



ライオン統合レポート 2024

習慣には社会を変えるチカラがあります。
ライオンは、より多くの人・より多くのエリア・より多くの生活シーンで、
人々の心と身体のヘルスケアを実現します。

ReDesign

より良い習慣づくりで、人々の毎日に貢献する

企業理念



PURPOSE

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)

BELIEFS

信念

Beliefs は、多様化が進む社会において Purpose を実践するために私たちが携えるべき「信念」であり、「日々の考え方・行動・判断の拠り所」です。ライオンで働くすべての人は、常に Beliefs のもとに暮らしの中に新たな課題を発見し、高いプロ意識を持って仕事に取り組んでいます。



価値は顧客が決める

せっかく新しい習慣を提案しても、世の中から選ばれ続けなければ意味がありません。そして、価値が認められないのであれば、そこにはなんらかの理由があるはずです。その提案は、より良い暮らしに本当に必要だといえるのか？ 自分たちの妥協・事情で本質を見失っていないか？ 競争意識を欠いて市場に埋もれてしまっていないのか？ これからの社会が持続的に求めているものなのか？ 人々の毎日に貢献するために、選ばれ続けること。「価値は顧客が決める。」は、ライオンが何よりも大事にしている視点です。



自分の心に従い、自ら動こう

もし自身を平凡だと思ふなら、それはチャンスです。なぜなら、あなたが本気でいいと思うものは、万人がいいと思うからです。自分の心に耳をすまし、自ら率先して謙虚に大胆に動くこと。私たちはいつでも「1人のやりたい！」という想いが周囲に伝染することで、新たな習慣をつくってきました。人生は、やらされる仕事をするには短すぎます。ライオンは「失敗を許容し、挑戦を勧奨する文化」を大切にしています。



スピードは世界を救う

人々の心身の健康を支える「より良い習慣」は、より早く世の中に広まるべきです。私たちは常に解くべき課題に真摯に向き合い、「高品質な課題解決を、より短時間で達成する」ことに注力しています。闇雲に急ぐのではなく、従来の慣習や常識を疑い、近道を探る。計画に時間をかけすぎず、まず試し、素早く修正し、最速解に近づくこと。いい仕事を早くやってこそ、プロフェッショナル。変化の時代「選れてくるヒーローに世界は救えない」とライオンは考えます。



化学反応を起こそう

同じ素材を選んでも化学反応は起きません。それはチームでも同じです。ひとつの目的のもとに、異なるスキルや知見、視点を持つ「素材が溶う」メンバーが集まり、率直な意見をぶつけ合うとき、真のブレイクスルーは生まれます。ライオンでは組織や部門、国を超えて、立場・年齢関係なく、常に「自由でオープンな議論」を心がけると同時に、積極的に「社外のパートナーとも手を取り合う」ことで、より創造性あふれるソリューションの開発を目指しています。



変化こそ、私たちを進化させる

世界は今、想像を遥かに超えるスピードで変化しています。技術やライフスタイル、社会環境がめまぐるしく変動する中、突如現れた新参プレイヤーに市場そのものが塗り替えられることも珍しくありません。大切なのは、不確定で予想困難な時代においても、未来に向けて「常に複数のシナリオを描き、柔軟に対応する」こと。そして、その変化に「不安を感じながらも楽しむ」ことだと思います。環境が変化する時こそ、進化できるチャンス。創業以来、私たちは困難に直面するたびに、新たな道を切り拓いてきました。「変わる勇氣」こそライオンの成長の原動力です。

DNA

創業から受け継ぐ想い

DNA は、創業から受け継がれてきた想いであり、当社の基盤となるものです。

愛の精神の実践



ライオンのパーパス(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想いが込められています。

パーパスの実践に向けて、
ライオンは共通の信念であるビリーフス
日々の考え方・行動・判断の拠り所として
事業活動を行っています。
その根底には、創業から受け継がれてきた
想いであるDNAがあります。

Contents

P.9 社長メッセージ



P.15 財務担当役員メッセージ



P.52 取締役会議長メッセージ



P.54 社外取締役メッセージ



Our Purpose

事業概要	5
習慣づくりによる事業成長の歴史	6
オーラルケア習慣づくりによる社会価値と経済価値の創出	7
価値創造プロセス	8

Our Strategy

社長メッセージ	9
財務担当役員メッセージ	15
Vision2030/中期経営計画	18

3つの成長戦略①

4つの提供価値領域における成長加速	
習慣づくりの進化と拡大に向けたビジネス開発	19
オーラルヘルス	20
インフェクションコントロール	24
スマートハウスワーク	25
海外事業の拡大	26
研究開発	29
知的財産	31

3つの成長戦略②

成長に向けた事業基盤への変革	
DX(デジタルトランスフォーメーション)	32
サプライチェーンマネジメント	33

3つの成長戦略③

変革を実現するダイナミズムの創出	
人的資本	35

サステナビリティ

サステナビリティ担当役員メッセージ	40
サステナビリティへの取組み	
サステナビリティ重要課題への取組み強化	41
サステナビリティ最重要課題	
～健康な生活習慣づくり～	45
～サステナブルな地球環境への取組み推進～	47
TCFD提言に基づく情報開示	50

Corporate Governance

取締役会議長メッセージ	52
社外取締役メッセージ	54
コーポレート・ガバナンス	56
コンプライアンス	62
リスクマネジメント	63
役員一覧	65

Performance/Data

セグメント別概況	67
一般消費財事業(国内)	68
海外事業	69
産業用品事業	70
主要財務データ	71
主要非財務データ	72
外部評価/社外団体への参加	73
会社情報/株式情報	74

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的企業価値向上に向けた取組みをお伝えし、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：2023年1月1日～2023年12月31日(一部の内容は2024年の取組みを含みます)

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ください。

情報開示体系



統合レポート2024の全体像

ライオンは、長年の「真摯なモノづくりとより良い習慣の創造」により、パーパスを实践するためのさまざまな経営資源を築き上げてきました。それらをより多くの人・エリア・生活シーンに提供していきます。ライオンは、より良いくらし・社会の実現に貢献することで持続的な企業価値向上を目指します。



各ページの右上にあるアイコンをクリックしていただくと、「統合レポート2024の全体像」であるこのページに戻ることができます。読み進める中で全体感を確認したい際にご利用ください。

パーパス(存在意義)

ReDesign

より良い習慣づくりで、人々の毎日に貢献する

中長期経営戦略フレーム「Vision2030」

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

3つの成長戦略

1 4つの提供価値領域における成長加速

オーラルヘルス

インфекション
コントロール

スマート
ハウスワーク

ウェルビーイング

海外事業の拡大

競争優位を生み出す源泉

研究開発

知的財産

2 成長に向けた事業基盤への変革

DX

サプライチェーン
マネジメント

3 変革を実現するダイナミズムの創出
「自律した個」の躍動へ

人的資本

サステナビリティ重要課題への
取組み強化

サステナビリティ最重要課題

健康な生活習慣づくり

サステナブルな地球環境への
取組み推進

TCFDへの対応

事業セグメント

一般用消費財事業

海外事業

産業用品事業

コーポレート・ガバナンス

Our Purpose

P.5-8

ライオンのパーパス(存在意義)である「より良い習慣づくりで、人々の毎日に貢献する(ReDesign)」の実践を通じた社会価値・経済価値の創造について、これまでの事業成長の歴史や価値創造プロセスを交えて記載しています。

Our Strategy

P.9-51

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」の実現に向けたライオンの中長期戦略について、「3つの成長戦略」「サステナビリティ重要課題への取組み強化」を大きな軸とし、戦略の考え方やこれまでの取組みの進捗を記載しています。

Corporate Governance

P.52-66

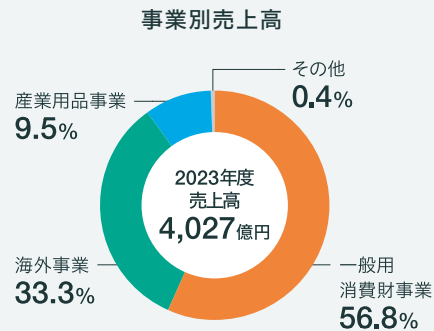
企業活動の透明性向上、監督機能の強化、意思決定の迅速化に向けたコーポレート・ガバナンスの考え方や体制、取組み等について記載しています。

Performance/Data

P.67-74

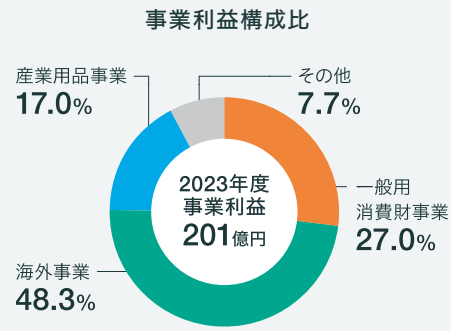
事業セグメントごとの市場環境(リスク、機会)の認識、中長期戦略の進捗およびライオングループの財務・非財務データを記載しています。

事業概要



※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。

▶P.67「セグメント別概況」



連結従業員数

7,550 名

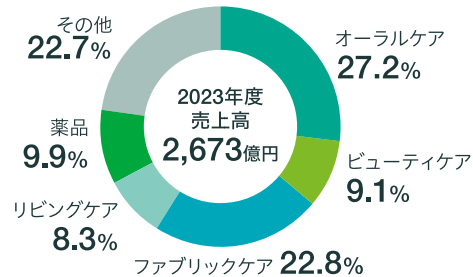


事業所・拠点



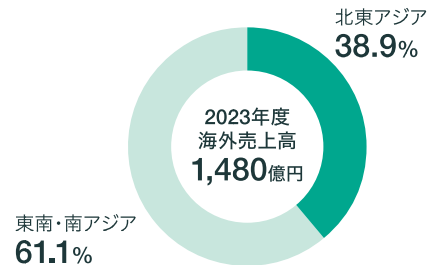
一般用消費財事業

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」をサポートする、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、北東アジアで展開し、文化や言葉を超え、くらしに役立つ商品を提供



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

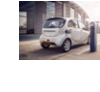
化学品

モビリティ
・ゴム薬剤(防着剤)
・内添剤

エレクトロニクス
・導電性カーボン
・粘着剤

エコケミカル
・コンクリート用混和剤

ケアケミカル
・各種界面活性剤
・化粧品原料



業務用洗浄剤

食器洗浄機用洗剤 アルコール製剤 ハンドソープ 野菜洗浄システム





習慣づくりによる事業成長の歴史

石けんとハミガキから始まったライオンは、「愛の精神の実践」を創業からの想いとして受け継ぎ、人々の心と身体のヘルスケアの実現を目指して、商品の提供とともに、生活者への情報発信や普及啓発活動を推進し、より良い習慣づくりを提案してきました。

また、古くから地球環境の保全が世界共通の課題であることを認識し、環境にやさしい商品の開発と習慣の提案にも取り組んできました。

くらし・社会の課題解決に向けた「より良い習慣」を提案することで、人々の毎日に貢献するとともに、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

2023年度

売上高 **4,027** 億円

海外拠点 **11** 拠点



創業者
初代 小林富次郎

売上高の推移

1891年

歯みがき

洗濯

野菜洗い

食器洗い

手洗い

1950年～

1990年～

2000年～

2010年～

2020年～

IFRS

取り組んだ
くらし・社会の課題

子どものむし歯罹患率

多様化するお口の健康問題

お口から全身健康へ

洗濯習慣

O157食中毒による
健康被害

新型コロナウイルス感染症
の世界的な流行

環境問題

習慣づくりに向けたライオンの主な取組み



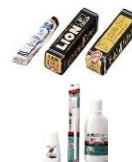
オーラルケア

歯みがき習慣の普及・定着活動を開始



子どもたちに正しい歯みがき方法を指導するイベントを開催
※現 全国小学生歯みがき大会

多様化するお口の健康問題への対応



『ライオンFクリーム』
日本初のフッ素配合ハミガキによる
むし歯予防の訴求

『デンターシステムライオン』シリーズ
歯周病予防の訴求

全身健康につながるオーラルヘルスケアの推進



『クリニカ
アドバンテージ』
シリーズ
予防歯科の推進



アジアでの
オーラルケア習慣
普及啓発活動



清潔・衛生

正しい洗濯法の普及啓発



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



『ママレモン』
手にやさしい食器・
野菜用洗剤



『キレイキレイ』
殺菌成分を
配合した
薬用ハンドソープ



アジアの清潔・衛生的なくらしに貢献

アジア各国での
『キレイキレイ』展開と
手洗い習慣の普及
啓発活動



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

先進的な技術でさまざまな環境問題に対応



『ダッシュ』
河川の発泡問題に対応
生分解性の良い
界面活性剤を使用



『無りんトップ』
富栄養化問題に対応
業界に先駆けて
無りん洗剤を発売

商品・コミュニケーションを通じた環境に優しい習慣づくり



詰め替え習慣の提案



『NANOX one』
洗浄力と衣類の
長持ちを両立した
洗濯用洗剤



オーラルケア習慣づくりによる社会価値と経済価値の創出

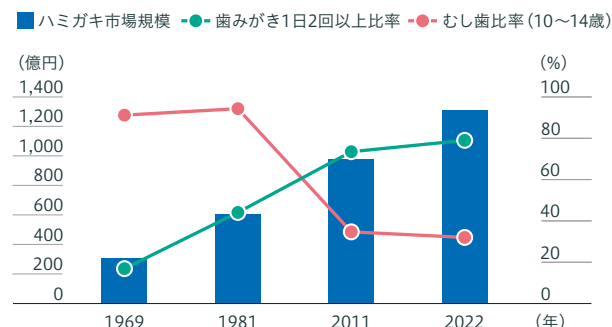
歯みがき習慣の定着

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。「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、当時の経営陣は、オーラルケア製品の開発・発売だけでなく、普及啓発活動を始めました。

80年以上の歴史がある、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。

課題であった子どもたちのむし歯罹患率は約50年の間に約3分の1に低下し、正しいオーラルケア習慣の定着は人々のお口の健康に大きく貢献したとともに、ハミガキの市場規模を約4倍に拡大させました。このように生活者の健康に貢献する習慣をつくり、同時に市場を活性化することが当社の事業成長につながっています。

ハミガキ市場規模／歯みがき1日2回以上比率／
むし歯比率の推移（国内）



※出所：ライオン調べ（市場規模）、歯科疾患実態調査（歯みがき回数・むし歯比率）

＊むし歯比率：厚生労働省「歯科疾患実態調査」より、10～14歳の処置歯または未処置歯（DF歯）のある者の割合（%）をむし歯比率として記載

歯みがきの
習慣化

歯みがき
1日2回以上比率
約 **5** 倍^{*}

社会価値
人々の
お口の健康
むし歯比率
(10～14歳)
約 **1/3** ^{*}

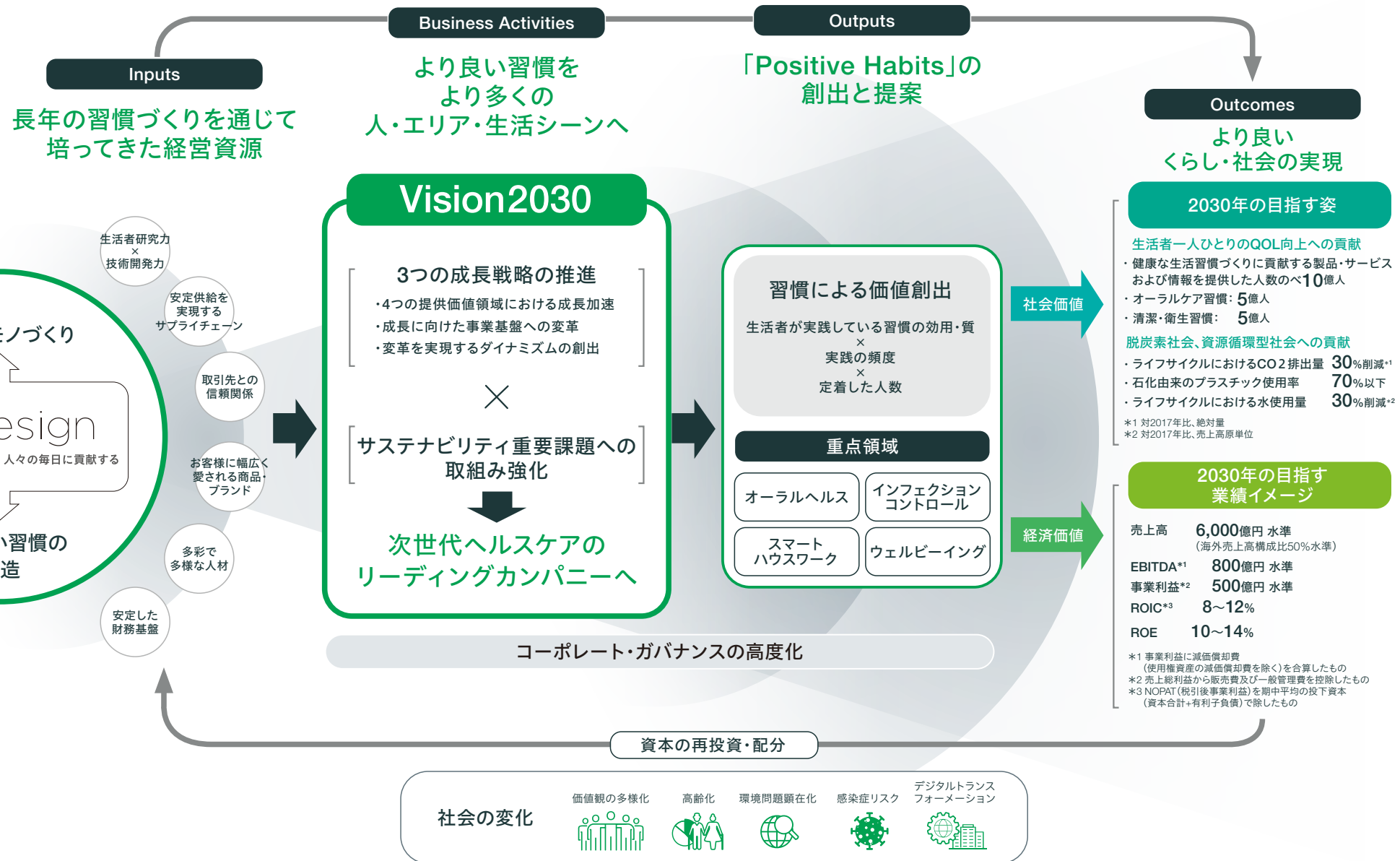
経済価値
ハミガキ市場規模の
拡大・活性化
ハミガキ市場規模
約 **4** 倍^{*}

＊1969年と2022年の比較

価値創造プロセス

ライオンは、長年の「真摯なモノづくりとより良い習慣の創造」により、パーパスを実践するためのさまざまな経営資源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、「Positive Habits」を重点領域である4つの提供価値領域を中心に創出し、それらをより多くの人・エリア・生活シーンに提供していきます。ライオンは、より良いくらし・社会の実現に貢献することで持続的な企業価値向上を目指します。





社長メッセージ

「Positive Habits」を狙って 連続的に創出できる組織への進化を図ります

より良い習慣づくりで社会に 貢献していくこそが私たちのユニークネス

ライオンは、自らのパーパスを「より良い習慣づくりで、人々の毎日に貢献する(ReDesign)」と定めています。創業以来、132年間、私たちは人々の毎日に歯みがきや洗濯等の習慣をより良い形で提案することで、人々の心と身体健康づくりに貢献してきました。このやり方こそが、当社がなすべきユニークな社会貢献であると考えています。また、それは習慣形成を通じて、その際に使用される商品やサービスの新たな市場をつくり出すとともに、既存の市場を拡大する大変有効な手段となります。

例えば、日本における小学生の1日2回の歯みがきの実施率は、今から約100年前の調査*1によると、わずか7%、10人中1人も実施していなかったそうです。日本で初めて子ども向けハミガキ粉を販売した当社は、約100年以上前の当時から、寝る前にも歯みがきすることを啓発する冊子を作成したり、新聞広告を出稿するなどして、朝晩2回の歯みがき習慣の普及に向けて、粘り強く取り組んできました。今日では、夕食後や寝る前の歯みがきは当たり前の習慣として日本で定着することができました。過去50年間に歯みがきの実施者が増え、さらに回数が1日平均1回*2から2.2回*3に増えたことにもなって、ハミガキの市場規模は約4倍に拡大しました。パーパスの根幹をなす習慣づくりは、ライオンの社会貢献スタイルであると同時に、市場を創造

する役割を果たし、経済価値の向上に直接結びつくものでもあります。

今後、人口が減少する社会において、これまでどおりのやり方では市場拡大は望めません。習慣づくりこそが、持続的な市場成長を実現する極めて有効な道筋であると考えています。この考え方は、すでに人口減少が始まっている日本だけでなく、数年以内に人口減少が始まる北東アジアや一部の東南・南アジアの国々に対してもあてはまる社会貢献、経済価値拡大のスタイルであると思います。

しかしながら、「より良い習慣をつくる」のは、言うは易く、行うは難しいものです。夜の歯みがきの習慣づくりには、100年もの時間がかかりました。昨今のように日々新たな課題が生まれてくる社会において、ライオンはどこよりも先に仕掛けて「より良い習慣づくり」を実践していかなければなりません。そこで私たちは、「狙って」「連続的に」より良い習慣をつくり上げるために、「Positive Habits」を掲げました。製品をつくって売っただけのメーカーではなく、「Positiveな習慣を創造・進化させることを生業とし、社会価値と経済価値を同時に高めていく」経営戦略です。

*1 出所:「児童の口腔清掃状況調査」(1925年)(対象:第1〜6学年27,872人)
(岡本清腰氏「学校に於ける歯磨教練の実際」より)

*2 出典:竹内光春「口腔衛生学」永末書店

*3 ライオンオーラルケア実態調査(2022年)より

代表取締役兼社長執行役員

竹森 征之



社長メッセージ

Positive Habitsを「狙って」「連続的に」生み出していく

習慣には積極的、能動的、前向き、意欲的な感情になれる「Positive」なもの、気が進まない義務的な感情になる「Reluctant（気が進まない、渋々な）」ものがあります。私たちがより良い習慣づくりにおいて最も重要視すべきことは、その習慣提案によってお客様が「Positive」になっていただけるか否か、です。なぜならば、「Positive」な感情には、人々の習慣をより良いものに変える、社会価値・経済価値の両方を同時に生み出す力があるのです。

当社の研究によると、オーラルケア習慣に対する感情が「Positive」な人は、「Reluctant」な人と比べて、より良いオーラルケア習慣*4の実践率が1.5倍も高いことがわかりました。

もし、すべての人のオーラルケア習慣に対する感情を「Positive」なものに変えることができれば、人々の口腔環境を改善するといった社会的な意味があるだけでなく、それぞれの習慣はそれぞれ100億円規模の経済価値拡大にも貢献することができるのです。

今後はアジアの人々において、オーラルケアだけでなく、手洗い、衣類のお洗濯、お掃除、身体の不調を整えるといったさまざまな習慣においても、「Positive」の効用を解き明かすことで、私たちの提案の確度を上げていきたいと思えます。

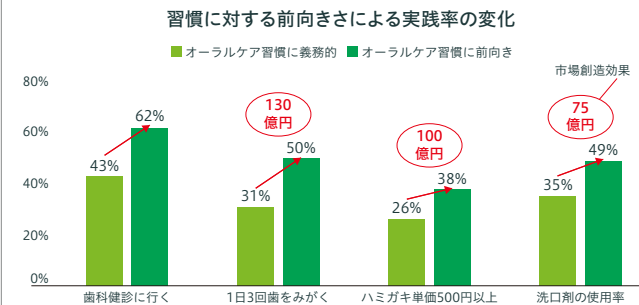
この「Positive Habits」を「狙って」「連続的に」生み出していくために、いくつかの進化を図ります。ひとつは、「Positive Habits」をつくり出す組織能力の向上です。習慣づくりを実現するために「習慣の研究」「習慣の創造」「習慣の評価」、これら3つのプロセスを統合的に推し進めるとともに、このプロセスに対してマーケティング、研究部門だけでなく、全社各部門が現在のノ

*4 「歯科健診に定期的に通う」「1日1回歯をみがく」「500円以上の付加価値の高いハミガキを使用する」「ハミガキ・ハブラシだけでなく洗口剤も使用する」などを指す。

ウハウ・組織能力をさらに強化・進化させることで、「Positive Habits」を連続的に創出しうるプロセスに昇華させていきます。

“Positive”であることの重要性

“Positive”は習慣づくりを加速させる。市場拡大にもつながる。

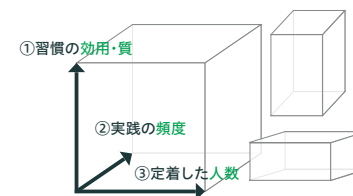


※出所：ライオン オーラルケア実態調査(2023年)(対象：日本/女性/1,600人)をもとに当社試算
※仮にすべての生活者が習慣を前向きにとらえられた場合の当社シミュレーション

一例として、「習慣の評価」を実現するために、社会価値・経済価値を表すモデルをお示しします。①習慣の効用・質、②実践の頻度、③定着した人数、3軸に拡大のポイントを分けて可視化することで、実現の確度を高めることができると考えます。

このような形で「Positive Habits」を生み出していくことにより、私たちが「Vision2030」で目指している、習慣づくりを通じた人々の心と身体のヘルスケアと、地球環境の保全に貢献することによる社会価値の創出を実現していきます。併せて、こうした習慣づくりを進化・拡大することにより、2030年には売上高6,000億円水準、EBITDA800億円水準、事業利益500億円水準の規模まで事業を経営的に成長させることを目指しています。

3軸で習慣を評価



「Positive」の効用を
解き明かし、
提案の確度を上げていく



社長メッセージ

Vision2030 1st STAGEの進捗 事業成長の基盤への投資は着実に実行

「Vision2030」実現に向けて想定しているステップは、1st STAGEを皮切りに、3年間の中期経営計画を3段階に分けて進める計画です。1st STAGEでは、「成長加速へのギアチェンジ」を目指して推進しています。

その実現に向けて、海外事業のトップライン拡大に向けた取り組みは、おおむね想定どおりに進捗しています（海外事業の売上高比率33%、新規進出2カ国（バングラデシュ、ベトナム））。また、新習慣の提案による既存事業の進化と、オーラルケアを中心とした新規ビジネスの創出も進めています。

加えて、事業成長の基盤への投資も着実に実行しました。国内における生産能力の増強に向けて2021年にハミガキの新工場（香川県坂出市）が稼働するとともに、2025年の稼働を目指して薬品の新工場（神奈川県小田原市）を建設しています。また、2022年には基幹システムを一新し、経営の意思決定のスピードアップと業務の効率化に活用しています。さらに、社会・市場・お客様を深く理解することにより新たな付加価値創出につながるという考えのもと、デジタル技術の導入・利活用も積極的に進め

ています。

また、パーパス起点の経営を浸透させるため企業理念を刷新しており、人・組織のダイナミズムの創出につなげていきます。ジョブ型の考え方を取り入れた新人事制度も自律した個の躍動が組織全体にダイナミズムを生み出すことを期待し導入したものです。

このような施策を推進した結果、連結売上高は本中期経営計画開始前3カ年の成長率を上回る水準で推移し、「成長加速へのギアチェンジ」は一定レベルで実現できているととらえています。

Vision2030 1st STAGEの課題 Vision2030実現に向けて

事業成長の基盤への投資は着実に実行した一方で、収益性の改善が課題と認識しています。2023年度は、海外事業のさらなる伸長や、課題であったファブリックケア分野におけるプレゼンス拡大等により3期ぶりの増益を目指しましたが、当初の目標には届かず減益となりました。社長としてこの結果を重く受け止めています。

その背景には、ウクライナ情勢が発端となった原材料価格の高騰や人手不足による製造コストの増加、生活防衛意識の高ま



「成長加速へのギアチェンジ」は一定レベルで実現

2030年に向けたステップ

3rd STAGE (2028-2030)

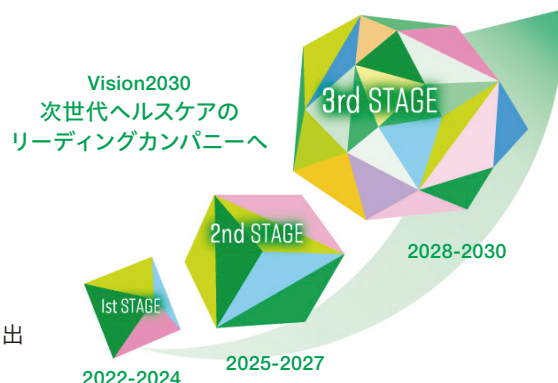
- 次の成長起点の創出

2nd STAGE (2025-2027)

- 変革・成長のスピード加速

1st STAGE (2022-2024)

- 成長軌道化と新たな成長起点創出



Vision2030 ターゲットイメージ

社会価値

サステナブルな社会への貢献

- ▶生活者一人ひとりのQOL向上への貢献
 - ▶脱炭素社会、資源循環型社会への貢献
- 生活者と共につくる「エコの習慣化」
 脱炭素社会：節水・節電の習慣づくり
 資源循環型社会：詰め替え習慣づくり×捨てない習慣づくり（リサイクル）

