

# ライオン株式会社「コーポレート・ガバナンス基本方針」

## 第1章 総則

### 1. 目的 (2-1、3-1(i))

当社は、以下の企業理念にもとづき、当社および当社の関係会社（以下、「当社グループ」という。）の企業価値向上に資するため、コーポレート・ガバナンス基本方針（以下、「本方針」という。）を定める。

#### パーパス (PURPOSE)

より良い習慣づくりで、人々の毎日に貢献する (ReDesign)

#### ビリーフス (BELIEFS)

価値は顧客が決める

自分の心に従い、自ら動こう

スピードは世界を救う

化学反応を起こそう

変化こそ、私たちを進化させる

#### DNA

愛の精神の実践

### 2. コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方 (3-1(ii))

当社は、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、コーポレート・ガバナンス体制の強化・充実に継続的に取組み企業価値の向上を目指す。

本方針の各条項に示す（ ）内の番号は、株式会社東京証券取引所が定めるコーポレートガバナンス・コードの各原則を示しております。

## 第2章 コーポレート・ガバナンス体制

### 1. 機関設計 (4、4-2、4-10)

当社は、取締役会が経営の監督機能を十分に果たし、独任制の監査役が適切な監査機能を発揮する企業統治体制として、会社法上の監査役会設置会社を採用する。取締役会による経営の監督機能を強化し、意思決定の迅速化を図るため執行役員制を導入するとともに、経営の透明性を高めコーポレート・ガバナンスの一層の充実を図るため、社外取締役および社外監査役（以下、「社外役員」という。）を中心とした指名諮問委員会および報酬諮問委員会を設置する。（参考資料1）

### 2. 取締役会

#### (1) 取締役会の役割・責務 (4-1、4-1①)

取締役会は、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職務の執行を監督する。

当社グループ全体の経営方針および経営戦略等に係る重要事項については、事前に経営執行会議において審議し方向付けを行い取締役会で意思決定する。また、部門業務執行に関する重要事項等については、経営執行会議および執行役員会に権限委譲し意思決定を機動的に行う。

意思決定にあたっての責任と権限を明確化するため、取締役会付議事項、経営執行会議付議事項、執行役員会付議事項等を明示した決裁権限基準を定める。

#### (2) 取締役会の構成・選任基準 (3-1(iv)(v)、4-3①、4-6、4-8、4-11、4-11①)

取締役会は、迅速な意思決定を行うため、定款の定めにより11名以内で構成する。取締役会の監督機能の実効性を高めるため、取締役の内、1/3以上を社外取締役とする。

取締役会は、当社の企業価値向上に向けて必要となる多様な知識・経験・能力を有する候補者をバランスよく確保するため、取締役および監査役（以下、「役員」という。）候補者の選任基準（参考資料2）および社外役員の独立性に係る基準（参考資料3）を定める。併せて、性別、年齢、国籍等を含む多様性も考慮する。

取締役会は、上記選任基準を満たす者の中から候補者を選任して指名諮問委員会に諮問し、その答申結果をもとに、株主総会に付議する候補者の選任議案を決定する。候補者の選任理由については、株主総会の招集通知の選任議案に記載する。

#### (3) 取締役会の運営・議長 (4-12、4-12①(i)(ii)(iii)(iv)(v)、4-13②)

取締役会は、あらかじめ取締役会で定めた代表取締役がこれを招集し、その議長となる。

取締役会議長は、社外取締役を含む各取締役および社外監査役を含む各監査役の意見表明の機会を確保するとともに、自由闊達かつ建設的な議論が行われるよう運営する。

取締役会は、毎月1回、臨時取締役会は必要に応じて開催する。取締役会の審議の活性化を図るため、取締役会の年間スケジュールの提示（事業年度開始前）、付議議案の精査、資料の事前配布、社外取締役への付議議案の事前説明等を行う。

取締役は、職務執行の必要に応じて、会社の費用でコンサルタント等の外部専門家の助言を受けることができる。

#### (4) 役員報酬 (3-1(iii)、4-2①)

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する。

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。

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。社外取締役および監査役の報酬は、月次固定報酬のみとする。報酬水準は、外部専門機関の調査データを参考として客観的なベンチマークを行い、役員の役割・責務毎に設定する。

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、役位の昇任にあわせて高まるよう設定し、必要に応じて適宜見直しを行う。固定報酬は、年 1 回、各人の経営監督機能、担当業務の執行における業績およびサステナビリティ重要課題への貢献度に応じて査定し加減算する。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。

業績連動報酬の賞与は、当該事業年度に係る事業利益の 0.5%の 50%と親会社の所有者に帰属する当期利益の 0.75%の 50%との合計額（万円未満は切り捨て）を各取締役に配分することとし、その上限額を 2 億 5,000 万円とする。ただし、上記のそれぞれの利益が損失の場合、利益額を 0 として算出する。

