

LION

ライオン株式会社

2025 年度決算説明会

2026 年 2 月 12 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 年度決算説明会
[決算期]	2025 年度 通期
[日程]	2026 年 2 月 12 日
[ページ数]	36
[時間]	17:00 – 18:02 (合計：62 分、登壇：27 分、質疑応答：35 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]	5 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@scriptasia.com



代表取締役 兼 副社長執行役員 鈴木 均 (以下、鈴木)

執行役員 経理部・コーポレートサポート部担当 経理部長

竹生 昭彦 (以下、竹生)

執行役員 経営企画部・広報部担当 経営企画部長 兼

海外ビジネスユニットグループ戦略連携担当部長

新井 将英 (以下、新井)

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

司会：本日はお忙しい中、ライオン株式会社、2025 年度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。

初めに、弊社の出席者をご紹介します。社長の竹森でございます。副社長の福田でございます。副社長の鈴木でございます。経理部長の竹生でございます。経営企画部長の新井でございます。

これより、2025 年 12 月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 連結業績
- 2026年度 重点施策
- 2026年度 連結業績予想および資本政策
- 「Vision2030 2nd STAGE」の進捗

2

竹森：本日はお忙しい中、本当にありがとうございます。改めて社長の竹森でございます。どうぞよろしくお願い申し上げます。

本日はこちらの4点に沿ってお話をしたいと思っております。

2025年度業績サマリー

※（）内は前年に対する増減率・変化

売上高
4,220.9億円
(+2.2%)

事業利益
307.6億円
(+16.8%)

EBITDAマージン
11.7%
(+0.8P)

ROIC
6.7%
(+0.9P)

EPS
99.74円
(+30.4%)

- 公表を2期連続達成、2nd STAGEの戦略を着実に推進し、増収増益で着地
- 一般用消費財事業は収益構造改革が計画を上回る進捗、下期は新製品効果で売上モメンタムが加速
- 海外事業は環境変化により量的成長が鈍化するも、収益重視のマネジメントにより増収増益を確保
- 組織マネジメント変革を中心に、今後の成長に向けた基盤を構築

2026年の方針

- 事業ポートフォリオの組み替えをさらに加速し、高収益事業への転換を図る
(化学品事業の譲渡、PNB社連結化、オーラルヘルスケアの事業拡張機会の具体化)
- マネジメントプロセスの変革により、戦略実行や意思決定のスピードを加速
ビジネスユニット体制への移行効果を早期に発現へ
- 株主還元の充実（26年は4円増配の年間34円を予定、配当性向37.6%）

3

ハイライトです。まず初めに 2025 年の業績のサマリーです。

2nd STAGE の戦略を着実に遂行し、増収増益、マージンも改善、2 期連続の公表達成となりました。

一般用消費財は、収益性の改善に加えて、創出した利益を高付加価値製品の育成に振り向けた結果、持続性ある成長モメンタムを生むことができました。

海外は、各国の状況、事業の環境が厳しくなる中、利益重視のマネジメントに舵を切りました。結果、増収増益を確保しました。

2026 年は 2nd STAGE の目標達成に向け、勝負の年になります。戦略の実効性、そしてスピードを高めるべく、マネジメントのプロセスを変え、国内、海外を中心とするビジネスユニット制にシフトしました。

本日発表しました大きな事業ポートフォリオのアクションを含め、このあと順を追ってご説明致します。

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@scriptasia.com

公表達成、マージンの改善により「収益力の強靱化」が進む

(単位:億円)	2025年	2024年	増減		対年初公表増減 (対年初公表比 (%))
			額	率(%)	
売上高	4,220.9	4,129.4	91.4	2.2 為替影響除く 1.4 為替・事業譲渡影響除く 2.0	20.9 (0.5)
※1 事業利益 事業利益率(%)	307.6 7.3	263.3 6.4	44.2	16.8	7.6 (2.5)
営業利益 営業利益率(%)	363.6 8.6	283.8 6.9	79.8	28.1	13.6 (3.9)
親会社の所有者に 帰属する当期利益	275.8	211.9	63.8	30.1	25.8 (10.4)
基本的1株当たり 当期利益(円)	99.74	76.51	23.23	30.4	9.5 (10.5)
※2 EBITDA	493.2	451.5	41.7	9.2	
※3 EBITDAマージン(%)	11.7	10.9	—	0.8P	
※4 ROIC(%)	6.7	5.8	—	0.9P	
ROE(%)	9.0	7.4	—	1.6P	

※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。

5

まず 2025 年の連結の業績です。

先ほど申し上げましたが、売上高は 4,220 億円、公表に対し 20 億円上回りました。また利益につきましても、全ての項目で公表を上回ることができました。2nd STAGE のテーマ、「収益力の強靱化」に向け順調なスタートが切れたかと思っています。

事業利益は 307 億円、対前年 44 億円の増益です。その中身について、狙った通りの成果が表れておりますので、この後ご説明します。

なお、営業利益の増益にはベトナムのメラップライオンの 100%子会社化にともなう段階取得差益が含まれています。

サポート

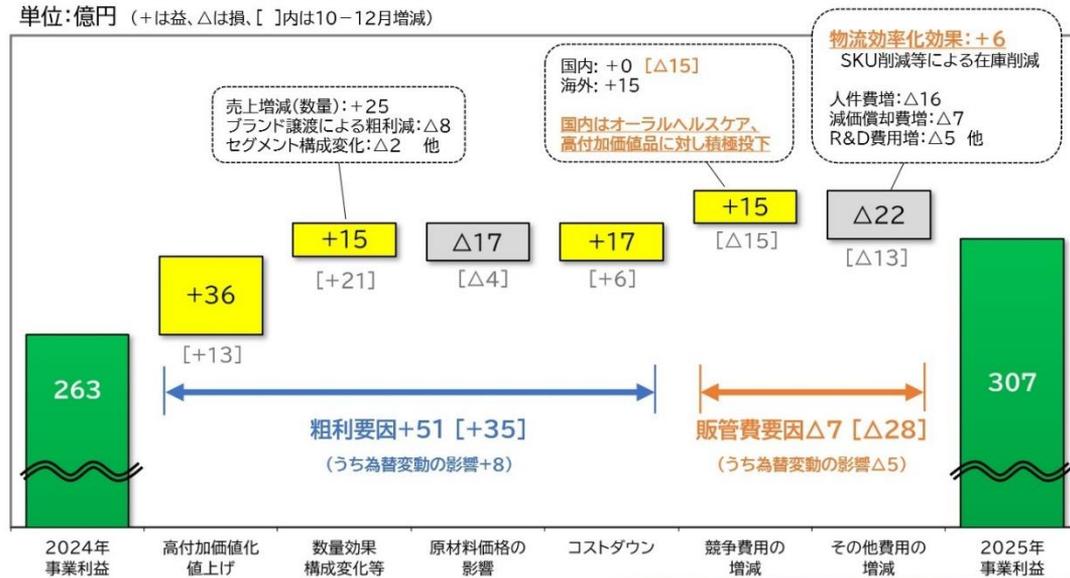
日本 050-5212-7790

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

2025年度 事業利益増減要因(対前年)

高付加価値化・値上げ等による粗利増が増益を牽引、収益構造改革が狙った方向に進展

単位:億円 (+は益、△は損、[]内は10-12月増減)



