

ライオン統合レポート  
2021

今日を愛する。  
**LION**

# ReDesign

より良い習慣づくりで、人々の毎日に貢献する



今日を愛する。  
**LION**  
発行者  
ライオン株式会社

お問い合わせ先  
ライオン株式会社  
〒130-8644 東京都墨田区本所1-3-7  
<https://www.lion.co.jp/>  
03-3621-6211

# コーポレートメッセージ

幸せは、名もない一日につまっています。  
 どんなさりげない一日にも、心を澄ませば  
 感じる幸せが、いっぱいつまっています。  
 小鳥の声でめざめる幸せ。洗いたてのシャツに  
 腕を通す幸せ。炊きたてのご飯を  
 噛みしめる幸せ。曇ひとつない青空を  
 仰ぎ見る幸せ。「行ってらっしゃい」と  
 家族に送り出される幸せ。誕生日や、  
 結婚記念日や、クリスマスも大切だけれど、  
 人生の大半を占める、そんなふつうの  
 一日一日がどれほど大切か。ライオンは、  
 そのことを誰よりも知っています。  
 なぜなら、そこにライオンがいるからです。  
 そこに、ライオンの仕事の場があるからです。  
 いつも人のそばにいて、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つづけること。  
 それこそが、私たちライオンの変わることのない  
 使命であり、誇りでもある。そう考えています。  
 幸せは、毎日生まれる。  
 人のからだや暮らしが求める、  
 希望に満ちた新しい未来を、日本ばかりでなく、  
 広く世界にも届けられることを大きな  
 よろこびとしたい、私たちライオンです。

今日を愛する。

**LION**



目次 ※ページの文字にカーソルを合わせていただくと、ご覧になりたいページへ移動します。

## Our Path & DNA

- 03 編集方針・情報開示体系
- 04 社是・経営理念／パーパス
- 05 会長メッセージ
- 07 ライオンが取り組んできた生活・社会課題の歴史
- 09 ライオンが取り組んできたより良い習慣づくり

Our Path & DNA

## Vision & Future

- 11 社長メッセージ
- 19 価値創造モデル

Vision & Future

## Strategy & Business

- |                                |                                 |
|--------------------------------|---------------------------------|
| 21 中長期経営戦略フレーム<br>[Vision2030] | 45 人材開発                         |
| 23 成長戦略                        | 49 研究開発                         |
| 27 サステナビリティ                    | 51 特集<br>イノベーション創出を<br>加速させる仕組み |
| 35 一般消費財事業                     | 53 サプライチェーン                     |
| 39 海外事業                        | 57 財務                           |
| 43 産業用品事業                      |                                 |

Strategy & Business

## Governance

- 59 コーポレート・ガバナンス体制
- 62 新任社外役員メッセージ
- 63 取締役、監査役および執行役員
- 65 役員報酬
- 67 内部統制システム、コンプライアンスの浸透
- 69 リスクマネジメント

Governance

## Performance

- 71 財務・非財務ハイライト
- 73 2020年の経営成績および財務分析
- 77 10年間の要約財務データ
- 79 主な非財務データ
- 81 会社情報
- 82 外部からの評価・社外団体への参加

Performance

## 編集方針

本レポートでは、株主・投資家等をはじめとしたステークホルダーの皆様へ、ライオンのパーパス（存在意義）「より良い習慣づくりで、人々の毎日に貢献する (ReDesign)」の実践を通じた中長期の企業価値向上に向けた取組みをお伝えし、当社グループをより深くご理解いただくことを目指しています。

対象期間：2020年1月1日～2020年12月31日（一部の内容は2021年の取組みを含みます）

対象組織：ライオン株式会社およびすべての連結子会社を基本としています。

※掲載する活動やデータについて対象範囲が異なる場合は、個々にその旨を明記しています。

会計基準：国際財務報告基準 (IFRS)

参考にしたガイドライン：

- 国際統合報告評議会 (IIRC) 「国際統合報告フレームワーク」
- 経済産業省「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」
- Global Reporting Initiative [GRI サステナビリティ・レポート・スタンダード]
- 日本規格協会 [ISO26000：2010 社会的責任に関する手引]

将来の見通しに関する注意事項

本統合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います。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。

## 情報開示体系



## 社是

わが社は、「愛の精神の実践」を経営の基本とし、  
人々の幸福と生活の向上に寄与する。

## 経営理念

- 1 われわれは、人の力、技術の力、マーケティングの力を結集して、日々の暮らしに役立つ優良製品を提供する。
- 2 われわれは、創業以来の伝統である「挑戦と創造の心」を大切に、事業の持続的発展に努める。
- 3 われわれは、企業を支えるすべての人々に深く感謝し、誠意と相互の信頼をもって共栄をはかる。

## 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

\* 社会における企業の存在意義



## より良い習慣づくりで、 人々の毎日に貢献する

ライオンは、本年創業130周年を迎えます。これもひとえに多くの皆様のご支援・ご愛顧の賜物と心から感謝申し上げます。

1891年の創業以来、「事業を通じて社会のお役に立つ」ことを使命とし、人々の毎日の健康、快適、清潔・衛生的な暮らしに役立つ企業を目指して事業活動を進めてまいりましたが、昨年来の新型コロナウイルス感染拡大で人々の生活や社会が大きな変化を余儀なくされる中、毎日の暮らしと密接に関わるライオングループの社会的な使命は、今後一層大きくなると認識しています。

当社グループは、「より良い習慣づくりで、人々の毎日に貢献する (ReDesign)」というパーパス (存在意義) を掲げておりますが、今一度パーパスを起点とした事業活動を通じて人々に寄り添い、毎日の習慣をもっとさりげなく、楽しく、前向きなものに変えていくことを強く意識し、経営を行っていきたくと考えています。

また、パンデミックに加え地球環境問題等、当社を取り巻く環境が大きく変化する中、これまで以上にESG (環境、社会、ガバナンス) や、SDGs (持続可能な開発目標) の達成に向けた中長期視点での取組み・事業活動の進化が重要です。

このような中、私たちはパーパスに基づく企業活動の実践を通じて、常に社会やお客様から必要とされる存在であり続けるために、中長期経営戦略フレーム「Vision2030」を策定しました。2030年に向けた経営ビジョン「次世代ヘルスケアのリーディングカンパニーへ」の実現に向けて、サステナビリティ重要課題へのさらなる取組みの強化と成長戦略を牽引する「生活者視点」の研究開発・マーケティングによる「新たな顧客価値の創造」を加速し、サステナブルな社会への貢献とさらなる事業成長を目指してまいります。

# ライオンが取り組んできた生活・社会課題の歴史



創業者 初代小林富次郎

石けんとハミガキから始まったライオンは、1891年の創業以来、「事業を通じて社会のお役に立つ」という創業の精神のもと、人々の健康な毎日を目指して、商品の提供とともに、生活者への情報発信や普及啓発活動を推進し、より良い習慣づくりを提案してきました。また、古くから地球環境の保全が世界共通の課題であることを認識し、環境に優しい商品の開発等、環境対応にも取り組んできました。生活・社会の課題解決に取り組むことで、より良い習慣づくりを行い、人々の毎日に貢献します。

## オーラルケア

1896年~	1913年~	1960年代~	1990年代~	2000年代~
<p>子どものむし歯罹患率96% / 歯みがき習慣の普及</p> <p>表 粉ハミガキ「獅子印ライオン歯磨」</p> <p>裏 「慈善券付ライオン歯磨」(社会貢献活動の原点)</p>	<p>歯みがき習慣の定着活動を開始</p> <p>「第1回ライオン講演会」(口腔衛生普及活動を開始)</p> <p>「学童歯磨教練体育大会*」を開催 子どもたちに正しい歯みがき方法を指導 *現・全国小学生歯みがき大会</p>	<p>市場を拡大し 世界に通用する製品を開発</p> <p>「ホワイトライオン」(日本で初めて美白効果の高いリン酸カルシウムを使ったハミガキ)</p> <p>「デンターライオン」(日本で初めて歯槽膿漏予防を訴求)</p>	<p>多様化するお口の健康問題に対応</p> <p>「財団法人ライオン歯科衛生研究所」を設立(財団を通じたオーラルケアの普及啓発活動)</p> <p>「クリニカライオン」(世界初の歯垢分解酵素入りムシ歯予防ハミガキ)</p> <p>「デンターシステムライオン」シリーズ(歯周病予防)</p>	<p>明確な機能をシステムとして 歯周病に対応</p> <p>「クリニカアドバンテージ」シリーズ(「予防歯科」の推進)</p> <p>アジアでのオーラルケア習慣の普及活動</p>

## 清潔・衛生

1891年~	1950年代~	1960年代~	1990年代~	2000年代~
<p>石鹸の製造開始と、正しい洗濯法の普及啓発</p> <p>「高評石鹸」(創業初期の化粧石鹸)</p> <p>「ライオン洗濯科学研究所」による洗濯講習会</p>	<p>野菜に付着した寄生虫による健康被害への対応</p> <p>「ライボン-F」(日本初の野菜・果物・食器洗い専用の台所用洗剤)</p>	<p>人々の多様な生活ニーズに対応</p> <p>「ママレモン」(「手に優しい」食器・野菜用洗剤)</p> <p>「チャーミーグリーン」(「手肌に優しく、油污れに強い」台所用洗剤)</p>	<p>商品とともに手洗い習慣を普及させ、清潔に対する意識向上に貢献</p> <p>「キレイキレイ 薬用ハンドソープ/せっけん」(殺菌成分配合)</p>	<p>アジアの清潔・衛生的な暮らしに貢献</p> <p>アジアでの手洗い習慣の普及活動</p> <p>海外「Kirei Kirei」</p>

## 環境保全

1920年代~	1960年代~	1990年代~	2000年代~
<p>植物性原料の使用</p> <p>「植物性ライオンせんたく石鹸」(日本初の家庭用植物性洗濯石鹸)</p>	<p>河川の発泡問題や湖沼の富栄養化等の水環境問題に先進的な技術で対応</p> <p>「ダッシュ」(生分解性に優れた界面活性剤 AOS を配合した洗濯用洗剤)</p> <p>「無リントップ」(無リン化および酵素配合により環境配慮と洗浄力を両立した洗濯用洗剤)</p>	<p>洗浄成分の主原料を植物由来とすることで、CO<sub>2</sub>の排出削減に貢献</p> <p>「ナテラ」(「天然&lt;ヤシの実&gt;を主原料」とした食器・野菜用洗剤)</p> <p>「植物物語 化粧石鹸」(植物原料100%の化粧石けん)</p> <p>「スパーク」(パームヤシからつくった洗濯用洗剤)</p>	<p>商品・コミュニケーションを通じた環境に優しい習慣づくり</p> <p>「トップスーパーNANOX(ナノックス)」(液体高濃度洗剤)</p> <p>詰替え品</p>

# ライオンが取り組んできたより良い習慣づくり

ライオングループは、長い歴史の中でより良い習慣づくりに取り組んできました。こうした取組みは日本のみならず、アジアにも展開しています。

## Action 1



### 歯みがき習慣の定着

当社のオーラルケア普及啓発活動には長い歴史があります。創業した明治時代、日本には歯みがき習慣が浸透しておらず、子どもたちのむし歯保有率は96%に達していました。創業者の初代小林富次郎が「このままではむし歯で日本が減ってしまう」という強い危機感を抱いたことで、オーラルケア製品の開発、発売とともに普及啓発活動が始まりました。

80年以上の歴史がある、子どもたちに正しい歯みがき方法を指導する「全国小学生歯みがき大会」や、口腔保健の普及・啓発活動を担う公益財団法人ライオン歯科衛生研究所の設立、提供するテレビ番組での夜の歯みがき啓発等、オーラルケア習慣を社会に根付かせる活動を行ってきました。その結果、今では1日に2回以上歯みがきをする生活者の割合は約80%に高まり、この50年間で4倍に広がりました。課題であった小学生のむし歯の罹患率は、この50年の間に約4分の1に低下し、正しいオーラルケア習慣の定着は、人々のお口の健康に大きく貢献しました。

そして、ハミガキの市場規模はこの50年で約4倍に拡大しています。このように生活者の健康に貢献する習慣をつくり、同時に市場を活性化することが、当社の事業成長につながっています。



学童歯磨教練体育大会\*の様子  
\*現・全国小学生歯みがき大会

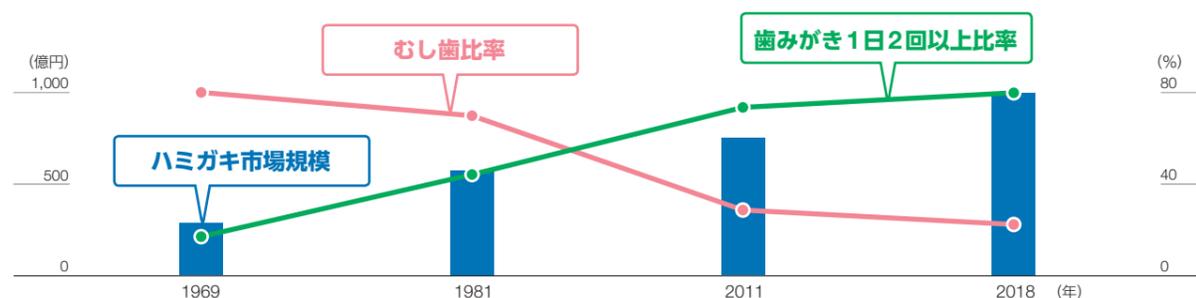


全国小学生歯みがき大会の様子



アジアでの啓発活動の様子

ハミガキ市場規模・歯みがき1日2回以上比率・むし歯比率の推移(国内)



※当社調べ

## Action 2



### 手洗い習慣の浸透

1996年、病原性大腸菌O-157による食中毒の集団感染が発生し、社会問題になりました。子どもたちをウイルスや菌から守るために、手洗いの習慣化が社会的な課題となり、翌年誕生したのが『キレイキレイ』です。

「楽しく洗える殺菌ハンドソープ」という新しい提案で、「手洗い」をしつけや強制ではなく、「キレイキレイする」という楽しい習慣に変え、清潔・衛生習慣の浸透に貢献しました。こうした提案が受け入れられ、2002年以降、19年連続で国内ハンドソープ市場No.1ブランド\*となっています。

時代のニーズに合った商品を展開するとともに、学校や家庭における手洗い習慣の普及活動にも力を入れ、ハンドソープ利用率の向上とハンドソープ市場の活性化に貢献しています。

\* 2002年~2020年シリーズ累計販売金額 インタージSRIハンドソープ市場 (ボディ用石鹸除く)



日本での啓発活動の様子



アジアでの啓発活動の様子

## Action 3



### 環境に優しい習慣づくりの推進

当社は、日本初の家庭用植物性洗濯石鹸や制泡性の洗濯用洗剤、無リン化および酵素配合により環境配慮と洗浄力を両立した洗濯用洗剤等、環境問題に先進的な技術開発で取り組んできました。

健康、快適、清潔・衛生的な毎日の実現とともに、CO<sub>2</sub>削減、プラスチック使用量削減、水使用量削減等、環境負荷低減につながる商品を拡充することで、生活者の毎日の習慣をより環境に優しいものへと変え、持続可能な地球環境への貢献と事業成長の両立を図っています。

#### 「くらすこと」が「エコ」になる

##### 高洗浄力・植物原料

- 少ない使用量でも高い洗浄力
- 植物原料使用で、カーボンニュートラル\*1

##### 液体高濃度洗剤



##### 節水・節電・時短

素早いすすぎ性能により  
**すすぎ1回**が可能  
500ml PETボトル**46本**分節水

##### 超濃縮コンパクト化

- 製品の重量 **約45%**\*2
- 物流効率 **約3.3倍**\*2

##### 石油由来プラスチック使用量削減

- 本体ボトル\*3に100%リサイクルPETを採用
- 詰替え品はプラスチック使用量削減(本体の**約19%**)
- 詰替え品にバイオマスプラスチック\*4を採用

\*1 ライフサイクルの中で、二酸化炭素の排出と吸収がプラスマイナスゼロのこと。(出典：一般財団法人環境イノベーション情報機構ホームページ)

\*2 液体洗剤「クリアリキッド」本体と、液体高濃度洗剤「トップスーパー-NANOX」本体の比較で算出。

\*3 ボトル部分のみ。ノズル部、キャップ部等は除く。

\*4 バイオマスプラスチックとは、原料として再生可能な有機資源由来の物質を含み、化学的または生物学的に合成することにより得られる高分子材料のこと。(出典：日本バイオプラスチック協会ホームページ)



## ライオンの 果たすべき使命と役割

2020年は新型コロナウイルス (COVID-19) の影響を受け、事業環境が大きく変わりました。変化への対応を迫られた激動の一年でしたが、「生活に欠かせない商品をお客様にお届けする」という社会的使命を強く認識し、ライオングループ全従業員が協働して使命の実現に力を尽くしました。

2020年の経験を通じて私たちは、社会において自分たちが果たすべき役割とその重要性を再認識いたしました。ハンドソープを通じた手洗い習慣は感染症予防に大きく貢献しましたが、歯みがきや洗濯、食器洗い等の生活習慣もまた、人々の心と身体の健康に大きな役割を果たしています。

2030年に向けて、ライオンはより良い習慣づくりを通じた人々の暮らしへの貢献という役割を、より多くの生活者に対して果たしてまいります。

代表取締役 社長執行役員

**掬川 正純**

# 社長メッセージ

## 成果は収益性の向上。課題は成長力。

当社は2011年10月に経営ビジョン「Vision2020」を策定し、2012年からV-1計画、V-2計画、そしてLIVE計画と3つの中期経営計画を推進してきました。10年前、当社の営業利益率は3%程度で、これでは成長のための投資を十分にできませんでした。まずは利益率の高い筋肉質な会

社になることを目指して事業改革に取り組み、「収益性向上」をテーマに、商品の高付加価値化、収益基盤の強化、関係会社の統廃合等の構造改革を進めました。その結果、売上高・利益率ともに大きく向上し、生産性、効率性についても高まり、経営基盤は着実に強化されました。また、投資面においても、宣伝、研究開発、設備投資と将来に向けた成長投資を実施してきました。

一方、売上高についてはここ数年微増に留まっています。LIVE計画では、オーラルケア事業、中国事業の成長はあったものの、既存事業のオーガニック成長、新たな成長起点の創出ともに目指した水準には届きませんでした。事業の持続的発展を目指す上でも売上規模の拡大は必須と考えており、あらためて、成長力の回復が今後の課題であると認識しています。



### 業績の推移



### 主な経営指標の推移

指標	2011年	2014年	2017年	2020年*1	
収益力	事業利益*2	111.6億円	124.0億円	272.0億円	359.3億円
	EBITDA*3	231.7億円	227.0億円	365.9億円	476.6億円
効率性	ROE	4.0%	6.2%	12.2%	13.6%
	ROIC	4.7%	4.8%	11.1%	10.7%
生産性	一人当たり事業利益*2	187万円	196万円	385万円	482万円
	宣伝投資	221.2億円	245.1億円	299.6億円	249.4億円
投資	研究投資	89.1億円	94.3億円	104.7億円	109.0億円
	設備投資	83.6億円	135.5億円	148.9億円	475.7億円

\*1 2020年はIFRS基準 \*2 2011年~17年：営業利益(日本基準) \*3 2011年~17年：営業利益・減価償却費の合算  
2020年：事業利益・減価償却費の合算

## 習慣づくりを通じていかに多くの生活者に貢献できるか

私たちは創業以来、130年にわたり、生活や社会の課題解決を繰り返すことでより良い習慣づくりを行い、人々の未来につながる一日一日に貢献してきましたが、その中で芽生えた問題意識があります。今までと同じ生活者だけに、今までと同じ生活習慣を維持するための商品を提供し続けられればよいのか。より質の高い習慣づくりを通じた貢献を、より多くの生活者に対し、より多くの生活シーンに広げていく必要があるのではないか、中長期経営戦略フレーム「Vision2030」策定の背景には、そんな問題意識があります。私たちが貢献する生活者の数を増やす、すなわち売上の成長を実現する。そのために何をすべきかが、Vision2030策定の起点です。

当社は「より良い習慣づくりで、人々の毎日に貢献する(ReDesign)」をパーパスとして掲げています。そのパーパスに基づいて目指す姿が、「次世代ヘルスケアのリーディングカンパニーへ」です。「新たな顧客体験価値の創造」により毎日の習慣をもっとさりげなく、楽しく、前向きなものにすることで、一人ひとりの「心と身体のヘルスケア」を実現する会社を目指します。これを実現すべく、生活者の毎日と多くの接点を持つ幅広いポートフォリオに加え、主戦場であるアジアでくらすより多くの生活者に当社グループの商品やサービスを届けていきます。これにより規模の拡大にチャレンジし、2030年には、当社が参入する主要市場において、売上規模でアジアトップ10入りを狙います。

Vision2030は大きく3つの成長戦略から構成されています。一つ目は、今まで行ってきた「モノをつくってお届けする」ビジネスを超える事業変革(4つの提供価値領域における成長加速)。二つ目は、一つ目の戦略実行に必要なデジタルトランスフォーメーション(DX)に代表される事業インフラの変革(成長に向けた事業基盤への変革)。三つ目は、同じく一つ目の戦略実行に向けて新たなチャレンジを行うための人と組織の変革(変革を実現するダイナミズムの創出)です。

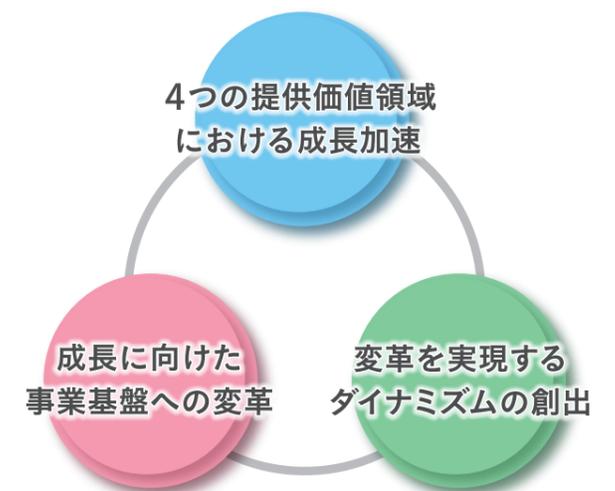
## ライオンの強みと課題

我々のアイデンティティは日本のメーカーであることで、ものづくりに対する真摯な姿勢と、130年間事業を続ける中で獲得したお客様からの信頼が強みです。当社海外事業の中心で今後さらに拡大を目指すアジアにおいても、タイをはじめ事業展開には長い歴史があり、お客様から信頼を得ています。一方、新しいビジネスモデルを構築するためのノウハウはまだ不十分であり、その獲得が今後の大きな課題と認識しています。

### 中長期経営戦略フレーム「Vision2030」



### 3つの成長戦略



# 社長メッセージ

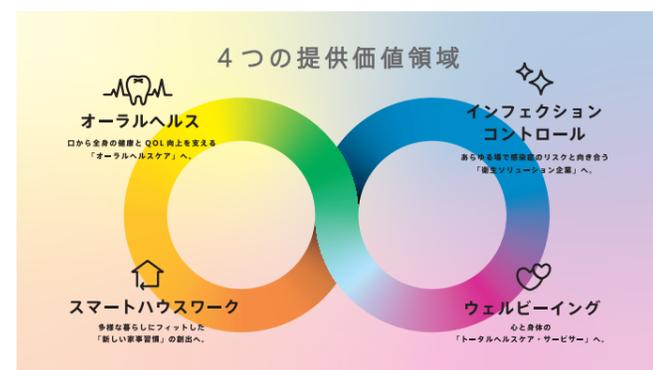
## 部門横断で目指す4領域での成長加速

一つ目の戦略「4つの提供価値領域における成長加速」では、4つの領域において戦略的に全社横断でイノベーションを起こし、新しい生活者価値を創造することを目指します。4つの領域を設定するにあたり、当社が考える健康を実現する上で重要な領域は何かという視点と、これまで当社が培ってきた強みを活かしながら事業の拡張が可能かという視点を合わせ、検討を行いました。当社が考える健康とは、「個人の心と身体が健康な状態」をベースとして、さらに「家族やコミュニティ等周囲の人たちと健康な関係性を築いている状態」と定義しています。

### 「4つの提供価値領域」

一つ目の領域「オーラルヘルス」は、商品を提供して使っていただくという単純なオーラルケアから、長期的にお客様との関係を構築し、お口から全身の健康とQOL(クオリティ・オブ・ライフ)向上を支えるオーラルヘルスケアへの進化・トランスフォーメーションを図ります。お口の中の健康は全身の健康に深く関わっていますから、日本を含む多くの国で高齢化が進展するにつれ、ますます重要性が増してくる領域です。

### 4つの提供価値領域



二つ目の領域「インフェクションコントロール」とは、感染予防を指しています。昨年よりCOVID-19の感染拡大に対し、ハンドソープを通じた手洗い習慣の浸透に注力してきましたが、今後は、社会全体の衛生ソリューションを提供し、感染予防全般に貢献していきます。個人や家庭だけでなく社会全体でも高い水準で感染予防ができる状態をつくり、心身両面の健康を維持することは私たちの大変重要な役割です。

三つ目の領域「スマートハウスワーク」では、家庭内での洗濯や掃除といった家事を見つめ直し、使用シーン別から家事全般のつながりとらえ直した新たな価値創出を目指します。非常に競争の激しい市場ですが、競争軸を変えることで他社には実現できない価値を生み出していきます。

最後の「ウェルビーイング」は、従来の解熱鎮痛薬等のOTC医薬品やサプリメントをその時々のおお客様の症状に合わせて提供する売り切り型ビジネスからシフトを図り、長くお客様に寄り添い、トータルな健康状態の改善に貢献し、それを通じて心の幸福度を高めていくことを目指します。

これら4つの提供価値領域ごとに「領域プログラム」と名付けた検討体制を今年からスタートし、既存の組織や部門の枠を超えたアクションを推進しています。領域を設定するにあたって、従来の一般用消費財事業や国際事業といった分け方をしなかったのは、既存の組織・事業の延長線上でビジョンを描いても成長には限界があるからです。当社グループの有機的な連携やシナジーを発揮することにより、日本や海外を含め、部門横断で戦略の立案・推進を実行できる体制の構築を進めています。加えて自社だけでなく、他の企業と一緒に価値を提供していくことも、新たにチャレンジすべき手段であると考えています。

## 事業基盤を強固なものに

二つ目の戦略「成長に向けた事業基盤への変革」ですが、ここでは「デジタルトランスフォーメーション(DX)の推進」と「事業インフラの強化」をテーマとして設定しています。

「デジタルトランスフォーメーション(DX)の推進」では、2つの目的の達成を狙いとしています。

一つは、デジタルを活用して事業を効率化していく取り組みです。例えば工場のオートメーション化を進めることで、ほぼ無人で工場を運営することができます。

もう一つはデジタル技術を用いて、事業そのものをトランスフォームしていく取り組みです。私たちが持つ自社従業員の歯科健診や健康診断の膨大なデータを解析してみると、オーラルケア習慣と口腔状態の関連が明らかになっています。これを応用して潜在的にリスクを持っている方をAIで予測し、事前にお知らせして、予防するための習慣を始めることも可能になるでしょう。こうした分野において、もっとデジタルの力を活用しなければなりません。また、データのプラットフォーム拡大により、より予測の精度や提案する習慣の効果を高められるので、プラットフォーム型のビジネス構築にもチャレンジしていきたいと考えています。

