

# コーポレート・ガバナンス

## 社外取締役メッセージ



社外取締役  
内田 和成

### 取締役会での議論、実効性について

ライオンの取締役会は、役職でなく、「さん」付けで呼び合うことからわかるように、上下の隔たりなく自由にものを言える雰囲気となっています。また、社内であれ、社外であれ、人の意見をよく聞き、よいところがあれば取り入れる企業文化です。そのため、ライオンにとって耳の痛い話でも話しやすく、理解をしてもらうことができ、社外役員によるガバナンスについては極めて有効にはたっていると考えます。

一方で、強烈な自己主張をしたり、想いを熱く語るケースがあまりなく、予定調和で進んでしまいがちなところは気になります。時には社内役員同士あるいは社外役員と激論を交わすようなことがあってもよいのではと考えます。

### 持続的な企業価値向上に向けて ライオンに期待すること、課題について

国内市場の成熟化にともない、これまでライオンが得意としてきたオーガニック・グロース(手なりによる自前の成長)での発展は限界に達しつつあります。今、ライオンに必要なことは、①既存事業のモノからサービスへの転換、②M&Aなどを活用した新たな市場への進出、③海外事業の強化です。しかしながら、①～③いずれの領域もライオンが得意でなかったり、スピードが十分とは言えません。これまでの仕事の進め方の延長上では成功が難しく、やるべきことは、若手の抜擢や外部人材のさらなる獲得と、失敗を恐れずリスクを取ることです。後者については、トップがチャレンジを号令するだけでは不十分であり、失敗した人間の昇格や、より重要な仕事につけるような大胆さを期待しています。



社外取締役  
菅谷 貴子

### 取締役会での議論、実効性について

当社の取締役会の雰囲気は、事前説明の機会が設けられたうえで、役員が自由に議論できるよう進行されており、自由で開かれた雰囲気であると思います。取締役会の実効性には、的確な情報提供がなされていること、および、率直な意見交換や発言ができ、それを受け入れる土壌があることが大切であると思いますが、現状、詳細な資料に基づき事前説明の機会が設けられているほか、情報提供方法などについて、年1回実施される取締役会実効性評価において改善点などが示された場合には迅速に対応するなどの工夫がなされていること、また、近時は中長期的な戦略検討などは十分な議論ができるよう、別途、取締役会懇談会なども設けられており、取締役会の実効性はより高まっているものと思います。

### 持続的な企業価値向上に向けて ライオンに期待すること、課題について

当社の「より良い習慣づくりで、人々の毎日に貢献する(ReDesign)」というパーパスを実践することこそ、人生100年時代に健康に生活し続けられるという、人々の基盤となる日々の幸せに寄与できるものであり、そのような貢献を行っていく中で、社会から求められ、愛される存在として、当社の持続的な企業価値が向上していくことを期待しています。そして、人々の暮らしに貢献し続けるための課題としては、当社が長年培ってきた信頼感のある商品・サービスおよび試みをもっと認知してもらうための発信力を高めること、めまぐるしく変化する経営環境、加速度的に対応を迫られている環境問題や起こりうる地政学リスクに対する感度を高め、スピード感・可塑性を持って対応していくこと。海外事業については、大胆なチャレンジ精神を持ちつつ、当社への信頼感、認知度を十分に活かしたうえで、各国・地域の特性、ニーズと融合することが重要と考えます。



社外取締役  
白石 隆

### 取締役会での議論、実効性について

取締役会の雰囲気は非常によいと考えます。社内取締役はどのような質問にもオープンに答え、考え方が違う場合には率直にその旨と根拠を明らかにしています。また、所掌分野について適時、報告が行われるため、現状だけでなく、対応に際しての基本的考え方も理解できます。取締役会には私以外に弁護士、企業経営者、ビジネスマネジメント専門家とそれぞれ異なるバックグラウンドを持つ社外取締役がおり、多くの議題について、多様なパースペクティブからコメント、質問がなされ、そういった見方もあるのかと学ぶことも多いです。会議が形式的に流れることはなく、実質的議論ができています。

### 持続的な企業価値向上に向けて ライオンに期待すること、課題について

「Vision2030」に示されるとおり、ライオンはこれからの成長の力点をアジア、特に中国と東南アジアから南アジアに置いています。アジアの途上国・新興国の成長と所得上昇のポテンシャルを考えれば、この戦略はまさにそのとおりだと思います。同時に、アジアの多くの国・地域で新型コロナウイルス感染症の危機を経て、フォーマル・セクターとインフォーマル・セクターの所得格差が拡大し、中国はこれからも一定の成長が見込めますが、同時に政治リスクも高まっていることを忘れてはなりません。これは、別の言い方をすれば、アジアの市場と政治・経済について常に会社全体として理解を共有し、国内と国外のオペレーションを一体化していくことが重要だと考えます。



