

ライオン「Vision2030 2nd STAGE」(2025～2027)の評価

OpenAI Deep Research

1. 成長性

ライオンの新中期経営計画「Vision2030 2nd STAGE」は、**収益力の強靱化**をテーマに掲げ、利益成長を重視した戦略となっています。2027年の目標は売上高 4,500 億円 (2024 年比+9.0%)、営業利益 400 億円 (同+40.9%)とされており、EPS 年平均成長率 11%以上など高い利益成長目標が設定されています。これは従来掲げていた「2030 年売上高 6,000 億円・事業利益 500 億円」という規模拡大目標から方針転換し、**利益率や資本効率 (EBITDA マージン 13%以上、ROIC8～9%等) に軸足を置いた内容**です。経営トップも「規模拡大にこだわり過ぎて持続的成長が妨げられることを避けるため、具体的な期日を定めた数値目標にはしていない」と述べており、収益性向上を継続することで企業価値の向上を目指す方針です。

市場の評価としては、本計画発表直後に**株価が急伸**するなど投資家から好意的に受け止められました。2025 年 2 月 13 日の決算発表と同時に新中期計画が発表されると、翌 14 日に株価は昨年来高値に迫る水準まで上昇し、東京市場で値上がり率上位となりました。これは、2024 年 12 月期に売上・利益が 4 期ぶりの増収増益となり (営業利益+38.4%等) 業績好調だったことに加え、新計画で今後 3 年間の営業利益 **4 割増**という力強い成長目標を掲げたことを市場が評価したためです。実際、**海外事業の成長**や国内の収益構造改革の成果で利益率改善が進んでおり、「利益ある成長」への手応えが感じられる決算内容でした。一方で売上成長率自体は年平均 3%程度と保守的であり、これは計画期間中に低収益事業の整理も織り込んだためです。証券アナリストの間では総じて**慎重な見方**もあり、米系証券は計画発表後もライオンの投資判断を「中立」に据え置きつつ、業績見通し改善を反映して目標株価をやや引き上げるに留めました。このように、新中期計画の成長性については「**収益性重視で着実な利益成長を狙う戦略**」との評価が多く、短期的な株価押上げ要因となった一方、中長期的な売上拡大余地については慎重な見方も見られます。

2. リスク

「Vision2030 2nd STAGE」に関するリスク要因として、**競争環境とコスト上昇、市場動向**の3点が指摘されています。まず海外では、東南アジアを中心に欧米グローバル企業との価格競争が激しく、日本企業にとって収益圧迫要因となっていることが業界関係者から指摘されています。実際、ライオンも各国市場でシェア拡大を図る中で、一部地域では競合他社との競争に苦戦するリスクがあります。また国内市場でも少子高齢化による需要停滞の懸念があり、日用品全般では数量ベースの成長が頭打ちになる傾向が指摘されています（※実際、直近ではハンドソープ等コロナ特需の反動減が見られ、オーラルケア以外の多くのカテゴリで数量減が起きています）。こうした**市場環境リスク**に対し、ライオンは計画の中で収益構造改革（不採算ブランドの整理や値上げ・高付加価値品へのシフト）を進めることで対応するとしています。もっとも売上計画を控えめに設定している背景には、改革の過程でブランド譲渡や事業撤退の可能性も織り込んでいたためであり、これは裏を返せば改革が進まない場合のリスクとも言えます。

次に**コスト面のリスク**では、原材料価格の高騰が利益を圧迫する要因として挙げられています。特に化石燃料由来の原料価格上昇は大きな懸念材料であり、ライオンもそれを「大きなリスク」と認識して代替となる植物由来原料の採用や脱炭素化施策を推進しています。原材料高による採算悪化をどこまで吸収できるかが計画達成のカギで、同社はファブリックケア（洗剤類）の高付加価値化や成長投資の成果創出によって利益率10%（水準）回復も可能との見解を示しています。これは同時に、そうした施策が予定通り奏功しなければ利益目標に届かないリスクを示唆しています。

最後に**計画遂行上のリスク**として、海外展開や組織改革をスピーディに実行できるか、不確実性も指摘されます。証券アナリストからは「数値目標は達成可能だがチャレンジング」との声もあり、現状では強気と慎重の間である「中立」コンセンサスとなっています。これは、計画が掲げる利益成長の前提として海外売上の拡大や収益性改善が順調に進む必要がある一方、前述の競争激化やコスト高といった外部リスクが依然存在するためです。加えて、為替変動や新興国の景気動向も海外比率拡大に伴い業績影響が大きくなる可能性があります。こうしたリスクを踏まえ、投資家やアナリストは**計画目標の実現性を慎重に見極める姿勢**をとっており、ライオン自身も「環境変化に応じ戦略・方針をチューニングし実行確度を高めていく」と説明しています。

