

# アニュアルレポート 2015

## CONTENTS

- 1 財務ハイライト
- 3 Vision & Strategy
- 5 中期経営計画「V-2計画」
- 6 トップメッセージ
- 11 ビジネスレビュー
- 13 一般消費財事業
- 20 産業用品事業
- 21 海外事業
- 27 イノベーション
- 28 コーポレート・ガバナンス
- 32 社外監査役メッセージ
- 33 役員一覧
- 35 CSR
- 39 財務セクション
- 39 11年間の要約財務データ
- 41 経営成績および財務分析
- 48 IR ガイド

### 編集方針

本アニュアルレポートは、株主、投資家などをはじめとしたステークホルダーの皆様に、経営ビジョンや業績などの財務情報と、社会・環境との取り組みなどの非財務情報の両面から、当社をより深くご理解いただくことを目指しています。

株主・投資家向けサイト <http://www.lion.co.jp/ja/ir/>

CSRサイト <http://www.lion.co.jp/ja/csr/>

### トップメッセージ



中期経営計画「V-2計画」のもと、  
収益力をより一層、高めてまいります。

### Vision & Strategy



### ビジネスレビュー



### コーポレート・ガバナンス



### CSR



### 財務セクション



当社が2009年から参加する国連グローバル・コンパクト (UNGC) は、「人権の保護」、「不当な労働の排除」、「環境への対応」、そして「腐敗の防止」の4つの領域に関わる10の原則の実現を目指す企業・団体の自発的な取り組みです。グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン (GCNJ) にも加入し、参加企業のCSR活動推進を目的とした分科会活動にも定期的に参加しています。



ライオン株式会社はグローバルに認められた環境・社会・ガバナンスの基準を満たす企業への投資を促進するようデザインされた株式インデックスシリーズであるFTSE4Goodインデックスシリーズの構成銘柄です。



ライオン株式会社は、モーニングスター社会的責任投資株価指数の構成銘柄として2010年1月より継続して採用されています。

### 将来の見通しに関する注意事項

本アニュアルレポートには事業計画、戦略、業績予測など将来の見通しに関する事項が含まれています。将来の見通しは現時点で入手可能な情報に基づき作成したもので、経済情勢、市場動向、為替リスクなど不確実性を含んでおります。そのため、将来の見通しと実際の結果は必ずしも一致するものではなく、異なる可能性があることをご承知おきください。

# 財務ハイライト

売上高

## 3,786 億円

前期比3.1%増の112億円の増加となりました。  
新製品、高付加価値品が好調に推移しました。

営業利益

## 163 億円

前期比32%の大幅な増加となりました。



1株当たり当期純利益

## 39.35 円

フリー・キャッシュフロー

## 285 億円



ROE

## 8.5 %

ROA

## 6.4 %

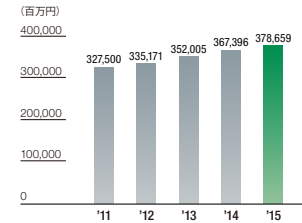
資本効率も資産効率もアップしています。

配当金

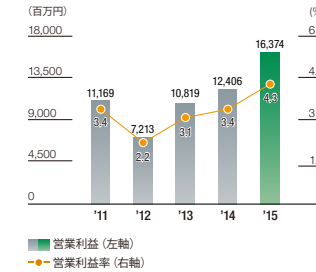
## 10 円

### 収益性

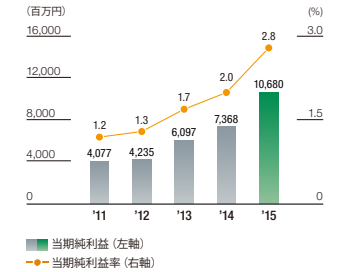
売上



営業利益／営業利益率

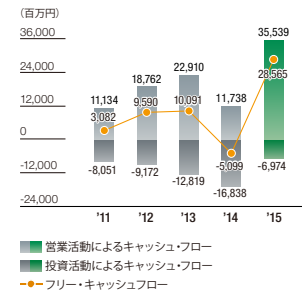


当期純利益／当期純利益率

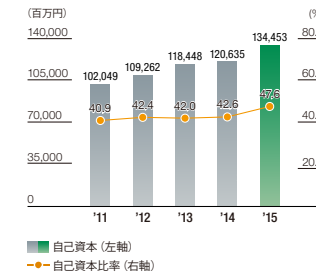


### 健全性

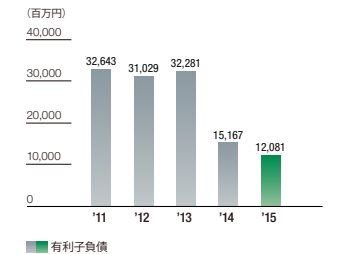
営業活動によるキャッシュ・フロー／  
投資活動によるキャッシュ・フロー／  
フリー・キャッシュフロー



自己資本／自己資本比率

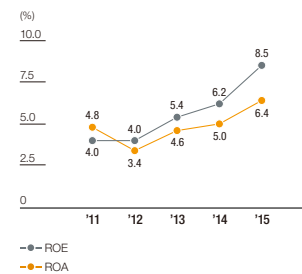


有利子負債

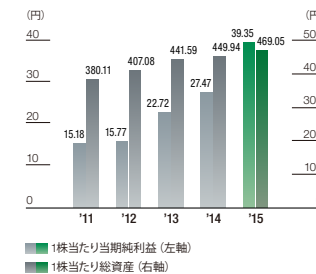


### 効率性

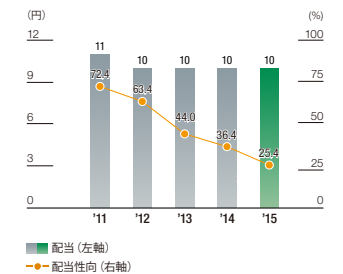
ROE／ROA



1株当たり当期純利益／  
1株当たり総資産



配当／配当性向(連結)



※2011年の期末配当には、創立120周年記念配当1円を含みます。



### Vision2020 ビジョン到達に向けての計画

ライオンは、2020年度の目指す姿「Vision2020」に向け、2012年から3つのステージに分けた中期経営計画を遂行しています。



### 目指す姿と戦略



Business Fields	Vision & Strategy		Our Focus
<p>ライオンは、一人ひとりの価値ある未来に向けた「今日」に貢献するため、「健康」「快適」「環境」という3つの事業領域で日々の暮らしに役立つ製品やサービスを提供し、お客様とともに歩みを進めています。</p>	<p>今日、お客様の暮らしや健康に対する価値観は、単なる疾病治療・長寿命化から心身の快適・充実を求めるものへ質的に変化しています。また、世界的な人口爆発を前に、社会成長の持続可能性(サステナビリティ)</p>	<p>も今以上に重要視されています。さらに、社会構造も、限られたパイを奪い合うゼロサム競争型社会から、全体価値の創出・拡大を志向するプラスサムの協創型社会へと変化しています。</p>	<p>これらの社会的変化への認識を踏まえ、ライオンは2020年のめざす姿と、そこに至るまでの基本戦略を経営ビジョン「Vision2020」として設定しました。</p>
<p>健康</p> <p>快適</p> <p>環境</p>	<p><b>Vision 2020—3つのビジョン</b></p> <p>変動する社会に「健康」「快適」「環境」を通じて一層貢献すべく、2020年にめざす姿を「3つのビジョン」として掲げました。</p>	<p><b>Strategy</b></p> <p>Vision2020で掲げた3つのビジョンの実現に向け、4つの戦略を推進しています。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 暮らしとこころの価値創造企業をめざす</li> <li>• 環境対応先進企業をめざす</li> <li>• 挑戦・創造・学習企業をめざす</li> </ul>	<p>4つの戦略を推進するため、ライオンは3つのイノベーションの創出に取り組んでいます。</p> <p><b>Life Innovation</b> 生命・生活・人生への貢献価値の創出 生命科学や生活科学の新しい発見によって、ライフステージやライフスタイルに応じた「価値ある明日につながる今日の生活」を提案します。</p> <p><b>Green Innovation</b> サステナブル社会への貢献価値創出 既存事業における環境対応を一層進化させるとともに、新しい発見によって循環型社会・低炭素社会・自然との共生社会の実現に貢献します。</p> <p><b>Knowledge Innovation</b> 新しい価値を生む組織能力の創出 人材育成や業務プロセスの革新を通じ、新しい価値を生み出すための高い組織能力を身につけます。</p>
	<p><b>2020年の企業像</b></p> <p>めぐり来るすべての一日の人の清潔、人の健康、人の快適、そして人の環境を守り続け、価値ある未来をつくる、くらしとこころの価値創造企業</p>	<p><b>新しいビジネス価値の開発—ダイレクト化、ソフト化への挑戦</b> 既存事業の成長戦略と併せ、新しい事業分野の開発・育成に取り組んでいます。</p> <p><b>組織学習能力の向上—組織活性化と人材育成</b> 既存の枠にとらわれることなく将来に向けて果敢に挑戦し、有機的に学び進化を組織を目指します。</p> <p><b>国内事業の質的成長—No.1ブランドの育成</b> お客様やお取引先から支持されるブランドを育成し、事業の付加価値向上を目指します。</p> <p><b>海外事業の量的成長—アジアにおけるリーダーシップの確立</b> 経済成長や生活意識の向上が期待されるアジア諸国において積極的なビジネス拡大を推進します。</p>	<p>価値創造 + 価値伝達</p>  

お客様のくらしとこころの価値創造

## Vision & Strategy

### 「V-2計画」における4つの戦略

2015年から2017年までの「V-2計画」では収益力の向上を最優先目標に、「国内事業の質的成長」「海外事業の量的成長」「新しいビジネス価値の開発」「組織学習能力の向上」の4つの戦略をさらに加速させています。

#### 戦略1：国内事業の質的成長

国内事業ではさらなる収益基盤の確立に取り組みます。

一般用消費財事業では、主力分野・ブランドを重点的に育成するとともに、高付加価値品・市場創造型商品の開発を進めます。また、生産・供給体制を見直すとともに、資産の効率化にも取り組みます。

産業用品事業の中の化学品事業では、技術シーズを活用・融合し、新しいビジネス価値を提供することで、収益性の向上を目指します。また、業務用洗浄剤事業では、「安全で衛生的な環境」を創るソリューションを提供することにより、さらなる事業成長を目指します。

#### 戦略2：海外事業の量的成長

海外事業では利益ある成長の実現に向け、アジアでのプレゼンスをさらに高めるとともに、収益基盤の構築を図ります。グローバルブランドの育成や付加価値の高いパーソナルケア分野の強化を進めるとともに、グループ連携を強化し、グループシナジーを高めます。

#### 戦略3：新しいビジネス価値の開発

新しいビジネス価値の開発では、将来の柱となる事業の育成に取り組みます。

通販事業では、規模拡大に向け主力商品の「ナイスリム エッセンス ラクトフェリン」に続く商品の開発を進めるとともに、事業効率化にも取り組みます。

また、ライオンの経営資源を活かした新しい事業領域についてもビジネスチャンスの探索を進めます。

### 戦略4：組織学習能力の向上

組織学習能力については、多様な人材が活躍できる環境の整備と人材の育成を通じ、チャレンジを促す組織文化への変革を進めます。

さらに、お客様との双方向型コミュニケーションを展開し、マーケティングの高度化や、お客様のニーズを捉えた商品の開発を実現していきます。

### 業績目標

#### 営業利益率5%に向けて収益構造を変える

「V-2計画」では、「V-1計画」で整備した収益体制の基盤をベースに構造改革を加速させ、収益力の向上を実現します。

#### 損益目標

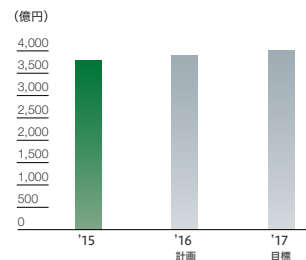
(単位:億円)	2017年	売上比(%)
売上高	4,000	100.0
営業利益	200	5.0
経常利益	220	5.5
当期純利益	120	3.0

#### 経営指標

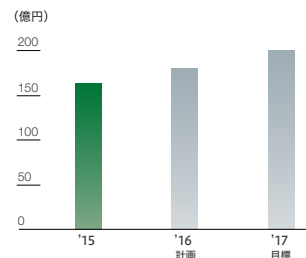
ROE	10%
BEP	90%以下

### 「V-2計画」の進捗

#### 売上高推移



#### 営業利益



## トップメッセージ



代表取締役社長  
濱 逸夫

Q

1. V-2計画初年度の2015年12月期は好調な業績ですが、手ごたえはいかがでしたか？

A

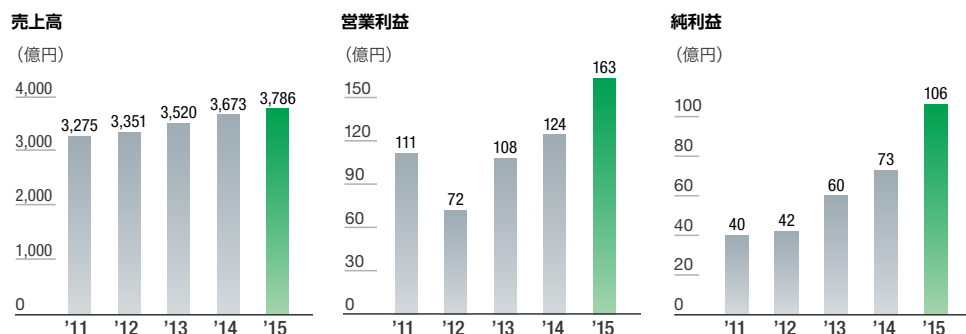
当期は、中国の景気減速、欧州の不安定な状況、米国の利上げ観測などの短期的な不安要素もありましたが、市場が国内外とも堅調に推移しました。最終的に、決算期内に業績の上方修正を2回行うなど、収益性の向上を最優先課題として掲げたV-2計画の初年度として十分な業績を収めることができました。