社外取締役  
安江 令子

### 取締役会での議論、実効性について

取締役会での議題内容については、社外取締役にも事前に十分な説明がされており、取締役会では実質的な審議が効率よくなされていると考えます。また、より幅広いテーマについて議論する場も設けられています。4名の社外取締役は、多様なバックグラウンドを持ち、それぞれの専門分野を活かした意見が活発に出ています。取締役会全体としても、多角的な視点でディスカッションしようとする意識が高いと感じています。

### 持続的な企業価値向上に向けて ライオンに期待すること、課題について

ライオンは130年以上、日本人をはじめアジアの人々の暮らしに「歯みがき」という習慣を根づかせ、「歯を守る」から、さらに「美しく」という文化をつくり上げています。そういう意味で、すでに社会価値を提供し続けていますが、さらなる期待は、徹底的に地球に優しいものづくりにより人々の生活を支え続ける企業となることです。地球に優しいハブラシ・ハミガキにとどまらず、ライオンの製品すべてが地球に優しいものづくりの視点に基づき提供されているということの人々が直感的にイメージする会社となることが、さらなる企業価値向上につながると考えます。

# コーポレート・ガバナンス

## 基本的な考え方

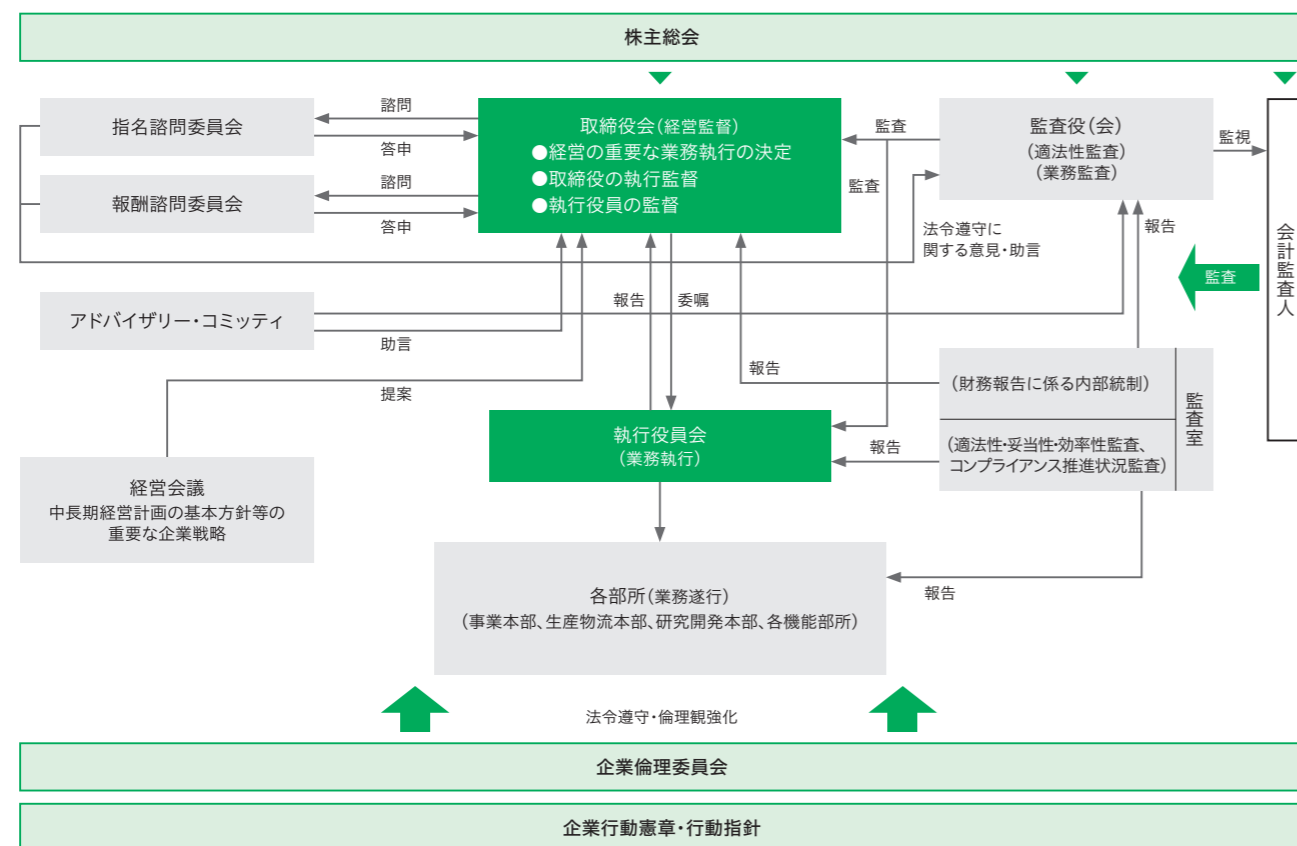
ライオングループは、経営の透明性を高め、監督機能の強化と意思決定の迅速化を図り、コンプライアンスを確保することをコーポレート・ガバナンス上の最重要課題と位置づけており、コーポレート・ガバナンス体制の強化・充実を推進することにより、企業価値の向上を目指しています。

