最終更新日：2025年7月1日
ライオン株式会社
代表取締役　兼　社長執行役員　竹森　征之
問合せ先：経営企画部　03-6739-3711（大代表）
証券コード：4912
https://www.lion.co.jp/

当社のコーポレート・ガバナンスの状況は以下のとおりです。

Ⅰ コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方及び資本構成、企業属性その他の基本情報

1．基本的な考え方

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

※当社のコーポレート・ガバナンスに対する基本的な考え方、基本方針を定めた「コーポレート・ガバナンス基本方針」を当社ウェブサイトに掲載しておりますので、ご参照下さい。
https://www.lion.co.jp/ja/company/about/pdf/cg_policy.pdf

【コーポレートガバナンス・コードの各原則を実施しない理由】

当社は、コーポレートガバナンス・コードの各原則を全て実施しています。
※各原則の実施状況については、執行部門で確認したものを監査役会で検証しております。これらの取組みは、今後もコーポレートガバナンス・コード改訂時等のタイミングで定期的に実施していく予定です。

【コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示】

【原則1-4　政策保有株式】
当社は、取引関係の維持・強化など戦略上重要と判断した場合に限り株式を政策的に保有することがあります。取締役会は、政策的に保有する株式の個別銘柄毎の投資収益性を資本コスト等で確認し、毎年定期的に経済合理性を検証します。検証の結果および取引の重要性等に鑑み必要ないと判断した株式は、適宜売却し保有を縮減します。
政策的に保有する株式の議決権は、当社の中長期的な企業価値向上・投資先の株主共同の利益の観点も含め総合的に判断して行使します。
※「株式の保有状況」については有価証券報告書で公開しておりますので、ご参照下さい。
https://www.lion.co.jp/ja/ir/library/securities/

【原則1-7　関連当事者間取引】
取締役が自己または第三者のために会社との間で利益相反の恐れがある取引を行う場合には、会社法の定めおよび取締役会規程にもとづき取締役会の承認を受けるものとします。また、会社が行う取締役や主要株主等の関連当事者との取引については、会社法・金商法・東証の適時開示規則に従い開示します。

【補充原則2-4-1 中核人材の登用等における多様性の確保】
※「III 株主その他の利害関係者に関する施策の実施状況」「3．ステークホルダーの立場の尊重に係る取組み状況」「その他」をご参照下さい。

【原則2-6　企業年金のアセットオーナーとしての機能発揮】
当社の企業年金基金は、年金給付及び一時金給付を将来にわたり確実に支払うため、年金資産について必要とされる総合収益を長期的に確保することを目的に運用します。
年金基金の健全な運営を行うため、経理・財務部門等より企業年金の運用に関する適切な資質を持った人材を配置し、受託資産をモニタリングします。
また、企業年金基金の決議機関である代議員会の代議員は、半数を事業主から他の半数を加入者の互選で選出し、企業年金基金の受益者と会社間の利益相反が適切に管理される体制とします。

【原則3-1　情報開示の充実】
[1]企業理念、経営戦略、経営計画
当社は、株主・投資家をはじめとする全てのステークホルダーに対し、当社が目指す経営ビジョン・基本戦略および中期経営計画の進捗状況をわかりやすく開示するよう努めます。

(ⅰ)会社の経営の基本方針
当社グループは、『愛の精神の実践』を創業からの想いとして受け継ぎ、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（Re Design）」を経営の起点とし、人々の健康で快適、清潔・衛生的な暮らしに役立つ優良製品・サービスを提供することにより、サステナブルな社会に貢献していくことが使命であると認識しております。
人々の価値観の変化や企業に求められる社会的な役割を的確に捉え、お客様満足を最優先とする製品開発、サービスの提供に取り組むとともに、環境保全活動の推進やコーポレート・ガバナンス体制の充実を図り、株主、お客様、お取引先、地域・社会、従業員等のすべてのステークホルダーからの期待に応えられる信頼性の高い企業として、企業価値の一層の向上に努めてまいります。

（ⅱ）中長期的な会社の経営戦略
当社グループは、2030年に向けた経営ビジョン「次世代ヘルスケアのリーディングカンパニーへ」を掲げています。
ビジョン実現に向けては、パーパス（存在意義）を起点とした経営を一層強化し、サステナブルな社会への貢献と事業の成長を目指すべく中長期

経営戦略フレーム「Vision2030」を策定しており、アジアを中心に習慣づくりを通じた社会価値、経済価値の創出を目指しております。
また、2025年からは新中期経営計画「Vision2030 2nd STAGE」では「収益力の強靭化」をテーマとし、国内事業の収益構造改革と海外事業の成長加速に重点をおいた施策をスピーディに実行し、利益ある成長を実現することで企業価値の向上を目指します。

＜2030年の目指す指標＞
〇経済価値の創出
【持続的な収益性向上】
・EBITDAマージン※1　：16%超
・ROIC※2　　：10～12%
【海外の成長継続】
・海外売上高構成比　：50%

〇社会価値の創出
【生活者一人ひとりのQOL向上への貢献】
・オーラルヘルスケア習慣　：5億人
・清潔・衛生習慣　　：5億人
【脱炭素社会・資源循環型社会への貢献】
・石化由来プラスチック使用率　　：70%以下
・ライフサイクル水使用量削減（2017年比、原単位）：30%削減

※1 連結売上高に対するEBITDA*の割合
　*事業利益に減価償却費（使用権資産の減価償却費を除く）を合算したもので、キャッシュベースの収益性を表す
※2 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

＜Vision2030 2nd STAGEの概要＞
「2nd STAGE」では、「収益力の強靭化」へ向け、次に掲げる3つを基本方針として施策を実行していくとともに、事業活動を通じたサステナビリティ重要課題に対する取組みを推進してまいります。

1．3つの基本方針
⑴ 事業ポートフォリオマネジメントの強化
当社グループにおける各事業の役割・位置づけを明確にした上で、経営資源の配分を先鋭化し、各事業の収益体質強化と事業間のシナジー発揮により、企業としての持続的な発展を図ります。
特に、最重点分野に位置づける「オーラルヘルスケア」の領域では、価値提供の範囲を従来の口腔衛生に加え、口腔機能（噛む力・飲み込む力・会話を楽しむ力など）へと拡張し、製品とサービスの統合的な事業展開を図り、お口を起点とした全身健康への貢献を目指してまいります。

⑵ 経営基盤の強化
サステナブルな事業成長と効率性の高い事業運営を実現すべく、経営基盤の強化に取り組んでまいります。
特に、グローバルのR＆D体制については、各拠点における役割の明確化を進め、イノベーション創出力の強化や製品開発のスピードアップを目指します。日本と中国ではコア技術の深化・革新に重点を置くとともに、各国の開発拠点では、生活者ニーズを捉えた製品開発をスピーディに進めてまいります。

⑶ ダイナミズムの創出
戦略推進力の基盤となるダイナミズムの創出に向けて、ブランド資産の活用や人的資本の充実に取り組みます。
特に、人的資本の充実については、戦略に応じた人材開発と重点的な配置を通じ、個と組織の力を高めるとともに、多様な人材が能力を発揮できる環境づくりを進め、活力ある組織による新たな価値創出につなげてまいります。

2．サステナビリティ重要課題への取組み推進
事業活動を通じ、サステナビリティ重要課題である「健康な生活習慣づくり」や「サステナブルな地球環境への取組み推進」に取り組んでまいります。
「健康な生活習慣づくり」では、「オーラルヘルスケア習慣づくり」と「清潔・衛生習慣づくり」に貢献する製品・サービスおよび情報を、2030年にそれぞれ5億人、のべ10億人に提供することを目指しております。また、「サステナブルな地球環境への取組み推進」についても、石化由来プラスチック使用率70%以下、ライフサイクルにおける水使用量30%削減等を目標とし、サステナブルな社会の実現に向けて、習慣づくりを通じて貢献してまいります。

3．重視する経営指標・連結業績目標
「収益力の強靭化」に向けた3つの基本方針にもとづく施策を推進するにあたり、以下を重視する経営指標として設定します。

重視する財務指標と2nd STAGE目標（2027年）
【持続的な収益性向上】
・EBITDAマージン　：13%超
・ROIC　　：8～9%
・EPS CAGR※　：11%超
※基本的1株当たり当期利益の年平均成長率

4．キャッシュアロケーションの考え方
3ヵ年で約1,500億円のキャッシュ獲得を想定し、その内約900億円を将来の成長に向けた戦略的投資に投下することを想定しております。
配当は、累進配当*を基本として12期連続の増配を目指します。また、投資の進捗等を踏まえ、自己株式の取得・消却を機動的に実施いたします。
*原則として減配せず、配当の維持もしくは増配を行うこと

※Vision2030 2nd STAGEの詳細につきましては、「2024年12月期決算説明資料」の14ページから48ページをご参照ください。
https://ssl4.eir-parts.net/doc/4912/tdnet/2564909/00.pdf

【企業スローガン】『今日を愛する。』

[2]コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方と基本方針
※上記1．基本的な考え方をご参照下さい。

[3]役員報酬の決定の方針と手続き
当社は、当社経営方針の実現ならびに当社企業価値の継続的かつ中長期的な向上に資するため、役員報酬体系を当社の経営を担う優秀な人材確保に必要な健全で適切なインセンティブとなるよう設計することとしております。
※詳細は、「Ⅱ経営上の意思決定、執行及び監督に係る経営管理組織その他のコーポレート・ガバナンス体制の状況」の「1．機関構成・組織運営等に係る事項」「報酬の額又はその算定方法の決定方針の開示内容」をご参照下さい。

[4]取締役会の構成、取締役および監査役候補者の指名に当たっての方針と手続き
取締役会は、迅速な意思決定を行うため、定款の定めにより11名以内で構成します。取締役会の監督機能の実効性を高めるため、取締役の内、1／3名以上を社外取締役とします。
取締役会は、当社の企業価値向上に向けて必要となる多様な知識・経験・能力を有する候補者をバランスよく確保するため、取締役および監査役（以下、「役員」という。）候補者の選任基準（※1）および社外役員の独立性に係る基準（※1）を定めます。
取締役会は、上記選任基準を満たす者の中から候補者を選任して指名諮問委員会（※2）に諮問し、その答申結果をもとに、株主総会に付議する候補者の選任議案を決定します。
（※1）「コーポレート・ガバナンス基本方針」参考資料2および参考資料3をご参照下さい。
https://www.lion.co.jp/ja/company/about/pdf/cg_policy.pdf
（※2）取締役、監査役および執行役員ならびにそれぞれの退任後の顧問等（以下、「役員等」という。）の資質・選解任理由・プロセス等について、取締役会からの諮問を受け審議し、取締役会（監査役については監査役会）に答申する。代表取締役社長の後継者育成についても、委員会にて意見交換等を実施する。委員は、社外役員およびあらかじめ定めた代表取締役により構成し、委員の互選により社外役員の中から議長を選任する。

[5]取締役および監査役候補者の選任理由
取締役および監査役候補者は、社外取締役および社外監査役を中心とする指名諮問委員会での審議および取締役会の決議にもとづき、個々の選任理由を株主総会招集通知にて開示し、定時株主総会にお諮りします。

【補充原則3-1-3 サステナビリティについての取組みと人的資本や知的財産への投資等】
⑴ サステナビリティについての取組み
当社グループは、新中期経営計画「Vision2030 2nd STAGE」においても事業活動を通じ、サステナビリティ重要課題である、「健康な生活習慣づくり」や「サステナブルな地球環境への取組み推進」に取り組んでまいります
※「サステナビリティについての取組み」については当社ウェブサイトに掲載するとともに、詳細を統合レポートで公開しておりますので、ご参照下さい。
https://www.lion.co.jp/ja/sustainability/
https://www.lion.co.jp/ja/ir/library/report/

