

# 2021年12月期 決算説明資料

ライオン株式会社  
2022年2月14日

- 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

- **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

### 【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



# 市場動向まとめ(1-12月)



期間: 2021年1月-12月 出典: (株)インテージ、SRI+

<b>国内主要分野市場</b>	<b>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%</b>
<b>オーラルケア</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 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)】</li> <li>✓ 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%】</li> </ul>
<b>ビューティケア</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 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%】</li> </ul>
<b>ファブリックケア</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 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%】</li> </ul>
<b>リビングケア</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 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%】</li> <li>✓ 住居用洗剤は昨年の反動による個数減 【住居用洗剤:99%(※住宅用洗剤、浴室用洗剤、トイレ用洗剤の合算)】</li> </ul>
<b>薬品</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 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%】</li> <li>✓ 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%】</li> </ul>

期間: 2021年1月-12月 出典: Nielsen

<b>海外主要分野市場</b>	<b>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</b>
-----------------	---

# 2021年 連結業績

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)
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、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。

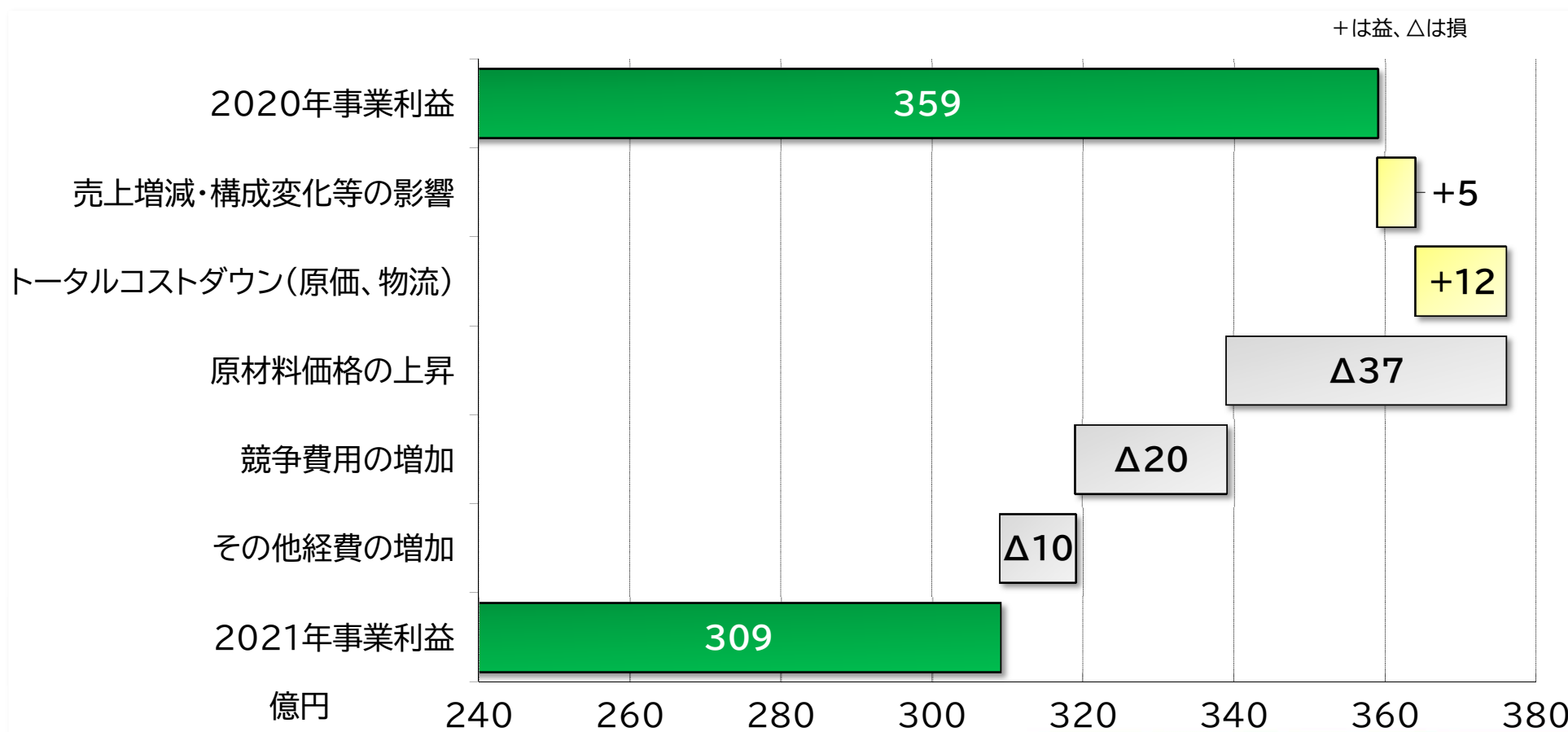
※3 EBITDAマージン:連結売上高に対するEBITDAの割合です。

※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。

\* 為替変動の影響を除く実質増減率

# 事業利益増減要因

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



# 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(%)																																																				
一般用消費財	2,470.6	2,454.9	15.7	0.6	190.3 (7.7)	△56.0	△22.8																																																				
	2,295.9	2,297.4	△1.5	△0.1				産業用品	612.7	550.6	62.0	11.3	26.5 (4.3)	4.7	22.0	347.7	315.6	32.1	10.2	海外	1,092.5	1,016.5	76.0	7.5	60.0 (5.5)	△11.3	△15.9	987.2	912.1	75.1	8.2	その他	278.8	348.2	△69.3	△19.9	21.4 (7.7)	△1.6	△7.3	31.9	28.2	3.6	12.9	調整額	△792.4	△816.8	24.4	-	10.8	14.2	-	△0.6	0.0	△0.6	-	連結計	3,662.3	3,553.5	108.8
産業用品	612.7	550.6	62.0	11.3	26.5 (4.3)	4.7	22.0																																																				
	347.7	315.6	32.1	10.2				海外	1,092.5	1,016.5	76.0	7.5	60.0 (5.5)	△11.3	△15.9	987.2	912.1	75.1	8.2	その他	278.8	348.2	△69.3	△19.9	21.4 (7.7)	△1.6	△7.3	31.9	28.2	3.6	12.9	調整額	△792.4	△816.8	24.4	-	10.8	14.2	-	△0.6	0.0	△0.6	-	連結計	3,662.3	3,553.5	108.8	3.1	309.2 (8.4)	△50.1	△14.0								
海外	1,092.5	1,016.5	76.0	7.5	60.0 (5.5)	△11.3	△15.9																																																				
	987.2	912.1	75.1	8.2				その他	278.8	348.2	△69.3	△19.9	21.4 (7.7)	△1.6	△7.3	31.9	28.2	3.6	12.9	調整額	△792.4	△816.8	24.4	-	10.8	14.2	-	△0.6	0.0	△0.6	-	連結計	3,662.3	3,553.5	108.8	3.1	309.2 (8.4)	△50.1	△14.0																				
その他	278.8	348.2	△69.3	△19.9	21.4 (7.7)	△1.6	△7.3																																																				
	31.9	28.2	3.6	12.9				調整額	△792.4	△816.8	24.4	-	10.8	14.2	-	△0.6	0.0	△0.6	-	連結計	3,662.3	3,553.5	108.8	3.1	309.2 (8.4)	△50.1	△14.0																																
調整額	△792.4	△816.8	24.4	-	10.8	14.2	-																																																				
	△0.6	0.0	△0.6	-				連結計	3,662.3	3,553.5	108.8	3.1	309.2 (8.4)	△50.1	△14.0																																												
連結計	3,662.3	3,553.5	108.8	3.1	309.2 (8.4)	△50.1	△14.0																																																				

※売上高:上段は総売上高、下段は外部売上高

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

## 海外事業 地域別業績

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%)

合計: 3.1%

※青島ライオン

- ・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

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

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

### 売上高推移

※2011～2017年は日本基準営業利益

→ IFRS



### 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

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



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

※EBITDA:事業利益+減価償却費(使用権資産の減価償却費を除く)

