

## 第三者所見

新経営ビジョン・中計の策定に合わせて発行された「ライオン サステナビリティ レポート 2018」は、これまでの CSR 報告書の基盤を継承しつつも、非財務情報開示に関する最近の潮流をふまえ、新たな課題に挑戦しています。昨年度までのレポートと比較して印象的なのが、全体を通じて経営戦略との接続が強く意識されている点です。

まず、トップメッセージにおいて2030年に向けた新たな経営ビジョン「次世代ヘルスケアのリーディングカンパニーへ」が打ち出され、これに向けた新中計「LIVE 計画」に絡めて、多様でオープンな人材・組織・文化を基盤に、新たな技術やサービスの新結合による事業価値創出を目指す、という貴社の「価値創造シナリオ」が明確に語られています。長期の時間軸を設定した点、SDGs の目標3「すべての人に健康と福祉を」に焦点を絞ることで、取り組むべき社会課題を明確にした点、さらに、投入資本と関連させた価値創造シナリオを提示した点など、今回の新たな取り組みは、影響力を増しつつある ESG 投資からの要請に対応したコンテンツといえるでしょう。事業を通じて社会課題の解決に貢献していく側面が強調され、守りの CSR 経営から攻めの CSR 経営（CSV 経営）に転換しつつある様子がよく伝わってきます。社長を議長とする CSV 推進会議の新設も、コーポレートガバナンスの面からこれを裏付ける取り組みといえ、今後 CSV の推進・高度化に向けて経営層の関与が一層強化されることを期待させてくれます。

また、新中計に合わせて、リスクと機会の両面から「サステナビリティ重要課題」を特定し、バリューチェーンに沿って展開してみせる工夫からも、多岐にわたる社会課題を事業と一体的に把握しようとする意図が伝わってきます。特に、2020年に向けてオールライオンとして人権リスクマネジメントを強化することを謳っている点は、今後海外事業の拡大が期待される中で極めて重要な視点だと思えます。

総じて、今回のサステナビリティレポートは、これまでの想定読者である消費者や従業員に対する分かりやすいコミュニケーションツールの性格を維持しつつ、足下の非財務情報開示のトレンドを取り入れるという難しい課題に挑戦した意欲作と位置づけることが出来ます。

今後については、今回取り入れられた新たな材料の相互関係をより分かりやすくしつつ、昨年までに蓄積したコンテンツに馴染ませていく工夫に期待したいと思います。例えば、「サステナビリティ重要課題」の柱の一つとして打ち出された「健康経営の実現」の見せ方です。早くから「健康指針」を掲げ、全社横断的な健康管理体制の下、予防歯科プログラムなど独自の取り組みを進めてきた貴社の長が活かせるテーマだと思います。それだけに、KPI が国内での各種健診受診率100%に留まっている点は惜しまれます。「従業員がいきいきと働ける職場環境の整備を通じて、成長基盤である人的資本の充実をはかる」という観点から、もう少しふみ込んだ、貴社らしいアウトカムにつながる KPI を検討してみるのはいかがでしょうか。一般に、スイッチングコストが低く、競争環境が厳しいといわれる日用品市場では、市場ニーズを的確に把握し、これを新商品に展開していくマーケティング力とイノベーション力が重視され、これを支える人的資本や技術力が差別化をもたらす非財務要素として関心を集めます。健康経営をキーワードに、人的資本の強化に向けた貴社の戦略を打ち出すことは、ESG 投資の観点からも有意義と考えられます。こうした観点から整理することで、中期的に、社会課題から特定されたサステナビリティ重要課題と中計の基本戦略とが有機的につながり、非財務価値と経営戦略が文字通り一体化していくことが期待されます。

コミュニケーションツールとして新たな段階を迎えたレポートを通じて、多くのステークホルダーが貴社の CSV 経営とこれを通じて実現される社会的価値への理解を深められることを期待したいと思います。

(株)日本政策投資銀行  
執行役員  
産業調査本部副本部長

竹ヶ原 啓介

