

ライオン株式会社「Vision2030 2nd STAGE」：収益力強化とグローバル成長への航路－詳細分析

Gemini Deep Research

1. エグゼクティブサマリー

ライオン株式会社（以下、ライオン）が 2025 年 2 月 13 日に発表した新中期経営計画「Vision2030 2nd STAGE」（2025～2027 年）は、「収益力の強靱化」を核心的テーマに据えている。本計画は、国内事業の収益構造改革と海外事業、特にアジア市場での成長加速を両輪とし、主要な財務目標および戦略的目標の達成を目指すものである。ライオンの長期経営戦略フレーム「Vision2030」は、パーパス（存在意義）を起点とし、アジアを中心に習慣づくりを通じた社会価値と経済価値の創出を目指しており¹、この「2nd STAGE」は「利益ある成長」を通じて企業価値向上を実現することを企図している¹。

本報告書では、この新中期経営計画の内容を詳細に分析し、投資家、業界関係者、メディア、アナリストからの初期評価を、成長性、リスク要因、海外展開、人材戦略、知的財産・無形資産戦略の観点から考察する。本計画は、前中期経営計画「1st STAGE」での海外市場開拓といった基盤構築の成果を踏まえつつも、そこで露呈した収益性の課題に正面から取り組むものであり、ライオンにとって事業の成熟度を高め、より厳格な財務リターンと卓越したオペレーションを追求する重要な転換点と位置づけられる。

2. ライオン株式会社「Vision2030 2nd STAGE」（2025～2027 年）：詳細検討

2.1. 背景：「Vision2030 1st STAGE」（2022～2024 年）の成果と課題

新中期経営計画「Vision2030 2nd STAGE」の位置づけを理解するためには、前段階である「Vision2030 1st STAGE」（2022～2024 年）の主要な結果と教訓を把握することが不可欠である。

成果：「1st STAGE」では、海外事業の成長継続が顕著な成果として挙げられる。2021 年から 2024 年にかけての年平均成長率（CAGR）は 14.7%に達し、特に中国やマレーシアが成長を牽引した。また、バングラデシュやベトナムといった新規市場への参入も実現した²。国内においてはオーラルケア事業が 3.3%の CAGR で成長し、海外のオーラルケア事業はさらに力強く 11.1%の CAGR を記録、グループ全体の成長ドライバーとしての地位を確立した²。結果として、海外売上高比率は 2021 年の 27%から 2024 年には 36%まで上昇した²。

課題：これらの成功にもかかわらず、「1st STAGE」は重大な課題にも直面した。原材料価格の高騰などの影響で2022年以降収益性が低下²。2024年には構造改革に着手し一定の収益力回復が見られたものの、さらなる加速が求められる状況であった。特に、大型新製品への先行投資が当初計画に達せず、収益構造を圧迫した点は大きな問題として認識された。これにより、事業ポートフォリオの見直しや資源配分の重点化による効率性を重視したビジネスへの転換の必要性が浮き彫りになった²。実際、投下資本利益率（ROIC）は2021年の8.8%から2024年には5.8%へ、EBITDA マージンも同期間に12.3%から10.9%へと低下した²。

これらの成果と課題は、「1st STAGE」が海外市場の可能性を実証する一方で、国内事業の収益力やイノベーション投資の効率性における脆弱性を露呈したことを示している。この経験が、「2nd STAGE」における「収益力の強靱化」という強いテーマ設定に直結しているのである。

2.2. 「Vision2030 2nd STAGE」の核心的テーマと戦略的必須事項

「Vision2030 2nd STAGE」の中心的テーマは、明確に「収益力の強靱化」である¹。このテーマは、収益性と財務的強靱性の向上への戦略的転換を強調するものである。

これを達成するため、ライオンは二つの焦点を持つ施策を実行する：

- **国内事業：**抜本的な「収益構造改革」の断行¹。これは、中核である日本事業の財務パフォーマンス改善に向けた厳格なアプローチを意味する。
- **海外事業：**特にアジア市場における成長加速¹。「1st STAGE」の成功を基盤とする。

最終目標は「利益ある成長」を実現し、それによって企業価値全体を向上させることである¹。これは、単なる売上拡大から、より利益重視の戦略への移行を示唆している。計画では、これらの施策の迅速な実行が強調されている¹。この「利益ある成長」と「収益力の強靱化」という言葉の明示的かつ反復的な強調は、同社が財務規律と株主還元の改善にコミットしていることを投資家やステークホルダーに再保証しようとする経営陣の意識的な努力を示唆している。これは、「1st STAGE」から生じた収益性への懸念に対応するものである可能性が高い。

2.3. 主要財務・非財務目標

「2nd STAGE」は、「収益力の強靱化」というテーマを反映し、2027年度に向けた連結ベースでの野心的な財務目標を設定している：

- **売上高：**4,500 億円（2024 年度実績見込比 9.0%増）⁶。

- 事業利益：400 億円（同 51.9%増）⁶。
- 営業利益：400 億円（同 40.9%増）⁶。
- 親会社の所有者に帰属する当期利益：290 億円（同 36.8%増）⁶。
- 基本的 1 株当たり当期利益（EPS）：104.67 円（同 36.8%増、EPS CAGR11% 超）⁵。
- EBITDA マージン：13%超⁶。ただし、公式開示資料では 2027 年目標として 15% 以上という、より野心的な内部目標も示されている⁴。Vision2030 目標は 16%超 である⁵。
- ROIC（投下資本利益率）：8～9%⁶。同様に、内部目標は 2027 年に 10%以上⁴。 Vision2030 目標は 10～12%である⁵。

「2nd STAGE」が貢献する「Vision2030」の主要な非財務目標は、ライオンのパーパスとサステナビリティへのコミットメントを強調するものである⁴：

- 習慣づくり：2030 年までにオーラルヘルスケア習慣を 5 億人、清潔・衛生習慣を 5 億人に提供する。
- 環境目標：2030 年までに化石燃料由来プラスチック使用率 70%以下、ライフサイクルにおける水使用量 30%削減（2017 年比原単位）を達成する。