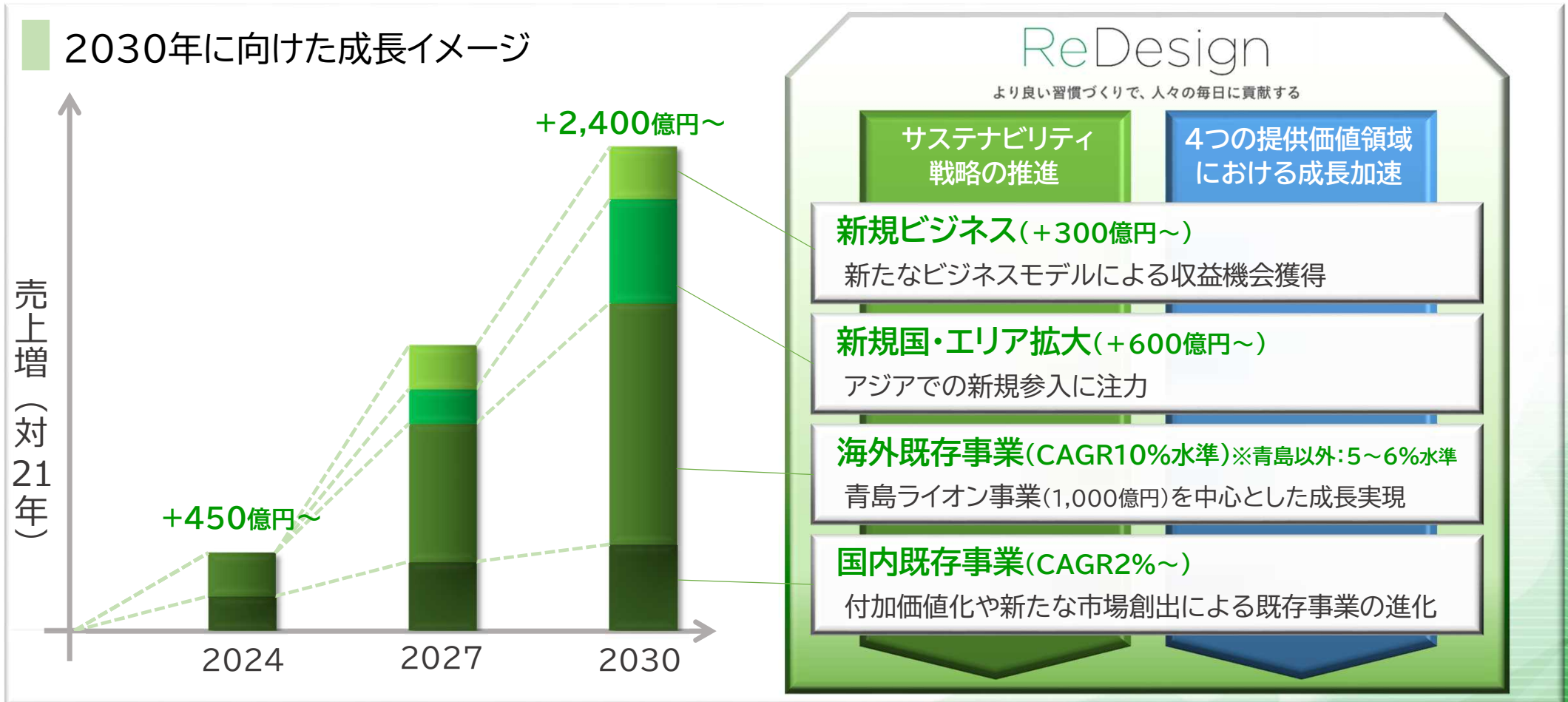


# 2030年に向けた成長イメージ

Vision2030

今日を愛する。  
**LION**

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



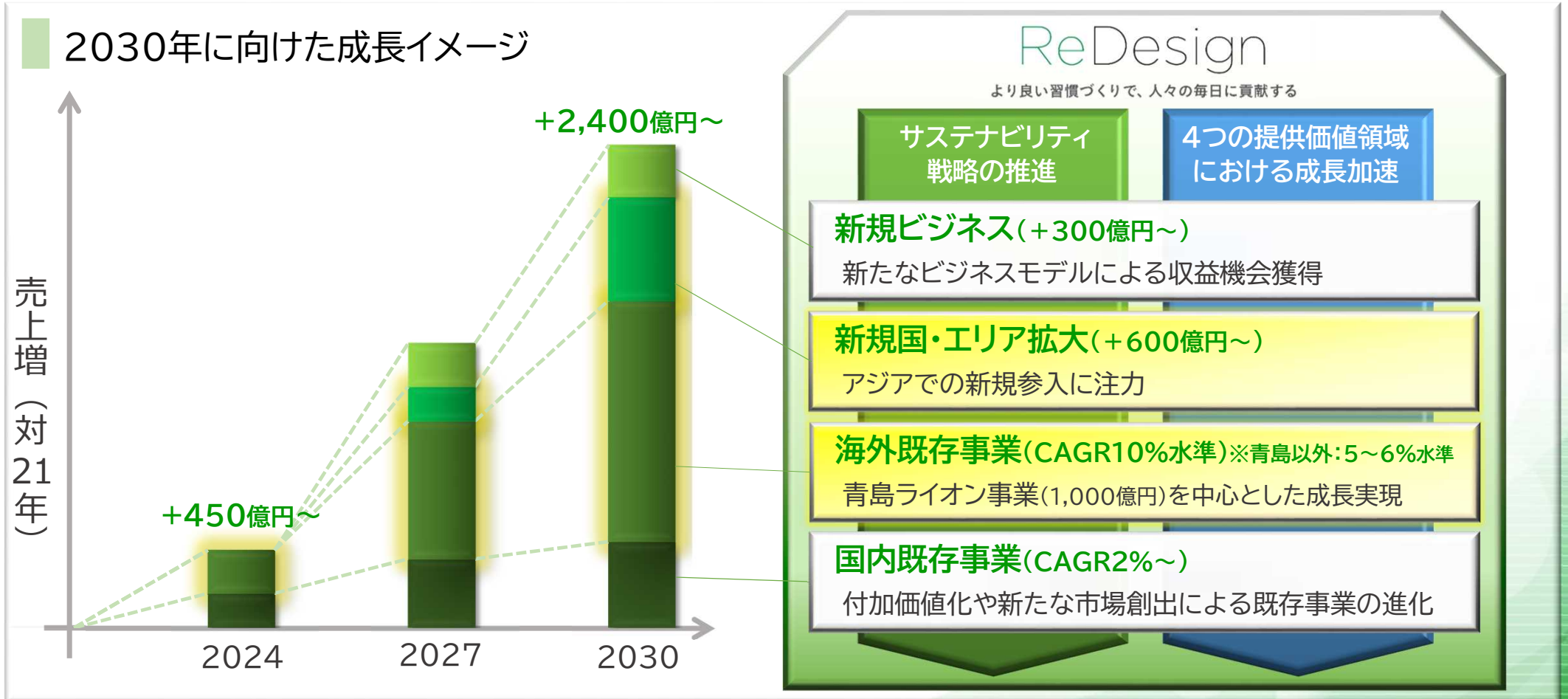
# 2030年に向けた成長イメージ

Vision2030

今日を愛する。  
**LION**

## グローバル戦略のポイント

- ① グロー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



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

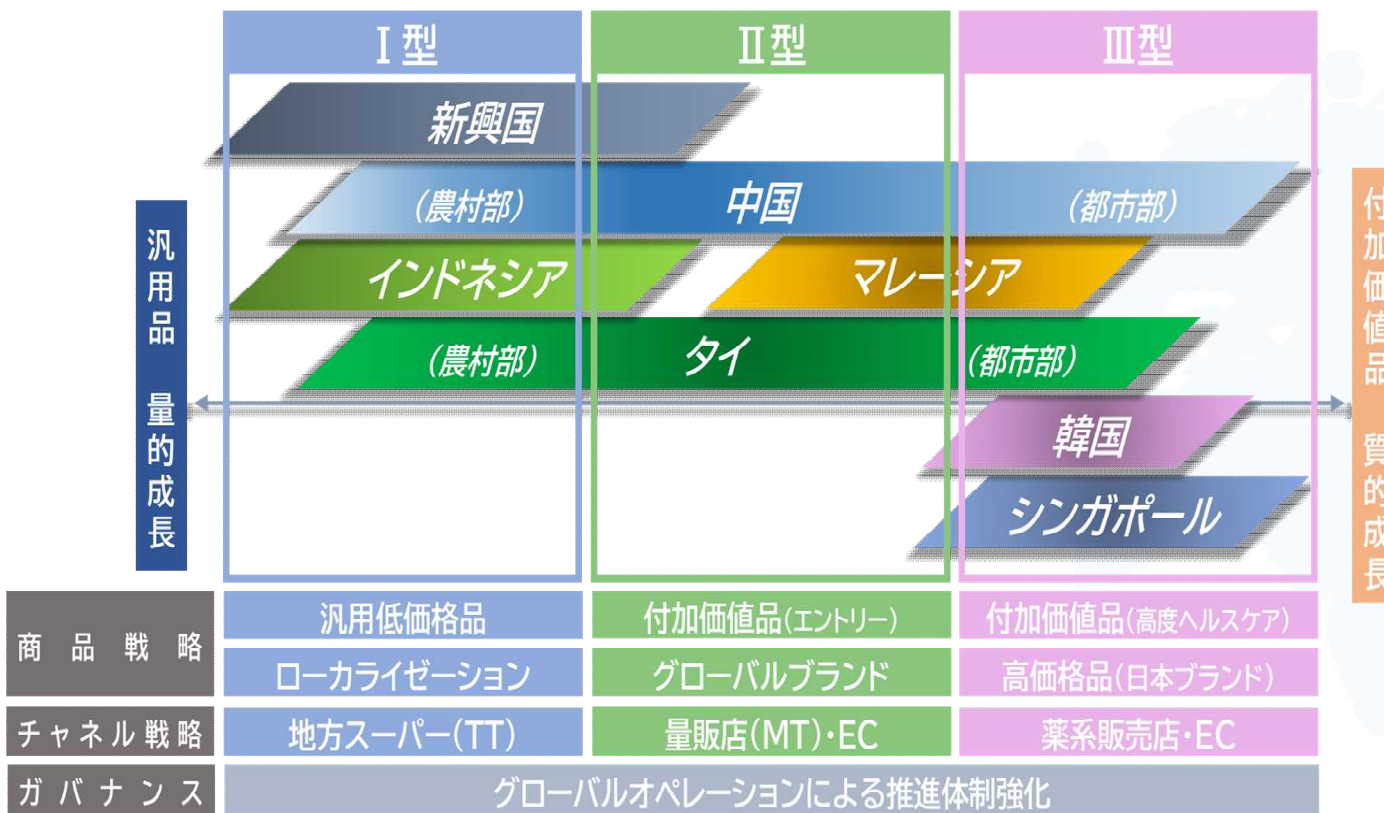
各類型に最適な経営・事業アプローチによる  
シナジー最大化と効率的・効果的事業管理の推進

戦略推進基盤の進化(グローバルオペレーション)



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



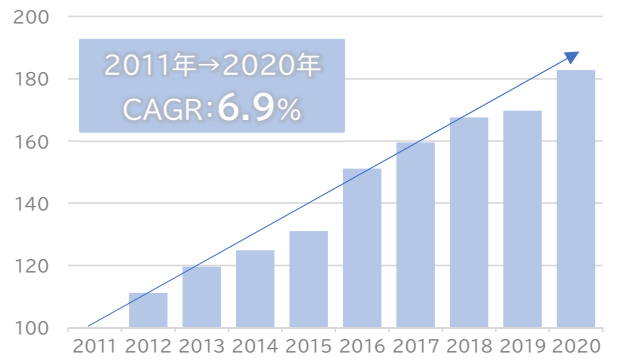
### 類型化マーケティングによる グローバル事業の拡大

- ▶ 製品・流通面でのシナジー最大と効率的・効果的な事業管理による  
**「規模の拡大」**
- ▶ 類型毎の知見(製品戦略、マーケティング戦略、チャンネル戦略等)や成功事例の蓄積をもとにした新規国・エリア、分野への進出による  
**「カテゴリーの拡大」**

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

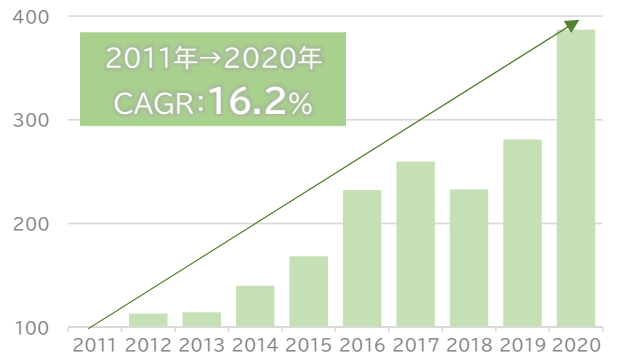
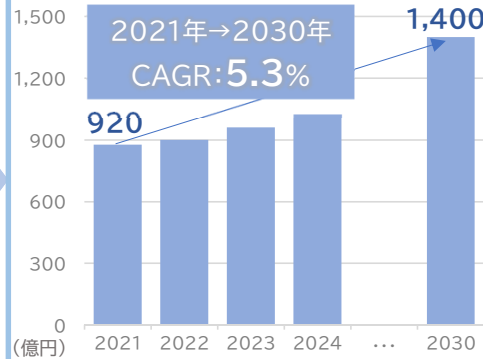
## 既存国における成長の方向性

これまでの10年間  
(2011年を100とした時の成長推移)

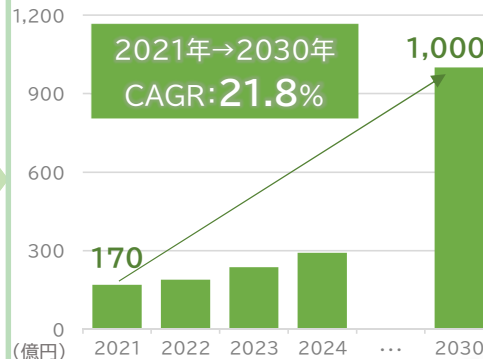


連結対象  
(青島以外)

これからの10年間  
(IFRS売上高推移)



青島  
ライオン



## 成長の方向性

### 【Ⅰ～Ⅱ型(主に東南アジア)】

#### ▶ 衣料用洗剤の質的成長

最適剤型戦略(類型化)による付加価値化の推進  
(各国No.1シェア獲得)

#### ▶ パーソナルケア分野への拡大

ホームケアの成功ノウハウを軸にパーソナルケア  
分野(オーラルケア、ビューティケア等)へ展開

#### ▶ EC強化による規模拡大

### 【Ⅲ型(主に北東アジア+東南アジア都市部)】

#### ▶ 日本ブランド最大活用による付加価値化

#### ▶ ハミガキとのシナジーを生む洗口剤強化

#### ▶ EC高度化による生活者接点の拡大

※「青島ライオンの拡大」詳細は次ページにて説明

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

実績

グローバルブランド  
(例. システム、クリニカ)

+

ローカルブランド  
(例. 花語白)

オーラル×EC×ターゲティングで売上2.5倍(2018年比、現地通貨売上)

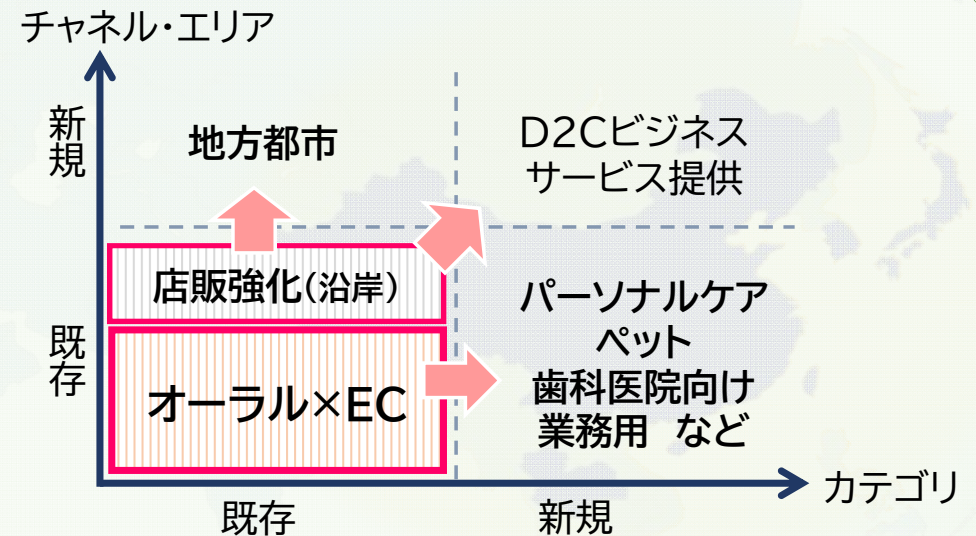
メイドインジャパンから『LION/獅王品質』の認知獲得

今後

- 最重要カテゴリ **オーラルケアの更なる強化**
- オーラルを起点に **関連分野への事業拡大**
- **イノベーション創出拠点の設立**  
(技術・製品・ビジネス)

