



今日を愛する。
LION

2020年12月期 決算説明資料

ライオン株式会社
2021年2月12日

1. 2020年度 業績振り返り
2. 中長期経営戦略フレーム(Vision2030)
3. 2021年度 業績予想

1. 2020年度 業績振り返り

2020年度 業績ハイライト

【対公表(11/5修正)】 売上高、各利益ともに達成

- 売上高は10-12月は消費低迷の影響を受けた東南アジアで苦戦したものの、戦略的に競争費を投下した国内主力分野(オーラル、柔軟剤等)の増販により達成
- 事業利益は売上構成変化に伴う粗利増等により公表を上回る

【対前年】 増収増益

- 新型コロナウイルス感染症の影響により、衛生関連品等の売上が増加
- 売上増および売上構成変化による粗利増、コストダウンの推進等により事業利益は増加、事業利益率も上昇
- 固定資産(本社土地)譲渡益等により、営業利益および親会社の所有者に帰属する当期利益は前年に対して、大幅に増加

市場動向まとめ(国内1-12月、海外1-11月)

期間:2020年1月-12月 出典:(株)インテージ、SRI

国内トイレタリー 38市場計	衛生関連品等が牽引し、個数・単価ともに上昇、金額前年比112%
オーラルケア	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ハミガキは高付加価値化による単価上昇で市場伸長(年間:104%) ✓ ハブラシは個数減により縮小(年間:97%)も、後半回復の兆し(10-12月:106%)
ビューティケア	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ハンドソープを含む衛生関連品が拡大(ハンドソープ年間:144%)
ファブリックケア	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 洗濯用洗剤・柔軟剤は個数減も、単価の上昇により前年並み
リビングケア	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 台所用洗剤(年間:118%)・調理関連品(年間:122%)は在宅時間の増加に伴い伸長 ✓ 住居用洗剤は衛生意識の高まりに伴い拡大(年間:116%)

期間:2020年1月-11月 出典:Nielsen

海外主要分野 市場	ハンドソープは各国で手洗い回数が増加、洗濯用洗剤は前年下回るも回復基調
ハンドソープ	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 韓国は対前年約2倍 ✓ タイは対前年1.7倍 ✓ マレーシアは対前年3.4倍
洗濯用洗剤	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 韓国は対前年99%、期中に増減変動はあるが年間を通しては前年並み ✓ タイは対前年93%、徐々に回復するも消費低迷の影響が大きく時間を要す ✓ マレーシアは対前年92%、4月以降徐々に回復し、11月は前年並に回復

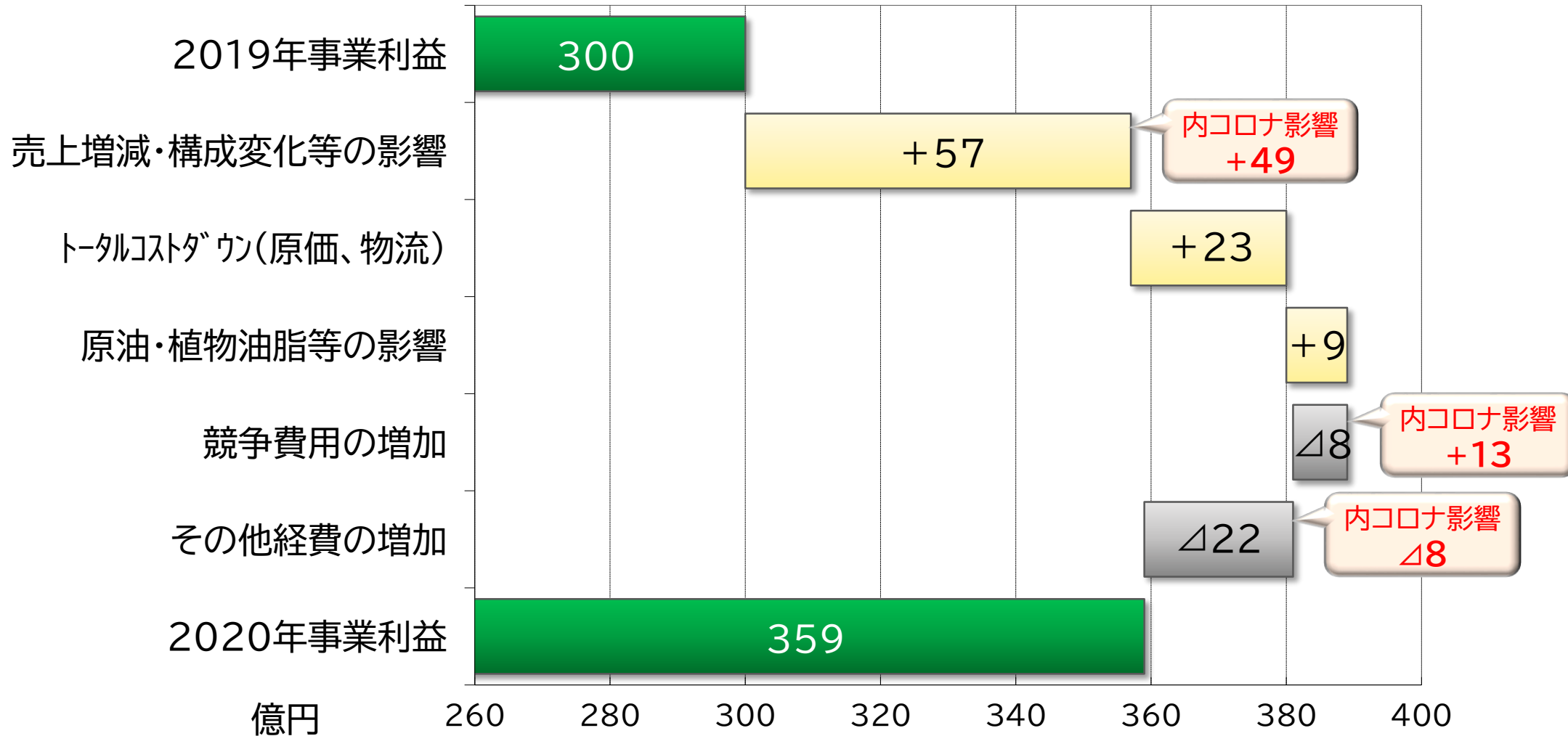
事業利益・営業利益・当期純利益は過去最高益を更新 収益性についても事業利益率10%まで向上

(億円)	2020年	2019年	増減		対2020年 修正公表増減 (対公表比(%))
			額	率(%)	
売上高	3,553.5	3,475.1	78.3	2.3 (3.2*)	3.5 (0.1)
事業利益 (事業利益率(%))	359.3 (10.1)	300.4 (8.6)	58.8	19.6	29.3 (8.9)
営業利益 (営業利益率(%))	440.7 (12.4)	298.3 (8.6)	142.4	47.7	25.7 (6.2)
親会社の所有者に 帰属する当期利益	298.7	205.5	93.1	45.3	28.7 (10.6)
基本的1株当たり 当期利益(円)	102.75	70.72	32.03	45.3	9.87 (10.6)

※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。

* 為替変動の影響を除く実質増減率。

コロナ影響による衛生関連品等の増およびコストダウンの推進により事業利益は大幅増加



売上、利益ともに一般用消費財事業が大きく牽引(売上+111億円、利益+50億円)

(億円)	売上高				セグメント利益 (事業利益)																																																						
	2020年	2019年	増減		2020年 (率(%))	増減																																																					
			額	率(%)		額	率(%)																																																				
一般用消費財	2,454.9	2,343.5	111.3	4.8	246.4 (10.0)	50.1	25.5																																																				
	2,297.4	2,193.8	103.6	4.7				産業用品	550.6	551.6	△0.9	△0.2	21.7 (3.9)	4.1	23.7	315.6	329.5	△13.9	△4.2	海外	1,016.5	1,010.9	5.5	0.5	71.4 (7.0)	△4.0	△5.4	912.1	917.4	△5.3	△0.6	その他	348.2	353.3	△5.1	△1.5	23.1 (6.6)	7.9	52.2	28.2	34.2	△5.9	△17.5	調整額	△816.8	△784.3	△32.4	-	△3.4	0.7	-	0.0	0.1	△0.1	△78.9	連結計	3,553.5	3,475.1	78.3
産業用品	550.6	551.6	△0.9	△0.2	21.7 (3.9)	4.1	23.7																																																				
	315.6	329.5	△13.9	△4.2				海外	1,016.5	1,010.9	5.5	0.5	71.4 (7.0)	△4.0	△5.4	912.1	917.4	△5.3	△0.6	その他	348.2	353.3	△5.1	△1.5	23.1 (6.6)	7.9	52.2	28.2	34.2	△5.9	△17.5	調整額	△816.8	△784.3	△32.4	-	△3.4	0.7	-	0.0	0.1	△0.1	△78.9	連結計	3,553.5	3,475.1	78.3	2.3	359.3 (10.1)	58.8	19.6								
海外	1,016.5	1,010.9	5.5	0.5	71.4 (7.0)	△4.0	△5.4																																																				
	912.1	917.4	△5.3	△0.6				その他	348.2	353.3	△5.1	△1.5	23.1 (6.6)	7.9	52.2	28.2	34.2	△5.9	△17.5	調整額	△816.8	△784.3	△32.4	-	△3.4	0.7	-	0.0	0.1	△0.1	△78.9	連結計	3,553.5	3,475.1	78.3	2.3	359.3 (10.1)	58.8	19.6																				
その他	348.2	353.3	△5.1	△1.5	23.1 (6.6)	7.9	52.2																																																				
	28.2	34.2	△5.9	△17.5				調整額	△816.8	△784.3	△32.4	-	△3.4	0.7	-	0.0	0.1	△0.1	△78.9	連結計	3,553.5	3,475.1	78.3	2.3	359.3 (10.1)	58.8	19.6																																
調整額	△816.8	△784.3	△32.4	-	△3.4	0.7	-																																																				
	0.0	0.1	△0.1	△78.9				連結計	3,553.5	3,475.1	78.3	2.3	359.3 (10.1)	58.8	19.6																																												
連結計	3,553.5	3,475.1	78.3	2.3	359.3 (10.1)	58.8	19.6																																																				

※売上高: 上段は総売上高、下段は外部売上高

衛生意識の高まりや在宅時間の増加によりビューティケア、リビングケアが大きく伸長

(億円)	総売上高			
	2020年	2019年	増減	
			額	率(%)
オ ー ラ ル ケ ア	664.0	645.5	18.5	2.9
ビ ュ ー テ ィ ケ ア	314.8	223.5	91.3	40.9
フ ァ ブ リ ッ ク ケ ア	591.1	607.8	△16.6	△2.7
リ ビ ン グ ケ ア	240.6	197.6	42.9	21.7
薬 品	238.9	262.2	△23.2	△8.9
そ の 他	405.1	406.8	△1.6	△0.4
合 計	2,454.9	2,343.5	111.3	4.8

東南アジアは消費低迷の影響により減収も、北東アジアは中国が牽引し、増収

(億円)	総売上高			
	2020年	2019年	増減	
			額	率(%)
東南アジア	664.9	695.5	△30.6	△4.4
北東アジア	351.5	315.3	36.1	11.5
合計	1,016.5	1,010.9	5.5	0.5