表 1：「Vision2030 2nd STAGE」主要財務目標（2027 年 vs 2024 年）

指標	2024 年（実績）	2027 年目標	増減率/CAGR	出典
売上高（億円）	4,129 ²	4,500	+9.0%	6
事業利益（億円）	263 ²	400	+51.9%	6
営業利益（億円）	284 ²	400	+40.9%	6
親会社帰属当期利益（億円）	212 ²	290	+36.8%	6

基本的 1 株当たり当期利益 (円)	76.51 (⁶ より算出)	104.67	+36.8% (CAGR11%超)	⁵
EBITDA マージン (%)	10.9 ²	13%超 (15%超 ⁴)	N/A	⁴
ROIC (%)	5.8 ²	8-9% (10%超 ⁴)	N/A	⁴

これらの財務目標は、特に利益率の大幅な改善を通じて、実質的な経営転換と効率化推進を示唆している。海外事業の成長だけではグループ全体の利益率をこれほど大幅に引き上げることは難しいため、国内事業における効率化がこの目標達成の鍵を握ると考えられる。EBITDA マージンや ROIC について、外部報道（例：粧業日報⁶）と、より野心的な社内・株主向け目標（⁴）との間に若干の差異が見られる点は、社内での「ストレッチ目標」哲学の存在、あるいは異なる報告文脈を示唆している可能性がある。公式な会社開示情報（⁴）がより決定的なものと見なされるべきである。

2.4. 「収益力の強靱化」に向けた 3 つの基本方針・戦略的柱

「2nd STAGE」は、その核心テーマを達成するために、3 つの基本方針を掲げている⁴。

1. **事業ポートフォリオマネジメントの強化**：各事業の役割・位置づけを明確にし、経営資源の配分を先鋭化する。各事業の収益体質強化と事業間のシナジー発揮により、持続的な発展を図る。
 - 最重要分野として**「オーラルヘルスケア」領域**の進化が挙げられる。ライオンは、従来の口腔衛生（例：むし歯予防）に加えて、**口腔機能**（嚙む力・飲み込む力・会話を楽しむ力など）へと価値提供の範囲を拡張する。製品とサービスを統合的に展開し、お口を起点とした全身の健康への貢献を目指す⁴。
2. **経営基盤の強化**：持続可能な事業成長と効率性の高い事業運営のため、経営基盤を強化する。
 - **グローバル R&D 体制**の強化が主要な取り組みとなる。これには、各研究開発拠点の役割明確化が含まれる。日本と中国はコア技術の深化・革新に重点を置き、各国の開発拠点は生活者ニーズを捉えた製品開発を迅速に進める⁴。
 - 収益力強靱化を実現するための**デジタルトランスフォーメーション (DX) **の推進⁵。
 - **コーポレート・ガバナンス**の強化⁵。

3. **ダイナミズムの創出**：戦略推進力の基盤となる組織の活力と能力を生み出す。
- **ブランド資産**の戦略的活用を重視⁴。
 - **人的資本の充実**が不可欠とされる。戦略に応じた人材開発と重点的な配置を通じ、個と組織の力を高めるとともに、多様な人材が能力を発揮できる環境づくりを進め、活力ある組織による新たな価値創出につなげる⁴。

表 2：「Vision2030 2nd STAGE」戦略的柱と主要 مبادرات の概要

戦略的柱	主要重点分野・مبادرات	出典
1. 事業ポートフォリオマネジメントの強化	- 事業役割の明確化と資源配分の先鋭化 - 個別事業の収益性強化とシナジー創出 - オーラルヘルスケアの進化 ：衛生＋口腔機能（咀嚼・嚥下・会話）、製品・サービス統合	4
2. 経営基盤の強化	- グローバル R&D 体制の強化（日中：コア技術、各国拠点：迅速開発） - 収益力強化のための DX 推進 - コーポレート・ガバナンス強化	4
3. ダイナミズムの創出	- ブランド資産の戦略的活用 - 人的資本の充実 ：人材開発、戦略的配置、多様性と活力ある環境によるイノベーション	4

「事業ポートフォリオマネジメントの強化」という戦略的柱、特に「オーラルヘルスケア」を機能的側面まで再定義する方針は、ライオンにとって価値創造と差別化の最大の機会と言える。これにより、同社はコモディティ化した製品カテゴリーを超え、潜在的により高い利益率を持つソリューションベースの製品群へと移行し、より広範な「次世代ヘルスケア」というビジョンに合致することになる。従来のオーラルケア製品は価格競争にさらされやすいが、「口腔機能」への拡張は、特に高齢化が進む日本や他のアジア先進国において未充足のニーズに対応するものである。これらの機能的ニーズに対応するソリューションは、より専門性が高く、単純な価格比較の影響を受けにくく、プレ

ミラム価格を設定できる可能性があり、それによって「収益力の強靱化」に大きく貢献する。この戦略的転換は、研究開発（第2の柱）と潜在的に新しいサービスモデルへの多大な投資を必要とし、計画の他の部分と直接的に連動する。

2.5. キャッシュアロケーション戦略：成長への投資と株主還元の両立

ライオンは、「2nd STAGE」の3年間における明確なキャッシュアロケーション計画を策定している⁴。

- **キャッシュ創出**：約 1,500 億円のキャッシュ獲得を見込む。
- **戦略的投資**：このうち約 900 億円を将来の成長に向けた戦略的投資に充当する計画である。これは、研究開発、海外展開、DX といった計画に盛り込まれた **مبادرات** への資金供給コミットメントを明確に示している。
- **株主還元**：
 - **配当**：累進配当を基本とし、12 期連続の増配を目指す。これは、持続的な収益性への自信と株主への価値還元へのコミットメントを示すものである。
 - **自己株式取得**：投資の進捗や市場環境などを踏まえ、自己株式の取得・消却を機動的に実施する。

