



# ライオン 統合レポート 2020



# コーポレートメッセージ

幸せは、名もない一日つまっています。  
どんなさりげない一日にも、心を澄ませば  
感じる幸せが、いっぱいつまっています。  
小鳥の声でめざめる幸せ。洗いたてのシャツに  
腕を通す幸せ。炊きたてのご飯を  
噛みしめる幸せ。雲ひとつない青空を  
仰ぎ見る幸せ。「行ってらっしゃい」と  
家族に送り出される幸せ。誕生日や、  
結婚記念日や、クリスマスも大切だけれど、  
人生の大半を占める、そんなふつうの  
一日一日がどれほど大切か。ライオンは、  
そのことを誰よりも知っています。  
なぜなら、そこにライオンがいるからです。  
そこに、ライオンの仕事の間があるからです。  
いつも人のそばにいて、めぐり来る  
すべての一日の、人の清潔、人の健康、  
人の快適、そして人の環境を守りつづけること。  
それこそが、私たちライオンの変わることのない  
使命であり、誇りでもある。そう考えています。  
幸せは、毎日生まれる。  
人のからだや暮らしが求める、  
希望に満ちた新しい未来を、日本ばかりでなく、  
広く世界にも届けられることを大きな  
よろこびとしたい、私たちライオンです。



今日を愛する。  
**LION**

# 編集方針・情報開示体系

## 編集方針

ライオンは、本年より統合報告書として「ライオン 統合レポート」を発行します。本レポートでは、株主・投資家等をはじめとしたステークホルダーの皆様、ライオンの社会価値創造と中長期の企業価値向上に向けた取り組み、経営ビジョン、事業環境の認識、戦略、および環境・社会・ガバナンスに関する情報の主なものをお伝えし、当社をより深くご理解いただくことを目指しています。

対象期間：2019年1月1日～2019年12月31日  
 (一部の内容は2020年の取り組みを含みます)

対象組織：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：

- 国際統合報告評議会(IIRC)「国際統合報告フレームワーク」
- 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」
- Global Reporting Initiative「GRI サステナビリティ・レポート・スタンダード」
- 日本規格協会「ISO26000：2010 社会的責任に関する手引」

### 将来の見通しに関する注意事項

本統合レポートには事業計画、戦略、業績予測など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、為替リスクなど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

### 株主・投資家向け情報

IR関連ニュース、決算発表関連資料、株主総会、有価証券報告書等



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

### 企業情報

会社概要、経営ビジョン、トップメッセージ、コーポレート・ガバナンス、コンプライアンス、研究開発等



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

本統合レポートに掲載していない情報は、Webサイトに掲載しています。



ライオン  
統合レポート  
2020

### サステナビリティ

サステナビリティの考え方、人権やコンプライアンス等への対応、活動実績データ等



<https://www.lion.co.jp/ja/csr/>

### 製品情報

当社の展開する製品をカテゴリー別に紹介



<https://www.lion.co.jp/ja/products/>

目次 ※ページの文字にカーソルを合わせていただくと、ご覧いただきたいページへ移動します。

## Our Path & DNA

- 05 創業者の想い
- 06 社是・経営理念・ライオン企業行動憲章
- 07 ライオンの価値創造のあゆみ
  - ・新しい価値の創出
  - ・成長を支える当社の資本

## Vision

- 11 ライオンの価値創造モデル
- 13 経営ビジョン・パーパス
- 15 会長メッセージ
- 17 ライオンのサステナビリティ
  - ・経営ビジョン実現に向けたサステナビリティ重要課題(マテリアリティ)解決の推進
  - ・ライオングループ サステナビリティ重要課題(マテリアリティ)と2030年目標

## Strategy & Business

- 25 社長メッセージ
- 33 財務・非財務ハイライト
- 35 一般用消費財事業
- 39 海外事業
- 43 産業用品事業

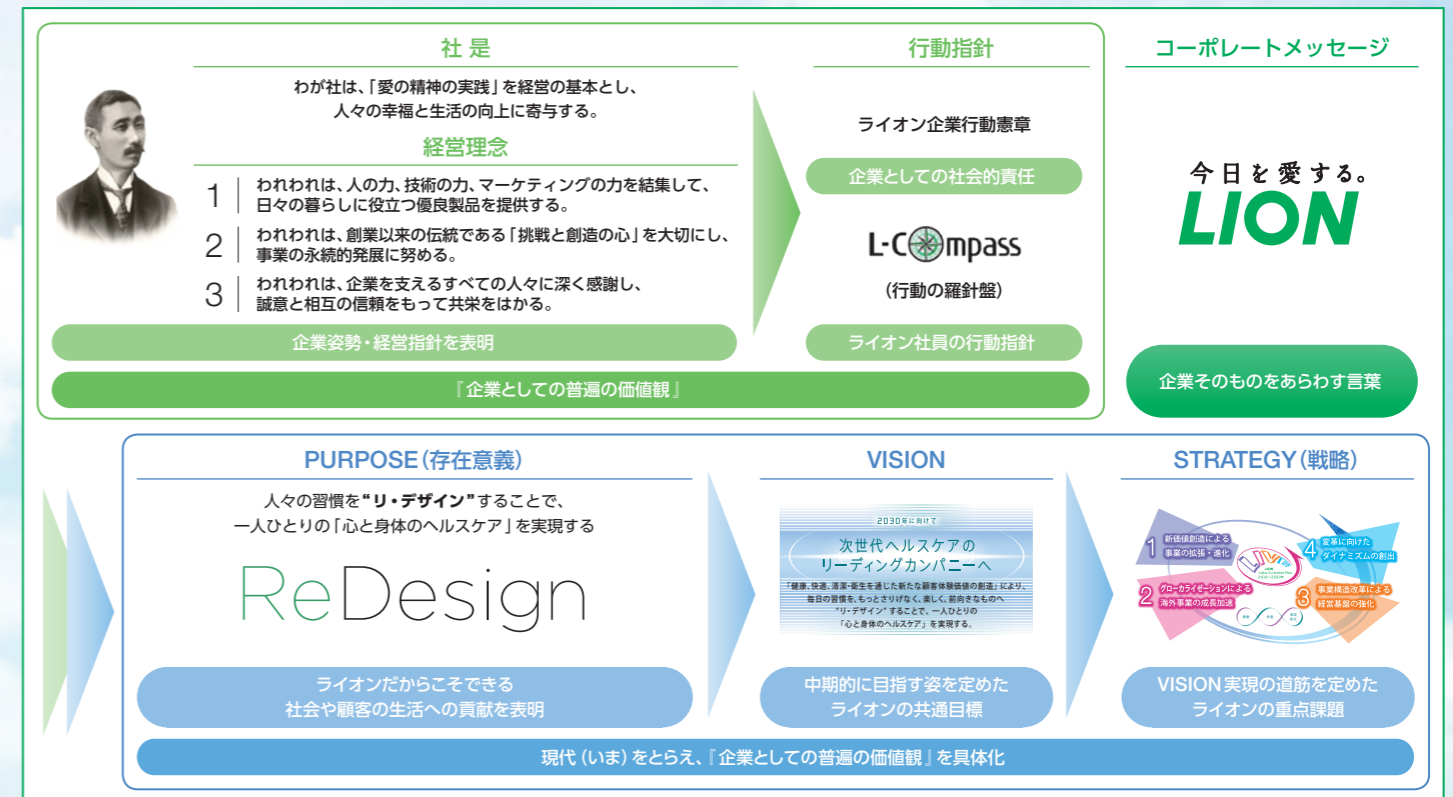
## Foundation

- 45 人材開発基盤
- 51 研究開発基盤
- 55 サプライチェーン基盤
- 59 ライオンのガバナンス
  - ・コーポレート・ガバナンス体制
  - ・社外取締役メッセージ
  - ・役員紹介、役員報酬制度
  - ・内部統制システム

## Performance

- 73 2019年の経営成績および財務分析
- 79 9年間の要約財務データ
- 81 中期経営計画「LIVE計画」(2018～2020年)における「2020年サステナビリティ重要課題・目標」と2019年実績
- 85 主なサステナビリティ指標
- 87 会社情報
- 88 外部からの評価/社外団体への参加

## ライオンのオフィシャルマップ「L-MAP」



# 創業者の想い

## 事業を通じて社会のお役に立つ

石けんとハミガキから始まったライオンの事業は、1891年の創業以来、人々の健康で快適な毎日の実現を目指して、商品の提供とともに、啓発活動やコミュニケーションを通じて「よりよい生活習慣づくり」に取り組んできました。

創業当時、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保有率は96%に達していました。創業者の初代小林富次郎が「このままではむし歯で日本が減びてしまう」という強い危機感を抱いたことで、口腔衛生普及活動が始まりました。長年の活動により、日本では歯みがき習慣が定着し、子どもたちのむし歯が減ってきています。また、早くからアジアの人々の生活や衛生面の向上のため、海外へ進出しました。商品を販売するにあたっては、嗜好性や利便性等にも配慮しながら、啓発活動も同時に行ってきました。

今でも社員一人ひとりに、「事業を通じて社会のお役に立ちたい」という創業の精神が受け継がれています。生活者が生涯にわたり、健康で幸せな人生を過ごす上で、最も基本的かつ大切なことは、歯みがき、手洗い、洗濯、掃除等の健康で快適な生活の習慣化であると考えています。ライオンは、時代とともに変遷する社会課題に向き合いながら、日本とアジアにおける一人ひとりの「心と身体のヘルスケア」の実現に向けて、取り組みを続けています。



創業者 初代小林富次郎

## ライオンのオーラルケア普及啓発活動の歴史

1913



「第1回ライオン講演会」を開催  
口腔衛生普及活動を開始

1932



「学童歯磨教練体育大会」を開催  
子どもたちに正しい歯みがき方法を指導

1964



「財団法人ライオン歯科衛生研究所」を設立  
財団を通じたオーラルケアの普及啓発活動  
※写真は、研究所の起源である「ライオンファミリー歯科診療所」内の様子

1921



「ライオン児童歯科院」を開設  
日本初の児童専門歯科診療所



「全国小学生歯みがき大会」を開催  
アジアの国・地域に拡大



※写真は母子歯科保健活動の様子



公益財団法人ライオン歯科衛生研究所  
<https://www.lion-dent-health.or.jp/>

# 社是・経営理念・ライオン企業行動憲章

## 社是

わが社は、「愛の精神の実践」を経営の基本とし、人々の幸福と生活の向上に寄与する。

## 経営理念

- われわれは、人の力、技術の力、マーケティングの力を結集して、日々の暮らしに役立つ優良製品を提供する。
- われわれは、創業以来の伝統である「挑戦と創造の心」を大切に、事業の持続的発展に努める。
- われわれは、企業を支えるすべての人々に深く感謝し、誠意と相互の信頼をもって共栄をはかる。

## ライオン企業行動憲章

(前文) 私たちライオン・グループは、単に公正な競争を通じて利潤を追求するという経済的主体のみならず、広く社会にとって有用な存在であり続ける。次の10原則に基づき、国の内外を問わず、人権を尊重し、全ての法律、国際ルール及びその精神を遵守し、公共の福祉に反しないよう社会的良識をもって、持続可能な社会の創造に向けて自主的に行動する。

### 1. 【基本的使命】

私たちは、日々の暮らしに役立つ優良で安全な製品・サービスを提供し、お客様（消費者及びユーザーの皆様）の満足と信頼を獲得する。

### 2. 【社会規範の遵守】

私たちは、関連法規を遵守し、公正、透明、自由な競争ならびに適正な取引を行う。また、政治、行政との関係においても、健全で正常な関係を維持する。

### 3. 【情報開示】

私たちは、社会に開かれた企業として、株主はもとより、広く社会とのコミュニケーションを積極的に行い、企業経営全般にわたる情報を適時適切に開示する。

### 4. 【環境対応】

私たちは、経済発展と環境保全が両立する「持続可能な社会」を創造していくため、自主的、積極的に行動する。

### 5. 【就業環境の整備】

私たちは、就業者の多様性と人格・個性を尊重した公正な処遇を実践するとともに、就業者のゆとりと豊かさを実現するために安全で働きやすい環境を確保する。

### 6. 【社会貢献】

私たちは、社会の一員として、積極的に社会貢献活動を行う。

### 7. 【反社会的勢力との対決】

私たちは、市民社会の秩序や安全に脅威を与える反社会的勢力、団体との対決姿勢を貫く。

### 8. 【海外での貢献】

私たちは、海外においても、国際ルールや関連する国の法律の遵守はもとより、現地の文化及び慣習を尊重し、誠意と相互の信頼をもって現地の発展に貢献する。

### 9. 【企業倫理の徹底】

経営者は、本憲章の精神の実現が自らの役割であることを認識し、率先垂範の上、ライオン・グループ全体に周知徹底する。また、社内外の声を常時把握し、意思疎通を深め、実効ある社内体制整備を行うとともに、企業倫理の徹底を図る。

### 10. 【問題解決】

本憲章に反する事態が発生したときには、経営者自らが問題解決にあたる姿勢を内外に表明し、その事実関係を明確にし原因の究明と再発の防止に努める。また、社会への迅速かつ確かな情報公開と説明責任を遂行し、社会にも十分理解される形で事態の解決を図り、権限と責任を明確にした上で、自らを含めて厳正な処分を行う。

(2003年1月1日制定、2008年1月1日改訂)

# ライオンの価値創造のあゆみ

～新しい価値の創出～

石けんとハミガキから始まったライオンの事業は、創業以来120年以上にわたり、商品・普及活動を通じてよりよい習慣づくりを提案してきました。その活動は、商品に留まらず、システム、サービスにも広がっています。

# ReDesign

健康 快適 清潔衛生

生活習慣の“リ・デザイン”で  
Well-Beingな未来へ

1891年～

創業



1896  
粉ハミガキ  
『獅子印ライオン歯磨』

1950年～

日本初の商品を数多く開発

1980年～

生活スタイルの多様化に対応

2010年～

新たな成長に向けた挑戦へ

2010

超コンパクト洗濯用液体洗剤  
『トップNANOX  
(現・トップスーパー NANOX(ナノックス))』  
植物由来の高洗浄力成分「MEE」を配合し、すすぎ1回で環境に配慮した『トップNANOX(現・トップスーパー NANOX(ナノックス))』は、画期的な「ナノ洗浄」をキーワードに、当社を代表するブランドの1つに成長。



2016

歯や口の健康に関する  
多項目・短時間唾液  
検査システム  
『SMT (Salivary  
Multi Test)』



1980

無リン洗濯用洗剤  
『無りんトップ』  
洗浄力を落とさず、環境に配慮した  
無リン化を実現。



1981

世界初  
世界で初めて  
歯垢分解酵素デキストラゼを配合した  
ムシ歯予防ハミガキ  
『クリニカライオン』



1992

植物原料100%の化粧石けん  
『エメロン植物物語』  
植物原料商品を拡大。



1993

歯周病予防のための  
『デンターシステムライオン』  
液状ハミガキ、超極細毛ハブラシ、  
デンタルリンスを発売。



2014

予防歯科から生まれた  
新『クリニカ』ブランド

「予防歯科」に大切な3つのポイント(フッ素を残す・菌を増やさない・歯垢を落とす)を1本で、トータルに実践できる薬用ハミガキ。



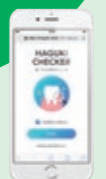
2018

人工知能(AI)を駆使し、  
口臭リスクを判定する  
スマートフォンアプリ  
『RePERO(リペロ)』



2019

スマートフォン等で  
撮影した画像をAIで解析する  
歯ぐきチェックツール  
『HAGUKI  
CHECKER  
(ハグキチェッカー)』



1948 日本初

日本初のフッ素を  
配合したハミガキ  
『ライオンFクリーム』



フッ素のむし歯予防効果を一般に拡大。

1956 日本初

日本初の野菜・果物・食器洗い専用の  
台所用洗剤『ライポン-F』  
寄生虫による健康被害に対応。



1962 日本初

日本初の制泡性の  
洗濯用洗剤『ハイトップ』



1963

解熱鎮痛剤『バファリン』  
ライオンの多角化経営のきっかけとなった、  
解熱鎮痛剤『バファリン』は、当社のロング  
セラー商品に。



1964

日本で初めて歯槽膿漏予防を  
うたったハミガキ『デンターライオン』



1967

生分解性に優れた  
洗濯用洗剤『ダッシュ』



1997

『キレイキレイ 薬用ハンドソープ』

1996年に発生した「O-157」で、食中毒の集団感染が大きな社会問題に。これに対して「楽しく洗える殺菌ハンドソープ」という独自のアプローチで1997年に誕生したのが「キレイキレイ」。商品とともに手洗い習慣を普及させ、2000年以降ハンドソープ市場No.1ブランドに。



2016 日本初

『hadakara(ハダカラ)ボディソープ』  
日本初の吸着保湿処方により、保湿成分が  
洗い流されないボディソープ。



2018

浴室用洗剤  
『ルックプラス バスタブクレンジング』  
洗浄液がワンプッシュでミスト状に出るヘッドを新開発し、  
浴そうを「こすらず洗える」新提案が共働き世帯を中心とした  
“時短”トレンドにマッチし、大ヒットに。



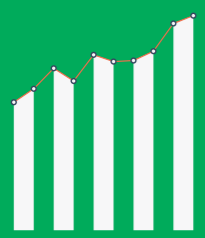
# ライオンの価値創造のあゆみ

## ～成長を支える当社の資本～

ライオングループは、2019年連結売上高3,475億円(IFRS基準)まで成長し、特にオーラルケアにおいては、長年国内シェアNo.1を獲得しています。成長とともに積み上げてきた資本を、これからの持続的な成長のため、さらに拡大・高度化させていきます。

※成長の起点となった中期経営計画「V-1計画」(2012～2014年)の開始前年(2011年)と比較しています。

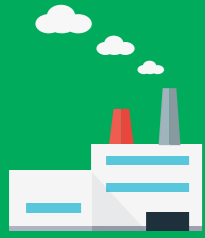
### 財務資本



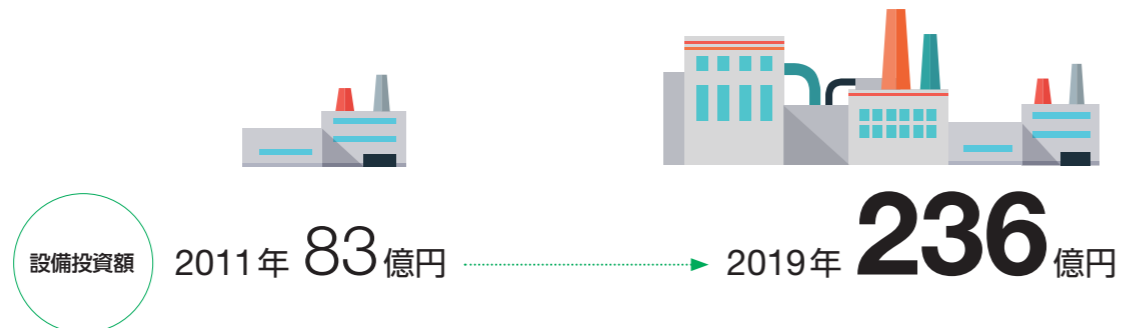
当社は、高付加価値戦略の奏功、収益基盤の強化による収益拡大で、純資産が増加しています。拡大する資産を投資の原資とし、持続的な成長のための設備投資、研究開発、M&A等への投資を積極的に行っています。



### 製造資本



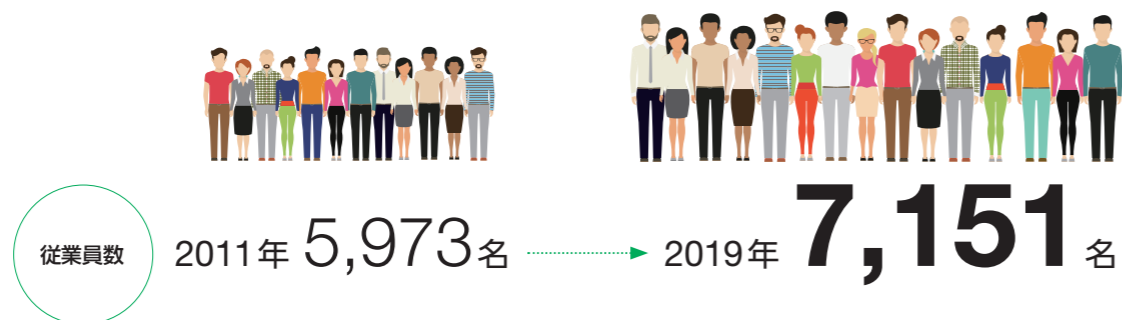
国内のお客様の趣向(ニーズ)の多様化と健康志向の高まりに加え、高品質な日本製品に信頼を寄せる海外のお客様の支持を得て、日用品の需要が拡大しています。当社はこれまでに培った知見を活かし、様々な生産工程において生産の自動化による効率化や、再生可能エネルギー活用による省エネルギー化を実現する設備投資を積極的に行い、安定的な商品供給体制の構築を行っています。



### 人的資本



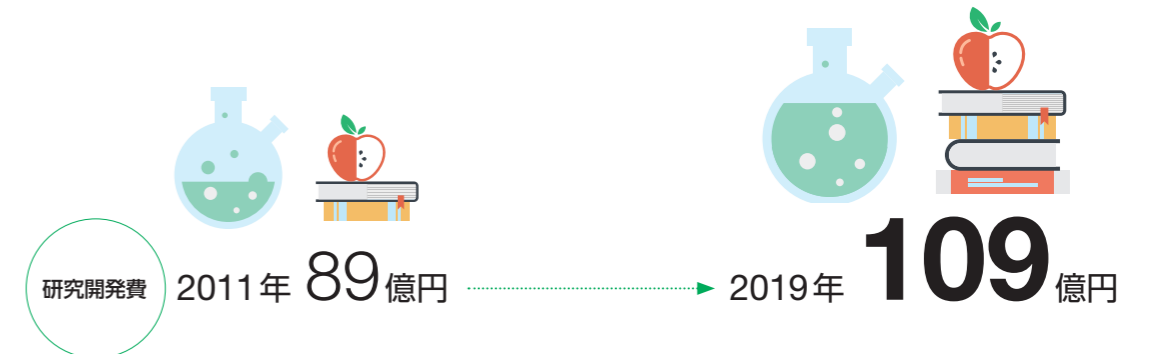
日本とアジアで事業展開する当社グループの成長には、グループ内で働く従業員が多彩な能力を発揮し、当社のパーパスである人々の「心と身体のヘルスケア」を実現することが不可欠です。一人ひとりが圧倒的主役意識を持ち、能力を発揮できるよう、健康、働き方、多様な人材の活用に向けた施策、「ライオン流 働きがい改革」を推進しています。



### 知的資本



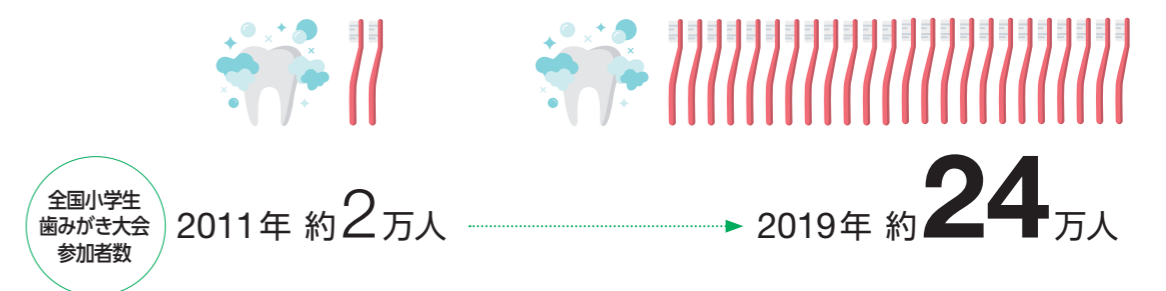
当社の事業分野は、家庭用日用品を筆頭に、薬品、機能性食品、工業用化学品と多岐にわたるため、化学系、生物系に限らず多様な領域での研究が行われています。国内・海外の研究機関と連携した研究を行うとともに、保有技術を社内外の技術と融合し、新規市場の創出と新たなサービス型事業開発に挑戦しています。



### 社会・関係資本



当社では、小学生に歯と口の健康に関する「気づき」を与え健康意識を育てることを目的に、1932年より「全国小学生歯みがき大会」を開催しています。2008年より、インターネット同時配信がスタートし、国内はもとよりアジアの小学生も在籍のまま参加できる大会へと広がりました。このように「全国小学生歯みがき大会」は、小学生を対象とした一大イベントとして、年々進歩をとげています。



### 自然資本



当社グループは、事業を行う中で、多くのエネルギーを投入しています。事業成長にともない、生産量は拡大していますが、生産拠点の再編・集約化、製造プロセスの改善、省エネ型設備・機器の導入等に取り組むことにより、投下したエネルギー量は2011年比で減少しています。地球環境への負荷を減らしながら、事業を成長させるため、再生可能エネルギーの導入や、さらなる省エネ対策を講じながら「人と地球の健やかな未来に向けて」取り組んでいきます。

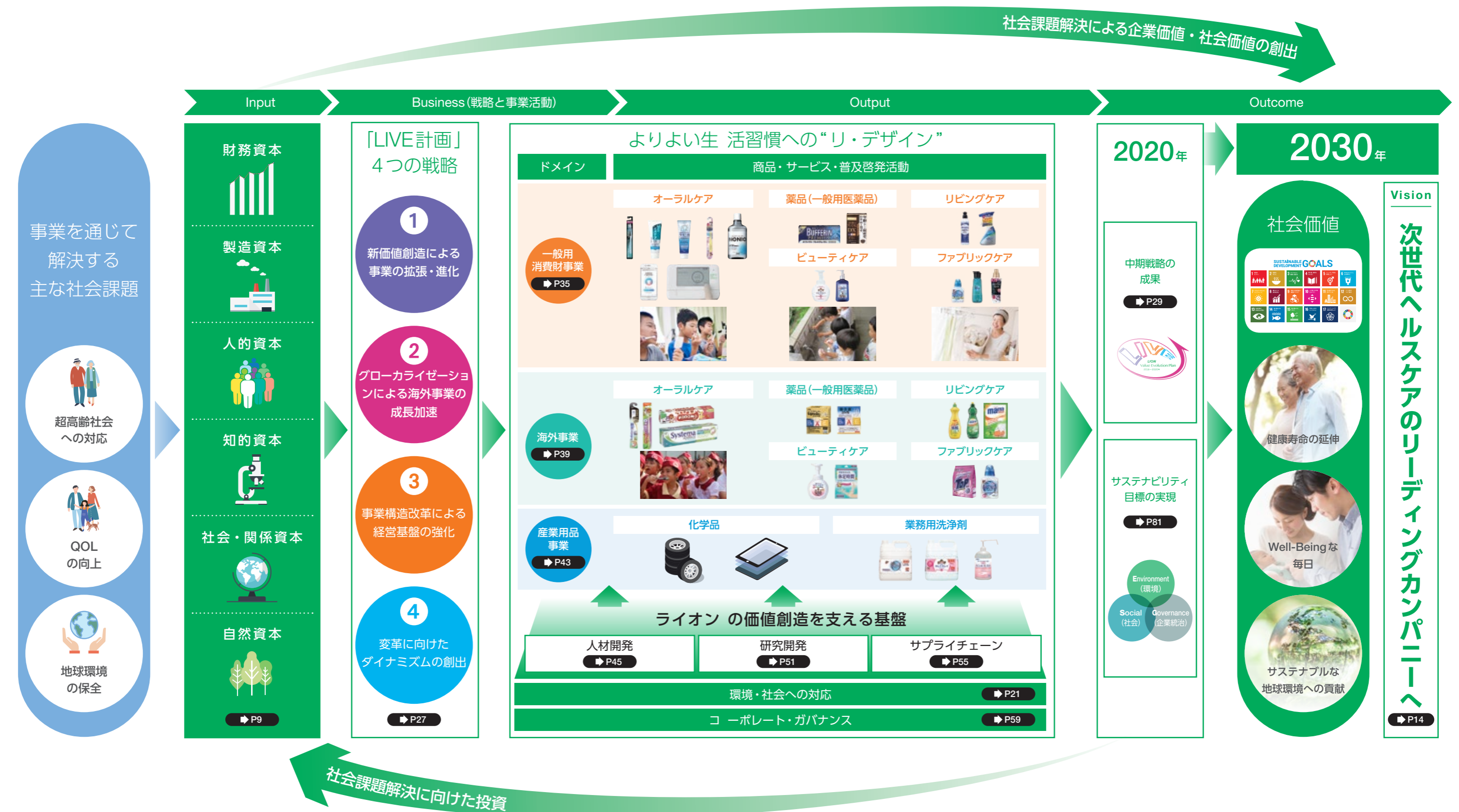


# ライオンの価値創造モデル

ライオングループは創業以来、時代とともに変化する社会課題に対応しながら、人々の毎日の健康や快適な生活に貢献する企業を目指して、商品の提供に加え、生活者への情報発信や普及啓発活動を通じ、よりよい習慣づくりを提案してきました。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、

私たちは「6つの資本」を活用し、「LIVE計画」の4つの戦略のもと、商品やサービスを生み出していきます。当社グループは今後も、「健康寿命の延伸」「Well-Being\*な毎日」「サステナブルな地球環境への貢献」等の社会価値の創出に挑戦していきます。

\* Well-Being: 肉体的にも、精神的にも、そして社会的にも、すべてが満たされた状態



## 経営ビジョン・パーパス

### 習慣を“リ・デザイン”する

「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、ライオンは、人々を健やかにする習慣をもっとさりげなく、楽しく、前向きなものに“リ・デザイン”していきます。

日々の習慣を「めんどう」から「らくちん」へ。

「やらなくちゃ」から「やりたい」へ。そして、「わざわざ」から「いつのまにか」へ。

今までにない新しい視点から、まだ見たことのない幸せをつくり出し、

人々の「心と身体ヘルスケア」に貢献していきます。

これこそが、ライオンの存在意義「パーパス (Purpose)」であると考えています。

# ReDesign

2030年に向けて

## 次世代ヘルスケアの

# ▶▶▶ リーディングカンパニーへ

今後もライオングループが常に社会およびお客様から必要とされ、持続的に企業価値を向上させるためには、当社グループの進むべき方向性を明確にし、変革に向けた動きを加速させることが必要であると考え、2030年までに実現したい姿として、経営ビジョンを『次世代ヘルスケアのリーディングカンパニーへ』と設定しました。





## 会長メッセージ

# 次世代ヘルスケアの リーディングカンパニーへ

代表取締役会長 濱 逸夫

### ■ ライオンの歴史と強み

ライオンは、1891年ライオンの前身である小林富次郎商店を創業して以来、長きにわたり「事業を通じて社会のお役に立つ」を変わらぬ使命としてきました。オーラルケア分野では、1896年に「獅子印ライオン歯磨」を発売し、品質の良さと手ごろな価格が評価され、数年にしてハミガキのトップメーカーになりました。その後も日本初の児童歯科院の設立や歯科衛生士の養成、子どもたちに正しい歯みがき方法を指導することを目的とした「全国小学生歯みがき大会」を開始する等、様々な場面で生活者との接点を持ち、人々の生活を理解し、知見を蓄え、多様なニーズに応え続けてきたことで、日本のオーラルケアの発展に貢献してきました。

### ■ 近年における課題

しかし、全世界を脅かしているコロナ禍等、未曾有の事態に直面し、今後当社を取り巻く環境は急速に変化します。また日本では、高齢化の進行に伴う医療費の増大が深刻な社会問題となっており、予防や健康な生活習慣の定着化が益々重要になっていきます。

そしてアジアでは、昨今の経済発展に伴い、人々の健康意識や、快適で衛生的な生活環境へのニーズが高まっていますが、多くの国や地域では様々な課題が残っています。

### ■ 健康な心と身体の実現

このような中、ライオングループでは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」を掲げました。「次世代ヘルスケア」とは「健康な心と身体の実現」に貢献するという価値提供の方向性を表します。商品やサービスを通じて、日本を含むアジアの人々が、日々の暮

らしを明るく快適に過ごすことができる社会に貢献し続けること、それこそが当社グループの使命であり、これからの成長の軸になると考えています。

毎日の歯みがき、手洗い、洗濯等の生活習慣は、生活にリズムを与え、心や身体の健康維持や、毎日を明るく楽しいものにしていく重要な要素でもあります。健康、快適、清潔・衛生を通じた新たな顧客体験価値の創造により、毎日の習慣を、もっとさりげなく、楽しく、前向きなものへ「リ・デザイン」する。この思いを込めて、私たちは「心と身体のヘルスケア」の実現に取り組んでいきます。

例えば、スマートフォンで口の中を撮影するだけで、AIが歯と歯ぐきの状態をチェックするWebコンテンツ「HAGUKI CHECKER (ハグキチェッカー)」を開発する等、生活習慣の「リ・デザイン」を進める新たなテクノロジーやサービスを生み出し、「健康寿命の延伸」や「Well-Beingな毎日」に貢献していきます。

