

今日を愛する。  
**LION**



今日を愛する。  
**LION**  
発行者  
**ライオン株式会社**  
2022年5月発行

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

ライオン統合レポート  
**2022**

Contents

|                      |                                   |      |
|----------------------|-----------------------------------|------|
| Our Purpose          | 会長メッセージ.....                      | P. 2 |
|                      | 習慣づくりによる事業成長の歴史 .....             | P. 4 |
|                      | 価値創造プロセス .....                    | P. 6 |
|                      | At a Glance(事業概要) .....           | P. 8 |
|                      | 財務・非財務ハイライト .....                 | P.10 |
| Vision & Strategy    | 社長メッセージ.....                      | P.12 |
|                      | Vision2030実現に向けて～中長期戦略～ .....     | P.18 |
|                      | ～成長ポイント～ .....                    | P.22 |
|                      | 財務戦略 .....                        | P.28 |
|                      | 新中期経営計画「Vision2030 1st STAGE」.... | P.31 |
|                      | 一般用消費財事業(国内) .....                | P.32 |
|                      | 海外事業 .....                        | P.34 |
|                      | 産業用品事業.....                       | P.36 |
|                      | 研究開発 .....                        | P.38 |
|                      | サプライチェーン .....                    | P.41 |
|                      | 人材開発 .....                        | P.44 |
|                      | サステナビリティ .....                    | P.48 |
| Corporate Governance | 社外取締役メッセージ.....                   | P.56 |
|                      | コーポレート・ガバナンス体制 .....              | P.58 |
|                      | コンプライアンス .....                    | P.65 |
|                      | リスクマネジメント .....                   | P.66 |
|                      | 取締役、監査役および執行役員 .....              | P.68 |
| Performance/Data     | 2021年の経営成績および財務分析.....            | P.70 |
|                      | 10年間の要約財務データ .....                | P.74 |
|                      | 外部からの評価・社外団体への参加 .....            | P.76 |
|                      | 会社情報 .....                        | P.77 |

情報開示体系



企業理念

PURPOSE

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）

BELIEFS

信念

Beliefs は、多様化が進む社会において Purpose を実践するために私たちが携えるべき「信念」であり、「日々の考え方・行動・判断の拠り所」です。ライオンで働くすべての人は、常に Beliefs のもとに暮らしの中に新たな課題を発見し、高いプロ意識を持って仕事に取り組んでいます。



価値は顧客が決める

せっかく新しい習慣を提案しても、世の中から選ばれ続けなければ意味がありません。そして、価値が認められないのであれば、そこにはなんらかの原因があるはず。その提案は、より良い暮らしに本当に必要かといえるのか？自分たちの妥協・事情で本質を見失っていないか？競争意識を欠いて市場に埋もれてしまっていないのか？これからの社会が持続的に求めているものなのか？人々の毎日に貢献するために、選ばれ続けること。「価値は顧客が決める」は、ライオンが何よりも大事にしている視点です。



自分の心に従い、自ら動こう

もし自身を平凡だと思ふなら、それはチャンスです。なぜなら、あなたが本気でいいと思うものは、万人がいいと思うからです。自分の心に耳をすまし、自ら率先して謙虚に大胆に動くこと。私たちはいつも「1人の“やりたい！”という想い」が周囲に伝染することで、新たな習慣をつくってきました。人生は、やらされる仕事をするには短すぎます。ライオンは「失敗を許容し、挑戦を称賛する文化」を大切にしています。



スピードは世界を救う

人々の心身の健康を支える「より良い習慣」は、より早く世の中に広まるべきです。私たちは常に解くべき課題に真摯に向き合い、「高品質な課題解決を、より短時間で達成する」ことに注力しています。闇雲に急ぐのではなく、従来の慣習や常識を疑い、近道を探ること。計画に時間をかけすぎず、まず試し、素早く修正し、最適解に近づくこと。いい仕事を早くやってこそ、プロフェッショナル。変化の時代「運れてくるヒーローに世界は救えない」とライオンは考えます。



化学反応を起こそう

同じ素材を混ぜても化学反応は起きません。それはチームでも同じです。ひとつの目的のもとに、異なるスキルや知見、視点を持つ「素材が違う」メンバーが集まり、率直な意見をぶつけ合うとき、真のブレイクスルーは生まれます。ライオンでは組織や部門、国を越えて、立場・年齢関係なく、常に「自由でオープンな議論」を心がけると同時に、積極的に「社外のパートナーとも手を取り合う」ことで、より創造性あふれるソリューションの開発を目指しています。



変化こそ、私たちを進化させる

世界は今、想像を遥かに超えるスピードで変化しています。技術やライフスタイル、社会環境がめまぐるしく変動する中、突如現れた新参プレイヤーに市場そのものが塗り替えられることも珍しくありません。大切なのは、不確実で予想困難な時代においても、未来に向けて「常に複数のシナリオを描き、柔軟に対応する」こと。そして、その変化に「不安を感じながらも楽しむ」ことだと思います。環境が変化する時こそ、進化できるチャンス。創業以来、私たちは困難に直面するたびに、新たな道を切り拓いてきました。「変わる勇気」こそライオンの成長の原動力です。

DNA

創業から受け継ぐ想い

DNA は、創業から受け継がれてきた想いであり、当社の基盤となるものです。

愛の精神の実践

## 会長メッセージ



濱 逸夫  
代表取締役 会長

ライオンは、創業以来130年の長きにわたり、暮らしを見つめ、より良い習慣づくりを通じて、人々のより良い毎日に貢献してまいりました。毎日の当たり前となった歯みがき習慣は、口腔内の健康だけでなく全身健康の維持にも大きく関わるということがわかっています。近年では新型コロナウイルス感染症拡大によって、改めて手洗い習慣の重要性も認識されています。また、深刻化する気候変動や海洋プラスチック問題等の社会課題に対しても、環境に優しい習慣づくりを通じて取り組んできました。多くの人が実践しているすすぎ1回の洗濯は、節水・節電につながり、洗剤等の詰め替え行動は、プラスチック使用量の削減とリサイクルにつながる大切な習慣です。今後は、日本だけでなく、海外でもこのような習慣づくりを拡大してまいります。

このように、当社は毎日の習慣が、人々の心と身体の健康の実現に加え、サステナブルな社会の実現にも大きな役割を果たすという考えのもと、「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(存在意義)に掲げています。そして、従業員一人ひとりがパーパスに共感し、主体的に行動するための判断や行動の拠り所として、新たにビリーフス(信念)を設定しました。ビリーフスに掲げた5つの考えは、ライオンが正しいと信じていることを表現しました。

当社は、お客様満足を最優先とする製品開発、サービスの提供、そして、習慣づくりを通じて社会課題の解決にアプローチするというユニークネスを最大限に発揮し、株主、お客様、お取引先、地域・社会、従業員等のすべてのステークホルダーからの期待に応えられる信頼性の高い企業となるべく、企業価値の一層の向上を目指してまいります。そしてこのような期待感と信頼性の高い企業であり続けるために、取締役会を中心として、多様なキャリアを持つ社外役員とのオープンな議論を活性化してコーポレート・ガバナンスの高度化を進めてまいります。

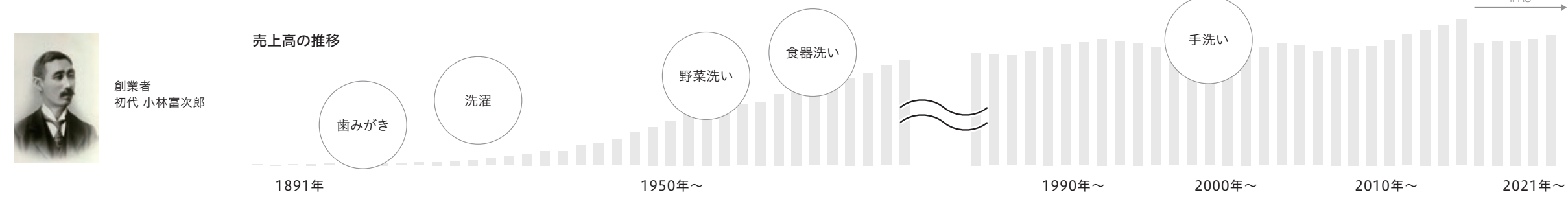
# より良い習慣づくりで、人々の毎日に貢献する



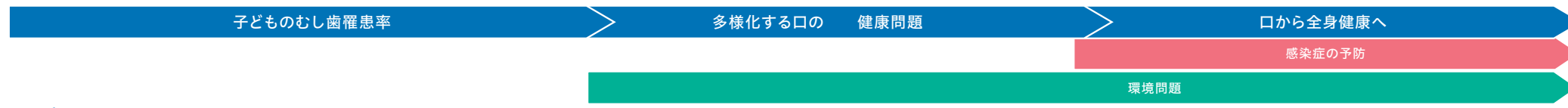
## 習慣づくりによる事業成長の歴史

石けんとハミガキから始まったライオンは、「愛の精神の実践」を創業からの想いとして受け継ぎ、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と習慣の提案にも取り組んできました。社会・暮らしの課題に、より良い習慣づくりで、人々の毎日に貢献することで持続的な事業成長を目指しています。



取り組んだ  
社会・暮らしの課題



### 歯みがき習慣の定着

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罹患率は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びてしまう」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。

多様化する口の健康問題に対応した商品提供とともに、歯みがき習慣を社会に根づかせる活動を行い、人々のお口の健康と、ハミガキ市場の拡大、活性化に貢献してきました。



学童歯磨教練体育大会\*での正しい歯みがき方法の指導  
\* 現・全国小学生歯みがき大会



「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）  
\* 現・公益財団法人ライオン歯科衛生研究所



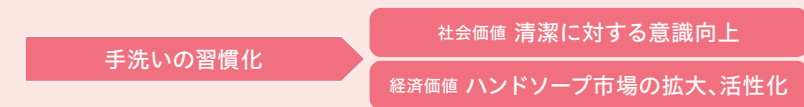
全国小学生歯みがき大会でフロスの使い方を指導



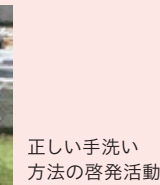
### 手洗い習慣の浸透

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課題となった翌年に誕生したのが『キレイキレイ』です。

世界的な感染症の拡大等、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、清潔に対する意識向上とハンドソープ市場の拡大、活性化に貢献してきました。



『キレイキレイ 薬用ハンドソープ／せっけん』



正しい手洗い方法の啓発活動

### 環境に優しい習慣づくりの推進

ライオンは、先進的な技術開発で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とともに、生活者の毎日を環境に優しいものへと変える習慣の提案で、サステナブルな地球環境への貢献と事業成長の両立を図ってきました。



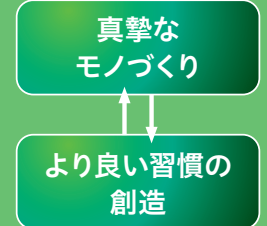
節水・節電習慣「すずぎ一回」



詰め替え習慣

これまでの歩みにより  
培った強みと  
それを支える資本

### ライオンの強み



生活者研究力  
×  
技術開発力

お客様に幅広く  
愛用されている商品

取引先との信頼関係

安定供給を実現する  
サプライチェーン

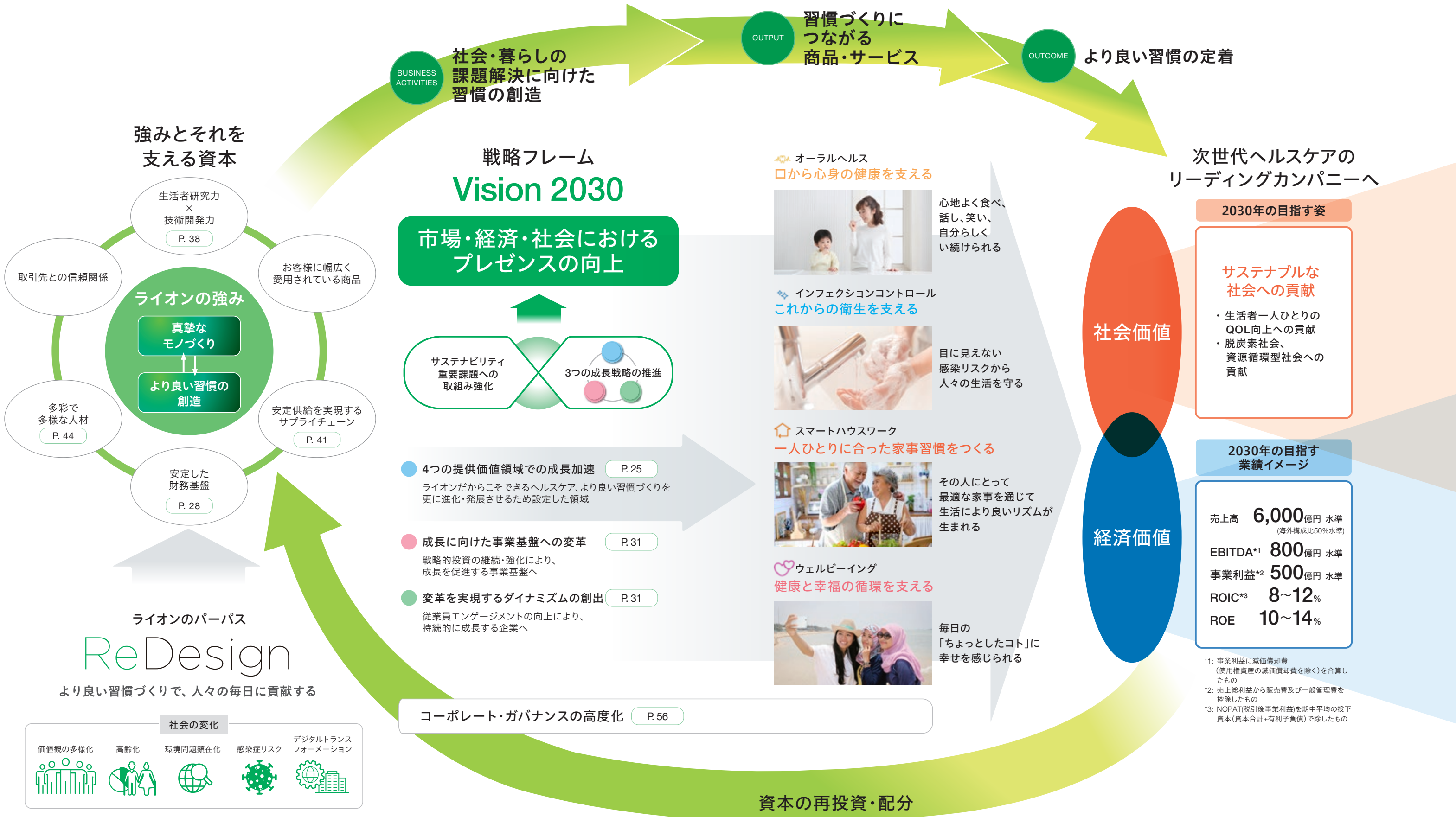
多彩で多様な人材

安定した財務基盤



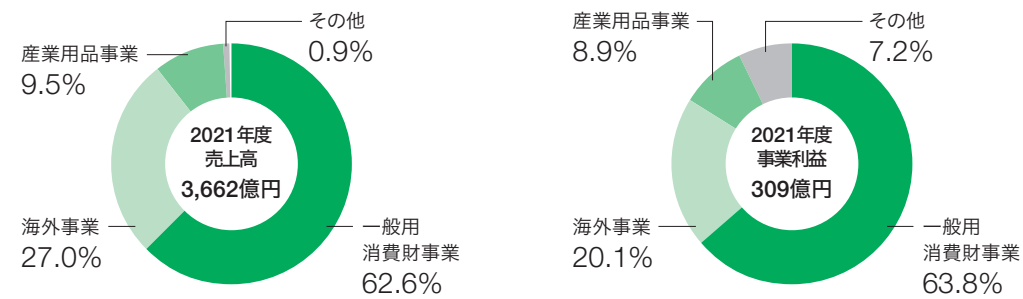
## 価値創造プロセス

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、  
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3つの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ることで、社会価値と経済価値を創出し、持続的な企業価値の向上を目指します。



## At a Glance(事業概要)

### 事業別売上高・事業利益構成比



※1 売上高構成比は、各部門の売上高から部門間の内部売上高・振替高を控除した外部顧客への売上高にもとづき算出しています。

### 一般用消費財事業

国内において「予防から手入れ・快適さにいたるトータルケア」をサポートする、ハミガキ、洗濯用洗剤、OTC医薬品等の幅広い製品・サービスを提供しています。

#### オーラルケア分野

ハミガキ、ハブラシ、デンタルリンス等



#### ビューティケア分野

ハンドソープ、ボディソープ、制汗剤等



#### ファブリックケア分野

洗濯用洗剤、柔軟剤、衣料用漂白剤等



#### リビングケア分野

台所用洗剤、住居用洗剤、調理関連品等



#### 薬品分野

解熱鎮痛薬、点眼剤、皮膚薬等



#### その他の分野

機能性表示食品、ギフト品、ペット用品等



### 海外事業

東南アジア、北東アジアで展開し、文化や言葉を超え、暮らしに役立つ製品を提供しています。

#### Lion Corporation (Thailand) Ltd.

タイライオン  
拠点：バンコク

#### Southern Lion Sdn. Bhd.

サザンライオン  
拠点：ジョホールバル

#### Lion Corporation (Singapore) Pte Ltd

シンガポールライオン  
拠点：シンガポール

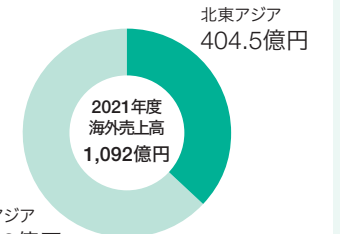
#### PT. Lion Wings

ライオンウイングス  
拠点：東ジャカルタ  
(持分法適用会社)

#### 獅王(香港)有限公司

香港ライオン  
拠点：香港

### 地域別売上高



#### Lion Corporation (Korea)

ライオンコリア  
拠点：ソウル

#### 獅王日用化工(青島)有限公司

青島ライオン  
拠点：青島

#### 獅王家品股份有限公司

台湾ライオン  
拠点：新北

### 産業用品事業

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

#### 化学品

モビリティ  
・ゴム薬剤(防着剤) ・内添剤  
エレクトロニクス  
・導電性カーボン ・粘着剤  
エコケミカル  
・コンクリート用湿和剤  
ケアケミカル  
・各種界面活性剤  
・化粧品原料



#### 業務用洗浄剤

食器洗浄機用洗剤 アルコール製剤 ハンドソープ 野菜洗浄システム



### その他

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

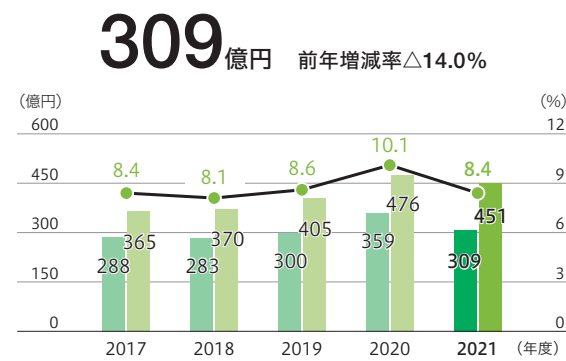
# 財務・非財務ハイライト

## 財務ハイライト

### 売上高

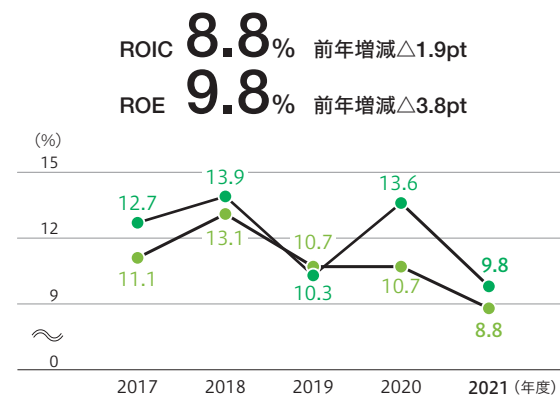


### 事業利益<sup>※1</sup>/事業利益率/EBITDA<sup>※2</sup>



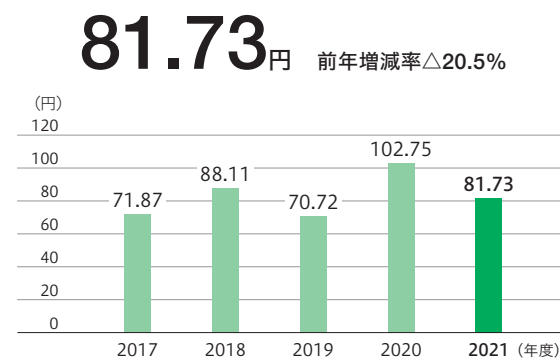
■ 事業利益(左軸) ■ EBITDA(左軸) ● 事業利益率(右軸)  
 ※1 事業利益は、売上総利益から販売費及び一般管理費を控除したもので、恒常的な事業の業績を測る当社の利益指標です。  
 ※2 EBITDAは、事業利益に減価償却費を合算したもので、キャッシュベースの収益力を示す指標です。

### ROIC<sup>※</sup>/ROE



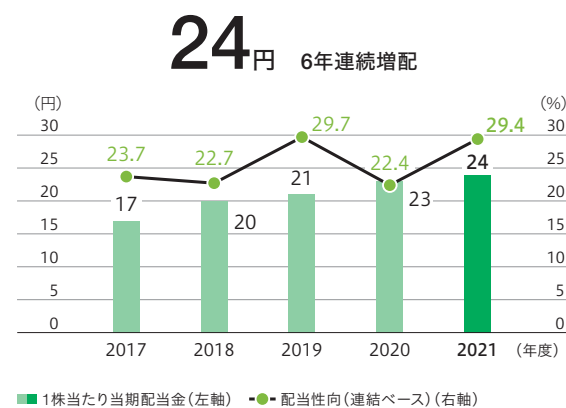
● ROE ● ROIC  
 ※ ROICは、NOPAT(税引後事業利益)を期中平均の投下資本(資本合計+有利子負債)で除したもので、投下した資本に対する効率性と収益性を測る指標です。

### 基本的1株当たり当期利益(EPS)



※ 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。2017年の実績につきましてもIFRSに準拠して表示しています。

### 1株当たり当期配当金/配当性向



■ 1株当たり当期配当金(左軸) ● 配当性向(連結ベース)(右軸)

## 非財務ハイライト

### 環境

事業所活動におけるCO<sub>2</sub>排出量削減<sup>\*1</sup>



\*1 2017年比 絶対量、全事業所内

SDGs: 7 再生可能エネルギー, 12 持続可能な消費と生産, 13 気候変動

環境目標「LION Eco Challenge 2050」で掲げた脱炭素社会の実現に向けて、生産部門、事務・営業部門、研究開発部門など全社で省エネ活動と購入電力の再エネ化を推進しました。

### 環境

ハブラシ・リサイクルプログラム  
 使用済みハブラシ回収本数<sup>\*2</sup>



\*2 2015～2021年までの回収本数

SDGs: 12 持続可能な消費と生産, 13 気候変動, 17 パートナーシップ

環境目標「LION Eco Challenge 2050」で掲げた資源循環型社会の実現に向けて、2015年からテラサイクル合同会社と提携し、捨ててしまえばごみとなる使用済みハブラシを回収・リサイクルし、新しいプラスチック製品に生まれ変わらせる活動を行っています。

### 健康

オーラルケア普及活動  
 「全国小学生歯みがき大会」参加者数<sup>\*3</sup>



\*3 1932年から2021年までの累計

SDGs: 3 健康と福祉, 6 清潔な水と衛生, 12 持続可能な消費と生産

健康な生活習慣づくりを目的として、78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<sup>\*4</sup>



\*4 2012年から2021年までの累計

SDGs: 3 健康と福祉, 6 清潔な水と衛生, 12 持続可能な消費と生産

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。

### 人材

女性管理職比率



SDGs: 5 ジェンダー平等, 8 持続可能な経済成長, 10 人や国の不平等の削減

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。2030年には女性管理職比率30%以上を目指します。

### 人材

「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<sup>\*5</sup>



\*5 2021年「従業員意識行動調査」結果(国内)

SDGs: 5 ジェンダー平等, 8 持続可能な経済成長, 10 人や国の不平等の削減

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。



## 社長メッセージ

今こそライオンの出番  
より良い習慣づくりの  
進化で成長を加速します。

梶川 正純  
代表取締役 社長執行役員

### 事業環境認識

近年、世界は2つの大きな脅威に見舞われています。言うまでもなく、一つは新型コロナウイルス感染症によるパンデミックであり、もう一つは急激な地球環境の悪化です。人々はこの脅威にさらされ、今までになく不安な日々を送ることを余儀なくされています。その影響で自身や家族の健康維持に対する意識はかつてないほど高まっていますし、多くの方が環境悪化を食い止めるために一刻も早く何か行動を起こすべきと考えているのではないのでしょうか。

当社のアイデンティティは、創業以来、続けてきた習慣づくりを通じた社会への貢献です。生活に欠かせない商品の提供とともに、適切な歯みがき習慣や洗濯習慣を根づかせることによって、人々の心と身体の健康に貢献してきました。当社の強みは、まさに、この習慣づくりに関わるさまざまなケイパビリティであると考えています。このようなことから、当社は自らのパーパスを「より良い習慣づくりで、人々の毎日に貢献す

る(ReDesign)」と決めました。

習慣は、それを通じて、心と身体を健康な状態に保つ大きなチカラを持っています。地球環境の維持に向けても、人々の習慣を環境に優しいものに変えることによって大きな効果をもたらします。今、世界を覆っている大きな不安の解消に向けて習慣づくりのスペシャリストである当社が果たすべき役割は大変大きく、社会からの要請も高まっていると感じています。まさに、今こそ当社の出番なのです。

ライオンのパーパス(存在意義)

# ReDesign

より良い習慣づくりで、人々の毎日に貢献する

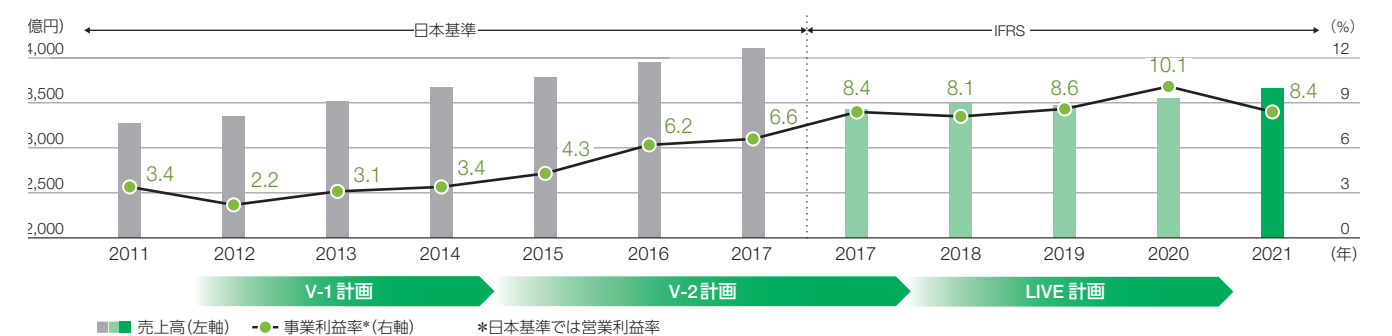
### 近年の業績についての評価

当社は2020年をゴールとする経営ビジョン「Vision2020」において、事業の体質改善に努めてきました。研究開発、生産、マーケティング、営業などバリューチェーンを構成する各単位において、より付加価値の高い商品を生み出し、その価値を効率的に顧客に伝える能力を強化してきました。その結果、当社の営業利益(事業利益)率は2012年の2%水準から2020年には10%水準まで高まりました。この改善は一過性のものではなく、会社全体に体質として根づいたと感じています。

一方で、近年は、売上成長率が以前の4%水準から、1%水

準にまで低下しています。私たちのつくり出す商品や、それに付随する情報を受け取ってくださるお客様(すなわち私たちの習慣提案を受け入れてくださる方)の増加ペースが鈍っていることにほかなりません。今までの習慣づくりのやり方を続けていくだけでは、もはや十分ではないという認識です。これでは、冒頭にお話した世界を覆う不安の解消に貢献するという期待に応えることができません。2030年までの次の10年に向けた私たちの最大の課題認識は、まさにこの点にありました。