好調な業績を牽引した要因としては、国内市場における高付加価値商品の売上の増加や海外市場におけるパーソナルケア分野の構成比率の増加により、収益性を高める事業ミックスが進んだことが挙げられます。当期は国内では質的成長を高めるため、販売促進費を効率化する一方、国内外とも広告宣伝費を増強する等、ブランド力向上のためのマーケティング投資も行っています。

## トップメッセージ

外部的な要因でもありますが、原材料価格が想定以上に低下したことも収益性向上に貢献しました。

また、構造改革・営業改革の進展を通じ、環境要因に左右されない収益力を高めるための体質化も進んできています。私は年間20カ所にわたる部門を訪問し戦略の浸透を図っていますが、現場の社員の意識も高くなってきていると感じています。



**2. 4つの基本戦略について、初年度の具体的な成果と課題をお聞かせください。**



国内事業では、一般消費財事業において、単価上昇の傾向を背景に、オーラルケアや薬品（OTC）、台所用洗剤などの分野で、高付加価値品が好調に推移しています。特にオーラルケアではハミガキやハブラシにおいて、高価格帯商品の売上が伸張り、市場成長を上回る売上成長を確保しました。また、薬品分野を中心に、インバウンド需要を取り込むことにも成功しています。高付加価値商品の成長により事業構成が変化し、収益性が高まっています。通販事業においても当期6月末より「ナイスリムエッセンス ラクトフェリン」の機能性表示を

開始しました。エビデンスを基に訴求ポイントを分かりやすく表現できるようになり、7月以降は対前年で2桁成長しています。今後も、特に主力市場における更なるシェア拡大を課題と捉え、事業を遂行していきます。

化学品事業と業務用洗剤から構成される産業用品事業では、化学品事業において当期、グループ会社3社を再編し、新会社を立ち上げました。これにより、一体運営による機能強化と効率化を進めています。また、分野を「自動車」「電気電子」「公共インフラ」「生活産業」に絞ると同時に、海外も含めた重点顧客への営業体制やマーケティング体制を強化しています。業務用洗剤については、これまでの物販中心に加え、衛生管理におけるビジネスを新たな成長領域と位置づけて参入したほか、先発性・差別性の高い製品を投入することで事業領域の拡大を図っています。産業用品事業では特に化学品事業の構造改革に伴い、事業の早期安定と更なる成長を課題と捉え、基盤づくりを加速していきます。

海外事業では、ライオンにとっての主要国であるタイ、韓国、中国でGDPを上回る成長を果たすことができました。当社が展開するアジア地区においては、中間所得者層の増加や高齢化の進展を背景に、ヘルスケアマーケットが拡大しています。そのような中、着実に高付加価値品やパーソナルケアのニーズを捉えることができました。タイにおけるオーラルケアの成長、韓国におけるビューティケアの成長、そして中国におけるeコマース売上の拡大など、主要国においての個別施策も奏功し、収益性の改善に寄与しています。また、営業力の強化を目的とした新会社の設立（台湾）、持分法適用関連会社の連結子会社化（マレーシア）など構造改革にも積極的に取り組みました。今後は、利益ある成長を実現する過程において、市場ポジションの向上や更なるプレゼンスの拡大を課題と捉え、取り組んでいきます。

**Q** 3. 「V-2計画」2年目の2016年12月期の見通しと、取り組まれる重点施策についてお聞かせください。

**A** 次期は売上高3,900億円（前期比+113億円）、営業利益180億円（営業利益率4.6%）という過去最高の目標を掲げています。ただし、最終目標としては捉えておらず、2017年度の中計目標、更にその先の高い目標へ向けて布石を打つ1年として認識しています。



次期、ひいては2017年度以降の目標の達成に向けて、国内では、オーラルケアと衣料用洗剤という主力市場・主戦場となる分野へフォーカスし、シェア拡大のみならず市場拡大にも注力いたします。また、通販事業についても新たにウェルネス・ダイレクト事業本部を発足し、機能性表示食品や新商品の拡大にも注力し、更なる成長を目指していきます。

海外事業では、北東アジアにおいて積極的なマーケティング投資を図り、ブランドの強化を行います。特に成長著しい中国においてはeコマースの更なる拡大も進めていきます。また、東南アジアについては、子供向け商品の「KODOMO」ブランドの水平展開など、パーソナルケアの市場プレゼンスを拡大するとともに、当期末発足したAEC（アセアン経済共同体）を好機と捉え、周辺国への輸出を拡大していきます。

**Q** 4. 重点施策を進めるに当たってのリスクは何でしょうか？

**A** 当社は原材料を海外から調達しているほか、海外事業も重視しているため、海外の経済動向がリスク要因として挙げられます。特に中国経済の関連市場への影響、米国の金利引き上げに伴う影響、主要国での通貨安や景気動向等マクロ経済においてもいまだ不透明感が強く、当社事業に影響を及ぼす可能性があります。

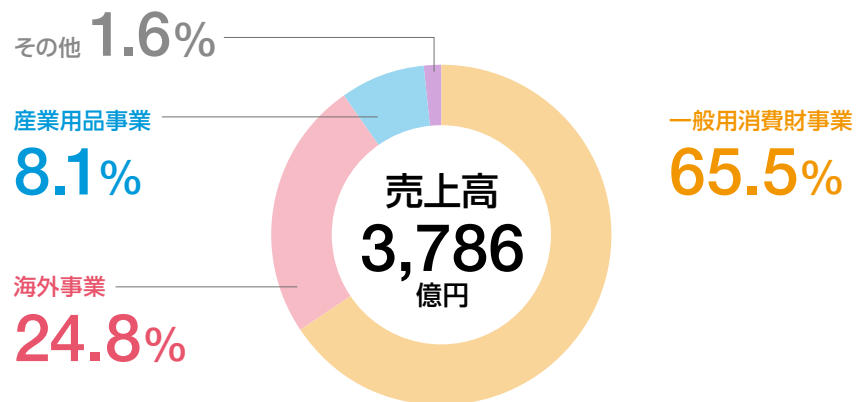
これら外的要因は存在するものの、当社は、利益水準の向上や体質の強化を進めており、個々の外部環境の変化に左右されない収益構造の実現を目指していきます。

**Q** 5. 株主還元についてのお考えと取り組みについてお聞かせください。

**A** 配当については、永続的・安定的に継続するという基本方針は今後も変わりません。その上で、内部留保の必要性や収益向上の進捗状況なども勘案しつつ、株主還元の充実を図っていきます。次期は1円増配の年間11円の配当を予定しています。

2016年3月  
代表取締役社長  
濱 逸夫

# ビジネスレビュー



(注)  
1. 売上高比率は、セグメント内およびセグメント間の内部売上高を除外し算出しております。  
2. 売上高は、セグメント内およびセグメント間の内部売上高を除外しております。

**一般消費財事業**  
売上高 2,479 億円 (外部売上高)

当社は国内において「予防から手入れ・快適さにいたるトータルケア」をサポートするハミガキ、洗濯洗剤、医薬品等の幅広い製品・情報を提供しています。

**オーラルケア事業**  
ハミガキ、ハブラシ、デンタルリンスなど



**ビューティケア事業**  
ハンドソープ、制汗剤など



**ファブリックケア事業**  
衣料用洗剤、衣料用漂白剤、柔軟仕上げ剤など



**リビングケア事業**  
台所用洗剤、住居用洗剤、調理関連品など



**薬品事業**  
解熱鎮痛剤、目薬、ドリンク剤、殺虫剤など



**その他の分野**  
機能的食品、ギフト品、ペット用品など



**産業用品事業**

売上高 308 億円 (外部売上高)

産業需要向け界面活性剤や導電性カーボンなどを取り扱う「化学品事業」とホテルやレストランの厨房などに向けて各種洗浄剤やハンドソープなどを販売する「業務用洗浄剤事業」などで構成されています。

**化学品**

自動車分野



生活産業分野



電気電子分野



公共インフラ分野



**業務用洗浄剤**



**海外事業**

売上高 939 億円 (外部売上高)

海外の関係会社において、主に日用品の製造および販売を行っています。

**タイ**



**韓国**



**中国**



**台湾**



**香港**



**シンガポール**



**フィリピン**



**マレーシア**



**インドネシア**



**その他**

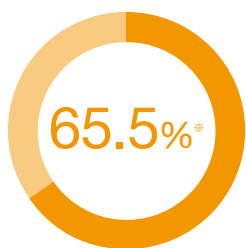
売上高 59 億円 (外部売上高)

国内において当社の子会社が主に当社グループの各事業に関連した事業を行っています。主要製品およびサービスには、建設請負、不動産管理、輸送保管、人材派遣等があります。

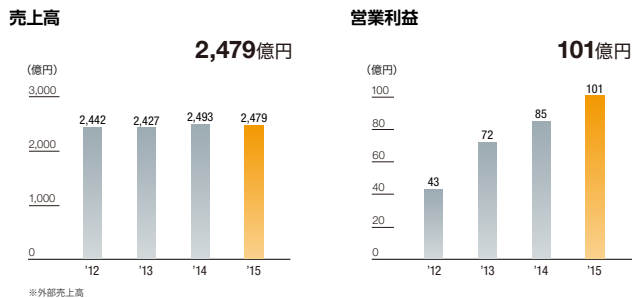
■ 一般用消費財事業

一般用消費財事業では、2014年の消費税増税の反動により減収となりましたが、オーラルケア、薬品分野や高付加価値型品へのシフトが進んだ結果、

事業ミックスの改善により収益性が向上し、利益は前期を大きく上回りました。



※連結売上高構成比(%)  
※外部売上高



マーケットポジション

当社の国内主要製品の市場規模とポジション



(注) 上記、市場規模の数値は、小売販売データに基づき、ギフト製品の売上高は含んでいません。  
出所：株式会社インテージSRI調査による各カテゴリー。2015年1月から12月までの売上金額ベースのデータ

■ 2015年の市場環境と業績振り返り

2015年の当社参入市場は、前年の消費税増税の反動はありましたが個数は前年並みとなり、高付加価値化の進展により単価上昇が続き、金額では前年比103%となりました。インバウンド需要

(訪日外国人消費)も市場に刺激を与え、当業界を活性化しました。

「V-2計画」の最優先テーマは、「収益力の向上」であり、伸長する市場に高付加価値品、市場創造型商品を投入し、収益性の向上に取り組みました。

オーラルケア分野では、「システムハブキプラスハミガキ」やハブラシ「ビトイーン贅沢Care」、「システムアーチフィットハブラシ」などの高付加価値品の新製品の売上が好調に推移し、市場成長を上回る売上成長を達成し、市場の拡大に貢献しました。薬品分野では、高付加価値品の育成を継続した結果、解熱鎮痛剤「バファリンプレミアム」や目薬「スマイル40 プレミアム」などの高付加価値品が2桁成長し、単価上昇を実現するとともに、インバウンド需要も着実に取り込み、ニキビを治療する外用薬や足用冷却ジェルシートなどの商品が大きく伸長しました。通信販売事業では、「ナイスリムエッセンス ラクトフェリン」の機能性表示食品制度への対応や新製品の発売により、事業の強化を図りました。

■ 2016年の戦略

当事業では、今期もさらなる収益力の向上を目指し、オーラルケア分野やファブリックケア分野などの主要市場での地位向上を図ります。

国内シェアNo.1\*メーカーであるオーラルケア分野では、主力の「クリニカ」ブランドをさらに強化して市場での地位を確固たるものにしていきます。また、洗濯用洗剤では「トップスーパーNANOX」を新発売し、超コンパクト液体洗剤での攻勢をかけます。店頭展開の強化や新規トライアル顧客を獲得することでシェアアップと収益性向上を目指し、同時に超コンパクト液体洗剤へのシフトをスピードアップさせます。

\* (株) インテージSRIデータ、オーラルケア市場(ハミガキ、ハブラシ、洗口剤、デンタル用品) 2015年1月~2015年12月累計販売金額

▶ オーラルケア事業

「クリニカ」ブランド、「システム」ブランドの新製品や、歯ブラシにおける高付加価値品が伸張しました。当事業全体では、売上高は前年を上回りました。



■ 2015年の振り返り、業績に貢献した商品の紹介

「クリニカ」、システム」ブランド

2015年は、「クリニカ」「システム」のシリーズ展開の重点育成を継続し、オーラルケアNo.1の磐石化を目指しました。

「クリニカ」は、2014年に「予防歯科クリニカ」を宣言し、ハミガキ、ハブラシ、デンタルリンス、デンタル用品の品揃えでリステージしました。2015年は「クリニカ

アドバンテージ デンタルジェル」 「クリニカアドバンテージデンタルタフト」を新発売し、「予防歯科ができる唯一のブランド」として様々な情報提供を展開しました。その結果、「予防歯科＝クリニカ」の



イメージは着実に浸透し、ブランド内でのアイテム併買者も増加し、「予防歯科」の実践者も増えています。



## ビジネスレビュー

「システム」では、「システムアーチフィットハブラシ」、「システムハグキプラスハミガキ」シリーズを新発売しました。



以上の結果、「クリニカ」ブランドは前年比108%\*、「システム」ブランドは前年比112%\*となり、オーラルケア市場を上回る成長で市場全体を牽引しました。

\* (株) インタージェSRIデータ、オーラルケア市場（ハミガキ、ハブラシ、洗口剤、デンタル用品） 2015年1月～2015年12月累計販売金額

### 2016年の戦略

「クリニカ」では、「予防歯科」をさらに実践しやすくするために「クリニカアドバンテージ ハミガキ」に新成分を配合して予防歯科のためのトータルケアハミガキと

して改良新発売しました。また、予防歯科のポイントである「菌を増やさない」におけるプラス1アイテムとして、おやすみ前の使用で、朝まで抗菌コートし、ムシ歯を防ぐ「クリニカアドバンテージ デンタルリンス」を新発売しました。



