

ライオンの概況と 戦略について

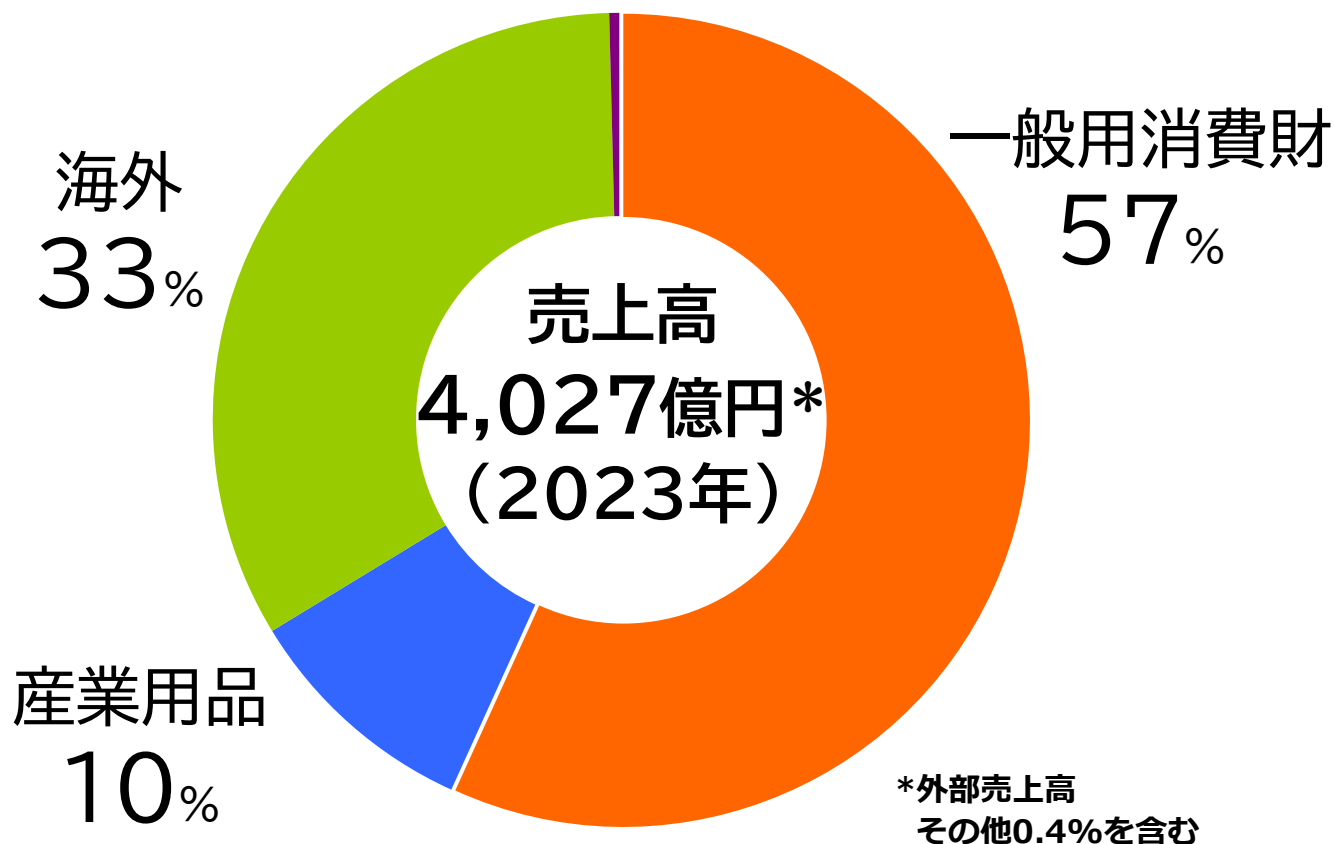
今日を愛する。

LION

- ・ライオンの概況
- ・ライオンの歴史とパーパス
- ・2030年に向けた中長期経営戦略

連結業績	売上高:4,027億円	事業利益:201億円	2023年12月期	
資本金	344億円	従業員数	連結:7,550名	創業 1891年10月

*IFRSベース



2018年より適用する会計基準を国際財務報告基準(IFRS)に変更しています。

創業132年



1891年
小林富次郎商店



1896年
獅子印ライオン歯磨
(社名の由来となった商品)



