

今日を愛する。
LION

ライオン
アニュアルレポート
2018

今日を愛する。
LION



「今日を愛する。」

幸せは、名もない一日につまっています。
どんなさりげない一日にも、心を澄ませば
感じる幸せが、いっぱいつまっています。
小鳥の声でめざめる幸せ。洗いたてのシャツに
腕を通す幸せ。炊きたてのご飯を
噛みしめる幸せ。雲ひとつない青空を
仰ぎ見る幸せ。「行ってらっしゃい」と
家族に送り出される幸せ。誕生日や、
結婚記念日や、クリスマスも大切だけれど、
人生の大半を占める、そんなふつ々の
一日一日がどれほど大切か。ライオンは、
そのことを誰よりも知っています。
なぜなら、そこにライオンがいるからです。
そこに、ライオンの仕事の間があるからです。
いつも人のそばにいて、めぐり来る
すべての一日の、人の清潔、人の健康、
人の快適、そして人の環境を守りつづけること。
それこそが、私たちライオンの変わることのない
使命であり、誇りでもある。そう考えています。
幸せは、毎日生まれる。
人のからだや暮らしが求める、
希望に満ちた新しい未来を、日本ばかりでなく、
広く世界にも届けられることを大きな
よろこびとしたい、私たちライオンです。

今日を愛する。
LION

CONTENTS

DNA

- 5 社是・経営理念
- 7 ライオンのあゆみ

Vision and Strategy

- 9 ライオンの価値創造モデル
- 11 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
- 13 ライオンのパーパス
- 15 中期経営計画「LIVE計画」の
4つの戦略・目標
- 17 トップメッセージ
- 23 ライオンのサステナビリティ
- 25 2020年サステナビリティ
重要課題・目標
- 27 財務・非財務ハイライト

Business

- 29 一般用消費財事業
- 35 海外事業
- 41 産業用品事業
- 43 特集
ライオンの新たな可能性へ
(イノベーションラボ)

Foundation

- 45 人材開発基盤
- 49 研究開発基盤
- 53 サプライチェーン基盤
- 57 コーポレート・ガバナンス

Performance

- 69 7年間の要約財務データ
- 71 経営成績および財務分析
- 77 ESGデータ
- 79 会社概要・株式情報
- 80 ライオンの情報開示



編集方針

本アニュアルレポートは、株主、投資家等をはじめとしたステークホルダーの皆様へ、経営ビジョンや業績等の財務情報と、社会・環境・ガバナンスの取り組み等の非財務情報の両面から、当社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

2018年1月1日～2018年12月31日(一部内容は2019年の取り組みを含みます)

株主・投資家向けWebサイト <http://www.lion.co.jp/ja/ir/>

サステナビリティ(ESG) Webサイト <http://www.lion.co.jp/ja/csr/>

将来の見通しに関する注意事項

本アニュアルレポートには事業計画、戦略、業績予測等将来の見通しに関する事項が含まれています。将来の見通しは現時点で入手可能な情報に基づき作成したもので、経済情勢、市場動向、為替リスクなど不確実性を含んでいます。将来の見通しと実際の結果は必ずしも一致するものではなく、異なる可能性があることをご承知おきください。

社是・経営理念

社是

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

経営理念

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

コーポレートメッセージ

LIONは、120余年にわたり人々の暮らしと共に歩んでまいりました。

そこで学んだことは、人の一生は、“今日”という一日一日を積み重ねたものであり、毎日を、前向きに、充実して生きることこそが、幸せの本質だということです。

“今日”を大切にすることは、一生を大切にすることです。

価値ある未来に向かって、めぐりくる“今日”という一日一日を、この瞬間を、いとおしみながら、ていねいに、前向きに生きていくこと、そんな一人ひとりの「今日を愛する。」に役立っていくことが、私たちLIONの使命であると決意し、この想いをコーポレートメッセージに込めました。

今日を愛する。
LION

LIONステートメントビデオはこちら ▼

https://www.youtube.com/watch?v=vvJtgf_rgOA

ライオンのあゆみ

石けんとハミガキから始まったライオンの事業は、創業以来120年以上にわたり、商品・普及活動を通じてよりよい習慣づくりを提案してきました。現在はその活動は日本に留まらず、アジア各国・地域にも広がっています。

1891年～
創業

“今日”を大切にするライオン商品

1900

慈善券付き粉ハミガキ『獅子印ライオン歯磨』を発売。



1911 日本初

国産品としては初めてのチューブ入り練りハミガキ『ライオン煉歯磨』を発売。



1920 日本初

『植物性ライオンせんたく石鹸』を発売。植物原料を石けんに使ったのも、植物性をうたったのも日本初。



1938 日本初

絹毛洗浄用・食器類洗浄用の高級アルコール系洗剤『ライボン』を発売。日本初の家庭用鉱油系合成洗剤。



1948 日本初

日本初のフッ素を配合したハミガキ『ライオンクリーム』を発売。フッ素のむし歯予防効果を一般に拡大。



1950年～
日本初の商品を数多く開発

1956 日本初

日本初の野菜果物・食器洗い専用台所用合成洗剤『ライボンF』を発売。寄生虫による健康被害に対応。



1962 日本初

日本初の制泡性の洗濯用洗剤『ハイトップ』を発売。合成洗剤も原因となっていた河川の発泡現象にいち早く対処。



1963

解熱鎮痛薬『バファリン』を販売開始。



1966

ローションタイプの食器・野菜用洗剤『ママレモン』を発売。手にやさしい洗剤として消費者ニーズに対応。



1979

洗濯用洗剤『酵素パワーのトップ』を発売。タンパク汚れを分解する成分として酵素を配合し洗浄力を向上。



1980年～
清潔・衛生事業の多角化

1981

歯垢を酵素で分解するハミガキ『クリニカライオン』を発売。より科学的な研究でむし歯予防を進化。



1992

植物原料100%の化粧石けん『エメロン植物物語』を発売。植物原料商品を拡大。



1993

歯周病予防のための『デンターシステムライオン』（液体ハミガキ、ハブラシ、デンタルリンス）を発売。



1997

殺菌成分配合『キレイキレイ薬用ハンドソープ』を発売。商品とともに手洗い習慣を普及し、清潔に対する意識を向上。



2000年～
生活スタイルの多様化に対応

2000

つぎ足し無しで洗浄力が長続きし、スポンジの除菌もできる台所用洗剤『チャーミーV』を発売。



2001

生乾きの臭いを防ぐ洗濯用洗剤『部屋干しトップ』を発売。



2007

台所洗剤『CHARMY 泡のチカラ』を発売。独自の起泡技術で高い洗浄力を実現し、食器洗いの負担感を軽減。



2007

歯垢分解酵素とフッ素・殺菌剤を配合したハミガキ『クリニカ ムシ歯プロテクト』を発売。



2010年～
新たな成長ステージへ

2010

超コンパクト洗濯用液体洗剤『トップNANOX』を発売。繊維から汚れを浮かす新成分配合で洗浄力を強化。



2012

銀イオンの煙で除菌しカビ発生を防ぐ『ルックお風呂の防カビくん煙剤』発売。カビ取り剤市場を拡大。



2014

「予防歯科から生まれた」新『クリニカ』ブランド発売。



2016 日本初

日本初の吸着保湿を処方し、保湿成分が洗い流されないボディソープ『hadakara ボディソープ』発売。



V-1計画 2012-2014年

経営指標<実績>

売上高	2014年 3,673億円 (日本基準)
営業利益率	2014年 3.4%
ROE	2014年 6.2%

V-2計画 2015-2017年

経営指標<実績>

売上高	2017年 3,427億円 (IFRS)
営業利益率	2017年 8.9%
ROE	2017年 12.7%

LIVE計画 2018-2020年

経営指標<計画>

売上高	2020年 4,000億円 (IFRS)
営業利益率	2020年 10%
ROE	2020年 12%水準

3年間で1,000億円の成長投資を行い、「次世代ヘルスケアのリーディングカンパニーへ」の事業成長を加速するとともに、利益水準の継続的な引き上げを実現します。

ライオンの価値創造モデル

ライオンは、創業以来、「愛の精神の実践」を社是として、「よりよい生活習慣づくり」を通じて、人々の毎日の健康や快適な暮らしに役立つ企業を目指してきました。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、新しい視点から人々の幸せづくりをリードすることで、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。

社会課題解決による 事業価値・社会価値の創出

事業活動と戦略

共通価値の創造

事業を通じて
解決する
主な社会課題

地球環境
の保全

超高齢社会
への対応

QOL
の向上

財務資本

純資産額
2,042 億円
総資産額
3,553 億円

製造資本

設備投資予定額
(2019年)
330 億円

人的資本

連結従業員数
6,941名

知的資本

研究開発費
109 億円

社会・関係資本

全国小学生
歯みがき大会
申込者数
(2019年)
約 24 万名

自然資本

エネルギー投入量
78,924kL

LIVE 計画 4つの戦略

1

新価値創造
による事業の
拡張・進化

2

グローカライ
ゼーションに
よる海外事業
の成長加速

3

事業構造
改革による
経営基盤
の強化

4

変革に向けた
ダイナミズム
の創出

▶ P15



健康 快適 清潔 衛生
よりよい生活習慣づくり

一般用消費財事業

オーラルケア ビューティケア ファブリックケア リビングケア 薬品 (OTC)



▶ P29

海外事業

東南アジア

北東アジア



▶ P35

産業用事業

化学品

業務用洗浄剤



▶ P41

ライオンの価値創造を支える基盤

人材開発 ▶ P45

研究開発 ▶ P49

サプライチェーン ▶ P53

環境・社会への対応 ▶ P23

コーポレート・ガバナンス ▶ P57

2020年

グループ目標

中期財務目標
の達成



▶ P15

サステナビリティ
目標の実現



▶ P25

2030年

Vision

次世代ヘルスケアのリーディングカンパニーへ

社会価値



健康寿命の延伸



Well-Beingな毎日



サステナブルな
地球環境への貢献



社会課題解決に向けた投資

経営ビジョン

2030年に向けて

次世代ヘルスケアのリーディングカンパニーへ

今後も当社グループが常に社会およびお客様から必要とされ、持続的に企業価値を向上させるためには、ライオングループの進むべき方向性を明確にし、変革に向けた動きを加速させることが必要であると考え、2030年までに実現したい姿として、新経営ビジョンを『次世代ヘルスケアのリーディングカンパニーへ』と設定しました。



ライオンのパーパス

習慣を リ・デザインする

「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、
ライオンは、人々を健やかにする習慣をもっとさりげなく、
楽しく、前向きなものに「リ・デザイン」していきます。

日々の習慣を「めんどろ」から「らくちん」へ。

「やらなくちゃ」から「やりたい」へ。そして、「わざわざ」から「いつの間にか」へ。

今までにない新しい視点から、まだ見たことのない幸せをつくり出し、

人々の「心と身体のヘルスケア」に貢献していきます。

これこそが、ライオンの存在意義「パーパス(Purpose)」であると考えています。

ReDesign



中期経営計画「LIVE計画」の4つの戦略・目標

基本戦略

経営ビジョンの実現に向けて、2018年～2020年の3カ年を期間とする中期経営計画「LIVE計画(LION Value Evolution Plan)」(ライブ計画)を推進します。



1. ■新価値創造による事業の拡張・進化■

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

- **Oral-to-Body Solution**
口腔ケアから全身健康ケアにつながる「オーラルヘルスケア事業」への拡張・進化を目指します。
- **Daily Self-Care Enhancement**
日常生活をQOL向上に向けた健康習慣へと"リ・デザイン"するヘルスケア事業への進化を図ります。
- **Infotech Health Support**
先端テクノロジー(IoTやAI等)を活用した新たなヘルスケアビジネスモデルを創出します。

2. ■グローライゼーションによる海外事業の成長加速■

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

- リージョナルマネジメント強化によるグループ経営の進化を図ります。
- ECチャネルの活用やM&A等を起点としたビジネスエリアの拡大を目指します。

3. ■事業構造改革による経営基盤の強化■

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

- 事業成長を牽引する柔軟かつ効率的な生産インフラへの投資を強化します。
- 先進的でサステナブルなサプライチェーンの整備を進めます。
- グループ経営高度化に向けて、情報システム基盤を強化します。
- 事業分野・グループ体制の見直しを進め、経営資源・事業活動の効率化を図ります。

4. ■変革に向けたダイナミズムの創出■

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

- 多様な人材活用による人のダイナミズムを創出します。
- オープンイノベーションによる挑戦・創造する組織のダイナミズムを創出します。
- ESG(環境・社会・ガバナンス)への取り組みや健康経営の強化による経営のダイナミズムを創出します。

投資戦略

LIVE計画では、3年間で総額1,000億円規模の投資を想定しています。一層の経営基盤強化と新たな成長機会の獲得に向けて、研究開発、設備、情報インフラ等への投資を大幅に増やすとともに、国内外でM&Aによる外部資源の獲得や新規事業の探索にも資金を振り向けていきます。

3年間で総額
1,000億円

経営基盤の強化

- 研究開発
- 設備・情報インフラ

成長機会の獲得

- M&A
- 新規事業

LIVE計画 連結業績目標

(億円)	2020年目標	
		売上比
売上高	4,000	—
事業利益	400	10.0%
営業利益	400	10.0%
親会社の所有者に帰属する当期利益	280	7.0%
ROE	12%水準	—

※2018年より国際財務報告基準(IFRS)を任意適用しています。

トップメッセージ



代表取締役 会長
濱 逸夫

次世代ヘルスケアの リーディングカンパニーへ

ライオンは、創業以来「愛の精神の実践」を経営の基本とし、120年以上にわたり日々の暮らしに役立つ優良な商品・サービスの提供に努めてきました。これからは、次世代ヘルスケアの実現をテーマに、「新しい観点から人々の幸せづくり」をリードすることで持続可能な社会に貢献し、企業価値の向上を目指します。



代表取締役 社長執行役員
掬川 正純

新経営ビジョンの目指すもの

2030年に向けた当社の新経営ビジョン「次世代ヘルスケアのリーディングカンパニーへ」——このビジョンは、成長ステージへのシフトを加速させるために、未来に向けたライオンの進むべき方向性を明確にし、環境変化を敏感にとらえながら変革を加速させて、持続的に企業価値を向上させようという狙いで2018年に策定したものです。

当社を取り巻く環境は、高齢化の進展、健康意識の高まり、デジタル技術を活用した商品・サービスの拡大等により急速に変化しています。このような中、

日本のみならずアジア各国・地域の社会やお客様から必要とされ、より存在感のある企業に進化することを目指して、この経営ビジョンを掲げました。“日々の生活習慣”を、もっとさりげなく、楽しく、前向きなものへ「リ・デザイン」することで、お客様一人ひとりの「心と身体ヘルスケア」に貢献する、このことを通じてリーディングカンパニーとしての確固たるライオンのポジションを築いていきます。まさにこの言葉の中に、ライオンの存在意義「パーパス(Purpose)」が凝縮されています。

ライオンという企業が何のために存在し、世の中にどのように貢献していくのか、そしてどのような会社を目指すのか、ということを示します。

次世代ヘルスケアのリーディングカンパニーを目指し、2018年から3か年の中期経営計画「LIVE (LION Value Evolution Plan) 計画」をスタートさせました。この計画を通じて、さらに事業の成長を加速させるとともに、2030年を見据えた新たな成長エンジンを創出することも重要であると考えています。

このため2019年1月から、トップマネジメントを会長(CEO)と社長(COO)の2名体制としました。会長は、最高経営責任者としてグループ全体の経営戦略を統括するとともに、複数の強力な成長エンジンを獲得するために、中長期視点でビジネス価値の創造に努めていきます。社長は業務執行全般を担当し、既存事業の成長をより加速させ、高いレベルまで進化させていきます。

この、いわば“両利きの経営”を徹底させることで、企業価値のさらなる向上を図っていく考えです。

「LIVE計画」初年度の振り返り

「LIVE計画」 4つの基本戦略

① 新価値創造による事業の拡張・進化

③ 事業構造改革による経営基盤の強化

② グローライゼーションによる海外事業の成長加速

④ 変革に向けたダイナミズムの創出

新価値創造による事業の拡張・進化

様々なテクノロジーやサービスとの新結合により、一人ひとりの「心と身体のヘルスケア」を実現する新しい事業価値の創出に取り組んでいます。

■ 高付加価値製品の成長継続

既存事業においては、厳しい市場環境は継続していますが、お客様の共感や感動を引き出す体験価値をより重視し、ブランドの育成と高付加価値化を推進しています。2018年は、浴室用洗剤『ルックプラス バスタブクレンジング』、ボディソープ『hadakara

(ハダカラ)』、ハミガキ・デンタルリンス『NONIO(ノニオ)』といった新価値創造を目指す製品群が、いずれも市場で高い評価をいただき、2019年以降の手応えを感じています。

■ 新事業領域への挑戦

先端テクノロジーを活用した新たなビジネスへの挑戦も進んでいます。例えば、デジタルデータを活用した新たな口臭ケアサポートアプリの開発やクラウドファンディングのプラットフォームを活用した美容機器『VISOURIRE(ヴィスリール)』の商品化にもチャレンジしました。

グローライゼーションによる
海外事業の成長加速

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

■ 東南アジア事業の成長

タイ、マレーシアを中心に売上を伸ばすとともに、原料価格高騰という逆風の中においても、コストダウン等の推進により、大幅な増益を実現できました。

■ 北東アジアの構造改革

中国においては、事業構造の改革により、今後の事業成長に向けての基盤づくりを進めました。2019年から成長のアクセルを踏める状態になったと考えています。

■ Preventive Dentistry活動の推進

Preventive Dentistryは、各国地域で政府、専門家、流通等と協力しながら予防歯科の習慣を拡大し、人々の健康と事業成長の双方を実現させようという取り組みです。アジア各国・地域にて取り組み、今後の拡大につなげていきます。

事業構造改革による経営基盤の強化

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

■ オーラルケア分野の生産能力増強

LIVE計画では3年間で、R&D、M&A、設備投資等に総額1,000億円規模の投資を予定しています。初年度は、今後の国内外でのオーラルケア分野

の拡大を見越して、生産能力増強を進めました。その一環として、香川県坂出市にハブラシ製造の新工場を稼働させました。明石工場(兵庫県明石市)ではデンタルリンスの新棟を建設し、国内生産能力も増強させています。さらに2021年完成に向けて新しいハミガキ工場の建設を決定しました。

変革に向けたダイナミズムの創出

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

■ 「イノベーションラボ」設立

2018年1月、研究開発本部内に「イノベーションラボ」を新設し、新規事業の創出に取り組んでいます。ピラミッド型ではないフラットな組織で、メンバー全員が起業家マインドを持って開発にあたっています。初年度は、スマートフォン用の「口臭ケアサポートアプリ」を開発し、実用化に向けて接客業等の従業員を対象に実証実験を行いました。また、新美容機器『VISOURIRE(ヴィスリール)』を開発しました。その事業化にあたっては国内最大のクラウドファンディングサービス「Makuake(マクアケ)」を活用、2019年中の商品化を目指しています。