WEB ▶ 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>

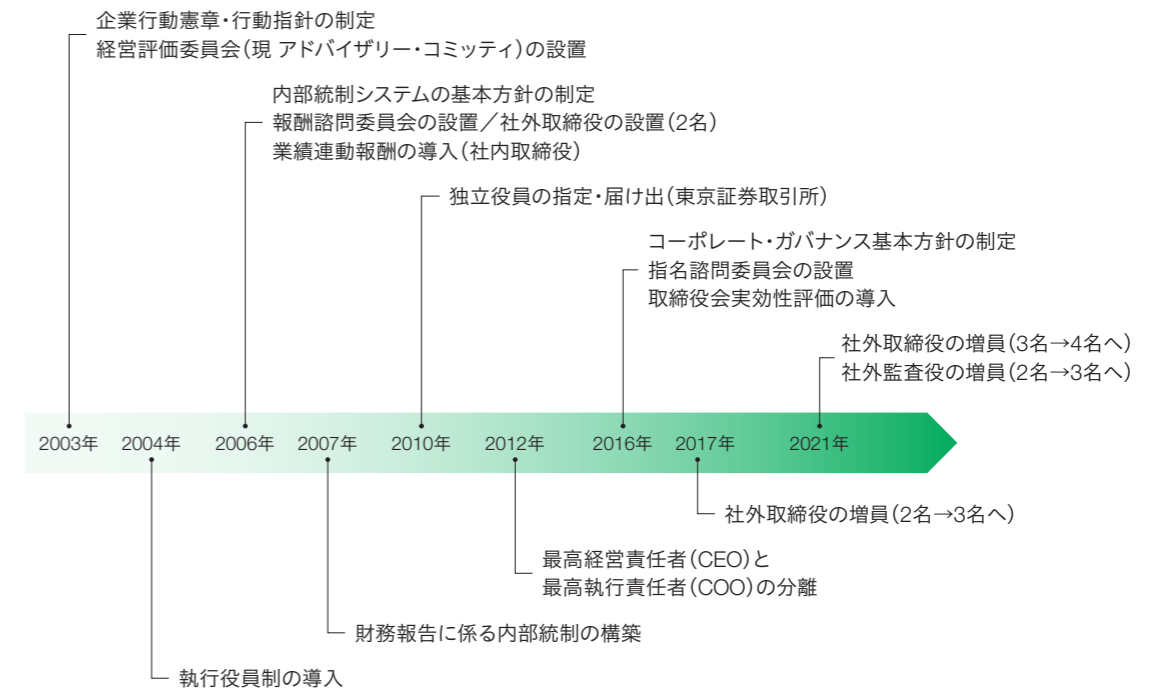
## コーポレート・ガバナンス体制

### 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督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・コミッティを設置**  
経営方針及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



