



ライオン株式会社

2021 年度決算説明会

2022 年 2 月 14 日

イベント概要

[企業名] ライオン株式会社

[企業 ID] 4912

[イベント言語] JPN

[イベント種類] 決算説明会

[イベント名] 2021 年度決算説明会

[決算期] 2021 年度 通期

[日程] 2022 年 2 月 14 日

[ページ数] 63

[時間] 16:00 – 17:09
(合計：69 分、登壇：33 分、質疑応答：36 分)

[開催場所] インターネット配信

[出席人数] 82 名

[登壇者] 5 名

代表取締役 社長執行役員	掬川 正純（以下、掬川）
取締役 上席執行役員	榊原 健郎（以下、榊原）
経営企画部長	新井 将英（以下、新井）
経理部長代行	石井 義唯（以下、石井）
経営企画部 IR 室長	谷元 啓太（以下、谷元）

サポート

日本	03-4405-3160	米国	1-800-674-8375
フリーダイヤル	0120-966-744	メールアドレス	support@scriptsasias.com



登壇

谷元：本日はお忙しい中、ライオン株式会社、2021 年度決算説明会にご参加いただきまして、誠にありがとうございます。今回もリモート形式にて開催させていただきます。先ほど 15 時に東京証券取引所のほうにて決算発表を開示いたしました。これよりその内容につきご説明を申し上げますが、はじめに弊社の出席者をご紹介します。代表取締役社長執行役員、掬川正純でございます。取締役上席執行役員、榊原健郎でございます。経営企画部長、新井将英でございます。経理部長代行、石井義唯でございます。司会は、経営企画部 IR 室、谷元が務めさせていただきます。

これより、2021 年 12 月期決算説明資料に基づき、掬川よりご説明した後、質疑応答に移らせていただきます。会議全体の時間は、1 時間を予定しております。

本日、説明で使用いたします資料につきましては、弊社ホームページに掲載されておりますので、併せてご覧いただきますようお願い申し上げます。

説明会を始めます前に、皆様にお断り申し上げます。これから行う説明におきまして、現時点の予想に基づく将来の見通しを述べる場合がございますが、それらはすべて、リスクならびに不確実性を伴っております。したがって、皆様には実際の結果が見通しと異なる場合があることをあらかじめご了承ください。

加えまして、情報開示の充実を図るべく、今回より説明会の動画を当社ホームページに掲載いたします。ご質問される皆様におかれましては、会社名、お名前、質問の音声は原則そのままアップされますので、あらかじめご了承ください。

それでは、説明を開始いたします。掬川社長、お願いします。

サポート

日本	03-4405-3160	米国	1-800-674-8375
フリーダイヤル	0120-966-744	メールアドレス	support@scriptsasias.com



- ・2021年度 連結業績
- ・2030年に向けた中長期経営計画について
 - ▶Vision2030
 - ▶新中期経営計画「Vision2030 1st STAGE」
(2022~2024)
- ・2022年度 連結業績予想

掬川：本日はお忙しい中、当社の決算説明会にお集まりいただきまして、ありがとうございます。
また、平素より当社 IR 活動にご支援いただいておりますことをお礼申し上げます。

本日の説明内容は、ご覧いただいている3点になります。それでは順を追ってご説明いたします。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

【対公表(7/30修正)】 売上高、各利益ともに達成 (売上高+12.3億円 事業利益+9.2億円)

- 売上高は、海外事業、産業用品事業が牽引
- 事業利益は、原材料価格高騰の影響を、増収と費用の効率化等により、吸収

【対前年】 増収減益 (売上高+108.8億円 事業利益△50.1億円)

- 売上高は、一般用消費財はハンドソープ等でコロナ影響による需要拡大の反動減があったものの前年並みを確保、海外では中国の好調、産業用品では化学品の市況回復によりそれぞれ増収
- 事業利益は、トータルコストダウンを推進するも、原材料価格の上昇や競争費用の増加等により減益
- 営業利益および親会社の所有者に帰属する当期利益は、事業利益の減に加えて、20年12月期に固定資産(本社土地)譲渡益等があったことから減益

4

まず、2021年度の業績についてです。

21年度の業績は、昨年7月30日に修正を行いました公表値に対しまして、売上高、各利益ともに達成いたしました。

一方で、対前年では増収減益となりました。売上高については、一般用消費財ではハンドソープなどの反動減を解熱鎮痛薬などほかの主力分野でカバーするとともに、中国を中心とする海外や産業用品の売上、この増加により増収となっています。

事業利益につきましては、トータルコストダウンを推進しましたが、原材料価格の上昇や競争費用の増加などにより減益となっています。

営業利益、親会社の所有者に帰属する当期利益につきましては、事業利益の減に加えて、一昨年は固定資産譲渡益等の計上があり、この反動がありまして、減益となっています。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com

期間: 2021年1月-12月 出典: 米インデックス、SRJ+

国内主要分野 市場	トイレタリー38市場はハンドソープや住居用洗剤等の反動による個数減が影響し、 金額前年比95%
オーラルケア	✓ ハミガキは衛生意識の高まりに伴う単価上昇が継続 【ハミガキ:102%(金額前年比※以下同様)】 ✓ ハブラシは単価上昇継続に加え、7-12月は個数も前年並みに回復 【ハブラシ:100%】
ビューティケア	✓ ハンドソープは昨年の反動による個数の大幅減も、19年比では約1.4倍 【ハンドソープ:70%】
ファブリックケア	✓ 洗濯用洗剤・柔軟剤は大型化シフトによる単価上昇は継続 【洗濯用洗剤:105% / 柔軟剤:103%】
リビングケア	✓ 台所用洗剤は使用頻度の向上に伴う大型化により単価上昇 【台所用洗剤:101%】 ✓ 住居用洗剤は昨年の反動による個数減 【住居用洗剤:99%(※住居用洗剤、浴室用洗剤、トイレ用洗剤の合算)】
薬品	✓ 解熱鎮痛薬はコロナワクチンの副反応に伴う需要増により個数増 【解熱鎮痛剤:118%】 ✓ 点眼剤はインバウンド需要の消失が一巡し、前年並み 【点眼剤:101%】

期間: 2021年1月-12月 出典: Nielsen

海外主要分野 市場	ハンドソープは19年比では市場拡大(タイ:1.8倍 マレーシア:2.8倍 韓国:1.6倍) 洗濯用洗剤は消費低迷の影響を受け前年割れ続く
--------------	---

5

当社が参入する国内一般用消費財市場、及び海外主要分野の動向をまとめたのが、こちらのスライドです。

国内につきましては、参入するトイレタリー38市場計では、ハンドソープ、住居用洗剤などの反動による個数減が影響し、全体として金額前年比95%となっていますが、このハンドソープ・衛生関連品を除いたベースでは、ほぼ前年並みの水準です。市場全体は、緩やかな成長というコロナ前の状況に戻りつつあると見ています。

項目別の詳細については、お示ししているとおりで、説明は割愛させていただきます。

海外につきましては、ハンドソープは、昨年の反動で、東南アジア、北東アジアともに前年を下回っていますが、手洗い回数の増加がありまして、19年比では各国で市場が拡大しています。

洗濯用洗剤については、感染拡大による消費低迷の影響を受け、前年割れが続いており、依然として状況は厳しいです。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com

2021年 連結業績

今日を愛する。
LION

対前年は増収も原材料価格の上昇、競争費用の増加等により減益 対公表は売上、各利益ともに上回る

(億円)	2021年	2020年	増減		対2021年 修正公表増減 (対公表比(%))
			額	率(%)	
売上高	3,662.3	3,553.5	108.8	3.1 (1.9*)	12.3 (0.3)
※1 事業利益 (事業利益率(%))	309.2 (8.4)	359.3 (10.1)	△50.1	△14.0	9.2 (3.1)
※1 営業利益 (営業利益率(%))	311.7 (8.5)	440.7 (12.4)	△128.9	△29.3	11.7 (3.9)
親会社の所有者に 帰属する当期利益	237.5	298.7	△61.1	△20.5	22.5 (10.5)
基本的1株当たり 当期利益(円)	81.73	102.75	△21.02	△20.5	7.78 (10.5)
※2 EBITDA	451.7	476.6	△24.9	△5.2	—
※3 EBITDAマージン(%)	12.3	13.4		△1.1P	—
※4 ROIC(%)	8.8	10.7		△1.9P	—
ROE(%)	9.8	13.6		△3.8P	—

※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、営利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を加算したもので、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)で割ったもので、投下した資本に対する効率性と収益性を測る指標です。

* 為替変動の影響を除く実質増減率

6

当社の連結業績です。

売上高は 3,662 億円で、前期比 3.1%増、108.8 億円の増収となりました。為替の影響を除く実質増減率が 1.9%増となります。

事業利益は、前年を 50 億円ほど下回り 309.2 億円、営業利益は一昨年の土地の譲渡益の反動で 128.9 億円減少となっております。

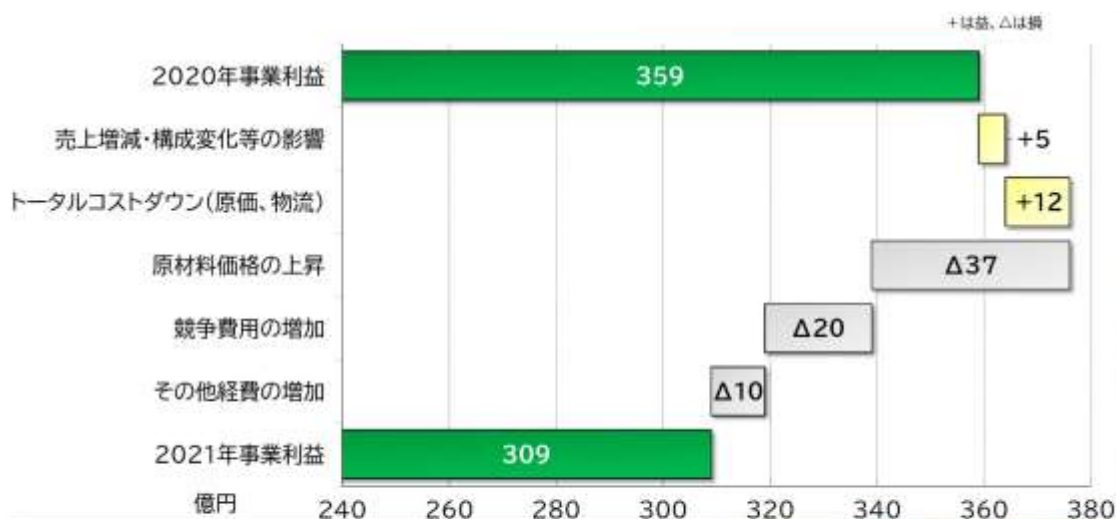
また、当期より投資先行局面におけるキャッシュベースの収益指標として活用しております EBITDA は 451.7 億円で、前期比 24.9 億円の減となりました。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com