■ ReDesign Forum開催

自ら手を挙げた約100名の若手社員が集まって、社内変革を進めています。新経営ビジョンやパーパスという経営側のメッセージを現場で受け止めて、自らが考え抜いた新しい発想を提案し、経営陣と直接議論する取り組みです。いわば、経営陣、従業員のマインドもリ・デザインし、ライオンの未来を変えていこうという試みです。

「LIVE計画」達成に向けて

経営のさらなるスピードアップ

「スピードアップ」が2019年のキーワードです。

その実現に向けて「感度・判断・業務推進」の3つの視点で改革を行います。リスクやチャンスの芽を他より早く察知する感度、それに対応する意思決定の早さ、そしていざ行動する際の業務推進そのもののスピード、それぞれに一段高いレベルを目指します。その成果が2019年と2020年に現れてくると考えています。

継続的な事業成長を実現していくため、国内では高付加価値製品を育成・創出、海外では利益ある成長をさらにスピードアップさせていきます。

■ 国内事業

国内においては人口減少の局面に突入していますが、高付加価値化への継続的な取り組みをより一層加速させ、国内での持続的成長につなげていきます。

高付加価値化の未開拓領域、すなわちホワイトスペースを発見し、それをターゲットに市場活性化を図っていきます。例えば、2019年発売の新製品として、大人のむし歯予防に着目した『クリニカアドバンテージNEXT STAGEハミガキ』の導入により、高付加価値化が進んでいないむし歯カテゴリーの底上げを図っていきます。また、効き目がおだやかで身体への負担を極力減らした『パファリンライト』は、鎮痛薬の使用回数を減らしている生活者や未使用者を対象に需要の掘り起こしを行います。

それぞれ、単価アップや新規需要の創出により、市場活性化につなげていきます。

一方、厳しい価格競争が続くファブリックケア分野では、抜本的なイノベーションが必要であると考えて

います。液体洗剤と粉末洗剤の過度な価格競争には加わらず、超コンパクト液体洗剤への重点育成を進め、高付加価値路線を継続します。また、新しいスタイルの洗剤開発も進めていきます。

■ 海外事業

海外事業を拡大していくためには、中国市場の攻略が鍵となります。2018年は、中国の事業構造改革を進め、本年は利益ある成長に向けて挑戦します。重点化するブランドと地域を絞り込み、販売チャネルはオンラインに加え、商品の波及効果という点も考えてオフラインも育成します。当社の強みは何といても“Made in Japan”の信頼感です。2019年のラグビー・ワールドカップと2020年の東京オリンピックに向けて、訪日客の大幅な増加が見込める機会に、インバウンドで当社商品を認知・トライアル購買してもらい、帰国後のリピート需要を越境販売で獲得します。

こうした活動を通じ、『クリニカ』、『システム』といった当社ブランドへの信頼感を獲得し、それを使って最終的には中国等での現地生産品の販売拡大に結びつけるというシナリオを描いています。

その取り組みを強力に推し進めるものとして、2019年に越境事業推進室を新設しました。各推進部門を統合し、全社横断的に取り組みます。

また、現在の当社事業の展開国は、8つの国と地域ですが、これをさらに拡大します。当社は、アジアの中で日本生まれの企業としてアイデンティティを確立し、グローバルジャイアントと対峙します。

サステナブルな経営を目指して

当社は創業以来、「事業を通じて社会のお役に立つ」という考え方を大切にしており、サステナビリティ経営はライオンのDNAとして継承されています。そして、当社のパーパスの実現のためには、「サステナビリティ」が重要なキーワードであると考えます。

「LIVE計画」においては、社会的責任の国際規格「ISO26000」に示された社会からの要請や、SDGs等の社会全体の課題を理解した上で、経営課題とすり合わせ、グループ全体で取り組むべき2020年サステナビリティ重要課題を特定し、目標設定を行いました。より強固な経営基盤を目指したESG(環境・社会・ガバナンス)への取り組みに加え、社会・事業の共通価値の創造を目指したCSV*にも積極的に取り組み、機会創出につなげています。このような取り組みが評価され、国内外の様々なESGインデックスに選定されています。

さらに2019年より、経営陣によるサステナビリティ推進会議を設立し、サステナビリティマネジメントをより一層強化します。








今後も社会からの期待に応えられる信頼性の高い企業となるよう、サステナビリティ経営を進めていきます。

*CSV: Creating Shared Value
社会と事業の共通価値の創造



2020年サステナビリティ重要課題・目標

2020年までにライオングループが取り組むべき重要課題および設定した目標です。目標の詳しい進捗状態については、サステナビリティレポート・Webサイトに記載します。

	中核主題	重要課題	2020年目標に向けた取り組みの方向性	2020年目標およびKPI	Web
E	環境	①サステナブルな地球環境のための取り組み推進	持続可能な社会と事業の発展の両立を目指して、生活者・地域社会とともに、地球環境保全活動を積極的に推進する	<ul style="list-style-type: none"> ●環境経営マネジメントの推進 環境目標「Eco Vision 2020」の推進・達成(グローバル) 家庭での使用段階も含む製品ライフサイクル全体で環境負荷を最小化する「新環境目標2030」の制定(グローバル) 化学物質の適正使用・管理の推進(グローバル) トップ環境監査・サステナビリティ推進会議*1における環境マネジメントの進捗状況の確認・見直しの実施(国内) 	
		②人権の尊重	人権を尊重するグループ体制を構築する	<ul style="list-style-type: none"> ●グループ理念に基づく、人権尊重に向けた取り組みの強化 オールライオンの人権方針の策定(グローバル) ●社内外通報・相談窓口の拡充 心のホットラインの認知率100%(国内) 	
S	労働慣行	③ダイバーシティの推進	多様な人材活用により、創造的な事業活動を拡大する	<ul style="list-style-type: none"> ●女性マネジメント層の活躍推進 次世代マネジメントを牽引する女性従業員の育成(グローバル) 女性マネジメント層比率20%(国内) 	
		④ワーク・ライフ・バランスの推進	働き方改革により、従業員の躍動感を創出する	<ul style="list-style-type: none"> ●「生産性の高い仕事と生活の調和」に向けたスマートワーク*2の実現 従業員意識行動調査の実施(国内) 有給休暇取得率70%(国内) 	
		⑤人材育成	グローバルステークホルダーの期待に応える多様な豊かな思考を持つ人材の育成により、人的ダイナミズムを創出する	<ul style="list-style-type: none"> ●自ら学び、行動する人材輩出のための人材開発体系の整備 	
		⑥労働安全管理体制の充実	グループ全体の労働安全衛生マネジメント体制を強化・徹底する	<ul style="list-style-type: none"> ●労働安全・設備安全の徹底 重大事故0件・重大災害0件(グローバル) 	
	⑦健康経営の強化	次世代ヘルスケアのリーディングカンパニーに相応しいライオン流健康経営モデルを構築する	<ul style="list-style-type: none"> ●従業員のヘルスケア習慣定着に向けた支援施策の拡充 健康診断受診率100%(国内) 歯科健診受診率100%(国内) 年代別がん検診受診率100%(国内) 		
	公正な事業慣行	⑧責任あるサプライチェーンマネジメントの構築	サプライチェーンで実効性の高いマネジメントを推進する	<ul style="list-style-type: none"> ●先進的でサステナブルなサプライチェーンの整備 調達に関するサプライヤー サステナビリティ セルフチェックの実施(グローバル) 調達に関するサプライヤー サステナビリティ セルフチェック実施率100%(国内) 	
	消費者課題	⑨お客様の信頼と満足の追求	グループ全体でお客様から信頼される企業活動を徹底し、顧客志向経営を進化させる	<ul style="list-style-type: none"> ●サプライチェーンを網羅した信頼性保証体制の強化 ●お客様対応品質強化によるお客様満足度の向上 ●システム構築と管理マネジメント強化による、セキュリティ体制の強靱化 	
コミュニティ参画および発展	⑩健康な生活習慣づくり	人々の健康寿命の延伸・Well-Beingな毎日を目指して、オールヘルスケア・清潔衛生習慣等、健康な生活習慣づくりに貢献する	<ul style="list-style-type: none"> ●事業活動と連携した、予防歯科・手洗い習慣等のヘルスケア習慣定着に向けた活動の実施 ●「地域との共生」・「従業員の参画」・「パートナーシップの強化」を基本とした社会課題解決への貢献 		
G	組織統治	⑪リスクマネジメントの推進	グループ全体のリスクマネジメント体制を強化する	<ul style="list-style-type: none"> ●網羅的・総括的なグループ全体のリスク管理推進 	
		⑫コンプライアンスの浸透	グループ全体でコンプライアンス活動の実効性を強化する	<ul style="list-style-type: none"> ●コンプライアンス管理体制の構築 企業行動憲章・行動指針の周知拡大(グローバル) コンプライアンスに関する研修受講率100%(国内) 	
		⑬グループ・ガバナンスの強化	グループ全体のガバナンス強化に取り組む	<ul style="list-style-type: none"> ●「コーポレート・ガバナンス基本方針」に則したグループ・ガバナンス体制の整備 	

*1 2018年までは「環境保全推進委員会」として実施
*2 生産性の向上を目指して、密度の高い仕事を進める働き方

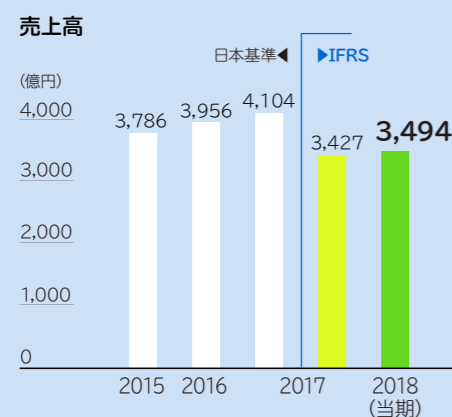
財務・非財務ハイライト

財務ハイライト

売上高

3,494 億円

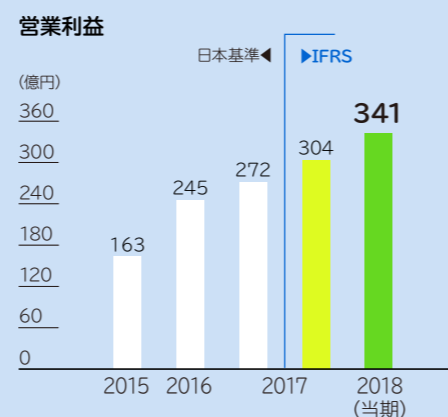
前期比 2.0%増、66 億円の増加となりました。



営業利益

341 億円

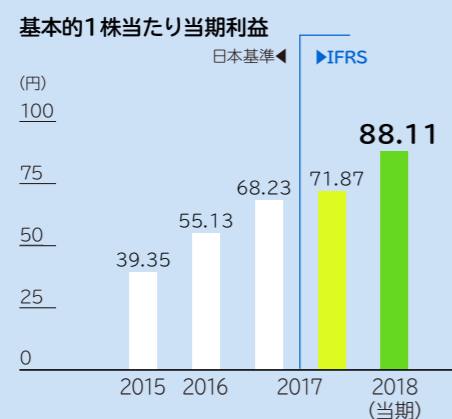
前期比 12.2%の大幅な増加となりました。



基本的 1 株当たり当期利益

88.11 円

前期比 12.3%増となりました。

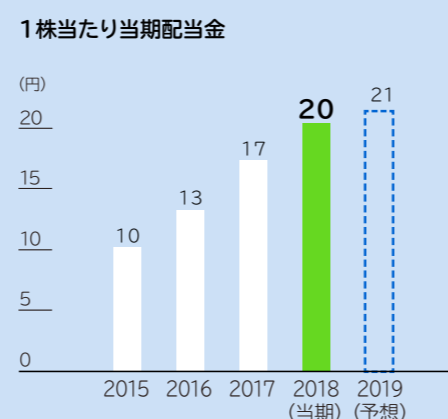


※日本基準では、1株当たり当期純利益となります。

1 株当たり当期配当金

20 円

3 期連続の増配、2019 年も年間 21 円に増配予定です。



事業活動からの温室効果ガス 排出削減量*1

48%減

*1 1990 年比 絶対量、国内事業所内

SDGs:

生産部門、事務・営業部門、研究開発部門等
全社で省エネ活動を推進しています。



事業活動での水使用量削減量*2

48%減

*2 2000 年比 絶対量、国内事業所内

SDGs:

当社の国内生産工場でも最も水を使用している
千葉工場での排水リサイクル稼働の他、
各事業所において節水活動を推進しています。



口腔保健衛生活動 「全国小学生歯みがき大会」参加者

約 145 万名

(1932 年から 2018 年までの累計)

SDGs:

全国小学生歯みがき大会は、小学生に歯と口の健康に対する「気づき」を与え、健康意識を育てることを目的に、毎年6月の「歯と口の健康週間」の時期に開催しています。2018年の参加校と参加人数は、いずれも過去最高で、日本とアジア6カ国・地域から約21万名の小学生が参加しました。

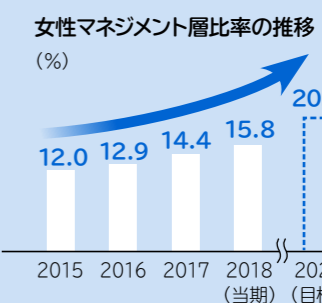


女性マネジメント層比率

15.8%

SDGs:

2020 年目標の 20% に向けて、
ダイバーシティの推進に取り組んでいます。



Business

一般用消費財事業

オーラルケア、ビューティケア、ファブリックケア、リビングケア、薬品等、みなさまの毎日の暮らしに寄り添う商品・サービスを展開しています。

猫用トイレ砂
シェア No.116%
その他の分野中高年目薬
シェア No.1解熱鎮痛薬
シェア No.213%
薬品分野8%
リビングケア分野25%
オーラルケア分野

オーラルケア分野

ハミガキ・
ハブラシ
シェア No.110%
ビューティケア分野

ビューティケア分野

ハンドソープ
シェア No.12018年
売上高
2,153億円シェア：当社調べ
※外部売上高28%
ファブリックケア分野

ファブリックケア分野





一般用消費財事業

生活者価値創出による
主力カテゴリーの地位向上と
成長基盤の確保

取締役 執行役員
ヘルス & ホームケア事業本部長

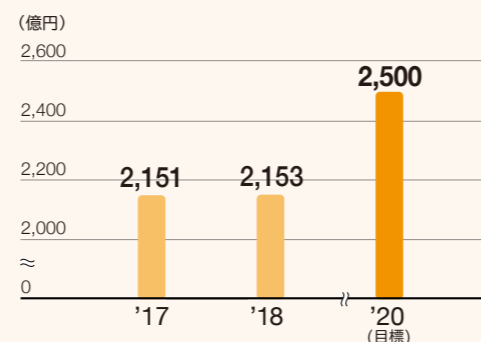
久米 裕康

2018年の実績

連結売上高構成比



売上高* (外部売上高)



※ 2018年より適用する会計基準をIFRSに変更しました。前期の財務数値についてもIFRSに準拠して表示しています。

2018年の振り返り

LIVE計画初年度において、国内事業では商品の高付加価値化、商品ミックスの改善に取り組みました。ハミガキ、ハブラシ、デンタルリンス、ボディソープ、洗濯用洗剤、柔軟剤、点眼剤等の新製品を投入し、積極的なマーケティング施策により育成を図るとともに、リビングケア

分野では新しい生活習慣を提案する新製品『ルックプラス バスタブクレンジング』を発売し、ご好評をいただきました。一方で、液体洗剤の競争激化の影響を受け、一般用消費財事業全体の総売上高は対前年4.0%減少、外部売上高は0.1%増加となりました。

カテゴリー別市場規模



出所：株式会社インテージSRI調査による各カテゴリー。2018年1月から12月までの売上金額ベースのデータ

一般用消費財事業をめぐる市場環境と消費

生活者の可処分時間の減少、デジタル化のさらなる進展、人口減少等、市場が大きく変化する中、国内の競争はたいへん厳しくなっています。

消費財においては、一人ひとりの可処分時間が減少していることにより、お客様の購買選択にける手間・時間がさらに減少しています。こうした中で、当社の商品がお客様の生活に「よいインパクト」をもたらすためには、お客様の生活文脈を深く理解し、小売店の店頭からデジタルの領域まで、わかりやす

いブランドコミュニケーションを行うことが一層重要になってきています。

また、人口減少の局面において市場の成長を牽引するためには、新たな生活者価値の創出による高付加価値商品を、スピード感を持って開発することが重要です。

現在お客様にご評価いただいている当社の商品は、これらの取り組みに基づくものであり、今後さらに加速させることで将来の成長につながるものと考えています。

LIVE計画の実現に向けて

LIVE計画の実現のため、以下に重点的なリソースを投入し取り組んでいきます。

- ・オーラルケア分野における圧倒的な競争優位の確立
- ・ファブリックケア分野における安定した存在感の維持
- ・OTC事業の拡大
- ・テクノロジー活用による新たな顧客体験の創出

オーラルケアにおける圧倒的優位性の確立

オーラルケアにおいては、生活者の、マイナス1歳から始まるすべてのライフステージにおいて、最も適した製品ソリューション、そしてそれがもたらすベネフィットを全方位からお伝えします。当社は、日本の生活者のオーラルケア意識を高め、正しいケアを習慣化することによって、あらゆる世代のQOLが向上すると信じています。

ライオンは、長年にわたる口腔衛生習慣普及活動から得たノウハウ、歯科界との深いネットワークを通じて、優良な情報コンテンツを豊富に所有しています。これらを活用し適切なコミュニケーションを図ることによって、お客様の新しい生活習慣をつくり出します。例えば、2014年からの継続的なコミュニケーションにより国内の予防歯科習慣を広げてきました。予防歯科習慣の広がりにより、市場の拡大とともに、人々のQOL向上につながっています。

今後も、卓越した商品、宣伝、店頭のアクティビティを提案し続け、お客様の優良なオーラルケア体験を創出し、市場拡大を牽引し続けます。



『システム ハグキプラス』 ハミガキ・ハブラシ

ファブリックケア分野のプレゼンス拡大

家事の中で、多忙な生活者の可処分時間を最も減らしているのが洗濯です。日本の洗濯には、雨、湿度、花粉、猛暑等、悩みを生み出すものが多いです。こうした中でファブリックケア製品は、単に、洗浄力、コンディショニング力、消臭力という基本機能を満たすのみでは、お客様の生活の中での価値になり得ないと考えています。

