



ライオン統合レポート2023

習慣には社会を変えるチカラがあります。ライオンは、より多くの人・より多くのエリア・より多くの生活シーンで、人々の心と身体のヘルスケアを実現します。



ReDesign

より良い習慣づくりで、人々の毎日に貢献する



Contents

Our Purpose

企業理念	2
At a Glance (事業概要)	3
習慣づくりによる事業成長の歴史	4
価値創造プロセス	5
サステナビリティ最重要課題	6

Our Strategy

会長メッセージ	7
社長メッセージ	11
財務担当役員メッセージ	16
中期経営計画	19

4つの提供価値領域における成長加速	
習慣づくりの進化と拡大に向けたビジネス開発 ..	20
オーラルヘルス	21
インфекションコントロール	24
スマートハウスワーク	25
海外事業の拡大	26
成長に向けた事業基盤への変革	
研究開発	29
知的財産	31
DX (デジタルトランスフォーメーション)	32
サプライチェーンマネジメント	33
変革を実現するダイナミズムの創出	
人材開発	35

サステナビリティ担当役員メッセージ	40
サステナビリティの考え方 / マネジメント	41
サステナビリティ重要課題への取組み	42
TCFD提言に基づく情報開示	49

Corporate Governance

社外取締役メッセージ	51
コーポレート・ガバナンス	53
コンプライアンス	59
リスクマネジメント	60
役員一覧	62

Performance / Data

セグメント別概況	64
一般用消費財事業 (国内)	65
海外事業	66
産業用品事業	67
財務・非財務ハイライト	68
主要財務データ	69
主要非財務データ	70
外部評価・社外団体への参加	71
会社情報 / 株式情報	72

編集方針

本レポートでは、株主・投資家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。

報告対象期間：2022年1月1日～2022年12月31日 (一部の内容は2023年の取組みを含みます)

報告対象範囲：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』

将来の見通しに関する注意事項

本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、為替リスク等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。

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です。その提案は、より良い暮らしに本当に必要だと見えるのか？ 自分たちの妥協・事象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ふものは、万人がいいと思うからです。自分の心に耳をすまし、自ら率先して課題に大胆に動くこと。私たちはいつでも「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「遅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、異なるスキルや知識、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、機動的に「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、想像を遙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、変化した新しい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、不確定で予想困難な時代ににおいても、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」ことだと思えます。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。「変わる勇氣」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。

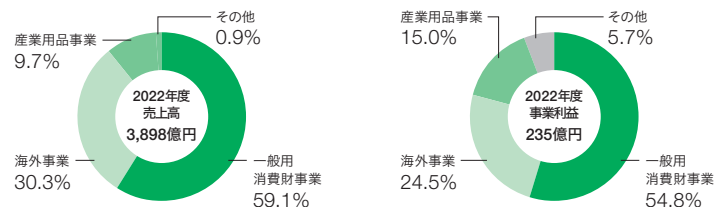
愛の精神の実践

ライオンのパーパス(存在意義)には人々の心と身体のヘルスケアの実現に加え、サステナブルな社会の実現という想いが込められています。

パーパスの実践に向けて、ライオンは共通の信念であるビリーフスを日々の考え・行動・判断の拠り所として事業活動を行っています。その根底には、創業から受け継がれてきた想いであるDNAがあります。

At a Glance (事業概要)

事業別売上高／事業利益構成比



※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基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

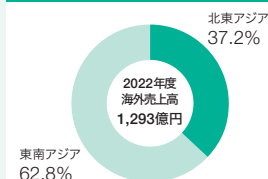
ギフト品、ペット用品等



海外事業

東南・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。

地域別売上高



Lion Corporation (Thailand) Ltd.

タイライオン
拠点：バンコク

獅王(香港)有限公司

香港ライオン
拠点：香港

Southern Lion Sdn. Bhd.

サザンライオン
拠点：ジョホールバル

Lion Corporation (Korea)

ライオン코리아
拠点：ソウル

Lion Kallo! Limited

ライオンカロール
拠点：ダッカ

Lion Corporation (Singapore) Pte Ltd

シンガポールライオン
拠点：シンガポール

獅王日用化工(青島)有限公司

青島ライオン
拠点：青島

Merap Lion Holding Corporation*

メラップライオン
拠点：ホーチミン
(持分法適用会社)

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)

獅王家品股份有限公司

台湾ライオン
拠点：新北

*2023年3月出資

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等を取り扱う化学品分野と、ホテルやレストランの厨房等に向けて各種洗浄剤やハンドソープ等を販売する業務用洗浄剤分野等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
・コンクリート用混和剤 | 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



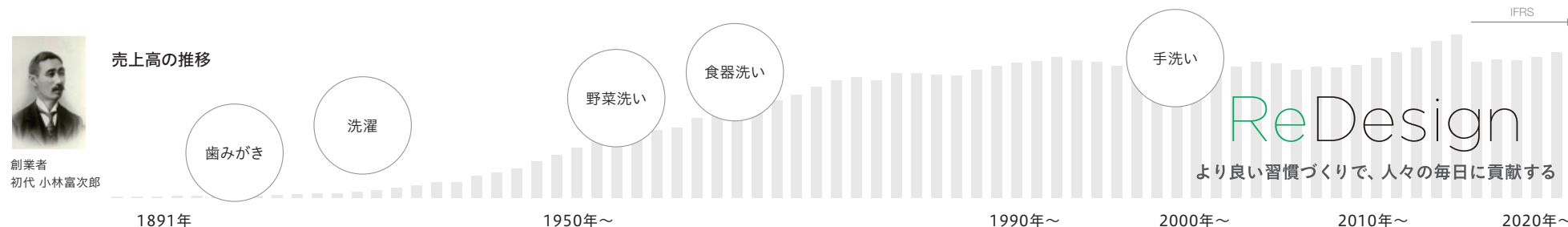
その他

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。



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、人々の心と身体のヘルスケアの実現を目指して、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、環境にやさしい商品の開発と習慣の提案にも取り組んできました。くらし・社会の課題解決に向けた「より良い習慣」を提案することで、人々の毎日に貢献するとともに、持続的な事業成長を目指しています。



取り組んだ
くらし・社会の課題



歯みがき習慣の定着

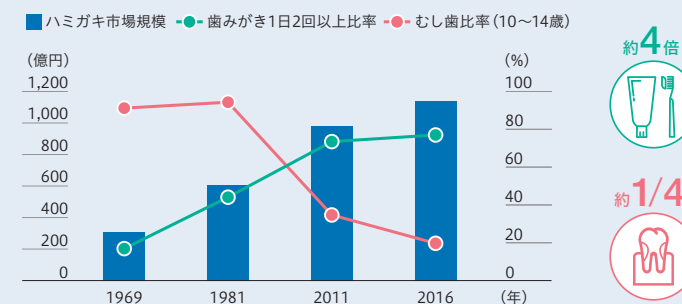
創業した明治時代、日本には歯みがき習慣が浸透しておらず、子どもたちのむし歯罹患率は96%に達していました。創業者の初代・小林富次郎が「このままではむし歯で日本が減ってしまう」という強い危機感を抱いたことで、オーラルケア製品の開発・発売とともに、普及啓発活動が始まりました。

80年以上の歴史がある、子どもたちに正しい歯みがき方法を指導する「全国小学生歯みがき大会」や、口腔保健の普及啓発活動を担う公益財団法人ライオン歯科衛生研究所の設立、提供するテレビ番組での夜の歯みがき啓発等、オーラルケア習慣を社会に根づかせる活動を行ってきました。その結果、現在では1日に2回以上歯みがきをする生活者の割合は約80%となり、この50年間で約4倍に広がりました。課題であった小学生のむし歯罹患率は50年の間に約4分の1に低下し、正しいオーラルケア習慣の定着は人々のお口の健康に大きく貢献したとともに、ハミガキの市場規模を約4倍に拡大させました。このように生活者の健康に貢献する習慣をつくり、同時に市場を活性化することが当社の事業成長につながっています。



全国小学生歯みがき大会でフロスの使い方を指導

ハミガキ市場規模／歯みがき1日2回以上比率／むし歯比率の推移（国内）



※ライオン調べ（市場規模）、歯科疾患実態調査（歯みがき回数・むし歯比率*）
*むし歯比率：厚生労働省「歯科疾患実態調査」より、10～14歳の処置歯または未処置歯（DF歯）のある者の割合（%）をむし歯比率として記載

歯みがきの習慣化

社会価値 人々のお口の健康

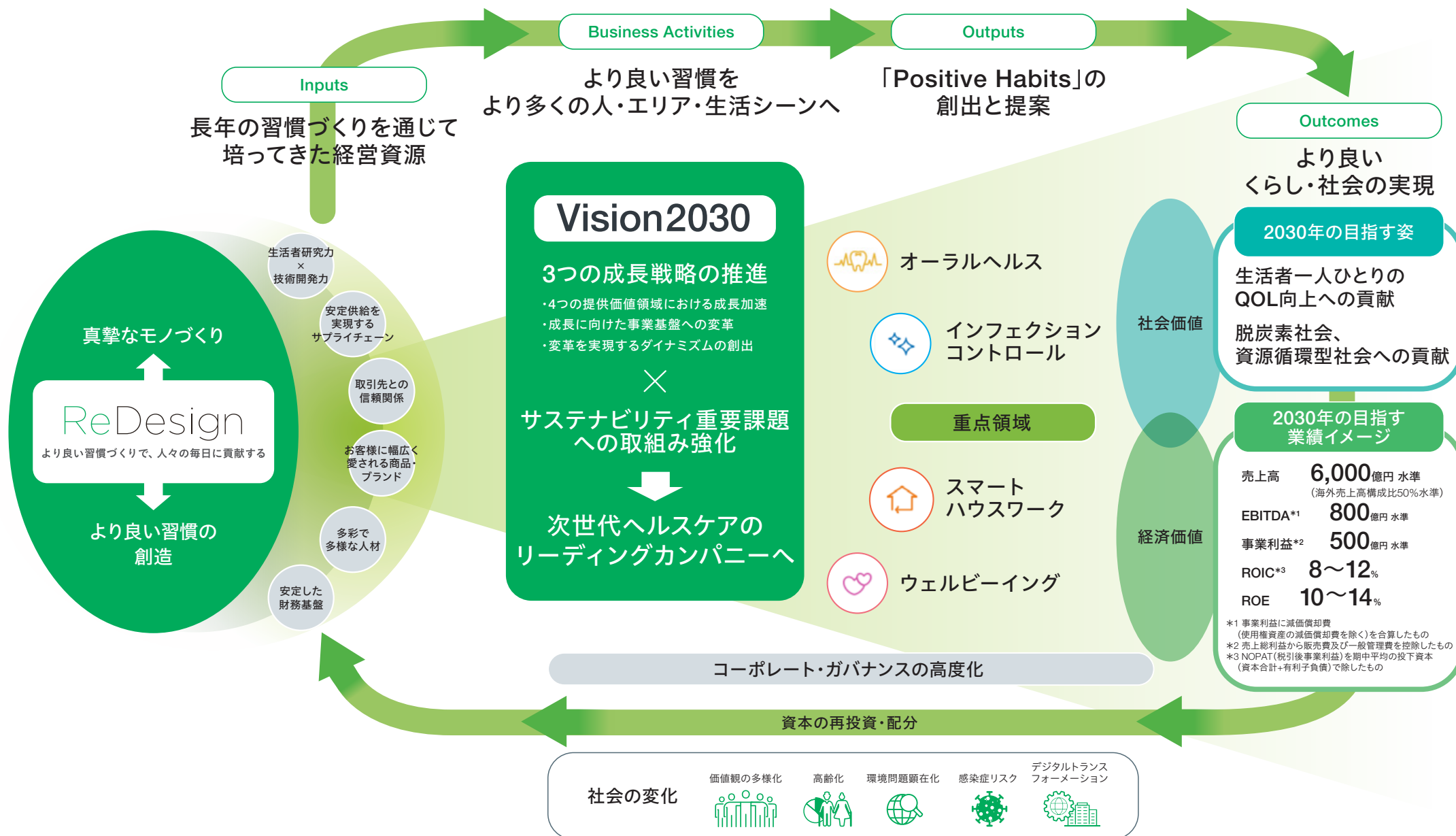
経済価値 ハミガキ市場の拡大・活性化

課題解決に向けた
オーラルケア
分野での
ライオンの取り組み

価値創造プロセス

ライオンは、長年の「真摯なモノづくりとより良い習慣の創造」により、パーパスを実践するためのさまざまな経営資源を築き上げてきました。

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、「Positive Habits」を重点領域である4つの提供価値領域を中心に創出し、それらをより多くの人・エリア・生活シーンに提供していきます。ライオンは、より良い暮らし・社会の実現に貢献することで持続的な企業価値向上を目指します。





サステナビリティ最重要課題

Vision2030では、成長戦略の推進と併せてサステナビリティ重要課題への取組みも相乗的に進めることで、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ています。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。

2020年には、経営ビジョンの実現やSDGs（持続可能な開発目標）*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」を再確認しました。その中で特に「健康な生活習慣づくり」と「サステナブルな地球環境への取組み推進」は、経営資源を投下して競争優位を確保する課題であり、最重要課題と位置づけています。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。

当社グループは、サステナビリティ重要課題の課題解決を通じて、一人ひとりの価値ある未来に向けた“今日”に貢献し、SDGsの達成にも貢献していきます。

*2015年9月国連サミットで参加国193ヶ国により採択された「持続可能な開発のための2030アジェンダ」にて記載された2016年から2030年までの17の目標（国際連合広報センターWebサイトより参照）

目標と指標

健康な生活習慣づくり

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：のべ10億人

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。

オーラルケア習慣：5億人

- ・製品・サービスの提供
- ・情報発信
- ・普及啓発活動
(インクルーシブ・オーラルケア等)

P.44



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・衛生習慣：5億人

- ・製品、サービスの提供
- ・情報発信
- ・普及啓発活動
(手洗い習慣の普及啓発活動)

P.45



貢献するSDGs



サステナブルな地球環境への取組み推進

脱炭素社会の実現に向けて

CO₂
チャレンジ

2050年までに事業所活動における
CO₂排出量ゼロを目指します。

2030年目標： **55%削減**
(対2017年、絶対量)

2050年までにライフサイクルにおける
CO₂排出量半減を目指します。

2030年目標： **30%削減**
(対2017年、絶対量)

2050年までに
カーボンネガティブを目指します。

2030年目標： 自社の排出量を上回る
CO₂削減貢献(国内)



貢献するSDGs



資源循環型社会の実現に向けて

プラスチック
チャレンジ

2050年までに循環し続ける
プラスチックの利用を目指します。

2030年目標：
3R (Reduce (削減)、Reuse (再利用)、Recycle (再資源化))、及びRenewable (持続可能な資源の活用)の推進

石化由来の
プラスチック使用率 **70%以下**



ウォーター
チャレンジ

2050年までに
持続可能な水使用を目指します。

ライフサイクルにおける水使用量

2030年目標： **30%削減**
(対2017年、売上高原単位)



P.46~P.48

会長メッセージ



成長加速に向けたギアチェンジは整い、
今後は戦略の推進を加速する新たな経営ステージへ

代表取締役会長
掬川 正純

“習慣づくりこそが
持続的な市場成長を実現する
極めて有効な道筋”

私たちの想い

私たちライオンは、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)」と定めています。創業以来、131年間、私たちは人々の毎日に歯みがきや洗濯などの習慣をより良い形で提案し、根づかせることで、人々の心と身体健康づくりに貢献してきました。このやり方こそが、私たちがなすべきユニークな社会貢献であると信じています。また、それは習慣形成を通じて、その際に使用される商品の新たな市場をつくり出すとともに、既存の市場を拡大する大変有効な手段ともなります。例えば、日本においては、過去50年間に歯みがきの回数が1日平均1回*1から2.2回*2に増えたことにもなって、ハミガキの市場規模は約4倍に拡大しました。パーパスの根幹を

なす習慣づくりは、私たちの社会貢献スタイルであると同時に、当社の経済価値の拡大に直接結びつくものでもあります。

今後、人口が減少する社会において、これまでどおりのやり方では市場拡大は望めません。習慣づくりこそが、持続的な市場成長を実現する極めて有効な道筋であると考えています。このことは、すでに人口減少が始まっている日本のみならず、数年以内に人口減少が始まる東アジアの国々に対してもあてはまる考え方です。

*1 出典：竹内氏「口腔衛生学」永末書店

*2 2022年ライオンオーラルケア実態調査より

中長期経営戦略フレーム「Vision2030」の骨格

私たちは、この想いのもとで、2020年に今後10年間の中長期経営戦略フレーム「Vision2030」を策定しました。Vision2030で目指すのは、習慣づくりを通じた、人々の心と身体へのヘルスケアと、地球環境の保全に貢献することによる社会価値の創出です。併せて、こうした習慣づくりを進化・拡大することにより、2030年には売上高6,000億円水準、事業利益500億円水準、EBITDA800億円水準の規模まで事業を経営的に成長させることを目指しています。この目標では、事業利益率を現状水準に維持しつつ、売上高を2020年比でおよそ1.6倍に拡大することになります。事業利益率の改善よりも、売上高成長を優先させるのには2つの理由があります。

一つは、さらなる利益成長には、近年停滞気味であった売上高成長を回復し、市場におけるプレゼンスを高めていく必要があると考えたためです。2020年までの10年間、当社は主として高付加価値商品の育成と、事業の効率性の向上に注力し、利益率の改善に取り組んできました。その結果、営業利益率は2%水準から2020年には10%水準まで上昇しました。しかし、一方で、2018年から2020年までの平均売上高成長率は1%水準に



会長メッセージ



“売上高は私たちが
提案する生活習慣を
取り入れていただいている
生活者の数と
その実践場面の多さの指標”

とどまりました。成長が続くアジア市場で戦い、生き残っていくには、確固たるプレゼンスを確立することが重要です。そのために、まずは、2030年までに、6,000億円水準の規模にまで事業を成長することが肝要と考えたのです。

もう一つは、私たちのパーパス実践の視点です。当社にとって売上高は、私たちが提案する生活習慣を取り入れていただいている生活者の数と、その実践場面の多さの指標でもあります。つまり、売上高の拡大は、パーパス実践の規模の拡大を意味しているのです。私たちは、当社の習慣提案をさらに多くの人の多くの生活場面に拡大することによって、社会貢献と事業規模を拡大し、市場や生活者の心の中でのプレゼンスを高めることによって、結果として事業の収益性改善にもつなげていきたいと考えています。

Vision2030実現への道筋

Vision2030の実現に向けて、私たちは既存事業の一層の深化・拡大に加えて、習慣提案の進化を目指した新規事業の創出、習慣提案の範囲の拡大を狙った海外事業の成長加速を進めていきます。2030年までにはこうした新規事業で売上高300億円を創出するとともに、海外事業では、新たな国への進出も含めて2021年時点の売上高約1,100億円から3,000億円に事業規模を拡大していきます。これらの実現に向けて、重点的な提供価値領域を4つに定め、それぞれについてPMO*を編成し検討を加速しています。また、海外事業の成長加速に向けて、当社独自のグローカライゼーション戦略の推進とともに、特に大きな成長を狙う中国においては、全社のリソースを結集して活用するハブ機能を担う中国事業部を新設しています。さらに、新たな国への進出を狙い、M&A案件を専任で進めるチームを

2022年、社長の直下に新設し、検討を加速しています。

*PMO (Project Management Office) : 企業内のプロジェクトマネジメントの支援を横断的に行う部門・組織

これまでの戦略の進捗

(1) 中期3カ年計画の策定

Vision2030の実現を目指し、2022~2024年をその1st STAGEとして、中期3カ年計画を定めました。最大のテーマは「成長加速に向けたギアチェンジ」とし、近年停滞気味であった売上高成長を加速すべく、この期間、CAGR4%の成長実現を目指すこととしました。また、今後の継続的な事業成長を実現するさまざまな基盤変革も、この期間に併せて実行することとしました。

(2) 2022年の業績

その結果、2022年には、売上高前年度比106.5%と年初目標を達成し、「ギアチェンジ」に確実な一歩を踏み出しました。2030年に50%到達を目指す海外売上高比率も初めて30%を超えました。一方で、事業利益は前年度比76.2%と大きく減少しました。急激な原材料価格の高騰や為替変動の影響によるものではありませんが、あらためて環境変化に強い事業構造への変革が必要という認識に至っています。

(3) 習慣の進化を目指す新規事業開発

事業成長に向けた挑戦も着実に始動しました。新規事業検討では、オーラルヘルスの領域で、家庭内の歯みがき習慣から、歯科医院での定期的な健診と連携して家庭内のオーラルケアを実施する「予防歯科習慣」への進化を目指して、3つの事業を開始しました。法人向けウェルビーイング支援サービス『おうちプラスユー』と、「健口眠体操(けんこうみんたいそう)」を搭載



会長メッセージ



“2023年は
それぞれの事業分野において
収益構造の強靱化につながる
ポートフォリオ改革に挑戦”

した介護施設向けゲーム機『TANO-LT』、口腔機能フィットネスサービス『ORAL FIT (オーラルフィット)』の3事業です。これらはそれぞれ、企業の従業員とシニア層を対象にしたサービスですが、こうした事業を通じたさまざまな接点を通して、予防歯科習慣の形成を促進することを目的としています。さらに、複数の新規事業の検討が進んでおり、近年中にスモールスタートでできる見通しです。

(4) 海外事業の成長加速施策

海外事業の成長加速に関しては、2022年6月にバングラデシュにおいて現地のカロール社と合併会社を設立し、現在、本格的な事業開始に向けた準備を進めている段階です。また、2023年1月にはベトナムのメラップ社への出資を決定し、同国における医薬品、パーソナルケア製品事業を開始することが決定しました。

(5) サステナビリティ重要課題への対応

当社はVision2030において、サステナビリティ最重要課題を「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」の2つに定めています。1つ目の「健康な生活習慣づくり」は、まさに当社の事業活動そのものですが、2つ目の「サステナブルな地球環境への取り組み推進」についても、当社は人々の生活習慣に働きかけることによって大きな貢献をしたいと考えています。日本においては、CO₂の総排出量のうち16%が家庭内でのさまざまな家事によって排出されています。家庭でのCO₂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ため、洗濯や掃除などで節水の習慣づくりを進めることはCO₂排出量抑制に大きく貢献します。また、プラスチックの資源循環

に関しても、詰め替えて、本体(ボトル)容器を何度も使用する習慣によってプラスチック使用量の削減を進め、同時に、使用後の回収に協力していただく“捨てない”習慣づくりによって、資源循環を進めていきたいと考えています。これらの取り組みを進めるために、サステナビリティ推進協議会を設けて、全社的な施策推進の加速を図っています。2022年には、つめかえ容器(パウチ)の水平リサイクルに向け、家庭からの回収に向けた実証実験を他の企業や自治体と協働で進めたことに加え、容器のリサイクル技術開発にも注力しています。

(6) 成長加速に向けた基盤変革

成長に向けた変革は着実に進展しました。人・組織のダイナミズムを強化するために、企業理念体系を刷新するとともに、人事制度をジョブ型の考え方を取り入れたものに変革し、2023年1月から順次導入しています。また、事業基盤の整備についても、長らく当社の課題であった旧来の基幹システムを一新し、経営の意思決定のスピードアップと業務の効率化に活用しています。日本における生産設備についても、2021年にオーラルケア新工場が稼働し、さらに2025年の稼働を目指して薬品の新工場建設を決定しました。2030年に向けた国内生産基盤の整備については、これでおおむね完了しました。2021～2022年は、人・組織・情報システム・生産能力という、成長に向けた重要な基盤変革にめどをつけることができた期間と言えます。

新たに見えてきた課題

前述したように、2022年には成長加速に向けた基盤変革を大きく進めることができ、実際の成長率アップを単年ながら実現し、ギアチェンジへの手応えを感じることができた一年でし



会長メッセージ



“新社長にCOOとして
事業推進全般を任せ、
私はCEOとして
経営の大きな舵取り役を
担います”

た。しかし、急激な原価高騰という事業環境変化の前に、大きく利益を減少させる結果となってしまいました。現状の原価高騰の状況は、少なくとも中期的には継続すると予想されます。また、いったん沈静化したとしても、これからも繰り返し同様の状況が発生する可能性は高いとみています。私たちは、これまでどおり成長加速の基本方針は維持しながらも、同時に、このような事業環境の悪化にも耐えうる収益構造への変革も急がなければならないという認識を新たにしました。このような視点から、2023年はそれぞれの事業分野において、収益構造の強化につながるポートフォリオ変革に挑戦していきます。収益性の高い商品や事業の育成にこれまで以上に経営資源を重点的に配分し、事業全体を原価高騰などの環境変化の影響を受けにくいものに変革していきます。

新たな経営体制への移行

当社は、2023年3月の株主総会承認、取締役会決議をもって、新たな代表取締役兼社長執行役員に竹森征之が就任し、私は代表取締役会長に就任しました。

これまでにVision2030で目指す社会価値・経済価値の実現に向けて多くの変革が実現し、成長加速も起動しました。これからはこの変革を最大限に活かし、さらに戦略の推進を加速する新たな経営ステージに入ったと考えています。竹森は、これまで上席執行役員ヘルス&ホームケア事業本部長として日本の消費財事業を担当し、『ルック』ブランドの再生や、今般発表した新たな経営戦略「Positive Habits」の策定と具体策の推進などを主導しました。物事を強力に前に進める力は群を抜いており、新たなステージに入った当社の経営を牽引するには最適な人材です。彼にCOOとして事業推進全般を任せ、私はCEOとして

経営の大きな舵取り役を担っていく所存です。

ステークホルダーの皆様へ

これまでお話ししたように、当社は習慣づくりを通じて社会価値・経済価値の両面を高めるという考え方に基づいて活動しています。「習慣には社会を変えるチカラがある」という信念のもと、多くの変革が進み、その成果が表れつつあります。当社とともにバリューチェーンを構成するサプライヤー様、卸店様、小売店様などには私たちの想いをしっかりとご説明させていただき、多くの場面で協働して習慣づくりを進めていきたいと考えています。特に、地球環境保全に関する取組みは、バリューチェーンが一体となって共通の目標に進んでこそ大きな成果につながります。互いのアイデアを持ち寄って、ぜひ、日本発の大きなアクションにつなげていきたいと思っています。