## 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)



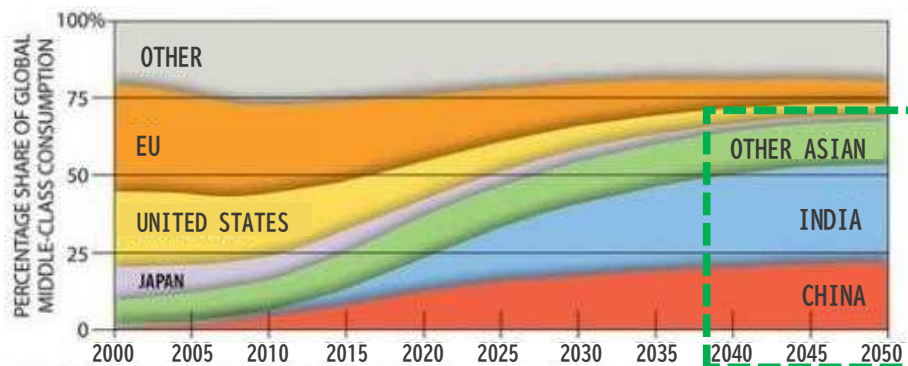
M&A推進体制を強化し、2030年新規国・エリアへの4カ国(エリア)以上の参入を目指す  
(1st STAGE:2カ国(エリア)以上)

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

◆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



SOURCE: H. Kharas (2010), "The Emerging Middle Class in Developing Countries", OECD Development Centre Working Paper No. 385

出典: Global Economy and Development

◆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

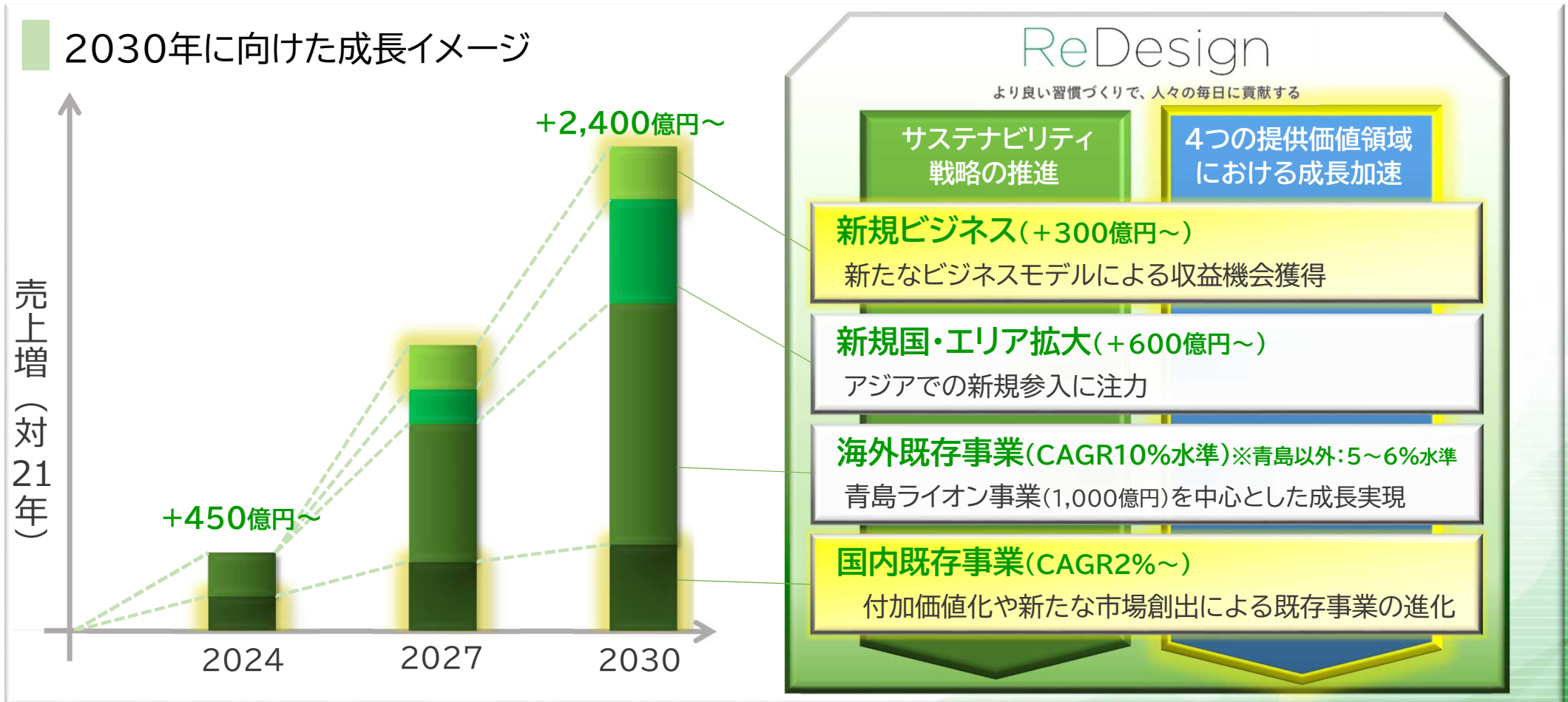
出典:アジア開発銀行 2020年12月

# 2030年に向けた成長イメージ

Vision2030

今日を愛する。  
**LION**

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



## 「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。

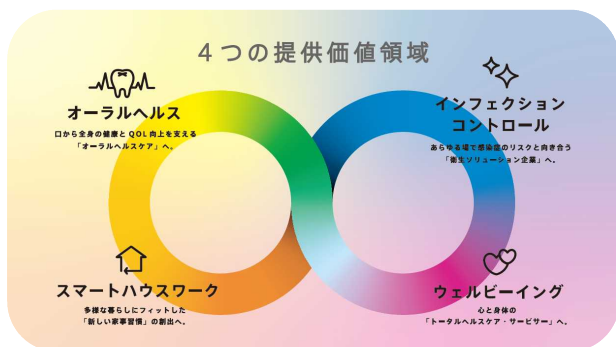
習慣的に行うセルフヘルスケアを起点に、生活者との繋がりを築きながら外部パートナーと連携して提供ソリューションの拡充・各サービスの統合を進め、人々のライフステージに寄り添い「自分らしい健康・幸福」を支え続ける、トータルヘルスケア・サービサーへの変容を図ります。



## 4つの提供価値領域を起点に、従来のビジネスモデルからの進化を加速する

ReDesign

より良い習慣づくりで、人々の毎日に貢献する



	今まで		これから
提供価値	モノ (機能価値)	+	コト (体験価値)
提供対象	家庭	+	社会 (学校・公共施設等)
生活者接点	売り切り型	+	ストック型
ビジネス形態	メーカー	+	サービサー
連携範囲	サプライチェーン	+	エコシステム