売上増による粗利増、トータルコストダウンが増益に寄与するも、
原材料価格の上昇に加え、競争費用の増加、減価償却費の増加等により全体では減益



7

事業利益の増減要因です。

まず、増益要因ですが17億円となりました。売上増減・構成変化などの影響については、売上増に伴う粗利の増加がありましたが、セグメント構成の変化、及び減価償却費の増加による利益減によりまして、差し引き5億円の増加となりました。

トータルコストダウンは、原価低減を中心に12億円となりました。

一方、減益要因は、合わせて67億円です。国内外において原材料価格が上昇したことに加えまして、販売促進費などの競争費用、及び研究開発費などを増加させたことが要因です。

これらの結果、事業利益は、昨年に比べ50億円の減益となっています。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

セグメント別業績



産業用品は化学品分野の売上増により増収増益 原材料価格の影響を受けた一般用消費財、海外は増収減益

(億円)	売上高				セグメント利益（事業利益）		
	2021年	2020年	増減		2021年 (率(%))	増減	
			額	率(%)		額	率(%)
一般消費財	2,470.6	2,454.9	15.7	0.6	190.3	Δ56.0	Δ22.8
	2,295.9	2,297.4	Δ1.5	Δ0.1	(7.7)		
産業用品	612.7	550.6	62.0	11.3	26.5	4.7	22.0
	347.7	315.6	32.1	10.2	(4.3)		
海外	1,092.5	1,016.5	76.0	7.5	60.0	Δ11.3	Δ15.9
	987.2	912.1	75.1	8.2	(5.5)		
その他	278.8	348.2	Δ69.3	Δ19.9	21.4	Δ1.6	Δ7.3
	31.9	28.2	3.6	12.9	(7.7)		
調整額	Δ792.4	Δ816.8	24.4	-	10.8	14.2	-
	Δ0.6	0.0	Δ0.6	-			
連結計	3,662.3	3,553.5	108.8	3.1	309.2	Δ50.1	Δ14.0
					(8.4)		

※売上高：上段は総売上高、下段は外部売上高

8

セグメント別の業績です。売上高は、上段が総売上高、下段が外部売上高を示しています。

まず、一般用消費財事業ですが、衛生関連品などの反動減をハブラシ、柔軟剤、解熱鎮痛薬等でカバーし、総売上高は前年を上回りました。セグメント利益は、主に売上構成変化による粗利の減少とコストアップにより、22.8%の減少となっています。

産業用品事業は、増収増益です。化学品分野は、自動車産業などを中心とする市況の回復により、前年を上回る売上となり、業務用洗浄剤事業では、外食関連の洗浄剤が苦戦しましたが、衛生関連品が好調に推移しています。セグメント利益は、売上増に伴う粗利増などにより増益となっています。

海外事業全体は、増収減益となっています。地域別の状況につきましては、後ほど詳しくご説明いたします。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com



前年の反動を受けたビューティケア以外は増収

(億円)	総売上高			
	2021年	2020年	増減	
			額	率(%)
オーラルケア	694.1	664.0	30.1	4.5
ビューティケア	247.2	314.8	△67.6	△21.5
ファブリックケア	606.6	591.1	15.4	2.6
リビングケア	251.5	240.6	10.9	4.5
薬品	253.8	238.9	14.8	6.2
その他	417.2	405.1	12.0	3.0
合計	2,470.6	2,454.9	15.7	0.6

続きまして、一般用消費財事業の分野別の売上高になります。

オーラルケア分野は、ハミガキ、ハブラシ、デンタル用品などの主力分野がいずれも前年を上回りました。

ビューティーケア分野は、ハンドソープの個数減の影響によりまして、前年を大きく下回っています。

ファブリックケア分野は、柔軟剤の伸長によりまして、前年を上回りました。

リビングケア分野は、調理関連品が昨年の反動で減収となっていますが、台所用洗剤、浴室用洗剤が前年を上回り、またこれに加えて、トイレ用洗剤の新製品効果もありまして、前年を上回っています。

薬品分野は、主力の解熱鎮痛薬がワクチンの副反応需要、そして下期の新商品効果で売上を伸ばし、全体として増収となっています。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com

東南アジアは洗濯用洗剤の販促強化により増収も原材料価格上昇の影響で減益
北東アジアはECやライブコマース等の販促強化により継続して好調な中国が牽引し増収

(億円)	総売上高				事業利益			
	2021年	2020年	増減		2021年	2020年	増減	
			額	率(%)			額	率(%)
東南アジア	687.9	664.9	23.0	3.5	37.7	51.2	△13.4	△26.3
北東アジア	404.5	351.5	53.0	15.1	22.2	20.2	2.0	10.2
合 計	1,092.5	1,016.5	76.0	7.5	60.0	71.4	△11.3	△15.9

※為替変動の影響を除く実質売上高増減率

東南アジア: 1.3% (タイ:0.9%、マレーシア:1.4%)

北東アジア: 6.3% (中国※:21.7%、韓国:△4.7%) ※青島ライオン

合 計: 3.1%

10

次に、海外事業の地域別の業績です。

東南アジアでは、依然として消費低迷の影響を受けているものの、全体では3.5%の増収、為替影響を除く実質売上高増減率はプラス1.3%でした。

タイでは、洗剤を中心とした地方部への販促の強化、マレーシアは、アンチウイルス訴求で洗剤各種をリニューアルいたしまして、店頭での露出確保に成功したことなどが寄与しています。一方、事業利益は、原材料価格上昇の影響などによりまして、減益となっています。

北東アジアは、前年同期比15.1%の増加、為替の影響を除く実質増減率はプラス6.3%でした。ECやライブコマースなどの販促強化により、継続して好調な中国では、20%を超える売上成長を昨期も確保いたしております。

一方、韓国では、衛生用品の反動減に加えまして、洗濯用洗剤の市場縮小の影響などによって、売上が減少しています。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

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)」
を基軸とした経営を一層強化

ReDesign

より良い習慣づくりで、人々の毎日に貢献する

12

それでは、ここからは 2030 年に向けた中長期経営計画についてご説明いたします。

私たちは、「より良い習慣づくりで、人々の毎日に貢献する」というパーパスを基軸とした経営をより一層強化し、社会的な役割、責任を果たしていくこと、これが重要であると認識しています。

サポート

日本	03-4405-3160	米国	1-800-674-8375
フリーダイヤル	0120-966-744	メールアドレス	support@scriptsasias.com

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

13

2030 年に向けた当社のビジョンとして、「次世代ヘルスケアのリーディングカンパニーへ」を掲げ、ライオンだからこそできるヘルスケアを進化、発展させることで、サステナブルな社会に貢献し、企業価値の向上を目指してまいります。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com

これまでの10年間と今後の更なる成長に向けて

Vision2030 今日を愛する。
LION

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年間、当社は特に課題であった収益力の向上をテーマに、製品の高付加価値化、収益基盤の強化、関係会社の統廃合など構造改革を進めてまいりました。

一方で、昨年の新型コロナウイルス感染症の影響により、当社の社会的な使命・意義は一層大きくなっていると認識しています。

これからの10年間については、成長投資を継続強化し、事業成長を加速させ、企業価値の拡大を目指してまいります。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com

SCRIPTS
Asia's Meetings, Globally

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…



経営テーマは、市場・経済・社会的プレゼンスの向上です。

具体的には、積極的な投資によって成長を加速し、キャッシュを創出し、それを再投資、還元していくプロセスを拡大していきます。このことでサステナブルな企業価値の拡大に繋がるスパイラルの流れを作っていきたいと考えています。

このスパイラルの実現レベルを評価し、より大きなものにしていくための指標として、売上高成長率と EBITDA の拡大を重視するとともに、ROIC マネジメントを並列強化し、投資の効率化も図ってまいりたいと思います。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com

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



76

戦略フレームの全体像をこちらに示します。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

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



これにより、「より良い習慣づくりで、人々の毎日に貢献する」パーパスドリブンを実践し、サステナブルな社会への貢献を通して、ご覧いただいているような経済価値をターゲットとし、向上を図り、当社の企業価値の拡大を目指してまいります。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com

2030年に向けた成長イメージ

Vision2030 **LION** 今日を愛する。

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



ここからは、具体的な 2030 年、6,000 億円までの事業成長の設計について説明いたします。

積み上げグラフで、分野別の業績成長のターゲットを示しております。

ご覧いただいているとおり、国内既存事業における着実な成長とともに、海外事業や新規ビジネスによる事業成長が重要なポイントとなっております。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com