経済価値

売上高	6,000億円 水準 (海外売上高構成比50%水準)
EBITDA*	800億円 水準
事業利益	500億円 水準
ROIC	8~12%
ROE	10~14%

*EBITDA=事業利益+減価償却費(使用権資産の減価償却費を除く)



社長メッセージ

りのために安価な代替品へのシフトや、柔軟剤や洗口液といった+1ケアのアイテム、新しい提案の新商品に対する消費意欲の減退がありました。

しかしながら、当社グループとしては引き続き「Vision2030」で掲げた業績目標を目指していく考えに変わりはなく、当初目指していた軌道への回帰に向け、中長期戦略のチューニングを行っています。

具体的には、2025年から2027年までの2nd STAGEは、当初掲げていた「変革・成長スピードの加速」から「収益力の強靱化」と収益性を重視したテーマに、1st STAGE最終年度である2024年は、その基盤を作る重要な1年として「収益基盤再構築」をテーマとする方向にチューニングしました。

一般用消費財事業は、中長期的に利益率と利益額を大きく改善・拡大する方針です。その実現のために、ポートフォリオの先鋭化が重要なポイントと考えています。オールケアを中心とした付加価値商品やサービスに積極的に投資する一方で、非注力分野については、ブランド譲渡等の検討を進め、経営資源を重点分野にアロケーションしていくことで収益性を高めていきます。

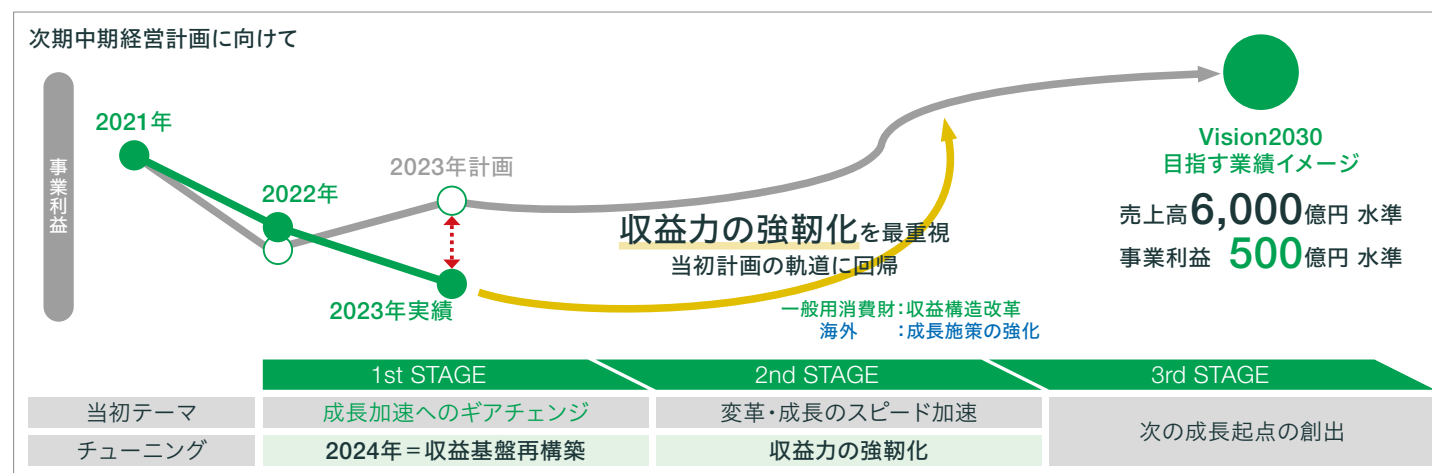
また、事業構造改革の実現に向け、今期から2nd STAGE最終年度の2027年までの4年間で「高付加価値化・値上げで150億円」「SKU*5数30%削減」「棚卸資産圧縮(在庫日数 30%短縮)」といった明確なKPIを新たに設定し、年初よりグループを挙げて推進しています。

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

好調な海外事業は当社グループの成長エンジンと位置づけ、引き続き成長施策を強化します。既存進出国においては、最重点国と位置付けている中国での成長加速を目指していきます。中国のオールケア主要市場に占める当社のシェアは2~3%と、相対的なプレゼンスはまだ低い状況にあり、リスクは限定的で、むしろチャンス・伸びしろの方が大きいと捉えています。また、中長期的な成長の実現に向けて1st STAGE期間中に新規進出したバングラデシュとベトナムの2カ国においては、早期事業本格化を推進し、2030年にはバングラデシュで売上高約200億円規模、ベトナムで約100億円規模をターゲットとして事業を拡大していくことを目指しています。



当初目指していた軌道への
回帰に向け、中長期戦略を
チューニング





社長メッセージ

サステナビリティ重要課題への取組み

ライオンは、パーパス「より良い習慣づくりで、人々の毎日に貢献する(ReDesign)」を起点に、サステナビリティ重要課題への取組み強化と、3つの成長戦略を相乗的に推進することを経営戦略としています。

また、「Vision2030」では、サステナビリティ最重要課題を「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」の2つに決めました。「健康な生活習慣づくり」は、当社の事業活動そのものです。特に最重要課題として、「オーラルケア習慣」と「清潔・衛生習慣」づくりにおいて、貢献する製品・サービス、および情報を提供した人数をそれぞれ5億人、のべ10億人を目指していきます。「サステナブルな地球環境への取組み推進」についても、生活習慣の提案を通じて大きく貢献したいと考えています。

健康な生活習慣づくり

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

すべての人が必要な時に、いつでも、オーラルケアを行える機会を提供し、誰もが健康でいられるよう、オーラルケアの習慣化を目指します。

オーラルケア習慣：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)



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(手洗い習慣の普及啓発活動)



また、当社は2019年に策定した長期環境目標「LION Eco Challenge 2050」にて、すべてのステークホルダーとの共創を通じて脱炭素社会と資源循環型社会の実現を宣言しました。

洗濯や掃除における節水の習慣づくりの推進により、家庭におけるCO₂排出量削減を図るとともに、つめかえパウチを利用した本体ボトル容器の「繰り返し使用」習慣づくりや、使用後の回収に協力する「捨てない」習慣づくりを推進し、資源循環を実現したいと考えています。これらの取組みを進めるべく、サステナビリティ推進協議会を設置し、全社的な施策推進の加速を図っています。

挑戦する組織集団にするために

事業環境が不透明さを増す中でも、私たちが収益力の強化を図りながら成長していくには、自身の能力やアイデアを主体的に発揮し、成果に向けて挑戦する社員を一人でも増やすことが重要です。「Vision2030」実現に向けた「人と組織のダイナミズム」を創出するため、パーパスを実践する企業文化への変革と働きがい改革の推進を図ってきました。2024年度からは、新人事制度の対象を管理職だけでなく、全社員に適用し、ビジョン実現に向けたパーパス実践となる目標設定をこれまでよりも明確に組み込んでいく成果評価システムを導入しました。これにより、仕事を通して自らのやりたいことを実現し、やりがいと生きがいにあふれ、自己成長につながる社員を増やすことができると考えています。私は、社員一人ひとりが挑戦できるように事業を運営していきます。



成果に向けて挑戦する社員を
一人でも増やすことが重要



社長メッセージ

ステークホルダーの皆様へ

私たちは「Positive Habits」を通して、アジアに暮らす生活者、産業用品であれば得意先様に向けて、サステナブルな社会の実現に貢献してまいります。そのためには、競合他社からの模倣が難しいイノベーションをいち早く連続的に狙って仕掛け、事業を成長させる必要があります。「成長原資の創出→勝算あるPositive Habitsの創造→顧客の増加→拡大再生産」という正のスパイラルを生み出すために、私はこの取組みを続けます。多くの改革が進行中で、すでに一部の成果が見え始めていますが、夜の歯みがき習慣のように、1つのより良い習慣をつくり上げるのに、今から100年以上かけるわけにはいきません。

当社とともにバリューチェーンを構成するサプライヤー、卸店、小売店の皆様には、私たちの想いをしっかりとご説明させていただき、多様な場面で協働して習慣づくりを進めていきたいと考えています。特に、地球環境保全の取組みは、バリューチェーン全体が一体となって推進することで成果を生みますので、互

いのアイデアを持ち寄って、ぜひ日本発の大きなアクションにつながっていきたいと思います。

また、株主・投資家の皆様とは、今後もできるだけ多くの対話の機会をつくらせていただきます。私たちの考えに共感いただき、長期的なサポートをいただけるよう努力するとともに、私たちが見落としている視点がないかを確認できるまたとない機会としたいと考えています。

社員は、当社にとって大変重要なステークホルダーです。これまで行ってきた企業理念の刷新、人事制度の改定、新たな本社オフィスへの移転等はいずれも、従業員エンゲージメントを高め、全社的な人的資本の強化を目的としたものです。今後も、各種施策を改善・強化し、継続的に取り組んでまいります。

ライオンは習慣づくりのエキスパートとして、常に進化を続けます。皆様には引き続きご支援いただけますよう、よろしくお願い申し上げます。





財務担当役員メッセージ

業績の早期改善と併せ、
資本効率を高める経営への
転換を進めます



取締役兼上席執行役員
福田 健吾

足元の収益性を回復し、利益ある成長軌道に 戻すことが喫緊の課題

2030年に向けた中長期経営戦略フレーム「Vision2030」においては、収益力を維持しながらトップラインの成長力を強化することで、市場・経済・社会といった、さまざまな観点から当社グループのプレゼンスを高めていくことを主眼としています。これまで進めてきた先行投資の果実としての事業成長とそこから得られるキャッシュを次の投資に振り向け、さらなる事業成長を目指しています。

「Vision2030 1st STAGE」の2年目にあたる2023年度は、3期ぶりの増収増益を目指し、国内のファブリックケア分野において2つの大きな商品アクションを行い、成長の柱とする考えでしたが、目標とした売上計画には届かず、結果、全社の業績も年初目標を下回りました。経営上の重点指標としているEBITDA、投下資本利益率

2023年度業績ハイライト	2024年度業績予想
売上高:4,027億円(対前年+3.3%、対公表△1.8%) 海外は主要進出国でそれぞれ2桁成長。一般用消費財は薬品が増収となったものの、ビューティケア、リビングケアが前年を下回る。ファブリックケアは2桁増収を目指すも+1.4%にとどまる。	売上高:4,100億円(対前年+1.8%) 海外は引き続き最重点国である中国を中心に各国で成長継続を目指す。一般用消費財は収益性の改善を優先し、選択的に高収益分野の育成を目指す。産業用品は微増の計画。
事業利益:201億円(対前年△14.5%、対公表△19.5%) 主に競争費用、その他費用の増加により減益。国内大型新製品の苦戦により、売上増による粗利増が想定を下回る。	事業利益:230億円(対前年+14.2%) 重点分野への経営資源配分の先鋭化に加え、高付加価値化・値上げ、SKU削減、競争費用の配分見直し等の効率化施策により、4期ぶりの増益を目指す。

(ROIC)についても、同様に目標には届きませんでした。

海外事業については、最も重視しているトップライン成長が確実に実現できており、利益も併せ、おおむね当初計画どおりに進捗できています。一方、国内の一般用消費財事業は、円安を背景に原材料価格上昇の影響が残る中、大型新製品の不振等をきっかけに、製造設備や既存品を含む棚卸資産、競争費用等の多岐にわたる効

率悪化につながったことが、足元の利益率低下の主要因であると分析しています。今後、「Vision2030」の業績ターゲットを実現するためには、この一般用消費財事業を中心に収益性を短期間で改善し、キャッシュ創出→成長投資という企業価値拡大のスパイラルへの回帰が必要であると認識しています。



財務担当役員メッセージ

ポートフォリオの先鋭化と事業構造改革により、 一般用消費財事業の収益性を回復

前述のとおり、一般用消費財事業についての課題は明らかです。事業の構成を再構築することで、変化対応力の高い収益構造に変革することが必要です。

そのために国内事業については事業ポートフォリオの峻別を加速し、それに応じて経営資源のアロケーションと重点化を進めます。重点分野であるオーラルケア分野では、引き続き既存事業におけるプレゼンスの拡大と新規事業による新たな市場創出に注力する一方で、非注力分野については事業、ブランドの整理を検討してまいります。併せて、高付加価値化・値上げによる粗利率の改善も推進してまいります。高付加価値化・値上げは、原材料価格上昇への対応という側面だけではなく、企業として、提供した付加価値に対する適切なマージンを稼得するという点で経常的に取り組むべき課題であると考えています。

事業構造改革では、棚卸資産の圧縮、固定資産の整理・活用、また2023年に発足したライオンエクスパートビジネス(株)のシェアードサービスを活用し、グループ各社の間接業務について集約・生産性向上による効率化を推進します。

このように、事業の収益性改善と経営資源の効率化を両輪で進めることにより、一般用消費財事業をより資本効率性の高い事業へと変革してまいります。

海外事業は成長継続に向けた施策を強化

海外事業は、当社グループの成長を牽引するセグメントであり、その戦略の要諦は以下の3つであるととらえています。

まず、最重点国と位置づけている中国での高成長継続をはじめ、主要国でのプレゼンスを拡大することです。日本のほか、タイ、マレーシア等の構成が高い当社グループにとって、中国事業を一定のプレゼンスにまで拡大することは、事業成長だけではなくリスク分散の観点からも有効であると考えます。

次に、1st STAGEで新たに進出した2カ国において着実に事業成果を出すことです。これらの国では事業分野の拡大や生産供給体制の整備等の成長投資を強め、早期の事業軌道化と業績への貢献を目指します。

さらに、海外事業においてもポートフォリオの改善を進めます。現在、ファブリックケア分野の構成比が高い東南・南アジアにおいて、より粗利率の高いパーソナルケア分野※の売上構成を高めていくことで、事業成長が確実に収益につながる分野構成を目指します。

※オーラルケア、ビューティケア、薬品

2027年、2030年に向けたKPI（2023年比）

一般用消費財事業	2027年に向けたKPI
高付加価値化・値上げ	150億円規模
SKU削減	SKU数30%削減
競争費用の効率化	売上高競争費比率△2pt
棚卸資産圧縮	在庫日数30%短縮

海外事業	2030年に向けたKPI
中国事業売上高	1,000億円規模
バングラデシュ事業売上高	200億円規模
ベトナム事業売上高	100億円規模
パーソナルケア分野売上高比率	約50%

中長期的な成長に向け、 戦略的投資を着実に実行

「Vision2030 1st STAGE」は利益の獲得、キャッシュの創出という面では、短期的に当初の想定に届いていない状況にありますが、上記のような収益化施策を強力に推し進めることで、稼得利益の水準を当初想定の水準に戻せると確信しています。そのうえで、将来の成長のために必要な戦略的投資については、資本収益性や財政状態を総合的に勘案したうえで着実に実行しています。

一般用消費財事業の生産能力増強に向けた投資は、すでに稼働している坂出ハミガキ工場、2025年稼働予定の



財務担当役員メッセージ

小田原薬品新棟建設をもって、大型案件はいったん完了する予定であり、今後はこれらの投資に対するリターンを確実なものにしていく必要があると考えています。

上記や新規進出国での生産能力増強に加え、将来の成長に資するための投資は、“新たなケイパビリティを獲得すること”が主目的です。例えば、新たなオーラルヘルス領域を中心とした新規事業開発のための異業界の技術や知見の獲得、さらなる参入国の拡大に向けた、流通インフラやビジネスノウハウの獲得等がこれにあたります。

また、産業用品事業では、2024年2月に発表しましたとおり、タイの石油化学企業と共同で、主に電気自動車向けの二次電池に使用される導電性カーボンブラックの、タイにおける増産検討を開始しました。このように、事業を通じたサステナビリティ重要課題への貢献に対しても積極的に投資機会の探索を続けてまいります。

これらの投資は、事業を通じて、より良い生活習慣を創出することや、より多くのアジアの人々に健康価値を届けていくこと、さらにはサステナブルな地球環境に貢献していくことで、経済価値の拡大を実現していくという、「Vision2030」の基本戦略に基づいています。

株主還元の一層の充実

当社グループは、継続的な企業価値向上を目指すとともに、その成果を株主の皆様へ還元することを経営の最重要課題であると認識しています。1st STAGE期間中には、毎期の増配と機動的な自己株式取得・消却により約300億円以上の株主還元を目指しており、2022～2023年はこの

方針に基づき約240億円の株主還元を実行しました。

最終年度の2024年度につきましても、2月に総額100億円規模の自社株式の取得・消却を実施し、配当金につきましても9期連続となる増配を予定しており、自己株式取得と配当を合わせた総還元性向は90%を超える水準となる見込みです。

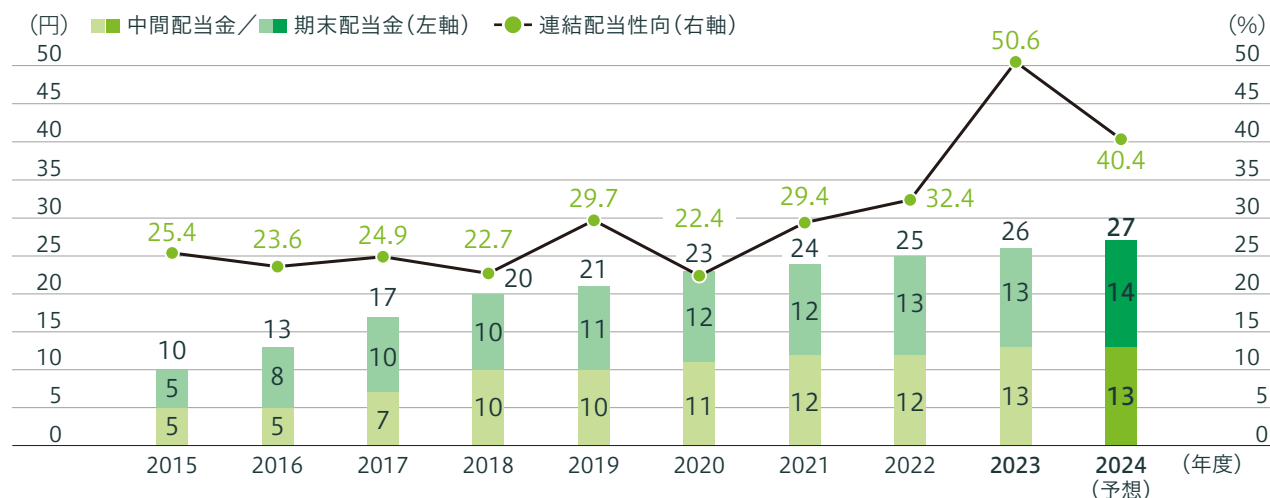
併せて、株式市場へのコミットメントを高めるため、今般、配当に関する方針を変更し、2024年度より累進配当を導入することを決定しました。適切かつ機動的な資本政策を実行し、長期的に安定した株主還元の充実に努めてまいります。

当社グループは、「Vision2030」の経営指標として重要視しているEBITDAや投下資本利益率(ROIC)のマネジメ

ントを推し進めることで、これまで述べてきた事業基盤の改革、将来への成長投資、そして株主還元の充実を実現します。事業ごとのROICとその分解要素をモニタリングし、改善の方向を見定めることで、足元の収益改善と、資本コストに対する効率の高い財務基盤の構築を進めてまいります。

2024年度は、「Vision2030」の実現に向けた重要な1年であると認識しています。収益基盤の再構築を進め4期ぶりの増益を実現するとともに、成長軌道への回帰を目指してまいります。今後とも、皆様にはご支援を賜りますようお願い申し上げます。

株主還元の推移





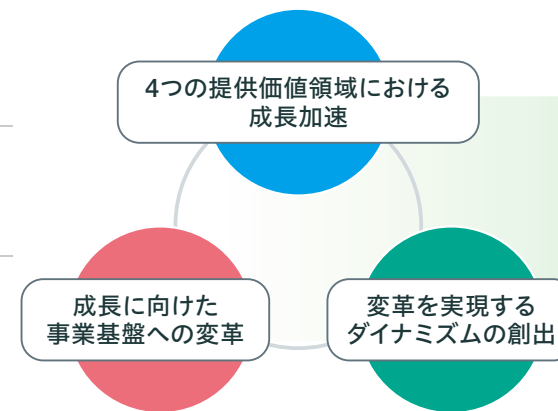
Vision2030／中期経営計画

ライオンは2030年に向けた経営ビジョン「次世代ヘルスケアのリーディングカンパニーへ」の実現に向けて、「より良い習慣づくりで、人々の毎日に貢献する(ReDesign)」というパーパスを起点とした経営をより一層強化し、サステナビリティ重要課題への取組みと3つの成長戦略を相乗的に推進することで、サステナブルな社会への貢献と事業の成長を目指します。「Vision2030」の実現に向けて、3年間の中期経営計画を1st・2nd・3rd STAGEとして3段階に分けて推進し、経営環境の変化に対し、戦略・方針のチューニングを図ることで実行確度を高めていきます。

Vision2030全体像



3つの成長戦略



Vision2030ターゲット

社会価値

～サステナブルな社会への貢献～

- 生活者一人ひとりのQOL向上への貢献
- 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
- ライフサイクルにおけるCO₂排出量 30%削減(2017年比)
- 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 30%削減(2017年比)

経済価値

- 売上高 6,000億円 水準
- EBITDA 800億円 水準
- 事業利益 500億円 水準
- ROIC 8～12%
- ROE 10～14%

Vision2030に向けた戦略のチューニング

Vision2030のターゲットを引き続き目指していく考えに変更はありませんが、1st STAGEの進捗をふまえ、当初の中期経営計画のテーマをチューニングしました。1st STAGE最終年度となる2024年度は「収益基盤再構築」、2nd STAGEは「収益力の強靱化」を最重視し、当初計画の軌道に回帰することを目指します。

1st STAGE (2022-2024)

当初テーマ

成長加速へのギアチェンジ

チューニング

2024年度 = 収益基盤再構築

2nd STAGE (2025-2027)

変革・成長のスピード加速

収益力の強靱化

3rd STAGE (2028-2030)

次の成長起点の創出



3つの成長戦略① 4つの提供価値領域における成長加速

人々の心と身体の健康に対する意識・社会ニーズが高まる中、ライオンだからこそできるヘルスケア、より良い習慣づくりをさらに進化させるため、成長ドライバーとなる4つの提供価値領域を設定しました。4つの提供価値領域での「新しい習慣の創出」と「現状の習慣の進化」が、今後の事業成長のポイントです。事業の進化・新価値創造の加速に向けて、既存組織の枠を超えて横断的に検討・推進をしています。

● 習慣づくりの進化と拡大に向けたビジネス開発

オーラルヘルス



口から全身の健康とQOL向上を変える
「オーラルヘルスケア」へ

インфекションコントロール



あらゆる場で感染症のリスクと向き合う
「衛生ソリューション企業」へ

スマートハウスワーク



多様な暮らしにフィットした
「新しい家事習慣」の創出へ

ウェルビーイング



心と身体の
「トータルヘルスケア・サービサー」へ

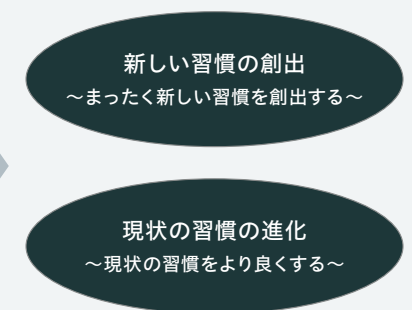
Positive Habitsに必要な3要素



4つの提供価値領域を起点とする新価値創造に向けたビジネスモデルの進化

	今まで		これから	
提供価値	モノ(機能価値)	+	コト(体験価値)	▶ モノからコトへの提供価値の進化
提供対象	家庭	+	社会(学校・公共施設)	▶ 社会課題のソリューションを実現する提供対象の拡大
生活者接点	売り切り型	+	ストック型	▶ お客様データの蓄積と活用
ビジネス形態	メーカー	+	サービサー	▶ メーカーからトータルサービサーへのビジネス形態の進化
連携範囲	サプライチェーン	+	エコシステム	▶ 産官学医民等、さまざまなパートナーとの連携

ライオンの習慣づくり





3つの成長戦略① 4つの提供価値領域における成長加速

オーラルヘルス

オーラルヘルス領域

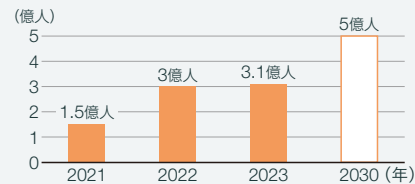
口から全身の健康とQOL向上を支える「オーラルヘルスケア」へ。
国内No.1のオーラルケアメーカーの強みを活かし、
オーラルケアの革新的な製品・サービスを一人ひとりの生活文脈の中に、
ヘルスケアの新たな形として溶け込ませることで、既存事業の枠を超えた事業拡張を目指します。

オーラルヘルス領域の活動で目指す社会

オーラルケアの機会をアジアすべての人に提供し、喪失歯を減らすことで、
誰もが生涯を通じて、心地よく食べ、話し、笑い、
自分らしく続けられる社会

活動指標 2030年目標 5億人

健康な生活習慣づくりに貢献する
オーラルケア製品・サービス、
および情報を提供した人数



▶ P.42-43「サステナビリティ重要課題への取り組み強化」



強み・特徴

1891年の創業以来、今日まで積み重ねてきた
予防歯科に関する豊富な知見と実績

国内外で予防歯科習慣づくりに関わる行政、
歯科専門家、パートナー企業等とのつながり

20年分以上の医科・歯科に関わる健診データと
データに基づく健康経営ノウハウ

アウトプット

健全で美しい歯列形成、プラークコントロール、
健全な口腔機能発達・維持を実現する製品・サービス

誰もが格差なく、自分に必要なオーラルケア機会を得るための
オーラルケア方法の啓発

個人の口腔関連データ蓄積によるヘルスケア行動としての
オーラルケア習慣化の仕組み

社会へのインパクト

健康寿命の延伸

医療費抑制

医療アクセスの向上

3つの成長戦略① 4つの提供価値領域における成長加速

オーラルヘルス 社会へのインパクトの事例

歯科健診の重要性

企業における歯科健診と生産性の向上

口の健康を守るためには定期的な歯科健診がとても重要となりますが、働いている人々への歯科健診は、一部の企業でしか実施されていないのが実情です。

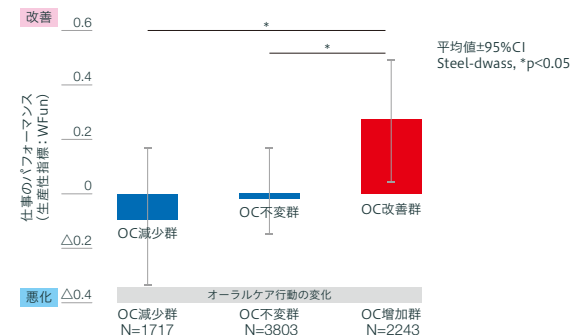
そこで、企業における歯科健診が従業員の健康や仕事の効率におよぼす影響を調べるため、株式会社日立製作所 日立健康管理センタと共同研究を行いました。定期健診において歯科健診を導入したところ、歯みがきに代表されるオーラルケア行動の頻度が増え、口の健康のみならず全身の健康に良い影響があることがわかりました。それに加えて、従業員へのアンケート結果からは、仕事のパフォーマンス（生産性指標:WFun*1より測定）にも良い影響があることも示されました。その他の健康習慣（運動習慣、飲酒習慣等）を考慮しても、歯科健診の導入が口の健康意識の向上と仕事のパフォーマンスに対して良い影響をおよぼす可能性が示されました。

政府が目指している国民皆歯科健診の実現に合わせて、歯科健診の意義の理解が進むことにより、多くの企業で歯科健診が導入されることが期待されます。

※日本総合健診医学会第51大会、第96回日本産業衛生学会、第72回日本口腔衛生学会学術大会、第66回春季日本歯周病学会学術大会等で発表

*1 WFun (Work Functioning Impairment Scale): 産業医科大学で開発された、健康問題による労働機能障害の程度を測定するための指標

オーラルケア行動の変化*2と仕事のパフォーマンスとの関連



*2 2018年～2019年の1年間における、歯みがき回数、フロス・歯間ブラシの使用頻度、歯科通院頻度の変化

口腔機能の重要性

小児期からの口腔機能ケア

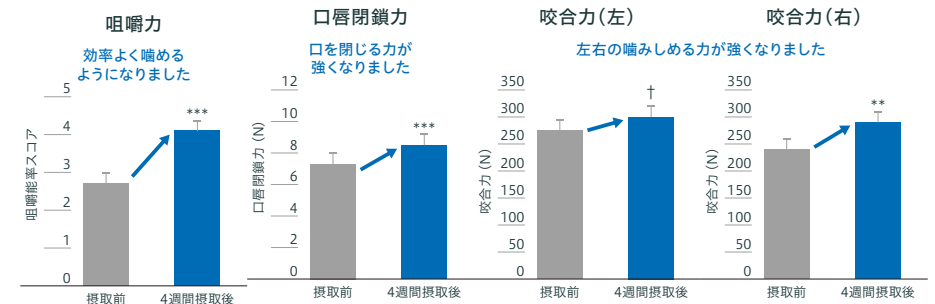
口腔機能の適切な発達、正常な咬合・歯列形成において非常に重要です。特に学童期は口腔機能が著しく発達する時期であり、発達の遅れや誤った機能獲得によって食べる機能や発音等に影響が出てくる可能性があります。

