

「ブランドの習慣化のマーケティング」

2026年8月26日

ライオン株式会社 アドバイザー
川 西 敬 之

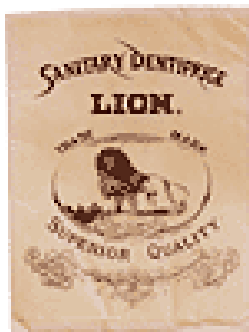


ReDesign

より良い習慣づくりで、人々の毎日に貢献する



1891年に創業



海外拠点

アジアを中心に
13の国・地域



13 拠点

日本国内事業所・関係会社



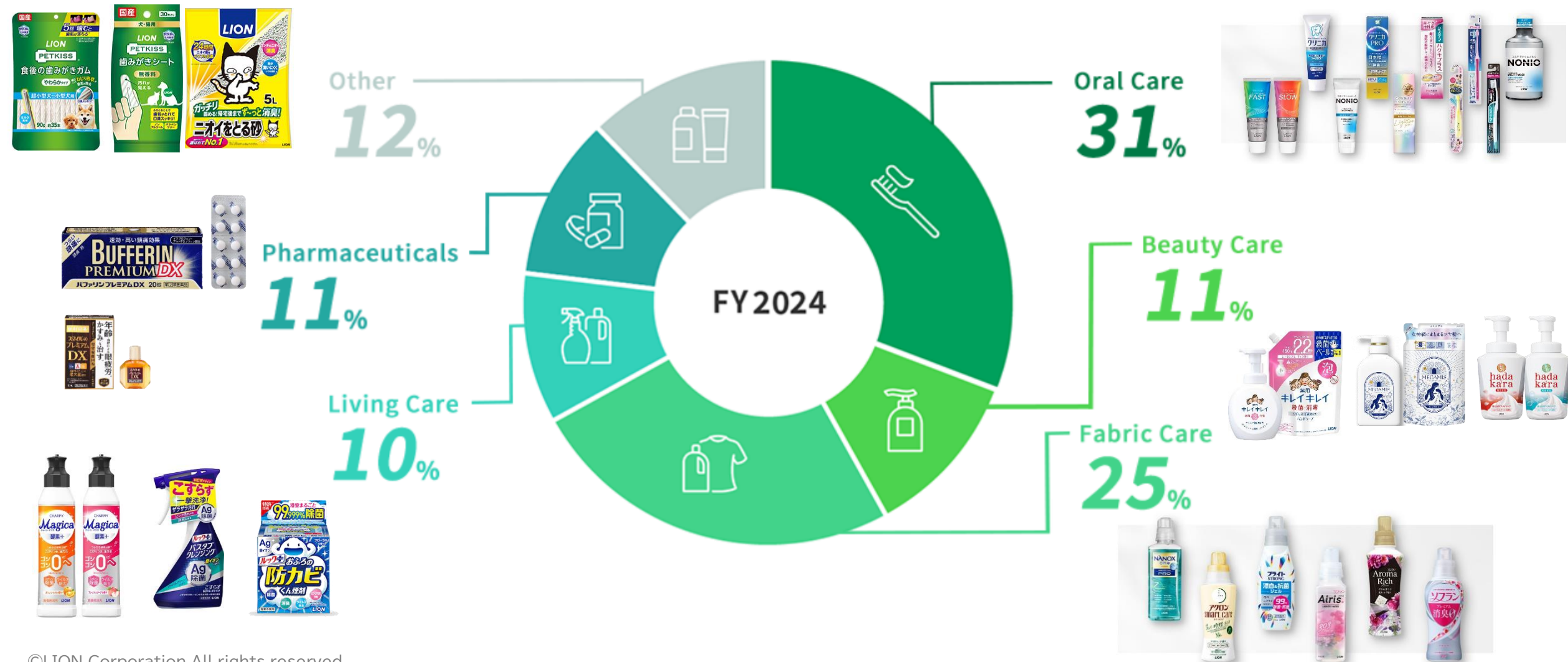
従業員数(グループ連結)

 **7,654** 名

2025年度連結業績

売上高	事業利益
 4,220 億円	307 億円

Domestic CONSUMER segmentation (Japan)



