
中国※3	194.0	△6.9	△3.5	△0.7	- 厳しい市場環境下、一部ブランドで戦略的に価格を維持したため数量減 - 高付加価値品は大幅に増収	87.1
韓国	133.4	△15.9	△10.7	△4.5	- 周辺国の経済悪化の影響を受け、輸出が減少 - 値上げを実施したハンドソープは順調に伸長	34.8

※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)

11

主要 4 カ国の状況は、後ほど詳しくご説明しますので、割愛いたします。

ポートフォリオ改革の主要施策は順調に進捗し、
事業利益率は前年同期比2P改善

主要施策と2025年KPI	進捗
高付加価値化・値上げ 25年目標 35億円	23億円 (25年1～9月実績)
SKU削減 25年目標 50～60SKU削減	65SKU削減 (25年年間見込み)
事業分野の峻別 重点分野の強化・非注力分野の整理	調理関連品ブランドの譲渡を完了 (25年10月末)
競争費用の効率化 (27年目標 売上高競争費率△2P*)	23年比 △1.9P 24年同期比 △1.1P →分野毎にメリハリをつけながら、全体では効率化

* 23年比

13

続いて、足元の施策の状況についてご説明いたします。

まず、国内の収益構造改革についてです。

これまでも構造改革は順調に進んでいる旨、申し上げてまいりましたが、KPI の進捗状況はこちらに記載のとおりとなっております。

価格改定や売上構成のシフトによる付加価値の改善が 23 億円。

SKU もほぼ年間目標レベルの効率化のめどが立っている状況です。

競争費用につきましては、これまで長らく価格競争対応のためにやや膨らんでいた販促費の適正化を行ったこともあり、23 年比ではほぼ中計目標に近い水準になっています。これらの効率化については今後もさらに継続をしたうえで、必要なブランドや付加価値のある分野については、積極的な育成投資をする方向に転換しつつあります。

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@scriptsasia.com

新製品は順調にスタート、来期以降を見据え広告宣伝を積極投下

3Q新製品の状況	4Q新製品
 デントヘルス 薬用ハミガキ DXプレミアム (9月発売) 歯槽膿漏予防の トータルケアアイテム  NANOX one (9月発売) 洗浄・消臭力を高めて 改良リニューアル  ルックプラス バスバクレンジング HARD洗浄、 トイレクレンジング (10月1日発売*) 浴室に続き、トイレでも 「こすらず洗い」習慣を提案 * 出荷は9月下旬	アロマリッチ リニューアル新発売  ✓ 新タレントを起用し、コミュニケーションを一新 ✓ 10-12月前年比1.6倍の広告宣伝量投下予定 当社の新技術(菌叢制御)を搭載したハミガキを 歯科ルート向けに発売 ✓ 歯周病*を予防する新技術搭載 ✓ 好調な歯科ルート向け製品でさらなる成長を目指す  * 歯肉炎・歯周炎の総称

14

3Q以降、その重点的な育成投資の成果が新製品の状況に現れてきており、概ね順調なスタートを切っております。

オーラルヘルスケア分野では、当社ハミガキの中で最高価格帯の新製品を発売し、初期出荷が計画比1.5倍になっております。インバウンド需要の取り込みも確認できるなど、店頭の動きも順調な立ち上がりを見せています。4Qには、歯科医院ルートに菌叢（きんそう）コントロール技術を搭載したハミガキを投入し、分野全体の成長をさらに加速させていきたいと考えております。

ファブリックケア分野では、この9月にリニューアルを実施した NANOX one が大幅な増収になっております。店頭における回転も順調で、チェーンによっては競合を上回る POS が得られている店舗も出てきています。4Qは、すでに10月に柔軟剤アロマリッチをリニューアル発売しており、新タレントを起用し、コミュニケーションを一新して、前年を大幅に上回る宣伝投資を推進中でございます。

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



タイ

地政学的問題の影響を受けるも、
国内のパーソナルケア分野は成長

施策の状況

- ・ オーラルヘルスケア重点育成
「SALZ」、「システマ」販促強化
→7-9月前年比 **104%**



《環境変化への対応》

- ・ 輸出と一部国内事業が減少（特に粉末洗剤に影響）
→国内の成長分野に販促を重点化
伸長している液体洗剤の販促強化、
「システマ」ハブラシをリニューアル



今後の取組み

- ・ オーラルヘルスケアはブランド別戦略を再構築、
JVパートナーとの連携による配荷の拡大
- ・ ビューティケアはボディソープの実質値上げなど
さらなる収益性向上施策を実施