⑵ 人的資本への投資等
当社グループは、新中期経営計画「Vision2030 2nd STAGE」において、3つの基本方針のひとつとして「ダイナミズムの創出」を掲げており、個の成長 と組織マネジメントの強化により、グループ全体での新たな価値創出を目指しております。
個の成長については、9つの職群（専門領域）別の教育とキャリア形成支援・グローバルな課題解決経験を積む海外研修プログラムの提供により、人的資本価値の向上を目指します。
組織マネジメントの強化については戦略上の重点分野における人材配置・人材開発の強化や、国内外の次世代リーダーの選抜・育成等により戦略を実行する組織力強化を目指します。
これらの取組を通じて、戦略に応じた人材開発と重点的な配置を通じ、個と組織の力を高めるとともに、多様な人材が能力を発揮できる環境づくりを進め、活力ある組織による新たな価値創出につなげてまいります。
※「人的資本の投資等」の詳細を有価証券報告書および当社ウェブサイトに掲載しておりますので、ご参照ください。
https://www.lion.co.jp/ja/ir/library/securities/
https://www.lion.co.jp/ja/sustainability/employee/

⑶ 知的財産への投資等
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、積極的な活用に努め、他者の知的財産を尊重し、不正に取得・使用しないことを「行動指針」で定めています。また、知的財産に関する専門部所を設置し、取締役会監督のもと、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を図っています。当社は創業以来、お客様の記憶に残る音にこだわったマーケティングを先駆的に進めてまいりました。音の登録商標を国内最多保有することは、良い習慣づくりの実現に貢献する組織力を示すものです。
※知的財産に関する取組みの詳細につきましては当社ウェブサイトに掲載しておりますので、ご参照下さい。
https://www.lion.co.jp/ja/company/governance/ip/

⑷TCFDの枠組みに基づく開示
当社は、2019年10月から2020年1月にかけて気候関連のリスクと機会が当社事業におよぼす財務的影響の評価に取り組み、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、4℃、1.5℃を想定した本格的なシナリオ分析を実施しました 。
＜分析の結果＞
【4℃シナリオ】
・化石燃料由来の原料高騰が大きなリスクと認識し、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。
・洪水や水ストレス等、物理的リスクの増加に対しては、BCP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。
・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想定され、関連する商品開発やサービスの強化に取り組んでいます。
【1.5℃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となりますが、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り組みを進めています。
・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等による事業の拡大が期待されます。

当社グループでは、脱炭素社会・資源循環型社会への貢献に向け成長機会の探索と獲得についても検討を続けます。各シナリオへの対応はこれまでも進めておりますが、変化への対応力を一層強化すべく経営努力を傾注してまいります。

※「当社グループのTCFDへの対応」につきましては当社ウェブサイトに掲載しておりますので、ご参照下さい。

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

【補充原則4-1-1 経営陣に対する委任の範囲の概要】
取締役会は、法令または定款で定める事項のほか、会社の業務執行に関連する重要事項を決定するとともに、取締役および執行役員の職務の執行を監督します。
当社グループ全体の経営方針および経営戦略等に係る重要事項については、事前に経営執行会議において審議し方向付けを行い、取締役会で意思決定します。また、部門業務執行に関する重要事項等については、経営執行会議および執行役員会に権限委譲し意思決定を機動的に行います。
意思決定にあたっての責任と権限を明確化するため、取締役会付議事項、経営執行会議付議事項、執行役員会付議事項等を明示した決裁権限基準を定めます。

【原則4-9 独立社外取締役の社外役員の独立性の判断基準】
当社は、経営の監視・監督機能および透明性をより一層高め、コーポレート・ガバナンス体制の強化・充実に資するため、会社法上の要件に加え、当社グループと特別な利害関係がなく独立性を確保できる人材要件として、社外役員の独立性に係る基準※を定めます。
※「コーポレート・ガバナンス基本方針」参考資料3をご参照下さい。
https://www.lion.co.jp/ja/company/about/pdf/cg_policy.pdf

【補充原則4-10-1 指名委員会・報酬委員会の構成の独立性に関する考え方等】
※「Ⅱ 経営上の意思決定、執行及び監督に係る経営管理組織その他のコーポレート・ガバナンス体制の状況」の「1．機関構成・組織運営等に係る事項」「任意の委員会の設置状況、委員構成、委員長（議長）の属性」および「補足説明」をご参照下さい。

【補充原則4-11-1 取締役会全体としての知識・経験・能力のバランス、多様性および規模に関する考え方ならびに取締役の有するスキル等の組合せ】
※上記【原則3-1　情報開示の充実】⑷ 取締役会の構成、取締役および監査役候補者の指名に当たっての方針と手続きをご参照下さい。また、多様な知識・経験・能力を有する候補者をバランスよく確保するために当社の取締役会が備えるべきであると考えるスキルについて、株主総会招集通知または、当社ウェブサイトをご参照下さい。
https://www.lion.co.jp/ja/ir/shareholders/meeting/
https://www.lion.co.jp/ja/company/officer/

【補充原則4-11-2 社外取締役および社外監査役の他の上場会社の役員の兼任状況】
社外取締役、社外監査役が、他の上場会社の役員を兼職する場合は、株主総会の参考書類・事業報告等に記載します。

【補充原則4-11-3 取締役会評価】
当社は、コーポレート・ガバナンス基本方針において、取締役会の運営方法、議案内容、審議状況等に関する各取締役の評価等を事業年度毎に実施し、取締役会の実効性確保に努めるとともに、評価結果の概要をコーポレート・ガバナンスに関する報告書に開示することとしております。
このたび、2024年に開催した取締役会について、取締役および監査役全員、ならびに定例出席の執行役員を対象に匿名の自己評価アンケートを実施いたしました。取締役会の実効性に関する評価結果の概要は、別紙1をご参照ください。

【補充原則4-14-2 取締役および監査役に対するトレーニングの方針】
当社は、役員が役員就任以降、期待される役割・責務を継続して果たしていくために必要な法令・事業・財務・組織等に関する情報の提供、知識の習得、トレーニング機会を適宜提供します。外部セミナーに出席する場合の費用については会社が負担します。
当社の企業行動憲章の遵守状況の確認と同意を合わせたコンプライアンス教育は、継続的に実施するとともに、外部講師を招いたコーポレート・ガバナンス教育等を適宜実施します。
社外役員が新たに就任する際は、当社の企業理念、事業概要、組織、コーポレート・ガバナンス体制等を説明する機会を設定し、その後も継続的に情報提供を行います。

【原則5-1 株主との建設的な対話に関する方針】
当社は、株主・投資家を重要なステークホルダーと認識し、企業価値の向上に向け、建設的な対話を促進するよう努めます。
株主対応の担当部所として経営企画部にIR・SR室を設置し株主総会の充実を図るとともに、国内外の機関投資家等とのミーティング等の活動を行います。経営企画部担当役員が全体を管掌するとともに、必要に応じて他部所も含めた関連部門との連携も実施します。株主・投資家との対話を通じた意見等は、適宜取り纏めて代表取締役社長に報告します。
機関投資家および個人投資家説明会等には、代表取締役社長や経営企画部担当役員等の取締役（社外取締役を含む）や監査役が出席する機会を設けるなど積極的なIR活動を行います。
株主・投資家との対話に際してのインサイダー情報の管理については、別途定めたIR情報開示方針※に則り、適時・適切な情報開示を徹底します。
信託銀行等の名義で株式を保有する機関投資家など、株主名簿上で把握することができない実質株主の判明調査を毎年定期的に実施し株主構成の把握に努めます。また、機関投資家などの実質株主から、株主総会での議決権の行使要望があった場合には、「グローバルな機関投資家等の株主総会の出席に関するガイドライン（全国株懇連合会）」等を参考に対応を協議します。
※「コーポレート・ガバナンス基本方針」参考資料5をご参照下さい。
https://www.lion.co.jp/ja/company/about/pdf/cg_policy.pdf

【資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応】

記載内容	取組みの開示（アップデート）
英文開示の有無	有り
アップデート日付	2025年2月13日

該当項目に関する説明

当社は、「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応」として、ROICについて、中長期経営戦略フレーム「Vision2030」で2030年の目指す業績イメージを示しております。また、新中期経営計画「Vision2030 2nd STAGE」では、重視する経営指標としてROICに加え、新たにEPS CAGR（基本的1株当たり当期利益の年平均成長率）についても2027年の目標を設定するとともに、毎年の実績を決算説明資料等で開示することとしております。
「Vision2030 2nd STAGE」については、【コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示】の【原則3-1 情報開示の充実】や当社ウェブサイトに掲載しておりますので、ご参照ください。
https://www.lion.co.jp/ja/company/vision/

2. 資本構成

外国人株式保有比率	20%以上30%未満

【大株主の状況】

氏名又は名称	所有株式数（株）	割合（%）
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	38,757,900	13.99
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	26,334,800	9.50
JAPAN ACTIVATION CAPITAL I L.P.	12,450,200	4.49
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	8,282,000	2.99
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	6,781,097	2.44
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505103	4,644,401	1.67
明治安田生命保険相互会社	3,690,558	1.33
JP MORGAN CHASE BANK 385781	3,364,884	1.21
STATE STREET BANK WEST CLIENT － TREATY 505234	3,170,200	1.14
大日本印刷株式会社	3,140,665	1.13

支配株主（親会社を除く）の有無	―――
親会社の有無	なし

補足説明

―――

3. 企業属性

上場取引所及び市場区分	東京 プライム
決算期	12 月
業種	化学
直前事業年度末における（連結）従業員数	1000人以上
直前事業年度における（連結）売上高	1000億円以上1兆円未満
直前事業年度末における連結子会社数	10社以上50社未満

4. 支配株主との取引等を行う際における少数株主の保護の方策に関する指針

―――

5. その他コーポレート・ガバナンスに重要な影響を与えうる特別な事情

———

Ⅱ 経営上の意思決定、執行及び監督に係る経営管理組織その他のコーポレート・ガバナンス体制の状況

1. 機関構成・組織運営等に係る事項

組織形態	監査役設置会社

【取締役関係】

定款上の取締役の員数	11 名
定款上の取締役の任期	1 年
取締役会の議長	社外取締役
取締役の人数	11 名
社外取締役の選任状況	選任している
社外取締役の人数	5 名
社外取締役のうち独立役員に指定されている人数	5 名

会社との関係(1)

氏名	属性	会社との関係(※)										
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k
松﨑　正年	他の会社の出身者											
内田　和成	学者											
白石　隆	学者											
菅谷　貴子	弁護士											
安江　令子	他の会社の出身者								○			

※　会社との関係についての選択項目
※　本人が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「○」、「過去」に該当している場合は「△」
※　近親者が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「●」、「過去」に該当している場合は「▲」

a　上場会社又はその子会社の業務執行者
b　上場会社の親会社の業務執行者又は非業務執行取締役
c　上場会社の兄弟会社の業務執行者
d　上場会社を主要な取引先とする者又はその業務執行者
e　上場会社の主要な取引先又はその業務執行者
f　上場会社から役員報酬以外に多額の金銭その他の財産を得ているコンサルタント、会計専門家、法律専門家
g　上場会社の主要株主（当該主要株主が法人である場合には、当該法人の業務執行者）
h　上場会社の取引先（d、e及びfのいずれにも該当しないもの）の業務執行者（本人のみ）
i　社外役員の相互就任の関係にある先の業務執行者（本人のみ）
j　上場会社が寄付を行っている先の業務執行者（本人のみ）
k　その他

会社との関係(2)