当社は、洗濯物が早く乾く、消臭力が一日中続く、香りが変わらず続く等といった、快適な商品を提案し、お客様の支持を広げていきます。



『トップハレタ』 『ソフランプレミアム消臭』 『ソフランアロマリッチ』

OTC事業の拡大

OTC事業では、新価値を創造し提供し続けることを通して生活者のQOL向上に寄与することと同時に、セルフメディケーション推進の旗頭として新市場を切り拓くことで、流通におけるプレゼンスの確立と高収益事業への転換の両立にチャレンジしています。ストレスの増大、女性の社会進出、アレルギー増大、高齢化、デジタルデバイスの普及というマクロトレンドをふまえ、これらに関連する疾病が今後拡大すると予想しています。この対処領域を重点的に強化し、OTC事業のさらなる成長に向けて継続して取り組んでいきます。

また、近年は、OTC医薬品のパーソナルユース化が進んでおり、家族全員が使える万人向けの薬から、個人のニーズに合わせた薬へのシフトが継続しています。今後はこの変化をとらえ、デジタルを活用したマーケティングを強化します。



『スマイル The メディカルA』

テクノロジー活用による新たな顧客体験の創出

「次世代ヘルスケアのリーディングカンパニー」を目指す上で必須となるのが、AIやIoTの活用による新たな顧客体験の創造です。既存事業・新規事業において、これまでにない画期的な取り組みを進めていきます。

テクノロジーを活用したサービス

NONIOミラー

口臭科学から生まれたオーラルケアブランド『NONIO』が、生活者のコミュニケーションを応援するため、口臭リスクと笑顔をチェック＆サポートするWEBコンテンツ『NONIO MIRROR (ノニオミラー)』のサービスを開始しました。自分の「笑顔診断」だけでなく集合写真での笑顔をチェックしてランキング表示する等、笑顔を通して仲間とのコミュニケーションを応援します。また自分では気づきにくく不安に思う口臭のリスクを、スマートフォンで舌の写真を撮影するだけで判定し、『NONIO』を使った口臭ケア方法を表示します。



口臭リスクチェック

笑顔チェック

我々のパーパス「お客様の生活習慣をリ・デザインする」

当社のパーパス(存在意義)は、「人々を健やかにする習慣を、もっとさりげなく、楽しく、前向きなものに変えていく」ことに他なりません。これは、LIVE計画で掲げているキーワードでもある「ReDesign」に込められた想いです。当社のブランド一つひとつに、この「ReDesign」の考え方を浸透させ、ブランドの支持(エンゲージメント)を高めていきます。

CSV(社会・事業の共通価値の創造)の推進

ライオンは創業以来、「事業を通じて社会のお役に立つ」という精神のもと、時代とともに変化する社会課題に対して、事業を通じて応え続けてきました。現在もその精神はライオンのDNAとして継承されており、社会価値・事業価値の双方を創出するCSV(Creating Shared Value)を推進しています。

ハブラシリサイクルプログラムの推進

当社は、テラサイクルジャパン合同会社と提携し、使用済みハブラシを回収してリサイクルするプログラムを2015年より推進しています。

このプログラムを通じて、健康なお口を保つために、当社が考える適切なハブラシ交換サイクル(1カ月に1回)を推奨し、お客様自らが参加できるリサイクル活動の場を提供しています。

生み出す事業価値

ハブラシの販売本数の増加
ライオンのプレゼンス向上

生み出す社会価値

適切な交換サイクル(1カ月に1回)
での交換による人々の健康保持・増進
社会の環境意識の向上



Business

海外事業

ヘルスケア習慣の普及を通じ、
アジアの人々の快適で健康な生活づくりに貢献します。



※インドネシアのP.T. LION WINGSは連結対象外となります。

シェア：当社調べ



海外事業

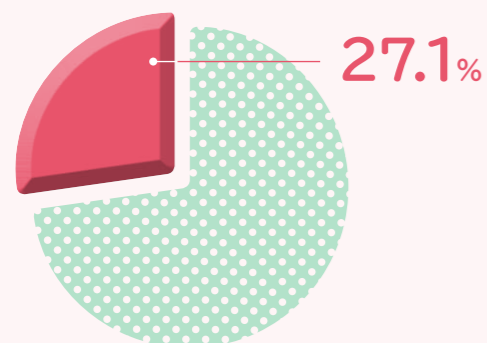
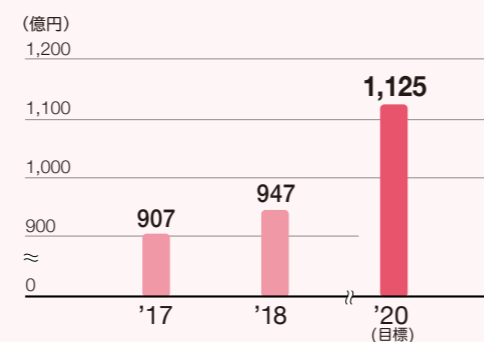
Think Global, Act Local

上席執行役員
国際事業本部長

鈴木 均

2018年の実績

連結売上高構成比

売上高*
(外部売上高)

※ 2018年より適用する会計基準をIFRSに変更しました。前期の財務数値についてもIFRSに準拠して表示しています。

2018年の振り返り

LIVE計画初年度において、海外事業ではタイ、マレーシアを中心とする東南アジアで、オーラルケア、洗濯用洗剤等を順調に伸ばし、北東アジアでは中国の構造改革が進展し収益性が改善しました。海外事業の総売上高は、対前年で2.4%の増加(為替

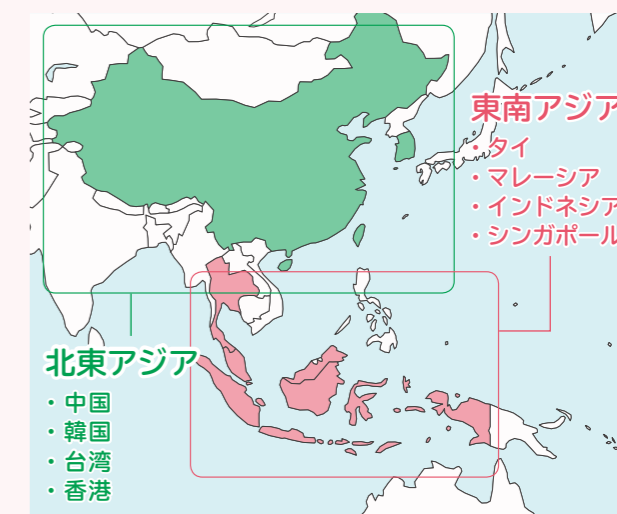
の影響を除いた実質は0.5%の増加)、外部売上高は対前年で4.5%増加(為替の影響を除いた実質は2.5%増加)、セグメント利益は55.8%の大幅増益となりました。

基本方針

当社は、アジアにおける「次世代ヘルスケアのリーディングカンパニー」を目指し、北東アジア・東南アジアで事業を展開しています。

海外事業において、LIVE計画の戦略フレームである「グローカライゼーションによる海外事業の成長加速」に全力を注いでいます。その実現のため、近年の中間所得層の急増によるエリア共通ニーズや各国特有の文化、習慣、嗜好性といった多様性への対応に加えて、海外関係会社はもちろん、様々な事業パートナーとの新たな協業体制を構築し進化させていきます。

事業エリア



新たな協業体制の構築と進化

パーソナルケアの強化

当社はパーソナルケア分野を、今後の海外事業の成長を支える最重要分野と位置づけています。これまで海外事業の売上において、大きなウエイトを占めてきたのは洗剤等のファブリックケア分野です。

アジア地域では、少子高齢化の進む国がある一方で、新興国では人口や所得の増加、さらには一足飛びの最新技術の採用を通じて、急速に新たな市場が形成され、パーソナルケアやヘルスケアへの関心の高まりが期待されます。このような事業環境の中、海外事業の利益ある継続成長に向けて、当社の日本国内における主戦場である、健康維持に寄与するオーラルケア製品やOTC製品といった高付加価値製品の売上構成比を高め、事業基盤をより強固なものにしていきます。

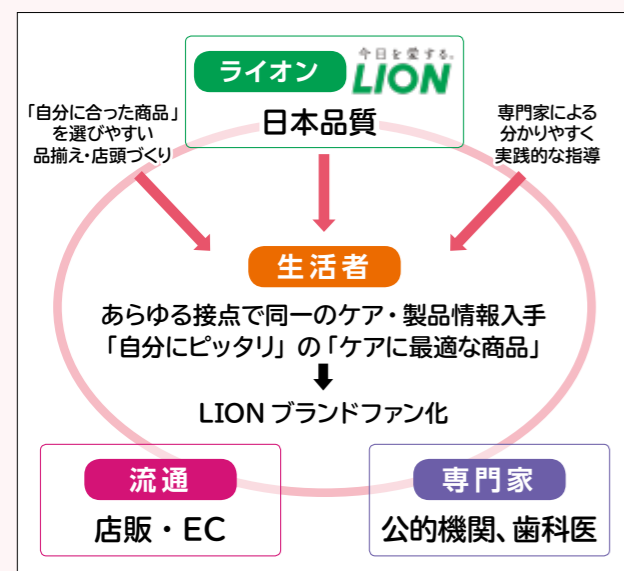
Preventive Dentistry

その中で特に注力していくのがオーラルケア事業です。オーラルケアは全身健康に大きく関連しており、健康寿命の延伸に非常に重要です。当社が日本で培ってきた技術・ノウハウを海外事業で最大限に活かし、オーラルケア・アジアNo.1企業を目指します。

Preventive Dentistry活動は、歯科専門家、流通、ライオンが三位一体となって初めて成果が実現する取り組みです。これら生活者のあらゆる接点を通じて、予防歯科に関する同一かつ同質なメッセージと情報を発信し、それを家庭内で実践するにふさわしい商品を提供し続けることにより、世界で一人でも多くの方の生活の質と価値向上につなげ、ライオンブランドのファンになっていただけるよう努力していきます。

ライオンは、単に良質な商品を提供するだけでなく、お客様の適切なヘルスケアソリューションの提供を通じて、健康習慣の浸透と健康寿命の延伸へ貢献し、社会で価値のある企業を目指して成長を続けていきます。

予防歯科の啓発活動“Preventive Dentistry活動”



リージョナル最適の実現

これまで海外事業では、各国それぞれの市場に合った商品を現地でつくって売る「個別最適」と、各国で基本的機能の差の少ない分野（オーラルケアや液体石けん分野等）で日本を含む地域共通のグローバルブランドを展開してきました。近年の中間所得層に見られるライフスタイルやニーズの類似化・共通化が各国で進んでいます。よりグローバルな視点で各国共通の製品開発が実現できれば、生産から販売に至るまでのモノづくりのスピードが上がり、コストの面においても効率化を図れます。

それを実現するための戦略が、北東アジアと東南アジアそれぞれのエリアで国の枠を越えた事業マネジメントを行う「リージョナル（地域）最適」への進化です。2019年からは、こうしたリージョナル展開を推進する当社駐在員を増強し、海外事業のスピードアップと効率化、そして質の強化を進めています。

しかしながら、各国共通の商品は内容物が同じでも、香りやパッケージ、サイズ等は国ごとのニーズや好

みに合わせて変える必要があります。グローバルに発想を広げ、最後の仕上げはローカルに合わせる、これがグローカライゼーションです。グローバル全体を俯瞰する一方で、各国の傾向や特徴・特性を分析・理解し、リージョナルな商品開発につなげていきます。感度を高くして様々な一次情報を取り入れながら、各国において最適な事業展開を推し進めていきます。

中国事業の拡大に向けて

北東アジア地域を中心とした日本製製品の市場は、インバウンドの市場とアウトバウンドの市場ともに販売拡大が続いており、今後ますます“Made in Japan”製品の需要が拡大すると考えています。当社は、重点展開国である中国での事業拡大に向けて、新たな取り組みを始めています。

日本製製品の中国の生活者への販売ルートは、日本への旅行者に対する日本国内での販売であるインバウンドと中国国内でのアウトバウンドがあります。アウトバウンドでは、越境EC（電子商取引）や中国国内

EC、さらにはオフラインを通じた販売と多様ですが、そのなかでもECが最も重要であり、その市場獲得が販売拡大の要になります。

そこで当社は、日本国内において、今まで国内事業本部、国際事業本部それぞれで管理していた日本製製品に関する越境EC、さらには現地国内ECを通じた事業推進業務を統合しました。オールライオンで商品・チャンネル戦略、販促施策、販売管理、事業分析機能を一元化し、インバウンドにおける訪日中国人に対する直接の販促活動や得意先対応、越境・国内ECプラットフォームとの取り組み強化、そして中国国内での新たな販売先の拡大、といった、チャンネル間の連携を通じたより効果的な展開を進めます。

日本製製品に対する需要は他の北東アジア地域でも非常に高く、特に当社製品の品質は高い評価を得ています。

今後も、こうした日本企業としてのアドバンテージを活かして、アジア各国の生活に深く浸透した企業を目指して事業を推進します。

タイにおけるPreventive Dentistry活動

■ 地域の保健所と連携した取り組み

タイ北部のプレー県は、タイで高齢化が進んでいる地方のひとつです。タイライオンは2018年からプレー県の保健所と連携して、高齢者の喉のつかえ・噛む力・ドライマウスを改善し、QOL(生活の質)を高める活動に取り組んでいます。高齢者が集まる地域のコミュニティで、歯科医師が講演を定期的に行い、ライオンが推奨する「健口美」体操を実践しています。「健口美」体操は、口の機能の低下に早く気づき、「口の元気度」の保持増進を目的としたお口の体操です。この活動を始めてから、多くの参加者に効果が現れ、喉のつかえやドライマウスが改善されています。



地域のコミュニティで「健口美」体操を行っている様子

■ 政府の病院・保健センターや販売店と連携した取り組み

乳歯は生え変わることから、大人の歯より軽視されてしまうこともあります。しかし、口腔の健康は将来の全身健康に影響をおよぼすと言われており、小さいころからオーラルケアを実践することが大切です。

タイライオンは政府の病院・保健センターと連携し、歯科健診・むし歯処置・歯みがき指導等のオーラルヘルス活動を実施しています。地方の学校で歯科健診を行い、児童にむし歯が見つかった場合「スマート・テクニック」とよばれる処置を歯科医が行います。2018年からは、活動を実施する地域の販売店とも一緒に、子どもたちを対象に、『KODOMO』ブランドを活用した劇により、正しい歯みがきの仕方を伝えています。



歯科健診に参加した子どもたち

マレーシアにおけるPreventive Dentistry活動

■ 歯科専門家と連携した取り組み

マレーシアの人々にオーラルケア意識を高めてもらい、Preventive Dentistryを浸透・定着させるには、歯科専門家の協力が不可欠です。そのため、サザンライオン（マレーシアのグループ会社）では、歯科専門家と連携したPreventive Dentistry活動に積極的に取り組んでいます。その一環として、2018年に、クアラルンプールで開催された、マレーシア歯科学会が主催する展示会「Scientific Convention And Trade Exhibition」に歯周ケアブランド『システム』のブースを出展しました。展示会に参加した歯科専門家に対し、Preventive Dentistryの意義を理解していただくため、『システム』の機能・効能等の説明とともに『システムハブラシ』のサンプリングを実施しました。3日間で約1,000名の歯科専門家がブースを訪れました。



Systemaのカラーで統一したスタッフとブース

[海外におけるPreventive Dentistry活動](#)

産業用品事業



産業界顧客の次世代製品に、
新価値を与える
グローバルニッチカンパニーへ

ライオン・スペシャリティ・ケミカルズ株式会社
代表取締役社長

吉武 治

企業活動を通じて、
「安全で安心できる衛生的な環境づくり」
に貢献する

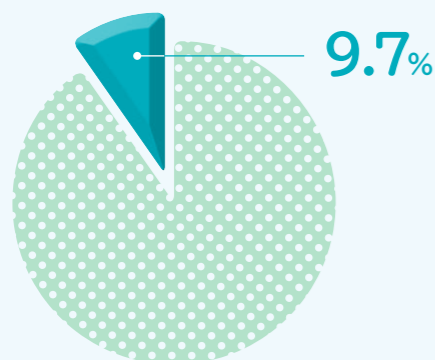
ライオンハイジーン株式会社
代表取締役社長

伏田 義博

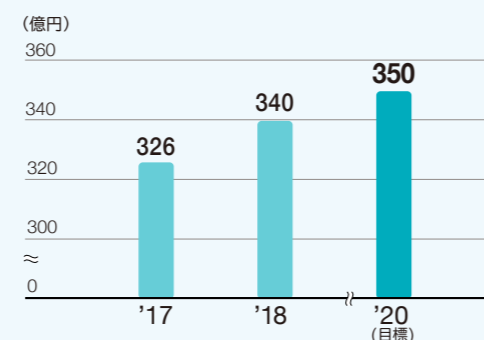


2018年の実績

連結売上高構成比



売上高*
(外部売上高)



※ 2018年より適用する会計基準をIFRSに変更しました。前期の財務数値についてもIFRSに準拠して表示しています。

2018年の振り返り

ライオンの産業用品事業は、大きく分けて「化学品」および「業務用洗剤」の2つの分野で構成されています。

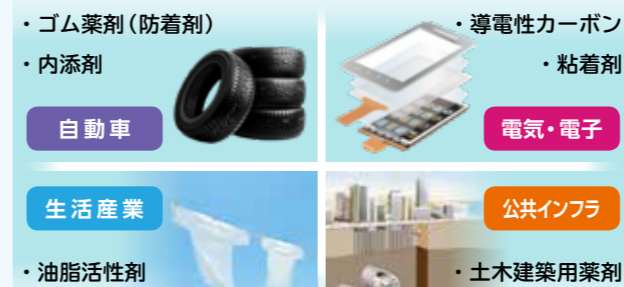
「化学品分野」においては、自動車部品用カーボンや半導体搬送材料用導電樹脂等、自動車分野、

電気・電子分野が好調に推移し、「業務用洗剤分野」では、厨房向け消毒用アルコールが好調に推移しました。全体の総売上高は対前年で5.3%増加し、外部売上高は対前年で4.4%増加しました。

化学品分野の成長戦略

ライオンの100%子会社であるライオン・スペシャリティ・ケミカルズ(LSC)は化学品の製造・販売を行っています。LIVE計画ではLSCの経営プロセスを再構築し、着実な売上増大とコスト削減を進めて基盤となる日本市場での利益向上を図るとともに、海外ではグローバルライゼーションを推進することで成長基盤を固めます。「産業界顧客の次世代製品に新価値を提供するグローバルニッチカンパニー」をテーマに、営業のスピードアップと持てる技術のさらなる強化で、顧客満足度を高めて会社全体のサービスの品質を向上させます。同時に自動車、電気・電子の2つの分野の成長と、基盤である生活産業分野の利益向上を図るため、集中した経営資源の投下を行っていきます。

分野別主要製品



■ 分野ごとの特性を活かした取り組み

自動車分野では、タイヤ用次世代防着剤や海外タイヤメーカー対応品を市場展開します。

電気・電子分野では、電池市場での導電助剤シェア向上に注力すると同時に、粘着剤の生産体制強化により価格競争力を向上し国内外市場での販売拡大を目指します。

公共インフラ分野では、業界トップ顧客の効率化をサポートする活動で収益力を向上させると同時に、グローバル・エコ・ケミカル社*等海外拠点を活用した海外市場展開の可能性を見極めます。

