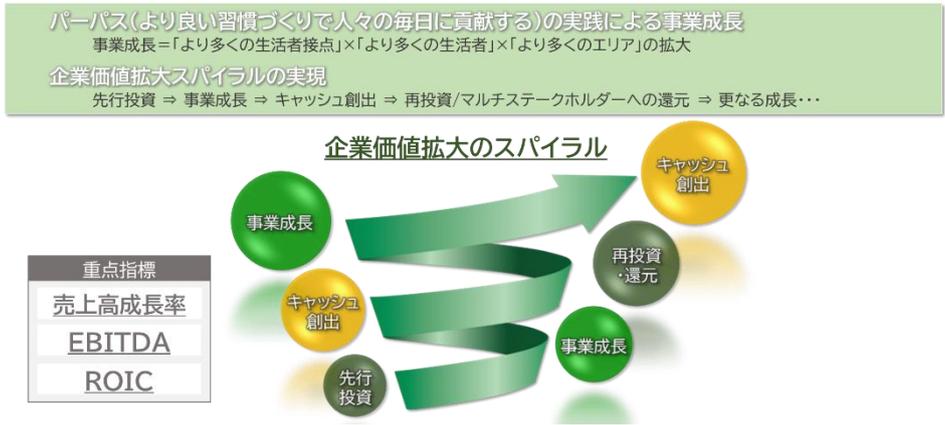


より大きく、より良いインパクトを与える企業への進化を図るため、「市場・経済・社会的プレゼンスの向上」を目指します。

具体的には、パーパスの実践を通じてより多くの人々の毎日の暮らしに貢献するために、「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」への拡大による事業成長を図ります。また、先行投資や事業成長から創出したキャッシュを、更なる成長に向けて再投資するとともに、マルチステークホルダーへの還元を強化することで、企業価値拡大スパイラルの実現を目指します。

市場・経済・社会的プレゼンスの向上



2. 重視する経営指標

経営テーマである「市場・経済・社会的プレゼンスの向上」に向けては、パーパスの実践を通じた売上成長とEBITDAの拡大を重視するとともに、ROIC^{*3}マネジメントを活用し、投下資本に対する収益性と効率性の向上を図ります。

具体的には、2024年に売上高4200億円（CAGR4%超）、EBITDA520億円（過去最高）、ROIC7.5%水準、ROE9.0%水準を目指します。

^{*3} 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

3. 経営戦略

当社グループは、2030年の経営ビジョン実現に向け、「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します。

（1）サステナビリティ重要課題への取組み

「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、人々の心と身体へのヘルスケアの実現、サステナブルな社会の実現に対し、習慣づくりを通じて貢献します。

① 健康な生活習慣づくり

インクルーシブ・オーラルケア^{*4}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。

^{*4} 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

生活者と共につくる「エコの習慣化」により、脱炭素社会と資源循環型社会の実現に貢献します。環境対応技術の深耕および製品・サービスの開発に加え、家庭での環境負荷を低減する「節水・節電習慣」と「詰め替え習慣・捨てない習慣^{*5}」を、業界・他社と連携して日本を含むアジアに展開します。

^{*5} 先進的なリサイクルの取組み（インフラづくり・リサイクル技術等）による資源循環を実現する習慣づくり

（2）3つの成長戦略

① 4つの提供価値領域^{*6}における成長加速

当社グループの成長の方向性である4つの価値提供領域（オーラルヘルス、インфекションコントロール、スマートハウスワーク、ウェルビーイング）に重点を置いて、既存ビジネスの進化と新たなビジネスモデルの創出に挑戦します。生活者に機能価値と体験価値を提供することで、メーカーの域に留まらない、より良い習慣づくりへの貢献を目指します。

特に、2030年に向けて重要となる海外事業の拡大では、アジアでのグローカライゼーション戦略^{*7}を進化させ、最重要市場である中国をはじめ、既存国・エリアにおける事業の強化を進めるとともに、2024年までに2カ国以上の新規国・エリアへの参入を図り、アジアでのプレゼンス拡大を目指します。

^{*6} 4つの提供価値領域については、本リリース内の参考資料2に記載

^{*7} グローバル化とローカル化の融合を図り、独自の競争優位性を創出する戦略

② 成長に向けた事業基盤への変革

前中期経営計画であるL I V E計画（2018～2020年）で実施した先行投資の着実なリターンの獲得を図るとともに、将来の成長に必要な戦略的投資としてM&Aの重点化に加え、SCM・生産インフラ、デジタル、サステナビリティ等を強化します。また、ROICマネジメント、気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）、インターナショナルカーボンプライシング（ICP）によるマネジメントコントロールの強化を図ります。