マレーシア

オーラルヘルスケアの好調継続
目指すポートフォリオへの改善が進む

施策の状況

- ・ オーラルヘルスケアのローカルブランド「Fresh & White」
育成が順調に進捗
→ブランド 前年比 **108%**
パーソナルケア分野の比率も向上、
分野の売上前年比 **106%**
- ・ 課題の液体洗剤をリニューアル、訴求強化
→液体洗剤 前年比 **115%**



今後の取組み

- ・ パーソナルケア分野のさらなる拡大
「Fresh & White」新製品投下による単価上昇、配荷拡大
- ・ 新製品投入により、液体洗剤のライン拡充



15

続いて、海外の主要国の状況と戦略のチューニングについてご説明します。

まず東南・南アジア、右側のマレーシアはオーラルヘルスケアでローカルブランドが順調に成長し、ファブリックケアも課題になっておりました液体洗剤が大幅増収になるなど、順調に拡大が続いております。

一方、左側のタイですが、主力の洗濯用洗剤が周辺国の情勢悪化等で一時的にダメージを受けているものの、ボディソープやオーラルヘルスケアなどのパーソナルケア分野については堅調を維持しております。そこで、特に重点領域であるオーラルヘルスケアの戦略について、次のスライドでご説明いたします。

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

タイでオーラルヘルスケアの戦略を抜本的に見直し

課題認識

これまでは市場ポジションの高い洗濯用洗剤等にリソースが集中
→オーラルヘルスケアのブランドごとの戦略の策定や、配荷力が不十分

ブランドの再評価・戦略の再定義

主力ブランドの現状の課題認識と、方向性を再整理し
競合との差別化を図る

- ✓ ブランドのパーパス・ターゲット・提供価値を見直し、
中長期の実行施策を策定・推進



- ・ 日本製の高品質・高機能を訴求
- ・ 「予防歯科」ブランドイメージを構築
→店頭視認性と機能訴求力を高めるため、
パッケージを全面リニューアル



- ・ 現地で受入性の高い「塩」セグメントで人気
- ・ 「塩」セグメントへの若年層の取込み、
高付加価値化が課題
→拡大する美白セグメントに参入し、
高付加価値新製品を企業限定発売

戦略実現のための体制強化

強力な流通網・配荷網を持つJVパートナーと
さらなる連携強化

- ✓ オーラルヘルスケア専任の営業要員を増強
 - ・ JVパートナーによる直接配荷 約2倍に強化
- ✓ 拡売の可能性が高いトラディショナルトレード、
コンビニエンスストアへの配荷率を向上
 - ・ ホールセールの積極活用
 - ・ 課題のあるコンビニエンスストアへの配荷徹底
重点SKUについては100%配荷を目指す
(現状は約60~70%)

16

タイでは、これまで市場ポジションが高い洗濯用洗剤にリソースが集中し過ぎる傾向にありましたが、昨今の状況を受けて、オーラルヘルスケアの戦略の抜本的見直しを推進しているところです。ブランドの再評価を行って、ブランドごとに役割やターゲットに応じた販売戦略、配荷エリアや業態や価格等の棲み分けの再設計を推進しております。合弁先のディストリビューターとも戦略や目標を共有して、地方部トラディショナルトレードや都市部のコンビニエンスストアの配荷率を高める等、きめ細かいマーケティングを展開してまいりたいと考えております。

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

 中国	 韓国
景気の停滞が続く中、 高付加価値ブランドは継続して伸長 市場環境 - 景気の停滞と、価格の二極化は継続 施策の状況 - 高付加価値ブランドの育成強化 →「クリニカ」、「システム」新製品投入の効果により成長継続 主に歯科ルート向けの「DENT.」は前年比 299% - ローカル重点管理チェーンへの集中的な配荷 →重点管理販売店は年間約2,100店まで拡大する見込み 今後の取組み - 新製品投下、配荷拡大による高付加価値ブランド育成加速 - オフライン店頭管理強化およびECプラットフォーム強化 (短期施策) - 重点チャネルでの高付加価値ブランドの拡売 	輸出事業は低迷も回復の兆し パーソナルケア分野は伸長 市場環境 - 政局不安による経済悪化、原料高騰 施策の状況 - ハンドソープの積極拡売 →値上げ実施後もNo.1シェア堅持、前年比 107% パーソナルケア比率も向上 - カプセル洗剤は販促費を効率化するも、 市場プレゼンスは維持  今後の取組み - カプセル洗剤で積極的なマーケティング投資を再開 - 回復基調の輸出事業は、取扱品目の拡大など取戻し策を強化 (短期施策) - 値上げや販促費効率化など、収益重視のマネジメント

