

2024年12月期 決算説明資料

ライオン株式会社
2025年2月13日

- 2024年度 連結業績
- 新中期経営計画「Vision2030 2nd STAGE」(2025~2027)
- 2025年度 連結業績予想

■ 2024年度 連結業績

■ 新中期経営計画「Vision2030 2nd STAGE」(2025~2027)

■ 2025年度 連結業績予想

売上高は海外が牽引、利益は収益構造改革の推進により年初公表を達成 4期ぶりの「増収増益」に

□ 売上高（対公表:達成 対前年:増収）

一般用消費財は、ブランド譲渡等の影響もあり対前年減収となるも、海外は、タイ、中国など主要進出国がいずれも増収となり、連結全体では増収

□ 事業利益（対公表:達成 対前年:増益）

海外の売上増による粗利増に加え、一般用消費財の収益構造改革効果により、対前年で大幅な増益、年初公表も大幅に上回る

□ 営業利益・親会社の所有者に帰属する当期利益（対公表:達成 対前年:増益）

事業利益の増益に加え、一部ブランド譲渡や資産売却等の構造改革の推進により対前年で大幅増益、年初公表も達成

2024年度 連結業績

売上高、各利益ともに前年を上回り、年初公表も達成

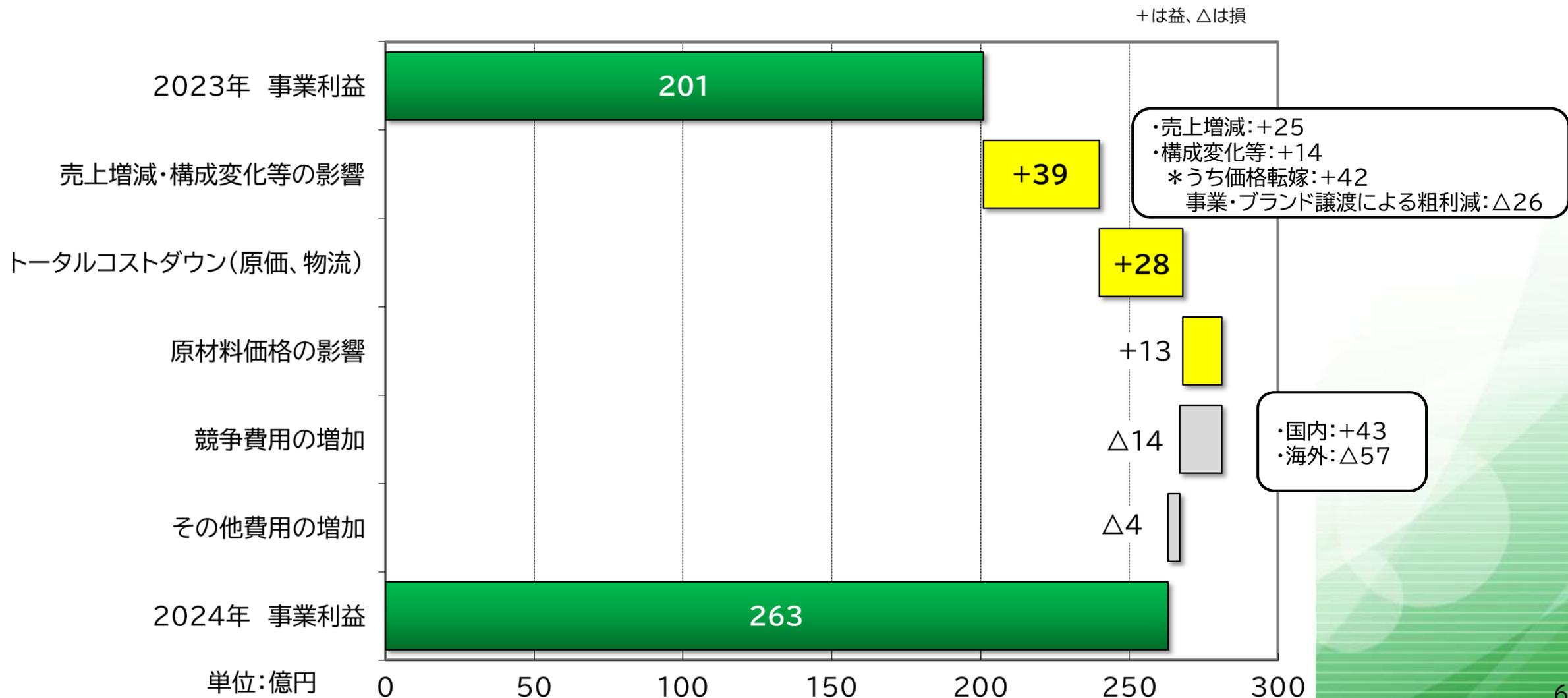
(単位:億円)	2024年	2023年	増減		対年初公表増減 (対年初公表比 (%))
			額	率(%)	
売上高	4,129.4	4,027.6	101.7	2.5 為替影響除く 0.3 為替・事業譲渡影響除く 1.5	29.4 (0.7)
※1 事業利益 事業利益率(%)	263.3 6.4	201.3 5.0	61.9	30.8	33.3 (14.5)
営業利益 営業利益率(%)	283.8 6.9	205.0 5.1	78.8	38.4	13.8 (5.1)
親会社の所有者に 帰属する当期利益	211.9	146.2	65.7	44.9	21.9 (11.6)
基本的1株当たり 当期利益(円)	76.51	51.42	25.09	48.8	9.70 (14.5)
※2 EBITDA	451.5	380.0	71.5	18.8	
※3 EBITDAマージン(%)	10.9	9.4	—	1.5P	
※4 ROIC(%)	5.8	4.7	—	1.1P	
ROE(%)	7.4	5.4	—	2.0P	

※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)を合算したものの。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。

2024年度 事業利益増減要因(対前年)

海外の売上増による粗利増、一般用消費財の価格転嫁、
トータルコストダウンの順調な進捗等により大幅増益



2024年度 セグメント別業績

一般用消費財は収益構造改革効果で大幅増益、利益率も3pt上昇
海外は大幅増収に加え利益率も上昇し、利益ある成長が継続

(単位:億円)	売上高※				事業利益																																																											
	2024年	2023年	増減		2024年 (率(%))	2023年 (率(%))	増減																																																									
			額	率(%)			額	率(%)																																																								
一般用消費財	2,617.6	2,673.8	△56.1	△2.1	125.5 (4.8)	47.9 (1.8)	77.5	161.7																																																								
	2,232.2	2,286.7	△54.5	△2.4					産業用品	551.7	571.9	△20.1	△3.5	28.0 (5.1)	30.1 (5.3)	△2.0	△6.8	381.6	383.4	△1.8	△0.5	海外	1,649.3	1,480.6	168.6	11.4	101.9 (6.2)	85.8 (5.8)	16.0	18.7	1,502.5	1,341.1	161.3	12.0	その他	167.9	209.0	△41.1	△19.7	2.8 (1.7)	13.7 (6.6)	△10.9	△79.3	12.9	16.1	△3.2	△19.8	調整額	△857.1	△907.8	50.6	—	4.9	23.5	△18.6	—	—	—	—	—	連結計	4,129.4	4,027.6	101.7
産業用品	551.7	571.9	△20.1	△3.5	28.0 (5.1)	30.1 (5.3)	△2.0	△6.8																																																								
	381.6	383.4	△1.8	△0.5					海外	1,649.3	1,480.6	168.6	11.4	101.9 (6.2)	85.8 (5.8)	16.0	18.7	1,502.5	1,341.1	161.3	12.0	その他	167.9	209.0	△41.1	△19.7	2.8 (1.7)	13.7 (6.6)	△10.9	△79.3	12.9	16.1	△3.2	△19.8	調整額	△857.1	△907.8	50.6	—	4.9	23.5	△18.6	—	—	—	—	—	連結計	4,129.4	4,027.6	101.7	2.5	263.3 (6.4)	201.3 (5.0)	61.9	30.8								
海外	1,649.3	1,480.6	168.6	11.4	101.9 (6.2)	85.8 (5.8)	16.0	18.7																																																								
	1,502.5	1,341.1	161.3	12.0					その他	167.9	209.0	△41.1	△19.7	2.8 (1.7)	13.7 (6.6)	△10.9	△79.3	12.9	16.1	△3.2	△19.8	調整額	△857.1	△907.8	50.6	—	4.9	23.5	△18.6	—	—	—	—	—	連結計	4,129.4	4,027.6	101.7	2.5	263.3 (6.4)	201.3 (5.0)	61.9	30.8																					
その他	167.9	209.0	△41.1	△19.7	2.8 (1.7)	13.7 (6.6)	△10.9	△79.3																																																								
	12.9	16.1	△3.2	△19.8					調整額	△857.1	△907.8	50.6	—	4.9	23.5	△18.6	—	—	—	—	—	連結計	4,129.4	4,027.6	101.7	2.5	263.3 (6.4)	201.3 (5.0)	61.9	30.8																																		
調整額	△857.1	△907.8	50.6	—	4.9	23.5	△18.6	—																																																								
	—	—	—	—					連結計	4,129.4	4,027.6	101.7	2.5	263.3 (6.4)	201.3 (5.0)	61.9	30.8																																															
連結計	4,129.4	4,027.6	101.7	2.5	263.3 (6.4)	201.3 (5.0)	61.9	30.8																																																								

※売上高:上段は総売上高、下段は外部売上高

オーラルケアは成長継続、薬品も実質では増収
ファブリックケアは、前年発売の新製品の反動もあり減収

(単位:億円)	総売上高			
	2024年	2023年	増減	
			額	率(%)
オーラルケア	765.9	728.4	37.5	5.1
ビューティケア	245.5	243.4	2.0	0.8
ファブリックケア	571.0	609.5	△38.4	△6.3
リビングケア	214.4	221.8	△7.3	△3.3
薬品	251.3	263.4	△12.0	△4.6 3.4*
その他	569.1	606.9	△37.8	△6.2 △2.1*
合計	2,617.6	2,673.8	△56.1	△2.1 △0.4*

*事業譲渡・ブランド譲渡の影響を除く実質増減率

東南・南アジア、北東アジアともに増収増益、利益率も上昇

(単位:億円)	総売上高					事業利益			
	2024年	2023年	増減			2024年 (率(%))	2023年 (率(%))	増減	
			額	率(%)	実質率 (%)※1			額	率(%)※2
東南・南アジア	1,007.7	905.2	102.5	11.3	4.0	62.6 (6.2)	51.2 (5.7)	11.4	22.3 (+0.5P)
北東アジア	641.5	575.4	66.1	11.5	6.0	39.3 (6.1)	34.6 (6.0)	4.6	13.4 (+0.1P)
合計	1,649.3	1,480.6	168.6	11.4	4.8	101.9 (6.2)	85.8 (5.8)	16.0	18.7 (+0.4P)

※1 実質率:為替変動の影響を除く実質増減率

※2 ()内は事業利益率の変動

海外事業 主要進出国の状況

(単位:億円)	外部売上高※1				コメント	[参考] パーソナルケア分野※2 売上構成比(%)
	2024年	増減額	増減率 (%)	実質 増減率※3 (%)		
タイ	620.9	55.0	9.7	2.9	➤ 2Qに新製品を投入したボディソープ、洗濯用洗剤が売上を牽引	32.3
マレーシア	223.4	32.8	17.2	8.5	➤ 洗濯用洗剤を中心とした店頭展開施策により順調に売上拡大	22.1
中国※4	267.3	40.7	18.0	10.9	➤ 主力のハミガキに加え、付加価値品のハブラシ(薄型ワイドヘッド)が伸長	85.5
韓国	197.9	15.0	8.2	5.0	➤ 新製品が加わったカプセル型洗濯用洗剤、点眼剤等が好調に推移	31.1

※1 外部売上高:総売上高よりセグメント内およびセグメント間の内部売上高を除いた売上高

※2 パーソナルケア分野売上高:オーラルケア、ビューティケア、薬品分野の売上高合計(当社出荷金額ベースで算出)

※3 実質増減率:為替変動の影響を除く実質増減率

※4 青島ライオン

一般用消費財

収益構造改革

◆ ポートフォリオ改革

- ・事業分野の峻別
- ・製商品の高付加価値化
- ・値上げの実行
- ・SKU削減
- ・競争費用の効率化

◆ 事業構造改革

- ・棚卸資産圧縮
- ・生産性向上
- ・間接業務・コスト効率化

海外

成長施策の強化

◆ 既存進出国・エリアの成長加速

- ・中国事業の成長加速
- ・パーソナルケア分野の強化

◆ 新規進出国・エリアの強化・拡大

- ・新規進出国の事業本格化
- ・次なる機会の探索

2nd STAGEに向けて ～一般用消費財事業の収益構造改革～

構造改革施策が想定通りに進捗し、収益性向上に貢献

ポートフォリオ改革

- ・事業分野の峻別

2024年に「ハリックス」「グロンサン」「グロモント」を譲渡

- ・高付加価値化・値上げ

2024年度実績 **42**億円 ※目標 40億円

- ・SKU削減

2024年度実績 **64**SKU削減 ※目標 50SKU削減

- ・競争費用の効率化

2024年度 対前年 **1.2**pt 低減

事業構造改革

- ・生産性向上（固定資産の活用・整理、生産拠点・品目の最適化）

国内ファブリックケア分野を中心に生產品目の集約および
生産体制の効率化を推進

既存進出国はパーソナルケア分野中心に成長継続、新規進出国は製品分野の拡大等を推進

既存進出国・エリアの
成長加速

・中国事業の成長加速

景気の減速が見られる中でも、年間2桁増収を確保
(為替影響除く外部売上高 前年比 +10.9%)

・パーソナルケア分野の強化

2024年度パーソナルケア分野比率 **43.4%** *海外合計
(前年比 +1.4pt 実質売上高増減率 +8.4%)

新規進出国・エリアの
強化・拡大

・新規進出国の事業の着実な進捗

バングラデシュ

- ・製品分野を拡大(ハブラシ、化粧石鹸、台所用洗剤)
- ・新工場建設は予定通り進行

■ 2024年度 連結業績

■ 新中期経営計画「Vision2030 2nd STAGE」(2025~2027)