1920年
植物性ライオン
せんたく石鹸

一般用消費財事業 事業分野と市場地位

その他



ペット用品



ギフト品

薬品分野

解熱鎮痛剤 シェアNo.2



目薬「スマイル」



解熱鎮痛剤「バファリン」

リビングケア分野

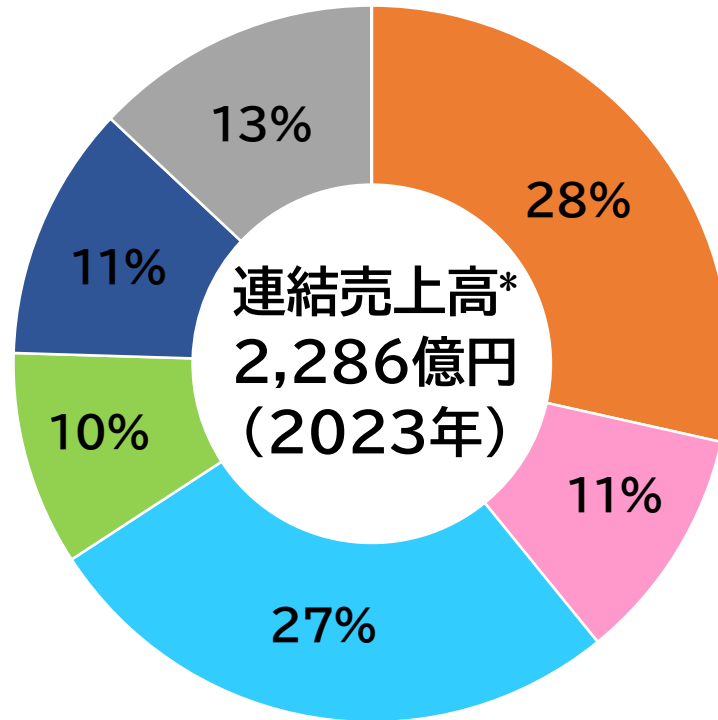


台所用洗剤「チャーミー」



住居用洗剤「ルック」

分野別売上高構成比



*外部売上高

オーラルケア分野

ハミガキ、ハブラシ シェアNo.1



「システム」

「クリニカ」

ビューティケア分野

ハンドソープ シェアNo.1



衛生関連品
「キレイキレイ」

ボディソープ
「hadakara」

制汗剤
「Ban」

ファブリックケア分野



洗濯用洗剤「NANOX one」

柔軟剤「ソフラン」

連結売上高* : 383億円(2023年度) *外部売上高

化学品

- ・ゴム薬剤(防着剤)
- ・内添剤



モビリティ

- ・導電性カーボン
- ・粘着剤



エレクトロニクス

ケアケミカル



- ・油脂活性剤

エコケミカル



- ・コンクリート用混和剤

業務用洗浄剤

- ・食洗機用洗剤
- ・アルコール製剤
- ・ハンドソープ



- ・野菜用洗剤
- ・野菜洗浄システム
- ・台所用洗剤



LION CORPORATION(THAILAND)Ltd.

拠点:バンコク

ボディソープ、ハンドソープ シェアNo.1

ハミガキ、ハブラシ、洗濯用洗剤、台所用洗剤

シェアNo.2



獅王日用化工(青島)有限公司

拠点:青島



Lion Corporation (Korea)

拠点:ソウル

ハンドソープ シェアNo.1



連結売上高* 1,341億円
(2023年度) *外部売上高



Lion Kallol Limited ※2022年6月設立

拠点:ダッカ

獅王(香港)有限公司

拠点:香港

ハブラシ シェアNo.2



Southern Lion Sdn. Bhd.

拠点:ジョホールバル

洗濯用洗剤 シェアNo.1



獅王家品股份有限公司

拠点:新北



PT. Lion Wings (持分法適用会社)

拠点:東ジャカルタ

ハミガキ、台所用洗剤 シェアNo.2



Lion Corporation (Singapore) Pte Ltd.