「システム」では、「歯周ポケットケア」をさらに浸透させ、2015年に発売した「システムハグキプラス」シリーズの育成を継続します。

2016年も「クリニカ」「システム」のシリーズ展開を強化し、付加価値化に向けて重点育成を継続し、オーラルケア市場No.1の磐石化を目指します。

### ビューティケア事業

ハンドソープでは泡タイプが堅調に伸長し、制汗剤では新製品を投入したロールオンタイプが好調に推移しましたが、当事業全体では前期比横ばいとなりました。



### 2015年の振り返り、業績に貢献した商品の紹介

#### Ban 汗ブロックロールオン

2015年のビューティケア事業は、ハンドソープの「キレイキレイ」と制汗剤「Ban」のブランドで市場以上の成長と、シェア向上を図りました。

「Ban 汗ブロックロールオン」は、「ワキ汗を抑えることで汗ジミを気にしない」という視覚に訴える着眼点と独自技術による使用感が高く評価されています。2015年2月には「せっけんの香り」を追加発売し新たなユーザーを獲得。当商品は夏以外の季節にも使用されており、2015年5月末に累計販売

個数が500万個を突破、2015年末には570万個に達しました。当商品のヒットの結果、2015年には他社からも「ワキの汗ジミ対策」を訴求する商品が発売され、制汗剤市場に「ワキ汗対策カテゴリー」が形成されました。「ワキ汗対策」カテゴリーの2015年年間の市場規模は、前年比約242%\*1に拡大し、制汗剤の直塗りタイプ\*2市場の伸張（114%\*1）を牽引しています。



\*1 (株) インタージェSRIデータ、女性向け制汗剤ロールオン市場（ライオン定義） 2015年1月～12月累計販売金額

\*2 ロールオン、スティック、クリームタイプ、ジェルタイプ（男性用を除く）

### 2016年の戦略

ハンドソープ市場は泡タイプの伸長が牽引し、市場の拡大が継続しています。新型ウイルスなどの流行による生活者の衛生意識の高まりや、1日の手洗い回数の増加（2008年6.0回→2014年7.4回）などを背景に、今後も成長が予測されます。当社は、泡ハンドソープ使用者がポンプ容器のヘッド部分の菌を気にしていることに着目し\*1、ハンドソープで初めて\*2菌を増やさない「抗菌\*3ポンプヘッド」を採用した「キレイキレイ泡ハンドソープ」を新発売し、泡タイプでのシェアNo.1を目指します。



2016年も引き続き「キレイキレイ」と「Ban」のブランドで市場の成長以上の成長とシェア向上を目指します。

\*1 当社調べ

\*2 抗菌製品技術協議会2015年11月現在登録製品において

\*3 ポンプヘッド表面の菌の増殖を抑制すること

また「Ban」では、ワキ汗抑制効果が高く、真夏でも汗ジミを気にせず過ごせる『Ban 汗ブロックロールオン プレミアムラベル』を新発売し、直塗りタイプ市場の拡大を図ります。

### ファブリックケア事業

洗濯用洗剤では、粉末洗剤が市場縮小の影響を受け、売上は前期を下回りました。柔軟剤では、「高残香」「香り・防臭」タイプが好調に推移しましたが、当事業全体の売上は前年を下回りました。



### 2015年の振り返りとキープロダクト

#### ソフラン アロマリッチ

2015年は、伸長している「超コンパクト衣料用液体洗剤」と「高残香、香り・防臭タイプの柔軟剤」にマーケティング投資を継続し、市場伸長を上回る成長を目指しました。



柔軟剤市場は前年比104%\*1と伸長が続いています。この中でも、衣類を着ている間も香りがしっかりと残る高残香タイプ\*2が拡大しており、2015年は前年比106%となりました。高残香タイプの柔軟剤使用

者には、洗濯のたびに毎回柔軟剤を使用する人や、2種類以上を使用する人が多く、一人当たりの購入量が増加傾向にあることから、高残香タイプの市場は今後も拡大が予想されます。

## ビジネスレビュー

使用者のニーズに対応して当社は、2015年10月に「ソフラン アロマリッチ」を改良し、新しい香りを品揃えして新発売しました。当ブランドの販売金額は前年比116%\*1となり、市場の伸長を大きく上回り、柔軟剤市場全体を牽引しました。

\*1 (株)インテージSRIデータ、柔軟剤市場 2015年1月～12月累計販売金額前年比  
\*2 「高残香タイプ」は当社分類、「ソフラン アロマリッチ」など

### 2016年の戦略

衣料用洗剤では、2015年は5年前と比べて、110%\*に拡大しています。それを牽引しているのが液体超コンパクト洗剤（同227%）です。今後成長が見込まれる市場に対し、当社は、2016年2月に衣料用洗剤「トップ スーパー NANOX」を新発売しました。当

は、皮脂洗浄力を大幅に向上させる新技術“スーパーナノ洗浄”を開発し、「トップ スーパー NANOX」にこの技術を採用しています。



当社は、2016年も液体超コンパクトタイプ洗剤市場にマーケティング投資を継続し、市場伸長を上回る成長でシェア向上と市場の拡大を図ります。

\* (株) インテージSRIデータ、洗濯用洗剤市場 液体超コンパクト洗剤カテゴリ（ライオン定義） 2010年1月～12月累計販売金額と2015年1月～12月累計販売金額の比較

### リビングケア事業

住居用洗剤の売上は前年を下回りましたが、台所用洗剤では、手洗い台所用洗剤の新製品「CHARMY Magica」や食器洗い機専用洗剤の売上が好調に推移し、当事業分野全体の売上は前期を上回りました。



### 2015年の振り返りとキープロダクト

#### 「CHARMY Magica」

2015年の当社は、台所用洗剤の市場地位回復と市場の活性化を目指しました。

手洗い台所用洗剤市場は低迷が続いていましたが、当社は「食器洗いを手早く効率的に片付けたい」という「手早さ価値」に着目し、「CHARMY Magica」（以下、「Magica」）を新発売しました。「Magica」は、油污れを水のように「サラサラ落とす」という洗浄力を実感できる品質が支持され、使用後の再購入率も従来品より高く、また、詰め替え用の売上も伸びた結果、売上は対前年比129%\*1となりました。「Magica」の発売により台所用洗剤市場は活性化し、対前年比105%\*2と伸長しました。

\*1 (株) インテージSRIデータ、台所用洗剤市場 売上金額 2015年1月～12月計（「Magica」は当社「泡のチカラ」2014年1～12月計との比較）  
\*2 (株) インテージSRIデータ、台所用洗剤市場 売上金額 2015年1月～12月計



### 2016年の戦略

2016年も引き続き手洗い台所用洗剤の市場地位回復と、高付加価値商品の育成を継続します。

台所用洗剤「Magica」では、ラインナップ拡大により「Magica」の基本価値の浸透とユーザーの拡大を図ります。除菌性能強化アイテム「Magica除菌+（プラス）」の追加で除菌ユーザーを獲得、台所用洗剤市場で唯一\*の“無香性処方”を開発・採用した「Magica無香性」の追加により、「香りのない台所用

洗剤がほしい」という増加傾向にあるニーズに「Magica」が先駆けて応えます。お客様のニーズにできる機能の2品をラインアップに加えて「Magica」の育成を継続するとともに、収益構造的な向上に取り組みます。

\* 台所用洗剤市場において、年間販売実績1,000万円以上の製品につき、名称に無香性を含むものの有無を調査（2014年12月～2015年11月間）（株）インテージSRIデータに基づき、当社調べ。プライベートブランドは対象外



### 薬品事業

高付加価値品の解熱鎮痛薬「バファリンプレミアム」や目薬「スマイル40 プレミアム」などが2桁成長し、単価が上昇しました。また訪日外国人消費（インバウンド需要）の着実な取り込みも行い、当事業分野全体の売上高は前年を上回り、当社参入市場の前年比を上回る伸びを達成しました。



### 2015年の振り返り、業績に貢献した商品の紹介

#### スマイル40 プレミアム

2015年の薬品事業は、高付加価値品の解熱鎮痛剤や目薬の強化を継続し、事業基盤の徹底強化を図りました。

年齢や眼の酷使による眼疲労などのトラブルに対応した眼科用薬「スマイル40 プレミアム」は、平均単価約400円の中老年\*1目薬市場の中で1,400円を超える高単価品でありながら、2015年の売上高は前年比131%と伸長しました。商品特長の理解を促進するコミュニケーション活動として新聞広告、店頭POP、お客様と直に接する販売店向けの勉強会を実施、また商品特長がひと目でわかるパッケージデザインを採用したことなどにより、当商品のターゲットの中老年のお客様の共感を得たことが販売好調につながりました。

縮小を続けていた中老年目薬市場は2013年の当商品発売後拡大し、2015年は前年比110%\*2となり、市場の拡大を牽引しました。



\*1 商品コンセプトに“中老年用”とあり、以下①、②に属する目薬  
① 商品名に、「40」など年齢、年代を示す数字のあるもの  
② 「加齢、高齢者、青年期を過ぎると」等、対象年齢を示す訴求点のあるもの  
\*2 (株) インテージSRIデータ、点眼剤市場 2015年1月～12月累計販売金額前年比

### 2016年の戦略

2016年は、解熱鎮痛薬や高付加価値品の目薬の強化で事業基盤の徹底強化を図ります。

解熱鎮痛薬では、高機能カテゴリの「バファリンプレミアム」の育成を継続するとともに、3月に「バファリンEX」を新発売しました。当商品は「頭痛、腰痛、関節痛、生理痛など様々なつらい痛みに対応する『新・痛み止め常備薬』」として、「バファリン」ブランドの地位を強化するとともに、解熱鎮痛薬の用途拡大による市場の活性化を図ります。

また目薬では、「スマイル40」ブランドの高付加価値品の中老年目薬の育成を継続し、薬品事業の収益力を高めます。



▶ その他の分野

その他の分野は、機能性食品等を扱う「通販事業」、「特販事業」、ペット用品を販売する「ペット関連事業」などで構成されています。



■ 通販事業

2015年の振り返り

通販事業では、「ナイスリムエッセンス ラクトフェリン」について、2015年4月よりスタートした機能性表示食品制度への対応を行い、6月30日に機能性表示食品として改良新発売しました。エビデンスを基に訴求ポイントをわかりやすく表現できるようになり、機能性表示開始後の売上高は大きく増加しました。12月には力強くスムーズに歩む毎日をサポートする粉末清涼飲料「歩むチカラ」を新発売しましたが、上期に宣伝・販促を極力押さえたこともあり、全体の売上は前年を下回りました。



2016年度の戦略

通販事業は、機能性表示制度を最大限に活用して、第2、第3の柱となる商品の育成に取り組みます。今後の成長に向けて機能的な事業運営を行うため、2016年1月より「ウェルネス・ダイレクト事業本部」を発足させ、さらなる事業拡大を目指します。



■ ペット用品事業

2015年の振り返り

ペット用品事業では、「ペットオーラルケアの育成強化」に注力しました。オーラルケア用品は、啓発投資に注力した結果、市場成長を大きく上回る伸長を継続し、好調に推移しましたが、ペット用品事業全体では、当事業の中心である猫サニタリー用品の猫用トイレの砂が鉱物系砂の市場の縮小の影響を受け伸び悩み、売上は前期比横ばいとなりました。



2016年度の戦略

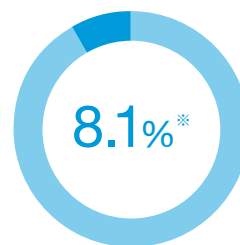
2016年は、成長カテゴリーの「オーラルケア」「ボディケア」において新製品を投入すると共に、ペットオーナーのケア意識の啓発の促進に努め、その成長スピードを加速させます。収益カテゴリーの「猫サニタリー」は、中心商品の鉱物系砂の改良品を投入、コストダウンにも努め、収益力改善を図ります。



■ 産業用品事業

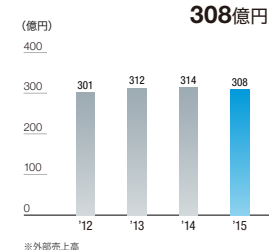
産業用品事業は、「化学品事業」と「業務用洗剤事業」で構成されています。化学品事業では、グループ内で化学品事業を展開している3社の再編・統合

を行い、7月に新会社を設立しました。化学品事業は3社間の取引が相殺されたことにより減収、業務用洗剤事業は増収となりました。



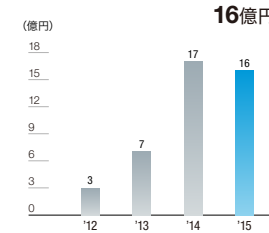
※連結売上高構成比(%)  
※外部売上高

売上高



※外部売上高

営業利益



▶ 化学品事業分野

2015年の振り返りと2016年度の戦略

新会社では、自動車、電気・電子、公共インフラ、生活産業の4分野に経営資源を投下、初年度は、事業を軌道に乗せることを最優先に取り組みました。売上は、主力の導電性カーボンに堅調に推移しましたが、電気・

電子分野の競争激化もあり、全体では減収となりました。一方、原材料価格の低下の影響やコストダウンの推進により、営業利益は増益となりました。2016年は、3社の技術シナジーを活かした新製品開発を積極的に進め、自動車と電気・電子分野を重点的に伸ばすとともに、アジア市場攻略を進めます。

▶ 業務用洗剤事業

2015年の振り返りと2016年度の戦略

2015年は、衛生意識の高まりに対応した衛生管理提案によるハンドソープ・手指消毒剤の伸張と、業務用キッチンペーパー（リード）などの拡販により、売上は2年連続で2桁成長となりました。2016年はお客様