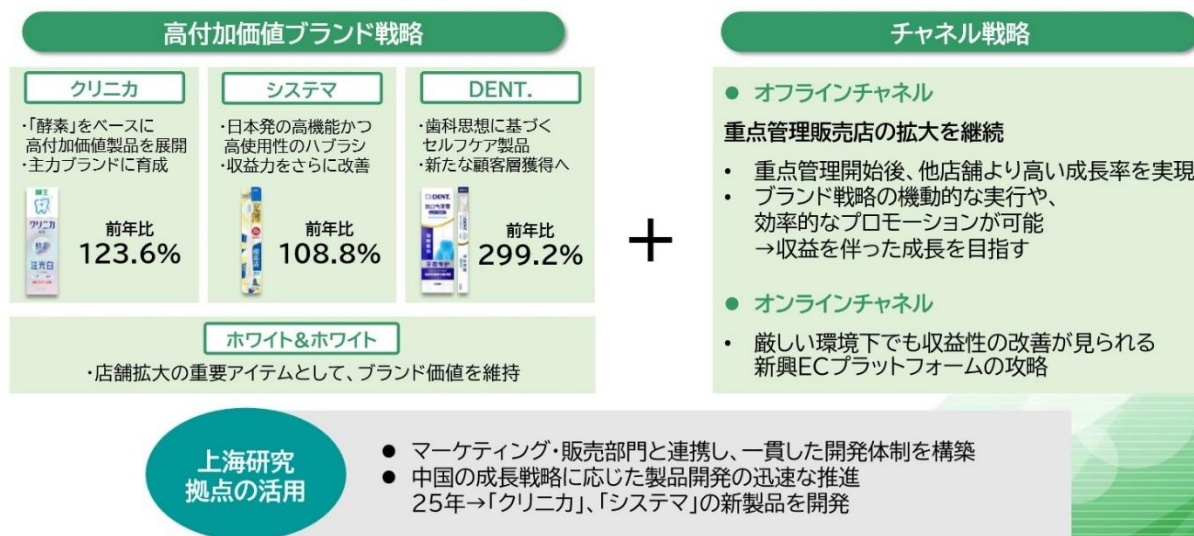
17

続いて、北東アジアの状況でございます。

右側の韓国では、周辺国への輸出減の影響を受けておりますが、足元では回復の兆しが見られております。また、韓国国内ではハンドソープやカプセル洗剤が堅調で、今後輸出事業の回復と併せ、カプセル洗剤等の育成に努めてまいります。

左側の中国では、景気が停滞する中、価格の二極化、ダウントレードが進んでおり、当社の主力であった中価格帯のホワイト&ホワイトの価格下落が顕著になったため、高価格帯領域でのブランド育成に戦略をシフトしております。

現地研究拠点を活用し、差別優位性のある製品をスピードをもって展開
選別的なチャネル戦略により利益ある成長を目指す



18

中国についてももう少し補足しますが、ホワイト&ホワイトにつきましては設備稼働とのバランスも取りながら、過度な売上を追わないで操業を確保していく方針に変更しております。

一方で、このホワイト&ホワイトの取り扱いを基盤にして、クリニカ、システム、DENT.といった高価格帯ブランドの育成を進めております。

今年は上海の研究拠点も活用して新製品を旺盛に投入しており、これらの高価格帯ブランドについて、集中的に配荷管理を推進して育成をしているところです。

中国につきましては、これまで二桁成長にこだわってやってまいりましたが、これ以上量を追うことは得策ではないと判断しておりまして、今後はマージンの向上を伴った再成長路線に舵を切っていくとご理解ください。

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
海外は厳しい事業環境が続くが、機動的な施策実行で公表達成を目指す

(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
	親会社の所有者に帰属する当期利益	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。

20

続いて今期の通期業績予想についてです。

年間の連結業績予想については、年初から変更ございません。

海外の事業環境は依然として厳しい状況にありますが、4Qは成長のための費用投下を機動的に行いながら全体でカバーし、年間の公表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

今期施策を着実に遂行、来期以降に向けた仕込みも進む

2nd STAGE
テーマ

収益力の強靱化

今期の進捗を踏まえた来期以降の重点取り組み

**一般用消費財の
収益構造改革を継続**

- ・ 仕込み中の施策を含め、
構造改革効果の刈り取りを本格化

海外成長施策の加速

- ・ 1st STAGE新規進出国の本格始動
(ベトナム、バングラデシュ)

経営基盤の改革

- ・ 業務執行の実行力、スピードを高めるため、
マネジメントプロセスの変革を決定(2026年～)

22

最後に、中長期の視点に立った時局認識と、来期以降の成長に向けた種まきの進捗状況についてお話をさせていただきます。

中計のテーマである、「収益力の強靱化」に向けて、大きく三つの論点があるかと思います。

まず1年目の今年は、国内一般用消費財事業の収益構造改革に軸足を置いて進めてまいりました。こちらは、ある程度成果が出てきていると考えており、来年以降さらにこれを加速していくということでございます。