拠点:シンガポール

洗濯用洗剤 シェアNo.1

ハブラシ シェアNo.2



- ・ライオンの概況
- ・ライオンの歴史とパーパス
- ・2030年に向けた中長期経営戦略

ライオンの歴史 = 「習慣づくり」の歴史

第1回ライオン講演会



学童歯磨教練体育大会開催



ライオンヘルスカー



キッズニア



1913年

1921年

1932年

1934年

1952年

1961年

2006年

2018年



ライオン児童歯科院開設



芸術家作成の広告



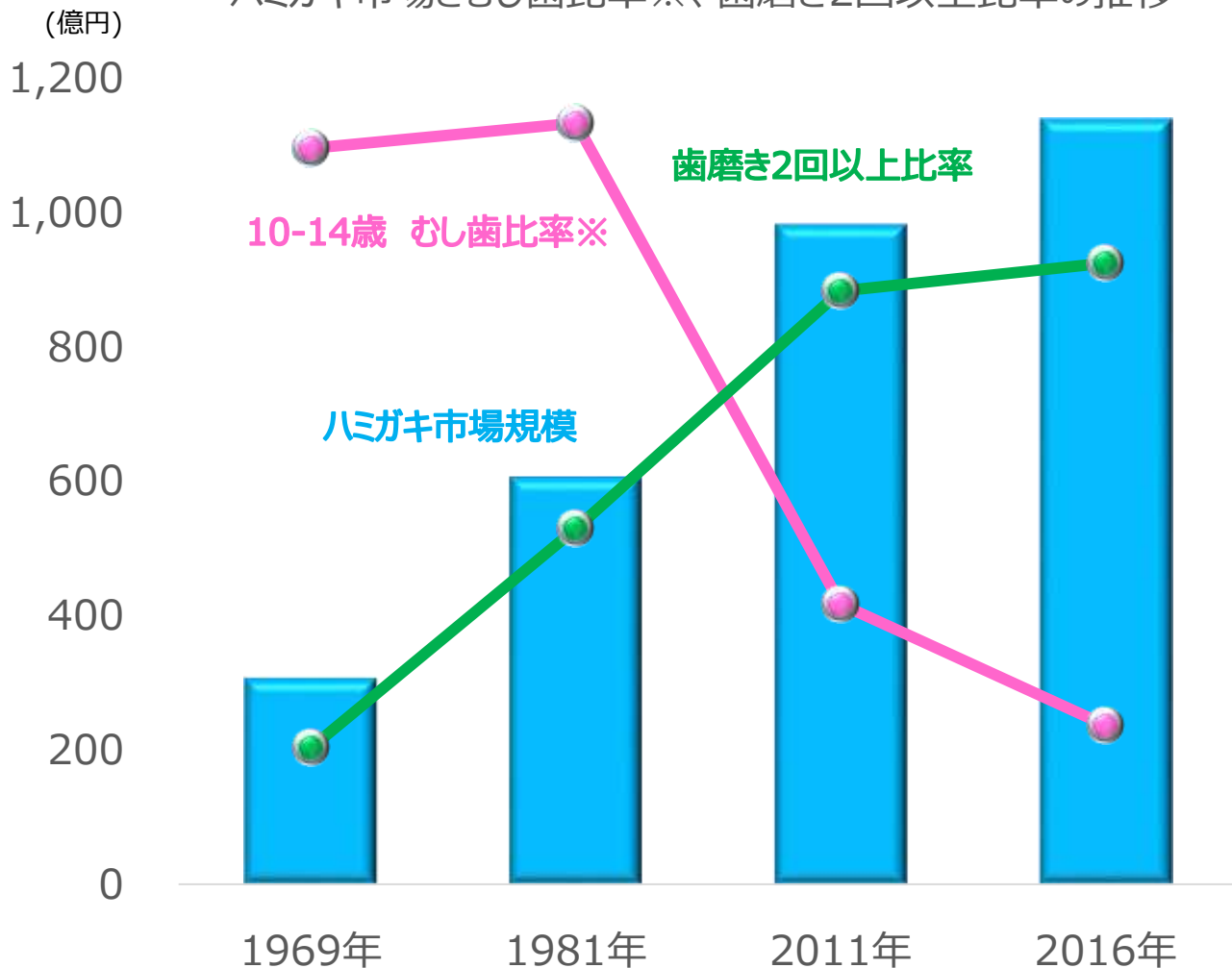
さくらんぼ運動



全国小学生歯みがき大会

より良い習慣づくりによる社会価値と経済価値の創出 ～オーラルケア習慣～

ハミガキ市場とむし歯比率※、歯磨き2回以上比率の推移



習慣化

✓ 歯みがき2回以上比率 **約4倍**

社会価値

✓ 小学生むし歯比率 **約1/4**

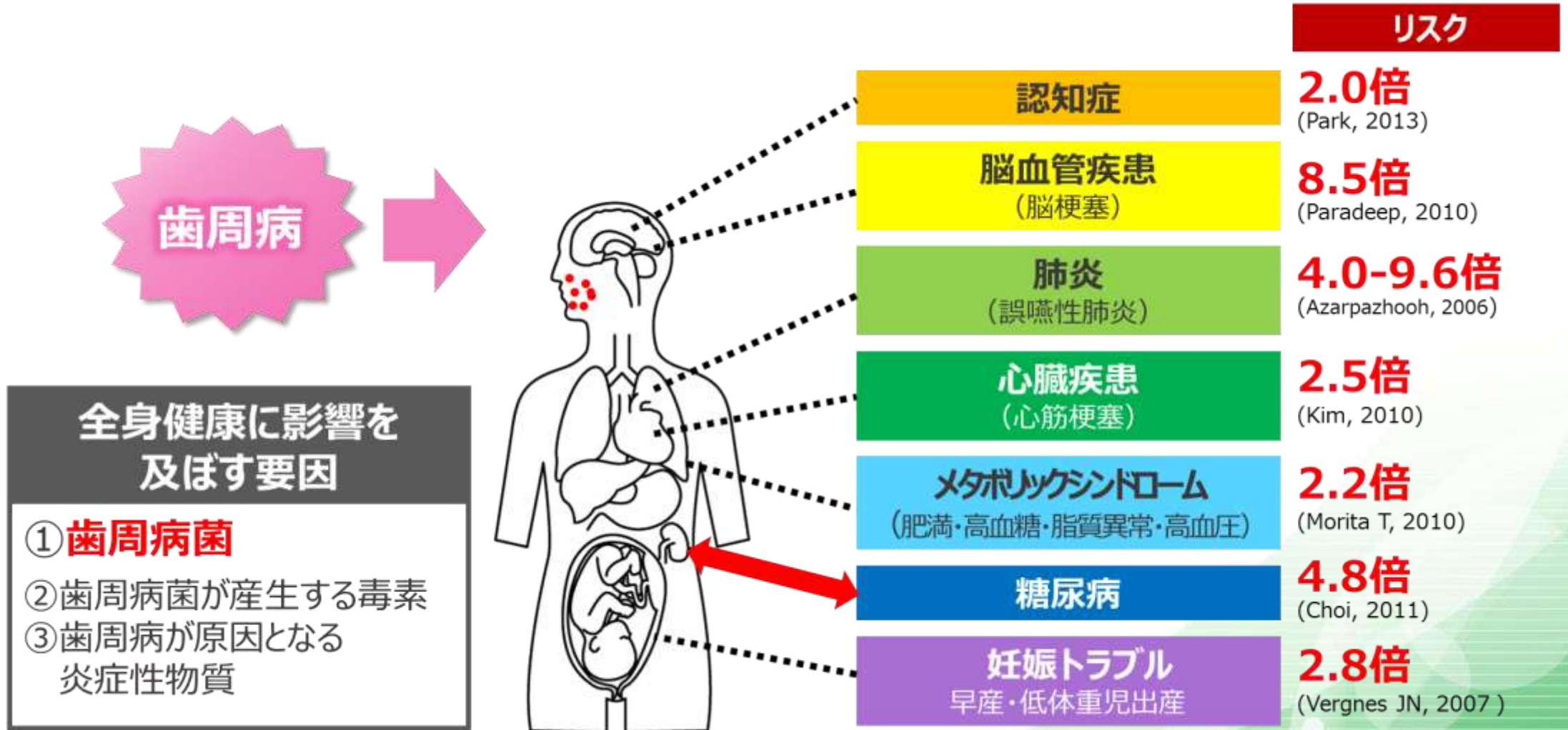
経済価値

✓ ハミガキ市場規模 **約4倍**

出典 | ライオン調べ (市場規模)、歯科疾患実態調査 (歯磨き回数・むし歯比率※)

