

今日を愛する。
LION

ライオン
統合レポート

20
26



Contents

より良い習慣づくりによる企業価値向上

事業概要	2
パーパス(存在意義)	3
「より良い習慣づくり」による事業成長の歴史	4
「より良い習慣づくり」のための独自のアプローチ	5
「より良い習慣づくり」による 社会価値と経済価値の創出	6
Vision2030	7
社長メッセージ	8
価値創造プロセス	12
経営資本	13
サステナビリティ最重要課題への取り組みで 創出する価値	14

中長期の経営戦略

財務担当役員メッセージ	16
中期経営計画 Vision2030 2nd STAGE(2025-2027)	18
重要指標(KPI)の進捗	19
事業ポートフォリオマネジメントの強化	20
オーラルヘルスケアの成長加速	21
海外成長施策の強化	24
一般用消費財の収益構造改革	26
財務戦略	27

持続的成長に向けた機能戦略

持続的な成長の実現に向けて	29
サステナビリティ重要課題への取り組み強化	30
健康な生活習慣づくり～オーラルヘルスケア習慣～	31
健康な生活習慣づくり～清潔・衛生習慣～	32
サステナブルな地球環境への取り組み推進	33
人的資本	36
人事部長メッセージ	37
研究開発・知財戦略	41
DX戦略	43
データを活用した「より良い習慣づくり」	44
人権・サプライチェーンへの取り組み／外部との共創	45
TCFD提言に基づく情報開示	46

コーポレート・ガバナンス

取締役会議長メッセージ	48
コーポレート・ガバナンス	50
取締役および監査役スキルマトリックス、 諮問委員会の委員	51
取締役会	52
監査役会／サクセッションプラン	54
役員報酬	55
リスクマネジメント	57
株主・投資家との対話	58
役員一覧	59

パフォーマンス／データ

一般用消費財事業(国内)	62
一般用消費財事業(国内)／ 産業用品事業	63
海外事業	64
主要財務データ	65
主要非財務データ	66
会社情報／株式情報	69

P.8 社長メッセージ



P.16 財務担当役員メッセージ



P.48 取締役会議長メッセージ



編集方針

本レポートでは、株主・投資家をはじめとしたステークホルダーの皆様に、ライオンのパーパス(存在意義)「より良い習慣づくりで、人々の毎日に貢献する(ReDesign)」の実践を通じた中長期の企業価値向上に向けた取り組みをお伝えし、当社グループをより深くご理解いただくことを目指しています。

報告対象期間：2025年1月1日～2025年12月31日(一部の内容は2026年の取り組みを含みます)

報告対象範囲：ライオン株式会社およびすべての連結子会社を基本としています。

※掲載する活動やデータについて対象範囲が異なる場合は、個々にその旨を明記しています。

会計基準：国際財務報告基準(IFRS)

参考にしたガイドライン：

- ・IFRS財団『Integrated Reporting Framework』
- ・経済産業省『価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス』

将来の見通しに関する注意事項

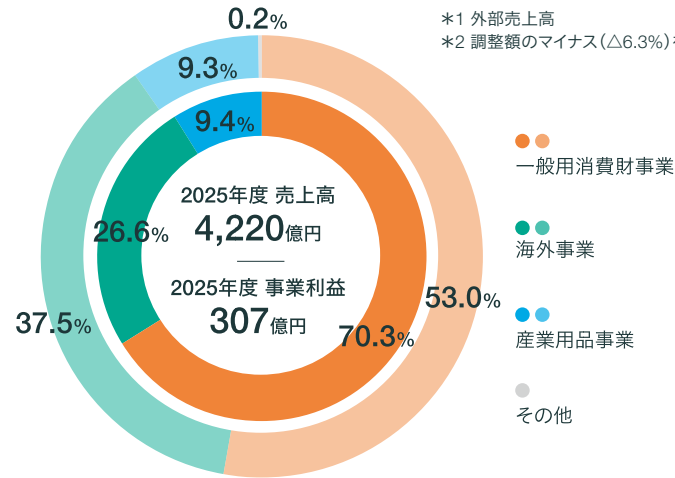
本レポートには事業計画、戦略、業績予測等、将来の見通しに関する事項が含まれています。将来の見通しは現時点で入手可能な情報に基づき作成したもので、経済情勢、市場動向、為替リスク等の不確実性を含んでいます。将来の見通しと実際の結果は必ずしも一致するものではなく、異なる可能性があることをご承知おきください。

情報開示体系



事業概要

セグメント別売上高(外側)*1・事業利益(内側)*2構成比



*1 外部売上高
*2 調整額のマイナス(△6.3%)を除いたグラフ

※売上高構成比は、各部門の売上高から部門間の内部売上高・振替高を控除した外部顧客への売上高に基づき算出しています。



拠点数

国内拠点

日本	12 拠点
うちオフィス	6 拠点
うち研究所	2 拠点
うち工場	4 拠点
関連会社	9 拠点

海外拠点

海外	13 拠点
----	-------

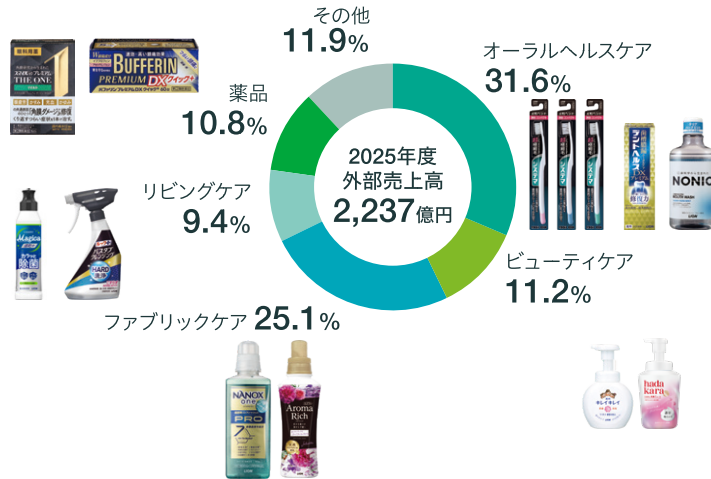
CONTENTS

- 02 より良い習慣づくりによる企業価値向上
 - 02 事業概要
 - 03 パーパス(存在意義)
 - 04 「より良い習慣づくり」による事業成長の歴史
 - 05 「より良い習慣づくり」のための独自のアプローチ
 - 06 「より良い習慣づくり」による社会価値と経済価値の創出
 - 07 Vision2030
 - 08 社長メッセージ
 - 12 価値創造プロセス
 - 13 経営資本
 - 14 サステナビリティ最重要課題への取組みで創出する価値

- 15 中長期の経営戦略
- 28 持続的成長に向けた機能戦略
- 47 コーポレート・ガバナンス
- 61 パフォーマンス/データ

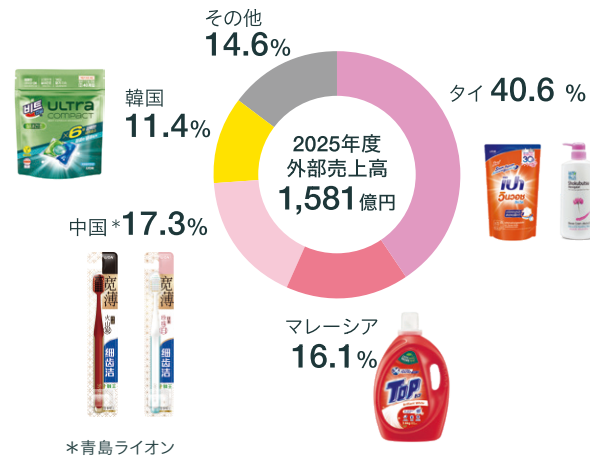
一般消費財事業

国内において「予防から手入れ・快適さに至るトータルケア」を実現する、ハミガキ、洗濯用洗剤、OTC医薬品等の幅広い製品・サービスを提供



海外事業

東南・南アジア/オセアニア、北東アジアで展開し、文化や言葉を超え、各国・地域の暮らしに合わせた幅広い製品・サービスを提供



産業用品事業

産業需要向け界面活性剤や導電性カーボン等を取り扱う化学品分野と、ホテルやレストランの厨房等に向けて各種洗浄剤やハンドソープ等を販売する業務用洗浄剤分野等で構成

業務用洗浄剤



化学品



なお、化学品事業子会社であるライオン・スペシャリティ・ケミカルズ株式会社は、株式譲渡の実行にともない、2026年6月30日をもって当社の連結子会社から除外されます。

Purpose パーパス(存在意義)

ライオンの企業理念について詳細はこちら

WEB 企業理念 <https://www.lion.co.jp/ja/company/philosophy/>



CONTENTS

- 02 より良い習慣づくりによる
企業価値向上
 - 02 事業概要
 - 03 パーパス(存在意義)
 - 04 「より良い習慣づくり」による
事業成長の歴史
 - 05 「より良い習慣づくり」のための
独自のアプローチ
 - 06 「より良い習慣づくり」による
社会価値と経済価値の創出
 - 07 Vision2030
 - 08 社長メッセージ
 - 12 価値創造プロセス
 - 13 経営資本
 - 14 サステナビリティ最重要課題へ
の取組みで創出する価値
- 15 中長期の経営戦略
- 28 持続的成長に向けた機能戦略
- 47 コーポレート・ガバナンス
- 61 パフォーマンス/データ

より良い習慣づくりで、人々の毎日に貢献する (ReDesign)

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

History

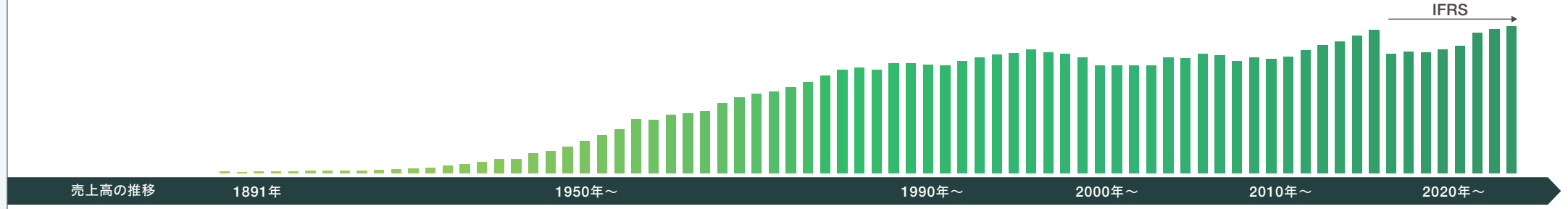
「より良い習慣づくり」による事業成長の歴史

くらし・社会の課題解決に向けた「より良い習慣」を提案し、人々の毎日に貢献することで、持続的な事業成長を目指しています。

ReDesign

より良い習慣づくりで、人々の毎日に貢献する

2025年度
 売上高 **4,220** 億円
 事業利益 **307** 億円



「より良い習慣づくり」に向けた当社の主な取組み



オーラルヘルスケア

歯みがき習慣の普及啓発活動を開始



広告・書籍等を通じて子どもたちを中心に歯みがき習慣を啓発

多様化するお口の健康問題への対応



『クリニカライオン』
むし歯の原因となる歯垢を酵素で分解するハミガキを発売

『デンターライオン』
歯槽膿漏予防のハミガキを発売

全身健康につながるオーラルヘルスケアの推進



唾液検査システム『サリバリーマルチテスト(SMT)』
唾液からお口の健康状態を見える化できるサービスを提供



『おうちプラスユー』
従業員の歯と口の健康から企業の健康経営を支援



清潔・衛生

正しい洗濯方法の普及啓発



石けんを使った正しい洗濯方法を教える洗濯講習会を開催

多様な生活ニーズや清潔に対する意識向上への対応



『ライボンF』
食器や野菜を清潔にする日本初の野菜果実・食器洗い洗剤を発売

アジアの清潔・衛生的なくらしに貢献



『キレイキレイ』
アジア各国・地域での商品展開と普及啓発活動を実施
日本、タイ、韓国でシェアNo.1*
*2025年1～12月、当社調べ



環境保全

植物性原料の使用



『植物性ライオンせんたく石鹸』
日本初の家庭用植物性洗濯石けんを発売

先進的な技術でさまざまな環境問題に対応



『ダッシュ』『無りんトッパ』
河川の発泡・富栄養化等の環境問題に対応した洗濯用洗剤を発売

商品・コミュニケーションを通じた環境にやさしい習慣づくり



すすぎ1回習慣、
つめかえ習慣を啓発



ハブラシ・パウチ等のリサイクル活動を実施

CONTENTS

- 02 より良い習慣づくりによる企業価値向上
 - 02 事業概要
 - 03 パーパス(存在意義)
 - 04 「より良い習慣づくり」による事業成長の歴史
 - 05 「より良い習慣づくり」のための独自のアプローチ
 - 06 「より良い習慣づくり」による社会価値と経済価値の創出
 - 07 Vision2030
 - 08 社長メッセージ
 - 12 価値創造プロセス
 - 13 経営資本
 - 14 サステナビリティ最重要課題への取組みで創出する価値
- 15 中長期の経営戦略
- 28 持続的成長に向けた機能戦略
- 47 コーポレート・ガバナンス
- 61 パフォーマンス/データ

Approach

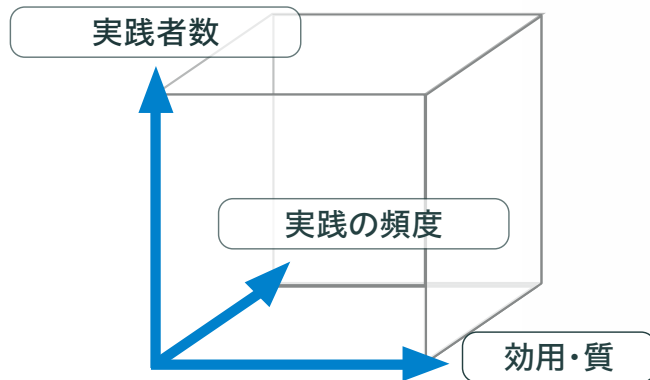
「より良い習慣づくり」のための独自のアプローチ

より良い習慣づくりによって創出される価値は、「効用・質」「実践の頻度」「実践者数」の掛け合わせによって拡大します。

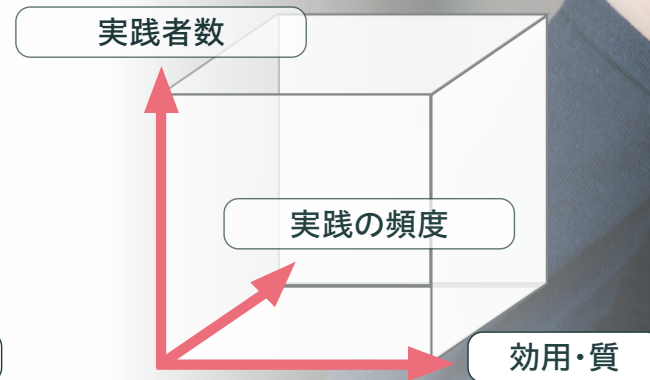
例えば、朝晩だけでなく昼食後も歯みがきをする習慣が定着したり、帰宅後の手洗いの回数が増えたり、より高性能・高品質な製品を使用していただくことで、創出される価値はさらに高まります。習慣の定着に向けた当社のアプローチは、日常の些細な行為として「やって当たり前」ととらえられている習慣だけでなく、まだ日常に存在していない「新しい」習慣にまで、ハッとするような深く新しい気づき(インサイト)を提案していくことです。生活者の目線に立った習慣提案により、行動変容を後押しし、より前向きで持続可能な習慣の創出・浸透を図ることで、三要素の掛け合わせを最大化させます。

このような取組みを通じて、単に製品を提供するにとどまらず、アジアを中心とした生活者の皆様のより良い習慣づくりに携わることで、社会価値と経済価値の両立を実現します。

オーラルヘルスケア習慣 P.31



清潔・衛生習慣 P.32



CONTENTS

02 より良い習慣づくりによる 企業価値向上

- 02 事業概要
- 03 パーパス(存在意義)
- 04 「より良い習慣づくり」による事業成長の歴史
- 05 「より良い習慣づくり」のための独自のアプローチ
- 06 「より良い習慣づくり」による社会価値と経済価値の創出
- 07 Vision2030
- 08 社長メッセージ
- 12 価値創造プロセス
- 13 経営資本
- 14 サステナビリティ最重要課題への取組みで創出する価値

- 15 中長期の経営戦略
- 28 持続的成長に向けた機能戦略
- 47 コーポレート・ガバナンス
- 61 パフォーマンス/データ

Oral Healthcare

「より良い習慣づくり」による社会価値と経済価値の創出

CONTENTS

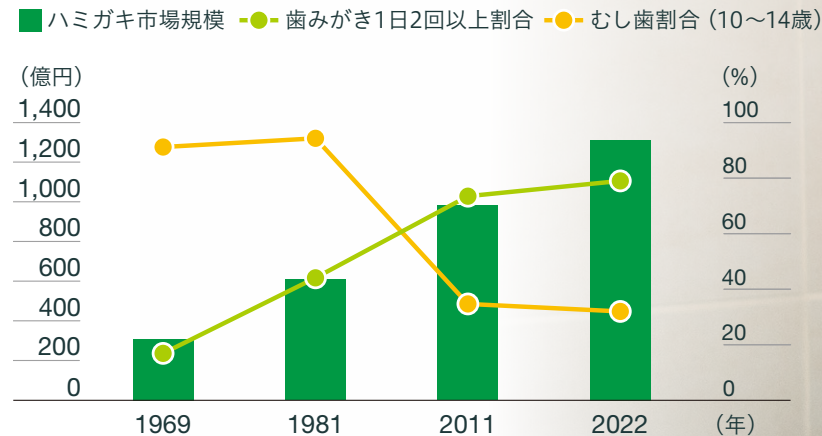
- 02 より良い習慣づくりによる企業価値向上
 - 02 事業概要
 - 03 パーパス(存在意義)
 - 04 「より良い習慣づくり」による事業成長の歴史
 - 05 「より良い習慣づくり」のための独自のアプローチ
 - 06 「より良い習慣づくり」による社会価値と経済価値の創出
 - 07 Vision2030
 - 08 社長メッセージ
 - 12 価値創造プロセス
 - 13 経営資本
 - 14 サステナビリティ最重要課題への取組みで創出する価値
- 15 中長期の経営戦略
- 28 持続的成長に向けた機能戦略
- 47 コーポレート・ガバナンス
- 61 パフォーマンス/データ

歯みがき習慣の定着

創業した明治時代、日本には歯みがき習慣が浸透しておらず、子どもたちのむし歯罹患率は96%に達していました。当時の経営陣は、「このままではむし歯で日本が滅びてしまう」という強い危機感を抱いたことから、オーラルケア製品の開発・発売だけではなく、歯みがき習慣の普及啓発活動を始めました。

80年以上の歴史を持つ、子どもたちに正しい歯みがき方法を指導する「全国小学生歯みがき大会」や、口腔保健の普及啓発活動を担う公益財団法人ライオン歯科衛生研究所の設立、広告を通じた歯みがき啓発等、オーラルヘルスケア習慣を社会に根づかせる活動を行ってきました。その結果、現在では1日に2回以上歯みがきをする生活者の割合は約80%となり、約50年間で約5倍に広がりました。

ハミガキ市場規模／歯みがき1日2回以上割合／むし歯割合の推移(国内)



※出所: ライオン調べ(市場規模)、歯科疾患実態調査(毎日2回以上歯をみがく者の割合、むし歯割合*)
 *むし歯割合: 厚生労働省「歯科疾患実態調査」より、10~14歳(永久歯)の未処置または処置(DF)歯のある者の合計の割合をむし歯割合(%)として記載



*1969年と2022年の比較





CONTENTS

- 02 より良い習慣づくりによる
企業価値向上
 - 02 事業概要
 - 03 パーパス(存在意義)
 - 04 「より良い習慣づくり」による
事業成長の歴史
 - 05 「より良い習慣づくり」のための
独自のアプローチ
 - 06 「より良い習慣づくり」による
社会価値と経済価値の創出
- 07 Vision2030
 - 08 社長メッセージ
 - 12 価値創造プロセス
 - 13 経営資本
 - 14 サステナビリティ最重要課題へ
の取組みで創出する価値
- 15 中長期の経営戦略
- 28 持続的成長に向けた機能戦略
- 47 コーポレート・ガバナンス
- 61 パフォーマンス/データ

Vision2030

次世代ヘルスケアのリーディングカンパニーへ

アジアを中心により良い習慣づくりを通じた社会価値・経済価値の創出

社会価値

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

- ・石化由来の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*1 **30%削減**

経済価値

持続的な収益性向上

- ・EBITDA*2マージン **16%超**
- ・ROIC*3 **10~12%**

海外の成長継続

- ・海外売上高構成比 **50%**

*1 2017年比、売上高原単位

*2 EBITDA:事業利益に減価償却費(使用権資産の減価償却費を除く)を合算したもので、キャッシュベースの収益力を示す指標
EBITDAマージン:連結売上高に対するEBITDAの割合

*3 ROIC:NOPAT(税引後事業利益)を期中平均の投下資本(資本合計+有利子負債)で除したもので、投下した資本に対する効率性と収益性を測る指標

President Message

社長メッセージ

「より良い習慣づくり」を基軸に、 経営基盤の改革を進め、 持続的な企業価値向上を実現します

代表取締役兼社長執行役員
最高経営責任者

竹森 征之

創業以来、向き合い続けてきた ライオンのパーパス

私たちライオングループは、1891年の創業以来、より良い習慣づくりを通じて人々の暮らしに寄り添ってきました。私たちの製品は、歯みがきや洗濯、掃除といった、何気ない日常生活の中にあります。こうした日常の行為を、より健やかで心地よいものへと変えていくことが、私たちの事業の原点です。

例えば、昼食後の歯みがき習慣の定着や、より機能性の高い製品の使用によって、いつまでも健康な歯で食事を楽しめるようになる。家事の効率化で、家族団らんの時間が生まれる。こうした前向きな変化の積み重

ねによって人々の毎日に貢献することこそ、ライオンのパーパスであり、130年以上にわたり受け継がれてきた精神です。

現在では、「この取組みはお客様のより良い習慣づくりに貢献しているか」という問いかけが、営業や研究開発のみならず、工場や本社を含む全社員の間で日常的に交わされています。こうした企業風土は、胸を張って誇れるものです。

より良い習慣づくりを通じて社会価値を生み出し、その対価として経済価値を得る。この循環が私たちの事業構造であり、パーパスは単なる理念ではなく、事業そのものといえます。



CONTENTS

- 02 より良い習慣づくりによる
企業価値向上
 - 02 事業概要
 - 03 パーパス(存在意義)
 - 04 「より良い習慣づくり」による
事業成長の歴史
 - 05 「より良い習慣づくり」のための
独自のアプローチ
 - 06 「より良い習慣づくり」による
社会価値と経済価値の創出
 - 07 Vision2030
 - 08 社長メッセージ
 - 12 価値創造プロセス
 - 13 経営資本
 - 14 サステナビリティ最重要課題へ
の取組みで創出する価値
- 15 中長期の経営戦略
- 28 持続的成長に向けた機能戦略
- 47 コーポレート・ガバナンス
- 61 パフォーマンス/データ



CONTENTS

02 より良い習慣づくりによる

企業価値向上

- 02 事業概要
- 03 パーパス(存在意義)
- 04 「より良い習慣づくり」による事業成長の歴史
- 05 「より良い習慣づくり」のための独自のアプローチ
- 06 「より良い習慣づくり」による社会価値と経済価値の創出
- 07 Vision2030
- 08 社長メッセージ
- 12 価値創造プロセス
- 13 経営資本
- 14 サステナビリティ最重要課題への取組みで創出する価値

15 中長期の経営戦略

28 持続的成長に向けた機能戦略

47 コーポレート・ガバナンス

61 パフォーマンス/データ

アジアを中心により良い習慣を広げ、社会価値と経済価値の好循環を創出へ

より良い習慣づくりは、社会課題の解決と経済価値の創出を両立させる活動であり、その積み重ねが、サステナブルな企業価値の向上につながると考えています。その活動の舞台を日本にとどまらずアジアを中心に広げ、多くの人々の生涯にわたる健康習慣の浸透・定着に取り組んでいます。

私たちは、2030年に向けたサステナビリティ最重要課題のひとつとして「生活者一人ひとりのQOL(生活の質)向上への貢献」を掲げ、「オーラルヘルスケア習慣」「清潔・衛生習慣」をそれぞれ5億人に対して広げることを目指しています。

その実現に向け、「オーラルヘルスケア習慣」では、製品・サービスの提供や普及啓発活動に加え、グロー



バルの専門家・行政との連携をさらに強化し、専門的知見に基づく信頼の醸成に努めています。「清潔・衛生習慣」については、バングラデシュ等の人口増加期にある国・地域を中心に清潔・衛生習慣の定着活動を行っています。これは、現地の公衆衛生の向上という社会価値の創出のみならず、その過程で築く信頼基盤が将来の需要を育み、中長期的な当社の経済価値の拡大にもつながると考えています。

アジアを中心により良い習慣が自律的に広がる未来を仕掛けることで、社会価値と経済価値が循環する持続的な成長を確かなものにしてまいります。

持続的な成長の礎となる収益力の強靱化

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、2025年度から3か年の中期経営計画「Vision2030 2nd STAGE」をスタートさせました。本計画では、「収益力の強靱化」をテーマに、事業の高収益化と資本効率の向上に取り組んでいます。

「収益力の強靱化」とは、単に自社の利益だけを追求することではありません。外部環境が目まぐるしく変化する中、「マージンの高い商品の販売量を拡大させる」という考えは、持続的な成長の実現に不可欠です。付加価値の高い商品を軸に適正なマージンを確保し、流通やサプライヤーを含むバリューチェーン全体でその価値を分かち合うことで、成長投資と価値創造の好循環を生み出したいと考えております。

2nd STAGEの初年度となった2025年は、重点施策の実行により、業績は年初の目標を上回る順調なスタートを切りました。

一般用消費財事業の収益構造改革を推し進めるとともに、海外事業では環境変化をとらえ、利益ある成長を重視したマネジメントを推進した結果、企業の基礎体力である「稼ぐ力」は着実に強化されています。今後は、鍛えた筋肉を生かして次の成長を生み出していくことが重要です。グループ全体で収益性・効率性を高め、より筋肉質な事業構造に変えることが、3rd STAGE以降のさらなる飛躍を支える強固な基盤となるのです。

Vision2030 2nd STAGE

テーマ

収益力の強靱化

3つの基本方針

事業
ポートフォリオ
マネジメント
の強化

経営基盤
の強化

ダイナミズム
の創出



CONTENTS

02 より良い習慣づくりによる
企業価値向上

- 02 事業概要
- 03 パーパス(存在意義)
- 04 「より良い習慣づくり」による
事業成長の歴史
- 05 「より良い習慣づくり」のための
独自のアプローチ
- 06 「より良い習慣づくり」による
社会価値と経済価値の創出
- 07 Vision2030
- 08 社長メッセージ
 - 12 価値創造プロセス
 - 13 経営資本
 - 14 サステナビリティ最重要課題へ
の取組みで創出する価値

15 中長期の経営戦略

28 持続的成長に向けた機能戦略

47 コーポレート・ガバナンス

61 パフォーマンス/データ

ヘルスケアニーズに応える高付加価値 戦略で、事業ポートフォリオの質的転換 を進める

日本をはじめとして、当社が参入している主要国の多くにおいて高齢化が進む中、人々の健康意識は一段と高まっています。不要な支出を抑える一方で、健康のためには価格が高くても価値ある商品やサービスを選ぶ傾向が強まっており、こうした動きは消費の二極化、いわゆる「メリハリ消費」の背景のひとつとなっています。

このような環境下において、改めて注力するべきものは何か。それは、ヘルスケアニーズを起点とした価値創出であると考えています。オーラルヘルスケア、ビューティケア、薬品といったパーソナルケア分野の拡大は、このニーズに応えるとともに、事業の高付加価値化に直結します。

この方針に基づき、パーソナルケア分野の育成に経営資源を重点的に配分するなど、規律ある投資を通じた事業ポートフォリオの質的転換を進めています。薬品事業を主力とするメラップライオン(ベトナム)への追加出資や、ナチュラルビューティケアの強力なブランド『Sukin(スーキン)』を有するPNB社(オーストラリア)の株式取得は、いずれもパーソナルケア分野への投資であり、高収益事業の獲得を通じてポートフォリオの質を高めるための取組みです。

一方、構造改革事業においては、ホームケア分野の収益性向上により安定的な収益基盤の確立を進めるとともに、化学品事業の譲渡を決断いたしました。

このように、2027年までに設定した約900億円以上の成長投資の枠組みの中で、より高収益な事業構成への組み替えを完遂してまいります。

当社グループの一丁目一番地、 オーラルヘルスケアの深化

事業ポートフォリオにおいて、「最重点事業」に位置づけるオーラルヘルスケア事業は現在、重要な転換点にあります。

「日本におけるオーラルケアのLION」から「アジアにおけるオーラルヘルスケアのLION」への変革です。口腔環境を整える従来のオーラルケアにとどまらず、口腔環境のケアを通じて全身の健康増進やQOLの向上まで価値の提供範囲を拡大させることを目指しています。人生100年時代において、いつまでも自分の歯でおいしく食べ、クリアな会話を楽しめるように、健康的な口腔機能を維持することは、ウェルビーイングの核心といえます。領域の拡大に向けて、ハミガキやフロスといった自宅で行うセルフケア製品の提供に加え、歯科医院で受けるプロケアと連携したサービス事業の浸透を進めています。

この戦略の実効性を支えるのは、先端技術の磨き込みです。例えば、従来の「殺菌」の概念を超え、口腔内の細菌バランスを整える「菌叢コントロール」に関する研究を進めており、口腔を起点とする健康増進に向けた重要な知見が得られつつあります。こうした最先端の知見を活かした迅速な製品化を進めることで、新た

な市場の創出を目指しています。

そして、このようなオーラルヘルスケアへの深化を、日本だけではなくアジア全域に広めていきます。

意思決定を加速し、 「先に仕掛ける会社」へ

一段と厳しくなる外部環境の変化に素早く対応するため、2026年1月から、バリューチェーンを軸としたビジネスユニット(BU)制へ移行しました。これは、業務執行力と経営判断のスピードを高めるための経営基盤の改革です。

従来の機能別体制は高い専門性を発揮できる一方、収益責任や意思決定の所在が分かりにくく、議論や判断に時間を要して好機を逃す場面もありました。本来つかめたはずの事業機会がお見合い状態、野球で言えば「ポテンヒット」のような状態となっていたのです。

BU制への移行により、国内・海外それぞれにおい





CONTENTS

02 より良い習慣づくりによる
企業価値向上

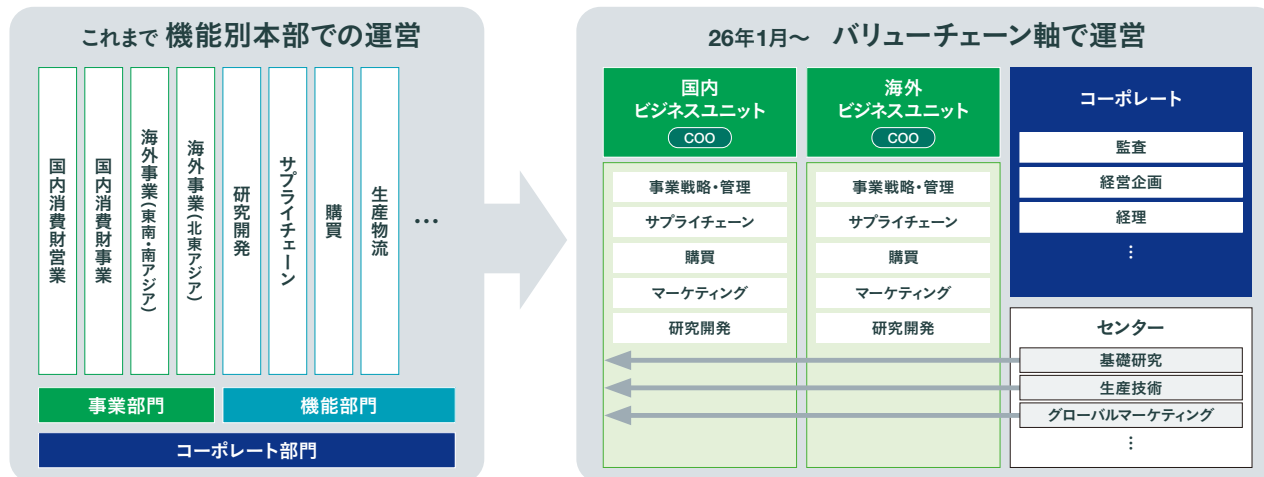
- 02 事業概要
- 03 パーパス(存在意義)
- 04 「より良い習慣づくり」による
事業成長の歴史
- 05 「より良い習慣づくり」のための
独自のアプローチ
- 06 「より良い習慣づくり」による
社会価値と経済価値の創出
- 07 Vision2030
- 08 社長メッセージ
 - 12 価値創造プロセス
 - 13 経営資本
 - 14 サステナビリティ最重要課題へ
の取組みで創出する価値

