

社長メッセージ



今こそライオンの出番
より良い習慣づくりの
進化で成長を加速します。

| 掬川 正純
代表取締役 社長執行役員

事業環境認識

近年、世界は2つの大きな脅威に見舞われています。言うまでもなく、一つは新型コロナウイルス感染症によるパンデミックであり、もう一つは急激な地球環境の悪化です。人々はこの脅威にさらされ、今までになく不安な日々を送ることを余儀なくされています。その影響で自身や家族の健康維持に対する意識はかつてないほど高まっていますし、多くの方が環境悪化を食い止めるために一刻も早く何か行動を起こすべきと考えているのではないのでしょうか。

当社のアイデンティティは、創業以来、続けてきた習慣づくりを通じた社会への貢献です。生活に欠かせない商品の提供とともに、適切な歯みがき習慣や洗濯習慣を根づかせることによって、人々の心と身体の健康に貢献してきました。当社の強みは、まさに、この習慣づくりに関わるさまざまなケイパビリティであると考えています。このようなことから、当社は自らのパーパスを「より良い習慣づくりで、人々の毎日に貢献す

る(ReDesign)」と決めました。

習慣は、それを通じて、心と身体を健康な状態に保つ大きなチカラを持っています。地球環境の維持に向けても、人々の習慣を環境に優しいものに変えることによって大きな効果をもたらします。今、世界を覆っている大きな不安の解消に向けて習慣づくりのスペシャリストである当社が果たすべき役割は大変大きく、社会からの要請も高まっていると感じています。まさに、今こそ当社の出番なのです。

ライオンのパーパス(存在意義)

ReDesign

より良い習慣づくりで、人々の毎日に貢献する

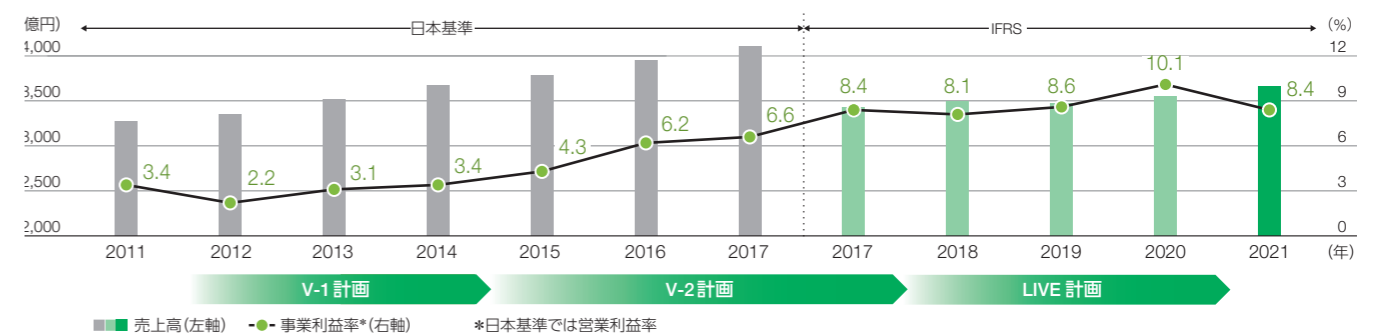
近年の業績についての評価

当社は2020年をゴールとする経営ビジョン「Vision2020」において、事業の体質改善に努めてきました。研究開発、生産、マーケティング、営業などバリューチェーンを構成する各単位において、より付加価値の高い商品を生み出し、その価値を効率的に顧客に伝える能力を強化してきました。その結果、当社の営業利益(事業利益)率は2012年の2%水準から2020年には10%水準まで高まりました。この改善は一過性のもではなく、会社全体に体質として根づいたと感じています。

一方で、近年は、売上成長率が以前の4%水準から、1%水

準にまで低下しています。私たちのつくり出す商品や、それに付随する情報を受け取ってくださるお客様(すなわち私たちの習慣提案を受け入れてくださる方)の増加ペースが鈍っていることにほかなりません。今までの習慣づくりのやり方を続けていくだけでは、もはや十分ではないという認識です。これでは、冒頭にお話した世界を覆う不安の解消に貢献するという期待に応えることができません。2030年までの次の10年に向けた私たちの最大の課題認識は、まさにこの点にありました。