成長への投資と株主還元の維持という、このバランスの取れたキャッシュアロケーションへのアプローチは、「2nd STAGE」を支える財務戦略の重要な特徴である。3 年間で 900 億円という戦略的投資計画は相当な規模であるが、「1st STAGE」で見られた先行投資が収益構造を圧迫したという問題を回避するためには、効率的な資金投入が不可欠である。これらの新規投資がより良い、より迅速なリターンを生み出すことが、「収益力の強靱化」というテーマの成功には欠かせない。累進配当を同時に約束することは、国内改革と海外成長からの利益改善が、増加する投資と増加する株主配当の両方をカバーするのに十分であるという経営陣の強い自信を示唆している。この二重のコミットメントは、計画通りに実行するよう同社に圧力をかけるものであり、利益創出の業績不振は投資計画か配当成長のいずれかを危うくし、投資家心理に影響を与える可能性がある。

3. 戦略的側面分析

3.1. 成長戦略：国内収益性の再活性化と海外展開の加速

「2nd STAGE」は、二本柱の成長戦略を採用している。

- **国内市場 – 収益構造改革への集中**：
 - 成熟した日本市場における主要目標は、積極的な数量増ではなく、大幅な「収益構造改革」である⁵。これには、製品ポートフォリオの最適化（「事業ポー

トフォリオマネジメントの強化」方針に基づく⁴⁾、オペレーション全体でのコスト効率の向上、そして潜在的な戦略的価格調整の実施が含まれる。

- 国内の成長と利益率改善の鍵となるのは、オーラルヘルスケア領域を機能的側面（咀嚼、嚥下、会話）を含むものへと戦略的に拡張することである⁴⁾。この مبادرة は、新たな高付加価値市場セグメントの創出を目的としている。
- 歯科医院を通じて提供されるオンライン歯科サポートサービス「OraCo（オラコ）」のような新サービスの開始は⁸⁾、統合された製品・サービス提供への移行を具体的に示している。

● 海外市場 – 成長加速の重視：

- 特にアジアを中心とする国際市場戦略は、明確に「成長加速」である¹⁾。「1st STAGE」で達成された力強い実績と市場参入を基盤とする²⁾。
- アジアは、この加速的拡大の中心として特定されている¹⁾。
- 2024 年度の財務結果は、既に海外事業が収益成長の主要な推進力であったことを示している¹⁰⁾。

国内戦略は、成熟市場における典型的な戦略、すなわち市場シェア争いから価値抽出とニッチな高利益率分野でのイノベーションへと焦点を移すことを反映している。「機能的オーラルケア」 مبادرة の成功は、ライオンが従来の製品カテゴリーを超えてイノベーションを起こし、プレミアム価格を設定できる能力を試す重要な試金石となるだろう。これは、日本が成熟した消費者市場であり、人口増加が緩やかであるという背景を考慮したものである。このような市場では、企業は数量よりも収益性を優先することが多い。「収益構造改革」¹⁾や「事業ポートフォリオマネジメント」⁴⁾といった用語は、これを直接的に裏付けている。「1st STAGE」では、大規模な新製品投資の効率性に課題が見られた²⁾。したがって、例えば高齢化といった特定のニーズをターゲットとし、より高い認知価値を提供する「機能的オーラルケア」のような、より焦点を絞ったイノベーション戦略は、国内の収益性を改善するための論理的なアプローチである。これはまた、差別化も生み出す。

一方、海外戦略では、ライオンはアジア市場の高い成長率を活用するため、戦略的に多くのリソースを割り当てている。「1st STAGE」では海外 CAGR14.7%という力強い成長が実証された²⁾。「2nd STAGE」は明確に「海外事業の成長加速」を目標としている¹⁾。2024 年の実績でも海外が売上成長を牽引した¹⁰⁾。これは、実績のある成長エンジンへの再投資という明確な戦略を示している。しかし、急速な拡大と収益性の維持、多様な現地市場の状況への適応、そして激しい競争とのバランスを取ることが課題となる。複数の多様な市場（例：中国、ベトナム、マレーシア、タイ、バングラデシュ²⁾）への急速な拡大は、サプライチェーン、マーケティングのローカライズ、規制遵守の面で複雑さをもたらし、効果的に管理されなければ収益性に対するリスクをもたらす可能性が

ある。

3.2. 「Vision2030 2nd STAGE」におけるリスク評価：潜在的逆風の特特定と緩和

ライオン株式会社の「Vision2030 2nd STAGE」目標追求は、同社の一般的なリスク開示¹²や計画の野心的な性質から示唆される様々なリスクにさらされている。「2nd STAGE」に特化した具体的なリスク緩和戦略は、提供された断片情報からは詳細に述べられていないが（詳細な計画 PDF¹⁴や質疑応答¹⁸がアクセス不能であるため、これは制約となる）、主要な潜在的リスクには以下が含まれる：

- **市場および消費者行動の変化**（¹²）：進化する消費者の嗜好、ライフスタイルの変化、または新たな小売動態への迅速な適応の遅れは、特に機能的オーラルケアのような新しい مبادرةにおいて、製品の妥当性と売上を損なう可能性がある。
- **海外事業リスク**（¹²）：アジアの成長に大きく依存する戦略は、ライオンを地政学的不安定、主要国における経済後退、突然の規制変更（例：貿易、製品基準、税制）、そして激しい現地および国際競争にさらす。海外事業の拡大に伴い、為替変動リスク（「為替変動に関わるリスク」¹²）も重要な要素となる。
- **実行リスク**：大規模な国内利益改革と積極的な海外展開の同時追求は、運営上複雑であり、固有の実行リスクを伴う。いずれかの分野での遅延や誤算は、全体目標を危うくする可能性がある。福田健吾取締役のリスク監督および計画策定への関与²⁰は、これらのリスクへの高レベルでの注意を示唆している。
- **人材管理リスク**（¹²）：計画の成功は、DX、高度な研究開発（機能的オーラルケア）、複雑な国際事業の管理といった新たな戦略分野に適したスキルを持つ人材を確保、育成、維持できるかどうかにかかっている。これができなければ、成長とイノベーションが妨げられる可能性がある。
- **サプライチェーンおよび原材料リスク**：「2nd STAGE」に特化した詳細は不明だが、一般的なリスクとして原材料調達の混乱や価格変動が含まれる（「1st STAGE」の収益性課題で一部顕在化²）。
- **気候変動および環境リスク**（¹²）：環境規制の強化、気候変動のサプライチェーンへの物理的影響、持続可能な製品への消費者要求は、積極的に管理されなければコスト増または風評被害につながる可能性がある。ライオンの「LION Eco Challenge 2050」¹²はこれに対処するための枠組みである。
- **情報管理およびサイバーセキュリティリスク**：DX مبادرة（⁵）の拡大に伴い、データ侵害やサイバー脅威へのエクスポージャーが増加する。

