

ライオン株式会社の新中期経営 計画

「Vision2030 2nd STAGE」 と知財・無形資産戦略

将来展望と影響分析

2025年5月9日

📄 新中期経営計画「Vision2030 2nd STAGE」概要

- 🎯 最重要テーマ：「**収益力の強靱化**」（2025～27年度）
- ↔ 二本柱：国内事業の収益構造改革と海外事業の成長加速
- 💎 無形資産を経営の中核に据えた戦略展開

💡 知財・無形資産戦略への主な影響

🌐 IP管理のグローバル化と攻めの姿勢への転換

📊 データ・アルゴリズムの戦略的保護と収益化

TM ブランドポートフォリオの最適化とグローバル展開

🌱 サステナビリティと連動した技術開発・ブランド価値向上

👥 人的資本と組織能力の戦略的変革

🏢 DX推進による無形資産の価値創出と活用

🔗 基本理念とガバナンス体制

「より良い習慣づくりで、人々の毎日に貢献する（ReDesign）」というパーパスを基盤に、経営直轄の専門部署がグループ全体の知財戦略を推進

🔬 研究開発・技術力

- ✓ オーラルケア分野で国内No.1特許保有
- ✓ 界面科学・香料科学での長年の技術蓄積

↑ AI活用研究開発の本格展開が過渡期

💎 ブランドエクイティ

- ✓ 国内で高いブランド認知度と信頼獲得
- ✓ 各カテゴリーでの強力なブランドポートフォリオ

↑ グローバル市場でのブランド力向上が課題

📊 データ資源・デジタル基盤

- ✓ POHR（オーラルヘルスデータ基盤）構築
- ✓ 新基幹システムによるデータ駆動型意思決定

↑ 全社統合データ活用による価値創出が発展途上

👥 顧客との関係性

- ✓ 長期的な信頼関係の構築

↑ 直接的・データリッチな顧客インタラクションへの移行が必要

👥 組織能力・企業文化

- ✓ 「ReDesign」文化と従業員エンゲージメント向上施策
- ✓ 知的財産貢献賞などの知財重視文化の醸成

↑ デジタル人材・グローバル人材育成の加速が必要
↑ 組織全体の俊敏性強化が課題

🎯 最重要テーマ：「収益力の強靱化」

2025～2027年度

無形資産を**収益力と企業価値向上の直接的な駆動力**として位置づけ

重点戦略 1



国内事業の 収益構造改革

- ✓ ブランド資産の活用
- ✓ 高付加価値化と収益性向上

重点戦略 2



海外事業の 成長加速

- ✓ グローカライゼーション戦略
- ✓ 新規参入とM&A活用

📈 2027年 財務目標

EBITDAマージン

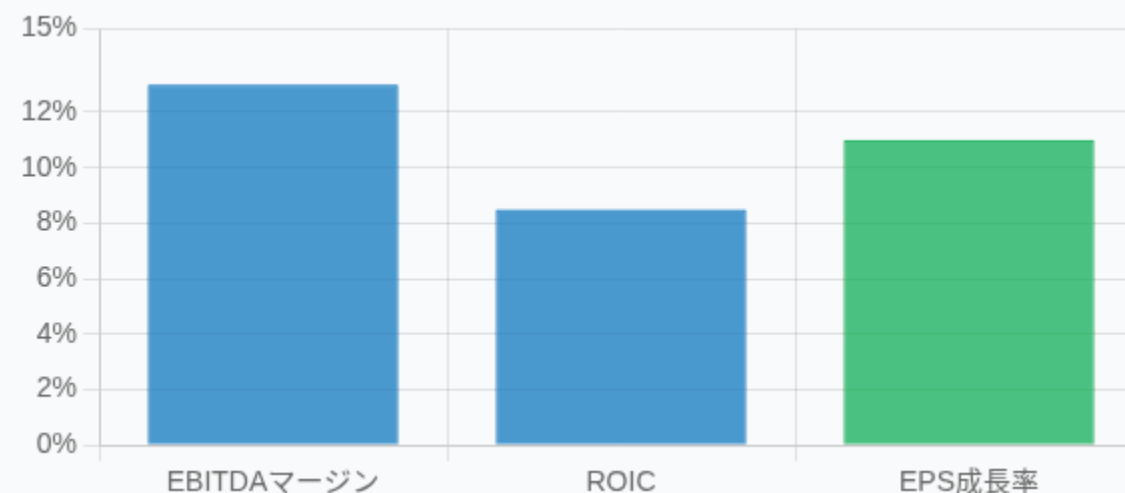
13%超

ROIC（投下資本利益率）

8～9%

EPS（1株当たり利益）年平均成長率

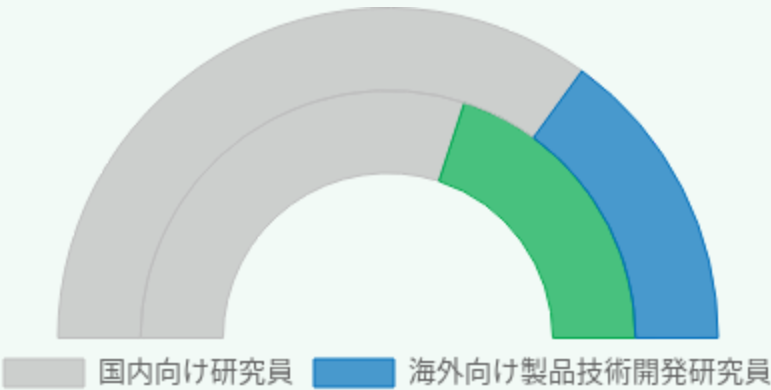
11%超



方針・戦略

- 日本と中国を技術イノベーションのハブとして位置づけ
- 各国開発拠点は現地ニーズに特化した製品開発を推進
- オープンイノベーション促進による開発スピードの加速
- 「ハブ＆スポーク」型R&D体制の構築