6

こちらが2025年の実績のキーチャートの一つです。事業利益の増減要因の分解です。

表のプラスマイナスは年間、括弧[]内は10月~12月の前年増減でございます。

このスライドで皆様にお話ししたいメッセージが大きく二つございます。

まず一つ目、1年前に皆さんに2025年の粗利要因52億円を目指したいとお話しました。結果、おおむねお伝えしたとおりの着地でございます。

二つ目、下期、特に10~12月で伸ばすべき分野、ブランドは伸ばすというお話をさせていただきました。結果、競争費用は国内のオーラルヘルスケア、そして新製品を中心に重点的に投下しました。粗利は青字の括弧[]のところ、プラス35億円、投下以上に粗利が返ってきており、健全に伸ばすことができました。

もちろん期中ではさまざまな変動がありました。しかしながら、年間では狙った方向での収益力強化が着実に進んだととらえています。

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

一般用消費財、海外ともに増収増益
一般用消費財は収益構造改革の進展により利益率が1.4P上昇

(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	2024年	増減		2025年 (率(%))	2024年 (率(%))	増減	
			額	率(%)			額	率(%)
一般用消費財	2,588.7	2,548.3	40.4	1.6	216.3 (8.4)	178.4 (7.0)	37.9	21.3 (+1.4P)
	2,237.4	2,227.3	10.0	0.5				
産業用品	583.1	551.7	31.4	5.7	28.9 (5.0)	28.0 (5.1)	0.9	3.2 (Δ0.1P)
	393.0	381.6	11.4	3.0				
海外	1,779.9	1,718.5	61.3	3.6	81.8 (4.6)	65.1 (3.8)	16.6	25.5 (+0.8P)
	1,581.2	1,507.4	73.8	4.9				
その他	99.3	167.9	Δ68.5	Δ40.8	Δ1.7 (Δ1.8)	2.8 (1.7)	Δ4.6	—
	9.1	12.9	Δ3.8	Δ29.5				
調整額	Δ830.3	Δ857.1	26.7	—	Δ17.7	Δ11.1	Δ6.5	—
連結計	4,220.9	4,129.4	91.4	2.2	307.6 (7.3)	263.3 (6.4)	44.2	16.8 (+0.9P)

(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、当連結会計年度より、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、前連結会計年度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

続いてセグメント別です。

一般用消費財につきましては、高付加価値製品の重点育成により1.6%の増収、事業利益は収益構造改革の施策効果の貢献により、利益率が、スライドの一番右の括弧に記載のとおり、1.4ポイントの増加です。売りと利益のバランスが整ってきたと考えています。

海外事業は、主要国における重点施策の効果の発現、そして、7月からベトナムのメラップライオンが加わったこともあり、増収となるとともに、収益性も向上しています。その率は、一番右の括弧に示している通りです。

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@scriptasia.com

最重点のオーラルヘルスケアは、高価格帯ハミガキが成長を牽引
ファブリックケアは減収も、構造改革施策により収益性は大きく改善

(単位:億円)	総売上高				収益性の傾向 (前年比)
	2025年	2024年	増減		
			額	率(%)	
オーラルヘルスケア	802.2	765.9	36.2	4.7	↗
ビューティケア	251.2	245.5	5.7	2.3	↘
ファブリックケア	560.8	571.0	△10.2	△1.8	↗
リビングケア	209.8	214.4	△4.6	△2.2 △0.7*	↗
薬品	241.5	251.3	△9.8	△3.9 2.1*	↗
その他	523.0	499.8	23.1	4.6 5.0*	↗
合計	2,588.7	2,548.3	40.4	1.6 2.4*	↗

*事業譲渡・ブランド譲渡の影響を除く実質増減率

8

一般用消費財のブレイクダウンです。

最重点のオーラルヘルスケアでは、高価格帯ハミガキの成長が牽引し、4.7%の成長。ファブリックケア、リビングケアは減収となっておりますが、収益性のトレンドを表す右端の矢印でお示したとおり、収益性は改善しております。

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 対前年同期 増減率(%)		10-12月コメント
	1-9月	10-12月	
オーラルヘルスケア	+4.6	+5.2	<ul style="list-style-type: none"> 主カ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（「デントヘルス」ハミガキ 10-12月前年比113%）
ビューティケア	+1.5	+4.6	<ul style="list-style-type: none"> 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」が引き続き順調に推移したことに加え、販促を強化した「キレイキレイ泡ハンドソープ」も拡大し、分野全体を牽引
ファブリックケア	Δ2.2	Δ0.7	<ul style="list-style-type: none"> 洗濯用洗剤は堅調に推移 柔軟剤は「ソフラン プレミアム消臭」で苦戦が続くも、リニューアルした「アロマリッチ」が好調に推移し、減収幅が縮小
リビングケア	+0.7	Δ4.1*	<ul style="list-style-type: none"> 浴室用洗剤「ルックプラス バスタブクレンジング」、トイレ用洗剤「トイレクレンジング」は高付加価値新製品を発売し、好調に推移 低収益SKUを削減した影響で数量が減少するも、ミックスは改善
薬品	+0.2*	+7.2*	<ul style="list-style-type: none"> インバウンド向け製品の好調が継続（「休足時間」・「ベア」等） 点眼剤は高価格帯で企画品を導入し、堅調に推移

*ブランド譲渡の影響を除く実質増減率

9

こちらは直近10~12月の増減を記載したものです。これも矢印を見ていただきたいと思います。

全体として売上成長のモメンタムを生むことができています。リビングケアはSKU削減の影響を受けましたが、高付加価値新製品により、ミックスは改善しております。

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

マレーシアの好調、ベトナム連結化等により増収増益

(単位:億円)	総売上高					事業利益			
	2025年	2024年	増減			2025年 (率(%))	2024年 (率(%))	増減	
			額	率(%)	実質(%)*1			額	率(%)*2
東南・南アジア	1,102.4	1,018.9	83.4	8.2	3.2	71.0 (6.4)	49.9 (4.9)	21.1	42.3 (+1.5P)
北東アジア	677.5	699.6	Δ22.0	Δ3.2	Δ1.0	10.7 (1.6)	15.2 (2.2)	Δ4.5	Δ29.6 (Δ0.6P)
合計	1,779.9	1,718.5	61.3	3.6	1.5	81.8 (4.6)	65.1 (3.8)	16.6	25.5 (+0.8P)

■ 主要国の状況

(単位:億円)	外部売上高*3				収益性の傾向 (前年比)	【参考】 パーソナルケア分野*4 売上構成比(%) (前年増減)
	2025年	増減				
		額	率(%)	実質(%)*1		
タイ	641.8	20.8	3.4	Δ2.1	↗	34.5 (+2.2P)
マレーシア	255.3	31.9	14.3	8.5	↗	22.5 (+0.4P)
中国*5	273.4	6.0	2.3	3.5	→	87.1 (+1.6P)
韓国	180.7	Δ17.2	Δ8.7	Δ3.8	↘	34.4 (+3.3P)

※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
 ※3 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
 ※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)
 ※5 青島ライオン

続いて海外です。繰り返しになりますが、増収増益です。

東南・南アジアは、好調が続くマレーシアに加え、7月の高収益事業を展開するベトナム連結化の効果もあり、増収増益。マージンも1.5ポイント向上しています。2023年から2024年のマージン率の向上は0.2ポイントでしたので、2nd STAGEに入って順調にマージンが向上しています。その背景には、パーソナルケアの高まりがございませす。スライドに数字はございませませんが口頭で申し上げます。タイのパーソナルケアの売上前年比は106%、マレーシアは109%、大きく利益ある成長が実現できています。