実現にはまだ越えなければならないハードルがたくさんありますが、こうした挑戦が当社の提案する習慣の質を高めることにつながっていくと考えています。

続いて「事業インフラの強化」です。LIVE計画で進めてきた、成長に向けた生産やシステム基盤の強化を継続し、柔軟性・強靭性の高いサプライチェーンの構築を進めていきます。今年は7月に坂出工場にハミガキの生産を本格的に開始します。また、投資効果がしっかり得られているかをモニタリングし、グループ経営管理の高度化を図ります。



新ハミガキ工場(坂出)の外観



ロボット活用によるデンタルリンスボトル供給の自動化



# 社長メッセージ

## 個々が躍動する組織づくり

三つ目の戦略「変革を実現するダイナミズムの創出」では、「コーポレートブランディング」「働きがい改革」「ダイバーシティ&オープンイノベーション」という3つのテーマに注力します。これらは別々のテーマに見えるかもしれませんが、密接にリンクしています。

コーポレートブランディングは、パーパスに基づいた事業の推進を社外の方に認知していただき共感を獲得する活動であるとともに、社内に対しても同様の目的を持っています。

従業員一人ひとりが事業を行っている究極の目的はパーパスの実践にあると理解し、共感をしてくれる状態を高めると、従業員の働きがいは高まってきます。また、働きがいを高めるには、自分がより自律した個人へ成長しているという実感が必要で、そのためには社内はもちろん、社外の様々な人々と積極的に関わり、刺激を受けることが重要です。

当社では、「ダイバーシティ&オープンイノベーション」を積極的に推進していますが、今まで以上に多様な人たちと関わって、自分たちに足りないものは何か、あるいは自分たちの強みは何かを認識し、一人ひとりが成長につなげていくことを期待しています。

従業員が他社で副業する、あるいは外部から副業で働く人材を受け入れる副業制度の導入はその一環です。2020年に新しいビジネスモデルの構築に向けた専門人材を外部からの副業で8名募集したところ、1,600名を超える方から応募がありました。そして21年2月には新規事業として、近所の飲食店から夕飯のおかずをテイクアウトできるサービス「ご近所シェフトモ」を開始しましたが、短期間で新規事業を立ち上げることができたのは、社外から副業で参加していただいた方の力が非常に大きかったと思います。

一方、当社の従業員が他社で働く形の副業も、社内では10年やっても得られないような経験をして、知見を短期間で獲得する効果があると期待しています。



## 人々の習慣をより環境に優しいものへ

Vision2030では経営戦略として「3つの成長戦略の推進」とともに、「サステナビリティ重要課題への取組み強化」を掲げました。その中でライオンが最も社会に貢献していかなければならないテーマとして、「健康な習慣づくり」と「サステナブルな地球環境への取組み推進」を最重要課題として掲げています。

サステナブルな地球環境を実現するには、人々の習慣をより環境に優しいものへとシフトする必要があります。個人のフィジカルやメンタルの健康だけに留まらず、地球環境維持に向けた習慣づくりは今後、当社のパーパスの実践につながる非常に重要なテーマになります。

例えば今日本では、液体製品の約9割はパウチといわれる薄いプラスチックフィルムの詰替え容器になっています。ヨーロッパやアメリカではまだ10%程度に留まっていますが、パウチを使う習慣が定着すると、プラスチック使用量の削減に大きな効果をもたらします。これを「パウチ文化」と私は呼んでいます。

パウチ文化は一例ですが、日々の積み重ねで大きな効果が得られる習慣の実践例をたくさんつくり、日本からアジアの国々に広めて地球環境の維持に貢献していきます。さらには、パウチもプラスチックを使っていますから、これらを回収する仕組みと再利用する技術を開発し、よりレベルの高いリサイクルを実現していかなければなりません。これは当社が単独で実現できる取組みではありませんから業界内、あるいは業界を超えた連携の拡大を進めていきます。



当社のさまざまな詰替え品

## ステークホルダーの皆様へ

当社は、パーパス「より良い習慣づくりで、人々の毎日に貢献する(ReDesign)」をもう一度明確化して、次の10年に向けてより多くの生活者の皆様に、より多くのシーンでお会いできるように、役に立てるように、事業を拡張していきたいと思っています。生活者の皆様が何を必要としているのか、どのような方向に考えがシフトしていつ

ているのか、生活者をはじめとする皆様の声に真摯に向き合っていますので、ご指導、ご支援のほど、よろしくお願いいたします。

代表取締役 社長執行役員

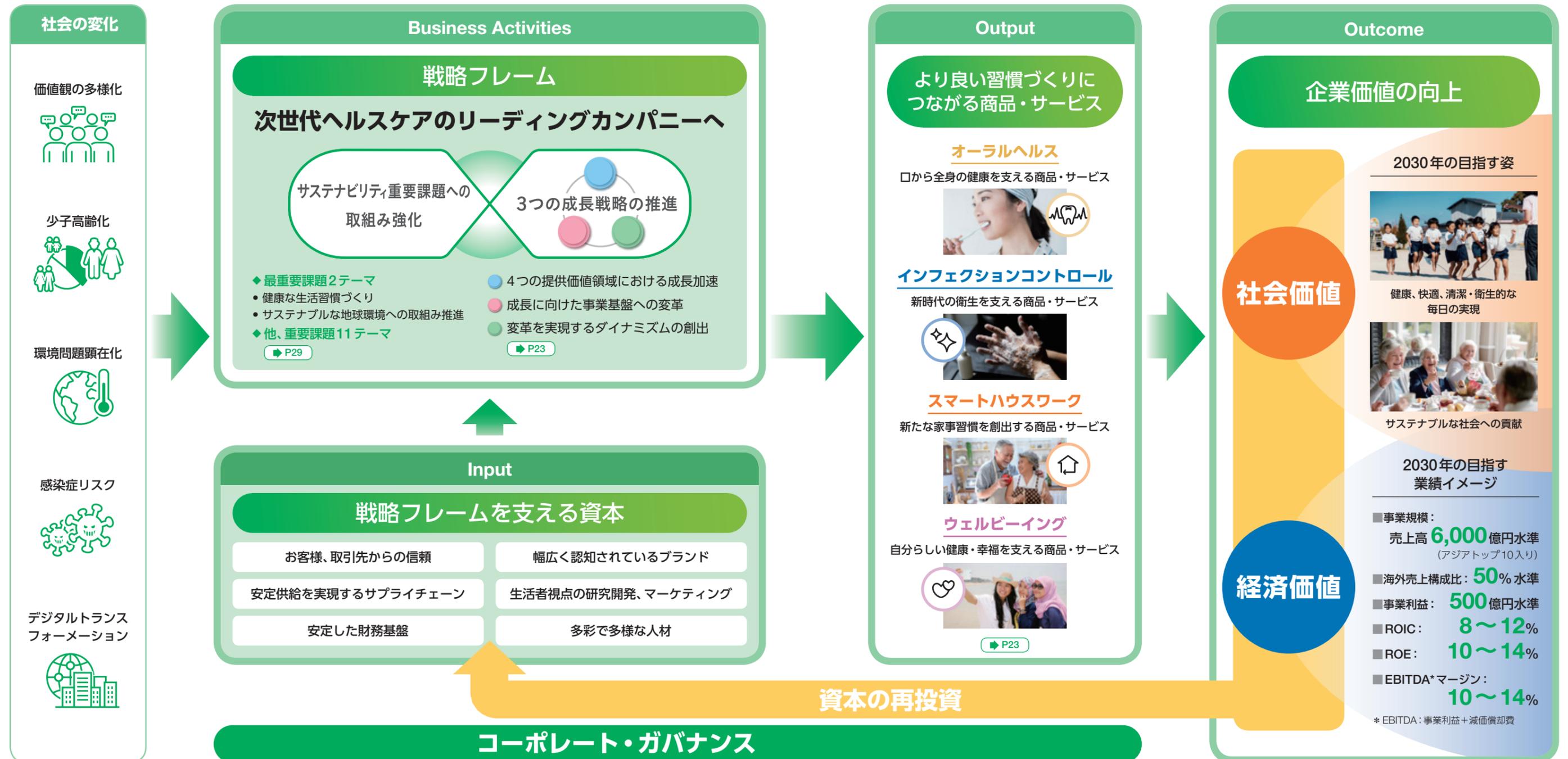
掬川 正純

# 価値創造モデル

ライオンは、パーパス「より良い習慣づくりで、人々の毎日に貢献する (ReDesign)」を経営の根幹に据えています。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」の実現に向けて、強みとなる資本を活用し、中長期経営戦略フレーム「Vision2030」のもと、サステナビリティ重要課題へのさらなる取組みの強化と成長戦略を相乗

的に推進し、4つの提供価値領域を中心に成長を加速させます。当社ならではの、より良い習慣づくりにつながる商品・サービスの提供を通じて、社会価値・経済価値を創出し、次への成長投資を行う、このサイクルにより、中長期的な企業価値の向上を目指します。

## パーパス = より良い習慣づくりで、人々の毎日に貢献する (ReDesign)



# 中長期経営戦略フレーム「Vision2030」

企業が果たすべき社会的な役割、責任が一層増す中、ライオングループは「より良い習慣づくり」を通じて生活や社会の課題解決に貢献し続ける企業への進化を加速させるため、中長期経営戦略フレーム「Vision2030」を策定しました。

## 「毎日の生活習慣」の重要性

2020年、新型コロナウイルス(COVID-19)の世界的な感染拡大を受け、手洗いやうがい等「毎日の生活習慣」が人々の心と身体の健康に大きな役割を果たしていることが改めて強く認識されています。また、国内をはじめ海外でも高齢化が進行しており、QOL(クオリティ・オブ・ラ

イフ)の向上や健康寿命の延伸等ヘルスケアに対するニーズはますます高まることが予想される中、人々の毎日のくらしと密接に関わる当社グループの社会的な役割は、今後一層大きくなると考えています。



## Vision2030

ライオンは2030年に向けた経営ビジョン「次世代ヘルスケアのリーディングカンパニーへ」の実現に向けて、「より良い習慣づくりで、人々の毎日に貢献する(ReDesign)」というパーパスを起点とした経営をより一層強化し、サス

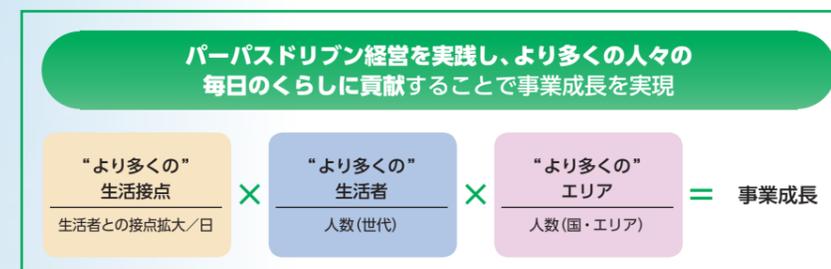
テナビリティ重要課題への取組みと成長戦略を相乗的に推進することで、持続可能な社会への貢献と事業の成長を目指します。



## 経営ビジョン実現に向けた考え方

当社はパーパスの実践を通して、より多くの人々の毎日のくらしへの貢献を目指します。そのためには、毎日の生活に関わる「より多くの生活接点」を持つこと、年代を問わず「より多くの生活者」に貢献すること、そして、アジアを

中心に「より多くのエリア」で貢献していくことが、重要です。それらを実現していくことで、事業成長を実現し、アジアにおける市場プレゼンスを高めていきます。

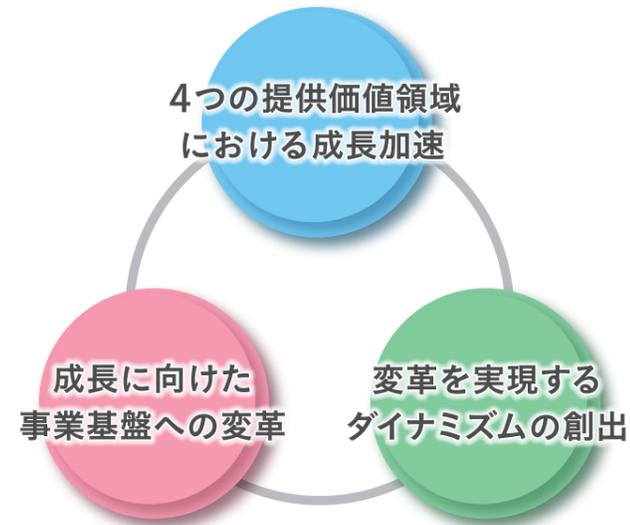


## 2030年の目指す業績イメージ

- 事業規模: 売上高 **6,000** 億円水準 (アジアトップ10入り)
  - 海外売上構成比: **50%** 水準
  - 事業利益: **500** 億円水準
  - ROIC: **8~12%**
  - ROE: **10~14%**
  - EBITDA\*マージン: **10~14%**
- \* EBITDA: 事業利益+減価償却費

# 成長戦略

## 3つの成長戦略



ビジョン実現に向けて、3つの成長戦略を推進し、事業成長にドライブをかけていきます。

一つ目は、「**4つの提供価値領域における成長加速**」です。

ビジョン実現に向けた当社グループの成長の方向性として、戦略的に全社横断でイノベーションを起こし、生活者価値を創造する領域である、4つの提供価値領域を設定し、既存事業の進化、新価値創造を推進することで、国内外のより一層の成長加速を図っていきます。

二つ目は、「**成長に向けた事業基盤への変革**」です。

戦略的投資の継続・強化により、成長を促進する事業基盤への変革に取り組んでいきます。

三つ目は、「**変革を実現するダイナミズムの創出**」です。

コーポレートブランド強化・働きがい改革・ダイバーシティ&オープンイノベーションの推進等により、持続的に成長する企業への変革を実現していきます。

### 3つの成長戦略〈4つの提供価値領域における成長加速〉

アジアを中心としたより多くの生活者に対し、当社だからこそできるヘルスケア＝より良い習慣づくりをさらに進化・発展させるため、これからの成長ドライバーとなる4つの提供価値領域を設定しました。



## 4つの提供価値領域の狙い・方向性

### オーラルヘルス

口の健康を考える「オーラルケア」から  
口から全身の健康とQOL向上を支える「オーラルヘルスケア」へ。

口腔環境と健康寿命の関係が明らかとなる中、国内No.1のオーラルケアグスメーカーの強みを活かし、オーラルケアの革新的な製品とサービスを一人ひとりの生活文脈の中に、ヘルスケアの新たな形として溶け込ませることで、既存事業の枠を超えた事業拡張を目指します。

より「専門的」で、「パーソナライズ」された次世代のオーラルヘルスケア:プラットフォーム(=POHR)など、人々の新たな習慣づくり・収益機会の創出を目指し、メーカーからサービスへ積極的に事業モデルの変革を推進していきます。

\*Personal Oral Health Record



### インフェクションコントロール

家庭の手洗い習慣を支える「ハンドソープメーカー」から  
あらゆる場で感染症のリスクと向き合う「衛生ソリューション企業」へ。

新型コロナウイルス流行を契機に社会の衛生に関する行動様式が見直され、感染症に備える新たな市場が創出される中、長く「清潔・衛生」を守ってきた企業として、使命感を持って事業を変革し、日本、及びアジアにおける衛生対策のリーディングカンパニーを目指します。

誰もが安心して暮らせる社会の実現に向け、居住空間から公共・産業空間へ事業領域を拡大し、面やウイルスから人々の生活を全方位(身体・対物・空間)で守る衛生ソリューションを提供します。



### スマートハウスワーク

これまでの「画一的な家事提案」から  
多様な暮らしにフィットした「新しい家事習慣」の創出へ。

生活スタイル・居住状況の多様化が進み、画一的な家事提案では生活者ニーズを捉えきれなくなる中、一人ひとりの毎日を見つめてきた企業として多様な暮らしにフィットした「新しい家事習慣」を提案し、新たな事業機会の創出を目指します。

家事のスマート化(楽しさ/効率化アップ)を基本コンセプトに家事全般を捉え直すことで「その人が自分らしいと思える心地よさ」を最大化し、多岐カテゴリーにおいて外部パートナーと強固に連携・創発しながら独自の優位性を確立します。



### ウェルビーイング

“自分らしい健康”を自然に・前向きに維持できる  
心と身体の「トータルヘルスケア・サービサー」へ。

一人ひとりが自身の不調・不快に応じていつでも適切な「防・改善ソリューション」を選択できることで、誰もが自分にとって「健康」な状態を保ち、家族や身近な人とともに毎日を「幸せ」に感じて過ごせる社会の実現を目指します。

習慣的に行うセルフヘルスケアを起点に、生活者との繋がりを築きながら外部パートナーと連携して提供ソリューションの拡充・各サービスの統合を進め、人々のライフステージに寄り添い「自分らしい健康・幸福」を支え続けるトータルヘルスケア・サービサーへの変容を図ります。



オーラルヘルスの提案領域

4つの提供価値領域のうち、オーラルヘルス領域における具体的な事例を紹介します。

当社は、ハミガキ・ハブラシをはじめとした、国内オーラルケア市場におけるNo.1メーカー\*であり、これからも市場を牽引すべく、新しい価値を創出していきます。

オーラルケアにおけるアセット・ノウハウを起点に当社がこれまで事業を行っているオーラルケアグッ

ズ市場の周辺には、歯科医療や、全身疾患対策としてのオーラルケア等広大なビジネスチャンスが広がっています。オーラルケアのアセットを活用してこうした領域へ事業を拡張し、生活者のヘルスケアに関する様々な生活文脈へ、新たな価値を提供していくことで、オーラルヘルス、QOL向上に貢献していきます。

\*インテージSRI+ハミガキ、ハブラシ、口中清涼剤、洗口液、義歯洗浄剤、デンタル用品、電動歯ブラシ、義歯安定剤 合算市場 2020年4月~2021年3月 累積販売金額

オーラルケアを起点に、様々な生活文脈へ価値を提供



具体的事例

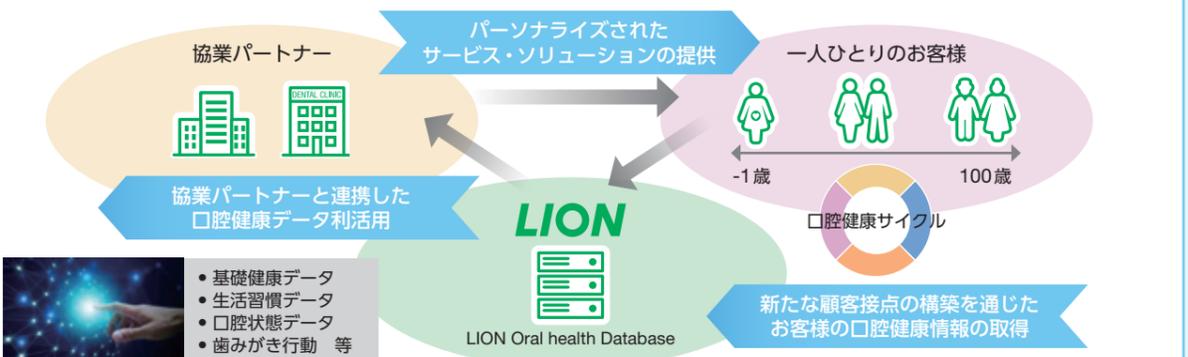
口腔健康に関わるデータの利活用によって、口腔健康への適切な提案の実現を図っていきます。

上に示した提案領域で、新たな顧客接点を構築し、口腔健康に関わるデータを取得、こうしたデータを基に当社だけではなく、異業種企業、歯科医院、アカデミア等の社外のステークホルダーとも積極的に協業関係を

築き、お客様一人ひとりにパーソナライズされた最適なサービス・ソリューションを提供する等、長期にわたる関係性を構築するビジネスを構築していきます。

このようなオーラルヘルスにおけるデジタル・トランスフォーメーションを推進していくことにより、新たなビジネスモデルへの変革を実現していきます。

口腔健康に関わるデータの利活用によって、お客様の口腔健康への適切な提案を実現します



3つの成長戦略〈成長に向けた事業基盤への変革〉

戦略的投資の継続・強化により、成長を促進する事業基盤への変革を推進します

デジタルトランスフォーメーション(DX)の推進

- デジタルインフラの構築による新価値創造
- オペレーション変革による効率化・スピードアップ
- 事業データのリアルタイム化による意思決定の精度・スピード向上



事業インフラの強化

- 事業成長を支える生産能力の増強
- 経営管理の高度化に向けた基幹システムの整備
- 柔軟性・強靭性が高く、サステナブルなSCM基盤の構築
- 新たなビジネスモデルに対応し得る事業基盤の構築



21年7月稼働予定 新ハミガキ工場(坂出)

3つの成長戦略〈変革を実現するダイナミズムの創出〉

コーポレートブランド強化、働きがい改革、ダイバーシティ&オープンイノベーションの推進等により、持続的に成長する企業への変革を実現します

コーポレートブランディング

パーパスに基づく一貫性のある企業活動を国内外において一貫して展開することにより、すべてのステークホルダーから「信頼」と「期待」を継続的に獲得し、企業価値の向上を図ります。

働きがい改革

従業員の多彩な能力を最大限引き出す「ライオン流働きがい改革」の推進により、変化対応力・イノベーション創出力の向上を図ります。



ダイバーシティ&オープンイノベーション

多様な人材活用、外部との積極的な協働等を加速させ、発想・スピード・やり方を変革し、新しい価値を創出し続けます。

# サステナビリティ

## 経営ビジョン実現に向けたサステナビリティ重要課題(マテリアリティ)の推進

### サステナビリティの考え方

ライオンは「事業を通じて社会のお役に立つ」という創業の精神を受け継ぎ、経済的発展のみならず、環境や社会に与える影響を考慮しながら、地球環境や社会の課題に対し事業を通じて長期的・継続的に取り組んできました。

現在は、2030年の経営ビジョン「次世代ヘルスケアのリーディングカンパニーへ」の実現に向けて、リスク低減に向けた経営の重要な課題に取り組むとともに、企業のパーパス「より良い習慣づくりで、人々の毎日に貢献する(ReDesign)」を基軸としたパーパスドリブン経営を実践しています。パーパスを起点に「サステナビリティ重要課題への取組み」と「3つの成長戦略」を相乗的に推進し、サステナブルな社会への貢献と事業の成長を目指します。



WEB ▶ ライオンのサステナビリティ  
<https://www.lion.co.jp/ja/csr/management/>

### 持続可能な開発目標(SDGs)への貢献

ライオングループは、次世代ヘルスケアのリーディングカンパニーとして、商品・サービスを通じて、主にSDGsの目標3「あらゆる年齢のすべての人々の健康的な生活を確保し、福祉を推進する」の達成に貢献していくとともに、中長期経営戦略フレーム「Vision2030」の実現に向けた取組みを通じて、SDGsが目指す持続可能な社会の実現に貢献していきます。

- オーラルケア習慣の普及活動
- 清潔・衛生習慣の普及活動 等



WEB ▶ ライオンのSDGsへの取組み  
<https://www.lion.co.jp/ja/csr/sdgs/>

### バリューチェーンにおけるサステナビリティ重要課題のリスクと機会

バリューチェーン全体およびステークホルダーを網羅的に勘案し、リスクと機会に重要課題を層別しました。

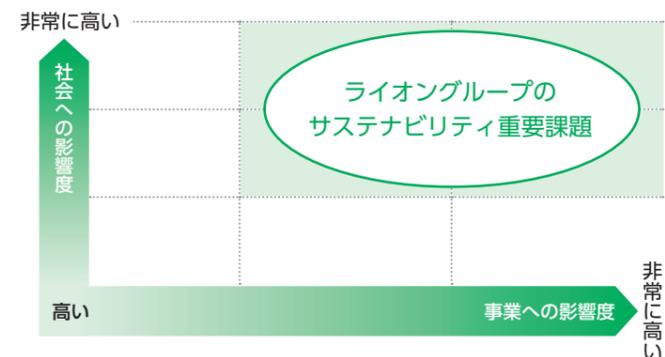
バリューチェーン段階	原材料調達	当社での活動	消費者による使用	消費者による廃棄
主なステークホルダー		取引先 従業員	お客様	
		株主・投資家		
		地域社会		
サステナビリティ重要課題	機会	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 健康な生活習慣づくり</li> <li>● ダイバーシティの推進</li> <li>● ワーク・ライフ・バランスの推進</li> <li>● 人材開発</li> <li>● 従業員の健康増進</li> <li>● お客様の満足と信頼の追求</li> </ul>		
	リスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>● サステナブルな地球環境への取組み推進</li> <li>● 労働安全管理体制の充実</li> <li>● 責任あるサプライチェーンマネジメントの構築</li> <li>● 人権の尊重</li> <li>● リスクマネジメントの推進</li> <li>● コンプライアンスの強化</li> <li>● ガバナンスの強化</li> </ul>		

### 重要課題の特定

当社は2020年に、経営ビジョンの実現やSDGsへの貢献等、2030年時点の社会像からバックキャストして2030年までに取り組むべき「サステナビリティ重要課題」を、右に示すステップを通じて再確認しました。ライオングループサステナビリティ重要課題は、広く、事業や地球環境、社会のサステナビリティを考慮して「人と地球の健やかな未来」の実現に資する、当社事業と社会の双方に重要な課題です。特定にあたっては、バリューチェーン全体およびステークホルダーを網羅的に勘案し、リスクと機会の両面をとらえています。

その中で特に「健康な生活習慣づくり」と「サステナブルな地球環境への取組み推進」は、経営資源を投下して競争優位を確保する課題であり、最重要課題として取り組むものと位置づけています。

### サステナビリティ重要課題の考え方



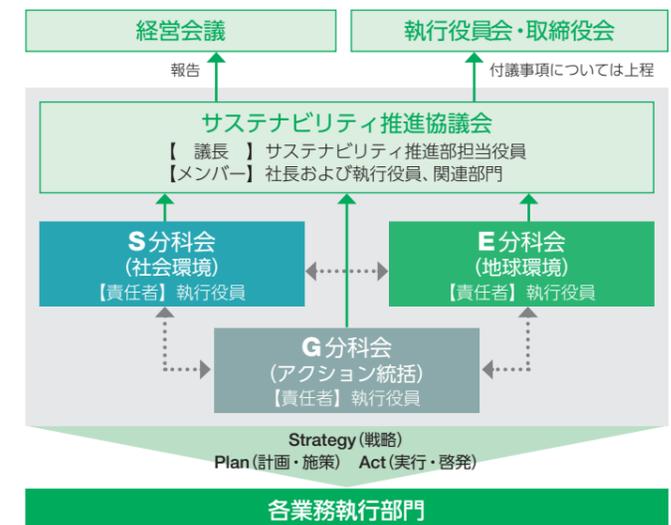
### サステナビリティマネジメント

#### サステナビリティ推進協議会

サステナブルな経営を推進する仕組みとしては、従来は社長を含む業務執行取締役全員と関連部門を構成メンバーとした「サステナビリティ推進会議」を開催していましたが、2021年は推進体制を見直し「サステナビリティ推進協議会」を新たに設置しました(年2回開催)。

協議会の傘下に執行役員を責任者とする3つの分科会を設けることで、今まで以上に経営陣が先頭に立ちそれぞれのサステナビリティ重要課題の推進に取り組んでいきます。「サステナビリティ推進協議会」で決定した内容は経営会議に報告し、必要に応じて執行役員会・取締役会に付議・上程し、各業務執行部門の事業活動に反映されます。