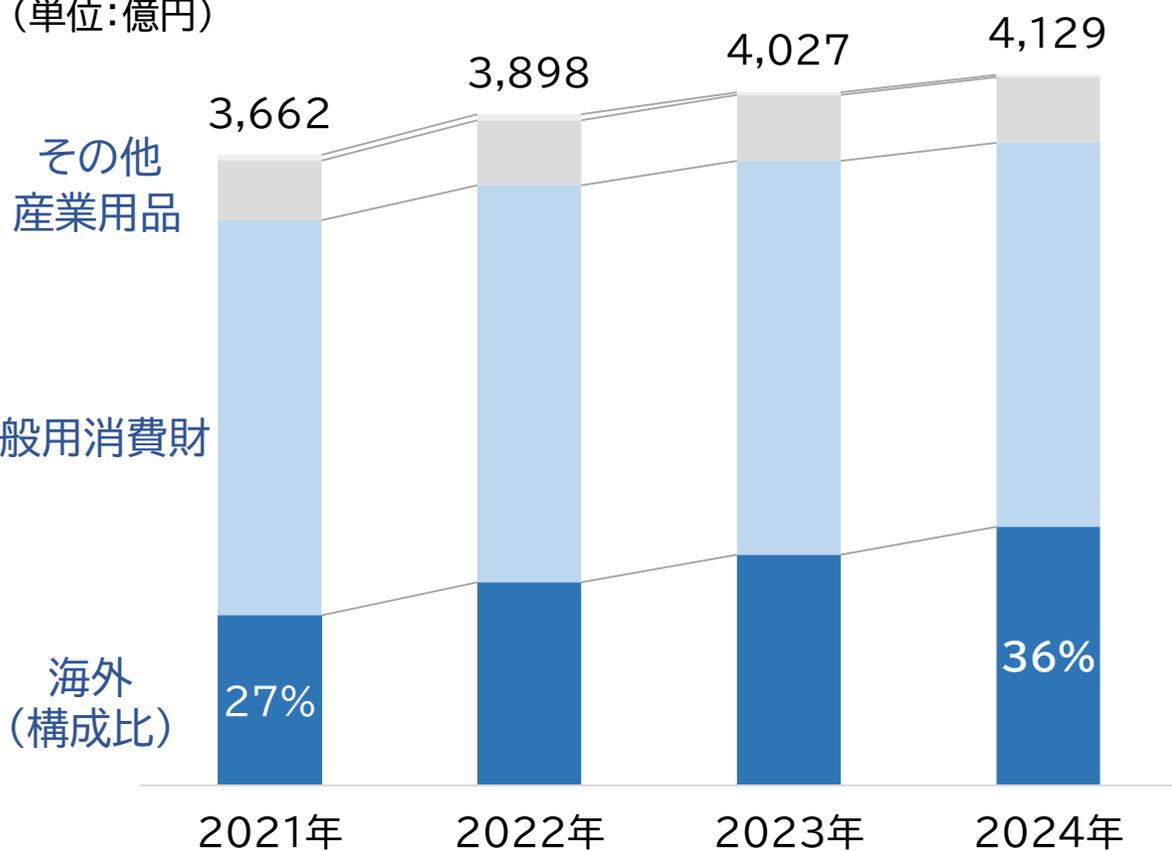
■ 2025年度 連結業績予想

1st STAGEの振り返り

海外事業が売上高の成長を牽引し、連結売上高比率は36%まで上昇
内外要因で悪化した収益構造は2024年に一定程度回復

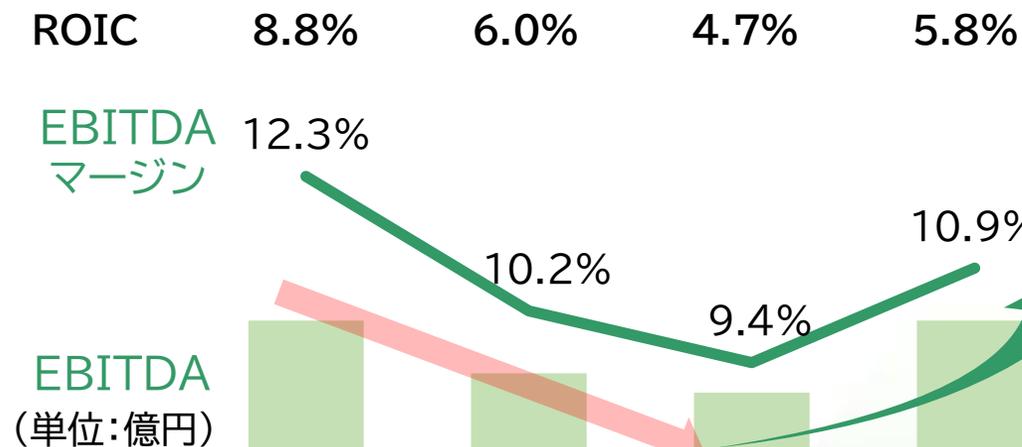
売上高

(単位:億円)



1st STAGE

収益性指標



1st STAGE

成果

- **海外事業の成長継続:CAGR(21年→24年) 14.7%**
中国やマレーシアを中心に成長が継続し、利益率・パーソナルケア分野比率も上昇
今後の成長に向け、新たにバングラデシュ・ベトナムへの事業参入を実現
- **オーラルケアでの成長:CAGR(21年→24年) 国内3.3% 海外11.1%**
オーラルケア事業がグループの成長を牽引
日本では、将来の新たな成長機会として複数のサービス事業をスモールスタート

課題

- ✓ **収益性向上のさらなる加速**
原材料価格の高騰等に伴って、2022年以降、収益性が低下
→構造改革に着手し、2024年には一定の収益性向上を実現
- ✓ **効率性を重視したビジネスへの転換**
連続して大型新製品を発売するも当初計画には達せず、先行投資が収益構造を圧迫
→事業ポートフォリオの見直し、資源配分先鋭化による効率性向上が必要

2030年に向けた2nd STAGEの位置付け

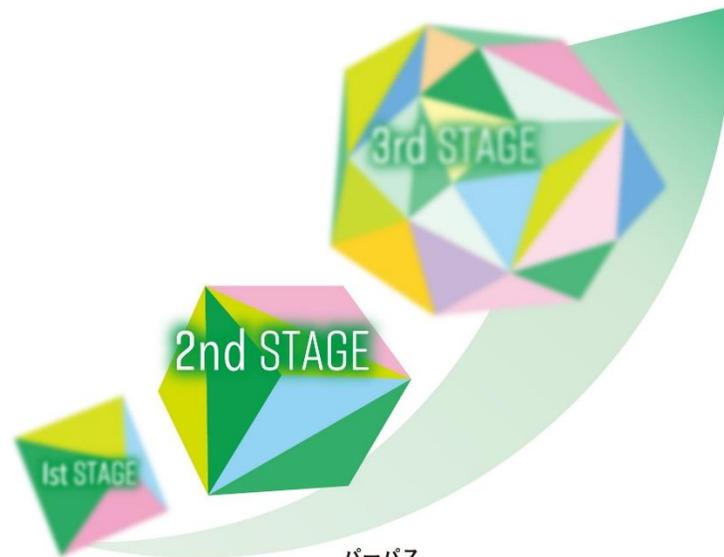
収益力の強靱化に取り組み、投下資本の効率性をさらに重視した経営へ

Vision2030実現に向けて

アジアを中心に習慣づくりを通じた社会価値・経済価値の創出
(企業価値の向上)

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



パーパス

ReDesign

より良い習慣づくりで、人々の毎日に貢献する

3rd STAGE (2028-2030)

より良い習慣づくりの拡大による
アジアにおける成長加速

2nd STAGE (2025-2027)

収益力の強靱化

1st STAGE (2022-2024)

成長軌道化と新たな成長起点の創出

2030年に向けた企業価値向上のイメージ

「より良い習慣づくり」により、社会価値・経済価値を創出し企業価値向上へ

Inputs

Outputs

Outcomes

生活者が
健康であり続けるための
より良い習慣づくり

社会価値

2030年の目指す姿

生活者一人ひとりのQOL向上への貢献

- ・オーラルヘルスケア習慣 : 5億人
- ・清潔・衛生習慣 : 5億人

脱炭素社会・資源循環型社会への貢献

- ・石化由来プラスチック使用率 : 70%以下
 - ・ライフサイクルにおける水使用量: 30%削減※
- ※対2017年比、売上高原単位

経済価値

2030年の目指す業績イメージ

持続的な収益性向上

- ・EBITDAマージン : 16%超
- ・ROIC : 10~12%

海外の成長継続

- ・海外売上高構成比 : 50%

企業価値
向上

真摯なモノづくり

ReDesign

より良い習慣づくりで、人々の毎日に貢献する

より良い習慣の
創造

生活者研究力
×
技術開発力

安定供給を
実現する
サプライチェーン

取引先との
信頼関係

お客様に幅広く
愛される商品・
ブランド

多彩で
多様な人材

安定した
財務基盤

習慣による価値創出

習慣の効用・質

×

実践の頻度

×

定着した人数

2nd STAGE 3つの基本方針と重視する経営指標

収益力の強靱化に向けた3つの基本方針を掲げ、
企業価値向上にフォーカスした経営指標の達成を目指していく

【3つの基本方針】

事業
ポートフォリオ
マネジメント
の強化

経営資源の配分を先鋭化し、収益性の高い事業ポートフォリオを実現

- オーラルヘルスケアの成長加速
- 海外成長施策の強化
- 一般用消費財の収益構造改革

経営基盤
の強化

持続可能な事業成長と効率性の高い事業運営のための基盤を強化

- グループR&D体制の強化
- 収益力強靱化を実現するDX
- コーポレートガバナンスの強化

ダイナミズム
の創出

戦略推進力の強化に向け、グループ資産を最大活用しダイナミズムを創出

- ブランド資産の活用
- 人的資本価値の向上/組織マネジメントの強化

【テーマ】
収益力の
強靱化

2nd STAGE
重視する
経営指標

<2027年目標>

EBITDAマージン

13%超

ROIC

8~9%

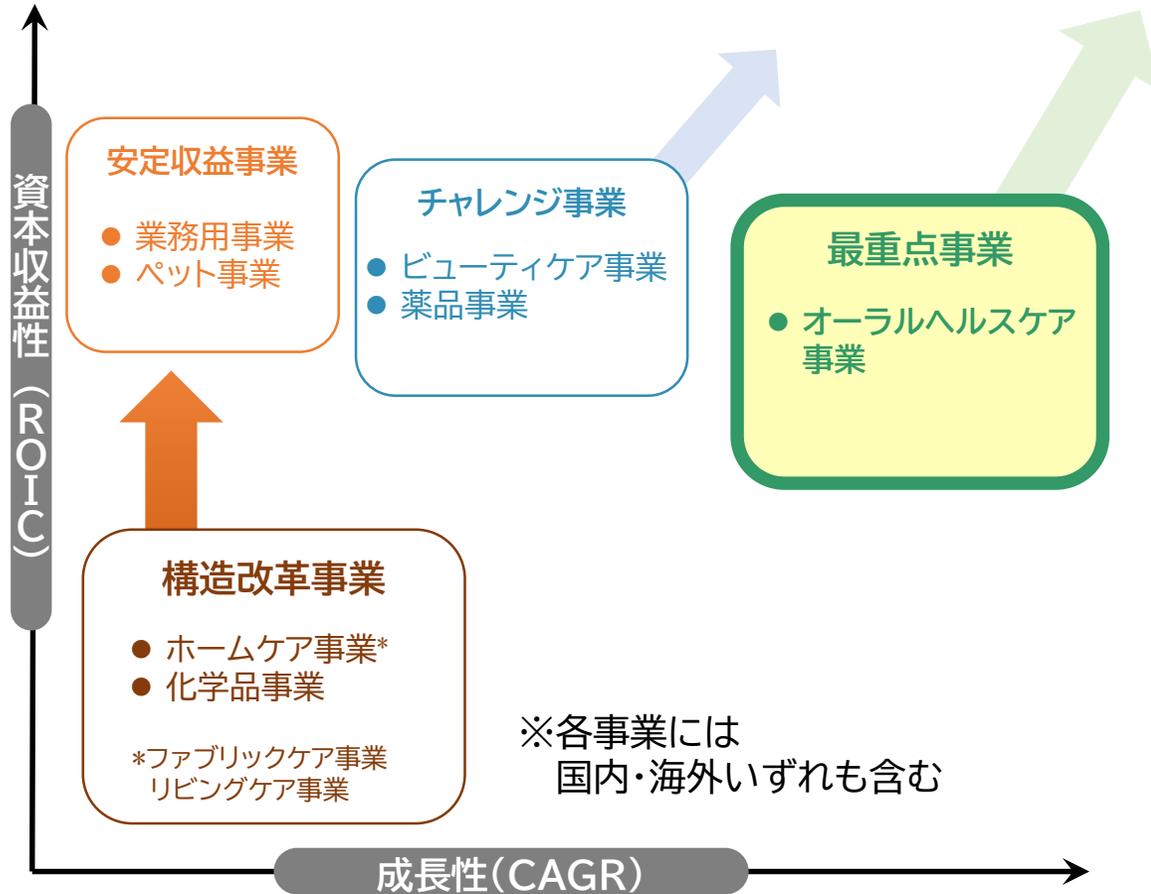
EPS CAGR*

11%超

事業ポートフォリオマネジメントの強化

グループにおける各事業の役割を明確化したうえで経営資源の配分を先鋭化、各事業の収益体質強化・事業間のシナジー発揮により、持続的な成長を図る

■ 主な事業の目指すイメージ(1st STAGE→2nd STAGE)



2nd STAGEにおいて目指す姿

最重点事業

成長性、資本収益性ともにグループを牽引する事業であり、積極的に経営資源を配分

チャレンジ事業

新たな事業機会の創出と一定の成長性を目指す
*投資は特定エリア・分野に絞る

安定収益事業

安定的にキャッシュを獲得、**最重点事業・チャレンジ事業**へ投下

構造改革事業

収益構造改革を継続し
安定収益事業への変革を目指す

オーラルヘルスケアの成長加速

事業
ポートフォリオ
マネジメント
の強化

経営資源の配分を先鋭化し、収益性の高い事業ポートフォリオを実現

- **オーラルヘルスケアの成長加速**
- 海外成長施策の強化
- 一般用消費財の収益構造改革

1 価値提供の範囲拡張および製品・サービスの統合的な展開

2 各エリアでの市場地位盤石化・向上

グループ
オーラルヘルスケア
売上成長

CAGR

8%水準

(24年→27年)