※為替変動の影響を除く実質増減率

東南アジア:△0.8%、北東アジア:14.4%、合計:4.0%

<当社事業への影響まとめ>

売上:+61億円

主な売上増減要因

POSITIVE

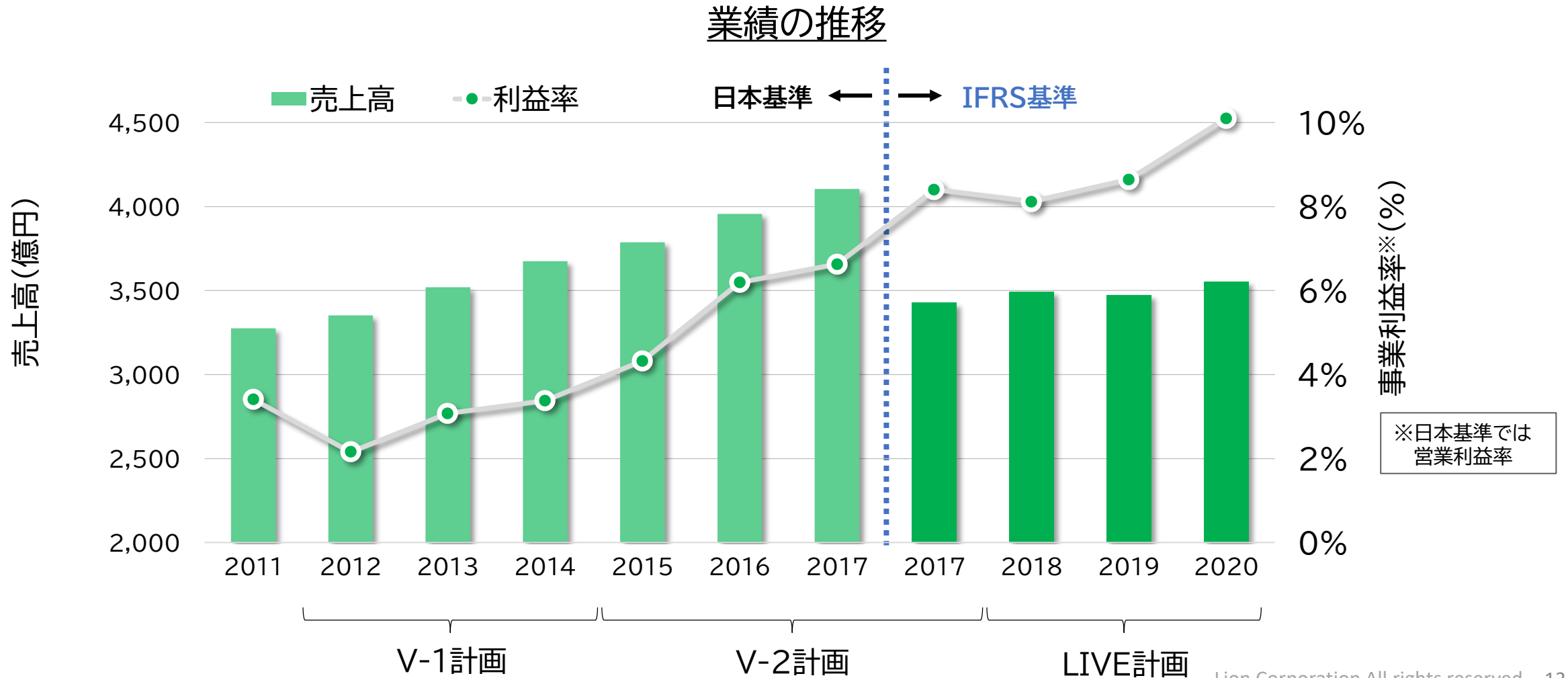
NEGATIVE

+100	<ul style="list-style-type: none">衛生関連品(ハンドソープ、手指消毒剤)台所用洗剤、調理関連品 <p>衛生意識の高まり、在宅時間の増加</p>	一般用消費財	<ul style="list-style-type: none">オーラルケア(ハブラシ、携帯用、歯科用)薬品(にきび薬、足用冷却シートなど) <p>外出自粛、インバウンド需要減</p>	△34
+11	<ul style="list-style-type: none">業務用(衛生関連品) <p>衛生意識の高まり</p>	産業用	<ul style="list-style-type: none">化学品(自動車、電気電子分野)業務用(台所用洗剤、調理関連) <p>産業用需要の低迷</p>	△19
+26	<ul style="list-style-type: none">北東アジア(中国、韓国) <p>衛生関連品需要増</p>	海外	<ul style="list-style-type: none">東南アジア(タイ、マレーシア) <p>活動制限等の影響による消費の低迷</p>	△17

2. 中長期経営戦略フレーム(Vision2030)

10年間の振り返り(2011→2020年)

過去10年で**収益性は大きく向上**した一方、売上高はここ数年微増に留まり、「**成長力**」が今後の課題



10年間の振り返り(2011→2020年)

収益性・効率性・生産性が大きく向上し、**経営基盤を着実に強化** 将来に向けた**成長投資も実施**

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	増減※1 (2011→2020年)
収益力	事業利益※2	111.6億円	124.0億円	272.0億円	359.3億円	+247.6億円
	EBITDA※3	231.7億円	227.0億円	365.9億円	476.6億円	+244.9億円
効率性	ROE	4.0%	6.2%	12.2%	13.6%	+9.6pt
	ROIC	4.7%	4.8%	11.1%	10.7%	+6.0pt
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	+295万円
投資	宣伝投資	221.2億円	245.1億円	299.6億円	249.4億円	+28.2億円
	研究投資	89.1億円	94.3億円	104.7億円	109.0億円	+19.9億円
	設備投資	83.6億円	135.5億円	148.9億円	475.7億円	+392.1億円

※1 2020年はIFRS基準

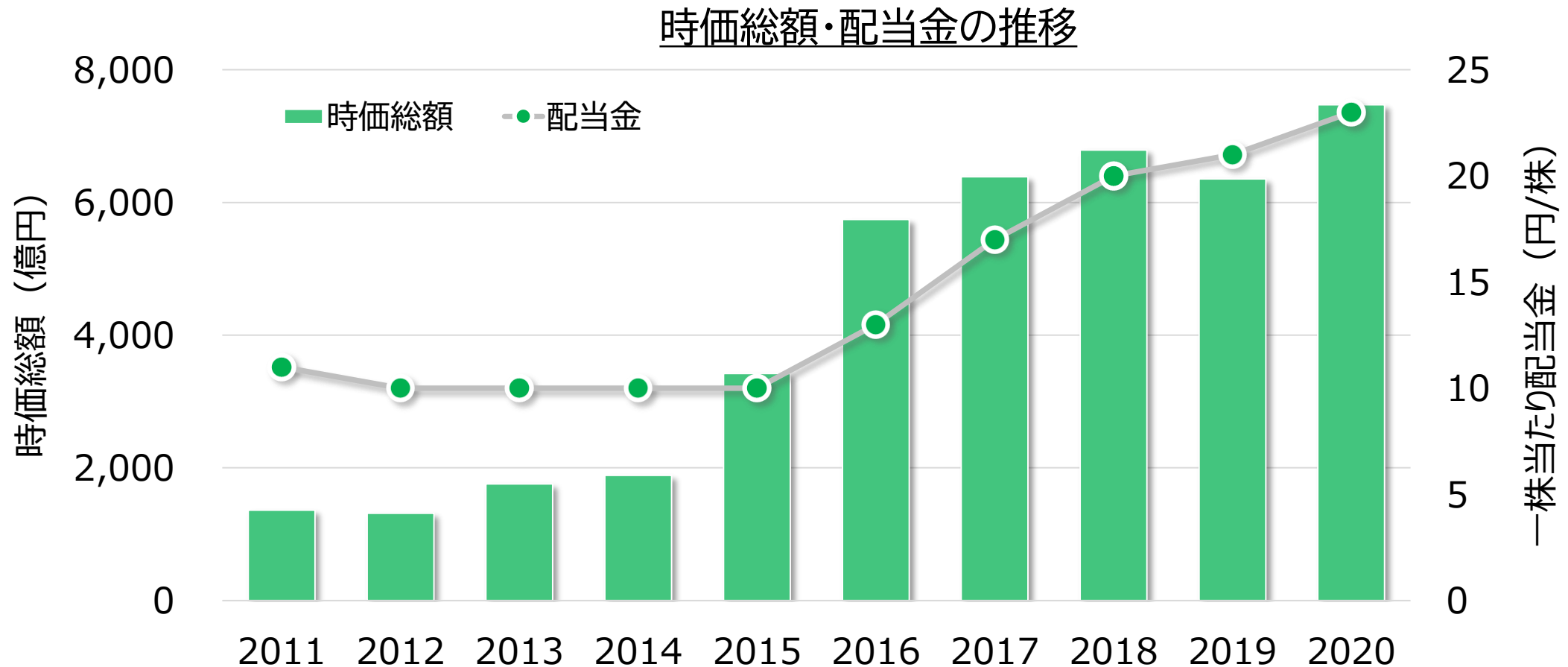
※2 2011年～17年:営業利益(日本基準)

※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

10年間の振り返り(2011→2020年)

2011年から時価総額は約5.5倍、一株当たり配当金は11円から23円と増配し、5期連続増配



※ 時価総額は各年末株価に基づき算定

LIVE計画の振り返り(2018→2020年)

17年から売上・利益とも成長したものの、LIVE計画の目標には及ばず、**成長性に課題**を残す

単位:(億円)	2017年 実績	2020年 実績	対2017年		LIVE計画 目標	対目標
			増減額	CAGR		増減額
売上高	3,427.0	3,553.5	126.4	1.2%	4,000	△446.4
事業利益 (事業利益率)	288.0 (8.4%)	359.3 (10.1%)	71.3 (+1.7P)	7.7%	400 (10%)	△40.6
営業利益	304.7	440.7	135.9	13.1%	400	+40.7
親会社の所有者に 帰属する当期利益	208.8	298.7	89.8	12.7%	280	+18.7
ROE	12.7%	13.6%	+0.9P	—	12%水準	—

【成果】

- オーラルケア・中国事業の成長
- 事業基盤の強化
(収益構造・生産体制)

【課題】

- ファブリックケア・東南アジア
事業の規模拡大
- 新たな成長起点の創出
(既存の枠組みを超えた事業創出)

【対2017年】・売上高および各利益ともに増加、収益性も向上

【対計画目標】・売上高・事業利益は未達

(要因) 国内FC・東南アジア事業等の苦戦とそれを補完しうる対応力

・営業利益・親会社の所有者に帰属する当期利益・ROEは達成

(要因) 固定資産譲渡益の影響など

新たな10年に向けて(2021→2030年)

ニューノーマルを契機に毎日の暮らしに身近な存在である当社の社会的役割・意義は一層大きくなる

価値観・行動の変化

- ・毎日における生活習慣の重要性を再認識
- ・衛生ニーズの高まり
- ・ヘルスケア意識の更なる向上
- ・家事行動の変化

2030年に向けたテーマ

- 「パーパスドリブン経営」の徹底により、社会価値と経済価値の創出
- より多くの人々の毎日の生活への貢献による事業成長
- 社会変化に対して、自己変容し続ける企業への変革

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目指す



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)」
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

