

今日を愛する。
LION

ライオン
統合レポート

20
25



Contents

01 **ライオンの目指す未来**

- 01 企業理念
- 03 事業概要
- 04 習慣づくりによる事業成長の歴史
- 05 オーラルヘルスケア習慣づくりによる
社会価値と経済価値の創出
- 06 サステナビリティ最重要課題への
取り組みで創出する価値
- 07 価値創造プロセス
- 08 経営資本
- 09 中長期戦略
- 30 実行に向けた取り組み
- 49 コーポレート・ガバナンス
- 62 パフォーマンス／データ

企業理念

PURPOSE

存在意義

より良い習慣づくりで、人々の毎日に貢献する（ReDesign）

BELIEFS

信念

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



価値は顧客が決める

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



自分の心に従い、自ら動こう

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



スピードは世界を救う

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



化学反応を起こそう

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



変化こそ、私たちを進化させる

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

DNA

創業から受け継ぐ想い

DNA は、創業から受け継がれてきた想いであり、当社の基盤となるものです。

愛の精神の実践



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

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

Contents

ライオン 統合レポート2025



Contents

01 ライオンの目指す未来

- 01 企業理念
- 03 事業概要
- 04 習慣づくりによる事業成長の歴史
- 05 オーラルヘルスケア習慣づくりによる
社会価値と経済価値の創出
- 06 サステナビリティ最重要課題への
取組みで創出する価値
- 07 価値創造プロセス
- 08 経営資本

09 中長期戦略

30 実行に向けた取組み

49 コーポレート・ガバナンス

62 パフォーマンス／データ

P.10 社長メッセージ



P.50 取締役会議長メッセージ



P.27 財務担当役員メッセージ



ライオンの目指す未来

企業理念	1
事業概要	3
習慣づくりによる事業成長の歴史	4
オーラルヘルスケア習慣づくりによる 社会価値と経済価値の創出	5
サステナビリティ最重要課題への取組みで創出する価値	6
価値創造プロセス	7
経営資本	8

中長期戦略

社長メッセージ	10
Vision2030 1st STAGE(2022-2024)の振り返り	15
Vision2030実現に向けた2nd STAGE(2025-2027)の位置づけ	16
中期経営計画Vision2030 2nd STAGE(2025-2027)	17
事業ポートフォリオマネジメントの強化	18
①オーラルヘルスケアの成長加速	19
②海外成長施策の強化	22
～東南・南アジア～	24
～北東アジア～	25
③一般用消費財の収益構造改革	26
財務担当役員メッセージ	27
財務戦略	29

実行に向けた取組み

人的資本	31
Positive Habits創出への取組み	36
研究開発・知財戦略	37
DX戦略	39
サステナビリティ担当役員メッセージ	40
サステナビリティ重要課題への取組み強化	41
健康な生活習慣づくり ～オーラルヘルスケア習慣～	42
健康な生活習慣づくり ～清潔・衛生習慣～	43
サステナブルな地球環境への取組み推進	44
水を大切に作る習慣づくり	45
プラスチックを無駄にしない習慣づくり	46
社会貢献活動／ガバナンス	47
TCFD提言に基づく情報開示	48

コーポレート・ガバナンス

取締役会議長メッセージ	50
コーポレート・ガバナンス	52
取締役および監査役のスキルマトリックス、諮問委員会の委員	53
取締役会	54
監査役会／サクセッションプラン	56
役員報酬	57
リスクマネジメント	59
役員一覧	60

パフォーマンス／データ

一般用消費財事業(国内)	63
海外事業	64
産業用品事業	65
主要財務データ	66
主要非財務データ	67
会社情報／株式情報	70

編集方針

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

報告対象期間：2024年1月1日～2024年12月31日(一部の内容は2025年の取組みを含みます)

報告対象範囲：ライオン株式会社およびすべての連結子会社を基本としています。

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

会計基準：国際財務報告基準(IFRS)

参考にしたガイドライン：

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

将来の見通しに関する注意事項

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

情報開示体系



事業概要

ライオン 統合レポート2025

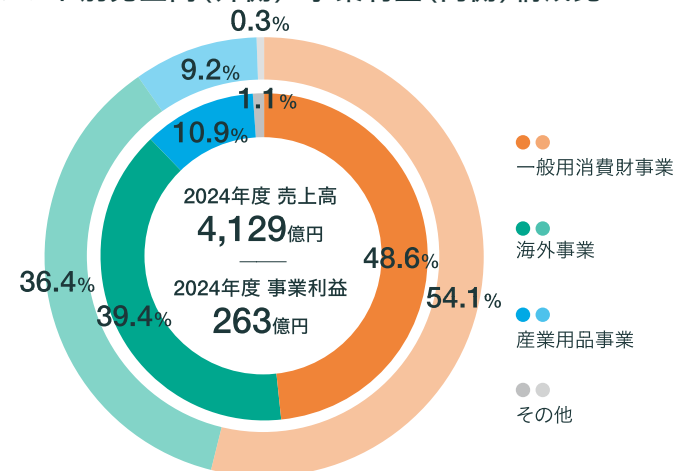


Contents

01 ライオンの目指す未来

- 01 企業理念
- 03 事業概要
- 04 習慣づくりによる事業成長の歴史
- 05 オーラルヘルスケア習慣づくりによる社会価値と経済価値の創出
- 06 サステナビリティ最重要課題への取り組みで創出する価値
- 07 価値創造プロセス
- 08 経営資本
- 09 中長期戦略
- 30 実行に向けた取り組み
- 49 コーポレート・ガバナンス
- 62 パフォーマンス/データ

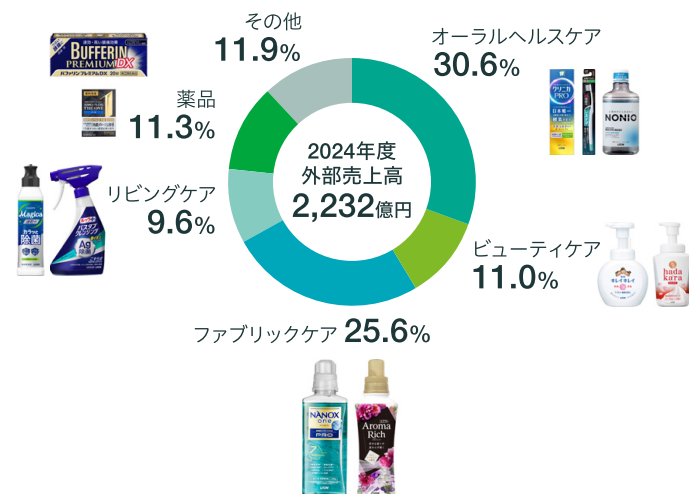
セグメント別売上高（外側）・事業利益（内側）構成比



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

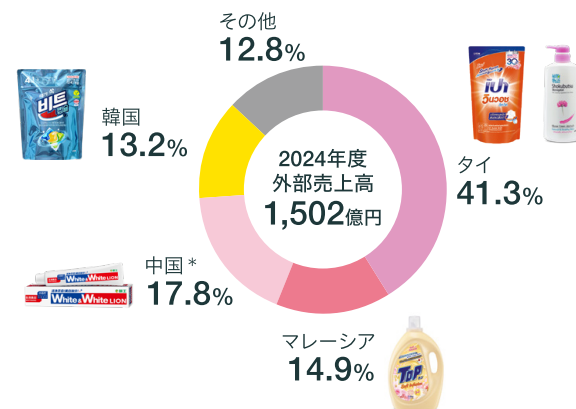
一般消費財事業

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



海外事業

東南・南アジア、北東アジアで展開し、文化や言葉を超え、くらしに役立つ商品を提供



*青島ライオン

産業用品事業

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

化学品



モビリティ
ゴム薬剤（防着剤、内添剤）



エレクトロニクス
導電性カーボン、粘着剤



ライフケミカル
油脂活性剤

業務用洗浄剤



食洗機用洗剤



アルコール製剤



ハンドソープ



野菜洗浄システム

拠点数

国内拠点

日本 12拠点
うちオフィス 6拠点
うち研究所 2拠点
うち工場 4拠点

関連会社 9拠点

海外拠点

海外 11拠点



⑤⑥は持分法適用会社



Contents

01 ライオンの目指す未来

- 01 企業理念
- 03 事業概要
- 04 習慣づくりによる事業成長の歴史
- 05 オーラルヘルスケア習慣づくりによる社会価値と経済価値の創出
- 06 サステナビリティ最重要課題への取り組みで創出する価値
- 07 価値創造プロセス
- 08 経営資本

- 09 中長期戦略
- 30 実行に向けた取り組み
- 49 コーポレート・ガバナンス
- 62 パフォーマンス／データ

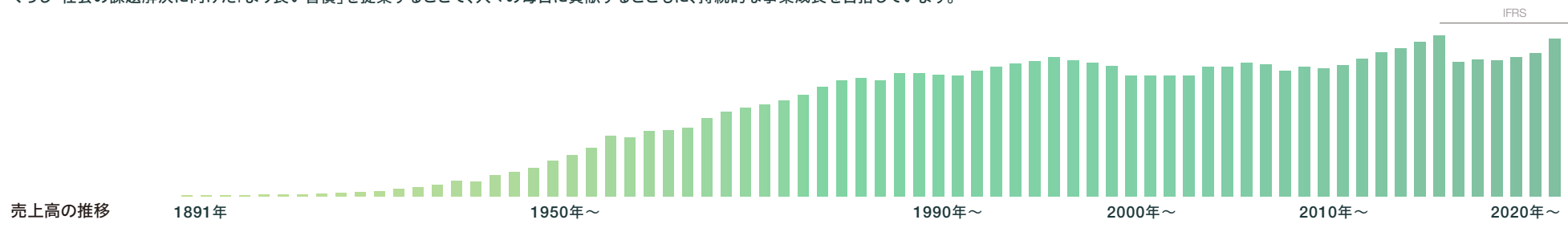
習慣づくりによる事業成長の歴史

石けんとハミガキから始まったライオンは、「愛の精神の実践」を創業からの想いとして受け継ぎ、人々の心と身体のヘルスケアの実現を目指して、商品の提供とともに、生活者への情報発信や普及啓発活動を推進し、より良い習慣づくりを提案してきました。また、古くから地球環境の保全が世界共通の課題であることを認識し、環境にやさしい商品の開発と習慣の提案にも取り組んできました。くらし・社会の課題解決に向けた「より良い習慣」を提案することで、人々の毎日に貢献するとともに、持続的な事業成長を目指しています。

ReDesign

より良い習慣づくりで、人々の毎日に貢献する

2024年度
売上高 **4,129** 億円
海外拠点 **11** 拠点



習慣づくりに向けたライオンの主な取り組み

 オーラルヘルスケア	歯みがき習慣の普及啓発活動を開始 広告・書籍等を通じ子どもたちを中心に歯みがき習慣を啓発	多様化するお口の健康問題への対応 『クリニカライオン』 むし歯の原因となる歯垢を酵素で分解するハミガキを発売 『デンターライオン』 歯槽膿漏予防のハミガキを発売	全身健康につながるオーラルヘルスケアの推進 唾液検査システム『SMT』 唾液からお口の健康状態を見える化できるサービスを提供 『おくちプラスユー』 従業員の歯と口の健康から企業の健康経営を支援
 清潔・衛生	正しい洗濯方法の普及啓発 石けんを使った正しい洗濯方法を教える洗濯講習会を開催	多様な生活ニーズや清潔に対する意識向上への対応 『ライボンF』 日本初の野菜果物・食器洗い洗剤を発売食器や野菜の清潔を当たり前にする習慣づくりに貢献	アジアの清潔・衛生的なくらしに貢献 『キレイキレイ』 アジア各国での商品展開と啓発活動を実施 日本、タイ、韓国でシェアNo.1* *2024年1～12月、当社調べ
 環境保全	植物性原料の使用 『植物性ライオンせんたく石鹸』 日本初の家庭用植物性洗濯石けんを発売	先進的な技術でさまざまな環境問題に対応 『ダッシュ』『無りんトップ』 河川の発泡・富栄養化等の環境問題に対応した洗濯用洗剤を発売	商品・コミュニケーションを通じた環境にやさしい習慣づくり すすぎ1回習慣、詰め替え習慣を啓発 ハブラシ・パウチ等のリサイクル活動を実施

オーラルヘルスケア習慣づくりによる社会価値と経済価値の創出

ライオン 統合レポート2025



Contents

01 ライオンの目指す未来

- 01 企業理念
- 03 事業概要
- 04 習慣づくりによる事業成長の歴史
- 05 オーラルヘルスケア習慣づくりによる社会価値と経済価値の創出
- 06 サステナビリティ最重要課題への取組みで創出する価値
- 07 価値創造プロセス
- 08 経営資本
- 09 中長期戦略
- 30 実行に向けた取組み
- 49 コーポレート・ガバナンス
- 62 パフォーマンス/データ

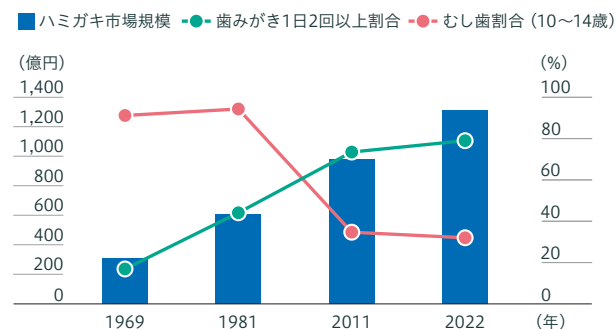
歯みがき習慣の定着

創業した明治時代、日本には歯みがき習慣が浸透しておらず、子どもたちのむし歯罹患率は96%に達していました。「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から、当時の経営陣は、オーラルケア製品の開発・発売だけではなく、歯みがき習慣の普及啓発活動を始めました。

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

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

ハミガキ市場規模／歯みがき1日2回以上割合／むし歯割合の推移（国内）



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

歯みがきの
習慣化

歯みがき
1日2回以上割合
約5*

社会価値
人々のお口の健康
むし歯割合
(10~14歳)
約1/3*

経済価値
ハミガキ市場規模の
拡大・活性化
ハミガキ市場規模
約4*

*1969年と2022年の比較

サステナビリティ最重要課題への取組みで創出する価値

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

ライオン 統合レポート2025



Contents

01 ライオンの目指す未来

- 01 企業理念
- 03 事業概要
- 04 習慣づくりによる事業成長の歴史
- 05 オーラルヘルスケア習慣づくりによる社会価値と経済価値の創出
- 06 サステナビリティ最重要課題への取組みで創出する価値
- 07 価値創造プロセス
- 08 経営資本
- 09 中長期戦略
- 30 実行に向けた取組み
- 49 コーポレート・ガバナンス
- 62 パフォーマンス/データ

サステナビリティ最重要課題

健康な生活習慣づくり

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

オーラルヘルスケア習慣：5億人

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



清潔・衛生習慣：5億人

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



サステナブルな地球環境への取組み推進 指標(2030年目標)

ライフサイクルにおける水使用量
30%削減
(2017年比、売上高原単位)

石化由来の
プラスチック使用率
70%以下

事業所における
CO₂排出量
55%削減
(2017年比、絶対量)

ライフサイクルにおける
CO₂排出量
30%削減
(2017年比、絶対量)

自社の排出量を上回る
CO₂削減貢献
(国内)

創出する価値

健康づくり実践手段の
持続的な創出による
市場・事業の拡大

- ・前向きな健康習慣を実践できる
製品・サービスを持続的に創出

人々が心身ともに
健康で暮らせる
社会環境への貢献

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

脱炭素・資源循環型
社会の実現に向けた
地球環境への貢献

- ・家庭部門のCO₂排出量の削減
- ・家庭で使うプラスチックの資源循環の実現

Contents

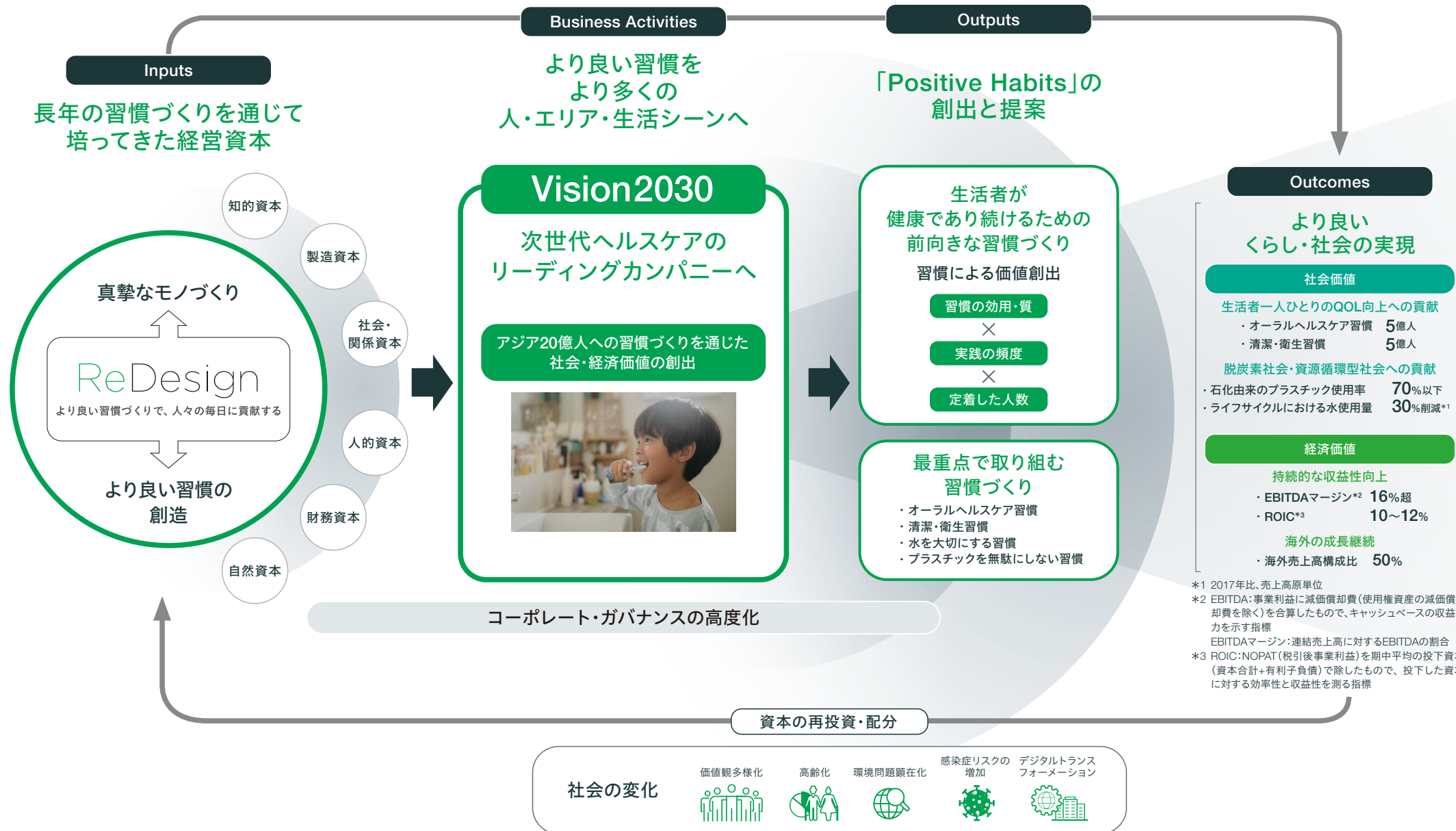
01 ライオンの目指す未来

- 01 企業理念
- 03 事業概要
- 04 習慣づくりによる事業成長の歴史
- 05 オーラルヘルスケア習慣づくりによる社会価値と経済価値の創出
- 06 サステナビリティ最重要課題への取り組みで創出する価値
- 07 価値創造プロセス
- 08 経営資本
- 09 中長期戦略
- 30 実行に向けた取り組み
- 49 コーポレート・ガバナンス
- 62 パフォーマンス/データ

価値創造プロセス

ライオンは、長年の「真摯なモノづくりとより良い習慣の創造」により、パーパスを実践するためのさまざまな経営資源を築き上げてきました。

2030年の経営ビジョン「次世代ヘルスケアのリーディングカンパニーへ」の実現に向けて「Positive Habits」を創出・提案し、より良い暮らし・社会の実現に貢献することで、持続的な企業価値向上を目指します。



*1 2017年比、売上高原単位
 *2 EBITDA: 事業利益に減価償却費(使用権資産の減価償却費を除く)を合算したもので、キャッシュベースの収益力を示す指標
 EBITDAマージン: 連結売上高に対するEBITDAの割合
 *3 ROIC: NOPAT(税引後事業利益)を期中平均の投下資本(資本合計+有利子負債)で除したもので、投下した資本に対する効率性と収益性を測る指標

経営資本

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

ライオン 統合レポート2025



Contents

01 ライオンの目指す未来

- 01 企業理念
- 03 事業概要
- 04 習慣づくりによる事業成長の歴史
- 05 オーラルヘルスケア習慣づくりによる
社会価値と経済価値の創出
- 06 サステナビリティ最重要課題への
取り組みで創出する価値
- 07 価値創造プロセス
- 08 経営資本
- 09 中長期戦略
- 30 実行に向けた取り組み
- 49 コーポレート・ガバナンス
- 62 パフォーマンス／データ

特徴・実績(2024年)		課題(現状認識)
 知的資本	・研究開発費 114億円 ・国内オーラルケア関連特許No.1*1 ※1国際特許分類(IPC)に基づくハミガキ・ハブラシ分野の保有特許件数(2025年4月時点) ・「Positive Habits」を創出する生活者研究	・グループR&D体制の強化 P.38 ・「Positive Habits」創出に向けたマーケティングプロセスの進化 P.36 ・「習慣を科学する」デジタル戦略の推進 P.39
 製造資本	・設備投資額 153億円 ・生産拠点 12拠点(日本 8拠点、海外 4拠点) ※連結対象会社	・海外における現地生産体制の整備(バングラデシュ) P.24 ・生産・物流拠点の効率的な運用 P.26
 社会・関係資本	・お客様に幅広く愛される商品・ブランド ・国内オーラルケア市場 シェアNo.1*2 ※2 ハミガキ、ハブラシ、洗口液、デンタル用品の合計(金額シェア) 出所:株式会社インテージ 全国小売店パネル調査「SRI+」 ・長年にわたる取引先との信頼関係	・オーラルヘルスケアへの価値提供範囲の拡張による市場地位盤石化 P.19 ・グローバルでのブランドマネジメント強化
 人的資本	・連結従業員数 7,654名(2024年12月31日現在) ・管理職に占める女性労働者の割合 24.9%(2024年12月31日現在) ・FTE*3当たり平均研修費用 45,162円 ※3 FTE(Full-Time Equivalent):フルタイム当量	・個の人的資本価値向上 P.34 ・組織マネジメント力強化(重点領域への人材アロケーション) P.33 ・従業員エンゲージメント、意思決定者の人材多様性向上 P.34
 財務資本	・高い信用格付 A(安定的)*4 ※4 格付投資情報投資センター(R&I)による ・営業活動によるキャッシュ・フロー 436億円	・収益力の強靱化によるキャッシュ・イン・フローの拡大 ・資本効率性の向上
 自然資本	・エネルギー使用量 1,862 TJ ・水使用量 2,057百万m³(ライフサイクル) ・天然由来原料・天然ミントの使用	・省エネ活動によるエネルギー使用量削減と再生可能エネルギー化 P.44 ・水を大切に作る習慣づくりと節水型製品の提供 P.45



Contents

01 ライオンの目指す未来

09 中長期戦略

10 社長メッセージ

15 Vision2030 1st STAGE

(2022 - 2024)の振り返り

16 Vision2030実現に向けた2nd STAGE

(2025 - 2027)の位置づけ

17 中期経営計画Vision2030 2nd STAGE

(2025 - 2027)

18 事業ポートフォリオマネジメントの強化

19 ① オーラルヘルスケアの成長加速

22 ② 海外成長施策の強化

24 ～東南・南アジア～

25 ～北東アジア～

26 ③ 一般用消費財の収益構造改革

27 財務担当役員メッセージ

29 財務戦略

30 実行に向けた取組み

49 コーポレート・ガバナンス

62 パフォーマンス／データ

Mid-to Long-Term Strategy

中長期戦略



Contents

- 01 ライオンの目指す未来
- 09 中長期戦略
- 10 社長メッセージ
- 15 Vision2030 1st STAGE
(2022 - 2024)の振り返り
- 16 Vision2030実現に向けた2nd STAGE
(2025 - 2027)の位置づけ
- 17 中期経営計画Vision2030 2nd STAGE
(2025 - 2027)
- 18 事業ポートフォリオマネジメントの強化
- 19 ① オーラルヘルスケアの成長加速
- 22 ② 海外成長施策の強化
- 24 ～東南・南アジア～
- 25 ～北東アジア～
- 26 ③ 一般消費財の収益構造改革
- 27 財務担当役員メッセージ
- 29 財務戦略
- 30 実行に向けた取り組み
- 49 コーポレート・ガバナンス
- 62 パフォーマンス/データ

社長メッセージ

アジアでのより良い習慣の創出を推進し、収益力の強靱化を目指します

習慣づくりを社会価値と 経済価値の向上につなげる経営戦略

ライオンが掲げるパーパス(存在意義)、「より良い習慣づくりで、人々の毎日に貢献する(ReDesign)」は、創業以来133年にわたって、当社グループに受け継がれてきた想いを表したものです。当社グループの事業は、人々の日常生活を支え、より良い習慣をつくることで、社会価値と経済価値の向上を実現してきました。

昨今、多くの企業が社会価値と経済価値の創出を経営テーマに掲げていますが、当社グループではこれを創業以来の営みそのものととらえています。世のため人のためになることを実践して社会価値を創造し、その対価として経済価値を得る——これが商売の基本であると考えています。

より良い習慣づくりにより創出される価値は、「習慣の効用・質」「実践の頻度」「定着した人数」の掛け合

せで拡大します。例えば、朝晩だけでなく昼食後も歯みがきをする習慣が定着し、高付加価値のオーラルヘルスケア製品や多くのお客様に定着しきれていない洗口液やフロスが選ばれば、創出される価値はより拡大します。また、この取組みをアジア全域に展開することで、さらなる拡大が見込めます。単に製品をつくるだけではなく、生活者の習慣づくりに携わることで、社会価値と経済価値の双方を高めていけるよう努めていきます。

習慣による価値創出

習慣の効用・質

×

実践の頻度

×

定着した人数

代表取締役兼社長執行役員
最高経営責任者

竹森 征之



Contents

01 ライオンの目指す未来

09 中長期戦略

10 社長メッセージ

15 Vision2030 1st STAGE
(2022 - 2024) の振り返り

16 Vision2030実現に向けた2nd STAGE
(2025 - 2027) の位置づけ

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

18 事業ポートフォリオマネジメントの強化

19 ① オーラルヘルスケアの成長加速

22 ② 海外成長施策の強化

24 ～東南・南アジア～

25 ～北東アジア～

26 ③ 一般用消費財の収益構造改革

27 財務担当役員メッセージ

29 財務戦略

30 実行に向けた取り組み

49 コーポレート・ガバナンス

62 パフォーマンス／データ

社長メッセージ

1st STAGE 最終年度は、2nd STAGEに向けた収益基盤再構築を推進

当社グループは、2030年に向けた経営ビジョン「次世代ヘルスケアのリーディングカンパニーへ」の実現に向け、3カ年の中期経営計画を1st～3rd STAGEの3段階で進めています。

1st STAGE(2022年～2024年)では、当初「成長軌道化と新たな成長起点の創出」をテーマとして取り組んできました。連結ベースでの売上高は海外が順調に拡大し、分野別では主力事業であるオーラルヘルスケア事業の拡大が進みました。一方で、収益性に関しては課題を残しました。原材料価格の高騰や先行投資の回収不足等で収益性が低下しました。

そこで、1st STAGE最終年度となる2024年度は、2nd STAGEを見据え、収益性を向上させるという方向に舵を切りました。

特に、収益性の改善が必要な一般用消費財事業において、価格の適正化やSKU*削減、生産体制の効率化といった構造改革を実行しました。その結果、収益性は2023年度に底を打って上昇に転じ、2024年度のEBITDAマージンは2022年度を上回る水準となりました。引き続き、2nd STAGEではさらに収益性・効率性向上を加速していくことが重要です。

*SKU (Stock Keeping Unit) : 在庫管理の最小単位

「Vision2030」実現に向けた2nd STAGE の位置づけ

「Vision2030 2nd STAGE」(2025年～2027年)のテーマは端的に言うと「収益力の強靱化」です。

1st STAGEの成果と課題をふまえ、また3rd STAGE以降の成長加速に向け、収益力を高めることが重要ととらえています。

その実現にあたり、3つの基本方針を掲げました。経営資源配分の先鋭化を通じた収益体質強化と事業間のシナジー発揮による「事業ポートフォリオマネジメントの強化」、サステナブルな事業成長と効率性の高い事業運営のための「経営基盤の強化」、戦略推進力の強化に向けたグループ資産の最大活用による「ダイナミズムの創



出」。この3つの基本方針のもと、戦略に基づく具体的な取り組みを進めることで収益力の強靱化に取り組んでいきます。

2030年の目指す姿・業績イメージ

社会価値	経済価値
生活者一人ひとりのQOL向上への貢献 ・オーラルヘルスケア習慣 5億人 ・清潔・衛生習慣 5億人	持続的な収益性向上 ・EBITDAマージン*2 16%超 ・ROIC*3 10～12%
脱炭素社会・資源循環型社会への貢献 ・石化由来のプラスチック使用率 70%以下 ・ライフサイクルにおける水使用量 30%削減*1	海外の成長継続 ・海外売上高構成比 50%

*1 2017年比、売上高原単位

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

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



Contents

01 ライオンの目指す未来

09 中長期戦略

10 社長メッセージ

15 Vision2030 1st STAGE
(2022 - 2024)の振り返り

16 Vision2030実現に向けた2nd STAGE
(2025 - 2027)の位置づけ

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

18 事業ポートフォリオマネジメントの強化

19 ① オーラルヘルスケアの成長加速

22 ② 海外成長施策の強化

24 ～東南・南アジア～

25 ～北東アジア～

26 ③ 一般用消費財の収益構造改革

27 財務担当役員メッセージ

29 財務戦略

30 実行に向けた取り組み

49 コーポレート・ガバナンス

62 パフォーマンス／データ

社長メッセージ

当社グループが中長期的に目指す姿をふまえ、2030年および2027年に向けて重視する経営・業績指標をあらためて定義しました。私たちがVision2030の実現に向けて目指すのは、日本のみならずアジアを中心とした世界の生活者の皆様が健康であり続けるためのより良い習慣づくりを支えることによって、社会価値と経済価値を創出し、企業価値を向上させることです。

