

# 中長期経営戦略フレーム「Vision2030」

企業が果たすべき社会的な役割、責任が一層増す中、ライオングループは「より良い習慣づくり」を通じて生活や社会の課題解決に貢献し続ける企業への進化を加速させるため、中長期経営戦略フレーム「Vision2030」を策定しました。

## 「毎日の生活習慣」の重要性

2020年、新型コロナウイルス(COVID-19)の世界的な感染拡大を受け、手洗いやうがい等「毎日の生活習慣」が人々の心と身体の健康に大きな役割を果たしていることが改めて強く認識されています。また、国内をはじめ海外でも高齢化が進行しており、QOL(クオリティ・オブ・ラ

イフ)の向上や健康寿命の延伸等ヘルスケアに対するニーズはますます高まることが予想される中、人々の毎日のくらしと密接に関わる当社グループの社会的な役割は、今後一層大きくなると考えています。



## Vision2030

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

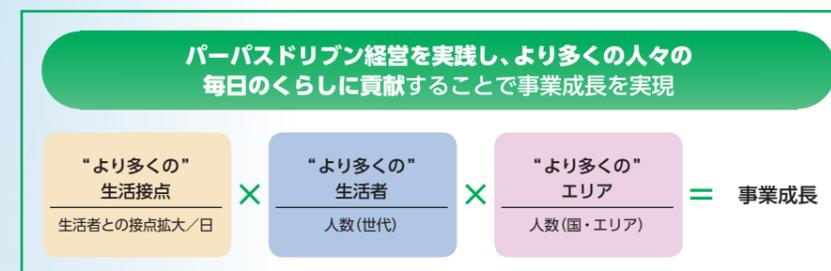
テナビリティ重要課題への取組みと成長戦略を相乗的に推進することで、持続可能な社会への貢献と事業の成長を目指します。



## 経営ビジョン実現に向けた考え方

当社はパーパスの実践を通して、より多くの人々の毎日のくらしへの貢献を目指します。そのためには、毎日の生活に関わる「より多くの生活接点」を持つこと、年代を問わず「より多くの生活者」に貢献すること、そして、アジアを

中心に「より多くのエリア」で貢献していくことが、重要です。それらを実現していくことで、事業成長を実現し、アジアにおける市場プレゼンスを高めていきます。

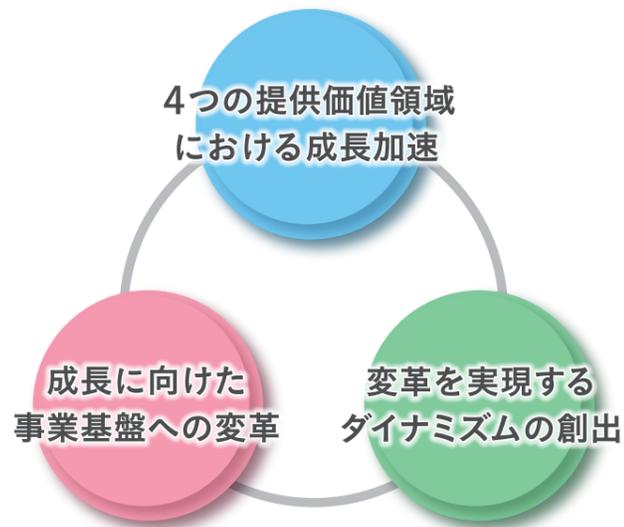


## 2030年の目指す業績イメージ

- 事業規模: 売上高 **6,000** 億円水準 (アジアトップ10入り)
  - 海外売上構成比: **50%** 水準
  - 事業利益: **500** 億円水準
  - ROIC: **8~12%**
  - ROE: **10~14%**
  - EBITDA\*マージン: **10~14%**
- \* EBITDA: 事業利益+減価償却費

# 成長戦略

## 3つの成長戦略



ビジョン実現に向けて、3つの成長戦略を推進し、事業成長にドライブをかけていきます。

一つ目は、「**4つの提供価値領域における成長加速**」です。

ビジョン実現に向けた当社グループの成長の方向性として、戦略的に全社横断でイノベーションを起こし、生活者価値を創造する領域である、4つの提供価値領域を設定し、既存事業の進化、新価値創造を推進することで、国内外のより一層の成長加速を図っていきます。

二つ目は、「**成長に向けた事業基盤への変革**」です。

戦略的投資の継続・強化により、成長を促進する事業基盤への変革に取り組んでいきます。

三つ目は、「**変革を実現するダイナミズムの創出**」です。

コーポレートブランド強化・働きがい改革・ダイバーシティ&オープンイノベーションの推進等により、持続的に成長する企業への変革を実現していきます。

### 3つの成長戦略〈4つの提供価値領域における成長加速〉

アジアを中心としたより多くの生活者に対し、当社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・発展させるため、これからの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つの提供価値領域の狙い・方向性

### オーラルヘルス

口の健康を考える「オーラルケア」から  
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。

口腔環境と健康寿命の関係が明らかとなる中、国内No.1のオーラルケアグス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。

より「専門的」で、「パーソナル化」された次世代のオーラルヘルスケア:プラットフォーム(=POHR)など、人々の新たな習慣づくり・収益機会の創出を目指し、メーカーからサービスへ積極的に事業モデルの変革を推進していきます。

\*Personal Oral Health Record



### インフェクションコントロール

家庭の手洗い習慣を支える「ハンドソープメーカー」から  
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。

新型コロナウイルス流行を契機に社会の衛生に関する行動様式が見直され、感染症に備える新たな市場が創出される中、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、日本、及びアジアにおける衛生対策のリーディングカンパニーを目指します。

誰もが安心して暮らせる社会の実現に向け、居住空間から公共・産業空間へ事業領域を拡大し、面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。



### スマートハウスワーク

これまでの「画一的な家事提案」から  
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・居住状況の多様化が進み、画一的な家事提案では生活者ニーズを捉えきれなくなる中、一人ひとりの毎日を見つめてきた企業として多様な暮らしにフィットした「新しい家事習慣」を提案し、新たな事業機会の創出を目指します。

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。



### ウェルビーイング

“自分らしい健康”を自然に・前向きに維持できる  
心と身体の「トータルヘルスケア・サービサー」へ。

一人ひとりが自身の不調・不快に応じていつでも適切な「防・改善ソリューション」を選択できることで、誰もが自分にとって「健康」な状態を保ち、家族や身近な人とともに毎日を「幸せ」に感じて過ごせる社会の実現を目指します。

習慣的に行うセルフヘルスケアを起点に、生活者との繋がりを築きながら外部パートナーと連携して提供ソリューションの拡充・各サービスの統合を進め、人々のライフステージに寄り添い「自分らしい健康・幸福」を支え続けるトータルヘルスケア・サービサーへの変容を図ります。



オーラルヘルスの提案領域

4つの提供価値領域のうち、オーラルヘルス領域における具体的事例を紹介します。

当社は、ハミガキ・ハブラシをはじめとした、国内オーラルケア市場におけるNo.1メーカー\*であり、これからも市場を牽引すべく、新しい価値を創出していきます。

オーラルケアにおけるアセット・ノウハウを起点に当社がこれまで事業を行っているオーラルケアグッ

ズ市場の周辺には、歯科医療や、全身疾患対策としてのオーラルケア等広大なビジネスチャンスが広がっています。オーラルケアのアセットを活用してこうした領域へ事業を拡張し、生活者のヘルスケアに関する様々な生活文脈へ、新たな価値を提供していくことで、オーラルヘルス、QOL向上に貢献していきます。

\*インテージSRI+ハミガキ、ハブラシ、口中清涼剤、洗口液、義歯洗浄剤、デンタル用品、電動歯ブラシ、義歯安定剤 合算市場 2020年4月~2021年3月 累積販売金額

オーラルケアを起点に、様々な生活文脈へ価値を提供



具体的事例

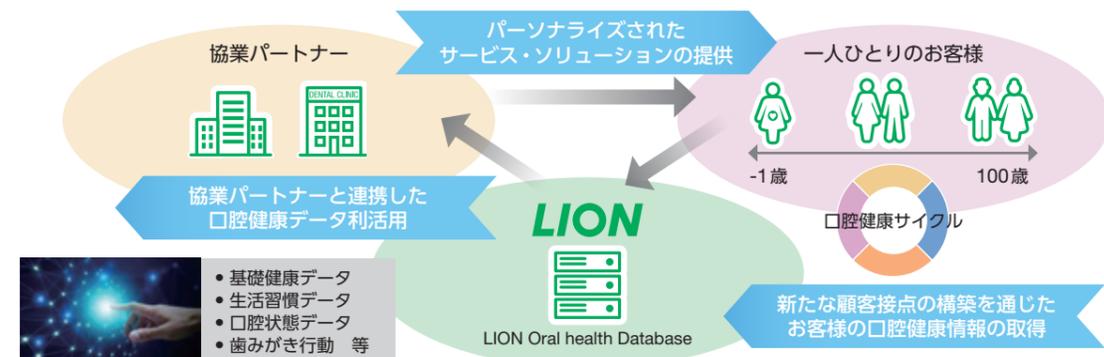
口腔健康に関わるデータの利活用によって、口腔健康への適切な提案の実現を図っていきます。

上に示した提案領域で、新たな顧客接点を構築し、口腔健康に関わるデータを取得、こうしたデータを基に当社だけではなく、異業種企業、歯科医院、アカデミア等の社外のステークホルダーとも積極的に協業関係を

築き、お客様一人ひとりにパーソナライズされた最適なサービス・ソリューションを提供する等、長期にわたる関係性を構築するビジネスを構築していきます。

このようなオーラルヘルスにおけるデジタル・トランスフォーメーションを推進していくことにより、新たなビジネスモデルへの変革を実現していきます。

口腔健康に関わるデータの利活用によって、お客様の口腔健康への適切な提案を実現します



3つの成長戦略〈成長に向けた事業基盤への変革〉

戦略的投資の継続・強化により、成長を促進する事業基盤への変革を推進します

デジタルトランスフォーメーション(DX)の推進

- デジタルインフラの構築による新価値創造
- オペレーション変革による効率化・スピードアップ
- 事業データのリアルタイム化による意思決定の精度・スピード向上



事業インフラの強化

- 事業成長を支える生産能力の増強
- 経営管理の高度化に向けた基幹システムの整備
- 柔軟性・強靱性が高く、サステナブルなSCM基盤の構築
- 新たなビジネスモデルに対応し得る事業基盤の構築



21年7月稼働予定 新ハミガキ工場(坂出)

3つの成長戦略〈変革を実現するダイナミズムの創出〉

コーポレートブランド強化、働きがい改革、ダイバーシティ&オープンイノベーションの推進等により、持続的に成長する企業への変革を実現します

コーポレートブランディング

パーパスに基づく一貫性のある企業活動を国内外において一貫して展開することにより、すべてのステークホルダーから「信頼」と「期待」を継続的に獲得し、企業価値の向上を図ります。

ダイバーシティ&オープンイノベーション

多様な人材活用、外部との積極的な協働等を加速させ、発想・スピード・やり方を変革し、新しい価値を創出し続けます。

働きがい改革

従業員の多彩な能力を最大限引き出す「ライオン流働きがい改革」の推進により、変化対応力・イノベーション創出力の向上を図ります。



# サステナビリティ

## 経営ビジョン実現に向けたサステナビリティ重要課題(マテリアリティ)の推進

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

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、企業のパーパス「より良い習慣づくりで、人々の毎日に貢献する(ReDesign)」を基軸としたパーパスドリブン経営を実践しています。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。