業績の推移

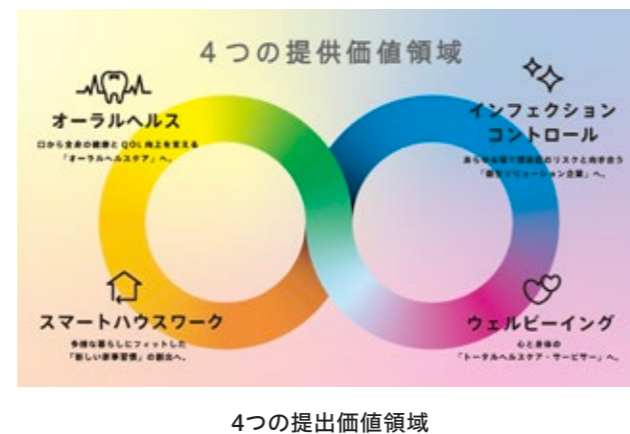
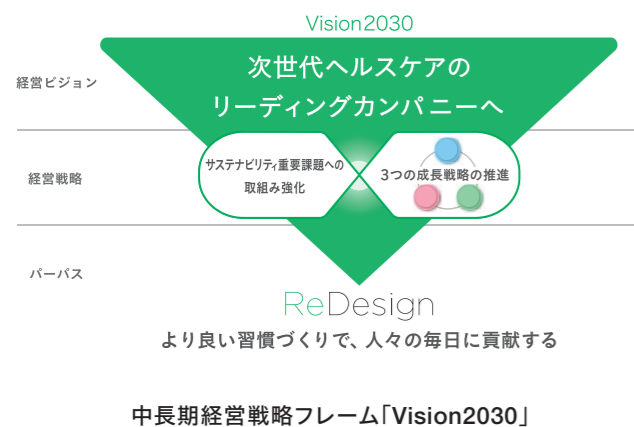


事業成長の加速には脱皮が必要

このような課題認識のもと、2021年に定めたのが中長期経営戦略フレーム「Vision2030」です。そこでは、私たちの習慣づくりの進化を狙って「3つの成長戦略」を定めました。1つ目は、提案する習慣そのものの進化を目指した戦略です。オーラルヘルス、インфекションコントロール、スマートハウスワーク、ウェルビーイングの4つの提供価値領域を特定し、それぞれの領域でより進化した習慣の提案によって提供価値の質を高めます。例えば、オーラルヘルスの領域では、オーラルケアを単なる口腔健康維持から、全身健康維持のための手段として位置づけ、これまでの「歯みがき習慣」から、家庭でのセルフケアと、歯科医院でのプロケアを効率的に組み合わせる「予防歯科習慣」へと進化させることを目指します。そのためにも、これまでのハミガキやハブラシなどの製品提供に加えて、さまざまな新規事業を立ち上げてセルフケアとプロケアを強く結びつけていきたいと考えています。2つ目は、こうした提供価値の進化を支える事業基盤の充実です。意思決定を迅速化するための情報基盤の整備や、生産ラインのデジタル技術活用による生産性向上などのデジタルトランスフォーメーション(DX)施策、生産能力拡大のための施策が含まれます。3つ目は、人と組織のダイナミズムに関する

戦略です。さまざまな戦略をいくら精緻に練っても、それを実行する人と組織が情熱を持って俊敏に行動できなければ成果は上がりません。その点では、3つの成長戦略の中でも最も重要な戦略と言え、企業活動の礎となるべきものです。私は2019年の社長就任当初から従業員の「働きがい改革」を自らの最重要テーマと位置づけ、従業員が自律的に成長する環境の整備や、獲得した能力を発揮する場の提供(ワークマネジメント)、個人個人が状況に応じて場所や時間などを自由に選択して生産性を上げるための環境整備(ワークスタイル)、従業員の長期的なキャリア開発やチームビルディングに力点を置いた管理職の能力向上(関係性を高める)、そして従業員の健康状態の改善を目指す健康経営(“GENKI”アクション)の4つのテーマを並行して進めています。また、私たちのパーパスの理解と共感を起点とするコーポレートブランディングも、従業員が当社で働く価値を感じることで、従業員のエンゲージメントを高めるといった目的から、3つ目の成長戦略のテーマとして位置づけています。

これら3つの成長戦略を通じて、私たち自身が“脱皮”し、価値提供の質を進化させて、時代の要請に応えられる習慣づくりを進めていきたいと考えています。



習慣づくりこそが当社独自のアプローチ

Vision2030では、今までお話ししてきた成長戦略に加えて、サステナビリティ重要課題への取組みを相乗的に進めることを目指しています。中でも当社は、「健康な生活習慣づくり」と「サステナブルな地球環境への取組み推進」の2つを最重要課題として重点的に注力します。前者は、まさに当社のパーパスそのものです。後者も今やすべての企業が避けて通れないテーマですが、それだけが最重要課題に選んだ理由ではありません。地球環境に関する取組みは多くの産業界で進められていますが、CO₂排出削減についても、プラスチック資源循環についても、大変重要な要素である「家庭」を対象とした取組みは、まだ十分とは言えない状況です。例えば、日本においては、CO₂の総排出量のうち実に15%は家庭内でのさまざまな家事によって排出されています。プラスチックの資源循環についても、家庭内で使われるプラスチックの回収、再利用なくしては成り立ちません。家庭での習慣を環境に優しいものに変えていく取組みは大きなインパクトをもたらします。当社のように直接家庭と接点を持ち、習慣づくりをパーパスとしている企業こそ、最も有効にこうした取組みを進めていけると信じています。当社がこのテーマを最重要課題としたのは、むしろ「当社がやらずに、誰がやるんだ!」という想いからです。