#### 業績の推移

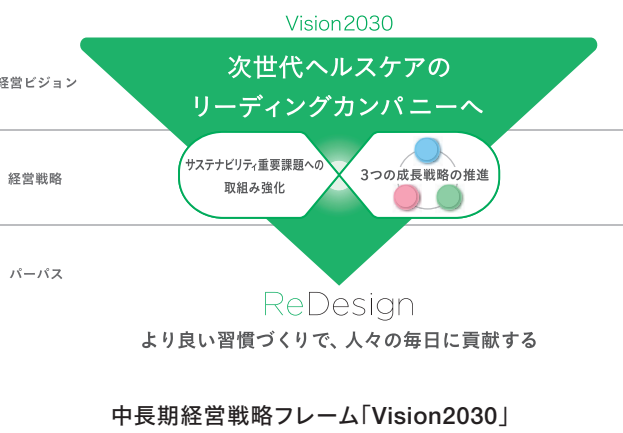


事業成長の加速には脱皮が必要

このような課題認識のもと、2021年に定めたのが中長期経営戦略フレーム「Vision2030」です。そこでは、私たちの習慣づくりの進化を狙って「3つの成長戦略」を定めました。1つ目は、提案する習慣そのものの進化を目指した戦略です。オーラルヘルス、インфекションコントロール、スマートハウスワーク、ウェルビーイングの4つの提供価値領域を特定し、それぞれの領域でより進化した習慣の提案によって提供価値の質を高めます。例えば、オーラルヘルスの領域では、オーラルケアを単なる口腔健康維持から、全身健康維持のための手段として位置づけ、これまでの「歯みがき習慣」から、家庭でのセルフケアと、歯科医院でのプロケアを効率的に組み合わせる「予防歯科習慣」へと進化させることを目指します。そのためにも、これまでのハミガキやハブラシなどの製品提供に加えて、さまざまな新規事業を立ち上げてセルフケアとプロケアを強く結びつけていきたいと考えています。2つ目は、こうした提供価値の進化を支える事業基盤の充実です。意思決定を迅速化するための情報基盤の整備や、生産ラインのデジタル技術活用による生産性向上などのデジタルトランスフォーメーション(DX)施策、生産能力拡大のための施策が含まれます。3つ目は、人と組織のダイナミズムに関する

戦略です。さまざまな戦略をいくら精緻に練っても、それを実行する人と組織が情熱を持って俊敏に行動できなければ成果は上がりません。その点では、3つの成長戦略の中でも最も重要な戦略と言え、企業活動の礎となるべきものです。私は2019年の社長就任当初から従業員の「働きがい改革」を自らの最重要テーマと位置づけ、従業員が自律的に成長する環境の整備や、獲得した能力を発揮する場の提供(ワークマネジメント)、個人個人が状況に応じて場所や時間などを自由に選択して生産性を上げるための環境整備(ワークスタイル)、従業員の長期的なキャリア開発やチームビルディングに力点を置いた管理職の能力向上(関係性を高める)、そして従業員の健康状態の改善を目指す健康経営(“GENKI”アクション)の4つのテーマを並行して進めています。また、私たちのパーパスの理解と共感を起点とするコーポレートブランディングも、従業員が当社で働く価値を感じることで、従業員のエンゲージメントを高めるという目的から、3つ目の成長戦略のテーマとして位置づけています。

これら3つの成長戦略を通じて、私たち自身が“脱皮”し、価値提供の質を進化させて、時代の要請に応えられる習慣づくりを進めていきたいと考えています。



習慣づくりこそが当社独自のアプローチ

Vision2030では、今までお話ししてきた成長戦略に加えて、サステナビリティ重要課題への取組みを相乗的に進めることを目指しています。中でも当社は、「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」の2つを最重要課題として重点的に注力します。前者は、まさに当社のパーパスそのものです。後者も今やすべての企業が避けて通れないテーマですが、それだけが最重要課題に選んだ理由ではありません。地球環境に関する取組みは多くの産業界で進められていますが、CO<sub>2</sub>排出削減についても、プラスチック資源循環についても、大変重要な要素である「家庭」を対象とした取組みは、まだ十分とは言えない状況です。例えば、日本においては、CO<sub>2</sub>の総排出量のうち実に15%は家庭内でのさまざまな家事によって排出されています。プラスチックの資源循環についても、家庭内で使われるプラスチックの回収、再利用なくしては成り立ちません。家庭での習慣を環境に優しいものに変えていく取組みは大きなインパクトをもたらします。当社のように直接家庭と接点を持ち、習慣づくりをパーパスとしている企業こそ、最も有効にこうした取組みを進めていけると信じています。当社がこのテーマを最重要課題としたのは、むしろ「当社がやらずに、誰がやるんだ!」という想いからです。

具体的には、節水や節電につながる商品提供や、ライフスタイル提案によるCO<sub>2</sub>排出削減を進めます。家庭でのCO<sub>2</sub>排出の多くが上水道・下水道使用によって発生していることが

わかっていますので、節水につながる施策は重要です。すすぎ回数を減らすことのできる洗剤の開発や、家庭内でのCO<sub>2</sub>排出量を定量的に見える化して、生活者の行動変容を促す「CO<sub>2</sub>排出マップ」の提供など、エコな習慣づくりを進めます。また、プラスチックの資源循環についても、日本は詰め替え容器の利用が習慣として根づいています。このことによってプラスチック使用量の大きな削減が実現されていますが、一方では、現在の詰め替え容器はリサイクルが難しいという課題があります。当社は、花王株式会社など競合会社とも共同して、この詰め替え容器のリサイクル技術の開発や、回収システムの構築などを進めています。日本に定着した詰め替え習慣を回収再利用できる習慣にさらに進化させて、日本だけではなくアジア地域にも広げていきたいと考えています。



Vision2030の到達点

「Vision2030」の業績ターゲットとしては、2030年に売上高6,000億円、EBITDA800億円、ROIC8~12%水準を目指しています。この期間の年平均売上成長率は5.6%ですから、これまでにないペースで私たちの習慣提案の幅の拡大に挑むことになります。また、同時に、私たちが目指すのは、生活者一人ひとりのQOLの向上、脱炭素社会、資源循環型社会への

貢献という社会価値の実現にあります。習慣づくりを通じたアプローチは、私たちの経済価値を高めるとともに、社会価値を高めることにもつながっています。習慣づくりにはチカラがあります。私たちはそのチカラを信じて進化を続けます。



## Vision2030実現に向けた戦略のアップデート

Vision2030については、2021年もその実現に向けて戦略の深掘りや施策の充実に向けた議論を続けてきました。特に、成長を実現するうえで重要な海外事業については、戦略や推進体制のアップデートを実施しています。海外事業の中でも特に中国の青島ライオン事業を重点化し、2030年には1,000億円規模の事業をターゲットとし、年率22%の成長を目指します。過去10年間でも年率16%水準で成長してきましたので、決して不可能な目標ではありませんが、かといって容易な挑戦でもありません。そのために、これまでオーラルケアを沿岸大都市で販売することを中心とした事業構造から、内陸部への販売エリアの拡張、既存のオーラルケアと親和性の高い、歯科医院向け用品販売事業や、ペットのオーラルケア事業に事業領域を拡大するなどして成長を加速します。また、新たに中国事業推進室を設置して、グループ全体のリソースを効率的に活用できるようにしています。

海外事業の成長を加速するもう一つのポイントは、新規国（エリア）への進出です。ベトナムやバングラデシュなど中間所得層が拡大しているアジアの未進出国を対象に、M&A等を

活用して早期に参入を果たしたいと考えています。2022年1月、私の直下に新たにM&A専任チームを立ち上げ、社外から専門人材も獲得して活動を加速しています。2024年までに最低2カ国（エリア）、2030年までに4カ国（エリア）への進出を実現します。

また、Vision2030実現へのもう一つのカギは、マネジメントコントロールの領域です。これまでお話ししてきたように、当社では2030年に向けて事業成長の加速を重視し、3つの成長戦略を推進することとしています。この成長戦略の実行には、事業基盤の強化や拡充、DXや新たなビジネスモデルの検討などに先行的な投資が必要になります。これまでの事業利益額や事業利益率を重視したやり方では、こうした先行的な投資に躊躇が生じ、縮小均衡に陥る恐れがあると考えました。そこで、EBITDAを新たにKPIとして重視し、その額の拡大を私たちの戦略の成果指標としていくことに方針転換しました。ただし、ROICマネジメントも同時に導入し、資本の効率的な活用を図り、事業分野や投資案件ごとに最適な運用を実現します。

## 成長加速への準備は整いつつある

2021年度業績は、売上高3,662.3億円、EBITDA451.7億円という結果でした。売上高は前年度比3.1%増収（為替影響を考慮した実質前年比1.9%増収）、EBITDAは前年度比24.9億円の減益でした。EBITDAの減益は、主に原材料高騰と成長のための競争投資の増額などによるもので、長期的な視点では大きな問題とは見ていません。むしろ、実質売上成長率が1%水準にとどまったことが課題であると感じています。やはり、これまで通りのやり方では大きな成長は望めず、習慣づくりの進化が重要です。

一方、Vision2030で定めた3つの成長戦略は着実に推進されました。習慣づくりの進化に向けては、そのための新規事業検討が進み、特にオーラルヘルスの領域では2022年中にいくつかの事業がスモールスタートまたは実証実験の段階に入ります。事業基盤強化の面でも、2021年7月にオーラルケアプロダクトの最新鋭工場が香川県坂出市で稼働し、経営の意思決

定の迅速化をサポートする新しいERPシステムも、2022年5月に稼働しました。人と組織のダイナミズムを高めていく3つ目の成長戦略では、企業理念を再整理したという点で重要な進展がありました。すでに明確化していたパーパスに加えて、その実践を現場で俊敏に自律的に進めていくための判断・行動の拠り所としてビリーフスを定め、「愛の精神の実践」という精神をライオンのDNAという形で整理しました。すでに、この理念を自分たちなりに解釈するための議論が活発に行われ始めていることに、手応えを感じています。



2021年7月稼働 坂出ハミガキ工場

## 新中期経営計画「Vision2030 1st STAGE」の位置づけ

課題であった私たちの習慣づくりそのものの進化、そのための基盤づくりや、人・組織の変革は2021年に着実に進みました。成長にドライブをかける素地は整いつつある、という認識です。2022年にスタートし2024年をゴールとする新中期経営計画「Vision2030 1st STAGE」では、まさに、これまで準備してきたものを活かして成長加速に結びつけていくことがテーマです。キーワードは「成長加速へのギアチェンジ」です。2024年度は、売上高4,200億円、EBITDA520億円で、売上高

は年平均4.7%の成長、EBITDAは過去最高額への拡大を目指しています。2021年からスタートしている成長戦略の成果として、いくつかの新規事業をスタートできると考えていますし、海外新規国（エリア）への進出も少なくとも2カ国（エリア）は実現したいと思っています。初年度である2022年には原材料価格高騰や過年度投資の償却負担増などにより事業利益は減益となりますが、私はこれまでお話しした価値提供の進化のためには通過しなければならないプロセスと考えています。

| （億円）                             | 2024年目標        | 2021年実績        | 増減    |       |
|----------------------------------|----------------|----------------|-------|-------|
|                                  |                |                | 額     | 率（%）  |
| 売上高                              | 4,200.0        | 3,662.3        | 537.7 | 14.7  |
| 事業利益 <sup>※1</sup><br>（事業利益率（%）） | 320.0<br>(7.6) | 309.2<br>(8.4) | 10.8  | 3.5   |
| 営業利益<br>（営業利益率（%））               | 320.0<br>(7.6) | 311.7<br>(8.5) | 8.3   | 2.7   |
| 親会社の所有者に帰属する当期利益                 | 230            | 237.5          | △7.5  | △3.2  |
| 基本的1株当たり当期利益（円）                  | 72.24          | 81.73          | △9.49 | △11.6 |
| EBITDA <sup>※2</sup>             | 520.0          | 451.7          | 68.2  | 15.1  |
| ROIC（%） <sup>※3</sup>            | 7.5（水準）        | 8.8            | —     | △1.3P |
| ROE（%）                           | 9.0（水準）        | 9.8            | —     | △0.8P |

※1 事業利益は、売上総利益から販売費及び一般管理費を控除したもので、恒常的な事業の業績を測る当社の利益指標です。

※2 EBITDAは、事業利益に減価償却費（使用権資産の減価償却費を除く）を合算したものの（22年から変更）で、キャッシュベースの収益力を示す指標です。21年439.2億円（調整後）

※3 ROICは、NOPAT（税引後事業利益）を期中平均の投下資本（資本合計+有利子負債）で除したもので、投下した資本に対する効率性と収益性を測る指標です。

## ステークホルダーの皆様へ

当社は今、変革の只中にあります。これまでの成功モデルに加えて、習慣づくりの進化という視点で新たな成功モデルの獲得に向かっています。もちろん、私たちの活動の根底には「習慣づくり」を通じて社会に貢献したいという変わらぬ想いと、それが当社の経済価値の拡大にもつながるという確信があります。バリューチェーンを構成するサプライヤー様、卸店様、小売店様とは私たちの想いを共有させていただき、共に習慣づくりを進めながら、バリューチェーンそのもののサステナビリティを高めていく活動を強化していきたいと思います。

株主・投資家の皆様との対話は、これまでお話ししてきた当社の考えが独りよがりになっていないか、欠けている視点はないかを確認する、私にとっては大変貴重な機会です。自らの考えをブラッシュアップし、多様な視点を取り入れるために、今後とも積極的に対話の機会をいただきたいと思います。

従業員も当社にとって重要なステークホルダーです。すでに申し上げたとおり、従業員の情熱なくしては何事も成就しません。継続的に従業員エンゲージメントを高めていくことを私の最上位の目標とし、さらに、その生産性を高める施策を経営陣で練っていきたいと思っています。

ライオンは習慣づくりへのこだわりを持って新たな高みを目指し変革を継続します。引き続き、皆様のご支援をよろしく願っています。

代表取締役 社長執行役員

掬川 正純

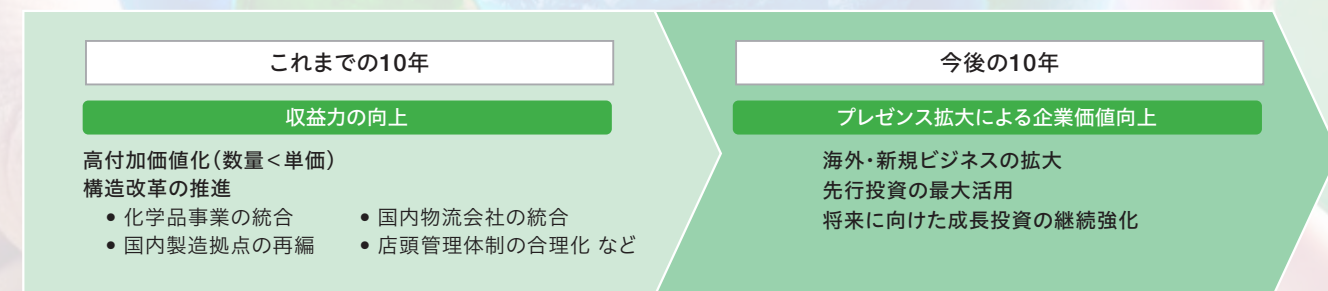
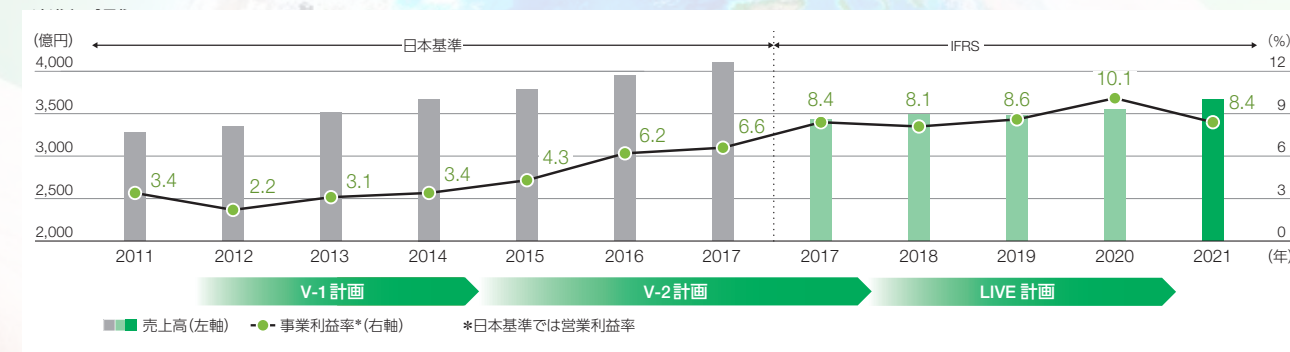


# Vision2030実現に向けて～中長期戦略～

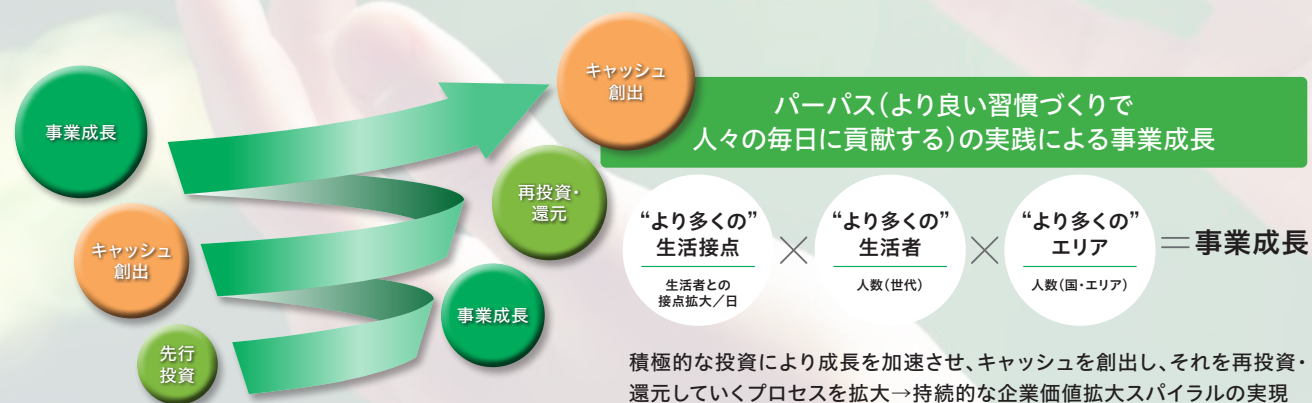
## これまでの振り返りと今後の経営テーマ

これまでの10年間で当社は特に課題であった収益力の向上をテーマに、製品の高付加価値化、収益基盤の強化等、構造改革を進めてきました。これからの10年間は、成長投資を継続強化して事業成長を加速させ、企業価値の拡大を目指します。

業績の推移



## 2030年に向けた経営テーマ 市場・経済・社会におけるプレゼンスの向上

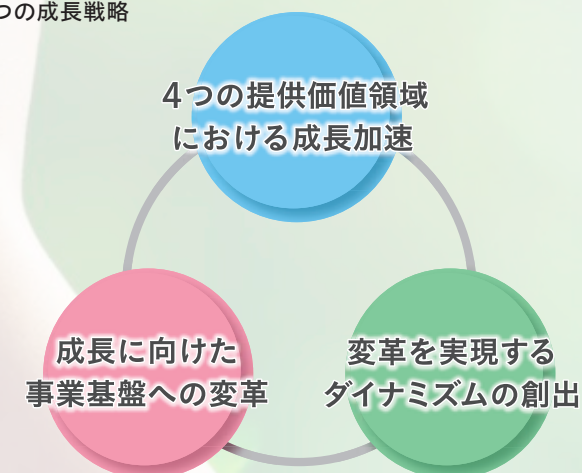


## 2030年に向けた中長期経営戦略フレーム「Vision2030」

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、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。



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。

### 「4つの提供価値領域における成長加速」

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つの提供価値領域で、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ります。

### 「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に取り組めます。

### 「変革を実現するダイナミズムの創出」

働きがい改革やダイバーシティ&インクルージョンの推進等により、従業員エンゲージメント向上を図り、持続的に成長する企業への変革を実現します。



## 2030年に向けた成長イメージ

Vision2030の実現に向けて、3年間の中期経営計画を、1st, 2nd, 3rd STAGEとして3回ローリングし、経営環境の変化に対し、戦略・方針のチューニングを図ることで実行確度を高めていきます。  
1st STAGEについては、成長軌道化と新たな成長起点創出、経営基盤の変革、人材・組織の活性化をテーマに掲げ、推進しています。

Vision2030  
次世代ヘルスケアの  
リーディングカンパニーへ

3rd STAGE

2nd STAGE

1st STAGE

### 先行投資

- 坂出ハミガキ工場
- 明石工場洗口液ライン
- 新基幹システム

- 新規ビジネス
- 新規国・エリア拡大
- 海外既存事業
- 国内既存事業

2021

2024

2027

2030

+2,400億円～

新規ビジネス

新規国・  
エリア拡大

海外既存事業

国内既存事業

1st STAGE  
(2022-2024)

成長加速へのギアチェンジ

2nd STAGE  
(2025-2027)

変革・成長のスピード加速

3rd STAGE  
(2028-2030)

- 成長軌道化と新たな成長起点創出
- 経営基盤の変革 (SCM・DX・サステナビリティ)
- 人材・組織活性化

|        |         |      |        |
|--------|---------|------|--------|
| 売上高    | 4,200億円 | ROIC | 7.5%水準 |
| EBITDA | 520億円   | ROE  | 9.0%水準 |
| 事業利益   | 320億円   |      |        |

- 環境変化の兆候を捉えた、戦略チューニング
- 変革・成長のスピード加速
- 年平均成長率の伸長 (CAGR5%超)

- ビジョンの達成に向けた総仕上げ
- 次の成長起点の創出

## Vision2030 ターゲット

### 社会価値

- サステナブルな社会への貢献**
- 生活者一人ひとりのQOL向上への貢献
  - 脱炭素社会、資源循環型社会への貢献

### 経済価値

|        |                            |
|--------|----------------------------|
| 売上高    | 6,000億円 水準<br>(海外構成比50%水準) |
| EBITDA | 800億円 水準                   |
| 事業利益   | 500億円 水準                   |
| ROIC   | 8～12%                      |
| ROE    | 10～14%                     |

サステナビリティ  
戦略の推進

4つの提供価値領域  
における成長加速

**新規ビジネス (+300億円～)**  
新たなビジネスモデルによる収益機会獲得

**新規国・エリア拡大 (+600億円～)**  
アジアでの新規参入に注力

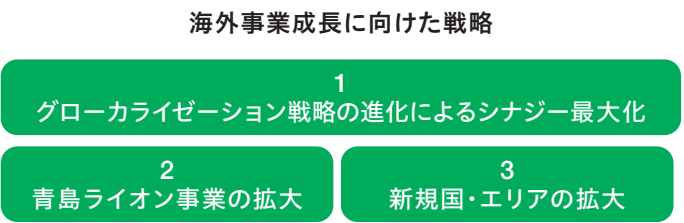
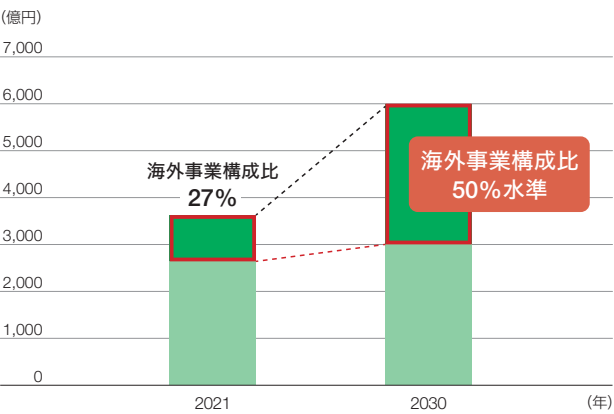
**海外既存事業 (CAGR10%水準)** ※青島ライオン以外:5～6%水準  
青島ライオン事業を中心とした成長実現

**国内既存事業 (CAGR2%～)**  
付加価値化や新たな市場創出による既存事業の進化

成長ポイント①

海外事業の拡大 ～習慣づくりの拡大～

2030年連結売上高6,000億円の事業成長に向けて最も大きなポイントとなるのが海外事業の拡大です。  
海外既存事業でのCAGR10%水準での成長に加え、アジアの新規国・エリアへの参入により、  
2030年に海外事業構成比50%水準を目指します。



1. グローライゼーション戦略※の進化によるシナジー最大化

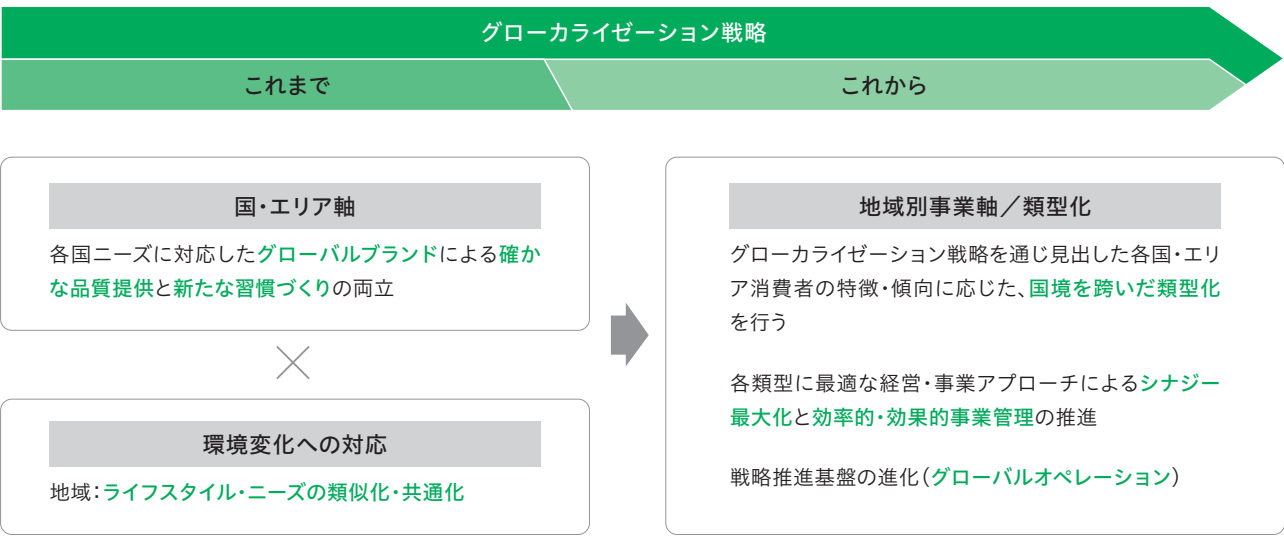
グローライゼーション戦略は、当社の重要なグローバル戦略です。国・エリア軸で現地ニーズに即した細やかなマーケティングと、日本のメーカーとしての確かな品質を強みとして新規国に参入し事業を拡大してきました。

しかし、昨今では国や地域を跨いだライフスタイルやニーズの類似化・共通化が進むなどの環境変化により、この事業スタ

イルをもう一歩進化させる必要があります。従来のような国ごとではなく、各国消費者の特徴や傾向に応じて国境を跨いだ類型化を行い、各類型に最適なアプローチによるシナジー最大化と効率的なマネジメントの推進を目的として、グローライゼーション戦略を進化させていきます。

※ グローバル化とローカル化の融合を図り、独自の競争優位性を創出する戦略

グローライゼーション戦略の進化

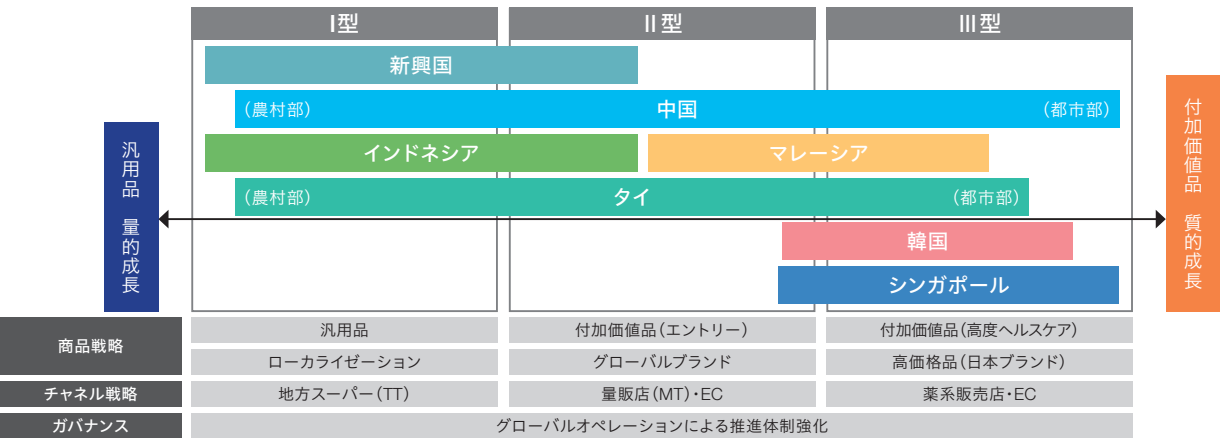


グローライゼーション戦略～類型化マーケティング～

従来の国・エリア軸から地域別事業軸(類型化)へと進化させ、より効果的かつ効率的な事業管理を推進

類型化マーケティングは、国・地域を跨って大きく3つの型に類型化し、その類型ごとに戦略を講じていくアプローチです。3つの類型は、GDP成長率や所得水準に加えて、これまでのグローライゼーション戦略により見出した特徴・傾向に応じて分類しています。