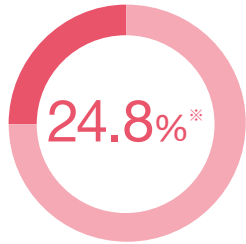
に「安全で衛生的な環境」を創るソリューションを提供することにより、更なる事業成長を目指します。特に病院や介護施設等の市場の伸びが期待できる業態での新規顧客獲得を推進することで、食器洗浄機用洗剤、食品工場向け洗剤、クリーニング用洗剤などのプロユース市場での一層のシェア拡大を図ります。

## ビジネスレビュー

### 海外事業

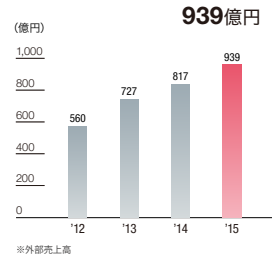
タイ、韓国、中国などの主要国における業績が堅調に推移、またオーラルケア分野とビューティケア分野（以下、パーソナルケア分野）の伸長により、増収増益となりました。また、営業力の強化を

目的とした新会社の設立（台湾）、持分法適用関連会社の連結子会社化（マレーシア）など、事業構造改革等にも積極的に取り組みました。

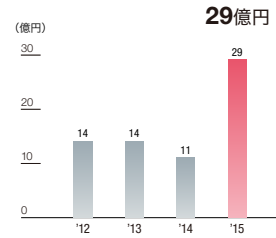


※連結売上高構成比(%)  
※外部売上高

売上高



営業利益



### 2015年の市場環境と業績振り返り

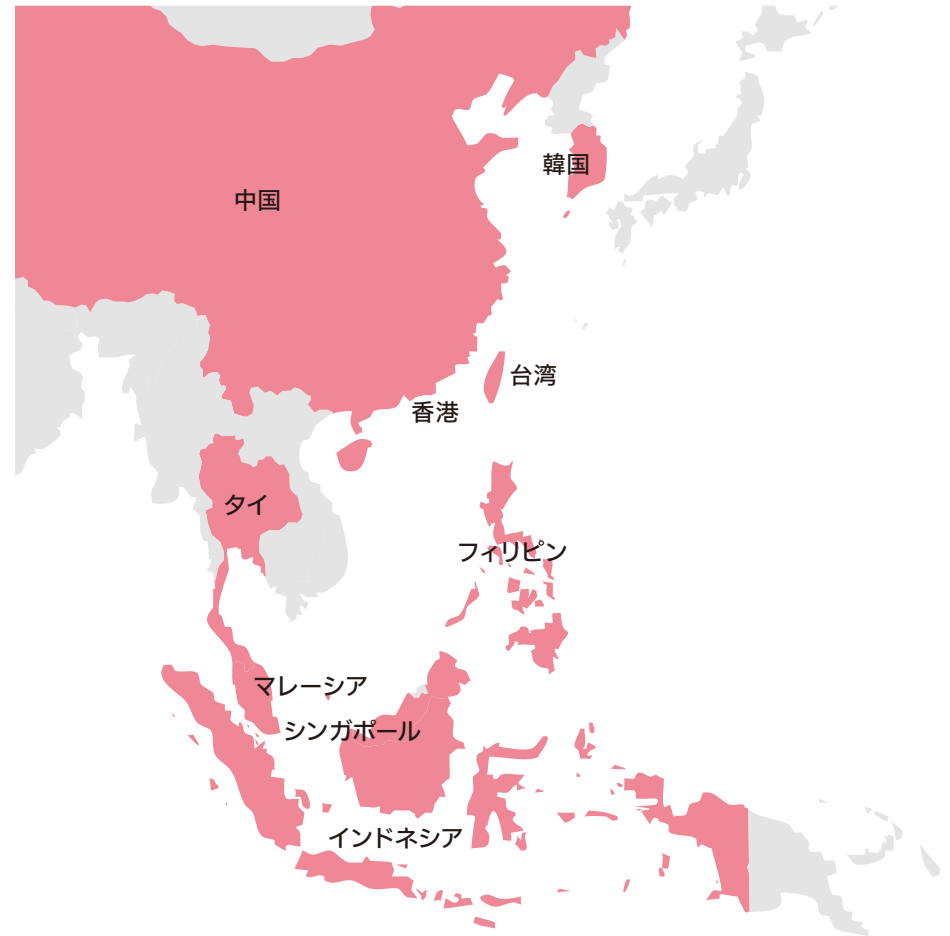
2015年は、中国経済の減速の影響などによる市場成長の鈍化が言われておりますが、当社が参入しているトイレタリー業界には大きな影響はありませんでした。一方、流通面では、北東アジアでは中国を中心にEコマースの構成比率が上昇しました。

2015年の業績は、「システム」「キレイキレイ」「植物物語」等のグローバルブランドの展開により、主要国のパーソナルケア分野が好調に推移し、売上は前期比18.4%の増加（為替変動の影響を除いた実質前期比は10.9%の増加）となりました。売上高に占めるパーソナルケア分野の拡大が進み、当分野の売上成長率は22%、売上構成比は29%→31%と収益性が大きく改善し、営業利益は前年比159.9%増となりました。特にタイ、韓国、中国の主要3カ国で着実な成長を積み上げて、利益ある成長を加速させました。

### 2016年の戦略

2016年も、アジア地域におけるプレゼンスをさらに高め、収益基盤の構築を図ります。北東アジアにおいては、韓国、台湾において積極的なマーケティング投資に転じます。また中国では好調なEコマース事業を中心に取り組みを一層強化します。東南アジアでは、「KODOMO」ブランドの水平展開を進め、パーソナルケア分野の市場プレゼンスを獲得して、利益ある成長を継続します。また、各国の需要増加に加え、関係会社への輸出や域内供給を見据え、生産体制の整備を進めます。

### 地域別レビュー



▶ タイ

▶ 韓国

▶ 中国

▶ 台湾

▶ 香港

▶ シンガポール

▶ フィリピン

▶ マレーシア

▶ インドネシア

## ビジネスレビュー

### ▶ タイ

売上高成長率:

104%

(昨年同期比、現地通貨ベース)

#### 2015年の振り返り

タイでは、オーラルケア、ファブリックケア、ビューティケア、リビングケアなどの分野で事業を展開しており、当社海外事業の売上構成の半分を占めています。

オーラルケア分野では新製品を発売した「KODOMO」ブランドや、積極的に宣伝販促をした「SALZ」ハミガキが好調に推移し、当分野の売上は2桁成長となりました。またビューティケア分野では消費者向け販促が奏功した「植物物語」ボディソープが好調に推移しました。パーソナルケア分野の拡大により、タイ事業



全体で、売上は現地通貨、円貨換算とも前期を上回るとともに、利益も前期を上回りました。

#### 2016年の戦略

オーラルケア分野では高価格帯セグメントに新製品を投入し、ビューティケア分野も含めたパーソナルケア分野の拡大を図ります。また、ファブリックケア分野では拡大が続いている市場に新製品投入やアイテム追加を行い、売上拡大と利益ある成長を目指します。加えて、周辺国への商品供給を活発化させていきます。

### ▶ 韓国

売上高成長率:

104%

(昨年同期比、現地通貨ベース)

#### 2015年の振り返り

韓国では、ファブリックケア、オーラルケア、ビューティケア、リビングケアなどの分野で事業を展開しています。

ビューティケア分野のハンドソープ「アイケクテ（日本名キレイキレイ）」は、販促活動、手洗いの重要性を伝える地道な啓発活動やMERSによる需要増などの結果、売上が大幅に伸長しました。ファブリックケア分野では、粉末洗剤の市場縮小の影響を液体洗剤の伸びでカバーできず前年を下回りましたが、その他の分野の拡大により、事業全体の売上は前年を上回りました。また、販促費の効率化を含むコストダウンや利益性の



高いチャネルとの取り組み、原材料価格の低減などにより、利益が大幅に増加しました。

#### 2016年の戦略

2015年は、コストダウンや販促費の効率化などで確保した利益を成長投資に投入し、収益構造を改善しました。2016年は、2015年に獲得したこの収益構造を定着させるとともにマーケティング投資によるブランド価値の向上や市場ポジションの向上、成長チャネルの取り込み、新規事業への参入など、将来の成長基盤の構築を図ります。

### ▶ 中国

売上高成長率:

120%

(昨年同期比、現地通貨ベース)

#### 2015年の振り返り

中国では、新製品を発売した「システム」ハブラシや「KODOMO」ハブラシが好調に推移しました。また、日本から輸入しているオーラルケア品も日本品を信頼する購買層に支持され、好調に推移しました。中国ではEコマースビジネスの拡大が継続しており、当社の中国でのEコマース売上高は前年比82%増、売上高構成比は約35%になり、中国事業全体の売上高は前年から20%増加し、円貨換算でも大幅に上回りました。

#### 2016年の戦略

オーラルケア分野を基盤として事業規模の拡大を図ります。マーケティング投資に加え販売エリア、チャネル戦略、地域特性にあった商品戦略、営業体制の整備を行い、当分野をさらに強化します。また、成長を続けるEコマースを重要チャネルと位置づけ、オーラルケア分野に加え、昨年からハンドソープの販売を開始するなど、取扱いカテゴリーを増やしてEコマースの売上増加と中国事業内での構成比増加を目指します。他分野へのビジネスチャンスも探索し、中国事業の拡大と収益性向上を図ります。



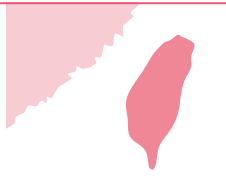
## ビジネスレビュー

### ▶ 台湾

売上高成長率:

**111%**

(昨年同期比、現地通貨ベース)



NANOX  
洗濯用液体洗剤

ファブリックケア分野の超コンパクト洗濯用液体洗剤「NANOX」の市場での定着や、オーラルケア分野の「システム」ハブラシの強化に向けて積極投資を行った結果、台湾全体の売上は現地通貨、円貨換算とも前期を上回りました。9月には販売・マーケティング力の強

化を目的にライオン(株)100%出資の新会社を設立し、2016年1月から営業を開始しました。ヘルスケア関連分野を中心とした収益性の高いマーケティング・販売会社を目指します。

### ▶ 香港

売上高成長率:

**106%**

(昨年同期比、現地通貨ベース)



NANOX  
洗濯用液体洗剤

8月に台所用洗剤「Magica」の発売を開始しました。継続的な販促活動により、ファブリックケア分野の超コンパクト洗濯用液体洗剤「NANOX」や、オーラルケア分野の「システムソニックハブラシ」などが好調に

推移し、香港全体の売上は現地通貨、円貨換算とも前期を上回りました。高付加価値分野への積極的な展開で増収増益を目指します。

### ▶ シンガポール

売上高成長率:

**104%**

(昨年同期比、現地通貨ベース)



Top  
洗濯用粉末洗剤



Shokubutsu  
ボディークリームソープ

オーラルケア分野の「システム」、ファブリックケア分野の「トップ」、ビューティケア分野の「植物物語」などに新製品・改良品を導入したことが奏功し、全体の売上は現地通貨、円貨換算とも前期を上回りました。

それぞれのカテゴリでのリーディングブランドとしての地位強化と高収益カテゴリの継続的拡大で売上増加を目指します。

### ▶ フィリピン

売上高成長率:

**133%**

(昨年同期比、現地通貨ベース)



HANA  
シャンプー



Systema  
ハミガキ

フィリピンでは、2013年7月にオーラルケア、9月にビューティケア事業を開始しました。2015年はビューティケアに新製品を投入し重点的に育成し、オーラルケアでは「システム」に販促企画を継続した結果、全体

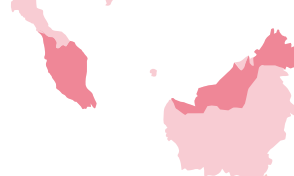
の売上は現地通貨、円貨換算とも前期を上回りました。2016年は、シャンプーやハミガキの少量の小分け袋(サシェタイプ)を中心に配荷の拡大と売上確保を図ります。

### ▶ マレーシア

売上高成長率:

**104%\***

(昨年同期比、現地通貨ベース)



Top  
洗濯用粉末洗剤



Systema  
ハブラシ

マレーシアにおける経営の意思決定の迅速化のため、2015年第3四半期末よりサザンライオンを連結子会社化しました。2015年は、オーラルケア分野では「システム」ハブラシの新製品を発売し堅調に推移しました。また、ファブリックケア分野では、粉末洗剤、液体洗剤

ともに前年を上回り、洗濯用洗剤でシェアNo.1<sup>2</sup>を維持しました。2016年も洗濯用洗剤のNo.1の地位を強化するとともに、ヘルスケア事業の品揃え拡大などを行い、事業基盤の強化と収益性改善を図ります。

\*1 ライオンエコケミカルズを除く \*2 当社調べ

### ▶ インドネシア<sup>\*3</sup>

売上高成長率:

**108%**

(昨年同期比、現地通貨ベース)



Systema  
ハブラシ



ZINC  
シャンプー

2015年は、オーラルケア分野では新製品を発売した「システム」ハブラシなどが好調に推移、リビングケア分野では拡大する台所用洗剤で「mama」が好調に推移、またビューティケア分野では「ZINC」シャンプーが好調に推移し、インドネシア全体の売上は現地通貨、

円貨換算とも前年を上回りました。増加する中間所得層のニーズに対応した高付加価値品を導入し、事業の成長維持と収益性向上を目指します。

\*3 持分法適用関連会社

# イノベーション

## R&D

### ライオンの研究開発体制

ライオンの研究開発は、製品開発研究部門・応用研究部門・支援研究部門という3つの部門を中心に行われています。製品開発研究部門では、各製品分野からなるそれぞれの研究所が、商品企画部門と密接に連動して製品開発を進めています。応用研究部門では、素材やシーズを製品へ応用するための技術開発を行っており、界面科学や生命科学などを駆使して新しい技術の芽を発見し、製品開発につなげる研究を進めています。支援研究部門はライオンの研究開発に共通して関わる技術分野で、製品開発研究と応用研究を包装、香り・香味、分析、環境・安全などの側面から支えています。また、開発した新しい原料や新製品を工業化していくにあたり、生産技術研究センターが開発研究と生産を結びつける製造技術を開発しております。



