



ライオン株式会社

2026 年 12 月期 第 2 四半期(中間期) 決算説明会

2026 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]	2026 年 12 月期 第 2 四半期(中間期) 決算説明会		
[決算期]	2026 年度 第 2 四半期		
[日程]	2026 年 8 月 7 日		
[ページ数]	31		
[時間]	17:00 – 18:12 (合計：72 分、登壇：27 分、質疑応答：45 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）	

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）

登壇

司会：本日はお忙しい中、ライオン株式会社 2026 年度 第 2 四半期決算説明会にご参加いただきまして、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。社長の竹森でございます。

竹森：どうぞよろしくお願いいたします。

司会：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、2026 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、よろしくお願いいたします。

竹森：皆様、こんにちは。社長の竹森でございます。お忙しい中、本当にありがとうございます。さて、先立ちまして、先日発生いたしました令和 8 年熊本地震によりお亡くなりになられた方々のご冥福をお祈り申し上げますとともに、被災された皆様に心よりお見舞いを申し上げます。私どもライオングループでは、被災をされた地域の皆様に対し、支援物資などの提供を既に開始しております。1 日も早い復旧、復興を心よりお祈りを申し上げます。

2026年12月期 第2四半期(中間期) 決算説明資料

ライオン株式会社
2026年8月7日

それでは、説明に入らせていただきます。

当第2四半期は、中東情勢の影響で事業の環境の不透明さが増す中、売上・利益とも年初の公表を上回ることができました。本日はその背景に加え、下期以降どのように成長を実現していくのかについて、ご説明いたします。

2026年度 第2四半期業績サマリー

※（ ）内は前年に対する増減率・変化

売上高
2,168.3億円
(+8.7%)

事業利益
153.3億円
(+21.3%)

EBITDAマージン
11.8%
(+1.1P)

- 上期公表を達成、2nd STAGEの戦略を着実に推進し、増収増益
- 売上：国内はオーラルヘルスケアの好調が牽引し、海外は高収益事業を展開するベトナム(メラップライオン)、オーストラリア(PNB)の新規連結効果に加え、主要国の売上モメンタムは回復基調
- 事業利益：売上成長にともなう粗利増、海外における収益性重視のマネジメントの徹底もあり増益

Key Message

- 下期以降、さらに顕在化する中東情勢の影響による原材料価格高騰に対し、価格転嫁やコストリダクション等追加的な構造改革を徹底し、通期での年初業績目標達成を目指す
- 海外事業は、引き続き主要国でオーラルヘルスケアを中心としたパーソナルケア分野の拡売に注力し成長軌道への回帰を図る

2

まず、本日のハイライトです。

上期は公表を達成し、2nd STAGE で掲げています「収益力の強靱化」に向けて、順調な進捗を確認できております。

国内では、最重点事業であるオーラルヘルスケアがトップライン成長を牽引するとともに、高付加価値商品の育成、ブランド強化への投資が利益の面でも成果として表れています。

海外は、高収益事業を展開しているベトナムのメラップライオン、オーストラリアの PNB の 2 社の新規連結効果に加え、主要国が回復基調となりました。

事業利益は、前年同期比 20%を超える増益となりました。これは事業ポートフォリオ改革、高付加価値化、そして海外で進めてきた収益性重視のマネジメントが着実に成果へ結びついている証左であるととらえています。

下期以降、中東情勢を背景としたさまざまなコストの上昇が上期以上に顕在化します。この外部環境の変化に対しては、あらゆる施策を組み合わせ、オフセットし、通期での年初業績目標の達成を目指してまいります。

- 2026年度 第2四半期(中間期) 連結業績
- 2026年度 連結業績予想
- 2026年度 下期重点施策
- 「Vision2030 2nd STAGE」成長戦略の進捗

3

本日はこちらの4つのテーマに沿ってご説明いたします。

- 2026年度 第2四半期(中間期) 連結業績
- 2026年度 連結業績予想
- 2026年度 下期重点施策
- 「Vision2030 2nd STAGE」成長戦略の進捗

4

はじめに連結業績です。

2026年度 第2四半期(中間期) 連結業績

今日を愛する。
LION

増収増益、売上・利益ともに年初公表を上回り、EBITDAマージンは1.1P上昇

(単位:億円)	2026年 1-6月	2025年 1-6月	増減		対年初公表 増減 対公表比(%)
			額	率(%)	
売上高	2,168.3	1,994.5	173.7	8.7 為替影響除く 4.5 為替・事業譲渡影響除く 5.5	68.3 3.3
※1 事業利益 事業利益率(%)	153.3 7.1	126.3 6.3	26.9	21.3	13.3 9.5
営業利益 営業利益率(%)	207.0 9.5	133.7 6.7	73.2	54.7	17.0 9.0
親会社の所有者に 帰属する中間利益	108.4	96.0	12.3	12.9	8.4 8.4
基本的1株当たり 中間利益(円)	39.20	34.75	4.45	12.8	3.05 8.4
※2 EBITDA	254.9	214.2	40.7	19.0	—
※3 EBITDAマージン(%)	11.8	10.7	—	1.1P	—

