

2018年2月9日

2017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

●2017年度 業績

●新経営ビジョンと中期経営計画

●2018年度 業績予想

2017年度 連結業績(日本基準)

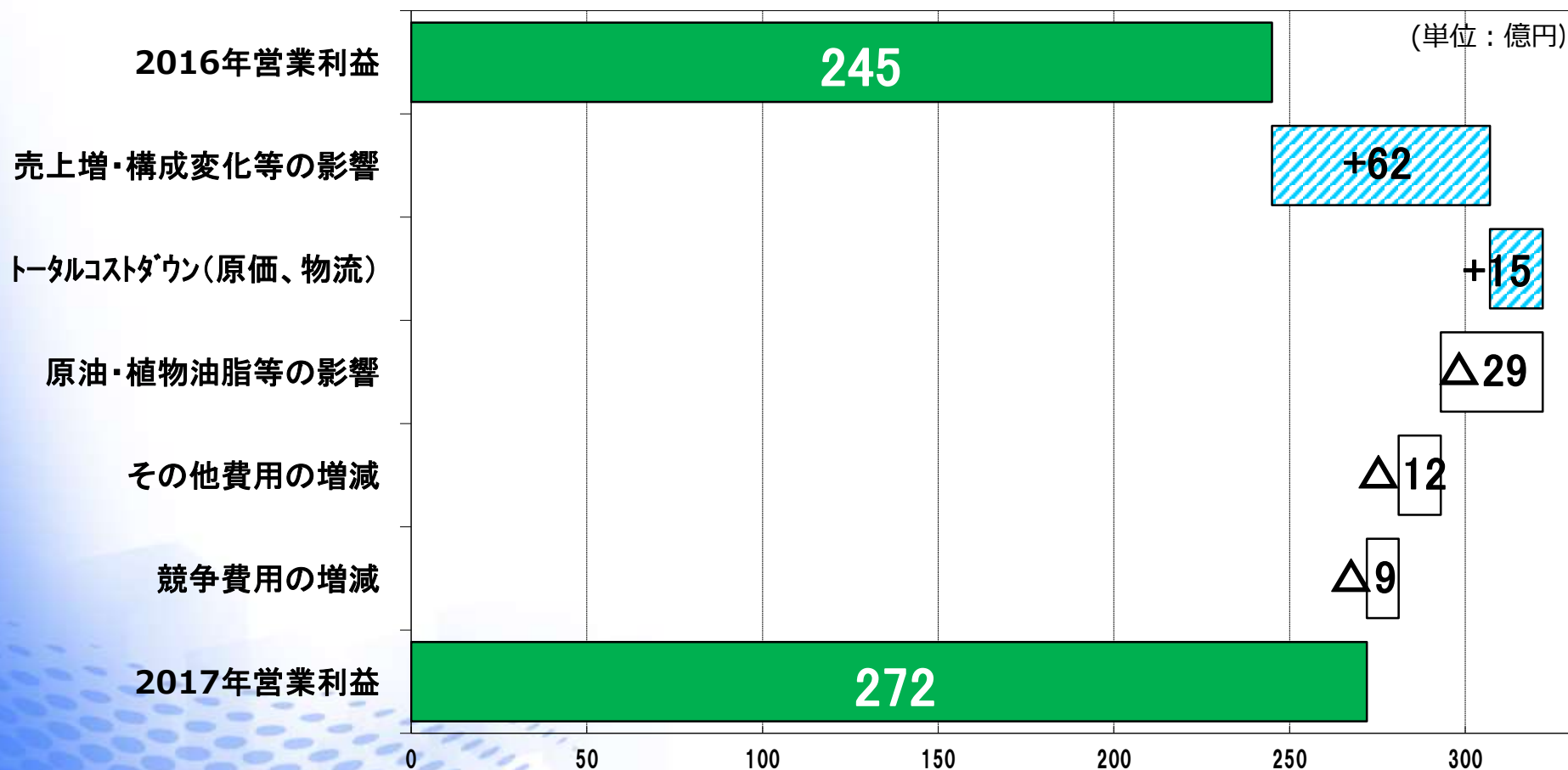
売上、利益ともに過去最高を更新、増配を継続

(単位：億円)	2017年	2016年	増減額	増減率 (%)
売上高	4,104.8	3,956.0	148.7	3.8
営業利益 (営業利益率(%))	272.0 (6.6)	245.0 (6.2)	27.0	11.0
経常利益	291.2	262.9	28.3	10.8
親会社株主に帰属 する当期純利益	198.2	159.5	38.7	24.3
1株当たり 当期純利益(円)	68.23	55.13	13.10	23.8

2017年度配当：年間17円（年初予想比2円増、前期比4円増）

営業利益増減要因(日本基準)

- ・高付加価値品の拡大
- ・競争費用の効率化が進展



セグメント別業績（日本基準）

一般用消費財事業が業績を牽引

(単位：億円)	売上高			セグメント利益（営業利益）		
	2017年	増減		2017年	増減	
		額	率(%)		額	率(%)
一般用消費財	2,908.9	38.6	1.3	189.3	31.1	19.7
産業用品	557.6	14.3	2.6	23.1	△2.4	△9.5
海外	1,200.9	91.5	8.3	44.1	△1.5	△3.3
その他	305.6	36.9	13.8	13.3	4.2	46.1
小計	4,973.1	181.5	3.8	270.0	31.4	13.2
調整額	△868.3	△32.7	-	2.0	△4.3	△68.1
連結計	4,104.8	148.7	3.8	272.0	27.0	11.0