### ■ 経営ビジョンの実現に向けた基盤強化

経営ビジョンの実現には、人材、組織、文化のダイナミズムの創出が不可欠です。中期経営計画「LIVE計画 (LION Value Evolution Plan)」においてもグローバル競争に勝ち抜く企業力の醸成を目指しています。従業員の働きがい高め、新たな価値を創出する人材を育成するために、昨年「健康、働き方、多彩な人材の活躍」を3本柱に、企業変革に向けた「ライオン流 働きがい改革」に着手しました。

私たちは、これらの取り組みを通じて、今後も社会からの期待に応え続け、人々の健康や豊かな暮らしに貢献することで、次世代ヘルスケアのリーディングカンパニーとしての確固たるポジションを築いていきます。



# ライオンのサステナビリティ

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

### 基本的な考え方

社会の一員である企業は、事業活動により環境や社会に影響を与えるため、環境・社会・経済の3つの観点から持続可能な社会に貢献する社会的な責任(CSR)を果たす必要があります。

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

### 持続可能な開発目標(SDGs)への貢献

SDGsは2030年までに持続可能な世界を実現するために国連によって定められた国際社会共通の目標です。

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

- ・オーラルケア習慣の普及活動
- ・清潔衛生習慣の普及活動 等

現在は、経営ビジョン「次世代ヘルスケアのリーディングカンパニーへ」の実現に向けて、中期経営計画「LIVE計画」を推進し、持続可能な社会の発展・事業の成長を目指したサステナブルな経営を進めています。リスク低減に向け、経営の重要な課題に取り組むとともに、オーラルヘルスケア・清潔衛生習慣等を通じた一人ひとりの「心と身体のヘルスケア」の実現に挑戦しています。

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



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

### 国連グローバル・コンパクト

国連グローバル・コンパクト(UNGC)は、各企業・団体が責任ある創造的なリーダーシップを発揮することによって社会のよき一員として行動し、持続可能な成長を実現するための世界的な取り組みです。参加する企業・団体は「人権の保護」、「不当な労働の排除」、「環境への対応」、そして「腐敗の防止」の4つの領域に関わる10原則の支持と実践が求められています。

当社は2009年にUNGCへの支持を表明し、またグローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン(GCNJ)にも加入し、参加企業のCSR活動推進を目的とした分科会活動にも積極的に参加しています。

国連グローバル・コンパクト  
<https://www.unglobalcompact.org/>

グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン  
<http://ungcnj.org/>

### 国連グローバルコンパクトの10原則

- 人権**
  - 原則1 人権擁護の支持と尊重
  - 原則2 人権侵害への非加担
- 労働**
  - 原則3 結社の自由と団体交渉権の承認
  - 原則4 強制労働の排除
  - 原則5 児童労働の実効的な廃止
  - 原則6 雇用と職業の差別撤廃
- 環境**
  - 原則7 環境問題の予防的アプローチ
  - 原則8 環境に対する責任のイニシアティブ
  - 原則9 環境にやさしい技術の開発と普及
- 腐敗防止**
  - 原則10 強要や贈収賄を含むあらゆる形態の腐敗防止の取組み



### 重要課題の特定

当社は2018年に、経営ビジョンの実現やSDGsへの貢献等、2030年時点の社会像からバックキャストして2020年までに取り組むべき「サステナビリティ重要課題」を、右記のステップを通じて特定しました。ライオンのサステナビリティ重要課題とは、広く、事業や地球環境、社会のサステナビリティを考慮して「人と地球の健やかな未来」の実現に資する、当社事業と社会の双方に重要な課題です。特定にあたっては、サプライ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もとらえています。

さらに2020年には、2030年を見据えたグループのあるべき姿として「サステナビリティ重要課題」と2030年目標を新たに設定しました。その中で特に「サステナブルな地

### サステナビリティ重要課題の考え方



### サステナビリティマネジメント

#### サステナビリティ推進会議

地球環境への負荷を低減しながら事業を成長させていくことが、サステナブルな社会に貢献すると当社は考えています。

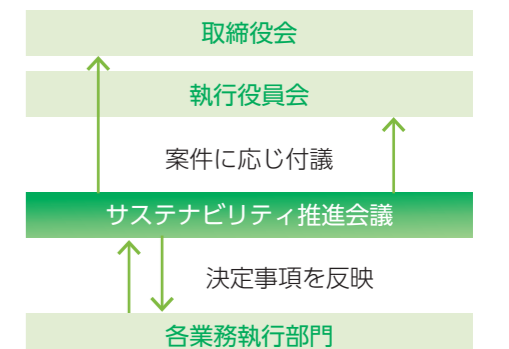
2019年1月からは従来の「CSV推進会議」と「環境保全推進委員会」を統合して「サステナビリティ推進会議」を設け、社長を含む業務執行取締役全員と関連部門で構成するメンバーで全社のCSV戦略・サステナビリティ重要課題・環境問題への対応方針の審議を行い、その推進状況のモニタリングを実施しています。

「サステナビリティ推進会議」で決定した内容は、必要に応じて執行役員会・取締役会に付議され、各業務執行部門の事業活動に反映されます。

2020年には、「サステナビリティ重要課題」の2030年目標について「サステナビリティ推進会議」で議論・付議され、承認されました。

球環境への取り組み推進」「健康な生活習慣づくり」は、経営資源を投下して競争優位を確保する課題であり、最重要課題として取り組むものと位置づけています。

#### サステナビリティ重要課題の特定ステップ





# ライオンのサステナビリティ

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

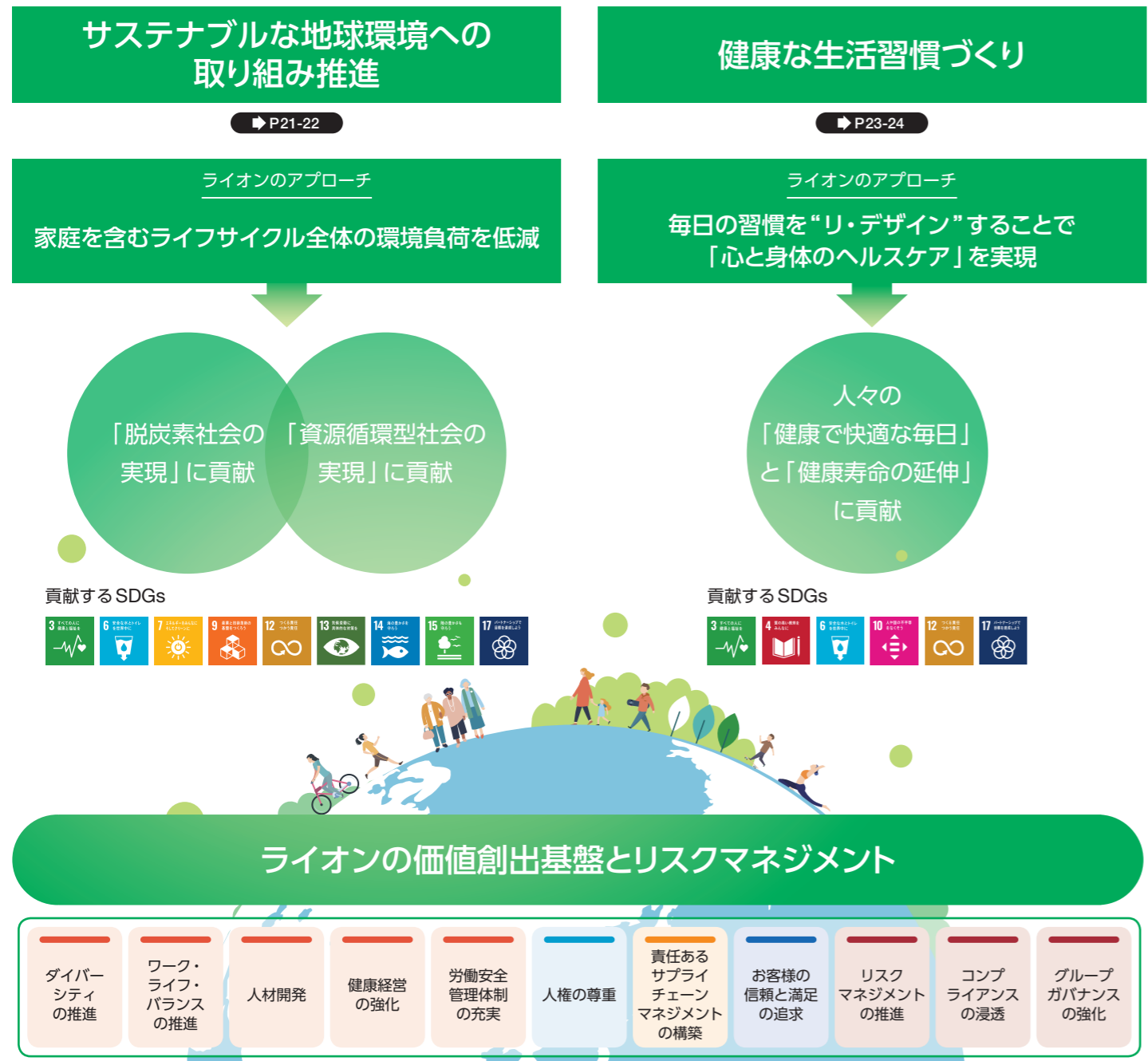
ライオングループは、2030年に向けた経営ビジョン「次世代ヘルスケアのリーディングカンパニーへ」の実現や、2030年までに実現する世界共通の目標「持続可能な開発目標(SDGs)への貢献等」を見据えた上で、2018年に「ライオングループ サステナビリティ重要課題」を特定し、2020年までの目標達成に向け施策を執行しています。

当社グループが常に社会とお客様から必要とされ、事業成長を続けるためには、より長期的視点で課題をとらえ取り組むことが重要と考え、2030年までの重要課題を再評価し、目標を設定しました。2030年目標では、重要課題は継続し、より高い到達レベルでの目標を目指し、目標達成

の定量的な評価ができる指標を設定しています。

世界は、少子高齢化・気候変動・海洋プラスチック問題・感染症の急激な拡大(パンデミック)など、大きな社会問題に直面しています。

当社グループは、「サステナブルな地球環境への取り組み推進」と、創業以来一貫して取り組んできた、人々の幸せな毎日につながる「健康な生活習慣づくり」を最重要課題と定め、社会問題解決に事業を通じて貢献することを目標に活動を展開しています。その一端として新たなチャレンジをトピックスでご紹介します。



## 基本的な考え方

ライオングループは、社是、経営理念に基づいた持続可能な事業活動により、人と地球の健やかな未来に向けてサステナビリティ重要課題に取り組みます。

## サステナビリティ重要課題と2030年目標

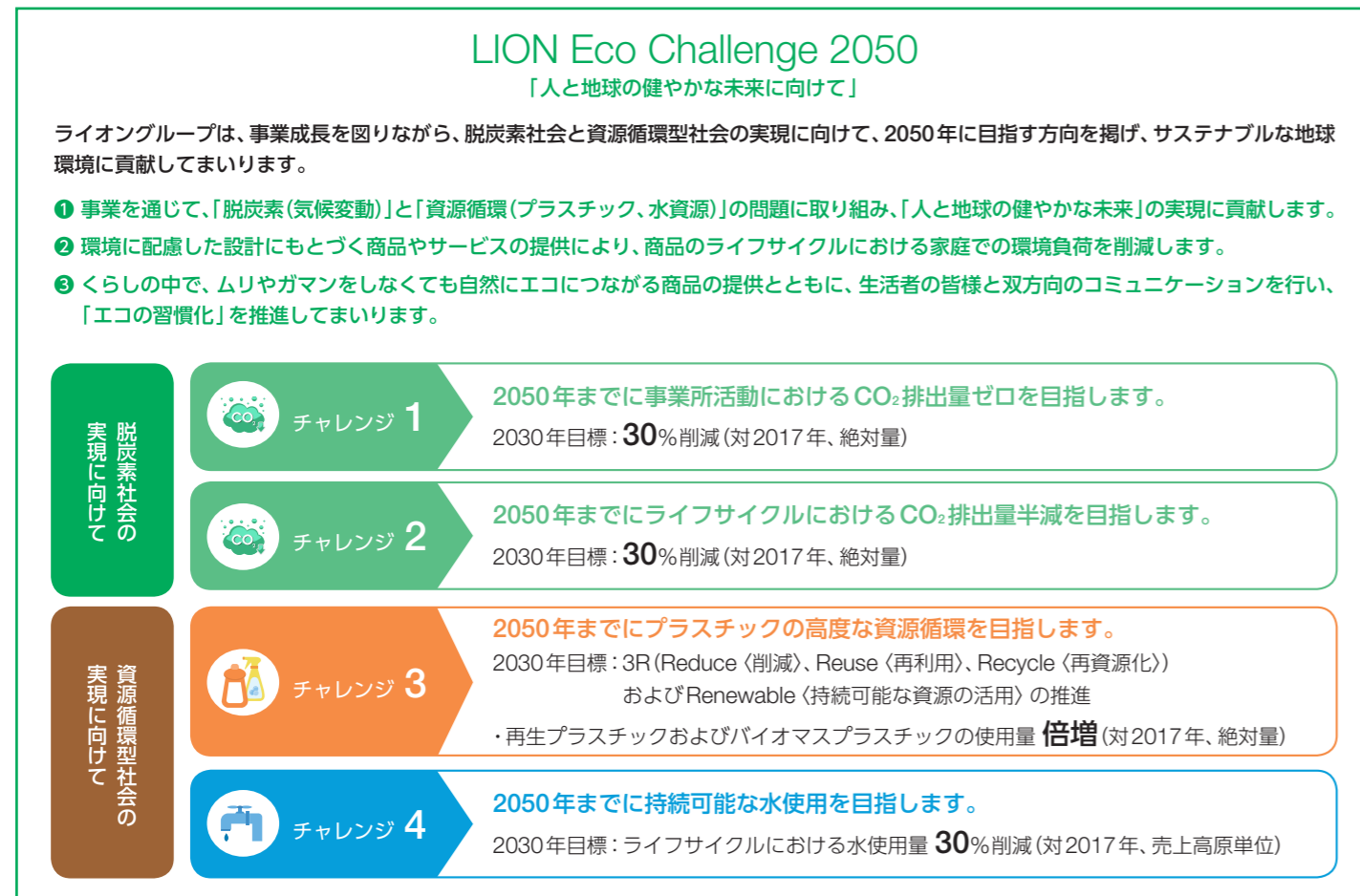
重要課題	目標	指標	貢献するSDGs
E 最重要課題 サステナブルな地球環境への取り組み推進	事業所活動およびライフサイクルにおけるCO <sub>2</sub> 排出量の削減を目指します。	• CO <sub>2</sub> 排出量 ⇒ 2017年比で30%削減	3, 6, 7, 9, 12, 13, 14, 15, 17
	3R(Reduce〈削減〉, Reuse〈再利用〉, Recycle〈再資源化〉)およびRenewable〈持続可能な資源の活用〉を推進します。	• 再生プラスチックおよびバイオマスプラスチックの使用量 ⇒ 2017年比で倍増	17
	ライフサイクルにおける水使用量の削減を目指します。	• 水使用量 ⇒ 2017年比で30%削減(売上高原単位)	
健康な生活習慣づくり	生活環境、身体、経済、情報・教育等の状況に関わらず、誰もが、必要ときに、いつでも、オーラルヘルスケアを行える機会を提供します。	• オーラルヘルスケアを提供した人数 ⇒ 10億人	3, 4, 6, 10, 12, 17
ダイバーシティの推進	国籍やジェンダー等を問わず多様な価値観や考えを持った人材が、個性や能力を存分に発揮して活躍することを目指します。	• 多様な価値観の必要性を理解している従業員の割合 ⇒ 8割以上	5, 8, 10
ワーク・ライフ・バランスの推進	各国・地域の従業員それぞれが、生産性が高く働きがいを持って就業することを目指します。	• 「働きがい」を感じている従業員の割合 ⇒ 8割以上 • 生産性(従業員1人当たりの利益額) ⇒ 2019年比で向上	3, 8
人材開発	「自ら考えて新たな価値を創造する人材」づくりを目指します。	• 新たな価値を創造するために行動している従業員の割合 ⇒ 8割以上	5, 8, 10
健康経営の強化	従業員とその家族が、健康意識を高め、「健康な生活習慣」を身につけることを目指します。	• 定期的に歯科健診を受けている従業員およびその家族の割合 ⇒ 8割以上 • 全従業員が健康づくりの目標に取り組んでいる	3, 8, 17
S 労働安全管理体制の充実	労働安全衛生に関する各国・地域の法令遵守、および安全意識と設備安全を徹底し、従業員が、安全、健康で快適に働ける体制を充実させます。	• 重大な労働衛生に関する法令違反件数 ⇒ ゼロ • 重大事故件数・重大災害件数 ⇒ ゼロ	3, 8
人権の尊重	「ライオン人権方針」に沿って、人権問題を防止する体制を強化します。	• 自社グループおよびサプライヤーにおいて、人権に関する重大なトラブル件数 ⇒ ゼロ	5, 8, 10, 16, 17
責任あるサプライチェーンマネジメントの構築	「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、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、認証パーム油・パーム核油の調達 ⇒ 全量 • 認証パーム油・パーム核油の森林破壊ゼロを支持するサプライヤーからの調達 ⇒ 全量	5, 6, 7, 8, 10, 12, 13, 14
	「ライオン贈収賄防止指針」に沿って、汚職や贈収賄を防止する体制を強化します。	• サプライヤーにおいて汚職・贈収賄に関する重大なトラブル件数 ⇒ ゼロ	15, 16, 17
お客様の信頼と満足の追求	お客様対応品質や商品・サービスの価値向上を通じて消費者志向経営を推進・強化します。	• すべての商品に消費者の意見が活かされている ⇒ 100%	3, 10, 12
G リスクマネジメントの推進	リスクに関わる活動の網羅的・総合的なマネジメント、ならびに、情報漏洩防止等を担保するセキュリティ体制を強化します。	• 経営に重大な影響を与えるリスクの発生件数 ⇒ ゼロ • 重大な将来リスクへの対応に関する情報公開 ⇒ 年1回以上	8, 12
	実効あるコンプライアンス活動を強化します。	• 重大なコンプライアンス違反件数 ⇒ ゼロ	5, 10, 16
グループガバナンスの強化	「コーポレート・ガバナンス基本方針」に沿って、経営の透明性と管理体制を強化します。	• 「コーポレート・ガバナンス基本方針」に沿った情報公開 ⇒ 年1回以上	16



# ライオンのサステナビリティ

## サステナブルな地球環境への取り組み推進

ライオングループは、地球規模で広がる環境問題に対して、パリ協定や持続可能な開発目標 (SDGs) 等の世界目標の達成に事業を通じて貢献していくべく、2019年に長期環境目標「LION Eco Challenge 2050」を策定しました。「脱炭素社会」と「資源循環型社会」の実現を目指し、脱炭素、プラスチック、水資源の課題解決に向けた取り組みを具体化していきます。



## 「くらすこと」が「エコ」になるように

貢献するSDGs



当社グループは、毎日の習慣を「リ・デザイン」する商品やサービスを、イノベーション(技術革新)や様々なステークホルダーとの連携により、生活者の皆様へ提供するとともに、双方向のコミュニケーションにより、「心地よくくらすことがいつのまにかエコにつながる生活」の実現を目指しています。そして、一人ひとりの生活から地域コミュニティ、さらにはグローバルへ展開していきたいと考えています。



## 脱炭素社会の実現への取り組み

地球温暖化による気候変動は、世界中で異常気象をもたらす等、私たちの暮らしに大きな影響を与えています。ライオンの商品は、生活者の快適で便利なくらしに貢献している一方、原材料調達から生産や配送等、事業活動にかかわる段階で環境に負荷をかけており、特に、家庭における商品の使用や廃棄段階の負荷が大きくなっています。

## イノベーション(技術革新)への挑戦と生活者への新しい価値の提供

生活者の皆様が毎日のくらしの中で、当社の超コンパクト洗濯用液体洗剤(「トップスーパーNANOX」等)を使用することで、清潔で快適な生活が実現できるとともに、CO<sub>2</sub>削減、プラスチック使用量削減、水使用量削減に貢献できます。このように「くらすこと」が「エコ」になる商品を拡充し、事業の成長と環境負荷低減の両立を図っていきます。



\*1 ライフサイクルの中で、二酸化炭素の排出と吸収がプラスマイナスゼロのこと。(出典：一般財団法人環境イノベーション情報機構ホームページ)  
\*2 ドラム式洗濯機(容量9kg)衣料3kg時にてお洗濯をした場合、1回の洗濯における節水量は23L(500mLペットボトル46本分)  
\*3 バイオマスプラスチックとは、原料として再生可能な有機資源由来の物質を含み、化学的又は生物学的に合成することにより得られる高分子材料のこと。(出典：日本バイオプラスチック協会ホームページ)

## 資源循環型社会の実現への取り組み

当社は、プラスチックを材料とする製品を製造・販売する企業として、プラスチック問題に対して果たすべき責任は大きいと考えています。

そこで、2015年から使用済みハブラシを回収してリサイクルする取り組みを、テラサイクルジャパン合同会社と協働し、多くの自治体や学校などにも参加いただき活動を推進しています。「ハブラシ・リサイクルプログラム」では、オーラルケアのリーディングカンパニーとして、生活者のオーラルケア習慣の促進を図り、健康の維持・増進を同時に目指しています。

### TOPICS 自治体のごみ回収事業と連携したハブラシリサイクル活動

当社は、2020年4月から、本社所在地の東京都墨田区と協定を締結し、墨田区内公共施設や学校等教育現場(計85カ所)に回収BOXを設置し、使用済みハブラシを回収、リサイクルを行うとともに、区内子ども食堂等を利用する子どもたちに歯みがき指導等を行い、オーラルケア習慣の普及、定着に協力しています。

## TCFDへの対応

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

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

\*環境省「TCFDに沿った気候リスク・機会のシナリオ分析支援事業」のもとで実施。



環境省ホームページで「TCFDを活用した経営戦略立案のススメ～気候関連リスク・機会を織り込むシナリオ分析実践ガイド ver2.0～」(2020年3月発行)が公開されています。\*当社の分析結果は、P140-147に掲載されています。  
[http://www.env.go.jp/policy/policy/tcfd/TCFDguide\\_ver2\\_0\\_j.pdf](http://www.env.go.jp/policy/policy/tcfd/TCFDguide_ver2_0_j.pdf)



# ライオンのサステナビリティ

## 健康な生活習慣づくり

ライオングループは、100年以上前からオーラルケア習慣の普及啓発活動を、日本に留まらずアジアにも広げ推進しています。当社グループのパーパス(存在意義)である「習慣を「リ・デザイン」する」に基づき、個人的課題や社会的課題への取り組みを通じて、より多くの人々の「健康な生活習慣づくり」に貢献すべく、さらなる新しいチャレンジを開始します。



### 2030年に向けた新たなチャレンジ

#### 「健康格差」の縮小

人々の健康は、遺伝子や生活習慣といった個人固有の要因だけでなく、その人の生活環境における文化や価値観、社会的・経済的な地位等の社会的要因によっても左右されています。

今後、この社会経済的格差による「健康格差」\*が深刻化し、世界的に大きな課題になっていくとみられています。

当社グループは、次世代ヘルスケアのリーディングカンパニーを目指す企業として、「健康格差」という社会課題に取り組むことで、事業と社会の共通価値を創造し、一人ひとりの「心と身体のヘルスケア」の実現に貢献していきます。

まずはその第一弾として、「健康な生活習慣づくり」への貢献度が高いオーラルケアにおいて、新たな事業アクションを展開していきます。

### 新たな事業アクション「インクルーシブ・オーラルケア」

#### インクルーシブ・オーラルケアとは

生活環境、身体、経済、教育・情報等の状況により生じたオーラルケア機会の格差を解消し、誰ひとり取り残さず、全ての人にオーラルケアの機会をサステナブルに提供することで、人が本来持っている“健やかに生きる力”をオーラルケアから引き出し、育むことを目指す活動。

### 取り組みの方向性と2030年目標

#### これからの取り組み

• オーラルケア機会の格差解消を通じて、事業機会を拡大しながら、「健康格差」の縮小に貢献

• IoTやAI等テクノロジーを活用した様々な商品やサービスの提供による貢献

#### 現在の取り組み

• オーラルケア習慣の定着化  
• 「予防歯科」習慣の普及等による一人ひとりのオーラルケア意識の向上への貢献

#### 「健康な生活習慣づくり」の2030年目標

生活環境、身体、経済、教育・情報等の状況に関わらず、誰もが、必要なときに、いつでもオーラルヘルスケアを行える機会を提供します。

\* 社会経済的格差による「健康格差」の専門家・千葉大学近藤教授 監修

## 清潔衛生習慣への取り組み

世界中で新型コロナウイルスへの感染が拡大する中、世界保健機関 (WHO) や厚生労働省でも、感染症予防対策として石けんを使った手洗いを推奨しています。当社グループは、ハンドソープや消毒剤を販売する企業の社会的責任として、商品供給はもとより、「正しい手洗いの習慣化」の普及啓発活動を従来より日本をはじめ、アジアでも実施してきました。

#### 獅王日用化工(青島)有限公司

幼稚園や病院、公園で「正しい手洗い」の方法を伝達

#### Lion Corporation (Korea)

従業員が子どもたちに「正しい手洗い」を指導

#### Lion Corporation (Thailand) Ltd.

イベントで「正しい手洗い」を学ぶ学生たち

#### ライオン株式会社

学びながら、楽しく「正しい手洗い」を習得する子どもたち

#### Southern Lion Sdn. Bhd.

従業員が工夫して「正しい手洗い」を子どもたちに指導

#### 獅王(香港)有限公司

#### 獅王家品股份有限公司

#### Lion Corporation (Singapore) Pte Ltd

幼稚園でクイズや、ライオンマスコットと一緒に楽しく手洗い

## ライオングループの目指すもの

ライオングループは、これまでもオーラルケアや清潔衛生分野において、事業活動と連動した「予防歯科」や「正しい手洗い習慣」等の「よりよい生活習慣づくり」に取り組んできました。それは、「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、時代とともに変化する社会課題の解決に真摯に向き合うことが、事業の持続的発展と、一人ひとりの「心と身体のヘルスケア」に貢献できると信じているからです。

課題先進国といわれる日本での超高齢社会への対応等、近い将来にはアジア各国も経験することが予測されています。またグローバル化の進展により、感染症がまたたく間に世界中へ蔓延するパンデミックを引き起こしてしまう困難に直面しています。当社グループは、「健康で快適な毎日」と「健康寿命の延伸」を目指して、これからもグループ一丸となり「健康な生活習慣づくり」を通じて、人々の幸せな毎日に貢献していきます。

貢献するSDGs

## 社長メッセージ

# 経営ビジョンの実現を目指し、 「感度・判断・業務推進」の視点で 「速い会社」に変貌するための 改革を行います。

ライオングループは、「次世代ヘルスケアのリーディングカンパニーへ」という経営ビジョンのもと、人々の「心と身体のヘルスケア」に貢献していきます。歯みがきや洗濯等の生活習慣は身体的な健康を維持し、暮らしを明るく楽しいものにする重要な要素です。当社グループは、この生活習慣をより健康維持に効果的で、かつ楽しいものに“リ・デザイン”することを通じて、「心と身体のヘルスケア」価値を提供する「生活習慣メーカー」を目指しています。継続的な事業成長に向けては、「日本生まれ、アジア育ちの世界企業」を目指し、高齢化最先進国である日本で商品やサービス等を磨き、それを同様に高齢化が加速するアジア各国に展開していきます。事業環境がかつてないほど目まぐるしく変わる状況の中で、当社グループは経営ビジョンの実現に向け、「感度・判断・業務推進」の3つの視点で「速い会社」に変貌するための改革に取り組んでいます。リスクやチャンスの芽を他より早く察知する「感度」、それに対応する「意思決定（判断）」の速さ、そしていざ行動するとなったときの「業務推進」そのもののスピードにより競争に打ち勝ち、日本および海外でライオングループビジョンの実現を目指します。

代表取締役 社長執行役員 掬川 正純

# 社長メッセージ

## 中期経営計画「LIVE計画」

経営ビジョンの実現に向けて、2018年～2020年の3カ年を期間とする中期経営計画「LIVE計画 (LION Value Evolution Plan)」を推進しています。



## 投資戦略

「LIVE計画」では、3年間で総額1,000億円規模の投資を想定しています。一層の経営基盤強化と新たな成長機会の獲得に向けて、研究開発、設備、情報インフラ等への投資を大幅に増やすとともに、国内外でM&Aによる外部資源の獲得や新規事業の探索にも資金を振り向けていきます。



## 「LIVE計画」における基本戦略

### 1. 新価値創造による事業の拡張・進化

様々なテクノロジーやサービスとの新結合により、一人ひとりの「心と身体のヘルスケア」を実現する新しい事業価値を創出します。

- **Oral-to-Body Solution :**  
口腔ケアから全身健康ケアにつながる「オーラルヘルスケア事業」への拡張・進化を目指します。
- **Daily Self-Care Enhancement :**  
日常生活をQOL向上に向けた健康習慣へと“リ・デザイン”するヘルスケア事業への進化を図ります。
- **Infotech Health Support :**  
先端テクノロジー (IoT や AI 等) を活用した新たなヘルスケアビジネスモデルを創出します。

### 2. グローライゼーションによる海外事業の成長加速

成長するアジア市場を中心に、グローバル化とローカル化の融合を図り、独自の競争優位を創出し、事業規模の拡大と参入エリアの拡張を推進します。

- リージョナルマネジメント強化によるグループ経営の進化を図ります。
- ECチャネルの活用やM&A等を起点としたビジネスエリアの拡大を目指します。

### 3. 事業構造改革による経営基盤の強化

環境変化を先取りした経営インフラの整備や事業ポートフォリオの見直し等により、持続的な事業成長を可能とする経営基盤の強化に取り組みます。

- 事業成長を牽引する柔軟かつ効率的な生産インフラへの投資を強化します。
- 先進的でサステナブルなサプライチェーンの整備を進めます。
- グループ経営高度化に向けて、情報システム基盤を強化します。
- 事業分野・グループ体制の見直しを進め、経営資源・事業活動の効率化を図ります。

### 4. 変革に向けたダイナミズムの創出

“多様でオープンな”人材・組織・文化で、グローバル競争に勝ち抜く企業力の醸成を目指します。

- 多様な人材活用による人のダイナミズムを創出します。
- オープンイノベーションによる挑戦・創造する組織のダイナミズムを創出します。
- ESG (環境・社会・ガバナンス) への取り組みや健康経営の強化による経営のダイナミズムを創出します。



# 社長メッセージ

## 中期経営計画「LIVE計画」2019年の振り返り

### 「LIVE計画」4つの基本戦略

① 新価値創造による事業の拡張・進化

③ 事業構造改革による経営基盤の強化

② グローライゼーションによる海外事業の成長加速

④ 変革に向けたダイナミズムの創出

2019年度の連結業績は売上高3,475億円、前年に比べ0.5%の微減収となりました。事業利益\*は前年を16億円上回り300億円、5.9%の増益、事業利益率は8.6%と、前年から0.5ポイント上昇しました。

ライオングループは中期経営計画「LIVE計画」の4つの基本戦略に基づく施策を推進し、国内・海外において将来を見据えた成長のための取り組みを進めました。その取り組みを振り返ります。

\*事業利益は、売上純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。

## 1 新価値創造による事業の拡張・進化

様々なテクノロジーやサービスとの新結合により、一人ひとりの「心と身体のヘルスケア」を実現する新しい事業価値の創出に取り組んでいます。

### 高付加価値製品の成長継続

「新価値創造による事業の拡張・進化」とは新規事業を生み出すことだけでなく、既存事業においても日々の様々な習慣を“リ・デザイン”する新製品・サービスを提供することで、成長を継続させていこうというものです。成熟した日本の市場環境においては特にこうした方向で高付加価値製品を投入することによって単価アップを実現することが重要と考えています。

オーラルケア分野では、マーケットリーダーとして全方位戦略を展開し「ムシ歯予防」「歯周病予防」「口臭ケア」

といったオーラルケアの重点カテゴリーのすべてに高付加価値新製品を導入することで、市場を上回る成長を果たすとともに、市場全体の拡大にも貢献しました。リビングケア分野では『ルックプラス バスタブクレンジング』が、お風呂掃除の負担軽減に向けた新しい生活習慣の提案により、販売が好調で、市場全体の成長を牽引しました。厳しい競争環境にあるファブリックケア分野では、利益性が高い柔軟剤と超コンパクト液体洗剤市場に重点的に注力し、市場並みの成長を維持しました。