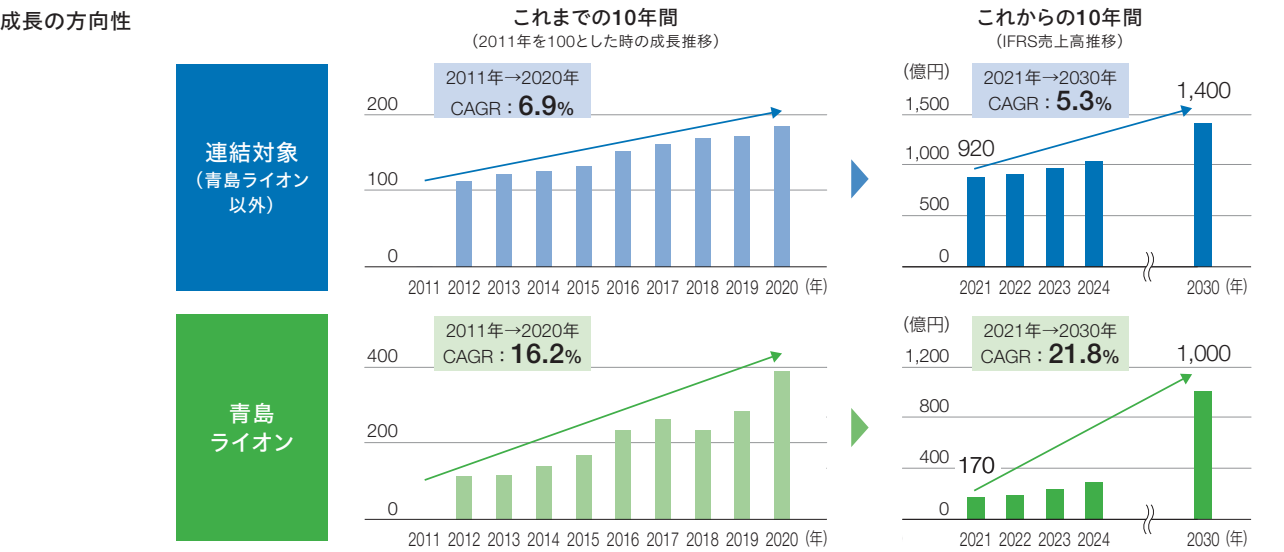
類型化(I～III型)マーケティングのフレーム



類型化マーケティングによるグローバル事業の拡大

- 製品・流通面でのシナジー最大化と効率的・効果的な事業管理による「規模の拡大」
- 類型ごとの知見(製品戦略、マーケティング戦略、チャネル戦略等)や成功事例の蓄積をもとにした新規国・エリア、分野への進出による「カテゴリーの拡大」

成長の方向性



成長の方向性

I～II型(主に東南アジア)

- 衣料用洗剤の質的成長 最適剤型戦略(類型化)による付加価値化の推進(各国No.1シェア獲得)
- パーソナルケア分野への拡大 ホームケアの成功ノウハウを軸にパーソナルケア分野(オーラルケア、ビューティケア等)へ展開
- EC強化による規模拡大

III型(主に北東アジア+東南アジア都市部)

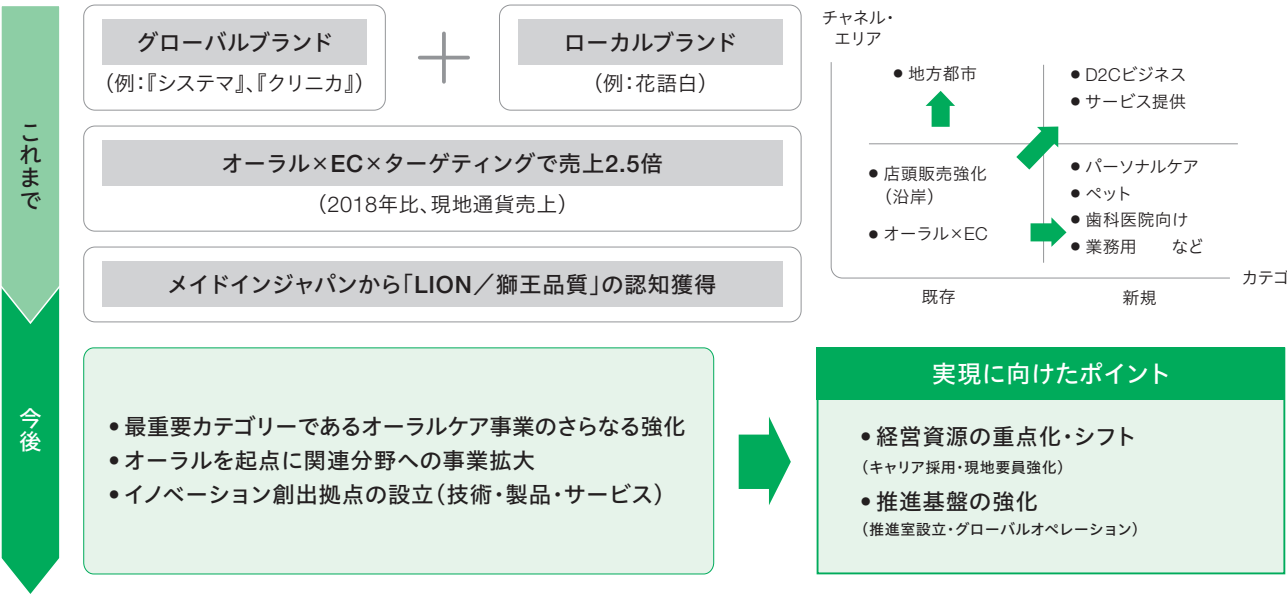
- 日本ブランド最大活用による付加価値化
- ハミガキとのシナジーを生む洗口剤強化
- EC高度化による生活者接点の拡大



2. 青島ライオン事業の拡大

青島ライオン事業は、これまでオーラルケアを中心として、『システム』や『クリニカ』等のグローバルブランドを活用し、日本の高品質を特徴としたブランドイメージ向上による拡大と、現地ブランドの相乗的な成長により、過去10年では、CAGR16%水準の成長を実現しています。今後はこの流れをさらに加速していくとともに、オーラルケア事業を起点とした

事業領域の拡大を図ります。具体的には、未進出エリアへの拡大、オーラルと親和性のある歯科医院向けやペット・業務用などの分野への拡大、さらにはD2C等の新規チャネルの活用による拡大です。実現のために経営資源の重点化や、推進基盤の強化を進めており、これにより2030年1,000億円規模（CAGR22%水準）への成長を実現します。



3. 新規国・エリアの拡大

今後消費の中心となる中間層の構成比の大幅な拡大が想定されるアジアを中心として、M&A等の検討を継続しています。2030年までには4カ国（エリア）以上、新中期経営計画期間

中には2カ国（エリア）以上の参入を目指して、社長直轄の専任組織を作り、外部からの専門人材を登用するなど推進体制を強化しています。

| 国名      | 2020年人口(百万人) | 1人あたりGDP(US\$) | GDP成長率(%) |
|---------|--------------|----------------|-----------|
| インド     | 1,367.6      | 1,928          | 4.2       |
| パキスタン   | 204.7        | 1,225          | 1.9       |
| バングラデシュ | 166.6        | 1,962          | 8.2       |
| フィリピン   | 107.3        | 3,323          | 6.0       |
| ベトナム    | 96.5         | 3,525          | 7.0       |
| ...     | ...          | ...            | ...       |

出典：IMF 2020年、アジア開発銀行 2020年12月

| 実現に向けたポイント                                  |
|---------------------------------------------|
| ●アジアへの参入に注力<br>(24年までに2カ国(エリア)以上への参入を目指す)   |
| ●M&A推進体制の強化<br>(社長直轄専任組織設置、キャリア専門人材登用により強化) |

成長ポイント②

4つの提供価値領域での新たなビジネス  
～習慣づくりの進化～

健康や衛生に対する意識・社会ニーズが高まる中、ライオン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、成長ドライバーとして4つの提供価値領域を設定しました。

4つの提供価値領域に基づく新たなモノ・サービスへのビジネスの進化が今後の成長ポイントとなります。

それぞれの領域ごとに、執行役員を責任者として設置し、既存組織の枠を超えて横断的に検討・推進することで、事業の進化・新創創造を加速させます。



- オーラルヘルス**  
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。国内No.1のオーラルケア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。
- インфекションコントロール**  
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。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、居住空間から公共・産業空間へ事業領域を拡大し、菌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**  
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・居住空間の多様化が進み、画一的な家事提案では生活者ニーズを捉えきれなくなっています。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**  
心と身体の「トータルヘルスケア・サービサー」へ。習慣的に行うセルフヘルスケアを起点に、生活者とのつな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。

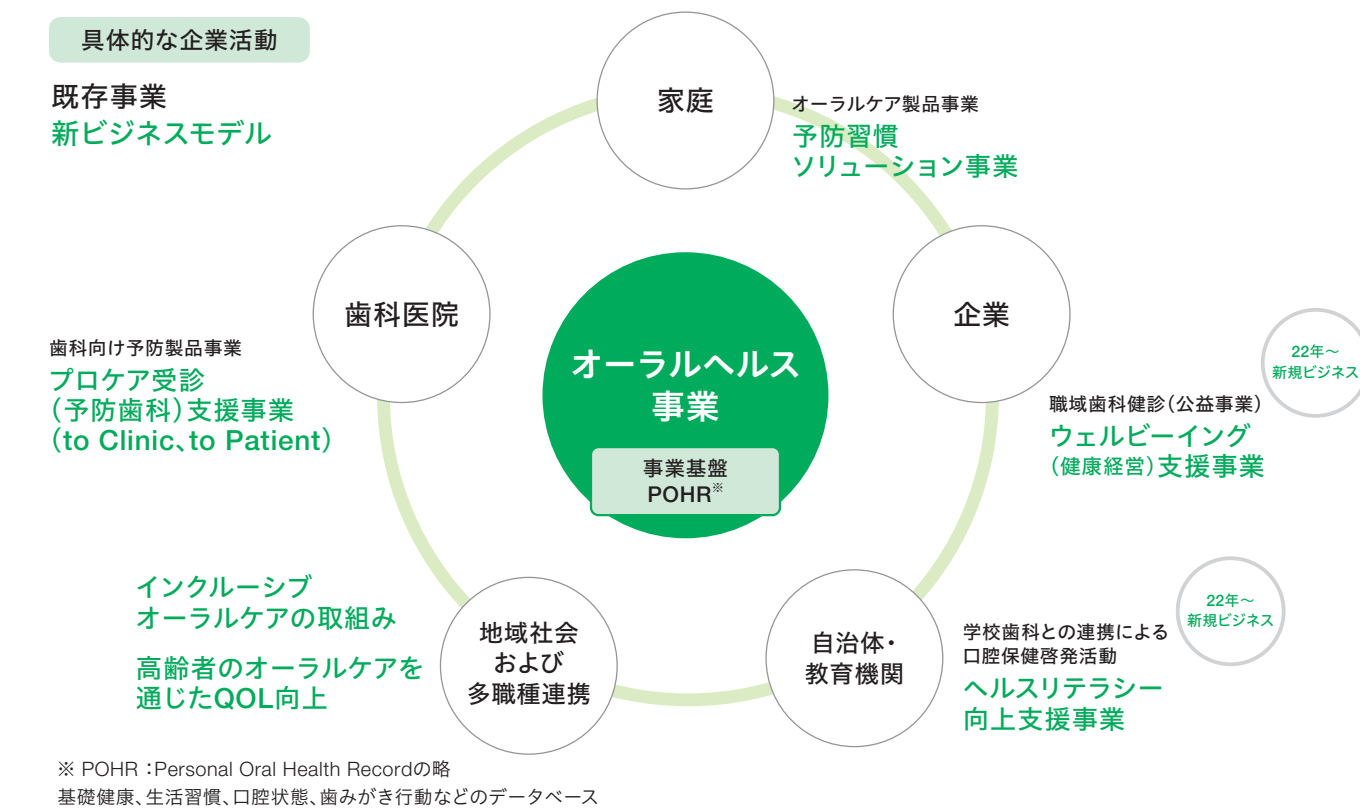
4つの提供価値領域を起点とする新価値創造に向けたビジネスモデルの進化

|        | 今まで      |   | これから        |                              |
|--------|----------|---|-------------|------------------------------|
| 提供価値   | モノ(機能価値) | + | コト(体験価値)    | ▶ モノからコトへの提供価値の進化            |
| 提供対象   | 家庭       | + | 社会(学校・公共施設) | ▶ 社会課題のソリューションを実現する提供対象の拡大   |
| 生活者接点  | 売り切り型    | + | ストック型       | ▶ お客様データの蓄積と活用               |
| ビジネス形態 | メーカー     | + | サービサー       | ▶ メーカーからトータルサービサーへのビジネス形態の進化 |
| 連携範囲   | サプライチェーン | + | エコシステム      | ▶ 産官学医民等、さまざまなパートナーとの連携      |

## オーラルヘルス事業

ヘルスケアにおける口腔健康の重要性は高まっているものの、生活者意識の中においてはその距離は依然として遠いのが現状です。そこで、オーラルヘルス領域では、口腔健康をヘルスケアという文脈に高め、予防歯科行動を習慣化する事業を展開していきます。

そのために、事業基盤としてPOHR(＝一人ひとりの口腔健康データベース)を構築して、お口の健康に関する全ての接点を繋ぐハブとなる事業を、既存事業と新たなビジネスモデルを組み合わせで展開します。また、産官学医との連携により事業を展開し、予防歯科行動の社会トレンド化と社会システム化を図ります。



**22年～新規ビジネス** ウェルビーイング(健康経営)支援事業

世界的な潮流である口腔保健の重要性の高まりを捉えた、企業自治体向けのオーラルケア情報提供サービスを開始

セミナーによる従業員の意識・行動変容の効果を分析して健康経営への効果をレポート

習慣づくりのサポート実施

- 唾液検査を活用した簡易診断
- 製品を活用した習慣化のサポート

**22年～新規ビジネス** ヘルスリテラシー向上支援事業

デジタル活用で予防歯科行動を習慣化するサービスの社会実験を、熊本県合志市との連携協定の下で開始

自治体や歯科医師会、企業と連携した予防歯科を習慣化する新しい地域活性化の手段を見出すため、本社会実験は、当社の予防歯科啓発のナレッジやアプリを活用して市民の皆さまの口腔健康データを集め、新たな行動習慣化を加速させていくことを狙いとしています。

**社会実験の目的**

- デジタルを活用した口腔健康の習慣化
- 生活介入による歯科健診受診率の向上

**アクション**

- 行政と市民の接点拡大によるオーラルケア情報提供
- 口腔健康状態を予測する簡易アプリの提供

## 成長ポイント③

# 生活者と共につくる「エコの習慣化」 ～習慣づくりの進化～

ライオンは、脱炭素社会としてカーボンネガティブの実現、資源循環型社会として循環し続けるプラスチック利用を目標に掲げています。また、パーパスを起点とした、生活者と共につ

くる「エコの習慣化」により、日本だけでなく、アジアの国々も巻き込んだ環境への貢献を目指します。

|                          |                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                              |
|--------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>社会価値づくり方針</b>         | 生活者と共につくる「エコの習慣化」で、<br>くらしをムリなくサステナブルにしていく<br>「地球にやさしいライフスタイル」を提供し続ける                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>2050年目標 KGI</b>       | 【脱炭素社会】<br>カーボンネガティブ                                                                                                                                                                                                                                                | 【資源循環型社会】<br>循環し続けるプラスチック利用                                                                                                                                                                                                  |
| <b>主要テーマ<br/>2030年目標</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>環境フレンドリー製品の提供による<br/><b>節水・節電の習慣づくり</b><br/>→ ライフサイクルCO<sub>2</sub> 30%削減 (ライオングループ)</li> <li>ライオンの製品・サービスを使用することで<br/>社会のCO<sub>2</sub>を削減する<br/><b>家庭でできるエコ習慣づくり</b><br/>→ 自社の排出量を上回るCO<sub>2</sub>削減貢献を達成 (日本)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>サステナブル材料の利用拡大<br/>→ 利用率 30% (ライオングループ)</li> <li>アジア市場での<b>詰め替え習慣づくり</b><br/>→ 詰め替え比率 50% (ライオングループ)</li> <li>先進的なリサイクル取組み拡大による<br/><b>捨てない習慣づくり</b><br/>→ 業界連合のインフラ構築 (日本)</li> </ul> |
|                          | <p>水を大切にする習慣づくり「すすぎ一回」の徹底</p>                                                                                                                                                                                                                                       | <p>ボトルに詰め替えて何度も使用する「詰め替え習慣づくり」</p>                                                                                                                                                                                           |



## 財務戦略



市場・経済・社会的な  
プレゼンス向上に向けた財務戦略を実行し、  
企業価値向上のサイクルを回していきます。

取締役 執行役員  
福田 健吾

### これまでの経営戦略について

2000年代のライオンの財務面における最大の課題は、収益力の向上でした。2012年から始めた中期経営計画「V-1計画」、2015年からの「V-2計画」を通じ、その課題解決に向けさまざまな施策を展開した結果、営業利益（事業利益）率および自己資本利益率（ROE）を大きく改善させてまいりました。

この期間における収益力向上のポイントは3つに集約できます。1つ目は、高付加価値商品の開発・販売を進めたことに加え、独自に新たな需要を開拓したことです。ここ10年でオーラルケアやリビングケア市場の商品単価は20～30%上昇していますが、こうした市場の付加価値化に対する当社の貢献は大

きいと考えています。2つ目は、組成合理化、製造プロセスの見直しなど、過去から継続的に行ってきたさまざまなコストダウン施策の累積的効果が発現したことです。3つ目は、付加価値の高い商品の構成が高まったこと、および効果的なマーケティング手法を展開したことにより、販売促進費の低減・効率化が図れたことです。

また、こうした高付加価値商品の開発は、海外事業においても成長ドライバーとなりました。アジア圏における高付加価値商品のニーズの高まりとも合致し、この10年で海外事業セグメントの売上高を1,000億円レベルまで成長させることができました。

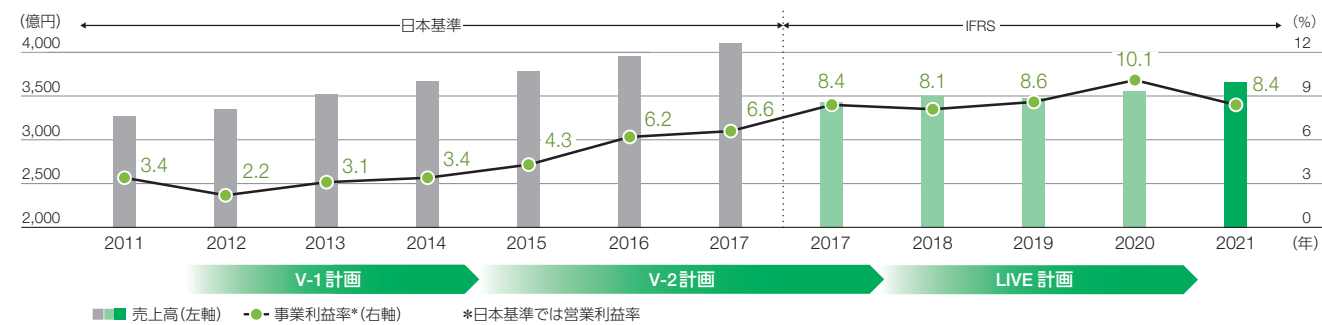
#### 収益力向上のポイント

高付加価値商品の開発  
新たな需要開拓

コストダウン施策の  
累積的效果

効果的なマーケティング手法の  
展開による販売促進費の低減・効率化

#### 業績の推移



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

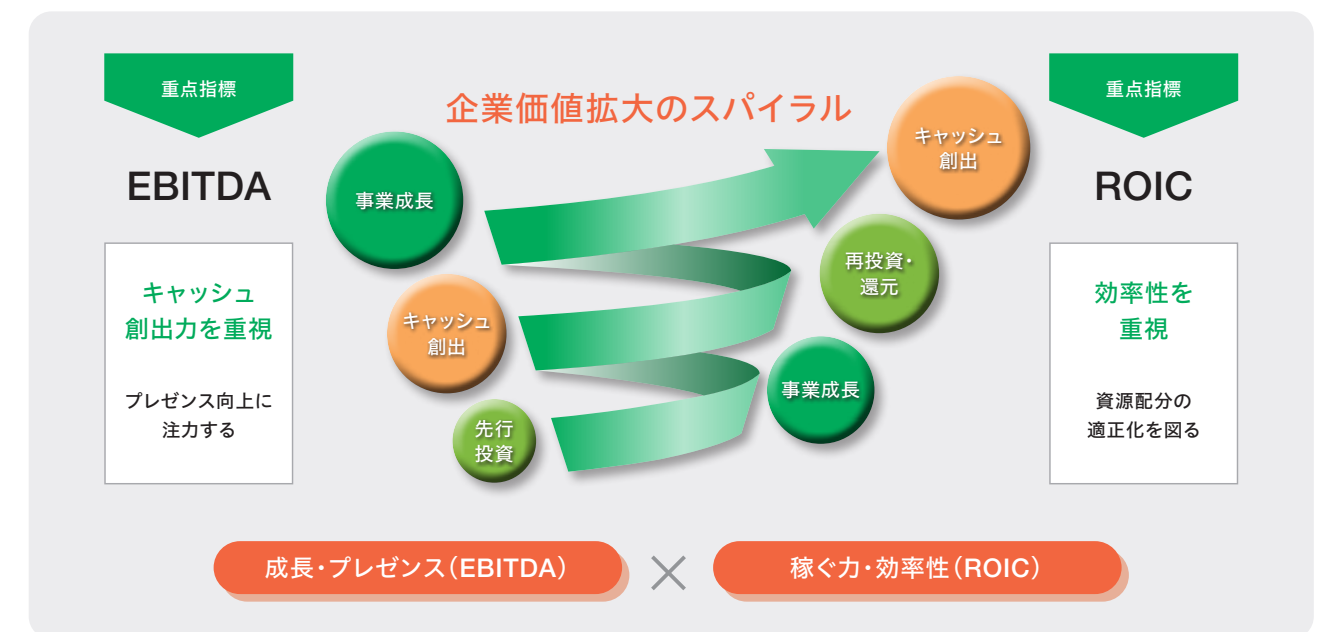
### 「Vision2030」実現に向けた財務の考え方と重視する財務指標

中長期経営戦略フレーム「Vision2030」においては、ライオンの市場・経済・社会におけるプレゼンスを上げていくことを主要命題としています。当社はアジア圏におけるポジションを一つの指標としていますが、現在の13位\*前後から2030年までには少なくともベスト10、さらにその先にはトップ5入りを目指していきたくと考えています。これを実現するには、これまで高めてきた収益力をベースに、トップラインを着実に成長させていく必要があります。その具体的な目標として、2030年時点の売上高を6,000億円水準とし、特に成長させる海外の売上構成比を50%相当まで引き上げることと考えています。

\* 当社が参入する主要市場における売上規模において

売上高を成長させ、事業規模を拡大するには、相応の投資が必要です。2020年から先行投資を増強する局面に入っていますが、その投資をもとに事業を成長させ、稼得されるキャッシュをさらに次の投資に振り向け、事業成長させる企業価値向上のサイクルを回していきます。これらの進捗を図る指標として、売上高成長率に加え、稼得していくキャッシュの水準を図る指標としてEBITDAを、さらに、事業ごとに投下した資本に対する収益性と効率性をモニタリングしていく指標として、投下資本利益率 (ROIC) を重点的に取り上げていくこととしました。

### 市場・経済・社会におけるプレゼンスの向上



これまで通り、ROEについてもモニタリングしていきますが、Vision2030においては、特にROICマネジメントを進めていく考えです。その狙いは、2020年から中期経営計画「Vision2030 1st STAGE」終了の2024年までの5年間で予定している1,400億円を超える投資について、投下資本に対するリターンを効率性と収益性の両面からモニタリングすることにあります。事業ごとのROICを、その構成要素に分解し、推移・変化をチェックすることで、マネジメントコントロールをより強化して

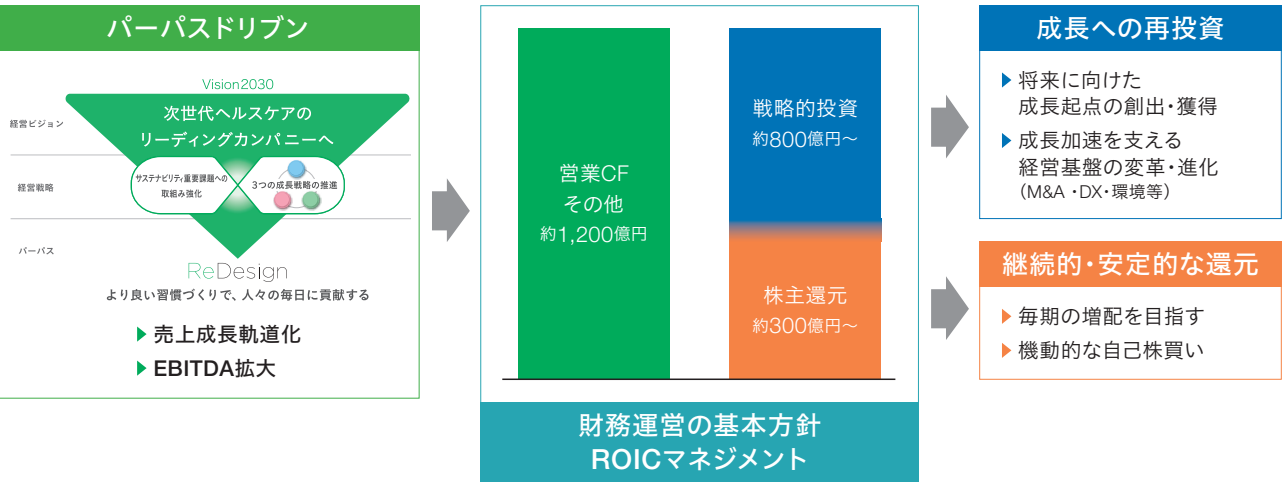
いくこと、その結果として、事業ポートフォリオをより強靱なものとしていくことが狙いです。

また、当社のWACC（加重平均資本コスト）は、現状4%水準ですが、ROICはWACCを安定的に上回ることを目指しており、2030年には8～12%まで高めていきます。このROICに加え、キャッシュの創出力をより高めるべくEBITDAの拡大を目指すことで、企業価値の向上につなげてまいります。



中期経営計画「Vision2030 1st STAGE」における  
キャッシュアロケーションの考え方

1st STAGEにおける財務戦略(キャッシュアロケーション)

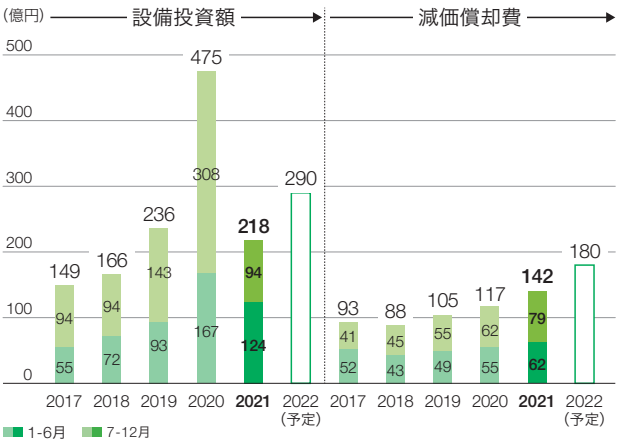


1st STAGEにおいて稼得を見込む営業キャッシュ・フローは、1,200億円相当です。このうち、800億円相当を生産設備などの増強および省力化・合理化投資に振り向けます。この中には、環境やDXに対する投資も含んでいます。そして、300億円強については、株主様への配当および自己株式の取得を通じて還元していく考えです。配当については、連結配当性向30%を目安に、安定的・継続的に増配を行うことを方針としており、1st STAGEにおいては、増配の継続を目指しています。また、2022年2月に100億円相当の自己株式の取得・消却を行いました。自己株式の取得については、今後も資金水準・財政状態を総合的に勘案したうえで、機動的に対応する考えです。

成長を牽引する人材への投資

成長戦略の推進に際しては、人材への投資も欠かすことはできません。一つは規模の拡大に見合った人材の獲得です。先ほどから述べているとおり、海外でのプレゼンス・売上構成を高めていくにあたり、グローバル人材の拡充が必要と考えています。一方で、現在働いている社員の成長につながる取組みも積極的に進めています。例えば、LCV(ライオン・キャリアビレッジ)を活用した、さまざまなカリキュラムをリモートで学習できる仕組みの構築や、外部の教育機関と連携した取組みなど、企業の成長と個人の成長の両立を目指した施策に注力していきます。 (P. 44 人材開発)

設備投資額および減価償却費の推移



人材投資

| 2021年実績        | グループ    | 単体(出向を含む) |
|----------------|---------|-----------|
| FTE*あたり平均研修時間  | 31.0時間  | 52.8時間    |
| FTE*あたり平均研修投資額 | 36,700円 | 67,100円   |

※ FTE: Full-Time Equivalent

新中期経営計画  
「Vision2030 1st STAGE」(2022-2024)

