

II. 「Vision2030」について

中長期経営戦略フレーム「Vision2030」は、パーパスを起点として、2030年に向けた経営ビジョンとそれを実現するための経営戦略からなります。



1. 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」

「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

当社グループは、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ます。

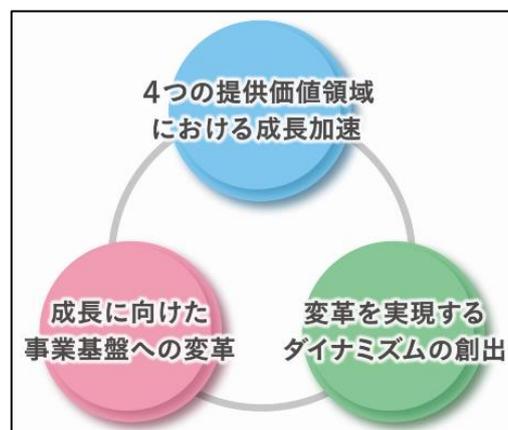
2. 経営ビジョン実現に向けた経営戦略

(1) 3つの成長戦略の推進

3つの成長戦略として、

- ① 4つの提供価値領域における成長加速
 - ② 成長に向けた事業基盤への変革
 - ③ 変革を実現するダイナミズムの創出
- を推進することで、事業成長を加速させます。

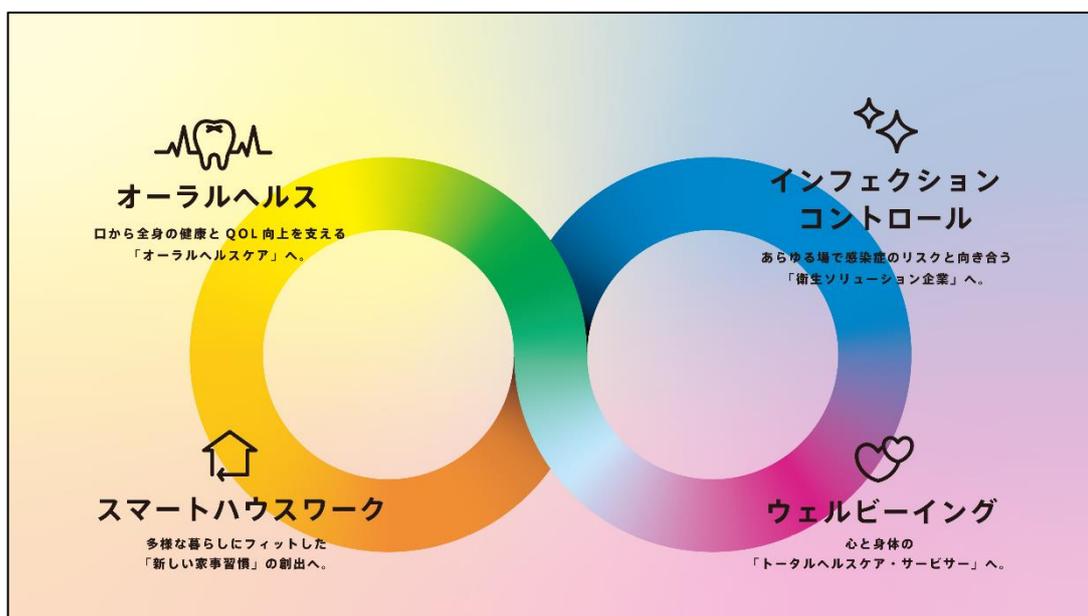
< 3つの成長戦略 >



① 4つの提供価値領域における成長加速

当社グループはアジアを中心としたより多くの生活者に対し、ライオンだからこそできるヘルスケアを提供し、幅広い生活場面で貢献することで事業成長を加速し、アジアでのプレゼンス拡大を目指します。その実現に向けて、当社グループの成長の方向性を示す4つの提供価値領域を設定しました。

＜4つの提供価値領域＞



- ・ 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。

- ・ インフェク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・居住状況の多様化が進み、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。

②成長に向けた事業基盤への変革

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に取り組みます。

- ・ デジタルトランスフォーメーション（DX）の推進
デジタルテクノロジーを活用し、生活者のより良い習慣づくりに貢献する新価値を創造するとともに、効率化・スピードアップを図るオペレーション変革を推進します。
- ・ 事業インフラの強化
生産能力の増強、経営管理の高度化に向けた基幹システムの整備、柔軟性・強靱性のあるSCMの構築など成長に向けた事業インフラへの投資を継続・強化します。

③変革を実現するダイナミズムの創出

持続的に成長する企業への変革の実現を目指します。

- ・ コーポレートブランディング
国内外において、パーパスにもとづく一貫性ある企業活動を展開することにより、すべてのステークホルダーから信頼と期待を継続的に獲得し、企業価値の向上を図ります。
- ・ 働きがい改革
従業員の多彩な能力を最大限に引き出す「ライオン流働きがい改革」の推進により、変化対応力・イノベーション創出力の向上を目指します。
- ・ ダイバーシティ&オープンイノベーション
多様な人材活用・外部との積極的な協働などを加速させ、発想・スピード・やり方を変革し、新しい価値を創出し続けます。