氏名	独立役員	適合項目に関する補足説明	選任の理由

松﨑　正年	○	―――	グローバルにビジネスを展開するIT関連の上場会社での代表執行役社長としての経営経験に加え、日本取締役会協会の副会長の任につかれるなどコーポレート・ガバナンスに関する高度な専門知識、他社の社外取締役や取締役会議長の経験を有しております。また、2023年3月からは、当社の社外監査役として、グループ全体を通じた実効的な監査に貢献しております。同氏が有するこれらの知見および多岐にわたる経験を活かし、当社ガバナンスの実効性向上を牽引していただくとともに、独立した客観的な立場から、実効性の高い経営の監督を行っていただくことを期待し、新たに社外取締役として選任いただいております。 ＜独立役員に指定した理由＞ 当社が定める「社外役員の独立性に係る基準」を満たしており、且つ、株式会社東京証券取引所が定める独立性の要件も満たしていることから十分な独立性を有していると判断し、独立役員に指定しております。
内田　和成	○	―――	経営コンサルティング会社の日本代表としての経営経験に加え、ビジネススクールの教授として企業戦略やマーケティングの講義を担うなど企業経営における高度な知見を有しております。加えて、他社の社外取締役および社外監査役の経験を有するとともに、当社の取締役会においても積極的にご発言いただき、当社の社外取締役として業務執行に対する監督など適切な役割を果たしていただいております。同氏が有するこれらの経験や知見を活かし、独立した客観的な立場から、実効性の高い経営の監督を行っていただくことを期待し、引き続き社外取締役として選任いただいております。 ＜独立役員に指定した理由＞ 当社が定める「社外役員の独立性に係る基準」を満たしており、且つ、株式会社東京証券取引所が定める独立性の要件も満たしていることから十分な独立性を有していると判断し、独立役員に指定しております。
白石　隆	○	―――	国立大学法人の学長としての経営経験に加え、日本貿易振興機構のアジア経済研究所長も歴任され、当社グループが事業展開を行うアジアにおける政治・経済・社会等の幅広い領域に精通しております。当社の取締役会においては、これらの経験・知見を活かして積極的にご発言いただき、当社の社外取締役として業務執行に対する監督など適切な役割を果たしていただいております。今後も、当社が戦略上重要とするアジア地域での事業開発に対し、同氏が有するこれらの経験や知見を活かし、独立した客観的な立場から、実効性の高い経営の監督を行っていただくことを期待し、引き続き社外取締役として選任いただいております。 ＜独立役員に指定した理由＞ 当社が定める「社外役員の独立性に係る基準」を満たしており、且つ、株式会社東京証券取引所が定める独立性の要件も満たしていることから十分な独立性を有していると判断し、独立役員に指定しております。

菅谷　貴子	○	―――	社外役員以外の方法で会社経営に関与されておりませんが、弁護士として企業法務、特にコンプライアンス・ハラスメント分野での豊富な経験や専門的知見を有しております。加えて、他社の社外取締役および社外監査役の経験を有するとともに、当社の取締役会においても積極的にご発言いただき、当社の社外取締役として業務執行に対する監督など適切な役割を果たしていただいております。企業の社会的な責務の遵守に対する要求は益々高まっており、引き続き、同氏が有するこれらの経験や知見を活かし、独立した客観的な立場から、実効性の高い経営の監督を行っていただくことを期待し、引き続き社外取締役として選任いただいております。 ＜独立役員に指定した理由＞ 当社が定める「社外役員の独立性に係る基準」を満たしており、且つ、株式会社東京証券取引所が定める独立性の要件も満たしていることから十分な独立性を有していると判断し、独立役員に指定しております。
安江　令子	○	安江令子氏は、サイバネットシステム株式会社の代表取締役社長執行役員を2024年3月14日付で退任しております。なお、当社は、同社とソフトウェアのメンテナンスに関する取引を行っており、直近事業年度における当社の連結売上高に対する当該取引金額の割合は0.1%未満であります。	国内IT企業の代表取締役社長としての経営経験に加え、国際ビジネスにおける豊富な経験や知見を有しております。加えて、他社の社外取締役の経験を有するとともに、当社の取締役会においても積極的にご発言いただき、当社の社外取締役として業務執行に対する監督など適切な役割を果たしていただいております。当社既存事業の進化、新規事業の創出には、DXは不可欠であり、引き続き、同氏が有するこれらの経験や知見を活かし、独立した客観的な立場から、実効性の高い経営の監督を行っていただくことを期待し、引き続き社外取締役として選任をいただいております。 ＜独立役員に指定した理由＞ 当社が定める「社外役員の独立性に係る基準」を満たしており、且つ、株式会社東京証券取引所が定める独立性の要件も満たしていることから十分な独立性を有していると判断し、独立役員に指定しております。

指名委員会又は報酬委員会に相当する任意の委員会の有無	あり

任意の委員会の設置状況、委員構成、委員長（議長）の属性

	委員会の名称	全委員（名）	常勤委員（名）	社内取締役（名）	社外取締役（名）	社外有識者（名）	その他（名）	委員長（議長）
指名委員会に相当する任意の委員会	指名諮問委員会	9	0	1	5	0	3	社外取締役
報酬委員会に相当する任意の委員会	報酬諮問委員会	8	0	0	5	0	3	社外取締役

補足説明

両委員会ともその他の3名は、社外監査役であります。
＜指名諮問委員会＞
当社の取締役、監査役および執行役員ならびにそれぞれの退任後の顧問等（以下、「役員等」という。）の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2016年6月30日付で設置しております。
同委員会は、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ます。
なお、委員会の構成員は、社外取締役の白石隆氏（委員長）、松﨑正年氏、内田和成氏、菅谷貴子氏、安江令子氏、社外監査役の須永明美氏、伊藤彰浩氏、平井弓子氏、代表取締役の竹森征之氏の9名であります。
＜報酬諮問委員会＞
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2006年12

月27日付で設置しております。
同委員会は役員等の報酬体系、水準、賞与査定方法等について、取締役会からの諮問を受け審議し、取締役会（監査役については監査役会）に答申します。同委員会の答申に基づき、2025年3月28日開催の第164期定時株主総会の決議を経て、役員の報酬体系を2025年12月期より改定しております。2024年の役員報酬については、月次固定報酬について2024年2月開催の報酬諮問委員会の答申をもとに2024年3月開催の取締役会で決議し、業績連動報酬について2025年2月開催の報酬諮問委員会の答申をもとに2025年3月開催の取締役会で決議しております。
なお、委員会の構成員は、社外取締役の内田和成氏（委員長）、松﨑正年氏、白石隆氏、菅谷貴子氏、安江令子氏、社外監査役の須永明美氏、伊藤彰浩氏、平井弓子氏の8名であります。

【監査役関係】

監査役会の設置の有無	設置している
定款上の監査役の員数	5 名
監査役の人数	5 名

監査役、会計監査人、内部監査部門の連携状況

監査役は、ＥＹ新日本有限責任監査法人から次の事項について都度報告を受けるとともに、リスク・アプローチ視点での質疑応答、意見交換を行い、連携を図っております。
(1) 会計監査人の職務の遂行が適正に行われることを確保するための体制の整備状況、会社法および金融商品取引法に基づく監査計画、監査体制
(2) 監査報酬
(3) 四半期レビュー結果
(4) 会計監査結果（会計監査プロセスの一環として実施する内部統制を含む）
(5) 有価証券報告書および財務報告内部統制報告書監査結果
(6) 監査上の主要な検討事項（KAM）の選定理由および対応する監査手続
監査役は、内部監査部門である監査部と次の事項について都度、リスク・アプローチ視点での情報交換を行い、連携を図っております。
(1) 監査役と監査部のそれぞれの監査計画
(2) 監査部が実施した各部所および関係会社の業務執行状況についての「適法性、妥当性、効率性等」内部統制に関する監査結果、コンプライアンス推進状況に関する監査結果
(3) 監査部が実施した金融商品取引法に基づく財務報告に係る内部統制の整備・運用状況および評価結果
(4) 監査役の業務監査の一環として行う財務報告に係る内部統制の整備・運用に係る取締役の職務執行状況の監査結果
また、監査役会、内部監査部門（監査部）、会計監査人で構成する「三様監査連絡会」を定期開催することで、相互の情報共有の促進による監査の実効性向上に努めております。

社外監査役の選任状況	選任している
社外監査役の人数	3 名
社外監査役のうち独立役員に指定されている人数	3 名

会社との関係(1)

氏名	属性	会社との関係(※)												
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k	l	m
須永　明美	公認会計士													
伊藤　彰浩	他の会社の出身者										△			
平井　弓子	他の会社の出身者													

※　会社との関係についての選択項目
※　本人が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「○」、「過去」に該当している場合は「△」
※　近親者が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「●」、「過去」に該当している場合は「▲」
a　上場会社又はその子会社の業務執行者
b　上場会社又はその子会社の非業務執行取締役又は会計参与
c　上場会社の親会社の業務執行者又は非業務執行取締役
d　上場会社の親会社の監査役
e　上場会社の兄弟会社の業務執行者
f　上場会社を主要な取引先とする者又はその業務執行者
g　上場会社の主要な取引先又はその業務執行者

h　上場会社から役員報酬以外に多額の金銭その他の財産を得ているコンサルタント、会計専門家、法律専門家
i　上場会社の主要株主（当該主要株主が法人である場合には、当該法人の業務執行者）
j　上場会社の取引先（f、g及びhのいずれにも該当しないもの）の業務執行者（本人のみ）
k　社外役員の相互就任の関係にある先の業務執行者（本人のみ）
l　上場会社が寄付を行っている先の業務執行者（本人のみ）
m　その他

会社との関係(2)

氏名	独立役員	適合項目に関する補足説明	選任の理由
須永　明美	○	―――	コンサルティング会社の代表としての経営経験に加え、公認会計士、税理士として長年培った会計および税務に関する豊富な知識・経験、他社の社外監査役の経験を有しております。同氏が有するこれらの識見が当社の実効的な監査に必要と判断し、社外監査役として選任いただいております。 ＜独立役員に指定した理由＞ 当社が定める「社外役員の独立性に係る基準」を満たしており、且つ、株式会社東京証券取引所が定める独立性の要件も満たしていることから十分な独立性を有していると判断し、独立役員に指定しております。
伊藤　彰浩	○	伊藤彰浩氏は、2018年3月までキリンホールディングス株式会社の業務執行者でありました。当社は、同社に対して同社の販売促進等に用いる当社リビングケア製品等の販売を行っており、直近事業年度における当社の連結売上高に対する当該取引金額の割合は0.1%未満であります。	グローバルに展開する国内飲料メーカーの取締役最高財務責任者や常勤監査役を経験し、財務・会計や監査に関する豊富な専門的知見を有しております。加えて、海外子会社のマネジメントに関する経験・専門的知見を有するとともに、他社での社外監査役も経験しております。海外事業の成長を重点的に進める当社において、同氏が有するこれらの経験や知見が実効的な監査に必要と判断し、新たに社外監査役として選任いただいております。 ＜独立役員に指定した理由＞ 当社が定める「社外役員の独立性に係る基準」を満たしており、且つ、株式会社東京証券取引所が定める独立性の要件も満たしていることから十分な独立性を有していると判断し、独立役員に指定しております。
平井　弓子	○	―――	グローバル企業と国内メーカーが共同出資する食品メーカーの代表取締役社長としての経営経験を有するとともに、大手国内食品メーカーの人事・人材開発部門責任者の経験もあり、人的資本経営に関する豊富な専門知識を有しております。経営戦略に合致した人的資本の充実は当社にとっても重要課題であり、同氏が有するこれらの経験や知見が当社の実効的な監査に必要と判断し、新たに社外監査役として選任いただいております。 ＜独立役員に指定した理由＞ 当社が定める「社外役員の独立性に係る基準」を満たしており、且つ、株式会社東京証券取引所が定める独立性の要件も満たしていることから十分な独立性を有していると判断し、独立役員に指定しております。

[独立役員関係]

独立役員の人数	8 名

その他独立役員に関する事項

独立役員の資格を満たす社外取締役5名、社外監査役3名を全て独立役員に指定しております。

【インセンティブ関係】

取締役へのインセンティブ付与に関する施策の実施状況	業績連動報酬制度の導入、ストックオプション制度の導入

該当項目に関する補足説明

下記［取締役報酬関係］に記載のとおりであります。

ストックオプションの付与対象者	社内取締役、従業員

該当項目に関する補足説明

2017年3月30日開催の第156期定時株主総会において、株式報酬型ストックオプションに代えて業績連動型株式報酬制度を導入したため、過年度付与分のみであります。

【取締役報酬関係】

（個別の取締役報酬の）開示状況	個別報酬の開示はしていない

該当項目に関する補足説明

取締役および監査役の報酬等の総額
取締役（社外取締役を除く）の報酬の総額 509百万円（固定報酬232百万円、賞与 145百万円、株式報酬132百万円） 員数7
監査役（社外監査役を除く）の報酬の総額 60百万円（固定報酬 60百万円） 員数2
社外役員の報酬の総額 84百万円（固定報酬 84百万円） 員数7

（注）1．使用人兼務取締役はおりません。
2．上記報酬額は、2024年度の実績であり、当該報酬に対応する株主総会決議等は以下のとおりです。
3．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おります。
4．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おります。
5．業績連動報酬の賞与は、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あります。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おります。
6．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あります。株式報酬のために拠出する金員の上限は、2021年3月30日開催の第160期定時株主総会において、1事業年度あたり200百万円、株式等の総数は1事業年度あたり120,000株と決議されております。
7．記載金額は、百万円未満を切り捨てて表示しております。