業績連動報酬の株式報酬は、毎事業年度に付与する「固定部分」と、中期経営計画対象期間中の毎事業年度の業績目標達成度に応じて付与する「業績連動部分」で構成し、「固定部分」と「業績連動部分」との割合は、役位別に定める株式報酬基準額のそれぞれ 1/2 とする。

なお、株式報酬は、取締役の職務または社内規程に重大な違反等があった場合、付与済みの株式交付ポイントの没収若しくは交付等済みの株式等相当額の返還を請求できるものとする。

上記の役員報酬の基本方針および基本方針の内容の概要については、報酬諮問委員会への諮問を経て、取締役会で決議し、事業報告、有価証券報告書等で開示する。

#### (5) 諮問委員会等 (3-1、4-1③、4-3①②③、4-8①②、4-10、4-10①)

取締役会の諮問機関として、社外役員を中心とした指名諮問委員会、報酬諮問委員会を設置し、経営の客観性・透明性を高める。併せて、社外役員以外の社外有識者で構成するアドバイザー・コミッティを設置し、コーポレート・ガバナンスの一層の充実を図る。

##### ① 指名諮問委員会

取締役、監査役および執行役員ならびにそれぞれの退任後の顧問等（以下、「役員等」という。）の資質（役員等の有する知見や経験等のスキルを一覧化）・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）に答申する。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する。

委員は、社外役員および取締役会議長があらかじめ定めた代表取締役により構成し、委員の互選により社外役員の中から委員長を選任する。

## ② 報酬諮問委員会

役員等の報酬体系、水準、賞与算定方法等について、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）に答申する。

委員は、社外役員により構成し、委員の互選により委員長を選任する。

## ③ アドバイザリー・コミッティ

当社の経営方針および政策の妥当性等について、幅広い見地からの客観的な意見を経営に反映させるため、優れた識見を有する社外役員以外の社外有識者にて構成する。

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する。

## (6) 実効性の確保（4-3、4-3②④、4-11③、4-13③）

### ① 内部統制

取締役会は、取締役・使用人の職務の執行が法令および定款に適合するための内部統制システムの基本方針を定める。

コンプライアンスについては、当社グループの法令遵守、倫理観強化のためのライオン企業行動憲章（参考資料4）、行動指針を制定し、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企業倫理意識の浸透・定着状況を管理する。

リスクマネジメントについては、リスク統括管理担当役員を任命し、グループ全体のリスクを網羅的・総括的に管理するとともに、事業年度ごとの取組状況を取り纏めて取締役会に報告する。

また、財務報告の信頼性については、財務報告に係る内部統制の基本方針を定め、整備・運用状況を評価し、取締役会に報告する。

なお、内部統制の整備状況、運用状況についても、監査室が定期的に業務監査を行い、事業年度ごとに取締役会に報告する。

### ② 取締役会評価

取締役会は、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等を事業年度毎に実施し、取締役会の実効性確保に努める。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する。

## 3. 監査役会

### (1) 監査役会の役割・責務（4-4）

監査役会は、取締役が法令および定款の定めに従い適法な職務を執行しているか監査するとともに、会計監査人の選解任や監査報酬に係る権限等を適切に行使する。

監査役監査基準および監査方針、監査計画等を定め、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、本社および主要事業所の往査、子会社の調査を実施する。

### (2) 監査役会の構成・選任基準（3-1(iv)(v)、4-11、4-11②）

監査役会は、定款の定めにより5名以内で構成し、その内、半数以上を社外監査役とする。

取締役会が定めた役員候補者の選任基準（参考資料2）および社外役員の独立性に係る基準（参考資料3）を満たす者を監査役候補者として指名諮問委員会に諮問し、その答申結果をもと

に監査役会での同意を得て、株主総会に付議する候補者の選任議案を決定する。候補者の選任理由については、株主総会の招集通知の選任議案に記載する。

なお、候補者には、財務・会計に関する相当程度の知見を有する者を1名以上含むものとする。

### (3) 監査役会の運営・議長 (4-4①、4-13、4-13①②③)

監査役会は、その決議によって監査役の中から議長を定める。

監査役会議長は、監査役会から委嘱を受けた職務を執行する。ただし、各監査役の権限の行使を妨げることはできない。

監査役会は、独立した客観的な立場から、取締役会および取締役に対し、能動的・積極的な意見を述べるよう努める。

監査役は、職務執行の必要に応じて、会社の費用でコンサルタント等の外部専門家の助言を受けることができる。

監査役会は、各監査役による監査の実効性を確保するための体制を整備するとともに、内部監査部門および代表取締役や社外取締役と適宜情報交換等を行い連携に努める。

### (4) 会計監査人および内部監査部門等との連携 (3-2①(i)(ii)、3-2②(i)(ii)(iii)(iv))

監査役会は、適正な監査を行うことができる体制を整備し、会計監査人および内部監査部門との十分な連携に努める。また、会計監査人からの要請または必要に応じて、代表取締役および社外取締役との十分な連携を確保する。