## 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など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)。

### アドバイザリー・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て構成しています。原則として年2回開催し、取締役会議長は、助言の概要を取締役に報告しています。

- 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

## 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

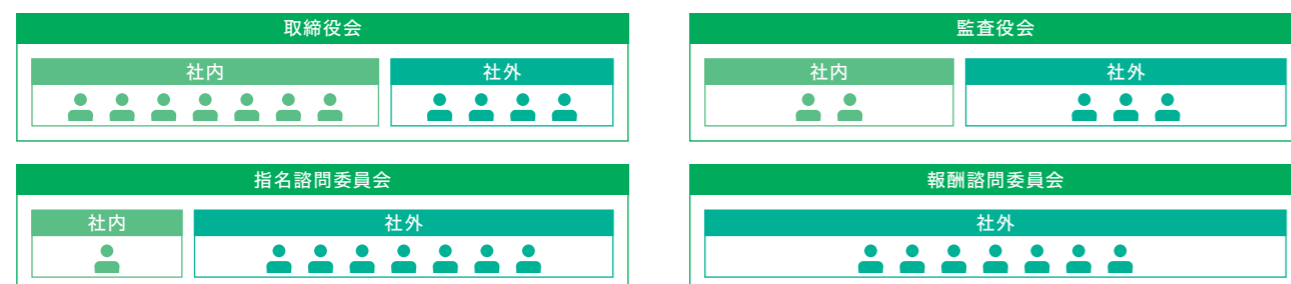
当社は、企業価値向上に向けて、さまざまなステークホルダーの視点からグループの意思決定ならびに経営の監督を行うため、多様な知識・経験・能力を有する人材を取締役および監査役に選任しています。

氏名	現在の当社における地位	社外/独立	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				
はま いつ お 濱 逸夫	代表取締役 会長		●					●			●	●	17回中17回 (100%)	●	
きくかわ まさずみ 掬川 正純	代表取締役 社長執行役員		●	●							●	●	17回中17回 (100%)		
こばやし けん じろう 小林 健二郎	取締役 上席執行役員			●				●	●	●	●		17回中17回 (100%)		
くめ ゆうごう 久米 裕康	取締役 上席執行役員		●		●	●					●		17回中17回 (100%)		
のりたけ ふみとも 乗竹 史智	取締役 執行役員									●	●	●	17回中17回 (100%)		
すず き りとし 鈴木 均	取締役 執行役員		●	●							●		13回中13回 (100%)		
ふくだ けん ごと 福田 健吾	取締役 執行役員		●		●	●		●			●		—		
うちだ かずなり 内田 和成	社外取締役	社外 独立	●	●	●					●	●		17回中17回 (100%)	●	●
しらishi たかし 白石 隆	社外取締役	社外 独立		●				●	●			●	17回中17回 (100%)	●	●
すが や たか こ 菅谷 貴子	社外取締役	社外 独立				●		●					17回中17回 (100%)	●	●
やす え れい こ 安江 令子	社外取締役	社外 独立	●	●						●	●		13回中13回 (100%)	●	●

氏名	現在の当社における地位	社外/独立	代表的なスキル				専門的知見					監査役会出席状況	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				
につかわ としゆき 新川 俊之	常勤監査役		●		●	●							15回中15回 (100%)		
かま お よしあき 鎌尾 義明	常勤監査役				●								15回中15回 (100%)		
やまぐち たか お 山口 隆央	社外監査役	社外 独立			●								15回中15回 (100%)	●	●
たけもと せつ こ 竹本 節子	社外監査役	社外 独立			●								15回中15回 (100%)	●	●
すず き あつ こ 鈴木 敦子	社外監査役	社外 独立		●					●				11回中11回 (100%)	●	●

(注) 1. 鈴木均取締役、安江令子取締役、鈴木敦子監査役は、第160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. 福田健吾取締役は、第161期定時株主総会にて選任されたため、2021年度の出席状況は記載していません。

## 各会議体・委員会の社外役員比率



## 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。

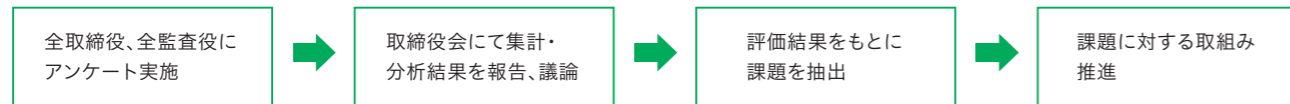
## 取締役会

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



#### 2021年度の評価結果と今後の取組み

2021年度評価結果の概要
<ul style="list-style-type: none"> <li>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。</li> <li>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。</li> </ul>

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。

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、以下のような対応が進んでいるものの、なおいくつかの改善余地が残されていることから、今後も継続して必要な施策を適宜実施し、取締役会の実効性をより一層高めるよう努めます。

提言された課題への取組み状況	
課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>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。</li> <li>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。</li> </ul>
取組み	<ul style="list-style-type: none"> <li>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・理解促進を図っている。</li> <li>取締役会決議の事前に意見交換・協議する場として2021年より取締役会懇談会を設置し、企業理念・中長期戦略等の重要案件に関して、議論する時間を確保している。</li> </ul>