報酬の額又はその算定方法の決定方針の有無	あり

報酬の額又はその算定方法の決定方針の開示内容

＜役員報酬の基本方針＞
当社は、当社経営方針の実現ならびに当社企業価値の継続的かつ中長期的な向上に資するため、役員報酬体系を当社の経営を担う優秀な人材確保に必要な健全で適切なインセンティブとなるよう設計する。
役員報酬は、株主総会で決議された役員報酬額の範囲内で、取締役会が報酬諮問委員会に諮問し、その答申結果をもとに、取締役については取締役会で、監査役については監査役会で決定する。
社外取締役を除く取締役の報酬は、月次固定報酬と業績連動報酬（賞与、株式報酬）で構成する。社外取締役および監査役の報酬は、月次固定報酬のみとする。報酬水準は、外部専門機関の調査データを参考として客観的なベンチマークを行い、役員の役割・責務毎に設定する。
社外取締役を除く取締役の報酬の割合は、固定報酬50%、業績連動報酬50%（内、賞与30%、株式報酬20%）を目安に役位別に定め、業績連動報酬の割合は、役位の昇任にあわせて高まるよう設定し、必要に応じて適宜見直しを行う。業績連動報酬は、事業年度ごとの目標値の達成状況に応じて算出し、事業年度終了後、一定の時期に個人別に支給する。
業績連動報酬の賞与は、当該事業年度に係る事業利益の0.03%の50%と親会社の所有者に帰属する当期利益の0.05%の50%との合計額（千円未満は切り捨て）に役位別係数を乗じたものを役位別賞与基礎額とし、その30%に個人業績査定（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）を加味したもので個人別に支給する。ただし、上記のそれぞれの利益が損失の場合、利益額を0として算出する。
業績連動型の株式報酬は、毎事業年度に付与する「固定部分」と、中期経営計画対象期間中の毎事業年度の業績目標達成度に応じて付与する「業績連動部分」で構成し、「固定部分」と「業績連動部分」との割合は、役位別に定める株式報酬基準額のそれぞれ1/2とする。なお、株式報酬は、取締役の職務または社内規程に重大な違反等があった場合、付与済みの株式交付ポイントの没収若しくは交付等済みの株式等相当額の返還を請求できるものとする。　上記の役員報酬の基本方針および基本方針の内容の概要については、報酬諮問委員会への諮問を経て、取締役会で決議し、事業報告、有価証券報告書等で開示する。

＜業績連動報酬に係る指標＞
業績連動報酬である賞与に係る指標については、当社の恒常的な事業の業績を測る指標であり中期経営計画においても最も重視する利益指標の1つである「事業利益」と、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である「親会社の所有者に帰属する当期利益」を採用しております。また、業績連動型株式報酬に係る指標については、「事業利益」および投下資本に対する収益性と効率性を測る指標であり中期経営計画で重視する財務指標として設定している「ROIC」、ならびにサステナビリティ最重要課題に対する取組みの進捗度としております。

＜2025年12月期の業績に係る役員賞与の算定方法＞
役員賞与は、下記の方法に基づき算定の上、支給額を確定し支払います。
⑴ 支給対象役員
法人税法第34条第１項第3号に定める「業務執行役員」である取締役のみを対象とし、社外取締役および監査役には支給しない。
⑵ 個別支給額
当該事業年度に係る事業利益の0.03%の50%と親会社の所有者に帰属する当期利益の0.05%の50%との合計額（千円未満は切り捨て）に役位別係数を乗じたものを役位別賞与基礎額とする。
（事業利益は、売上総利益から販売費及び一般管理費を控除したもので、恒常的な事業の業績を測る当社の利益指標。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。）
役位別賞与基礎額の70%を全社業績支給額とし、個人別に支給する。
役位別賞与基礎額の30%に個人業績査定（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）を加味し、個人別に支給する。
なお、賞与の上限額は、2025年３月28日開催の第164期定時株主総会において、１事業年度につき４億円と決議されている。
＜役位別係数とその員数＞
代表取締役兼社長執行役員　：4.3 ：員数1
代表取締役兼副社長執行役員　：3.0 ：員数2
取締役兼上席執行役員　　：1.5 ：員数2
取締役兼執行役員　　：1.3 ：員数1
上記は2025年３月28日開催の第164期定時株主総会で選任された取締役の員数で計算しています。

＜業績連動型株式報酬の算定方法＞
2017年3月30日開催の第156期定時株主総会における決議により、取締役（社外取締役を除く）を対象として、業績連動型株式報酬制度（以下「本制度」という。）を導入し、2021年3月30日、2025年3月28日に開催の定時株主総会で報酬等の額および内容の一部改定をご承認いただいております。本制度は、下記の方法に基づき算定の上、1事業年度あたりに取締役に付与するポイント数（株式数）を確定します。原則として累積したポイント数に相当する株式数が取締役の退任時に交付されます。
a) 支給対象役員
法人税法第34条第1項に定める「業務執行役員」である取締役を対象とし、社外取締役および監査役には支給しない。
b) 総支給水準
1事業年度あたりに、支給対象役員に付与するポイント数の合計の上限は、270,000ポイント（1ポイントあたり当社株式1株）とする。
c) 算定方法および個別支給水準
支給対象役員毎のポイント数は以下の算定式によって個別に決定する。

＜算定式＞
固定･業績連動ポイント数（※）＝（①固定基準額＋②業績連動基準額×③業績連動係数α）÷④取得単価
サステナビリティポイント数（※）＝（②業績連動基準額×③業績連動係数β）÷④取得単価
（※）小数点以下切り捨て

①固定基準額
固定基準額は役位毎に以下の係数を設定し取締役兼執行役員の固定基準額の金額を基準に算定する。なお、取締役兼執行役員の係数が1のときの固定基準額は4,000千円とする。
＜役位毎の係数＞
代表取締役兼社長執行役員　：3.625
代表取締役兼副社長執行役員　：2.225
取締役兼専務執行役員　　：1.625
取締役兼常務執行役員　　：1.375
取締役兼上席執行役員　　：1.250
取締役兼執行役員　　：1.000

② 業績連動基準額
業績連動基準額は上記固定基準額と同額とする。

③ 業績連動係数
業績連動係数は、以下の算定式に従うものとする。

＜算定式＞
･業績連動係数α(※1) ＝ 事業利益(※2)に関する業績連動係数×35%＋ ROIC(※3)に関する業績連動係数×35%
･業績連動係数β(※1) ＝ サステナビリティ最重要課題に対する取組みの進捗度に応じて算定した係数×30%
(※1) 小数点第2位未満切り捨て
(※2) 事業利益は、売上総利益から販売費及び一般管理費を控除したもので、恒常的な事業の業績を測る当社の利益指標である
(※3) 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

標である

事業利益に関する業績連動係数およびROICに関する業績連動係数は、2025年12月期の各指標の目標値（※4）に対する達成率（※5）に応じて決定する。
（※4）2025年2月13日公表の決算短信で開示した「2025年12月期の連結業績予想（2025年1月1日～2025年12月31日）」に記載の事業利益30,000百万円および同日公表の2024年12月期決算説明資料にて開示した「2025年度 連結業績予想」に記載のROIC6.1%とする。（※5）

＜目標値達成率（※6）における業績連動係数(※7)＞
100%未満　：0
100%以上140%未満：（目標値に対する達成率）×2.5-1.5
140%以上　　：2.00
（※6）100%以上の場合は、小数点第1位を四捨五入
（※7）小数点第2位未満切り捨て

④ 取得単価
本制度で用いる信託の株式取得単価（1株当たり1,883円（※8））とする。
（※8）延長後の本信託が取得した会社株式の取得価額の総額と延長前の信託内の残存株式の総額を加重平均して算定する。算定式は以下のとおりである。

株式取得単価 ＝（延長前の株式取得単価(2,078円)×残余株式数(226,927株＋延長後の株式取得単価(1,723円)×追加取得株式数（274,100株））÷（残余株式数(226,927株)＋追加取得株式数(274,100株)）

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

【社外取締役（社外監査役）のサポート体制】

取締役会の開催にあたり、取締役会事務局である経営企画部の担当部長が、社外取締役および社外監査役に対して各議案の内容を事前に説明しております。加えて、担当部長は、経営執行会議の審議内容等についても随時社外取締役へ報告するなど、社外役員への情報提供の充実に努めております。

【代表取締役社長等を退任した者の状況】

元代表取締役社長等である相談役・顧問等の氏名等

氏名	役職・地位	業務内容	勤務形態・条件（常勤・非常勤、報酬有無等）	社長等退任日	任期
藤重　貞慶	特別顧問	業界団体の役員、公益財団法人の理事長等の活動（経営非関与）	非常勤・報酬有	2016/3/30	2026年3月29日まで
濱　逸夫	相談役	業界団体の役員、公益財団法人の理事長等の活動（経営非関与）	常勤・報酬有	2023/3/30	2028年3月29日まで

元代表取締役社長等である相談役・顧問等の合計人数	2 名

その他の事項

元代表取締役社長等であった相談役・顧問は、当社の経営に長年携わった経験・知見を活かし業界団体等の活動に従事しておりますが、当社の経営のいかなる意思決定にも関与しておりません。また、相談役・顧問の選任にあたっては、全社外取締役、全社外監査役、代表取締役1名で構成する指名諮問委員会に諮問し、透明性および客観性の確保に努めております。

2．業務執行、監査・監督、指名、報酬決定等の機能に係る事項（現状のコーポレート・ガバナンス体制の概要） 更新

当社は、監査役制度のもとで経営の監督を行っておりますが、2004年3月より執行役員制を導入し、それまで取締役会が担ってきた機能を区分し、取締役会は「経営の意思決定および監督機能」を担い、執行役員会が「業務執行機能」を担うことといたしました。
取締役会については、その活性化および機動性の向上を図るため、取締役員数を削減いたしております（執行役員制導入前19名。現在11名）。また、独立役員としての要件も満たす社外役員8名（社外取締役5名および社外監査役3名）を招聘するとともに、代表取締役と社外役員全員との定期的（原則として月1回）な情報交換も実施し経営の監督・監視機能の充実に努めております。
＜取締役・取締役会・経営執行会議・執行役員会等＞
取締役会は取締役11名で構成されております。月に1回の定例取締役会を開催するほか、必要に応じて臨時取締役会を開催しております。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おります。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おります。
また、中長期経営計画の基本方針など重要な企業戦略については、経営執行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

構築しております。
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、経営執行会議および執行役員会で、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おります。
2024年の取締役会への出席状況は、「第164期定時株主総会招集ご通知」をご参照ください。
https://www.lion.co.jp/ja/ir/pdf/shareholders/meeting/164soukai.pdf

＜指名諮問委員会＞
※上記「1．機関構成・組織運営等に係る事項」の「任意の委員会の設置状況、委員構成、委員長（議長）の属性」をご参照ください。

＜報酬諮問委員会＞
※上記「1．機関構成・組織運営等に係る事項」の「任意の委員会の設置状況、委員構成、委員長（議長）の属性」をご参照ください。

なお、当社は社外取締役および社外監査役各氏との間で、会社法第427条第1項および定款の規定にもとづき、会社法第423条第1項の責任を、1000万円または法令で定める額のいずれか高い額を限度として負担するものとする責任限定契約を締結しております。

＜監査役・監査役会＞
監査役は5名で、社外監査役（独立役員）3名、社内出身の常勤監査役2名で、社外監査役2名および常勤監査役1名は財務・会計に関する知見を有しており、監査役および監査役会に専任のスタッフ3名を配置しております。
各監査役は、監査役会が定めた監査役監査の基準および監査方針、監査計画等に従い、取締役会その他重要な会議への出席、取締役の職務執行状況聴取（財務報告に係る内部統制の整備・運用に係る取締役の職務執行状況を含む。）、本社および主要な事業所の往査、子会社の調査を実施しております。
監査役会は、月に1回の定例監査役会を開催するほか、必要に応じて臨時監査役会を開催しております。第164期（2024年1月1日～2024年12月31日）には、合計17回開催しており、監査方針および監査計画、監査報告書作成、会計監査人の解任・不再任に係る評価、会計監査人の報酬、決算等決議事項16件、協議事項30件、報告事項46件を検討しております。会計監査人からの監査報告（会計監査プロセスの一環として実施する内部統制を含む）等や、内部監査部門である監査部からの監査報告（金融商品取引法に基づく財務報告に係る内部統制の整備・運用状況および評価結果を含む）等に際して、リスク・アプローチ視点からの意見交換等を行い、連携を図っております。また、取締役会各議案に係る監査役意見形成への社外取締役意見の活用を図っております。さらに、代表取締役との定例意見交換会を年2回実施しております。