WEB ▶ ライオンのサステナビリティ  
<https://www.lion.co.jp/ja/csr/management/>

### 持続可能な開発目標(SDGs)への貢献

ライオングループは、次世代ヘルスケアのリーディングカンパニーとして、商品・サービスを通じて、主にSDGsの目標3「あらゆる年齢のすべての人々の健康的な生活を確保し、福祉を推進する」の達成に貢献していくとともに、中長期経営戦略フレーム「Vision2030」の実現に向けた取組みを通じて、SDGsが目指す持続可能な社会の実現に貢献していきます。

- オーラルケア習慣の普及活動
- 清潔・衛生習慣の普及活動 等



WEB ▶ ライオンのSDGsへの取組み  
<https://www.lion.co.jp/ja/csr/sdgs/>

### バリューチェーンにおけるサステナビリティ重要課題のリスクと機会

バリューチェーン全体およびステークホルダーを網羅的に勘案し、リスクと機会に重要課題を層別しました。

バリューチェーン段階	原材料調達	当社での活動	消費者による使用	消費者による廃棄
主なステークホルダー		取引先 従業員	お客様	
		株主・投資家 地域社会		
サステナビリティ重要課題	機会	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 健康な生活習慣づくり</li> <li>● ダイバーシティの推進</li> <li>● ワーク・ライフ・バランスの推進</li> <li>● 人材開発</li> <li>● 従業員の健康増進</li> <li>● お客様の満足と信頼の追求</li> </ul>		
	リスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>● サステナブルな地球環境への取組み推進</li> <li>● 労働安全管理体制の充実</li> <li>● 責任あるサプライチェーンマネジメントの構築</li> <li>● 人権の尊重</li> <li>● リスクマネジメントの推進</li> <li>● コンプライアンスの強化</li> <li>● ガバナンスの強化</li> </ul>		

### 重要課題の特定

当社は2020年に、経営ビジョンの実現やSDGs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、右に示すステップを通じて再確認しました。ライオングループ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。特定にあたっては、バリューチェーン全体およ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をとらえています。

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、最重要課題として取り組むものと位置づけています。

### サステナビリティ重要課題の考え方



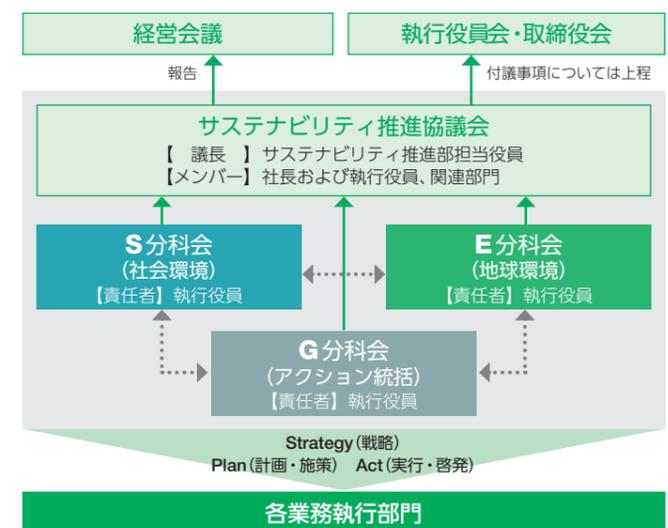
### サステナビリティマネジメント

#### 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は、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年は推進体制を見直し「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。「サステナビリティ推進協議会」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されます。

### 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

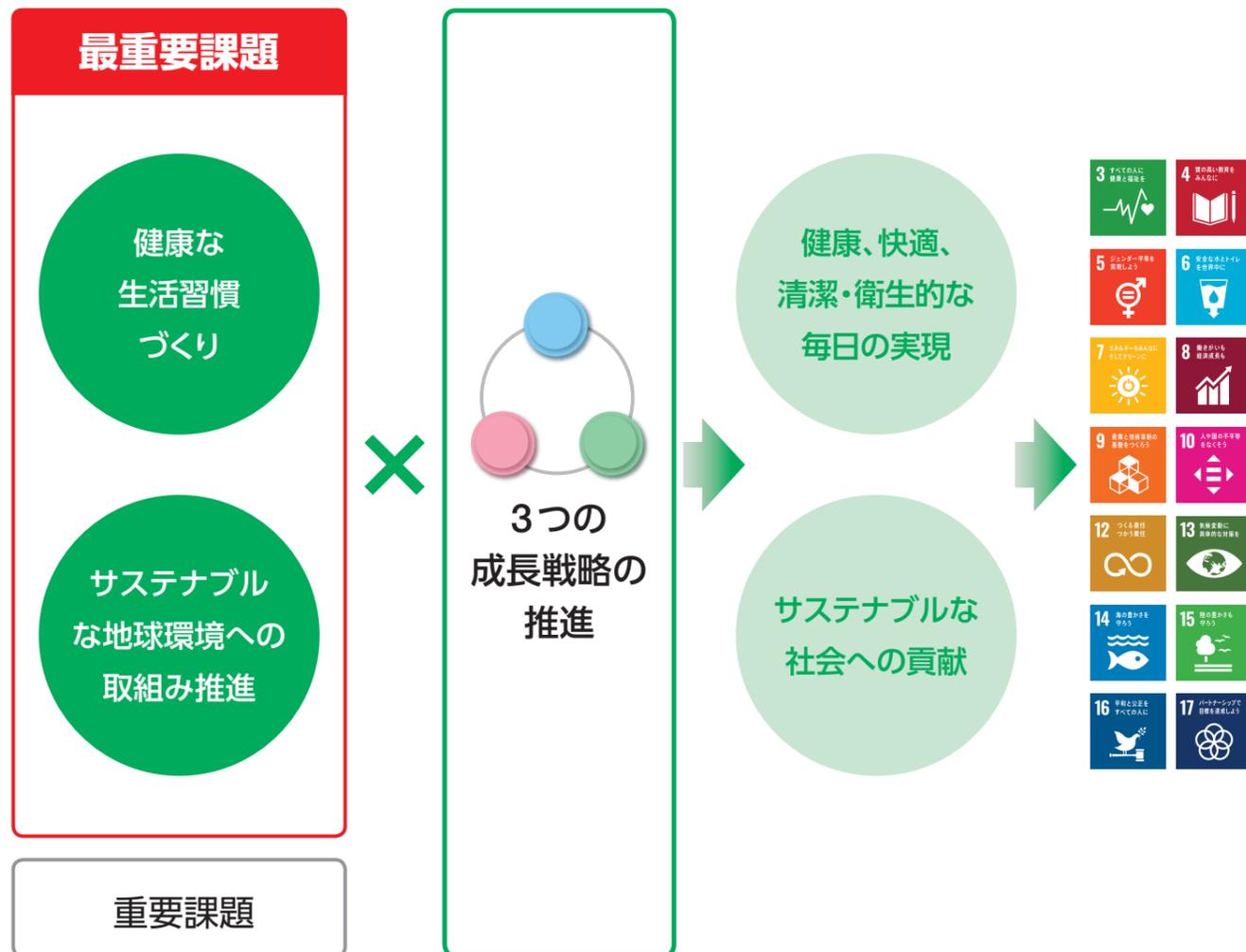
## ライオングループ サステナビリティ重要課題(マテリアリティ)と2030年目標

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」の実現や、持続可能な開発目標 (SDGs) が目指す世界への貢献等を見据えた上で、「ライオングループ サステナビリティ重要課題と2030年目標」を設定しています。

当社グループが常に社会とお客様から必要とされ、事業成長を続けるためには、より長期的視点で課題をとらえ取り組むことが重要です。また、昨年からの新型コロナウイ

ルス (COVID-19) の感染拡大や社会環境の変化から、目標を見直しました。2030年目標では、より高い到達レベルでの目標を目指し、目標達成の定量的な評価ができる指標を設定しています。

当社グループは、サステナビリティを経営戦略に取り込む統合思考で、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。



## サステナビリティ重要課題と2030年目標

※ 2020年公開した内容を見直し、一部追加修正しています。

重要課題	目標	指標	貢献するSDGs
E 最重要課題 サステナブルな地球環境への取り組み推進 WEB	事業所活動およびライフサイクルにおけるCO <sub>2</sub> 排出量の削減を目指します。	• CO <sub>2</sub> 排出量 ⇒ 2017年比で30%削減	3, 6, 7, 9, 12, 13, 14, 15, 17
	3R (Reduce (削減), Reuse (再利用), Recycle (再資源化)) および Renewable (持続可能な資源の活用) を推進します。	• 再生プラスチックおよびバイオマスプラスチックの使用量 ⇒ 2017年比で倍増	
	ライフサイクルにおける水使用量の削減を目指します。	• 水使用量 ⇒ 2017年比で30%削減(売上高原単位)	
健康的な生活習慣づくり WEB	生活環境、身体、経済、情報・教育等の状況にかかわらず、誰もが、必要ときに、いつでも、オーラルヘルスケアを行える機会を提供することを目指します。 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ぐ衛生活動の習慣化を目指します。	• 健康な生活習慣づくりに向けた商品・サービス、および情報を提供した人数 ⇒ 10億人	3, 4, 6, 10, 12, 17
ダイバーシティの推進 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社員が活躍できている」と思う従業員の割合 ⇒ 80%以上	5, 8, 10
ワーク・ライフ・バランスの推進 WEB	従業員一人ひとりのライフスタイルに応じて能力を発揮し、働きがいを持って働ける職場の実現を目指します。	• 従業員エンゲージメント ⇒ 2021年比向上	3, 8
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%	5, 8, 10
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% • アブゼンティズム ⇒ 2021年比改善	3, 8, 17
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および安全意識と設備安全を徹底し、従業員および外部パートナーが、安全、健康で快適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 • 重大な労働衛生に関する法令違反件数 ⇒ ゼロ • 重大事故・災害件数 ⇒ いずれもゼロ	3, 8
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リジェンスの対応実施率 ⇒ 100%	5, 8, 10, 16, 17
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・パーム核油およびそれらの誘導体 (RSPO等) を調達する ⇒ 全量 • 認証紙・パルプ (FSC, PEFC等)、認証パーム油・パーム核油およびそれらの誘導体 (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	5, 6, 7, 8, 10, 12, 13, 14, 15, 16, 17
お客様の満足と信頼の追求 WEB	お客様対応品質や商品・サービスの価値向上を通じて消費者志向経営を推進・強化します。	• すべての商品に消費者の意見が活かされている ⇒ 100%	3, 10, 12
G リスクマネジメントの推進 WEB	当社グループに関わる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およ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	8, 12
コンプライアンスの強化 WEB	当社グループ全体の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	5, 10, 16
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・運用状況のモニタリング状況の開示 ⇒ 年1回以上 • 外部評価機関の評価向上 ⇒ 2020年比向上	16

# サステナビリティ

## 健康な生活習慣づくり



生活必需品やサービスを提供する当社グループは社会において重要な役割を果たしており、歯みがきや手洗いといった基本的な生活習慣を定着させていくことこそが当社の価値創造の原点であると考えています。「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て、個人的課題や社会的課題への取り組みを通じて、世界の10億人の「健康な生活習慣づくり」に貢献していきます。

### オーラルケア習慣への取り組み

当社は国内No.1\*のオーラルケアメーカーの強みを活かし、口から全身の健康とQOL(クオリティ・オブ・ライフ)向上を支える「オーラルヘルス」へ、既存事業の枠を超えた事業拡張を目指しています。当社ならではの取り組みを模索

する中で「健康格差」が存在することに着目しました。今後世界的に大きな課題になっていくとみられるこの課題に対して、2030年に向けた新たな事業アクションとして「インクルーシブ・オーラルケア」を推し進めていきます。