## 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への出席、取締役の職務執行状況聴取（代表取締役との定例意見交換会年3回、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います。監査役会、内部監査部門（監査室）、会計監査人で構成する「三様監査連絡会」や、経営管理上の重要課題への対応状況を網羅的に監査する「重点テーマ監査」を定期的実施することで、監査の実効性向上に努めています。

## 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%（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、業務執行機能、経営監督機能の発揮度に応じ査定し加減算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	業績連動賞与	業績連動株式報酬
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） 1事業年度あたりの上限：120,000ポイント （1ポイント＝当社株式1株） 1事業年度あたりの上限：2億円
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	8億円（4事業年度） 株式等の総数：480,000株（4事業年度）
クローバック条項	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	<ul style="list-style-type: none"> <li>定額制</li> <li>報酬水準は、他社水準を考慮して設定し、年1回業務執行機能、経営監督機能の発揮度に応じ査定し加減算する。</li> </ul>	300百万円以内（1事業年度）

### 業績連動報酬に係る指標の実績(2021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	30,000百万円	30,923百万円	103%
親会社の所有者に帰属する当期利益	21,000百万円	23,759百万円	113%

### 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(2021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)	11(4)	299(45)	166(-)	113(-)	580(45)
監査役(うち社外監査役)	5(3)	93(33)	-(-)	-(-)	93(33)
合計(うち社外役員)	16(7)	392(78)	166(-)	113(-)	673(78)

- (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。株式報酬のために拠出する金額の上限は、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(2021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	68	46	31	-	146
堀川 正純	取締役	68	46	31	-	146

(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。

## コンプライアンス

当社グループは、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」では安心・安全な製品及びサービスの提供、環境対応などへの取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。

[WEB ▶ 内部統制  
https://www.lion.co.jp/ja/company/governance/system.php](https://www.lion.co.jp/ja/company/governance/system.php)

### 社内外通報制度「AL心のホットライン」

当社グループは、従業員が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、できない場合の相談窓口として、社内・社外の通報制度「AL(オールライオン)心のホットライン」を設置しています。通報窓口は、社内窓口と社外窓口を設けており、通報や相談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通報するよう奨励しています。相談・通報があったすべての案件は、通報内容・要望等の詳細を確認し、速やかに企業倫理専任部長による事実関係の調査・確認が行われます。

2021年は、19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	2019年	2020年	2021年
ハラスメント的行為	11件	8件	12件
人事・労務管理上の問題	11件	7件	5件
その他	3件	58件	2件

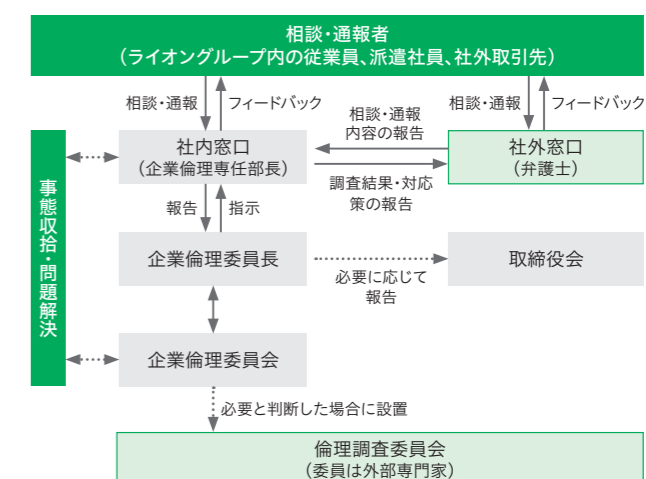
役員・従業員のコンプライアンス意識の向上を図るために、企業倫理担当役員を委員長とする企業倫理委員会のもとで、施策を推進しています。

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。2021年は、全従業員の約88%が回答しています。

コンプライアンス学習は、e-learningを活用して、毎年定期的に行っています。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「必須カリキュラム」としてコンテンツを掲載し、従業員がいつでも学習できるようにしています。

2021年は、「コンプライアンス(ハラスメント含む)」「ライオンの品質の考え方」「ソーシャルメディアのリスク」など8項目について学習しています。

### 「AL心のホットライン」の仕組み



### 「AL心のホットライン」の社内認知度

2019年	2020年	2021年
98.6%	99.5%	99.0%

[WEB ▶ コンプライアンス  
https://www.lion.co.jp/ja/csr/management/compliance/](https://www.lion.co.jp/ja/csr/management/compliance/)