### Vision 2020の達成に向けて

研究開発部門では、「Vision2020」達成に向けて戦略的にテーマを設定し、技術イノベーションに挑戦して、新製品開発を進めています。2015年から始まった「Vision2020」の「V-2計画」の3年間では、「競争優位」がキーワードとなります。

このキーワードを受けて研究部門では、当社の強みである口腔科学と界面科学の技術を深掘りし、収益力の一層の向上につながる付加価値の高い製品の開発に注力しています。また、薬品、機能性食品などのヘルスケア分野では、社外研究機関との共同研究とともに、臨床試験など科学的エビデンスに立脚したシーズ開発を推進し、

新たな価値、成長分野創出に重点的に取り組んでいます。海外事業では、海外のR&Dとの連携を一層強化し、現地ニーズを取り入れながら、成長著しい東南アジア、北東アジア市場で新たな価値提供につながる製品開発に取り組んでいます。

ライオンのR&Dは、国内外で技術分野やカテゴリや組織の枠を超えてオールライオンの力を発揮するとともに、オープンイノベーションを推し進めることで、競争優位な製品・技術開発を目指します。

### 社外研究機関との共同研究

ライオンは、順天堂大学と共同で、女性の薄毛の原因を探求する研究を行い、その直接的な原因が女性ホルモンの減少にあることを示唆するデータを得ました。この研究結果を基に、女性の髪の発毛促進と脱毛予防に効果のあるエイジングヘアケアシリーズ「Fleuria (フルリア)」を開発・販売しました。

また、ライオンは2013年より横浜市立大学の先端医科学研究センター(先端研)の産学連携ラボに入居し、生活習慣病を予防するための研究や、新しいオーラルケア技術の開発を推進しています。先端研で培った研究技術やノウハウをもとに新しい製品を生み出し、将来のお客様の健康の実現を目指しています。



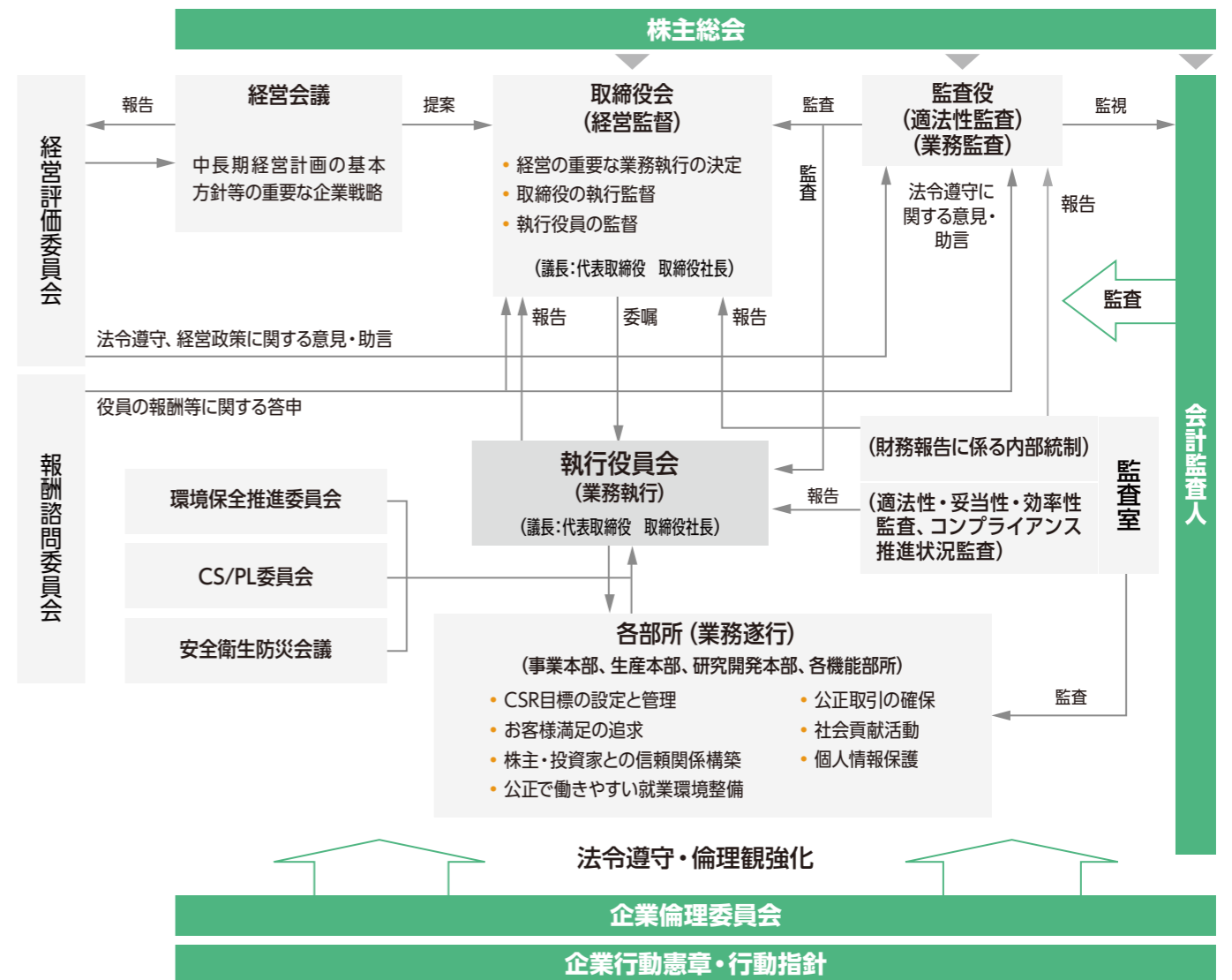
# コーポレート・ガバナンス

## 基本方針

当社は、経営の透明性を高め、監督機能と意思決定の迅速化を図り、コンプライアンスを確保することを、コーポレート・ガバナンス上の最重要課題と位置づけており、コーポレート・ガバナンス体制の強化・充実を推進することにより、企業価値の向上を目指しています。

## コーポレート・ガバナンス体制

当社は、企業が果たすべき社会的責任、ステークホルダーからの信頼など社会通念上の視点から経営を客観的に評価するため、2003年10月に社外有識者で構成する「経営評価委員会」を設置し、コーポレート・ガバナンス体制のあり方、事業開発・製品開発の方向性などに関する委員の意見を経営に反映させています。2004年3月には執行役員制の導入に合わせ取締役の員数削減を行うことで、業務執行機能を強化し取締役会の機動性を向上させています。2006年3月には取締役会の監督機能をさらに強化するため社外取締役を2名招聘しています。同年12月には、役員報酬などの客観性および透明性を高めるため、社外役員(社外取締役2名および社外監査役2名)で構成する「報酬諮問委員会」を設置しています。代表取締役と社外役員との定期的な情報交換を実施し、経営の監督・監視機能の充実に努めています。また、2013年1月には「社外役員の独立性に係る基準」を制定し、当社と特別な利害関係がなく独立性を確保できる人材を社外役員に招聘している旨を明示しています。



## コーポレート・ガバナンス

なお、当社株式などの大規模買付行為に関する対応策(買収防衛策)については、2009年に定時株主総会の承認を得て導入し、2015年の定時株主総会で、2018年まで適用期間を延長することをご承認をいただきました。

### 取締役会

当社の取締役会は、全社的な目標を定めこの目標に基づく経営計画を策定する機関と位置づけられています。取締役は8名で、うち2名が社外取締役です。月に1回の定例取締役会のほか、必要に応じて臨時取締役会を開催し、経営に関する重要事項について意思決定するとともに、業務執行の監督を行っています。取締役の任期は1年です。

### 執行役員制度

当社は、迅速な業務執行と取締役会の機能強化のために、全執行役員が出席する執行役員会を毎月1回開催し、業務執行に関する基本的な事項および重要事項にかかる意思決定を機動的に行っています。執行役員は16名で、うち6名が取締役の兼務者です。任期は取締役と同様に1年です。

### 監査役会

各監査役は、監査役会が定めた監査役監査の基準および監査方針等に従い、取締役会その他重要な会議への出席や取締役の職務執行状況の聴取、本社・主要事業所・子会社の調査を実施しています。また、代表取締役との意見交換会を年2回実施しています。

監査役は4名で、うち2名が社外監査役です。

監査役会は、会計監査人や内部監査部門である監査室からの監査報告に際して、意見交換等を行い、連携を図っています。

### 経営評価委員会

社外有識者7人からなる「経営評価委員会」を年2回開催し、コーポレート・ガバナンス体制のあり方、事業開発・製品開発の方向性、CSR(企業の社会的責任)の考え方等、全般経営課題に関する委員の意見を経営に反映させています。

### 報酬諮問委員会

役員報酬等の客観性および透明性を高めるため、社外取締役2名および社外監査役2名の計4名の独立役員で構成する「報酬諮問委員会」を設置しています。

### 役員の選任状況

当社は、コーポレート・ガバナンスの強化に資するため、当社および重要な取引先等との利害関係がなく、独立性を確保できることを条件に社外役員(取締役2名および

監査役2名)を招聘し、経営の監督・監視機能の充実に努めています。なお、今般社外役員4名全員を独立役員に指定致しました。

#### 社外取締役

氏名	山田 秀雄
出席状況	当年度開催の取締役会17回のうち17回に出席
選任理由	弁護士として豊富な経験・知識をお持ちであるとともに、他社での社外取締役および社外監査役の経験をお持ちの同氏を社外取締役として選任いただくことにより、経営の透明性・客観性を高め、取締役会監督機能の強化を図るものであります。 <独立役員に指定した理由> 当社が定める「社外役員の独立性に係る基準」を満たしており、且つ、株式会社東京証券取引所が定める独立性の要件も満たしていることから十分な独立性を有していると判断し、独立役員に指定しています。

氏名	内田 和成
出席状況	2016年3月30日開催の第155期定時株主総会にて選任
選任理由	経営コンサルティング会社の日本代表として活躍され、また他社での社外取締役および社外監査役の経験をお持ちであり、同氏が有する高度の専門知識・経験を当社の経営に活かすとともに、取締役会の監督機能の強化を経営に反映していただくためであります。 <独立役員に指定した理由> 当社が定める「社外役員の独立性に係る基準」を満たしており、且つ、株式会社東京証券取引所が定める独立性の要件も満たしていることから十分な独立性を有していると判断し、独立役員に指定しております。

#### 社外監査役

氏名	小島 昇
出席状況	当年度開催の取締役会13回のうち13回に、監査役会11回のうち11回に出席
選任理由	公認会計士、税理士として培った会計、税務に関する知識をお持ちであるとともに、他社での社外監査役としての経験を有していることから、これらの知識・経験を当社の監査体制に活かしていただくためであります。 <独立役員に指定した理由> 当社が定める「社外役員の独立性」に係る基準を満たしており、且つ、株式会社東京証券取引所が定める独立性の要件も満たしていることから十分な独立性を有していると判断し、独立役員に指定しております。



## コーポレート・ガバナンス

氏名	東 英雄
出席状況	当年度開催の取締役会13回のうち13回に、監査役会11回のうち11回に出席
選任理由	<p>税務および財務に精通した専門知識と行政機関の要職を歴任された経験を有していることから、これらの知識・経験を当社の監査体制に活かしていただくためであります。</p> <p>&lt;独立役員に指定した理由&gt; 当社が定める「社外役員の独立性」に係る基準を満たしており、且つ、株式会社東京証券取引所が定める独立性の要件も満たしていることから十分な独立性を有していると判断し、独立役員に指定しております。</p>

### 取締役および監査役の報酬等の総額

当社は取締役および監査役の報酬等に関する方針について客観性および透明性を高めるため報酬諮問委員会の答申に基づき、取締役については取締役会で、監査役については監査役会でそれぞれ決議しています。

役員区分	役員の員数	報酬等の総額
取締役 (うち社外取締役)	10名 (2名)	501百万円 (24百万円)
監査役 (うち社外監査役)	8名 (4名)	76百万円 (24百万円)
合計 (社外役員)	18名 (6名)	578百万円 (48百万円)

上記には、平成27年3月27日開催の第154期定時株主総会終結の時をもって退任した監査役4名(うち社外監査役2名)に対する固定報酬を含んでいます。

### 社外監査役メッセージ

社外監査役(公認会計士、税理士)  
小島 昇



監査役は、取締役の職務執行に違法または著しく不当な行為がないかをチェックする機関とされますが、私は公認会計士としての監査、経営助言に長年携わった経験を生かし、第三者的立場から社外監査役としての職責を果たしたいと考えます。幸い、ライオンの監査役に就任する以前に二社の上場会社監査役を経験しておりますので、他社の監査役の職務と比較することで、より深度ある監査を実施できるのではないかと思います。

ライオンは創業120年を超える歴史と、自由な雰囲気のもとで個々の力を発揮しやすい企業風土を持っており、これは自由なコミュニケーションができるということの意味、組織の観点からはトップの指示が全社員にまで的確に伝達し、また各社員の持つ情報がトップにまで届きやすいため、風通しの良い組織であると感じております。このような組織は監査の観点からも遵法性の高い組織であるといえるでしょう。これらの良いところを生かしながら、より長期的視点をも踏まえて的確なガバナンスを定着できるように私の役目を果たしていきたいと考えております。

