



ライオンの 果たすべき使命と役割

2020年は新型コロナウイルス（COVID-19）の影響を受け、事業環境が大きく変わりました。変化への対応を迫られた激動の一年でしたが、「生活に欠かせない商品をお客様にお届けする」という社会的使命を強く認識し、ライオングループ全従業員が協働して使命の実現に力を尽くしました。

2020年の経験を通じて私たちは、社会において自分たちが果たすべき役割とその重要性を再認識いたしました。ハンドソープを通じた手洗い習慣は感染症予防に大きく貢献しましたが、歯みがきや洗濯、食器洗い等の生活習慣もまた、人々の心と身体の健康に大きな役割を果たしています。

2030年に向けて、ライオンはより良い習慣づくりを通じた人々の暮らしへの貢献という役割を、より多くの生活者に対して果たしてまいります。

代表取締役 社長執行役員

掬川 正純

社長メッセージ

成果は収益性の向上。課題は成長力。

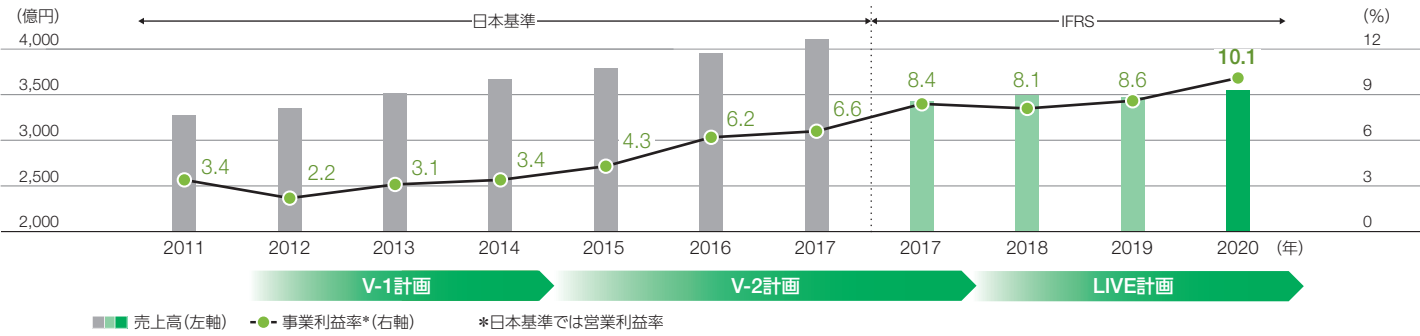
当社は2011年10月に経営ビジョン「Vision2020」を策定し、2012年からV-1計画、V-2計画、そしてLIVE計画と3つの中期経営計画を推進してきました。10年前、当社の営業利益率は3%程度で、これでは成長のための投資を十分にできませんでした。まずは利益率の高い筋肉質な会



社になることを目指して事業改革に取り組み、「収益性向上」をテーマに、商品の高付加価値化、収益基盤の強化、関係会社の統廃合等の構造改革を進めました。その結果、売上高・利益率ともに大きく向上し、生産性、効率性についても高まり、経営基盤は着実に強化されました。また、投資面においても、宣伝、研究開発、設備投資と将来に向けた成長投資を実施してきました。

一方、売上高についてはここ数年微増に留まっています。LIVE計画では、オーラルケア事業、中国事業の成長はあったものの、既存事業のオーガニック成長、新たな成長起点の創出ともに目指した水準には届きませんでした。事業の持続的発展を目指す上でも売上規模の拡大は必須と考えており、あらためて、成長力の回復が今後の課題であると認識しています。

業績の推移



主な経営指標の推移

		V-1 計画		V-2 計画	LIVE 計画
指標		2011年	2014年	2017年	2020年*1
収益力	事業利益*2	111.6億円	124.0億円	272.0億円	359.3億円
	EBITDA*3	231.7億円	227.0億円	365.9億円	476.6億円
効率性	ROE	4.0%	6.2%	12.2%	13.6%
	ROIC	4.7%	4.8%	11.1%	10.7%
生産性	一人当たり事業利益*2	187万円	196万円	385万円	482万円
投資	宣伝投資	221.2億円	245.1億円	299.6億円	249.4億円
	研究投資	89.1億円	94.3億円	104.7億円	109.0億円
	設備投資	83.6億円	135.5億円	148.9億円	475.7億円