### 新規事業創出

先端テクノロジーを活用した新たなビジネスへの挑戦として、新規事業化のスピードアップに取り組んでいます。オープンイノベーションによる開発やクラウドファンディングによる事業化を積極的に行い、異業種が集まって共同開発した子どもの仕上げみがき用ハブラシ『Possi\*』の事業化をクラウドファンディング活用により着手しました。

また、全社員公募制の事業化提案「NOIL\*」では、既存事業にとらわれない自由な発想のアイデアが多数集まり、将来性が期待できる幾つかのアイデアについては、事業化の検討を本格的にスタートしています。

\*「Possi」詳細はP54、「NOIL」詳細はP50でご紹介

## 2 グローライゼーションによる海外事業の成長加速

成長するアジア市場を中心に、グローバル化とローカル化の融合を図り独自の競争優位を創出し、事業規模の拡大と参入エリアの拡張を推進しています。

### 中国事業の成長加速

中国では今後日本同様に高齢化が進展し、ヘルスケア市場の拡大が予測されることに加え、日本ブランドへの信頼感が厚く、当社の優位性を活かした事業展開が可能です。当社はこのような理由から中国事業の強化に重点的に取り組んでいます。

2019年は、オーラルケアでは現地生産の『システムハミガキ』が好調に推移し、また『クリニカハミガキ』『ホワイト&ホワイトハミガキ』等、日本からの輸出品の販売が大幅に伸長した他、ファブリックケアでは日本生産品の『香りつづくトップ』の売り上げが前年比2倍を超える伸長となりました。

また、2019年に新設した越境事業推進室を中心に、日本からの輸出品の販売拡大に向け、新たな販売チャネルの開拓や、越境ECによる医薬品販売を開始しました。中国事業の売上は順調に伸長していますが、成長の余地はまだ大きいと感じています。

### 東南アジアでの事業ポートフォリオの見直し

主要国のタイ、マレーシアでは売上構成の高い洗濯用洗剤で、価格競争が激化しましたが、過度な価格競争には加わらない利益重視のマネジメントを進め、着実に収益性を高めることができました。

東南アジアでは中長期的に洗濯用洗剤に偏った事業ポートフォリオの分散を目指し、オーラルケアやハンドソープ等のパーソナルケア商品の育成にも重点を置いており、少しずつその構成比は上がってきています。今後もパーソナルケア分野での積極的な新製品投入により、その構成を高めることによって収益性の向上を目指していきます。また、オーラルケア習慣の定着に向け、引き続き、各国・地域の政府、専門家、流通と協力しながら「Preventive Dentistry（予防歯科）活動」を拡大し、東南アジアの人々の健康と事業成長の実現を図ります。





## 社長メッセージ

### 3 事業構造改革による経営基盤の強化

環境変化を先取りした経営インフラの整備や事業ポートフォリオの見直し等により、持続的な事業成長を可能とする経営基盤の強化に取り組んでいます。

#### 成長投資を積極化

「LIVE計画」においては2018年からの3年間で1,000億円の投資枠を設定し、新たな成長ステージに向けた積極的な設備投資を展開しています。

オーラルケアの生産能力の拡充と進化に向けて、2019年は明石工場にデンタルリンスの新工場を稼働させ、また坂出でのハミガキ新工場は2021年完成を目指し、建設に着手しました。新工場では包装材料メーカーと協業することで、日本初のチューブ製造からハミガキの生産、充填、

箱詰めまで行う効率性の高い一貫生産が実現します。生産能力増強により国内外の需要に対応できる供給体制が整います。

さらに、2018年発足したBPR推進部(BPR: Business Process Reengineering)が中心となり、2021年からの新しい基幹システムの導入と併せて抜本的な業務改革による効率化を図っていきます。

### 4 変革に向けたダイナミズムの創出

“多様でオープンな”人材・組織・文化で、グローバル競争に勝ち抜く企業力の醸成を目指しています。



#### 「ライオン流 働きがい改革」

2019年7月に「ライオン流 働きがい改革宣言」を発表しました。職場ごと、一人ひとりによって働きがいを高める要素や要因は様々です。多彩な能力発揮を最大化できる多様なメニューを用意し、より主体的により高いレベルで自己実現ができる環境を整えていきます。

#### 経営と現場の双方向のコミュニケーション構築

各部門・部所にて社長懇談会を順次開催し、ライオンの存在意義や目指す姿の理解・共感に努めています。現場との直接の対話や懇親を深めることによって全社員への浸透を図っています。

また、役員メンバーと現場が意見交換を行う座談会方式の「タウンミーティング」も開催しました。経営と現場の双方向のコミュニケーションを構築し、当社の目指す方向性や推進施策についての理解を深め、「速い会社」への変貌を図っています。



2019年9月タウンミーティングの様子

### 2020年の重点施策

2020年は「LIVE計画」の最終年度として、成長基盤強化に向けた投資に重点を置きスタートしましたが、新型コロナウイルス感染症の拡大により人々の生活や企業活動に影響を生じており、先行きについては不透明な状況にあります。当年の業績予想\*は、売上高3,550億円(前年比+2.2%)、事業利益305億円(同+1.5%)、営業利益395億円(同+32.4%)、親会社の所有者に帰属する当期利益270億円(同+31.3%)としています。

\*2020年2月28日時点であり、新型コロナウイルスによる影響は含んでいません。

#### 国内事業

人口減少の局面に突入している国内市場においては、引き続き市場創造と高付加価値化へ向けた取り組みにより持続的成長につなげていきます。特に、①オーラルケア分野の成長持続、②薬品分野のプレゼンス拡大、③インバウンド需要(中国国内での越境ECを含む)の獲得、の3つの取り組みに重点強化していきます。

オーラルケア分野では、重点カテゴリー(ムシ歯予防・歯周病予防・口臭ケア)の高付加価値化を継続していくとともに、新製品『MIGACOT』の導入に連動したオフィスでの歯みがき習慣化を目指した施策を展開し、オーラルケア機会の創出に取り組んでいきます。

薬品分野では、市場規模の大きい皮膚用薬市場を解熱鎮痛剤、点眼剤に次ぐ第3の柱として重点育成していきます。ブランドを統合した新製品の投入により、生活者への提供価値向上とプレゼンス拡大を図っていきます。

またインバウンド需要は新型コロナウイルスによる影響で落ち込んでいますが、モバイルマーケティングの活用による、訪日前から訪日後までを通じた顧客へのアプローチや、インバウンド企画品の拡充、推奨販売の強化等に取り組んでいきます。

#### 海外事業

海外事業拡大のためには、東南アジアの成長とともに中国市場の攻略が鍵になります。

中国事業の成長加速に向けて、日本発ブランドへの強い信頼感・安心感を武器に、日本製品の販路拡大、ブランド育成を継続強化していきます。インバウンド需要の獲得から将来的には中国現地生産品の購買に結びつける戦略を加速していきます。具体的には、多様な販売チャネルによる中国生活者へのアプローチの強化、日本のノウハウと現

地の強みを融合させたマーケティングによるブランド育成、そして歯科医等の専門家を交えた予防歯科の浸透に向けた取り組み等により、当社ブランドへのロイヤル化を図っていきます。

東南アジアの成長回復に向けては、中間所得層の増加によるヘルスケアニーズや高付加価値品への関心の高まりを背景に、オーラルケア、ビューティケアといったパーソナルケア分野を拡充し、売上、利益両面での成長加速を目指していきます。併せて、一定の規模を占める洗濯用洗剤等のホームケア分野についてもコストダウンを推進するとともに、リージョナルマネジメントにより生活者の行動、嗜好、地域性研究をさらに推し進め、新しい習慣を創造し、付加価値化を図っていきます。

#### リスクへの対応

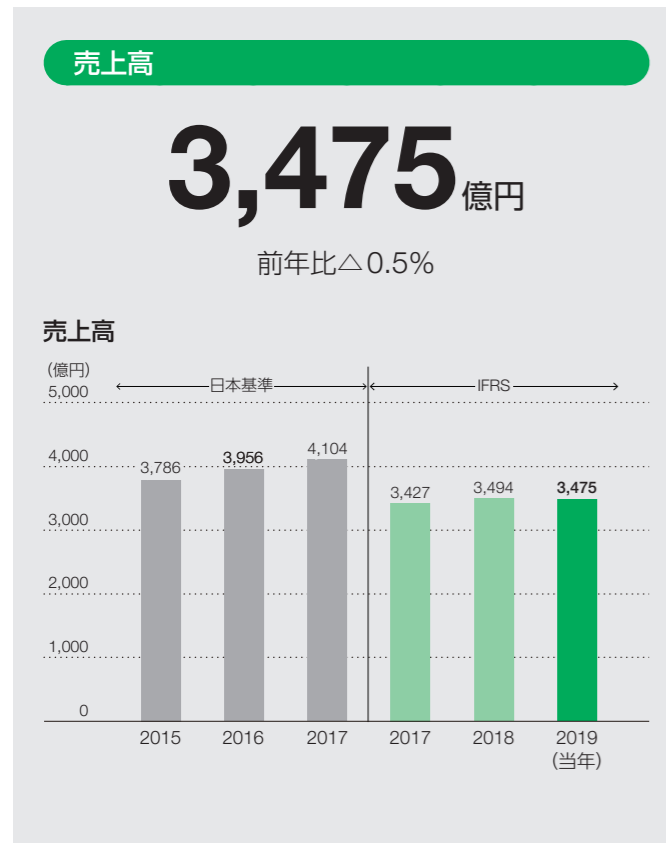
地政学的なリスクや新型コロナウイルスによる影響等、事業を進める上での想定外のリスクが生じています。このような中、従業員の安全を確保し、メーカーとしての供給責任を果たすための施策を迅速かつ的確に判断し、実行に移すことで事業継続と計画達成につなげていきます。

#### 将来の成長に向けた投資

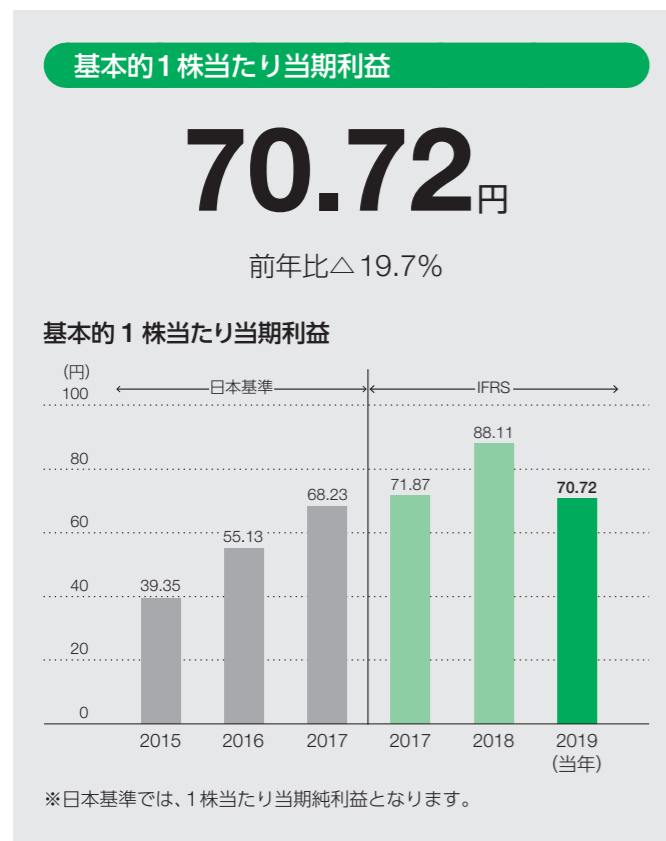
オーラルケア製品の生産能力増強や基幹システムの更新等、将来の成長に向けた投資を行っていきます。そして、経営ビジョンに示した「次世代ヘルスケアのリーディングカンパニーへ」の実現を目指し、総力を挙げて取り組んでいきます。

# 財務・非財務ハイライト

## 財務ハイライト



## 非財務ハイライト



※ライオングループは、2018年より国際財務報告基準(IFRS)を任意適用しています。

# 一般用消費財事業



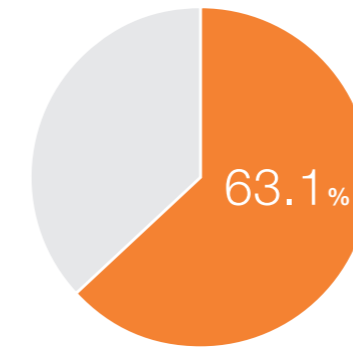
生活者価値創造による  
主力カテゴリーの地位向上と  
成長基盤の確保

取締役 執行役員  
ヘルス&ホームケア事業本部長  
久米 裕康

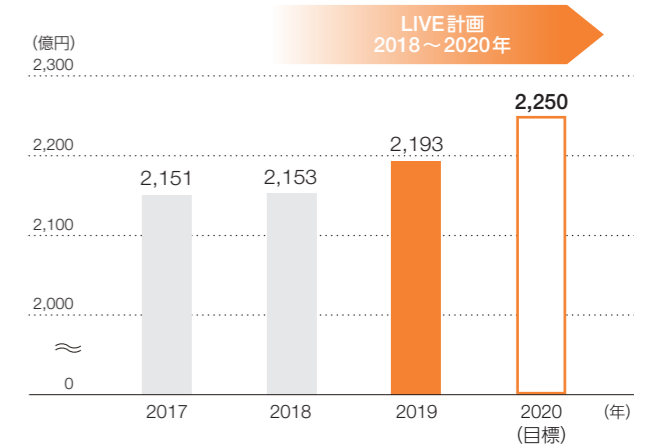


## 2019年の 実績

連結売上高構成比



売上高\* (外部売上高)



\* 2018年より適用する会計基準をIFRSに変更しました。前年の財務数値についてもIFRSに準拠して表示しています。

## 2019年 Review

一般用消費財事業は、オーラルケア分野で重点カテゴリー（ムシ歯予防、歯周病予防、口臭ケア）ごとに高付加価値新製品を投入し、高成長を継続することができました。ビューティケア分野、リビングケア分野でも同様に新製品や高付加価値品が成長に寄与しました。ファブリックケア分野では、年末にかけて洗濯用洗剤で競争が厳しくなりま

したが、柔軟剤が後半好調に推移し、増収となりました。一方、薬品分野は、柱である解熱鎮痛剤や点眼剤は前年を上回りましたが、殺虫剤事業を譲渡した影響やインバウンド需要が減少した影響を受け、減収となりました。一般用消費財事業全体の外部売上高は前年比で1.9%の増収となり、セグメント利益は前年比10.1%の増益となりました。

## 一般用消費財の市場環境について

自然災害やウイルス感染にともなう社会活動の継続に関わる不安が増大する中で、生活必需品である一般用消費財の市場は、総じて安定的に推移しています。しかし、生活の多忙さの一層の高まり、またデジタル化による情報量のさらなる増加は、お客様の購買行動、あるいは商品選択

の基準に大きな影響を与えています。具体的には、購買選択に時間と手間をかけたくない低関与層と、こだわりを持ちたい積極購買層との二極化が進んでおり、これがメーカー間の激しい競争を生んでいます。

## 一般用消費財の戦略について

そのような環境下、当社は、我々の商品がお客様の生活の中によいインパクトをもたらす「新しい提案」を行うことによって、限られた市場でのパイの奪い合いでなく、新たな需要を創出し、市場の成長を牽引することを目指しています。

この新価値創出による高付加価値商品は、感度と速度をもって開発され、デジタルを含む様々なメディアから情報

発信され、販売店様でお客様にお買い求めいただいています。現在お客様にご好評いただいている当社の商品は、このような考え方に基づいて開発、販売を行っており、この継続により、市場成長への安定的貢献、そして当社の成長につながるものと考えています。



# 一般用消費財事業

## オーラルケア取り組み状況

当社はオーラルケアNo. 1メーカーとして、生活者のすべてのライフステージにおいて全方位から最適な商品によるソリューションとベネフィットを提供していきます。そのような取り組みを『クリニカ』『システム』『NONIO』『デントヘルス』のそれぞれのブランドで展開することによって、長年にわたり国内市場の成長を力強く牽引してきました。その一例として、2014年から『クリニカ』ブランドを通じて、プロケア\*での定期健診とセルフケアによる予防歯科習慣の普及に取り組み、継続的なコミュニケーションにより生活者

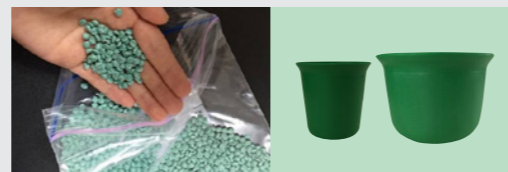
の新しい生活習慣を築き、一人ひとりのオーラルケア意識を高めてきました。間断なく行った「予防歯科コミュニケーション」により、オーラルケア意識の向上と同時にお客様の購買支出を向上させ、市場拡大に貢献いたしました。また、環境意識の面でも、使用済みのハブラシを回収して、新たなプラスチック製品にするリサイクル活動に取り組んでいます。この取り組みを通じて当社が推奨する適切なハブラシ交換サイクルによる生活者の健康保持、増進を図ると同時にハブラシ市場の拡大を両立させていきます。

\* 歯科医院での定期健診等

### TOPICS ハブラシ・リサイクルプログラムの推進

当社はテラサイクルジャパン合同会社と連携し、使用済みハブラシを回収してリサイクルするプログラムを2015年より推進しています。

このプログラムを通じて、健康なお口を保つために、当社が考える適切なハブラシ交換サイクル(1カ月に1回)を推奨し、生活者自らが参加できるリサイクル活動の場を提供しています。



リサイクルされたペレット(左)と成形された植木鉢(右)

WEB ハブラシ・リサイクルプログラム  
<https://www.lion.co.jp/ja/csr/toothbrush-recycling/>

#### 生み出す事業価値

ハブラシの販売本数の増加  
ライオンのプレゼンス向上

#### 生み出す社会価値

適切な交換サイクル(1カ月に1回)での交換による人々の健康保持・増進  
社会の環境意識の向上

## ビューティケア取り組み状況

ビューティケア分野では、ハンドソープ『キレイキレイ』、ボディソープ『hadakara』、制汗剤『Ban』の3つのブランドに注力し展開しています。その中でも、1996年に社会問題となった病原性大腸菌O-157による食中毒の集団感染を受け、1997年誕生した『キレイキレイ』は、「バイ菌が怖い」という恐怖訴求型の市場に、「楽しく洗える殺菌ハンドソープ」という独自のポジションを確立しました。学校や家庭における手洗い習慣の普及活動にも力を入れ、ハンドソープ利用率の向上に貢献し、現在では「手指の清潔衛生ブランド」として市場に浸透しています。普及活動は国内に留まらず、海外でも清潔衛生意識の向上を目指した活動を行っています。

2020年現在、世界中で新型コロナウイルス感染症が拡大する中、改めて予防策としての「手洗い」の重要性が説かれ

ています。『キレイキレイ』は、国内ハンドソープ市場売上No. 1ブランドとして、手洗い習慣の普及に尽力していくとともに、家族の健康を守るブランドとして、除菌ウェットシートや薬用ハンドジェル、うがい薬等、時代のニーズに合わせた衛生関連用品を展開し、人々の衛生習慣を広げていきます。



幼稚園・保育所での活動の様子

行政と連携した啓発活動の様子

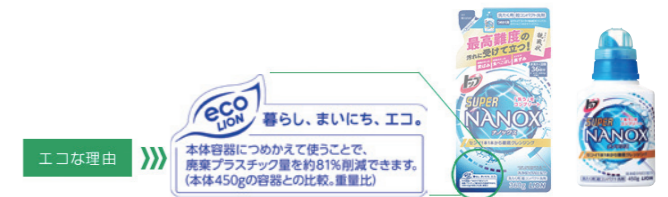
WEB 手洗い習慣の普及活動  
<https://www.lion.co.jp/ja/csr/community/washing/>

## ファブリックケア・リビングケア取り組み状況

忙しい現代人にとっては洗濯、炊事、掃除といった家事にはあまり時間をかけたくない、できればラクに済ませたいというニーズが高まっています。当社はそうした生活者ニーズを探求し、そこから生まれる付加価値商品を提供していくことで、生活者の様々な家事ストレスを解決していくと同時に、商品単価のアップによる市場の拡大にも貢献していきます。単に洗う行為だけでなく、「洗濯物のニオイ汚れが落ちる」「衣類の好きな香りがずっと変わらず続く」「洗った食器がすばやく乾く」「浴そうはこすらず流すだけ」といったベネフィット(利便性)によって生活者の生活習慣を“リ・デザイン”していく商品を提供し続けます。また、洗剤のコンパクト化やつめかえパウチの普及といっ

た環境対応型商品についての取り組みも加速させていきます。

「暮らし、まいにち、エコ。」マークについて  
 企業スローガン「今日を愛する。」の考え方にのっとった環境メッセージ「ライオンの環境への想い」を端的に表した環境スローガン「暮らし、まいにち、エコ。」と環境マークを合わせて表現した、当社の環境活動のシンボルです。お客様が環境に配慮した商品を選ぶよう、当社独自の「ライオン エコ基準」をクリアした商品に、環境ラベルとしてエコな理由とともに表示しています。



エコな理由

本体容器につめかえて使うことで、  
 商業プラスチック量を約81%削減できます。  
 (本体450gの容器との比較、重量比)

## 薬品取り組み状況

一般用医薬品の分野では、『バファリン』の「TIME IN A BOX」キャンペーンにより頭痛や生理痛を我慢せずに鎮痛薬を飲むことによって自分らしい時間を過ごせるという啓発を行いながら、生活者に寄り添ったマーケティングを推進しています。また点眼剤では、眼のトラブルに対し実感のともなう「治す眼科用薬」という新たな提案で付加

価値化を図り、市場の活性化を進めていきます。さらに、解熱鎮痛剤、点眼剤分野に次ぐ第3の柱として皮膚用薬分野の強化を2020年から本格的に開始いたします。生活者の肌に関する「かゆみ」「乾燥」「美容」といった悩みに対して、店頭で探すことができる最適な解決策を提供していきます。

## 店頭攻略取り組み状況

当社およびユニ・チャーム株式会社、株式会社資生堂の3社は2016年より販売店様の店頭管理を行う合併会社、株式会社ジャパンリテールイノベーション(JRI)を設立し、店頭フォロー体制での協業を開始しました。また、2019年からは、3社の連携によるシナジーを最大限に活用した店頭販促物の共同配送を開始いたしました。各社個別の物流センターを統合、複数社の販促物を同梱にて詰め合わせをし、共同配送することで梱包容積や配送梱数を削減、物流効率の改善と環境負荷の低減に取り組みました。結果として、CO<sub>2</sub>排出量の削減や、視認性を高めた共通段ボール採用による店舗バックヤードでの探索作業・紛失ロス削減等、環境負荷や小売業務負荷低減に貢献したことが

評価され、「令和元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」の「経済産業大臣賞」を受賞しました。  
 ※この取り組みは、物流関係会社2社の協力を得ており、5社で共同受賞しています。



表彰式の様子 右: 久米取締役



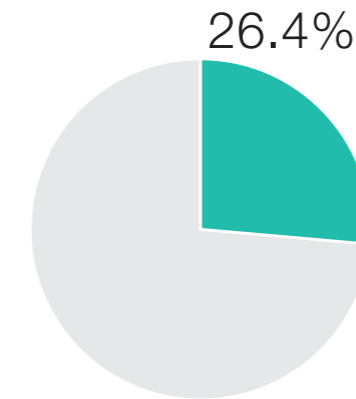
# 海外事業



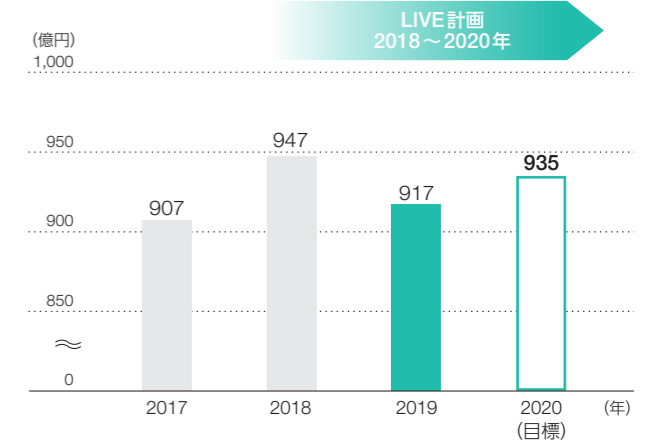
※ PT. Lion Wingsは、持分法適用会社です。  
※シェア：当社調べ

## 2019年の実績

連結売上高構成比



売上高\* (外部売上高)



\* 2018年より適用する会計基準をIFRSに変更しました。前年の財務数値についてもIFRSに準拠して表示しています。

## 2019年 Review

海外事業は、東南アジアと北東アジアの2つの地域で展開しています。東南アジアでは、前年にマレーシアの洗剤原料製造子会社が連結対象から外れた影響を受け減収となりました。なお、当該子会社が連結対象から外れた影響を除く実質ではプラス成長となりました。一方、北東アジアでは、構造改革による収益化を経て、前年成長路線に舵を切った中国が現地通貨ベースで2ケタ成長を果たすこ

とができましたが、事業環境の急速な悪化を受けた韓国・香港で大幅な減収となりました。海外事業の外部売上高は前年比3.2%の減収(為替の影響を除いた実質は2.8%の減収)となったものの、セグメント利益は東南アジア主要国において、洗濯用洗剤の競争激化で利益重視のマネジメントを行ったこと等による収益性向上、中国での成長回復等により、前年比9.8%の増益となりました。

## 市場背景

当社が参入するアジア市場は、中間所得層の増加により高付加価値商品への需要が増加し、今後も継続的な成長が期待できますが、短期的には、地政学的なリスクや、新型コロナウイルスによる影響、原材料市況の動きの不透明さ等市場停滞リスクが内在しています。

一方、消費者の購買行動にも変化の兆しが現れており、所得の増加によるライフスタイルの変化や各国中間所得層における同質化、さらには平均寿命の延伸により、「Quality of Life (QOL)」を支えるヘルスケア商品のニーズが高まっています。また、インバウンド消費や越境ECに象徴されるような国境を越えた購買行動が加速しています。

## 海外事業の戦略について

このような外部環境の変化をチャンスととらえ、様々な事業パートナーとの新たな協業体制を積極的に構築することで、「LIVE計画」で掲げたグローバルライゼーション戦略を加速していきます。その戦略の中心として、①「中国事業の成長加速」、②「アジアでのオーラルケア事業の地位向上」、③「外部環境の変化を取り込んだリージョナル視点

でのヘルスケア事業の強化」に取り組んでいきます。

中国事業については、需要が旺盛な日本製品の供給拡大に加え、日本のノウハウと現地の強みを融合させたマーケティングによるブランドの定着を図るとともに、新たなチャネルを通じた販売地域の拡大にも取り組み、成長を加速していきます。



## 海外事業

アジアでのオーラルケア事業については、国ごとに異なる口腔衛生に関する知識や意識、所得等に配慮したきめ細かい製品導入や啓発情報の提供といったような活動を、政府機関とのタイアップや、最適な事業パートナーとの新たな協業も取り入れながら、市場地位向上を図っていきます。

リージョナル視点でのヘルスケア事業の強化については、地域の特性にあわせ展開していきます。

東南アジアにおいては、オーラルケア、ビューティケアを中心として、各国間ごとに異なる多様なニーズに対応していきます。北東アジアでは高齢化に対応したパーソナルケ

ア商品、一般用医薬品、機能性食品などを中核とした事業構造への変換を目指します。加えて、生活環境の変化の中で形成されてきた、各国の生活者に起こりつつある共通の問題へのソリューションを提供するグローバルブランドの展開も加速していきます。

量的成長を実現する上では進出国の拡大も重要です。市場成長性、政治・経済の状況、競争環境等を見極め、既存進出国でのノウハウを活用できる国をアジアの未進出国を中心に検討を進めていきます。

### 中国事業の成長加速について

北東アジア地域を中心とした日本製品の販売量は、インバウンド市場およびアウトバウンド市場ともに拡大を続けており、今後長期的に見ても、需要は拡大するものと考えています。特に、当社の最重点国と位置づけている中国では、当社の日本製品の販売に重要な役割を持っている、電子商取引(以下EC事業)が好調に推移しており、とりわけオーラルケア製品は多くの中国の生活者からご好評を頂いています。このような日本製品に対する旺盛な需要を今後もしっかりととらえていくため、2019年3月に越境事業推進室を設置しました。この新組織と中国現地法人が協同することで、中国国内での当社製品の情報露出の充実から始まり、インバウンド需要を確実に捉えるための日本国内の販売店頭での施策の充実を図っていきます。さらに、アウトバウンド、現地販売の施策連携強化による販売拡大のため、越境ECを活用した需要や需要創出ポイントの確

認を含め、製品の販売のみならず、様々な生活情報を発信することにより、ライオンの価値や信頼感を高めることで、ブランドの定着を図っていきます。さらに確実に事業拡大を実現していくために、様々な特徴を持った企業との協業体制も整えていきます。有力なECサイト事業者との戦略的パートナーシップを結びビッグデータを活用強化することによって販売機会の拡大を図るとともに、母親と子どもに対する口腔の健康に関する啓発の推進を様々な事業パートナーと加速していきます。また社内推進体制のさらなる充実策として、2020年1月からは、中国現地法人に対して、様々な経験と能力を持った日本人駐在員を増員して、当社の持つ経営資源やノウハウを最大限に共有化できる体制を整えました。まだまだ、拡大余地の大きい中国での成長加速に全社を挙げて取り組んでいきます。

### 啓発活動によるオーラルケア習慣の定着

パーソナルケアは、今後の海外事業の成長を支える最重要分野と位置づけています。事業ポートフォリオの転換としてオーラルケア中心へと軸足を移していきます。その原動力として、「Preventive Dentistry活動」を推進していきます。

「Preventive Dentistry活動」とは、「予防歯科」をコンセプトにした啓発活動です。これは生活者との接点である歯科専門家・流通・ライオンの3者が連携した取り組みで、

オーラルケア専門家の歯科医師とライオンが店頭を通じて共通のメッセージを発信することにより、ライオンブランドのファン拡大につなげていくことが狙いです。具体的な活動事例として、マレーシアでは、『システムハミガキ』発売を機に、政府・歯科専門家・メディア・流通との連携活動を行い販売することで、2019年12月「マレーシア歯科医師会推奨」マーク付与を獲得し、疾患予防のより高い専門性商品として受け入れられています。一方、中国では、

通信教育会社とコラボレーションし、会員の親子に対し「親子のプラークコントロール習慣」の定着を促す活動を行ったり、エリアごとに影響力の強い大学や企業と「予防歯科」をテーマに取り組みを始めています。

海外有識者との継続的關係構築、当社の活動への参画誘導をになう人材の育成と、現地法人の啓発活動を指導する歯科衛生士の人材育成を進めていきます。



海外グループでの取り組み

<https://www.lion.co.jp/ja/csr/community/overseas/>



マレーシア歯科学会主催の展示会にて、歯科専門家に説明を行う様子

### リージョナル最適での商品開発のスピードアップ

これまで海外事業では、各国それぞれの市場に合わせた商品を現地で開発して販売するブランドと、オーラルケアやボディソープ等の市場では、日本を含む地域共通のグローバルブランドを展開してきました。しかし近年では中間所得層の拡大に伴い各国のライフスタイルやニーズの類似化・共通化が進んできており、よりグローバルな視点で各国共通の商品開発が実現できれば、生産から販売に至るまでのものづくりのスピードが上がり、コストや効率面でも大きなメリットが生まれます。

これを実現するための戦略が、事業エリアを北東アジアと東南アジアに分け、それぞれのエリアで国・地域の枠を超えた事業マネジメントを行う「リージョナル(地域)最適」です。2019年からは、東南アジア事業については、リー

ジョナル展開を推進する当社駐在員をシンガポールオフィスに配置しました。市場接触機会の増加と海外関係会社とのコミュニケーション頻度が大幅に増えたことにより、海外事業のスピードアップと質の向上、業務効率化が一段と進みました。一方、各国・地域共通の商品は、中身が同じでも、香りやパッケージ、サイズ等は各エリアのニーズや好みに合わせて変える必要があります。グローバルに発想を広げ、最後の仕上げはローカルに合わせる必要があります。グローバル全体を俯瞰する一方で、各国・地域の傾向や特徴・特性を分析・理解し、リージョナルな商品開発につなげていきます。様々な情報を取り入れながら、各国・地域において最適な事業展開を推し進めていきます。

#### ● 駐在員の声



国際事業本部  
東南アジア事業推進部  
(シンガポール駐在)