SCRIPTS
Asia's Meetings, Globally

グローバル戦略のポイント
①グローカライゼーション進化によるシナジー最大化 ②青島ライオン事業の拡大 ③新規国・エリアの拡大

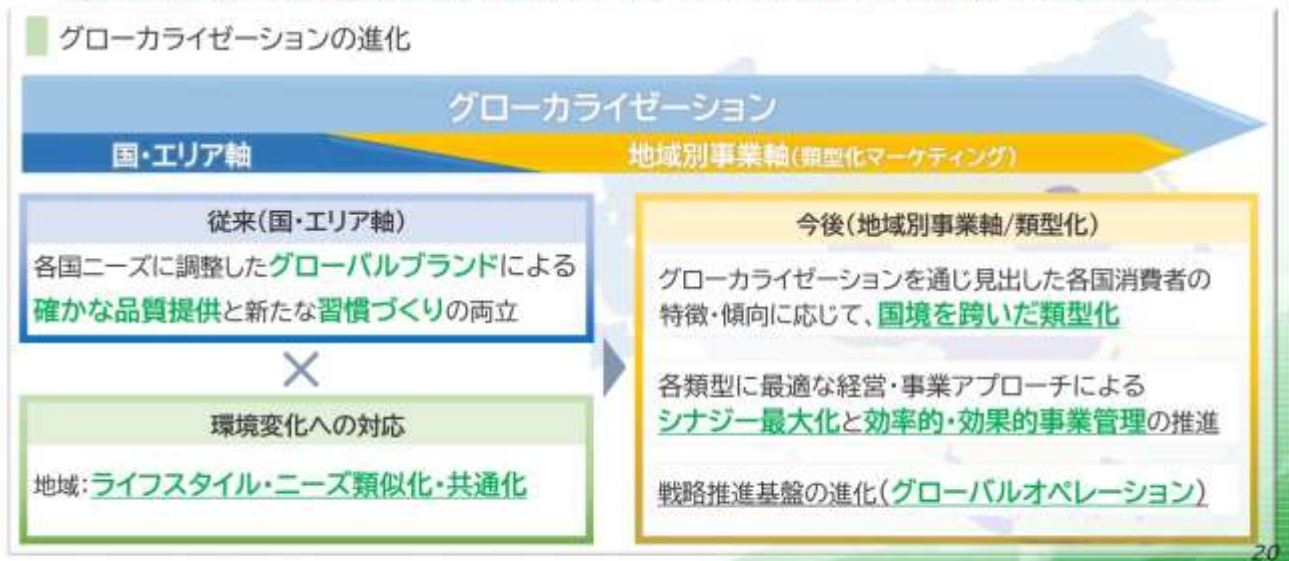


その中で最も大きなポイントとなるのが海外事業の拡大です。

ポイントとしては、グローカライゼーション戦略の進化によるシナジーの最大化、青島ライオン事業の拡大、新規国・エリアの拡大の3点になります。順に少し詳しくご説明いたします。

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



20

当社のグローバル戦略の大きな考え方として、グローカライゼーション戦略というのを取っています。これにより、国・エリア軸で現地ニーズに即した細やかなマーケティングと日本のメーカーとしての確かな品質を強みとして、新規国に参入し、これまで事業を拡大してまいりました。

しかしながら、昨今では、国や地域を跨いだライフスタイルやニーズの類似化・共通化が進むなどの環境変化があり、この事業スタイルはもう一步進化させる必要があると考えています。

従来のような国ごとではなく、各国消費者の特徴や傾向に応じて国境を跨いだ類型化を行い、各類型に最適なアプローチによるシナジーの最大化と効率的なマネジメントの推進を目的として、グローカライゼーション戦略を進化させていきたいと考えています。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com

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、より効果的且つ効率的な事業管理を推進

類型化(I～Ⅲ型)マーケティングのフレーム



27

これは、実際に既に展開している類型化マーケティングのフレームを表したものです。

国・地域を跨がって大きく3つの型に類型化し、その類型ごとに戦略を講じていくアプローチです。3つの類型は、GDP 成長率や所得水準に加え、これまでのローカライゼーション戦略により見いだした特徴・傾向に応じて分類しています。

例えば、I型の国や地域へのアプローチとしては、ローカルニーズに合わせた汎用低価格品で量的成長を狙い、II型では、グローバルブランドの展開を通じて、製品・流通のシナジーの最大化を図ります。

また、III型では、日本ブランドを中心とした高価格帯の商品を展開するなど、付加価値化による質的成長を図ってまいります。

このような戦略による知見やノウハウの蓄積は、これからの新規国・エリアの進出や分野の拡大についても応用し展開できると考えています。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

既存国では青島ライオンの成長(1,000億円規模)、その他の国の成長(CAGR5%水準)により2,400億円水準を目指す



22

既存国の成長の方向性です。全体では CAGR10%水準で、2030 年に売上高 2,400 億円を目指しています。

中でも青島ライオンについては、2030 年、1,000 億円規模の成長を狙っており、グローバル戦略の大きなポイントの一つですので、後ほどこれについては詳細に説明いたします。

それ以外の連結対象 6 社につきましては、これまでの 10 年間も CAGR で約 7%の成長を実現してまいりました。足元のコロナの影響はありますが、21 年からの 10 年間では CAGR5%水準での成長により、2030 年で、中国除き、1,400 億円規模の売上を目指します。

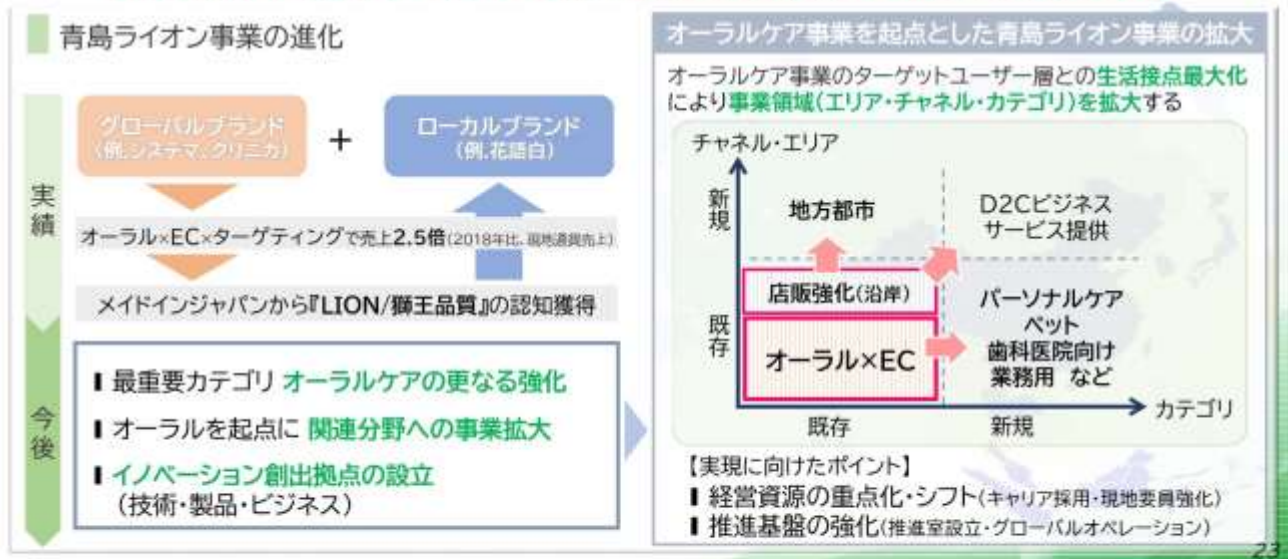
成長の方向性として、類型別に申しますと、Ⅰ、Ⅱ型については、衣料用洗剤の質的成長によるシェア拡大とともに、ホームケアで培った成功ノウハウをもとに、オーラルケアを中心とするパーソナルケア分野への展開ですとか、EC 強化によるチャネルの拡大を行うなど、規模の拡大を目指してまいります。

北東アジアや都市部を中心とするⅢ型につきましては、継続して付加価値化を進めるとともに、ハミガキとのシナジーを生む洗口剤の強化、EC 活用の高度化による生活者接点の拡大などによる質的成長を目指してまいります。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com

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)



次に、青島ライオン事業の考え方をご説明します。

これまではオーラルケアを中心として、システムやクリニカなどのグローバルブランドを活用し、ジャパン品質を売りとしたブランドイメージ向上による拡大と現地ブランドの相乗的な成長により、過去10年間、CAGR16%水準の成長を実現してまいりました。

今後は、この流れをさらに加速をしていくとともに、オーラルケア事業を起点とした事業領域の拡大を図ってまいります。

具体的には、中国の内陸部など、未進出エリアへの拡大、オーラルと親和性のある歯科医院向けやペット・業務用などの分野への拡大、さらにはD2Cなどの新規チャネルの活用による拡大などを狙います。

実現のためには、経営資源の重点化、推進基盤の強化、これを既に進めており、これにより、2030年、1,000億円規模、ここからCAGR22%水準の成長を実現してまいります。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

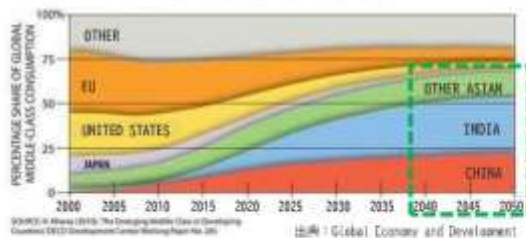
M&A推進体制を強化し、2030年新規国・エリアへの4ヵ国(エリア)以上の参入を目指す
(1st STAGE:2ヵ国(エリア)以上)

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ヵ国(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

◆消費の中心となる中間層の推移予測

▶ **アジア**では今後**中間層の大幅な拡大**が想定される



◆参入候補国

国名	2020年 人口(百万人)	一人あたり GDP(US\$)	GDP 成長率(%)
インド	1,367.6	1,928	4.2
パキスタン	204.7	1,225	1.9
バングラデシュ	166.6	1,962	8.2
フィリピン	107.3	3,323	6.0
ベトナム	96.5	3,525	7.0

出典: IMF 2020年 出典: IMF 2020年 出典: アジア開発銀行 2020年12月

24

最後に、新規国・エリアの拡大です。

今後消費の中心となる中間層の構成比の大幅な拡大が想定されるアジアを中心として、M&Aを検討しています。2030年までには4ヵ国以上、本中計期間中には2ヵ国以上の参入を目指してまいります。その実現のため、私直轄の専任組織をつくり、外部からの専門人材を登用するなど、推進体制を強化いたしました。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com