これを測る指標としては、企業として持続的な収益力があるかどうかを表す「率」の指標がより望ましいと考え、キャッシュベースの収益力を示すEBITDAマージンや投下資本の効率性を示すROICを重要指標として掲げました。さらに、アジアでの習慣づくりを加速し、その結果として海外事業の構成を高めていくことも重要指標のひとつとしています。

そのVision2030のマイルストーンとして、2nd STAGEの経営指標・目標を掲げています。2nd STAGEにおいても、私たちが取り組むべき最重要アウトプットは、「Positive Habits」の創出と提案です。その結果、2027年度目標として、EBITDAマージン13%超、ROIC8～9%、さらに1株当たりの最終利益の成長率であるEPS CAGR11%超の達成を目指します。

事業ポートフォリオ マネジメントの強化

2nd STAGEで取り組む収益性の向上に向けた基本方針のひとつとして、事業ポートフォリオマネジメントの強化を進めます。グループの各事業を資本収益性と成

長性を軸として、4つに分類しました。収益面で柱となり、グループの成長を牽引する「最重点事業」、新たな事業機会の創出と成長を目指す「チャレンジ事業」、安定的にキャッシュを獲得し最重点事業やチャレンジ事業への投資の源泉となる「安定収益事業」、資本収益性を高めて安定収益事業への移行を目指す「構造改革事業」です。

中でも最重点事業として位置づけるオーラルヘルスケア事業では、お客様に提供する価値の範囲を広げ、対象とする市場を創出・拡大していくことで、2nd STAGEの期間中に売上高CAGR8%の水準を目指します。

また、構造改革事業は、2024年から開始した収益構造改革を継続し、2nd STAGE期間中をターゲットとして安定収益事業へ変革させることを目指しています。

オーラルケアから オーラルヘルスケアへ

当社グループが中長期的に目指していること、それは「日本におけるオーラルケアのLION」から「アジアにおけるオーラルヘルスケアのLION」への変革です。

オーラルケアとオーラルヘルスケアの違いは、価値提供範囲が口腔衛生の範囲にとどまるか、それを超えて健康やQOL(生活の質)の向上まで拡大していくことだと考えています。

オーラルケアでは、歯周病やう蝕、口臭といった口腔衛生環境の維持を中心として事業を推進してきました。一方、オーラルヘルスケアでは、さらに一歩踏み込み、



「食べる」「話す」「笑う」といった口腔機能の向上までを視野に入れています。

例えば、「食べる」にはしっかりとした歯と、それを使った噛む力が必要であり、「話す」には滑舌の良さを支える舌や口の筋肉の動きが関係します。「笑う」ことにおいても表情筋やほうれい線のケア、さらには飲み込む力や会話のしやすさ等、口腔機能全体の健やかさが求められます。

口腔機能全体に着目すれば、セルフケア製品だけでなく、プロユースとして歯科関連の製品も積極展開する必要があります。また、すでに1st STAGEで取り組み始めている、製品に加えてサービスも含めた広い領域での習慣づくりの提案についても推進します。この拡大には、デジタル技術の活用が不可欠であり、デジタルサービス基盤の拡充やデータ分析をより一層活用した顧客価値の向上に注力していきます。



Contents

01 ライオンの目指す未来

09 中長期戦略

10 社長メッセージ

15 Vision2030 1st STAGE

(2022 - 2024)の振り返り

16 Vision2030実現に向けた2nd STAGE

(2025 - 2027)の位置づけ

17 中期経営計画Vision2030 2nd STAGE

(2025 - 2027)

18 事業ポートフォリオマネジメントの強化

19 ① オーラルヘルスケアの成長加速

22 ② 海外成長施策の強化

24 ～東南・南アジア～

25 ～北東アジア～

26 ③ 一般用消費財の収益構造改革

27 財務担当役員メッセージ

29 財務戦略

30 実行に向けた取り組み

49 コーポレート・ガバナンス

62 パフォーマンス／データ

社長メッセージ

私たちは、こうしたオーラルヘルスケアの考え方を日本だけでなく、アジア全域の皆様に応えていくことを目指しています。冒頭で申し上げた、パーパスの実現にはオーラルヘルスケアの成長が重要な役割を担っていると考えています。

そこで、オーラルヘルスケアでは、アジア各国・エリアのマクロ環境や生活者の特徴に着目し、類型化したうえでそれに応じた事業活動を行っていきます。

バングラデシュ、ベトナムといった人口拡大期にあり国民全体のオーラルヘルスケア習慣の啓発を進めるべき国・エリアでは、基本機能製品の普及・啓発のマーケティングに注力します。一方で、日本や中国といった高齢化が進むエリアでは、疾患・審美等に対応する高付加価値製品や、サービスも含めた広範な提案を行います。



オーラルヘルスケアの成長加速

1. 価値提供範囲の広がり

2. 対象市場の広がり

3. 各エリアでの浸透



これらの戦略を、日本で培った知見やノウハウ、歯科医・関係団体等とのリレーションシップを活かして推進していきます。

また、グループ全体でアジアにおけるオーラルヘルスケアを推し進めていくにあたり、2025年1月に「グローバルオーラルヘルスケア事業開発部」を立ち上げました。オーラルヘルスケアの事業開発を担う部所、歯科医流通向けのグループ会社等の一部機能を集約し、効果的な連携を推進する体制としています。

加えて、R&D体制についても強化を進めています。これから先のライオングループの扇の要となる基盤技術・コア技術開発は日本・中国に特化させ、そこで磨いた技術を活かした製品開発は、各国・エリアの生活者の皆様のニーズに対応すべく、現地主導で行うという役割

分担のもとで進めていきます。

サステナビリティ重要課題の解決に向け、アジアでのより良い習慣づくりを推進する

より良い習慣の創出は、日本国内にとどまるのではなく、アジアを中心とした広がりを持つことが重要です。私たちは、2030年に向けたサステナビリティ最重要課題のひとつとして「生活者一人ひとりのQOL向上への貢献」を掲げ、非財務指標として、「オーラルヘルスケア習慣」「清潔・衛生習慣」をそれぞれ5億人に対して提供することを目指しています。この実現こそが私たちの使命だという想いを胸に、アジアにおいてもこの価値をしっかりと築き上げていきたいと考えています。



Contents

01 ライオンの目指す未来

09 中長期戦略

10 社長メッセージ

15 Vision2030 1st STAGE
(2022 - 2024)の振り返り

16 Vision2030実現に向けた2nd STAGE
(2025 - 2027)の位置づけ

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

18 事業ポートフォリオマネジメントの強化

19 ① オーラルヘルスケアの成長加速

22 ② 海外成長施策の強化

24 ～東南・南アジア～

25 ～北東アジア～

26 ③ 一般用消費財の収益構造改革

27 財務担当役員メッセージ

29 財務戦略

30 実行に向けた取り組み

49 コーポレート・ガバナンス

62 パフォーマンス／データ

社長メッセージ

また、サステナブルな地球環境への取り組みにおいても、ライオンらしいアプローチによる習慣づくりを通じた貢献を目指します。例えば、アジアには、洗剤等の容器に対する環境配慮への取り組みがまだ十分でない国もあり、そこでは日本で一般的なパウチ入りのつめかえ用製品が普及していません。そこで、私たちが積極的にアプローチし、つめかえ用製品の使用を習慣化できれば、社会に対してより良い影響を与え、大きな変化をもたらせると考えています。

そのほか、2回が一般化している洗濯のすすぎ回数も、アジア地域の皆様が1回で済ませれば、水の使用量は削減され社会は良い方向へ変容します。すでに当社グループは、長年培った技術を背景にすすぎ1回の洗濯用洗剤、すすぎゼロ口のおしゃれ着用洗濯用洗剤等、サステナブルな習慣を提案するユニークな商品を市場に投入しています。今後、ファブリックケア分野では、こうしたサステナブルな習慣づくりを促進する製品を積極的に展開していくことが戦略のひとつの軸になると考えています。このように、理想を高く持って、習慣づくりを通じたサステナブルな変化に貢献していきます。

アジアで活躍できる社員とリーダーの育成

当社グループがアジアで成長していくためには、積極的に海外へ飛び出し、グローバルに活動できる人材が不可欠です。そのためには、マインドの改革が求められます。

社内でも私が自ら先頭に立って「20億人の生活者の皆様のお役に立てるよう努めよう」と呼びかけています。

また、海外に出て行こうというマインド改革とともに、社員それぞれが海外をフィールドに活躍するために、自身の専門性を高めることが重要です。その専門性こそが海外での強みになります。社員の専門性を引き出し、伸ばしていく多様なプログラムの実践にも取り組んでいます。

さらに、次世代のリーダー育成も重要です。オセロで四隅をおさえると盤面の色が一気に変わるように、リーダーがチームを牽引することで、組織への波及効果は広がります。

国や組織を超えて活躍できる、専門性を有する個人と組織を牽引するリーダー。そして、それを実現する環境づくり。これらを両輪として価値創出を加速させる構えです。そのための人材育成投資はこれまでより増やしていき、マインドを変えるための仕掛けも引き続き進めていきます。

ステークホルダーの皆様へ

これまで触れてきたように、私たちは日本のみならずアジアを中心とした世界に向けて、より良い習慣づくりを通じたサステナブルな社会の実現に取り組んでいます。

その過程において、当社グループのビジョンに共感と理解をいただき、サポートいただくためにも、資本市場



の皆様との対話の機会は重要と考えています。

今後でもできるだけそのような機会を設けて、気づきをいただき、企業価値向上を目指してまいります。

また、習慣の変革を実現するには、当社グループだけの力では不十分です。サプライヤー、卸店、小売店の皆様等、バリューチェーンにおけるあらゆるステークホルダーの皆様と一体となり、ともに取り組んでいくことが重要だと考えます。当社のこうした姿勢に共感し、応援していただけることを心より願っています。

2nd STAGEの初年度である2025年は、策定した計画を進めていくための「実行力」「実現力」を高めることがテーマです。当社グループ経営陣一同、着実に戦略を推進し、適宜その進捗をお伝えしてまいります。皆様には引き続きご支援いただけますよう、よろしくお願い申し上げます。



Contents

- 01 ライオンの目指す未来
- 09 中長期戦略
 - 10 社長メッセージ
 - 15 Vision2030 1st STAGE
(2022 - 2024) の振り返り
 - 16 Vision2030実現に向けた2nd STAGE
(2025 - 2027) の位置づけ
 - 17 中期経営計画Vision2030 2nd STAGE
(2025 - 2027)
 - 18 事業ポートフォリオマネジメントの強化
 - 19 ① オーラルヘルスケアの成長加速
 - 22 ② 海外成長施策の強化
 - 24 ～東南・南アジア～
 - 25 ～北東アジア～
 - 26 ③ 一般用消費財の収益構造改革
 - 27 財務担当役員メッセージ
 - 29 財務戦略
- 30 実行に向けた取組み
- 49 コーポレート・ガバナンス
- 62 パフォーマンス／データ

Vision2030 1st STAGE (2022 - 2024) の振り返り

「Vision2030 1st STAGE」は、当初「成長加速へのギアチェンジ」をテーマとしてスタートしましたが、2022～2023年は利益面で想定を大幅に下回りました。これをふまえ、1st STAGE最終年度となる2024年に「収益基盤再構築」に舵を切った結果、収益性は一定程度回復し、2nd STAGEに向けた基盤を整えることができました。今後は、収益性向上のさらなる加速、事業ポートフォリオの見直し・資源配分先鋭化による効率性向上が課題ととらえています。

1st STAGE 当初テーマ

成長加速へのギアチェンジ

- 2022～2023年
利益面で想定との乖離
- ・ 原材料価格高騰の影響
 - ・ 国内の大型新製品の計画との乖離

1st STAGE 最終年度 (2024年) テーマ

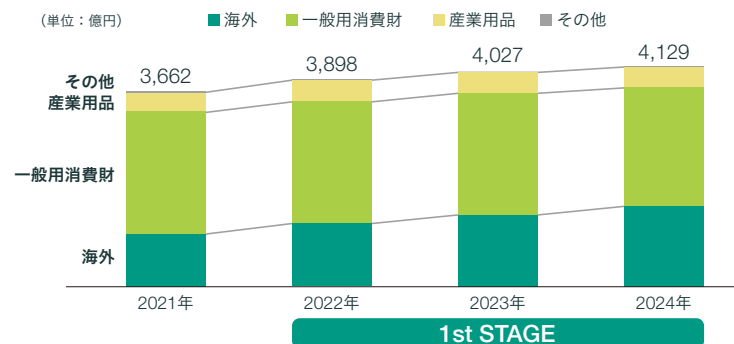
収益基盤再構築

- ・ 一般用消費財の収益構造改革
- ・ 海外の成長施策の強化

売上高

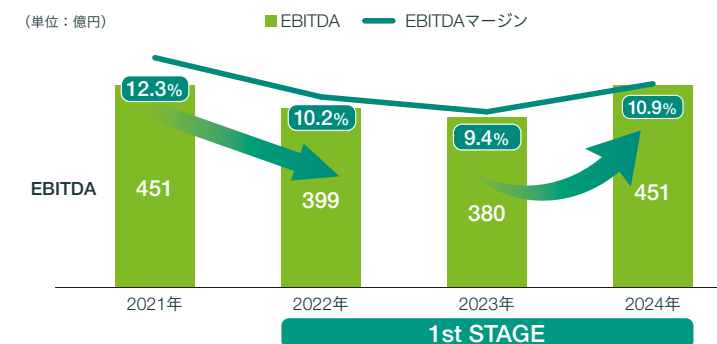
3年間を通じて海外が牽引し、着実に成長
海外売上高比率は2021年27%→2024年36%まで上昇

連結売上高の推移



収益性指標

2022～2023年は想定を下回ったが、
2024年は収益構造改革の成果により一定程度回復



成果

- ・ 海外事業の成長継続 CAGR(2021年→2024年) **14.7%**
- ・ オーラルケアでの成長 CAGR(2021年→2024年) **日本 3.3% 海外 11.1%**

課題

- ・ 収益性向上のさらなる加速
- ・ 効率性を重視したビジネスへの転換



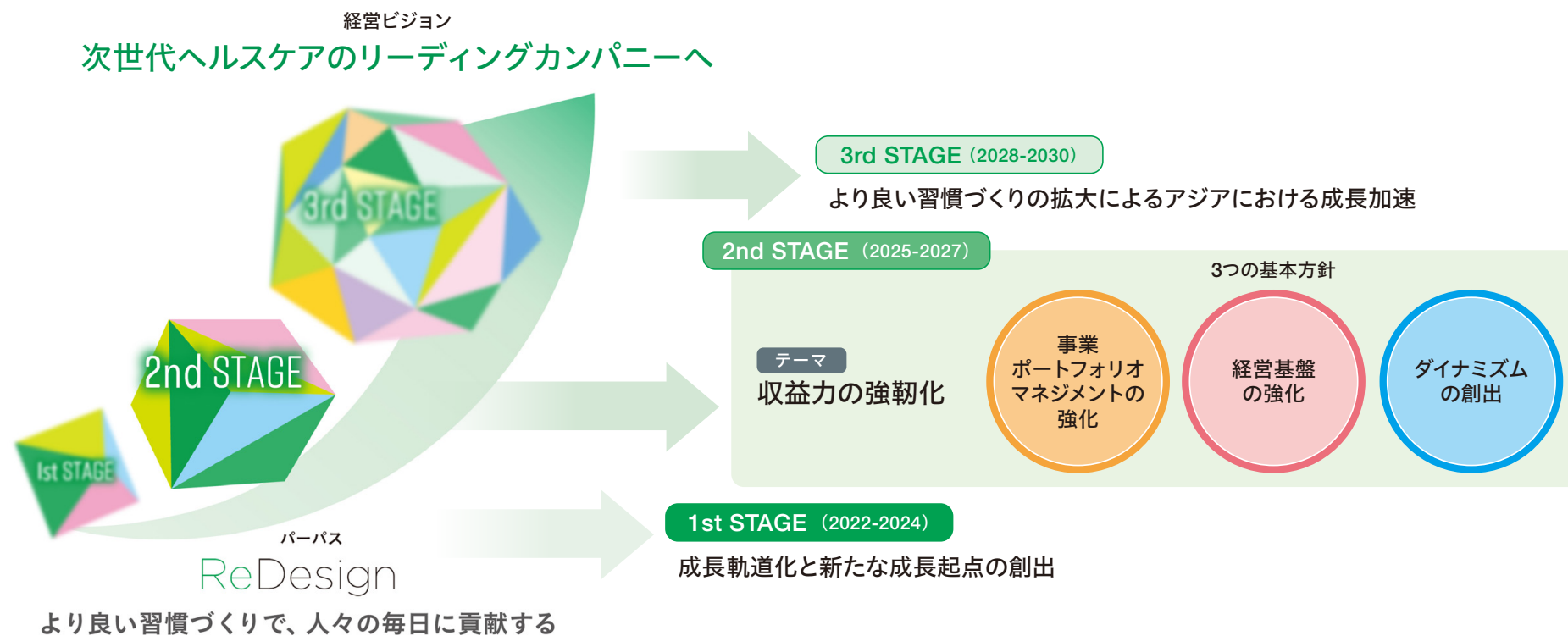
Contents

- 01 ライオンの目指す未来
- 09 中長期戦略
 - 10 社長メッセージ
 - 15 Vision2030 1st STAGE
(2022 - 2024) の振り返り
 - 16 Vision2030実現に向けた2nd STAGE
(2025 - 2027) の位置づけ
 - 17 中期経営計画Vision2030 2nd STAGE
(2025 - 2027)
 - 18 事業ポートフォリオマネジメントの強化
 - 19 ① オーラルヘルスケアの成長加速
 - 22 ② 海外成長施策の強化
 - 24 ～東南・南アジア～
 - 25 ～北東アジア～
 - 26 ③ 一般用消費財の収益構造改革
 - 27 財務担当役員メッセージ
 - 29 財務戦略
- 30 実行に向けた取り組み
- 49 コーポレート・ガバナンス
- 62 パフォーマンス／データ

Vision2030実現に向けた2nd STAGE (2025 - 2027) の位置づけ

当社グループは、「Vision2030」の実現に向け、アジアを中心とした習慣づくりを通じた社会価値・経済価値を創出し、企業価値向上を目指していきます。
アジアを分母として、習慣づくりを通じた生活者のQOL向上や地球環境への貢献により社会価値を創出するとともに、持続的な収益性向上、海外事業の成長継続を実現することで経済価値を創出します。
そのマイルストーンとして、2nd STAGEのテーマは「収益力の強靱化」と設定し、3rd STAGE(2028 - 2030)の成長加速に向けた基盤を盤石にしていきます。

～ Vision2030実現に向けて～ アジアを中心に習慣づくりを通じた社会価値・経済価値の創出 (企業価値の向上)





Contents

- 01 ライオンの目指す未来
- 09 中長期戦略
 - 10 社長メッセージ
 - 15 Vision2030 1st STAGE
(2022 - 2024) の振り返り
 - 16 Vision2030実現に向けた2nd STAGE
(2025 - 2027) の位置づけ
 - 17 中期経営計画Vision2030 2nd STAGE
(2025 - 2027)
 - 18 事業ポートフォリオマネジメントの強化
 - 19 ① オーラルヘルスケアの成長加速
 - 22 ② 海外成長施策の強化
 - 24 ～東南・南アジア～
 - 25 ～北東アジア～
 - 26 ③ 一般用消費財の収益構造改革
 - 27 財務担当役員メッセージ
 - 29 財務戦略
- 30 実行に向けた取組み
- 49 コーポレート・ガバナンス
- 62 パフォーマンス／データ

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

2nd STAGEのテーマは「収益力の強靱化」です。

その実現に向け、3つの基本方針に基づく施策をスピーディーに推進し、重要指標であるEBITDAマージン、ROIC、EPS CAGRの目標達成を目指します。

2030年の目指す姿の実現に向けて、収益力を高め、効率性をより一層重視した経営を推進していきます。

3つの基本方針

事業ポートフォリオマネジメントの強化

- 経営資源の配分を先鋭化し、
収益性の高い事業ポートフォリオを実現
- ① オーラルヘルスケアの成長加速 P.19
売上高 **CAGR 8%** 水準 (2024年→2027年)
 - ② 海外成長施策の強化 P.22
売上高 **CAGR 10%** 水準 (2024年→2027年)
EBITDAマージン +2pt 水準 (2024年→2027年)
 - ③ 一般用消費財の収益構造改革 P.26
EBITDAマージン +3～5pt 水準 (2024年→2027年)

経営基盤の強化

- サステナブルな事業成長と
効率性の高い事業運営のための基盤を強化
- ① グループR&D体制の強化 P.37
 - ② 収益力強靱化を実現するDX P.39
 - ③ コーポレート・ガバナンスの強化 P.49

ダイナミズムの創出

- 戦略推進力の強化に向け、
グループ資産を最大活用しダイナミズムを創出
- ① ブランド資産の活用
 - ② 人的資本価値の向上／組織マネジメントの強化 P.31

2nd STAGE テーマ 収益力の強靱化

重視する経営指標 (2027年目標)

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

ROIC 8～9%
投下資本に対する効率性と収益性
※ROIC：NOPAT(税引後事業利益)を期中平均の投下資本
(資本合計+有利子負債)で除したもの

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



Contents

01 ライオンの目指す未来

09 中長期戦略

10 社長メッセージ

15 Vision2030 1st STAGE
(2022 - 2024) の振り返り

16 Vision2030実現に向けた2nd STAGE
(2025 - 2027) の位置づけ

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

18 事業ポートフォリオマネジメントの強化

19 ① オーラルヘルスケアの成長加速

22 ② 海外成長施策の強化

24 ～東南・南アジア～

25 ～北東アジア～

26 ③ 一般用消費財の収益構造改革

27 財務担当役員メッセージ

29 財務戦略

30 実行に向けた取り組み

49 コーポレート・ガバナンス

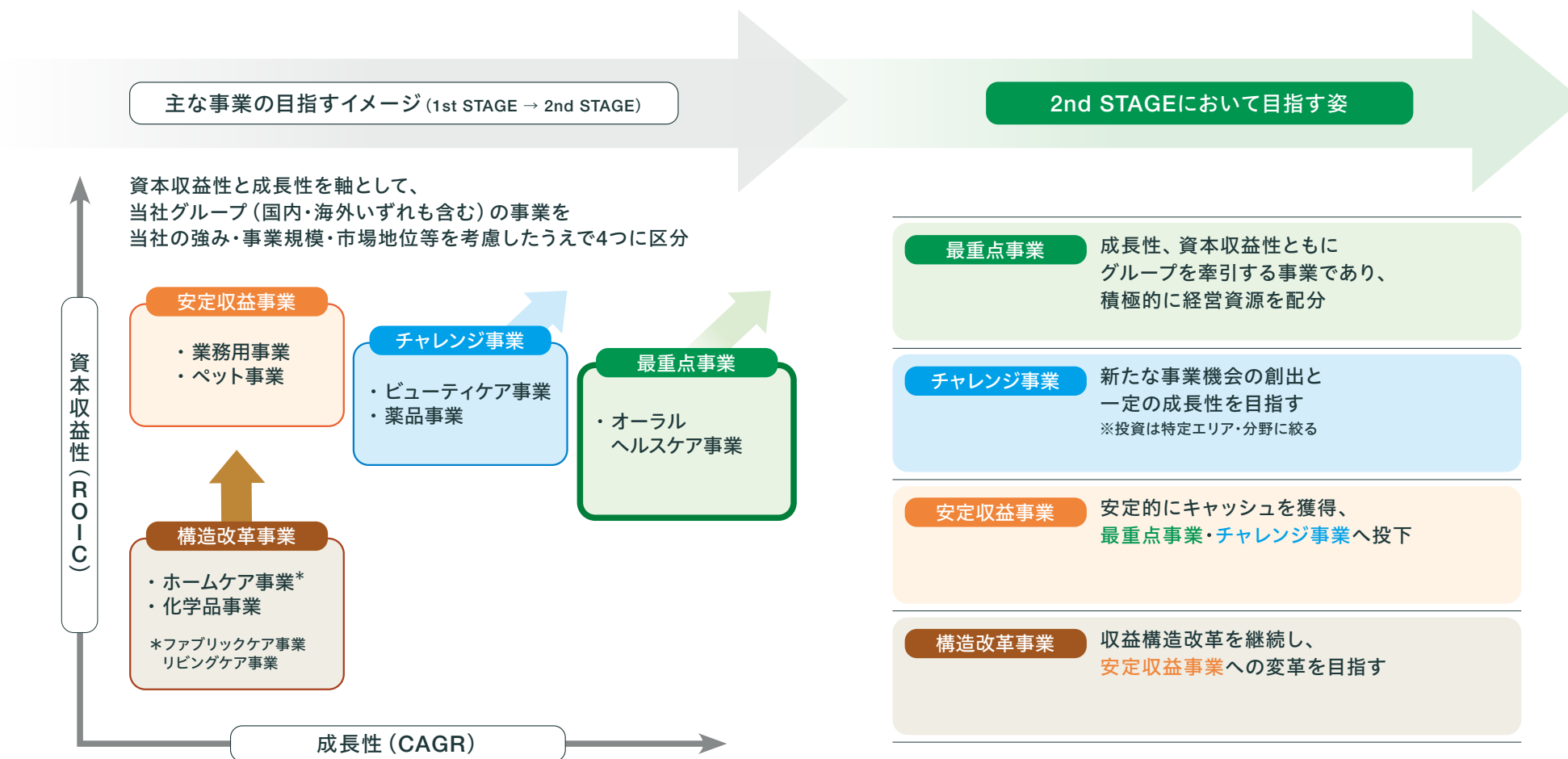
62 パフォーマンス／データ

事業ポートフォリオマネジメントの強化

収益性の高い事業ポートフォリオの実現に向け、グループにおける各事業の役割を明確化し、経営資源の配分を先鋭化していきます。

オーラルヘルスケア事業は、グループとしての最重点事業と位置づけて経営資源の配分を高め、構造改革事業については、2nd STAGE期間中に安定的にキャッシュを生み出す事業への変革を目指します。

各事業の収益体質強化、事業間のシナジー発揮により、グループ全体での持続的な利益ある成長を図ります。





Contents

01 ライオンの目指す未来

09 中長期戦略

10 社長メッセージ

15 Vision2030 1st STAGE
(2022 - 2024) の振り返り

16 Vision2030実現に向けた2nd STAGE
(2025 - 2027) の位置づけ

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

18 事業ポートフォリオマネジメントの強化

19 ① オーラルヘルスケアの成長加速

22 ② 海外成長施策の強化

24 ～東南・南アジア～

25 ～北東アジア～

26 ③ 一般用消費財の収益構造改革

27 財務担当役員メッセージ

29 財務戦略

30 実行に向けた取組み

49 コーポレート・ガバナンス

62 パフォーマンス／データ

① オーラルヘルスケアの成長加速

ライオンはこれまで口腔衛生・疾病予防領域において、国内外で市場地位を盤石化するとともに市場拡大を牽引してきました。今後はこの領域をさらに拡張し、より多くの生活者の前向きな生活習慣づくりにアプローチします。



オーラルケアからオーラルヘルスケアへの進化

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

当社グループはこれまで、1891年の創業当時から積み重ねてきた研究開発力やブランド力、歯科界・関係団体とのつながり等をもとに、口腔衛生・疾患予防習慣の普及啓発や予防歯科製品の提供に努めてきました。その結果、国内ではハミガキの付加価値化や、デンタルフロス等の使用率向上、歯科健診の受診率を高めるなど、口腔衛生習慣を拡大・進化させることで、市場の拡大と当社事業の成長につなげています。また、海外においても、中国事業はオーラルヘルスケアを軸に展開を進め、大幅な売上成長を実現しました。

一方で、アジア各国で高齢化が進行する中、人々が生涯を通じておいしく食べ、楽しく会話して笑うためには、口腔衛生や疾患予防に加えて、咀嚼、唾液分泌、味覚、嚥下等、健全な口腔機能の獲得や機能低下予防まで価値提供範囲を広げていく必要があります。さらに、こうしたオーラルヘルスケア習慣を日本を含むアジアに浸透させていくために、当社がビジネスの対象とする市場も、従来のセルフケア製品市場にとどまらず、歯科医療や広義のヘルスケア関連市場まで対象を広げていきます。

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

2030年に向けて取り組むべき最重要課題

サステナビリティ最重要課題 「健康な生活習慣づくり」 P.42

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

オーラルヘルスケアの成長加速





Contents

01 ライオンの目指す未来

09 中長期戦略

10 社長メッセージ

15 Vision2030 1st STAGE
(2022 - 2024)の振り返り

16 Vision2030実現に向けた2nd STAGE
(2025 - 2027)の位置づけ

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

18 事業ポートフォリオマネジメントの強化

19 ① オーラルヘルスケアの成長加速

22 ② 海外成長施策の強化

24 ～東南・南アジア～

25 ～北東アジア～

26 ③ 一般用消費財の収益構造改革

27 財務担当役員メッセージ

29 財務戦略

30 実行に向けた取組み

49 コーポレート・ガバナンス

62 パフォーマンス／データ

オーラルヘルスケアの成長加速

市場機会をとらえたエリア戦略

アジアでのオーラルヘルスケア習慣の拡大に向けては、マクロ環境や生活者の特徴による展開エリアの類型*に応じてそれぞれの市場機会をとらえています。バングラデシュ、ベトナム等の国では、基本機能製品の普及や啓発マーケティングの展開により、国民全体にオーラルヘルスケア習慣を浸透させていくことを目指します。一方、人口減少や高齢化が進む日本、中国、韓国等では、商品の付加価値化やサービス事業への対象市場拡張による疾患・審美ソリューションを提案します。さらに、歯科医等との連携も活用しながら、より個人に合わせた提案を行うことに事業機会があるととらえています。