一般用消費財事業 トピックス

「NONIO」が好調に推移し、業績を牽引

2017年度 売上高計画比

ハミガキ 137%

デンタルリンス 182%



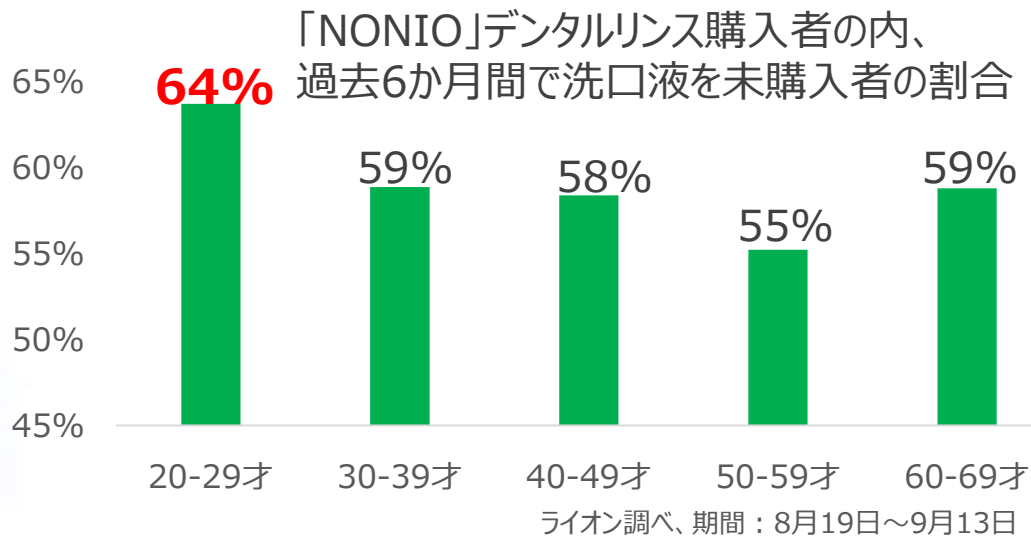
若年層の新規ユーザーを獲得、市場拡大に貢献

洗口液 2017年度 金額前期比

当社 116%

市場 103%

(ライオン調べ)



産業用品事業 トピックス

業務用洗剤分野

食品工業向け事業 前期比176%

野菜洗淨システム：

大手CVSベンダー新ライン導入



*MiBO: Micro Bubble Ozone

海外事業 トピックス

主要国でGDP成長率を上回る 事業成長を継続

2017年度 売上高前期比 * 現地通貨ベース

タイ	105%
----	------

マレーシア	108%
-------	------

韓国	108%
----	------

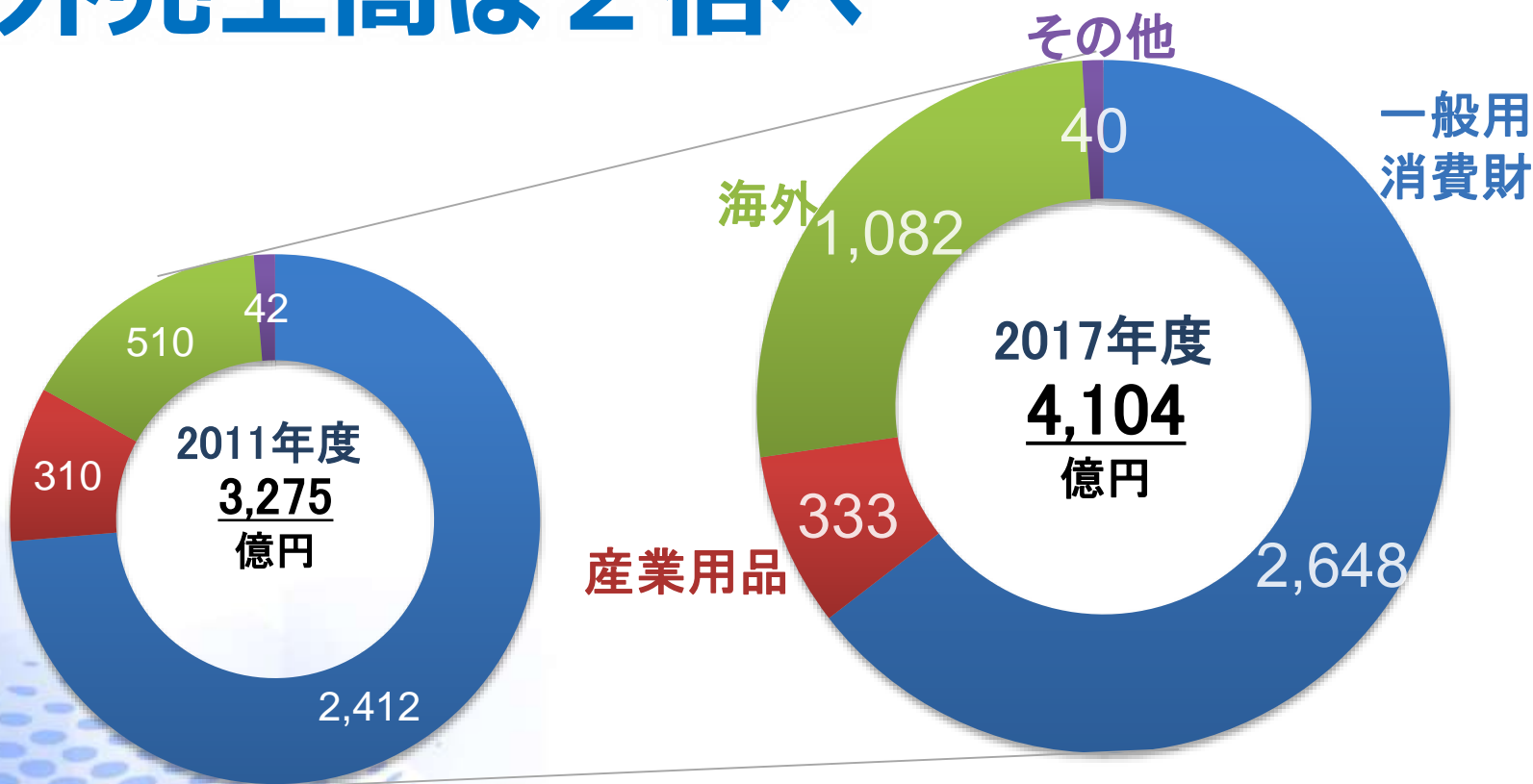
中国	109%
----	------

(インドネシア 107%)



