

# 2025年12月期 決算説明資料

ライオン株式会社  
2026年2月12日

- 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

## 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%)

- 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

# 2025年度 連結業績

## 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	

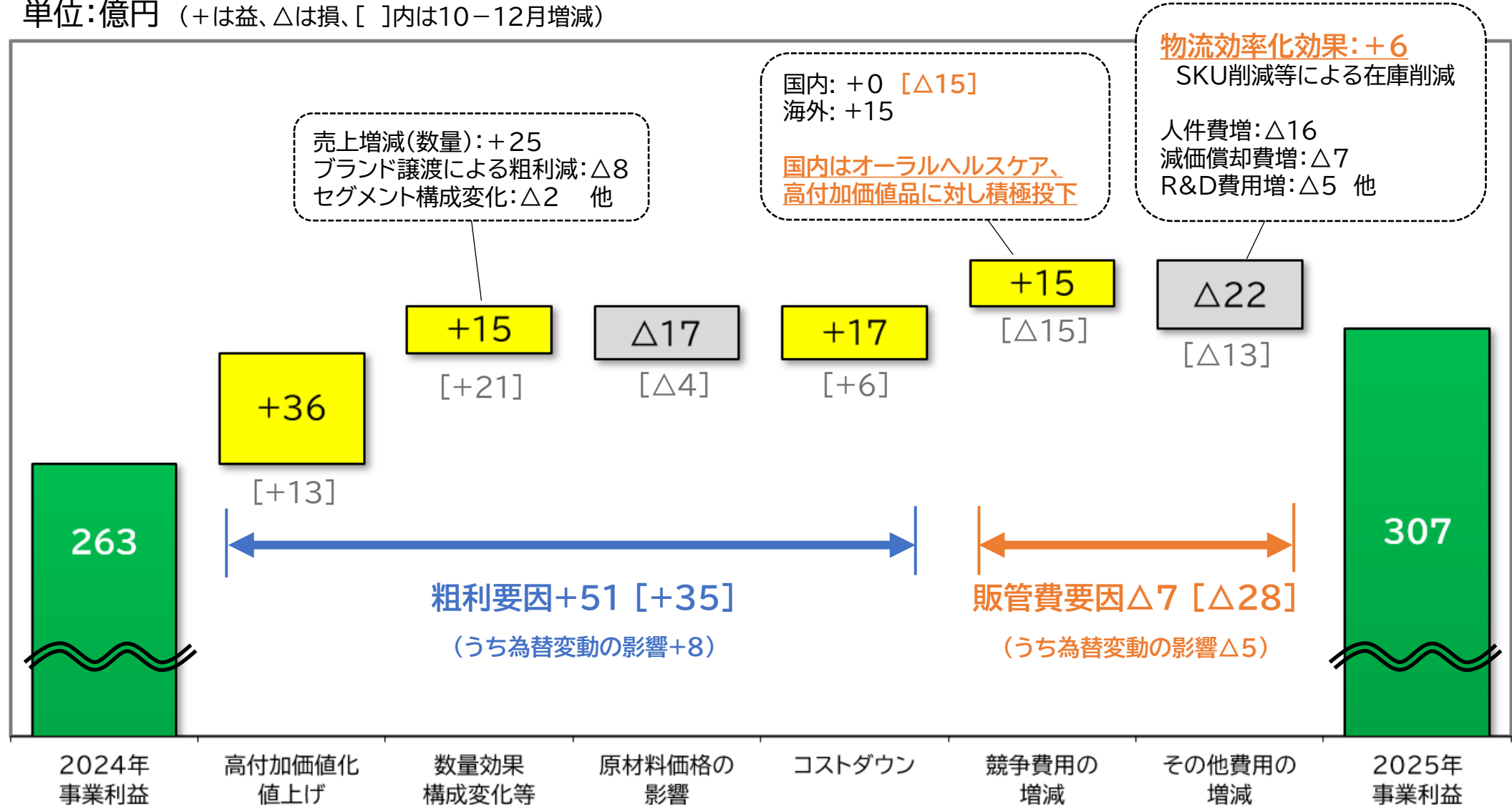
※1 事業利益は、売上総利益から販売費及び一般管理費を控除したもので、恒常的な事業の業績を測る当社の利益指標です。  
 ※2 EBITDA:事業利益に減価償却費(使用権資産の減価償却費を除く)を合算したものの。キャッシュベースの収益力を示す指標です。

※3 EBITDAマージン:連結売上高に対するEBITDAの割合です。  
 ※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。

# 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)



# 2025年度 セグメント別業績

## 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	178.4	37.9	21.3
	2,237.4	2,227.3	10.0	0.5	(8.4)	(7.0)	(+1.4P)	
産業用品	583.1	551.7	31.4	5.7	28.9	28.0	0.9	3.2
	393.0	381.6	11.4	3.0	(5.0)	(5.1)	(Δ0.1P)	
海外	1,779.9	1,718.5	61.3	3.6	81.8	65.1	16.6	25.5
	1,581.2	1,507.4	73.8	4.9	(4.6)	(3.8)	(+0.8P)	
その他	99.3	167.9	Δ68.5	Δ40.8	Δ1.7	2.8	Δ4.6	—
	9.1	12.9	Δ3.8	Δ29.5	(Δ1.8)	(1.7)		
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	263.3	44.2	16.8
					(7.3)	(6.4)	(+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。

# 一般用消費財事業 分野別売上高

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

# 一般用消費財事業の概況 【時系列の売上変化】

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"> <li>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、<b>新製品「デントヘルス薬用ハミガキ DXプレミアム」が貢献</b>（「デントヘルス」ハミガキ 10-12月前年比113%）</li> </ul>
ビューティケア	+1.5	➡ +4.6	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>
ファブリックケア	Δ2.2	➡ Δ0.7	<ul style="list-style-type: none"> <li>洗濯用洗剤は堅調に推移</li> <li>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、<b>減収幅が縮小</b></li> </ul>
リビングケア	+0.7	➡ Δ4.1*	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>低収益SKUを削減した影響で数量が減少するも、<b>ミックスは改善</b></li> </ul>
薬品	+0.2*	➡ +7.2*	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>インバウンド向け製品の好調が継続</b>（「休足時間」・「ペア」等）</li> <li>点眼剤は高価格帯で企画品を導入し、堅調に推移</li> </ul>

\* ブランド譲渡の影響を除く実質増減率

## 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	△22.0	△3.2	△1.0	10.7 (1.6)	15.2 (2.2)	△4.5	△29.6 (△0.6P)
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

# 海外事業 主要国の状況【時系列の売上変化】

	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	△0.8	△5.3	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 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)</li> <li>➤ 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%)</li> </ul>
マレーシア	+5.6	+19.5	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ ローカルブランド「Fresh &amp; 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</li> <li>➤ 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</li> <li>➤ 政府による需要喚起施策効果も影響</li> </ul>
中国※2	△0.7	+16.3	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 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%)</li> <li>➤ 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</li> </ul>
韓国	△4.5	△1.6	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 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</li> <li>➤ 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</li> </ul>

※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

## 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**

# 2nd STAGE 初年度の取組み ～オーラルヘルスケアの成長加速～

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

## 高付加価値ブランドが貢献

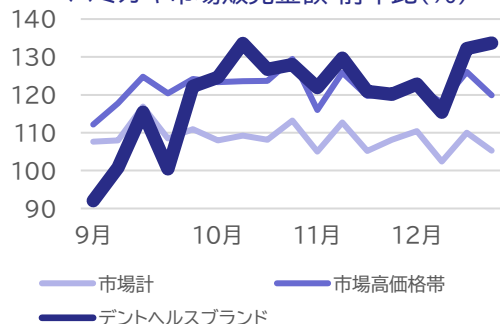
### 日本 (105%)

- ・当社最高価格帯製品を9月に新発売し、**高価格帯**(1,000円以上)の**シェア上昇傾向**



#### 新製品発売後の状況

ハミガキ市場販売金額 前年比(%)



出典:ライオン調べ

### 中国 (103%)

- ・重点的に育成を進めた高付加価値ブランドは構成比が前年比**+8.9P上昇**(クリニック、システム、DENT.計)
- ・オフラインの**重点管理販売店は年間2,000店まで拡大**