数値目標



海外向け製品技術開発に従事するグループ研究員比率

重点領域

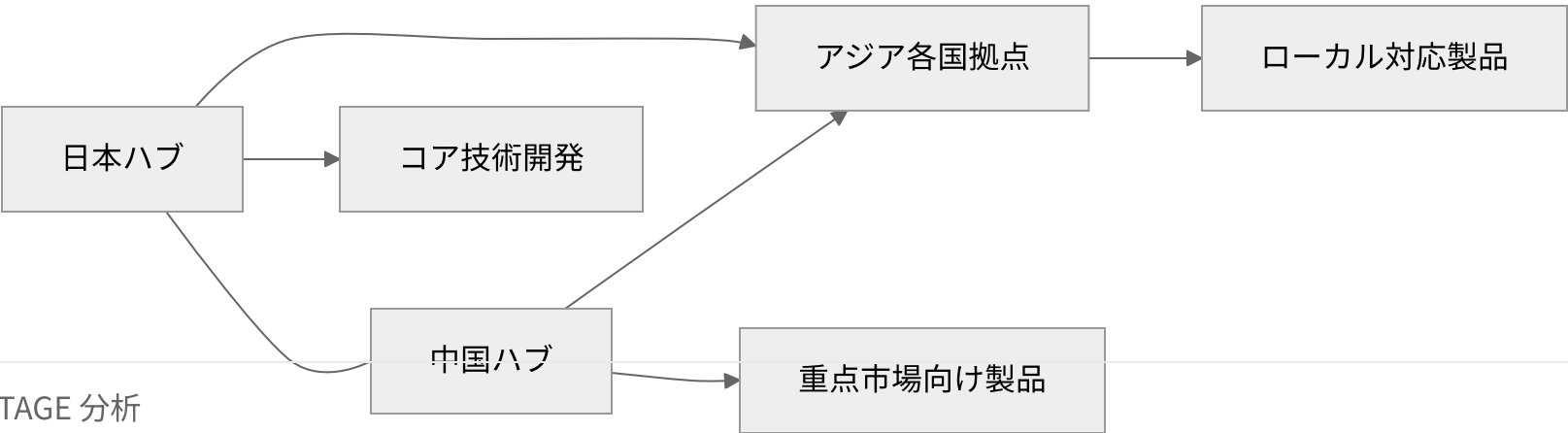
オーラルヘルスケア分野強化

- 口腔衛生（生体組織・口腔内フローラ）
- 口腔機能（咀嚼機能の維持・向上）

口腔機能領域の研究員数 +30%増

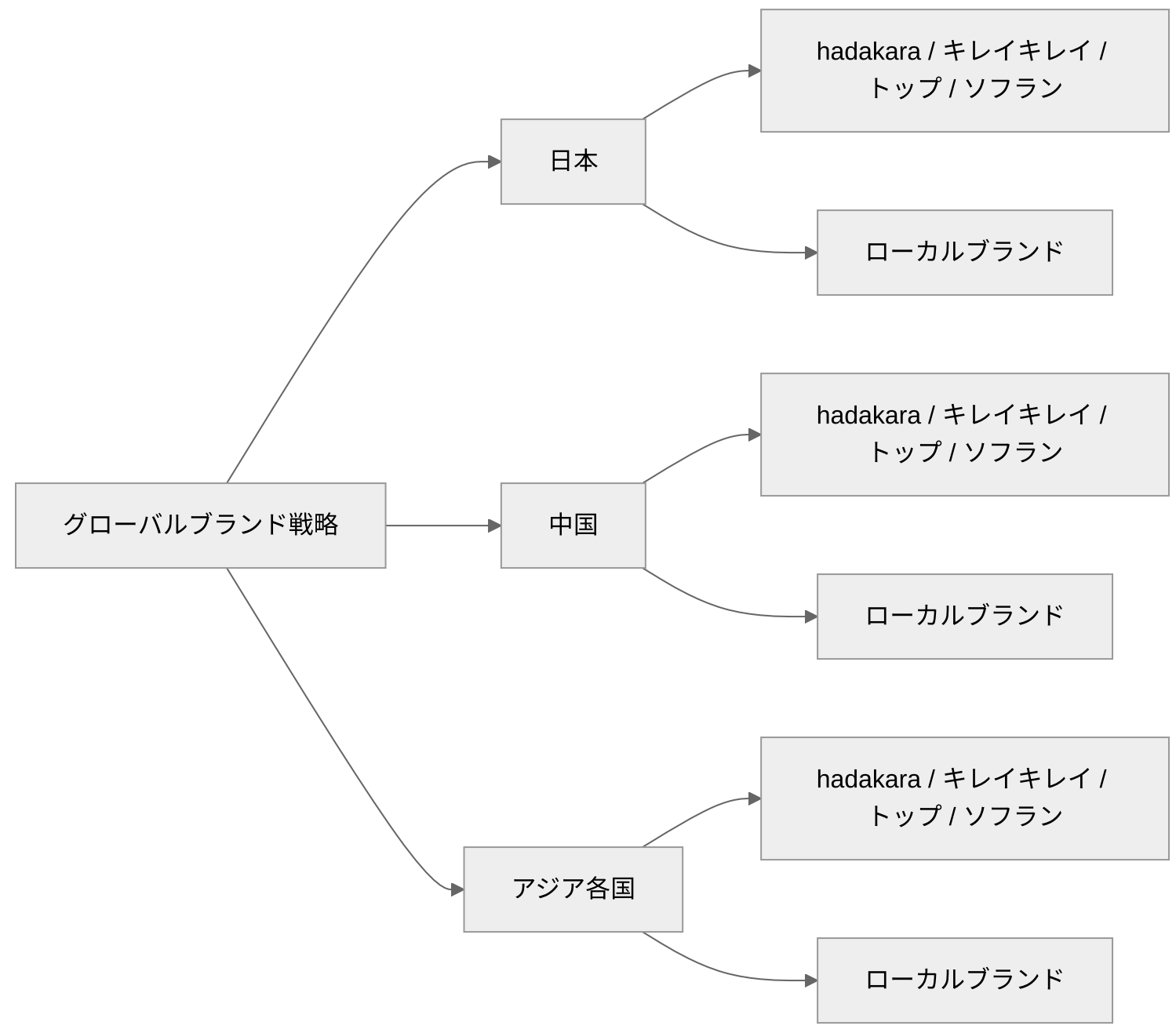
IP・IA戦略への影響

- グローバルIP管理体制の構築強化
- 権利帰属・社内ライセンス管理の高度化
- 多様な国で生まれたイノベーションの権利保護体制の整備
- オープンイノベーション時代に適応したIP取扱規程の整備



方針・戦略

- グローカライゼーション戦略：グローバル基盤とローカル適応の両立
- アジア全域でのプレゼンス向上
- 各国・エリアの生活者ニーズを捉えたマーケティング
- ブランドマネジメント強化：効率化と生産性向上



重点施策

- グローバルブランドを軸とした展開加速
- 非注カブランドの効率化とリソース最適配分
- ブランドあたりの生産性向上と投資対効果最大化
- ブランドポートフォリオの積極的見直し

IP・IA戦略への影響

- TM 各国での商標管理の複雑化と統合的管理体制の必要性
- ブランドの断片化リスクと一貫性確保の重要性
- 投資対効果を考慮した商標ポートフォリオの合理化
- グローバル展開に伴う模倣品対策の強化