15 中長期の経営戦略

28 持続的成長に向けた機能戦略

47 コーポレート・ガバナンス

61 パフォーマンス/データ



て、戦略実行を担う職制の責任を明確にし、権限を委譲することで、よりお客様に近いところで柔軟に意思決定できる体制へと転換しました。これにより、「先に仕掛ける会社」への変革を加速させています。

また、従来あった組織の壁がなくなることで、これまでの延長線上にない発想が生まれると確信しています。実際に、BU制への移行後、製品開発における着眼点の変化や意思決定のスピードアップといった効果が表れ始めています。

自律と越境を恐れない 組織文化への転換

経営戦略を実行し、価値を創出していくのは、他でもない「人」です。社員には、主体性を発揮し、自らの熱量で周囲を巻き込み、部門の垣根を越えて知見を掛け合わせてほしいと考えています。

真面目で思いやりのある社員が多いからこそ、従来

の体制では、意見の対立を避け、深い議論を控えてしまう側面もありました。今回BU制を導入したことにより、研究・生産・営業が最初から向き合い、健全なコンフリクトを前提に議論できる環境が整いました。意見の違いを恐れる「ポテンヒット型の組織」から、「自ら挑戦する組織」への転換を期待しています。

私は組織の変化をよくオセロ*になぞらえています。オセロで四隅をおさえると盤面の色が一気に変わるように、まずは一部の社員が思い切りよく踏み出し、その姿が周囲に広がることで、やがて組織全体が変わっていきます。これらの環境や組織風土の変革と合わせて、人的資本への投資も続け、変化を牽引する次世代リーダーが育つ組織への進化を粘り強く進めていきます。

*オセロは株式会社メガハウスの登録商標です。

ステークホルダーの皆様へ

私たちは、創業以来大切にしてきた「より良い習慣づくり」を軸に、社会価値と経済価値の両立に取り組み続

けていきます。この軸は決して揺らぐことはありません。一方で、安定した事業基盤に安住することなく、環境変化に応じて進化を重ねながら、これまで培ってきた強みをさらに先鋭化し、収益力の強靱化と持続的な成長へと結びつけていく考えです。

その過程において、資本市場をはじめとするステークホルダーの皆様との対話を重視しています。対話の機会を積極的に設け、いただいたご意見や気づきを戦略や取組みに反映させることで、企業価値の向上につなげていきます。

また、より良い習慣づくりは私たちだけで実現できるものではありません。バリューチェーンに関わるあらゆるステークホルダーと知見を掛け合わせ、立場を超えて価値を共創することで、初めて社会に根づいていくものだと考えています。

今後も当社グループ経営陣一同、「実行力」と「実現力」を研ぎ澄ましながら戦略を推進し、企業価値の向上に邁進してまいります。引き続き、ライオンの歩みにご理解とご支援を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。



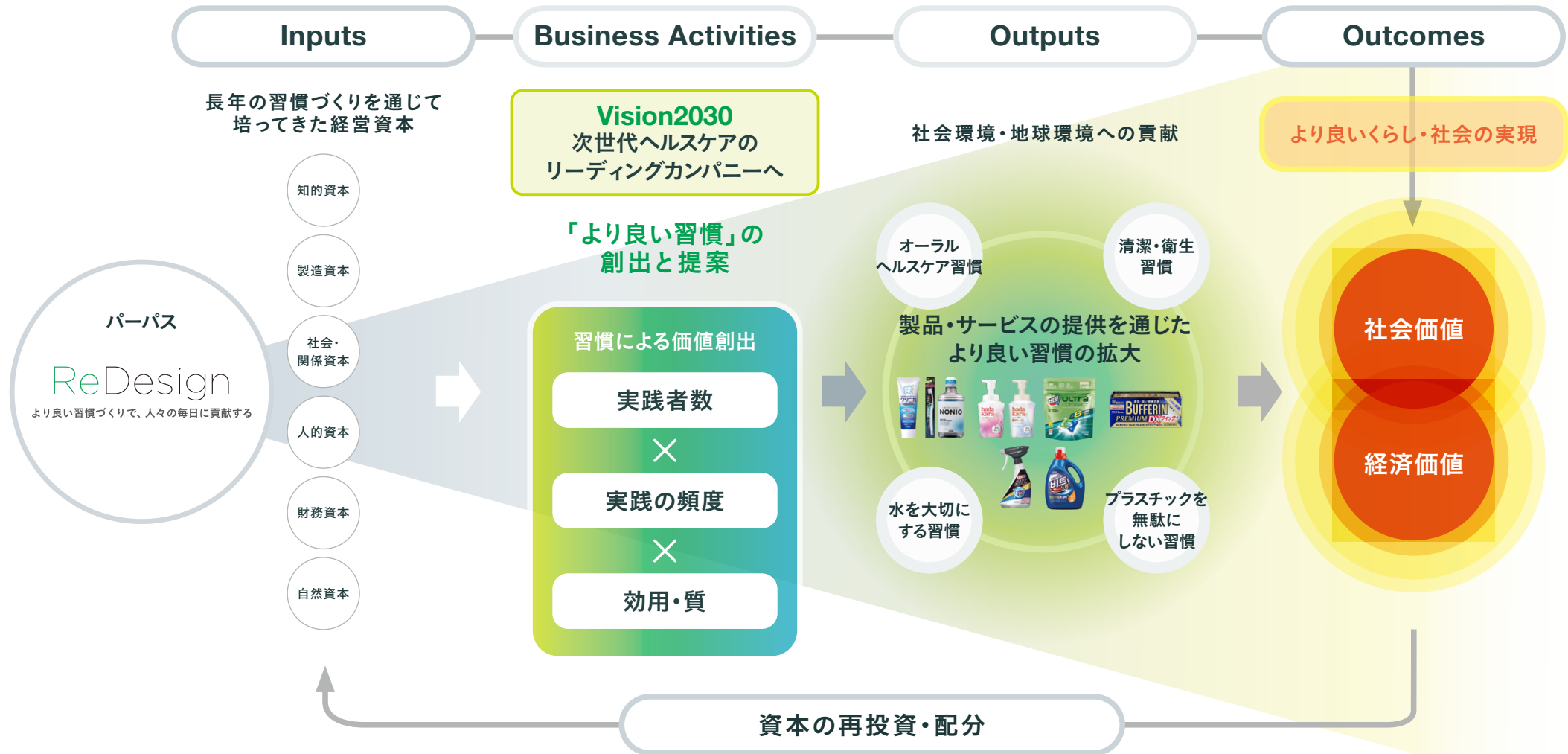
Value Creation Process

価値創造プロセス

ライオンは、長年のより良い習慣づくりを通じて、パーパスを実践するためのさまざまな経営資本を築き上げてきました。2030年の経営ビジョン「次世代ヘルスケアのリーディングカンパニーへ」の実現に向けてより良い習慣を創出・拡大し、持続的な企業価値向上を目指します。

CONTENTS

- 02 より良い習慣づくりによる企業価値向上
 - 02 事業概要
 - 03 パーパス(存在意義)
 - 04 「より良い習慣づくり」による事業成長の歴史
 - 05 「より良い習慣づくり」のための独自のアプローチ
 - 06 「より良い習慣づくり」による社会価値と経済価値の創出
 - 07 Vision2030
 - 08 社長メッセージ
 - 12 価値創造プロセス
 - 13 経営資本
 - 14 サステナビリティ最重要課題への取組みで創出する価値
- 15 中長期の経営戦略
- 28 持続的成長に向けた機能戦略
- 47 コーポレート・ガバナンス
- 61 パフォーマンス/データ



Management Capital

経営資本

当社グループが長年のより良い習慣づくりによって培ってきた6つの経営資本は、価値創出の源泉となっています。これらの経営資本を全社戦略や事業環境と連動させながら強化することで、企業価値のさらなる向上を目指します。

	特徴・実績 (2025年)	課題 (現状認識)
 知的資本	<ul style="list-style-type: none"> 研究開発費 119億円 国内オーラルヘルスケア関連特許 No.1^{*1} *1国際特許分類(IPC)に基づくハミガキ・ハブラシ分野の保有特許件数(2026年4月時点) 「より良い習慣」を創出する生活者研究 	<ul style="list-style-type: none"> グループR&D体制の強化 P.41 「より良い習慣」の創出に向けたマーケティングプロセスの進化 「習慣を科学する」デジタル戦略の推進 P.43
 製造資本	<ul style="list-style-type: none"> 設備投資額 119億円 生産拠点 15拠点 (日本 8拠点、海外 7拠点) ※連結対象会社 	<ul style="list-style-type: none"> 海外における現地生産体制の整備(バングラデシュ) P.25 生産・物流拠点の効率的な運用 P.26
 社会・関係資本	<ul style="list-style-type: none"> お客様に幅広く愛される商品・ブランド 国内オーラルヘルスケア市場 シェアNo.1^{*2} *2ハミガキ、ハブラシ、洗口液、デンタル用品の合計(金額シェア) 出所:株式会社インテージ 全国小売店パネル調査「SRI+」 長年にわたる取引先との信頼関係 	<ul style="list-style-type: none"> オーラルヘルスケアへの価値提供範囲の拡張による市場地位盤石化 P.21 グローバルでのブランドマネジメント強化
 人的資本	<ul style="list-style-type: none"> 連結従業員数 8,346名 (2025年12月31日現在) 管理職に占める女性労働者の割合 28.3% (2025年12月31日現在) FTE^{*3}当たり平均研修費用 46,733円 *3 FTE (Full-Time Equivalent):フルタイム当量 	<ul style="list-style-type: none"> 組織マネジメント力強化(重点領域への人材アロケーション) P.38 個の人的資本の価値向上 P.39 従業員エンゲージメント、意思決定者の人材多様性向上 P.40
 財務資本	<ul style="list-style-type: none"> 高い信用格付 A(安定的)^{*4} *4 格付投資情報投資センター(R&I)による 営業活動によるキャッシュ・フロー 406億円 	<ul style="list-style-type: none"> 収益力の強靱化によるキャッシュ・イン・フローの拡大 資本効率性の向上
 自然資本	<ul style="list-style-type: none"> エネルギー使用量 1,951 TJ 水使用量 2,039百万m³(ライフサイクル) 天然由来原料・天然ミントの使用 	<ul style="list-style-type: none"> 省エネルギー活動によるエネルギー使用量削減と再生可能エネルギー化 P.33 水を大切に作る習慣づくりと節水型製品の提供 P.35

CONTENTS

02 より良い習慣づくりによる
企業価値向上

- 02 事業概要
- 03 パーパス(存在意義)
- 04 「より良い習慣づくり」による事業成長の歴史
- 05 「より良い習慣づくり」のための独自のアプローチ
- 06 「より良い習慣づくり」による社会価値と経済価値の創出
- 07 Vision2030
- 08 社長メッセージ
- 12 価値創造プロセス
- 13 経営資本
- 14 サステナビリティ最重要課題への取組みで創出する価値

15 中長期の経営戦略

28 持続的成長に向けた機能戦略

47 コーポレート・ガバナンス

61 パフォーマンス/データ

Sustainability

サステナビリティ最重要課題への取組みで創出する価値

統合思考でサステナビリティ最重要課題に取り組み、未来に向けて持続的な価値創出と、サステナブルな社会環境・地球環境への貢献を目指します。

健康な生活習慣づくり 指標(2030年目標)

健康な生活習慣づくりに貢献する
製品・サービス、および
情報を提供した人数: **10** 億人



オーラルヘルスケア習慣: **5** 億人
・製品・サービスの提供
・情報発信
・普及啓発活動(インクルーシブ・オーラルケア等)



清潔・衛生習慣: **5** 億人
・製品・サービスの提供
・情報発信
・普及啓発活動(手洗い習慣等の普及啓発活動)

サステナブルな地球環境への取組み推進 指標(2030年目標)

ライフサイクルにおける水使用量 **30**%削減(2017年比、売上高原単位)

石化由来のプラスチック使用率 **70**%以下

事業所におけるCO₂排出量 **55**%削減(2017年比、絶対量)

ライフサイクルにおけるCO₂排出量 **30**%削減(2017年比、絶対量)

自社の排出量を上回るCO₂削減貢献(国内)



創出する価値

より良い習慣の持続的な創出による市場・
事業の拡大

・健康習慣を実践できる製品・サービス

人々が心身ともに健康で暮らせる社会環境への貢献

・口腔の健康を起点とする健康寿命の延伸
・アジアの清潔・衛生向上による健康づくりへの貢献

脱炭素・資源循環型社会の実現に向けた
地球環境への貢献

・家庭部門のCO₂排出量の削減
・家庭で使うプラスチックの資源循環の実現

CONTENTS

- 02 より良い習慣づくりによる
企業価値向上
 - 02 事業概要
 - 03 パーパス(存在意義)
 - 04 「より良い習慣づくり」による
事業成長の歴史
 - 05 「より良い習慣づくり」のための
独自のアプローチ
 - 06 「より良い習慣づくり」による
社会価値と経済価値の創出
 - 07 Vision2030
 - 08 社長メッセージ
 - 12 価値創造プロセス
 - 13 経営資本
 - 14 サステナビリティ最重要課題へ
の取組みで創出する価値
- 15 中長期の経営戦略
- 28 持続的成長に向けた機能戦略
- 47 コーポレート・ガバナンス
- 61 パフォーマンス/データ



CONTENTS

02 より良い習慣づくりによる
企業価値向上

15 中長期の経営戦略

- 16 財務担当役員メッセージ
- 18 中期経営計画Vision2030
2nd STAGE (2025 - 2027)
- 19 重要指標 (KPI) の進捗
- 20 事業ポートフォリオマネジメント
の強化
- 21 オーラルヘルスケアの成長加速
- 24 海外成長施策の強化
- 26 一般用消費財の収益構造改革
- 27 財務戦略

28 持続的成長に向けた機能戦略

47 コーポレート・ガバナンス

61 パフォーマンス/データ

Medium- to Long-term Management Strategy 中長期の経営戦略

Message

財務担当役員メッセージ



持続的な企業価値向上に向けて、収益力と資本効率を重視し、強靱な財務基盤を構築してまいります

代表取締役兼副社長執行役員

福田 健吾



CONTENTS

- 02 より良い習慣づくりによる企業価値向上
- 15 中長期の経営戦略
 - 16 財務担当役員メッセージ
 - 18 中期経営計画Vision2030 2nd STAGE (2025 - 2027)
 - 19 重要指標 (KPI) の進捗
 - 20 事業ポートフォリオマネジメントの強化
 - 21 オーラルヘルスケアの成長加速
 - 24 海外成長施策の強化
 - 26 一般用消費財の収益構造改革
 - 27 財務戦略
- 28 持続的成長に向けた機能戦略
- 47 コーポレート・ガバナンス
- 61 パフォーマンス/データ

2025年度は収益構造改革の進捗に確かな手応え

2025年度は、中期経営計画「Vision2030 2nd STAGE」の初年度として、極めて重要な1年でした。「収益力の強靱化」をテーマに掲げ、事業ポートフォリオマネジメントの徹底による収益性、資本効率改善を進めた結果、増収増益を達成し2期連続で年初の業績予想を上回ることができました。

とりわけ成果を感じているのは、2nd STAGEで重要指標に掲げている「利益率」の改善が進んだ点です。EBITDAマージンは11.7% (+0.8ポイント)、ROICは6.7% (+0.9ポイント)へと向上しました。これらは、事業を取り巻く環境が激しく変化する中においても、「収益力の強靱化」の軸をぶれさせることなく、柔軟な変化対応に努めた成果であるととらえています。

2025年度実績ハイライト

- 一般用消費財事業は収益構造改革が計画を上回る進捗、下期は新製品効果で売上モメンタムが加速
- 海外事業は事業環境の厳しさが増す中、収益重視のマネジメントにより増収増益を確保

売上高 **4,220.9億円** (前年度比+2.2%、対公表+0.5%)
事業利益 **307.6億円** (前年度比+16.8%、対公表+2.5%)

「率」を重視したマネジメントで利益ある成長を追求

2nd STAGEの初動として、まず取り組むべきは一般用消費財事業の収益構造改革でした。高付加価値製品の育成やプライシングの見直し、SKU削減による効率化等、量的な拡大から利益率・付加価値率の向上といった質的転換のための施策に継続的に取り組むとともに、調理関連品ブランドの譲渡等、ポートフォリオ改革を着実に進めました。そうした効果の一部を次の成長投資へ振り向ける健全なサイクルが回り始めています。加えて、サプライチェーンの効率化も進めており、物流効率の向上や欠品率の低減といった成果を生んでいます。これらは短期的なコスト削減にとどまらず、今後のさらなる事業効率の向上に貢献するものと期待しています。

海外事業については、各国の経済・市場環境が急変する中、「利益ある成長」へと戦略の転換を図りました。中国では消費の二極化が進む中、高価格帯ブランドの重点育成とプロモーション費用の効率化を推進しました。タイでは地政学上の問題により輸出事業が影響を受けましたが、オーラルヘルスケア戦略を抜本的に見直すなど、収益性の高いパーソナルケア分野の強化に努め、タイ国内の事業は堅調に伸ばすことができました。

また、1st STAGE期間中に進出した、ベトナムで薬品事業を展開するメラップライオンの連結子会社化や、バングラデシュの新工場完工等、グループ全体としての「稼ぐ力」の底上げと事業拡大に向けた施策が着実に進展しました。



CONTENTS

- 02 より良い習慣づくりによる企業価値向上
- 15 中長期の経営戦略
 - 16 財務担当役員メッセージ
 - 18 中期経営計画Vision2030 2nd STAGE (2025 - 2027)
 - 19 重要指標 (KPI) の進捗
 - 20 事業ポートフォリオマネジメントの強化
 - 21 オーラルヘルスケアの成長加速
 - 24 海外成長施策の強化
 - 26 一般用消費財の収益構造改革
 - 27 財務戦略
- 28 持続的成長に向けた機能戦略
- 47 コーポレート・ガバナンス
- 61 パフォーマンス/データ

収益性の高い事業ポートフォリオへの 変革と経営基盤の強化

初年度の成果をふまえ、2026年度は事業ポートフォリオ改革の山場を迎えると認識しています。

「構造改革事業」と位置づけた2つの事業のうち、ホームケア事業については、先ほど述べた国内一般用消費財の収益構造改革の諸施策推進により、収益性が大きく改善しており、今後、付加価値や独自性の高い商品の開発・育成を通じ、キャッシュを生む安定収益事業としてマネジメントしてまいります。もうひとつの構造改革事業である化学品事業については、市場環境の変化等をふまえ今後の方向性を慎重に検討した結果、外部の資源を活用して成長を図ることが最善であると判断し、本年2月に連結子会社2社の株式譲渡を決定しました(本年6月末譲渡予定)。

一方、「最重点事業(オーラルヘルスケア事業)・チャレンジ事業(ビューティケア事業・薬品事業)」については、外部資源の獲得を通じてポートフォリオの拡充と新規国への進出を加速しています。ベトナムに続き、本年1月にはオーストラリアを中心にスキンケア・ヘアケア事業を行うPNB社の全株式取得を行い、新規2カ国での高収益事業展開の礎を築いています。

これらパーソナルケア分野の構成比を高めていくことは、成長機会の獲得にとどまらず、市況やコスト環境の変化に耐えうる収益構造を構築することになりますし、また事業展開国を増やしていくことは、各エリアでの市場環境や情勢変動に対するリスク分散にもつながると考えています。

こうした事業ポートフォリオの構築が目指す方向に沿って進捗しているかを確認するため、事業ごとのROICおよび成長性について定期的なモニタリングと検証を行い、必要に応じて戦略の見直しや資源配分の最適化を図っています。このプロセスを通じて、不確実性の高い環

境下においても、安定性と成長性を兼ね備えた経営基盤の構築を進めてまいります。

規律ある成長投資の推進と 株主還元の強化

各事業の体質強化や事業ポートフォリオの組み替えによって獲得したキャッシュは、最重点事業であるオーラルヘルスケアを中心とする成長投資に最優先で振り向けていきます。特に、セルフケア製品の製造販売にとどまらず、新しいビジネスモデルの確立や周辺領域への拡張等、既存事業への相乗効果も念頭に置いたケイパビリティの獲得を目指して探索を進めています。

これらの投資判断にあたっては、事業の位置づけに応じ投資の優先順位を明確にしたうえで、常にROICや資本効率性等を勘案し、投下資本に対するリターンを重視した規律ある投資判断を徹底します。その結果として、健全な財務体質の維持と持続的な成長の両立を追求してまいります。

また、当社グループは、継続的な企業価値向上とともに、その成果を株主の皆様へ還元することを経営の重要課題であると認識しています。収益性の向上に注力することで、成長投資だけではなく株主還元についても、これまで以上に強化する余地が生まれると考えています。配当は累進配当を基本とし、2025年度は前年度比3円増配の年間30円としました。2026年度はさらなる利益成長を見込み、増配幅を4円に引き上げた年間34円、11期連続の増配を予定しています。2nd STAGEではEPS(1株当たり当期利益)の成長率にもコミットしており、成長投資と配当を優先的に実施しつつ、状況に応じて自己株式の取得・消却も機動的に実施してまいります。

2nd STAGEにおいては、EBITDAマージン、ROIC等、徹底して「率」にこだわった効率性の高い事業運営を通じて、創出したキャッシュを将来の成長のための規律ある投資と株主還元へ循環させ、企業価値向上のスパイラルを力強く回し続けてまいります。今後とも皆様のご支援を賜りますようお願い申し上げます。

主な事業の目指す姿(2nd STAGE開始時点)

最重点事業

成長性、資本収益性ともにグループを牽引する事業であり、積極的に経営資源を配分

オーラルヘルスケア事業

チャレンジ事業

新たな事業機会の創出と一定の成長性を目指す ※投資は特定エリア・分野に絞る

薬品事業、ビューティケア事業

安定収益事業

安定的にキャッシュを獲得し、最重点事業・チャレンジ事業へ投下

業務用事業、ペット事業

構造改革事業

収益構造改革を継続し、安定収益事業への変革を目指す

ホームケア事業*、化学品事業

*ファブリックケア事業、リビングケア事業

Vision2030 2nd STAGE

中期経営計画 Vision2030 2nd STAGE (2025-2027)

2nd STAGEのテーマは「収益力の強靱化」です。その実現に向け、3つの基本方針に基づく施策の実行により、重要指標であるEBITDAマージン、ROIC、EPS CAGRの目標達成を目指しています。2030年の目指す姿の実現に向けて、収益力を高め、効率性をより一層重視した経営を推進していきます。

3つの基本方針

事業ポートフォリオマネジメントの強化

経営資源の配分を先鋭化し、
収益性の高い事業ポートフォリオを実現

1 オーラルヘルスケアの成長加速 **P.21**
売上高 CAGR 8%水準 (2024年→2027年)

2 海外成長施策の強化 **P.24**
売上高 CAGR 10%水準 (2024年→2027年)
EBITDAマージン +2pt水準
(2024年→2027年)

3 一般用消費財の収益構造改革 **P.26**
EBITDAマージン +3~5pt水準
(2024年→2027年)

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のための基盤を強化

1 グループR&D体制の強化 **P.41**

2 収益力強靱化を実現するDX **P.43**

3 コーポレート・ガバナンスの強化 **P.47**

ダイナミズムの創出

戦略推進力の強化に向け、
グループ資産を最大活用しダイナミズムを創出

1 ブランド資産の活用

2 人的資本価値の向上/
組織マネジメントの強化 **P.36**

2nd STAGE テーマ 収益力の強靱化

重視する経営指標 (2027年目標)

EBITDAマージン* **13%超**
本業の収益力およびキャッシュの創出力
*連結売上高に対するEBITDAの割合

ROIC **8~9%**
投下資本に対する効率性と収益性

EPS CAGR* **11%超**
1株当たりの最終利益の成長率
*基本的1株当たり当期利益の年平均成長率

CONTENTS

- 02 より良い習慣づくりによる
企業価値向上
- 15 中長期の経営戦略
 - 16 財務担当役員メッセージ
 - 18 中期経営計画Vision2030
2nd STAGE (2025 - 2027)
 - 19 重要指標 (KPI) の進捗
 - 20 事業ポートフォリオマネジメント
の強化
 - 21 オーラルヘルスケアの成長加速
 - 24 海外成長施策の強化
 - 26 一般用消費財の収益構造改革
 - 27 財務戦略
- 28 持続的成長に向けた機能戦略
- 47 コーポレート・ガバナンス
- 61 パフォーマンス/データ

重要指標 (KPI) の進捗

2nd STAGEの初年度である2025年度は、一般用消費財事業の収益構造改革が奏功し、高付加価値化・値上げが利益拡大を牽引するなど、計画を上回る順調なスタートとなりました。重視する3つの指標すべてにおいて前年を上回る進捗であり、資本効率を重視した経営への転換が着実に進んでいます。

経営指標の進捗 (2025年度実績)

※ ()内は前年に対する増減率・変化

EBITDAマージン
11.7% (+0.8pt)

ROIC
6.7% (+0.9pt)

EPS **99.74円** (+30.4%)

CONTENTS

- 02 より良い習慣づくりによる企業価値向上
- 15 中長期の経営戦略
 - 16 財務担当役員メッセージ
 - 18 中期経営計画Vision2030 2nd STAGE (2025 - 2027)
 - 19 重要指標 (KPI) の進捗
 - 20 事業ポートフォリオマネジメントの強化
 - 21 オーラルヘルスケアの成長加速
 - 24 海外成長施策の強化
 - 26 一般用消費財の収益構造改革
 - 27 財務戦略
- 28 持続的成長に向けた機能戦略
- 47 コーポレート・ガバナンス
- 61 パフォーマンス/データ

事業ポートフォリオマネジメントの強化 主要KPI

テーマ	KPI	2027年目標 (2024年→2027年)	2025年	進捗・評価
1. オーラルヘルスケアの成長加速	グループ合計 オーラルヘルスケア 売上成長率	CAGR 8%水準	5.2% (前年比)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 2025年の成長率は年初5~6%を想定 ・ 国内は、下期の当社最高価格製品を発売した効果もあり、好調に推移 ・ 海外は、消費の二極化が進む中国が想定を下回るも、タイ、マレーシアが好調に推移
	売上成長率	CAGR 10%水準	3.6% 外部売上高+4.9% (前年比)	
2. 海外成長施策の強化	EBITDAマージン	+2pt水準	+0.7pt (2024年比)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 環境変化により年初想定 of 成長率 (+5.8%) に対してビハインド ・ 「利益ある成長」を重視したマネジメントにより、利益の改善は想定どおり進捗
	EBITDAマージン	+3~5pt水準	+1.4pt (2024年比)	
3. 一般用消費財の収益構造改革	EBITDAマージン	+3~5pt水準	+1.4pt (2024年比)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 値上げ効果+36億円、年間65SKU*削減 ・ 非注力事業・ブランドの整理

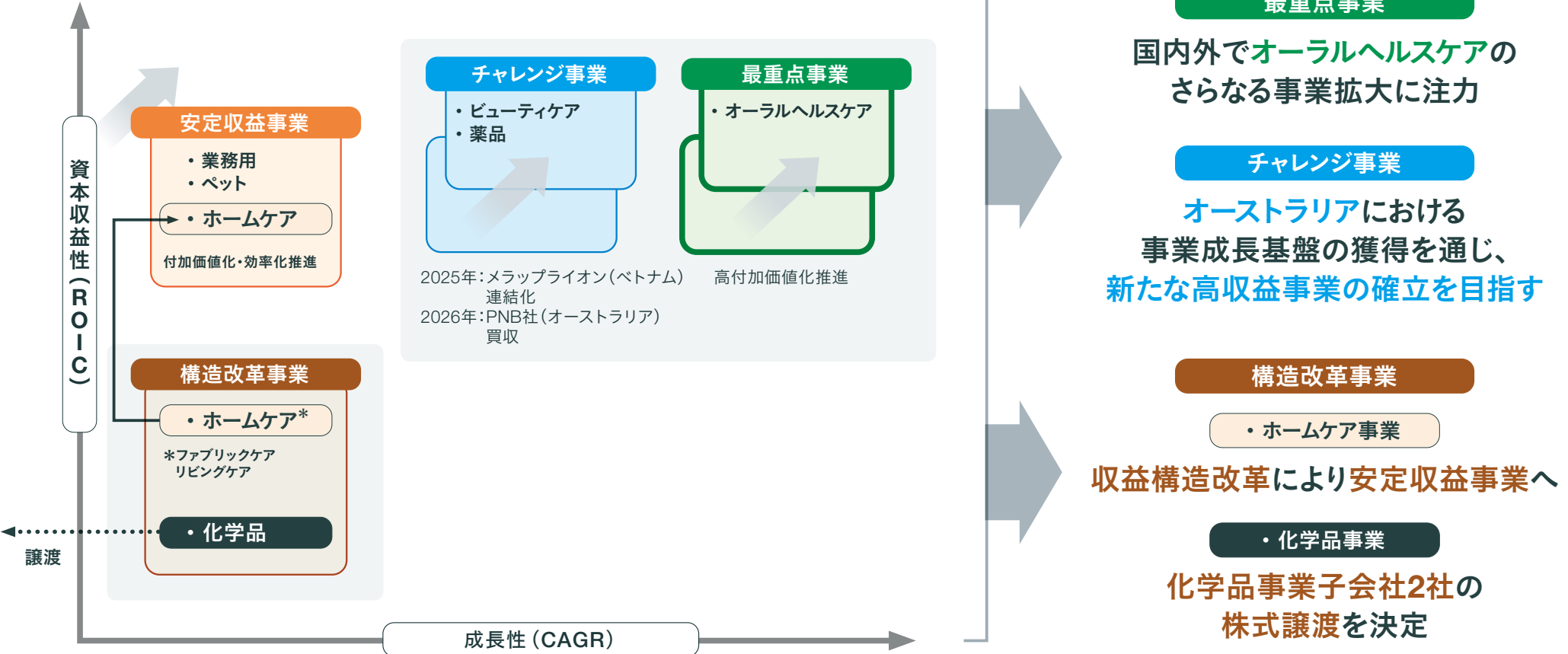
* SKU (Stock Keeping Unit) : 在庫管理の最小単位

事業ポートフォリオマネジメントの強化

収益性の高い事業ポートフォリオの実現に向け、グループにおける各事業の役割を明確化し、それに沿った戦略を推進しています。事業ポートフォリオ戦略に沿った規律ある投資実行により、最重点事業、チャレンジ事業を中心とした高収益事業を重点的に育成していきます。

主な事業の目指すイメージ図(2026年～)

資本収益性と成長性を軸として、当社グループ(国内・海外どちらも含む)の事業を、当社の強み・事業規模・市場地位等を考慮したうえで4つに区分



CONTENTS

- 02 より良い習慣づくりによる企業価値向上
- 15 中長期の経営戦略
 - 16 財務担当役員メッセージ
 - 18 中期経営計画Vision2030 2nd STAGE (2025 - 2027)
 - 19 重要指標(KPI)の進捗
 - 20 事業ポートフォリオマネジメントの強化
 - 21 オーラルヘルスケアの成長加速
 - 24 海外成長施策の強化
 - 26 一般用消費財の収益構造改革
 - 27 財務戦略
- 28 持続的成長に向けた機能戦略
- 47 コーポレート・ガバナンス
- 61 パフォーマンス/データ

譲渡

オーラルヘルスケアの成長加速

国内No.1シェアの知見と技術力をアジアに展開し、各国・地域生活者の意識変化をとらえた「より良い習慣」の創出を加速させています。今後も、高付加価値化とエリア拡大の両輪で、収益性をともなう持続的な事業成長を実現し、市場拡大を牽引します。