#### クリニック 新製品

- ✓ 上海研究拠点発の差別性の高い新製品
- ✓ ECチャネルのテストマーケティングを通じた拡売が奏功

## JVパートナーと連携したローカルブランドの配荷強化

### タイ (114%)

- ・**オーラルヘルスケア戦略の抜本的な見直し**(ブランド別の戦略再定義と配荷強化先特定)により、10-12月は大きく伸長

#### SALZ リブランディング

- ✓ 未配荷地域・チャネル(地方部、CVS等)への配荷強化
- ✓ 若年層取込みのためマーケティング刷新



### マレーシア (120%)

- ・オーラルヘルスケアへの投資配分を増やし、キャンペーンを強化

#### Fresh & White

ブランド前年比**112%**

- ✓ 積極的な店頭施策の実施



グループ合計  
オーラルヘルスケア売上成長率 **5.2%**(24年比)

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)インテージ SRI+データ  
(発売日前後13週間の比較)

### 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

- 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

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

## <市場のトレンド>

日本を含む主要国では  
消費の二極化が継続して進行

### 高価格帯

・高機能・高単価の製品が伸長

### 汎用価格帯

・節約志向、数量は底堅く維持



## <戦略の方向性>

2nd STAGEのテーマ「収益力の強靱化」

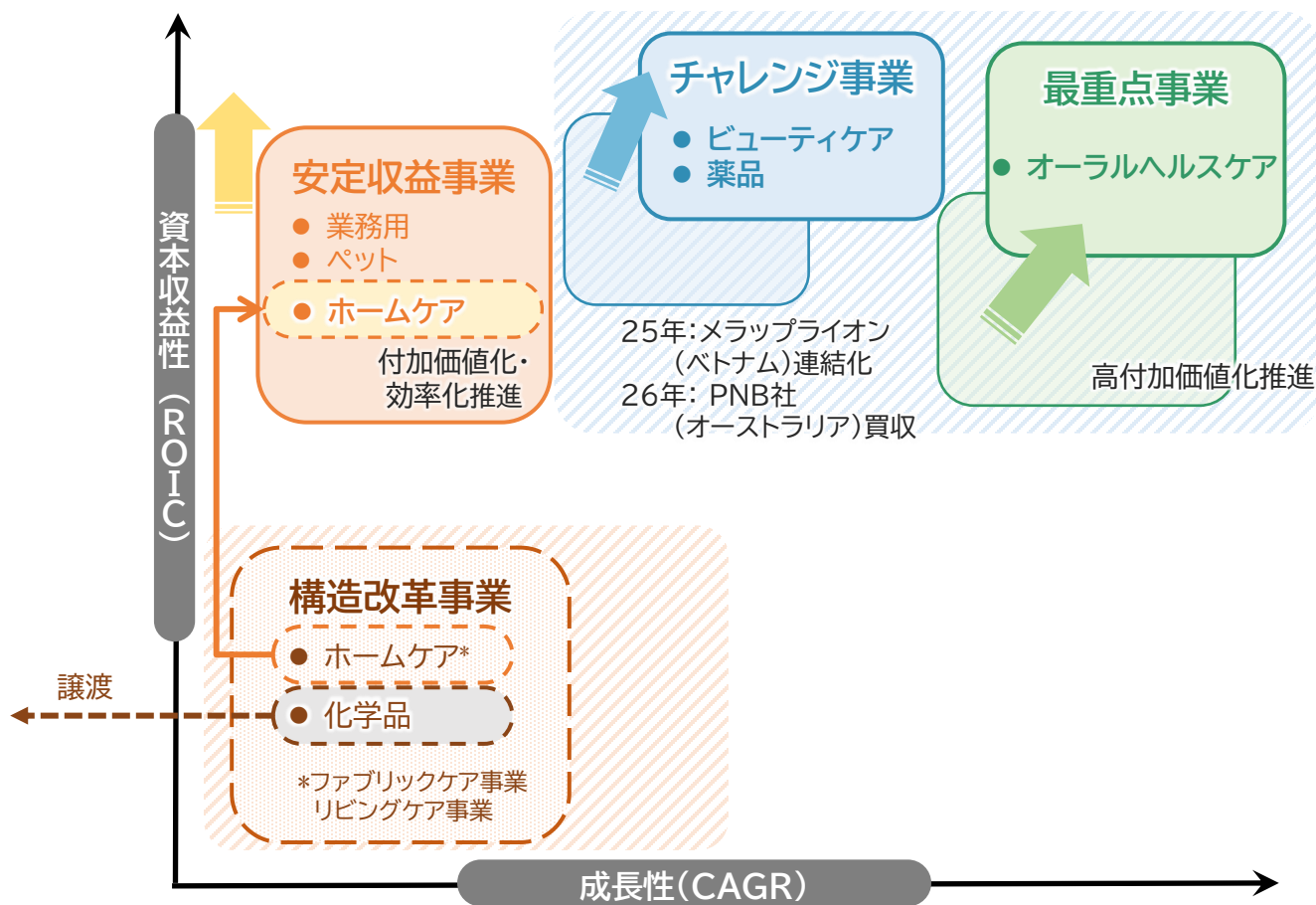
- ・ 高収益事業・ブランドの重点育成
- ・ 事業ポートフォリオ戦略に沿った規律ある投資実行