監査役会は、会計監査人の評価基準を定め、監査品質・独立性・専門性等の観点から職務執行状況を評価する。また、会計監査人が適正な監査を行うための品質管理基準の遵守状況について会計監査人に説明を求める。

監査役会は、会計監査人が不正を発見し、適切な対応を求めた場合や不備・問題点を指摘した場合には、速やかに調査を行い適切な対応をとる。

## 4. 会計監査人 (3-2)

当社は、会計監査人が、株主・投資家に開示する当社の開示情報の信頼性を担保する責務を負っていることを認識し、会計監査人が適正な監査を行う体制を確保する。

## 5. 取締役および監査役等

### (1) 取締役 (4-5、4-7(i)(ii)(iii)(iv)、4-11②)

取締役は、株主に対する受託者責任を十分に認識し、当社グループの企業価値向上および株主共同の利益に資するため、取締役としての職務を執行する。

取締役は、職務を執行する上で必要な情報の収集、知識の習得、研鑽に努め、取締役会で積極的に発言し、建設的な議論を十分に尽くす。

社外取締役は、独立した立場で経営の監督を行うとともに、経営への助言、利益相反の監督、ステークホルダーの意見を適切に取締役会に反映させるよう努める。

取締役の重要な兼職状況については、株主総会の参考書類・事業報告等に記載する。

(2) 監査役（4-5、4-11②）

監査役は、独任性の機関として、取締役の職務の執行を監査する。株主に対する受託者責任を十分に認識し、当社グループの企業価値向上および株主共同の利益の向上にあたっての健全性確保に資するため、監査役としての職務を執行する。

監査役は、職務を執行する上で必要な情報の収集、知識の習得、研鑽に努め、会社の透明・公正な意思決定を担保するとともに、取締役会で能動的・積極的な意見表明に努める。

監査役は、内部統制システムの構築・運用状況を監視し検証する。常勤監査役は、職務の執行上知りえた情報を他の監査役と共有するよう努める。

監査役の重要な兼職状況については、株主総会の参考書類・事業報告等に記載する。

(3) 社外取締役・社外監査役の独立性要件（4-9）

当社は、経営の監視・監督機能および透明性をより一層高め、コーポレート・ガバナンス体制の強化・充実に資するため、会社法上の要件に加え、当社グループと特別な利害関係がなく独立性を確保できる人材要件として、社外役員の独立性に係る基準（参考資料3）を定める。

(4) 役員に対するトレーニング（4-14、4-14①②）

当社は、役員が役員就任以降、期待される役割・責務を継続して果たしていくために必要な法令・事業・財務・組織等に関する情報の提供、知識の習得、トレーニング機会を適宜提供する。外部セミナーに出席する場合の費用については会社が負担する。

当社の企業行動憲章の遵守状況の確認と同意を合わせたコンプライアンス教育は、継続的に実施するとともに、外部講師を招いたコーポレート・ガバナンス教育等を適宜実施する。

社外役員が新たに就任する際は、当社の企業理念、事業概要、組織、コーポレート・ガバナンス体制等を説明する機会を設定する。

### 第3章 株主の権利・平等性の確保、株主との対話

#### 1. 株主の権利の確保 (1、1-1、1-1①③)

当社は、株主の権利の重要性を認識し、少数株主・外国人株主を含む全ての株主の実質的な権利および平等性を確保するための体制を適切に整備するよう努める。

取締役会は、株主総会の議決権行使結果についての振り返りを定期的に行う。特に、相当数の反対票があった議案については、その結果を真摯に受け止め、原因分析等を行ったうえで、株主との対話等の対応策を検討する。

#### 2. 株主総会 (1-1②、1-2、1-2①②③④、3-1②)

当社は、株主総会が株主との建設的な対話の場であることを認識し、可能な限り多くの株主が株主総会に出席できるよう大規模で利便性が高い会場を確保するとともに、出席できない場合でも議決権の行使ができるようインターネットによる環境を整備する。

株主総会議案の十分な検討時間を確保するため、招集通知は、株主総会の4週間前を目処に早期に証券取引所および当社ウェブサイト公表するとともに、速やかに書面を発送する。

議決権電子行使プラットフォームの利用や招集通知の英訳等により、機関投資家や海外投資家の利便性の向上および平等性を確保する。

株主総会において総会決議事項の一部を取締役に委任するよう提案する場合は、コーポレート・ガバナンス体制と経営判断の機動性確保等の観点を中心に考慮したうえで実施する。

#### 3. 資本政策 (1-3、1-6)

当社は、持続的な成長を可能にするための財務基盤を維持したうえで、資本効率および収益性の向上を目指す。成長投資、株主還元、内部留保の適度なバランスを保持し、中長期的には、株主資本の充実に努めるとともに、株主資本利益率（ROE）は10～14%の水準、投下資本利益率（ROIC）は8～12%の水準を目指す。