※むし歯比率：厚生省「歯科疾患実態調査」より、10-14歳の処置歯または未処置歯 (DF歯) のある者の割合 (%) を虫歯比率として記載

歯周病が全身健康に大きく影響を与える



パーパスを基軸とした企業活動で「経済価値」と「社会価値」を創出

キャッシュ創出、再投資



習慣の浸透、事業機会創出

- ・ライオンの概況
- ・ライオンの歴史とパーパス
- ・2030年に向けた中長期経営戦略

これまでの10年間と今後の更なる成長に向けて

過去10年で収益性が大きく向上 今後は更なる「企業価値拡大」の実現を目指す



これまでの10年

収益力の向上

- 高付加価値化(数量<単価)
- 構造改革の推進
 - ▶ 化学品事業の統合
 - ▶ 国内製造拠点の再編
 - ▶ 国内物流会社の統合
 - ▶ 店頭管理体制の合理化 など

これからの10年

プレゼンス拡大による企業価値向上

- 海外・新規ビジネスの拡大
- 先行投資の最大活用
- 将来に向けた成長投資の継続強化

市場・経済・社会的プレゼンスの向上

パーパス(より良い習慣づくりで人々の毎日に貢献する)の実践による事業成長*1

*1 事業成長 = 「より多くの生活者接点」×「より多くの生活者」×「より多くのエリア」の拡大

企業価値拡大スパイラル*2の実現

*2 先行投資 ⇒ 事業成長 ⇒ キャッシュ創出 ⇒ 再投資/マルチステークホルダーへの還元 ⇒ 更なる成長・・・

企業価値拡大のスパイラル



重点指標
売上高成長率
EBITDA
ROIC

*3 マルチステークホルダーへの還元

次世代ヘルスケアの リーディングカンパニーへ

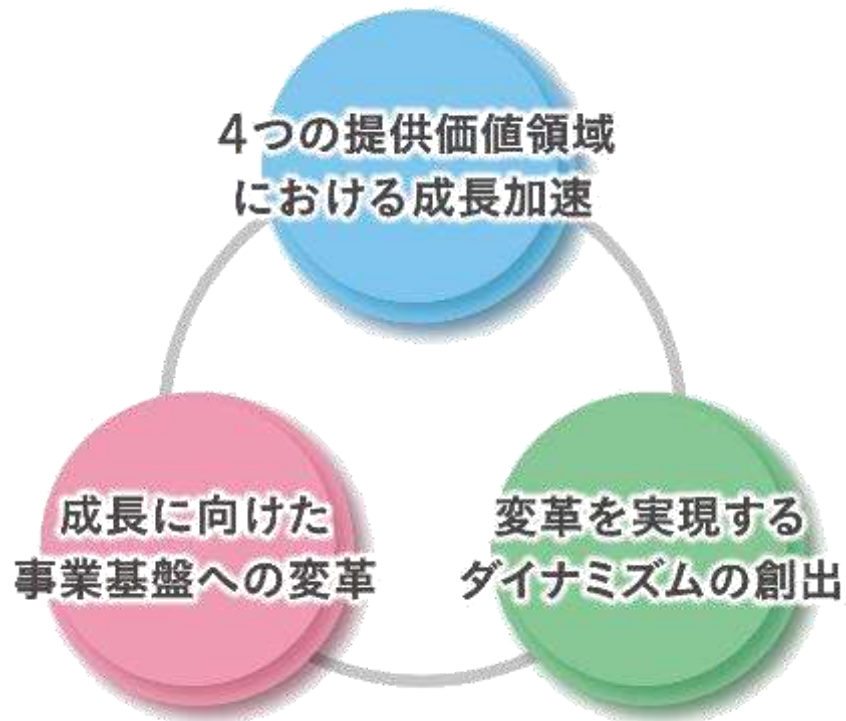
「新たな顧客体験価値の創造」により
毎日の習慣をもっとさりげなく、楽しく、前向きなものにすることで
一人ひとりの「心と身体のヘルスケア」を実現する

2030年の経営ビジョン実現に向け、パーパスを起点とし、「サステナビリティ重要課題への取組み」と「3つの成長戦略」を相乗的に推進し、サステナブルな社会への貢献と事業の成長を実現する



経営ビジョン実現に向け、3つの成長戦略を推進し、事業成長にドライブをかける

3つの成長戦略



1. 4つの提供価値領域における成長加速

成長の方向性である4つの提供価値領域を中心に、既存事業の進化、新規事業の創出を図り、国内外のより一層の成長加速を図る。

2. 成長に向けた事業基盤への変革

将来の成長に必要な戦略的投資（M&A、SCM・生産インフラ、デジタル、サステナビリティ等）を強化し、成長を促進する事業基盤への変革を推進する。

3. 変革を実現するダイナミズムの創出

働きがい改革やダイバーシティ&インクルージョンの推進等による従業員エンゲージメントの向上を図り、持続的に成長する企業への変革を実現する。

サステナブルな社会への貢献を通して経済価値の向上を図り、当社の企業価値拡大を目指す

ReDesign

より良い習慣づくりで、人々の毎日に貢献する

社会価値

サステナブルな社会への貢献

- ▶生活者一人ひとりのQOL向上への貢献
 - ▶脱炭素社会、資源循環型社会への貢献
- 生活者と共につくる『エコの習慣化』
- 脱炭素社会：節水・節電の習慣づくり
 - 資源循環型社会：詰め替え習慣づくり × 捨てない習慣づくり (リサイクル)