また、株主・投資家の皆様とは、今後もできるだけ多くの対話の機会をつくらせていただきたいと思います。私たちの考え方にご賛同いただき、長期的に応援していただけるよう努めるとともに、私たちが見落としている視点がないかなどを確認できるまたとない機会としたいと考えています。

従業員は、当社にとって大変重要なステークホルダーです。これまで行ってきた企業理念の刷新、人事制度の改定、新たな本社オフィスへの移転などはいずれも、従業員エンゲージメントを高め、全社的な人的資本の充実を目的としたものです。今後も、施策の充実・見直しを進め、継続的に取り組んでまいります。

ライオンは習慣づくりのエキスパートとして、今後も進化を続けてまいります。引き続き、皆様のご支援をよろしくお願い申し上げます。



社長メッセージ



商品とサービスの融合を強力に推し進め、
日本を含むアジアの人々の毎日をPositive Habitsでいっぱいになりたい

代表取締役 兼 社長執行役員
竹森 征之

“ライオンを
先に仕掛ける会社へ
メンバーと一緒に
成長させていく”

より良い習慣づくりにつながる イノベーションの創出

2023年3月より代表取締役に就任しました竹森征之です。

132年目を迎える会社の経営のバトンを受け取ったことに、私自身、大きな責任を感じています。一方で、これからつくっていく未来に向けて、ワクワクとした高ぶる気持ちで満ちあふれています。

私は、1993年に入社し、今年で30年目になります。30年間のキャリアの多くは国内市場でマーケティングに携わり、直近ではヘルス&ホームケア事業本部長として事業運営を行ってきました。その中で目指してきたことは、生活者に新しい習慣を提案し、それが自然と日々の生活の中に浸透していき、気がつけば

習慣化されているという状態をいかにつくるかということです。そのために競合メーカーの模倣はせず、イノベーションだけを志向してきました。

当時、担当した住居用洗剤『ルック』は収益性が低く、シェアの低下が続いていた苦戦ブランドでした。私は同ブランドマネジャーに就任してすぐに、「自分たちがワクワクするような新しい掃除行動を生むもの以外の『ルック』の新しい製品は認めない」というブランドステートメントをつくり、競合メーカーの模倣ではない価値提案に努めてきました。その結果、生み出したものの一つに、『ルックプラス おふろの防カビくん煙剤』があります。従来、浴室のカビは取るもので、「面倒くさい」というのが生活者の一般的な反応でした。それに対し、別の事業で使用されていた技術を応用することにより、水を入れて浴室中央に置くだけでお風呂場のカビが生えることを防ぐ、簡単でまったく新しいお掃除習慣を提案しました。「カビは予防するもの」という新しい習慣が生活者に受け入れられたことで、市場も拡大し、2012年9月の発売以来、売れ行きを伸ばし、現在までに6億個を突破することができました。

さらに、私がこれまで何を大切に仕事をしてきたかをご説明します。

1つ目は「小が大にどうすれば勝てるのかを常に考えること」。2つ目は「勝つための『新しい発想』を得るために、積極的に真摯な気持ちで外部やメンバーに知識を求め、仕事に関連づけること」。3つ目は「人材や組織がアグレッシブに変わるべく、目に見える成功体験の実現に向けて勝機があるところに経営資源を集中投資させること」。この3つを大切にすることで、より良い習慣づくりにつながるイノベーションを連続的に創出できると考えています。



社長メッセージ



“「人材」と「戦略」の
2つを研ぎ澄まし、
全員で先んじて
仕掛けていく”

どのような会社を目指すか

お客様や社会が笑顔で毎日をご過ごしていただくために、私たちライオンが皆様に貢献し、持続的に成長するうえで認識すべきことは、「必ず競争相手がいて、お客様や社会に貢献するには彼らより秀でていなければならない」ということです。

これは、国内外、消費財・産業財の事業・営業に直接関わっている当社従業員だけの話ではありません。研究部門（開発・基礎研究も含め）にも、競争相手として新しい技術開発を行っている他社の研究員がいます。生産部門・工場にも、より優れた生産プロセスを追求している他社の従業員という競争相手がいます。調達・物流部門も同様に、どこよりもよい原料を安く仕入れ、運ぶために懸命になっている競争相手がいます。スタッフ部門も同じです。それぞれが最大限に力を発揮できるよう、会社の基盤・環境をより良くしていくためにさまざまなことを考えている他社のスタッフがいます。

どの部門・部所にいたとしても、そこには目には見えないかもしれませんが、競争相手というライバルがいます。ライバルより秀でることが、お客様や社会からの信頼と期待の獲得、ひいてはパーパスの実現につながります。当たり前ですが、忘れがちなこのことをメンバー全員で認識を同じくしたいと思います。そして、この共通認識のもと、どのような会社を目指していくのか——それは「先に仕掛ける会社になる」ということです。

ライオンの歴史の中で、ライバルに先を越され、お客様や社会に貢献できなかった経験が多くあります。それが長きにわたり、当社の成長への足かせにもなっていました。秀でた展開を先に仕掛けることは、会社の成長の加速につながります。これはビジネス上の真理の一つです。

私は、ライオンを先に仕掛ける会社メンバーとともにつくり上げていきたいと思っています。鼓舞するだけではかきません。

「人材」と「戦略」の2つを研ぎ澄まし、全員で先んじて仕掛けていきたいと考えています。

まずは「人材」についてです。当社には、野生のライオンのような勇猛果敢なすばらしい資質を持つ人材が数多くいることを実感しています。一方で、そうしたライオンになりたいけれども、その機会に出合えていない、実際にライオンになれているメンバーが少ないという現状があります。ただ、私はこれまでの仕事を通じて、活躍できる機会に出合い、真のライオンに変化を遂げた人をさまざまな部門・部所で実際に見てきました。それに加えて、成功体験が自信を生み出してさらなる成長をもたらし、周囲のメンバーをも勇猛にしていく姿も見えています。活躍の機会があれば、メンバー全員が十分に“Be LION”を実践できる力があると信じています。

その活躍の機会を用意するのは、社長である私と経営陣、各部門の職制の仕事の一つです。ただし、やみくもに機会をつくればよいのではなく、適切な機会をつくるために必要なものが「戦略」です。

2022年、パーパスの実現に向けた新しい経営戦略として、「Positive Habits」を表明しました。これは単なる掛け声ではなく、経営戦略です。「お客様に行動の変容をもたらす、新たな需要を創造する提案」、いわば“イノベーション”そのものです。その実現は極めて困難であり、それゆえ、実現には付加価値を生む業務プロセスそのものの変革、相応の経営資源の組み替えが必要となります。

ライオンに変貌したメンバーの力を解き放ち、お客様のPositive Habits形成に徹底的に焦点をあて、そこに経営資源を投下し、常に先に仕掛けていくことで“Be LION”をともに成し遂げてまいります。



社長メッセージ



“Positiveな習慣を創造・進化させることを生業とし、社会価値と経済価値を同時に高めていく”

社長として実現したいこと

前社長の堀川は、4年間で企業変革の土台を築きました。私はその土台づくりの4年間で間近で体感し、実現に向け、執行責任者として主にマーケティング面で具体化を進めてきました。

これから私が実現したいことは、この土台を最大限に活用し、「商品」と「サービス」の融合を強力に先に仕掛け、加速度的に日本を含むアジアの人々の毎日をPositive Habitsで埋めつくすことです。

最重要指標は、トップラインの拡大・持続的成長の証である平均成長率です。目標水準は、Vision2030で掲げる2030年売上高6,000億円水準、事業利益500億円水準です。一人でも多くのアジアに住む生活者、産業財であれば得意先様に、ライオンの商品・サービスを親近感を持って使い続けていただく。さらに、その提案は競合他社には模倣が難しい、新しいカタチを連続的に先に仕掛けることで成し遂げていく。結果、目標値に到達する。これらの実行を社長として推し進めていきます。

「加速」という言葉を使いましたが、経営を行う上で、これまでと変える・強化することは以下の3点です。

- ① 商品とサービスを強力に融合すること（資本力を活かした単純なモノ売り企業とは一線を画す）
- ② アジアを対象とした習慣づくりを通じてサステナビリティを進めること（これまでは日本発のケースが主、横断的な動きがほとんどなかった）
- ③ 成長を加速すべく事業ポートフォリオの評価・見直しを進めること（持続的成長と従業員が活躍できる機会を増やす）

戦略構想としてのPositive Habits

持続的成長を果たすには、よい商品・サービスは必要条件で

はあるものの、十分条件でないことは明かです。連続的な商品アクションですらも、事業効率性からは必ずしも有効ではない時代となっています。さらに、昨今の原材料高騰という逆風は、これまでのビジネス形態による持続的成長を危うくしています。

私たちの解法は、2022年11月に発表した、新しい経営戦略「Positive Habits」です。製品をつくって売だけのメーカーではなく、「Positiveな習慣を創造・進化させることを生業とし、社会価値と経済価値を同時に高めていく」戦略です。私自身も堀川をはじめとした経営陣や当社従業員とともに、約3年にわたり、Positive Habitsの定義、戦略デザイン、実行プランニングを検討してきました。

このPositive Habitsとは、当社のパーパスにある「より良い習慣」そのものと言えます。ライオンの役割は、生活者、そして社会に、このPositive Habitsをお届けすることだと考えます。毎日の生活には、さまざまな「Reluctant to-do（気が進まないやるべきこと）」が存在しており、その中のいくつかは、毎日繰り返す「Reluctant Habits（気が進まない習慣）」になっています。これも一つの習慣化ではありますが、私たちが目指していることとは異なります。私たちは、日々の生活に「Reluctant（気が進まない）」が存在することを最大の課題ととらえており、すべてをPositive Habitsに変えていくことを目指していきます。

Positive Habitsをつくるために必要な要素は、「3E（Effective／Emotional／Ethical）の進化」です。「Effective」は、商品やサービスの性能。信頼できる品質に裏づけられた、期待を超える効果をお客様に提供していくことです。「Emotional」は、時に義務的でもある些事をもっと前向きな気持ちで取り組めるようにする重要な要素です。「Ethical」は、一人のより良い習慣の積み重ねの結果として、社会や地球全体により効果をもたらすために今後必須となる観点を兼ね備えます。



社長メッセージ



“Positive Habitsをつくるために必要な要素は「3E (Effective / Emotional / Ethical)」の進化”

Positive Habitsに必要な3要素

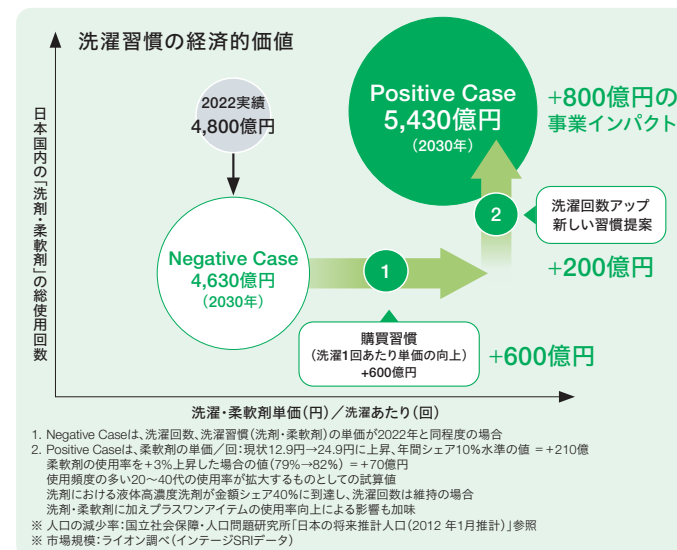


Positive Habitsをつくるにはどうしたらよいかについて、私たちの答えをお話します。

Positive Habitsをつくるには、3つの要素が重要であり、さらに、この3つが「すべて同時に、かつ同じ大きさのインパクトを持って商品やサービスに埋め込まなければならない」ことが当社の研究からわかりました。3つの「E」がどれか一つでも欠けてはならないと私たちは考えます。また、それぞれがバランスよく積み上がっていることが重要です。ライオンは3Eの土台をしっかり積み上げることで、より高いPositive Habitsの創出を実現します。

Positive Habitsは生活者のより良い習慣を実現するだけでなく、市場を拡大させることによる経済的なインパクトや、社会および地球環境に貢献することができます。例えば、洗濯市場においても、Positive Habitsの影響力は大きなものとなります。2022年から2030年の8年間に於いて、世帯数や人口減少の影響を受ける悲観的なシナリオに比べ、1回当たりの洗濯に使用される洗剤・柔軟剤の単価上昇、その他の新価値を創造することで、800億円増の市場創造インパクトにつながるのです。

加えて、洗濯習慣の進化による環境貢献度も高めていきます。例えば、すすぎ1回実施率を高める活動を強化することで、年間



のCO₂排出量の削減効果は、現状の13万tから44万tまで増やすことができますし、節水による水の使用量も削減でき、一層、環境貢献を果たすことが可能です。

Positive Habitsを通じたサステナビリティ 〜すすぎ1回実施率の変化による効果〜



私たちは、経営戦略であるPositive Habitsを実現した商品とサービスの融合を強力に進め、サステナブルな社会の実現に貢献していきます。中期経営計画「Vision2030 1st STAGE」(2022～2024年)から「2nd STAGE」(2025～2027年)中に具体化にめどをつけます。アジア全体を見据え、日本発アジアへの習慣化だけでなく、アジア発日本への新習慣の提案も進めていきます。



社長メッセージ



“「成長原資の創出→勝算ある
Positive Habitsの創造→
顧客の増加→拡大再生産」の
正のスパイラルへつなげていく”

海外事業の拡張加速

2030年の海外売上高構成比50%水準に向け、また、各国での習慣の創造や進化を最短でビジネス化するために、海外事業の拡張を加速させます。

人口動態や経済成長が北東アジアと東南・南アジアでは異なることから、文化・風習やスタンダードパッケージも各国で異なります。特に、今後の経済成長が望める東南・南アジアにおいては、新たな国への進出やM&Aを進め、各国の経済成長以上の成長を進めていきます。具体的には、公表したベトナムへの進出を推進します。同時に、すでに展開している各国においては、海外パートナー企業とのビジネス連携を一層強固なものにしながら、特にヘルスケア分野を通じて、健康寿命の延伸に向けたPositive Habitsを展開していきます。

他方、北東アジアについては、中国事業を重点エリアととらえています。地政学的リスクに留意しながら、2030年に1,000億円の成長という果実を得られるようにマネジメントしていきます。その実現に向けては、顧客提案を行う優先的なエリア・生活者・ライフスタイルなどのシナリオをより具体的に描き、さまざまな指標で再評価し、私たちの展開事業ごとに最適な戦略設計を進めます。その具体的手段の一例として、オーラルヘルスケア領域の拡張、近年伸長しているペット市場への進出を加速させます。当社の資産をもって具体化させ、新たなM&Aの検討、R&D子会社の設立を2023年度中に進めていきます。

これらの実現のために、海外戦略を加速させるべく、担当の副社長を新設、また、従来は1つの本部組織であったところを北東アジア、東南・南アジアの2つに分けることで、きめ細かい対応ができる体制を実現しました。

収益基盤の強化

Positive Habitsは、経営戦略であり、「お客様に行動の変容をもたらし、新たな需要を創造する提案」、いわば“イノベーション”そのものです。その実現は極めて困難であるために、実現には付加価値を生む業務プロセスそのものの変革、相応の経営資源の組み替えが必要になります。

したがって、現在の事業ポートフォリオについて、2023年度中に客観的評価を行い、オールライオングループ視点で、成長機会のあるところに人的資本と投資をアロケーションしていきます。

最後に

ライオンは、アジアにくらす生活者、産業財であれば得意先様に、ライオンの商品・サービスを身近に親近感を持ってお使いいただくことで、サステナブルな社会の実現に貢献してまいります。その実現のため、競合他社には模倣が難しいイノベーションをいち早く連続的に仕掛け、事業を成長させていきます。これを実行し繰り返すことで、「成長原資の創出→勝算あるPositive Habitsの創造→顧客の増加→拡大再生産」といった、正のスパイラルにつなげていきます。

今後も、お客様や社会により貢献していくべく、ライオンがさらに発展を遂げられるよう努力と挑戦を重ねてまいります。



財務担当役員メッセージ



成長の継続・加速に加え、事業構造の変革による収益力強化が課題

2030年に向けた当社の中長期経営戦略フレーム「Vision2030」は、収益力を維持しながら、トップラインの成長力の強化を通じて市場・経済・社会といった、さまざまな観点からプレゼンスを高めていくことを主眼としています。その1st STAGE初年度であった2022年度は、国内一般用消費財事業、産業用品事業、海外事業それぞれのセグメントで増収を達成し、連結売上高は+6.5%と、従前に比して高い増収率で中期経営計画のスタートを切ることができました。

一方で、2022年度は、年初時点での想定を遥かに上回る原材料・エネルギーコストの高騰や為替変動に見舞われる中、各事業分野における高収益商品の拡売、一部出荷価格の引き上げや販売促進・広告宣伝の効率化、トータルコストダウンなどに全社を挙げて取り組んだことで、年初の公表利益を達成することができましたが、対前年では大幅な減益を余儀なくされました。今後、さらに経営環境は不透明な状況が続くと考えられ、そうした中でもプレゼンスの拡大を実現するためには、あらためて環境変化に対するレジリエンスの高い事業構造への変革が必要であると認識しています。

2022年度業績ハイライト	2023年度業績予想
売上高：3,898億円 (対前年+6.5%、対公表+4.0%) 「その他」を除くすべてのセグメントで増収。国内一般用消費財はオーラルケア分野、ビューティケア分野が牽引し、海外はマレーシアや韓国が2桁成長。産業用品は、二次電池向けカーボンや衛生関連品が好調に推移し増収。	売上高：4,100億円 (対前年+5.2%) 重点領域を中心とした生活習慣提案型の製品開発・育成による市場拡大や高付加価値商品の販売増、中国や新規国を中心とした海外事業拡大を通じ、「その他」を除くすべてのセグメントで増収を目指す。
事業利益：235億円 (対前年△23.8%、対公表+2.4%) 原材料価格上昇の影響や減価償却費の増加等により減益。想定以上の原材料価格上昇に対し、値上げ対応や販促費コントロール、全社的なトータルコストダウン推進等により、年初公表値は達成。	事業利益：250億円 (対前年+6.1%) 高付加価値商品の販売構成比アップや、東南アジアでのパーソナルケア分野強化により増益基調への確実な復帰を目指す。

重点財務指標の推移

(年)	2021	2022	2023公表	2024目標*	2030目標
売上高	3,662億円	3,898億円	4,100億円	4,200億円	6,000億円水準
売上高成長率	3.1%	6.5%	5.2%	14.7% (対2021年)	—
EBITDA	451億円	399億円	420億円	520億円	800億円水準
ROIC	8.8%	6.0%	5.5%	7.5%水準	8~12%水準

*中期経営計画における目標

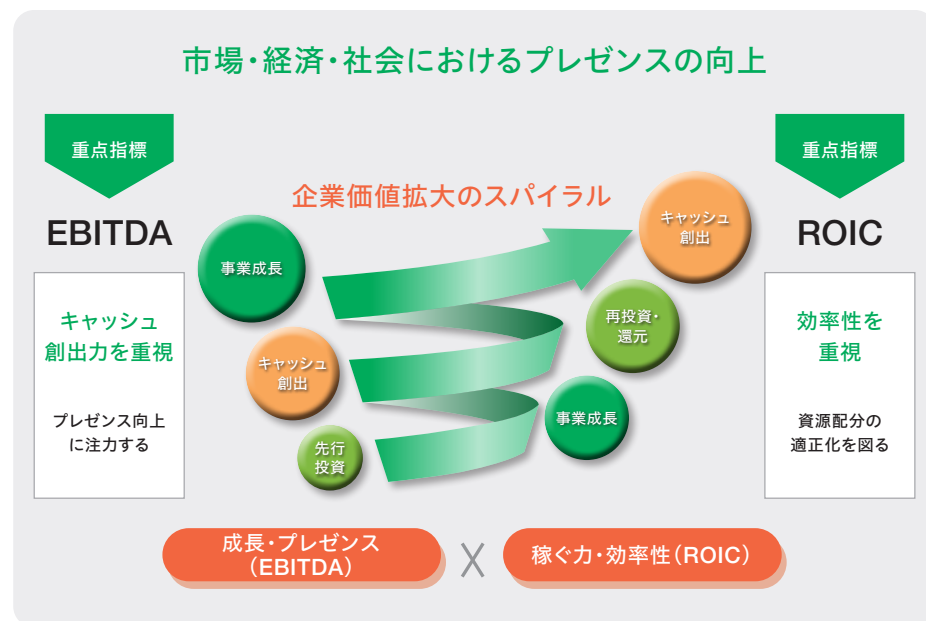
EBITDAとROICを両輪とした財務戦略

これまでの約10年間、当社は足元の収益率を高めることを最重要課題とし、それを実現してきました。そのため、将来に資する計画的投資という点ではやや劣後してきたという側面もありました。そうした状況認識から、当社は2020年より持続的な成長のための先行投資を増強するフェーズにシフトしています。投資をもとに事業を成長させ、そこか

財務担当役員メッセージ

ら稼得されるキャッシュをさらに次の投資に振り向けて事業成長につなげる、企業価値向上のサイクルを回していくための指標として、EBITDAを重視しています。キャッシュベースで稼ぐ力を高めることと同時に、将来のための投資と足元の利益とのバランスを適切にマネジメントしていくことが肝要であると考えているからです。

また、より資本効率を重視した経営を推進するための指標として、これまでの自己資本利益率(ROE)に加え、投下資本利益率(ROIC)を採用しています。事業ごとのROICとその構成要素をモニタリングし、事業の成長可能性や投下資本に対するリターン効率性などの観点から検討して経営資源の配分を行うことで、全社の事業ポートフォリオの改善と資本効率向上に取り組みます。全社目標としては、加重平均資本コスト(WACC)に対するスプレッドの拡大も意識しながら、2030年には8~12%水準に高めることを目指しています。



環境変化に強い事業構造への変革

前述のとおり当社は、原材料価格やエネルギーコストの変動に耐えうる強靱な事業構造への変革が急務であり、こうした面からも事業ポートフォリオの改善は喫緊の課題であると考えています。

国内事業については、各事業分野において高付加価値品の開発・育成を通じた製品ポートフォリオの改善を進めており、収益性の高い高価格帯へのシフトはすでにオーラルケア分野を中心に成果を挙げつつありますが、2023年は厳しいコスト環境下にあるファブリックケア分野においても付加価値型の新製品の構成拡大による、カテゴリー全体の収益力の底上げにチャレンジしていきます。

一方、海外事業については、特にファブリックケア・リビングケア分野の事業構成が高い東南アジアを中心に、オーラルケアやビューティケア、薬品といったパーソナルケア分野の強化による事業ポートフォリオの改善を進めています。現在、タイでは売上全体の約3割、マレーシアでは約2割にとどまるパーソナルケア分野をより強化していくことで、原材料価格の影響を受けにくく、競争環境の変化にも強い事業構造への変革を進めていきます。

投下資本に対するリターンをモニタリングしながら積極的な成長投資を実行

1st STAGE期間中におよそ1,200億円程度の営業キャッシュ・フローの稼得を見込んでいますが、このうち800億円相当を将来の成長起点の創出・獲得に向けた投資や、生産設備などの増強および省力化・合理化、さらには環境やDXなどに対して投資する方針です。

国内の生産能力やITインフラの高度化・効率化に向けた投資については、坂出市(香川県)のハミガキ工場のほか、2025年稼働予定の小田原市(神奈川県)の薬品新棟建設が予定どおりに進めば、大型投資は一段落すると考えています。今後は、設備稼働の向上や2022年導入の新基幹システムの活用による効果創出、人的資本への投資の充実などを進めていきます。

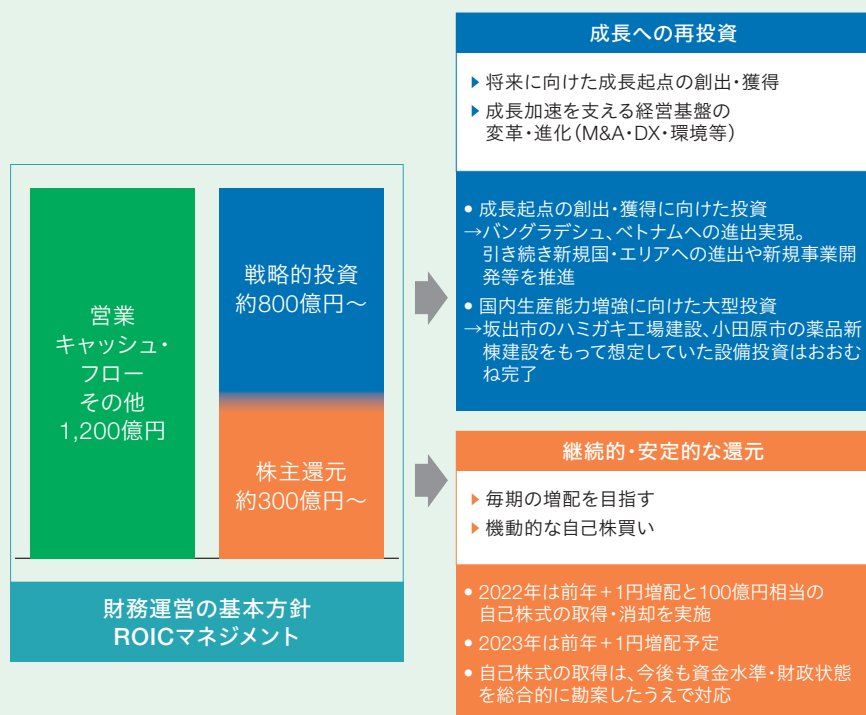


財務担当役員メッセージ

また、より多くの事業機会を得るための投資についても、投資効率やリスクの分散といった観点からも十分に検討したうえで進めていきます。国内では、より多くの場面や手段での事業機会を模索し、オールヘルス領域を中心に多様な新規事業をスタートさせています。