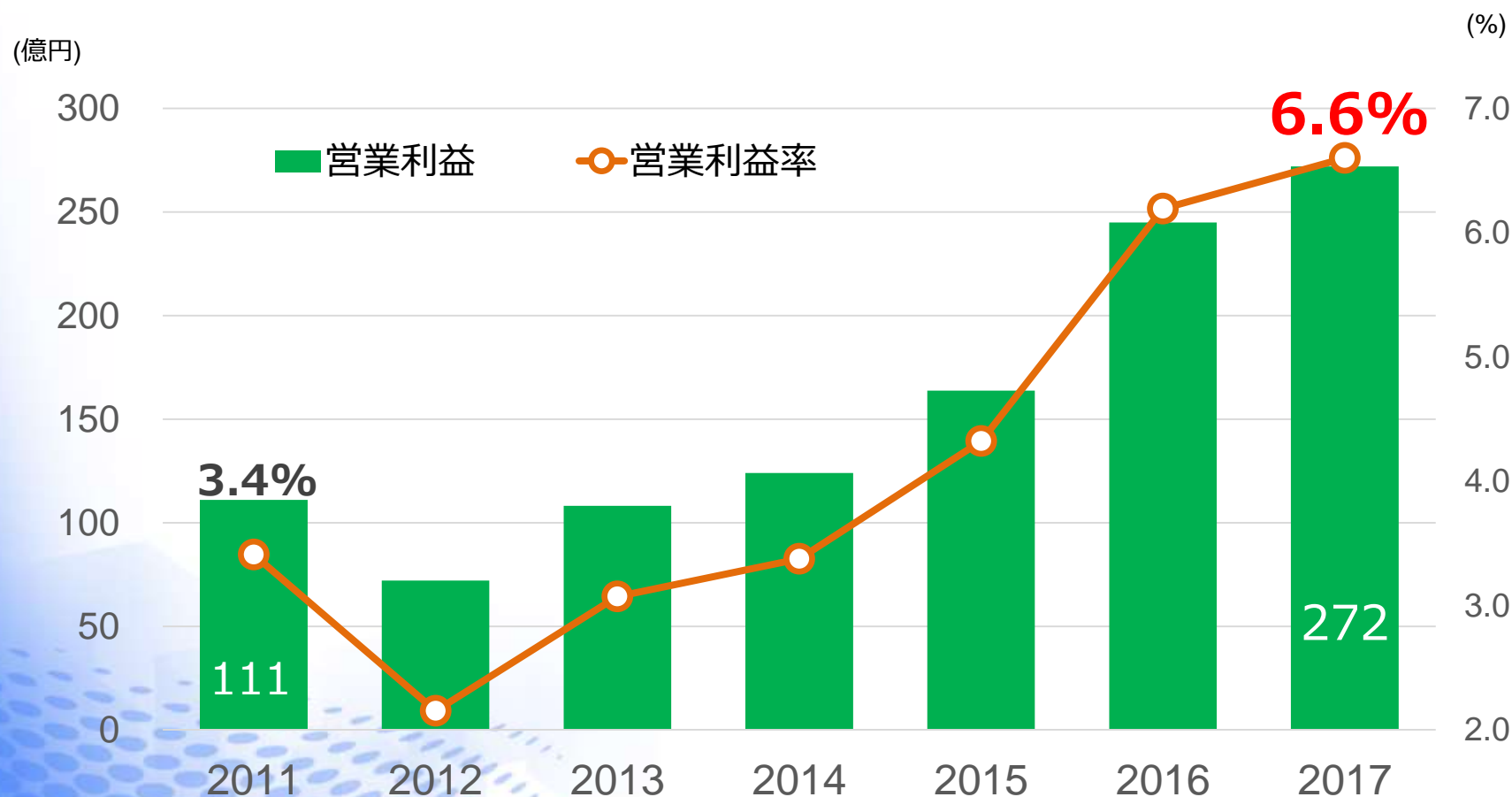
「V-2計画」の成果:量的成長

- ・売上高は4期連続過去最高を更新
- ・連結売上成長25%増(2011年比)
- ・海外売上高は2倍へ



「V-2計画」の成果: 質的成長

営業利益は、 4期連続過去最高益を更新



中期経営計画の成果(日本基準)

「V-2計画」目標を完全達成

	2014年 実績	V-2計画 目標	V-2計画 実績
売上高	3,673億円	4,000億円	4,104億円
営業利益	124億円	200億円	272億円
営業利益率	3.4%	5.0%	6.6%
ROE	6.2%	10%以上	12.2%
BEP	93%	90%以下	88%

中期経営計画の成果

高付加価値品の上市・育成を継続強化



中期経営計画の成果

継続成長に向けて経営基盤を強化



R&D基盤強化



生産能力増強



機能性食品事業強化

海外事業再編



化学品事業再編



新規事業開発



新経営ビジョン策定の背景

外部環境の激変

- **AI**や**IoT**の急速な進展
- 様々な**ビジネスプラットフォーム**の出現
- **ECチャネル**による流通・物流システムの変化
- **シェアリングビジネス**の拡大

- **超高齢化社会**の加速
- **ヘルスケア意識**の高まり
- **ミレニアル世代**の台頭
- **労働環境や働き方**の多様化

成長に向けた変革を加速させる

ライオングループの進むべき
方向性を明示

変化を最大のチャンスと捉え
シフトチェンジ

新経営ビジョン



2030年に向けて

次世代ヘルスケアの リーディングカンパニーへ

「健康、快適、清潔・衛生を通じた新たな顧客体験価値の創造」により、
毎日の習慣を、もっとさりげなく、楽しく、前向きなものへ
“リ・デザイン”することで、一人ひとりの
「心と身体のヘルスケア」を実現する。



経営ビジョンに込めた想い

毎日の習慣を

もっとさりげなく、楽しく、前向きなものへ

リ・デザインすること

一人ひとりの

「心と身体のヘルスケア」を実現する

次世代ヘルスケアの

リーディングカンパニーを目指したい

ReDesign

中期経営計画

LIVE計画 (LION Value Evolution Plan)