＜会計監査＞
当社はＥＹ新日本有限責任監査法人と監査契約を締結し、同監査法人が会社法および金融商品取引法にもとづく会計監査および内部統制報告書監査を実施しております。
第164期（2024年1月1日～2024年12月31日）において業務を執行した公認会計士は、林　美岐氏、多田　雅之氏であり、監査業務に係る補助者は、公認会計士17名、その他32名であります。監査公認会計士等に対する報酬等は、当社グループに関わる監査業務147百万円、非監査業務0百万円であります。（注．記載金額は百万円未満を切り捨てて表示しております。）

＜内部監査＞
社長直轄の監査部が年間内部監査計画にもとづき、各部所および関係会社の業務執行状況について、「適法性、妥当性、効率性等」内部統制に関わる監査、コンプライアンス推進状況を監査しております。内部監査の結果は、代表取締役社長、各担当役員、取締役会および執行役員会に報告するとともに、監査役会にも報告され、監査役監査との連携を図っております。また、金融商品取引法に基づく財務報告に係る内部統制の整備と運用状況を把握、評価し、代表取締役社長および監査役会に報告しております。

3．現状のコーポレート・ガバナンス体制を選択している理由 更新

現状の体制において以下の諸施策が講じられており、取締役および監査役による監督・監視機能の充実が図られていると判断しております。
(1) 社外取締役5名（独立役員）の設置による監督機能充実
(2) 社外監査役3名（独立役員）および常勤監査役2名の設置による監視機能充実
(3) 独立役員と代表取締役社長との定期的情報交換による経営姿勢理解および監督・監視機能の実効性向上
(4) 執行役員制による監督と執行の分離
(5) 監査役会と内部監査部門、会計監査人との連携による監査の実効性向上
(6) 監査役会と代表取締役との定例意見交換会による監視機能の実効性向上
(7) 取締役会各議案に係る監査役意見形成への社外取締役意見の活用

Ⅲ 株主その他の利害関係者に関する施策の実施状況

1．株主総会の活性化及び議決権行使の円滑化に向けての取組み状況

	補足説明
株主総会招集通知の早期発送	第164期定時株主総会（2025年3月28日開催）につきましては、2025年2月27日に電子提供措置を開始し、同年3月5日に書面を発送いたしました。
集中日を回避した株主総会の設定	決算取締役会の開催日、監査日程、また、スムーズな総会準備のための時間を確保等のため、3月の月末に近い日程で開催しております。
電磁的方法による議決権の行使	株主総会の招集通知で、電磁的方法により議決権行使できる旨を株主様にご案内しております。電磁的方法により議決権を行使する方法として、議決権行使書のQRコードを読み取る方法と議決権行使ウェブサイト（https://evote.tr.mufg.jp/）で行使する方法があります。

議決権電子行使プラットフォームへの参加その他機関投資家の議決権行使環境向上に向けた取組み	株式会社ICJが運営する議決権行使プラットフォームに参加しております。
招集通知（要約）の英文での提供	当社ウェブサイトに、招集通知の交付書面ならびに交付書面省略事項の英訳を日本語と同時に掲載しております。

2．IRに関する活動状況

	補足説明	代表者自身による説明の有無
ディスクロージャーポリシーの作成・公表	当社は、下記の基本方針、開示基準等のIR情報開示方針を定めております。 1．基本方針 当社は、「ライオン企業行動憲章」に基づき、株主・投資家をはじめとする全てのステークホルダーの皆様の理解と信頼を得るため、経営戦略や財務状況等の企業情報を、公平性、正確性、適時性に配慮し積極的に開示いたします。 2．情報開示基準 当社は、当社の株式を上場している証券取引所が定める適時開示規則に沿って情報開示を行います。また、適時開示規則に該当しない事柄であっても、株主や投資家の皆様の投資判断に有益であると考えられる情報については、積極的に開示いたします。 3．情報開示方法 当社は、上記情報開示基準に基づき、証券取引所が提供する適時開示情報伝達システム（TDnet）にて情報を開示するとともに、公平性・迅速性に配慮し、当社ウェブサイトを積極的に活用いたします。また、その他の情報についてもニュースリリースの配信やウェブサイトへの掲載等により公平かつ迅速に開示いたします。 4．将来の見通しについて 当社は、証券取引所に提出する業績予想以外にも、決算説明会などのさまざまなIR活動を通して事業計画、戦略等、将来の見通しに関する情報を提供いたします。それらの情報は、作成段階で入手可能な情報に基づいて判断したものであり、実際の業績は、さまざまな要素により、見通しとは大きく異なる結果になる可能性があります。 5．沈黙期間 当社は、決算情報の漏洩を防ぎ公平性を確保するため、決算日（四半期を含む）の翌日から決算発表日までを沈黙期間と定めており、この期間中は、原則として決算に関連する情報の開示、質問に対するコメントは差し控えております。 なお、インターネット上の当社ウェブサイト （https://www.lion.co.jp/ja/ir/policy/）にも掲載しております。	
個人投資家向けに定期的説明会を開催	2024年は個人投資家向けの説明会は開催しませんでしたが、ウェブサイト等を通じた情報開示の充実に努めました。 ※当社ウェブサイト：個人投資家のみなさまへ（https://www.lion.co.jp/ja/ir/investor/）	なし
アナリスト・機関投資家向けに定期的説明会を開催	本決算および中間期決算の発表後に、アナリスト・機関投資家を対象とした決算説明会を開催しております。また、第1四半期および第3四半期については、電話会議による説明会を実施しております。	あり
IR資料のホームページ掲載	当社ウェブサイトにIR情報コーナー （URL https://www.lion.co.jp/ja/ir/ ）を設けております。当該コーナーには、決算情報（決算短信を含みます）、決算説明会の動画、決算情報以外の適時開示資料、有価証券報告書・半期報告書、株主総会招集通知、業績のご報告（事業報告書）、統合レポート、説明会資料等を掲載しております。 また、当該コーナーの更新情報や、IRに関連するプレスリリース情報などについて、題名およびURLを電子メールでお知らせする、IRメール配信サービスを行っております。	
IRに関する部署（担当者）の設置	担当部署として「経営企画部IR・SR室」を設置し、新井将英執行役員が担当役員を務めております。	
その他	不定期に、個人投資家向け説明会、アナリスト・機関投資家向け個別の事業に関する説明会・工場見学会、海外投資家向け説明会等を開催しております。	

3．ステークホルダーの立場の尊重に係る取組み状況

	補足説明
社内規程等によりステークホルダーの立場の尊重について規定	IR情報開示方針を定めております。
環境保全活動、ＣＳＲ活動等の実施	統合レポートを作成するとともに、当社ウェブサイトにおいて公開しております。
ステークホルダーに対する情報提供に係る方針等の策定	IR情報開示方針を定めております。
その他	当社は、当社グループで働く社員の国籍・性別・価値観等を尊重し、多様な個性や能力を存分に発揮して活躍できるよう、職場環境の整備やマネジメント層の教育などの取組みを進めております。女性、外国籍、様々な職歴をもつ中途採用者など、多様な人材の採用・登用を積極的かつ継続して行っていくことで、多様な意見をくみ上げるとともに、多角的な視点や知見の獲得を通じて、経営の意思決定レベルの向上に取り組んでおります。 ＜女性の採用・登用＞ 当社は、さらなる企業価値向上のためには、女性の活躍が不可欠であるとの認識のもと、積極的に女性活躍推進施策に取り組んでいます。当社において長期的に女性従業員が活躍できるよう、育児関連制度の拡充や在宅勤務制度の導入等、仕事と育児の両立を支援するワーク・ライフ・エンリッチメントを推進し、健康でいきいきと働ける職場づくりを行っています。 これらの様々な取組みにより、管理職に占める女性労働者の割合は16.6%（2024年末）となりました。 2030年の管理職に占める女性労働者の割合は、当社グループで30%以上を目指します。 ＜外国籍社員の採用・登用＞ アジアの生活者に寄り添い、より良い習慣づくりを提案するために、外国籍社員の登用を推進してまいります。 2024年末時点で、当社グループでの従業員数に占める外国籍社員比率は45.8%、管理職比率は28.0%であり、主に海外グループ会社の役員層に当該国籍者を登用し、事業を推進しております。また、当社では、従業員数に占める外国籍社員比率は1.7%、管理職比率は0.5%であり、2030年に従業員数に占める外国籍社員比率と同等程度の管理職登用を目指します。 ＜中途採用者の採用・登用＞ 現在展開している事業を更に発展させるとともに新規事業を積極的に展開していくため、従来の当社グループにはない経験、スキル、専門知識を有する、中途採用者の採用および登用を推進してまいります。 人事中期計画における新卒、中途採用者の採用計画に基づいた活動により、3年間（2022年1月～2024年12月）の採用社員（※）に占める中途採用者の比率は、54.5%です。さらに、キャリアアップや家庭の事情等を理由に当社を一度退職した方々の積極的な採用を進めております。 2024年末時点で、当社における従業員数に占める中途採用者比率は27.4%、管理職比率は12.5%であり、2030年に従業員数に占める中途採用者比率と同等程度の管理職登用を目指します。 （※）当社における採用社員（臨時雇用者等を除く）

Ⅳ内部統制システム等に関する事項

1．内部統制システムに関する基本的な考え方及びその整備状況 更新

＜内部統制システムの基本方針＞
1．当社グループの取締役・使用人の職務の執行が法令および定款に適合することを確保するための体制
（1）基本的考え方
1）当社グループの「ライオン企業行動憲章」、「行動指針」をコンプライアンス体制の基盤とする。
2）ライオン企業行動憲章の精神を代表取締役社長が繰り返し役員・従業員に伝えることにより、企業倫理意識の浸透に努めるとともに、コンプライアンスがあらゆる企業活動の前提であることを徹底する。
（2）コンプライアンス体制
1）当社取締役会で選定した企業倫理担当役員を委員長とする当社グループ全体に係る企業倫理委員会を設置し、企業倫理意識の浸透・定着のための具体的施策を推進する。ライオン企業行動憲章・行動指針に反する事態が生じ、企業倫理委員会が必要と認めたときは、外部専門家（弁護士、公認会計士等）を委員とする倫理調査委員会を設け事態の解決・収拾を図る仕組みを採用する。
2）企業倫理担当役員の下に企業倫理担当部長を置き、コンプライアンス体制の整備・維持を図るとともに、企業倫理担当部長は人材開発センターと協働で当社グループに必要な研修を行う。また、各部所は関連法規に従った規程・マニュアルを策定し、これに従い業務を実行する。
3）当社取締役会の監督機能を強化するため、業務を執行しない社外取締役を置く。
4）内部監査部門として当社に監査部を置く。
5）当社監査部は、当社グループ各社に対する内部監査を実施する。

6) 当社グループ各社に当社から監査役を派遣し、当該監査役は法令に従い監査を行う。
7) 監査部員、企業倫理担当部長、経営企画部員、法務部員および監査役は、日ごろから連携し当社グループのコンプライアンス体制およびコンプライアンスに関する課題・問題の有無の把握に努める。
8) 従業員の法令・定款違反行為については就業規則に従い処分を決定する。取締役の法令・定款違反行為については企業倫理委員会が取締役会に具体的な処分を答申する。
9) 上記1～8号の他、当社グループにおける法令違反その他のコンプライアンスに関する事実についての社内通報システムとして、企業倫理担当部長および社外弁護士を直接の情報受領者とする「AL心のホットライン」を整備するとともに、製品開発担当者等が製品の品質に疑念を生じた場合の社内通報システムとして、信頼性保証部長を直接の情報受領者とする「品質情報ホットライン」を整備し、別に定める要領にもとづきその運用を行う。
10) 監査役は当社グループのコンプライアンス体制および上記9号に定める社内通報システムの運用に問題があると認めるときは、企業倫理担当役員に意見を述べるとともに、改善策の策定を求める。
(3) 有事の対応
1) 法規・社会的責任に関わる緊急事態が発生した場合は、緊急事態処理システムに従い、当該発生事実を総務部長が社長、企業倫理担当役員および監査役へ報告するとともに、社長を議長とする緊急対策協議会もしくは担当部所長は事態の適正な収拾、再発防止策の立案、執行役員会・取締役会への報告を行う。
2) 当社グループ各社の担当役員および従業員が当社グループにおける重大な法令違反その他のコンプライアンスに関する重要な事実を発見した場合も、前号と同様に対処する。
3) 当社グループ各社が当社からの経営管理、経営指導内容が法令に違反し、その他コンプライアンス上問題があると認めた場合は、直ちに当社社長、企業倫理担当役員および監査役に報告するものとする。企業倫理担当役員は監査役と協議し事態の適正な収拾と再発防止策の立案を行う。