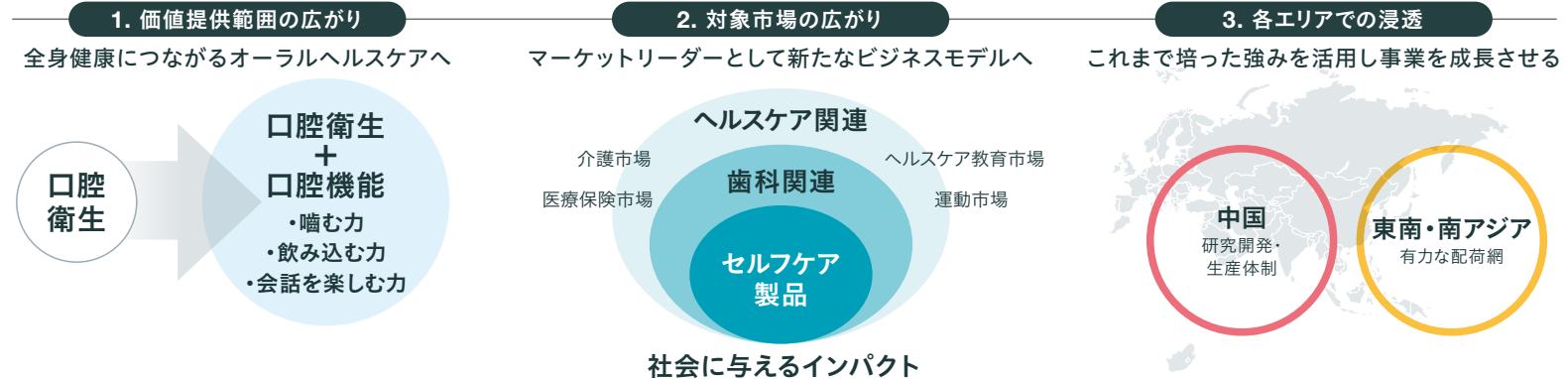
CONTENTS

- 02 より良い習慣づくりによる企業価値向上
- 15 中長期の経営戦略
 - 16 財務担当役員メッセージ
 - 18 中期経営計画Vision2030 2nd STAGE (2025 - 2027)
 - 19 重要指標(KPI)の進捗
 - 20 事業ポートフォリオマネジメントの強化
 - 21 **オーラルヘルスケアの成長加速**
 - 24 海外成長施策の強化
 - 26 一般用消費財の収益構造改革
 - 27 財務戦略
- 28 持続的成長に向けた機能戦略
- 47 コーポレート・ガバナンス
- 61 パフォーマンス/データ

2030年に向けて取り組むべき最重要課題

サステナビリティ最重要課題「健康な生活習慣づくり」 P.31

オーラルヘルスケア習慣:5億人
・
製品・サービスの提供
・
情報発信
・
普及啓発活動(インクルーシブ・オーラルケア等)



オーラルケアからオーラルヘルスケアへの進化

当社グループは、2030年に向けたサステナビリティ最重要課題のひとつに「健康な生活習慣づくり」を掲げ、製品・サービスおよび情報の提供を通じ、オーラルヘルスケア習慣を5億人に提供することを目指しています。

創業以来培ってきた研究開発力やブランド力、歯科界・関係団体との連携等を背景に、口腔衛生や疾患予防習慣の普及啓発や予防歯科製品の提供を進めてきました。国内では、高付加価値化やデンタルフロス使用率・歯科健診の受診率の向上等、口腔衛生習慣の拡大・高度化を通じて、市場の拡大と当社事業の成長につなげています。海外でも、市場成熟度に応じたグローカライゼーション戦略の展開により、大幅な売上成長を実現しています。

2025年は、各国・地域の状況に応じたブランド戦略・マーケティング施策により、主要国すべてで前年を上回る成長を実現しました。日本や中国では、生活者のニーズをとらえた高付加価値ブランドの育成に注力し、タイやマレーシアでは、現地で強力な流通網を持つJV(ジョイント

ベンチャー)パートナーと連携したローカルブランドの配荷強化が成長に貢献しました。

一方、アジア各国・地域で高齢化が進行する中、人々が生涯を通じて「食べる・話す・笑う」ためには、口腔衛生や疾患予防に加え、咀嚼・唾液分泌・味覚・嚥下等、口腔機能の獲得や機能低下予防まで価値提供を広げる必要があります。対象とする市場も従来のセルフケア製品にとどまらず、歯科医療や広義のヘルスケア領域まで拡大していきます。

2025年には、歯周病*の発症を防ぐ新技術を搭載したハミガキを歯科医院向けに発売するなど、歯科医院向け事業を強化しました。また、歯科医院向け患者教育支援サービス『OraCo(オラコ)』の提供を開始し、生活者のセルフケアと、定期的な受診によるプロケアを組み合わせることで、対象市場の拡張を図っています。

今後も各国・地域の状況をふまえながら、健康寿命延伸や医療アクセス向上等にもつながる製品・サービスをグローバルに展開し、より多くの生活者の前向きな習慣づくりに貢献していきます。

*歯肉炎・歯周炎の総称



CONTENTS

- 02 より良い習慣づくりによる企業価値向上
- 15 中長期の経営戦略
 - 16 財務担当役員メッセージ
 - 18 中期経営計画Vision2030 2nd STAGE (2025 - 2027)
 - 19 重要指標 (KPI) の進捗
 - 20 事業ポートフォリオマネジメントの強化
 - 21 **オーラルヘルスケアの成長加速**
 - 24 海外成長施策の強化
 - 26 一般消費財の収益構造改革
 - 27 財務戦略
- 28 持続的成長に向けた機能戦略
- 47 コーポレート・ガバナンス
- 61 パフォーマンス/データ

国内戦略：ハミガキ市場のさらなる高付加価値化を牽引

日本では、歯科健診の受診やデンタルフロス使用等の習慣がまだ十分に定着しておらず、市場成長の余地があります。当社は重点ブランドに投資を集中しながら、ライフステージ別の口腔内の悩みや興味・関心に対応したブランドフォーメーションと、No.1メーカーの技術力により、事業成長と市場拡大を実現し、健やかな口腔環境の維持に貢献します。

特に、今後の人口動態をふまえ、歯周病・歯槽膿漏ケアの提案を強化します。

2025年には、自己管理意識の高い方に向けて、当社最高価格帯の『デントヘルス薬用ハミガキ DXプレミアム』を発売し、好調な販売実績を獲得しました。

2026年からは、新技術に基づく価値転換を加速させます。

歯ぐきの炎症の一因となる「糖化」を抑え、歯周病を防ぐ有効成分を新配合した『システム ハグキプラスプレミアム ハミガキ』を改良発売し、年齢に応じた「歯ぐきのエイジングケア」習慣を提案します。

さらに、歯周病菌等の悪玉菌を選択的に抑制し、口腔内の菌バランスを整える「菌叢制御」技術を背景とする新しい習慣づくりにも取り組みます。歯科用ルートからの導入を進め、口腔菌叢の乱れと歯周病の関係への理解を促し、毎日のセルフケアで整える習慣の定着を目指します。

歯周病ケアにとどまらず、幅広いライフステージの生活者に質の高い予防歯科習慣を広げるべく、技術の価値化を多面的に進めていきます。

高価格帯歯周病ケア市場の拡大施策



歯科医院を通じて口腔ケアの習慣化をサポートするサービス (2025年4月開始)

海外戦略：アジアでの習慣創出と高付加価値化による拡大

アジア各国・地域の生活習慣に根差した「習慣づくりの社会実装」と、市場成熟度に応じたグローカライゼーション戦略により、社会価値と経済価値の創出を目指します。

未開拓市場での習慣づくりとブランドへの信頼の獲得

習慣づくりの社会実装を象徴する事例のひとつが、歯科医療へのアクセス格差を解消する「モバイルデンタルバス」の展開です。

この活動は、歯科医療へのアクセスが難しい地域で暮らす生活者の習慣改善に直結するとともに、未開拓市場における「ライオンブランドへの信頼醸成」と「オーラルヘルスケア習慣の浸透」を同時に進め、中長期的な経済価値創出の基盤となります。



インドネシアでは複数台の車両を投入し、歯科専門家と協働して、年間2万人を超える生活者に対して予防歯科の大切さや歯みがきの指導を実施しています。

タイでは、最新設備を備えた「LION Smile Express」を運行し、歯科の無償診療とセルフケア指導を開始しました。

日本品質を基盤とした、国別最適の習慣提案

私たちはアジア各国・地域に画一的な展開ではなく、それぞれの市場環境や経済発展、歯科インフラの整備状況に応じた「効率的なグローカライズ」を徹底しています。

グローバルブランド『システム』でボリューム層の確実な成長を確保しながら、中国やベトナムでは、日本の歯科現場で圧倒的な存在感を誇る『DENT. (デント)』ブランドによる付加価値ラインを戦略的に展開しています。歯科専門知見に基づいた思想を有する『DENT.』の展開は、現地の歯科医師との関係強化や、セルフケア意識の高い層への新たなアプローチにつながっています。

このように、各国・地域の状況に応じた最適なブランド・製品と日本の技術・品質をスピーディに投入するグローカライゼーションの実践を通じ、投資効率を高め、外部環境の変化にも強い事業基盤を構築していきます。

持続的な成長実現に向けた新たな事業モデルの構築

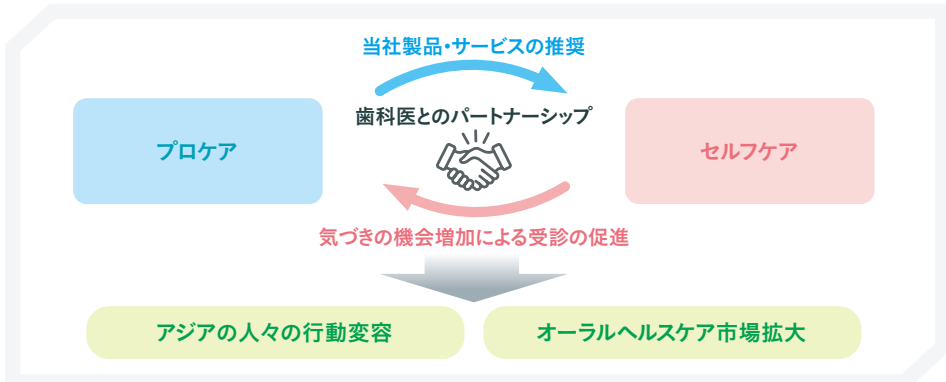
アジア市場の変化と新たな成長機会

当社グループが注力するアジア各国・地域では、経済発展にともなう中間層・富裕層の拡大により、オーラルヘルスケアの価値観が従来の「治療」中心から「予防」「審美」「健康寿命」へと大きく変化しています。一方で、多くの地域では依然として質の高い歯科医療へのアクセスが十分ではなく、企業や学校等生活の場における健康支援へのニーズが高まっています。当社は、このような社会課題とニーズのギャップを、アジアにおける次なる成長機会ととらえています。

前向きなオーラルヘルスケア習慣の定着を起点とした持続的な成長

当社グループは、アジアの人々に「歯みがき回数の増加」や「定期的なプロケア受診」等のより良い習慣を根づかせ、誰もが生涯を通じて「食べる・話す・笑う」を実現できる社会の実現と、その結果としての事業の持続的な成長を目指しています。そのために、アジア特有の社会課題やニーズをふまえ、歯科医療現場との強固なパートナーシップを基盤に、生活者の「認知」から「行動変容」までを一気通貫で支援します。従前から進めてきた高付加価値製品の提供に加え、職域や学校等多様な接点でオーラルヘルスケアに対する気づきの機会を広げるとともに、定期的なプロケア受診の促進と、歯科専門家による最適なプロケア提供をサポートします。そして、専門家の指導に基づき、一人ひとりに適したセルフケアを、当社の製品・サービスで支援することで、「受診の促進→治療・メンテナンス→セルフケア」という好循環をつくり出し、生活者の健康寿命の延伸と、当社事業の持続的な成長につなげていきます。

製品とサービスを融合した事業モデル



サービス事業を通じた新たな接点の拡大

全身の健康維持等の観点から、国内では職域でのオーラルヘルスケアの重要性が増しており、令和3年度健康経営度調査（経済産業省）においては、ヘルスリテラシー向上の一環として「歯と口の健康」に関する従業員教育の項目が追加されるなど、注目度が高まっています。



当社は、健康経営を支援するオーラルヘルスケアサービス『おくちプラスユー』を展開し、歯科衛生士によるセミナー、唾液検査、e-ラーニング、お口の健康スコアチェック、ハブラシ等のグッズを提供しています。2025年には累計導入数200社、累計利用者数10万人を突破しました。

また、職域以外にも、子どもの噛む力を育むプログラム『おくち育 噛もっと!』や、歯科医院を通じて口腔ケアの習慣化をサポートする新サービス『OraCo』の提供等、口腔衛生から口腔機能まで価値提供範囲を広げながら、生活者との接点拡大やエビデンスの蓄積を進めています。

WEB **おくちプラスユー**
<https://oral-kenkou.lion.co.jp/>

社会制度改革を追い風にしたサービス事業のさらなる展開と習慣浸透の基盤構築

国内外の制度・政策の潮流が、接点拡大の取組みを加速させています。2024年には日本発のウェルビーイング国際規格 (ISO 25554) が発行され、オーラルヘルスISOの開発も提案されるなど、国際的な取組みが進展しています。国内でも国民皆歯科健診の導入に関する議論が進み、オーラルヘルスケアへの関心は一段と高まっています。当社はこれらを好機ととらえ『おくちプラスユー』の成長を加速させるとともに、経済産業省が推進する健康経営の海外展開において、当社サービスを実装できる機会を探索し、さらなる事業成長を目指します。



CONTENTS

- 02 より良い習慣づくりによる企業価値向上
- 15 中長期の経営戦略
 - 16 財務担当役員メッセージ
 - 18 中期経営計画Vision2030 2nd STAGE (2025 - 2027)
 - 19 重要指標 (KPI) の進捗
 - 20 事業ポートフォリオマネジメントの強化
 - 21 **オーラルヘルスケアの成長加速**
 - 24 海外成長施策の強化
 - 26 一般用消費財の収益構造改革
 - 27 財務戦略
- 28 持続的成長に向けた機能戦略
- 47 コーポレート・ガバナンス
- 61 パフォーマンス/データ

海外成長施策の強化

2nd STAGEでは、主要国における収益性の高い事業構成への転換に加え、新規進出国での成長施策を強化することで、持続的な利益ある成長を目指しています。

主要国における強みと重点施策

洗剤分野中心からオーラルヘルスケア主軸の高収益なパーソナルケア分野へ事業ポートフォリオを転換し、安定的な成長と収益性向上を実現します。

CONTENTS

- 02 より良い習慣づくりによる企業価値向上
- 15 中長期の経営戦略
 - 16 財務担当役員メッセージ
 - 18 中期経営計画Vision2030 2nd STAGE (2025 - 2027)
 - 19 重要指標 (KPI) の進捗
 - 20 事業ポートフォリオマネジメントの強化
 - 21 オーラルヘルスケアの成長加速
 - 24 海外成長施策の強化
 - 26 一般用消費財の収益構造改革
 - 27 財務戦略
- 28 持続的成長に向けた機能戦略
- 47 コーポレート・ガバナンス
- 61 パフォーマンス/データ

タイ (タイライオン)

強み

- 幅広いカテゴリーにおける高い認知度と信頼性
- 現地で強固な流通網を有するJVパートナーとの連携

洗濯用洗剤等で確立した高い市場ポジションと流通網を基盤に、オーラルヘルスケアではブランド・チャネルの両面から戦略をアップデートし、成長ドライバーとしての役割を高めます。



パーソナルケア分野売上高構成比(前年増減)

34.5% (+2.2pt)

マレーシア (サザンライオン)

強み

- 洗濯用洗剤における強いブランド力(シェアNo.1)
- 現地で強固な流通網を有するJVパートナーとの連携

好調なマレーシアでは、洗濯用洗剤の液体化により収益性改善を推進する一方、オーラルヘルスケアではグローバルとローカル両ブランドで消費の二極化を確実に捕捉し投資を拡大、利益ある成長を実現します。



パーソナルケア分野売上高構成比(前年増減)

22.5% (+0.4pt)

中国 (青島ライオン)

強み

- 現地の研究開発拠点・生産体制を活かしたスピーディな高付加価値品の開発・生産

研究開発拠点を活用し、生活者のニーズに対応した開発を行うなど、高付加価値ブランドを重点的に育成することでブランドポートフォリオを最適化します。また、選択的なチャネル戦略により、収益性をともなう成長を目指します。



パーソナルケア分野売上高構成比(前年増減)

87.1% (+1.6pt)

韓国 (ライオン코리아)

強み

- ハンドソープにおける強いブランド力(シェアNo.1)
- グループの生産拠点としての製品供給・コスト貢献

ハンドソープやカプセル型洗濯用洗剤等、高収益事業を重点的に育成することで、収益基盤を強化します。



パーソナルケア分野売上高構成比(前年増減)

34.4% (+3.3pt)

※パーソナルケア分野売上高:オーラルヘルスケア、ビューティケア、薬品分野の売上高合計

新規進出国の成長施策

将来の成長ドライバーとして、新規進出国への投資を継続的に進めています。
拠点数の拡大や各拠点単体の収益成長にとどまらず、グループ全体でのシナジー創出につながる投資を実行しています。

オーストラリア 『Sukin』拡大による新たな高収益事業の確立

ビューティケア事業における「新たな事業機会の創出」とオーストラリアでの事業機会獲得のため、2026年1月にオーストラリアのPNB社を買収しました。

同社はオーストラリア国内で確固たる市場地位のあるナチュラルビューティケアブランド『Sukin』を中心に、アジア、欧州を含む20以上の国・エリアに販路を有しており、高い収益性を誇っています。

今後は、当社グループがアジア市場で築いてきたインフラを活用し、『Sukin』のアジア展開を加速させることで、収益性の高いパーソナルケア事業の拡大につなげます。また、PNB社が持つ独自の世界観やブランド資産に、当社の研究・生産技術といったケイパビリティを融合させることで、新たな高収益事業の確立を目指すとともに、事業領域の拡張可能性を検討します。



バングラデシュ 現地新工場の稼働と中長期成長への貢献

2022年に参入したバングラデシュにて新たに洗剤工場とハブラシ工場を設立しました。洗剤工場では、『mama』ブランドの台所用洗剤をボトル容器から、ハブラシ工場でも、『Systema』ハブラシをハンドルの成型から生産を始めることで工場内での一貫生産が可能となり、今まで他国より完成品を輸入販売していた商品のコスト低減が可能となりました。

輸入ビジネスから現地生産に切り換えることで、優良製品をより安定的に現地の生活者や周辺国に供給していきます。引き続き、バングラデシュ事業を中長期的な成長の牽引役として強化していきます。



インド 100%出資子会社を設立し、インド市場参入へ

世界最大の人口を有し、2027年にはアジアで第2位の経済大国へと成長することが予測されているインドに着目し、2026年に新会社を設立しました。

まずはECを中心に『KODOMO』ブランドで参入し、子どもたちのより良い衛生習慣の定着に貢献していきます。

ベトナム 事業拡張により、当社グループのシナジー発揮へ

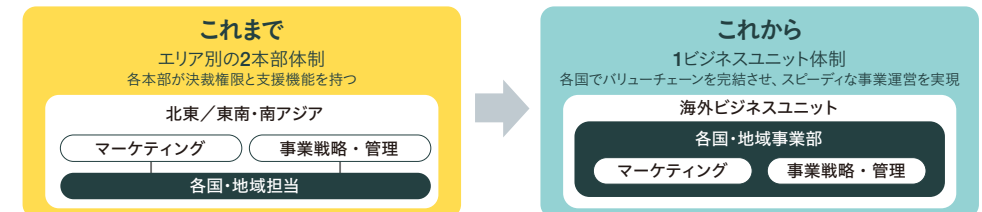
医薬品事業を中心に展開しており、収益性の高いメラップライオンの全株式を取得し、持分法適用関連会社から100%子会社としました。

今後はライオンの強みであるオーラルヘルスケアを中心としたパーソナルケア領域で、医薬品事業で培った病院・クリニックをカバーする独自の流通網と販売力を活かし、さらなる売上拡大とグループ全体の収益性向上への貢献を目指します。



成長に向けた組織体制の変革

急速に変わる海外の市場環境にいち早く仕掛けるため、より生活者に近い国・地域ごとに権限を委譲し、実行責任を明確化する組織体制に刷新します。これによりバリューチェーンを一貫して管理し、スピード感のある意思決定と実行を実現します。



CONTENTS

- 02 より良い習慣づくりによる企業価値向上
- 15 中長期の経営戦略
 - 16 財務担当役員メッセージ
 - 18 中期経営計画Vision2030 2nd STAGE (2025 - 2027)
 - 19 重要指標 (KPI) の進捗
 - 20 事業ポートフォリオマネジメントの強化
 - 21 オーラルヘルスケアの成長加速
 - 24 海外成長施策の強化
 - 26 一般用消費財の収益構造改革
 - 27 財務戦略
- 28 持続的成長に向けた機能戦略
- 47 コーポレート・ガバナンス
- 61 パフォーマンス/データ

一般用消費財の収益構造改革

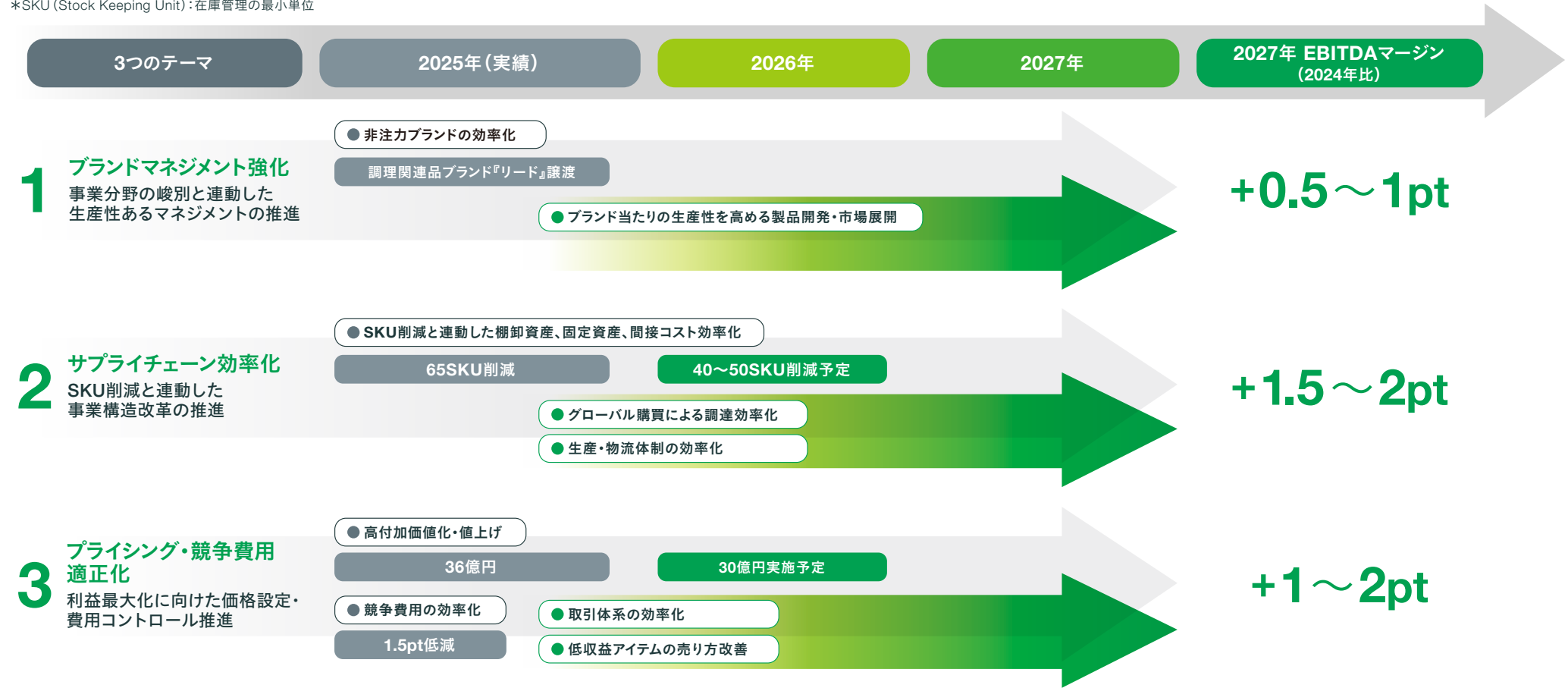
高付加価値化・値上げやSKU*削減、非注力事業・ブランドの峻別を実行しており、収益体質の強化が進んでいます。施策の着実な実行により、2027年までにEBITDAマージン+3～5pt水準（2024年比）を目指します。

*SKU (Stock Keeping Unit) : 在庫管理の最小単位



CONTENTS

- 02 より良い習慣づくりによる企業価値向上
- 15 中長期の経営戦略
 - 16 財務担当役員メッセージ
 - 18 中期経営計画Vision2030 2nd STAGE (2025 - 2027)
 - 19 重要指標 (KPI) の進捗
 - 20 事業ポートフォリオマネジメントの強化
 - 21 オーラルヘルスケアの成長加速
 - 24 海外成長施策の強化
 - 26 一般用消費財の収益構造改革
 - 27 財務戦略
- 28 持続的成長に向けた機能戦略
- 47 コーポレート・ガバナンス
- 61 パフォーマンス/データ



TOPICS

サプライチェーンマネジメント(SCM)の抜本的な改革を推進

当社は、販売計画から物流計画までをオペレーションレベルから最長3年先の戦略レベルまでDXを活用してシームレスに連携させる仕組みを構築し、2025年から本格稼働を開始しました。これにより、需要・供給の変動を先取りして即応する「先行対応型SCM」への転換を実現しています。これらの取組みにより、2025年度は「Vision2030 1st STAGE」(2022～2024年)の平均に対して平均在庫回転日数11%削減、品切れ件数50%削減、物流効率*9%向上という成果を上げました。

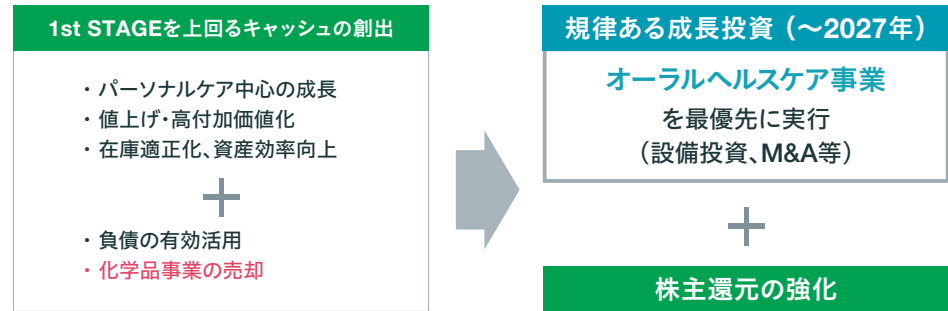
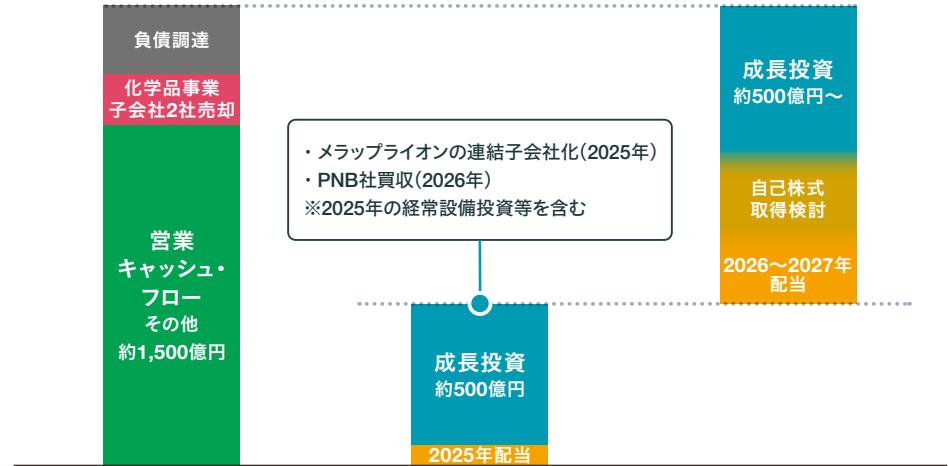
*1つの製品が消費者に届けられるまでの車両台数や作業回数のこと



財務戦略

2nd STAGEでは、「収益力の強靱化」に向けた施策によりキャッシュインを増加させ、オールヘルスケアを中心とした規律ある成長投資を推進するとともに、2024年に導入した累進配当の継続、機動的な自己株式取得・消却により株主還元を強化します。

キャピタルアロケーション

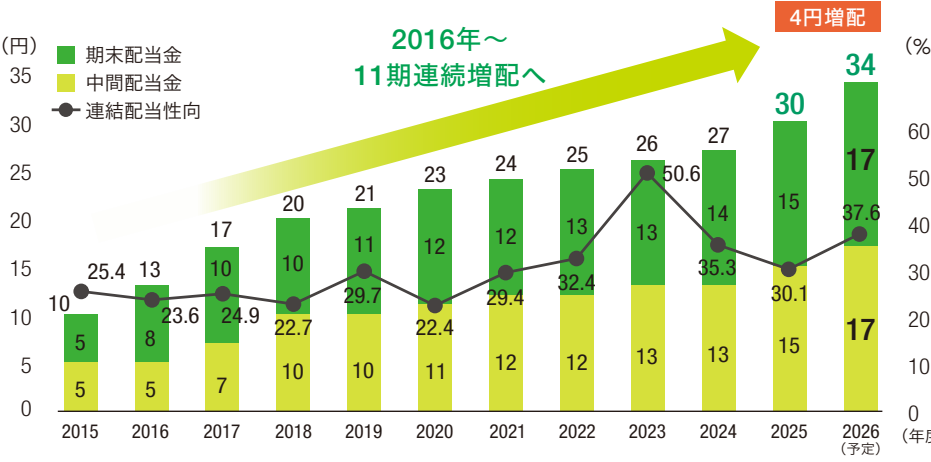


株主還元施策

2nd STAGEにおいては、毎期の増配を目指すとともに、機動的な自己株式の取得・消却も検討していきます。

当社の株主還元方針
 配当は累進配当を基本とし、収益の向上を通じて増配を実現する併せて、自己株式の取得は、中長期的な成長投資、資本効率向上等を考慮して機動的に行い、株主還元の充実に努める

上記の方針に則った2026年度の配当は、4円増配の年間34円を予定しており、配当性向は37.6%となる想定です。



CONTENTS

- 02 より良い習慣づくりによる企業価値向上
- 15 中長期の経営戦略
 - 16 財務担当役員メッセージ
 - 18 中期経営計画Vision2030 2nd STAGE (2025 - 2027)
 - 19 重要指標 (KPI) の進捗
 - 20 事業ポートフォリオマネジメントの強化
 - 21 オールヘルスケアの成長加速
 - 24 海外成長施策の強化
 - 26 一般消費財の収益構造改革
 - 27 財務戦略
- 28 持続的成長に向けた機能戦略
- 47 コーポレート・ガバナンス
- 61 パフォーマンス/データ



CONTENTS

- 02 より良い習慣づくりによる
企業価値向上
- 15 中長期の経営戦略
- 28 持続的成長に向けた機能戦略
 - 29 持続的な成長の実現に向けて
 - 30 サステナビリティ重要課題への
取り組み強化
 - 31 健康な生活習慣づくり
～オーラルヘルスケア習慣～
 - 32 健康な生活習慣づくり
～清潔・衛生習慣～
 - 33 サステナブルな地球環境への
取り組み推進
 - 36 人的資本
 - 37 人事部長メッセージ
 - 41 研究開発・知財戦略
 - 43 DX戦略
 - 44 データを活用した「より良い習慣
づくり」
 - 45 人権・サプライチェーンへの
取り組み／外部との共創
 - 46 TCFD提言に基づく情報開示
- 47 コーポレート・ガバナンス
- 61 パフォーマンス／データ

Functional Strategies for Sustainable Growth

持続的成長に向けた機能戦略

持続的な成長の実現に向けて

当社グループは社会課題の解決と事業の持続的な成長に向けて、経営戦略にサステナビリティの取組みを組み込んで推進しています。

Message 執行役員 経営企画部長メッセージ

当社グループは、1891年の創業以来、「より良い習慣づくり」に貢献する製品・情報・サービスを通じて社会に貢献し、その歩みの中で事業を拡大してきました。近年、人々の健康、清潔・衛生、快適な暮らしに対する社会的な希求は一層高まっており、当社が長年培ってきた知見や技術を発揮できる機会は着実に広がっています。

一方、気候変動や資源制約、感染症リスク、人口動態の変化に加え、近時の地政学的な混乱が原材料調達や物流を含むサプライチェーン全体に影響を及ぼすなど、当社を取り巻く事業環境の不確実性は強まっています。

このような環境下、事業の持続的な成長を果たしていくためには、サステナビリティ重要課題への取組みを、より戦略的かつ実効性の高いものとして推進していくことが不可欠と考え、2026年1月より組織体制を見直しました。

具体的には、中長期成長戦略や中期経営計画を主管する経営企画部がサステナビリティ戦略も一体的に担うことで、経営戦略とサステナビリティ戦略のさらなる融合を図っています。併せて、具体的な施策の実行・推進は国内外の各ビジネスユニットが担うことで、戦略と事業活動を有機的に結び付け、サステナビリティ重要課題の取組みを一段と強化していきます。