さらなる「利益ある成長」へ

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

## ■ 主な事業の目指すイメージ図(26年～)



※各事業には国内・海外いずれも含む

## 26年のアクション

- ・ 国内外でオーラルヘルスケアのさらなる事業拡大に注力
- ・ オーストラリアにおいて新たな事業成長基盤を獲得

ホームケア事業

- ・ 収益構造改革により安定収益事業へ

化学品事業

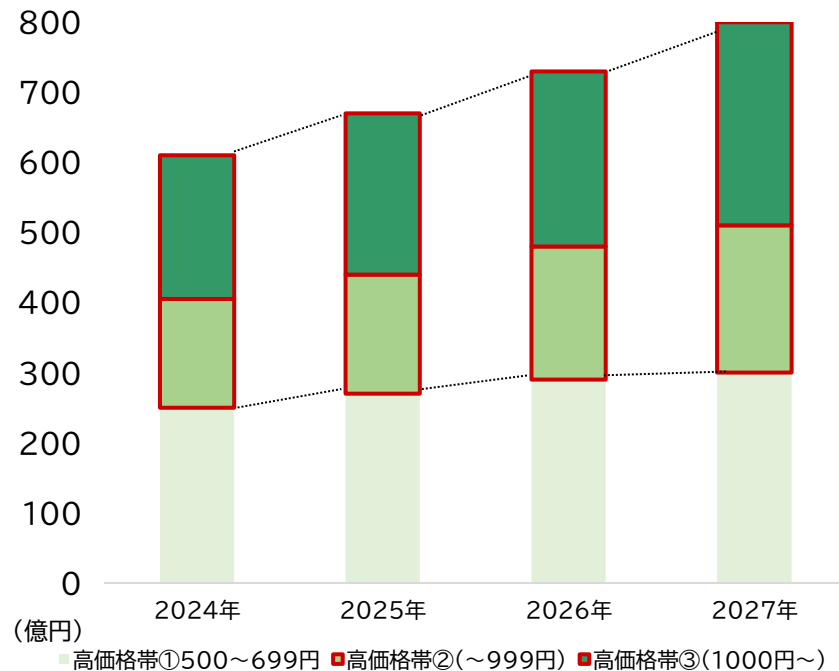
- ・ 化学品事業子会社2社の株式譲渡を決定

## 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

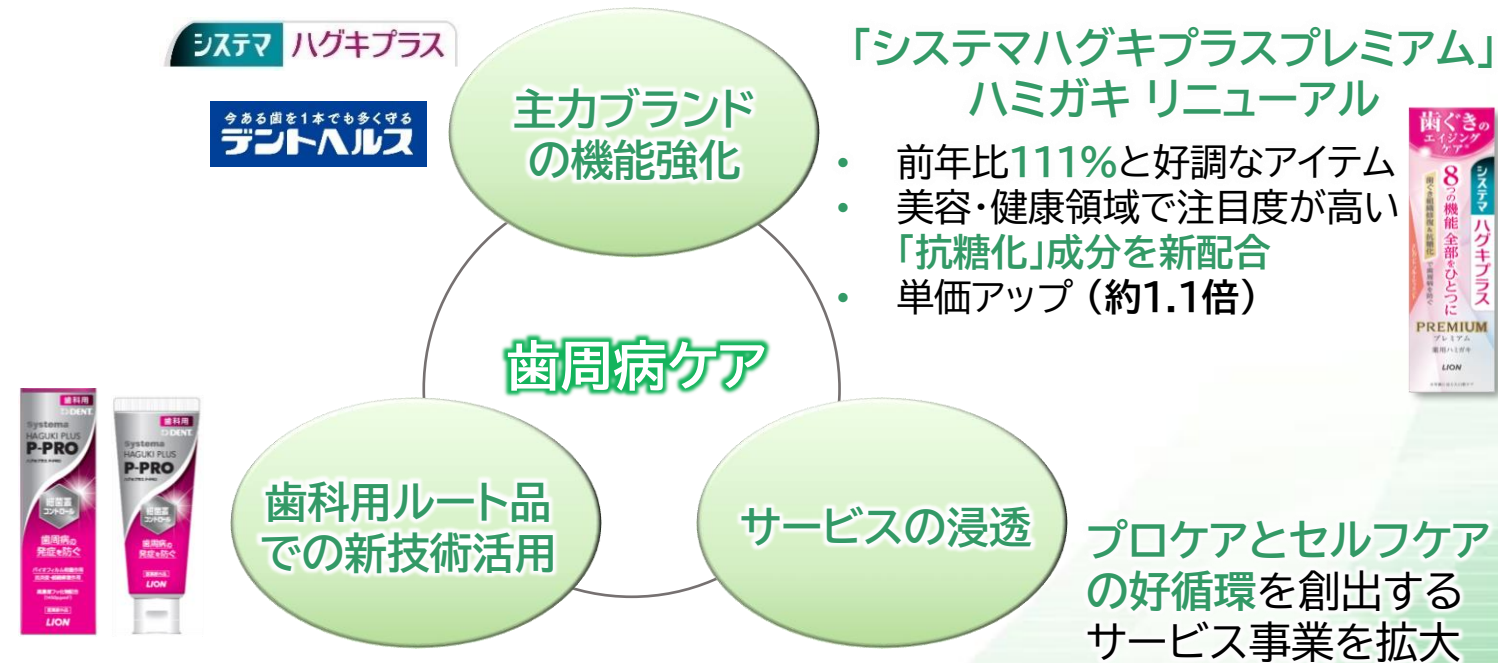
※歯肉炎・歯周炎の総称

### 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)



### リーディングカンパニーとしての施策



**OraCo** 歯科医院向け患者教育支援サービス(25年4月開始)



利用後の定期受診率向上・  
予防グッズ利用が増加傾向

## 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

中国



想定されるリスクを踏まえ、  
高付加価値戦略を継続

- 高付加価値品の育成加速
  - ・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・選択的なチャネル戦略

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  
チャネル

プロモーション費用を効率化し、  
採算性を確保

タイ



ブランド×チャネル戦略の  
実行による利益ある成長加速

- 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
  - ・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
- 洗剤のチャネル支配力を展開し、配荷拡大推進
  - ・拡売可能性が高いチャネル(CVS等)への配荷率向上
  - ・重点SKUの絞り込みによる効率化

マレーシア



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

- 汎用価格帯の単価向上
  - ・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

- **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

## PNB社株式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

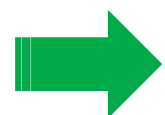


## 化学品事業子会社2社の株式譲渡を決定

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ベスト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

## 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

### 東南・南アジア

#### 高付加価値新製品の導入

#### 事業効率の向上(競争費・固定費)

#### 進行する液体シフトへの対応強化 粉末洗剤は収益改善

#### 独自付加価値品開発による 高付加価値化と単価向上

#### 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



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



# 一般用消費財の収益構造改革

**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

- 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

# 2026年度 連結業績予想

## 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(%)
※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 所有 者 に	250.0	275.8	△25.8	△9.4
	基 本 的 1 株 当 た り	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。