*GDPや所得水準、消費者の特徴・傾向に応じた国をまたいだ分類

市場類型に応じた戦略展開のイメージ

マクロ環境	人口動態	人口ボーナス	高齢化の進行	人口減少・超高齢化
	オーラルヘルスケアにおける課題	国民全体のオーラルヘルスケア習慣の啓発		高齢者の口腔機能強化
		↓	↓	↓
類型		I 型	II 型	III 型
代表的な展開国・エリア		バングラデシュ、ベトナム	タイ、マレーシア（都市部）	日本、中国（都市部）、韓国
主な市場拡大の機会		習慣浸透による数量増加 （製品中心）		付加価値化による単価上昇 （製品・サービス）
事業活動の考え方		基本機能製品の普及・啓発マーケティング ・基本機能アイテムの配荷拡大 ・フッ素配合ハミガキの情報提供と販売強化 等		疾患・審美ソリューション、パーソナル提案 ・高機能な付加価値品の普及拡大（歯科との連携） ・定期健診の受診勧奨 等
ベースとなる強み		・日本におけるオーラルヘルスケアNo.1企業としての知見・ノウハウ等の蓄積 ・各国の歯科医療政策に対応した施策 ・歯科医・関係団体とのリレーションシップ ・グループ横断でのグローバルオーラルヘルスケア推進体制		

2nd STAGE
グループ合計CAGR8%水準を目指す

強みを活かした対象市場の拡張

オーラルヘルスケア習慣拡大に向けた新たなアプローチとして、製品とサービスの融合による対象市場の拡張に取り組んでいます。1st STAGEより、長年蓄積してきたコーポレートブランドの信頼感、セルフケアに関する情報資産等も活かしながら、企業の健康経営支援や子どもたちのヘルスケア教育を支援するサービスを立ち上げるなど、新規サービス事業の検証を国内で先行的に進めてきました。

TOPICS

従業員の歯と口の健康から企業の健康経営®を支援
『おくちプラスユー』（2022年7月～）

近年、全身健康維持等の観点からオーラルヘルスケアの重要度が増しており、職域では2021年度から、健康経営度調査において、ヘルスリテラシー向上の一環として、「歯と口の健康」に関する従業員教育の項目が追加されるなど、注目度が高まっています。当社では2022年7月より、健康経営を支援するオーラルヘルスケアサービス『おくちプラスユー』を開始し、歯科衛生士によるセミナー・唾液検査・e-ラーニング・お口の健康スコアチェック・ハブラシ等のグッズを提供しています。主に企業や健康保険組合等を中心にお問い合わせをいただき、2024年には累計提供社数100社、提供従業員数5万人を突破しました。



セミナー等の施策を提供した担当者からは、「すぐに実践できる学びが多い。飽きずに聞けるので、参加者の満足度が高い。従業員の意識や行動変化につながった」といったお声をいただくなど、ご好評を得ています。今後も、就労世代における歯と口の健康の重要性を広めるために、さらなるサービスの強化を進めていきます。

〈参考〉おくちプラスユー公式サイト： <https://oral-kenkou.lion.co.jp>
*「健康経営®」は、NPO法人健康経営研究会の登録商標です。



Contents

01 ライオンの目指す未来

09 中長期戦略

10 社長メッセージ

15 Vision2030 1st STAGE

(2022 - 2024) の振り返り

16 Vision2030実現に向けた2nd STAGE

(2025 - 2027) の位置づけ

17 中期経営計画Vision2030 2nd STAGE

(2025 - 2027)

18 事業ポートフォリオマネジメントの強化

19 ① オーラルヘルスケアの成長加速

22 ② 海外成長施策の強化

24 ～東南・南アジア～

25 ～北東アジア～

26 ③ 一般消費財の収益構造改革

27 財務担当役員メッセージ

29 財務戦略

30 実行に向けた取り組み

49 コーポレート・ガバナンス

62 パフォーマンス／データ

オーラルヘルスケアの成長加速

TOPICS

歯科医院向け新サービス 『OraCo(オラコ)』をスタート(2025年4月～)

歯科医院を通じて口腔ケアの習慣化をサポートする新サービス『OraCo』の提供を開始しました。歯科衛生士*がオンラインで一人ひとりの口腔ケア習慣化をサポートする新しい形のサービス提供により、歯科医院の予防歯科取組みを支援します。

口腔健康の維持のためには、生活者自身が行うセルフケアと、歯科医院への定期的な受診、それぞれの習慣化が不可欠です。その実現のため、当社は受診後の患者が指導された口腔ケアを継続するためのサポート体制が必要だと考え、本サービスの提供に至りました。

*ライオン株式会社がグループ会社から派遣を受けている歯科衛生士です。

01

指導内容を患者さまが
スマホアプリで登録



02

指導内容に基づいて
オンラインでサポート



本サービスは歯科医院の指導に基づき自宅でのケアを支援して、次の受診につなげるサービスです。2025年4月よりサービスを開始し、主に関東圏の歯科医院を通じて患者となる生活者へサービス提供を行いながら、エリアを拡大する予定です。

当社は、『OraCo』を通じて、オーラルヘルスケア習慣を広めていき、人々の前向きな習慣づくりに貢献します。

〈参考〉OraCo公式サイト: <https://oraco.lion.co.jp>

オーラルヘルスケア推進体制の強化

①グローバルでのオーラルヘルスケア事業拡張を実現する組織体制

2025年1月に「グローバルオーラルヘルスケア事業開発部」を新設しました。これまで国内の事業本部傘下で新たなサービス事業開発を先行的に進めてきた機能・組織と、関係会社で歯科向け事業のCRM*を担っていた機能・組織を移管・統合し、製品・サービス事業を成長させるマーケティング手法の実践に向けたデジタルサポートを重点的に進めます。

この狙いは、社内に分散した機能・組織を統合し、グローバル起点での新たなビジネスモデルの創出と、アジア各国での展開スピードを高めることです。製品・サービスを統合した新たな活動を今後は市場類型に応じた形でグローバル展開するとともに、各国の歯科関係者や関連団体との連携をさらに強化します。

*CRM (Customer Relationship Management): 顧客関係管理



②グループR&D体制の強化

イノベーションの源泉となるコア技術開発は、日本・中国を中心として推進します。特に、噛む力、会話を楽しむ力といった口腔機能領域のイノベーション創出力強化を目指しており、当該領域の研究員数を2027年までに30%増員(2024年比)する予定です。また、海外における中心的なオーラルヘルスケア研究開発拠点である中国では、2023年に100%子会社の「獅王(上海)創新科技有限公司」を設立、2024年より本格始動しており、市場・生活者情報の収集や、さまざまな外部企業との連携を通じた、新たな価値開発を進めています。

今後も、アジアにおけるオーラルヘルスケアの成長を加速すべく、グループとしてのケイパビリティを強化していきます。



Contents

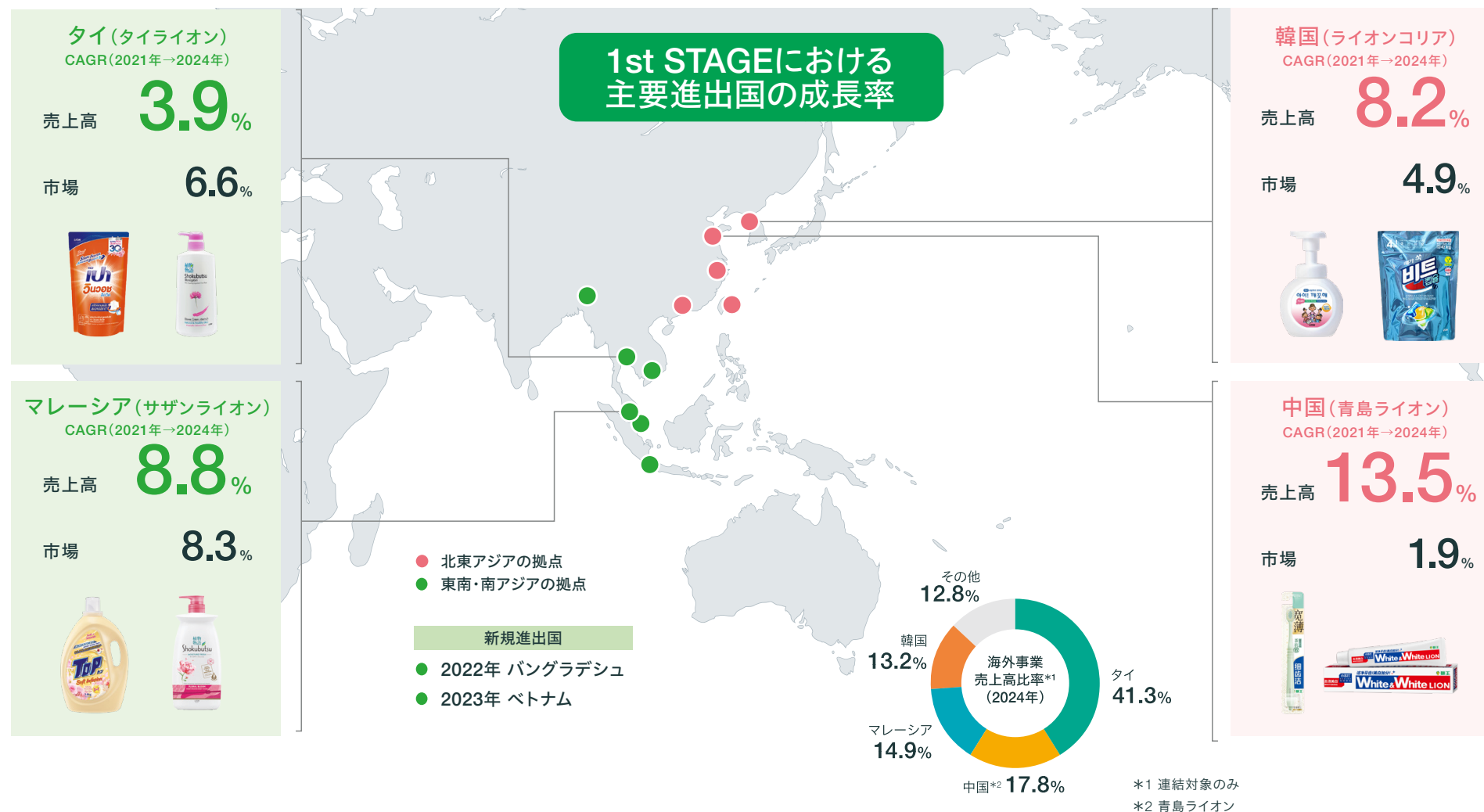
- 01 ライオンの目指す未来
- 09 中長期戦略
 - 10 社長メッセージ
 - 15 Vision2030 1st STAGE (2022 - 2024) の振り返り
 - 16 Vision2030実現に向けた2nd STAGE (2025 - 2027) の位置づけ
 - 17 中期経営計画Vision2030 2nd STAGE (2025 - 2027)
 - 18 事業ポートフォリオマネジメントの強化
 - 19 ① オーラルヘルスケアの成長加速
 - 22 ② 海外成長施策の強化
 - 24 ～東南・南アジア～
 - 25 ～北東アジア～
 - 26 ③ 一般用消費財の収益構造改革
 - 27 財務担当役員メッセージ
 - 29 財務戦略
- 30 実行に向けた取り組み
- 49 コーポレート・ガバナンス
- 62 パフォーマンス／データ

② 海外成長施策の強化

ライオンはこれまで、海外のさまざまな国・エリアや生活シーンでのより良い習慣づくりに取り組んできました。現地パートナー企業の強力な配荷網や、グローバルブランドとローカルブランドを効果的に組み合わせたブランド展開により、主要進出国で確実にプレゼンスを拡大してきました。2024年の海外売上高比率は36%に達し、今後もグループにおける重要な成長ドライバーとして、さらなる売上・利益の拡大を目指していきます。

1st STAGEの実績

1st STAGEにおいては、主要進出国で売上を拡大し、特に中国、韓国、マレーシアでは、市場の成長率を上回る成長を実現しました。また、2022年にはバングラデシュ、2023年にはベトナムに進出するなど、中長期的な事業成長の基盤の創出も推進しています。





Contents

01 ライオンの目指す未来

09 中長期戦略

- 10 社長メッセージ
- 15 Vision2030 1st STAGE
(2022 - 2024)の振り返り
- 16 Vision2030実現に向けた2nd STAGE
(2025 - 2027)の位置づけ
- 17 中期経営計画Vision2030 2nd STAGE
(2025 - 2027)
- 18 事業ポートフォリオマネジメントの強化
- 19 ① オーラルヘルスケアの成長加速
- 22 ② 海外成長施策の強化
- 24 ～東南・南アジア～
- 25 ～北東アジア～
- 26 ③ 一般消費財の収益構造改革
- 27 財務担当役員メッセージ
- 29 財務戦略

30 実行に向けた取り組み

49 コーポレート・ガバナンス

62 パフォーマンス／データ

海外成長施策の強化

2nd STAGEの成長に向けて

海外事業では、国・エリアを横断した類型*の考え方に基づくグローカライゼーション戦略の展開による成長継続を目指しています。また、トップライン成長と同時に、主に東南・南アジアで主力である洗剤カテゴリーの高付加価値化や、オーラルヘルスケアを中心としたパーソナルケア分野の構成比を高めていくことにより、持続的な利益ある成長を実現します。

*GDPや所得水準、消費者の特徴・傾向に応じた国境をまたいだ分類

海外成長施策の強化

1. グローカライゼーションによる成長の継続
2. 各国の戦略に応じた利益成長への戦略強化

2nd STAGE 目指す姿(2024年→2027年)

売上成長 CAGR
10%水準
※総売上高

EBITDAマージン
+2pt 水準

2030年の目指す業績イメージ：海外売上高構成比 **50%**

強みと今後の成長の方向性

東南・南アジアにおける強みは、現地で強力な流通力・配荷網を持つパートナーとのJV(ジョイントベンチャー)体制と、それを背景とした洗濯用洗剤等の高い市場ポジションです。

2nd STAGEでは、この強みを活用して、洗剤中心のポートフォリオからオーラルヘルスケアを中心としたパーソナルケア分野にミックスを変化させていくことが重要なポイントです。グローバルブランドとローカルブランドを効果的に組み合わせ、複数の価格帯で商品を展開することにより、高付加価値品へのシフトを狙います。

	タイ(タイライオン)	マレーシア(サザンライオン)
競争力のある商品群	・ボディソープ ・ハンドソープ シェアNo.1 ・洗濯用洗剤	・洗濯用洗剤 シェアNo.1
強み	現地で強力な流通力・配荷網・行政等とのネットワークを持つJVパートナーとの連携による洗濯用洗剤等の高い市場ポジション	
	合併パートナー	
	SAHA	Lam Soon

成長の方向性 **オーラルヘルスケア事業拡大**

北東アジアでは、各国・エリアの生活者ニーズを細やかにとらえた、現地での研究開発・生産体制に強みを持っています。

2nd STAGEにおいては、中国では2023年に設立した上海の研究拠点(獅王(上海)創新科技有限公司)でスピーディーに高付加価値品を開発、現地生産し、加えてオフライン販売エリアを拡大していくことで、利益率を維持しながらボリュームを拡大します。韓国では、カプセル型洗濯用洗剤や点眼剤といった高収益事業・ブランドの拡大により、安定的かつ持続的な収益性向上を実現します。

	中国(青島ライオン)	韓国(ライオンコリア)
競争力のある商品群	・ハミガキ ・ハブラシ (ECチャネル中心)	・ハンドソープ シェアNo.1
強み	・主要都市有力販売店への配荷力 ・生活者ニーズに対応するための現地研究開発・生産体制	・生活者ニーズに対応するための現地研究開発・生産体制

成長の方向性 **オフラインの販売エリア拡大**

高収益事業・ブランド拡大

*シェアは2024年1-12月、ライオン調べ



Contents

01 ライオンの目指す未来

09 中長期戦略

- 10 社長メッセージ
- 15 Vision2030 1st STAGE
(2022 - 2024)の振り返り
- 16 Vision2030実現に向けた2nd STAGE
(2025 - 2027)の位置づけ
- 17 中期経営計画Vision2030 2nd STAGE
(2025 - 2027)
- 18 事業ポートフォリオマネジメントの強化
- 19 ① オーラルヘルスケアの成長加速
- 22 ② 海外成長施策の強化
- 24 ～東南・南アジア～
- 25 ～北東アジア～
- 26 ③ 一般消費財の収益構造改革
- 27 財務担当役員メッセージ
- 29 財務戦略

30 実行に向けた取り組み

49 コーポレート・ガバナンス

62 パフォーマンス／データ

海外成長施策の強化 ～東南・南アジア～

タイ オーラルヘルスケア事業の育成

タイのオーラルヘルスケア分野では、グローバルブランド『システム』の育成に加えて、現地ブランド『SALZ』ではタイの生活者のライフスタイルやニーズに合わせた施策を強化しています。2024年には現地の歯のみがき方に合わせた大型ヘッドのハブラシ『SALZ Advanced Gum Care XL Toothbrush』を発売しました。また、タイでは幸運を呼び込んだり、厄除けになる超自然的な力を「ムテル」と呼び、若者の間で日常に取り込む動きが活発化していることを受け、「ムテル」を表現したパッケージで若年層が好む香味の濃縮ハミガキ『SALZ Sanay Toothpaste』を発売しました。このようなローカルニーズへの対応とグローバルでの横断的な価値提供によって、オーラルヘルスケアのより良い習慣づくりに取り組んでいきます。



SALZ Sanay Toothpaste

ボディソープ事業の付加価値化推進

タイのボディソープ市場でシェアNo.1の『植物物語』ブランドのポジションを強固にするための取り組みを推進しています。2024年はタイのボディソープに「抗菌機能」と「スキンケア機能」を両立した新シリーズ『SKIN BRIGHT AND PROTECTION Shower cream』と『ANTI POLLUTION AND RELAXING Shower cream』を導入しました。また、環境意識が高いタイの生活者の共感や支持を得るために、『Shower cream Orange peel』に廃棄対象となったWampee*から抽出したエキスを配合した製品が発売されるなど、サステナブルな取り組みが始まっています。

これからも安全・安心に使用していただける付加価値の高い商品の提供を通じて、清潔衛生習慣が広く浸透することに貢献していきます。

*ミカン科の果実



Shokubutsu Monogatari
Shower cream Orange peel

マレーシア 事業ポートフォリオマネジメントの強化

マレーシアのオーラルヘルスケア分野では、中価格帯セグメントNo.1である『システム』ハブラシのヘッド薄型化を推進しました。また、『Fresh&White』ハミガキシリーズでは、オリジナルキャラクター「白くま」をシンボルとしたコミュニケーションに一新しました。一方、洗濯用洗剤市場No.1の『TOP』は、衣類を柔らかく香り良く仕上げる洗濯用洗剤『TOP Liquid Laundry Detergent Soft Infusion』や市場が形成され始めているカプセル型洗濯用洗剤『TOPNANO Capsule Laundry Detergent』を導入しました。これからも各事業分野で現地（マレー系・中華系）ニーズへの対応を強化するとともに、事業ポートフォリオマネジメントを推進し、売上成長と収益性改善を目指していきます。



Fresh&White

1st STAGEにおける新規進出国

バングラデシュ

2024年は『Mama』液体台所用洗剤、『Systema』ハブラシ、『Shokubutsu』化粧石けんをバングラデシュの市場に導入しました。また、将来の供給体制強化に向けた新工場建設にも着手し、2025年末に稼働予定です。今後も、バングラデシュの生活者の快適な生活に貢献できる商品を提供していきます。

ベトナム

2024年は、メラルップ社のブランドの耳鼻咽喉カテゴリーや点眼薬等の薬品分野製品を育成し、大幅に売上を拡大することができました。2025年は商品販売チャネルの拡大や、当社グループシナジーを発揮した新分野での商品導入によるさらなる売上拡大を目指し、ベトナム生活者の健康で快適な暮らしに貢献していきます。



Contents

01 ライオンの目指す未来

09 中長期戦略

10 社長メッセージ

15 Vision2030 1st STAGE (2022 - 2024)の振り返り

16 Vision2030実現に向けた2nd STAGE (2025 - 2027)の位置づけ

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

18 事業ポートフォリオマネジメントの強化

19 ① オーラルヘルスケアの成長加速

22 ② 海外成長施策の強化

24 ～東南・南アジア～

25 ～北東アジア～

26 ③ 一般消費財の収益構造改革

27 財務担当役員メッセージ

29 財務戦略

30 実行に向けた取り組み

49 コーポレート・ガバナンス

62 パフォーマンス／データ

海外成長施策の強化 ～北東アジア～

中国*

オーラルヘルスケア分野の成長を牽引する 主力ブランドの強化

中国では、オーラルヘルスケア分野で『システム』や『クリニカ』ブランドを中心に、日本の高品質を活かしてブランドイメージの向上や製品展開に取り組んでいます。ビューティケア分野のハンドソープや、ファブリックケア分野の洗濯用洗剤、ペットケア用品等、事業領域を広げ、売上規模の拡大を継続しています。

*青島ライオン

お客様のニーズをとらえた品揃えの拡充

ホワイト&ホワイト

中国でもお客様に親しまれているハミガキ『ホワイト&ホワイト』は、日本生産品と中国のお客様のニーズを取り入れた中国生産品にも注力し、展開エリアの拡大を図っています。



クリニカ

日本品の酵素ハミガキをベースとし、酵母を配合するなど高付加価値ハミガキとして、ECを中心にご好評をいただいています。



システム

超極細毛のハブラシを価格帯別にラインアップ。高価格帯のワイド薄型ヘッドハブラシの人気の高まる中、お客様の裾野拡大を目指して2024年に中価格帯のラインアップを刷新しました。

今後も、付加価値を高める商品を通して、オーラルヘルスケアのより良い生活習慣を提案していきます。



中国

オフライン販売エリアの拡大に向けて

当社は、オンライン（EC）とオフライン（店舗販売）で販売しており、オフラインの中では、沿岸部および内陸部の大都市の会員制スーパーマーケットや、地場の有力スーパーマーケット等を中心に販売しています。

より多くのお客様のお口の健康や快適な生活習慣づくりを提供するためには、オーラルケア市場で構成比の高いオフライン販売チャネルでのプレゼンス向上が不可欠です。

今後は、営業体制の強化、代理店との連携強化、チャネル別の販売管理等、エリア横断の管理や、エリア個別の特徴に応じた販売活動を組み合わせることで、中小都市や周辺地域に展開し、オフライン販売エリアの拡大を加速していきます。



韓国

さらなる収益性向上に向けたポートフォリオ改革

韓国では、市場地位No.1であるハンドソープと『BEAT』ブランドで長年親しまれてきた洗濯用洗剤を中心に事業を展開し、グループの生産拠点としての製品供給・コスト貢献を果たしてきました。

今後は、高収益ブランドおよび事業の拡大による、安定的かつ持続的な収益構造の構築を進めていきます。具体的には、サプライチェーン改革と、代理店との協業強化による薬品事業の拡大と収益性向上を加速させ、オーラルヘルスケア事業についても日本品を中心とした高付加価値セグメントに製品ポートフォリオをシフトし、パーソナルケア分野の強化を進めます。また、高利益率商品であるカプセル型洗濯用洗剤の育成強化と他進出国・エリアでの水平展開を加速し、洗剤事業の収益性安定化も進めていきます。



Contents

01 ライオンの目指す未来

09 中長期戦略

10 社長メッセージ

15 Vision2030 1st STAGE
(2022 - 2024) の振り返り

16 Vision2030実現に向けた2nd STAGE
(2025 - 2027) の位置づけ

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

18 事業ポートフォリオマネジメントの強化

19 ① オーラルヘルスケアの成長加速

22 ② 海外成長施策の強化

24 ～東南・南アジア～

25 ～北東アジア～

26 ③ 一般用消費財の収益構造改革

27 財務担当役員メッセージ

29 財務戦略

30 実行に向けた取り組み

49 コーポレート・ガバナンス

62 パフォーマンス／データ

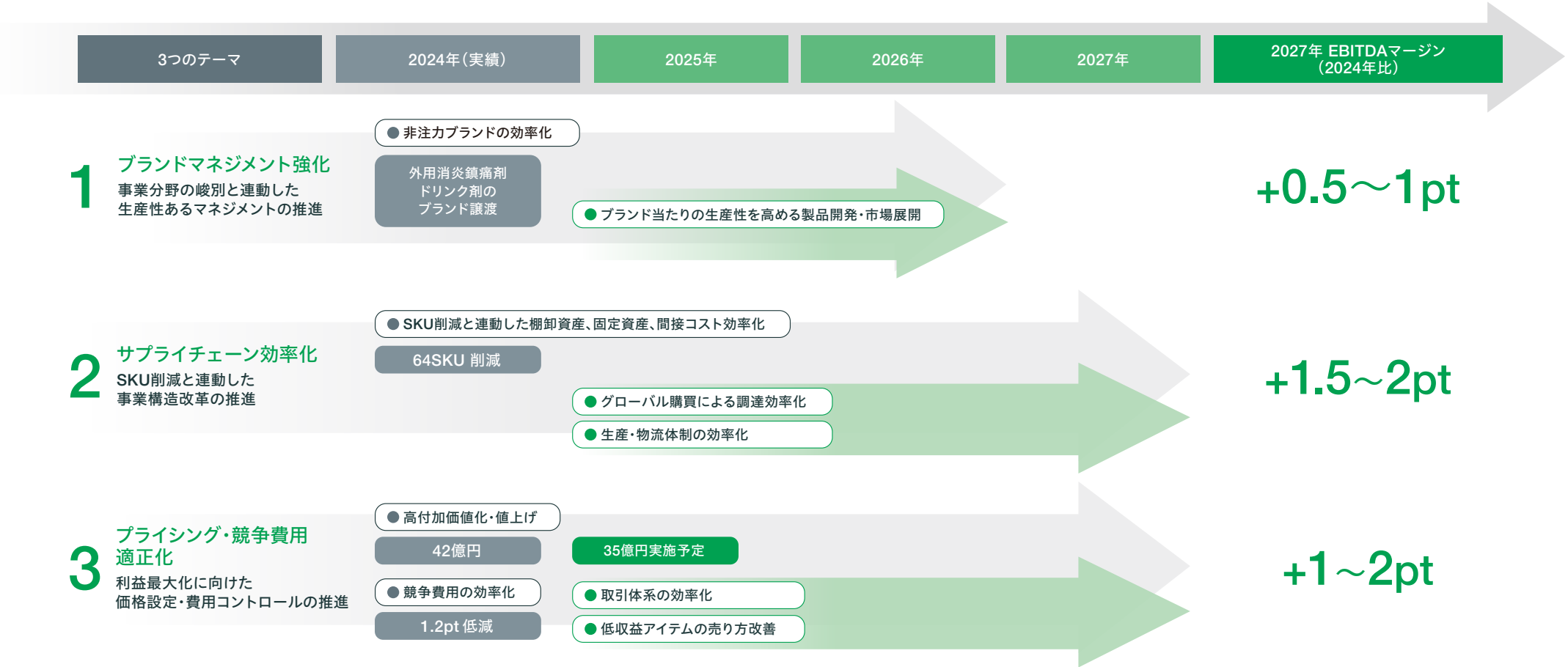
③ 一般用消費財の収益構造改革

一般用消費財事業（国内）では、2024年より収益構造改革をテーマとし、高付加価値化・値上げやSKU*削減、生産体制の効率化を実行してきました。2nd STAGEでは、これらの施策をさらに加速するとともに、追加施策を実行し、2027年までにEBITDAマージン+3～5pt水準を目指します。

*SKU (Stock Keeping Unit)：在庫管理の最小単位

2nd STAGE
一般用消費財
EBITDAマージン

➡ +3～5pt水準 (2024年→2027年)





Contents

- 01 ライオンの目指す未来
- 09 中長期戦略
 - 10 社長メッセージ
 - 15 Vision2030 1st STAGE
(2022 - 2024)の振り返り
 - 16 Vision2030実現に向けた2nd STAGE
(2025 - 2027)の位置づけ
 - 17 中期経営計画Vision2030 2nd STAGE
(2025 - 2027)
 - 18 事業ポートフォリオマネジメントの強化
 - 19 ① オーラルヘルスケアの成長加速
 - 22 ② 海外成長施策の強化
 - 24 ～東南・南アジア～
 - 25 ～北東アジア～
 - 26 ③ 一般用消費財の収益構造改革
- 27 財務担当役員メッセージ
- 29 財務戦略
- 30 実行に向けた取り組み
- 49 コーポレート・ガバナンス
- 62 パフォーマンス／データ

財務担当役員メッセージ



収益力向上のモメンタムを強め、
企業価値向上のスパイラルへの
回帰を目指します

代表取締役兼副社長執行役員
福田 健吾

2024年は収益基盤の再構築に向けた 施策を着実に実行

2024年度は、「Vision2030」の実現に向けスタートした1st STAGEの最終年度でした。2022～2023年度の収益性低下を受け、2024年度は「収益基盤再構築」をテーマに据え、一般用消費財事業（国内）の収益構造改革、海外事業の成長施策の強化に取り組み、2nd STAGE以降の成長に向けた基盤構築に注力しました。

一般用消費財事業においては、製品の高付加価値化、プライシングの見直し、SKU削減を進める一方、非注力分野である外用消炎鎮痛剤やドリンク剤のブランドを譲渡するなど、ポートフォリオ改革を着実に進めました。また、生産品目の集約等ファブリックケア分野を中心に生産体制の効率化も進めました。海外事業では、中国を中心に既存進出国が順調に成長するとともに、収益性の高いパーソナルケア分野*の売上構成も高めることができました。これらの取り組みの成果もあり、2024年度は一定の収益性向上を果たすことができましたが、業績の改善は緒に就いたばかりであり、2nd STAGEにおいては一層の収益基盤の強化が必要であると考えています。

一方、1st STAGEにおいては、バングラデシュ、ベトナム

への進出、小田原工場の薬品新棟建設（2025年4月竣工）等、中長期的な成長に向けた投資を進めました。2nd STAGEではそのリターンを確実なものにしていきます。

また、1st STAGEでは株主還元の充実を図りました。増配を継続するとともに、新たに累進配当を導入し、さらに計200億円の自己株式取得・消却を実施するなど、当初の計画以上に株主の皆様への還元を行いました。

*オーラルヘルスケア、ビューティケア、薬品

収益力の強靱化をテーマに 利益ある成長を目指す

1st STAGEの成果と課題をふまえ、2nd STAGEでは「収益力の強靱化」をテーマに掲げ、収益構造改革と重点領域の成長戦略加速による企業価値向上を目指します。

一般用消費財事業においては、2024年度よりスタートさせた収益構造改革に、引き続き取り組んでまいります。ポートフォリオマネジメントに連動した事業・ブランドの峻別、サプライチェーンの効率化、プライシングやマーケティング費用の適正化等の施策について継続的に取り組み、コスト環境や市場の変化に耐えうる強靱な収益構造を構築します。

2024年度実績ハイライト

売上高は海外が牽引、
利益は収益構造改革の推進により年初公表を達成
4期ぶりの増収増益に

売上高	4,129億円(対前年+2.5%、対公表+0.7%)
事業利益	263億円(対前年+30.8%、対公表+14.5%)
EBITDA	451億円(対前年+18.8%)
ROIC	5.8%(対前年+1.1pt)

