



2015年2月10日

2014年12月期 決算説明資料

ライオン株式会社

代表取締役社長 執行役員

濱逸夫

本日の内容

1. 2014年度 業績
2. 中期経営計画「V-2計画」
3. 2015年度 業績予想



2014年度 業績

連結損益計算書

◇過去最高益の更新(営業利益、経常利益) (2期連続)

(単位：億円)	2014年	2013年	前期増減		対公表
			額	率(%)	
売上高	3,673.9	3,520.0	153.9	4.4	+73.9(2.1%)
営業利益 対売上比(%)	124.0 3.4	108.1 3.1	15.8	14.7	+4.0(3.4%)
経常利益 対売上比(%)	140.5 3.8	123.0 3.5	17.5	14.3	+10.5(8.1%)
当期純利益 対売上比(%)	73.6 2.0	60.9 1.7	12.7	20.8	+3.6(5.3%)
1株当たり 当期純利益(円)	27.47	22.72	4.75	20.9	

セグメント別業績概要

◇ 【国内】 収益性の改善 【海外】 売上の成長

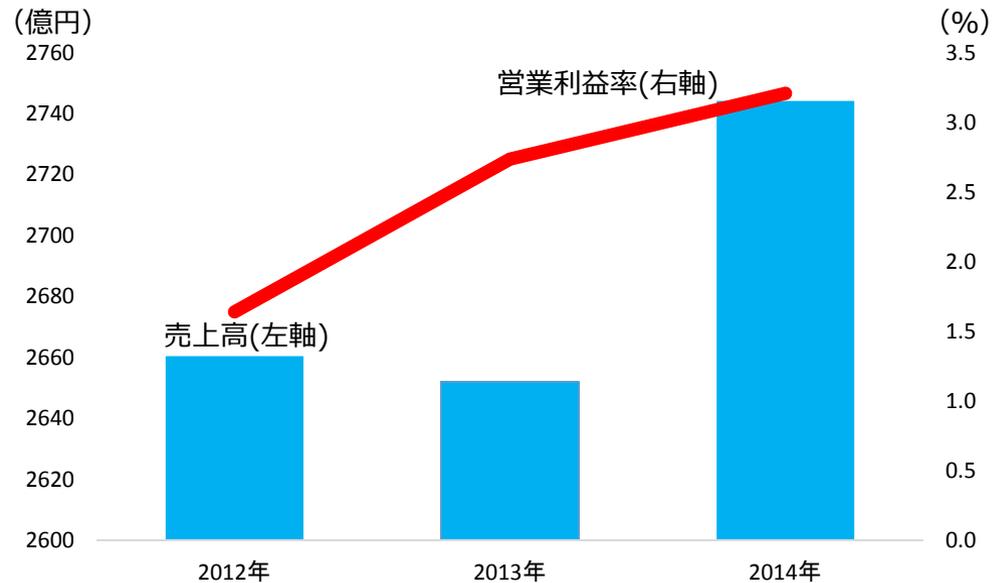
(単位：億円)	売上高（総売上高）				セグメント利益（営業利益）			
	2014年	2013年	前期増減		2014年	2013年	前期増減	
			額	率(%)			額	率(%)
一般用消費財	2,744.2	2,652.0	92.1	3.5	85.1	72.8	12.2	16.8
産業用品	597.9	516.3	81.6	15.8	17.5	7.7	9.8	126.0
海外	862.0	768.6	93.3	12.1	11.4	14.3	△2.8	△20.0
その他	286.8	287.2	△0.4	△0.1	5.9	10.1	△4.1	△41.2
小計	4,491.0	4,224.2	266.7	6.3	120.2	105.1	15.0	14.3
調整額	△817.0	△704.2	△112.8	-	3.8	3.0	0.8	28.1
連結計	3,673.9	3,520.0	153.9	4.4	124.0	108.1	15.8	14.7

成果と課題 <一般用消費財>

成果

◇消費増税前の駆け込み需要の獲得

◇高付加価値品の育成



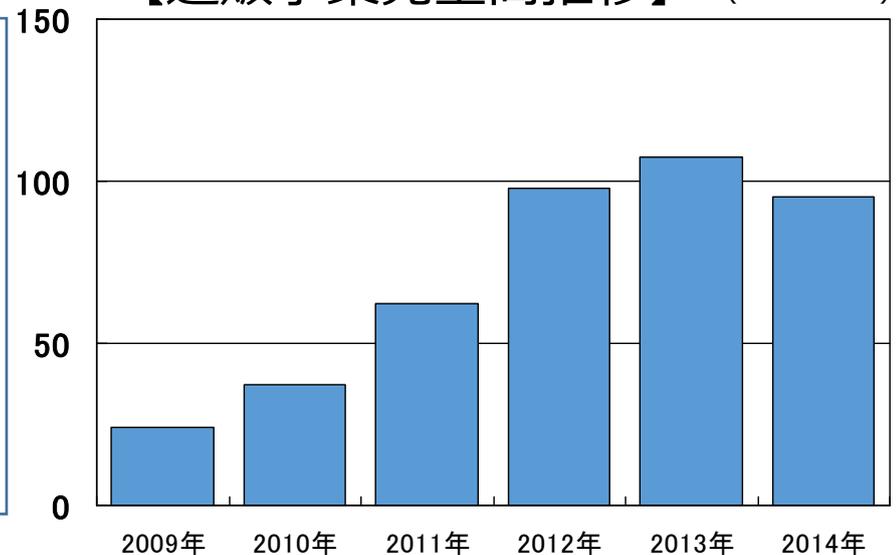
課題

◇通販事業の伸びなやみ

主な要因

- ①消費増税後の顧客獲得の減少
- ②宣伝効率の低下

【通販事業売上高推移】 (単位：億円)



成果

化学品分野

◆ 高付加価値品へのシフトによる収益性の改善

業務用洗剤分野

◆ 衛生管理等のサービスの拡充

◆ 顧客の業種拡大(外食→病院・介護施設)

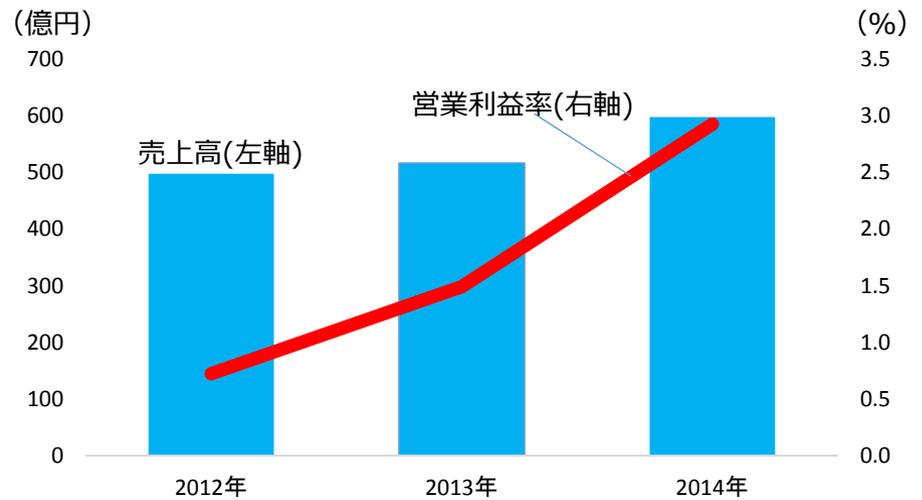
当社グループの高付加価値品が
使用されている主な分野



パソコン
(電気電子分野)