\*インテージSRI+ハミガキ、ハブラシ、口中清涼剤、洗口液、義歯洗浄剤、デンタル用品、電動歯ブラシ、義歯安定剤 合算市場 2020年4月～2021年3月 累積販売金額

### インクルーシブ・オーラルケア Inclusive Oral care

## オーラルケアが、 人と社会にできることを。

By Anyone  
誰もが  
あたりますに。

By Oneself  
自立して  
できるように。

By Systems  
仕組みで  
支えられるように。

<3つの視点>

インクルーシブ・オーラルケア取り組みの第一弾として、2021年より教育・情報と経済格差の解消に向けた2つのアクションをスタートします。

#### ① 子どもたちの自立支援

**自己肯定感の向上に貢献できるプログラムの推進**

- 経済的困窮家庭で育った子どもたちは、そうでない子どもたちと比べ、あらゆる「体験」\*が不足しており、「自己肯定感」も著しく低いケースがあります。
  - \*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等
- 当社は人が生きていくために必要な「食べる」と親和性の高い「歯みがき」に着目し、「こども食堂」や「こども宅食」等の場を活用し、さまざまなオーラルヘルスに関わるプログラムを通じ、子どもたちの自己肯定感を向上させるために必要とされる「体験」を提供します。
- NPO法人や自治体と連携し、子どもを支える「仕組み」を構築します。

**TOPICS 「インクルーシブ・オーラルケア」に関する協定を締結**

2021年3月、当社と認定NPO法人フローレンスとNPO法人全国こども食堂支援センター・むすびえは、左に示す活動を支える仕組みを構築する協定を結び、オーラルケア機会の提供による子どもたちの自立支援を推進します。

#### ② インドにおけるサステナブルな認証ミントの採用

**サステナブルな認証ミントの使用による、持続可能なミント生産の仕組みを実現**

- 当社のハミガキ香料は、世界の様々な地域から上質な天然ミントをセレクトして使用しています。中でも、「和種ハッカ」はハミガキの香りを完成させるのに大切なミントであり、インドが最大の生産地です。
- 当社は、ハミガキに使用する全ての「和種ハッカ」を、厳しい審査を通った認証ミント\*1に切り替えます。(2021年6月から「デンタークリアMAX」に採用、今後、順次拡大していきます。)
- \*1 持続可能な農業サプライチェーンを支えるSAI (Sustainable Agriculture Initiative) Platformが提供する、経営・環境・労働・生産に関する条件が揃い、FSA (Farm Sustainability Assessment) \*2の検証を受けた「認証農家」が生産するミント
- \*2 農場経営の持続可能性、SAI Platformからの127の質問回答によって検証格付け
- 認証ミントを調達・継続購入することで、認証農家の拡大を促進し、サステナブルなミント生産の仕組みの実現を支援します。

香料会社の担当者が農家の方へ認証取得をレクチャーしている様子

### 清潔・衛生習慣への取り組み

世界中で猛威を振るっているCOVID-19はいまだ収束せず、感染予防に気を使う毎が続いています。当社グループは、ハンドソープや消毒剤の安定供給はもとより、「正しい手洗いの習慣化」の普及啓発活動を日本をはじめ、

アジアでも実施しています。

今後はデジタルツールの活用等、ウィズコロナ時代に即した方法で清潔・衛生習慣の普及促進を事業の進化とともに推進します。

WEB ▶ 新型コロナウイルス感染症に対する当社の取り組みについて  
<https://www.lion.co.jp/ja/covid19info/>

### 新型コロナウイルス感染症に関わるライオングループの活動

#### 清潔・衛生関連品の供給

• ハンドソープ、手指衛生用品等の安定供給

#### くらしの衛生情報の発信 (ホームページ等)

#### 医療従事者等への寄付活動

ハンドソープ、ハミガキ、休足時間等商品の寄付 (Lion Corporation (Singapore) Pte Ltd)

#### その他支援等

- ハンドソープをはじめハミガキ、ハブラシのトラベルセットをダイヤモンドプリンセス号下船者や武漢からの帰国者滞留施設に提供(日本)
- 医療従事者への支援を目的として、感染対策を含む赤十字社(日本・中国)の事業全般の活動資金に対し2.15億円を寄付

#### 獅王日用化工(青島)有限公司

幼稚園や病院で正しい手洗い方法の伝達と医療従事者への寄付

#### Lion Corporation (Korea)

店頭での手洗い促進と病院への清潔・衛生用品の寄付活動

#### Lion Corporation (Thailand) Ltd.

人と接触の多いタクシードライバー(運転手)に清潔・衛生品を寄付

#### ライオン株式会社

企業と協働の手洗い啓発イベントにて。ブラックライト実験

#### Southern Lion Sdn. Bhd.

正しい手洗いを学ぶ子どもたち。清潔・衛生用品の寄付

#### Lion Corporation (Singapore) Pte Ltd

#### 獅王(香港)有限公司

#### 獅王家品股份有限公司

幼稚園で正しい手洗いを動画で学ぶ子どもたち

WEB ▶ 海外グループでの取り組み  
<https://www.lion.co.jp/ja/csr/community/overseas/>

# サステナビリティ

## サステナブルな地球環境への取組み推進



ライオングループは、地球規模で広がる環境問題に対して、パリ協定や持続可能な開発目標 (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」を策定しました。「脱炭素社会」と「資源循環型社会」の実現を目指し、脱炭素、プラスチック、水資源の課題解決に向けた取組みを具体化していきます。

### LION Eco Challenge 2050

～人と地球の健やかな未来に向けて～

当社グループは、事業成長を図りながら、脱炭素社会と資源循環型社会の実現に向けて、2050年に目指す方向を掲げ、サステナブルな地球環境に貢献していきます。

- 1 事業を通じて、「脱炭素(気候変動)」と「資源循環(プラスチック、水資源)」の問題に取り組み、「人と地球の健やかな未来」の実現に貢献します。
- 2 環境に配慮した設計にもとづく商品やサービスの提供により、商品のライフサイクルにおける家庭での環境負荷を削減します。
- 3 暮らしの中で、ムリやガマンをしなくても自然にエコにつながる商品の提供とともに、生活者の皆様と双方向のコミュニケーションを行い、「エコの習慣化」を推進していきます。

#### 脱炭素社会の実現に向けて

**チャレンジ1** 2050年までに事業所活動におけるCO<sub>2</sub>排出量ゼロを目指します。

2030年目標: **30%削減** (対2017年、絶対量)

**チャレンジ2** 2050年までにライフサイクルにおけるCO<sub>2</sub>排出量半減を目指します。

2030年目標: **30%削減** (対2017年、絶対量)

#### 資源循環型社会の実現に向けて

**チャレンジ3** 2050年までにプラスチックの高度な資源循環を目指します。

2030年目標: ■ 3R(Reduce(削減)、Reuse(再利用)、Recycle(再資源化))および Renewable(持続可能な資源の活用)の推進  
■ 再生プラスチックおよびバイオマスプラスチックの使用量 **倍増** (対2017年、絶対量)

**チャレンジ4** 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)

環境とともに <https://www.lion.co.jp/ja/csr/env/>

## 温室効果ガス(GHG)削減への目標・取組みが国際的なイニシアティブの承認取得



### 気候変動に対応した経営戦略、環境方針の開示

当社は、2019年5月に「気候関連財務情報開示タスクフォース (TCFD)」提言への賛同を表明し、気候関連のリスクと機会が当社の経営におよぼす財務的影響の評価(シナリオ分析)を開始しました。

今後は、これまでに得られた知見を活かしながら、シナリオ分析のレベルアップや対応策の検討を進めつつ、TCFDのフレームワークに基づく情報開示を進めていきます。

### GHG削減の中期目標がSBTイニシアチブの認定取得

2020年7月、「LION Eco Challenge 2050」の中間目標といえる当社の2030年に向けた温室効果ガス(GHG)削減目標が、パリ協定の求める「2℃目標」の水準に整合しており、「2℃を十分に下回る目標(Well below 2℃)」として、SBT (Science Based Targets) イニシアチブより認定を取得しました。

### GHG削減の実績開示、国際的な企業評価

環境情報開示システムを提供する国際的な非営利団体であるCDPから、「サプライヤー・エンゲージメント評価」\*において最高評価である「サプライヤー・エンゲージメント・リーダー・ボード」に2年連続で選出されました。

\*サプライチェーン全体の温室効果ガス削減を推進する取組みの一環として、気候変動問題に対する企業のサプライチェーンへの働きかけを評価する指標。

## 「脱炭素社会」と「資源循環型社会」の実現に向けて

私たちがくらす地球は、気候変動による異常気象や資源枯渇、水不足、海洋プラスチックごみ問題等多くの環境問題を抱えています。これらの対応は全世界の喫緊の課題であり、一人ひとりが環境問題への理解を深め、協力することが必要です。

当社グループは、原材料調達から生産や配送、商品の使用と廃棄までの各段階で、環境配慮商品の製造販売やエコ習慣の推進、ステークホルダーとの連携等により、脱炭素社会、資源循環型社会の実現に向けた取組みを加速させ、環境負荷低減を推進していきます。

当社事業による、家庭を含むライフサイクルにおける環境負荷の割合(CO<sub>2</sub>の排出割合、水の使用割合)と低減に向けた活動





変容する生活環境に対して  
より良い習慣づくりを提案し、  
市場創造を実現します。

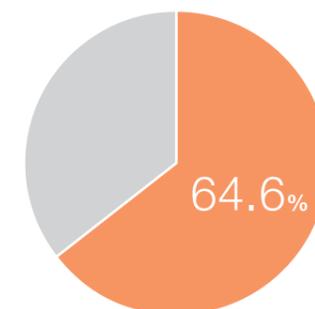
執行役員  
ヘルス&ホームケア事業本部長  
竹森 征之



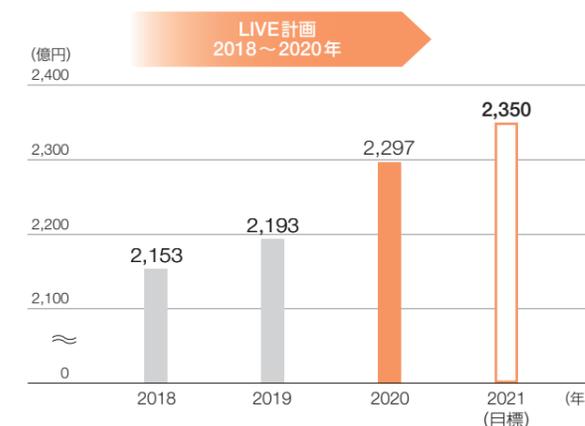
※シェア：当社調べ

## 2020年の実績

連結売上高構成比



売上高 (外部売上高)



## 2020年の成果と課題

一般用消費財事業では主力ブランドを中心に高付加価値の新製品を導入・育成していくことで市場プレゼンスの向上に取り組むと同時に、新型コロナウイルス (COVID-19) による衛生ニーズの高まりに対して、ハンドソープの生産能力増強による商品供給や、正しい手洗い方法等の情報提供に尽力しました。

オーラルケア分野では、新製品や伸長する高付加価値品の寄与で成長を継続し、衛生ニーズに対応するビューティケア分野や、在宅時間の増加による需要をとらえたリビン

グケア分野は大きく伸長しました。一方で、競争環境の激しいファブリックケア分野やCOVID-19の影響でインバウンド需要が減少した薬品分野は苦戦しました。また、ウイルスへの脅威による需要等、市場環境や消費者ニーズの変化をとらえた、スピーディかつ柔軟な情報・商品・サービスの提供には課題が残り、全社で取り組んでいるデジタルトランスフォーメーションの推進や、サプライチェーンマネジメントのさらなる強化を行ってまいります。