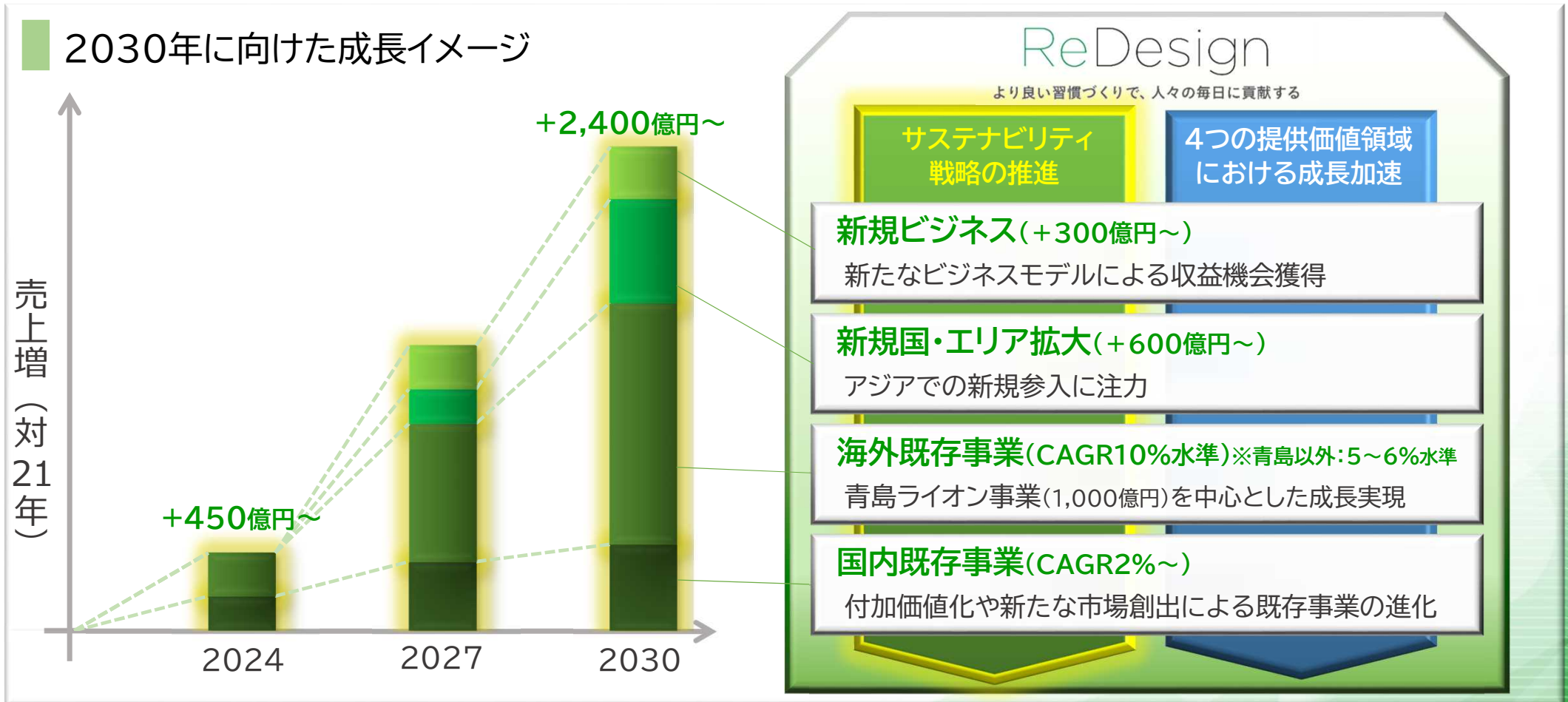


# 2030年に向けた成長イメージ

Vision2030

今日を愛する。  
**LION**

## 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ンの実現





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

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



## 当社の環境戦略の基本的な考え方

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

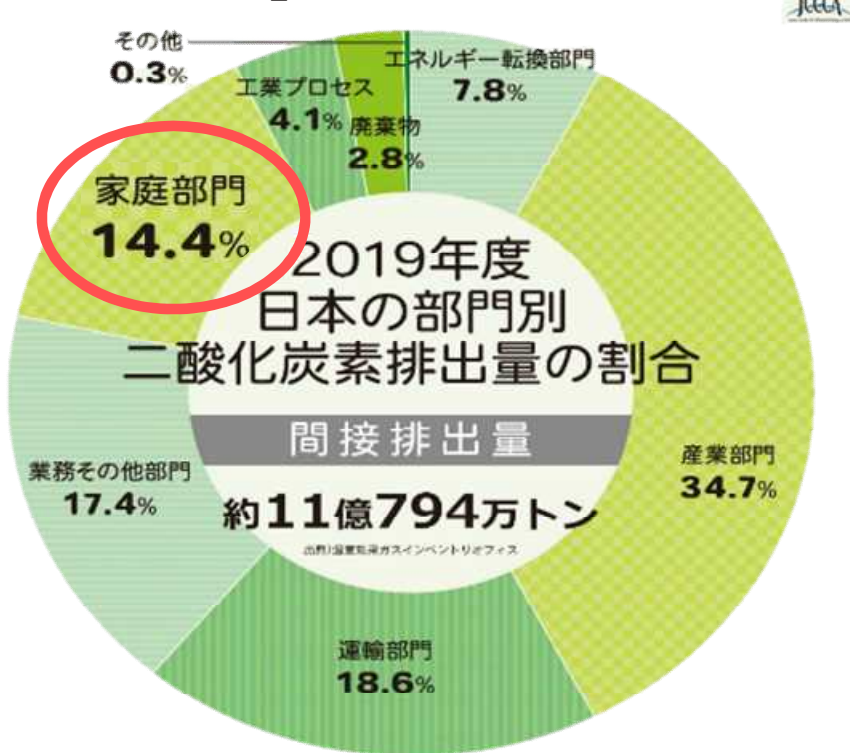
### 生活者と共につくる「エコの習慣化」

- ▶ **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。

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

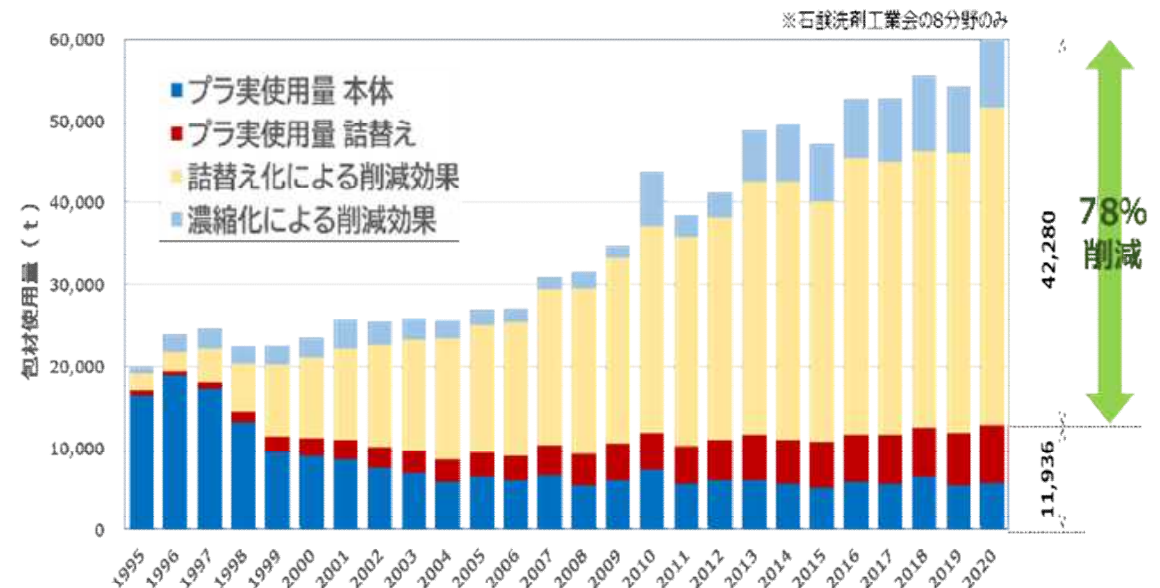
日本全体のCO<sub>2</sub>排出量の約15%を占める家庭のCO<sub>2</sub>排出量削減に貢献

日本のCO<sub>2</sub>排出量 (2019年 環境省データ)



詰め替え習慣をアジアに浸透させ、プラスチック使用量の削減とリサイクルの習慣化に貢献

ライオンにおける樹脂使用量の推移および樹脂削減効果



日本では詰め替えと濃縮化でプラスチック使用量が約8割削減 (日本での詰め替えの構成比率は80%)

# 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-CO<sub>2</sub> 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CO<sub>2</sub>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CO<sub>2</sub>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



# サステナビリティ指標と長期目標



Vision2030

今日を愛する。  
**LION**

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】	<u>事業所活動におけるCO<sub>2</sub>排出量ゼロ</u>	国内	<ul style="list-style-type: none"> <li>・省エネ4%削減(生産量原単位)</li> <li>・再エネ⇒国内再エネ100%</li> </ul>	CO <sub>2</sub> 排出量55%削減(2017年比) アジア再エネ比率100%達成
		海外	<ul style="list-style-type: none"> <li>・省エネ4%削減(生産量原単位)</li> </ul>	
	<u>ライフサイクルにおけるCO<sub>2</sub>排出量半減</u>	国内	<ul style="list-style-type: none"> <li>・節水・節電型商品の提供と『エコ習慣づくり』⇒CO<sub>2</sub>排出量10%削減</li> <li>・原材料のCO<sub>2</sub>削減⇒10%削減</li> </ul>	CO <sub>2</sub> 排出量30%削減(2017年比) 原材料CO <sub>2</sub> 40%削減
		海外	<ul style="list-style-type: none"> <li>・節水・節電型商品の提供と『エコ習慣づくり』⇒CO<sub>2</sub>排出量10%削減</li> </ul>	
	<u>カーボンネガティブの実現</u>	国内		自社の排出量を上回るCO <sub>2</sub> 削減貢献達成(国内) ⇒業界・他社と協業の削減量 200万トン(国内) ⇒家庭のCO <sub>2</sub> 削減貢献量 200万トン(国内)
	【資源循環型社会】	<u>循環し続けるプラスチック利用の実現</u>	国内	<ul style="list-style-type: none"> <li>・再生・バイオマスプラ材料使用の拡大⇒石化プラ使用率90%以下</li> <li>・リサイクル取組み拡大</li> </ul>
海外			<ul style="list-style-type: none"> <li>・アジアにおける『詰め替え習慣づくり』</li> </ul>	
<u>持続可能な水使用の実現</u>		国内	<ul style="list-style-type: none"> <li>・節水型商品の提供⇒水使用量10%削減(売上高原単位)</li> </ul>	水使用量⇒2017年比で30%削減(売上高原単位)
海外				



- ・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

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。

## 3rd STAGE (2028-2030)

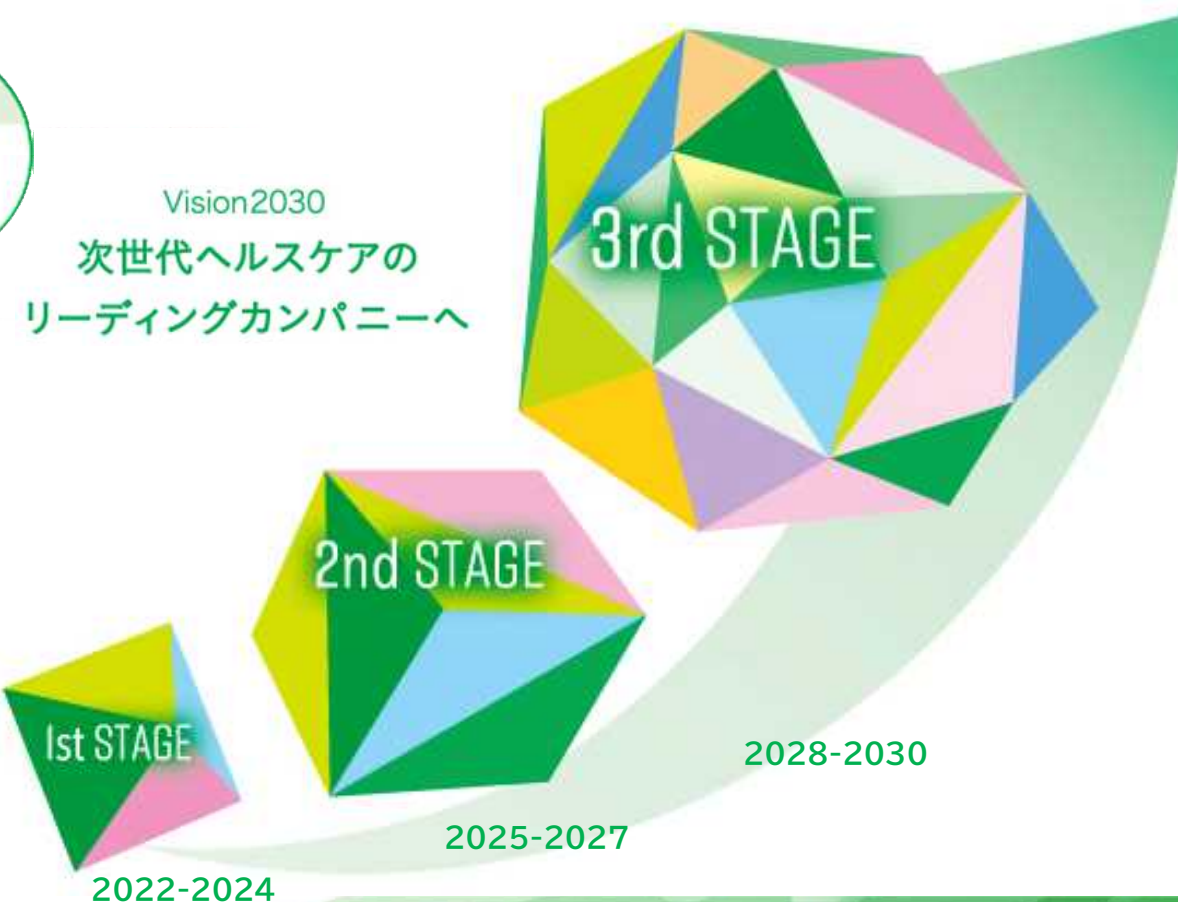
- ・ビジョンの達成に向けた総仕上げ
- ・次の成長起点の創出

## 2nd STAGE (2025-2027)

- ・環境変化の兆候を捉えた、戦略ローリング
- ・変革・成長のスピード加速
- ・年平均成長率の伸長(CAGR5%超)

## 1st STAGE (2022-2024)

- ・成長軌道化と新たな成長起点創出
- ・経営基盤の変革(SCM・DX・サステナビリティ)
- ・人材・組織活性化



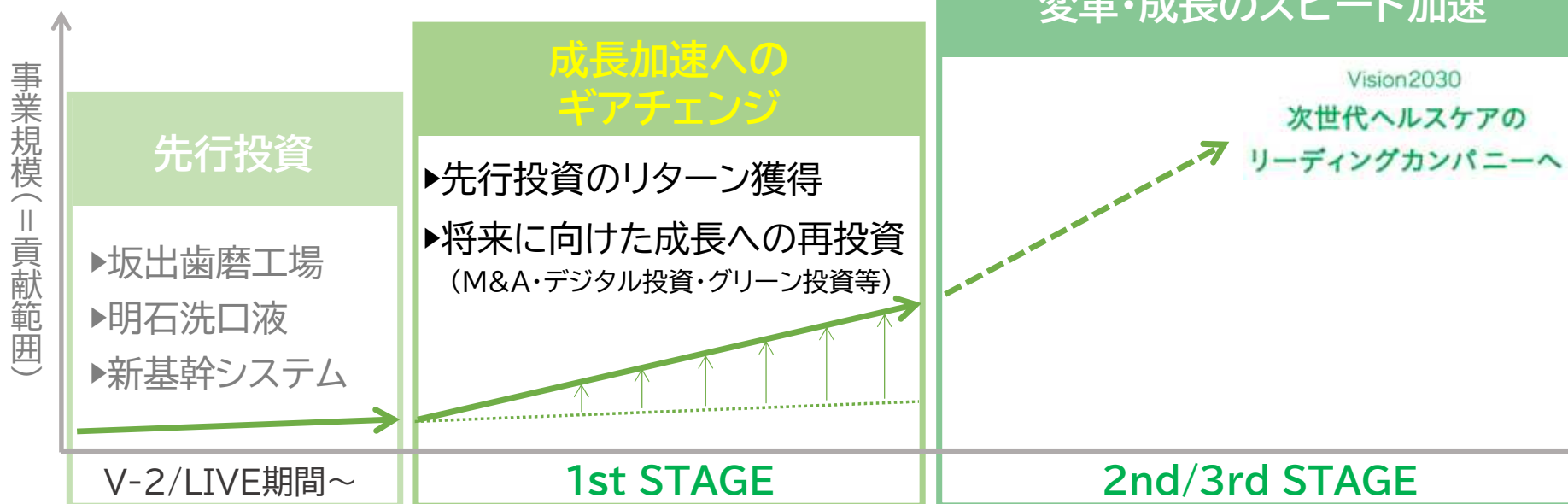
## 成長加速へのギアチェンジ

「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

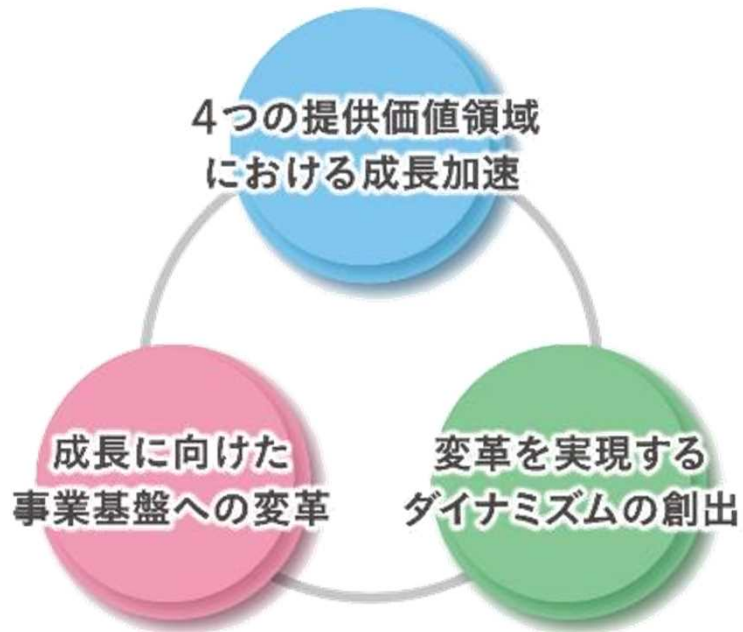
### 1st STAGE(2022~2024)