(自動車分野)



課題

◇国内外で戦える競争優位の獲得不足

化学品事業の
分散による
効率性の悪さ



グループの技術シーズ集結

ユーザーの
海外進出に
対する対応不足



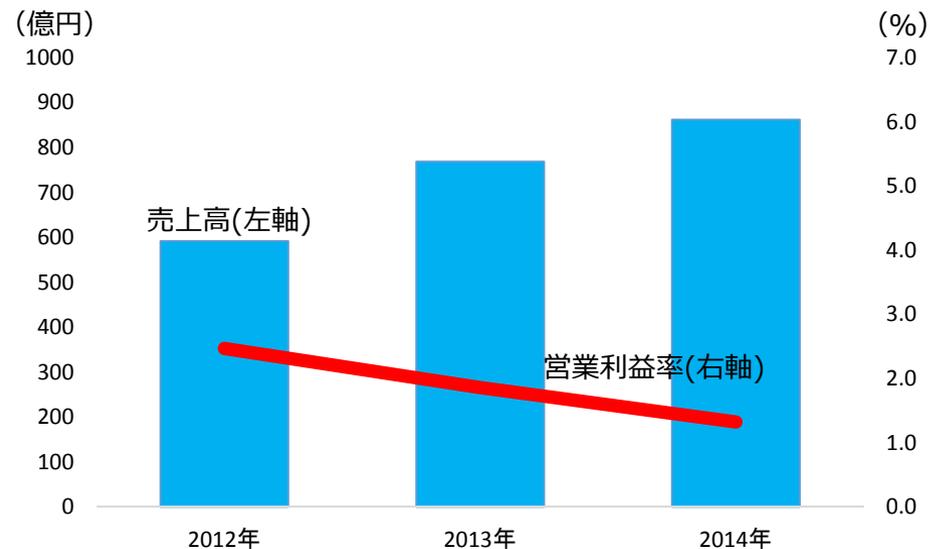
海外でのマーケティング体制整備

成果

- ◆ 中間所得層取り込みによる量的成長の確保
- ◆ 事業成長、エリア拡大への生産能力の確保
- ◆ 中国 ネットチャネルでの売上が拡大



中国 オーラルケア新工場稼動



課題

◇ パーソナルケア分野の継続育成

◇ 先行投資 2 事業の軌道化



ピアスライオン(フィリピン)

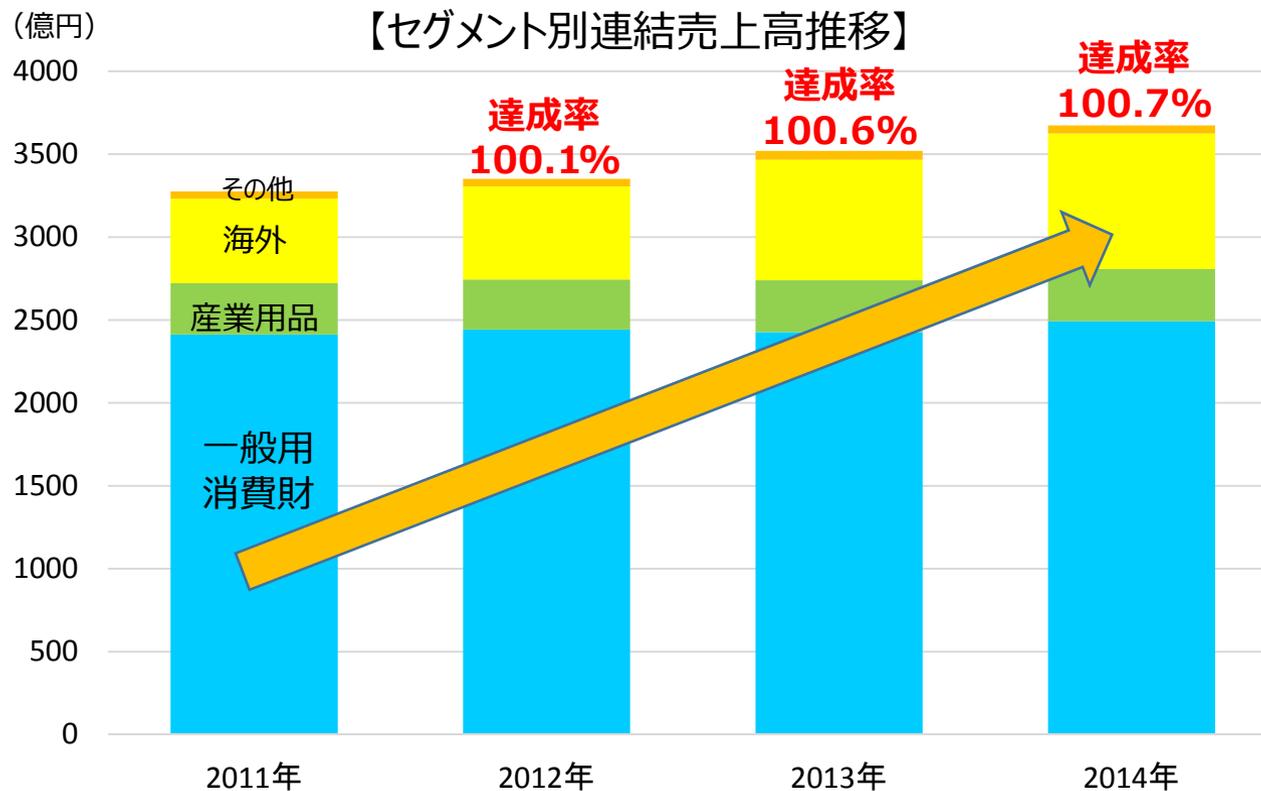


ライオンエコケミカルズ(マレーシア)