成長加速へのギアチェンジ

「成長戦略の実行」と「経営基盤の変革」を推進し、成長しながら変革を加速させる

先行投資のリターン獲得、将来に向けた成長への再投資により売上成長軌道化・EBITDA拡大を実現します。

ROICマネジメントの活用による  
マネジメントコントロールの強化

事業効率性の観点から事業ポートフォリオ管理を行い、経営資源の適切な配分を実現します。

2024年業績目標

売上高 **4,200**億円

EBITDA\*1 **520**億円

事業利益\*2 **320**億円

ROIC\*3 **7.5%** 水準

ROE **9.0%** 水準

\*1: 事業利益に減価償却費  
(使用権資産の減価償却費を除く)を合算したもの

\*2: 売上総利益から販売費及び一般管理費を控除したもの

\*3: NOPAT(税引後事業利益)を期中平均の投下資本  
(資本合計+有利子負債)で除したもの

3つの成長戦略の推進

経営ビジョン実現に向け、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。



1. 4つの提供価値領域における成長加速

成長の方向性である4つの提供価値領域を中心に、既存事業の進化、新規事業の創出を図り、国内外のより一層の成長加速を図ります。

2. 成長に向けた事業基盤への変革

将来の成長に必要な戦略的投資(M&A、SCM・生産インフラ、デジタル、サステナビリティ等)を強化し、成長を促進する事業基盤への変革を推進します。

3. 変革を実現するダイナミズムの創出

働きがい改革やダイバーシティ&インクルージョンの推進等による従業員エンゲージメントの向上を図り、持続的に成長する企業への変革を実現します。

1st STAGEの取組み

- P. 25 ▶ 4つの提供価値領域における既存事業の進化と新規ビジネス創出による収益機会獲得
- P. 24 ▶ 青島ライオン事業の高成長維持
- P. 24 ▶ 新規国・エリアの拡大
- P. 27 ▶ エコ習慣づくりによる社会への貢献拡大
- P. 41 ▶ DX推進加速(ビジネス基盤・業務効率化)
- P. 41 ▶ システム基盤の強化・最大活用化
- P. 29 ▶ マネジメントコントロールの強化
- P. 48 ▶ サステナビリティ戦略の推進加速
- P. 46 ▶ ライオン流動きがい改革の推進
- P. 47 ▶ ダイバーシティ&インクルージョンの推進
- P. 44 ▶ 人材育成・人的資本への投資拡大(DX/グローバル/新規ビジネス)

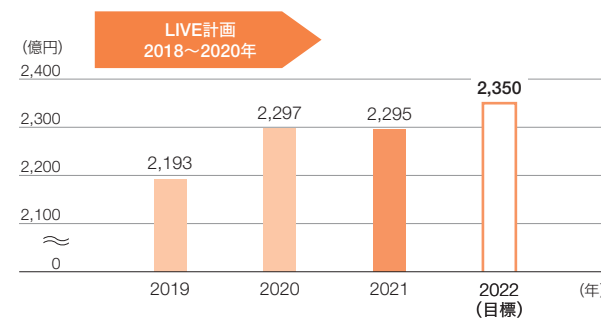
## 一般用消費財事業(国内)



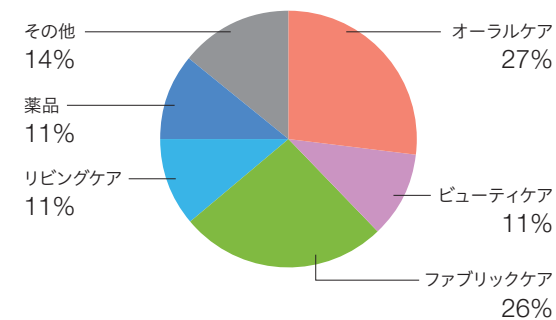
くらしの変化をとらえた製品を通じて、  
より良い習慣づくりを提案し  
新市場を創出します。

上席執行役員  
ヘルス&ホームケア事業本部長  
竹森 征之

売上高推移(外部売上高)



カテゴリ別売上高構成比(2021年度)



主なマーケットポジション



※ シェア:2021年度当社調べ

## 市場環境(リスクと機会)

国内一般用消費財市場では、長期化するコロナ禍による生活環境の変化から、日常的な健康・衛生意識の浸透のみならず、生活の在り方を見つめ直す機会が増え、環境への配慮といった社会的意識の変化も一層加速しています。また、働き方の変化は、ECチャネルの拡大など新たな購買行動にも見られます。今後の総人口の減少局面では、よい製品を企画し育成していくだけでは十分でなく、生活者の意識や行動の変化をとらえたサービスも含めた新しい習慣の提案を行っていくことで、新たなビジネスモデルの構築も含めて、事業成長につなげていく必要があります。

## Vision2030 1st STAGEでの一般用消費財事業の戦略

生活者の価値観や生活様式の変化をとらえた製品の提案を通じてより良い習慣づくりを行うことで市場創造と事業の拡大を実現していくとともに、既存の分野や事業の垣根を越えたシームレスな新しい価値提供により、多くの生活者の習慣づくりに貢献します。

### オーラルケア

#### オーラルケア製品の高付加価値化とオーラルヘルス領域での新しいビジネスモデルの構築 P. 26 オーラルヘルス

国内シェアNo.1オーラルケアメーカーとして、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を展開する全方位戦略で市場成長を牽引します。また、産官学医との連携による予防習慣ソリューション事業を2022年より開始し、成長エンジンへと育成します。

### ビューティケア

#### ビューティケア衛生意識に基づく「清潔美」による「ココロとカラダの健康」につながる習慣を提案

『キレイキレイ』は手洗い習慣を浸透させ、ハンドソープのシェアNo.1を獲得しています。感染予防としての手洗いの重要性は認識されていますが、手洗い習慣にとどまらない衛生行動の習慣づくりを積極的に推し進め、一段高い衛生習慣を提案し事業成長を実現します。

### ファブリックケア

#### 生活環境の変化をとらえた製品展開と新たな洗濯習慣の提案

コロナ禍での生活者の購買行動の変化をとらえた大容量タイプの強化や、伸長する自動投入洗濯機に対応した高濃度液体洗剤で市場拡大に貢献するとともに、洗濯行動とサステナビリティが両立した新しい洗濯スタイルの提案により市場創造を行い、デファクト化を推進します。

### リビングケア

#### 効率・省力家事と清潔・衛生価値を追求し、次世代家事の新しい習慣づくりを提案

『チャーミー』『ルック』『リード』のブランドで食器洗いから浴室・トイレ掃除、調理に至るそれぞれの家事行動を簡単、便利に清潔に行えるよう、コロナ禍で変化したさまざまなくらしにフィットした新しい家事習慣を創出します。

### 薬品

#### 一人ひとりが自分の状態に応じていつでも最適なソリューションを選択できるセルフケア習慣を提案

『バファリン』『スマイル』ブランドを中心に、人それぞれの不調・不快に適応したセルフケア習慣を提案し、『メソッド』『フェルゼア』ブランドでは皮膚トラブルのソリューションを行う第三の柱として育成していくことで市場拡大に貢献します。

## 詰め替え商品のラインアップ拡大で、生活者とともにエコの習慣化を推進

ライオンは、これまで洗剤やハンドソープなどの詰め替え品で、環境負荷を低減する詰め替え習慣を提案してきましたが、2022年春に当社オーラルケア分野で初めての詰め替え品を洗口剤『NONIO マウスウォッシュ』で発売しました。詰め替え習慣のさらなる浸透に向けた提案を行います。





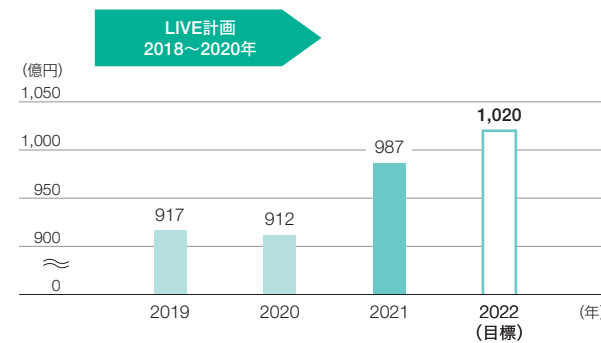
## 海外事業



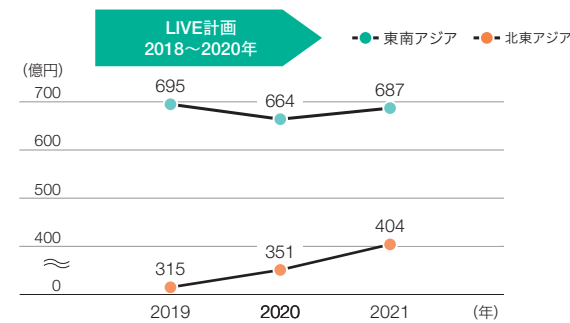
売上高成長のための変革を加速させ、  
アジア市場でのプレゼンス向上を  
目指します。

執行役員  
国際事業本部長  
リン アネット

売上高推移(外部売上高)



海外事業 地域別売上高推移(総売上高)



### 主なマーケットポジション



※ シェア:2021年度当社調べ

### 市場環境(リスクと機会)

2021年度のアジア市場は、新型コロナウイルス感染症拡大による影響から早期に市場が回復した北東アジアに対して、外出・活動制限の長期化で消費減退の影響を受けた東南アジアでは、各分野の市場が停滞しました。今後も、新型コロナウイルス感染症の影響や地政学的なリスク、為替や高騰する原材料市況など、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、経済状況、宗教、文化など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。中間所得層の増加や高齢化にともなうライフスタイルの変化、また、清潔・衛生習慣の定着を支えるヘルスケア商品のニーズへの、各国・地域の傾向や特徴をとらえたリージョナル(地域)最適な商品提案に事業拡大の機会があります。

### Vision2030 1st STAGEでの海外事業の戦略

アジアでの「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、売上の高成長復帰のための変革を加速させます。

- 重点戦略 P. 22
    - グローカライゼーション戦略<sup>\*</sup>によるリージョナル攻略の強化
    - 従来の国軸から事業軸による地域横断的なマネジメント体制への転換
- <sup>\*</sup> グローバル化とローカル化の融合を図り、独自の競争優位性を創出する戦略

### 国／エリアの拡大

- 青島ライオン事業の拡大 P. 24
  - 沿岸大都市およびECを中心とした販売から、内陸部・地方都市部への販売エリアの拡張を図ります。
  - 最重要カテゴリとしてオーラルケアに取り組むと同時に、2021年より参入したペットのオーラルケア事業や、歯科医院向け用品販売事業など、既存のオーラルケア事業と親和性の高い領域での拡大を図ります。

- 新規国／エリアへの参入 P. 24
 

1st STAGE期間中2カ国(エリア)以上の参入を目指し、社長直轄の専任組織をつくり、外部からの専門人材の登用など、M&A推進体制を強化します。

### 分野の拡大

- オーラルケアの強化
 

国・地域ごとに異なる口腔衛生に関する知識や意識、所得などを考慮した商品の提供と同時に、普及啓発活動や情報提供などを通じて「健康な生活習慣づくり」に取組み、オーラルケア習慣の定着を図ります。ハミガキ・ハブラシに加え、衛生意識の高まりから使用率が向上している洗口剤も強化します。

- 衛生コンセプト品拡充
 

各国・地域での『キレイキレイ』ブランドのハンドソープの展開と同時に、現地のニーズに合わせた衛生コンセプト品のラインアップを拡大します。以前から展開している、手洗い習慣の普及啓発活動も引き続き積極的に強化していきます。



手洗い習慣の普及啓発活動

- 新規分野への参入
 

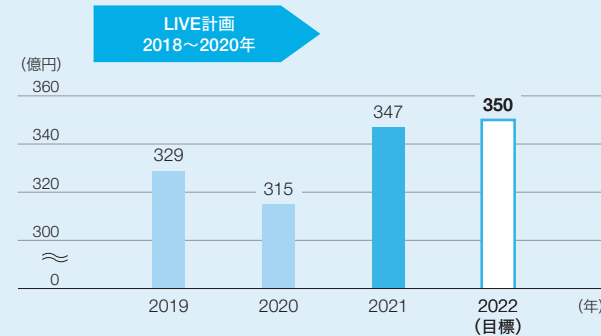
現地のインサイトから着想した商品開発で、日本では参入していない分野への新規参入に挑戦し、成長エンジンの一つに育成します。アフターコロナのアジア市場を見据えて、市場拡大が見込まれる敏感肌向けスキンケアの新ブランド『SunoHada(すの肌)』をシンガポールで発売し、他の地域にも横展開していきます。



シンガポールで展開するダーマケア『SunoHada』

## 産業用品事業

売上高推移(外部売上高)※産業用事業合計



業務用洗剤



食器洗浄機用洗剤



ハンドソープ



野菜洗浄システム

化学品



## 業務用洗剤

ビジネスユーザーに「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

### 市場環境

新型コロナウイルス感染症の拡大・長期化は、顧客である飲食・宿泊業での稼働低下や店舗数減少といった影響が出ている一方で、同じく顧客である中食産業での巣ごもり需要拡大や、医療・介護施設での衛生ニーズの高まりといった影響も存在します。ライオングループや顧客を取り巻く環境の変化をとらえたユーザー基軸での製品開発と提案の強化が必要と考えています。

### Vision2030 1st STAGEでの業務用洗剤の戦略

ライオングループの洗浄技術とライオンハイジーン(株)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、育成事業である野菜洗浄ビジネス、衛生ビジネス、介護・医療施設向けビジネスを中心に成長力強化を目指します。また、BtoB視点による、インフェクションコントロール領域での価値提供を提案します。

#### ● 野菜洗浄ビジネス

CVSベンダー、野菜工場向けの野菜洗浄・殺菌システム『野菜キレイMiBO』に関しては、オゾン殺菌技術の進化と用途拡大を図ります。洗浄剤と併せ、総合的に食品工場のソリューション提案を行います。

#### ● 衛生ビジネス

社会背景をとらえた衛生診断の新メニュー(感染予防)の導入や、『はやラクHACCP』活用による飲食店のキッチンからホールまでの追加ソリューション提案で顧客開拓を図ります。

#### ● 介護・医療施設向けビジネス

需要が拡大する介護施設、デイケア施設向けに、施設衛生・感染対策、洗濯用洗剤の分野の総合的な提案でユーザー取組み強化を行います。

#### TOPICS

野菜洗浄・殺菌システム『野菜キレイMiBO(ミーボ)』の優位性

マイクロバブルオゾン技術による野菜洗浄・殺菌システム『野菜キレイMiBO』は、殺菌成分の残存性のなさ、野菜本来の味・外観を保持できるといった利点があります。また、野菜の鮮度向上によるフードロス削減に貢献する事業です。



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

## 化学品

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

### 市場環境

化学品事業を取り巻く環境では、生活様式や生活者の意識の変化を受け、脱炭素社会実現に向けた電動車市場や5Gの広がりによる半導体市場、また衛生関連市場の継続的な拡大が見込まれます。一方、原材料の高騰や製商品および原材料の供給安定性・物流停滞が大きなマイナス影響となるリスクがあり、こうした影響を最小限とするための安定した事業基盤の構築が求められています。

### Vision2030 1st STAGEでの化学品の戦略

将来の成長性が高く、顧客理解度が高いCASE、サニタリーを重点領域とし、経営資源を集中していきます。BtoB事業ならではの顧客を通じたサステナビリティ重要課題への取組み強化を推進することでグループの事業価値の拡大に寄与します。

#### ● CASE領域

(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)

- ・電気自動車の需要増加により成長する2次電池市場で、優位性を持つカーボン事業(ケッチェンブラック:KB)を生産能力増強により展開拡大します。
- ・国内シェアNo.1を有する防着剤事業ではポリマー型液状防着剤の展開により顧客価値を向上させ、汎用粉末防着剤と合わせ世界シェアNo.1獲得を目指します。

#### ● サニタリー領域(ヘルスケア市場)

日用品、化粧品原料市場に対して、ウィズ(アフター)コロナの市場環境変化に対応した製品を開発し、国内随一の素原料工場を活用した室素誘導体、機能性ポリマー製品を提供します。

#### TOPICS

ケッチェンブラック(KB)の優位性について

KBは電気を流す電極助剤として用いられ、その特殊構造により一充電あたりの走行距離を伸ばす効果があります。KBの採用拡大が電気自動車普及の一助となり、顧客を通じたCO<sub>2</sub>削減につながります。



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/



## 研究開発



「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

### 研究開発のミッション、強み、次世代方針

研究開発のミッションは、ライオングループのパーパス「より良い習慣づくりで、人々の毎日に貢献する(ReDesign)」の実践を通じた事業成長とサステナブルな社会への貢献に向け、より多くのイノベーションを起こすことです。多様化する生活者のニーズに対し、イノベーションを起こすことで、毎日の生活習慣をリ・デザインし、人々の心と身体のヘルスケアの実現に貢献します。現在、当社グループの成長の方向性である4つの提供価値領域\*に重点を置き、部門横断でイノベーション創出にチャレンジしています。

研究開発本部の最大の強みは、日々の暮らしの中で使用していただいている商品を通じた生活者とのつながりと、その「生活者研究」から得られた知見です。また、当社の「技術開発力」を支えるのは幅広い事業領域の製品開発で培われた、口腔科学・生命科学・界面科学・洗浄技術・製剤化技術といった当社のコア技術となります。イノベーション創出に向けて、これらの強みを、国内外の大学や研究機関、企業との共創による新たな技術との結合や、研究活動のデジタルトランスフォーメーション(DX)にも挑戦し、生活者視点で「より良い習慣づくり」に貢献するための新価値を創出していきます。

さらに、近年急速にサステナビリティの重要性は高まり、より一層環境に配慮した製品開発、産官学と連携した活動等にも積極的に取り組んでいます。

\*「オーラルヘルス」「インфекションコントロール」「スマートハウスワーク」「ウェルビーイング」の4つの領域

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

WEB 次世代方針  
https://www.lion.co.jp/ja/company/rd/structure/next-generation/



### 中長期戦略を受けた研究開発の重点テーマ

#### ① 4つの提供価値領域への注力、「モノ+コト」へのビジネスの拡大に対応した研究開発

当社グループの成長の方向性である4つの提供価値領域では部門横断で既存ビジネスの進化と新たなビジネスモデルの創出に挑戦しています。オーラルヘルス領域では、幼少期から高齢者まで、様々な製品・情報発信を通じたオーラルケアの習慣づくりの提案に加え、新たに各個人の口腔に関わるデータを活用し、より専門的でパーソナライズされた口腔健康習慣づくりをサポートする事業に取り組んでいます。熊本県合志市とは包括的連携協定を締結し、市民の皆様へご自身のお口の健康状態について考えるきっかけとなるような、スマートフォンで歯ぐきの状態を確認できる『HAGUKI CHECKER』や健康診断データをAIで機械学習させることにより、ご自宅や外出先から簡易アンケートに回答する

ことでお口の健康度を見える化する技術を活用していく予定です。研究の現場から生まれた数々の技術を活用し、このような新価値提案を進めていきます。

歯ぐきの状態をチェックするツール  
『HAGUKI CHECKER』

WEB 『HAGUKI CHECKER』  
https://haguki-check.lion-apps.jp/pc.html

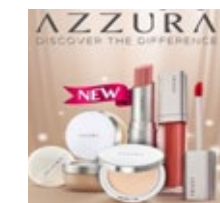


#### ② グローカライゼーション戦略を受けた研究開発の取組み

当社グループは、海外事業規模の拡大に向けてグローカライゼーション戦略\*を進化させ、アジアでのプレゼンス拡大を目指しています。研究開発においては、研究員が必要に応じて各国に駐在し、現地の生活実態を調査して、国内にはないニーズ発見や新製品の開発に取り組んでいます。

インドネシアでは近年の経済成長にともない、ビューティケア分野におけるカラーコスメ市場が拡大基調にあります。インドネシアを東南アジアにおけるビューティケア分野の重点国と位置づけ、当社の関連会社であるライオンウイングスと協働して製品を開発しています。カラーコスメ市場に本格的に参入するため、クッションパウダー、トゥーウェイケーキ、ルースパウダー、コンパクトパウダー、マトリップクリーム、ロングラスティングリップスティックについて、現地での化粧品行動観察調査を通じて、現地生活者特有の要求品質を明確にしました。また、社外の技術専門家や原料メーカーとの連携等、外部協働体制を整え、技術・知見を補いながら効率的な組成開発、生産導入を行いました。これらの成果は2021年9月に新ブランド『AZZURA(アズーラ)』として6品同時発売しています。

さらに、シンガポールをはじめアジア各国都市部では、都市化にともなう環境・食生活・ライフスタイル・衛生意識等の変化から「敏感肌」有訴者が増加しており、その市場も拡大しています。そこで、乾燥やかゆみの発生を抑制するスキンケア製品を皮膚専門医と連携しながら開発しており、これらの成果は、2021年10月に新ブランド『SunoHada(すの肌)』として発売しています。将来的には、周辺国へも展開を拡大することで、さらなる事業成長を図っていきます。



東南アジアにおけるコスメ事業の展開 新ブランド『AZZURA』(左)『SunoHada』(右)

\* グローバル化とローカル化の融合を図り、独自の競争優位性を創出する戦略

#### ③ 環境に配慮した製品開発

当社グループでは長期環境目標「LION Eco Challenge 2050」に基づき、プラスチックの高度な資源循環を目指しています。1990年代からプラスチック削減に取り組んでおり、主要8種の対象品目\*<sup>1</sup>で、1995年に比べプラスチック使用量(生産量当たり)は2020年度で43%の削減に成功しています\*<sup>2</sup>。また、容器の再資源化として再生材料の積極的な使用にも取り組んでおり、台所用洗剤の本体ボトルでは2000年から飲料PETボトル等からのリサイクルPET樹脂を活用しています。さらに、2020年に改良発売

した液体高濃度洗剤『トップ スーパーNANOX』の透明本体ボトルのプラスチック使用量を従来品比で20%削減しただけでなく、100%リサイクルPET樹脂を活用しました(ノズル部、キャップ部等は除く)。

\*1 衣料用液体洗剤、柔軟仕上げ剤、漂白剤、シャンプー&リンス、ハンドソープ、台所用洗剤、住居用洗剤

\*2 日本石鹼洗剤工業会の容器包装プラスチック使用量の削減目標の基準「原単位(製品出荷量あたりのプラスチック使用量)」に換算

重点テーマ推進に向けた取組み

デジタルトランスフォーメーション(DX)の活用による業務の効率化

研究開発本部では業務効率化のためのデジタルトランスフォーメーション(DX)にも積極的にチャレンジしています。その一つとして、ハブラシ開発へのAI活用を実施しています。従来のハブラシ開発は研究者が過去の知見・ノウハウや自身のアイデアをもとに、商品のコンセプトに合わせて形状、太さや長さといった個々の要素をそれぞれ検討するため、非常に多くの時間がかかっていました。そこで、過去の膨大な検討をAIに学習させることで、一部の品質項目については精度の高い予測が可能となりました。

例えば、商品パッケージに表記される「かため」「ふつう」「やわらかめ」といったハブラシの毛の硬さに関する品質については、AIを用いて結果を予測することで、実際にサンプルを作製しなくても、コンセプトや日本産業規格(JIS)に合った仕様かどうかの判断を行うことができます。最終的にはサンプルを作製して評価する必要はありますが、実際に数日かかっていたプロセスを約1時間まで短縮して、開発を効率化しています。

イノベーションを起こす仕組みづくり

研究開発本部内のさらなる変革を推し進めるために2018年に設立された「イノベーションラボ」は現在、全社のイノベーションのHUBとして従来の体制を超える驚きのある新規事業創出に貢献しています。ワークショップの設計や、過去・現在のアイデアの見える化、プロトタイプの実験といったアイディエーションのサポートから、ビジネス開発センターと連携し、自らオープンイノベーションを推進し、新規アイデアの考察、実証実験、事業化に向けた検討まで行っています。

また、全研究員に対して業務時間の最大15%の中で研究員が自由に研究テーマを設定できる取組みも行っています。必ずしも本業に直結する必要はなく、研究員の興味や関心事を起点に共感するメンバーを集め、自ら設定した目標に向けて挑戦をする仕組みです。こうした活動により、新価値創造につながるテーマが生まれ、研究員の視野拡大、イノベーションマインドの醸成にもつながっています。

TOPICS

新価値創造に向けたテーマ事例

この仕組みを活用し、新型コロナウイルス感染症の中和抗体の検査法を考案しました。現在多用されているイムノクロマト法に対し、簡便かつ定量性のある新試験法を短期で開発しました。着想から2ヵ月弱で2件の特許出願、実装検討中の発明は分割・早期審査請求を行い、出願から11ヵ月で権利化されました(特許7036979号)。

知的財産への取組み

当社は、知的財産に関する基本的な方針として、知的財産の創造、適正な保護、積極的な活用、他者の知的財産の尊重に努め、不正に取得・使用しないことを「行動指針」で定めています。

推進体制に関しては、経営直下に知的財産に関する専門部所を設置し、経営戦略に整合した知財投資の実行、知的財産権の適切な活用と情報開示を図っています。また、特許権・商標権・著作権等の知的財産権にとどめず、製造・評価方法(ノウハウ)やヘルスケアデータ等、広い

スコープに及び知的財産・無形資産の保護・活用を行っています。知財戦略立案や重要施策の進捗は、年2回開催される担当役員(業務執行取締役)を委員長とする会議で報告・議論しています。

海外グループ会社に関しては、本社知的財産部門が主たる知的財産権の管理・活用を進め、模倣品の排除にも協働して取り組んでいます。

| 取組み                 | 内容                                                                                                                         |
|---------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| パーパス実践に貢献する発明の創出    | より良い習慣づくりに貢献する技術開発に注力し、価値ある発明創出につなげています。親子の歯みがきを安心できる・楽しい時間とする子ども用安全ハブラシの特許は、公益社団法人発明協会主催の令和2年度関東地方発明表彰において「発明奨励賞」を受賞しました。 |
| 音の商標登録              | 音商標登録数10件は国内最多(2022年5月現在)を誇ります。創業以来、生活者の記憶に残る音を大切にきたマーケティングを展開しており、識別力のある音を創造・活用できる当社のケイパビリティをあらわすものと言えます。                 |
| 幅広い知財活動を対象とする社員表彰制度 | 社員の幅広い知的財産活動を「知的財産貢献賞」として社内表彰しています。2021年度は模倣品対策や啓発動画の著作権ケア等、海外を含む多様な組織から9名の社員を表彰しました。                                      |



『クリニカKid'sハブラシ』0-2才用 ©Disney

サプライチェーン

- 原料調達
- 生産
- 物流

執行役員  
サプライチェーン企画本部長兼管理部長  
**南川 圭**

サステナブルな  
SCM基盤の構築により、  
人々の毎日に製品をお届けします

サプライチェーン全体における柔軟性・強靱性の向上

2022年より、SCM部門の機能を再編し、新たにサプライチェーン企画本部を発足させました。目的は、SCMに係る重要な諸課題を①「集中・統合的な対応」、②「データや技術に基づく設計」、③「SCM部門全体の縦横連携」により、よりスピーディーに解決していくためです。

これまで、当社は、いかなる状況でも「人々の毎日に製品をお届けする」という理念のもと、より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・製品供給の体制構築等、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。例えば、近年の自然災害の甚大化に対しては、輸配送の迂回ルートや拠点のバックアップ体制を整備し、商品供給が滞らない体制を確立しています。また、販売見通しを起点としたS&OP\*でのワンナンバーオペレーションへの取組みを深化させ、継続して、生産・販売・在庫管理の高度化に取り組んでいます。

今後、商品のパーソナライズ化が進展し、調達、生産、物流の在り方は劇的に変化する可能性があります。今まで以上に、より迅速で柔軟な対応が求められます。そのような状況下でも、サプライチェーン全般にわたる諸課題に対して、自社だけではなく、業界全体を牽引しながら、サプライチェーン基盤の変革を強力に推し進めていきます。

\* Sales and Operations Planningの略

サステナブルなSCM基盤の構築

サプライチェーン全体における柔軟性・強靱性の向上

- ▶ 生・配・販データ連携(ワンナンバー化)による適正在庫と品切れ最小化実現
- ▶ BCPの高度化対応(原材料の複数購買化、輸配送の複線化等)