国内既存事業の進化・新規ビジネスによる成長のポイント
 ➡4つの提供価値領域に基づく新たなモノ・サービスの提供



25

続いて、国内の既存事業・新規ビジネスについてですが、ポイントとなる4つの提供価値領域に基づく新たなモノ・サービスの提供の考え方について、簡単にご説明します。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com

「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革新し、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・開発しながら、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。



26

健康や衛生に対する意識・社会ニーズが高まる中、ライオンだからこそできるヘルスケア、より良い習慣づくりをさらに進化・発展させるため、成長ドライバーとして、4つの提供価値領域を設定いたしております。これについては既にご説明させていただいております。

各提供価値領域の狙い・方向性については、こちらにお示ししたとおりであります。

現状では、それぞれの領域ごとに責任者を設置し、ビジョンの実現に向け、事業の進化・新価値創造を加速させています。

サポート

日本	03-4405-3160	米国	1-800-674-8375
フリーダイヤル	0120-966-744	メールアドレス	support@scriptsasia.com

4つの提供価値領域を起点に、従来のビジネスモデルからの進化を加速する



27

4つの提供価値領域を起点とする新価値創造を実現するためには、従来のビジネスモデルからの進化が必要です。

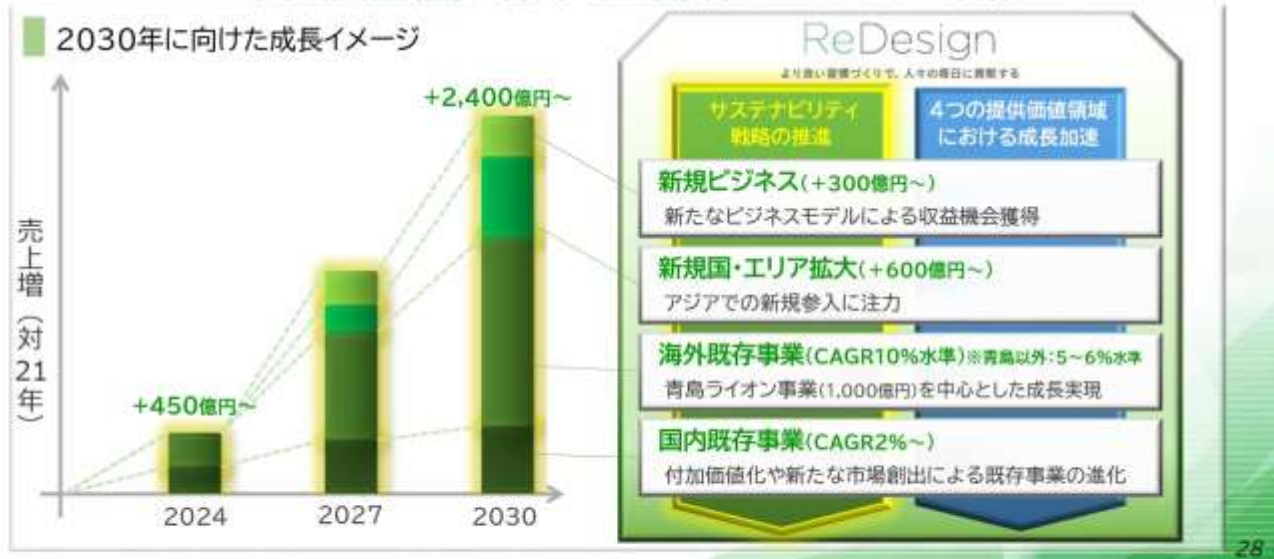
そのための視点として、モノからコトへの提供価値の進化、社会課題のソリューションを実現する提供対象の拡大、売り切りモデルからの脱却による生活者接点の拡大、メーカーからトータルヘルスケアサービサーへのビジネス形態の進化、産・官・学・医・民を巻き込んだエコシステムの形成など、このような変化が新価値創造の基盤になると考えています。

後ほど 1st STAGE の説明パートにて、こうしたビジネス進化に繋がる具体的な事例についても紹介させていただきます。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

サステナビリティ戦略のポイント
事業成長(経済価値の向上)と社会価値向上のトレードオフの実現



続いて、ここからはサステナビリティ戦略についてご説明します。

環境課題へ意欲的に挑む社会の一員として、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

環境課題への取組みが加速	当社の環境戦略の基本的な考え方
パリ合意の目標達成に向けた各国の取組みが加速  COP26では気温上昇+1.5度目標がデファクト化 	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 当社の取組み姿勢 生活者と共につくる「エコの習慣化」 ▶ パーパスの実践により、生活者との接点が多いことがライオンの強み。2050年に向けた新環境目標「LION Eco Challenge 2050」を戦略の中心に据えた上で、社会全体への貢献をより拡大していくために、生活者と一緒に「エコの習慣化」に取り組む。 ▶ 「エコの習慣化」のスピードを重視する。業界や他社との連携によりスピーディに達成するモデルを作り、国内だけでなくアジアにアレンジして展開する。

29

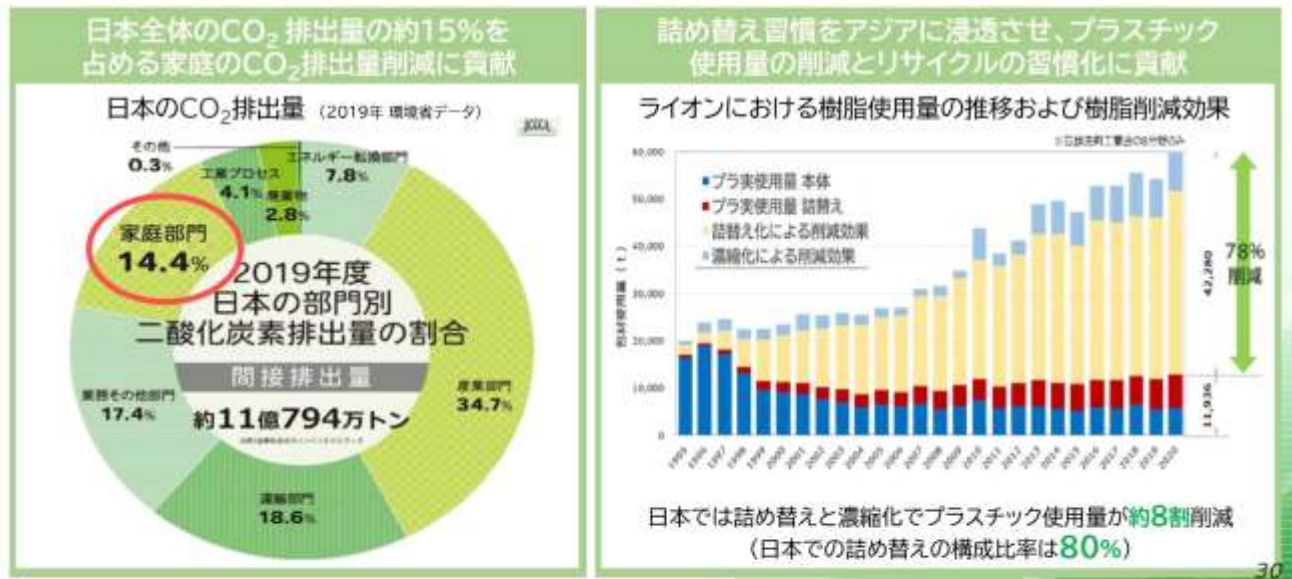
当社は、「事業を通じて社会のお役に立つ」という創業の精神を受け継ぎ、経済的発展のみならず、地球環境や社会の課題に対しても、長期的・継続的に取り組んできました。

この先、2050年に目指す到達点としては、脱炭素社会としてのカーボンネガティブの実現、資源循環型社会として循環し続けるプラスチック利用という目標を掲げ、パーパスを起点とした生活者とともにつくる「エコの習慣化」により、日本だけではなく、アジアの国々も巻き込んだ環境への貢献を行ってまいります。

サポート

日本	03-4405-3160	米国	1-800-674-8375
フリーダイヤル	0120-966-744	メールアドレス	support@scriptsasia.com

影響度が大きく重要因子の一つである家庭での環境負荷を低減し、社会にインパクトをもって貢献する



こちらのグラフについてご説明いたします。

まず向かって左側は、2019年の日本のトータルのCO₂排出量を分野別に示したものです。

赤で示しましたように、この中で家庭から排出されるCO₂は、日本全体に占める割合、約15%を占めて、1億6,000万トンに上ります。家庭からのCO₂排出削減に取り組んでいる企業というのは多くありません。私たちのエコ習慣づくりは、われわれのように生活者接点を持つ企業が果たさなければならないユニークな役割だと考えています。ライオンは節水型の製品の提供など、様々な施策を通じて、家庭でできるエコ習慣づくりを行ってまいります。

右の図は、当社における日本での樹脂使用量の推移と樹脂削減効果を示したものです。これまでに詰め替えパウチの浸透や液体洗剤を中心とする濃縮化により、プラスチック使用量を8割削減しています。しかしながら、日本では常識となっているこのような詰め替え文化・習慣も、海外ではまだまだ浸透しておらず、アジアにおける詰め替えパウチの浸透が、プラスチック削減においては非常に重要なポイントとなると考えています。

花王さんなどと共同して進めている水平リサイクルの検討などと合わせ、プラスチック削減、再利用のモデルを構築し、これをアジアにも提案していきたいという夢を持っています。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com