さらに、より多くのエリアでの成長起点創出を目指し、すでにバングラデシュとベトナムへの新規参入によって、1st STAGEで掲げていた2カ国・エリアへの進出目標を実現しましたが、今後も引き続きプレゼンス拡大に向けて国内外であらゆる機会を探り、M&Aなどによる新規国・エリアへの進出や新規事業開発を進めていきます。

1st STAGEにおける財務戦略（キャッシュアロケーション）



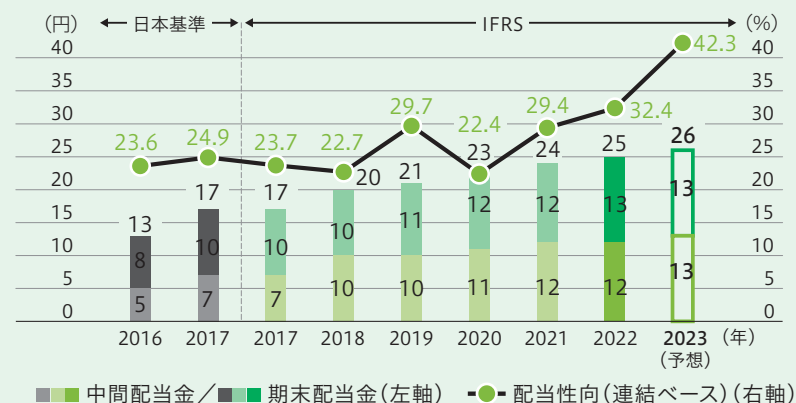
株主還元方針

当社は、持続的に企業価値向上を果たし、その成果を株主の皆様へ継続的に還元することを経営の最重要責務であると認識しており、株主還元は継続的かつ安定的に充実させることを基本方針としています。そのうえで配当については、連結配当性向30%を目安とし、1st STAGEにおいても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。自己株式の取得などについては、今後も資本収益性・株式価値や資金・財政状態を総合的に勘案したうえで、機動的に対応してまいります。

ライオングループは、健全な財務基盤の維持を前提として、成長戦略の加速と事業ポートフォリオの改善を通じた収益構造の変革に一層のスピードをもって取り組み、適切なキャッシュアロケーションを実現してまいります。

今後ともご支援を賜りますようお願い申し上げます。

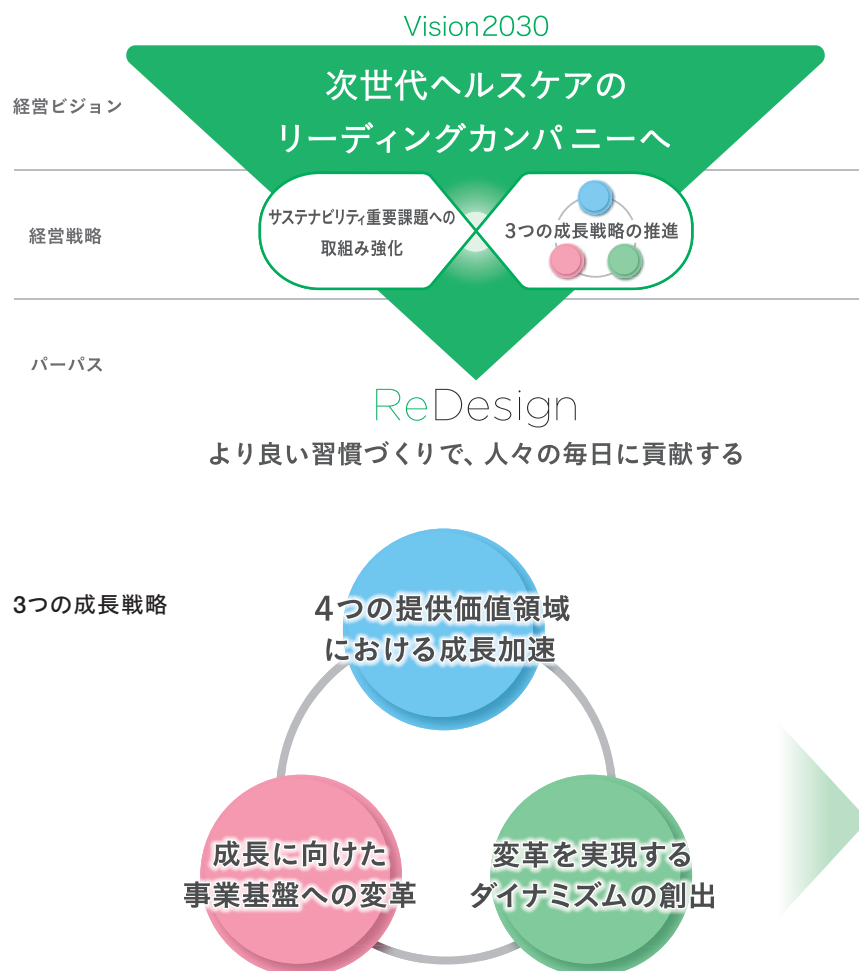
1株あたりの配当金の推移



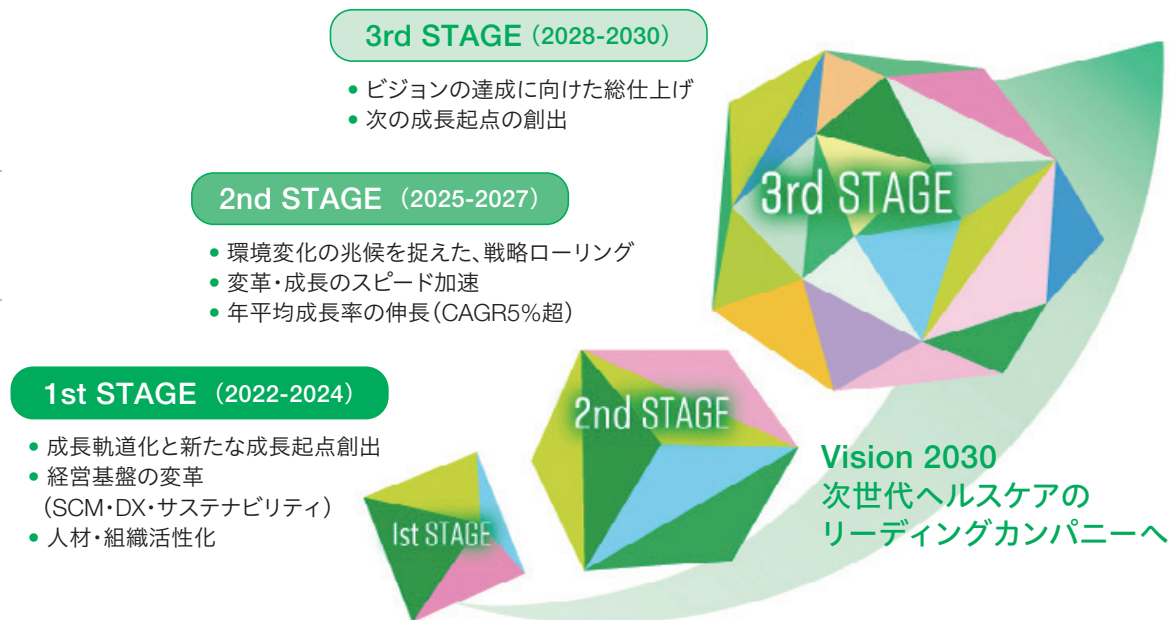


中期経営計画

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り組みと3つの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。



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段階に分けて推進し、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。



2022年 成果

- オーラルヘルス領域での新規事業スタート P.23
- 新規2カ国への進出実現 P.28
- 新基幹システムの稼働 P.32
- ハミガキ新工場(香川県坂出市)の本格稼働 P.34
- パーパス・ビリーフスの制定 P.36
- 人的資本の最大活用を目指した新人事制度の導入(対管理職) P.35

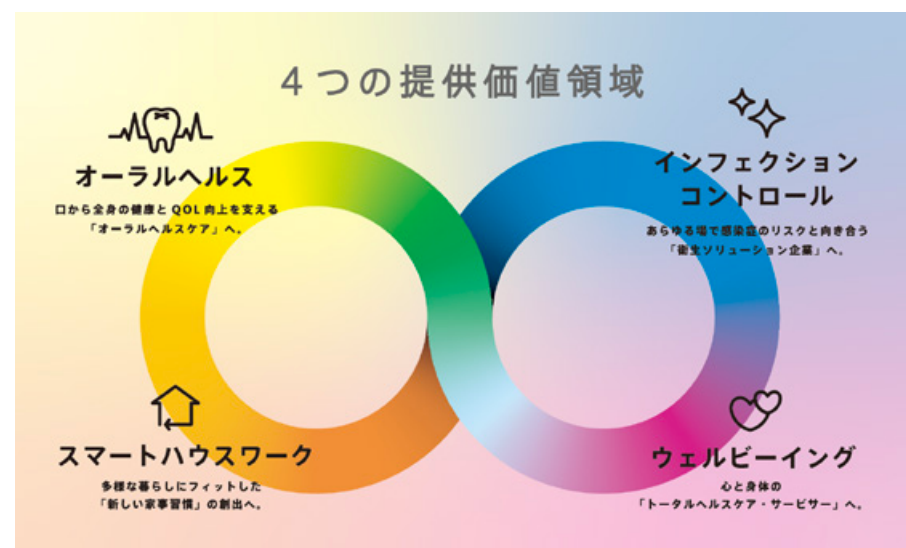


4つの提供価値領域における成長加速

習慣づくりの進化と拡大に向けたビジネス開発

人々の心と身体の健康に対する意識・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させるため、成長ドライバーとなる4つの提供価値領域を設定しました。4つの提供価値領域での「新しい習慣の創出」と「現状の習慣の進化」が、今後の事業成長のポイントです。事業の進化・新価値創造の加速に向けて、領域ごとに、執行役員を責任者とするPMO*を編成し、既存組織の枠を超えて横断的に検討・推進をしています。

*PMO (Project Management Office): 企業内のプロジェクトマネジメントの支援を横断的に行う部門・組織



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

Positive Habitsに必要な3要素



Positive Habitsに必要な

「3E (Effective、Emotional、Ethical)」の要素を備えた4つの提供価値領域でのプロジェクトが進行

新しい習慣の創出 ～全く新しい習慣を創出する～	プロダクト	プロダクト&サービス	サービス
現状の習慣の進化 ～現状の習慣をより良くする～	プロダクト	プロダクト&サービス	サービス



4つの提供価値領域における成長加速

オーラルヘルス



オーラルヘルス領域

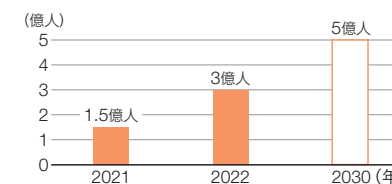
口から全身の健康とQOL向上を支える「オーラルヘルスケア」へ。国内No.1のオーラルケアメーカーの強みを活かし、オーラルケアの革新的な製品とサービスを一人ひとりの生活文脈の中に、ヘルスケアの新たな形として溶け込ませることで、既存事業の枠を超えた事業拡張を目指します。

オーラルヘルス領域の活動で目指す社会

オーラルケアの機会をアジアすべての人に提供し、喪失歯を減らすことで、誰もが生涯を通じて、心地よく食べ、話し、笑い、自分らしくい続けられる社会

活動指標

健康な生活習慣づくりに貢献するオーラルケア製品・サービス、および情報を提供した人数

2030年目標 **5億人**

▶ P.42-43「サステナビリティ重要課題への取り組み」

オーラルヘルス領域のアウトプット

健全で美しい歯列形成、プラークコントロール、健全な口腔機能発達・維持を実現する製品・サービス

誰もが格差なく、自分に必要なオーラルケア機会を得るためのオーラルケア方法の啓発

個人の口腔関連データ蓄積によるヘルスケア行動としてのオーラルケア習慣化の仕組み

社会へのインパクト

健康寿命の延伸

医療費抑制

医療アクセスの向上

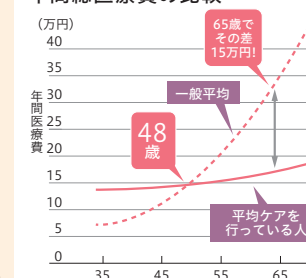
オーラルケアと健康寿命

WHO第74回世界保健総会にて口腔保健決議採択、政府の経済財政運営と改革の基本方針(所謂、骨太の方針)で「歯科口腔保健の充実と歯科保健医療提供体制の構築・強化」が示されるなど、オーラルケアは人々の健康寿命の延伸に向けた重大要素の一つと捉えられています。

定期歯科健診と医療費

定期的に歯科健診を受診している人は、していない人に比べ総医療費(歯だけでなく、すべての病気)が減少するという調査結果があります。「お口の健康は全身に影響する」ことの表れです。

年間総医療費の比較



出所: Dentalism 2011 No.9 p24より作成



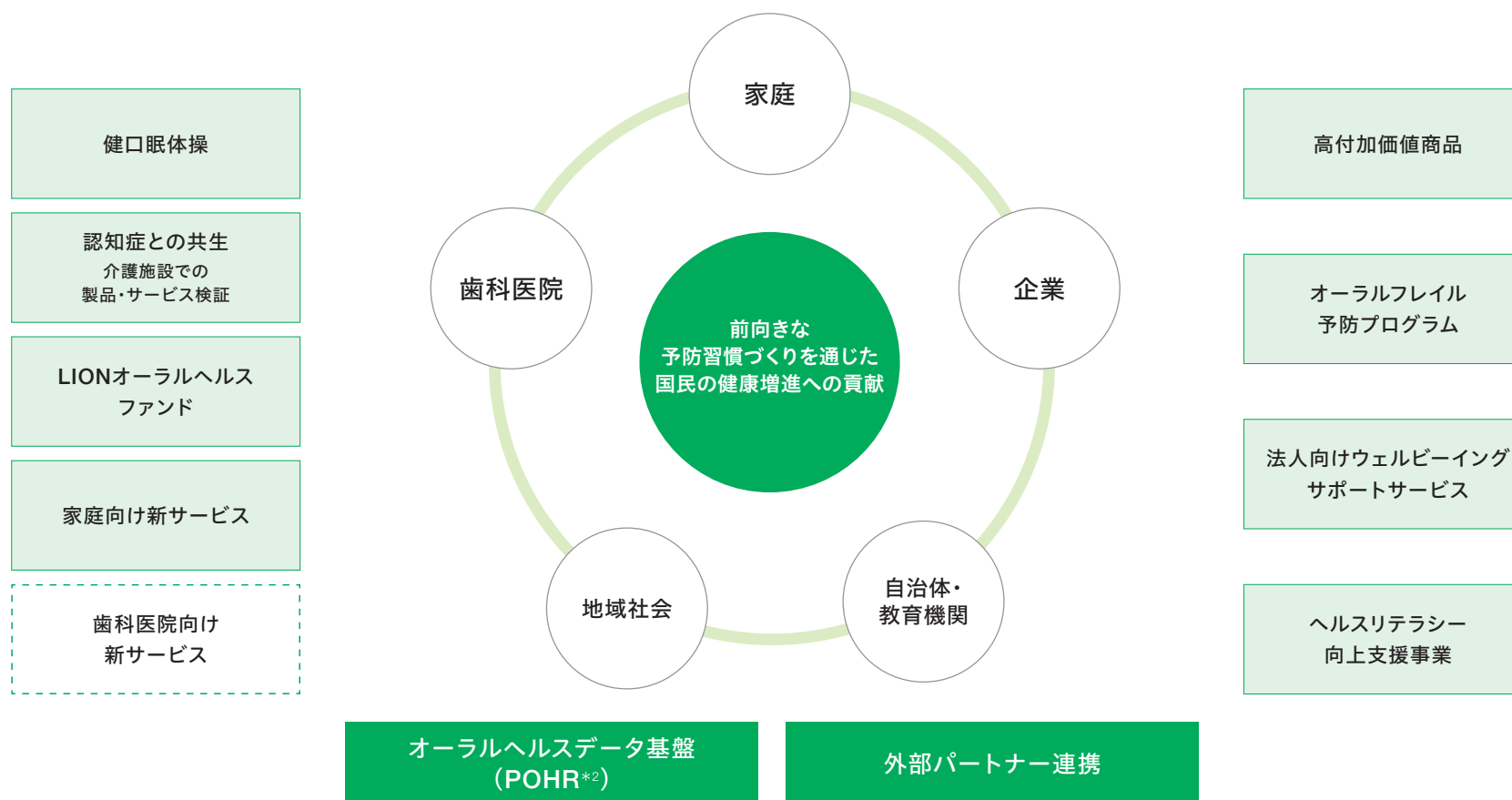
4つの提供価値領域における成長加速

オーラルヘルス 活動方向性

当社は、一人ひとりのライフスタイルや心身の健康状態に合わせた前向きな予防歯科習慣づくりを後押しすることで、人々の健康増進へ貢献することを目指し、2030 年に向けたオーラルヘルス領域の基本的考え方に基づく全ての企業活動を「LIONオーラルヘルスイニシアチブ」として展開しています。この活動は、家庭だけでなく、歯科医院や、企

業・自治体・地域社会等、口腔健康に関わる全ての接点を繋いで予防歯科を習慣化する、との基本的な考え方に基づいて展開します。また、口腔健康データを利活用するPOHR（Personal Oral Health Record）事業基盤の構築と、外部パートナーとの連携により、先進的な取組みとして実現していきます。

LIONオーラルヘルスイニシアチブ*1



*1 オーラルヘルスの基本的考え方(予防歯科)に基づく企業活動の総称

*2 POHR(Personal Oral Health Record):基礎健康、生活習慣、口腔状態、歯みがき行動などのデータベース



4つの提供価値領域における成長加速

オーラルヘルス 新規ビジネス

「LIONオーラルヘルスイニシアチブ」の活動では、既存事業の更なる成長に加え、メーカーの域に留まらず生活者に機能価値と体験価値を提供する新たな事業を展開しながら、人々の前向きな予防歯科習慣づくりに取り組んでいます。

お口のフィットネスサービス

ORAL FIT

「むせる」「話しぶらい」「噛みづらい」などのお口周りの筋力の低下が原因の一つとして考えられる衰えに対し、口腔健康の維持・増進を目指した「お口のフィットネス」という新習慣を提案するサービス『ORAL FIT (オーラルフィット)』を2022年11月より提供しています。1日10分、2ヵ月間トレーニングで、気になる口腔機能の衰えの予防・改善を目指すプログラムです。



子どもの成長見守りサービス

おくち育

子どもの成長段階に合わせ、適切な歯みがき習慣づくりや、良い歯ならびの土台づくりを支援するオーラルケアプログラム『おくち育』を2023年4月より専用ECサイトにて提供開始しました。その第一弾となるのが、「歯ならびの土台づくり」が重要な生え変わり期の子どもの対象とした『おくち育 噛もっと!』です。『噛もっと! グミ』を毎日食べて噛む力を育み、月1回『噛もっと! ガム』で噛む力をチェックし、『おくち育会員サイト』で『歯ならびチェック』ができるAIアプリの3点がセットになっています。



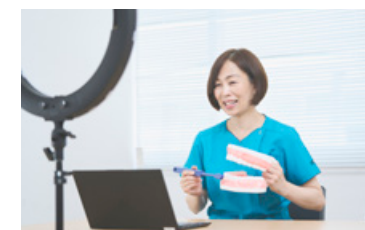
LIONオーラルヘルスイニシアチブ



法人向けウェルビーイングサポートサービス

おくちプラスユー

国民皆歯科健診の具体的な検討など、口腔保健の重要性と、その実現に向けた企業や自治体の役割への注目度が高まる中、法人のウェルビーイング経営（健康経営）を支援するサービス『おくちプラスユー』を2022年7月より開始しました。歯科衛生士によるわかりやすい教育セミナーや唾液検査、e-ラーニング動画や製品の配付等、企業の経営課題や働き方などの状況に合わせて組み合わせ・内容をアレンジし、職域での前向きな行動変容と習慣化を支援しています。



「健口眠体操」を掲載した介護ゲーム機

TANO-LT

高齢者の「話す」、「食べる」、「眠る」、「歩く」等の機能が低下し、日常生活にさまざまな課題を及ぼしている状況です。そこで当社では、口腔・睡眠・運動器の3つの機能を同時にトレーニングする「健口眠体操」を松平浩先生*他と共同開発しました。さらに、高齢者がより楽しく継続的に体操を行えるよう「健口眠体操」をゲーム化して搭載した介護トレーニングゲーム機『TANO-LT』をTANOTECH(株)と共同で開発し、2022年9月より介護施設への提供を開始しています。



*開発当時の所属：東京大学医学部附属病院22世紀医療センター



4つの提供価値領域における成長加速

インフェクションコントロール



インフェクションコントロール領域

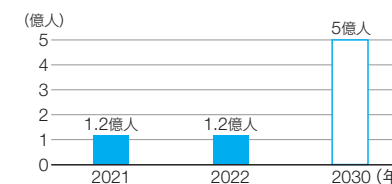
あらゆる場で感染症のリスクと向き合う「衛生ソリューション企業」へ。長く「清潔・衛生」を守ってきた企業として、使命感を持って事業を変革し、居住空間から公共・産業空間へ事業領域を拡大し、菌やウイルスから人々の生活を全方位（身体・対物・空間）で守る衛生ソリューションを提供します。

インフェクションコントロール領域の活動で目指す社会

すべての人が自然と衛生行動を実践し、習慣化していることで、感染症等への不安がなく、お互いを思いやり、信頼し合い、安心して過ごせる社会

活動指標

健康な生活習慣づくりに貢献する衛生関連製品・サービス、および情報を提供した人数

2030年目標 **5億人**

▶ P.42-43「サステナビリティ重要課題への取り組み」

インフェクション
コントロール領域の
アウトプット

生活者自身も含めた習慣の啓発者・普及者を増やす
仕組みの提供

多くの人が利用する公共施設・空間の衛生デザインを
通じた衛生習慣の普及

インフラ未発達や被災地など、
衛生的に過酷な環境の支援と解決

社会への
インパクト

衛生リテラシー・衛生教育の普及

感染症の罹患率や死亡率の低下

健康寿命の延伸
医療費の負担軽減

国内外での教育機関を起点とした清潔・衛生習慣の浸透・定着に向けた活動

P.45



4つの提供価値領域における成長加速

🏠 スマートハウスワーク



スマートハウスワーク領域

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。

スマートハウスワーク領域の活動で目指す姿

家事の負担軽減と、こだわりや楽しみを増幅する新家事習慣を生み出すことによって、

人々の可処分時間が増え、心の余裕が生まれ、

人と人、家族、地域コミュニティとの関係がよくなり、

その結果、人々が心地よく生活できている状態に貢献します。

スマートハウスワーク領域での新しい習慣の提案

『ソフラン Airis (エアリス)』

～お洗濯の空気まで、かるやかに前向きにするエアリー体験を提供～

2023年4月、水のようにピュアで透明な液剤が生み出す<新感覚>柔軟剤、ランドリーウォーター『ソフラン エアリス』を発売しました。現在約8割の家庭で柔軟剤が使用*されていますが、柔軟剤市場は「防臭」もしくは「香りの持続性」を訴求したタイプに二極化し、コモディティ化しています。その柔軟剤市場に新しい選択肢を提案し、洗濯という家事習慣をより良い習慣に変えるため、生活者行動調査で潜在的なニーズを捉え、「お洗濯の空気まで、かるやかに前向きにするエアリー体験」というコンセプトで製品開発を行いました。



『ソフラン エアリス』が提供する顧客体験

- ・新感覚:嗅覚<香り> お洗濯の空気が変わる、香りの連続体験を提供
- ・新感覚:触覚<着心地> さらりとした肌触りと、空気のように軽い着心地を実現
- ・新感覚:視覚<デザイン> 透明で洗練されたボトルデザイン

『ソフラン エアリス』は、仕上がりだけではなく、洗濯時間というプロセスにおける気分、そして空気までもかるやかで、前向きなものに変えていきます。

*洗濯実態調査(2022年9月 当社調べ n=2000)

『by me』

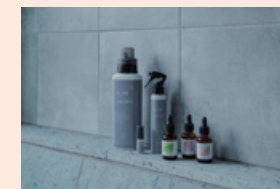
～日用品で暮らしの香りをカスタマイズする新習慣を提案～

2023年1月、柔軟剤や衣類ミストで暮らしの香りをカスタマイズする新しい習慣を提案する新ブランド『by me』をお客様と直接繋がるD2C(ダイレクト・トゥ・コンシューマー)事業で開始しました。

製品は、ブランド専用ECサイトで提供します。ECサイトやSNSを通じて、お客様の声を収集し素早く商品やサービスに反映することで、お客様とともに、より良い顧客体験を創出します。

D2Cならではの顧客体験

- ・レシピ検索やAIによる診断を介した香り選び
- ・好きな香りをお届けの度に指定できる定期便
- ・SNSを介したお客様とのつながり



『by me』は、デジタルツールを活用してお客様との関係を構築し、ファブリックケア分野に留まらない「暮らし」の香りのブランドを目指します。



海外事業の拡大

Vision2030では、海外事業の拡大を重要なテーマに掲げています。既存進出国・エリアでの事業の強化を進めるとともに、新たな国・エリアへ参入することで、2030年ライオングループ連結売上高における海外事業構成比を50%まで引き上げることを目指しています。より多くの人・エリア・生活シーンでのより良い習慣づくりに貢献することで、アジアでのプレゼンス拡大を図ります。