V-1計画の振り返り

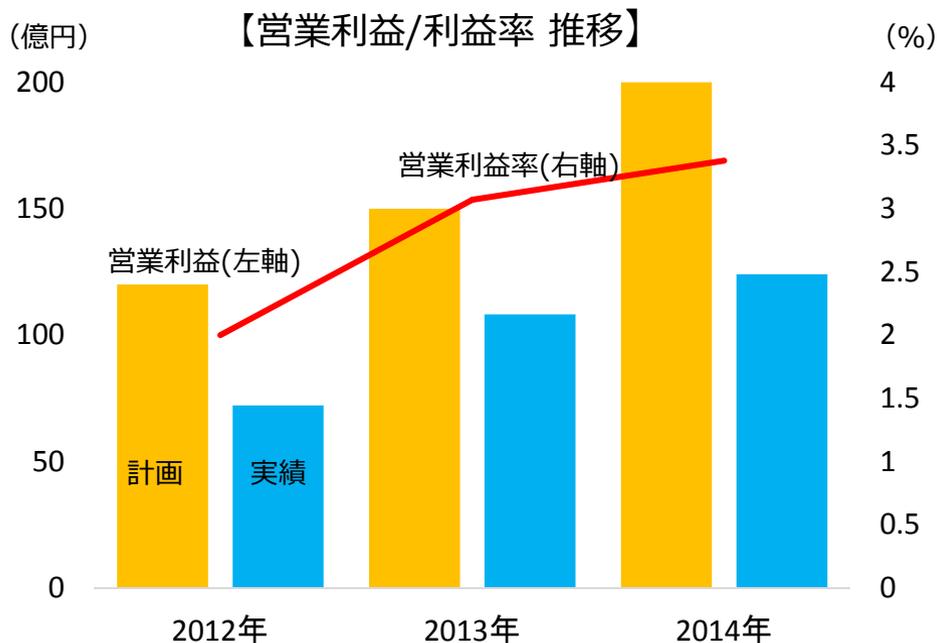
成果

◇ **当初想定の実業成長を達成**
(売上高平均成長率4%)



課題

◇ 営業利益の目標は未達



◆ ROE 6.2%
(目標比▲3.8p)

◆ BEP 93.3%
(目標比▲3.3p)



中期経営計画 「V - 2計画」

Vision2020

今日を愛する。
LION

【経営ビジョン】 目指す姿

1. **くらしとこころの価値創造企業を目指す。**
2. **環境対応先進企業を目指す。**
3. **挑戦・創造・学習 企業を目指す。**

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

【4つの戦略】 継続的に推進する戦略活動

1. **国内事業の質的成長 No. 1ブランドの育成**
2. **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**
3. **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**
4. **組織学習能力の向上 組織活性化と人材育成**

健康 **快適** **環境**

【事業領域】

Life Innovation
生命・生活・人生への
貢献価値の創出

Green Innovation
サステナブル社会への
貢献価値の創出

【3つのイノベーション】
戦略推進を支える革新

Knowledge Innovation
新しい価値を生む組織能力の創出

ビジョン到達に向けて

V-3計画

V-2計画
2015～2017年

Vision2020

事業成長の更なる加速

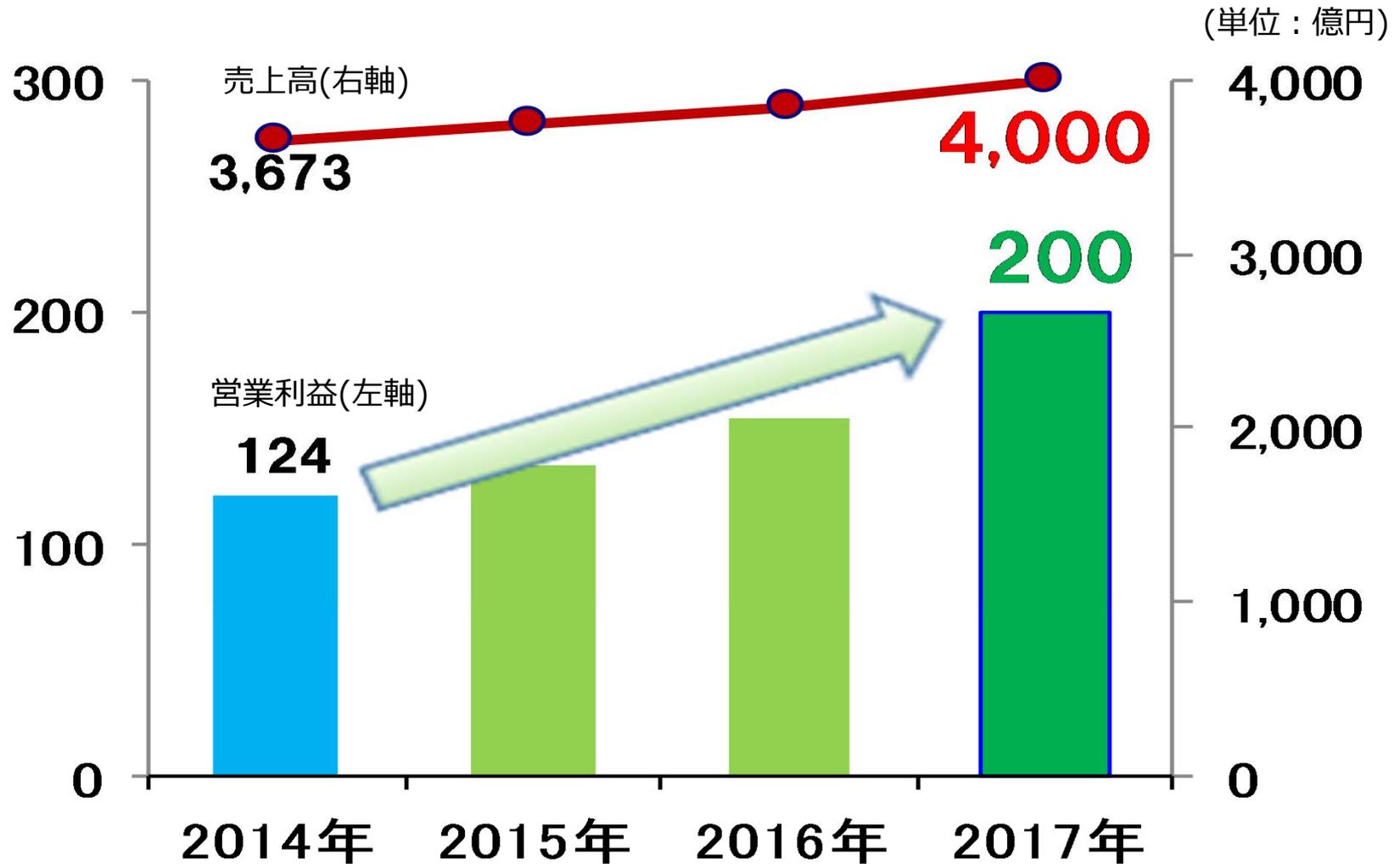
V-1計画

**収益体制の
基盤整備**

**構造改革による
収益力向上・
V-3計画への布石**

V-2計画 業績目標

◇ 営業利益率5%に向けて収益構造を変える
売上高4000億円、営業利益200億円

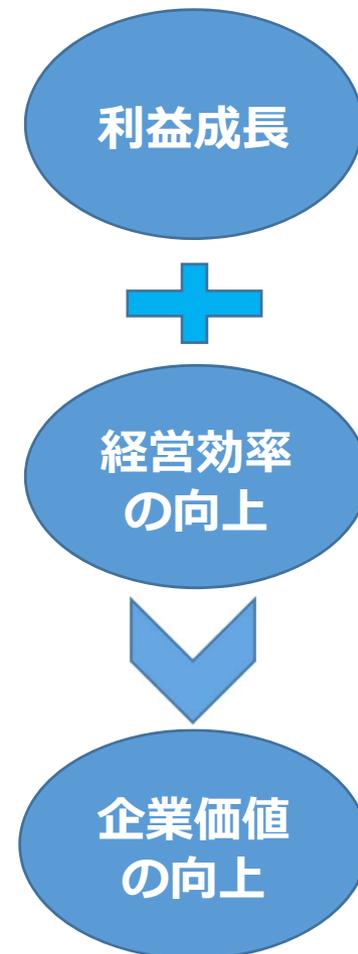


V-2計画 業績目標

連結業績目標

○損益目標

(単位：億円)	2017年	売上比(%)	売上平均成長率 /利益率改善幅
売上高	4,000	100.0	2.9%
営業利益	200	5.0	+1.6 p
経常利益	220	5.5	+1.7 p
当期純利益	120	3.0	+1.0 p