# 2026年度 セグメント別外部売上高予想

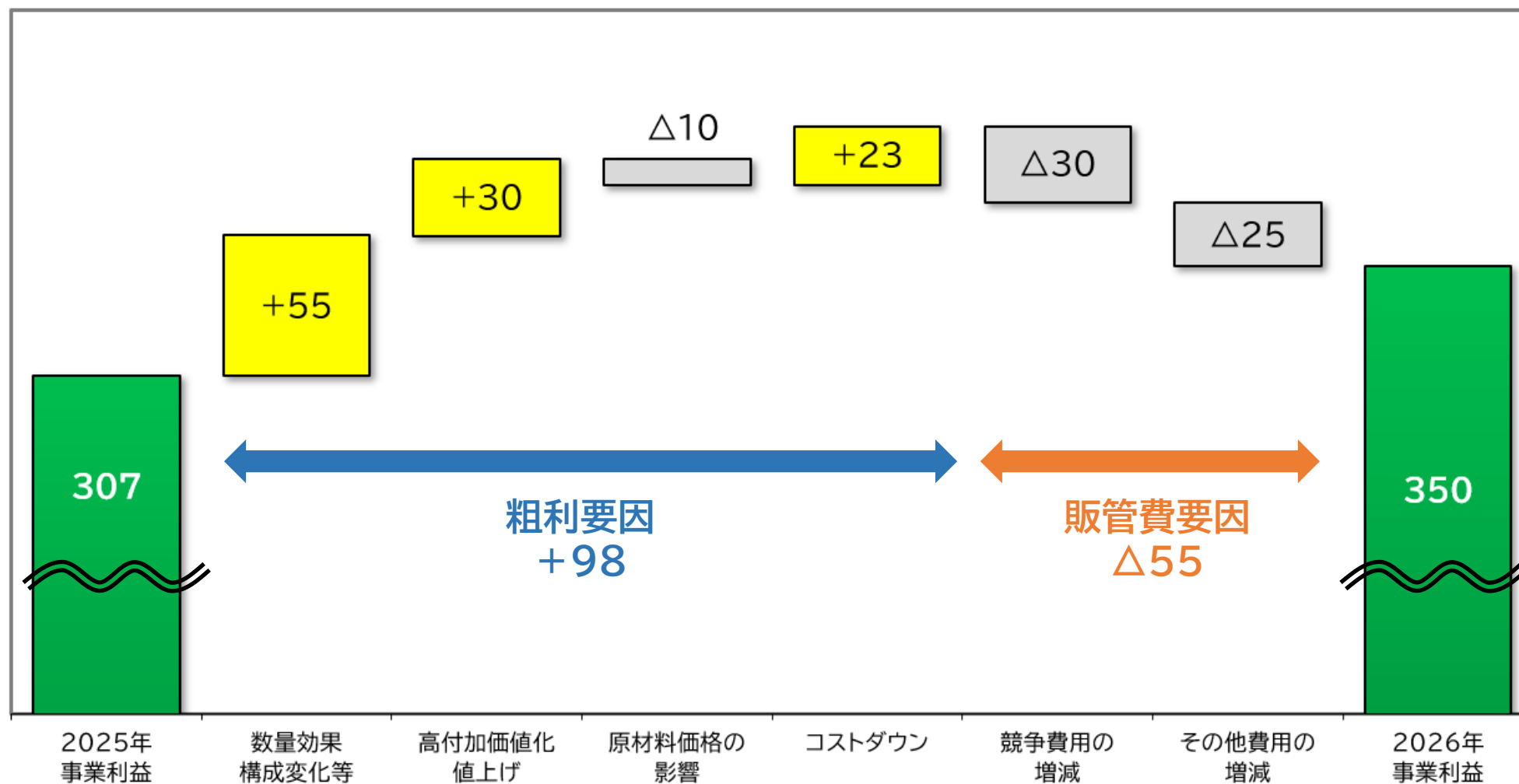
海外は、新規進出国の貢献もあり大幅増収を見込む

(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

# 2026年度 事業利益増減要因

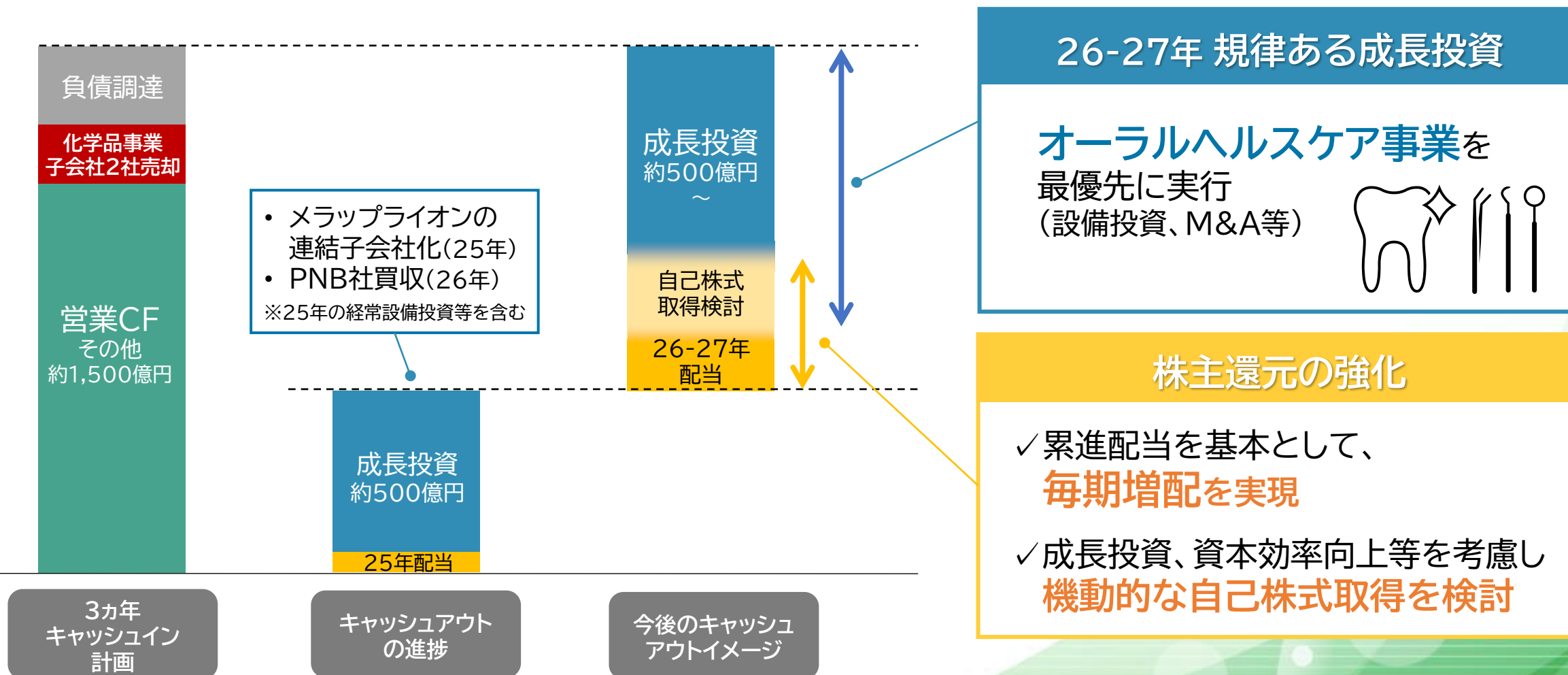
海外事業の収益性の向上をともなう堅実な成長と、  
一般用消費財事業の収益構造改革の継続等により、43億円の増益を予想

単位:億円 (+は益、△は損)



## 2nd STAGE キャピタルアロケーション

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



## 2nd STAGE 株主還元施策

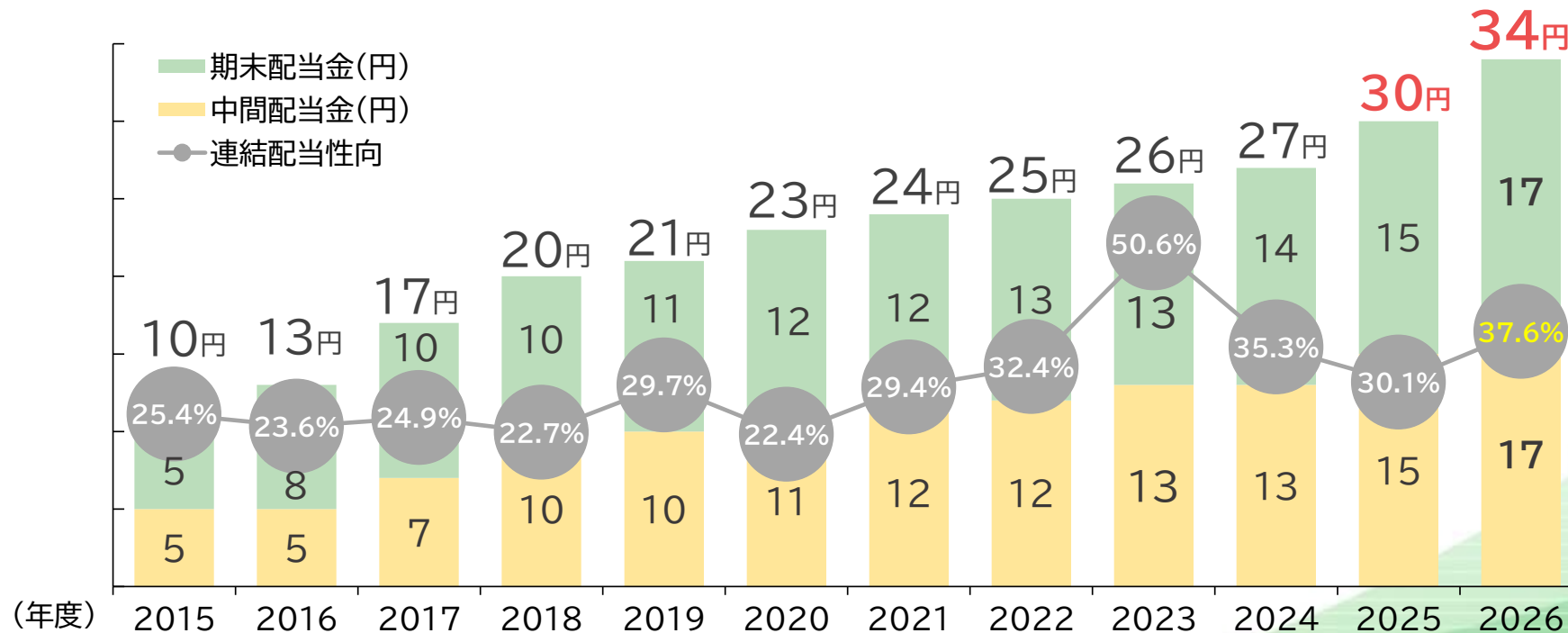
<株主還元方針> ※今回見直し

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



- 25年  
✓ 年間**30**円(年初想定通り)
- 26年  
✓ 年間**34**円予定 (**4**円増配)  
✓ 連結配当性向は**37.6**%の見込み

- 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

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

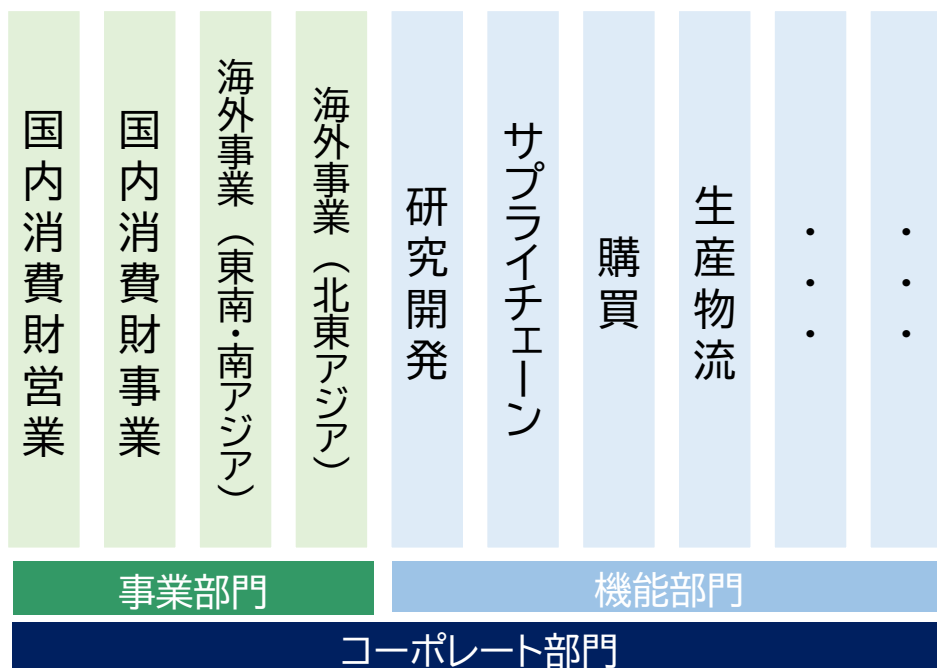
テーマ	KPI	2027年目標 (2024年→2027年)	2025年	コメント
オーラルヘルスケアの 成長加速	グループ合計 オーラルヘルスケア 売上成長率	CAGR 8%水準	5.2% (前年比)	<ul style="list-style-type: none"><li>25年の成長率は年初5～6%を想定</li><li>国内は下期新製品の効果もあり成長を牽引</li><li>海外は中国が想定を下回るも、タイ、マレーシアが好調に推移</li></ul>
海外成長施策の強化	売上成長率	CAGR 10%水準	3.6% 外部売上高 + 4.9% (前年比)	<ul style="list-style-type: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