2．当社取締役の職務の執行に係る情報の保存および管理に関する体制
(1) 代表取締役および業務執行取締役は、法令に従い自己の職務の執行状況を取締役会に報告する。
(2) 代表取締役は、情報管理規程に取締役の職務の執行に係る情報の作成、保存および管理に関する事項を定める。
(3) 取締役は、情報管理規程に従い、職務の執行に係る情報を保存する。
(4) 取締役および監査役は、いつでもこれらの情報を閲覧または謄写できる。

3．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・総括的に管理する。
2) 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、経営執行会議で特定・評価し、そのリスクの低減等に全社的に取り組む。なお、新たに期中に発生した経営リスクについては、当該リスクについて主管する担当役員が対応策を検討の上、経営執行会議で審議しリスク管理を行う。
3) 環境、品質責任、事故・災害に関するリスクについては、それぞれサステナビリティ推進協議会、CS／PL委員会、安全衛生防災会議において事前に対応策を検討、必要に応じて経営執行会議または執行役員会で審議し、リスク管理を行う。
4) 各部所においては、その有するリスクの洗い出しを行い、リスクの低減等に取り組む。加えて、各工場においては、ISO9001およびISO14001の認証を受け、品質管理および環境保全に積極的に取り組む。
5) リスク統括管理担当役員は、リスク管理の推進状況を執行役員会、取締役会に報告する。また、監査部は当社グループ各部所のリスク管理の状況を監査し、その結果を執行役員会、取締役会に報告する。
(2) 有事の対応
1) 天災・事故発生等による物理的緊急事態が発生した場合は、緊急事態処理システム（地震については地震災害対策マニュアル、感染症については、新型インフルエンザ等感染症対策マニュアル）に従い、当該発生事実を社長・監査役等へ報告するとともに、関連部所長は情報収集、対応方針の決定、原因究明、対応策の決定、執行役員会・取締役会への報告を行う。

4．当社グループの取締役の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制
以下の経営管理システムを用いて、取締役の職務の執行の効率化を図る。
(1) 意思決定ルール
1) 当社は、取締役の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制の基礎として、定例の取締役会を月1回開催するほか、必要に応じて適時臨時に開催する。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する。
2) また迅速な業務執行と取締役会の機能をより強化するために、経営執行会議を毎月3回、執行役員会を毎月1回開催し、業務執行に関する基本的な事項および重要事項に係る意思決定を機動的に行う。
3) 当社グループ全体の経営方針および経営戦略等に係る重要事項については、事前に経営執行会議において議論を行い、その審議を経て取締役会にて意思決定を行うものとする。
4) 当社グループ各社の経営については、その自主性を尊重しつつ、事業内容の定期的な報告と重要案件についての事前協議を行うとともに、各社の財産ならびに損益に多大な影響を及ぼすと判断する重要案件については、当社取締役会または経営執行会議の承認を受けるものとする。
(2) 取締役会の基本的位置付け
1) 取締役会は、取締役、従業員が共有する全社的な目標を定め、この浸透を図るとともに、この目標にもとづく経営計画を策定する。
2) 取締役会は、経営計画を具体化するため、経営計画にもとづき、事業計画、経営予算を設定する。マーケティング投資、研究開発投資、設備投資、新規事業投資についても経営計画を基準に配分する。
3) 取締役会は、重要事項に係る各機関、社長、担当役員、部所長の決裁権限基準を定める。
4) 取締役会は、毎月、月度業績をレビューし、各担当取締役に目標と実績の差異要因の分析、その要因を排除・低減する改善策を報告させ、必要に応じて目標を修正する。
(3) 業務推進体制
1) 各部門、部所を担当する取締役は、当該部門等が実施すべき具体的な施策を含めた効率的な業務推進体制を決定する。
2) 月度業績はITを活用したシステムにより迅速に管理会計としてデータ化し、各担当取締役および取締役会に報告する。
3) 第2項第4号の決定を受け、各担当取締役は業務遂行体制をより効率的なものとするため、必要に応じ改善する。

5．当社監査役がその職務を補助すべき使用人を置くことを求めた場合における当該使用人に関する事項および当該使用人の取締役からの独立性に関する事項（監査役の指示の実効性の確保に関する事項を含む）
(1) 監査役会の職務補助に専任する使用人を1名以上監査役室に置く。
(2) 当該使用人は、職務執行に当たっては監査役会の指揮命令を受け、取締役の指揮命令を受けない。
(3) 当該使用人の人事評価・異動・懲戒については監査役会の事前同意を得た上で、機関決定することとし、取締役からの独立性を確保する。

6．当社グループの取締役および使用人が監査役に報告するための体制その他監査役への報告に関する事項ならびに当該報告をしたことを理

由として不利な取扱いを受けないことを確保するための体制
(1) 当社グループの取締役および使用人は、当社グループに著しい損害を及ぼすおそれのある事実および法令・定款に違反する重大な事実等がある場合には速やかに監査役に報告する。また、取締役は、次の事項を監査役会に報告する。
1) 当社グループにおける重大な法令違反その他のコンプライアンスに関する重要な事実
2) 当社グループにおける天災・事故発生等による物理的緊急事態および法規・社会的責任に関わる緊急事態
3) 当社グループにおける内部監査の実施状況
4) 当社グループにおける社内通報システムによるホットラインの通報状況およびその内容
5) 経営執行会議、執行役員会、製品企画執行役員会の決定事項
6) 決裁権限基準にもとづく取締役および執行役員の決裁事項
7) 当社グループ各社の事業概況、当該各社監査役の活動状況
8) 当社および当社グループ各社の重要な会計方針・会計基準の変更ならびにその影響
(2) 上記1～8号に関する事項の報告の方法(報告者、報告受領者、報告時期等)については、取締役と監査役の協議により決定する。
(3) 第1項にかかわらず、監査役はいつでも必要に応じて、取締役および使用人に対して報告を求めることができる。
(4) 当社グループは、報告者が、報告・通報したことを理由として不利益な扱いを受けないよう行動指針に定め、組織的に保護する。

7．当社監査役の職務の執行について生ずる費用の前払または償還の手続きその他の当該職務の執行について生ずる費用または債務の処理に係る方針に関する事項
(1) 監査役の職務執行に必要な費用および債務については、監査役の請求に従い速やかに支払その他の処理を行う。
(2) その他、職務執行の必要に応じて、外部専門家の助言を受けることができる。支払その他の処理は、前1号に準じる。

8．当社監査役の監査が実効的に行われることを確保するための体制
(1) 監査役会の要請がある場合において取締役会は、監査役会が法律・会計・税務等の専門家を選任し、監査業務に関する助言を受ける機会を保障する。
(2) 監査役は、必要に応じて、当社および当社グループ各社の各種会議、打合せ等へ陪席することができる。
(3) 監査役は、必要に応じて、当社グループ各社の重要情報を閲覧または謄写できる。
(4) 監査役は、監査役会が策定する監査計画にもとづき、業務執行担当取締役および重要な使用人から個別に職務執行状況を聴取することができる。
(5) 監査役会は、代表取締役、会計監査人それぞれとの間で定期的に意見交換会を開催する。

9．財務報告の信頼性を確保するための体制
(1) 代表取締役社長は、連結財務諸表を構成する当社、当社の子会社および関連会社の財務報告の信頼性を確保するために、取締役会が定める「財務報告に係る内部統制の基本方針」にもとづき財務報告に係る内部統制を整備・運用・評価し、その状況および内部統制報告書を定期的に取締役会に報告する。
(2) 監査部は、内部監査活動を通じ、財務報告に係る内部統制の整備と運用状況（不備および不備の改善状況を含む。）を把握、評価し、それを代表取締役社長および監査役に報告する。
(3) 監査役は、業務監査の一環として財務報告に係る内部統制の整備・運用に係る取締役の職務執行状況を監査する。また、会計監査人の行う監査の方法と結果の相当性の監査を通じて、財務報告に係る内部統制の整備・運用状況を監査する。

＜内部統制システムの整備状況＞
当社は、法令遵守、倫理観強化を基本とする企業行動憲章、行動指針を制定しております。役員、従業員にその遵守徹底を図るため、企業倫理担当役員を委員長とする企業倫理委員会を設け、企業倫理意識の浸透・定着のための具体的施策の推進および企業行動憲章・行動指針に反する事態が生じたときの事態の収拾と再発防止策の立案を行うとともに、社内通報システムの設置等、コンプライアンス体制の強化を進めております。また、業務の効率性、有効性を確保するため、各種決裁に際して社長または担当役員等に決裁権限を委譲する基準、製品開発の各段階での業務プロセスや品質保証を定めた製品マネジメントシステム等の各種規程を整備しております。
これらの事項が適切に機能しているか否かをモニタリングするため、監査役および監査部による定期的監査を実施しております。
当社の会社情報の適時開示については、その開示の要否について常勤監査役に意見を求め、適正性を確保しております。
また、財務報告に係る内部統制に関する整備状況については、財務報告に係る内部統制の基本方針を策定するとともに評価範囲選定基準および評価対象を定めております。また、各業務プロセスにおける責任者を任命しております。

＜内部統制システムの運用状況＞
内部統制システムの運用については、取締役会において適宜検証を行い、その運用状況の概要について、当該年度の事業報告に記載します。

2．反社会的勢力排除に向けた基本的な考え方及びその整備状況

＜基本的な考え方＞
「ライオン企業行動憲章」にもとづき市民社会の秩序や安全に脅威を与える反社会的勢力との対決姿勢を貫く。
＜整備状況＞
反社会的勢力に対する対応統括部所を総務部とし、不当要求防止責任者1名を設置するとともに、当社グループ各事業所および外部機関との連携を図っております。また、警察当局との連携を図るため、特殊暴力防止対策連合会等の外部専門機関に参画し、反社会的勢力に関する情報の共有化を行っております。
反社会的勢力に対する手順を定めその対応を徹底するため、特殊暴力防止マニュアルを定めております。
不当要求防止責任者が当社グループ各事業所で反社会的勢力への対応について必要な教育・研修を実施するとともに、責任者および各事業所担当者は、当該マニュアルに従って職務を実行しております。

Ⅴ その他

1．買収への対応方針の導入の有無

買収への対応方針の導入の有無	なし

該当項目に関する補足説明

＜当社の支配に関する基本方針およびその実現に資する特別な取組みの内容の概要＞
当社は、当社の財務および事業の方針の決定を支配する者は、当社の企業理念および企業価値の源泉ならびに当社を支えるステークホルダーとの信頼関係を理解し、当社の企業価値ひいては株主の皆さまの共同の利益を継続的かつ持続的に確保、向上していくことを可能とする者であることが必要と考えております。
当社は、当社の支配権の移転を伴う買収提案についての判断は、最終的には当社の株主全体の意思にもとづいて行われるべきものと考えております。また当社は、当社株式等について大規模買付行為がなされる場合、当社の企業価値の向上や株主共同の利益に資するものであれば、これを否定するべきではないと考えております。
しかしながら、株式等の大規模買付行為の中には、係る行為の目的等が当社の企業価値・株主共同の利益を明白に侵害するおそれのあるもの、株主に株式等の売却を事実上強要するおそれのあるもの、当社の取締役会や株主に対して当該行為に係る提案内容や代替案等を検討するための十分な時間や情報を与えないものなど当社の企業価値・株主共同の利益を毀損するおそれのあるものも想定されます。
当社は、2021年1月29日開催の取締役会決議にて当社株式等の大規模買付行為に関する対応策（買収防衛策）を非継続としましたが、このような企業価値・株主共同の利益を毀損するおそれのある大規模買付行為を行う者が現れた場合には、取締役会の恣意性を排し客観性・合理性を高めるため社外取締役および社外監査役のみで構成する企業統治委員会に対応を諮問します。取締役会は、同委員会の勧告を最大限尊重し十分審議を行ったうえで、会社法および金融商品取引法等の関係法令に則り必要かつ相当な措置を講じます。当社の企業価値ひいては株主の皆さまの共同の利益を確保するために株主の皆さまの判断が必要な場合には、可能な限り速やかに株主総会を開催することといたします。
当社は、上記基本方針の実現に資するため、「事業報告 Ⅰ当社グループの現況に関する事項 5．対処すべき課題」に記載した経営ビジョン実現に向けた戦略を強力に推進し、当社の企業価値ならびに株主共同の利益の向上に取り組んでまいります。