次世代ヘルスケアの リーディングカンパニーへ

1 新価値創造による
事業の拡張・進化



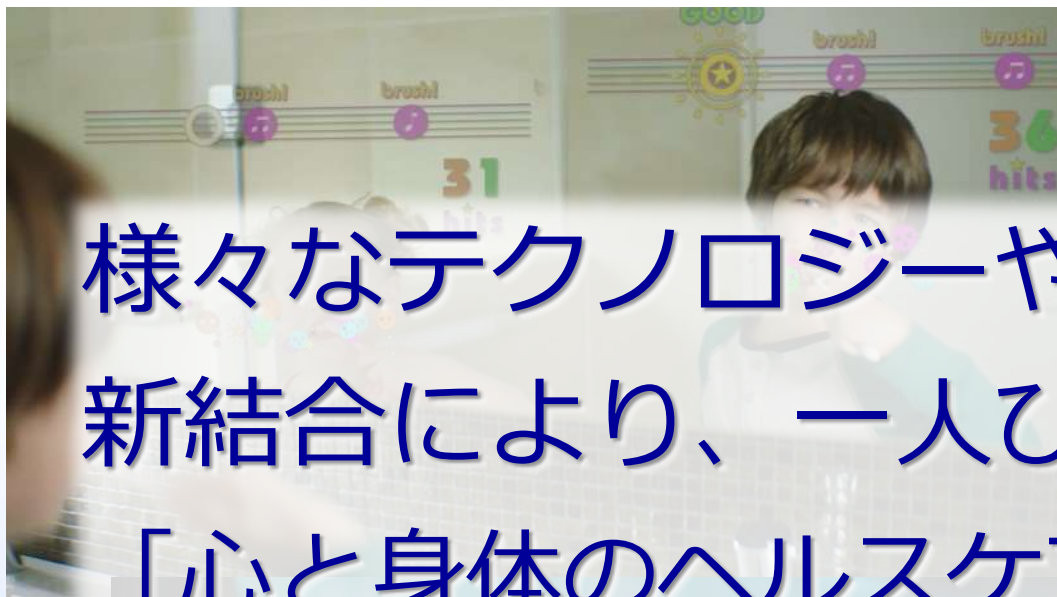
4 変革に向けた
ダイナミズムの創出

2 グローライゼーションによる
海外事業の成長加速

3 事業構造改革による
経営基盤の強化



1. 新価値創造による事業の拡張・進化



様々なテクノロジーやサービスとの
新結合により、一人ひとりの
「心と身体のヘルスケア」を実現する
新しい事業価値を創出します。



1. 新価値創造による事業の拡張・進化

Oral-to-Body Solution

口腔ケアから全身健康ケアにつながる
「オーラルヘルスケア事業」への拡張・進化

Daily Self-Care Enhancement

日常生活をQOL向上に向けた健康習慣へと
リ・デザインするヘルスケア事業への進化

Infotech Health Support

先端テクノロジーを活用した
新たなヘルスケアビジネスモデルの創出

2. グローカライゼーションによる 海外事業の成長加速

成長するアジア市場を中心に、
グローバル化とローカル化の融合を
図り、独自の競争優位を創出し、
事業規模の拡大と参入エリアの拡張
を推進します。

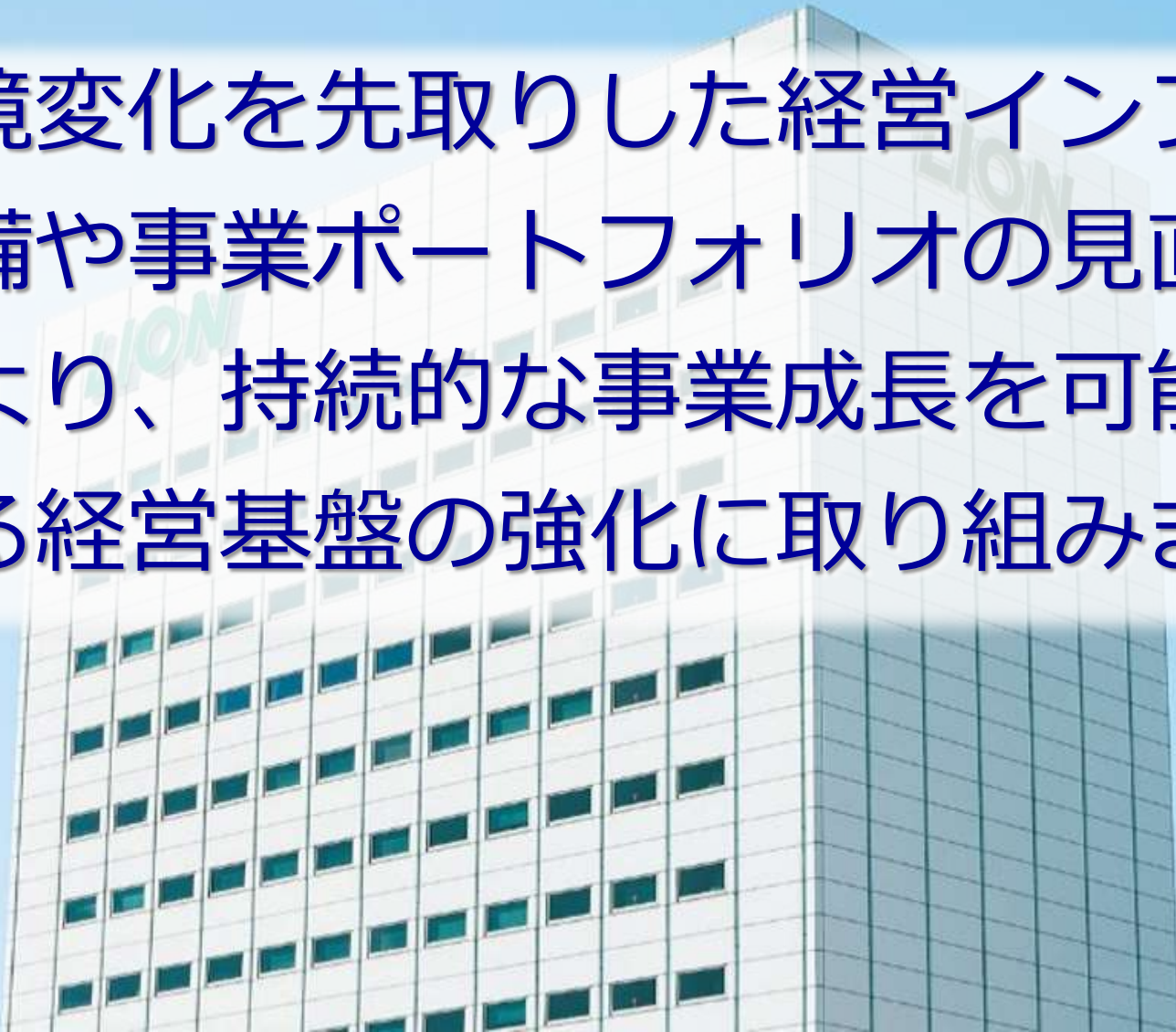
2. グローカライゼーションによる 海外事業の成長加速

リージョナルマネジメント強化による
グループ経営の進化

E Cチャネルの活用、**M & A**等を起点とした
ビジネスエリアの拡大

3. 事業構造改革による経営基盤の強化

環境変化を先取りした経営インフラの整備や事業ポートフォリオの見直し等により、持続的な事業成長を可能とする経営基盤の強化に取り組みます。



3. 事業構造改革による経営基盤の強化

**生産インフラ
の強化**

**サプライチェーン
の整備**

**情報システム基盤
の強化**

**経営資源・事業活動
の効率化**

4. 変革に向けたダイナミズムの創出

“多様でオープンな”人材・組織・文化で
グローバル競争に勝ち抜く企業力の
醸成を目指します。



4. 変革に向けたダイナミズムの創出

A group of people in business attire are shown from the waist up, celebrating with their arms raised against a bright blue sky. Several jackets and shirts are falling through the air around them, suggesting a sense of freedom and movement. The overall mood is one of joy and achievement.

多様な人材活用による
人のダイナミズム創出

オープンイノベーションによる
組織のダイナミズム創出

ESGへの取組みや
健康経営の強化による
経営のダイナミズム創出

LIVE計画 投資計画

3年間で総額**1,000億円**規模の投資を予定

成長機会の
獲得

経営基盤の
強化

新規事業
M & A

設備・
インフラ

R & D



LIVE計画 業績目標(IFRS基準)

	2020年度		年平均 成長率
	IFRS基準	日本基準	