* 1 2020年はIFRS基準

* 2 2011年～17年：営業利益（日本基準）

* 3 2011年～17年：営業利益・減価償却費の合算
2020年：事業利益・減価償却費の合算

習慣づくりを通じていかに多くの生活者に貢献できるか

私たちは創業以来、130年にわたり、生活や社会の課題解決を繰り返すことでより良い習慣づくりを行い、人々の未来につながる一日一日に貢献してきましたが、その中で芽生えた問題意識があります。今までと同じ生活者だけに、今までと同じ生活習慣を維持するための商品を提供し続けられよいか。より質の高い習慣づくりを通じた貢献を、より多くの生活者に対し、より多くの生活シーンに広げていく必要があるのではないか、中長期経営戦略フレーム「Vision2030」策定の背景には、そんな問題意識があります。私たちが貢献する生活者の数を増やす、すなわち売上の成長を実現する。そのために何をすべきかが、Vision2030策定の起点です。

当社は「より良い習慣づくりで、人々の毎日に貢献する（ReDesign）」をパーパスとして掲げています。そのパーパスに基づいて目指す姿が、「次世代ヘルスケアのリーディングカンパニーへ」です。「新たな顧客体験価値の創造」により毎日の習慣をもっとさりげなく、楽しく、前向きなものにすることで、一人ひとりの「心と身体のヘルスケア」を実現する会社を目指します。これを実現すべく、生活者の毎日と多くの接点を持つ幅広いポートフォリオに加え、主戦場であるアジアでくらすより多くの生活者に当社グループの商品やサービスを届けていきます。これにより規模の拡大にチャレンジし、2030年には、当社が参入する主要市場において、売上規模でアジアトップ10入りを狙います。

Vision2030は大きく3つの成長戦略から構成されています。一つ目は、今まで行ってきた「モノをつくってお届けする」ビジネスを超える事業変革（4つの提供価値領域における成長加速）。二つ目は、一つ目の戦略実行に必要なデジタルトランスフォーメーション（DX）に代表される事業インフラの変革（成長に向けた事業基盤への変革）。三つ目は、同じく一つ目の戦略実行に向けて新たなチャレンジを行うための人と組織の変革（変革を実現するダイナミズムの創出）です。

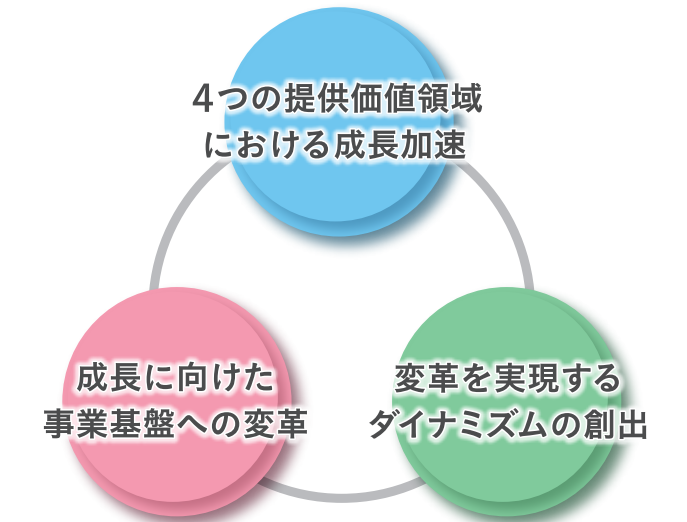
ライオンの強みと課題

我々のアイデンティティは日本のメーカーであることで、ものづくりに対する真摯な姿勢と、130年間事業を続ける中で獲得したお客様からの信頼が強みです。当社海外事業の中心で今後さらに拡大を目指すアジアにおいても、タイをはじめ事業展開には長い歴史があり、お客様から信頼を得ています。一方、新しいビジネスモデルを構築するためのノウハウはまだ不十分であり、その獲得が今後の大きな課題と認識しています。

中長期経営戦略フレーム「Vision2030」



3つの成長戦略



社長メッセージ

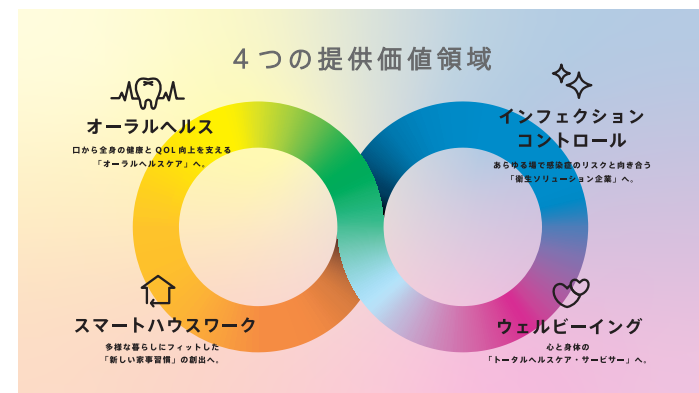
部門横断で目指す4領域での成長加速

一つ目の戦略「4つの提供価値領域における成長加速」では、4つの領域において戦略的に全社横断でイノベーションを起こし、新しい生活者価値を創造することを目指します。4つの領域を設定するにあたり、当社が考える健康を実現する上で重要な領域は何かという視点と、これまで当社が培ってきた強みを活かしながら事業の拡張が可能かという視点を合わせ、検討を行いました。当社が考える健康とは、「個人の心と身体が健康な状態」をベースとして、さらに「家族やコミュニティ等周囲の人たちと健康な関係性を築いている状態」と定義しています。