2．その他コーポレート・ガバナンス体制等に関する事項

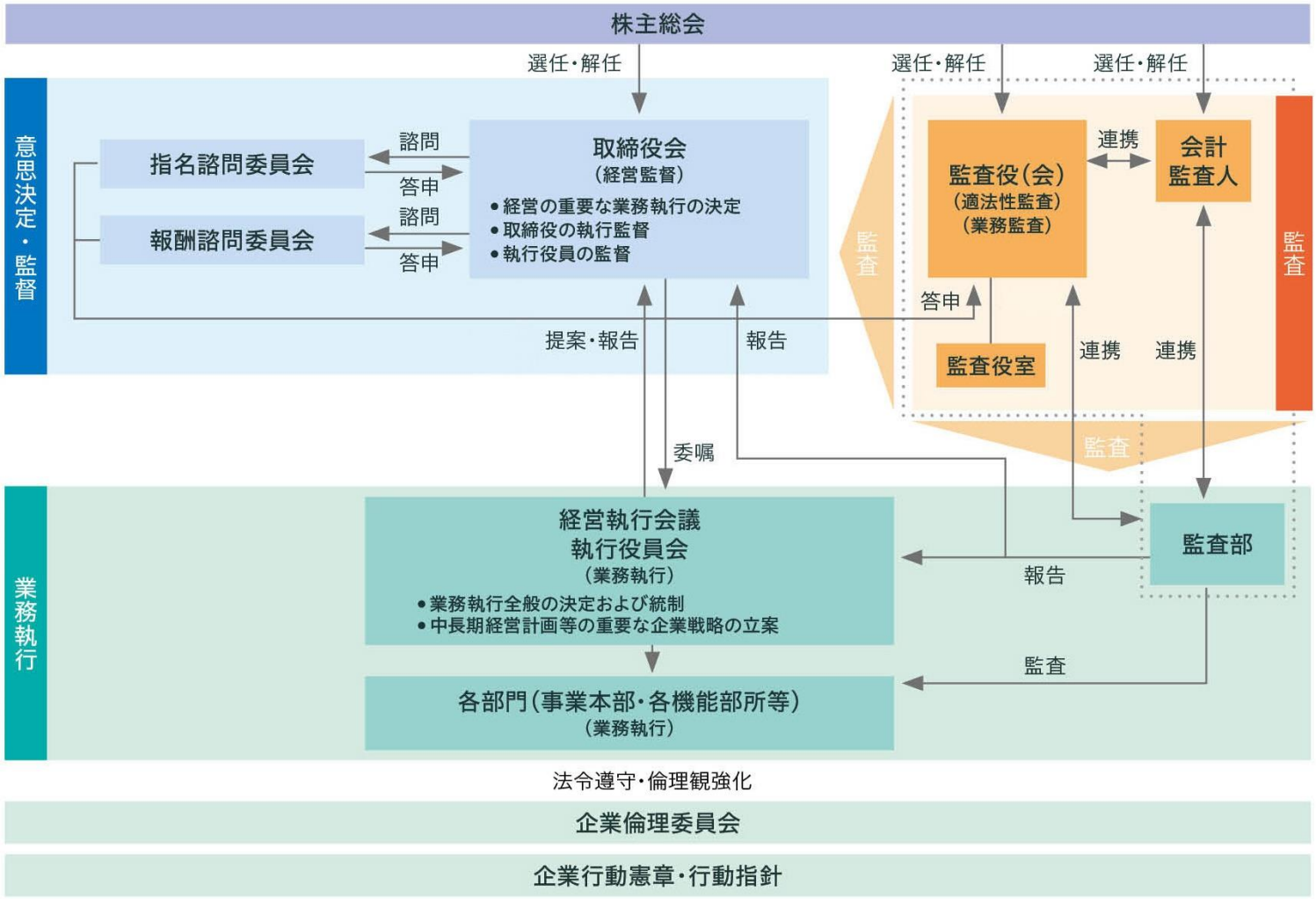
当社の会社情報の適時開示に係る社内体制の状況は、次のとおりです。
当社は、有価証券上場規程で定める適時開示の規則（以下、適時開示規則という。）に基づき、投資判断に重要な影響を与える会社の業務、運営又は業績に関する情報を適時・適切にかつ積極的に開示することを基本方針としています。
この基本方針を実現するため、以下の体制で取り組んでいます。

1．当社に係る決定事実、決算に関する情報等について（別紙2参照）
⑴ これらの事項が取締役会決議事項であることから、経営企画部において取締役会開催以前に取締役会決議予定の各議案について、適時開示規則に定められた「開示が求められる会社情報」への該当有無を確認（以下、開示有無の確認という。）します。
⑵ 併行して、適時開示規則を管理する責務を有するコーポレートコミュニケーションセンター（以下、ＣＣセンターという。）において、同様に開示有無の確認を行います。
⑶ 両部において開示有無の確認結果が異なった場合には、「開示する」こととしています。
⑷ 経営企画部担当取締役は、開示有無の確認の経過および結果について、ＣＣセンター担当取締役、取締役会議長および代表取締役社長に報告します。
⑸ 経営企画部担当取締役は、取締役会決議に際して当該案件に係る開示有無の確認結果について報告します。取締役会議長は、開示有無の確認結果について監査役に意見を求め、適正性を確認します。

2．子会社の決定事実に関する情報について（別紙3参照）
⑴ 当該子会社の取締役会が決議した事項は、当社において関係会社を総括管理する経営企画部に報告されます。
⑵ 経営企画部において、当該決議事項について開示有無の確認を行います。
⑶ 併行して、適時開示規則を管理する責務を有するＣＣセンターにおいて、同様に開示有無の確認を行います。
⑷ 両部において開示有無の確認結果が異なった場合には、「開示する」こととしています。
⑸ 経営企画部担当取締役は、開示有無の確認の経過および結果について、ＣＣセンター担当取締役、取締役会議長および代表取締役社長に報告します。加えて、開示有無の確認結果について監査役に意見を求め、適正性を確認します。

3．当社グループに係る発生事実に関する情報について（別紙4参照）
⑴ 当社グループにおいて重大な法規、社会責任に係る緊急事態および天災・事故発生等による物理的緊急事態が発生した場合に備え、「緊急事態処理システム」を整備しています。
⑵ 本システムに基づき、緊急事態が発生した場合は総ての情報が総務部に一元化され、総務部は、総務部担当取締役、取締役会議長および代表取締役社長、ならびに常勤監査役等に即時報告し、対応を協議します。
⑶ 対応協議と併行して、当該発生事実についての開示有無の確認を経営企画部、ＣＣセンターにおいて、それぞれが行います。
⑷ 両部において開示有無の確認結果が異なった場合には、「開示する」こととしています。
⑸ 経営企画部担当取締役は、開示有無の確認の経過および結果について、総務部担当取締役、ＣＣセンター担当取締役、取締役会議長および代表取締役社長に報告します。加えて、開示有無の確認結果について監査役に意見を求め、適正性を確認します。

当社のコーポレート・ガバナンス体制（模式図）



別紙１　取締役会実効性評価

当社は、コーポレート・ガバナンス基本方針において、取締役会の運営方法、議案内容、審議状況等に関する各取締役の評価等を事業年度毎に実施し、取締役会の実効性確保に努めるとともに、評価結果の概要をコーポレート・ガバナンスに関する報告書に開示することとしております。

このたび、2024 年に開催した取締役会について、取締役および監査役全員、ならびに定例出席の執行役員を対象に匿名の自己評価アンケートを実施いたしました。取締役会の実効性に関する評価結果の概要は、以下の通りとなります。

＜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充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、決議事項・報告事項は相当であり、審議においてはリスクテイクを阻害せず自由闊達で建設的な議論がなされている。

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

なお、評価の過程では、これまでの重要議案の審議充実化に向けた機動的な審議場面の設定や、議事進行の工夫などが有効に行われているとの評価があった一方、より一層の実効性向上に向け、サステナビリティや人的資本などの近時の重要課題の議論を深めていくべきとの提言もなされており、今後も継続的に実効性を高める取組みを推進してまいります。

2023 年度の取締役会実効性評価において提言のあった課題に対する 2024 年の取組みは以下の通りです。

課　　題	取 組 み
【重要案件の審議を充実させるための工夫】 ・2025 年からの中期経営計画「Vision2030 ２nd STAGE」の策定、サステナビリティや人的資本にかかる近時の重要課題などへの対応についての審議には十分な時間を確保するべき。 ・取締役会は、必要に応じて開催時間の変更や臨時取締役会を開催するなど、機動的な対応で重要案件の審議時間を確保するべき。	【執行部門への権限委譲による議案の絞り込み】 ・24 年 4 月より、役員会議体見直しと決裁権限基準の改定を行い、取締役会から執行部門への権限委譲の拡大を図りました。 ・これにより、4 月～12 月で取締役会に上程された決議事項は約 15％減少しました。なお、これらの議案は報告事項として取締役会の監督に付されています。 【社外取締役との情報共有促進】 ・24 年より、執行部門で中期戦略や事業計画を審議する経営執行会議に、社外取締役が陪席する事を可能とする運用を開始し、当社の経営状況についての一層の共有化を図りました。 【審議場面の機動的設定、議事進行の簡素化・効率化】 ・24 年は翌年からの次期中計「Vision2030 ２nd STAGE」の策定に向け、臨時を含む全 15 回の取締役会懇談会を開催し、22 の重要テーマについて議論しました。 ・また、議案によっては事前の資料配布や起案部所による説明動画の配信を以って当日の説明を省略して審議するなど、重要議案の審議に十分な時間を確保するための議事進行の工夫を行いました。 【専任担当設置による社外役員への情報提供の充実】 ・24 年 4 月より設置の取締役会担当部長から、社外取締役に対して経営執行会議での審議事項を定例で共有する説明会を実施し、取締役会上程前の重要議案に関する情報提供の充実を図りました。 ・また、社外役員への取締役会上程議案の事前説明を従前から 1 日

	前倒しし、そこでの質問や指摘事項を速やかに議長や起案部門に共有することで、資料追加や補足説明に反映する時間を確保するとともに、取締役会当日の審議の充実化を図りました。