### サステナビリティ重要課題の特定ステップ



# サステナビリティ

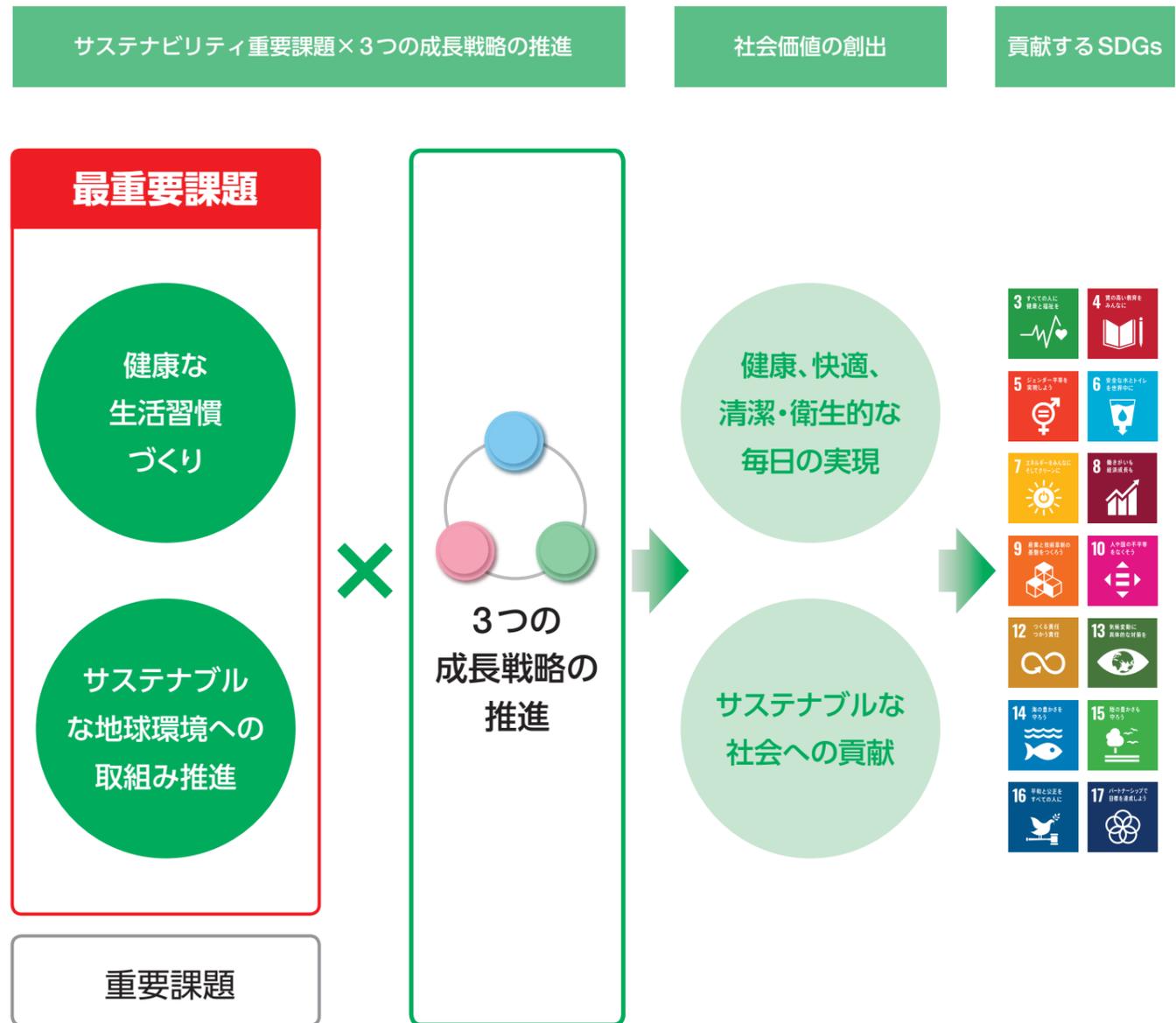
## ライオングループ サステナビリティ重要課題(マテリアリティ)と2030年目標

当社グループは、2030年に向けた経営ビジョン「次世代ヘルスケアのリーディングカンパニーへ」の実現や、持続可能な開発目標 (SDGs) が目指す世界への貢献等を見据えた上で、「ライオングループ サステナビリティ重要課題と2030年目標」を設定しています。

当社グループが常に社会とお客様から必要とされ、事業成長を続けるためには、より長期的視点で課題をとらえ取り組むことが重要です。また、昨年からの新型コロナウイ

ルス (COVID-19) の感染拡大や社会環境の変化から、目標を見直しました。2030年目標では、より高い到達レベルでの目標を目指し、目標達成の定量的な評価ができる指標を設定しています。

当社グループは、サステナビリティを経営戦略に取り込む統合思考で、サステナブルな社会への貢献とさらなる事業成長を目指します。



## サステナビリティ重要課題と2030年目標

※ 2020年公開した内容を見直し、一部追加修正しています。

重要課題	目標	指標	貢献するSDGs
E 最重要課題 サステナブルな地球環境への取り組み推進 WEB	事業所活動およびライフサイクルにおけるCO <sub>2</sub> 排出量の削減を目指します。	• CO <sub>2</sub> 排出量 ⇒ 2017年比で30%削減	3, 6, 7, 9, 12, 13, 14, 15, 17
	3R (Reduce (削減)、Reuse (再利用)、Recycle (再資源化)) および Renewable (持続可能な資源の活用) を推進します。	• 再生プラスチックおよびバイオマスプラスチックの使用量 ⇒ 2017年比で倍増	
	ライフサイクルにおける水使用量の削減を目指します。	• 水使用量 ⇒ 2017年比で30%削減(売上高原単位)	
健康な生活習慣づくり WEB	生活環境、身体、経済、情報・教育等の状況にかかわらず、誰もが、必要ときに、いつでも、オーラルヘルスケアを行える機会を提供することを目指します。 日常生活のあらゆるシーンの中で、菌・ウイルスの体内侵入を防ぐ衛生活動の習慣化を目指します。	• 健康な生活習慣づくりに向けた商品・サービス、および情報を提供した人数 ⇒ 10億人	3, 4, 6, 10, 12, 17
ダイバーシティの推進 WEB	多様な価値観や考えを持った人材が、個性や能力を存分に発揮して活躍することを目指します。	• 女性管理職比率 ⇒ 30%以上 • 「多様な価値観を持った社員が活躍できている」と思う従業員の割合 ⇒ 80%以上	5, 8, 10
ワーク・ライフ・バランスの推進 WEB	従業員一人ひとりのライフスタイルに応じて能力を発揮し、働きがいを持って働ける職場の実現を目指します。	• 従業員エンゲージメント ⇒ 2021年比向上	3, 8
人材開発 WEB	従業員一人ひとりが多彩な能力を最大限に発揮できる環境を整備することで、変革を実現するダイナミズムを創出する人材の育成を目指します。	• 一人ひとりのスキル習得と能力開発に対応した多彩な教育プログラム(ライオン・キャリア・ビレッジ)を受講している従業員の割合 ⇒ 100%	5, 8, 10
S 従業員の健康増進 WEB	従業員の心と身体のヘルスケアを支えることで、人材力の強化につなげ、持続可能な企業成長を目指します。	• 歯科健診の受診率 ⇒ 100% • アブゼンティズム ⇒ 2021年比改善	3, 8, 17
労働安全管理体制の充実 WEB	労働安全衛生に関する法令遵守および安全意識と設備安全を徹底し、従業員および外部パートナーが、安全、健康で快適に働けることを目指します。	• 安全に関する教育・研修の受講 ⇒ 事業所・拠点における計画(100%)実施 • 重大な労働衛生に関する法令違反件数 ⇒ ゼロ • 重大事故・災害件数 ⇒ いずれもゼロ	3, 8
人権の尊重 WEB	「ライオン人権方針」に沿って、事業活動によって影響を受けるすべてのステークホルダーの人権を尊重します。	• 重要な人権問題に対する人権デューデリジェンスの対応実施率 ⇒ 100%	5, 8, 10, 16, 17
責任あるサプライチェーンマネジメントの構築 WEB	「持続可能な原材料調達方針」や「ライオングループサプライヤー-CSRガイドライン」に沿って、児童労働や強制労働等の人権・労働問題や環境破壊等を許さない持続可能な調達を目指します。	• 認証紙・パルプ (FSC、PEFC等)、認証パーム油・パーム核油およびそれらの誘導体 (RSPO等) を調達する ⇒ 全量 • 認証紙・パルプ (FSC、PEFC等)、認証パーム油・パーム核油およびそれらの誘導体 (RSPO等) は、森林破壊ゼロを支持するサプライヤーから調達する ⇒ 全社	5, 6, 7, 8, 10, 12, 13, 14, 15, 16, 17
お客様の満足と信頼の追求 WEB	お客様対応品質や商品・サービスの価値向上を通じて消費者志向経営を推進・強化します。	• すべての商品に消費者の意見が活かされている ⇒ 100%	3, 10, 12
G リスクマネジメントの推進 WEB	当社グループに関わるリスクの特定ならびに迅速かつ適切に対処する網羅的・総合的なリスクマネジメント体制を構築し、企業の持続的な成長を目指します。	• 事業における重要なリスクのモニタリング状況およびその低減に向けた対応策の推進状況の開示 ⇒ 年1回以上	8, 12
コンプライアンスの強化 WEB	当社グループ全体のコンプライアンス意識定着に向けた実効性のある活動を強化し、社会から信頼される企業を目指します。	• コンプライアンスに関する教育・研修の受講 ⇒ 事業所・拠点における計画(100%)実施 • 重大なコンプライアンス違反件数 ⇒ ゼロ	5, 10, 16
ガバナンスの強化 WEB	健全、公正、かつ透明で実効性の高いガバナンス体制を構築し、持続的な企業価値向上を目指します。	• 内部統制システムの整備・運用状況のモニタリング状況の開示 ⇒ 年1回以上 • 外部評価機関の評価向上 ⇒ 2020年比向上	16

# サステナビリティ

## 健康な生活習慣づくり



生活必需品やサービスを提供する当社グループは社会において重要な役割を果たしており、歯みがきや手洗いといった基本的な生活習慣を定着させていくことこそが当社の価値創造の原点であると考えています。「より良い習慣づくりで、人々の毎日に貢献する (ReDesign)」というパーパスを起点として、個人的課題や社会的課題への取り組みを通じて、世界の10億人の「健康な生活習慣づくり」に貢献していきます。

### オーラルケア習慣への取り組み

当社は国内No.1\*のオーラルケアメーカーの強みを活かし、口から全身の健康とQOL (クオリティ・オブ・ライフ) 向上を支える「オーラルヘルス」へ、既存事業の枠を超えた事業拡張を目指しています。当社ならではの取り組みを模索

する中で「健康格差」が存在することに着目しました。今後世界的に大きな課題になっていくとみられるこの課題に対して、2030年に向けた新たな事業アクションとして「インクルーシブ・オーラルケア」を推し進めていきます。

\*インテージSRI+ハミガキ、ハブラシ、口中清涼剤、洗口液、義歯洗浄剤、デンタル用品、電動歯ブラシ、義歯安定剤 合算市場 2020年4月～2021年3月 累積販売金額

### インクルーシブ・オーラルケア Inclusive Oral care

## オーラルケアが、 人と社会にできることを。

By Anyone  
誰もが  
あたりますに。

By Oneself  
自立して  
できるように。

By Systems  
仕組みで  
支えられるように。

<3つの視点>

インクルーシブ・オーラルケア取り組みの第一弾として、2021年より教育・情報と経済格差の解消に向けた2つのアクションをスタートします。

#### ① 子どもたちの自立支援

**自己肯定感の向上に貢献できるプログラムの推進**

- 経済的困窮家庭で育った子どもたちは、そうでない子どもたちと比べ、あらゆる「体験」\*が不足しており、「自己肯定感」も著しく低いケースがあります。
  - \*他者から褒められる体験、大人とのコミュニケーション、ライフスキルの獲得体験等
- 当社は人が生きていくために必要な「食べる」と親和性の高い「歯みがき」に着目し、「こども食堂」や「こども宅食」等の場を活用し、さまざまなオーラルヘルスに関わるプログラムを通じ、子どもたちの自己肯定感を向上させるために必要とされる「体験」を提供します。
- NPO法人や自治体と連携し、子どもを支える「仕組み」を構築します。

**TOPICS 「インクルーシブ・オーラルケア」に関する協定を締結**

2021年3月、当社と認定NPO法人フローレンスとNPO法人全国こども食堂支援センター・むすびえは、左に示す活動を支える仕組みを構築する協定を結び、オーラルケア機会の提供による子どもたちの自立支援を推進します。

#### ② インドにおけるサステナブルな認証ミントの採用

**サステナブルな認証ミントの使用による、持続可能なミント生産の仕組みを実現**

- 当社のハミガキ香料は、世界の様々な地域から上質な天然ミントをセレクトして使用しています。中でも、「和種ハッカ」はハミガキの香りを完成させるのに大切なミントであり、インドが最大の生産地です。
- 当社は、ハミガキに使用する全ての「和種ハッカ」を、厳しい審査を通った認証ミント\*1に切り替えます。(2021年6月から「デンタークリアMAX」に採用、今後、順次拡大していきます。)
- \*1 持続可能な農業サプライチェーンを支えるSAI (Sustainable Agriculture Initiative) Platformが提供する、経営・環境・労働・生産に関する条件が揃い、FSA (Farm Sustainability Assessment) \*2の検証を受けた「認証農家」が生産するミント
- \*2 農場経営の持続可能性、SAI Platformからの127の質問回答によって検証格付け
- 認証ミントを調達・継続購入することで、認証農家の拡大を促進し、サステナブルなミント生産の仕組みの実現を支援します。

香料会社の担当者が農家の方へ認証取得をレクチャーしている様子

### 清潔・衛生習慣への取り組み

世界中で猛威を振るっているCOVID-19はいまだ収束せず、感染予防に気を使う毎が続いています。当社グループは、ハンドソープや消毒剤の安定供給はもとより、「正しい手洗いの習慣化」の普及啓発活動を日本をはじめ、

アジアでも実施しています。

今後はデジタルツールの活用等、ウィズコロナ時代に即した方法で清潔・衛生習慣の普及促進を事業の進化とともに推進します。

WEB ▶ 新型コロナウイルス感染症に対する当社の取り組みについて  
<https://www.lion.co.jp/ja/covid19info/>

### 新型コロナウイルス感染症に関わるライオングループの活動

#### 清潔・衛生関連品の供給

• ハンドソープ、手指衛生用品等の安定供給

#### くらしの衛生情報の発信 (ホームページ等)

#### 医療従事者等への寄付活動

ハンドソープ、ハミガキ、休足時間等商品の寄付 (Lion Corporation (Singapore) Pte Ltd)

#### その他支援等

- ハンドソープをはじめハミガキ、ハブラシのトラベルセットをダイヤモンドプリンセス号下船者や武漢からの帰国者滞留施設に提供 (日本)
- 医療従事者への支援を目的として、感染対策を含む赤十字社 (日本・中国) の事業全般の活動資金に対し2.15億円を寄付

#### 獅王日用化工(青島)有限公司

幼稚園や病院で正しい手洗い方法の伝達と医療従事者への寄付

#### Lion Corporation (Korea)

店頭での手洗い促進と病院への清潔・衛生用品の寄付活動

#### Lion Corporation (Thailand) Ltd.

人と接触の多いタクシードライバー (運転手) に清潔・衛生品を寄付

#### ライオン株式会社

企業と協働の手洗い啓発イベントにて。ブラックライト実験

#### Southern Lion Sdn. Bhd.

正しい手洗いを学ぶ子どもたち。清潔・衛生用品の寄付

#### Lion Corporation (Singapore) Pte Ltd

#### 獅王(香港)有限公司

#### 獅王家品股份有限公司

幼稚園で正しい手洗いを動画で学ぶ子どもたち

WEB ▶ 海外グループでの取り組み  
<https://www.lion.co.jp/ja/csr/community/overseas/>

31 ライオン 統合レポート2021

ライオン 統合レポート2021 32

# サステナビリティ

## サステナブルな地球環境への取組み推進



ライオングループは、地球規模で広がる環境問題に対して、パリ協定や持続可能な開発目標 (SDGs) 等の世界目標の達成に事業を通じて貢献していくべく、2019年に長期環境目標「LION Eco Challenge 2050」を策定しました。「脱炭素社会」と「資源循環型社会」の実現を目指し、脱炭素、プラスチック、水資源の課題解決に向けた取組みを具体化していきます。

### LION Eco Challenge 2050

～人と地球の健やかな未来に向けて～

当社グループは、事業成長を図りながら、脱炭素社会と資源循環型社会の実現に向けて、2050年に目指す方向を掲げ、サステナブルな地球環境に貢献していきます。

- 1 事業を通じて、「脱炭素(気候変動)」と「資源循環(プラスチック、水資源)」の問題に取り組み、「人と地球の健やかな未来」の実現に貢献します。
- 2 環境に配慮した設計にもとづく商品やサービスの提供により、商品のライフサイクルにおける家庭での環境負荷を削減します。
- 3 暮らしの中で、ムリやガマンをしなくても自然にエコにつながる商品の提供とともに、生活者の皆様と双方向のコミュニケーションを行い、「エコの習慣化」を推進していきます。

#### 脱炭素社会の実現に向けて

**チャレンジ1** 2050年までに事業所活動におけるCO<sub>2</sub>排出量ゼロを目指します。

2030年目標: **30%削減** (対2017年、絶対量)

**チャレンジ2** 2050年までにライフサイクルにおけるCO<sub>2</sub>排出量半減を目指します。

2030年目標: **30%削減** (対2017年、絶対量)

#### 資源循環型社会の実現に向けて

**チャレンジ3** 2050年までにプラスチックの高度な資源循環を目指します。

2030年目標: ■ 3R(Reduce(削減)、Reuse(再利用)、Recycle(再資源化))および Renewable(持続可能な資源の活用)の推進  
■ 再生プラスチックおよびバイオマスプラスチックの使用量 **倍増** (対2017年、絶対量)

**チャレンジ4** 2050年までに持続可能な水使用を目指します。

ライフサイクルにおける水使用量

2030年目標: **30%削減** (対2017年、売上高原単位)

環境とともに <https://www.lion.co.jp/ja/csr/env/>

## 温室効果ガス (GHG) 削減への目標・取組みが国際的なイニシアティブの承認取得



### 気候変動に対応した経営戦略、環境方針の開示

当社は、2019年5月に「気候関連財務情報開示タスクフォース (TCFD)」提言への賛同を表明し、気候関連のリスクと機会が当社の経営におよぼす財務的影響の評価 (シナリオ分析) を開始しました。

今後は、これまでに得られた知見を活かしながら、シナリオ分析のレベルアップや対応策の検討を進めつつ、TCFDのフレームワークに基づく情報開示を進めていきます。

### GHG削減の中期目標がSBTイニシアチブの認定取得

2020年7月、「LION Eco Challenge 2050」の中間目標といえる当社の2030年に向けた温室効果ガス (GHG) 削減目標が、パリ協定の求める「2℃目標」の水準に整合しており、「2℃を十分に下回る目標 (Well below 2℃)」として、SBT (Science Based Targets) イニシアチブより認定を取得しました。

### GHG削減の実績開示、国際的な企業評価

環境情報開示システムを提供する国際的な非営利団体であるCDPから、「サプライヤー・エンゲージメント評価」\*において最高評価である「サプライヤー・エンゲージメント・リーダー・ボード」に2年連続で選出されました。

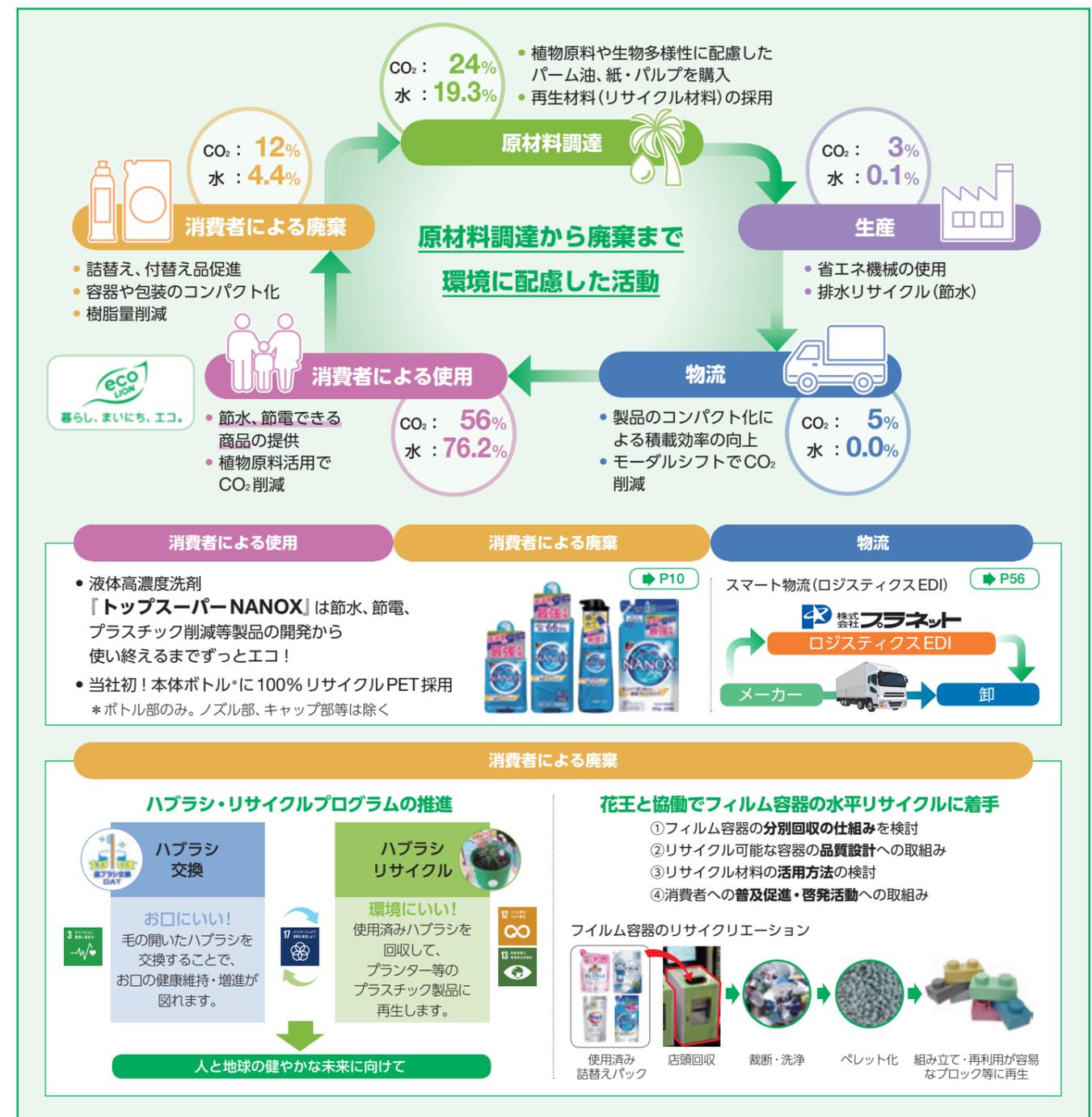
\*サプライチェーン全体の温室効果ガス削減を推進する取組みの一環として、気候変動問題に対する企業のサプライチェーンへの働きかけを評価する指標。

## 「脱炭素社会」と「資源循環型社会」の実現に向けて

私たちがくらす地球は、気候変動による異常気象や資源枯渇、水不足、海洋プラスチックごみ問題等多くの環境問題を抱えています。これらの対応は全世界の喫緊の課題であり、一人ひとりが環境問題への理解を深め、協力することが必要です。

当社グループは、原材料調達から生産や配送、商品の使用と廃棄までの各段階で、環境配慮商品の製造販売やエコ習慣の推進、ステークホルダーとの連携等により、脱炭素社会、資源循環型社会の実現に向けた取組みを加速させ、環境負荷低減を推進していきます。

当社事業による、家庭を含むライフサイクルにおける環境負荷の割合 (CO<sub>2</sub>の排出割合、水の使用割合) と低減に向けた活動





変容する生活環境に対して  
より良い習慣づくりを提案し、  
市場創造を実現します。

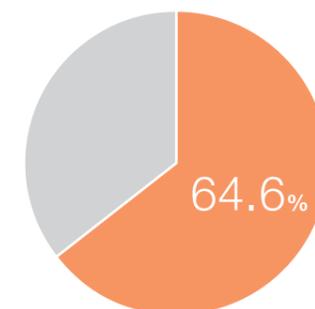
執行役員  
ヘルス&ホームケア事業本部長  
竹森 征之



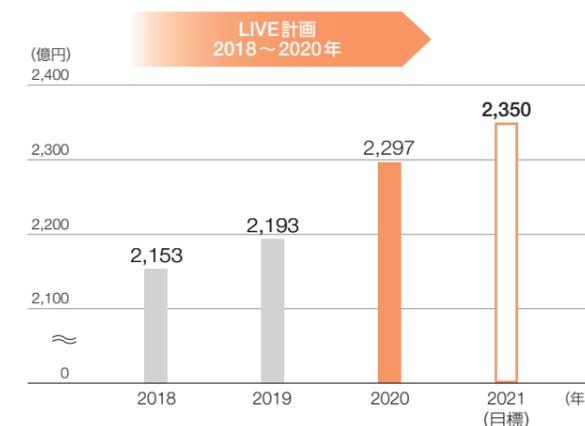
※シェア：当社調べ

## 2020年の実績

連結売上高構成比



売上高 (外部売上高)



## 2020年の成果と課題

一般用消費財事業では主力ブランドを中心に高付加価値の新製品を導入・育成していくことで市場プレゼンスの向上に取り組むと同時に、新型コロナウイルス (COVID-19) による衛生ニーズの高まりに対して、ハンドソープの生産能力増強による商品供給や、正しい手洗い方法等の情報提供に尽力しました。

オーラルケア分野では、新製品や伸長する高付加価値品の寄与で成長を継続し、衛生ニーズに対応するビューティケア分野や、在宅時間の増加による需要をとらえたリビン

グケア分野は大きく伸長しました。一方で、競争環境の激しいファブリックケア分野やCOVID-19の影響でインバウンド需要が減少した薬品分野は苦戦しました。また、ウイルスへの脅威による需要等、市場環境や消費者ニーズの変化をとらえた、スピーディかつ柔軟な情報・商品・サービスの提供には課題が残り、全社で取り組んでいるデジタルトランスフォーメーションの推進や、サプライチェーンマネジメントのさらなる強化を行ってまいります。

## 市場環境について

2021年5月現在、COVID-19の感染に収束の兆しは見えず、消費・景気動向は不透明な状況が続く中、コロナ禍での生活環境の変化により生活者意識にも変化がみられています。例えば、ウイルスへの脅威から自身の身の回りを清潔にしておきたいという衛生意識の向上や、在宅時間が増加することによる家事への関心の高まりといった意識・行動の変化が消費行動にも表れ、市場拡大につなが

ています。一方で、訪日観光客の減少によるインバウンド需要の縮小や、経済不安による節約意識の高まりが、ハブラシの交換頻度低下とそれともなう販売数量減という市場縮小に表れています。状況が不透明な今こそ、生活者を見つめることで意識・行動の変化をとらえるとともに、新しい習慣の提案を行っていくことで、新たな市場創造による事業成長につなげていく必要があります。

# 一般消費財事業

## 一般消費財事業の中長期戦略

COVID-19によるニューノーマルを契機に、毎日の暮らしに身近な存在であるライオンの社会的な役割や意義は一層大きくなると考えています。そうした中で、当社のパーパスである「より良い習慣づくりで、人々の毎日に貢献する (ReDesign)」ことを軸とした商品・サービスの提案を一層強化し、より多くの生活者への貢献を目指します。コロナ禍において、衛生ニーズの高まりや家事行動の変化といった生活者の価値観や生活様式に大きな変化が起きていますが、こうした変化をいち早くとらえた商品の