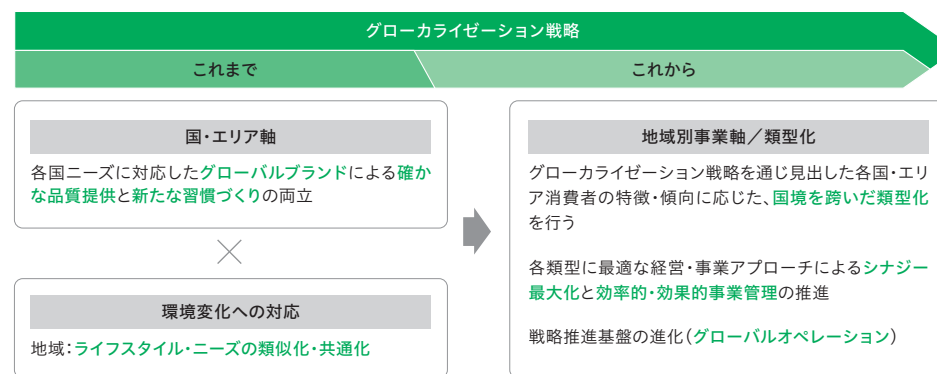
2030年目標	グループ連結合計 うち、海外事業合計	6,000億円水準 3,000億円水準（構成比50%）
海外事業戦略	グローバルライゼーション戦略の進化	
重点施策	<ul style="list-style-type: none"> ・青島ライオン事業の拡大 →海外事業の規模拡大 ・東南アジアを中心とするパーソナルケア分野*の強化 →事業ポートフォリオの多様化、収益性強化 *オラルケア、ビューティケア、一般用医薬品 ・新規国・エリアへの進出 →エリアポートフォリオの分散 	

グローバルライゼーション戦略の進化

グローバルライゼーション戦略は、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当社の重要な海外事業戦略です。ライオンは、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・共通化が進む等の環境変化により、この事業スタイルの進化が必要です。従来の国ごとではなく、各国生活者の特徴や傾向に応じて国境を跨いだ類型化を行い、各類型への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、グローバルライゼーション戦略を進化させていきます。

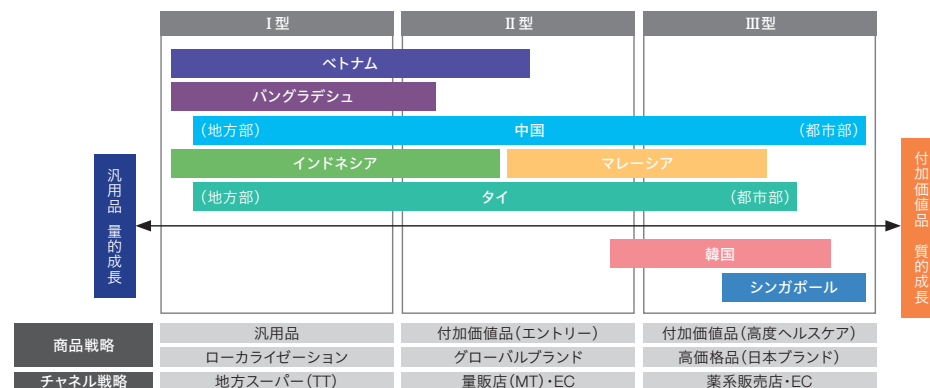
グローバルライゼーション戦略の進化



グローバルライゼーション戦略～類型化マーケティング～

類型化マーケティングは、国・エリアを跨り大きく3つの型に類型化し、その類型ごとに戦略を講じていきます。3つの類型は、GDP成長率や所得水準に加えて、これまでのグローバル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





海外事業の拡大

青島ライオン事業の拡大

～海外事業の規模拡大～

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、大都市の実店舗やオンラインを中心に事業を展開してきました。

今後の事業拡大に向け、オンライン（EC）販売では、お客様一人ひとりの購買データや特性に基づいた販売SCRMの強化や、ビューティケア分野の拡張、ペット関連品の販売本格化を図ります。また、オフライン（実店舗）販売では、より多くの人・エリアへのアプローチに向け、現地での営業体制を拡充するとともに、中国の生活者のニーズをとらえた現地での製品開発の加速・販売拡大により、2030年の青島ライオン事業1,000億円規模（CAGR22%水準）への成長を図ります。

青島ライオン事業の拡大策と実行策

	主要販売地域	ターゲット	販売チャネル	製品	事業分野
これまで	大都市中心	中高所得者 日本品愛好者 品質重視層	オンライン (EC) 中心	中～高価格帯 日本製/日本品質 ブランドイメージ	オーラルケア中心 + キレイキレイ等 ↓ 拡大策 ビューティケア、 ペット関連品
	+	+	+	+	+
拡大策	内陸都市	より広い所得層	オフライン (店販) 拡大	中価格帯 現地嗜好重視 中国製/日本品質	オーラルケアから 徐々に品目拡大

実行
施策

オンライン（EC）販売：
顧客データ活用→SCRMによる定着化
オフライン（実店舗）販売：
営業体制の拡充

現地ニーズの深掘りと製品開発
スピードの向上を目的とする研
究開発子会社を上海に設立

東南アジアを中心とするパーソナルケア分野の強化

～事業ポートフォリオの多様化、収益性強化～

現在、アジア市場では、北東アジアに加え、東南アジアの一部国々（タイ、シンガポール等）で少子高齢化が進み、平均寿命延伸の中で、健康に対する意識が日本同様高まることによるパーソナルケア分野*の市場拡大が予想されます。

こうした地域における当社グループの事業は、洗濯用洗剤等のホームケア分野が中心の事業構造のため、原材料価格変動の影響を受けやすい現状があります。今後は、当社グループが強みを持つオーラルケアを中心としたパーソナルケア分野を強化し、より強固な事業構造への転換を図ります。

一方で、人口や所得が増加途上にあるインドネシアやベトナム、バングラデシュ等の東南・南アジアの他の国々では、洗濯用洗剤等のホームケア分野や汎用価格帯のハミガキ・ハブラシ等で売上規模の拡大を狙うと同時に、経済発展の進行によるニーズ変化や、将来の人口構造変化に備えたパーソナルケア分野の仕込みを行います。こうした戦略の実行により、海外事業の規模拡大と、強固な収益構造構築の、両立を目指します。

*オーラルケア、ビューティケア、一般用医薬品

パーソナルケア分野の強化

～現地のインサイトから着想した商品開発での新規市場参入～

シンガポールでは、都市化に伴う環境・食生活・ライフスタイル等の変化から「敏感肌」有訴者が増え、敏感肌ケア市場が拡大しています。そうした現地インサイトからの着想と、当社の皮膚科学研究の知見を融合し、皮膚専門家医と連携してボディソープやローション、ミストを開発し、敏感肌向けスキンケアのブランド『SunoHada（すの肌）』でシンガポールライオンが販売し、他の地域への横展開も目指します。こうした日本国内未参入市場への新規参入にも挑戦し、海外事業の成長エンジンとして育成しています。



敏感肌向けスキンケアブランド
『SunoHada』



海外事業の拡大

新規国・エリアへの進出
～エリアポートフォリオの分散～

中期経営計画「Vision2030 1st STAGE」(2022-2024)では、2カ国(地域)以上への参入を目指して、社長直轄の専任組織化やキャリア専門人材登用等、M&A推進体制の強化を行い、2022年にはバングラデシュ人民共和国、2023年にはベトナム社会主義共和国と、今後の市場成長が見込まれる2カ国への参入を実現しています。

バングラデシュ人民共和国

LION KALLOL LIMITED

人口1.7億人、未開拓の市場

- ・ 量的成長を目指す
- ・ 洗濯用洗剤等ホームケア商品を中心に所得拡大に応じたマズ製品を展開

2022年6月、当社は、バングラデシュ人民共和国で事業を展開する Kallol Limited(以下、「カロール社」と合併会社「Lion Kallol Limited」を設立し、同年10月より営業を開始しています。2023年3月には、将来の量的成長を目指して、現地生産を行うための土地取得を目的とした増資を行いました。

カロール社は、グループ企業においてファブリックケア、ビューティケア等の分野で有力なブランドを有するとともに、バングラデシュ全土をカバーする流通網と販売力を備えています。このカロール社が保有する事業基盤に、当社グループの製品開発・生産技術力を融合させ、シナジーを創出することで、バングラデシュ市場における事業拡大を図ります。

ベトナム社会主義共和国



人口1億人突破 タイを凌ぐ市場へ

- ・ 一般用医薬品等ヘルスケア商品を基軸に展開
- ・ ベトナム特有のビジネスモデルを活用し、
医師 → 患者への推奨で企業・ブランド信頼感を醸成

2023年1月、当社は、ベトナム社会主義共和国で事業を展開する MERAP HOLDING社(以下、「メラップ社」)の株式36%の取得を決定しました。3月に資本出資を行い、4月に出資先の社名を「Merap Lion Holding Corporation」に変更しました。

ベトナムでは、病院で医師が、薬の処方だけではなく、患者の状態に応じて一般用医薬品や医薬品以外の高機能製品の推奨を行い、患者の多くが推奨された商品を薬局で購入する独自のビジネスモデルがあります。メラップ社は、このビジネスモデルにおいて強みを持ち、一般用医薬品を中心としたヘルスケア領域で有力なブランドと、ベトナム全土の病院・クリニック・薬局をカバーする流通網・販売力を備えています。ベトナム特有のビジネスモデルを活用し、当社グループのオーラルケア製品や、東南アジアで展開しているスキンケア等の高機能製品の導入を図る等、ヘルスケア商品を基軸とした展開を目指します。



バングラデシュ人民共和国における合併会社(連結子会社)設立に関するお知らせ
<https://ssl4.eir-parts.net/doc/4912/tdnet/2135095/00.pdf>



MERAP HOLDING社(ベトナム社会主義共和国)の株式取得に関するお知らせ
<https://ssl4.eir-parts.net/doc/4912/tdnet/2222885/00.pdf>



成長に向けた事業基盤への変革

新たな価値を創出する研究開発

生活者研究を主軸とする研究活動

ライオンの研究開発は、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、部門横断で研究活動を推進しています。

研究開発本部の最大の強みは、「生活者研究知見」です。くらしのさまざまな場面で製品を使っていただく“生活者との接点”から、長年にわたり蓄積してきた知見が現在の研究活動を支えています。また、当社のコアである口腔科学・界面科学・生命科学・分析化学技術から導出する機能的価値提供を大学・研究機関・企業等とのオープンイノベーションによりさらに発展させ、より良い習慣づくりにつなげる情緒的価値や、環境課題や社会状況、地域連携等に取り組むサステナブル視点も同時にともないながら、活動を進化させています。

*「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つの提供価値領域

新たな価値を創出する研究領域

基盤研究	開発研究	新研究活動
<ul style="list-style-type: none"> • 口腔科学 • 界面科学 • 生命科学 • 香料科学 • 分析化学 • 安全性科学 	<ul style="list-style-type: none"> • 歯とお口のケア • カラダのケア • メディカルケア • 住まいと衣類のケア • 包装・容器 	<ul style="list-style-type: none"> • DX推進 • オープンイノベーション活動
生活者研究		

研究開発と企画・生産の部門横断型での製品開発

洗濯という家事習慣をより良い習慣に変えるため、研究開発と企画・生産の部門横断型プロジェクトでコンセプトから製品設計まで推進したのが、透明が生み出す〈新感覚〉柔軟剤、ランドリーウォーター『ソフラン エアリス』です。バイアスをブレイクした戦略発想から、「お洗濯の空気まで、かるやかに前向きにするエアリー体験」をコンセプトとし、これを実現する技術を新たに創出しています。



仕上がりだけでなく洗濯中の空間をかるやかな“香り”に変える、瞬時に香料を拡散させる技術を開発。さらに、さらりとした肌触りと、空気のように軽い“着心地”を実現するため、独自の開発成分を活用した新組成を開発しています。また、サステナブルな地球環境への取組みとして、本体容器にバイオマスPET樹脂を活用しています（ノズル部、キャップ部等は除く）。

オープンイノベーション活動の推進

研究活動では、新たな価値提供に向けた技術や情報を獲得するため、大学・研究機関・企業等とのオープンイノベーション活動を推進しています。例えば、オーラルヘルス領域では、青森県黒石市および国立大学法人弘前大学と、小学生を対象とした歯並びの実態を調査し、生活習慣との関係性を確認しています。また、(株)日立製作所日立健康管理センタとは、1万人規模で職域における歯科健診の有用性を確認し、従業員の健康につながる有用なデータを取得しています。このような新たな情報を獲得し発信するとともに製品・サービス開発に活用することで、より良い習慣づくりに向けた価値創出につなげています。

WEB ▶ ライオン×青森県黒石市×弘前大学の共同研究
歯並びの状態と日常生活習慣や癖が関係する可能性を確認
https://doc.lion.co.jp/uploads/tmg_block_page_image/file/8364/20221019.pdf

WEB ▶ 日立とライオンが健康診断データを解析
職域における歯科健診の導入が口腔及び全身の健康状態に寄与する可能性を確認
https://doc.lion.co.jp/uploads/tmg_block_page_image/file/8522/20230209_01.pdf



成長に向けた事業基盤への変革 新たな価値を創出する研究開発

グローカライゼーション戦略を支える製品開発

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、研究員が各国に出張・駐在し、現地生活者の実態やニーズを調査することで、新たな技術・製品の開発に取り組んでいます。



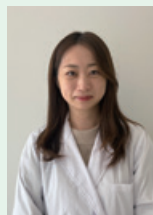
現地ニーズ探索による製品開発事例

衣類用のカプセル洗剤市場はアジア各国で拡大傾向にあり、その中でも、韓国は高所得化・都市部への人口集中にともなう利便性の高い商品への需要増加で、市場拡大が見込まれています。国内研究所では開発経験のないカプセル剤型でしたが、ライオンコリア、フィルムメーカー、設備メーカーと協働体制を構築するとともに、独自の洗浄成分を濃縮化する技術を活用し、トリプルケア機能（ダニの除去、PM2.5の除去、カラーケア）を持つ組成を設計。短期間での組成開発・生産導入を果たしました。2022年4月に、新ブランド『7.Lab（セブンラボ）』として発売しています。



グローバルな製品開発に携わる研究員の声

ビューティケアを中心に幅広く製品を展開するライオンウイングス（インドネシア）の現地研究所は、生活者の嗜好性をとらえた製品設計を強みとしています。国内研究所では製品品質の向上に向け、長年の研究で培った製剤化技術と機器分析技術を活用し、現地と協働して製品を開発しています。定期的な情報交換に加え、実際に現地に赴き、現場を目で見て研究員と直接議論することで相互の理解を深め、製品の開発スピードを加速しています。



研究開発本部
松本 研究員

【Topics】イノベーションを起こす仕組みづくり

イノベーションのハブとなる組織

研究活動のさらなる変革を推進するために2018年に設立した「イノベーションラボ」は現在、全社のイノベーションのハブ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、プロトタイプの実現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の連携等、新規アイデアの考案、実証実験、事業化に向けた検討まで行っています。

新価値創造に向けたテーマ事例

全研究員に対して、業務時間の最大15%の中で自由に研究テーマを設定できる取組みも実施しています。この取組みを活用して考案されたのが「さすがが簡単なハミガキ」です。国立研究開発法人宇宙航空研究開発機構（JAXA）による「宇宙生活／地上生活に共通する課題テーマ・解決策の募集」を通じて、2022年、当社が提案した「さすがが簡単なハミガキ」が国際宇宙ステーション（ISS）に搭載され、宇宙でのくらしをサポートしています。この技術は、宇宙生活だけでなく、地上での生活課題、例えば、あらゆる水不足環境下でのオーラルケア機会の提供にもつながるものとして、さらなる活用可能性を追求しています。



※提供：JAXA/NASA



研究開発

<https://www.lion.co.jp/ja/rd/>

成長に向けた事業基盤への変革

より良い習慣づくりを支える知的財産・無形資産投資戦略

知的財産戦略方針・推進体制

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。

知的財産活動の推進は、取締役会の監督のもと、経営直下に知的財産に関する専門部所を設置し、グループ全体の経営戦略に整合した知的財産投資の実行、知的財産権の適切な活用と情報開示を図っています。

知的財産戦略立案や重要施策の進捗は、年2回、業務執行取締役を委員長とする会議で報告・議論し、取締役会・執行役員会での報告・討議を行っています。

知的財産に関連するコアの強みは、特許権・商標権・著作権等の知的財産権にとどまらず、製造・評価方法（ノウハウ）やヘルスケアデータ等の無形資産に及ぶもので、この重要な経営資源を活用し、企業価値向上につなげています。また、当社知的財産部門が国内外関係会社を含む知的財産専門機能を担い、主たる知的財産権の管理・活用、模倣品の排除に取り組んでいます。

多様な資本構築を支える知的財産活動例

高齢化とともに増加する 大人のむし歯を防ぐ技術の特許保護

知的資本

当社はハミガキ分野で国内No.1の特許保有数を誇り*、むし歯予防においても数多くの特許発明を製品に活用しています。

「大人のむし歯」とも呼ばれる根面う蝕は、高齢化や歯周病にともなう歯肉の退縮によって、歯の根元にエナメル質よりも脆弱な象牙質が露出することで進行します。当社は、う蝕予防に効果のある「フッ素」に、「ピロリドンカルボン酸」を加えることで、根面の象牙質をコーティングし、脱灰抑制やコラーゲン分解抑制の効果を持つハミガキを開発しました。この技術は、歯科医院で販売するハミガキ『Check-Up』で活用を始め、現在は市販歯磨剤へと展開を広げています。本技術は、高齢化社会の口腔課題に応えるものであり、関連する発明（特許第6474375号）は、「令和4年度関東地方発明表彰 発明奨励賞」を受賞しました。

*保有特許数: FT=4C083CC41 出願中+権利存続特許 (2023年4月現在)



お客様の記憶に残るブランド保護

社会関係資本

当社は創業以来、より良い習慣づくりに向けて、お客様の記憶に残る「音」を大切にマーケティング活動を展開しています。宣伝・広告活動の結果、お客様からの高い認知や識別力を得たブランド名やキーフレーズの「音」商標登録数は国内最多を誇り、これは音と記憶とを結びつけるマーケティングが当社の強みであることを表しています。

特許庁が提供する子ども向けサイト「とっきょちようキッズページ」では、音商標の代表として『キレイキレイ』（商標番号: 5842092号）を紹介いただいています。また、子どもたちの楽しい手洗い習慣を日本だけでなく、広くアジアに広げるために「キレイキレイ ファミリーキャラクターロゴ」を各国で商標権登録しています。これら海外での権利は、模倣品撲滅にも役立っています。



中国商標 登録第42631419号
韓国商標 登録第40-1692459号

幅広い知的財産活動貢献者の報奨

人的資本

当社では、知的財産活動が幅広いスコープにわたることにより、特許実績報奨制度に加え、多様な知的財産活動に貢献した社員を広く報奨する「知的財産貢献賞」表彰制度を設けています。第16回目を迎えた2022年度表彰では、海外関係会社発明創出への協働、知財情報開示の充実等の多様な活動に対し、8組織部門・9名の社員を表彰しました。また、社員の自己啓発意欲を高揚し、革新的ビジネスモデルの創出に知的財産および知財情報を活用できる人材を育成することを目的に、知的財産部門以外の社員も対象に「知的財産アナリスト認定講座」（知的財産教育協会）の受講支援を行っています。



推進体制

取締役会・執行役員会

経営戦略

事業戦略

研究戦略

知的財産戦略

知的財産・ライセンス委員会

- 知的財産方針の策定
- 年度目標の進捗確認
- 全社課題に係る討議
- 経営への報告 等

知的財産戦略アプローチ

中期経営計画1st STAGE目標達成に向けた変革ポイント

- 1. 知的財産創出段階での貢献**
創出した知的財産の保護・活用に加え、研究・企画における「知的財産創出」の段階から事業に貢献する。
- 2. 無形資産の構築と保護**
知的財産権にとどまらない当社の強み「無形資産」を明確にし、企業成長に貢献する資産構築・保護・活用を図る。
- 3. 国境を越えるグループ知的財産活動**
海外での知的財産の創出・活用支援を目指し、「国境を越えて有効な」強みをグループ全体で構築・活用する。



知的財産

<https://www.lion.co.jp/ja/company/governance/ip/>



成長に向けた事業基盤への変革

「習慣を科学する」ライオンのDX（デジタルトランスフォーメーション）

デジタル戦略・推進体制

当社は、不確実性の高い事業環境においても自らのパーパスを実践し続け、継続的な事業成長を実現するために、グループ全体の企業変革に直結するデジタル戦略を推進しています。人々の行動や習慣を、デジタル技術やデータサイエンスを使って「科学」することで、人々のより良い習慣づくりを実現するための新しい製品・サービスを創出していくという想いを込め、「習慣を科学する」をデジタル戦略のスローガンとして掲げ社内外にアプローチしています。2030年に向けては、当社が「スピードと効率を備え、高度化・新価値の創出を実現できている」状態を目指し、Vision2030 1st STAGEにおいては、データドリブン経営への変革の鍵となる基幹システムの刷新と全社でのデータ活用の浸透に加え、IT・デジタルに精通した人材の育成にも注力しています。

これらの取組みにおいては、社長および関連役員・部門長からなる「デジタル戦略推進協議会」にて、当社グループにおけるデジタル戦略の審議と戦略に基づく諸施策の推進を行っています。また、2023年1月に「デジタル戦略部」を新設し、それまで複数部所に分散していた、IT・デジタル関連の戦略立案およびIT保守やデータ分析などを含む施策実行機能とシステムを用いた業務改革（BPR: Business Process Re-engineering）の機能を集約し、全社的なDX施策実行の加速化を進めています。



DX施策の進捗

テーマ	2022年の進捗
経営管理能力の高度化	<ul style="list-style-type: none"> ・2022年5月：データに基づくスピード感のある意思決定を目的の一つとした新しい基幹システムが稼働
習慣づくりの拡大と進化	<ul style="list-style-type: none"> ・ライオンの知見・口腔データを活用したオーラルヘルス領域での新規ビジネス開始 P.23 ・研究活動における生産性2倍を目標とするデジタル活用の推進 WEB R&Dのデジタル化 →ハブブラシ開発・香料開発におけるAI活用 https://www.lion.co.jp/ja/rd/new-activity/digital/ ・物流システム標準化・効率化を目的とするロジスティクスEDI*の取組み推進 P.33
組織風土・文化の醸成	<ul style="list-style-type: none"> ・IT・デジタル人材、ハイブリッド人材の育成 ・「ライオンデジタルサミット」、e-ラーニング等による全従業員へのアプローチ

*EDI (Electronic Data Interchange)：電子データ交換

2030年ビジョン 「スピードと効率」を備え「高度化・新価値の創出」を実現 データドリブン経営への変革

経営管理能力の高度化

経営データ可視化

KPI・KGIモニタリング

意思決定の高速化

習慣づくりの拡大と進化

既存事業の効率化

購買・生産・物流・営業の効率化

労働生産性の最大化

新価値創造

提供価値4領域 (POHR)

CRM コミュニケーション

ESG

トレーサビリティ

組織風土・文化の醸成

データマネジメント基盤構築

データガバナンス

IT・デジタル人材育成

IT・デジタル人材の育成・獲得に向けて

当社では、2030年にむけたIT・デジタル人材育成の目指す姿を「あらゆる現場で自律的にDXを推進でき、技術動向や環境の変化に柔軟に対応できる組織の構築」と設定し、ハイレベルな技術を持つIT・デジタル人材だけでなく、事業とデジタルをつなぎ最適な課題解決策を企画・推進する「ハイブリッド人材」の拡充・育成にも力を入れています。

人材獲得に向けては、新卒採用でIT戦略・データサイエンティストコース枠を設定するとともに、キャリア採用を通年で行っています。副業での参画も公募し、社外の多彩な能力・スキルを活用する仕組みを取り入れています。

また、全社でのDX推進に向け、全社員を対象としたeラーニングによる「デジタルリテラシー講座」（2022年の対象者受講率：96.5%）や、社内のさまざまな具体的取組みや社外の先端事例を共有・議論する「ライオンデジタルサミット」を開催し、全従業員の意識とスキルの向上に向けたアプローチを行っています。



成長に向けた事業基盤への変革

サプライチェーンマネジメント

サプライチェーン全体における柔軟性・強靱性の向上に向けて

当社は、いかなる状況でも「人々の毎日に優良な製品をお届けする」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^{*1}でのワンナンバーオペレーション^{*2}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。

*1 S&OP(Sales and Operations Planning):販売・操業計画

*2 生・配・販データのワンナンバー化による連携

サステナブルなサプライチェーンマネジメント基盤の構築

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)

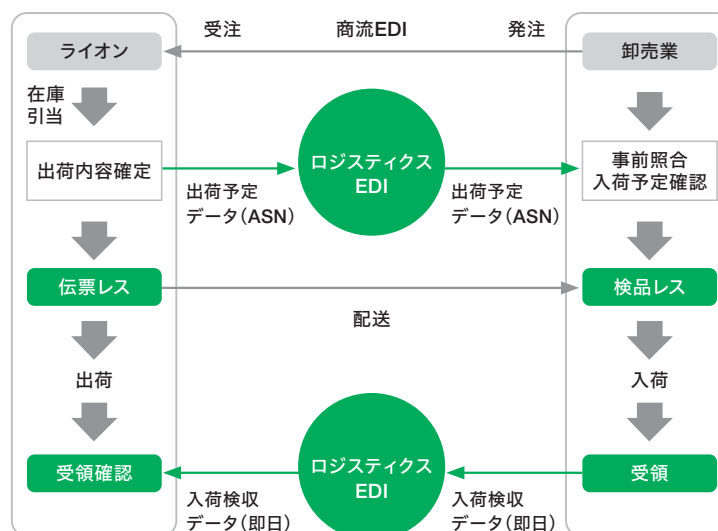
責任あるサプライチェーンの実現取組みの継続強化

- ▶ 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(CO₂排出量削減等)」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(CO₂排出量削減、紙経費削減)

業務効率化に向けたイメージ



物流業界のデジタル化に向けた業界連携

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^{*}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」の実証実験を行いました。順次、卸売業への配送車両単位でのASN配信を開始しており、2023年半ばに一部で本格運用を開始する予定です。

■活用背景

近年の物流業界は、ドライバー不足や納品時の長時間待機等の問題が顕在化し、ロジスティクス分野におけるサステナビリティ課題の解決が求められています。荷主であるメーカーとしても、物流コストの抑制にとどまらず、安定した物流機能の継続が重要な経営課題となっています。