社外監査役(税理士)  
東 英雄



日本では、「会社は社会の公器」であり、決して株主だけのものではないという概念が共有されている中で、ライオン株式会社は、株主だけでなく、顧客や取引先、従業員といった会社を支える仲間の幸福と社会への貢献を企業理念とし、多くの人から信用性の高い企業として評価されてきたと思います。

私は、かつて籍を置いた国税の職場において多くの企業を見てきました。また、現在も税理士として企業に接する機会は多くあります。各企業の風土はさまざまですが、経済のグローバル化が進展する中で、社会的責任を果たすためのコーポレートガバナンス及びコンプライアンスの強化に取り組む姿勢は共通であるように感じています。

昨年、取締役に対する監督のあり方を中心に、コーポレートガバナンスの強化を図るための改正会社法が施行され、監査役役割も重要度を増したように思いますが、社外監査役として、独立した立場、公正普遍的態度で取締役の職務執行を監査し、株主価値、企業価値の向上に寄与できるよう真摯に業務に取り組んでいきたいと考えています。

## コーポレート・ガバナンス

### 取締役、監査役および執行役員 2016年3月30日現在



代表取締役  
取締役社長  
執行役員  
**濱 逸夫**  
取締役会議長、最高経営責任者



代表取締役  
専務取締役  
執行役員  
**渡 祐二**  
企業倫理担当、購買本部分担、生産本部分担、LOCOS推進部、全国業務センター、生産技術研究センター担当



常務取締役  
執行役員  
**掬川 正純**  
ヘルス&ホームケア事業本部分担、ヘルス&ホームケア営業本部分担、特販事業本部分担、ウェルネスダイレクト事業本部分担、宣伝部、生活者行動研究所、流通政策部担当



取締役  
執行役員  
**小林 健二郎**  
秘書部、コーポレートブランド推進室、統合システム部、総務部、コーポレートコミュニケーションセンター、CSR推進部担当



取締役  
執行役員  
**角井 寿雄**  
研究開発本部分担、化学品事業全般担当、海外関係全般担当、国際事業本部分担、知的財産部担当



取締役  
執行役員  
**榎原 健郎**  
リスク統括管理担当、経営企画部、経理部、お客様センター、薬事・品質保証部、法務部担当



社外取締役  
**山田 秀雄**  
(弁護士)



社外取締役  
**内田 和成**  
(大学教授)

山田秀雄氏および内田和成氏は、独立役員として東京証券取引所に届け出ております。



常勤監査役  
**中川 康太郎**



常勤監査役  
**西山 潤子**



社外監査役  
**小島 昇**  
(公認会計士、税理士)



社外監査役  
**東 英雄**  
(税理士)

小島昇氏および東英雄氏は、独立役員として東京証券取引所に届け出ております。

補欠の監査役  
**山口 隆央**  
(公認会計士、税理士)

執行役員  
**川添 衆**  
ライオンハイジーン株式会社  
代表取締役社長

**宮内 光平**  
購買本部長

**岡野 知道**  
研究開発本部長

**千葉 弘之**  
ライオン・スペシャルティ・ケミカルズ株式会社代表  
取締役社長兼事業本部長

**中澤 龍司**  
特販事業本部長

**篠原 隆**  
生産本部長

**久米 裕康**  
ヘルス&ホームケア事業本部長

**乗竹 史智**  
ウェルネス・ダイレクト事業本部長兼ウェルネス・ダイレクト事業本部販売推進部長

**三國 正晴**  
ヘルス&ホームケア営業本部長

**鈴木 均**  
国際事業本部長兼国際事業本部オレオケミカル事業推進室長兼新規エリア準備室長

# CSR

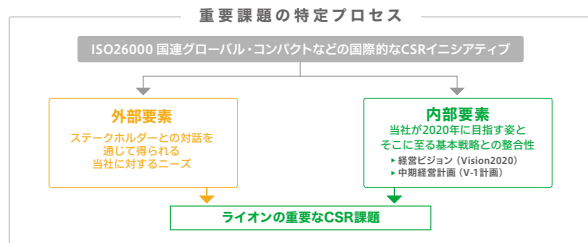
事業を通じて、健康で快適な社会・環境に貢献します。

ライオンのCSRの原点は、「人のため、世のために役立つ仕事」という創業の精神にあります。社是・経営理念に基づいて確固たる経営の基盤を作り上げ、経営ビジョンのもと、CSR重要課題を組み込んで事業活動を推進することで、社会の持続的な発展に貢献します。

## CSR目標の設定と進捗管理

ライオンは、2011年から国際的な社会的責任の手引きであるISO26000を活用し、第三者機関の意見を参考にしながら、国内グループにおいて対応状況の確認・評価を行ってきました。CSRに関する世界的な動向やライオン

グループの事業特性、潜在的なリスク・機会と影響度などを検討し、2012年にCSR重要課題を特定しました。また、重要課題それぞれにおいて、経営ビジョン[Vision2020]と連動した3か年の中期目標を設定しています。2015年には海外グループの中期目標も設定し、オールライオンでのPDCAによる改善活動を行っています。



## CSR重要課題に関する2017年中期目標の設定

「V-2計画」(2015年～2017年)においても、よりよい形で社会の持続的な発展に貢献できるよう、重要課題について目標を設定し、CSR活動の改善に努めています。当社および国内連結グループ会社においては、これまでの活動を継続するとともに、社会動向やライオンの経営方針を踏

まえ、取り組みを強化する必要があると考えたCSR重要課題について目標を設定しました。

また、海外連結グループ会社においては、2012年～2014年に実施した各社CSR活動のヒアリングに基づき、目標を設定しました。国や地域によって法律・文化・習慣が異なることを考慮し、それぞれのグループ企業の状況を踏まえて順次活動を進めます。

2017年中期目標は下図の通りです。

## CSR重要課題

組織統治 <span style="float:right">▶ 詳細はこちら (1.2MB)</span>		
目指す姿	CSR重要課題	2017年中期目標
社会から信頼され続ける健全な経営体制の維持	ライオングループのCSR管理体制の構築	《国内》CSR方針としてのライオン企業行動憲章の浸透(継続)
		《海外》CSRに関する方針の周知徹底
		《国内》目標の進捗管理(継続) 《海外》目標の設定と進捗管理
	リスクマネジメントの推進*1	《国内》多面的な想定に基づいた事業継続計画(BCP)の継続運用
コンプライアンスの浸透/内部統制	《国内》コンプライアンス意識の啓発 《海外》内部統制システムの強化	

人権 <span style="float:right">▶ 詳細はこちら (718KB)</span>		
目指す姿	CSR重要課題	2017年中期目標
人権を尊重する体制の整備	人権に関する方針の策定と周知	《国内》人権方針としてのライオン企業行動憲章の浸透(継続)
	人権デューデリジェンス*2	《国内》サプライヤーによるCSR活動のセルフチェックの推進とフィードバック(継続) 《国内》ホットラインの周知、相談・通報案件への対応(継続) 《海外》社内通報・相談窓口の設置と運用

労働慣行 <span style="float:right">▶ 詳細はこちら (1.3MB)</span>		
目指す姿	CSR重要課題	2017年中期目標
従業員のモラルとモチベーションの向上による意識変革	人材育成・活性化プログラムの推進	《国内》目標管理制度の実施によるPDCA推進施策の浸透 グローバル人材の育成 《国内》多様な人材の活躍推進プログラムの充実～女性のキャリア形成支援施策実施～
	働きやすい職場づくり	《国内》健康いきいき施策によるワーク・ライフ・バランスの推進 《海外》経営と従業員との対話機会の充実
従業員の健康管理の推進	ライオングループの労働安全衛生管理体制の充実	《国内》従業員に健康でいきいきと働いてもらうための環境整備 《国内》「安全衛生防災マネジメントシステム」に基づく労働安全と設備安全の充実

環境 <span style="float:right">▶ 詳細はこちら (1.2MB)</span>		
目指す姿	CSR重要課題	2017年中期目標
「環境対応先進企業」としての持続可能な社会の発展への貢献	先進的な環境への取り組み	《国内》《海外》「Eco Vision 2020」の推進と進捗管理(継続)
	汚染の予防	《国内》汚染予防対策の推進(継続)
	ライオングループの化学物質管理の充実	《国内》化学物質管理体制の充実(継続)

公正な事業慣行 <span style="float:right">▶ 詳細はこちら (1.3MB)</span>		
目指す姿	CSR重要課題	2017年中期目標
パリューチェーン全体でのCSR活動の推進	CSR調達	《国内》サプライヤーによるCSR活動のセルフチェックの推進とフィードバック(継続) 《国内》「Eco Vision 2020」の推進と進捗管理

消費者課題 <span style="float:right">▶ 詳細はこちら (1.9MB)</span>		
目指す姿	CSR重要課題	2017年中期目標
安全で安心な商品づくりによるお客様満足の追求	持続可能な社会の発展に貢献する商品・情報の提供	《国内》商品を通じた生活者の環境啓発活動の推進
	くらしに役立つ生活情報の発信と啓発活動	《国内》ライフスタイル・ライフステージに応じた健康で快適な生活に寄与する情報発信の拡充(継続)
	ライオングループの品質保証体制の充実	《国内》品質保証管理体制の充実(継続) 《海外》各国規制対応の強化とお客様対応の充実
	情報セキュリティ対策の推進	《国内》情報セキュリティ対策の推進(継続) 《海外》情報セキュリティ管理体制の充実

コミュニティへの参画および発展 <span style="float:right">▶ 詳細はこちら (1.2MB)</span>		
目指す姿	CSR重要課題	2017年中期目標
社会や地域との共存共栄/健康・快適・環境分野での社会の発展への貢献	健康で快適な生活習慣づくりにつながる社会貢献プログラムの充実	国内 《海外》口腔保健啓発活動の推進～予防歯科(セルフケアとプロフェッショナルケアの推奨)の推進、保健指導者向け、子どもへの教育・啓発など～ 《国内》《海外》清潔衛生啓発活動の推進～子どもの手洗い・うがい啓発活動の推進など～

\*1 これまでの重要課題「事業継続計画の見直し」は、2014年にBCP要綱を設定したことから、「リスクマネジメントの推進」に変更。

\*2 人権に関連する悪影響を認識し、防止し、対処するために組織が実施すべきステップ。

## 社会・環境貢献活動

一人ひとりの価値ある未来につながっている「今日」という日々のお役に立つため、ライオンは、「健康・快適分野」「環境分野」という2つの分野を中心に社会・環境貢献活動を進めています。健康・快適分野においては、よりよい生活習慣づくりに貢献するため、口腔保健啓発活動や衛生習慣啓発活動などに取り組んでいます。また、環境分野では、ライオンの主力商品が衣料用洗剤、ハミガキ、ハンドソープ、台所用洗剤など「洗うこと」を通じて水と深く関わるものであることから、水資源保護活動に積極的に関わっています。

ライオンが社会・環境貢献活動を進めるにあたり大事にしているのは、「地域との共生」「従業員の参画」という2つの考え方です。まず、ライオンが事業を継続するためには、事業所の所在地などゆかりのある地域との共生が必要不可欠です。そこで、地域の住民の方々や行政、市民団体などと連携を図り、地域社会の課題解決に取り組んでいます。また、事業に関連した社会・環境貢献活動に従業員一人ひとりが参画する機会を増やすことで、高い社会・環境意識をベースとした新しい価値を生み出す人材育成につなげています。

2015年は、特に「予防歯科啓発活動」や「地域と連携した手洗い啓発活動」の社会貢献活動に取り組みました。

## 予防歯科啓発活動

### 「予防歯科」の意義

健康に毎日の食事をおいしく味わうためには、20本の歯が必要と言われています。また、歯や口腔の健康は、口の中だけではなく全身に対しても大きな影響を与え、将来の生活の質に差が出てくることが明らかになっています。日本は、オーラルケア先進国であるスウェーデンと比べると残存歯数が少ないという課題があり、超高齢化社会を見据え、ライオンはこの課題に取り組んでいます。

「予防歯科」とは歯の健康を維持するためには、ムシ歯になってから初めて治療するのではなく、ムシ歯になる前の「予防」を大切にするという考え方です。

### 「予防歯科」のポイント

「予防歯科」が効果を上げるためには、歯科医院などで定期的に歯みがき指導・予防処置を受ける「プロケア（プロフェッショナルケア）」と、歯科専門家の指導をもとに毎日の歯のお手入れを行う「セルフケア」の両方を実践することが大切になります。ライオンはセルフケア用のオーラルケア製品を提供するとともに、公益財団法人ライオン歯科衛生研究所（LDH）が「予防歯科」の考え方を重視した「プロケア」を提供し、お客様がこれら「予防歯科」に取り組むための啓発活動を推進しています。

## ライフステージ別の予防歯科啓発活動

セルフケアにおいては、ムシ歯の発生を防ぐさまざまな商品を提案するほか、行政・学校・病院・歯科医院など社外団体と連携し、マニティママから高齢者に至るまでそれぞれのライフステージに沿った予防歯科の啓発運動を行い、さらに啓発ポスター・CMなどにも力を注いでいます。

### 予防歯科啓発活動の成果

このようなライオンの啓発活動の結果、予防歯科の理解度は着実に浸透しています。2014年に全社一丸となり予防歯科啓発活動に取り組んだ結果、予防歯科認知率（「予防歯科」という言葉を知っている）は2014年3月の81%から2015年3月には88%に上昇しました。また、予防歯科理解率（「予防歯科」の考え方を理解している）も、2014年3月の52%から2015年3月には61%に向上しました。

#### 予防歯科認知率



#### 予防歯科理解率



※20代～40代の女性1,000人を対象にライオンが調査。

## 手洗い啓発活動

### 社会課題

お客様が健やかな毎日を送るためには、清潔で衛生的な習慣を身につけることも重要ですが、正しい手洗い方法は浸透しているとはいえ、社会的な課題になっています。ライオンは、「キレイキレイ」ブランドのハンドソープなど、お客様の清潔・健康・快適な生活づくりに役立つ商品を通して事業を展開していることから、商品販売のみならず手洗い習慣の啓発活動も行う責任があると考え、手洗い啓発活動に取り組んでいます。