辻 大理

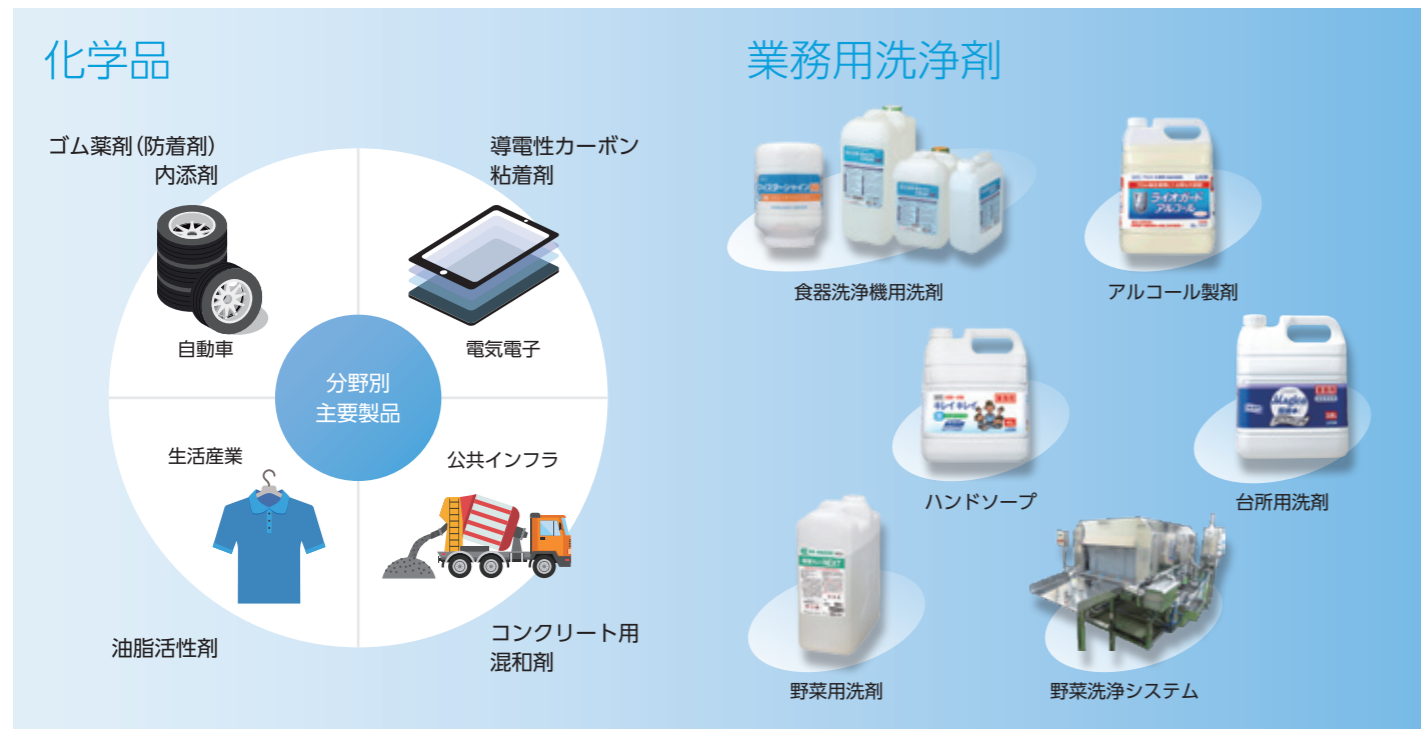
2019年1月より、東南アジアの4カ国(タイ、マレーシア、シンガポール、インドネシア)を担当している東南アジア事業推進部の活動拠点がシンガポールに移管され、リージョナル展開推進体制が本格的にスタートしました。先行して駐在していた商品企画部オーラルケアチームのメンバーと合わせ、現在ここシンガポールにて活動をしています。

リージョナル拠点での事業推進に移管して最もよかったことは、各国・地域との物理的・心理的距離が近くなったことで展開国現地法人の幹部・スタッフとのコミュニケーションが強化されたことです。それを通して、私達拠点メンバーの現地市場・現地事業の理解度および現地との相互理解度が深化したことにより、業務の実行スピード・質が着実に向上していると実感しています。

今後は、各国・地域の個別最適から東南アジア地域全体最適へのさらなる転換を図るべく、オーラルヘルスケア(特にハブラシ)等重点分野の育成を共通テーマとして設定しながら拠点メンバー間の「ヨコの連携」を強化し、東南アジアのお客様の日々の健康で快適な生活に貢献出来る活動を、メンバー全員で推進していきます。

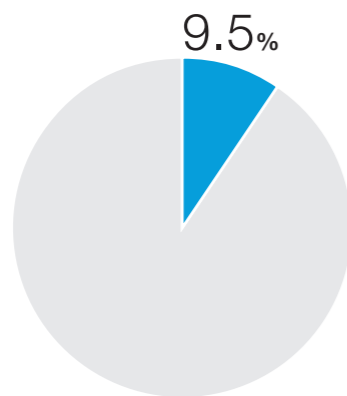


# 産業用品事業

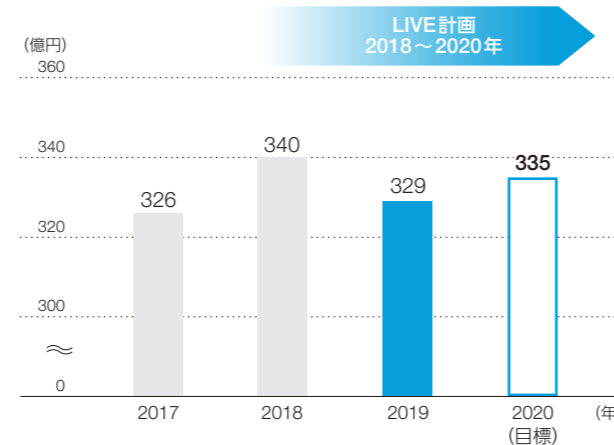


## 2019年の実績

連結売上高構成比



売上高\* (外部売上高)



\* 2018年より適用する会計基準をIFRSに変更しました。前年の財務数値についてもIFRSに準拠して表示しています。

## 2019年 Review

産業用品事業は、大きく分けて「化学品分野」と「業務用洗浄剤分野」の2つの分野で構成されています。「業務用洗浄剤分野」は、ハンドソープや厨房向け消毒用アルコール等が好調に推移しましたが、「化学品分野」において市

況の悪化により電気・電子分野の半導体関連品が伸び悩み、全体の外部売上高は前年比3.2%の減収、セグメント利益は前年比25.5%の減益となりました。

## 化学品分野の市場環境と戦略

ライオン・スペシャリティ・ケミカルズ (LSC) は、化学品の製造・販売を行っています。「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カンパニー」となるビジョンの実現に向け、技術と製品力のさらなる強化と営業活動のスピードアップを図ることで、顧客満足度を高めて会社全体のサービスの品質を向上させています。

事業の中核である活性剤等の販売を行う生活産業分野では、積極的な設備投資、および海外パートナー活用を進め、利益性の向上を図ります。同時に、国内シェアNo. 1

であるタイヤ用防着剤では作業環境や生産性を向上させる新製品の導入を進めます。また、拡大するEV自動車用バッテリーの高性能化に貢献する特殊カーボンの実績拡大、および施工性改善を武器にした地盤改良薬剤や、リニア建設時のトンネル掘削薬剤の開発を進め、自動車・電気電子・公共インフラ分野での競争優位性を確立していきます。安定した市場である生活産業分野を軸として、環境や顧客の生産性向上に貢献できる製品の提供を通じて新しい分野への挑戦を継続していきます。

## 業務用洗浄剤分野の市場環境と戦略

ライオンハイジーンは、外食・中食産業、食品工場、医療・介護施設、ホテル、クリーニング等の業務用施設や飲食店舗で用いる製品の開発と販売を行っています。現在では従来の洗浄剤に留まらず、衛生診断、衛生講習、HACCP\*に適合した衛生管理システムや、食品工場向け野菜洗浄システム『野菜キレイMiBO (ミーボ)』の販売等、ライオングループの洗浄技術とライオンハイジーンが培ってきた衛生管理の専門的なノウハウを融合して、事業の幅を拡大しています。

世界的な感染症拡大等、健康や衛生のニーズがますます高まる中、衛生管理のエキスパートとして、「お客様の安全で安心できる衛生的な環境づくりをサポートする総合衛生ビジネス」というビジョンの実現に向けた活動を行っていきます。

\* HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Point) 米国で開発された衛生管理手法。日本にも導入され食品衛生管理の基準となっています。2020年6月の食品衛生法の改定により、原則すべての食品等業者が一般衛生とともにHACCPの衛生工程管理を行うこととなります。

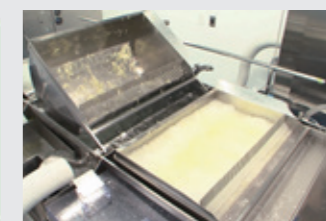
### TOPICS 次世代の野菜洗浄システム『野菜キレイMiBO』

ライオンハイジーンが次世代コア事業として注力しているのが、マイクロバブルオゾン技術による野菜洗浄・殺菌システム『野菜キレイMiBO』です。カット野菜やサラダ用野菜の洗浄・殺菌は、次亜塩素酸ナトリウム等の塩素系製剤が多く用いられますが、酸素系のオゾンには、殺菌成分の残存性のなさ、野菜本来の味・外

観を保持できるといった利点があります。また、野菜の鮮度向上によるフードロス削減といった社会課題の解決に貢献する事業といえます。すでに大手コンビニエンスストアや外食チェーン向けの食品工場で採用されており、中食需要の高まりを背景に、今後も拡大が見込まれます。



MiBO製法について



野菜洗浄の様子



# 人材開発基盤

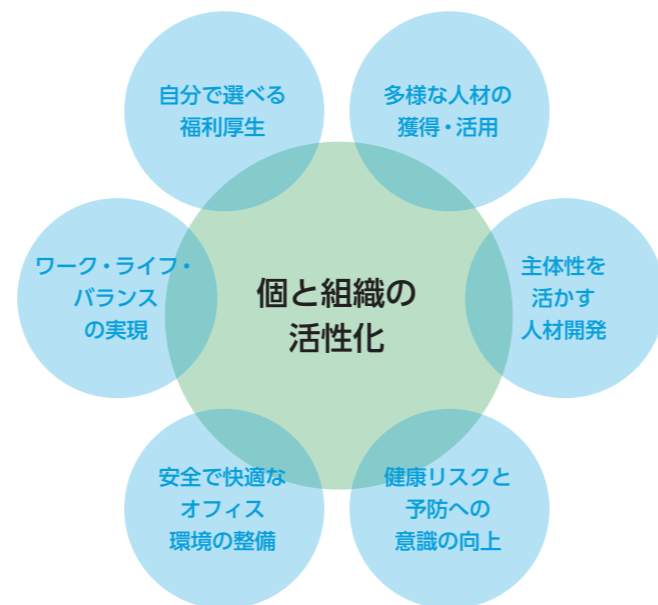


## 人材開発の基本的な考え方

ライオンは「LIVE計画」の4つの基本戦略の「変革に向けたダイナミズムの創出」において、一人ひとりの従業員が相互に刺激し合い、「自律した個」の躍動によって、組織全体に変革の波（ダイナミズム）をもたらし、組織全体に波及することを目指しています。各種施策や取り組みを進めるにあたり「個々の自律的な働き」を共通の考え方に据えており、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、従業員一人ひとりが働きがいを持つことで、生産性の向上と新しい価値の創出につながると考えています。

ライオングループで働く従業員が多彩な能力を発揮し、当社のパーパスである生活者一人ひとりの「心と身体のヘルスケア」の実現をすることが、企業成長にとって不可欠です。新たな成長ステージに向け、「ライオン流 働きがい改革」を全社に定着させることで、新たな価値を創出する人材開発に取り組んでいます。

ダイナミズム創出のための取り組み



## 「ライオン流 働きがい改革」

「LIVE計画」の実現に向け、一人ひとりが「圧倒的主役意識」を持ち、多彩な能力を最大限発揮できる企業を目指しています。そのために健康、働き方、多彩な人材の活躍で新しい取り組みを開始し、「まずやろう」「互いを認め合おう」を合言葉に「ライオン流 働きがい改革」を実行します。

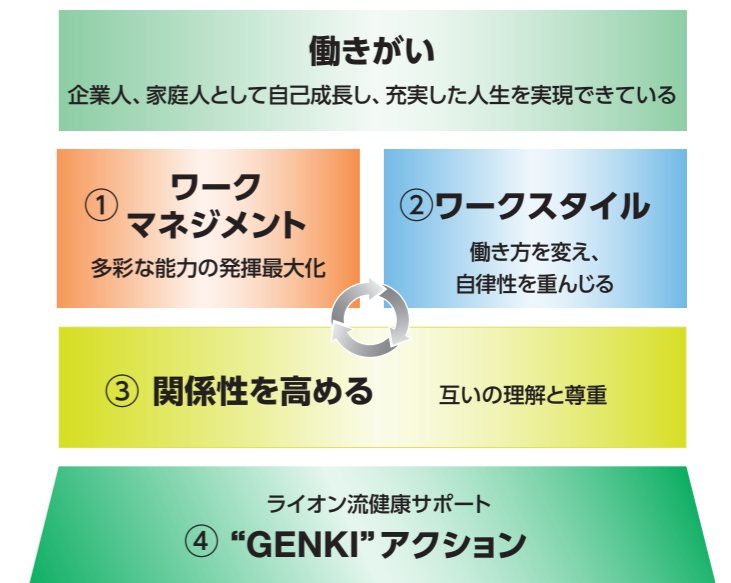
働きがい改革の第一歩である「活き活き、ワクワクと働く」ためには「他人から言われてやるのではなく」「自分でやるべき・やりたい」と感じる事が大切です。自分で考え、最良の働き方をつくるためには、意識的に自律して働く必要があります。会社は、従業員が自分を活かし、自分にあった働き方を見つけて、さらに人と人が連携しやすい環境を整えます。

働きがい改革は、4つの取り組みで成り立っています。①ワークマネジメントで多彩な能力発揮を最大化させ、②ワークスタイルで効率のよい働き方を実践し、自律した個の躍動を促進します。そして、③関係性強化に取り組むことで、個がお互いの理解と尊重するマインドを持ちながら、組織の活性化を図ります。3つの取り組みすべてを支える土台として④ライオン流健康サポート“GENKI”アクションを推進します。

多方向から取り組みを進め、“多様でオープンな”人材・組織・企業文化の醸成を図っていきます。

「ライオン流 働きがい改革」により、従業員一人ひとりの働きがいを高め、新たな価値を創出する人材の輩出や、労働生産性の向上等につなげていきます。

「ライオン流 働きがい改革」のフレームワーク



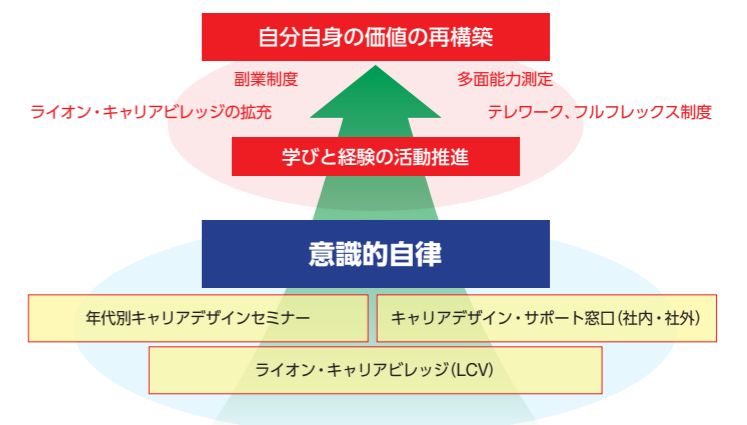
## ①ワークマネジメント(多彩な能力の発揮最大化)

従業員一人当たりの生産性を向上するためには、一人ひとりの能力を高めることが大切であり、多彩な能力開発の支援と多彩な能力発揮を可能とするステージの提供の2方面からアプローチします。自ら設計したキャリアを実現させるために、自律的に知識や経験を習得して自己成長を遂げる人材の育成を支援し、多彩な能力発揮を最大化していきます。

### 自律したキャリア開発を支援

人生100年時代を働きがいをもって豊かに生きていくためには、自らのキャリアを自律的にデザインしていくことが重要となります。2020年より、従業員ひとり一人が自身のキャリアを自らの意思と行動でつくり上げていく「意識的自律」を支援するために、「キャリアデザイン・サポート」を開始しています。キャリアデザイン・サポート窓口では、キャリアについての相談や社内外の情報提供を行います。年代別キャリアデザインセミナーでは、キャリアの設計や自己可能性の再発見を支援します。

キャリアデザイン・サポート





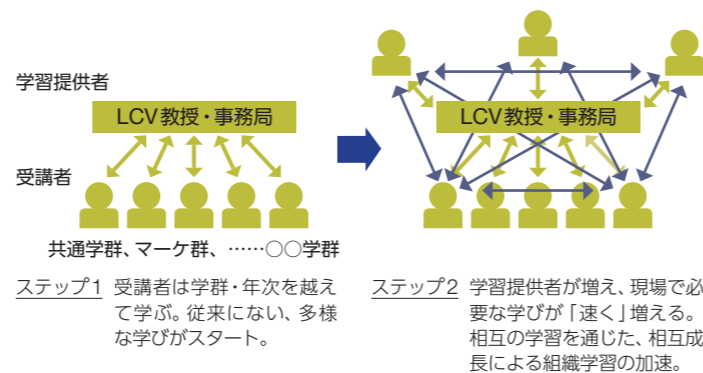


# 人材開発基盤

## 自律的な能力開発の支援

2019年に導入した自律的な能力開発を支援する「ライオン・キャリアビレッジ (LCV)」は、対象者の60%以上がWebコンテンツを受講、うち約20%が討議形式プログラムにも参加し、従業員の主体的な学びの習慣化に貢献しています。今後は、さらに業務の幅や奥行きを広げる知の獲得のために、対象者自身が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。

### ライオン・キャリアビレッジの拡充



## TOPICS 「ライオン・キャリアビレッジ」がダブル受賞

2019年1月より導入した、従業員が自ら成長するための新しい学びの仕組み『ライオン・キャリアビレッジ』が、一般社団法人e-Learning Initiative Japanと日本工業新聞社主催「第16回日本e-Learning 大賞 キャリアアップ教育特別部門賞」および、日本の人事部「HRアワード」運営委員会主催「日本の人事部『HRアワード2019』」をダブル受賞いたしました。

これからも、従業員一人ひとりのキャリアアップを目指し、挑戦・創造する職場環境を整え、現場力の強化に努めます。



## 多彩な能力発揮を可能とするステージを提供

勤続年数や年齢等によらずプロジェクトリーダーに指名する抜擢任用や、優秀な人材を早期に発掘し、責任と権限の領域を広げる昇格の特例運用を行っています。また、

納得感を高めて働きがいの形成につなげるための「多面行動能力測定」の導入を試験的に開始します。

## ②ワークスタイル(働き方を変え、自律性を重んじる)

多様な人材の多彩な能力を活かし、意識的自律を果たした従業員一人ひとりに判断や責任を与え、組織力で勝負できるよう、取り組んでいます。ライフスタイルや価値観等様々な背景を持った従業員がそれぞれの力を発揮し、新たな視点や考え方、アイデアを創出できる人材が活躍できる環境を整えていきます。

### スマートワークの推進

従業員のワークスタイルやコミュニケーションの質を高めるためのワークプレイスの整備を進めています。オフィスの一部を改装し、コラボレーションワークやソロワークに適したスペース等を配置し、従業員それぞれの働き方を効果的に高めるためのワーキングスペースを試行中です。



## 自律した働き方を促進するルール改定

2019年より、在宅勤務(テレワーク)や、服装の自由化等を順次導入しています。在宅勤務においては、従業員の多様性に対応した自律的な働き方、および業務の生産性向上を図ることを目的としています。まずは制度を試してもらうために「テレワーク・デイズ\*1 2019」(2019年7月～9月)への参加等、在宅勤務に関する制度と運用の整備を進めてきました。

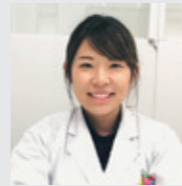
2019年末までに1回以上のテレワーク経験者も49%まで増加、トライアルが拡がりました。なお、2020年2月末より、新型コロナウイルスの感染拡大防止のため、製品の生産および受注・出荷業務など、事業活動維持のための出社が不可欠の業務に従事する従業員以外は、在宅勤務としています\*2。

\*1 総務省および経済産業省が関係府省・団体と連携し、全国におけるテレワークの普及拡大および東京オリンピック・パラリンピック競技大会時における交通混雑緩和を目的として、企業等による全国一斉のテレワーク実施を呼びかける取り組み  
\*2 2020年5月末時点

## TOPICS 「理想の働き方の追求 ～テレワーク～」

### ● 利用者の声

ヘルス&ホームケア  
事業本部  
ビューティケア  
事業部  
高津 衣世



テレワークのメリットは、よりよい効率的な働き方を見つけられることです。効率的に働いた後、いつもより夕飯の支度に余裕をもって取り組めて、手をかけることができます。平日でも家事を満足にできることで、「ちょっとイイ生活」が感じられるようになりました。

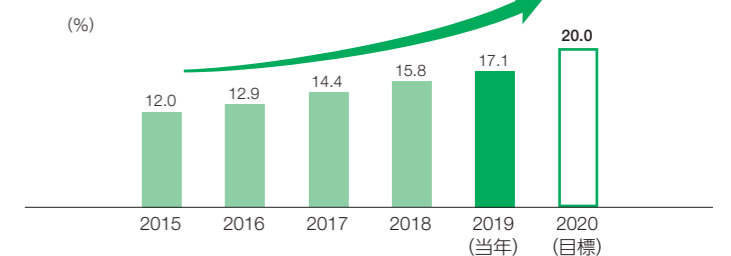
## 女性活躍推進の取り組み

当社は、さらなる企業価値向上のためには女性の活躍が不可欠であると認識し、積極的に女性活躍推進施策に取り組んでいます。2016年に完全施行された「女性活躍推進法」に基づき、当社においても、長期的に女性従業員が活躍できるよう、育児関連制度の拡充や仕事と育児の両立支援の実施等を行っています。また、仕事と介護の両立支援の実施等も行っています。

さらに、様々な取り組みにより2020年には国内での女性マネジメント層\*比率20%以上を目指しています。

\*管理的地位を担う人材で、役職的には係長以上に相当する

### 女性マネジメント層比率の推移



### WEB ワーク・ライフ・バランスの推進

[https://www.lion.co.jp/ja/csr/employee/work\\_life/](https://www.lion.co.jp/ja/csr/employee/work_life/)

### WEB 女性の活躍推進企業データベース(厚生労働省ホームページ)

<https://positive-ryouritsu.mhlw.go.jp/positivedb/detail?id=453>

## 子育てサポート企業として「プラチナくるみん認定」取得

当社は、従業員が仕事と子育てを両立し、全員が能力を十分に発揮できる環境づくりを積極的に行っています。育児関連制度の利用促進、育児休業者のスムーズな職場復帰の支援、男性従業員の育児休業取得の促進等の活動を通し、出産した女性従業員の復職および出産から1年経過後の就業率が100%、そして男性従業員の配偶者出産休暇・育児休業を利用した人が71%(期間:2015年4月～2018年12月)に達しています。さらに、有給休暇取得の促進や在宅勤務

制度の利用拡大を行う等、育児に携わる従業員に限らず、ワーク・ライフ・バランスが実現できる環境づくりを推進した結果、2019年の特別認定「プラチナくるみん認定」につながりました。



「くるみん」は5回認定、2019年は「プラチナくるみん」にも認定されました。

### WEB 仕事と家庭の両立の取組を支援する情報サイト

両立支援のひろば(厚生労働省ホームページ)  
[https://ryouritsu.mhlw.go.jp/hiroba/search\\_dtl.php?cn=107866#actionplan](https://ryouritsu.mhlw.go.jp/hiroba/search_dtl.php?cn=107866#actionplan)



# 人材開発基盤

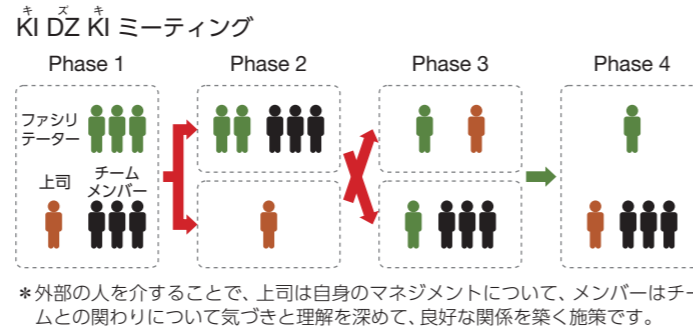
## ③関係性を高める(互いの理解と尊重)

ワークマネジメント、ワークスタイルを変革し、働きがいに結び付けるには人と人とが連携しやすい組織内の関係性が大切です。仕事はもちろん、悩みや疑問、感謝を「腹を割って」共有できる組織を目指します。組織、従業員同士の互いの理解と尊重により、強化した個が発揮される組織づくりを目指しています。

### チーム内の相互理解

上司と部下の関係性を高め、一人ひとりとの対話を行う「1on1 ミーティング」や、チーム全体の関係性を高める「KI DZ KI ミーティング」等の施策を行っています。

一部組織でのテスト導入結果をふまえ、実効性の高い施策から順次、全社に対象範囲を拡大します。



## ④ライオン流健康サポート“GENKI”アクション

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

### “GENKI”アクションとは

働きがい改革の3フレームを下支えするのが“GENKI”アクションです。『Good life Enhancement for (K) 今日を (I) 愛する。』に由来し、活動コンセプトは、従業員の健康習慣をもっとさりげなく、楽しく、前向きなものへ、“リ・デザイン”することです。従業員の健康意識を高め、自発的な予防活動を実践するためのサポートを行っていきます。



- 1) 現在+将来の生活習慣病リスクの見える化を実現  
従業員の健康診断、歯科健診、唾液検査等の健診データを見える化し、いつでも手軽にアクセスできる、個人別健康情報システムの導入を予定しています。
- 2) 予防歯科習慣の浸透  
従業員が予防歯科を実践する企業を目指しています。「プロケア受診100% (費用補助キャンペーン)」「お勧め歯科医の紹介」「ハイリスクの方への直接アプローチ」等に取り組んでいます。

- 3) 3大がん\*対策を強化  
早期発見、早期治療のために自主的検診体制を確立していきます。  
\*肺がん、胃がん、大腸がん

	40歳	45歳	50歳	60歳
① B・C型肝炎ウイルス検査	●			
② 胃がんリスク検査	●			
③ 胃内視鏡			● → (64歳)	
④ 肺CT・大腸内視鏡				● → (64歳)

- 4) 禁煙への取り組み強化  
禁煙支援および環境整備を推進しています。オンライン禁煙支援プログラムの実施や、2020年1月より就業時間内禁煙の開始に取り組み、喫煙者率の低減を目指します。

当社は、高い生産性と新たな価値を創造し、サステナブルに存在し続けて誰もが働きたいと思える会社でありたいと考えています。そのような持続的な成長を支える核となるのは、従業員です。当社は、従業員一人ひとりが仕事のやりがいや生きがいに満ち溢れ、企業人、家庭人として、自己成長につながる人生を実現できる支援をしていきます。職場での働きがい高め、高い志とモチベーションを持つ人材を育成し、新しい価値を創出する強い組織へと進化していきます。

## TOPICS イノベーションを起こせる人材の発掘

# 新価値創造プログラム「NOIL」(ノイル)始動!

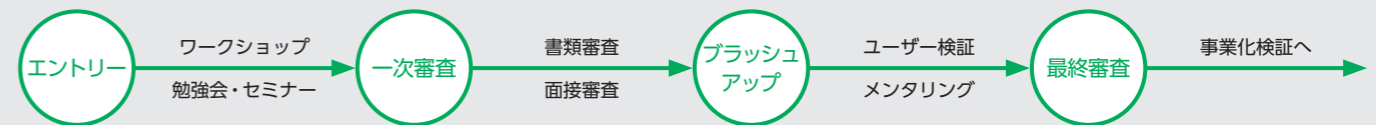
「LIVE計画」の戦略である「新価値創造による事業の拡張・進化」や「変革に向けたダイナミズムの創出」等への取り組みの一環として、選抜・実行型プログラム「NOIL」を2019年から開始しました。

「ヘルスケアの常識を破る」をテーマに、新しい価値を有する事業を継続的に生み出していくことを目指します。初年度は100名超の応募があり、研究開発部門やマーケティング部門のみならず、営業部門や生産部門等多数所の従業員が手を挙げ、多種多様な視点のアイデアが集まりました。一人ひとりが生活者の課題に向き合い、自分自身の力で解決したいと思う事業アイデアを提案しました。そして、経営層と外部専門家に認められた、新製品や新サービスのアイデアを事業化につなげるべく、発案者は新設された「ビジネス開発センター」に異動し、自らの手で実行段階へと移行させていきます。



2019年「NOIL」最終審査 プレゼン風景

### 「NOIL」プログラム 全体スキーム



## 新価値創出部「ビジネス開発センター」を新設!

2020年1月に新設されたビジネス開発センターでは、「NOIL」の具現化や、新規事業の創出を成し遂げるべく、イノベーションの創出に必要な3要素「顧客体験開発」「ビジネスモデル設計」「テクノロジー活用」を横断的・俯瞰的にとらえて、優良な顧客体験価値に基づく新たな生活習慣を提案することを目指しています。

### ● 事業化に取り組んでいるメンバーの声

ビジネス開発センター  
(マーケティング部門より異動)

廣岡 茜



「NOIL」への応募のきっかけは、生活の悩みを自らのアイデアで解決した経験でした。このソリューションを周囲にも広め、喜びを拡散したい!という思いがありました。また、今までの業務の領域を超えた、広い視点で生活者の悩みを解決する仕事をしたいという思いもありました。「世の中の余っているリソース」と「生活者の本来やりたかったこと」をつなげ、事業化に向けて取り組みを始めています。

ビジネス開発センター  
(研究開発部門より異動)

新堀 瑞穂



生活での悩みを解決したいとの思いが「NOIL」への応募のきっかけの一つです。また、今までとは異なる業務に携わり、視野を広げて自己成長を図りたいという思いもありました。プログラム参加中は、アイデアのブラッシュアップは大変でしたが、社内外の方々の協力もあり、最終提案ができました。今後は事業オーナーとして実現させるべく、さらに多くの方々とともに取り組み続けます。



## 研究開発基盤



### R&Dを通じて、 新たな生活価値や 体験価値を創出

執行役員  
研究開発本部長  
田中 孝祐

### 研究開発本部のミッション、ライオンの研究開発の強み

研究開発本部のミッションは、経営ビジョン「次世代ヘルスケアのリーディングカンパニーへ」の実現に向けてイノベーションを創出し続けることです。

イノベーションなくして、多様化する生活者のニーズに応えていくことはできないと考えています。当社が目指すのは毎日の生活習慣を“リ・デザイン”することです。それは革新的な新技術だけでは実現できません。最も重要なのは「生活者視点」です。日々の暮らしの中で使用される数々の商品を通じて生活者との接点を持ち、生活を理解していることがライオンの強みです。長い歴史を有する「生活者研究」と感性工学や心理学等の新たな研究領域を融合し、さらにデザインシンキング等の手法を取り入れることで生活者に密着した「健康で快適な暮らし」を実現する、よりよい商品の提案を続けていきます。

また、当社の「技術開発力」を支えているのは、口腔科学、生命科学、界面科学、洗浄技術、製剤化技術といったコア技術です。これらのコア技術と新しい技術とを新結合させることで革新的な商品を生み出し、新たな価値創造を通じて「健康寿命の延伸」「Well-Beingな毎日」に貢献しています。

今後も、研究開発本部は生活者に密着した「健康で快適な暮らし」の提案に加え、様々なテクノロジーやサービスを取り入れつつ、お客様の「心と身体のヘルスケア」の実

現に向けた研究開発を強化することで、次世代ヘルスケアのリーディングカンパニーを目指します。

#### 研究開発本部の基本方針

## ReDesign

健康	快適	清潔衛生
お客様が生涯にわたって健やかで充実した生活を送ることができるよう、健康寿命延伸に向けた研究を進めています。	快適を科学的に設計・実現することで、様々な家事やパーソナルケアによる心のヘルスケアの実現を目指した研究を進めています。	健康で快適な暮らしの根幹にある清潔と衛生を、感動と驚きを持ってお客様にお届けするための研究を進めています。

#### 当社の研究開発の強み



### 研究開発本部の推進体制

研究開発本部は、生活者に新たな価値を提案する技術や商品の開発を目指すとともに、新たな技術獲得を進め、事業領域の拡大に向けた体制を構築してきました。

アジア各国のグループ企業の事業戦略を俯瞰し、事業貢献度視点でテーマを重点化するため、海外製品開発機能を「開発研究部門」に集約し、研究開発力を強化しています。

また、オープンイノベーションや外部機関との連携によって新たに獲得したデジタルテクノロジーを当社保有技術と融合し、既存事業だけでなく、サービス事業等の「新規事業の創出」を推進しています。