製品とサービスの融合や価値提供範囲・対象市場の拡張により、
ユニークかつ収益性の高いビジネスをアジアで展開していくことで、人々の「食べる・話す・笑う」に貢献する



食べる



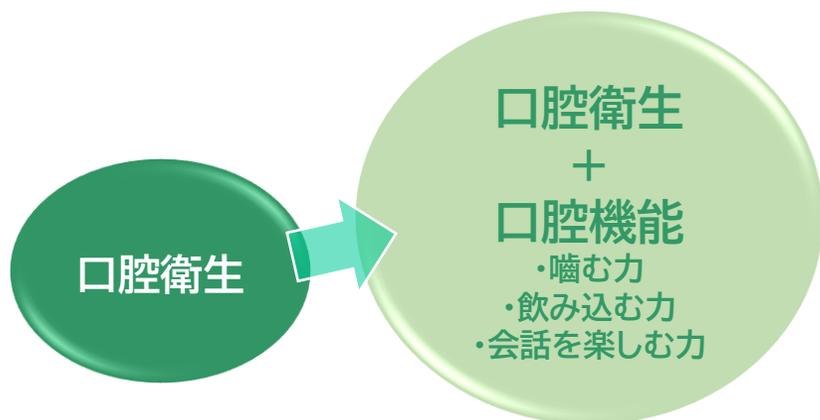
話す



笑う

1. 価値提供範囲の広がり

全身健康につながる
オーラルヘルスケアへ



オーラルケアからオーラルヘルスケアへ

2. 対象市場の広がり

マーケットリーダーとして
新たなビジネスモデルへ



3. 各エリアでの浸透

これまで培った強みを活用し
事業を成長させる



これまで習慣の拡大・進化によりセルフケア製品市場の拡大を実現
 今後は、長年蓄積された強みを活かして対象市場を拡張し、さらなる価値創出を図る

セルフケア製品における市場拡大の成果

日本における過去10年の成長
 (2014年→2024年)

市場合計
+827億円
+30%

LION
+383億円
+65%

付加価値化

ハミガキ単価
 LION +52%
 市場 +30%

実践人数増

デンタルフロス
 使用定着率
 13%→30%

プロケア

歯科健診
 年2回以上受診率
 25%→38%

生活者研究力

No.1メーカーの
 技術力・ブランド力

対象市場の拡張



健康経営関連

2022年～開始
 提供実績100社到達

法人向け
 ウェルビーイングサポートサービス

ヘルスケア教育

2023年～開始
 子どもの成長段階に合わせた
 オーラルヘルスケアプログラム

歯科医療

2025年4月～開始予定
 歯科医院患者さま向け
 オーラルヘルスケア習慣化サービス

市場機会を捉えた戦略により、アジアにおけるプレゼンスを拡大

マクロ 環境	人口動態	人口ボーナス	高齢化の進行	人口減少・超高齢化
	オーラルヘルスケア における課題	国民全体のオーラルヘルスケア習慣の啓発		高齢者の口腔機能強化
タイプ*	I型	II型	III型	
代表的な展開国・エリア	バングラデシュ、ベトナム	タイ、マレーシア(都市部)	日本、中国(都市部)、韓国	
主な市場拡大の機会	習慣浸透による数量増加 (製品中心)		付加価値化による単価上昇 (製品、サービス)	
事業活動の考え方	基本機能製品の普及・啓発マーケティング <ul style="list-style-type: none"> ・販売店への配荷拡大 ・フッ素配合ハミガキの情報提供と販売強化 等 		疾患・審美ソリューション、パーソナル提案 <ul style="list-style-type: none"> ・高機能な付加価値品の普及拡大(歯科との連携) ・定期健診の受診勧奨 等 	
ベースとなる強み	<ul style="list-style-type: none"> ● 日本におけるオーラルヘルスケアNo.1企業としての知見・ノウハウ等の蓄積 ● 各国の歯科医療政策に対応した施策 ● 歯科医・関係団体とのリレーションシップ ● グループ横断でのグローバルオーラルヘルスケア推進体制 			

* GDPや所得水準、消費者の特徴・傾向に応じた国境を跨いだ分類

事業
ポートフォリオ
マネジメント
の強化

経営資源の配分を先鋭化し、収益性の高い事業ポートフォリオを実現

- オーラルヘルスケアの成長加速
- **海外成長施策の強化**
- 一般用消費財の収益構造改革

1 グローライゼーションによる成長の継続

2 各国の課題に応じた利益成長への戦略強化

海外事業

売上成長

EBITDA
マージン

CAGR

10%水準

(24年→27年)

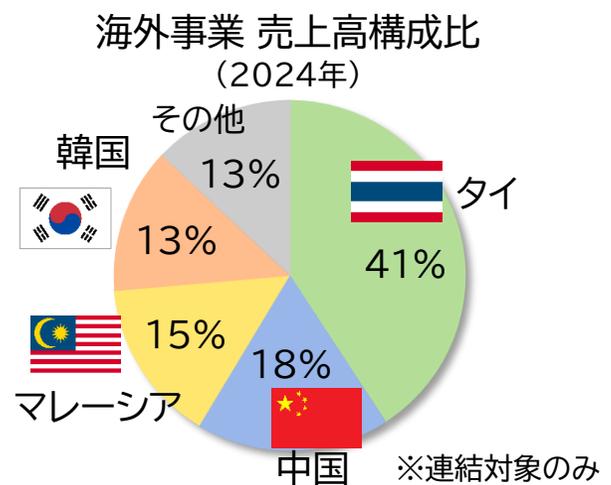
※総売上高

+2pt水準

(24年→27年)

中国、韓国、マレーシアでは市場を上回る成長を実現

1st STAGEにおける 主要進出国の成長率(CAGR)



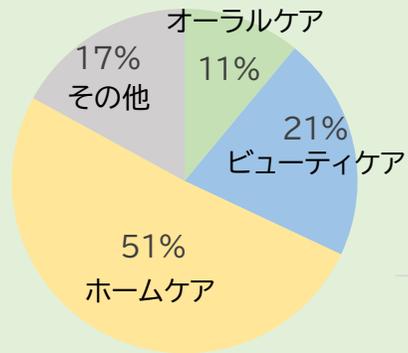
CAGR:為替影響を除く実質成長率(総売上ベース)
出所:Euromonitor/当社主要参入市場計 ※24年は予測値

生活者ニーズを細やかに捉えた研究開発力や各国・エリアにおける配荷力を活かし、
2nd STAGEではオーラルヘルスケアを中心にさらなる利益ある成長を目指す

	 タイ (タイライオン)	 マレーシア (サザンライオン)	 中国 (青島ライオン)	 韓国 (ライオンコリア)
共通の考え方	国・エリアを横断した類型化の考え方に基づく、グローカライゼーション戦略を展開			
競争力のある商品群	<ul style="list-style-type: none"> ● ボディソープ ● ハンドソープ ● 洗濯用洗剤 	<ul style="list-style-type: none"> ● 洗濯用洗剤 	<ul style="list-style-type: none"> ● ハミガキ ● ハブラシ (ECチャネル中心) 	<ul style="list-style-type: none"> ● ハンドソープ
強み	現地で強力な流通力・配荷網・行政等とのネットワークを持つJVパートナーとの強力な連携による洗剤等の高い市場ポジション		<ul style="list-style-type: none"> ● 主要都市有力販売店への配荷力 ● 生活者ニーズに対応するための現地研究開発・生産体制 	生活者ニーズに対応するための現地研究・生産体制
	合併パートナー			
	SAHA	Lam Soon		
成長の方向性	オーラルヘルスケア事業拡大		オフラインの販売エリア拡大	高収益事業・ブランド拡大

事業概況

売上高構成比
※当社出荷金額ベース(2024年)



外部売上高推移(単位:億円)



強み

- 強固な流通網、産学官に広いネットワークを有するサハグループとの長きにわたる合併パートナーシップ
- ライフステージ別の衛生普及活動による社会貢献を通じて獲得した強い企業イメージ
- LIONの製品ブランド力
ハンドソープ(Kirei Kirei)
ボディソープ(Shokubutsu)

シェアNo.1

※当社調べ

目指す姿・方向性

付加価値化によるブランド力向上、
パーソナルケア分野の事業拡大による
売上成長と収益性向上の両立

基本戦略

オーラルヘルスケア育成への経営資源の重点シフト化

- 洗濯用洗剤の剤型ミックス、主力の収益事業から得られたキャッシュを利益成長を目指す特定の分野に集中投資



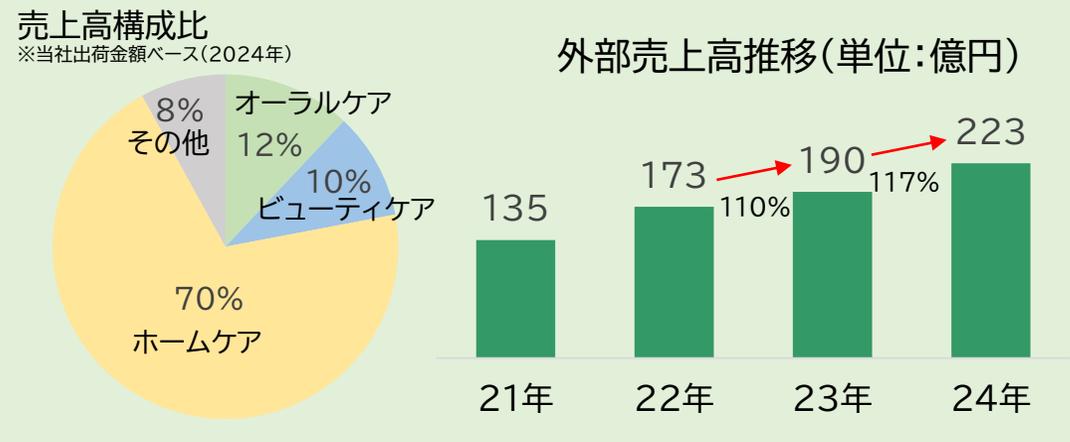
機能価値と情緒価値の相互作用によるブランドの付加価値化

- 将来予測に基づくローカルニーズを捉えたターゲットの先鋭化、コミュニケーションのアプローチ最適化

ESG戦略推進による企業価値の創造

- 環境配慮型包材の積極活用、ライフステージ別の衛生普及活動による地域社会への貢献

事業概況



強み

- 洗濯用洗剤における確固たる市場地位
 シェアNo.1 ※当社調べ
- マレーシア全土における強固な流通網を有する
ラムスーンとの合併パートナーシップ

目指す姿・方向性

事業ポートフォリオの最適化による売上成長と収益性向上の両立

基本戦略

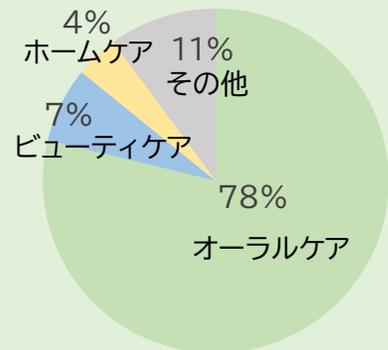
- 事業ポートフォリオマネジメントの強化**
 - 洗濯用洗剤の市場地位を活かした価格戦略による投資原資の確保、パーソナルケアや成長市場への投資拡充

- ターゲティング先鋭化、現地ニーズへの対応強化**
 - 消費の二極化やターゲットに応じたブランド戦略の実践
- オーラルヘルスケアの事業基盤の強化**
 - 現地嗜好性を捉えた製品開発、統合型マーケティング実践による利益ある成長

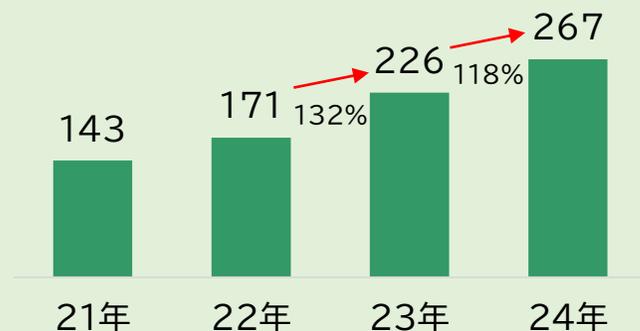
事業概況

売上高構成比

※当社出荷金額ベース(2024年)



外部売上高推移(単位:億円)



強み

- 主要都市の有力販売店への配荷力
- ECチャネルにおけるプレゼンス
- 市場ニーズに対応するための現地研究開発・生産体制

目指す姿・方向性

海外オーラルヘルスケア分野の成長を牽引する売上拡大、高付加価値品導入による利益ある成長

基本戦略

オフラインのエリア拡大

- エリア毎のポテンシャルに応じた重点化と段階的な攻略
- 地場有力販売店最大化+周辺都市への配荷先拡大



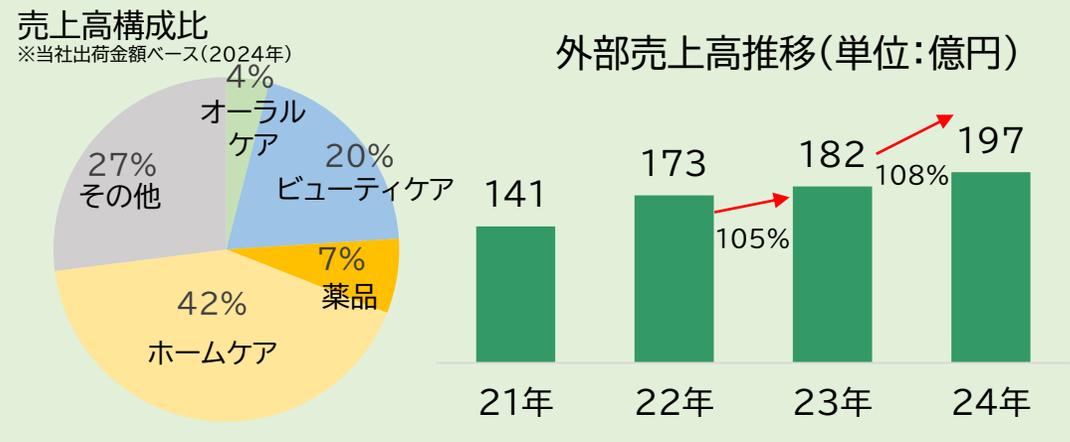
既存流通の変化への対応力強化

- 集中的なチャネル×ブランド管理、チャネル専売品の活用

消費特性に応じた製品展開

- オーラルヘルスケア分野を中心とした高付加価値製品開発
- 経済動向に左右されにくい都市部中高所得者層へのフォーカス

事業概況



強み

- ハンドソープ市場で確立した市場地位No.1^{*}と柔軟な事業ポートフォリオによる収益基盤
※当社調べ
 - 新規事業のバリューチェーン(企画・研究・生産・販売)におけるノウハウ蓄積
 - グループの生産拠点としての製品供給・コスト貢献
- 