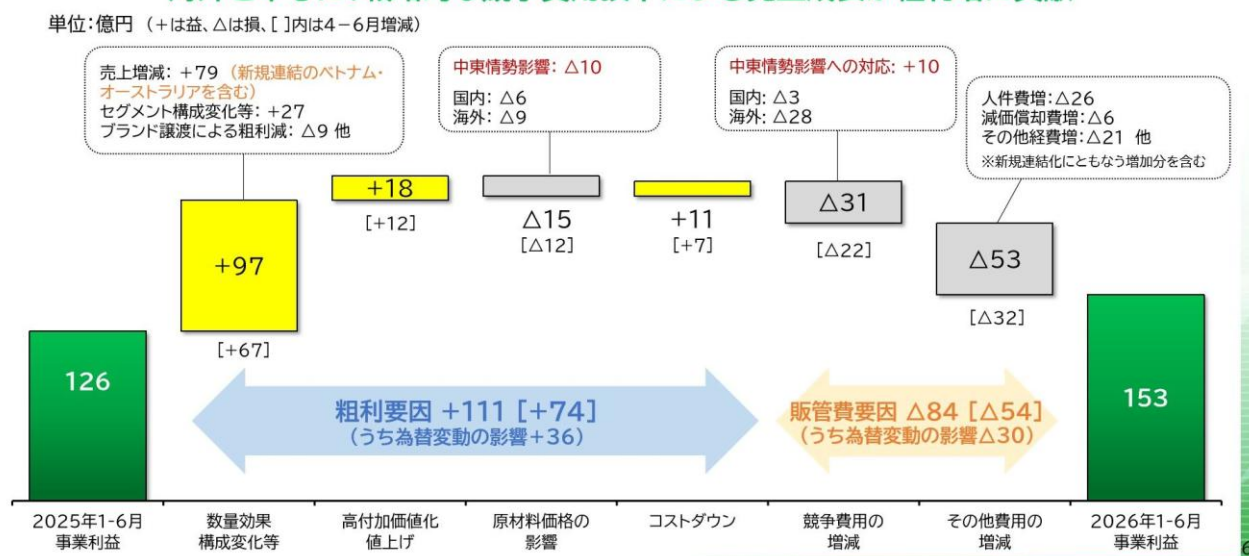
※1 事業利益は、売上総利益から販売費及び一般管理費を控除したもので、恒常的な事業の業績を測る当社の利益指標です。
 ※2 EBITDA:事業利益に減価償却費(使用権資産の減価償却費を除く)を合算したもので、キャッシュベースの収益力を示す指標です。
 ※3 EBITDAマージン:連結売上高に対するEBITDAの割合です。

5

当第2四半期は、売上高、前年同期比 8.7%の増収、事業利益は 21.3%の増益となりました。

また、主要 KPI に掲げる EBITDA マージンも 11.8%と、前年同期から 1.1 ポイント向上、収益性も着実に改善しています。

事業ポートフォリオの変革が計画通り進捗
海外を中心に、戦略的な競争費用投下による売上成長が粗利増に貢献



続いて、事業利益の対前年 27 億円の増益要因の内訳をご説明します。

このスライドでお伝えしたいことは、大きく二つございます。

まず一つ目、全体として利益成長の源泉が、高付加価値の進展による粗利要因であるということです。

二つ目、各要素の下に括弧[]で4-6月の増減額をお示ししておりますが、その粗利の増加が4-6月に加速しているという点です。モメンタムがより良くなっています。

一方、上期においても、中東情勢の影響として原材料高騰影響がマイナス 10 億円発現しましたが、オフセットしています。競争費用については、国内のオーラルヘルスケア、海外事業を中心に、伸ばすべき分野への投資は継続しており、かつ、粗利のリターンがしっかり取れていることから、健全に高収益化を進めることができているととらえています。

なお、一番左の増収効果プラス 97 億、一番右のその他費用の増加マイナス 53 億が例年に比べて大きく出ておりますが、こちらは新規連結化にともなう損益計上分が含まれています。

2026年度 第2四半期(中間期) セグメント別業績



一般用消費財、海外事業ともに増収増益
海外事業は新たに連結化したベトナム、オーストラリアの効果もあり、マージンが1.4P向上

(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			
	2026年 1-6月	2025年 1-6月	増減		対年初想定 増減率(%)	2026年 1-6月 (率(%))	2025年 1-6月 (率(%))	増減	
			額	率(%)				額	率(%)
一般用消費財	1,236.4	1,217.3	19.0	1.6	—	97.8	91.3	6.5	7.1
	1,067.4	1,050.5	16.9	1.6	0.7	(7.9)	(7.5)	(+0.4P)	
産業用品	275.7	286.9	△11.1	△3.9	—	14.5	14.6	△0.0	△0.2
	191.3	191.8	△0.5	△0.3	6.3	(5.3)	(5.1)		(+0.2P)
海外	1,008.5	842.3	166.2	19.7	—	52.7	31.7	20.9	66.1
	904.3	746.3	157.9	21.2	5.8	(5.2)	(3.8)	(+1.4P)	
その他	38.3	52.6	△14.2	△27.2	—	△0.7	△0.3	△0.4	—
	5.2	5.8	△0.6	△10.5	4.2	(△2.0)	(△0.6)		
調整額	△390.8	△404.7	13.9	—	—	△11.1	△11.0	△0.0	—
	—	—	—	—	—				
連結計	2,168.3	1,994.5	173.7	8.7	3.3	153.3	126.3	26.9	21.3
						(7.1)	(6.3)	(+0.8P)	