健全な口腔機能を獲得するために噛むことは重要であり、学童期によく噛むことで口まわりのさまざまな筋肉が使われ、顎が発達し、永久歯がきれいに並ぶ土台づくりにつながるともわれています*3。学童期の児童（6～12歳）を対象とした2023年の研究では、1日1回4週間、硬性グミ（2枚）を摂取することで、咀嚼力（食べ物を噛み切る・砕く・混ぜる力）、口唇閉鎖力（口を閉じる力）、咬合力（奥歯で噛みしめる力）といった口腔機能が摂取前と比較して向上することが示されました。

口腔機能の発達をサポートするための方法は、定期的な専門外来への通院や回復トレーニング等が一般的ですが、硬性グミの摂取は、お子様が手軽に継続できる非常に有効な手段であり、左右の歯でバランスよく噛むことを促し、口腔機能の適切な発達につながる手段として期待されます。

*3 根岸慎一他、「硬性ガムトレーニングが混合歯列期児童の咀嚼運動および第一大臼歯立に与える影響」Orthodontic Waves Japanese Edition 69 (3), 156-162, 2010

硬性グミ摂取前後での口腔機能の比較 (n=26)



Wilcoxon signed-rank test 平均値±SE ***p<0.001, **p<0.01, †p<0.1

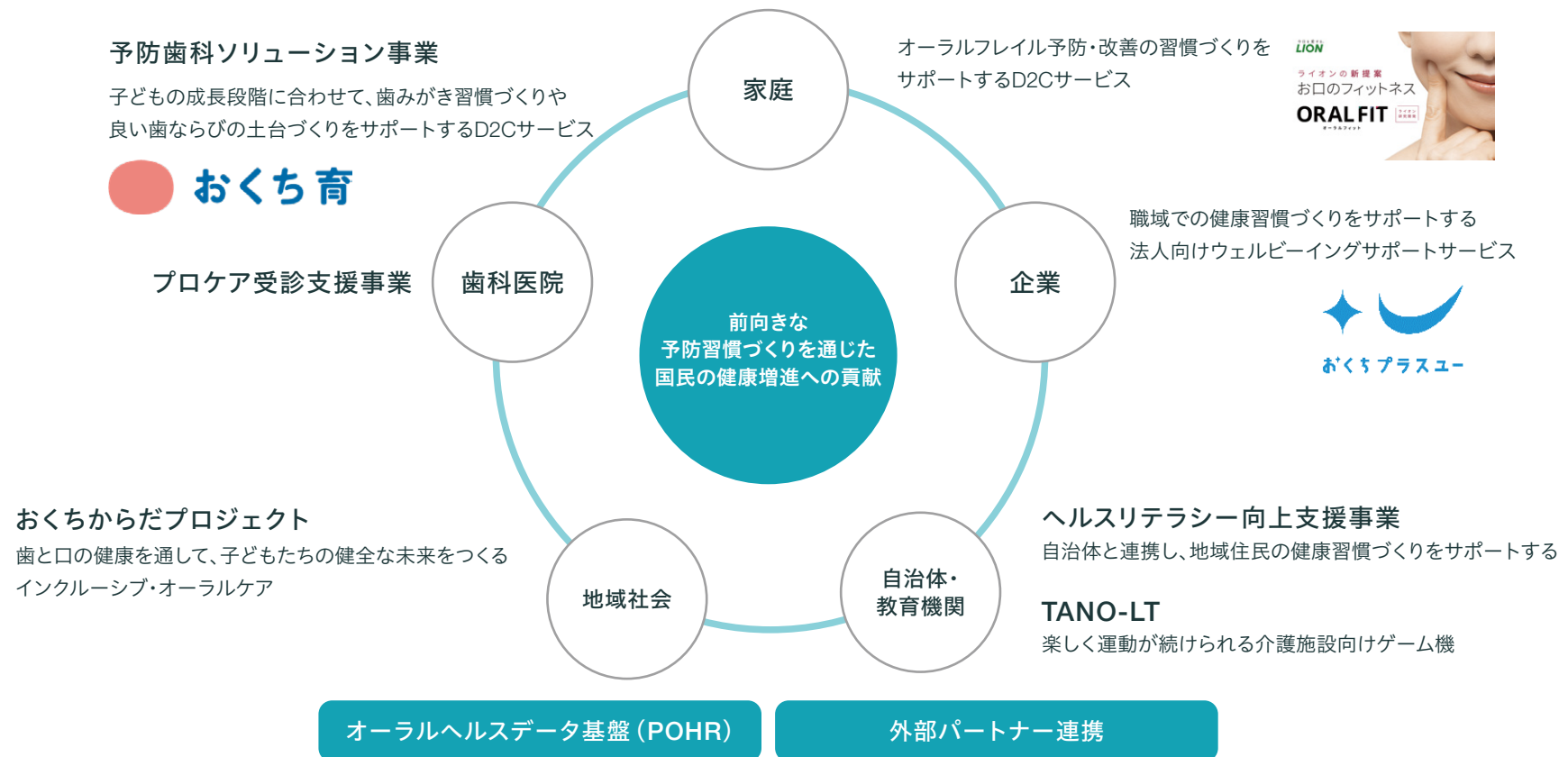


3つの成長戦略① 4つの提供価値領域における成長加速

オーラルヘルス 活動方向性

当社は、一人ひとりのスタイルや心身の健康状態等に合わせて前向きな予防歯科習慣づくりを後押しすることで、人々の健康増進に貢献することを目指し、2030年に向けたオーラルヘルス領域の基本的考え方に基づくすべての企業活動を「LIONオーラルヘルスイニシアチブ」として展開しています。この活動は、家庭だけでなく、歯科医院や、企業・自治体・地域社会等、口腔健康に関わるすべての接点をつないで予防歯科を習慣化する、との基本的な考え方に基づいて展開します。また、口腔健康データを利活用するPOHR(Personal Oral Health Record)*1事業基盤の構築と、外部パートナーとの連携により、先進的な取組みとして実現していきます。

LIONオーラルヘルスイニシアチブ*2



*1 POHR(Personal Oral Health Record): 基礎健康、生活習慣、口腔状態、歯みがき行動等のデータベース

*2 オーラルヘルスの基本的考え方(予防歯科)に基づく企業活動の総称



3つの成長戦略① 4つの提供価値領域における成長加速

オーラルヘルス 習慣を創出・進化するプロダクトとサービス

「LIONオーラルヘルスイニシアチブ」の活動では、むし歯や歯周病等の疾患・症状を予防する高付加価値製品の提供にとどまらず、生活者ご自身のスタイルに合わせたオーラルケアの提案や、働く人々がムリなく続けられる健康習慣のご支援、家庭や学校での新しい習慣づくりをサポートしています。



スタイルで選ぶ、 新しいオーラルケアの提案 OCH-TUNE (オクチューン)

歯をみがくタイミング・気分や好みなど、“スタイル”で選ぶオーラルケア新ブランド『OCH-TUNE (オクチューン)』が誕生。「てきぱき・リフレッシュ・効率派」のあなたには「FAST」、「じっくり・リラックス・丁寧派」のあなたには「SLOW」。それぞれのスタイルに合わせて設計されたハミガキ、ハブラシ、マウスウォッシュのラインアップを2024年4月から発売しました。これまでのむし歯予防、歯周病予防等の「疾患・症状」に基づく予防訴求中心のオーラルケア市場に、誰もが持つ“スタイル”で選べる提案をすることで、生活者の皆様のより良い習慣づくりをサポートしていきます。



法人向け ウェルビーイングサポートサービス おくちプラスユー

職域における口腔保健活動の重要性が高まる中、2022年7月より法人向けウェルビーイングサポートサービス『おくちプラスユー』を開始し、歯科衛生士によるオーラルケアセミナー、唾液検査、e-ラーニングやグッズ配付等を提供しています。健康経営に取り組む企業や健康保険組合様等を中心にお問い合わせをいただき、2023年には、提供従業員数1万人を突破するなど、ご好評をいただいています。「フロスをすぐに実践しようと思った」「定期歯科健診に行こうと思った」などの感想を頂戴しており、今後とも職域からの前向きな予防歯科習慣づくりを目指していきます。



子どもの成長見守りサービス おくち育

子どもの成長段階に合わせ、歯みがき習慣づくりや、良い歯ならびの土台づくりを支援するオーラルケアプログラムの第1弾『おくち育 噛もっと!』は、グミを毎日食べて噛む力を育み、ガムで噛む力をチェックしながら、AIアプリで歯ならびをチェックすることができます。2023年4月サービス開始からご好評をいただいております。2023年度は山口県歯科医師会と共同で、小学生が噛む大切さを学びトレーニングする教育プログラムとして実証実験を行いました。今後も、子どもたちの歯・お口の健康習慣づくりを通して「生きる力」を育む活動を広げていきます。





3つの成長戦略① 4つの提供価値領域における成長加速

インフェクションコントロール

インフェクションコントロール領域

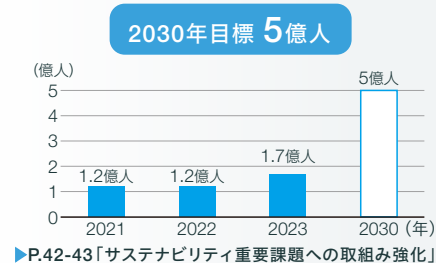
あらゆる場で感染症のリスクと向き合う「衛生ソリューション企業」へ。長く「清潔・衛生」を守ってきた企業として、使命感を持って事業を変革し、居住空間から公共・産業空間へ事業領域を拡大し、菌やウイルスから人々の生活を全方位(身体・対物・空間)で守る衛生ソリューションを提供します。

インフェクションコントロール領域の活動で
目指す社会

すべての人が自然と衛生行動を実践し、習慣化していることで、感染症等への不安がなく、お互いを思いやり、信頼し合い、安心して過ごせる社会

活動指標

健康な生活習慣づくりに貢献する
衛生関連製品・サービス、
および情報を提供した人数



強み・特徴

キレイキレイ事業による
各種手洗い習慣の普及啓発活動

ライオンハイジーン事業による
施設環境の衛生を起点とした取組み

特販事業による
自治体や企業・団体との連携の取組み

アウトプット

生活者自身も含めた習慣の啓発者・
普及者を増やす仕組みの提供

多くの人が利用する施設等での
食の衛生を通じた衛生習慣の普及

インフラ未発達な地域や被災地等、
衛生的に過酷な環境の支援と解決

社会へのインパクト

衛生リテラシー・
衛生教育の普及

感染症の罹患率や
死亡率の低下

健康寿命の延伸
医療費の負担軽減

国内外での教育機関を起点とした清潔・衛生習慣の浸透・定着に向けた活動

P.46



3つの成長戦略① 4つの提供価値領域における成長加速

🏠 スマートハウスワーク

スマートハウスワーク領域

多様なくらしにフィットした「新しい家事習慣」の創出へ。
生活スタイル・居住空間の多様化が進み、
画一的な家事提案では生活者ニーズをとらえきれなくなっています。
家事のスマート化(楽しさ、効率化アップ)を基本コンセプトに家事全般をとらえ直すことで
「その人が自分らしいと思える心地よさ」を最大化し、
多岐カテゴリーにおいて外部パートナーと強固に連携・創発しながら、
独自の優位性を確立します。

スマートハウスワーク領域の活動で目指す姿

家事の負担軽減と、こだわりや楽しみを増幅する新家事習慣を生み出すことによって、
人々の可処分時間が増え、心の余裕が生まれ、
人と人、家族、地域コミュニティとの関係がよくなり、
その結果、人々が心地よく生活できている状態に貢献します。



スマートハウスワーク領域での新しい習慣の提案

『NANOX one』

～衣類のロングライフ化を実現する新たなお洗濯習慣を提案～

2023年9月、「高い洗浄・消臭力」と「衣類本来の色を保つ機能」を両立させた唯一*の洗剤、高濃度コンプリートジェル『NANOX one(ナノックス ワン)』を発売しました。

事前調査にて、約8割の生活者に衣類を長く使いたいというニーズがある一方、色変化(黄ばみ、黒ずみ、色あせ等)を理由に衣類が廃棄されていることがわかりました。このような社会課題や生活者の潜在ニーズをとらえ、「ニオイ・汚れ・衣類の色変化を1本で全部断つ唯一*の洗剤」というコンセプトで製品開発を行いました。なお、本製品のコンセプトを実現する技術は複数の特許で保護しています。

これからも、生活者が諦めていた悩みを一つひとつ解決していくことで、お洗濯をより前向きなものに変えていきます。

**NANOX
one**
ナノックスワン



*当社洗濯用洗剤内

『by me』

～日用品でくらしの香りをカスタマイズする新習慣を提案～

柔軟剤や衣類ミストでくらしの香りをカスタマイズする新習慣を提案するD2C(ダイレクト・トゥ・コンシューマー)ブランド『by me』は、香りを通した「Positive Habits」づくりに取り組んでいます。

2023年は、『by me』AI診断でおすすめされた香りが気になっている方に、香りをお試しいただけるフレグランスカードセットを専用ECサイトでご用意。また、ECサイトやSNSのほか、ポップアップストア展示等で実際に手ににとって商品をお試しいただける場を多く提供しました。

- 期間限定展示(有楽町マルイ、b8ta Osaka - Hankyu Umeda、b8ta Koshigaya Laketown、one×one 新宿ミロードほか)

- 体験型座談会イベント(喫茶ランドリーほか)

『by me』は今後も、デジタル・リアルを融合した体験づくりで生活者との関係を深め、ファブリックケア分野にとどまらない「くらし」の香りのブランドを目指します。





3つの成長戦略① 4つの提供価値領域における成長加速

● 海外事業の拡大

「Vision2030」では、海外事業の拡大を重要なテーマに掲げています。既存進出国・エリアでの事業の強化を進めるとともに、新たな国・エリアに参入することで、2030年ライオングループ連結売上高における海外事業構成比を50%水準まで引き上げることを目指しています。より多くの人・エリア・生活シーンでのより良い習慣づくりに貢献することで、アジアでのプレゼンスの拡大を図ります。

目指す姿と戦略

2030年目標

当社連結売上高 6,000億円水準
うち海外事業合計 3,000億円（構成比50%水準）

基本戦略

1. ライオンのパーパスに基づく事業展開
社会課題解決への貢献と事業機会の融合
2. グローカライゼーション戦略
国別+エリア戦略軸でのブランド戦略
3. お客様接点の拡大
ターゲット顧客×商品分野×進出国・エリア数の最大化

グローカライゼーション戦略の進化

グローカライゼーション戦略

これまで

これから

国・エリア軸

各国ニーズに対応した**グローバルブランド**による
確かな品質提供と新たな習慣づくりの両立



環境変化への対応

地域：**ライフスタイル・ニーズの類似化・共通化**

地域別事業軸／類型化

グローカライゼーション戦略を通じ見出した
各国・エリア消費者の特徴・傾向に応じた、
国境をまたいだ類型化を行う

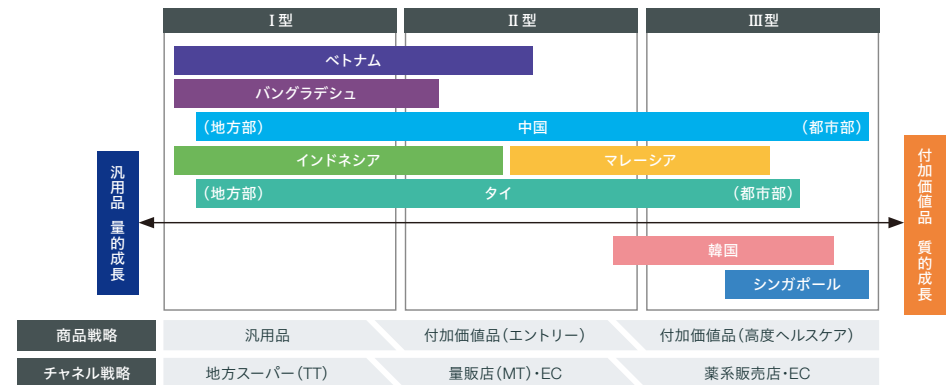
各類型に最適な経営・事業アプローチによる
シナジー最大化と効率的・効果的事業管理の推進

戦略推進基盤の進化（**グローバルオペレーション**）

グローカライゼーション戦略 ～類型化マーケティング～

類型化マーケティングは、国・エリアをまたがり大きく3つの型に類型化し、その類型ごとに戦略を講じていきます。3つの類型は、GDP成長率や所得水準に加えて、これまでのグローカライゼーション戦略により見出した特徴・傾向に応じて分類しています。

類型化（I～III型）マーケティングのフレーム



進捗

事業規模は順調に拡大

- ・ 2023年 海外事業外部売上高 1,341億円（対前年+13.6%）
- ・ 連結売上高に占める割合 33.3%（対前年+3.0pt）

Vision2030 1st STAGEで
目標としている2カ国への
新規参入を実現

- ・ バングラデシュ（2022年）
- ・ ベトナム（2023年）

2030年に向けた重点施策

1. 青島ライオン事業の成長加速（P.27）
2. 東南・南アジアにおけるパーソナルケア事業の成長（P.28）
3. 新規国・エリアへの進出（P.28）

3つの成長戦略① 4つの提供価値領域における成長加速 海外事業の拡大

重点施策①

青島ライオン事業の成長加速

基本方針

青島ライオン事業は、主にオーラルケア分野で『システム』や『クリニカ』による日本の高品質を活かしたブランドイメージ向上を進め、現地ブランドとの相乗的な成長により、オンライン（EC）と大都市のオフライン（実店舗）を中心に事業展開してきました。

今後は、オンラインでは、お客様一人ひとりの購買データや特性に基づいたSCRM*による販売強化や、ビューティケア分野、ファブリックケア分野の拡張、ペット分野での販売本格化を図ります。オフラインでは、より多くの人・エリアへのアプローチに向け、現地での営業体制を拡充します。さらに、事業基盤である研究体制の強化を進め、現地での製品開発を加速します。

これらの施策により、2030年に1,000億円規模への成長を目指します。

*SCRM (Social Customer Relationship Management) : ソーシャルメディアを用いた顧客管理で、カスタマーエンゲージメント向上を促進すること

青島ライオン事業の拡大策と実行施策

	主要販売地域	ターゲット	販売チャネル	製品	事業分野
これまで	大都市中心	中高所得者 日本品愛好者 品質重視層	オンライン (EC)中心	中～高価格帯 日本製/日本品質 ブランドイメージ	オーラルケア中心 +キレキレイ等 ↓ 拡大策 ビューティケア、 ペット関連品
	+	+	+	+	+
拡大策	内陸都市	より広い所得層	オフライン (店舗)拡大	中価格帯 現地嗜好重視 中国製/日本品質	オーラルケアから 徐々に品目拡大

実行 施策

オンライン（EC）販売：
顧客データ活用→SCRMによる定着化
オフライン（実店舗）販売：
営業体制の拡充

現地ニーズの深掘りと製品開発
スピードの向上を目的とする
研究開発子会社を上海に設立

進捗

販売チャネル強化	オンライン	SCRMの仕組みを実装し、会員化を本格推進
	オフライン	営業体制強化やハミガキ現地生産品等を拡充(売上高 前年度比141%)
事業分野拡張	ビューティケア	新香調品等泡ハンドソープを強化(売上高 前年度比123%)
	ファブリックケア	カプセル洗剤を導入し強化(売上高 前年度比136%)
	ペット関連品	現地開発・現地生産を強化し新製品を発売
製品開発強化	2023年5月に上海に新研究所を設立し、2024年1月本格稼働	

TOPICS オフライン(実店舗)の強化

中国では、日本生産品の『ホワイト&ホワイト』が親しまれていますが、グローカライゼーション戦略の一環として、現地ニーズを取り入れた現地生産ハミガキを開発し、ラインアップ強化を進めています。営業体制では、店頭での取り扱い強化に加え、展開エリアを大都市圏から周辺のエリアに拡大させ、オフラインチャネルでの販売を強化しています。今後も、製品と営業体制の強化を合わせて推進していきます。

日本製



中国製 (2023年7月発売)



+Healthy Gum

+Fresh Breath

TOPICS 研究開発子会社を上海に設立

中国でのグループの製品開発力・製品開発スピードの向上を目的に、上海に100%出資の研究開発子会社「獅王（上海）創新科技有限公司」（日本語名称：ライオン上海研究所）を2023年5月に設立しました。

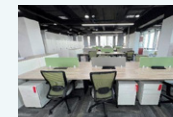
今回設立した研究開発子会社を拠点に、生活者研究を基軸とした研究開発を加速させ、中国の生活者に向けてより良い生活習慣を実現する製品・サービスを提供していきます。



エントランス



フリーエリア



オフィスエリア



3つの成長戦略① 4つの提供価値領域における成長加速 海外事業の拡大

重点施策②

東南・南アジアにおけるパーソナルケア事業の成長

基本方針

各国の経済発展状況等に応じたライフスタイルや生活者ニーズの変化から共通性を見出して、地域特性に合わせるグローカライゼーション戦略を実行。変化を先取りし、“より多くの生活者”のより良い生活習慣づくり「Positive Habits」の創造を通して、事業規模の拡大と社会課題への貢献を目指します。東南・南アジア各国においても、経済発展にともなう生活水準の向上や、高齢化にともない健康に対する意識が高まっており、オーラルケア分野やビューティケア分野、薬品分野等のパーソナルケア事業を強化しています。

進捗

オーラルケア分野では、ハブラシの極細毛と薄型ヘッドによる付加価値化を推進。2023年に、マレーシアで『Systema Ultra Dense Gum Protect Toothbrush』を発売しました。

課題と今後の取組み

東南・南アジア各国でもハブラシの付加価値化をさらに広げていくとともに、ハミガキについても疾患対処ニーズに応えるなど、新たな価値提案を行うことで拡大を目指します。

TOPICS Systema Be #Gum Proudキャンペーン

マレーシアでは、世界Gum Health Dayに合わせ、歯科関連の有識者や主要メディアを招いた歯周病予防の啓発イベントを開催しました。マレーシア保健省参事官から歯周病ケアの大切さを伝えていただき、人気インフルエンサーからは『Systema』による歯周病ケアを広くPRしました。今後も、行政や歯科専門家と一体となり歯周病予防の啓発を継続するとともに、『Systema』ブランドの育成に努めます。



重点施策③

新規国・エリアへの進出

基本方針

“より多くの生活者”のより良い習慣づくり「Positive Habits」の創造を“より多くの国”で実現することを目指し、2022年にバングラデシュ、2023年にベトナムに新規進出しました。急速な経済発展にともなう生活者のニーズ変化や多様化をいち早く取り込み、着実に事業成長につなげるとともに、製品・サービスを通じて各国の社会課題への貢献を果たします。

バングラデシュ人民共和国（2022年6月参入）

2022年、バングラデシュ人民共和国で事業を展開するカロール社と合併会社ライオンカロールを設立し、2023年より洗濯用洗剤事業を開始。さらなる事業拡大に向けた事業基盤の確立のため、バングラデシュ経済特区に新工場を建設します。自国生産でコスト競争力を強化しながら、当該国の未成熟市場において、当社が貢献しうる社会課題に向き合い、今後、生活者の需要が立ち上がる製品市場を確実にとらえることで、量的成長の実現を果たします。

2030年目標：約200億円規模



ベトナム社会主義共和国（2023年3月参入）

2023年3月にベトナム社会主義共和国で事業を展開するメラップ社に資本出資後、ONE MERAPを掲げて社内統合に着手し、組織変更やDX推進による業務効率化を推進してきました。一般用医薬品事業で培った病院や薬局等の流通網を活用した「医師推奨モデル」を土台に、新生メラップライオンとしてオーラルケアやスキンケアに事業領域を拡大し、量的・質的の両面から成長を果たします。

2030年目標：約100億円規模





3つの成長戦略① 4つの提供価値領域における成長加速

● 新たな価値を創出する研究開発

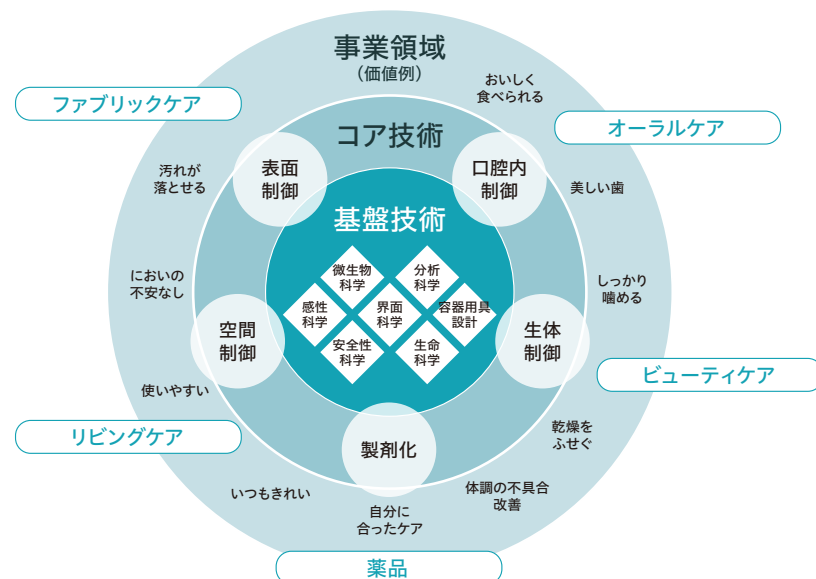
研究開発は、「次世代ヘルスケアのリーディングカンパニーへ」の実現に向け、イノベーションを牽引するライオンの成長源泉であると捉えています。

生活者の毎日の暮らしに想いを馳せ、プロフェッショナルリズムを駆使して未知の領域への挑戦を楽しみながら、新たな価値提供により、パーパスを実践していきます。

目指す姿と戦略

ライオンの研究開発における最大の強みは、幅広い事業領域で、当社製品・サービスを通じた“生活者との接点”から、長年蓄積してきた「生活者研究知見」です。生活者の暮らしの変化や、多様化するニーズに対し、徹底的に生活者の暮らしを見つめ、その知見を活かし課題解決につながるイノベーションを起こすことで、より良い習慣をつくり、人々の心と身体へのヘルスケアの実現に貢献します。

新たな価値を生み出すために、事業を横断的に支える7つの基盤技術と各事業固有の5つのコア技術を軸に、製品・技術開発を進めています。また、大学・研究機関・企業等とのオープンイノベーションに積極的に取り組むことで、開発の加速につなげるとともに、環境課題や社会状況、地域連携等に取り組むサステナブル視点も同時に取り込み、ライオンのイノベーションを牽引していきます。



進捗

社外機関との共創による新たな価値創造

お口を起点とした健康増進への貢献を目指し、株式会社メタジェン、医療法人社団日吉歯科診療所と共同で、口腔細菌叢に着目した調査を行いました（詳細はP.30参照）。また、より良い衛生行動の提案を目指し、国立大学法人筑波大学と共同で、シミュレーションモデルを用いて住居内のウイルス拡散を分析し、適切なタイミングで手洗い・手指消毒することがウイルス拡散を防ぐ効果があることを示しました。

WEB ▶ 帰宅直後のウイルスの住居内感染リスクを可視化するシミュレーションモデルを開発
https://doc.lion.co.jp/uploads/tmg_block_page_image/file/8565/20230308_01.pdf

生活者視点に基づく環境課題に配慮した技術

商品使用を通じた環境負荷低減を目指し、多量の水を使用する洗濯においては、少ないすすぎ回数に着目。柔軟成分入り洗濯用洗剤（おしゃれ着用）『アクロンスmartケア』では、「すすぎゼロ洗浄」技術によってすすぎ工程のカットを可能にし、時短と衣類ダメージの抑制、エコを実現しました。

WEB ▶ R&D Station
<https://www.lion.co.jp/ja/rd/station/articles/4452>

課題と今後の取組み

習慣の創造・進化には、「習慣化」の科学的理解が必要です。モノやサービスにおける機能や情報、それらを通じて得られる感覚や感情の連動性を高める「Positive Habits」体系化研究を進め、より良い習慣づくりにつながる研究の拡張に挑戦していきます。

また、新たな価値づくりには、研究活動の生産性向上も不可欠です。研究業務へのデジタル技術の取り込みを強化し、研究活動を効率的に加速します。また、業務時間の最大15%を活用できる自由研究活動を継続し、研究員の幅広く自由な発想を起点とするテーマ創出・推進により、さらなる新価値創造につなげていきます。

3つの成長戦略① 4つの提供価値領域における成長加速 新たな価値を創出する研究開発

TOPICS グローカライゼーション戦略を支える研究開発

現地とグローバル開発センターの連携

バングラデシュの合併会社ライオンカロールは、2022年10月より事業を開始し、2023年8月には洗濯用粉末洗剤『Jet』を改良発売しました。バングラデシュでは、今までの当社グループ展開国とは異なり、洗濯機の普及率が低く、ほとんどの生活者が手洗い洗濯をしています。『Jet』は溶けやすさにこだわった粉末洗剤で、今回、当社が得意とする酵素技術を活用し、現地バイヤーに披露したデモ実験で大好評を博すほどの食べ物汚れ洗浄力向上を実現しました。現地生活者の理解を進め、製品開発でバングラデシュ生活者のより良い習慣づくりに貢献します。