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

経営ビジョン実現に向けた考え方

パーパスドリブン経営を実践し、より多くの人々の毎日の暮らしに貢献することで事業成長を実現

”より多くの”生活接点
生活者との接点拡大/日

×

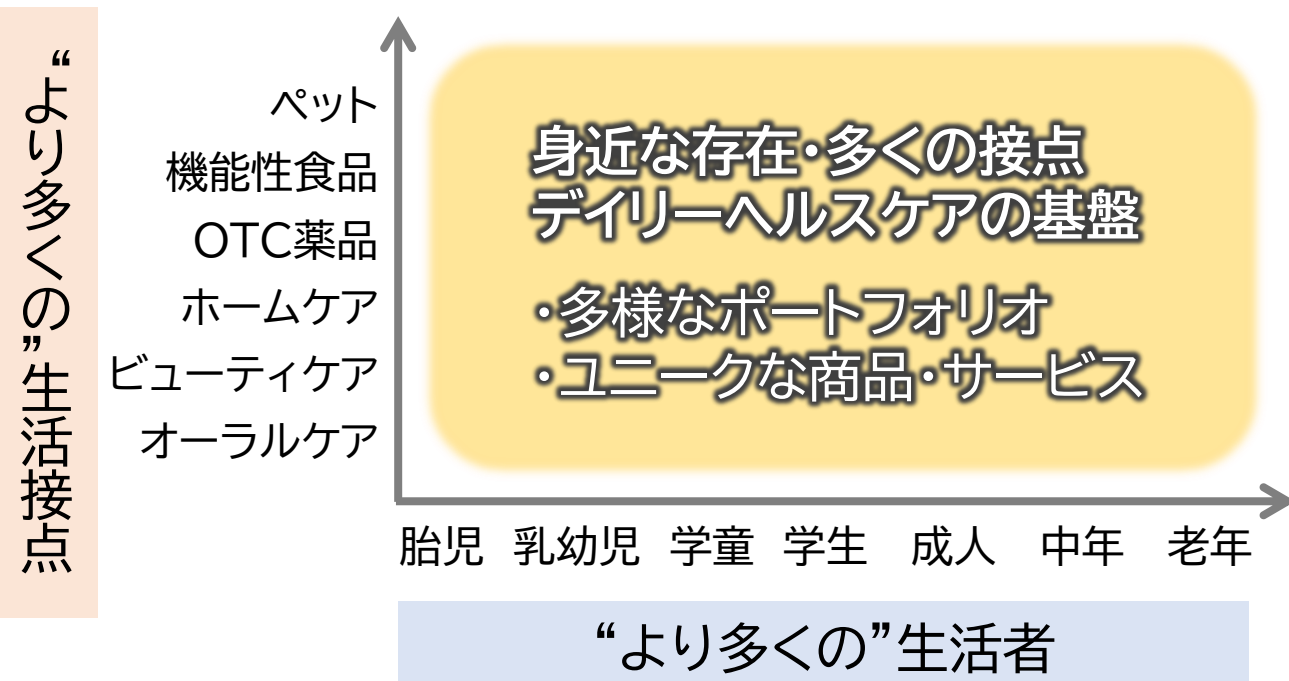
”より多くの”生活者
人数(世代)

×

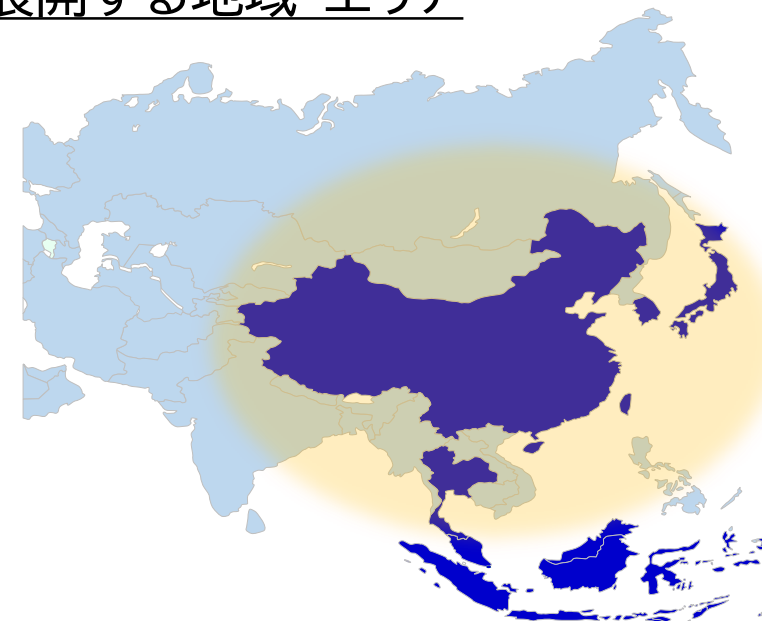
”より多くの”エリア
人数(国・エリア)

= **事業成長**

展開する事業領域



展開する地域・エリア

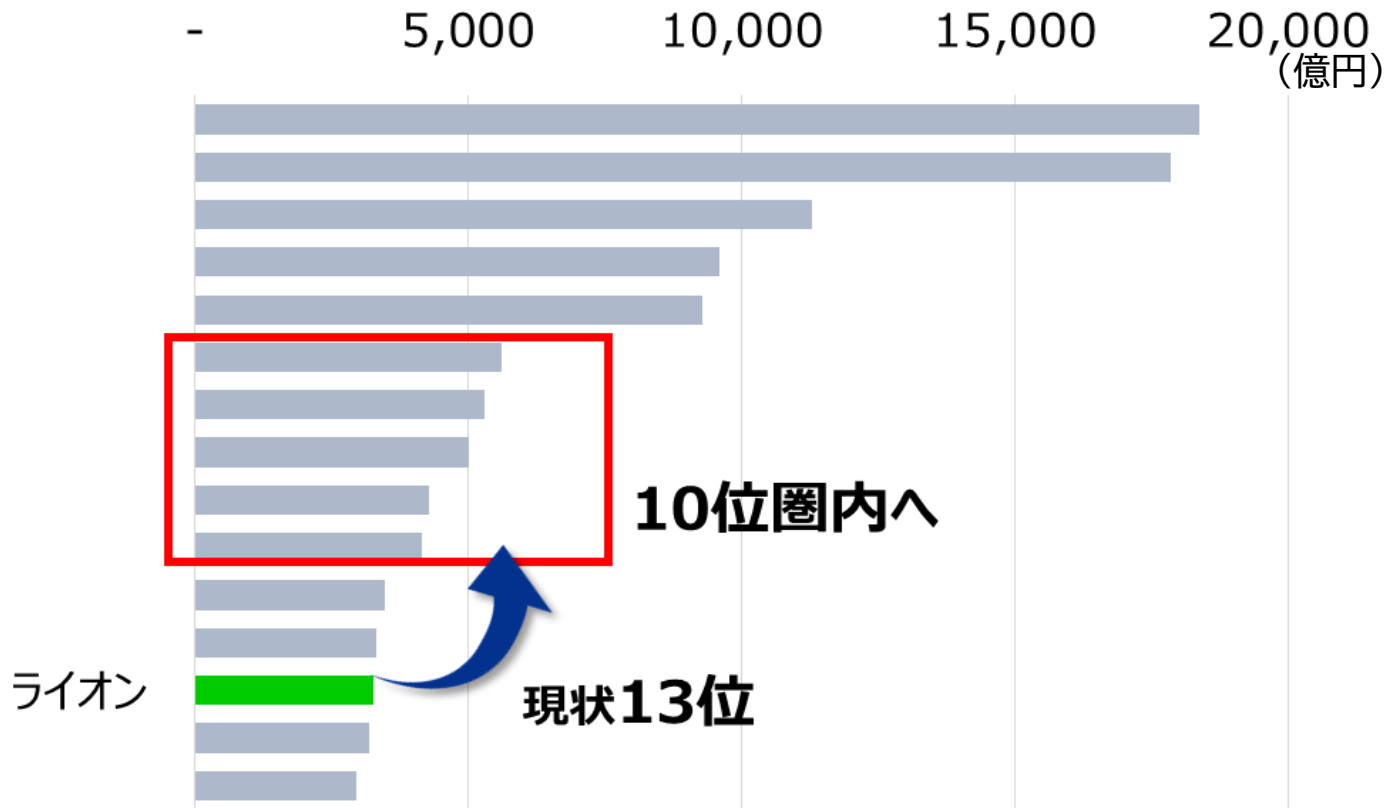


“より多くの”エリア(アジア中心)

2030年の目指す業績イメージ

パーパスの実践によって事業成長を実現し、結果として、アジアにおける市場プレゼンスを高める

アジアにおけるプレゼンス向上



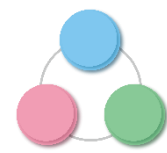
2030年の目指す業績イメージ

- 事業規模: 売上高6,000億円水準 (アジアトップ10入り)
- 海外売上構成比: 50%水準
- 事業利益: 500億円水準
- ROIC: 8~12%
- ROE: 10~14%
- EBITDA*マージン: 10~14%

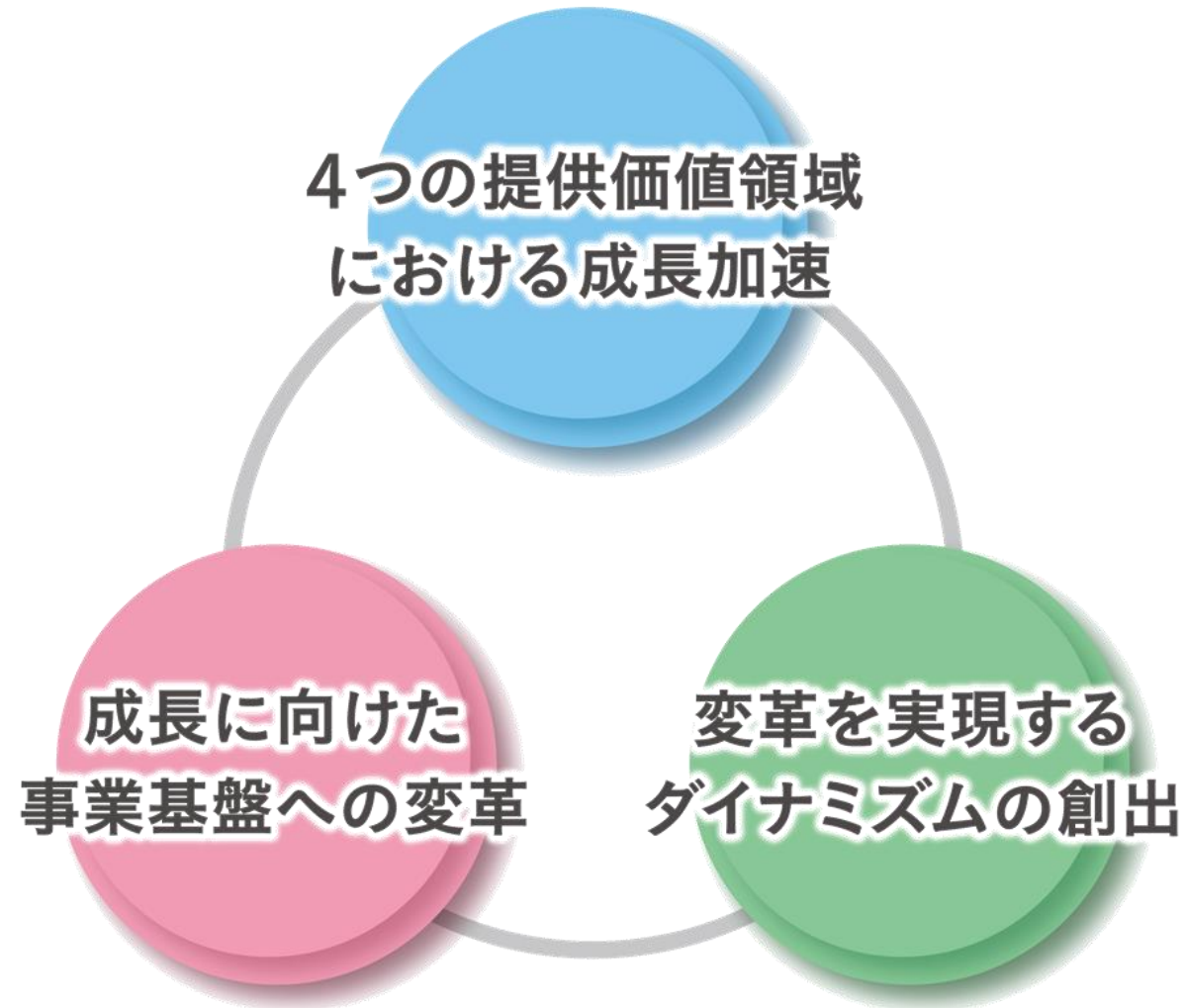
※EBITDA : 事業利益 + 減価償却費

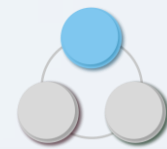
出典 | ユーロモニターインターナショナルデータを基に当社作成
 2019年Beauty and Personal Care, Home Care, Consumer Healthカテゴリー合算(当社主要市場)
 アジア・パシフィック地域