○経営指標

ROE **10%以上**

BEP **90%以下**

4つの戦略をさらに加速させる

戦略 1・国内事業の質的成長

戦略 2・海外事業の量的成長

戦略 3・新しいビジネス価値の開発

戦略 4・組織学習能力の向上

戦略1. 国内事業の質的成長

【一般用消費財事業】目標 (2014→2017年)

- ・売上高成長 **103%**
- ・営業利益率改善幅 **+1.4 p**
- ・シェアNo.1ブランド売上構成 **2倍**

高付加価値品、市場創造型商品の開発による
選択型消費の取り込み

戦略分野への攻めの育成投資

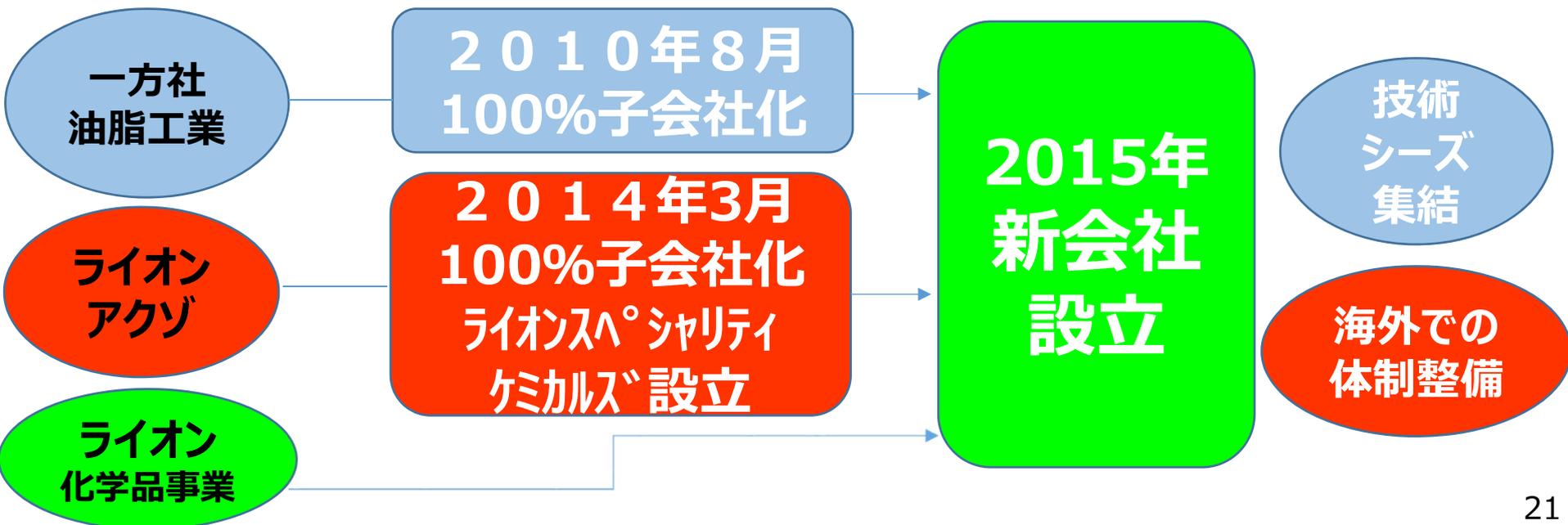
SCM効率の最大化(生産・物流)

戦略1. 国内事業の質的成長

【産業用品事業】 目標(2014→2017年)

- ・売上高成長 102%
- ・営業利益率改善幅 +2.1 p

グループ内化学品事業の統合



戦略2. 海外事業の量的成長

【海外事業】 目標(2014→2017年)