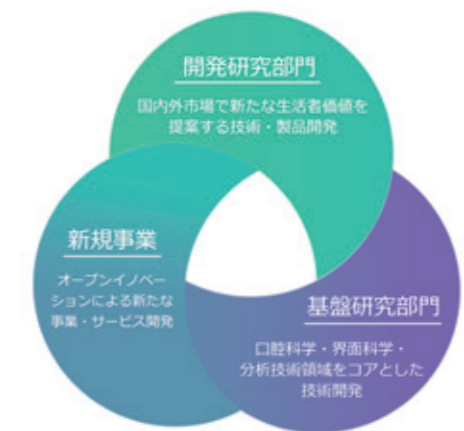
さらに、当社の基盤技術分野である口腔科学・界面科学・分析技術領域に絞り込んだ技術開発機能を「基盤研究部門」として集約しています。

2019年1月には研究開発戦略を統括し、研究所間の横断的なテーマを統括・推進・管理する部門を設置しました。さらに、研究業務のデジタルトランスフォーメーションの促進とデータサイエンスによる新価値創造を目指した組

織を創設、新たな健康経営モデルを目指したデータプラットフォームの構築にも挑戦しています。

これらの変革した体制によって、既存事業のいっそうの活性化と、海外事業部門との連携を高めたアジア各国の現地ニーズをふまえた製品開発、ローカルブランドの開発支援を強化するとともに、当社ならではの生活イノベーションを目指した新規事業、新市場創出に向けて取り組んでいます。

#### 推進体制



### グローバル化とローカル化の融合による研究開発の推進

#### 現地の文化や生活習慣をふまえた製品開発

ライオンは、海外事業規模の拡大に向けてグローカライゼーションを推進しています。研究開発においては、研究員が必要に応じて各国に駐在し、現地の生活実態を調査して、国内にはないシーズ発見や新製品の開発に取り組んでいます。

インドネシアでは近年の経済成長に伴い、ビューティケア市場が拡大しています。インドネシアを東南アジアにおけるビューティケア分野の重点国と位置づけ、当社の関連会社であるPT. Lion Wingsと協働して製品を開発しています。フェイスクリーム市場に本格的に参入するため、ホワイトニングクリームと洗顔剤について、当社研究員がPT. Lion Wingsの研究所に滞在し、現地研究員と協働でニーズ探索から組成開発、生産導入を行いました。

#### 現地生活者のニーズの探索

高温多湿地域に住む生活者は日本の生活者と比較して皮膚バリア機能の低下と光老化が見られることが現地の

皮膚研究から明らかになりました。また、フェイスクリーム市場から、洗顔剤は泡立ちのよさに加えしっとり感を重視している一方、クリームはべたつきがなく、肌を明るく見せたいニーズを見出しました。

#### 現地との協働による開発スピードアップ

開発したクリーム、洗顔剤ともに、配合方法の違いにより製剤の安定性が変化するため、研究・プロセス・生産部門が連携し、現地生産設備に合わせた組成・配合条件の最適化、また、容器選定では製剤適合性や使いやすい容器の確保に取り組み、現地状況に合わせたスピーディな課題解決を図りました。これらの成果は2018年8月に新ブランド『POISE』として発売し、販売は好調に推移しています。



クリーム

洗顔剤



## 研究開発基盤

### 生活者研究と技術開発力から生まれた新製品

#### 力の入れ過ぎを「カチッ」と音でお知らせするハブラシ

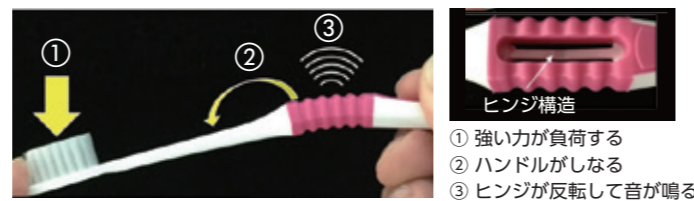
歯ぐき下がりとは、本来隠れているべき歯の根元が露出することです。歯の根元は酸に対する抵抗力が弱いので、非常にむし歯になりやすく、その進行も速いため、歯を失うリスクが高くなります。この歯ぐき下がり、歯周病や加齢によるものが多いですが、強すぎるブラッシング（オーバーブラッシング）もその原因の一つです。

生活者の実態を調査してみると、歯をみがく時につい力を入れてしまうと自覚する人は41%（2017年当社調べ、35～59歳女性）存在し、実際に、歯科医師から、力の入れ過ぎを指摘された方が多いことがわかりました。

適切なブラッシング圧を身につけるためには、使用者が自身のブラッシング圧を認識する必要がありました。認識するきっかけとしては「音」が最適と考え、当社が保有する歯ブラシ設計のノウハウと成形加工技術を融合することによって、力を入れ過ぎるとプラスチックから音が鳴るアラームハンドル技術の新規開発に成功しました。この

アラームハンドルは、内部にヒンジ（蝶番）構造を有しています。刷毛部分に強い力が負荷するとハンドルが「しなり」、ヒンジが勢いよく反転することで音が鳴るといった仕組みになっています。

2019年に発売した『クリニカアドバンテージNEXT STAGE ハブラシ』は、しなるハンドルで強すぎるブラッシング圧を低減し、さらにカチッという音で力の入れ過ぎをお知らせするのが特長です。生活者が音を鳴らさないようにみがくだけで、オーバーブラッシングを防ぎ、歯垢を落とすブラッシングが実践できます。さらに、力を入れず時間をかけてみがけるようになり、正しい歯みがき習慣づくりにも貢献しています。



#### 史上初！部屋干し臭・加齢臭・汗臭・ペット臭も全部無臭化洗浄\*する洗濯用洗剤

洗濯用洗剤を購入する際に「ニオイが落ちること」を重視する生活者がほぼ半数を占めており、5年前と比べて約1.4倍に増加しています（2018年当社調べ）。

また、「衣類のニオイ」に対する意識調査をしたところ、加齢臭や汗臭等の体由来のニオイや、生乾き臭や干し忘れ臭等菌が原因で発生するニオイ、そしてペット・タバコのような特有なニオイ等、ニオイ悩みは多種多彩であることがわかりました（2019年当社調べ）。

そこで、長年培ってきた当社のコア技術である洗浄技術を駆使・応用し、落とすことが困難な様々な衣類のニオイをすべて、一つの洗剤だけで解決することを目指し、開発を進めました。

2019年発売『トップスーパーNANOX ニオイ専用』は、4つの消臭メカニズムで「全部無臭化洗浄\*」を実現し、衣類の気になるニオイを全方位消臭・防臭するニオイ専用の超コンパクト洗剤です。

\*生物・物理・感覚・化学的消臭によるトータルアプローチ

#### 4つの消臭メカニズム

1. NANOXならではの洗浄技術（独自の洗浄成分MEEと新配合の新ナノ消臭酵素）が、洗うたびにニオイ汚れを元から取り除きます。
2. プレミアム抗菌処方により48時間ずっと抗菌。ニオイの原因となる様々な菌（グラム陽性菌・グラム陰性菌）の増殖を抑えます。  
※すべての菌に対して抗菌効果を有するわけではありません。
3. 消臭成分入りの香料が着用中に発生する悪臭成分を中和し、イヤなニオイを抑制します。
4. アクアソープのさわやかな香りで、すっきりとした清潔な印象を与えます。



これにより、今まであきらめていたニオイ悩みが軽減されるだけでなく、いろいろな洗剤を使用せずに済むため、家事の負担軽減にもつながります。

ニオイ不満の解消によって、洗濯習慣を前向きなものに“リ・デザイン”し、生活者の快適で清潔な毎日に貢献しています。

### TOPICS 新価値創造に向けた新たな挑戦

## イノベーションラボ

#### 設立の背景

研究開発本部内のさらなる変革を推し進めるために、2018年1月に「イノベーションラボ」が誕生しました。イノベーションラボはメンバー一人ひとりがテマリリーダーとなってアイデアを創造し、他のメンバーと関わりながらブラッシュアップしていくネットワーク型組織です。メンバーはそれぞれ起業家マインドを持ち、新たな価値

を生み出すために常にお客様に寄り添ってインサイトを探り、プロトタイピング・検証・フィードバックを繰り返し行います。また、オープンイノベーションも積極的に推進しています。イノベーション創出のために、当社にない技術は外部と連携し、事業化に向けた飛躍的なスピードアップを図っています。

#### 01 取り組み事例

##### 新たな製品・サービスの開発に向けた実証実験の場 point 0 marunouchi (ポイントゼロ 丸の内)

point 0 marunouchiは「未来のオフィス空間」を実現していくための会員型コワーキングスペースです。

2019年7月より当社は（株）オカムラ、ダイキン工業（株）、東京海上日動火災保険（株）、（株）MyCity、アサヒビール（株）、TOA（株）、TOTO（株）、パナソニック（株）と共に、各社の最新技術やデータ、ノウハウを活用し、利用者一人ひとりが目的や好みに合わせた働き方ができるよう、多彩なコンテンツを備えた空間（オープンスペースや会議室、集中ブース、仮眠ブース）を準備し、実証実験を進めています。実際に働く人の動きや生体情報、設置機器等の運転データを収集・分析し、コンテンツの高度化や新しいサービスの創出に取り組んでいます。

この実証実験で、当社は口腔内のセンシングによる口臭リスクのチェックや、メンタルヘルスクエアを実現する空間づくり等を通じて、オフィスワーカーのヘルスクエア、エチケットリテラシー向上に貢献する新たな製品・サービスを開発していきます。



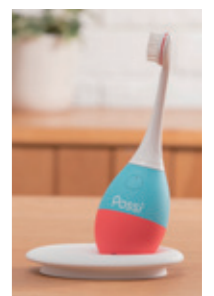
#### 02 取り組み事例

##### オープンイノベーションによる楽しい歯みがき時間の提案 『Possi』 (ポッシ)

『Possi』は、「子どもが嫌がる歯みがきを楽しい時間に変える」をコンセプトとした、デザイン・音楽・テクノロジーを融合させた新しい子ども向け仕上げみがき専用ハブラシです。ブラシが歯に当たるとハブラシのヘッド部分から歯に振動（音）が伝わり、音楽等を楽しめる、新たな体験を提供します。『Possi』は、京セラ（株）の有する高いセラミック技術、当社のオーラルケア製品に関するノウハウ、ソニー（株）SSAP（Sony Startup Acceleration Program）のスタートアップの事業化のための体系的ノウハウを融合したオープンイノベーションによって、開発されたものです。

『Possi』のテストマーケティングを目的に2019年7月3日から2ヵ月間、ソニーが運営するFirst Flightでクラウドファンディングを実施し、目標支援金額を達成。期間中には全国紙をはじめ数多くのメディアに取り上げられる等、注目を集めました。

目標支援金額	20,000,000円
最終支援金額	21,838,700円
サポーター数	1,344人





## サプライチェーン基盤

原料調達

生産

商品配送

原料調達

生産

商品配送



## 先進的・持続可能なシステムを強化し競争優位を確保

執行役員  
SCM本部長  
平岡 真一郎

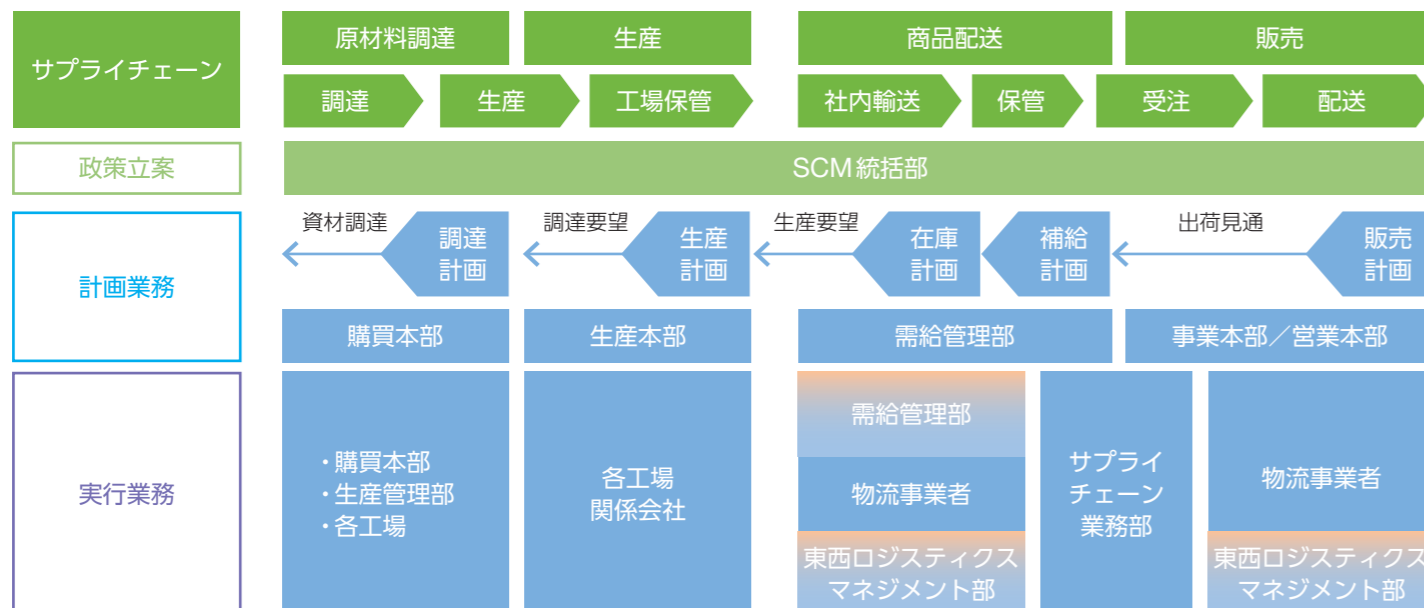
## サステナブルかつ競争優位なサプライチェーンマネジメント(SCM)

労働力不足やCO<sub>2</sub>排出量の増大等による物流クライシスが顕在化する中、ライオンは「LIVE計画」で「先進的でサステナブルなサプライチェーンの整備」を進めることを目標に掲げています。原材料調達・生産・配送を一本化したロジスティクスマネジメント体制の強化や、持続可能な原材料調達、安定供給体制の構築等、競争優位となる強固

なサプライチェーンマネジメント(SCM)の構築に向けて、着実に取り組みを推進しています。

これまで培ってきた技術・ノウハウに加え、自社のみならず外部パートナーとの協働により、新しい手法や設備を導入することで、日々変化する市場のニーズに応え、多様な商品・サービスの提供を実現していきます。

## ロジスティクスマネジメント体制



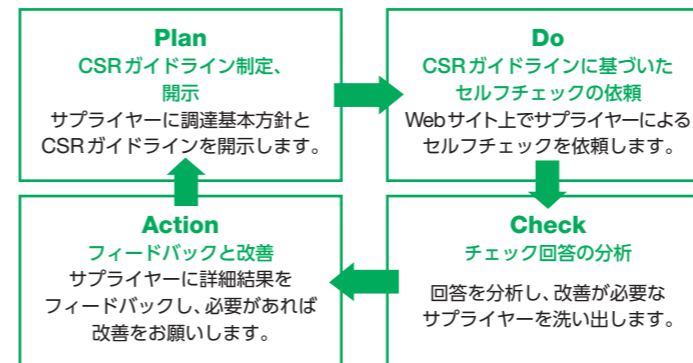
## サステナブルな原材料調達に向けて

## 原材料メーカーや生産委託先とのサステナビリティの推進

当社は、サプライチェーンの取り組みにおいて、原材料メーカーや生産委託先との連携を強化し、責任あるサプライチェーンマネジメントを構築することが重要な課題であると考えています。事業活動の環境や社会に対するマイナスの影響を低減させ、お互いの事業を持続的に発展させるため、「調達基本方針」に基づき、取引先と当社とがサステナビリティの取り組みを深化させることが必要です。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。また、原材料メーカーや生産委託先に期待するサステナビリティの取り組みを示した「ライオングループ サプライヤーCSRガイドライン」を制定し、取引先に自社のサステナビリティへの取り組みのセルフチェックを毎年依頼しています。セルフチェックの結果は、取引先にフィードバックし、継続的にCSR調達を推進できる体制を確立しています。

さらに、2019年、購買活動における社会・環境リスクのさらなる低減を目的に、イギリスに本部を置くサプライヤーエシカル情報共有プラットフォーム (Sedex) に加入しました。

## サプライヤーサステナビリティセルフチェックにおけるPDCAサイクル



サステナビリティに取り組む重要性をサプライヤーに理解していただくため、セルフチェックの依頼文書において、サステナビリティを取りまく情勢の説明を記載する等工夫をしています。セルフチェックには取り組みの程度に応じた3段階のチェック基準と用語解説を設けています。

- サプライヤーサステナビリティセルフチェック全体集計結果 (2019年)  
<https://www.lion.co.jp/ja/csr/businesscustom/procurement/>
- 持続可能な原材料調達方針  
<https://www.lion.co.jp/ja/company/compliance/material-procurement.php>

## 持続可能な原材料の調達を目指して

当社は、世界共通の2030年目標である「持続可能な開発目標 (SDGs)」の達成への貢献を目指しています。しかし、当社商品の主要原材料であるパーム油誘導体や紙・パルプには、人権・労働問題や環境問題等の持続可能な開発に与えるリスクがあります。そこで「持続可能な原材料調達方針」を設定し、当社の主要な原材料であるパーム油誘導体や紙・パルプにおいて、持続可能な調達の取り組みを進めています。

## &lt;持続可能なパーム油の調達を目指して&gt;

当社は、枯渇することがなく、カーボンニュートラルな植物原料としてパーム油の誘導体を使用しています。2006年、当社は「持続可能なパーム油のための円卓会議 (RSPO)」に参画し、RSPO認証パーム油の誘導体を調達しています。2020年目標の達成に向けて、2019年はRSPO認証パーム油誘導体を継続購入しました (2019年年間: 認証比率約14%)。

## 目標:

- ライオン国内グループの消費者向け商品に使用するパーム油・パーム核油およびそれらの誘導体について、2030年末までに、第三者機関の基準を満たす持続可能性に配慮されたものを調達することを目指します。
- また、2020年末までに、購入するパーム油誘導体全量をRSPO認証化することを目指します。

## &lt;持続可能な紙・パルプの調達を目指して&gt;

当社は、商品の包装や、冊子・パンフレット類、コピー用紙等のオフィス用品に紙・パルプを使用しています。これらの資源調達において生物多様性の保全に配慮するため、「持続可能な原材料調達方針」のもと、第三者認証紙の調達を進めています。(2019年12月末時点: 主要商品における第三者認証比率約96%)

## 目標:

- ライオン国内グループの消費者向け商品に使用する紙・パルプについて、2030年末までに、第三者機関の基準を満たす持続可能性に配慮されたもの、または再生品を調達することを目指します。



# サプライチェーン基盤

原料調達

生産

商品配送

原料調達

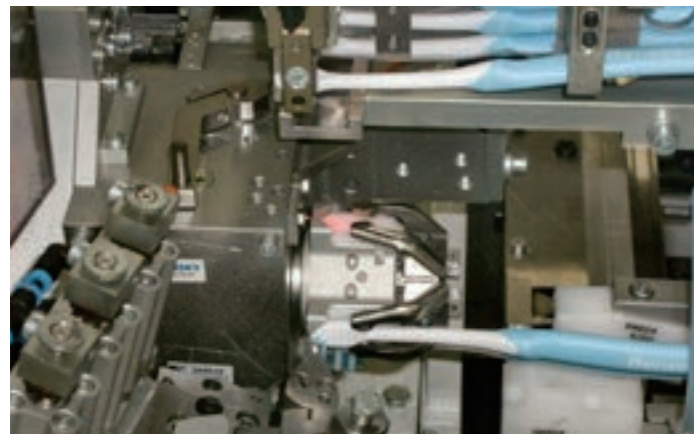
生産

商品配送

## 先進的で強靱な供給体制づくり

当社の主力事業であるオーラルケア市場では、国内のお客様の嗜好（ニーズ）の多様化と健康志向の高まりにより、高品質な日本製品に信頼を寄せる海外のお客様の支持を得て、需要拡大が続いています。一方で、生産年齢人口の減少にともない、国内の生産現場では労働力不足が顕在化しています。

当社ではこのような社会環境の変化を背景に、販売機会損失のリスクを最小限に抑制するべく、強靱かつ効率的な商品供給体制づくりに努めています。2018年にはハブラシ、2019年にはデンタルリンスの新工場が稼働しました。それにより生産能力は従来に対しハブラシが1.2倍、デンタルリンスは2.1倍に拡大しています。



2018年稼働開始のハブラシ工場

ハミガキについても、香川県坂出市に新工場を設立し、2021年中に稼働させ、生産能力を増強します。これにより、従来の1.7倍の商品供給が可能となります。さらに、ハミガキ新工場の建設に合わせて隣接地に大日本印刷株式会社がハミガキ用ラミネートチューブの製造工場を設置し、ラミネートチューブの生産からハミガキ内容物の生産、充填、包装、そして段ボール箱への箱詰めまでの工程を1ヵ所で行う、ハミガキの一貫生産を実現して、生産性向上を図ります。両工場間では資材の需要・供給データが共有され、タイムリーな生産対応が可能となります。

また新工場の建設により、地域の雇用創出に貢献しつつ、ハミガキ工場のラミネートチューブ自動搬入から内容物充填工程までの無人化を日本で初めて実現する最新鋭

の製造設備を導入することで、省力化も図ります。さらに、工場敷地内厚生棟の屋上に太陽光パネルを設置し、再生可能エネルギーの活用と省エネルギー化を図り、脱炭素社会の実現に貢献していきます。



新ハミガキ工場(坂出)のイメージ

当社は、様々な製品分野の生産工程においてロボットの活用等による生産の自動化を進めており、2019年までの3年間においては100名分以上を省力化し、人員不足に対応しています。省力化した要員は生産能力を増強する工程への再配置や、より高付加価値の業務へとシフトしています。

生産における一層の効率化と、安定的な商品供給体制の構築により、拡大する需要に対応し、さらなる事業成長につなげていきます。



デンタルリンスボトル供給の自動化

## サステナブルで先進的なロジスティクス

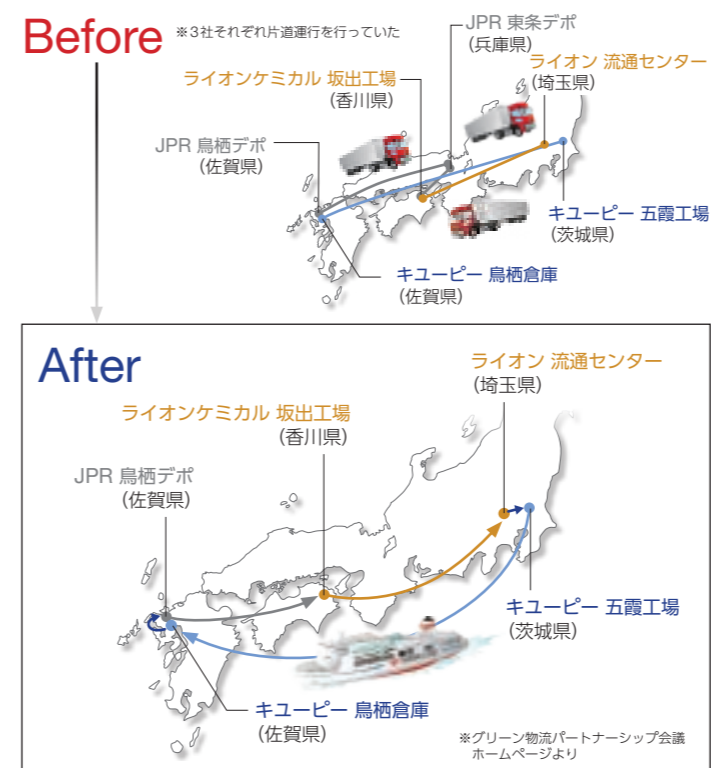
当社は、人々の生活や事業活動に必要な物流を安定的に確保するとともに経済の成長に寄与することを目的とした、国土交通省等が主幹する「ホワイト物流」推進運動に賛同し、2019年に自主行動宣言を表明しました。

当社は、「環境負荷低減」と「スマートロジスティクス」をキーワードに、様々な改革を進めています。改革の一例として、他企業との共同輸送による環境対応、自動化設備・IoT技術を活用した「モノと情報がつながるスマートロジスティクス」の具体化、個々のお客様が仕様を選択するような商品・サービスのOne to One化等、新たなビジネス形態に対応する次世代SCMプラットフォームの実装に取り組んでいます。

「環境負荷低減」の分野では、2018年より異業種3社との船舶利用によるモーダルシフトの共同幹線輸送を開始し、大幅なCO<sub>2</sub>削減\*に成功しました。同時に「長距離輸送の効率化」として、ドライバーの負担軽減にも貢献しました。今後も、共同物流の拡大や、中継輸送による労働環境改善等、取引先や物流事業者等の関係者との相互理解と協力のもと、物流環境の改善に取り組めます。

\* CO<sub>2</sub>排出量62%削減(従来方法比)

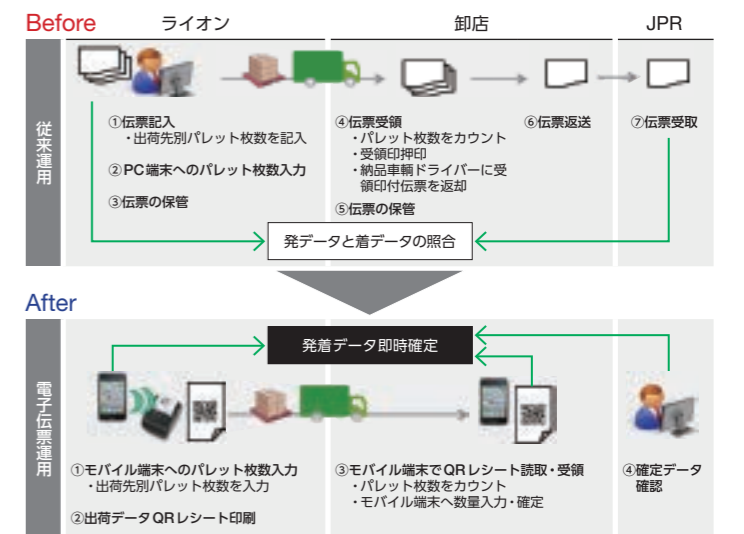
### 3社の連携による海運共同モーダルシフト：物流フロー



「スマートロジスティクス」の分野では、物流業務の負担軽減をすべくパレット管理の伝票を電子化し、日用品業界で初めてのQRコードを使用した伝票電子化サービス(epal DD)を、メーカー・卸売業間の物流において2018年より順次導入しています。また、パレット伝票に留まらず紙媒体で管理している物流情報を電子データとして連携し、過度に人手がかかる作業は自動化設備の導入により省人化を図ることで、物流効率の向上に取り組んでいます。さらに、商品輸送時の土台となるパレットを全面的に木製からプラスチック製へ替え、物流品質の向上や倉庫自動化工程との適正を図るとともに、パレットの総使用回数の向上によりLCA(ライフサイクルアセスメント)視点で環境負荷低減にも取り組んでいます。

今後は「モノの動き」をすべて把握し、さらにはモノの動きを記録した膨大なデータを分析することで、「モノの動かし方」の最適化を図るべく、一連の物流業務にかかる業界標準物流情報プラットフォームの確立を目指します。

### メーカー・卸店共同荷役効率化：パレット伝票電子化(epalDD)



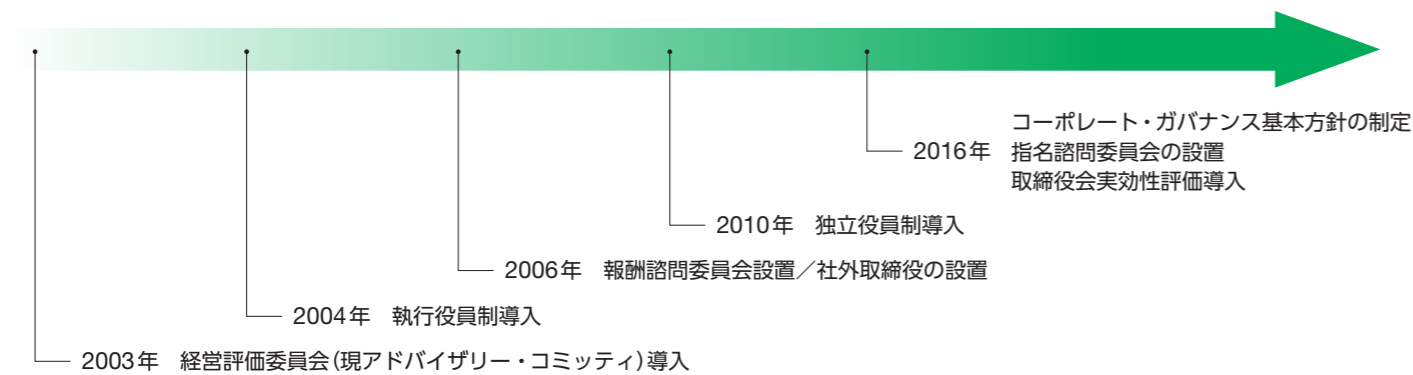
また、ロジスティクスのマネジメント機能の高度化も重要なテーマです。社内のロジスティクス体制を一本化し、生産・販売・在庫の動きをより細かく管理して「生販在管理」の監視レベルを強化することで、長期滞留在庫を大幅に削減しています。さらに、供給能力監視体制を強化し、適正なタイミング・レベルで設備投資判断の意思決定ができるような体制を構築していきます。



# ライオンのガバナンス

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

## 経営の監査・監督機能を充実させる取り組み

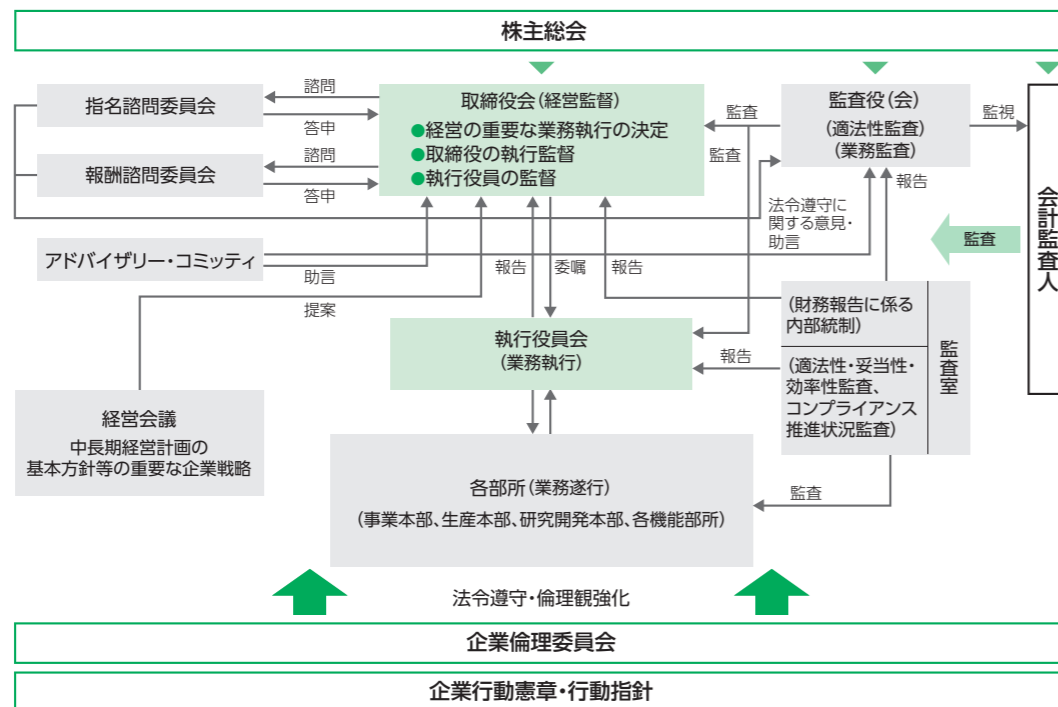


## コーポレート・ガバナンス体制

### 機関設計

当社は、取締役会が経営の監督機能を十分に果たし、独立制の監査役が適切な監査機能を発揮する企業統治体制として、会社法上の監査役会設置会社を採用しています。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

化を図るため執行役員制を導入するとともに、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、社外取締役および社外監査役を中心とした指名諮問委員会および報酬諮問委員会を設置しています。



### 取締役会・取締役

取締役会は、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職務の執行を監督しています。

当社グループ全体の経営方針および経営戦略等に係る重要事項については、事前に経営会議において審議し方向づけを行い、取締役会で意思決定を行っています。また、部門業務執行に関する重要事項等については、執行役員会に権限委譲し意思決定を機動的に行っています。取締役会は、迅速な意思決定を行うため、定款の定めにより11名以内で構成しています。取締役会の監督機能の実効性を高めるため、取締役のうち、2名以上を社外取締役としています。