「Vision2030 2nd STAGE」における最も重大な根本的リスクは、「戦略的ストレッチ」の可能性である。国内収益性の変革と複雑な海外事業の同時加速という野心的な範囲は、組織の能力とリソースを過度に拡張させ、重要な分野での業績不振につながる可

能性がある。計画では、売上高 9.0%増に対して事業利益 51.9%増という目標が掲げられており⁶、これは大幅な利益率改善を意味する。これには、成功裡な国内「収益構造改革」¹が必要である。同時に、「海外事業の成長加速」¹も求められており、これには多様で競争の激しいアジア市場での舵取りが伴う。これらは共にリソース集約的であり、経営管理上も要求が高い。「1st STAGE」では既に、大規模な مبادرة (新製品発売など) が計画未達となり、収益性を圧迫する可能性が示された²。したがって、国内改革が予想以上に困難またはコスト高となる場合、あるいは海外展開が予期せぬ障害 (地政学的、競争的) に直面する場合、同社が全体的な財務目標を達成する能力は著しく損なわれる可能性がある。これらの主要な戦略的推進力の相互依存性は、複合的なリスクプロファイルを生み出す。効果的な優先順位付けと機敏なリソース配分が極めて重要となるだろう。

3.3. 海外展開：アジアでの野心と戦略への深掘り

アジアは、ライオンの「Vision2030 2nd STAGE」における海外成長戦略の明確な「中心」¹であり、成功の積み重ねとしての絞った投資を基盤としている。長期ビジョンでは、2030 年までに海外売上高を総収益の 50%にすることを目指しており⁵、これは 2024 年に達成した 36%からの大幅な飛躍である²。

主要市場と最近の動向：

- **中国：**引き続き極めて重要な市場である。ライオンは、2023 年に上海に研究開発子会社を設立するなど²²、プレゼンスを強化している。2025 年の主要な戦略的動きとして、歯科医院チャネルを通じて高機能ブランド「DENT. Systema」を導入し、プレミアムセグメントをターゲットにすることが挙げられる¹⁰。これは、より高付加価値製品へのシフトを示している。
- **ベトナム：**ライオンのベトナムへのコミットメントは、2025 年 4 月に発表された持分法適用関連会社メラップライオンベトナムの残りの株式を取得し、100%子会社化することにより大幅に強化された¹¹。この動きは、より大きなコントロールとより深い市場浸透を可能にする。ベトナムは「1st STAGE」で参入した新規市場の一つであった²。
- **その他の主要アジア市場：**「1st STAGE」における成長は、マレーシア²およびタイ¹⁰で顕著であった。バングラデシュへの進出も行われた²。

戦略的アプローチ：計画は「海外事業の成長加速」を強調している¹。これは、現地のハブが市場特有の迅速な製品開発を担当し、コア技術革新は日本と中国で行うというグローバル R&D 体制によって支えられている⁴。マーケティングにおける豊富な経験を持つ竹森社長のリーダーシップ⁵は、国際展開における市場主導型かつブランド重視の

アプローチを示唆している。同社にはアジア市場での経験を持つ取締役もいる²⁰。

ライオンのアジア戦略は、広範な拡大から、よりニュアンスのある市場特有のアプローチへと進化しており、より深い統合（例：ベトナムでの買収）、より高い価値提案（例：中国での「DENT. Systema」）、そしてローカライズされたイノベーションによって特徴づけられる。これは「1st STAGE」からの学習曲線と、単なるトップライン成長の追求ではなく、持続可能で収益性の高い事業の構築への移行を示唆している。

「1st STAGE」では、新規市場への参入（バングラデシュ、ベトナム²）や既存アジア市場（中国、マレーシア²）での全般的な成長が見られた。「2nd STAGE」では、よりの絞った行動が見られる：ベトナムでの完全子会社化¹¹は、パートナーシップモデルを超えて、より大きな戦略的コントロールとより深い市場コミットメントへの欲求を意味する。中国で特定のチャネル（歯科医院）を通じて「DENT. Systema」のような専門的で高機能なブランドを立ち上げることは¹⁰、より高い利益率のニッチ市場をターゲットとした洗練されたセグメンテーション戦略を示している。二元的な R&D 構造（日本/中国でのコア技術、他地域での現地適応⁴）は、画期的なイノベーションと迅速な現地展開の両方をサポートする。これらの行動は総じて、画一的な拡大ではなく、特定のアジア市場内での価値創造に焦点を当てた、より洗練され、集中した戦略を示している。これは「2nd STAGE」の「利益ある成長」という目標を達成するために極めて重要である。

3.4. 人材戦略：成長のためのダイナミズムと実行能力の育成

「Vision2030 2nd STAGE」は、組織的な「ダイナミズム」の創出と戦略目標達成の基盤として、「人的資本の充実」に大きな重点を置いている⁴。

戦略の主要要素：

- **戦略的人材開発と配置：**計画では、人材開発プログラムを戦略的ニーズに合致させ、重要な分野に熟練した人材を重点的に配置することで、個人と組織双方の能力を向上させることを求めている⁴。
- **多様で活力ある環境の醸成：**ライオンは、多様な才能がその能力を最大限に発揮できる職場環境を育成し、それによって組織の活性化と新たな価値の創出を目指す⁴。これには、竹森社長による構造改革と企業風土改革の推進リーダーシップも含まれる（「構造改革と企業風土改革を推し進めています」²⁰）。
- **専門スキルへの投資：**具体的な例として、オーラルケア領域の研究員数を **30%** 増強する計画が報じられている（粧業日報による¹⁰）。これは、人的資本への投資をオーラルヘルスケアの進化という中核的な戦略的成長分野に直接結びつけるものである。