売上高 (事業利益)	4,000億円 (400億円)	4,700億円	5.2% (11.6%)
営業利益	400億円	405億円	9.5%
営業利益率	10%	8.6%	
親会社の所有者に 帰属する当期利益	280億円	285億円	10.4%
ROE	12%水準		

※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

LIVE計画 セグメント別売上高目標(IFRS基準)

【外部売上高】

(単位：億円)

	2020年	2017年	増減額	年平均 成長率
一般用消費財	2,500	2,151.2	348.7	5.1%
産業用品	350	326.0	23.9	2.4%
海外	1,125	911.2	213.7	7.3%
その他	25	40.9	△15.9	△15.2%
小計	4,000	3,429.4	570.5	5.3%
連結計	4,000	3,430.9	569.0	5.2%

*2017年IFRS実績は概算値であり、会計監査人による監査を受けておりません。

次世代ヘルスケアのリーディングカンパニーへ

毎日の習慣を、もっとさりげなく、楽しく、前向きなものへと“リ・デザイン”することで、一人ひとりの「心と身体のヘルスケア」を実現する。

経済価値

- 営業利益 400億円
- 営業利益率 10%
- ROE 12%水準

セグメント別売上高 (外部)
 一般用消費財 2,500億円
 産業用品 350億円
 海外 1,125億円



社会価値

- 健康寿命の延伸
- Well-Beingな毎日の提供

<SGDsへの貢献>



事業の高付加価値化

粗利率 +0.6P
 販促費比率 ▲0.6P
 宣伝費比率 +0.5P

成長エンジン創出

海外売上構成比 +1.5P
 新規エリア・カテゴリ参入
 新規ビジネス創出

事業活動の効率化

コストダウン 50億円削減
 在庫日数 30%削減

ESG取組強化

E: 環境目標の達成
 S: 健康経営の実践
 G: ガバナンスの強化

※2020年KPI (対17年)

新価値創造による
事業の拡張・進化

グローバル化による
海外事業の成長加速

事業構造改革による
経営基盤の強化

変革に向けた
ダイナミズムの創出

<事業ドメイン>

健康

快適

清潔・衛生

2018年度 連結業績予想 (IFRS基準)

(単位：億円)	2018年	2017年	増減額	増減率
売上高	3,550	3,430.9	119.0	3.5%
(事業利益)	(290)	(287.9)	(2.0)	(0.7%)
営業利益 (営業利益率(%))	330 (9.3)	304.6 (8.9)	25.3	8.3%
親会社の所有者に 帰属する当期利益	250	207.9	42.0	20.2%
基本的1株当たり 当期利益(円)	86.03	71.56	14.47	20.2%

*2017年IFRS実績は概算値であり、会計監査人による監査を受けておりません。

2018年度 セグメント別売上高予想(IFRS基準)

【外部売上高】

(単位：億円)

	2018年	2017年	増減額	増減率
一般用消費財	2,230	2,151.2	78.7	3.7%
産業用品	330	326.0	3.9	1.2%
海外	950	911.2	38.7	4.3%
その他	40	40.9	△0.9	△2.4%
小計	3,550	3,429.4	120.5	3.5%
連結計	3,550	3,430.9	119.0	3.5%