目指す姿・方向性

高収益ブランドおよび事業の拡大による、安定的かつ持続的な収益構造の構築

基本戦略

薬品事業の拡大、収益性向上

- 代理店との協業による配荷拡大
- サプライチェーン改革による収益性向上

オーラルヘルスケア事業強化

- 日本品を中心とした高付加価値セグメントでのポジション確立
- オンラインチャネル強化

高利益剤型の育成による洗剤事業の収益性安定化

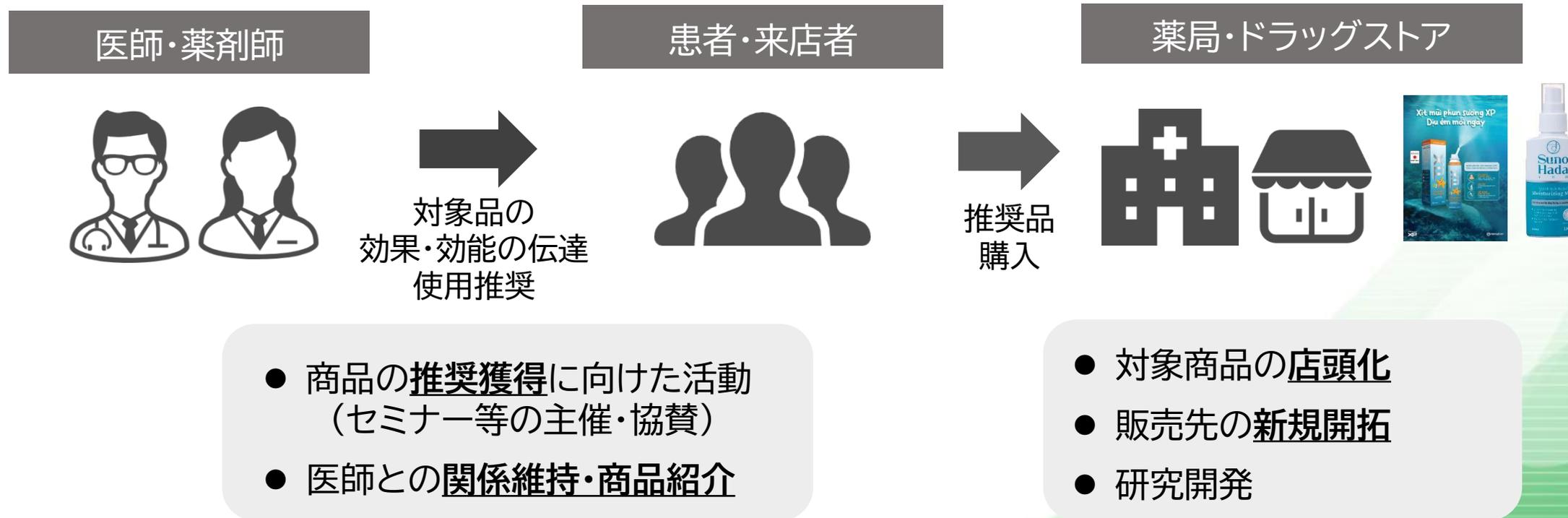
- 高利益品であるカプセル洗剤の育成による洗剤事業全体の収益性安定化
- リージョナル展開の加速



医師推奨モデルによるパーソナルケア分野の拡大加速を目指す メラップライオン連結化(100%出資)に向けた協議を開始

■ベトナムにおけるビジネスモデルのポイント

医師推奨モデルによる高利益率のヘルスケア製品の販売



一般用消費財の収益構造改革

事業
ポートフォリオ
マネジメント
の強化

経営資源の配分を先鋭化し、収益性の高い事業ポートフォリオを実現

- オーラルヘルスケアの成長加速
- 海外成長施策の強化
- **一般用消費財の収益構造改革**

- 1 **ブランドマネジメント強化**
- 2 **サプライチェーン効率化**
- 3 **プライシング・競争費用 適正化**



一般用消費財事業
EBITDA
マージン
+3～5pt水準
(24年→27年)

進行中の施策と追加の施策で確実な収益性向上を図る
改善プライオリティの高い3つのドライバーで具体アクションを実行

- … 進行中施策
- … 追加施策



ブランドマネジメント強化
事業分野の峻別と連動した
生産性あるマネジメント推進

サプライチェーン効率化
SKU削減と連動した
事業構造改革の推進

**プライシング・競争費用
適正化**
利益最大化に向けた価格設定・
費用コントロール推進

付加価値化・頻度向上・使用率向上を生み出す習慣化により市場を創出する

Positive Habits(習慣化)による価値

習慣の効用・質(付加価値化) ↑

×

実践の頻度 ↑

×

定着した人数(使用率) ↑



AIを駆使し、一步先の社会潮流(事業機会)を捉える

- 消費者の過去と現在を捉えた”調査”による顧客理解(仮説)から、SNS等の膨大な情報からAIテクノロジーを駆使した“一步先の予測”に基づく価値提案へ



データを高度に活用した効率的なマーケティングの実践

- 消費者行動の規則性をベースとした意思決定(エビデンスベースト・マーケティング)
- スモールスタートし、収集した顧客データから価値を磨き込むローンチ形態の実装
- オウンドメディア(Lidea)のデータ検証プラットフォームとしての洗練化

経営基盤
の強化

サステナブルな事業成長と効率性の高い事業運営のための基盤を強化

- グループR&D体制の強化
- 収益力強靱化を実現するDX
- コーポレートガバナンスの強化

イノベーション創出力の強化、製品開発のスピードアップを目的として、各拠点の役割を明確化

これまで

日本を中心とした製品・技術開発



これから

コア技術の深化・革新 …… **日本・中国**
生活者ニーズを捉えた製品開発 …… **各国の開発拠点**

コア技術 開発

日本・中国を技術イノベーションのハブに位置づけ、コア技術の深化・革新に重点化

<オーラルヘルスケア分野>

- 口腔衛生 生体組織と口腔内フローラへのアプローチにより、良好な口腔環境の維持・増進
- 口腔機能 小児期の歯列等の健やかな発達、高齢期の咀嚼機能の維持・向上
(口腔機能領域 研究員数 **+30%** 予定)
➔「**食べる・話す・笑う**」への貢献



製品開発

現地主導での開発により、生活者ニーズを捉えたスピード感のある製品開発へ

事業	海外における主な製品開発拠点
オーラルヘルスケア	タイ、中国
ビューティケア	中国、インドネシア
ファブリックケア	タイ、マレーシア、韓国

海外向け製品技術開発に従事するグループ研究員割合

2024年 約30%
↓
2027年 約**40%**超へ

社外連携

オープンイノベーション促進によるさらなるスピードアップ

収益力強靱化を実現するDX

デジタルを活用して収益力強靱化を実現し、企業価値向上へ

製品・サービス等の創出と付加価値最大化

デジタルプラットフォーム整備によるサービス事業の価値創出
 活用例:口の健康状態を見える化する唾液検査 等

効率的なサプライチェーンマネジメントの実現

データ活用による需要予測・在庫効率化により
 適切な供給計画や在庫管理、リソース配分を実現

最新デジタル技術を活用した業務効率化

業務プロセスの見直しおよび定型業務の自動化による効率化

付加価値

Output

Input

投下する経営資源

企業価値向上



事業部門に所属し、デジタルと業務をつなぐ役割を果たす
デジタル活用人材の拡充・育成に注力
 (2026年度までに国内**1,000**人育成)

当社グループの企業価値向上に向けてガバナンス強化を図り、経営の質の向上を目指す

経営の監督と執行の分離

社外取締役が取締役会議長に就任予定

- 狙い
 - ・ 経営の監督の客観性・実効性および意思決定の透明性のさらなる向上
- 主な変更点*
 - ・ 社外取締役比率を高め、**社外取締役を取締役会議長に起用**

中計指標(財務・非財務)と役員報酬との連動

業績連動型株式報酬制度の改定

- 狙い
 - ・ 2nd STAGEの業績目標、重要指標達成への**実行力・実現力強化**
- 主な変更点*
 - ・ 業績達成指標として、**ROIC**や、**サステナビリティ最重要課題への取組み**に連動する指標を設定

1st STAGE

業績指標

・事業利益
・当期利益



2nd STAGE

業績指標

・事業利益
・**ROIC**

+

**サステナビリティ
最重要課題**

ダイナミズム
の創出

戦略推進力の強化に向け、グループ資産を最大活用しダイナミズムを創出

- ブランド資産の活用
- 人的資本価値の向上/組織マネジメントの強化

コーポレートブランド、プロダクトブランドの資産の最大活用

コーポレート
ブランド**LION** の価値を高め資産化し、アジア全体で存在感を示すプロダクト
ブランド

- グローライゼーション戦略に基づくブランド展開
グローバルブランドを中心に展開しながらローカルブランドを組み合わせ、
各進出国・エリアの生活者ニーズを捉えたマーケティングを展開

【重点的に育成する主なグローバルブランド】

オーラルヘルスケア

Systema

ビューティケア

キレイキレイ

ホームケア*

TOP

薬品

スマイル®

KODOMO

*ファブリックケア、リビングケア

個の成長と組織の力を最大限に引き出し、グループ全体での新たな価値創出へ

個人

①人的資本価値向上

国境・組織を越えて活躍できる
専門性の習得と向上

- 9つの職群(専門領域)別の教育とキャリア形成支援
- グローバルな課題解決経験を積む海外研修プログラムの提供

組織

②戦略を実行する組織力強化

戦略に応じた最適な人材配置と
リーダー育成

- 戦略上の重点分野における人材配置・人材開発の強化
- 国内外の次世代リーダー選抜・育成



③個と組織の可能性を引き出す環境

人材の多様性を新たな価値創出に活かし、従業員のエンゲージメントを高める環境づくり

- 多様な経験を持つマネジメント層の育成と登用
- 組織風土・職場環境の向上(従業員調査の活用)



グループ全体での新たな価値創出へ

2nd STAGE 業績目標

2nd STAGEではEBITDAマージン、ROIC、EPS CAGRを重要指標として収益性向上を目指す

(単位:億円)	2027年目標	2024年	増減	
			額	率(%)
売上高	4,500.0	4,129.4	370.5	9.0
※1 事業利益	400.0	263.3	136.6	51.9
事業利益率(%)	8.9	6.4		
営業利益	400.0	283.8	116.1	40.9
営業利益率(%)	8.9	6.9		
親会社の上乗者利益	290.0	211.9	78.0	36.8
基本的1株当たり 当期利益(円)	104.67 (CAGR11%超)	76.51	28.16	36.8
※2 EBITDAマージン(%)	13%超	10.9%	—	—
※3 ROIC(%)	8~9%	5.8%	—	—

※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マージン:連結売上高に対するEBITDAの割合です。 *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、キャッシュベースの収益力を示す指標です。

※3 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。

2nd STAGE セグメント別外部売上高推移

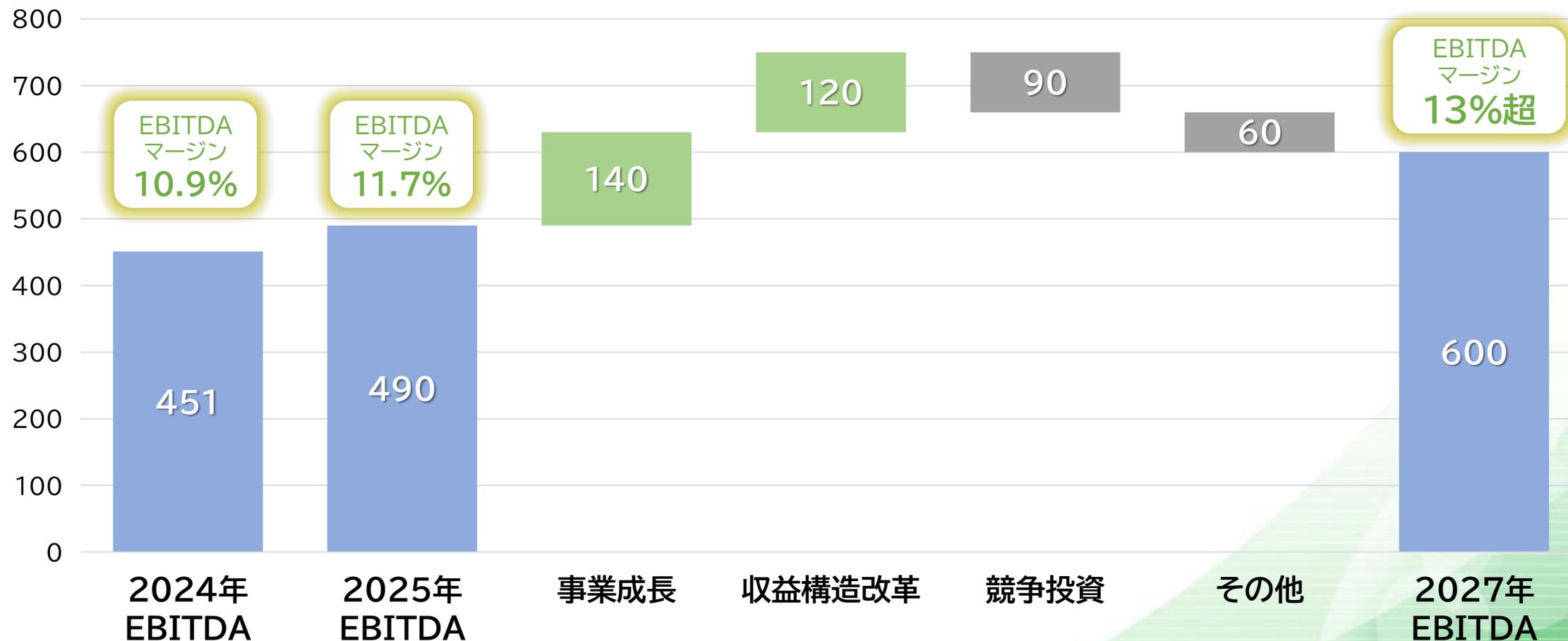
海外事業の成長継続により、連結売上高CAGR約3%の成長を実現

(単位:億円)	2027年目標	2024年	増減	
			額	CAGR(%)
一 般 用 消 費 財	2,260.0	2,232.2	27.7	0.4
産 業 用 品	380.0	381.6	△1.6	△0.1
海 外	1,850.0	1,502.5	347.4	7.2
そ の 他	10.0	12.9	△2.9	△8.3
連 結 計	4,500.0	4,129.4	370.5	2.9