7

セグメントの業績です。

一般用消費財、海外事業ともに、増収増益となっております。

赤枠内をご覧ください。一般用消費財は、高付加価値品の重点育成により売上はプラス 1.6%、収益構造改革の施策効果もあり、利益率は 0.4 ポイント改善しています。

海外事業では、新規連結効果に加え、既存国の回復、また利益重視のマネジメントを推進した結果、売上・利益ともに大きく伸長しました。

オーラルヘルスケアを中心にパーソナルケア分野の増収が全体を牽引

(単位:億円)	総売上高※1				コメント
	2026年 1-6月	2025年 1-6月	増減		
			額	率(%)	
オーラルヘルスケア	405.3	369.7	35.6	9.6	・ 主力の「クリニカ」「システム」がハミガキ・ハブラシとともに伸長 ・ 4月にリニューアルした「システム」ハミガキの高価格ラインは、積極的なマーケティングも奏功し前年を大幅に上回る推移
ビューティケア	131.1	130.8	0.2	0.2	・ ハンドソープは堅調に推移 ・ ボディソープは4月リニューアル以降、高付加価値品の「hadakara 美肌プレミアム」を中心に計画を上回る(4-6月前年比123%)
ファブリックケア	282.8	289.2	△6.4	△2.2	・ 洗濯用洗剤は堅調に推移 ・ 柔軟剤は競争環境の激化もあり減収
リビングケア	100.0	120.5	△20.5	△17.0 △4.2※2	・ 台所用洗剤は、リニューアル以降順調な推移(4-6月前年比111%)となるも、1Qの販促抑制影響を補いきれず減収 ・ 昨年10月に調理関連品ブランド「リード」譲渡
薬品	113.9	109.5	4.4	4.0	・ ニキビ薬「PAIR」は、インバウンド人気に加え、国内需要も高まったことにより好調が継続(前年比1.2倍)
その他	203.2	197.5	5.7	2.9	
合計	1,236.4	1,217.3	19.0	1.6 2.9※2	

※1 本年1月の組織体制の変更にもとづく業績管理区分の見直しに伴い、当中間連結会計期間より、従来、一般用消費財事業の「その他の分野」に含まれていたギフト・ノベルティ関連取引およびグループ内の一部内部取引を、商品カテゴリーごとに「オーラルヘルスケア分野」「ビューティケア分野」「ファブリックケア分野」「リビングケア分野」「薬品分野」に組み替えて表示しております。
なお、前中間連結会計期間についても、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。

※2 ブランド譲渡の影響を除く実質増減率

8

次に、一般用消費財について、ブレイクダウンしてご説明します。

オーラルヘルスケアでは、ハミガキ・ハブラシで主力ブランドが伸長したことに加え、4月にリニューアルした「システム」の高価格ラインハミガキが好調に推移した結果、9.6%と高い成長を継続することができました。

ビューティケアは、前半苦戦をしたボディソープで、高付加価値品を中心とするリニューアル効果が発現しています。

ホームケアは、トップラインは前年を下回っていますが、収益性に重きを置き、ブランド価値の向上に努めております。競争激化の影響を受けた柔軟剤などでは下期に商品のアクションを予定しており、詳細はこの後ご説明いたします。

このように、カテゴリーごとに状況は異なるものの、全体としてはブランド譲渡影響を除き、プラス2.9%としっかりと伸ばすことができています。

東南・南アジア／オセアニアは新規連結効果に加え、マレーシアが売上・利益ともに業績を牽引
北東アジアは中国の回復と韓国の好調が寄与し、増収増益

(単位:億円)	総売上高					事業利益			
	2026年 1-6月	2025年 1-6月	増減			2026年 1-6月 (率(%))	2025年 1-6月 (率(%))	増減	
			額	率(%)	実質率 (%)※1			額	率(%)※2
東南・南アジア ／オセアニア※3	648.7	515.4	133.3	25.9	13.4	40.2 (6.2)	27.5 (5.3)	12.6	46.0 (+0.9P)
北 東 ア ジ ア	359.8	326.9	32.9	10.1	2.1	12.5 (3.5)	4.2 (1.3)	8.3	196.8 (+2.2P)
合 計	1,008.5	842.3	166.2	19.7	9.0	52.7 (5.2)	31.7 (3.8)	20.9	66.1 (+1.4P)

※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 本年1月にオーストラリアが加わったことから、従来の「東南・南アジア」の表記を「東南・南アジア／オセアニア」に変更しております。