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





4つの提供価値領域の設定背景

ライオンの目指す「これからの健康」とは、

健やかな心と身体で、人と触れ合い、自分らしい人生を楽しめること。

家族や身近な人、あらゆる人が、毎日を幸せに感じて過ごせること。

健康や衛生に対する人々の意識、社会要請がますます高まる中、

一人ひとりの心と身体の健康を支えるために、

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

これからの成長ドライバーとなる“4つの提供価値領域”を定めます。



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。



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。



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。



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。



「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、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。



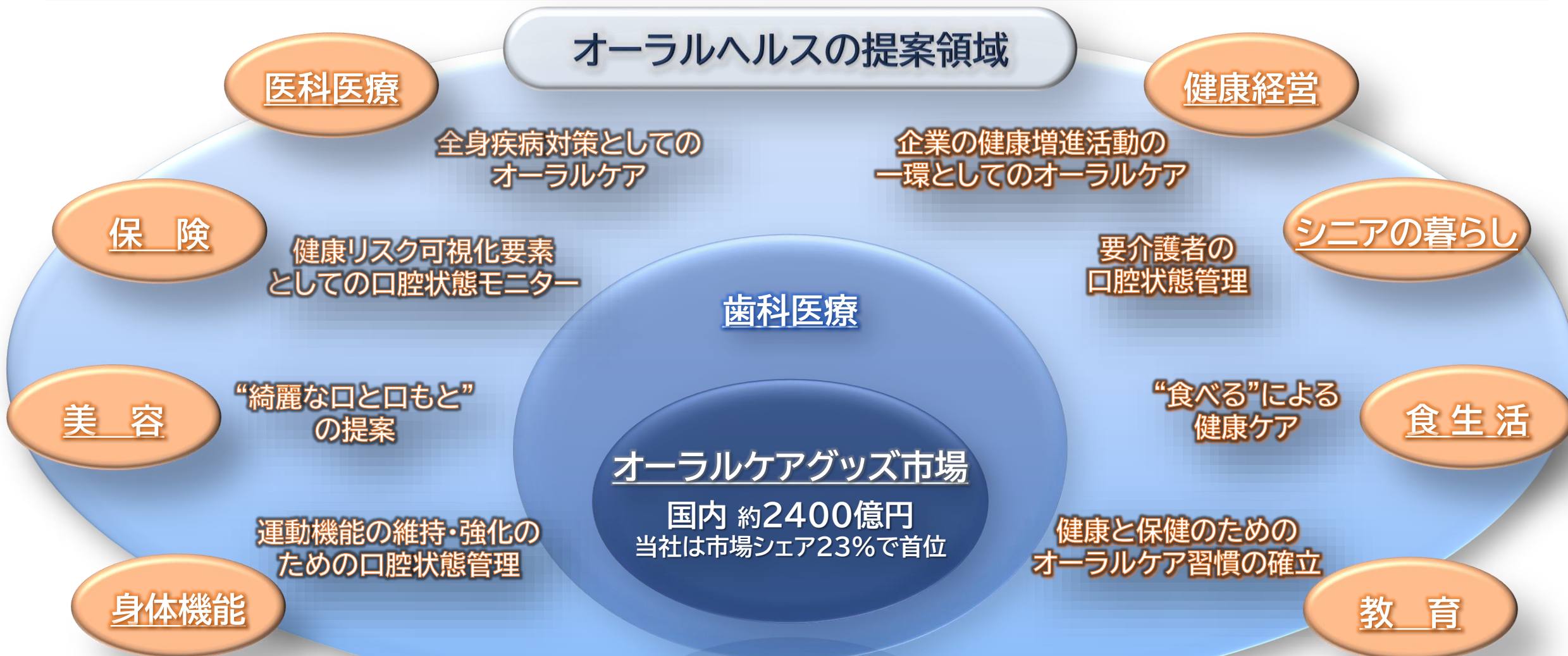
ウェルビーイング

心と身体の「トータルヘルスケア・サービサー」へ

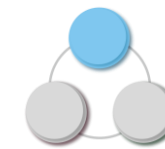
習慣的に行うセルフヘルスケアを起点に、生活者との繋がりを築きながら外部パートナーと連携して提供ソリューションの拡充・各サービスの統合を進め、人々のライフステージに寄り添い“自分らしい健康・幸福”を支え続ける、トータルヘルスケア・サービサーへの変容を図ります。



オーラルケアを起点に、様々な生活文脈へ価値を提供

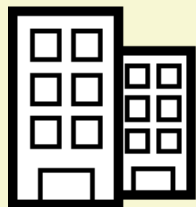


(具体的事例)オーラルヘルスにおけるDX



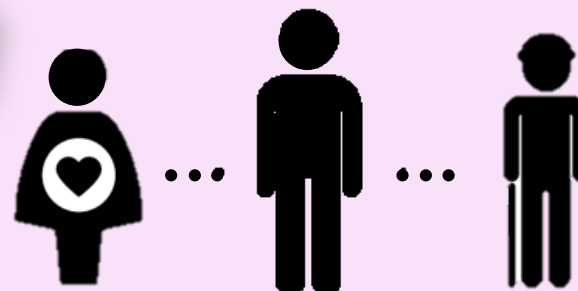
口腔健康に関わるデータの利活用によって、お客様の口腔健康への適切な提案を実現する

協業パートナー



パーソナライズされた
サービス・ソリューションの提供

一人ひとりのお客様



-1歳

100歳

協業パートナーと連携した
口腔健康データ利活用



LION

口腔健康習慣サイクル

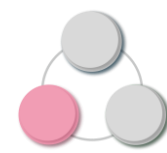


- 基礎健康データ
- 生活習慣データ
- 口腔状態データ
- 歯みがき行動 など



LION
Oral health
Database

新たな顧客接点の構築を通じた
お客様の口腔健康情報の取得



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

デジタルトランスフォーメーション(DX)の推進

- ・デジタルインフラの構築による新価値創造
- ・オペレーション変革による効率化・スピードアップ
- ・事業データのリアルタイム化による
意思決定の精度・スピード向上



事業インフラの強化

- ・事業成長を支える生産能力の増強
- ・経営管理の高度化に向けた基幹システムの整備
- ・柔軟性・強靭性が高く、サステナブルなSCM基盤の構築
- ・新たなビジネスモデルに対応しうる事業基盤の構築



21年7月稼働予定
坂出歯磨工場

3つの成長戦略 <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ド強化、働きがい改革、ダイバーシティ&オープンイノベーションの推進等により、
持続的に成長する企業への変革を実現する

コーポレートブランディング

「パーパスに基づく一貫性のある企業活動」を
国内外において一貫して展開することにより、全ての
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る

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等を加速
させ、発想・スピード・やり方を変革し、新しい価値を
創出し続ける

働きがい改革

従業員の多彩な能力を最大限引き出す
「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図る



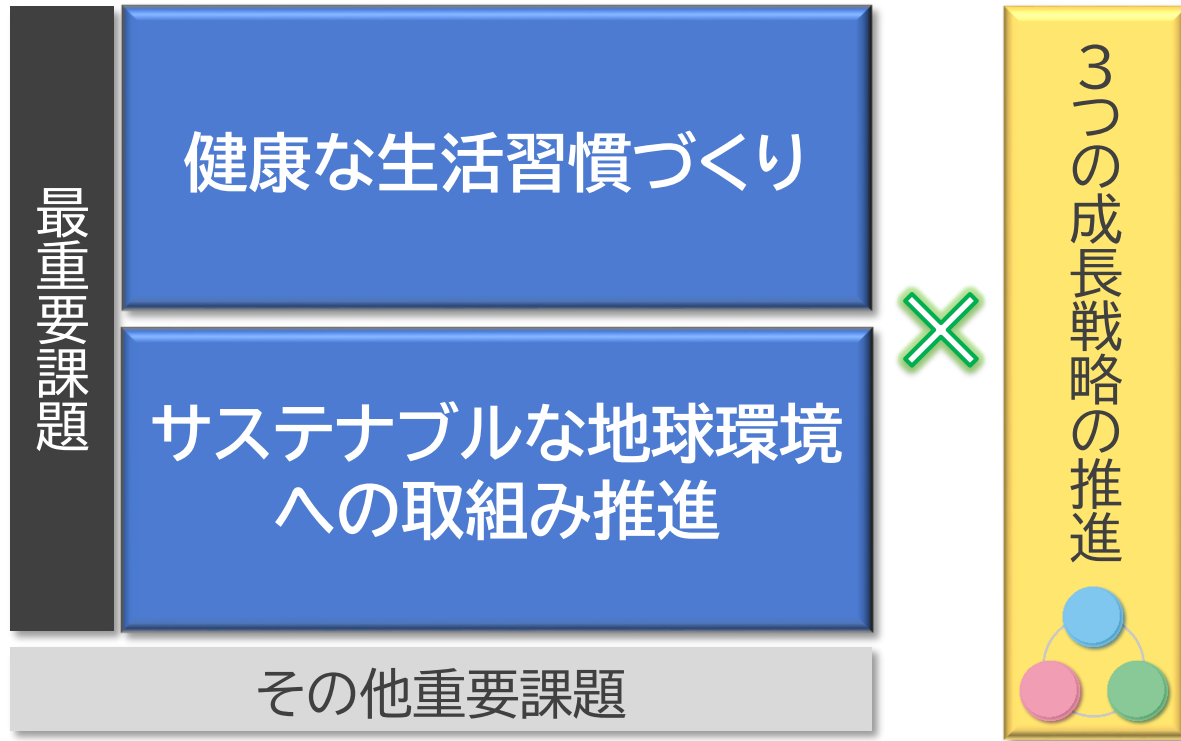
サステナビリティ重要課題への取組み強化



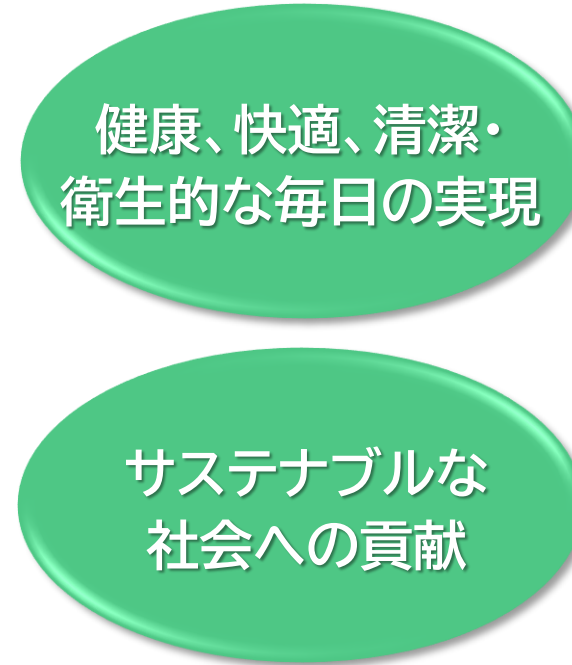
サステナビリティ重要課題への取組み強化

サステナビリティ重要課題への取組みを、3つの成長戦略と連動して進めることで、「健康で快適、そして清潔・衛生的な毎日の実現」「サステナブルな社会への貢献」を実現する