取締役は、株主に対する受託者責任を十分に認識し、当社グループの企業価値向上および株主共同の利益に資するため、取締役としての職務を執行しています。また、職務を執行する上で必要な情報の収集、知識の習得、研鑽に努め、取締役会で積極的に発言し、建設的な議論を十分に尽くしています。

社外取締役は、独立した立場で経営の監督を行うとともに、経営への助言、利益相反の監督、ステークホルダーの意見を適切に取締役会に反映させるよう努めています。



### 執行役員制度

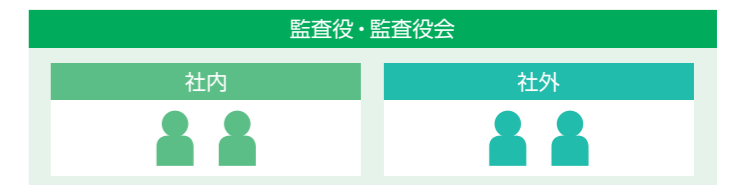
当社は、迅速な業務執行と取締役会の機能強化のために、全執行役員が出席する執行役員会を毎月1回開催し、業務執行に関する基本的な事項および重要事項に係る意思決定を機動的に行っています。執行役員は16名で、うち5名が取締役の兼任者です。任期は取締役と同様に1年です。

### 監査役会・監査役

監査役会は、定款の定めにより5名以内で構成し、そのうち、半数以上を社外監査役としています。取締役が法令および定款の定めに従い適法な職務を執行しているか監査するとともに、会計監査人の選解任や監査報酬に係る権限等を適切に行使しています。また、監査役監査基準および監査方針、監査計画等を定め、取締役会その他重要な会議への出席、取締役の職務執行状況聴取、本社および主要事業所の往査、子会社の調査を実施しています。

監査役は、独任制の機関として、取締役の職務の執行を監査しています。株主に対する受託者責任を十分に認識し、当社グループの企業価値向上および株主共同の利益の向上にあたっての健全性確保に資するため、監査役としての職務を執行しています。また、職務を執行する上で必要な情報の収集、知識の習得、研鑽に努め、会社の透明・公正な意思決定を担保するとともに、取締役会で能動的・積極的な意見表明に努めています。さらに内部統制システムの構築・運用状況を監視し検証しています。常勤監査役は、職務の執行上知り得た情報を他の監査役と共有するよう努めています。

監査役候補者の選任にあたっては、取締役会が定めた役員候補者の選任基準および社外役員の独立性に係る基準を満たす者を監査役候補者として指名諮問委員会に諮問し、その答申結果をもとに監査役会での同意を得て、株主総会に付議する候補者の選任議案を決定しています。候補者の選任理由については、株主総会の招集通知の選任議案に記載します。



### 会計監査

当社はEY新日本有限責任監査法人と監査契約を締結し、同監査法人が会社法および金融商品取引法に基づく会計監査および内部統制報告書監査を実施しています。

### 内部監査

社長直轄の監査室が各部所および関係会社の業務執行状況について、「適法性、妥当性、効率性等」内部統制に関わる監査、コンプライアンス推進状況を監査しています。内部監査の結果は、代表取締役社長、各担当役員および執行役員会に報告するとともに、監査役会にも報告され、監査役監査との連携を図っています。

### 諮問委員会等

取締役会の諮問機関として、社外役員を中心とした指名諮問委員会、報酬諮問委員会を設置し、経営の客観性・透明性を高めています。併せて、社外役員以外の社外有識者で構成するアドバイザー・コミッティを設置し、コーポレート・ガバナンスの一層の充実を図っています。



# ライオンのガバナンス

## 1. 指名諮問委員会

取締役、監査役および執行役員ならびにそれぞれの退任後の顧問等の資質・選解任理由・プロセス等について、取締役会からの諮問を受け審議し、取締役会（監査役については監査役会）に答申しています。代表取締役社長の後継者育成についても、委員会にて意見交換等を実施しています。委員は、社外役員および取締役会議長があらかじめ定めた代表取締役により構成し、委員の互選により社外役員の中から議長を選任しています。



## 2. 報酬諮問委員会

役員等の報酬体系、水準、賞与算定方式等について、取締役会からの諮問を受け審議し、取締役会（監査役については監査役会）に答申しています。委員は、社外役員により構成し、委員の互選により議長を選任しています。



## 3. アドバイザリー・コミッティ

当社の経営方針および政策の妥当性等について、幅広い見地からの客観的な意見を経営に反映させるため、優れた識見を有する社外役員以外の社外有識者にて構成しています。原則として年2回開催し、取締役会議長は、助言の概要を取締役に報告しています。

なお、これまでの取締役会実効性評価において、①社外取締役・社外監査役に対して、重要な付議事案についての基本にある考え方や検討経緯などの情報提供をさらに充実させるべき、②今後さらなる企業価値向上に向け、経営戦略に関する議論を一層充実させるべき等、提言された課題への対応は進んでいるものの、なおいくつかの改善余地が残されていることから、今後も継続して必要な施策を適宜実施し、取締役会の実効性をより一層高めるよう努めています。

## 取締役会評価

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

### 取締役会の実効性に関する評価結果の概要

2019年度に開催した取締役会について、取締役および監査役全員を対象に匿名の自己評価アンケートを実施しました。

- 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、当社取締役会のメンバー構成・運営状況は適切であるとともに、業務執行上の重要事項の決定ならびに職務執行の監督も相当に行われていることから、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。

## 社外取締役メッセージ



社外取締役  
内田 和成

2016年からライオンの社外取締役を務めていますが、ライオンの、人々の健康と、暮らしをよくすることに貢献するという価値観はぶれていません。また、取締役会では、広い範囲の事業に精通した社内取締役が揃っていることで、自分の担当分野にかかわらず、事業内容や戦略、組織体制などについて活発な議論がされている点もよい社風といえます。

近年は世の中の流れを受けて、女性の活用や海外からの人材の登用等も進んでいますが、まだまだ十分とは言えません。社外取締役として、ライオンが時代の流れに遅れることがないように、常に冷静で、時には厳しいアドバイスを行っていきたいと思います。そうしたアドバイスにも素直に耳を傾け、すぐに行動に移すところがライオンのよさであり、今後の成長にも期待できる点です。



社外取締役  
白石 隆

社外取締役就任以来、ライオンでは「質のよい安全、安心な商品をお客様の手に」という考えが経営の基本にしっかりすえられている、と心強く見ております。いま、政府でも大学でも、“research integrity (リサーチ・インテグリティ)”ということがよく言われます。日本語には適切な訳語のない概念ですが、この“integrity”という言葉には、「うそをつくな」「ごまかすな」という意味に加え、そう疑われるようなこともするなという意味があります。つまり、社会的信頼をどう守り育むかがポイントで、企業ガバナンスにも通じる考え方です。

社外取締役として、執行が自らの意思について、社会的にも社内的にも十分、説明しているか、おかしいと疑われるようなことをしていないか、注意して見ておりますが、ライオンはしっかり integrity を守った経営をしていると思います。これから「安全・安心」はますます世界的に重要になります。ライオンが社会的に信頼される会社として、国内だけでなく、海外でも広く知ってもらえるよう、少しでも貢献できればと思います。



社外取締役  
菅谷 貴子

ライオンは、100年以上もの間、生活に密着した、日常に欠かせない商品を通じて、「安全・安心」を提供し続けている信頼ある企業です。実際に、社外取締役として、携わらせていただくと、その信頼は、ライオンの社員一人ひとりの「安心できる、人を幸せにできる商品を提供したい」という想いの積み重ねから生まれていること、そして、そのような想いが、信頼あるライオンブランドを作り上げていることを実感します。

今、ライオンを取り巻く環境は、日本の少子高齢化や人口減少、嗜好の多様性、国内外における競争の激化等、様々な課題があり、「安全・安心」の提供は当然のこと、「革新」や、「サステナビリティ」を意識した新たな取り組みが必要となっています。

ライオンらしさを決して損なうことなく、その一方で、新たなチャレンジを躊躇なく推進し、社会や人々にとってよりかけがえのない企業になるために、生活者視点を忘れずに、できる限りの貢献をできればと思います。





# ライオンのガバナンス

## 取締役監査役の略歴

### 取締役、監査役および執行役員 2020年4月1日現在

内田和成氏、白石隆氏、菅谷貴子氏、山口隆夫氏、竹本節子氏は、独立役員として東京証券取引所に届け出ています。



代表取締役  
会長  
**濱 逸夫**  
取締役会議長、  
最高経営責任者

1977年4月 ライオン油脂株式会社(現 ライオン株式会社)入社  
2008年3月 当社取締役、ハウスホールド事業本部長  
2009年1月 当社取締役、ハウスホールド事業本部長、宣伝部・生活者行動研究所・流通政策部・営業開発部担当  
2010年1月 当社取締役、ヘルスケア事業本部・ハウスホールド事業本部・特販事業本部分担、宣伝部・生活者行動研究所・流通政策部・営業開発部担当  
2010年3月 当社常務取締役、ヘルスケア事業本部・ハウスホールド事業本部・特販事業本部分担、宣伝部・生活者行動研究所・流通政策部・営業開発部担当  
2012年1月 当社代表取締役、取締役社長、執行役員、最高執行責任者、リスク統括管理担当  
2014年1月 当社代表取締役、取締役社長、執行役員、最高経営責任者  
2016年3月 当社代表取締役、取締役社長、執行役員、取締役会議長、最高経営責任者  
2017年3月 当社代表取締役、社長執行役員、取締役会議長、最高経営責任者  
2019年1月 当社代表取締役、会長、取締役会議長、最高経営責任者(現在に至る)



代表取締役  
社長執行役員  
**堀川 正純**  
最高執行責任者

1984年4月 当社入社  
2010年1月 当社執行役員、ハウスホールド事業本部長  
2012年1月 当社執行役員、ヘルス&ホームケア事業本部長  
2012年3月 当社取締役、執行役員、ヘルス&ホームケア事業部門・特販事業本部分担、ヘルス&ホームケア事業本部長、宣伝部・生活者行動研究所・流通政策部担当  
2016年1月 当社取締役、執行役員、ヘルス&ホームケア事業本部分担、ヘルス&ホームケア営業本部分担、特販事業本部分担、ウェルネス・ダイレクト事業本部分担、宣伝部、生活者行動研究所、流通政策部担当  
2016年3月 当社常務取締役、執行役員、ヘルス&ホームケア事業本部分担、ヘルス&ホームケア営業本部分担、特販事業本部分担、ウェルネス・ダイレクト事業本部分担、宣伝部、生活者行動研究所、流通政策部担当  
2017年3月 当社取締役、常務執行役員、ヘルス&ホームケア事業本部分担、ヘルス&ホームケア営業本部分担、特販事業本部分担、ウェルネス・ダイレクト事業本部分担、宣伝部、生活者行動研究所、流通政策部担当  
2018年1月 当社取締役、常務執行役員、企業倫理担当、ウェルネス・ダイレクト事業本部分担、国際事業本部分担、化学品事業全般担当  
2018年3月 当社代表取締役、専務執行役員、企業倫理担当、ウェルネス・ダイレクト事業本部分担、国際事業本部分担、化学品事業全般担当  
2019年1月 当社代表取締役、社長執行役員、最高執行責任者(現在に至る)



取締役  
上席執行役員  
**小林 健二郎**

1987年4月 当社入社  
2009年1月 当社執行役員、ヘルスケア事業本部統括部長  
2010年1月 当社上席執行役員、国際事業本部長  
2012年1月 当社執行役員、国際事業本部長  
2012年3月 当社取締役、執行役員、海外関係全般担当、国際事業本部長  
2014年1月 当社取締役、執行役員、海外関係全般担当、国際事業本部長兼第1事業推進部長  
2015年1月 当社取締役、執行役員、海外関係全般担当、国際事業本部長兼国際事業本部オレオケミカル事業推進室長  
2016年1月 当社取締役、執行役員、秘書部、コーポレートブランド推進室、統合システム部、総務部、コーポレートコミュニケーションセンター、CSR推進部担当  
2017年1月 当社取締役、執行役員、人事総務本部分担、秘書部、コーポレートブランド推進室、統合システム部、コーポレートコミュニケーションセンター、CSR推進部担当  
2017年3月 当社取締役、上席執行役員、人事総務本部分担、秘書部、コーポレートブランド推進室、統合システム部、コーポレートコミュニケーションセンター、CSR推進部担当  
2018年1月 当社取締役、上席執行役員、人事総務本部分担、秘書部、CSV推進部、統合システム部、コーポレートコミュニケーションセンター担当  
2019年1月 当社取締役、上席執行役員、企業倫理担当、人事総務本部分担、秘書部、CSV推進部、統合システム部、コーポレートコミュニケーションセンター、BPR推進部担当  
2020年1月 企業倫理担当、人材開発センター、総務部、秘書部、CSV推進部、統合システム部、コーポレートコミュニケーションセンター、BPR推進部担当(現在に至る)



社外取締役  
**内田 和成**  
(大学教授)

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(現在に至る)  
2012年2月 キュービー株式会社社外監査役  
2012年6月 ライフネット生命保険株式会社社外取締役  
2012年8月 三井倉庫ホールディングス株式会社社外取締役  
2016年3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  
2016年3月 当社社外取締役(現在に至る)



社外取締役  
**白石 隆**  
(大学教授)

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長  
2013年1月 当社経営評価委員会(現 アドバイザリー・コミティ)委員  
2017年3月 当社社外取締役(現在に至る)  
2017年4月 立命館大学特別招聘教授  
2017年5月 政策研究大学院大学名誉教授(現在に至る)  
2018年4月 公立大学法人熊本県立大学理事長(現在に至る)



社外取締役  
**菅谷 貴子**  
(弁護士)

2002年10月 弁護士登録(第二東京弁護士会)  
山田秀雄法律事務所(現 山田・尾崎法律事務所)入所(現在に至る)  
2019年3月 当社社外取締役(現在に至る)



常勤監査役  
**新川 俊之**

1984年4月 当社入社  
2008年1月 当社ハウスホールド事業本部統括部長  
2010年7月 当社ハウスホールド事業本部統括部長兼業務管理担当部長  
2011年1月 当社経営企画部長  
2014年1月 ライオン流通サービス株式会社代表取締役社長  
2019年3月 当社監査役(現在に至る)



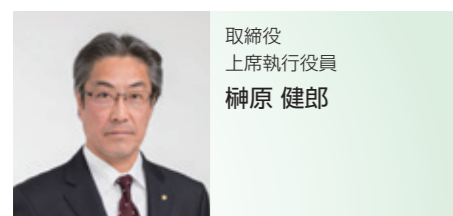
常勤監査役  
**鎌尾 義明**

1985年4月 当社入社  
2011年1月 当社経理部長  
2017年1月 当社経営戦略本部経理部長  
2019年3月 当社監査役(現在に至る)



社外監査役  
(非常勤)  
**山口 隆夫**  
(公認会計士、税理士)

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



取締役  
上席執行役員  
**榊原 健郎**

1983年4月 当社入社  
2010年1月 当社執行役員、ヘルスケア事業本部長  
2012年1月 当社執行役員、ライオン商事株式会社代表取締役社長  
2016年1月 当社執行役員、社長付  
2016年3月 当社取締役、執行役員、リスク統括管理担当、経営企画部、経理部、お客様センター、薬事・品質保証部、法務部担当  
2017年1月 当社取締役、執行役員、リスク統括管理担当、経営戦略本部分担、お客様センター、薬事・品質保証部、法務部担当  
2017年3月 当社取締役、上席執行役員、リスク統括管理担当、経営戦略本部分担、お客様センター、薬事・品質保証部、法務部担当  
2018年1月 当社取締役、上席執行役員、リスク統括管理担当、経営戦略本部分担、お客様センター、信頼性保証部、法務部担当  
2020年1月 リスク統括管理担当、経営企画部、経理部、お客様センター、信頼性保証部、法務部担当(現在に至る)



取締役  
執行役員  
**久米 裕康**

1984年4月 当社入社  
2011年1月 当社ヘルスケア事業本部オーラルケア事業部長  
2012年1月 当社ヘルス&ホームケア事業本部オーラルケア事業部長  
2015年1月 当社ヘルス&ホームケア事業本部副本部長  
2016年1月 当社執行役員、ヘルス&ホームケア事業本部長  
2018年1月 当社執行役員、ヘルス&ホームケア事業本部長、コミュニケーションデザイン部、コンシューマーナレッジセンター、流通政策部担当  
2018年3月 当社取締役、執行役員、ヘルス&ホームケア営業本部分担、特販事業本部分担、ヘルス&ホームケア事業本部長、コミュニケーションデザイン部、コンシューマーナレッジセンター、流通政策部担当  
2019年1月 当社取締役、執行役員、特販事業本部分担、ウェルネス・ダイレクト事業本部分担、ヘルス&ホームケア事業本部長、コミュニケーションデザイン部、コンシューマーナレッジセンター担当  
2020年1月 ビジネス開発センター分担、特販事業本部分担、ウェルネス・ダイレクト事業本部分担、ヘルス&ホームケア事業本部長(現在に至る)



取締役  
執行役員  
**乗竹 史智**

1988年4月 当社入社  
2009年1月 当社特販事業本部通販事業部長兼機能性食品開発室長  
2012年1月 当社特販事業本部通販事業部長  
2016年1月 当社執行役員、ウェルネス・ダイレクト事業本部長兼販売推進部長  
2017年1月 当社執行役員、ウェルネス・ダイレクト事業本部長  
2018年1月 当社執行役員、研究開発本部長  
2019年1月 当社執行役員、化学品事業全般担当、研究開発本部長、知的財産部、安全防災推進室担当  
2019年3月 当社取締役、執行役員、SCM本部分担、生産技術研究本部分担、購買本部分担、生産本部分担、化学品事業全般担当、知的財産部、安全防災推進室担当(現在に至る)  
2020年1月 SCM本部分担、生産技術研究本部分担、購買本部分担、研究開発本部分担、生産本部分担、化学品事業全般担当、知的財産部、安全防災推進室担当(現在に至る)



社外監査役  
(非常勤)  
**竹本 節子**  
(税理士)

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

上席執行役員 <b>三國 正晴</b> ヘルス&ホームケア営業本部長 流通政策部担当	執行役員 <b>平岡 真一郎</b> SCM本部長	執行役員 <b>永井 隆志</b> ウェルネス・ダイレクト事業本部長
上席執行役員 <b>鈴木 均</b> 国際事業本部長	執行役員 <b>長澤 二郎</b> 特販事業本部長	執行役員 <b>小池 陽子</b> 人材開発センター部長
執行役員 <b>岡野 知道</b> 生産技術研究本部長	執行役員 <b>福田 健吾</b> ライオンハイジーン株式会社 代表取締役社長	執行役員 <b>田中 孝祐</b> 研究開発本部長
執行役員 <b>千葉 弘之</b> 購買本部長	執行役員 <b>清水 康継</b> 生産本部長	補欠の社外監査役 <b>須永 明美</b> (公認会計士、税理士)



# ライオンのガバナンス

## 社内役員の選任状況

### 社内取締役

氏名	取締役会出席状況	選任理由
濱 逸夫	17回中17回	2012年1月代表取締役社長就任後、当社の業績拡大に貢献してきました。また、2030年に向けた新経営ビジョン「次世代ヘルスケアのリーディングカンパニーへ」ならびに2018年からの中期経営計画「LIVE計画」を策定するとともに、2019年1月からは会長・最高経営責任者として当社の経営全般を牽引しています。当社の企業価値を持続的に向上させるために取締役として適任であると判断しました。
掬川 正純	17回中17回	主に研究開発・ヘルス&ホームケア事業等の業務に精通し、豊富な専門知識と経験を有するとともに、2019年1月より社長執行役員に就任し、中期経営計画「LIVE計画」の達成に向け最高執行責任者として経営の陣頭指揮をとっています。当社の企業価値を持続的に向上させるために取締役として適任であると判断しました。
小林 健二郎	17回中17回	主に海外事業・ヘルス&ホームケア事業等の業務に精通し、豊富な専門知識と経験を有するとともに、人材開発センターやCSV推進部等の管理部門の管掌および企業倫理担当として経営の基盤整備に貢献しています。当社の企業価値を持続的に向上させるために取締役として適任であると判断しました。
榊原 健郎	17回中16回	子会社の社長経験を含め主に経営企画等の業務に精通し、豊富な専門知識を有するとともに、経営企画部や経理部等の管理部門の管掌およびリスク統括管理責任者として経営の危機管理に貢献しています。当社の企業価値を持続的に向上させるために取締役として適任であると判断しました。
久米 裕康	17回中17回	主に経営企画・オーラルケア事業等の業務に精通し、豊富な専門知識を有するとともに、ヘルス&ホームケア事業本部長としてマーケティング戦略を策定し、国内事業の成長と強固なブランドづくりに貢献しています。当社の企業価値を持続的に向上させるために取締役として適任であると判断しました。
乗竹 史智	13回中13回	主に研究開発・通信販売事業等の業務に精通し、豊富な専門知識を有するとともに、2019年3月からは化学品事業全般や、SCM本部、購買本部、生産本部等を管掌し、サプライチェーンの構築に貢献しています。当社の企業価値を持続的に向上させるために取締役として適任であると判断しました。

### 社内監査役

氏名	監査役会出席状況	選任理由
新川 俊之	12回中12回	ハウスホールド事業および経営企画等の業務に精通し、豊富な専門知識を有するとともに、子会社の社長として経営経験を有しています。これらの知見が当社の実効的な監査に必要であると判断しました。
鎌尾 義明	12回中12回	経理部門の業務に精通し、豊富な専門知識を有しており、経理部長として長年当社の経理・財務部門を掌握しています。これらの知見が当社の実効的な監査に必要であると判断しました。

## 社外役員の選任状況

ライオンは、コーポレート・ガバナンス体制の強化・充実に資するため、会社法上の要件に加え、当社および重要な取引先等との利害関係がなく、独立性を確保できる人材を社外役員（取締役3名および監査役2名）に招聘し、経営の監督・監視機能の充実に努めています。社外役員5名は全員、一般株主と利益相反の生じるおそれのない独立役員として、株式会社東京証券取引所に届け出ています。

### 社外取締役

氏名	取締役会出席状況	選任理由	独立役員に指定した理由
内田 和成	17回中16回	経営コンサルティング会社の日本代表としての経営経験に加え、他社の社外取締役および社外監査役の経験を有するとともに、当社の取締役会において積極にご発言いただき、当社の社外取締役として業務執行に対する監督など適切な役割を果たしていただいています。当社経営の透明性を向上させるとともに取締役会の監督機能を強化するため、内田氏が有する高度な経営判断ノウハウが必要であると判断しました。	当社が定める「社外役員の独立性に係る基準」を満たしており、かつ、株式会社東京証券取引所が定める独立性の要件も満たしていることから十分な独立性を有していると判断し、独立役員に指定しています。
白石 隆	17回中15回	国立大学法人の学長としての経営経験に加え、日本貿易振興機構のアジア経済研究所長も歴任され、アジアの政治・経済・社会等の幅広い領域に精通し、当社の取締役会において積極にご発言いただき、当社の社外取締役として業務執行に対する監督など適切な役割を果たしていただいています。当社経営の透明性を向上させるとともに取締役会の監督機能を強化するため、白石氏が有する高度な経営判断ノウハウが必要であると判断しました。	
菅谷 貴子	13回中13回	社外役員以外の方法で会社経営に関与されておりませんが、弁護士としての企業法務を中心とした豊富な知識・経験に加え、他社の社外取締役および社外監査役の経験を有するとともに、当社の社外取締役として業務執行に対する監督など適切な役割を果たしていただいています。当社経営の透明性を向上させるとともに取締役会の監督機能を強化するため、菅谷氏が有するガバナンスおよびコンプライアンス等に関する高度な識見が必要であると判断しました。	

### 社外監査役

氏名	監査役会出席状況	選任理由	独立役員に指定した理由
山口 隆央	12回中12回	社外役員以外の方法で会社経営に関与されておりませんが、公認会計士、税理士として長年培った会計および税務に関する豊富な知識・経験に加え、他社の社外監査役の経験を有しています。山口氏が有するこれらの知見が当社の実効的な監査に必要と判断しました。	当社が定める「社外役員の独立性に係る基準」を満たしており、かつ、株式会社東京証券取引所が定める独立性の要件も満たしていることから十分な独立性を有していると判断し、独立役員に指定しています。
竹本 節子	12回中12回	会社の取締役または監査役等として経営に関与されておりませんが、税理士として長年培った会計および税務に関する豊富な知識・経験に加え、行政機関の要職を歴任された経験を有しています。竹本氏が有するこれらの知見が当社の実効的な監査に必要と判断しました。	

## 役員報酬

### 1. 役員の報酬等の額またはその算定方法の決定に関する方針に係る事項

#### <取締役および監査役の報酬等に係る基本方針>

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、取締役会で決定しています。社外取締役および監査役を除く業務執行役員の報酬は、月次固定報酬と業績連

動報酬（賞与、株式報酬）で構成しています。報酬水準は、外部専門機関の調査データを参考として客観的なベンチマークを行い、役員の役割・責務ごとに設定しています。

役員報酬が、中長期的な企業価値向上への健全で適切なインセンティブになるよう、業績連動比率や自社株報酬の割合等については、必要に応じて適宜見直しを行っています。



# ライオンのガバナンス

## <基本方針の内容>

- (1) 業務執行役員(社外取締役および監査役を除く役員)
- ① 月次固定報酬および業績や株価に連動する業績連動報酬で構成しています。
  - ② 月次固定報酬は定額制とします。月次固定報酬の水準は、他社水準を考慮して設定します。また、年1回、業務執行機能、経営監督機能の発揮度に応じ査定し加減算します。
  - ③ 業績連動報酬は、賞与および2017年3月30日開催の第156期定時株主総会で承認後導入した業績連動型株式報酬で構成します。
  - ④ 役員報酬に占める各報酬の割合は、基本報酬である固定報酬比率50%、業績連動比率50%(うち、賞与30%、株式報酬20%)を目安とします。
  - ⑤ 賞与は、過去の支払実績および他社事例を考慮して、当該事業年度に係る事業利益の0.5%の50%と親会社の所有者に帰属する当期利益の0.75%の50%との合計額(万円未満は切り捨て)を各取締役配分することとし、その上限額は2億5,000万円とします。ただし、上記のそれぞれの利益が損失の場合、利益額は0として算出します。
  - ⑥ 業績連動型株式報酬は、毎事業年度に付与する「固定部分」と、中期経営計画対象期間中の毎事業年度の業績目標達成度に応じて付与する「業績連動部分」で構成し、「固定部分」と「業績連動部分」との割合は、役員別に定める株式報酬基準額のそれぞれ1/2とします。
- (2) 業務執行しない役員(社外取締役および監査役)
- ① 月次固定報酬のみとします。
  - ② 月次固定報酬は定額制とします。月次固定報酬の水準は、他社水準を考慮して設定します。

## <役員報酬等の額またはその算定方法の決定に関する方針の決定過程>

事業年度における役員報酬については、上記方針にもとづき、月次固定報酬については、2019年2月開催の報酬諮問委員会の答申をもとに、2019年3月開催の取締役会で決議し、業績連動報酬については、2020年2月開催の報酬諮問委員会の答申をもとに、2020年3月開催の取締役会で決議しています。

## <2019年12月期の業績に係る役員賞与の算定方法>

役員賞与は、以下の方法に基づき算定の上、支給額を確定し支払います。

### (1) 支給対象役員

法人税法第34条第1項第3号に定める「業務執行役員」である取締役のみを対象とし、社外取締役および監査役には支給しません。

### (2) 総支給額

当該事業年度に係る事業利益の0.5%の50%と親会社の所有者に帰属する当期利益の0.75%の50%との合計額(万円未満は切り捨て)を総支給額とし、その上限額は2億5,000万円とします。ただし、上記のそれぞれの利益が損失の場合、利益額を0として算出します。

### (3) 個別支給額

上記(2)に基づき計算された総支給額を、役員ごとに定めた下記ポイントに役員ごとの当該事業年度末現在在任する取締役員数を乗じた数の総和で除して、ポイント単価を算出します。各取締役への個別支給額は、役員ごとに定めたポイントにポイント単価を乗じて算出します(万円未満は切り捨て)。

### 取締役の役員別ポイントおよび員数

役員	ポイント	員数	ポイント計
会長・社長執行役員	3,000	2	6,000
副社長執行役員	1,800	0	0,000
専務執行役員	1,500	0	0,000
常務執行役員	1,200	0	0,000
上席執行役員	1,000	2	2,000
執行役員	0,900	2	1,800
合計	—	6	9,800

※上記は2020年3月27日開催の第159期定時株主総会終了後の取締役の員数で計算しています。

## <業績連動型株式報酬の算定方法>

2017年3月30日開催の第156期定時株主総会における決議により、取締役(社外取締役を除く)を対象として、業績連動型株式報酬制度(以下、「本制度」という)を導入しています。本制度は、下記の方法に基づき算定の上、1事業年度あたりに取締役に付与するポイント数(株式数)を確定します。原則として累積したポイント数に相当する株式数が取締役の退任時に交付されます。

### (1) 支給対象役員

法人税法第34条第1項に定める「業務執行役員」である取締役を対象とし、社外取締役および監査役には支給しません。

### (2) 総支給水準

1事業年度あたりに、支給対象役員に付与するポイント数の合計の上限は、90,000ポイント(1ポイントあたり当社株式1株)とします。

### (3) 算定方法および個別支給基準

支給対象役員ごとのポイント数は以下の算定式によって個別に決定します。

### 算定式

$$\text{ポイント数}^* = (\text{①固定基準額} + \text{②業績連動基準額} \times \text{③業績連動係数}) \div \text{④平均取得単価}$$

\* 小数点以下切り捨て

### ① 固定基準額

固定基準額は役員ごとに以下の係数を設定し、取締役執行役員の固定基準額の金額を基準に算定します。なお、取締役執行役員の係数が1のときの固定基準額は4,000千円とします。

役員	役員ごとの係数
会長・社長執行役員	3.625
副社長執行役員	2.000
専務執行役員	1.625
常務執行役員	1.375
上席執行役員	1.250
執行役員	1.000

### ② 業績連動基準額

業績連動基準額は上記固定基準額と同額とします。

### ③ 業績連動係数

業績連動係数は、以下の算定式に従うものとします。

### 算定式

$$\text{業績連動係数}^*1 = \text{事業利益}^*2 \text{に関する業績連動係数} \times 50\% + \text{親会社の所有者に帰属する当期利益}^*3 \text{に関する業績連動係数} \times 50\%$$

\*1 小数点第2位未満切り捨て

\*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ある

\*3 IFRSに基づく利益指標である

各指標に関する業績連動係数は、2020年12月期の各指標の目標値\*4に対する達成率\*5に応じて決定します。

\*4 2020年2月13日公表の決算短信で開示した「2020年12月期の連結業績予想(2020年1月1日～2020年12月31日)」に記載の事業利益30,500百万円、および2020年2月28日公表の業績予想の修正に関するお知らせで開示した「2020年12月期の連結業績予想数値の修正(2020年1月1日～2020年12月31日)」に記載の親会社の所有者に帰属する当期利益27,000百万円とします。

\*5

目標値に対する達成率*6	各指標に関する業績連動係数
100%未満	0
100%以上 140%未満	(目標値に対する達成度) × 2.5 - 1.5*7
140%以上	2.00

\*6 100%以上の場合は、小数点第1位を四捨五入

\*7 小数点第3位以下切り捨て

### ④ 取得単価

本制度で用いる信託の株式取得単価(1株当たり2,130円)とします。

なお、取締役が制度期間中に国内非居住者となった場合には、累積したポイント数は失効し、取締役退任時に、累積したポイント数に相当する株式数に退任時の株価を乗じた金額を別途支給するものとします。

## <業績連動報酬に係る指標>

業績連動報酬である賞与および業績連動型株式報酬に係る指標については、当社の恒常的な事業の業績を測る指標であり中期経営計画においても最も重視する利益指標の1つである「事業利益」と、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である「親会社の所有者に帰属する当期利益」を採用しています。

### 当事業年度における業績連動係数

目標とする指標	目標値(百万円)	実績(百万円)	達成率(%)	業績連動係数
事業利益	31,500	30,048	95	0
親会社の所有者に帰属する当期利益	21,000	20,559	97	0

## 2. 役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額および対象となる役員の員数

役員区分	報酬等の総額(百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)				対象となる役員の員数(名)
		固定報酬	賞与	業績連動型株式報酬	退職慰労金	
取締役(社外取締役除く)	426	227	152	46	—	7
監査役(社外監査役除く)	60	60	—	—	—	4
社外役員	60	60	—	—	—	8