株主への配当は、累進配当を基本とし、連結配当性向30%を目安に実施し、状況に応じて自己株式の取得等を行い、株主還元の充実に努める。

支配権の変動や大規模な希釈化をもたらす資本政策を行う場合には、株主の権利を不当に妨げないようするため、取締役会で必要性・合理性を十分審議のうえ決議するとともに、適時開示規則等に則り、株主、投資家に対する説明を行う。

#### 4. 政策保有株式 (1-4、1-4①②)

当社は、取引関係の維持・強化など戦略上重要と判断した場合に限り株式を政策的に保有することがある。取締役会は、政策的に保有する株式の個別銘柄毎の投資収益性を資本コスト等で確認し、毎年定期的に経済合理性を検証する。検証の結果および取引の重要性等に鑑み必要ないと判断した株式は、適宜売却し保有を縮減する。

政策的に保有する株式の議決権は、当社の中長期的な企業価値向上・投資先の株主共同の利益の観点も含め総合的に判断して行使する。

## 5. 買収への対応方針（1-5、1-5①）

当社は、当社の財務および事業の方針の決定を支配する者は、当社の企業理念および企業価値の源泉ならびに当社を支えるステークホルダーとの信頼関係を理解し、当社の企業価値・株主共同の利益を継続的にかつ持続的に確保、向上していくことを可能とする者であることが必要と認識している。

当社は、2021年1月29日開催の取締役会決議にて当社株式等の大規模買付行為に関する対応策（買収防衛策）を非継続としたが、当社の企業価値・株主共同の利益を毀損するおそれのある大規模買付行為を行う者が現れた場合には、取締役会の恣意性を排し客観性・合理性を高めるため社外役員のみで構成する企業統治委員会を設置して対応を諮問し、同委員会の勧告を最大限尊重し十分審議を行ったうえで、会社法および金融商品取引法等の関係法令に則り必要かつ相当な措置を講じる。

また、当社の企業価値・株主共同の利益を確保するために株主の判断が必要な場合には、可能な限り速やかに株主総会を開催する。

## 6. 関連当事者間取引（1-7）

取締役が自己または第三者のために会社との間で利益相反の恐れがある取引を行う場合には、会社法の定めおよび取締役会規程にもとづき取締役会の承認を受けるものとする。また、会社が行う取締役や主要株主等の関連当事者との取引については、会社法・金商法・東証の適時開示規則に従い開示する。

## 7. 株主との建設的な対話（1-2⑤、5、5-1、5-1①②(i)(ii)(iii)(iv)(v)、5-1③）

当社は、株主・投資家を重要なステークホルダーと認識し、企業価値の向上に向け、建設的な対話を促進するよう努める。

株主対応の担当部所として経営企画部にIR・SR室を設置し株主総会の充実を図るとともに、国内外の機関投資家等とのミーティング等の活動を行う。経営企画部担当役員が全体を管掌するとともに、必要に応じて他部所も含めた関連部門との連携も実施する。株主・投資家との対話を通じた意見等は、適宜取り纏めて代表取締役社長に報告する。

機関投資家および個人投資家説明会等には、代表取締役社長や経営企画部担当役員等の取締役（社外取締役を含む）や監査役が出席する機会を設けるなど積極的なIR活動を行う。

株主・投資家との対話に際してのインサイダー情報の管理については、別途定めたIR情報開示方針（参考資料5）に則り、適時・適切な情報開示を徹底する。

信託銀行等の名義で株式を保有する機関投資家など、株主名簿上で把握することができない実質株主の判明調査を毎年定期的に行い株主構成の把握に努める。また、機関投資家などの実質株主から、株主総会での議決権の行使要望があった場合には、「グローバルな機関投資家等の株主総会の出席に関するガイドライン（全国株懇連合会）」等を参考に対応を協議する。



## 第4章 株主以外のステークホルダーとの関係

### 1. ステークホルダーとの適切な協働 (2、2-2、2-2①)

当社は、当社グループの全ての役員等および従業員が、広く社会にとって有用な存在であり続け、人権を尊重し、全ての法律・国際ルールおよびその精神を遵守し、公共の福祉に反しないよう社会的良識をもって、持続可能な社会の創造に向けて自主的に行動するため、取締役会の決議により、ライオン企業行動憲章（参考資料4）および行動指針を制定する。

企業倫理意識を浸透させるため、役員等および全従業員を対象に、企業行動憲章の遵守状況の確認と同意を合わせたコンプライアンス教育を年1回以上eラーニング等で実施する。

当社グループのお客様、取引先、地域社会などのステークホルダーとの間で適切な協働に努め、企業価値の向上を図る。

### 2. サステナビリティ (2-3、2-3①、3-1③、4-2②)

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

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」の実現を目指し、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、当社のパーパス「より良い習慣づくりで、人々の毎日に貢献する(ReDesign)」を基軸としたパーパスドリブン経営を実践し、サステナブルな社会への貢献と事業の成長を目指す。