2nd STAGEにおけるEBITDA増減イメージ

2027年に向けて、海外を中心とした増収と稼ぐ力を高めることで収益力拡大を見込む

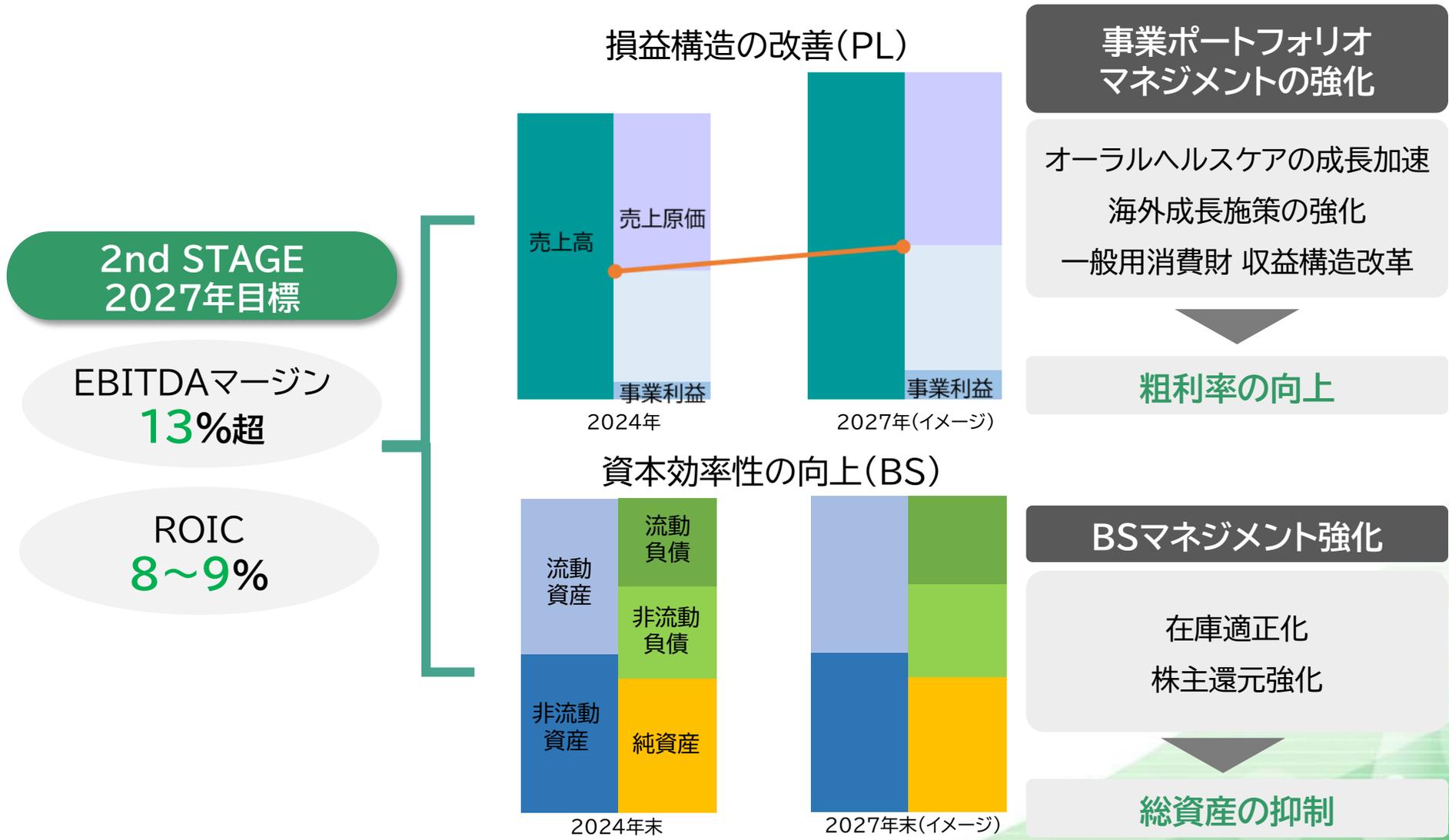
(単位:億円)



※EBITDAの算定方法: 事業利益+減価償却費(使用权資産の減価償却費を除く)

2nd STAGE 企業価値向上に向けた考え方

損益構造改善と資本効率性向上を両輪で推進し、EBITDAマージンおよびROICの向上を実現する



2nd STAGE 株主還元方針

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

<株主還元方針>

- ・配当は**累進配当**を基本とし、連結配当性向30%を目安に**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

2nd STAGEにおける株主還元施策（2025年～2027年）

配 当

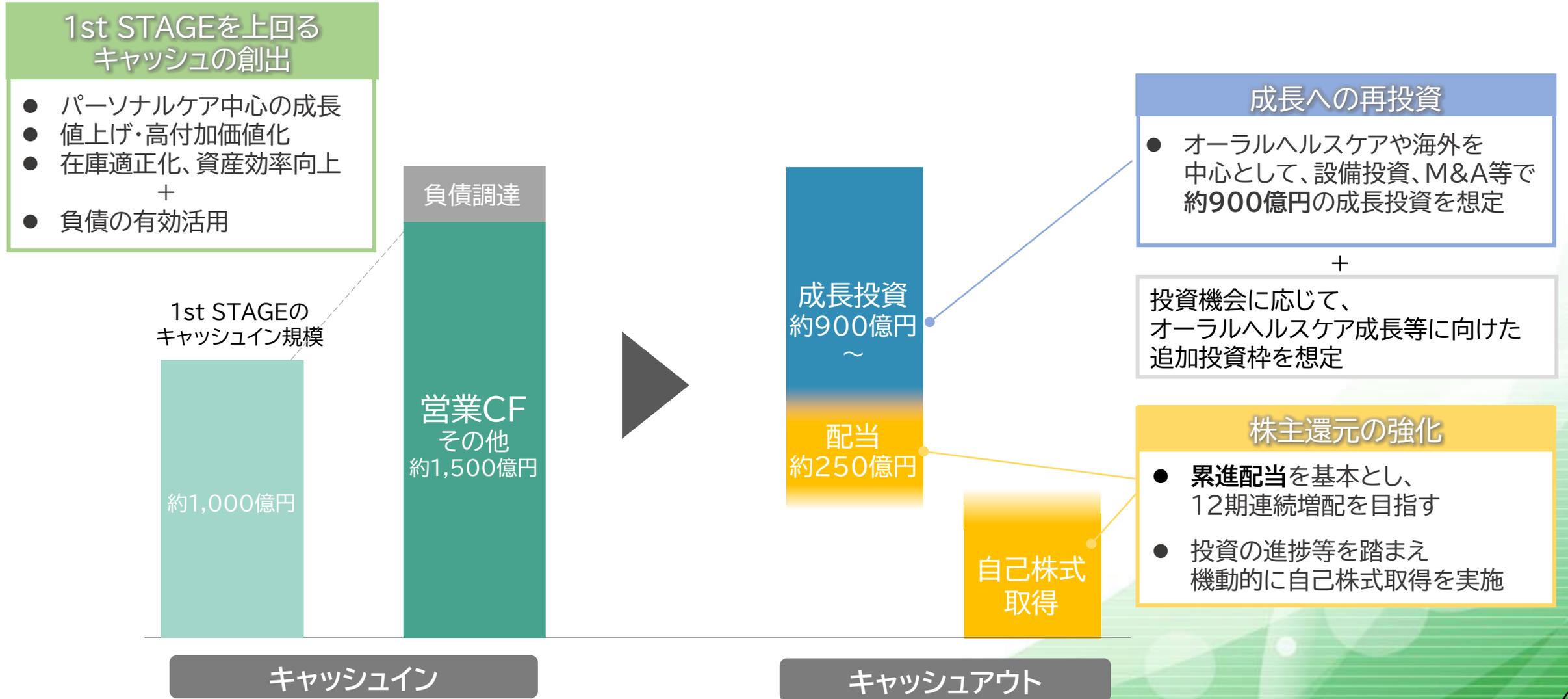
3年間、毎期の増配(2016年～12期連続増配)を目指す

自己株取得

機動的な自己株式取得・消却

2nd STAGE キャッシュアロケーション

1st STAGEを上回るキャッシュを獲得し、重点領域への成長投資と株主還元を強化



■ 2024年度 連結業績

■ 新中期経営計画「Vision2030 2nd STAGE」(2025~2027)

■ 2025年度 連結業績予想

収益力の強靱化を推進し、対前年で増収増益の計画

(単位:億円)	2025年	2024年	増減	
			額	率(%)
売上高	4,200.0	4,129.4	70.5	1.7
※1 事業利益	300.0	263.3	36.6	13.9
事業利益率(%)	7.1	6.4	36.6	13.9
営業利益	350.0	283.8	66.1	23.3
営業利益率(%)	8.3	6.9	66.1	23.3
親会社の所有者に帰属する当期利益	250.0	211.9	38.0	17.9
基本的1株当たり	90.24	76.51	13.73	17.9
基当期利益(円)	90.24	76.51	13.73	17.9
※2 EBITDA	490.0	451.5	38.4	8.5
※3 EBITDAマージン(%)	11.7	10.9	—	0.8P
※4 ROIC(%)	6.1	5.8	—	0.3P
ROE(%)	8.3	7.4	—	0.9P

※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。

2025年度 セグメント別外部売上高予想

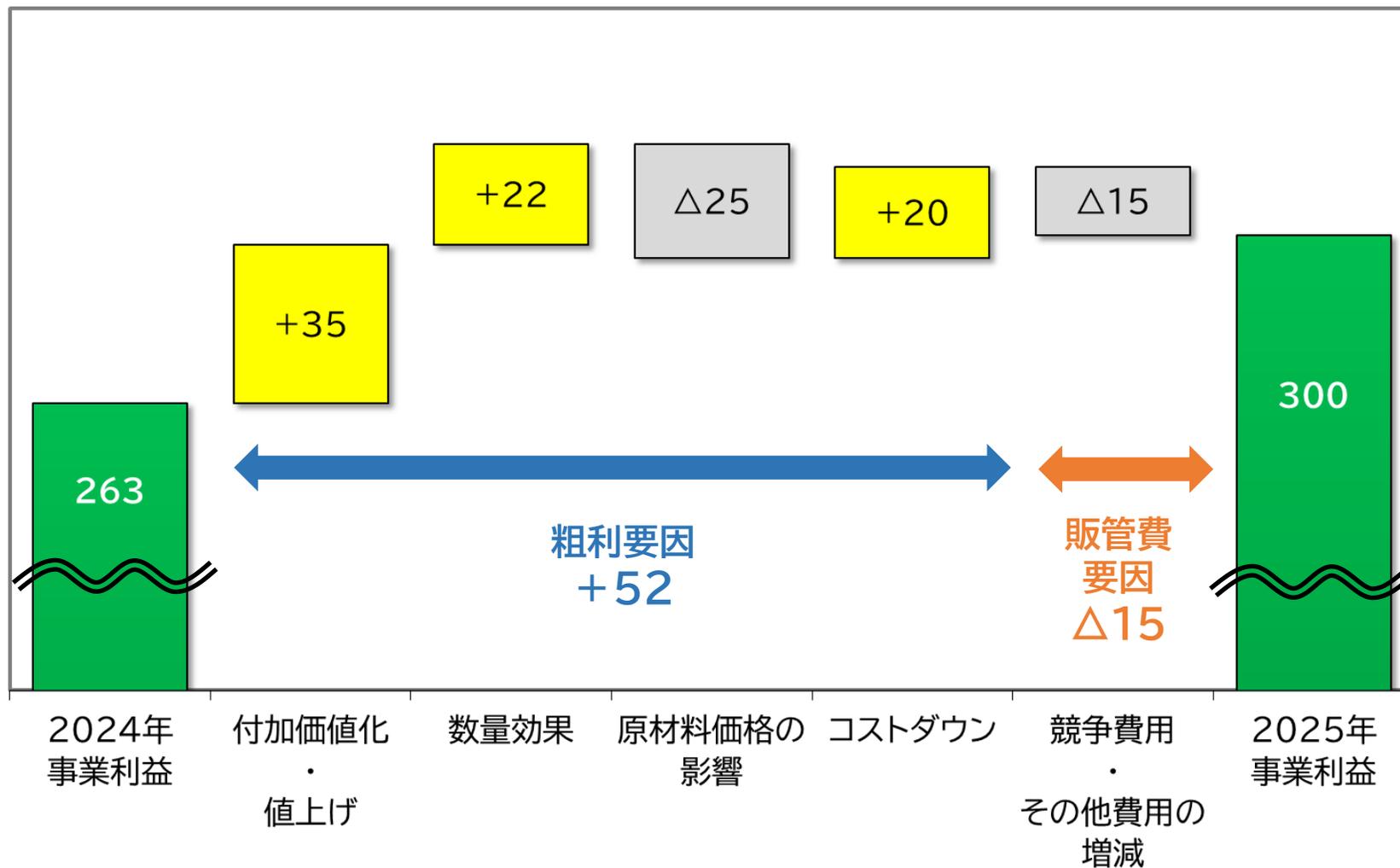
海外が売上成長を牽引、一般用消費財および産業用品は前年並み

(単位:億円)	外部売上高			
	2025年	2024年	増減	
			額	率(%)
一 般 用 消 費 財	2,220.0	2,232.2	△12.2	△0.5
産 業 用 品	380.0	381.6	△1.6	△0.4
海 外	1,590.0	1,502.5	87.4	5.8
そ の 他	10.0	12.9	△2.9	△23.0
連 結 計	4,200.0	4,129.4	70.5	1.7