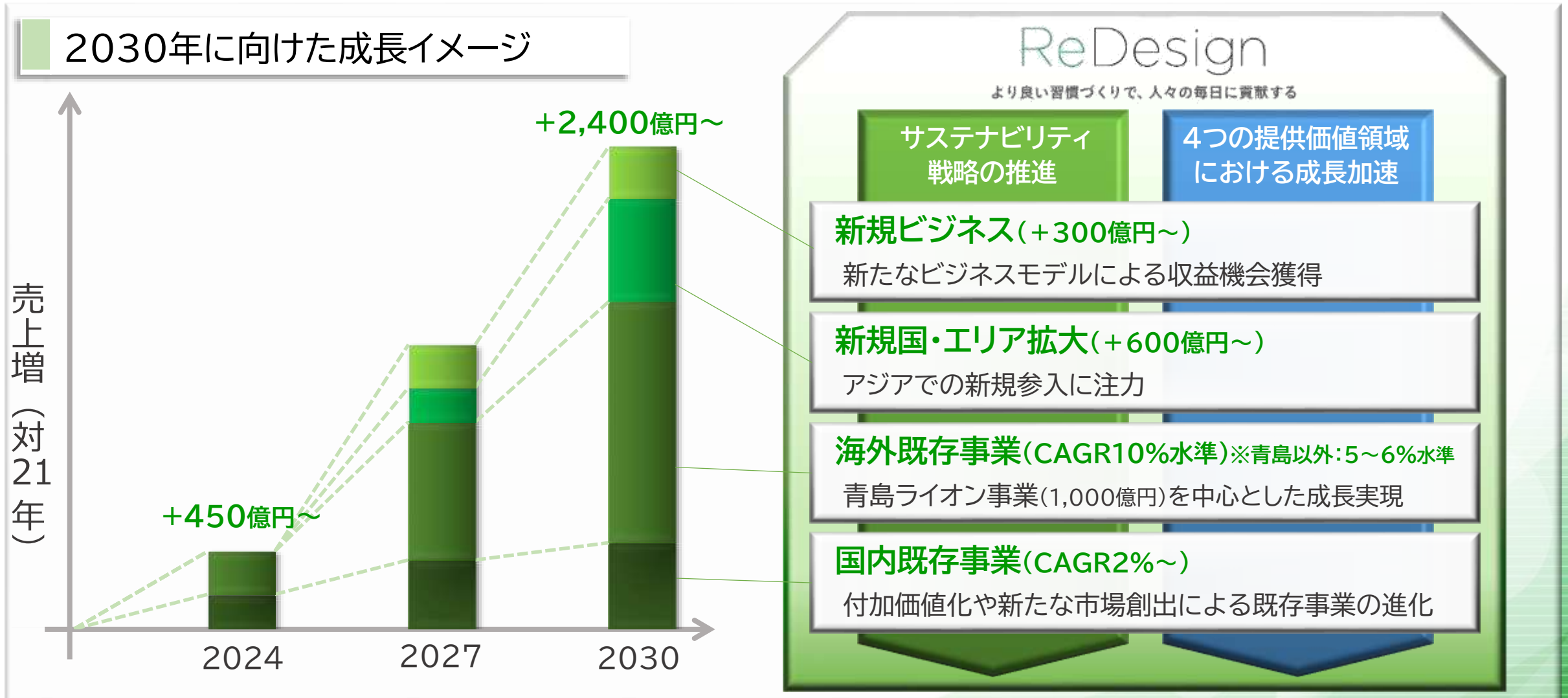
経済価値

売上高	<u>6,000億円</u> 水準 (海外構成比50%水準)
EBITDA [※]	<u>800億円</u> 水準
事業利益	<u>500億円</u> 水準
ROIC	<u>8~12%</u>
ROE	<u>10~14%</u>

※EBITDA:事業利益+減価償却費(使用権資産の減価償却費を除く)

2030年に向けた成長イメージ

既存事業の着実な成長、事業ポートフォリオの見直しによる事業効率の向上に加え、サステナビリティ戦略の推進、新規国・エリアの拡大、新規ビジネスの創出による事業成長を目指す



グローカライゼーションを従来の国・エリア軸から地域別事業軸(類型化)へと進化させ、既存国の高成長実現と新規国・エリア拡大により、アジアにおける「より良い習慣づくり」を拡大する

グローカライゼーションの進化

グローカライゼーション

国・エリア軸

地域別事業軸(類型化マーケティング)

従来(国・エリア軸)

各国ニーズに調整した**グローバルブランド**による
確かな品質提供と新たな**習慣づくり**の両立



環境変化への対応

地域:**ライフスタイル・ニーズ類似化・共通化**

今後(地域別事業軸/類型化)