■狙い

出荷物量や配送車両等物流情報のデジタル化および相互連携、さらには物流スマート化に向け、「車両単位」でのASNを卸売業に配信し、納品時の検品作業の簡素化や紙伝票の電子化により、労働生産性の向上と物流資源の効率化を実現します。

並行して、日雑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。

*EDI(Electronic Data Interchange):電子データ交換



成長に向けた事業基盤への変革 サプライチェーンマネジメント

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に販売され、私たちの手元に届きます。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、私たち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・労働問題をはらんでいます。そこで「持続可能な原材料調達方針」のもと、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 RSPO (Roundtable on Sustainable Palm Oil) :
持続可能なパーム油に関する円卓会議

*2 FSC (Forest Stewardship Council) : 森林管理協議会

WEB ▶ ライオン人権方針
<https://www.lion.co.jp/ja/company/governance/policies/human-rights.php>

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/business/custom/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>

サステナブルな生産・供給体制の構築

当社ではお客様が必要としている商品を適時に提供できるよう、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。

2021年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)にて稼働したハミガキ新工場は現在、当社ハミガキ生産の主力工場の一つとして本格稼働しています。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、最新鋭の製造設備による、チューブからハミガキまでの少人数一貫生産を実現しました。これにより、資材調達と生産を効率化し、多様化するお客様のニーズに応えています。

また、お客様の健康意識の高まりと新型コロナウイルス感染症による解熱鎮痛薬市場の成長にともない、将来にわたり安定的な生産供給体制を確立するため、2025年中に小田原工場(神奈川県小田原市)敷地内に一般用医薬品の新工場を稼働させます。新工場は、最新鋭設備による省力化に加え、CO₂排出量低減など環境にも配慮した設計とします。『ソフラン エアリス』を新発売したファブリックケア分野など、他の注力分野の生産供給体制も今後強化していきます。

サステナビリティの面では、2022年よりICP(インターナルカーボンプライシング)制度を導入し、省エネルギー投資を加速させます。また、新工場の高効率生産ノウハウを他工場にも展開して、将来的にはデジタル技術とヒトを融合させた「スマートファクトリー」の実現を目指します。



ハミガキの一貫生産を行う坂出ハミガキ新工場
(香川県坂出市)



新一般用医薬品工場(神奈川県小田原市)の完成イメージ図

変革を実現するダイナミズムの創出

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などにより、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）をもたらしつつある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感じる：エンゲージメントの向上につなげていきます。また、多様で多彩な専門性を有する人材の採用から、育成・処遇、健康行動の習慣化など、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。

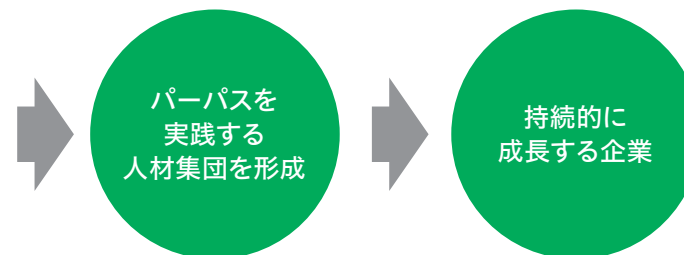
今後は、「コーポレートブランディング」「ライオン流働きがい改革」のさらなる促進により、従業員の多彩な能力開発をサポートし、パーパスを実践する人材集団を形成することで、持続的に成長する企業変革を続けていきます。

コーポレートブランディング

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

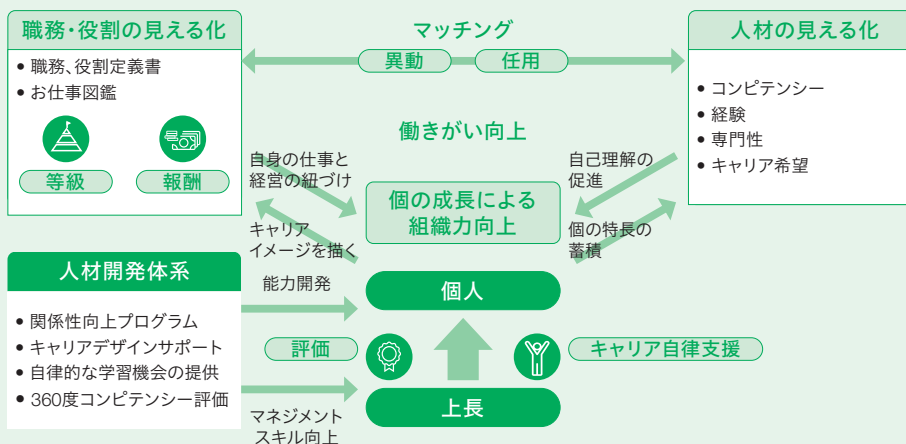
「ライオン流働きがい改革」の継続推進

自らの意思と行動で経営ビジョンの実現に向けて活動し、働きがいを持って、生き生きと働く人・集団の実現



新人材マネジメントシステム（新人事制度及び新人材開発体系）の狙いとポイント

ありたい自分を描き、自ら成長できる会社にする



2023年1月より人材マネジメントシステムを刷新しました。具体的には、管理職の人事制度を改定するとともに、人材開発体系も刷新しました。

「ありたい自分を描き、自ら成長できる会社にする」ことを目指して、

- ①自己成長・自己実現を目指しやすくする
 - ②挑戦する・自ら取組む文化をつくる
 - ③多様な人が活躍できるようにする
- を実現する仕組みとし、従業員が自己成長することにより「働きがい」を実感できるようにすることで、組織力の向上を図ります。

新人事制度の概要

管理職は、マネジメント（M）とエキスパート（E）の等級に分かれ、マネジメント職だけではなく、専門性による貢献も評価される仕組みとしています。

また、マネジメント等級は各ポストが担う職務によって等級が決定する「職務型」、エキスパート等級は担う役割によって等級が決まる「役割型」の等級とし、各等級の定義を全社に公開し、従業員がキャリアをイメージしやすくしています。

これに併せて、挑戦を促す評価制度への改定なども行い、左記の①～③を実現します。



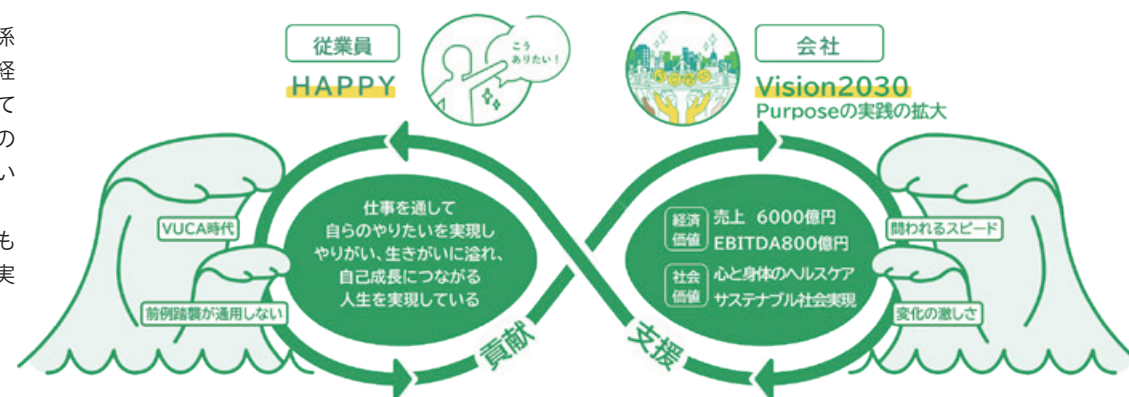
変革を実現するダイナミズムの創出

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

新入材マネジメントシステムによるパーパス実践の促進

新入材マネジメントシステムで目指しているのは、会社と従業員の支援と貢献の関係強化です。ビジョン実現を目指し、パーパスの実践を拡大していくためには、会社が経済価値・社会価値を高めていくこととの両輪として、従業員エンゲージメントを高めていくことが必須ととらえています。新入材マネジメントシステムで「仕事を通して自らのやりたいを実現し、やりがい・生きがいにあふれ自己成長につながる人生を実現している」従業員を増やすことが必要と考えています。

また、新しい人事制度においては上位のビジョンからつながる目標をこれまでよりも明確に落とし込んでいく成果評価の仕組みに変更しました。これにより、パーパスの実践につながる行動が人事制度においても一貫して評価されるようにしています。



従業員とパーパスとの連携

パーパス浸透の考え方、施策、結果

当社は、パーパス「より良い習慣づくりで、人々の毎日に貢献する (ReDesign)」と、パーパスを実践していくための日々の考え方・行動・判断の拠り所としてビリーフスを定めています。一人ひとりがパーパス・ビリーフスと向き合う場や機会を創出するため、パーパス・ビリーフスについての役員同士のディスカッションの様子を従業員に公開しました。また、対話を中心として互いに考えを共有するワークショップをグループ会社を含む国内の全従業員を対象に実施しています。ワークショップ後の振り返りアンケートでは、回答者の9割以上がパーパスやビリーフスの理解に関してポジティブな回答をしています。今後は、海外グループにもパーパス・ビリーフス浸透の取組みを展開していきます。

また、一人ひとりが従業員エンゲージメントが高い状態で働いているかを確認し、施策に活かすために、国内グループ従業員を対象に「従業員意識行動調査」を年1回、実施しています。現在、パーパス・ビリーフスの浸透度と従業員エンゲージメントの関係なども分析を進めています。



ワークショップの様子

各部門ごとに対話形式のパーパス・ビリーフスワークショップが実施され、パーパスと自身の仕事のつながりやパーパスとビリーフスの関係について理解を深めています。

WEB ▶ 従業員意識行動調査

https://www.lion.co.jp/ja/sustainability/employee/work_life/



変革を実現するダイナミズムの創出

企業成長を牽引する人材の採用・育成・成長支援

人材採用・成長支援

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。海外でのプレゼンス・売上高構成比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、ライオン・キャリアビレッジ (LCV) 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等、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。

人的投資

2022年実績	グループ	単体(出向を含む)
FTE*当たり平均研修時間	34.9時間	58.1時間
FTE*当たり平均研修投資額	51,400円	94,800円

*FTE (Full-Time Equivalent) : フルタイム当量

グローバル・DX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、当社のグローカリゼーション戦略を担う人材の育成を進めています。2021年より若手社員、中堅社員が現地へ赴き、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ていきます。

また、DXや新たなビジネスモデルの検討など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人材の育成を進め、さらなる生産性向上を図っていきます。



シンガポール研修の様子



バングラデシュ研修の様子

ダイバーシティ&インクルージョンの推進

従業員の多様な知と経験を活かすことは、より良い習慣づくりに向けた新しい発想やイノベーションにつながると考えています。そこで、意志決定層の多様性の向上や、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、個性や能力を発揮して活躍できる組織風土づくりを進めています。

2022年、新たな取組みとして、経営層・部門長を対象とした勉強会を実施しました。ダイバーシティ&インクルージョンの正しい理解を深め、誰もが持つバイアスを知り、その影響や課題について話し合いました。今後は管理職、従業員一人ひとりに学びを広げ、互いを受容し、多様で多彩な人材が活躍する組織づくりを進めていきます。



部門長向けアンコンシャスバイアス勉強会の様子

多様な人材の獲得・育成に向けた取組み

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



変革を実現するダイナミズムの創出

ニューノーマルにおける働き方の多様化 ～ライオン流働きがい改革～

「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に発揮できる企業を目指した健康経営戦略として、2019年から、「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保持し、自分に合った最良の働き方を見つけられるよう、「ライオン流働きがい改革」のフレームをもとに、環境、システム、制度を整備し、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。

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

「ライオン流働きがい改革」のフレームワーク



「ライオン流働きがい改革」の継続推進 ～生産性向上と従業員満足度の高い企業を目指して

従業員のワークとライフを一体としてとらえ、ワークとライフの良い相乗作用を生み出すことが働きがいにつながると考えています。そのため、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よう環境整備を進めています。育児、介護等さまざまなライフステージに必要な支援だけでなく、2021年にはテレワーク制度、フルフレックス制度を導入し、より柔軟な働き方ができるように整えました。従業員が自分らしく働きがいを持って働き、人生のWILLを実現できる環境を目指します。

ワークスタイル～本社移転

従来の「オフィスに出社し、決められた席で働く」というスタイルから、社員が出社が在宅も含め、自律的に業務内容や気分に合わせて、時間と場所を自由に選択するという働き方を推進するオフィスに変更しました。また、社外とのコミュニケーションを強化する「共創フロア」と、社内でのコミュニケーション強化に向けて各フロアに「コラボエリア」を設置し、イノベーションの創出を目指します。



共創フロア



コラボエリア



変革を実現するダイナミズムの創出

ニューノーマルにおける働き方の多様化 ～ライオン流動きがい改革～

関係性を高める ～関係性向上プログラム

従業員同士の関係性を高めるリーダーシップスキル向上プログラム

ライオングループの全職制600名を対象に、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、経営陣を含めたグループ全員で取り組んでいます。

ライオン流健康サポート ～“GENKI”アクション

従業員の健康行動の習慣化

「予防歯科」の促進に向けて新型コロナウイルス感染症対策を徹底しながら15事業所にて歯科健診を実施、加えて、定期的な歯科医院受診の奨励も行い歯科健診受診者は88%に達しました。また、がん対策として取り組んでいる胃・大腸・肺がんの精密検査制度の推進等により、「がん対策推進優良企業*」の認定を取得しました。さらに、日常的な健康行動の習慣化を目指した取組みとして、新健康システム「GENKIナビ」を活用し、日々の身体データ（体重・血圧）や生活習慣（食事・運動）の記録によりポイントが付与される健康ポイント制度を開始し、1,000名を超える社員が参加しました。今後も、これらの取組みにより、健康づくりの習慣化を推進していきます。

このような取組みに対し、「健康経営銘柄2023」に選定されました。

*厚生労働省委託事業「がん対策推進企業アクション」

WEB ▶ ライオン流健康サポート “GENKI” アクション
<https://www.lion.co.jp/ja/sustainability/employee/health/#sec05>

【Topics】健康経営銘柄・アワード受賞

健康経営銘柄に初選定

当社は、健康経営を実施する上場企業の中から、特に優れた取組みを実践している企業として「健康経営銘柄2023」の選定を受けました。「健康経営銘柄」は、経済産業省と東京証券取引所が共同で選定しており、2015年から開始されました。



WEB ▶ ライオン、健康経営銘柄に初選定
<https://www.lion.co.jp/ja/news/2023/4233>



女性の健康経営アワード®推進賞受賞

当社の研究開発本部は、公益社団法人女性の健康とメノポーズ協会が実施する「女性の健康経営アワード®」にて、女性の健康支援・健康教育・健康経営に積極的に取り組んだ法人・団体に対してその業績を表彰する、推進賞を受賞しました。



WEB ▶ ライオン研究開発本部、女性の健康経営アワード®推進賞受賞
https://doc.lion.co.jp/uploads/tmg_block_page_image/file/8597/20230317_01.pdf



サステナビリティ担当役員メッセージ

取締役 兼
上席執行役員
小林 健二郎

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

サステナビリティの経営戦略への統合

外部環境が目まぐるしく変化していく昨今、ライオングループが将来にわたって社会から必要とされ続けるためには、さまざまな社会課題の解決に対して、大胆かつ迅速に対応していくことが求められています。そして、持続可能な成長を続けていくためには、ステークホルダーからの期待に応えるべく、バックカastingで設定した目標に対して、それを達成する道筋を描いていくことが重要であると認識しています。これらをふまえ、当社グループは、バリューチェーン全体及びステークホルダーを網羅的に勘案し、2030年までに取り組む「サステナビリティ重要課題（マテリアリティ）」を特定しました。

マテリアリティは特定して終わりではなく、それをいかに経営に活かし、各事業のアクションへとつなげていくかが肝要です。私が議長を務める「サステナビリティ推進協議会」では、環境・社会・ガバナンスに関するサステナビリティ戦略を策定し、具体的な活動計画に関する意思決定、中長期目標の進捗状況のモニタリングを行っています。ライオングループの強みを活かした、我々だからこそ実行すべき施策に経営資源を集中するため、サステナビリティ経営の舵取りをしていきたいと思ひます。

より良い生活習慣の進化・拡大で事業成長と社会課題の解決を目指す

最重要課題である「健康な生活習慣づくり」では、当社の製品・サービス、及び情報の提供を

通じて、歯みがきや手洗いといった健康に直結する生活習慣の定着を進めています。健康な生活習慣づくりに貢献する製品・サービス、及び情報を世界の10億人に提供することを指標とし、海外グループ会社との協働を進めていくことが今後の課題です。

「サステナブルな地球環境への取組み推進」では、環境フレンドリー製品の使用による節水・節電習慣や、詰め替え習慣、捨てない習慣等、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、暮らしをよりサステナブルにしていこうとすることで、「脱炭素社会」「資源循環型社会」の実現に貢献します。つめかえ容器のリサイクル技術の開発や、回収システムの構築は、自治体・競合企業とも協働しながら推進しており、今後もパートナーシップを充実させていきます。

家庭生活との接点を多く持つ当社だからこそ、毎日の習慣をもっとさりげなく、楽しく、前向きに取り組めるような体験の提供を通じて、社会課題の解決にアプローチしていきたいと思ひます。また、活動によってもたらされた行動変容をデータによって見える化する等、DXを活用しながら「習慣を科学する」ことで、「習慣化」を促進してさらなる事業機会を創出していきます。

社会価値と経済価値の創出イメージ



さらに、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）」を体現する従業員の育成も重要です。当社では、従前のような年功型で職位が決まる仕組みをなくし、2023年1月からジョブ型の考え方を取り入れた新人事制度を管理職に導入しました。これにより、各リーダーが将来目指すべき自己実現の姿を明確に描くことができ、モチベーションや専門性を高めて価値創造を最大化することが狙いです。従業員が長い間ライオンで働き続けたいと思ひ続け、一人ひとりのエンゲージメントをより高めていけるよう、さまざまな施策を講じていきます。 P.35～39

今後も、サステナビリティ経営の推進により、社会価値・経済価値を同時に高め、企業価値の向上を目指してまいります。



サステナビリティの考え方／マネジメント

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、経済的發展のみならず、環境や社会に与える影響を考慮しながら、地球環境や社会の課題に対し事業を通じて長期的・継続的に取り組んできました。

現在は、2030年の経営ビジョン「次世代ヘルスケアのリーディングカンパニーへ」の実現に向けて、リスク低減に向けた経営の重要な課題に取り組むとともに、パーパス「より良い習慣づくりで、人々の毎日に貢献する(ReDesign)」を基軸としたパーパスドリブン経営を実践しています。バリューチェーン全体及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、13のサステナビリティ重要課題(マテリアリティ)を特定しています。

当社グループは、パーパスを起点に「サステナビリティ重要課題への取組み」と「3つの成長戦略」を相乗的に推進し、サステナブルな社会への貢献と事業の成長を目指します。

中長期経営戦略フレーム「Vision2030」



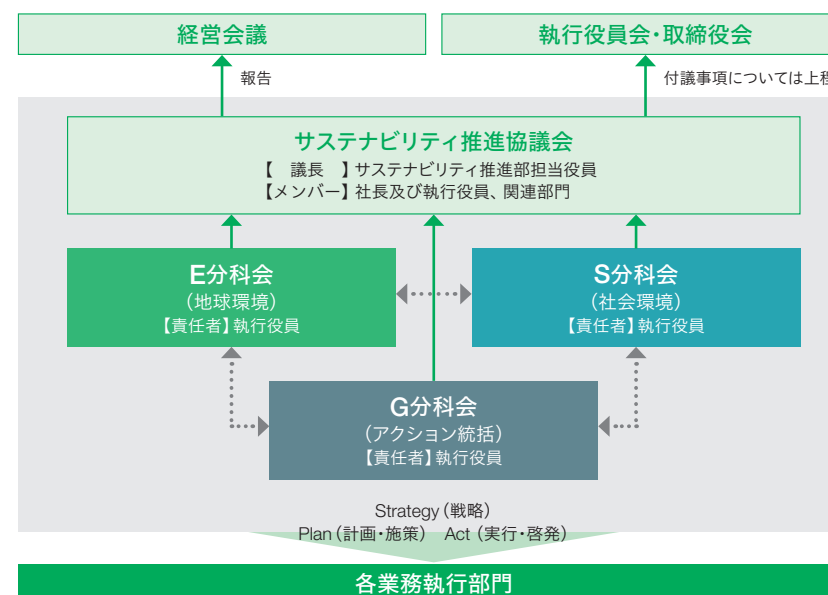
サステナビリティマネジメント

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、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しています。

サステナビリティマネジメント(推進体制)



ライオンのサステナビリティ

<https://www.lion.co.jp/ja/sustainability/management/>



サステナビリティ重要課題への取組み

サステナビリティ重要課題の特定ステップ



サステナビリティ重要課題と2030年目標・指標／2022年実績・施策

「2030年サステナビリティ重要課題・目標」において、各課題の解決に向けた活動を推進しました。特に「グローバル共通施策」について、各海外グループ会社での活動が進みました。今後も、さらなる取組みを進めていきます。

重要課題		目標(2030年)	指標(2030年)	指標の進捗(2022年実績)	2030年までのグローバル共通施策
E	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 ₂ 排出量の削減を目指します。	・事業所CO ₂ 排出量⇒2017年比で55%削減(絶対量)	・13%削減(2017年比) (カーボンプレジット購入分を控除した数値。控除しない場合は4%削減)	・省エネ活動でエネルギー使用量を削減します。 ・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 ₂ 排出量の削減を目指します。	・ライフサイクルCO ₂ 排出量⇒2017年比で30%削減(絶対量)	・12%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 ₂ を削減します。 ・サプライヤーエンゲージメントを推進し、CO ₂ 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 ₂ を削減します。
		自社の排出量を上回るCO ₂ 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 ₂ 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 ₂ を削減します。 ・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 ₂ 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	・97%(国内) 包装・容器のサステナブル材料使用率3.2%	・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。 ・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)	・7%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⇒のべ10億人 (オーラルケア 5億人、清潔・衛生 5億人)	オーラルケア 3.0億人* (予防歯科習慣の啓発) 国内： ・職域、高齢者のオーラルケア習慣支援サービス開始 (『おくちプラスユー』『ORAL FIT』) 海外： ・幼稚園・小学校での歯みがき普及啓発活動実施 ・METI(経済産業省)主催オーラルヘルスケア向上支援への参画 ・妊娠期のオーラルケア普及啓発活動実施 (予防歯科習慣の実践) 国内： ・歯みがき頻度拡大の促進 昼歯みがき実施率35%(2030年目標50%) ・ハミガキ、ハブラシ以外の製品の使用拡大の促進 歯間清掃用具使用率31%(2030年目標50%) ※実態調査より算出	・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。 ・「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。 ・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* (教育機関を起点とした清潔・衛生習慣の浸透・定着) ライオングループ： ・保育所・幼稚園・小学校での手洗い習慣の普及啓発活動実施 ・「キレイキレイ グローバルお絵描きマイボトルコンテスト」実施 24,250件応募 (清潔・衛生習慣化に向けた活動領域の拡大) 国内： ・商店街・自治体・小学校を対象としたキレイのリレー実施 ・ホテル・飲食店を対象とした「HAND WASH&HYGINE『いただきます。』をする前に」実施 ※実態調査より算出	・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。 ・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。 ・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。



	重要課題	目標(2030年)	指標(2030年)	指標の進捗(2022年実績)	2030年までのグローバル共通施策
S	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 ・「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% ・従業員割合⇒54%(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。 ・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	・53%(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%	・57%	・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。 ・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% ・アブセンティズム⇒2021年比改善	・歯科健診受診率⇒88%(国内) ※海外は、歯科健診の受診支援 ・0.8%(国内単体、2021年比同等) ※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。 ・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。 ・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 ・労働安全衛生に関する法令遵守 重大事故・災害件数⇒ゼロ	・研修受講⇒計画に対して100%実施 ・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行します。 ・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%	・人権デューディリジェンス対応実施率 ライオングループ：100% サプライヤー：68%	・人権問題に対応する仕組みを構築します。 ・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。 ・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。 ・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 ・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 国内： 認証紙・パルプ：65%(アイテム比率) 認証パーム油・パーム核油誘導体：99%(主要原料ベース) ライオングループ： 認証紙・パルプ：17%(アイテム比率) 認証パーム油・パーム核油誘導体：48%(主要原料ベース) ・森林破壊ゼロ支持サプライヤー率 国内：48%、ライオングループ：39%	・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。
G	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。	・SNS上のお客様の声への対応スピーディ化を目的に、ソーシャルメディアリスク対応マニュアル施行(国内、2022年1月) ネット炎上トレーニング実施(国内、2022年5月) ・コーポレートサイトリニューアル(国内、2022年6月)により、アクセシビリティ向上	・顧客対応部門の活動進化への取組みを「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。 ・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。 ・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。
	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・総合的なリスクマネジメント体制を構築し、企業の持続的な成長を目指します。	・事業における重要なリスクのモニタリング状況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。 ・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。 ・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 ・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 ・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。 ・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。 ・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 ・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 ・2021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を評価し開示します。 ・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。 ・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。

※2022年に公開した内容を見直し、一部追加・修正しています。



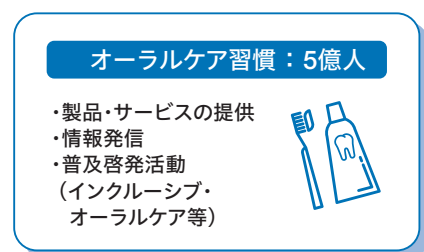
サステナビリティ重要課題への取組み

健康な生活習慣づくり

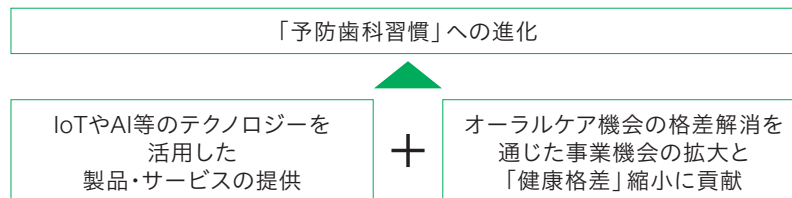
当社グループは創業以来、歯みがきや手洗いはじめとした人々の健康に関わる生活習慣の浸透・定着を通じて社会に貢献してきました。自らのパーパス「より良い習慣づくりで、人々の毎日に貢献する(ReDesign)」に基づいた「健康な生活習慣づくり」を事業展開エリアののべ10億人に提供することで、より多くの人々の毎日に貢献するとともに、事業の拡大をはかります。