- **従業員のウェルビーイングとエンゲージメント：**ライオンが「健康経営優良法人 2025～ホワイト 500～」として認定されたことは⁸、従業員の健康増進とウェルビーイングへの継続的な取り組みを示しており、これは生産性とエンゲージメントの向上に貢献し、包括的な人的資本アプローチの一部を形成する。

ライオンの人的資本戦略は、従来の HR 機能から、才能を戦略的変革とイノベーションの主要な推進力と見なす、より統合されたアプローチへと移行しているように見える。特に、新たな「機能的オーラルケア」や加速する海外成長といった複雑な مبادرة 的成功は、適切なスキルを持つ適切な人材が、機敏で意欲的な組織にいるかどうか大きく依存する。「2nd STAGE」は、国内の利益改革、積極的な海外展開、機能的オーラルケアのような新分野でのイノベーションといった複雑な戦略的転換を伴う⁴。これらの転換には、新しいスキル（例：高度な研究開発、デジタル技術、国際市場管理、変革管理）と、より機敏な組織文化が必要である。計画は、「人的資本の充実」を「ダイナミズムの創出」と「新たな価値創出」に明確に結びつけている⁴。オーラルケア研究者を 30%増やすといった具体的な行動¹⁰は、オーラルヘルスケア事業を進化させるという戦略目標を直接支援する。竹森社長の「企業風土改革」への個人的な関与²⁰は、組織変革の重要性を示している。したがって、人的資本戦略は単なる支援機能ではなく、全体的な戦略計画の重要な相互依存的要素である。「2nd STAGE」目標の達成において、人的資本の効果的な管理と開発の失敗は、大きなボトルネックとなる可能性がある。

3.5. 知的財産・無形資産戦略：ブランド活用とイノベーション推進

「Vision2030 2nd STAGE」は、戦略目標達成において、特にブランドエクイティと研究開発（R&D）能力といった無形資産の重要な役割を認識している。

戦略の主要側面：

- **ブランド資産の活用：**計画では、「ダイナミズムの創出」方針の主要構成要素として「ブランド資産の活用」が明記されている⁴。これは、ライオンの確立され信頼されたブランドを、新製品の発売支援、市場シェアの維持、収益性の向上に活用することを示唆している。竹森社長のマーケティングにおける豊富な経験²⁰は、この焦点を強化する可能性が高い。
- **グローバル R&D 能力の強化：**「経営基盤の強化」方針の中核要素は、グローバル R&D 体制の強化である。これには二元的なアプローチが含まれる：
 - **コア技術革新：**日本と中国が、中核技術の専門知識を深め、イノベーションを推進するハブとして機能する⁴。
 - **市場特化型開発：**各国の現地 R&D ユニットは、特定の消費者ニーズと市場状

況に合わせた製品を迅速に開発することに焦点を当てる⁴。この体制は、画期的な研究と機敏なローカライズされた製品適応のバランスを取ることを目的としている。

- **製品・サービスにおけるイノベーション**：ライオンは継続的に新製品・サービスを投入しており、これは進行中の R&D 投資を示している。例としては：
 - 「OraCo（オラコ）」：オンライン歯科サポートサービス⁸。
 - 「MEGAMIS（メガミス）」：新たな高ダメージ補修ヘアケアブランド⁸。
 - AI 主導のイノベーション：ニキビの原因菌を可視化する画像認識 AI 技術の開発⁹。
 - 「NANOXone 部屋干し」のような新製品バリエーション（室内干し用洗濯洗剤）⁸。
- **無形資産への投資**：「2nd STAGE」の具体的な数値は詳述されていないが、ライオンの設備投資には無形固定資産への投資が含まれている²⁹。オーラルケア研究者を 30%増やす計画¹⁰は、重要な無形資産である R&D 人材への直接投資である。
- **上海 R&D 子会社の設立**²²は、主要な海外市場における R&D 能力強化へのコミットメントをさらに強調している。

ライオンの無形資産戦略は、確立されたブランド力と、活性化されグローバル志向の R&D エンジンとの相乗効果を目指しているように見える。焦点は、単なる製品の漸進的な改善だけでなく、より高い利益率を獲得し、将来のブランドエクイティを構築できる新しい価値提案（例：機能的オーラルケア、デジタルヘルスサービス）の創出であり、これは特に競争の激しいアジア市場において重要である。ライオンは、日本およびいくつかのアジア市場で強力な既存ブランドエクイティを保有している。計画はこれらの資産を「活用」することを目指している⁴。同時に、「2nd STAGE」は、特に「オーラルヘルスケア」（機能的側面への拡大⁴）および新しいサービスモデル（「OraCo」⁹）におけるイノベーションを強調している。これには、グローバル R&D 再編⁴および研究者数の増加¹⁰が提供するように設計された、堅牢な R&D パイプラインが必要である。この強化された R&D から生まれるイノベーション（例：新しい特許、機能的オーラルケアのための独自の処方、AI アプリケーション）は、新しい IP を創出し、ライオンの競争上の差別化を強化する。この新しい IP と差別化された製品は、信頼されるライオンブランドまたは MEGAMIS のような新しい戦略的ブランドの傘下で発売され、R&D がブランド力を促進し、ブランド力がイノベーションの市場採用を支援するという好循環を生み出すことができる。これらのイノベーションはより高い利益率をもたらす可能性が高いため、これは「利益ある成長」を達成するために特に重要である。

4. ステークホルダー評価と市場の反応

4.1. 投資家・アナリストのコンセンサス：慎重な楽観論と実行への注目

「Vision2030 2nd STAGE」発表後のアナリストの初期のセンチメントは、慎重ながらも楽観的なものと見受けられる。

- 2025 年 5 月時点で、ライオン（4912）の株式に対するアナリストのコンセンサスは「買い」であった。内訳は「強気買い」1 名、「買い」3 名、「中立」4 名となっている³⁰。
- アナリストの平均目標株価は 1,984 円であり、当時の市場価格から+14.52%の上昇余地を示唆していた³⁰。

アナリストは、ライオンが野心的な財務目標、特に以下の指標を達成できるかどうかを注視するだろう：

- EBITDA マージン：13%超（またはより野心的な 15%超の目標）⁴。
- ROIC：8～9%（またはより野心的な 10%超の目標）⁴。
- EPS CAGR: 11%超⁵。