# 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。








## 3つの成長戦略の推進

1st STAGE

今日を愛する。

LION

### 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)
 <p>4つの提供価値領域における成長加速</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■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</li> <li>■青島ライオン事業の成長加速</li> <li>■インクルーシブ・オーラルケアの推進</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■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</li> <li>■中国事業の高成長維持</li> <li>■新規国・エリアへの参入</li> <li>■エコ習慣づくりによる社会貢献拡大</li> </ul>
 <p>成長に向けた事業基盤への変革</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■生産能力増強 (坂出新歯磨工場・タイL新乾燥塔など)</li> <li>■全社DX推進基盤の構築</li> <li>■新規事業創出基盤の構築</li> <li>■機能統合・集約化(組織再編)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■DX推進加速(ビジネス基盤・業務効率化)</li> <li>■システム基盤の強化・最大活用化</li> <li>■マネジメントコントロールの強化</li> <li>■サステナビリティ戦略の推進加速</li> </ul>
 <p>変革を実現するダイナミズムの創出</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■パーパス・ビリーフスの策定</li> <li>■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)</li> <li>■NOIL発ビジネステーマの事業化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ライオン流働きがい改革の推進</li> <li>■ダイバーシティ&amp;インクルージョンの推進</li> <li>■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)</li> </ul>



# ライオンのオーラルヘルス事業とは

1st STAGE

今日を愛する。



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>

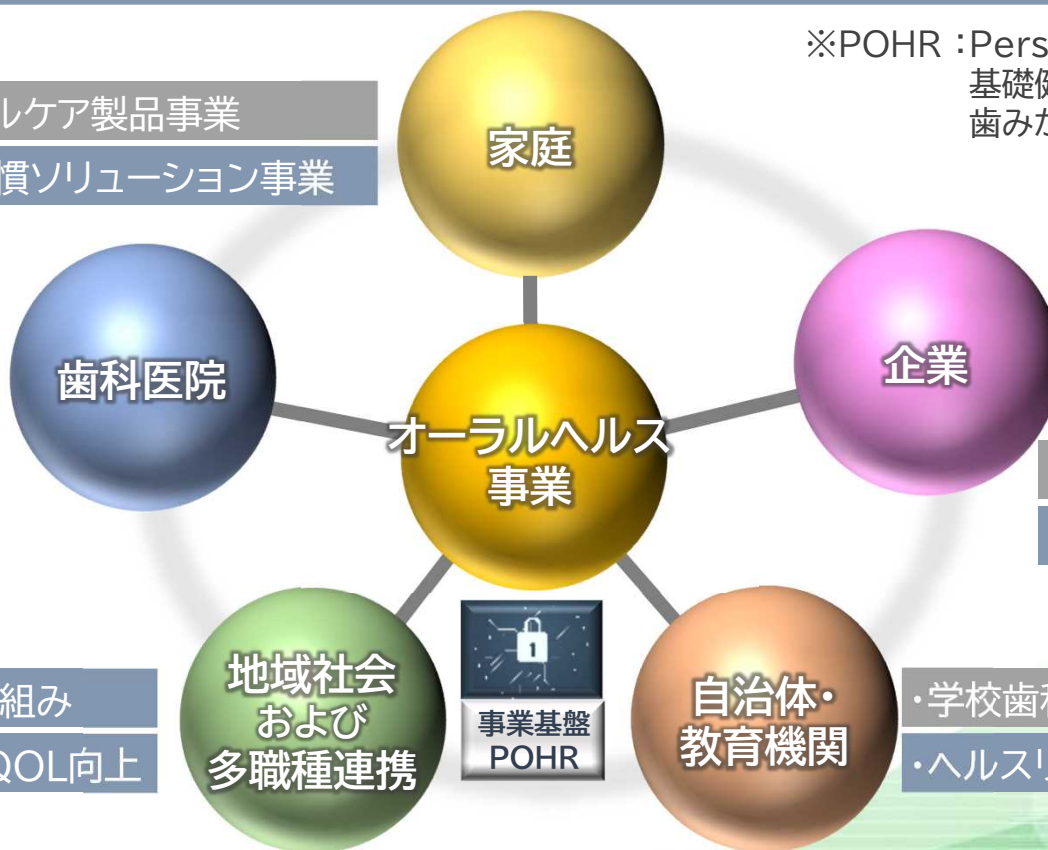
既存事業

新ビジネスモデル

- ・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

- ・オーラルケア製品事業
- ・予防習慣ソリューション事業



※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

- ・職域歯科健診(公益事業)
- ・ウェルビーイング(健康経営)支援事業

- ・学校歯科との連携による口腔保健啓発活動
- ・ヘルスリテラシー向上支援事業



## 新規ビジネス① ウェルビーイング(健康経営)支援事業

1st STAGE

今日を愛する。

LION

### 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

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。

#### サービス概要

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



#### + 習慣づくりのサポート実施

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

唾液検査を活用した簡易診断



製品を活用した習慣化のサポート







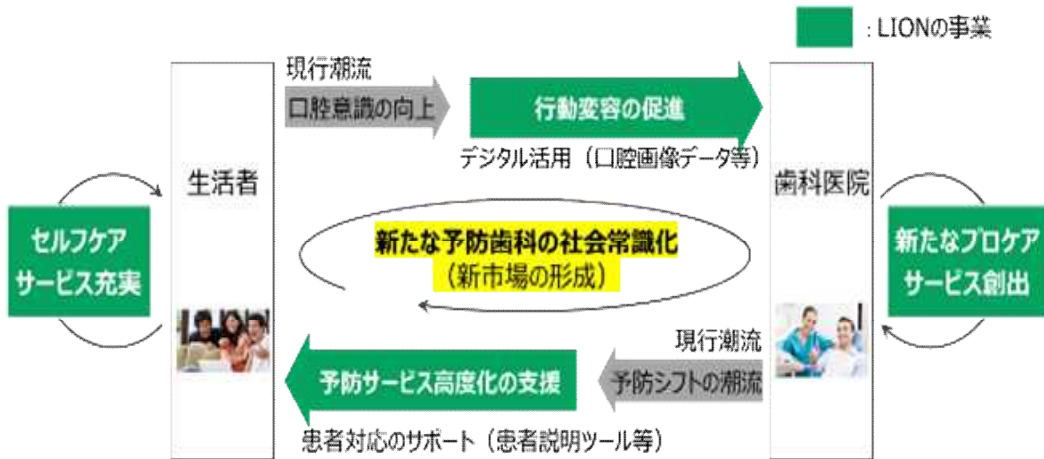
## 地域における『予防歯科行動を習慣化するサービス』 実証実験を熊本県合志市との連携協定の下で22年上半期に開始予定

### 予防歯科への注目が拡大

欧米では既に習慣化している**予防歯科**が日本でも注目され始め、**プロケアとセルフケアの連携**による**歯・口腔健康の維持**を勧奨する機運がアジアでも高まりつつある

### 予防歯科の行動習慣化を促すモデルの全体像

**行政・自治体・企業と協同**で予防歯科の新たな**行動習慣化の加速**を促し、新たな地域活性化の手段を見出していく



### 所期の社会実験内容(予定)

#### 目的

1. デジタルを活用した口腔健康の習慣化
2. 生活介入による歯科健診受診率の向上

#### アクション

- ▶行政と市民の接点拡大によるオーラルケア情報提供
- ▶口腔健康状態を予測する簡易アプリの提供



<アプリ搭載機能の例>

- ・歯ぐきチェック等の画像解析
- ・お口の健康リスクの見える化\*

\*当社従業員の健康診断データをAIで機械学習させることにより、簡易問診に回答することで、現在のお口の健康リスクを予測できる技術

## 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(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)

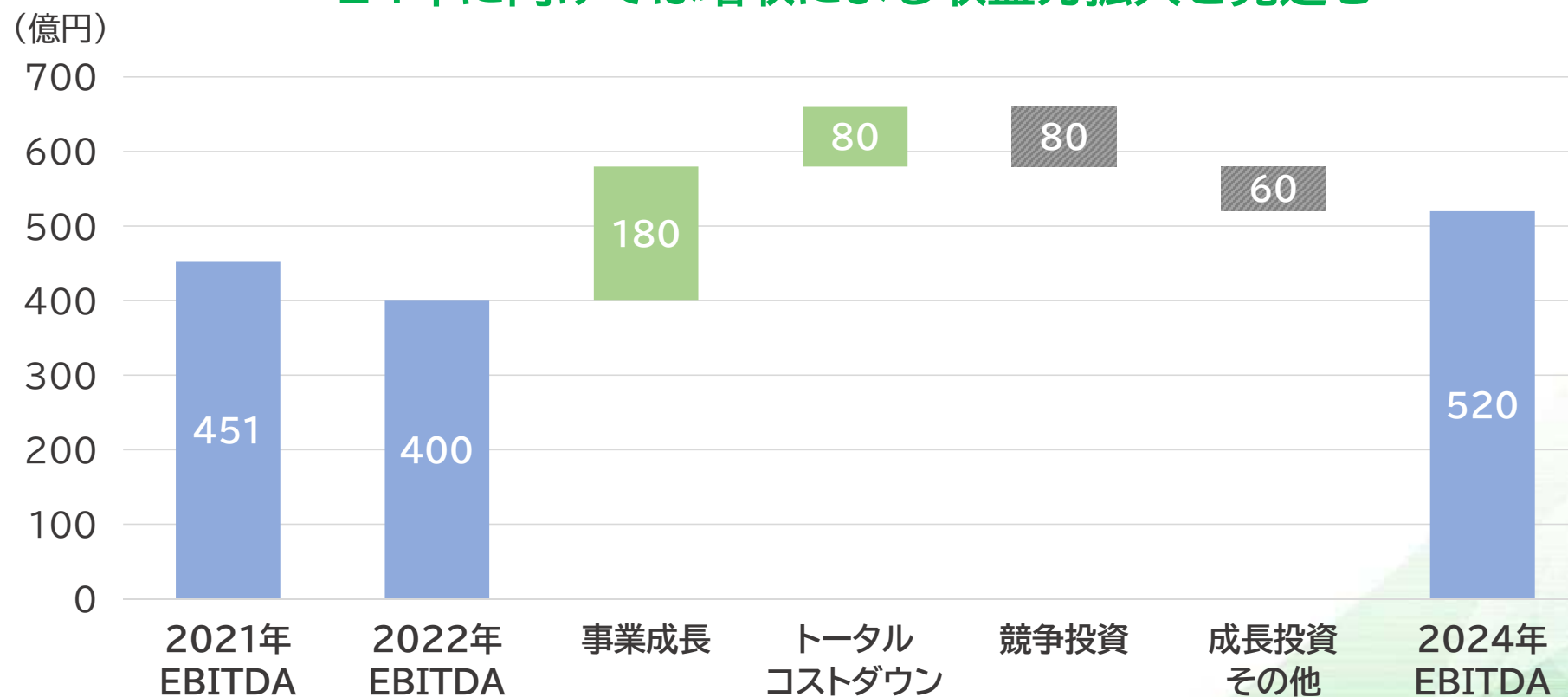
※3 ROICは、NOPAT(税引後事業利益)を期中平均の投下資本(資本合計+有利子負債)で除したもので、投下した資本に対する効率性と収益性を測る指標です。