## 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・総合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上で、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・総合的に管理しています。
- (2) 監査室は、当社グループ各部署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) 各部署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・災害に係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）の事務局所を「リスク責任部署」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署横断型の委員会

#### 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：一般用消費財事業
  - (2) 優先業務：商品供給継続に必要な業務
  - (3) 目標復旧期間、及び指揮命令系統

### 4. リスクマネジメントの推進

当社グループでは、次頁に記載の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」と位置付け、それ以外のリスクは、各々の部署で管理する「部署リスク」と位置付け、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、各部署が評価を行い、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、各部署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。

### 【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取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161期有価証券報告書の【事業等のリスク】をご参照ください。

 有価証券報告書  
<https://www.lion.co.jp/ja/ir/library/yuhou/>

取締役、監査役および執行役員 2022年4月1日現在



代表取締役  
会長  
**濱 逸夫**  
取締役会議長

1977年4月 ライオン油脂株式会社  
(現 ライオン株式会社)入社  
2008年1月 当社執行役員  
2008年3月 当社取締役  
2012年1月 当社代表取締役、取締役社長、執行役員、  
最高執行責任者  
2014年1月 当社代表取締役、取締役社長、執行役員、  
最高経営責任者  
2016年3月 当社代表取締役、取締役社長、執行役員、  
取締役会議長、最高経営責任者  
2017年3月 当社代表取締役、社長執行役員、  
取締役会議長、最高経営責任者  
2019年1月 当社代表取締役、会長、取締役会議長、  
最高経営責任者  
2022年3月 当社代表取締役、会長、取締役会議長



代表取締役  
社長執行役員  
**堀川 正純**  
最高経営責任者

1984年4月 当社入社  
2010年1月 当社執行役員  
2012年3月 当社取締役  
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



取締役  
上席執行役員  
**小林 健二郎**

1987年4月 当社入社  
2009年1月 当社執行役員  
2010年1月 当社上席執行役員  
2012年3月 当社取締役  
2017年3月 当社取締役、上席執行役員  
(分担・担当) 企業倫理担当、人材開発センター、総務部、経営  
サポート部、サステナビリティ推進部、統合シス  
テム部、BPR推進部担当



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



取締役  
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  
(分担・担当) 国際事業本部分担



取締役  
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  
(分担・担当) リスク統括管理担当、経営企画部、経理部、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 早稲田大学商学学術院教授  
2012年2月 キュービー株式会社社外監査役  
2012年6月 ライフネット生命保険株式会社社外取締役  
三井倉庫ホールディングス株式会社社外取締役  
2012年8月 日本ERI株式会社  
(現 ERIホールディングス株式会社)社外取締役  
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)



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)



常勤監査役  
**新川 俊之**

1984年4月 当社入社  
2019年3月 当社監査役(現在に至る)



常勤監査役  
**鎌尾 義明**

1985年4月 当社入社  
2019年3月 当社監査役(現在に至る)



社外監査役  
**山口 隆央**

1981年10月 監査法人中央会計事務所入所  
1985年2月 公認会計士登録  
1987年9月 山口公認会計士事務所入所  
1987年12月 税理士登録  
1996年1月 山口公認会計士事務所所長(現在に至る)  
2015年3月 当社社外監査役(補欠)  
2019年3月 当社社外監査役(現在に至る)



社外監査役  
**竹本 節子**

1969年4月 大蔵省(現 財務省)入省  
2009年7月 荻窪税務署長  
2011年7月 国税庁退官  
2011年8月 税理士登録  
2011年9月 竹本節子税理士事務所(現 くにたち総合会計  
事務所)開設(現在に至る)  
2019年3月 当社社外監査役(現在に至る)



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)

※内田和成氏、白石隆氏、菅谷貴子氏、安江令子氏、山口隆央氏、竹本節子氏、鈴木敦子氏は、独立役員として東京証券取引所に届け出しています。

上席執行役員  
**三國 正晴**  
ヘルス&ホームケア営業本部長  
流通政策部担当

執行役員  
**長澤 二郎**  
特販事業本部長

上席執行役員  
**竹森 征之**  
ヘルス&ホームケア事業本部長

執行役員  
**清水 康継**  
生産物流本部長

執行役員  
**岡野 知道**  
ライオンケミカル株式会社 代表取締役社長

執行役員  
**小池 陽子**  
人材開発センター部長

執行役員  
**田中 孝祐**  
研究開発本部長

執行役員  
**リン アネット**  
国際事業本部長

執行役員  
**南川 圭**  
サプライチェーン企画本部長兼管理部長