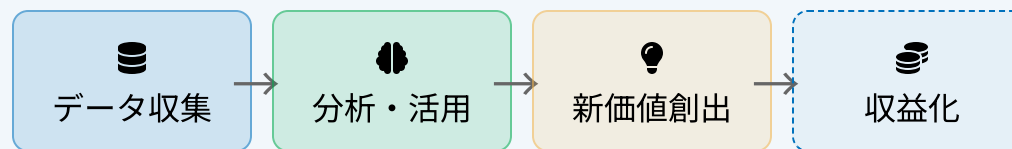
DX推進の方針・戦略

デジタルプラットフォームの整備による基盤強化

業務プロセス見直しと定型業務の自動化

データ活用による需要予測・在庫効率化

収益力強化に直結するDX施策の優先実行



唾液検査サービス

口の健康状態が見える化



需要予測システム

AIによる販売・在庫最適化

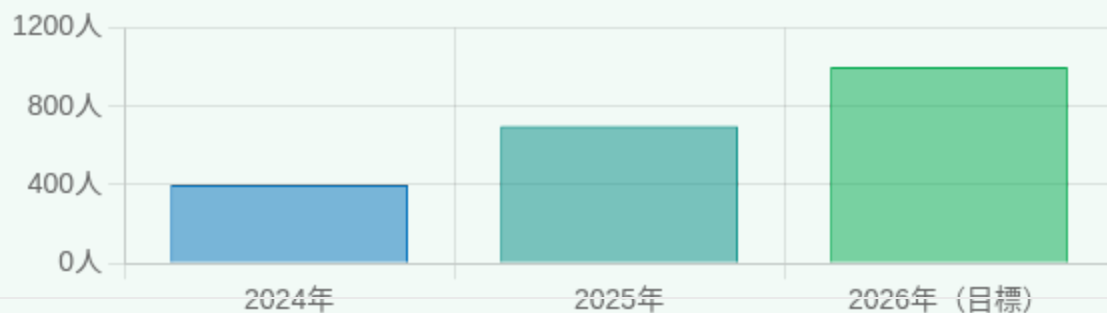


業務自動化

RPAによる定型業務効率化

デジタル人材育成

2026年度までに国内で1,000人の育成目標



Vision2030 2nd STAGE 分析

IP・IA戦略への影響

データの戦略的保護と収益源化の体系構築

アルゴリズムやソフトウェアの知財保護戦略の確立

データガバナンス体制の構築・強化

データプライバシーと倫理的利用に関する規範策定

無形資産に影響を与える主要施策④：グローバル市場展開の加速

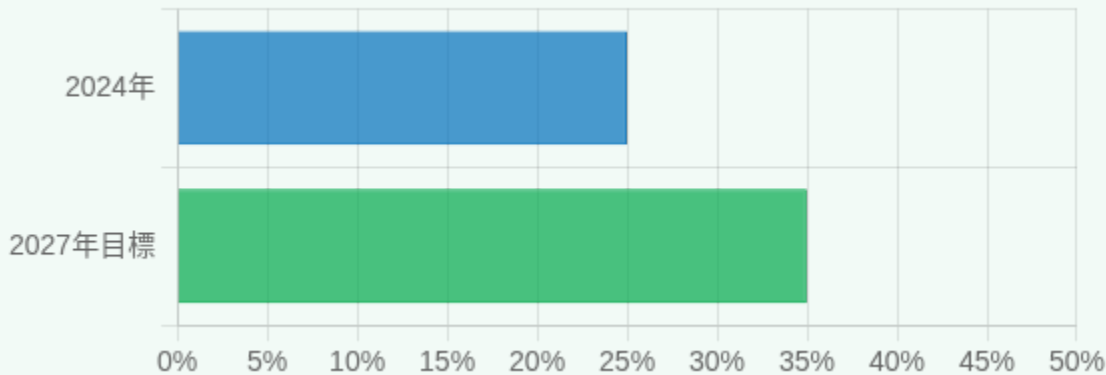
🌐 グローバル戦略方針

- 🔄 グローカライゼーションによる成長継続
- 🧩 各国・エリアを横断した類型化による効率的展開

- 📈 各国の課題に応じた利益成長戦略強化
- 🔗 M&Aを活用した新規市場への参入加速

🎯 数値目標・重点エリア

- 📈 中国事業の成長加速（特にECチャネル強化）
- 🏠 パーソナルケア分野の強化
- ➕ 新規進出国・エリアの拡大（M&Aで2カ国以上）



重点市場・展開エリア



💡 IP・IA戦略への影響

- 👑 グローバル一貫性とローカル最適化のバランス確保
- 🏛️ 各国の法制度・商慣行に対応した権利保護戦略

- 🔍 M&A時の知財・無形資産デューデリジェンス強化
- 🏗️ 買収後の無形資産の統合とシナジー最大化

サステナビリティ戦略と無形資産価値向上の連携



🌱 サステナビリティ戦略が知財・無形資産に与える影響