## オーラルケアの戦略

オーラルケア分野では、国内シェアNo.1メーカーとして、生活者のライフステージごとに、口腔状態に合わせたブランド (『クリニカ』〈むし歯予防〉、『NONIO』〈口臭ケア〉、『システム』、『デントヘルス』〈歯周病予防〉) を展開する全方位戦略によって、オーラルケア市場の成長を牽引しています。今後は、主力の4ブランドのさらなる育成に加え、新ブランド『Lightee』で伸長する高額美白市場のさらなる拡大を図ります。

当社はオーラルケア普及啓発活動で長い歴史があります。2014年からは、『クリニカ』ブランドを通じて、プロケア\*での定期健診とセルフケアによる予防歯科習慣の普及に取り組み、オーラルケア意識の向上と同時に生活者の購買支出を向上させ、市場拡大に貢献してきました。また、2020年からは、新ブランド『MIGACOT』を発売し、歯垢みがきの定着に向けた啓発を行っています。

提供を通じてより良い習慣づくりを行っていくことで、新たな「市場創造」による事業成長を実現していきます。

また、経営ビジョンの実現に向けた成長戦略のひとつに「4つの提供価値領域における成長加速」があります。当社が目指すより良い習慣づくりをさらに進化・発展させる成長ドライバーとなる領域で、既存の分野や国内・海外事業の垣根を越えた発想、連携を進め、より多くの生活者に対し、より多くの生活シーンでの習慣づくりに貢献していきます。

近年、歯周病と全身疾患の関連について研究が進んでおり、オーラルケアの重要性が認知されてきています。長年の研究による知見と、国内シェアNo.1メーカーとしての強みを活かし、今後は口から全身の健康とQOL (クオリティ・オブ・ライフ) 向上を支える「オーラルヘルスケア」として、既存事業の枠を超えた事業拡張を目指します。

\* 歯科医院での定期健診等

### オーラルケアの全方位戦略



## ビューティケアの戦略

ビューティケア分野では、衛生意識に基づく「清潔美」による「ココロとカラダの健康」の実現を目指し、『キレイキレイ』『hadakara』『Ban』の3つのブランドに注力して展開しています。その中でも、『キレイキレイ』は、1996年の病原性大腸菌O-157による食中毒の集団感染を受け、翌年誕生しました。今までのハンドソープとは違う、「楽しく洗える殺菌ハンドソープ」を提案し、学校や家庭での啓発活動にも力を入れることで、手洗いの習慣を日本に根付かせ、ハンドソープの国内シェアNo.1を獲得しています。コロナ禍での経験を通じ、感染症予防として手洗いの重要性は再認識されていますが、『キレイキレイ』は、清潔で衛生的な毎日の実現に向けて、ハンドソープのブランドから、衛生ブランドへの進化を図ります。21年の新製品は、単なる品揃えの充実ではなく、使用シーンに合った形態や新習慣の提案をするもので、手洗い習慣に留まらない清潔・衛生習慣の定着に貢献し、市場の拡大とともに事業成長を実現していきます。

## ファブリック・リビングケアの戦略

ファブリックケア・リビングケア分野においては、生活者のニーズをくみ取った高付加価値品を提案することにより、生活者の様々な家事ストレスを解決していくと同時に、商品単価の向上による市場の拡大にも貢献していきます。ファブリックケア分野では、注力する液体高濃度洗剤や柔軟剤のさらなる使用拡大に向けて、コロナ禍での購買行動の変化をとらえたまとめ買い需要に対応する大容量タイプの強化を行います。また、漂白剤ブランド『ブライト』の新製品からは、衛生ニーズの高まりを受け、洗濯機

## 薬品の戦略

薬品分野では、一人ひとりが自分の不調・不快に応じていつでも適切な改善ソリューションを選択できるセルフケアを、主力の『バファリン』や『スマイル』といったブランドで提案しています。2020年は、解熱鎮痛薬、点眼剤分野に次ぐ第3の柱として皮膚用薬分野の展開を拡大しました。COVID-19によるインバウンド需要の消失で、一般

菌の体内侵入を防ぐ衛生行動



で洗う前の衣類に使用する、「洗濯かごから洗濯を始める」という新習慣を提案することで市場拡大に貢献します。

リビングケア分野では、台所用洗剤は「キッチンの家事をラクに」、住居用洗剤は「がんばらなくてもキレイ」、調理関連品では「ちゃんとをかたんに」をコンセプトに効率・省力家事と、清潔・衛生価値を追求し、家事をひとくくりでとらえるのではなく、多様なくらしにフィットした次世代の家事の新スタンダードを提案します。

用医薬品市場の停滞が続く中、重点分野である解熱鎮痛薬、点眼剤、止瀉薬、胃腸薬、皮膚用薬の5つの分野中心に、日用品から一般用医薬品まで幅広い知見を持つ、当社ならではの付加価値化の推進、潜在需要の顕在化、新規需要の開拓を加速させる提案を行い、市場活性化に貢献します。



アジアにおける  
市場プレゼンスの向上を目指し、  
グローライゼーション戦略を推進します。

執行役員  
国際事業本部長  
リン アネット

**Lion Corporation (Thailand) Ltd.**  
拠点: バンコク  
ボディソープ、ハンドソープ シェア No. 1

**Southern Lion Sdn. Bhd.**  
拠点: ジョホールバル  
洗濯用洗剤 シェア No. 1

**Lion Corporation (Korea)**  
拠点: ソウル  
ハンドソープ シェア No. 1

**獅王日用化工(青島)有限公司**  
拠点: 青島

**獅王家品股份有限公司**  
拠点: 新北

**獅王(香港)有限公司**  
拠点: 香港

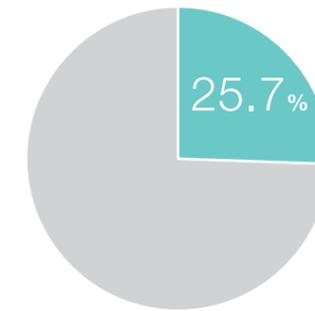
**Lion Corporation (Singapore) Pte Ltd**  
拠点: シンガポール  
ハンドソープ、  
洗濯用洗剤、台所用洗剤 シェア No. 1

**PT. Lion Wings**  
拠点: 東ジャカルタ  
(持分法適用会社)

※シェア: 当社調べ

## 2020年の実績

連結売上高構成比



売上高(外部売上高)



## 2020年成果と課題

2020年は、東南アジアが消費低迷の影響により苦戦しましたが、北東アジアの中国が牽引し、全体で増収となりました。北東アジアは、新型コロナウイルス(COVID-19)の影響から早期に事業が回復した中国が好調に推移し、韓国についてもシェアNo.1のハンドソープの好調により

2桁成長となりました。一方で東南アジアの苦戦は、タイ・マレーシアにおける外出・活動制限等による消費減退の影響を受けたものですが、全体として成長鈍化の傾向があり、すでに進めているタイ・マレーシアの洗剤事業に依存しない売上構造への変革のスピードアップが課題です。

## 市場環境について

2020年のアジア市場は、ハンドソープをはじめとする衛生関連品市場は大きく伸張した一方、消費減退の影響を受けたハミガキ、ハブラシ、洗濯用洗剤市場等で前年を下回り停滞しました。今後も、COVID-19の影響や地政学的なリスク、為替や原材料市況の動きの不透明さ等、市場が停滞するリスクを抱えています。

生活者の行動については、中間所得層の増加によるライフスタイルの変化や、高齢化、清潔・衛生習慣の定着を支えるヘルスケア商品、衛生関連品のニーズが高まっています。また、コロナ禍でオンラインでの購買行動がより加速しています。このような様々な外部環境に左右され難い安定的な事業構造を構築し、海外事業の量的・質的な成長を見据えた事業展開を進めていきます。

## 海外事業の中長期戦略

当社は経営ビジョン実現に向けて、より多くの人々の毎日の暮らしへの貢献を掲げています。毎日の生活に関わる「より多くの生活接点」を持ち、アジアを中心とした「より多くのエリア」で「より多くの生活者」への貢献を目指す上

で、海外事業は大きな役割を担っています。2030年には海外売上構成比50%水準を目指しており、海外事業はトップラインの高成長を重視した変革を加速させていきます。海外事業の拡大に向けては、グローバル化とローカル化

# 海外事業

の融合を図り、独自の競争優位を創出するグローカライゼーション戦略を推進しています。アジア各国・地域では、経済状況、宗教、文化等の違いによる多様なニーズが存在する一方、都市部を中心に、ライフスタイルやニーズの類似化・共通化が加速しています。より多くの生活接点でより多くの生活者に役立つ価値を提供するために、すべての市場に画一の商品ではなく、グローバル全体を俯瞰しながら、各国・地域の傾向や特徴・特性を分析・理解し、各市場で通用するリージョナル(地域)最適な商品開発を行う必要があります。このグローカライゼーション戦略の下、重点的に取り組んでいるのが、「中国事業の拡大」と啓発活動による習慣の定着を図ることで事業拡大させる「オーラルケア」「衛生関連品」です。

近年では、現地のインサイトから着想した商品開発で、新規分野への参入も活発化させており、韓国では『RAWQUEST』というブランドで、日本からの注目の高いK-Beauty(韓国コスメ)市場へ新規参入しました。また、インドネシアでは、拡大する中間所得層をターゲットとしたスキンケアブランド『POISE』や、若年層をターゲットとしたコスメ化粧

## 中国事業の拡大に向けて

中国市場はCOVID-19の感染収束にともない消費の回復が著しく、当社の海外事業において最重点国と位置づけている重要な市場です。2020年は、オーラルケア事業の全面的スピードアップと拡大に取り組むため、国内事業部との協業で市場探索と製品企画を充実化させ、グローバルブランド育成を行うタスクフォースチームを現地に派遣しました。また、役員も参加する中国事業検討会を複数回実施し、積極的に取り組んできました。消費者購買行動がオンラインによりシフトする中、ライブコマースといった現地で拡大する販売手法を活用しながらEC事業は大きく成長しています。中国事業において大きな構成を占めるオーラルケア事業の取組みとしては、現地のインサイトを

品『Emeron Lovely』を発売しています。こうした新規分野への参入は、海外事業の成長エンジンの一つとして挑戦し、日本では参入していない分野でのビジネスモデル、マーケティングノウハウの獲得・蓄積につなげています。

こうしたリージョナルに最適な商品開発を推進するための体制構築を進めています。2019年より、東南アジア事業で、リージョナル展開を推進する当社駐在員をシンガポールオフィスに配置し、グローバルな視点で各国共通の商品開発、生産、販売に至るまでのものづくりのスピード化やコストの効率化を進めてきました。この経験と知見の蓄積により、今後は北東アジア事業を含め、各事業分野を軸としたリージョナル戦略の組立て・推進や国内の関連部所との連携を強化し、海外事業を全社参画型へ転換していきます。

また、海外事業の拡大、そして当社グループが「より多くのエリア」で人々の毎日の暮らしに貢献するために、進出国の拡大は重要です。東南アジアの当社未参入国や西アジアへの早期進出に向けて、M&A、合併、提携等様々な手段による検討を進めています。

基に開発した電動ハブラシ『Smart Key』を2020年9月にオンラインにて発売し、好調に推移しています。また、中国で成長が著しい高額美白ハミガキカテゴリー攻略に向けて、2021年3月に『Lightee』を当社としては初めて日中同時発売しました。このような新たな試みを行いながら、中国での事業拡大を図ります。



「Smart Key」

「Lightee」

## オーラルケアの拡大に向けて

オーラルケアは、アジア各国・地域でのライフスタイルの変化や平均寿命の延伸で高齢化が進む中、QOL(クオリティ・オブ・ライフ)を支える分野として重要度が高まっていますが、国・地域ごとに異なる口腔衛生に関する知識や意識、所得等を考慮したきめ細やかな商品開発が求められます。これまで当社では、『Systema』ブランドを中心とした機能訴求型の商品展開を行ってきましたが、今後は、各国・地域の環境変化に合わせて、『Systema』ブランドでも歯周病ケアを軸とした高付加価値化や、Z世代に代表される若年層をターゲットに、対人関係に焦点をあてた

## 衛生関連品の拡大に向けて

コロナ禍の長期化により、ハンドソープをはじめとする衛生関連品の需要拡大が続いています。当社では、衛生関連品市場でのプレゼンス向上に向け、グローカライゼーション戦略の下、各国・地域での『キレイキレイ』ハンドソープの展開を行うと同時に、現地のニーズに合わせた衛生関連品のラインナップ拡大を進めています。昨年は急速な市場拡大への早期対応として、韓国、タイで『キレイキレイ』の生産体制強化を行い、ハンドソープや手指消毒液等の展開拡大を各国・地域で積極的に進めました。また、韓国では、コロナ禍での新習慣を提案する衛生ケア専門ブランド『hygia』を発売しました。抗菌、殺菌、抗ウイルス効果のエビデンスと安全性をコンセプトとした新ブランドであり、『キレイキレイ』に次ぐブランドとしてリージョ

ナル展開を目指していきます。また、オーラルケアと同様に、各国・地域での清潔・衛生習慣の定着に向け、手洗い啓発活動に力を入れています。



アジアでの手洗い啓発活動の様子①



アジアでの手洗い啓発活動の様子②



アジアでの手洗い啓発活動の様子③



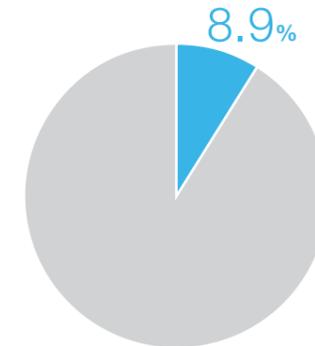
アジアでの手洗い啓発活動の様子④

海外グループでの取組み  
<https://www.lion.co.jp/ja/csr/community/overseas/>

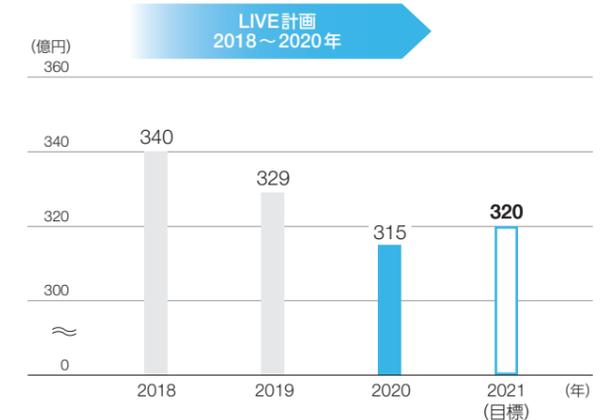


## 2020年の実績

連結売上高構成比



売上高(外部売上高)



## 化学品

### 2020年の成果と課題

2020年は世界的な新型コロナウイルス(COVID-19)感染拡大により、重点分野とする自動車分野や電気・電子分野においては第2四半期から自動車生産台数の減少によるタイヤ・ゴム薬剤やスマートフォンをはじめとする電子部材の需要減速、下期に入っては国内繊維加工や化粧品生産減の影響を大きく受けました。

一方中国の工場稼働が回復した年後半にかけては、利益性の高い二次電池向けカーボンや液晶向け粘着剤に回復が見られ、事業利益についてはほぼ前年並みを確保することができました。

### 化学品分野の市場環境と中長期戦略

ライオン・スペシャリティ・ケミカルズ(LSC)は、化学品の製造・販売を行っています。界面科学に関する技術を基軸とし、長い歴史の中で培った界面活性剤、カーボン関連、高分子、ゴム・繊維加工、脂肪酸窒素誘導体に関する技術を活用し、ニッチながらも特徴のある製品を自動車・電気電子・生活産業・公共インフラの4つの事業分野に展開してきました。2020年の市場環境の大きな変化を受け、2021年はコロナ禍におけるリモート等の勤務形態の変化や、各国の景気浮揚策の一つであるグリーン産業拡大戦略等をとらえ、今後はLSCが保有する環境貢献度が高く、大きな市場シェアを保有する製品群を持つCASE(コネクテッド、自動運転、シェアリング、電動化)技術を軸とした市場への価値提供に積極的に取り組みます。具体的には、

人接触機会の減少や安心・安全対策に貢献する製品開発や、3Rに則ったりサイクルに貢献可能な製品・CASE関連製品への材料提案や製品開発を進めます。また、清潔・衛生の用途で必要とされる脂肪酸窒素誘導体を中心としたサニタリー(ヘルスケア市場)をもう一つの軸と位置づけ、アフターコロナの世界での市場環境変化に対応した製品開発を推進します。「産業界顧客の次世代製品に新価値を提供するグローバルニッチトップカンパニーへ」というビジョン実現に向け、市場の変化をとらえ、ESGを重視したグローバルニッチ製品を展開することで社会の持続的成長に貢献していきます。

WEB ▶ [ライオン・スペシャリティ・ケミカルズ株式会社](https://www.lion-specialty-chem.co.jp/ja/)

## 業務用洗剤

### 2020年の成果と課題

2020年は、業務用洗剤分野の主要顧客である飲食・宿泊業が、COVID-19感染拡大の深刻な影響を受けました。当社も食器洗浄機用洗剤やクリーニング等の分野で大きなマイナスとなった一方で、需要の高まったハンドソープや手指消毒剤、消毒用アルコール等の衛生関連品への対

応に取り組み、ライオングループ連携の下、業務用エタノール製剤の緊急開発・発売も行いました。分野全体での売上伸長と、利益面では産業用品事業の収益性向上に貢献しました。

### 業務用洗剤分野の市場環境と中長期戦略

ライオンハイジーンは、外食・中食産業、食品工場、医療・介護施設、ホテル、クリーニング等の業務用施設や飲食店舗等、幅広い顧客向けの製品開発と販売を行っています。2020年に我々を取り巻く環境は大きく変化し、衛生管理のエキスパートを目指すライオンハイジーンの果たすべき役割と重要性を再認識しています。2021年もコロナ禍収束時期や市場へのダメージは極めて不透明ですが、ビジネスユーザーへ「清潔と衛生」を軸とした独自のソリューションを提供することで社会課題の解決に貢献し、B to Bにおける「次世代ヘルスケア」の中核事業、というビジョン実現に向けて、ユーザー基軸での製品開発と提案を強化していきます。

幅広い顧客の中でも重点的に取り組むのが、食品工場・セントラルキッチン向けです。外食産業が苦戦する一方で、業

ごもり需要により中食産業は堅調な推移を予測しています。すでに大手コンビニエンスストア向けの食品工場等で採用されている野菜洗浄システム『野菜キレイMiBO(ミーボ)』をはじめとして、野菜・工業用洗剤を中心とした周辺分野への拡大を図ります。また、介護・医療施設向けの衛生関連品の販売拡大にも重点的に取り組みます。

ライオンハイジーンの強みは、当社グループの洗浄技術とライオンハイジーンが培ってきた衛生管理の専門的なノウハウを融合した、衛生ソリューションの提案力です。当社グループの今後の成長ドライバーとなる「インフェクションコントロール」の領域で、グループシナジーを活かした提案を強化し、事業の拡大を図ります。

WEB ▶ [ライオンハイジーン株式会社](https://www.lionhygiene.co.jp/)



**働きがい改革、ダイバーシティ&オープンイノベーションの推進等により、持続的に成長する企業への変革を実現します。**

執行役員  
人材開発センター部長  
小池 陽子

## 人材開発の考え方

ライオンはVision2030の成長戦略に掲げる「変革を実現するダイナミズムの創出」において、一人ひとりの従業員が成長過程で相互に刺激し合い「自律した個」の躍動によって、組織全体に変革の波(ダイナミズム)をもたらすことを目指しています。人材の採用から、育成・処遇、健康行動の習慣化等、人材開発の視点から「働きやすさ」のみならず、従業員一人ひとりの「働きがい」を追求することで、生産性の向上と新しい価値の創出が図れると考えています。

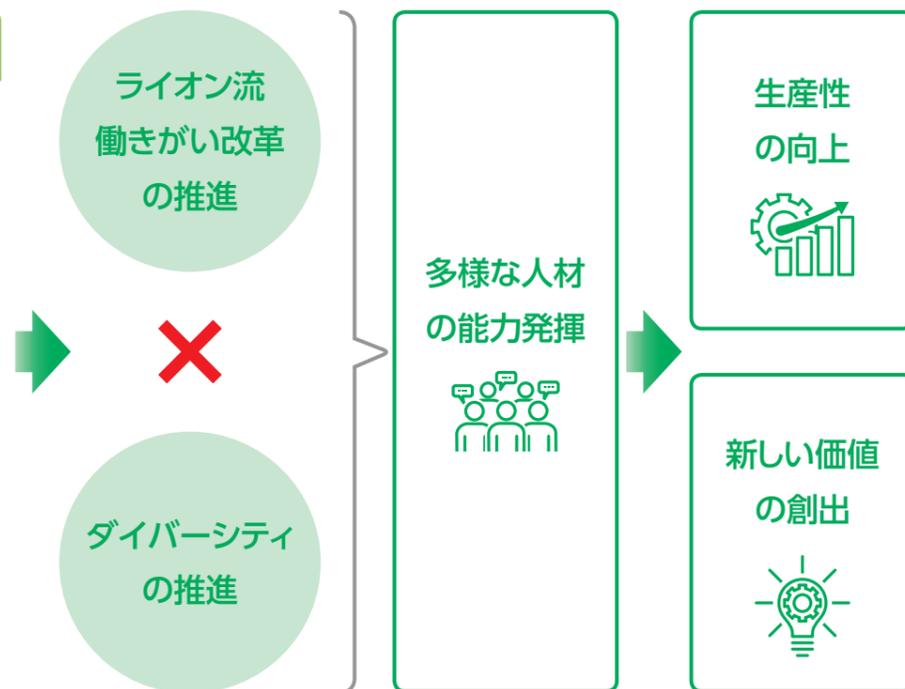
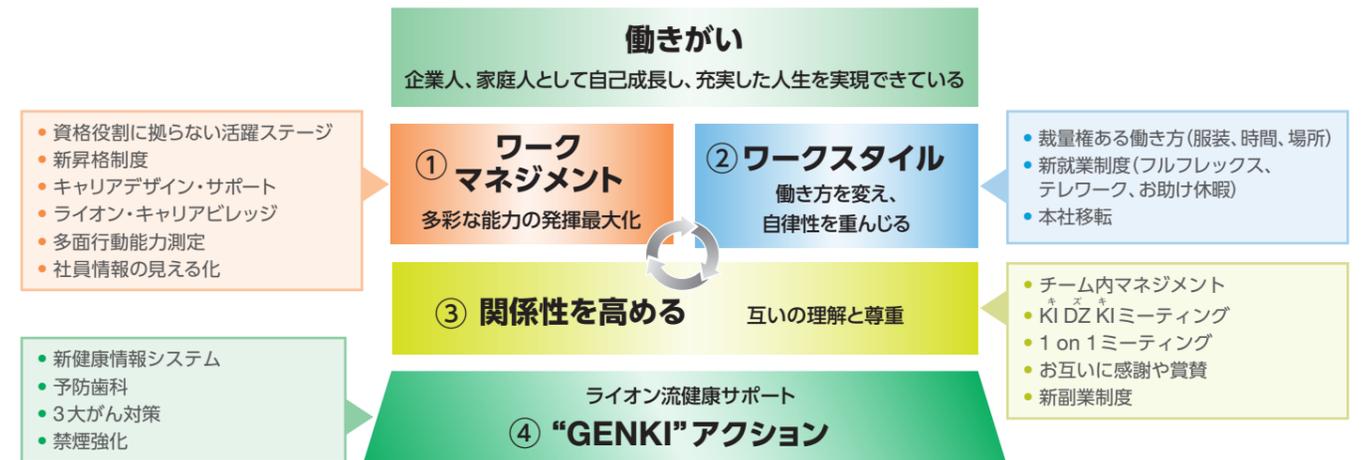
2020年に新設した人材開発センターは、経営ビジョンの浸透はもちろん、海外事業拡大に向けたオペレーションの構築や新しい働き方に沿った多様な人材開発策を拡充しています。2019年7月に宣言した「ライオン流働きがい改革」と「ダイバーシティ」の推進により、従業員の多彩な能力開花をサポートし「より良い習慣づくりで、人々の毎日に貢献する(ReDesign)」というパーパスを体現する人材集団を形成することで、持続的に成長する企業へ変革を続けていきます。

## 「ライオン流働きがい改革」の継続推進

当社は、一人ひとりが「圧倒的主役意識」を持ち、多彩な能力を最大限発揮できる企業を目指して、2019年から、健康、働き方、多彩な人材の活躍における新しい取組みとして「ライオン流働きがい改革」をスタートさせています。「ライオン流働きがい改革」は、①ワークマネジメント、②ワークスタイル、③関係性向上、これら3つの取組みすべてを支える土台としての④ライオン流健康サポート“GENKI”アクションの4つの取組みから構成されています。

新型コロナウイルス(COVID-19)の影響により、多くの従業員の働き方や価値観が変化しました。人材開発センターでは、このような外部環境が変わる状況下でも、従業員が働きがいを保持し、自分に合った最良の働き方を見つけられるよう、「ライオン流働きがい改革」のフレームをもとに、環境、システム、制度を整備して、多種多様な施策を講じてニューノーマル対応を推進しています。

### 「ライオン流 働きがい改革」のフレームワーク



## ダイバーシティ

当社は、国籍やジェンダー等を問わず多様な価値観や考えを持った人材が、個性や能力を存分に発揮して活躍することを目指しています。多くの外国籍社員やキャリア入社者(中途入社者)、障がい者等が活躍できる場を積極的に設けることで、多様な意見をくみ上げることができ、また多角的な視点や知見を獲得でき、経営の意思決定レベルが向上すると考えています。

## 女性活躍推進の取組み

当社は、さらなる企業価値向上のためには女性の活躍が不可欠であると認識し、生産性を高めやすい働き方に取り組んでいます。2016年に完全施行された「女性活躍推進法」に基づき、当社においても、長期的に女性従業員が活躍できるよう、育児関連制度の拡充や仕事と育児の両立支援の

実施等を行っています。様々な取組みにより、国内での女性マネジメント層\*1比率は18.4%(2020年)となりました。2030年に向けては、グループ全体で女性の育成・任用を推進し、女性管理職\*2比率30%以上を目指していきます。

\*1 管理的地位を担う人材で、役職的には係長以上に相当する  
\*2 管理的地位を担う人材で、役職的には課長以上に相当する

## その他の取組み

多様な人材	取組み
キャリア入社者	即戦力となる知識や経験を持つ中途者を採用
副業応募者	専門性の高い方々に副業として業務に携わってもらい社内に新たな風を吹き込む
グローバル人材	グローバル化推進の一環として、外国籍含むグローバル人材の育成・活用
障がい者	障がいのある方の積極的な採用

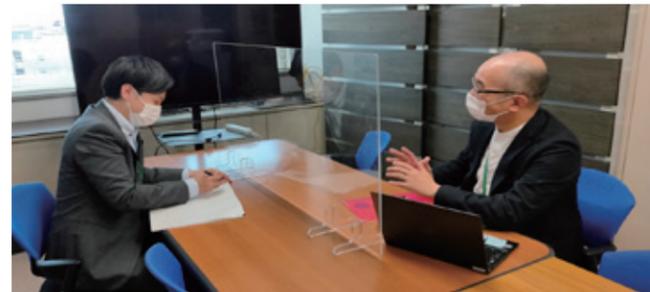
# 人材開発

## ①ワークマネジメント(多彩な能力の発揮最大化)

個々の多彩な能力の開発支援および発揮を可能とするステージの提供に向け以下2方面からアプローチしています。自ら設計したキャリアを実現させるために、自立的に知識や経験を習得して自己成長につなげる人材の育成をサポートすることや、副業制度や多面行動能力測定等新たな取組みもスタートしています。