サステナビリティ重要課題×3つの成長戦略の推進



社会価値の創出



貢献するSDGs



インクルーシブ・オーラルケア

Inclusive Oral care

誰もが健康であるために。

お口のケアをすべてのひとへ。

生活環境、身体、経済、教育・情報などの様々な状況によりお口のケアが十分にできない人たちがいます。オーラルケアの機会を、すべてのひとへ。

お口のケアから人が本来もっている“健やかに生きる力”を引き出し、育む習慣を、みんなのものにしていく。

オーラルケアから健康格差へアプローチする活動、それが『インクルーシブ・オーラルケア』です。



※我々は、健康格差をうみだす格差とは、「生活環境」「身体」「経済」「教育・情報」における4つの格差であると考え、それにアプローチしてまいります。

Inclusive Oral care

私たちの想い

3つの想いで、
お口のケアをすべての
ひとへと届けていきます。

誰かに言われてやるのではない、
また誰かにやってもらうのではない、
自らの力で行う
オーラルケアの習慣を、みんなに。

By Anyone

誰もが
できるように。

身体的なハンディキャップや
加齢、環境など、様々な状況や
理由にかかわらずすべてのひとに
オーラルケアの機会を。

By Oneself

自立して
できるように。

By Systems

仕組みで
支えられるように。

ひとりの力では解決できない課題も、
みんなで支えあう仕組みを
つくることで解決し、
誰もが健康であり続けられる社会へ。

Inclusive Oral care



子どもたちの自立支援

自己肯定感の向上に貢献できるプログラムの推進

- 経済的困窮家庭で育った子どもたちは、そうでない子どもたちと比べ、あらゆる「体験」※が不足しており、「自己肯定感」が著しく低いことが特徴とされています。
※ 他者から褒められる体験、大人とのコミュニケーション、ライフスキルの獲得体験など
- ライオンは人が生きていくために必要な「食べる」と親和性の高い「歯みがき」に着目し、「こども食堂」などの場を使い、さまざまなオーラルヘルスに関わるプログラムを通じ、子どもたちの自己肯定感を向上させるために必要とされる「体験」を提供いたします。

ー「歯みがき」をテーマとした各種プログラムー

- ・ダンスで身体を動かすことで感情表現を育むプログラム
- ・クイズやゲームで知識の習得と理解を深めるプログラム
- ・プログラミングで課題解決による達成感を感じるプログラム
- ・工作で独創性、発想を広げるプログラム



Inclusive Oral care

子どもたちの自立支援

- NPO法人や自治体と連携し、子どもを支える「仕組み」を構築



- 連携パートナー



認定NPO法人フローレンス
子育てを取り巻く社会課題に事業と政策提言活動で取り組む。経済的な困難を抱える家庭に宅食などの支援を実施



NPO法人全国子ども食堂支援センター・むすびえ
子ども食堂の支援を通じて、誰も取りこぼさない社会をつくる活動を行う

- 提供の場：子ども食堂、学習支援教室、家庭、Web、アプリ等
- 地域：貧困率および、う蝕率の高いエリアを中心に展開



健康な生活習慣づくり ～インクルーシブ・オーラルケア～

Inclusive Oral care

認証ミントへの切り替え(ハミガキの香料)

サステナブルな認証ミントの使用によって、
インドのミント生産者への貢献へつながる仕組み

- ハミガキの香料に採用されている和種ハッカを全て、厳しい審査を通った認証ミント※に変更。(6月にデンタークリアMAXを切替、22年までに8ブランドに拡大)

※SAI Platform (Sustainable Agriculture Initiative Platform) 認証ミント
持続可能な農業サプライチェーンを支えるSAIプラットフォームが提供する
社会・環境に関するFSA *1の認証を受けたミント

*1: Farm Sustainability Assessment : 農場施設の持続可能性、SAIからの127の質問回答によって認証格付け

- 持続可能な労働条件や生産条件などが整えられた「認証農家※」は現状は不足しており、認証を受けたミントを調達・継続購入することで、インドにおけるサステナブルなミント生産の仕組みの実現を支援。

※認証農家になるための条件

- ・労働者の人権が守られている。
- ・畑を整備し水の使用量を削減できている。
- ・定常的にトレーニングが行われている。
- ・近代的な農法により収穫率が高い。
- ・環境に悪影響を与えるような肥料は使用しない。
- ・労働者に対し差別なく賃金が支払われている(最低賃金以上)。



和種ハッカ



当社研究者が直接現地に行き、状況を把握

サステナブルな地球環境への取組み推進

自社だけでなく、多くの企業・自治体と協働し、サステナブルな地球環境への取組みを加速させる

フィルム容器の水平リサイクル



●花王(株)と協働でフィルム容器の水平リサイクルに着手

- 1) フィルム容器の**分別回収のしくみ**を検討
- 2) リサイクル可能な容器の**品質設計**への取組み
- 3) リサイクル材料の**活用方法**の検討
- 4) 消費者への**普及促進・啓発活動**への取組み

KaO LION

スマート物流(ロジスティクスEDI)



●「ロジスティクスEDI構想」の推進、実装

➡物流情報の見える化と相互連携により、物流資源の有効活用、物流業務の効率化を推進

●期待効果

- | | | |
|-----------------------------|--|---|
| <p>① 労働環境改善
・待機時間削減</p> | <p>② 労働生産性向上
・検品レス化
・ペーパーレス化
・パレット管理負荷軽減
・積載、実車率向上</p> | <p>③ 環境負荷軽減
・CO2排出量軽減
・紙資源の削減</p> |
|-----------------------------|--|---|

3. 2021年度 業績予想

対前年で増収減益の計画

(億円)	2021年	2020年	増減	
			額	率(%)
売上高	3,650.0	3,553.5	96.4	2.7
※1 事業利益 (事業利益率(%))	300.0 (8.2)	359.3 (10.1)	△59.3	△16.5
営業利益 (営業利益率(%))	300.0 (8.2)	440.7 (12.4)	△140.7	△31.9
親会社の所有者に 帰属する当期利益	210.0	298.7	△88.7	△29.7
基本的1株当たり 当期利益(円)	72.24	102.75	△30.51	△29.7
ROE(%)	8.8	13.6		△4.8P
ROIC(%)	8.5	10.7		△2.2P
※2 EBITDA(億円)	435.0	476.6	△41.6	
※3 EBITDAマージン(%)	11.9	13.4		△1.5P

※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を合算したモノであり、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。

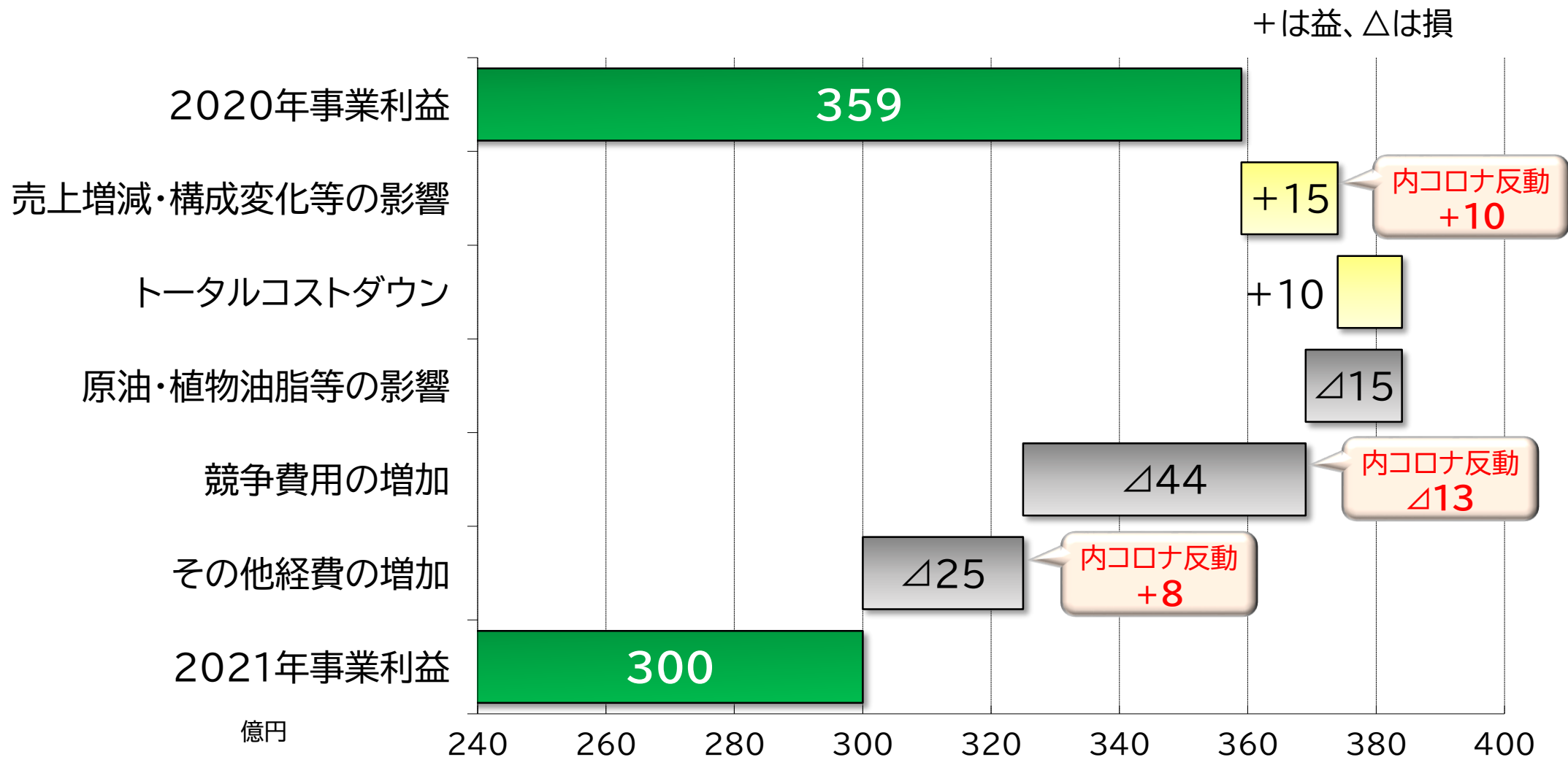
2021年度 セグメント別業績予想

一般用消費財+2.3%、海外+4.2%をはじめ全てのセグメントで増収の計画

(億円)	外部売上高			
	2021年	2020年	増減	
			額	率(%)
一般用消費財	2,350.0	2,297.4	52.5	2.3
産業用品	320.0	315.6	4.3	1.4
海外	950.0	912.1	37.9	4.2
その他	30.0	28.2	1.6	6.0
連結計	3,650.0	3,553.5	96.4	2.7