### 手洗い啓発活動の考え方

ライオンの手洗い啓発活動は、生活者が健康に毎日を過ごすことを目的に、「従業員が主体で活動すること」を方針としています。活動にあたっては、ハンドソープ製造拠点（坂出市）、全国のライオン事業所所在地、被災地（石巻市）を重点地域として設定しています。2020年に20%、2030年に50%、2050年に100%のライオンの社員が手洗い啓発活動に参加することを目標に据えています。

### 「キレイキレイのまち 坂出」プロジェクト

手洗い啓発活動の一環として、香川県坂出市、ライオン、ライオンケミカルの3者は、2014年から2017年にかけて「キレイキレイのまち 坂出」プロジェクトに取り組んでいます。「キレイキレイハンドソープ」の生産拠点である坂出市と連携し、坂出の幼稚園、保育園、公共施設などで様々な啓発活動を行っています。

今後も、従業員一体となった手洗い習慣の啓発活動を拡充させることで、ライオンは衛生習慣の浸透・定着を目指してまいります。

# 財務セクション

## 11年間の要約財務データ

(単位：百万円)	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005
<b>連結損益計算書項目</b>											
売上高	¥378,659	¥367,396	¥352,005	¥335,171	¥327,500	¥331,100	¥321,947	¥338,236	¥341,717	¥330,380	¥331,798
売上原価	162,435	160,677	153,336	145,385	139,646	140,400	136,619	157,523	159,200	165,570	163,153
売上総利益	216,223	206,718	198,668	189,785	187,854	190,700	185,327	180,712	182,517	164,810	168,644
販売費及び一般管理費	199,848	194,312	187,849	182,572	176,684	180,200	175,290	172,435	173,611	164,467	162,577
営業利益	16,374	12,406	10,819	7,213	11,169	10,500	10,036	8,277	8,905	343	6,066
税金等調整前当期純利益	19,387	13,085	10,925	8,594	7,780	10,925	9,694	6,088	9,564	13,020	8,737
当期純利益	10,680	7,368	6,097	4,235	4,077	6,041	5,465	3,040	5,423	5,540	5,473
<b>連結貸借対照表項目</b>											
資産合計	¥282,434	¥283,352	¥282,098	¥257,595	¥249,272	¥260,939	¥256,220	¥267,438	¥279,147	¥246,327	¥249,303
有形固定資産	75,060	79,275	68,989	61,955	58,503	60,668	62,846	63,473	64,345	65,606	68,570
固定負債合計	18,455	40,380	26,208	47,288	49,417	52,483	58,688	65,758	75,522	42,818	36,008
負債合計	139,703	155,918	157,865	143,431	144,020	155,179	152,595	166,864	171,607	141,193	137,411
純資産合計*1	142,730	127,434	124,232	114,163	105,252	105,760	103,624	100,574	107,540	105,133	111,892
株主資本合計	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	109,103
<b>その他データ</b>											
設備投資額*2	¥ 8,995	¥13,619	¥14,100	¥10,811	¥ 8,368	¥ 7,081	¥ 7,969	¥11,717	¥39,282	¥10,149	¥11,794
研究開発費	9,808	9,439	9,618	8,989	8,913	8,910	9,057	8,522	8,745	7,922	8,506
減価償却費*2	11,166	10,301	11,227	11,834	12,009	12,349	12,425	12,444	10,590	9,634	9,754
従業員数	6,816	6,343	6,162	6,006	5,973	5,972	5,750	5,774	5,761	5,771	6,024
<b>1株当たりデータ(円)</b>											
1株当たり当期純利益	¥ 39.35	¥ 27.47	¥ 22.72	¥ 15.77	¥ 15.18	¥ 22.41	¥ 20.22	¥ 11.23	¥ 20.06	¥ 19.60	¥ 19.10
潜在株式調整後1株当たり当期純利益	36.84	26.16	22.68	15.75	15.16	22.37	20.19	11.22	20.02	19.52	19.05
1株当たり配当金	10.00	10.00	10.00	10.00	11.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	9.00
1株当たり純資産*3	469.05	449.94	441.59	407.08	380.11	382.18	371.50	362.02	382.80	376.76	384.60
普通株式(発行済株式数)	299,115,346	299,115,346	299,115,346	299,115,346	299,115,346	299,115,346	299,115,346	299,115,346	299,115,346	299,115,346	313,515,346
<b>財務比率(%)</b>											
対売上比											
売上総利益率(%)	57.1%	56.3%	56.4%	56.6%	57.4%	57.6%	57.6%	53.4%	53.4%	49.9%	50.8%
販売費及び一般管理費	52.8	52.9	53.4	54.5	53.9	54.4	54.4	51.0	50.8	49.8	49.0
売上高営業利益率(%)	4.3%	3.4%	3.1%	2.2%	3.4%	3.2%	3.1%	2.4%	2.6%	0.1%	1.8%
税金等調整前当期純利益	5.1	3.4	3.1	2.6	2.4	3.3	3.0	1.8	2.8	3.9	2.6
当期純利益	2.8	2.0	1.7	1.3	1.2	1.8	1.7	0.9	1.6	1.7	1.7

\*1 純資産合計の数値は会計基準の改正に伴い新たに変更されています。2005年度の数値は改正に伴い記載が変更されています。

\*2 無形固定資産分も含みます。

\*3 2001年会計基準の改正に伴い、1株当たり純資産は発行済株式数から自己株式数を除いた数値を用いて計算されています。

▶ 11年間の要約財務データ (17KB) 

経営成績および財務分析

市場環境

当期のわが国経済は、期後半には生産や輸出に弱さがみられましたが、企業収益や雇用情勢の改善がづくなど、全体としては緩やかな回復基調で推移しました。当社グループが主に事業を展開する国内一般消費財業界においては、販売単価に上昇傾向がみられるとともに、一部分野で訪日外国人観光客によるインバウンド需要もあり、市場は堅調に推移しました。

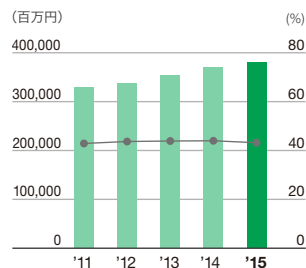
海外市場については、中国経済の減速が周辺のアジア諸国に影響を与えたものの、総体的に中間所得者層が増加し、消費者の生活の質を上げたいというニーズの高まりのもと、市場の成長が続いています。

連結業績

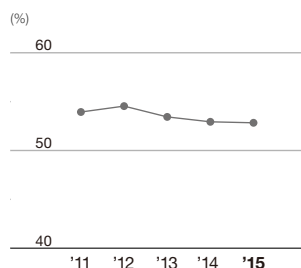
当社グループは、収益力の向上を最優先目標とした中期経営計画「V-2計画 (Vision 2020 Part 2)」を新たにスタートさせ、4つの戦略テーマ「国内事業の質的成長」、「海外事業の量的成長」、「新しいビジネス価値の開発」、「組織学習能力の向上」にもとづく施策を推進しました。

国内事業では、歯磨、歯刷子、柔軟剤、台所用洗剤等において、高付加価値の新製品を発売し、積極的なマーケティング施策により育成を図りました。また、グループ内の化学品事業を再編し、一体運営による機能強化と経営資源の一層の効率化を図りました。海外事業では、オーラルケア・ビューティケア等のパーソナルケア分野を中心に、重点ブランドの育成を行い、事業規模の拡大を図りました。なお、サザンライオン有限公司を第3四半期末に連結子会社としました。以上の結果、当期の連結業績は、売上高3,786億5千9百万円(前期比3.1%増、為替変動の影響を除いた実質前期比1.4%増)、営業利益163億7千4百万円(同32.0%増)、当期純利益106億8千万円(同44.9%増)となりました。これにより、営業利益は2期連続、経常利益は3期連続で過去最高益を更新しました。ROE(自己資本当期純利益率)は8.5%(前期6.2%)、EPS(1株当たり当期純利益)は39.35円(同27.47円)となりました。

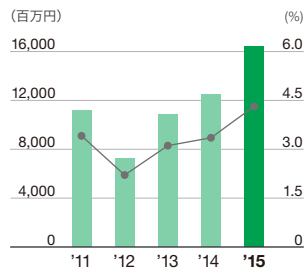
売上高、売上原価率



売上高販管費率



営業利益、売上高営業利益率



セグメント別業績

当社グループは、事業本部および会社を基礎とした製品・サービス別、および地域別のセグメントから構成されており、「一般用消費財事業」、「産業用品事業」、「海外事業」の3つの報告セグメントに区分しています。

販売費及び一般管理費

	2015		2014		2013	
	金額 (百万円)	構成比 (%)	金額 (百万円)	構成比 (%)	金額 (百万円)	構成比 (%)
販売費及び一般管理費	199,848	52.8	194,312	52.9	187,849	53.4
販売手数料	8,198	2.2	8,290	2.3	11,960	3.4
販売促進費	87,380	23.1	86,430	23.5	78,384	22.3
広告宣伝費	26,222	6.9	24,517	6.7	24,273	6.9
運送費及び保管費	17,011	4.5	16,723	4.6	15,979	4.5
給料及び手当	14,721	3.9	14,241	3.9	13,665	3.9
研究開発費	9,808	2.6	9,439	2.6	9,618	2.7
その他経費	36,506	9.6	34,669	9.4	33,966	9.6

営業利益増減要因

(億円)



報告セグメント別事業概況

2015年は、国内では、第1四半期に一昨年の消費増税の反動があったため、年間でも減収となりましたが事業分野ミックスが改善し、収益性は向上しました。海外事業は、売上高の伸長とともに、セグメント利益も前年比259.9%と大きく増加しました。

価値品の育成に注力したことや原材料価格が低下したことなどにより前期比18.7%の増加となりました。

	(百万円)					
	2015	売上比	2014	売上比	増減額	増減率
売上高	273,486		274,427		△940	△0.3%
セグメント利益	10,108	3.7%	8,516	3.1%	1,591	18.7%

売上高の分野別状況

	(百万円)			
	2015	2014	増減額	増減率
オーラルケア分野	59,414	55,344	4,070	7.4%
ビューティケア分野	19,885	20,468	△583	△2.9%
ファブリックケア分野	77,985	83,540	△5,554	△6.6%
リビングケア分野	20,971	20,179	791	3.9%
薬品分野	38,754	38,156	598	1.6%
その他の分野	56,475	56,738	△262	△0.5%

一般用消費財事業

当事業は、「オーラルケア分野」、「ビューティケア分野」、「ファブリックケア分野」、「リビングケア分野」、「薬品分野」、「その他の分野」で構成されています。

2015年の一般用消費財事業全体での売上高は、前期比0.3%の減少となりました。セグメント利益は、高付加

## 財務セクション

### オーラルケア分野

オーラルケア市場では、当社は消費志向における高付加価値製品と汎用価格帯製品の二極化が顕著に現れている市場です。当分野では、高価格帯商品の売上が好調に推移し、市場成長を上回る売上成長を獲得しました。歯磨は、主力の「クリニカ」シリーズが順調に推移するとともに、知覚過敏症状を防ぐ効果と歯を白くする効果のある歯磨をそれぞれ追加新発売した「システムハグキプラス」シリーズが3倍増となり、全体の売上は前期を上回りました。歯刷牙は、「クリニカアドバンテージ ハブラシ」が好調に推移するとともに、「システム アーチフィット ハブラシ」や「ビトーン賢沢 Care」などの新製品がお客様のご好評を得て、全体の売上は前期を大幅に上回りました。

### ビューティケア分野

ビューティケア分野は、ハンドソープや制汗剤などにより新しい生活衛生習慣を提案して市場を創出する市場創造型のカテゴリーです。

ハンドソープは、「キレイキレイ薬用泡ハンドソープ」が堅調に推移するとともに、調理で手についた生肉の脂汚れ・生魚のニオイまでしっかり落とす「キレイキレイ薬用キッチン泡ハンドソープ」を新発売し、全体の売上は前期を上回りました。制汗剤は、「Ban汗ブロックロールオン」が好調に推移するとともに、「ナノイオン殺菌成分」がワキのニオイを長時間ブロックする新製品「Banニオイブロックロールオン」の育成を行いました。パウダースプレーが伸びなやみ、全体の売上は前期を下回りました。

### ファブリックケア分野

当社国内売上の主要製品である洗濯用洗剤では、粉末洗剤から高付加価値の超コンパクトタイプ液体洗剤へのシフトを推進しています。

洗濯用洗剤は、超コンパクト液体洗剤「トップ NANOX」、「トップ HYGIA」の育成に注力しましたが、粉末洗剤の市場規模縮小の影響もあり、全体の売上は前期を下回りました。柔軟剤は、「香りとデオドラントのソフラン アロマナチュラル」シリーズが順調に推移するとともに、改良発

売した「ソフラン アロマリッチ」シリーズが好調に推移し、全体の売上は前期を上回りました。

### リビングケア分野

台所用洗剤は、ベタつく油污れを水のようにサラサラ落とす「ナノ洗浄」で食器洗いが手早く片づく新製品「CHARMY Magica」がお客様のご好評を得て、全体の売上は前期を大幅に上回りました。

住居用洗剤「ルック」ブランドにおいて、浴室用カビ防止剤「ルック おふろの防カビくん煙剤」、トイレ用洗剤「ルックまめピカ トイレのふき取りクリーナー」の育成に注力しましたが、全体の売上は前期を下回りました。