- ・売上高成長 **130%**
- ・営業利益率改善幅 **+2.1 p**
- ・連結海外売上高比率 **27%**

グループ連携
の強化

パーソナルケア
分野の強化

展開エリア
の拡大

先行投資
事業の軌道化

グローバル
ブランドの育成

Indonesia

戦略3. 新しいビジネス価値の開発

【新規事業】将来の柱となる事業の育成

① 通販事業 成長への再チャレンジ

2015

2016

2017

機能性表示を活用した
プロモーション強化

生産調達体制
効率化

新製品の開発
品揃え拡充

② ネットチャンネルへの取り組み強化

③ 新しいビジネス領域の探索

戦略4. 組織学習能力の向上

ダイバーシティ推進に向けた環境整備

人的資源の育成と活用
による組織の活性化



デジタルコミュニケーションの活用

生活者との接点の拡大、
開発・マーケティング
部門へのフィードバック

Lidea

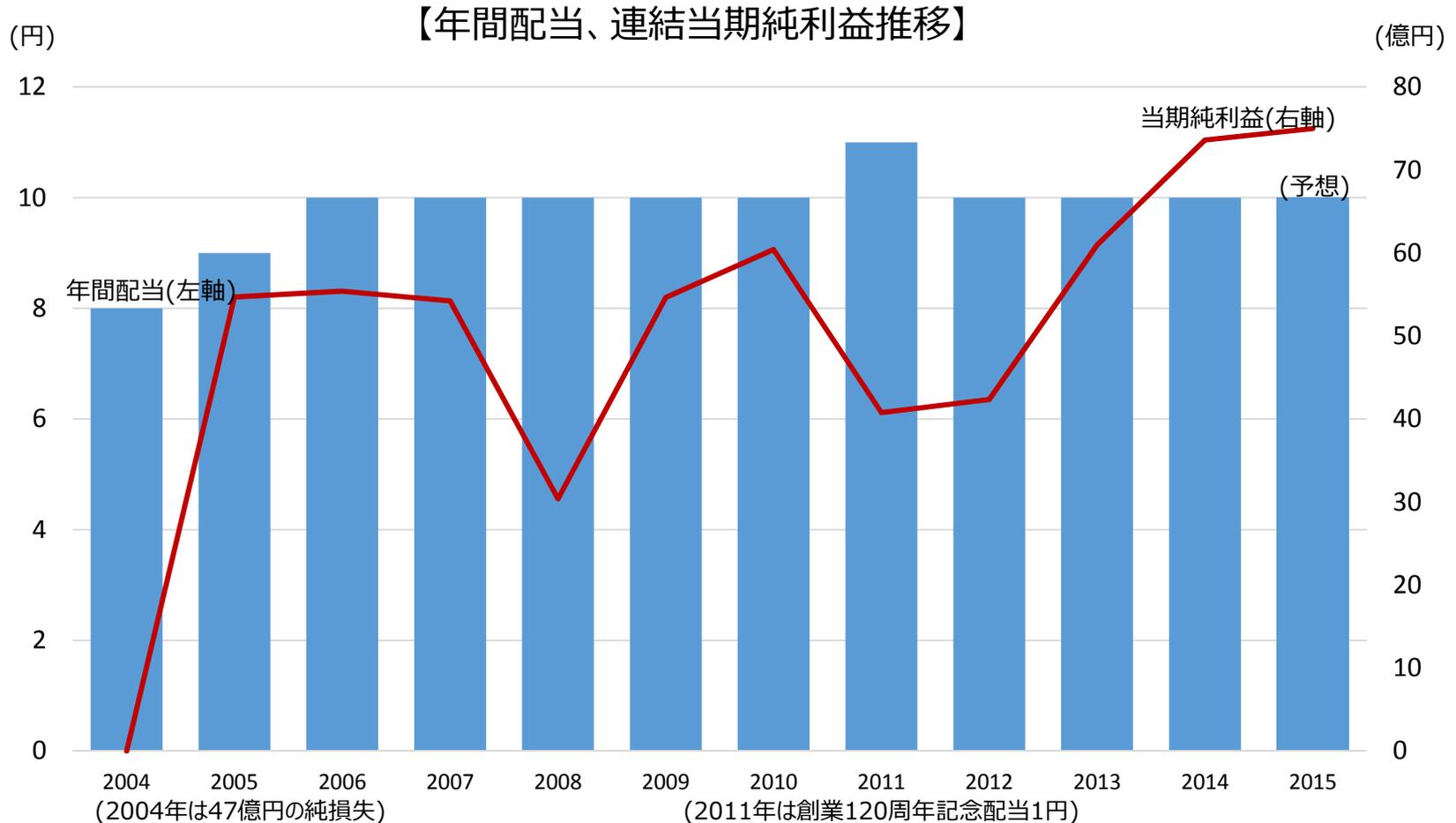


◇ Vision2020達成に向け、成長投資を継続

- ・設備投資 : 生産効率化
情報インフラ強化
- ・イノベーション投資 : 国内外のR&D強化
- ・マーケティング投資 : NO.1ブランド育成
- ・新規事業投資 : インキュベーション強化
外部資源活用

V-2計画 株主還元の考え方

- ・ 永続的かつ安定的な利益還元
- ・ 総株主還元の充実





2015年度 業績予想

2015年連結業績予想 売上高・利益

(単位：億円)	2015年	2014年	前期増減		2015年 第2四半期	2014年 第2四半期	前年同期増減	
			額	率(%)			額	率(%)
売上高	3,750.0	3,673.9	76.0	2.1	1,780.0	1,766.3	13.6	0.8
営業利益	135.0	124.0	10.9	8.8	42.0	39.5	2.4	6.1
対売上比(%)	3.6	3.4			2.4	2.2		
経常利益	150.0	140.5	9.4	6.7	48.0	45.0	2.9	6.5
対売上比(%)	4.0	3.8			2.7	2.6		
当期純利益	75.0	73.6	1.3	1.8	25.0	24.6	0.3	1.4
対売上比(%)	2.0	2.0			1.4	1.4		
1株当たり 当期純利益(円)	27.97	27.47	0.5	1.8	9.32	9.19	0.13	1.4

* 1株当たり配当金：10円（年間）を予定

2015年連結業績予想 セグメント別売上高

【外部売上高】

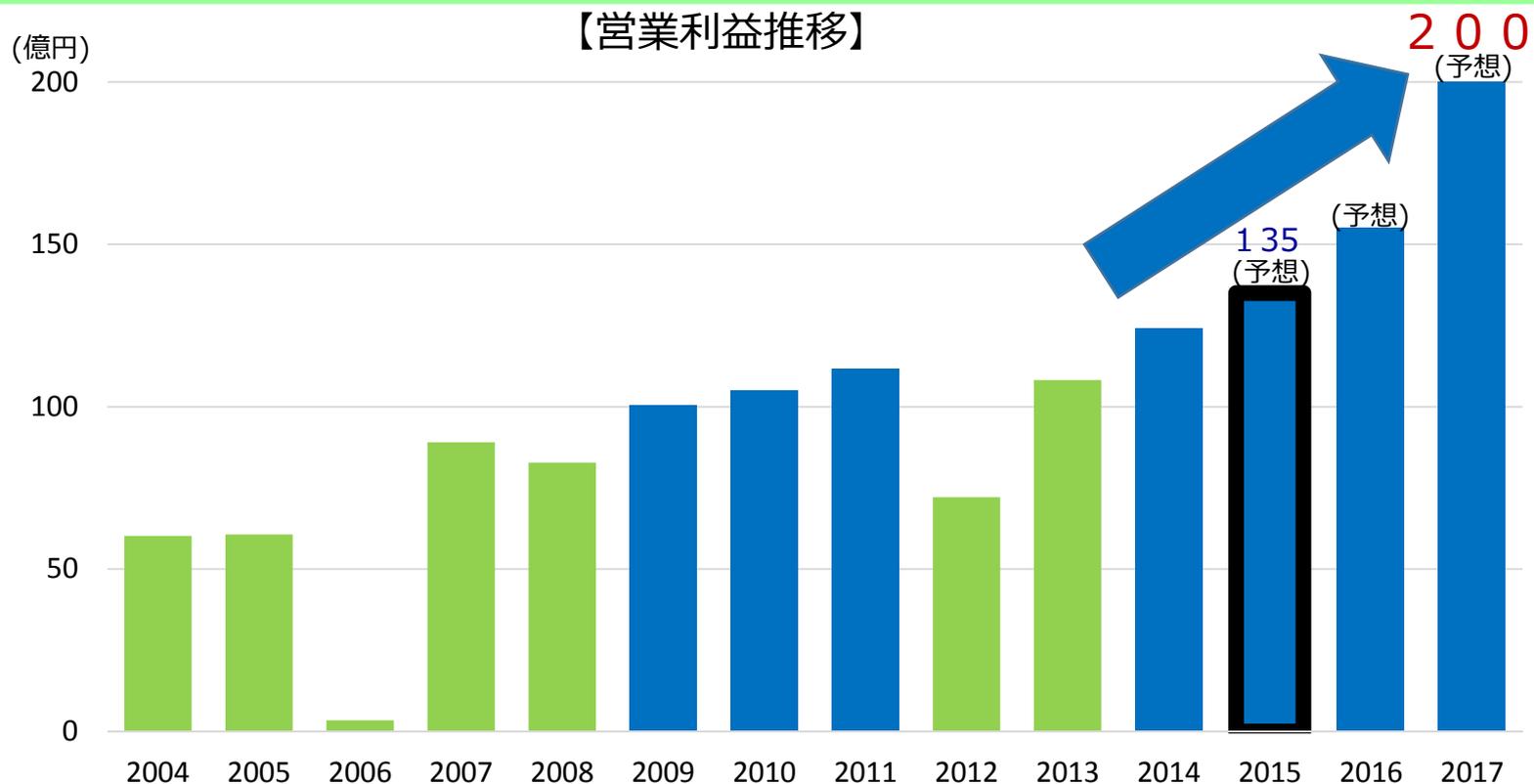
(単位：億円)	2015年	2014年	前期増減		2015年 1-6月	2014年 1-6月	前年同期増減	
			額	率 (%)			額	率 (%)
一般用消費財	2,530.0	2,493.1	36.8	1.5	1,200.0	1,206.1	△6.1	△0.5
産業用品	315.0	314.5	0.4	0.1	155.0	157.1	△2.1	△1.4
海外	860.0	817.7	42.2	5.2	405.0	382.6	22.3	5.8
その他	45.0	48.5	△3.5	△7.3	20.0	20.3	△0.3	△1.7
合計	3,750.0	3,673.9	76.0	2.1	1,780.0	1,766.3	13.6	0.8