新たな体制の下、リスクの低減とさらなる事業機会の創出を図り、社会価値と経済価値の両立を通じた持続的な事業成長を実現していきます。



執行役員
経営企画部長
新井 将英

CONTENTS

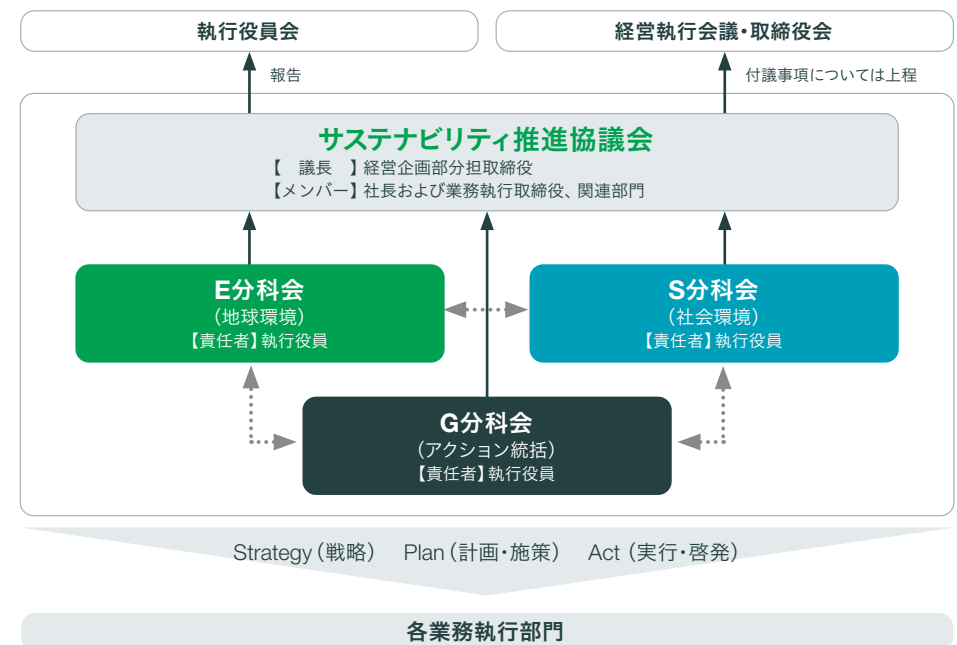
- 02 より良い習慣づくりによる企業価値向上
- 15 中長期の経営戦略
- 28 持続的な成長に向けた機能戦略
- 29 持続的な成長の実現に向けて
- 30 サステナビリティ重要課題への取組み強化
- 31 健康な生活習慣づくり
～オーラルヘルスケア習慣～
- 32 健康な生活習慣づくり
～清潔・衛生習慣～
- 33 サステナブルな地球環境への取組み推進
- 36 人的資本
- 37 人事部長メッセージ
- 41 研究開発・知財戦略
- 43 DX戦略
- 44 データを活用した「より良い習慣づくり」
- 45 人権・サプライチェーンへの取組み／外部との共創
- 46 TCFD提言に基づく情報開示
- 47 コーポレート・ガバナンス
- 61 パフォーマンス／データ

サステナビリティの推進体制

サステナブルな経営を推進する仕組みとして、社長を含む業務執行取締役全員と関連部門で構成する「サステナビリティ推進協議会」を設置しています(年2回開催)。

協議会の傘下に執行役員を責任者とするE・S・G、3つの分科会を設け、サステナビリティ重要課題に対する取組みの推進、ならびにモニタリングを行っています。協議会で決定した内容は執行役員会で共有され、必要に応じて経営執行会議・取締役会に付議・上程し、各業務執行部門の事業活動に反映しています。

サステナビリティマネジメント(推進体制)



WEB **考え方と推進体制**
<https://www.lion.co.jp/ja/sustainability/management/>

サステナビリティ重要課題への取組み強化

サステナビリティ重要課題

当社のサステナビリティ重要課題は、広く事業や地球環境、社会のサステナビリティを考慮して「人と地球の健やかな未来」の実現に資する、事業と社会の双方に重要な課題です。

2020年には、経営ビジョンの実現やSDGs（持続可能な開発目標）*への貢献等、2030年時点の社会像からバックキャストして、2030年までに取り組むべき「サステナビリティ重要課題」を再確認しました。その中でも「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、競争優位を確保する重要テーマとして、最重要課題に位置づけています。なお、感染症の拡大等外部環境の変化をふまえ、2021年および2025年に指標・目標の見直しを行いました。

Vision2030では、成長戦略の推進とサステナビリティ重要課題への取組みを連動させて進めることで、社会価値と経済価値を創出し、持続的な企業価値の向上を目指しています。

*2015年9月に国連サミットで参加国193カ国により採択された「持続可能な開発のための2030アジェンダ」にて記載された2016年から2030年までの17の目標

WEB 重要課題(マテリアリティ)特定のプロセス
<https://www.lion.co.jp/ja/sustainability/materiality/>

「より良い習慣づくり」を通じた事業成長と社会課題の解決

最重要課題である「健康な生活習慣づくり」では、日常の健康に直結する歯みがき等の「オーラルヘルスケア習慣」と、手洗い等の「清潔・衛生習慣」の定着に注力しており、健康な生活習慣づくりに貢献する製品・サービス、および情報を当社グループが事業展開する日本を含むアジア各国・地域でのべ10億人に提供することを指標としています。

「サステナブルな地球環境への取組み推進」では、地球にやさしいライフスタイルを提案することで、「水を大切に作る習慣」と「プラスチックを無駄にしない習慣」の定着を図り、脱炭素社会と資源循環型社会の実現に貢献します。当社グループの製品は、使用される段階で水を使う場合が多いですが、人々が使う水道水の浄化や移送、排水処理にはエネルギーが必要です。そこで、例えば洗濯時にすすぎ回数を減らすことは、水の使用量を削減するとともに、CO₂排出量の削減につながります。また、有用な素材であるプラスチックについては、つめかえ容器のリサイクル技術の開発や、自治体・他企業との協働によるリサイクルシステムの構築を推進し、プラスチック資源循環の実現を目指したパートナーシップを拡充していきます。

サステナビリティ最重要課題の目標と実績

最重要課題	指標	2030年目標	2025年実績
健康な生活習慣づくり	オーラルヘルスケア製品・サービス・情報の提供人数	5億人	4.0億人
	清潔・衛生製品・サービス・情報の提供人数	5億人	3.2億人
サステナブルな地球環境への取組み推進	事業所CO ₂ 排出量(2017年比、絶対量)	55%削減	36%削減
	ライフサイクルCO ₂ 排出量(2017年比、絶対量)	30%削減	11%削減
	自社の排出量を上回るCO ₂ 削減貢献(国内)	自社を上回る削減貢献	施策を策定し効果検証予定
	石化由来のプラスチック使用率	70%以下	97%(国内)
	ライフサイクル水使用量(2017年比、売上高原単位)	30%削減	24%削減



CONTENTS

- 02 より良い習慣づくりによる企業価値向上
- 15 中長期の経営戦略
- 28 持続的成長に向けた機能戦略
 - 29 持続的な成長の実現に向けて
 - 30 サステナビリティ重要課題への取組み強化
 - 31 健康な生活習慣づくり～オーラルヘルスケア習慣～
 - 32 健康な生活習慣づくり～清潔・衛生習慣～
 - 33 サステナブルな地球環境への取組み推進
 - 36 人的資本
 - 37 人事部長メッセージ
 - 41 研究開発・知財戦略
 - 43 DX戦略
 - 44 データを活用した「より良い習慣づくり」
 - 45 人権・サプライチェーンへの取組み/外部との共創
 - 46 TCFD提言に基づく情報開示
- 47 コーポレート・ガバナンス
- 61 パフォーマンス/データ



CONTENTS

- 02 より良い習慣づくりによる
企業価値向上
- 15 中長期の経営戦略
- 28 持続的成長に向けた機能戦略
 - 29 持続的な成長の実現に向けて
 - 30 サステナビリティ重要課題への
取り組み強化
 - 31 健康な生活習慣づくり
～オーラルヘルスケア習慣～
 - 32 健康な生活習慣づくり
～清潔・衛生習慣～
 - 33 サステナブルな地球環境への
取り組み推進
 - 36 人的資本
 - 37 人事部長メッセージ
 - 41 研究開発・知財戦略
 - 43 DX戦略
 - 44 データを活用した「より良い習慣
づくり」
 - 45 人権・サプライチェーンへの
取り組み／外部との共創
 - 46 TCFD提言に基づく情報開示
- 47 コーポレート・ガバナンス
- 61 パフォーマンス／データ

健康な生活習慣づくり ～オーラルヘルスケア習慣～

推進の考え方

当社グループは、人々の健康寿命延伸の重大要素のひとつである口腔健康の増進のために、製品・サービスの提供や普及啓発活動を通じ、むし歯や歯周病の予防を目的とした「歯みがき習慣」の定着を推進してきました。

2030年に向けては、デジタルテクノロジーを活用した製品・サービスの提供とオーラルヘルスケア機会の格差解消を通じた事業機会の拡大により、一人ひとりのライフスタイルや健康状態に合わせた前向きな予防歯科習慣づくりを目指します。

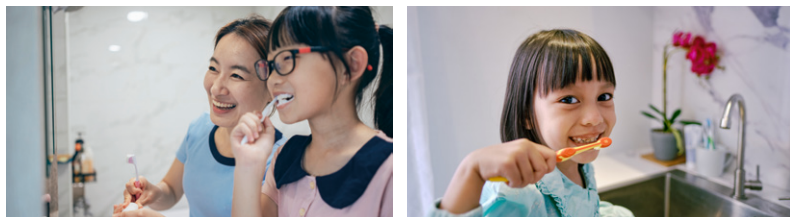
誰もが健康でいられるよう、
オーラルヘルスケアの習慣化を目指します。



オーラルヘルスケア習慣：5億人

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

*インクルーシブ・オーラルケア：
オーラルヘルスケアを通じて社会や環境課題に向き合う活動



具体的な取り組み：次世代の習慣を育む子どもたちへの投資と将来市場の創造

当社グループでは、生涯にわたって人々の健康保持をサポートするため、子どもの頃からの歯とお口の健康意識を育むことに重点を置いています。

1932年から続く「全国小学生歯みがき大会」をアジア地域に展開し、若年層からの予防歯科習慣を定着させています。この活動は、単なる社会貢献にとどまらず、生涯にわたるブランドロイヤリティの醸成や、将来の高付加価値市場の創出と併せ、行政や専門家と連携した歯みがき習慣の普及により、オーラルヘルスケアの対象人口を拡大し、持続的な収益基盤の構築を推進します。

WEB

健康な生活習慣づくり ～オーラルヘルスケア習慣～
<https://www.lion.co.jp/ja/sustainability/healthy-living-habits/oral/>

展開事例

アジアのさらなる習慣浸透に向けた
グローバル専門家との連携

当社はアジアのオーラルヘルスケア習慣浸透に向けて、日本を含むグローバルの歯科医療従事者、医療関係団体、行政との関係性強化にも取り組んでいます。

「FDI*1世界歯科大会2025」に、アジアのコンシューマーヘルスケア企業初のダイヤモンドエキシビジョンスポンサー*2として参画し、開催地の中国をはじめ、各国の歯科関係者との戦略的パートナーシップ構築の足がかりを築きました。各国の歯科関係者とのネットワーク深化を無形資産として蓄積し、専門的知見に基づく高機能製品の信頼性を高めるとともに、アジアのオーラルヘルスケア習慣をリードする企業としてのブランド価値向上につなげていきます。

*1 FDI (FDI World Dental Federation) : 国際歯科連盟
*2 ダイヤモンドエキシビジョンスポンサー：メインスポンサー（1社）に次ぐスポンサー7社



FDI世界歯科大会での様子



CONTENTS

- 02 より良い習慣づくりによる
企業価値向上
- 15 中長期の経営戦略
- 28 持続的成長に向けた機能戦略
 - 29 持続的な成長の実現に向けて
 - 30 サステナビリティ重要課題への
取り組み強化
 - 31 健康な生活習慣づくり
～オーラルヘルスケア習慣～
 - 32 健康な生活習慣づくり
～清潔・衛生習慣～
 - 33 サステナブルな地球環境への
取り組み推進
 - 36 人的資本
 - 37 人事部長メッセージ
 - 41 研究開発・知財戦略
 - 43 DX戦略
 - 44 データを活用した「より良い習慣
づくり」
 - 45 人権・サプライチェーンへの
取り組み／外部との共創
 - 46 TCFD提言に基づく情報開示
- 47 コーポレート・ガバナンス
- 61 パフォーマンス／データ

健康な生活習慣づくり ～清潔・衛生習慣～

推進の考え方

当社グループは、さまざまな生活シーンで使用できるハンドソープや消毒剤の提供に加え、手指の清潔・衛生習慣による感染予防の普及啓発活動を、保育所・幼稚園・小学校等で実施してきました。日本を含むアジア各国・地域において、地域ごとの清潔・衛生習慣に関する課題に対応した製品提供と啓発活動を展開しています。特に東南・南アジアでは、食の安全を含む領域へと活動範囲を拡大し、衛生関連の製品・サービスを提供しています。普及啓発活動においては、「大切な人を守る清潔・衛生行動」の習慣化を目指し、他企業や自治体等と連携しながら取り組みを推進していきます。

日常生活のあらゆるシーンの中で、
誰もが健康でいられるよう、清潔・衛生行動の
習慣化を目指します。



清潔・衛生習慣:5億人

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



具体的な取組み:教育機関での取組み

当社グループでは、子どもたちが楽しみながら正しい習慣を身につけるため、国内外の保育所や小学校等で「手洗い体操」や「読み聞かせ」を通じた普及活動を実施しています。こうした幼少期からの習慣化は、健康的な毎日を過ごす後押しとなるだけでなく、一生涯にわたるブランドへの親近感と信頼を育むプロセスでもあります。次世代の生活者に寄り添いながら「習慣づくり」を軸とし、他企業や自治体との連携を深め、社会価値と経済価値を持続的に創出していきます。

WEB 健康な生活習慣づくり ～清潔・衛生習慣～
<https://www.lion.co.jp/ja/sustainability/healthy-living-habits/cleanliness/>

展開事例

清潔・衛生習慣による食の安全への貢献
(バングラデシュ)

2022年に参入したバングラデシュでは、不十分な衛生環境に起因する下痢や発熱が日常的な課題であり、清潔で健やかな生活の実現には、正しい知識に基づく衛生習慣の定着が不可欠です。

この社会課題に対し、2025年には現地NGOと協力し、「手洗い」や「台所を中心とした家庭内衛生」の改善を伝える親子体験型の普及啓発活動をガジプール県で実施しました。事後評価では知識・意識が向上しており、「習慣化」が潜在的な製品需要を顕在化させられることを確認しました。今後も、継続的に現地の健やかなくらしに貢献しながら、生活に深く根差した清潔・衛生習慣の創出とともに、未開拓市場における中長期的な市場創出に取り組んでいきます。



バングラデシュの小学校における清潔・衛生習慣の普及啓発活動の様子



CONTENTS

- 02 より良い習慣づくりによる
企業価値向上
- 15 中長期の経営戦略
- 28 持続的成長に向けた機能戦略
 - 29 持続的な成長の実現に向けて
 - 30 サステナビリティ重要課題への
取り組み強化
 - 31 健康な生活習慣づくり
～オーラルヘルスケア習慣～
 - 32 健康な生活習慣づくり
～清潔・衛生習慣～
- 33 サステナブルな地球環境への
取り組み推進
 - 36 人的資本
 - 37 人事部長メッセージ
 - 41 研究開発・知財戦略
 - 43 DX戦略
 - 44 データを活用した「より良い習慣
づくり」
 - 45 人権・サプライチェーンへの
取り組み／外部との共創
 - 46 TCFD提言に基づく情報開示
- 47 コーポレート・ガバナンス
- 61 パフォーマンス／データ

サステナブルな地球環境への取り組み推進

当社グループは、パリ協定やSDGs等の世界目標の達成に事業を通じて貢献すべく、2019年に長期環境目標「LION Eco Challenge 2050」を策定し、脱炭素、プラスチックと水資源に関する課題解決に取り組んでいます。また、2022年には、世界各国が目指す2050年カーボンニュートラルの実現に貢献するため、目標を更新しました。

2030年に向けては、脱炭素、プラスチック、水のそれぞれに目標・指標を設定し、取り組みを推進することで、「脱炭素社会」「資源循環型社会」の実現に貢献します。

「LION Eco Challenge 2050」と2030年に向けた目標・指標

脱炭素社会の実現に向けて

CO₂ チャレンジ

2050年までに事業所活動における
CO₂排出量ゼロを目指します。

指標(2030年目標): **55%削減**
(2017年比、絶対量)

2050年までにライフサイクルにおける
CO₂排出量半減を目指します。

指標(2030年目標): **30%削減**
(2017年比、絶対量)

2050年までに
カーボンネガティブを目指します。

指標(2030年目標): **自社の排出量を上回る
CO₂削減貢献(国内)**

資源循環型社会の実現に向けて

プラスチック チャレンジ

2050年までに循環し続ける
プラスチックの利用を目指します。

指標(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

石化由来の
プラスチック使用率 **70%以下**

ウォーター チャレンジ

2050年までに
持続可能な水使用を目指します。

ライフサイクルにおける水使用量

指標(2030年目標): **30%削減**
(2017年比、売上高原単位)

脱炭素社会の実現に向けた取り組み

戦略的投資とガバナンスの強化

当社は、2030年の事業所CO₂排出量55%削減(2017年比)を掲げ、1.5°C目標に向けた脱炭素経営を加速しています。国内外の全拠点での徹底した省エネルギー活動に加え、自家消費用太陽光発電の導入や再生可能エネルギーへの転換を推進しています。さらに、投資判断に炭素価格を反映させる「インターナルカーボンプライシング(ICP)制度」を導入。これを設備・技術開発投資の重要指標とすることで、低炭素型の事業構造への転換を質・量ともに高めます。低炭素投資の意思決定を可能とする仕組み、環境負荷低減と中長期的な企業価値向上を両立します。

展開事例

ICP価格の引き上げによる、
低炭素投資と意思決定を加速

低炭素投資を加速させるべく、2025年5月、設備投資の判断基準となるICP価格を13,300円/t-CO₂(従来比約2.2倍)に改定しました。これは将来的な炭素税導入等の外部リスクを精査した結果であり、財務面と環境面の両輪で投資の妥当性を評価するものです。

具体的な活用事例として、千葉工場での温水ヒートポンプ導入のほか、小田原・大阪工場では高効率蒸気ボイラー等の更新を決定しました。

ICPの活用により、従来の投資基準では困難であった高付加価値な省エネ投資を実行に移しています。



千葉工場
温水ヒートポンプ



小田原・大阪工場
高効率ボイラー



CONTENTS

- 02 より良い習慣づくりによる企業価値向上
- 15 中長期の経営戦略
- 28 持続的成長に向けた機能戦略
 - 29 持続的な成長の実現に向けて
 - 30 サステナビリティ重要課題への取組み強化
 - 31 健康な生活習慣づくり～オーラルヘルスケア習慣～
 - 32 健康な生活習慣づくり～清潔・衛生習慣～
- 33 サステナブルな地球環境への取組み推進
 - 36 人的資本
 - 37 人事部長メッセージ
 - 41 研究開発・知財戦略
 - 43 DX戦略
 - 44 データを活用した「より良い習慣づくり」
 - 45 人権・サプライチェーンへの取組み／外部との共創
 - 46 TCFD提言に基づく情報開示
- 47 コーポレート・ガバナンス
- 61 パフォーマンス／データ

環境負荷低減に向けた活動

当社グループは、生産者責任の一環として、製品の「原材料調達」から「消費者による使用」「廃棄／リサイクル」までのライフサイクルの各ステージで、脱炭素、プラスチックと水資源に関する課題解決にチャレンジしています。

特に、「消費者による使用」のステージでは、家庭での洗濯等には、電力や水が使用されるため、当社製品の使用によるCO₂排出量と水使用量の割合が最も高くなっています。これからも、環境に配慮した製品・サービスの提供と「エコの習慣化」の促進により、ご家庭の使用場面での環境負荷低減を推進します。

当社グループ事業による、製品のライフサイクルにおける環境負荷の割合 (CO₂の排出割合、水の使用割合)と環境負荷低減に向けた活動(2025年)



サステナブルな地球環境への取組み推進
<https://www.lion.co.jp/ja/sustainability/environment/>

生活者とともに作る「エコの習慣化」の推進

当社は、環境に配慮した製品・サービスと習慣を支える仕組みづくりを通じ、生活者が無理なく続くサステナブルな習慣を実践していくことで、生活者とともに作る「エコの習慣化」を推進し、「脱炭素社会」「資源循環型社会」に向けた「地球にやさしいライフスタイル」の実現に貢献します。





CONTENTS

- 02 より良い習慣づくりによる企業価値向上
- 15 中長期の経営戦略
- 28 持続的成長に向けた機能戦略
 - 29 持続的な成長の実現に向けて
 - 30 サステナビリティ重要課題への取り組み強化
 - 31 健康な生活習慣づくり
～オーラルヘルスケア習慣～
 - 32 健康な生活習慣づくり
～清潔・衛生習慣～
- 33 サステナブルな地球環境への取り組み推進
 - 36 人的資本
 - 37 人事部長メッセージ
 - 41 研究開発・知財戦略
 - 43 DX戦略
 - 44 データを活用した「より良い習慣づくり」
 - 45 人権・サプライチェーンへの取り組み／外部との共創
 - 46 TCFD提言に基づく情報開示
- 47 コーポレート・ガバナンス
- 61 パフォーマンス／データ

資源循環型社会の実現に向けて

水を大切に作る習慣づくり

生活習慣の革新による環境負荷低減と付加価値の創出

当社グループでは、製品ライフサイクルで最も環境負荷の大きい「消費者による使用」ステージでの削減に向け、界面活性剤技術を核に、環境負荷低減と生活者便益を両立する「新たな習慣」を提案しています。2010年以降、すすぎ1回仕様の浸透に注力し、2023年にはすすぎ工程を不要とする革新的な製品を発売しました。これらは、家事時間の短縮と、摩擦を抑えることによる「衣類の長持ち」という直接的な顧客価値を提供しながら、水・電力使用量とCO₂排出を抑制する独自のソリューションです。生活者に寄り添う「習慣づくり」を通じ、持続可能な社会への貢献と事業成長を両立します。

展開事例

新製品(取扱企業限定):
『NANOX one 抗菌×時短』

世界的なサステナビリティ意識の高まりに対し、当社は洗濯時の節水を通じた環境負荷低減を推進しています。国内では共働き世帯が1,200万世帯に達しており*1、家事における効率性や時短への関心が一層高まる中、2026年3月、利便性と環境貢献を両立する『NANOX one 抗菌×時短』を、発売しました。

『NANOX one 抗菌×時短』は、すすぎ0回で洗濯が最短15分*2で完了する設計に加え、高い抗菌効果によりニオイの発生を抑制します。さらに、すすぎ工程を省くことで、洗濯時の水使用量およびエネルギー使用量を約5割削減*3が可能です。

今後も、家事時間の短縮や衣類保護といった生活者便益を起点に、無理なく継続できる「水を大切に作る習慣」を社会に実装し、事業成長と環境負荷低減の両立を実現していきます。

*1 出所:総務省統計局「国勢調査」「労働力調査」(2020年)

*2 すすぎ0回時、国内洗濯機メーカー代表機種

*3 水・電力使用量は国内洗濯機メーカー代表機種衣類3kg・標準コースの平均をもとに算出(すすぎ2回に比べ、0回設定の場合)



プラスチックを無駄にしない習慣づくり

持続可能な資源循環への取り組み

当社グループでは、プラスチックの有用性を享受しつつ環境負荷を最小化する「プラスチック環境宣言」に基づき、循環型ビジネスを次世代の成長機会ととらえています。2050年を見据え、プラスチック資源をさらに削減したうえで、使用したプラスチック資源を回収・再生し、再び事業で活用する目標に掲げ、生活者の行動変容を促す「プラスチックを無駄にしない習慣づくり」を推進しています。

自治体や他企業との柔軟な連携による回収スキームの構築を支援し、資源循環の先進モデルを自ら実践・提示することで、社会全体のサイクル加速に貢献します。環境規制が強まる将来において、社会的信頼の獲得と社会課題解決を両立し、持続的な事業成長を実現します。

展開事例

リサイクル性を向上させた
つめかえパックの製品化

洗剤等のつめかえ用製品の主な包装形態であるつめかえパックの多くは、複数の素材のプラスチックフィルムが貼り合わされているため、リサイクルすることが難しく、その多くは焼却処分されています。

そこで当社は、つめかえパックのリサイクル性を向上する「剥離リサイクル技術」開発を東洋インキ株式会社と共同で取り組み、『ルックプラス バスタブクレンジング クリアシトラスの香り つめかえ用大サイズ』を上市しました。

本技術は国内で2025日本パッケージングコンテストの「ジャパンスター賞」や「第49回木下賞 研究開発部門」、海外のAsiaStar 2025 Awardsで「ASIASTAR 2025」を受賞するなど、国内外において高い評価を得ています。今後も、革新的な技術開発と多様なパートナーとの協働を加速させ、プラスチックを無駄にしない習慣づくりを社会全体へ広げていきます。



2025日本パッケージングコンテスト表彰式の様子

人材による企業価値の向上を目指し、KGIとKPIを設定

一人ひとりの人的資本の価値を高め、人材の力で企業価値の向上を実現させるべく、2030年のKGI（最終成果指標）として「ライオングループの連結人件費あたりのEBITDA」を設定しました。人と組織の活力を高めるための投資によって分母の力を引き上げることで、企業価値の向上を実現します。

2030年のKGI達成に向け、2nd STAGEでは、人事戦略の3つの柱を「人的資本の価値向上」「戦略を実行する組織力強化」「個と組織の力を引き出す環境」とし、それぞれに対する7つのKPIを設定して、人と組織の活力を生み出すための活動に取り組みます。その中でも経営戦略に対応した人材の強化は最も重要な課題です。人材ポートフォリオマネジメントに取り組み、人材の採用、配置、育成を進めています。

CONTENTS

- 02 より良い習慣づくりによる企業価値向上
- 15 中長期の経営戦略
- 28 持続的成長に向けた機能戦略
 - 29 持続的な成長の実現に向けて
 - 30 サステナビリティ重要課題への取り組み強化
 - 31 健康な生活習慣づくり～オーラルヘルスケア習慣～
 - 32 健康な生活習慣づくり～清潔・衛生習慣～
 - 33 サステナブルな地球環境への取り組み推進
- 36 人的資本
 - 37 人事部長メッセージ
 - 41 研究開発・知財戦略
 - 43 DX戦略
 - 44 データを活用した「より良い習慣づくり」
 - 45 人権・サプライチェーンへの取り組み／外部との共創
 - 46 TCFD提言に基づく情報開示
- 47 コーポレート・ガバナンス
- 61 パフォーマンス／データ

人事戦略の3つの柱

KPI(2025~2027年)

KGI(2030年)

経営戦略の実現に向けた人事戦略

2nd STAGEのKPIと2025年の進捗

人材への投資による企業価値向上の実現

人と組織の活力を生み出す3つのテーマ

人的資本の価値向上

組織や国・地域を超えて活躍するための強みとなる専門性の獲得と向上

戦略を実行する組織力強化

戦略に対応した人材ポートフォリオの実現と個を活かし組織で成果を生み出す力の強化

個と組織の力を引き出す環境

人材の多様性を新たな価値創出に活かし、従業員のエンゲージメントを引き出す環境づくり

KGI達成のために取り組む7つのKPI

	KPI	2027年目標	2025年実績	2024年実績
人的資本の価値向上 P.40	専門性向上の人材開発投資額	2.1万円/人 (専門性教育のみの1人当たりの金額)	1.8万円/人	—
	アブセンティーズム*1の改善度	1.1%未満	1.0%	1.1%
戦略を実行する組織力強化 P.38	戦略連動 人材ポートフォリオの計画に対する充足率	100%	99%	—
	管理職のマネジメント力 4つのコンピテンシスコア*2	73以上	73	71
	戦略を牽引する 経営リーダー候補充足率	100%以上	ポスト要件設定 人選開始	—
個と組織の力を引き出す環境 P.39	従業員エンゲージメント 肯定割合	75%以上	71.5%	69%
	意思決定者の 人材多様性比率	女性 24.6%/ キャリア 14.3%	19.3% 15.5%	16.6% 12.4%

*1 健康上の理由で仕事を休む状態のこと。病欠欠勤、長期休職等を指す
*2 課題設定、解決意向、疑う力、論理的思考

EBITDA

ライオングループ
連結人件費

2030年 目標	2025年 実績	2024年 実績
1.1	0.87	0.84

Message

人事部長メッセージ



より良い習慣づくりを実践するのはライオングループの一人ひとり

人事部長
山本 史織

私たちは、より良い習慣づくりを通じて人々の毎日
に貢献することをパーパスとしています。そして、く
らしの中にある課題を発見し、解決に向けた新たな習
慣を創造するのは社員一人ひとりです。こうした社会
課題の解決に向けた人材の成長と挑戦の積み重ね
こそが、持続的成長の源泉と考え、個々が持つ多彩な
人的資本を組織全体として引き出し、最大限に活かすこ
とに取り組んでいます。

人材の力による企業価値向上をKGIに 設定。人の成長が会社の成長に直結

当社グループがVision2030実現に向けて取り組む
のは、アジアを中心とした世界中の人々の心と身体が
健康であり続けるためのより良い習慣づくりの提案
拡大であり、つまり社会価値と経済価値の創出です。
この企業価値向上へ人材がどれだけ寄与しているか
を測る指標としてのKGI(最終成果指標)を連結人件
費あたりのEBITDAとし、2030年までに1.1とするこ
とを目標にしています(36ページ参照)。この指標は、
人材開発や採用、働く環境整備等、人への投資を継続
することで、人件費という数字には表れない個々の能
力や意欲、健康といった人的資本価値を持続的に高
め、人の力で企業価値をどれだけ高められたのかを
最終成果として測ることを意図しています。

2nd STAGEは、経営戦略に連動した 人材ポートフォリオマネジメントと、 個を活かす組織力強化に注力

社員の力による企業価値向上に重要なのは、個々
の挑戦意欲と成長、そして個を活かす組織力です。そ
こで2nd STAGEの人事戦略では、人材による収益力
の強靱化を実現する3つのキーファクターとして、一

人ひとりが持つ力を引き上げる「人的資本の価値向
上」、個を活かし組織で成果を生むための「戦略を実
行する組織力強化」、個の成長を組織の力に変える組
織風土を醸成する「個と組織の力を引き出す環境」
と、これらに対応する7つのKPIを設定しました(36
ページ参照)。中でも、経営戦略と連動し計画的に人
材を採用・配置・育成していく人材ポートフォリオマ
ネジメントの実行は、人事戦略の中核であり、経営が進
める事業ポートフォリオマネジメントの強化に直結す
る取組みと考えています。具体的には、「オーラルヘル
スケアの成長加速」「海外成長の拡大」「R&D体制強
化」「IT・デジタル活用による経営変革」、これら4分野
を人材の重点領域と位置づけ、人材の質と量の強化
を進めています。

また、さまざまな国・地域の人々の暮らしに素早く
適応する感度を持ち、パーパスを実践し続けられる
組織であるために、社員が持つ多様な知と経験を尊
重し活かすことが重要です。これにより、新たな商品
や付加価値の高いサービスの創出につながると考え
ています。女性の管理職登用や多様な経験を持つ人
材の採用を積極的に進めることで、目指す組織環境
づくりを促進しています。

2nd STAGEでは、これら経営戦略に対応した個の
人材開発と、人材を活かし新しい価値創出につなげ
る組織力の強化を実現するため、多方面に施策を展
開しています。

当社は、歯みがきや手洗いといった生活者の健康
に貢献する新たな習慣をつくり、同時に市場を活性化
することで社会に貢献してきました。くらし・社会の課
題に対する当事者意識を持ち、力と才能にあふれた
人材が当社グループには数多く集まっています。会社
の成長と個人の成長の両立に取り組むことで、当社
はさらに強くなれると確信しています。



CONTENTS

- 02 より良い習慣づくりによる
企業価値向上
- 15 中長期の経営戦略
- 28 持続的成長に向けた機能戦略
 - 29 持続的な成長の実現に向けて
 - 30 サステナビリティ重要課題への
取組み強化
 - 31 健康な生活習慣づくり
～オーラルヘルスケア習慣～
 - 32 健康な生活習慣づくり
～清潔・衛生習慣～
 - 33 サステナブルな地球環境への
取組み推進
 - 36 人的資本
 - 37 人事部長メッセージ
 - 41 研究開発・知財戦略
 - 43 DX戦略
 - 44 データを活用した「より良い習慣
づくり」
 - 45 人権・サプライチェーンへの
取組み／外部との共創
 - 46 TCFD提言に基づく情報開示
- 47 コーポレート・ガバナンス
- 61 パフォーマンス/データ