### キャリアプラン設計の支援

キャリアデザイン・サポート窓口では、従業員のキャリアについての相談や社内外の情報を提供し、自身のキャリアを自らの意思と行動でつくり上げていく「意識的自律」を支援しています。



キャリアコンサルタントとキャリア設計に関する面談

### 主体的な学びの習慣化を支援

2019年に導入した「ライオン・キャリアビレッジ(LCV)」は、コロナ禍においても従業員の自律的な学びのプラットフォームとして、自立的な能力開発を支援する大きな機能を果たしています。今後さらに機能やコンテンツの充実を進め、オンラインでの討議形式プログラムとのハイブリッド学習等で個々の能力開発を継続的に支援していきます。



空いた時間を利用してPCやスマホからLCVを受講する従業員

## ②ワークスタイル(働き方を変え、自律性を重んじる)

### 自律した働き方を促進するルール改定

ニューノーマルに合った働き方として、2021年1月、テレワーク制度・フルフレックス制度(コアタイムの撤廃・中抜け制度の新設)を制度化しました。多様性に対応した自律的な働き方へのシフトにより、利用率は50%前後で推移しており\*、個人に合った最良の働き方の定着が見ら

れ、働きがいの向上にも寄与しています。

また、勤務時間を自己裁量とすることが難しい生産現場従業員に対しては、時間単位で休暇が取得出来る制度(お助け休暇制度)を導入しました。生活との両立を図りやすくし、モチベーションの向上につなげています。

\* COVID-19感染対策の緊急事態宣言下を除く

テレワーク、フルフレックス時の半休と中抜けを利用したスケジュール例



## ③関係性を高める(互いの理解と尊重)

リモートワークが主体となる中で、上司と部下とのコミュニケーションはもちろんお客様との接点においても従来とは異なる工夫が必要になりました。オンラインツールを活用しながら従業員同士の相互理解と尊重により、より魅力ある人材集団としての組織づくりを目指していきます。

2020年、従業員が多彩な能力を最大限発揮できる組織づくりを目的に副業制度を導入しました。従業員を社外へ

「送り出す(副業申告制)」ことと、外部からの副業者を「受入れる(副業公募制)」ことの両方に取り組んでいます。

### <期待するポジティブな効果>

- 外部との関係性を構築し、また社外で知見を広げることで自身のキャリアの幅を広げること(個を伸ばすこと)。さらには、培った経験を事業に還元すること
- 社内に不足しているスキルやナレッジ、経験を吸収すること

## ④ライオン流健康サポート“GENKI”アクション

### Good life Enhancement for (K) 今日を(I)愛する。

働きがい改革の土台となるのは「健康」です。一人ひとりの健康の維持・増進とともに、仕事のやりがいに満ち溢れた企業人としての自己成長や人生の充実、会社としても生産性や創造性が高まり、当社が社会に貢献できるチャンスが広がると考えています。従業員の健康意識を高め、健康行動の習慣化を促進する取組みとして、“GENKI”アクションを展開しています。



### 「プロケア受診キャンペーン」

全従業員のより良いオーラルケア習慣実践に向けて、プロケアキャンペーンを実施。

キャンペーン内容:  
キャンペーン期間中に歯科医院でのプロケア(歯石除去・クリーニング)受診に対して、2,000円を上限に受診費用奨励金を補助する。

### 4つの重点施策

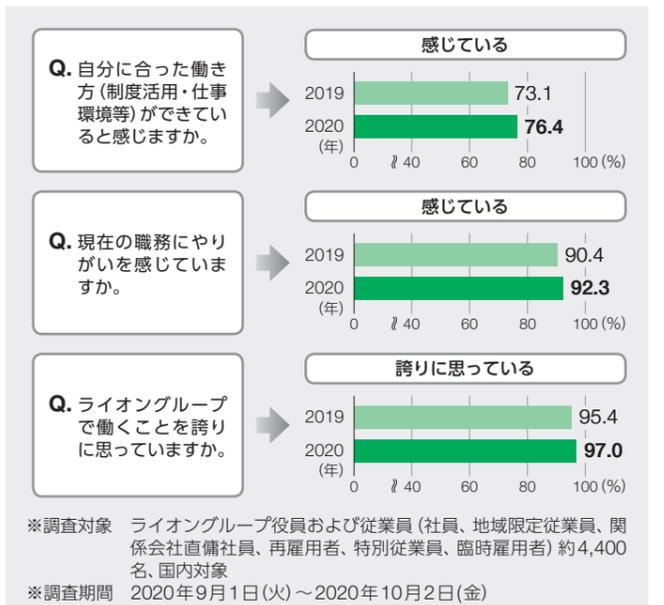
1. 新健康情報システムの構築: 「GENKIナビ」で新しい健康習慣づくりをサポート
  2. 予防歯科習慣の浸透: 「プロケア・セルフケア」でより良いオーラルケア習慣をサポート
  3. 3大がん\*対策の強化: がんを早期に発見し健やかな体づくりをサポート
  4. 禁煙の取組み: 禁煙でいきいきとした体づくりをサポート
- \* 肺がん、胃がん、大腸がん

## 社内意識・行動アンケート結果

従業員一人ひとりが、自分の仕事や会社に対する誇り、やりがいを持っていきいきと働いているかを確認するため、国内グループ従業員を対象に「従業員意識行動調査アンケート」を年に一度実施しています。

2020年は、COVID-19の感染拡大にともない、予期せぬ働き方の変革に迫られました。しかし、諸制度をフレキシブルにかつ有効活用できたことで、右の数値通り「ライオン流働きがい改革」は従業員の働き方に対する意識ややりがいの維持・改善に寄与しました。また、衛生関連品を中心に自分たちの商品が社会のお役に立てたと思えたこと等が、「誇り」につながっています。

今後も、調査結果をもとに、従業員のモチベーションや満足度のさらなる向上につながる施策に活かしていきます。





## 「次世代ヘルスケアのリーディングカンパニーへ」の成長エンジンとしてイノベーション創出に貢献します。

執行役員  
研究開発本部長  
田中 孝祐

### 研究開発本部のミッション、次世代方針、強み

我々のミッションは、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」の実現に向けてイノベーション（技術革新）を創出し続けることです。イノベーションなくして、多様化する生活者のニーズに応えていくことはできないと考えています。イノベーションは単に革新的な新技術を創出するだけでは実現できません。最も重要なのは「生活者視点」です。日々の暮らしの中で使用される数々の商品を通じて生活者との接点を持ち、生活を理解していることがライオンの強みです。研究開発本部では長い歴史を有する「生活者研究」の知見に、当社のコア技術である口腔科学、生命科学、界面科学、洗浄技術、製剤化技術と、世の中の先端テクノロジーとを新結合させることで、新たな価値を提供しています。

また、様々な接点を通じて生活者にとってわかりやすく価値のある情報を開発し、タイムリーに発信していくことも研究開発本部の役割のひとつです。これらを通じて生活者の「より良い習慣づくり」のお役に立っています。

今後も研究開発本部はオープンイノベーションのハブとして、世の中に新たな価値を提案し続けるとともに、全社の成長エンジンとしての機能を果たし、Vision2030の実現に貢献していきます。



Vision2030実現に向けた次世代方針

### 既存事業の成長とイノベーションを起こす推進体制

研究開発本部では全社の事業目標の達成に向け、既存事業での新価値創造や事業効率化に向けた組織連携を進めています。新価値創出に向けては2018年に設立したイノベーションラボを起点に、社外からアイデア創出の手法や社内外知見の探索・共有化システムを導入し、各部所に展開す

る等、開発研究所でのアイディエーション活動の支援を強化しています。また、生活者調査部門や広報部門とも連携して、「より良い習慣づくり」に資する情報発信も強化し、当社製品の付加価値を高めるとともに既存分野でのプレゼンス向上、企業価値向上につなげています。事業効率化に

向けては生産技術部門と連携してコストダウン施策を推進するとともに、サステナビリティ重要課題も見据えた組成・容器の開発検討も進めています。海外での事業成長に向けては国際事業本部や海外グループ各社と連携し、アジ

ア各国の現地ニーズをふまえた製品開発、ローカルブランドの開発支援を強化するとともに、知的財産権による保護強化を図りながら、当社ならではの生活イノベーションを目指した新規事業、新市場創出に向けて取り組んでいます。

### Vision2030の実現に向けた取組み

#### ①イノベーション創出に向けたデジタル技術の活用

Vision2030の実現に向けては既存事業のさらなる効率化を進め、開発スピードのアップを図るとともに、新たに設定された4つの提供価値領域の推進加速に必要なリソースを確保していく必要があります。これに向けた取組みのひとつとして、研究開発本部では実験業務の自動化ロボットの活用や効率的な情報検索・知見共有システムの構築、AIを活用した組成・製品開発等の検討を進めています。また、研究業務の効率化だけでなく、デジタル技術を活用した新サービスの開発も進めています。例えば、舌画像を撮影して口臭リスクを判定するスマートフォンアプリ『RePERO』や歯ぐきの状態を確認できる『HAGUKI CHECKER』を開発しました。データサイエンスに基づいた新価値提案も進めており、当社独自の口腔データを利活用した様々な技術・サービスのアイデアが日々、研究の現場から生まれています。

#### ②オープンイノベーションを活用した清潔・衛生分野強化

コロナ禍を通じて社会ニーズが高まった衛生分野においても、新価値創出に向けた取組みを進めています。衛生分野は手洗い行動だけではなく、衣類のケアやオーラルケア等様々な生活シーンを通じて価値提案ができる領域であると考えています。当社が日々の生活習慣に関わる様々な事業領域を有することを強みに、事業部門を跨いだ連携を強化し、独自性のある価値提案を目指しています。また、学会や業界団体、スタートアップ企業との交流を通じて衛生分野における先進技術のキャッチアップや外部パートナーとの協業も進めています。オープンイノベーションを活用し、お客様の「より良い衛生習慣づくり」に資する製品、サービス、情報のスピーディーかつタイムリーな発信につなげていきます。

WEB ▶ 研究開発  
<https://www.lion.co.jp/ja/company/rd/>

### TOPICS 生活者研究から生まれた新製品開発事例

#### 『クリニカKid'sはみがきのおけいこ』

子どものころからきちんとした歯みがき習慣を身につけるために、歯みがきの大切さやみがき方を楽しく学べるアプリ連動型IoTハブラシ『クリニカKid'sはみがきのおけいこ』を開発しました。

本開発では特に、子どもの自発性を引き出す体験価値を重視しました。具体的には試作機を用いた体験調査を1日、1週間、1ヵ月と段階的に実施することにより、体験価値として子どもが「歯みがきに対してやる気が出ること」「みがき方が学べること」「歯みがきが上達できること」が重要であると設定しました。小児歯科専門家の指導のもと、ハブラシの動きをセンシングするために加速度センサーを内蔵したアタッチメント本体と、「歯みがき」の大切さを理解してやりがいや上達を実感させる絵本型コンテンツのアプリを開発しました。生活者視点を重視した開発プロセスによる、子どものころからのきちんとした歯みがき習慣づくりで、人々の毎日に貢献しています。



WEB ▶ 「クリニカKid'sはみがきのおけいこ」  
<https://clinica.lion.co.jp/hamigakino-okeiko/>

# イノベーション創出を加速させる仕組み

## 新価値創出をリードする「ビジネス開発センター」を設置

事業環境が大きく変化する中、企業の持続的な成長には、従来の市場環境の中で既存事業の成長を持続していくことと、新たな事業を創出することが必須です。当社は、イノベーション創出に向けて様々な取り組みを行っていますが、よりスピード感を持って事業の拡張・進化を実現するため、2020年1月にビジネス開発センターを新設しました。

ビジネス開発センターは、イノベーション創出に必要な3要素「顧客体験開発」「ビジネスモデル設計」「テクノロジー活用」を横断的・俯瞰的に捉えて、優良な顧客体験価値に基づく新たな生活習慣を提案し、既存事業の変革や、新規事業の創出に向けて社内外を主導する役割を担っています。



## 早期事業化の実現例「ご近所シェフトモ」

2021年2月、当社は新規事業として、夕食テイクアウト予約サービス「ご近所シェフトモ」を開始しました。本サービスは、2019年12月に新価値創造プログラム「NOIL」で新規テーマとして採択されて以降、約1年間の事業化検討、実証実験を経て、早期に事業を立ち上げることができました。

### Point!

- 発案者がオーナーシップを発揮してビジネス開発センター内各組織と連携しながら事業化を推進
- 2020年導入の副業制度で公募した外部の人材の参画による多様な視点、スキル、ナレッジ、経験の活用

「ご近所シェフトモ」は、通信アプリを活用して、「1週間単位」で必要な日の夕食のテイクアウトを予約注文できるサービスです。「家事負担減」だけでなく「健康的な食事習慣」「地域とのつながり」という付加価値の醸成が、既存の宅配サービスとの差別化ポイントであり、利用者、飲食店双方から好評を得て、ユーザー登録者数や加盟店が拡大しています。今後も新しい家事習慣や価値提供につながる事業として成長を図ります。

WEB ▶ [ご近所シェフトモ](https://www.gokinjyo-cheftomo.com/)  
https://www.gokinjyo-cheftomo.com/

## 新価値創造プログラム「NOIL」

これまでの事業領域や常識にとらわれない新しい価値を事業として生み出すことを目的に、2019年より選抜・実行型プログラム「NOIL」を行っています。これまで、新入社員を含め100件以上の新規事業提案があり、研究開発部門やマーケティング部門のみならず、営業部門や生産部門等多数部署の従業員が手を挙げ、多種多様な視点のアイデアが集まっています。経営層と外部のベンチャーファンド等の客観的かつ合理的な評価・審査を経て、新製品や新サービスのアイデアを事業化につなげるべく、発案者はビジネス開発センターに異動し、自らの手で実行段階へと移行させていきます。

### Point!

- 事業アイデアの審査に、外部の事業開発の有識者が加わる
- 発案者が事業化を推進する

## NOILで募集する要素

- ヘルスケアの既存概念を破るアイデア
- 生活者の課題視点で発想したアイデア
- 将来的に生活者の価値観を変えるアイデア



2020年「NOIL」最終審査会の様子

## 研究開発本部 アイディエーション活発化とイノベーションを起こす仕組み

研究開発本部では、従来、新規事業開発を担ってきた「イノベーションラボ」の活動を、本部のアイディエーション強化へと拡大し、本部全体でイノベーションを起こす仕組みづくりに取り組んでいます。新規アイデアに対してデザインシンキング研修やアイデアワークショップの推進支援を行い、ビジネス開発センターとの連携を強化することで、本部内で生まれたイノベーションの芽をしっかりと育てる機能を構築しています。

また、業務時間の最大15%の中で研究員が自由に研究テーマを設定できる新たな「知の探索活動」にも取り組んでいます。この活動は必ずしも本業に直結する必要はなく、研究員の「ちょっとやってみたい」という小さなアイデアに挑戦する機会を提供するものです。

こうした体制の強化により、新価値創造につながるテーマが複数生まれています。また、これらの取り組みが研究員の視野拡大やモチベーション向上にもつながっており、挑戦する組織文化の醸成がさらに進められています。



ワークショップの様子

## TOPICS 新価値創造に向けたテーマ事例

2020年12月、国立研究開発法人 宇宙航空研究開発機構 (JAXA) による「宇宙生活/地上生活に共通する課題テーマ・解決策のアイデア募集」において、当社が提案した「すずぎが簡単なハミガキ」が国際宇宙ステーション (ISS) 搭載候補品として選定されました。

現在はISS搭載に向け、開発を進めていますが、この技術開発は、宇宙生活だけでなく、地上での生活課題、例えば、あらゆる水不足環境下でのオーラルケア機会の提供にもつながる研究としても活用可能性を検討していきます。

WEB ▶ ニュースリリース  
[https://lion-corp.s3.amazonaws.com/uploads/tmg\\_block\\_page\\_image/file/7409/20201218\\_02.pdf](https://lion-corp.s3.amazonaws.com/uploads/tmg_block_page_image/file/7409/20201218_02.pdf)



先進的・持続可能な  
システムを強化し競争優位を確保します。

執行役員  
SCM本部長  
平岡 真一郎

## 成長を促進するサプライチェーン(供給網)基盤の変革推進

Vision2030の経営戦略である「3つの成長戦略」<成長に向けた事業基盤への変革>において「デジタルトランスフォーメーション(DX)の推進」と「事業インフラの整備」を推進課題として特定しました。

ライオンは、以前から強靱なロジスティクス体制、持続可能かつ安定的な原材料調達・製品供給の体制づくり等、競争優位となるサプライチェーンマネジメントの構築に向けて取り組んできました。これからは、これまでの変革をさらに進めるとともに、SDGsの達成、物流労働人口の

減少や災害・パンデミックへの対応といった物流課題の解決に向けて、①マネジメントでは、DXによる物流の最適化、②ロジスティクスでは、事業インフラ強化と標準化による物流効率の最大化を業界全体と連携して、強力に推し進めていかねばなりません。特に、市場の需給変動に対する柔軟な対応が求められる中、適正な供給能力評価に基づく生産設備の整備や、調達から生産、販売までの一貫した需給調整機能の一層の強化を進めていきます。

### 「成長に向けた事業基盤への変革」概要

#### デジタルトランスフォーメーション(DX)の推進

- デジタルインフラの構築による新価値創造
- オペレーション変革による効率化・スピードアップ
- 事業データのリアルタイム化による意思決定の精度・スピード向上

#### 事業インフラの強化

- 事業成長を支える生産能力の増強
- 経営管理の高度化に向けた基幹システムの整備
- 柔軟性・強靱性が高く、サステナブルなSCM基盤の構築
- 新たなビジネスモデルに対応し得る事業基盤の構築

## サステナブルな原材料調達に向けて

### 原材料メーカーや生産委託先とのサステナビリティの推進

当社が事業で使用するパーム油や紙・パルプといった原材料は、資源の採取から生産・加工、そしてサプライヤーへ販売され、我々の手元に届きます。その過程で環境や人権・労働に関わる問題が発生した場合、我々が直接関与していなくても責任は追及されます。

当社はこのようなサプライチェーンの取組みにおいて持続可能な調達を行うべく、原材料メーカーや生産委託先との連携を強化することでリスクマネジメントの強靱化を図っています。当社が定めた「調達基本方針」では、法令

遵守、環境保全、人権尊重等からも取引先を選定する姿勢を明確化しています。サステナビリティに取り組む重要性を理解していただくために「ライオングループサプライヤーCSRガイドライン」に基づいたセルフチェックにお答えいただき、当社が定めるサステナビリティの重要項目において設定基準を満たしたサプライヤーとのみ、お取引を行っています。

今後もサプライヤー管理を強化し、責任ある調達活動を推進していきます。

モニタリングツール	主な取組み	参画イニシアチブ
ライオン サプライヤー サステナビリティ セルフチェック	原材料メーカーおよび生産委託先に期待するサステナビリティへの取組みを示した「ライオングループサプライヤーCSRガイドライン」に基づくセルフチェック(当社独自の評価アンケート)を毎年依頼	
サプライヤーエシカル情報共有 プラットフォーム(Sedex*)	2019年末、購買活動における社会・環境リスクの低減を目的にA・B会員として加入。 得意先の作業負担軽減の観点から加入を促進し、Sedexが提供するプラットフォーム上での回答を毎年依頼	

\* Supplier Ethical Data Exchangeの略称

### 持続可能な原材料の調達

当社は、ボディソープや洗濯・台所用洗剤に、枯渇することがなく、カーボンニュートラルな植物原料としてパーム油・パーム核油の誘導体を使用しています。また、商品の包装や、冊子・パンフレット類、コピー用紙等のオフィ

ス用品には、紙・パルプを使用しています。しかし、これらの資源調達において、持続可能な開発に影響を与える人権・労働問題や環境リスクをはらんでいます。そこで「持続可能な原材料調達方針」のもと、第三者認証品の調達を進めています。

	主な取組み	2030目標	参画イニシアチブ
パーム油・ パーム核 油誘導体 	RSPO*1 認証油の誘導体を調達	ライオン国内グループの消費者向け商品に使用するパーム油・パーム核油およびそれらの誘導体について、2030年末までに、第三者機関の基準を満たす持続可能性に配慮されたものを調達	
紙・パルプ 	FSC*2 認証紙の調達	ライオン国内グループの消費者向け商品に使用する紙・パルプについて、2030年末までに、第三者機関の基準を満たす持続可能性に配慮されたもの、または再生品を調達	

\* 1 Roundtable on Sustainable Palm Oilの略称

\* 2 Forest Stewardship Councilの略称

## 商品の安定的かつ持続的な供給

生活必需品を製造・販売する企業の安定的な商品供給責任は大きく、新型コロナウイルス (COVID-19) 感染症による影響下においても従業員の安全を守りながら生産活動を最優先で進めています。

コロナ禍の影響によるお客様の衛生意識の高まりとともに、ハンドソープをはじめとする衛生関連品への需要が拡大しています。また当社の主力事業であるオーラルケア市場では、国内のお客様の嗜好 (ニーズ) の多様化と健康志向の高まり、高品質な日本製品に対する海外のお客様のご支持によって需要拡大が続いています。

当社ではこのような社会環境の変化を背景に、お客様が必要としている商品を適時にご提供できるよう、柔軟性・強靭性が高くサステナブルな生産・供給体制の構築に努めています。

### ハンドソープの生産能力増強

2020年に急速に高まったハンドソープへの需要に応えるべく、主力生産拠点であるライオンケミカル株式会社オレオケミカル事業所 (以下、LCCOC、香川県坂出市) の生産能力を増強するとともに、Lion Corporation (Thailand) Ltd. 等海外グループ会社でも生産を拡大し、また生産委託先を急遽追加し、前年比約2倍の量の供給体制を整備しました。今後も増加する需要に応えるため、さらなる生産・供給体制の強化を進めていきます。

### 新ハミガキ工場の建設

ハミガキについても、LCCOCに新工場を設立し、2021年中に稼働させ、生産能力を増強します。これにより、従来の1.7倍の商品供給が可能となります。さらに、新工場の隣接地に大日本印刷株式会社がハミガキ用ラミネートチューブの製造工場を設置してハミガキの一貫生産を実現し、生産性向上を図ります。

### 環境負荷低減

LCCOCの厚生棟屋上に太陽光パネルを設置して、再生可能エネルギーの活用と省エネルギー化を図ります。また他の工場においても省エネタイプ設備への更新を継続して推進するとともに、将来的には全工場のエネルギー消費状況をどの事業所からでも確認できる可視化の実現を目指します。



新ハミガキ工場 (坂出) の外観



厚生棟の屋上に設置された太陽光パネル

### デジタル技術を活用した生産効率化・スピードアップ

当社は、様々な生産工程においてロボットの活用等による自動化を進めており、2020年までの4年間においては直接要員約200名分を省力化し、人員不足への対応と製造固定費の削減を進めました。今後はデジタル技術を活用して間接業務の効率化も推進し、さらに効率的な生産体制を構築していきます。



洗剤詰替え容器供給の自動化

## 「サステナブル物流」を目指して

物流業界においては、現在もなおドライバーの長時間労働や人手不足の改善、地球環境の負荷低減等多くの課題が残っています。そのため、一社ではとても対応できないこのような課題に対しては、同業種または業界の垣根を越え多種多様な知恵を共有し、共同で解決に向けて取り組んでいくことが必要不可欠と考えています。

当社は、内閣府が新たな物流基盤の構築に向けて推進する「戦略的イノベーション創造プログラム (SIP)」の「スマート物流サービス」(日用消費財) の実証実験や社会実装へ向けた検討に参画しています。その一環として、2020年10月より、花王株式会社とともに、両社拠点間の共同往復定期輸送を開始しました。具体的には、花王の川崎工場 (神奈川県) から坂出ロジスティクスセンター (香川県) 間の輸送と、当社のライオンケミカル坂出工場 (香川県) から加須 (埼玉県) ・柏 (千葉県) ・相模原 (神奈川県) にある各流通センターへの輸送を結合して海上トレーラーで往復輸送します。長距離輸送の効率向上とCO<sub>2</sub>排出の削減を目指すこの取り組みにより、従来の方法と比べ、両社合計でCO<sub>2</sub>排出量の45%、輸送費用の23%削減が見込まれます。



花王・ライオン協働 スマート物流への取り組み

また、加工食品や菓子等の異業種メーカーとの間においても、スワップボディを活用した関東～中京でのラウンド輸送のスキームを構築し、運用を開始しています。これにより、各社の運行車両数を34%減らし、CO<sub>2</sub>排出量も43%削減しています。この取り組みは、経済産業省「令和2年グリーン物流パートナーシップ会議」商務・サービス審議官表彰を受賞しました。

さらに、物流情報基盤の分野では、日用消費財業界全体の物流課題解決を主導的立場で推進しています。業界の物流EDI\*を運営する株式会社プラネットから発表された『ロジスティクスEDI概要書』(2020年2月) の策定に協力するとともに、ASN (Advanced Shipping Notice 事前出荷情報) 活用による「納品伝票の電子化」や「検品簡素化」の実証実験を行い、順次、卸売業への配送車両単位でのASN配信を開始します。今後、メーカーや卸業、物流事業者が相互に連携することで、物流現場における情報のデジタル化や業務プロセスの標準化等を進め、業界全体の「ロジスティクスEDI」構築を目指していきます。

これらの取り組みによって、「労働環境の改善」「労働生産性向上」「環境負荷低減」を同時に図り、持続可能で強固なサプライチェーン基盤の構築を実現します。

\* Electronic Data Interchangeの略。「電子データ交換」の意味。



■ 「ロジスティクスEDI」の推進、実装  
→ 物流情報の見える化と相互連携により、物流資源の有効活用、物流業務の効率化を推進

- 期待効果
- ① 労働環境の改善
    - 待機時間削減
  - ② 労働生産性向上
    - 検品レス化
    - ペーパーレス化
    - パレット管理負荷軽減
    - 積載、実車率向上
  - ③ 環境負荷低減
    - CO<sub>2</sub>排出量低減
    - 紙資源の削減

スマート物流 (ロジスティクスEDI) の概要



サステナブルな成長を実現するために、  
安定した財務基盤を維持しつつ、  
資本の効率性やキャッシュ・フローを  
より意識した経営を推進していきます。

取締役  
上席執行役員  
榑原 健郎

基本的な財務の考え方

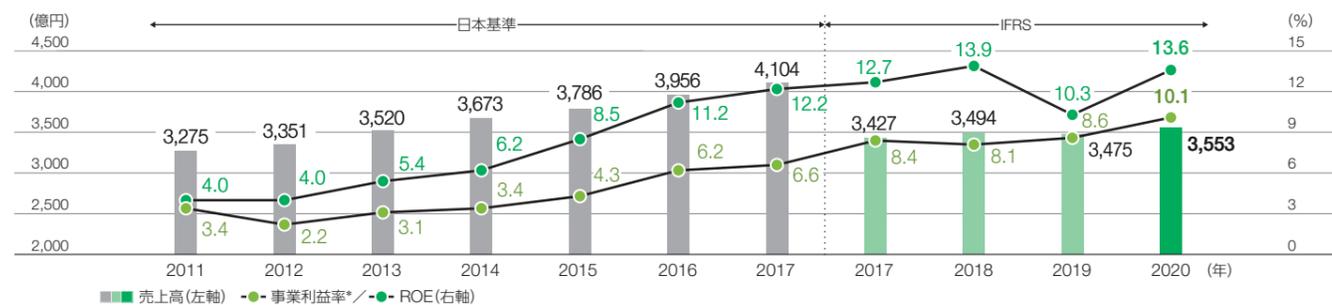
ライオングループは、持続的な成長を可能にするための財務基盤を健全に維持した上で、資本効率および収益性の向上を図ることが重要であると考えています。過去10年間に於いては、商品の高付加価値化や継続的なコストダウンの推進等による利益の増大を中心に、株主資本に対する収益性の向上を図ってきました。その結果、2011年に比べ、事業利益額は3倍強(111.6億円→359.3億円)、ROE(Return on Equity、親会社所有者帰属持分当期利益率)は4.0%から13.6%に改善しました。