洗濯用粉末洗剤『Jet』

上海研究所発足による研究開発の加速

「Vision2030」の実現に向けては海外事業の拡大が極めて重要であり、最重要市場である中国におけるグループの製品開発力・製品開発スピードの向上を目的に、中国・上海に100%出資の研究開発子会社「獅王（上海）創新科技有限公司」（ライオン上海研究所）を設立しました。今後は、日本国内の平井研究所および小田原研究所に、上海研究所を加えた3拠点をライオングループにおける技術イノベーション創出のハブとし、そこでの技術開発を各国R&Dの製品開発へと応用することで、アジア全域での製品開発スピードを加速していきます。



ライオン上海研究所
エントランス



平井研究所

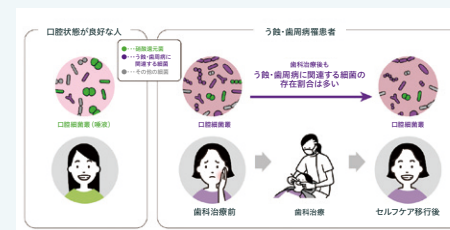


小田原研究所

TOPICS 社外連携による新たな価値創造 ～口腔細菌叢を考慮した予防法の提案を目指して～

「良い口腔状態を保つためには、良い口腔細菌叢*を育むことが重要」と考え、口腔細菌叢に着目しています。株式会社メタジェン、医療法人社団日吉歯科診療所と共同で、う蝕・歯周病罹患者の歯科治療前後の口腔細菌叢を調査し、う蝕・歯周病罹患者の口腔には、口腔状態が良好な人と比較して、歯科治療後もう蝕・歯周病に関連する細菌の存在比率が高く、予防に寄与する可能性のある細菌の比率が低いなど、菌叢の違いを明らかにしました。新たな予防法の提案を目指し、さらなる検討を進めます。

*口腔環境に生育する細菌の集団

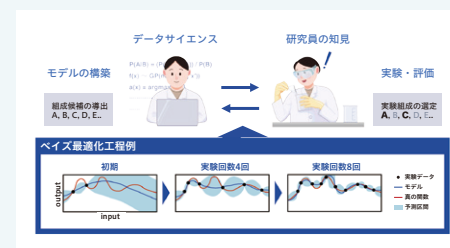


う蝕・歯周病罹患者の口腔細菌叢は歯科治療後も口腔状態が良好な人と異なることを解明
https://doc.lion.co.jp/uploads/tmg_block_page_image/file/9312/20231109_01.pdf

TOPICS 研究開発におけるDXの深化 ～データを起点とした組成開発の実現～

人工知能（AI）や協働ロボットをはじめとしたデジタルテクノロジーの活用を推進し、研究開発における生産性向上に取り組んでいます。

既知の実験データを起点に組成探索が可能な機械学習手法のひとつ「ベイズ最適化」を活用し、より少ない実験回数で複数の目標を満たす組成を導き出すことができる新たな実験計画手法を確立しました。この手法を歯磨剤の組成開発に活用したところ、開発期間を想定約半分に短縮することができました。さらなる活用を進め、研究開発を加速していきます。



R&Dのデジタルトランスフォーメーション
<https://www.lion.co.jp/ja/rd/new-activity/digital/>



3つの成長戦略① 4つの提供価値領域における成長加速

• より良い習慣づくりを支える知的財産

当社は、知的財産に関する基本的な方針として、知的財産の創造、適正な保護、積極的な活用、他者の知的財産の尊重に努め、不正に取得・使用しないことを「行動指針」で定めるとともに、知的財産戦略アプローチで知財活動を推進しています。知的財産のコア価値は、特許権・商標権・著作権等だけでなく、製造・評価方法（ノウハウ）やヘルスケアデータ等におよび、これらを活用し企業価値の向上につなげています。知的財産活動の推進は、経営直下に専門部所を設置し、取締役会の監督のもと、グループ全体の経営戦略に整合した知的財産投資の実行、情報開示を図っています。

目指す姿と戦略、推進体制

知的財産戦略アプローチ

1. 知的財産創出段階での貢献

研究・企画の初期段階より知的財産を創出し、事業活動に貢献する戦略的な保護・活用を加速する。

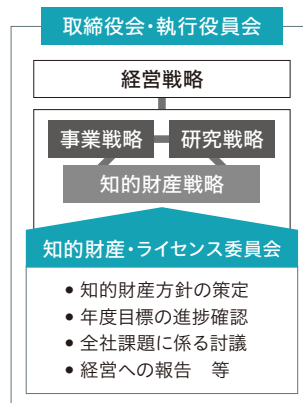
2. 無形資産の構築と保護

知的財産権にとどまらない当社の強み「無形資産」を明確にし、企業成長に貢献する資産構築・保護・活用を図る。

3. 国境を越えるグループ知的財産活動

海外での知的財産の創出・活用を目指し、「国境を越えて有効な」強みをグループ全体で構築・活用する。

推進体制



進捗

研究活動で生まれた技術は特許権で、特徴的な製品デザインは技術的視点から特許権と意匠権で、そして、ネーミングやキャッチフレーズは音商標を含めた商標権と著作権で複層的に製品を守っています。これら「知財ミックス」の活用で製品を守るとともに、ブランドの認知度を高める知財活動を進めています。

中国・アジア各国においては、市場プレゼンスの上昇にともない模倣品が増加していますが、現地法人・行政と連携、早期発見し、警告書の送付や摘発、サイト削除を行い、模倣品排除に取り組んでいます。

このように当社製品を通じ、「より良い習慣づくりで、人々の毎日に貢献する（ReDesign）」というパーパスの世界各国での実践を知的財産ミックスで守り、企業価値・ブランド価値の向上に取り組んでいます。



知的財産

<https://www.lion.co.jp/ja/company/governance/ip/>

課題と今後の取組み

当社は、国内No.1オーラルケアメーカーとして100年以上にわたり、自社で一貫した製品企画・開発・購買・生産・販売を通じて、技術・ノウハウを含む知的財産、人的資本・社会関係資本等の重要な無形資産を築いてきました。

これらを企業価値の源泉ととらえ、当社では知的財産、無形資産のコア価値の棚卸・特定を進めており、取締役会でコア価値の保護・強化・投資の議論を行っています。

TOPICS

「無形資産」の構築・保護・活用

知的資本

ハブラシのネック部分がしなやかに曲がることで、子どもが歯みがき中に万が一転倒した場合に口腔にかかる衝撃を分散できる乳幼児用ハブラシを開発し、『クリニカKid's ハブラシ 0～2才用、3～5才用』に応用しています。本件特許（特許番号：第6591988号）は、優れた発明として、公益社団法人発明協会主催の令和2年度関東地方発明表彰「発明奨励賞」を受賞しました。



幅広い部門での知財人材育成と表彰

人的資本

当社では、知的財産活動が幅広いスコープにわたることにより、特許実績報奨制度に加え、多様な知的財産活動に貢献した社員を広く報奨する「知的財産貢献賞」表彰制度を設けています。

第17回を迎えた2023年度表彰では、知財人材育成や知財情報開示の充実等の多様な活動に対し、組織部門・社員を5件表彰しました。

また、知財情報を活用し、革新的ビジネスモデルを創出できる人材を育成することを目的に、知的財産部門以外の社員も対象に「知的財産アナリスト」（知的財産教育協会）の資格取得支援を行っています。



2023年知的財産貢献賞表彰式の様子



3つの成長戦略② 成長に向けた事業基盤への変革

「習慣を科学する」ライオンのDX (デジタルトランスフォーメーション)

当社は、不確実性の高い事業環境においてもパーパスの実践を通じた持続的な事業成長を目指しており、その実現のためにはグループ全体をデジタルの力で変革することが不可欠だと考えています。お客様、従業員その他関係者の行動や習慣をデジタル技術やデータサイエンスを使い「科学」することで、人々のより良い習慣づくりに資する価値を創出していくという想いを込め、「習慣を科学する」をデジタル戦略のスローガンとしています。



目指す姿と戦略

2030年に向け、DXを通じて当社が「スピードと効率を備え、高度化・新価値の創出を実現できている」状態を目指しています。「Vision2030 1st STAGE」においては、データドリブン経営への変革のカギとなる基幹システムの刷新、全社でのデータ活用の浸透に加え、IT・デジタルに精通した人材の育成にも注力し、経営基盤の変革を進めています。

これらの取り組みでは、社長と関連役員、部門長からなる「デジタル戦略推進協議会」がグループ全体のデジタル戦略策定と戦略に基づく施策推進を統括し、デジタル戦略立案、システムを用いた業務改革、IT開発・保守やデータ分析等の施策実行を網羅的に担う「デジタル戦略部」と社内外各組織が協力し、個別施策を実行する形で、全社的なDXを推進しています。

進捗

テーマ	2023年度の進捗
経営管理能力の高度化	<ul style="list-style-type: none"> ・データ一元化による品目レベルでの収益構造の把握 ・事業・会社単位での収益ポートフォリオの精度向上と意思決定への反映
習慣づくりの拡大と進化	<ul style="list-style-type: none"> ・当社の知見・口腔データを活用した新規ビジネスの拡大と進化^{*1} ・医療情報を取り扱うサービスの安全性担保のため、「ISO/IEC 27001」の認証取得^{*2} ・社内情報を利用した「知識伝承のAI化」ツールの開発開始^{*3} ・物流2024年問題の解消に向けたロジスティクスEDIの取り組み推進^{*4}
組織風土・文化の醸成	<ul style="list-style-type: none"> ・IT・デジタル機能組織を集約した「デジタル戦略部」設置 ・IT・デジタル領域の教育体系整備 ・「ライオンデジタルサミット」、e-ラーニング等による全従業員へのアプローチ

〈参照〉

*1 統合レポートP.23「おクチプラスユー」

*2 ニュースリリース <https://www.lion.co.jp/ja/news/2023/4397>

*3 ニュースリリース <https://www.lion.co.jp/ja/news/2023/4464>

*4 統合レポートP.33「サプライチェーンマネジメント」

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

課題と今後の取り組み

基幹システム導入や店頭・マーケティング・生産・物流等すべての分野でデジタル化が進んだことで、データの量は飛躍的に増加しており、得られるデータを適切に処理・分析し活用することが求められています。今後、社外のデータも用いた高精度な需要予測による収益性向上、会社の壁を越えたデータの相互活用による「協調物流」で物流2024年問題の解消等のチャレンジと、それらを支えるデジタル人材の育成に引き続き取り組んでいきます。

TOPICS 生成AIの活用推進

先進の技術を迅速に取り込み、2023年5月に、自社専用の対話型生成AI「LION AI Chat」を社内で構築し、全従業員向けに公開。社内コミュニティ等を活用し、業務効率化に向けた取り組みを進めています。さらに、社内情報を対象とした、生成AIと検索システムによる「知識伝承のAI化」ツールを開発。まず、研究領域で活用し、生産性向上・イノベーション創出に傾注します。



TOPICS デジタル活用人材1,000名輩出

当社のあらゆる現場で自律的にDXが推進されることを目指し、特に各組織内でデジタル関連施策をリードする「デジタル活用人材」の育成に注力しています。全従業員のIT・デジタルの技術レベルを可視化し、基礎知識の習得から高度活用までレベル別教育を実施しており、2026年度までに全従業員の約30%である1,000名をデジタル活用人材に育成する計画です。

WEB ▶ ライオンのIT・デジタル人材
<https://www.lion.co.jp/ja/dx/>

3つの成長戦略② 成長に向けた事業基盤への変革

・ サプライチェーンマネジメント

当社は、いかなる状況でも「人々の毎日に優良な商品をお届けする」という理念のもと、より強靱なロジスティクス体制、持続可能かつ安定的な原材料調達・商品供給の体制構築等を実現するために、サプライチェーン関連部門が連携し、競争優位となるサプライチェーンマネジメントの構築に向けて取り組んでいます。

目指す姿と戦略

当社が目指す、より強靱なロジスティクス体制、持続可能かつ安定的な原材料調達・商品供給体制の構築に向けて、近年甚大化している自然災害に対するバックアップ体制を確立します。また、販売見通しを起点としたS&OP*1でのワンナンバーオペレーション*2の取組みによる生産・販売・在庫管理の高度化により、在庫適正化、品切れ最小化を実現します。さらに、サプライチェーン全般の諸課題への対応として、自社だけでなく、日用品業界で連携したロジスティクスEDI*3構想の推進（＝業界協調配送）、物流適正化・生産性向上に向けた自主行動計画の策定・推進（＝物流改革に向けた政策パッケージへの対応）を実行します。

*1 S&OP (Sales and Operations Planning) : 販売・操業計画

*2 生・配・販データの統合化（＝ワンナンバー化）による連携

*3 EDI (Electronic Data Interchange) : 電子データ交換

サステナブルなサプライチェーンマネジメント基盤の構築

サプライチェーン全体における柔軟性・強靱性の向上

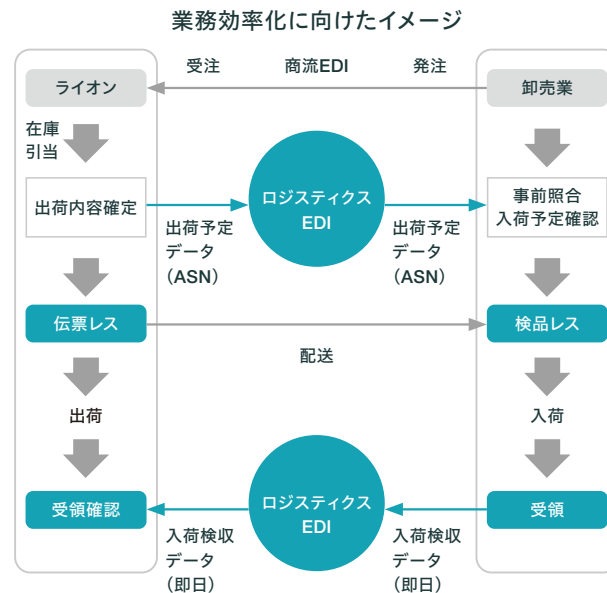
- ▶ 生・配・販データ連携（ワンナンバー化）による適正在庫と品切れ最小化実現
- ▶ BCPの高度化対応（原材料の複数購買化、輸配送の複線化等）

責任あるサプライチェーンの実現取組みの継続強化

- ▶ ロジスティクスEDI構想推進（＝業界協調配送）による「業務効率化」「物流クライシス対応」「環境対応（CO₂排出量削減等）」の実現

期待効果

- ① ドライバー倉庫荷役の労働環境改善
- ② 労働生産性向上
- ③ 環境負荷軽減（CO₂排出量削減、紙使用量削減）



進捗

バックアップ体制の確立	非常用電源設備を一部物流拠点に設置
生産・販売・在庫管理の高度化	ワンナンバー確立に向けた検討を継続中も、品切れ最小化実現については3.8%（前年度比年0.8ポイント減少）に改善
ロジスティクスEDI構想の推進	一部卸店拠点で実装。日用品メーカーと協調配送構想の検討開始（公益財団法人流通経済研究所、経済産業省の事業と連携し推進）

課題と今後の取組み

バックアップ体制の確立	非常用電源設備の設置拠点を拡充
生産・販売・在庫管理の高度化	ワンナンバー業務プロセスの確立とともに、デマンド・サプライプランナー機能*による需要から供給の短中長期連携機能および予兆監視機能の実装化を推進
ロジスティクスEDI構想の推進	対応卸店の拡大ならびに効果検証を推進

*需要変動に迅速に追随した供給計画を立案する機能

TOPICS

異業種連携による持続可能な物流体制の構築と環境対応

物流2024年問題や環境負荷低減に対応するため、異業種4社による物流リソースに適正な包装設計への見直しおよびトレーラーを活用した輸送に変更。従前のバラ輸送からパレット輸送に変更したことによる積載率低下を抑制。

この取組みは、「令和5年度グリーン物流パートナーシップ会議 優良事業者表彰」において、関連会社とともに、最高位となる国土交通大臣表彰を共同受賞しました。





3つの成長戦略② 成長に向けた事業基盤への変革

サプライチェーンマネジメント

サステナブルな原材料調達に向けて

ライオングループでの共同購買による効率化、複数購買によるリスク低減

当社成長基盤の強化に向けて、海外を含む共同購買による効率化を進めています。グローバルでグループ全体の購買情報が可視化できるシステムを構築し、実装化を行いました。まずは、コストダウン効果が大きい原材料を中心に、共同購買体制を整備し推進します。

また、昨今の地政学的リスクや災害によるサプライチェーンの混乱等をふまえ、原材料の独自性と供給性のバランスをとりながら複数購買化を進めています。今後も、サプライヤーとの関係強化に努め、高度な購買活動を進めていきます。

原材料メーカーや生産委託先とのサステナビリティの推進

当社が事業で使用するパーム油や紙・パルプといった原材料は、資源の採取・収穫から生産・加工、そしてサプライヤーに販売され、私たちの手元に届きます。その過程で環境や人権・労働に関わる問題が発生した場合、私たちが直接関与してなくても責任は追及されます。

当社は、このようなサプライチェーンの取組みにおいて持続可能な調達を行うべく、原材料メーカーや生産委託先との連携を強化することで、リスクマネジメントの強靭化を図っています。当社が定めた「持続可能な調達基本方針」では、法令遵守、環境保全、人権尊重等からも取引先を選定する姿勢を明確化しています。

サステナビリティに取り組む重要性を理解していただくために「ライオングループ サプライヤー CSRガイドライン」に基づいたセルフチェックにお答えいただき、当社が定めるサステナビリティの重要項目において設定基準を満たしたサプライヤーと取引を行っています。

また、当社が公表している「ライオン人権方針」をご理解いただき、「国際人権章典」「労働における基本的原則及び権利に関するILO宣言」をはじめとする、人権に関する国際規範を尊重することをサプライヤーに明示して取引を進めます。

今後も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。

WEB ▶ **ライオン人権方針**
<https://www.lion.co.jp/ja/company/governance/policies/human-rights.php>

WEB ▶ **ライオングループ サプライヤーCSRガイドライン**
<https://www.lion.co.jp/ja/sustainability/businesscustom/valuechain/pdf/jpn.pdf>

WEB ▶ **持続可能な原材料調達方針**
<https://www.lion.co.jp/ja/company/governance/policies/material-procurement.php>

サステナブルな生産・供給体制の構築に向けて

注力分野の生産能力増強

当社ではお客様が必要としている商品を適時にご提供できるよう、柔軟性・強靭性が高くサステナブルな生産・供給体制の構築に努めています。

お客様の健康意識の高まりと新型コロナウイルス感染症による解熱鎮痛薬市場の成長にともない、将来にわたり安定的な生産供給体制を確立するため、2025年中に小田原工場（神奈川県小田原市）敷地内に一般用医薬品の新工場を稼働させるべく、鋭意工事を進めています。新工場では、最新鋭設備による省力化とCO₂排出量低減等、環境配慮を実現します。

また、海外では2022年に参入したバングラデシュでの事業拡大に向け、台所用洗剤やオーラルケア製品等の新工場建設計画を進めています。

ICP導入、スマートファクトリー化による省エネルギー・省人化の推進

サステナビリティの面では、2022年よりICP（インターナルカーボンプライシング）制度の運用を開始し、省エネルギー投資を加速させています。

また、生産現場データの「見える化」と活用の推進、AIカメラによる保護具着用状況の検知等の安全強化、移動携帯端末を活用した原料の秤量・投入作業のチェックによる品質強化、RFIDタグの活用による固定資産管理の効率化等を現在推進しており、デジタル技術とヒトとの融合による効率化と省人化を追求した「スマートファクトリー」の実現を目指しています。

2030年に向けた主な生産能力増強

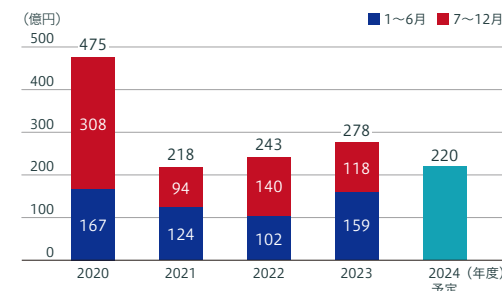
国内

- ・ハミガキ新工場（坂出）：2021年稼働
- ・薬品新工場（小田原）：2025年稼働予定

海外

- ・洗濯用洗剤 増設（タイ）：2022年稼働
- ・台所用洗剤、オーラルケア製品等
新工場（バングラデシュ）：2025年稼働予定

設備投資額



※無形固定資産分を含む。



3つの成長戦略③ 変革を実現するダイナミズムの創出

• 人的資本

当社は、成長戦略のひとつに「変革を実現するダイナミズムの創出」を掲げ、従業員が相互に刺激し合って成長し、「自律した個」の躍動により組織全体にダイナミズムを生み出すことを目指しています。

自律的な学習やキャリア形成支援、柔軟な働き方の推進等で働きがいの向上を図るとともに、「経営課題に応じた柔軟な組織運営と適所適材を可能とするポジションマネジメント」「専門性の高い人材を確保・育成する職群別人事管理」により、組織の戦略実行力を高めることで、人材の成長を企業価値向上へとつなげていきます。

ガバナンス

人材開発のガバナンス

当社は人的資本の充実を重要な経営課題と認識し、経営トップを委員長とする「人材開発委員会」を設置して、トップタレントの育成、若手社員の選抜育成、社員の語学力向上等、人的資本に関するさまざまな課題や施策について議論し、進捗状況の共有を行っています。

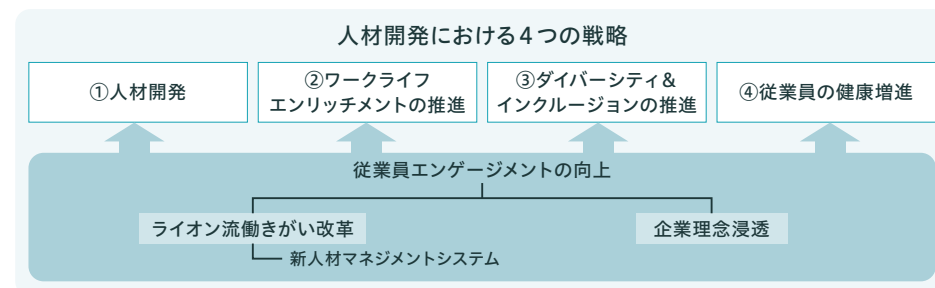
また、プロフェッショナル人材の育成と活用に向け、職種・職能領域を「職群」として束ね、組織横断的な人材育成やキャリア開発に取り組むとともに、社員の自律的な成長を支えるためのプラットフォームとして、e-ラーニングシステムやケース講義等からなる「ライオン・キャリアビレッジ」を整備しています。

戦略

人材開発における4つの戦略

当社の人材開発は、下記4つの戦略を柱としています。その実行に向けた種々の取り組みを推進するフレームとして、「ライオン流動きがい改革」を設定し2019年から継続的に改革を進め、従業員一人ひとりが自律的に行動することで、生産性の向上と新しい価値の創出を図っていきます。

変革のダイナミズムを生み出す人材戦略



人材開発

当社では、一人ひとりの自己実現に寄り添った支援施策を用意するだけでなく、従業員の成長を促す風土づくりにも全社で取り組んでいます。上司と部下間の関係性をより高めていくことで、すべての部所において心理的安全性の高い状態の醸成に努めています。また、自ら設計したキャリアを実現させるために、自律的に知識を習得して、経験を積むことで、自己成長を遂げる人材の育成を支援し、多彩な能力発揮を促しています。

ワークライフエンリッチメントの推進

当社では、ワークライフエンリッチメント（“ワーク”と“ライフ”が相互に作用し質を高め合うこと）の考え方にに基づき、従業員が仕事を含む生活全体を充実できる環境を目指しています。仕事だけでなく仕事以外の生活（プライベートでの役割や社外活動等）も重視し、柔軟に働ける制度や育児・介護支援、マネープラン教育等、ライフスタイルとライフプランの両面から支援しています。

ダイバーシティ & インクルージョンの推進

当社では、従業員の多様な知と経験を活かすことは、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。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発揮して活躍できる組織風土づくりを進めています。

従業員の健康増進

当社では、従業員の健康は「会社の健全な成長を支える経営基盤である」との考えを基本とし、従業員一人ひとりの「心と身体のヘルスケア」の実現を目指しています。会社・従業員・健康保険組合が一体となり、生活習慣改善とヘルスリテラシーの向上、お口の健康、がん予防、禁煙支援、メンタルヘルス対策等、健康行動の習慣化を目指す活動「“GENKI”アクション」に取り組んでいます。

3つの成長戦略③ 変革を実現するダイナミズムの創出

人的資本

従業員エンゲージメント向上に向けた取組み

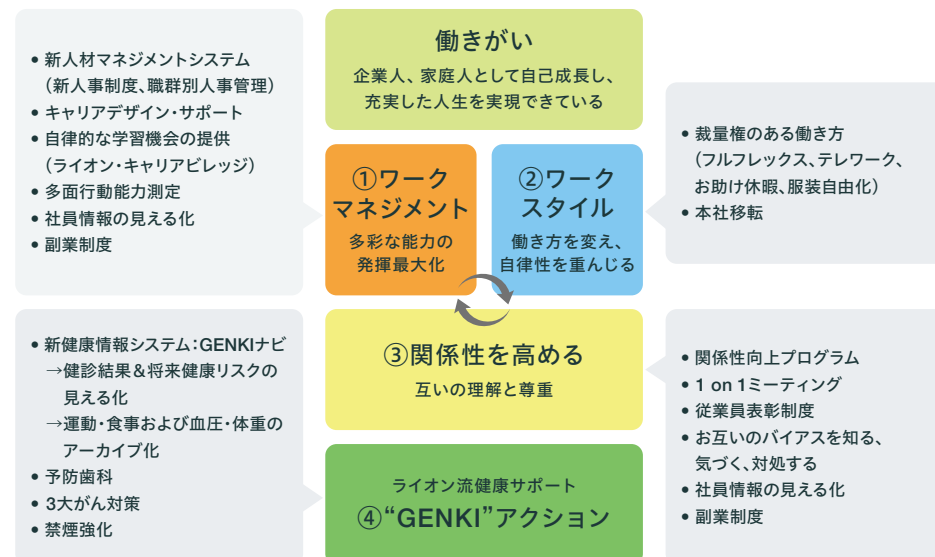
経営ビジョン実現を目指し、パーパスを実践していくためには、会社が経済価値・社会価値を高めることと、企業活動の原動力である従業員エンゲージメントを高めて先に仕掛ける会社組織に変革することが両輪であるととらえています。その実現に向けて、「ライオン流働きがい改革」と「企業理念浸透」を推進しています。

ライオン流働きがい改革

多様で多彩な専門性を有する人材の採用から、育成・処遇、健康行動の習慣化等、人材開発の視点から「働きやすさ」のみならず、従業員一人ひとりの「働きがい」を重視しています。

また、マネジメントのポストや重要職務については業務・役割の定義と等級付けを行い、最適な人材の登用を進めるとともに、柔軟な働き方やダイバーシティ&インクルージョンの推進、健康経営への取組みを通じ、企業を支える人的資本の充実と活性化に努めています。

「ライオン流働きがい改革」のフレームワーク



WEB ▶ 従業員とともに
<https://www.lion.co.jp/ja/sustainability/employee/>

新人材マネジメントシステムによるパーパス実践の促進

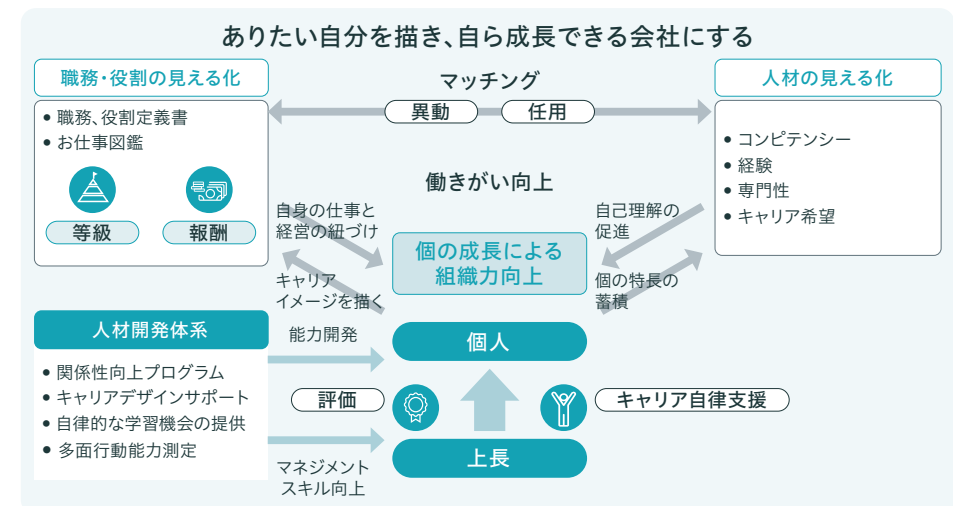
働きがい改革①ワークマネジメントのひとつの取組みとして、人材マネジメントシステム（仕組み）を刷新しました。