9

続いて、海外のエリア別の状況です。

東南・南アジア/オセアニアでは、新規連結効果だけではなく、マレーシアの好調が売上・利益ともに牽引しています。

北東アジアは、中国の回復に加え、韓国の好調により、こちらも実質で増収増益となりました。

海外事業 主要進出国の状況

(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(%)
	2026年 1-6月	増減 額	増減 率(%)	実質率 (%)※2	
タイ	342.1	23.1	7.3	Δ3.4	35.2
マレーシア	146.5	33.5	29.7	10.4	24.5
中国※3	142.6	9.6	7.2	Δ5.6	85.8
韓国	92.4	6.0	7.1	4.2	32.3

※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)

10

海外主要4カ国の状況です。

いずれの国においても、売上のモメンタムは改善しております。

各国のコメント欄に記載している1-3月から4-6月の実質売上の増減をご覧ください。

タイは、輸出の減少や国内消費の低迷など、構造的な厳しい状況が続いていますが、事業の構造転換を図るべく、オーラルヘルスケアの施策強化等を進め、その成果が表れており、国全体の減収幅も縮小しています。

マレーシアは、トップラインが好調に推移していることに加え、洗濯用洗剤の価格政策により、収益性も大幅に改善しています。

第1四半期中に流通在庫の適正化を完了した中国では、4月以降増収に転じ、1-3月のマイナス26%から4-6月ではプラス14%と、改善・回復の傾向が見えてきています。

また、韓国におきましても、高収益事業を中心に増収となりました。

- 2026年度 第2四半期(中間期) 連結業績
- **2026年度 連結業績予想**
- 2026年度 下期重点施策
- 「Vision2030 2nd STAGE」成長戦略の進捗

11

次に、上期の状況を踏まえた通期の連結業績予想についてご説明いたします。

中東情勢による影響を打ち返し、年初公表の達成を目指す

(単位:億円)		2026年	2025年	増減	
				額	率(%)
※1	売上高	4,300.0	4,220.9	79.0	1.9
	事業利益率(%)	350.0 8.1	307.6 7.3	42.3	13.8
	営業利益率(%)	400.0 9.3	363.6 8.6	36.3	10.0
	親会社 の 当期 利益	250.0	275.8	△25.8	△9.4
※2	基本的1株当たり 当期利益(円)	90.38	99.74	△9.36	△9.4
	EBITDA	550.0	493.2	56.7	11.5
	EBITDAマージン(%)	12.8	11.7	—	1.1P
	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。

12

結論から申し上げます。年初に公表した業績予想は変更いたしません。

下期は、中東情勢の影響により、上期以上に厳しい経営環境を想定しておりますが、上期の順調な進捗や、重点施策の効果を踏まえると、その影響を打ち返すことは十分に可能であると判断しています。併せて、2nd STAGE で掲げております「収益力の強靱化」施策も着実に進めてまいります。

今回の業績予想は、単なる据え置きではありません。外部環境の変化を織り込みながらも、当初目標の達成を目指すという経営の意志を示したものであり、そのための体力は十分についているとご理解いただければと思います。

2nd STAGE 株主還元施策

年初公表から変更なし
配当は4円増配の年間34円を予定

2nd STAGEにおける株主還元施策（2026年～2027年）

配 当	累進配当の方針に基づき、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



株主還元につきましても、引き続き 11 期連続での増配を目指してまいります。

中東情勢による原材料価格高騰影響、それに対する打ち返し策、
為替変動等を踏まえ増減要因を見直し

単位:億円(+は益、△は損)	年間		
	年初想定	見直し後	変化額
数量効果・構成変化等	+55	+95	+40
高付加価値化・値上げ	+30	+60	+30
原材料価格の影響	△10	△70	△60 上期△10、下期△50
コストダウン	+23	+28	+5
粗利要因計	+98	+113	+15
競争費用の増減	△30	△25	+5
その他費用の増減	△25	△45	△20
販管費要因計	△55	△70	△15
事業利益計	+42	+42	±0

14

こちらは、中東情勢への対応に関するキースライドの一つです。

今後本格化をする原材料価格影響、それに対する打ち返し策等、事業利益の増減要因の見直しを行いました。表左の年初想定に対し、見直し後の内訳、その変化額をお示ししており、合計額は変わっていません。

最も大きな変化である原材料価格の影響は、年初想定のマイナス 10 億円からマイナス 70 億円と、マイナス幅が 60 億円拡大しています。そのうちマイナス 10 億円は既に上期に発現しており、残りのマイナス 50 億円が下期に発現する見込みです。

これに対し、追加の値上げやコストダウンで粗利を積み上げるとともに、競争費用を含む販管費の効率化も進めることでキャンセルを目指してまいります。

なお、変化額には為替の影響も含んでおります。

今、申し上げたことは簡単ではありませんが、これまで進めてきた収益構造改革の成果があるからこそ、外部環境に柔軟に機動的に対応できる体質に変化できていると考えています。

短期的な施策にとどまらず、来期以降も効果を発揮する収益体質の強化策として推進

中東情勢による
原材料価格高騰影響(下期)
△約50億

下期の対応策

粗利

- 適切な価格転嫁の推進
 - 国内:幅広い品目で出荷価格引き上げ(10月以降出荷分)
 - 海外:市場ポジションの高いカテゴリー中心に価格転嫁
- 製品アクションを通じた高付加価値化
- 追加コストダウン
 - 原価低減の推進(組成改良等)、調達の最適化