中長期経営戦略フレーム「Vision2030」で掲げた次の10年間の課題は、アジアにおけるプレゼンスを高めていくことであり、収益力を維持しながらも、トップラインの成長により規模を拡充していくことが最も重要であると考えています。そのためには、稼得した収益を事業成長に資する事業基盤(生産設備、システム基盤、研究開発技術等)の拡充に適切に再投資していく考えです。

このような目的に照らして、経営指標についても従前の、株主資本に対する収益性に係る指標(ROE)に加え、事業活動に投下した資本に対する収益性・効率性を評価する指標として「ROIC(Return on Invested Capital、投下資本収益率)」を、キャッシュフロー・ベースの収益性を測る指標として、減価償却費や税金費用・利息費用を控除する前の利益である「EBITDA(Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization)」を用いることとしました。

ROICについては、会社全体に加え、展開する各事業の評価指標(KPI)のひとつとして、また、その分解要素も各組織の階層に応じて評価できるように活用していきます。基本的には常に、ROICがWACC(Weighted Average Cost of Capital、加重平均資本コスト)を上回り、かつEBITDAの増加により、企業価値向上に資するマネジメントを行っていきます。

業績の推移



※ライオングループは、2018年より国際財務報告基準(IFRS)を任意適用しています。  
\*日本基準では営業利益率

Vision2030における投資の考え方

Vision2030では、特に国内外での成長力強化を目指すため、投資については、3つの方向性を考えています。第1は、生産能力の増強・省力化のための投資、第2は、国内外の事業基盤(デジタル化対応、情報システム等)強化のための投資、第3は、事業拡張のための外部資源獲得です。

事業拡張のための外部資源獲得(M&A)については複数の案を検討しています。その主な対象は、①国内外において既存事業との高いシナジー効果が期待できるブランド・事業、②海外においては新規エリアでの事業基盤、と考えています。

これらの投資に際しては、その投資から得られるキャッシュフローをベースに、一定のハードルレートに基づき、NPV(将来キャッシュフローの正味現在価値)、IRR(内部収益率)、および回収期間の観点から、その妥当性および優先度を評価します。

配当に関する方針

ライオンは、収益力の向上により株主の皆様への継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ています。配当は、連結配当性向30%を目安として継続的かつ安定的に実施することを基本としています。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いきます。

なお、内部留保は、企業成長力の強化、永続的な事業基盤の整備を行うことを目的として、研究開発・生産設備等への投資や外部資源獲得に充当していきます。

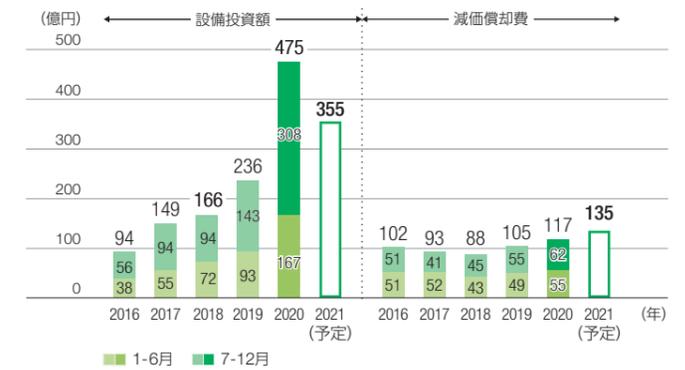
政策保有株式に関する考え方

当社は、取引関係の維持・強化等戦略上重要と判断した場合に限り、政策保有株式を保有しています。その保有の経済合理性については、毎年定期的に、当社取締役会にて、個別銘柄ごとに投資収益性を資本コスト等を基に評価検証しています。検証の結果に加え、取引の重要性等に鑑み必要ないと判断した株式については、適宜売却し、保有を縮減しています。

また、投資後は定期的に投資の効果について当初の想定通り獲得できているかを評価・検証しています。

資金については、まずは手元資金を充当の上、中長期的な成長を継続させるための投資資金の確実な確保と、財務健全性の維持を基本とし、成長投資や運転資金の需要に合わせて、機動的に対応することとしています。

設備投資額および減価償却費の推移

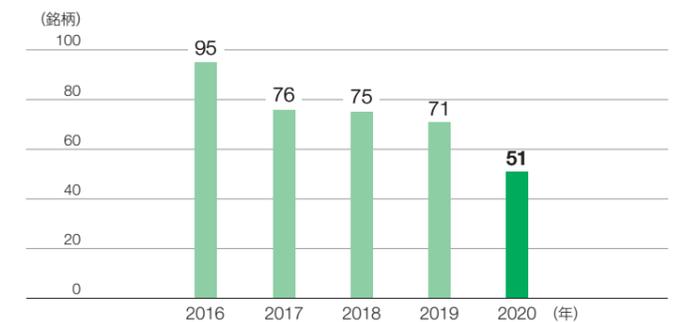


※設備投資額、減価償却費ともに無形固定資産分も含む。

1株あたり配当金の推移



政策保有株式銘柄数の推移(貸借対照表計上ベース)

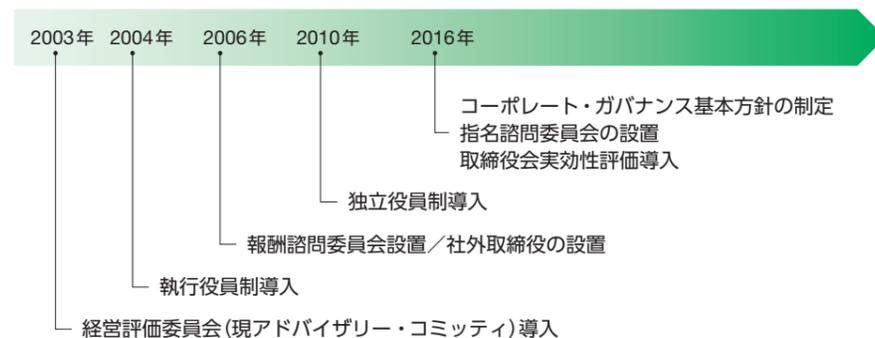


# ガバナンス

## 基本的な考え方

ライオングループは、経営の透明性を高め、監督機能の強化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。

## 経営の監査・監督機能を充実させる取組み



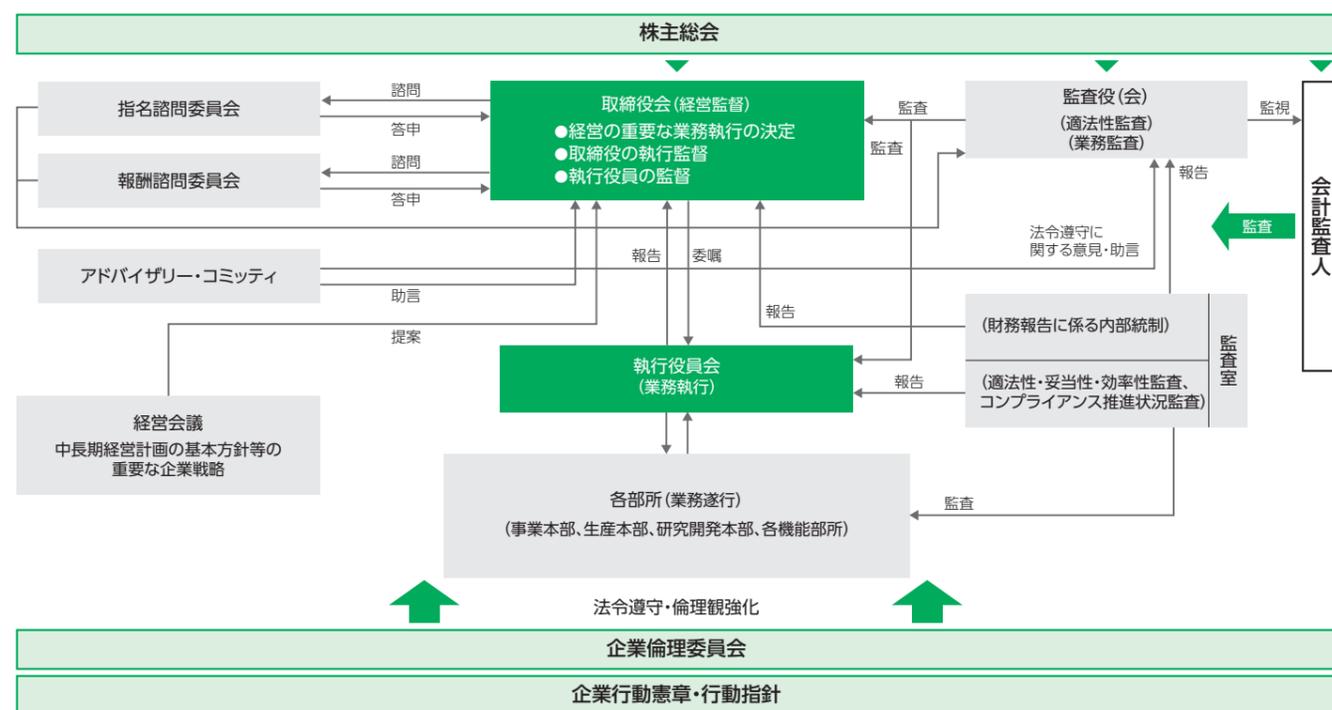
## コーポレート・ガバナンス体制

### 機関設計

ライオンは、取締役会が経営の監督機能を十分に果たし、独任制の監査役が適切な監査機能を発揮する企業統治体制として、会社法上の監査役会設置会社を採用しています。取締役会による経営の監督機能を強化し、意思決定の迅速化を図るため執行役員制を導入するとともに、経営の透明性を高め、コーポレート・ガバナンスの一層の充実を

図るため、社外取締役および社外監査役(以下、社外役員という)を中心とした指名諮問委員会および報酬諮問委員会を設置しています。

さらに、法令遵守および経営政策に関する第三者の意見・助言を経営に反映させるため、社外有識者により構成するアドバイザー・コミッティを設置しています。



## 取締役・取締役会・執行役員会等

取締役会は取締役11名で構成されています。月に1回の定例取締役会を開催するほか、必要に応じて臨時取締役会を開催しています。法令または定款で定める事項のほか、会社の業務執行に関連する重要事項を決定するとともに、取締役および執行役員の業務執行を監督しています。なお、定例の取締役会を除いて、法令に従い書面等にて取締役会決議を行うことができるものとしています。また、中長期経営計画の基本方針等重要な企業戦略については、経営会議での審議を経て、取締役会の適正な意思決定が可能な体制を構築しています。さらに、事業に直結する業務執行に関する施策については、執行役員会で、様々な角度から課題に対する議論と検討を加える体制としています。



## 指名諮問委員会

取締役、監査役および執行役員ならびにそれぞれの退任後の顧問等の資質・選解任理由・プロセス等について、取締役会からの諮問を受け審議し、取締役会(監査役については監査役会)に答申しています。代表取締役社長の後継者育成についても、委員会にて意見交換等を実施しています。委員は、社外役員および取締役会議長があらかじめ定めた代表取締役により構成し、委員の互選により社外役員の中から議長を選任しています。



## 報酬諮問委員会

役員等の報酬体系、水準、賞与算定方式等について、取締役会からの諮問を受け審議し、取締役会(監査役については監査役会)に答申しています。委員は、社外役員により構成し、委員の互選により議長を選任しています。



## アドバイザー・コミッティ

当社の経営方針および政策の妥当性等について、幅広い見地からの客観的な意見を経営に反映させるため、優れた

識見を有する社外役員以外の社外有識者にて構成しています。原則として年2回開催し、取締役会議長は、助言の概要を取締役に報告しています。



## 監査役・監査役会

監査役は5名で、社外監査役(独立役員)3名、社内出身の常勤監査役2名で、社外監査役2名および常勤監査役1名は財務・会計に関する知見を有しています。また、監査役職務を補助するため、専任のスタッフ1名を配置しています。監査役会は2カ月に1回の定例監査役会を開催するほか、必要に応じて臨時監査役会を開催しています。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、監査計画等に従い、取締役会その他重要な会議への出席、取締役の職務執行状況聴取(財務報告に係る内部統制の整備・運用に係る取締役の職務執行状況を含む)、本社および主要な事業所の往査、子会社の調査を実施しています。監査役会は、会計監査人からの監査報告等や、内部監査部門である監査室からの監査報告等に際して、リスク・アプローチ視点からの意見交換等を行い、連携を図っています。さらに、代表取締役との定例意見交換会を年3回実施しています。



## 会計監査

当社はEY新日本有限責任監査法人と監査契約を締結し、同監査法人が会社法および金融商品取引法に基づく会計監査および内部統制報告書監査を実施しています。

## 内部監査

健全な業務活動基盤の確立に向けて、監査室が当社およびグループ会社の業務推進状況について、適法性、妥当性、効率性、リスクマネジメントの視点から監査を行っています。監査役との密な情報交換を行っており、連携強化に努めています。監査結果ならびに改善状況については、都度、代表取締役社長、各担当役員および執行役員会に報告し、年2回、監査結果を総括し取締役会で報告しています。

# ガバナンス

## 取締役会評価

当社は、取締役会の運営方法、議案内容、審議状況等に関する各取締役の評価を事業年度ごとに実施し、取締役会の実効性確保に努めています。評価結果の概要は、「コーポレート・ガバナンスに関する報告書」に開示しています。

### 2020年度評価結果の概要

- 当社取締役会は、社外取締役の人数・割合を含め、審議にあたって必要十分な人数で構成され、メンバーは企業価値向上に向けて必要となる知識・経験・能力・多様性を有している。
- 当社取締役会の開催頻度、案件数、審議時間は適切であり、審議においてはリスクテイクを阻害せず自由闊達で建設的な議論がなされている。

以上により、当社取締役会の実効性は十分確保されているものと評価します。

なお、これまでの取締役会実効性評価において、提言された課題に対しては、以下のような対応が進んでいるものの、なおいくつかの改善余地が残されていることから、今後も継続して必要な施策を適宜実施し、取締役会の実効性をより一層高めるよう努めていきます。

### 提言された課題への取組み状況

課題	取組み
●社外取締役・社外監査役に対して、重要な付議事案についての基本にある考え方や検討経緯等の情報提供をさらに充実させるべき。 ●今後さらなる企業価値向上に向け、経営戦略に関する議論を一層充実させるべき。	●取締役会事務局による社外役員への事前説明時に、必要に応じて起案部門の職制を帯同する等により議案の背景、目的、内容等についての情報提供の充実・理解促進を図る。 ●パーパス、経営ビジョン、中長期戦略、ならびに重要案件に関して取締役会決議の事前に協議する場面を設定する。

## 社外役員の選任理由

	氏名	選任理由	2020年度出席状況	
			取締役会	監査役会
社外取締役	内田 和成	経営コンサルティング会社の日本代表としての経営経験に加え、他社の社外取締役および社外監査役の経験を有するとともに、当社の取締役会において積極的にご発言いただき、当社の社外取締役として業務執行に対する監督等適切な役割を果たしていただいています。当社経営の透明性を向上させるとともに取締役会の監督機能を強化するため、内田氏が有する高度な経営判断ノウハウが必要であると判断しました。	17回中17回	—
	白石 隆	国立大学法人の学長としての経営経験に加え、日本貿易振興機構のアジア経済研究所長も歴任され、アジアの政治・経済・社会等の幅広い領域に精通し、当社の取締役会において積極的にご発言いただき、当社の社外取締役として業務執行に対する監督等適切な役割を果たしていただいています。当社経営の透明性を向上させるとともに取締役会の監督機能を強化するため、白石氏が有する高度な経営判断ノウハウが必要であると判断しました。	17回中17回	—
	菅谷 貴子	社外役員以外の方法で会社経営に関与されていませんが、弁護士としての企業法務を中心とした豊富な知識・経験に加え、他社の社外取締役および社外監査役の経験を有するとともに、当社の社外取締役として業務執行に対する監督等適切な役割を果たしていただいています。当社経営の透明性を向上させるとともに取締役会の監督機能を強化するため、菅谷氏が有するガバナンスおよびコンプライアンス等に関する高度な識見が必要であると判断しました。	17回中17回	—
	安江 令子	国内IT企業の代表取締役社長としての経営経験に加え、国際ビジネスにおける豊富な知識・経験、他社の社外取締役の経験を有しています。当社経営の透明性を向上させるとともに取締役会の監督機能を強化するため、安江氏が有するIT分野に関する高度な識見が必要であると判断しました。	—	—
社外監査役	山口 隆央	社外役員以外の方法で会社経営に関与されていませんが、公認会計士、税理士として長年培った会計および税務に関する豊富な知識・経験に加え、他社の社外監査役の経験を有しています。山口氏が有するこれらの知見が当社の実効的な監査に必要と判断しました。	17回中16回	15回中15回
	竹本 節子	会社の取締役または監査役等として経営に関与されていませんが、税理士として長年培った会計および税務に関する豊富な知識・経験に加え、行政機関の要職を歴任された経験を有しています。竹本氏が有するこれらの知見が当社の実効的な監査に必要と判断しました。	17回中17回	15回中15回
	鈴木 敦子	社外役員以外の方法で会社経営に関与されていませんが、他社の社外取締役の経験を有するとともに、長年コーポレート・ガバナンス基盤の整備、サステナビリティに係る戦略立案・推進に従事された経験を有しています。鈴木氏が有するこれらの識見が当社の実効的な監査に必要と判断しました。	—	—

※取締役安江氏、監査役鈴木氏は、2021年3月に新たに就任したため、2020年度の出席状況は記載していません。

## 新任社外役員メッセージ

### 社外取締役 安江 令子

私はソフトウェア開発ならびに通信分野において、長らく勤務してまいりました。現在は、シミュレーションソフトウェアを提供する会社の代表取締役をしています。また、日本のみならず多くの海外での勤務を経験し、現在も米国に生活の拠点を置いています。

ライオンのこの約10年の成長は並々ならぬものを感じています。これも社是「わが社は、「愛の精神の実践」を経営の基本とし、人々の幸福と生活の向上に寄与する。」の基本方針を130年間貫くと同時に、時代の流れをつかんだ経営戦略が成した結果だと感じています。2030年のありたい姿として、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」を明確に掲げた姿勢も、時代をとらえ、サステナビリティを目指す世界において、先駆けた製品を提供し、それにより人々へ愛を届けるという強いメッセージを感じます。

今後サステナビリティと並んで企業の課題でもあるDX（デジタルトランスフォーメーション）の分野、また海外でのビジネスにおいても、私のICT分野での30年の経験を活かし、ライオンの成長に貢献していきたいと存じます。



### 社外監査役 鈴木 敦子

監査役会の皆様、監査室、さらには会計監査人の方々としっかり連携しながら経営の健全性の維持に貢献していきます。とりわけ社外の目で、経営を取り巻く社会の環境変化をとらえ、タイムリーに監査視点に反映していくことも重要な役割だと認識します。

例えば、近年、ESG（環境・社会・ガバナンス）の要素を積極的に事業に取り込み、サステナビリティの価値観を経営に実装することで、中長期的な事業成長や企業価値向上の実効性を高めることが急務となっています。こういった新しい価値の創出がスムーズに行えるようにリスクと機会の両面から新たな視点を提供できればと考えます。

また、ライオンの大きな強みのひとつである「より良い習慣づくりで、人々の毎日に貢献する (ReDesign)」という明確なパーパスの存在も忘れてはならないと感じています。常に質のよい安全・安心な商品をお届けするという真摯な姿勢を守り続け、長期的に企業価値を生み出し続けるために、企業の社会的な存在意義が全社で共有されることは素晴らしいです。これからもライオンが社会の期待に応えていけるように務めを果たしてまいります。



## 取締役、監査役および執行役員 2021年4月1日現在

内田和成氏、白石隆氏、菅谷貴子氏、安江令子氏、山口隆夫氏、竹本節子氏、鈴木敦子氏は、独立役員として東京証券取引所に届け出ています。



**代表取締役  
会長**  
**濱 逸夫**  
取締役会議長、最高経営責任者

1977年4月 ライオン油脂株式会社(現 ライオン株式会社)入社  
2008年1月 当社執行役員  
2008年3月 当社取締役  
2012年1月 当社代表取締役、取締役社長  
2019年1月 当社代表取締役、会長



**代表取締役  
社長執行役員**  
**堀川 正純**  
最高執行責任者

1984年4月 当社入社  
2010年1月 当社執行役員  
2012年3月 当社取締役  
2018年3月 当社代表取締役  
2019年1月 当社代表取締役、社長執行役員



**社外取締役**  
**内田 和成**  
(大学教授)

1985年1月 ボストン コンサルティンググループ入社  
2000年6月 同社日本代表  
2006年3月 サントリー株式会社  
(現 サントリーホールディングス株式会社)  
社外監査役  
2006年4月 早稲田大学商学学術院教授(現在に至る)  
2012年2月 キュービー株式会社社外監査役  
2012年6月 ライフネット生命保険株式会社社外取締役  
三井倉庫ホールディングス株式会社社外取締役  
2012年8月 日本ERI株式会社(現 ERIホールディングス株式会社)社外取締役  
2016年3月 当社社外取締役(現在に至る)



**社外取締役**  
**白石 隆**  
(大学教授)

1979年6月 東京大学教養学部教養学科国際関係論助教授  
1996年1月 コーネル大学アジア研究学科・歴史学科教授  
1996年7月 京都大学東南アジア研究センター教授  
2005年4月 政策研究大学院大学教授・副学長  
2007年5月 日本貿易振興機構アジア経済研究所長  
2009年1月 内閣府総合科学技術会議議長  
2011年4月 政策研究大学院大学長  
2013年1月 当社経営評価委員会(現 アドバイザリー・コミッティ)委員  
2017年3月 当社社外取締役(現在に至る)  
2017年4月 立命館大学特別招聘教授  
2017年5月 政策研究大学院大学名誉教授(現在に至る)  
2018年4月 公立大学法人熊本県立大学理事長(現在に至る)



**社外取締役**  
**菅谷 貴子**  
(弁護士)

2002年10月 弁護士登録(第二東京弁護士会)  
山田秀雄法律事務所(現 山田・尾崎法律事務所)入所(現在に至る)  
2018年6月 株式会社はるやまホールディングス社外取締役  
2019年3月 当社社外取締役(現在に至る)



**取締役  
上席執行役員**  
**小林 健二郎**

1987年4月 当社入社  
2009年1月 当社執行役員  
2010年1月 当社上席執行役員  
2012年3月 当社取締役  
(分担・担当) 企業倫理担当、人材開発センター、総務部、秘書部、サステナビリティ推進部、統合システム部、BPR推進部担当



**取締役  
上席執行役員**  
**神原 健郎**

1983年4月 当社入社  
2010年1月 当社執行役員  
2016年3月 当社取締役  
(分担・担当) リスク統括管理担当、経営企画部、経理部、お客様センター、信頼性保証部、法務部担当



**取締役  
上席執行役員**  
**久米 裕康**

1984年4月 当社入社  
2016年1月 当社執行役員  
2018年3月 当社取締役  
(分担・担当) ビジネス開発センター担当、ヘルス&ホームケア事業本部分担、特販事業本部分担、ウェルネス・ダイレクト事業本部分担、コーポレートコミュニケーションセンター担当



**社外取締役**  
**安江 令子**

1991年4月 株式会社松下電器情報システム名古屋研究所(現 パナソニック アドバンステクノロジー株式会社)入社  
1999年12月 モトローラ株式会社入社  
2004年6月 Seven Networks, Inc. 入社  
2005年9月 Qualcomm, Inc. 入社  
2009年7月 富士ソフト株式会社入社  
2015年4月 同社常務執行役員  
2018年1月 サイバネットシステム株式会社入社 副社長執行役員  
2018年3月 同社代表取締役副社長執行役員  
2019年3月 同社代表取締役社長執行役員 最高経営責任者  
2020年1月 同社代表取締役社長執行役員(現在に至る)  
2021年3月 当社社外取締役(現在に至る)



**常勤監査役**  
**新川 俊之**

1984年4月 当社入社  
2019年3月 当社監査役(現在に至る)



**常勤監査役**  
**鎌尾 義明**

1985年4月 当社入社  
2019年3月 当社監査役(現在に至る)



**取締役  
執行役員**  
**乗竹 史智**

1988年4月 当社入社  
2016年1月 当社執行役員  
2019年3月 当社取締役  
(分担・担当) SCM本部分担、生産技術研究本部分担、購買本部分担、研究開発本部分担、生産本部分担、化学品事業全般担当、DX推進部、知的財産部、安全防災推進部担当



**取締役  
執行役員**  
**鈴木 均**

1985年4月 当社入社  
2016年1月 当社執行役員  
2019年3月 当社上席執行役員  
2021年3月 当社取締役  
(分担・担当) 国際事業本部分担



**社外監査役**  
**山口 隆夫**  
(公認会計士、税理士)

1981年10月 監査法人中央会計事務所入所  
1985年2月 公認会計士登録  
1987年9月 山口公認会計士事務所入所  
1987年12月 税理士登録  
1996年1月 山口公認会計士事務所所長(現在に至る)  
2015年3月 当社社外監査役(補欠)  
2019年3月 当社社外監査役(現在に至る)



**社外監査役**  
**竹本 節子**  
(税理士)

1969年4月 大蔵省(現 財務省)入省  
2009年7月 荻窪税務署長  
2011年7月 国税庁退官  
2011年8月 税理士登録  
2011年9月 竹本節子税理士事務所(現 くたち総合会計事務所)開設(現在に至る)  
2019年3月 当社社外監査役(現在に至る)



**社外監査役**  
**鈴木 敦子**

1986年4月 松下電器産業株式会社(現 パナソニック株式会社)入社  
2008年4月 同社理事CSR担当室長(2014年12月退社)  
2010年4月 国立大学法人奈良女子大学 社外役員・監事(2012年12月退任)  
2015年1月 アサヒビール株式会社入社  
2015年4月 同社社会環境部長  
2015年10月 同社オリンピック・パラリンピック推進本部サステナビリティ推進局長(兼務)  
2017年4月 アサヒグループホールディングス株式会社 理事CSR部門ゼネラルマネージャー  
2019年5月 アサヒビール株式会社退社(現在に至る)  
2021年3月 当社社外監査役(現在に至る)

※分担・担当は、2021年4月1日現在

**上席執行役員**  
**三國 正晴**  
ヘルス&ホームケア営業本部長  
流通政策部担当

**執行役員**  
**岡野 知道**  
ライオンケミカル株式会社 代表取締役社長

**執行役員**  
**千葉 弘之**  
購買本部長

**執行役員**  
**平岡 真一郎**  
SCM本部長

**執行役員**  
**長澤 二郎**  
特販事業本部長

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

**執行役員**  
**清水 康継**  
生産本部長

**執行役員**  
**永井 隆志**  
ウェルネス・ダイレクト事業本部長

**執行役員**  
**小池 陽子**  
人材開発センター部長

**執行役員**  
**田中 孝祐**  
研究開発本部長

**執行役員**  
**竹森 征之**  
ヘルス&ホームケア事業本部長

**執行役員**  
**リン アネット**  
国際事業本部長

# ガバナンス

## 役員報酬

### 1. 取締役および監査役の報酬等に係る方針の決定およびその方針の内容

#### <方針決定の方法>

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、役員報酬等の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を最大限に尊重して、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、それぞれ決定することとしています。報酬諮問委員会の委員は、社外取締役4名、社外監査役3名の計7名です。