1st STAGE キャッシュアロケーション

成長への再投資

- バングラデシュ(2022年)、ベトナム(2023年)への進出
- 小田原工場薬品新棟建設(2023年～)

株主還元

- 中計期間中、毎期の増配
- 累進配当の導入(2024年2月)
- 自己株式の取得・消却(2022年2月、2024年2月)



Contents

01 ライオンの目指す未来

09 中長期戦略

10 社長メッセージ

15 Vision2030 1st STAGE
(2022 - 2024)の振り返り

16 Vision2030実現に向けた2nd STAGE
(2025 - 2027)の位置づけ

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

18 事業ポートフォリオマネジメントの強化

19 ① オーラルヘルスケアの成長加速

22 ② 海外成長施策の強化

24 ～東南・南アジア～

25 ～北東アジア～

26 ③ 一般用消費財の収益構造改革

27 財務担当役員メッセージ

29 財務戦略

30 実行に向けた取り組み

49 コーポレート・ガバナンス

62 パフォーマンス／データ

財務担当役員メッセージ

一方、海外事業では引き続き売上成長を重視してまいります。2nd STAGEでは利益ある成長にこだわりたいと考えています。その実現に向けたポイントのひとつが事業構成の改善です。各国でオーラルヘルスケアを中心としたパーソナルケア分野の割合を高めていくこと、分野内の商品ミックスをより高付加価値なものにシフトさせていくこと、この2つの視点に基づき施策を進めることで、利益率を維持あるいは改善しながら、事業拡大にともなう利益増を目指します。

2nd STAGEで重視する経営指標として、EBITDAマージン13%超、ROIC8～9%、EPS CAGR11%超を掲げていますが、これらの指標はいずれも率（マージン）であり、今後は収益性・効率性の向上に主眼を置いて施策を進めていくという強い意志の表れでもあります。商品構成やプライシングの成果を見極めるために、社内では特に粗利率にフォーカスしたマネジメントを行い、キャッシュ獲得力の向上を目指していきます。

事業ポートフォリオマネジメントに
連動した成長投資を強化

2nd STAGEでは、事業ポートフォリオマネジメントの強化を重要な基本方針のひとつに掲げていますが、これ

は経営資源の配分を先鋭化し、収益性の高い事業ポートフォリオへの変革を実現するためです。構造改革事業の経営効率を高めキャッシュ創出余力を生む一方、最重点事業であるオーラルヘルスケアや、新規国・エリアへの進出を含む海外事業の拡大、それらの成長を支えるDX等の経営基盤強化等への成長投資を積極的に実行、その規模は2027年までに約900億円以上を想定しています。

オーラルヘルスケアにおいては、従来の口腔衛生用品の事業拡大に加え、噛む力や飲み込む力等、対象領域や市場の拡張に向けたケイパビリティを獲得することが投資の主目的です。すでに1st STAGEよりスタートしているサービス事業の拡大や、オーラルヘルスケアで革新的な技術・ビジネスを持つ国内外のベンチャー企業等を対象とした投資（LIONオーラルヘルスファンド）等により、新たな事業機会創出を加速し、競争力を強化します。

さらに海外では、1st STAGEで進出した国・エリアでの事業展開強化に注力するとともに、将来の成長に向けたさらなる投資機会の探索も積極的に進めます。新たに進出したベトナムでは、2023年に出資したメラップライオンの100%子会社化を決定しました。同社の強みである医師推奨モデルを活用したシナジーの創出と他国への応用等により、収益性の高いビジネスモデルの構築を狙います。

これらの投資については、資本収益性や財政状態を総

合的に勘案したうえで、グループ全体として継続的なROICの改善、ROICと資本コストのスプレッド拡大を意識しながら進めていきます。

株主還元のさらなる充実

当社グループは、継続的な事業成長を目指すとともに、その成果を株主の皆様へ還元することが経営の最重要課題であると認識しています。2nd STAGEにおいて、配当については1st STAGEに導入した累進配当を基本とし、連結配当性向30%を目安に継続的かつ安定的に実施します。初年度となる2025年度は、前年度比3円増配の30円を予定しており、10期連続の増配となる予定です。また、2nd STAGEにおいてはEPS（1株当たり利益）の成長率にコミットしているとおり、成長投資と配当を優先的に実施したうえで、必要に応じて自己株式の取得・消却も機動的に実施していきます。

2nd STAGEでは、EBITDAマージン、ROIC等、徹底的に「率」を意識した効率的な事業運営を推し進め、その成果として創出したキャッシュを重点領域に再投資し、さらなる成長を実現するといった企業価値向上のスパイラルへの回帰を目指します。2nd STAGE初年度である2025年度は、収益基盤構築に向けて極めて重要な一年になると認識しています。中計の施策を迅速かつ丁寧に推し進めることで、持続的な企業価値向上の歩みを確実に進めてまいりますので、引き続きご支援を賜りますようお願い申し上げます。

指標		2027年目標
EBITDAマージン	売上高に対する本業の収益性およびキャッシュの創出力	13%超
ROIC	投下資本に対する効率性と収益性	8～9%
EPS CAGR	1株当たりの最終利益の成長性	11%超



Contents

01 ライオンの目指す未来

09 中長期戦略

10 社長メッセージ

15 Vision2030 1st STAGE
(2022 - 2024) の振り返り

16 Vision2030実現に向けた2nd STAGE
(2025 - 2027) の位置づけ

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

18 事業ポートフォリオマネジメントの強化

19 ① オーラルヘルスケアの成長加速

22 ② 海外成長施策の強化

24 ～東南・南アジア～

25 ～北東アジア～

26 ③ 一般用消費財の収益構造改革

27 財務担当役員メッセージ

29 財務戦略

30 実行に向けた取組み

49 コーポレート・ガバナンス

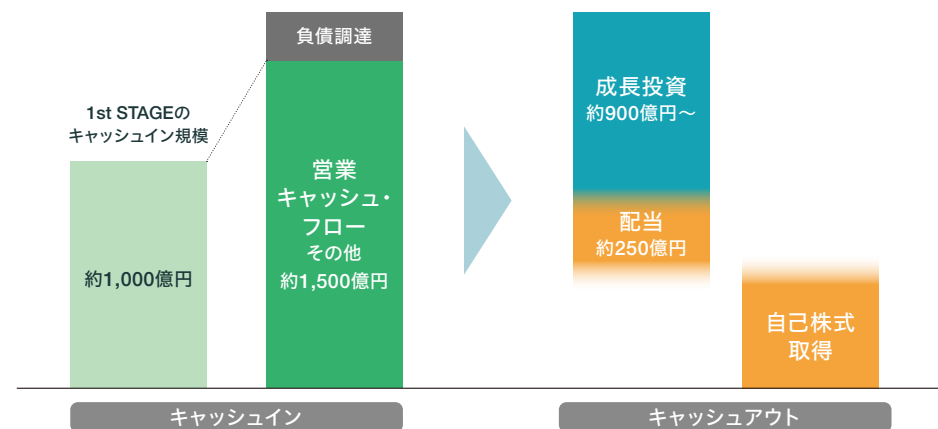
62 パフォーマンス／データ

財務戦略

2nd STAGEでは、収益力の強化に向けた施策によりキャッシュインを増加させ、集中的に重点領域に対して成長投資を行うとともに、2024年に導入した累進配当の継続、機動的な自己株式取得・消却により株主還元を強化します。

キャッシュアロケーション

1st STAGEを上回る約1,500億円水準のキャッシュを獲得し、オーラルヘルスケアや海外といった重点領域への成長投資および株主還元を強化します。



1st STAGEを上回るキャッシュの創出

- ・ パーソナルケア中心の成長
- ・ 値上げ・高付加価値化
- ・ 在庫適正化、資産効率向上



- ・ 負債の有効活用

成長への再投資

オーラルヘルスケアや海外を中心として、設備投資、M&A等で約900億円の成長投資を想定



投資機会に応じて、オーラルヘルスケア成長等に向けた追加投資枠を想定
(約900億円に含まない)

株主還元方針

2024年2月に導入した累進配当を基本とし、2nd STAGE期間中、毎期の増配を目指します。また、投資の進捗等をふまえ、自己株式の取得・消却についても機動的に実施します。

当社の株主還元方針

配当は累進配当を基本とし、連結配当性向30%を目安に継続的かつ安定的に実施
中長期的な成長のための内部留保を総合的に判断して自己株式取得を実施

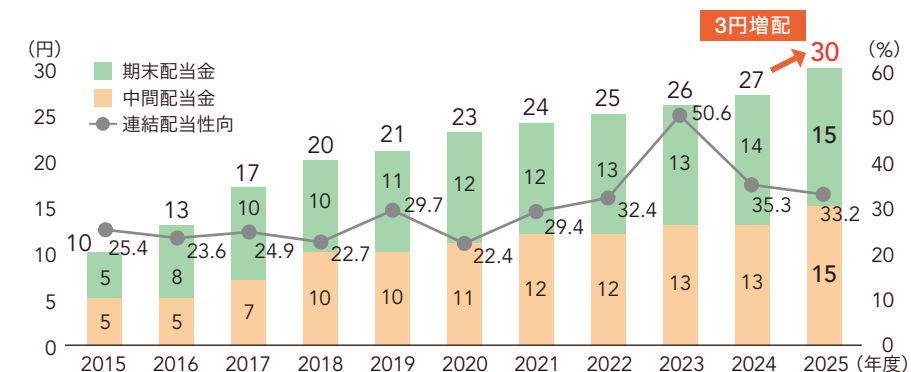
1st STAGE 実績

- ・ 3期連続増配(毎期1円増配)
- ・ 総額約200億円の自己株式取得・消却(2022年、2024年)
- ・ 累進配当を導入

2nd STAGE 方針

- ・ 3年間、毎期の増配を目指す(2016年～12期連続増配)
- ・ 機動的な自己株式取得・消却

上記の方針に則った2025年度の配当は、3円増配の年間30円を予定しており、配当性向は33%となる想定です。併せて、2025年5月7日には、保有する自己株式の一部を消却しました。(発行済株式数の約1.63%)



【配当の基本方針】累進配当を基本とし、連結配当性向30%を目安に、収益の向上を通じて増配を実現



Contents

- 01 ライオンの目指す未来
- 09 中長期戦略
- 30 実行に向けた取組み**
 - 31 人的資本
 - 36 Positive Habits創出への取組み
 - 37 研究開発・知財戦略
 - 39 DX戦略
 - 40 サステナビリティ担当役員メッセージ
 - 41 サステナビリティ重要課題への取組み強化
 - 42 健康な生活習慣づくり
～オーラルヘルスケア習慣～
 - 43 健康な生活習慣づくり
～清潔・衛生習慣～
 - 44 サステナブルな地球環境への取組み推進
 - 45 水を大切にする習慣づくり
 - 46 プラスチックを無駄にしない習慣づくり
 - 47 社会貢献活動／ガバナンス
 - 48 TCFD提言に基づく情報開示
- 49 コーポレート・ガバナンス
- 62 パフォーマンス／データ

Initiatives for Implementation

実行に向けた取組み



Contents

01 ライオンの目指す未来

09 中長期戦略

30 実行に向けた取組み

31 人的資本

36 Positive Habits創出への取組み

37 研究開発・知財戦略

39 DX戦略

40 サステナビリティ担当役員メッセージ

41 サステナビリティ重要課題への取組み強化

42 健康な生活習慣づくり
～オーラルヘルスケア習慣～

43 健康な生活習慣づくり
～清潔・衛生習慣～

44 サステナブルな地球環境への取組み推進

45 水を大切に作る習慣づくり

46 プラスチックを無駄にしない習慣づくり

47 社会貢献活動／ガバナンス

48 TCFD提言に基づく情報開示

49 コーポレート・ガバナンス

62 パフォーマンス／データ

・ 人的資本

人事改革のこれまでの取組み

2019年から取り組んできた「Vision2030 1st STAGE」（2022 - 2024）を通じて、従業員一人ひとりの「働きがい」向上を目的とした「ライオン流動きがい改革」に取り組んでおり、その一環として、「自律した働き方の仕組み」や「個の成長と貢献に対応した制度」を導入・推進することで、多彩な能力の発揮と自律的なキャリア形成を実現してきました。これからは、従業員一人ひとりの人的資本を活かし、経営戦略の実現や企業価値向上につなげていく組織的な取組みに力を入れ、1st STAGEで導入した各種制度を狙いどおりに活用し、2nd STAGEの人と組織の力による経営ビジョン達成へと結実させていきます。

2025年から人事戦略は次のフェーズへ

2019～2020年		2021～2024年		2025～2027年
ライオン流動きがい改革（2019年～）				個を活かして経営成果につなげる組織へ
自律した働き方の仕組み		個の成長と貢献に対応した制度		
ライオン・キャリアビレッジの導入	2019年	ワークスタイル改革	2021年	Vision2030のゴールに向け スピードを上げて収益力の強靱化を 実現するフェーズ
在宅勤務拡大・服装自由化の導入	2019年	関係性向上プログラム	2021年	
“GENKI”アクションの展開	2019年	新人事制度の導入開始	2023年	
キャリアデザイン・サポート	2020年	職群別人材マネジメント	2023年	
副業制度	2020年	新再雇用制度の導入	2024年	

ライオン流動きがい改革による主な成果（2021年・2024年）

	2021年	2024年
ワークマネジメント：副業制度申告件数	51件	77件
ワークスタイル：有給休暇取得率	67.1%	77.7%
関係性を高める：関係性向上プログラム対象管理職受講率	18.3%	90.1%
“GENKI”アクション：予防歯科プロケアキャンペーンの利用率	37.2%	55.9%

これからの人事戦略の方向性

収益力の強靱化に向けた基本方針である「事業ポートフォリオマネジメントの強化」や「経営基盤の強化」を実行するためには、重点分野への人材の採用と配置を行う戦略的な人材ポートフォリオマネジメントが必要不可欠とらえています。この実現においては重点分野における人材確保に加え、組織全体で成果を生むためのリーダーシップや課題解決力の向上、マネジメント層の役割・機能の見直しを行い、人的資本価値の向上と組織マネジメントの強化に取り組んでいきます。

2nd STAGEの人材戦略3つの柱

Vision2030の実現および企業価値向上

「組織全体のダイナミズム」を創出し、人・組織の生み出す成果を最大化する



Contents

01 ライオンの目指す未来

09 中長期戦略

30 実行に向けた取組み

31 人的資本

36 Positive Habits創出への取組み

37 研究開発・知財戦略

39 DX戦略

40 サステナビリティ担当役員メッセージ

41 サステナビリティ重要課題への取組み強化

42 健康な生活習慣づくり
～オーラルヘルスケア習慣～

43 健康な生活習慣づくり
～清潔・衛生習慣～

44 サステナブルな地球環境への取組み推進

45 水を大切に作る習慣づくり

46 プラスチックを無駄にしない習慣づくり

47 社会貢献活動／ガバナンス

48 TCFD提言に基づく情報開示

49 コーポレート・ガバナンス

62 パフォーマンス／データ

人的資本

2nd STAGEの人事戦略の全体像

2nd STAGEにおける人事戦略は、これまでの「個の働きがい改革」から、会社が目指す方向に組織やチーム全体の力を集結し「組織全体のダイナミズムの創出」にシフトします。

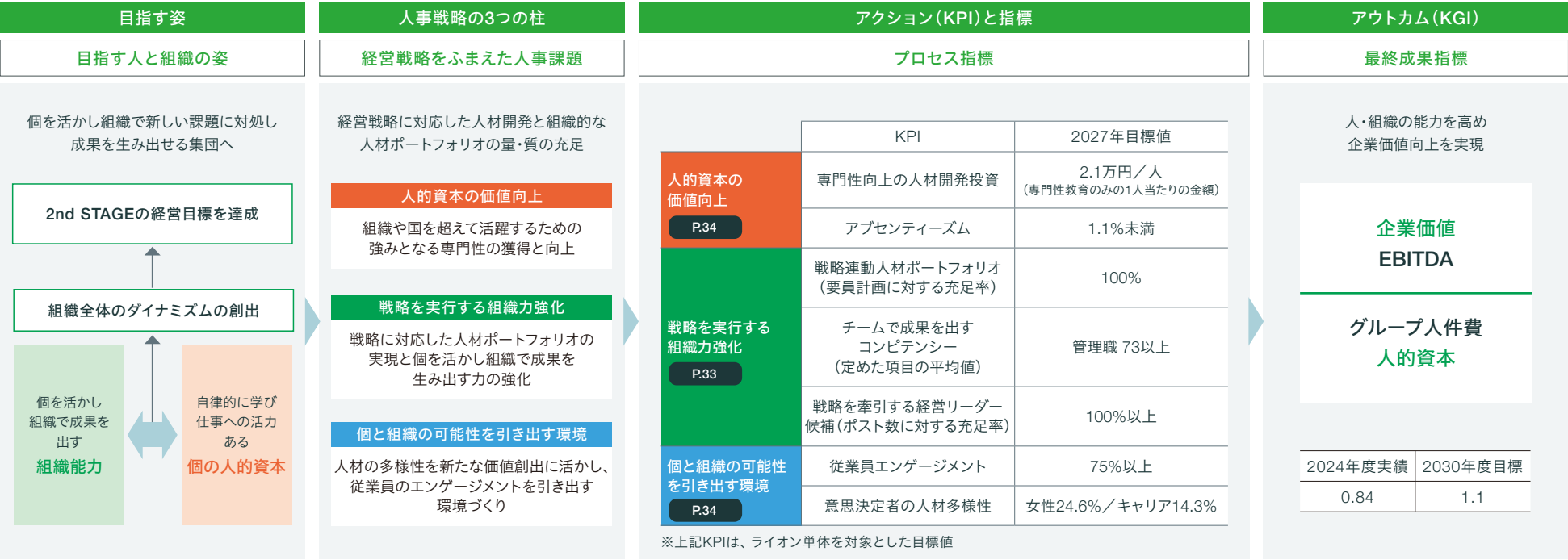
1. 組織の力を高め、企業価値向上を目指す

人事戦略の3つの柱、7つのKPIを設定し、人材の専門性・スキルを高める能力開発による人的資本の価値向上と、個を活かし目指す成果を生むための組織力の強化、そして個と組織の力を引き出す風土づくりを進めます。

採用や人材開発への投資を行うことで一人ひとりの生産性を高めることを目指し、2030年に向けたKGIとしてEBITDA／人件費を設定しました。個人の成長にとどまらず、企業価値向上への高い貢献を目指します。

2. 最も解決すべき課題

中期経営計画の2nd STAGEは、収益力の強靱化の実現のため、オーラルヘルスケアの成長加速、海外成長施策の強化、グループR&D体制の強化、全社DX推進等を行います。2030年に向けて人材の獲得競争はより厳しさが増していきます。その中で、4つの戦略を実現できる集団へと進化するため、人材能力・組織生産性の向上が大きな課題です。



Contents

- 01 ライオンの目指す未来
09 中長期戦略
30 実行に向けた取組み

31 人的資本

- 36 Positive Habits創出への取組み
37 研究開発・知財戦略
39 DX戦略
40 サステナビリティ担当役員メッセージ
41 サステナビリティ重要課題への取組み
強化
42 健康な生活習慣づくり
～オーラルヘルスケア習慣～
43 健康な生活習慣づくり
～清潔・衛生習慣～
44 サステナブルな地球環境への取組み
推進
45 水を大切にする習慣づくり
46 プラスチックを無駄にしない習慣づくり
47 社会貢献活動／ガバナンス
48 TCFD提言に基づく情報開示

- 49 コーポレート・ガバナンス
62 パフォーマンス/データ

人的資本

2nd STAGEで進める具体的なアクション

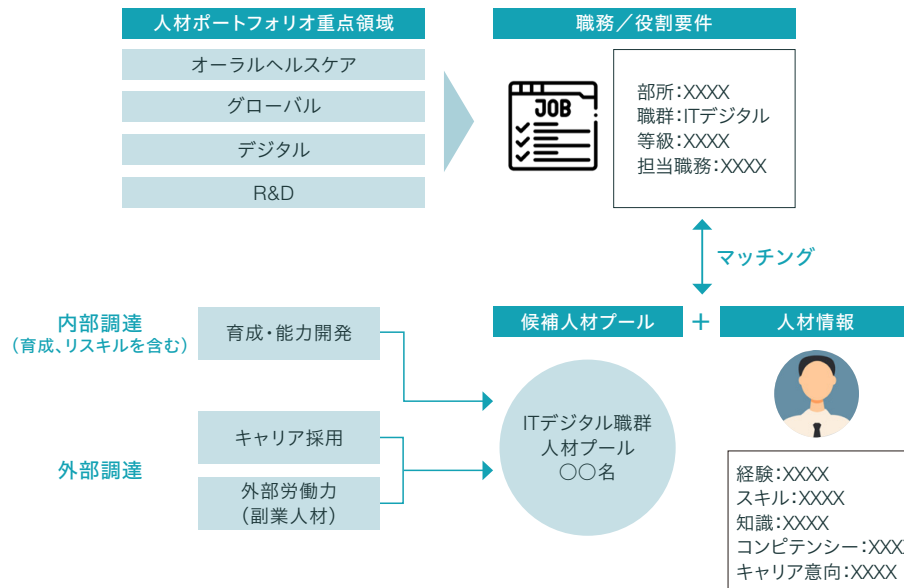
1. 戦略を実行する組織力強化：戦略に対応した人材ポートフォリオの実現と、組織で成果を生み出す力の強化

経営戦略に連動した人材ポートフォリオとそれに基づく人事施策の実行、柔軟な組織運営と適所適材を可能とするためのポジション・人材マネジメントを進めることで、戦略を遂行する組織能力を高めていきます。

(1) 人材ポートフォリオに基づく採用と配置の実行

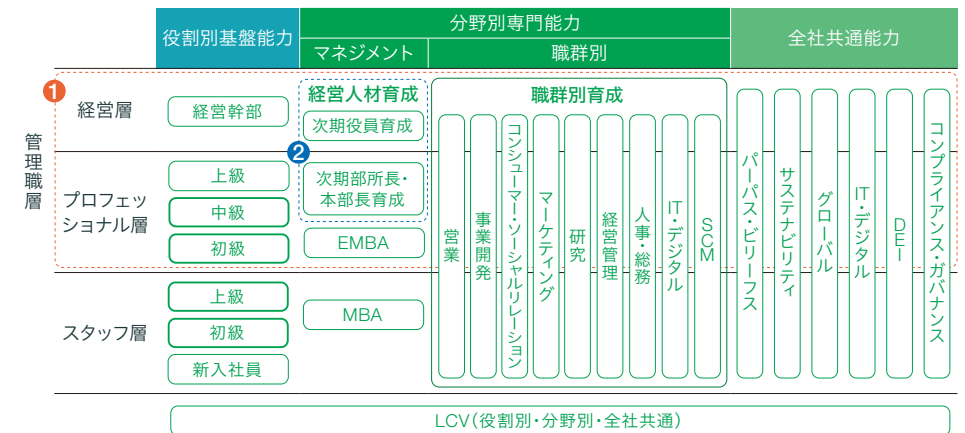
当社は、一人ひとりの主たる専門分野「職群」を設定し、人材管理をしています。また、個人の希望する職群と職務を年1回のキャリア設計シートで収集し、それらの情報をタレントマネジメントシステムで一元管理、人事部門と各職場の管理職が確認可能な環境を整備しています。人材情報管理の仕組みを活用し、社内人材の探索を通じた人材配置と、外部からのキャリア採用による人材ポートフォリオの充足を進めていきます。

イメージ



(2) 戦略を実行する組織マネジメントの強化

組織目標達成のために自らが担う役割を理解し、主体的に考え行動する能力開発に向け、「役割別基盤能力育成プログラム」を全社的に導入していきます。中でも、管理職層は、課題を設定し集団を牽引するマネジメント能力を強化します。職責・業務範囲により初級・中級・上級の3層に分け、各層に求められる水準に合わせてプログラムを展開していきます。戦略的な組織設計や、迅速かつ確実な意思決定に向けた思考法の習得を通じ、経営目標から一貫した組織目標を設定し、成果創出の力を高めるための能力開発に取り組めます。(図中①)



(3) Vision2030を牽引する次世代の 経営人材育成

組織を牽引する次世代経営人材を選抜・育成するプログラムです。海外でのビジネススクールでの学び等を通じ、国内外でのビジネスを牽引する人材を育成していきます。(図中②)



次世代の経営人材育成研修



Contents

01 ライオンの目指す未来

09 中長期戦略

30 実行に向けた取組み

31 人的資本

36 Positive Habits創出への取組み

37 研究開発・知財戦略

39 DX戦略

40 サステナビリティ担当役員メッセージ

41 サステナビリティ重要課題への取組み強化

42 健康な生活習慣づくり
～オーラルヘルスケア習慣～

43 健康な生活習慣づくり
～清潔・衛生習慣～

44 サステナブルな地球環境への取組み推進

45 水を大切に作る習慣づくり

46 プラスチックを無駄にしない習慣づくり

47 社会貢献活動／ガバナンス

48 TCFD提言に基づく情報開示

49 コーポレート・ガバナンス

62 パフォーマンス／データ

人的資本

2. 人的資本の価値向上：一人ひとりの専門性の獲得と向上

グローバルな競争環境で通用するプロフェッショナルとなるため、専門性向上を図る職群別育成プログラム、主体的な学びや自律的キャリア形成の機会、健康行動の習慣化、柔軟な働き方等さまざまな取組みを推進し、個々の「働きがい」に加え「人的資本価値向上」を支援します。

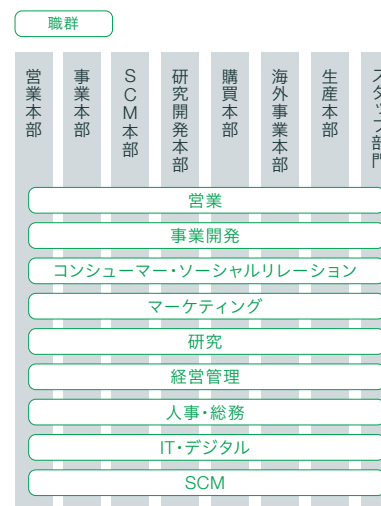
職群別育成プログラム

高い専門性を持ったプロフェッショナル人材の育成を目的として、Vision2030の実現に向けて職種・職能領域を束ねた「職群」ごとに組織横断的な人材育成、キャリア開発に取り組んでいきます。各職群の中で高い専門性を持った幹部層を職群長、職群リーダーとして任用。各職群において求められる知識・スキルレベルを明らかにした「人材要件」を整理し、2025年より職群別育成プログラムを開始しました。従業員に対して専門性を軸としたキャリアパスを提示するとともに、各事業に求められるプロフェッショナル人材を育成していきます。

● 職群とは、求められる専門性が近い機能・職種を組織横断的に束ねた専門性の分類です。

● プロフェッショナル人材の育成に向け、専門領域を明示したキャリアパスや、専門領域別の能力開発を実施する区分として設定しています。

職群のイメージ



3. 個と組織の可能性を引き出す環境：多様性を新たな価値創出に活かす組織づくり

従業員の多様な知と経験を活かすことは、より良い習慣づくりに向けた新しい発想やイノベーションにつながるという考え方にに基づき、性別やキャリア等を問わず、多様な人材の力を引き出す環境づくりにも力を入れます。

女性の活躍推進プログラム

全社で女性の活躍機会創出を目的に、層別の次世代リーダー育成研修を行っています。特に、管理職直前の女性に対し実施しているエンパワメントセミナーは、キャリア意欲を引き出すとともに、キャリア別、生活環境別に分類し、それぞれに向けて、ワークライフバランスの取り方の伝授、スキルアップ強化を行っています。

キャリア採用者向けプログラム

キャリア入社者が早期に環境に慣れ、1日でも早く活躍ができるようになるためのキャリアオンボーディングプログラムを2024年より開始しました。人事面談や集合型研修、現場見学会等を通じて、心理的サポートや、ビジョン・価値観の共有、社内ネットワークの構築等を幅広くサポートしています。



エンパワメントセミナー



キャリアオンボーディング



Contents

01 ライオンの目指す未来

09 中長期戦略

30 実行に向けた取組み

31 人的資本

36 Positive Habits創出への取組み

37 研究開発・知財戦略

39 DX戦略

40 サステナビリティ担当役員メッセージ

41 サステナビリティ重要課題への取組み強化

42 健康な生活習慣づくり
～オーラルヘルスケア習慣～

43 健康な生活習慣づくり
～清潔・衛生習慣～

44 サステナブルな地球環境への取組み推進

45 水を大切に作る習慣づくり

46 プラスチックを無駄にしない習慣づくり

47 社会貢献活動／ガバナンス

48 TCFD提言に基づく情報開示

49 コーポレート・ガバナンス

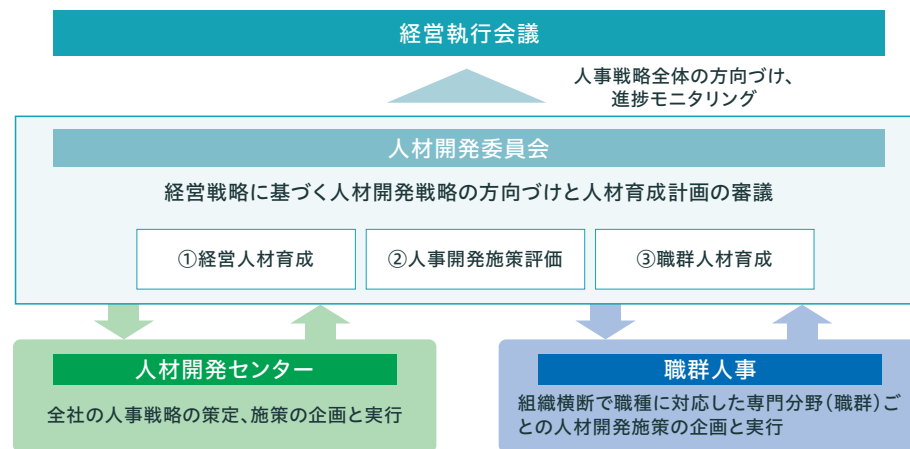
62 パフォーマンス／データ

人的資本

人事戦略のガバナンス

人事戦略の実行体制とガバナンス

当社グループは人的資本の充実を重要な経営課題と認識し、役員で構成される「人材開発委員会」を設置して、人的資本に関するさまざまな課題や施策を議論しています。経営人材の育成、職群別トップタレントの育成、若手社員の選抜育成、人材ポートフォリオ実現に向けた人材マネジメント施策等、経営層による人事戦略全体の方向づけとモニタリングを行っています。