北東アジアは、中国が増収ですが、韓国が前年を下回り減収減益となりました。

海外全体を合わせますと、売上高は実質で1.5%のプラスです。これまで成長に舵を切っていたので、マージンは思うように率は伸ばすことができませんでしたが、利益ある成長を志向したため、0.8ポイント向上しております。さまざまな厳しい状況におきましても、利益ある成長を実現することができたのとらえております。

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

	外部売上高 対前年同期 実質増減率(%)※1		10-12月コメント
	1-9月	10-12月	
タイ	Δ0.8	Δ5.3	<ul style="list-style-type: none"> 地政学上の問題により、カンボジア等への輸出減が継続 (パーソナルケア分野の拡大により、輸出を除く国内事業は堅実に成長) オーラルヘルスケアは、積極的なマーケティング施策により売上拡大 (10-12月前年比112%)
マレーシア	+5.6	+19.5	<ul style="list-style-type: none"> ローカルブランド「Fresh & White」を中心とした店頭施策強化により、 オーラルヘルスケアが大幅に伸長 強化する液体衣料用洗剤は、リニューアル効果により前年を大幅に上回り推移 政府による需要喚起施策効果も影響
中国※2	Δ0.7	+16.3	<ul style="list-style-type: none"> 消費の二極化が進む中、高付加価値品は新製品効果もあり好調継続 (「クリニカ」ブランド 10-12月前年比129%、「システム」ブランド 10-12月前年比 123%) 重点管理販売店の拡大を中心としたオフラインチャネル強化も奏功し、増収確保
韓国	Δ4.5	Δ1.6	<ul style="list-style-type: none"> 周辺国への輸出が減少するも、 取扱品目の拡大や国内事業の強化などの取戻し施策実行により回復基調 主力のハンドソープ拡売やオーラルヘルスケアの日本品導入など、 高収益事業の拡大に注力

※1 実質増減率:為替変動の影響を除く実質増減率

※2 青島ライオン

11

こちら国内同様、直近の10~12月の増減を主要4カ国で記載しました。矢印を見ていただきたいと思います。

タイはトータルとしては下がっております。地政学上の問題による輸出事業の減少が続きました。しかしながら、オーラルヘルスケアを中心にパーソナルケア分野の強化に努めました結果、タイの内需は堅調に伸ばすことができました。

マレーシアは、リニューアルした液体洗剤を中心に成長が継続し、加えて、タイ同様にパーソナルケア分野も大きく伸長しています。

中国は、消費の二極化が進む中で、ブランド戦略の転換を図っています。加えて、配荷管理を徹底した結果、オフラインチャネルが伸長し、増収増益を確保することができました。

韓国は、周辺国への輸出減の影響を受けましたが、取り戻し施策の効果もあり、10~12月の減収幅は縮小しています。

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

収益力の強靱化に向けた3つの基本方針を掲げ、
企業価値向上にフォーカスした経営指標の達成を目指していく

【3つの基本方針】

- 事業ポートフォリオマネジメントの強化**

経営資源の配分を先鋭化し、収益性の高い事業ポートフォリオを実現

 - オーラルヘルスケアの成長加速
 - 海外成長施策の強化
 - 一般用消費財の収益構造改革
- 経営基盤の強化**

サステナブルな事業成長と効率性の高い事業運営のための基盤を強化

 - グループR&D体制の強化
 - 収益力強靱化を実現するDX
 - コーポレートガバナンスの強化
- ダイナミズムの創出**

戦略推進力の強化に向け、グループ資産を最大活用しダイナミズムを創出

 - ブランド資産の活用
 - 人的資本価値の向上/組織マネジメントの強化

【テーマ】
収益力の
強靱化

2nd STAGE
重視する
経営指標

<2027年目標>

EBITDAマージン

13%超

ROIC

8~9%

EPS CAGR*

11%超

※基本的1株当たり当期利益の年平均成長率 12

続いて、中計初年度の施策の結果をお話する前に、改めて基本方針を振り返りたいと思います。

「収益力の強靱化」に向けた基本方針に基づく施策の実行により、右に掲げる経営指標の達成を目指しております。特に1点目、「事業ポートフォリオマネジメントの強化」について、お示している重点施策の成果について、今から説明します。

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@scriptasia.com

各国の状況に応じたブランド戦略・マーケティング施策の展開により
主要国すべてで前年を上回る成長を実現

※()内は売上高対前年比



13

まず、オーラルヘルスケアの成長加速です。

結論を先に申し上げます。手応えを感じています。国内外で重点的に育成に取り組んできました。その成果はすでに各国で表れています。

日本では、最高価格帯のハミガキの新製品の育成に成功し、シェアは上昇、売上前年比 105%。

中国は高付加価値ブランドの育成、そして先ほどお話をしたオフラインチャネルの重点施策の効果が発現しています。結果、売上前年比は 103%。

昨年、ブランド戦略、チャネル戦略を抜本的に見直したタイは、現地パートナーと連携を図ったことで、10~12月は大きく成長し、年間の売上成長率でも二桁の 114%の成長ができています。

また、マレーシアは、ローカルブランドの Fresh & White を中心に、120%の成長となりました。

グローバルブランドのゴルゲートがいる中でも、両国においてしっかりと成長を果たしています。これは 2026 年にも続くものととらえています。

グループ全体でのオーラルヘルスケアの成長率は、年初想定 5~6%に対して 5.2%の着地となりましたので、おおむね想定線との認識です。

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@scriptsasias.com

主要施策が順調に進捗し、マージンが改善
下期発売の高付加価値新製品が売上モメンタムを加速

収益構造改革の進展

事業利益率は+1.4P改善

主要施策とKPI	25年実績
高付加価値化・値上げ (25年目標 35億円)	36億円
SKU削減 (25年目標 50~60SKU削減)	65SKU削減 →1SKUあたり売上 約1.1倍 粗利 約1.2倍*
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完了
競争費用の効率化 (27年目標 売上高競争費率△2P*)	△1.5P*

*23年比

売上成長への回帰

収益性向上が課題となるリビングケア分野では
高付加価値新製品が**市場を上回る推移**

「こすらず洗い」の習慣提案



ルックプラス
バスタブクレンジング
発売前後比 **141.4%***



ルックプラス
トイレクレンジング
発売前後比 **209.5%***

*出典: 株式会社 SRI+データ
(発売日前後13週間の比較)

14

一般用消費財の収益構造改革です。

こちらも順調に進展しており、主要施策の KPI は達成しています。

単にコストを削っただけではなく、値上げ・高付加価値化、メリハリをつけた競争費用の投下が奏功したことによるものだととらえています。この効果は、先ほど来お話をしてきた下期のトップライン改善にも表れております。

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

25年の成果/課題

- 一般用消費財事業の収益構造改革が進展
- オーラルヘルスケアの成長率(グループ計)は想定の範囲内
- 海外事業は事業環境の変化を踏まえ、「利益ある成長」を重視したマネジメントにより増収増益を確保

26年の重点テーマ

- 海外の主要国を中心に、厳しい事業環境が続くと想定される中、**グループ全体で高収益事業の育成に努め、「収益力の強靱化」に向け施策を加速**
 - ・ 国内→収益構造改革・高付加価値化の継続
 - ・ 海外→主要国において昨年奏功した施策の強化・加速による堅実な成長実現、新規進出国への投資による将来の成長ドライバー育成

15

初年度の成果と、本年取り組むべき重点テーマをまとめます。

海外においては、中計をスタートした時点から足元の状況は刻々と変化をしています。昨年 2025 年はその変化をとらえ、利益ある成長を確保できましたが、本年 2026 年はその厳しさは継続すると想定しています。