2025年度 事業利益増減要因

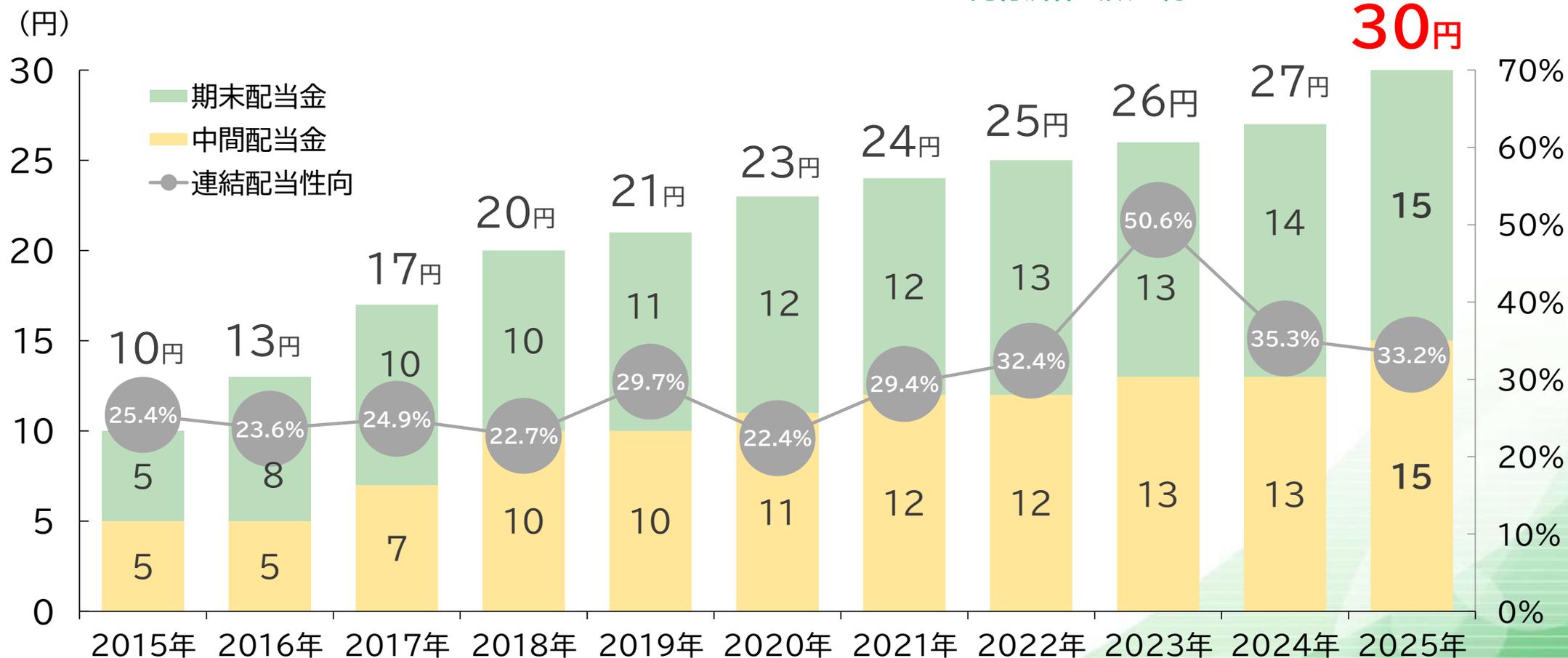
付加価値化・値上げによる単価上昇、海外を中心とした成長に伴う数量増加等により
対前年で37億円の増益で着地する想定

単位:億円 (+は益、△は損)



配当は3円増配の年間30円を予定(10期連続増配) 年内に保有自己株式の一部*消却を予定

*発行済株式数の約2%



【配当の基本方針】 累進配当を基本とし、連結配当性向30%を目安に、収益の向上を通じて増配を実現

今日を愛する。

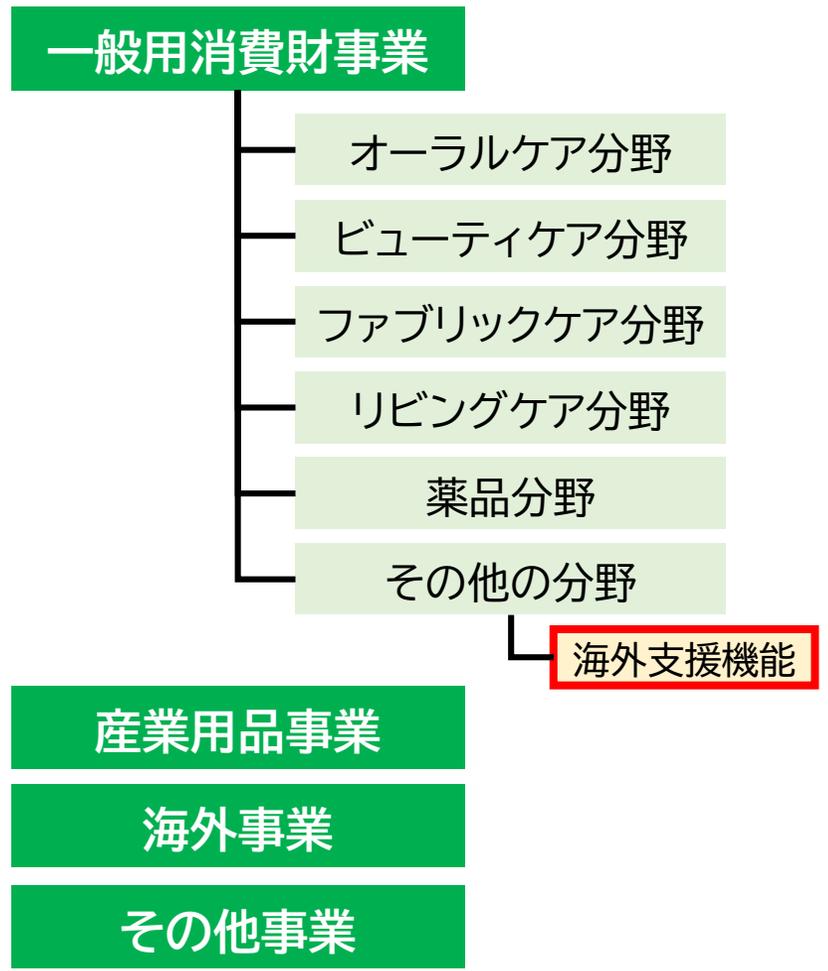
LION

参考資料

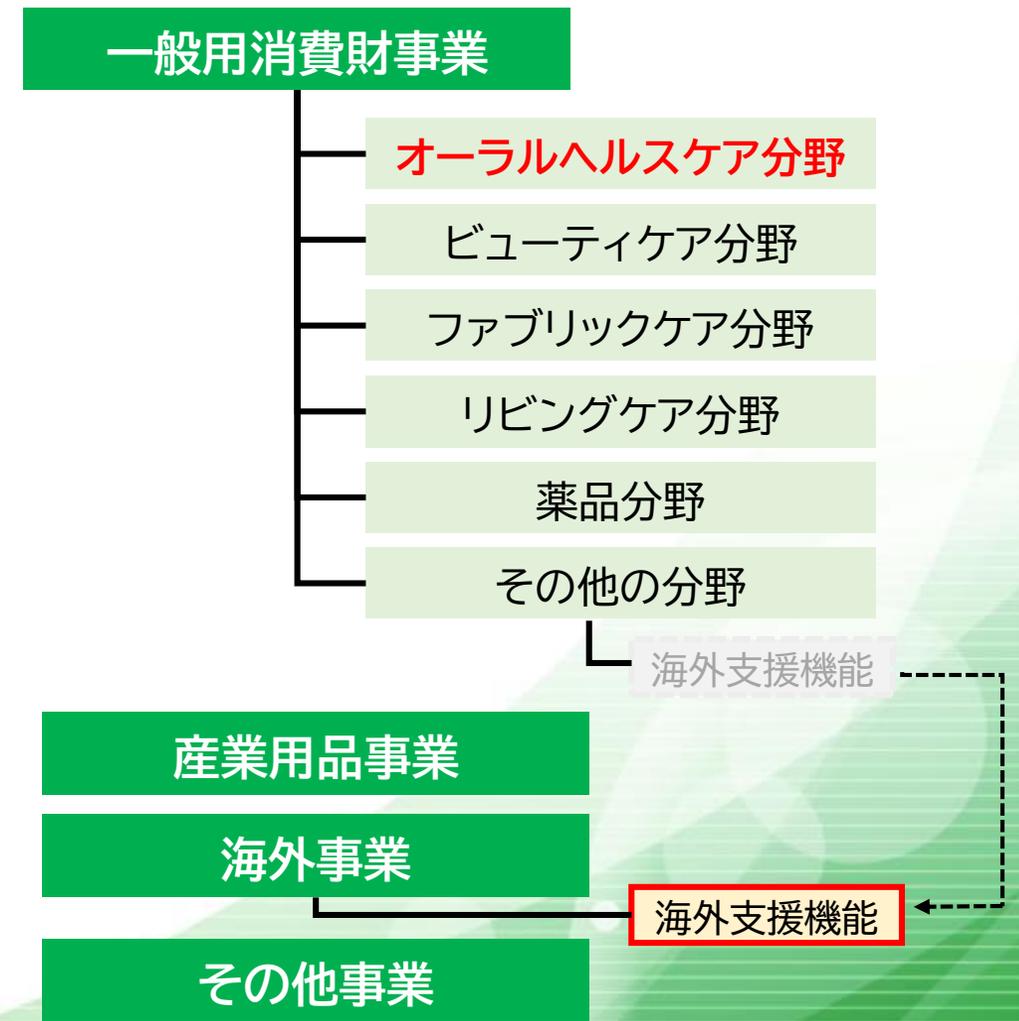
事業セグメント損益の計算方法の一部変更について（2025年～）

海外事業の重要性の高まりを受け、本社の海外支援機能を海外事業セグメントへ変更
提供価値領域の拡張に伴い、「オーラルケア分野」を「オーラルヘルスケア分野」に名称変更

【変更前】



【変更後】



事業セグメント損益の計算方法の一部変更について（2025年～）

2024年度セグメント実績の組み替え試算

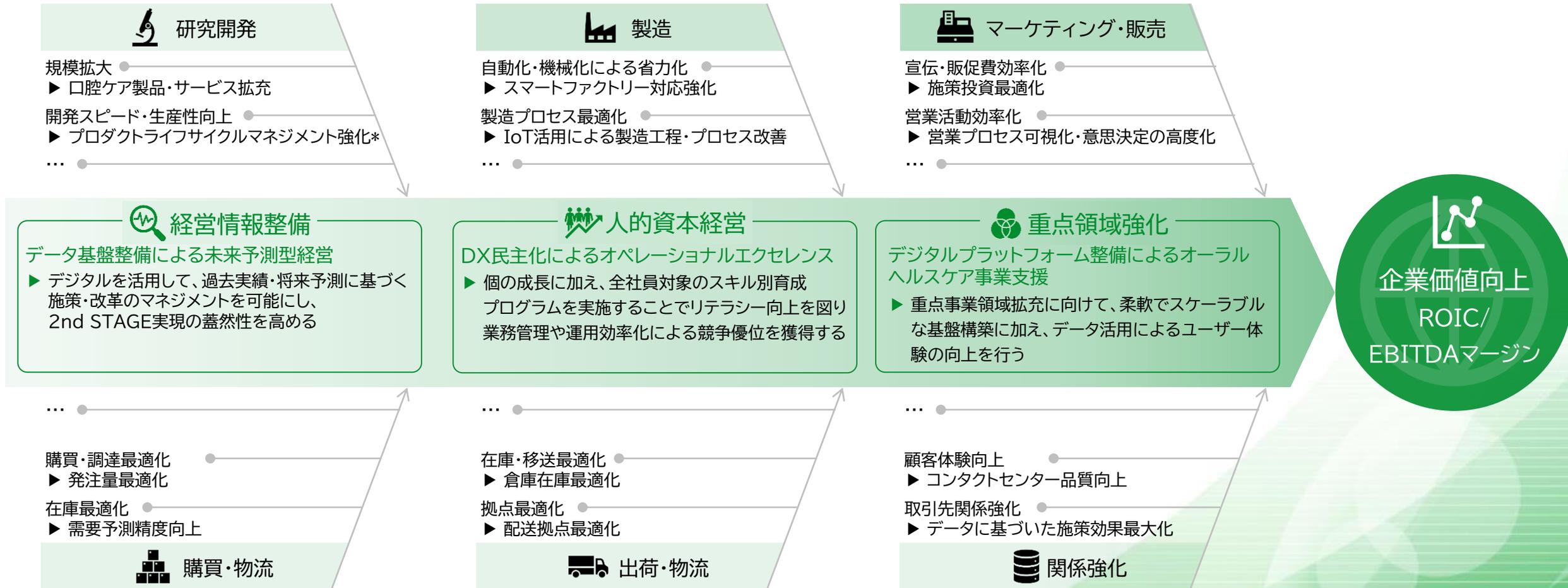
(単位:億円)	売上高※			事業利益		
	現行	組替後	差異	現行 (率(%))	組替後 (率(%))	差異
一般消費財	2,617.6	2,548.3	△69.3	125.5 (4.8)	178.4 (7.0)	52.9 (+2.2P)
	2,232.3	2,227.3	△4.9			
海外	1,649.3	1,718.5	69.3	101.9 (6.2)	65.2 (3.8)	△36.7 (△2.4P)
	1,502.5	1,507.4	4.9			
連結計	4,129.4	4,129.4	—	263.3	263.3	—

※売上高:上段は総売上高、下段は外部売上高

- ・「海外支援機能」の損益が、一般消費財事業から海外事業に移管
- ・海外グループ会社からのロイヤリティ収入など、事業利益は一部連結調整額からの移管もあり

DXによる経営管理の推進

デジタル活用による経営管理レベルの引き上げ、事業効率化・重点領域強化を行い 企業価値向上につなげる



* プロダクトライフサイクルマネジメント ▶ 製品の企画や設計から生産、販売、廃棄に至るまでのライフサイクル全体を統合的に管理する仕組み

一般用消費財事業 主要ブランド・アイテムの状況 (2024年1-12月)

オーラルケア

前期比	金額	個数	単価
オーラルケア 市場※	105%	102%	103%
 予防歯科から生まれた クリニカ	105%	104%	101%
 システマ	102%	100%	101%
口臭科学から生まれた NONIO	111%	114%	98%
ホワイト&ホワイト	103%	100%	103%

※ハミガキ、ハブラシ、洗口液、デンタル用品の合計

出典: (株)インテージ SRI+データ

青字・・・当社-市場>3% 赤字・・・当社-市場<-3%

ビューティケア

前期比	金額	個数	単価
ハンドソープ 市場	106%	101%	105%
キレイキレイ	102%	97%	105%
 キレイキレイ 薬用ハンドコンディショニングソープ	122%	120%	102%
 キレイキレイ薬用ハンドソープ 専用オートディスペンサー	158%	160%	99%

一般用消費財事業 主要ブランド・アイテムの状況 (2024年1-12月)

ファブリックケア・リビングケア

前期比	金額	個数	単価
ハビー洗剤 市場	111%	98%	113%※
NANOX	113%	89%	122%※
柔軟剤 市場	105%	95%	107%※
ソフラン	99%	91%	108%※
カビ取り剤 市場	103%	98%	102%※
 ルックPLUS	102%	87%	140%※