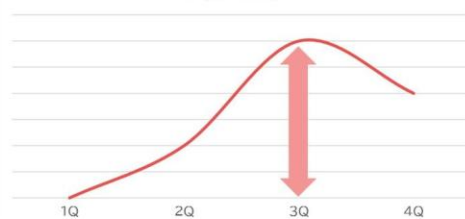
販管費

- 宣伝・販促企画の重点化
 - メリハリを効かせ、重点領域に投下
- コストマネジメント強化
- 生産性の向上・物流効率化

原材料高騰影響の発現イメージ

原材料高騰影響は第3四半期がピーク
打ち返しの効果は第4四半期以降に本格化

四半期ごとの推移



15

続いて、下期以降の中東情勢に対する打ち返し策について、具体的にご説明します。

先ほど申し上げましたとおり、下期の原材料価格の影響は約 50 億円を見込んでいます。調達のタイムラグ等を踏まえると、右側のグラフィイメージにお示したとおり、業績へのインパクトは第3四半期に最も大きくなると想定をしています。これに対し、粗利、販管費の両面からアプローチいたします。

粗利については、国内外で適切な価格転嫁を進めるとともに、高付加価値品の育成によるミックス改善など、複数の施策を同時に進めます。国内では、10月以降の出荷分から幅広い品目で価格改定を予定しており、海外でも、市場ポジションの高いカテゴリーを中心に順次価格転嫁を進めています。加えて、追加のコストダウン等により、影響額の8割程度を粗利で打ち返したいと考えています。もちろん、市場環境、競争状況を踏まえながら慎重に進めますが、ブランド価値に見合った適正な価格を実現することは、中長期的な収益基盤の強化にもつながると考えております。

残りは販管費の効率化で対処してまいります。よりマージンの取れる分野・品目に販促施策・宣伝投資をシフトするなど、メリハリのある資源配分、コストマネジメントの強化を進めます。

ここで申し上げたいのは、単なるコスト削減だけでは、持続的な成長は実現できないということです。将来の利益につながる投資は継続し、一方で効率化を徹底する。そのバランスを取りながら、中東情勢の影響をオフセットしてまいります。

- 2026年度 第2四半期(中間期) 連結業績
- 2026年度 連結業績予想
- **2026年度 下期重点施策**
- 「Vision2030 2nd STAGE」成長戦略の進捗

16

ここからは、年初に掲げた方針に基づき、足元で進めている重点施策についてご説明します。

重点テーマ	- 高収益な事業ポートフォリオへの転換 - マネジメントプロセスの変革による機動力強化
上期の成果	*前年比 - オーラルヘルスケアをはじめとした事業の高付加価値化が進展 グループ合計オーラルヘルスケア売上成長率 +10.5%* - 海外では、厳しい事業環境下、重点領域への選択と集中により売上モメンタム改善 パーソナルケア分野 売上構成比 +3.8P* - メラップライオン(25年7月)、PNB(26年1月)連結化が海外事業のマージン向上に貢献 粗利率 +1.7P*、事業利益率 +1.3P* (2社合算効果) - 事業ポートフォリオの組み替えを進め、化学品事業子会社2社の株式譲渡を完了(26年6月末)
下期に向けた課題	中東情勢による影響に柔軟に対応しながら、重点施策を強化 国内：事業ポートフォリオ戦略に沿った製品アクションによる高付加価値化の継続 海外：既存国におけるオーラルヘルスケアを中心とした成長の実現

改めて、上期の成果です。

重点テーマに掲げたとおり、高収益な事業ポートフォリオへの転換は、着実に進んでいます。

最重点事業のオーラルヘルスケアでは、グループ全体で10%を超える成長を実現できています。

海外では、パーソナルケア分野へのシフトが進んでいます。また、ベトナム、オーストラリアの連結化が、粗利率・事業利益率改善に大きく貢献しています。

これらの成果には、バリューチェーンが一体となったビジネスユニット制への移行、権限移譲といったマネジメントプロセスの変革によって、意思決定と実行のスピードが高まってきた効果が徐々に表れているととらえています。

下期もこの良い流れを受け、重点施策をしっかりと実行していきます。

2026年
重点施策

高価格帯歯周病ケア市場の強化による高付加価値化



上期の成果

高価格帯ハミガキが市場を上回る成長を実現

売上成長率

1-3月 +9.8% ➡ 4-6月 **+9.5%**高価格ハミガキ(税込1,000円以上)の
販売金額前年比 (%)高付加価値新製品
の貢献

システムハグキプラス
プレミアムハミガキ
4-6月前年比 **約1.4倍**
単価 **約+10%**



下期の取組み

1,000円を上回る価格帯の製品アクションを継続し、
売上と利益の拡大を図る

- 「デントヘルス」ブランド 大幅改良 (10月予定)
生活者ニーズをとらえたラインナップの充実を図り、
ブランドの間口を拡大
→歯周病*予防領域の最上位ブランドとして地位確立へ