1 戦略を実行する組織力強化

経営戦略に連動した人材強化

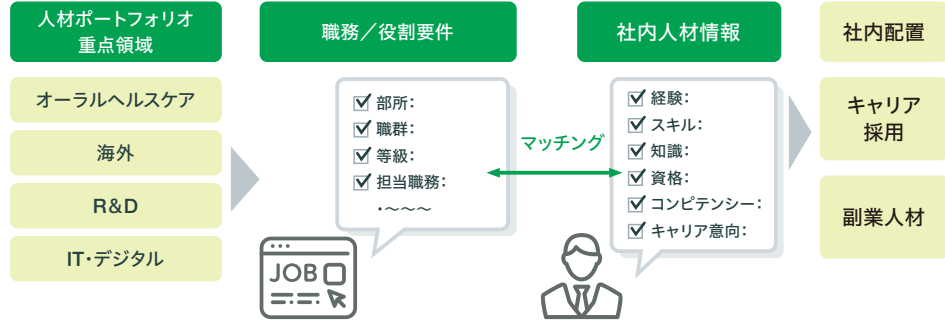
経営戦略に連動した人材ポートフォリオマネジメント(採用・配置・育成)を進めることで、戦略を遂行する組織能力を高めていきます。

人材ポートフォリオに基づく採用、配置の実行

当社は人材情報管理の仕組みを整備し、人事部門と各職場の管理職が人材情報を共有し活用することで、経営戦略に対応した重点分野において必要な人材をマッチングし、個々のスキルとキャリア意向をふまえた人材配置を実行しています。また、この取組みを通じて社内に不足している人材を明確にし、外部採用を同時に進めています。

タレントマネジメントシステムを活用した人材の採用、配置イメージ

重点領域とその職務要件を定義したうえで、社内の人材情報(経験やスキル等)を活用してマッチングを行います。その結果に応じ、社内の新たな配置に加え、キャリア採用者や副業等の外部知見の活用など、職務要件に応じた人材の確保を行っています。

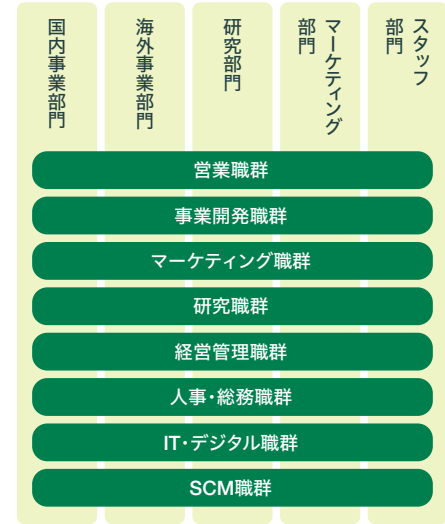


人材ポートフォリオに基づく人材育成

一人ひとりが高い専門性を持つプロフェッショナル人材の育成を目的に、2025年より職種・職能領域を束ねた「職群」単位で、組織横断の人材育成やキャリア開発を推進しています。専門性を軸とした将来のキャリアパスを明示し、各事業の進化を担うプロフェッショナル人材を育成しています。この枠組みを活かすことで、人材ポートフォリオの充足を目的とした能力開発やキャリア開発が可能となり、年1回の一人ひとりのキャリアプランを確認するためのキャリア設計シートで、人材ポートフォリオと個人の志向を結びつけ、自律的な挑戦を後押しする社内異動へと活用しています。

職群のイメージ

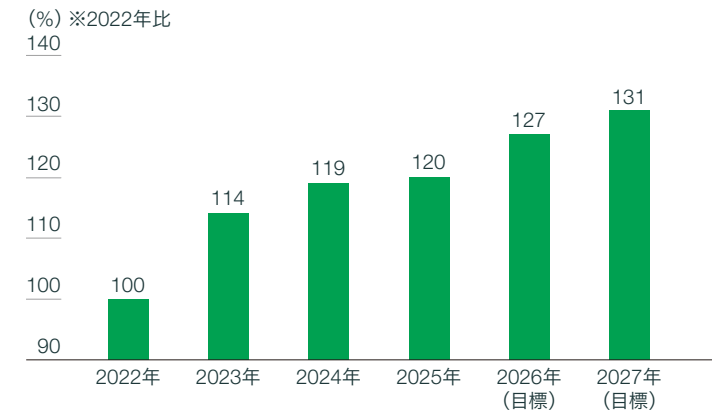
- ・ 職群とは、求められる専門性が近い職種・機能を組織横断的に分類し、一人ひとりの専門性、キャリアを開発するための仕組みです。
- ・ 経営戦略に連動したプロフェッショナル人材の育成や配置に活かしています。



重点領域における要員強化の進捗

特に、重点領域であるオーラルヘルスケア、海外、R&D、IT・デジタルにおいては、計画的な人材の強化(採用・配置・育成)を進めています。2027年までの要員計画数に基づき、社内人材の配置と外部からのキャリア採用を段階的に進めています。

重点領域における要員強化の推移



CONTENTS

- 02 より良い習慣づくりによる企業価値向上
- 15 中長期の経営戦略
- 28 持続的成長に向けた機能戦略
 - 29 持続的な成長の実現に向けて
 - 30 サステナビリティ重要課題への取り組み強化
 - 31 健康な生活習慣づくり～オーラルヘルスケア習慣～
 - 32 健康な生活習慣づくり～清潔・衛生習慣～
 - 33 サステナブルな地球環境への取り組み推進
- 36 人的資本
 - 37 人事部長メッセージ
 - 41 研究開発・知財戦略
 - 43 DX戦略
 - 44 データを活用した「より良い習慣づくり」
 - 45 人権・サプライチェーンへの取り組み/外部との共創
 - 46 TCFD提言に基づく情報開示

47 コーポレート・ガバナンス

61 パフォーマンス/データ



CONTENTS

- 02 より良い習慣づくりによる
企業価値向上
- 15 中長期の経営戦略
- 28 持続的成長に向けた機能戦略
 - 29 持続的な成長の実現に向けて
 - 30 サステナビリティ重要課題への
取り組み強化
 - 31 健康な生活習慣づくり
～オーラルヘルスケア習慣～
 - 32 健康な生活習慣づくり
～清潔・衛生習慣～
 - 33 サステナブルな地球環境への
取り組み推進
- 36 人的資本
 - 37 人事部長メッセージ
 - 41 研究開発・知財戦略
 - 43 DX戦略
 - 44 データを活用した「より良い習慣
づくり」
 - 45 人権・サプライチェーンへの
取り組み／外部との共創
 - 46 TCFD提言に基づく情報開示

- 47 コーポレート・ガバナンス
- 61 パフォーマンス／データ

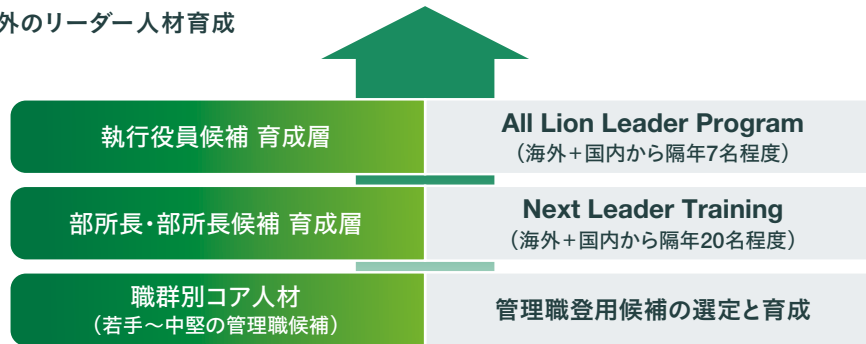
Vision2030達成を牽引するリーダー候補の育成

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、人々のより良い習慣づくりを実践し、既存の延長線上にはない変革を牽引できる経営人材候補の育成を進めています。事業構想力、戦略策定・実行力、リーダーシップを重視した人材要件を定義し、次世代経営人材の選抜と育成を図っています。

年2回の人材開発委員会によるタレントレビューを通じ、候補者の成果のみならず、育成課題や今後の配置、登用計画について多角的な議論と計画進捗のモニタリングを実施しています。

また、グループ一体となったグローバル経営を推進する人材の育成のため、2つの階層別プログラムを導入しています。両プログラムには海外グループ会社の社員も参加しており、多様な経験と専門性を有するメンバーとの議論を通じて、グループ視点で経営変革を立案します。各プログラムの最終段階では、候補者によるプレゼンテーションを実施し、経営メンバーが経営人材要件に基づいた評価を行っています。

Vision2030、そしてその先を牽引する 国内外のリーダー人材育成



All Lion Leader Program

海外各地のグループ会社を訪問して経営戦略を深く理解したうえで、グループ全体の発展に向けた変革ビジョンと戦略の立案に1年間をかけて取り組む実践型プログラムです。シンガポールで行うプログラムでは、現地の大学と共同で設計されたカリキュラムにより、グローバル経営に関する専門家との議論や社内外の企業幹部との交流を通じ、より高い視座の獲得に向けた学習を行います。最終発表には海外グループ会社のトップも審査に加わり、グループ全体で次世代リーダーの育成に取り組んでいます。2023年の開始以来、これまでに修了者から2名が執行役員に登用されています。



Next Leader Training

当社のパーパスや経営戦略、リーダーシップの基礎を学習し、事業のあるべき姿を描く提案型プログラムです。担当領域を超えた当社グループ全体の視点を養うとともに、シンガポールで行うプログラムでは、アジアビジネスを取り巻く環境を学び、グローバルな視野を養います。また、英語研修や海外グループ会社のメンバーとのグループワークを組み込むことで、グローバル人材としての人脈形成も促進しています。2023年の開始以来、これまでに40名以上が参加しており、経営人材パイプラインの基盤となるプログラムとして今後も継続的に実施します。



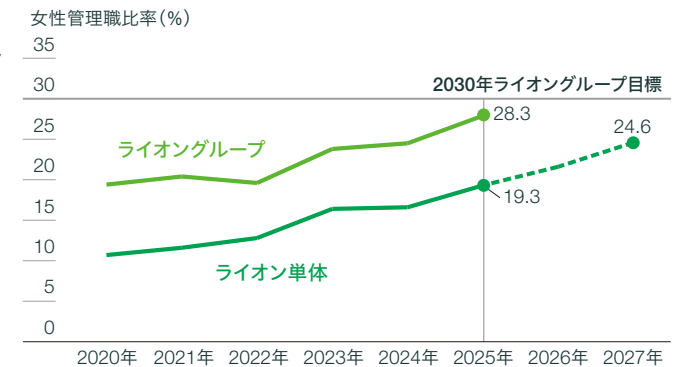
2 個と組織の力を引き出す環境

多様性を新たな価値創出に活かす組織づくり

従業員の多様な知と経験を活かすことはパーパス実践に直結し、人々のより良い習慣づくりに向けた新しい発想やイノベーションにつながると考えています。このため、意思決定層の多様性の向上や、国籍・性別等の属性を問わず多様な価値観や考えを持った人材が、個性や能力を十分に発揮して活躍できる組織風土の醸成を進めています。

当社グループにおける2025年末時点での女性管理職比率は28.3%で、前年度比3.4ポイント上昇しています。2030年目標の30%以上を達成するため、特に日本国内の女性管理職の登用を加速させています。そのため、育成対象者の早期選抜、個別育成計画の策定および実行に力を入れており、2025年末時点のライオン単体における女性管理職比率は19.3%と、前年度比2.7ポイント上昇しました。今後も国籍・性別を問わない意思決定者の多様化をさらに進め、人々のくらしに新たな価値をもたらす組織への変革を目指します。

管理職に占める 女性の割合の推移





CONTENTS

- 02 より良い習慣づくりによる企業価値向上
- 15 中長期の経営戦略
- 28 持続的成長に向けた機能戦略
 - 29 持続的な成長の実現に向けて
 - 30 サステナビリティ重要課題への取組み強化
 - 31 健康な生活習慣づくり～オーラルヘルスケア習慣～
 - 32 健康な生活習慣づくり～清潔・衛生習慣～
 - 33 サステナブルな地球環境への取組み推進
- 36 人的資本
 - 37 人事部長メッセージ
 - 41 研究開発・知財戦略
 - 43 DX戦略
 - 44 データを活用した「より良い習慣づくり」
 - 45 人権・サプライチェーンへの取組み／外部との共創
 - 46 TCFD提言に基づく情報開示
- 47 コーポレート・ガバナンス
- 61 パフォーマンス/データ

女性管理職の創出に向けたプログラム

女性の意思決定者の育成を目的に、自分らしいリーダーシップを描き、その実現に向けた育成研修を行っています。キャリアステージに応じて、課長職直前～課長職1年目の層は社外のメンターを活用したプログラム、課長職手前の層にはエンパワーメントセミナーを毎年実施しています。エンパワーメントセミナーは、ライフとキャリアの両立期に直面している、またはこれからライフステージの変化を迎える女性社員向け、キャリア構築のモチベーション維持に必要なマインドセットの醸成を目的とした研修です。自身のキャリアにおけるありたい姿を明確化し、上長とのキャリアビジョンに関する対話を促進しています。2025年、修了者の94%がセミナーを通じ自身のキャリア構築に対し前向きになったと回答しました。ライフイベントとキャリアの両立に悩む層への働きかけを強化し、中長期的な女性管理職候補の質的・量的拡充を図っています。

女性管理職の声

社内公募を通じ、海外でのマネジメントポジションへ

——事業立ち上げに挑戦する中で感じていることを教えてください。

入社当初から海外事業に携わりたいという想いがあり、新規国駐在員の社内募集を見た時、迷わず挑戦したいと感じました。夫が私の想いを理解し、家族帯同でインドに駐在する決断をしてくれたことが大きな後押しになりました。現在は、インドでの事業立ち上げに最前線で関わることができ、大きなやりがいと楽しさを感じています。社員一人ひとりの成長意欲に向き合い、柔軟に挑戦を後押ししてくれる環境があることは、働き続けるうえで大きな力になると感じています。



高井 智美
インド現地法人
社長

女性営業職のロールモデルの一人として挑戦中

——現在は後に続く営業の女性管理職が増えつつありますが、今感じていることを教えてください。

以前は営業の現場で働く女性管理職がおらず、管理職に任命された当初は、プレッシャーを感じ、不安もありました。一方で、「女性の後輩が働きやすい環境をつくりたい」という想いは強くあり、その一助になればと挑戦を決意しました。

管理職としてメンバー一人ひとりと対話を重ね、働きやすい環境を整えながら、ともに成長し成果を生み出した時の達成感と喜びは格別です。また、取引先の経営層との対話の機会が増え、自身の視野の広がりも感じています。自分自身の成長だけでなく、チームや組織の力を引き出すことの重要性を実感しています。



井上 紗綾
近畿中国四国支店
営業本部
支店長代理

3 人的資本の価値向上

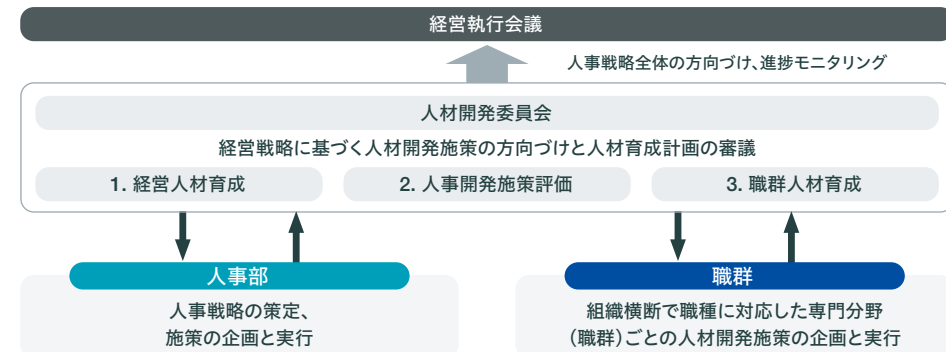
健康習慣の定着化

当社は、従業員の「健康習慣の定着化」を持続的な企業成長の基盤ととらえ、生産性向上とアブセンティーズムの低減等、多角的な取組みを推進しています。従業員の主体的な健康習慣行動を促す「健康ポイント制度」の導入をはじめ、「予防歯科活動」においては、2025年の従業員の歯科健診受診率が94%に達しました。さらに、「がん・禁煙対策の強化」を推進するほか、健康管理システム「GENKIナビ」、教育プログラムツール「ライオン・キャリアビレッジ(LCV)」を活用し、日々の健康に必要な知識学習にも力を入れています。これらのアプローチを通じ、従業員のヘルスリテラシー向上と健康習慣の定着化を支援しています。こうした取組みにより、当社は9年連続で「健康経営優良法人～ホワイト500～」に認定されています。今後も、これらの施策を通じて従業員の行動変容を一層促し、組織全体の活力向上と持続的な企業価値向上へとつなげていきます。



4 人事戦略の実行体制とガバナンス

当社グループは人的資本の充実を重要な経営課題と認識し、役員で構成される「人材開発委員会」を設置して、経営人材の育成、人材ポートフォリオ実現に向けた人事開発施策や人事戦略全体の方向づけと、計画進捗のモニタリングを行っています。

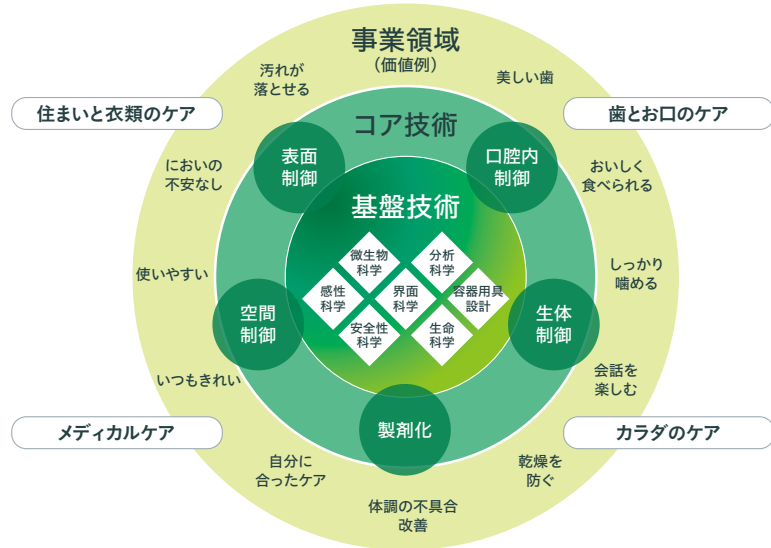


研究開発・知財戦略

当社は、コア技術の深化と革新を軸に、グループ全体の研究開発体制およびケイパビリティを一段と強化し、生活者の行動変容につながる製品・サービスを継続的に創出・提供しています。

研究開発戦略

当社では、事業を横断的に支える7つの基盤技術と5つのコア技術を軸に、「未来の暮らし」からバックキャストした重点領域を明確化しています。さらに、事業成長と研究開発を加速させるため、開発研究と基盤研究を分離し、研究資源の再分配を行っています。開発研究は、技術を収益へと最短距離でつなぎ、製品上市までのリードタイム短縮を図ります。基盤研究は、中長期視点で生活者洞察や社会課題を先読みし、技術革新や独自価値創出を実現し、その成果を開発研究へ円滑に移管します。この新体制により、社会課題解決と経済価値創出の両立を支える研究開発を加速させます。



持続的成長を支える新規技術開発の強化に向け、日本と上海の研究拠点がコア技術の深化・革新を主導し、各拠点が地域の生活習慣・文化・ニーズに応じた製品を開発する体制を確保しています。生活者の多様な生活習慣に根差した製品・サービスをグローバルに展開することで、「習慣づくり」を世界に広げていきます。特にオーラルヘルスケア領域では、「より良い習慣づくり」を核とした独自価値創出を継続し、当社の最重点事業としての成長と長期的な企業価値向上を牽引します。また、社外パートナーとのオープンイノベーションを通じて自社のケイパビリティを拡張し、多様化する市場環境においても、生活者のより良い習慣を生み出す先進的な技術・製品・サービスを持続的に創出できる体制へ進化させます。

オーラルヘルスケアの成長加速に向けた研究ケイパビリティの強化

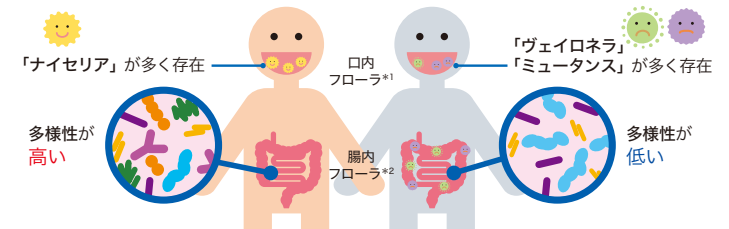
当社のオーラルヘルスケア研究は、「口腔衛生」と「口腔機能」の両面から、人々の健全な「食べる・話す・笑う」を生涯にわたって支えることを目指します。長年の生活者との接点で得たインサイトを起点に、エビデンス創出から市場実装までのスピードと確度を高め、「前向きに続けられる」口腔ケア習慣をデザインすることで、全身の健康の入り口である口腔環境を整え、生活者のQOL(生活の質)向上に直結する価値を提供します。

技術・製品・サービス開発では、さらなる競争優位の確立に向け、ソリューションの高度化を推進しています。これまでに培ってきた技術の深化に加え、口腔内菌叢解析や機能評価等の先端技術を磨き込み、多様な世代・習慣・販売チャネルに最適化したパーソナライズド製品・サービスをスピーディに提供します。これにより、生活者の毎日に自然に溶け込み、一人ひとりに最適なケア行動が継続できる健康習慣を社会に広く提供し、オーラルヘルスケア事業の持続的成長と企業価値の一層の向上を図ります。

TOPICS

口腔を起点とする健康増進に向けた新発見

当社は、株式会社サイキンソーとの共同研究により、口腔内に常在菌である「ヴェイロネラ」やう蝕の主要な原因菌である「ミュータンス」が多く存在すると、腸内にもそれらの菌が存在しやすくなること、逆に口腔内状態が良好な人に多く存在する「ナイセリア」が口腔内に多い人は、腸内の細菌の多様性が高く、腸内環境が良好である可能性を見出しました。以上より、良好な口腔内環境を保つことが腸内環境の安定につながる可能性が示されました。本成果について、第67回歯科基礎医学会学術大会(2025年9月)にて発表しました。



*1 口内フローラ: 口腔環境に生育する細菌の集団のこと
*2 腸内フローラ: 腸内環境に生育する細菌の集団のこと

CONTENTS

- 02 より良い習慣づくりによる企業価値向上
- 15 中長期の経営戦略
- 28 持続的成長に向けた機能戦略
 - 29 持続的な成長の実現に向けて
 - 30 サステナビリティ重要課題への取組み強化
 - 31 健康な生活習慣づくり～オーラルヘルスケア習慣～
 - 32 健康な生活習慣づくり～清潔・衛生習慣～
 - 33 サステナブルな地球環境への取組み推進
 - 36 人的資本
 - 37 人事部長メッセージ
- 41 研究開発・知財戦略
 - 43 DX戦略
 - 44 データを活用した「より良い習慣づくり」
 - 45 人権・サプライチェーンへの取組み/外部との共創
 - 46 TCFD提言に基づく情報開示

- 47 コーポレート・ガバナンス
- 61 パフォーマンス/データ



CONTENTS

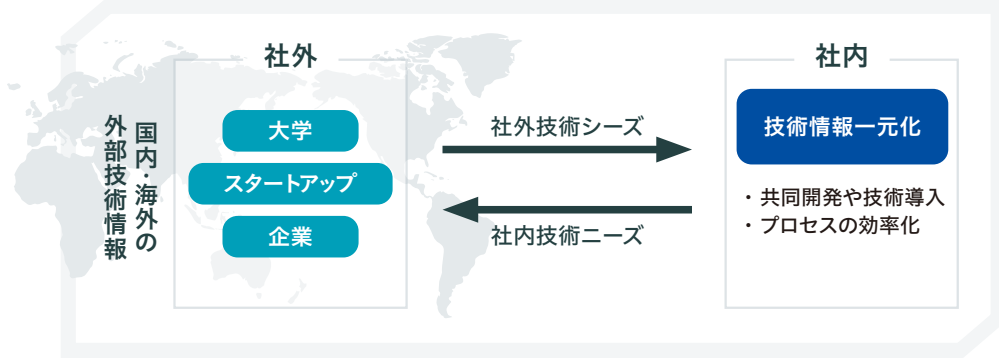
- 02 より良い習慣づくりによる企業価値向上
- 15 中長期の経営戦略
- 28 持続的な成長に向けた機能戦略
 - 29 持続的な成長の実現に向けて
 - 30 サステナビリティ重要課題への取り組み強化
 - 31 健康な生活習慣づくり～オーラルヘルスケア習慣～
 - 32 健康な生活習慣づくり～清潔・衛生習慣～
 - 33 サステナブルな地球環境への取り組み推進
 - 36 人的資本
 - 37 人事部長メッセージ
- 41 研究開発・知財戦略
 - 43 DX戦略
 - 44 データを活用した「より良い習慣づくり」
 - 45 人権・サプライチェーンへの取り組み／外部との共創
 - 46 TCFD提言に基づく情報開示
- 47 コーポレート・ガバナンス
- 61 パフォーマンス／データ

持続的な成長に向けたオープンイノベーションの取組み

「より良い習慣づくり」に向けた価値創造を一層加速させるため、急速に変化する市場環境と多様化するニーズに対応したオープンイノベーションを推進しています。社内のリソースにとどまらず、国内外の大学、スタートアップ、企業が持つ最先端の知見や優れた技術を積極的に取り入れ、当社が長年培ってきた生活者理解や市場実装力と掛け合わせることで研究開発力を高め、「より良い習慣づくり」の社会実装スピードと成功確度を高めています。

協創の実効性を高めるため、社内外の技術情報を一元管理し、「社外技術シーズ」と「社内技術ニーズ」を効率的に融合しています。この仕組みにより、共同開発や技術導入のリードタイムを大幅に短縮し、質的・量的両面での新たな価値創出につながる研究開発力の拡充を図っています。

今後も、推進体制の強化、技術探索手法の高度化、グローバルパートナーシップの拡大を進め、レバレッジの効いたオープンイノベーションを加速させます。これにより、生活者のQOLを向上させる革新的なソリューションを創出・提供し、「より良い習慣づくり」を通じた企業価値の持続的な成長を実現していきます。



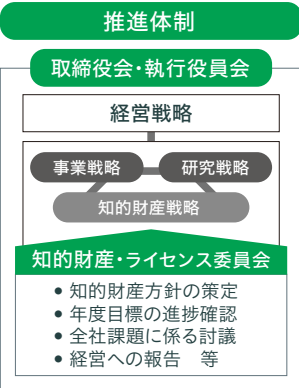
オープンイノベーション事例

これまで、「より良い習慣づくり」を実現する先端技術の獲得と研究開発基盤の強化を目的として、株式会社サイキンソー、株式会社テックドクター、株式会社PITTAN、株式会社CO2資源化研究所に出資してきました。

知財戦略の考え方・推進体制

当社では、知的財産の創造、適正な保護、積極的な活用、他者の知的財産の尊重を知的財産の基本方針として定めています。

専門組織である法務・知的財産部を経営直下に設置し、取締役会の監督のもと、グループ全体の経営戦略 (Vision2030) を上位方針とし、かつ、事業戦略、研究戦略と連動させた知財戦略および知財投資を策定し、実行しています。



オーラルヘルスケア事業における知財活動

当社は、国内オーラルヘルスケア関連特許保有数でNo.1であり、アジア展開国・地域でも保有数は上位に位置しています*。これら特許は、生活者が継続的に使用したくなる機能を保護する知的資本であり、当社ならではの「より良い習慣づくり」を生活者に提案するための価値創造の源泉となっています。

また、製品を複数の知的財産権 (特許権・意匠権・商標権等) で保護する知財ミックス戦略を国内外で推進しています。例えば、『クリニカKid's ハブラシ』(右写真) は全体で17件の知財権で保護することで、独自の価値を守っています。

このように国内外において製品を知財活動で守り、持続的競争優位につなげています。

* 国際特許分類 (IPC) に基づくハミガキ・ハブラシ分野の保有特許件数 (2026年4月時点)

1つの製品を複合的に権利化知財ミックス



海外の持続的な成長に向けた知財権侵害対策

海外における市場地位の向上にともない、模倣品を含む知財権侵害が増えています。生活者の健康被害とブランド価値の毀損を防ぐため、当社知財権を侵害する企業に対し、行政機関と連携した取り締まり (強制捜査や水際対策) に加えて、訴訟提起を行うなど、常に侵害を許さない姿勢で臨んでいます。

DX戦略

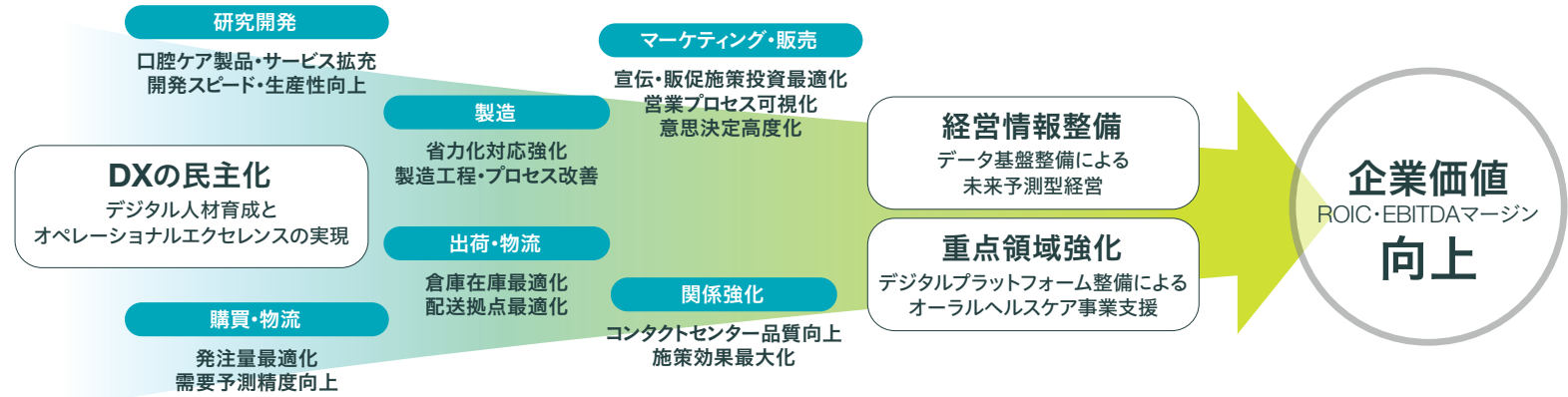
当社のDX戦略は、「習慣を科学する」のスローガンのもと、新たな価値創出や収益力強靱化といったX(トランスフォーメーション:変革)の具体像を描き、さまざまなIT・デジタルの仕組みを使いこなしてXの実現につなげていく取組みとして推進しています。



2030年に向けた全社デジタル戦略

最新技術とデータサイエンスを駆使し、単なる効率化を超えた「体験の習慣化」を支援。研究開発から顧客接点までをデジタルでつなぎ、変化に強い高収益体質への変革を実現することで、中長期的な企業価値向上に貢献します。

WEB デジタルトランスフォーメーション
<https://www.lion.co.jp/ja/company/dx/>



データ基盤整備による未来予測型経営

未来予測型経営による意思決定の高度化

全社のデータを一元化し、リアルタイムの実績と最新の経営指標を従前より10日以上早く可視化するダッシュボードを新たに開発し、市場変化への迅速な対応を可能にしました。

ダッシュボードには機械学習を用いた将来シナリオの予測と戦略オプションの提示が組み込まれており、これらを活用してリスクの最小化と成長機会の最大化を両立。「未来予測型経営」の実装により、資本効率を意識したデータドリブンな意思決定を徹底し、ROIC向上を後押しします。

DXの民主化によるオペレーショナルエクセレンス

デジタル活用による業務変革と人材育成

社内のナレッジを活用し生成AIを高度に活用する仕組み(RAG*1や自社専用LLM*2)の導入に加え、全社員が自ら業務を自動化できる環境(AIエージェント)を提供し2025年末までにビジネス部門で100名超の社内開発者を育成し業務変革を加速させました。最新技術の実装とデジタル人材の育成によって「DXの民主化」を推進し、既存業務の効率化と付加価値業務へのシフトを果たし全社の生産性を向上させ、EBITDAマージンの改善と強靱な経営基盤の構築を牽引します。

*1 RAG (Retrieval-Augmented Generation): 検索拡張生成
 *2 LLM (Large Language Models): 大規模言語モデル

重点領域を支える研究開発DX

AIが導くスピード開発: 100年の蓄積データがもたらす、製品開発の迅速化

100年以上にわたり蓄積してきた膨大な研究データの中から、製品の垣根を越えたデータをAIに入力し学習・活用を可能とする独自の「転移学習モデル」を確立しました。例えば、ある分野の製品の処方と品質の関係等の知見をまったく違う分野の製品の開発に応用することで、開発初期の少ないデータでも品質の高精度な予測が可能になります。この技術により必要な実験の数を最大約85%削減し、製品開発を劇的にスピードアップさせます。この学習モデルの開発は情報化学の専門学会で2年連続受賞という高い評価を受けており、私たちはこれらのツールも駆使して、生活者ニーズを迅速にとらえ、一人ひとりの「より良い習慣づくり」を支える高品質な製品を、いち早くお手元にお届けします。