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。

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。

④ 株式報酬のために拠出する金員の上限は、2017年3月30日開催の第156期定時株主総会において、2017年12月31日で終了する事業年度から2020年12月31日で終了する事業年度までの合計4事業年度を対象として6億円、株式等の総数は360,000株(1事業年度あたり90,000株)以内と決議されています。



# ライオンのガバナンス

⑤ 業績連動型報酬の賞与は、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。また、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。

⑥ 記載金額は、百万円未満を切り捨てて表示しています。

## 3. 役員ごとの連結報酬等の総額等

氏名	連結報酬等の総額 (百万円)	役員区分	会社区分	連結報酬等の種類別の総額(百万円)			退職慰労金
				固定報酬	賞与	業績連動型 株式報酬	
濱 逸夫	127	取締役	提出会社	66	46	14	—
掬川 正純	125	取締役	提出会社	64	46	14	—

※連結報酬等の総額が1億円以上である者を限定して記載しています。

## 4. 使用人兼務役員の使用人給与のうち、重要なもの

該当事項はありません。

## 株式の保有状況(政策保有株式)

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にしています。

当社のコーポレート・ガバナンスの詳細は、こちら併せてご参照ください。

コーポレート・ガバナンス基本方針  
[https://www.lion.co.jp/ja/company/about/pdf/cg\\_policy.pdf](https://www.lion.co.jp/ja/company/about/pdf/cg_policy.pdf)

コーポレート・ガバナンスに関する報告書  
[https://www.lion.co.jp/ja/company/about/pdf/abo\\_gov.pdf](https://www.lion.co.jp/ja/company/about/pdf/abo_gov.pdf)

## 内部統制システム

当社は、会社法および会社法施行規則に基づき、当社グループの業務の適正を確保するための体制を整備しています。また、金融商品取引法に基づく「財務報告に係る内部統制の評価及び監査制度」については、全社レベル・業務プロセスレベルの統制の整備を行っています。内部統制の有効

性に関する評価は監査室が行い、結果を社長および監査役に報告するとともに、取締役会でも定期的に報告しています。2019年は評価の結果、当社の財務報告に係る内部統制は有効であると判断し、2020年3月に有価証券報告書とともに内部統制報告書を内閣総理大臣に提出しました。

## コンプライアンス体制

当社グループは「ライオン企業行動憲章」「行動指針」をコンプライアンス体制の基盤としています。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、コンプライアンス意識の啓発を積極的に行っています。「ライオン企業行動憲章」「行動指針」は、全従業員に冊子で配付し、

Webサイト上で社外にも公開しています。

加えて、世界各国での贈収賄・腐敗行為に対する法規制強化の流れを鑑み、2019年1月に「ライオン贈収賄防止指針」を制定しました。

## e-ラーニングによる教育

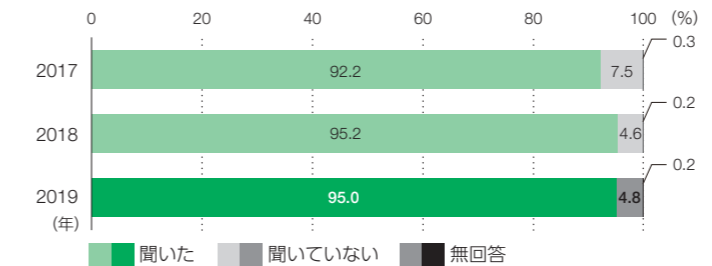
当社は、半期に一度、e-ラーニングなどの教育を定期的実施しています。2019年は、「ライオン企業行動憲章」の実行宣言をはじめ、就労管理の基礎、職場環境とコンプライアンス(ハラスメント含む)、ライオンの品質の考え方、情報セキュリティ、インサイダー取引規制の基礎知識について学習しました。また、人権や贈収賄、安全(労働災害など)に関するコンテンツも新規導入しました(受講率100%)。

## コンプライアンス意識調査アンケート

当社は、国内全従業員(パート社員含む)を対象に毎年、「コンプライアンス意識調査アンケート\*」を実施しており、2019年で16回目となります(対象4,406名のうち約92.8%の従業員が回答)。アンケート結果を経営層に報告するとともに各職場へフィードバックし、コンプライアンス体制の維持・強化につなげています。毎年アンケートからは職場環境の問題などの意見が寄せられ、改善につなげています。

今後は海外グループ会社でも展開し、コンプライアンス機能を強化いたします。

## アンケート結果のフィードバックを聞いた従業員の割合



\*コンプライアンス意識調査アンケート  
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のフィードバックの有無、ホットラインの認知などを無記名で回答するアンケート。

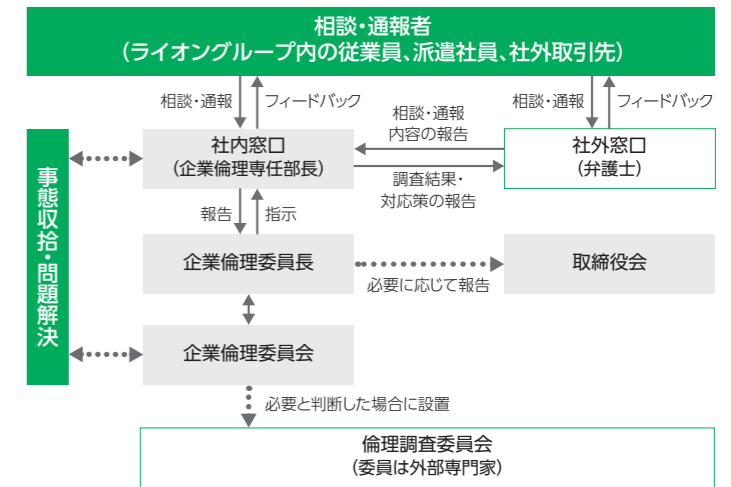
## ホットラインの周知

当社は、社内・社外の通報制度「AL(オールライオン)心のホットライン」を設置し、派遣社員を含む全従業員への周知を図っています。2019年の従業員認知率は98.6%でした。

## 「AL心のホットライン」従業員認知率推移

2017年	95.8%
2018年	98.5%
2019年	98.6%

## 「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

2019年は25件の相談・通報がありました。重大な不正行為と判断される事案はなく、すべての事案に適切に対応し、收拾しました。

相談・通報内容	2017年	2018年	2019年
ハラスメント的行為	9件	15件	11件
人事・労務管理上の問題	5件	6件	11件
その他	4件	2件	3件

AL心のホットライン  
<https://www.lion.co.jp/ja/company/compliance/>

## 海外グループ会社におけるコンプライアンスの推進

ライオングループ全体でのコンプライアンスの浸透・強化を目指し、海外グループ会社においても取り組みを進めています。2019年は、担当部所が現地のグループ会社(シンガポール、中国、台湾)を訪問し、「ライオン人権方針」「ライオン贈収賄防止指針」「AL心のホットライン」等、コンプライアンスに関する周知とその取り組みを促進しました。

その他、海外での取り組みはWebサイトにて紹介しています。

## 反社会的勢力排除に向けた基本的な考え方およびその整備状況

当社は、「ライオン企業行動憲章」に基づき市民社会の秩序や安全に脅威を与える反社会的勢力との対決姿勢を貫いています。反社会的勢力に対する対応統括部所を総務部とし、不当要求防止責任者1名を設置するとともに、当社グループ各事業所および外部機関との連携を図っています。

コンプライアンスの浸透  
<https://www.lion.co.jp/ja/csr/management/compliance/>



# ライオンのガバナンス

## 人権尊重への取り組み

### 人権尊重の基本的な考え方

人権は、人が生き、幸福と生活の向上を追求する上で欠くことのできないものです。人種、宗教、性別、性的指向、年齢、国籍、障がいなどの多様性を認め、あらゆる人権を尊重することが企業の責任であり、事業基盤を強めると認識しています。当社は「ライオン企業行動憲章」において、「国の内外を問わず、人権を尊重し、全ての法律、国際ルール及びその精神を遵守すること」を定め、「行動指針」においては、児童労働や強制労働を認めないこと、機会均等な雇用と就業に対する公正な処遇を行うことや、購入先における人権についても示しています。また、2009年に国連グローバル・コンパクトの10原則の支持を表明しています。

2019年1月には、人権侵害に対する当社の姿勢やグローバルでの取り組み姿勢などをより明確にするため、国連人

権理事会で承認された「ビジネスと人権に関する指導原則」に基づき、「ライオン人権方針」を制定しました。本方針は執行役員会で承認され、海外グループ会社を含むライオングループの全従業員と、サプライヤー等ライオングループと深く関わる関係者に適用されます。

### 人権侵害防止への取り組み(人権デューディリジェンスの実施)

ライオンは「原材料の調達」から「消費者による使用」に至る当社のバリューチェーン上で起こり得る人権課題の抽出と対応を最優先ととらえ、人権の負の影響をステークホルダー別に評価・特定し、悪影響を防止・軽減し、救済措置を行う仕組みの充実を図っています。

### バリューチェーン・ステークホルダー別 当社の人権侵害防止に対する取り組みの全体像

バリューチェーン	原材料調達	当社での活動	消費者による使用
潜在的な人権侵害リスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>調達・生産現場での強制・児童労働等</li> <li>外国人労働者、移民、難民への差別</li> <li>森林伐採による住民の健康被害</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>工場稼働による地下水の枯渇/排水処理の不備</li> <li>従業員の労働安全と健康の未配慮</li> <li>職場でのパワハラ、セクハラ行為</li> <li>セクシャルマイノリティへの差別</li> <li>長時間労働の強要</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>商品への不適切表示、商品誤使用による事故</li> <li>不適切なお客様対応</li> <li>個人情報の漏洩やプライバシーの侵害</li> </ul>
<b>人権影響評価</b>			
ステークホルダーと主な取り組み	<p><b>パーム農園</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>RSPOの活動に参画</li> <li>認証パーム誘導体の継続購入</li> </ul> <p><b>サプライヤー</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>調達基本方針、ライオングループサプライヤーCSRガイドラインに基づくCSR調達</li> <li>Sedexへの加入</li> </ul>	<p><b>当社工場周辺の居住者</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>環境方針の下での環境管理による汚染の予防や法規制の遵守</li> <li>新工場の建設時における環境アセスメントの実施</li> </ul> <p><b>ヒト試験の被験者</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ヘルシンキ宣言の尊重</li> <li>被験者の安全と倫理的配慮を最優先するための「ヒト試験実施規程」の運用</li> </ul> <p><b>グループ従業員</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>「ライオン企業行動憲章」「行動指針」の周知徹底</li> <li>宗教や人種差別、採用・人事評価・処遇への不当な対応を抑制する環境づくり</li> <li>労働安全衛生管理の強化と健康経営の推進</li> <li>「ハラスメント防止宣言」の周知徹底による意識向上</li> <li>人権教育の実施(e-ラーニング研修)</li> <li>「コンプライアンス意識調査アンケート」の実施による負の影響のモニタリング</li> <li>ワーク・ライフ・バランスの推進</li> </ul>	<p><b>お客様</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>「製品マネジメントシステム」による、安全と機能の徹底的な追及</li> <li>「表示作成マニュアル」による、高齢者や子どもなどの弱者への配慮</li> <li>お客様満足度向上に向けた、顧客志向経営の推進</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>社内・社外の通報制度「AL(オールライオン)心のホットライン」を設置</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>お客様相談窓口の設置・対応</li> </ul>

今後はグローバルな事業展開を進めていくにあたり、人権尊重に関する従業員への教育を進めるとともに、バリューチェーンにおける人権の取り組みを強化します。

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

**人権デューディリジェンス**  
<https://www.lion.co.jp/ja/csr/humanrights/duediligence/>

## リスクマネジメント

お客様に安心・安全な商品を継続して提供するために、リスク統括担当役員を任命し、ライオングループ全体のリスクを網羅的・総括的に管理するとともに、事業年度ごとの取り組み状況を取りまとめて取締役会に報告しています。

### 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

- 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。
- 監査室は、当社グループ各部所ごとのリスク管理の状況を監査し、その結果を執行役員会、取締役会に報告します。
- 平時において、各部所はその有するリスクの洗い出しを行い、そのリスクの低減等に取り組むとともに、事業活動に重大な影響を及ぼすおそれのある経営リスクについては、それぞれ担当取締役が対応策を検討し、経営会議、執行役員会で審議しリスク管理を行います。
- 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会議、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、必要に応じて執行役員会で審議し、リスク管理を行います。
- 各工場においては、ISO14001の取得や、ISO14001に準じた運用を実践し、品質管理および環境保全に積極的に取り組みます。

\* CS/PL委員会  
 CS: Customer Satisfaction (お客様満足)、PL: Product Liability (製造物責任) を指し、品質保障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います。

### 事業継続計画(BCP)

大地震や感染症の蔓延(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。地震災害が発生した場合は、「地震災害対策マニュアル」、新型インフルエンザ等感染症によるパンデミックの発生が見られる場合には、「新型インフルエンザ等感染症対策マニュアル」に従って対策本部を設置し、対応にあたります。災害の規模、被災状況によってBCP発動の是非を判断しますが、BCPが発動された場合は当社事業のうち、一般用消費財の供給を最優先とした体制を取ることとしています。

### 情報セキュリティ対策の推進

当社は「個人情報保護法」に準拠した「個人情報管理規程」「情報取扱に関する基本方針」「情報管理規程」「情報セキュリティ規程」の他、ソーシャルメディア(ソーシャルネットワークサービス、ブログ等)を従業員が利用するにあたり、適切な情報発信に努めるため、「ライオングループ ソーシャルメディアポリシー」および遵守すべき基本的なガイドラインを定め、個人情報の保護と情報セキュリティの徹底を図っています。

従業員への教育として、ソーシャルメディアのリスク、情報セキュリティ、情報管理体制に関するe-ラーニングを毎年実施しており、2019年は全従業員が受講しています。

また、海外グループ会社においても、法令に基づき個人情報保護等の情報セキュリティを推進しています。

**ソーシャルメディアポリシー**  
<https://www.lion.co.jp/ja/legal/smp.php>



# 2019年の経営成績および財務分析

## 市場環境

2019年のわが国経済は、生産や輸出に弱さがみられましたが、個人消費の持ち直しや雇用情勢の着実な改善が続く等、全体としては緩やかな回復が継続しました。

ライオングループが主に事業を展開する国内一般用消費財業界においては、消費税増税に伴う需要の変動がありました。販売単価の上昇が続き、市場は堅調に推移しました。

## 連結業績

当社グループは、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」のもと、3カ年の中期経営計画「LIVE計画(LION Value Evolution Plan)」の基本戦略である、「新価値創造による事業の拡張・進化」「グローバルライゼーションによる海外事業の成長加速」「事業構造改革による経営基盤の強化」「変革に向けたダイナミズムの創出」に基づく施策を推進し、国内・海外において将来を見据えた成長のための取り組みを進めました。

国内事業では、ハミガキ、ハブラシ、洗濯用洗剤、柔軟剤、点眼剤等において新製品を導入し、お客様の共感につながるマーケティング施策により育成を図るとともに、消費税増税前の駆け込み需要にも対応しました。

海外事業では、洗濯用洗剤等のホームケア分野、オーラルケア、ビューティケア等のパーソナルケア分野において、事業規模の拡大を図りましたが、一部の地域では、地政学的影響を受けました。

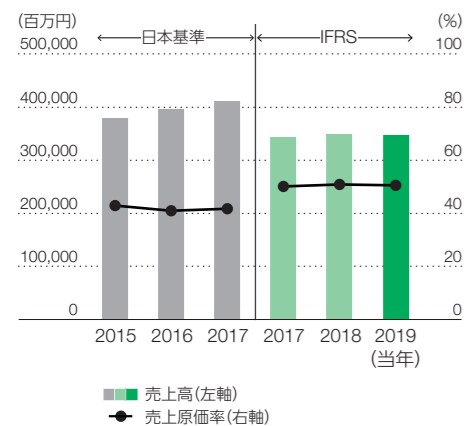
当年の連結業績は、売上高3,475億1千9百万円(前年比0.5%減、為替変動の影響を除いた実質前年比0.4%減)、事業利益\*1 300億4千8百万円(前年比5.9%増)、営業利益298億3千2百万円(同12.8%減\*2)、親会社の所有者に帰属する当期利益205億5千9百万円(同19.7%減\*2)となりました。

\*1 事業利益は、売上純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。  
\*2 前年の営業利益および親会社の所有者に帰属する当期利益には、国内外の土地売却益等が含まれています。

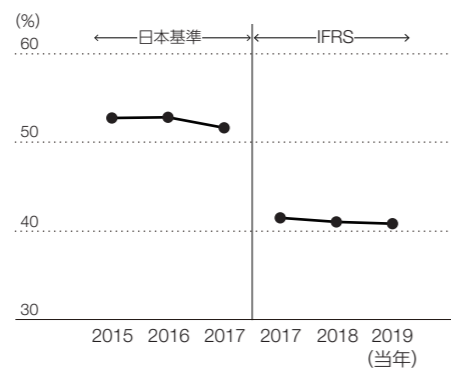
### 連結業績

	2019年実績	2018年実績
売上高	347,519	349,403
事業利益	30,048	28,375
事業利益率	8.6%	8.1%
営業利益	29,832	34,196
営業利益率	8.6%	9.8%
ROE	10.3%	13.9%

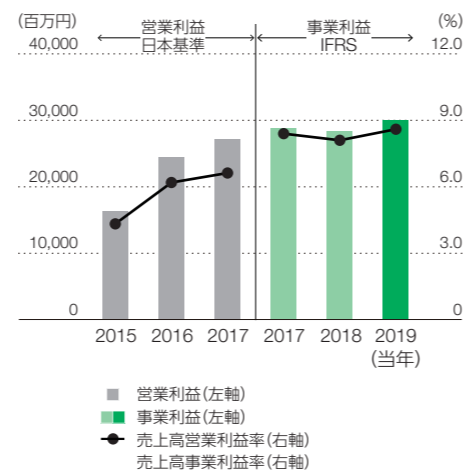
### 売上高、売上原価率



### 売上高販管費率

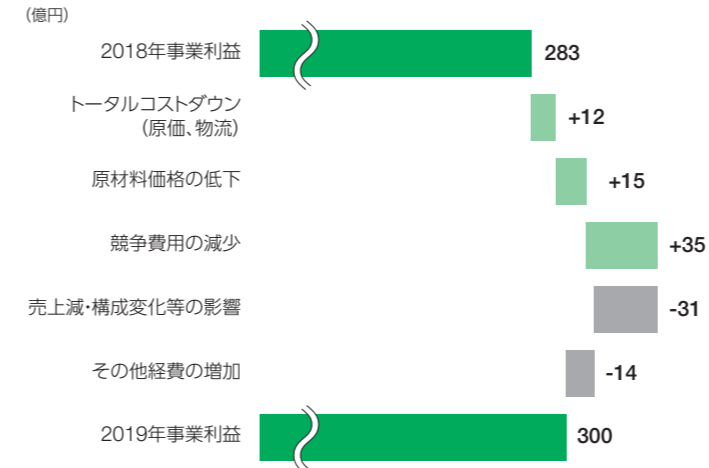


### 事業利益、事業利益率



※当社グループは、2018年12月期より、国際財務報告基準(IFRS)を任意適用しています。

### 事業利益増減要因



### 販売費及び一般管理費

	2019		2018	
	金額 (百万円)	売上高比率 (%)	金額 (百万円)	売上高比率 (%)
販売費及び一般管理費	141,882	40.8	143,353	41.0
販売手数料	9,166	2.6	9,307	2.7
販売促進費	26,219	7.5	25,933	7.4
広告宣伝費	25,119	7.2	28,787	8.2
運送費及び保管費	19,785	5.7	19,104	5.5
給料及び手当	15,586	4.5	15,377	4.4
研究開発費	10,944	3.1	10,969	3.1
その他経費	35,059	10.1	33,873	9.7

## 報告セグメント別事業概況

当社グループは、事業本部および会社を基礎とした製品・サービス別および地域別のセグメントから構成されており、「一般用消費財事業」「産業用品事業」「海外事業」の3つの報告セグメントに区分しています。

### 一般用消費財事業

当事業は、「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」の6分野で構成されています。事業全体の売上高は、前年比1.2%の増加となりました。セグメント利益は、前年比10.1%の増加となりました。

### 売上高およびセグメント利益

	2019 売上比	2018 売上比	増減額	増減率
売上高	234,357	231,594	2,763	1.2%
セグメント利益	19,634	17,834	1,800	10.1%

※売上高には、セグメント内およびセグメント間の内部売上高を含んでおり、その金額は当年では14,977百万円、前年では16,202百万円となっています。

### 売上高の分野別状況

	2019	2018	増減額	増減率
オーラルケア分野	64,555	59,503	5,051	8.5%
ビューティケア分野	22,350	21,024	1,326	6.3%
ファブリックケア分野	60,780	59,790	990	1.7%
リビングケア分野	19,766	17,891	1,874	10.5%
薬品分野	26,222	29,228	△3,005	△10.3%
その他の分野	40,682	44,156	△3,474	△7.9%

オーラルケア分野では『システム ハブラシ』『NONIO マウスウォッシュ』が好調に推移するとともに、新発売した『クリニカアドバンテージ NEXST STAGE ハミガキ』『システム ハグキプラス プレミアムハミガキ』がお客様のご好評をいただきました。

ビューティケア分野では、『キレイキレイ 薬用泡ハンドソープ』や『hadakara ボディソープ』が好調に推移しました。また、新製品『Ban 汗ブロック 足用ジェル』を発売しましたが、『Ban 汗ブロック ロールオン』シリーズが前年を下回りました。

ファブリックケア分野では、『ソフラン プレミアム消臭』『ソフラン アロマリッチ』をそれぞれ改良発売し、お客様のご好評をいただきました。洗濯用洗剤では、『トップ スーパー ナノックス』『トップ スーパー ナノックス NANOX ニオイ専用』を発売し、お客様のご好評をいただきましたが、『アクロン』が前年を下回りました。



# 2019年の経営成績および財務分析

リビングケア分野では、浴室用カビ防止剤『ルックプラス おふろの防カビくん煙剤』が好調に推移するとともに、新製品『CHARMY Magica 酵素<sup>プラス</sup>』、前年に発売した浴室用洗剤『ルックプラス バスタブクレンジング』がお客様のご好評をいただきました。

薬品分野では、解熱鎮痛剤『バファリン プレミアム』が好調に推移する中、新製品『バファリンライト』を発売しました。点眼剤は、『スマイル40 プレミアムDX<sup>ディーエックス</sup>』や『スマイル40 メディクリアDX<sup>ディーエックス</sup>』等の新製品がお客様のご好評をいただきました。

その他分野では、ペット用品の猫用トイレの砂『ニオイをとる砂』が順調に推移するとともに、オーラルケア用品が好調に推移しましたが、通信販売商品の『ナイスリム エッセンス ラクトフェリン』が前年を下回りました。

## 産業用品事業

当事業は、タイヤの防着剤等を取り扱う「自動車分野」、2次電池向け導電性カーボン等の「電気・電子分野」、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。事業全体の売上高は前年比4.8%の減少となりました。セグメント利益は、前年比25.5%の減少となりました。

### 売上高およびセグメント利益

	2019 売上比		2018 売上比		増減額	増減率
売上高	55,164		57,958		△2,794	△4.8%
セグメント利益	1,755	3.2%	2,357	4.1%	△601	△25.5%

※売上高には、セグメント内およびセグメント間の内部売上高を含んでおり、その金額は当年では22,210百万円、前年では23,908百万円となっています。

自動車分野は自動車部品用カーボンが順調に推移し、全体の売上は前年を上回りました。

電気・電子分野では、市況の悪化により半導体搬送材料向け導電樹脂が前年を下回り、全体の売上は前年を下回りました。

業務用洗浄剤分野では、厨房向け消毒用アルコールが順調に推移するとともに、ハンドソープが好調に推移し、全体の売上は前年を上回りました。

## 海外事業

海外は、タイ、マレーシア等の東南アジア、韓国、中国等の北東アジアにおいて事業を展開しています。全体の売上高は前年比3.8%の減少（為替変動の影響を除いた実質前年比3.2%の減少）となりました。

セグメント利益は、前年比9.8%増加となりました。

### 売上高およびセグメント利益

	2019 売上比		2018 売上比		増減額	増減率
売上高	101,095		105,043		△3,948	△3.8%
セグメント利益	7,552	7.5%	6,875	6.5%	676	9.8%

※売上高には、セグメント内およびセグメント間の内部売上高を含んでおり、その金額は当年では9,354百万円、前年では10,279百万円となっています。

東南アジア全体の売上高は、前年比0.9%の減少となりました。タイではハミガキ、ハブラシが堅調に推移するとともに、『植物物語』ボディソープが好調に推移し、円貨換算後の全体の売上は前年を上回りました。また、マレーシアでは洗濯用洗剤『トップ』が伸び悩むとともに洗剤原料の製造子会社が事業の合併化により前年に連結対象から外れたため、円貨換算後の全体の売上は前年を下回りました。

北東アジア全体の売上高は、前年比9.5%の減少となりました。韓国では事業環境の悪化により洗濯用洗剤やハンドソープが前年を下回り、円貨換算後の全体の売上は前年を下回りました。中国では、『システムハブラシ』が伸び悩みましたが、『システムハミガキ』が好調に推移するとともに日本からの輸入品の販売が大幅に増加し、円貨換算後の全体の売上は前年を大幅に上回りました。

## その他

### 売上高およびセグメント利益

	2019 売上比		2018 売上比		増減額	増減率
売上高	35,337		34,067		1,270	3.7%
セグメント利益	1,521	4.3%	1,717	5.0%	△196	△11.4%

※売上高には、セグメント内およびセグメント間の内部売上高を含んでおり、その金額は当年では31,909百万円、前年では28,790百万円となっています。

## 財政状態

### 連結財政状態

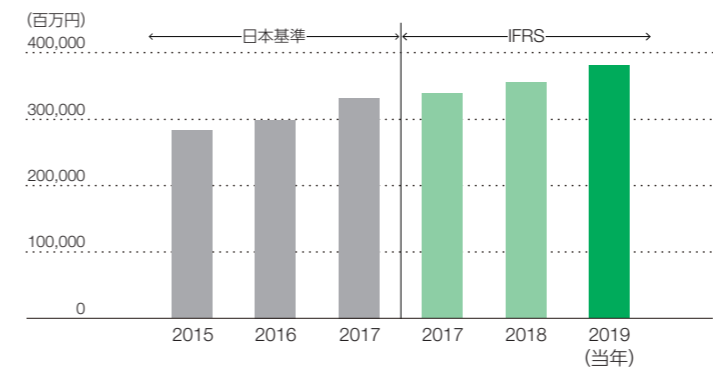
	2019	2018	増減額
資産合計(百万円)	380,701	355,365	25,336
資本合計(百万円)	221,201	204,271	16,929
親会社所有者帰属持分比率(%)*1	54.7	53.8	0.9
1株当たり親会社所有者帰属持分(円)*2	716.94	657.50	59.44

\*1 親会社所有者帰属持分比率は、(資本合計-非支配持分)／資産合計で計算しています。  
\*2 1株当たり親会社所有者帰属持分は、非支配持分を含まずに計算しています。

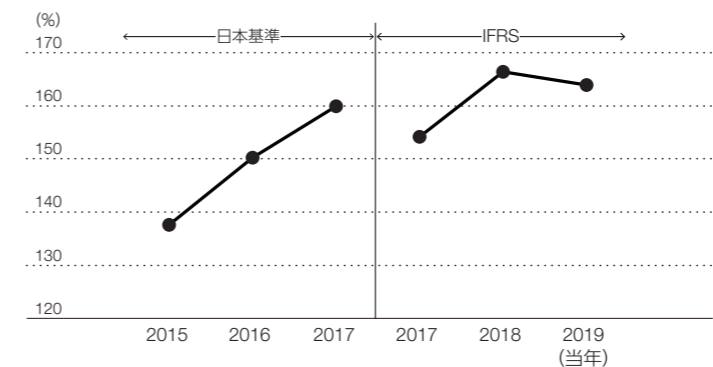
資産合計は、有形固定資産の増加等により、前年末と比較して253億3千6百万円増加し、3,807億1百万円となりました。

資本合計は、169億2千9百万円増加し、2,212億1百万円となり、親会社所有者帰属持分比率は54.7%となりました。

### 総資産



### 流動比率



### 連結キャッシュ・フロー

	2019		2018		増減額
営業活動によるキャッシュ・フロー	36,762		31,879		4,882
投資活動によるキャッシュ・フロー	△20,754		△8,989		△11,765
財務活動によるキャッシュ・フロー	△10,561		△8,754		△1,806
換算差額等	△12		△564		552
増減	5,433		13,570		△8,136
現金及び現金同等物の期末残高	110,406		104,972		5,433

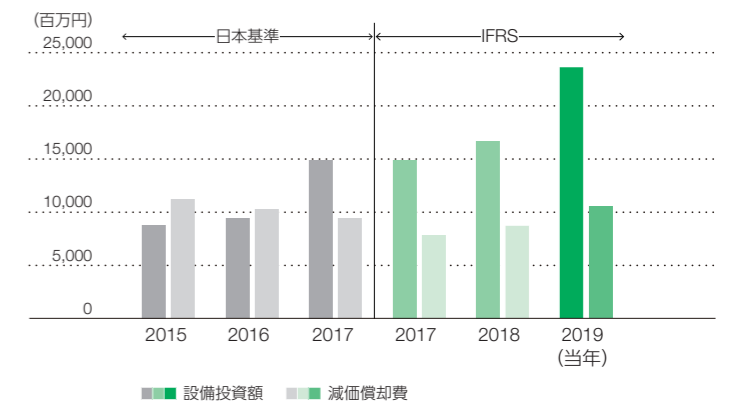
営業活動によるキャッシュ・フローは、税引前当期利益等により、367億6千2百万円の資金の増加となりました。

投資活動によるキャッシュ・フローは、有形固定資産の取得による支出等により、207億5千4百万円の資金の減少となりました。

財務活動によるキャッシュ・フローは、配当の支払いによる支出等により、105億6千1百万円の資金の減少となりました。

以上の結果、当年の現金及び現金同等物の期末残高は、前年末に比べ54億3千3百万円増加し、1,104億6百万円となりました。

### 設備投資額、減価償却費





# 2019年の経営成績および財務分析

## 2020年の業績予想

	(百万円)			
	2020 予想	2019	増減額	増減率
売上高	355,000	347,519	7,480	2.2%
事業利益*	30,500	30,048	451	1.5%
営業利益	39,500	29,832	9,668	32.4%
親会社の所有者に 帰属する当期利益	27,000	20,559	6,441	31.3%
基本的1株当たり 当期利益(円)	92.88	70.72	22.16	31.3%

\*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。

2020年のわが国経済は、引き続き緩やかな景気回復が続くと予想されるものの、原材料価格、為替の動向、海外の地政学的リスク等により、先行き不透明な状況が続くものと予想されます。

当社グループが主に事業を展開する国内一般用消費財業界においては、高付加価値品の拡大等が見込まれるものの、引き続き激しい競争が続くものと想定されます。

このような中、当社グループは中期経営計画「LIVE計画」の戦略をスピーディに推進するとともに、将来の企業価値向上に向けた成長投資を強化します。

一般用消費財事業は、主要分野において、付加価値の高い商品を育成し、市場地位の向上と収益性の強化に努めるとともに、お客様へ新しい価値を提案していきます。また、オーラルケア分野を中心とした生産能力の拡充を進めるとともに、さらなる生産体制の効率化にも取り組みます。

産業用品事業は、自動車、電気・電子等の重点分野への経営資源の集中を図り、事業基盤の強化に努めます。また、

業務用洗剤分野では、引き続き、野菜洗浄システムの新規顧客開拓に注力します。

海外事業は、パーソナルケア分野を中心に積極的なマーケティング活動を展開するとともに、Eコマースチャネルでの販売強化を図り、事業規模の拡大に努めます。

以上により、2020年の業績予想は、売上高3,550億円(前年比2.2%増)、事業利益305億円(同1.5%増)、営業利益395億円(同32.4%増)、親会社の所有者に帰属する当期利益270億円(同31.3%増)としています。

※2020年2月28日時点であり、新型コロナウイルスによる影響は含んでいません。

### (2020年業績予想値算出の前提条件)

主要な為替レートは、110円/米ドル、3.6円/パーツとしています。

### 2020年のキャッシュ・フローの見通し

営業活動によるキャッシュ・フローのうち、税引前当期利益は330億円程度と予想しています。減価償却費及び償却費は110億円程度となる見込みです。

投資活動によるキャッシュ・フローでは、設備投資による支出は480億円程度を予定しています。

財務活動によるキャッシュ・フローでは、配当の支払い等により、100億円程度の資金の減少を予想しています。

以上により、次年の現金及び現金同等物の期末残高は、当年末に比べて140億円程度の減少と予想しています。

を目安として継続的かつ安定的に実施し、自己株式の取得は中長期的な成長のための内部留保を総合的に判断して実施を検討していきます。

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

2019年の配当につきましては、過去の支払実績および配当性向を勘案して、取締役会決議により、1株につき、中間10円、期末11円としました。

2020年の配当につきましては、基本方針に基づき1株当たり中間11円、期末11円、年間では22円とする予定です。

## 事業等のリスク

当社グループの経営成績および財政状態は、今後事業を行っていく上で起こりうる様々なリスクによって影響を受ける可能性があり、特に投資者の判断に重要な影響を及ぼす可能性のある主な事項について、以下に記載します。