「4つの提供価値領域」

一つ目の領域「オーラルヘルス」は、商品を提供して使っていただくという単純なオーラルケアから、長期的にお客様との関係を構築し、お口から全身の健康とQOL(クオリティ・オブ・ライフ)向上を支えるオーラルヘルスケアへの進化・トランスフォーメーションを図ります。お口の中の健康は全身の健康に深く関わっていますから、日本を含む多くの国で高齢化が進展するにつれ、ますます重要性が増してくる領域です。

4つの提供価値領域



二つ目の領域「インフェクションコントロール」とは、感染予防を指しています。昨年よりCOVID-19の感染拡大に対し、ハンドソープを通じた手洗い習慣の浸透に注力してきましたが、今後は、社会全体の衛生ソリューションを提供し、感染予防全般に貢献していきます。個人や家庭だけでなく社会全体でも高い水準で感染予防ができる状態をつくり、心身両面の健康を維持することは私たちの大変重要な役割です。

三つ目の領域「スマートハウスワーク」では、家庭内での洗濯や掃除といった家事を見つめ直し、使用シーン別から家事全般のつながりとらえ直した新たな価値創出を目指します。非常に競争の激しい市場ですが、競争軸を変えることで他社には実現できない価値を生み出していきます。

最後の「ウェルビーイング」は、従来の解熱鎮痛薬等のOTC医薬品やサプリメントをその時々のお客様の症状に合わせて提供する売り切り型ビジネスからシフトを図り、長くお客様に寄り添い、トータルな健康状態の改善に貢献し、それを通じて心の幸福度を高めていくことを目指します。

これら4つの提供価値領域ごとに「領域プログラム」と名付けた検討体制を今年からスタートし、既存の組織や部門の枠を超えたアクションを推進しています。領域を設定するにあたって、従来の一般用消費財事業や国際事業といった分け方をしなかったのは、既存の組織・事業の延長線上でビジョンを描いても成長には限界があるからです。当社グループの有機的な連携やシナジーを発揮することにより、日本や海外を含め、部門横断で戦略の立案・推進を実行できる体制の構築を進めています。加えて自社だけでなく、他の企業と一緒に価値を提供していくことも、新たにチャレンジすべき手段であると考えています。

事業基盤を強固なものに

二つ目の戦略「成長に向けた事業基盤への変革」ですが、ここでは「デジタルトランスフォーメーション(DX)の推進」と「事業インフラの強化」をテーマとして設定しています。

「デジタルトランスフォーメーション(DX)の推進」では、2つの目的の達成を狙いとしています。

一つは、デジタルを活用して事業を効率化していく取り組みです。例えば工場のオートメーション化を進めることで、ほぼ無人で工場を運営することができます。

もう一つはデジタル技術を用いて、事業そのものをトランスフォームしていく取り組みです。私たちが持つ自社従業員の歯科健診や健康診断の膨大なデータを解析してみると、オーラルケア習慣と口腔状態の関連が明らかになっています。これを応用して潜在的にリスクを持っている方をAIで予測し、事前にお知らせして、予防するための習慣を始めることも可能になるでしょう。こうした分野において、もっとデジタルの力を活用しなければなりません。また、データのプラットフォーム拡大により、より予測の精度や提案する習慣の効果を高められるので、プラットフォーム型のビジネス構築にもチャレンジしていきたいと考えています。



ロボット活用によるデンタルリンスボトル供給の自動化

実現にはまだ越えなければならないハードルがたくさんありますが、こうした挑戦が当社の提案する習慣の質を高めることにつながっていくと考えています。

続いて「事業インフラの強化」です。LIVE計画で進めてきた、成長に向けた生産やシステム基盤の強化を継続し、柔軟性・強靱性の高いサプライチェーンの構築を進めていきます。今年は7月に坂出工場でハミガキの生産を本格的に開始します。また、投資効果がしっかり得られているかをモニタリングし、グループ経営管理の高度化を図ります。