日本でオーラルヘルスケアのトップメーカー



市場シェア
歯ブラシ 43.1%
歯磨31.9%

口臭ケア



美白



重度歯周病ケア



虫歯予防



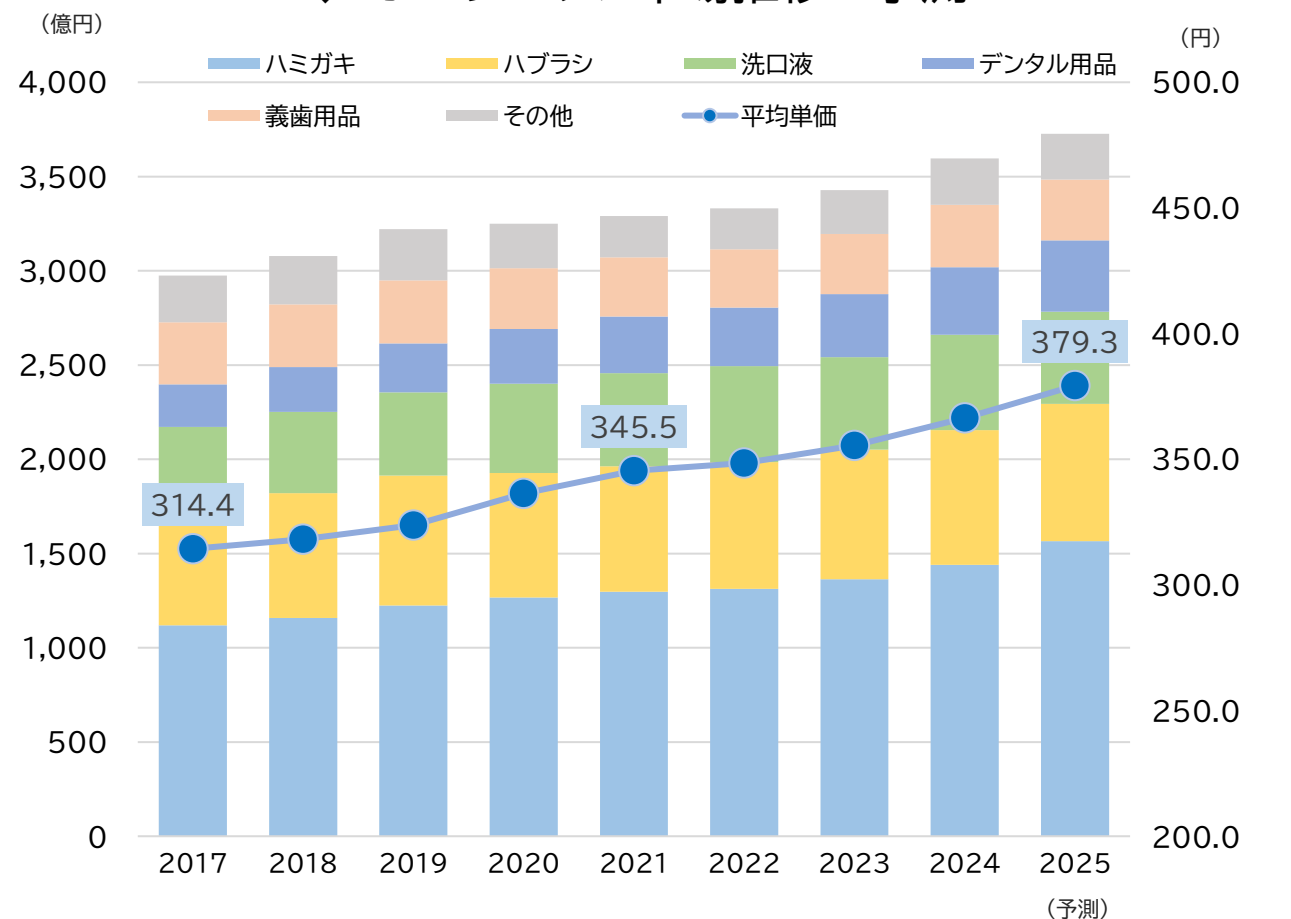
歯周病ケア



国内オーラルヘルスケア(セルフケア)市場の概観

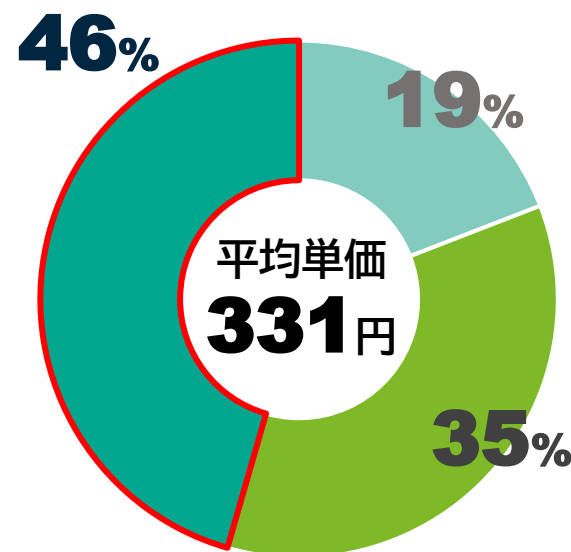
高付加価値化やフロスの使用率向上など、
一人当たりのケア支出増により、拡大基調