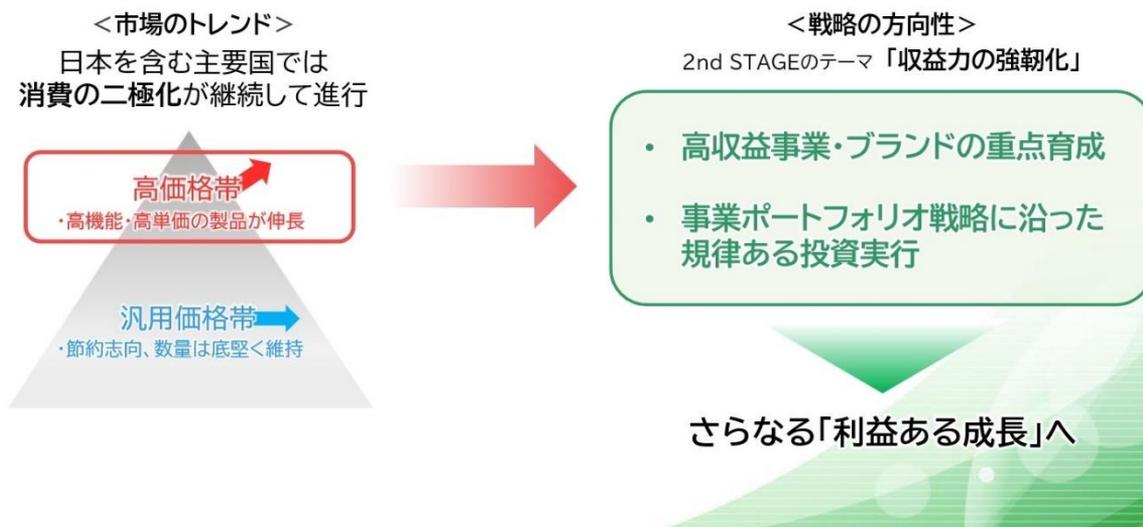
ゆえに、グループ全体で高収益事業の育成に改めて注力をし、収益性の向上をともなう成長を実現していきたいと考えております。

具体的な取組みはこの後ご説明します。

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

消費の二極化に対応し、高収益事業の育成強化と投下資本の効率化により
「利益ある成長」を加速

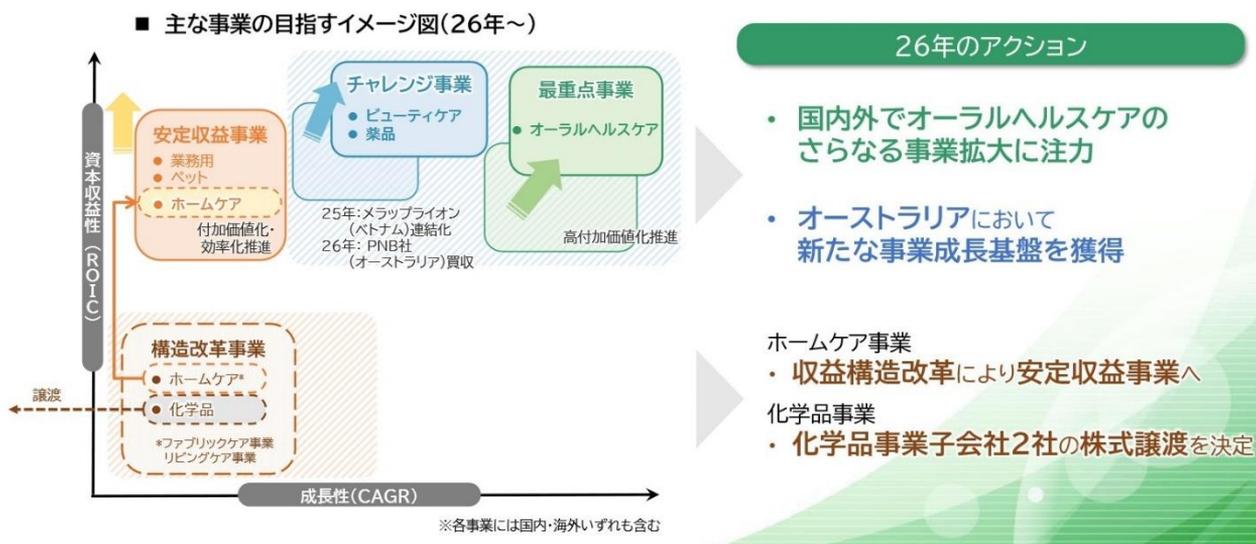


今年度の施策の話に移ります。

まず大きな前提として、当社が参入しているマーケットのトレンドは、消費の二極化が進む傾向にあります。特に高機能・高単価の製品は伸長が続いています。多くのカテゴリにおいて、高価格帯の伸長が市場全体の伸長を上回っていることはデータからも見てとれます。

このトレンドにいかに対応するか。当社としては、改めて本中計のポートフォリオ戦略に沿い、高付加価値製品、そしてそのブランドへの育成投資を強化し、事業の高収益化を図る一方、投下資本の効率化を高めることで、2nd STAGEのテーマである「収益力の強靱化」をさらに推し進め、利益ある成長を加速させていきたいと考えております。

最重点事業、チャレンジ事業に経営資源を集中し、利益ある成長を目指す
構造改革事業は、ホームケア事業における収益改善施策の推進・化学品事業の譲渡により一定の成果



こちらはポートフォリオマネジメントのあるべき姿です。本中計ではそれぞれの事業の役割を明確化しましたが、その役割に沿った戦略を進めています。

右上、最重点のオーラルヘルスケア事業では、国内外で売上・利益ともに牽引役として引き続き拡張に努めます。

左側のチャレンジ事業では、1月に発表したオーストラリア、PNB社の買収により、新たな事業基盤を獲得しました。なぜこのアクションを行ったのかなどについては、後ほど詳しくお話しします。

そして左下、構造改革事業は、本日、化学品事業子会社2社の株式譲渡を発表しました。ホームケア分野では収益改善施策を推し進め、安定的な収益体質の構築に一定の成果を上げることが現時点でもできております。したがって、矢印は上のほうに向かっております。

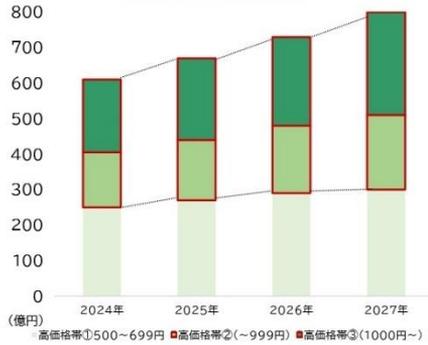
本日はこのポートフォリオに沿ってお話を進めてまいります。

今後一層の拡大が見込まれる高価格帯歯周病※ケア市場を牽引へ

※歯肉炎・歯周炎の総称

市場の拡大

「歯周病予防」等高価格帯ハミガキ市場規模
ポテンシャル
(26年、27年は予想値)



出典:ライオン調べ

リーディングカンパニーとしての施策



まず最重点事業のオーラルヘルスケアについてお話しします。

国内は、引き続き健康志向の高まりに合わせ、歯周病ケアマーケットの拡大が左側のグラフのとおり見込まれます。

このページでお伝えしたいメッセージは右側の図です。オーラルヘルスケアのリーディングカンパニーとして、これを進めていきます。主力ブランドの機能強化、歯科用ルートいわゆる歯医者さんのルートから新技術を展開し、歯科の先生、歯科衛生士さんからの推奨をもらい、歯科医で受けるプロケアと自宅で行うセルフケア、そしてこの両者をつなぐサービス事業の浸透。この好循環が創出できるような展開など、三位一体の戦略を進め、市場の拡大を引っ張ってまいります。