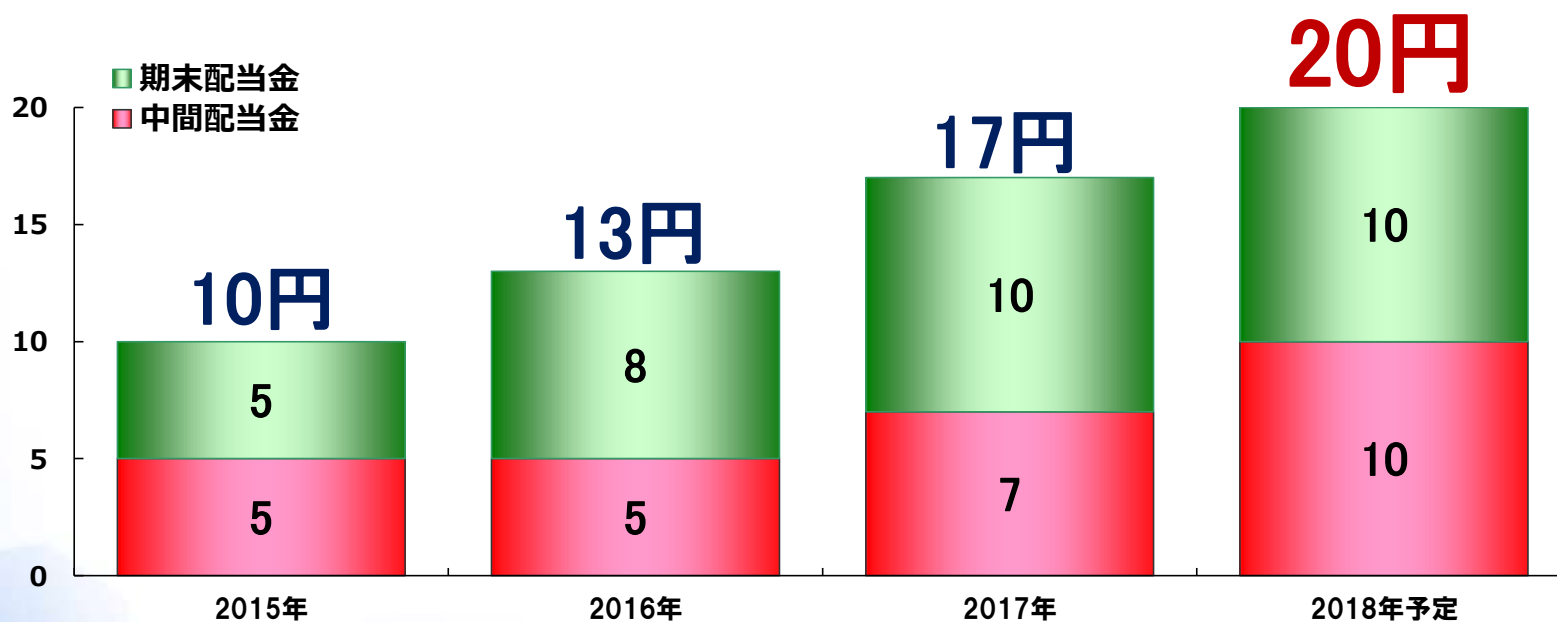
*2017年IFRS実績は概算値であり、会計監査人による監査を受けておりません。

2018年度の取り組み

- ①新価値創造による事業の拡張・進化
周辺領域の拡張
予防歯科支援事業の拡大
- ②グローバルイゼーションによる海外事業の成長加速
E Cチャネルによる事業拡大
新規エリアへの進出
- ③事業構造改革による経営基盤の強化
生産能力増強、
サステナブルなサプライチェーンの構築
- ④変革に向けたダイナミズムの創出
イノベーションラボの新設
ライオン流健康経営モデルの構築

株主還元について

2018年度配当は前期比3円増 年間20円を予定



配当の基本方針: 継続的かつ安定的な利益還元を行う

ReDesign



ReDesign



新しいライオンが
動き始めています

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 資 料

連結損益計算書(日本基準)

(単位:億円)	2017年	2016年	増減	
			金額	率(%)
売上高	4,104.8	3,956.0	148.7	3.8
売上原価	1,712.0	1,619.9	92.1	5.7
売上総利益	2,392.7	2,336.1	56.6	2.4
販売費及び一般管理費	2,120.6	2,091.1	29.5	1.4
営業利益	272.0	245.0	27.0	11.0
営業外収益	26.1	22.8	3.3	14.5
営業外費用	6.9	4.9	1.9	40.0
経常利益	291.2	262.9	28.3	10.8
特別利益	24.3	0.3	24.0	7,588.2
特別損失	10.0	22.8	△12.8	△56.2
税金等調整前当期純利益	305.6	240.3	65.2	27.1
法人税、住民税及び事業税	76.0	73.1	2.8	3.9
法人税等調整額	6.3	△6.8	13.2	-
当期純利益	223.2	174.0	49.2	28.3
親会社株主に帰属する 当期純利益	198.2	159.5	38.7	24.3

販売費及び一般管理費（日本基準）

(単位:億円)	2017年		2016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	2,120.6	51.7	2,091.1	52.9	29.5	1.4
販売手数料	90.1	2.2	86.2	2.2	3.8	4.5
販売促進費	907.9	22.1	901.0	22.8	6.8	0.8
販売促進引当金 繰入額	29.2	0.7	20.6	0.5	8.6	42.1
広告宣伝費	299.6	7.3	309.7	7.8	△10.0	△3.3
運送費及び保管費	186.5	4.5	178.2	4.5	8.2	4.6
給料及び手当	150.3	3.7	147.2	3.7	3.1	2.1
研究開発費	104.7	2.6	100.8	2.5	3.8	3.9
その他経費	351.9	8.6	347.0	8.8	4.9	1.4

特別利益・特別損失(日本基準)

(単位:億円)	2017年		2016年	
特別利益	固定資産処分益	20.7	固定資産処分益	-
	投資有価証券売却益	3.6	投資有価証券売却益	0.3
	合計	24.3	合計	0.3
特別損失	固定資産処分損	3.1	固定資産処分損	5.4
	減損損失	6.8	減損損失	11.1
	その他	-	その他	6.2
	合計	10.0	合計	22.8

連結貸借対照表 I (日本基準)

(単位:億円)		2017年	2016年	増減
流動資産		2,034.9	1,854.6	180.2
	現金及び預金	237.8	178.7	59.0
	受取手形及び売掛金	641.4	602.9	38.4
	有価証券	692.1	610.0	82.0
	たな卸資産	402.0	397.2	4.8
固定資産		1,282.5	1,130.4	152.1
	有形固定資産	809.8	744.0	65.7
	無形固定資産	16.9	28.2	△11.3
	投資その他の資産	455.8	358.1	97.6
資産合計		3,317.5	2,985.1	332.4

連結貸借対照表Ⅱ（日本基準）

(単位:億円)		2017年	2016年	増減
流動負債		1,272.2	1,234.4	37.8
	支払手形及び買掛金	543.7	509.4	34.2
	短期借入金	37.5	42.4	△4.8
	1年内返済予定の長期借入金	2.8	2.6	0.2
	未払金及び未払費用	501.6	519.7	△18.1
固定負債		175.1	171.9	3.2
	長期借入金	15.6	16.9	△1.2
	退職給付に係る負債	72.8	104.4	△31.6
純資産合計		1,870.1	1,578.7	291.3
	資本剰余金	353.1	345.0	8.1
	利益剰余金	979.4	824.7	154.6
	自己株式	△55.9	△47.7	△8.1
	その他の包括利益累計額	144.5	26.4	118.1
負債純資産合計		3,317.5	2,985.1	332.4