◆ オーラルケア市場推移と予測

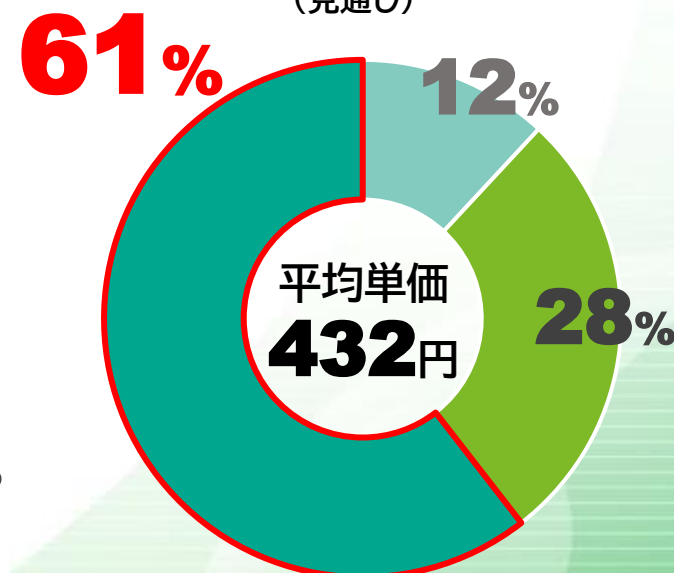


◆ ハミガキ 価格帯別金額構成比と平均単価

2017年



2025年
(見通し)



※高価格帯数量構成比:28%

低価格 - 237 中価格238 - 470 高価格471 -

(当社調べ)

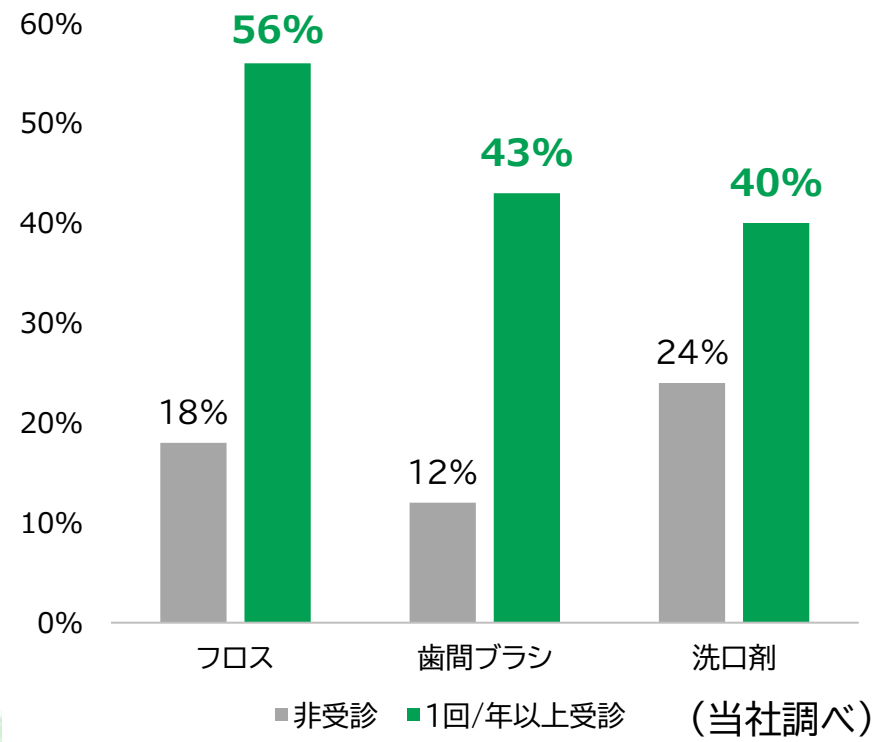
人口減少は続くが、オーラルヘルスケア習慣の浸透実現で、
マーケットはさらなる成長が可能