その活動を加速できるケイパビリティがもし当社の外にある場合には、企業・行政・アカデミアと積極的に交わり、あるいは提携・獲得することを今後さらに具現化してまいります。

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

主要国において、25年に奏功した施策をさらに強化
海外事業全体での構成比を高め、「利益ある成長」を牽引へ

<p>中国</p> <p>想定されるリスクを踏まえ、 高付加価値戦略を継続</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 高付加価値品の育成加速 <ul style="list-style-type: none"> ・2桁成長が続く「クリニカ」「システム」等に経営資源を集中 ・量的成長を牽引していた「ホワイト&ホワイト」は、価格維持による安定成長を志向 ● 収益性重視・選択的なチャンネル戦略 <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="background-color: #f4a460; color: white; text-align: center;">オフライン</td> <td>重点的に管理する販売店を特定した上で拡大を継続し、効果を最大化</td> </tr> <tr> <td style="background-color: #4a90e2; color: white; text-align: center;">新興オンラインチャンネル</td> <td>プロモーション費用を効率化し、採算性を確保</td> </tr> </table>	オフライン	重点的に管理する販売店を特定した上で拡大を継続し、効果を最大化	新興オンラインチャンネル	プロモーション費用を効率化し、採算性を確保	<p>タイ</p> <p>ブランド×チャンネル戦略の 実行による利益ある成長加速</p> <ul style="list-style-type: none"> ● ブランドごとのターゲットに合わせた訴求強化、ブランド価値向上 <ul style="list-style-type: none"> ・SALZ:若者向けのパッケージリニューアルにより「塩」ハミガキユーザー拡大へ ● 洗剤のチャンネル支配力を展開し、配荷拡大推進 <ul style="list-style-type: none"> ・拡売可能性が高いチャンネル(CVS等)への配荷率向上 ・重点SKUの絞り込みによる効率化
オフライン	重点的に管理する販売店を特定した上で拡大を継続し、効果を最大化				
新興オンラインチャンネル	プロモーション費用を効率化し、採算性を確保				
	<p>マレーシア</p> <p>数量の拡大とともに 高付加価値化に向けた仕込みの実行</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 汎用価格帯の単価向上 <ul style="list-style-type: none"> ・好調なローカルブランド「Fresh & White」ハミガキで付加価値品を新発売→配荷拡大へ 				

20

こちらはオーラルヘルスケアの海外における強化施策です。

タイ、マレーシアでは先ほどお話したように、ハミガキ市場が伸長しておりますが、当社の出荷も同様に好調に推移しております。

中国ではハミガキ市場全体がシュリンクしており、当社もその波に飲み込まれる危険性はありますが、まだまだ持ちこたえている状態です。

ここから伝えたいメッセージはまだまだ伸ばせる余地があるということです。それを踏まえ、今年はどうしていくのか。

中国では引き続き市場のリスクが想定される中、過度な量的成長を追わず、高付加価値戦略を続けて強化をしていきます。チャンネル展開についても昨年同様、さらに加速をさせ、収益性を重視します。オフラインチャンネルは重点管理店との取組みを強化します。オンラインチャンネルは新興のプラットフォームを効率的に活用してまいります。

タイ、マレーシアではブランド、チャンネル戦略の掛け合わせが奏功しております。JVパートナーとともにこれをさらに加速させ、利益ある成長に一層つなげてまいります。

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

- **新たな事業機会の創出と利益ある成長を目指す***
- **高収益事業として、全社のマージン向上に貢献**

*投資は特定エリア・分野に絞る

新たな事業機会の創出

高い市場成長が見込まれる新規進出国において、事業の拡張可能性を探索

- **ベトナム**
医師・専門家との強固な関係性に基づく薬品系の販売網を活用し、事業拡張を開始
→26年にオーラルヘルスケア事業を立ち上げ
- **バングラデシュ**
「KODOMO」ブランドのベビーケア製品を育成強化(営業体制強化・配荷拡大)
→得られたマージンを新工場生産品(ハブラシ、台所用洗剤)の育成に投下

安定した成長の実現

主要国において、強いブランド力を活かし、収益をともなう成長を志向

- **タイ**
ボディソープ(Shokubutsu)のシェアNo.1
安定して高い成長性
→コスト見直しとブランディング強化による付加価値化により、成長と収益性を両立
- **韓国**
ハンドソープのシェアNo.1
値上げの実施後もシェアを堅持

シェア:ライオン調べ

➡ 「収益力の強靱化」を実現するための重要な手段として、さらなる成長機会の取込みにより貢献度を高める

21

次にビューティケア、薬品分野を含むチャレンジ事業です。

この中計期間では新たな事業機会の創出、全社のマージン引上げへの貢献を進めます。

もちろん最重点事業がオーラルヘルスケアであることは変わりありません。ただし、チャレンジ事業についても、投資先を絞り込みながら、海外を中心に新たな事業機会の探索を行ってまいりました。

100%子会社化したベトナムでは、高い収益の源泉となっているチャネル網を活かし、今年からオーラルヘルスケア事業を展開していきます。

シェア No.1 ブランドを有する主要国では利益をともなう安定的な成長を目指します。

このように、チャレンジ事業は「収益力の強靱化」に向け重要な役割を担っています。ただし、さらなる成長の機会の獲得に向けては、もう一段、二段ギアを上げる必要があると考えました。

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@scriptsasias.com

PNB株式会社100%取得(連結子会社化)
ビューティケア事業の成長機会とオーストラリアでの事業機会を獲得

PNB Consolidated Pty Ltd(PNB社)

売上高 約80億円 (2025年実績・総売上高ベース)

- ・ナチュラルビューティケアブランド「Sukin」を中核に高収益の事業を展開
- ・オーストラリアでの確固たる市場地位 (ナチュラルビューティケアブランド売上No.1※)
- ・欧州を含む20以上の国・エリアに販路

※オーストラリアにおけるビューティケアブランド市場(Personal Wash, Skincare, Haircare市場合算)のうちナチュラルケアブランドの売上金額
調査期間: 2023年5月4日~2024年5月3日, Circana社POSデータ)



戦略の意図

Sukin拡大による新たな高収益事業の確立

- ・当社ケイパビリティ(研究・生産技術)との融合によるPNB社のさらなる高収益・効率化
- ・当社グループのインフラを活用したSukin事業のアジアでの展開加速

オーストラリアでの成長機会追求

- ・PNB社の事業基盤を活用した事業領域(オーラルヘルスケアを含む)拡張の検討

22

そこで今回、オーストラリア PNB 社の全株式取得というアクションを決断しました。

「なぜオーストラリアなのか?」、「なぜビューティケアなのか?」、「シナジーは何か?」という多くの質問をいただきました。

少し長くなりますがご容赦ください。丁寧にお話をしたいと思います。

改めての戦略的な意図は、グループとして新たな高収益事業を確立し、拡大していくことです。オーストラリアの内需はもちろん、Sukin 事業は当社各国、特に東南アジアの事業とのシナジーを見込めることから、当社戦略に合致するものと考えております。