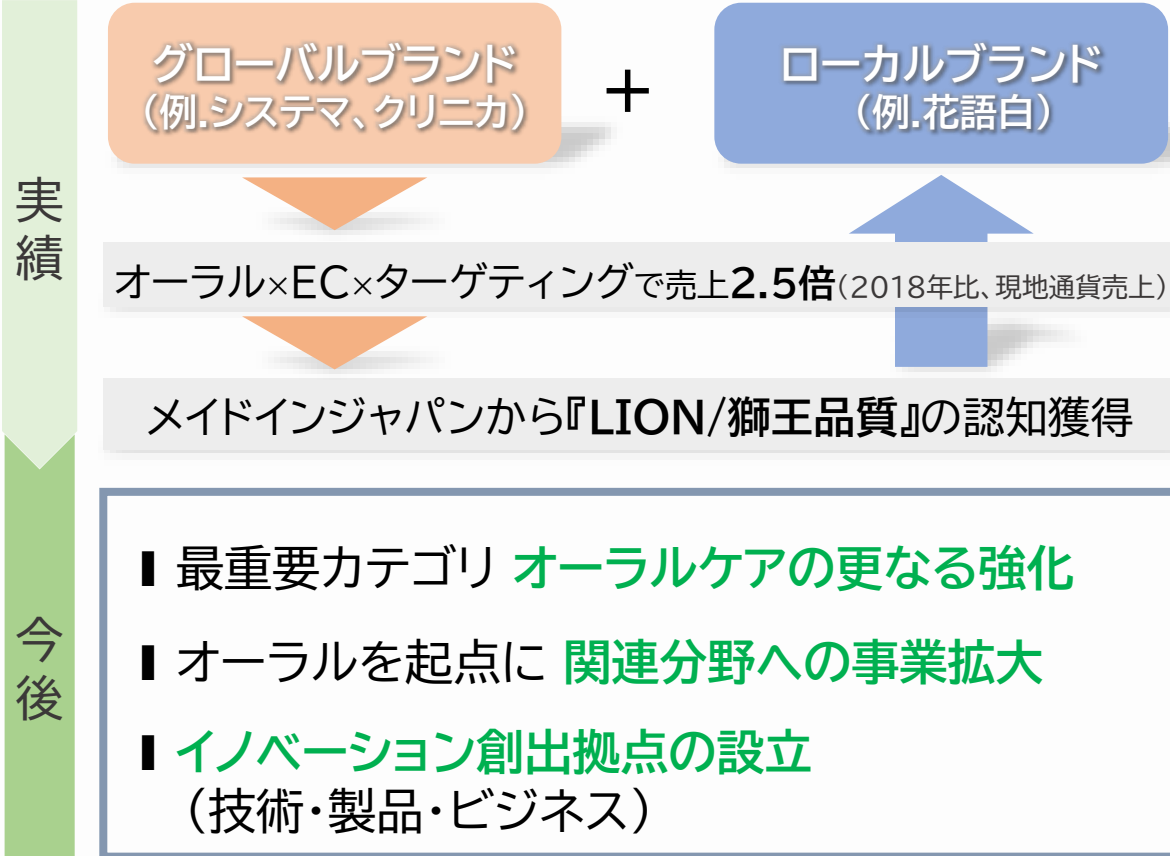
グローカライゼーションを通じ見出した各国消費者の
特徴・傾向に応じて、**国境を跨いだ類型化**

各類型に最適な経営・事業アプローチによる
シナジー最大化と**効率的・効果的事業管理**の推進

戦略推進基盤の進化(**グローバルオペレーション**)

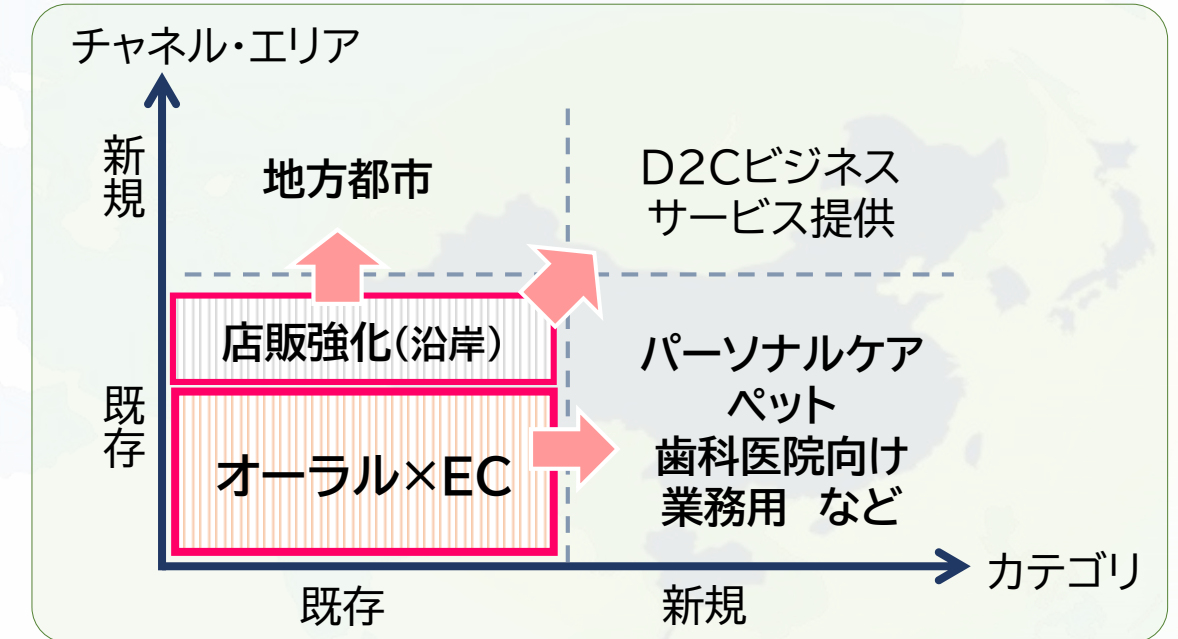
中国市場を最重要市場と位置づけ、2030年1,000億円規模を目指す(2021年約170億円)
既存事業のコアであるオーラル・ECを軸に、事業領域を拡大(カテゴリ×チャネル×エリア)