◆ 市場活性化施策による市場成長ポテンシャル

市場活性化		2024年 実績	2030年 ポテンシャル
		3,596億	4,000億
1回当たりの 価値向上 ＝付加価値化	①ハミガキ	420円	500円
	②ハブラシ	215円	245円
実践者数 増加	③洗口剤	34%	40%
	④デンタル用品	38%	50%
実践頻度 増加	⑤ハブラシ	3.6回 /年	3.7回 /年
	⑥歯みがき	2.2回 /日	2.3回 /日
行動の定着	⑦プロケア接点	39%	50%

習慣変化のポイントは
歯科専門家との接点拡大

◆ 歯科健診受診有無別 使用率



(当社調べ)

シェアNo.1のメーカーとして、長年蓄積された強みをもとに習慣の拡大・進化に貢献

セルフケア製品における市場拡大への貢献

日本における過去10年の成長
(2014年→2024年)

市場合計
+827億円
+30%

LION
+383億円
+65%

付加価値化

ハミガキ単価
LION +52%
市場 +30%

実践人数増

デンタルフロス
使用定着率
13%→30%

プロケア

歯科健診
年2回以上受診率
25%→38%

生活者研究力

No.1メーカーの
技術力・ブランド力

(当社調べ)

ライフステージに合わせたブランドフォーメーション

年代によって異なる症状意識や価値観の違いを踏まえ、
間断ない多様なアプローチを実施

◆ 年代別 お口の困りごとに関するアンケート

	10代	20代	30代	40代	50代	60代
1位	口臭	口臭	むし歯	歯周病	歯周病	歯周病
2位	むし歯	歯の白さ	口臭	むし歯	歯ぐきの状態	歯ぐきの状態
3位	歯の白さ	むし歯	歯の白さ	口臭	むし歯	歯槽膿漏

(当社調べ)

口臭予防

口臭科学から生まれた

NONIO

むし歯予防

予防歯科から生まれた

クリニカ

歯周病予防

システム **ハグキプラス**

歯槽膿漏予防

今ある歯を1本でも多く守る

デントヘルス

若年層

独身層

中高年層

ファミリー層

シニア層

ライフステージ別に配置された各ブランドから新価値・習慣啓発の提案を行い、市場成長をさらに牽引

		目指す姿(30年)	主要アクション
	歯槽膿漏・ 歯周病分野での 高付加価値提案	シニア層 (50代以上) No.1獲得	・さらなるハミガキ 高付加価値化への挑戦
		金額シェアNo.1 盤石化	・ハミガキ付加価値提案の継続 ・ハブラシ新技術品の導入
	習慣浸透に繋がる 予防歯科提案	数量シェアNo.1 盤石化	・ハブラシ新技術品の導入 ・フロス実践者・頻度増の仕掛け
口臭科学から生まれた NONIO	オーラルケア 関与を高める 興味喚起提案	若年層シェアNo.1 盤石化	・ハミガキ付加価値化提案 ・口臭機軸の習慣拡張への挑戦