# 新組織体制によるマネジメントプロセスの变革

## 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

### 【これまで】機能別本部での運営

- 各機能で高い専門性を発揮してきた
- 一方で事業の収益責任が不明確で  
決定スピードが遅い



### 【26年1月～】バリューチェーン軸で運営

- 購買・生産・開発・マーケティング・営業までの  
一体運営のビジネスユニット制へ
- ビジネスユニットに権限を委譲し意思決定の迅速化



## 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

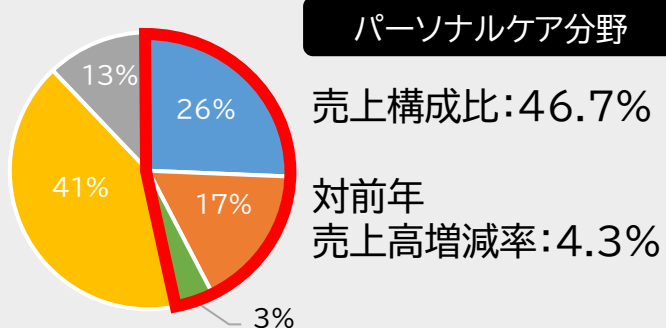
今日を愛する。

**LION**

## 参考資料

# 海外事業 分野別売上高※1構成比

## 海外事業 合計



- オーラルヘルスケア
- ビューティケア
- 薬品
- ホームケア ※3
- 輸出・その他

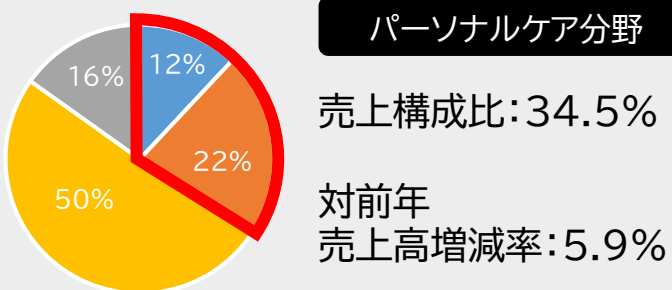
パーソナルケア分野

※1 当社出荷金額ベース(2025年1-12月)

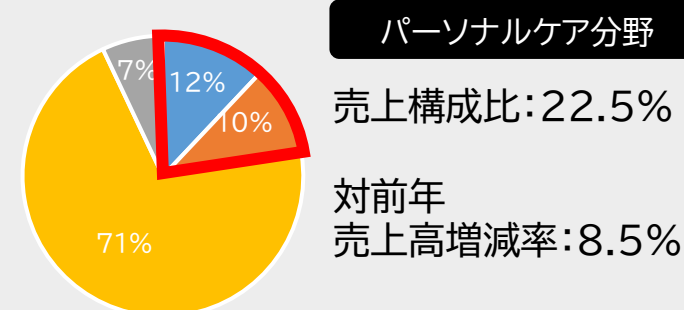
※2 青島ライオン

※3 ファブリックケア、リビングケア

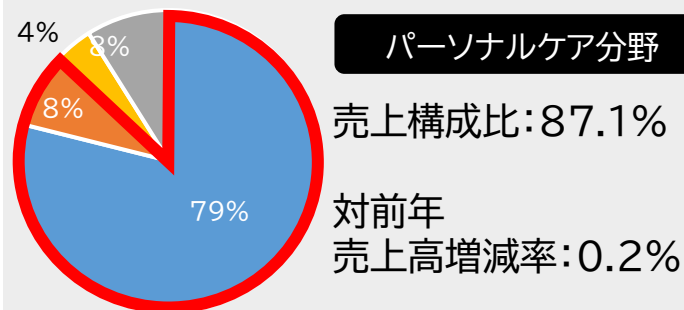
## タイ



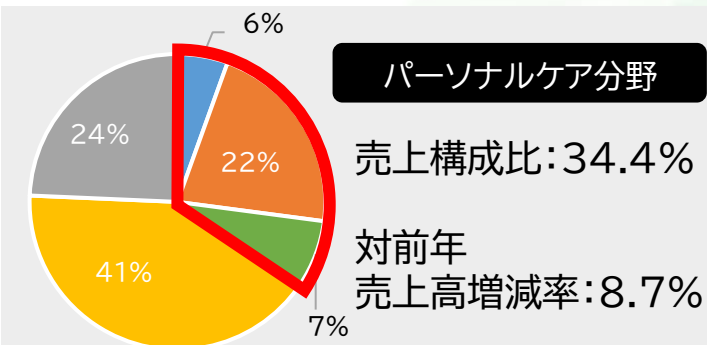
## マレーシア



## 中国※2



## 韓国



# 市場動向

# 一般用消費財事業 2025年下期に発売した新製品の状況

前年同期比 (期間:2025年10-12月)	金額	個数	単価
ハミガキ 市場	109%	102%	106%
 25年9月デントヘルス薬用ハミガキDXプレミアム発売	127%	118%	108%
ヘビー洗剤 市場	108%	99%	112%※1
 25年9月リニューアル	103%	103%	100%※1
柔軟剤 市場	99%	94%	103%※1
 25年10月リニューアル	89%	90%	104%※1

前年同期比 (期間:2025年10-12月)	金額	個数	単価
浴室用洗剤 市場	102%	96%	102%※1
 25年10月ルックプラスバスタブクレンジングHARD洗浄発売	108%	92%	108%※1
トイレ用洗剤 市場	103%	99%	102%※1
 25年10月ルックプラストイレクレンジング発売	188%	145%	118%※1