生活産業分野では、国内事業基盤である窒素誘導体等ベースケミカルについて、生産効率化、海外パートナー活用により収益性を向上させます。同時に収益性の高い繊維薬剤・化粧品原料拡販を目指します。

*ライオンの海外グループ会社

[Web](#) [ライオン・スペシャリティ・ケミカルズ株式会社](#)

業務用洗剤分野の成長戦略

ライオンの100%子会社であるライオンハイジーンは、外食・中食産業、食品工場、病院・介護施設、クリーニング向けの業務用洗剤等の製品開発と製造、販売、ならびにお客様の食の安心・安全をサポートする衛生診断や衛生講演をはじめとする総合衛生ビジネスを行っています。当社は、需要創造型ソリューション*1の提供とイノベーションの追求で、顧客と社員にとって価値ある企業としての成長と進化を続けていきます。とりわけ食品工場分野においては、新たな野菜洗浄システムを開発、顧客を継続して獲得しており、今後の野菜洗浄の業界デファクトスタンダード化を目指し

ています。これを当社次世代のコア事業と位置づけ、経営資源の重点投下を行っております。

また、従来の食器洗浄を中心に取り組みを行ってきた外食分野に関しても、今後制度化されるHACCP*2に対応する衛生管理ビジネスにも参入することで、トータル衛生管理企業として成長を目指しています。

*1 お客様視点で、一歩先の新たな技術開発・事業展開にて、よりご満足いただける新たな価値を提供することで、最適な課題解決(ソリューション)を行うこと。

*2 Hazard Analysis Critical Control Pointの略。原材料から最終製品に至る食品の製造工程で衛生、品質を管理するシステム。

[Web](#) [ライオンハイジーン株式会社](#)

Special Feature

ライオンの新たな可能性へ

イノベーションラボは、デザインシンキングの手法とオープンイノベーションの推進でアイデアを生み出し、従来の仕組みでは実現することができなかった“驚きのある”新規事業の創出を図ります。



イノベーションラボ所長
宇野 大介

イノベーションラボのミッション

ライオンの新たな挑戦として、2018年1月に「イノベーションラボ」を設立しました。既存の枠組みにとらわれない自由な発想で、メンバー一人ひとりがアイデアを出し合い、外部との連携も図りながら、次世代のヘルスケアを具現化するモノづくり、コトづくりにチャレンジしています。

イノベーションラボのミッションは「イノベーションの量・質・スピードを高めるための全社のハブとなり、従来の事業部、開発研究所体制を超える“驚きのある”新規事業を創出」する事です。右記のVisionを掲げ、ミッションの実現に向けた取り組みを推進しています。

VISION

・LIONイノベーションラボは、変わり続けます。驚きをお届けし、笑顔の輪を拡げていきます。

そのために、

・わたしたちは、失敗を新たな学びを得る機会として尊重し、生活者を中心に考え、人と人、様々な専門性、多様な企業をつなぐことにより、成功する姿を目指します。

・私たちは、次世代ヘルスケアソリューションを創造します。

これを行動指針として、日々、様々なチャレンジを続けています。



イノベーション創出に向けて

職場風土

既存事業の枠にとらわれない、多様なアイデアの創出に向けた職場風土の醸成に取り組んでいます。具体的には、フラットな組織の構築です。所長を頂点とするピラミッド型ではなく、テーマごとに有機的にメンバーが入れ替わるネットワーク型の組織体制を目指しています。また、メンバー一人ひとりが新規事業を自ら立ち上げる起業家マインドを持ち合わせることも重視し、自由奔放な発想とその実行が可能であるという意識の醸成に取り組んでいます。

デザインシンキングとオープンイノベーションによる新規事業創出

イノベーションラボの新規事業創出は、デザインシンキングの手法を大切にしています。お客様に寄り

添い、インサイト(=潜在的ニーズ)を探り、問題の解決策のプロトタイプング・検証・フィードバックを繰り返し行います。また、新しいアイデアの創出に向けて、オープンイノベーションを推進しています。新規事業を起こすに当たり、当社にない技術は積極的に外部連携を推進し、事業化に向けた飛躍的なスピードアップを図ります。



活動がスタートしてからの成果の一部

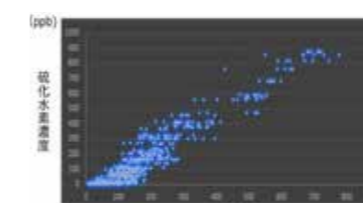
■ RePERO (リペロ)

リペロはスマートフォンで撮影した舌の画像を人工知能(AI)が分析し、口臭リスクのレベルを見える化するスマートフォンアプリです。このアプリを生活習慣に取り入れることにより口臭ケアに対する意識が高まり、口臭ケアに対する行動変容を起こすきっかけとなることが期待されます。現在は口臭を気にする従業員が多いサービス業等での提案を進めており、本アプリを用いて従業員の口臭ケア対策をサポートするサービスを、B to B事業として展開します。

2018年10月に出席したアジア最大級のIT・エレクトロニクス系の国際展示会“CEATEC JAPAN 2018”では国内外の多くのメディアに取り上げられる等、注目を集めました。



スマートフォン画面イメージ



口臭リスク判定アルゴリズム

■ VISOURIRE (ヴィスリール)

ヴィスリールは、120年余りにわたって生活者の口腔衛生に貢献してきたライオンが新しい着眼点で開発した、口の中から表情筋へアプローチする美容機器です。ほうれい線を押上げるように使い、音波振動を与えることで、女性を美しい笑顔へと導きます。

本製品の受容性検証を目的として、2018年9月~12月にMakuakeにてクラウドファンディングを実施し、その結果、目標金額の4倍に迫る支援*を獲得し、高い受容性があることを確認しました。まず支援をいただいた方向けに製品化を進めます。

当社の調査では、多くの女性は「いつまでも若々しく、キレイでいたい」という願望をお持ちです。人生100年の時代を迎え、こうしたニーズは一層高まると考えられます。

*目標金額：3,000,000円
支援金額：11,763,360円
支援人数：713名



『VISOURIRE』クラウドファンディング品イメージ

人材開発基盤

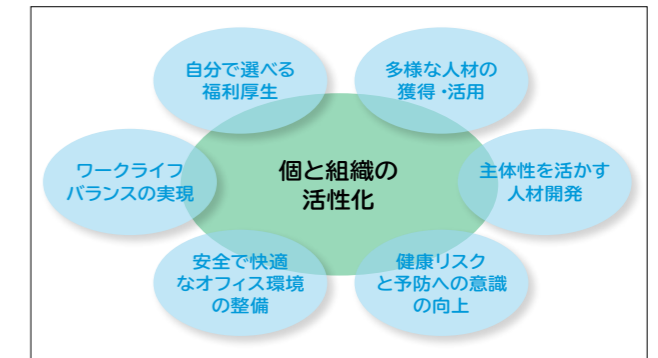


基本方針

LIVE計画において、「変革に向けたダイナミズムの創出」をテーマに、人材開発基盤の強化を図っています。会社は従業員という個の総和で成り立っており、それぞれの個性や積極性を育てていくことが、組織としての成長、さらには市場における競争優位の獲得につながっていきます。当社は、従業員一人ひとりが自らの意思を持って躍動し、互いが刺激し合い、各部門や会社全体により変革の波(=ダイナミズム)をもたらすことを目指しています。そのための土台づくりとして、人材の採用・育成、健康行動の習慣化、各種制度や就労環境の整備等多方面での

取り組みを進め、“多様でオープンな”人材・組織・企業文化の醸成を図っていきます。

ダイナミズム創出のための取り組み



ダイバーシティの推進

当社は、創造的に事業活動を拡大し、ビジネス環境の変化に迅速に対応するため、人材の「ダイバーシティ(多様な人材の活躍推進)」に積極的に取り組んでいます。多様な人材の獲得・活用に向けて、キャリア採用の拡大、勤務地域や職種を限定した雇用制度の拡充、シニア層の経験や専門性を活かした再雇用制度、障がいのある方もともに働きやすい環境整備を通じて、従業員の属性や思考の多様性を高め、個性豊かな人材がいきいきと働く組織づくりを進めていきます。

様々なダイバーシティ推進の取り組みのうち、女性活躍推進に向けた取り組みを紹介します。当社は、長期的に女性従業員がいきいきと活躍できるよう、研修制度、育児関連制度の拡充や仕事と育児の両立支援策などを行っています。定量的な目標としては、2020年には国内での女性マネジメント層比率20%以上を目指しています(2018年15.8%)。

仕事と育児 両立支援施策

当社は、仕事と育児の両立支援施策の拡充に積極的に取り組んでいます。育児休業からのスムーズな復職と継続したキャリア形成を支援するため「復職前セミナー」および「復職前後面談」の実施や、「復職と育児の支援Webサイト」の開設、育児休業中のスキルアップ支援など、育児期のキャリア開発にも取り組んでいます。さらに育児者の活躍推進のため、短時間勤務とフレックスタイム勤務*を融合した新しい働き方(ショートタイムフレックス制度)も整備しています。

これらの取り組みの結果、社員の育児休業復職率は高く、男女合わせて97.7%となっています。また、平均勤続年数は、男性19.6年に対して女性は16.8年で、性別に関わりなく長期的に活躍しています。

*フレックスタイム勤務は、一部営業・工場を除いたすべての従業員に適用しています。

従業員の能力開発の拡充

各種プログラムによる人材開発

従業員一人当たりの生産性を向上するためには、一人ひとりの能力を高めることが大切です。

個の能力を高め、組織としての強さに結びつけるため、当社は積極的な階層別の能力開発とともに、選抜型プログラムや各種分野別プログラムを通じた人材開発に取り組んでいます。

2018年はマネジメント層の選抜者を対象に、戦略を牽引するリーダー人材の育成に取り組みました。また、若手選抜者を対象に「価値観の衝突」「現地・現物の体験」を目的に異業種交流プログラムを実施し、次世代のリーダー発掘に取り組んでいます。機能別では若手のマーケティング力強化を目的とするマーケティング学習プログラム、グローバルな活動に対する意識醸成と実践経験の機会である海外学会発表では、11名の若手を派遣しました。

キャリア設計と学びの環境整備

自身のキャリア設計とその実現を促す仕組みとして、「キャリア設計シート」を本年導入しました。従来の「自己申告」の仕組みを改定し、本人が希望するキャリア目標を明確にすることと、それを実現するため

の自己研鑽を促す仕組みとしています。これに伴い、キャリア設計と主体的な学びを連動させる環境整備にも取り組みました。

また、2019年以降の新たな人材開発のあり方を目指し、意欲ある従業員が主体的に学ぶことを支援する環境づくりの準備を進め、「ライオン・キャリアアビレッジ(LCV)」として年初から始動しました。

学びのスタイル変化に対応しながら、学習機会創出に向けて階層別プログラムを見直すとともに、個の学習エネルギーを組織に広く波及させることで、高い志とモチベーションを持つ人材が組織の躍動感を生み出す環境を整えます。これからも中長期的視点の変革に向けた人材開発に取り組んでいきます。

※2018年実施

主な研修制度一覧		
階層別	マネジメント層	リーダー人材育成 各階層昇格研修(2階層)
	成長期待層	各階層昇格研修(3階層) 新入社員研修
目的別		PDCA管理研修
機能別		マーケティング学習プログラム 海外学会発表

ライオンの未来を変える! 「ReDesign Forum」の開催

ダイナミズム創出の取り組みの一環として、2018年に「ReDesignフォーラム」を立ち上げました。自主的に参加を表明した約100名の若手社員が、ワークショップ等を通じて直接経営陣に「ライオンの未来を変える革新的な提案」について議論を進めています。具体的には、以下のテーマについて議論を進めました。

- A 新価値創造を最大化させるための働き方改革
- B 業務スピード最大化のための業務改革
- C 人的資源の最大活用

ライオンの従来の殻を打ち破り、経営の未来を変える重要な活動であると考えています。



健康行動の習慣化に向けて

従業員の健康は「会社の健全な成長を支える経営基盤である」との考えを基本とし、従業員の健康の保持・増進を支えるため、ライオンらしい施策を展開しています。

従業員の健康意識の向上、自発的な健康行動の実践を促す取り組みも展開しており、すべての従業員がいきいきと働き、充実した毎日を送ることができる企業を目指しています。2020年までの具体的な定量目標は以下のとおりです。

健康行動への取り組み目標率	2018年実績	
健康診断受診率	100%	100%
歯科健診受診率	100%	93%
年代別がん検診受診率	100%	84%

マネジメント体制

社長を筆頭に経営層を巻き込んだ推進体制を構築し、取り組みの強化、施策展開のスピードアップを図っています。実際の施策展開にあたっては、健康サポート室(産業医・看護職等)、ライオン健康保険組合、各事業所の健康管理責任者が連携して進めています。加えて、定期的に「健康管理推進委員会」にて、全社の健康管理全般についての統括を行い、健康サポート室、ライオン健康保険組合、各事業所の健康管理責任者で連携し、組織的に従業員の健康管理を推進しています。

すべての従業員を対象に歯科健診を実施しています

2002年の定期健康診断より、公益財団法人ライオン歯科衛生研究所(LDH)と協力して従業員全員を対象とした歯科健診を開始し、毎年実施しています。また、2016年からは、唾液を使って、その場ですぐにむし歯と歯周病のリスク、口腔内の清潔度等が測定できる「唾液検査システム」を導入し、口腔カメラを使った口腔保健指導を実施しています。今後も、従業員のオーラルヘルスケアへの意識向上につながる、ライオンらしい健康経営施策を進めます。

Web 従業員とともに

健康行動の習慣化に向けた取り組み

「こころ」・「からだ」・「意識(健康の自己管理意識)」の3つのテーマについて、各年代別に健康管理施策を展開しています。(図1)

充実した健康診断の実施

毎年の健康診断項目は、法定を上回る項目内容で実施しています。

【内容】

ドック健診: 40才以上が対象、日本の法定項目21項目+11項目

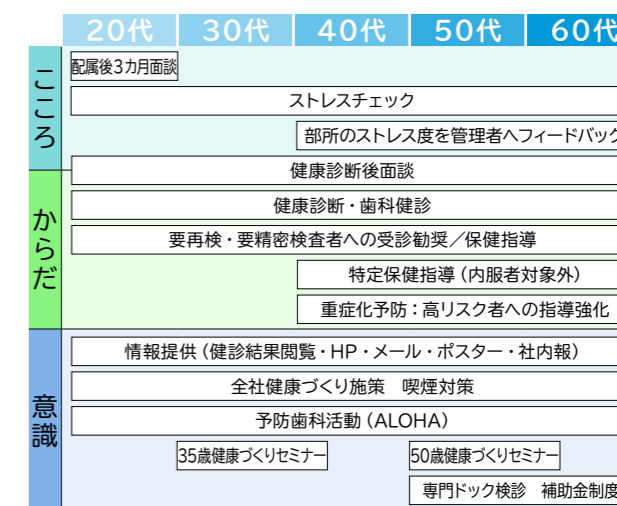
婦人科検診: 年齢別に健診項目を設定

前立腺がん(PSA)検診: 50才以上男性が対象

歯科健診: 全従業員が対象、歯科衛生士による保健指導を実施

加齢とともにリスクの高まるがん等の早期発見のための検査について補助金制度を設けており、発生リスクの高い50才以上の社員に、検査受診を積極的に推奨しています。また、予防歯科実践のために、歯科医による口腔ケア受診の補助金制度を設けています。

図1: 健康管理活動の全体像



唾液検査システム

研究開発基盤



イノベーション創出の
量・質・スピードに
さらなる磨きを

取締役 執行役員
研究開発本部長

乗竹 史智

ライオンの研究開発体制

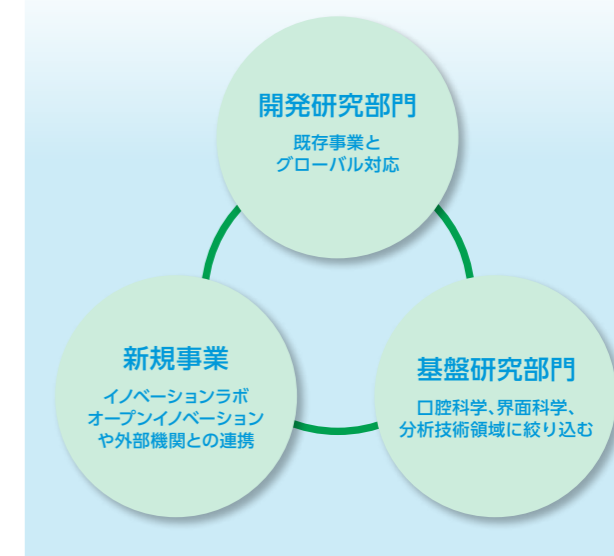
研究開発本部は、生活者に新たな価値を提案する技術、商品の開発を目指し、これを実現するための新たな技術獲得を進めるとともに、事業領域の拡大に向けた研究開発体制を整備してきました。

2018年1月には、オープンイノベーションや他企業との連携から獲得したIoT、アプリ等の新規技術を、当社保有技術と融合し、既存事業の周辺や、新市場および新規事業形態を見据えたサービス事業等の新規ビジネス創出を推進する体制を構築しました。また、アジア各国のグループ企業の事業戦略を俯瞰し、事業貢献度視点でテーマを重点化し、グローバル視点で研究開発力を強化するため、分野ごとに各開発研究所に割り振られていた海外製品開発機能を集約しました。さらに、応用研究部門と研究支援部門を解消し、既存事業分野における機能拡張等の技術開発機能は開発研究部門へ移管、当社の基盤技術分野である口腔科学と界面科学・分析技術領域に絞り込んだ技術開発機能を基盤研究部門として集約しました。

2019年1月には研究開発戦略を統括し、研究所間の横断的なテーマを統括・推進・管理する部門を構築しました。さらに、研究業務のデジタルトランス

フォーメーションの促進と、データサイエンスによる新価値創造を目指した組織を創設、新たな健康経営モデルを目指したデータプラットフォームの構築にも挑戦します。

これらの変革した体制を活用して、既存事業の一層の活性化と、国際事業本部との連携を高めたアジア各国の現地ニーズをふまえた製品開発や、ローカルブランドの開発支援を強化するとともに、当社ならではの生活イノベーションを目指した新規事業、新市場創出に向け取り組んでいきます。



研究開発本部のミッション

研究開発本部のミッションは、「イノベーションの源泉たる組織」であり続けることです。当社が考えるイノベーションとは、「生活者価値の革新」×「経済性の革新」×「技術の革新」から創出されるものであり、イノベーションなくして多様化する生活者のニーズに応えていくことはできないと考えています。目指すイノベーションは、「技術の革新」だけでは実現ませ