青島ライオン事業の進化



オーラルケア事業を起点とした青島ライオン事業の拡大

オーラルケア事業のターゲットユーザー層との**生活接点最大化**により**事業領域(エリア・チャネル・カテゴリ)**を拡大する



【実現に向けたポイント】

- 経営資源の重点化・シフト(キャリア採用・現地要員強化)
- 推進基盤の強化(推進室設立・グローバルオペレーション)

M&A推進体制を強化し、2030年新規国・エリアへの4カ国(エリア)以上の参入を目指す
(1st STAGE:2カ国(エリア)以上)

新規国・エリアの拡大

- **アジア**への参入に注力 : 24年までに**2カ国(エリア)**以上の参入を目指す
- **M&A推進体制の強化** : 社長直轄専任組織化、キャリア専門人材登用により強化

今後の市場成長が見込まれる2カ国への参入を実現

バングラデシュ

LION KALLOL LIMITED



2022年6月
合併会社設立

ベトナム

 **meraplion**



2023年3月
出資

4つの提供価値領域における成長加速(各提供価値領域の狙い・方向性)

「次世代ヘルスケアのリーディングカンパニー」に向け、事業の進化・新価値創造を加速させる

オーラルヘルス

口から全身の健康とQOL向上を支える「オーラルヘルスケア」へ。

国内No.1のオーラルケアメーカーの強みを活かし、オーラルケアの革新的な製品とサービスを一人ひとりの生活文脈の中に、ヘルスケアの新たな形として溶け込ませることで、既存事業の枠を超えた事業拡張を目指します。

インфекションコントロール

あらゆる場で感染症のリスクと向き合う「衛生ソリューション企業」へ。

長く「清潔・衛生」を守ってきた企業として、使命感を持って事業を変革し、居住空間から公共・産業空間へ事業領域を拡大し、菌やウイルスから人々の生活を全方位(身体・対物・空間)で守る衛生ソリューションを提供します。

スマートハウスワーク

多様な暮らしにフィットした「新しい家事習慣」の創出へ。

生活スタイル・居住空間の多様化が進み、画一的な家事提案では生活者ニーズを捉えきれなくなっています。家事のスマート化(楽しさ/効率化アップ)を基本コンセプトに家事全般を捉え直すことで「その人が自分らしいと思える心地よさ」を最大化し、多岐カテゴリーにおいて外部パートナーと強固に連携・創発しながら、独自の優位性を確立します。

ウェルビーイング

心と身体の「トータルヘルスケア・サービサー」へ。

習慣的に行うセルフヘルスケアを起点に、生活者との繋がりを築きながら外部パートナーと連携して提供ソリューションの拡充・各サービスの統合を進め、人々のライフステージに寄り添い「自分らしい健康・幸福」を支え続ける、トータルヘルスケア・サービサーへの変容を図ります。



4つの提供価値領域における成長加速(オーラルヘルス事業)

口腔健康に関わる全ての接点を繋ぐハブとなる事業で、人々の自律的な口腔健康習慣の定着へ貢献

LION
オーラルヘルス
イニシアチブ

- ▶オーラルヘルスの基本的考え方(予防歯科)に基づく企業活動の諸施策を総称
- ▶口腔健康に関わる全ての接点を繋いで予防歯科を習慣化
- ▶オーラルヘルスデータ基盤(POHR)の構築と、外部のパートナーとの連携により実現

<具体的な企業活動>
既存事業
新ビジネスモデル

※POHR : Personal Oral Health Recordの略
基礎健康、生活習慣、口腔状態、
歯みがき行動などのデータベース



生活者との共創による脱炭素・資源循環型社会の実現に貢献

2050年に目指す到達点

【脱炭素社会】
カーボンネガティブ

【資源循環型社会】
循環し続けるプラスチック利用

当社の取組み

生活者と共につくる「エコの習慣化」

くらしをムリなくサステナブルにする
『地球にやさしいライフスタイル』を提供し続ける

くらしの中でムリなく「エコの習慣化」

節水・節電の習慣づくり

ライオン製品・サービス
利用による社会のCO2削減

2030年 国内
カーボンニュートラル

脱炭素社会へ

詰め替え習慣づくり

捨てない習慣づくり

2030年 国内
リサイクルモデル構築

資源循環型社会へ



戦略的投資の継続・強化により、成長を促進する事業基盤への変革を推進する

DX (デジタルトランスフォーメーション)の推進

オペレーション変革による生産性向上

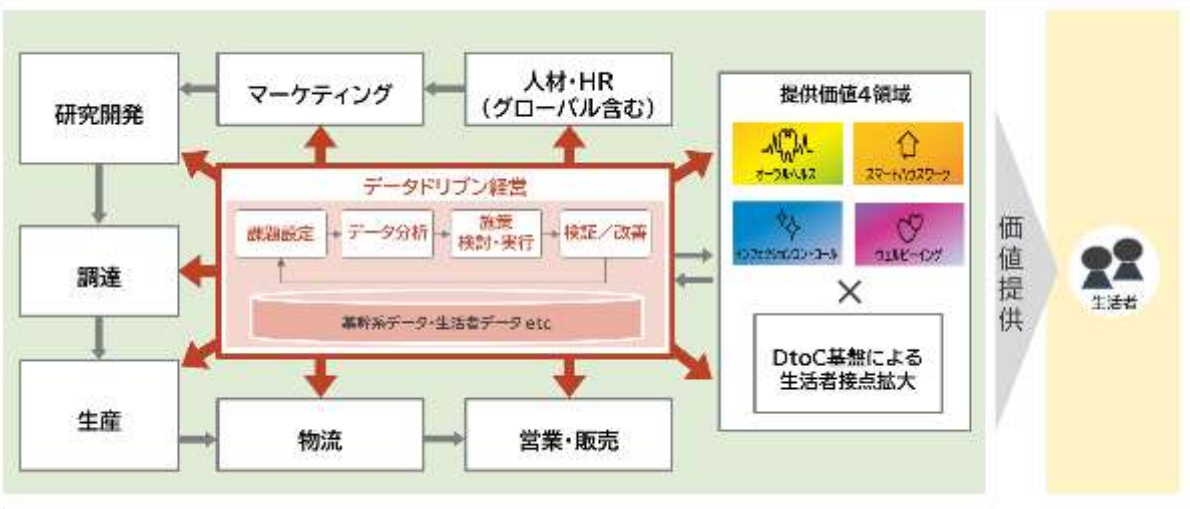
- ▶ **効率化**(業務自動化等)と**高度化**(データドリブン経営)の実現