CONTENTS

- 02 より良い習慣づくりによる企業価値向上
- 15 中長期の経営戦略
- 28 持続的成長に向けた機能戦略
 - 29 持続的な成長の実現に向けて
 - 30 サステナビリティ重要課題への取組み強化
 - 31 健康な生活習慣づくり
～オーラルヘルスケア習慣～
 - 32 健康な生活習慣づくり
～清潔・衛生習慣～
 - 33 サステナブルな地球環境への取組み推進
 - 36 人的資本
 - 37 人事部長メッセージ
 - 41 研究開発・知財戦略
 - 43 **DX戦略**
 - 44 データを活用した「より良い習慣づくり」
 - 45 人権・サプライチェーンへの取組み／外部との共創
 - 46 TCFD提言に基づく情報開示
- 47 コーポレート・ガバナンス
- 61 パフォーマンス/データ

データを活用した「より良い習慣づくり」

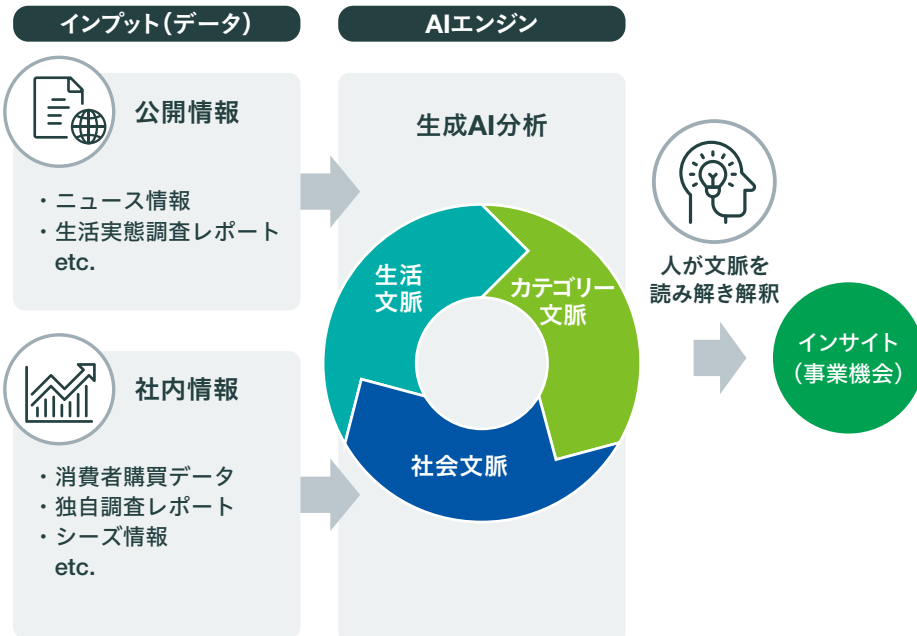
当社はメーカーとして製品提供にとどまらない、人々のより良い習慣づくりで事業を拡大してきました。長年の生活者研究で得た知見をもとに、今後も人々の毎日をより良くする習慣を生み出すための仕組みづくりに注力していきます。

「より良い習慣づくり」に向けた事業開発プロセス

当社は、独自の事業開発プロセスを実装し、新市場創出に向けた意思決定の質を向上させます。AIによる社会潮流やインサイト(事業機会)の予兆分析と実購買データに基づく高速実証を融合。開発における不確実性を排除し、データに基づき成功確度を精査することで、ROIC向上に貢献し、収益成長を後押しします。

AIを活用し生活者の本音を読み解き、「より良い習慣づくり」をいち早く形にする

AIを戦略的に活用し、「社会潮流」と「生活者の深層心理」を掛け合わせることで、生活文脈に即した価値開発を仕組み化しています。最重点領域であるオーラルヘルスケアをはじめ、この独自のプロセスを通じて新製品の市場投入における成功確度を科学的に高め、不確実な環境下でも再現性のある収益成長と持続的な企業価値向上を目指します。(なお、本プロセスの実装により、情報収集・分析等の付随業務時間を約75%削減しています。これにより創出された時間を、AIでは代替できない創造的な付加価値業務へと再投資し、さらなる価値創造の加速を図っていきます。)



成功確率を最大化する、アプローチの転換と独自の成長システム

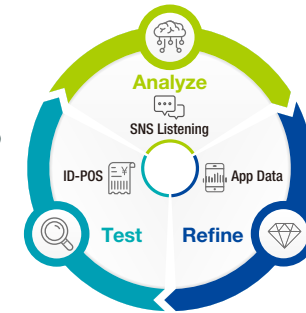
当社は、新製品の成功確率を高めるため、実地検証とデータ解析を融合させた独自の成長システムへと、アプローチの転換を図っています。最大の特徴は、実店舗でのスタートによる受容性検証に加え、「購買行動(何を買ったか)」と「生活者の本音(なぜ買ったか)」という多角的なデータを掛け合わせ、購買理由を科学的に解明するプロセスにあります。これにより、不確実性を早期に低減し、客観的なエビデンスに基づき勝算を精査したうえでリソースを集中投下する、独自の事業開発基盤を確立していきます。

実市場での検証(スタート)



スモールスケールでの市場受容性検証

多層的データによる購買理由の解明



「習慣化を支えるインサイト」を特定

このシステムの実効性を担保するのが、自社プラットフォーム「Lidea(リディア)」に蓄積された、独自の生活者データ資産です。生活文脈データをAIで解析し、一人ひとりのライフスタイルに最適化された価値提案を特定することで、広告宣伝費の投下効率を最大化します。市場導入における「成功確度」を科学的に裏付けることで、資本効率(ROIC)の向上をとまなう、再現性のある収益成長を確実に実現していきます。



CONTENTS

- 02 より良い習慣づくりによる企業価値向上
- 15 中長期の経営戦略
- 28 持続的成長に向けた機能戦略
 - 29 持続的な成長の実現に向けて
 - 30 サステナビリティ重要課題への取組み強化
 - 31 健康な生活習慣づくり～オーラルヘルスケア習慣～
 - 32 健康な生活習慣づくり～清潔・衛生習慣～
 - 33 サステナブルな地球環境への取組み推進
 - 36 人的資本
 - 37 人事部長メッセージ
 - 41 研究開発・知財戦略
 - 43 DX戦略
 - 44 データを活用した「より良い習慣づくり」
 - 45 人権・サプライチェーンへの取組み／外部との共創
 - 46 TCFD提言に基づく情報開示
- 47 コーポレート・ガバナンス
- 61 パフォーマンス/データ

人権・サプライチェーンへの取り組み／外部との共創

人権の尊重

当社グループは、人種、宗教、性別、性的指向、年齢、国籍、障がい等の多様性を尊重し、人権の擁護を企業の責務かつ持続的成長の基盤と位置づけています。この考えのもと、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」をふまえた「ライオン人権方針」を制定し、当社および各関係会社のホームページ等を通じてステークホルダーに開示しています。

方針に基づき、人権デューデリジェンス(DD)のPDCA運用、サプライチェーンを含むリスク管理、通報制度による救済の仕組み整備、情報公開、従業員教育を継続的に実施しています。2025年は、重要な人権問題に対する人権DD対応実施率が当社グループで100%、サプライヤーで95%に到達しました。2030年までに実施率100%の達成を目指して取り組みを強化していきます。

WEB 人権の尊重
<https://www.lion.co.jp/ja/sustainability/human-rights/>

責任あるサプライチェーンマネジメントの構築

当社グループは、原材料メーカーや生産委託先との連携を強化し、環境や社会への負の影響の低減と持続的成長を両立する責任あるサプライチェーンの構築を重要な課題と位置づけています。この実現に向け「調達基本方針」を制定し、法令遵守、環境保全、人権尊重等の観点からも取引先を評価・選定しています。

具体的には、原材料メーカーや生産委託先(サプライヤー)へ「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またはSedexが提供するプラットフォーム上での回答を毎年依頼し、基準未達の場合は改善を求めています。

原材料調達では、2030年までに使用するパーム油誘導体を100%認証油に切り換える目標を掲げ、2025年末時点で国内は主要原料ベースで99%をRSPO認証品に切り換えました。紙資材では、FSC等第三者認証紙の調達比率を約88% (国内アイテム比率)としました。今後は、海外にも拡大し、グローバルで持続可能な調達体制を確立していきます。

WEB 責任あるサプライチェーンマネジメントの構築
<https://www.lion.co.jp/ja/sustainability/supply-chain/>

すべての人にオーラルヘルスケア機会を提供：インクルーシブ・オーラルケア

歯みがき行動は、人が本来持っている“健やかに生きる力”を引き出し、育む、非常に重要な習慣です。しかし、その人を取り巻く生活環境、身体、経済、教育、情報等のさまざまな状況により、オーラルヘルスケアの実施には格差が生じ、歯とお口のケアが十分にできない人がいます。この格差解消を重要な課題ととらえて取り組んでいます。

展開事例：おくちからだプロジェクト

2021年より、子どもたちのオーラルヘルスケアの習慣づくりと自己肯定感の向上を目指した「おくちからだプロジェクト」を推進しています。特に、むし歯が多い傾向にある経済的困窮家庭の子ども*を取り残さないよう活動しています。「歯とお口の健康」をテーマにしたプログラムを独自開発し、NPO法人と連携してこども食堂を中心に提供しています。子どもたちが楽しく遊びながら自発的にオーラルヘルスケアを学び、習慣につなげられるよう、クイズやゲーム等のコンテンツを展開しています。2024年からは異業種連携(株式会社ファンケルほか)・学校連携・流通連携等に活動範囲を広げ、2025年は保育所や認定こども園という新たな場での活動にも着手しています。さらに社内では体験型研修として役員や社員が参加する仕組みをつくり、従業員エンゲージメント向上にも役立てています。

これらの取り組みやその成果が評価され、令和7年度「いーたいけんアワード(青少年の体験活動推進企業表彰)」で「奨励賞」を受賞し、令和6年度の「特別賞 連携賞」に続き、2年連続で受賞しました。

今後も、このような取り組みを活かし、オーラルヘルスケア習慣づくりに貢献していきます。

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



令和7年度いーたいけんアワード表彰式の様子



異業種連携 (左からファンケル・ライオン・日本ケンタッキー・フライド・チキン (KFC))



奨励賞



CONTENTS

- 02 より良い習慣づくりによる企業価値向上
- 15 中長期の経営戦略
- 28 持続的成長に向けた機能戦略
 - 29 持続的な成長の実現に向けて
 - 30 サステナビリティ重要課題への取り組み強化
 - 31 健康な生活習慣づくり～オーラルヘルスケア習慣～
 - 32 健康な生活習慣づくり～清潔・衛生習慣～
 - 33 サステナブルな地球環境への取り組み推進
 - 36 人的資本
 - 37 人事部長メッセージ
 - 41 研究開発・知財戦略
 - 43 DX戦略
 - 44 データを活用した「より良い習慣づくり」
- 45 人権・サプライチェーンへの取り組み／外部との共創
 - 46 TCFD提言に基づく情報開示
- 47 コーポレート・ガバナンス
- 61 パフォーマンス／データ

TCFD提言に基づく情報開示

近年、気候変動は喫緊の社会課題であり、企業経営においても将来の重大なリスクであると同時に、企業活動の新たな機会創出の可能性もあると認識しています。当社グループでは、2019年5月にTCFD*提言への賛同を表明し、2022年には4°C、1.5°Cを想定した本格的なシナリオ分析を実施しました。

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

ガバナンス

気候変動リスク・機会は、サステナビリティ推進協議会傘下のE分科会より、同協議会(年2回開催)に報告され、必要に応じ、経営執行会議・執行役員会・取締役会にも報告される体制となっています。

また、気候変動による人々を取り巻く世界観の変化を事業機会とすべく、同協議会直下にワーキンググループを設置して機動的な検討を行っています。

戦略

当社グループでは、短・中・長期の気候変動リスク・機会を現在から2050年まで特定・評価し、事業・戦略・財務計画検討時に考慮しています。

2030年、2050年における一般用消費財事業(オーラルヘルスケア、ビューティケア、ファブリックケア、リビングケア、薬品の各分野)、海外事業(中国、タイ)について、産業革命比で2100年までに世界の平均気温が4°C、1.5°C上昇することを想定したシナリオを用いて、シナリオ分析を実施しました。

分析の過程では各シナリオに対して、気候変動に関連するリスク・機会を洗い出し、事業への影響を定性的に検証後、定量的なインパクト額を試算し、大・中・小の3段階で評価しました。評価結果のまとめは右記のとおりです。

リスク管理

事業に大きな影響をおよぼす気候変動関連のリスクと対応策に関しては「事業リスク」をご参照ください。

WEB **事業リスク**
<https://www.lion.co.jp/ja/ir/management/risk/>

指標と目標

当社および国内外連結子会社のCO₂排出量(Scope1、2、3)は、主要非財務データをご参照ください(P.66)。また、長期環境目標「LION Eco Challenge 2050」における、2050年に向けた取り組み「脱炭素社会と資源循環型社会の実現」の方向性と、2030年時点のCO₂排出量、石化由来のプラスチック使用率、水使用量の指標については、サステナビリティ重要課題と2030年目標・指標をご参照ください(P.66)。

当社グループの主要な気候変動リスク・機会

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

*1 リスク:赤字、機会:青字

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

WEB **TCFD提言に基づく情報開示**
<https://www.lion.co.jp/ja/sustainability/environment/tcfd/>



CONTENTS

- 02 より良い習慣づくりによる企業価値向上
- 15 中長期の経営戦略
- 28 持続的成長に向けた機能戦略
 - 29 持続的な成長の実現に向けて
 - 30 サステナビリティ重要課題への取り組み強化
 - 31 健康な生活習慣づくり～オーラルヘルスケア習慣～
 - 32 健康な生活習慣づくり～清潔・衛生習慣～
 - 33 サステナブルな地球環境への取り組み推進
 - 36 人的資本
 - 37 人事部長メッセージ
 - 41 研究開発・知財戦略
 - 43 DX戦略
 - 44 データを活用した「より良い習慣づくり」
 - 45 人権・サプライチェーンへの取り組み/外部との共創
- 46 TCFD提言に基づく情報開示
- 47 コーポレート・ガバナンス
- 61 パフォーマンス/データ



CONTENTS

- 02 より良い習慣づくりによる
企業価値向上
- 15 中長期の経営戦略
- 28 持続的成長に向けた機能戦略
- 47 コーポレート・ガバナンス
 - 48 取締役会議長メッセージ
 - 50 コーポレート・ガバナンス
 - 51 取締役および監査役のスキル
マトリックス/諮問委員会の委員
 - 52 取締役会
 - 54 監査役会/サクセッションプラン
 - 55 役員報酬
 - 57 リスクマネジメント
 - 58 株主・投資家との対話
 - 59 役員一覧
- 61 パフォーマンス/データ

Corporate Governance コーポレート・ガバナンス

Message

取締役会議長メッセージ



CONTENTS

- 02 より良い習慣づくりによる
企業価値向上
- 15 中長期の経営戦略
- 28 持続的成長に向けた機能戦略
- 47 コーポレート・ガバナンス
 - 48 取締役会議長メッセージ
 - 50 コーポレート・ガバナンス
 - 51 取締役および監査役のスキル
マトリックス/諮問委員会の委員
 - 52 取締役会
 - 54 監査役会/サクセッションプラン
 - 55 役員報酬
 - 57 リスクマネジメント
 - 58 株主・投資家との対話
 - 59 役員一覧
- 61 パフォーマンス/データ

企業価値向上に資する、 攻めと守りの意思決定を 主導してまいります

社外取締役 取締役会議長

松崎 正年

取締役会議長として心がけていること

取締役会議長に就任して1年が経過しました。ライオンが社外役員を取締役会議長とする体制を選択した背景には、経営の執行と監督を明確に分離し、意思決定の質を高めることで中長期的な企業価値向上につなげたいという考えがあったと理解しています。社外役員が議長を務めることで、経営執行から一定の距離を保った立場で、社内の論理に偏らない議論を行うことが可能になります。ステークホルダーの視点をふまえながら、経営判断の前提や論点を整理し、取締役会全体としてより良い意思決定を行う。それを主導するのが私の役割であると考えています。

そのような背景をふまえ、私自身、取締役会議長として、進捗チェックや個々の案件の是非にとどまらず、本質的な企業価値向上に資する経営をしているかという観点で観察するとともに、戦略的な意思決定において、前提やリスクの見落としはないか、選択肢を十分に検討したか等を問い、必要であれば再検討を求めて議論をまとめることを心がけてきました。議題構成に関しては、事務局と協議の上、単なる報告に時間を割くのではなく、中長期の戦略課題に十分な議論時間を確保する運営へと転換しています。



CONTENTS

- 02 より良い習慣づくりによる
企業価値向上
- 15 中長期の経営戦略
- 28 持続的成長に向けた機能戦略
- 47 コーポレート・ガバナンス
 - 48 取締役会議長メッセージ
 - 50 コーポレート・ガバナンス
 - 51 取締役および監査役のスキル
マトリックス/諮問委員会の委員
 - 52 取締役会
 - 54 監査役会/サクセッションプラン
 - 55 役員報酬
 - 57 リスクマネジメント
 - 58 株主・投資家との対話
 - 59 役員一覧
- 61 パフォーマンス/データ

新中期経営計画「Vision2030 2nd STAGE」の執行状況の監督

2025年は、新中期経営計画「Vision2030 2nd STAGE」の初年度であり、収益力の強靱化に向けた3つの基本方針に基づいた打ち手の監督が最重要のテーマでした。メラップライオン(ベトナム)の100%子会社化や、PNB社(オーストラリア)の買収、化学品事業の譲渡など、「事業ポートフォリオマネジメントの強化」に則して戦略的な意思決定を行いました。

M&Aについては、新たな成長機会の獲得であると同時に、企業価値を毀損するリスクをとまなう投資であるという認識のもと、取締役会として多方面から問いを重ねました。買収価格算出の前提条件の妥当性や、買収後の統合プロセス(PMI)におけるリスクの掌握具合等について、執行陣に説明を求め、留意事項・必要な手立てについて意見を述べた上で、取締役会としての判断をしました。当社の持続的成長のためには、今後も成長投資の提案は歓迎しますが、取締役会としては、規律ある投資判断ができるよう、監督を行ってまいります。

また、基本方針「経営基盤の強化」に関連して、「執行陣のリスクテイクを取締役会が後押しするためにも、リスク管理能力をもう一段高める必要がある」と課題提起しました。ボトムアップのリスク抽出とその管理の仕組みは回っているものの、戦略や計画を実行していくうえで起

り得るリスクの抽出とその管理については、課題があると思ったからです。

執行陣には、「想定外の事が起こったから」を、安易に計画未達の理由にしないように求めるとともに、「意図した結果を大きく外すとしたら、何が原因だと思うか? PMIの過程で起こりえるワーストケースはどんな事態だろうか?」等を問うことを促しました。こうした課題提起を受け、リスクマネジメントの高度化が進められました。

今期の重点監督テーマ

変革が進む一方で、資本市場からの評価は、会社として意識している水準には達していないと感じています。取締役会では、このギャップは、当社として資本市場が納得する企業価値向上策(強靱な将来のキャッシュフロー創出策)を示せていないことにあるととらえています。具体的には、オーラルヘルスケア事業、海外事業の成長戦略と実行状況を、当社独自の競争優位性をどのように確立するのも含めて、資本市場の疑問点に答える形で示せていないと認識しています。

当社の企業価値向上を牽引する成長戦略と実行状況を資本市場に理解してもらえるように示すことが、今年度の最重要テーマであり、最重要の監督対象であると考えています。

2nd STAGE中間の年となる本年度においては、収益力

の強靱化に向けた基本方針として掲げた施策が、2nd STAGE最終年の成果創出と2030年のビジョン実現に向けた仕込みとして、具体的に力強く推進されることが必要です。取締役会をその進捗のチェックと推進を後押しする意思決定の場とすべく、取締役会議長としてリーダーシップを発揮したいと思っています。

事業環境が目まぐるしく変化する中でも、ステークホルダーの皆様の期待に応えられる意思決定を行うための仕組みとして、取締役会が機能発揮できるように、主導してまいります。



コーポレート・ガバナンス

基本的な考え方

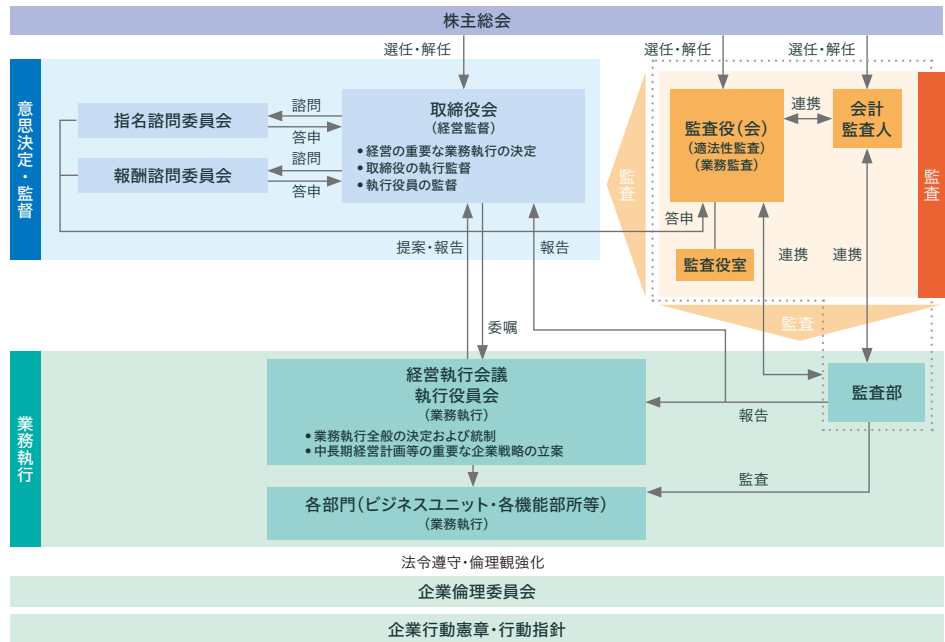
当社は、経営の透明性を高め、監督機能の強化と意思決定の迅速化を図り、コンプライアンスを確保することをコーポレート・ガバナンス上の最重要課題と位置づけています。コーポレート・ガバナンス体制の強化・充実を推進することにより、企業価値の向上を目指しています。

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>

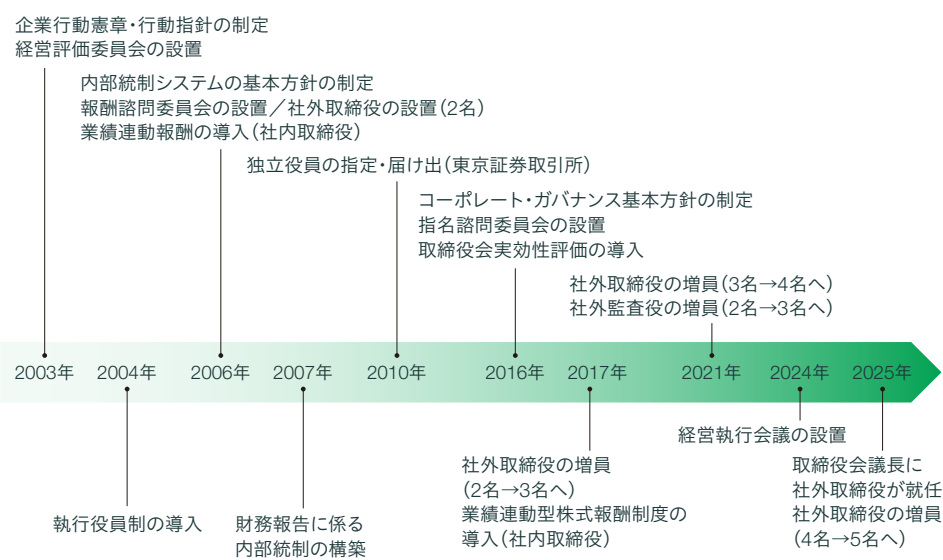
コーポレート・ガバナンス体制

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



経営の監査・監督機能を充実させる取組み



2026年ガバナンス強化のポイント

1. マネジメントプロセスの変革

戦略施策の実行力強化と意思決定のスピードアップを目的として、2026年1月より新たな組織体制へ移行しました。国内・海外のバリューチェーン全体を担うビジネスユニットを新設し、それぞれに執行責任者(COO)を設置しています。各ビジネスユニットへの権限委譲を行い、明確な収益責任と権限を付与することで、意思決定の迅速化を図っています。取締役会は、グループ全体の方向性を示したうえで、戦略的な意思決定を行うとともに、執行部門に対する監督機能を一層強化します。

2. リスクマネジメントの高度化に向けた体制の見直し

当社グループ全体のリスクを網羅的かつ総括的に管理するため、「ALリスク管理委員会」を新設し、委員会がリスクマネジメントのPDCAサイクルを牽引する体制に変更しました。また、毎月の執行役員会の議題に「エマージングリスク」の確認を加え、新たなリスクの把握・検討に向けた機能を強化しています。

CONTENTS

- 02 より良い習慣づくりによる企業価値向上
- 15 中長期の経営戦略
- 28 持続的成長に向けた機能戦略
- 47 **コーポレート・ガバナンス**
 - 48 取締役会議長メッセージ
 - 50 **コーポレート・ガバナンス**
 - 51 取締役および監査役のスキルマトリックス/諮問委員会の委員
 - 52 取締役会
 - 54 監査役会/サクセッションプラン
 - 55 役員報酬
 - 57 リスクマネジメント
 - 58 株主・投資家との対話
 - 59 役員一覧
- 61 パフォーマンス/データ

取締役および監査役のスキルマトリックス、諮問委員会の委員

項目	取締役										監査役					選定理由	
	竹森征之	福田健吾	鈴木均	乗竹史智	鈴木彩子	浦尾康弘	松崎正年	白石隆	菅谷貴子	安江令子	樋口泰行	三井寺直樹	石井義唯	須永明美	伊藤彰浩		平井弓子
基本的 に備えるべきスキル 取締役会として	企業経営	●	●	●			●			●	●			●		●	持続的な成長と中長期的な企業価値の向上の実現に向け、グループの方向性を示したうえで、リスクをふまえた戦略的な意思決定を透明・公正かつ迅速・果敢に実行していくことが取締役会の主要な役割・責務であると認識しており、そのためには企業経営の経験が必要であると考えます。
	財務・会計	●	●				●					●	●	●	●		経営資源の集中による収益力強化を重要な経営課題ととらえており、健全な財務基盤のもとで収益性と成長戦略をマネジメントするためには、取締役会として、資本コストをふまえたうえで収益性と資本効率等に関する方針・目標を決定し、そのモニタリングに基づく経営判断を迅速に行うことが重要であると考えます。
	法務・リスクマネジメント		●						●	●		●			●		グローバルでのプレゼンスを高めるにあたり、各国・地域、あるいは新規事業での法規制や特許・商標の権利保全等に関する専門性に加え、グループ企業全般にわたる内部統制やリスク管理も重要であり、取締役会としてこれらの体制を整備するとともに、その運用状況を監督することが必要であると考えます。
	人事・人材開発		●				●			●							●
当社グループの経営戦略に照らして 特に備えるべきスキル	サステナビリティ			●	●	●			●		●						習慣づくりという当社グループのユニークネスの発揮を通じ、サステナビリティ重要課題への取組みを進める中で、特に最重要課題である「サステナブルな地球環境への取組み推進」においては、水を大切にすることを習慣とプラスチックを無駄にしない習慣づくりに注力することとしており、取締役会として目標に対する施策の決定・推進と進捗の監督が必要であると考えます。
	グローバルビジネス	●		●					●	●						●	海外事業の拡大を志向する中でグローバルライゼーションを重要な戦略として掲げており、この戦略の推進と進捗の監督には、海外での事業マネジメント経験や、グローバルな市場動向と各国・地域の生活分野・事業環境についての豊富な知識が必要であると考えます。
	IT・DX				●						●	●					今後のより良い習慣づくりには、デジタル技術やデータサイエンスを活用して、生活者の健康状態やライフスタイルをより精度高く把握することに加え、製品やサービス、ビジネスプロセスを変革することが重要で、DX戦略の立案とそれを実効性高く推進するためのIT・デジタルに関する先進的知見や実務経験が必要であると考えます。
	マーケティング	●		●		●	●	●								●	アジアを中心とした世界の人々に対し、より良い習慣を提案し続け、特に当社グループが注力するオーラルヘルスケア分野でのロイヤリティを獲得するために、事業環境の変化や生活者ニーズの多様化をふまえたマーケティング戦略の策定・推進と進捗の監督が必要であると考えます。
	研究開発・事業開発				●	●		●									

※経営における最善の意思決定と監督を実現するために、必要かつ代表的な経験・スキルに基づいて「●」を付しています。

諮問委員会の委員

指名諮問委員会	●					●	●	●	●	●			●	●	●
報酬諮問委員会						●	●	●	●	●			●	●	●

Message

新任取締役メッセージ

これまでの経営変革や事業再編、人材育成の経験を活かし、グローバル水準の財務成果と強靱な経営体質の実現に貢献します。メリハリある戦略の策定・推進や改革を起こすカルチャーの醸成、人的資本戦略の強化に寄与し、独立した立場からガバナンスの高度化を後押ししてまいります。



社外取締役
樋口 泰行

CONTENTS

- 02 より良い習慣づくりによる企業価値向上
- 15 中長期の経営戦略
- 28 持続的成長に向けた機能戦略
- 47 コーポレート・ガバナンス
 - 48 取締役会議長メッセージ
 - 50 コーポレート・ガバナンス
 - 51 取締役および監査役のスキルマトリックス/諮問委員会の委員
 - 52 取締役会
 - 54 監査役会/サクセッションプラン
 - 55 役員報酬
 - 57 リスクマネジメント
 - 58 株主・投資家との対話
 - 59 役員一覧
- 61 パフォーマンス/データ

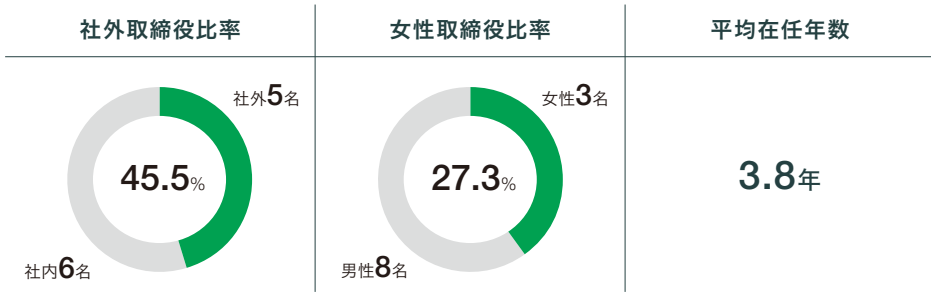


CONTENTS

- 02 より良い習慣づくりによる
企業価値向上
- 15 中長期の経営戦略
- 28 持続的成長に向けた機能戦略
- 47 コーポレート・ガバナンス
 - 48 取締役会議長メッセージ
 - 50 コーポレート・ガバナンス
 - 51 取締役および監査役のスキル
マトリックス/諮問委員会の委員
 - 52 取締役会
 - 54 監査役会/サクセッションプラン
 - 55 役員報酬
 - 57 リスクマネジメント
 - 58 株主・投資家との対話
 - 59 役員一覧
- 61 パフォーマンス/データ

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、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います。



※第165期定時株主総会終結時点

2025年度の取締役会における主な取組み

2025年度は、2nd STAGEの達成、ならびに企業価値を高めるべく、事業ポートフォリオ戦略、サステナビリティや人的資本に係る重要課題について継続した議論を行いました。また、コンプライアンスやリスク管理等の内部統制についての協議を重ねて、2026年1月からのリスクマネジメント体制の高度化につなげました。

2025年度の取締役会・取締役会懇談会での主な議題

1月	<ul style="list-style-type: none"> • ポートフォリオ変革に向けたM&A戦略について • 中長期の経営戦略および優先テーマについて • 全社リスクマネジメント方針ならびに推進状況について
2月	<ul style="list-style-type: none"> • 取締役会実効性評価結果について • コーポレート・ガバナンス基本方針について • 従業員エンゲージメントの向上施策について
3月	—
4月	<ul style="list-style-type: none"> • サステナビリティ重要課題の進捗状況の件
5月	<ul style="list-style-type: none"> • 1st STAGEにおける海外投資案件について • リスクマネジメント体制の高度化に向けて • 2025年の知財活動の振り返りおよび今後の強化方針について
6月	—
7月	<ul style="list-style-type: none"> • オーラルヘルスケアの成長戦略について
8月	<ul style="list-style-type: none"> • サステナビリティ重要課題の進捗状況の件 • 2025年上期リスクマネジメントの進捗状況の件 • コンプライアンス意識の調査結果について
9月	<ul style="list-style-type: none"> • R&D部門の2nd STAGE取組みテーマ進捗
10月	<ul style="list-style-type: none"> • リスクマネジメントの高度化に向けた対応の件 • 2026年度グループ経営方針の検討状況および経営計画の考え方
11月	<ul style="list-style-type: none"> • 当社のこれからの無形資産について • 2026年度ライオングループ経営方針の件 • 2026年度経営リスク評価およびリスクマネジメント方針報告の件
12月	—