※1の場合 容量単価

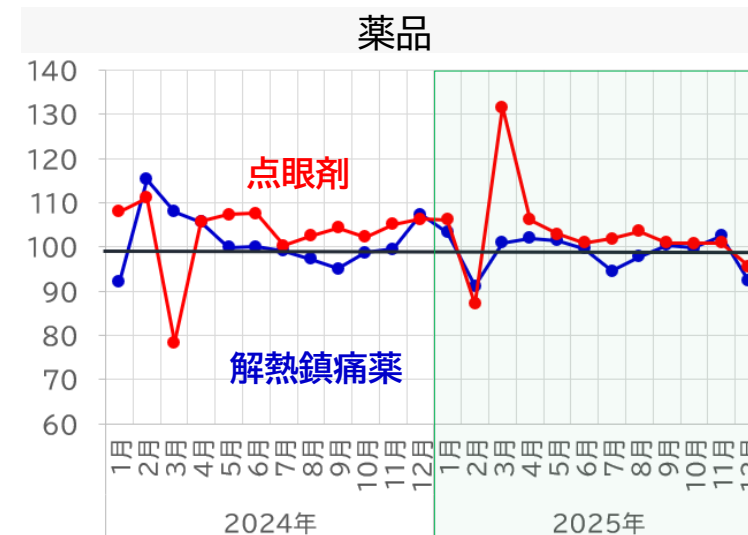
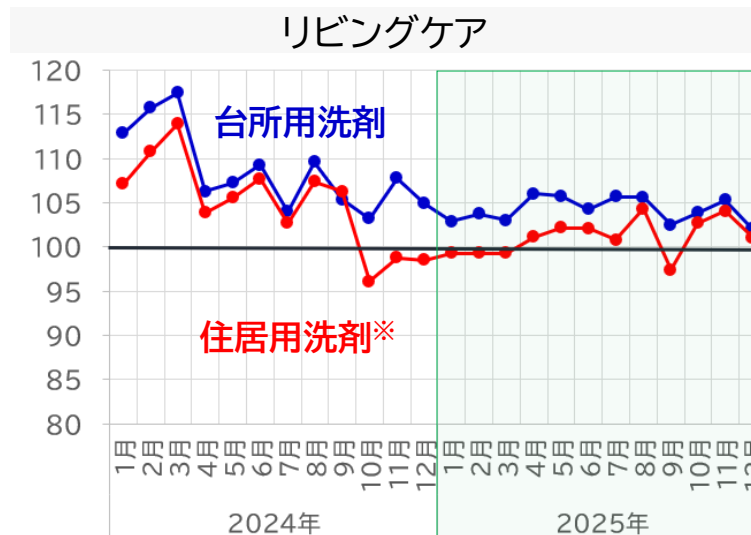
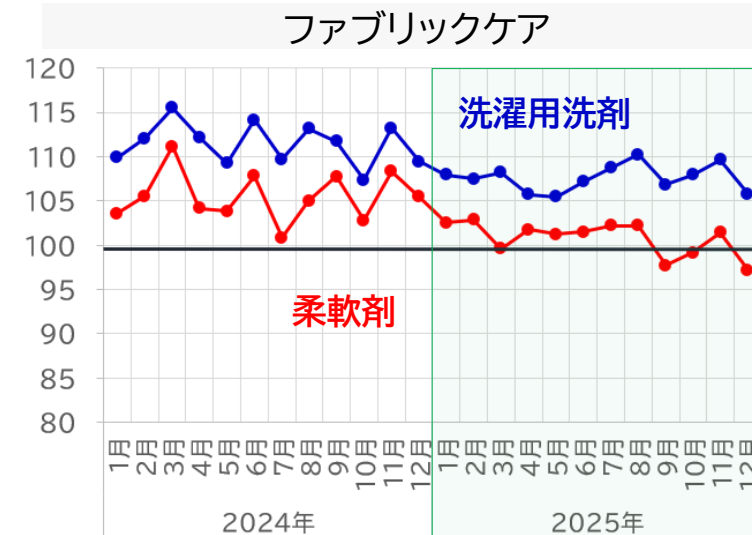
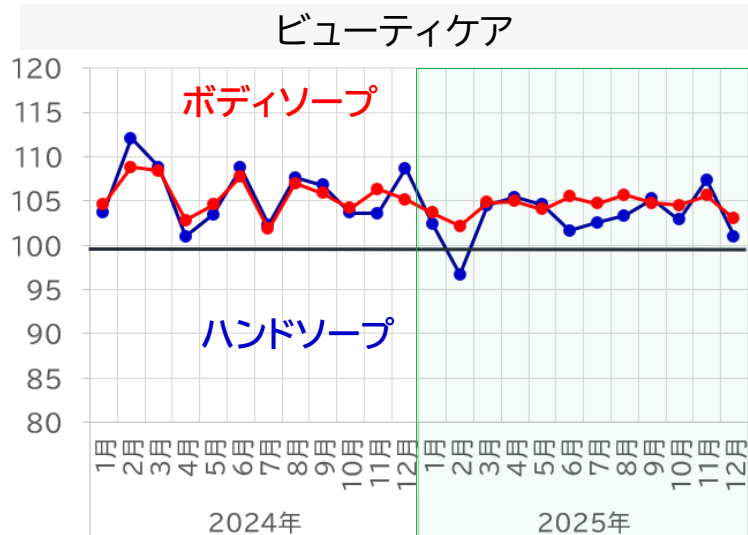
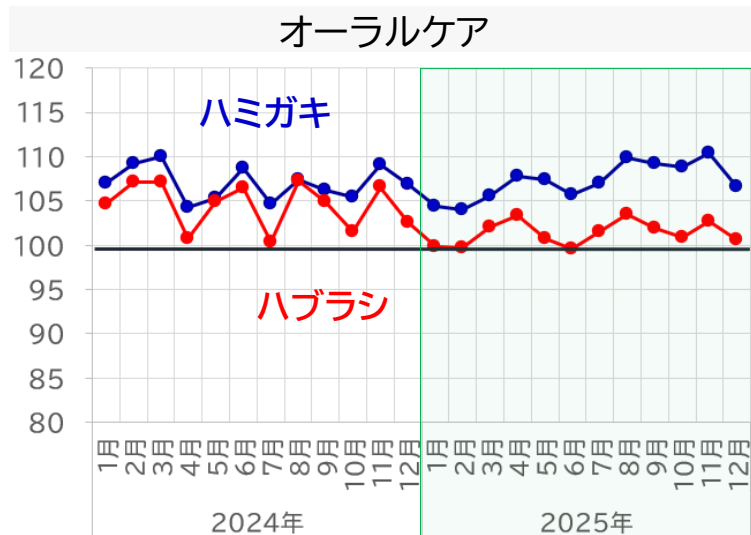
出典:(株)インテージ SRI+データ  
 青字・・・当社-市場>3% 赤字・・・当社-市場<-3%

# 市場動向 国内主要カテゴリーの概況

## 国内一般用消費財市場(店頭販売金額) 前年同月比(%)

出典:㈱インテージ SRI+データ

※ データの更新があり、過去データも同様に修正した数値を用いています



### 25年1-12月主要項目比較(%)

項目	対24年
ハミガキ※	107
ハブラシ※	101
ハンドソープ	103
洗濯用洗剤	108
柔軟剤	101
台所用洗剤	104
住居用洗剤	101
解熱鎮痛薬	99

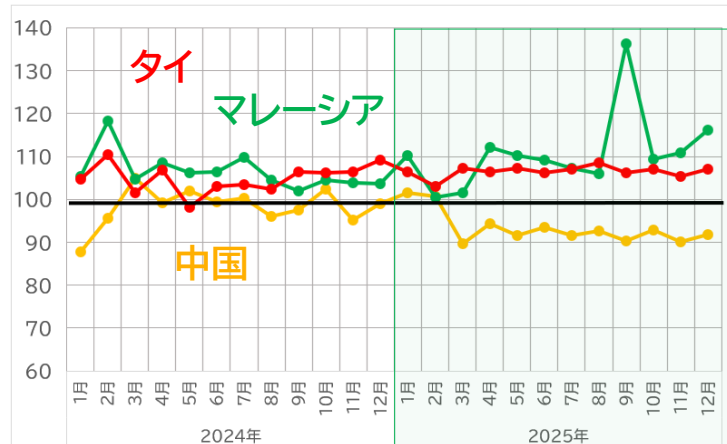
※住居用洗剤は、「浴室用洗剤」「トイレ用洗剤」を合算した数値を示す

# 市場動向 海外主要カテゴリーの概況

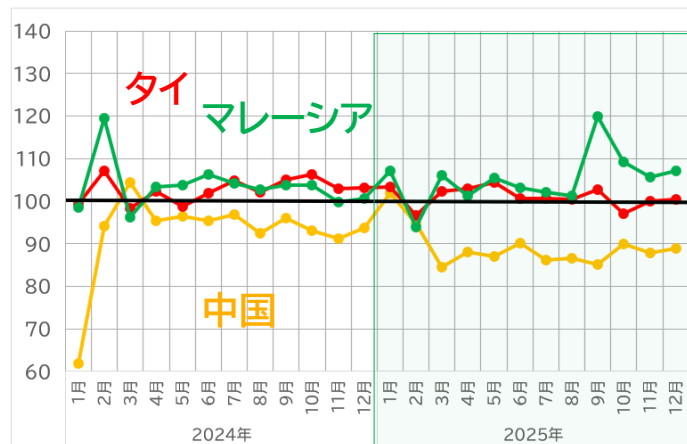
## 海外一般用消費財市場(店頭販売金額) 前年同月比(%)