なお、将来に関する事項は、本レポート発行時点において、当社グループが判断したものであり、事業等のリスクはこれらに限られるものではありません。

### ① 製品の品質評価

当社グループは、お客様に安心、安全、便利で環境に配慮した製品をお届けするため、医薬品医療機器等法等の関連法規の遵守ならびに品質の国際基準に基づいた管理のもと、製品の企画、開発、生産、販売を行っています。さらに、発売後はお客様相談窓口へ寄せられたお客様の声を活かし、製品や包装容器、表示等の改善に努めています。

しかしながら、不測の重大な商品トラブルが発生し、当該商品や当社グループ商品全体の評価が低下した場合には、当社グループの経営成績および財政状態に影響を及ぼす可能性があります。

### ② 原材料価格の変動

当社グループの商品は、石油化学製品や植物油脂等を原材料として使用しています。これらの原材料は、国際市況の影響を受けやすいため、常にコストダウンをはかり、また使用原材料を多様化する等の施策を講じていますが、原材料価格の高騰が、当社グループの経営成績および財政状態に影響を及ぼす可能性があります。

### ③ 為替レートの変動

当社グループは、海外子会社の財務諸表を連結財務諸表作成のため円貨換算しています。現地通貨建ての項目は、換算時の為替レートにより円貨換算後の価値が影響を受ける可能性があります。また、当社グループは、為替変動に対するヘッジ等を通じて、原材料費が増大するリスク等を最小限にとどめる措置を講じていますが、短期および中長期的な為替変動が、当社グループの経営成績および財政状態に影響を及ぼす可能性があります。

### ④ 重大な訴訟等

当年度において、当社グループに重要な影響を及ぼす訴訟等は提起されておりません。しかしながら、将来、重大な訴訟等により当社グループに対して多額の損害賠償責任等が確定した場合には、当社グループの経営成績および財政状態に影響を及ぼす可能性があります。

### ⑤ 地震等自然災害

当社グループの製品を製造する工場において、地震等の自然災害についての安全対策を講じていますが、万一大きな災害が発生した場合には、生産設備の損壊、原材料調達や物流の停滞等による事業活動の中断により、当社グループの経営成績および財政状態に影響を及ぼす可能性があります。

## 資本政策の基本方針および2019・2020年の配当

当社グループは、持続的な成長を可能にするための財務基盤を健全に維持した上で、資本効率及び収益性の向上を目指していきます。こうした中、成長投資、株主還元、内部留保の適度なバランスを保持し、中長期的には、株主資本の充実に努めるとともに、株主資本利益率(ROE)は約12%の水準を目標としていきます。

株主の皆様へは、継続的かつ安定的な利益還元を行うことを経営の最重要課題と考え、配当は連結配当性向30%

当社グループの詳しいIR情報については、以下の「株主・投資家向け情報」をご覧ください。

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





# 9年間の要約財務データ

V-1 計画  
2012～2014年

V-2 計画  
2015～2017年

LIVE 計画  
2018～2020年

## 日本基準

(単位:百万円)

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
<b>連結損益計算書項目</b>							
売上高	327,500	335,171	352,005	367,396	378,659	395,606	410,484
売上原価	139,646	145,385	153,336	160,677	162,435	161,992	171,209
売上総利益	187,854	189,785	198,668	206,718	216,223	233,613	239,275
販売費及び一般管理費	176,684	182,572	187,849	194,312	199,848	209,110	212,068
営業利益	11,169	7,213	10,819	12,406	16,374	24,502	27,206
税金等調整前当期純利益	7,780	8,594	10,925	13,085	19,387	24,035	30,560
親会社株主に帰属する当期純利益	4,077	4,235	6,097	7,368	10,680	15,951	19,827

## 連結貸借対照表項目

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
資産合計	249,272	257,595	282,098	283,352	282,434	298,510	331,751
有形固定資産	58,503	61,955	68,989	79,275	75,060	74,402	80,981
固定負債合計	49,417	47,288	26,208	40,380	18,455	17,190	17,511
負債合計	144,020	143,431	157,865	155,918	139,703	140,630	144,736
純資産合計	105,252	114,163	124,232	127,434	142,730	157,879	187,015

## その他データ

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
設備投資額*	8,368	10,820	13,709	13,555	8,801	9,407	14,892
研究開発費	8,913	8,989	9,618	9,439	9,808	10,084	10,474
減価償却費*	12,009	11,834	11,227	10,301	11,166	10,244	9,386
従業員数(名)	5,973	6,006	6,162	6,343	6,816	6,895	7,075

## 1株当たりデータ(円)

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
1株当たり当期純利益	15.18	15.77	22.72	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	15.16	15.75	22.68	26.16	36.84	55.04	68.15
1株当たり配当金	11.00	10.00	10.00	10.00	10.00	13.00	17.00
1株当たり純資産	380.11	407.08	441.59	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	299,115,346	299,115,346	299,115,346

## 財務比率(%)

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
売上総利益率	57.4%	56.6%	56.4%	56.3%	57.1%	59.1%	58.3%
販売費及び一般管理費率	53.9	54.5	53.4	52.9	52.8	52.9	51.7
営業利益率	3.4	2.2	3.1	3.4	4.3	6.2	6.6
税金等調整前当期純利益率	2.4	2.6	3.1	3.6	5.1	6.1	7.4
親会社株主に帰属する当期純利益率	1.2	1.3	1.7	2.0	2.8	4.0	4.8

\*無形固定資産分も含みます。

## 国際基準(IFRS)

(単位:百万円)

	2017	2018	2019
<b>連結損益計算書項目</b>			
売上高	342,703	349,403	347,519
売上原価	171,713	177,673	175,588
売上総利益	170,990	171,729	171,931
販売費及び一般管理費	142,182	143,353	141,882
事業利益	28,807	28,375	30,048
営業利益	30,479	34,196	29,832
税引前利益	31,998	35,658	31,402
親会社の所有者に帰属する当期利益	20,883	25,606	20,559

## 連結財政状態計算書項目

	2017	2018	2019
資産合計	338,855	355,365	380,701
有形固定資産	79,539	81,546	90,903
非流動負債合計	20,662	21,350	23,781
負債合計	150,062	151,093	159,499
資本合計	188,793	204,271	221,201

## その他データ

	2017	2018	2019
設備投資額*	14,892	16,678	23,644
研究開発費	10,474	10,969	10,944
減価償却費及び償却費*	7,775	8,707	10,504
従業員数(名)	7,075	6,941	7,151

## 1株当たりデータ(円)

	2017	2018	2019
基本的1株当たり当期利益	71.87	88.11	70.72
希薄化後1株当たり当期利益	71.77	87.99	70.63
1株当たり配当金	17.00	20.00	21.00
1株当たり親会社所有者帰属持分	614.08	657.50	716.94
発行済株式数(普通株式)	299,115,346	299,115,346	299,115,346

## 財務比率(%)

	2017	2018	2019
売上総利益率	49.9%	49.1%	49.5%
販売費及び一般管理費率	41.5	41.0	40.8
営業利益率	8.9	9.8	8.6
税引前当期利益率	9.3	10.2	9.0
親会社の所有者に帰属する当期利益率	6.1	7.3	5.9

# 中期経営計画「LIVE計画」(2018～2020年)における「2020年サステナビリティ重要課題・目標」と2019年実績

## 総括

ライオングループが2018年に特定した「2020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。重要課題への取り組みにあたり、PDCAで進捗を管理しており、総じて、目標達成に向けて各活動が推進できていることが確認できました。特に海外グループ会社と連携を密にしたグローバルでの活動が進み、今後もさらなる取り組みを進めていきます。



評価基準  
 達成：2020年目標に対して達成  
 推進中：2020年目標達成に向け推進中

## ライオングループの取り組みが貢献するSDGs

当社グループは13のサステナビリティ重要課題を設置し、解決に向けた取り組みを推進しています。当社グループの活動が貢献するSDGsの課題を各重要課題の枠内に●で示しました。特に、商品・サービスや啓発活動等を通じて、SDGs目標3「すべての人に健康と福祉を」の達成に向けて取り組んでいます。

## 13の重要課題と貢献するSDGs

中核主題	重要課題	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	
E	環境	●					●	●		●			●	●	●	●		●	
	S	人権					●			●		●						●	●
		労働慣行			●					●		●							
		公正な事業慣行			●					●									●
		消費者課題			●					●									●
	コミュニティ参画および発展			●	●			●					●					●	
	G	組織統治								●								●	●
																			●
																			●

中核主題	重要課題(貢献するSDGs)	2020年目標に向けた取り組みの方向性	P(計画)	D(実行)	C(評価)	A(対策)
			2020年目標およびKPI	2019年までの実績(中間報告)	評価	2020年達成に向けた対策と課題
E	1 サステナブルな地球環境のための取り組み推進 6 7 9 12 13 14 15 17	持続可能な社会と事業の発展の両立を目指して、生活者・地域社会とともに、地球環境保全活動を積極的に推進する	<ul style="list-style-type: none"> <li>環境経営マネジメントの推進</li> <li>1) 環境目標「Eco Vision 2020」の推進・達成(グローバル)</li> <li>2) 家庭での使用段階も含む製品ライフサイクル全体で環境負荷を最小化する「新環境目標2030」の制定(グローバル)</li> <li>3) 化学物質の適正使用・管理の推進(グローバル)</li> <li>4) トップ環境監査・サステナビリティ推進会議*1における環境マネジメントの進捗状況の確認・見直しの実施(国内)</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) 環境目標「Eco Vision 2020」達成に向けた活動を継続</li> <li>2) 2019年5月、取締役会承認のもと、長期環境目標「LION Eco Challenge 2050」を制定</li> <li>3) 化学物質の適正使用・管理を効率的に運用するために、化学物質情報管理システムを導入(国内)</li> <li>4) ①マネジメントの改善や、よい事例に対する理解促進のため、取締役によるトップ環境監査実施(千葉、大阪、明石工場)</li> <li>4)-②サステナビリティ推進会議での環境マネジメントの推進と、関係部門の意識づけ強化</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) 推進中</li> <li>2) 達成</li> <li>3) 推進中</li> <li>4)-① 推進中</li> <li>4)-② 推進中</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) 各項目での取り組みを継続</li> <li>2) 長期環境目標「LION Eco Challenge 2050」目標達成に向けた施策・KPIの策定</li> <li>3) 化学物質の適正使用・管理を継続推進</li> <li>4)-① トップ環境監査によるリスク低減</li> <li>4)-② サステナビリティ推進会議での進捗確認</li> </ol>
S	2 人権の尊重 5 8 10 16 17	人権を尊重するグループ体制を構築する	<ul style="list-style-type: none"> <li>グループ理念に基づく人権尊重に向けた取り組みの強化</li> <li>1) オールライオンの人権方針の策定(グローバル)</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) 2019年1月、国内・海外のライオングループを対象に「ライオン人権方針」を制定、Webサイトで開示</li> <li>人権に対する認知・理解促進のため、海外グループ会社を訪問し「ライオン人権方針」を周知</li> <li>ライオンの人権への取り組みに関するe-ラーニングを実施(受講率:100%) (国内)</li> </ol>	達成	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) 海外グループ会社の人権に関する取り組み状況の確認と周知</li> <li>ライオンの人権への取り組みに関するe-ラーニングの継続</li> </ol>
			<ul style="list-style-type: none"> <li>社内外通報・相談窓口の拡充</li> <li>1) 心のホットラインの認知率100% (国内)</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) 心のホットライン認知率: 98.6%</li> <li>「コンプライアンス意識調査アンケート」および職場環境とコンプライアンスに関するe-ラーニング(受講率: 100%)を通じて社内に通知(国内)</li> <li>ホットラインの必要性理解に向け、海外グループ会社での心のホットラインを周知</li> </ol>	推進中	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) 「コンプライアンス意識調査アンケート」「コンプライアンス教育」を継続</li> <li>海外グループ会社の心のホットライン周知と機能の強化</li> </ol>
	3 ダイバーシティの推進 5 8 10	多様な人材活用により、創造的な事業活動を拡大する	<ul style="list-style-type: none"> <li>女性マネジメント層の活躍推進</li> <li>1) 次世代マネジメントを牽引する女性従業員の育成(グローバル)</li> <li>2) 女性マネジメント層比率20% (国内)</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) 「次世代経営層人材育成研修」は再構築のため休止。過去参加女性メンバーの現地法人役員任用(2名)</li> <li>2) 女性マネジメント層比率: 17.1%</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) 推進中</li> <li>2) 推進中</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) グローバルでの人材開発体系の整備</li> <li>2) 継続推進</li> </ol>
	4 ワーク・ライフ・バランスの推進 3 8	働き方改革により、従業員の躍動感を創出する	<ul style="list-style-type: none"> <li>「生産性の高い仕事と生活の調和」に向けたスマートワーク*2の実現</li> <li>1) 従業員意識行動調査の実施(国内)</li> <li>2) 有給休暇取得率70% (国内)</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) 国内グループ会社を含む全従業員に「ライオン社内意識・行動調査」実施</li> <li>2) 有給休暇の計画付与日数を3日間から5日間へ増加。ワーク・ライフ・バランスの必要性が、管理職・部下ともに理解され有給休暇取得率: 73.7%に上昇</li> <li>在宅勤務制度の改定により利用者が拡大。テレワークトライアル率: 49.2%、継続取得者: 15%となり、制度定着により「働き方改革」につながった。</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) 推進中</li> <li>2) 推進中</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) 「ライオン社内意識・行動調査」の継続</li> <li>2) 計画的有給休暇取得促進</li> <li>在宅勤務制度のトライアル率・継続率の拡大による効率的業務推進の促進</li> </ol>
5 人材育成 5 8 10	グローバルステークホルダーの期待に応える多様で豊かな思考を持つ人材育成により、人的ダイナミズムを創出する	<ul style="list-style-type: none"> <li>自ら学び、行動する人材輩出のための人材開発体系の整備</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>従業員と経営陣が直接議論を重ね、全社の課題解決に向けた新たな提案に結びつける「ReDesign FORUM」第2期を開催</li> <li>「ライオン・キャリアビレッジ(LCV)」の運用を開始(オンライン学習コンテンツ受講率: 60%以上)</li> <li>集合ケース討議延べ57回開催。オンライン受講者のうち参加率: 20%以上</li> </ul>	推進中	<ul style="list-style-type: none"> <li>「ReDesign FORUM」第3期開催によるReDesign意識の醸成</li> <li>LCVコンテンツ拡充と「学びの場」としての活用継続促進</li> </ul>	

\* 1 2018年までは「環境保全推進委員会」として実施。  
 \* 2 生産性の向上を目指して、密度の高い仕事を進める働き方。



# 中期経営計画「LIVE計画」(2018～2020年)における 「2020年サステナビリティ重要課題・目標」と2019年実績

中核主題	重要課題(貢献するSDGs)	2020年目標に向けた取り組みの方向性	P(計画)	D(実行)	C(評価)	A(対策)	
			2020年目標およびKPI	2019年までの実績(中間報告)	評価	2020年達成に向けた対策と課題	
S	労働慣行	グループ全体の労働安全衛生マネジメント体制を強化・徹底する	・労働安全・設備安全の徹底 重大事故0件・重大災害0件(グローバル)	・重大事故0件・重大災害0件(グローバル) ・安全衛生防災会議を半期に1度実施し、PDCA推進を継続 ・重大事故・災害発生ゼロに向け、担当取締役によるトップ安全監査を実施(小田原、明石、千葉工場) ・従業員の安全に対する意識づけに向け、安全に関するe-ラーニングを実施(受講率:99.8%)	推進中	・安全衛生防災会議を半期に1度開催し、PDCA推進を継続 ・トップ安全監査によるリスク低減 ・安全に関するe-ラーニングの実施	
			・従業員のヘルスケア習慣定着に向けた支援施策の拡充 1)健康診断受診率100%(国内) 2)歯科健診受診率100%(国内) 3)年代別がん検診受診率100%(国内)	ライオン流健康サポート“GENKI”アクションの始動により、従業員の健康意識を高め、自発的な健康行動の実践を支援 1)健康診断受診率:100% 2)歯科健診受診率:91.8%。歯科衛生士による保健指導を実施 ・予防歯科実践の促進策として、歯科医院によるプロケア受診の補助金制度を設置(プロケア受診率:58.4%) 3)年代別がん検診受診率:“GENKI”アクション移行期間のため未実施	1)推進中 2)推進中 3)推進中	ライオン流健康サポート“GENKI”アクションの推進<重点施策> 1.個人別健康管理システムの構築・実装 2.「プロケア受診100% ACTION」の推進による予防歯科習慣の浸透 3.3大がんの早期発見に向けたプログラムの実施 がん検診の対象範囲の拡大 4.就業時間外含む建屋内の全面禁煙	
	公正な事業慣行	サプライチェーンで実効性の高いマネジメントを推進する	・先進的でサステナブルなサプライチェーンの整備 1)調達に関するサプライヤーサステナビリティセルフチェックの実施(グローバル) 2)調達に関するサプライヤーサステナビリティセルフチェック実施率100%(国内)	1)サプライヤーへのCSR活動推進強化のため、サプライヤーエシカル情報共有プラットフォーム(Sedex)へ加入 2)サプライヤーサステナビリティセルフチェック実施率:99.7% サプライヤーへの評価結果のフィードバックを実施(年1回)	1)推進中 2)推進中	1)サステナビリティセルフチェックの実施対象国の拡大 さらなるサステナブルなサプライチェーンマネジメントの強化に向けて、当社重点サプライヤーのSedexへの加入促進 2)サプライヤーサステナビリティセルフチェックを継続	
	消費者課題	グループ全体でお客様から信頼される企業活動を徹底し、顧客志向経営を進化させる	・サプライチェーンを網羅した信頼性保証体制の強化 ・お客様対応品質強化によるお客様満足度の向上 ・システム構築と管理マネジメント強化によるセキュリティ体制の強靱化	・海外グループ会社の品質担当者との情報共有により、各国の担当者の品質に関するレベルアップのため第2回アジアQA会議を実施。従来の品質管理に加え、お客様対応に関する各国の課題を共有し、グループで各国の課題に対する共通認識ができ、解決に向けた対策を検討(継続中) ・電話スタッフのお客様対応品質の強化に向けて、電話対応コンクールに初参加。外部のレベルを認識し、担当者のレベルアップにつながった。 ・情報セキュリティ、ソーシャルメディアのリスク、インサイダー取引規制の基礎知識に関するe-ラーニングを実施(受講率:100%)	推進中	・アジアQA会議を継続開催。各国の品質管理に関する取り組みの深掘り ・お客様満足度の向上に向け、顧客志向経営意識を持った人材の育成。 ・2019年実施内容のe-ラーニングを継続 グローバルインフラの整備に向けた海外グループ会社のシステムやセキュリティ対策に関する意見交換	
	コミュニティ参画および発展	人々の健康寿命の延伸・Well-Beingな毎日を目指して、オーラルヘルスケア・清潔衛生習慣など、健康な生活習慣づくりに貢献する	・事業活動と連携した、予防歯科・手洗い習慣などのヘルスケア習慣定着に向けた活動の実施 ・「地域との共生」「従業員の参画」「パートナーシップの強化」を基本とした社会課題解決への貢献	・ライオングループ全体で予防歯科活動を推進・継続 「全国小学生歯みがき大会」開催(日本とアジア、24万人の小学生が参加) 財団を通じたオーラルケア習慣の普及活動(国内) ライオン・専門家・流通が三位一体となった「Preventive Dentistry活動」の推進(グローバル) ・地域との共生:協定を結び「健康な生活習慣づくり」を連携して推進。連携先での取り組みが生活者に浸透し、「健康な生活習慣づくり」に取り組むきっかけとなった。 従業員の参画:研究、営業、工場等あらゆる職種の若手従業員が手洗い習慣の普及促進活動を推進 パートナーシップの強化:行政と連携して「夫婦円満都市推進プロジェクト」を推進	推進中	・ライオングループ全体で「予防歯科」活動を推進・継続 ・行政との連携を推進・継続	
G	組織統治	グループ全体のガバナンス強化に取り組む	網羅的・総合的なグループ全体のリスク管理推進	・網羅的・総合的にグループ全体のリスク管理を継続推進 ・執行役員会で2019年度のリスクマネジメント進捗状況を報告(年1回実施) 経営に与える重要リスクの発生は無し	推進中	・網羅的・総合的にグループ全体のリスク管理を継続推進	
			グループ全体でコンプライアンス活動の実効性を強化する	・コンプライアンス管理体制の構築 1)企業行動憲章・行動指針の周知拡大(グローバル) 2)コンプライアンスに関する研修受講率100%(国内)	1)企業行動憲章・行動指針の周知度を把握することを目的に、「コンプライアンス意識調査アンケート」の実施を海外グループ会社に要請 2)研修受講率:100%。職場環境とコンプライアンスに加え、人権、贈収賄に関する項目を新規導入し、従業員のコンプライアンス意識を強化 パート社員を含む全従業員に「コンプライアンス意識調査アンケート」(実施率:92.8%)とフィードバックを実施	1)推進中 2)推進中	1)海外グループ会社の企業行動憲章・行動指針の周知継続 「コンプライアンス意識調査アンケート」の実施を海外グループ会社へ展開 さらなるコンプライアンス体制の構築に向け、ホットライン周知拡大と相談・通報窓口機能を強化 2)e-ラーニング受講率100%に向けた取り組みを継続推進
			「コーポレート・ガバナンス基本方針」に則したグループ・ガバナンス体制の整備	・「コーポレート・ガバナンス基本方針」に則して、ガバナンス強化を推進 ・海外グループ会社での「贈収賄防止ガイドライン」の概要説明心のホットラインの機能と併用することにより、実効性を担保	推進中	「贈収賄防止ガイドライン」を設定することにより、実効性を担保	



# 主なサステナビリティ指標

## 環境

### [Eco Vision 2020] 実績値と目標値

項目			2018年実績	2019年実績	2020年目標値	
低炭素社会の実現	温室効果ガス 国内	事業所内	事業活動からの温室効果ガス削減	売上高原単位 36%削減(2010年比)*6 50%削減(1990年比)*6	売上高原単位 40%削減(2010年比) 53%削減(1990年比)	売上高原単位 34%削減(2010年比) 49%削減(1990年比)
			絶対量	49%削減(1990年比)*6	絶対量 52%削減(1990年比)	絶対量 40%削減(1990年比)
		事業所外	商品使用後に排出される温室効果ガス削減	売上高原単位 9%削減(2010年比) 53%削減(1990年比)	売上高原単位 9%削減(2010年比) 53%削減(1990年比)	売上高原単位 9%削減(2010年比) 53%削減(1990年比)
	温室効果ガス 海外	事業所内	海外の事業活動*1からの温室効果ガス削減	生産量原単位 2%削減(2017年比)	生産量原単位 2%削減(2017年比)	生産量原単位 毎年1%削減
			事業所外	海外の商品使用後に排出される温室効果ガス削減	年間5.2万トン削減	年間4.5万トン削減
		水	事業所内	事業活動での水使用量削減	売上高原単位 34%削減(2010年比)*6 49%削減(2000年比)*6	売上高原単位 41%削減(2010年比) 54%削減(2000年比)
循環型社会の実現	水	事業所内	絶対量	48%削減(2000年比)*6	絶対量 53%削減(2000年比)	絶対量 23%削減(2000年比)
			事業所外	商品使用時の水使用量削減	売上高原単位 29%削減(2010年比) 54%削減(2000年比)	売上高原単位 29%削減(2010年比) 53%削減(2000年比)
		絶対量	52%削減(2000年比)	絶対量 51%削減(2000年比)	絶対量 33%削減(2000年比)	
	廃棄物	事業所でのゼロエミッション*2	国内全事業所*4でゼロエミッション継続中	国内全事業所*4でゼロエミッション継続中	国内全事業所*4でゼロエミッション化	
	排水	工場排水*3のリサイクル	千葉工場における製造工程排水リサイクル稼働中	千葉工場における製造工程排水リサイクル稼働中	複数工場で工場排水をリサイクル	
	自然共生	調達	生物多様性に配慮した植物油脂の調達	RSPO*5認証パーム油誘導体の継続購入	RSPO*5認証パーム油誘導体の継続購入	全購入パーム油誘導体のRSPO認証化
生物多様性		生物多様性保全活動の活性化	ライオン単体全工場での実施、関係会社・オフィス系事業所での実施拡大	ライオン単体全工場での実施、関係会社・オフィス系事業所での実施拡大	国内全事業所での実施	
啓発		社会への意識啓発	お客様への環境啓発活発化	啓発活動へのお客様参加人数の2.2倍増(2010年比)	啓発活動へのお客様参加人数の1.9倍増(2010年比)	啓発活動へのお客様参加人数の倍増(2010年比)

\*1 対象範囲は2019年12月31日現在の連結子会社

\*2 廃棄物総発生量の再資源化率を99%以上とする。ただし、再資源化の残さは含まない。

\*3 製造工程で発生する排水

\*4 千葉工場、小田原工場、大阪工場、明石工場、平井事業所、札幌オフィス、仙台オフィス、本社・東京オフィス、名古屋オフィス、大阪オフィス、福岡オフィス、ライオンケミカル(株)ファインケミカル事業所、ライオンケミカル(株)オレオケミカル事業所、ライオン・スペシャリティ・ケミカルズ(株)四日市事業所、ライオン・スペシャリティ・ケミカルズ(株)小野事業所

\*5 Roundtable on Sustainable Palm Oil(持続可能なパーム油のための円卓会議)

\*6 過去のデータに誤りがあり、数値を修正しました。

## コミュニティ

当社は、1964年に財団法人として設立し、2010年に公益財団法人への移行認証を受けた公益財団法人ライオン歯科衛生研究所(LDH)によるオーラルヘルスクアの普及啓発活動を、全面的に支援しています。LDHは、公益社団法人日本歯科医師会、大学、行政等と連携しながら生活者の歯と口の健康を保持増進し、すべての人々の生活の質の向上に結びつけられるよう口腔保健の最前線で社会に貢献しています。

項目			2016年実績	2017年実績	2018年実績	2019年実績	備考
LDHを通じたオーラルヘルスクアの普及啓発活動	口腔活動	全国小学生歯みがき大会	参加者数 日本とアジア 約90,000	参加者数 日本とアジア 約160,000	参加者数 日本とアジア 約210,000	参加者数 日本とアジア 約240,000	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
		成人(産業)歯科保健活動	参加者数 27,562	参加者数 21,271	参加者数 14,316	参加者数 15,212	就業者を対象に、歯周病の予防と歯と口の健康の保持・増進に重点をおいた指導を実施
	高齢者歯科保健活動	参加者数 17,110	参加者数 46,648	参加者数 47,012	参加者数 66,042	いつまでも自分の歯と口で食べることができるように口腔機能の保持につながる支援を実施	
	診療活動	歯科診察活動	受診者数 11,435	受診者数 11,171	受診者数 10,482	受診者数 5,502	幼児から高齢者まで、様々なライフステージの方々に寄り添った、専門性が高く、質の高い診療および予防歯科活動を実施

## 労働慣行

項目		2016年実績	2017年実績	2018年実績	2019年実績	
社員関連データ*1	社員数	男性(人)	2,239	2,203	2,267	1,863
		女性(人)	775	821	917	987
	女性社員の割合	率	25.7%	27.1%	28.8%	34.6%
	新入社員数(新卒)	男性(人)	49	57	63	42
		女性(人)	29	36	33	34
	定年退職者再雇用	人数	250	216	210	160
		率	8.3%	7.1%	6.6%	5.6%
	臨時雇用者数	人数	467	458	532	528
	女性マネジメント層*2	人数	149	170	186	200
		率	12.9%	14.4%	15.8%	17.1%
	障がい者雇用	人数	55	63	76	77
		率	2.2%	2.4%	2.8%	2.8%
	育児休業取得者数	男性(人)	2	9	16	13
		女性(人)	53	57	53	67
育児短時間勤務取得者数	男性(人)	0	0	0	0	
	女性(人)	40	57	64	71	
月平均時間外労働	時間	12.3	12.5	13.7	13.5	
年次有給休暇取得	率	55.1%	50.7%	60.3%	73.7%	
平均勤続年数	男性(年)	20.3	20.4	19.6	17.2	
	女性(年)	18.0	18.0	16.8	14.1	
入社3年後までの離職	人数	4	1	2	9	
	率	1.6%	0.4%	0.8%	1.4%	
社員予防歯科関連データ	ストレスチェック実施	率	97.0%	96.3%	99.0%	98.0%
	50歳健康づくりセミナー参加	人数	152	100	95	120
		率	76%	68%	68%	85.7%
	昼食後の歯みがき実施者	率	71.4%	74.6%	74.3%	73.2%
	歯科医院でのプロケア受診者*3	率	36.4%	40.7%	44.3%	40.5%
	歯周病罹患の割合	率	26.6%	26.0%	27.9%	29.1%
	平均むし歯本数	本	0.3	0.4	0.4	0.5

\*1 対象範囲：ライオン株式会社単体(出向者含む)

\*2 女性マネジメント層：管理的地位を担う人材で、役職的には係長以上に相当(女性マネジメント層については出向者除く)

\*3 1年間のうち定期的に歯科医院に行き、クリーニングを受けている者(治療中の者は除く)



# 会社情報

(2019年12月31日現在)

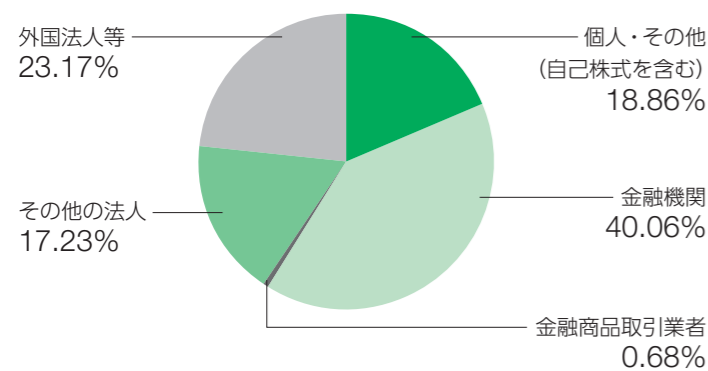
## 会社概要

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	〒130-8644 東京都墨田区本所1-3-7
従業員数	2,850名(ライオングループ 7,151名)

## 株式情報

上場証券取引所	東京証券取引所第一部
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	299,115,346株
株主数	69,961名

## 所有者別株式分布



## 大株主の状況(上位10名)

株主名	持株比率(%)
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	9.96
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 資産管理サービス信託銀行株式会社	5.59
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	4.96
株式会社三菱UFJ銀行	3.47
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	2.35
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口5)	1.81
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口7)	1.75
三菱UFJ信託銀行株式会社	1.71
東京海上日動火災保険株式会社	1.52
明治安田生命保険相互会社	1.40

# 外部からの評価／社外団体への参加

(2020年5月現在)

ライオンは、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(社会責任投資)インデックスに複数組み入れられています。

また、当社の環境や物流、人材に関する取り組みは、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 <b>Dow Jones Sustainability Indices</b> In collaboration with	 <b>FTSE4Good</b>	 <b>FTSE Blossom Japan</b>	 <b>S&amp;P/JPX</b> カーボン エフィシエント 指数
 <b>MSCI</b> 2019 Constituent <b>MSCI</b> ジャパンESG セレクト・リーダーズ指数		 <b>MSCI</b> 2019 Constituent <b>MSCI</b> 日本株 女性活躍指数 (WIN)	
<small>THE INCLUSION OF LION CORPORATION IN ANY MSCI INDEX, AND THE USE OF MSCI LOGOS, TRADEMARKS, SERVICE MARKS OR INDEX NAMES HEREIN, DO NOT CONSTITUTE A SPONSORSHIP, ENDORSEMENT OR PROMOTION OF LION CORPORATION. BY MSCI OR ANY OF ITS AFFILIATES. THE MSCI INDEXES ARE THE EXCLUSIVE PROPERTY OF MSCI. MSCI AND THE MSCI INDEX NAMES AND LOGOS ARE TRADEMARKS OR SERVICE MARKS OF MSCI OR ITS AFFILIATES[©].</small>			

## 評価・認定・受賞

CSR全般に関する評価		環境、物流に関する評価			
人材に関する評価					

## 社外団体への参加・賛同