2030年に向けたサステナビリティ・環境戦略について

Vision2030 今日を愛する。 **LION**

環境負荷を低減する「節水・節電習慣」と「詰め替え習慣」を生活者と共創し、競合他社・異業種と連携してアジアに展開

社会価値づくり 方針	生活者と共につくる『エコの習慣化』で、くらしをムリなく サステナブルにしていく『地球にやさしいライフスタイル』を提供し続ける	
2050年目標 KGI	【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
主要テーマ (2030年のKPI)	- 環境フレンドリー製品の提供による 節水・節電の習慣づくり ⇒ 製品LCA-CO₂ 30%削減 (ライオングループ) - ライオンの製品・サービスを使用することで社会のCO₂を削減する 家庭でできるエコ習慣づくり ⇒ 自社の排出量を上回るCO₂削減 貢献を達成 (日本) 例) 水を大切にする 習慣づくり 『すすぎ一回』の徹底 	- サステナブル材料の利用拡大 ⇒ 使用率 30% (ライオングループ) - アジア市場での詰め替え習慣づくり ⇒ 詰め替え比率50% (ライオングループ) - 先進的なリサイクル取組み拡大による 捨てない習慣づくり ⇒ 業界連合のインフラ構築 (日本) 例) プラスチック使用量削減 ▶ コンパクト化 ▶ 詰め替え使用 

37

こちらにエコ習慣化によるサステナビリティ貢献の KPI と、そのための主要施策を示しています。詳しい説明は割愛をいたします。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com



サステナビリティ指標と長期目標



Vision2030 **LION** 今日を愛する。

環境配慮型商品の提供、競合他社・業界との連携、生活者へのエコ習慣づくりによる啓発を通して実現を目指す

社会課題の解決	長期目標(2050年)	中計期間(2024年)	指標(2030年目標)
【脱炭素社会】	事業所活動におけるCO ₂ 排出量ゼロ	国内 ・省エネ4%削減(生産量原単位) ・再エネ⇒国内再エネ100% 海外 ・省エネ4%削減(生産量原単位)	CO ₂ 排出量55%削減(2017年比) アジア再エネ比率100%達成
	ライフサイクルにおけるCO ₂ 排出量半減	国内 ・節水・節電型商品の提供と『エコ習慣づくり』 ⇒CO ₂ 排出量10%削減 ・原材料のCO ₂ 削減⇒10%削減 海外 ・節水・節電型商品の提供と『エコ習慣づくり』 ⇒CO ₂ 排出量10%削減	CO ₂ 排出量30%削減(2017年比) 原材料CO ₂ 40%削減
	カーボンネガティブの実現	国内	自社の排出量を上回るCO ₂ 削減貢献達成(国内) ⇒業界・他社と協業の削減量 2000万トン(国内) ⇒家庭のCO ₂ 削減貢献量 200万トン(国内)
【資源循環型社会】	循環し続けるプラスチック利用の実現	国内 ・再生・バイオマスプラスチック材料使用の拡大 ⇒石化プラ使用率90%以下 ・リサイクル取組み拡大 海外 ・アジアにおける『詰め替え習慣づくり』	4R推進(リサイクル取組み拡大) ⇒当社リサイクル事業への参加人数 1000万人 ⇒石化由来のプラスチック使用率70%以下 ⇒業界・他社と協業による削減
	持続可能な水使用の実現	国内 ・節水型商品の提供 ⇒水使用量10%削減(売上高原単位) 海外	水使用量⇒2017年比で30%削減(売上高原単位)

32

もちろん事業活動による CO2 排出など、Scope1、2 に対応するような削減も、ご覧いただいているような目標と施策を掲げて着実に進めてまいります。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com



Vision2030の実現に向けて3年間の中期経営計画を3回ローリングし、経営環境の変化に対し、戦略・方針のチューニングを図り、実行確度を高めていく。



ここからは、今年からスタートの新中期経営計画についてご説明します。

先ほどご説明しました Vision2030 の実現に向けて、第1回目、3年間の中期経営計画をスタートしました。これをここから3回ローリングし、経営環境の変化に対し、戦略・方針のチューニングを図ることで、実行確度を高めていきます。

今年からのファーストステージについては、成長軌道化と新たな成長起点の創出、経営基盤の変革、人材・組織の活性化をテーマに掲げ、推進してまいります。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com

成長加速へのギアチェンジ

「成長戦略の実行」と「経営基盤の変革」を推進し、成長しながら変革を加速させる
 先行投資のリターン獲得、将来に向けた成長への再投資により売上成長軌道化・EBITDA拡大を実現
 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の強化
 事業効率性の観点から事業ポートフォリオ管理を行い、経営資源の適切な配分を実現

1st STAGE(2022~2024)



35

また、このファーストステージの3カ年を、成長加速へのギアチェンジの期間と位置づけまして、成長戦略の実行と経営基盤の変革を同時に推進していく、成長をしながら変革を加速させる3カ年とします。

ROIC マネジメントの活用により、経営資源の適切な配分を実現するなど、マネジメントコントロールの強化も推進してまいりたいと考えています。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com



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。

続いて、3つの成長戦略に基づく具体的なアクションについてご説明します。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com



これまでの取組みによるリターンを獲得するとともに、将来の成長への再投資を強化

成長戦略	これまでの取組み(種まき)	1stSTAGEの取組み(刈り取り・種まき)
4つの提供価値領域における成長加速	■4つの提供価値領域における組織横断的活動(領域プログラム)の始動 ■青島ライオン事業の成長加速 ■インクルーシブ・オーラルケアの推進	■4つの提供価値における既存事業の進化と新規ビジネス創出による収益機会獲得 ■中国事業の高成長維持 ■新規国・エリアへの参入 ■エコ習慣づくりによる社会貢献拡大
成長に向けた事業基盤への変革	■生産能力増強(坂出新歯磨工場・タイL新乾燥塔など) ■全社DX推進基盤の構築 ■新規事業創出基盤の構築 ■機能統合・集約化(組織再編)	■DX推進加速(ビジネス基盤・業務効率化) ■システム基盤の強化・最大活用化 ■マネジメントコントロールの強化 ■サステナビリティ戦略の推進加速
変革を実現するダイナミズムの創出	■パーパス・ビリーフスの策定 ■ライオン流働きがい改革の推進(テレワーク環境向上・諸制度見直し) ■NOIL発ビジネステーマの事業化	■ライオン流働きがい改革の推進 ■ダイバーシティ&インクルージョンの推進 ■人材育成・人的資本への投資拡大(DX/グローバル/新規ビジネス)

37

主な取り組みは記載のとおりであります。

特に一番上の成長戦略については、中国の成長加速の戦略、それから M&A の強化施策等については、先ほどご説明いたしましたので、ここでは一番上にあります 4 つの提供価値領域における成長加速について、オーラルヘルスの領域の事例をもとにご説明したいと思います。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com



ライオンのオーラルヘルス事業とは

1st STAGE

今日を愛する。

LION

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

オーラルヘルス

- ▶口腔健康をヘルスケアという文脈に高め、予防歯科行動を習慣化する事業
- ▶そのために、事業基盤としてPOHR※を構築し、全ての接点を繋ぐハブとなる事業
- ▶本事業は産官学医との連携により展開し、予防歯科行動の社会トレンド化と社会システム化を図る

<具体的な企業活動>

既存事業

新ビジネスモデル

・オーラルケア製品事業

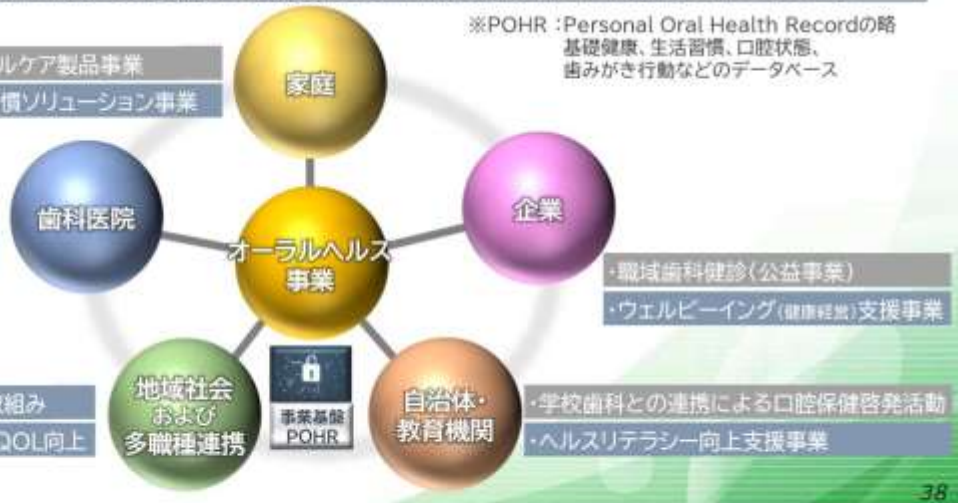
・予防習慣ソリューション事業

・歯科向け予防製品事業

・プロケア受診(予防歯科)支援事業
(to Clinic, to Patient)

・インクルーシブオーラルケアの取組み

・高齢者のオーラルケアを通じたQOL向上



38

まず当社のオーラルヘルス事業とは何か、こちらにその全体像を示しています。

ヘルスケアにおける口腔健康の重要性は高まっていますが、生活者意識の中においては、その距離は依然として遠いというのが現状です。そこで口腔健康を全身のヘルスケアという文脈に高め、予防歯科行動を習慣化する事業を展開してまいります。

そのために、事業基盤としての POHR、すなわち一人一人の口腔健康データベースを構築し、この図に示すようなお口の健康に関わるすべてのステークホルダーとの接点を繋ぐハブとなる事業を既存事業と新たなビジネスモデルを組み合わせで展開してまいります。