新人材マネジメントシステムで目指しているのは、会社と従業員間の支援と貢献の関係性強化です。それにより「仕事を通して自らの“やりたい”を実現し、やりがい・生きがいにあふれ、自己成長につながる人生を実現している」従業員を増やすことが必要と考えています。また、仕組みの中核となる新人事制度では、旧制度よりも経営ビジョンから明確につながる成果目標を立てる評価の仕組みに変更しました。これにより、パーパスの実践につながる行動が評価されるようにしています。

新人材マネジメントシステムの狙いとポイント

2023年1月に管理職、2024年1月に非管理職に新人事制度を導入するとともに、人材開発体系も刷新し、各制度・施策を有機的に機能させることで、人材開発・組織力の向上を図ります。

「ありたい自分を描き、自ら成長できる会社にする」ことを目指して、①職務・役割と人材の見える化による仕事と人のマッチング、②個々人のキャリア形成支援を実現し、個の成長による組織力の向上と働きがいの向上を図ります。特に、一人ひとりが目指すキャリアと現状のギャップを把握可能とすることで、自律的な学習を促進し、加えて上長がそれを支援する関係性の構築を推進しています。





3つの成長戦略③ 変革を実現するダイナミズムの創出

人的資本

企業理念浸透

国内グループを含む国内従業員を対象に「従業員意識行動調査」を年1回実施し、従業員エンゲージメント向上に関係する企業理念の理解、実践度を確認しています。その調査結果や定性的な社内環境ヒアリング等をふまえて、企業理念の浸透を全社で推進しています。

2023年10月30日の創業132周年記念式典を皮切りに、創業記念WEEKとして国内の全事業所・工場で、創業の精神やパーパスについて考えるさまざまな企画を実施しました。

2022年から継続して、パーパス・ビリーフスの理解や共感を育むワークショップを各部門で実施しています。2023年は各々の業務課題を構造的に整理、共有化し、お互いの目線合わせを通じてパーパス実践を促す対話形式のワークショップを全社で実施しました。その結果、パーパス・ビリーフスを対話軸とした、自発的な対話が各部門で行われるようになっていきます。海外グループ会社でも、パーパス・ビリーフスワークショップが実施されています。これらにより、「従業員意識行動調査」における企業理念の理解や実践度が高まっています。今後も、一人ひとりが企業理念を理解し、実践できるようにさまざまな活動を展開していきます。

創業記念WEEKの様子



本社



平井研究所

ワークショップの様子



日本



マレーシア

リスク管理

人的資本に関する事項を含む具体的なリスクと対応策に関しては「事業等のリスク」をご参照ください。 **P.64**

指標と目標

人的資本に関する主な指標と目標は以下のとおりです。

重要課題	目標	指標	実績(2023年)
人材開発	従業員一人ひとりが、多彩な能力を最大限に発揮し挑戦できる環境を整備することで、変革を実現するダイナミズムを創出する人材の育成を目指します。	・一人ひとりのスキル習得と能力開発に対応した多彩な教育プログラム(ライオン・キャリアビレッジ)を受講している従業員の割合⇒100%	・ 57%
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。	・「仕事以外の生活(家庭での役割や社外活動等)が仕事に良い影響を与えている」と思う従業員の割合⇒75%以上	・ 54%(国内)
ダイバーシティ&インクルージョンの推進	多様な価値観や考えを持った人材が、個性や能力を存分に発揮して活躍することを目指します。	・管理職に占める女性労働者の割合⇒30%以上 ・「多様な価値観を持った従業員が活躍できている」と思う従業員の割合⇒80%以上	・管理職に占める女性労働者の割合⇒24% ・従業員割合⇒56%(国内)
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。	・歯科健診の受診率⇒100% ・アブセンティーズム⇒2021年比改善	・歯科健診受診率⇒90%(国内) ※海外は、算出方法を検討中 ・アブセンティーズム⇒0.9%(国内単体、2021年比微増) ※海外は、算出方法を検討中



3つの成長戦略③ 変革を実現するダイナミズムの創出

人的資本

主要な取組み

人材開発

学びのスタイル変化に対応しながら新たな学習機会を創出するため、従業員が主体的に学ぶことを支援する学びのプラットフォームである「ライオン・キャリアビレッジ (LCV)」を導入しました。

プログラムは、動画を中心としたeラーニングと少人数討議に分かれており、社内や社外の知見を学ぶことができ、約5,000のWebコンテンツや討議形式プログラムを提供しています。

これにより、自律的に知識を習得し、自己成長を遂げる人材の育成を支援しています。

指標	一人ひとりのスキル習得と能力開発に対応した多彩な教育プログラム(ライオン・キャリアビレッジ)を受講している従業員の割合⇒100%
進捗	57%
課題と今後の取組み	さらに業務の幅や奥行きを広げる知の獲得のために、グループ会社が相互に学習内容を提供したり、学んだことを共有できる環境を整えて、組織学習の加速に取り組んでいきます。



人材開発

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


LCV教授によるオンラインセッションの様子

ワークライフエンリッチメントの推進

これまで、フルフレックスやテレワーク、お助け休暇等、より柔軟に働ける制度を拡充し、特にライフスタイル面を充実させてきました。2023年は新本社で「Family Day」を開催しました。社員と家族、スタッフ合わせて約600名が集まり、社員の家族にオフィスを知っていただく取組みを行いました。また、ライフプラン面のさらなる強化のため、ライフプラン・マネープラン教育を開始しました。

指標	「仕事以外の生活(家庭での役割や社外活動等)が仕事に良い影響を与えている」と思う従業員の割合⇒75%以上
進捗	54%(国内)
課題と今後の取組み	従来型の家族モデルをベースとした設計が残っている制度の見直しが課題です。多様化する“ライフ”に対応できるよう、既存制度の見直しと育児・介護などの両立支援のさらなる拡充に取り組みます。



Family Dayで社員家族(右)と役員(左)が交流する様子



社員家族がオフィス内を見学する様子



3つの成長戦略③ 変革を実現するダイナミズムの創出

人的資本

主要な取組み

ダイバーシティ&インクルージョンの推進

2022年に経営層・部門長で実施したアンコンシャスバイアス勉強会を2023年から職制向けに拡大しました。管理職が最適な意思決定により公平性を確保し、多様性を受容することの理解を深めています。また、国内グループを含む国内従業員の96%がe-ラーニングを受講しました。女性リーダー育成は2022年より選抜型で実施しています。社外専門家によるメンタリングや、社内外ネットワークの構築、自分らしいリーダーシップや活躍（チャレンジ）を考え実践するプログラムを通じ、参加者の8割以上が自身の意識や行動に前向きな変化を感じています。

指標

管理職に占める女性労働者の割合⇒30%以上
「多様な価値観を持った従業員が活躍できている」と思う従業員の割合⇒80%以上

進捗

管理職に占める女性労働者の割合⇒24%
従業員割合⇒56% (国内)

課題と今後の取組み

自社の多様性の広がりについて知る、社員の多様な価値観を知る対話の場づくりを進め、多様性が組織の力となるよう風土の醸成を行っていきます。



女性リーダー育成「エンパワメントセミナー」の様子

従業員の健康増進

従業員の健康は「会社の健全な成長を支える経営基盤である」との考えを基本とし、従業員一人ひとりの「心と身体のヘルスケア」の実現を目指しています。会社・従業員・健康保険組合が一体となり、生活習慣の改善とヘルスリテラシーの向上、お口の健康、がん予防、禁煙支援、メンタルヘルス対策等、健康行動の習慣化を目指す活動「“GENKI”アクション」に取り組んでいます。

「予防歯科」の促進に向けて15事業所にて開催した歯科健診では、夜間勤務者も受診しやすい時間帯の設定や定期的な歯科医院受診の奨励も同時に行い、歯科健診受診率は90%（国内）に達しました。また、日常的な健康行動の習慣化を目指した取組みとして、健康管理アプリ「GENKIナビ」を活用し、日々の身体データ（体重・血圧）や生活習慣（食事・運動）の記録によりポイントが付与される「健康ポイント制度」を展開、のべ3,000名を超える国内グループを含む国内従業員が参加しました。これらの実績が認められ、「健康経営銘柄2023」に続き「健康経営銘柄2024」に認定されました。

指標

歯科健診の受診率⇒100%
アブセンティーズム⇒2021年比改善

進捗

歯科健診受診率⇒90%（国内）
※海外は、算出方法を検討中
アブセンティーズム*⇒0.9%（国内単体、2021年比微増）
※海外は、算出方法を検討中

課題と今後の取組み

アブセンティーズムの主要因であるメンタルケア対策とがん対策を強化・徹底していきます。（メンタルケア管理職研修、がん二次検診費用補助等）

*アブセンティーズム：病欠、病気休業している状態。



従業員の健康増進

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



サステナビリティ担当役員メッセージ

サステナビリティを
経営戦略に組み入れた統合思考で、
より良い習慣づくりによる社会への
貢献と事業成長を目指します

取締役兼上席執行役員
小林 健二郎



サステナビリティの経営戦略への統合

人々と地球のために包摂的で持続可能でありレジリエントな未来の構築に向けて、地球環境と社会環境の課題解決の重要性が急速に高まる中、さまざまな取組みが社会全体で進められています。今後、当社グループがより野心的な取組みを実行していくためには、生活者一人ひとりのCO₂排出削減と節水・節電の習慣、および健康な生活習慣を創出することがさらなる課題解決になると考えています。例えば、国連によると、消費ベースの会計でCO₂排出量の65%が家庭部門に関連しており、家庭部門が大幅な排出削減を達成するうえで重要な役割を果たすことが示唆されています*1*2。鍵は人々の毎日の習慣にあり、CO₂排出量の少ない習慣や、毎日の健康づくりの習慣を通じて大きな変化をもたらすことができると私たちは強く信じているのです。

当社グループは、パーパス「より良い習慣づくりで、人々の毎日に貢献する(ReDesign)」を起点に、サステナビリティ重要課題への取組み強化と3つの成長戦略を相乗的に推進することを経営戦略と定め、当社グループが優位性を持つ事業領域での価値創造と企業市民としての社会的責任を果たしていく道筋を、2030年までに描いて取り組むサステナビリティ重要課題(マテリアリティ)として特定しています。その中で特に「健康な生活習慣づくり」と「サステナブルな地球環境への取組み推進」は、経営資源を投下して競争優位を確保する課題であり、最重要課題として位置づけています。さらに、それらを経営に活かし

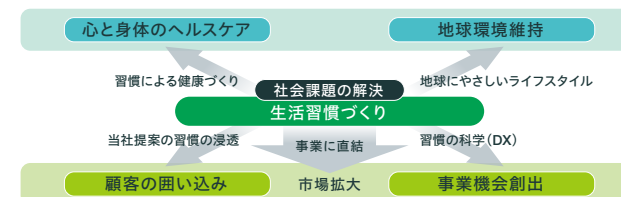
て各事業活動につなげるために、私が議長を務める「サステナビリティ推進協議会」では、環境・社会・ガバナンスに関するサステナビリティ戦略を策定し、具体的な活動計画の意思決定と中長期目標の進捗状況のモニタリングを行っています。今後も、パーパスを実践する中で当社グループならではのユニークネスを発揮し、「より良い習慣づくりによる社会への貢献と事業成長」を実現するサステナビリティ経営の舵取りを行っています。

より良い生活習慣の進化・拡大で 事業成長と社会課題の解決を目指す

現在は、最重要課題である「健康な生活習慣づくり」においては、歯みがきや手洗い等の健康に直結する生活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とアジア地域の10億人に提供することを指標としています。今後は、海外グループ会社との協働をさらに拡大させていくことで、指標達成に向けた取組みを加速させていきます。また、当社が得意とするオーラルヘルス領域では、新たにオーラルヘルス開発部を設置し、IoTやAI等のテクノロジーを活用した製品・サービスによる新規市場の創造と事業領域の拡大も目指していきます。

「サステナブルな地球環境への取組み推進」では、生活者とともにつくる「エコの習慣化」を推進し、地球にやさしいライフスタイルを提案して脱炭素社会と資源循環型社会の実現に貢

社会価値と経済価値の創出イメージ



献します。つめかえ容器のリサイクル技術の開発や、回収システムの構築は、自治体・他企業とも協働しながら推進しており、社会インフラとしての実装を目指してパートナーシップを拡充していきます。

また、習慣づくりは楽しく前向きに取り組めるような体験の提供を通じて取り組み、人々の行動変容をデータによって見える化する等、DXを活用しながら習慣を科学することで、事業機会の創出につなげます。

さらに、当社グループのパーパスを体現する従業員の育成も重要です。当社では、年功型で職位が決まる仕組みを改め、ジョブ型の考え方を取り入れた新人事制度を2023年1月から管理職に導入しました。これにより、従業員一人ひとりが将来目指すべき自己実現の姿を明確に描き、仕事へのモチベーションや専門性を高めて価値創造を最大化することが狙いです。

今後も、当社グループの独自性を発揮したサステナビリティ経営の推進により、社会価値と経済価値の創出を両立して企業価値の向上を目指してまいります。

出典：*1 United Nations Environment Programme (2020), *The Emissions Gap Report 2020*. Nairobi.

*2 Ivanova, D., Stadler, K., Steen-Olsen, K., Wood, R., Vita, G., Tukker, A. and Hertwich, E. G. *Journal of Industrial Ecology*, 20(3), 526-536 (2016)



サステナビリティへの取り組み

サステナビリティ重要課題への取り組み強化

全体概要

サステナビリティの考え方

当社は、「事業を通じて社会のお役に立つ」という創業の精神を受け継ぎ、経済的発展のみならず、環境や社会に与える影響を考慮しながら、地球環境や社会課題に対し、事業を通じて長期的・継続的に取り組んできました。

現在は、2030年に向けた経営ビジョン「次世代ヘルスケアのリーディングカンパニーへ」の実現に向けて、リスク低減に向けた経営の重要な課題に取り組むとともに、パーパス「より良い習慣づくりで、人々の毎日に貢献する (ReDesign)」を基軸としたパーパスドリブン経営を実践しています。バリューチェーン全体およびステークホルダーを網羅的に勘案し、リスクと機会の両面でとらえ、13のサステナビリティ重要課題 (マテリアリティ) を特定しています。

当社グループは、パーパスを起点に「サステナビリティ重要課題への取り組み」と「3つの成長戦略」を相乗的に推進し、サステナブルな社会への貢献と事業の成長を目指します。

中長期経営戦略フレーム「Vision2030」



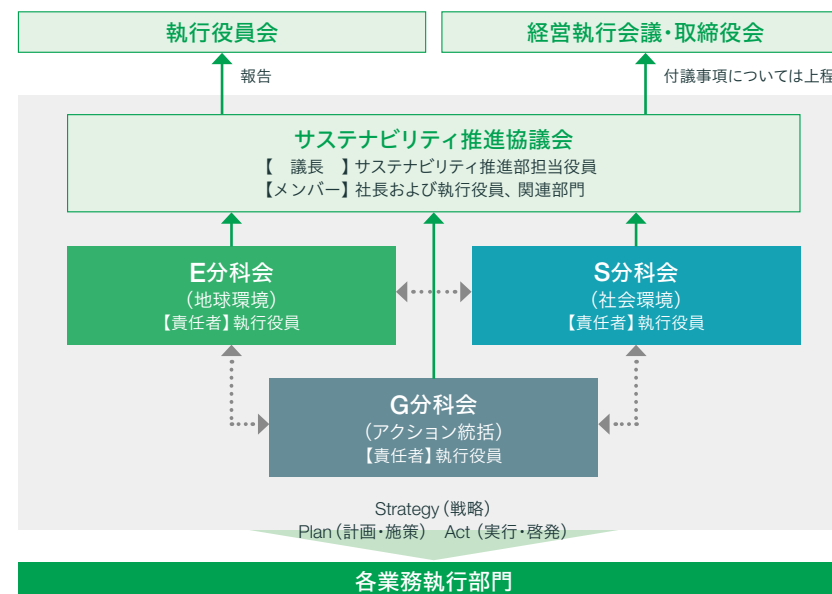
ガバナンス

サステナビリティ経営の推進体制

サステナブルな経営を推進する仕組みとして、従来は社長を含む業務執行取締役全員と関連部門を構成メンバーとした「サステナビリティ推進会議」を開催していましたが、2021年より、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」を設置しました (年2回開催)。

協議会の傘下に執行役員を責任者とする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り組みの推進、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)



ライオンのサステナビリティ

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

サステナビリティへの取り組み

サステナビリティ重要課題への取り組み強化

戦略

サステナビリティ最重要課題

「Vision2030」では、成長戦略の推進と併せてサステナビリティ重要課題への取り組みも相乗的に進めることで、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。ライオングループ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。その中で特に「健康な生活習慣づくり」と「サステナブルな地球環境への取り組み推進」は、経営資源を投下して競争優位を確保する課題であり、最重要課題と位置づけています。新型コロナウイルス感染症の拡大や社会環境の激しい変化により、2021年には指標と目標を再度見直しています。

当社グループは、サステナビリティ重要課題の課題解決を通じて、一人ひとりの価値ある未来に向けた“今日”に貢献し、SDGsの達成にも貢献していきます。

*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



サステナビリティ重要課題の特定ステップ
<https://www.lion.co.jp/ja/sustainability/management/materiality/>

指標と目標

健康な生活習慣づくり

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

すべての人が必要な時に、いつでも、オーラルケアを行える機会を提供し、誰もが健康でいられるよう、オーラルケアの習慣化を目指します。

オーラルケア習慣：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)

P.45



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
(手洗い習慣の普及啓発活動)

P.46



貢献するSDGs



サステナブルな地球環境への取り組み推進

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)



貢献するSDGs



P.47~49



サステナビリティへの取組み

サステナビリティ重要課題への取組み強化

リスク管理

当社グループは、持続的な成長とお客様への商品供給をはじめとする社会的責任を果たすうえで、経営に大きな影響をおよぼすリスクとして、サステナビリティに関する事項を含むリスクを選定し、重点的に管理しています。具体的なリスクと対応策に関しては「事業等のリスク」(P.64)をご参照ください。

指標と目標

サステナビリティ重要課題と2030年目標・指標／2023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(2023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)	・39%削減(2017年比) (カーボンクレジット購入分を控除した数値。控除しない場合は29%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)	・3%増加(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	・96%(国内) 包装・容器のサステナブル材料使用率3.9%	・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)	・13%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 (オーラルケア 5億人、清潔・衛生 5億人)	オーラルケア 3.1億人* (予防歯科習慣の啓発) 国内： ・職域、子どものオーラルケア習慣支援サービスの拡張 (『おうちプラスユー』『おうち育』) 海外： ・幼稚園・小学校での歯みがき普及啓発活動実施(予防歯科習慣の実践) 国内： ・歯みがき頻度拡大の促進 ・歯みがき実施率37%(2030年目標50%) ・ハミガキ、ハブラシ以外の製品の使用拡大の促進 ・歯間清掃用具使用率38%(2030年目標50%) *実態調査より算出	・オーラル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 1.7億人* (教育機関を起点とした清潔・衛生習慣の浸透・定着) ライオングループ： ・保育所・幼稚園・小学校での手洗い習慣の普及啓発活動実施 ・バン gla デシュにおけるJICAを通じた小学校での衛生啓発実施 ・「キレイキレイ グローバル絵描きマイボトルコンテスト」実施 (清潔・衛生習慣化に向けた活動領域の拡大) 国内： ・キレイキレイのマイボトルキャンペーンの実施 *実態調査より算出	・毎日の手指の清潔・衛生習慣づくりに支える製品・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。



	重要課題	目標(2030年)	指標(2030年)	指標の進捗(2023年実績)	2030年までのグローバル共通施策
S	ダイバーシティ&インクルージョンの推進	WEB 多様な価値観や考えを持った人材が、個性や能力を存分に発揮して活躍することを目指します。	・管理職に占める女性労働者の割合⇒30%以上 ・「多様な価値観を持った従業員が活躍できている」と思う従業員の割合⇒80%以上	・管理職に占める女性労働者の割合⇒24% ・従業員割合⇒56%(国内)	・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	WEB 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。	・「仕事以外の生活(家庭での役割や社外活動等)が仕事に良い影響を与えている」と思う従業員の割合⇒75%以上	・54%(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	WEB 従業員一人ひとりが、多彩な能力を最大限に発揮し挑戦できる環境を整備することで、変革を実現するダイナミズムを創出する人材の育成を目指します。	・一人ひとりのスキル習得と能力開発に対応した多彩な教育プログラム(ライオン・キャリアビレッジ)を受講している従業員の割合⇒100%	・57%	・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	WEB 従業員の心と身体のヘルスケアを支えることで、人材力の強化につなげ、持続可能な企業成長を目指します。	・歯科健診の受診率⇒100% ・アブセンティーズム⇒2021年比改善	・歯科健診受診率⇒90%(国内) ※海外は、算出方法を検討中 ・アブセンティーズム⇒0.9%(国内単体、2021年比微増) ※海外は、算出方法を検討中	・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	WEB 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	WEB 「ライオン人権方針」に沿って、事業活動によって影響を受けるすべてのステークホルダーの人権を尊重します。	・重要な人権問題に対する人権デューデリジェンスの対応実施率⇒100%	・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：87%	・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	WEB 「持続可能な原材料調達方針」や「ライオングループ サプライヤーCSRガイドライン」に沿って、児童労働や強制労働等の人権・労働問題や環境破壊等を許さない持続可能な調達を目指します。	・認証紙・パルプ(FSC、PEFC等)、認証パーム油・パーム核油およびそれらの誘導体(RSPO等)を調達する⇒全量 ・認証紙・パルプ(FSC、PEFC等)、認証パーム油・パーム核油およびそれらの誘導体(RSPO等)は、森林破壊ゼロを支持するサプライヤーから調達する⇒全社	・認証品調達率 国内： 認証紙・パルプ：75%(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：20%(アイテム比率) 認証パーム油・パーム核油誘導体：51%(主要原料ベース) ・森林破壊ゼロ支持サプライヤー率 国内：54%、ライオングループ：41%	・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。
G	顧客の満足と信頼の追求	WEB 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。	・国際ナショナルVOCレポート共有(海外、2023年6月・12月) ・ソーシャルメディアリスク対応マニュアルに基づき、ネット炎上トレーニング第2回実施(国内、6月) ・SNSアクティブコミュニケーション開始(国内、10月)	・顧客対応部門の活動進化への取組みを「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	WEB 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	WEB コンプライアンス意識定着に向けた実効性のある活動を強化し、社会から信頼される企業を目指します。	・コンプライアンスに関する教育・研修の受講⇒事業所・拠点における計画(100%)実施 ・重大なコンプライアンス違反件数⇒ゼロ	・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	WEB 健全、公正、かつ透明で実効性の高いガバナンス体制を構築し、持続的な企業価値向上を目指します。	・内部統制システムの整備・運用状況の開示⇒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 ・2022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を評価し開示します。 ・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。



サステナビリティへの取組み

● サステナビリティ最重要課題 ～健康な生活習慣づくり～

当社グループは創業以来、歯みがきや手洗いをはじめとした人々の健康に関わる生活習慣の浸透・定着を通じて社会に貢献してきました。自らのパーパス「より良い習慣づくりで、人々の毎日に貢献する（ReDesign）」に基づいた「健康な生活習慣づくり」を事業展開エリアののべ10億人に提供することで、より多くの人々の毎日に貢献するとともに、事業の拡大を図ります。

ライオングループの2030年までの取組み（オーラルケア習慣）

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：のべ10億人

オーラルケア習慣：5億人
清潔・衛生習慣：5億人

オーラルケア習慣：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）



今後の方向性

「予防歯科習慣」への進化

IoTやAI等のテクノロジーを活用した製品・サービスの提供



オーラルケア機会の格差解消を通じた事業機会の拡大と「健康格差」縮小に貢献

当社グループは、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ケア機会の格差解消を通じて、予防歯科習慣への進化を目指します。

新サービスとして2022年7月に開始した法人向けウェルビーイングサポートサービス『おくちプラスユー』は、2023年10月でサービス提供人数が累計1万人を突破し、職域での口腔保健と企業等による健康経営の推進に貢献しています。また、2024年4月には、IoTを活用した子どものオーラルケアソリューション『おくち育 まほうハブラシ』の提供を開始しました。

当社は、オーラルケアを通じて社会や環境課題に向き合う活動「インクルーシブ・オーラルケア」に取り組んでいます。人それぞれの生活環境、身体、経済、教育、情報等にかかわらず、誰もが自ら予防歯科行動を習慣化できるよう、社外パートナーとの連携のもと、さまざまな取組みを展開しています。そのひとつとして、子どものむし歯と家庭の経済的状況の関連性に着目した「おくちからだプロジェクト」を推進しています。

普及啓発活動：インクルーシブ・オーラルケア「おくちからだプロジェクト」

経済的困窮家庭の子どもは、そうでない家庭の子どもと比較し、5本以上のむし歯の割合が約2倍も高く*1、健康習慣をはじめ、あらゆる体験*2が不足する傾向があります。そこで当社は、「歯とお口の健康」と「自己肯定感の向上」をテーマにした体験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。楽しく口腔健康を学べるゲームや工作、自宅での習慣化を促す歯みがきカレンダー等のツールで、子どもたちの口腔ケア意識を高めています。2023年には、のべ941団体に対して、子ども約4万人分の体験キットを提供しました。また、社員が参加できる機会をつくり、自ら社会課題に触れ、パーパスの実践につなげています。2023年には、のべ44名の社員が参加しました。

*1 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）

*2 他者から褒められる体験、大人とのコミュニケーション、ライフスキルの獲得体験



体験プログラムの様子



デコ歯ブラシ（工作）



サステナビリティへの取組み

サステナビリティ最重要課題 ～健康な生活習慣づくり～

ライオングループの2030年までの取組み(清潔・衛生習慣)

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：
のべ10億人

オーラルケア習慣：5億人
清潔・衛生習慣：5億人

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
(手洗い習慣の普及啓発活動)



当社グループは、さまざまなシーンで使用できるハンドソープや消毒剤の提供、手指の清潔・衛生による感染予防の普及啓発活動を日本およびアジア地域の保育所・幼稚園・小学校等で実施してきました。

今後は、東南・南アジアにおける食の安全等に活動領域を広げ、衛生製品・サービスを提供します。普及啓発活動においても、「大切な人を守る清潔・衛生行動」を習慣化し、他企業・自治体等とも連携しながら活動を推進します。

普及啓発活動：手洗い習慣

教育機関を起点とした手洗い習慣の浸透・定着（国内・アジア）

当社グループが事業展開する日本とアジアにおいて、清潔・衛生習慣づくりの取組みの一環として、手洗い習慣を浸透・定着する活動を保育所・幼稚園・小学校等で行っています。体操やお話の読み聞かせ等を取り入れて、子どもたちが手洗いを習慣化する意味や手洗いの方法を楽しく学んでいます。

教育機関での手洗い授業の様子



日本



マレーシア

清潔・衛生習慣による食の安全への貢献（バングラデシュ）

当社が新規参入したバングラデシュでは、JICA（独立行政法人国際協力機構）を通じてバングラデシュ食品安全庁査察・規制・調整機能強化プロジェクトに寄付し、手洗いと食の安全に関する清潔・衛生習慣の定着活動を実施しました。小学校教員に対して普及啓発活動のための研修を行い、教員が各小学校での指導を通じて、児童だけでなくその保護者や地域住民への清潔・衛生習慣の定着活動を展開しました。ナラヤンガンジ県の小学校全539校の教員と小学生2万4,233名が参加しました。



バングラデシュの小学校における衛生習慣啓発活動の様子

サステナビリティへの取組み

● サステナビリティ最重要課題 ～サステナブルな地球環境への取組み推進～

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していくべく、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チャレンジしています。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。

生活者とともに作る「エコの習慣化」の推進、すなわち「地球にやさしいライフスタイル」を提供し、くらしをムリなくサステナブルにしていくことで、「脱炭素社会」「資源循環型社会」の実現に貢献します。

2030年に向けた取組み状況

事業活動のカーボンゼロ (Scope1、2)	
指標	事業所CO ₂ 排出量 ⇒ 2017年比で55%削減(絶対量)
進捗	39%削減(2017年比)
今後の取組み	省エネルギー活動でエネルギー使用量を削減します。 電力を再生可能エネルギー化します。

自社の製品ライフサイクルの環境負荷低減・カーボンニュートラル (Scope3)	
指標	ライフサイクルCO ₂ 排出量 ⇒ 2017年比で30%削減(絶対量)
進捗	3%増加(2017年比)
今後の取組み	環境フレンドリー製品の提供とエコの習慣化を促進します。 サプライヤーエンゲージメントで調達段階の脱炭素化を進めます。

指標	石化由来のプラスチック使用率 ⇒ 70%以下
進捗	96%(国内)、包装・容器のサステナブル材料使用率3.9%
今後の取組み	製品・容器への再生プラスチック・バイオマス材料使用を拡大します。 製品・容器へのプラスチック使用量削減・再利用を継続推進します。

指標	ライフサイクル水使用量 ⇒ 2017年比で30%削減 (売上高原単位)
進捗	13%削減(2017年比)
今後の取組み	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。

社会の環境負荷低減・カーボンネガティブ (Scope4)	
指標	自社のCO ₂ 排出量を上回るCO ₂ 削減貢献(国内)
進捗	アクションプランを策定し効果検証予定
今後の取組み	業界や他社との協働で社会全体のCO ₂ 排出量を削減します。 環境フレンドリー製品の提供で家庭からの排出量を削減します。