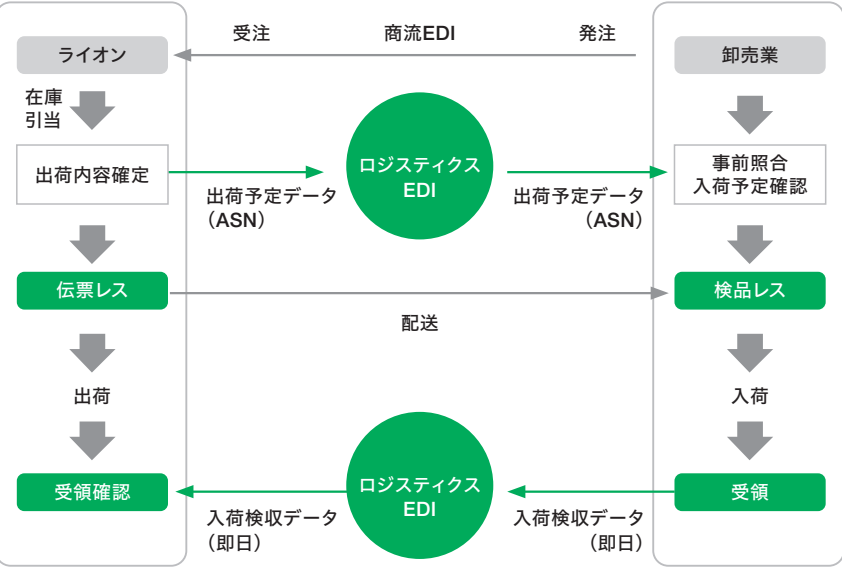
責任あるサプライチェーンの実現取組みの継続強化

- ▶ ロジスティクスEDI構想推進(=業界協調配送)による「業務効率化」「物流クライシス対応」「環境対応(CO<sub>2</sub>削減等)」の実現

期待効果

- ①ドライバー・倉庫荷役の労働環境改善
- ②労働生産性向上
- ③環境負荷軽減(CO<sub>2</sub>削減、紙経費削減)

業務効率化に向けたイメージ





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と連携して持続可能な調達を実現する体制を整備し、推進します。

持続可能な原材料の調達

当社は、ボディソープや洗濯用・台所用洗剤に、再生可能で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。これらの調達には、持続可能な開発に影響を与える森林伐採等の環境問題や人権・労働問題がはらんでいます。

そこで「持続可能な原材料調達方針」のもと、各種認証の仕組みを活用し、持続可能な調達を進めています。

| 対象            | 主な取組み            |
|---------------|------------------|
| パーム油・パーム核油誘導体 | RSPO*1認証油の誘導体を調達 |
| 紙・パルプ         | FSC*2認証紙の調達      |

\*1 Roundtable on Sustainable Palm Oilの略称  
\*2 Forest Stewardship Councilの略称

WEB ▶

ライオングループ サプライヤーCSRガイドライン  
https://www.lion.co.jp/ja/sustainability/businesscustom/valuechain/pdf/jpn.pdf

WEB ▶

持続可能な原材料調達方針  
https://www.lion.co.jp/ja/company/governance/policies/material-procurement.php

売上規模拡大に向けた注力分野での生産能力増強

当社では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・強靱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。

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、海外のお客様の高品質な日本製品に対するご支持によって需要拡大が続いています。これに対応するため、2021年7月にライオンケミカル(株)オレオケミカル事業所(香川県坂出市)に新工場を稼働させ、従来の1.7倍の商品供給を可能としました。この工場では隣接地に大日本印刷(株)がハミガキ用ラミネートチューブの生産工場を設置し、チューブからハミガキまでの一貫生産による資材調達の効率化と生産のスピードアップが図れています。

国内の衣料用液体洗剤、柔軟剤においては、大容量の詰め替え用製品への需要拡大に応えるため、主力生産拠点の千葉工場、大阪工場にて最新の充填包装設備を導入し、従来の1.6倍の供給能力を確保しました。

また、海外では、タイライオンにおける衣料用粉末洗剤市場の伸長を背景に、主要な生産設備である乾燥塔を増設して、従来の2倍の供給能力を確保しました。新乾燥塔は建屋に太陽光パネルを設置し、また排ガスから熱を回収再利用する等、既存の2つの乾燥塔と比較して環境にも配慮した設計になっています。

他のサステナビリティの側面では、工場設備の省エネタイプへの更新、工場敷地内への太陽光パネルの設置(P.55参照)を推進するとともに、将来的には全工場のエネルギー消費状況を可視化、把握することにより、さらなる省エネにつなげます。



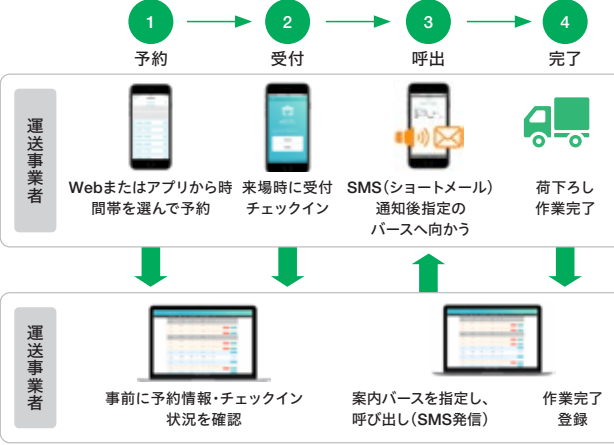
タイライオン新乾燥塔建屋の外観写真

責任あるサプライチェーンの実現に向けた取組みの継続強化

昨今の物流業界の課題の一つとして、トラックドライバーの長時間労働が挙げられますが、特に、ドライバーの荷下ろし待機時間が大きな問題となっています。その解決策として、当社は2021年、自社の日用雑貨の物流拠点10カ所に、あらかじめトラックの受入れを予約する「パース」\*1予約システムを導入し、待機時間の大幅な削減を実現しました。

到着したトラックは荷物の積下ろしのためにパースに停車する必要があります。これまで、生産拠点から物流拠点への輸送は、トラックの到着順での荷下ろしとなっており、トラックの台数がパースの数よりも多い場合は、恒常的に到着から荷下ろしまで、1台当たり、平均1時間以上の待機時間が発生していました。このシステムの導入によって配車・輸配送効率が最適化され、10拠点で年間約66,700時間の待機時間の削減を実現すると同時に、アイドリング時間の削減による約68,900tのCO<sub>2</sub>削減効果を見込んでいます。

その他にも、共同往復定期輸送等、異業種間での互いの車両活用も継続して取り組み、物流労働環境の改善やCO<sub>2</sub>の削減を推進します。

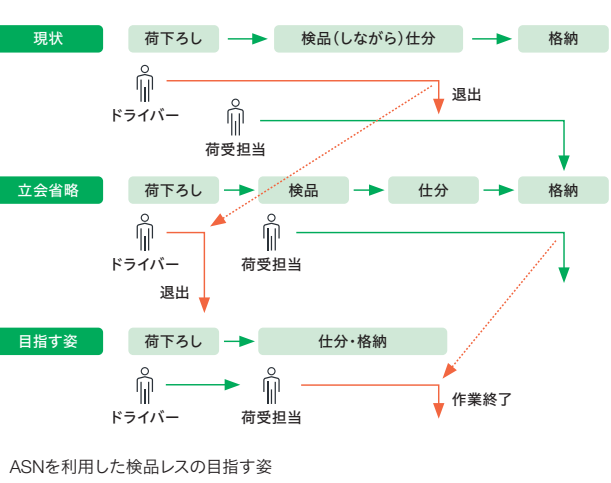


パース予約システムのサービス概要

また、物流情報のデジタル化については、日用雑貨業界全体の物流課題解決に向け、率先して推進しています。業界の商流EDI\*2を運営する(株)プラネットの物流情報基盤「ロジスティクスEDI」を活用し、ASN(Advanced Shipping Notice:事前出荷情報)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配信を開始しました。

これと並行して、業界のメーカーやその配送等を担う物流事業者で構成される「サプライチェーン物流生産性研究会」(公益財団法人流通経済研究所主催)の中で、物流現場の業務プロセスの効率化・標準化の活動にも取り組み、他メーカーや物流事業者とも連携しながら、業界全体のサプライチェーン標準モデル構築を主導しています。

これらの取組みによって、「労働環境の改善」「労働生産性向上」「環境負荷軽減」を同時に図り、自社のみならず、業界全体での持続可能で強固なサプライチェーン基盤の構築を目指します。  
\*1 荷物の積下ろしのためにトラックを停車する場所  
\*2 Electronic Data Interchangeの略。「電子データ交換」の意味



ASNを利用した検品レスの目指す姿

TOPICS

物流現場の業務プロセスの効率化・標準化活動に向けて

「物流クライシス」が目前に迫り、SDGsの達成が求められる中、経済産業省や国土交通省を中心とした「フィジカルインターネット」\*3実現会議」等の場においては、産官学を挙げて「物流のデジタル化」「標準化」へのロードマップが真剣に議論されています。こうした取組みは社会全体の機運を高め、インフラ整備を進める効果が期待できる一方、新たな仕組みを実際に運用していくところは各企業に依存することになります。こうした点をふまえ、ライオンは自社のみならず業界全体を牽引して、物流効率化への具体的なアクションを推進します。私は、2022年から流通経済研究所に出向し、こうした取組みを促進していくため、日々活動しています。

\*3 インターネットのネットワークになぞらえた、複数の企業が保有する倉庫やトラックをシェアリングし、物資を効率的に輸送しようとする「物流システム」の考え方。

公益財団法人  
流通経済研究所  
特任研究員  
**河野 淳**

## 人材開発



パーパスを実践する企業文化への変革と  
働きがい改革の推進等により、  
人と組織のダイナミズムを創出します。

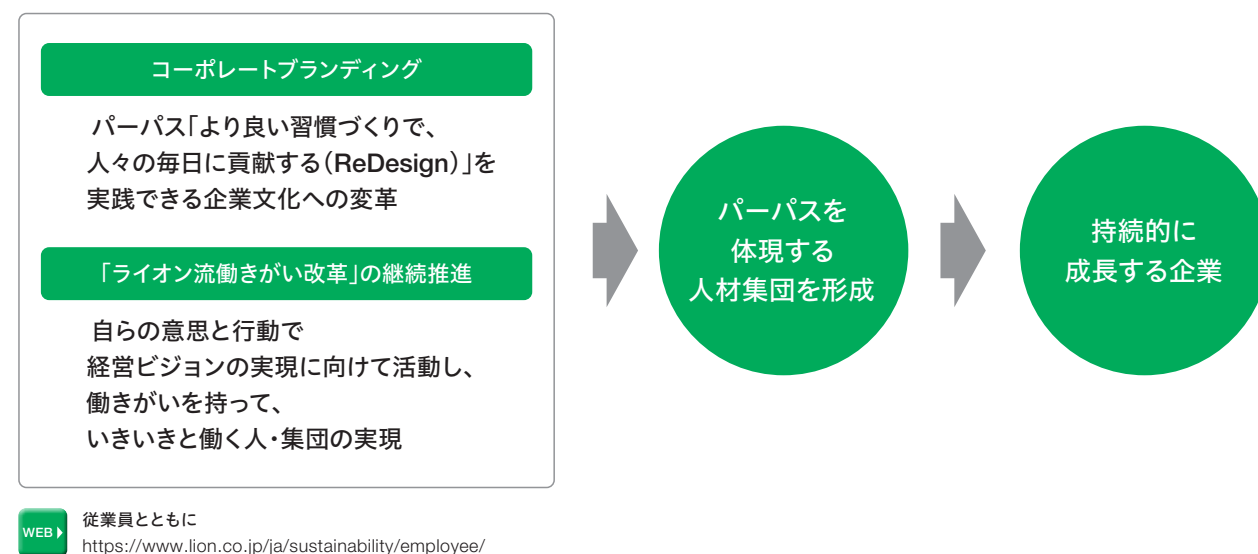
執行役員  
人材開発センター部長  
小池 陽子

### 経営ビジョン実現に向けた人材開発戦略

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。そのために、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）」の理解と共感を起点とする「コーポレートブランディング」を進め、従業員が当社で働く価値を実感し、エンゲージメントの向上につなげています。また、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を図っていきます。

「コーポレートブランディング」「ライオン流働きがい改革」のさらなる促進により、従業員の多彩な能力開花をサポートし、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。



## 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）」を実践できる企業文化への変革

### 企業理念の再整理

当社は、パーパスの実践を現場で俊敏に自律的に進めていくための判断・行動の拠り所としてビリーフスを定め、「愛の精神の実践」という創業からの想いをライオンのDNAという形で、企業理念を再整理しました。

パーパスと従業員自身との結びつきを強め、従業員が自らパーパスを実践できる場や機会の創出により、パーパスを実践する企業文化への変革を図ります。



企業理念（P.1）

### パーパス、ビリーフスの浸透に向けた施策

企業理念を自分たちなりに解釈するための議論が活発に行われ始めています。各部門、各個人がパーパスを起点としたミッションを考え、そのミッションを実現していく活動においてビリーフスに沿っているかをしっかりと検証することが重要です。一人ひとりがパーパス・ビリーフスと向き合う時間をつくり、上から下へ指示するのではなく、対話を中心として互いに共有する機会を創出します。また、パーパスを起点に生まれた活動を社内外にしっかりと発信し、コミュニケーションを活性化することで浸透を図ります。



ビリーフスを受けた小田原工場各グループの想いを、食堂横の廊下で掲示している様子

### 従業員意識行動調査

従業員一人ひとりが当社で働く価値を感じ、エンゲージメントが高い状態で働け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」を年に一度実施しています。今回の調査を通じて、「自分らしさの発揮」「仕事のやりがい」「パーパスの実践状況」等従業員エンゲージメントへ影響

する回答から、パーパスの理解や実践の全社状況も明らかになりました。

従業員一人ひとりがやりがいをもち、パーパスに情熱を傾けながら活躍できるように、今後も調査結果を従業員エンゲージメントのさらなる向上につながる施策に活かします。

#### TOPICS

#### カルチャーラボの立ち上げ

「Vision2030」を実現していくため、社内で行われる活動についてもこれまでの常識や当たり前を疑い改善していく必要があります。各部門で行っている取り組みや種々の施策を全社視点で束ねて高めていく活動を行うためにカルチャーラボを立ち上げました。所属部門を超えたメンバーが集まり、縦横斜めの関係性で議論しながら、企業文化変革を加速していきます。「立場に抛らず活発なコミュニケーションを生むには？」「情報発信・情報取得のスピードを上げるには？」「一人ひとりの主体性から高い目標を掲げるには？」等の問いに挑んでいきます。



カルチャーラボ  
担当部長  
藤村 昌平



ニューノーマルを見据えた働き方の多様化を継続推進

「ライオン流働きがい改革」の概要・目的

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、「ワークマネジメント」、「ワークスタイル」、「関係性を高める」、これら3つの取組みすべてを支える土台としての「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感染症の影響により、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、外部環境の変化とともに、従業員が働きがいを持し、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



ワークスタイル

テレワーク・兼業・副業等多様で柔軟な就業環境の整備

2021年1月にテレワーク制度・フルフレックス制度(コアタイムなし)を導入しました。新型コロナウイルス感染症対策の影響もありますが、テレワーク率は50%程度で推移しています。また、現在約100名の社員が副業をしており、自律的で多様な働き方が定着してきたと推察しています。

関係性を高める

従業員同士の関係性を高めるマネジメントスキル向上プログラム

ライオングループの全職制600人を対象に、職場メンバーとの関係性を再定義するプログラムを推進しています。半期ごとに100名が参加し、6期(3年間)の運営を行っています。「働きがい」の実現には、その基盤となる従業員同士の関係性を高めることが必要不可欠であり、心理的安全性をキーワードに、経営を含めたグループ全員で取り組んでいることが特徴です。

“GENKI”アクション

従業員の健康状態の改善を目指す健康経営

新型コロナウイルス感染症拡大が続く中でも、感染対策を徹底し12事業所\*<sup>1</sup>にて歯科健診を実施、約56%\*<sup>2</sup>が受診しました。また、新健康情報システム「GENKIナビ」を導入し、健康状態の見える化を図り、従業員の健康意識を上げています。携帯端末・PCでの健診結果の確認や生活習慣(食事・運動)の記録により保健指導・相談の強化に取り組んでいます。3大がん対策では約200名の方が胃・大腸・肺がんの精密検査を受診しました。これらの取組みにより、従業員の健康状態を改善しながら、健康経営を強化しています。

\*1 開催時期に緊急事態宣言が発出された3事業所(本社、札幌、福岡)は中止  
\*2 開催できた事業所所属員に対する割合

会社の成長を実現する人材の育成・確保

イノベーションを促すダイバーシティ&インクルージョン

生活・社会課題の解決へ、常にスピード感を持って新しい価値を創出し続けるには、多様な人材の多様な知見を最大限に活かし、新しい発想やイノベーションを生み出す必要があります。

当社は社員の国籍・性別等属性を問わず、多様な価値観や考えを持った人材が互いを尊重し合い、個性や能力を存分に発揮し活躍できる環境づくりと、風土醸成を推進しています。

また、女性、外国籍、様々な職歴を持つキャリア入社者(中途入社者)等、多様な人材の採用・登用を積極的に行っています。

特に、日本が遅れていると言われる女性管理職登用については、2030年の女性管理職比率\*の目標を、当社グループで30%以上、また当社で35%以上を目指し、女性リーダーの育成を推進します。

\* 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。

| 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ため、社外から副業者を採用 |
| グローバル人材 | グローバル化推進の一環として、外国籍を含むグローバルで活躍できる人材の育成・活用          |
| 障がい者    | 障がいのある方の積極的な採用                                    |

DX・グローバル人材の育成強化

成長を実現するうえで重要な海外事業では、グローバルで活躍できる人材の育成が急務です。アジアビジネスの拡大を加速するため、当社のグローカライゼーション戦略を担う人材育成を進めています。2021年より若手社員、中堅社員がアジアビジネスを体験するグローバル人材育成プログラムを開始しました。優れた専門性を有し、日本を含むアジアで活躍する社員をサポートします。

また、DXや新たなビジネスモデルの検討等には先行的な投資が必要になります。ビジネス基盤・業務効率化を担うDX人材育成を進め、さらなる生産性向上を図っていきます。



グローバル人材育成プログラムの様子

TOPICS

人材戦略「ダイバーシティ&インクルージョン」について

グローバルでのサステナブルな企業を目指す当社は、成長に向けた「ダイバーシティ&インクルージョン」推進の一環として、従業員のキャリア、家事、育児のジェンダー・ギャップ解消に取り組みます。

世界の中でジェンダー・ギャップ指数\*の低い日本では、男女の役割意識に関するバイアスを多くの人が持っています。そこで従来の当たり前や、できない、ふさわしくない等の思い込みを超えて、男女にかかわらずチャレンジしやすい環境づくりで、働き方やキャリアの多様性をサポートします。

具体的には

- ・組織や職場において、無意識なバイアスを知る・気づく・行動する、多様性を受容する組織風土の醸成
- ・女性への機会提供・育成支援・メンタープログラム、エンパワメントセミナーの実施
- ・男性の育児休業の取得や家事参加の促進

を進めています。ワークとライフで役割の幅を広げる体験が、自身のモチベーションを高め、より良い習慣づくりへの気づきとなる等、ポジティブな効果を生み出せるよう推進してまいります。

\* 156カ国中120位(グローバル・ジェンダー・ギャップ・レポート2021)

WEB

ダイバーシティ&インクルージョンの推進  
<https://www.lion.co.jp/ja/sustainability/employee/various/>

ダイバーシティ&インクルージョン推進専任部長  
山内 あずさ

# 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、課題に対し長期的・継続的に取り組んできました。

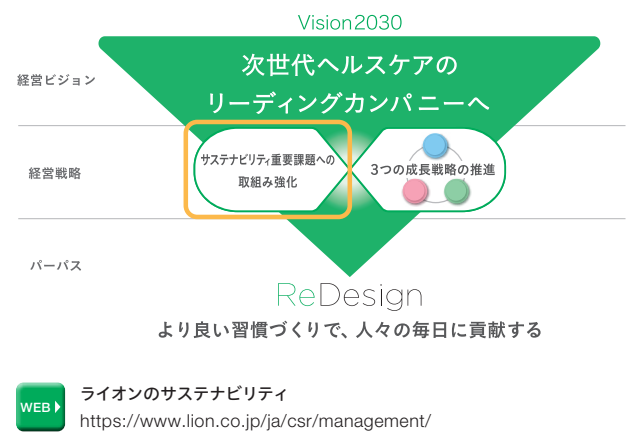
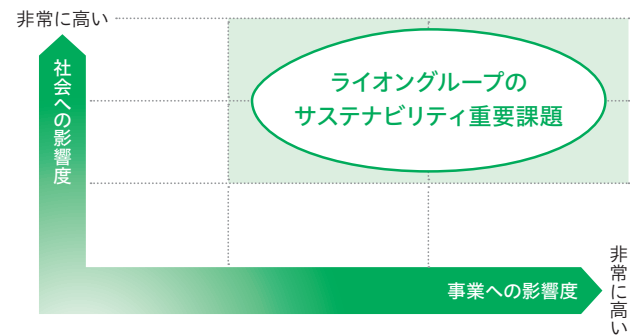
現在は、2030年の経営ビジョン「次世代ヘルスケアのリーディングカンパニーへ」の実現に向けて、リスク低減に向けた経営の重要な課題に取り組むとともに、パーパス「より良い習慣づくりで、人々の毎日に貢献する（ReDesign）」を基軸とした経営を実践しています。パーパスを起点に「サステナビリティ重要課題への取り組み強化」と「3つの成長戦略」を相乗的に推進し、サステナブルな社会への貢献と事業の成長を目指します。

## 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。ライオングループの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でとらえています。

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り組み推進」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。また、新型コロナウイルス感染症の拡大や社会環境も激しく変化していることから、2021年には目標や指標を再度見直しています。

サステナビリティ重要課題の考え方







サステナビリティ重要課題の特定ステップ



## 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。

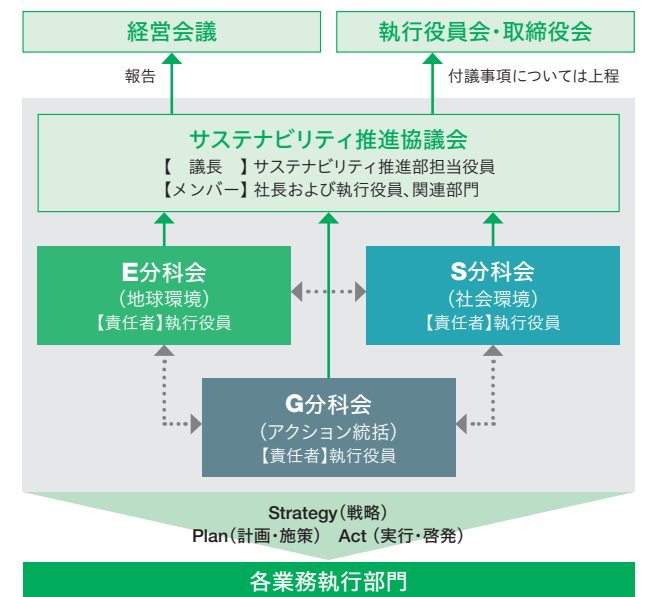
| バリューチェーン段階   |     | 原材料調達  | 当社での活動  | 消費者による使用  | 消費者による廃棄  |
|--------------|-----|-------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|
| 主なステークホルダー   |     | 取引先                                                                                       |                                                                                            | お客様                                                                                          |                                                                                              |
|              |     | 従業員                                                                                       |                                                                                            | 株主・投資家                                                                                       |                                                                                              |
|              |     | 地域社会                                                                                      |                                                                                            |                                                                                              |                                                                                              |
|              |     |                                                                                           |                                                                                            |                                                                                              |                                                                                              |
| サステナビリティ重要課題 | 機会  | ● 健康な生活習慣づくり                                                                              |                                                                                            |                                                                                              |                                                                                              |
|              |     | ● ダイバーシティ & インクルージョンの推進<br>● ワークライフエンリッチメントの推進<br>● 人材開発   ● 従業員の健康増進                     |                                                                                            |                                                                                              |                                                                                              |
|              |     | ● お客様の満足と信頼の追求                                                                            |                                                                                            |                                                                                              |                                                                                              |
|              | リスク | ● サステナブルな地球環境への取り組み推進                                                                     |                                                                                            |                                                                                              |                                                                                              |
|              |     | ● 労働安全管理体制の充実                                                                             |                                                                                            |                                                                                              |                                                                                              |
|              |     | ● 人権の尊重                                                                                   |                                                                                            |                                                                                              |                                                                                              |
|              |     | ● 責任あるサプライチェーンマネジメントの構築                                                                   |                                                                                            |                                                                                              |                                                                                              |
|              |     | ● リスクマネジメントの推進                                                                            |                                                                                            |                                                                                              |                                                                                              |
|              |     | ● コンプライアンスの強化                                                                             |                                                                                            |                                                                                              |                                                                                              |
|              |     | ● ガバナンスの強化                                                                                |                                                                                            |                                                                                              |                                                                                              |

## 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年から推進体制を見直し「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。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。



### TOPICS














### 進化するサステナビリティマネジメントに期待

監査役会では、サステナビリティを年度毎の重点監査テーマの一つに取り上げています。私は長年サステナビリティ分野に携わってきたので、その視点で環境（Environment）や人・社会（Social）の課題が取締役会をはじめライオン全体のガバナンス（Governance）の中で適切に意思決定されているのか確認しています。中でもサステナビリティ推進協議会はそれらについて具体的な方向付けを行い、投資やリスク、進捗管理等コーポレートでのリーダーシップを発揮するコア会議です。社長やサステナビリティ担当取締役、各管掌の取締役、事業の執行責任者等一人ひとりがパーパス実践のために熱心に、時にはコンフリクトも起こる真剣な検討を行っています。回を重ねるごとに様々なイノベティブな議論が行われつつあることも心強く感じます。ESG課題の解決が中長期的な企業価値に影響するという認識の浸透で、今後はより有効な非財務情報開示に向けた対応が急務です。生活者のより良い習慣づくりを通じてサステナブルな社会に貢献するライオンの事業をより透明性高く効率的に、社会や市場にお伝えすることが次の課題です。