サステナブルな経営を推進する仕組みとして、「サステナビリティ推進協議会」を設置し、執行役員を責任者としてサステナビリティ重要課題の推進に取り組む。事業年度ごとの推進状況は、可能な限りわかりやすく開示するよう努める。

### 3. 多様性 (2-4、2-4①)

当社は、「ライオン企業行動憲章」「行動指針」を基本に、従業員一人ひとりの働きがいや志、モチベーションを高めることにより、生産性の向上および新しい価値の創出に努める。また、新たな成長ステージに向け、「ライオン流働きがい改革」を推進し、組織、従業員が互いに理解し尊重できる強い組織づくりを目指す。

当社グループで働く社員の国籍・性別・価値観等を尊重し、多様な人材が活躍できるよう積極的に登用するとともに、ワークライフエンリッチメント（“ワーク”と“ライフ”が相互に作用し質を高め合うこと）の考え方のもと、仕事だけでなく仕事以外の生活も重視し、柔軟に働ける制度や育児・介護支援、マネープラン教育などライフスタイルとライフプランの両面から支援し、健康でいきいきと働ける職場づくりを行う。

### 4. 内部通報 (2-5、2-5①)

当社グループにおける法令違反その他のコンプライアンスに関する事実についての内部通報システムとして「AL（オールライオン）心のホットライン」を整備するとともに、製品開発担当者等が製品の品質に疑念を生じた場合の社内通報システムとして、「品質情報ホットライン」を整備する。

通報者の匿名性を担保するために、通報窓口は、社内および社外の顧問弁護士宛を設置するとと

もに、通報者が通報したことによって、あるいは調査協力者が調査に協力をしたことによって、不利益を被らないよう通報者等の保護を保障する。

#### 5. 企業年金のアセットオーナーとしての機能発揮 (2-6)

当社の企業年金基金は、年金給付及び一時金給付を将来にわたり確実に支払うため、年金資産について必要とされる総合収益を長期的に確保することを目的に運用する。

年金基金の健全な運営を行うため、経理・財務部門等より企業年金の運用に関する適切な資質を持った人材を配置し、受託資産をモニタリングする。

また、企業年金基金の決議機関である代議員会の代議員は、半数を事業主から他の半数を加入者の互選で選出し、企業年金基金の受益者と会社間の利益相反が適切に管理される体制とする。

## 第5章 適切な情報開示

### 1. 情報開示基準 (3)

当社は、ライオン企業行動憲章(参考資料4)に基づき、株主・投資家をはじめとする全てのステークホルダーの理解と信頼を得るため、経営戦略や財務状況等の企業情報を、公平性、正確性、適時性に配慮し積極的に開示するIR情報開示方針(参考資料5)を定め、適切な情報開示に努める。

### 2. 情報開示の充実 (3-1(i)、3-1①②③、4-1②、5-2、5-2①)

当社は、株主・投資家をはじめとする全てのステークホルダーに対し、当社が目指す経営ビジョン・基本戦略、事業ポートフォリオ管理、サステナビリティ、人的資本・知的財産への投資等の企業情報を可能な限りわかりやすく開示(英文を含む)するよう努める。

#### 【中長期経営戦略フレーム「Vision 2030」】の概要

##### ◇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」

「新たな顧客体験価値の創造」により毎日の習慣をもっとさりげなく、楽しく、前向きなものにすることで一人ひとりの「心と身体のヘルスケア」を実現する。

当社グループは、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進化、発展させることで、サステナブルな社会に貢献し、企業価値の向上を目指します。

##### ◇3つの成長戦略

#### (1) 4つの提供価値領域における成長加速

当社グループはアジアを中心としたより多くの生活者に対し、ライオンだからこそできるヘルスケアを提供し、幅広い生活場面で貢献することで事業成長を加速し、アジアでのプレゼンス拡大を目指します。

<当社グループの成長の方向性を示す4つの提供価値領域>

##### ・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。

##### ・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。

##### ・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。

##### ・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。

#### (2) 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みます。

- ・デジタルトランスフォーメーション(DX)の推進
- ・事業インフラの強化

### (3) 変革を実現するダイナミズムの創出

持続的に成長する企業への変革の実現を目指します。

- ・コーポレートブランディング
- ・働きがい改革
- ・ダイバーシティ&インクルージョン

#### ◇サステナビリティ重要課題への取組み強化

「健康な生活習慣づくり」「サステナブルな地球環境への取組み推進」を最重要課題として、成長戦略の推進との相乗的な取組みを強化します。

##### (1) 健康な生活習慣づくり

インクルーシブ・オーラルケア\*1などを通じて、人々の健康で快適、清潔・衛生的な暮らしの実現と健康寿命の延伸に貢献します。

\*1 オーラルケアから健康格差へアプローチする活動

##### (2) サステナブルな地球環境への取組み推進

地球規模で広がる環境問題に対して、脱炭素社会と資源循環型社会の実現に向けてすべてのステークホルダーと協働しながら、取組みを加速させます。

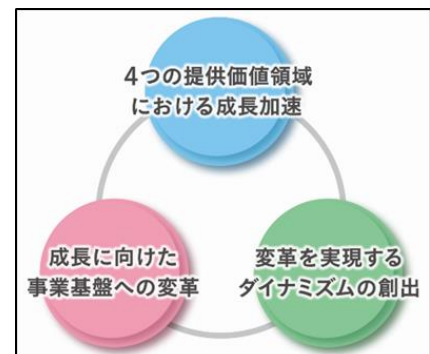
#### ◇目指す業績イメージ

・連結売上高	6,000億円水準（海外事業の構成比50%水準）
・事業利益*2	500億円水準
・EBITDA*3	800億円水準
・ROIC*4	8～12%
・ROE	10～14%