ライフステージ別に配置された各ブランドから新価値・習慣啓発の提案を行い、市場成長をさらに牽引

		目指す姿(30年)	主要アクション
	歯槽膿漏・ 歯周病分野での 高付加価値提案	シニア層 (50代以上) No.1獲得	・さらなるハミガキ 高付加価値化への挑戦
		金額シェアNo.1 盤石化	・ハミガキ付加価値提案の継続 ・ハブラシ新技術品の導入
	習慣浸透に繋がる 予防歯科提案	数量シェアNo.1 盤石化	・ハブラシ新技術品の導入 ・フロス実践者・頻度増の仕掛け
口臭科学から生まれた NONIO	オーラルケア 関与を高める 興味喚起提案	若年層シェアNo.1 盤石化	・ハミガキ付加価値化提案 ・口臭機軸の習慣拡張への挑戦

Agenda

01

Positive Habitsをどう捉えるか

02

Positive Habitsをどのように創出するか

03

ライオンの国内事業の役割と目指す姿

毎日の生活には、様々な「Reluctant-to-do(気が進まないやるべきこと)」が存在しており、その中のいくつかは、毎日繰り返す「Reluctant Habits(気が進まない習慣)」になっています。

日常の些事としてやって当たり前とされる習慣のなかにも、ハッとするような深くかつ新しい気付き(≡インサイト)を提案していくことで、“より良い”毎日の生活のあり方を創造することが、Positive Habitsの意義です。



Positive Habitsをどう捉えるか

“より良い”毎日の生活のあり方を創造すること

||

Positive Habits

Positive Habitsは、

“市場創出”“ユニークネス”“競争優位”を同時獲得・実現するもの

市場創出 : 新たな価値の提案により、競争の激しい環境で新たな市場を獲得すること（既存市場を拡大することを包含する）

ユニークネス : ブランディング戦略・デザイン・顧客体験により独自性を実現し、顧客の関心を引き付けること

競争優位 : カテゴリにおける代表的なプロダクト & サービスになること

なぜPositive Habitsによる市場創出を目指すのか

【環境変化】

- ・ 一般消費財市場の成熟による競合とのシェア争いの激化
- ・ SNS等の普及による価値観の多様化とメディアの細分化が進み、従来型のマス向け宣伝の効率が低下

→ 大量宣伝投資で新製品を育成し、大量販売するビジネスモデルの効率悪化

Positive Habitsによる価値に基づいて製品・サービスを提供することで
習慣の効用・質、実践の頻度、定着した人数をそれぞれ高め、
ユニークネス、競争優位を獲得することで市場創出を図る。



Agenda

01

Positive Habitsをどう捉えるか

02

Positive Habitsをどのように創出するか

03

ライオンの国内事業の役割と目指す姿

(1) Positive Habits 初期研究から見出された 3 つのポイント

- ① Positive Habitsは「行動開始」「習慣化」「習慣のアップデート」の3段階で成り立つ
- ② 習慣の行動開始からアップデートの局面までを、事前構想的に捉える
- ③ 行動開始、習慣のアップデートの局面を見つけるために生活の“文脈”を捉える

Agenda

01

Positive Habitsをどう捉えるか

02

Positive Habitsをどのように創出するか

03

ライオンの国内事業の役割と目指す姿

ライオンの国内事業の役割と目指す姿

■ 役割

全社の経済価値と社会価値創出を
牽引するべく「より良い習慣づくり」を先導する
= **イノベーションの源泉**



健康な習慣づくりへの貢献

- オーラルヘルスケア習慣: 5億人
- 清潔・衛生習慣: 5億人

地球環境への取組み

- ライフサイクルにおける水使用量削減
- 石化由来プラスチック使用率減

■ 目指す姿

2nd STAGE重要テーマ

収益構造改革の推進

ブランドマネジメント
強化

サプライチェーン
効率化

プライシング・
競争費用適正化

一般用消費財EBITDAマージン **+3~5pt水準**
(24年→27年)

イノベーション

高付加価値戦略

「利益ある成長」への飛躍

市場変化への対応(市場の二極化)