*歯肉炎・歯周炎の総称

単価1,500円前後

付加価値を高め、
リニューアル前と比較し単価約+10%

単価2,000円前後

シリーズ
最高価格帯

18

各事業の状況について、詳細にご説明します。

まず、日本のオーラルヘルスケア事業です。

上期の最も大きな成果は、成長が続く 1,000 円を上回る高価格帯ハミガキで、市場を上回る成長を実現したことです。

左のグラフをご覧ください。黄色の線、1,000 円以上の高価格帯全体も高い成長を続けておりますが、緑色の線、当社の高価格帯はそれを上回り、上期前年比 131%と大きく伸長しています。4 月に発売した「システム」の高価格ラインも、4-6 月で前年比 1.4 倍と好調に推移しています。

下期には、右にありますとおり、「デントヘルス」ブランドの単価 1,500 円前後のレギュラーラインを大幅に改良します。併せて、昨年下期に発売した当社最高価格帯の育成も継続します。

歯周病予防は、今後も拡大が見込まれるサブカテゴリーです。当社はリーディングカンパニーとして、機能価値をさらに高めながらブランドの裾野を広げ、高価格帯を牽引します。これによって、売上・利益のさらなる拡大を図ってまいります。

アジア全体で市場成長と高単価化が継続する中、市場を上回る成長実現を志向

	中国 	タイ 	マレーシア 
市場環境	- 消費の二極化が進行 - オフラインを中心に高価格帯のハミガキが伸長 - 新興ECは高成長継続	- 国内消費は弱含むも、ハミガキ市場は安定的に成長 - 高付加価値品の伸長が継続	- 汎用価格帯でも単価上昇 - 高付加価値品が市場成長を牽引
事業課題	- 高付加価値品の構成比向上 - ブランド認知拡大で生活者接点強化	- ブランドイメージ刷新による顧客基盤拡大 - ターゲットに応じた配荷拡大 - 差別性の高い新製品による付加価値化	- ユーザー層拡大によるブランドポジション向上 - 主力の汎用価格帯製品の付加価値化で単価向上
重点施策	- 最高価格帯製品の投入 - 高付加価値ブランドの販促に重点化 - 重点チャネルの戦略強化	- 新たなブランド戦略に基づく新製品アクション - 未配荷エリアへ配荷拡大	- マレーシア全土での店頭キャンペーン施策強化 「Fresh&White」付加価値品の浸透施策継続

出典：ライオン調べ

19

海外のオーラルヘルスケアでは、画一的な施策ではなく、国・地域それぞれの市場特性に応じた戦略を進めています。

中国では、市場が伸長する高価格帯への製品の投入、成長が続く重点チャネルの強化を進めています。

タイでは、国内消費全体が弱含む中でも、ハミガキ市場は安定的に成長しています。ブランドイメージの刷新による顧客層の拡大、そしてブランドごとのターゲットを見定めたうえで、未配荷エリアへの配荷拡大を進めています。

マレーシアでは、市場において汎用価格帯を含め単価の上昇が続く中、主力ブランドの付加価値化を行いました。

アジア全体でも、オーラルヘルスケア市場は成長し、特に単価の上昇が続いています。引き続き、市場を上回る成長を実現すべく、施策を一層強化してまいります。



2026年
重点施策

高付加価値品の育成加速、収益性を重視したチャネル戦略



上期の成果

新製品導入とブランド横断キャンペーンの相乗効果が
売上回復と収益性向上に貢献

売上成長率

1-3月 $\Delta 32\%^*$ → 4-6月 $+15\%$

*1Qは流通在庫を適正化



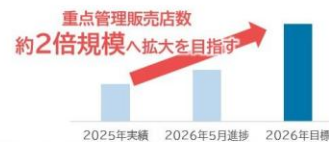
- ・ 粗利率改善、新規顧客層の流入により認知向上
- ・ オフラインの重点管理販売店への配荷は年間目標通り着実に進捗、他店舗より高い成長率を実現



下期の取組み

高付加価値新製品の継続育成により
増収増益モメンタムを維持へ

- ・ 高付加価値品の育成
：奏功した上期のコミュニケーションを継続し、中高価格帯におけるプレゼンスをさらに向上
- ・ チャネル戦略の強化
：好調な新興ECプラットフォーム(上期前年比1.5倍)との取組み強化等により認知度向上、成長余地が大きく収益性の高いオフラインの重点管理販売店への配荷を強化



20

中国、タイについて補足させていただきます。

まず、中国です。第1四半期では、流通在庫の適正化によりマイナス成長となりましたが、第2四半期には主力ブランドでの最高価格帯の新製品投入、ブランド横断型のマーケティング展開により、4-6月ではプラス15%と売上が回復、収益性の向上にもつなげることができています。

下期はこのプロモーション効果を活かし、高付加価値品のプレゼンスの向上を目指すとともに、上期好調だった新興ECとの取組みの強化や、重点管理販売店への配荷を前期末比で約2倍に拡大させるなど、モメンタムの維持に努めます。