\*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で、恒常的な事業の業績を測る当社の利益指標です。

\*3 当社の恒常的な業績を測る利益指標である事業利益（売上高から販売費及び一般管理費を控除したもの）に減価償却費（2022年より使用権資産の減価償却費を除く）を合算したものであり、キャッシュベースの収益力を測る指標です。

\*4 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。



## 【中期経営計画「Vision 2030 1st STAGE」】の概要

「Vision 2030」の実現に向け、2030年まで3年毎の中期経営計画を3回設定し、経営環境の変化に対応した戦略推進を図ります。

### <テーマ> 「成長加速へのギアチェンジ」

- ① 「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ます。
  - ・ 先行投資のリターン追求
  - ・ 将来に向けた成長への再投資
- ② 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を図ります。

### <1st STAGEの取組み>

#### ◇成長戦略の推進

- (1) 4つの提供価値領域における成長加速
  - ・ 4つの価値提供領域における既存ビジネスの進化と新たなビジネスモデルの創出による収益機会を獲得します。
  - ・ 中国事業の高成長を維持し2ヵ国以上の新規国・エリアへの参入を図ります。
  - ・ エコ習慣づくりにより、社会貢献を拡大します。
- (2) 成長に向けた事業基盤への変革
  - ・ ビジネス基盤・システム基盤を強化し、業務効率化のためにDX推進を加速します。
  - ・ 経営マネジメントの高度化を図ります。
  - ・ サステナブルなSCM基盤を構築するとともに、サステナビリティ戦略の推進を加速します。
- (3) 変革を実現するダイナミズムの創出
  - ・ ライオン流働きがい改革を推進等により、従業員エンゲージメントの向上を図ります。
  - ・ 人材育成・人的資本への投資を拡大します。(DX/グローバル/新規ビジネス)

#### ◇サステナビリティ重要課題への取組み

- (1) 健康な生活習慣づくり  
インクルーシブ・オーラルケアなどを通じて、人々の健康で快適、清潔・衛生的な暮らしの実現と健康寿命の延伸に貢献します。
- (2) サステナブルな地球環境への取組み推進
  - ・ 生活者と共につくる「エコの習慣化」により、脱炭素社会と資源循環型社会の実現に貢献します。
  - ・ 家庭での環境負荷を低減する「節水・節電習慣」と「詰め替え習慣・捨てない習慣<sup>※5</sup>」を、業界・他社と連携して日本を含むアジアに展開します。

※5 先進的なリサイクルの取組み（インフラづくり・リサイクル技術等）による資源循環を実現する習慣づくり

#### ◇キャッシュアロケーション

3ヵ年で1200億円超のキャッシュ獲得を想定し、その内の800億円超を将来に向けた戦略投資に投下するとともに、配当および自己株式取得による300億円超の株主還元を行う想定です。