具体的には、節水や節電につながる商品提供や、ライフスタイル提案によるCO₂排出削減を進めます。家庭でのCO₂排出の多くが上水道・下水道使用によって発生していることが

わかっていますので、節水につながる施策は重要です。すすぎ回数を減らすことのできる洗剤の開発や、家庭内でのCO₂排出量を定量的に見える化して、生活者の行動変容を促す「CO₂排出マップ」の提供など、エコな習慣づくりを進めます。また、プラスチックの資源循環についても、日本は詰め替え容器の利用が習慣として根づいています。このことによってプラスチック使用量の大きな削減が実現されていますが、一方で、現在の詰め替え容器はリサイクルが難しいという課題があります。当社は、花王株式会社など競合会社とも共同して、この詰め替え容器のリサイクル技術の開発や、回収システムの構築などを進めています。日本に定着した詰め替え習慣を回収再利用できる習慣にさらに進化させて、日本だけではなくアジア地域にも広げていきたいと考えています。



Vision2030の到達点

「Vision2030」の業績ターゲットとしては、2030年に売上高6,000億円、EBITDA800億円、ROIC8~12%水準を目指しています。この期間の年平均売上成長率は5.6%ですから、これまでにないペースで私たちの習慣提案の幅の拡大に挑むことになります。また、同時に、私たちが目指すのは、生活者一人ひとりのQOLの向上、脱炭素社会、資源循環型社会への

貢献という社会価値の実現にあります。習慣づくりを通じたアプローチは、私たちの経済価値を高めるとともに、社会価値を高めることにもつながっています。習慣づくりにはチカラがあります。私たちはそのチカラを信じて進化を続けます。

Vision2030実現に向けた戦略のアップデート

Vision2030については、2021年もその実現に向けて戦略の深掘りや施策の充実に向けた議論を続けてきました。特に、成長を実現するうえで重要な海外事業については、戦略や推進体制のアップデートを実施しています。海外事業の中でも特に中国の青島ライオン事業を重点化し、2030年には1,000億円規模の事業をターゲットとし、年率22%の成長を目指します。過去10年間でも年率16%水準で成長してきましたので、決して不可能な目標ではありませんが、かといって容易な挑戦でもありません。そのために、これまでオールケアを沿岸大都市で販売することを中心とした事業構造から、内陸部への販売エリアの拡張、既存のオールケアと親和性の高い、歯科医院向け用品販売事業や、ペットのオールケア事業に事業領域を拡大するなどして成長を加速します。また、新たに中国事業推進室を設置して、グループ全体のリソースを効率的に活用できるようにしています。

海外事業の成長を加速するもう一つのポイントは、新規国（エリア）への進出です。ベトナムやバングラデシュなど中間所得層が拡大しているアジアの未進出国を対象に、M&A等を

活用して早期に参入を果たしたいと考えています。2022年1月、私の直下に新たにM&A専任チームを立ち上げ、社外から専門人材も獲得して活動を加速しています。2024年までに最低2カ国（エリア）、2030年までに4カ国（エリア）への進出を実現します。

また、Vision2030実現へのもう一つのキギは、マネジメントコントロールの領域です。これまでお話ししてきたように、当社では2030年に向けて事業成長の加速を重視し、3つの成長戦略を推進することとしています。この成長戦略の実行には、事業基盤の強化や拡充、DXや新たなビジネスモデルの検討などに先行的な投資が必要になります。これまでの事業利益額や事業利益率を重視したやり方では、こうした先行的な投資に躊躇が生じ、縮小均衡に陥る恐れがあると考えました。そこで、EBITDAを新たにKPIとして重視し、その額の拡大を私たちの戦略の成果指標としていくことに方針転換しました。ただし、ROICマネジメントも同時に導入し、資本の効率的な活用を図り、事業分野や投資案件ごとに最適な運用を実現します。

成長加速への準備は整いつつある

2021年度業績は、売上高3,662.3億円、EBITDA451.7億円という結果でした。売上高は前年度比3.1%増収（為替影響を考慮した実質前年比1.9%増収）、EBITDAは前年度比24.9億円の減益でした。EBITDAの減益は、主に原材料高騰と成長のための競争投資の増額などによるもので、長期的な視点では大きな問題とは見ていません。むしろ、実質売上成長率が1%水準にとどまったことが課題であると感じています。やはり、これまで通りのやり方では大きな成長は望めず、習慣づくりの進化が重要です。