具休例：リスクマネジメント体制の高度化：ALリスク委員会

1月度定例取締役会にて報告した2025年度のリスクマネジメント方針において「グループ全体のリスクマネジメント高度化に向けた体制の再整備」が掲げられたことを受け、以下のステップで新たなリスクマネジメント体制の検討、協議を重ねました。その結果として、2026年1月からリスク統括管理担当役員を委員長とするALリスク管理委員会を新設し、グループ全体のリスクマネジメントを牽引することで、リスクマネジメントの高度化を図ります。

議論経緯

- 1月度 定例取締役会
- 5月度 取締役会懇談会
- 9月度 経営執行会議
- 10月度 経営執行会議
- 10月度 定例取締役会(決議)

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等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。

2025年度の評価結果

2025年度の評価結果の概要
<ul style="list-style-type: none"> 当社取締役会は、社外取締役の人数・割合を含め、審議にあたって必要十分な人数で構成され、メンバーは企業価値向上に向けて必要となる知識・経験・能力・多様性を有している。 当社取締役会の開催頻度、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、当社取締役会の実効性は十分に確保されているものと評価します。

提言された課題への取組み状況

2024年度の実効性評価において提言のあった課題に対する2025年度の取組みは以下のとおりです。

課題	2025年度の取組み
<p>ガバナンスの強化、重要案件の審議を充実させるための工夫</p> <ul style="list-style-type: none"> 2025年からの中期経営計画「Vision2030 2nd STAGE」の達成、ならびに企業価値のさらなる向上に向けて、サステナビリティや人的資本に係る重要課題についての継続した議論が必要。 コンプライアンス・リスク管理等の内部統制に係る体制整備についての審議をさらに充実させる必要がある。 	<p>ガバナンスのさらなる強化</p> <ul style="list-style-type: none"> 第164期定時株主総会での承認をも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さらに高めました。また、業績目標やサステナビリティ指標達成への実行力・実現力強化を目的として、役員報酬制度の改定を行いました。 <p>重要課題のスケジュール化による審議充実</p> <ul style="list-style-type: none"> 重要課題について、継続した議論を行えるよう、中期経営計画の主要テーマから取締役会および取締役会懇談会で取り扱うトピックを選定。年度内の議題予定として取りまとめ、定例取締役会にて報告事項として上程し、スケジュール化を行うことで審議の充実化を図りました。 <p>リスクマネジメント体制の高度化</p> <ul style="list-style-type: none"> 2025年度のリスクマネジメント方針で「リスクマネジメント高度化に向けた体制の再整備」を掲げ、取締役会等で検討、協議を重ねました。その結果として、2026年1月からリスク統括管理担当役員を委員長とするALリスク管理委員会を新設し、委員会がグループ全体のリスクマネジメントを牽引することで、リスクマネジメントの高度化を図ります。 <p>議事進行の効率化</p> <ul style="list-style-type: none"> 一部議案の提案資料や説明動画の事前配付による当日説明の省略を継続するとともに、提案資料についてエグゼクティブサマリーの添付と役員会議上程履歴の記載を必須とするなど、議事進行のさらなる効率化を図りました。

2025年度の実効性評価では、2nd STAGEの達成に向けて、取締役会の監督機能をさらに高めるとともに、中長期の視点で企業価値の向上につながる重要課題への本質的議論・審議を充実させることが重要との提言がなされており、今後も継続的に実効性を高める取組みを推進していきます。

2025年度の実効性評価でなされた意見・提言をふまえた2026年度の取組みは以下のとおりです。

意見・提言	2026年度の取組み
<ul style="list-style-type: none"> 2025年から開始となる中期経営計画「Vision2030 2nd STAGE」の達成、ならびに企業価値のさらなる向上に向けては、中期経営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併せて、サステナビリティや人的資本に係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・リスク管理等の内部統制に係る体制整備についての審議をさらに充実させる必要がある。 	<ol style="list-style-type: none"> IT・DXやグローバルビジネスに精通する人材を新たに社外取締役に招聘し、取締役会においてデジタル戦略の議論の充実を図るとともに、海外事業成長に対する監督の実効性向上を図る。 サステナビリティ重要課題に対しては、経営企画部傘下にESG企画室を新設して組織的な強化を図るとともに、取締役会においてグループ全体としての今後の方向性を議論する機会(取締役会懇談会の活用等)を積極的に設け、監督機能の強化を図る。 新たに整備した全社リスクマネジメント体制での状況を、適宜、取締役会に係る近時の重要課題を設定し、新体制の軌道化を確実なものとし、実効性のあるリスクマネジメントの推進を目指す。 重要議案のさらなる審議の充実に向けて、機動的な審議場面の設定や議事進行の工夫に加えて、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、審議ポイントを絞った構成にするなど、提案資料のブラッシュアップに取り組む。

CONTENTS

- 02 より良い習慣づくりによる企業価値向上
- 15 中長期の経営戦略
- 28 持続的成長に向けた機能戦略
- 47 コーポレート・ガバナンス
 - 48 取締役会議長メッセージ
 - 50 コーポレート・ガバナンス
 - 51 取締役および監査役のスキルマトリックス/諮問委員会の委員
- 52 取締役会
 - 54 監査役会/サクセッションプラン
 - 55 役員報酬
 - 57 リスクマネジメント
 - 58 株主・投資家との対話
 - 59 役員一覧
- 61 パフォーマンス/データ

Message

社外取締役メッセージ

2025年度は、2024年度の実効性評価で示された、ガバナンスの強化や重要案件の審議充実に関する提言をふまえ、さまざまな取組みが進められたことで、取締役会の議論がより本質的で継続的なものになったと感じています。社外取締役が議長を務める体制に移行したことに加え、重要課題の年間スケジュール化が図られ、執行側の説明を前提としながらも、論点を整理し、客観的な視点を保った審議が行いやすくなったと受け止めています。

そのうえで今後は、サステナビリティや人的資本のみならず、オーラルヘルスケアや日用品を主力とする当社にとっての研究開発・技術の在り方、さらに技術革新が製品開発、顧客接点、供給体制にもたらす機会とリスクを、企業価値向上の観点から取締役会でより深く議論していくことが重要であると考えています。



社外取締役
安江 令子

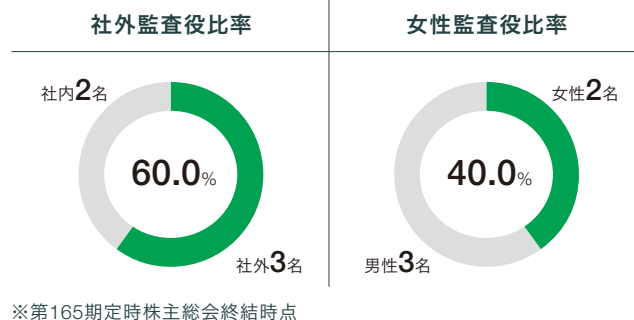


CONTENTS

- 02 より良い習慣づくりによる企業価値向上
- 15 中長期の経営戦略
- 28 持続的成長に向けた機能戦略
- 47 コーポレート・ガバナンス
 - 48 取締役会議長メッセージ
 - 50 コーポレート・ガバナンス
 - 51 取締役および監査役のスキルマトリックス/諮問委員会の委員
 - 52 取締役会
 - 54 監査役会/サクセッションプラン
 - 55 役員報酬
 - 57 リスクマネジメント
 - 58 株主・投資家との対話
 - 59 役員一覧
- 61 パフォーマンス/データ

監査役会

監査役会は監査役5名で構成され、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います。監査役5名のうち、社外監査役(独立役員)は3名、社内出身の常勤監査役は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います。また、監査役会の職務遂行を補助する組織として監査役室を設置し、専任のスタッフ3名を配置しています。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、取締役会その他重要な会議への出席、取締役・執行役員との意思疎通および職務執行状況の監査(財務報告に係る内部統制の整備・運用に係る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するとともに、会計監査人からの監査の計画および実施状況・結果の報告の確認等を行い、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・効率性等を監査しています。また、重要な経営課題に関する網羅的な監査として重点テーマ監査を実施しており、2025年度は、「グループガバナンス」「DX」「サステナビリティ」「人的資本」に取り組んでいます。



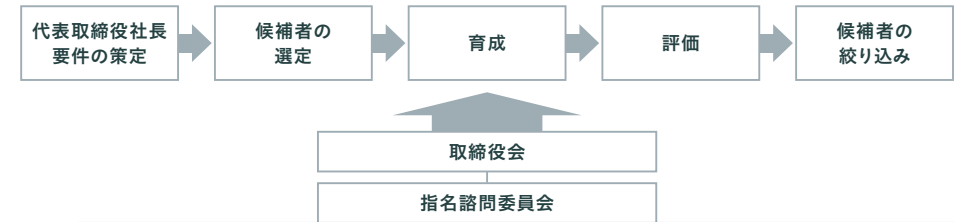
2025年度の主要な監査活動

監査活動の内容	回数
取締役との意思疎通および職務執行状況の監査	5回(代表取締役2回)
執行役員および本社・主要な事業所の部長との意思疎通、職務執行状況の監査	27回
関係会社の社長・取締役・監査役等との意思疎通・往査	7回
合計	39回

サクセッションプラン

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

運用プロセス



Message

指名諮問委員会委員長メッセージ

指名諮問委員会は社外取締役、社外監査役8名と代表取締役1名から構成され、取締役会議長の諮問を受けて、取締役会議長、取締役の選任等を審議し、取締役会議長に答申することを役割としています。浦尾康弘氏の取締役選任にあたっては、長年にわたり一般消費財事業において要職を歴任し、マーケティングについて豊富な専門的知見を有していることに加え、事業本部長として事業運営全般を統括しリーダーシップを発揮してきたこと、また、樋口泰行氏については、国内外の企業で代表取締役社長、CEOなどの要職を歴任し、企業経営に豊富な経験と高度の知見を有していることから、取締役として必要な能力と資質と見識を備えた人物として選任しました。また、指名諮問委員会では、取締役のスキルマトリックス、サクセッションプランについても議論し、当社の成長、企業価値の向上を進めるうえで、長期的にいかなる役員体制が最適か、その構成、要件、人物を精査しています。



社外取締役
指名諮問委員会 委員長
白石 隆



CONTENTS

- 02 より良い習慣づくりによる
企業価値向上
- 15 中長期の経営戦略
- 28 持続的成長に向けた機能戦略
- 47 コーポレート・ガバナンス
 - 48 取締役会議長メッセージ
 - 50 コーポレート・ガバナンス
 - 51 取締役および監査役のスキル
マトリックス/諮問委員会の委員
 - 52 取締役会
 - 54 監査役会/サクセッションプラン
- 55 役員報酬
 - 57 リスクマネジメント
 - 58 株主・投資家との対話
 - 59 役員一覧
- 61 パフォーマンス/データ

役員報酬

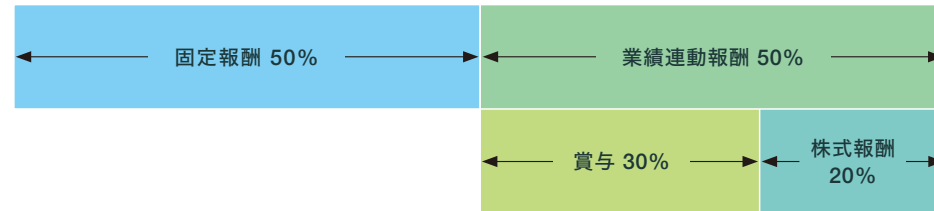
基本方針の概要

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、月次固定報酬50%、業績連動報酬50%(うち、賞与30%、株式報酬20%)を目安に役位別に定め、業績連動報酬の割合は、役位の昇任に併せて高まるよう設定し、必要に応じて適宜見直しを行うこととしています。業績連動報酬のうち、賞与は、業績に応じた役位別賞与基礎額を算出し、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します。株式報酬については、事業年度ごとの目標値の達成状況に応じてポイント数を付与し、累積ポイント数に相当する株式数を退任時に交付することとしています。

〈ご参考〉社外取締役を除く取締役の報酬の割合の目安



月次固定報酬

	決定の方針	限度額
概要	<ul style="list-style-type: none"> ・ 役位に基づく役割・責務を明確にすべく、取締役および兼務する執行役員の報酬を合算 ・ 報酬水準は、業績や他社水準を考慮して設定 	500百万円(うち、社外取締役150百万円)以内(1事業年度)

業績連動報酬

種別	業績連動賞与	株式報酬
指標	<ul style="list-style-type: none"> ①「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ひとつ) ②「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 	<ul style="list-style-type: none"> ① 業績指標 「事業利益」「投下資本利益率(ROIC)」 ② サステナビリティ指標 サステナビリティ重要課題に対する取組みの進捗度
支給額	<ul style="list-style-type: none"> ① 役位別賞与基礎額の算定(下記、(1)(2)の合計額に役位別係数を乗じたもの) (1) 事業利益の0.03%の50% (2) 親会社の所有者に帰属する当期利益の0.05%の50% ※役位別係数は1.3~4.3で変動 ※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 ② 個人業績査定の加味 各人の経営監督機能、担当業務の執行における業績およびサステナビリティ重要課題への貢献度に応じて査定し、上記①の30%に加味 ③ 個人別支給額 上記①②で算定した個人別の賞与額を支給 	<ul style="list-style-type: none"> ① 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株当たり1,883円(2025年末時点) ② 個人別総支給ポイント数(株式数) 上記①で算定された取締役ごとの個人別ポイント数を付与
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	4億円(1事業年度)	3億円(1事業年度) 株式等の総数:270,000株(1事業年度)
マルス・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



CONTENTS

- 02 より良い習慣づくりによる
企業価値向上
- 15 中長期の経営戦略
- 28 持続的成長に向けた機能戦略
- 47 コーポレート・ガバナンス
 - 48 取締役会議長メッセージ
 - 50 コーポレート・ガバナンス
 - 51 取締役および監査役のスキル
マトリックス/諮問委員会の委員
 - 52 取締役会
 - 54 監査役会/サクセッションプラン
 - 55 役員報酬
 - 57 リスクマネジメント
 - 58 株主・投資家との対話
 - 59 役員一覧
- 61 パフォーマンス/データ

業績連動報酬に係る指標の実績(2025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	30,760百万円	103%
親会社の所有者に帰属する当期利益	25,000百万円	27,587百万円	110%
投下資本利益率(ROIC)	6.1%	6.7%	110%

社外取締役、監査役の報酬制度

社外取締役および監査役の報酬は、月次固定報酬のみとし、報酬水準は、他社水準を考慮して役員の役割・責務ごとに設定しています。

取締役および監査役の報酬等の総額(2025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)	14(5)	302(76)	163(-)	97(-)	563(76)
監査役 (うち社外監査役)	7(5)	104(41)	-(-)	-(-)	104(41)
合計 (うち社外役員)	21(10)	406(118)	163(-)	97(-)	667(118)

- (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、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500百万円以内(うち社外取締役150百万円以内)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11名です。
3. 監査役の固定報酬額は、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200百万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5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、個人業績を加味した確定金額です。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400百万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、当期の業績達成度およびサステナビリティ最重要課題に対する取組みの進捗度(見込み)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。株式報酬のために提出する金員の上限は、2025年3月28日開催の第164期定時株主総会において、1事業年度あたり300百万円、株式等の総数は1事業年度あたり270,000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6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。

Message

報酬諮問委員会委員長メッセージ

ライオンでは、報酬制度の制度設計および報酬決定プロセスにおける客観性・透明性・公正性を担保するために、また、当社の経営方針の実現、企業価値の継続的な向上に資するよう、社外役員(社外取締役、社外監査役)のみにて報酬諮問委員会を構成し、取締役、執行役員の報酬制度について、定期的に見直しを行っています。当社の経営を担う優秀な人材の確保に必要な適切なインセンティブとなり、かつ、当社の経営方針の実現、中長期的な企業価値の向上等の経営への責任をしっかりと認識できるよう役員報酬体系の設計および具体的な各取締役の個別報酬につき、審議のうえ、答申しています。

現在の取締役(社外取締役を除く)の報酬体制は、月次固定報酬と業績連動報酬(賞与、株式報酬)とで構成され、その割合は、月次固定報酬50%、業績連動報酬50%(うち、賞与30%、株式報酬20%)となっていますが、2025年度から、より役員報酬と当社グループの業績の連動を高め、また、中長期的な企業価値向上のインセンティブになるよう、賞与の算定式や株式報酬の評価を見直しています。

今後も、当社の社会的使命、急激に変化する事業環境をふまえ、報酬ガバナンスを強化し、当社の継続的な企業価値の向上、役員の適切なインセンティブにつながる報酬設計となるよう、議論・見直しを進めてまいります。



社外取締役
報酬諮問委員会 委員長
菅谷 貴子

政策保有株式への方針

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、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ごと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することとしています。

リスクマネジメント

当社グループ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、経営執行会議で統括管理を行うとともに、経営企画部担当取締役を当社グループのリスクに関する統括責任者(リスク統括管理担当役員)として任命し、当該責任者を委員長とするALリスク管理委員会で当社グループ全体のリスクを網羅的・総括的に管理しています。

リスクマネジメントの基本方針

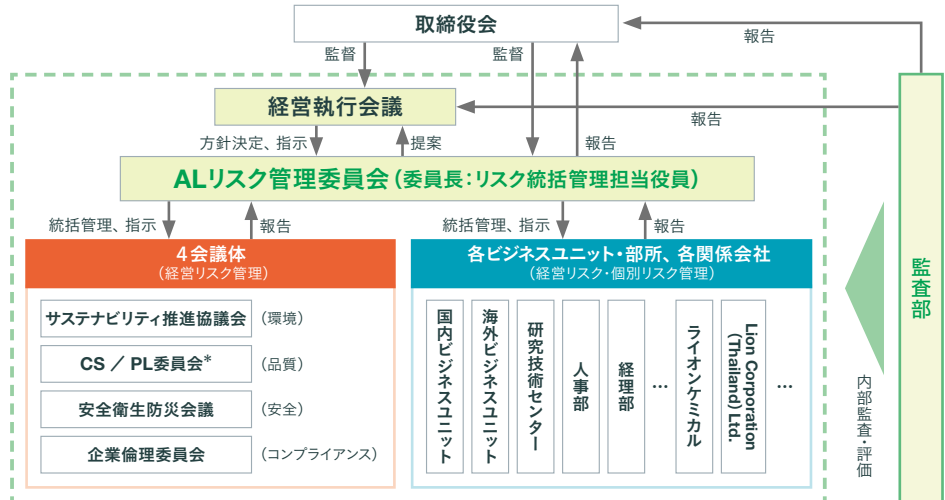
- (1) 役員および従業員は、内部統制システムの基本方針に基づき、平時から、当社グループの事業運営を阻害するリスクの把握・特定に努め、未然防止に取り組む。
- (2) 万が一リスクが顕在化した場合には、従業員、株主、顧客、地域社会等各ステークホルダーの損失の最小化に努める。
- (3) 顕在化したリスクはいち早く経営トップに報告し、事実確認、経緯把握、原因究明、改善策立案等を速やかに実施したうえで、再発防止に努める。

リスクマネジメントの推進

当社グループでは、事業活動に重大な影響をおよぼす可能性があるリスクについては、毎年ALリスク管理委員会で審議のうえ、経営執行会議で「経営リスク」として評価・特定し、専門の会議体や委員会、担当役員や各部所の職制を通じてそのリスクの低減等に全社的に取り組んでいます。さらに、各部所や関係会社においては、部門固有の「個別リスク」を識別・評価し、対応策の検討を年間を通じて実践しています。ALリスク管理委員会では、これらの推進状況をモニタリングし、リスク統括管理担当役員は、随時、執行役員会(経営執行会議)、取締役会に報告しています。また、監査部が当社グループの一連のリスクマネジメントプロセスが有効に機能しているかを監査し、その結果を取締役に報告する体制としています。

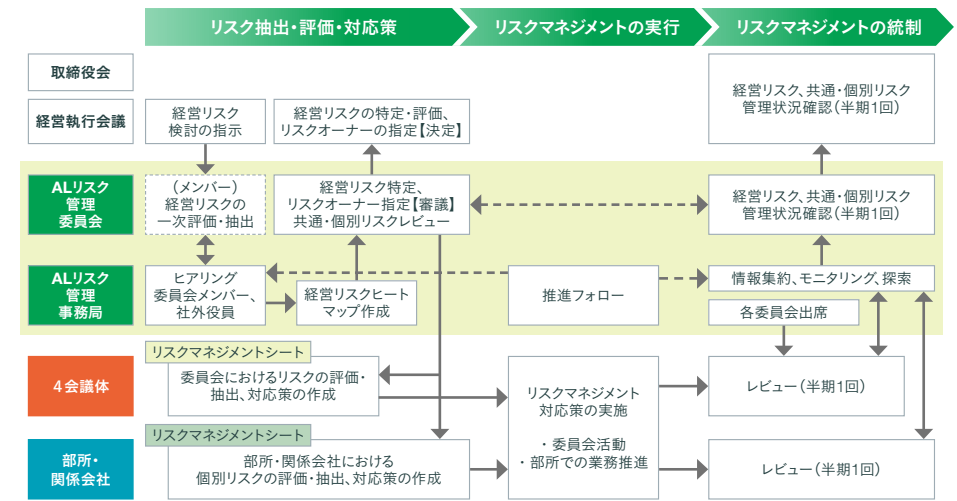
平時の対応

リスクマネジメント体制図



* CS / PL委員会
CS: Customer Satisfaction (お客様満足)、PL: Product Liability (製造物責任) を指し、品質保証活動を推進するための部所横断型の委員会

リスクマネジメントプロセス



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、当該発生事実をコーポレートサポート部総務室長が社長・ALリスク管理委員会委員長・監査役等に報告するとともに、ALリスク管理委員会有事対応メンバーは情報収集、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。

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。

WEB リスクマネジメント
<https://www.lion.co.jp/ja/company/governance/risk-management.php>

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

CONTENTS

- 02 より良い習慣づくりによる企業価値向上
- 15 中長期の経営戦略
- 28 持続的成長に向けた機能戦略
- 47 コーポレート・ガバナンス
 - 48 取締役会議長メッセージ
 - 50 コーポレート・ガバナンス
 - 51 取締役および監査役のスキルマトリックス/諮問委員会の委員
 - 52 取締役会
 - 54 監査役会/サクセッションプラン
 - 55 役員報酬
- 57 リスクマネジメント
 - 58 株主・投資家との対話
 - 59 役員一覧
- 61 パフォーマンス/データ

株主・投資家との対話

ライオンは、中長期的な企業価値向上のためには、株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆様との建設的なエンゲージメントが重要かつ不可欠であると考えています。マネジメント自ら継続的に対話を行い、いただいたご意見・ご要望を経営に活かすことを重視しています。

機関投資家・アナリストとの対話

社長を含む役員自らが資本市場と積極的に対話を行っており、決算説明会やスモールミーティング、個別面談等さまざまな機会を通じて、中長期の成長戦略、資本政策等について率直かつ双方向のコミュニケーションを行っています。

こうした対話の内容や市場の動向は、IR部門から毎月の取締役会で報告されており、中期経営計画の進捗管理や事業ポートフォリオの検討、資本政策等、経営戦略の立案・実行に反映されるよう努めています。

今後も、透明性の高い情報開示と質の高いエンゲージメントを通じて、資本市場との信頼関係の一層の強化を目指していきます。

2025年度の活動実績

投資家・アナリストとの個別ミーティング件数	355件
主なイベント	<ul style="list-style-type: none"> ・スモールミーティング：年2回 ・事業説明会：1回 ・海外IR：2回
対話テーマ	<ul style="list-style-type: none"> ・収益構造改革の進捗 ・海外事業の成長戦略の進捗 ・オーラルヘルスケア戦略の方向性 ・キャピタルアロケーションの方針

TOPICS

事業戦略・R&D説明会の実施



投資家の関心が高いテーマに焦点を当てた説明機会の拡充に取り組んでおり、その一環として、平井研究所において事業戦略・R&D説明会を開催しました。

同説明会では、主に国内事業において高付加価値化を通じて成長と収益性向上の両立を図る戦略や、それを支える研究開発技術、そして戦略の実行スピードを高める組織改革の内容について、社長および担当役員から詳細な説明を行いました。また、Q&Aセッションを通じてアナリストの皆様と直接意見交換を行い、戦略に対する理解の深化を図りました。



CONTENTS

- 02 より良い習慣づくりによる企業価値向上
- 15 中長期の経営戦略
- 28 持続的成長に向けた機能戦略
- 47 コーポレート・ガバナンス
 - 48 取締役会議長メッセージ
 - 50 コーポレート・ガバナンス
 - 51 取締役および監査役のスキルマトリックス／諮問委員会の委員
 - 52 取締役会
 - 54 監査役会／サクセッションプラン
 - 55 役員報酬
 - 57 リスクマネジメント
- 58 株主・投資家との対話
- 59 役員一覧
- 61 パフォーマンス／データ

個人株主との対話

当社は、株主総会について、個人株主の皆様との長期的な関係構築に向けた大切なコミュニケーションの場であると考えています。いただいたご質問に役員が真摯にお答えし、対話を通じて当社に対するご理解を深めていただく姿勢を長年にわたり大切にしています。

また、当社の事業戦略や製品等を紹介する展示ブースを設置し、総会終了後には役員と株主の皆様が直接懇談する場を設けています。その場でいただいたご意見・ご感想は、その後の事業戦略や製品・サービスの開発、生活者コミュニケーションの改善等に活かしています。

今後も、わかりやすい情報提供と対話の機会の充実を通じて、個人株主の皆様とのエンゲージメントを一層強化していきます。

第165期定時株主総会(2026年3月開催)

出席株主数	483名
主な質問	<ul style="list-style-type: none"> ・中東情勢による原材料調達等への影響 ・EPS(1株当たり当期利益)成長率11%の目標達成への方策 ・生成AIおよびAIエージェントの活用状況と今後の展開



会場の様子



事業説明の様子

取締役



代表取締役 兼
社長執行役員
竹森 征之
最高経営責任者
取締役在任年数 4年目
当社株式所有数 22千株



代表取締役 兼
副社長執行役員
福田 健吾
取締役在任年数 5年目
当社株式所有数 19千株



代表取締役 兼
副社長執行役員
鈴木 均
取締役在任年数 6年目
当社株式所有数 17千株

(重要な兼職の状況) Southern Lion Sdn. Bhd.代表者、
PNB Consolidated Pty Ltd代表者



取締役 兼
上席執行役員
乗竹 史智
取締役在任年数 8年目
当社株式所有数 24千株



取締役 兼
上席執行役員
鈴木 彩子
取締役在任年数 2年目
当社株式所有数 8千株



取締役 兼
上席執行役員
浦尾 康弘
取締役在任年数 1年目
当社株式所有数 2千株



社外取締役
取締役会議長
松崎 正年
取締役在任年数 2年目
当社株式所有数 2千株

(重要な兼職の状況) コニカミノルタ株式会社名誉顧問、
ウシオ電機株式会社社外取締役 兼 取締役会議長



社外取締役
白石 隆
取締役在任年数 10年目
当社株式所有数 13千株

(重要な兼職の状況) 政策研究大学院大学名誉教授、
公立大学法人熊本県立大学特別名誉教授



社外取締役
菅谷 貴子
取締役在任年数 8年目
当社株式所有数 6千株

(重要な兼職の状況) 弁護士、極東証券株式会社社外取締役



社外取締役
安江 令子
取締役在任年数 6年目
当社株式所有数 3千株

(重要な兼職の状況) JSR株式会社上席執行役員、
株式会社タカトミー社外取締役、
株式会社電通総研社外取締役



社外取締役
樋口 泰行
取締役在任年数 1年目
当社株式所有数 0株

CONTENTS

- 02 より良い習慣づくりによる
企業価値向上
- 15 中長期の経営戦略
- 28 持続的成長に向けた機能戦略
- 47 コーポレート・ガバナンス
 - 48 取締役会議長メッセージ
 - 50 コーポレート・ガバナンス
 - 51 取締役および監査役のスキル
マトリックス/諮問委員会の委員
 - 52 取締役会
 - 54 監査役会/サクセッションプラン
 - 55 役員報酬
 - 57 リスクマネジメント
 - 58 株主・投資家との対話
 - 59 役員一覧
- 61 パフォーマンス/データ



CONTENTS

- 02 より良い習慣づくりによる
企業価値向上
- 15 中長期の経営戦略
- 28 持続的成長に向けた機能戦略
- 47 コーポレート・ガバナンス
 - 48 取締役会議長メッセージ
 - 50 コーポレート・ガバナンス
 - 51 取締役および監査役のスキル
マトリックス/諮問委員会の委員
 - 52 取締役会
 - 54 監査役会/サクセッションプラン
 - 55 役員報酬
 - 57 リスクマネジメント
 - 58 株主・投資家との対話
 - 59 役員一覧
- 61 パフォーマンス/データ

監査役



常勤監査役
三井寺 直樹
監査役在任年数 4年目
当社株式所有数 10千株



常勤監査役
石井 義唯
監査役在任年数 4年目
当社株式所有数 4千株



(重要な兼職の状況) 公認会計士、税理士、
ウソオ電機株式会社社外取締役(監査等委員)、
養命酒製造株式会社社外取締役(監査等委員)、
プリマハム株式会社社外監査役、
カヤバ株式会社社外取締役

社外監査役
須永 明美
監査役在任年数 4年目
当社株式所有数 4千株



(重要な兼職の状況) 亀田製菓株式会社社外監査役、
キュービー株式会社社外監査役

社外監査役
伊藤 彰浩
監査役在任年数 2年目
当社株式所有数 0株



社外監査役
平井 弓子
監査役在任年数 2年目
当社株式所有数 1千株

※松崎正年氏、白石隆氏、菅谷貴子氏、安江令子氏、樋口泰行氏、須永明美氏、伊藤彰浩氏、平井弓子氏は、独立役員として東京証券取引所に届け出ています。



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

取締役を兼務しない執行役員

執行役員
国内ビジネスユニット営業本部長
三國 正晴

執行役員
海外ビジネスユニットCOO
一谷 剛

執行役員
海外ビジネスユニットタイ特命担当
林 同心

執行役員
経理部、コーポレートサポート部担当、経理部長
竹生 昭彦

執行役員
海外ビジネスユニット中国・香港事業部長
相原 佳浩

執行役員
全社デジタル戦略担当、デジタル戦略部担当
中林 紀彦

執行役員
経営企画部、広報部担当、経営企画部長 兼
海外ビジネスユニットグループ戦略連携担当部長
新井 将英

執行役員
全社環境戦略担当、人事部、信頼性保証部、
グローバルオーラルヘルスケア事業開発センター担当
西永 英司

執行役員
研究技術センター本部長、生産技術センター担当
内藤 厚志

執行役員
国内ビジネスユニットSCM戦略部長 兼 生産統括担当部長
三枝 史

執行役員
国内ビジネスユニットヘルスケア事業本部長
大塩 繁生

執行役員
国内ビジネスユニットハウスホールド事業本部長
柳田 洋顕



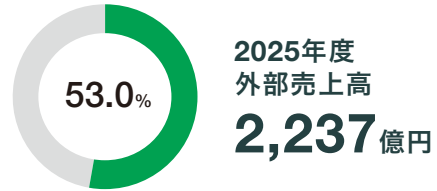
CONTENTS

- 02 より良い習慣づくりによる
企業価値向上
- 15 中長期の経営戦略
- 28 持続的成長に向けた機能戦略
- 47 コーポレート・ガバナンス
- 61 パフォーマンス/データ
 - 62 一般消費財事業(国内)
 - 63 一般消費財事業(国内)/
産業用品事業
 - 64 海外事業
 - 65 主要財務データ
 - 66 主要非財務データ
 - 69 会社情報/株式情報

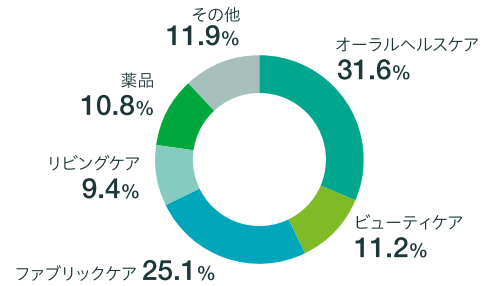
Performance Data パフォーマンス/データ

セグメント別概況
一般消費財事業（国内）

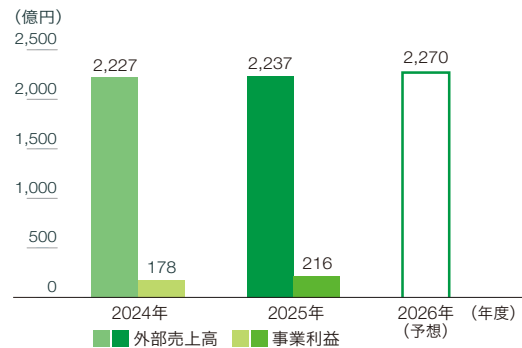
売上高構成比



分野別売上高構成比



外部売上高／事業利益



CONTENTS

- 02 より良い習慣づくりによる企業価値向上
- 15 中長期の経営戦略
- 28 持続的成長に向けた機能戦略
- 47 コーポレート・ガバナンス
- 61 パフォーマンス／データ
- 62 一般消費財事業（国内）
- 63 一般消費財事業（国内）／産業用品事業
- 64 海外事業
- 65 主要財務データ
- 66 主要非財務データ
- 69 会社情報／株式情報