ん。最も重要なのは「生活者価値の革新」であり、研究成果を活用したソリューション(商品・サービス)を通して、生活イノベーションに貢献します。

当社の研究開発を支えているのは、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コア技術です。これらの技術を活用し、新しい技術領域と結合させることで生み出した革新的な商品と、

Foundation

研究開発基盤

新たな価値提案を通じて生活者のQOL向上に貢献してきました。こうしたイノベーションの創出にチャレンジし続けてきた当社がさらに一歩前へ踏み出し、新

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」の実現に貢献するために、イノベーションの量・質・スピードにさらなる磨きをかけていきます。

LIVE計画における成長戦略

LIVE計画のスタートに当たり、研究開発本部は、新たな飛躍に向けた挑戦を開始しました。戦略推進に向け整備した新体制の下、社会環境の変化や最先端の技術トレンドをしっかりと掌握し、従来とは次元の異なるダイナミズムと、他社を凌駕するスピードで挑戦をスタートしています。新たな飛躍のためには従業員の意識改革も必須です。一人ひとりが変革の当事者となり、自らのアイデアと行動力で、周囲を巻き込み結果につなげていくプロフェッショナル人材であり続けなければならないと考えています。「次世代ヘルスケアのリーディングカンパニー」実現に向けた課題は、既存市場での勝ち残り、新市場創造、海外売上拡大を狙った研究シフトとスピードアップです。これまでの延長線上には持続的な成長の道はないことを心得、次なる事業成長に向けて、多くのイノベーションを創出できる研究開発へとギアチェンジします。

これまでの新規事業開発には、いくつか課題がありました。例えば、新規事業案が自社技術・強みを

起点に立案されることや、事業化までに時間を要すること、人員が自部所との業務との兼任となってしまうことです。そこで新規事業開発の実行、生活イノベーションを目指した新規事業・新市場創出に向けた「イノベーションラボ」を設立しました。この「イノベーションラボ」を中心とした新領域・新規事業に挑戦する体制を整えたことで、研究員のイノベーター／起業家マインドの醸成、また、クラウドファンディングやデザインシンキング等、様々な手法を取り入れたアイデア創出とリスタートアップの実績を積むことができるようになりました。これらの新しい取り組みを通して、口臭アプリ『Repero(リペロ)』、美容機器『Visourire(ヴィスリール)』、睡眠チェック&ケア『眠りデザイン』等、今までにない発想から新しい事業につながるシーズが生まれつつあります。今後は、テーマ選定や事業化に向けたサポート体制の充実を図るとともに、オーラルケア関連分野での新しい生活者提案に重点的に取り組んでいきます。

[Web](#) [ライオンのR&D](#)

価値創造を支える技術開発



『ルックプラス バスタブクレンジング』

2018年に発売した『ルックプラス バスタブクレンジング』は、バスタブの汚れを“こすらず洗い”だけで本当に落とす、これまでにはなかった画期的な浴室用洗剤です。専用容器と「無力化洗浄[®]」技術の開発から、新しいお風呂掃除という価値の創出に成功しました。

[Web](#) [ルックプラス バスタブクレンジング](#)

■ お風呂掃除に革命!ゼロから作り出した新しい浴槽掃除法

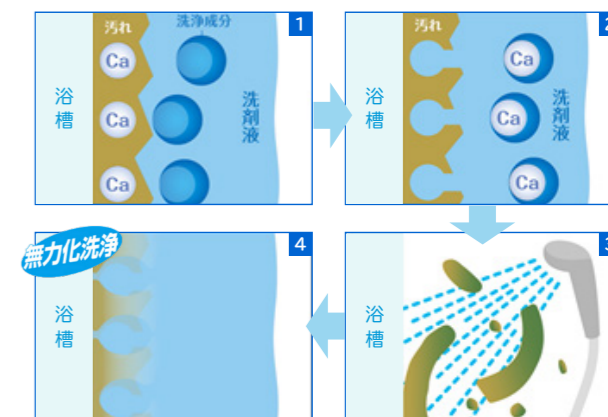
『ルックプラス バスタブクレンジング』が“こすらず洗い”を実現するためには、ムラなく無理なく浴槽全体に洗剤をかけることのできる容器の開発が不可欠でした。

広範囲に洗剤をかけるだけなら、これまでも存在するエアゾールスプレーや電動スプレーという選択肢もありますが、つめかえができなかったり、錆びやすかったり、電池交換の手間が加わる等の短所もあります。様々な容器のメリット・デメリット、洗剤の形状も含めて検討を重ねて、ようやくたどり着いたのがミストを広範囲に吹きかけるこれまでにはない新トリガーの容器です。腕を横に動かしながらトリガーを1プッシュすれば、幅1mにわたって洗剤を広範囲にスプレーできます。

■ 発見!「カルシウム」が汚れを強くこびりつかせていた!! 新メカニズム「無力化洗浄[®]」で、“こすらず洗い”を実現

浴槽にこびりつく汚れの分析を進めた結果、湯アカが浴槽にこびりつく原因を探り当てることに成功しました。水道水中のカルシウムが、身体由来のタンパク質や皮脂等の汚れをがっちり固めて浴槽にこびりつかせていました。

界面活性剤(α-オレインスルホン酸)と溶剤(ジエチルグリコールモノブチルエーテル)の成分比率を最適化することで、洗剤液が汚れの内側まで浸透し、キレート剤(EDTA)によるカルシウムを引き抜く力が最大限に発揮されます。カルシウムが引き抜かれた結果、汚れがふやけて浮くのでシャワーをかけるだけで流し剥がせます。



“こびりつか”を無力化する汚れ除去メカニズム

目薬『スマイル The メディカル A』



2018年に販売した『スマイルTheメディカルA』は、ビタミンAを基準内最大量配合^{*1}している目薬です。当社が長年にわたり培ってきた界面活性剤の技術と目薬の技術を融合することで「ビタミンA浸透処方」の確立に成功しました。つらい乾き等による疲れを根本から改善します。

[Web](#) [スマイル The メディカル A](#)

■ ビタミンA浸透技術

ビタミンAは、油の成分であるため、水にまぜると2層に分離してしまいます。そこで、界面活性剤を用いて、ビタミンAを水の中に安定に溶かしています。今回、界面活性剤として新たに「EOPO^{®2}」を見出し、新たな「ビタミンA浸透処方」を確立しました。界面活性剤「EOPO」は、細胞膜なじみやすいため、積極的に細胞内へ取り込む「膜動輸送」が生じます。その結果、膜動輸送とともにビタミンAが細胞内へ取り込まれやすくなります。

■ ビタミンAの2つの働き

ビタミンAの働きには、角膜上皮細胞のヒアルロン酸産生促進作用があります。ヒアルロン酸は細胞修復を促す作用があり、角膜を修復します。また、ビタミンAには、涙を目の表面につなぎとめる働きのあるムチン産生促進作用があります。これらの作用によって目の潤いを保持します。



*1 (5万単位)一般眼科用薬製造販売承認基準の最大量。

*2 ポリオキシエチレンポリオキシプロピレングリコール

サプライチェーン基盤



先進的・持続可能なシステムを強化し競争優位を確保

執行役員
SCM 本部長
ライオン流通サービス株式会社代表取締役社長

平岡 真一郎

強固なサプライチェーンマネジメントの構築に向けて

当社はLIVE計画で「先進的でサステナブルなサプライチェーンの整備」を進めることを目標に掲げています。より強固なロジスティクス体制、持続可能な原材料調達、安定供給・体制の構築等、競争優位となる強固なサプライチェーンマネジメントの構築に向けて、着実に取り組みを推進しています。

物流における取り組み

「環境負荷低減」と「スマートロジスティクス」をキーワードに、様々な改革を進めています。

その一例として、他企業との共同輸送による環境対応、自動化設備・IoT技術を活用した「モノと情報がつながるスマートロジスティクス」の具体化、個々のお客様が仕様を選択するような商品・サービスの1to1化等の新たなビジネス形態に対応する次世代SCMプラットフォームの実装に取り組んでいます。

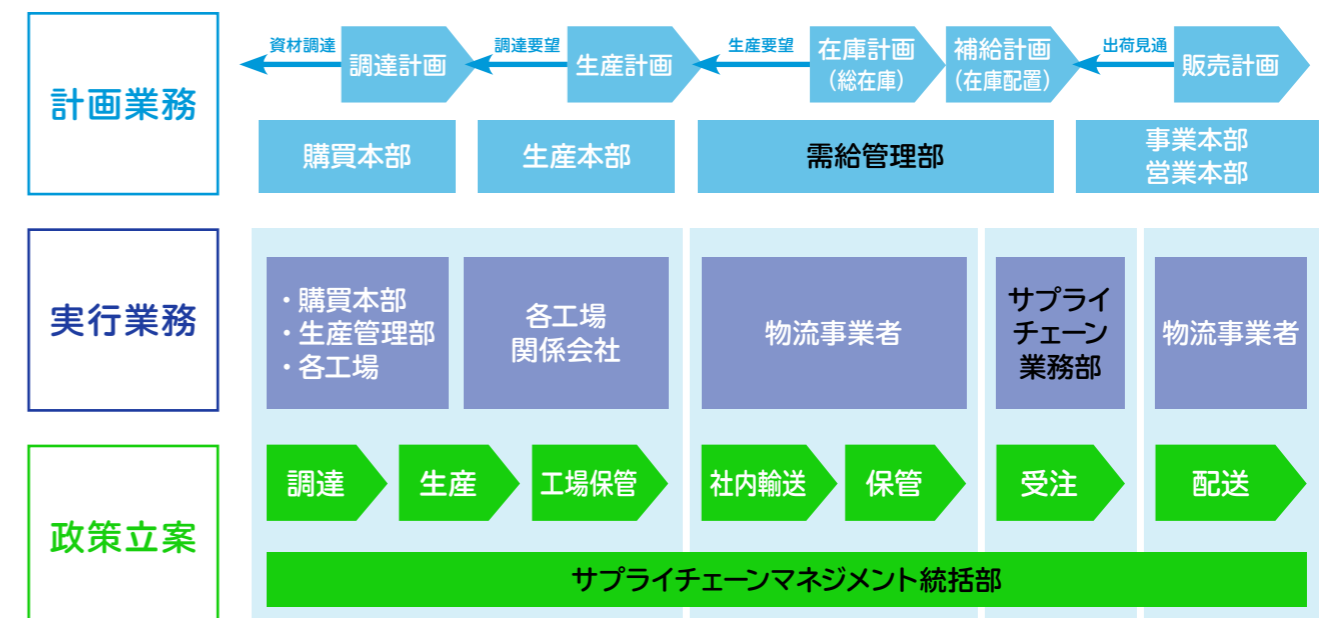
例えば、「環境負荷低減」としては、異業種3社との共同幹線輸送による大幅なCO₂削減に成功しました。同時に、「長距離輸送の効率化」として、ドライバーへの負担削減に貢献しました。

さらに、「スマートロジスティクス」の分野では、人手で行っている伝票やコード番号の記入・読み取り作業の自動化、自動化設備の導入による倉庫荷役作業の省人化によって、大幅な生産性の向上に取り組んでいます。

将来的には「モノの動き」をすべて把握し、さらにはモノの動きを記録した膨大なデータを分析することで、「モノの動かし方」の最適化を図ります。

また、ロジスティクスのマネジメント機能の高度化も重要なテーマです。社内のロジスティクス体制を一本化し、生産・販売・在庫の動きをより細かく管理して生販在管理の監視レベルを強化することで、長期滞在在庫を大幅に削減しています。

ロジスティクス管理体制



生産における取り組み

生活者の嗜好が多様化し、生活の質(QOL=Quality of Life)向上への関心が高まっている一方、生産年齢人口の減少にともない、生産現場では労働力不足が顕在化しつつあります。

このような環境の変化を背景に、多品種の高付加価値製品をいかに効率よく供給するかが、当社生産部門の最大の課題です。

そのポイントは、①省力化の推進による労働集約型から資本集約型への転換、②省力化で創出した余力の高付加価値業務への活用、③新規技術の導入による生産性の向上、の3点です。

例えばハブラシの生産では、ハブラシの毛がハンドルに適正に植えられていることが重要な工程管理項目の1つであり、工程検査の結果、もし規格から外れていれば手直しを行っています。通常のハブラシでは、植毛状態の検査・手直しの工程はすでに自動化されていますが、『システムハブラシ』(超極細毛が、歯周ポケットの奥の汚れを歯周病プラークごとかき出すのが特徴)のような高付加価値製品ではこれまで、従業員の熟練したスキルによって高品質を実現してきました。

システムハブラシの植毛工程では、周囲の毛よりも長く飛び出した「長毛」が発生することがあります。長毛の毛先を切れば長さをそろえることはできますが、システムハブラシ独自の使用感が損なわれてしまいます。このため従来は、従業員が目視で全数を検査し、長毛は1本1本手作業で抜いていました。この作業には丁寧さとスピードが同時に求められ、対応できる従業員の育成・確保は、生産年齢人口の減少とともに一層困難になることが予測されました。

当社技術陣の2年間のたゆまぬ努力の結果、ついにこの「職人技」の自動化に成功し、2018年から新システムを稼働させることができました。超極細毛を自動検査処理できるこのシステムを、当社では「JKK

(自動検査毛抜き)システム」と呼んでいます。自動化で創出した余力人員は、設備導入や工程改善、予知保全等の高付加価値業務に活用します。

また生産能力増強に向けた設備投資も進めています。オーラルケア分野については、高付加価値製品への国内ニーズの高まりに加え、海外、特にアジアにおいても日本製ハミガキが好評を得ています。当社ではこのニーズに応えるため、2018年にハブラシ・デンタルリンスの新工場を設立しました。ハミガキについても、新工場を2021年中に香川県坂出市で稼働させるべく準備を進めています。この新工場により、ハミガキの生産能力が今までの1.7倍に拡大します。

新工場では新たな技術を積極的に取り入れて、生産品種の切り替えで生じる段取り作業や、充填包装等の面で、既存工場と比べ大幅な効率化を図っていきます。

他の製品分野の生産工程についても、ロボットの活用等による省力化、IoTを活用した様々な生産活動データの集積・活用による生産活動の高度化を、強力に推進します。



「職人技」の自動化を実現した自動検査毛抜きシステム(JKKシステム)



ボトルキャップ仮締め工程用ロボット

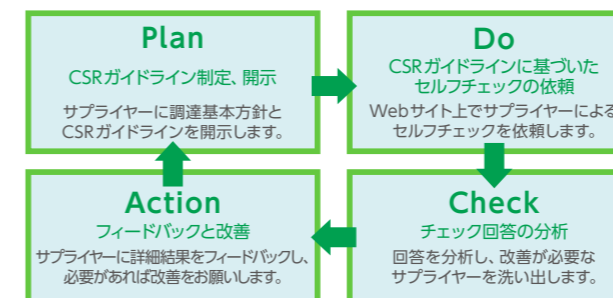
サステナブルな原材料調達に向けて

当社は、サプライチェーンにおける取り組みにおいて、原材料メーカーや生産委託先との連携を強化することが重要な課題のひとつであると考えています。事業活動の環境や社会に対するマイナスの影響を低減させ、お互いの事業を持続的に発展させるため、取引先と当社とがサステナビリティを深化させることが必要です。

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

当社は、責任ある調達活動を推進するため、原材料メーカーおよび生産委託先へ「ライオングループサプライヤーCSRガイドライン」に基づくセルフチェックを毎年依頼しています。人権・労働、環境、公正な事業慣行、消費者課題、コンプライアンスに関するサプライチェーンにおけるリスク回避に向けた仕組みづくりを推進しています。

サプライヤー CSR セルフチェックにおけるPDCAサイクル



サステナビリティに取り組む重要性をサプライヤーに理解していただくため、セルフチェックの依頼文書において、サステナビリティを取りまく情勢の説明を記載する等、工夫をしています。セルフチェックは取り組みの程度に応じた3段階のチェック基準と用語解説を設けています。

持続可能なパーム油の調達を目指して

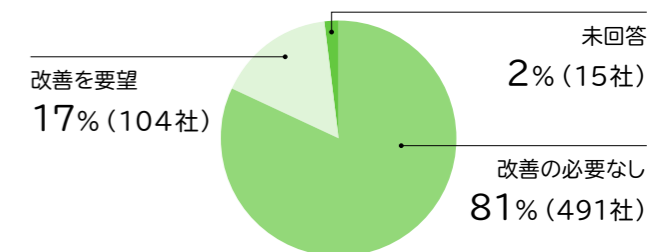
当社は、枯渇することがなく、カーボンニュートラルな原料である植物原料の活用を積極的に進めており、その植物原料のひとつとして、世界で最も生産量の多い植物油脂であるパーム油の誘導体を使用しています。パーム油は主にマレーシアやインドネシアで生産されています。パーム油は生産性が高く年間を通じて収穫できることから生産量は年々増加していますが、生産地においては急激な生産拡大にともない、新規農園開発のための熱帯雨林の伐採や、それに伴う野生生物の生息地縮小等の問題が生じています。

2014年よりセルフチェックをすべてWeb上で実施できるようオンライン化し、より効率的に取引先が回答できるようにしました。また、結果のフィードバックを回答いただいた取引先に送り、継続的にCSR調達を推進できる体制を確立しています。

ライオングループサプライヤーCSRガイドラインに基づくセルフチェック全体集計結果(2018年)

モニタリング数:

ライオン国内グループの原材料メーカー・生産委託先、計610社(国内:534、海外76)
※2017年より、改善要望の基準を強化したため、改善を要望した比率が上昇しています。



結果概要

- 2018年の回答率は98%、平均点は1~3点の3段階で2.67点と、サプライチェーン全体でサステナビリティに取り組んでいることが確認できました。
- 未回答の15社のサプライヤーに対しては、ヒアリングなどを通じて協力をお願いしています。

また不適切な農園経営による、健康や安全への配慮が乏しい劣悪な労働環境や、低賃金、移民労働者の不当な扱い、児童労働等、社会的公正を欠く様々な労使問題も指摘されています。

このような問題の解決に向けた「持続可能なパーム油のための円卓会議(RSPO)」に、当社は2006年から参加しています。2012年からRSPOの認証が得られたパーム油の調達を開始しました。