## 市場環境について

2021年5月現在、COVID-19の感染に収束の兆しは見えず、消費・景気動向は不透明な状況が続く中、コロナ禍での生活環境の変化により生活者意識にも変化がみられています。例えば、ウイルスへの脅威から自身の身の回りを清潔にしておきたいという衛生意識の向上や、在宅時間が増加することによる家事への関心の高まりといった意識・行動の変化が消費行動にも表れ、市場拡大につなが

ています。一方で、訪日観光客の減少によるインバウンド需要の縮小や、経済不安による節約意識の高まりが、ハブラシの交換頻度低下とそれともなう販売数量減という市場縮小に表れています。状況が不透明な今こそ、生活者を見つめることで意識・行動の変化をとらえるとともに、新しい習慣の提案を行っていくことで、新たな市場創造による事業成長につなげていく必要があります。

# 一般消費財事業

## 一般消費財事業の中長期戦略

COVID-19によるニューノーマルを契機に、毎日の暮らしに身近な存在であるライオンの社会的な役割や意義は一層大きくなると考えています。そうした中で、当社のパーパスである「より良い習慣づくりで、人々の毎日に貢献する (ReDesign)」ことを軸とした商品・サービスの提案を一層強化し、より多くの生活者への貢献を目指します。コロナ禍において、衛生ニーズの高まりや家事行動の変化といった生活者の価値観や生活様式に大きな変化が起きていますが、こうした変化をいち早くとらえた商品の

## オーラルケアの戦略

オーラルケア分野では、国内シェアNo.1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 (『クリニカ』〈むし歯予防〉、『NONIO』〈口臭ケア〉、『システム』、『デントヘルス』〈歯周病予防〉) を展開する全方位戦略によって、オーラルケア市場の成長を牽引しています。今後は、主力の4ブランドのさらなる育成に加え、新ブランド『Lightee』で伸長する高額美白市場のさらなる拡大を図ります。

当社はオーラルケア普及啓発活動で長い歴史があります。2014年からは、『クリニカ』ブランドを通じて、プロケア\*での定期健診とセルフケアによる予防歯科習慣の普及に取り組み、オーラルケア意識の向上と同時に生活者の購買支出を向上させ、市場拡大に貢献してきました。また、2020年からは、新ブランド『MIGACOT』を発売し、歯垢みがきの定着に向けた啓発を行っています。

提供を通じてより良い習慣づくりを行っていくことで、新たな「市場創造」による事業成長を実現していきます。

また、経営ビジョンの実現に向けた成長戦略のひとつに「4つの提供価値領域における成長加速」があります。当社が目指すより良い習慣づくりをさらに進化・発展させる成長ドライバーとなる領域で、既存の分野や国内・海外事業の垣根を越えた発想、連携を進め、より多くの生活者に対し、より多くの生活シーンでの習慣づくりに貢献していきます。

近年、歯周病と全身疾患の関連について研究が進んでおり、オーラルケアの重要性が認知されてきています。長年の研究による知見と、国内シェアNo.1メーカーとしての強みを活かし、今後は口から全身の健康とQOL (クオリティ・オブ・ライフ) 向上を支える「オーラルヘルスケア」として、既存事業の枠を超えた事業拡張を目指します。

\* 歯科医院での定期健診等

### オーラルケアの全方位戦略



## ビューティケアの戦略

ビューティケア分野では、衛生意識に基づく「清潔美」による「ココロとカラダの健康」の実現を目指し、『キレイキレイ』『hadakara』『Ban』の3つのブランドに注力して展開しています。その中でも、『キレイキレイ』は、1996年の病原性大腸菌O-157による食中毒の集団感染を受け、翌年誕生しました。今までのハンドソープとは違う、「楽しく洗える殺菌ハンドソープ」を提案し、学校や家庭での啓発活動にも力を入れることで、手洗いの習慣を日本に根付かせ、ハンドソープの国内シェアNo.1を獲得しています。コロナ禍での経験を通じ、感染症予防として手洗いの重要性は再認識されていますが、『キレイキレイ』は、清潔で衛生的な毎日の実現に向けて、ハンドソープのブランドから、衛生ブランドへの進化を図ります。21年の新製品は、単なる品揃えの充実ではなく、使用シーンに合った形態や新習慣の提案をするもので、手洗い習慣に留まらない清潔・衛生習慣の定着に貢献し、市場の拡大とともに事業成長を実現していきます。

## ファブリック・リビングケアの戦略

ファブリックケア・リビングケア分野においては、生活者のニーズをくみ取った高付加価値品を提案することにより、生活者の様々な家事ストレスを解決していくと同時に、商品単価の向上による市場の拡大にも貢献していきます。ファブリックケア分野では、注力する液体高濃度洗剤や柔軟剤のさらなる使用拡大に向けて、コロナ禍での購買行動の変化をとらえたまとめ買い需要に対応する大容量タイプの強化を行います。また、漂白剤ブランド『ブライト』の新製品からは、衛生ニーズの高まりを受け、洗濯機

## 薬品の戦略

薬品分野では、一人ひとりが自分の不調・不快に応じていつでも適切な改善ソリューションを選択できるセルフケアを、主力の『バファリン』や『スマイル』といったブランドで提案しています。2020年は、解熱鎮痛薬、点眼剤分野に次ぐ第3の柱として皮膚用薬分野の展開を拡大しました。COVID-19によるインバウンド需要の消失で、一般

菌の体内侵入を防ぐ衛生行動



で洗う前の衣類に使用する、「洗濯かごから洗濯を始める」という新習慣を提案することで市場拡大に貢献します。

リビングケア分野では、台所用洗剤は「キッチンの家事をラクに」、住居用洗剤は「がんばらなくてもキレイ」、調理関連品では「ちゃんとをかたんに」をコンセプトに効率・省力家事と、清潔・衛生価値を追求し、家事をひとくくりでとらえるのではなく、多様なくらしにフィットした次世代の家事の新スタンダードを提案します。

用医薬品市場の停滞が続く中、重点分野である解熱鎮痛薬、点眼剤、止瀉薬、胃腸薬、皮膚用薬の5つの分野中心に、日用品から一般用医薬品まで幅広い知見を持つ、当社ならではの付加価値化の推進、潜在需要の顕在化、新規需要の開拓を加速させる提案を行い、市場活性化に貢献します。



アジアにおける  
市場プレゼンスの向上を目指し、  
グローライゼーション戦略を推進します。

執行役員  
国際事業本部長  
リン アネット

**Lion Corporation (Thailand) Ltd.**  
拠点: バンコク  
ボディソープ、ハンドソープ シェア No. 1

**Southern Lion Sdn. Bhd.**  
拠点: ジョホールバル  
洗濯用洗剤 シェア No. 1

**Lion Corporation (Korea)**  
拠点: ソウル  
ハンドソープ シェア No. 1

**獅王日用化工(青島)有限公司**  
拠点: 青島

**獅王家品股份有限公司**  
拠点: 新北

**獅王(香港)有限公司**  
拠点: 香港

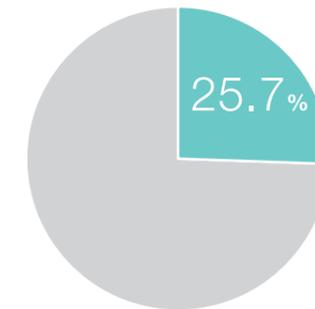
**Lion Corporation (Singapore) Pte Ltd**  
拠点: シンガポール  
ハンドソープ、  
洗濯用洗剤、台所用洗剤 シェア No. 1

**PT. Lion Wings**  
拠点: 東ジャカルタ  
(持分法適用会社)

※シェア: 当社調べ

## 2020年の実績

連結売上高構成比



売上高(外部売上高)



## 2020年成果と課題

2020年は、東南アジアが消費低迷の影響により苦戦しましたが、北東アジアの中国が牽引し、全体で増収となりました。北東アジアは、新型コロナウイルス(COVID-19)の影響から早期に事業が回復した中国が好調に推移し、韓国についてもシェアNo.1のハンドソープの好調により

2桁成長となりました。一方で東南アジアの苦戦は、タイ・マレーシアにおける外出・活動制限等による消費減退の影響を受けたものですが、全体として成長鈍化の傾向があり、すでに進めているタイ・マレーシアの洗剤事業に依存しない売上構造への変革のスピードアップが課題です。

## 市場環境について

2020年のアジア市場は、ハンドソープをはじめとする衛生関連品市場は大きく伸張した一方、消費減退の影響を受けたハミガキ、ハブラシ、洗濯用洗剤市場等で前年を下回り停滞しました。今後も、COVID-19の影響や地政学的なリスク、為替や原材料市況の動きの不透明さ等、市場が停滞するリスクを抱えています。

生活者の行動については、中間所得層の増加によるライフスタイルの変化や、高齢化、清潔・衛生習慣の定着を支えるヘルスケア商品、衛生関連品のニーズが高まっています。また、コロナ禍でオンラインでの購買行動がより加速しています。このような様々な外部環境に左右され難い安定的な事業構造を構築し、海外事業の量的・質的な成長を見据えた事業展開を進めていきます。

## 海外事業の中長期戦略

当社は経営ビジョン実現に向けて、より多くの人々の毎日の暮らしへの貢献を掲げています。毎日の生活に関わる「より多くの生活接点」を持ち、アジアを中心とした「より多くのエリア」で「より多くの生活者」への貢献を目指す上

で、海外事業は大きな役割を担っています。2030年には海外売上構成比50%水準を目指しており、海外事業はトップラインの高成長を重視した変革を加速させていきます。海外事業の拡大に向けては、グローバル化とローカル化

# 海外事業

の融合を図り、独自の競争優位を創出するグローカライゼーション戦略を推進しています。アジア各国・地域では、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。より多くの生活接点でより多くの生活者に役立つ価値を提供するために、すべての市場に画一の商品ではなく、グローバル全体を俯瞰しながら、各国・地域の傾向や特徴・特性を分析・理解し、各市場で通用するリージョナル(地域)最適な商品開発を行う必要があります。このグローカライゼーション戦略の下、重点的に取り組んでいるのが、「中国事業の拡大」と啓発活動による習慣の定着を図ることで事業拡大させる「オーラルケア」「衛生関連品」です。

近年では、現地のインサイトから着想した商品開発で、新規分野への参入も活発化させており、韓国では『RAWQUEST』というブランドで、日本からの注目も高いK-Beauty(韓国コスメ)市場へ新規参入しました。また、インドネシアでは、拡大する中間所得層をターゲットとしたスキンケアブランド『POISE』や、若年層をターゲットとしたコスメ化粧

## 中国事業の拡大に向けて

中国市場はCOVID-19の感染収束にともない消費の回復が著しく、当社の海外事業において最重点国と位置づけている重要な市場です。2020年は、オーラルケア事業の全面的スピードアップと拡大に取り組むため、国内事業部との協業で市場探索と製品企画を充実化させ、グローバルブランド育成を行うタスクフォースチームを現地に派遣しました。また、役員も参加する中国事業検討会を複数回実施し、積極的に取り組んできました。消費者購買行動がオンラインによりシフトする中、ライブコマースといった現地で拡大する販売手法を活用しながらEC事業は大きく成長しています。中国事業において大きな構成を占めるオーラルケア事業の取組みとしては、現地のインサイトを