社外監査役  
鈴木 敦子



|   |                       | 重要課題               | 目標                                                                                       | 指標(2030年)                                                                                                                                                                                                                                                                      | 指標の進捗(2021年実績)                                                                                                                                                                                                                    | 2030年までのグローバル共通施策                                                                                                                                                                           | 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組み推進 | WEB                                                                                      | 事業所活動におけるCO <sub>2</sub> 排出量の削減を目指します。                                                                                                                                                                                                                                         | ・事業所CO <sub>2</sub> 排出量⇒2017年比で55%削減(絶対量)                                                                                                                                                                                         | ・7%削減(2017年比)                                                                                                                                                                               | ・省エネ活動でエネルギー使用量を削減します。<br>・購入電力を再生可能エネルギー化します。                                                                                                                  |  |
|   |                       |                    |                                                                                          | 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。                                                                                                                                                                                                                                       | ・ライフサイクルCO <sub>2</sub> 排出量⇒2017年比で30%削減(絶対量)                                                                                                                                                                                     | ・10%増加(2017年比)                                                                                                                                                                              | ・環境フレンドリー製品・サービスの提供とエコの習慣化の促進により、生活者の使用場面で排出されるCO <sub>2</sub> を削減します。<br>・サプライヤーエンゲージメントを推進し、CO <sub>2</sub> 排出量の少ない原材料を購入することにより、調達段階のCO <sub>2</sub> を削減します。 |                                                                                     |
|   |                       |                    |                                                                                          | 自社の排出量を上回るCO <sub>2</sub> 削減により、社会におけるカーボンネガティブを目指します。                                                                                                                                                                                                                         | ・自社の排出量を上回るCO <sub>2</sub> 削減貢献(国内)                                                                                                                                                                                               | ・今後、アクションプランを策定し効果検証予定                                                                                                                                                                      | ・業界や他社との協業により、社会全体で排出されるCO <sub>2</sub> を削減します。<br>・環境フレンドリー製品・サービスの提供により、家庭で排出されるCO <sub>2</sub> を削減します。                                                       |                                                                                     |
|   |                       |                    |                                                                                          | 3R(Reduce(削減)、Reuse(再利用)、Recycle(再資源化))とRenewable(持続可能な資源の活用)を積極的に推進します。                                                                                                                                                                                                       | ・石化由来のプラスチック使用率⇒70%以下                                                                                                                                                                                                             | ・95%(国内)                                                                                                                                                                                    | ・製品・容器包装への再生プラスチック及びバイオマス材料の使用を拡大し、石化由来材料の使用量を削減します。<br>・製品・容器包装へのプラスチック使用量の削減(Reduce)・再利用(Reuse)を継続して推進します。                                                    |                                                                                     |
|   |                       |                    |                                                                                          | ライフサイクルにおける水使用量の削減を目指します。                                                                                                                                                                                                                                                      | ・ライフサイクル水使用量⇒2017年比で30%削減(売上高原単位)                                                                                                                                                                                                 | ・2%削減(2017年比)                                                                                                                                                                               | ・節水型製品の提供により、生活者が使用する水を削減します。                                                                                                                                   |                                                                                     |
| S | 健康な生活習慣づくり            | WEB                | すべての人が必要な時に、いつでも、オーラルケアを行える機会を提供し、誰もが健康でいられるよう、オーラルケアの習慣化を目指します。                         | ・健康な生活習慣づくりに貢献する製品・サービス、及び情報を提供した人数⇒10億人<br>＜オーラルケア 5億人、清潔・衛生 5億人＞                                                                                                                                                                                                             | ＜オーラルケア 1.5億人＞<br>・電動ハブラシ向け「ジェルハミガキ」新発売(クリニカ/システム)<br>・美白ケア「Lighteeハミガキ」新発売<br>・オフィスでの「昼歯みがき」習慣を提案<br>・NPOと協働で経済的困難家庭の子どもたちに向けた「おうちからだPJT」活動を開始(インクルーシブ・オーラルケア)<br>・コロナ禍における「口閉じ歯みがき」の仕方を動画で公開<br>・正しい歯みがき習慣が身につく歯みがきのうた「イ〜ハ〜」を公開 | ・オーラルケアのより良い習慣づくりに向けた製品・サービスを拡大します。<br>・「予防歯科」「オーラルケア習慣」の定着に向けた普及啓発活動を強化します。<br>・オーラルケアを通じて、人や社会の課題に取り組む活動を推進します。(インクルーシブ・オーラルケア)                                                           |                                                                              |                                                                                     |
|   |                       |                    | 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ぎ、誰もが健康でいられるよう、清潔・衛生行動の習慣化を目指します。                           | ＜清潔・衛生 1.2億人＞<br>・暮らしの中の菌・ウイルス対策「青のキレイキレイシリーズ」新発売<br>・外出先でも使用できる「キレイキレイ薬用泡ハンドソープ携帯用」新発売<br>・非接触ニーズに対応した「キレイキレイ泡ハンドソープ専用オートディスペンサー」新発売<br>・清潔衛生環境づくりを支援する「キレイのリレー」プロジェクト活動を開始<br>・教育機関に対して「みんなでつなごうキレイの習慣! Produced by キレイキレイ」を開始<br>・手洗いによるキレイの輪を促進する「ばくがてをあらったら〜つながる手洗い歌〜」を公開 | ・毎日の手指の清潔・衛生習慣づくりを支える製品・サービスを提供します。<br>・日常のあらゆる場所・場面において、菌やウイルスから生活者を守る製品・サービスにより、新たな顧客体験を提供します。<br>・あらゆる生活シーンにおける清潔・衛生行動の習慣化に向けた普及啓発活動を実施します。                                                                                    |                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                 |                                                                                     |
|   | ダイバーシティ&インクルージョンの推進   | 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<br>・「多様な価値観を持った従業員が活躍できている」と思う従業員の割合⇒80%以上                                                                                                                                                                                                                      | ・女性管理職 ⇒ 20%<br>・従業員割合 ⇒ 56%(国内)                                                                                                                                                                                                  | ・従業員が多様な価値観について理解を深める機会を提供します。<br>・多様な人材が活躍できる制度や仕組みを整備します。                                                                                                                                 |                                                                              |                                                                                     |
|   | ワークライフエンリッチメントの推進     | WEB                | 従業員一人ひとりが、ワークとライフの相乗作用により、人生のWILLを実現できる環境を目指します。                                         | ・「仕事以外の生活(家庭での役割や社外活動等)が仕事に良い影響を与えている」と思う従業員の割合⇒75%以上                                                                                                                                                                                                                          | ・54%(国内)                                                                                                                                                                                                                          | ・従業員一人ひとりが描くライフプランとライフスタイルを実現できる環境を整備します。                                                                                                                                                   |                                                                              |                                                                                     |
|   | 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し挑戦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%                                                                                                                                                                                                              | ・56%(国内)<br>※海外は、順次プログラムの導入を推進中                                                                                                                                                                                                   | ・e-ラーニングの仕組みと受講コンテンツを海外グループ会社のニーズも加味して導入します。<br>・継続的に活用する仕組みを整備して、学習機会のコンテンツを提供します。                                                                                                         |                                                                             |                                                                                     |
|   | 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%<br>・アブセンティズム⇒2021年比改善                                                                                                                                                                                                                                           | ・歯科健診受診率 ⇒ 56%(国内、緊急事態宣言中は中止)<br>※海外は、歯科健診の受診支援<br>・0.7%(国内)<br>※海外は、算出方法を検討中                                                                                                                                                     | ・日常のオーラルセルフケア行動、定期的な歯科健診によるPDCAサイクルを全従業員が回せる環境と情報・学習機会を提供します。<br>・メンタルヘルスケアのために、管理職へのラインケア及び全従業員へのセルフケア学習の機会を提供します。<br>・従業員のヘルスリテラシーを向上させるために、自身の健康状態や将来リスクを理解し、日々の生活の中で予防的な行動が取れる情報を提供します。 |                                                                            |                                                                                     |
|   | 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及び安全意識の向上が徹底され、従業員及び事業所内で働く外部パートナーが、安全、安心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<br>・労働安全衛生に関する法令遵守<br>・重大事故・災害件数⇒ゼロ                                                                                                                                                                                                       | ・研修受講 ⇒ 計画に対して100%実施<br>・重大事故・災害件数 ⇒ ゼロ                                                                                                                                                                                           | ・安全・防災に関する教育の機会提供や、安全基本活動の理解促進につながる活動を実施します。<br>・安全に関する情報交換の仕組みを構築するとともに、労働災害発生頻度の管理により安全な職場環境への到達状況を積極的に開示します。                                                                             |                                                                            |                                                                                     |
|   | 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ィリジェンスの対応実施率⇒100%                                                                                                                                                                                                                                            | ・人権侵害リスクの評価方法を検討中                                                                                                                                                                                                                 | ・人権問題に対応する仕組みを構築します。<br>・重要な人権リスクを特定し、そのリスクについて、受け手側がどのような負の影響を受けるか検証します。<br>・特定した人権リスクについて対応策を実行し、状況をモニタリングします。<br>・人権デューディリジェンス対応状況を積極的に開示します。                                            |                                                                            |                                                                                     |
|   | 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・パーム核油及びそれらの誘導体(RSPO等)を調達する⇒全量<br>・認証紙・パルプ(FSC、PEFC等)、認証パーム油・パーム核油及びそれらの誘導体(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                                                                                                                                       | ・認証品調達率<br>国内: 認証紙・パルプ:65%(アイテム比率)<br>認証パーム油・パーム核油誘導体:93%(主要原料ベース)<br>海外: 認証紙・パルプ:順次、調達を開始<br>認証パーム油・パーム核油誘導体:今後、調達を検討<br>・森林破壊ゼロ支持サプライヤー率 ⇒ 50%(国内)<br>※海外は、順次調査を開始                                                              | ・サプライヤーと連携して持続可能な調達を実現する体制を整備し、推進します。                                                                                                                                                       |                                                                            |                                                                                     |
|   | 顧客の満足と信頼の追求           | WEB                | 製品・サービスの価値向上や顧客対応品質の向上を通じて、生活者視点に立った事業活動の推進を強化します。                                       | ・顧客に選ばれ続けるために、すべての製品・サービスに生活者の意見が活かされている。                                                                                                                                                                                                                                      | ・顧客の声(VOC)から早期のイシュートレンド発見を目的に従来月報のほか、「VOC週報」の新規導入(国内、2022年2月)                                                                                                                                                                     | ・顧客対応部門の活動進化への取り組みを「現状把握⇒計画の策定⇒活動の推進」のステップで着実に進めます。<br>・顧客とのリレーションシップ向上・ソリューション手段拡充のための環境を整備します。<br>・製品・サービスに顧客の声を反映させる活動を仕組み化し、実践します。                                                      |                                                                            |                                                                                     |
| G | リスクマネジメントの推進          | WEB                | リスクの特定ならびに迅速かつ適切に対処する網羅的・総括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及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                                                                                                                                                                                                                              | ・1回開示                                                                                                                                                                                                                             | ・海外グループ会社を含めたマネジメント体制を整備し、周知徹底します。<br>・統一フォーマットでリスクを洗い出し、対応策を実施します。<br>・対応状況について取締役会に毎年報告し、情報を共有します。                                                                                        |                                                                            |                                                                                     |
|   | コンプライアンスの強化           | WEB                | 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<br>・重大なコンプライアンス違反件数⇒ゼロ                                                                                                                                                                                                              | ・研修受講 ⇒ 計画に対して100%実施<br>・重大なコンプライアンス違反件数 ⇒ ゼロ                                                                                                                                                                                     | ・海外グループ会社を含めたコンプライアンス遵守体制を整備し、充実させます。<br>・役員・従業員研修、アンケート等の継続的な実施により浸透を図ります。<br>・海外グループ会社のコンプライアンス責任者設置、グローバルホットライン構築により、グループ全体の危機察知力向上、対応の迅速化を図ります。                                         |                                                                            |                                                                                     |
|   | 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・運用状況の開示⇒年1回以上<br>・外部評価機関の評価向上⇒2020年起点での継続向上                                                                                                                                                                                                                       | ・1回開示<br>・2020年と同等、評価向上に向けて活動継続                                                                                                                                                                                                   | ・現在の内部統制システムの運用状況の評価し開示します。<br>・海外グループ会社における内部統制システムの整備状況を明確にしたうえで、運用状況の評価を行います。<br>・ガバナンスに関わる非財務情報を継続的かつ積極的に開示します。                                                                         |                                                                            |                                                                                     |

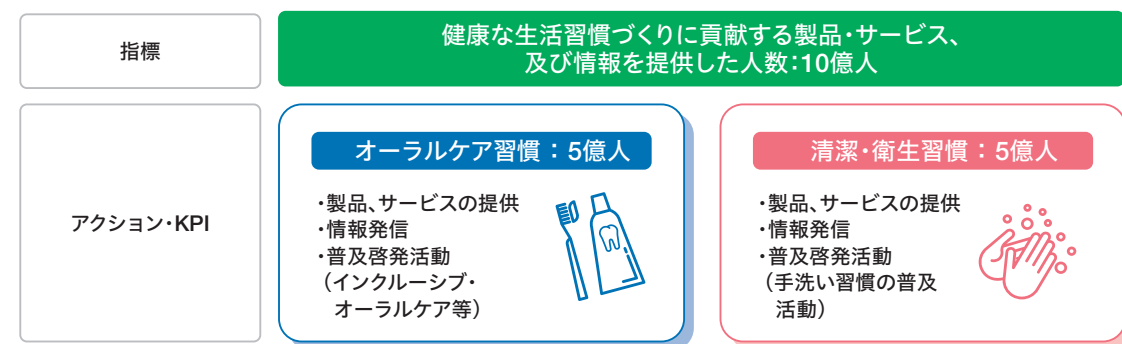
\* 2021年に公開した内容を見直し、一部追加・修正しています。



## 健康な生活習慣づくり 最重要課題

歯みがきや手洗いといった健康に直結する生活習慣を定着させていくことが、ライオングループの価値創造の原点であると考えています。健康や衛生に対する意識・社会ニーズが高まる中、当社グループのパーパス「より良い習慣づくりで、人々の毎日に貢献する(ReDesign)」をさらに進化・発展させ、事業展開エリアで10億人の「健康な生活習慣づくり」に貢献します。

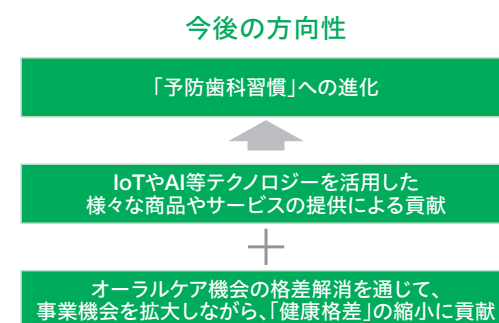
### ライオングループの2030年までの取組み



### オーラルケア習慣の定着化に向けた取組みの方向性 ～「歯みがき習慣」を「予防歯科習慣」へ～

当社グループは、これまでむし歯や歯周病の予防といった「お口の状態の維持改善」を目的とした「歯みがき習慣」の定着を推進してきました。今後は「心と身体の健康づくり」をテーマとし自宅のできるセルフケアと、歯科医や歯科専門家の指導によるプロフェッショナルケアによる「予防歯科習慣」への進化を図ります。また、楽しみながら「予防歯科習慣」を実践できるようにIoTやAIを活用する等、アプローチを進化させて人々の毎日に貢献します。さらに、自治体との連携や、これまで当社グループが接点をあまり持たなかった人たちにも「予防歯科習慣」を広げます。すべての人が必要な時に、いつでも、オーラル

ケアを行える機会を提供し、誰もが健康でいられるよう、「健康な生活習慣づくり」を実現します。



### 「インクルーシブ・オーラルケア」～様々な状況によらないお口と身体に関する健康サポート事業～

オーラルケア習慣を誰もが身に付けられるよう、オーラルケア機会の接点拡大により、人や社会の課題に取り組む活動「インクルーシブ・オーラルケア」を推進しています。日本では子どもの相対的貧困(貧困率:13.5%\*)が社会問題化しており、生活困難世帯で育った子どもたちは、そうでない子どもたちと比べ、健康習慣をはじめ、あらゆる体験\*2が不足しています。生活困難世帯では、子どものむし歯が多い傾向にあり、当社は貧困とむし歯との関係に着目しました。

そこで「歯とお口の健康」をテーマにした体験プログラムを独自に開発し、子ども食堂を中心に社員がボランティアで「予防歯科習慣の普及」と「自己肯定感の向上」に貢献する「おくちからだプロジェクト」をNPO法人や自治体と連携して取り組んでいます。

\*1 相対的貧困の状態にある18歳未満の子どもの比率(2019年厚生労働省国民生活基礎調査より)  
\*2 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

#### 「歯とお口の健康」に関するプログラム



**WEB** ▶ **インクルーシブ・オーラルケア**  
<https://www.lion.co.jp/ja/sustainability/inclusiveoralcare/>

### 清潔・衛生習慣の定着化に向けた取組みの方向性 ～公共空間まで範囲を拡張した衛生習慣へ～

当社グループは、様々なシーンで利用できるハンドソープや消毒剤の提供はもとより、「自分や家族」が感染しないための日々の行動として、「家庭内での感染予防」を中心とした普及啓発活動を、日本を含むアジア地域で実施してきました。

今後は経済活動の活性化や学校の再開による人との接触機会が増え、ウィズコロナを前提にした衛生習慣の定着がますます重要になってくると考えています。コロナ禍で社会から当社グループに対する期待が一層高まっている中、「公共空間の感染予防」に活動領域を広げ、衛生製品・サービスを提供します。

普及啓発活動においても、「大切な人を守る清潔衛生行動」を習慣化し、そこにライオンらしい、楽しく、行動化できる要素を加えて、自治体等とも連携しながら活動を推進します。

日本発の『キレイキレイ』は、アジアの多くの国で販売されてい

ます。コロナ禍でできる活動は制限されていますが、当社グループ丸となって共通の目標やテーマを立て、清潔・衛生習慣づくりに取り組んでいます。



「世界手洗いの日」に活動する青島ライオンのメンバー

### 社員による小学校での衛生習慣の浸透・定着 <国内>

社員研修の一環として、2014年から当社グループ事業所の近隣にある幼稚園・保育所で手洗い習慣の普及活動を実施してきましたが、2020年はコロナ禍で活動を中止せざるを得ませんでした。対面での活動が難しい中、2021年からは対象を小学校に拡大し、訪問する人数を制限したうえでリアルとオンラインを活用したハイブリッド型の出張事業(実験を交え、目で見てわかる授業)で活動を再開し、生徒皆さんの手洗い習慣化につなげています。



教室でのリアルとオンラインを活用したハイブリッド授業

### アジアで実施している清潔・衛生習慣の取組み <海外>

#### 獅王家品股份有限公司(台湾)

小学校等に社員が訪問して、「手洗い習慣の普及活動」を行っていましたが、コロナ対策に努める形で、生徒たちだけでも行えるようなワークショップに設計しました。あらかじめ送付された映像とブラックライト(見えない菌を可視化)をもとに生徒が実演しながら授業を行い、楽しく習慣化できるようになりました。



ワークショップに参加した生徒たち

**WEB** ▶ **清潔・衛生習慣の定着**  
<https://www.lion.co.jp/ja/sustainability/community/cleanliness/>

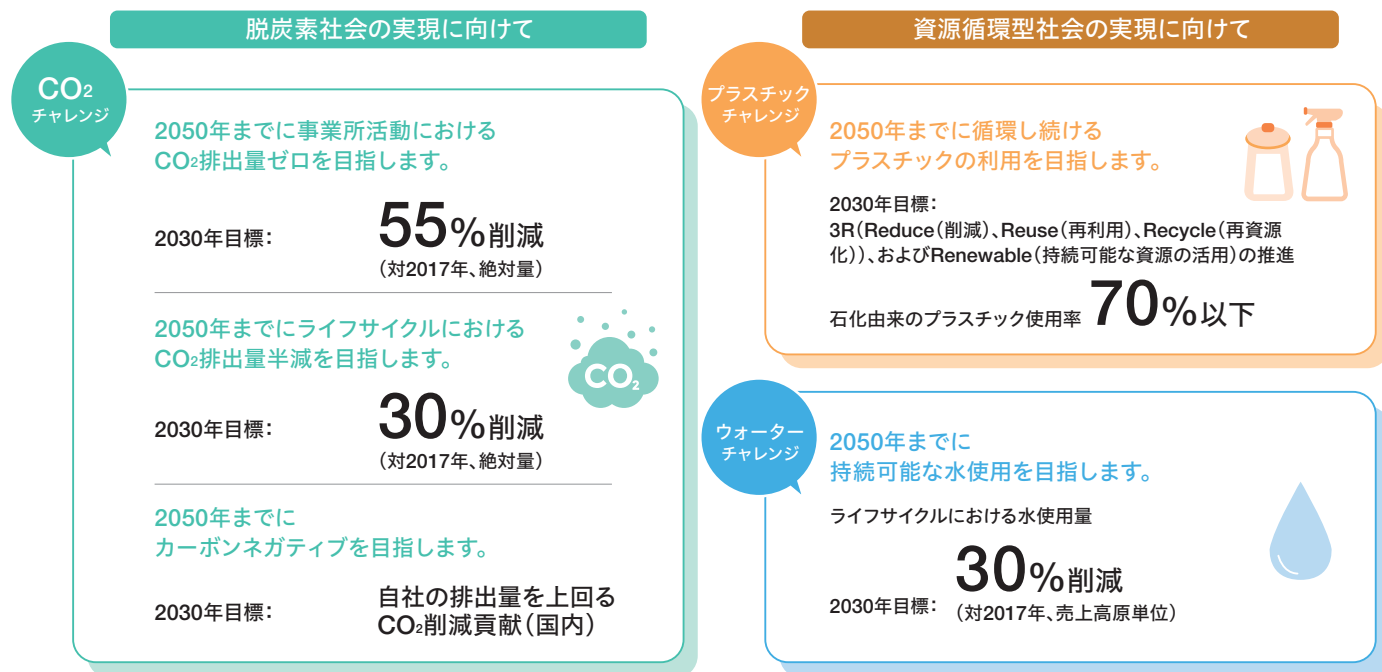


## サステナブルな地球環境への取り組み推進

最重要課題

ライオングループは、パリ協定や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。2022年には日本を含む世界各国が目標引き上げに動く中、2050年カーボンニュートラルの実現に貢献するため目標を更新しました。生活者とともにつくる「エコの習慣化」の推進、すなわち『地球にやさしいライフスタイル』を提供し、暮らしをムリなくサステナブルにしていくことで、「脱炭素社会」「資源循環型社会」の実現に貢献します。

### 「LION Eco Challenge 2050」と2030年に向けた目標・指標



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

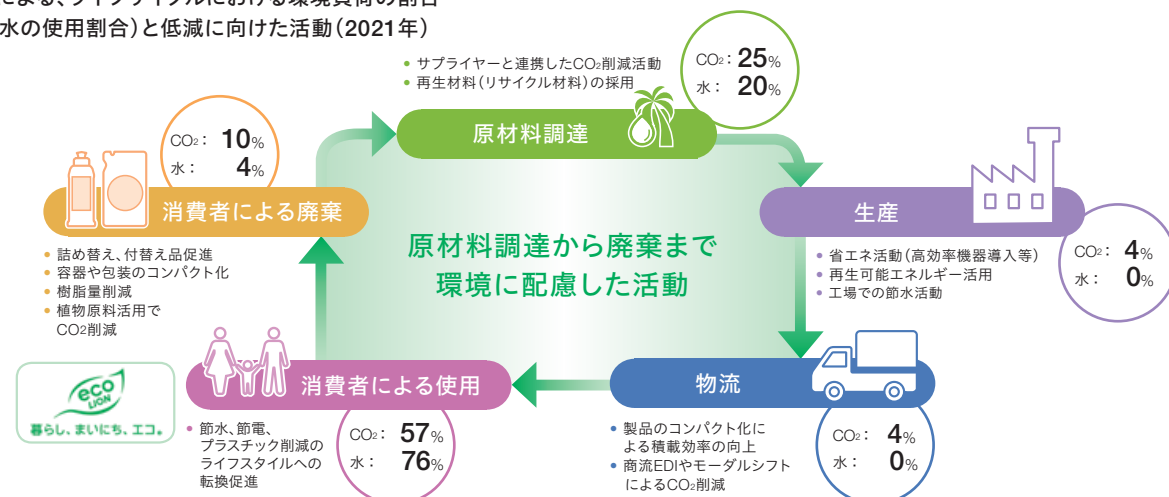
### 「脱炭素社会」「資源循環型社会」の実現に向けた取り組みの方向性 ～エコの習慣化へ～

当社グループは、生産者責任の一環として、製品の「原材料調達」から「消費者による廃棄」までのライフサイクルの各ステージで、脱炭素、プラスチックと水資源に関する課題解決にチャレンジしています。特に、「消費者による使用」のステージでは、家庭での洗濯等には、電力や水が使用されるため、当社製品の使用によるCO<sub>2</sub>

排出量と水使用量の割合が最も高くなっています。

これからも、環境フレンドリー製品・サービスの提供と「エコの習慣化」の促進により、ご家庭の使用場面での環境負荷低減を推進します。

当社グループ事業による、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(2021年)



### 脱炭素社会の実現に向けて

当社グループでは、2021年、産業革命前からの気温上昇を1.5℃以内に抑える世界共通目標の実現に向け、2030年の事業所でのCO<sub>2</sub>削減目標値を30%削減から55%削減(2017年比)に引き上げました。各事業所は徹底的な省エネ活動(生産量原単位で毎年1%削減)に取り組むとともに、自家消費太陽光発電設備の導入や購入電力の再生可能エネルギー化を促進することで、脱炭素社会の実現に貢献します。

#### インターナルカーボンプライシング(ICP)制度の導入

CO<sub>2</sub>の排出量を自社の基準で仮想的に費用換算し、環境投資判断の参考とする「インターナルカーボンプライシング(ICP)制度」を国内で導入しました。今後は、設備投資、技術開発投資等の判断基準の一つとしてICP制度を活用することで、社内での環境意識向上を図り、CO<sub>2</sub>の排出量削減に貢献する投資を加速します。

WEB 脱炭素社会の実現  
<https://www.lion.co.jp/ja/sustainability/env/climate/>

### 資源循環型社会の実現に向けて

2022年5月に「ライオングループ プラスチック環境宣言」を制定しました。本宣言に基づき、開発時は再生プラスチック及びバイオマス材料の使用拡大をすることで石化由来のプラスチック使用率を削減します。また、アジアにおける詰め替え習慣の浸透を図り、グループ全体でプラスチック使用量の削減と循環利用に取り組んでいきます。

WEB 資源循環型社会の実現  
<https://www.lion.co.jp/ja/sustainability/env/resources/>

WEB ライオングループ プラスチック環境宣言  
<https://www.lion.co.jp/ja/company/governance/policies/plastics-environment.php>

#### 自家消費太陽光発電設備の導入

平井事業所に加え、2021年からはライオンケミカル(株)オレオケミカル事業所(LCCOC)とタイライオンに自家消費太陽光発電設備を導入し、再エネ電力の供給源としての運用を開始しています。

#### 購入電力の再生エネルギー化

タイライオンは、2021年の購入電力量に相当する分の再エネ証書(I-REC\*)を購入し、同社事業所で使用する電力のゼロカーボン化を実現しています。国内外の事業所においても、順次再エネ電力への切り替えを推進し、2030年には事業所の購入電力の再生可能エネルギー化比率100%を目指します。

\* International Renewable Energy Certificateの略で、再生可能エネルギー証書制度のこと



LCCOCの太陽光発電設備



I-RECの証書受け渡し式

#### 4R推進(リサイクル取組み拡大)

当社グループは、プラスチック製品・容器包装削減の取組みとして、3R(Reduce:使用量削減、Reuse:再利用、Recycle:再資源化)とRenewable(持続可能な資源の活用)を積極的に推進しています。

水平リサイクルには、店頭等でお客様が参加しやすいプラスチック回収システムの構築や回収したプラスチックを低コストで再生し、かつ開発段階でリサイクルしやすい仕様・材料の選定等のリサイクル技術の構築が課題です。課題解決にあたっては、日用品メーカー、リサイクラー、小売業、自治体(東京都、神戸市等)と協働しており、現在は、使用済みハブラシ・プラスチック容器(ボトル・パウチ)の分別・回収実証実験を行っています。

# コーポレート・ガバナンス

## 社外取締役メッセージ



社外取締役  
内田 和成

### 取締役会での議論、実効性について

ライオンの取締役会は、役職でなく、「さん」付けで呼び合うことからわかるように、上下の隔たりなく自由にものを言える雰囲気となっています。また、社内であれ、社外であれ、人の意見をよく聞き、よいところがあれば取り入れる企業文化です。そのため、ライオンにとって耳の痛い話でも話やすく、理解をしてもらうことができ、社外役員によるガバナンスについては極めて有効にはたっていると考えます。

一方で、強烈な自己主張をしたり、想いを熱く語るケースがあまりなく、予定調和で進んでしまいがちなところは気になります。時には社内役員同士あるいは社外役員と激論を交わすようなことがあってもよいのではと考えます。

### 持続的な企業価値向上に向けて ライオンに期待すること、課題について

国内市場の成熟化にともない、これまでライオンが得意としてきたオーガニック・グロース(手なりによる自前の成長)での発展は限界に達しつつあります。今、ライオンに必要なことは、①既存事業のモノからサービスへの転換、②M&Aなどを活用した新たな市場への進出、③海外事業の強化です。しかしながら、①～③いずれの領域もライオンが得意でなかったり、スピードが十分とは言えません。これまでの仕事の進め方の延長上では成功が難しく、やるべきことは、若手の抜擢や外部人材のさらなる獲得と、失敗を恐れずリスクを取ることです。後者については、トップがチャレンジを号令するだけでは不十分であり、失敗した人間の昇格や、より重要な仕事につけるような大胆さを期待しています。



社外取締役  
菅谷 貴子

### 取締役会での議論、実効性について

当社の取締役会の雰囲気は、事前説明の機会が設けられたうえで、役員が自由に議論できるよう進行されており、自由で開かれた雰囲気であると思います。取締役会の実効性には、的確な情報提供がなされていること、および、率直な意見交換や発言ができ、それを受け入れる土壌があることが大切であると思いますが、現状、詳細な資料に基づき事前説明の機会が設けられているほか、情報提供方法などについて、年1回実施される取締役会実効性評価において改善点などが示された場合には迅速に対応するなどの工夫がなされていること、また、近時は中長期的な戦略検討などは十分な議論ができるよう、別途、取締役会懇談会なども設けられており、取締役会の実効性はより高まっているものと思います。

### 持続的な企業価値向上に向けて ライオンに期待すること、課題について

当社の「より良い習慣づくりで、人々の毎日に貢献する(ReDesign)」というパーパスを実践することこそ、人生100年時代に健康に生活し続けられるという、人々の基盤となる日々の幸せに寄与できるものであり、そのような貢献を行っていく中で、社会から求められ、愛される存在として、当社の持続的な企業価値が向上していくことを期待しています。そして、人々のくらしに貢献し続けるための課題としては、当社が長年培ってきた信頼感のある商品・サービスおよび試みをもっと認知してもらうための発信力を高めること。めまぐるしく変化する経営環境、加速度的に対応を迫られている環境問題や起こりうる地政学リスクに対する感度を高め、スピード感・可塑性を持って対応していくこと。海外事業については、大胆なチャレンジ精神を持ちつつ、当社への信頼感、認知度を十分に活かしたうえで、各国・地域の特性、ニーズと融合することが重要と考えます。



社外取締役  
白石 隆

### 取締役会での議論、実効性について

取締役会の雰囲気は非常によいと考えます。社内取締役はどのような質問にもオープンに答え、考え方が違う場合には率直にその旨と根拠を明らかにしています。また、所掌分野について適時、報告が行われるため、現状だけでなく、対応に際しての基本的考え方も理解できます。取締役会には私以外に弁護士、企業経営者、ビジネスマネジメント専門家とそれぞれ異なるバックグラウンドを持つ社外取締役がおり、多くの議題について、多様なパースペクティブからコメント、質問がなされ、そういった見方もあるのかと学ぶことも多いです。会議が形式的に流れることはなく、実質的議論ができています。