※の場合 容量単価

出典: (株) インテージ SRI+データ

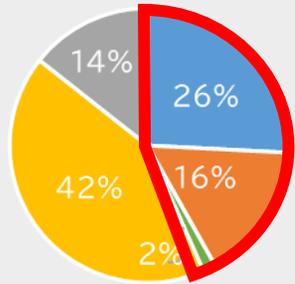
青字・・・当社-市場>3% 赤字・・・当社-市場<-3%

薬品

前期比	金額	個数	単価
解熱鎮痛薬 市場	101%	97%	102%※
BUFFERIN	99%	96%	103%※
点眼剤 市場	102%	99%	103%
スマイル [®]	108%	100%	107%

海外事業 分野別売上高※1構成比

海外事業 合計



パーソナルケア分野

売上構成比:43.4%

対前年
売上高増減率:8.4%

- オーラルケア
- ビューティケア
- 薬品
- ホームケア※3
- 輸出・その他

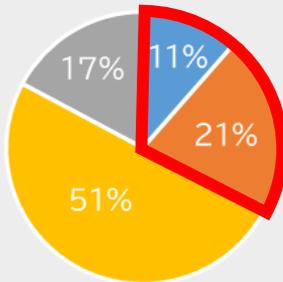
パーソナルケア分野

※1 当社出荷金額ベース(2024年1-12月)

※2 青島ライオン

※3 ファブリックケア、リビングケア

タイ

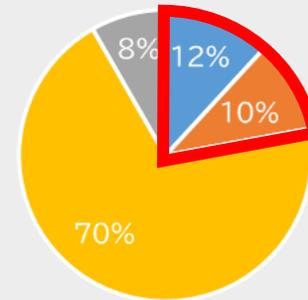


パーソナルケア分野

売上構成比:32.3%

対前年
売上高増減率:7.9%

マレーシア

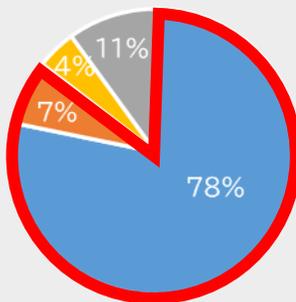


パーソナルケア分野

売上構成比:22.1%

対前年
売上高増減率:23.2%

中国※2

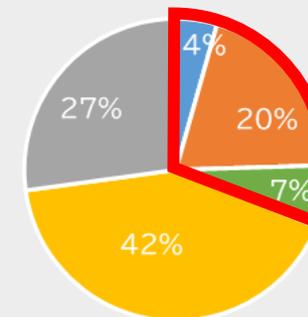


パーソナルケア分野

売上構成比:85.5%

対前年
売上高増減率:7.8%

韓国



パーソナルケア分野

売上構成比:31.1%

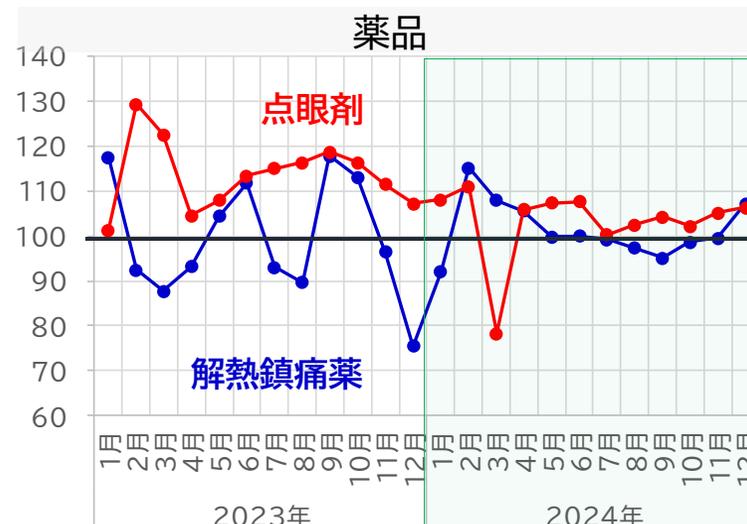
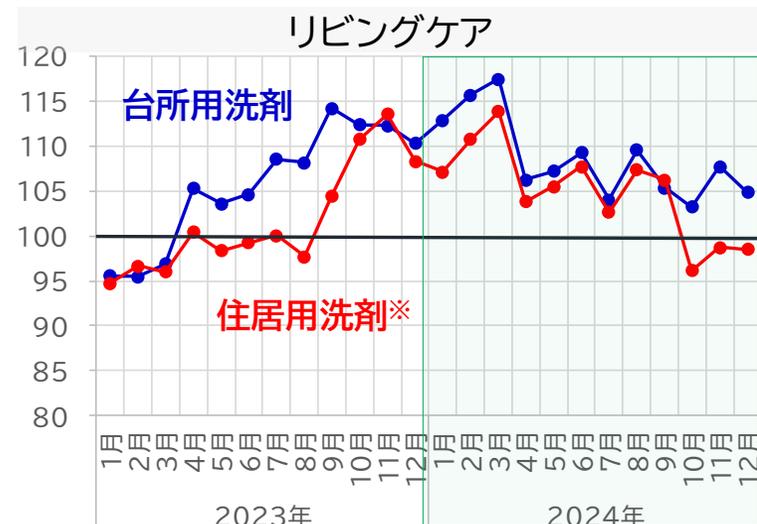
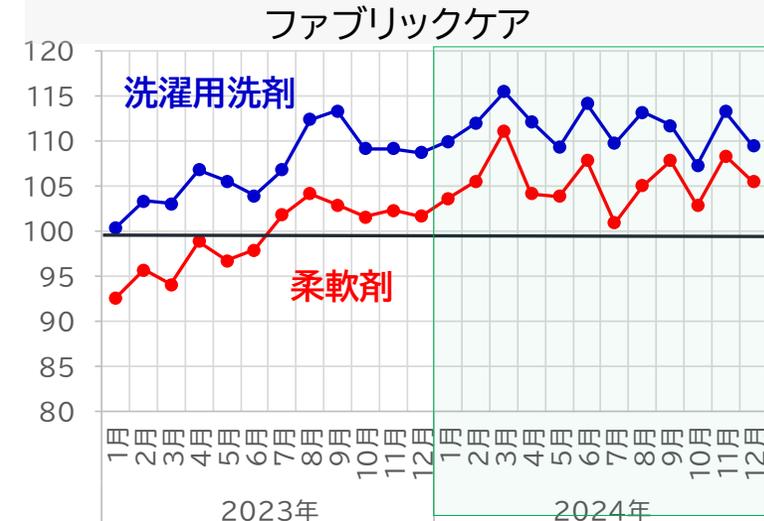
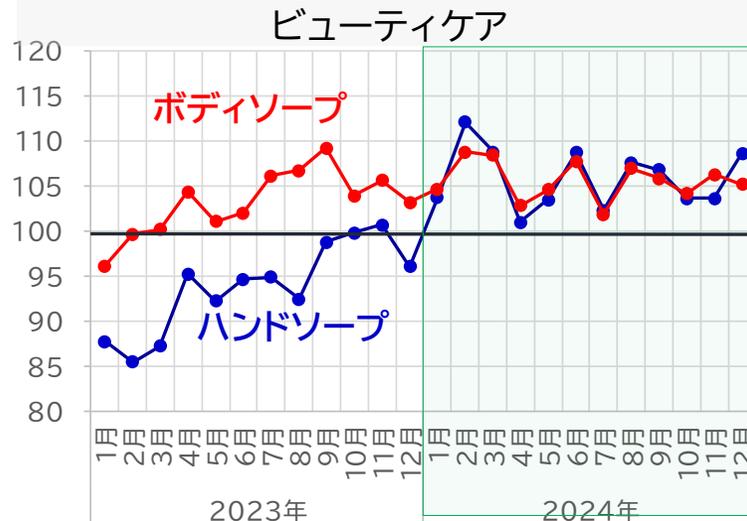
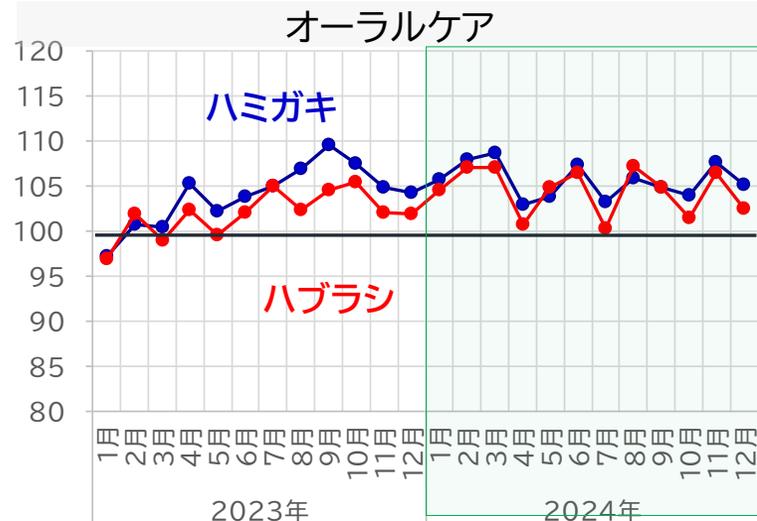
対前年
売上高増減率:7.1%

市場動向

市場動向 国内主要カテゴリーの概況

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+データ
23年12月にデータの更新があり、過去データも同様に修正した数値を用いています



24年1-12月主要項目比較(%)

項目	対23年	対22年	対21年
ハミガキ	106	110	111
ハブラシ	104	106	108
ハンドソープ	106	99	95
洗濯用洗剤	111	119	124
柔軟剤	105	105	105
台所用洗剤	108	115	112
住居用洗剤	104	106	107
解熱鎮痛薬	101	99	109

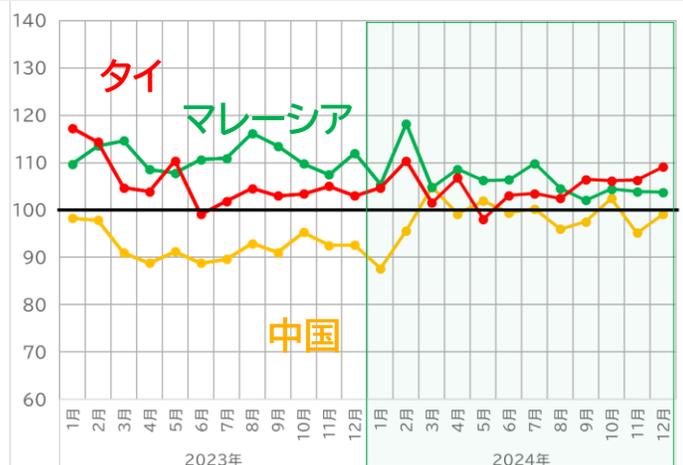
※住居用洗剤は、「浴室用洗剤」「トイレ用洗剤」を合算した数値を示す

市場動向 海外主要カテゴリーの概況

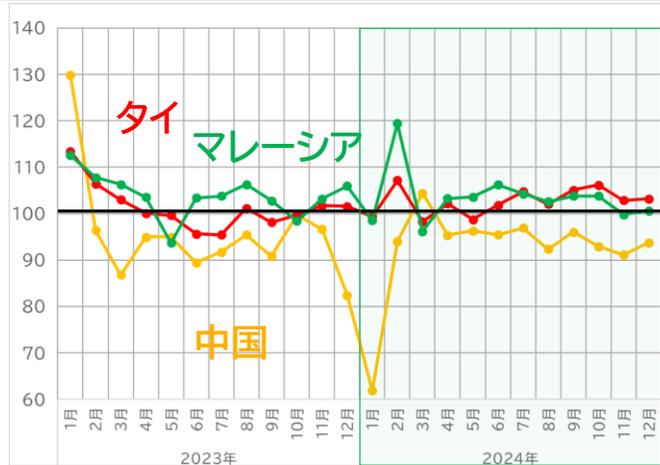
海外一般用消費財市場(店頭販売金額) 前年同月比(%)

※ライオン調べ

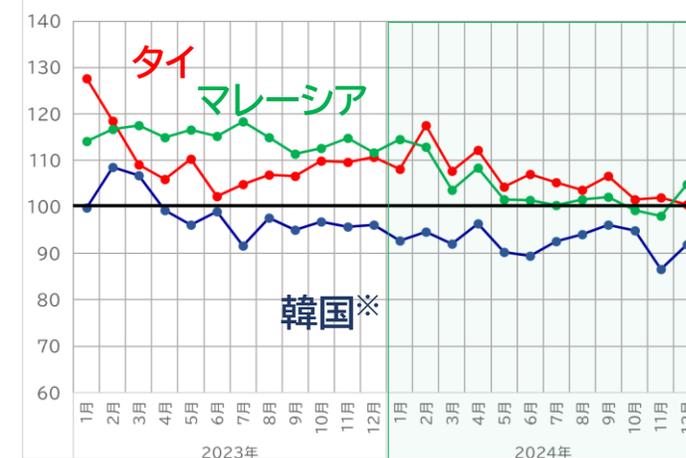
ハミガキ



ハブラシ

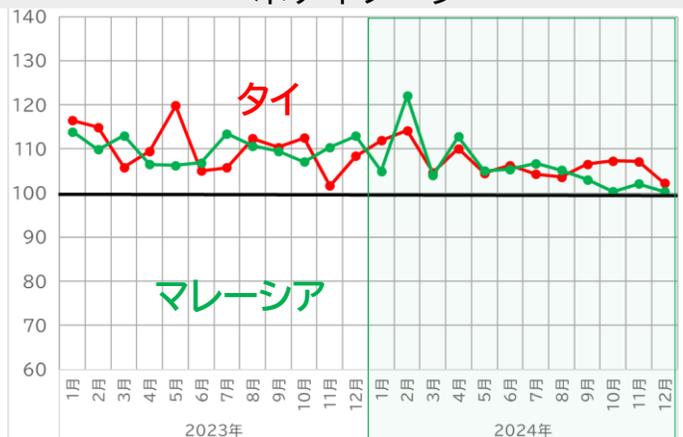


洗濯用洗剤



※データの更新があり、過去データも同様に修正した数値を用いています

ボディソープ



ハンドソープ



※1 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
 ※2 データの更新があり、過去データも同様に修正した数値を用いています
 23年8月～24年12月データを掲載

24年1-12月主要項目比較(%) (対23年)