また本事業は、産官学医との連携により展開し、予防歯科行動の社会トレンド化と社会システム化を図ります。

この図でお示ししておりますウェルビーイング支援事業、右のほうにあるものですね。そしてヘルスリテラシー向上支援事業について、具体的に紹介してまいります。

サポート

日本

03-4405-3160

米国

1-800-674-8375

フリーダイヤル

0120-966-744

メールアドレス

support@scriptsasia.com





世界的な口腔保健の重要性の高まりを捉え、
オーラルケア情報提供サービスを開始（22年3月より開始、22年内に順次拡大予定）

口腔保健の重要性の高まり	サービス概要
WHOが 第74回世界保健総会 にて、口腔保健決議を採択 （出典：WHO、第74回世界保健総会の決議内容） 2021年5月に、WHOの最高意思決定機関である世界保健大会において、口腔疾患が公衆衛生上の問題であることを訴え、ユニバーサルヘルスカバレッジ*を達成する上で口腔保健を重要な保健課題の一部として位置づけることが示された。 *ユニバーサルヘルスカバレッジ すべての人が適切な予防、治療、リハビリ等の保健医療サービスを、支払い可能な費用で受けられる状態 経済産業省が健康経営度調査項目に「歯と口の健康」を追加 （出典：経済産業省、令和3年度 健康経営度調査） 健康保持・増進に関する従業員への教育内容を問うチェック項目に、新たに「歯と口の健康」が追加された。	従業員・職員の健康教育の一環として オーラルケアに関するセミナーを提供 ライオン オーラルケアセミナー セミナーによる従業員の意識・行動変容の効果を分析して健康経営への効果をレポート + 習慣づくりのサポート実施 唾液検査を適用した簡易診断 製品を活用した習慣化のサポート

39

まず、ウェルビーイング支援事業の第1段階の取り組みについてご紹介します。

オーラルヘルス事業の全体像の中で、世界的な潮流である口腔保健の重要性の高まりを捉えて、企業・自治体向けの新規ビジネスを開始いたします。

まずは本年3月より、企業・自治体向けのオーラルケア情報提供サービスを始めます。サービス概要は、経産省の健康経営度調査項目でも重要視されている、従業員・職員の健康教育の一環として、オーラルケアに関するセミナーを提供し、セミナーによる意識・行動変容の効果を分析して、健康経営の効果をレポートします。

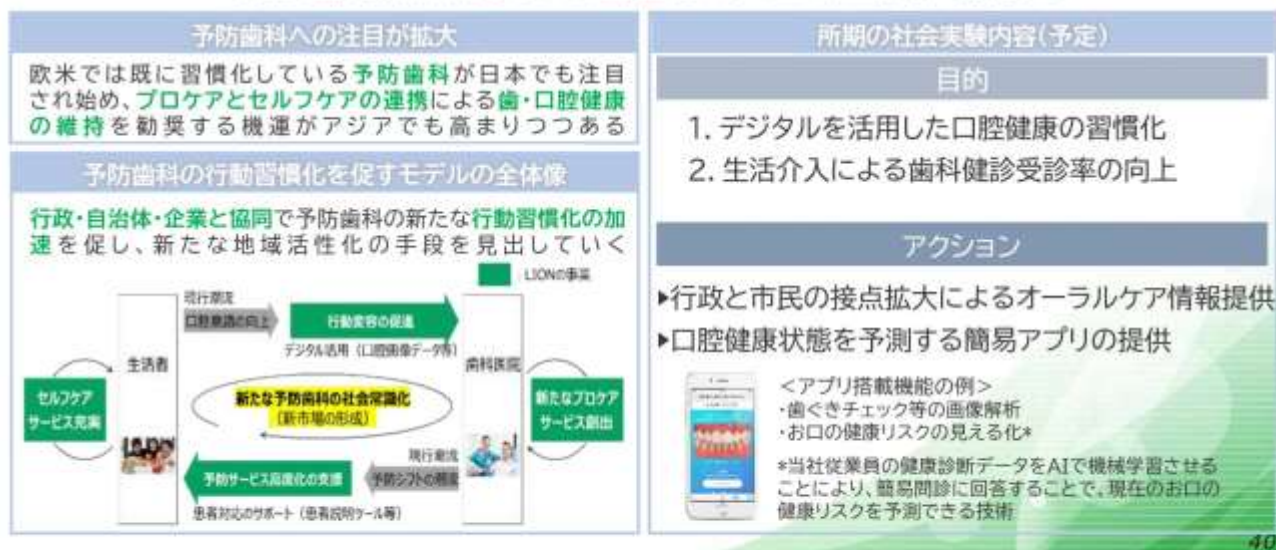
今後、ユーザーにフィードバックを提供する双方向型のサービスを22年内に順次展開する予定です。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com



地域における『予防歯科行動を習慣化するサービス』
実証実験を熊本県合志市との連携協定の下で22年上半期に開始予定



40

続いて、ヘルスリテラシー向上支援事業に関しまして、デジタル活用で予防歯科行動を習慣化するサービスの社会実験を、熊本県合志市との連携協定の下で開始をいたします。

自治体や歯科医師会、企業と連携した予防歯科を習慣化する新しい地域活性化の手段を見いだしていくために、この社会実験は、当社の予防歯科啓発のナレッジやアプリを活用し、市民の皆様の口腔健康データを集め、新たな行動習慣化を加速させていくことを狙いとしています。

具体的には、ここに示すような目的とアクションで社会実験を行い、効果検証を行っていく予定です。この活動はヘルスリテラシー向上支援事業に加え、将来的には、先にお示ししたプロケア支援事業の端緒とすることも想定しています。

以上のように、当社は、口腔健康をヘルスケアという文脈に高めて、予防歯科行動を習慣化することを最大のオーラルヘルス領域での課題と認識し、課題解決に向けて、多岐にわたる収益機会の獲得を目指してまいります。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com

1st STAGE業績目標

1st STAGE  今日を愛する。

1st STAGEでは売上成長軌道化(CAGR4%超)・EBITDA過去最高を目指す

(億円)	2024年目標	2021年	増減	
			額	率(%)
売上高	4,200.0	3,662.3	537.7	14.7
※1 事業利益 (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	230.0	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
※2 EBITDA	520.0	451.7	68.2	15.1
※3 ROIC(%)	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: 事業利益に減価償却費(使用権資産の減価償却費を除く)を合算したもので(22年から変更)。キャッシュベースの収益力を示す指標。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。

47

続いて、ファーストステージの業績目標です。

3年目の2024年の売上高は4,200億円、CAGR4.7%、EBITDAは過去最高の520億円を目指しています。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com



22年は原材料価格の影響によりEBITDAは減少するが、
24年に向けては増収による収益力拡大を見込む



EBITDAの算定方法: 21年は 事業利益+減価償却費 ※22年試算方法に調整後の値は439.2億円
22年は 事業利益+減価償却費(使用権資産の減価償却費を除く)

42

こちらは EBITDA の 24 年までの推移を示したものです。

お伝えしたいのは、この 3 年間は成長投資、これを継続しながらも事業成長を実現していく流れをつくっていくということです。

確かな事業成長による粗利の増加に加え、トータルコストダウンの推進による確実な収益力拡大を見込んでおり、中長期を見据えた継続的な成長投資をしながらも、キャッシュ拡大に繋げていく、このスパイラルの流れをつくってまいります。

22 年について、EBITDA は一時的に減少いたしますが、これは原材料価格の上昇の影響を 60 億円ほど見込んでいるため、事業成長をしながら成長投資を行っていく流れについては継続的、着実に推進してまいります。

したがって、これらの結果、24 年は、確実な成長の積み重ねにより、過去最高の EBITDA を実現してまいります。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com

海外成長の実現に注力し、連結売上高CAGR4%超の成長軌道化を図る

(億円)	2024年目標	2021年	増減	
			額	CAGR(%)
一 般 用 消 費 財	2,500.0	2,295.9	204.0	2.9
産 業 用 品	370.0	347.7	22.2	2.1
海 外	1,300.0	987.2	312.7	9.6
そ の 他	30.0	31.9	△1.9	△2.1
連 結 計	4,200.0	3,662.3	537.6	4.7

43

セグメント別の売上高についてはご覧のとおりです。

ポイントは、海外成長の実現になります。連結売上高で、トータル CAGR4%水準の成長軌道化を目指してまいります。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

1st STAGEにおける財務戦略(キャッシュアロケーション)

1st STAGE **LION** 今日を変える。

これまでの先行投資で獲得するキャッシュを、将来に向けた戦略的投資および
マルチステークホルダーへの還元に応じ、更なる成長・キャッシュ創出による企業価値向上を図る

1st STAGEにおけるキャッシュアロケーション



キャッシュアロケーションについてです。

これまでお伝えしてきましたとおり、本中計期間においては、EBITDAの拡大によるキャッシュについて、将来に向けた戦略的な投資、及びマルチステークホルダーへの還元に応じ、さらなる成長・キャッシュ創出を実現することで、企業価値向上を図ってまいります。

中計期間中、約800億円の戦略的投資と約300億円の株主還元を見込んでいます。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com



1st STAGEでは毎期増配を目指すとともに、機動的な自己株式取得・消却を実施

継続的・安定的な還元

<株主還元方針>

- ・配当は連結配当性向30%を目安として継続的かつ安定的に実施
- ・中長期的な成長のための内部留保を総合的に判断して自己株式取得を実施

1st STAGE(2022年~2024年)

配 当	3年間、毎期の増配(2016年~9期連続増配)を目指す
自己株取得	機動的な自己株式取得・消却 ▶100億円の自己株式取得・消却を決議(2022年2月14日)

45

株主還元については、ファーストステージでは、毎期増配を目指すとともに、機動的な自己株式の取得・消却を実施していくことで、継続的・安定的な還元を行ってまいります。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

想定される外部環境と当社業績への影響について

□新型コロナウイルス感染症の収束は、2Q以降

- 巣ごもり需要の継続、健康意識の高まり、ワクチンブースター接種の副反应对応に伴う需要の変動
- オーラルケアは緩やかな市場拡大が継続、ハンドソープ・衛生関連品は、前年並み水準
- 東南アジアは、景気回復による消費の活発化を期待