3. 海外展開

新中期計画では**海外事業の成長加速**が大きな柱となっており、国内外からその戦略に注目が集まっています。ライオンは 2030 年ビジョンで「海外売上高比率 50%」を目標に掲げており、中期的にもアジアを中心に積極展開する方針です。実際、2024 年時点で海外売上比率は 33%まで上昇しており(前期合併会社取り込みの影響含む)、将来的に売上の半分を海外で稼ぐ体制を目指しています。特に**アジア市場**への注力が明確で、中国市場は「最重要市場」と位置づけ 2030 年に 1,000 億円規模を目指す計画です。東洋経済などメディアも「2030 年までに売上 6,000 億円規模、その半分以上を海外で」という意欲的目標を報じており、ライオンの海外展開戦略は野心的だと評価されています。

計画の具体策として、ライオンは 2025 年より社内に**「グローバルオーラルヘルスケア事業開発部」を新設し、**アジア各国でオーラルケア習慣を普及させる一気通貫の戦略推進体制を整備**しました。これは主力のオーラルケア事業で培ったノウハウを**アジア全域に展開し、市場拡大を図る**試みです。経営トップも「国内で成功したモデルを**海外市場に水平展開する**」意欲を示しており、例えば日本で成長したアイケア(目薬)習慣をアジアにも根付かせる**ことで、新たな需要創造を狙うとしています。こうした各国の生活習慣に根ざしたアプローチや、現地ニーズに合わせた製品開発(各国ローカル拠点での製品開発加速)も打ち出されており、投資家からは「きめ細かなグローバル戦略で市場拡大を図っている」と評価されています。

海外展開における**リスク分散効果**も注目点です。経営陣は「国数の拡大は事業ポートフォリオの強化につながり、特定市場依存のリスクを下げる」と強調しており、実際ライオンは近年バングラデシュなど新興国への進出や、ベトナムの合併会社を完全子会社化するなどエリア拡大を進めています(2025 年 4 月にはベトナム企業の追加株式取得を発表)。業界関係者からは「中国市場から撤退・縮小する日本企業も多い中、ライオンは引き続き成長機会を追求している」との声もあり、積極姿勢が評価される一方で、中国事業の行方などは慎重に見守られています。

全体として、**海外展開の成長性**については好意的な見方が多く、2024 年実績でもタイや中国で売上が伸び連結増収に貢献するなど成果が出ています。メディアも「海外事業の好調が全体を牽引」と報じており、中期計画で掲げる海外成長加速は現実味のあるドライバーと見られています。もっとも前述の通り**競争激化**や国ごとの事業環境リスクは存在するため、「**トップラインの成長継続だけでなく利益成長への戦略も強化し、EBITDA マージンを引き上げていく**」(竹森社長)ことが求められます。実際に計画では海外でも洗剤事業の剤型シフト(高付加価値品への移行)やパーソナルケア分野拡大による採算改善策を打ち出しており、海外事業の収益力強化に注力する点は投資家からも評価されています。「海外展開＝シェア拡大」だけでなく「**利益あるグ**

「ローバル成長」を目指す戦略として、概ねポジティブに受け止められていると言えます。

4. 人材戦略

「Vision2030 2nd STAGE」では**人的資本(ヒューマンキャピタル)の強化**が重要な柱の一つと位置付けられています。基本方針の一つ「ダイナミズムの創出」において、ブランド資産とともに人材を戦略の原動力とする考えが示されており、個人と組織双方の能力強化、人材の適材適所な配置により多様な社員が活躍できる環境を構築する方針です。具体的には、社員一人ひとりの専門性向上や組織横断の人材活用、ダイバーシティ推進などを通じて**活力ある組織づくり**を目指すとされています。このような人材戦略の強化は 2021 年改訂のコーポレートガバナンス・コードで求められる「人的資本の開示強化」にも沿ったもので、投資家からも中長期的な企業価値向上につながる取り組みとして注目されています。

社内施策として評価されているのは、**組織の壁を取り払う改革**です。例えば本社機能を東京の複数拠点から一箇所に統合し(約 2,000 名を集約)、部署間の協業を活性化したことは生産性向上に寄与しました。経営トップの竹森社長も「部署横断的な協力体制が進み、停滞していた案件が着実に動き出すケースが増えた」と語っており、ワンフロア化による**社内コミュニケーション活性化**の効果を強調しています。また従来の当たり前にとらわれた非効率な業務を徹底的に見直し、働き方改革を進めたことで現場の意欲向上も図っています。こうした取り組みは従業員エンゲージメントの向上にもつながり、結果として新計画推進の原動力となると期待されています。

一方、**グローバル人材の育成**も大きな課題かつ戦略です。海外事業拡大に向けては各国で事業をリードできる人材が不可欠であり、ライオンはグローバルリーダー育成に注力しています。経営大学院の分析記事でも「2030 年に売上 6000 億円(海外 50%)を達成するにはグローバル中核人材の育成が鍵」と指摘されており、社外からも人的資本戦略の重要性が認識されています。実際、ライオンは海外現地法人のマネジメント強化や、人材交流によるノウハウ移転などを推進中です。また新規事業創出においても社外の副業人材を活用するなどオープンな人材戦略を取っており(※ソニーグループによる副業人材支援プログラム事例)、多様な人材の知見を取り込む姿勢が評価されています。