項目	タイ	マレーシア
ハミガキ	105	106
ハブラシ	103	103
洗濯用洗剤	106	104
ボディソープ	107	106
ハンドソープ	104	95

1)家庭品SRI、SRI+ 当社参入主要26市場※計 前期比(%)

	2019年 年計	2020年 年計	2021年 年計	2022年 年計	2023年 年計	2024年 年計
販売金額	102	112	95	101	103	107
販売個数	100	105	92	97	96	99
平均単価	102	106	103	104	107	107

※(株)インテージ SRIデータ(2019年~2020年当社参入主要38市場計)

SRI+データ(2021年 当社参入主要38市場計、2022年 当社参入主要37市場計、2023年 当社参入主要35市場計、2024年 当社参入主要26市場計)

2)家庭品SCI 当社参入主要14市場※計 前期比(%)

	2019年 年計	2020年 年計	2021年 年計	2022年 年計	2023年 年計	2024年 年計
販売金額	105	108	102	101	100	105
販売個数	102	101	96	96	93	98
平均単価	104	106	107	106	107	108

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

●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((15-69歳) 沖縄除く)による購入実績データ

3) OTC医薬品SDI、SRI+ 当社参入主要6市場※計 前期比(%)

	2019年 年計	2020年 年計	2021年 年計	2022年 年計	2023年 年計	2024年 年計
販売金額	100	93	103	103	111	102
販売個数	99	89	101	102	107	99
平均単価	101	105	102	101	103	103

※(株)インテージ SDIデータ(2019~2020年 主要7市場計)、SRI+データ(2021年~2023年 主要7市場計、2024年 主要6市場計)

4) OTC医薬品SCI 当社参入主要2市場計 前期比(%)

	2019年 年計	2020年 年計	2021年 年計	2022年 年計	2023年 年計	2024年 年計
販売金額	104	102	110	101	97	101
販売個数	102	99	107	100	96	98
平均単価	102	103	103	102	101	103

※(株)インテージ SCIデータ

財務諸表他

2024年10-12月 連結業績

(単位:億円)	2024年 1-9月	2024年 10-12月	前年同期増減	
			額	率(%)
売上高	3,011.5	1,117.8	51.1	4.8
※1 事業利益	186.2	77.0	1.7	2.4
事業利益率(%)	6.2	6.9		
営業利益	171.0	112.7	32.8	41.1
営業利益率(%)	5.7	10.1		
親会社の所有者に 帰属する四半期利益	126.6	85.3	27.5	47.8
基本的1株当たり 四半期利益(円)	45.67	30.87	10.57	52.1
※2 EBITDA	325.1	126.4	6.5	5.5

※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)を合算したものの。キャッシュベースの収益力を示す指標です。

2024年10-12月 セグメント別業績

(単位:億円)	売上高				事業利益			
	2024年 1-9月	2024年 10-12月	前年同期増減		2024年 1-9月 (率(%))	2024年 10-12月 (率(%))	前年同期増減	
			額	率(%)			額	率(%)
一般用消費財	1,887.8	729.7	21.1	3.0	83.6	41.9	24.7	144.4
	1,602.7	629.5	17.1	2.8	(4.4)	(5.8)		
産業用品	402.7	148.9	4.1	2.9	22.2	5.7	0.7	15.8
	278.6	102.9	1.3	1.4	(5.5)	(3.9)		
海外	1,233.1	416.1	31.8	8.3	72.5	29.3	3.2	12.4
	1,120.2	382.2	32.9	9.4	(5.9)	(7.1)		
その他	124.4	43.4	△10.2	△19.1	4.0	△1.2	△5.6	△128.2
	9.9	3.0	△0.3	△10.1	(3.3)	(△2.9)		
調整額	△636.6	△220.5	4.2	—	3.6	1.2	△21.3	—
	—	—	—	—				
連結計	3,011.5	1,117.8	51.1	4.8	186.2 (6.2)	77.0 (6.9)	1.7	2.4

※売上高:上段は総売上高、下段は外部売上高

2024年10-12月 一般用消費財事業 分野別売上高

(単位:億円)	総売上高			
	2024年 1-9月	2024年 10-12月	前年同期増減	
			額	率(%)
オーラルケア	543.8	222.1	12.5	6.0
ビューティケア	180.8	64.7	1.2	2.0
ファブリックケア	410.6	160.4	17.5	12.3
リビングケア	150.7	63.7	△0.1	△0.2
薬品	185.6	65.6	△8.4	△11.3 2.2*
その他	416.0	153.0	△1.7	△1.1 1.6*
合計	1,887.8	729.7	21.1	3.0 5.0*

*事業譲渡・ブランド譲渡の影響を除く実質増減率

2024年10-12月 海外事業 地域別業績

(単位:億円)	総売上高				事業利益			
	2024年 1-9月	2024年 10-12月	前年同期増減		2024年 1-9月	2024年 10-12月	前年同期増減	
			額	率(%)			額	率(%)
東南・南アジア	748.9	258.8	22.3	9.4	45.0	17.5	0.4	2.4
北東アジア	484.2	157.3	9.5	6.4	27.4	11.8	2.8	31.4
合計	1,233.1	416.1	31.8	8.3	72.5	29.3	3.2	12.4

(単位:億円)	2024年	2023年	増減	
			額	率(%)
売上高	4,129.4	4,027.6	101.7	2.5
売上原価	2,241.5	2,221.6	19.9	0.9
売上総利益	1,887.8	1,805.9	81.8	4.5
販売費及び一般管理費	1,624.5	1,604.6	19.8	1.2
事業利益	263.3	201.3	61.9	30.8
その他の収益	100.5	21.9	78.6	357.9
その他の費用	80.0	18.2	61.7	338.6
営業利益	283.8	205.0	78.8	38.4
金融収益	17.4	11.0	6.4	58.1
金融費用	8.0	8.4	△0.3	△4.2
持分法による投資利益	29.2	16.0	13.1	81.7
税引前当期利益	322.4	223.7	98.7	44.1
法人所得税費用	81.7	56.8	24.8	43.8
当期利益	240.7	166.8	73.8	44.3
非支配持分に帰属する当期利益	28.7	20.6	8.1	39.4
親会社の所有者に帰属する当期利益	211.9	146.2	65.7	44.9

販売費及び一般管理費

(単位:億円)	2024年		2023年		増減	
	額	構成比 (%)	額	構成比 (%)	額	率(%)
販売費及び一般管理費	1,624.5	39.3	1,604.6	39.8	19.8	1.2
販売手数料	58.9	1.4	78.4	1.9	△19.4	△24.8
販売促進費	444.2	10.8	387.6	9.6	56.5	14.6
広告宣伝費	186.7	4.5	210.3	5.2	△23.5	△11.2
運賃・保管料	216.0	5.2	213.9	5.3	2.1	1.0
研究開発費	114.1	2.8	112.1	2.8	2.0	1.8
その他	604.2	14.6	602.0	14.9	2.1	0.4

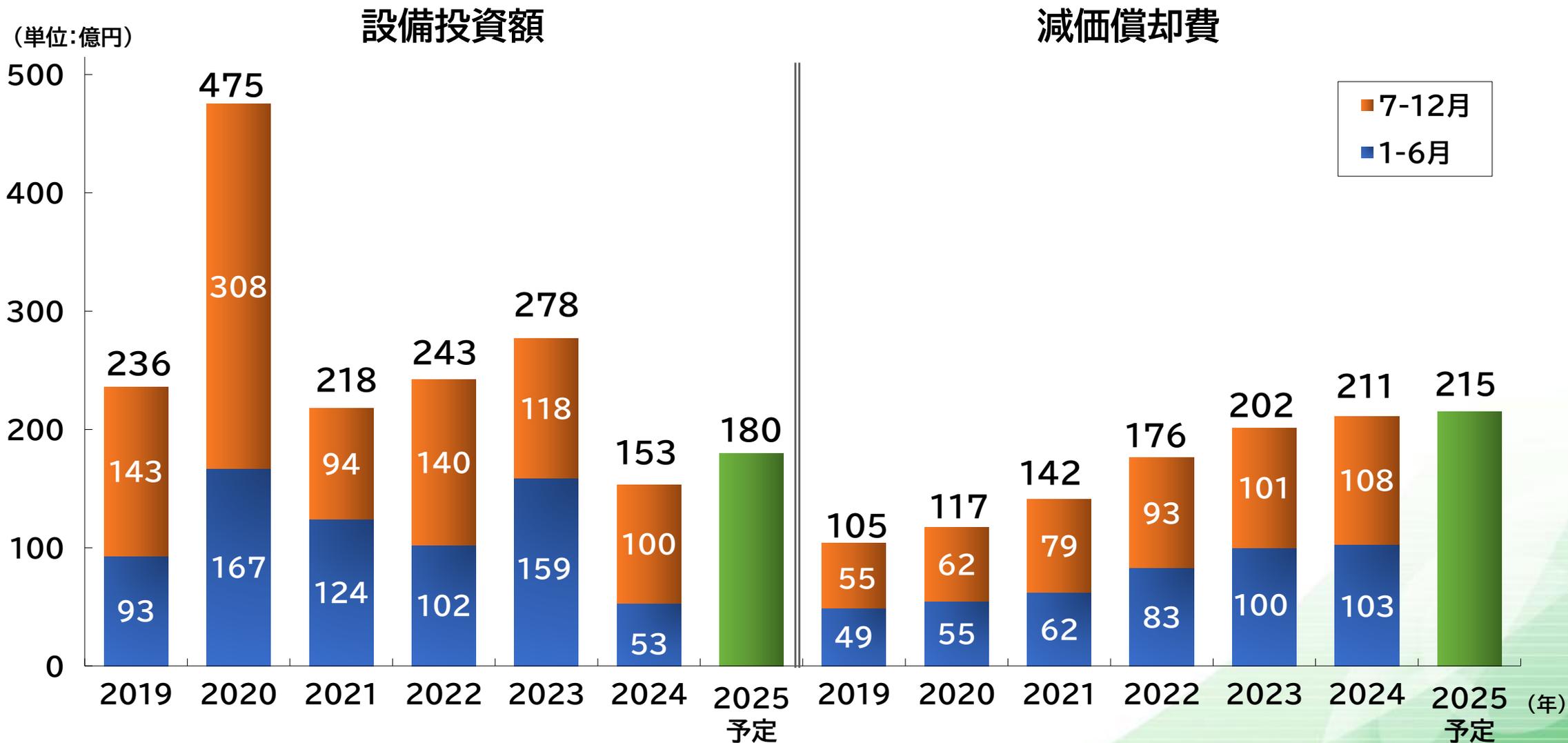
(単位:億円)		2024年	2023年	増減額
流動資産		2,514.2	2,322.7	191.5
	現金及び現金同等物	1,022.4	855.2	167.1
	営業債権及びその他の債権	761.9	752.3	9.6
	棚卸資産	532.5	560.9	△28.3
非流動資産		2,457.4	2,540.8	△83.4
	有形固定資産	1,281.4	1,406.7	△125.2
	無形資産	210.7	227.1	△16.3
	使用権資産	306.6	313.1	△6.4
	その他の金融資産	270.0	254.7	15.2
資産合計		4,971.6	4,863.6	108.0

(単位:億円)		2024年	2023年	増減額
流動負債		1,423.7	1,433.3	△9.5
	営業債務及びその他の債務	1,171.2	1,261.5	△90.2
	リース負債	20.9	20.4	0.5
	その他の流動負債	84.0	77.1	6.8
非流動負債		390.9	448.9	△58.0
	退職給付に係る負債	17.3	45.3	△27.9
	リース負債	276.3	281.5	△5.1
資本		3,156.9	2,981.3	175.5
	資本金	344.3	344.3	—
	資本剰余金	313.2	311.1	2.0
	自己株式	△87.3	△78.6	△8.6
	その他の資本の構成要素	237.4	183.7	53.7
	利益剰余金	2,129.3	2,042.5	86.8
負債及び資本合計		4,971.6	4,863.6	108.0

連結キャッシュ・フロー計算書

(単位:億円)	2024年	2023年	増減額
営業活動によるキャッシュ・フロー	436.6	300.6	135.9
投資活動によるキャッシュ・フロー	△76.5	△347.9	271.3
財務活動によるキャッシュ・フロー	△212.0	△117.6	△94.4
現金及び現金同等物に係る換算差額	19.1	9.3	9.8
現金及び現金同等物の増減額	167.1	△155.5	322.6
現金及び現金同等物の期首残高	855.2	1,010.7	△155.5
現金及び現金同等物の期末残高	1,022.4	855.2	167.1

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。

2025年度 連結業績予想

(単位:億円)	2025年	2024年	前期増減		2025年 第2四半期	2024年 第2四半期	前年同期増減	
			額	率(%)			額	率(%)
売上高	4,200.0	4,129.4	70.5	1.7	2,000.0	1,986.3	13.6	0.7
事業利益 事業利益率(%)	300.0 7.1	263.3 6.4	36.6	13.9	105.0 5.3	95.5 4.8	9.4	9.9
営業利益 営業利益率(%)	350.0 8.3	283.8 6.9	66.1	23.3	110.0 5.5	133.5 6.7	△23.5	△17.7
親会社の所有者に 帰属する当期利益	250.0	211.9	38.0	17.9	80.0	99.3	△19.3	△19.4
基本的1株当たり 当期利益(円)	90.24	76.51	13.73	17.9	28.88	35.76	△6.88	△19.2

2025年度 セグメント別外部売上高予想

(単位:億円)	2025年	2024年	前期増減		2025年 第2四半期	2024年 第2四半期	前年同期増減	
			額	率(%)			額	率(%)
一般用消費財	2,220.0	2,232.2	△12.2	△0.5	1,050.0	1,063.4	△13.4	△1.3
産業用品	380.0	381.6	△1.6	△0.4	185.0	185.4	△0.4	△0.2
海外	1,590.0	1,502.5	87.4	5.8	760.0	730.4	29.5	4.0
その他	10.0	12.9	△2.9	△23.0	5.0	7.0	△2.0	△29.1
連結計	4,200.0	4,129.4	70.5	1.7	2,000.0	1,986.3	13.6	0.7

原料価格の前提

	ドバイ原油	国産ナフサ	粗パーム油
2025年 想定	80\$/BBL	79,000円/KL	5,000RM/ton

為替の前提

	米ドル	タイバーツ
2025年 想定	152円	4.3円

◇ご参考

	ドバイ原油	国産ナフサ	粗パーム油
2024年 実績	79.4\$/BBL	73,853円/KL	4,217RM/ton

	米ドル	タイバーツ
2024年 実績	152円	4.3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。