(2) サステナビリティ重要課題への取組み強化

「健康な生活習慣づくり」「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、成長戦略の推進との相乗的な取組みを強化します。

①健康な生活習慣づくり

インクルーシブ・オーラルケア*¹などを通じて、人々の健康で快適、清潔・衛生的な暮らしの実現と健康寿命の延伸に貢献します。

*¹ オーラルケアから健康格差へアプローチする活動

②サステナブルな地球環境への取組み推進

地球規模で広がる環境問題に対し、脱炭素社会と資源循環型社会の実現に向けてすべてのステークホルダーと協働しながら、取組みを加速させます。

Ⅲ. 業績イメージ

1. 2030年の目指す業績イメージ

人々の毎日に寄り添い、生活習慣づくりに携わってきたライオンだからこそできるヘルスケアを提供し、アジアを中心としたより多くの生活者に幅広い生活場面で貢献することで、企業価値の向上を目指します。

・連結売上高	6,000億円水準（海外事業の構成比50%程度）
・事業利益* ²	500億円水準
・ROIC	8～12%
・ROE	10～14%
・EBITDAマージン* ³	10～14%

*² 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。

*³ 連結売上高に対するEBITDA（簡易的に事業利益と減価償却費を合算）の割合であり、キャッシュベースの収益性を測る指標です。

2. 変動要因

①業績目標の変動要因となるリスク

新型コロナウイルス等の感染症拡大、大規模自然災害の発生、為替の変動、原材料価格の大幅な変動、海外の政情不安 等

②その他変動要因

税制や会計基準の変更、大幅な事業再編や連結範囲の変更 等

※本資料に記載されている将来の業績等に関する記述は、現時点の事業環境ならびに一定の前提にもとづいており、今後の事業環境の変化等によっては、実際の業績が異なることや予告なしに記述を変更する可能性がありますので、予めご了承ください。

以上

<参考資料> 中期経営計画「L I V E計画の評価について」(2018年～2020年)

当社グループは、2018年～2020年の3ヵ年を期間とする中期経営計画「L I V E計画 (LION Value Evolution Plan) (2018年～2020年)」を推進いたしました。

「L I V E計画」では、国内・海外において将来を見据えた成長のための取組みや体制整備を進めるとともに、経営効率の向上を更に加速させ、収益体質の強化に取り組みました。

(1) 新価値創造による事業の拡張・進化

- ・主力分野において製品の高付加価値化に取り組み、市場地位の向上と収益性の強化に努めました。また、IoTを活用した製品とサービスを提供するなどお客様への新しい価値を提案しました。
- ・新規事業については、新しいビジネス創出に向けた制度・仕組み等を整備し、事業創出へのチャレンジを加速させました。

(2) グローライゼーションによる海外事業の成長加速

- ・グローバルブランドの育成やECを活用した中国事業の強化等により、事業規模の拡大を図るとともに、収益構造改革を推進し、収益性の向上に努めました。

(3) 事業構造改革による経営基盤の強化

- ・ハブラシ、デンタルリンス、ハンドソープ等の生産能力の増強に加え、将来の成長に向けてハミガキ工場の新設や基幹システムの構築等の戦略的投資を行い、経営基盤の強化を図りました。
- ・殺虫剤ブランドの譲渡、皮膚用薬ブランドの譲受による事業ポートフォリオの見直しを進めました。
- ・国内の生産拠点再編や物流管理機能の統合等によるグループ機能の強化・効率化を推進しました。

(4) 変革に向けたダイナミズムの創出

- ・「ライオン流働きがい改革」の推進により、従業員の自律と多彩な能力発揮を目指したワークマネジメントやワークスタイルの進化に向けた制度・施策の拡充を図りました。
- ・新環境目標「LION Eco Challenge 2050」を策定し、他社との協働による物流効率化や容器のリサイクル等サステナビリティに対する取組みを加速させました。

これらの諸施策を推進した結果、「L I V E計画」の業績目標に対して、売上高、事業利益は競争激化や地政学的リスクの影響等により未達となりましたが、固定資産の譲渡益等を含む営業利益、親会社の所有者に帰属する当期利益、ROEは達成いたしました。

【L I V E計画の連結業績】 ※2018年度よりIFRSを適用しています。2017年実績はIFRSに準拠して算定しています。

(億円)	V-2計画	LIVE計画						17年→20年		(ご参考) LIVE計画 目標	
	2017年	2018年		2019年		2020年		増減額	CAGR		
		実績	前年比	実績	前年比	実績	前年比			計画比	
売上高	3,427.0	3,494.0	102.0%	3,475.1	99.5%	3,553.5	102.3%	88.8%	126.4	+1.2%	4,000
事業利益	288.0	283.7	98.5%	300.4	105.9%	359.3	119.6%	89.8%	71.3	+7.7%	400
営業利益	304.7	341.9	112.2%	298.3	87.2%	440.7	147.7%	110.2%	135.9	+13.1%	400
親会社の所有者に帰属する 当期利益	208.8	256.0	122.6%	205.5	80.3%	298.7	145.3%	106.7%	89.8	+12.7%	280
事業利益率	8.4%	8.1%		8.6%		10.1%		101.1%	+1.7pt		10.0%
ROE	12.7%	13.9%		10.3%		13.6%		達成	+0.9pt		12%水準

以上