ライオンは決算説明会の質疑応答要旨へのリンクを提供しているが¹¹、「2nd STAGE」発表説明会に関する特定の詳細な質疑応答 PDF（¹⁸）は調査時点でアクセス不能であった。これは、新計画に関するアナリストの直接的かつ詳細な懸念や質問を把握する上での制約となる。しかし、業界レポートからアナリストとの議論に関するいくつかの洞察を得ることができる。例えば、粧業日報の 2024 年度決算および「2nd STAGE」計画に関する報道では、中国における高機能ブランド「DENT. Systema」の歯科医院チャネルを通じた導入戦略や、オーラルケア研究者を 30%増やす計画など、アナリストと議論された可能性のある具体的な点が言及されている¹⁰。

表 3：アナリスト評価と目標株価の概要（2025 年 5 月時点）

指標	詳細	出典
アナリストコンセンサス評価	買い	30
評価内訳	強気買い：1、買い：3、中立：4	30

平均目標株価	1,984 円	30
示唆される上昇余地（当時）	+14.52%	30

アナリスト評価が混在していること（肯定的ながらも相当数の中立評価がある）は、「Vision2030 2nd STAGE」の戦略的方向性は概ね健全と見なされているものの、市場はライオンがこれほど野心的な利益改善目標を達成できる能力について留保を持っていることを示唆している。これは特に、「1st STAGE」期間中の収益性の課題を考慮すると理解できる。「成果を見せてほしい」というセンチメントが強い可能性が高い。「買い」評価と目標株価の上昇余地³⁰は、戦略目標（収益性、海外成長）への賛同を示している。しかし、対象となったアナリスト8名のうち4名が「中立」であった³⁰。これはかなりの割合である。「1st STAGE」では、ROIC や EBITDA マージンといった収益性指標が悪化した²。「2nd STAGE」は、これらの指標の急激な反転と改善を目標としている⁴。このような好転を達成するには、しばしば困難なリストラクチャリングと市場の逆風克服が伴い、実行リスクが伴う。したがって、「中立」評価は、目標とされる改善の規模とペースに対するアナリストの懐疑的な見方、あるいは国内改革と海外加速から具体的な結果が出るのを待ってから、より強気になることを望んでいることを反映している可能性が高い。アクセス可能な詳細な質疑応答¹⁸がないため、アナリストの具体的な懸念事項を確認することはできない。

4.2. 業界・メディアの論調：主要テーマに注目した事実報道

業界専門メディア、主に「粧業日報」および「国際商業オンライン」は、「Vision2030 2nd STAGE」の発表について、ライオン株式会社が打ち出した主要テーマと目標を概ねそのまま伝える形で報じている。

メディアが強調した主要テーマ：

- 「収益力の強靱化」：この中心的テーマは、新計画の核心として広く報道された（国際商業³、ライオン自社サイト¹をメディアが引用）。
- 財務目標：具体的な2027年の財務目標（売上高、利益、EPS）は、特に粧業日報によって詳細に報じられた⁶。
- 二本柱（国内・海外）：国内の収益改革と海外の成長加速という戦略は、メディア報道における共通のテーマであった¹。
- 2024年度業績との関連：「2nd STAGE」に関する報道は、しばしばライオンの2024年度業績と併せて行われた。同年度は、海外売上と収益構造改革の初期効果により、4期ぶりの増収増益となった¹⁰。この好調な背景は、新計画の野心に対す

る信頼性をいくらか高めた可能性がある。

- **具体的な戦略的 مبادرة**：粧業日報はまた、中国における「DENT. Systema」ブランドの歯科医院チャネルを通じた導入計画や、オーラルケア R&D 人員の 30% 増強といった、説明会から得られたより詳細な情報も報じている¹⁰。

提供された断片情報に見られるメディア報道の全般的なトーンは、ライオンの発表内容を伝える情報提供型であり、深い批判的分析や独自の評価を提供するものではない。これは、このような企業戦略計画に関する初期報道では一般的である。

業界メディアがライオンの 2024 年度の成長回復を「2nd STAGE」発表と並行して一貫して取り上げていることは、ある種の物語的な位置づけを示唆している。つまり、新計画は単なる将来の願望の集合ではなく、安定しつつある基盤から開始されるものであり、業界観測筋の間でその実現可能性が高いと認識される可能性がある。ライオンは 2025 年 2 月 13 日に「2nd STAGE」計画を発表したが¹、これは 2024 年度の財務結果発表と同日であった⁹。2024 年度の業績は好調で、「4 期ぶりの「増収増益」に」となった¹⁰。メディア報道（例：粧業日報¹⁰）は、しばしば 2024 年度の業績ニュースと「2nd STAGE」計画の発表を組み合わせている。この並置は暗黙の関連性を生み出す。つまり、2024 年度からの好調な勢い（初期の改革と海外の強さによる）が、より野心的な「2nd STAGE」への足掛かりを提供するというものである。これらの報道を読む業界関係者にとって、この枠組みは、「2nd STAGE」の目標が、真空状態や衰退期に策定されたものではなく、最近の成功の上に築かれるものとして、より達成可能に見える可能性がある。

5. 総括分析と今後の展望

5.1. 「Vision2030 2nd STAGE」の総合評価：野心的だが不可欠な進化

ライオン株式会社の「Vision2030 2nd STAGE」は、戦略的に健全かつ不可欠な進化を示しており、「1st STAGE」の収益性の課題に直接対処しつつ、実績のある海外成長経路を活用するものである。「収益力の強靱化」という核心的テーマは適切であり、野心的な財務目標と焦点を絞った戦略的柱を通じて明確に示されている。本計画は、国内事業の改善、積極的かつ的を絞った国際展開、そして機能的オーラルケアのような高付加価値セグメントにおけるイノベーションの組み合わせを通じて、株主価値向上へのコミットメントを示している。

しかしながら、本計画の野心、特に収益性指標に求められる大幅な向上は、相当な実行上の複雑さを伴う。成功は、規律ある実行、市場動向への機敏な適応、そして人的資本と経営資源の効果的な動員にかかっている。