🏠 環境配慮型技術による特許ポートフォリオの高度化

🛒 サステナブルなエコブランド構築による差別化

★ 企業レピュテーション向上とブランド資産価値増大

📈 ESGパフォーマンスと企業価値向上の連動性強化

🛡️ 環境対応技術の戦略的特許取得・ノウハウ蓄積

🤝 パートナーシップ活用によるオープンイノベーション推進



環境配慮製品開発

リサイクル技術の特許取得・ブランド化



節水型製品技術

水資源保全とコスト削減の両立



サステナブル戦略開示

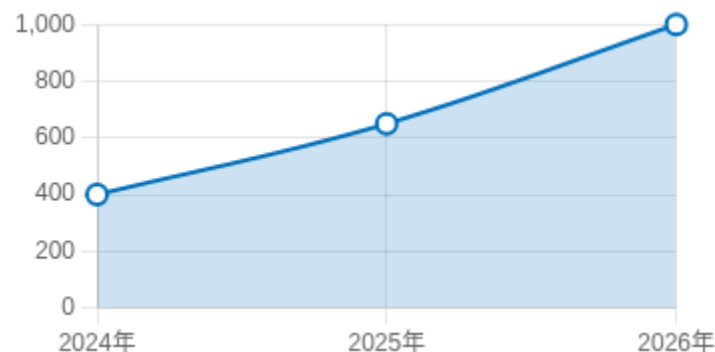
情報開示による信頼獲得



デジタル人材育成

2026年度までに

1,000人育成



グローバル人材強化

- ✓ 海外拠点リーダー育成
- ✓ 国際感覚のある人材登用
- ✓ 異文化コミュニケーション力



文化・マインドセット

- ✓ 「より良い習慣づくり」文化の深化
- ✓ 知財マインドセットの全社展開
- ✓ イノベーション創出力の醸成

組織能力の変革

- ⇄ 部門横断型の無形資産活用体制の整備
- 🔗 R&D・マーケティング・知財の連携強化
- 🧠 意思決定の俊敏性・柔軟性向上
- 🔄 オープンイノベーションを促進する組織構造

知財・無形資産戦略への影響

- 🌀 知識創造サイクルの加速とノウハウ蓄積
- 🛡️ リスク感度と権利化判断スキルの向上
- 🤝 アライアンスを通じた外部知財活用能力強化
- 🎯 経営戦略と一体化した知財戦略の実現

↓ 人的資本は全ての無形資産価値創造の**基盤** ↓

シナリオα

プロアクティブ・イノベーションと グローバル・リーダーシップ

- ✓ 全ての**新中計戦略**が**成功裏に実行**
- ✓ **IP・IA**が企業価値の**主要な牽引力**に
- ✓ **グローバルブランド**の大幅な認知度向上
- ✓ **革新的知財**による競争優位性確立

💡 IP・IA戦略への影響