品『Emeron Lovely』を発売しています。こうした新規分野への参入は、海外事業の成長エンジンの一つとして挑戦し、日本では参入していない分野でのビジネスモデル、マーケティングノウハウの獲得・蓄積につなげています。

こうしたリージョナルに最適な商品開発を推進するための体制構築も進めています。2019年より、東南アジア事業で、リージョナル展開を推進する当社駐在員をシンガポールオフィスに配置し、グローバルな視点で各国共通の商品開発、生産、販売に至るまでのものづくりのスピード化やコストの効率化を進めてきました。この経験と知見の蓄積により、今後は北東アジア事業を含め、各事業分野を軸としたリージョナル戦略の組立て・推進や国内の関連部所との連携を強化し、海外事業を全社参画型へ転換していきます。

また、海外事業の拡大、そして当社グループが「より多くのエリア」で人々の毎日の暮らしに貢献するために、進出国の拡大は重要です。東南アジアの当社未参入国や西アジアへの早期進出に向けて、M&A、合併、提携等様々な手段による検討を進めています。

基に開発した電動ハブラシ『Smart Key』を2020年9月にオンラインにて発売し、好調に推移しています。また、中国で成長が著しい高額美白ハミガキカテゴリー攻略に向けて、2021年3月に『Lightee』を当社としては初めて日中同時発売しました。このような新たな試みを行いながら、中国での事業拡大を図ります。



「Smart Key」

「Lightee」

## オーラルケアの拡大に向けて

オーラルケアは、アジア各国・地域でのライフスタイルの変化や平均寿命の延伸で高齢化が進む中、QOL(クオリティ・オブ・ライフ)を支える分野として重要度が高まっていますが、国・地域ごとに異なる口腔衛生に関する知識や意識、所得等を考慮したきめ細やかな商品開発が求められます。これまで当社では、『Systema』ブランドを中心とした機能訴求型の商品展開を行ってきましたが、今後は、各国・地域の環境変化に合わせて、『Systema』ブランドでも歯周病ケアを軸とした高付加価値化や、Z世代に代表される若年層をターゲットに、対人関係に焦点をあてた

## 衛生関連品の拡大に向けて

コロナ禍の長期化により、ハンドソープをはじめとする衛生関連品の需要拡大が続いています。当社では、衛生関連品市場でのプレゼンス向上に向け、グローカライゼーション戦略の下、各国・地域での『キレイキレイ』ハンドソープの展開を行うと同時に、現地のニーズに合わせた衛生関連品のラインナップ拡大を進めています。昨年は急速な市場拡大への早期対応として、韓国、タイで『キレイキレイ』の生産体制強化を行い、ハンドソープや手指消毒液等の展開拡大を各国・地域で積極的に進めました。また、韓国では、コロナ禍での新習慣を提案する衛生ケア専門ブランド『hygia』を発売しました。抗菌、殺菌、抗ウイルス効果のエビデンスと安全性をコンセプトとした新ブランドであり、『キレイキレイ』に次ぐブランドとしてリージョ

ナル展開を目指していきます。また、オーラルケアと同様に、各国・地域での清潔・衛生習慣の定着に向け、手洗い啓発活動に力を入れています。



アジアでの手洗い啓発活動の様子①



アジアでの手洗い啓発活動の様子②



アジアでの手洗い啓発活動の様子③



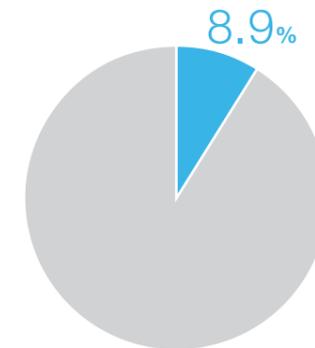
アジアでの手洗い啓発活動の様子④

海外グループでの取組み  
<https://www.lion.co.jp/ja/csr/community/overseas/>

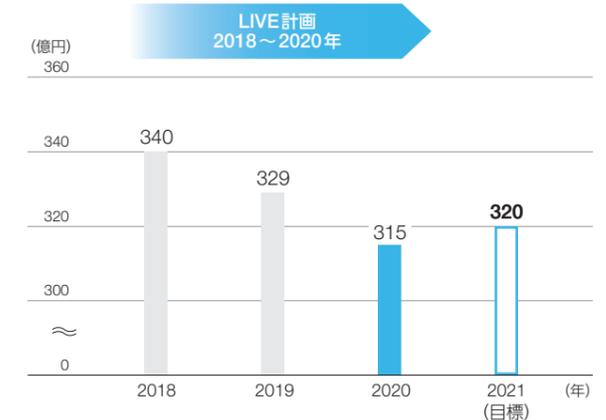


## 2020年の実績

連結売上高構成比



売上高 (外部売上高)



## 化学品

### 2020年の成果と課題

2020年は世界的な新型コロナウイルス (COVID-19) 感染拡大により、重点分野とする自動車分野や電気・電子分野においては第2四半期から自動車生産台数の減少によるタイヤ・ゴム薬剤やスマートフォンをはじめとする電子部材の需要減速、下期に入っては国内繊維加工や化粧品生産減の影響を大きく受けました。

一方中国の工場稼働が回復した年後半にかけては、利益性の高い二次電池向けカーボンや液晶向け粘着剤に回復が見られ、事業利益についてはほぼ前年並みを確保することができました。

### 化学品分野の市場環境と中長期戦略

ライオン・スペシャリティ・ケミカルズ (LSC) は、化学品の製造・販売を行っています。界面科学に関する技術を基軸とし、長い歴史の中で培った界面活性剤、カーボン関連、高分子、ゴム・繊維加工、脂肪酸窒素誘導体に関する技術を活用し、ニッチながらも特徴のある製品を自動車・電気電子・生活産業・公共インフラの4つの事業分野に展開してきました。2020年の市場環境の大きな変化を受け、2021年はコロナ禍におけるリモート等の勤務形態の変化や、各国の景気浮揚策の一つであるグリーン産業拡大戦略等をとらえ、今後はLSCが保有する環境貢献度が高く、大きな市場シェアを保有する製品群を持つCASE (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への価値提供に積極的に取り組みます。具体的には、

人接触機会の減少や安心・安全対策に貢献する製品開発や、3Rに則ったりサイクルに貢献可能な製品・CASE関連製品への材料提案や製品開発を進めます。また、清潔・衛生の用途で必要とされる脂肪酸窒素誘導体を中心としたサニタリー (ヘルスケア市場) をもう一つの軸と位置づけ、アフターコロナの世界での市場環境変化に対応した製品開発を推進します。「産業界顧客の次世代製品に新価値を提供するグローバルニッチトップカンパニーへ」というビジョン実現に向け、市場の変化をとらえ、ESGを重視したグローバルニッチ製品を展開することで社会の持続的成長に貢献していきます。

[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/)

## 業務用洗剤

### 2020年の成果と課題

2020年は、業務用洗剤分野の主要顧客である飲食・宿泊業が、COVID-19感染拡大の深刻な影響を受けました。当社も食器洗浄機用洗剤やクリーニング等の分野で大きなマイナスとなった一方で、需要の高まったハンドソープや手指消毒剤、消毒用アルコール等の衛生関連品への対

応に取り組み、ライオングループ連携の下、業務用エタノール製剤の緊急開発・発売も行いました。分野全体での売上伸長と、利益面では産業用品事業の収益性向上に貢献しました。

### 業務用洗剤分野の市場環境と中長期戦略

ライオンハイジーンは、外食・中食産業、食品工場、医療・介護施設、ホテル、クリーニング等の業務用施設や飲食店舗等、幅広い顧客向けの製品開発と販売を行っています。2020年に我々を取り巻く環境は大きく変化し、衛生管理のエキスパートを目指すライオンハイジーンの果たすべき役割と重要性を再認識しています。2021年もコロナ禍収束時期や市場へのダメージは極めて不透明ですが、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し、B to Bにおける「次世代ヘルスケア」の中核事業、というビジョン実現に向けて、ユーザー基軸での製品開発と提案を強化していきます。

幅広い顧客の中でも重点的に取り組むのが、食品工場・セントラルキッチン向けです。外食産業が苦戦する一方で、菓

ごもり需要により中食産業は堅調な推移を予測しています。すでに大手コンビニエンスストア向けの食品工場等で採用されている野菜洗浄システム『野菜キレイ MiBO (ミーボ)』をはじめとして、野菜・工業用洗剤を中心とした周辺分野への拡大を図ります。また、介護・医療施設向けの衛生関連品の販売拡大にも重点的に取り組みます。

ライオンハイジーンの強みは、当社グループの洗浄技術とライオンハイジーン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す。当社グループの今後の成長ドライバーとなる「インフェクションコントロール」の領域で、グループシナジーを活かした提案を強化し、事業の拡大を図ります。

[ライオンハイジーン株式会社](https://www.lionhygiene.co.jp/)



**働きがい改革、ダイバーシティ&オープンイノベーションの推進等により、持続的に成長する企業への変革を実現します。**

執行役員  
人材開発センター部長  
小池 陽子

## 人材開発の考え方

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)をもたらすことを目指しています。人材の採用から、育成・処遇、健康行動の習慣化等、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が図れると考えています。

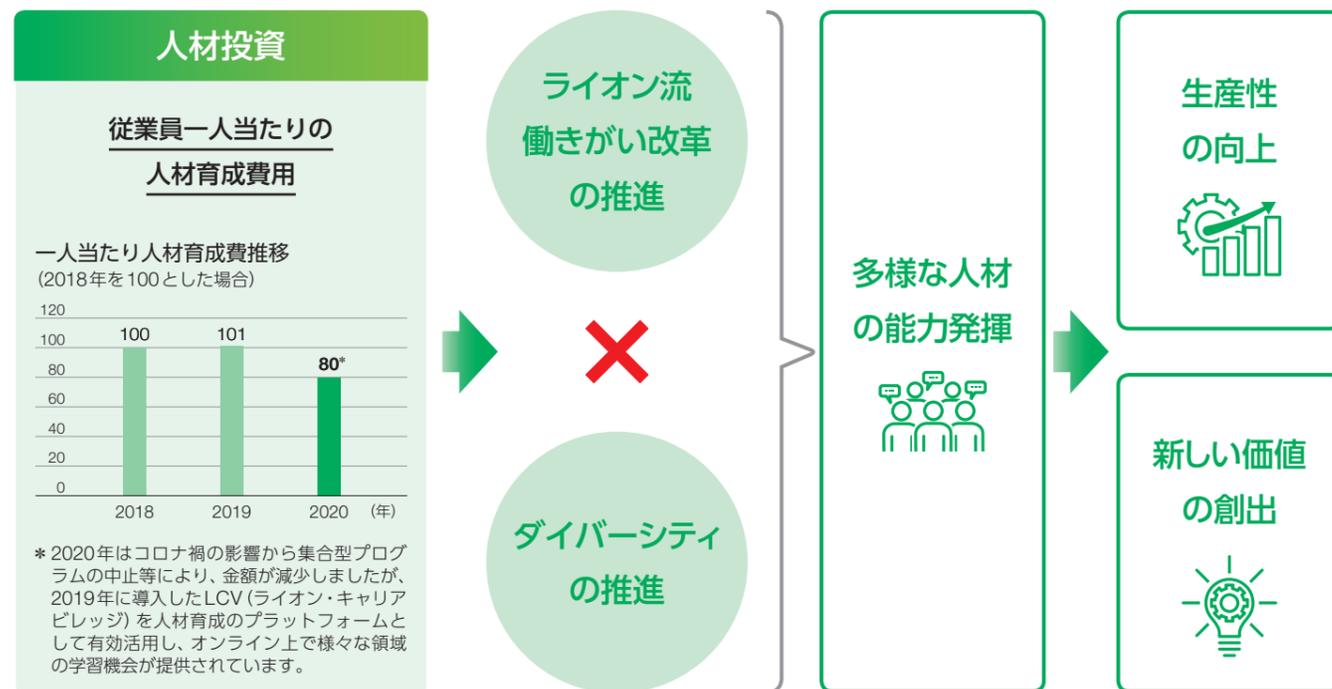
2020年に新設した人材開発センターは、経営ビジョンの浸透はもちろん、海外事業拡大に向けたオペレーションの構築や新しい働き方に沿った多様な人材開発策を拡充しています。2019年7月に宣言した「ライオン流働きがい改革」と「ダイバーシティ」の推進により、従業員の多様な能力開花をサポートし「より良い習慣づくりで、人々の毎日に貢献する(ReDesign)」というパーパスを体現する人材集団を形成することで、持続的に成長する企業へ変革を続けていきます。