#### <方針の内容>

業務執行役員（社外取締役および監査役を除く役員）の報酬は、月次固定報酬と業績連動報酬（賞与、株式報酬）で構成しています。業務執行しない役員（社外取締役および監査役）の報酬は、定額制の月次固定報酬です。月次固定報酬の水準は、他社水準を考慮して設定しています。

#### 業務執行役員（社外取締役および監査役を除く役員）の報酬の割合の目安



対象者	業務執行役員（社外取締役および監査役を除く役員）		
種別	月次固定報酬	賞与	業績連動型株式報酬
制度	月々固定額にて支払う。	役員賞与は、以下の方法に基づき算定の上、事業年度終了後の一定時期に支払う。	1事業年度あたりに取締役に付与するポイント数（株式数）を確定し、原則として累積したポイント数に相当する株式数を取締役の退任時に交付する。
算定式	月次固定報酬の水準は、他社水準を考慮して設定し、年1回業務執行機能、経営監督機能の発揮度に依り査定し加減算する。	賞与総支給額＝事業利益の0.5%の50%＋親会社の所有者に帰属する当期利益の0.75%の50% ※万円未満切り捨て 上限額2億5,000万円 それぞれの利益が損失の場合、利益額を0として算出する 個別賞与支給額＝役員別ポイント×ポイント単価 ポイント単価＝賞与支給総額÷役員ポイント×員数	株式報酬＝固定部分＋業績連動部分（固定部分：業績連動部分＝役員別額の1/2） ポイント数＝（①固定基準額＋②業績連動基準額×③業績連動係数）÷④取得単価 ※小数点以下切り捨て 付与するポイント数上限：120,000ポイント
算定指標	—	<役員ポイント> 会長・社長執行役員 3,000ポイント 副社長執行役員 1,800ポイント 専務執行役員 1,500ポイント 常務執行役員 1,200ポイント 上席執行役員 1,000ポイント 執行役員 900ポイント	①固定基準額 固定基準額は役員毎に以下の係数を設定し取締役執行役員の固定基準額の金額を基準に算定する。なお、取締役執行役員の係数が1のときの固定基準額は4,000千円とする。 <取締役の役員ごとの係数> 会長・社長執行役員 3.625 副社長執行役員 2.000 専務執行役員 1.625 常務執行役員 1.375 上席執行役員 1.250 執行役員 1.000 ②業績連動基準額 業績連動基準額は①固定基準額と同額とする。 ③業績連動係数 業績連動係数＝事業利益に関する業績連動係数×50%＋親会社の所有者に帰属する当期利益に関する業績連動係数×50% ④取得単価 本制度で用いる信託の株式取得単価（1株あたり2,130円）とする。 ※取締役が制度期間中に国内非居住者となった場合には、累積したポイント数は失効し、取締役退任時に、累積したポイント数に相当する株式数に退任時の株価を乗じた金額を別途支給するものとする。 ※対象取締役に重大な不正・違反行為等が発生した場合、当社は、当該対象取締役に對し、本制度における交付予定株式の受益権の没収、交付済み株式等相当分の返還請求を行うことができるものとする。

※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. 取締役および監査役の報酬等の総額（2020年度）

区分	員数 (名)	固定報酬 (百万円)	業績連動報酬(百万円)		合計 (百万円)
			賞与	株式報酬	
取締役 (うち社外取締役)	9 (3)	257 (36)	201	110	569 (36)
監査役 (うち社外監査役)	4 (2)	84 (24)	—	—	84 (24)
合計 (うち社外役員)	13 (5)	341 (60)	201	110	653 (60)

- (注) 1. 使用人兼務取締役はいません。  
2. 取締役の固定報酬額は、2017年3月30日開催の第156期定時株主総会において、1事業年度につき300百万円以内と決議されています。  
3. 監査役の固定報酬額は、2017年3月30日開催の第156期定時株主総会において、1事業年度につき110百万円以内と決議されています。  
4. 株式報酬のために拠出する金員の上限は、2017年3月30日開催の第156期定時株主総会において、2017年12月31日で終了する事業年度から2020年12月31日で終了する事業年度までの合計4事業年度を対象として6億円、株式等の総数は360,000株（1事業年度あたり90,000株）以内と決議されています。  
5. 業績連動報酬の賞与は、P65に記載の方式により当期の事業利益および親会社の所有者に帰属する当期利益をもとに算出し確定した金額です。また、株式報酬は、当期の業績達成度に応じて制度対象者に付与される株式付与ポイントを取得価格で換算した金額です。  
6. 記載金額は、百万円未満を切り捨てて表示しています。

### 3. 役員ごとの報酬等の総額（2020年度）

氏名	役員区分	連結報酬等の種類別の総額(百万円)				報酬等の総額 (百万円)
		固定報酬	賞与	業績連動型 株式報酬	退職慰労金	
濱 逸夫	取締役	63	61	34	—	159
堀川 正純	取締役	63	61	34	—	159

# ガバナンス

## 内部統制システム

当社グループは「ライオン企業行動憲章」「行動指針」をコンプライアンス体制の基盤としています。ライオン企業行動憲章の精神を代表取締役社長が繰り返し役員・従業員に伝えることにより、企業倫理意識の浸透に努めるとも

に、コンプライアンスがあらゆる企業活動の前提であることを徹底しています。

**WEB ▶** 内部統制システムの基本方針  
<https://www.lion.co.jp/ja/company/governance/system.php>

## コンプライアンスの浸透

企業倫理担当役員を委員長とする企業倫理委員会のもとで、コンプライアンス意識の啓発を積極的に行っています。「ライオン企業行動憲章」「行動指針」は、全従業員に冊子で配付し、Webサイト上で社外にも公開しています。

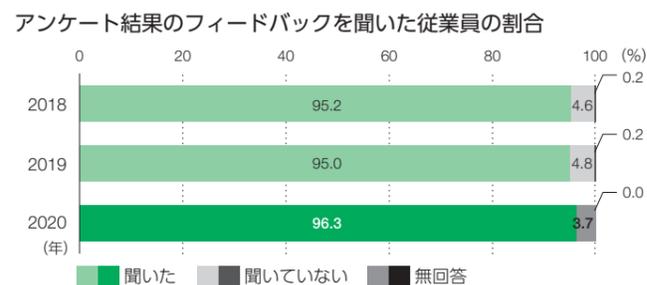
### e-ラーニングによる教育

当社は、e-ラーニング教育を定期的実施しています。2020年は、「ライオン企業行動憲章」の実行宣言をはじめ、コンプライアンス（ハラスメント含む）、ライオンの品質の考え方、ソーシャルメディアのリスク、情報管理、インサイダー取引規制の基礎知識、人権、贈収賄防止、安全（労働災害等）を「ライオンキャリアビレッジ（LCV）」の“必修e-ラーニング”カリキュラムとして学習しました。

### コンプライアンス意識調査アンケート

企業倫理委員会では、従業員一人ひとりのコンプライアンス意識の状況を調査し、またコンプライアンス体制が有効に機能していることを定期的に検証するために、毎年、国内全従業員（パート社員含む）を対象に「コンプライアンス意識調査アンケート\*」を実施しています。

2020年で17回目となります（対象4,334名のうち約91.8%の従業員が回答）。頂いた意見・課題に対して、対応が必要な案件については早急に対応を図るとともに、アンケート結果は経営層に報告した後、各職場へフィードバックしています。



\*コンプライアンス意識調査アンケート  
 ライオン企業行動憲章の遵守状況、前年のコンプライアンス意識調査結果のフィードバックの有無、ホットラインの認知等を無記名で回答するアンケート。

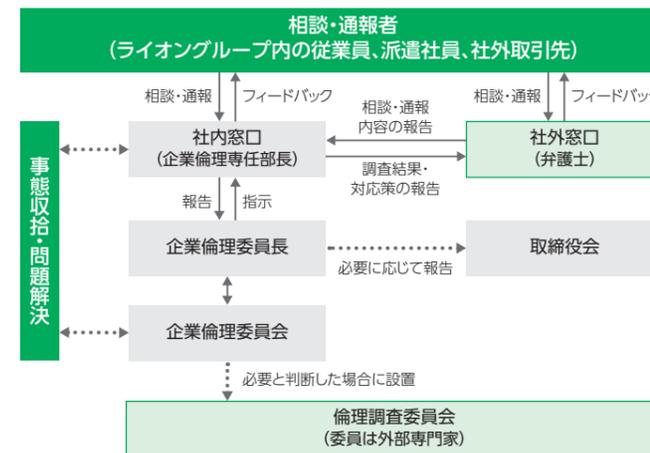
### ホットラインの周知

当社は、従業員がコンプライアンスに反する事項を知り、それが通常の職場内での報告に適さない、できない場合の相談窓口として、社内・社外の通報制度「AL（オールライオン）心のホットライン」を設置し、派遣社員を含む全従業員への周知を図っています。年1回従業員に対する「コンプライアンス意識調査アンケート」の際に、「AL心のホットライン」の認知状況を把握するとともに、その通報窓口の説明を行っています。2020年の社員認知率は99.5%でした。

「AL心のホットライン」従業員認知率推移

2018年	98.5%
2019年	98.6%
2020年	99.5%

### 「AL心のホットライン」の仕組み



### 「AL心のホットライン」への相談・通報内容

2020年は73件の相談・通報がありましたが、重大な不正行為等と判断される事案はなく、すべての事案に適切に対応し、收拾しました。

相談・通報内容	2018年	2019年	2020年
ハラスメント的行為	15件	11件	8件
人事・労務管理上の問題	6件	11件	7件
その他	2件	3件	58件

### 贈収賄防止指針の制定

当社グループでは、世界各国での贈収賄・腐敗行為に対する法規制強化の流れに鑑み、「ライオン贈収賄防止指針」を制定し、全社的な贈収賄コンプライアンス体制を強化しています。

### 海外グループ会社におけるコンプライアンスの推進

当社グループ全体でのコンプライアンスの浸透・強化を目指し、海外グループ会社においても取組みを進めています。2019年は、担当部所が現地のグループ会社（Lion Corporation (Singapore) Pte Ltd、獅王日用化工（青島）有限公司、獅王家品股份有限公司）を訪問、2020年は、オンライン会議（Lion Corporation (Korea)、獅王（香港）有限公司）にて、「ライオン人権方針」「ライオン贈収賄防止指針」「AL心のホットライン」等、コンプライアンスに関する周知とその取組みを促進しました。

**WEB ▶** コンプライアンスの浸透  
<https://www.lion.co.jp/ja/csr/management/compliance/>

### 反社会的勢力排除に向けた基本的な考え方およびその整備状況

当社は、「ライオン企業行動憲章」に基づき市民社会の秩序や安全に脅威を与える反社会的勢力との対決姿勢を貫いています。反社会的勢力に対する対応統括部所を総務部とし、不当要求防止責任者1名を設置するとともに、当社グループ各事業所および外部機関との連携を図っています。

当社のコーポレート・ガバナンスの詳細は、こちら併せてご参照ください。

**WEB ▶** コーポレート・ガバナンス基本方針  
[https://www.lion.co.jp/ja/company/about/pdf/cg\\_policy.pdf](https://www.lion.co.jp/ja/company/about/pdf/cg_policy.pdf)

**WEB ▶** コーポレート・ガバナンスに関する報告書  
[https://www.lion.co.jp/ja/company/about/pdf/abo\\_gov.pdf](https://www.lion.co.jp/ja/company/about/pdf/abo_gov.pdf)

# ガバナンス

## リスクマネジメント

当社の事業活動を取り巻くリスクには様々なものがありますが、リスクの顕在化による損失を回避・極小化するために、リスク統括管理担当取締役（経営企画部担当役員）を任命し、ライオングループ全体のリスクを網羅的・総括的に管理しています。

### 1. リスクマネジメントの基本方針

- (1) 役員および従業員は、内部統制システムの基本方針に基づき、平時から、当社グループの事業運営を阻害するリスクの未然防止に努める。
- (2) 万が一リスクが顕在化した場合には、従業員、株主、顧客、地域社会等各ステークホルダーの損失の最小化に努める。
- (3) 顕在化したリスクはいち早く経営トップに報告し、事実確認、経緯把握、原因究明、改善策立案等を速やかに実施した上で、再発防止に努める。

### 2. 当社グループの損失の危険の管理に関する規程その他の体制

#### 1. 平時の対応

- (1) 経営企画部担当役員を当社グループのリスクに関する統括責任者として任命し、経営企画部において当社グループ全体のリスクを網羅的・総括的に管理しています。
- (2) 監査室は、当社グループ各部所ごとのリスク管理の状況を監査し、その結果を執行役員会、取締役会に報告します。
- (3) 各部所はその有するリスクの洗い出しを定期的に行い、そのリスクの低減等（回避、移転、低減、受容）に取り組むとともに、事業活動に重大な影響を及ぼすおそれのある経営リスクについては、それぞれ担当取締役が対応策を検討し、経営会議、執行役員会で審議しリスク管理を行います。
- (4) 環境、品質、事故・災害に係るリスクについては、それらを管轄する会議体等（サステナビリティ推進協議会、CS/PL委員会\*、安全衛生防災会議等）の事務局所を「リスク責任部所」として明確化し、事前に対応策の検討や、必要に応じて執行役員会で審議してリスク管理を行います。また、当該会議体にリスク担当職制（経営企画部特命担当部長）を参加させ、適時適切な対応が図れているか、客観的・俯瞰的にチェックできる体制としています。

\* CS/PL委員会  
CS: Customer Satisfaction (お客様満足)、PL: Product Liability (製造物責任)を指し、品質保障活動を推進するための部所横断型の委員会

#### 2. 有時の対応

天災・事故発生等による物理的緊急事態が発生した場合は、緊急事態処理システム（地震については「地震災害対策マニュアル」、感染症については、「新型インフルエンザ等感染症対策マニュアル」）に従い、当該発生事実を社長・監査役等へ報告するとともに、関連部所長は情報収集、対応方針の決定、原因究明、対応策の決定、執行役員会・取締役会への報告を行います。

#### 3. 事業継続計画(BCP)

大地震・風水害・疫病・感染症の蔓延（パンデミック）等が発生した場合でも、お客様に商品をお届けできるよう、被害の最小化と業務の継続を図るための体制づくりを推進しています。地震災害が発生した場合は、「地震災害対策マニュアル」、新型インフルエンザ等感染症によるパンデミックの発生が予見される場合には、「新型インフルエンザ等感染症対策マニュアル」に従って対策本部を設置し、対応にあたります。

- 基本方針
- (1) 従業員、家族の安全の確保
  - (2) 優先事業・重要業務の継続による経営ダメージ最小化
  - (3) 社会的責任の遂行と地域社会への貢献

重点指針 優先事業（一般用消費財）、優先業務（受注・出荷、生産、IT、経理等の商品供給の継続に必要な業務）のほか、目標復旧期間や組織・指揮命令系統を明確化しています。

#### 4. リスクマネジメントの推進

昨今の様々な環境変化等のリスクの激化に鑑み、多様な視点からリスクの再認識及びその対策のさらなる充実が必要と考え、2021年以降、13のリスクを「全社リスク」と認識し、その最小化に向けたマネジメントを進めていきます（P70記載）。

これらリスクに対し、事業年度毎に2回、想定されるリスク事象を想起し、取締役会等にて対応策を協議・確認してまいります。

### 【事業等のリスク】

当社グループは、持続的な成長とお客様への商品供給をはじめとする社会的責任を果たすうえで、経営に大きな影響を及ぼすリスクとして、13のリスクを選定し、重点的に管理しています。

リスク	内容	主な取組み
① 市場や消費者の変化に関わるリスク	市場や流通、生活者の変化への対応が遅れ、日々のくらしに役立つ優良な製品・サービスを提供できなくなるリスク	市場や生活者ライフスタイルの変化等を継続的に分析し、新しい生活習慣を提供する製品の開発等を推進しています。
② 製品品質に関わるリスク	想定外の製品不良やお客様の誤使用による想定外の製品事故等の製品トラブルが発生するリスク	関連法規の遵守はもとより、JISQ9000ファミリー規格に基づく「製品マネジメントシステム」に則った製品開発等を実践しています。
③ 原材料調達に関わるリスク	調達競争激化による購入価格の高騰やサプライチェーンが停滞あるいは寸断されるリスク	互換化、複数購買、グローバル調達等による安定した原材料調達、さらに「調達基本方針」に基づく責任ある調達活動を推進しています。
④ 海外事業に関わるリスク	事業展開国や地域における政治経済の動向や法規制の強化・変更により、対応コストの発生や事業活動が制約されるリスク	当該国の政治・経済情勢や法規制の動向等には十分な注意を払いながら、継続的な情報の収集を行い、変化に備えています。
⑤ 人材に関わるリスク	労働人口減少や雇用情勢変化等により、必要人材を計画通りに確保・育成できないことにより企業の成長が滞るリスク	通年採用の実施や専門人材の拡充等を推進するとともに、「ライオン流動きがい改革」を実施しています。
⑥ 情報管理に関わるリスク	コンピュータウイルス感染、不正アクセス等の不測の出来事によって、情報漏洩やシステム停止等のインシデントが発生するリスク	システム障害に対する対策を「情報セキュリティ規程」に定め、随時更新するとともに、「情報取扱に関する基本方針」等のもと営業秘密等の情報管理を徹底しています。
⑦ コンプライアンスに関わるリスク	予期せぬ関係法令の制定や改廃、規制の大幅な変更や強化等により、重大な法令違反を犯すリスク	行動規範である「ライオン企業行動憲章」「行動指針」を制定し、全社員に定期的な教育等を実施しています。
⑧ 風評に関わるリスク	SNS（ソーシャルネットワーキングサービス）等へ不適切な発言や書き込みが行われ、即座に拡散・炎上してしまうリスク	「ソーシャルメディアポリシー」を定め、全社員対象の教育施策を行うとともに、SNS等の継続的なモニタリングにより不適切な情報の早期発見に努めています。
⑨ 為替変動に関わるリスク	連結財務諸表作成時に円換算を行うことから、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リスク	主要通貨の為替動向を注視するとともに、ヘッジ等を通じて、為替変動によるリスクの低減に努めています。
⑩ 重要な訴訟に関わるリスク	重大な訴訟が提起され、当社グループに不利益な判断がされるリスク	法令遵守の徹底、契約条件明示や事前協議の実施、知的財産権の適切な管理等により、訴訟等の発生防止に努めています。
⑪ 新型インフルエンザ等の感染症に関わるリスク	新型インフルエンザウイルス等による感染症の拡大、長期化により、人やモノの移動が制限されるリスク	平時の感染予防対策を徹底する一方、感染拡大時の対応を「新型インフルエンザ等感染症対策マニュアル」で定め、迅速かつ適切な行動が取れる体制を整えています。
⑫ 大規模地震等自然災害に関わるリスク	大規模地震や大型台風等の自然災害により、従業員の死傷等の人的被害、製造設備や倉庫の被害等の物的被害が発生するリスク	「地震災害対策マニュアル」により、組織的に対応できる体制を整え、定期的に訓練を行うとともに、被災時の事業継続・早期復旧のための「事業継続計画(BCP)要綱」を定め、商品供給責任を果たせるよう努めています。
⑬ 気候変動等の地球環境変化に関わるリスク	気候変動による地球規模での気温上昇の影響により、規制強化への対応、原材料価格の上昇、コスト増加、対応遅れによる風評が発生するリスク	持続可能な社会の実現に向け、2050年に向けた新環境目標「LION Eco Challenge 2050」を策定し、脱炭素社会、資源循環社会の実現にチャレンジしています。

※ 13のリスクの内容および主な取組みに関しては、第160期有価証券報告書の【事業等のリスク】をご参照ください。

WEB ▶ 有価証券報告書  
<https://www.lion.co.jp/ja/ir/library/yuhou/>

# 財務・非財務ハイライト

## 財務ハイライト

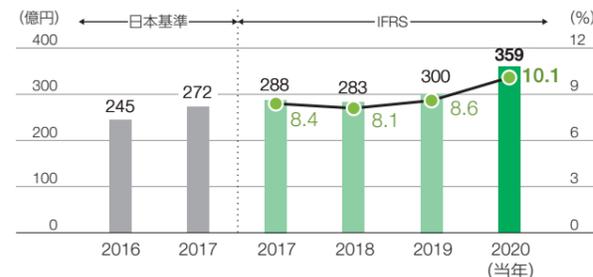
### 売上高

**3,553** 億円 前年増減率 +2.3%



### 営業利益／事業利益／事業利益率

**359** 億円 前年増減率 +19.6%



\* 事業利益は、売上純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。

### 親会社所有者帰属持分当期利益率 (ROE)

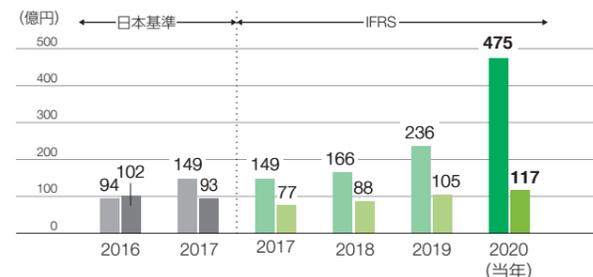
**13.6%** 前年増減 +3.3pt



※日本基準では、自己資本当期純利益率となります。

### 設備投資額／減価償却費

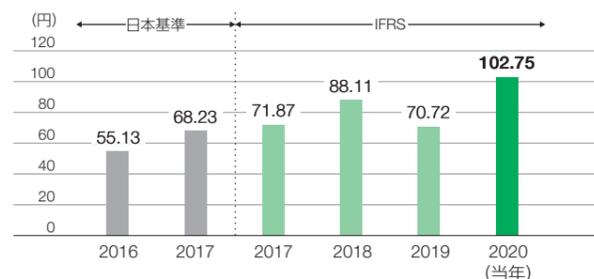
設備投資額 **475** 億円 前年増減率 +101.2%  
減価償却費 **117** 億円 前年増減率 +11.7%



■ 設備投資額 ■ 減価償却費

### 基本的1株当たり当期利益 (EPS)

**102.75** 円 前年増減率 +45.3%



※日本基準では、1株当たり当期純利益となります。

### 1株当たり当期配当金

**23** 円 5年連続増記



■ 1株当たり当期配当金 (左軸) ● 配当性向 (連結ベース) (右軸)

※ライオングループは、2018年より国際財務報告基準 (IFRS) を任意適用しています。

## 非財務ハイライト

### 環境

事業活動からの温室効果ガス排出削減量\*1

**53% 減**  
2020年実績

\* 1 1990年比 絶対量、国内事業所内



「Eco Vision 2020」で掲げた低炭素社会の実現に向けて、生産部門、事務・営業部門、研究開発部門等全社で省エネ活動を推進しました。

### 環境

事業活動での水使用量削減量\*2

**55% 減**  
2020年実績

\* 2 2000年比 絶対量、国内事業所内



「Eco Vision 2020」で掲げた循環型社会の実現に向けて、当社の国内生産工場でも最も水を使用している千葉工場での排水リサイクル稼働の他、各事業所において節水活動を推進しました。

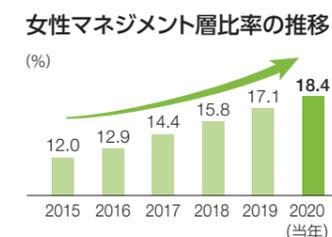
### 人材

女性マネジメント層比率

**18.4%**



多様な人材活用により、創造的な事業活動を拡大することを目的として、積極的に女性が活躍できる風土づくりに取り組んでいます。



### 人材

ライオングループへの誇り\*3

**97.0%**

\* 3 2020年「従業員意識行動調査アンケート」結果



社内の意識・行動の変化を定点観測して、今後の改善に向けた課題抽出を行うとともに意識醸成と行動化の契機としています。

### 健康

オーラルケア普及活動  
「全国小学生歯みがき大会」参加者\*4

約 **196** 万名

\* 4 1932年から2020年までの累計



健康な生活習慣づくりを目的として、77回にわたり、子どもたちに正しい歯みがき習慣を指導しています。

### 健康

手洗い習慣普及活動の参加者数\*5

累計 約 **35,500** 名

\* 5 2012年から2020年までの累計



生活者の皆様の清潔・衛生的な毎日を目指して、『キレイキレイ』ブランドを中心とした正しい手洗い習慣の普及活動に取り組んでいます。

# 2020年の経営成績および財務分析

## 市場環境

2020年のわが国経済は、新型コロナウイルス（COVID-19）感染拡大の影響により、企業収益が大幅に減少し雇用情勢が悪化する等、厳しい状況で推移しました。

## 連結業績

当社グループは、中期経営計画「LIVE計画（LION Value Evolution Plan）」の基本戦略である、「新価値創造による事業の拡張・進化」「グローカライゼーション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」に基づく施策を推進しました。また、COVID-19感染拡大にともない、国内外の事業活動に影響が生じましたが、当社グループは社会的責任を果たすべく、感染拡大の防止と従業員の安全確保に最大限努めるとともに、商品の供給継続に注力しました。

国内事業では、主力ブランドで高付加価値の新製品を投入し、効率的なマーケティング施策等で育成を図りました。

海外事業では、洗濯用洗剤等のホームケア分野の収益性向上、オーラルケア、ビューティケア等のパーソナルケア分野の事業規模拡大に取り組みました。

ライオン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、訪日観光客数の減少によるインバウンド需要の減少がありました。衛生関連品等の需要増等により、市場全体は拡大しました。

以上の結果、当年の連結業績は、売上高3,553億5千2百万円（前年比2.3%増、為替変動の影響を除いた実質前年比3.2%増）、事業利益\*359億3千7百万円（前年比19.6%増）、営業利益440億7千4百万円（同47.7%増）、親会社の所有者に帰属する当期利益298億7千万円（同45.3%増）となりました。

\* 事業利益は、売上純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。

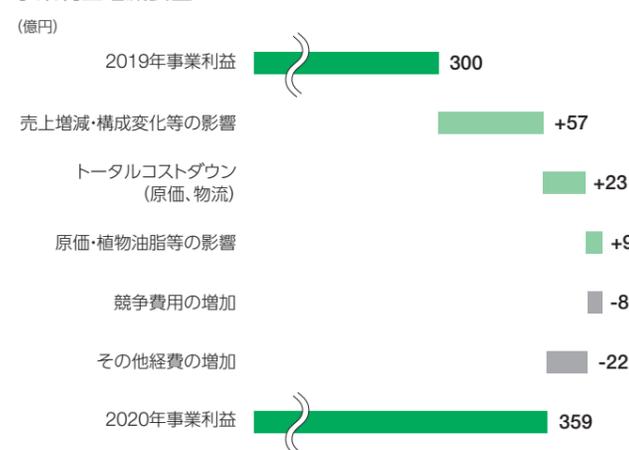
### 連結業績

	2020年実績		2019年実績	
	金額	売上高比率	金額	売上高比率
売上高	3,553,352		3,475,519	
事業利益	35,937	1.0%	30,048	0.9%
事業利益率	10.1%		8.6%	
営業利益	44,074	1.2%	29,832	0.9%
営業利益率	12.4%		8.6%	
ROE	13.6%		10.3%	