※ライオン調べ

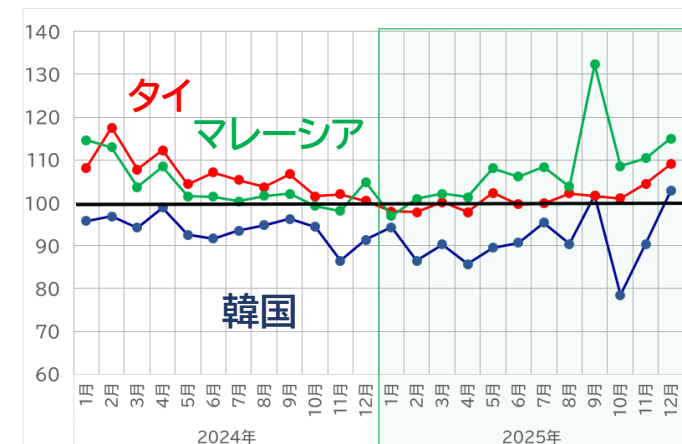
### ハミガキ



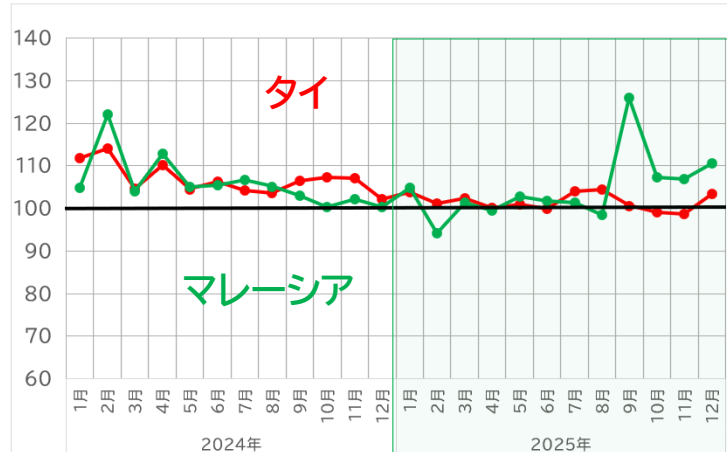
### ハブラシ



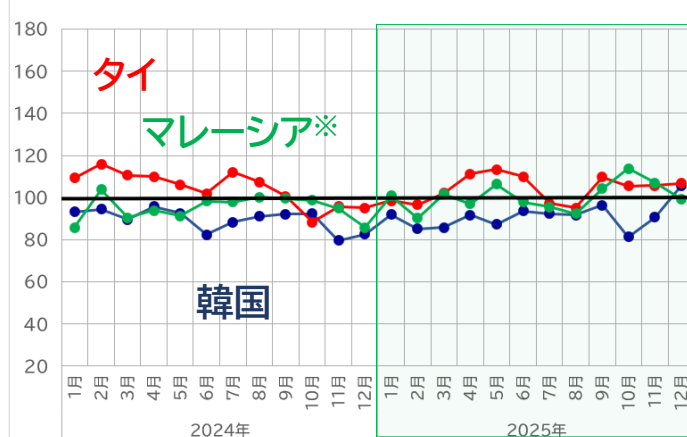
### 洗濯用洗剤



### ボディソープ



### ハンドソープ



※ マレーシアについてはハンドソープを含む石鹸市場全体を示す

### 25年1-12月主要項目比較(%) (対24年)

項目	タイ	マレーシア
ハミガキ	106	111
ハブラシ	101	105
洗濯用洗剤	101	108
ボディソープ	102	105
ハンドソープ	104	100

## 1)家庭品SRI、SRI+ 当社参入主要26市場※計 前年同期比(%)

	2020年 年計	2021年 年計	2022年 年計	2023年 年計	2024年 年計	2025年 年計
販売金額	112	95	101	103	107	104
販売個数	105	92	97	96	99	99
平均単価	106	103	104	107	107	105

※(株)インテージ SRIデータ(2020年当社参入主要38市場計)

SRI+データ(2021年 当社参入主要38市場計、2022年 当社参入主要37市場計、2023年 当社参入主要35市場計、2024年～ 当社参入主要26市場計)

## 2)家庭品SCI 当社参入主要14市場※計 前年同期比(%)

	2020年 年計	2021年 年計	2022年 年計	2023年 年計	2024年 年計	2025年 年計
販売金額	108	102	101	100	105	101
販売個数	101	96	96	93	98	98
平均単価	106	107	106	107	108	104

※(株)インテージ SCIデータ(2020年～ 当社参入主要14市場計)

●SRI:全国約3千店の小売店POSデータによる推計、SRI+:全国約6千店の小売店POSデータによる推計

SCI:2020年～ 全国約5万人の消費者モニター((15-69歳)沖縄除く)による購入実績データ

2025年～ 全国約7万人の消費者モニター((15-79歳)沖縄含む)による購入実績データ

## 3)OTC医薬品SDI、SRI+ 当社参入主要6市場※計 前年同期比(%)

	2020年 年計	2021年 年計	2022年 年計	2023年 年計	2024年 年計	2025年 年計
販売金額	93	103	103	111	102	101
販売個数	89	101	102	107	99	98
平均単価	105	102	101	103	103	103

※(株)インテージ SDIデータ(2020年 主要7市場計)、SRI+データ(2021年～2023年 主要7市場計、2024年～ 主要6市場計)

## 4)OTC医薬品SCI 当社参入主要2市場計 前年同期比(%)

	2020年 年計	2021年 年計	2022年 年計	2023年 年計	2024年 年計	2025年 年計
販売金額	102	110	101	97	101	98
販売個数	99	107	100	96	98	96
平均単価	103	103	102	101	103	102

※(株)インテージ SCIデータ

## 財務諸表他

# 2025年10－12月 連結業績

(単位:億円)		2025年 1－9月	2025年 10－12月	前年同期増減	
				額	率(%)
	売上高	3,049.4	1,171.4	53.6	4.8
※1	事業利益 事業利益率(%)	223.2 7.3	84.3 7.2	7.3	9.5
	営業利益 営業利益率(%)	278.2 9.1	85.3 7.3	△27.3	△24.3
	親会社の所有者に 帰属する四半期利益	208.1	67.7	△17.5	△20.6
	基本的1株当たり 四半期利益(円)	75.25	24.49	△6.38	△20.7
※2	EBITDA	355.9	137.2	10.8	8.6

※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)を合算したものの。キャッシュベースの収益力を示す指標です。

# 2025年10-12月 セグメント別業績

(単位:億円)	売上高※				事業利益			
	2025年 1-9月	2025年 10-12月	前年同期増減		2025年 1-9月 (率(%))	2025年 10-12月 (率(%))	前年同期増減	
			額	率(%)			額	率(%)
一般消費財	1,860.2	728.5	11.6	1.6	158.5	57.7	Δ0.7	Δ1.2
	1,602.0	635.4	6.3	1.0	(8.5)	(7.9)		(Δ0.3P)
産業用品	434.1	148.9	0.0	0.0	22.9	6.0	0.2	5.0
	290.1	102.9	Δ0.0	Δ0.0	(5.3)	(4.1)		(+0.2P)
海外	1,298.4	481.5	52.5	12.3	55.9	25.8	8.9	53.0
	1,149.5	431.6	48.8	12.8	(4.3)	(5.4)		(+1.5P)
その他	77.4	21.9	Δ21.5	Δ49.6	Δ1.1	Δ0.6	0.5	—
	7.6	1.4	Δ1.5	Δ51.5	(Δ1.5)	(Δ3.0)		
調整額	Δ620.8	Δ209.5	10.9	—	Δ13.0	Δ4.6	Δ1.8	—
	—	—	—	—				
連結計	3,049.4	1,171.4	53.6	4.8	223.2 (7.3)	84.3 (7.2)	7.3	9.5 (+0.3P)

※売上高: 上段は総売上高、下段は外部売上高

# 2025年10－12月 一般用消費財事業 分野別売上高

(単位:億円)	総売上高			
	2025年 1－9月	2025年 10－12月	前年同期増減	
			額	率(%)
オーラルヘルスケア	568.6	233.6	11.5	5.2
ビューティケア	183.5	67.6	2.9	4.6
ファブリックケア	401.5	159.3	△1.0	△0.7
リビングケア	151.7	58.1	△5.6	△8.8 *△4.1
薬品	171.0	70.4	4.7	7.3 *7.2
その他	383.6	139.3	△0.9	△0.7 *0.6
合計	1,860.2	728.5	11.6	1.6 *2.3

\*事業譲渡・ブランド譲渡の影響を除く実質増減率

# 2025年10－12月 海外事業 地域別業績

(単位:億円)	総売上高				事業利益			
	2025年 1－9月	2025年 10－12月	前年同期増減		2025年 1－9月 (率(%))	2025年 10－12月 (率(%))	前年同期増減	
			額	率(%)			額	率(%)
東南・南アジア	805.0	297.3	36.1	13.8	48.5 (6.0)	22.5 (7.6)	8.5	61.2 (+2.2P)
北 東 ア ジ ア	493.4	184.1	16.4	9.8	7.4 (1.5)	3.2 (1.8)	0.3	12.9 (+0.0P)
合 計	1,298.4	481.5	52.5	12.3	55.9 (4.3)	25.8 (5.4)	8.9	53.0 (+1.4P)

(単位:億円)	2025年	2024年	増減	
			額	率(%)
売上高	4,220.9	4,129.4	91.4	2.2
売上原価	2,281.7	2,241.5	40.1	1.8
売上総利益	1,939.2	1,887.8	51.3	2.7
販売費及び一般管理費	1,631.6	1,624.5	7.1	0.4
事業利益	307.6	263.3	44.2	16.8
その他の収益	71.0	100.5	△29.5	△29.3
その他の費用	14.9	80.0	△65.0	△81.3
営業利益	363.6	283.8	79.8	28.1
金融収益	14.1	17.4	△3.3	△19.0
金融費用	12.3	8.0	4.2	52.8
持分法による投資利益	28.8	29.2	△0.3	△1.3
税引前当期利益	394.3	322.4	71.8	22.3
法人所得税費用	83.8	81.7	2.0	2.5
当期利益	310.4	240.7	69.7	29.0
非支配持分に帰属する当期利益	34.6	28.7	5.8	20.4
親会社の所有者に帰属する当期利益	275.8	211.9	63.8	30.1

(単位: 億円)		2025年		2024年		増減	
		額	構成比 (%)	額	構成比 (%)	額	率(%)
販売費及び一般管理費		1,631.6	38.7	1,624.5	39.3	7.1	0.4
	販売手数料	58.4	1.4	58.9	1.4	△0.5	△0.9
	販売促進費	442.5	10.5	444.2	10.8	△1.7	△0.4
	広告宣伝費	174.3	4.1	186.7	4.5	△12.4	△6.7
	運賃・保管料	209.6	5.0	216.0	5.2	△6.4	△3.0
	研究開発費	119.1	2.8	114.1	2.8	4.9	4.3
	その他	627.5	14.9	604.2	14.6	23.3	3.9