総じて、人材戦略に関する評価は **ESG 投資の観点から好意的**です。人的資本への投資やダイバーシティ推進はサステナブル経営につながるとして、ライオンは S&P グ

ローバルの「サステナビリティ年鑑 2025」にも選定されました。投資家・アナリストからは「人材力強化によるイノベーション創出」に期待する声があり、実際計画でもグローバル R&D 人材の役割明確化によるイノベーション力強化が掲げられています。今後は、人材戦略の成果として新製品開発力や市場対応力の向上といった具体的な形で価値創造が問われるでしょう。現時点では方向性は適切と評価されつつ、成果の見極めはこれからという段階です。

5. 知財・無形資産戦略

ライオンは知的財産やブランド等の**無形資産戦略**において、国内でも先進的な取り組みを行っている企業として評価されています。経済産業省・特許庁との意見交換では、ライオンの知財部門が「特許権・商標権などの**知的財産権にとどまらず、データ、ノウハウ、職人技といった無形資産にまでスコープを広げて戦略的に活動している**」点が紹介されました。単なる権利管理に留まらず、蓄積した技術ノウハウや顧客データ、熟練者のスキルなど幅広い無形資産を経営資源として活用**していることが特徴です。このように知財・無形資産を包括的に捉える戦略は、日本企業の中でも模範的とされ、社外からも興味深い事例として注目されています。

新中期計画でも無形資産の活用は随所に反映されています。まず製品・技術面では、グローバルな R&D 体制の役割分担を明確化し、日本および中国を中核に**コア技術の革新**を進める方針です。各国の研究開発拠点で消費者ニーズに即した製品開発を加速し、知的財産の創出と事業貢献を両立させる狙いです。例えばオーラルケア分野では日本で培った技術・知見を各国に展開し、市場ごとの適応を図ることで競争優位を築こうとしています。ブランドという無形資産についても、「ブランド資産の活用強化」を掲げ、グローバルで通用するブランド育成やポートフォリオマネジメントの強化を図っています。実際、不採算ブランドの整理・譲渡と並行して、有力ブランド(例えばアジアで高い知名度を持つ「システム」などオーラルケアブランド)の集中育成に注力する方針が示されています。

また無形資産戦略の一環として、**知財情報の積極開示とガバナンス強化**も評価ポイントです。ライオンは改訂コーポレートガバナンスコードに対応し、知財・無形資産の価値や戦略を取締役会へ報告・開示する取組を進めています。自社のコアとなる無形資産の棚卸し・特定を行い、経営陣がそれを共有して戦略的投資判断に活かしていることは投資家との対話においても重要視されています。近年、知財・無形資産の情報開示は機関投資家からの要請も強まっており、ライオンはその先駆的企業の一つとして**建設的な対話**を行っていると評価されます。例えば、「知的財産や人的資産

など無形資産を活用し企業価値創造を高める経営」を推進する企業として業界団体から名前が挙がるなど、外部評価も得ています。

知財戦略の内容面では、ヘルスケアデータの活用など新たな無形資産の活かし方にも踏み込んでいます。オーラルケア習慣を創出するデジタルサービス「OraCo(オラコ)」の展開はその一例で、製品とサービスを組み合わせた新ビジネスモデルにライオンの専門知見(無形資産)を投入した取り組みです。これは単に歯磨き粉等の製品を売るだけでなく、**データと人的ネットワーク(歯科衛生士の知見)**をサービス化している点で無形資産活用の好例といえます。さらに環境対応も無形資産戦略の一部です。前述の通り原材料の脱石油由来化や水使用削減目標(製品ライフサイクルでの水使用 30%減など)を掲げており、環境技術やノウハウの蓄積も長期的な資産と位置付けています。投資家からは「環境・ブランド・技術を含む無形資産の戦略的投資が将来の高収益に繋がる」との期待も寄せられています。

総合すると、ライオンの知財・無形資産戦略は**攻守両面で高く評価**されています。攻めの面では無形資産を活用したイノベーション創出や海外展開への貢献、守りの面では開示とガバナンス強化によるリスク低減と評価向上を実現しており、国内外の投資家や業界関係者から「無形資産経営の優等生」の一社として注目されている状況です。今後はこれら無形資産の戦略が確実に業績成果(新製品ヒットや市場シェア拡大、収益力向上)となって表れるかが注視されますが、現段階では計画に盛り込まれた施策は的確であり、中期経営計画の信頼性を高める要素となっています。

参考文献・出典:ライオン株式会社プレスリリース、新中期経営計画説明資料、決算説明会アナリスト質疑応答要旨、新聞・業界紙(日本経済新聞・日用品化粧品新聞等)、週刊粧業オンライン記事、ロイター通信など。各出典より内容を要約・引用しています。