消費環境の厳しさは続く想定ですが、中長期的なブランド価値向上に取り組み、利益ある成長を果たしてまいります。

2026年
重点施策

ブランド戦略のアップデート、配荷拡大の推進



上期の成果

ブランド戦略のアップデートを着実に推進

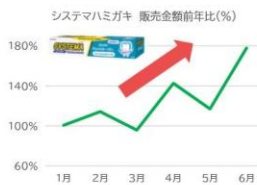
売上成長率

1-3月 +4% → 4-6月 **+10%**

- ローカルブランド「SALZ」ハミガキのリブランディング
→パッケージのリニューアル
やコミュニケーションを刷新



- 「システム」ハミガキは課題であった地方部を中心に配荷が拡大
→4-6月前年比 1.4倍



下期の取組み

ターゲットに合わせた連続的な製品アクションと配荷の拡大に注力

- ブランディング強化
：塩ハミガキの若年層ユーザー獲得に向け、「SALZ」のエントリー商品として「Pink Salt」のマーケティングを強化、好調な「システム」ハミガキも製品アクション予定



- 配荷拡大
：昨年同期にトラディショナルトレードへの配荷強化以降、発注店舗数は**約1.3倍***
→営業活動を強化し、さらに拡大へ

JVパートナーとの協働取組みを深化させ、上記施策を実行

*25年5月～9月平均と25年10月～26年5月平均を比較

21

タイでは、構造的な課題はあるものの、「SALZ」のリブランディング、「システム」の配荷拡大など、昨年から取り組んできた施策の効果が徐々に売上に表れ始めています。

売上成長率は、1-3月のプラス4%から、4-6月ではプラス10%へ伸長しました。左下のグラフにお示ししている「システム」の売上も、月を追うごとに上昇しています。

中国同様、上期の成果を土台に、下期は課題である若年層へのブランド浸透、配荷の拡大をさらに進めてまいります。

既存の高収益事業の安定成長にシナジー効果を上乘せし、さらなる成長を追求

	ベトナム	オーストラリア
重点 施策	医薬品事業の安定成長、 グループ資産・保有する販売網を活かした パーソナルケア事業の拡大	オーストラリア事業の盤石化、 Sukinブランドのアジア本格展開検討
	✓ 昨年導入した敏感肌向けスキンケアブランド「SunoHada」は計画を上回って推移 ✓ 専門家向けイベント(学会等)を通じて推奨獲得 ✓ 得られた知見は今年度実施するオーラルヘルスケア事業の立ち上げに活用 	✓ 輸出を含めSukin事業は堅調に推移、OEM事業も伸長し、売上は前年を大幅に上回る Sukin Japanの設立 ・ 日本市場に本格参入 ・ 子会社設立により機動力を高め、高いブランド価値・収益性を保ちながらの拡大を目指す ・ 中長期的にはビューティケア分野の新規事業展開、輸入事業の知見を獲得へ 

22

続いて、チャレンジ事業に位置づけているビューティケア、薬品事業です。

ベトナムとオーストラリアでは、それぞれ連結後のシナジー効果の発現に向けた取組みが具現化しています。

ベトナムでは、薬品事業の安定成長に加え、グループの販売網を活用したパーソナルケア事業の拡大を進めています。

オーストラリアの Sukin 事業に関しては、順調に進捗しており、今後は日本を含むアジア展開に注力いたします。先日発表した Sukin Japan の設立は、その第一歩となります。高いブランド価値を活かし、収益性を担保しながら、しっかりと事業を育成してまいります。

2026年
重点施策

差別性のある高付加価値新製品導入、事業効率の向上



上期の成果

事業ポートフォリオ戦略に沿った
製品アクションの着実な実行NANOX one
抗菌×時短
(3月)NANOX
洗濯槽の
防カビボール
(4月)「水を大切にする」習慣の
新提案による高付加価値化

- 「防カビボール」は計画を大きく上回る推移（計画比 **約3倍**）
- 「抗菌×時短」は省エネ・節約訴求を強化

製品リニューアルにともなう
価格体系の見直し

下期の取組み

製品アクションを継続してミックスを改善し、
原価が高騰する中でも収益性を確保へソフラン アロマリッチ moA
(10月発売予定)

柔軟剤：プレミアム価格帯攻略

- ✓ 高成長のプレミアム価格帯※に本格参入
※市場金額構成比 約23%
(過去5年で構成比+7P強、CAGR約10%)
- ✓ 素材・製法にこだわった天然アロマの上質な香り訴求により差別化
- ✓ 最高価格帯で展開し、ミックスを改善

CHARMY クリスタ
予洗い専用泡スプレー
(9月発売予定)

台所用洗剤：新習慣提案で市場創造

- ✓ 食洗機普及拡大を背景に、**食洗機用洗剤市場も安定成長が継続**
- ✓ 予洗い時のすすぎ洗いを短縮する
新習慣の提案により**プラスワン需要創出**
- ✓ 独自価値に見合う価格設計

出典：ライオン調べ 23

続いて、ホームケアです。

国内では、事業ポートフォリオ戦略に沿った製品のアクションを着実に実行し、高付加価値製品の育成を進めています。

お客様のニーズが多様化する中、マス向けに価格で勝負するのではなく、テストマーケティングも活用しながら、新たなニーズに応える、新しい習慣を提案することで、差別性のある独自価値を生み出す製品アクションを継続しています。