今後も持続可能なパーム油の調達に取り組めます。

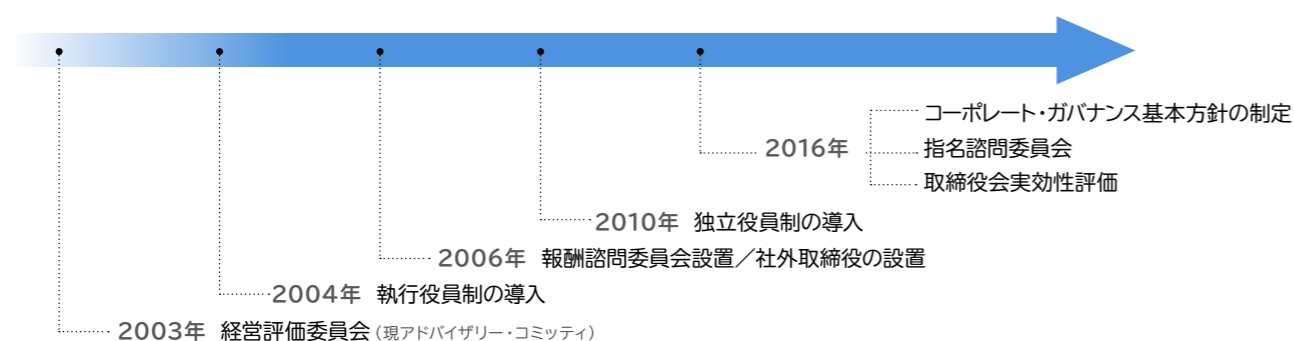
[Web](#) [お取引先様とともに](#)

Foundation

コーポレート・ガバナンス

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ており、コーポレート・ガバナンス体制の強化・充実を推進することにより、企業価値の向上を目指しています。

経営の監査・監督機能を充実させる取り組み

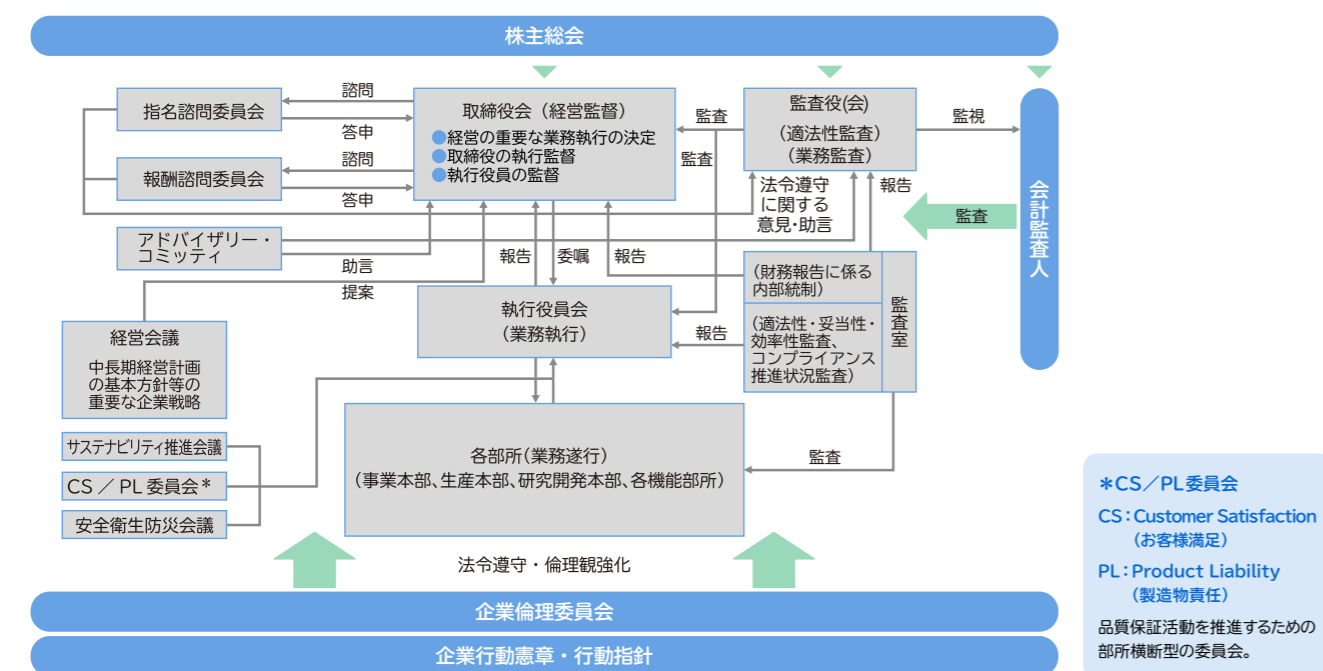


コーポレート・ガバナンス体制

■ 機関設計

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しています。取締役会による経営の監督機能を

強化し、意思決定の迅速化を図るため執行役員制を導入するとともに、経営の透明性を高めコーポレート・ガバナンスの一層の充実を図るため、社外取締役および社外監査役（以下、「社外役員」という。）を中心とした指名諮問委員会および報酬諮問委員会を設置しています。



■ 取締役会・取締役

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しています。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、事前に経営会議において審議し方向づけを行い取締役会で意思決定を行っています。また、部門業務執行に関する重要事項等については、執行委員会に権限委譲し意思決定を機動的に行っています。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名以内で構成しています。取締役会の監督機能の実効性を高めるため、取締役のうち、2名以上を社外取締役としています。

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しています。また、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しています。

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ています。



■ 執行役員制度

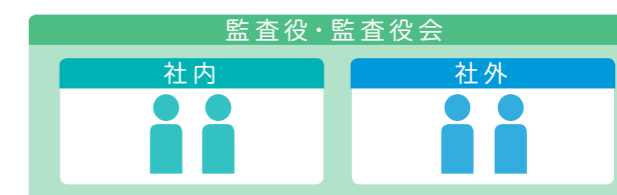
当社は、迅速な業務執行と取締役会の機能強化のために、全執行役員が出席する執行役員会を毎月1回開催し、業務執行に関する基本的な事項および重要事項に係る意思決定を機動的に行っています。執行役員は14名で、うち5名が取締役の兼任者です。任期は取締役と同様に1年です。

■ 監査役会・監査役

監査役会は、定款の定めにより5名以内で構成し、そのうち、半数以上を社外監査役としています。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しています。また、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しています。

監査役は、独任制の機関として、取締役の職務の執行を監査しています。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しています。また、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ています。さらに内部統制システムの構築・運用状況を監視し検証しています。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ています。

監査役候補者の選任にあたっては、取締役会が定めた役員候補者の選任基準および社外役員の独立性に係る基準を満たす者を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しています。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します。



■ 諮問委員会等

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・透明性を高めています。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リー・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っています。

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



■ 2. 報酬諮問委員会

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



■ 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。

リスクマネジメント

お客様に安心・安全な製品を継続して提供するために、リスク統括担当役員を任命し、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。

■ 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) 経営戦略本部分担役員を当社グループのリスクに関する統括責任者として任命し、経営企画部において当社グループ全体のリスクを網羅的・総括的に管理しています。
- (2) 監査室は、当社グループ各部所毎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) 平時において、各部所はその有するリスクの洗い出しを行い、そのリスクの低減等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、品質責任、事故・災害に関するリスクについては、それぞれサステナビリティ推進会議、CS/PL委員会*、安全衛生防災会議において事前に対応策を検討、必要に応じて執行役員会で審議し、リスク管理を行います。
- (5) 各工場においては、ISO14001の認証を受け、品質管理および環境保全に積極的に取り組めます。

■ 2. 有時の対応

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

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

■ 事業継続計画(BCP)

大地震や感染症の蔓延(パンデミック)など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。災害の規模、被災状況によってBCP発動の是非を判断しますが、BCPが発動された場合は当社事業のうち、一般用消費財の供給を最優先とした体制をとることとしています。経営に重大な影響を与えるリスクについては、対応状況を取りまとめ、毎年執行役員会に報告しています。

社外役員の選任状況

当社は、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、当社および重要な取引先等との利害関係がなく、独立性を確保できる人材を社外役員（取締役3名および監査役2名）に招聘し、経営の監督・監視機能の充実に努めています。社外役員5名は全員、一般株主と利益相反の生じおそれのない独立役員として、株式会社東京証券取引所に届け出ています。

社外取締役

内田 和成

出席状況	当年度開催の取締役会17回のうち14回に出席
選任理由	経営コンサルティング会社の日本代表としての経営経験に加え、他社の社外取締役および社外監査役の経験を有するとともに、当社の取締役会において積極的に発言いただき、当社の社外取締役として業務執行に対する適切な役割を果たしていただいています。当社経営の透明性を向上させるとともに取締役会の監督機能を強化するため、同氏が有する高度な経営判断ノウハウが必要であると判断し、引き続き社外取締役として選任しました。
独立役員に指定した理由	当社が定める「社外役員の独立性に係る基準」を満たしており、かつ、株式会社東京証券取引所が定める独立性の要件も満たしていることから十分な独立性を有していると判断し、独立役員に指定しています。

白石 隆

出席状況	当年度開催の取締役会17回のうち16回に出席
選任理由	国立大学法人の学長としての経営経験に加え、日本貿易振興機構のアジア経済研究所長も歴任され、アジアの政治・経済・社会等の幅広い領域に精通し、当社の取締役会においても積極的に発言いただき、当社の社外取締役として業務執行に対する監督など適切な役割を果たしていただいています。当社経営の透明性を向上させるとともに取締役会の監督機能を強化するため、同氏が有する高度な経営判断ノウハウが必要であると判断し、引き続き社外取締役として選任しました。
独立役員に指定した理由	当社が定める「社外役員の独立性に係る基準」を満たしており、かつ、株式会社東京証券取引所が定める独立性の要件も満たしていることから十分な独立性を有していると判断し、独立役員に指定しています。

菅谷 貴子

出席状況	新任
選任理由	社外役員以外の方法で会社経営に関与されていませんが、弁護士としての企業法務を中心とした豊富な知識・経験に加え、他社の社外取締役および社外監査役の経験を有しています。当社経営の透明性を向上させるとともに取締役会の監督機能を強化するため、同氏が有するガバナンスおよびコンプライアンス等に関する高度な識見が必要であると判断し、新たに社外取締役として選任しました。
独立役員に指定した理由	当社が定める「社外役員の独立性に係る基準」を満たしており、かつ、株式会社東京証券取引所が定める独立性の要件も満たしていることから十分な独立性を有していると判断し、独立役員に指定しています。

社外監査役

山口 隆央

出席状況	新任
選任理由	社外役員以外の方法で会社経営に関与されていませんが、公認会計士、税理士として長年培った会計および税務に関する豊富な知識・経験に加え、他社の社外監査役の経験を有しています。同氏が有するこれらの知見が当社の実効的な監査に必要と判断し、新たに社外監査役として選任しました。
独立役員に指定した理由	当社が定める「社外役員の独立性に係る基準」を満たしており、かつ、株式会社東京証券取引所が定める独立性の要件も満たしていることから十分な独立性を有していると判断し、独立役員に指定しています。

竹本 節子

出席状況	新任
選任理由	会社の取締役または監査役等として経営に関与されていませんが、税理士として長年培った会計および税務に関する豊富な知識・経験に加え、行政機関の要職を歴任された経験を有しています。同氏が有するこれらの知見が当社の実効的な監査に必要と判断し、新たに社外監査役として選任しました。
独立役員に指定した理由	当社が定める「社外役員の独立性に係る基準」を満たしており、かつ、株式会社東京証券取引所が定める独立性の要件も満たしていることから十分な独立性を有していると判断し、独立役員に指定しています。

役員報酬

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、取締役会で決定しています。社外取締役および監査役を除く業務執行役員の報酬は、月次固定報酬と業績連動報酬（賞与、株式報酬）で構成されています。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・責務ごとに設定しています。

役員報酬が、中長期的な企業価値向上への健全で適切なインセンティブになるよう、業績連動比率や自社株報酬の割合等については、必要に応じて適宜見直しを行っています。

〈業務執行役員(社外取締役および監査役を除く役員)〉

- ① 月次固定報酬および業績や株価に連動する業績連動報酬で構成されています。
- ② 月次固定報酬は定額制とします。月次固定報酬の水準は、他社水準を考慮して設定します。また、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します。
- ③ 業績連動報酬は、賞与および2017年3月30日開催の第156期定時株主総会でご承認をいただ

き導入した業績連動型株式報酬で構成します。

- ④ 役員報酬に占める各報酬の割合は、基本報酬である固定報酬比率50%、業績連動比率50%（内、賞与30%、株式報酬20%）を目安とします。
- ⑤ 賞与は、過去の支払実績および他社事例を考慮して、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、その上限額は2億5,000万円とします。ただし、上記のそれぞれの利益が損失の場合、利益額は0として算出します。
- ⑥ 業績連動型株式報酬は、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される「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とします。

〈業務執行しない役員(社外取締役および監査役)〉

- ① 月次固定報酬のみとします。
- ② 月次固定報酬は定額制とします。月次固定報酬の水準は、他社水準を考慮して設定します。

提出会社の役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額及び対象となる役員の員数

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)				対象となる 役員の員数(名)
		固定報酬	賞与	業績連動型 株式報酬	退職慰労金	
取締役 (社外取締役を除く。)	442	215	166	60	—	7
監査役 (社外監査役を除く。)	60	60	—	—	—	2
社外役員	60	60	—	—	—	5

- ① 使用人兼務取締役はいません。
- ② 取締役の固定報酬額は、2017年3月30日開催の第156期定時株主総会において、1事業年度につき300百万円以内と決議されています。
- ③ 監査役の固定報酬額は、2017年3月30日開催の第156期定時株主総会において、1事業年度につき110百万円以内と決議されています。
- ④ 株式報酬のために拠出する金員の上限は、2017年

3月30日開催の第156期定時株主総会において、2017年12月31日で終了する事業年度から2020年12月31日で終了する事業年度までの合計4事業年度を対象として6億円、株式等の総数は360,000株(1事業年度あたり90,000株)以内と決議されています。

⑤ 業績連動報酬の賞与は、上記に記載の方式により当期の事業利益及び親会社の所有者に帰属する当期利益をもとに算出し確定した金額です。また、株式報酬は、当期の業績達成度に応じて制度対象者に付与される株式付与ポイントを取得価格で換算した金額です。

⑥ 記載金額は、百万円未満を切り捨てて表示しています。

〈2019年12月期の業績に係る役員賞与の算定方法〉

役員賞与は、下記の方法に基づき算定の上、支給額を確定し支払います。

(1) 支給対象役員

法人税法第34条第1項第3号に定める「業務執行役員」である取締役のみを対象とし、社外取締役および監査役には支給しません。

(2) 総支給額

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)を総支給額とし、その上限額を2億5,000万円とします。ただし、上記のそれぞれの利益が損失の場合、利益額は0として算出します。

(3) 個別支給額

上記(2)に基づき計算された総支給額を、役員ごとに定めた下記ポイントに役員ごとの当該事業年度末現在在任する取締役員数を乗じた数の総和で除して、ポイント単価を算出します。各取締役への個別支給額は、役員ごとに定めたポイントにポイント単価を乗じて算出します(万円未満は切り捨て)。

取締役の役位別ポイントおよび員数

役位	ポイント	員数	ポイント計
会長・社長執行役員	3.000	2	6.000
副社長執行役員	1.800	0	0.000
専務執行役員	1.500	0	0.000
常務執行役員	1.200	0	0.000
上席執行役員	1.000	2	2.000
執行役員	0.900	2	1.800
合計	—	6	9.800

上記は2019年3月28日開催の第158期定時株主総会終了後の取締役の員数で計算しています。

(1) 支給対象役員

法人税法第34条第1項第3号に定める「業務執行役員」である取締役のみを対象とし、社外取締役および監査役には支給しません。

(2) 総支給水準

1事業年度あたりに、支給対象役員に付与するポイント数の合計の上限は、90,000ポイント(1ポイント当たり当社株式1株)とします。

(3) 算定方法および個別支給基準

支給対象役員ごとのポイント数は以下の算定式によって個別に決定されます。

算定式

$$\text{ポイント数}^{(*)} = (\text{① 固定基準額} + \text{② 業績連動基準額} \times \text{③ 業績連動係数}) \div \text{④ 平均取得単価}$$

(※) 小数点以下切り捨て

① 固定基準額

固定基準額は役員毎に以下の係数を設定し取締役執行役員の固定基準額の金額を基準に算定します。なお、取締役執行役員の係数が1のときの固定基準額は4,000千円とします。

役位	役位毎の係数
会長・社長執行役員	3.625
副社長執行役員	2.000
専務執行役員	1.625
常務執行役員	1.375
上席執行役員	1.250
執行役員	1.000

② 業績連動型基準額

業績連動基準額は上記固定基準額と同額とします。

③ 業績連動係数

業績連動係数は、以下の算定式に従うものとします。

算定式

$$\text{業績連動係数}^{(*)1} = \text{事業利益}^{(*)2} \text{に関する業績連動係数} \times 50\% + \text{親会社の所有者に帰属する当期利益}^{(*)3} \text{に関する業績連動係数} \times 50\%$$

(※1) 小数点第2位未満切り捨て

(※2) 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ある

(※3) IFRSに基づく利益指標である

各指標に関する業績連動係数は、2019年12月期の各指標の目標値^(※4)に対する達成率^(※5)に応じて決定します。

(※4) 2019年2月13日公表の決算短信で開示した「2019年12月期の連結業績予想(2019年1月1日～2019年12月31日)に記載の事業利益31,500百万円および親会社の所有者に帰属する当期利益21,000百万円とします。

(※5)

目標値に対する達成率 ^(※6)	各指標に関する業績連動係数
100%未満	0
100%以上140%未満	(目標値に対する達成度) × 2.5 - 1.5 ^(※7)
140%以上	2.00

(※6) 100%以上の場合は、小数点第1位を四捨五入

(※7) 小数点第3位以下切り捨て

④ 取得単価

本制度で用いる信託の株式取得単価(1株当たり2,130円)とします。

なお、取締役が制度期間中に国内非居住者となった場合には、累積したポイント数は失効し、取締役退任時に、累積したポイント数に相当する株式数に退任時の株価を乗じた金額を別途支給するものとします。

業績連動型株式報酬の算定方法

2017年3月30日開催の第156期定時株主総会における決議により、取締役(社外取締役を除く)を対象として、業績連動型株式報酬制度を導入しています。本制度は、下記の方法に基づき算定の上、1事業年度あたりに取締役に付与するポイント数(株式数)を確定します。原則として累積したポイント数に相当する株式数が取締役の退任時に交付されます。

取締役会評価

当社は、取締役会の運営方法、議案内容、審議状況等に関する各取締役の評価等を事業年度毎に実施し、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。2018年度に開催した取締役会について、取締役および監査役全員を対象に匿名の自己評価アンケートを実施しました。

■ 取締役会の実効性に関する評価結果の概要

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

以上により、当社取締役会のメンバー構成・運営状況は適切であるとともに、業務執行上の重要事項の決定ならびに職務執行の監督も相当に行われていることから、当社取締役会の実効性は十分確保されているものと評価します。

なお、これまでの取締役会実効性評価において、① 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などの情報提供をさらに充実させるべき、② 今後更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等、提言された課題への対応は進んでいるものの、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まるよう努めています。