サステナビリティ重要課題における人的資本関連指標

2025年より下記を指標として推進します。

重要課題	目標(2030年)	指標(2030年)	
ダイバーシティ、エクイティ & インクルージョンの推進	多様な価値観、思考、属性を持つ人材を登用することで、新たな価値創出を可能とする組織づくりを目指します。	・管理職に占める女性の割合	30%以上
ワークライフエンリッチメントの推進	従業員一人ひとりが、ワークとライフの相乗作用により、人生のWILLを実現できる環境を目指します。	・「ライフスタイルに合わせて自律的に働く場所や時間を選んでいる」と思う従業員の割合 ・「職場はお互いの仕事以外の生活を尊重する雰囲気がある」と思う従業員の割合	2設問平均 80%以上
人材開発	経営戦略の実現へ一人ひとりが貢献するために、従業員の課題解決力の向上を目指します。	・多面行動能力測定における4つのコンピテンシー（課題設定、解決意向、疑う力、論理的思考）に関するスコア*の平均値 *外部企業が提供する上司・部下・同僚による多面評価手法を用いた0～100で示される発揮能力スコア	管理職 76以上 非管理職 68以上
従業員の健康推進	従業員の心と身体のヘルスケアを支えることで、人材力の強化につなげ、持続可能な企業成長を目指します。	①国内：歯科健診の受診率 ②海外：各社予防歯科施策への参加率 ③アブセンティズム	①100% ②前年比向上 ③2024年比改善

1st STAGEにおける外部評価



健康経営銘柄に2年連続で選定

8年連続で「健康経営優良法人～ホワイト500～」にも認定

屋歯みがきや体重の記録等の健康に関わるミッションを達成すると日々ポイントが獲得できる健康ポイント制度や、予防的な歯科医院受診促進の啓発活動等、従業員の健康行動の習慣化を目指した活動を行っています。また、唾液検査や健康リスク予測ツール等の技術やサービスの提供を通じ、幅広い人々の健康増進に寄与する活動を行い、2年連続での「健康経営銘柄」の選定、8年連続での「健康経営優良法人～ホワイト500～」にも認定されました。



第6回「プラチナキャリア・アワード」最優秀賞を受賞

「自律した個」の躍動により組織全体に変革の波をもたらすことを目指して、下記の施策浸透とチャレンジを後押しする体制を構築していることが高く評価されました。

- ・キャリア自律を通じたさまざまな支援を体系的に展開
- ・学びのプラットフォーム「ライオン・キャリアビレッジ」の展開
- ・本社移転にともなう、従業員同士の交流活発化と主体的な働き方の推進
- ・社長や役員との懇談会開催による、従業員と役員の接点拡大



令和6年度

障害者雇用エクセレントカンパニー賞（東京都知事賞）を受賞

丁寧なマニュアルや手づくりアイテムの活用で作業中のミス軽減を実現するとともに、製品開発等に関わる業務に従事したことなどが高く評価され、障がい者雇用の特色ある優れた取組みを行う企業を表彰する「障害者雇用エクセレントカンパニー賞」（東京都知事賞）を当社グループの特例子会社ライオンとともに株式会社が受賞しました。



Contents

- 01 ライオンの目指す未来
- 09 中長期戦略
- 30 実行に向けた取組み
 - 31 人的資本
 - 36 Positive Habits創出への取組み
 - 37 研究開発・知財戦略
 - 39 DX戦略
 - 40 サステナビリティ担当役員メッセージ
 - 41 サステナビリティ重要課題への取組み強化
 - 42 健康な生活習慣づくり
～オーラルヘルスケア習慣～
 - 43 健康な生活習慣づくり
～清潔・衛生習慣～
 - 44 サステナブルな地球環境への取組み推進
 - 45 水を大切に作る習慣づくり
 - 46 プラスチックを無駄にしない習慣づくり
 - 47 社会貢献活動／ガバナンス
 - 48 TCFD提言に基づく情報開示
- 49 コーポレート・ガバナンス
- 62 パフォーマンス／データ

・ Positive Habits創出への取組み

ライオンは、製品の提供にとどまらず、人々のより良い習慣づくりに貢献することで事業を拡大してきました。長年の生活者研究で得た知見をもとに、今後も人々の毎日をより良くするPositive Habitsを生み出すための仕組みづくりに注力していきます。

Positive Habits創出の意義

ライオンは、長年、日々の生活に寄り添う製品の提供を通して歯みがき習慣、手洗い習慣等の今では当たり前になった習慣を提案し、時代ごとの社会課題を解決しながら人々の生活に貢献してきました。この活動の中で培ってきた生活者研究からライオンが辿り着いた“習慣づくり”の考え方がPositive Habitsです。

毎日の生活には、さまざまな気が進まないやるべきことが存在しており、その中のいくつかは、毎日繰り返す「Reluctant Habits（気が進まない習慣）」になっていることを発見しました。この「Reluctant Habits」を前向きな習慣に変えることを徹底的に考え、製品・サービスを通じてお客様、そして社会に提案していくこと、それがライオンの目指すPositive Habits（前向きな習慣）です。

近年、成熟化が進んだ一般消費財市場において、いまだ解消されていない「Reluctant Habits」に目を向け、新たな競争軸（ユニークネス）を生み出し、当社ならではの価値をいち早く提案しながら磨き込むことで、競争優位性を持つ新たな市場を創出していきます。



Positive Habits創出に向けた価値開発プロセスの変革

Positive Habitsの創出に向けて、“一歩先の社会潮流の発見”をとらえる新たな価値開発とその価値を磨き込むプロセスを導入し、実践につなげていきます。

①**新たな価値開発プロセス**: 従来の既存の技術シーズや顧客調査を起点とした仮説立案型のプロセスだけでなく、今後は独自のAIを駆使して、SNS等の膨大な情報を解析することで、日常生活の中でやってきた当たり前の習慣の中で、消費者自身も気づいていない一歩先の社会潮流（事業機会）をとらえるプロセスを導入していきます。この新たなアプローチは日本にとどまらず、中国の主要SNSやEC投稿データをAI分析するなど、国内外の消費者のインサイトを先取りしてとらえ、価値創出の提案力を強化していきます。

②**価値を磨き込むプロセス**: 近年、消費者の価値感の多様化やデジタルメディア等の接点増加により、従来のマスをとらえる一方通行の提案では、真に消費者に受け入れられる価値提供は

難しくなっています。私たちは、一歩先の潮流に基づく価値の提案をECモールや一部リテールに限定した小スケールからはじめ、消費者の行動パターンや嗜好をデータに基づき分析し、多様な消費者に共感を得られる製品やサービスに改善・改良する価値開発プロセスを国内外で導入していきます。特に、日本では、すでに保有しているオウンドメディア「Lidea（リディア）」を双方向のデータ検証プラットフォームとして洗練化し、消費者の反応を直接的にとらえることで、より最適なコミュニケーションや製品アクションの実現を目指します。

このように私たちは、一歩先の新しい価値を開発し、お客様理解を深めながら製品・サービスを通じて提案することで、共感するお客様の拡大につながり、使用者数・使用頻度が増え、当たり前の習慣になっていくと考えており、この価値開発プロセスの変革でPositive Habits創出につなげていきます。

① 新たな価値開発プロセス（一歩先の社会潮流の発見）



② 価値を磨き込むプロセス（スモールスタート）





Contents

- 01 ライオンの目指す未来
- 09 中長期戦略
- 30 実行に向けた取組み
 - 31 人的資本
 - 36 Positive Habits創出への取組み
 - 37 研究開発・知財戦略
 - 39 DX戦略
 - 40 サステナビリティ担当役員メッセージ
 - 41 サステナビリティ重要課題への取組み強化
 - 42 健康な生活習慣づくり
～オーラルヘルスケア習慣～
 - 43 健康な生活習慣づくり
～清潔・衛生習慣～
 - 44 サステナブルな地球環境への取組み推進
 - 45 水を大切に作る習慣づくり
 - 46 プラスチックを無駄にしない習慣づくり
 - 47 社会貢献活動／ガバナンス
 - 48 TCFD提言に基づく情報開示
- 49 コーポレート・ガバナンス
- 62 パフォーマンス／データ

研究開発・知財戦略

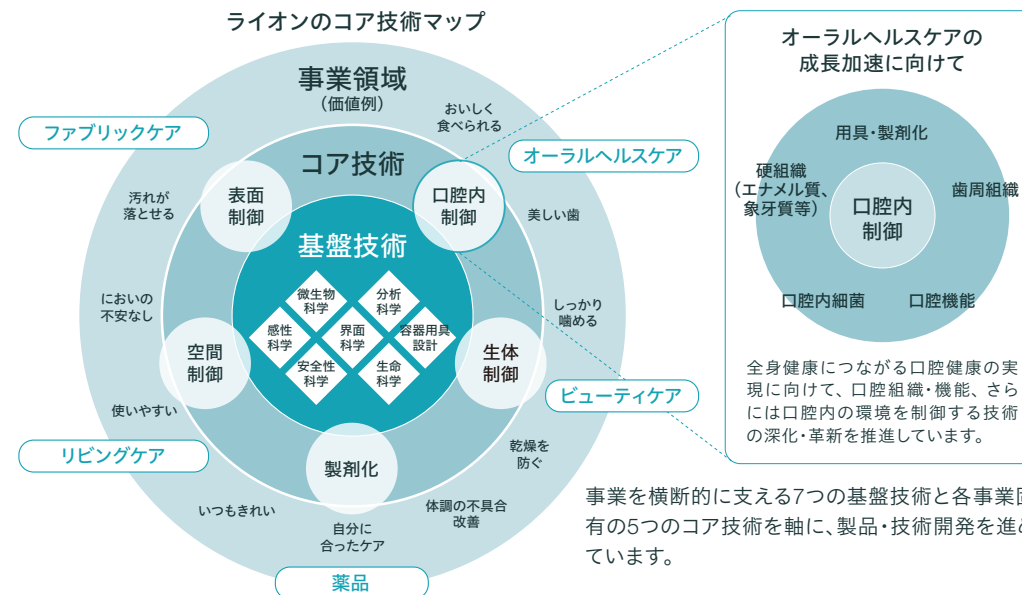
ライオンは、コア技術の深化・革新を起点に、オーラルヘルスケアの提案領域拡大、海外事業の成長加速のための研究領域拡張と、グループ内のR&D体制強化に向けた研究員の質的なアロケーションにて2nd STAGEの推進確度を高めています。

ライオンの研究開発戦略

ライオンの研究開発では、“生活者との接点”から長年蓄積してきた生活者研究知見や、事業を横断的に支える基盤技術を核とした各事業固有のコア技術を軸に、オープンイノベーションにも積極的に取り組むことで研究活動を加速しています。社内外の技術を融合した革新的な価値創出を通じて、人々のより良い習慣づくりに貢献します。

オーラルヘルスケアの成長加速においては、全身健康につながる“口腔衛生・口腔機能”の研究に注力しています。その一例として、最適なオーラルヘルスケア習慣の提案に向けて、口腔健康維持の大切な要素である口腔細菌叢に着目し、株式会社サイキンソーと連携を開始しました。また、個人の心身状態を客観的に可視化するデジタルバイオマーカーに着目し、その開発知見を保有する株式会社テックドクターとの連携により、生活者一人ひとりのQOL向上への貢献を目指します。

今後も、大学・研究機関・企業等との連携を通じて、コア技術の深化・革新を加速し、サステナブル視点も含め、ライオンのイノベーションを牽引していきます。

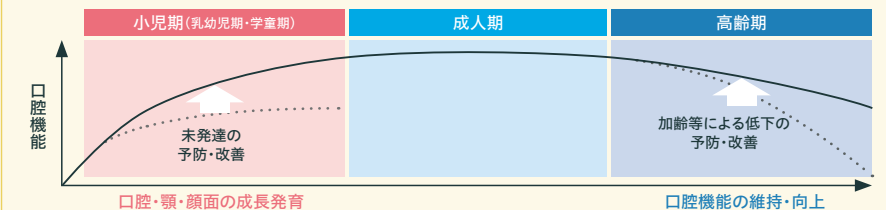


事業を横断的に支える7つの基盤技術と各事業固有の5つのコア技術を軸に、製品・技術開発を進めています。

口腔衛生・口腔機能研究

心身の健康につながる口腔の健康を実現するために、従来のう蝕（むし歯）・歯周病予防を中心とした「口腔衛生」ケアの付加価値を高めるとともに、噛む力・飲み込む力・会話を楽しむ力等の「口腔機能」をケアする研究も進めています。口腔機能ケアは、小児期における適切な口腔機能の獲得と高齢期での口腔機能の維持・向上の双方で研究を推進しており、取組み加速のために、行政や専門家とも連携をしています。

口腔衛生ケア むし歯・歯周病等の口腔疾患予防 + 口腔機能ケア 噛む力・飲み込む力・会話を楽しむ力



※中央社会保険医療協議会「歯科医療について（その1）」（厚生労働省、平成25年7月31日）をもとに当社作成
<https://www.mhlw.go.jp/file/05-Shingikai-12404000-Hokenkyoku-Iryouka/0000013710.pdf>

TOPICS オーラルヘルスケアにおけるオープンイノベーション

株式会社日立製作所 日立健康管理センタとの協働で明らかにした「口腔ケア行動と生産性の関連性に関する研究*1」は、学術的に高い評価を受け、第97回日本産業衛生学会の産業歯科保健部会フォーラムにて招待講演を行いました*2。今後も社外共創を通じた新たな知見を獲得して情報発信するとともに、製品やサービスの開発に活用することで、より良い習慣づくりに向けた価値創出につなげていきます。



*1 ～歯科健診をより多くの人・企業に～ 日立とライオンが健康診断データを解析（2023年6月）
https://doc.lion.co.jp/uploads/tmg_block_page_image/file/8839/20230601_02.pdf

*2 企業における歯科健診の有用性 ～口腔保健とプレゼンティーズム～（2024年5月）



Contents

- 01 ライオンの目指す未来
- 09 中長期戦略
- 30 実行に向けた取組み
 - 31 人的資本
 - 36 Positive Habits創出への取組み
 - 37 研究開発・知財戦略
 - 39 DX戦略
 - 40 サステナビリティ担当役員メッセージ
 - 41 サステナビリティ重要課題への取組み強化
 - 42 健康な生活習慣づくり
～オーラルヘルスケア習慣～
 - 43 健康な生活習慣づくり
～清潔・衛生習慣～
 - 44 サステナブルな地球環境への取組み推進
 - 45 水を大切に作る習慣づくり
 - 46 プラスチックを無駄にしない習慣づくり
 - 47 社会貢献活動／ガバナンス
 - 48 TCFD提言に基づく情報開示
- 49 コーポレート・ガバナンス
- 62 パフォーマンス／データ

研究開発・知財戦略

ライオングループのR&D体制強化

ライオンでは、グループ内のR&D機能の早期最適化を推進し、海外市場の変化速度に呼応することで、グローバル・ローカル企業に対する差別性のある迅速な研究・技術開発に努めています。これまでの日本のR&Dを中心とした開発から、日本と中国のR&Dはグループ内で活用可能な中長期視点でのコア技術の深化・革新を主導し、各国のR&Dは多様な生活者ニーズに対応するために各国事業特性に応じた製品開発を推進する体制へとシフトします。

2024年から本格稼働した獅王（上海）創新科技有限公司では、中国の技術トレンドを積極的に取り込み、これまでに培ったコア技術と融合させることで、新価値創出を加速するとともに、データサイエンスの積極的活用等R&Dにおける研究の質と生産性向上に向けた取組みを強化しています。

ライオングループ内のR&D体制をより一層強化することで、より良い習慣づくりの実現を加速します。

ライオングループのR&D拠点

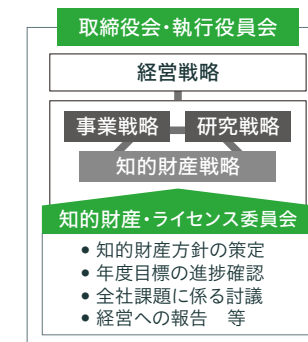


知財戦略の考え方・推進体制

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

専門部所である知的財産部を経営直下に設置し、取締役会の監督のもと、グループ全体の経営戦略を上位方針とする知財戦略および知財投資を策定し、実行しています。

推進体制



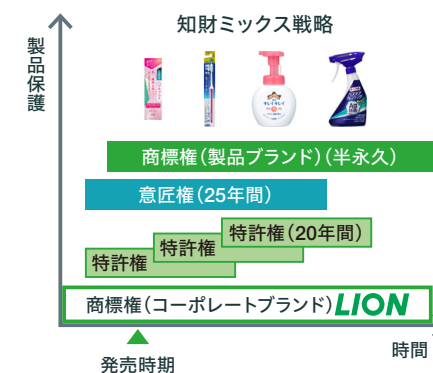
海外成長加速に向けた知財活動

ライオンでは、製品を複数の知的財産権（特許権・商標権・意匠権・著作権等）で重畳的に保護する知財ミックス戦略を国内外で推進しています。

海外における市場地位の向上にともない、模倣品が増加傾向にありますが、知財ミックス戦略に基づく権利行使で、排除につなげています。

また、海外現地法人や現地行政機関との連携により、模倣品の早期発見と摘発で、安全・安心な商品を海外のお客様にお届けしています。

「特許・意匠」と「商標」の知財ミックスモデル



知財人材育成と表彰

ライオンでは、社員の知財活動を活性化することを狙いとして、特許実績報奨制度に加え、毎年、知的財産活動に貢献した社員に「知的財産貢献賞」を授与しています。

また、知財情報を活用した開発や事業活動を推進できる人材の育成を目的に、「知的財産アナリスト」（知的財産教育協会）の資格取得支援を行っています。



Contents

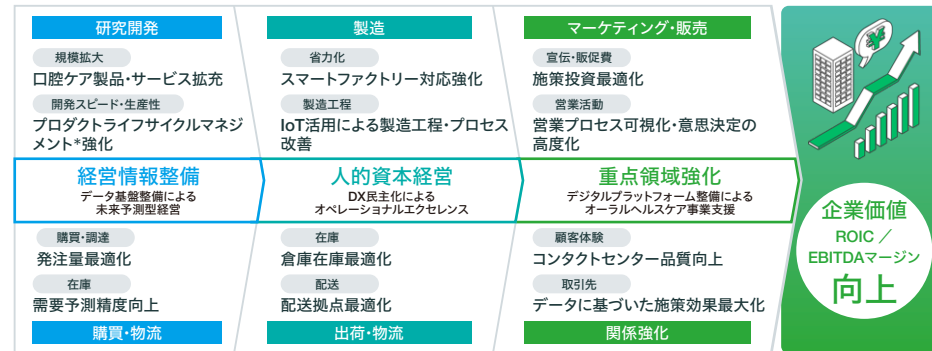
- 01 ライオンの目指す未来
- 09 中長期戦略
- 30 実行に向けた取組み
 - 31 人的資本
 - 36 Positive Habits創出への取組み
 - 37 研究開発・知財戦略
 - 39 DX戦略
 - 40 サステナビリティ担当役員メッセージ
 - 41 サステナビリティ重要課題への取組み強化
 - 42 健康な生活習慣づくり
～オーラルヘルスケア習慣～
 - 43 健康な生活習慣づくり
～清潔・衛生習慣～
 - 44 サステナブルな地球環境への取組み推進
 - 45 水を大切に作る習慣づくり
 - 46 プラスチックを無駄にしない習慣づくり
 - 47 社会貢献活動／ガバナンス
 - 48 TCFD提言に基づく情報開示
- 49 コーポレート・ガバナンス
- 62 パフォーマンス／データ

・ DX戦略

ライオンは、行動や習慣をデジタル技術やデータサイエンスを使って「科学」することで、人々のより良い習慣づくりに資する価値を創出するという想いを込め、「習慣を科学する」をデジタル戦略のスローガンとしています。デジタル活用により、経営管理レベルの引き上げ、事業効率化、重点領域強化を図り、2nd STAGEのテーマである「収益力の強靱化」の実現に貢献します。

2030年に向けたデジタル戦略の考え方

デジタル活用により、経営管理レベルの引き上げ、事業効率化、重点領域強化を図り、企業価値向上を目指します。



*製品の企画や設計から生産、販売、廃棄に至るまでのライフサイクル全体を統合的に管理する仕組み

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

データ基盤整備による未来予測型経営

各部所および部門に散在しているデータを集約し、全社レベルでの情報一元管理を推進しています。また、データの整理・加工プロセスを自動化することにより、リアルタイムに近い形で最新の経営情報を提供し、迅速な意思決定が可能となる体制を整備しています。集約されたデータから重要な経営指標 (KGI・KPI) を常にモニタリングすることで、異常値や課題の早期発見と、迅速な対応を可能とします。また、過去のデータやトレンドを分析し、複数の将来シナリオを想定することで、各シナリオにおけるインパクトやリスクを評価し、不確実な未来に対する意思決定の高度化を図っていきます。



DXの民主化によるオペレーショナルエクセレンス ～生成AIの活用～

IT・デジタル部門が主導し、各業務部門における生成AI活用ツールの開発、データ活用・支援を実施することで、全社的な活用を進めています。

2023年6月、内製開発した全社向けのチャットツール「LION AI Chat」の提供を開始。2024年は生成AI活用を業務効率化の中心に位置づけ、生成AIが組み込まれた業務システムをIT・デジタル部門以外の従業員が容易に作成できる環境を構築し、オペレーショナルエクセレンスを推進しています。当社はこれらの取組みにより、2024年12月実施の「生成AI大賞2024」(主催:一般社団法人Generative AI Japan)において優秀賞を受賞しました。このよ



うなデジタル技術を活用してあらゆる現場で自律的にデジタル戦略施策が実行されている状況を実現するため、全社員のデジタルスキルを可視化したうえで、デジタル関連施策をリードする「デジタル活用人材」の育成に注力しています。デジタル活用人材は2026年度までに国内従業員の約30%にあたる1,000名を育成する計画です。

オーラルヘルスケア拡大のためのサービス基盤構築

オーラルヘルスケア事業の成長を加速させるため、オーラルヘルスケア事業のデジタルサービス基盤の拡充と、Webサービスの内製化および画像認識技術・生成AI技術を活用した開発を推進しています。今後は、データ分析をより一層活用し、サービスの成長促進と顧客体験の向上を実現します。

オーラルヘルスケアのエビデンス獲得と健康経営推進を目的に、外部専門家と連携し、医科・歯科の健康診断結果とレセプトデータ(医療機関が発行する診療報酬明細書)の分析を進めています。同意を得た当社従業員のデータを統計分析し、継続的な口腔ケア習慣や良好な口腔状態が生活習慣病医療費の削減につながる可能性を見出しました。本研究は2024年10月に日本産業衛生学会全国協議会でポスター優秀賞を受賞し、さらに他社と共同研究を開始しデータ分析範囲を拡大しています。

今後は、データ分析を通じて口腔健康と全身健康の相関についてのエビデンスをさらに蓄積し、オーラルヘルスケアの提案に活用します。





Contents

- 01 ライオンの目指す未来
- 09 中長期戦略
- 30 実行に向けた取り組み
 - 31 人的資本
 - 36 Positive Habits創出への取り組み
 - 37 研究開発・知財戦略
 - 39 DX戦略
 - 40 サステナビリティ担当役員メッセージ
 - 41 サステナビリティ重要課題への取り組み強化
 - 42 健康な生活習慣づくり
～オーラルヘルスケア習慣～
 - 43 健康な生活習慣づくり
～清潔・衛生習慣～
 - 44 サステナブルな地球環境への取り組み推進
 - 45 水を大切に作る習慣づくり
 - 46 プラスチックを無駄にしない習慣づくり
 - 47 社会貢献活動／ガバナンス
 - 48 TCFD提言に基づく情報開示
- 49 コーポレート・ガバナンス
- 62 パフォーマンス／データ

サステナビリティ担当役員メッセージ



サステナビリティ推進を
経営戦略に組み込み、
「より良い習慣づくり」による
社会課題解決への貢献と事業成長を
目指します

執行役員
サステナビリティ推進部長
西永 英司

経営戦略に組み込んだサステナビリティ推進

社会と地球環境は大きな変化の渦中にあり、気候変動や資源の枯渇、生活格差の拡大等、解決すべき課題は山積しています。その中で、ライオングループは社会課題の解決と事業の持続的な成長に向けて、サステナビリティ重要課題への取り組みを経営戦略に組み込んで推進しています。

サステナビリティ重要課題（マテリアリティ）は、当社グループが優位性を持つ事業領域での価値創造と、企業の社会的責任を果たしていく道筋として、13項目を特定しています。そのうち、「健康な生活習慣づくり」と「サステナブルな地球環境への取り組み推進」は、当社が経営資源を投下して競争優位を確保する課題であり、最重要課題として位置づけています。

当社グループは、パーパス「より良い習慣づくりで、人々の毎日に貢献する（ReDesign）」を起点にサステナビリティ推進に取り組んでいます。カギは人々の毎日の習慣にあり、例えば、国連によると、消費ベースの会計でCO₂排出量の65%が家庭部門に関連しており、大幅な排出削減を達成するうえで家庭部門が重要な役割を果たすことが示唆されています*1*2。人々の習慣には社会課題解決に向けた力があり、日常生活における健康な生活習慣やCO₂排出量の少ない習慣を創出することで、大きな変化をもたらすことができると私たちは強く信じています。

「より良い習慣づくり」で 事業成長と社会課題の解決を目指す

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

ことを指標としています。今後は、海外グループ会社との協働をさらに拡大することで、指標達成に向けた取り組みを加速させていきます。特に、最重点事業であるオーラルヘルスケアでは、デジタル技術を活用した製品・サービスによる新規市場の創造と事業領域の拡大も目指していきます。

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

これらの2つの最重要課題の解決を事業成長につなげるために、「サステナビリティ推進協議会」では、環境・社会・ガバナンスに関するサステナビリティ推進の経営戦略への組み込みと、具体的な活動計画の意思決定および2030年目標に向けた進捗状況のモニタリングを行っています。今後も、パーパスを実践する中で当社グループならではの独自性を発揮し、「より良い習慣づくり」による社会への貢献と事業成長を実現するサステナビリティ経営の舵取りを行っていきます。

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

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



Contents

01 ライオンの目指す未来

09 中長期戦略

30 実行に向けた取組み

31 人的資本

36 Positive Habits創出への取組み

37 研究開発・知財戦略

39 DX戦略

40 サステナビリティ担当役員メッセージ

41 サステナビリティ重要課題への取組み強化

42 健康な生活習慣づくり
～オーラルヘルスケア習慣～

43 健康な生活習慣づくり
～清潔・衛生習慣～

44 サステナブルな地球環境への取組み推進

45 水を大切に作る習慣づくり

46 プラスチックを無駄にしない習慣づくり

47 社会貢献活動／ガバナンス

48 TCFD提言に基づく情報開示

49 コーポレート・ガバナンス

62 パフォーマンス／データ

・ サステナビリティ重要課題への取組み強化

戦略

サステナビリティ最重要課題

「Vision2030」では、成長戦略の推進とサステナビリティ重要課題への取組みを連動させて進めることで、社会価値と経済価値を創出し、持続的な企業価値の向上を目指しています。ライオングループのサステナビリティ重要課題は、広く、事業や地球環境、社会のサステナビリティを考慮して「人と地球の健やかな未来」の実現に資する、事業と社会の双方に重要な課題です。

2020年には、経営ビジョンの実現やSDGs（持続可能な開発目標）*への貢献等、2030年時点の社会像からバックキャストして、2030年までに取り組むべき「サステナビリティ重要課題」を再確認しました。その中で特に「健康な生活習慣づくり」と「サステナブルな地球環境への取組み推進」は、経営資源を投下して競争優位を確保する課題であり、最重要課題と位置づけています。感染症の拡大や社会環境の激しい変化により、2021年には指標と目標を再度見直しています。

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

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

習慣づくりによる人々の健康と地球環境への貢献

当社グループは、パーパス「より良い習慣づくりで、人々の毎日に貢献する（ReDesign）」を起点に、「健康な生活習慣づくり」「水を大切に作る習慣づくり」「プラスチックを無駄にしない習慣づくり」に注力し、これらの習慣づくりを体現する製品・サービス、および情報の提供を通じて人間社会と地球環境に貢献し、SDGsの達成にも貢献していきます。

サステナビリティ最重要課題の目標と実績

最重要課題	指標	2030年目標	2024年実績
健康な生活習慣づくり	オーラルヘルスケア製品・サービス・情報の提供人数	5億人	4.0億人
	清潔・衛生製品・サービス・情報の提供人数	5億人	3.1億人
サステナブルな地球環境への取組み推進	事業所CO ₂ 排出量（2017年比、絶対量）	55%削減	33%削減
	ライフサイクルCO ₂ 排出量（2017年比、絶対量）	30%削減	2%削減
	自社の排出量を上回るCO ₂ 削減貢献（国内）	自社を上回る削減貢献	施策策定して効果検証予定
	石化由来のプラスチック使用率	70%以下	97%（国内）
	ライフサイクルにおける水使用量（2017年比、売上高原単位）	30%削減	22%削減



Contents

- 01 ライオンの目指す未来
- 09 中長期戦略
- 30 実行に向けた取組み
 - 31 人的資本
 - 36 Positive Habits創出への取組み
 - 37 研究開発・知財戦略
 - 39 DX戦略
 - 40 サステナビリティ担当役員メッセージ
 - 41 サステナビリティ重要課題への取組み強化
 - 42 健康な生活習慣づくり
 - ～オーラルヘルスケア習慣～
 - 43 健康な生活習慣づくり
 - ～清潔・衛生習慣～
 - 44 サステナブルな地球環境への取組み推進
 - 45 水を大切に作る習慣づくり
 - 46 プラスチックを無駄にしない習慣づくり
 - 47 社会貢献活動／ガバナンス
 - 48 TCFD提言に基づく情報開示
- 49 コーポレート・ガバナンス
- 62 パフォーマンス／データ