上期にテストマーケティングで発売した「洗濯槽の防カビボール」は、計画比約3倍となっています。

下期には、柔軟剤、台所用洗剤においても、独自価値のあるラインナップを強化します。

こうした取組みを重ねることで、原材料価格が高騰する中でも収益性の向上につなげてまいります。

- 2026年度 第2四半期(中間期) 連結業績
- 2026年度 連結業績予想
- 2026年度 下期重点施策
- 「Vision2030 2nd STAGE」成長戦略の進捗

24

最後に、「Vision2030 2nd STAGE」の進捗をご説明いたします。

中長期で
目指す姿

オーラルヘルスケアを中心に、ヘルスケアニーズを起点とした価値創出

2nd STAGE
テーマ

収益力の強靱化

収益力と資本効率を高め、
高収益な事業基盤の確立と持続的成長を実現へ

事業ポートフォリオマネジメントの変革

1

オーラルヘルスケアの成長加速

- 国内：高付加価値化が進展
- 東南アジア：JVパートナーとの体制強化
- △ 中国：市場変化への対応

- ✓ 国内外で高付加価値化に注力
- ✓ 各国・地域ごとに強みを発揮できるサブカテゴリーを特定、戦略を先鋭化
- ✓ 好調なセルフケア製品とサービスの好循環を創出するビジネスの磨き込み

2

海外成長施策の強化

- パーソナルケア分野が拡大
- 新たな事業基盤獲得、シナジー創出の取組みも進展
- △ 主要国は外部環境影響を受け収益重視にシフト

- ✓ タイ・中国では、中長期視点の重点ブランド育成・チャネル戦略の成果刈り取りを本格化
- ✓ 進捗を踏まえ地域ポートフォリオを最適化
- ✓ 未展開国に対する輸出強化
新規輸出先開拓の専任部門を新設し、効率的に拡大

25

当社は、中長期的にオーラルヘルスケアを中核としながら、ヘルスケアニーズを起点とした継続的な価値創出を目指しています。

その実現に向け、2nd STAGE では改めて「収益力の強靱化」を明確なテーマに据えています。ここで重視しているのは、短期的な業績だけを追うのではなく、収益性と資本効率をともなった成長へ軸足を移すことです。今回のように環境が変化しても利益を創出できる企業体質への転換を進めており、事業ポートフォリオの変革も手応えを感じています。

まず、左側のオーラルヘルスケアの成長加速です。国内では、収益性をともなった高い成長が進んでいます。タイ・マレーシアでは、経営資源配分の見直しを通じ、成長余地の大きい市場での事業基盤の再構築が進んでいます。一方、中国では、外部環境変化の影響を受け、当初想定との乖離が生じています。これは一過性の問題ではなく、勝てる領域に経営資源を再配分していく局面に入ったのだととらえています。

今後は、各国・地域で当社の強みが発揮できるサブカテゴリーを明確化し、戦略をさらに研ぎ澄ませます。併せて、セルフケア製品とサービスの好循環を創出することで、プロダクトの販売にとどまらない収益機会の拡張につなげてまいります。

次に右側、海外成長施策の強化です。海外では、シナジー創出に向けた取組みも進展しています。主要国では地政学の影響もあり、トップラインに一部課題が生じておりますが、収益を重視した迅

速かつ柔軟なマネジメントができていることが重要と考えます。今後も、収益性を重視した成長への転換、地域ポートフォリオの最適化をさらに進めます。

また、今年から新たな輸出先を探索する部門を新設しており、未展開国における新規開拓を進めることで、将来の成長オプションを広げながら、海外成長の施策を加速させてまいります。

通期業績達成に向けて

- 上期はオーラルヘルスケアを中心に高収益事業の成長が貢献し、収益力が向上
- 下期は顕在化する中東情勢の影響に対し、変革加速の機会ととらえてグループ一体で構造改革を一段と強化し、年初公表の達成を目指す
- 2nd STAGE最終年度に向け、事業ポートフォリオ戦略の先鋭化により「収益力の強靱化」をさらに加速

26

本日の内容をまとめます。

上期は、オーラルヘルスケアを中心とする高収益事業の成長が牽引し、収益構造の変化が着実に表れた半期となりました。特に海外においては、売上成長のモメンタムが回復しました。

一方、下期は、中東情勢をはじめとして、引き続き不透明な経営環境を想定しております。しかしながら、私どもはこうした局面を守りに入る局面ととらえていません。むしろ、高付加価値化、海外事業の収益性向上、新たな成長事業の育成を加速し、外部環境に左右されない収益基盤を構築する機会ととらえております。

グループ一体で構造改革を一段と強化し、年初公表計画の達成を目指すとともに、2nd STAGE 最終年度に向けて、事業ポートフォリオ戦略の先鋭化をさらに進めてまいります。

ライオンはこれからも「利益ある成長」を着実に積み重ねていくことで、皆様のご期待に応えてまいります。引き続き、ご支援、ご理解を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

私からの説明は以上となります。ご清聴いただき誠に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、株式会社 JPX 総研（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。