■ 反社会的勢力排除に向けた基本的な考え方 およびその整備状況

〈基本的な考え方〉

「ライオン企業行動憲章」に基づき市民社会の秩序や安全に脅威を与える反社会的勢力との対決姿勢を貫く。

〈整備状況〉

反社会的勢力に対する対応統括部所を総務部とし、不当要求防止責任者1名を設置するとともに、当社グループ各事業所および外部機関との連携を図っています。また、警察当局との連携を図るため、特殊暴力防止対策連合会等の外部専門機関に参画し、反社会的勢力に関する情報の共有化を行っています。反社会的勢力に対する手順を定めその対応を徹底するため、特殊暴力防止マニュアルを定めています。

不当要求防止責任者が当社グループ各事業所で反社会的勢力への対応について必要な教育・研修を実施するとともに、責任者および各事業所担当者は、当該マニュアルに従って職務を実行しています。

■ 企業年金のアセットオーナーとしての機能発揮

当社の企業年金基金は、年金給付と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します。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します。

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することにより、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をとっています。

■ 政策保有株式

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ります。取締役会は、政策的に保有する株式の個別銘柄ごと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します。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、保有を縮減します。

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こととしています。

社外取締役メッセージ

社外取締役 内田 和成



ライオンの素晴らしいところは、人を大切にすることです。お客様はもちろんのこと、社員や取引先あるいは社会との関係に至るまで、相手への配慮が感じられます。こうしたことの積み重ねが世の中にファンの多い会社になっている理由だと思います。

しかし、日本経済の成熟化や環境の変化の結果、メーカーも今までのように優れた商品を開発し販売すればよいという時代から、経験や体験を重視したより付加価値の高い商品やサービスの提供が求められる時代になっています。

これまでのものづくりの組織に加えて体験価値を上げるための取り組み、すなわち部門の壁を越えて有機的に連携した活動や、社外においては業界を超えた様々な企業や研究機関とのコラボレーションの促進が必要となります。

こうした努力の結果として、ライオンが単に業績が優れた企業から、顧客や社会にとってなくてはならない会社として認識され、広く支持されることを期待しています。

社外取締役 白石 隆



ライオンは100年以上の歴史を持つ、非常に真面目な企業です。これは毎月の取締役会等に出席して本当によくわかります。また、ライオンの商品とサービスは全て、お客様の生活に寄り添っており、英語で言えば、close to you (あなたとともにある) です。これによりライオンに対する大きな信頼を生んでいると考えます。これを財産として今後もさらに持続的に成長していくことがライオンの課題です。

私は45年以上にわたってアジアの政治経済を学び、アメリカのコーネル大学教授、日本貿易振興機構アジア経済研究所長、政策研究大学院大学長を長く務めてきました。アジアの政治・経済・社会等多様な領域に通じているとともに、現地における幅広いネットワークを持っています。

ライオンは、今後さらにグローバルに成長していくためには、もっとアジアを知り、アジアの企業と連携し、日本人以外のアジア人を経営幹部に登用して、アジアに進出していく必要があると考えます。そのために少しでも貢献できればと思います。

当社のコーポレート・ガバナンスの詳細は、こちら併せてご参照ください

コーポレート・ガバナンス基本方針 

http://www.lion.co.jp/ja/company/about/pdf/cg_policy.pdf

コーポレート・ガバナンスに関する報告書 

http://www.lion.co.jp/ja/company/about/pdf/abo_gov.pdf

取締役、監査役および執行役員

2019年4月1日現在

 取締役監査役の略歴

内田和成氏、白石隆氏、菅谷貴子氏は、独立役員として東京証券取引所に届け出ています。



代表取締役
会長
濱 逸夫
取締役会議長、最高経営責任者

略歴、当社における地位、担当
1977年4月 ライオン油脂株式会社入社
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(現在に至る)



代表取締役
社長執行役員
梶川 正純
最高執行責任者

略歴、当社における地位、担当
1984年4月 当社入社
2019年1月 当社代表取締役、社長執行役員、最高執行責任者(現在に至る)



取締役
上席執行役員
小林 健二郎

略歴、当社における地位、担当
1987年4月 当社入社
2019年1月 当社取締役、上席執行役員、企業倫理担当、人事総務本部分担、秘書部、CSV推進部、統合システム部、コーポレートコミュニケーションセンター、BPR推進部担当(現在に至る)



取締役
上席執行役員
榎原 健郎

略歴、当社における地位、担当
1983年4月 当社入社
2018年1月 当社取締役、上席執行役員、リスク統括管理担当、経営戦略本部分担、お客様センター、信頼性保証部、法務部担当(現在に至る)



取締役
執行役員
久米 裕康

略歴、当社における地位、担当
1984年4月 当社入社
2019年1月 当社取締役、執行役員、特販事業本部分担、ウェルネス・ダイレクト事業本部分担、ヘルス&ホームケア事業本部長、コミュニケーションデザイン部、コンシューマーナレッジセンター担当(現在に至る)



取締役
執行役員
乗竹 史智

略歴、当社における地位、担当
1988年4月 当社入社
2019年3月 当社取締役、執行役員、SCM本部分担、生産技術研究本部分担、購買本部分担、生産本部分担、化学品事業全般担当、研究開発本部長、知的財産部、安全防災推進室担当(現在に至る)



社外取締役
内田 和成
(大学教授)

略歴、当社における地位、担当
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 早稲田大学商学大学院教授(現在に至る)
2012年2月 キュービー株式会社社外監査役
2012年6月 ライフネット生命保険株式会社社外取締役
三井倉庫ホールディングス株式会社社外取締役
2012年8月 日本ERI株式会社(現ERIホールディングス株式会社)社外取締役
2016年3月 当社社外取締役(現在に至る)



社外取締役
白石 隆
(大学教授)

略歴、当社における地位、担当
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副議長
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(現アドバイザー・コミティ)委員
2017年3月 当社社外取締役(現在に至る)
2017年4月 立命館大学特別招聘教授
2017年5月 政策研究大学院大学名誉教授(現在に至る)
2018年4月 公立大学法人熊本県立大学理事長(現在に至る)



社外取締役
菅谷 貴子
(弁護士)

略歴、当社における地位、担当
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)
2019年3月 当社社外取締役(現在に至る)



常勤監査役
新川 俊之

略歴、当社における地位、担当
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

略歴、当社における地位、担当
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
(非常勤)
山口 隆央
(公認会計士、
税理士)

略歴、当社における地位、担当
1981年10月 監査法人中央会計士事務所入所
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
(非常勤)
竹本 節子
(税理士)

略歴、当社における地位、担当
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 <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)

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

上席執行役員

鈴木 均

国際事業本部長

執行役員

岡野 知道

生産技術研究本部長

執行役員

千葉 弘之

購買本部長

執行役員

平岡 真一郎

SCM 本部長

ライオン流通サービス株式会社
代表取締役社長

執行役員

長澤 二郎

人事総務本部長

執行役員

福田 健吾

経営戦略本部長

執行役員

清水 康継

生産本部長

執行役員

永井 隆志

ウェルネス・ダイレクト事業本部長

補欠の社外監査役

須永 明美

(公認会計士、税理士)

Performance

7年間の要約財務データ

日本基準

V-2計画
2015~2017年

(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*1	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*1	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
普通株式(発行済株式数)	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

*1 無形固定資産分も含みます。

LIVE計画
2018~2020年

国際基準(IFRS)

(単位:百万円)	2017	2018
連結損益計算書項目		
売上高	342,703	349,403
売上原価	171,713	177,673
売上総利益	170,990	171,729
販売費及び一般管理費	142,182	143,353
事業利益	28,807	28,375
営業利益	30,479	34,196
税引前利益	31,998	35,658
親会社の所有者に帰属する当期利益	20,883	25,606

連結財政状態計算書項目		
資産合計	338,855	355,365
有形固定資産	79,539	81,546
非流動負債合計	20,662	21,350
負債合計	150,062	151,093
資本合計	188,793	204,271

その他データ		
設備投資額*1	14,892	16,678
研究開発費	10,474	10,969
減価償却費及び償却費*1	7,775	8,707
従業員数(名)	7,075	6,941

1株当たりデータ(円)		
基本的1株当たり当期利益	71.87	88.11
希薄化後1株当たり当期利益	71.77	87.99
1株当たり配当金	17.00	20.00
1株当たり親会社所有者帰属持分	614.08	657.50
発行済株式数(普通株式)	299,115,346	299,115,346

財務比率(%)		
売上総利益率	49.9%	49.1%
販売費及び一般管理費率	41.5	41.0
営業利益率	8.9	9.8
税引前当期利益率	9.3	10.2
親会社株主に帰属する当期利益率	6.1	7.3

Performance

経営成績および財務分析

市場環境

当期のわが国経済は、個人消費の持ち直しや企業収益の改善基調が続く中、雇用情勢の着実な改善がみられるなど、全体としては緩やかな回復が継続しました。

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、販売単価の上昇が続き、市場は堅調に推移しました。また海外では、当社グループの展開するアジア市場において、高齢化の進展や中間所得者層の増加により、健康や清潔・快適ニーズが高まり、高付加価値化が進みました。

連結業績

当社グループは、新経営ビジョン「次世代ヘルスケアのリーディングカンパニーへ」のもと、3カ年の中期経営計画「LIVE計画(LION Value Evolution Plan)」をスタートしました。ビジョン実現に向けた基本戦略「新価値創造による事業の拡張・進化」、「グローカライゼーション*による海外事業の成長加速」、「事業構造改革による経営基盤の強化」、「変革に向けたダイナミズムの創出」に基づく施策を推進しました。

国内事業では、ハミガキ、ハブラシ、デンタルリンス、ボディソープ、洗濯用洗剤、柔軟剤、点眼剤等において新製品を導入し、積極的なマーケティング施策により育成を図るとともに、リビングケア分野では新しい生活習慣を提案する新製品を発売しました。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を中心に、重点ブランドの育成ならびに収益性の向上に取り組みました。

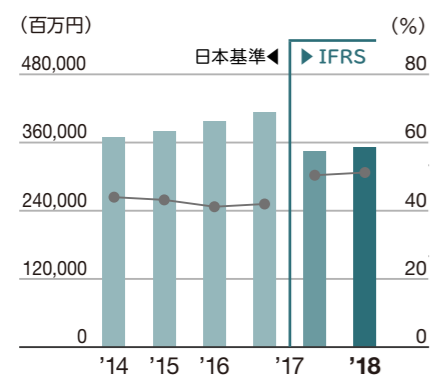
当期の連結業績は、売上高3,494億3百万円(前期比2.0%増、為替変動の影響を除いた実質前期比1.4%増)、事業利益283億7千5百万円(前期比1.5%減)、営業利益341億9千6百万円(同12.2%増)、親会社の所有者に帰属する当期利益256億6百万円(同22.6%増)となりました。

(*) グローバル化とローカライゼーションの融合

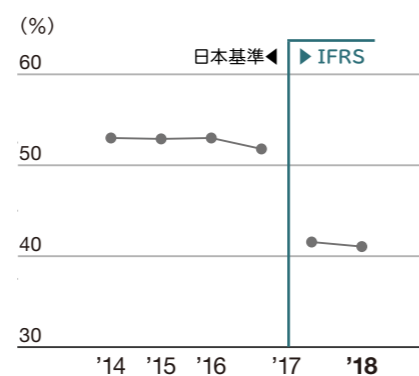
LIVE計画 2018~2020年

	(億円)	
	2020年目標	2018年実績
売上高	4,000	3,494
営業利益	400	341
営業利益率	10%	9.8%
ROE	12%水準	13.9%

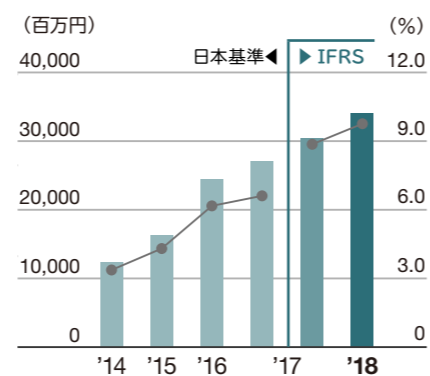
売上高、売上原価率



売上高販管費率



営業利益、売上高営業利益率



販売費及び一般管理費

	2018		2017	
	金額 (百万円)	構成比 (%)	金額 (百万円)	構成比 (%)
販売費及び一般管理費	143,353	41.0	142,182	41.5
販売手数料	9,307	2.7	9,012	2.6
販売促進費	25,933	7.4	25,441	7.4
広告宣伝費	28,787	8.2	29,935	8.7
運送費及び保管費	19,104	5.5	18,653	5.4
給料及び手当	15,377	4.4	15,034	4.4
研究開発費	10,969	3.1	10,474	3.1
その他経費	33,873	9.7	33,631	9.8

営業利益増減要因

(億円)



報告セグメント別事業概況

当社グループは、事業本部および会社を基礎とした製品・サービス別および地域別のセグメントから構成されており、「一般用消費財事業」、「産業用品事業」、「海外事業」の3つの報告セグメントに区分しています。

■ 一般用消費財事業

当事業は「オーラルケア分野」、「ビューティケア分野」、「ファブリックケア分野」、「リビングケア分野」、「薬品分野」、「その他の分野」の6分野で構成されています。事業全体の売上高は、前期比4.0%の減少となりました。セグメント利益は、前期比5.8%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)					
	2018	売上比	2017	売上比	増減額	増減率
売上高	231,594		241,203		△9,608	△4.0%
セグメント利益	17,834	7.7%	18,934	7.8%	△1,100	△5.8%

(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、その金額は当期では16,202百万円、前期では26,077百万円となっています。

売上高の分野別状況

	(百万円)			
	2018	2017	増減額	増減率
オーラルケア分野	59,503	56,486	3,017	5.3%
ビューティケア分野	21,024	20,307	716	3.5%
ファブリックケア分野	59,790	61,521	△1,730	△2.8%
リビングケア分野	17,891	16,949	942	5.6%
薬品分野	29,228	29,407	△178	△0.6%
その他の分野	44,156	56,531	△12,374	△21.9%

Performance

経営成績および財務分析

オーラルケア分野では「クリニカドバンテージ ハミガキ」、「システムハグキプラス ハブラシ」、「クリニカドバンテージ ハブラシ」が好調に推移するとともに、2017年に発売した「NONIO ハミガキ」や「NONIO マウスウォッシュ」がお客様のご好評をいただきました。

ビューティケア分野では、「キレイキレイ薬用泡ハンドソープ」や「hadakara ボディソープ」が好調に推移しました。

ファブリックケア分野では、柔軟剤「ソフラン アロマリッチ」が好調に推移する一方、洗濯用洗剤は超コンパクト液体洗剤の新製品「トップ ハレタ」を発売したものの、液体洗剤「トップ クリアリキッド」が競争激化の影響を受け、市場規模の縮小が続く粉末洗剤も前年を下回りました。

リビングケア分野では、台所用洗剤「CHARMY Magica」が伸び悩みましたが、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、新製品「ルックプラス バスタブクレンジング」がお客様のご好評をいただきました。

薬品分野では、解熱鎮痛剤「バファリン プレミアム」や「バファリン ルナi」が好調に推移するとともに、点眼剤の新製品「スマイル ザ メディカルA」がお客様のご好評をいただきました。

その他分野では、ペット用品の猫用トイレの砂「ニオイをとる砂」が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ましたが、通信販売商品の「ナイスリムエッセンス ラクトフェリン」が前期を下回りました。

■ 産業用品事業

当事業は、タイヤの防着剤等を取り扱う「自動車分野」、2次電池向け導電性カーボン等の「電気・電子分野」、施設・厨房向け洗浄剤等の「業務用洗浄剤分野」等で構成されています。事業全体の売上高は前期比5.3%の増加となりました。セグメント利益は、前期比1.7%の増加となりました。

売上高およびセグメント利益

(百万円)						
	2018	売上比	2017	売上比	増減額	増減率
売上高	57,958		55,047		2,910	5.3%
セグメント利益	2,357	4.1%	2,316	4.2%	40	1.7%

(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、その金額は当期では23,908百万円、前期では22,441百万円となっています。

自動車分野では自動車部品用カーボンが好調に推移し、全体の売上は前期を上回りました。

電気・電子分野では、海外向けの2次電池用導電性カーボン、半導体搬送材料用導電樹脂が好調に推移し、全体の売上は前期を大幅に上回りました。

業務用洗浄剤分野では、厨房向け消毒用アルコールが好調に推移しましたが、全体の売上は前期比微減となりました。

■ 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。全体の売上高は前期比2.4%の増加(為替変動の影響を除いた実質前期比0.5%の増加)となりました。

セグメント利益は、前期比55.8%増と大幅な増益となりました。

売上高およびセグメント利益

(百万円)						
	2018	売上比	2017	売上比	増減額	増減率
売上高	105,043		102,567		2,475	2.4%
セグメント利益	6,875	6.5%	4,413	4.3%	2,462	55.8%

(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、その金額は当期では10,279百万円、前期では11,842百万円となっています。

東南アジア全体の売上高は、前期比3.8%の増加となりました。タイでは「植物物語」ボディソープが好調に推移するとともに、ハブラシ、洗濯用洗剤が前期を上回り、円貨換算後の全体の売上は前期を上回りました。また、マレーシアでは洗濯用洗剤「トップ」が好調に推移しましたが、洗剤原料の製造子会社が事業の合併により期中に連結対象から外れたため、円貨換算後の全体の売上は前期を下回りました。

北東アジア全体の売上高は、前期比0.2%の減少となりました。韓国では「キレイキレイ」ハンドソープが好調に推移し、円貨換算後の全体の売上は前期を上回りました。中国では、「システム」ハブラシが前期を下回り、円貨換算後の全体の売上は前期を下回りました。

財政状態

(百万円)			
	2018	2017	増減額
資産合計(百万円)	355,365	338,855	16,509
資本合計(百万円)	204,271	188,793	15,478
親会社所有者帰属持分比率(%) ^{(*)1}	53.8	52.7	1.1
1株当たり親会社所有者帰属持分(円) ^{(*)2}	657.50	614.08	43.42

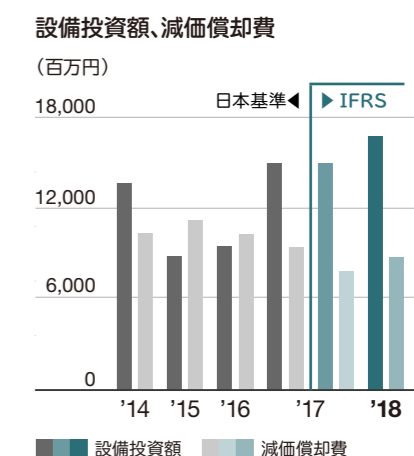
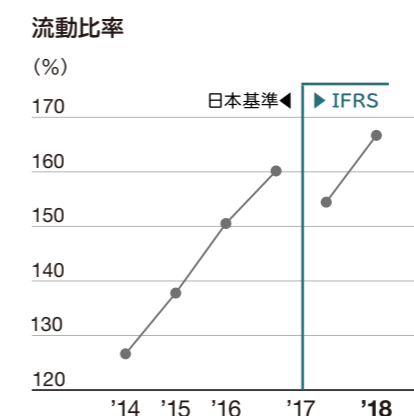
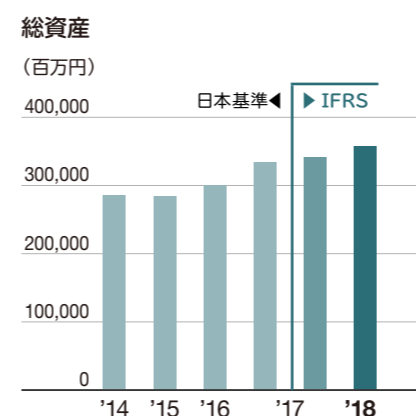
(*)1 親会社所有者帰属持分比率は、(資本合計-非支配持分)/資産合計で計算しています。