成長が続く高価格帯市場をとらえていくためには、新技術(機能)と明確なコンセプトが必要
デジタル活用により、市場対応力を強化・加速する

国内市場: メリハリ消費が進行

【市場】

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
・使用頻度・買い替え頻度低下

【当社対応の方向性】



新技術に基づく
新たな価値の提案

習慣啓発(頻度・人数)・
既存習慣のアップデート

デジタル活用による
市場対応の力点

習慣の兆し探索

技術の翻訳

高速PDCA

新たな価値の探索・磨き込みや高速PDCAで、高付加価値化を加速

Positive Habits
の創出

独自AIによる
価値探索・磨き込み



データを高度に活用した
効率的なマーケティング



独自AIによるインサイト探索・価値開発

※OHC・薬品・洗濯・掃除分野のコンセプト・メッセージ開発

オープンデータからの
データ取得



AIによるデータの解析

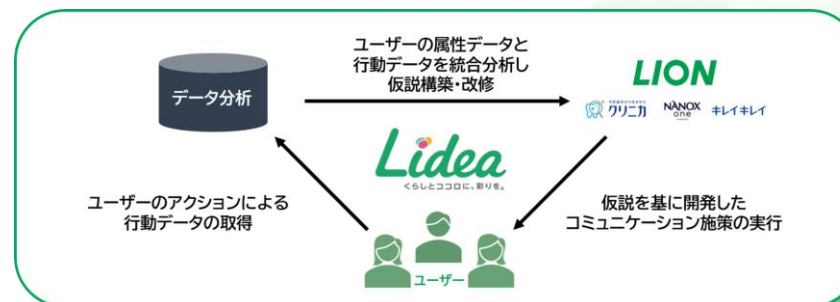


世の中の潮流・兆しベース起点の
インサイトを発見する



オウンドメディアデータを活用した仮設構築・検証

※高単価ヘアケア・洗濯分野での高速PDCA



新たな習慣化創出へのプロセス考察

130年にわたる「Positive Habits(より良い習慣)」の連続創出

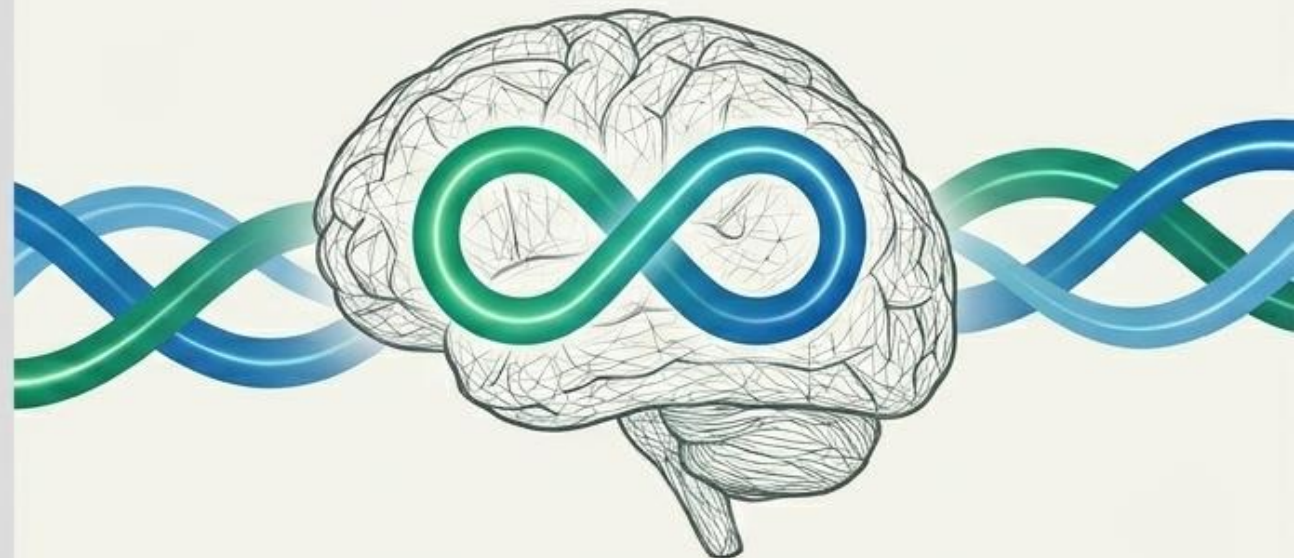


「習慣化」は単なる流行のマーケティング概念ではない。
製品の提供と啓発活動の両輪で生活者・社会の『より良い習慣づくり』に
寄与してきた、ライオン独自の競争優位（DNA）の結晶である。