サステナビリティへの取組み

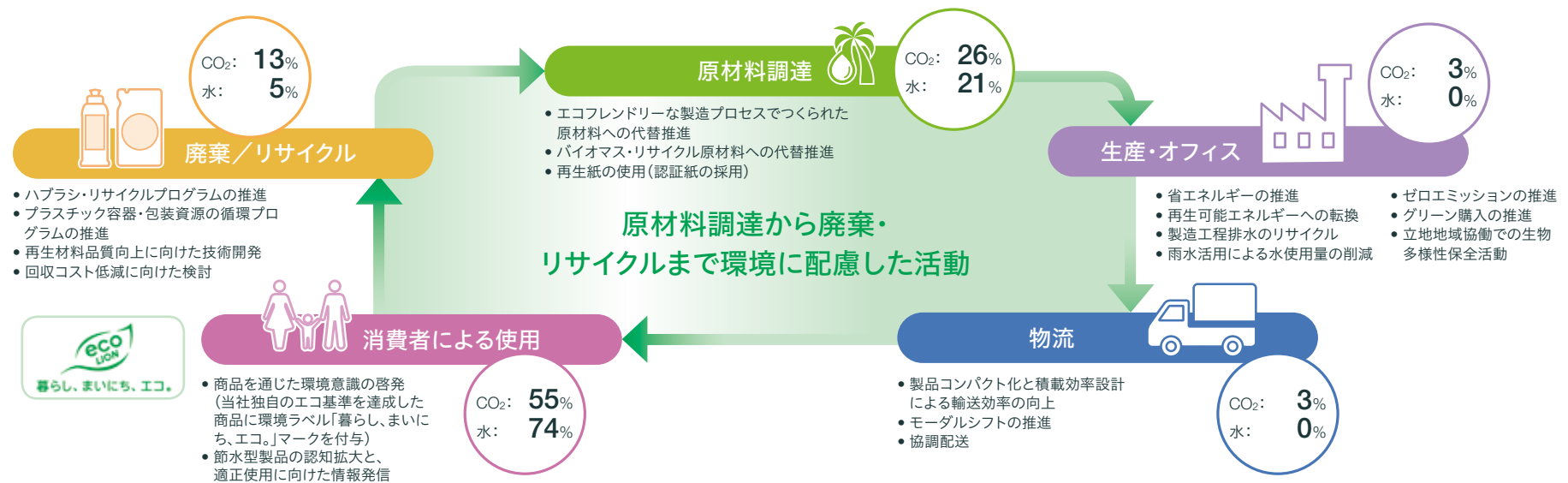
サステナビリティ最重要課題 ～サステナブルな地球環境への取組み推進～

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、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、家庭の使用場面での環境負荷低減を推進します。

環境負荷低減に向けた研究開発の取組み

- 生活者に「エコの習慣」を提供可能な新製品の開発
- 製品コンパクト化につながる濃縮技術の開発（内容物）
- バイオマス・リサイクル原材料の活用技術開発（内容物、包装容器）
- 使用性に優れたつめかえ・つけかえ用製品の開発（包装容器）
- 使用時の水・電力使用量の削減可能な節水・節電型製品の開発
- エコフレンドリーな製造プロセスでつくられた原材料の活用技術開発（内容物、包装容器）
- プラスチック使用量の削減技術開発（包装容器）
- リサイクルしやすい製品・容器の開発（用具、包装容器）

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（2023年）





サステナビリティへの取り組み

サステナビリティ最重要課題 ～サステナブルな地球環境への取り組み推進～

環境負荷低減に向けた活動(2023年)

購入電力の再生可能エネルギー化

電力会社との電力契約を再生可能エネルギー100%の電力メニュー（再エネメニュー）に切り換えることにより、国内の全工場は2023年1月から、本社は同年4月から使用する電力を再生可能エネルギー化しています（一部、J-クレジット制度を活用）。

また、国内各オフィスについては、再エネメニューまたはグリーン電力証書を活用し、同年5月に全オフィスで使用する電力の再生可能エネルギー化を達成しています。海外の事業所においても、順次、再エネ電力への切り換えを推進、購入電力の再生可能エネルギー化比率100%を目指します。



台東区ハブラシサイクル開始

2023年3月、ライオン本社の移転を機に、新しい地元の東京都台東区と包括連携協定を締結しました。

環境に関する取り組みとして、ハブラシサイクルを4月からスタートしました。この取り組みでは資源循環と地域社会への貢献の視点から、障がいのある方の就労機会の創出・観光客へのアピール・教育と資源循環の融合の3つを実現する仕組みを構築しました。回収した使用済みハブラシは、リサイクルして台東区の生活者に役立つプラスチック再生品に還元する予定です。



「ライオン 山梨の森」第5期森林整備協定を締結

水資源保護や従業員の環境意識の醸成を目的として、山梨県山梨市で森林整備活動を行っています。このたび、さらなる活動の発展に向けて、活動場所を拡大した第5期森林整備協定を山梨市、峡東森林組合、公益財団法人オイスカ、当社の4者で2023年4月に締結しました。

「ライオン 山梨の森」活動は、2006年から開始、このたび、活動面積を第4期の約10倍と大幅に拡大しました。引き続き、森林整備活動だけでなく環境教育にも力を入れ、地域住民等、より幅広い方々との体験・交流の場として活動します。



「COP28」に参加

2023年12月、アラブ首長国連邦のドバイで開催された、国連気候変動枠組条約第28回締約国会議（COP28）のジャパン・パビリオンで行われた環境省主催セミナー「The Seminar for Net-Zero and Well-Being in Life」に当社の取締役兼上席執行役員 小林健二郎が登壇しました。プレゼンテーションでは、「生活者の生活習慣が持つ大きな可能性と、どのようにしてその可能性を実現するか」をテーマとして、生活習慣の重要性、当社が推進してきたエコの習慣づくりとそのインパクト、習慣づくりの成功要因等についてご紹介しました。





サステナビリティへの取組み

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4.0°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。分析結果のまとめは右記のとおりです。

- ・移行リスク・機会の分析に使用した主要シナリオ: IEAによるNZE、STEPS
- ・物理的リスク・機会の分析に使用した主要シナリオ: IPCCによるRCP1.9、8.5

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次ページ (P.51) のとおりです。

4°Cシナリオ

- ・化石燃料由来の原料高騰を大きなリスクと認識し、植物由来原料への代替等、脱炭素化に向けた取組みを推進しています。
- ・洪水や水ストレス等、物理的リスクの増加に対しては、BCPの強化やサプライチェーンのデータ連携等の対応を進めています。
- ・機会面では、感染症予防や洗濯関連製品等の市場の拡大が予想され、関連する製品開発やサービスの強化に取り組んでいます。また、感染症拡大のリスク増加に対しては、当社の強みを発揮できるオーラルヘルスやインフェクションコントロール領域での成長機会の探索を続けます。

1.5°Cシナリオ

- ・プラスチック由来・アルミ由来・パーム油由来の原材料・包材価格の上昇が大きなリスクとなりますが、石化由来のプラスチック使用量の削減やパーム油・パーム核油誘導体のRSPO認証品の調達等、リスク低減に向けた取組みを進めています。
- ・機会面では、環境配慮型製品の大幅な需要拡大が見込まれ、ライオンエコ製品の拡充等による事業の拡大が期待されます。また、サステナブルファッション等生活スタイルの変化に適合する技術開発の推進や、EV普及等、脱炭素交通の進展にともない必要となる導電性カーボンの供給拡大等、さらなる成長機会の獲得についても検討を進めています。

当社グループでは、各シナリオへの対応はこれまでも進めていますが、変化への対応力を一層強化すべく経営努力を傾注していきます。

※詳細はWebサイトをご覧ください。



TCFD提言に基づく開示

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



サステナビリティへの取組み

TCFD提言に基づく情報開示

ライオン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℃	1.5℃
移行	炭素税の導入 (Scope1、2、3)		<ul style="list-style-type: none"> 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
	原料価格上昇	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
		パーム油由来	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の拡大		顧客のエンカル消費に対する意識向上にともない、節水・節電型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	小	小
			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	中	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

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「事業等のリスク」(P.64)をご参照ください。

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) について、Webサイトで開示しています。また、長期環境目標「LION Eco Challenge 2050」における、2050年に向けた取組み「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、水資源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.43～44)。

TOPICS

温室効果ガス排出削減目標は、
SBTイニシアチブの1.5℃認定を取得しています

当社グループは2020年7月にSBT認定 (Well Below 2°C) を取得、温室効果ガス排出削減を推進してきました。2022年に「LION Eco Challenge 2050」の事業所におけるCO₂排出削減目標を「2030年に30%削減から55%削減 (2017年比)」へと引き上げたことを受けて、2023年3月にSBT目標を更新し、1.5℃認定を取得しました。



DRIVING AMBITIOUS CORPORATE CLIMATE ACTION



取締役会議長メッセージ



代表取締役会長
取締役会議長
搦川 正純

新たなガバナンス体制のもと、経営執行のスピードアップを推し進めます

変革の成果を刈り取るステージへ

2023年3月に私から竹森征之氏に社長交代を行って1年が経過しました。2024年3月からは、最高経営責任者の立場も竹森さんに担っていただくことになりました。これは当初から指名諮問委員会内で考えていた流れに沿ったものです。社長には経営執行の全権を担っていただき、会長である私は、取締役会議長として経営の監督に集中する体制が整ったことになります。

当社は過去3年ほどの間に矢継ぎ早に企業変革に向けた施策を打ってきました。これまでの企業理念を、パーパ

ス(存在意義)を起点に新たにビリーフス(信念)を加えて再整理し(2022年)、そのうえで、従業員の自律的な成長の加速を狙いとした新人材マネジメントシステムをスタートさせました(2023年)。協創を重視した働き方を目指し、台東区蔵前に新本社オフィスをオープンし(2023年)、マネジメントの高度化、効率化を狙った新基幹システムも稼働(2022年)させています。また、国内ではオーラルケアの新工場を香川県坂出市で竣工(2021年)、海外事業の拡大に向けてはバングラデシュ、ベトナムと新たに2カ国への事業進出も実現しました(2022~2023年)。

これらはいずれも当社が「Vision2030」を達成し、その

先も継続的に成長していくうえで欠かせないものです。まさに必要な変革施策はおおむね起動を完了した、と言えます。ここからは、この変革を根づかせ、確実に成果に結びつけていくことが大きなテーマとなります。

そのためには、これまで以上に経営の執行スピードを上げていくことが重要です。目まぐるしく変化する経営環境に機敏に対応し、起動した変革の実行手段のチューニングを高速で回していかなければなりません。経営執行の全権を社長に集中する新体制はまさにそうした狙いに即したものです。



取締役会議長メッセージ

新たなガバナンス体制

新体制のスタートに合わせ、ガバナンス体制も一新しました。こちらの狙いは主に経営執行のスピードアップで、毎年実施している取締役会の実行性評価で挙げられた課題もふまえた設計としています（P.58 取締役会の実効性評価）。新しいガバナンス体制では、これまでの経営会議を廃止し、新たに経営執行会議を設置しました。従来の経営会議は主に経営の方向づけを担っていたのに対し、経営執行会議は、取締役会から決定機能の一部を権限移譲し、社長執行役員を議長として月3回程度開催することで、より機動的な意思決定を行うことが可能となります。これによって、取締役会での経営戦略に関する議論をさらに充実させるとともに、監督機能を強化する体制を整えました。

2024年度ガバナンス体制強化のポイント

監督機能の強化および業務執行の迅速化による「先に仕掛ける会社」への変革

- 1 業務執行の決定を機動的に行える会議体「経営執行会議」の設置
- 2 取締役会から「経営執行会議」も含む執行部門への権限委譲の拡大
- 3 事業戦略等に関する議論への社外取締役のさらなる参画機会の拡大

また、リスクマネジメントについても、例えば、有価証券報告書等に記載する当社グループの経営成績や財政状態に重要な影響を及ぼすリスク（経営リスク）に関しては、経営執行会議で協議のうえ特定・評価し、専門の会議体や委員会、各部所の職制を通じてリスクの低減等に努める体制としました。その推進状況をリスク統括管理担当役員が取締役会に報告することで、取締役会は監督に専念することができます。

併せて、取締役会での経営計画や戦略に関する議論を深めることを目的に、社外取締役が事業戦略等に関する検討会議にも随時参画できるよう、体制整備を行いました。これらにより、取締役会の実効性もさらに高めていきたいと考えています。

次なるテーマ

当社の日本国外における事業の売上高は直近5年で1.4倍に拡大し、2023年の海外事業売上高構成比は33%に達しました。Vision2030では、この構成比を2030年までに50%にまで高めることを目標としています。もちろんそれ以降もこの構成比はさらに高まっていくでしょう。これまでの日本中心の事業構造から、日本、北東アジア、東南・南アジアの3地域がともに同程度の規模で並立する構造に変わっていくことになります。当社グループのガバナンス体制、事業執行体制も、これまでは日本の事業環境に合わせて設計された要素が多くあり、これからは多極化する



変化する事業構造に対応した、あるべき会社の姿について議論を深め、執行サイドに方向性を示す

事業構造に適したものに变革していく必要があります。併せて、人材面での多様性の拡大も、こうした事業構造の変化には必要不可欠です。今後の取締役会においては、変化する事業構造に対応した、あるべき会社の姿について議論を深め、執行サイドに方向性を示してまいります。

今後とも、習慣づくりを生業とする当社にご期待いただき、その進むべき道について忌憚ないご意見をお聞かせいただければ幸いです。



社外取締役メッセージ



社外取締役
内田 和成

「Vision2030」実現に向けて、「グッドカンパニー」から「エクセレントカンパニー」への変革を

ライオンはとても温かみのある社風で、人材も真面目で素直な人が多い印象があります。サステナビリティへの取組みも、日本企業の中ではとても早くから行っています。その点に関しては社会からも評価されている良い会社「グッドカンパニー」と言えます。

しかしながら、現在ライオンが置かれている事業環境や競争環境を客観的に見れば、今のままでは自ら掲げた2030年のゴール達成にかなり距離感があり、大きな飛躍が必要です。

その際の成長領域はモノよりサービスであり、国内事業よりは海外事業が重要となります。中でも海外事業は着実に成長しているものの、市場のポテンシャルを考えればさらに伸びる余地があると考えています。

これから変化の激しい時代を乗り切り、かつ海外で事業展開していくためにはこれまでのような「良い人」だけでは不十分であり「タフな人」を目指して頑張る必要があります。そのためには、現社員の方々にどんどん新しいことに挑戦してもらいたいと思うと同時に、今まで以上に外部人材を登用してさらに会社に刺激を与え、ライオングループ全体がチャレンジする人材であふれ返る組織になってもらいたいと考えます。

竹森新社長になり1年が経過し、さまざまな新機軸を打ち出し始めていますが、さらに個性を発揮して、変革を加速化してほしいと期待しています。その結果として、ライオンが「エクセレントカンパニー」に変われるよう、私も社外取締役としてその一翼を担っていきます。



社外取締役
白石 隆

社会と市場の変化に柔軟に対応した経営で「より良い習慣づくり」の提案・実践を

ライオンは中長期経営戦略フレーム「Vision2030」において経営ビジョン「次世代ヘルスケアのリーディングカンパニーへ」を目標に、4つの提供価値領域における成長加速によって、2030年に売上高6,000億円水準、海外売上高構成比50%水準を達成することを目指しています。これは2022年の売上高1,293億円、海外売上高構成比30.3%、2023年の売上高1,480億円、海外売上高構成比33.3%という業績の伸び、さらにはこれから2030年にかけての東南・南アジアと中国の市場拡大を考えれば、達成はそれほど難しくないと考えています。

アジア諸国の経済成長率予測は、国によってかなりのばらつきがあります。インドネシア、ベトナム、フィリピン、バングラデシュのように5~7%程度の経済成長が予測されている国もあれば、2~3%程度の成長にとどまりそうな国もあります。しかし、東南・南アジアでも中国でも、特に大都市を中心として、中間層はこれからも拡大し、それとともに、安全・安心な生活と「エコ」に対する関心も高まり、ライオンのハイクオリティ製品に対する需要も拡大すると見込まれます。ライオンブランドについての信頼を考えれば、「より良い習慣づくり」の提案・実践によって、ライオン製品はもっと広く受け入れられると思います。

ただし、カントリーリスクには注意が必要です。中国はますます「自立自強」へ傾斜していくでしょう。東南・南アジアでも、国によっては、政府指導者の世代交代に伴い、また、経済成長が減速することによって、政治が不安定化することはありえます。カントリーリスクをヘッジ(回避)しつつ、中間層の台頭や、世代交代等に伴う社会と市場の変化に柔軟に対応した経営が実現されるよう、専門家としてしっかりと監督してまいります。



社外取締役メッセージ



社外取締役
菅谷 貴子

環境変化の中で社会に求められる企業であり続けるために 必要な感度を社外の立場から注視

当社は、経営ビジョン「次世代ヘルスケアのリーディングカンパニーへ」の実現に向け、「Vision2030」に基づく戦略を推進しており、2024年は中期経営計画「1st STAGE:成長加速へのギアチェンジ」の最終年となります。「1st STAGE」の2年間を振り返ると、連結売上高が本計画開始前3カ年の成長率を上回ることができたこと、また、今後の当社の成長を力強く牽引するであろう海外事業において2カ国への新規参入など積極的なチャレンジや既存参入国へのプレゼンスが拡大できたことは、評価できる点です。その一方、地政学的リスクや資源価格高騰など世界的な環境変化や、消費者動向の変化など、目まぐるしく変化する環境への対応力や迅速性に課題を感じています。

いつの時代も、会社が持続可能な存在であり続けるためには、社会的ニーズに対して敏感かつ可塑性があることが必要ですが、国内だけでなく国際的なさまざまな変化にさらされる現在、環境変化への感度を高め、その時々での最適な選択肢を選び抜くこと、適応力を養うこと、「人権」や「環境」等を含めた社会的要請への感度も重要であると思っています。

私自身の役割としては、目まぐるしい環境変化の中で、社会に求められる企業であり続けるために必要な感度を社外取締役の立場から注視すること、そして、持続可能性ある存在であり続けるために求められるコンプライアンスという観点からサポートすることだと考えています。「次世代ヘルスケアのリーディングカンパニー」として皆様の生活に貢献することはもちろん、「人権」や「環境」等を含めた社会的要請にも適応した「社会に求め続けられる」会社となるために尽力します。



社外取締役
安江 令子

1st STAGEで進めてきた改革・チャレンジを 今後のさらなる成長の糧に

2024年は、中期経営計画「Vision2030 1st STAGE」として最後の年となります。1st STAGEでは、「既存事業の成長加速」と「新たな成長起点の創出」を掲げ、その実現のため、「成長に向けた事業基盤への変革」(ハード面での改革)、と「変革を実現するダイナミズムの創出」いわゆる人材や組織の活性化を促す戦略(ソフト面での改革)を挙げています。

ソフト面の改革では、ライオン流動きがい改革やダイバーシティ&オープンイノベーションを進めるため、この2年間では人事制度など大きな改革を進めてきましたが、この新しい制度が会社になじんでこそ事業成長につながります。さらに、経営者層の若返りによるDE&I(ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン)を推し進めていくべきと考えています。

変革を実現するため基盤を整えるというハード面の戦略においては、全社におけるERP(基幹系情報システム)の導入などが進み、このインフラの活用が期待されます。今後は、研究開発分野においてもDX活用の体制をさらに整える必要があります。

海外事業では、この2年間はバングラデシュやベトナムへの進出、中国拠点における現地での研究開発強化など、今後の成長に向けて多くのチャレンジが行われています。その国の文化を大切に、現地に根づいた生活習慣を活かす戦略がライオンらしさであり強みです。今後の成長に向け、さらなる海外事業の拡大をサポートしていきます。

コーポレート・ガバナンス

基本的な考え方

ライオングループは、経営の透明性を高め、監督機能の強化と意思決定の迅速化を図り、コンプライアンスを確保することをコーポレート・ガバナンス上の最重要課題と位置づけています。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。



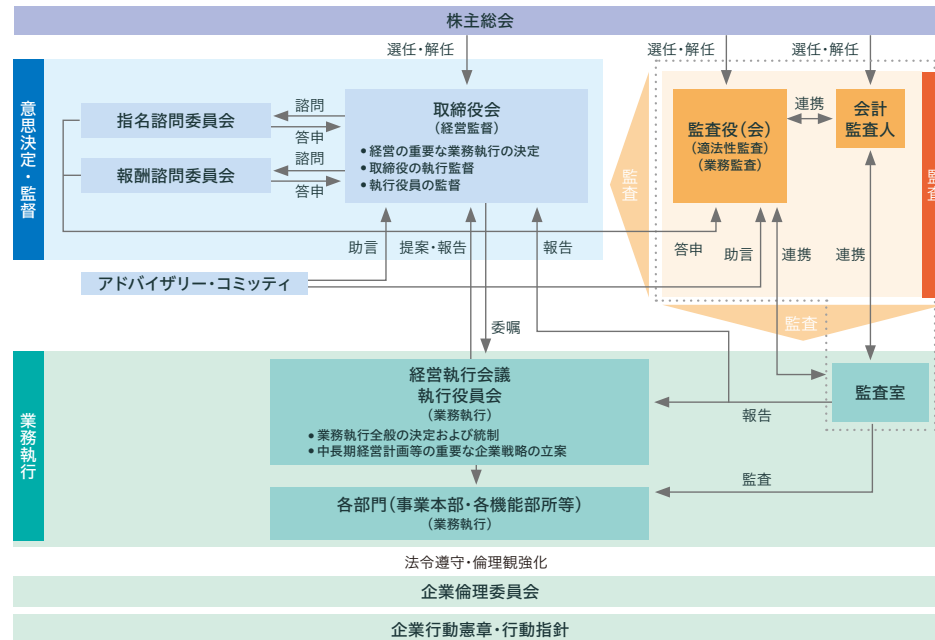
コーポレート・ガバナンスの考え方と体制

<https://www.lion.co.jp/ja/company/governance/approach.php>

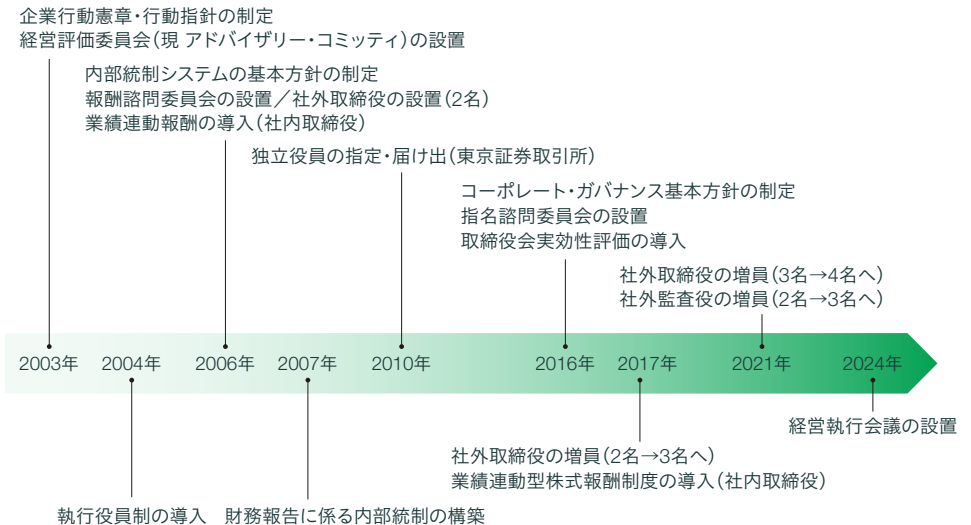
コーポレート・ガバナンス体制

機関設計の概要

- 監査役会設置会社を採用
取締役会が経営の監督機能を十分に果たし、独任制の監査役が適切な監督機能を発揮するため
- 執行役員制を導入
取締役会による経営の監督機能を強化し、意思決定の迅速化を図るため
- 任意の諮問委員会を設置
経営の透明性を高めコーポレート・ガバナンスの一層の充実を図るため
- 社外有識者により構成するアドバイザリー・コミッティを設置
経営方針および経営戦略に関する第三者の意見・助言を経営に反映させるため



経営の監査・監督機能を充実させる取組み



2024年度強化のポイント

監督機能の強化および業務執行の迅速化による「先に仕掛ける会社」への変革

1. 業務執行の決定を機動的に行える会議体「経営執行会議」の設置

業務執行の決定や重要事項の方向づけ等を機動的に行える会議体として、「経営執行会議」を新設しました。経営執行会議は、社長執行役員を議長として、取締役会で選定した執行役員で構成する会議体としています。原則月3回開催し、業務執行を迅速化することで、「先に仕掛ける会社」への変革を目指します。

2. 取締役会から「経営執行会議」も含む執行部門への権限委譲の拡大

取締役会の監督機能発揮の前提となる経営計画や戦略等の重要案件に関する議論を充実させることに加え、監督と執行の分離をより一層推し進めることを目的に、取締役会から「経営執行会議」も含む執行部門への権限委譲の拡大を行いました。これにより業務執行のスピードアップを図るとともに、取締役会のさらなる実効性の向上を図ります。

3. 事業戦略等に関する議論への社外取締役のさらなる参画機会の拡大

取締役会での経営計画や戦略等に関する議論をさらに充実させるため、社外取締役が事業戦略等に関する検討会議にも随時参画できるよう、体制整備を行いました。



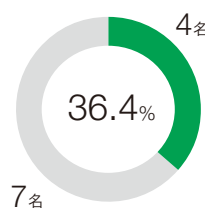
コーポレート・ガバナンス

取締役および監査役のスキル・専門的知見、会議体・委員会への出席状況

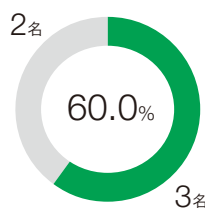
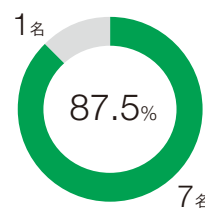
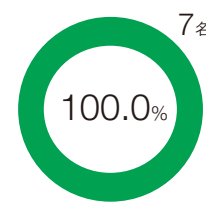
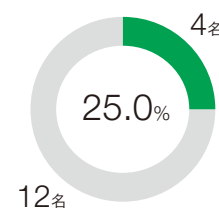
当社は、企業価値向上に向けて、さまざまなステークホルダーの視点からグループの意思決定ならびに経営の監督を行うため、多様な知識・経験・能力を有する人材を取締役および監査役に選任しています。

	氏 名		現在の当社における地位	代表的なスキル・専門的知見								取締役会出席状況	指名諮問委員会	報酬諮問委員会
				企業経営	グローバル	財務・会計	法務・リスクマネジメント	人事・人材開発	サステナビリティ	IT・DX	営業・マーケティング	研究開発・生産		
取締役	きくかわ まさずみ 堀川 正純	再任	代表取締役会長	●	●						●	●	18回中18回 (100%)	●
	たけもり まさゆき 竹森 征之	再任	代表取締役 兼 社長執行役員	●		●	●				●		13回中13回 (100%)	
	すずき ひとし 鈴木 均	再任	取締役 兼 副社長執行役員	●	●						●		18回中18回 (100%)	
	こばやし けんじろう 小林 健二郎	再任	取締役 兼 上席執行役員		●			●	●	●	●		18回中18回 (100%)	
	くめ ゆうごう 久米 裕康	再任	取締役 兼 上席執行役員	●		●	●				●		18回中18回 (100%)	
	のりたけ ふみとも 乗竹 史智	再任	取締役 兼 上席執行役員							●	●	●	18回中18回 (100%)	
	ふくだ けんご 福田 健吾	再任	取締役 兼 上席執行役員	●		●	●	●			●		18回中18回 (100%)	
	うちだ かずなり 内田 和成	再任 社外 独立	社外取締役	●	●	●				●	●		18回中17回 (94.4%)	●
	しらishi たかし 白石 隆	再任 社外 独立	社外取締役		●			●	●			●	18回中18回 (100%)	●
	すがや たかこ 菅谷 貴子	再任 社外 独立	社外取締役				●	●					18回中18回 (100%)	●
	やすえ れいこ 安江 令子	再任 社外 独立	社外取締役	●	●					●	●		18回中18回 (100%)	●
監査役	みいでら なおき 三井寺 直樹	留任	常勤監査役			●	●				●		13回中13回 (100%)	
	いしし よしただ 石井 義唯	留任	常勤監査役			●							13回中13回 (100%)	
	すずき あつこ 鈴木 敦子	留任 社外 独立	社外監査役		●				●				18回中16回 (88.9%)	●
	まつざき まさとし 松崎 正年	留任 社外 独立	社外監査役	●	●		●	●	●	●		●	13回中12回 (92.3%)	●
	すなが あけみ 須永 明美	留任 社外 独立	社外監査役	●		●							13回中13回 (100%)	●

社外取締役比率



社外監査役比率

指名諮問委員会
社外役員比率報酬諮問委員会
社外役員比率女性取締役・
監査役比率

(注) 1. 代表取締役の竹森征之氏、常勤監査役の三井寺直樹氏、石井義唯氏、社外監査役の松崎正年氏、須永明美氏は、第162期定時株主総会にて選任された後の出席回数を記載しています。
2. 上記一覧表は、取締役・監査役が有するすべての知見や経験を表すものではありません。