ライオングループの2030年までの取組み

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：のべ10億人（オーラルケア習慣：5億人、清潔・衛生習慣：5億人）



今後の方向性



当社グループは、むし歯や歯周病の予防を目的とした「歯みがき習慣」の定着を推進してきました。

2022年には、事業を通じたさまざまな接点を通じて、予防歯科習慣の形成を働きかけることを目的に、法人向けウェルビーイングサポートサービス『おくちプラスユー』と、シニア向けの口腔機能フィットネスサービス『ORAL FIT (オーラルフィット)』の2事業を開始しました。

WEB ▶ <https://oral-kenkou.lion.co.jp/>
<https://oralfit.lion.co.jp/>

普及啓発活動：インクルーシブ・オーラルケア「オーラルケアを通じて、社会や環境課題に向き合う活動」

当社は、オーラルケアを通じて、社会や環境課題に向き合う活動をしています。生活環境、身体、経済、教育、情報等にかかわらず、誰もが自ら予防歯科行動を習慣化できるよう、社外パートナーとの連携のもと、さまざまな取組みを展開しています。その一つとして、子どものむし歯と家庭の経済的状況の関連性に着目した「おくちからだプロジェクト」を推進しています。経済的困窮家庭の子どもは、そうでない家庭の子どもと比較し、特に5本以上のむし歯の割合が約2倍も高い現状があります*1。さらに、健康習慣をはじめ、あらゆる体験*2が不足しています。そこで、当社は「歯とお口の健康」をテーマにした体験プログラムを独自開発し、NPO法人と連携して「こども食堂」を中心に提供しています。社員が参加できる機会をつくり、自ら社会課題に直接触れ、当社グループが目指す方向性とパーパスの実践に寄与することの重要性への理解促進につなげています。また、2022年には、子どもの貧困率及び子どものむし歯比率*3が最も高い沖縄県において、産官学連携で体験プログラムの実施前後の効果について検証を行いました。その結果、体験を通じて、オーラルケアの習慣化や自己肯定感の向上が促される兆しを見出すことができました。今後も、検証の知見を活かして、より効果的な体験プログラムを提供していきます。

*1 出所：国立研究開発法人国立成育医療研究センター研究所 社会医学研究部、足立区・足立区教育委員会（2016年度）

*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

*3 出所：文部科学省「令和2年度学校保健統計調査」



体験プログラム参加前後の
歯垢の付着状態の変化

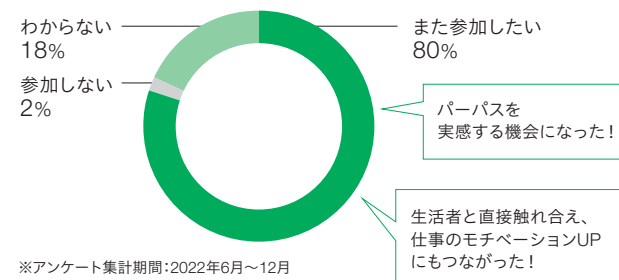
※染め出し部は歯垢の付着部分

おくちからだプロジェクト

体験キット提供数	参加社員数
のべ1,112団体 (子ども約60,000人分)	のべ129名 (のべ39団体のこども食堂にて)

参加した社員の声

参加者のうち8割の方は、次回以降も参加したいと思っている。



※アンケート集計期間：2022年6月～12月



サステナビリティ重要課題への取組み

健康な生活習慣づくり

ライオングループの2030年までの取組み

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：のべ10億人（オーラルケア習慣：5億人、清潔・衛生習慣：5億人）

清潔・衛生習慣：5億人

- ・製品・サービスの提供
- ・情報発信
- ・普及啓発活動
(手洗い習慣の普及啓発活動)



手洗い習慣の普及啓発活動

当社グループは、さまざまなシーンで使用できるハンドソープや消毒剤の提供、「家ナカでの感染予防」の普及啓発活動を日本及びアジア地域の保育所・幼稚園・小学校等で実施してきました。

今後は、「家ソト空間の感染予防」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、他企業・自治体等とも連携しながら活動を推進します。

普及啓発活動 「手洗い習慣」

教育機関を起点とした清潔・衛生習慣の浸透・定着（国内・海外）

当社グループは、台湾やマレーシア等アジアで事業展開を新たに始めた国・エリアにおいても清潔・衛生習慣づくりの取組みの一環として、保育所・幼稚園・小学校等で、手洗い習慣の浸透・定着の活動を行っています。また、新規参入したバングラデシュでは、JICA（独立行政法人国際協力機構）を通して、子どもたちへの衛生教育支援として教材を提供することで、清潔・衛生の習慣づくりに貢献していきます。

教育機関での社員などによる手洗い授業



日本



マレーシア

清潔・衛生習慣化に向けた活動領域の拡大

当社グループは「家ソト空間の感染予防」を目的として、商店街や自治体と連携した清潔・衛生習慣につながる「キレイのりレー」とともに、ホテルや飲食店を対象としたプロジェクト「HAND WASH & HYGINE『いただきます。』をする前に」を実施しました。

また、10月15日の「世界手洗いの日」の考えに賛同し、家族で楽しみながら手洗いの習慣化につながる「キレイキレイ グローバルお絵描きマイボトルコンテスト」を実施しました。子どもたちは、自分で描いた絵を使って世界で1つのマイボトルをつくりました。日本を含む8つの国と地域から、24,000を超える作品の応募をいただきました。



2021年、加古川市庁舎トイレへのオートディスペンサータイプのハンドソープの設置（キレイのりレー）



「キレイキレイ グローバルお絵描きマイボトルコンテスト」応募作品



サステナビリティ重要課題への取組み

サステナブルな地球環境への取組み推進

当社グループは、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、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。また、2022年には、世界各国が目指す2050年カーボンニュートラルの実現に貢献するために目標を更新しました。生活者とともに作る「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2050年に目指す姿



2030年に向けた取組み

当社グループは、“生活者とともに作るエコの習慣化”に向けて、自社製品のライフサイクルの環境負荷を低減するほか、社会全体の環境負荷低減に取り組んでいます。右の図は取組み全体のイメージで、当社グループが目指す『エコの習慣化』への貢献度が大きい活動を太字で表しています。

1.事業活動のカーボンゼロ (Scope1,2) / スマートエネルギー化

Scope1,2 CO₂排出量(絶対量)を2030年までに55%削減(基準年2017年)
⇒ KPI: 使用電力を2030年までに100%再生可能電力化(国内は2024年完了)

2.製品ライフサイクルのカーボンニュートラル (Scope3) / バリューチェーンの脱炭素化

Scope1,2,3 CO₂排出量(絶対量)を2030年までに30%削減(基準年2017年)
石化由来のプラスチック使用率を2030年までに70%以下
⇒ 環境配慮設計による環境フレンドリー製品・サービスの開発と提供
⇒ リサイクル取組みの高度化とサーキュラー型ビジネスへの変革
⇒ 節水・節電の習慣づくり、詰め替え習慣づくり、捨てない習慣づくりの促進

3.社会の環境負荷低減カーボンネガティブ (Scope4) / グリーンイノベーションの創出

当社の製品を利用することで社会のCO₂排出削減に貢献(国内)
⇒ 生活関連企業との協業によるエコで豊かなライフスタイル提案と市場創造
(サステナブルファッション、スマートハウス、脱炭素交通分野)

～地球にやさしいライフスタイルの実現～





サステナビリティ重要課題への取組み

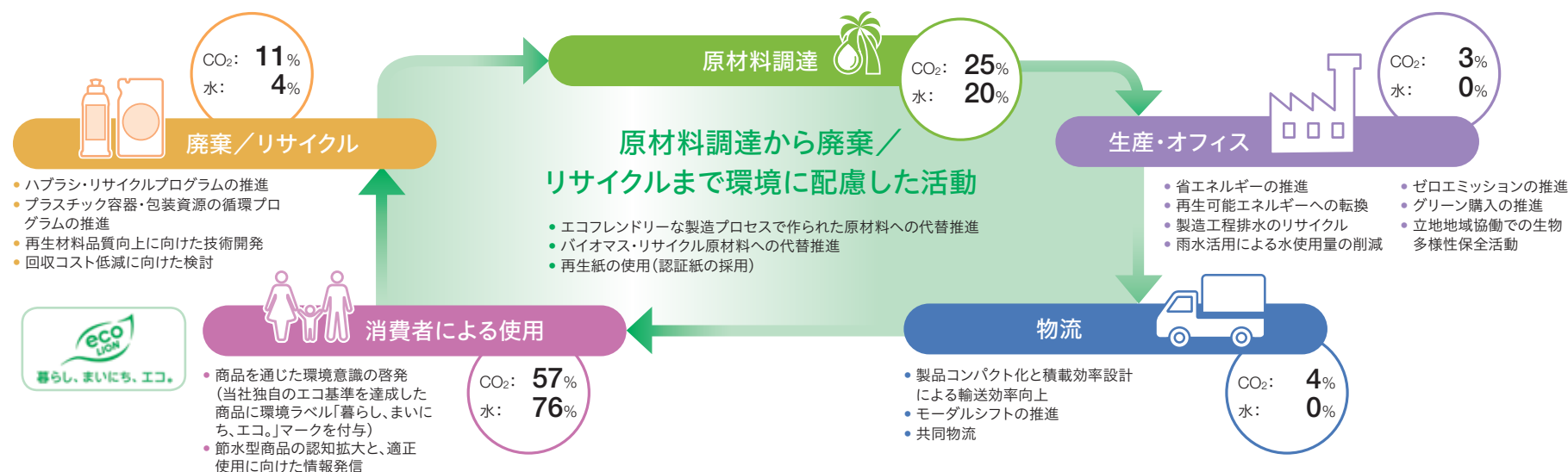
サステナブルな地球環境への取組み推進

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「消費者による使用」「廃棄／リサイクル」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、家庭での洗濯などには、電力や水が使用されるため、当社製品の使用によるCO₂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。

環境負荷低減に向けた研究開発の取組み

- ・生活者に「エコの習慣」を提供可能な新製品の開発
- ・製品コンパクト化につながる濃縮技術の開発（内容物）
- ・バイオマス・リサイクル原材料の活用技術開発（内容物、包装容器）
- ・使用性に優れたつめかえ・つけかえの開発（包装容器）
- ・使用時の水・電力使用量の削減可能な節水・節電型製品の開発
- ・エコフレンドリーな製造プロセスで作られた原材料の活用技術開発（内容物、包装容器）
- ・プラスチック使用量の削減技術開発（包装容器）
- ・リサイクルし易い製品・容器の開発（用具/包装容器）

当社グループ事業による、製品のライフサイクルにおける環境負荷の割合（CO₂の排出割合、水の使用割合）と環境負荷低減に向けた活動（2022年）





サステナビリティ重要課題への取組み

サステナブルな地球環境への取組み推進

環境負荷低減に向けた活動(2022年)



温室効果ガス削減目標が SBTイニシアチブの1.5°C認定を取得

当社グループは2020年7月にSBT認定(Well Below 2°C)を取得、温室効果ガス排出削減を推進してきました。2022年に「LION Eco Challenge 2050」の事業所におけるCO₂排出削減目標を「2030年に30%削減から55%削減(2017年比)」へと引き上げたことを受けて、2023年3月にSBT目標を更新し、1.5°C認定を取得しました。



ICP(インターナルカーボンプライシング)の活用

当社は、設備投資計画においてCO₂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ICPの仕組みを、2022年に試験的に導入しました。2023年からは国内グループ会社でICPの本格運用を開始し、CO₂排出量の少ない設備が選ばれることにより、製造部門の脱炭素化を推進していきます。



新一般用医薬品工場(神奈川県小田原市)の完成イメージ図



つめかえパックの水平リサイクルにチャレンジ

2020年9月、当社は花王(株)とプラスチック包装容器資源循環型社会の実現に向けた連携を発表し、協働で使用済みつめかえパックの回収を一部店舗で進めてきました。

2023年5月に発売した液体高濃度洗剤『トップ スーパーNANOX ニオイ専用 つめかえ用超特大』のつめかえパック(数量限定発売)に、本活動を通じて回収した再生材料を採用しました。



新本社ビルで業務開始 CASBEE-スマートウェルネスオフィス認証

当社グループが2023年1月から入居している新本社ビル(東京都台東区蔵前)は、建築物の総合的環境性能とともにウェルネス性能の認証を行う「CASBEE-スマートウェルネスオフィス」認証の最高位「Sランク」を2021年に取得しています。



すすぎゼロの洗濯用洗剤『アクロンスmartケア』の開発

キレイ・時短・ECOなお洗濯がライオン独自開発の「すすぎゼロ洗浄」で実現しました。新配合の再付着防止剤「アクロンスmartケア成分」が界面活性剤の働きをサポートするため、界面活性剤の量を大幅に減らすことに成功。少ない界面活性剤でも汚れをスッキリ落として、さらに汚れの衣服への再付着を防止。洗濯工程の約7割を占めていたすすぎ工程が不要になりました。

水・電気使用量、CO₂排出量ともに大幅削減に貢献しています。



すすぎ2回洗剤と比較した場合の効果

	131L	▶	45L	↓ 65%
	18Wh	▶	10Wh	↓ 44%
	124g	▶	44g	↓ 64%
すすぎ2回洗濯 ※国内洗濯機メーカー主要4社縦型代表機種 衣類1kg 弱水流コース洗濯時の平均値(自社実験データ)		すすぎ0回設定 (『アクロンスmartケア』使用)		

水・電力・CO₂も約5割カット*

*すすぎ工程2回に比べ0回設定の場合



ハブラシリサイクルの再生材を猫トイレに採用

国内グループ会社のライオンペット(株)が推進する保護猫譲渡支援活動「LOVE CAT, LOVE EARTH, さくらプロジェクト」(里親と新生活をスタートする保護猫に、猫トイレ容器と猫砂のセットを寄贈する活動)にて、猫トイレ容器にハブラシリサイクルの再生プラスチックを10%配合しました。



イメージ



TCFD提言に基づく情報開示

ライオングループの気候変動に対する取組み

近年、気候変動は喫緊の社会課題であり、企業経営においても将来の重大なリスクであると同時に、企業活動の新たな機会創出の可能性でもあります。当社グループは中長期経営戦略フレーム「Vision2030」において、サステナビリティ重要課題への取組み強化を経営戦略に掲げており、特に「健康な生活習慣づくり」と「サステナブルな地球環境への取組み推進」を最重要課題と位置づけ、CO₂排出量削減等リスク低減策の実施とともに、生活者とともにつくる「エコの習慣化」等、気候変動がもたらすリスクと機会に対するさまざまな取組みを進めています。

シナリオ分析の概要

2030年と2050年における一般用消費財事業（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、薬品の各分野）、海外事業（中国、タイ）について、産業革命比で2100年までに世界の平均気温が1.5°C・4°C上昇することを想定したシナリオを用いて、シナリオ分析を実施しました。なお、使用したシナリオのうち、代表的なものは以下のとおりです。

- ・移行リスク・機会の分析に使用した主要シナリオ：IEAによるNZE、STEPS
- ・物理的リスク・機会の分析に使用した主要シナリオ：IPCCによるRCP1.9、8.5

分析の過程では各シナリオに対して、気候変動に関連するリスク・機会を洗い出し、事業への影響を定性的に検証後、定量的なインパクト額を試算し、大・中・小の3段階で評価しました。その結果、事業への影響が大きいリスクとして「炭素税の導入」「原料価格の上昇」、機会として「サステナブル商品の市場拡大」を特定しています。また、IPCC AR6等最新の文献を調査し、人々の生活を取り巻く世界観が気候変動にともないどのように変化するかを想定することで、新たな事業機会検討の材料にしています。

ライオングループのTCFDへの対応

金融安定理事会（FSB）により設置されたTCFD*提言への賛同を2019年5月に表明しました。また、同年10月～2020年1月にかけて環境省「TCFDに沿った気候リスク・機会のシナリオ分析支援事業」に参画し、気候関連のリスクと機会が当社事業に及ぼす財務的影響の評価に取り組みました。2022年には、事業・地域・製品群・サプライチェーンの面で分析範囲を拡大し、本格的なシナリオ分析を実施しました。その結果について、TCFDのフレームワークに基づき、気候関連情報を開示しています。

*TCFD (Task Force on Climate-related Financial Disclosures)：気候関連財務情報開示タスクフォース

TCFD各項目の取組み状況と今後の対応方針

TCFD推奨の気候変動関連開示項目		ライオングループの取組み状況
ガバナンス	気候関連のリスクおよび機会に係る組織のガバナンス	<ul style="list-style-type: none"> ・気候変動リスク・機会は、サステナビリティ推進協議会傘下のE分科会より、同協議会(年2回開催)に報告され、必要に応じ、経営会議・執行役員会・取締役会にも報告される体制となっています。 ・また、気候変動による人々を取り巻く世界観の変化を事業機会とすべく、同協議会直下にワーキンググループを設置して機動的な検討を行っています。
戦略	気候関連のリスクおよび機会が組織の事業・戦略・財務計画に及ぼす実際の影響および潜在的な影響	<ul style="list-style-type: none"> ・TCFDの提言に基づき、2030年・2050年において気候変動の影響を受ける可能性が高い一般用消費財事業および海外事業の一部の国について、1.5°C・4°C上昇を想定した2つのシナリオを用いて、シナリオ分析を実施しました。 ・短・中・長期の気候変動リスク・機会を現在～2050年まで特定・評価し、事業・戦略・財務計画検討時に考慮しています。
リスク管理	気候関連のリスクについて組織が特定・評価・管理する手法	<ul style="list-style-type: none"> ・事業に大きな影響を及ぼす気候変動関連のリスク・機会については、全社共通で管理する「共通リスク」に位置づけており、その取りまとめを行う経営企画部とE分科会が連携して、識別・評価・管理を実施しています。
指標と目標	気候関連のリスクおよび機会を評価・管理する際に使用する指標と目標	<ul style="list-style-type: none"> ・現在、当社および国内外連結子会社のCO₂排出量（Scope1、2、3）についてWebサイトで開示しています。また、長期環境目標「LION Eco Challenge 2050」において、2050年に向けた取組み「脱炭素社会と資源循環型社会の実現」の方向性と、2030年時点のCO₂排出量、石化由来のプラスチック使用率、水資源使用量を指標とした目標を開示しています。



TCFD提言に基づく情報開示

ライオングループの主要な気候変動リスク・機会

リスク・機会項目			影響 ^{*1}		
			概要	4°C	1.5°C
移行	炭素税の導入 (Scope1、2、3)		・ 各国政府での排出権取引の本格的な導入や炭素税の適用により、工場の操業コストが増加 ・ Scope3も含め炭素税がかかることで、原材料調達コストが上昇	小	大 ^{*2}
	原料価格 上昇	化石燃料由来	・ 排出権取引の本格的な導入や炭素税の適用により価格上昇	大	中
		パーム油由来	・ パーム油規制強化や認証油使用増加によるコスト上昇	小	中
		植物由来 (とうもろこし、ミント等)	・ 収穫量の減少による価格高騰	小	小
	材料・包材 物価上昇	プラスチック由来	・ プラスチック使用に関する規制により価格上昇	小	中
		アルミ由来	・ 自動車の軽量化規制等により、鉄からアルミニウム等への代替が進み価格高騰	小	中
		森林資源由来	・ 森林火災や森林保全・森林伐採規制による価格上昇	小	小
物理的	サステナブル商品市場の拡大		・ 顧客のエシカル消費に対する意識向上にともない、節水・節電商品を含むサステナブルな商品の需要が拡大	小	大
	平均気温の上昇		・ エネルギーコストや労働者への負担が増加することにより操業コスト・人件費が上昇	小	小
			・ 気温上昇により洗濯関連製品、感染症増加により衛生関連製品・サービスの売上が増加	中	小
	降水・気象パターンの変化		・ 洪水や水ストレスの増加により、自社およびサプライヤーの操業に影響が生じ対応コストが増大。また、安定供給が果たせない場合、信用力低下の可能性	中	小
	異常気象の激甚化		・ 異常気象の激甚化により、自社物流の遅延やサプライチェーンの分断が発生し収益が減少。また、安定供給が果たせない場合、信用力低下の可能性	小	小

*1 リスク：赤字、機会：青字

*2 長期環境目標「LION Eco Challenge 2050」を達成できずCO₂排出量削減が進まない場合

シナリオ分析結果

今回の分析で使用した各シナリオへの対応はこれまでも進めていますが、変化へのレジリエンスを一層強化すべく、経営努力を傾注していきます。

4°Cシナリオ

化石燃料由来の原料高騰が大きなリスクですが、すでに植物由来原料への代替等、脱炭素化に向けた取組みを推進しています。また、洪水や水ストレス等物理的リスクの増加についても、BCP（事業継続計画）の強化やサプライチェーンのデータ連携等の対応を進めています。一方、機会面では感染症予防や洗濯関連商品等の市場の拡大が予想されるため、関連する製品開発やサービスの強化等に向けた取組みを進めています。また、感染症拡大のリスク増加に対しては、当社の強みを発揮できるインクルーシブ・オーラルケアやインフェクションコントロール領域での成長機会の探索を続けていきます。

1.5°Cシナリオ

プラスチック由来・アルミ由来・パーム油由来の原材料・包材価格の上昇が大きなリスクですが、石化由来のプラスチック使用量の削減やパーム油・パーム核油誘導体のRSPO認証品の調達等、リスク低減に向けた取組みをすでに進めています。一方、機会面では、環境配慮製品の大幅な需要拡大が見込まれ、ライオンエコ製品の拡充などによる事業の拡大が期待されます。なお、この取組みにより当社のScope3の過半を占める使用・廃棄段階でのCO₂排出量削減にも寄与します。このほか、サステナブルファッションなど生活スタイルの変化に適合する技術開発の推進や、EV（電気自動車）普及等、脱炭素交通の進展にともない必要となる導電性カーボンの供給拡大など、4°Cシナリオ同様、さらなる成長機会の獲得についても検討しています。

また、現時点で定量的影響額が小さくとも、当社にとって大きなリスクとなる可能性がある項目（品質の高いミントの調達等）については、社会動向等をモニタリングしながら対応策を検討していきます。



TCFD提言に基づく開示

<https://www.lion.co.jp/ja/sustainability/env/tcfd/>



社外取締役メッセージ

Vision2030実現に向けて新経営体制に期待すること



ライオンの保守的なイメージを
打ち破るようなリーダーシップに期待

社外取締役
内田 和成

ライオンは長年にわたって確かな品質の製品や安心できるサービスを提供してきており、結果として、顧客からとても信頼されていると同時に、高いブランド力を誇っています。また、経営陣だけでなく、従業員一人ひとりが顧客の期待に応えようとする努力を続け、ライオンブランドを大切にしている姿勢が高く評価できます。

一方で、そうした企業文化がともすれば保守的で安全な経営を行うという態度になりがちであり、企業グループとしての成長力に物足りなさを感じます。したがって、今回の新経営体制とりわけ新社長の竹森氏には、これまでのライオンの保守的なイメージを打ち破るような若さあふれるリーダーシップを発揮してもらいたいと考えています。そして、やや停滞感のあるライオンを経営数字の面でも社風の点でも、大きく変革していただきたいです。

社外取締役の私自身も、牽制機能を効かせすぎることによって国内外における成長機会を阻害したり、グローバル市場、中でもアジア市場で出遅れたりすることのないように気をつけながら、ライオンの成長と変革の実現を目指す新経営体制をサポートしてまいります。



カントリーリスクのヘッジと、
社会と市場の変化に
柔軟に対応した経営を期待

社外取締役
白石 隆

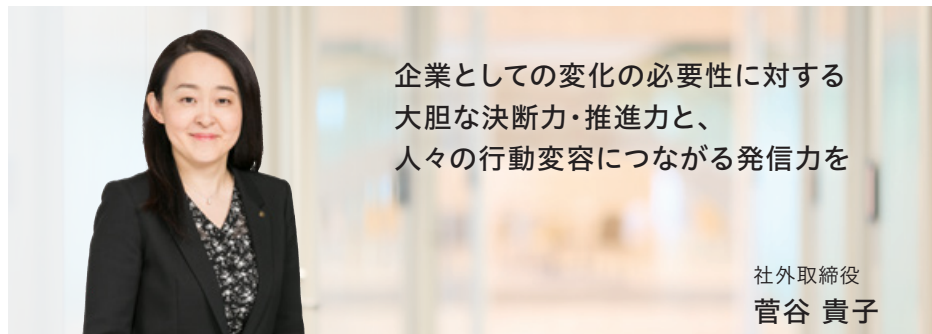
ライオンは中長期経営戦略フレーム「Vision2030」において「次世代ヘルスケアのリーディングカンパニーへ」を目標に、4つの提供価値領域における成長加速によって、2030年に売上高6,000億円水準、海外売上高構成比50%水準を達成することを目指しています。これは2022年の海外事業売上高1,293億円、売上高構成比30.3%と比較すると、1,700億円以上の拡大を意味しますが、これから2030年にかけての東南アジアおよび中国における経済成長と市場拡大を考えれば、達成はそれほど難しくないと考えます。

アジア諸国の経済成長率予測には、国によってかなりのばらつきがあります。インドネシア、ベトナム、フィリピン、バングラデシュのように5~7%程度の経済成長が予測されている国もあれば、2~3%程度の成長にとどまる予測の国もあります。しかし、一般的に言えば、東南アジアでも中国でも、特に大都市を中心として、中間層はこれからも拡大し、それとともに、安全・安心な生活と「エコ」に対する関心も高まり、ライオンのハイクオリティな製品に対する需要も拡大すると考えます。これら地域ではライオン製品にすでに大きな信頼があり、その上にさらに「より良い習慣づくり」を提案すれば、ごく素直に、広く受け入れられるでしょう。