### 持続的な企業価値向上に向けて ライオンに期待すること、課題について

「Vision2030」に示されるとおり、ライオンはこれからの成長の力点をアジア、特に中国と東南アジアから南アジアに置いています。アジアの途上国・新興国の成長と所得上昇のポテンシャルを考えれば、この戦略はまさにそのとおりだと思います。同時に、アジアの多くの国・地域で新型コロナウイルス感染症の危機を経て、フォーマル・セクターとインフォーマル・セクターの所得格差が拡大し、中国はこれからも一定の成長が見込めますが、同時に政治リスクも高まっていることを忘れてはなりません。これは、別の言い方をすれば、アジアの市場と政治・経済について常に会社全体として理解を共有し、国内と国外のオペレーションを一体化していくことが重要だと考えます。



社外取締役  
安江 令子

### 取締役会での議論、実効性について

取締役会での議題内容については、社外取締役にも事前に十分な説明がされており、取締役会では実質的な審議が効率よくなされていると考えます。また、より幅広いテーマについて議論する場も設けられています。4名の社外取締役は、多様なバックグラウンドを持ち、それぞれの専門分野を活かした意見が活発に出ています。取締役会全体としても、多角的な視点でディスカッションしようとする意識が高いと感じています。

### 持続的な企業価値向上に向けて ライオンに期待すること、課題について

ライオンは130年以上、日本人をはじめアジアの人々のくらしに「歯みがき」という習慣を根づかせ、「歯を守る」から、さらに「美しく」という文化をつくり上げています。そういう意味で、すでに社会価値を提供し続けていますが、さらなる期待は、徹底的に地球に優しいものづくりにより人々の生活を支え続ける企業となることです。地球に優しいハブラシ・ハミガキにとどまらず、ライオンの製品すべてが地球に優しいものづくりの視点に基づき提供されているということの人々が直感的にイメージする会社となることが、さらなる企業価値向上につながると考えます。



# コーポレート・ガバナンス

## 基本的な考え方

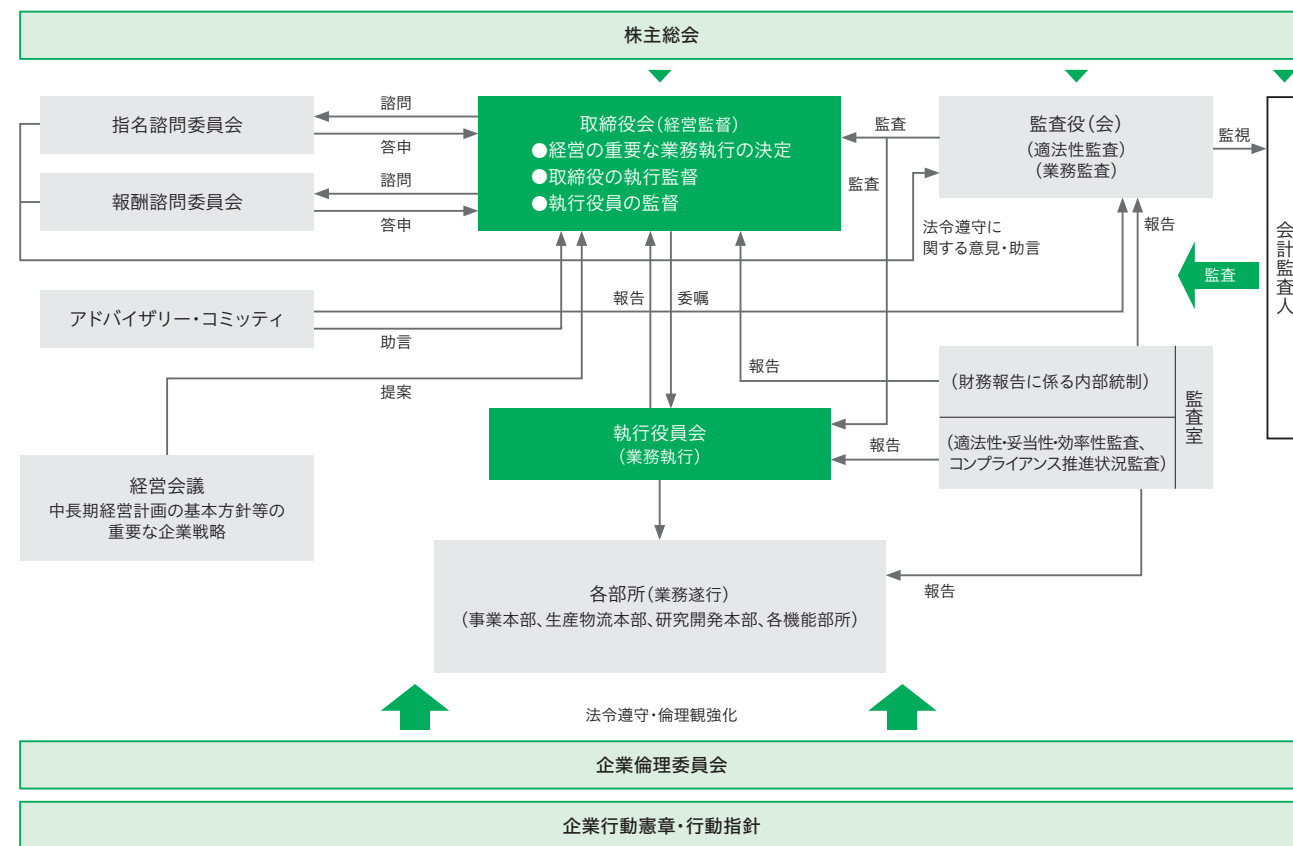
ライオングループは、経営の透明性を高め、監督機能の強化と意思決定の迅速化を図り、コンプライアンスを確保することをコーポレート・ガバナンス上の最重要課題と位置づけており、コーポレート・ガバナンス体制の強化・充実を推進することにより、企業価値の向上を目指しています。

WEB ▶ コーポレート・ガバナンスの考え方と体制  
<https://www.lion.co.jp/ja/company/governance/approach.php>

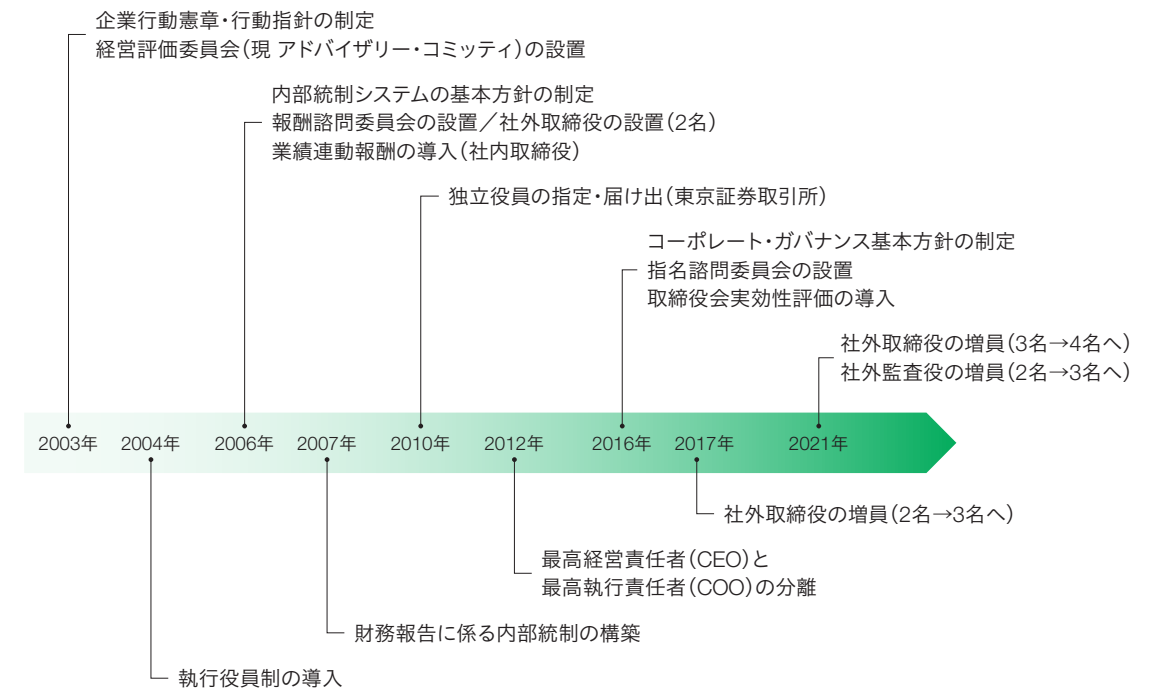
## コーポレート・ガバナンス体制

### 機関設計の概要

- **監査役会設置会社を採用**  
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ため
- **執行役員制を導入**  
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
- **任意の諮問委員会を設置**  
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
- **社外有識者により構成するアドバイザリー・コミッティを設置**  
経営方針及び経営戦略に関する第三者の意見・助言を経営に反映させるため



## 経営の監査・監督機能を充実させる取組み



## 業務執行、監督機能等の充実に向けた施策

### 報酬諮問委員会の設置 (2006年～)

役員報酬等の客観性および透明性を高めるため、独立役員である社外取締役および社外監査役のみで構成する報酬諮問委員会を設置しています。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(委員長:内田社外取締役)。

### 指名諮問委員会の設置 (2016年～)

当社の取締役、監査役および執行役員などの選任プロセスの客観性および透明性を高めるため、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する指名諮問委員会を設置しています。役員等の資質・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(委員長:白石社外取締役)。

### アドバイザリー・コミッティの設置 (2003年～)

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。

- 主なテーマ**
- ・中長期経営戦略の方向性
  - ・コーポレート・ガバナンス体制の在り方
  - ・サステナビリティ戦略の方向性
  - ・人材戦略の方向性
  - ・その他経営全般

取締役および監査役のスキル・専門的知見、会議体・委員会への出席状況

当社は、企業価値向上に向けて、さまざまなステークホルダーの視点からグループの意思決定ならびに経営の監督を行うため、多様な知識・経験・能力を有する人材を取締役および監査役に選任しています。

| 氏 名                    | 現在の当社における地位  | 社外／独立 | 代表的なスキル・ |       |       |                  | 専門的知見 |         |          |       |                |         | 取締役会<br>出席状況      | 指名諮問<br>委員会 | 報酬諮問<br>委員会 |
|------------------------|--------------|-------|----------|-------|-------|------------------|-------|---------|----------|-------|----------------|---------|-------------------|-------------|-------------|
|                        |              |       | 企業経営     | グローバル | 財務・会計 | 法務・<br>リスクマネジメント |       | 人事・人材開発 | サステナビリティ | IT・DX | 営業・<br>マーケティング | 研究開発・生産 |                   |             |             |
| はま いつ お<br>濱 逸夫        | 代表取締役 会長     |       | ●        |       |       |                  |       | ●       |          |       | ●              | ●       | 17回中17回<br>(100%) | ●           |             |
| きくかわ まさずみ<br>掬川 正純     | 代表取締役 社長執行役員 |       | ●        | ●     |       |                  |       |         |          |       | ●              | ●       | 17回中17回<br>(100%) |             |             |
| こばやし けん じ ろう<br>小林 健二郎 | 取締役 上席執行役員   |       |          | ●     |       |                  |       | ●       | ●        | ●     | ●              |         | 17回中17回<br>(100%) |             |             |
| く め ゆうごう<br>久米 裕康      | 取締役 上席執行役員   |       | ●        |       | ●     | ●                |       |         |          |       | ●              |         | 17回中17回<br>(100%) |             |             |
| のりたけ ふみとも<br>乗竹 史智     | 取締役 執行役員     |       |          |       |       |                  |       |         |          | ●     | ●              | ●       | 17回中17回<br>(100%) |             |             |
| すず き ひとし<br>鈴木 均       | 取締役 執行役員     |       | ●        | ●     |       |                  |       |         |          |       | ●              |         | 13回中13回<br>(100%) |             |             |
| ふく だ けん ご<br>福田 健吾     | 取締役 執行役員     |       | ●        |       | ●     | ●                |       | ●       |          |       | ●              |         | —                 |             |             |
| うち だ かずなり<br>内田 和成     | 社外取締役        | 社外 独立 | ●        | ●     | ●     |                  |       |         |          | ●     | ●              |         | 17回中17回<br>(100%) | ●           | ●           |
| しらいし たかし<br>白石 隆       | 社外取締役        | 社外 独立 |          | ●     |       |                  |       | ●       | ●        |       |                | ●       | 17回中17回<br>(100%) | ●           | ●           |
| すが や たか こ<br>菅谷 貴子     | 社外取締役        | 社外 独立 |          |       |       | ●                |       | ●       |          |       |                |         | 17回中17回<br>(100%) | ●           | ●           |
| やす え れい こ<br>安江 令子     | 社外取締役        | 社外 独立 | ●        | ●     |       |                  |       |         |          | ●     | ●              |         | 13回中13回<br>(100%) | ●           | ●           |

| 氏 名                | 現在の当社における地位 | 社外／独立 | 代表的なスキル・ |       |       |                  | 専門的知見 |         |          |       |                |         | 監査役会<br>出席状況      | 指名諮問<br>委員会 | 報酬諮問<br>委員会 |
|--------------------|-------------|-------|----------|-------|-------|------------------|-------|---------|----------|-------|----------------|---------|-------------------|-------------|-------------|
|                    |             |       | 企業経営     | グローバル | 財務・会計 | 法務・<br>リスクマネジメント |       | 人事・人材開発 | サステナビリティ | IT・DX | 営業・<br>マーケティング | 研究開発・生産 |                   |             |             |
| につかわ としゆき<br>新川 俊之 | 常勤監査役       |       | ●        |       | ●     | ●                |       |         |          |       |                |         | 15回中15回<br>(100%) |             |             |
| かま お よしあき<br>鎌尾 義明 | 常勤監査役       |       |          |       | ●     |                  |       |         |          |       |                |         | 15回中15回<br>(100%) |             |             |
| やまぐち たか お<br>山口 隆央 | 社外監査役       | 社外 独立 |          |       | ●     |                  |       |         |          |       |                |         | 15回中15回<br>(100%) | ●           | ●           |
| たけもと せつ こ<br>竹本 節子 | 社外監査役       | 社外 独立 |          |       | ●     |                  |       |         |          |       |                |         | 15回中15回<br>(100%) | ●           | ●           |
| すず き あつ こ<br>鈴木 敦子 | 社外監査役       | 社外 独立 |          | ●     |       |                  |       |         | ●        |       |                |         | 11回中11回<br>(100%) | ●           | ●           |

(注) 1. 鈴木均取締役、安江令子取締役、鈴木敦子監査役は、第160期定時株主総会にて選任された後の出席回数を記載しています。  
2. 福田健吾取締役は、第161期定時株主総会にて選任されたため、2021年度の出席状況は記載していません。

各会議体・委員会の社外役員比率



役員候補者の選任基準

1. 当社の企業理念を理解し、企業行動憲章・行動指針を常に遵守していること。
2. 経営を担う者としてのリーダーシップに優れていること。
3. 取締役候補者は、研究開発、生産、マーケティング、営業、経営管理等の専門分野での高い知見と実績を有し、職務の執行、経営の監督に相応しい資質を備えていること。
4. 監査役候補者は、財務・会計、コーポレート・ガバナンス、リスク管理等に関して相当程度の知見を有し、会社の透明・公正な意思決定に貢献できる資質を備えていること。
5. 取締役候補者は、善管注意義務・忠実義務を適切に果たせる資質を備えていること。監査役候補者は、善管注意義務を適切に果たせる資質を備えていること。
6. 会社法が定める取締役、監査役の欠格事由に該当せず、健康その他の面で職務執行に支障がないこと。



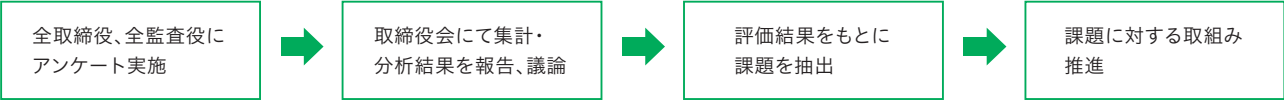
取締役会

取締役会は取締役11名で構成され、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、さまざま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。

取締役会の実効性評価

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。

実効性評価プロセス



2021年度の評価結果と今後の取組み

| 2021年度評価結果の概要                                                                                                                                                                                               |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>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。</li><li>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。</li></ul> |

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ます。

| 提言された課題への取組み状況 |                                                                                                                                                                                                                         |
|----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 課題             | <ul style="list-style-type: none"><li>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。</li><li>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。</li></ul>                                                               |
| 取組み            | <ul style="list-style-type: none"><li>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・理解促進を図っている。</li><li>取締役会決議の事前に意見交換・協議する場として2021年より取締役会懇談会を設置し、企業理念・中長期戦略等の重要案件に関して、議論する時間を確保している。</li></ul> |

監査役会

監査役会は監査役5名で構成され、2ヵ月に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、監査連絡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、取締役会の決議内容の相当性、取締役の職務執行に対する適法性・妥当性・効率性等を監査しています。具体的には、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（代表取締役との定例意見交換会年3回、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、内部監査部門（監査室）、会計監査人で構成する「三様監査連絡会」や、経営管理上の重要課題への対応状況を網羅的に監査する「重点テーマ監査」を定期的に実施することで、監査の実効性向上に努めています。

役員報酬

取締役および監査役の報酬等に係る基本方針の概要及びその内容

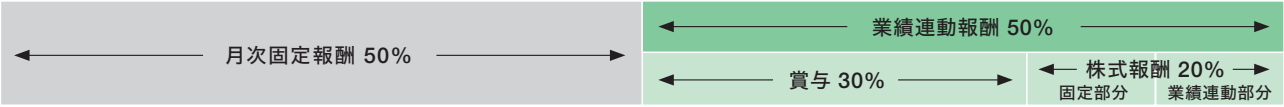
<基本方針の概要>

当社は、当社経営方針の実現ならびに当社企業価値の継続的かつ中長期的な向上に資するため、役員報酬体系を当社の経営を担う優秀な人材確保に必要な健全で適切なインセンティブとなるよう設計しています。役員報酬は、株主総会で決議された役員報酬額の範囲内で、取締役会が報酬諮問委員会に諮問し、その答申結果をもとに、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決定することとしています。

<方針の内容>

社外取締役を除く取締役の報酬は、月次固定報酬と業績連動報酬（賞与、株式報酬）で構成することとしています。社外取締役を除く取締役の報酬の割合は、固定報酬50%、業績連動報酬50%（内、賞与30%、株式報酬20%）を目安に役位別に定め、業績連動報酬の割合は、役位の昇任に併せて高まるよう設定し、必要に応じて適宜見直しを行うこととしています。固定報酬は、年1回、業務執行機能、経営監督機能の発揮度に応じ査定し加減算することとしています。業績連動報酬は、事業年度ごとの目標値の達成状況に応じて算出し、事業年度終了後、一定の時期に個人別に支給することとしています。

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



業績連動報酬

| 種別       | 業績連動賞与                                                                                                                          | 業績連動株式報酬                                                                                                                                                  |
|----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 指標       | 「事業利益」<br>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、当社の恒常的な事業の業績を測る利益指標（中期経営計画で最も重視する指標の一つ）<br>「親会社の所有者に帰属する当期利益」<br>事業の最終成果を表し株主価値の増減に直結する利益指標 |                                                                                                                                                           |
| 総支給額     | 総支給額：以下、①②の合計額<br>① 当該事業年度に係る事業利益の0.5%の50%<br>② 親会社の所有者に帰属する当期利益の0.75%の50%<br>※ 単位：万円未満は切り捨て<br>※ 上記のそれぞれの利益が損失の場合、利益額を0として算出   | 総支給ポイント数（株式数）<br>1事業年度あたりの上限：120,000ポイント<br>（1ポイント＝当社株式1株）<br>1事業年度あたりの上限：2億円                                                                             |
| 個別支給額    | ①「ポイント単価」の算出<br>「総支給額」÷（「役位別ポイント」×「員数」の合計）<br>②「個別支給額」<br>「ポイント単価」×「役位別ポイント」<br>③役位別ポイント<br>会長・社長執行役員 3,000ポイント～執行役員 0.900ポイント  | ポイント数の算出<br>（「固定基準額」＋「業績連動基準額」×「業績連動係数」）÷「取得単価」<br>・「固定基準額」「業績連動基準額」：4,000千円（役位により1.0～3.625を乗じる）<br>・「業績連動係数」：それぞれの指標の達成率により、0～2.0<br>・「取得単価」：1株あたり2,078円 |
| 支給時期     | 毎年3月末                                                                                                                           | 原則、累積ポイント数に相当する株式数を取締役の退任時に交付                                                                                                                             |
| 限度額      | 2億5,000万円                                                                                                                       | 8億円（4事業年度）<br>株式等の総数：480,000株（4事業年度）                                                                                                                      |
| クローバック条項 | なし                                                                                                                              | あり*                                                                                                                                                       |

\* 職務または社内規程に重大な違反等があった場合、付与済みポイントの没収もしくは交付等済みの株式等相当額の返還

月次固定報酬

|    | 決定の方針                                                          | 限度額             |
|----|----------------------------------------------------------------|-----------------|
| 概要 | ・ 定額制<br>・ 報酬水準は、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応じ査定し加減算する。 | 300百万円以内（1事業年度） |

業績連動報酬に係る指標の実績(2021年度)

事業利益と親会社の所有者に帰属する当期利益の目標に対する実績は以下のとおりです。

| 目標とする指標          | 目標値       | 実績        | 達成率  |
|------------------|-----------|-----------|------|
| 事業利益             | 30,000百万円 | 30,923百万円 | 103% |
| 親会社の所有者に帰属する当期利益 | 21,000百万円 | 23,759百万円 | 113% |

社外取締役、監査役の報酬制度

社外取締役および監査役の報酬は、月次固定報酬のみとし、報酬水準は、他社水準を考慮して役員の役割・責務ごとに設定します。

取締役および監査役の報酬等の総額(2021年度)

| 区分               | 員数<br>(名) | 固定報酬<br>(百万円) | 業績連動報酬(百万円) |        | 合計<br>(百万円) |
|------------------|-----------|---------------|-------------|--------|-------------|
|                  |           |               | 賞与          | 株式報酬   |             |
| 取締役<br>(うち社外取締役) | 11(4)     | 299(45)       | 166(－)      | 113(－) | 580(45)     |
| 監査役<br>(うち社外監査役) | 5(3)      | 93(33)        | －(－)        | －(－)   | 93(33)      |
| 合計<br>(うち社外役員)   | 16(7)     | 392(78)       | 166(－)      | 113(－) | 673(78)     |

- (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。当該株主総会終結時点の取締役の員数は9名です。
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。当該株主総会終結時点の監査役の員数は4名です。
4. 業績連動報酬の賞与は、上記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。賞与の上限額は、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250百万円と決議されています。当該株主総会終結時点の取締役の員数は6名(社外取締役を除く)です。
5. 業績連動報酬の株式報酬は、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。株式報酬のために拠出する金員の上限は、2021年3月30日開催の第160期定時株主総会において、1事業年度あたり200百万円、株式等の総数は1事業年度あたり120,000株と決議されています。当該株主総会終結時点の取締役の員数は7名(社外取締役を除く)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。

役員ごとの報酬等の総額(2021年度)

| 氏名    | 役員区分 | 連結報酬等の種類別の総額(百万円) |    |              |       | 合計<br>(百万円) |
|-------|------|-------------------|----|--------------|-------|-------------|
|       |      | 固定報酬              | 賞与 | 業績連動<br>株式報酬 | 退職慰労金 |             |
| 濱 逸夫  | 取締役  | 68                | 46 | 31           | －     | 146         |
| 堀川 正純 | 取締役  | 68                | 46 | 31           | －     | 146         |

(注) 連結報酬の総額が1億円以上である者に限定して記載しています。

コンプライアンス

当社グループは、これまで多くの働く人々の努力によって、信用性の高い企業として評価され、その信用が会社の発展の原動力であったと認識しています。

「倫理」とは「人として守るべき正しい道」を意味しますが、その具体的内容は「ウソをつかない」「社会規範を守る」「他人の足を引っ張らない」「自分のことと同じように他人のことも考える」ことが基本であると考え、行動規範となる「ライオン企業行動憲章」を制定し、併せて「行動指針」では安心・安全な製品及びサービスの提供、環境対応などへの取組み姿勢をより明確にしています。当社グループは、「ライオン企業行動憲章」を遵守するとともに、社会に役立つ有用な企業として行動することを決意しています。

WEB

内部統制

https://www.lion.co.jp/ja/company/governance/system.php

社内外通報制度「AL心のホットライン」

当社グループは、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」を設置しています。通報窓口は、社内窓口と社外窓口を設けており、通報や相談の内容を正確に把握する観点から、通報書式によりできる限り文書または電子メールで通報するよう奨励しています。相談・通報があったすべての案件は、通報内容・要望等の詳細を確認し、速やかに企業倫理専任部長による事実関係の調査・確認が行われます。

2021年は、19件の通報・相談がありましたが、重大な不正行為等と判断される事案はなく、それぞれの事案に適切に対応しています。

「AL心のホットライン」への相談・通報内容

| 相談・通報内容     | 2019年 | 2020年 | 2021年 |
|-------------|-------|-------|-------|
| ハラスメント的行為   | 11件   | 8件    | 12件   |
| 人事・労務管理上の問題 | 11件   | 7件    | 5件    |
| その他         | 3件    | 58件   | 2件    |

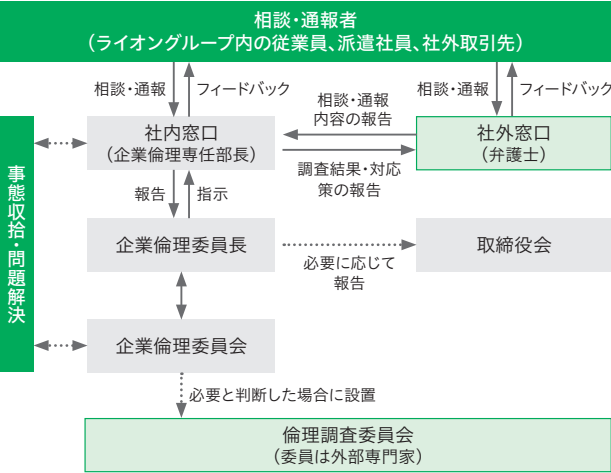
役員・従業員のコンプライアンス意識の向上を図るために、企業倫理担当役員を委員長とする企業倫理委員会のもとで、施策を推進しています。

毎年3月には、国内関係会社を含む全従業員(パート社員を含む)を対象として「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。2021年は、全従業員の約88%が回答しています。

コンプライアンス学習は、e-learningを活用して、毎年定期的に実施しています。社内オンデマンドメディアである「ライオン・キャリアビレッジ(LCV)」の「必須カリキュラム」としてコンテンツを掲載し、従業員がいつでも学習できるようにしています。

2021年は、「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」など8項目について学習しています。

「AL心のホットライン」の仕組み



「AL心のホットライン」の社内認知度

| 2019年 | 2020年 | 2021年 |
|-------|-------|-------|
| 98.6% | 99.5% | 99.0% |

WEB

コンプライアンス

https://www.lion.co.jp/ja/csr/management/compliance/



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さまざま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、当社グループ各部署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) 各部署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）の事務局部所を「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、品質保証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。有事の際は、緊急事態処理システムに基づき、BCPの発動について協議します。

- 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
- 計画骨子
- (1) 優先事業：一般用消費財事業
  - (2) 優先業務：商品供給継続に必要な業務
  - (3) 目標復旧期間、及び指揮命令系統

4. リスクマネジメントの推進

当社グループでは、次頁に記載の13のリスクを経営成績および財政状態に重大な影響を及ぼすリスクとして、全社共通で管理する「共通リスク」と位置付け、それ以外のリスクは、各々の部所で管理する「部所リスク」と位置付け、職制を中心に対応を進めています。その推進状況については、年2回、各部署が評価を行い、経営企画部が取りまとめて、取締役会および執行役員会に報告しています。また、各部署のリスクマネジメントの推進状況については、業務監査を通じて監査室が行うこととしています。

【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、日々の暮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。また、ISO9001認証を取得し、品質に関わる組織マネジメント体制の強化を図っています。    |
| 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、「ソーシャルメディアリスク対応マニュアル」を策定しています。            |
| 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（リモートを含む）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年に向けた長期環境目標「LION Eco Challenge 2050」を策定し、脱炭素社会、資源循環型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161期有価証券報告書の【事業等のリスク】をご参照ください。

取締役、監査役および執行役員 2022年4月1日現在



代表取締役  
会長  
**濱 逸夫**  
取締役会議長

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、執行役員、  
最高執行責任者  
2014年1月 当社代表取締役、取締役社長、執行役員、  
最高経営責任者  
2016年3月 当社代表取締役、取締役社長、執行役員、  
取締役会議長、最高経営責任者  
2017年3月 当社代表取締役、社長執行役員、  
取締役会議長、最高経営責任者  
2019年1月 当社代表取締役、会長、取締役会議長、  
最高経営責任者  
2022年3月 当社代表取締役、会長、取締役会議長



代表取締役  
社長執行役員  
**掬川 正純**  
最高経営責任者

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、専務執行役員  
2019年1月 当社代表取締役、社長執行役員、最高執行責任者  
2022年3月 当社代表取締役、社長執行役員、最高経営責任者