コーポレート・ガバナンス

取締役会

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。

取締役会の実効性評価

当社は、取締役会の運営方法、議案内容、審議状況等に関する各取締役の評価を事業年度ごとに実施し、取締役会の実効性確保に努めています。評価結果の概要は、「コーポレート・ガバナンスに関する報告書」に開示しています。

実効性評価プロセス



アンケート内容

- 取締役会の構成について
- 取締役会の議案審議状況について
- 取締役会の運営状況について
- その他

2023年度の評価結果

2023年度の評価結果の概要

- 当社取締役会は、社外取締役の人数・割合を含め、審議にあたって必要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、案件数、審議時間は適切であり、審議においてはリスクテイクを阻害せず自由闊達で建設的な議論がなされている。

以上により、当社取締役会の実効性は十分確保されているものと評価します。

提言された課題への取組み状況

評価の過程では取締役会での審議をさらに充実させるべきなどの提言もなされており、今後も継続的に実効性を高める取組みを推進していきます。

2022年度の実効性評価において提言のあった課題に対する2023年度の実効性評価は以下のとおりです。

課題	取組み
<ul style="list-style-type: none"> 監督機能発揮の前提となる経営計画や戦略等の重要案件について、取締役会での議論を一層充実させるため、取締役・執行役員への権限委譲を進めるべき 	<ul style="list-style-type: none"> 執行役員への委任事項を拡大して取締役会上程議案を戦略的に絞り込むこと、取締役の監督機能と執行役員の業務執行機能を明確に分離するために、役員会議の運営と決裁に関する社内規程の見直しの検討を行いました。
<ul style="list-style-type: none"> 取締役会における審議をさらに充実させるべき 	<ul style="list-style-type: none"> 取締役・執行役員への権限委譲による取締役会への上程議案の絞り込みの検討に加え、これまで実施していた社外取締役・社外監査役への事前説明に、新たに社内の常勤監査役も出席して情報提供の充実を図るとともに、資料配付スケジュールの前倒しを行って会議資料の事前確認時間の確保を行いました。

2023年度の実効性評価では、取締役会資料配付の早期化等が有効に行われているとの評価があった一方、より一層の実効性向上に向けた意見・提言がありましたので、これらをふまえ、2024年度は特に以下の取組みを推進します。

意見・提言	取組み
<ul style="list-style-type: none"> 2025年からの中期経営計画「Vision2030 2nd STAGE」の策定、サステナビリティや人的資本にかかる近時の重要課題等への対応についての審議には十分な時間を確保するべき 	<ul style="list-style-type: none"> 取締役会の監督機能発揮の前提となる経営計画ならびに近時の重要課題であるサステナビリティおよび人的資本に関する戦略等の案件について、取締役会での議論を一層充実させるため、役員会議の運営および決裁権限基準の見直しを行います。 当社の経営状況を社外役員とより一層共有化するために、新たに執行部門の会議にも参加する機会を設けて理解度を高めていきます。
<ul style="list-style-type: none"> 取締役会は、必要に応じて開催時間の変更や臨時取締役会を開催するなど、機動的な対応で重要案件の審議時間を確保するべき 	<ul style="list-style-type: none"> 重要な経営課題について意見交換を行う取締役会懇談会および臨時取締役会を開催することに加え、定例の報告事項の簡素化や議案の絞り込み等の効率化を図ります。 加えて、取締役会でのさらなる審議の活性化に向け、専任の担当部長を設置し、社外役員への情報提供の質・量の両面での充実を図ります。



コーポレート・ガバナンス

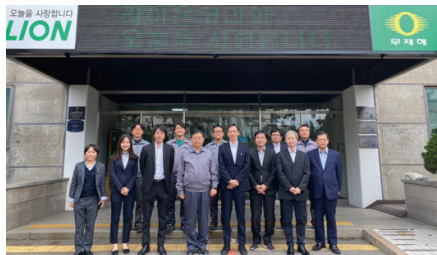
監査役会

監査役会

監査役会は監査役5名で構成され、2カ月に1回の定例監査役会を開催するほか、必要に応じて臨時監査役会を開催しています。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1名および常勤監査役1名は財務・会計に関する知見を有しており、監査役および監査役会には専任のスタッフ2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・妥当性・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、2023年度は、「コーポレートガバナンス・コード」「リスクマネジメント」「グローバル・コンプライアンス」「ITガバナンス」「サステナビリティ」に取り組んでいます。

2023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	7回（代表取締役2回）
執行役員および本社・主要な事業所の部所長との意思疎通および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	4回
合計	38回

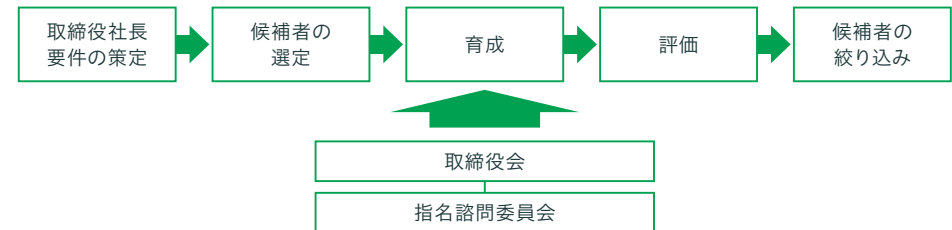


2023年度は4年ぶりに海外への往査を実施
（2023年12月、ライオンコリアにて）

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



指名諮問委員会委員長メッセージ

指名諮問委員会では、代表取締役の堀川正純氏、竹森征之氏、その他の取締役の再任について、一年にわたり、時間をかけて、時間軸を考慮した率直な議論を行いました。その結果、委員会は、堀川、竹森両氏ほか取締役の業務実績、決断力、リーダーシップ、判断力、コーポレート・ガバナンスについての見識等から判断して、全員がその任にふさわしい能力と資質を持っていることを確認しました。ライオンは長期の視点から次の次までを考えた経営者育成を行っており、指名諮問委員会メンバーも折に触れて、将来、ライオンの経営を担うと期待される人たちと話をすることがあります。各指名諮問委員会メンバーは取締役の人物をよく理解し、中長期経営戦略フレーム「Vision2030」を着実に推進し、「次世代ヘルスケアのリーディングカンパニーへ」という経営ビジョンを実現するうえで、そのエネルギー、リーダーシップ、突破力に期待しています。



社外取締役
指名諮問委員会 委員長
白石 隆



コーポレート・ガバナンス

役員報酬

取締役および監査役の報酬等に係る基本方針の概要およびその内容

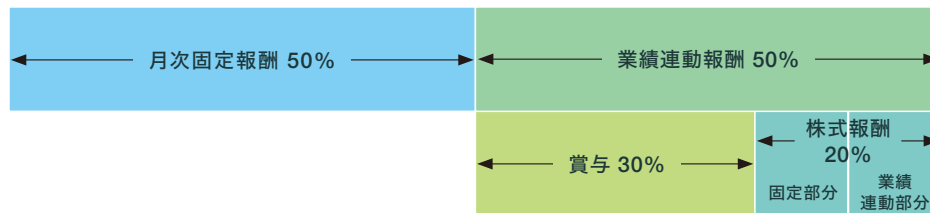
基本方針の概要

当社は、当社経営方針の実現ならびに当社企業価値の継続的かつ中長期的な向上に資するため、役員報酬体系を当社の経営を担う優秀な人材確保に必要な健全で適切なインセンティブとなるよう設計しています。役員報酬は、株主総会で決議された役員報酬額の範囲内で、取締役会が報酬諮問委員会に諮問し、その答申結果をもとに、取締役については取締役会で、監査役については監査役会で決定することとしています。

方針の内容

社外取締役を除く取締役の報酬は、月次固定報酬と業績連動報酬（賞与、株式報酬）で構成することとしています。社外取締役を除く取締役の報酬の割合は、固定報酬50%、業績連動報酬50%（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。固定報酬は、年1回、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加減算することとしています。業績連動報酬は、事業年度ごとの目標値の達成状況に応じて算出し、事業年度終了後、一定の時期に個人別に支給することとしています。

業務執行役員（社外取締役および監査役を除く役員）の報酬の割合の目安



業績連動報酬

種別	賞与	株式報酬
指標	「事業利益」 売上総利益から販売費及び一般管理費を控除したもので、当社の恒常的な事業の業績を測る利益指標（中期経営計画で最も重視する指標のひとつ） 「親会社の所有者に帰属する当期利益」 事業の最終成果を表し株主価値の増減に直結する利益指標	
総支給額	総支給額：以下、①②の合計額 ①当該事業年度に係る事業利益の0.5%の50% ②親会社の所有者に帰属する当期利益の0.75%の50% ※単位：万円未満は切り捨て ※上記のそれぞれの利益が損失の場合、利益額を0として算出	総支給ポイント数（株式数） 下記「個別支給額」で計算された取締役毎のポイント数の総合計
個別支給額	①「ポイント単価」の算出 「総支給額」÷（「役位別ポイント」×「員数」の合計） ②「個別支給額」 「ポイント単価」×「役位別ポイント」 ③役位別ポイント 会長・社長執行役員 3,000ポイント～執行役員 0,900ポイント	ポイント数の算出 （「固定基準額」＋「業績連動基準額」）×「業績連動係数」÷「取得単価」 ・「固定基準額」「業績連動基準額」：4,000千円（役位により1.0～3.625を乗じる） ・「業績連動係数」：それぞれの指標の達成率により、0～2.0 ・「取得単価」：1株当たり2,078円
支給時期	毎年3月末	原則、累積ポイント数に相当する株式数を取締役の退任時に交付
限度額	2億5,000万円	2億円（1事業年度） 株式等の総数：120,000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

月次固定報酬

	決定の方針	限度額
概要	・定額制 ・報酬水準は、他社水準を考慮して設定し、年1回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査定し加減算する。	300百万円以内（1事業年度）



コーポレート・ガバナンス

役員報酬

業績連動報酬に係る指標の実績(2023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	25,000百万円	20,133百万円	81%
親会社の所有者に帰属する当期利益	17,500百万円	14,624百万円	84%

社外取締役、監査役の報酬制度

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

取締役および監査役の報酬等の総額(2023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)	12(4)	285(48)	105(－)	56(－)	448(48)
監査役 (うち社外監査役)	9(5)	96(36)	－(－)	－(－)	96(36)
合計 (うち社外役員)	21(9)	381(84)	105(－)	56(－)	544(84)

- (注) 1. 使用人兼務取締役はいません。
2. 取締役の固定報酬額は、2017年3月30日開催の第156期定時株主総会において、1事業年度につき300百万円以内と決議されています。当該株主総会終結時点の取締役の員数は9名です。
3. 監査役の固定報酬額は、2017年3月30日開催の第156期定時株主総会において、1事業年度につき110百万円以内と決議されています。当該株主総会終結時点の監査役の員数は4名です。
4. 業績連動報酬の賞与は、上記に記載の方式により当期の事業利益および親会社の所有者に帰属する当期利益をもとに算出し確定した金額です。賞与の上限額は、2017年3月30日開催の第156期定時株主総会において、1事業年度につき250百万円と決議されています。当該株主総会終結時点の取締役の員数は6名(社外取締役を除く)です。
5. 業績連動報酬の株式報酬は、当期の業績達成度に応じて制度対象者に付与される株式付与ポイントを取得価格で換算した金額です。株式報酬のために拠出する金員の上限は、2021年3月30日開催の第160期定時株主総会において、1事業年度当たり200百万円、株式等の総数は1事業年度当たり120,000株と決議されています。当該株主総会終結時点の取締役の員数は7名(社外取締役を除く)です。
6. 記載金額は、百万円未満を切り捨てて表示しています。

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。

保有状況(2023年12月末時点)

	銘柄数(銘柄)		賃借対照表 計上額合計 (百万円)
		対前年増減	
非上場株式	22	0	316
非上場株式以外の株式	20	△2	15,586

コンプライアンス

ライオングループは、これまで多くの働く人々の努力によって、信用性の高い企業として評価され、その信用が会社の発展の原動力であったと認識しています。

「倫理」とは「人として守るべき正しい道」を意味しますが、その具体的内容は「ウソをつかない」「社会規範を守る」「他人の足を引っ張らない」「自分のことと同じように他人のことも考える」ことが基本であると考え、行動規範となる「ライオン企業行動憲章」を制定し、併せて「行動指針」では安全・安心な製品およびサービスの提供、環境対応等への取組み姿勢をより明確にしています。当社グループは、「ライオン企業行動憲章」を遵守するとともに、社会に役立つ有用な企業として行動することを決意しています。

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

毎年3月には、国内関係会社を含む全従業員（パート社員を含む）を対象として「コンプライアンス意識調査アンケート*」を実施しています。2023年は、全従業員の約91.9%が回答しています。

コンプライアンス学習は、e-ラーニングを活用して、毎年定期的に実施しています。社内オンデマンドメディアである「ライオン・キャリアビレッジ（LCV）」の「必修カリキュラム」としてコンテンツを掲載し、一定期間内での全カリキュラム学習完了を進めるとともに、期間終了後はいつでも復習できるようにしています。

2023年は、「アンコンシャスバイアス」の学習を加えた11項目で定例実施するとともに、これとは異なる時期に、普及啓発活動の一環として「コンプライアンス意識の強化」「職場のメンタルヘルス（セルフケア／ラインケア）」の2項目を臨時実施しています。

*ライオン企業行動憲章の遵守状況、前年のコンプライアンス意識調査結果に対するフィードバックの有無、ホットラインの認知等無記名で回答するアンケート

WEB ▶ 行動憲章・行動指針
<https://www.lion.co.jp/ja/company/governance/policies/indicator.php>

WEB ▶ 内部統制
<https://www.lion.co.jp/ja/company/governance/system.php>

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

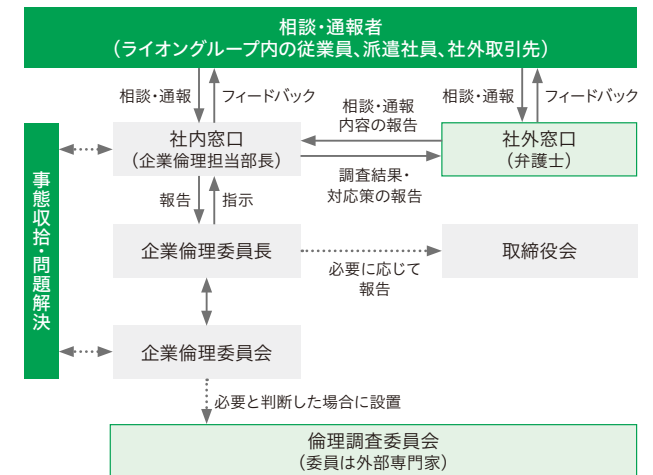
社内外通報制度「AL心のホットライン」

ライオングループは、従業員をはじめライオングループの事業に従事する人や、その家族、元社員、取引先等のステークホルダーがその事業活動においてコンプライアンスに反する事項を知り、それが通常の職場内での報告に適さない、できない場合や、申し出先を判断できない事案の相談窓口として、通報制度「AL（オールライオン）心のホットライン」を設置し

ています。通報窓口は、社内と社外の2つを設けており、内容に応じて選択することが可能です。通報や相談においては、その内容を正確に把握する観点から、通報書式によりできる限り文書または電子メールでの申し出を推奨しています。通報・相談があったすべての案件は、内容・要望の詳細を確認し、速やかに企業倫理担当部長による事実関係の調査・確認が行われます。

2023年は、37件の相談・通報がありました。職場での人間関係に関わるものを中心に件数が増加しましたが、重篤性の高い不正行為等と判断される事案はなく、適切に対応しています。

「AL心のホットライン」の仕組み



「AL心のホットライン」への相談・通報内容

相談・通報内容	2021年	2022年	2023年
ハラスメント的行為	12件	13件	17件
人事・労務管理上の問題	5件	9件	7件
その他	2件	3件	13件

「AL心のホットライン」の社内認知度

2021年	2022年	2023年
99.0%	99.4%	99.5%



リスクマネジメント

当社の事業活動を取り巻くリスクにはさまざまなものがありますが、リスクの顕在化による損失を回避・極小化するために、リスク統括管理担当役員（経営企画部担当役員）を任命し、ライオングループ全体のリスクを網羅的・総括的に管理しています。

1. リスクマネジメントの基本方針

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

2. 当社グループの損失の危険の管理に関する規程その他の体制

1. 平時の対応

- (1) 経営企画部担当役員を当社グループのリスクに関する統括責任者として任命し、経営企画部において当社グループ全体のリスクを網羅的・総括的に管理しています。
- (2) 事業活動に重大な影響を及ぼすおそれのある経営リスクについては、経営執行会議で特定・評価し、そのリスクの低減等に全社的に取り組む。なお、新たに期中に発生した経営リスクについては、当該リスクについて主管する担当役員が対応策を検討の上、経営執行会議で審議しリスク管理を行う。
- (3) 環境、品質責任、事故・災害に関するリスクについては、それぞれサステナビリティ推進協議会、CS／PL委員会*、安全衛生防災会議において事前に対応策を検討、必要に応じて経営執行会議または執行役員会で審議し、リスク管理を行う。
- (4) 各部所においては、その有するリスクの洗い出しを行い、リスクの低減等に取り組む。加えて、各工場においては、ISO9001およびISO14001の認証を受け、品質管理および環境保全に積極的に取り組む。
- (5) リスク統括管理担当役員は、リスク管理の推進状況を執行役員会、取締役会に報告する。また、監査室は当社グループ各部所のリスク管理の状況を監査し、その結果を執行役員会、取締役会に報告する。

* 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

2. 有時の対応

天災・事故発生等による物理的緊急事態が発生した場合は、緊急事態処理システム（地震については「地震災害対策マニュアル」、感染症については「新型インフルエンザ等感染症対策マニュアル」）に従い、当該発生事実を社長・監査役等へ報告するとともに、関連部所長は情報収集、対応方針の決定、原因究明、対応策の決定、執行役員会・取締役会への報告を行う。

3. 事業継続計画(BCP)

大地震・風水害・疫病・感染症の蔓延（パンデミック）等が発生した場合でも、お客様に商品をお届けできるよう、被害の最小化と業務の継続を図るための体制づくりを推進しています。有事の際は、緊急事態処理システムに基づき、BCPの発動について協議します。

基本方針 (1) 従業員、家族の安全の確保

(2) 優先事業・重要業務の継続による経営ダメージ最小化

(3) 社会的責任の遂行と地域社会への貢献

計画骨子 (1) 優先事業：一般用消費財事業

(2) 優先業務：商品供給継続に必要な業務

(3) 目標復旧期間、および指揮命令系統

4. リスクマネジメントの推進

当社グループでは、経営成績および財政状態に重大な影響を及ぼすリスクについては、経営執行会議で「経営リスク」として特定・評価し、専門の会議体や委員会、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（P.64に記載の13のリスク）。さらに、各部所においては、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。リスク統括管理担当役員は、リスク管理の推進状況を随時、執行役員会、取締役会に報告しています。また、監査室が当社グループ各部所のリスク管理の状況を監査し、その結果を執行役員会、取締役会に報告する体制としています。



リスクマネジメント

<https://www.lion.co.jp/ja/company/governance/risk-management.php>



リスクマネジメント



有価証券報告書

<https://www.lion.co.jp/ja/ir/library/securities/>

【事業等のリスク】

当社グループは、持続的な成長とお客様への商品供給をはじめとする社会的責任を果たすうえで、経営に大きな影響をおよぼすリスクとして、13のリスクを選定し、重点的に管理しています。

リスク	内容	主な対応策
① 市場や顧客の変化に関わるリスク	市場や流通、顧客の消費・購買行動等の変化への対応が遅れ、競合との競争に劣後し、市場シェアや売上高を保てなくなるリスク	市場や生活者の消費・購買行動を多角的に分析し、顧客の価値に繋がる新しい習慣の創出・提供に努める
② 製品品質に関わるリスク	想定外の製品不良やお客様の誤使用による想定外の製品事故等の製品トラブルが発生するリスク	・関連法規の遵守はもとより、JISQ9000ファミリー規格に基づく「製品マネジメントシステム」に則り誤使用、異常使用を含めた発売前のリスク抽出・最小化等のステップを経た製品開発等を実践 ・ISO9001認証を取得し、品質に関わる組織マネジメント体制を強化
③ 原材料調達に関わるリスク	気候変動や国際的な需要動向変化に伴う調達競争激化による購入価格の高騰、地政学リスクや購入先の事故等によるサプライチェーンが停滞あるいは寸断されるリスク	互換化、複数購買、グローバル調達等による安定した原材料調達、さらに「調達基本方針」に基づく責任ある調達活動を推進
④ 海外事業に関わるリスク	海外事業の構成拡大に伴い、事業展開国や地域における政治経済の動向や法規制の強化・変更により、対応コストの発生や事業活動が制約されるリスク 事業運営における重要なステークホルダーの政策や財政に変化が生じるリスク	・各国・地域の政治・経済情勢や法規制の動向等には十分な注意を払いながら、継続的な情報の収集を行い、変化に対応 ・国や地域、事業のポートフォリオを多様化し、リスク分散を図る
⑤ 人材に関わるリスク	労働人口減少や雇用情勢変化等により、必要人材を計画どおりに確保・育成できないことにより企業の成長が滞るリスク 価値観の多様性を尊重し、組織での関係性が向上する風土が醸成できない場合には、人材の流出が起り、事業活動が停滞するリスク	以下の施策を中心とした人的資本経営の実践 ・ワークマネジメント施策やワークスタイル施策等からなる「ライオン流動きがい改革」を実施 ・経営戦略と連動した人材のグループ内アロケーション
⑥ 情報管理に関わるリスク	コンピュータウイルス感染、不正アクセス等の不測の出来事によって、情報漏洩やシステム停止等のインシデントが発生するリスク	システム障害に対する対策を「情報セキュリティ規程」に定め、随時更新するとともに、「情報取扱に関する基本方針」等のもと、営業秘密等の情報管理を徹底
⑦ コンプライアンスに関わるリスク	予期せぬ関係法令の制定や改廃、規制の大幅な変更や強化等により、重大な法令違反を犯すリスク	行動規範である「ライオン企業行動憲章」「行動指針」を制定し、全社員に定期的な教育等を実施
⑧ 風評に関わるリスク	SNS（ソーシャルネットワーキングサービス）等へ不適切な発言や書き込みが行われ、即座に拡散・炎上してしまうリスク	SNS等の継続的なモニタリングにより不適切な情報の早期発見に努めるとともに、「ソーシャルメディアリスク対応マニュアル」を策定し、初期段階で迅速、慎重かつ適切に対応するための体制を整備
⑨ 為替変動に関わるリスク	商品供給、原材料調達等の輸出入取引が為替変動の影響を受けるリスク 連結財務諸表作成時に円換算を行うことから、当社グループの経営成績および財政状態に影響をおよぼすリスク	主要通貨の為替動向を注視するとともに、ヘッジ等を通じて、為替変動によるリスクの低減
⑩ 重要な訴訟に関わるリスク	重大な訴訟が提起され、当社グループに不利益な判断により経済的損失が発生するリスク、また、ブランドイメージや社会的信用の低下につながるリスク	法令遵守の徹底、契約条件明示や事前協議の実施、知的財産権の適切な管理等により、訴訟等の発生を防止
⑪ 新型インフルエンザ等の感染症に関わるリスク	新型インフルエンザウイルス等の感染症の拡大、長期化により、人やモノの移動が制限され、事業活動に制約が生じるリスク	平時の感染予防対策を徹底する一方、感染拡大時の対応を「新型インフルエンザ等感染症対策マニュアル」で定め、迅速かつ適切な行動がとれる体制を整備
⑫ 大規模地震、台風等の自然災害、事故に関わるリスク	大規模地震や大型台風等の自然災害、生産拠点における安全活動の未充足や設備上の不具合等により、従業員の死傷等の人的被害、製造設備や倉庫の被害等物的被害が発生するリスク、またこれらの結果、事業の継続や商品供給に支障が生じるリスク	以下の施策を中心とした安全防災活動の高度化 ・災害発生時の緊急連絡体制や安否確認システムの運用 ・災害対策本部体制の整備や定期的な訓練の実施 ・生産拠点の定期的な安全監査や設備更新の実施
⑬ 気候変動等の地球環境変化に関わるリスク	気候変動による地球規模での気温上昇の影響により、規制強化への対応、原材料価格の上昇、コスト増加、対応遅れによる風評が発生するリスク	持続可能な社会の実現に向け、2050年に向けた長期環境目標「LION Eco Challenge 2050」を策定し、脱炭素社会、資源循環型社会の実現にチャレンジ



役員一覧 取締役、監査役および執行役員（2024年4月1日現在）



代表取締役会長
取締役会議長
榑川 正純

1984年 4月 当社入社
2012年 3月 当社取締役、執行役員
2016年 3月 当社常務取締役、執行役員
2017年 3月 当社取締役、常務執行役員
2018年 3月 当社代表取締役、専務執行役員
2019年 1月 当社代表取締役、社長執行役員、最高執行責任者
2022年 3月 当社代表取締役、社長執行役員、最高経営責任者
2023年 1月 当社代表取締役兼社長執行役員、最高経営責任者
2023年 3月 当社代表取締役会長、取締役会議長、最高経営責任者
2024年 3月 当社代表取締役会長、取締役会議長



代表取締役 兼
社長執行役員
竹森 征之
最高経営責任者

1993年 4月 当社入社
2021年 1月 当社執行役員
2022年 1月 当社上席執行役員
2023年 3月 当社代表取締役兼社長執行役員、最高執行責任者
2024年 3月 当社代表取締役兼社長執行役員、最高経営責任者



取締役 兼
副社長執行役員
鈴木 均

1985年 4月 当社入社
2016年 1月 当社執行役員
2019年 3月 当社上席執行役員
2021年 3月 当社取締役、執行役員
2023年 1月 当社取締役兼執行役員
2023年 3月 当社取締役兼副社長執行役員
(分担・担当) 北東アジア事業本部、東南・南アジア事業本部分担、
海外事業全般担当



取締役 兼
上席執行役員
小林 健二郎

1987年 4月 当社入社
2012年 3月 当社取締役、執行役員
2017年 3月 当社取締役、上席執行役員
2023年 1月 当社取締役兼上席執行役員
(分担・担当) 人材開発センター分担、企業倫理担当、総務部、
経営サポート部、サステナビリティ推進部担当



取締役 兼
上席執行役員
久米 裕康

1984年 4月 当社入社
2016年 1月 当社執行役員
2018年 3月 当社取締役、執行役員
2021年 1月 当社取締役、上席執行役員
2023年 1月 当社取締役兼上席執行役員
(分担・担当) ビジネス開発センター、ヘルス&ホームケア事業本部、
特販事業本部分担、コーポレートコミュニケーションセン
ター担当



取締役 兼
上席執行役員
乗竹 史智

1988年 4月 当社入社
2016年 1月 当社執行役員
2019年 3月 当社取締役、執行役員
2023年 1月 当社取締役兼執行役員
2023年 3月 当社取締役兼上席執行役員
(分担・担当) デジタル戦略部、サプライチェーン企画本部、ものづくり革
新本部、購買本部、研究開発本部、生産物流本部分担、化
学品事業全般担当、知的財産部、安全防災推進室担当



取締役 兼
上席執行役員
福田 健吾

1987年 4月 当社入社
2017年 1月 当社執行役員
2022年 1月 当社上席執行役員
2022年 3月 当社取締役、執行役員
2023年 1月 当社取締役兼執行役員
2023年 3月 当社取締役兼上席執行役員
(分担・担当) 経理部分担、リスク統括管理担当、経営企画部、お客様
センター、信頼性保証部、法務部担当



社外取締役
内田 和成

1985年 1月 ボストン コンサルティンググループ入社
2000年 6月 同社日本代表
2006年 3月 サントリー株式会社(現 サントリーホールディングス
株式会社)社外監査役
2006年 4月 早稲田大学商学大学院教授
2012年 2月 キュービー株式会社社外監査役
2012年 6月 三井倉庫ホールディングス株式会社社外取締役
ライフネット生命保険株式会社社外取締役
2012年 8月 日本ERI株式会社(現 ERIホールディングス株式会社)
社外取締役
2015年 2月 キュービー株式会社社外取締役
2016年 3月 当社社外取締役(現在に至る)
2022年 4月 早稲田大学名誉教授(現在に至る)



社外取締役
白石 隆

1979年 6月 東京大学教養学部教養学科国際関係論助教授
1996年 1月 コーネル大学アジア研究学科・歴史学科教授
1996年 7月 京都大学東南アジア研究センター教授
2005年 4月 政策研究大学院大学教授・副学長
2007年 5月 日本貿易振興機構アジア経済研究所長
2009年 1月 内閣府総合科学技術会議議員
2011年 4月 政策研究大学院大学学長
2013年 1月 当社経営評価委員会(現 アドバイザリー・コミッティ)
委員
2017年 3月 当社社外取締役(現在に至る)
2017年 4月 立命館大学特別招聘教授
2017年 5月 政策研究大学院大学名誉教授(現在に至る)
2018年 4月 公立大学法人熊本県立大学理事長