社外取締役メッセージ

Vision2030実現に向けて新経営体制に期待すること



「Vision2030」の実現に向け、新経営体制には、①過去の経験にとらわれない大胆な創造力、②大胆な決断力、③強い推進力、④心に響く発信力を期待しています。2023年、当社は、代表取締役社長について大幅な若返りを図る一方、経験豊富な社内取締役との経営体制とすることで、十分な知識と英知を活かしながら、新たな発想や大胆な決断力・推進力を持って事業を推進していく体制となったものと受け止めています。

当社は、「より良い習慣づくりで、人々の毎日に貢献する (ReDesign)」ことを会社のパーパス (存在意義) とし、2030年に向け、「次世代ヘルスケアのリーディングカンパニー」になることを目指しています。その実現には、当社がすでに提供していると認知いただいている「安全」「安心」「日々の健康習慣」という毎日の生活に対する安心感はもちろんのこと、今までに存在しなかった健康習慣や、存在したものの根づいていない健康習慣を新たに創造し提供すること、また、そのニーズに応えるべく、時代の変化に応じた、新規事業・海外進出・サステナビリティ課題を含めた企業としての変化の必要性に対する大胆な決断力と推進力を持つことが重要です。そして、何よりも「人々の毎日に貢献する」ために大切なのは、当社の取組みや良さをしっかりと理解していただき、日々の生活に取り入れていただくための、心に響き行動変容につながる各世代に向けた発信力であると思います。

私は社外取締役の一員として、目指すべき方向性を躊躇なく突き進むために不可欠なコンプライアンスの徹底や、当社の推進力を支える人材育成に対するサポートとともに、取締役会の意思決定プロセスにおける合理性への検証に関し、一生活者、一株主としての視点も忘れずに、十分に役割を果たし、当社が「人々の毎日に貢献する」ことに寄与できればと考えています。



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」が立てられています。その各ステージにおいて「1st STAGE: 成長加速へのギアチェンジ」「2nd・3rd STAGE: 変革・成長のスピード加速」とスピードを重視しており、まさに有言実行の時です。新たなビジネスモデルで売上高+300億円、海外事業においては既存地域でCAGR10%、さらなる新規国・エリアへの挑戦で+600億円を目指すという高い目標に向けて、スピードは重要です。ライオンのこれまでにないスピードで代表取締役に就任した社長の竹森氏には、失敗を恐れず、多くのことにチャレンジしていただけることを期待しています。新経営体制においては、ライオンが培ってきたお客様への真摯な姿勢や高い技術力といったDNAを維持し、強化された国際事業体制で海外での事業を発展させ、フレッシュな感覚で変化をとらえた新しいビジネスモデルを構築していけるものと思います。

サステナビリティに関する活動について、「オーラルケア習慣の定着」に向けたライオンの貢献度の高さは多くの人に認知されていますが、「資源循環型社会への実現」に向けた取組みも活発に行われています。しかし一方で、まだ多くのお客様や一般の方へのライオンのサステナビリティへの取組みについて周知が足りないように思いますので、会社や従業員の活動内容をもっと社外にアピールすることも必要かと思っています。

最後に、社外取締役としての私の役割としまして、会社経営の経験のある立場から、株主の皆様へのコミットメントを最重要視し、事業成長とガバナンスがバランスよく経営されていることの監督、そして専門的視点からDX化や国際事業に関して、私自身の過去の事業経験や現在における活動を通して得た知識、最新の情報などを活用して助言させていただければと思います。

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います。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。

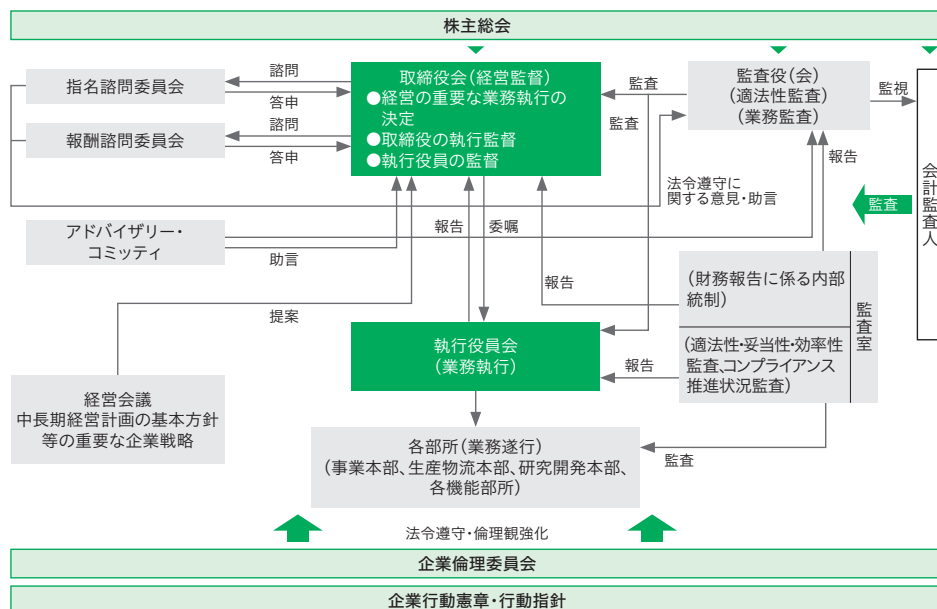


コーポレート・ガバナンスの考え方と体制
<https://www.lion.co.jp/ja/company/governance/approach.php>

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・コミットティを設置**
経営方針およ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

企業行動憲章・行動指針の制定
経営評価委員会(現 アドバイザリー・コミッティ)の設置

内部統制システムの基本方針の制定
報酬諮問委員会の設置／社外取締役の設置(2名)
業績連動報酬の導入(社内取締役)

独立役員の指定・届け出(東京証券取引所)

コーポレート・ガバナンス基本方針の制定
指名諮問委員会の設置
取締役会実効性評価の導入

社外取締役の増員(3名→4名へ)
社外監査役の増員(2名→3名へ)

社外取締役の増員(2名→3名へ)

最高経営責任者(CEO)と
最高執行責任者(COO)の分離

執行役員制の導入 財務報告に係る内部統制の構築

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等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会に報告しています。

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



コーポレート・ガバナンス

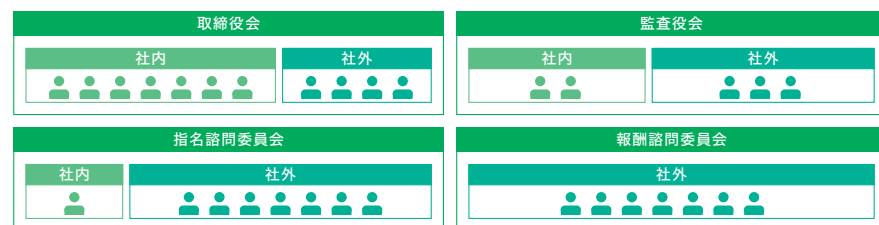
取締役および監査役のスキル・専門的知見、会議体・委員会への出席状況

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	代表的なスキル・専門的知見								取締役会出席状況	指名諮問委員会	報酬諮問委員会
				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	きくかわ まさずみ 堀川 正純	再任	代表取締役会長	●	●						●	●	18回中18回 (100%)	●
	たけもり まさゆき 竹森 征之	新任	代表取締役兼社長執行役員			●	●				●		—	
	すずき ひとし 鈴木 均	再任	取締役兼副社長執行役員	●	●						●		18回中18回 (100%)	
	こばやし けんじろう 小林 健二郎	再任	取締役兼上席執行役員		●			●	●	●	●		18回中18回 (100%)	
	くめ ゆうごう 久米 裕康	再任	取締役兼上席執行役員	●		●	●				●		18回中18回 (100%)	
	のりたけ ふみとも 乗竹 史智	再任	取締役兼上席執行役員							●	●	●	18回中18回 (100%)	
	ふくだ けんご 福田 健吾	再任	取締役兼上席執行役員	●		●	●	●			●		14回中14回 (100%)	
	うちだ かずなり 内田 和成	再任 社外 独立	社外取締役	●	●	●				●	●		18回中17回 (94.4%)	●
	しらishi たかし 白石 隆	再任 社外 独立	社外取締役		●			●	●			●	18回中18回 (100%)	●
	すがや たかこ 菅谷 貴子	再任 社外 独立	社外取締役				●	●					18回中18回 (100%)	●
	やすえ れいこ 安江 令子	再任 社外 独立	社外取締役	●	●					●	●		18回中18回 (100%)	●
監査役	みいでら なおき 三井寺 直樹	新任	常勤監査役			●	●				●		—	
	いしい よしただ 石井 義唯	新任	常勤監査役			●							—	
	すずき あつこ 鈴木 敦子	留任 社外 独立	社外監査役		●				●				18回中16回 (88.9%)	●
	まつざき まさとし 松崎 正年	新任 社外 独立	社外監査役	●	●		●	●	●	●		●	—	●
	すなが あけみ 須永 明美	新任 社外 独立	社外監査役	●		●							—	●

- (注) 1. 福田健吾取締役は、第161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. 竹森征之代表取締役兼社長執行役員、三井寺直樹常勤監査役、石井義唯常勤監査役、松崎正年社外監査役、須永明美社外監査役は、第162期定時株主総会にて選任されたため、2022年度の出席状況は記載していません。
3. 上記一覧表は、取締役・監査役が有するすべての知見や経験を表すものではありません。

各会議体・委員会への社外役員比率



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。



コーポレート・ガバナンス

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



アンケート内容

- 取締役会の構成について
- 取締役会の議案審議状況について
- 取締役会の運営状況について
- その他

2022年度の評価結果

2022年度評価結果の概要

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

以上により、当社取締役会の実効性は十分確保されているものと評価します。

提言された課題への取組み状況

2021年に提言された課題

- 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。
- 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。

2022年の取組み

- 取締役会決議の事前に意見交換・協議する場として取締役会懇談会を4回開催し、企業理念・中長期戦略等の重要案件に関して、議論する時間の確保を図った。
- 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・理解促進を図った。

2022年の取組みに対するアンケートでの評価

- 取締役会懇談会の開催等により、課題の共有や取締役会付議に先立つ事前協議が深められ、取締役会の審議の充実も図られているが、事前協議すべき重要案件がまだ残されていることから、取締役会懇談会を含め情報共有・意見交換の機会をより一層充実させていくことが課題。
- 社外役員への事前説明を行い、報告事項のサマリー添付などにより、重要案件の審議時間確保に努めたが、更なる報告事項の絞り込み、開催時間の見直しによる重要案件の審議時間確保をより一層充実させていくことが課題。

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、上記のような対応が進んでいるものの、取締役・執行役員への委任事項の見直しによる執行の機動力向上と併せ、取締役会における監督や重要事項の審議の更なる充実を図るなど、今後も継続して必要な施策を適宜実施し、取締役会の実効性をより一層高めるよう努めていきます。



コーポレート・ガバナンス

監査役会

監査役会は監査役5名で構成され、2カ月に1回の定例監査役会を開催するほか、必要に応じて臨時監査役会、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（執行役員会、指名諮問委員会、報酬諮問委員会、企業倫理委員会、サステナビリティ推進協議会、安全衛生防災会議、CS/PL委員会、アドバイザリー・コミティ等）への出席、取締役・執行役員との意思疎通および職務執行状況の監査（財務報告に係る内部統制の整備・運用に係る職務執行状況を含む。）、重要な決裁書類等の閲覧、本社および主要な事業所の部所長、ならびに、国内・海外関係会社の社長・取締役・監査役等との意思疎通・往査、会計監査人からの監査の計画および実施状況・結果の報告の確認等を行っています。また、重要な経営課題に関する網羅的な監査として重点テーマ監査を実施しています。2022年度の重点テーマは、「コーポレートガバナンス・コード」、「リスクマネジメント」、「グローバル・コンプライアンス」、「ITガバナンス」、「サステナビリティ」です。

2022年度の主要な監査活動

監査活動の内容	回数
取締役との意思疎通及び職務執行状況の監査	10回 (代表取締役4回)
社外取締役との意見交換	1回
執行役員との意思疎通及び職務執行状況の監査	9回
本社・主要な事業所の部所長との意思疎通・往査	21回
関係会社の社長・取締役・監査役等との意思疎通・往査	5回
合計	46回

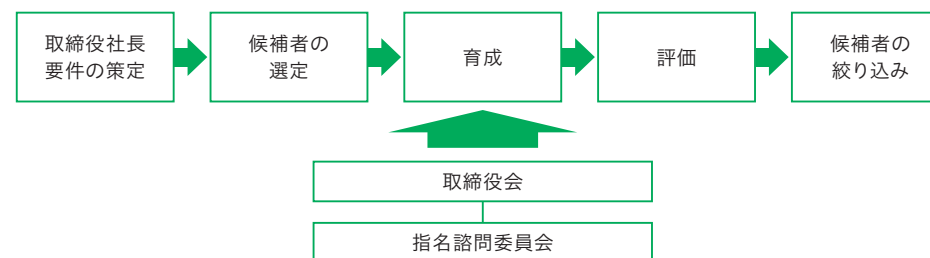


社外取締役・監査役 意見交換会の様子

サクセッションプラン

当社は、経営ビジョンの実現に向けて当社グループを牽引する経営リーダーを海外含めたグループ全体で育成・確保するための取組みを進めています。後継者候補人材の発掘と育成計画については、コーポレート・ガバナンス基本方針に基づき、指名諮問委員会で議論を行うとともに、取締役会は指名諮問委員会の答申を受け、取組み全体について継続的に監督しています。

運用プロセス



指名諮問委員会委員長メッセージ

新社長の竹森氏のエネルギー、指導力、突破力に期待しています

指名諮問委員会は、竹森征之氏の社長執行役員選任にあたって、一年にわたり、また委員会開催のたびに長い時間をかけて、率直かつ深い議論を行い、竹森氏の業務実績はもちろん、決断力、指導力、判断力、コーポレート・ガバナンスについての見識などについて、社長執行役員の任にふさわしい能力と資質を持っていることを確認しました。ライオンは、長期的視点での次世代経営者育成を行っており、指名諮問委員会でも折りに触れて、将来、ライオンの経営を担うと期待されるメンバーと話をする機会を設けています。竹森氏もそのメンバーの一人で、指名諮問委員会の各委員は、そうした機会を通してその人物の理解を深めています。こうした経緯を経て、指名諮問委員会では、中長期経営戦略フレーム「Vision2030」を着実に推進し、「次世代ヘルスケアのリーディングカンパニーへ」というビジョンを達成するうえで、竹森氏のエネルギー、指導力、突破力に期待をして新社長に適任であると取締役会に答申しました。

社外取締役
指名諮問委員会 委員長
白石 隆



コーポレート・ガバナンス

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

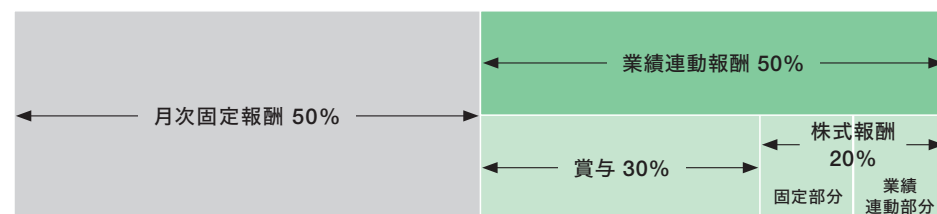
基本方針の概要

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%（うち、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、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	賞与	株式報酬
指標	「事業利益」 売上総利益から販売費及び一般管理費を控除したもので、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） 「親会社の所有者に帰属する当期利益」 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 ①当該事業年度に係る事業利益の0.5%の50% ②親会社の所有者に帰属する当期利益の0.75%の50% ※単位：万円未満は切り捨て ※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) 下記「個別支給額」で計算された取締役毎のポイント数の総合計
個別支給額	①「ポイント単価」の算出 「総支給額」÷（「役位別ポイント」×「員数」の合計） ②「個別支給額」 「ポイント単価」×「役位別ポイント」 ③役位別ポイント 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 （「固定基準額」+「業績連動基準額」×「業績連動係数」）÷「取得単価」 ・「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） ・「業績連動係数」：それぞれの指標の達成率により、0～2.0 ・「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	2億円（1事業年度） 株式等の総数：120,000株（1事業年度）
マルス・クロージャック条項	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 ・報酬水準は、他社水準を考慮して設定し、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。	300百万円以内（1事業年度）



コーポレート・ガバナンス

役員報酬

業績連動報酬に係る指標の実績（2022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	23,000百万円	23,559百万円	102%
親会社の所有者に帰属する当期利益	20,000百万円	21,939百万円	110%

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（2022年度）

区分	員数 (名)	固定報酬 (百万円)	業績連動報酬(百万円)		合計 (百万円)
			賞与	株式報酬	
取締役 (うち社外取締役)	12(4)	287(48)	141(－)	109(－)	538(48)
監査役 (うち社外監査役)	5(3)	96(36)	－(－)	－(－)	96(36)
合計 (うち社外役員)	17(7)	383(84)	141(－)	109(－)	634(84)

- (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。株式報酬のために抛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（2022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 (百万円)
		固定報酬	賞与	業績連動 株式報酬	退職慰労金	
濱 逸夫	取締役	61	39	31	－	131
掬川 正純	取締役	61	39	31	－	131

(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。



役員報酬

<https://www.lion.co.jp/ja/company/governance/compensation.php>



コンプライアンス

ライオングループは、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」では安全・安心な製品及びサービスの提供、環境対応等への取り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。

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。2022年は、全従業員の約91.5%が回答しています。

コンプライアンス学習は、e-ラーニングを活用して、毎年定期的実施しています。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「必修カリキュラム」としてコンテンツを掲載し、一定期間内での全カリキュラム学習完了を進めるとともに、期間終了後はいつでも復習できるようにしています。

2022年は、「コンプライアンス（ハラスメント含む）」「人権に関する取り組み」「品質の考え方」「ソーシャルメディアのリスク」等10項目について学習しています。

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

WEB ▶ 行動憲章・行動指針
<https://www.lion.co.jp/ja/company/governance/policies/indicator.php>

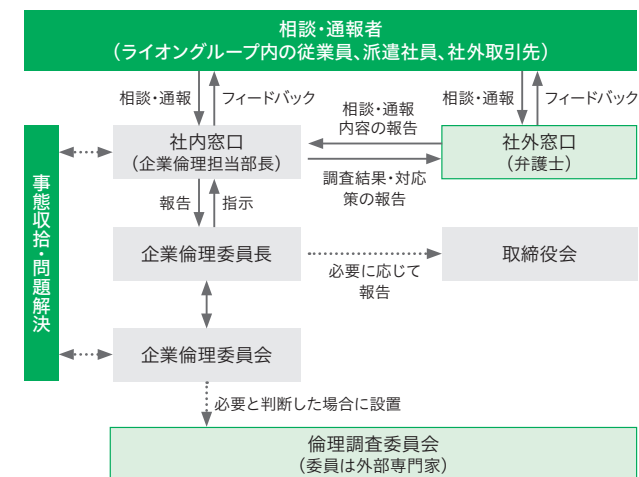
WEB ▶ 内部統制
<https://www.lion.co.jp/ja/company/governance/system.php>

WEB ▶ コンプライアンス
<https://www.lion.co.jp/ja/company/governance/compliance/>

社内外通報制度「AL心のホットライン」

ライオングループは、従業員をはじめライオングループの事業に従事する人や、その家族、元社員、取引先等のステークホルダーがその事業活動において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、できない場合や、申し出先を判断できない事案の相談窓口として、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

「AL心のホットライン」の仕組み



は、社内と社外の2つを設けており、内容に応じて選択することが可能です。通報や相談においては、そ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の申し出を推奨しています。通報・相談があったすべての案件は、内容・要望の詳細を確認し、速やかに企業倫理担当部長による事実関係の調査・確認が行われます。

2022年は、25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	2020年	2021年	2022年
ハラスメント的行為	8件	12件	13件
人事・労務管理上の問題	7件	5件	9件
その他	58件	2件	3件

「AL心のホットライン」の社内認知度

2020年	2021年	2022年
99.5%	99.0%	99.4%



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うえで、再発防止に努める。

2. 当社グループの損失の危険の管理に関する規程その他の体制

1. 平時の対応

- (1) 経営企画部担当役員を当社グループのリスクに関する統括責任者として任命し、経営企画部において当社グループ全体のリスクを網羅的・総括的に管理しています。
- (2) 監査室は、当社グループ各部所ごとのリスク管理の状況を監査し、その結果を執行役員会、取締役会に報告します。
- (3) 各部所はその有するリスクの洗い出しを定期的に行い、そのリスクの低減等（回避、移転、低減、受容）に取り組むとともに、事業活動に重大な影響を及ぼすおそれのある経営リスクについては、それぞれ担当取締役が対応策を検討し、経営会議、執行役員会で審議しリスク管理を行います。
- (4) 環境、品質、事故・災害に関す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、関連部所長は情報収集、対応方針の決定、原因究明、対応策の決定、執行役員会・取締役会への報告を行います。

3. 事業継続計画（BCP）

大地震・風水害・疫病・感染症の蔓延（パンデミック）等が発生した場合でも、お客様に商品をお届けできるよう、被害の最小化と業務の継続を図るための体制づくりを推進しています。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、および指揮命令系統

4. リスクマネジメントの推進

当社グループでは、P.61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」と位置づけ、重点管理するとともに、それ以外のリスクは、各々の部所で管理する「部所リスク」と位置づけ、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、各部所が評価を行い、経営企画部が取りまとめ、取締役会および執行役員会に報告しています。また、各部所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。



リスクマネジメント

<https://www.lion.co.jp/ja/company/governance/risk-management.php>



【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と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162期有価証券報告書の【事業等のリスク】をご参照ください。



役員一覧

取締役、監査役および執行役員（2023年3月31日現在）



代表取締役会長
取締役会議長
堀川 正純
最高経営責任者

1984年 4月 当社入社
2012年 3月 当社取締役、執行役員
2016年 3月 当社常務取締役、執行役員
2017年 3月 当社取締役、常務執行役員
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
2023年 3月 当社代表取締役会長、取締役会議長、最高経営責任者



代表取締役 兼
社長執行役員
竹森 征之
最高執行責任者

1993年 4月 当社入社
2021年 1月 当社執行役員
2022年 1月 当社上席執行役員
2023年 3月 当社代表取締役兼社長執行役員、最高執行責任者



取締役 兼
副社長執行役員
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
2023年 1月 当社取締役兼執行役員
2023年 3月 当社取締役兼副社長執行役員
(分担・担当) 海外戦略企画部、北東アジア事業本部、東南・南アジア事業本部分担、海外事業全般担当



取締役 兼
上席執行役員
小林 健二郎

1987年 4月 当社入社
2012年 3月 当社取締役、執行役員
2017年 3月 当社取締役、上席執行役員
2023年 1月 当社取締役兼上席執行役員
(分担・担当) 人材開発センター分担、企業倫理担当、総務部、経営サポート部、サステナビリティ推進部担当



取締役 兼
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、執行役員
2021年 1月 当社取締役、上席執行役員
2023年 1月 当社取締役兼上席執行役員
(分担・担当) ビジネス開発センター、ヘルス&ホームケア事業本部、特販事業本部、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 兼
上席執行役員
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
2023年 1月 当社取締役兼執行役員
2023年 3月 当社取締役兼上席執行役員
(分担・担当) サプライチェーン企画本部、ものづくり革新本部、購買本部、研究開発本部、生産物流本部分担、化学品事業全般担当、デジタル戦略部、知的財産部、安全防災推進室担当



取締役 兼
上席執行役員
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
2023年 1月 当社取締役兼執行役員
2023年 3月 当社取締役兼上席執行役員
(分担・担当) 経理部分担、リスク統括管理担当、経営企画部、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 早稲田大学商学大学院教授
2012年 2月 キュービー株式会社社外監査役
2012年 6月 三井倉庫ホールディングス株式会社社外取締役
ライフネット生命保険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)
2022年 4月 早稲田大学名誉教授(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
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

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)



役員一覧



常勤監査役
三井寺 直樹

1986年 4月 当社入社
2013年 4月 当社経営企画部特命担当部長
2017年 1月 当社経営戦略本部経営企画部特命担当部長
2019年 1月 当社法務部長兼経営戦略本部経営企画部特命担当部長
2019年 8月 当社法務部長
2023年 1月 当社社長付
2023年 3月 当社常勤監査役



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)



社外監査役
須永 明美

1989年10月 青山監査法人(現PwCあらた有限責任監査法人)入所
1991年 2月 中央監査法人入所
1993年 8月 公認会計士登録
1994年10月 税理士登録
1994年11月 須永公認会計士事務所開業 所長(現在に至る)
1996年11月 株式会社丸の内ビジネスコンサルティング設立 代表取締役(現在に至る)
2012年 1月 税理士法人丸の内ビジネスコンサルティング設立 代表社員(現在に至る)
2016年 6月 株式会社マツモトキヨシホールディングス社外監査役
2017年 6月 丸の内監査法人統括代表社員
2019年 3月 当社監査役(補欠)
2022年 1月 丸の内監査法人代表社員(現在に至る)
2023年 3月 当社社外監査役(現在に至る)



常勤監査役
石井 義唯

1986年 4月 当社入社
2020年 8月 当社経理部長代行
2022年 8月 当社経理部
2023年 1月 当社社長付
2023年 3月 当社常勤監査役



社外監査役
松崎 正年

1976年 4月 小西六写真工業株式会社(現 コニカミノルタ株式会社)入社
2003年 10月 コニカミノルタビジネステクノロジー株式会社取締役
2005年 4月 コニカミノルタホールディングス株式会社(現 コニカミノルタ株式会社)執行役
コニカミノルタテクノロジーセンター株式会社代表取締役社長
2006年 4月 コニカミノルタホールディングス株式会社(現 コニカミノルタ株式会社)常務執行役
2006年 6月 同社取締役兼常務執行役
2009年 4月 同社取締役兼代表執行役社長
2014年 4月 コニカミノルタ株式会社取締役兼取締役会議長
2016年 6月 株式会社野村総合研究所社外取締役
日本板硝子株式会社社外取締役
2019年 1月 当社アドバイザー・コミティ委員
2022年 6月 コニカミノルタ株式会社特別顧問(現在に至る)
2023年 3月 当社社外監査役(現在に至る)