## 「ライオン流働きがい改革」の継続推進

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発揮できる企業を目指して、2019年から、健康、働き方、多彩な人材の活躍における新しい取組みとして「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、①ワークマネジメント、②ワークスタイル、③関係性向上、これら3つの取組みすべてを支える土台としての④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(COVID-19)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、このような外部環境が変わる状況下でも、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、制度を整備して、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。

### 「ライオン流 働きがい改革」のフレームワーク



## ダイバーシティ

当社は、国籍やジェンダー等を問わず多様な価値観や考えを持った人材が、個性や能力を存分に発揮して活躍することを目指しています。多くの外国籍社員やキャリア入社者(中途入社者)、障がい者等が活躍できる場を積極的に設けることで、多様な意見をくみ上げることができ、また多角的な視点や知見を獲得でき、経営の意思決定レベルが向上すると考えています。

## 女性活躍推進の取組み

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認識し、生産性を高めやすい働き方に取り組んでいます。2016年に完全施行された「女性活躍推進法」に基づき、当社においても、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仕事と育児の両立支援の

実施等を行っています。様々な取組みにより、国内での女性マネジメント層\*1比率は18.4%(2020年)となりました。2030年に向けては、グループ全体で女性の育成・任用を推進し、女性管理職\*2比率30%以上を目指していきます。

\*1 管理的地位を担う人材で、役職的には係長以上に相当する  
\*2 管理的地位を担う人材で、役職的には課長以上に相当する

## その他の取組み

多様な人材	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
グローバル人材	グローバル化推進の一環として、外国籍含むグローバル人材の育成・活用
障がい者	障がいのある方の積極的な採用

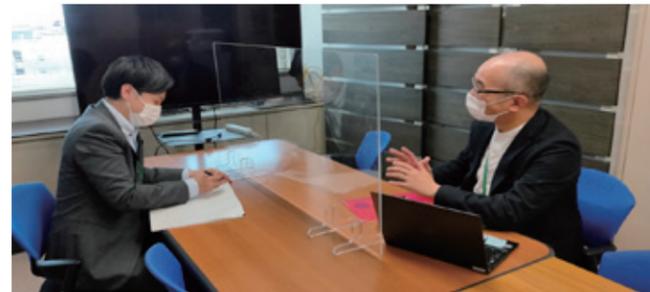
# 人材開発

## ①ワークマネジメント(多彩な能力の発揮最大化)

個々の多彩な能力の開発支援および発揮を可能とするステージの提供に向け以下2方面からアプローチしています。自ら設計したキャリアを実現させるために、自立的に知識や経験を習得して自己成長につなげる人材の育成をサポートすることや、副業制度や多面行動能力測定等新たな取組みもスタートしています。

### キャリアプラン設計の支援

キャリアデザイン・サポート窓口では、従業員のキャリアについての相談や社内外の情報を提供し、自身のキャリアを自らの意思と行動でつくり上げていく「意識的自律」を支援しています。



キャリアコンサルタントとキャリア設計に関する面談

### 主体的な学びの習慣化を支援

2019年に導入した「ライオン・キャリアビレッジ(LCV)」は、コロナ禍においても従業員の自律的な学びのプラットフォームとして、自立的な能力開発を支援する大きな機能を果たしています。今後さらに機能やコンテンツの充実を進め、オンラインでの討議形式プログラムとのハイブリッド学習等で個々の能力開発を継続的に支援していきます。



空いた時間を利用してPCやスマホからLCVを受講する従業員

## ②ワークスタイル(働き方を変え、自律性を重んじる)

### 自律した働き方を促進するルール改定

ニューノーマルに合った働き方として、2021年1月、テレワーク制度・フルフレックス制度(コアタイムの撤廃・中抜け制度の新設)を制度化しました。多様性に対応した自律的な働き方へのシフトにより、利用率は50%前後で推移しており\*、個人に合った最良の働き方の定着が見ら

れ、働きがいの向上にも寄与しています。

また、勤務時間を自己裁量とすることが難しい生産現場従業員に対しては、時間単位で休暇が取得出来る制度(お助け休暇制度)を導入しました。生活との両立を図りやすくし、モチベーションの向上につなげています。

\* COVID-19感染対策の緊急事態宣言下を除く

テレワーク、フルフレックス時の半休と中抜けを利用したスケジュール例



## ③関係性を高める(互いの理解と尊重)

リモートワークが主体となる中で、上司と部下とのコミュニケーションはもちろんお客様との接点においても従来とは異なる工夫が必要になりました。オンラインツールを活用しながら従業員同士の相互理解と尊重により、より魅力ある人材集団としての組織づくりを目指していきます。

2020年、従業員が多彩な能力を最大限発揮できる組織づくりを目的に副業制度を導入しました。従業員を社外へ

「送り出す(副業申告制)」ことと、外部からの副業者を「受入れる(副業公募制)」ことの両方に取り組んでいます。

### <期待するポジティブな効果>

- 外部との関係性を構築し、また社外で知見を広げることで自身のキャリアの幅を広げること(個を伸ばすこと)。さらには、培った経験を事業に還元すること
- 社内に不足しているスキルやナレッジ、経験を吸収すること

## ④ライオン流健康サポート“GENKI”アクション

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

働きがい改革の土台となるのは「健康」です。一人ひとりの健康の維持・増進とともに、仕事のやりがいに満ち溢れた企業人としての自己成長や人生の充実、会社としても生産性や創造性が高まり、当社が社会に貢献できるチャンスが広がると考えています。従業員の健康意識を高め、健康行動の習慣化を促進する取組みとして、“GENKI”アクションを展開しています。



### 「プロケア受診キャンペーン」

全従業員のより良いオーラルケア習慣実践に向けて、プロケアキャンペーンを実施。

キャンペーン内容:  
キャンペーン期間中に歯科医院でのプロケア(歯石除去・クリーニング)受診に対して、2,000円を上限に受診費用奨励金を補助する。

### 4つの重点施策

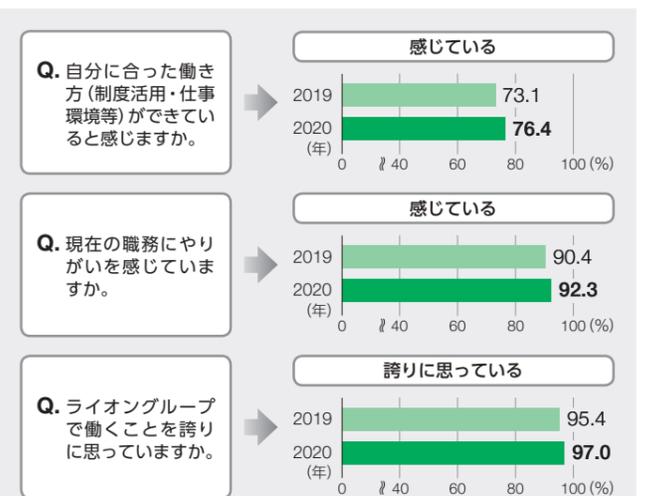
- 新健康情報システムの構築:「GENKIナビ」で新しい健康習慣づくりをサポート
  - 予防歯科習慣の浸透:「プロケア・セルフケア」でより良いオーラルケア習慣をサポート
  - 3大がん\*対策の強化:がんを早期に発見し健やかな体づくりをサポート
  - 禁煙の取組み:禁煙でいきいきとした体づくりをサポート
- \*肺がん、胃がん、大腸がん

## 社内意識・行動アンケート結果

従業員一人ひとりが、自分の仕事や会社に対する誇り、やりがいを持っていきいきと働いているかを確認するため、国内グループ従業員を対象に「従業員意識行動調査アンケート」を年に一度実施しています。

2020年は、COVID-19の感染拡大にともない、予期せぬ働き方の変革に迫られました。しかし、諸制度をフレキシブルにかつ有効活用できたことで、右の数値通り「ライオン流働きがい改革」は従業員の働き方に対する意識ややりがいの維持・改善に寄与しました。また、衛生関連品を中心に自分たちの商品が社会のお役に立てたと思えたこと等が、「誇り」につながっています。

今後も、調査結果をもとに、従業員のモチベーションや満足度のさらなる向上につながる施策に活かしていきます。



※調査対象 ライオングループ役員および従業員(社員、地域限定従業員、関係会社直備社員、再雇用者、特別従業員、臨時雇用者)約4,400名、国内対象  
※調査期間 2020年9月1日(火)~2020年10月2日(金)



## 「次世代ヘルスケアのリーディングカンパニーへ」の成長エンジンとしてイノベーション創出に貢献します。

執行役員  
研究開発本部長  
田中 孝祐

### 研究開発本部のミッション、次世代方針、強み

我々のミッションは、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」の実現に向けてイノベーション（技術革新）を創出し続けることです。イノベーションなくして、多様化する生活者のニーズに応えていくことはできないと考えています。イノベーションは単に革新的な新技術を創出するだけでは実現できません。最も重要なのは「生活者視点」です。日々の暮らしの中で使用される数々の商品を通じて生活者との接点を持ち、生活を理解していることがライオンの強みです。研究開発本部では長い歴史を有する「生活者研究」の知見に、当社のコア技術である口腔科学、生命科学、界面科学、洗浄技術、製剤化技術と、世の中の先端テクノロジーとを新結合させることで、新たな価値を提供しています。

また、様々な接点を通じて生活者にとってわかりやすく価値のある情報を開発し、タイムリーに発信していくことも研究開発本部の役割のひとつです。これらを通じて生活者の「より良い習慣づくり」のお役に立っています。

今後も研究開発本部はオープンイノベーションのハブとして、世の中に新たな価値を提案し続けるとともに、全社の成長エンジンとしての機能を果たし、Vision2030の実現に貢献していきます。



Vision2030実現に向けた次世代方針

### 既存事業の成長とイノベーションを起こす推進体制

研究開発本部では全社の事業目標の達成に向け、既存事業での新価値創造や事業効率化に向けた組織連携を進めています。新価値創出に向けては2018年に設立したイノベーションラボを起点に、社外からアイデア創出の手法や社内外知見の探索・共有化システムを導入し、各部所に展開す

る等、開発研究所でのアイディエーション活動の支援を強化しています。また、生活者調査部門や広報部門とも連携して、「より良い習慣づくり」に資する情報発信も強化し、当社製品の付加価値を高めるとともに既存分野でのプレゼンス向上、企業価値向上につなげています。事業効率化に

向けては生産技術部門と連携してコストダウン施策を推進するとともに、サステナビリティ重要課題も見据えた組成・容器の開発検討も進めています。海外での事業成長に向けては国際事業本部や海外グループ各社と連携し、アジ