「習慣を科学する」提供価値変革

- ▶ 新たなビジネスモデルを実現する**DtoC基盤の構築**
- ▶ NTTデータとの業務連携による**DXの推進加速**(22年1月より)

□データドリブン経営基盤イメージ

習慣を科学する
LION Digital Transformation **LDX**



経営マネジメントの強化

- ▶ **ROICマネジメント**による経営管理の高度化
- ▶ **TCFD提言**への対応高度化や**環境投資マネジメント(ICP)**の実装

サステナブルなSCM基盤の構築

サプライチェーン全体における柔軟性・強靱性の向上

- ▶ **生・配・販データ連携**(ワンナンバー化)による適正在庫と品切れ最小化実現
- ▶ **BCPの高度化**対応(原材料の複数購買化、輸配送の複線化など)

責任あるサプライチェーンの実現取組の継続強化

- ▶ **ロジスティクスEDI構想**推進(=業界協調配送)による『業務効率化』、『物流クライシス対応』、『環境対応(CO2削減等)』の実現

□期待効果

- ① ドライバー・倉庫荷役の労働環境改善
- ② 労働生産性向上
- ③ 環境負荷軽減(CO2削減、紙資源削減)

□業務効率化に向けたイメージ



変革を実現するダイナミズムの創出

コーポレートブランディング、働きがい改革の推進により、変革を実現するダイナミズムを生み出す

コーポレートブランディング

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)」を実践できる企業文化への変革

パーパス&ビリーフスの全社への共感浸透

□企業理念体系(ビリーフスの策定)



▶従業員のエンゲージメント向上に重点を置き、パーパスと従業員自身との結びつきを強める **企業理念体系を導入**

▶従業員が自らパーパスを実践できる場や機会の創出により、**パーパスを実践する企業文化への変革**を図る

「ライオン流 働きがい改革」の継続推進

自らの意思と行動で経営ビジョンの実現に向けて活動し、働きがいをもって、生き生きと働く人・集団の実現

仕事・役割の明確化と、それを実現する人材の継続育成

- ▶イノベーションを促す **ダイバシティ&インクルージョン** 推進
- ▶ **DX・グローバル人材** 育成強化

ニューノーマルを見据えた働き方の多様化の継続推進

- ▶従業員同士の **関係性を高める** マネジメントスキル向上研修
- ▶テレワーク・兼業・副業など、**多様で柔軟な就業環境の整備**

□ライオン流働きがい改革



2030年に向けた第1期として、本年より「1st STAGE」を推進

キーワード

成長加速へのギアチェンジ

1st STAGE(2022~2024年)

- ▶ 先行投資のリターン獲得
- ▶ 将来に向けた成長への再投資
- ▶ ROICマネジメントの活用によるマネジメントコントロール強化

Vision2030
次世代ヘルスケアの
リーディングカンパニーへ



2024年度 連結業績予想

当初の中計目標には未達も、収益性を改善し4期ぶりの増益を目指す

(単位:億円)	2024年	2023年	増減		中期経営計画の 最終年度目標との 乖離額(率(%))
			額	率(%)	
売上高	4,100.0	4,027.6	72.3	1.8	△100.0 (△2.4)
※1 事業利益	230.0	201.3	28.6	14.2	△90.0 (△28.1)
事業利益率(%)	5.6	5.0			
営業利益	270.0	205.0	64.9	31.7	△50.0 (△15.6)
営業利益率(%)	6.6	5.1			
親会社の所有者に 帰属する当期利益	190.0	146.2	43.7	29.9	△40.0 (△17.4)
基本的1株当たり 当期利益(円)	66.81	51.42	15.39	29.9	△5.43 (△7.5)
※2 EBITDA	410.0	380.0	29.9	7.9	△110.0
※3 EBITDAマージン(%)	10.0	9.4	—	0.6P	—
※4 ROIC(%)	5.0	4.7	—	0.3P	△2.5P
ROE(%)	7.0	5.4	—	1.6P	△2.0P

※1 事業利益: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: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)。キャッシュベースの収益力を示す指標です。

※3 EBITDAマージン:連結売上高に対するEBITDAの割合です。

※4 ROIC: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。

今日を愛する。 LION

本資料で記述している将来予測および業績予想は、現時点で入手可能な情報にもとづき当社が判断した予想であり、潜在的なリスクや不確実性が含まれています。そのため、様々な要因の変化により実際の業績は記述している将来見通しとは大きく異なる結果となる可能性があることを御承知おき下さい。

※当社グループは国際財務報告基準(IFRS)を適用しています。
※金額は表示単位未満を切捨てして表示しております。