# 1st STAGEにおけるEBITDA増減要因

1st STAGE

今日を愛する。  
**LION**

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)

# 1st STAGE セグメント別外部売上高推移

1st STAGE

今日を愛する。

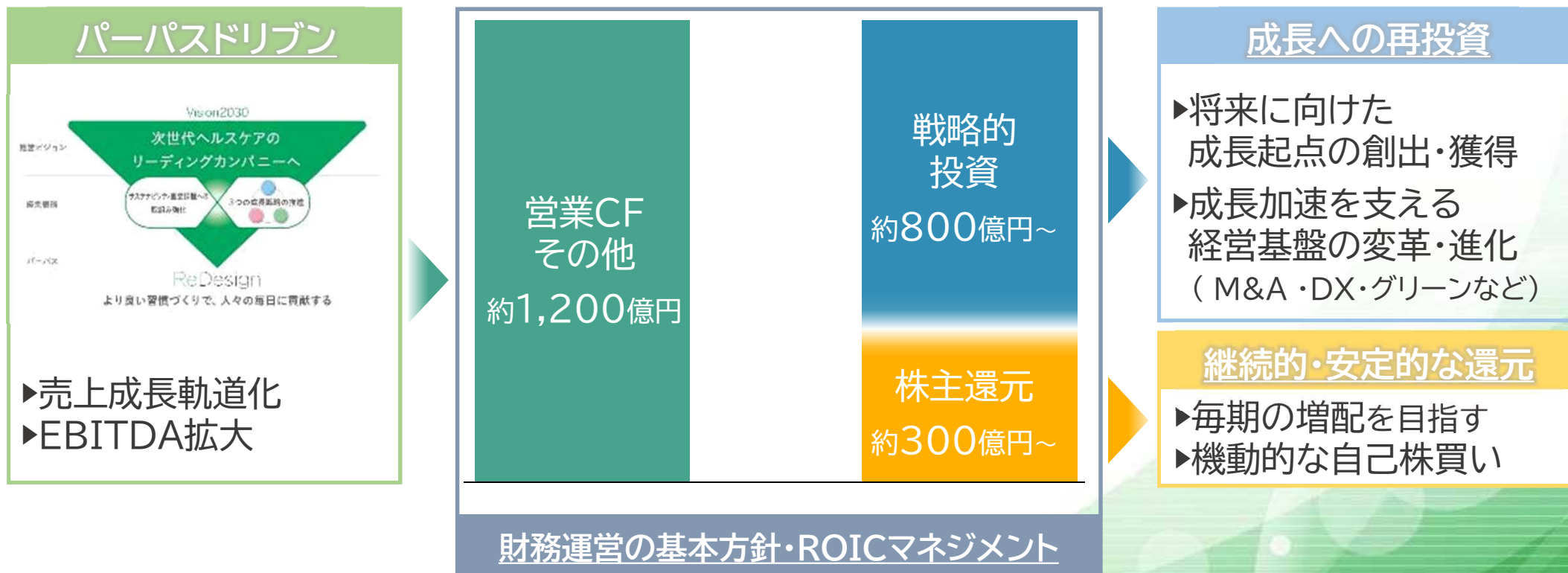
**LION**

## 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

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投入到し、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





## 1st STAGEでは每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)

- ・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「1st STAGE 2022～24年」
- ・**2022年度 連結業績予想**

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應對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

# 2022年度 連結業績予想

## 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
※1 事業利益 (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(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。

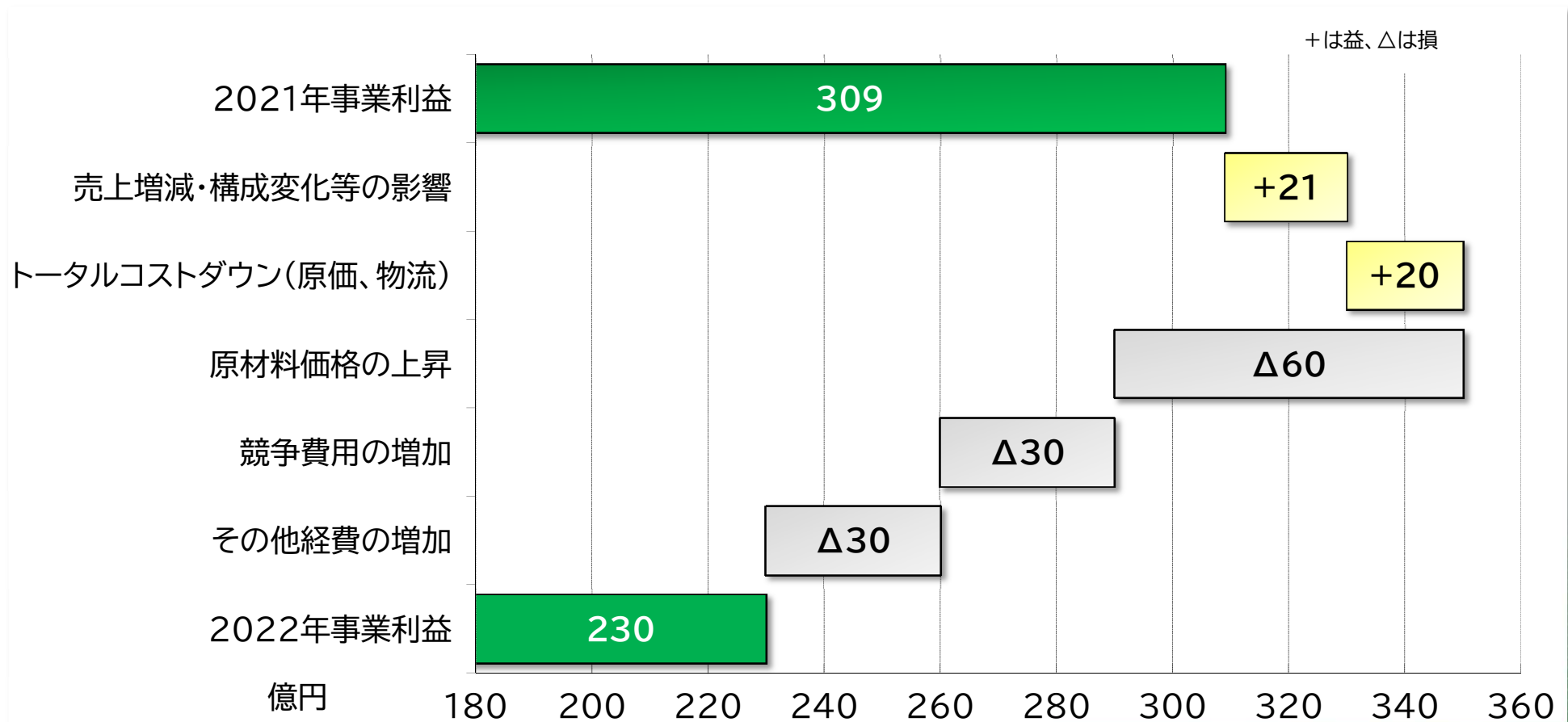
## 2022年度 セグメント別業績予想

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

# 2022年度 利益増減要因

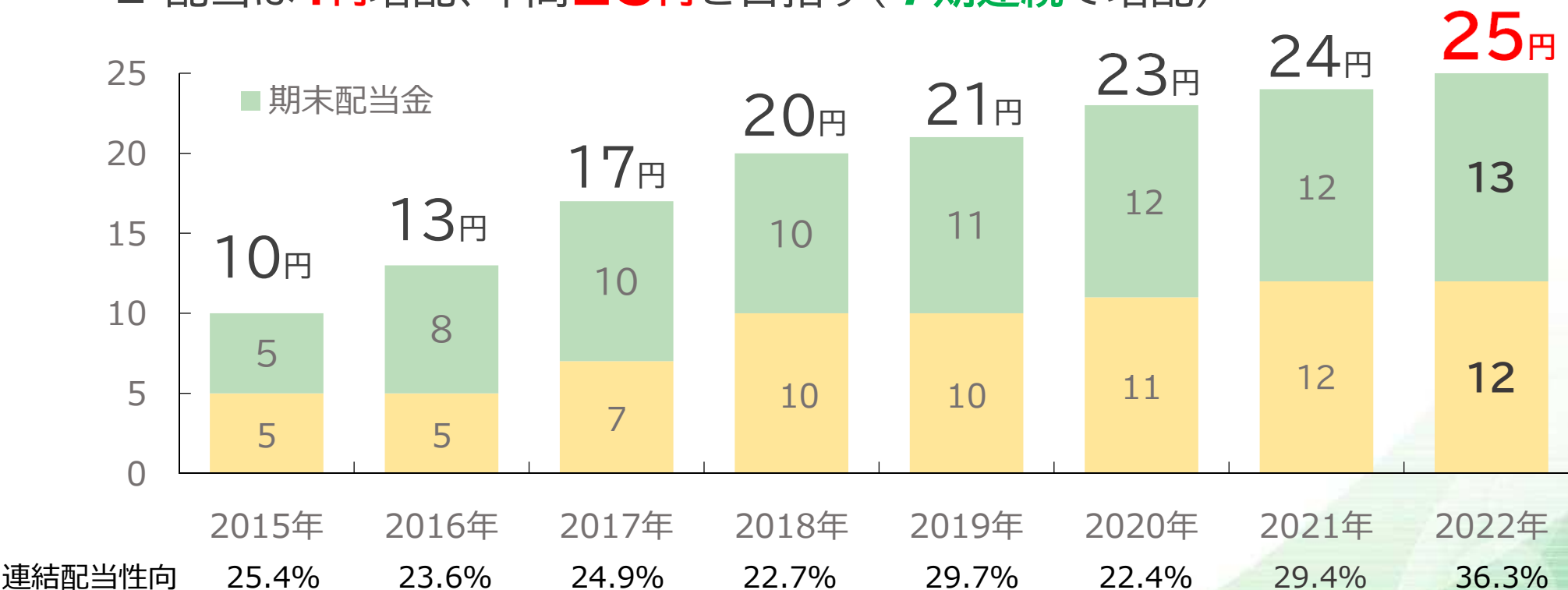
原材料価格の上昇、成長投資(過年度投資による減価償却費含む)の増加等が、増益要因を上回る





# 株主還元

- 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%)

# APPENDIX

---

## 2022年3つの成長戦略の重点テーマ

---

- 成長に向けた事業基盤への変革
- 変革を実現するダイナミズムの創出



# 3つの成長戦略 <成長に向けた事業基盤への変革>

1st STAGE



## 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

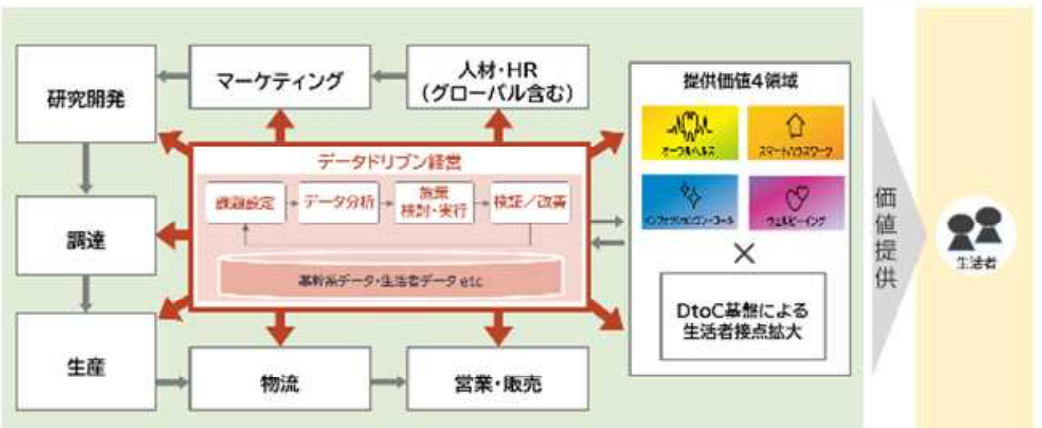
- ▶ **効率化**(業務自動化等)と**高度化**(データドリブン経営)の実現