新ハミガキ工場(坂出)の外観



社長メッセージ

個々が躍動する組織づくり

三つ目の戦略「変革を実現するダイナミズムの創出」では、「コーポレートブランディング」「働きがい改革」「ダイバーシティ&オープンイノベーション」という3つのテーマに注力します。これらは別々のテーマに見えるかもしれませんが、密接にリンクしています。

コーポレートブランディングは、パーパスに基づいた事業の推進を社外の方に認知していただき共感を獲得する活動であるとともに、社内に対しても同様の目的を持っています。

従業員一人ひとりが事業を行っている究極の目的はパーパスの実践にあると理解し、共感をしてくれる状態を高めると、従業員の働きがいは高まってきます。また、働きがいを高めるには、自分がより自律した個人へ成長しているという実感が必要で、そのためには社内はもちろん、社外の様々な人たちと積極的に関わり、刺激を受けることが重要です。

当社では、「ダイバーシティ&オープンイノベーション」を積極的に推進していますが、今まで以上に多様な人たちと関わって、自分たちに足りないものは何か、あるいは自分たちの強みは何かを認識し、一人ひとりが成長につなげていくことを期待しています。

従業員が他社で副業する、あるいは外部から副業で働く人材を受け入れる副業制度の導入はその一環です。2020年に新しいビジネスモデルの構築に向けた専門人材を外部からの副業で8名募集したところ、1,600名を超える方から応募がありました。そして21年2月には新規事業として、近所の飲食店から夕飯のおかずをテイクアウトできるサービス「ご近所シェフトモ」を開始しましたが、短期間で新規事業を立ち上げることができたのは、社外から副業で参加していただいた方の力が非常に大きかったと思います。

一方、当社の従業員が他社で働く形の副業も、社内では10年やっても得られないような経験をして、知見を短期間で獲得する効果があると期待しています。



人々の習慣をより環境に優しいものへ

Vision2030では経営戦略として「3つの成長戦略の推進」とともに、「サステナビリティ重要課題への取組み強化」を掲げました。その中でライオンが最も社会に貢献していかなければならないテーマとして、「健康な習慣づくり」と「サステナブルな地球環境への取組み推進」を最重要課題として掲げています。

サステナブルな地球環境を実現するには、人々の習慣をより環境に優しいものへとシフトする必要があります。個人のフィジカルやメンタルの健康だけに留まらず、地球環境維持に向けた習慣づくりは今後、当社のパーパスの実践につながる非常に重要なテーマになります。

例えば今日本では、液体製品の約9割はパウチといわれる薄いプラスチックフィルムの詰替え容器になっています。ヨーロッパやアメリカではまだ10%程度に留まっていますが、パウチを使う習慣が定着すると、プラスチック使用量の削減に大きな効果をもたらします。これを「パウチ文化」と私は呼んでいます。

パウチ文化は一例ですが、日々の積み重ねで大きな効果が得られる習慣の実践例をたくさんつくり、日本からアジアの国々に広めて地球環境の維持に貢献していきます。さらには、パウチもプラスチックを使っていますから、これらを回収する仕組みと再利用する技術を開発し、よりレベルの高いリサイクルを実現していかなければなりません。これは当社が単独で実現できる取組みではありませんから業界内、あるいは業界を超えた連携の拡大を進めていきます。



当社のさまざまな詰替え品

ステークホルダーの皆様へ

当社は、パーパス「より良い習慣づくりで、人々の毎日に貢献する(ReDesign)」をもう一度明確化して、次の10年に向けてより多くの生活者の皆様に、より多くのシーンでお会いできるように、役に立てるように、事業を拡張していきたいと思っています。生活者の皆様が何を必要としているのか、どのような方向に考えがシフトしていつ

ているのか、生活者をはじめとする皆様の声に真摯に向き合っていますので、ご指導、ご支援のほど、よろしくお願いいたします。

代表取締役 社長執行役員

掬川 正純

価値創造モデル

ライオンは、パーパス「より良い習慣づくりで、人々の毎日に貢献する (ReDesign)」を経営の根幹に据えています。経営ビジョン「次世代ヘルスケアのリーディングカンパニーへ」の実現に向けて、強みとなる資本を活用し、中長期経営戦略フレーム「Vision2030」のもと、サステナビリティ重要課題へのさらなる取組みの強化と成長戦略を相乗

的に推進し、4つの提供価値領域を中心に成長を加速させます。当社ならではの、より良い習慣づくりにつながる商品・サービスの提供を通じて、社会価値・経済価値を創出し、次への成長投資を行う、このサイクルにより、中長期的な企業価値の向上を目指します。

パーパス = より良い習慣づくりで、人々の毎日に貢献する (ReDesign)