◇連結業績目標

・連結売上高	4,200億円
・事業利益	320億円
・EBITDA	520億円
・ROIC	7.5%水準
・ROE	9.0%水準

◇株主還元

- ・「連結配当性向30%目安」を継続し、3年間、毎期の増配を目指します。
- ・自己株式取得については、機動的に実施します。

【企業スローガン】 『今日を愛する。』

【本方針の制定・改廃】

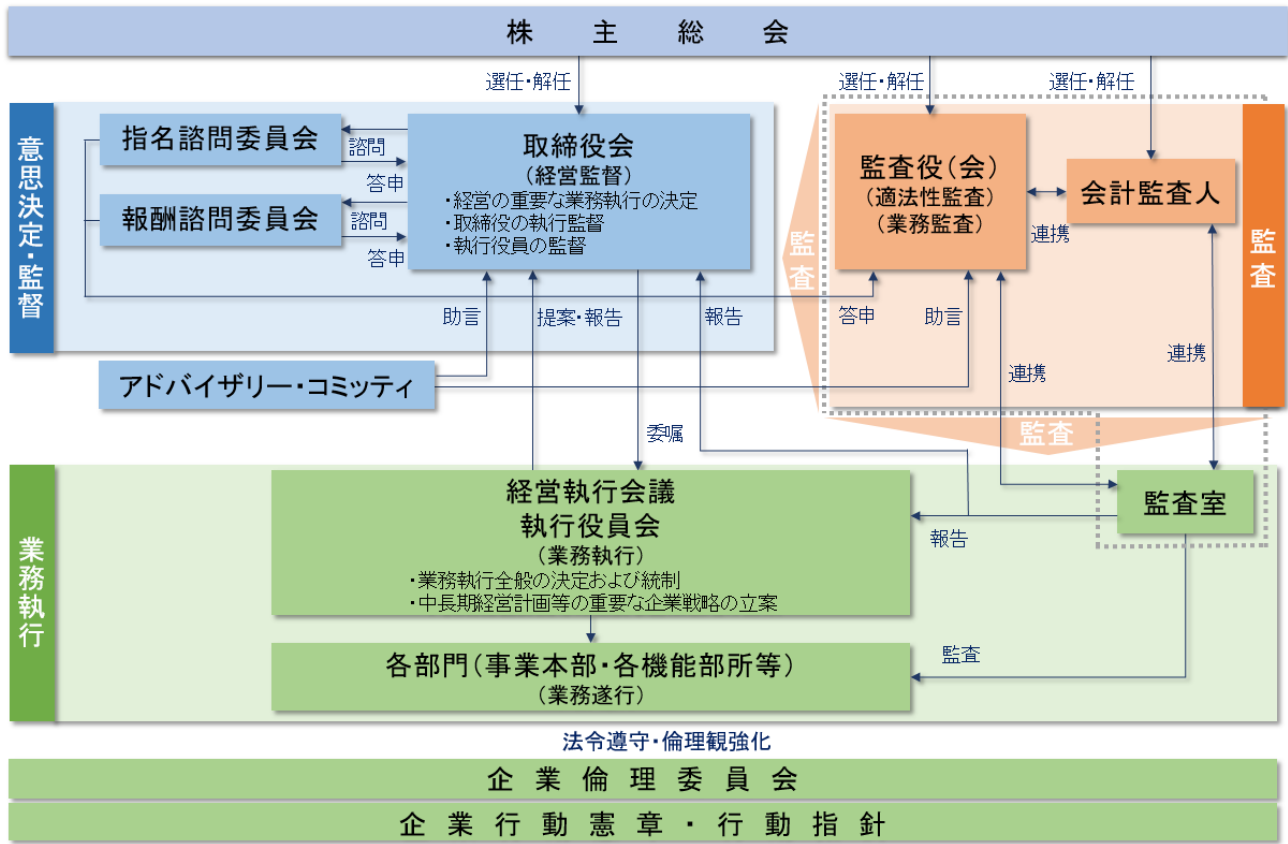
本方針の制定・改廃は、取締役会の決議により行う。

2016年 6月 30日制定  
2018年 2月 9日改定  
2018年10月31日改定  
2021年 1月 29日改定  
2021年12月27日改定  
2022年 2月 28日改定  
2023年 3月 30日改定  
2024年 4月 1日改定

以 上

< 参考資料 1 >

当社のコーポレート・ガバナンス体制（模式図）



<参考資料2>

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・企業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。

<例示>

	氏名	役位	企業経営	グローバル	財務・会計	法務・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・マーケティング	研究開発・生産
取締役		代表取締役									
		取締役									
		社外取締役									
監査役		常勤監査役									
		社外監査役									



### 「社外役員の独立性に係る基準」

1. 現事業年度を含む過去 10 年間に於いて、就任前に以下のいずれにも該当していないこと。
  - (1) 当社グループの業務執行者（注 1）、業務執行を行わない取締役、会計参与（会計参与が法人の場合はその職務を行うべき社員）
  - (2) 当社グループを主要な取引先（注 2）とする者もしくはその業務執行者または当社グループの主要な取引先もしくはその業務執行者
  - (3) 当社の総議決権の 10%以上の議決権を直接または間接的に保有している大株主またはその業務執行者
  - (4) 当社グループが総議決権の 10%以上の議決権を直接または間接的に保有している者の業務執行者
  - (5) 当社グループから役員報酬以外に多額の金銭その他の財産（注 3）を得ているコンサルタント、公認会計士等の会計専門家、弁護士等の法律専門家（当該財産を得ている者が法人、組合等の団体である場合には、当該団体に所属する者をいう。）
  - (6) 当社グループの業務執行者のうちの重要な者（注 4）の配偶者、二親等内の親族、同居の親族または生計を共にする者
  - (7) 当社グループとの間で、社外役員の相互就任（注 5）の関係にある上場会社の出身者
  - (8) 当社グループから多額の金銭その他の財産（注 3）の寄付を受けている者またはその業務執行者
2. その他、独立した社外役員としての職務を果たせないと合理的に判断される事情を有していないこと。