「2nd STAGE」は、ライオンが広範な戦略的模索と市場プレゼンス構築の段階（「1st STAGE」）から、焦点を絞った価値抽出と持続可能な利益創出の段階へと移行しようとする試みであると効果的に評価できる。「1st STAGE」は新規市場への参入と広範な成長 ¹ を含んでいた ² が、収益性への圧力ももたらした ²。「2nd STAGE」は「収益力の強靱化」を優先し ¹、大幅な利益率改善目標を設定している ⁴。この転換は、単なる拡大に焦点を当てるのではなく、より良い財務リターンを得るために既存の事業基盤と戦略的 ¹ 成長 ² を最適化する方向への動きを示している。このような移行は、企業が戦略を成熟させる過程で一般的であり、「2nd STAGE」は、ライオンがこの成熟へのコミットメントを示し、長期的な「Vision2030」が社会価値だけでなく堅固な経済価値も提供できることを証明することを目指すものである。

5.2. 成功への鍵と潜在的課題

「Vision2030 2nd STAGE」の成功は、いくつかの重要な要因と、それに伴う潜在的な課題の克服にかかっている。

成功への主要因：

- **国内改革の効果的な実行：** 日本事業の収益性における具体的な改善が最優先事項である。これが達成できなければ、グループ全体の利益目標達成は困難となる。
- **持続的かつ収益性の高い海外成長：** 競争の激しいアジア市場を巧みに航行し、売上高と利益双方の成長を達成すること。特に、中国やベトナムといった重点市場での戦略が軌道に乗るかが注目される。
- **イノベーションの牽引力：** 特に機能的オーラルケアやデジタルサービスといった新しい価値提案が市場に受け入れられ、収益を伴って規模を拡大できるか。研究開発への投資が具体的な成果に結びつく必要がある。
- **人材と企業文化：** 竹森社長が構想するような ²⁰、熟練した人材を引きつけ、育成し、維持し、機敏で革新的な企業文化を育む能力。
- **規律ある資本配分：** 900 億円の戦略的投資 ⁴ が高いリターンを生み出し、「1st STAGE」で見られた非効率な投資の轍を踏まないこと ²。

潜在的課題：

- **競争の激化：** 国内外の主要市場におけるグローバル企業および現地企業との競争は依然として厳しい。
- **地政学および経済的不確実性：** 主要なアジア市場における政治的変動、経済成長の鈍化、あるいは予期せぬ規制変更は、計画に影響を与える可能性がある。
- **変革の複雑性：** 国内の収益構造改革と海外の急成長戦略を同時に推進することの運営上の複雑さ。これには、組織全体での高度な調整能力と変化への対応力が求め

られる。

- **消費者行動の予測不可能性：**新しい製品カテゴリーやサービスに対する消費者の反応は常に不確実であり、市場投入後の迅速な調整能力が試される。

ステークホルダーが注視すべきは、国内の利益改善 مبادرة の初期結果と、機能的オーラルケアにおける新製品の市場での牽引力である。これらは計画の初期段階における重要な成功指標となるだろう。同様に、中国やベトナムといった主要海外市場での成功も、計画全体の達成にとって極めて重要である。ライオンがこれらの課題を克服し、機会を最大限に活用できるかどうかは、「Vision2030 2nd STAGE」の最終的な成否を決定づけることになる。

留意事項：本報告書の分析は、公開されている情報および報道に基づいており、ライオン株式会社の「2024 年 12 月期決算説明資料」の詳細（⁷にて言及されているが、該当 PDF¹⁷ はアクセス不能）や、新中期経営計画発表に関する詳細な質疑応答記録（¹⁸、アクセス不能）といった一次資料へのアクセスが限定的であった点を考慮する必要がある。

引用文献

1. 経営戦略・中期経営計画 | 企業情報 | ライオン株式会社, 5 月 9, 2025 にアクセス、<https://www.lion.co.jp/ja/company/vision/>
2. www.lion.co.jp, 5 月 9, 2025 にアクセス、https://www.lion.co.jp/ja/ir/pdf/library/outline/t202503_01.pdf
3. ライオン、2025 年 12 月期第 1 四半期はオーラルケア好調で増収増益 ..., 5 月 9, 2025 にアクセス、<https://kokusaishogyo-online.jp/2025/05/199998>
4. finance-frontend-pc-dist.west.edge.storage - yahoo.jp, 5 月 9, 2025 にアクセス、<https://finance-frontend-pc-dist.west.edge.storage-yahoo.jp/disclosure/20250213/20250212571585.pdf>
5. 招集ご通知 - ライオン, 5 月 9, 2025 にアクセス、<https://www.lion.co.jp/ja/ir/pdf/shareholders/meeting/164soukai.pdf>
6. 【週刊粧業】ライオン、新中期経営計画「Vision2030 2nd STAGE」を策定, 5 月 9, 2025 にアクセス、<https://www.syogyo.jp/market/detail/8334>
7. コーポレート・ガバナンスに関する報告書 - ライオン株式会社, 5 月 9, 2025 にアクセス、https://www.lion.co.jp/ja/company/governance/policies/pdf/abo_gov.pdf
8. ライオン株式会社のプレスリリース - PR TIMES, 5 月 9, 2025 にアクセス、https://prtimes.jp/main/html/searchrlp/company_id/39983
9. ニュースリリース | ライオン株式会社, 5 月 9, 2025 にアクセス、<https://www.lion.co.jp/ja/news/>
10. ライオン、2024 年 12 月期は 4 期ぶりの増収増益 - 週刊粧業, 5 月 9, 2025 にア