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  
2017年3月 当社取締役、上席執行役員  
(分担・担当) 企業倫理担当、人材開発センター、総務部、経営  
サポート部、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  
**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  
2021年1月 当社取締役、上席執行役員  
(分担・担当) ビジネス開発センター分担、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



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、執行役員  
(分担・担当) サプライチェーン企画本部分担、ものづくり革  
新本部分担、購買本部分担、研究開発本部分  
担、生産物流本部分担、化学品事業全般担当、  
DX推進部、知的財産部、安全防災推進室担当



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、執行役員  
(分担・担当) 国際事業本部分担



取締役  
執行役員  
**福田 健吾**

1987年4月 当社入社  
2017年1月 当社執行役員  
2022年1月 当社上席執行役員  
2022年3月 当社取締役、執行役員  
(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



社外取締役  
**内田 和成**

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  
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  
2015年2月 キュービー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**

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員  
2011年4月 政策研究大学院大学学長  
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  
当社社外取締役 (現在に至る)  
2017年3月 立命館大学特別招聘教授  
2017年4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**

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)  
2010年4月 学校法人桐蔭学園桐蔭横浜大学大学院  
法務研究科准教授  
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)



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)



社外監査役  
**山口 隆央**

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**

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 くにたち総合会計  
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  
2021年3月 当社社外監査役 (現在に至る)

※内田和成氏、白石隆氏、菅谷貴子氏、安江令子氏、山口隆央氏、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。

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  
**長澤 二郎**  
特販事業本部長

上席執行役員  
**竹森 征之**  
ヘルス&ホームケア事業本部長

執行役員  
**清水 康継**  
生産物流本部長

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  
**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  
**リン アネット**  
国際事業本部長

執行役員  
**南川 圭**  
サプライチェーン企画本部長兼管理部長



## 2021年の経営成績および財務分析

### 市場環境

2021年の我が国経済は、新型コロナウイルス感染症の影響が長期化する中、企業収益に回復の動きが見られましたが、雇用情勢や個人消費の低迷が続くなど、全体としては依然厳しい状況で推移しました。

### 連結業績

当社グループは、中長期経営戦略フレーム<sup>ビジョン</sup>「Vision2030」を策定し、サステナビリティ重要課題への取組みを推進するとともに、3つの成長戦略である、「4つの提供価値領域における成長加速」、「成長に向けた事業基盤への変革」、「変革を実現するダイナミズムの創出」に基づく施策を推進しました。また、新型コロナウイルス感染症の収束が見通せない中、当社グループは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、衛生習慣の定着に向けた活動にも注力しました。

国内事業では、ハミガキ、デンタルリンス、衛生関連品、柔軟剤、台所用洗剤、住居用洗剤、解熱鎮痛薬等において高付加価値品を中心とする新製品を導入し、効率的なマーケティング施策等により育成を図りました。

海外事業では、オーラルケア、ビューティケア等のパーソナルケア分野の拡大施策を推進するとともに、洗濯用洗剤等のホームケア分野の競争力強化と収益性向上に取り組みました。

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、販売単価の上昇が続いたものの、衛生関連品等で前年の需要拡大の反動もあり、市場全体は縮小しました。

以上の結果、当年の連結業績は、売上高3,662億3千4百万円（前年比3.1％増、為替変動の影響を除いた実質前年比1.9％増）、事業利益<sup>\*</sup>309億2千3百万円（前年比14.0％減）、営業利益311億7千8百万円（同29.3％減）、親会社の所有者に帰属する当期利益237億5千9百万円（同20.5％減）となりました。

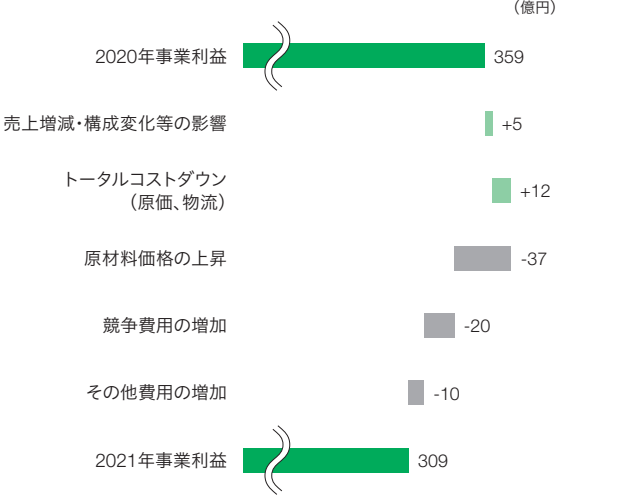
<sup>\*</sup> 事業利益は、売上総利益から販売費及び一般管理費を控除したもので、恒常的な事業の業績を測る当社の利益指標です。

| 連結業績（百万円） |         |         |
|-----------|---------|---------|
|           | 2021年実績 | 2020年実績 |
| 売上高       | 366,234 | 355,352 |
| 事業利益      | 30,923  | 35,937  |
| 事業利益率     | 8.4%    | 10.1%   |
| 営業利益      | 31,178  | 44,074  |
| 営業利益率     | 8.5%    | 12.4%   |
| ROE       | 9.8%    | 13.6%   |

#### 販売費及び一般管理費

|            | 2021        |              | 2020        |              |
|------------|-------------|--------------|-------------|--------------|
|            | 金額<br>（百万円） | 売上高比率<br>（％） | 金額<br>（百万円） | 売上高比率<br>（％） |
| 販売費及び一般管理費 | 148,181     | 40.5         | 143,934     | 40.5         |
| 販売手数料      | 9,864       | 2.7          | 9,426       | 2.7          |
| 販売促進費      | 28,466      | 7.8          | 26,909      | 7.6          |
| 広告宣伝費      | 24,908      | 6.8          | 24,943      | 7.0          |
| 運送費及び保管費   | 20,169      | 5.5          | 18,851      | 5.3          |
| 給料及び手当     | 16,663      | 4.5          | 15,739      | 4.4          |
| 研究開発費      | 11,180      | 3.1          | 10,906      | 3.1          |
| その他        | 36,928      | 10.1         | 37,156      | 10.5         |

#### 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・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0.6％の増加となりました。セグメント利益は、原材料価格の上昇や競争費用の増加等により前年比22.8％の減少となりました。

| 売上高およびセグメント利益（百万円） |         |      |         |       |                  |
|--------------------|---------|------|---------|-------|------------------|
|                    | 2021    | 売上比  | 2020    | 売上比   | 増減額<br>増減率       |
| 売上高                | 247,068 |      | 245,493 |       | 1,574<br>0.6%    |
| セグメント利益            | 19,039  | 7.7% | 24,647  | 10.0% | △5,607<br>△22.8% |

（注）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17,473百万円、前年では15,746百万円となっています。

| 売上高の分野別状況（百万円） |        |        |        |        |
|----------------|--------|--------|--------|--------|
|                | 2021   | 2020   | 増減額    | 増減率    |
| オーラルケア分野       | 69,418 | 66,407 | 3,010  | 4.5%   |
| ビューティケア分野      | 24,729 | 31,489 | △6,760 | △21.5% |
| ファブリックケア分野     | 60,660 | 59,119 | 1,540  | 2.6%   |
| リビングケア分野       | 25,158 | 24,063 | 1,094  | 4.5%   |
| 薬品分野           | 25,381 | 23,897 | 1,484  | 6.2%   |
| その他の分野         | 41,720 | 40,515 | 1,204  | 3.0%   |

オーラルケア分野では、ハミガキは、『システムEX<sup>イーエックス</sup> ハミガキ』が前年を下回りましたが、『クリニカアドバンテージ ハミガキ』が好調に推移するとともに、歯の表面にできるミクロなキズに残る着色汚れまで徹底除去する美白ハミガキの新製品『Lightee<sup>ライトイー</sup> ハミガキ』がお客様のご好評をいただき、全体の売上は前年を上回りました。

ハブラシは、『クリニカアドバンテージ ハブラシ』が好調に推移するとともに、『システムハブラシ』が順調に推移し、全体の売上は前年を上回りました。

デンタルリンスは、『NONIO<sup>ノニオ</sup> プラスホワイトニングデンタルリンス』が好調に推移するとともに、歯ぐきを活性化し歯周病（歯肉炎・歯周炎）を防ぐとともに、8つの機能がはたらく独自のプレミアム処方の新製品『システム ハグキプラス プレミ

アム デンタルリンス』も加わり、全体の売上は前年を上回りました。

ビューティケア分野では、ハンドソープは、前年の需要拡大の反動で『キレイキレイ薬用泡ハンドソープ』が前年を下回り、全体の売上は前年を下回りました。  
ボディソープは、『hadakara<sup>ハダカラ</sup> ボディソープ』が順調に推移し、全体の売上は前年を上回りました。

制汗剤は、『Ban<sup>バン</sup> 汗ブロックロールオン』シリーズが前年を下回り、全体の売上は前年を下回りました。

ファブリックケア分野では、柔軟剤は、『ソフラン アロマリッチ』や『ソフラン プレミアム消臭』が順調に推移し、全体の売上は前年を上回りました。

洗濯用洗剤は、液体高濃度洗剤『トップ スーパーNANOX<sup>ナノックス</sup> ニオイ専用』が好調に推移しましたが、液体洗剤『トップ クリアリキッド』が前年を下回り、全体の売上は前年比微減となりました。

リビングケア分野では、台所用洗剤は、『CHARMY<sup>チャーミー</sup> Magica<sup>マジカ</sup>』が堅調に推移するとともに、食器洗い機専用洗剤『CHARMY クリスタ<sup>チャーミー</sup>』が好調に推移し、全体の売上は前年を上回りました。

住居用洗剤は、浴室用洗剤『ルックプラス バスタブクレンジング』や浴室用カビ防止剤『ルックプラス おふろの防カビくん煙剤』が好調に推移するとともに、洗いにくい便器のフチ裏まで簡単に掃除できる新方式のトイレ用洗剤『ルックプラス 泡ビタ トイレ洗浄スプレー』がお客様のご好評をいただき、全体の売上は前年を大幅に上回りました。

調理関連品は、『リード クッキングペーパー』が前年を下回り、全体の売上は前年を下回りました。

薬品分野では、解熱鎮痛薬は、つらい頭痛に効き目と速さを追求した新製品『バファリン プレミアムDX<sup>ディーエックス</sup>』を発売した『バファリン』シリーズが前年を大幅に上回り、全体の売上は前年を大幅に上回りました。

点眼剤は、『スマイル40 EX<sup>イーエックス</sup>』シリーズが前年を下回りましたが、『スマイル40 メディクリアDX<sup>ディーエックス</sup>』が好調に推移し、全体の売上は前年を上回りました。

その他の分野では、通信販売商品は、『ナイスリムエッセンス ラクトフェリン』が前年を下回り、全体の売上は前年を下回りました。

ペット用品は、猫用トイレの砂『ニオイをとる砂』が順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、全体の売上は前年を上回りました。

### 産業用品事業

当事業は、タイヤの防着剤等を取り扱う「モビリティ分野」、2次電池用導電性カーボン等の「エレクトロニクス分野」、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11.3%の増加となりました。セグメント利益は、前年比22.0%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) |        |      |        |      |       |       |
|---------------------|--------|------|--------|------|-------|-------|
|                     | 2021   | 売上比  | 2020   | 売上比  | 増減額   | 増減率   |
| 売上高                 | 61,271 |      | 55,069 |      | 6,201 | 11.3% |
| セグメント利益             | 2,650  | 4.3% | 2,171  | 3.9% | 478   | 22.0% |

(注) 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26,491百万円、前年では23,505百万円となっています。

モビリティ分野では、タイヤの防着剤やゴム離型剤が好調に推移し、全体の売上は前年を大幅に上回りました。エレクトロニクス分野では、車載電池向けカーボンが好調に推移し、全体の売上は前年を大幅に上回りました。業務用洗浄剤分野では、ハンドソープが好調に推移し、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7.5%の増加(為替変動の影響を除いた実質前年比3.1%の増加)となりました。セグメント利益は、原材料価格の上昇などにより前年比15.9%の減少となりました。

## 財政状態

| 業績の推移                            |         |         |        |
|----------------------------------|---------|---------|--------|
|                                  | 2021    | 2020    | 増減額    |
| 資産合計(百万円)                        | 428,025 | 435,501 | △7,475 |
| 資本合計(百万円)                        | 265,014 | 244,856 | 20,158 |
| 親会社所有者帰属持分比率(%) <sup>※1</sup>    | 58.8    | 53.2    | 5.6    |
| 1株当たり親会社所有者帰属持分(円) <sup>※2</sup> | 865.31  | 797.08  | 68.23  |

(注)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。

(注)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) |         |      |         |      |        |        |
|---------------------|---------|------|---------|------|--------|--------|
|                     | 2021    | 売上比  | 2020    | 売上比  | 増減額    | 増減率    |
| 売上高                 | 109,253 |      | 101,651 |      | 7,602  | 7.5%   |
| セグメント利益             | 6,005   | 5.5% | 7,144   | 7.0% | △1,138 | △15.9% |

(注) 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10,525百万円、前年では10,440百万円となっています。

東南アジア全体の売上高は、前年比3.5%の増加となりました。タイでは、台所用洗剤が前年を下回りましたが、洗濯用洗剤が堅調に推移し、円貨換算後の全体の売上は前年を上回りました。また、マレーシアでは洗濯用洗剤『トップ』が順調に推移し、円貨換算後の全体の売上は前年を上回りました。北東アジア全体の売上高は、前年比15.1%の増加となりました。韓国では、ハンドソープが前年を下回りましたが、為替変動の影響によ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』ハブラシに加え、日本からの輸入品の販売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) |        |      |        |      |        |        |
|---------------------|--------|------|--------|------|--------|--------|
|                     | 2021   | 売上比  | 2020   | 売上比  | 増減額    | 増減率    |
| 売上高                 | 27,881 |      | 34,820 |      | △6,938 | △19.9% |
| セグメント利益             | 2,145  | 7.7% | 2,315  | 6.6% | △169   | △7.3%  |

(注) 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24,687百万円、前年では31,992百万円となっています。

資産合計は、現金及び現金同等物の減少等により、前年末と比較して74億7千5百万円減少し、4,280億2千5百万円となりました。資本合計は、201億5千8百万円増加し、2,650億1千4百万円となり、親会社所有者帰属持分比率は58.8%となりました。

| 連結キャッシュ・フロー (百万円) |         |         |         |
|-------------------|---------|---------|---------|
|                   | 2021    | 2020    | 増減額     |
| 営業活動によるキャッシュ・フロー  | 19,296  | 40,729  | △21,433 |
| 投資活動によるキャッシュ・フロー  | △34,177 | △19,868 | △14,308 |
| 財務活動によるキャッシュ・フロー  | △10,225 | △9,140  | △1,085  |
| 換算差額等             | 822     | △593    | 1,415   |
| 増減                | △24,283 | 11,127  | △35,411 |
| 現金及び現金同等物の期末残高    | 97,250  | 121,534 | △24,283 |

## 2022年の業績予想

| 2022年の業績予想 ※2022年2月14日時点 (百万円) |         |         |        |        |
|--------------------------------|---------|---------|--------|--------|
|                                | 2022予想  | 2021    | 増減額    | 増減率    |
| 売上高                            | 375,000 | 366,234 | 8,765  | 2.4%   |
| 事業利益*                          | 23,000  | 30,923  | △7,923 | △25.6% |
| 営業利益                           | 27,500  | 31,178  | △3,678 | △11.8% |
| 親会社の所有者に帰属する当期利益               | 20,000  | 23,759  | △3,759 | △15.8% |
| 基本的1株当たり当期利益(円)                | 68.79   | 81.73   | △12.94 | △15.8% |

\* 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。

2022年の我が国経済は、新型コロナウイルス感染症による厳しい状況からの持ち直しが期待されるものの、依然として先行き不透明な状況で推移する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用消費財業界においては、堅調な需要が見込まれるものの激しい競争が続くものと想定されます。

このような中、当社グループは中長期経営戦略フレームに基づく新中期経営計画「<sup>ビジョン</sup>Vision2030 <sup>ファーストステージ</sup>1st STAGE」をスタートさせ、サステナブルな社会への貢献と事業成長の加速を目指していきます。

一般用消費財事業は、主要分野において、付加価値の高い新製品や環境に配慮した新製品の導入と育成を図るとともに、4つの提供価値領域における新たな価値創造に向けた取り組みを加速させます。

産業用品事業は、モビリティ、エレクトロニクス等の主要分野で重点施策を着実に推進し、事業基盤の強化と製品の販売を通じたサステナビリティへの貢献に努めていきます。また、業務用洗浄剤分野では、重点顧客への取り組みを強化するとともに、衛生関連事業の拡大にも注力します。

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、192億9千6百万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、341億7千7百万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、配当金の支払額等により、102億2千5百万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242億8千3百万円減少し、972億5千万円となりました。

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、ビューティケアなど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。併せて、新規国、新規エリアへの参入の検討も積極的に進めていきます。以上により、売上高は増収を見込んでいますが、利益については、原材料価格高騰の影響や成長投資に伴う減価償却費の増加等により減益を想定しています。2022年の連結業績見通しは、売上高3,750億円(前年比2.4%増)、事業利益230億円(同25.6%減)、営業利益275億円(同11.8%減)、親会社の所有者に帰属する当期利益200億円(同15.8%減)を予想しています。

### (2022年業績予想値算出の前提条件)

主要な為替レートは、110円／米ドル、3.4円／パーツとしています。

### 2022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280億円程度と予想しています。減価償却費及び償却費は180億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290億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、配当の支払いなどにより、100億円程度の資金の減少を予想しています。以上により、2022年の現金及び現金同等物の期末残高は、当年末に比べて70億円程度の増加と予想しています。



# 10年間の要約財務データ

|                   | V-1計画<br>2012～2014年 |             |             | V-2計画<br>2015～2017年 |             |             |
|-------------------|---------------------|-------------|-------------|---------------------|-------------|-------------|
| 日本基準              | (単位：百万円)            |             |             |                     |             |             |
|                   | 2012                | 2013        | 2014        | 2015                | 2016        | 2017        |
| 連結損益計算書項目         |                     |             |             |                     |             |             |
| 売上高               | 335,171             | 352,005     | 367,396     | 378,659             | 395,606     | 410,484     |
| 売上原価              | 145,385             | 153,336     | 160,677     | 162,435             | 161,992     | 171,209     |
| 売上総利益             | 189,785             | 198,668     | 206,718     | 216,223             | 233,613     | 239,275     |
| 販売費及び一般管理費        | 182,572             | 187,849     | 194,312     | 199,848             | 209,110     | 212,068     |
| 営業利益              | 7,213               | 10,819      | 12,406      | 16,374              | 24,502      | 27,206      |
| 税金等調整前当期純利益       | 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   | 4,235               | 6,097       | 7,368       | 10,680              | 15,951      | 19,827      |
|                   |                     |             |             |                     |             |             |
| 連結貸借対照表項目         |                     |             |             |                     |             |             |
| 資産合計              | 257,595             | 282,098     | 283,352     | 282,434             | 298,510     | 331,751     |
| 有形固定資産            | 61,955              | 68,989      | 79,275      | 75,060              | 74,402      | 80,981      |
| 固定負債合計            | 47,288              | 26,208      | 40,380      | 18,455              | 17,190      | 17,511      |
| 負債合計              | 143,431             | 157,865     | 155,918     | 139,703             | 140,630     | 144,736     |
| 純資産合計             | 114,163             | 124,232     | 127,434     | 142,730             | 157,879     | 187,015     |
|                   |                     |             |             |                     |             |             |
| その他データ            |                     |             |             |                     |             |             |
| 設備投資額*            | 10,820              | 13,709      | 13,555      | 8,801               | 9,407       | 14,892      |
| 研究開発費             | 8,989               | 9,618       | 9,439       | 9,808               | 10,084      | 10,474      |
| 減価償却費*            | 11,834              | 11,227      | 10,301      | 11,166              | 10,244      | 9,386       |
| 従業員数(名)           | 6,006               | 6,162       | 6,343       | 6,816               | 6,895       | 7,075       |
|                   |                     |             |             |                     |             |             |
| 1株当たりデータ(円)       |                     |             |             |                     |             |             |
| 1株当たり当期純利益        | 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 | 15.75               | 22.68       | 26.16       | 36.84               | 55.04       | 68.15       |
| 1株当たり配当金          | 10.00               | 10.00       | 10.00       | 10.00               | 13.00       | 17.00       |
| 1株当たり純資産          | 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 |
|                   |                     |             |             |                     |             |             |
| 財務比率(%)           |                     |             |             |                     |             |             |
| 売上総利益率            | 56.6                | 56.4        | 56.3        | 57.1                | 59.1        | 58.3        |
| 販売費及び一般管理費率       | 54.5                | 53.4        | 52.9        | 52.8                | 52.9        | 51.7        |
| 営業利益率             | 2.2                 | 3.1         | 3.4         | 4.3                 | 6.2         | 6.6         |
| 税金等調整前当期純利益率      | 2.6                 | 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  | 1.3                 | 1.7         | 2.0         | 2.8                 | 4.0         | 4.8         |
| 自己資本当期純利益率        | 4.0                 | 5.4         | 6.2         | 8.5                 | 11.2        | 12.2        |
| * 無形固定資産分も含みます。   |                     |             |             |                     |             |             |

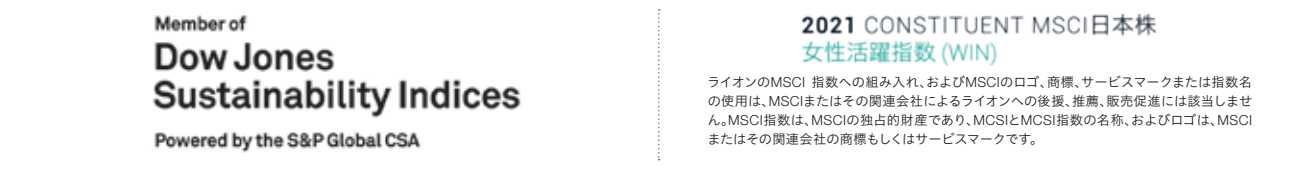
|                   | LIVE計画<br>2018～2020年 |             |             |             |
|-------------------|----------------------|-------------|-------------|-------------|
| 国際基準(IFRS)        | (単位：百万円)             |             |             |             |
|                   | 2018                 | 2019        | 2020        | 2021        |
| 連結損益計算書項目         |                      |             |             |             |
| 売上高               | 349,403              | 347,519     | 355,352     | 366,234     |
| 売上原価              | 177,673              | 175,588     | 175,479     | 187,129     |
| 売上総利益             | 171,729              | 171,931     | 179,872     | 179,104     |
| 販売費及び一般管理費        | 143,353              | 141,882     | 143,934     | 148,181     |
| 事業利益              | 28,375               | 30,048      | 35,937      | 30,923      |
| 営業利益              | 34,196               | 29,832      | 44,074      | 31,178      |
| 税引前当期利益           | 35,658               | 31,402      | 44,494      | 34,089      |
| 親会社の所有者に帰属する当期利益  | 25,606               | 20,559      | 29,870      | 23,759      |
|                   |                      |             |             |             |
| 連結財政状態計算書項目       |                      |             |             |             |
| 資産合計              | 355,365              | 380,701     | 435,501     | 428,025     |
| 有形固定資産            | 81,546               | 90,903      | 118,379     | 120,673     |
| 非流動負債合計           | 21,350               | 23,781      | 24,016      | 23,792      |
| 負債合計              | 151,093              | 159,499     | 190,644     | 163,011     |
| 資本合計              | 204,271              | 221,201     | 244,856     | 265,014     |
|                   |                      |             |             |             |
| その他データ            |                      |             |             |             |
| 設備投資額*            | 16,678               | 23,644      | 47,570      | 21,890      |
| 研究開発費             | 10,969               | 10,944      | 10,906      | 11,180      |
| 減価償却費及び償却費*       | 8,707                | 10,504      | 11,732      | 14,252      |
| 従業員数(名)           | 6,941                | 7,151       | 7,452       | 7,584       |
|                   |                      |             |             |             |
| 1株当たりデータ(円)       |                      |             |             |             |
| 基本的1株当たり当期利益      | 88.11                | 70.72       | 102.75      | 81.73       |
| 希薄化後1株当たり当期利益     | 87.99                | 70.63       | 102.61      | 81.59       |
| 1株当たり配当金          | 20.00                | 21.00       | 23.00       | 24.00       |
| 1株当たり親会社所有者帰属持分   | 657.50               | 716.94      | 797.08      | 865.31      |
| 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(%)           |                      |             |             |             |
| 売上総利益率            | 49.1                 | 49.5        | 50.6        | 48.9        |
| 販売費及び一般管理費率       | 41.0                 | 40.8        | 40.5        | 40.5        |
| 営業利益率             | 9.8                  | 8.6         | 12.4        | 8.5         |
| 税引前当期利益率          | 10.2                 | 9.0         | 12.5        | 9.3         |
| 親会社の所有者に帰属する当期利益率 | 7.3                  | 5.9         | 8.4         | 6.5         |
| 親会社所有者帰属持分当期利益率   | 13.9                 | 10.3        | 13.6        | 9.8         |

## 外部からの評価・社外団体への参加 (2022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(社会的責任投資)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



### 社外団体への参加・賛同



### 評価・認定・受賞

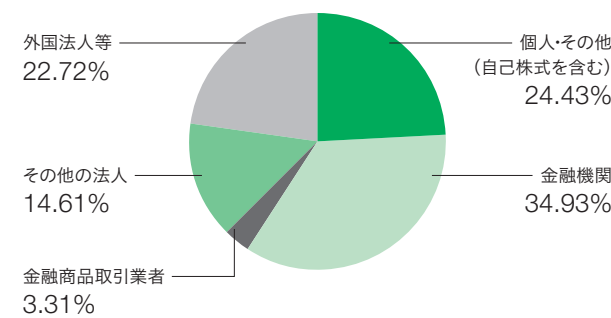


## 会社情報 (2021年12月31日現在)

### 会社情報

|       |                             |
|-------|-----------------------------|
| 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  | 3,165名(ライオングループ 7,584名)     |

### 所有者別株式分布



### 株式情報

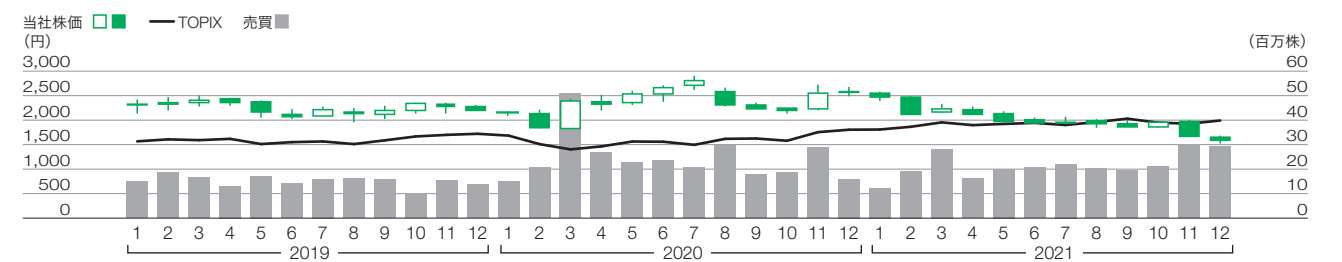
|          |                                                         |
|----------|---------------------------------------------------------|
| 上場証券取引所  | 東京証券取引所第一部                                              |
| 証券コード    | 4912                                                    |
| 株主名簿管理人  | 三菱UFJ信託銀行株式会社<br>東京都府中市日鋼町1-1<br>三菱UFJ信託銀行株式会社<br>証券代行部 |
| 発行済株式の総数 | 299,115,346株                                            |
| 株主数      | 164,059名                                                |

### 大株主の状況(上位10名)

| 株主名                                              | 持株比率(%) |
|--------------------------------------------------|---------|
| 日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)                          | 11.61   |
| 株式会社日本カストディ銀行(信託口)                               | 9.12    |
| みずほ信託銀行株式会社退職給付信託 みずほ銀行口<br>再信託受託者 株式会社日本カストディ銀行 | 3.52    |
| STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505223       | 2.75    |
| 株式会社三菱UFJ銀行                                      | 2.42    |
| STATE STREET BANK WEST CLIENT -TREATY 505234     | 1.60    |
| SMBC日興証券株式会社                                     | 1.58    |
| 東京海上日動火災保険株式会社                                   | 1.52    |
| 明治安田生命保険相互会社                                     | 1.40    |
| 豊田通商株式会社                                         | 1.20    |

(注) 持株比率は、発行済株式の総数から自己株式数を減じた株式数(291,501,619株)を基準に算出し、小数点第3位以下を切り捨てて表示しています。

### 株価および売買高の推移



### 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に、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: 2021年1月1日～2021年12月31日(一部の内容は2022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:

- バリューレポーティング財団(VRF)『Integrated Reporting Framework』
- 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・レポーティング・スタンダード』
- 日本規格協会編『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ください。