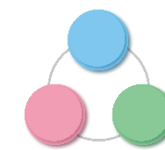
2021年度 利益増減要因

売上構成変化(コロナ反動)、競争費の増加、減価償却費の増加、市況の影響等により減益



2021年度 事業推進にあたって

- 当社グループは、日々の生活に必要不可欠な商品を提供していることから、**従業員の感染予防に必要な対策を継続・強化**した上で、事業継続への取り組みを両立させる。
- 従業員の安全配慮と働きがい向上に資する制度を策定・導入し、**新たな働き方への対応・向上**を図る。
- 2021年は、「2030年目指す姿」の実現に向けたスタートの年として、**Vision2030で掲げる成長戦略を本年から着実に推進し、事業規模(売上高)の着実な成長**を実現する。



「2030年目指す姿」の実現に向けたスタートの年として、3つの成長戦略を着実に推進

成長戦略	2021年重点テーマ
1. 4つの提供価値領域 における成長加速	<ul style="list-style-type: none">○ 個人の口腔データを利活用した新たなビジネスモデルの構築○ ニューノーマルに対応した新たな衛生ビジネスの開発○ 国内外連携した中国市場の拡大加速○ インクルーシブ・オーラルケアの施策推進
2. 成長に向けた 事業基盤への変革	<ul style="list-style-type: none">○ 新価値創造および業務変革に向けたデジタルデータ基盤の構築○ 日本および中国の歯磨事業拡大に向けた坂出歯磨工場の安定稼働の実現○ 適時適切な商品供給に向けた新SCMシステム基盤の構築
3. 変革を実現する ダイナミズムの創出	<ul style="list-style-type: none">○ 経営ビジョン実現に向けた「Vision2030」のグループ内への浸透○ 海外事業の拡大に向けたオペレーションの転換や人材開発施策の強化○ 新しい働き方に沿った「ライオン流働きがい改革」の施策展開

取り組み事例 オーラルヘルスへの提供価値

オーラルヘルス

重点テーマ：国内外連携した中国市場の拡大加速

日本・中国 同時発売 新ブランド「Lightee」の立ち上げ



日中の顧客に共通するインサイト
「歯の美白ケアを通じて顔を美しくしたい」
に答えるソリューションの提供

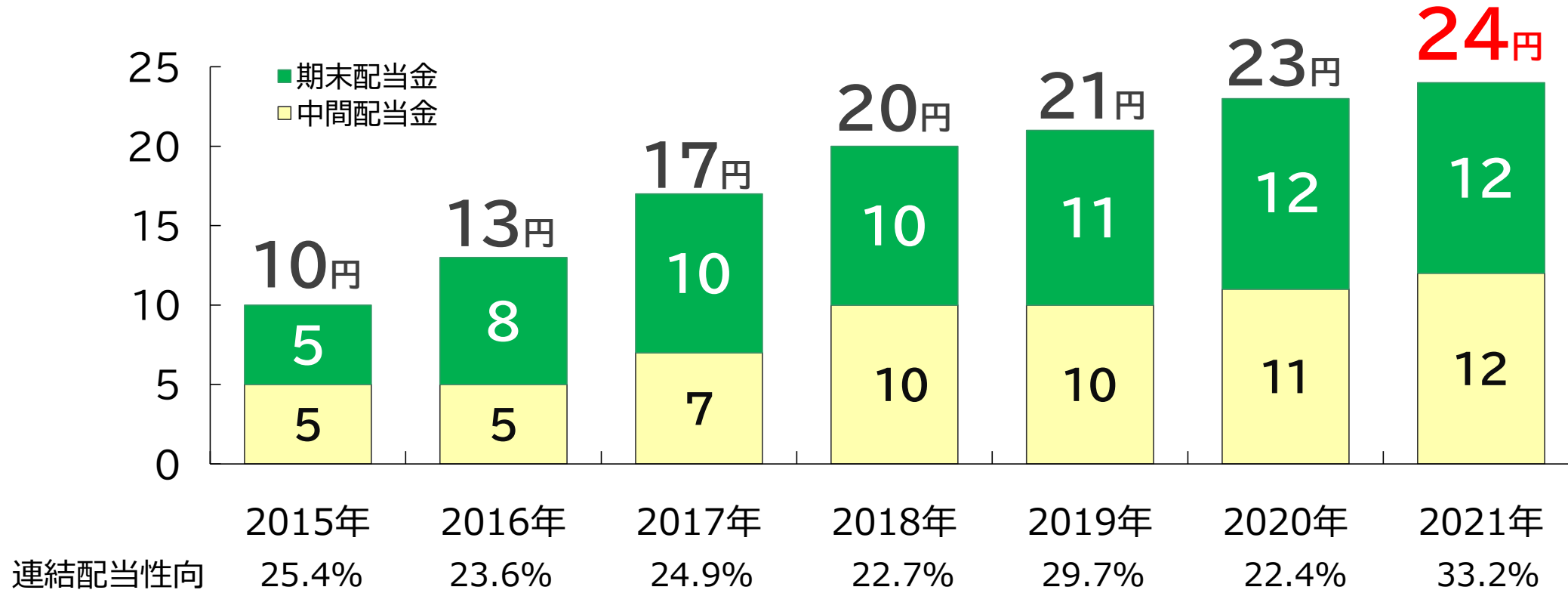
製品パッケージ・コミュニケーション施策等の
統一的な展開によるグループシナジーの発揮
(日本のオーラルケア市場No.1のブランド力の活用)

21年3月31日(水)

日中同時発売

中国ハミガキ市場で最大ボリュームを占める
美白サブカテゴリーで特に伸長率大きい
「超高価格帯」を攻略する

配当は**1円**増配、年間**24円**を予定(**6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%)

APPENDIX

市場動向

1)家庭品SRI 当社参入主要38市場※計 前年同期比(%)

	2015年 年計	2016年 年計	2017年 年計	2018年 年計	2019年 年計	2020年 年計
販売金額	103	104	99	102	102	112
販売個数	100	102	98	100	100	105
平均単価	102	102	102	102	102	106

※(株)インテージ SRIデータ(2015年は当社参入主要39市場、2016年は当社参入主要38市場、2017年は当社参入主要37市場、2018年～当社参入主要38市場)

2)家庭品SCI 当社参入主要15市場計 前年同期比(%)

	2016年 年計	2017年 年計	2018年 年計	2019年 年計	2020年 年計
販売金額	105	103	102	105	108
販売個数	101	101	100	102	101
平均単価	104	102	103	104	106

※ (株)インテージ SCIデータ

●SRI:全国約3千店の小売店POSデータによる推計、SCI:全国約5万人の消費者モニターによる購入実績データ

3) OTC医薬品SDI 当社参入主要7市場※計 前年同期比(%)

	2016年 年計	2017年 年計	2018年 年計	2019年 年計	2020年 年計
販売金額	104	103	102	100	93
販売個数	102	101	101	99	89
平均単価	101	102	101	101	105

※(株)インテージ SDIデータ(2016~2018年 主要8市場計) ※2019年1月よりパネルデータが変更。2016年まで遡ってデータを取得。

4) OTC医薬品SCI 当社参入主要2市場計 前年同期比(%)

	2016年 年計	2017年 年計	2018年 年計	2019年 年計	2020年 年計
販売金額	104	103	104	104	102
販売個数	102	100	102	102	99
平均単価	102	103	102	102	103

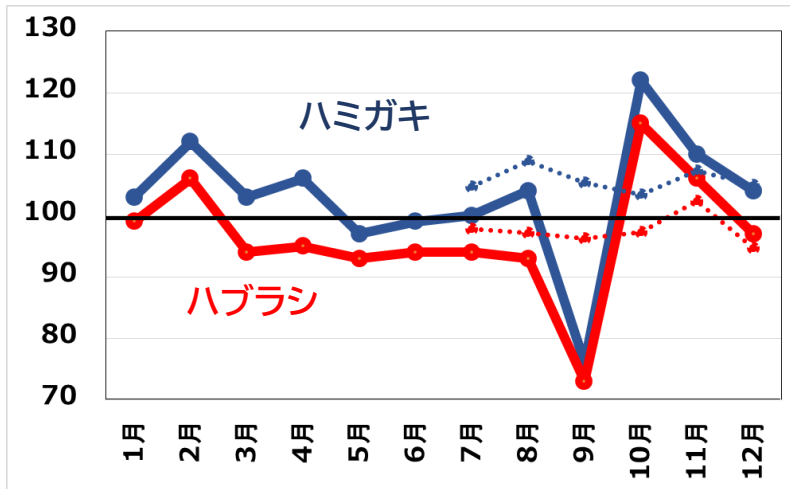
※ (株)インテージ SCIデータ

市場動向(国内)

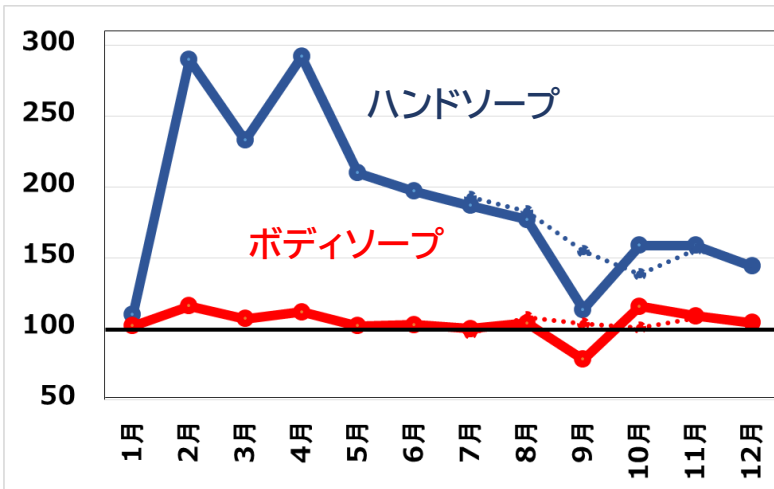
国内一般用消費財市場(店頭販売金額) 前年同月比(%)