まず内需です。オーストラリアは安定した GDP の成長が続いており、今後もマーケットの拡大が見込まれます。また、アジアとの距離が近く、アジア系の移民の方々が多く暮らしています。アジアを中心にビジネスを展開する当社にとって、大変魅力的かつ親和性の高い国です。

「なぜ Sukin なのか?シナジーは何か?」、Sukin のブランドは、ナチュラル・ビューティケアブランドとして現地オーストラリアで確固たる地位を築いており、PNB 社自身も高い収益性を誇っています。この Sukin ブランドを東南・南アジアを中心としたグループ各国に幅広く展開をすることで、収益性の高いパーソナルケア事業を大きく拡大できるものと考えます。実際に、当社の展開国であるシンガポールは PNB 社の輸出先に含まれており、すでに現地で一定の市場のシェアを有しています。アジアでの展開加速には期待を置いています。

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@scriptasia.com

オーストラリアにおいても、現地マネジメントと我々がタッグを組み、PNB社の事業基盤に当社のケイパビリティを融合させることで、研究、生産、SCM、そして販売の面からビジネスを拡張できるものと考えています。もちろん、先々、オーラルヘルスケアの展開もその視野に入っております。

当社が過去実施したM&Aにおいては、獲得したブランド価値を活かしきれなかったという反省もあり、今回は、①成長シナリオとシナジーの明確化、②ブランドの独自性を尊重した運営体制の構築、そして、③統合後の実行体制・ガバナンスの強化、この三つに重きを置いています。

今回のSukinブランドの獲得が、グループのチャレンジ事業における中長期的な価値創出の大きな出発点、起点になると考えております。

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



化学品事業子会社2社の株式譲渡を決定

譲渡対象	ライオン・スペシャリティ・ケミカルズ株式会社 (LSC) PT.IPPOSHA INDONESIA (LSC子会社)	売上高 約270億円、事業利益率 5%超 (2025年実績・総売上高ベース 2社計)
譲渡先	株式会社AP88 (株式会社アドバンテッジパートナーズがサービスを提供するファンドが組成する特別目的会社)	
譲渡実行日	2026年6月末予定 ※譲渡による影響は、本年度業績予想に織込み済	

譲渡の背景

- 事業のKFSが消費財と異なるBtoB事業
→ 同事業の再成長にとって当社グループ傘下が最適な体制ではないと判断
- 今後の事業拡大に向けては、周辺領域の企業を多数傘下に持つアドバンテッジパートナーズのもと、外部資源等を活用しながら成長戦略を実行するのが最善と判断

➡ 重点領域への経営資源の配分を強化し、育成に集中

23

続きまして、安定収益化を目指している構造改革事業ですが、本日発表したとおり、化学品事業子会社2社の株式の譲渡を決定しました。

当社グループの化学品事業の中核をなすライオン・スペシャリティ・ケミカルズ株式会社、その子会社である IPPOSHA INDONESIA の株式を、アドバンテッジパートナーズがサービスを提供するファンドが組成する、株式会社 AP88 に譲渡することを決定しました。

当社の化学品事業については、これまでグループ会社の再編を含むさまざまな効率化、施策に取り組みながら、ビジネスを継続してまいりましたが、近年、事業環境が目まぐるしく変化する中、事業の方向性について慎重に検討を重ねた結果、今回の結論に至っております。

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

事業効率の一層の向上、差別性のある高付加価値新製品の導入等を通じて
安定的な事業成長と収益性改善を両立へ

日本

高付加価値新製品の導入

独自付加価値品開発による
高付加価値化と単価向上

「NANOX」ブランドから新発売

- すすぎ0回洗剤
- 洗濯槽の防カビボール
(26年上期発売予定)
- ✓ 独自の「節水」技術を活用
- ✓ 流通を限定して販売
⇒ 成功確率を高め販路拡大へ



事業効率の向上(競争費・固定費)

主要カテゴリーへ**投資を優先し**
既存品の**プレゼンス向上**

- 高付加価値品(PRO)の重点育成
→高濃度液体洗剤ユーザーの拡大
- デジタル広告、リテールメディア等
活用による宣伝投資効率化



生産ライン集約・稼働効率化による
固定費の削減

- 大型詰替ボトルをパウチに変更
- 外部委託品を内製化

東南・南アジア

進行する**液体シフトへの対応強化**
粉末洗剤は収益改善



タイ

- 高付加価値品への競争費
重点化
- 粉末洗剤は特定地域への
配荷拡大により稼働率維持
- 汎用品の収益性改善



マレーシア

- 新製品上市による
ブランドポートフォリオ強化
- プロモーション費用効率化

24

同じく構造改革事業であるホームケア事業です。

収益性の改善に軸足を置きながら、安定的な成長を目指してまいりましたが、国内を中心にすでに一定の成果が得られており、安定収益事業にシフトできたと考えています。

しかしながら、収益性の水準についてはまだまだ満足できるレベルではないと認識しています。

ゆえに、引き続き国内、海外でこちらにお示ししている施策を進め、安定的な成長とさらなる収益性改善に努めてまいります。

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@scriptasia.com

26年KPI | 値上げ・高付加価値化 +30億円
40~50SKU 削減

25年に実行した施策効果に加え、新たな施策により、さらなる収益体質強化を図る

持続性ある値上げ・高付加価値化

● 26年の値上げアクション



製品リニューアルにともなう
付加価値化



高付加価値ラインの拡充とあわせ
ブランド内SKU集約



市場ポジションが高い製品の
値上げ実施

サプライチェーン効率化による収益改善・資本効率性向上

● SKU削減と連動し、SCM体制を抜本的に見直し

主な取組み:

- ・KPIの日次モニタリング体制構築
- ・需要予測モデルの構築

目標と進捗: (比較対象: 1st STAGE(22~24年)の平均)

	27年目標	25年進捗
平均在庫回転日数	23%削減	11%削減
品切れ件数	50%削減維持	50%削減
物流効率※	15%向上	9%向上

※ 1つの製品が消費者に届けられるまでの車両台数や作業回数のこと

➡さらなる高度化によりEBITDA改善・ROIC向上に貢献

25

先ほど申し上げたとおり、一般用消費財事業の収益構造改革は順調に進捗しています。2025年に実行した施策は、2026年にもその効果が発現します。

今年も高付加価値化、サプライチェーンの効率化などに取り組み、新たな施策効果を上乘せし、収益体制のさらなる強化を目指します。

特に、サプライチェーンの高度化に向けた取組みは具体化が進んでおり、KPIに掲げる EBITDA、ROIC の改善に大きく貢献してくれるものと期待を置いています。

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

2nd STAGEの目標達成に向けて、増収増益の計画

(単位:億円)	2026年	2025年	増減	
			額	率(%)
売上高	4,300.0	4,220.9	79.0	1.9
※1 事業利益	350.0	307.6	42.3	13.8
事業利益率(%)	8.1	7.3		
営業利益	400.0	363.6	36.3	10.0
営業利益率(%)	9.3	8.6		
親会社の所有者に帰属する当期利益	250.0	275.8	△25.8	△9.4
基本的1株当たり当期利益(円)	90.38	99.74	△9.36	△9.4
※2 EBITDA	550.0	493.2	56.7	11.5
※3 EBITDAマージン(%)	12.8	11.7	—	1.1P
※4 ROIC(%)	7.0	6.7	—	0.3P
ROE(%)	7.7	9.0	—	△1.3P

※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(使用後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