「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 [DX]



### 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)

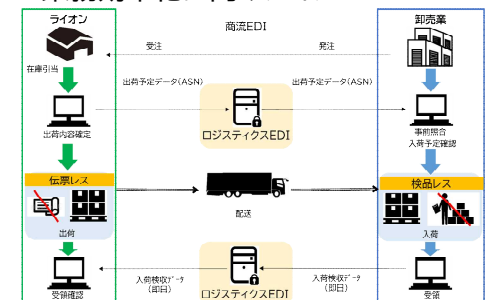
責任あるサプライチェーンの実現取組の継続強化

- ▶ **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





# 3つの成長戦略 <変革を実現するダイナミズムの創出>

1st STAGE



## 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



## PURPOSE

存在意義

より良い習慣づくりで、人々の毎日に貢献する (ReDesign)



価値は顧客が決める



自分の心に従い、自ら動こう



スピードは世界を救う



化学反応を起こそう



変化こそ、私たちを進化させる

## BELIEFS

信念

愛の精神の実践

## DNA

創業から受け継ぐ想い



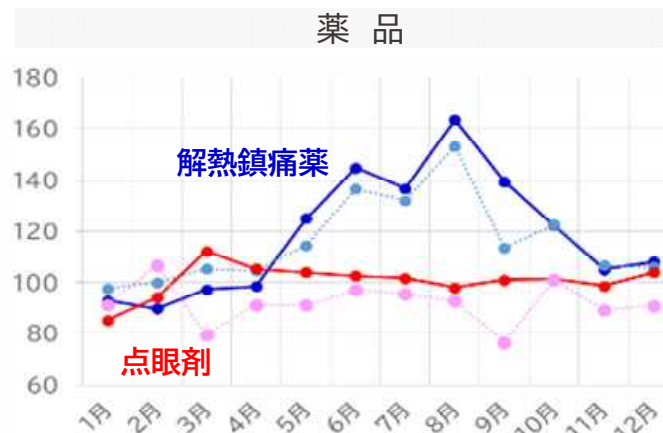
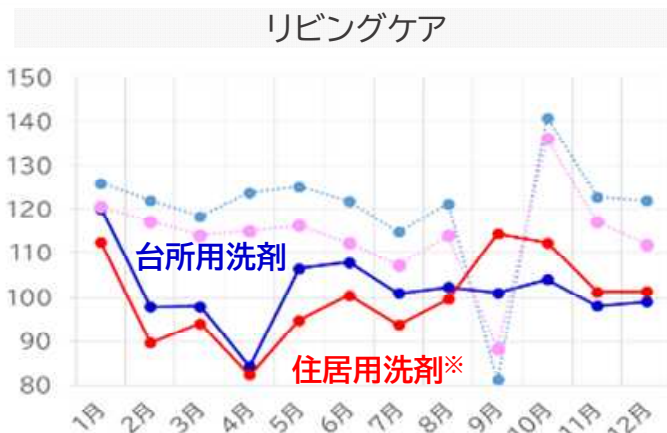
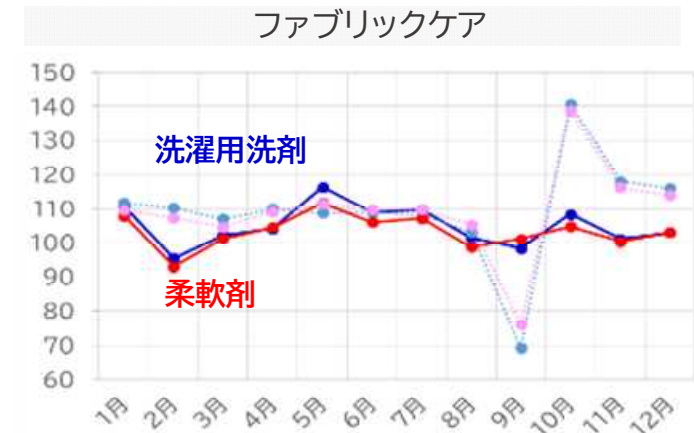
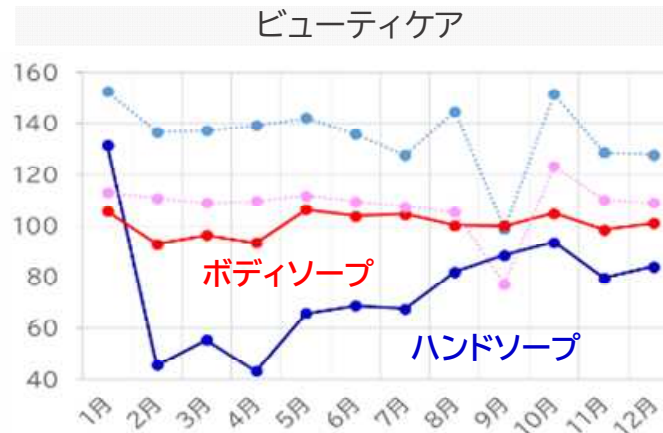
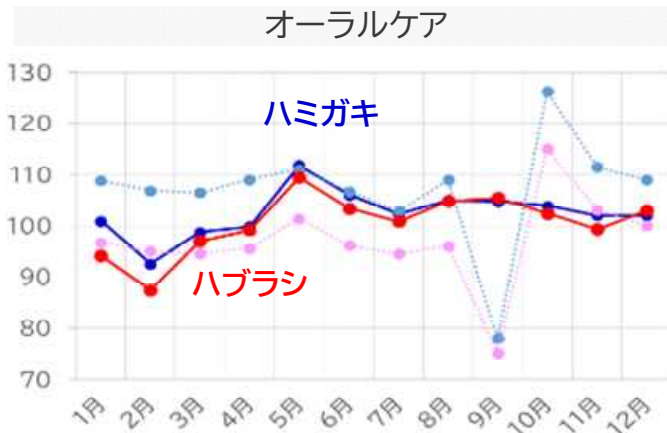
## 市場動向

---

## 20年比ではハンドソープ等を除き前年並、19年比では多くの分野で市場拡大

国内一般用消費剤市場(店頭販売金額) 前年同月比(%)

出典: (株)インテージ、SRI+



□参考値として前々年比を点線グラフで記載

- ・ハブラシは前年並みも前々年比では96%
  - ・ハンドソープは前年70%も19年比134%
  - ・解熱鎮痛薬はワクチン接種に伴う需要増で前年118%
  - ・点眼剤はインバウンド需要減により19年比では縮小
- ※19年9月は消費税増税前の駆け込み需要により需要が増加

※住居用洗剤は、「住宅用洗剤」「浴室用洗剤」「トイレ用洗剤」を合算した数値を示す

## 消費低迷傾向は続くも、ハンドソープは19年比で拡大

出典: Nielsen

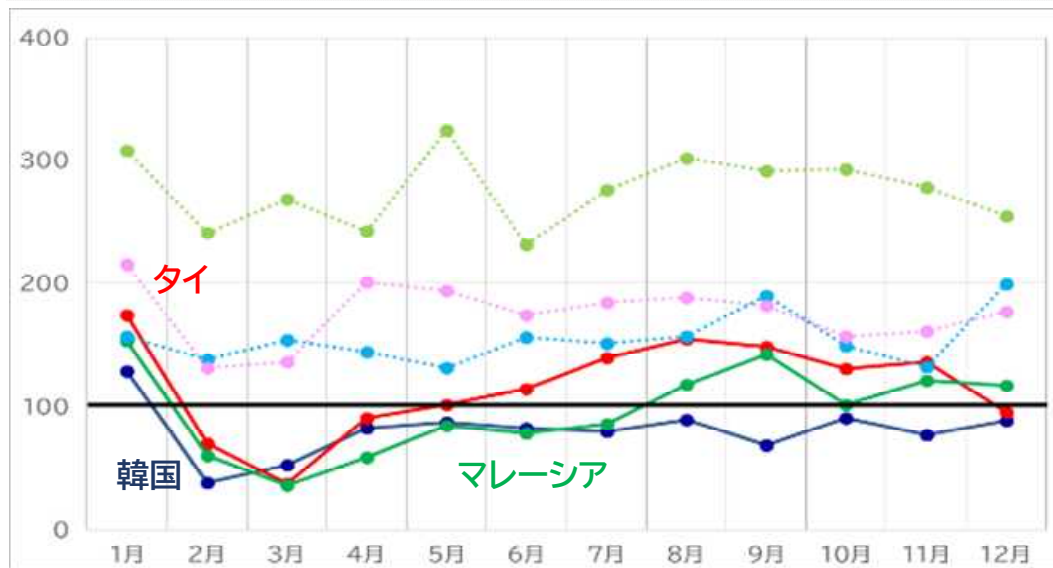
### ハンドソープ 国別 販売金額比較(21年1月-12月)

	タイ	マレーシア	韓国
対20年	103%	84%	73%
対19年	175%	277%	155%

### 洗濯用洗剤 国別 販売金額比較(21年1月-12月)

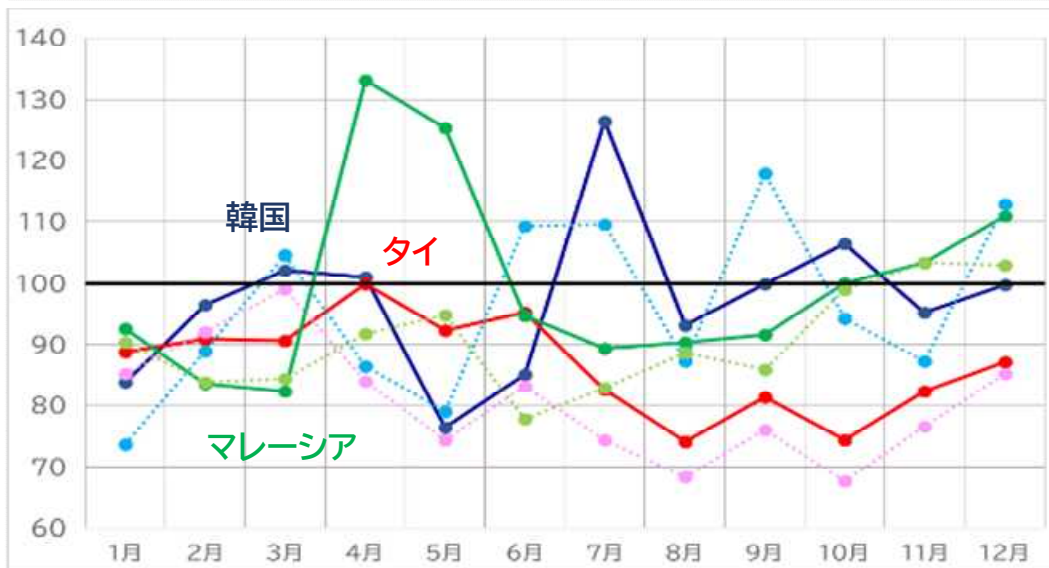
	タイ	マレーシア	韓国
対20年	86%	98%	97%
対19年	80%	90%	96%

ハンドソープ



※マレーシアについてはハンドソープを含む石鹸市場全体を示す

洗濯用洗剤



参考値として前々年比を点線グラフで記載(1-12月)

## 1)家庭品SRI 当社参入主要38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	2021年 年計
販売金額	104	99	102	102	112	95
販売個数	102	98	100	100	105	92
平均単価	102	102	102	102	106	103

※(株)インテージ SRIデータ(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~20年当社参入主要38市場)  
SRI+データ(2021年当社参入38市場)

## 2)家庭品SCI 当社参入主要14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	2021年 年計
販売金額	105	103	102	105	108	102
販売個数	101	101	100	102	101	96
平均単価	104	102	103	104	106	107

※ (株)インテージ SCIデータ(2016年~2019年は当社参入主要15市場、2020年~当社参入主要14市場)

●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	2021年 年計
販売金額	104	103	102	100	93	103
販売個数	102	101	101	99	89	101
平均単価	101	102	101	101	105	102

※(株)インテージ SDIデータ(2016~2018年 主要8市場計、2019~2020年 主要7市場計)、SRI+データ(2021年~ 主要7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	2021年 年計
販売金額	104	103	104	104	102	110
販売個数	102	100	102	102	99	107
平均単価	102	103	102	102	103	103