マーケットポジション

オーラルヘルスケア

<p>ハミガキ</p> <p>シェアNo.1</p>	<p>ハブラシ</p> <p>シェアNo.1</p>	<p>デンタルリンス</p> <p>シェアNo.2</p>	<p>デンタル用品</p> <p>シェアNo.2</p>
----------------------------	----------------------------	-------------------------------	------------------------------

ビューティケア

ハンドソープ

シェアNo.1

薬品

<p>解熱鎮痛薬</p> <p>シェアNo.2</p>	<p>点眼剤</p> <p>シェアNo.3</p>
-----------------------------	---------------------------

ファブリックケア

<p>洗濯用洗剤</p> <p>シェアNo.3</p>	<p>柔軟剤</p> <p>シェアNo.3</p>
-----------------------------	---------------------------

リビングケア

浴室用洗剤

シェアNo.2

*シェア：ライオン調べ（2025年）

セグメント別概況
一般消費財事業（国内）

外部環境認識

国内市場は物価高騰の影響を受け、生活防衛意識が高まる一方で、QOL向上に資する高付加価値品を求める「消費の二極化」が鮮明です。これは汎用品の価格競争激化というリスクであると同時に、ブランド力と技術優位性を持つ当社にとっては高単価市場を捕捉する大きな機会です。

また、デジタル化の進展により生活者の購買行動や習慣形成のプロセスが変化しており、個別のニーズに即したリアルタイムな市場対応力の重要性が増えています。



事業戦略

収益構造改革を完遂し、そこで生み出した原資を「習慣を科学する」イノベーションへ再投資します。

- ・最重点のオーラルヘルスケア事業では、ライフステージ別のブランド戦略とデジタル接点を強化し、未充足のニーズを先取りした予防歯科習慣を提案。シェアNo.1の地位を盤石化させ、高付加価値品へのシフトによりROICを向上させます。
- ・ホームケア事業では、環境意識の兆しを独自の「より良い習慣づくり」に変換し、競合他社が模倣困難な独自価値製品を導入することで利益ある成長を牽引します。

オーラルヘルスケア事業

- 目指す姿
- 成長性・資本収益性ともにグループを牽引
 - グループ売上成長CAGR8%水準(2024年~2027年)

国内の取組み
シェアNo.1の強みを活かし、さらなる付加価値化を促進

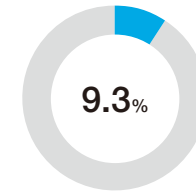
ホームケア事業

- 目指す姿
- 原価高騰影響を上回る新たな価値提案
 - 収益構造改革により、安定して稼げる事業へ

国内の取組み
独自価値製品の開発・育成による収益基盤の構築

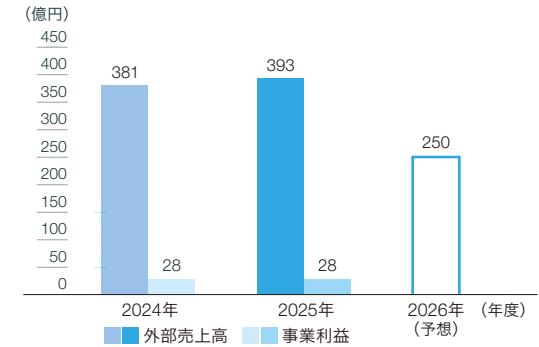
セグメント別概況
産業用品事業

売上高構成比



2025年度外部売上高
393億円

外部売上高/事業利益



業務用洗剤事業

外部環境認識

インバウンド需要の継続的な拡大や、深刻化する人手不足を背景とした業務用洗剤市場の効率化のニーズは、当社の事業展開に追い風ととらえています。しかしながら、円安に加え、原材料価格や人件費の高騰によるコスト増圧力は極めて強く収益維持に大きな影響を与えます。

このような社会課題の解決に直結し、顧客のオペレーションコストを低減できるような「独自性の高い高付加価値ソリューション」を提供し続けられるかどうか、競争優位を左右する分岐点となっています。

事業戦略

中期戦略として次の3点を推進しています。

1. 市場地位向上が見込める重点分野へ資源を集中し、施策実行の仕組みを高度化
2. 今後高い成長が期待できる中国合併会社を軸に新ビジネスを育成し、グローバルでの売上・利益の土台を構築
3. サプライチェーンの強化とDX・人材への積極投資により、経営効率を最大化

ビジネスユーザーとともに新たな清潔・衛生習慣を創出し、アジアの人々の健康に貢献するとともに、高収益なビジネスモデルへの進化を加速させ、確実な利益成長を実現します。

なお、化学品事業子会社であるライオン・スペシャリティ・ケミカルズ株式会社は、株式譲渡の実行にともない、2026年6月30日をもって当社の連結子会社から除外されます。

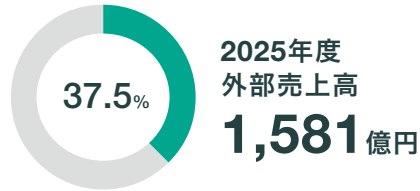


CONTENTS

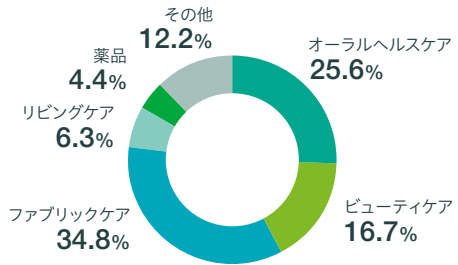
- 02 より良い習慣づくりによる企業価値向上
- 15 中長期の経営戦略
- 28 持続的成長に向けた機能戦略
- 47 コーポレート・ガバナンス
- 61 パフォーマンス/データ
- 62 一般消費財事業（国内）
- 63 一般消費財事業（国内）/ 産業用品事業
- 64 海外事業
- 65 主要財務データ
- 66 主要非財務データ
- 69 会社情報/株式情報

セグメント別概況
海外事業

売上高構成比

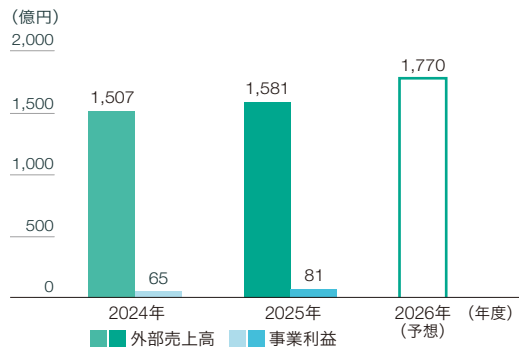


分野別売上高*構成比



*当社出荷金額ベース(2025年1~12月)

外部売上高/事業利益



CONTENTS

- 02 より良い習慣づくりによる
企業価値向上
- 15 中長期の経営戦略
- 28 持続的成長に向けた機能戦略
- 47 コーポレート・ガバナンス
- 61 パフォーマンス/データ
 - 62 一般消費財事業(国内)
 - 63 一般消費財事業(国内)/
産業用品事業
 - 64 海外事業
 - 65 主要財務データ
 - 66 主要非財務データ
 - 69 会社情報/株式情報

主なマーケットポジション

タイライオン



サザンライオン



シンガポールライオン

ライオン코리아



青島ライオン



香港ライオン



獅王家品(台湾)



*シェア:ライオン調べ(2025年)

外部環境認識

アジアにおける地政学的緊張による供給網の分断、為替変動といった不確実性は、事業の安定性を脅かす重大なリスクです。生活者の消費も二極化が進み、一人ひとりの好みやこだわりも、細分化されてきました。特に中国における自国製品優遇の傾向やタイの環境意識の向上等、エリアごとに異なるリスクと機会が混在しており、これらを正確に把握し、迅速かつ柔軟に対応するオペレーションの構築が不可欠となっています。

当社はこのような生活者のインサイト、市場動向の変化を各国・地域ごとにいち早く吸い上げ、より良い生活習慣を体現できる付加価値の高い商品を届けていきます。

事業戦略

最重要事業であるオーラルヘルスケア事業では、ターゲットの精鋭化と各ブランドの役割の明確化により投資効率を高め、成長市場でのプレゼンスを最大化します。

構造改革が必要な洗剤分野では、コスト構造を抜本的に見直しつつ高付加価値品へシフトしていきます。

また、地政学リスクへの対応として、当社グループの持つサプライチェーンの基盤を活かし、リスクを最小化するとともに、現地パートナーや代理店との連携による「配荷機能の強化」を推進し、生活者との接点を増やします。

高収益ポートフォリオへの転換とサプライチェーンの強化により、環境変化に左右されず、厳しい条件下でも着実に利益を創出する体制を構築します。

主要財務データ



CONTENTS

- 02 より良い習慣づくりによる
企業価値向上
- 15 中長期の経営戦略
- 28 持続的成長に向けた機能戦略
- 47 コーポレート・ガバナンス
- 61 パフォーマンス/データ
 - 62 一般消費財事業(国内)
 - 63 一般消費財事業(国内)/
産業用品事業
 - 64 海外事業
 - 65 主要財務データ
 - 66 主要非財務データ
 - 69 会社情報/株式情報

V-2計画 2015~2017年

日本基準	(単位:百万円)	
	2016	2017
連結損益計算書項目		
売上高	395,606	410,484
売上原価	161,992	171,209
売上総利益	233,613	239,275
売上総利益率(%)	59.1	58.3
販売費及び一般管理費	209,110	212,068
販売費及び一般管理費率(%)	52.9	51.7
営業利益	24,502	27,206
営業利益率(%)	6.2	6.6
親会社株主に帰属する当期純利益	15,951	19,827
連結貸借対照表項目		
資産合計	298,510	331,751
有形固定資産	74,402	80,981
固定負債合計	17,190	17,511
負債合計	140,630	144,736
純資産合計	157,879	187,015
その他データ		
設備投資額*1	9,407	14,892
研究開発費	10,084	10,474
減価償却費*1	10,244	9,386
従業員数(名)	6,895	7,075
1株当たりデータ(円)		
1株当たり当期純利益	55.13	68.23
潜在株式調整後1株当たり当期純利益	55.04	68.15
1株当たり配当金	13.00	17.00
1株当たり純資産	513.76	607.61
発行済株式数(普通株式)	299,115,346	299,115,346
経営指標		
自己資本当期純利益率(%)	11.2	12.2

*1 無形固定資産分も含みます。
 *2 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、恒常的な事業の業績を測る当社の利益指標
 *3 EBITDA: 事業利益に減価償却費(使用権資産の減価償却費を除く)を合算したものの(2022年度から変更)。キャッシュベースの収益力を示す指標

LIVE計画 2018~2020年

国際基準(IFRS)	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
連結損益計算書項目								
売上高	349,403	347,519	355,352	366,234	389,869	402,767	412,943	422,092
売上原価	177,673	175,588	175,479	187,129	215,263	222,168	224,159	228,170
売上総利益	171,729	171,931	179,872	179,104	174,605	180,598	188,783	193,921
売上総利益率(%)	49.1	49.5	50.6	48.9	44.8	44.8	45.7	45.9
販売費及び一般管理費	143,353	141,882	143,934	148,181	151,046	160,465	162,450	163,161
販売費及び一般管理費率(%)	41.0	40.8	40.5	40.5	38.7	39.8	39.3	38.7
事業利益*2	28,375	30,048	35,937	30,923	23,559	20,133	26,332	30,760
事業利益率(%)	8.1	8.6	10.1	8.4	6.0	5.0	6.4	7.3
営業利益	34,196	29,832	44,074	31,178	28,843	20,505	28,387	36,368
営業利益率(%)	9.8	8.6	12.4	8.5	7.4	5.1	6.9	8.6
税引前当期利益	35,658	31,402	44,494	34,089	31,292	22,375	32,249	39,433
税引前当期利益率(%)	10.2	9.0	12.5	9.3	8.0	5.6	7.8	9.3
親会社の所有者に帰属する当期利益	25,606	20,559	29,870	23,759	21,939	14,624	21,197	27,587
連結財政状態計算書項目								
資産合計	355,365	380,701	435,501	428,025	469,278	486,363	497,167	528,596
有形固定資産	81,546	90,903	118,379	120,673	130,137	140,671	128,143	125,239
非流動負債合計	21,350	23,781	24,016	23,792	48,536	44,896	39,094	43,980
負債合計	151,093	159,499	190,644	163,011	190,110	188,229	181,473	180,176
資本合計	204,271	221,201	244,856	265,014	279,168	298,134	315,694	348,419
その他データ								
設備投資額*1	16,678	23,644	47,570	21,890	24,314	27,807	15,396	11,988
研究開発費	10,969	10,944	10,906	11,180	11,077	11,217	11,418	11,915
減価償却費及び償却費*1	8,707	10,504	11,732	14,252	17,665	20,201	21,162	21,125
従業員数(名)	6,941	7,151	7,452	7,584	7,587	7,550	7,654	8,346
1株当たりデータ(円)								
基本的1株当たり当期利益	88.11	70.72	102.75	81.73	77.04	51.42	76.51	99.74
希薄化後1株当たり当期利益	87.99	70.63	102.61	81.59	76.91	51.35	76.41	99.64
1株当たり配当金	20.00	21.00	23.00	24.00	25.00	26.00	27.00	30.00
1株当たり親会社所有者帰属持分	657.50	716.94	797.08	865.31	929.72	985.43	1,062.70	1,166.54
発行済株式数(普通株式)	299,115,346	299,115,346	299,115,346	299,115,346	292,536,446	292,536,446	284,432,746	279,782,746
経営指標								
EBITDA*3(億円)	—	—	476.6	451.7	399.4	380.0	451.5	493.2
ROIC(%)	—	—	10.7	8.8	6.0	4.7	5.8	6.7
親会社所有者帰属持分当期利益率(%)	13.9	10.3	13.6	9.8	8.5	5.4	7.4	9.0

主要非財務データ

サステナビリティ重要課題と2030年目標・指標／2025年実績・施策

「2030年サステナビリティ重要課題・目標」において、各課題の解決に向けた活動を推進しました。今後も、さらなる取組みを進めていきます。

重要課題	目標 (2030年)	指標 (2030年)	指標の進捗 (2025年実績)	2030年までのグローバル共通施策
E サステナブルな地球環境への取組み推進 WEB	事業所活動におけるCO ₂ 排出量の削減を目指します。	・事業所CO ₂ 排出量⇒2017年比で55%削減 (絶対量)	・36%削減(2017年比) (カーボンプレジット購入分を控除した数値。控除しない場合は27%削減)	・省エネ活動でエネルギー使用量を削減します。 ・購入電力を再生可能エネルギー化します。
	ライフサイクルにおけるCO ₂ 排出量の削減を目指します。	・ライフサイクルCO ₂ 排出量⇒2017年比で30%削減 (絶対量)	・11%削減(2017年比)	・環境フレンドリー製品・サービスの提供とエコの習慣化の促進により、生活者の使用場面で排出されるCO ₂ を削減します。 ・サプライヤーエンゲージメントを推進し、CO ₂ 排出量の少ない原材料を購入することにより、調達段階のCO ₂ を削減します。
	自社の排出量を上回るCO ₂ 削減により、社会におけるカーボンネガティブを目指します。	・自社の排出量を上回るCO ₂ 削減貢献(国内)	・アクションプランを策定し効果検証予定	・業界や他社との協業により、社会全体で排出されるCO ₂ を削減します。 ・環境フレンドリー製品・サービスの提供により、家庭で排出されるCO ₂ を削減します。
	3R(Reduce(削減)、Reuse(再利用)、Recycle(再資源化))とRenewable(持続可能な資源の活用)を積極的に推進します。	・石化由来のプラスチック使用率 ⇒70%以下	・97%(国内) 包装・容器のサステナブル材料使用率2.9%	・製品・容器包装への再生プラスチックおよびバイオマス材料の使用を拡大し、石化由来材料の使用量を削減します。 ・製品・容器包装へのプラスチック使用量の削減(Reduce)・再利用(Reuse)を継続して推進します。
	ライフサイクルにおける水使用量の削減を目指します。	・ライフサイクル水使用量⇒2017年比で30%削減 (売上高原単位)	・24%削減(2017年比)	・節水型製品の提供により、生活者が使用する水を削減します。
S 健康な生活習慣づくり WEB	すべての人が必要な時に、いつでも、オーラルヘルスケアを行える機会を提供し、誰もが健康でいられるよう、オーラルヘルスケアの習慣化を目指します。	・健康な生活習慣づくりに貢献する製品・サービス、および情報を提供した人数 ⇒のべ10億人 (オーラルヘルスケア 5億人、清潔・衛生 5億人)	オーラルヘルスケア 4.0億人* *実態調査より算出	・オーラルヘルスケアのより良い習慣づくりに向けた製品・サービスを拡大します。 ・「予防歯科」「オーラルヘルスケア習慣」の定着に向けた普及啓発活動を強化します。 ・オーラルヘルスケアを通じて、人や社会の課題に取り組む活動を推進します。 (インクルーシブ・オーラルケア)
	日常生活のあらゆるシーンの中で、菌・ウイルスの体内侵入を防ぎ、誰もが健康でいられるよう、清潔・衛生行動の習慣化を目指します。		清潔・衛生 3.2億人* *2024年実績より、アジアの事業状況をふまえて身体・食の安全等に活動領域を広げた新たな方法で算出	・毎日の手指の清潔・衛生習慣づくりを支える製品・サービスを提供します。 ・日常のあらゆる場所・場面において、菌やウイルスから生活者を守る製品・サービスにより、新たな顧客体験を提供します。 ・あらゆる生活シーンにおける清潔・衛生行動の習慣化に向けた普及啓発活動を実施します。



CONTENTS

- 02 より良い習慣づくりによる企業価値向上
- 15 中長期の経営戦略
- 28 持続的成長に向けた機能戦略
- 47 コーポレート・ガバナンス
- 61 パフォーマンス／データ
 - 62 一般消費財事業(国内)
 - 63 一般消費財事業(国内)／産業用品事業
 - 64 海外事業
 - 65 主要財務データ
 - 66 主要非財務データ
 - 69 会社情報／株式情報



CONTENTS

- 02 より良い習慣づくりによる企業価値向上
- 15 中長期の経営戦略
- 28 持続的成長に向けた機能戦略
- 47 コーポレート・ガバナンス
- 61 パフォーマンス/データ
 - 62 一般消費財事業 (国内)
 - 63 一般消費財事業 (国内)/産業用品事業
 - 64 海外事業
 - 65 主要財務データ
 - 66 主要非財務データ
 - 69 会社情報/株式情報

重要課題	目標(2030年)	指標(2030年)	指標の進捗(2025年実績)	2030年までのグローバル共通施策
ダイバーシティ、エクイティ & インクルージョンの推進*	多様な価値観、思考、属性を持つ人材を登用することで、新たな価値創出を可能とする組織づくりを目指します。	・管理職に占める女性の割合⇒30%以上	・28.3%	・従業員が多様な価値観について理解を深める機会を提供します。 ・多様な人材が活躍できる制度や仕組みを整備します。
ワークライフ エンリッチメントの推進*	従業員一人ひとりが、ワークとライフの相乗作用により、人生のWILLを実現できる環境を目指します。	・「ライフスタイルに合わせて自律的に働く場所や時間を選んでいる」と思う従業員の割合 ・「職場はお互いの仕事以外の生活を尊重する雰囲気がある」と思う従業員の割合 ⇒2設問平均80%以上	・72.5% (国内)	・従業員一人ひとりが描くライフプランとライフスタイルを実現できる環境を整備します。
人材開発*	経営戦略の実現へ一人ひとりが貢献するために、従業員の課題解決力の向上を目指します。	・多面行動能力測定における4つのコンピテンシー(課題設定、解決意向、疑う力、論理的思考)に関するスコア*の平均値 *外部企業が提供する上司・部下・同僚による多面評価手法を用いた0~100で示される発揮能力スコア ⇒管理職 76以上、非管理職 68以上	管理職 73、非管理職 63(国内)	・e-ラーニングの仕組みと受講コンテンツを海外グループ会社のニーズも加味して導入します。 ・継続的に活用する仕組みを整備して、学習機会のコンテンツを提供します。
従業員の健康増進*	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。	①国内:歯科健診の受診率⇒100% ②海外:各社予防歯科施策への参加率⇒前年比向上 ③アブセンティーズム⇒2024年比改善	①94% ②47.6% ③1.4%(2024年比微増)	・日常のオーラルセルフケア行動、定期的な歯科健診によるPDCAサイクルを全従業員が回せる環境と情報・学習機会を提供します。 ・メンタルヘルスケアのために、管理職へのラインケアおよび全従業員へのセルフケア学習の機会を提供します。 ・従業員のヘルスリテラシーを向上させるために、自身の健康状態や将来リスクを理解し、日々の生活の中で予防的な行動がとれる情報を提供します。
労働安全管理体制の充実	労働安全衛生に関する法令遵守および安全意識の向上が徹底され、従業員および事業所内で働く外部パートナーが、安全・安心に働けることを目指します。	・安全に関する教育・研修の受講⇒事業所・拠点における計画(100%)実施 ・労働安全衛生に関する法令遵守 重大事故・災害件数⇒ゼロ	・研修受講⇒計画に対して100%実施 ・重大事故・災害件数⇒ゼロ	・安全・防災に関する教育の機会提供や、安全基本活動の理解促進につながる活動を実行します。 ・安全に関する情報交換の仕組みを構築するとともに、労働災害発生頻度の管理により、安全な職場環境への到達状況を積極的に開示します。
人権の尊重	「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%	・人権デューデリジェンス対応実施率 ライオングループ: 100% サプライヤー: 95%	・人権問題に対応する仕組みを構築します。 ・重要な人権リスクを特定し、そのリスクについて、受け手側がどのような負の影響を受けるか検証します。 ・特定した人権リスクについて対応策を実行し、状況をモニタリングします。 ・人権デューデリジェンス対応状況を積極的に開示します。
責任ある サプライチェーン マネジメントの構築	「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	・認証品調達率 国内: 認証紙・パルプ: 88%(アイテム比率) 認証パーム油・パーム核油誘導体: 99%(主要原料ベース) ライオングループ: 認証紙・パルプ: 58%(アイテム比率) 認証パーム油・パーム核油誘導体: 59%(主要原料ベース) ・森林破壊ゼロ支持サプライヤー率 国内: 55%、ライオングループ: 47%	・サプライヤーと連携して持続可能な調達を実現する体制を整備し、推進します。
顧客の満足と信頼の追求	製品・サービスの価値向上や顧客対応品質の向上を通じて、生活者視点に立った事業活動の推進を強化します。	・顧客に選ばれ続けるために、すべての製品・サービスに生活者の意見が活かされている	・ISO1002内部監査実施(6月) ・お客様からいただいた声を集積、分析し、価値ある情報にするため相談対応システム更新(3月) ・お客様や応対者にタイムリーに情報を提供するためQ&A管理ツール更新(12月)	・顧客対応部門の活動進化への取り組みを「現状把握⇒計画の策定⇒活動の推進」のステップで着実に進めます。 ・顧客とのリレーションシップ向上・ソリューション手段拡充のための環境を整備します。 ・製品・サービスに顧客の声を反映させる活動を仕組み化し、実践します。
リスクマネジメントの推進	リスクの特定ならびに迅速かつ適切に対処する網羅的・総括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	・1回開示	・海外グループ会社を含めたマネジメント体制を整備し、周知徹底します。 ・統一フォーマットでリスクを洗い出し、対応策を実施します。 ・対応状況について取締役会に毎年報告し、情報を共有します。
コンプライアンスの強化	コンプライアンス意識着に向けた実効性のある活動を強化し、社会から信頼される企業を目指します。	・コンプライアンスに関する教育・研修の受講⇒事業所・拠点における計画(100%)実施 ・重大なコンプライアンス違反件数⇒ゼロ	・研修受講⇒計画に対して100%実施 ・重大なコンプライアンス違反件数⇒ゼロ	・海外グループ会社を含めたコンプライアンス遵守体制を整備し、充実させます。 ・役員・従業員研修、アンケート等の継続的な実施により浸透を図ります。 ・海外グループ会社のコンプライアンス責任者設置、グローバルホットライン構築により、グループ全体の危機察知力向上、対応の迅速化を図ります。
ガバナンスの強化	健全、公正、かつ透明で実効性の高いガバナンス体制を構築し、持続的な企業価値向上を目指します。	・内部統制システムの整備・運用状況の開示⇒年1回以上 ・外部評価機関の評価向上⇒2020年起点での継続向上	・1回開示 ・2024年と同等以上、評価向上に向けて活動継続	・現在の内部統制システムの運用状況の評価し開示します。 ・海外グループ会社における内部統制システムの整備状況を明確にしたうえで、運用状況の評価を行います。 ・ガバナンスに関わる非財務情報を継続的かつ積極的に開示します。

*人的資本に関する4項目は、2025年実績より目標・指標を見直しました。

サステナビリティへの取組み

環境

目標	項目	区分	単位	2023年	2024年	2025年
脱炭素社会の実現	サプライチェーン全体での温室効果ガス排出量の推移	Scope1	千t-CO ₂	63	73	71
		Scope2	千t-CO ₂	54	54	50
		Scope3	千t-CO ₂	4,774	4,733	4,073
	非再生可能エネルギー総消費量		GWh	436	466	453
	再生可能エネルギー総消費量		GWh	81	79	89
	カーボンクレジット購入量*		千t-CO ₂	16	16	15
資源循環型社会の実現	プラスチック使用量の推移 (家庭品)		千t	38	35	34
	製品のライフサイクルにおける水使用量の推移		百万m ³	2,228	2,057	2,039

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

人材

項目	対象	単位	2023年	2024年	2025年
社員数	単体+出向者	男性 (名)	2,253	2,197	2,163
		女性 (名)	1,292	1,290	1,312
新入社員数	単体+出向者	男性 (名)	21	37	37
		女性 (名)	38	37	37
管理職に占める女性労働者の割合	単体+出向者	%	14.2	14.5	17.3
定年退職者再雇用	単体+出向者	(名)	462	475	518
障がい者雇用比率	単体+出向者	%	2.9	2.8	2.4
平均勤続年数 (再雇用者を除く)	単体+出向者	男性 (年)	18.3	16.9	17.7
		女性 (年)	13.1	13.1	13.8
育児休業取得者数	単体+出向者	男性 (名)	57	55	63
		女性 (名)	89	84	93
年次有給休暇取得率	単体+出向者	%	74.8	78.8	76.4
従業員意識行動調査 / 「誇りを持って働いている従業員率」	単体 (出向者を除く)	%	74.5	76.9	81.8
FTE*当たり平均研修時間	ライオングループ全体	時間	32.1	25.9	27.2
FTE*当たり平均研修費用	ライオングループ全体	円	43,992	45,162	46,733

* FTE (Full-Time Equivalent) : フルタイム当量

コミュニティ

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

項目	単位	2023年	2024年	2025年
オーラルヘルスケア習慣普及啓発活動 / 全国小学生歯みがき大会*1	参加者数 (名)	日本含むアジア 約270,000	日本含むアジア 約300,000	日本含むアジア 約315,000
手洗い習慣普及啓発活動 / 正しい手洗い啓発*2	参加者数 (名)	約2,510	約2,690	約6,180

*1 小学生を対象に、1932年から毎年「歯と口の健康週間」の時期 (6月4日～10日) に合わせて開催
*2 園児・生徒・教職員に楽しく手洗いを学ぶ普及啓発活動を実施

CONTENTS

- 02 より良い習慣づくりによる企業価値向上
- 15 中長期の経営戦略
- 28 持続的成長に向けた機能戦略
- 47 コーポレート・ガバナンス
- 61 パフォーマンス/データ
 - 62 一般消費財事業 (国内)
 - 63 一般消費財事業 (国内) / 産業用品事業
 - 64 海外事業
 - 65 主要財務データ
 - 66 主要非財務データ
 - 69 会社情報 / 株式情報



ESGデータ・第三者検証

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

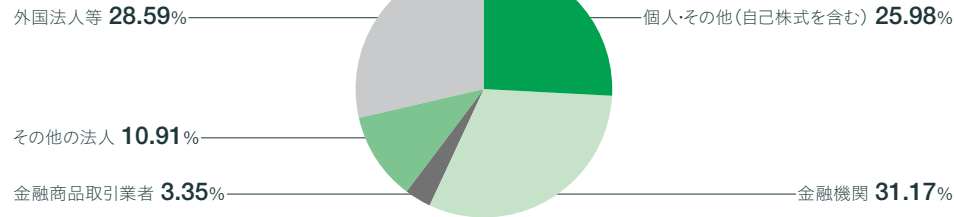
会社情報 / 株式情報

(2025年12月31日現在)

会社情報

商号 ライオン株式会社 (Lion Corporation)
 創業 1891年(明治24年)10月30日
 設立 1918年(大正7年)9月
 資本金 344億円
 本社所在地 〒111-8644 東京都台東区蔵前1-3-28
 従業員数 3,059名(ライオングループ:8,346名)

所有者別株式分布



大株主の状況(上位10名)

株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	38,563	13.90
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	28,252	10.18
JAPAN ACTIVATION CAPITAL I L.P.	12,450	4.48
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	2.98
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	6,796	2.45
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505103	5,181	1.86
明治安田生命保険相互会社	3,690	1.33
JP MORGAN CHASE BANK 385781	3,565	1.28
ゴールドマン・サックス証券株式会社 BNYM	3,430	1.23
大日本印刷株式会社	3,140	1.13

(注)持株比率は、発行済株式の総数から自己株式数を減じた株式数(277,316,638株)を基準に算出し、小数点第3位以下を切り捨てて表示しています。

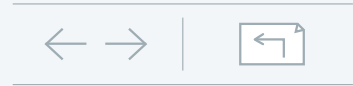
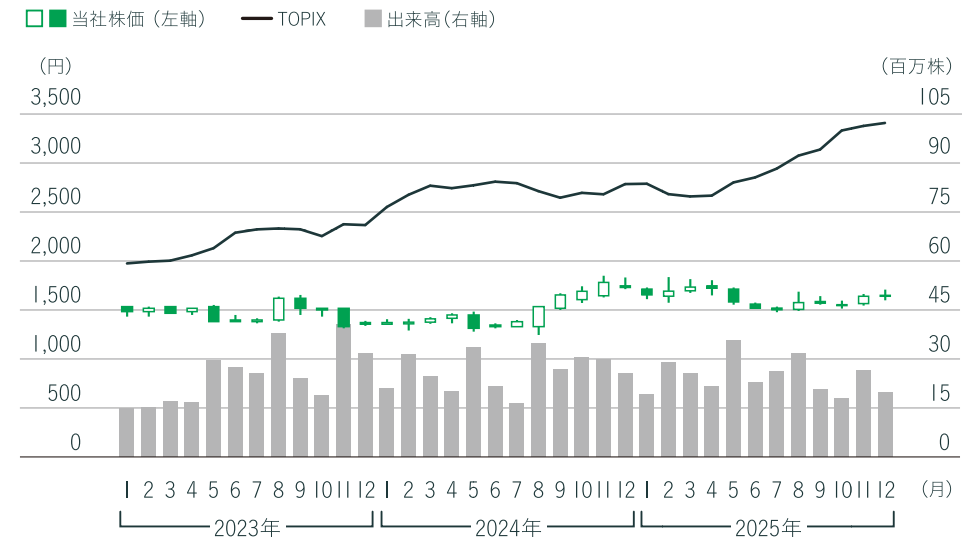
株式情報

上場証券取引所 東京証券取引所 プライム市場
 証券コード 4912
 株主名簿管理人 三菱UFJ信託銀行株式会社
 東京都府中市日鋼町1-1 三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部
 発行済株式の総数 279,782,746株
 株主数 274,440名

株価および売買高の推移

株主総利回り

	2021年12月	2022年12月	2023年12月	2024年12月	2025年12月
ライオン	62.5%	62.6%	55.4%	74.6%	71.3%
<参考>配当込みTOPIX	112.7%	110.0%	141.1%	169.9%	213.2%



CONTENTS

- 02 より良い習慣づくりによる企業価値向上
- 15 中長期の経営戦略
- 28 持続的成長に向けた機能戦略
- 47 コーポレート・ガバナンス
- 61 パフォーマンス/データ
 - 62 一般用消費財事業(国内)
 - 63 一般用消費財事業(国内)/産業用品事業
 - 64 海外事業
 - 65 主要財務データ
 - 66 主要非財務データ
 - 69 会社情報 / 株式情報

今日を愛する。
LION