ア各国の現地ニーズをふまえた製品開発、ローカルブランドの開発支援を強化するとともに、知的財産権による保護強化を図りながら、当社ならではの生活イノベーションを目指した新規事業、新市場創出に向けて取り組んでいます。

### Vision2030の実現に向けた取組み

#### ①イノベーション創出に向けたデジタル技術の活用

Vision2030の実現に向けては既存事業のさらなる効率化を進め、開発スピードのアップを図るとともに、新たに設定された4つの提供価値領域の推進加速に必要なリソースを確保していく必要があります。これに向けた取組みのひとつとして、研究開発本部では実験業務の自動化ロボットの活用や効率的な情報検索・知見共有システムの構築、AIを活用した組成・製品開発等の検討を進めています。また、研究業務の効率化だけでなく、デジタル技術を活用した新サービスの開発も進めています。例えば、舌画像を撮影して口臭リスクを判定するスマートフォンアプリ『RePERO』や歯ぐきの状態を確認できる『HAGUKI CHECKER』を開発しました。データサイエンスに基づいた新価値提案も進めており、当社独自の口腔データを利活用した様々な技術・サービスのアイデアが日々、研究の現場から生まれています。

#### ②オープンイノベーションを活用した清潔・衛生分野強化

コロナ禍を通じて社会ニーズが高まった衛生分野においても、新価値創出に向けた取組みを進めています。衛生分野は手洗い行動だけではなく、衣類のケアやオーラルケア等様々な生活シーンを通じて価値提案ができる領域であると考えています。当社が日々の生活習慣に関わる様々な事業領域を有することを強みに、事業部門を跨いだ連携を強化し、独自性のある価値提案を目指しています。また、学会や業界団体、スタートアップ企業との交流を通じて衛生分野における先進技術のキャッチアップや外部パートナーとの協業も進めています。オープンイノベーションを活用し、お客様の「より良い衛生習慣づくり」に資する製品、サービス、情報のスピーディーかつタイムリーな発信につなげていきます。

WEB ▶ 研究開発  
<https://www.lion.co.jp/ja/company/rd/>

### TOPICS 生活者研究から生まれた新製品開発事例

#### 『クリニカKid'sはみがきのおけいこ』

子どものころからきちんとした歯みがき習慣を身につけるために、歯みがきの大切さやみがき方を楽しく学べるアプリ連動型IoTハブラシ『クリニカKid'sはみがきのおけいこ』を開発しました。

本開発では特に、子どもの自発性を引き出す体験価値を重視しました。具体的には試作機を用いた体験調査を1日、1週間、1ヵ月と段階的に実施することにより、体験価値として子どもが「歯みがきに対してやる気が出ること」「みがき方が学べること」「歯みがきが上達できること」が重要であると設定しました。小児歯科専門家の指導のもと、ハブラシの動きをセンシングするために加速度センサーを内蔵したアタッチメント本体と、「歯みがき」の大切さを理解してやりがいや上達を実感させる絵本型コンテンツのアプリを開発しました。生活者視点を重視した開発プロセスによる、子どものころからのきちんとした歯みがき習慣づくりで、人々の毎日に貢献しています。



WEB ▶ 「クリニカKid'sはみがきのおけいこ」  
<https://clinica.lion.co.jp/hamigakino-okeiko/>

# イノベーション創出を加速させる仕組み

## 新価値創出をリードする「ビジネス開発センター」を設置

事業環境が大きく変化する中、企業の持続的な成長には、従来の市場環境の中で既存事業の成長を持続していくことと、新たな事業を創出することが必須です。当社は、イノベーション創出に向けて様々な取り組みを行っていますが、よりスピード感を持って事業の拡張・進化を実現するため、2020年1月にビジネス開発センターを新設しました。

ビジネス開発センターは、イノベーション創出に必要な3要素「顧客体験開発」「ビジネスモデル設計」「テクノロジー活用」を横断的・俯瞰的に捉えて、優良な顧客体験価値に基づく新たな生活習慣を提案し、既存事業の変革や、新規事業の創出に向けて社内外を主導する役割を担っています。



## 早期事業化の実現例「ご近所シェフトモ」

2021年2月、当社は新規事業として、夕食テイクアウト予約サービス「ご近所シェフトモ」を開始しました。本サービスは、2019年12月に新価値創造プログラム「NOIL」で新規テーマとして採択されて以降、約1年間の事業化検討、実証実験を経て、早期に事業を立ち上げることができました。

「ご近所シェフトモ」は、通信アプリを活用して、「1週間単位」で必要な日の夕食のテイクアウトを予約注文できるサービスです。「家事負担減」だけでなく「健康的な食事習慣」「地域とのつながり」という付加価値の醸成が、既存の宅配サービスとの差別化ポイントであり、利用者、飲食店双方から好評を得て、ユーザー登録者数や加盟店が拡大しています。今後も新しい家事習慣や価値提供につながる事業として成長を図ります。

### Point!

- 発案者がオーナーシップを発揮してビジネス開発センター内各組織と連携しながら事業化を推進
- 2020年導入の副業制度で公募した外部の人材の参画による多様な視点、スキル、ナレッジ、経験の活用

WEB ▶ [ご近所シェフトモ](https://www.gokinjyo-cheftomo.com/)  
https://www.gokinjyo-cheftomo.com/

ご近所シェフトモ

週単位でまとめて注文

生活圏内で受け取り

バランスの取れた献立

## 新価値創造プログラム「NOIL」

これまでの事業領域や常識にとらわれない新しい価値を事業として生み出すことを目的に、2019年より選抜・実行型プログラム「NOIL」を行っています。これまで、新入社員を含め100件以上の新規事業提案があり、研究開発部門やマーケティング部門のみならず、営業部門や生産部門等多数部署の従業員が手を挙げ、多種多様な視点のアイデアが集まっています。経営層と外部のベンチャーファンド等の客観的かつ合理的な評価・審査を経て、新製品や新サービスのアイデアを事業化につなげるべく、発案者はビジネス開発センターに異動し、自らの手で実行段階へと移行させていきます。

### Point!

- 事業アイデアの審査に、外部の事業開発の有識者が加わる
- 発案者が事業化を推進する

## NOILで募集する要素

- ヘルスケアの既存概念を破るアイデア
- 生活者の課題視点で発想したアイデア
- 将来的に生活者の価値観を変えるアイデア



2020年「NOIL」最終審査会の様子

## 研究開発本部 アイディエーション活発化とイノベーションを起こす仕組み

研究開発本部では、従来、新規事業開発を担ってきた「イノベーションラボ」の活動を、本部のアイディエーション強化へと拡大し、本部全体でイノベーションを起こす仕組みづくりに取り組んでいます。新規アイデアに対してデザインシンキング研修やアイデアワークショップの推進支援を行い、ビジネス開発センターとの連携を強化することで、本部内で生まれたイノベーションの芽をしっかりと育てる機能を構築しています。

また、業務時間の最大15%の中で研究員が自由に研究テーマを設定できる新たな「知の探索活動」にも取り組んでいます。この活動は必ずしも本業に直結する必要はなく、研究員の「ちょっとやってみたい」という小さなアイデアに挑戦する機会を提供するものです。

こうした体制の強化により、新価値創造につながるテーマが複数生まれています。また、これらの取り組みが研究員の視野拡大やモチベーション向上にもつながっており、挑戦する組織文化の醸成がさらに進められています。



ワークショップの様子

## TOPICS 新価値創造に向けたテーマ事例

2020年12月、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・解決策のアイデア募集」において、当社が提案した「すずきが簡単なハミガキ」が国際宇宙ステーション (ISS) 搭載候補品として選定されました。

現在はISS搭載に向け、開発を進めていますが、この技術開発は、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研究としても活用可能性を検討していきます。

WEB ▶ ニュースリリース  
[https://lion-corp.s3.amazonaws.com/uploads/tmg\\_block\\_page\\_image/file/7409/20201218\\_02.pdf](https://lion-corp.s3.amazonaws.com/uploads/tmg_block_page_image/file/7409/20201218_02.pdf)



先進的・持続可能な  
システムを強化し競争優位を確保します。

執行役員  
SCM本部長  
平岡 真一郎

## 成長を促進するサプライチェーン(供給網)基盤の変革推進

Vision2030の経営戦略である「3つの成長戦略」<成長に向けた事業基盤への変革>において「デジタルトランスフォーメーション(DX)の推進」と「事業インフラの整備」を推進課題として特定しました。

ライオンは、以前から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・製品供給の体制づくり等、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。これからは、これまでの変革をさらに進めるとともに、SDGsの達成、物流労働人口の

減少や災害・パンデミックへの対応といった物流課題の解決に向けて、①マネジメントでは、DXによる物流の最適化、②ロジスティクスでは、事業インフラ強化と標準化による物流効率の最大化を業界全体と連携して、強力に推し進めていかなければなりません。特に、市場の需給変動に対する柔軟な対応が求められる中、適正な供給能力評価に基づく生産設備の整備や、調達から生産、販売までの一貫した需給調整機能の一層の強化を進めていきます。

### 「成長に向けた事業基盤への変革」概要

#### デジタルトランスフォーメーション(DX)の推進

- デジタルインフラの構築による新価値創造
- オペレーション変革による効率化・スピードアップ
- 事業データのリアルタイム化による意思決定の精度・スピード向上

#### 事業インフラの強化

- 事業成長を支える生産能力の増強
- 経営管理の高度化に向けた基幹システムの整備
- 柔軟性・強靱性が高く、サステナブルなSCM基盤の構築
- 新たなビジネスモデルに対応し得る事業基盤の構築

## サステナブルな原材料調達に向けて

### 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へ販売され、我々の手元に届きます。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、我々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していただくために「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管理を強化し、責任ある調達活動を推進していきます。

モニタリングツール	主な取組み	参画イニシアチブ
ライオン サプライヤー サステナビリティ セルフチェック	原材料メーカーおよび生産委託先に期待するサステナビリティへの取組みを示した「ライオングループサプライヤーCSRガイドライン」に基づくセルフチェック(当社独自の評価アンケート)を毎年依頼	
サプライヤーエシカル情報共有 プラットフォーム(Sedex*)	2019年末、購買活動における社会・環境リスクの低減を目的にA・B会員として加入。 得意先の作業負担軽減の観点から加入を促進し、Sedexが提供するプラットフォーム上での回答を毎年依頼	

\* Supplier Ethical Data Exchangeの略称

### 持続可能な原材料の調達

当社は、ボディソープや洗濯・台所用洗剤に、枯渇することがなく、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。しかし、これらの資源調達において、持続可能な開発に影響を与える人権・労働問題や環境リスクをはらんでいます。そこで「持続可能な原材料調達方針」のもと、第三者認証品の調達を進めています。

	主な取組み	2030目標	参画イニシアチブ
パーム油・ パーム核 油誘導体 	RSPO*1 認証油の誘導体を調達	ライオン国内グループの消費者向け商品に使用するパーム油・パーム核油およびそれらの誘導体について、2030年末までに、第三者機関の基準を満たす持続可能性に配慮されたものを調達	
紙・パルプ 	FSC*2 認証紙の調達	ライオン国内グループの消費者向け商品に使用する紙・パルプについて、2030年末までに、第三者機関の基準を満たす持続可能性に配慮されたもの、または再生品を調達	

\* 1 Roundtable on Sustainable Palm Oilの略称

\* 2 Forest Stewardship Councilの略称

## 商品の安定的かつ持続的な供給

生活必需品を製造・販売する企業の安定的な商品供給責任は大きく、新型コロナウイルス (COVID-19) 感染症による影響下においても従業員の安全を守りながら生産活動を最優先で進めています。