社外取締役
菅谷 貴子

2002年10月 弁護士登録(第二東京弁護士会)
山田秀雄法律事務所(現 山田・尾崎法律事務所)入所
2010年 4月 学校法人桐蔭学園桐蔭横浜大学大学院 法務研究科准
教授
2018年 6月 株式会社はるやまホールディングス社外取締役
2019年 3月 当社社外取締役(現在に至る)
2024年 1月 菅谷パートナーズ法律事務所開設 代表弁護士
(現在に至る)



社外取締役
安江 令子

1991年 4月 株式会社松下電器情報システム名古屋研究所(現
パナソニック アドバンステクノロジー株式会社)入社
1999年12月 モトローラ株式会社入社
2004年 6月 Seven Networks, Inc. 入社
2005年 9月 Qualcomm Inc. 入社
2009年 7月 富士ソフト株式会社入社
2015年 4月 同社常務執行役員
2018年 1月 サイバネットシステム株式会社入社 副社長執行役員
2018年 3月 同社代表取締役副社長執行役員
2019年 3月 同社代表取締役社長執行役員 最高経営責任者
2020年 1月 同社代表取締役社長執行役員
2021年 3月 当社社外取締役(現在に至る)
2024年 3月 JSR株式会社 顧問(現在に至る)



役員一覧



常勤監査役

三井寺 直樹

1986年 4月 当社入社
 2013年 4月 当社経営企画部特命担当部長
 2017年 1月 当社経営戦略本部経営企画部特命担当部長
 2019年 1月 当社法務部長兼経営戦略本部経営企画部特命担当部長
 2019年 8月 当社法務部長
 2023年 1月 当社社長付
 2023年 3月 当社常勤監査役



社外監査役

鈴木 敦子

1986年 4月 松下電器産業株式会社(現 パナソニック株式会社)入社
 2008年 4月 同社理事CSR担当室長(2014年12月退社)
 2010年 4月 国立大学法人奈良女子大学社外役員・監事(2012年12月退任)
 2015年 1月 アサヒビール株式会社入社
 2015年 4月 同社社会環境部長
 2015年10月 同社オリンピック・パラリンピック推進本部 サステナビリティ推進局長(兼務)
 2017年 4月 アサヒグループホールディングス株式会社理事 CSR部門ゼネラルマネージャー
 2021年 3月 当社社外監査役(現在に至る)



社外監査役

須永 明美

1989年10月 青山監査法人(現 PwCあらた有限責任監査法人)入所
 1991年 2月 中央監査法人入所
 1993年 8月 公認会計士登録
 1994年10月 税理士登録
 1994年11月 須永公認会計士事務所開業 所長(現在に至る)
 1996年11月 株式会社丸の内ビジネスコンサルティング設立 代表取締役(現在に至る)
 2012年 1月 税理士法人丸の内ビジネスコンサルティング設立 代表社員(現在に至る)
 2016年 6月 株式会社マツモトキヨシホールディングス社外監査役
 2017年 6月 丸の内監査法人統括代表社員
 2019年 3月 当社監査役(補欠)
 2022年 1月 丸の内監査法人代表社員(現在に至る)
 2023年 3月 当社社外監査役(現在に至る)



常勤監査役

石井 義唯

1986年 4月 当社入社
 2020年 8月 当社経理部長代行
 2022年 8月 当社経理部
 2023年 1月 当社社長付
 2023年 3月 当社常勤監査役



社外監査役

松崎 正年

1976年 4月 小西六写真工業株式会社(現 コニカミノルタ株式会社)入社
 2003年 10月 コニカミノルタビジネステクノロジー株式会社取締役
 2005年 4月 コニカミノルタホールディングス株式会社(現 コニカミノルタ株式会社)執行役
 コニカミノルタテクノロジーセンター株式会社代表取締役社長
 2006年 4月 コニカミノルタホールディングス株式会社(現 コニカミノルタ株式会社)常務執行役
 2006年 6月 同社取締役兼常務執行役
 2009年 4月 同社取締役兼代表執行役社長
 2014年 4月 コニカミノルタ株式会社取締役兼取締役会議長
 2016年 6月 株式会社野村総合研究所社外取締役
 日本板硝子株式会社社外取締役
 2019年 1月 当社アドバイザリー・コミッティ委員
 2022年 6月 コニカミノルタ株式会社特別顧問
 2023年 3月 当社社外監査役(現在に至る)
 2023年 6月 コニカミノルタ株式会社名誉顧問(現在に至る)

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

執行役員
 生産物流本部長
 清水 康継

執行役員
 サプライチェーン企画本部長、
 人材開発センター担当
 南川 圭

執行役員
 購買本部長
 知久 克彦

執行役員
 ヘルス&ホームケア事業本部長
 浦尾 康弘

執行役員
 東南・南アジア事業本部長
 一谷 剛

執行役員
 全社環境戦略担当
 岡野 知道

執行役員
 タイ事業特命担当
 林 同心

執行役員
 経理部長
 竹生 昭彦

執行役員
 研究開発本部長
 鈴木 彩子

執行役員
 北東アジア事業本部長
 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



役員紹介

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

※内田和成氏、白石隆氏、菅谷貴子氏、安江令子氏、鈴木敦子氏、松崎正年氏、須永明美氏は、独立役員として東京証券取引所に届け出ています。

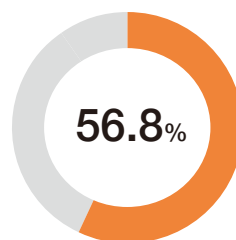
セグメント別概況

グループ連結売上高 **4,027** 億円 グループ連結事業利益 **201** 億円

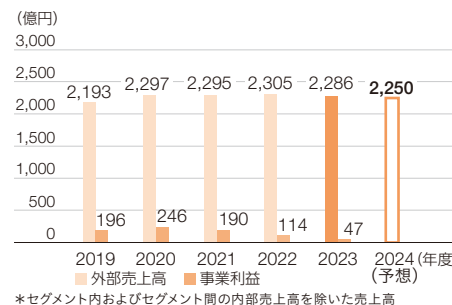
一般用消費財事業（国内）

一般用消費財事業は、「オーラルケア分野」「ビューティケア分野」「ファブリックケア分野」「リビングケア分野」「薬品分野」「その他の分野」で構成されています。2023年度の総売上高は、前年度比0.7%の増加、事業利益は、原材料価格上昇の影響等により、前年度比58.1%の減少となりました。

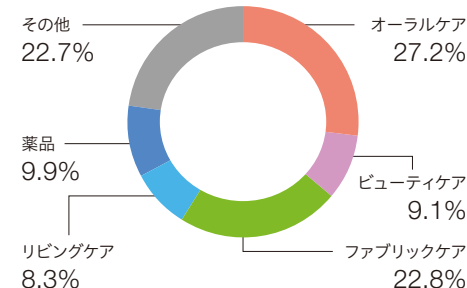
売上高構成比



外部売上高* / 事業利益



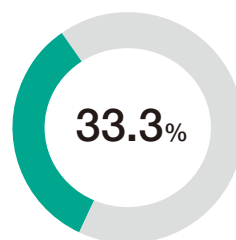
分野別売上高構成比（2023年度）



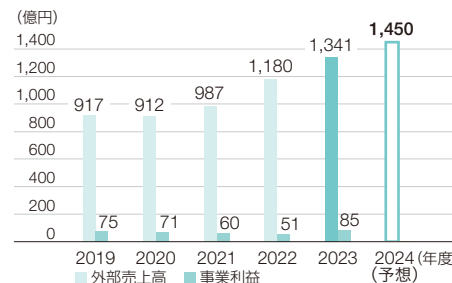
海外事業

海外事業は、タイ、マレーシア等の東南・南アジア、中国、韓国等の北東アジアにおいて事業を展開しています。2023年度の総売上高は、前年度比14.5%の増加（為替変動の影響を除いた実質前年度比は8.0%の増加）、事業利益は、前年度比67.8%の増加となりました。

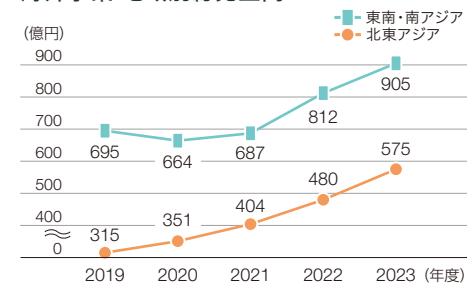
売上高構成比



外部売上高 / 事業利益



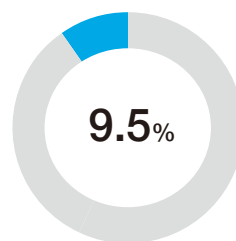
海外事業 地域別総売上高



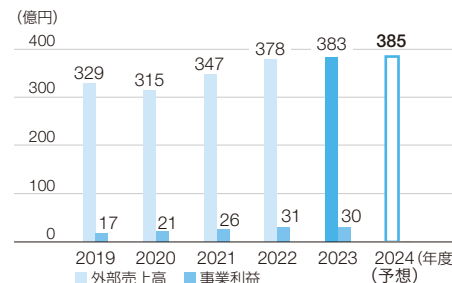
産業用品事業

産業用品事業は、タイヤ用ゴムの防着剤等を取り扱う「モビリティ分野」、二次電池用導電性カーボン等の「エレクトロニクス分野」、施設・厨房向け洗浄剤等の「業務用洗浄剤分野」等で構成されています。2023年度の総売上高は、前年度比1.5%の減少、事業利益は、前年度比3.8%の減少となりました。

売上高構成比



外部売上高 / 事業利益



※その他、国内において当社の子会社が主に当社グループの各事業に関連した事業を行っており、売上高構成比は0.4%です。主要製品およびサービスには、建設請負、不動産管理、人材派遣等があります。



セグメント別概況

一般用消費財事業（国内）



より良い習慣づくりを実現していく製品提案を通じて
社会価値と経済価値を同時に高めます。

主なマーケットポジション



※シェア：ライオン調べ（2023年）

市場環境

機会

- 定期歯科健診の浸透とオーラルヘルスケア意識の高まり
- 健康を守るための清潔・衛生意識、セルフケア意識の高まり
- 環境配慮・サステナブル消費への意識の高まり

リスク

- 原材料価格、物流費の高止まり
- 国内人口・世帯数の減少加速
- 異常気象、自然災害によるサプライチェーンへの影響

Vision2030 1st STAGE

オーラル

戦略

オーラルヘルスケア製品の付加価値化とオーラルヘルス領域での新しい習慣づくりを提案

進捗

『クリニカPRO』をはじめ口腔ケアのための高付加価値新製品を発売し、オーラルヘルス意識向上のための新しいサポートサービスも拡充

ビューティ

戦略

清潔・衛生意識に基づく「ココロとカラダの健康」を日々続けていくための新習慣を提案

進捗

『キレイキレイ』は日常に手洗い習慣を浸透させハンドソープNo.1を確保し、手洗いにとどまらない衛生行動の提案も継続

ファブリック

戦略

さまざまな生活環境の変化をとらえながらより良い習慣づくりを目指した新しいお洗濯の在り方を提案

進捗

洗濯関連分野に新製品『ソフラン エアリス』と『NANOX one』を発売し、毎日のお洗濯を前向きに変えていく習慣づくりを提案

リビング

戦略

効率・省力家事と清潔・衛生価値を追求し、次世代家事の新しい習慣づくりを提案

進捗

『Magica（マジカ）』『ルックプラス バスタブクレンジング』を通じて、気の進まない家事行動をラクにPositiveに変えていく習慣づくりを提案

薬品

戦略

一人ひとりが自分の状態に応じていつでも最適なソリューションを選択できるセルフケア習慣を提案

進捗

新型コロナウイルス感染症の5類感染症移行後の『バファリン』によるセルフケア習慣や『フェルゼア』での肌悩みへのソリューションを提案



セグメント別概況

海外事業



売上高成長のための変革を加速させ、
アジア市場でのプレゼンス向上を目指します。

主なマーケットポジション

タイライオン
拠点：バンコク

シェア TOP3 の分野

- ・リキッドソーブ
シェアNo.1
- ・ハンドソーブ
シェアNo.1



- ・ハミガキ・ハブラシ
- ・洗濯用洗剤
- ・台所用洗剤

ライオンコリア
拠点：ソウル

シェア TOP3 の分野

- ・ハンドソーブ
シェアNo.1
- ・洗濯用洗剤
- ・台所用洗剤

サザンライオン
拠点：ジョホールバル

シェア TOP3 の分野

- ・洗濯用洗剤
シェアNo.1

青島ライオン
拠点：青島

シェア TOP3 の分野

- ・ECルートでの
マニュアルハブラシ



市場環境

機会

- ・健康意識増大にともなうヘルスケア市場の拡大
- ・新興国での中間層拡大によるニーズの多様化
- ・各国都市部を中心とした地域共通ニーズの発現
- ・EC、ミニマート等流通構造の変化
- ・つめかえ用等環境配慮型製品ニーズの高まり
- ・衛生行動の習慣化による衛生製品の需要増

リスク

- ・新興国を中心とした政情不安による混乱
- ・地政学的リスク増大による原材料供給難
- ・原材料価格の高止まりによる製品原価高
- ・競争環境激化による育成費用の増加

Vision2030 1st STAGE

東南・
南アジア

戦略

- ・健康意識の増大をとらえ、オーラルケア分野等のパーソナルケア事業の成長を図る
- ・新規国・エリアへの進出を着実に進め、より多くの生活者のより良い生活習慣づくりに貢献

進捗

- ・オーラルケアではハブラシの付加価値化や行政・歯科専門家との普及啓発を実施
- ・バングラデシュ、ベトナムで事業を開始し、将来の成長に向け組織・生産体制の構築を推進

北東
アジア

戦略

- ・生活スタイルの高度化（類型化マーケティングⅢ型）をとらえたグローバルイゼーション戦略
- ・各国・エリアのポートフォリオ変革で収益確保の基盤を安定化させ、投資による中国の事業成長を加速

進捗

- ・中国におけるオンライン（EC）強化に向け、SCRMの仕組みを実装し会員化を本格化
- ・中国におけるオフライン（実店舗）強化に向け、営業体制を強化するとともにハミガキ現地生産品等を拡充
- ・開発強化に向け上海に新研究所を設立。オーラルケア製品等の付加価値品拡大で収益性向上を推進

※シェア：ライオン調べ（2023年）



セグメント別概況

産業用品事業

化学品事業

産業界顧客の次世代製品に新価値を提供する
グローバルニッチトップカンパニーへ

市場環境

機会

- 脱炭素社会の実現に向けた電気自動車市場や5Gの広がりによる半導体市場の伸長
- 衛生関連市場の継続的な拡大

リスク

- 生活様式や生活者の意識変化
- 原材料やエネルギー価格の変動
- 地政学的リスクの高まりによるサプライチェーンの変化

Vision2030 1st STAGE

CASE領域*

戦略

- EV（電気自動車）の需要増加により成長する二次電池市場で、優位性を持つ導電性カーボン事業（キッチンブラック:KB）を生産能力増強により展開拡大
- 国内シェアNo.1を有する防着剤事業は、ポリマー型液状防着剤の展開により顧客価値を向上させ、汎用粉末防着剤と合わせ世界シェアNo.1獲得を目指す

進捗

- KBは電池用途への積極展開により対前年で大幅な増収増益を達成
- 防着剤事業は新製品の市場導入および海外展開が着実に進捗

サニタリー領域

戦略

- ヘルスケア市場の末端顧客ニーズに合わせた窒素誘導体や機能性ポリマー製品の積極的な展開と、競争の源泉となる原材料調達体制の確立を推進

進捗

- 除菌関連市場・ヘアケア市場への展開に注力し着実な利益成長
- 国内外サプライヤーとの連携拡大に努め、生産・供給体制を強化

*コネクテッド、自動運転、シェアリング、電動化技術を軸とした市場



ライオン・スペシャリティ・ケミカルズ株式会社
<https://www.lion-specialty-chem.co.jp/ja/>

業務用洗浄剤事業

ビジネスユーザーに「清潔と衛生」を軸とした
独自のソリューションを提供することで、社会課題の解決に貢献

市場環境

機会

- 清潔・衛生・安心ニーズの高まり
- 国内業務関連の市場回復
- 省人化に向けた事業・投資の拡大

リスク

- 為替変動も原材料費高止まり
- 物流環境悪化の影響
- 競争先や事業変化の加速

Vision2030 1st STAGE

野菜・食品工業用ビジネス

戦略

- 当社独自のオゾン技術を活用した野菜洗浄システムを軸に食品工業分野を拡大

進捗

- 新製品上市も拡大途上
当社の特長ある製品群で取組みの深化とターゲット拡大中



外食・衛生ビジネス

戦略

- 当社の強みである衛生技術と洗浄剤を組み合わせ、外食産業への総合提案を実施

進捗

- 当社製品・技術を活かし、伸長する業態分野へ戦略的に集中することで拡大。また、2024年には中国で合弁会社を設立し、事業拡大を目指す

介護施設向けビジネス

戦略

- 需要拡大する市場に対し、特長ある製品・サービスを最適な流通軸にて提供

進捗

- 製品軸と流通軸の効率的な拡大に向け、分野戦略を再構築中



ライオンハイジーン株式会社
<https://www.lionhygiene.co.jp/>

主要財務データ

V-1計画
2012～2014年

V-2計画
2015～2017年

LIVE計画
2018～2020年

Vision2030 1st STAGE
2022～2024年

日本基準

(単位: 百万円)

	2014	2015	2016	2017
連結損益計算書項目				
売上高	367,396	378,659	395,606	410,484
売上原価	160,677	162,435	161,992	171,209
売上総利益	206,718	216,223	233,613	239,275
売上総利益率(%)	56.3	57.1	59.1	58.3
販売費及び一般管理費	194,312	199,848	209,110	212,068
販売費及び一般管理費率(%)	52.9	52.8	52.9	51.7
営業利益	12,406	16,374	24,502	27,206
営業利益率(%)	3.4	4.3	6.2	6.6
親会社株主に帰属する当期純利益	7,368	10,680	15,951	19,827
連結貸借対照表項目				
資産合計	283,352	282,434	298,510	331,751
有形固定資産	79,275	75,060	74,402	80,981
固定負債合計	40,380	18,455	17,190	17,511
負債合計	155,918	139,703	140,630	144,736
純資産合計	127,434	142,730	157,879	187,015
その他データ				
設備投資額*1	13,555	8,801	9,407	14,892
研究開発費	9,439	9,808	10,084	10,474
減価償却費*1	10,301	11,166	10,244	9,386
従業員数(名)	6,343	6,816	6,895	7,075
1株当たりデータ(円)				
1株当たり当期純利益	27.47	39.35	55.13	68.23
潜在株式調整後1株当たり当期純利益	26.16	36.84	55.04	68.15
1株当たり配当金	10.00	10.00	13.00	17.00
1株当たり純資産	449.94	469.05	513.76	607.61
発行済株式数(普通株式)	299,115,346	299,115,346	299,115,346	299,115,346
経営指標				
自己資本当期純利益率(%)	6.2	8.5	11.2	12.2

*1 無形固定資産分も含みます。

*2 事業利益は、売上総利益から販売費及び一般管理費を控除したもので、恒常的な事業の業績を測る当社の利益指標です。

*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です。

*4 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です。

国際基準(IFRS)

(単位: 百万円)

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
連結損益計算書項目						
売上高	349,403	347,519	355,352	366,234	389,869	402,767
売上原価	177,673	175,588	175,479	187,129	215,263	222,168
売上総利益	171,729	171,931	179,872	179,104	174,605	180,598
売上総利益率(%)	49.1	49.5	50.6	48.9	44.8	44.8
販売費及び一般管理費	143,353	141,882	143,934	148,181	151,046	160,465
販売費及び一般管理費率(%)	41.0	40.8	40.5	40.5	38.7	39.8
事業利益*2	28,375	30,048	35,937	30,923	23,559	20,133
事業利益率(%)	8.1	8.6	10.1	8.4	6.0	5.0
営業利益	34,196	29,832	44,074	31,178	28,843	20,505
営業利益率(%)	9.8	8.6	12.4	8.5	7.4	5.1
税引前当期利益	35,658	31,402	44,494	34,089	31,292	22,375
税引前当期利益率(%)	10.2	9.0	12.5	9.3	8.0	5.6
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
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
有形固定資産	81,546	90,903	118,379	120,673	130,137	140,671
非流動負債合計	21,350	23,781	24,016	23,792	48,536	44,896
負債合計	151,093	159,499	190,644	163,011	190,110	188,229
資本合計	204,271	221,201	244,856	265,014	279,168	298,134
その他データ						
設備投資額*1	16,678	23,644	47,570	21,890	24,314	27,807
研究開発費	10,969	10,944	10,906	11,180	11,077	11,217
減価償却費及び償却費*1	8,707	10,504	11,732	14,252	17,665	20,201
従業員数(名)	6,941	7,151	7,452	7,584	7,587	7,550
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
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
1株当たり配当金	20.00	21.00	23.00	24.00	25.00	26.00
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
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
経営指標						
EBITDA*3(億円)	—	—	476.6	451.7	399.4	380.0
ROIC*4(%)	—	—	10.7	8.8	6.0	4.7
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



財務・業績情報

<https://www.lion.co.jp/ja/ir/finance/>



主要非財務データ

環境

目標	項目	区分	単位	2021年	2022年	2023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*1	千t - CO ₂	77	70	63
		Scope2	千t - CO ₂	74	89	54
		Scope3	千t - CO ₂	4,770	4,870	4,536
	非再生可能エネルギー総消費量		GWh	546	549	436
	再生可能エネルギー総消費量		GWh	42	2	81
資源循環型社会の実現	カーボンクレジット購入量*2		千t - CO ₂	0	16	16
	プラスチック使用量の推移（家庭品）*1		千t	43	38	38
	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	2,291	2,303	2,228

*1 過去のデータに誤りがあり、数値を修正しました。

*2 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）

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	2021年	2022年	2023年
オーラル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）	日本とアジア 約252,000	日本とアジア 約253,000	日本とアジア 約270,000
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1,300	約2,360	約2,510

*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

人材

項目	対象	単位	2021年	2022年	2023年
社員数	単体+出向者	男性（名）	2,347	2,317	2,253
		女性（名）	1,238	1,270	1,292
新入社員数	単体+出向者	男性（名）	46	35	21
		女性（名）	38	30	38
管理職に占める女性労働者の割合	単体+出向者	%	10.3	11.1	14.2
定年退職者再雇用	単体+出向者	（名）	293	343	462
障がい者雇用比率	単体+出向者	%	2.7	2.8	2.9
平均勤続年数（再雇用者を除く）	単体+出向者	男性（年）	19.5	19.6	18.3
		女性（年）	14.1	14.2	13.1
育児休業取得者数	単体+出向者	男性（名）	54	55	57
		女性（名）	84	77	89
年次有給休暇取得率	単体+出向者	%	65.9	69.2	74.8
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）	%	80.5	77.1	74.5
FTE*当たり平均研修時間	ライオングループ全体	時間	31	34.9	32.1
FTE*当たり平均研修費用	ライオングループ全体	円	36,700	51,400	43,992

* FTE（Full-Time Equivalent）：フルタイム当量



ESGデータ・第三者検証

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



外部評価／社外団体への参加 (2024年3月31日現在)

ライオングループは、財務面だけではなく、環境・社会・ガバナンス面での課題にも取り組んでおり、代表的なSRI(社会的責任投資)インデックスに複数採用されています。

また、当社グループの環境や物流、人材に関する取組みは、行政・外部機関から高い評価をいただいています。

SRIインデックス組み入れ状況

Member of
Dow Jones Sustainability Indices
Powered by the S&P Global CSA

2023 CONSTITUENT MSCI JAPAN ESG SELECT LEADERS INDEX
2023 CONSTITUENT MSCI JAPAN EMPOWERING WOMEN INDEX (WIN)

ライオンのMSCI指数への組み入れ、およびMSCIのロゴ、商標、サービスマークまたは指数名の使用は、MSCIまたはその関連会社によるライオンへの後援、推薦、販売促進には該当しません。MSCI指数は、MSCIの独占的財産であり、MCSIとMSCI指数の名称、およびロゴは、MSCIまたはその関連会社の商標もしくはサービスマークです。



FTSE4Good



FTSE Blossom Japan



FTSE Blossom Japan Sector Relative Index



S&P/JPX
カーボン
エフィシエント
指数



MORNINGSTAR GenDi J
Japan ex-REIT Gender Diversity Tilt Index
TOP CONSTITUENT 2023

社外団体への参加・賛同



WE SUPPORT
UN GLOBAL COMPACT



TCFD
TASK FORCE ON CLIMATE-RELATED FINANCIAL DISCLOSURES



ECO FIRST
環境大臣認定
エコ・ファースト企業



CERTIFIED SUSTAINABLE PALM OIL
RSPO
4-0012-06-100-00



JaSPON
Japan Sustainable Palm Oil Network



Sedex Member



JAPAN CLIMATE INITIATIVE



GX League 2022



Clean Green Industrial Alliance



Plastics Smart



Keidanren Initiative for Biodiversity

評価・認定

環境に関する評価・認定



CDP
DISCLOSURE INSIGHT ACTION
A LIST 2023
WATER



CDP
SUPPLIER ENGAGEMENT LEADER 2023



SCIENCE BASED TARGETS
DRIVING AMBITIOUS CORPORATE CLIMATE ACTION

人材に関する評価・認定



NIKEI Smart Work
★★★★ 2024



SPORTS YELL COMPANY 2024



2023
健康経営銘柄
Health and Productivity



2023
健康経営優良法人
Health and productivity
ホワイト500



2023
健康経営優良法人
Health and productivity
ホワイト500

CSR全般に関する評価・認定



NIKEI SDGs
Management Survey 2023
★★★★★



DX認定

サプライチェーンに関する評価・認定



みんなで地球にやさしい物流を
グリーン物流パートナーシップ



みんなで地球にやさしい物流を
グリーン物流パートナーシップ



みんなで地球にやさしい物流を
グリーン物流パートナーシップ



イニシアチブ・外部評価

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

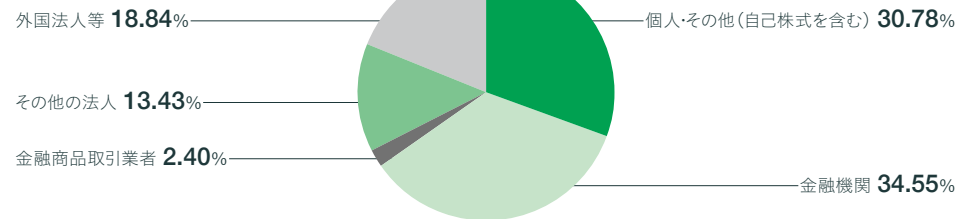


会社情報／株式情報 (2023年12月31日現在)

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	344億3,372万円
本社所在地	〒111-8644 東京都台東区蔵前1-3-28
従業員数	3,132名 (ライオングループ: 7,550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)	39,303	13.78
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	24,262	8.51
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	2.90
株式会社三菱UFJ銀行	7,076	2.48
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505223	5,881	2.06
東京海上日動火災保険株式会社	4,450	1.56
明治安田生命保険相互会社	3,690	1.29
豊田通商株式会社	3,506	1.22
三菱UFJ信託銀行株式会社	3,500	1.22
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505103	3,205	1.12

(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 (285,071,536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。

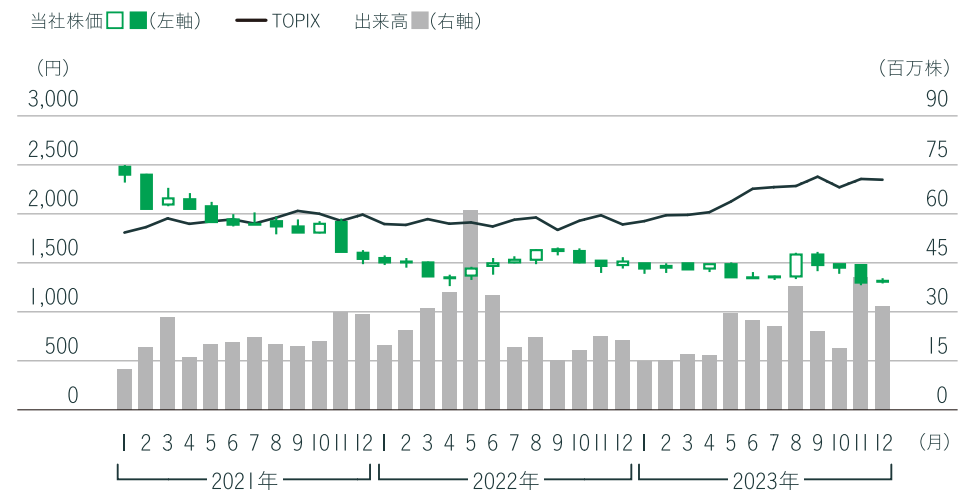
株式情報

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	292,536,446株
株主数	287,776名

株価および売買高の推移

株主総利回り

	2019年12月	2020年12月	2021年12月	2022年12月	2023年12月
ライオン	94.5%	112.0%	70.7%	70.8%	62.9%
〈参考〉配当込みTOPIX	118.1%	126.8%	143.0%	139.5%	178.9%



今日を愛する。
LION