□原材料価格は高止まり

- 製造原価の大幅な上昇

47

最後に、ここからは 2022 年の業績予想についてご説明いたします。

業績予想の前提として想定をしている外部環境と当社への影響についてお話しします。

新型コロナウイルスの状況についてですが、国内については、収束は早くも 2 クォーター以降と想定しています。

当社の参入市場におけるインパクトとしては、巣ごもり需要の継続、あるいは健康意識の高まりなどにより、オーラルケアをはじめとする高付加価値化が継続をします。

ワクチンブースター接種の副反応への対応需要としての解熱鎮痛薬需要の増加などが売上にプラスに寄与すると想定をしています。

一方、ハンドソープ・衛生関連品については、ほぼ前年並みの水準を見込んでいます。

海外については、東南アジアは景気回復による消費の活発化、これが緩やかに進むと想定しています。

原材料価格については、高止まりに伴う製造原価の大幅な上昇を織り込みました。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

対前年で増収減益の計画

(億円)	2022年	2021年	増減	
			額	率(%)
売上高	3,750.0	3,662.3	87.6	2.4
事業利益 ※1 (事業利益率(%))	230.0 (6.1)	309.2 (8.4)	△79.2	△25.6
営業利益 (営業利益率(%))	275.0 (7.3)	311.7 (8.5)	△36.7	△11.8
親会社の所有者に 帰属する当期利益	200.0	237.5	△37.5	△15.8
基本的1株当たり 当期利益(円)	68.79	81.73	△12.94	△15.8
※2 EBITDA	400.0	451.7	△51.7	△11.5
※3 EBITDAマージン(%)	10.7	12.3		△1.6P
※4 ROIC(%)	5.5	8.8		△3.3P
ROE(%)	8.0	9.8		△1.8P

※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。21年439.2億円(調整後)

※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。

48

業績予想ですけれども、売上高は 3,750 億円、事業利益が 230 億円、営業利益 275 億円、親会社の所有者に帰属する当期利益は 200 億円、EBITDA400 億円、増収減益の予想としております。

この事業利益の減益要因につきましては、後ほどご説明いたします。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com

2022年度 セグメント別業績予想



一般用消費財+2.4%、海外+3.3%で全体の増収を牽引

(億円)	外部売上高			
	2022年	2021年	増減	
			額	率(%)
一 般 用 消 費 財	2,350.0	2,295.9	54.0	2.4
産 業 用 品	350.0	347.7	2.2	0.6
海 外	1,020.0	987.2	32.7	3.3
そ の 他	30.0	31.9	△1.9	△6.1
連 結 計	3,750.0	3,662.3	87.6	2.4

49

外部売上高のセグメント別予想がこちらの数字になります。その他のセグメントを除く全セグメントで増収の計画です。

サポート

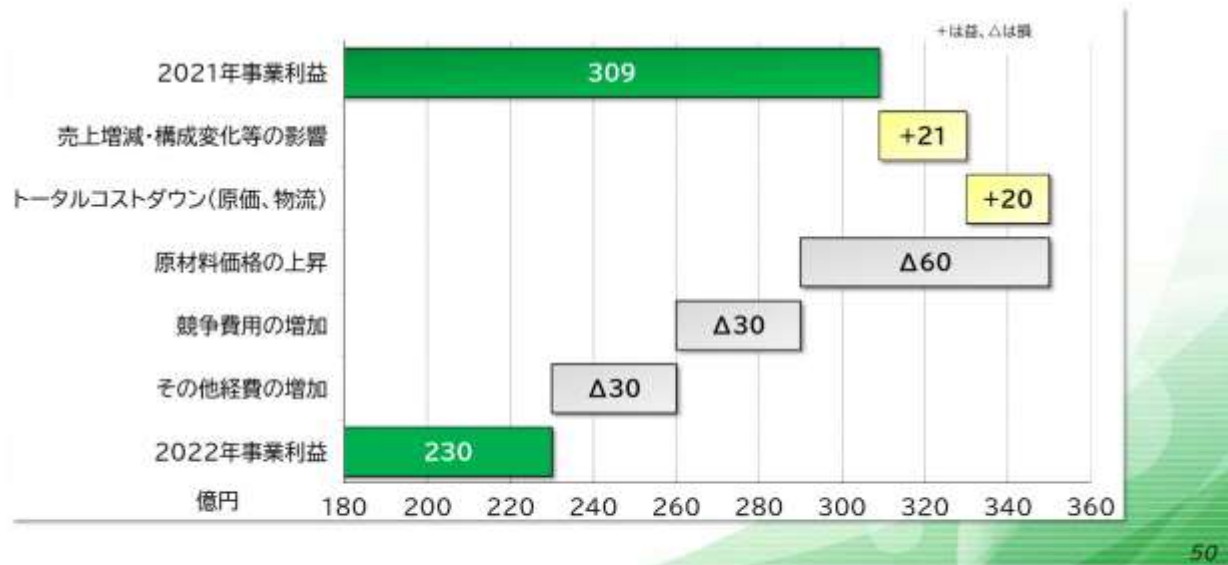
日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



2022年度 利益増減要因

今日を愛する。
LION

原材料価格の上昇、成長投資(過年度投資による減価償却費含む)の増加等が、増益要因を上回る



50

こちらが利益増減要因です。先ほど EBITDA による利益増減でお示しましたとおり、原材料価格 60 億円の上昇というのが大きな減益要因となっています。

加えて、成長投資の増加、及びこれまでの過年度投資による減価償却費の増加などが売上増による粗利の増加、及びトータルコストダウンによる増益要因を大幅に上回る形となり、結果として、79 億円の減益予想とさせていただいています。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com

SCRIPTS
Asia's Meetings, Globally

□ 総額**100億円**を上限とする**自己株式取得・消却**を決議(2022年2月14日)

□ 配当は**1円増配**、年間**25円**を目指す(**7期連続**で増配)



【配当の基本方針】 継続的かつ安定的な利益還元を行う(目安として連結配当性向30%)

51

最後に、株主還元についてです。

本日、決算発表と併せ、100億円を上限とした自己株式の取得・消却について決議しております。
なお、自己株式の取得・消却は、2006年以来、16年ぶりです。

今期の配当につきましては、継続的かつ安定的な利益還元を行う配当の基本方針に基づきまして、
前期比1円増配の年間25円とし、これで7期連続の増配を行う予定です。

以上で、ご説明を終わります。

質疑応答

Q：競合他社が値上げに言及しているが、原材料価格の上昇による値上げのスタンスは？

A：現時点では、出荷価格の引き上げなど、実質的な値上げは想定していません。また、計画の中にも織り込んでいません。ただ、今期の事業利益増減要因にあるとおり、既に 60 億円程度の原材料価格の上昇に伴う減益インパクトが出ています。当面は、トータルコストダウンの加速などで少しでも吸収を図っていくということを基本スタンスとしていますが、今後も、原材料価格の高止まりが長期に継続したり、あるいは為替によって円安が進み、実質的な原材料価格の上昇がさらに嵩上げされるような場合には、一部におきまして、例えば特売頻度の減少など、実質的な値上げに繋がるような施策というのにも検討していきたいと考えています。

Q：競合他社が値上げを 3 月から始めると言及しているが、ライオンは追随しないということか？

A：基本スタンスとして追随を計画していません。例えば原油がいくらになったらとか、為替がいくらになったらというようなことを明確に申し上げる段階ではございませんが、今のような、原油価格が 90 ドルを超えるような状況が 1 年を通じて継続をするということになった場合には、先ほど申し上げました出荷価格の引き上げは最後の手段ですが、特売による安売りの頻度の引き下げといったことについては、手を付ける可能性はあると思います。

Q：今回の会社業績予想について、ここからの変動要因は？

A：減価償却費や成長投資の積み増し等の費用については既に織り込んでおり、アップもダウンもないと考えています。原材料価格については、当社がこの予算策定時に想定をしたよりもコストアップサイドに振れており、この先どこまで行くかというのが、利益マイナス側のリスクと考えています。一方で、東南アジア等の景気の回復に伴う需要の戻りは、ややコンサバティブに、緩やかに起こるだろうと考えていますので、もう少し早く回復をするということがあれば、これは業績の押し上げの機会になると考えています。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com



Q：中計では、先行的に償却負担も増え、投資もするとのことだが、一方、資料の 42 ページでは、事業成長で 180 億の粗利増とある。この 180 億に投資のリターンはどのくらい入っているのか？または、2nd STAGE のほうに大きく入っていくのか、投資リターンの考え方を教えて欲しい。

A：設備投資については、1st STAGE の期間中もある程度活発に行う考え方でいます。例えば 300 億円を超える坂出工場への投資のような超大型投資は、概ね終了しつつあると考えており、今後も設備投資の額が増え続けるということは想定をしていません。それに伴い、減価償却費ももう少し増加するかもしれませんが、増加幅は緩やかになっていくと考えています。一方、坂出工場への投資やシステム投資のリターンについては、昨年の後半から徐々に結果が出始めていますが、まだ余力がある状況と考えていますので、こうした成長投資の回収が本格化するの、今年の後半以降と考えています。

補足の説明としましては、この 1st STAGE においては、約 1,200 億相当のキャッシュフローを得た中で、約 800 億を超える投資を行っていきます。その上で、昨年、また一昨年に投資をしてきたものの回収というの、この 1st STAGE 後半から徐々に進み、2nd STAGE、3rd STAGE に向けて、その回収、及び資産の効率性を上げていく、という考えをベースにして、ROIC マネジメントを展開していきます。

Q：商品価格の値上げについて、ライオンが想定しない理由は？

A：値上げをしない理由は、我々として 2 つあると思っています。当社の基本スタンスは、中長期的な付加価値化によって継続的に商品の単価を上げていくという戦略をメインとすることを考えています。日常お使いいただくような消費財商品において、原材料価格のアップダウンに応じて、店頭価格がアップダウンをする状況は必ずしも好ましくないと考えているからです。なお、過去 10 年間に於いて、当社が参入しているほぼすべての市場において、平均で 20% から 30% の単価上昇に成功し、付加価値化に成功しているという実績がありますので、これを継続的に進めていきます。ただ、足元で原材料価格が 60 億円一度に上がるというのは、大きい話でありますので、高付加価値化に加えて、昨年度下期から既にスタートしているトータルコストダウンの取り組みを、従前よりも大きく加速させ、2024 年までに 80 億円規模のコストダウンを実現したいと考えています。