コロナ禍の影響によるお客様の衛生意識の高まりとともに、ハンドソープをはじめとする衛生関連品への需要が拡大しています。また当社の主力事業であるオーラルケア市場では、国内のお客様の嗜好 (ニーズ) の多様化と健康志向の高まり、高品質な日本製品に対する海外のお客様のご支持によって需要拡大が続いています。

当社ではこのような社会環境の変化を背景に、お客様が必要としている商品を適時にご提供できるよう、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。

### ハンドソープの生産能力増強

2020年に急速に高まったハンドソープへの需要に応えるべく、主力生産拠点であるライオンケミカル株式会社オレオケミカル事業所 (以下、LCCOC、香川県坂出市) の生産能力を増強するとともに、Lion Corporation (Thailand) Ltd. 等海外グループ会社でも生産を拡大し、また生産委託先を急遽追加し、前年比約2倍の量の供給体制を整備しました。今後も増加する需要に応えるため、さらなる生産・供給体制の強化を進めていきます。

### 新ハミガキ工場の建設

ハミガキについても、LCCOCに新工場を設立し、2021年中に稼働させ、生産能力を増強します。これにより、従来の1.7倍の商品供給が可能となります。さらに、新工場の隣接地に大日本印刷株式会社がハミガキ用ラミネートチューブの製造工場を設置してハミガキの一貫生産を実現し、生産性向上を図ります。

### 環境負荷低減

LCCOCの厚生棟屋上に太陽光パネルを設置して、再生可能エネルギーの活用と省エネルギー化を図ります。また他の工場においても省エネタイプ設備への更新を継続して推進するとともに、将来的には全工場のエネルギー消費状況をどの事業所からでも確認できる可視化の実現を目指します。



新ハミガキ工場 (坂出) の外観



厚生棟の屋上に設置された太陽光パネル

### デジタル技術を活用した生産効率化・スピードアップ

当社は、様々な生産工程においてロボットの活用等による自動化を進めており、2020年までの4年間においては直接要員約200名分を省力化し、人員不足への対応と製造固定費の削減を進めました。今後はデジタル技術を活用して間接業務の効率化も推進し、さらに効率的な生産体制を構築していきます。



洗剤詰替え容器供給の自動化

## 「サステナブル物流」を目指して

物流業界においては、現在もなおドライバーの長時間労働や人手不足の改善、地球環境の負荷低減等多くの課題が残っています。そのため、一社ではとても対応できないこのような課題に対しては、同業種または業界の垣根を越え多種多様な知恵を共有し、共同で解決に向けて取り組んでいくことが必要不可欠と考えています。

当社は、内閣府が新たな物流基盤の構築に向けて推進する「戦略的イノベーション創造プログラム (SIP)」の「スマート物流サービス」(日用消費財) の実証実験や社会実装へ向けた検討に参画しています。その一環として、2020年10月より、花王株式会社とともに、両社拠点間の共同往復定期輸送を開始しました。具体的には、花王の川崎工場 (神奈川県) から坂出ロジスティクスセンター (香川県) 間の輸送と、当社のライオンケミカル坂出工場 (香川県) から加須 (埼玉県) ・柏 (千葉県) ・相模原 (神奈川県) にある各流通センターへの輸送を結合して海上トレーラーで往復輸送します。長距離輸送の効率向上とCO<sub>2</sub>排出の削減を目指すこの取り組みにより、従来の方法と比べ、両社合計でCO<sub>2</sub>排出量の45%、輸送費用の23%削減が見込まれます。



花王・ライオン協働 スマート物流への取り組み

また、加工食品や菓子等の異業種メーカーとの間においても、スワップボディを活用した関東~中京でのラウンド輸送のスキームを構築し、運用を開始しています。これにより、各社の運行車両数を34%減らし、CO<sub>2</sub>排出量も43%削減しています。この取り組みは、経済産業省「令和2年グリーン物流パートナーシップ会議」商務・サービス審議官表彰を受賞しました。

さらに、物流情報基盤の分野では、日用消費財業界全体の物流課題解決を主導的立場で推進しています。業界の物流EDI\*を運営する株式会社プラネットから発表された『ロジスティクスEDI概要書』(2020年2月) の策定に協力するとともに、ASN (Advanced Shipping Notice 事前出荷情報) 活用による「納品伝票の電子化」や「検品簡素化」の実証実験を行い、順次、卸売業への配送車両単位でのASN配信を開始します。今後、メーカーや卸業、物流事業者が相互に連携することで、物流現場における情報のデジタル化や業務プロセスの標準化等を進め、業界全体の「ロジスティクスEDI」構築を目指していきます。

これらの取り組みによって、「労働環境の改善」「労働生産性向上」「環境負荷低減」を同時に図り、持続可能で強固なサプライチェーン基盤の構築を実現します。

\* Electronic Data Interchangeの略。「電子データ交換」の意味。



■ 「ロジスティクスEDI」の推進、実装  
→ 物流情報の見える化と相互連携により、物流資源の有効活用、物流業務の効率化を推進

- 期待効果
- ① 労働環境の改善
    - 待機時間削減
  - ② 労働生産性向上
    - 検品レス化
    - ペーパーレス化
    - パレット管理負荷軽減
    - 積載、実車率向上
  - ③ 環境負荷低減
    - CO<sub>2</sub>排出量低減
    - 紙資源の削減

スマート物流 (ロジスティクスEDI) の概要



サステナブルな成長を実現するために、  
安定した財務基盤を維持しつつ、  
資本の効率性やキャッシュ・フローを  
より意識した経営を推進していきます。

取締役  
上席執行役員  
榑原 健郎

基本的な財務の考え方

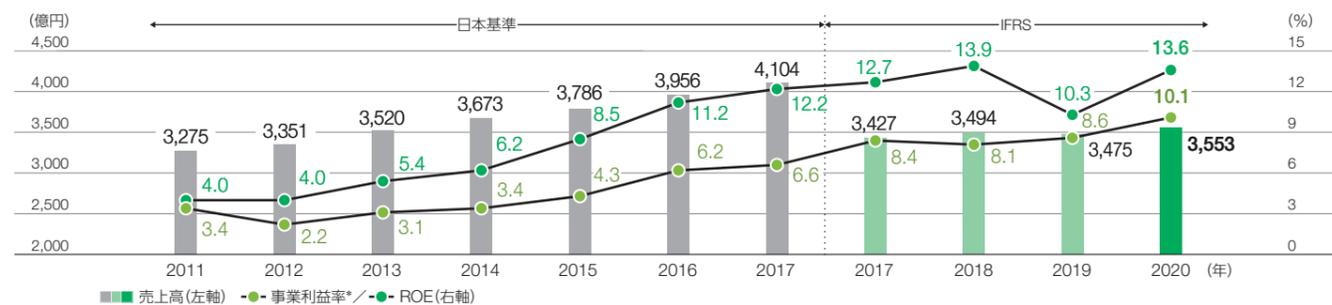
ライオングループは、持続的な成長を可能にするための財務基盤を健全に維持した上で、資本効率および収益性の向上を図ることが重要であると考えています。過去10年間に於いては、商品の高付加価値化や継続的なコストダウンの推進等による利益の増大を中心に、株主資本に対する収益性の向上を図ってきました。その結果、2011年に比べ、事業利益額は3倍強(111.6億円→359.3億円)、ROE(Return on Equity、親会社所有者帰属持分当期利益率)は4.0%から13.6%に改善しました。

中長期経営戦略フレーム「Vision2030」で掲げた次の10年間の課題は、アジアにおけるプレゼンスを高めていくことであり、収益力を維持しながらも、トップラインの成長により規模を拡充していくことが最も重要であると考えています。そのためには、稼得した収益を事業成長に資する事業基盤(生産設備、システム基盤、研究開発技術等)の拡充に適切に再投資していく考えです。

このような目的に照らして、経営指標についても従前の、株主資本に対する収益性に係る指標(ROE)に加え、事業活動に投下した資本に対する収益性・効率性を評価する指標として「ROIC(Return on Invested Capital、投下資本収益率)」を、キャッシュフロー・ベースの収益性を測る指標として、減価償却費や税金費用・利息費用を控除する前の利益である「EBITDA(Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization)」を用いることとしました。

ROICについては、会社全体に加え、展開する各事業の評価指標(KPI)のひとつとして、また、その分解要素も各組織の階層に応じて評価できるように活用していきます。基本的には常に、ROICがWACC(Weighted Average Cost of Capital、加重平均資本コスト)を上回り、かつEBITDAの増加により、企業価値向上に資するマネジメントを行っていきます。

業績の推移



\*ライオングループは、2018年より国際財務報告基準(IFRS)を任意適用しています。  
\*日本基準では営業利益率

Vision2030における投資の考え方

Vision2030では、特に国内外での成長力強化を目指すため、投資については、3つの方向性を考えています。第1は、生産能力の増強・省力化のための投資、第2は、国内外の事業基盤(デジタル化対応、情報システム等)強化のための投資、第3は、事業拡張のための外部資源獲得です。

事業拡張のための外部資源獲得(M&A)については複数の案を検討しています。その主な対象は、①国内外において既存事業との高いシナジー効果が期待できるブランド・事業、②海外においては新規エリアでの事業基盤、と考えています。

これらの投資に際しては、その投資から得られるキャッシュフローをベースに、一定のハードルレートに基づき、NPV(将来キャッシュフローの正味現在価値)、IRR(内部収益率)、および回収期間の観点から、その妥当性および優先度を評価します。

配当に関する方針

ライオンは、収益力の向上により株主の皆様への継続的かつ安定的な利益還元を行うことを経営の最重要課題と考えています。配当は、連結配当性向30%を目安として継続的かつ安定的に実施することを基本としています。自己株式の取得は、中長期的な成長のための内部留保を総合的に判断して実施を検討していきます。

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

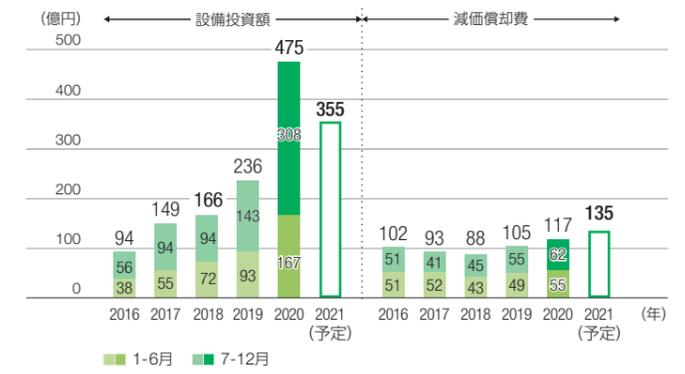
政策保有株式に関する考え方

当社は、取引関係の維持・強化等戦略上重要と判断した場合に限り、政策保有株式を保有しています。その保有の経済合理性については、毎年定期的に、当社取締役会にて、個別銘柄ごとに投資収益性を資本コスト等を基に評価検証しています。検証の結果に加え、取引の重要性等に鑑み必要ないと判断した株式については、適宜売却し、保有を縮減しています。

また、投資後は定期的に投資の効果について当初の想定通り獲得できているかを評価・検証しています。

資金については、まずは手元資金を充当の上、中長期的な成長を継続させるための投資資金の確実な確保と、財務健全性の維持を基本とし、成長投資や運転資金の需要に合わせて、機動的に対応することとしています。

設備投資額および減価償却費の推移



\*設備投資額、減価償却費ともに無形固定資産分も含む。

1株あたり配当金の推移



政策保有株式銘柄数の推移(貸借対照表計上ベース)