行動科学が突きつける「選択させるマーケティング」の残酷な真実



遅い思考 - 比較と疲弊
(Cognitive Load)



速い思考 - 本能的な快適さ
(Automaticity & Cognitive Ease)

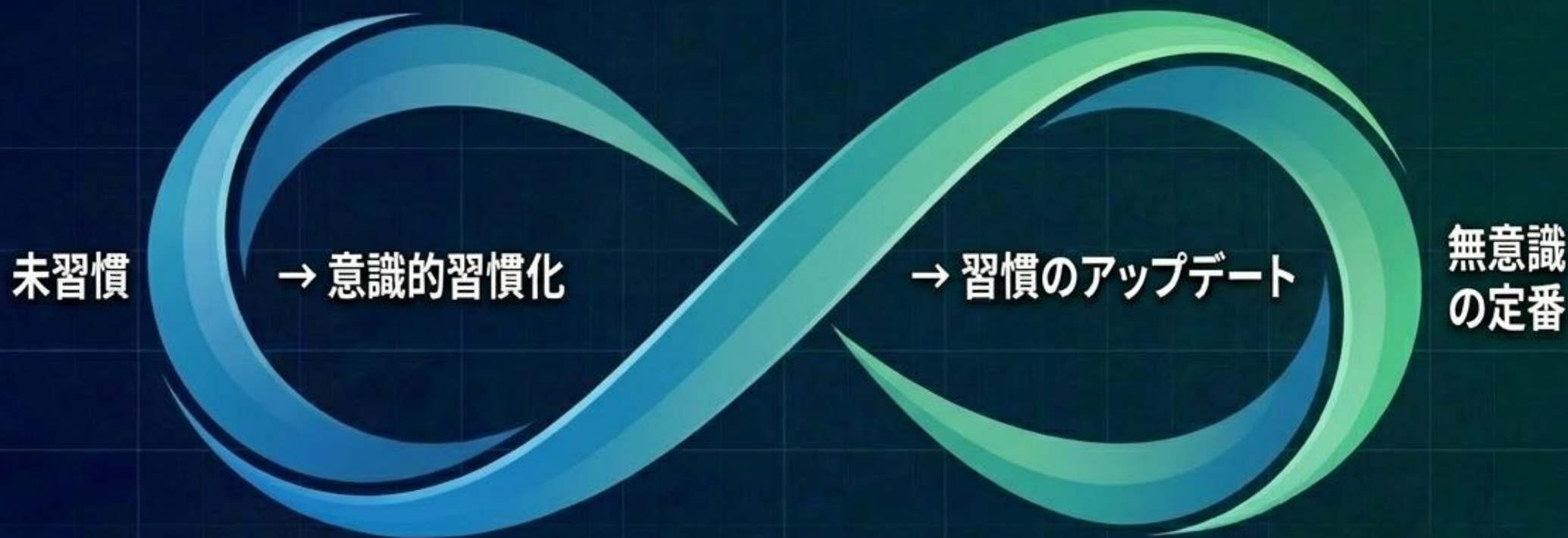
企業は絶えず新商品や過度な機能アピールで顧客を喜ばせようと躍起になる。
しかし、脳は「選択（比較）」を嫌う。最新の行動科学が示す真実は、
顧客が求めているのは「馴染みがあって、考えずに簡単に買えるもの」である。

「選択させる」から「無意識の定番化」へのパラダイムシフト

	Old OS (過去の戦い方)	New OS (Positive Habits)
競争の舞台	店頭の棚の前	生活者の日常のルーティン
アプローチ	機能や価格をアピールし、 過酷な「選択(比較)」を強いる戦い	日常に無意識に組み込まれる 「Positive Habits」の連続創出
結果	企業も生活者も疲弊する 「消耗戦」	考えずに心地よく選ばれ続ける 「無意識の定番化」

顧客に選ばせるな。無意識のルーティンに自らを組み込め。

習慣化は「作って終わり」ではない (Endless PDCA)



- 生活環境や社会潮流は常に変化する。
- 時代や自分に合わなくなった習慣に固執させるのではなく、常に文脈を捉え直し、リデザインし続ける。
- この「終わりのない永続的な対話」こそが、Positive Habitsの真髄である。