続いて連結業績予想と資本政策です。

今期の業績予想は記載のとおりです。増収増益、事業利益は350億円です。

2nd STAGEの目標達成に向け、着実にステップアップを図っており、2027年目標に対しておおむねオンラインとなっています。

なお、事業利益と営業利益の差分は、先ほどお話した化学品子会社の株式売却益が含まれていません。

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@scriptasia.com

海外は、新規進出国の貢献もあり大幅増収を見込む

(単位:億円)	外部売上高			
	2026年	2025年	増減	
			額	率(%)
一 般 用 消 費 財	2,270.0	2,237.4	32.5	1.5
産 業 用 品	250.0	393.0	△143.0	△36.4
海 外	1,770.0	1,581.2	188.7	11.9
そ の 他	10.0	9.1	0.8	9.3
連 結 計	4,300.0	4,220.9	79.0	1.9

28

セグメント別の外部売上高です。

新たに進出したオーストラリア、そしてベトナムの貢献もあり、引き続き海外が成長に貢献することを見込んでおります。

産業用品の大幅マイナスは、化学品子会社の譲渡影響によるものです。

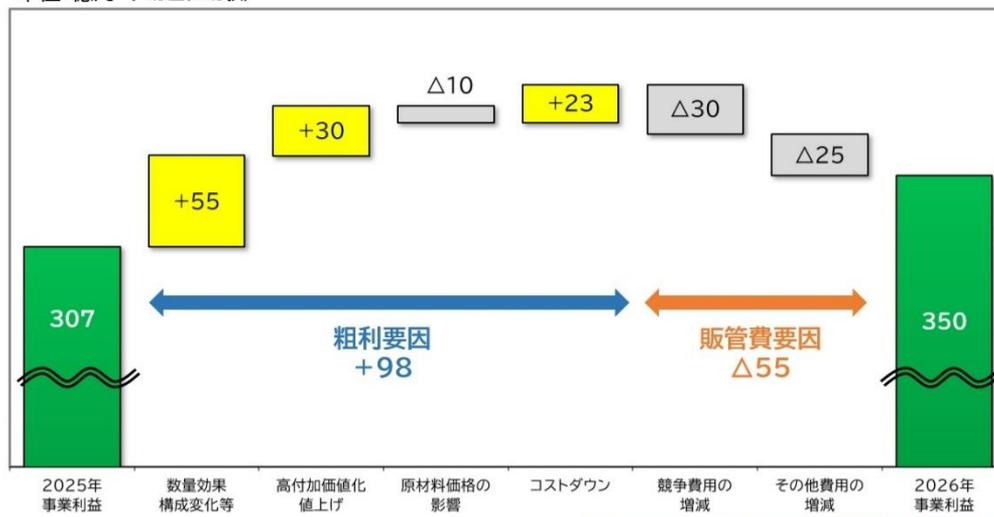
サポート

日本 050-5212-7790

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

海外事業の収益性の向上をともなう堅実な成長と、
一般用消費財事業の収益構造改革の継続等により、43億円の増益を予想

単位:億円 (+は益、△は損)



こちらは今期の事業利益の増減イメージです。

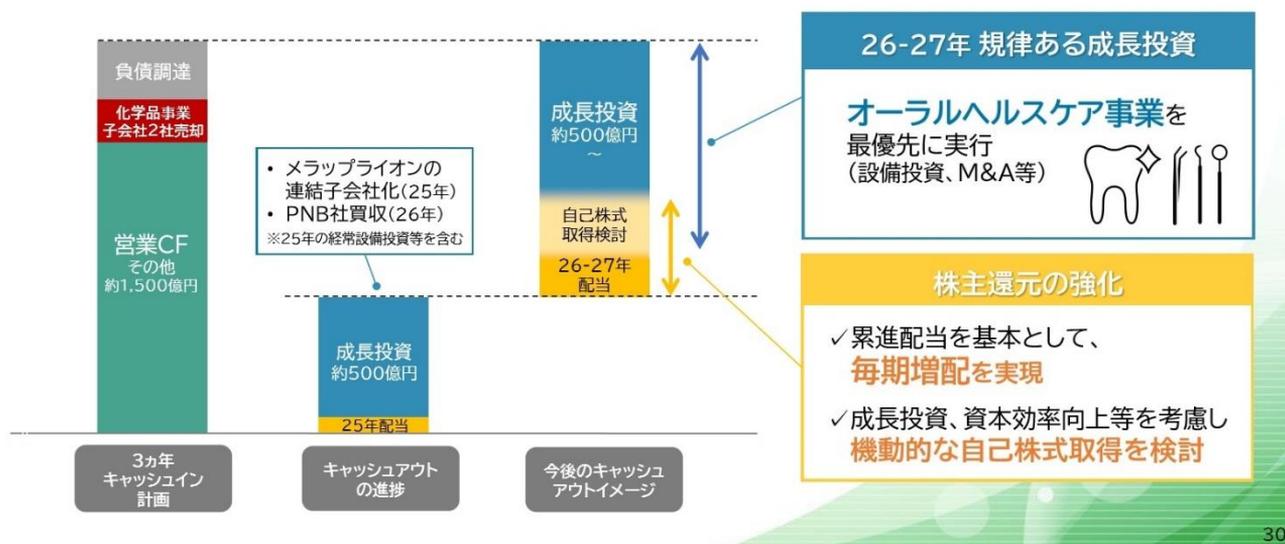
事業アクションによる変化がありますが、海外増収による数量効果、国内を中心とする高付加価値化・値上げ、コストダウンの推進により、粗利で98億円の増加を見込みます。

一方、競争投資を含め、販管費の増加で55億円のマイナスとなりますが、差し引き43億円の増益を予想しています。

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

キャッシュの配分として、オーラルヘルスケアを中心とした規律ある成長投資の推進と合わせて、増配継続、機動的な自己株式取得など株主還元を強化



30

こちら 2nd STAGE のキャピタルアロケーションのイメージです。

営業キャッシュフローを中心に3年間で約1,500億円規模のキャッシュインを見込んでいます。加えて、化学品子会社の売却によるキャッシュインもあり、当初計画を上回る資金余力を確保できています。

これをどう活用していくか。最優先は成長への投資です。

右にお示ししたとおり、2026年から2027年にかけて、オーラルヘルスケアへの成長投資を最優先に、規律ある投資の具体化を目指してまいります。

株主還元につきましては、毎期の増配を基本としながら、成長投資の進捗等を踏まえ、自己株式の取得も積極的に活用することでさらなる強化を図ってまいります。

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

2nd STAGE 株主還元施策

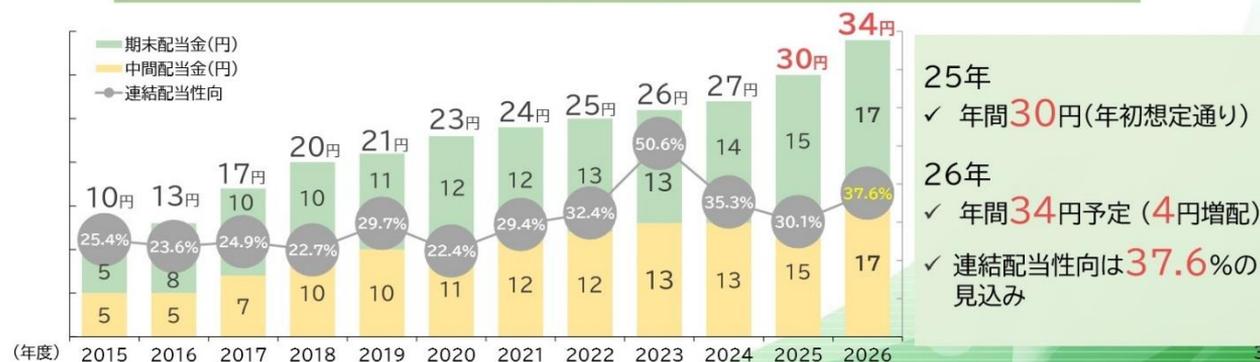
<株主還元方針> ※今回見直し

配当は、**累進配当**を基本とし、収益の向上を通じて増配を実現する

併せて、自己株式の取得は、中長期的な成長投資、資本効率向上等を考慮して機動的に行い、株主還元の充実に努める

2nd STAGEにおける株主還元施策（2026年～2027年）

配当	毎期の増配(2016年～12期連続増配)を目指す
自己株取得	機動的な自己株式の取得・消却



株主還元施策です。

配当につきましては、2025年は年初想定通り年間30円。2026年は前年から4円増配の年間34円を予定しています。これで11期連続の増配となります。配当性向は約37.6%を見込んでいます。