出典:(株)インテージ、SRI、SDIデータ

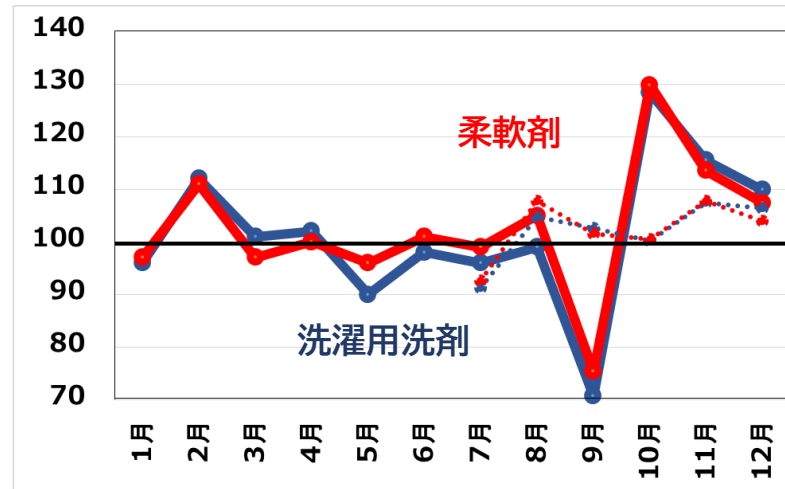
■オーラルケア



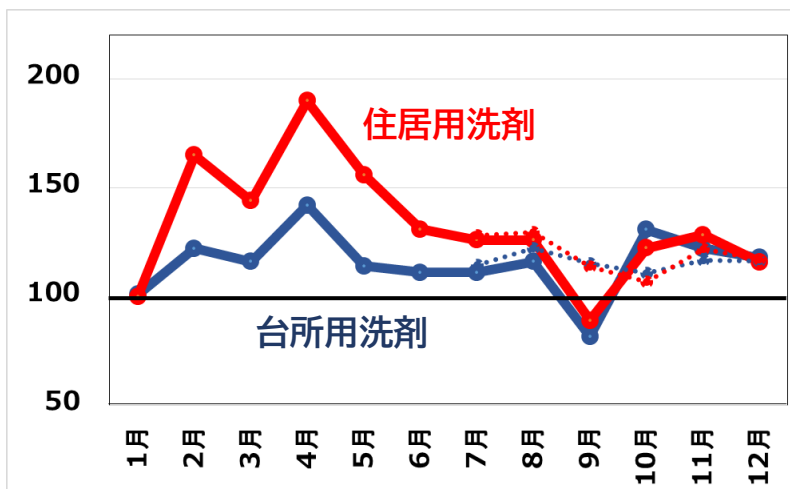
■ビューティケア



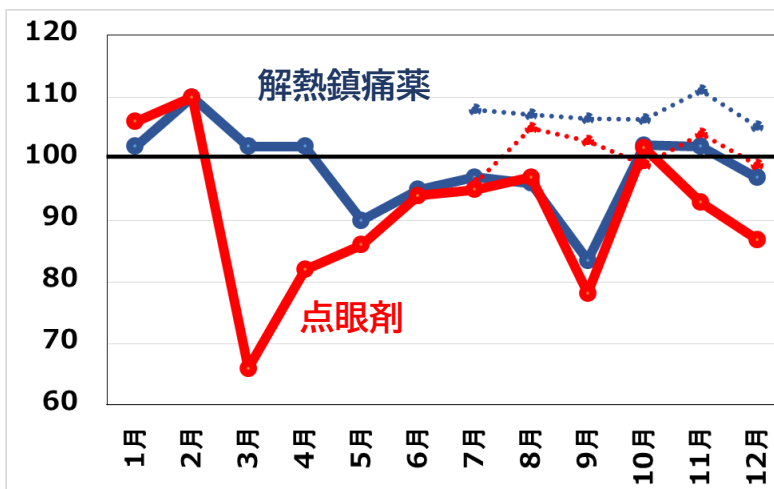
■ファブリックケア



■リビングケア



■薬品

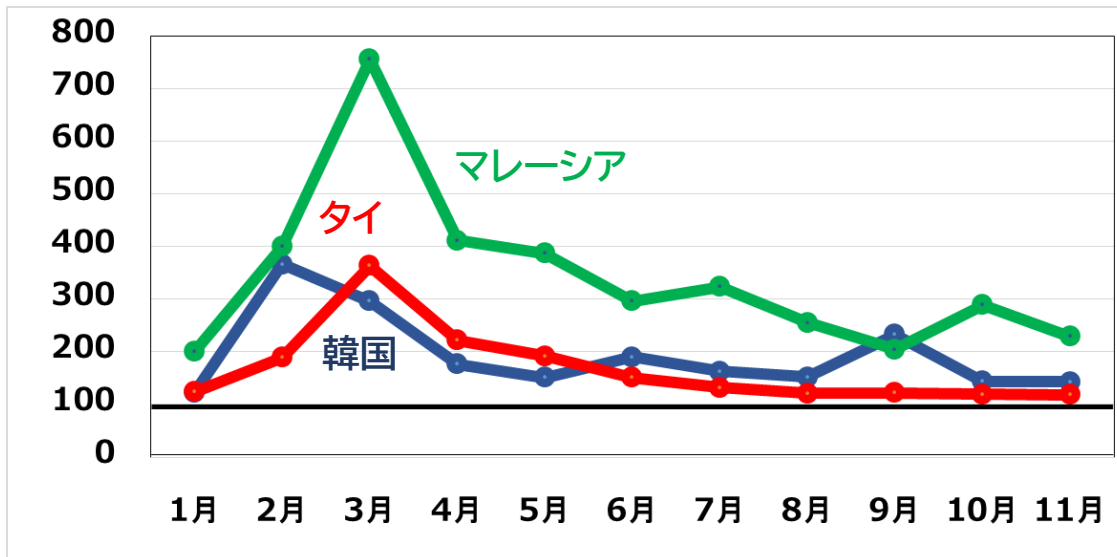


9月市場の落ち込みは、19年同月の消費増税前駆け込み需要の影響
 ※19年9月トイレタリー市場計132%
 ※7月以降、対18年比実績を点線で記載

市場動向(海外)

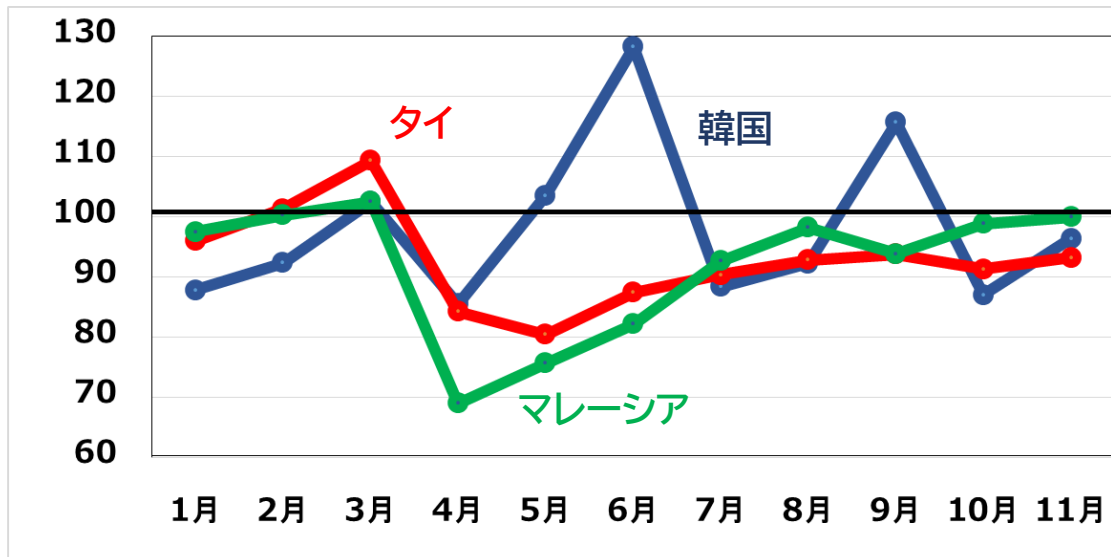
海外市場の動向 前年同月比(%)

■ハンドソープ



■洗濯用洗剤

出典: Nielsen



国別カテゴリー別 1-11月販売金額前年比

	タイ	マレーシア	韓国
ハンドソープ	168%	340%	201%
洗濯用洗剤	93%	92%	99%





手洗い行動変化 ~1日の手洗い回数が5回以上~

	コロナ前	コロナ後	±
韓国	61.4%	80.3%	+18.9%
タイ	45.0%	74.6%	+29.6%
マレーシア	60.9%	81.7%	+20.8%
中国	27.1%	45.4%	+18.3%

当社調べ (20年9月、Web)

コロナによる影響

新型コロナウイルスの当社事業への影響まとめ

<p>オーラルケア</p>		<ul style="list-style-type: none"> ・新型コロナウイルスの影響を受けにくい商品カテゴリー ・ハブラシ交換サイクルの長期化、携帯用需要低迷する一方で、ハミガキ、洗口液、デンタル用品等が伸長し、カテゴリー拡大（対前年 +4%）
<p>衣料用洗剤</p>		<ul style="list-style-type: none"> ・衛生意識の高まりに伴い除菌タイプの構成が高まる ・外出自粛に伴う洗濯頻度の減少に伴いカテゴリーは微減（対前年 △3%）
<p>食器用洗剤</p>		<ul style="list-style-type: none"> ・新型コロナウイルスの影響による外出自粛に伴い平均購買規模が増加 ・衛生意識の高まりに伴い除菌タイプを中心に拡大（対前年 +12%）
<p>住宅用洗剤</p>		<ul style="list-style-type: none"> ・新型コロナウイルスの影響による外出自粛に伴い平均購買規模が増加 ・浴室用洗剤はバスタブクレンジングが好調に推移（対前年 +44%）
<p>衛生用品</p>		<ul style="list-style-type: none"> ・新型コロナウイルスの影響により平均購買規模が大きく増加 ・ハンドソープ（対前年 +59%）、手指消毒剤（対前年 +266%）
<p>ボディケア用品</p>		<ul style="list-style-type: none"> ・新型コロナウイルスの影響を受けにくい商品カテゴリー ・新商品の追加に伴い市場成長を牽引（対前年 +6%）
<p>OTC医薬品</p>		<ul style="list-style-type: none"> ・ニキビ薬、足用冷却シートはインバウンドの影響により減（対前年 △42%） ・皮膚用薬は新規ブランドが好調に推移し、大きく拡大（対前年 +170%）

新型コロナウイルスに対する当社の対応

従業員の健康と 安全の確保

- 在宅勤務の推進、フルフレックス制度の制定
- オンライン会議の積極活用による業務効率の向上

供給責任の遂行

- ハンドソープの供給能力増強
- 高濃度エタノール製剤（業務用）の緊急生産

社会的活動

- 手洗い方法等の情報提供
- 医療従事者への支援
- NPO法人を通じた「ひとり親家庭」への寄付金と物品寄付
- 全国こども食堂支援センターへの寄付金と物品寄付

4つの提供価値領域

オーラルヘルス

口の健康を考える「オーラルケア」から
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。

口腔環境と健康寿命の関係が明らかとなる中、
国内No.1のオーラルケアグッズ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。

より「専門的」で、「パーソナル化」された
次世代のオーラルヘルスケア・プラットフォーム(=POHR*)など、
人々の新たな習慣づくり・収益機会の創出を目指し、
メーカーからサービサーへ
積極的に事業モデルの変革を推進していきます。

*Personal Oral Health Record



家庭の手洗い習慣を支える「ハンドソープメーカー」から
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。

新型コロナウイルス流行を契機に社会の衛生に関する行動様式が見直され、
感染症に備える新たな市場が創出される中、
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、
日本、及びアジアにおける衛生対策のリーディングカンパニーを目指します。

誰もが安心して暮らせる社会の実現に向け、
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。

インフエクション コントロール



スマート ハウスワーク

これまでの「画一的な家事提案」から
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る中、
一人ひとりの毎日を見つめてきた企業として
多様な暮らしにフィットした「新しい家事習慣」を提案し、
新たな事業機会の創出を目指します。