利益目標達成に向けて

4つの戦略加速と事業構造改革を推し進めて

「V-2計画」目標達成を目指し、

過去最高益を達成する



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。

※金額は表示単位未満切捨てで表示しております。



参 考 资 料

連結損益計算書

(単位：億円)

	2014年	2013年	増減	
			金額	率 (%)
売上高	3,673.9	3,520.0	153.9	4.4
売上原価	1,606.7	1,533.3	73.4	4.8
売上総利益	2,067.1	1,986.6	80.4	4.1
販売費及び一般管理費	1,943.1	1,878.4	64.6	3.4
営業利益	124.0	108.1	15.8	14.7
営業外収益	27.0	23.5	3.4	14.6
営業外費用	10.4	8.7	1.7	19.5
経常利益	140.5	123.0	17.5	14.3
特別利益	7.3	15.5	△8.1	△52.8
特別損失	17.0	29.2	△12.2	△41.7
税金等調整前当期純利益	130.8	109.2	21.5	19.8
法人税、住民税及び事業税	44.9	40.5	4.4	10.9
法人税等調整額	6.5	1.5	4.9	310.7
少数株主利益	5.6	6.1	△0.4	△7.7
当期純利益	73.6	60.9	12.7	20.8

販売費及び一般管理費

(単位：億円)

	2014年		2013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	1,943.1	52.9	1,878.4	53.4	64.6	3.4
販売手数料	82.9	2.3	119.6	3.4	△36.6	△30.7
販売促進費	864.3	23.5	783.8	22.3	80.4	10.3
広告宣伝費	245.1	6.7	242.7	6.9	2.4	1.0
運送費及び保管費	167.2	4.6	159.7	4.5	7.4	4.7
給料及び手当	142.4	3.9	136.6	3.9	5.7	4.2
研究開発費	94.3	2.6	96.1	2.7	△1.7	△1.9
その他経費	346.6	9.4	339.6	9.6	7.0	2.1

主な特別利益・損失

(単位：億円)

	2014年		2013年	
特別利益	固定資産処分益	1.2	固定資産処分益	0.4
	段階取得に係る差益	4.7	段階取得に係る差益	-
	負ののれん発生益	0.9	負ののれん発生益	-
	投資有価証券売却益	-	投資有価証券売却益	14.2
	その他	0.3	その他	0.8
	合計	7.3	合計	15.5
特別損失	固定資産処分損	7.9	固定資産処分損	8.9
	減損損失	8.3	減損損失	19.6
	投資有価証券評価損	0.7	投資有価証券評価損	0.4
	その他	-	その他	0.2
	合計	17.0	合計	29.2

連結貸借対照表(抜粋) I

(単位：億円)

	2014年	2013年	増 減
流動資産	1,461.7	1,481.5	△19.7
現金及び預金	180.0	255.5	△75.5
受取手形及び売掛金	590.0	572.4	17.6
有価証券	244.4	254.2	△9.8
たな卸資産	393.6	350.8	42.7
固定資産	1,371.7	1,339.4	32.2
有形固定資産	792.7	689.8	102.8
無形固定資産	91.0	126.0	△35.0
投資その他の資産	487.9	523.5	△35.5
資産合計	2,833.5	2,820.9	12.5

連結貸借対照表(抜粋)Ⅱ

(単位：億円)

		2014年	2013年	増 減
流動負債		1,155.3	1,316.5	△161.1
	支払手形及び買掛金	465.9	499.1	△33.2
	短期借入金	126.0	96.1	29.9
	1年内返済予定の長期借入金	1.1	224.6	△223.5
	未払金及び未払費用	451.2	390.8	60.3
固定負債		403.8	262.0	141.7
	新株予約権付社債	144.3	—	144.3
	長期借入金	24.4	2.0	22.4
	退職給付引当金	—	193.5	△193.5
	退職給付に係る負債	185.2	—	185.2
純資産合計		1,274.3	1,242.3	32.0
	利益剰余金	660.9	614.1	46.8
	自己株式	△168.2	△167.5	△0.7
負債純資産合計		2,833.5	2,820.9	12.5

連結キャッシュ・フロー

(単位：億円)

	2014年	2013年	増減
営業活動によるキャッシュ・フロー	117.3	229.1	△111.7
投資活動によるキャッシュ・フロー	△168.3	△128.1	△40.1
財務活動によるキャッシュ・フロー	△65.2	△27.7	△37.4
現金及び現金同等物に係る換算差額	8.2	7.0	1.2
現金及び現金同等物の増減額	△107.9	80.2	△188.1
現金及び現金同等物の期首残高	489.4	409.1	80.2
現金及び現金同等物の期末残高	381.5	489.4	△107.9

セグメント別業績概要 (外部売上高入り)

(単位：億円)

	売上高			
	2014年	2013年	増減	
			金額	率 (%)
一般消費財	2,744.2	2,652.0	92.1	3.5
	2,493.1	2,427.0	66.0	2.7
産業用品	597.9	516.3	81.6	15.8
	314.5	312.3	2.1	0.7
海外	862.0	768.6	93.3	12.1
	817.7	726.5	91.1	12.5
その他	286.8	287.2	△0.4	△0.1
	48.5	54.0	△5.5	△10.2
売上高計	4,491.0	4,224.2	266.7	6.3
外部売上高計	3,673.9	3,520.0	153.9	4.4