### 薬品分野

解熱鎮痛薬では、「バファリン プレミアム」が順調に推移しましたが、「バファリンA」が伸びなやみ、全体の売上は前期を下回りました。

点眼剤は、「スマイル40 プレミアム」や「スマイル40 EX ゴールドマイルド」が好調に推移し、全体の売上は前期を上回りました。

さらにインバウンド需要を確実に取り込み、ニキビを治療する外用薬や足用冷却ジェルシートなどの商品が大きく伸長しました。

### その他の分野

通信販売商品は、“内臓脂肪を減らすのを助け、高めのBMIの改善に役立つ”機能性表示食品として6月末に改良発売した「ナイスリムエッセンス ラクトフェリン」が発売後好調に推移しましたが、全体の売上は前期を下回りました。

ペット用品は、オーラルケア用品が好調に推移しましたが、猫用トイレの砂「ニオイをとる砂」が伸びなやみ、全体の売上は前期比横ばいとなりました。

### 産業用品事業

(百万円)					
	2015	売上比	2014	売上比	増減額 増減率
売上高	56,104		59,793		△3,688 △6.2%
セグメント利益	1,612	2.9%	1,759	2.9%	△147 △8.4%

当事業は、導電性カーボン、界面活性剤、業務用洗浄剤等で構成されています。

2015年にグループ3社の統合により新会社を発足し、化学品部門一体運営による機能強化と効率化を進めました。

導電性カーボンは、リチウムイオン電池などの2次電池向け「キッチンブラック」が堅調に推移し、全体の売上は前期を上回りました。

界面活性剤は、洗剤向けの原料等が伸びなやみ、全体の売上は前期を下回りました。

業務用洗浄剤は、厨房向け消毒用アルコールが好調に推移するとともに、ハンドソープが順調に推移し、全体の売上は前期を大幅に上回りました。

以上の結果、産業用品事業全体の売上高は、前期比6.2%の減少となりました。セグメント利益は、前期比8.4%の減少となりました。

### 海外事業

(百万円)					
	2015	売上比	2014	売上比	増減額 増減率
売上高	102,077		86,202		15,875 18.4%
セグメント利益	2,983	2.9%	1,147	1.3%	1,835 159.9%

### 【地域別売上状況】

(百万円)				
	2015	2014	増減額	増減率
東南アジア	67,614	56,950	10,663	18.7%
北東アジア	34,463	29,251	5,211	17.8%

海外事業では、タイ、マレーシア等の東南アジア、韓国、中国等の北東アジアにおいて主に消費財事業を展開しています。オーラルケア分野とビューティケア分野をはじめとするパーソナルケア分野が好調に推移し、パーソナルケ

ア分野の売上高は前期比20%超の増加となり、海外事業全体に占める売上構成比は31%に拡大しました。

地域別では、東南アジア全体の売上高は、前期比18.7%の増加となりました。タイにおいては、オーラルケア分野の売上高が2桁成長となり、「KODOMO」ブランドのオーラルケアシリーズや「植物物語」ボディソープが好調に推移し、円貨換算後の全体の売上は前期を大幅に上回りました。北東アジア全体の売上高は、前期比17.8%の増加となりました。韓国では、「システム」歯磨が順調に推移するとともに、「キレイキレイ」ハンドソープが好調に推移し、円貨換算後の全体の売上は前期を大幅に上回りました。また、中国においては、Eコマース事業が大きく成長し、売上構成比も35%に拡大しています。「システム」歯刷牙が順調に推移するとともに、日本からの輸入販売が増加し、円貨換算後の全体の売上は前期を大幅に上回りました。

以上の結果、海外事業全体の売上高は、前期比18.4%の増加(為替変動の影響を除いた実質前期比10.9%の増加)となりました。セグメント利益は、パーソナルケア商品が伸長したことなどにより前期比159.9%の増加となりました。

### その他

(百万円)					
	2015	売上比	2014	売上比	増減額 増減率
売上高	29,166		28,682		483 1.7%
セグメント利益	956	3.3%	597	2.1%	358 60.0%

■ 財政状態

	2015	2014	増減
総資産(百万円)	282,434	283,352	△918
純資産(百万円)	142,730	127,434	15,296
自己資本比率(%) *1	47.6	42.6	5.0
1株当たり純資産(円) *2	469.05	449.94	19.11

\*1 自己資本比率は、(純資産－新株予約権－少数株主持分) / 総資産で計算しております。

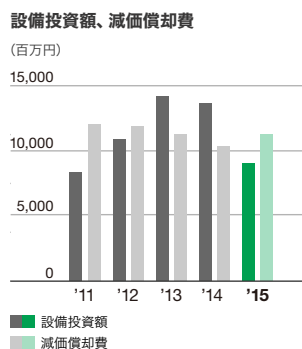
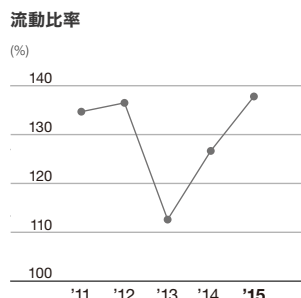
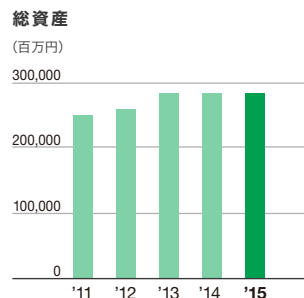
\*2 1株当たり純資産は、新株予約権および少数株主持分を含まずに計算しております。

2015年は総資産が減少する一方、キャッシュ・フローは増加となりました。

総資産は、有形固定資産の減少等により、前期末と比較して9億1千8百万円減少し、2,824億3千4百万円となりました。

負債総額は、新株予約権付社債や退職給付に係る負債などの減少により、前期末と比較して162億1千5百万円減少し、1,397億3百万円となりました。流動負債は、前期末と比較して57億1千万円減少し、1,212億4千7百万円となり、流動比率は137.5%となりました。

連結株主資本合計は、自己株式や利益剰余金の増加により、205億5千6百万円増えて1,310億7千7百万円となりました。純資産は、152億9千6百万円増加し、1,427億3千万円となり、自己資本比率は47.6%となりました。



■ キャッシュ・フロー

連結キャッシュ・フロー

	(百万円)		
	2015	2014	増減
営業活動によるキャッシュ・フロー	35,539	11,738	23,800
投資活動によるキャッシュ・フロー	△6,974	△16,838	9,864
財務活動によるキャッシュ・フロー	△5,062	△6,520	1,458
換算差額等	△374	829	△1,203
増減	23,128	△10,791	33,919
現金及び現金同等物の期末残高	61,278	38,150	23,128

営業活動によるキャッシュ・フローは、税金等調整前当期純利益等により、355億3千9百万円の資金の増加となりました。

投資活動によるキャッシュ・フローは、有形固定資産の取得による支出等により、69億7千4百万円の資金の減少となりました。

財務活動によるキャッシュ・フローは、配当の支払いや短期借入金の返済による支出等により、50億6千2百万円の資金の減少となりました。

以上の結果、当期の現金および現金同等物の期末残高は、前期末に比べ231億2千8百万円減少し、612億7千8百万円となりました。

■ 2016年度の見通し

	(百万円)		
	2016	2015	増減額
売上高	390,000	378,659	11,340
営業利益	18,000	16,374	1,625
当期純利益	11,000	10,680	319

当社グループが主に事業を展開する国内一般用消費財業界においては、高付加価値品の拡大等が見込まれるものの、激しい競争が続くものと想定されます。このような事業環境の中、当社グループは中期経営計画「V-2計画 (Vision2020 Part-2)」を着実に進めるとともに、一層の事業構造の改革に取り組み、企業価値の向上を目指してまいります。

一般用消費財事業は、オーラルケア分野のさらなるブランド育成を強化するとともに、歯磨、洗濯用洗剤等の主要分野において付加価値の高い新製品を発売し、市場地位の向上と収益性の強化に努めます。また、通信販売商品では、機能性食品を中心に独自性のある商品開発の強化と積極的なマーケティング活動の展開による事業規模の拡大を図ります。

産業用品事業は、自動車、電気・電子等の重点分野への経営資源の集中を図り、事業基盤の強化に努めます。また、業務用洗剤事業は、新規顧客開拓に継続的に注力します。

海外事業は、引き続きパーソナルケア分野を中心に積極的にマーケティング活動を展開し、事業規模の拡大を図ります。

以上により、次期の連結業績見通しは、売上高3,900億円(前期比3.0%増)、営業利益180億円(同9.9%増)、経常利益190億円(同5.0%増)、当期純利益110億円(同3.0%増)を予想しております。

2016年度のキャッシュ・フロー見通しは次のとおりです。

営業活動によるキャッシュ・フローのうち税金等調整前当期純利益は、170億円程度と予想しております。減価償却費は110億円程度となる見込みです。

投資活動によるキャッシュ・フローでは、設備投資による支出は110億円程度を予定しております。

財務活動によるキャッシュ・フローでは、配当の支払いや借入金の返済などにより、40億円程度の資金の減少を予想しております。

以上により、次期の現金および現金同等物の期末残高は、当期末に比べて130億円程度の増加と予想しております。

■ 利益配分に関する基本方針および2015・2016年の配当

当社は、連結収益力の向上により、株主の皆さまへの持続的かつ安定的な利益還元を行うことを経営の最重要課題と考え、配当は安定して継続し、自己株式の取得は中長期的な成長のための内部留保を総合的に判断して実施を検討してまいります。内部留保に関しては、企業成長力の強化、持続的な事業基盤の整備を目的として、最適な投資を行ってまいります。イノベーション投資においては、薬品分野や機能性食品等のヘルスケアやライフサイエンス分野の強化を中心に研究開発を加速します。マーケティング投資では、国内でのシェアNo.1ブランドの拡大、海外でのグローバルブランドの拡大をスピードアップします。設備投資については、国内のオーラルケア分野、海外では各国の需要増加に加え、タイ等を中心とした輸出や域内供給も見据えて生産体制を整備します。

当期の剰余金の配当につきましては、過去の支払実績および配当性向を勘案して、1株につき、中間5円、期末5円といたします。2016年の配当につきましては、基本方針にもとづき1株当たり中間5円、期末6円、年間では11円とする予定です。



### ■ 事業等のリスク

当社グループの経営成績および財政状態は、今後事業を行っていく上で起こりうる様々なリスクによって影響を受ける可能性があり、特に投資者の判断に重要な影響を及ぼす可能性のある主な事項について、以下に記載します。

#### ①製品の品質評価

当社グループは、お客様に安心、安全、便利で環境に配慮した製品をお届けするため、医薬品医療機器等法等の関連法規の遵守ならびに品質の国際基準にもとづいた管理のもと、製品の企画、開発、生産、販売を行っています。さらに、発売後はお客様相談窓口へ寄せられたお客様の声を活かし、製品や包装容器、表示等の改善に努めています。しかし、不測の重大な製品トラブルが発生し、当該製品や当社グループ製品全体の評価が低下した場合には、当社グループの経営成績および財政状態に影響を及ぼす可能性があります。

#### ②原材料価格の変動

当社グループの製品は、石油化学製品や植物油脂等を原材料として使用しています。これらの原材料は、国際市況の影響を受けやすいため、常にコストダウンをはかり、また使用原材料を多様化する等の施策を講じていますが、原材料価格の高騰が、当社グループの経営成績および財政状態に影響を及ぼす可能性があります。

#### ③為替レートの変動

当社グループは、海外子会社の財務諸表を連結財務諸表作成のため円貨換算しています。現地通貨建ての項目は、換算時の為替レートにより円貨換算後の価値に影響を受ける可能性があります。また、当社グループは、為替変動に対するヘッジ等を通じて、原材料費が増大するリスク等を最小限にとどめる措置を講じておりますが、短期および中長期的な為替変動が、当社グループの経営成績および財政状態に影響を及ぼす可能性があります。

#### ④重大な訴訟等

当期において、当社グループに重要な影響を及ぼす訴訟等は提起されておりません。しかし、将来、重大な訴訟等により当社グループに対して多額の損害賠償責任等が確定した場合には、当社グループの経営成績および財政状態に影響を及ぼす可能性があります。

#### ⑤地震等自然災害

当社グループの製品を製造する工場において、地震等の自然災害についての安全対策を講じておりますが、万一大きな災害が発生した場合には、生産設備の損壊、原材料調達や物流の停滞などによる事業活動の中断により、当社グループの経営成績および財政状態に影響を及ぼす可能性があります。

当社グループの詳しいIR情報については、以下の「株主・投資家向け情報」をご覧ください。

<http://www.lion.co.jp/ja/ir/>

国内外問わずすべての株主に公平、タイムリーに情報をお伝えすることを目指し、ライオンはウェブサイトを通じた情報発信の強化に取り組んでいます。

### LION ホームページ [www.lion.co.jp](http://www.lion.co.jp)

重要な経営情報や財務情報に加え、新製品発表等さまざまなニュースをいち早く取り上げるプレスリリースを掲載しています。さらに、詳細な製品情報などアニュアルレポートに含まれていない情報も幅広く公開し、当社の姿勢と歴史に対する理解の促進に努めています。



### 株主・投資家向け情報 [www.lion.co.jp/ja/ir/](http://www.lion.co.jp/ja/ir/)

主要な経営判断や財務情報をタイムリーに公開しているほか、これまでの財務データも掲載しています。また、定性情報もトップメッセージなどさまざまな形で発信しています。アニュアルレポートの印刷版も当サイトよりご利用いただけます（詳細なIR情報につきましては、<http://www.lion.co.jp/ja/ir/library/>をご覧ください）。



### CSR（環境・社会） [www.lion.co.jp/ja/csr/](http://www.lion.co.jp/ja/csr/)

当サイトでは、当社の企業活動のなかでとりわけ重要な意義をもつCSR活動について、ライオン年次CSR報告書掲載の詳細な情報のハイライトを取り上げています。さらに、創業後間もない時期から社会貢献活動に取り組んできたことを受け、「環境・社会貢献活動の歴史」も掲載しています。