さらに、自己株式の取得、そしてその消却についても、先ほど申し上げたとおり機動的に検討してまいります。

成長投資、財務健全性を両立させながら株主の皆様への還元をこれからも着実に強化してまいります。

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@scriptasia.com

マージンの改善は順調に進捗、海外は環境変化を踏まえ機動的な打ち手を準備

テーマ	KPI	2027年目標 (2024年→2027年)	2025年	コメント
オーラルヘルスケアの成長加速	グループ合計 オーラルヘルスケア 売上成長率	CAGR 8%水準	5.2% (前年比)	<ul style="list-style-type: none"> 25年の成長率は年初5~6%を想定 国内は下期新製品の効果もあり成長を牽引 海外は中国が想定を下回るも、タイ、マレーシアが好調に推移
海外成長施策の強化	売上成長率	CAGR 10%水準	3.6% 外部売上高+4.9% (前年比)	<ul style="list-style-type: none"> 年初想定成長率(+5.8%)に対しビハインド 利益の改善は想定通り進捗
	EBITDAマージン	+2pt水準	+0.7pt (2024年度対比)	
一般用消費財の収益構造改革	EBITDAマージン	+3~5pt水準	+1.4pt (2024年度対比)	<ul style="list-style-type: none"> 値上げ効果+36億、年間65SKU削減 非注力事業・ブランドの整理

33

最後に、Vision 2030 2nd STAGE の進捗を改めて振り返ります。主要 KPI の進捗です。

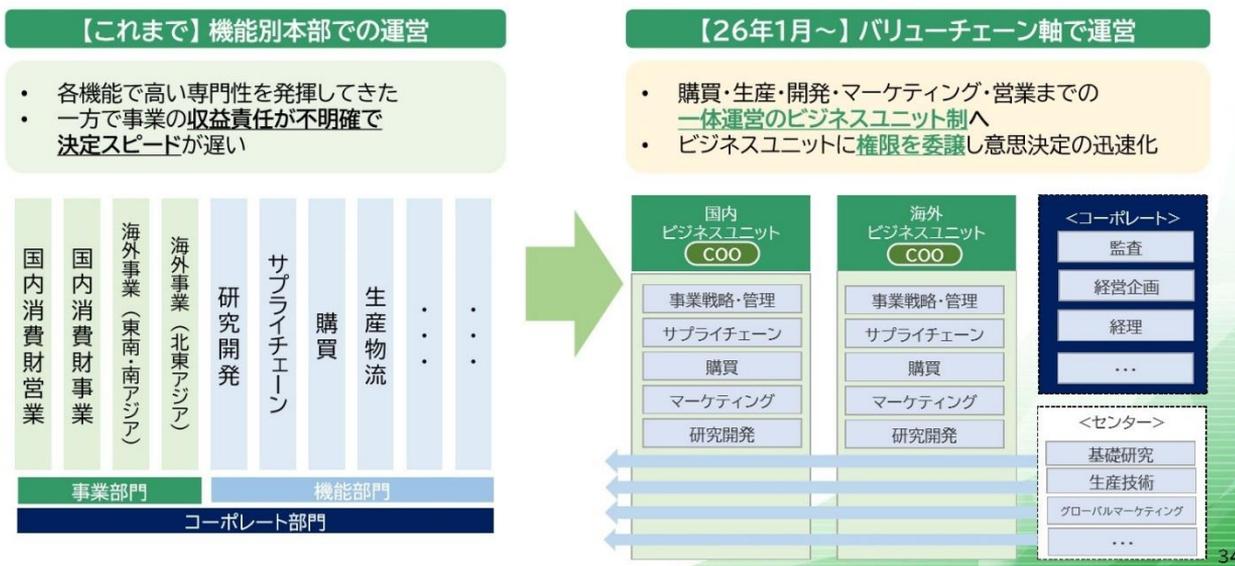
マージンの改善は極めて順調です。収益構造改革、高付加価値化、コスト改革、これらが確実に成果として表れています。

海外の売上成長については事業環境が大きく変化していることから、先ほど申し上げたとおり、パーソナルケア分野を中心に利益ある成長に向けた施策をより一層具体化します。売上成長に関しては、特に当初の想定から乖離した中国の分を他の国・エリアでカバーしていく手立てを機動的に再設計しております。したがって、2027年に向けて掲げております目標を引き続き目指していき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@scriptasia.com

意思決定と戦略実行のスピードアップにより稼ぐ力を高める



その実現に向け、グループの意思決定、戦略実行のスピードアップを図るため、すでにアナウンスをしているとおり、本年1月より新たな組織体制に移行しています。

本日申し上げたことを、この組織体制のもとに迅速に、着実に進めていきたいと思っております。

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@scriptasia.com

2nd STAGEの目標達成に向けて

- 2025年は一般用消費財事業は収益体質が改善した一方、海外では環境変化への対応力強化が課題と認識
- 2026年は組織体制の変革による効果を活かしながら、事業戦略の着実な実行により、「利益ある成長」を実現
- 重点領域への投資を継続し、さらなる成長に向けた基盤構築へ

35

本日の総括です。

まず一般用消費財事業では、収益基盤の強化により利益体質化が進みました。

海外は、環境変化への対応力をさらに高める必要があると強く認識しています。

だからこそ、先ほど話したような体制を活用しながら、スピード、実行力、アジャイル力を活かし、事業戦略を一つ一つ着実にやりきり、利益ある成長を必ず果たしてまいります。

そして、重点領域の成長投資を進めながら、企業価値を一段と高めてまいります。

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

最後に、海外について少し補足をさせていただきます。

国の役割を明確にしました。利益ある成長、利益率の高いものをいかに伸ばしていくか。これがこれから当社の大命題になります。

その中において、大きく三つに層を分けています。

収益率をキープしながら利益額を増やす。バングラデシュ、ベトナム、そして今申し上げたマレーシア。利益率を高めていく、すなわち売上構成を変化させる、タイと中国です。状況を鑑み、利益率をキープしてさまざまなことをしていく、これが韓国です。

このように、各国の経済状況、競争状況において、伸ばす、維持する、収益性を確保するといったように役割を明確に分けています。当然、ビジネスをする中において、先ほど来お話しているとおり、さまざまな変化があるでしょう。

これをうまくマネジメントしながら、全体として、2027年の海外10%の成長、これを目指すことは歩みを止めず進めていきます。都度、皆様と会話をしながら、その進捗を追ってまいります。

これが最後にお伝えしたかったメッセージでございます。

私からの説明は以上となります。ご清聴どうも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@scriptsasias.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