◇上段：売上高、下段：外部売上高

なお、売上高には、セグメント内およびセグメント間の内部売上高を含む。

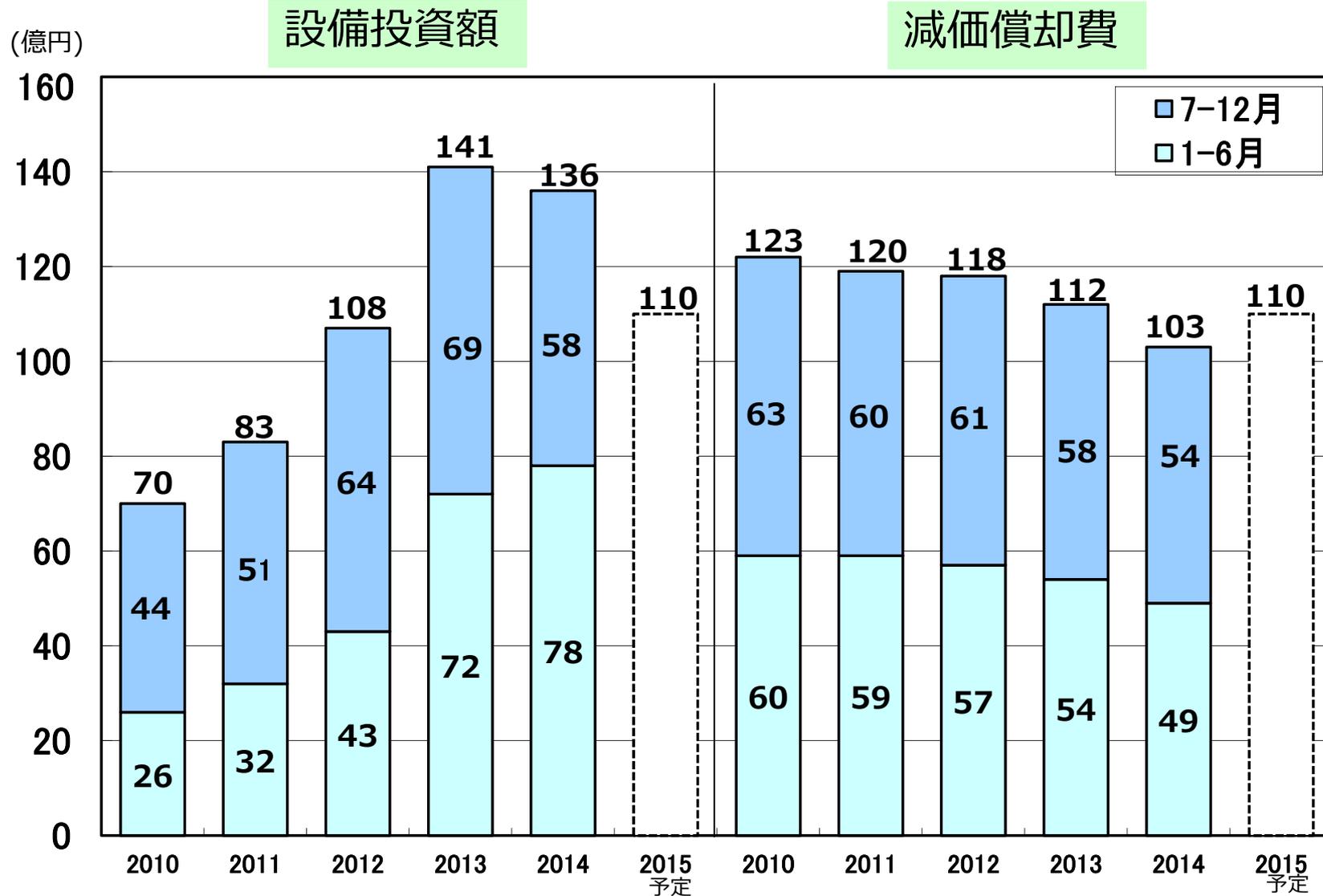
営業利益増減要因

2014年度 実績

(単位：億円)

	利益に与える 影響
売上増と構成変化による利益増	+73
トータルコストダウン（原価、物流費等）	+20
競争費用の増減	△48
原油・植物油脂の影響による利益減	△20
その他費用の増減	△9
合計	+16

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。

国内家庭品・OTC医薬品市場の推移

家庭品 当社参入主要40市場計 前期比 (%)

	2009年	2010年	2011年	2012年	2013年	2014年
販売金額	102	102	101	101	102	102
販売個数	103	103	101	102	102	100
平均単価	99	99	99	99	100	102

(株)インテージ SRIデータ
(2010年以前は、当社参入主要44市場
2011~2012年は、当社参入主要42市場)

OTC医薬品 当社参入主要8市場計 前期比 (%)

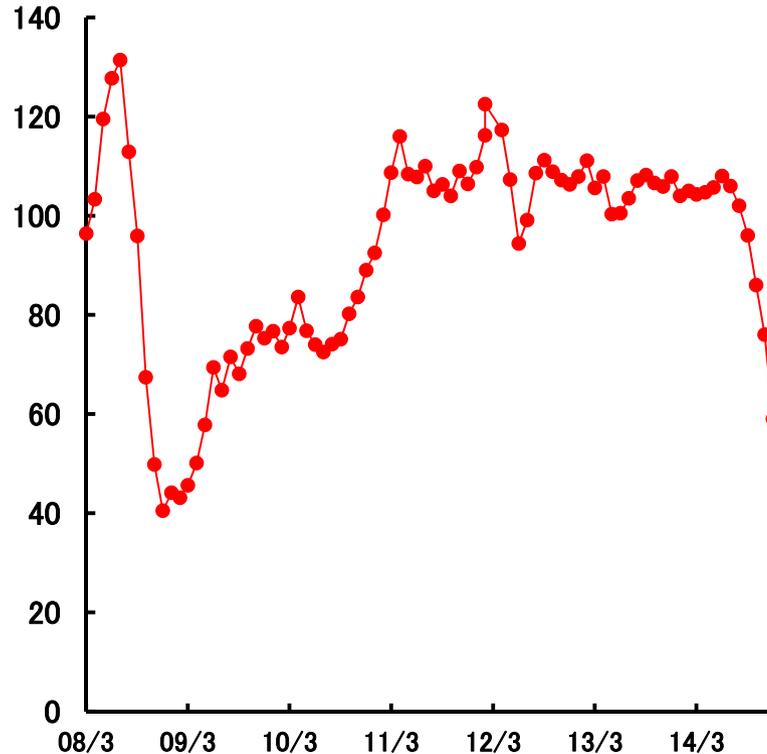
	2009年	2010年	2011年	2012年	2013年	2014年
販売金額	101	96	98	98	99	100
販売個数	101	98	98	99	99	98
平均単価	100	98	100	99	100	102