他方で、成長力の回復という観点からは、国内はこの下期から成長に対する重点的な投資も開始いたしました。海外についてはマクロ環境も中計のスタート時点からは変化していると考えております。

既存国の戦略のチューニングにつきましては、先ほどご説明したとおりですが、来年に向けては、1st STAGEで進出しましたベトナム、バングラデシュの新規国において成長を確実に進めることが大事だと考えております。

また、経営基盤の改革ということに関しましては、今年はガバナンス面の強化に努めてまいりましたが、来年以降、戦略推進加速に向けて、社内のマネジメントプロセスや体制についても大きく変革していきたいと考えておりますので、これらについて、ご説明させていただきます。

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

**1st STAGEで成長投資を行った新規進出国では、
中長期的な成長拡大に向けた施策を推進**

ベトナム  ➤ 収益性の高いビジネスモデルでパーソナルケア製品を販売し、当社グループのシナジーを発揮へ 【ベトナム事業の状況】 - 目薬や点鼻薬など、薬品中心に事業展開 - 医師、薬剤師からの推奨を得て病院や薬局等で販売 25年 ビューティケア製品導入 (敏感肌向けスキンケアブランド「SunoHada」) 26年 オーラルヘルスケア製品導入予定 (高付加価値ブランド「DENT」) - 強みのある薬局等のチャネルを通じ、医師推奨モデルで販売 ➔ 高利益率を維持した成長を志向  	バングラデシュ  ➤ 新工場の稼働と重点ブランドの育成により、事業拡大を目指す - 新工場生産製品の拡売 委託生産の台所用洗剤・ハブラシを内製化し、中長期的にコストメリットを創出 「KODOMO」ブランドの重点育成 市場の成長ポテンシャルがあり、すでに認知度が高いベビーケア製品を育成強化 - 営業体制の強化 25年に専任の営業販売員を配置、26年要員増強へ  
---	--

23

ベトナム、バングラデシュの今後の具体的な取り組みについて、ご説明いたします。

ベトナムは医薬品を中心に、専門家推奨による収益性の高いビジネスモデルを展開しています。今般、100%子会社化を機に、このモデルに当社のパーソナルケア分野を加えて事業拡大を目指してまいります。具体的には、今年はスキンケアブランドを導入済みで、来年には本丸の高機能オーラルヘルスケアの参入を計画中です。日本で培った歯科医院に対するカスタマーリレーションシップマネジメントをベトナムや中国などにも適用し、高い収益性を保ちながら当社の強みのあるビジネスモデルで事業拡大を図っていきたいと考えています。ベトナムは、将来的にはアジア全域に対する薬品事業のモデルケースや、商品供給の拠点にできる可能性もあると考えています。

バングラデシュは、出資後、台所用洗剤やハブラシを生産委託して小さい規模で事業を開始いたしておりますが、建設中の工場が年内に完成いたします。これを機に営業体制の整備やチャネルの拡充などを進めて、来年は事業の本格拡大に移行します。併せて、バングラデシュは人口が若いということもあり、成長ポテンシャルのあるベビーケア市場についても、東南アジアを中心に展開している KODOMO ブランドの展開を計画しているところです。

また、さらにはこの2カ国以外にも新たな資源の取り込みや、ポートフォリオの組み替えについても鋭意検討している最中ですので、成長に向けた打ち手につきましても、来年が山場になると考えています。

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

業務執行の実行力、スピードを高め、利益ある成長の実現へ

プロセス改革 x 推進体制アップグレード

バリューチェーンを軸とするマネジメントプロセスへの変革



24

こうした戦略の判断・推進スピードを上げるために、社内のマネジメントプロセス・体制について来年大きな変革を進める予定です。

これまで当社は、機能別の組織が連携して全体の事業を推進するという並列型の組織でしたが、課題や状況変化への対応に時間を要したり、責任や権限が不明瞭になりやすい傾向がございました。

事業の執行におけるスピードを高め、実行力を強化するために、来年から機能本部横並びの組織体制から、バリューチェーンを軸とした垂直型の体制に切り替え、事業のトップマネジメントへの権限移譲を大胆に行います。

レポートラインのシンプル化、DX活用等によるスピードアップを進め、目標へのコミットを高めていきたいという考えでございます。

具体的な組織改正の内容につきましては、今月末にお知らせする予定ですが、年内は足元の年間業績目標達成と併せて、中計後半に向けた種まき、準備をしっかりとて、来期以降その成果をしっかりと結実させてまいります。

私からのご説明は以上になります。ありがとうございました。

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