以 上

- 注 1：「業務執行者」とは、株式会社の業務執行取締役、執行役、執行役員、持分会社の業務を執行する社員（当該社員が法人である場合は、会社法第 598 条第 1 項の職務を行うべき者その他これに相当する者）、会社以外の法人・団体の業務を執行する者および会社を含む法人・団体の使用人（従業員等）をいう。
- 2：「主要な取引先」とは、当社グループとの取引額が、1 事業年度につき連結売上高の 2% を超えることをいう。
- 3：「多額の金銭その他の財産」とは、その価額の総額が 1 事業年度につき、個人の場合は 1,000 万円以上、団体の場合は連結売上高もしくは総収入の 2% を超えることをいう。
- 4：「業務執行者のうちの重要な者」とは、取締役（社外取締役を除く）、執行役、執行役員および部長格以上の上級管理職にある使用人をいう。
- 5：「社外役員の相互就任」とは、当社グループの出身者が現任の社外役員をつとめている上場会社から、当社に社外役員を迎え入れることをいう。

## ライオン企業行動憲章

(前文)

私たちライオン・グループは、単に公正な競争を通じて利潤を追求するという経済的主体のみならず、広く社会にとって有用な存在であり続ける。次の10原則に基づき、国の内外を問わず、人権を尊重し、全ての法律、国際ルール及びその精神を遵守し、公共の福祉に反しないよう社会的良識をもって、持続可能な社会の創造に向けて自主的に行動する。

### 1. 【基本的使命】

私たちは、日々の暮らしに役立つ優良で安全な製品・サービスを提供し、お客様（消費者及びユーザーの皆様）の満足と信頼を獲得する。

### 2. 【社会規範の遵守】

私たちは、関連法規を遵守し、公正、透明、自由な競争ならびに適正な取引を行う。また、政治、行政との関係においても、健全で正常な関係を維持する。

### 3. 【情報開示】

私たちは、社会に開かれた企業として、株主はもとより、広く社会とのコミュニケーションを積極的にいき、企業経営全般にわたる情報を適時適切に開示する。

### 4. 【環境対応】

私たちは、経済発展と環境保全が両立する「持続可能な社会」を創造していくため、自主的、積極的に行動する。

### 5. 【就業環境の整備】

私たちは、就業者の多様性と人格・個性を尊重した公正な処遇を実践するとともに、就業者のゆとりと豊かさを実現するために安全で働きやすい環境を確保する。

### 6. 【社会貢献】

私たちは、社会の一員として、積極的に社会貢献活動を行う。

### 7. 【反社会的勢力との対決】

私たちは、市民社会の秩序や安全に脅威を与える反社会的勢力、団体との対決姿勢を貫く。

### 8. 【海外での貢献】

私たちは、海外においても、国際ルールや関連する国の法律の遵守はもとより、現地の文化及び慣習を尊重し、誠意と相互の信頼をもって現地の発展に貢献する。

### 9. 【企業倫理の徹底】

経営者は、本憲章の精神の実現が自らの役割であることを認識し、率先垂範の上、ライオン・グループ全体に周知徹底する。また、社内外の声を常時把握し、意思疎通を深め、実効ある社内体制整備を行うとともに、企業倫理の徹底を図る。

### 10. 【問題解決】

本憲章に反する事態が発生したときには、経営者自らが問題解決にあたる姿勢を内外に表明し、その事実関係を明確にし、原因の究明と再発の防止に努める。また、社会への迅速かつ的確な情報公開と説明責任を遂行し、社会にも十分理解される形で事態の解決を図り、権限と責任を明確にした上で、自らを含めて厳正な処分を行う。

## < 参考資料 5 >

### IR 情報開示方針

#### 基本方針

当社は、「ライオン企業行動憲章」に基づき、株主・投資家をはじめとする全てのステークホルダーの皆様への理解と信頼を得るため、経営戦略や財務状況等の企業情報を、公平性、正確性、適時性に配慮し積極的に開示いたします。

#### 情報開示基準

当社は、当社の株式を上場している証券取引所が定める適時開示規則に沿って情報開示を行います。また、適時開示規則に該当しない事柄であっても、株主や投資家の皆様の投資判断に有益であると考えられる情報については、積極的に開示いたします。

#### 情報開示方法

当社は、上記情報開示基準に基づき、証券取引所が提供する適時開示情報伝達システム (TDnet) にて情報を開示するとともに、公平性・迅速性に配慮し、当社ウェブサイトも積極的に活用いたします。また、その他の情報についてもニュースリリースの配信やウェブサイトへの掲載等により公平かつ迅速に開示いたします。

#### 将来の見通しについて

当社は、証券取引所に提出する業績予想以外にも、決算説明会などのさまざまな IR 活動を通して事業計画、戦略等、将来の見通しに関する情報を提供いたします。それらの情報は、作成段階で入手可能な情報に基づいて判断したものであり、実際の業績は、さまざまな要素により、見通しとは大きく異なる結果になる可能性があります。

#### 沈黙期間

当社は、決算情報の漏洩を防ぎ公平性を確保するため、決算日 (四半期を含む) の翌日から決算発表日までを沈黙期間と定めており、この期間中は、原則として決算に関連する情報の開示、質問に対するコメントは差し控えております。