一方、Vision2030で定めた3つの成長戦略は着実に推進されました。習慣づくりの進化に向けては、そのための新規事業検討が進み、特にオールヘルスの領域では2022年中にいくつかの事業がスモールスタートまたは実証実験の段階に入ります。事業基盤強化の面でも、2021年7月にオールケアプロダクトの最新鋭工場が香川県坂出市で稼働し、経営の意思決

定の迅速化をサポートする新しいERPシステムも、2022年5月に稼働しました。人と組織のダイナミズムを高めていく3つ目の成長戦略では、企業理念を再整理したという点で重要な進展がありました。すでに明確化していたパーパスに加えて、その実践を現場で俊敏に自律的に進めていくための判断・行動の拠り所としてピリーフスを定め、「愛の精神の実践」という精神をライオンのDNAという形で整理しました。すでに、この理念を自分たちなりに解釈するための議論が活発に行われ始めていることに、手応えを感じています。



2021年7月稼働 坂出ハミガキ工場

新中期経営計画「Vision2030 1st STAGE」の位置づけ

課題であった私たちの習慣づくりそのものの進化、そのための基盤づくりや、人・組織の変革は2021年に着実に進みました。成長にドライブをかける素地は整いつつある、という認識です。2022年にスタートし2024年をゴールとする新中期経営計画「Vision2030 1st STAGE」では、まさに、これまで準備してきたものを活かして成長加速に結びつけていくことがテーマです。キーワードは「成長加速へのギアチェンジ」です。2024年度は、売上高4,200億円、EBITDA520億円で、売上高

は年平均4.7%の成長、EBITDAは過去最高額への拡大を目指しています。2021年からスタートしている成長戦略の成果として、いくつかの新規事業をスタートできると考えていますし、海外新規国（エリア）への進出も少なくとも2カ国（エリア）は実現したいと思っています。初年度である2022年には原材料価格高騰や過年度投資の償却負担増などにより事業利益は減益となりますが、私はこれまでお話しした価値提供の進化のためには通過しなければならないプロセスと考えています。

(億円)	2024年目標	2021年実績	増減	
			額	率(%)
売上高	4,200.0	3,662.3	537.7	14.7
事業利益 ^{※1} (事業利益率(%))	320.0 (7.6)	309.2 (8.4)	10.8	3.5
営業利益 (営業利益率(%))	320.0 (7.6)	311.7 (8.5)	8.3	2.7
親会社の所有者に帰属する当期利益	230	237.5	△7.5	△3.2
基本的1株当たり当期利益(円)	72.24	81.73	△9.49	△11.6
EBITDA ^{※2}	520.0	451.7	68.2	15.1
ROIC(%) ^{※3}	7.5(水準)	8.8	—	△1.3P
ROE(%)	9.0(水準)	9.8	—	△0.8P

※1 事業利益は、売上総利益から販売費及び一般管理費を控除したもので、恒常的な事業の業績を測る当社の利益指標です。
 ※2 EBITDAは、事業利益に減価償却費(使用権資産の減価償却費を除く)を合算したものの(22年から変更)で、キャッシュベースの収益力を示す指標です。21年439.2億円(調整後)
 ※3 ROICは、NOPAT(税引後事業利益)を期中平均の投下資本(資本合計+有利子負債)で除したもので、投下した資本に対する効率性と収益性を測る指標です。

ステークホルダーの皆様へ

当社は今、変革の只中にあります。これまでの成功モデルに加えて、習慣づくりの進化という視点で新たな成功モデルの獲得に向かっています。もちろん、私たちの活動の根底には「習慣づくり」を通じて社会に貢献したいという変わらぬ想いと、それが当社の経済価値の拡大にもつながるという確信があります。バリューチェーンを構成するサプライヤー様、卸店様、小売店様とは私たちの想いを共有させていただき、共に習慣づくりを進めながら、バリューチェーンそのもののサステナビリティを高めていく活動を強化していきたいと思えます。

株主・投資家の皆様との対話は、これまでお話ししてきた当社の考えが独りよがりになっていないか、欠けている視点はないかを確認する、私にとっては大変貴重な機会です。自らの考えをブラッシュアップし、多様な視点を取り入れるために、今後とも積極的に対話の機会をいただきたいと思っています。

従業員も当社にとって重要なステークホルダーです。すでに申し上げたとおり、従業員の情熱なくしては何事も成就しません。継続的に従業員エンゲージメントを高めていくことを私の最上位の目標とし、さらに、その生産性を高める施策を経営陣で練っていきたくと思っています。

ライオンは習慣づくりへのこだわりを持って新たな高みを目指し変革を継続します。引き続き、皆様のご支援をよろしくお願いたします。

代表取締役 社長執行役員
掬川 正純