連結キャッシュ・フロー（日本基準）

（単位：億円）	2017年	2016年	増減
営業活動によるキャッシュ・フロー	285.6	322.6	△37.0
投資活動によるキャッシュ・フロー	△87.5	△78.4	△9.0
財務活動によるキャッシュ・フロー	△67.5	△74.3	6.8
現金及び現金同等物に係る換算差額	6.0	△5.2	11.3
現金及び現金同等物の増減額	136.6	164.6	△27.9
現金及び現金同等物の期首残高	777.3	612.7	164.6
現金及び現金同等物の期末残高	914.0	777.3	136.6

セグメント別業績実績(日本基準)

(単位:億円)	売上高			セグメント利益(営業利益)		
	2017年	増減		2017年	増減	
		金額	率(%)		金額	率(%)
一般用消費財	2,908.9	38.6	1.3	189.3	31.1	19.7
	2,648.1	35.1	1.3			
産業用品	557.6	14.3	2.6	23.1	△2.4	△9.5
	333.2	19.2	6.1			
海外	1,200.9	91.5	8.3	44.1	△1.5	△3.3
	1,082.4	89.6	9.0			
その他	305.6	36.9	13.8	13.3	4.2	46.1
	40.9	4.7	13.2			
小計	4,973.1	181.5	3.8	270.0	31.4	13.2
連結計	4,104.8	148.7	3.8	272.0	27.0	11.0

※売上高 : 上段は総売上高、下段は外部売上高。

営業利益: 小計は連結相殺前セグメント利益、連結計は連結セグメント利益

一般用消費財事業 分野別売上高(日本基準)

【総売上高】

(単位:億円)	2017年	2016年	増減	増減率(%)
オーラルケア	682.7	635.9	46.8	7.4
ビューティケア	245.4	223.3	22.1	9.9
ファブリックケア	795.4	802.4	△6.9	△0.9
リビングケア	207.8	207.6	0.2	0.1
薬品	390.2	409.5	△19.3	△4.7
その他	587.0	591.3	△4.2	△0.7
合計	2,908.9	2,870.2	38.6	1.3

海外事業 地域別売上高(日本基準)

【総売上高】

(単位:億円)	2017年	2016年	増減	増減率(%)
東南アジア	832.5	755.4	77.0	10.2
北東アジア	368.3	353.8	14.5	4.1
合計	1,200.9	1,109.3	91.5	8.3

※東南アジア:タイ、マレーシア、シンガポール、インドネシア(一方社)

北東アジア:韓国、中国、台湾、香港

国内家庭品市場の推移

1) 家庭品SRI 当社参入主要38市場計 前期比(%)

	2012年	2013年	2014年	2015年	2016年	2017年
販売金額	101	102	102	103	104	99
販売個数	102	102	100	100	102	98
平均単価	99	100	102	102	102	102

(株)インテージ SRIデータ(2012年は当社参入主要42市場、2013~2014年は当社参入主要40市場、2015年は当社参入主要39市場、2016年から当社参入主要38市場)

2) 家庭品SCI 当社参入主要15市場計 前期比(%)

	2016年	2017年
販売金額	105	103
販売個数	101	101
平均単価	104	102

(株)インテージ SCIデータ

国内OTC医薬品市場の推移

1) OTC医薬品SDI 当社参入主要8市場計 前期比(%)

	2012年	2013年	2014年	2015年	2016年	2017年
販売金額	98	99	100	102	101	100
販売個数	99	99	98	101	100	98
平均単価	99	100	102	101	101	102

(株)インテージ SDIデータ

2) OTC医薬品SCI 当社参入主要2市場計 前期比(%)

	2016年	2017年
販売金額	104	103
販売個数	102	100
平均単価	102	103

(株)インテージ SCIデータ

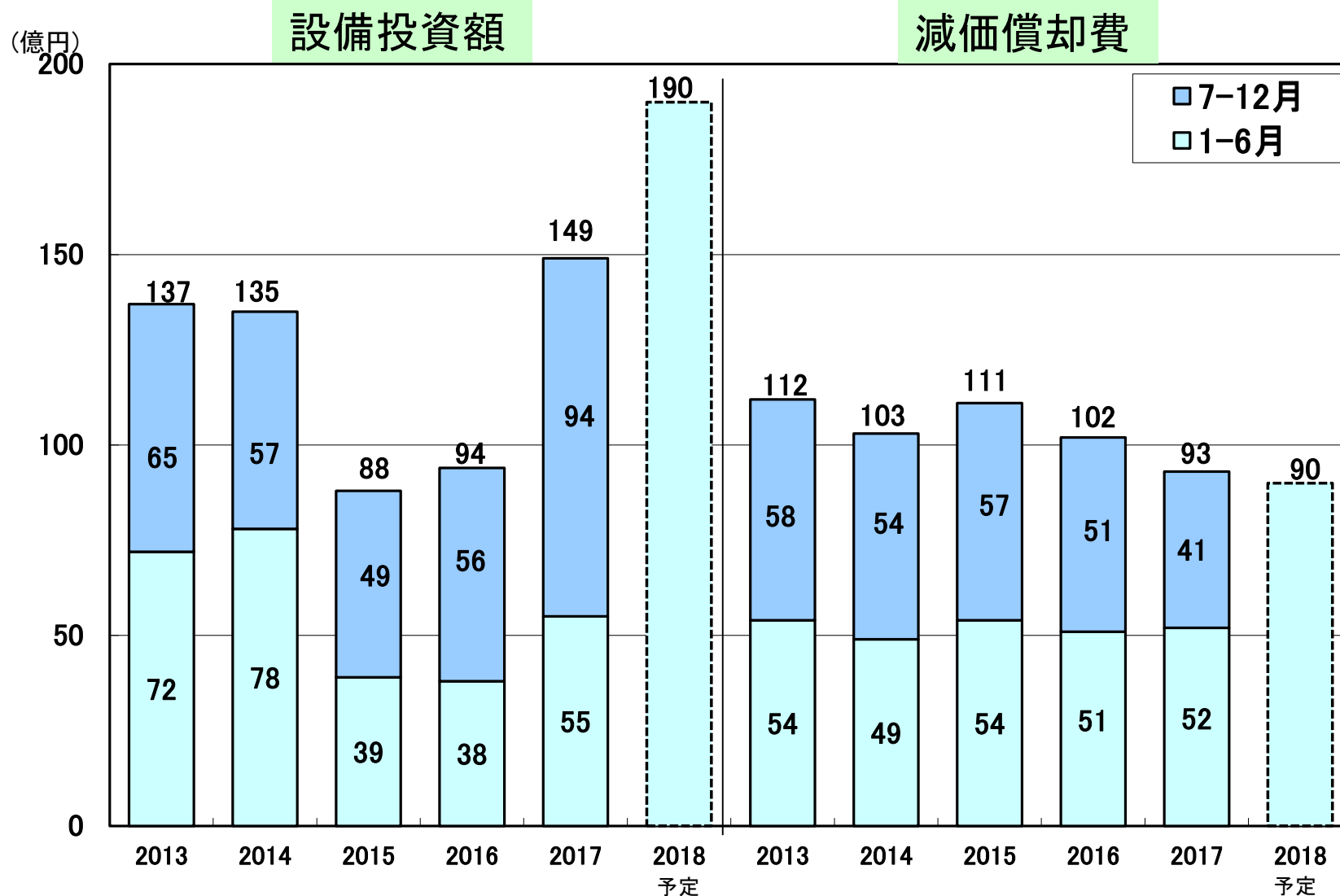
2017年連結PL実績(会計基準差異)