- ⬆️ 知財・無形資産が**収益の直接的源泉**に
- ⬆️ 業界最先端の**IP管理体制**確立

シナリオβ

バランス成長と 国内基盤強化

- ✓ 国内事業の収益構造改革が**順調に進展**
- ✓ **アジア市場**では**着実な成長**を実現
- ✓ 一部の**グローバル拡大計画**に遅れ
- ✓ **DXの実行**は**特定領域**に限定的

💡 IP・IA戦略への影響

- ➡️ **既存ブランド資産**の価値最大化に集中
- ➡️ **アジア地域**での**知財ポートフォリオ**強化

シナリオγ

実行ハードルと 競争環境への対応

- ❗ **実行課題**や**競争激化**による**計画遅延**
- ❗ **人的資本強化の遅れ**による**ボトルネック**
- ❗ **グローバル市場**での**競争激化**
- ❗ **DX投資のROI達成**に時間を要す

💡 IP・IA戦略への影響

- ⬇️ **IP戦略の優先順位**の再検討が必要
- ⬇️ **重点市場・技術領域**への**選択と集中**

新中期経営計画は「収益力強靱化」に向けて「無形資産」を中核に位置づけた

- ➡ 無形資産を単なる支援要素ではなく経営の中心的駆動力として活用する戦略転換
- ➡ ブランド・R&D・DX・グローバル展開・サステナビリティ・人材の全てを無形資産戦略と統合

無形資産価値最大化への課題



グローバル一貫IP戦略体制の構築

「ハブ＆スポーク」型R&D体制に合わせた権利帰属・ライセンス管理・各国法制度対応



デジタル・サステナビリティ戦略との統合

データガバナンス体制構築、環境配慮型技術の特許取得・ノウハウ蓄積の強化



人材育成と組織文化の変革

デジタル・グローバル人材の育成加速と知財マインドセットの全社浸透・連携強化



無形資産評価と管理の高度化

ROI志向の無形資産投資戦略、M&A無形資産評価・統合の制度化、価値の可視化

無形資産の創造・保護・活用サイクルを
全社的に高度化し、経営戦略と一体化させることが不可欠