(株)インテージ SDIデータ 42

原料価格の推移

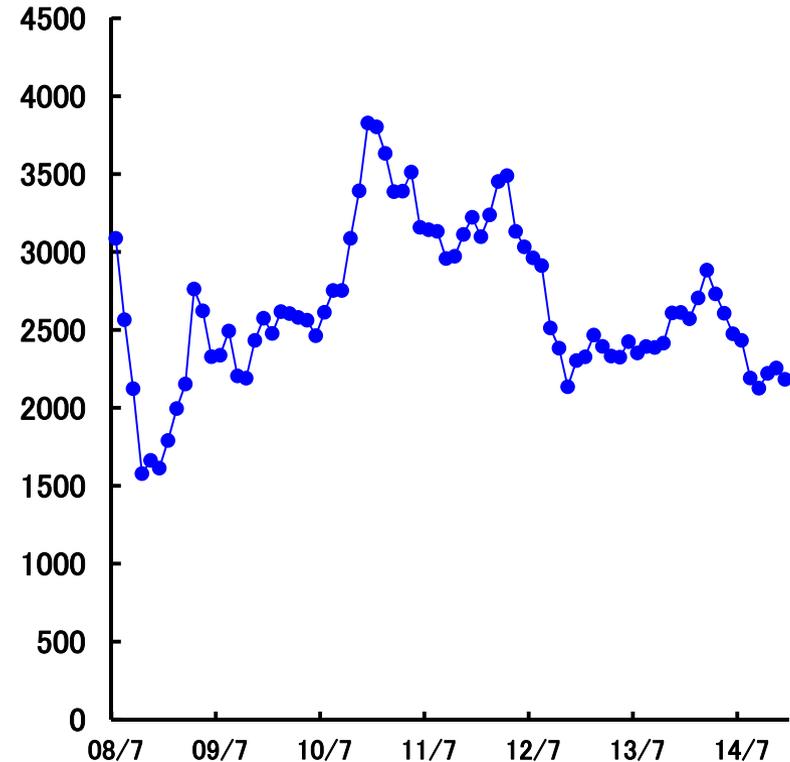
①原油(トバイ)

(US\$/BBL)



②粗パーム油(マレーシア)

(RM/t)



原料	2014年 年初想定	2014年実績	2013年実績	前期比
トバイ原油	\$108/BBL	\$93/BBL	\$106/BBL	△12.3%
粗パーム油	RM2,600/ton	RM2,450/ton	RM2,420/ton	1.2%

為替の推移

通貨	2014年 年初想定	2014年 実績	2013年 実績	前期比
米ドル	102.00円	106.46円	98.00円	(円安)8.2%
タイバーツ	3.10円	3.28円	3.18円	(円安)3.1%
韓国ウォン	0.1000円	0.1013円	0.0898円	(円安)12.8%

2015年経営環境 原料・為替の前提

原料価格の前提

	ドバイ原油	国産ナフサ	粗パーム油
2015年想定	65\$/BBL	60,000円/KL	RM2,400/ton

為替の前提

	米ドル	タイバーツ	韓国ウォン
2015年想定	118.00円	3.50円	0.11円

国内市場環境

日用品市場：単価微増、数量横ばい、
金額微増の傾向

OTC医薬品市場：単価微増、数量微減
金額横ばいの傾向

海外市場環境

2015年GDP伸び率予測（前年比）

ASEAN5： 5.3%

NIEs： 3.9%

中国： 7.2%

ASEAN5(タイ、インドネシア、マレーシア、フィリピン、バトナム)

NIEs(韓国、香港、シンガポール、台湾)

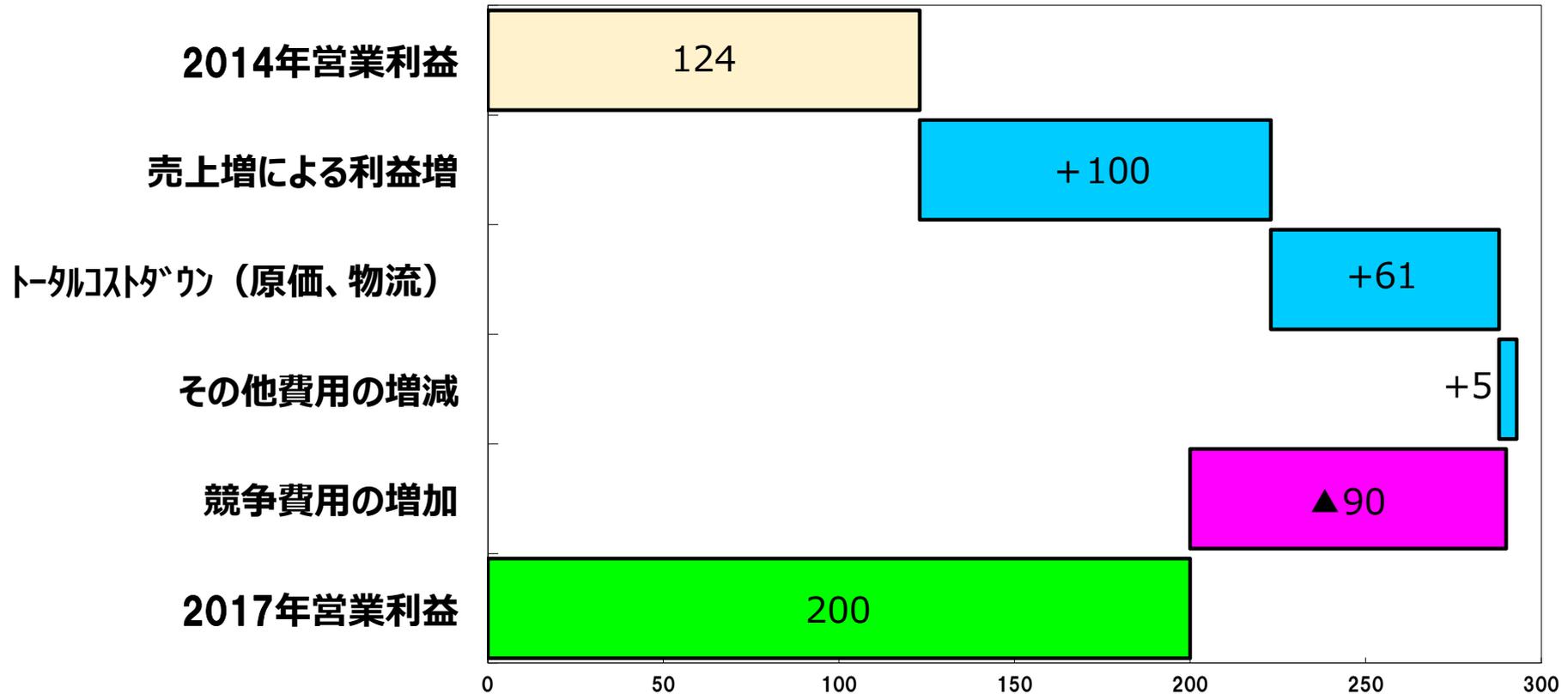
(2014年12月時点の三菱総研予測)

V-2計画 セグメント別売上目標

(単位：億円)

	2014年	2017年	増加額	平均成長率
一般用消費財	2,493.1	2,570.0	76.9	1.0%
産業用品	314.5	320.0	5.4	0.6%
海外	817.7	1,060.0	242.3	9.0%
その他	48.5	50.0	1.5	1.0%
合計	3,673.9	4,000.0	326.0	2.9%

V-2計画 営業利益増減要因



- 売上増による粗利増+180 売上構成変化による影響△80
- 販促費の効率化を進めるとともに、宣伝費の増強