上席執行役員
ヘルス&ホームケア営業本部長、
流通政策部担当
三國 正晴

執行役員
特販事業本部長
長澤 二郎

執行役員
人材開発センター部長
小池 陽子

執行役員
サプライチェーン企画本部長
南川 圭

執行役員
購買本部長
知久 克彦

執行役員
ヘルス&ホームケア事業本部長
浦尾 康弘

執行役員
全社環境戦略担当
岡野 知道

執行役員
生産物流本部長
清水 康継

執行役員
海外戦略企画部長
林 同心

執行役員
経理部長
竹生 昭彦

執行役員
研究開発本部長
鈴木 彩子



役員紹介

<https://www.lion.co.jp/ja/company/officer/>

※内田和成氏、白石隆氏、菅谷貴子氏、安江令子氏、鈴木敦子氏、松崎正年氏、須永明美氏は、独立役員として東京証券取引所に届け出ています。



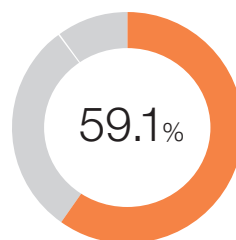
セグメント別概況

グループ連結売上高 **3,898** 億円グループ連結事業利益 **235** 億円

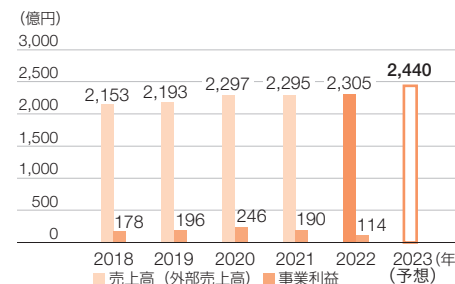
一般用消費財事業（国内）

一般用消費財事業は、「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」で構成されています。2022年の売上高は、前年比3.0%の増加、セグメント利益は、原材料価格上昇の影響を大きく受けたこともあり、前年比39.6%の減少となりました。

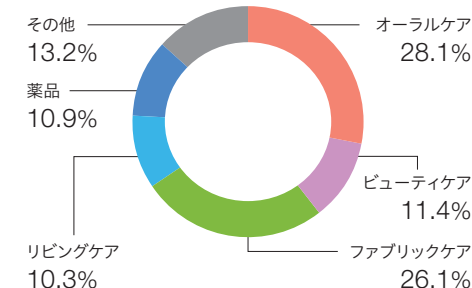
売上高構成比



売上高（外部売上高）／事業利益



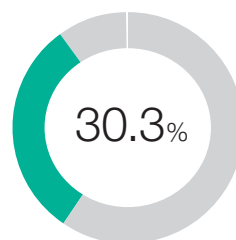
カテゴリ別売上高構成比（2022年）



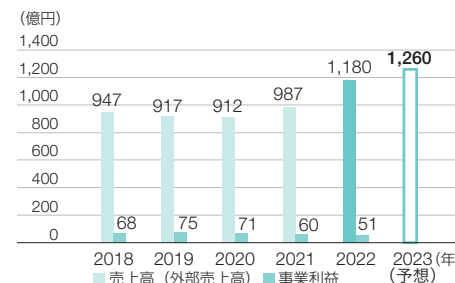
海外事業

海外事業は、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。2022年の売上高は、前年比18.4%の増加（為替変動の影響を除いた実質前期比は7.1%の増加）、セグメント利益は、東南アジアで原材料価格上昇の影響を大きく受けたこともあり、前年比14.8%の減少となりました。

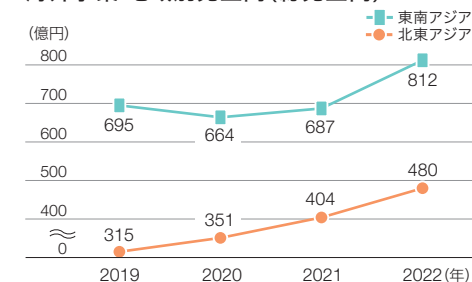
売上高構成比



売上高（外部売上高）／事業利益



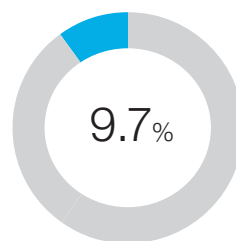
海外事業 地域別売上高（総売上高）



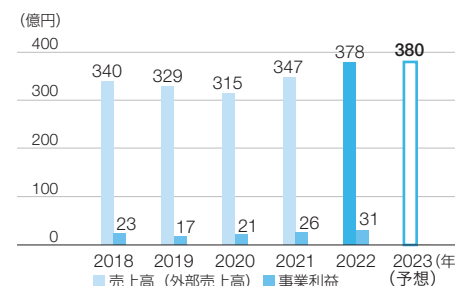
産業用品事業

産業用品事業は、タイヤの防着剤等を取り扱う「モビリティ分野」、二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」等で構成されています。2022年の売上高は、前年比15.2%の増加、セグメント利益は、前期比15.3%の増加となりました。

売上高構成比



売上高（外部売上高）／事業利益



※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おり、売上高構成比は0.9%です。主要製品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。



セグメント別概況

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。

主なマーケットポジション



※シェア：ライオン調べ（2022年）

市場環境（リスクと機会）

生活者を取り巻く環境はコロナ禍前を取り戻しつつありますが、国内一般用消費財市場は、健康・衛生意識の継続や環境への配慮といった社会的意識への変化が引き続き表れています。また、ライフスタイルの変化は、ECチャネルの拡大、買い物頻度の減少による大容量化等新たな購買行動にも見られます。今後の総人口や世帯数の減少局面では、優れた製品を企画し育成していくだけでは十分でなく、生活者のより良い習慣づくりに役立つ製品とサービスの提案を行いながら、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ことが必要になります。

Vision2030 1st STAGEでの一般用消費財事業の戦略ポイント

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

オーラルヘルス

高付加価値商品の提案とオーラルヘルスケア領域での新しいビジネスモデルの構築

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し、市場成長を牽引します。また、2022年より開始した産学官医との連携による予防習慣ソリューション事業を成長エンジンへと育成し、事業拡張へつなげていきます。

ビューティケア

インフェクションコントロール

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。コロナ禍から日常生活を取り戻していく中でも、手洗い習慣にとどまらない衛生行動の習慣づくりを引き続き積極的に推し進め、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

スマートハウスワーク

生活者のより良い洗濯習慣づくりの提案（Positive Habits）による新市場の創造

毎日の洗濯行動を楽しく前向きに変えていく習慣づくりをまずは柔軟剤『ソフラン エアリス』で提案していきます。より良い習慣づくりと価値提供を行う製品を上市し続けることでデファクト化を推進し、新市場を創造していきます。

リビングケア

スマートハウスワーク

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』のブランドが面倒な家事行動である食器洗いから浴室・トイレの掃除、調理までを簡単・便利に清潔に行えるよう、さまざまなライフスタイルの変化にフィットした新しい家事習慣を創出していきます。

薬品

一人ひとりのカラダの不具合を解決し、「ココロとカラダの健康」を実現す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、『ストッパ』『スクラート』の独自性の高い消化器系内服薬にも注力し育成していくことで、市場拡大に貢献いたします。

セグメント別概況

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。

主なマーケットポジション

タイライオン
拠点：バンコク

シェア TOP3 の分野

- ・リキッドソーブ

シェアNo.1

- ・ハンドソーブ

シェアNo.1

- ・ハミガキ・ハブラシ
- ・洗濯用洗剤
- ・台所用洗剤

サザンライオン
拠点：ジョホールバル

シェア TOP3 の分野

- ・洗濯用洗剤

シェアNo.1

ライオンコリア
拠点：ソウル

シェア TOP3 の分野

- ・ハンドソーブ

シェアNo.1

- ・洗濯用洗剤

- ・台所用洗剤

青島ライオン
拠点：青島

シェア TOP3 の分野

- ・ECルートでのマニキュアハブラシ



※シェア：ライオン調べ（2022年）

市場環境（リスクと機会）

2022年のアジア市場は、新型コロナウイルス感染症による行動制限が徐々に緩和され、各国で経済回復の動きが見られました。一方で、当社グループの事業においては、原材料価格上昇の影響を大きく受けました。今後も事業を行う上でのリスクとして、原材料価格の動向や地政学的リスク、為替変動の影響等が想定されます。

生活者の行動については、経済状況、宗教、文化等の違いによる多様なニーズが存在する一方、都市部を中心に、ライフスタイルやニーズの類似化・共通化が加速しています。中間所得層の増加や高齢化に伴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へのニーズへの各国・エリア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ポイント

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」に向け、売上の高成長回帰のための変革を加速させます。

重点戦略 グローカライゼーション戦略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を推進します。
- ・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の最大化と効率的なマネジメントを図ります。

青島ライオン事業の拡大

- ・沿岸大都市及びオンライン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、21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等、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。

重点施策

東南アジアを中心とするパーソナルケア分野の強化

洗濯用洗剤や台所用洗剤等のホームケア分野が中心の事業構造から、当社グループが強みを持つオーラルケアを中心としたパーソナルケア分野を強化し、より強固な事業構造への転換を図ります。

新規国・エリアへの進出

1st STAGE期間中2カ国以上参入を目指し、社長直轄の専任組織を作り、外部からの専門人材の登用等、M&A推進体制を強化しています。2022年にはバングラデシュ、2023年にはベトナムへの参入を実現しましたが、さらなる新規国・エリアの探索を行います。

より良い習慣づくりに向けた普及啓発活動

オーラルケア、清潔・衛生習慣

サステナビリティ最重要課題「健康な生活習慣づくり」の2030年目標は、「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：のべ10億人（オーラルケア習慣：5億人、清潔・衛生習慣：5億人）」です。のべ10億人との接点づくりに向けて、海外事業が果たす役割は大きく、アジア各国・エリアでの製品展開と普及啓発活動を行います。



アジアでのオーラルケア、清潔・衛生習慣の普及啓発活動の様子

普及啓発活動



セグメント別概況

産業用品事業

業務用洗浄剤事業

ビジネスユーザーへ「清潔と衛生」を軸とした
独自のソリューションを提供することで、社会課題の解決に貢献

市場環境(リスクと機会)

コロナ禍収束にともない規制緩和等で経済活動の回復が期待される一方で、原材料費の高騰による商品価格引き上げの影響もあり、市場環境とその動向の不透明さは残ります。しかしながら、業態や顧客が持つ課題を見極め、当社が持つ差別性のある製品やサービスのソリューション技術を活用した価値提供で、清潔で衛生的な顧客の環境をつくり出し、継続した成長が実現できると考えています。

Vision2030 1st STAGEでの業務用洗浄剤事業の戦略ポイント

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ビジネス、衛生ビジネス、介護・医療施設向けビジネス中心に成長力強化を目指します。また、BtoB視点による、インфекションコントロール領域での価値提供を提案していきます。

▶ 野菜・食品工業用ビジネス

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(ミーボ)』『野菜キレイSaO(エスエーオー)』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。各種洗浄剤と合わせた、総合的な食品工場へのソリューション提案を行います。

▶ 外食・衛生ビジネス

洗浄剤とともに、社会背景をとらえた衛生診断『はやラクHACCP』の活用による飲食店全般の清潔・衛生管理実現への提案で顧客拡大を図ります。

▶ 介護施設向けビジネス

需要拡大する介護施設、デイケア施設向けに、施設衛生・感染対策・衣洗の分野の総合的な提案でユーザー取り組みの強化を行います。

● Topics

野菜洗浄・殺菌システム『野菜キレイ』の優位性と環境対応

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』や新発売の『野菜キレイSaO』には、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。



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

化学品事業

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(リスクと機会)

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、原材料の変動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での化学品事業の戦略ポイント

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り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)

- EV(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、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素素誘導体、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

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、1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CO₂排出削減貢献につながります。



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/>

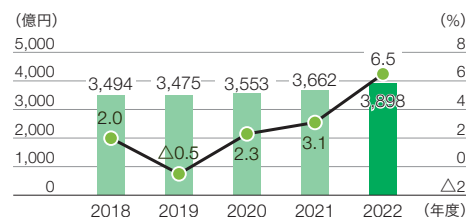


財務・非財務ハイライト

財務ハイライト

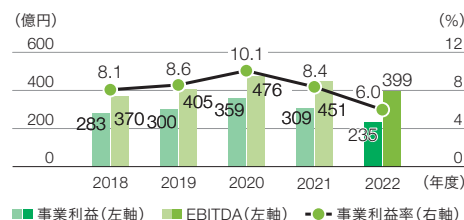
売上高／売上高成長率

3,898億円 前年増減率 **+6.5%**



事業利益*1／事業利益率／
EBITDA*2

235億円 前年増減率 **△23.8%**

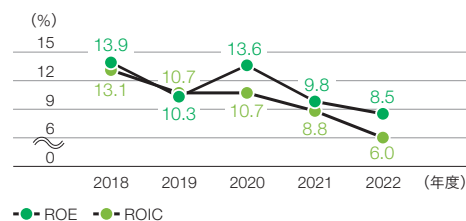


*1 事業利益は、売上総利益から販売費及び一般管理費を控除したもので、恒常的な事業の業績を測る当社の利益指標です。

*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*／ROE

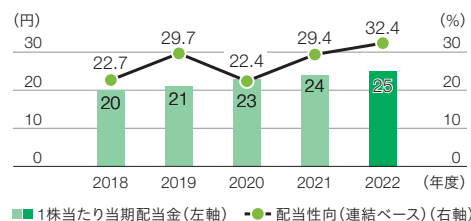
ROIC **6.0%** 前年増減 **△2.8pt**
ROE **8.5%** 前年増減 **△1.3pt**



*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。

1株あたり当期配当金／配当性向

25円 7年連続増配



■ 1株あたり当期配当金 (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
CO₂排出量削減

2030年
サステナビリティ
最重要課題

13%削減*
2022年実績

2030年目標：55%削減

*2017年比絶対量 全事業所内
カーボンプレジット購入分を控除した数値。
控除しない場合は4%削減。

SDGs:   

長期環境目標「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、研究開発部門等全社で省エネルギー活動と購入電力の再生可能エネルギー化を推進しました。

健康：オーラルケア普及啓発活動
「全国小学生歯みがき大会」
参加者数

2030年
サステナビリティ
最重要課題

約**246万名**
(1932年から2022年までの累計)

SDGs:   

健康な生活習慣づくりを目的として、79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。

人材：
女性管理職比率

2030年
サステナビリティ
重要課題

20%
2022年実績

SDGs:   

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
従業員が活躍できている」と
思う従業員の割合

2030年
サステナビリティ
重要課題

54%
2022年実績
「従業員意識行動調査」結果(国内)

SDGs:   

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。2030年には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%以上を目指します。



主要財務データ

	V-1計画 2012～2014年			V-2計画 2015～2017年	
日本基準	(単位：百万円)				
	2013	2014	2015	2016	2017
連結損益計算書項目					
売上高	352,005	367,396	378,659	395,606	410,484
売上原価	153,336	160,677	162,435	161,992	171,209
売上総利益	198,668	206,718	216,223	233,613	239,275
売上総利益率(%)	56.4	56.3	57.1	59.1	58.3
販売費及び一般管理費	187,849	194,312	199,848	209,110	212,068
販売費及び一般管理費率(%)	53.4	52.9	52.8	52.9	51.7
営業利益	10,819	12,406	16,374	24,502	27,206
営業利益率(%)	3.1	3.4	4.3	6.2	6.6
親会社株主に帰属する当期純利益					
	6,097	7,368	10,680	15,951	19,827
連結貸借対照表項目					
資産合計	282,098	283,352	282,434	298,510	331,751
有形固定資産	68,989	79,275	75,060	74,402	80,981
固定負債合計	26,208	40,380	18,455	17,190	17,511
負債合計	157,865	155,918	139,703	140,630	144,736
純資産合計	124,232	127,434	142,730	157,879	187,015
その他データ					
設備投資額*1	13,709	13,555	8,801	9,407	14,892
研究開発費	9,618	9,439	9,808	10,084	10,474
減価償却費*1	11,227	10,301	11,166	10,244	9,386
従業員数(名)	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	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	22.68	26.16	36.84	55.04	68.15
1株当たり配当金	10.00	10.00	10.00	13.00	17.00
1株当たり純資産	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
経営指標					
自己資本当期純利益率(%)	5.4	6.2	8.5	11.2	12.2

*1 無形固定資産分も含みます。

*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す。

*3 EBITDA: 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(2022年から変更)。キャッシュベースの収益力を示す指標です。

*4 ROIC: 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。

国際基準(IFRS)

	LIVE計画 2018～2020年					Vision2030 1st STAGE 2022～2024年
国際基準(IFRS)	(単位：百万円)					
	2018	2019	2020	2021	2022	
連結損益計算書項目						
売上高	349,403	347,519	355,352	366,234	389,869	
売上原価	177,673	175,588	175,479	187,129	215,263	
売上総利益	171,729	171,931	179,872	179,104	174,605	
売上総利益率(%)	49.1	49.5	50.6	48.9	44.8	
販売費及び一般管理費	143,353	141,882	143,934	148,181	151,046	
販売費及び一般管理費率(%)	41.0	40.8	40.5	40.5	38.7	
事業利益*2	28,375	30,048	35,937	30,923	23,559	
事業利益率(%)	8.1	8.6	10.1	8.4	6.0	
営業利益	34,196	29,832	44,074	31,178	28,843	
営業利益率(%)	9.8	8.6	12.4	8.5	7.4	
税引前当期利益	35,658	31,402	44,494	34,089	31,292	
税引前当期利益率(%)	10.2	9.0	12.5	9.3	8.0	
親会社の所有者に帰属する当期利益	25,606	20,559	29,870	23,759	21,939	
連結財政状態計算書項目						
資産合計	355,365	380,701	435,501	428,025	469,278	
有形固定資産	81,546	90,903	118,379	120,673	130,137	
非流動負債合計	21,350	23,781	24,016	23,792	48,536	
負債合計	151,093	159,499	190,644	163,011	190,110	
資本合計	204,271	221,201	244,856	265,014	279,168	
その他データ						
設備投資額*1	16,678	23,644	47,570	21,890	24,314	
研究開発費	10,969	10,944	10,906	11,180	11,077	
減価償却費及び償却費*1	8,707	10,504	11,732	14,252	17,665	
従業員数(名)	6,941	7,151	7,452	7,584	7,587	
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	77.04	
希薄化後1株当たり当期利益	87.99	70.63	102.61	81.59	76.91	
1株当たり配当金	20.00	21.00	23.00	24.00	25.00	
1株当たり親会社所有者帰属持分	657.50	716.94	797.08	865.31	929.72	
発行済株式数(普通株式)	299,115,346	299,115,346	299,115,346	299,115,346	292,536,446	
経営指標						
EBITDA*3(億円)	—	—	476.6	451.7	399.4	
ROIC*4(%)	—	—	10.7	8.8	6.0	
親会社所有者帰属持分当期利益率(%)	13.9	10.3	13.6	9.8	8.5	



財務・業績情報

<https://www.lion.co.jp/ja/ir/finance/>



主要非財務データ

環境

目標	項目	区分	単位	2020年	2021年	2022年
脱炭素社会の実現*	サプライチェーン全体での温室効果ガス排出量の推移	Scope1	千t - CO ₂	73	85	76
		Scope2	千t - CO ₂	90	74	89
		Scope3	千t - CO ₂	4,680	4,770	4,870
	非再可能エネルギー総消費量		GWh	538	546	549
	再生可能エネルギー総消費量		GWh	0.05	42	2
	カーボンクレジット購入量*		千t - CO ₂	0	0	16
資源循環型社会の実現	プラスチック使用量の推移（家庭品）		千t	42	43	36
	商品のライフサイクルにおける水使用量の推移		百万m ³	2,273	2,291	2,303

*タイライオンにて太陽光発電由来の T-VER クレジットを購入。
T-VER はタイの公的機関が運営するクレジット制度。

人材

項目	対象	単位	2020年	2021年	2022年
社員数	単体+出向者	男性（名）	2,355	2,347	2,317
		女性（名）	1,205	1,238	1,270
新入社員数	単体+出向者	男性（名）	54	46	35
		女性（名）	33	38	30
女性管理職比率	単体+出向者	%	9.1	10.3	11.1
定年退職者再雇用	単体+出向者	（名）	243	293	343
障がい者雇用比率	単体+出向者	%	2.7	2.7	2.8
平均勤続年数（再雇用者除く）	単体+出向者	男性（年）	19.7	19.5	19.6
		女性（年）	14	14.1	14.2
育児休業取得者数	単体+出向者	男性（名）	32	54	55
		女性（名）	78	84	77
年次有給休暇取得率	単体（出向者除く）	%	68	65.9	69.2
従業員意識行動調査/「誇りを持って働いている従業員率」	単体（出向者除く）	%	97.3	80.5	77.1
FTE当たり平均研修時間	ライオングループ全体	時間	12.1	31	34.9
FTE当たり平均研修費用	ライオングループ全体	円	29,300	36,700	51,400

コミュニティ

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

項目	単位	2020年	2021年	2022年
オーラルケア習慣普及啓発活動／全国小学生歯みがき大会*1	参加者数（名）	日本とアジア 約269,000	日本とアジア 約252,000	日本とアジア 約253,000
手洗い習慣普及啓発活動／正しい手洗い啓発*2	参加者数（名）	約200	約1,300	約2,360

*1 小学生を対象に、1932年から毎年「歯と口の健康週間」の時期（6月4日～10日）に合わせて開催

*2 園児・生徒・教職員に楽しく手洗いを学ぶ啓発活動を実施



ESGデータ・第三者検証

<https://www.lion.co.jp/ja/sustainability/management/data/>



外部評価・社外団体への参加 (2023年3月31日現在)

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

Member of

Dow Jones Sustainability Indices

Powered by the S&P Global CSA

2022 CONSTITUENT MSCI JAPAN
ESG SELECT LEADERS INDEX

2022 CONSTITUENT MSCI日本株
女性活躍指数 (WIN)

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

社外団体への参加・賛同

評価・認定・受賞

CSR全般に関する評価・認定・受賞

人材に関する評価・認定

サプライチェーンに関する評価・認定

環境に関する評価・認定



イニシアチブ・外部評価

<https://www.lion.co.jp/ja/sustainability/management/investor/>



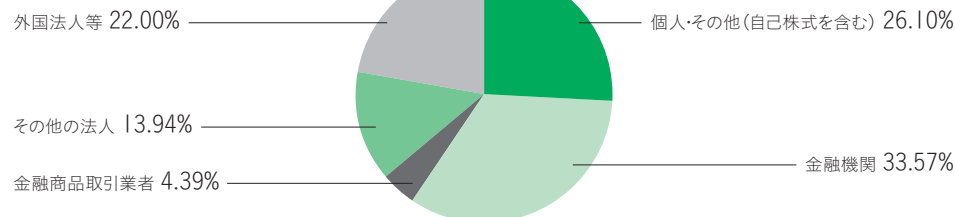
会社情報／株式情報 (2022年12月31日現在)

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*1	〒111-8644 東京都台東区蔵前1-3-28
従業員数	3,190名(ライオングループ:7,587名)

*1 2023年4月に本社を移転しました。

所有者別株式分布



大株主の状況(上位10名)

株主名	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	12.22
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	8.20
みずほ信託銀行株式会社退職給付信託 みずほ銀行口 再信託受託者 株式会社日本カストディ銀行	2.90
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505223	2.63
株式会社三菱UFJ銀行	2.48
東京海上日動火災保険株式会社	1.56
SMBC日興証券株式会社	1.54
明治安田生命保険相互会社	1.43
豊田通商株式会社	1.23
三菱UFJ信託銀行株式会社	1.22

(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(284,937,523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。

株式情報

上場証券取引所	東京証券取引所 プライム市場*2
証券コード	4912
株主名簿管理人	三菱UFJ信託銀行株式会社 東京都府中市日鋼町1-1 三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部
発行済株式の総数	292,536,446株
株主数	198,809名

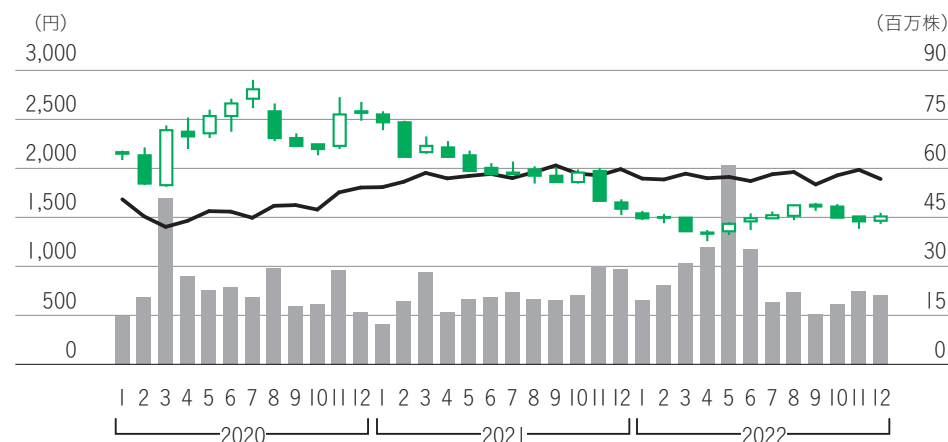
*2 2022年4月の東京証券取引所による市場区分の再編にともない、プライム市場に移行しました。

株価および売買高の推移

株主総利回り

	2018年12月	2019年12月	2020年12月	2021年12月	2022年12月
ライオン	107.3%	101.5%	120.0%	76.1%	76.2%
〈参考〉配当込みTOPIX	84.0%	99.2%	106.6%	120.2%	117.2%

当社株価 □ ■ TOPIX 売買 ■



今日を愛する。
LION