日本基準	(億円)	IFRS調整
売上高	4,104	→販促費の控除他△673
売上原価	1,712	→退職給付他+5
販管費	2,120	→販促費の控除△675 のれん・無形資産償却△16 退職給付費用 +2 他△4
営業利益	272	
営業外収益	26	→その他の収益10、金融収益8 持分法投資損益7
営業外費用	6	→その他の費用4、金融費用2
経常利益	291	
特別利益	24	→その他の収益20、BSへ3
特別損失	10	→その他の費用10
税金等調整前 当期純利益	305	
法人税/非支配株主利益	107	
親会社株主に帰属 する当期純利益	198	

IFRS	(億円)	差分
売上高	3,430	△673
売上原価	1,717	5
販管費	1,425	△693
(事業利益)	287	
その他の収益	31	
その他の費用	14	
営業利益(IFRS)	304	32
金融収益	8	
金融費用	2	
持分法投資損益	8	
税引前当期利益	319	14
法人税/非支配持分	111	
親会社の所有者に 帰属する当期利益	207	9

※ 2017年IFRS実績は概算値であり、会計監査人による監査を受けておりません。

設備投資額・減価償却費



※2018年よりIFRS基準。

※設備投資額、減価償却費ともに無形固定資産分も含む。

2018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
2018年想定	67\$/BBL	47,000円/KL	2,700RM/ton

為替の前提

	米ドル	タイバーツ	韓国ウォン
2018年想定	112.00円	3.50円	0.100円

◇ご参考

	ドバイ原油	国産ナフサ	粗パーム油
2017年実績	53\$/BBL	40,100円/KL	2,840RM/ton

	米ドル	タイバーツ	韓国ウォン
2017年実績	112.04円	3.32円	0.100円

2018年 連結業績予想(IFRS基準)

(単位:億円)	2018年	2017年*	前期増減		2018年 第2四半期	2017年* 第2四半期	前年同期増減	
			額	率(%)			額	率(%)
売上高	3,550.0	3,430.9	119.0	3.5	1,670.0	1,628.9	41.0	2.5
事業利益	290.0	287.9	2.0	0.7	110.0	125.4	△15.4	△12.3
売上比(%)	8.2	8.4			6.6	7.7		
営業利益	330.0	304.6	25.3	8.3	150.0	124.4	25.5	20.6
売上比(%)	9.3	8.9			9.0	7.6		
親会社の所有者に 帰属する当期利益	250.0	207.9	42.0	20.2	125.0	87.7	37.2	42.5
売上比(%)	7.0	6.1			7.5	5.4		
基本的1株当たり 当期利益(円)	86.03	71.56	14.47	20.2	43.02	30.18	12.84	42.5

※ 2017年IFRS実績は概算値であり、会計監査人による監査を受けておりません。

2018年 セグメント別売上予想(IFRS基準)

【外部売上高】

(単位:億円)	2018年	2017年*	前期増減		2018年 1-6月	2017年 1-6月*	前年同期増減	
			額	率 (%)			額	率 (%)
一般用消費財	2,230.0	2,151.2	78.7	3.7	1,030.0	1,019.5	10.4	1.0
産業用品	330.0	326.0	3.9	1.2	155.0	153.9	1.0	0.7
海外	950.0	911.2	38.7	4.3	460.0	440.6	19.3	4.4
その他	40.0	40.9	△0.9	△2.4	25.0	14.0	10.9	77.9
小計	3,550.0	3,429.4	120.5	3.5	1,670.0	1,628.1	41.8	2.6
連結計	3,550.0	3,430.9	119.0	3.5	1,670.0	1,628.9	41.0	2.5

※2017年IFRS実績は概算値であり、会計監査人による監査を受けておりません。

(ご参考)連結業績予想(日本基準)

(単位:億円)	2018年	2017年	前期増減		2018年 第2四半期	2017年 第2四半期	前年同期増減	
			額	率(%)			額	率(%)
売上高	4,250.0	4,104.8	145.1	3.5	2,020.0	1,945.6	74.3	3.8
営業利益 売上比(%)	300.0 7.1	272.0	27.9	10.3	120.0 5.9	117.9	2.0	1.8
経常利益 売上比(%)	315.0 7.4	291.2	23.7	8.1	130.0 6.4	128.6	1.3	1.1
親会社株主に帰属 する当期純利益 売上比(%)	255.0 6.0	198.2	56.7	28.6	130.0 6.4	82.7	47.2	57.2
1株当たり 当期純利益(円)	87.76	68.23	19.53	28.6	44.74	28.47	16.27	57.1