- クセス、https://syogyo.jp/news/2025/02/post_040517
11. IR ニュース | 投資家情報 | ライオン株式会社, 5 月 9, 2025 にアクセス、
<https://www.lion.co.jp/ja/ir/news/>
 12. 事業リスク | 経営方針・体制 | 投資家情報 | ライオン株式会社, 5 月 9, 2025 にア
クセス、<https://www.lion.co.jp/ja/ir/management/risk/>
 13. ライオン統合レポート, 5 月 9, 2025 にアクセス、
https://www.lion.co.jp/ja/ir/library/ar/2022/pdf/ir2022_A3.pdf
 14. 1 月 1, 1970 にアクセス、
https://www.lion.co.jp/ja/company/vision/management_plan2025-2027.pdf
 15. 1 月 1, 1970 にアクセス、
https://www.lion.co.jp/ja/ir/library/materials/files/20250213_02.pdf
 16. 1 月 1, 1970 にアクセス、[https://ssl4.eir-](https://ssl4.eir-parts.net/doc/4912/tdnet/2564917/00.pdf)
[parts.net/doc/4912/tdnet/2564917/00.pdf](https://ssl4.eir-parts.net/doc/4912/tdnet/2564917/00.pdf)
 17. 1 月 1, 1970 にアクセス、[https://ssl4.eir-](https://ssl4.eir-parts.net/doc/4912/tdnet/2564909/00.pdf)
[parts.net/doc/4912/tdnet/2564909/00.pdf](https://ssl4.eir-parts.net/doc/4912/tdnet/2564909/00.pdf)
 18. 1 月 1, 1970 にアクセス、
<https://www.lion.co.jp/ja/ir/pdf/library/tanshin/qa2024FY.pdf>
 19. 2. 「事業等のリスク」の開示例 - 金融庁, 5 月 9, 2025 にアクセス、
https://www.fsa.go.jp/news/r1/20191220/02_2.pdf
 20. 第 2 号議案 | 取締役 11 名選任の件 | ライオン株式会社 証券コード(4912), 5 月 9,
2025 にアクセス、<https://s.srdb.jp/4912/content-2-2.html>
 21. www.lion.co.jp, 5 月 9, 2025 にアクセス、
https://www.lion.co.jp/ja/ir/library/ar/2021/pdf/ir21_ja_3.pdf
 22. ライオン、海外事業の成長戦略を発表 - 化粧品業界人必読！週刊粧業オンライン,
5 月 9, 2025 にアクセス、https://syogyo.jp/news/2023/05/post_035880
 23. ライオン、ベトナム関連会社メラップライオンを完全子会社化 - 化粧品業界人必
読！週刊粧業オンライン, 5 月 9, 2025 にアクセス、
https://www.syogyo.jp/news/2025/04/post_041015
 24. 資生堂、プーチンと知的財産権の譲渡協議を開始 - 化粧品業界人必読！週刊粧業
オンライン, 5 月 9, 2025 にアクセス、
https://www.syogyo.jp/news/2015/02/post_012404
 25. 花王、中国・安徽省合肥市のベビー用紙おむつ新工場が竣工 - 週刊粧業, 5 月 9,
2025 にアクセス、https://syogyo.jp/news/2012/08/post_004244
 26. ライオン、2024 年 12 月期決算は 4 期ぶりの増収増益 - 化粧品業界人 ..., 5 月 9,
2025 にアクセス、https://www.syogyo.jp/news/2025/02/post_040517
 27. 2024 年 12 月期 決算説明資料, 5 月 9, 2025 にアクセス、[https://finance-](https://finance-frontend-pc-dist.west.edge.storage-yahoo.jp/disclosure/20250213/20250212571559.pdf)
[frontend-pc-dist.west.edge.storage-](https://finance-frontend-pc-dist.west.edge.storage-yahoo.jp/disclosure/20250213/20250212571559.pdf)
[yahoo.jp/disclosure/20250213/20250212571559.pdf](https://finance-frontend-pc-dist.west.edge.storage-yahoo.jp/disclosure/20250213/20250212571559.pdf)
 28. ライオン・歴代社長の在任期間と主な業績・名言 - 週刊粧業, 5 月 9, 2025 にア
クセス、https://www.syogyo.jp/matome/2025/04/post_040859
 29. 2024 年 12 月期 第 2 四半期(中間期) 決算説明資料, 5 月 9, 2025 にアクセス、
[https://finance-frontend-pc-dist.west.edge.storage-](https://finance-frontend-pc-dist.west.edge.storage-yahoo.jp/disclosure/20250213/20250212571559.pdf)

yahoo.jp/disclosure/20240807/20240806563860.pdf

30. ライオン (4912): アナリストの予想株価・プロ予想 [Lion] - みんなぶ, 5 月 9, 2025 にアクセス、https://minkabu.jp/stock/4912/analyst_consensus
31. 決算短信・決算説明資料 | IR 資料室 | 投資家情報 | ライオン株式会社, 5 月 9, 2025 にアクセス、<https://www.lion.co.jp/ja/ir/library/results/>
32. 説明会資料 | IR 資料室 | 投資家情報 | ライオン株式会社, 5 月 9, 2025 にアクセス、<https://www.lion.co.jp/ja/ir/library/presentations/>
33. ライオン、中国・上海に研究開発子会社を設立 - 化粧品業界人必読！週刊粧業オンライン, 5 月 9, 2025 にアクセス、
https://www.syogyo.jp/news/2023/02/post_035116
34. 海外展開・海外戦略・ニュース一覧 - 週刊粧業, 5 月 9, 2025 にアクセス、
<https://www.syogyo.jp/news/news/cat20>
35. 【低価格化粧品・低価格コスメの最新情報】主力メーカー10社の動向を追う - 週刊粧業, 5 月 9, 2025 にアクセス、https://syogyo.jp/news/2012/12/post_005162
36. 化粧品業界人必読！週刊粧業オンライン, 5 月 9, 2025 にアクセス、
https://www.syogyo.jp/news/search?page=9&pc_view=on&q=%E6%AD%A6%E5%86%85%E5%AE%B9%E5%99%A8&query%5Bblog_id%5D=2
37. トренд Express、コロナショックで変わる中国消費マインドに対応 - 週刊粧業, 5 月 9, 2025 にアクセス、https://www.syogyo.jp/news/2020/06/post_027580
38. 花王インドネシア、約 100 億円を投じ家庭用製品の第 2 工場を新設, 5 月 9, 2025 にアクセス、https://www.syogyo.jp/news/2012/07/post_004145
39. 粧業日報 2025 年 3 月 7 日 (第 16324 号), 5 月 9, 2025 にアクセス、
https://syogyo.jp/index/2025/03/post_040646