サポート

日本	03-4405-3160	米国	1-800-674-8375
フリーダイヤル	0120-966-744	メールアドレス	support@scriptsasias.com



Q：今期の事業利益増減要因で、原料高を 60 億マイナスで織り込んでいるが、これはパーム油と原油で分けると、それぞれ何億円ずつのマイナスになりそうか？

A：大まかに申し上げると、現在のライオンの事業構造からすると、原油価格の上昇のほうがインパクトは非常に大きいと思います。

Q：中長期の付加価値化について、オーラルケアや薬品では理解できるが、ファブリックケアでは競争が厳しいと思われるが、どう考えているか？

A：私たちが参入している主要市場において、唯一、洗濯用洗剤と柔軟剤の 2 分野だけが、約 10 年前から単価が上がっていません。市場で見ると、詰め替え用パウチの大型化などによって、個数で割ったユニットプライスは上がっていますが、実質的な単価アップには成功していません。ここは大きな課題だと捉えており、なるべく早い時期にここに大きなイノベーションを持ち込みたいと考えています。

Q：値上げをできない日本市場の特有の論理というのはわかるが、競合他社が原料高による値上げを実施しようとしている時に、ライオンが上げないということは、数量がそれ以上のリターンで取れないと、ROIC マネジメントをしているとは言えないと思うが、どう考えているか？

A：今回の原材料価格の上昇については、少し長期化するという想定を持っていますが、どこまでも青天井のように上がっていくことはないだろうという思いは持っており、今年の水準がほぼ上限に近づいていると考えています。ここから我々の粗利の増加、そして成長投資によるトップラインの上昇等によって利益水準も改善をしていく見立てをしています。また、ROIC マネジメントについて、我々はこれを短期のマネジメントに使っていくという考えを持っているわけではございません。ROIC を使う背景は、大きく 2 つあります。1 つは、事業ポートフォリオ、いわゆる事業のどこに傾斜配分をしていくのがいいかを見極めるためです。もう 1 つは、一昨年、昨年、またこの 1st STAGE でもそれなりの投資をしていきます。そうした投下資本に対しての効率性、またその収益性と、両面からその事業の中身を極めていく意図があり、ROIC マネジメントを導入すると理解いただければと思います。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com



Q：競合他社が値上げをする中、ライオンは数量を取るために今は値上げしない方針というわけではないということですか？

A：はい、競合他社が値上げをしたのに対して、我々がむしろ値段を下げて、ボリュームを取りに行くというようなことを行うつもりはありません。

Q：中計で強化する海外事業について、今年は3%の伸びに留まるが、どこにリスクがあると考えているか？また、青島ライオン事業について、どこにどのような資源を振り向けるのか、少し具体的に教えて欲しい。

A：青島ライオンについては、これまで実績として年率16%水準で伸ばしてきました。これからの10年間、それをもう一段上げて22%という水準、これは去年実現していますが、この水準にチャレンジをしていきます。

これからもオーラルケアが、青島ライオン事業のコアになることは間違っていないと思いますが、事業のポートフォリオ、それからエリアの拡大にはチャンスがあると思っています。我々が青島ライオン事業を続けることにより、システムやクリニックで、それを支えるライオンブランドの認知は上がってきています。日本のNo.1オーラルケアメーカーというお客様の認識は、少しずつ広がってきていると考えており、それは強みとして使えると思っています。これをベースに、オーラルケアについては、今までほとんど展開できていなかった内陸の地方都市等への展開を強化していきます。

加えて、事業の分野の拡大で、一例を挙げますと、昨年からスタートしたペット事業を大きく拡大をしていきたいと思っています。ペット事業において、当社の場合は、ペットフードを手がけるつもりはなく、ペットのオーラルケアを中心にして、しっかりと利益が取れるビジネスを柱に手がけていきたいと考えています。

これらにより、現状の16%水準の平均成長率を、あと6%押し上げることにチャレンジができると考えています。

また、今年の3%の成長について、東南アジアの景気回復は、徐々に進んできていますが、国によって少しムラがあります。コロナ前の水準に戻るのには、今年の後半のほうになると思っていますので、従前のように7%程度の売上成長を実現できるのは、まだ今年ではない、と3%の成長に計画を設定しています。

サポート

日本	03-4405-3160	米国	1-800-674-8375
フリーダイヤル	0120-966-744	メールアドレス	support@scriptsasia.com



Q：青島ライオン事業の今年の前提は？

A：青島ライオンについては、今年も順調に売上成長し、利益率もほぼ昨年並みの水準を維持できると考えていますので、売上が伸びた分だけ、成長ができるということです。事業構造がオーラルケア中心のため、青島ライオンの場合は、原材料価格の上昇というのをさほど大きく受けていません。むしろ東南アジアや韓国等、洗濯用洗剤が中心のビジネスを行っている国においてのマイナスインパクトが大変大きいということです。

Q：前年から約 80 億円減る 2022 年の事業利益について、国内と海外で分けるとどうなるか？

A：国内、海外でどのぐらいかについては、具体的な数値は控えさせていただきますが、原材料価格の上昇で約 60 億相当の減益要因と見ており、これはおおよそ国内、海外、半々と見ています。また競争費用について、約 30 億相当の増加を今年あえて行うということになっていますが、この中身は青島ライオンの成長に向けた販促費の投下等を本年同様行っていく予定で考えています。

Q：利益、期間損益のところで、増益転換のタイミングはいつか？来年から大きく増益になるかと思うが、その理由とタイミングについてどう考えておけばよいか？

A：2023 年の事業計画については、リジッドなものを現時点で策定しているわけではないため、いつから増益になるかということについて、確実なコメントは避けさせていただきたいと思いますが、今期の減益要因は大きく分けて、原材料価格の上昇、減価償却費の増加、そして成長投資の増加の 3 つです。このうち原材料価格の上昇については、先ほども少し申し上げた通り、今年までで、来年以降についてはほぼステイという想定を現状ではしており、これ以上のマイナス要因にはならないと見ています。また、減価償却費の増加と成長投資については、引き続き増加をさせていきますが、増加のペースは、これまでに比べるとやや緩やかになると想定をしていますので、売上成長がそこを上回るということができれば、来年から増益基調に戻れると考えています。

Q：主に海外が売上を牽引する、青島ライオンが売上を牽引する、という見立てでいいか？

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



A：はい、今年も青島ライオンは 20%程度の成長を見込んでおり、粗利の増加という点においても、利益貢献は一定程度見込んでいます。

Q：国内の商品価格について、特にファブリックケア中心に価格の仕組み自体が、非常にイレギュラーになっており、将来的にもコスト高が再度来る可能性もある中で、長い目で見ると、コストが上がった時には価格に転嫁する柔軟性を高めていくという、業界全体の変化も大事だと考える。国内のファブリックを中心とする業界の環境についての中長期の見方を教えて欲しい。

A：日本の流通段階における価格の幅をご覧いただくとよくわかるのではないかと思います。通常、定番で売られている商品価格 300 円のもの、特売になると半値近くまで落ちることが往々にしてあります。それだけでも 200 円から 300 円ぐらいの範囲で価格が動いています。したがって、私たちが一律で決めている出荷価格を 10-20 円上げるのが現実的で効果が高いのか、特売で 100 円も安く売られているような頻度を下げることによって、平均としての商品単価をコントロールしていくのが現実的なのか、私は後者のほうが現時点では現実的だろうと思っています。特に当社のように中間段階に卸流通を挟むビジネススタイルを持っている企業にとっては、2 段階の価格クッションを挟むことにもなるため、やはり特売価格や特売の頻度を、卸店様、あるいは販売店様とご相談をさせていただきながらコントロールをしていくというのが、現実的な選択肢ではないかと考えています。

[了]

サポート

日本	03-4405-3160	米国	1-800-674-8375
フリーダイヤル	0120-966-744	メールアドレス	support@scriptsasias.com



免責事項

本資料で提供されるコンテンツの信憑性、正確性、完全性、最新性、網羅性、適時性等について、当社は一切の瑕疵担保責任及び保証責任を負いません。さらに、利用者が当社から直接又は間接に本サービスに関する情報を得た場合であっても、当社は利用者に対し本規約において規定されている内容を超えて如何なる保証も行うものではありません。

本資料または当社及びデータソース先の商標、商号は、当社との個別の書面契約なしでは、いかなる投資商品（価格、リターン、パフォーマンスが、本サービスに基づいている、または連動している投資商品、例えば金融派生商品、仕組商品、投資信託、投資資産等）の情報配信・取引・販売促進・広告宣伝に関連して使用をしてはなりません。

本資料を通じて利用者に提供された情報は、投資に関するアドバイスまたは証券売買の勧誘を目的としておりません。本資料を利用した利用者による一切の行為は、すべて会員自身の責任で行っていただきます。かかる利用及び行為の結果についても、利用者自身が責任を負うものとします。

本資料に関連して利用者が被った損害、損失、費用、並びに、本資料の提供の中断、停止、利用不能、変更及び当社による本規約に基づく利用者の情報の削除、利用者の登録の取消し等に関連して会員が被った損害、損失、費用につき、当社及びデータソース先は賠償又は補償する責任を一切負わないものとします。なお、本項における「損害、損失、費用」には、直接的損害及び通常損害のみならず、逸失利益、事業機会の喪失、データの喪失、事業の中断、その他間接的、特別的、派生的若しくは付随的損害の全てを意味します。

本資料に含まれる全ての著作権等の知的財産権は、特に明示された場合を除いて、当社に帰属します。また、本資料において特に明示された場合を除いて、事前の同意なく、これら著作物等の全部又は一部について、複製、送信、表示、実施、配布（有料・無料を問いません）、ライセンスの付与、変更、事後の使用を目的としての保存、その他の使用をすることはできません。

本資料のコンテンツは、当社によって編集されている可能性があります。

サポート

日本	03-4405-3160	米国	1-800-674-8375
フリーダイヤル	0120-966-744	メールアドレス	support@scriptsasias.com