### 販売費及び一般管理費

	2020		2019	
	金額	売上高比率	金額	売上高比率
販売費及び一般管理費	143,934	40.5%	141,882	40.8%
販売手数料	9,426	2.7%	9,166	2.6%
販売促進費	26,909	7.6%	26,219	7.5%
広告宣伝費	24,943	7.0%	25,119	7.2%
運送費及び保管費	18,851	5.3%	19,785	5.7%
給料及び手当	15,739	4.4%	15,586	4.5%
研究開発費	10,906	3.1%	10,944	3.1%
その他経費	37,156	10.5%	35,059	10.1%

### 事業利益増減要因



## セグメント別事業概況

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。

### 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」に分かれており、全体の売上高は、前年比4.8%の増加となりました。セグメント利益は、前年比25.5%の増加となりました。

### 売上高およびセグメント利益

	2020 売上比		2019 売上比		増減額	増減率
売上高	245,493	10.0%	234,357	8.4%	11,135	4.8%
セグメント利益	24,647	10.0%	19,634	8.4%	5,012	25.5%

※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んでおり、その金額は当年では15,746百万円、前年では14,977百万円となっています。

### 売上高の分野別状況

	2020		2019		増減額	増減率
オーラルケア分野	66,407	18.9%	64,555	18.9%	1,852	2.9%
ビューティケア分野	31,489	8.8%	22,350	6.4%	9,139	40.9%
ファブリックケア分野	59,119	16.6%	60,780	17.5%	△1,661	△2.7%
リビングケア分野	24,063	6.8%	19,766	5.7%	4,297	21.7%
薬品分野	23,897	6.7%	26,222	7.5%	△2,325	△8.9%
その他の分野	40,515	11.4%	40,682	11.7%	△166	△0.4%

オーラルケア分野では、ハミガキの『システム ハグキ プレミアムハミガキ』がお客様のご好評をいただくとともに、『システムEX W ハミガキ』を新発売した『システムEX ハミガキ』が好調に推移しました。ハブラシは、『NONIO ハブラシ』がお客様のご好評をいただきました。

が、『ビトイーン』が前年を下回りました。デンタルリンスは、『NONIO マウスウォッシュ』が好調に推移しました。

ビューティケア分野では、ハンドソープの『キレイキレイ 薬用泡ハンドソープ』が前年を大幅に上回るとともに、ボディソープの『hadakara ボディソープ』が順調に推移しました。制汗剤は、新製品『Ban 汗ブロック プラチナ ロールオン』がお客様のご好評をいただきましたが、『Ban 汗ブロック 足用ジェル』が前年を下回りました。

ファブリックケア分野では、柔軟剤の『ソフラン プレミアム消臭』が伸び悩むとともに、『ソフラン アロマリッチ』が競争激化の影響で前年を下回りました。洗濯用洗剤は、『トップ スーパーNANOX ニオイ専用』がお客様のご好評をいただきましたが、『トップ クリアリキッド』が前年を下回りました。

リビングケア分野では、台所用洗剤の『CHARMY Magica』や食器洗い機専用洗剤の『CHARMY クリスタ』が好調に推移しました。住居用洗剤は『ルックプラス バスタブクレンジング』や『ルックプラス おふろの防カビくん 煙剤』も好調に推移し、前年を大幅に上回りました。

薬品分野では、解熱鎮痛薬の『バファリン プレミアム』が順調に推移するとともに、点眼剤『スマイル40 プレミアムDX』や『スマイル40 メディクリアDX』が好調に推移しました。また、皮膚用薬では新製品『メソッド』シリーズを発売しました。ニキビ薬、足用冷却シートの売上は、インバウンド需要の減少により、前年を下回りました。

その他の分野では、ペット用品の猫用トイレの砂『ニオイをとる砂』が堅調に推移するとともに、オーラルケア用品が好調に推移しましたが、通信販売商品の『ナイスリム エッセンス ラクトフェリン』が前年を下回りました。

# 2020年の経営成績および財務分析

## 産業用品事業

当事業は、タイヤの防着剤等を取り扱う「自動車分野」、2次電池向け導電性カーボン等の「電気・電子分野」、施設・厨房向け洗浄剤等の「業務用洗浄剤分野」等で構成されており、全体の売上高は、前年比0.2%の減少となりました。セグメント利益は、前年比23.7%の増加となりました。

### 売上高およびセグメント利益

(百万円)				
	2020 売上比	2019 売上比	増減額	増減率
売上高	55,069	55,164	△94	△0.2%
セグメント利益	2,171	1,755	416	23.7%

※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んでおり、その金額は当年では23,505百万円、前年では22,210百万円となっています。

自動車分野では、タイヤの防着剤や自動車部品用カーボンが前年を下回り、全体の売上は前年を下回りました。

電気・電子分野では、機能性材料や導電性樹脂の需要が減少し、全体の売上は前年を下回りました。

業務用洗浄剤分野では、食器洗浄機用洗浄剤等が前年を下回りましたが、厨房向け消毒用アルコールやハンドソープが前年を大幅に上回り、全体の売上は前年を上回りました。

## 海外事業

海外は、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事業を展開しています。全体の売上高は、前年比0.5%の増加(為替変動の影響を除いた実質前年比4.0%の増加)となりました。セグメント利益は、前年比5.4%の減少となりました。

## 財政状態

### 業績の推移

	2020	2019	増減額
資産合計(百万円)	435,501	380,701	54,799
資本合計(百万円)	244,856	221,201	23,654
親会社所有者帰属持分比率(%) <sup>*1</sup>	53.2	54.7	△1.5
1株当たり親会社所有者帰属持分(円) <sup>*2</sup>	797.08	716.94	80.14

\*1 親会社所有者帰属持分比率は、(資本合計-非支配持分)/資産合計で計算しています。

\*2 1株当たり親会社所有者帰属持分は、非支配持分を含まずに計算しています。

### 売上高およびセグメント利益

(百万円)				
	2020 売上比	2019 売上比	増減額	増減率
売上高	101,651	101,095	555	0.5%
セグメント利益	7,144	7,552	△407	△5.4%

※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んでおり、その金額は当年では10,440百万円、前年では9,354百万円となっています。

東南アジア全体の売上高は、前年比4.4%の減少となりました。タイでは、ハンドソープが好調に推移しましたが、洗濯用洗剤が前年を下回り、円貨換算後の全体の売上は前年を下回りました。また、マレーシアでは洗濯用洗剤が前年を上回りましたが、為替変動の影響を受け円貨換算後の全体の売上は前年を下回りました。

北東アジア全体の売上高は、前年比11.5%の増加となりました。韓国では、ハンドソープが前年を大幅に上回り、円貨換算後の全体の売上は前年を上回りました。また、中国では、「システム」ハブラシが好調に推移するとともに、ハンドソープや日本からの輸入品の販売が大幅に増加し、円貨換算後の全体の売上は前年を大幅に上回りました。

## その他

### 売上高およびセグメント利益

(百万円)				
	2020 売上比	2019 売上比	増減額	増減率
売上高	34,820	35,337	△516	△1.5%
セグメント利益	2,315	1,521	793	52.2%

※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んでおり、その金額は当年では31,992百万円、前年では31,909百万円となっています。

資産合計は、有形固定資産の増加等により、前年末と比較して547億9千9百万円増加し、4,355億1百万円となりました。

資本合計は、236億5千4百万円増加し、2,448億5千6百万円となり、親会社所有者帰属持分比率は53.2%となりました。

### 連結キャッシュ・フロー

(百万円)			
	2020	2019	増減額
営業活動によるキャッシュ・フロー	40,729	36,762	3,967
投資活動によるキャッシュ・フロー	△19,868	△20,754	886
財務活動によるキャッシュ・フロー	△9,140	△10,561	1,420
換算差額等	△593	△12	△580
増減	11,127	5,433	5,693
現金及び現金同等物の期末残高	121,534	110,406	11,127

## 2021年の業績予想

### 2021年の業績予想

(百万円)				
	2021 予想	2020	増減額	増減率
売上高	365,000	355,352	9,647	2.7%
事業利益*	30,000	35,937	△5,937	△16.5%
営業利益	30,000	44,074	△14,074	△31.9%
親会社の所有者に帰属する当期利益	21,000	29,870	△8,870	△29.7%
基本的1株当たり当期利益(円)	72.24	102.75	△30.51	△29.7%

\*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。

2021年のわが国経済は、COVID-19感染拡大の収束が見通せない中、感染拡大の防止策や経済対策等により持ち直しが期待されるものの、依然として厳しい状況が続くものと予想されます。

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、引き続き衛生関連品等への高い需要が見込まれるものの、市場全体としては先行き不透明な状況にあります。

このような中、当社グループは新たに策定した中長期経営戦略フレーム「Vision2030」の下、サステナビリティ重要課題への取り組みと成長戦略を相乗的に推進し、事業を通じて社会課題の解決に貢献し続ける企業への変革を加速します。

一般消費財事業は、主要分野において、付加価値の高い新製品の導入と育成により、市場地位の向上と収益性の強化に努めるとともに、衛生習慣の定着に向けた施策にも注力します。併せて、オーラルケア分野を中心に生産能力の拡充を進めます。

営業活動によるキャッシュ・フローは、税引前当期利益等により、407億2千9百万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、198億6千8百万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、配当の支払いによる支出等により、91億4千万円の資金の減少となりました。

以上の結果、当年の現金及び現金同等物の期末残高は、前年末に比べ111億2千7百万円増加し、1,215億3千4百万円となりました。

産業用品事業は、自動車、電気・電子等の主要分野で重点施策を着実に推進し、事業基盤の強化に努めます。また、業務用洗浄剤分野では、重点顧客への取組みを強化するとともに、衛生関連品の拡売にも注力します。

海外事業は、ホームケア分野の収益性向上に取り組むとともに、オーラルケア、ビューティケア等パーソナルケア分野を中心にマーケティング施策を展開し、特に成長が続く中国を重点国として、事業規模の拡大に努めます。

以上により、2021年の連結業績見通しは、売上高3,650億円(前年比2.7%増)、事業利益300億円(同16.5%減)、営業利益300億円(同31.9%減)、親会社の所有者に帰属する当期利益210億円(同29.7%減)を予想しています。

### (2021年業績予想値算出の前提条件)

主要な為替レートは、104円/米ドル、3.4円/パーツとしています。

### 2021年のキャッシュ・フローの見通し

営業活動によるキャッシュ・フローのうち、税引前当期利益は315億円程度と予想しています。減価償却費及び償却費は135億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355億円程度を予定しています。

財務活動によるキャッシュ・フローでは、配当の支払い等により、100億円程度の資金の減少を予想しています。

以上により、2021年の現金及び現金同等物の期末残高は、当年末に比べて5億円程度の減少と予想しています。

# 10年間の要約財務データ

V-1計画  
2012～2014年

V-2計画  
2015～2017年

LIVE計画  
2018～2020年

## 日本基準

(単位：百万円)

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
<b>連結損益計算書項目</b>							
売上高	327,500	335,171	352,005	367,396	378,659	395,606	410,484
売上原価	139,646	145,385	153,336	160,677	162,435	161,992	171,209
売上総利益	187,854	189,785	198,668	206,718	216,223	233,613	239,275
販売費及び一般管理費	176,684	182,572	187,849	194,312	199,848	209,110	212,068
営業利益	11,169	7,213	10,819	12,406	16,374	24,502	27,206
税金等調整前当期純利益	7,780	8,594	10,925	13,085	19,387	24,035	30,560
親会社株主に帰属する当期純利益	4,077	4,235	6,097	7,368	10,680	15,951	19,827

## 連結貸借対照表項目

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
資産合計	249,272	257,595	282,098	283,352	282,434	298,510	331,751
有形固定資産	58,503	61,955	68,989	79,275	75,060	74,402	80,981
固定負債合計	49,417	47,288	26,208	40,380	18,455	17,190	17,511
負債合計	144,020	143,431	157,865	155,918	139,703	140,630	144,736
純資産合計	105,252	114,163	124,232	127,434	142,730	157,879	187,015

## その他データ

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
設備投資額*	8,368	10,820	13,709	13,555	8,801	9,407	14,892
研究開発費	8,913	8,989	9,618	9,439	9,808	10,084	10,474
減価償却費*	12,009	11,834	11,227	10,301	11,166	10,244	9,386
従業員数(名)	5,973	6,006	6,162	6,343	6,816	6,895	7,075

## 1株当たりデータ(円)

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
1株当たり当期純利益	15.18	15.77	22.72	27.47	39.35	55.13	68.23
潜在株式調整後1株当たり当期純利益	15.16	15.75	22.68	26.16	36.84	55.04	68.15
1株当たり配当金	11.00	10.00	10.00	10.00	10.00	13.00	17.00
1株当たり純資産	380.11	407.08	441.59	449.94	469.05	513.76	607.61
発行済株式数(普通株式)	299,115,346	299,115,346	299,115,346	299,115,346	299,115,346	299,115,346	299,115,346

## 財務比率(%)

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
売上総利益率	57.4%	56.6%	56.4%	56.3%	57.1%	59.1%	58.3%
販売費及び一般管理費率	53.9	54.5	53.4	52.9	52.8	52.9	51.7
営業利益率	3.4	2.2	3.1	3.4	4.3	6.2	6.6
税金等調整前当期純利益率	2.4	2.6	3.1	3.6	5.1	6.1	7.4
親会社株主に帰属する当期純利益率	1.2	1.3	1.7	2.0	2.8	4.0	4.8
自己資本当期純利益率	4.0	4.0	5.4	6.2	8.5	11.2	12.2

\*無形固定資産分も含まれます。

## 国際基準(IFRS)

(単位：百万円)

	2017	2018	2019	2020
<b>連結損益計算書項目</b>				
売上高	342,703	349,403	347,519	355,352
売上原価	171,713	177,673	175,588	175,479
売上総利益	170,990	171,729	171,931	179,872
販売費及び一般管理費	142,182	143,353	141,882	143,934
事業利益	28,807	28,375	30,048	35,937
営業利益	30,479	34,196	29,832	44,074
税引前利益	31,998	35,658	31,402	44,494
親会社の所有者に帰属する当期利益	20,883	25,606	20,559	29,870

## 連結財政状態計算書項目

	2017	2018	2019	2020
資産合計	338,855	355,365	380,701	435,501
有形固定資産	79,539	81,546	90,903	118,379
非流動負債合計	20,662	21,350	23,781	24,016
負債合計	150,062	151,093	159,499	190,644
資本合計	188,793	204,271	221,201	244,856

## その他データ

	2017	2018	2019	2020
設備投資額*	14,892	16,678	23,644	47,570
研究開発費	10,474	10,969	10,944	10,906
減価償却費及び償却費*	7,775	8,707	10,504	11,732
従業員数(名)	7,075	6,941	7,151	7,452

## 1株当たりデータ(円)

	2017	2018	2019	2020
基本的1株当たり当期利益	71.87	88.11	70.72	102.75
希薄化後1株当たり当期利益	71.77	87.99	70.63	102.61
1株当たり配当金	17.00	20.00	21.00	23.00
1株当たり親会社所有者帰属持分	614.08	657.50	716.94	797.08
発行済株式数(普通株式)	299,115,346	299,115,346	299,115,346	299,115,346

## 財務比率(%)

	2017	2018	2019	2020
売上総利益率	49.9%	49.1%	49.5%	50.6%
販売費及び一般管理費率	41.5	41.0	40.8	40.5
営業利益率	8.9	9.8	8.6	12.4
税引前当期利益率	9.3	10.2	9.0	12.5
親会社の所有者に帰属する当期利益率	6.1	7.3	5.9	8.4
親会社所有者帰属持分当期利益率	12.7	13.9	10.3	13.6

# 主な非財務データ

## 環境

ライオンは2013年に環境目標「Eco Vision 2020」を制定しました。持続可能な地球環境の実現を目指して、低炭素社会の実現、循環型社会の実現、自然との共生、および環境啓発に関する2020年目標の達成に向け取り組んできました。2020年は、第3期(2018～2020年)の最終年であり、当社グループ従業員が一丸となって環境への取組みを推進しました。

### 「Eco Vision 2020」実績値と目標値

項目			2019年実績	2020年実績	2020年目標値	
低炭素社会の実現	温室効果ガス国内	事業所内	売上高原単位 40%削減(2010年比) 53%削減(1990年比) 絶対量 52%削減(1990年比)	売上高原単位 44%削減(2010年比) 56%削減(1990年比) 絶対量 53%削減(1990年比)	売上高原単位 34%削減(2010年比) 49%削減(1990年比) 絶対量 40%削減(1990年比)	
		事業所外	売上高原単位 9%削減(2010年比) 53%削減(1990年比) 絶対量 50%削減(1990年比)	売上高原単位 12%削減(2010年比) 55%削減(1990年比) 絶対量 50%削減(1990年比)	売上高原単位 9%削減(2010年比) 53%削減(1990年比) 絶対量 41%削減(1990年比)	
	温室効果ガス海外	事業所内	海外の事業活動*1からの温室効果ガス削減	生産量原単位 1%削減(2017年比)	生産量原単位 3%削減(2017年比)	生産量原単位 毎年1%削減
		事業所外	海外の商品使用後に排出される温室効果ガス削減	年間4.5万トン削減	年間3.3万トン削減	年間10万トン削減
循環型社会の実現	水	事業所内	売上高原単位 41%削減(2010年比) 54%削減(2000年比) 絶対量 53%削減(2000年比)	売上高原単位 46%削減(2010年比) 58%削減(2000年比) 絶対量 55%削減(2000年比)	売上高原単位 15%削減(2010年比) 35%削減(2000年比) 絶対量 23%削減(2000年比)	
		事業所外	売上高原単位 29%削減(2010年比) 53%削減(2000年比) 絶対量 51%削減(2000年比)	売上高原単位 31%削減(2010年比) 55%削減(2000年比) 絶対量 51%削減(2000年比)	売上高原単位 17%削減(2010年比) 45%削減(2000年比) 絶対量 33%削減(2000年比)	
	廃棄物	事業所でのゼロエミッション*2	国内全事業所*4でゼロエミッション継続中	国内全事業所*4でゼロエミッション継続	国内全事業所*4でゼロエミッション化	
	排水	工場排水*3のリサイクル	千葉工場における製造工程排水リサイクル稼働中	千葉工場において排水リサイクル稼働中	複数工場で工場排水をリサイクル	
自然共生	調達	生物多様性に配慮した植物油脂の調達	RSPO*5認証パーム油誘導体の継続購入	RSPO*5認証パーム油誘導体への切替比率：93%(2020年末時点での主要原料ベース)	全購入パーム油誘導体のRSPO*5認証化	
	生物多様性	生物多様性保全活動の活性化	ライオン単体全工場での実施、関係会社・オフィス系事業所での実施拡大	国内全事業所での実施	国内全事業所での実施	
啓発	社会への意識啓発	お客様への環境啓発活性化	啓発活動へのお客様参加人数の1.9倍増(2010年比)	ゼロ(コロナ禍で対面活動中止)	啓発活動へのお客様参加人数2倍増(2010年比)	

\*1 対象範囲は2020年12月31日現在の連結子会社  
 \*2 廃棄物総発生量の再資源化率を99%以上とする。ただし、再資源化の残さは含まない。  
 \*3 製造工程で発生する排水  
 \*4 千葉工場、小田原工場、大阪工場、明石工場、平井事業所、札幌オフィス、仙台オフィス、本社・東京オフィス、名古屋オフィス、大阪オフィス、福岡オフィス、ライオンケミカル(株)ファインケミカル事業所、ライオンケミカル(株)オレオケミカル事業所、ライオン・スペシャリティ・ケミカルズ(株)小野事業所  
 \*5 Roundtable on Sustainable Palm Oil(持続可能なパーム油のための円卓会議)

## コミュニティ

ライオンは、創業以来、人々の健康な毎日を目指して、商品・サービスの提供とともに、生活者への普及啓発活動や情報提供を推進し、「健康な生活習慣づくり」を提案しています。

項目	2017年実績	2018年実績	2019年実績	2020年実績	備考
オーラルケア習慣普及啓発活動/ 全国小学生歯みがき大会	参加者数(名) 日本とアジア 約160,000	日本とアジア 約210,000	日本とアジア 約240,000	日本とアジア 約269,000	小学生を対象に、1932年から毎年「歯と口の健康週間」の時期(6月4日～10日)に合わせて開催
手洗い習慣普及啓発活動/ 正しい手洗い啓発	参加者数(名) 6,696	5,917	4,146	200	園児を中心に楽しく手洗いを学ぶ啓発活動を実施

### 社会貢献活動費実績

当社では、国内のグループ会社を含め、毎年社会貢献活動の実績調査を行い、その報告をもとに各活動に対する金銭や現物の寄付金額と活動費を集計・管理しています。

2019年度の社会貢献活動支出額は、合計約5.1億円(寄付金：3.6億円、活動費1.5億円)となりました。

※2020年度の数値は6月末にサステナビリティWebサイトで公開予定

## 人材

※ライオン株式会社単体(出向者含む)

項目	2017年実績	2018年実績	2019年実績	2020年実績	
社員数	男性(名)	2,203	2,267	1,863	1,971
	女性(名)	821	917	987	1,148
女性社員の割合	率	27.1%	28.8%	34.6%	36.8%
新入社員数(新卒)	男性(名)	57	63	42	54
	女性(名)	36	33	34	33
定年退職者再雇用	人数	216	210	160	185
	率	7.1%	6.6%	5.6%	5.9%
臨時雇用者数	人数	458	532	528	196
女性マネジメント層*1	人数	170	186	200	226
	率	14.4%	15.8%	17.1%	18.4%
障がい者雇用	人数	63	76	77	75
	率	2.4%	2.8%	2.8%	2.7%
育児休業取得者数	男性(名)	9	16	13	32
	女性(名)	57	53	61*2	78
育児短時間勤務取得者数	男性(名)	0	0	0	0
	女性(名)	57	64	63*2	73
月平均時間外労働	時間	12.5	13.7	13.5	8.7
年次有給休暇取得	率	50.7%	60.3%	73.7%	68.6%
平均勤続年数	男性(年)	20.4	19.6	17.2	16.7
	女性(年)	18.0	16.8	14.1	12.8
入社3年後までの離職	人数	1	2	8*2	10
	率	0.4%	0.8%	3.0%*2	4.0%

\*1 女性マネジメント層：管理的地位を担う人材で、役職的には係長以上に相当(女性マネジメント層については出向者除く)  
 \*2 過去のデータに誤りがあり、数値を修正しました。

# 会社情報

(2020年12月31日現在)

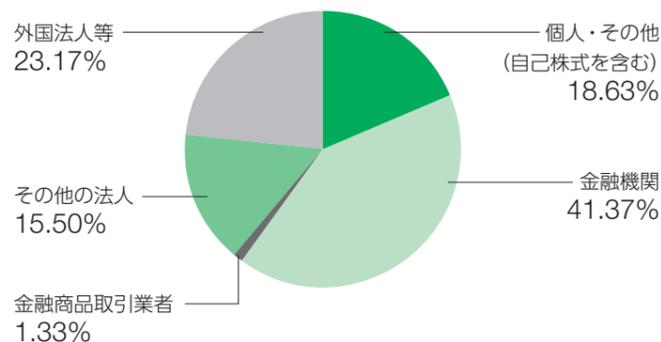
## 会社概要

商号	ライオン株式会社 (Lion Corporation)
創業	1891年(明治24年)10月30日
設立	1918年(大正7年)9月
資本金	344億3,372万円
本社所在地	〒130-8644 東京都墨田区本所 1-3-7
従業員数	3,119名(ライオングループ 7,452名)

## 株式情報

上場証券取引所	東京証券取引所第一部
証券コード	4912
株主名簿管理人	三菱UFJ信託銀行株式会社 東京都府中市日鋼町1-1 三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部
発行済株式の総数	299,115,346株
株主数	78,987名

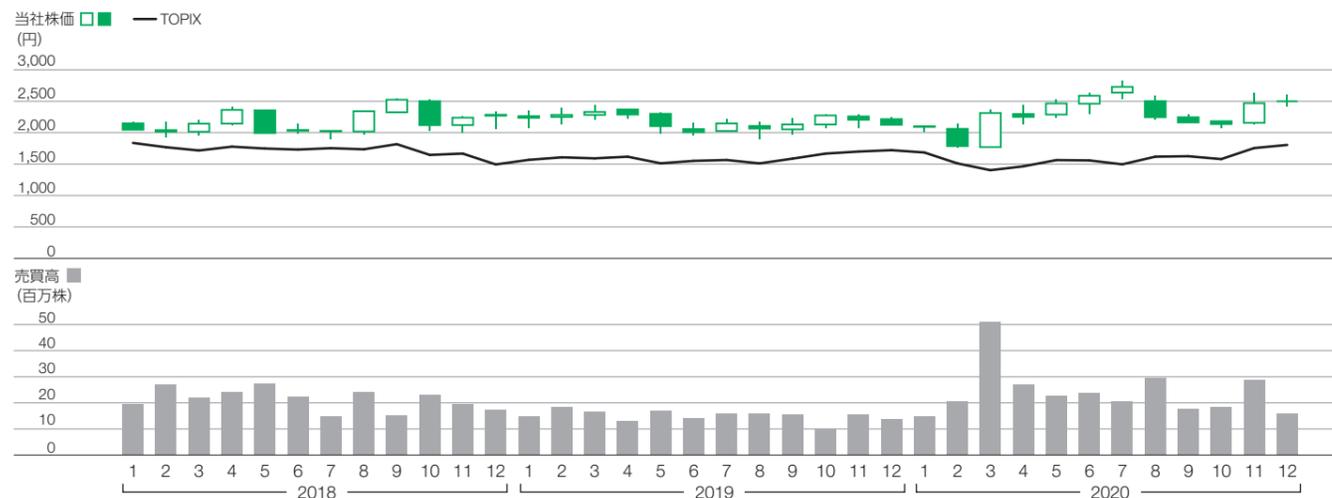
## 所有者別株式分布



## 大株主の状況(上位10名)

株主名	持株比率(%)
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	10.51
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	7.10
みずほ信託銀行株式会社退職給付信託 みずほ銀行口 再信託受託者 株式会社日本カストディ銀行	5.59
株式会社三菱UFJ銀行	2.95
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505223	2.13
東京海上日動火災保険株式会社	1.52
株式会社日本カストディ銀行(信託口7)	1.47
三菱UFJ信託銀行株式会社	1.45
株式会社日本カストディ銀行(信託口5)	1.41
明治安田生命保険相互会社	1.40

## 株価および売買高の推移



# 外部からの評価・社外団体への参加

(2021年5月現在)

ライオングループは、財務面だけではなく、環境・社会・ガバナンス面での課題にも取り組んでおり、代表的なSRI(社会責任投資)インデックスに複数採用されています。

また、当社グループの環境や物流、人材に関する取組みは、行政・外部機関から高い評価をいただいています。

## SRIインデックス組み入れ状況

Member of  
**Dow Jones Sustainability Indices**  
Powered by the S&P Global CSA

**2020 CONSTITUENT MSCI日本株女性活躍指数(WIN)**

ライオンのMSCI指数への組み入れ、およびMSCIのロゴ、商標、サービスマークまたは指数名の使用は、MSCIまたはその関連会社によるライオンへの後援、推薦、販売促進には該当しません。MSCI指数は、MSCIの独占的財産であり、MSCIとMSCI指数の名称、およびロゴは、MSCIまたはその関連会社の商標もしくはサービスマークです。

## 評価・認定・受賞

CSR全般に関する評価

環境に関する評価

物流に関する評価

人材に関する評価

※ライオンハイジーン(株)

ガバナンスに関する評価

※ライオンハイジーン(株)

## 社外団体への参加・賛同