③ 変革を実現するダイナミズムの創出

働きがい改革、ダイバーシティ&インクルージョンの推進等により、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ダイナミズムを生み出します。

（3）「Vision 2030 1st STAGE」におけるキャッシュアロケーションの考え方

上記のサステナビリティ戦略と3つの成長戦略を相乗的に推進することで、3カ年で1200億円超のキャッシュ獲得を想定し、その内の800億円超を将来に向けた戦略的投資に投下するとともに、配当および自己株式取得による300億円超の株主還元を行う想定です。

なお、戦略的に重要なM&Aや、更なる追加的な投資が必要な場合には、財務安全性と加重平均資本コスト（WACC）の水準を考慮し、機動的な資金調達を行います。

Ⅲ. 連結業績目標と株主還元

1. 連結業績目標

経営テーマ「市場・経済・社会的プレゼンスの向上」に向け、「Vision 2030 1st STAGE」では、成長加速へのギアチェンジをすることで、売上成長と過去最高のEBITDAの実現を目指します。

連結業績目標

(億円)	2024年 目標	増減(対2021年)	
		額	率
売上高	4,200	+538	14.7%
事業利益	320	+11	3.5%
EBITDA	520	+68	15.1%
ROIC	7.5%水準	-	△1.3P
ROE	9.0%水準	-	△0.8P

事業セグメント別売上高目標

(億円)	2021年実績		2024年目標		年平均 成長率
	売上高	構成比	売上高	構成比	
一般用消費財	2,295	62.7%	2,500	59.5%	2.9%
産業用品	347	9.5%	370	8.8%	2.1%
海外	987	27.0%	1,300	31.0%	9.6%
その他	31	0.9%	30	0.7%	△2.1%
計	3,662	100%	4,200	100%	4.7%

2. 株主還元

「継続的かつ安定的な利益還元を行う」の基本方針のもと、配当は「連結配当性向 30% 目安」を継続し、「Vision 2030 1st STAGE」では、3年間、毎期の増配を目指します。また、自己株式取得については、連結業績・戦略的投資の進捗等の財務状況を総合的に勘案して、機動的に実施します。なお、本日開催の取締役会において、自己株式を取得することおよびその全部についての消却を行うことを決議し発表いたしました。

(ご参照) 2022年2月14日発表「自己株式の取得および自己株式立会外買付取引 (ToSTNeT-3) による自己株式の買付けならびに自己株式の消却に関するお知らせ」

※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（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）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1> 中長期経営戦略フレーム「Vision2030」

「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。



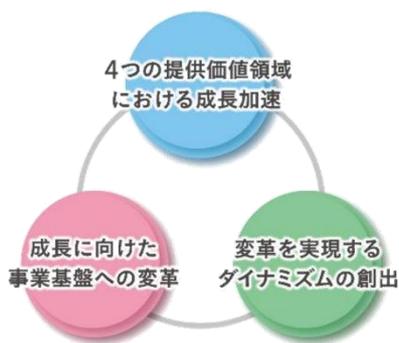
(1) 経営ビジョン

「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」を実現します。

(2) 経営ビジョン実現に向けた経営戦略

「Vision2030」の3つの基本戦略、①4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。



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

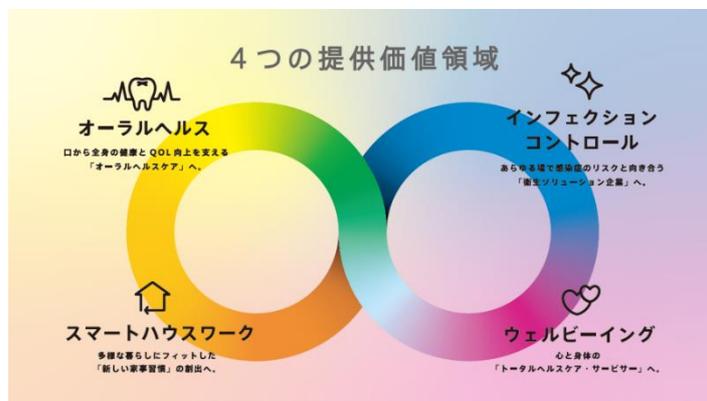
将来の成長に必要な戦略的投資（M&A、SCM・生産インフラ、デジタル、サステナビリティ等）を強化し、成長を促進する事業基盤への変革を推進する。

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。

<参考資料2> 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。



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。

以上