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

資産合計は、現金及び現金同等物の増加等により、前期末と比較して165億9百万円増加し、3,553億6千5百万円となりました。

負債総額は、前期末と比較し10億3千万円増加し、1,510億9千3百万円となりました。流動負債は、前期末と比較して3億4千1百万円増加し、1,297億4千2百万円となり、流動比率は166.4%となりました。

資本合計は、154億7千8百万円増加し、2,042億7千1百万円となり、親会社所有者帰属持分比率は53.8%となりました。



■ その他

売上高およびセグメント利益

(百万円)						
	2018	売上比	2017	売上比	増減額	増減率
売上高	34,067		30,565		3,501	11.5%
セグメント利益	1,717	5.0%	1,336	4.4%	381	28.5%

(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、その金額は当期では28,790百万円、前期では26,469百万円となっています。

■ キャッシュフロー

連結キャッシュ・フロー

(百万円)			
	2018	2017	増減額
営業活動によるキャッシュ・フロー	31,879	28,559	3,320
投資活動によるキャッシュ・フロー	△8,989	△8,750	△238
財務活動によるキャッシュ・フロー	△8,754	△6,751	△2,003
換算差額等	△564	603	△1,168
増減	13,570	13,661	△90
現金及び現金同等物の期末残高	104,972	91,401	13,570

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、318億7千9百万円の資金の増加となりました。

投資活動によるキャッシュ・フローは、有形固定資産の取得による支出等により、89億8千9百万円の資金の減少となりました。

財務活動によるキャッシュ・フローは、配当の支払いによる支出等により、87億5千4百万円の資金の減少となりました。

以上の結果、当期の現金及び現金同等物の期末残高は、前期末に比べ135億7千万円増加し、1,049億7千2百万円となりました。

2019年度の見通し

	(百万円)			
	2019予想	2018	増減額	増減率
売上高	360,000	349,403	10,597	3.0%
事業利益 ^(*)	31,500	28,375	3,124	11.0%
営業利益	31,000	34,196	△3,197	△9.3%
親会社の所有者に 帰属する当期利益	21,000	25,606	△4,607	△18.0%
基本的1株当たり 当期利益(円)	72.25	88.11	△15.86	△18.0%

(*) 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。

2019年のわが国経済は、引き続き緩やかな景気回復が続くと予想されるものの、消費税率引き上げによる影響や原材料価格、為替の動向、海外の地政学的リスク等により、先行き不透明な状況が続くものと予想されます。

当社グループが主に事業を展開する国内一般用消費財業界においては、高付加価値品の拡大等が見込まれるものの、引き続き激しい競争が続くものと想定されます。

このような中、当社グループは中期経営計画「LIVE計画(LION Value Evolution Plan)」の戦略をスピーディに推進し、企業価値の向上を目指してまいります。

一般用消費財事業は、主要分野において、高付加価値商品を育成し、市場地位の向上と収益性の強化に努めるとともに、お客様へ新しい価値を提案してまいります。また、生産体制の効率化を進めるとともに、オールケア分野を中心に生産能力の拡充を図ります。

産業用品事業は、自動車、電気・電子等の重点分野への経営資源の集中を図り、事業基盤の強化に努めます。

利益配分に関する基本方針および2018・2019年度の配当

当社は、連結収益力の向上により、株主の皆さまへの継続的かつ安定的な利益還元を行うことを経営の最重要課題と考え、配当は連結配当性向30%を目安として継続的かつ安定的に実施し、自己株式の取得は中長期的な成長のための内部留保を総合的に判断して実施を検討してまいります。

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

す。また、業務用洗浄剤分野では、引き続き、野菜洗浄システムの新規顧客開拓に注力します。

海外事業は、パーソナルケア分野を中心に積極的なマーケティング活動を展開するとともに、Eコマースチャネルでの販売強化を図り、事業規模の拡大に努めます。

以上により、次期の連結業績見通しは、売上高3,600億円(前期比3.0%増)、事業利益315億円(同11.0%増)、営業利益310億円(同9.3%減)、親会社の所有者に帰属する当期利益210億円(同18.0%減)を予想しています。

(2019年度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。

2019年度のキャッシュ・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325億円程度と予想しています。減価償却費及び償却費は100億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330億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、配当の支払いや借入金の返済などにより、70億円程度の資金の減少を予想しています。

以上により、次期の現金及び現金同等物の期末残高は、当期末に比べて25億円程度の増加と予想しています。

2018年度の剰余金の配当につきましては、過去の支払実績および配当性向を勘案して、取締役会決議により、1株につき、中間10円、期末10円といたしました。

2019年度の配当につきましては、基本方針にもとづき1株当たり中間10円、期末11円、年間では21円とさせていただきます。

事業等のリスク

当社グループの経営成績および財政状態は、今後事業を行っていく上で起こりうる様々なリスクによって影響を受ける可能性があり、特に投資者の判断に重要な影響を及ぼす可能性のある主な事項について、以下に記載します。

なお、将来に関する事項は、本報告書発行時点において、当社グループが判断したものであり、事業等のリスクはこれらに限られるものではありません。

① 製品の品質評価

当社グループは、お客様に安心、安全、便利で環境に配慮した製品をお届けするため、医薬品医療機器等法等の関連法規の遵守ならびに品質の国際基準に基づいた管理のもと、製品の企画、開発、生産、販売を行っています。さらに、発売後はお客様相談窓口へ寄せられたお客様の声を活かし、製品や包装容器、表示等の改善に努めています。

しかしながら、不測の重大な製品トラブルが発生し、当該製品や当社グループ製品全体の評価が低下した場合には、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可能性があります。

② 原材料価格の変動

当社グループの製品は、石油化学製品や植物油脂等を原材料として使用しています。これらの原材料は、国際市況の影響を受けやすいため、常にコストダウンをはかり、また使用原材料を多様化する等の施策を講じていますが、原材料価格の高騰が、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可能性があります。

③ 為替レートの変動

当社グループは、海外子会社の財務諸表を連結財務諸表作成のため円貨換算しています。現地通貨建ての項目は、換算時の為替レートにより円貨換算後の価値が影響を受ける可能性があります。また、当社グループは、為替変動に対するヘッジ等を通じて、原材料費が増大するリスク等を最小限にとどめる措置を講じていますが、短期および中長期的な為替変動が、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可能性があります。

④ 重大な訴訟等

当期において、当社グループに重要な影響を及ぼす訴訟等は提起されておりません。しかしながら、将来、重大な訴訟等により当社グループに対して多額の損害賠償責任等が確定した場合には、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可能性があります。

⑤ 地震等自然災害

当社グループの製品を製造する工場において、地震等の自然災害についての安全対策を講じていますが、万一大きな災害が発生した場合には、生産設備の損壊、原材料調達や物流の停滞などによる事業活動の中断により、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可能性があります。

当社グループの詳しいIR情報については、以下の「株主・投資家向け情報」をご覧ください。

<http://www.lion.co.jp/ja/ir/>

Performance

ESGデータ

主なサステナビリティ指標

■ 環境

「Eco Vision 2020」実績値と目標値

項目		2016年実績	2017年実績	2018年実績値	2020年目標値		
低炭素社会の実現	温室効果ガス国内	事業所内 事業活動からの温室効果ガス削減	売上高原単位 27%削減(2010年比) 43%削減(1990年比) 絶対量 43%削減(1990年比)	売上高原単位 32%削減(2010年比) 47%削減(1990年比) 絶対量 47%削減(1990年比)	売上高原単位 35%削減(2010年比) 49%削減(1990年比) 絶対量 48%削減(1990年比)	売上高原単位 49%削減(2010年比) 49%削減(1990年比) 絶対量 40%削減(1990年比)	
		事業所外 商品使用後に排出される温室効果ガス削減	売上高原単位 8%削減(2010年比) 52%削減(1990年比) 絶対量 51%削減(1990年比)	売上高原単位 9%削減(2010年比) 53%削減(1990年比) 絶対量 51%削減(1990年比)	売上高原単位 9%削減(2010年比) 53%削減(1990年比) 絶対量 51%削減(1990年比)	売上高原単位 9%削減(2010年比) 53%削減(1990年比) 絶対量 41%削減(1990年比)	
	温室効果ガス海外	事業所内 海外の事業活動*1からの温室効果ガス削減	生産量原単位 2年間で4%削減 (2014年比)	生産量原単位 3年間で6%削減 (2014年比)	生産量原単位 2%削減 (2017年比)	生産量原単位 毎年1%削減	
		事業所外 海外の商品使用後に排出される温室効果ガス削減	年間6.4万トン削減	年間6.6万トン削減	年間5.2万トン削減	年間10万トン削減	
	循環型社会の実現	水	事業所内 事業活動での水使用量削減	売上高原単位 34%削減(2010年比) 49%削減(2000年比) 絶対量 49%削減(2000年比)	売上高原単位 35%削減(2010年比) 50%削減(2000年比) 絶対量 49%削減(2000年比)	売上高原単位 33%削減(2010年比) 48%削減(2000年比) 絶対量 47%削減(2000年比)	売上高原単位 15%削減(2010年比) 35%削減(2000年比) 絶対量 23%削減(2000年比)
			事業所外 商品使用時の水使用量削減	売上高原単位 23%削減(2010年比) 49%削減(2000年比) 絶対量 49%削減(2000年比)	売上高原単位 27%削減(2010年比) 52%削減(2000年比) 絶対量 51%削減(2000年比)	売上高原単位 29%削減(2010年比) 54%削減(2000年比) 絶対量 52%削減(2000年比)	売上高原単位 17%削減(2010年比) 45%削減(2000年比) 絶対量 33%削減(2000年比)
廃棄物		事業所でのゼロエミッション*2	国内全事業所*4でゼロエミッション継続	国内全事業所*4でゼロエミッション継続	国内全事業所*4でゼロエミッション継続中	国内全事業所*4でゼロエミッション化	
排水		工場排水*3のリサイクル	千葉工場における製造工程排水リサイクル稼働	千葉工場における製造工程排水リサイクル稼働	千葉工場における製造工程排水リサイクル安定稼働中	複数工場で工場排水をリサイクル	
自然共生	調達	生物多様性に配慮した植物油脂の調達	RSPO*5認証パーム油誘導体の継続購入	RSPO*5認証パーム油誘導体の継続購入	RSPO*5認証パーム油誘導体の購入継続	全購入パーム油誘導体のRSPO認証化	
	生物多様性	生物多様性保全活動の活発化	ライオン単体全工場での実施 一部関係会社・オフィスでの実施	ライオン単体全工場での実施 関係会社・オフィスの事業拠点拡大	ライオン単体全工場での実施 関係会社・オフィス系事業所での実施拡大	国内全事業所での実施	
啓発	社会への意識啓発	お客様への環境啓発活発化	啓発活動へのお客様参加人数の1.7倍増(2010年比)	啓発活動へのお客様参加人数の1.8倍増(2010年比)	啓発活動へのお客様参加人数の2.2倍増(2010年比)	啓発活動へのお客様参加人数の倍増(2010年比)	

*1. 対象範囲は2018年12月31日現在の連結子会社。

*2. 廃棄物総発生量の再資源化率を99%以上とする。ただし、再資源化の残さは含まない。

*3. 製造工程で発生する排水。

*4. 千葉工場、小田原工場、大阪工場、明石工場、平井事業所、札幌オフィス、仙台オフィス、本社・東京オフィス、名古屋オフィス、大阪オフィス、福岡オフィス、ライオンケミカル(株) ファインケミカル事業所、ライオンケミカル(株) オレオケミカル事業所、ライオン・スペシャリティ・ケミカルズ(株) 四日市工場、ライオン・スペシャリティ・ケミカルズ(株) 小野工場、ライオンパッケージング(株) 福島工場。

*5. Roundtable on Sustainable Palm Oil (持続可能なパーム油のための円卓会議)。

■ コミュニティ

当社は、1964年に財団法人として設立、2010年に公益財団法人への移行認証を受けた公益財団法人ライオン歯科衛生研究所(LDH)のオーラルヘルスケアの普及活動を、全面的に支援しています。LDHは、日本歯科医師会、大学、行政などと連携しながら生活者の歯と口の健康を保持増進し、すべての人々の生活の質の向上に結びつけられるよう口腔保健の最前線で社会に貢献しています。

項目	2015年実績	2016年実績	2017年実績	2018年実績値	備考	
オーラルヘルスケアの普及活動	全国小学生歯みがき大会実施者数	7つの国・地域 約70,000名	8つの国・地域 約90,000名	8つの国・地域 約160,000名	6つの国・地域 約210,000名	1932年から小学生を対象に、毎年「歯と口の健康週間」の時期(6月4日~10日)に合わせて開催
公益財団を通じた口腔活動	成人(産業)歯科保健活動受診者数	受診者 28,326名	受診者 27,562名	受診者 21,271名	受診者 14,316名	就業者を対象に、歯周病の予防と歯と口の健康の保持・増進に重点をおいた指導を実施
	高齢者歯科保健活動	受診者 691名	受診者 17,110名	参加者 46,648名	参加者 47,012名	いつまでも自分の歯と口で食べることができるように口腔機能の保持につながる支援を実施
	診療活動	受診者 11,691名	受診者 11,435名	受診者 11,171名	受診者 10,513名	リスクコントロール・デンティストリーの考え方に基づき、専門性が高く、質の高い診療および予防歯科活動を実施

■ 企業文化

項目	2015年実績	2016年実績	2017年実績	2018年実績値	
労働慣行	平均勤続年数(男性/女性)	19.8年/17.4年	20.3年/18.0年	20.4年/18.0年	19.6年/16.8年
	新入社員数(新卒)(男性/女性)	57名/28名	49名/29名	57名/36名	63名/33名
	入社3年後までの離職率	2.4%	1.6%	0.4%	0.8%
	定年退職者再雇用数(率)	8.7%	8.3%	7.1%	6.6%
	臨時雇用者数	461名	467名	458名	532名
	女性比率	25.0%	25.7%	27.1%	28.8%
	女性マネジメント層比率*	12.0%	12.9%	14.4%	15.8%
	障がい者雇用率	2.0%	2.2%	2.4%	2.8%
	月平均時間外労働時間	12.1時間	12.3時間	12.5時間	13.7時間
	年次有給休暇取得率	51.8%	55.1%	50.7%	60.3%
	育児休業取得者数(男性/女性)	5名/33名	2名/53名	8名/57名	16名/53名
	育児短時間勤務者数(男性/女性)	0名/58名	0名/40名	0名/57名	0名/60名
	従業員のライオングループへの誇り(率)	96.8%	96.4%	97.2%	96.1%
	社員の健康	ストレスチェック実施率	97.9%	97.0%	96.3%
50歳健康づくりセミナー参加者数(率)		140名(87%)	152名(76%)	100名(68%)	95名(68%)
昼食後の歯みがき実施率		71.1%	71.4%	74.6%	74.3%
歯科医院でのプロケア受診率		41.1%	36.4%	40.7%	44.3%
歯周病罹患の割合		28.3%	26.6%	26.0%	27.9%
平均虫歯本数	0.3本	0.3本	0.4本	0.4本	

*管理的位置を担う人材で、役職的には係長以上に相当。

Performance

会社概要

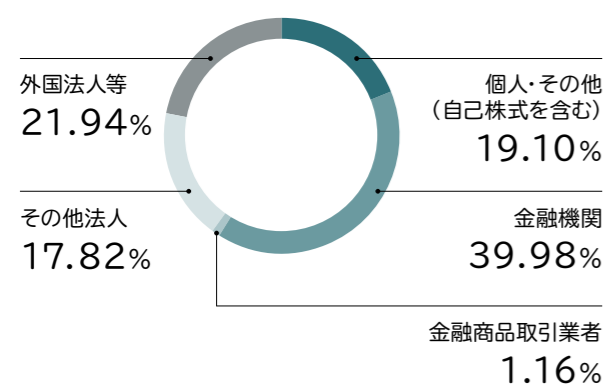
商号	ライオン株式会社 (Lion Corporation)
創業	1891年(明治24年)10月30日
設立	1918年(大正07年)09月
資本金	344億3,372万円(2018年12月31日現在)
本社所在地	〒130-8644 東京都墨田区本所1-3-7 TEL: 03-3621-6211
従業員数	連結: 6,941名 個別: 2,727名(2018年12月31日現在)

株式情報

(2018年12月31日現在)

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 (事務取扱場所) 東京都府中市日鋼町1-1 三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部
発行済株式の総数	299,115,346株
株主数	60,541名

所有者別株式分布



大株主の状況

株主名	持株比率(%)
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	10.43
みずほ信託銀行株式会社退職給付信託 みずほ銀行口再信託受託者 資産管理サービス信託銀行株式会社	5.59
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	4.57
株式会社三菱UFJ銀行	3.47
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	2.38
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口5)	1.87
三菱UFJ信託銀行株式会社	1.71
東京海上日動火災保険株式会社	1.52
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口7)	1.47
明治安田生命保険相互会社	1.40

ライオンの情報開示

外部評価

• Dow Jones Sustainability Asia Pacific Index



• MSCIジャパンESGセレクト・リーダーズ指数



• FTSE4Good Index



• FTSE Blossom Japan Index

• MSCI日本株女性活躍指数(WIN)



• S&P/JPXカーボンエフィシエント指数



グローバル・コンパクトへの賛同

• グローバル・コンパクト



LION Web サイト

■ LION ホームページ

www.lion.co.jp

重要な経営情報や財務情報に加え、新製品発表等様々なニュースをいち早く取り上げるプレスリリースを掲載しています。さらに、詳細な製品情報などアニュアルレポートに含まれていない情報も幅広く公開し、当社の姿勢と歴史に対する理解の促進に努めています。



■ サステナビリティ(ESG)

www.lion.co.jp/ja/csr/

当サイトでは、当社の企業活動の中でとりわけ重要な意義を持つサステナビリティ(ESG)活動について、webページにて紹介しています。



■ 株主・投資家向け情報

www.lion.co.jp/ja/ir/

主要な経営判断や財務情報をタイムリーに公開しているほか、これまでの財務データも掲載しています。