サステナビリティ重要課題への取組み強化

健康な生活習慣づくり ～オーラルヘルスケア習慣～

推進の考え方

当社グループは、人々の健康寿命延伸の重大要素のひとつである口腔健康の増進のために、むし歯や歯周病の予防を目的とした「歯みがき習慣」の定着を推進してきました。

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

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

オーラルヘルスケア習慣：5億人

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



*インクルーシブ・オーラルケア：オーラルヘルスケアを通じて社会や環境課題に向き合う活動 P.47



展開事例：オーラルケアを「スタイルで選ぶ」新提案

新ブランド『OCH-TUNE（オクチューン）』

オーラルケア製品市場にはこれまで、“むし歯予防”や“歯周病予防”等具体的な「疾患・症状」に基づいた予防訴求の製品が大半でした。しかし、生活者の意識を調査すると、疾患の予防意識が比較的希薄で、明確な商品選択基準を持たない人が約25％存在することが明らかになりました*。これに着目し、歯のみがき方、みがくタイミング、気分や好み等、誰もが持つ「スタイル」を基点に提案する新ブランド『OCH-TUNE』を2024年4月に発売しました。『OCH-TUNE』では「てきぱき・リフレッシュ・効率派」には『FAST』、「じっくり・リラックス・丁寧派」には『SLOW』と、スタイルに合わせて選べる「ハミガキ」「ハブラシ」「マウスウォッシュ」のラインアップを同時新発売することで、生活者の皆様の「より良い習慣づくり」をサポートしていきます。

*2023年当社調べ（n=30,000、20～60代男女）





Contents

- 01 ライオンの目指す未来
- 09 中長期戦略
- 30 実行に向けた取組み
 - 31 人的資本
 - 36 Positive Habits創出への取組み
 - 37 研究開発・知財戦略
 - 39 DX戦略
 - 40 サステナビリティ担当役員メッセージ
 - 41 サステナビリティ重要課題への取組み強化
 - 42 健康な生活習慣づくり
～オーラルヘルスケア習慣～
 - 43 健康な生活習慣づくり
～清潔・衛生習慣～
 - 44 サステナブルな地球環境への取組み推進
 - 45 水を大切にする習慣づくり
 - 46 プラスチックを無駄にしない習慣づくり
 - 47 社会貢献活動／ガバナンス
 - 48 TCFD提言に基づく情報開示
- 49 コーポレート・ガバナンス
- 62 パフォーマンス／データ

サステナビリティ重要課題への取組み強化

健康な生活習慣づくり ～清潔・衛生習慣～

推進の考え方

当社グループは、さまざまなシーンで利用できるハンドソープや消毒剤の提供、手指の清潔・衛生による感染予防の普及啓発活動を保育所・幼稚園・小学校等で実施してきました。日本を含むアジア地域において、エリアごとの清潔・衛生課題に対応した製品提供と啓発活動を展開しています。

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

日常生活のあらゆるシーンの中で、菌・ウイルスの体内侵入を防ぎ、誰もが健康でいられるよう、清潔・衛生行動の習慣化を目指します。

清潔・衛生習慣：5億人

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



展開事例：清潔・衛生習慣による食の安全への貢献（バングラデシュ）

当社が2022年より参入しているバングラデシュでは、JICA（独立行政法人国際協力機構）を通じてバングラデシュ食品安全庁査察・規制・調整機能強化プロジェクトに寄付し、手洗いと食の安全に関する清潔・衛生習慣の定着活動を実施しました。小学校教員に対して普及啓発活動のための研修を行い、教員が各小学校での指導を通じて、児童だけでなくその保護者や地域住民への清潔・衛生習慣の定着活動を展開しました。2024年は、ガジプール県とラルモニルハット県のすべての小学校約1,500校の教員と児童とが参加しました。



バングラデシュの小学校における清潔・衛生習慣の普及啓発活動の様子



Contents

01 ライオンの目指す未来

09 中長期戦略

30 実行に向けた取組み

31 人的資本

36 Positive Habits創出への取組み

37 研究開発・知財戦略

39 DX戦略

40 サステナビリティ担当役員メッセージ

41 サステナビリティ重要課題への取組み強化

42 健康な生活習慣づくり
～オーラルヘルスケア習慣～

43 健康な生活習慣づくり
～清潔・衛生習慣～

44 サステナブルな地球環境への取組み推進

45 水を大切に作る習慣づくり

46 プラスチックを無駄にしない習慣づくり

47 社会貢献活動／ガバナンス

48 TCFD提言に基づく情報開示

49 コーポレート・ガバナンス

62 パフォーマンス／データ

サステナビリティ重要課題への取組み強化

サステナブルな地球環境への取組み推進

推進の考え方

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

当社グループの活動の独自性は、パーパス「より良い習慣づくりで、人々の毎日に貢献する(ReDesign)」を起点として、生活者とともにつくる「エコの習慣化」を推進する点にあります。「消費者による使用」のステージでは、家庭での洗濯等には電力や水が使用されるため、製品の使用によるCO₂排出量と水使用量の割合が最も高くなっています。当社グループは「水を大切に作る習慣づくり」と「プラスチックを無駄にしない習慣づくり」に注力して、「地球にやさしいライフスタイル」を提供し、くらしをムリなくサステナブルにしていくことで、「脱炭素社会」「資源循環型社会」の実現に貢献します。

展開事例：電力の再生可能エネルギー化

国内グループの事業所において、使用する電力の再生可能エネルギー化を2023年に実施し、これを継続しています。その手段として、自家消費用太陽光発電設備の設置、購入電力契約の再エネメニューへの切り替え、グリーン電力証書の活用等を実施してきました。

海外拠点においては、タイライオンに太陽光発電設備を設置・運用していましたが、新たにライオンコリアおよびサザンライオン(マレーシア)にも同様の設備を新設し、運用を開始しました。今後も順次、再生可能エネルギーへの切り替えを推進し、ライオングループ全体で購入電力の再生可能エネルギー比率100%を目指していきます。



当社グループ事業による、製品のライフサイクルにおける環境負荷の割合(CO₂の排出割合、水の使用割合)と環境負荷低減に向けた活動(2024年)





Contents

- 01 ライオンの目指す未来
- 09 中長期戦略
- 30 実行に向けた取組み
 - 31 人的資本
 - 36 Positive Habits創出への取組み
 - 37 研究開発・知財戦略
 - 39 DX戦略
 - 40 サステナビリティ担当役員メッセージ
 - 41 サステナビリティ重要課題への取組み強化
 - 42 健康な生活習慣づくり
～オーラルヘルスケア習慣～
 - 43 健康な生活習慣づくり
～清潔・衛生習慣～
 - 44 サステナブルな地球環境への取組み推進
 - 45 水を大切にする習慣づくり
 - 46 プラスチックを無駄にしない習慣づくり
 - 47 社会貢献活動／ガバナンス
 - 48 TCFD提言に基づく情報開示
- 49 コーポレート・ガバナンス
- 62 パフォーマンス／データ

サステナビリティ重要課題への取組み強化

サステナブルな地球環境への取組み推進

水を大切にする習慣づくり

製品のライフサイクルにおけるCO₂排出量削減と節水の重要性

家庭での洗濯等には電力や水が多く使用されるため、当社グループ事業における製品ライフサイクルの中で、「消費者による使用」のステージにおけるCO₂排出量と水使用量の割合が最も高くなっています。特に、人々が使う水（水道水）の浄化や移送、排水処理にはエネルギーが必要であり、洗濯のすすぎ回数を減らすことによる節水は、水の使用量を削減するとともに、CO₂排出量の削減につながります。

当社グループは、2010年に濃縮液体洗剤を発売し、すすぎ回数を2回から1回に減らす節水の洗濯習慣を広げてきました。2021年には、すべての洗濯用液体洗剤を、すすぎ1回でも使える仕様としています。

また、おしゃれ着用洗濯用洗剤でも同様にすすぎ回数の削減を進めています。2018年にすすぎ回数が1回の製品に切り替え、2023年にはすすぎ工程のいらぬおしゃれ着用洗濯用洗剤を発売し、継続的にCO₂排出量削減に貢献してきました。

節水につながるすすぎ1回洗濯は、自分にも環境にも良いこと

仮に、一世帯がすすぎ1回の洗濯を実施すると、年間で約11,160L*¹もの水を削減することができます。これは例えるならお風呂で浴槽に溜める量の約2ヵ月分*²になります。さらに、これを日本全世帯で取り組むと年間で約5.3億m³*³もの水の削減につながります。これは例えるなら黒部ダム約2.6個分*⁴となります。

- *1 2人以上世帯の平均洗濯回数（約310回／年）および主要4社縦型洗濯機における衣類3kg・標準コースで洗濯した場合の平均水量（すすぎ2回約123L／回、すすぎ1回約87L／回）より算出（当社調べ）
- *2 浴槽での使用水量を200Lとし毎日溜めた場合として算出
- *3 全世帯の総洗濯回数（約1,468万回／年）および主要4社縦型洗濯機における衣類3kg・標準コースで洗濯した場合の平均水量（すすぎ2回約123L／回、すすぎ1回約87L／回）より算出（当社調べ）
- *4 黒部ダムの総貯水容量（約2億m³）から算出

展開事例：“すすぎ1回”と“衣類のロングライフ化”を啓発する「Choose one Project」

日本の生活用水の使用量を調べてみると、1人1日当たり約224L*⁵使用しています。中でも洗濯はお風呂掃除の3倍ものCO₂を排出*⁶しており、くらしの中の水の使用を通じたCO₂排出量に大きな影響があります。“すすぎ1回”の洗濯を実践することにより、節水・節電・時短になります。また、すすぎ回数を減らすことで衣類へのダメージも抑えられ、衣類を長持ちさせることにもつながりますが、生活者の“すすぎ1回”の実践は約40%*⁷にとどまっています。そこで、「CO₂の削減」と「衣類のロングライフ化」の実現につながる“すすぎ1回”が当たり前の社会を実現するために、「Choose one Project」を提唱し活動しています。毎月1日を「oneの日」と設定し、キャンペーンを展開、これまでの賛同者はのべ34,466人*⁸となりました。今後は活動に賛同いただく企業や自治体との連携を深め、さらなる活動を広げていきます。

- *5 出所：公益財団法人水道技術研究センター（JWRC）「世界の生活用水使用量」
https://www.jwrc-net.or.jp/images/k_shiyouyou_map.jpg
- *6 当社実験データ（2023年）
- *7 衣類・洗濯実態調査（2023年、当社調べ）
- *8 2023年12月末時点





Contents

- 01 ライオンの目指す未来
- 09 中長期戦略
- 30 実行に向けた取組み
 - 31 人的資本
 - 36 Positive Habits創出への取組み
 - 37 研究開発・知財戦略
 - 39 DX戦略
 - 40 サステナビリティ担当役員メッセージ
 - 41 サステナビリティ重要課題への取組み強化
 - 42 健康な生活習慣づくり
～オーラルヘルスケア習慣～
 - 43 健康な生活習慣づくり
～清潔・衛生習慣～
 - 44 サステナブルな地球環境への取組み推進
 - 45 水を大切に作る習慣づくり
 - 46 プラスチックを無駄にしない習慣づくり
 - 47 社会貢献活動／ガバナンス
 - 48 TCFD提言に基づく情報開示
- 49 コーポレート・ガバナンス
- 62 パフォーマンス／データ

サステナビリティ重要課題への取組み強化

サステナブルな地球環境への取組み推進

プラスチックを無駄にしない習慣づくり

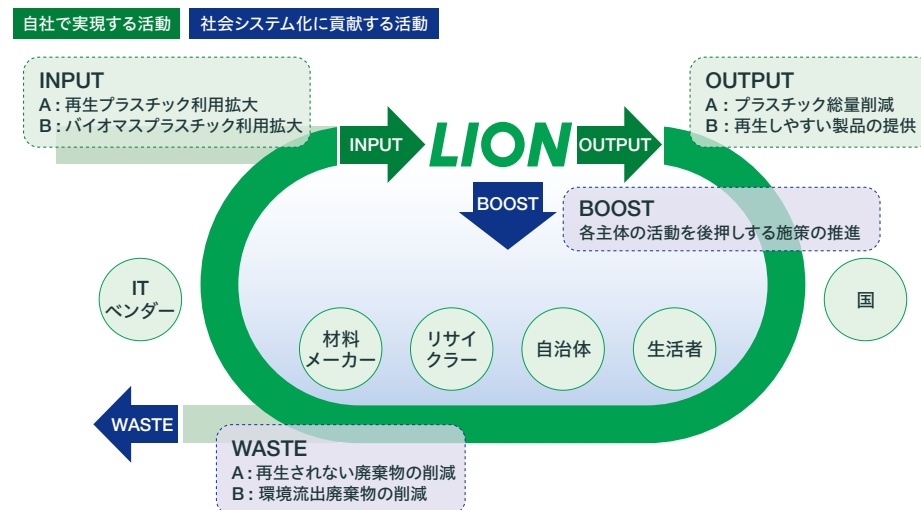
プラスチック資源循環への貢献を目指して

プラスチックはその有用性から、当社グループの事業のみならず、人々の生活に不可欠な素材です。一方、プラスチックの過度な利用や不適切な廃棄は、地球環境へネガティブな影響を与えることから、適正な利用と回収・再生・再利用の取組みの重要性が増しています。

当社グループは、2022年に「ライオングループ プラスチック環境宣言」を制定し、プラスチックを活用して事業展開する企業の使命としてプラスチック資源循環の推進に取り組んでいます。2050年に向けて、使用するプラスチックは最小限にすること、使用したプラスチックはすべてを回収し再生することを目指し、課題解決にチャレンジします。

循環型社会システム形成に向けた取組み

プラスチック資源循環の各プロセスで、インプットとアウトプットを改善することが循環型社会システム形成のカギになると考えています。当社グループとしては、インプットでサステナブル材料の利用拡大を、アウトプットでプラスチック総量の削減や再生しやすい製品の提供を進めていきます。また、企業、自治体、生活者等の各主体のプロセス改善を後押しする取組みも推進します。



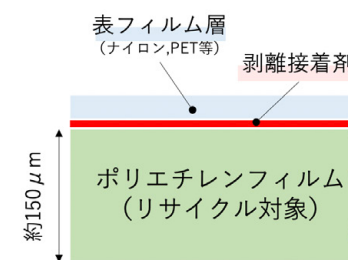
展開事例：リサイクル性を向上させたつめかえパックの製品化

OUTPUT

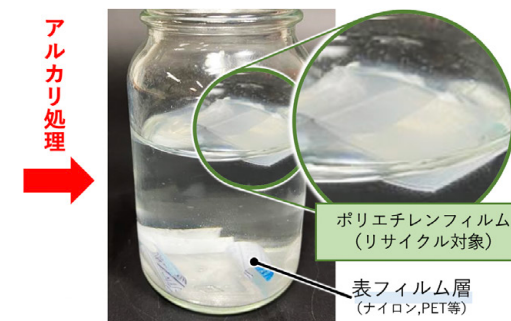
（剥離リサイクル技術）

洗剤等のつめかえ製品の主な包装形態であるつめかえパックの多くは、複数の素材のプラスチックフィルムが貼り合わさってできていることから、現状の技術ではリサイクルすることが難しく、その多くが焼却処分されています。そこで当社は、東洋インキ株式会社と共同で、洗剤等のつめかえパックのリサイクル性を向上する「剥離リサイクル技術」の確立に取り組み、新技術を採用した製品『ルックプラス バスタブクレンジング クリアシトラスの香り つめかえ用大サイズ』を2024年11月に数量限定で発売しました。複合素材を分離し、高純度な単一素材として回収可能になることで、リサイクルの促進が期待できます。

フィルムの積層構造



フィルムが剥離した状態



展開事例：自治体と連携したハブラシリサイクルの仕組み開発

INPUT BOOST

プラスチックの環境課題を解決すべく、誰もが使うハブラシを通じて、行政、生活者と一体となり取り組む、ハブラシリサイクルに取り組んでいます。2020年以降、東京都の墨田区、板橋区、台東区で開始し、2024年11月からは当社ハブラシの約6割を生産している、兵庫県明石市と協定を締結し、推進しています。これらの自治体では、ハブラシを「ごみ」ではなく「資源」と位置づけ、ハブラシの回収、リサイクル、再資源化を共同して促進しています。

今後も官民連携、地域との共創により、循環型社会の実現を目指します。



Contents

- 01 ライオンの目指す未来
- 09 中長期戦略
- 30 実行に向けた取組み
 - 31 人的資本
 - 36 Positive Habits創出への取組み
 - 37 研究開発・知財戦略
 - 39 DX戦略
 - 40 サステナビリティ担当役員メッセージ
 - 41 サステナビリティ重要課題への取組み強化
 - 42 健康な生活習慣づくり
～オーラルヘルスケア習慣～
 - 43 健康な生活習慣づくり
～清潔・衛生習慣～
 - 44 サステナブルな地球環境への取組み推進
 - 45 水を大切に作る習慣づくり
 - 46 プラスチックを無駄にしない習慣づくり
 - 47 社会貢献活動／ガバナンス
 - 48 TCFD提言に基づく情報開示
- 49 コーポレート・ガバナンス
- 62 パフォーマンス／データ

サステナビリティ重要課題への取組み強化

社会貢献活動

すべての人にオーラルヘルスケア機会を提供：インクルーシブ・オーラルケア

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

展開事例：おくちからだプロジェクト

2021年より、子どもたちのオーラルヘルスケアの習慣づくりと自己肯定感の向上を目指した「おくちからだプロジェクト」を推進しています。特に、むし歯が多い傾向にある経済的困窮家庭の子ども*を取りこぼさないよう活動しています。「歯とお口の健康」をテーマにしたプログラムを独自開発し、NPO法人と連携してこども食堂を中心に提供しています。子どもたちが楽しく遊びながら自発的にオーラルヘルスケアを学び、習慣につなげられるよう、クイズやゲーム等のコンテンツを展開しています。中でも「デコ歯ブラシづくり（工作）」は、人気のコンテンツです。2024年からは販売店と連携して店頭イベントとしても実施し、生活者の健康な習慣づくりに向けた接点拡大にも取り組んでいます。また、本活動は体験型サステナビリティ研修として行っており、役員や社員のサステナビリティ教育にもつなげています。

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



こども食堂での啓発活動を社員教育として実施



デコ歯ブラシづくり（工作）



販売店と連携した活動展開

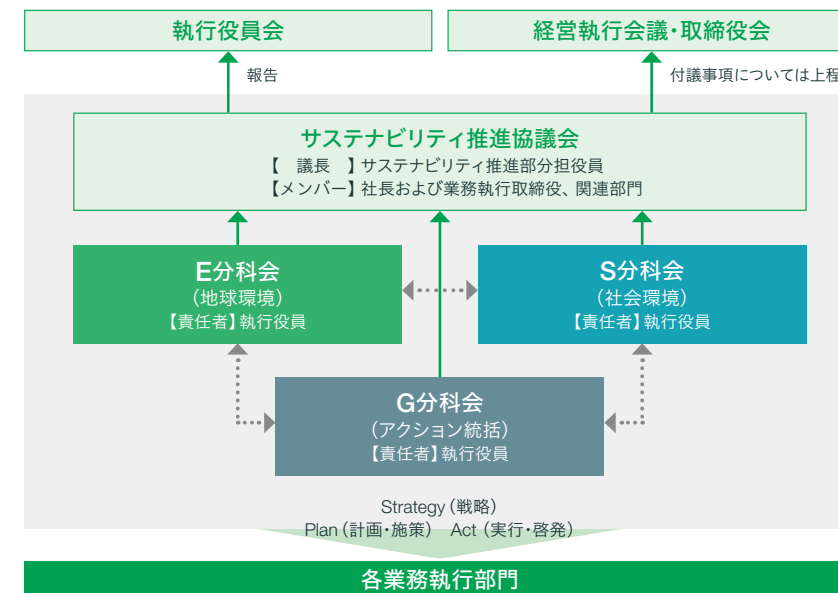
ガバナンス

サステナビリティ経営の推進体制

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

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

サステナビリティマネジメント（推進体制）





Contents

- 01 ライオンの目指す未来
- 09 中長期戦略
- 30 実行に向けた取組み
- 31 人的資本
- 36 Positive Habits創出への取組み
- 37 研究開発・知財戦略
- 39 DX戦略
- 40 サステナビリティ担当役員メッセージ
- 41 サステナビリティ重要課題への取組み強化
- 42 健康な生活習慣づくり
～オーラルヘルスケア習慣～
- 43 健康な生活習慣づくり
～清潔・衛生習慣～
- 44 サステナブルな地球環境への取組み推進
- 45 水を大切に作る習慣づくり
- 46 プラスチックを無駄にしない習慣づくり
- 47 社会貢献活動／ガバナンス
- 48 TCFD提言に基づく情報開示
- 49 コーポレート・ガバナンス
- 62 パフォーマンス／データ

・ TCFD提言に基づく情報開示

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

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

ガバナンス

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

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

戦略

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

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

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

リスク管理

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

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

指標と目標

当社および国内外連結子会社のCO₂排出量（Scope1、2、3）について、Webサイトで開示しています。また、長期環境目標「LION Eco Challenge 2050」における、2050年に向けた取組み「脱炭素社会と資源循環型社会の実現」の方向性と、2030年時点のCO₂排出量、石化由来のプラスチック使用率、水資源使用量の指標については、サステナビリティ重要課題と2030年目標・指標をご参照ください（P.67～68）。

ライオングループの主要な気候変動リスク・機会

リスク・機会項目		影響*1		
		概要	4℃	1.5℃
移行	炭素税の導入 (Scope1、2、3)		小	大*2
	原料価格 上昇	化石燃料由来	大	中
		パーム油由来	小	中
		植物由来 (とうもろこし、ミント等)	小	小
	材料・包材 価格上昇	プラスチック由来	小	中
		アルミ由来	小	中
		森林資源由来	小	小
	サステナブル製品市場拡大		小	大
物理的	平均気温の上昇		小	小
			中	小
	降水・気象パターンの変化		中	小
	異常気象の激甚化		小	小

*1 リスク：赤字、機会：青字
*2 長期環境目標「LION Eco Challenge 2050」を達成できずCO₂排出量削減が進まない場合



Contents

- 01 ライオンの目指す未来
- 09 中長期戦略
- 30 実行に向けた取組み
- 49 コーポレート・ガバナンス**
 - 50 取締役会議長メッセージ
 - 52 コーポレート・ガバナンス
 - 53 取締役および監査役のスキルマトリックス、
諮問委員会の委員
 - 54 取締役会
 - 56 監査役会／サクセッションプラン
 - 57 役員報酬
 - 59 リスクマネジメント
 - 60 役員一覧
- 62 パフォーマンス／データ

Corporate Governance

コーポレート・ガバナンス

取締役会議長メッセージ

ライオン 統合レポート2025



Contents

- 01 ライオンの目指す未来
- 09 中長期戦略
- 30 実行に向けた取組み
- 49 コーポレート・ガバナンス
 - 50 取締役会議長メッセージ
 - 52 コーポレート・ガバナンス
 - 53 取締役および監査役のスキルマトリックス、
諮問委員会の委員
 - 54 取締役会
 - 56 監査役会／サクセッションプラン
 - 57 役員報酬
 - 59 リスクマネジメント
 - 60 役員一覧
- 62 パフォーマンス／データ



社外取締役
取締役会議長
松崎 正年

これまでの取締役会議長としての経験を活かし、 当社取締役会の実効性をさらに高めてまいります

取締役会議長として心がけること

本年3月の定時株主総会での取締役選任を経て、取締役会議長に就任しました。前年の指名諮問委員会で、私が社外取締役として取締役会議長に就くという人事案が提示されました。

社外取締役に就くことについては、CEO時代に投資家との対話を経験してきた私が加わるにより、当社取締役会のスキルセットが充足され、より良い経営判断

を促す監督機能が強化されることになると考え、了承しました。

一方で、取締役会議長については、「あえて変える必要はないのでは」と思いましたが、当時の会長であった堀川氏と社長の竹森氏が「経営の執行と監督の分離を進めたい」との意向を強く持たれていたため、お受けすることにしました。

私は、日本版コーポレートガバナンス・コードの狙いは、①社外取締役が意思決定・経営判断の場に加わるこ

とによって、社内の論理による意思決定・経営判断が是正され、ステークホルダーの立場をふまえたより良い意思決定・経営判断が行えるようになる、②対処すべき課題について、より良い意思決定・経営判断を積み重ねることによって、中長期的な企業価値向上の確度を高める、ことにあると理解しています。

私はこれまでに、日本企業3社の取締役会議長を社外取締役として経験してきました。

社外の視点・監督側の視点で議題の案を準備し、社内



Contents

- 01 ライオンの目指す未来
- 09 中長期戦略
- 30 実行に向けた取組み
- 49 コーポレート・ガバナンス
 - 50 取締役会議長メッセージ
 - 52 コーポレート・ガバナンス
 - 53 取締役および監査役のスキルマトリックス、諮問委員会の委員
 - 54 取締役会
 - 56 監査役会／サクセッションプラン
 - 57 役員報酬
 - 59 リスクマネジメント
 - 60 役員一覧
- 62 パフォーマンス／データ

取締役会議長メッセージ

の取締役や事務局が考える議題案と照らして協議のうえ、議題を設定してきました。

議題設定した目的を伝えたくて資料を準備していただき、あらかじめ論点を整理して会議に臨み、社内の意見（論理）を確認しつつ、社外取締役に社外の視点での発言を促し、より良い経営判断につなげるよう議事運営してきました。CEOとは定期的に1on1のミーティングを行い、意思疎通を図ってきました。

当社の取締役会議長としても、これらの基本は踏襲したうえで、取締役会の実効性を高めるための改良を加えていきたいと思います。

社外監査役として見てきた 当社の取締役会

私は過去2年間、社外監査役として取締役会に出席してきました。就任する際、当時の会長であった掬川氏から、「取締役会が機能しているかを監査してほしい」との要請があり、定款・取締役会規則等の社内規則やコーポレートガバナンス・コードに照らして、取締役会への出席を通じて気づいた事項を代表取締役との定例ミーティングで伝えてきました。

社内規則に遵守していないという初歩的な発見事項もありましたが、これは直ちに是正していただきました。そのほかに、①コーポレートガバナンス・コードが取締役会に求めている監督事項でカバーできていない事項がある、

②社外取締役のスキルセットが手薄な分野において監督が行き届いていない傾向がある、③取締役会として認識し備えておくべきリスクの特定・共有が必要であるということを感じた事項としてお伝えしました。

これらは、当社の取締役会をより機能させるための対処すべき課題になりますので、取締役会議長として、今後の議題の選定や議事運営の在り方に反映させていきたいと考えています。

持続的な企業価値向上に向けて

前年は、中期経営計画「Vision2030 2nd STAGE」の策定の年でした。

経営執行陣が策定する計画を審議していく場を取締役会懇談会として扱うことにより、社外監査役も社外役員として議論に加われるよう配慮していただきました。

冒頭に私から、「投資家向けに公表する経営計画を策定するにあたっては、コーポレートガバナンス・コード原則5-2が求めているフレームワーク、すなわち、資本コストを認識したうえで方針と目標を定め、どうやって到達するのかをわかりやすく論理的に説明するというフレームワークで策定していただき、それを懇談会の場で順次審議して完成度を上げていくのがよいのでは」と申し上げ、受け入れていただきました。審議の過程で私からも発言をさせていただきました。結果として、投資家との建設的な対話の出発点になる経営計画を策定・公表できたのではないかと考えています。



取締役会議長として、今期の最重要テーマは、2nd STAGEの実行状況の監督です

今期、取締役会議長として監督していくべき最重要のテーマは、言うまでもなく2nd STAGEの実行状況の監督です。投資家の関心も、計画に対する当社の実現力にあると思料します。

成長戦略が収益力をともなうものとなるためには、競争優位性の確立・強化も重要なテーマだと思っています。サステナビリティに関する課題も、リスクと企業価値向上の両面から計画に組み込み、包括的に監督していこうと考えています。

コーポレート・ガバナンス

ライオン 統合レポート2025



Contents

- 01 ライオンの目指す未来
- 09 中長期戦略
- 30 実行に向けた取組み
- 49 コーポレート・ガバナンス
 - 50 取締役会議長メッセージ
 - 52 コーポレート・ガバナンス
 - 53 取締役および監査役のスキルマトリックス、諮問委員会の委員
 - 54 取締役会
 - 56 監査役会／サクセッションプラン
 - 57 役員報酬
 - 59 リスクマネジメント
 - 60 役員一覧
- 62 パフォーマンス／データ

基本的な考え方

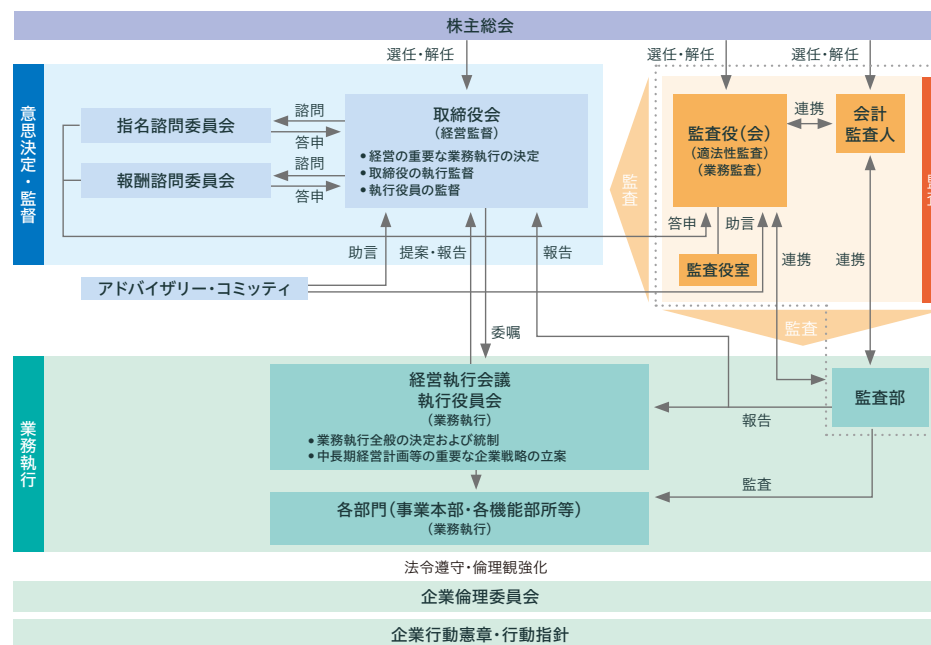
ライオングループは、経営の透明性を高め、監督機能の強化と意思決定の迅速化を図り、コンプライアンスを確保することをコーポレート・ガバナンス上の最重要課題と位置づけています。コーポレート・ガバナンス体制の強化・充実を推進することにより、企業価値の向上を目指しています。

WEB コーポレート・ガバナンスの考え方と体制
<https://www.lion.co.jp/ja/company/governance/approach.php>