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。

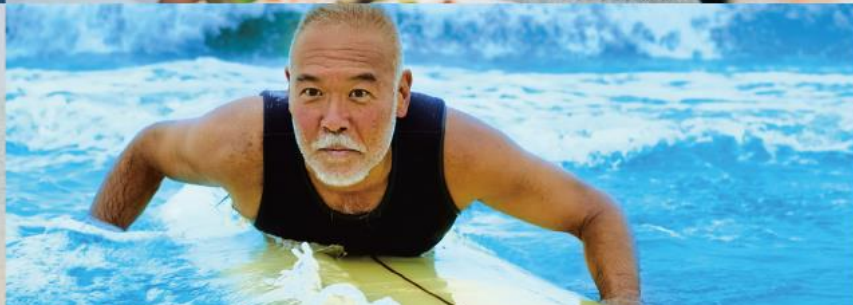


ウェルビーイング

“自分らしい健康”を自然に・前向きに維持できる
心と身体の「トータルヘルスケア・サービサー」へ。

一人ひとりが自身の不調・不快に応じて
いつでも適切な予防・改善ソリューションを選択できることで、
誰もが自分にとって「健康」な状態を保ち、
家族や身近な人とともに毎日を「幸せ」に感じて過ごせる社会の実現を目指します。

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。



参考資料

(単位:億円)	2020年	2019年	増減	
			金額	率(%)
売上高	3,553.5	3,475.1	78.3	2.3
売上原価	1,754.7	1,755.8	△1.0	△0.1
売上総利益	1,798.7	1,719.3	79.4	4.6
販売費及び一般管理費	1,439.3	1,418.8	20.5	1.4
事業利益	359.3	300.4	58.8	19.6
その他の収益	122.4	15.1	107.2	706.1
その他の費用	41.1	17.3	23.7	137.0
営業利益	440.7	298.3	142.4	47.7
金融収益	6.7	7.5	△0.7	△9.6
金融費用	1.4	1.6	△0.2	△12.7
持分法による投資利益	△1.1	9.8	△10.9	-
税引前当期利益	444.9	314.0	130.9	41.7
法人所得税費用	125.3	84.2	41.1	48.9
当期利益	319.5	229.8	89.7	39.1
非支配持分に帰属する当期利益	20.8	24.2	△3.3	△13.9
親会社の所有者に帰属する当期利益	298.7	205.5	93.1	45.3

販売費及び一般管理費

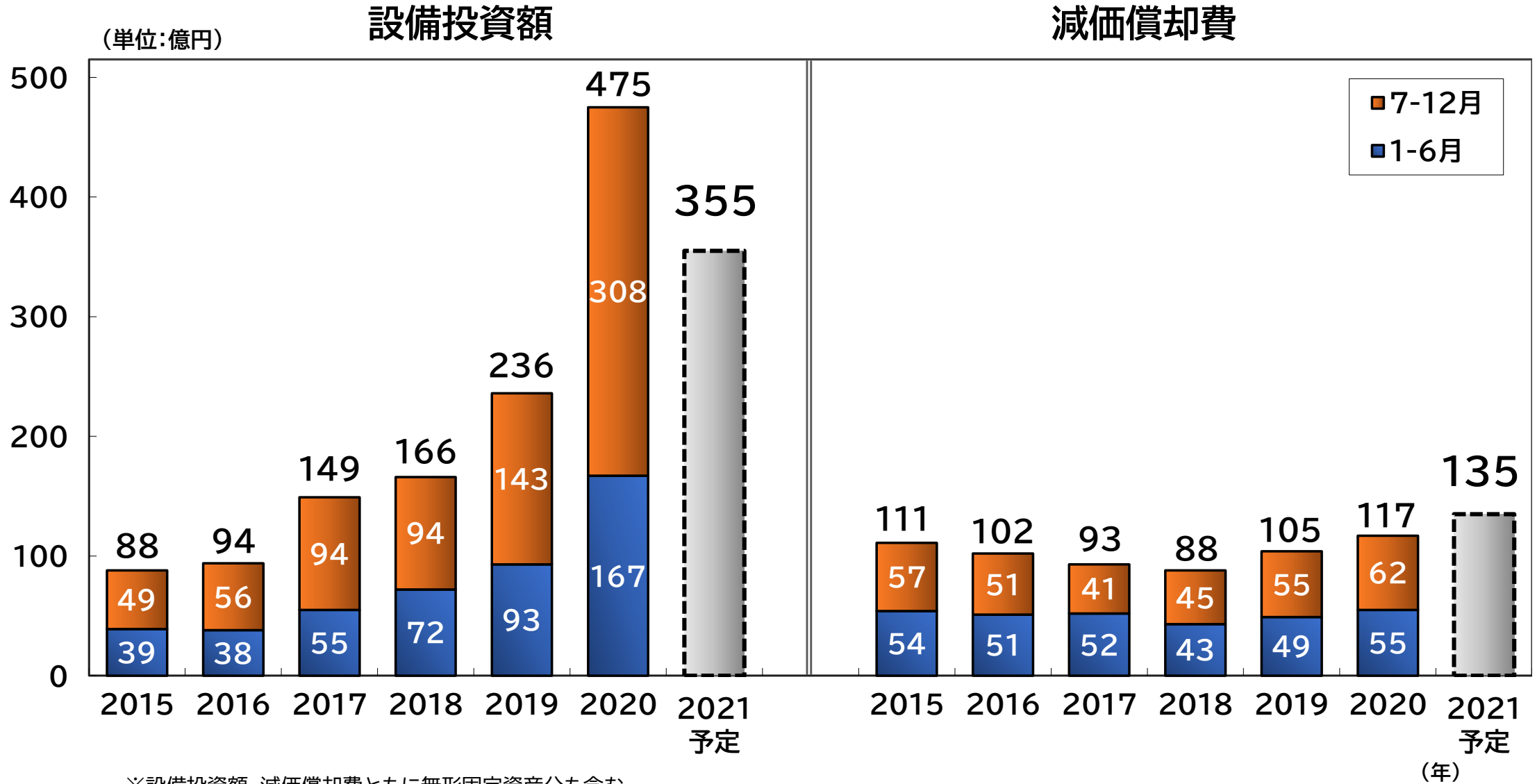
(単位:億円)	2020年		2019年		増減	
	金額	構成比 (%)	金額	構成比 (%)	金額	率 (%)
販売費及び一般管理費	1,439.3	40.5	1,418.8	40.8	20.5	1.4
販売手数料	94.2	2.7	91.6	2.6	2.6	2.8
販売促進費	269.0	7.6	262.1	7.5	6.9	2.6
広告宣伝費	249.4	7.0	251.1	7.2	△1.7	△0.7
運賃・保管料	188.5	5.3	197.8	5.7	△9.3	△4.7
研究開発費	109.0	3.1	109.4	3.1	△0.3	△0.3
その他	528.9	14.9	506.4	14.6	22.5	4.4

(単位:億円)		2020年	2019年	増減額
流動資産		2,454.1	2,224.9	229.2
	現金及び現金同等物	1,215.3	1,104.0	111.2
	営業債権及びその他の債権	624.2	617.5	6.6
	棚卸資産	451.5	435.5	16.0
非流動資産		1,900.8	1,582.0	318.7
	有形固定資産	1,183.7	909.0	274.7
	無形資産	189.2	134.8	54.3
	使用権資産	48.7	59.4	△10.6
	その他の金融資産	248.5	255.1	△6.5
資産合計		4,355.0	3,807.0	547.9

(単位:億円)		2020年	2019年	増減額
流動負債		1,666.2	1,357.1	309.1
	営業債務及びその他の債務	1,412.5	1,162.6	249.9
	リース負債	13.8	14.9	△1.0
	その他の流動負債	87.1	76.5	10.5
非流動負債		240.1	237.8	2.3
	退職給付に係る負債	130.0	120.9	9.1
	リース負債	46.8	55.1	△8.2
資本		2,448.5	2,212.0	236.5
	資本金	344.3	344.3	-
	資本剰余金	349.8	347.8	1.9
	自己株式	△47.3	△47.3	0.0
	その他の資本の構成要素	100.7	113.2	△12.4
	利益剰余金	1,569.6	1,326.1	243.4
負債及び資本合計		4,355.0	3,807.0	547.9

(単位:億円)	2020年	2019年	増減額
営業活動によるキャッシュ・フロー	407.2	367.6	39.6
投資活動によるキャッシュ・フロー	△198.6	△207.5	8.8
財務活動によるキャッシュ・フロー	△91.4	△105.6	14.2
現金及び現金同等物に係る換算差額	△5.9	△0.1	△5.8
現金及び現金同等物の増減額	111.2	54.3	56.9
現金及び現金同等物の期首残高	1,104.0	1,049.7	54.3
現金及び現金同等物の期末残高	1,215.3	1,104.0	111.2

設備投資額・減価償却費



※設備投資額、減価償却費ともに無形固定資産分も含む。

2021年 連結業績予想

(単位:億円)	2021年	2020年	前期増減		2021年 第2四半期	2020年 第2四半期	前年同期増減	
			額	率 (%)			額	率 (%)
売上高	3,650.0	3,553.5	96.4	2.7	1,730.0	1,691.1	38.8	2.3
事業利益 売上比(%)	300.0 8.2	359.3 10.1	△59.3	△16.5	115.0 6.6	163.7 9.7	△48.7	△29.8
営業利益 売上比(%)	300.0 8.2	440.7 12.4	△140.7	△31.9	115.0 6.6	259.6 15.4	△144.6	△55.7
親会社の所有者 に帰属する当期利益 売上比(%)	210.0 5.8	298.7 8.4	△88.7	△29.7	80.0 4.6	186.2 11.0	△106.2	△57.0
基本的1株当たり 当期利益(円)	72.24	102.75	△30.51	△29.7	27.52	64.06	△36.54	△57.0

2021年 セグメント別外部売上高予想

(単位:億円)	2021年	2020年	前期増減		2021年 第2四半期	2020年 第2四半期	前年同期増減	
			額	率 (%)			額	率 (%)
一般用消費財	2,350.0	2,297.4	52.5	2.3	1,100.0	1,081.0	18.9	1.7
産業用品	320.0	315.6	4.3	1.4	160.0	151.9	8.0	5.3
海外	950.0	912.1	37.9	4.2	460.0	443.0	16.9	3.8
その他	30.0	28.2	1.6	6.0	10.0	14.6	△4.6	△31.5
連結計	3,650.0	3,553.5	96.4	2.7	1,730.0	1,691.1	38.8	2.3

利益に与える影響額

(単位:億円)	年初想定
売上増減・構成変化等の影響	+15
トータルコストダウン(原価、物流費等)	+10
原油・植物油脂等の影響	△15
競争費用の増減	△44
その他費用の増減	△25
合計	△59

原油価格の前提

	ドバイ原油	国産ナフサ	粗パーム油
2021年想定	56.0\$/BBL	35,000円/KL	3,800RM/ton

為替の前提

	米ドル	タイバーツ
2021年想定	104.0円	3.40円

◇ご参考

	ドバイ原油	国産ナフサ	粗パーム油
2020年実績	42.4\$/BBL	33,091円/KL	2,810RM/ton

	米ドル	タイバーツ
2020年実績	106.4円	3.40円

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。