※ (株)インテージ SCIデータ



## 財務諸表・他

---

# 2021年10-12月 連結業績

(億円)	2021年 1-9月	2021年 10-12月	前年同期増減	
			額	率(%)
売上高	2,675.9	986.4	53.3	5.7
※1 事業利益 (事業利益率(%))	253.9 (9.5)	55.2 (5.6)	△5.3	△8.9
営業利益 (営業利益率(%))	254.7 (9.5)	57.0 (5.8)	△1.2	△2.2
親会社の所有者に 帰属する四半期利益	190.2	47.3	20.9	79.7
基本的1株当たり 四半期利益(円)	65.46	16.27	7.21	79.6
※2 EBITDA	356.2	95.5	1.2	1.3

※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ものであり、キャッシュベースの収益力を示す指標です。

# 2021年10-12月 セグメント業績

(億円)	売上高				セグメント利益 (事業利益)			
	2021年 1-9月	2021年 10-12月	前年同期増減		2021年 1-9月 (率(%))	2021年 10-12月 (率(%))	前年同期増減	
			額	率(%)			額	率(%)
一般用消費財	1,804.4	666.2	11.0	1.7	166.6	23.7	△2.6	△10.1
	1,669.4	626.4	12.8	2.1	(9.2)	(3.6)		
産業用品	434.3	178.3	29.7	20.0	16.9	9.5	2.1	28.5
	251.9	95.8	8.4	9.6	(3.9)	(5.3)		
海外	814.0	278.4	29.1	11.7	47.7	12.3	△3.6	△23.1
	736.2	250.9	25.6	11.4	(5.9)	(4.4)		
その他	228.2	50.5	△53.2	△51.3	17.4	3.9	△4.2	△51.6
	18.8	13.0	6.5	101.7	(7.7)	(7.9)		
調整額	△605.1	△187.2	36.7	-	5.0	5.7	3.1	-
	△0.6	0.0	△0.0	-	-	-		
連結計	2,675.9	986.4	53.3	5.7	253.9	55.2	△5.3	△8.9
					(9.5)	(5.6)		

※売上高:上段は総売上高、下段は外部売上高

# 2021年10-12月 一般用消費財事業 分野別売上高

(億円)	総売上高			
	2021年 1-9月	2021年 10-12月	前年同期増減	
			額	率(%)
オ ー ラ ル ケ ア	498.8	195.3	6.6	3.5
ビ ュ ー テ ィ ケ ア	185.0	62.2	△8.3	△11.9
フ ァ ブ リ ッ ク ケ ア	440.2	166.3	6.9	4.4
リ ビ ン グ ケ ア	183.1	68.4	1.6	2.5
薬 品	184.8	69.0	8.3	13.8
そ の 他	312.3	104.8	△4.1	△3.8
合 計	1,804.4	666.2	11.0	1.7

# 連結損益計算書

(単位:億円)	2021年	2020年	増減	
			金額	率(%)
売上高	3,662.3	3,553.5	108.8	3.1
売上原価	1,871.2	1,754.7	116.5	6.6
売上総利益	1,791.0	1,798.7	△7.6	△0.4
販売費及び一般管理費	1,481.8	1,439.3	42.4	3.0
事業利益	309.2	359.3	△50.1	△14.0
その他の収益	12.0	122.4	△110.4	△90.1
その他の費用	9.5	41.1	△31.5	△76.8
営業利益	311.7	440.7	△128.9	△29.3
金融収益	8.1	6.7	1.3	20.3
金融費用	1.3	1.4	△0.1	△7.0
持分法による投資利益	22.2	△1.1	23.4	-
税引前当期利益	340.8	444.9	△104.0	△23.4
法人所得税費用	86.5	125.3	△38.8	△31.0
当期利益	254.3	319.5	△65.2	△20.4
非支配持分に帰属する当期利益	16.7	20.8	△4.1	△19.8
親会社の所有者に帰属する当期利益	237.5	298.7	△61.1	△20.5



## 販売費及び一般管理費

(単位:億円)	2021年		2020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	1,481.8	40.5	1,439.3	40.5	42.4	3.0
販売手数料	98.6	2.7	94.2	2.7	4.3	4.6
販売促進費	284.6	7.8	269.0	7.6	15.5	5.8
広告宣伝費	249.0	6.8	249.4	7.0	△0.3	△0.1
運賃・保管料	201.6	5.5	188.5	5.3	13.1	7.0
研究開発費	111.8	3.1	109.0	3.1	2.7	2.5
その他	535.9	14.6	528.9	14.9	6.9	1.3

# 連結財政状態計算書

(単位:億円)		2021年	2020年	増減額
流動資産		2,321.5	2,454.1	△132.6
	現金及び現金同等物	972.5	1,215.3	△242.8
	営業債権及びその他の債権	701.1	624.2	76.9
	棚卸資産	517.1	451.5	65.5
非流動資産		1,958.7	1,900.8	57.9
	有形固定資産	1,206.7	1,183.7	22.9
	無形資産	239.7	189.2	50.5
	使用権資産	54.1	48.7	5.4
	その他の金融資産	218.1	248.5	△30.4
資産合計		4,280.2	4,355.0	△74.7

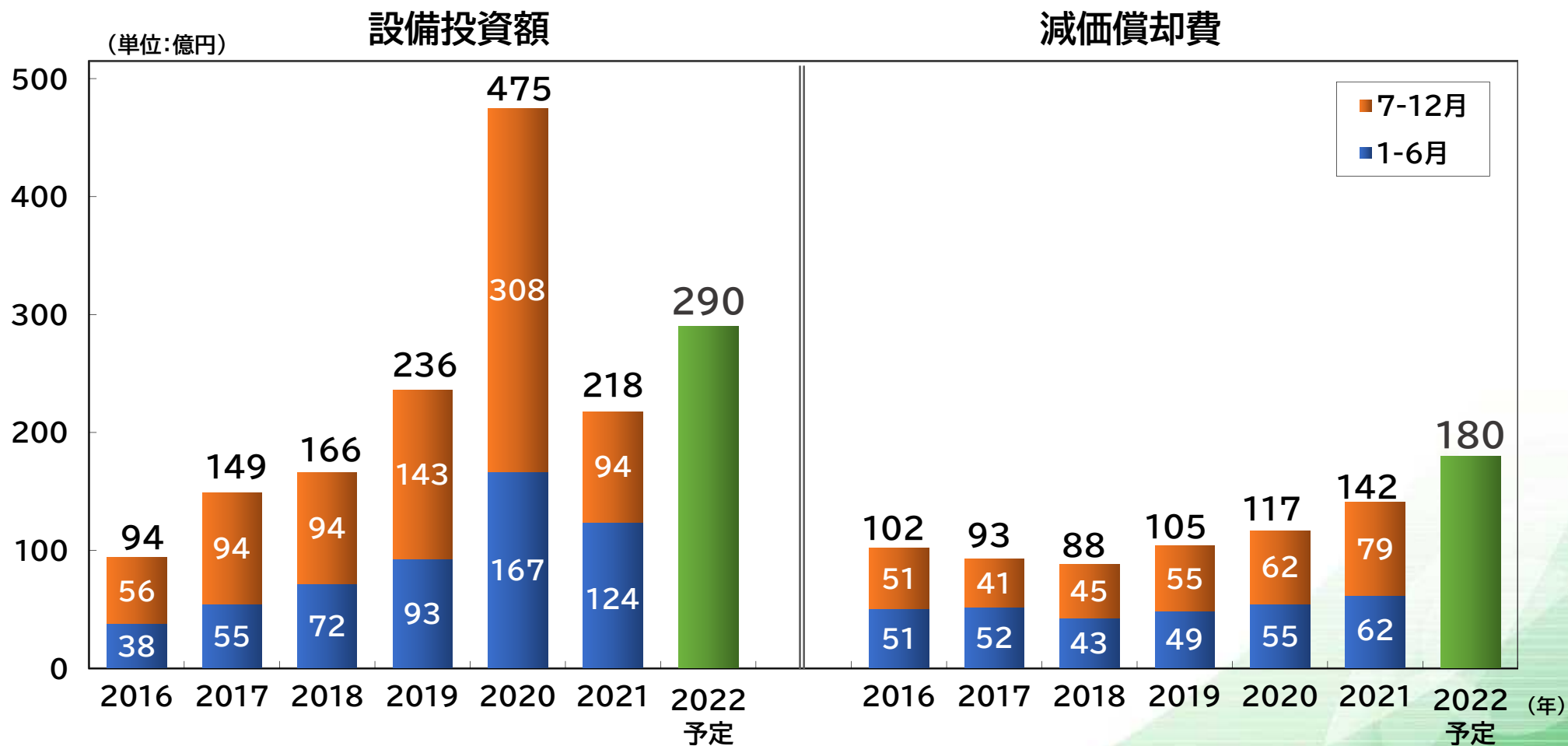
# 連結財政状態計算書

(単位:億円)		2021年	2020年	増減額
流動負債		1,392.1	1,666.2	△274.0
	営業債務及びその他の債務	1,231.4	1,412.5	△181.1
	リース負債	14.8	13.8	0.9
	その他の流動負債	81.7	87.1	△5.3
非流動負債		237.9	240.1	△2.2
	退職給付に係る負債	126.8	130.0	△3.2
	リース負債	50.8	46.8	4.0
資本		2,650.1	2,448.5	201.5
	資本金	344.3	344.3	-
	資本剰余金	351.8	349.8	2.0
	自己株式	△47.3	△47.3	0.0
	その他の資本の構成要素	93.1	100.7	△7.6
	利益剰余金	1,773.7	1,569.6	204.0
負債及び資本合計		4,280.2	4,355.0	△74.7

## 連結キャッシュフロー計算書

(単位:億円)	2021年	2020年	増減額
営業活動によるキャッシュ・フロー	192.9	407.2	△214.3
投資活動によるキャッシュ・フロー	△341.7	△198.6	△143.0
財務活動によるキャッシュ・フロー	△102.2	△91.4	△10.8
現金及び現金同等物に係る換算差額	8.2	△5.9	14.1
現金及び現金同等物の増減額	△242.8	111.2	△354.1
現金及び現金同等物の期首残高	1,215.3	1,104.0	111.2
現金及び現金同等物の期末残高	972.5	1,215.3	△242.8

# 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。



## 2022年 連結業績予想

(単位:億円)	2022年	2021年	前期増減		2022年 第2四半期	2021年 第2四半期	前年同期増減	
			額	率 (%)			額	率 (%)
売上高	3,750.0	3,662.3	87.6	2.4	1,790.0	1,732.2	57.7	3.3
事業利益 売上比(%)	230.0 6.1	309.2 8.4	△79.2	△25.6	76.0 4.2	140.3 8.1	△64.3	△45.8
営業利益 売上比(%)	275.0 7.3	311.7 8.5	△36.7	△11.8	123.0 6.9	141.8 8.2	△18.8	△13.3
親会社の所有者 に帰属する当期利益 売上比(%)	200.0 5.3	237.5 6.5	△37.5	△15.8	90.0 5.0	108.1 6.2	△18.1	△16.8
基本的1株当たり 当期利益(円)	68.79	81.73	△12.94	△15.8	30.96	37.20	△6.24	△16.8

## 2022年 セグメント別外部売上高予想

(単位:億円)	2022年	2021年	前期増減		2022年 第2四半期	2021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	2,295.9	54.0	2.4	1,100.0	1,071.6	28.3	2.6
産業用品	350.0	347.7	2.2	0.6	170.0	166.3	3.6	2.2
海外	1,020.0	987.2	32.7	3.3	500.0	483.0	16.9	3.5
その他	30.0	31.9	△1.9	△6.1	20.0	11.7	8.2	70.7
連結計	3,750.0	3,662.3	87.6	2.4	1,790.0	1,732.2	57.7	3.3

### 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	+21
トータルコストダウン(原価、物流費等)	+20
原油・植物油脂等の影響	△60
競争費用の増減	△30
その他費用の増減	△30
合計	△79

## 2022年 経営環境 原料価格・為替の想定

### 原油価格の前提

	ドバイ原油	国産ナフサ	粗パーム油
2022年想定	75.0\$/BBL	58,000円/KL	5,000RM/ton

### 為替の前提

	米ドル	タイバーツ
2022年想定	110.0円	3.40円

### ◇ご参考

	ドバイ原油	国産ナフサ	粗パーム油
2021年実績	69.2\$/BBL	50,017円/KL	4,449RM/ton

	米ドル	タイバーツ
2021年実績	110.3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。