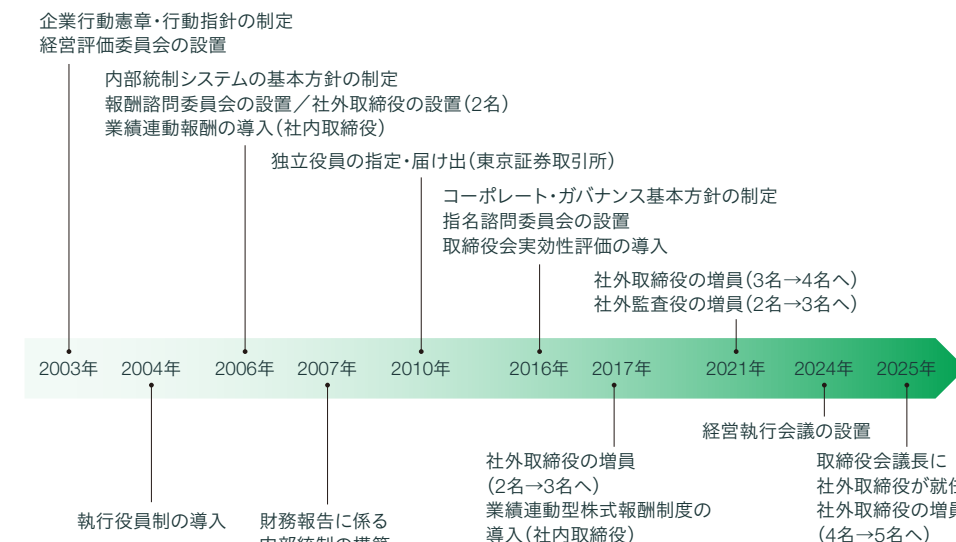
コーポレート・ガバナンス体制

機関設計の概要

- **監査役会設置会社を採用**
 取締役会が経営の監督機能を十分に果たし、独任制の監査役が適切な監査機能を発揮するため
- **執行役員制を導入**
 取締役会による経営の監督機能を強化し、意思決定の迅速化を図るため
- **任意の諮問委員会を設置**
 経営の透明性を高めコーポレート・ガバナンスの一層の充実を図るため



経営の監査・監督機能を充実させる取組み



2025年ガバナンス強化のポイント

経営の監督と執行の分離

社外取締役が取締役会議長に就任

- **狙い**
 経営の監督の客観性・実効性および意思決定の透明性のさらなる向上
- **主な変更点**
 社外取締役比率を高め、社外取締役を取締役会議長に起用

中計指標（財務・非財務）と役員報酬との連動

業績連動型株式報酬制度の改定

- **狙い**
 2nd STAGEの業績目標、重要指標達成への実行力・実現力強化
- **主な変更点**
 業績達成指標として、ROICや、サステナビリティ最重要課題への取組みに連動する指標を設定



コーポレート・ガバナンス

取締役および監査役のスキルマトリックス、諮問委員会の委員

当社グループは、パーパス「より良い習慣づくりで、人々の毎日に貢献する（ReDesign）」を起点として、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、2025年度からの中期経営計画「Vision2030 2nd STAGE」を達成するために取締役に必要なスキルの組み合わせを以下のとおり特定しました。

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

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

諮問委員会の委員

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

Contents

01 ライオンの目指す未来

09 中長期戦略

30 実行に向けた取組み

49 コーポレート・ガバナンス

50 取締役会議長メッセージ

52 コーポレート・ガバナンス

53 取締役および監査役のスキルマトリックス、
諮問委員会の委員

54 取締役会

56 監査役会／サクセッションプラン

57 役員報酬

59 リスクマネジメント

60 役員一覧

62 パフォーマンス／データ



Contents

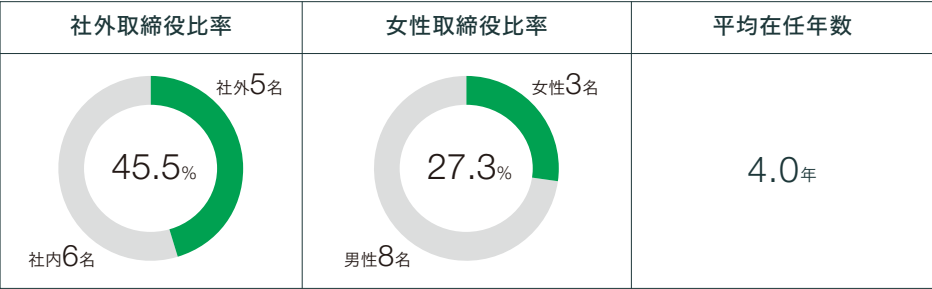
01	ライオンの目指す未来
09	中長期戦略
30	実行に向けた取組み
49	コーポレート・ガバナンス
50	取締役会議長メッセージ
52	コーポレート・ガバナンス
53	取締役および監査役のスキルマトリックス、 諮問委員会の委員
54	取締役会
56	監査役会／サクセッションプラン
57	役員報酬
59	リスクマネジメント
60	役員一覧
62	パフォーマンス／データ

コーポレート・ガバナンス

取締役会

取締役会

取締役会は取締役11名で構成され、月に1回の定例取締役会を開催するほか、必要に応じて臨時取締役会を開催しています。法令または定款で定める事項のほか、会社の業務執行に関連する重要事項を決定するとともに、取締役および執行役員の業務執行を監督しています。なお、定例の取締役会を除いて、法令に従い書面等にて取締役会決議を行うことができるものとしています。また、中長期経営計画の基本方針等重要な企業戦略については、経営執行会議での審議を経て、取締役会の適正な意思決定が可能な体制を構築しています。さらに、事業に直結する業務執行に関する施策については、経営執行会議および執行役員会で、さまざまな角度から課題に対する議論と検討を加える体制としています。



※第164期定時株主総会終結時点

2024年の取締役会における主な取組み

2024年は、2025年からの新中期経営計画「Vision2030 2nd STAGE」に向けて、さまざまな視点から議論を行いました。

主な検討内容としては、1st STAGEのレビューから「収益力の強靱化」に向けて重視すべき経営指標の見直しを行うとともに、その実現に向けた事業ポートフォリオ戦略や、人的資本を充実させるための人事戦略、サステナビリティ重要課題への取組み等について議論を重ねました。

また、議論の充実化に向けて、社外役員への事前説明、提案資料・説明動画の事前配布による議事進行の効率化等の工夫を行いました。

2024年の取締役会・取締役会懇談会での主な議題

1月	● 国内ホームケア事業の中長期戦略について
2月	● 取締役会実効性評価結果について ● 人材戦略について ● 従業員エンゲージメントについて
3月	
4月	
5月	● 次期中期経営計画の方向性について
6月	
7月	● 全社リスクマネジメントについて
8月	● オーラルヘルスケアの成長戦略について ● 海外事業の成長戦略について
9月	● 次期中期経営計画について ● 国内ホームケア事業の中長期戦略について
10月	● オーラルヘルスケアの成長戦略について ● 海外事業の成長戦略について ● Positive Habits創出に向けた取組みについて
11月	● 役員のスキルマトリックスについて ● サステナビリティ戦略について ● 研究・技術開発戦略について
12月	● 次期中期経営計画について ● 人材戦略について ● デジタル戦略について



Contents

01 ライオンの目指す未来

09 中長期戦略

30 実行に向けた取組み

49 コーポレート・ガバナンス

50 取締役会議長メッセージ

52 コーポレート・ガバナンス

53 取締役および監査役のスキルマトリックス、
諮問委員会の委員

54 取締役会

56 監査役会／サクセッションプラン

57 役員報酬

59 リスクマネジメント

60 役員一覧

62 パフォーマンス／データ

コーポレート・ガバナンス

取締役会の実効性評価

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

2024年度の評価結果

2024年度の評価結果の概要
● 当社取締役会は、社外取締役の人数・割合を含め、審議にあたって必要十分な人数で構成され、メンバーは企業価値向上に向けて必要となる知識・経験・能力・多様性を有している。 ● 当社取締役会の開催頻度、決議事項・報告事項は相当であり、審議においてはリスクテイクを阻害せず自由闊達で建設的な議論がなされている。

以上により、当社取締役会の実効性は十分確保されているものと評価します。

提言された課題への取組み状況

2023年度の実効性評価において提言のあった課題に対する2024年度の実効性は以下のとおりです。

課題	取組み
【重要案件の審議を充実させるための工夫】 ● 2025年からの中期経営計画「Vision2030 2nd STAGE」の策定、サステナビリティや人的資本に係る近時の重要課題等への対応についての審議には十分な時間を確保するべき。 ● 取締役会は、必要に応じて開催時間の変更や臨時取締役会を開催するなど、機動的な対応で重要案件の審議時間を確保するべき。	【執行部門への権限委譲による議案の絞り込み】 ● 2024年4月より、役員会議体見直しと決裁権限基準の改定を行い、取締役会から執行部門への権限委譲の拡大を図りました。 ● これにより、4月～12月で取締役会に上程された決議事項は約15%減少しました。なお、これらの議案は報告事項として取締役会の監督に付されています。 【社外取締役との情報共有促進】 ● 2024年より、執行部門で中期戦略や事業計画を審議する経営執行会議に、社外取締役が陪席することを可能とする運用を開始し、当社の経営状況についての一層の共有化を図りました。 【審議場面の機動的設定、議事進行の簡素化・効率化】 ● 2024年は翌年からの次期中計「Vision2030 2nd STAGE」の策定に向け、臨時を含む全15回の取締役会懇談会を開催し、22の重要テーマについて議論しました。 ● また、議案によっては事前の資料配布や起案部所による説明動画の配信をもって当日の説明を省略して審議するなど、重要議案の審議に十分な時間を確保するための議事進行の工夫を行いました。 【専任担当設置による社外役員への情報提供の充実】 ● 2024年4月より設置の取締役会担当部長から、社外取締役に対して経営執行会議での審議事項を定例で共有する説明会を実施し、取締役会上程前の重要議案に関する情報提供の充実を図りました。 ● また、社外役員への取締役会上程議案の事前説明を従前から1日前倒しし、そこでの質問や指摘事項を速やかに議長や起案部門に共有することで、資料追加や補足説明に反映する時間を確保するとともに、取締役会当日の審議の充実化を図りました。

2024年度の実効性評価では、これまでの重要議案の審議充実化に向けた機動的な審議場面の設定や、議事進行の工夫等が有効に行われているとの評価があった一方、より一層の実効性向上に向け、サステナビリティや人的資本等の近時の重要課題の議論をさらに深めていくべきとの提言もなされており、今後も継続的に実効性を高める取組みを推進していきます。

2024年度の実効性評価でなされた意見・提言をふまえた2025年度の実効性は以下のとおりです。

意見・提言	取組み
● 本年から開始となる中期経営計画「Vision2030 2nd STAGE」の達成、ならびに企業価値のさらなる向上に向けては、中期経営計画策定時に設定した各種施策のKPIやマイルストーンに対する進捗のモニタリングを強化することと併せて、サステナビリティや人的資本に係る近時の重要課題についての継続した議論やコンプライアンス・リスク管理などの内部統制に係る体制整備についての審議をさらに充実させる必要がある。	① 第164期定時株主総会での承認をもって社外取締役を増員してその構成を高めるとともに、取締役会議長を社外取締役とすることで、経営の監督の客観性・実効性および意思決定の透明性をさらに向上させます。 ② サステナビリティや人的資本をはじめとする重要な経営課題については、取締役会懇談会を含めた年間のアジェンダを作成し、審議スケジュールをあらかじめ設定することで、大きな方向性の議論から具体的施策のモニタリングに至るまでのPDCAサイクルを確実に回していきます。 ③ リスクマネジメントや資本市場との対話の状況等、取締役会での議論の充実が望まれている事項については、体制を含めて社内で検討したうえで、取締役会で議論する機会を増やします。 ④ 重要議案のさらなる審議の充実に向けては、機動的な審議場面の設定や議事進行の工夫等のこれまでの取組みに加えて、限られた時間内で密度の濃い効率的な審議が行えるよう、提案資料のブラッシュアップ等に取り組めます。

社外取締役メッセージ

2023年度の実効性評価では、2025年度からスタートする中期経営計画「Vision2030 2nd STAGE」に向けて、経営の基本方針、戦略および重要な業務執行に関わる事項の決定について、より多くの時間をかけて審議することが提言されました。2024年に取締役会から執行部門への権限委譲が拡大された結果、取締役会に上程される決議事項の数が絞り込まれ、重要テーマや中長期戦略の議論に割く時間が増えました。事前説明においては、資料配布にとどまらず説明動画配信を行うなどの工夫が図られ、社外取締役も十分な準備を行うことができました。また、取締役ならびに執行幹部との懇談会を幾度となく実施し、経営指標や事業ポートフォリオ戦略、海外成長戦略、人事戦略、サステナビリティ重要課題等の重要テーマの議論を重ねました。その結果、取締役会において重要議案の審議を十分に行うことができたと考えています。



社外取締役
安江 令子



Contents

01 ライオンの目指す未来

09 中長期戦略

30 実行に向けた取組み

49 コーポレート・ガバナンス

50 取締役会議長メッセージ

52 コーポレート・ガバナンス

53 取締役および監査役のスキルマトリックス、
諮問委員会の委員

54 取締役会

56 監査役会／サクセッションプラン

57 役員報酬

59 リスクマネジメント

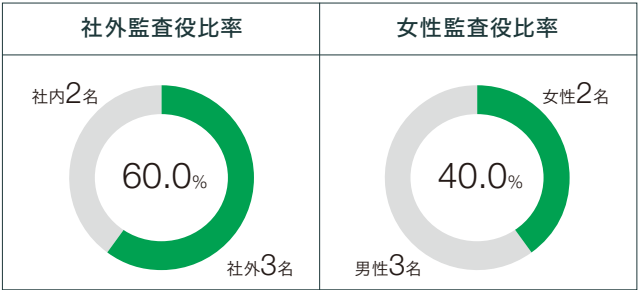
60 役員一覧

62 パフォーマンス／データ

コーポレート・ガバナンス
監査役会

監査役会

監査役会は監査役5名で構成され、月に1回の定例監査役会を開催するほか、必要に応じて臨時監査役会を開催しています。監査役5名のうち、社外監査役（独立役員）は3名、社内出身の常勤監査役は2名で、社外監査役2名および常勤監査役1名は財務・会計に関する知見を有しています。また、監査役会の職務遂行を補助する組織として監査役室を設置し、専任のスタッフ3名を配置しています。各監査役は、監査役会が定めた監査役監査の基準および監査方針、監査計画等に従い、取締役会その他重要な会議への出席、取締役・執行役員との意思疎通および職務執行状況の監査（財務報告に係る内部統制の整備・運用に係る取締役の職務執行状況を含む）、本社および主要な事業所の往査、子会社の調査を実施するとともに、会計監査人からの監査の計画および実施状況・結果の報告の確認等を行い、取締役会の決議内容の相当性、取締役の職務執行に対する適法性・効率性等を監査しています。また、重要な経営課題に関する網羅的な監査として重点テーマ監査を実施しており、2024年度は、「コーポレートガバナンス・コード」「リスクマネジメント」「グローバル・コンプライアンス」「ITガバナンス」「サステナビリティ」「人的資本」に取り組んでいます。



※第164期定時株主総会終結時点

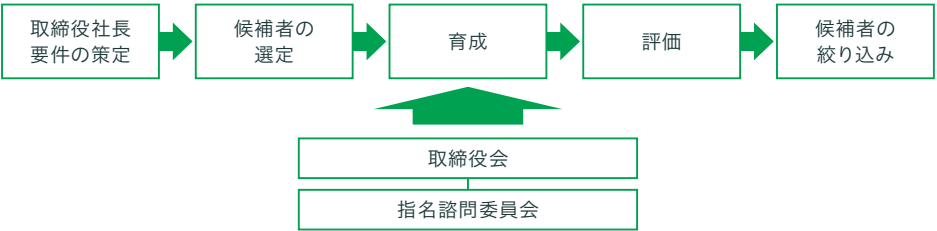
2024年度の主要な監査活動

監査活動の内容	回数
取締役との意思疎通および職務執行状況の監査	7回（代表取締役2回）
執行役員および本社・主要な事業所の部所長との意思疎通、職務執行状況の監査	26回
関係会社の社長・取締役・監査役等との意思疎通・往査	9回
合計	42回

サクセッションプラン

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

運用プロセス



指名諮問委員会委員長メッセージ

指名諮問委員会は社外取締役、社外監査役8名と代表取締役1名から構成され、取締役会議長の諮問を受け、取締役会議長、取締役の選任等を審議し、取締役会議長に答申することを役割としています。松崎正年氏を取締役会議長に選任するにあたっては、グローバル企業経営の経験の豊富さと戦略的洞察力、社外監査役としての実効的監査への貢献に加え、ライオングループの変革を推進し、実効性の高い経営監督を行っていただくうえで、議長として最適な人物と判断しました。その他の取締役の選任についても、知識、決断力、指導力、コーポレート・ガバナンスについての見識等、取締役として必要な能力と資質を備えた適任者を選任しています。また、指名諮問委員会では取締役のスキルマトリックス、サクセッションプランについても議論し、当社の成長、企業価値の向上を進めるうえで、いかなる役員体制が最適か、その構成、要件、人物像を精査しています。



社外取締役
指名諮問委員会 委員長
白石 隆



Contents

01 ライオンの目指す未来

09 中長期戦略

30 実行に向けた取組み

49 コーポレート・ガバナンス

50 取締役会議長メッセージ

52 コーポレート・ガバナンス

53 取締役および監査役のスキルマトリックス、
諮問委員会の委員

54 取締役会

56 監査役会／サクセッションプラン

57 役員報酬

59 リスクマネジメント

60 役員一覧

コーポレート・ガバナンス
役員報酬

取締役および監査役の報酬等に係る基本方針の概要およびその内容

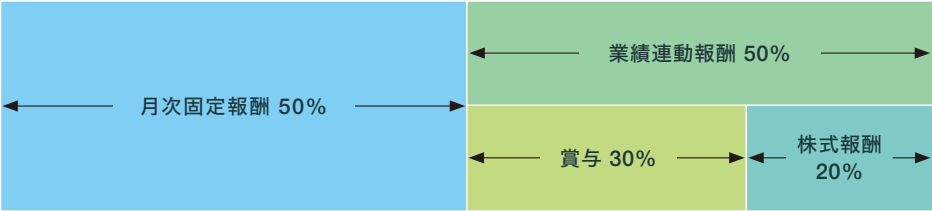
基本方針の概要

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

方針の内容

社外取締役を除く取締役の報酬は、月次固定報酬と業績連動報酬（賞与、株式報酬）で構成することとしています。社外取締役を除く取締役の報酬の割合は、月次固定報酬50%、業績連動報酬50%（うち、賞与30%、株式報酬20%）を目安に役位別に定め、業績連動報酬の割合は、役位の昇任に併せて高まるよう設定し、必要に応じて適宜見直しを行うこととしています。業績連動報酬のうち、賞与は、業績に応じた役位別賞与基礎額を算定し、その30%に個人業績査定（各人の経営監督機能、担当業務の執行における業績およびサステナビリティ重要課題への貢献度に応じて査定）を加味したもので個人別に支給します。株式報酬については、事業年度ごとの目標値の達成状況に応じてポイント数を付与し、累積ポイント数に相当する株式数を退任時に交付することとしています。

業務執行役員（社外取締役および監査役を除く役員）の報酬の割合の目安



月次固定報酬

	決定の方針	限度額
概要	・役位に基づく役割・責務を明確にすべく、取締役および兼務する執行役員の報酬を合算 ・報酬水準は、業績や他社水準を考慮して設定	5億円（うち、社外取締役1.5億円）以内（1事業年度）

業績連動報酬

種別	賞与	株式報酬
指標	①「事業利益」 売上総利益から販売費及び一般管理費を控除したもので、当社の恒常的な事業の業績を測る利益指標（中期経営計画で最も重視する指標のひとつ） ②「親会社の所有者に帰属する当期利益」 事業の最終成果を表し株主価値の増減に直結する利益指標	① 業績指標 「事業利益」[投下資本利益率(ROIC)*1] *1 NOPAT(税引後事業利益)を期中平均の投下資本(資本合計+有利子負債)で除したもので、投下した資本に対する効率性と収益性を測る指標 ② サステナビリティ指標 サステナビリティ最重要課題に対する取組みの進捗
支給額等	① 役位別賞与基礎額の算定(下記、(1)(2)の合計額に役位別係数を乗じたもの) (1) 事業利益の0.03%の50% (2) 親会社の所有者に帰属する当期利益の0.05%の50% ※役位別係数は1.3～4.3で変動 ※上記のそれぞれの利益が損失の場合、利益額を0として算出 ② 個人業績査定の加味 各人の経営監督機能、担当業務の執行における業績およびサステナビリティ重要課題への貢献度に応じて査定し、上記①の30%に加味 ③ 個人別支給額 上記①②で算定した個人別の賞与額を支給	① ポイント数の算出 (「固定基準額」+「業績連動基準額」×「業績連動係数」)÷「取得単価」 ・「固定基準額」[業績連動基準額]:4,000千円（役位により1.0～3.625を乗じる） ・「業績連動係数」:それぞれの指標の達成率により、0～2.0 ・「取得単価」:1株当たり2,078円(2024年末時点) ② 個人別総支給ポイント数(株式数) 上記①で算定された取締役ごとの個人別ポイント数を付与
支給時期	毎年3月末	原則、累積ポイント数に相当する株式数を取締役の退任時に交付
限度額	4億円(1事業年度)	3億円(1事業年度) 株式等の総数:270,000株(1事業年度)
マルス・クローバック条項	なし	あり*2

*2 職務または社内規程に重大な違反等があった場合、付与済みポイントの没収もしくは交付等済みの株式等相当額の返還

コーポレート・ガバナンス

Contents

01 ライオンの目指す未来

09 中長期戦略

30 実行に向けた取組み

49 コーポレート・ガバナンス

50 取締役会議長メッセージ

52 コーポレート・ガバナンス

53 取締役および監査役のスキルマトリックス、
諮問委員会の委員

54 取締役会

56 監査役会／サクセッションプラン

57 役員報酬

59 リスクマネジメント

60 役員一覧

62 パフォーマンス／データ

業績連動報酬に係る指標の実績(2024年度)

事業利益と親会社の所有者に帰属する当期利益の目標に対する実績は以下のとおりです。

目標とする指標	目標値	実績	達成率
事業利益	23,000百万円	26,332百万円	114%
親会社の所有者に帰属する当期利益	19,000百万円	21,197百万円	112%

社外取締役、監査役の報酬制度

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

取締役および監査役の報酬等の総額(2024年度)

区分	員数 (名)	固定報酬 (百万円)	業績連動報酬(百万円)		合計 (百万円)
			賞与	株式報酬	
取締役 (うち社外取締役)	11(4)	280(48)	145(－)	132(－)	557(48)
監査役 (うち社外監査役)	5(3)	96(36)	－(－)	－(－)	96(36)
合計 (うち社外役員)	16(7)	376(84)	145(－)	132(－)	653(84)

(注) 1. 使用人兼務取締役はいません。

2. 取締役の固定報酬額は、2017年3月30日開催の第156期定時株主総会において、1事業年度につき300百万円以内と決議されています。当該株主総会終結時点の取締役の員数は9名です。

3. 監査役の固定報酬額は、2017年3月30日開催の第156期定時株主総会において、1事業年度につき110百万円以内と決議されています。当該株主総会終結時点の監査役の員数は4名です。

4. 業績連動報酬の賞与は、上記に記載の方式により当期の事業利益および親会社の所有者に帰属する当期利益をもとに算出し確定した金額です。賞与の上限額は、2017年3月30日開催の第156期定時株主総会において、1事業年度につき250百万円と決議されています。当該株主総会終結時点の取締役の員数は6名(社外取締役を除く)です。

5. 業績連動報酬の株式報酬は、当期の業績達成度に応じて制度対象者に付与される株式付与ポイントを取得価格で換算した金額です。株式報酬のために拠出する金員の上限は、2021年3月30日開催の第160期定時株主総会において、1事業年度当たり200百万円、株式等の総数は1事業年度当たり120,000株と決議されています。当該株主総会終結時点の取締役の員数は7名(社外取締役を除く)です。

6. 記載金額は、百万円未満を切り捨てて表示しています。

報酬諮問委員会委員長メッセージ

ライオンでは、社外役員で構成される報酬諮問委員会において取締役や執行役員の報酬制度の見直しを定期的を実施しています。今回は取締役(社外取締役を除く)の業績連動報酬の改定内容についてお伝えします。

当社の役員報酬制度は大きく分けて月次固定報酬と業績連動報酬の2つで、業績連動報酬はさらに賞与と株式報酬の2つに分かれます。平均的な割合としては、固定報酬が5割、賞与が3割、株式報酬が2割となるように設計されています。

今回の改定では、役員報酬を当社グループの業績との連動性を高めるとともに、より中長期的な企業価値向上に資するインセンティブとなるよう、賞与の算定式や株式報酬の評価指標を見直しました。株式報酬の指標には、当社が2030年に向けたビジョンで重要視している脱炭素社会・資源循環型社会への貢献度合いを追加しました。また、「Vision2030 2nd STAGE」で重視する経営指標であるROICも追加しています。

報酬諮問委員会では、今後も役員報酬が当社の経営を担う優秀な人材確保に必要な健全で適切なインセンティブとなる設計となっているかどうかの議論を重ねてまいります。



社外取締役
報酬諮問委員会 委員長
内田 和成

政策保有株式への方針

当社は、取引関係の維持・強化等戦略上重要と判断した場合に限り、株式を政策的に保有することがあります。取締役会は、政策的に保有する株式の個別銘柄ごとの投資収益性を資本コスト等で確認し、毎年定期的に経済合理性を検証します。検証の結果および取引の重要性等に鑑み、必要ないと判断した株式は適宜売却し、保有を縮減します。

政策的に保有する株式の議決権は、当社の中長期的な企業価値向上・投資先の株主共同の利益の観点も含め総合的に判断して行使することになっています。

リスクマネジメント

当社グループは、リスクの顕在化による損失を回避・極小化するために、リスク統括管理担当役員を任命し、グループ全体のリスクを網羅的・統括的に管理しています。経営成績や財政状態に重大な影響をおよぼすリスクについては、経営執行会議で特定・評価し、専門の委員会や各部所の職制を通じてそのリスクの低減等に取り組んでいます。リスク統括管理担当役員は、リスク管理の推進状況を随時、取締役会等に報告しています。

1. リスクマネジメントの基本方針

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

2. 当社グループの損失の危険の管理に関する規程その他の体制

1. 平時の対応

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

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

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

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

2. 有時の対応

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

3. 事業継続計画（BCP）

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

社外取締役メッセージ

昨今、コンプライアンスリスクを含むリスクマネジメントの失敗から甚大な人権侵害や、経営リスクに直結する問題を引き起こす事案が増えています。持続可能性ある会社であるためには、社会に求められ続ける企業であることが必要です。そのためには、コンプライアンスリスク、海外事業に関するリスク、製品品質に関するリスク等、企業を取り巻くあらゆるリスクを想定し、備えること、そして、備えたうえでも、想定外なことが起こることも想定し、リスクコントロールをしていくことが重要です。さらに、会社において探知した事象につき、どの程度のリスクととらえるのかの感度をみがくことや、また、対処すべき課題や、求められるコンプライアンスが目まぐるしく変わる中、社内の常識や従前の判断にとらわれない経営判断も極めて重要であり、そこに社外や専門家としての視点が機能する場面があると考えます。当社としては、各判断場面において時代の変化を的確にとらえ、「より良い習慣づくりで、人々の毎日に貢献する」という社会的使命を果たすべく成長し続けていきたいと思っています。



社外取締役
菅谷 貴子

Contents

01	ライオンの目指す未来
09	中長期戦略
30	実行に向けた取組み
49	コーポレート・ガバナンス
50	取締役会議長メッセージ
52	コーポレート・ガバナンス
53	取締役および監査役のスキルマトリックス、 諮問委員会の委員
54	取締役会
56	監査役会／サクセッションプラン
57	役員報酬
59	リスクマネジメント
60	役員一覧
62	パフォーマンス／データ



Contents

- 01 ライオンの目指す未来
- 09 中長期戦略
- 30 実行に向けた取組み
- 49 コーポレート・ガバナンス**
 - 50 取締役会議長メッセージ
 - 52 コーポレート・ガバナンス
 - 53 取締役および監査役のスキルマトリックス、諮問委員会の委員
 - 54 取締役会
 - 56 監査役会／サクセッションプラン
 - 57 役員報酬
 - 59 リスクマネジメント
 - 60 役員一覧**
- 62 パフォーマンス／データ

役員一覧

取締役、監査役および執行役員（2025年3月28日現在）



代表取締役 兼
社長執行役員
竹森 征之
最高経営責任者



代表取締役 兼
副社長執行役員
福田 健吾

（分担・担当） 経営企画部、経理部、人材開発センター、総務部、経営サポート部、サステナビリティ推進部、信頼性保証部、法務部分担、リスク統括管理担当、企業倫理担当



代表取締役 兼
副社長執行役員
鈴木 均

（分担・担当） 北東アジア事業本部、東南・南アジア事業本部分担、海外事業全般担当



取締役 兼
上席執行役員
乗竹 史智

（分担・担当） デジタル戦略部、サプライチェーン企画本部、生産物流本部分担 化学品事業全般担当



取締役 兼
上席執行役員
鈴木 彩子

（分担・担当） ものづくり革新本部、購買本部、研究開発本部分担 知的財産部担当



取締役 兼
執行役員
川西 敬之

（分担・担当） ビジネス開発センター、ヘルス&ホームケア事業本部分担、コーポレートコミュニケーションセンター、お客様センター、グローバルオーラルヘルスケア事業開発部担当



社外取締役
取締役会議長
松崎 正年



社外取締役
内田 和成



社外取締役
白石 隆



社外取締役
菅谷 貴子



社外取締役
安江 令子



役員紹介

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

役員一覧

ライオン 統合レポート2025



Contents

01 ライオンの目指す未来

09 中長期戦略

30 実行に向けた取組み

49 コーポレート・ガバナンス

50 取締役会議長メッセージ

52 コーポレート・ガバナンス

53 取締役および監査役のスキルマトリックス、
諮問委員会の委員

54 取締役会

56 監査役会／サクセッションプラン

57 役員報酬

59 リスクマネジメント

60 役員一覧

62 パフォーマンス／データ



常勤監査役
三井寺 直樹



常勤監査役
石井 義唯

上席執行役員
流通政策部担当、ヘルス&ホームケア営業本部長
三國 正晴

上席執行役員
ヘルス&ホームケア事業本部長
浦尾 康弘

執行役員
ライオンケミカル株式会社代表取締役社長
清水 康継

執行役員
タイ事業特命担当
林 同心

執行役員
人材開発センター担当、サプライチェーン企画本部長
南川 圭

執行役員
経理部、総務部担当、経理部長
竹生 昭彦

執行役員
購買本部長
知久 克彦

執行役員
北東アジア事業本部長
相原 佳浩

執行役員
東南・南アジア事業本部長兼事業統括部長
一谷 剛

執行役員
全社デジタル戦略担当、デジタル戦略部担当
中林 紀彦

執行役員
経営企画部、経営サポート部担当、経営企画部長兼北東アジ
ア事業本部グループ戦略連携担当部長兼東南・南アジア事
業本部グループ戦略連携担当部長
新井 将英