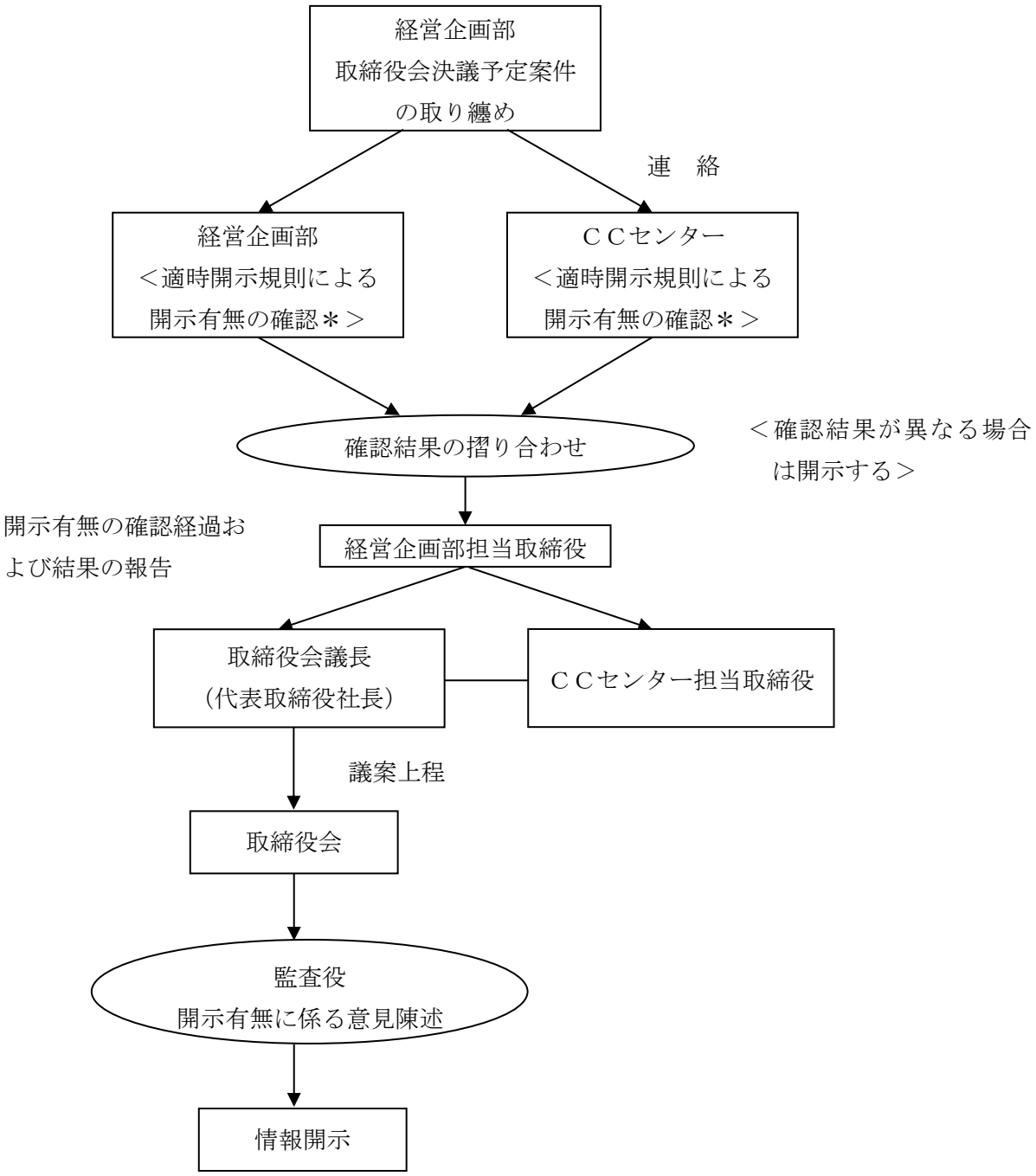
2024年度の取締役会実効性評価でなされた意見・提言を踏まえた本年度の取組みは以下の通りです。

意見・提言	取 組 み
・本年から開始となる次期中期経営計画「Vision2030 2nd STAGE」の達成、ならびに企業価値の更なる向上に向けては、中期計画策定時に設定した各種施策のKPIやマイルストーンに対する進捗のモニタリングを強化することとあわせて、サステナビリティや人的資本にかかる近時の重要課題についての継続した議論やコンプライアンス・リスク管理などの内部統制に係る体制整備についての審議を更に充実させる必要がある。	① 第164期定時株主総会での承認を以って社外取締役を増員してその構成を高めるとともに、取締役会議長を社外取締役とすることで、経営の監督の客観性・実効性および意思決定の透明性を更に向上させる。 ② サステナビリティや人的資本をはじめとする重要な経営課題については、取締役会懇談会を含めた年間のアジェンダを作成し、審議スケジュールを予め設定することで、大きな方向性の議論から具体的施策のモニタリングに至るまでのPDCAサイクルを確実に回していく。 ③ リスクマネジメントや資本市場との対話の状況など、取締役会での議論の充実が望まれている事項については、体制を含めて社内で検討した上で、取締役会で議論する機会を増やす。 ④ 重要議案の更なる審議の充実に向けては、機動的な審議場面の設定や議事進行の工夫などのこれまでの取り組みに加えて、限られた時間内で密度の濃い効率的な審議が行えるよう、提案資料のブラッシュアップ等に取り組む。

当社の適時開示体制の概要（模式図）

別紙２

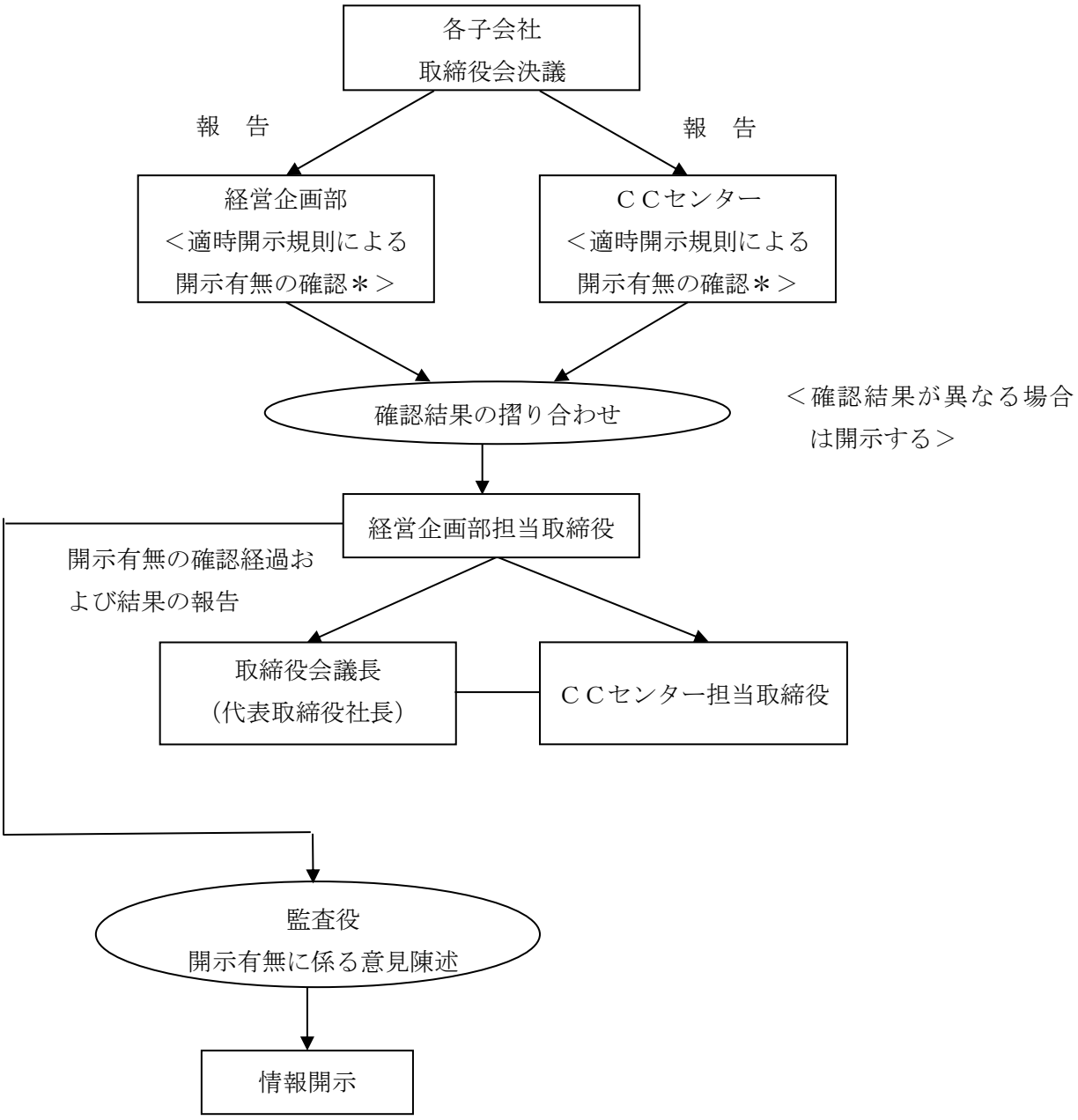
当社に係る決定事実・決算に関する情報等について



＊開示有無の確認：「適時開示規則に定められた「開示が求められる会社情報」への該当有無の確認」

別紙３

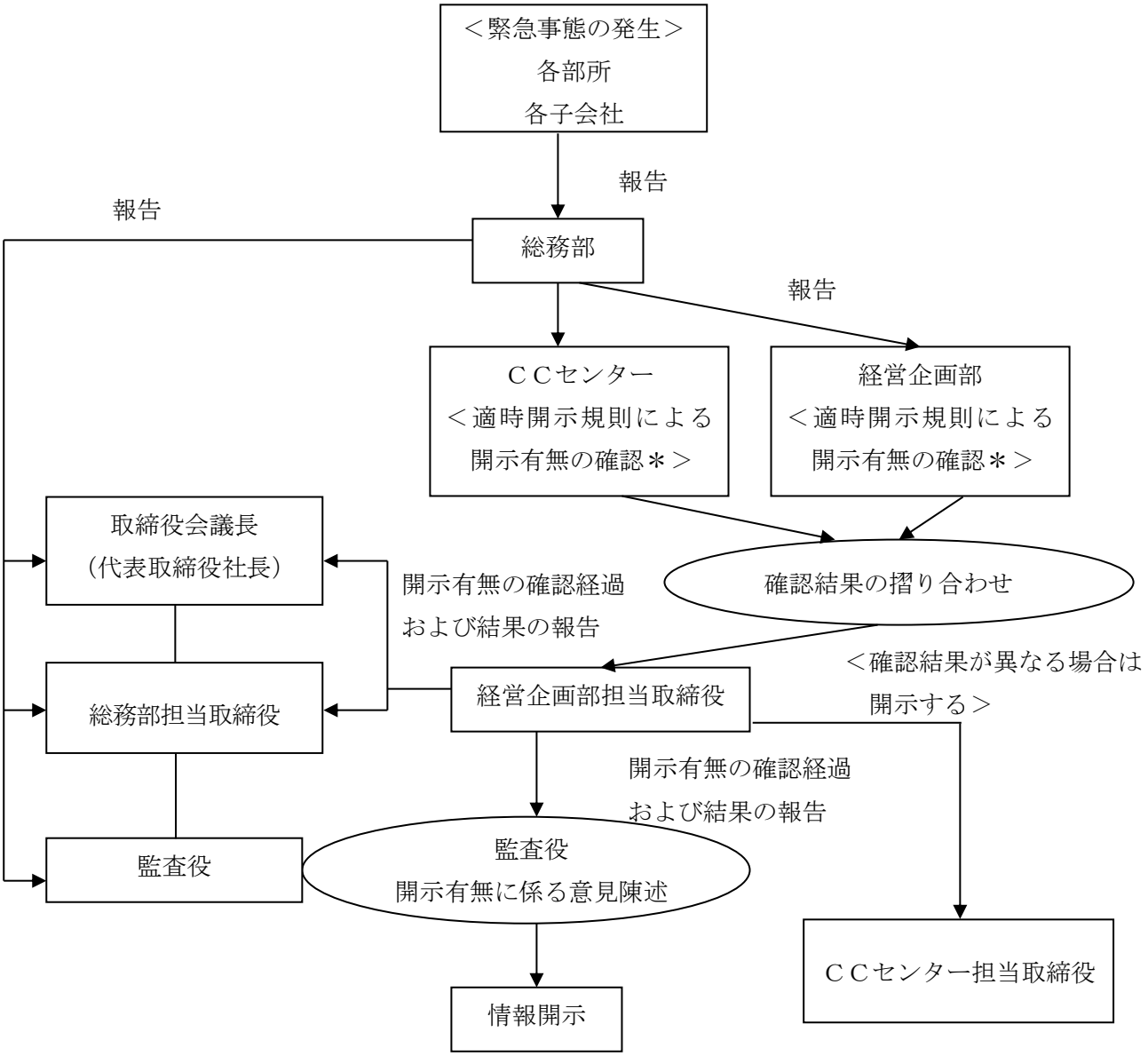
子会社の決定事実に関する情報について



＊開示有無の確認：「適時開示規則に定められた「開示が求められる会社情報」への該当有無の確認」

別紙４

当社グループに係る発生事実に関する情報について



＊開示有無の確認：「適時開示規則に定められた「開示が求められる会社情報」への該当有無の確認」