(単位:億円)		2025年	2024年	増減額
流動資産		2,539.6	2,514.2	25.3
	現金及び現金同等物	880.9	1,022.4	△141.4
	営業債権及びその他の債権	808.7	761.9	46.7
	棚卸資産	541.3	532.5	8.8
非流動資産		2,746.3	2,457.4	288.8
	有形固定資産	1,252.3	1,281.4	△29.0
	無形資産	315.0	210.7	104.3
	使用権資産	288.3	306.6	△18.2
	その他の金融資産	291.5	270.0	21.5
資 産 合 計		5,285.9	4,971.6	314.2

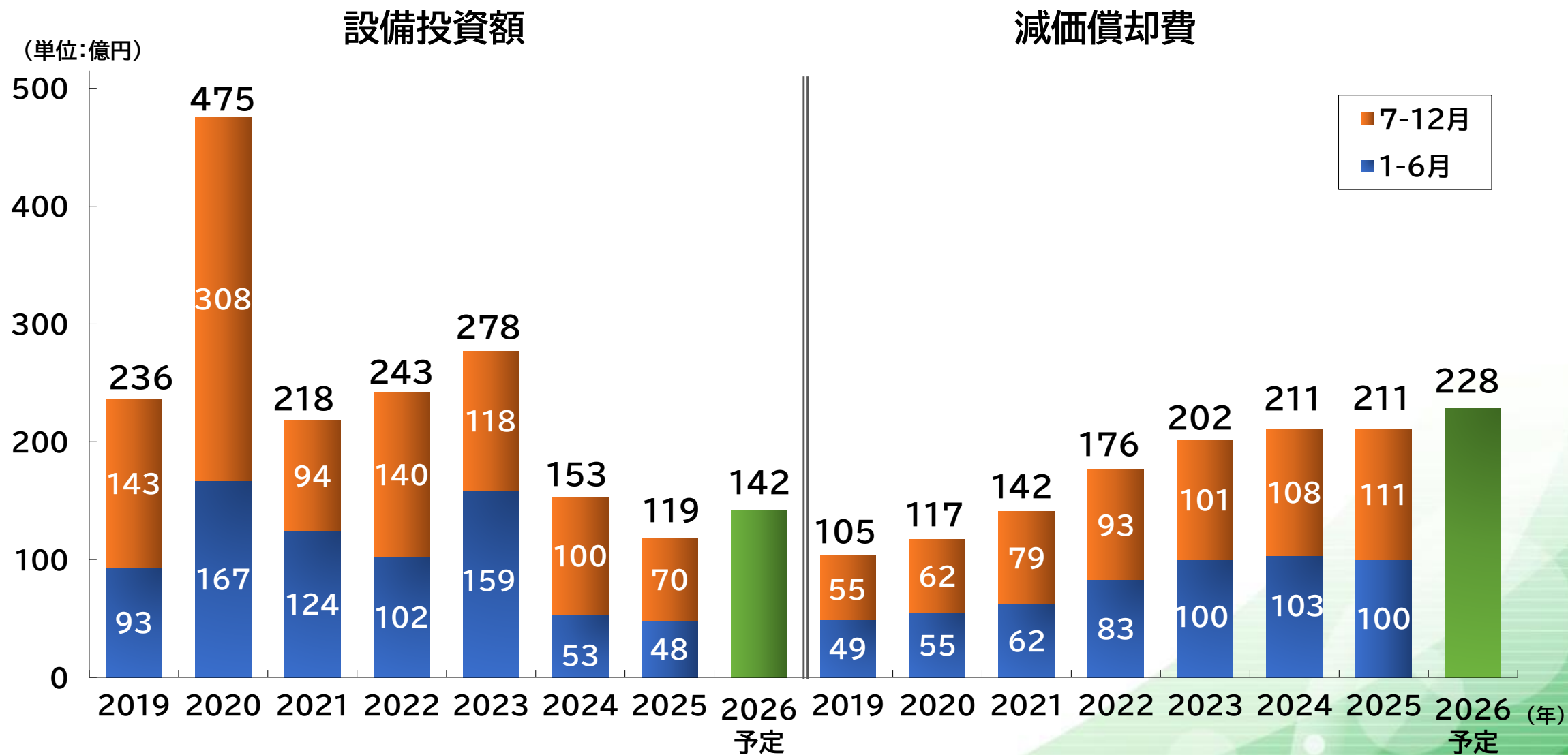
# 連結財政状態計算書

(単位:億円)		2025年	2024年	増減額
流動負債		1,361.9	1,423.7	△61.8
	営業債務及びその他の債務	1,141.3	1,171.2	△29.8
	リース負債	20.6	20.9	△0.3
	その他の流動負債	93.6	84.0	9.6
非流動負債		439.8	390.9	48.8
	退職給付に係る負債	47.5	17.3	30.2
	リース負債	261.8	276.3	△14.4
資本		3,484.1	3,156.9	327.2
	資本金	344.3	344.3	—
	資本剰余金	314.1	313.2	0.9
	自己株式	△33.0	△87.3	54.2
	その他の資本の構成要素	279.8	237.4	42.3
	利益剰余金	2,321.9	2,129.3	192.5
負債及び資本合計		5,285.9	4,971.6	314.2

# 連結キャッシュ・フロー計算書

(単位:億円)	2025年	2024年	増減額
営業活動によるキャッシュ・フロー	406.4	436.6	△30.1
投資活動によるキャッシュ・フロー	△434.6	△76.5	△358.0
財務活動によるキャッシュ・フロー	△124.0	△212.0	87.9
現金及び現金同等物に係る換算差額	10.7	19.1	△8.4
現金及び現金同等物の増減額	△141.4	167.1	△308.6
現金及び現金同等物の期首残高	1,022.4	855.2	167.1
現金及び現金同等物の期末残高	880.9	1,022.4	△141.4

# 設備投資額・減価償却費



# 2026年度 連結業績予想

(単位:億円)	2026年	2025年	前期増減		2026年 第2四半期	2025年 第2四半期	前年同期増減	
			額	率(%)			額	率(%)
売上高	4,300.0	4,220.9	79.0	1.9	2,100.0	1,994.5	105.4	5.3
事業利益 事業利益率(%)	350.0 8.1	307.6 7.3	42.3	13.8	140.0 6.7	126.3 6.3	13.6	10.8
営業利益 営業利益率(%)	400.0 9.3	363.6 8.6	36.3	10.0	190.0 9.0	133.7 6.7	56.2	42.0
親会社の所有者に 帰属する当期利益	250.0	275.8	△25.8	△9.4	100.0	96.0	3.9	4.1
基本的1株当たり 当期利益(円)	90.38	99.74	△9.36	△9.4	36.15	34.75	1.40	4.0

# 2026年度 セグメント別外部売上高予想

(単位:億円)	2026年	2025年	前期増減		2026年 第2四半期	2025年 第2四半期	前年同期増減	
			額	率(%)			額	率(%)
一般用消費財	2,270.0	2,237.4	32.5	1.5	1,060.0	1,050.5	9.4	0.9
産業用品	250.0	393.0	△143.0	△36.4	180.0	191.8	△11.8	△6.2
海外	1,770.0	1,581.2	188.7	11.9	855.0	746.3	108.6	14.6
その他	10.0	9.1	0.8	9.3	5.0	5.8	△0.8	△14.2
連結計	4,300.0	4,220.9	79.0	1.9	2,100.0	1,994.5	105.4	5.3

## 原料価格の前提

	ドバイ原油	国産ナフサ	粗パーム油
2026年 想定	70\$/BBL	66,000円/KL	4,400RM/t

## 為替の前提

	米ドル	タイバーツ
2026年 想定	155円	4.7円

## ◇ご参考

	ドバイ原油	国産ナフサ	粗パーム油
2025年 実績	69.6\$/BBL	65,021円/KL	4,285RM/t

	米ドル	タイバーツ
2025年 実績	149.8円	4.6円

# 今日を愛する。 **LION**

本資料で記述している将来予測および業績予想は、現時点で入手可能な情報にもとづき当社が判断した予想であり、潜在的なリスクや不確実性が含まれています。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結果となる可能性があることを御承知おき下さい。

※当社グループは国際財務報告基準(IFRS)を適用しています。  
※金額は表示単位未満を切捨ててして表示しております。