執行役員
全社環境戦略担当、サステナビリティ推進部、
信頼性保証部、法務部担当、サステナビリティ推進部長

西永 英司

執行役員
研究開発本部長
内藤 厚志

執行役員
生産物流本部長兼管理部長
三枝 史

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



社外監査役
平井 弓子



社外監査役
伊藤 彰浩



社外監査役
須永 明美



Contents

- 01 ライオンの目指す未来
- 09 中長期戦略
- 30 実行に向けた取組み
- 49 コーポレート・ガバナンス
- 62 パフォーマンス／データ
 - 63 一般用消費財事業（国内）
 - 64 海外事業
 - 65 産業用品事業
 - 66 主要財務データ
 - 67 主要非財務データ
 - 70 会社情報／株式情報

Performance／Data

パフォーマンス／データ



Contents

- 01 ライオンの目指す未来
- 09 中長期戦略
- 30 実行に向けた取組み
- 49 コーポレート・ガバナンス
- 62 パフォーマンス/データ
 - 63 一般用消費財事業(国内)
 - 64 海外事業
 - 65 産業用品事業
 - 66 主要財務データ
 - 67 主要非財務データ
 - 70 会社情報/株式情報

セグメント別概況

一般用消費財事業(国内)



マーケットポジション

ハミガキ シェアNo.1		ハブラシ シェアNo.1		ハンドソープ シェアNo.1	
デンタル用品 シェアNo.2		浴室用洗剤 シェアNo.2		解熱鎮痛薬 シェアNo.2	
デンタルリンス シェアNo.3		洗濯用洗剤 シェアNo.3		柔軟剤 シェアNo.3	

*シェア：ライオン調べ(2024年)

より良い習慣づくりに貢献する新価値創出と
事業基盤のさらなる効率化によって収益力を着実に高めます。

競争優位性	課題
• オールヘルスケアNo.1メーカーの総合力(ブランド・技術・専門家連携) • 口腔・衛生回りを中心とした生活者の習慣づくりの実績と知見	• 汎用価格帯からのランクアップ、高付加価値製品の育成 • 生産・物流等、サプライチェーンにおける柔軟性の向上
機会	リスク
• 国民皆歯科健診等、口腔機能を起点としたQOL向上意識の高まり • 清潔・衛生、セルフケア意識の向上 • サステナブル消費への関心の高まり	• 為替・市況変動による原材料価格の高騰と物流費の高止まり • 物価上昇にともなう消費マインドの低下 • 国内人口・世帯数の減少加速

1st STAGE	成果	• オールヘルスケア分野における製品・サービス提案を通じて、生活者のケア意識向上と市場活性化に貢献 • 高付加価値品の導入や適正な値上げの推進、および、非注力ブランドの譲渡や生産適正化の推進による収益性改善
	課題	• 収益構造改革による着実な成果獲得 • ブランド当たりの事業性向上による高収益体質の盤石化 • 製品ラインアップの見直しとサプライチェーンの効率化 • 社会潮流をとらえた新しい習慣を創出するナレッジの蓄積
今後の戦略		• 「より良いオールヘルスケア習慣」の浸透を促し、生活者のQOL向上と市場活性化につながる価値提案の加速 • 汎用品から付加価値品への積極的な販売シフトによる単価向上と粗利獲得 • 独自技術を活用した環境配慮とより良い習慣づくりに貢献する製品群の開発・育成の推進



Contents

- 01 ライオンの目指す未来
- 09 中長期戦略
- 30 実行に向けた取組み
- 49 コーポレート・ガバナンス
- 62 パフォーマンス／データ
 - 63 一般消費財事業(国内)
 - 64 海外事業
 - 65 産業用品事業
 - 66 主要財務データ
 - 67 主要非財務データ
 - 70 会社情報／株式情報

セグメント別概況
海外事業



主なマーケットポジション

タイライオン 拠点：バンコク	サザンライオン 拠点：ジョホールバル	ライオンコリア 拠点：ソウル	青島ライオン 拠点：青島
シェア TOP3 の分野	シェア TOP3 の分野	シェア TOP3 の分野	シェア TOP3 の分野
・ハンドソープ シェアNo.1	・洗濯用洗剤 シェアNo.1	・ハンドソープ シェアNo.1	・ECルートでの マニュアルハブラシ
・リキッドソープ		・洗濯用洗剤	
・ハミガキ・ハブラシ ・洗濯用洗剤 ・台所用洗剤			

*シェア：ライオン調べ(2024年)

グローバルイゼーション戦略を展開し、
利益ある成長を目指します。

競争優位性	課題
- 現地で強力な流通力・配荷網・行政等とのネットワークを持つ合併パートナーとの連携による洗剤等での高い市場ポジション - 生活者ニーズに対応するための現地研究・生産体制	- 原材料価格の影響を受けやすい洗剤中心のビジネス - パーソナルケア分野(オーラルヘルスケア、ビューティケア、薬品)の事業拡大
機会	リスク
- 健康意識増大にともなうヘルスケア市場の拡大 - 新興国での中間層拡大によるニーズの多様化 - 各国都市部を中心とした地域共通ニーズの発現 - EC、ミニマート等流通構造の変化 - つめかえ用等環境配慮型製品ニーズの高まり - 衛生行動の習慣化による衛生製品の需要増	- 新興国を中心とした政情不安による混乱 - 地政学的リスク増大による原材料供給難 - 原材料価格の高止まりによる製品原価高 - 競争環境激化による育成費用の増加

1st STAGE	成果	- 海外事業の成長継続：CAGR(2021年→2024年)14.7% - パーソナルケア分野売上構成比の拡大 - バングラデシュ、ベトナムへの新規進出
	課題	- オーラルヘルスケアを中心とした利益ある成長の継続 - グループR&D体制強化による各国での製品開発のスピードアップ
今後の戦略		- 習慣浸透による数量増加を狙うエリアと、付加価値化による単価上昇を狙うエリアに分けて、それぞれに対応したマーケティングやソリューション提案の展開 - 洗濯用洗剤の剤型ミックス、主力の収益事業から得られたキャッシュを利益成長を目指す特定の分野に集中投資



Contents

- 01 ライオンの目指す未来
- 09 中長期戦略
- 30 実行に向けた取組み
- 49 コーポレート・ガバナンス
- 62 パフォーマンス／データ
 - 63 一般用消費財事業（国内）
 - 64 海外事業
 - 65 産業用品事業
 - 66 主要財務データ
 - 67 主要非財務データ
 - 70 会社情報／株式情報

セグメント別概況

産業用品事業

化学品事業

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

競争優位性	課題
- 独自技術を活用した特徴ある製品群 - CASE領域*1、サニタリー領域*2の展開力 - 多様な顧客ニーズに応える企画、開発力	- 収益構造改革の加速 - 事業成長、外部環境変化に対する柔軟な供給体制の確保
機会	リスク
- 自動車生産台数の増加にともなう、CASE領域の需要の高まり - 環境に配慮したサステナブルな製品への需要拡大	- 地政学的リスクの高まりによる原材料調達や販売活動の制限 - EVの各国政策や競争環境の変動による関連品の需要減少 - サニタリー領域の海外安価汎用品との競争による収益性低下

1st STAGE	成果	- 価格適正化による収益性改善 - CASE領域における新製品実績化（国内・米州）
	課題	- CASE領域の主力導電性カーボンの成長実現 - サニタリー領域の収益構造改革

今後の戦略	- CASE領域の成長に資する戦略的提携や投資 - 収益構造改革とアイテム整理による高収益品シフト
-------	---

*1 CASE領域：コネクテッド、自動運転、シェアリング、電動化技術を軸とした市場
*2 サニタリー領域：除菌、ヘアケア等を軸としたヘルスケア関連市場

業務用洗浄剤事業

清潔で衛生的な習慣をビジネスユーザーとともに創り出し、
アジアの人々の健康に貢献

競争優位性	課題
- 衛生に関連する幅広い事業内容 - ライオンブランド含めた高い製品信頼性 - 得意先様ニーズに対応したソリューション力	- 分野別の販売規模と収益性 - 業務用市場での強力なブランド不在 - 事業拡大に向けた体制整備は途上
機会	リスク
- 業務用市場の成長は堅調に推移 - 清潔・衛生・安全意識の高まり - 得意先様の効率化・省人化ニーズ拡大	- 為替変動等による原材料費の高止まり - 物流環境悪化の影響 - 人口減少・高齢化で購買力と労働力低下

1st STAGE	成果	- 売上高拡大と製品値上げによる利益性回復 - 製品・サービスを通じた顧客へのソリューション力向上と業務効率化貢献 - 次期成長に向けた施策着手（海外・中国展開、人材活用）
	課題	- 環境変化に対応する安定した収益構造の構築 - 国内シェア向上と成長力拡大 - 経営基盤改革の本格的推進

今後の戦略	- ポートフォリオの変革による戦略的リソース投下と収益の柱を複数化 - 高付加価値な製品とサービス導入と中国市場での量的拡大 - 生産性を高めるビジネスモデルの構築（人的リソース、SCM）
-------	--



Contents

01 ライオンの目指す未来

09 中長期戦略

30 実行に向けた取り組み

49 コーポレート・ガバナンス

62 パフォーマンス／データ

63 一般消費財事業(国内)

64 海外事業

65 産業用品事業

66 主要財務データ

67 主要非財務データ

70 会社情報／株式情報

● 主要財務データ

	V-2計画 2015～2017年		
日本基準	(単位：百万円)		
	2015	2016	2017
連結損益計算書項目			
売上高	378,659	395,606	410,484
売上原価	162,435	161,992	171,209
売上総利益	216,223	233,613	239,275
売上総利益率(%)	57.1	59.1	58.3
販売費及び一般管理費	199,848	209,110	212,068
販売費及び一般管理費率(%)	52.8	52.9	51.7
営業利益	16,374	24,502	27,206
営業利益率(%)	4.3	6.2	6.6
親会社株主に帰属する当期純利益	10,680	15,951	19,827
連結貸借対照表項目			
資産合計	282,434	298,510	331,751
有形固定資産	75,060	74,402	80,981
固定負債合計	18,455	17,190	17,511
負債合計	139,703	140,630	144,736
純資産合計	142,730	157,879	187,015
その他データ			
設備投資額*1	8,801	9,407	14,892
研究開発費	9,808	10,084	10,474
減価償却費*1	11,166	10,244	9,386
従業員数(名)	6,816	6,895	7,075
1株当たりデータ(円)			
1株当たり当期純利益	39.35	55.13	68.23
潜在株式調整後1株当たり当期純利益	36.84	55.04	68.15
1株当たり配当金	10.00	13.00	17.00
1株当たり純資産	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
経営指標			
自己資本当期純利益率(%)	8.5	11.2	12.2

*1 無形固定資産分も含みます。

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

*3 EBITDA：事業利益に減価償却費(使用権資産の減価償却費を除く)を合算したものの(2022年度から変更)。キャッシュベースの収益力を示す指標

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

	LIVE計画 2018～2020年				Vision2030 1st STAGE 2022～2024年		
国際基準(IFRS)	(単位：百万円)						
	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
連結損益計算書項目							
売上高	349,403	347,519	355,352	366,234	389,869	402,767	412,943
売上原価	177,673	175,588	175,479	187,129	215,263	222,168	224,159
売上総利益	171,729	171,931	179,872	179,104	174,605	180,598	188,783
売上総利益率(%)	49.1	49.5	50.6	48.9	44.8	44.8	45.7
販売費及び一般管理費	143,353	141,882	143,934	148,181	151,046	160,465	162,450
販売費及び一般管理費率(%)	41.0	40.8	40.5	40.5	38.7	39.8	39.3
事業利益*2	28,375	30,048	35,937	30,923	23,559	20,133	26,332
事業利益率(%)	8.1	8.6	10.1	8.4	6.0	5.0	6.4
営業利益	34,196	29,832	44,074	31,178	28,843	20,505	28,387
営業利益率(%)	9.8	8.6	12.4	8.5	7.4	5.1	6.9
税引前当期利益	35,658	31,402	44,494	34,089	31,292	22,375	32,249
税引前当期利益率(%)	10.2	9.0	12.5	9.3	8.0	5.6	7.8
親会社の所有者に帰属する当期利益	25,606	20,559	29,870	23,759	21,939	14,624	21,197
連結財政状態計算書項目							
資産合計	355,365	380,701	435,501	428,025	469,278	486,363	497,167
有形固定資産	81,546	90,903	118,379	120,673	130,137	140,671	128,143
非流動負債合計	21,350	23,781	24,016	23,792	48,536	44,896	39,094
負債合計	151,093	159,499	190,644	163,011	190,110	188,229	181,473
資本合計	204,271	221,201	244,856	265,014	279,168	298,134	315,694
その他データ							
設備投資額*1	16,678	23,644	47,570	21,890	24,314	27,807	15,396
研究開発費	10,969	10,944	10,906	11,180	11,077	11,217	11,418
減価償却費及び償却費*1	8,707	10,504	11,732	14,252	17,665	20,201	21,162
従業員数(名)	6,941	7,151	7,452	7,584	7,587	7,550	7,654
1株当たりデータ(円)							
基本的1株当たり当期利益	88.11	70.72	102.75	81.73	77.04	51.42	76.51
希薄化後1株当たり当期利益	87.99	70.63	102.61	81.59	76.91	51.35	76.41
1株当たり配当金	20.00	21.00	23.00	24.00	25.00	26.00	27.00
1株当たり親会社所有者帰属持分	657.50	716.94	797.08	865.31	929.72	985.43	1,062.70
発行済株式数(普通株式)	299,115,346	299,115,346	299,115,346	299,115,346	292,536,446	292,536,446	284,432,746
経営指標							
EBITDA*3(億円)	—	—	476.6	451.7	399.4	380.0	451.5
ROIC*4(%)	—	—	10.7	8.8	6.0	4.7	5.8
親会社所有者帰属持分当期利益率(%)	13.9	10.3	13.6	9.8	8.5	5.4	7.4

● 主要非財務データ

サステナビリティ重要課題と2030年目標・指標／2024年実績・施策

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

	重要課題	目標 (2030年)	指標 (2030年)	指標の進捗 (2024年実績)	2030年までのグローバル共通施策
E	サステナブルな地球環境への取組み推進WEB	事業所活動におけるCO ₂ 排出量の削減を目指します。	・ 事業所CO ₂ 排出量⇒2017年比で55%削減 (絶対量)	・ 33%削減 (2017年比) (カーボンクレジット購入分を控除した数値。控除しない場合は24%削減)	・ 省エネ活動でエネルギー使用量を削減します。 ・ 購入電力を再生可能エネルギー化します。
		ライフサイクルにおけるCO ₂ 排出量の削減を目指します。	・ ライフサイクルCO ₂ 排出量⇒2017年比で30%削減 (絶対量)	・ 2%削減 (2017年比)	・ 環境フレンドリー製品・サービスの提供とエコの習慣化の促進により、生活者の使用場面で排出されるCO ₂ を削減します。 ・ サプライヤーエンゲージメントを推進し、CO ₂ 排出量の少ない原材料を購入することにより、調達段階のCO ₂ を削減します。
		自社の排出量を上回るCO ₂ 削減により、社会におけるカーボンネガティブを目指します。	・ 自社の排出量を上回るCO ₂ 削減貢献 (国内)	・ アクションプランを策定し効果検証予定	・ 業界や他社との協業により、社会全体で排出されるCO ₂ を削減します。 ・ 環境フレンドリー製品・サービスの提供により、家庭で排出されるCO ₂ を削減します。
		3R (Reduce (削減)、Reuse (再利用)、Recycle (再資源化)) と Renewable (持続可能な資源の活用) を積極的に推進します。	・ 石化由来のプラスチック使用率 ⇒70%以下	・ 97% (国内) 包装・容器のサステナブル材料使用率2.9%	・ 製品・容器包装への再生プラスチックおよびバイオマス材料の使用を拡大し、石化由来材料の使用量を削減します。 ・ 製品・容器包装へのプラスチック使用量の削減 (Reduce) ・再利用 (Reuse) を継続して推進します。
		ライフサイクルにおける水使用量の削減を目指します。	・ ライフサイクル水使用量⇒2017年比で30%削減 (売上高原単位)	・ 22%削減 (2017年比)	・ 節水型製品の提供により、生活者が使用する水を削減します。
S	健康な生活習慣づくりWEB	すべての人が必要な時に、いつでも、オーラルヘルスケアを行える機会を提供し、誰もが健康でいられるよう、オーラルヘルスケアの習慣化を目指します。		オーラルヘルスケア 4.0億人* (予防歯科習慣の啓発) 国内： ・ 予防歯科習慣化に向けた活動領域の拡大 (『OraCo』) 海外： ・ 幼児向け・児童向けの歯みがき啓発活動実施 (予防歯科習慣の実践) 国内： ・ 歯みがき頻度拡大の促進 昼歯みがき実施率37% (2030年目標50%) ・ ハミガキ、ハブラシ以外の製品の使用拡大の促進 歯間清掃用具使用率38% (2030年目標50%) *実態調査より算出	・ オーラルヘルスケアのより良い習慣づくりに向けた製品・サービスを拡大します。 ・ 「予防歯科」「オーラルヘルスケア習慣」の定着に向けた普及啓発活動を強化します。 ・ オーラルヘルスケアを通じて、人や社会の課題に取り組む活動を推進します。 (インクルーシブ・オーラルケア)
		日常生活のあらゆるシーンの中で、菌・ウイルスの体内侵入を防ぎ、誰もが健康でいられるよう、清潔・衛生行動の習慣化を目指します。	・ 健康な生活習慣づくりに貢献する製品・サービス、および情報を提供した人数 ⇒のべ10億人 (オーラルヘルスケア 5億人、清潔・衛生 5億人)	清潔・衛生 3.1億人* (教育機関を起点とした清潔・衛生習慣の浸透・定着) ライオングループ： ・ 保育所・幼稚園・小学校での手洗い習慣の普及啓発活動実施 ・ 「キレイキレイ マイボトルコンテスト」実施 ・ バングラデシュにおけるJICAを通じた小学校での衛生啓発実施 (清潔・衛生習慣化に向けた活動領域の拡大) 国内： ・ 手洗い授業キットを配布する「フレーフレーファミリーPJT」実施 ・ 子育てアプリiibaとの手洗い啓発イベント実施 ・ 岡山県における企業版ふるさと納税を活用したハンドソープの小学校設置 海外： ・ 韓国における出産時奨励事業としての出産を控えた妊婦への衛生用品の提供 ・ タイにおける官民連携プロジェクトによる手洗い啓発 *2024年実績より、アジアの事業状況をふまえて身体・食の安全等に活動領域を広げた新たな方法で算出	・ 毎日の手指の清潔・衛生習慣づくりを支える製品・サービスを提供します。 ・ 日常のあらゆる場所・場面において、菌やウイルスから生活者を守る製品・サービスにより、新たな顧客体験を提供します。 ・ あらゆる生活シーンにおける清潔・衛生行動の習慣化に向けた普及啓発活動を実施します。

Contents

01

ライオンの目指す未来

09

中長期戦略

30

実行に向けた取組み

49

コーポレート・ガバナンス

62

パフォーマンス／データ

63

一般消費財事業 (国内)

64

海外事業

65

産業用品事業

66

主要財務データ

67

主要非財務データ

70

会社情報／株式情報

主要非財務データ

ライオン 統合レポート2025



Contents

01 ライオンの目指す未来

09 中長期戦略

30 実行に向けた取組み

49 コーポレート・ガバナンス

62 パフォーマンス／データ

63 一般消費財事業(国内)

64 海外事業

65 産業用品事業

66 主要財務データ

67 主要非財務データ

70 会社情報／株式情報

	重要課題	目標(2030年)	指標(2030年)	指標の進捗(2024年実績)	2030年までのグローバル共通施策
S	ダイバーシティ&インクルージョンの推進*	WEB多様な価値観や考えを持った人材が、個性や能力を存分に発揮して活躍することを目指します。	・管理職に占める女性労働者の割合⇒30%以上 ・「多様な価値観を持った従業員が活躍できている」と思う従業員の割合⇒80%以上	・管理職に占める女性労働者の割合⇒24.9% ・従業員割合⇒61%(国内)	・従業員が多様な価値観について理解を深める機会を提供します。 ・多様な人材が活躍できる制度や仕組みを整備します。
	ワークライフエンリッチメントの推進*	WEB従業員一人ひとりが、ワークとライフの相乗作用により、人生のWILLを実現できる環境を目指します。	・「仕事以外の生活(家庭での役割や社外活動等)が仕事に良い影響を与えている」と思う従業員の割合⇒75%以上	・57%(国内)	・従業員一人ひとりが描くライフプランとライフスタイルを実現できる環境を整備します。
	人材開発*	WEB従業員一人ひとりが、多彩な能力を最大限に発揮し挑戦できる環境を整備することで、変革を実現するダイナミズムを創出する人材の育成を目指します。	・一人ひとりのスキル習得と能力開発に対応した多彩な教育プログラム(ライオン・キャリアビレッジ)を受講している従業員の割合⇒100%	・58%	・e-ラーニングの仕組みと受講コンテンツを海外グループ会社のニーズも加味して導入します。 ・継続的に活用する仕組みを整備して、学習機会のコンテンツを提供します。
	従業員の健康増進*	WEB従業員の心と身体のヘルスケアを支えることで、人材力の強化につなげ、持続可能な企業成長を目指します。	・歯科健診の受診率⇒100% ・アブセンティズム⇒2021年比改善	・歯科健診受診率⇒92%(国内) ※海外は、算出方法を検討中 ・アブセンティズム⇒1.1%(国内単体、2021年比微増) ※海外は、算出方法を検討中	・日常のオーラルセルフケア行動、定期的な歯科健診によるPDCAサイクルを全従業員が回せる環境と情報・学習機会を提供します。 ・メンタルヘルスケアのために、管理職へのラインケアおよび全従業員へのセルフケア学習の機会を提供します。 ・従業員のヘルスリテラシーを向上させるために、自身の健康状態や将来リスクを理解し、日々の生活の中で予防的な行動がとれる情報を提供します。
	労働安全管理体制の充実	WEB労働安全衛生に関する法令遵守および安全意識の向上が徹底され、従業員および事業所内で働く外部パートナーが、安全、安心に働けることを目指します。	・安全に関する教育・研修の受講⇒事業所・拠点における計画(100%)実施 ・労働安全衛生に関する法令遵守 重大事故・災害件数⇒ゼロ	・研修受講⇒計画に対して100%実施 ・重大事故・災害件数⇒ゼロ ただし、海外連結子会社倉庫 契約社員1件	・安全・防災に関する教育の機会提供や、安全基本活動の理解促進につながる活動を実行します。 ・安全に関する情報交換の仕組みを構築するとともに、労働災害発生頻度の管理により、安全な職場環境への到達状況を積極的に開示します。
	人権の尊重	WEB「ライオン人権方針」に沿って、事業活動によって影響を受けるすべてのステークホルダーの人権を尊重します。	・重要な人権問題に対する人権デューディリジェンスの対応実施率⇒100%	・人権デューディリジェンス対応実施率 ライオングループ：100% サプライヤー：92%	・人権問題に対応する仕組みを構築します。 ・重要な人権リスクを特定し、そのリスクについて、受け手側がどのような負の影響を受けるか検証します。 ・特定した人権リスクについて対応策を実行し、状況をモニタリングします。 ・人権デューディリジェンス対応状況を積極的に開示します。
G	責任あるサプライチェーンマネジメントの構築	WEB「持続可能な原材料調達方針」や「ライオングループ サプライヤーCSRガイドライン」に沿って、児童労働や強制労働等の人権・労働問題や環境破壊等を許さない持続可能な調達を目指します。	・認証紙・パルプ(FSC、PEFC等)、認証パーム油・パーム核油およびそれらの誘導体(RSPO等)を調達する⇒全量 ・認証紙・パルプ(FSC、PEFC等)、認証パーム油・パーム核油およびそれらの誘導体(RSPO等)は、森林破壊ゼロを支持するサプライヤーから調達する⇒全社	・認証品調達率 国内： 認証紙・パルプ：75%(アイテム比率) 認証パーム油・パーム核油誘導体：99%(主要原料ベース) ライオングループ： 認証紙・パルプ：46%(アイテム比率) 認証パーム油・パーム核油誘導体：46%(主要原料ベース) 森林破壊ゼロ支持サプライヤー率 国内：55%、ライオングループ：49%	・サプライヤーと連携して持続可能な調達を実現する体制を整備し、推進します。
	顧客の満足と信頼の追求	WEB製品・サービスの価値向上や顧客対応品質の向上を通じて、生活者視点に立った事業活動の推進を強化します。	・顧客に選ばれ続けるために、すべての製品・サービスに生活者の意見が活かされている。	・ISO10002自己適合宣言(国内、7月) ・年間相談概要をデジタル情報にて全社に提供開始 ・お客様からいただいた主な相談と賞賛の音声の全社共有開始 ・海外各社のお客様の声共有ツール構築	・顧客対応部門の活動進化への取組みを「現状把握⇒計画の策定⇒活動の推進」のステップで着実に進めます。 ・顧客とのリレーションシップ向上・ソリューション手段拡充のための環境を整備します。 ・製品・サービスに顧客の声を反映させる活動を仕組み化し、実践します。
	リスクマネジメントの推進	WEBリスクの特定ならびに迅速かつ適切に対処する網羅的・総括的なリスクマネジメント体制を構築し、企業の持続的な成長を目指します。	・事業における重要なリスクのモニタリング状況およびその低減に向けた対応策の推進状況の開示⇒年1回以上	・1回開示	・海外グループ会社を含めたマネジメント体制を整備し、周知徹底します。 ・統一フォーマットでリスクを洗い出し、対応策を実施します。 ・対応状況について取締役会に毎年報告し、情報を共有します。
	コンプライアンスの強化	WEBコンプライアンス意識定着に向けた実効性のある活動を強化し、社会から信頼される企業を目指します。	・コンプライアンスに関する教育・研修の受講⇒事業所・拠点における計画(100%)実施 ・重大なコンプライアンス違反件数⇒ゼロ	・研修受講⇒計画に対して100%実施 ・重大なコンプライアンス違反件数⇒ゼロ	・海外グループ会社を含めたコンプライアンス遵守体制を整備し、充実させます。 ・役員・従業員研修、アンケート等の継続的な実施により浸透を図ります。 ・海外グループ会社のコンプライアンス責任者設置、グローバルホットライン構築により、グループ全体の危機察知力向上、対応の迅速化を図ります。
	ガバナンスの強化	WEB健全、公正、かつ透明で実効性の高いガバナンス体制を構築し、持続的な企業価値向上を目指します。	・内部統制システムの整備・運用状況の開示⇒年1回以上 ・外部評価機関の評価向上⇒2020年起点での継続向上	・1回開示 ・2023年と同等以上、評価向上に向けて活動継続	・現在の内部統制システムの運用状況を評価し開示します。 ・海外グループ会社における内部統制システムの整備状況を明確にしたうえで、運用状況の評価を行います。 ・ガバナンスに関わる非財務情報を継続的かつ積極的に開示します。

* 人的資本に関する4項目は、2025年実績より目標・指標を見直して推進します。

主要非財務データ
サステナビリティへの取り組み

環境

目標	項目	区分	単位	2022年	2023年	2024年
脱炭素社会の実現	サプライチェーン全体での温室効果ガス排出量の推移	Scope1	千t - CO ₂	70	63	73
		Scope2	千t - CO ₂	89	54	54
		Scope3	千t - CO ₂	5,120	4,774	4,733
	非再生可能エネルギー総消費量		GWh	549	436	466
	再生可能エネルギー総消費量		GWh	2	81	79
	カーボンクレジット購入量*		千t - CO ₂	16	16	16
資源循環型社会の実現	プラスチック使用量の推移（家庭品）		千t	38	38	35
	製品のライフサイクルにおける水使用量の推移		百万m ³	2,303	2,228	2,057

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

人材

項目	対象	単位	2022年	2023年	2024年
社員数	単体+出向者	男性（名）	2,317	2,253	2,197
		女性（名）	1,270	1,292	1,290
新入社員数	単体+出向者	男性（名）	35	21	37
		女性（名）	30	38	37
管理職に占める女性労働者の割合	単体+出向者	%	11.1	14.2	14.5
定年退職者再雇用	単体+出向者	（名）	343	462	475
障がい者雇用比率	単体+出向者	%	2.8	2.9	2.8
平均勤続年数（再雇用者を除く）	単体+出向者	男性（年）	19.6	18.3	16.9
		女性（年）	14.2	13.1	13.1
育児休業取得者数	単体+出向者	男性（名）	55	57	55
		女性（名）	77	89	84
年次有給休暇取得率	単体+出向者	%	69.2	74.8	78.8
従業員意識行動調査／「誇りを持って働いている従業員率」	単体（出向者を除く）	%	77.1	74.5	76.9
FTE*当たり平均研修時間	ライオングループ全体	時間	34.9	32.1	25.9
FTE*当たり平均研修費用	ライオングループ全体	円	51,400	43,992	45,162

* FTE（Full-Time Equivalent）：フルタイム当量

コミュニティ

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

項目	単位	2022年	2023年	2024年
オーラルヘルスケア習慣普及啓発活動／全国小学生歯みがき大会*1	参加者数（名）	日本含むアジア 約252,000	日本含むアジア 約270,000	日本含むアジア 約300,000
手洗い習慣普及啓発活動／正しい手洗い啓発*2	参加者数（名）	約2,360	約2,510	約2,690

*1 小学生を対象に、1932年から毎年「歯と口の健康週間」の時期（6月4日～10日）に合わせて開催

*2 園児・生徒・教職員に楽しく手洗いを学ぶ普及啓発活動を実施

Contents

01 ライオンの目指す未来

09 中長期戦略

30 実行に向けた取り組み

49 コーポレート・ガバナンス

62 パフォーマンス／データ

63 一般用消費財事業（国内）

64 海外事業

65 産業用品事業

66 主要財務データ

67 主要非財務データ

70 会社情報／株式情報



会社情報／株式情報 (2024年12月31日現在)

ライオン 統合レポート2025



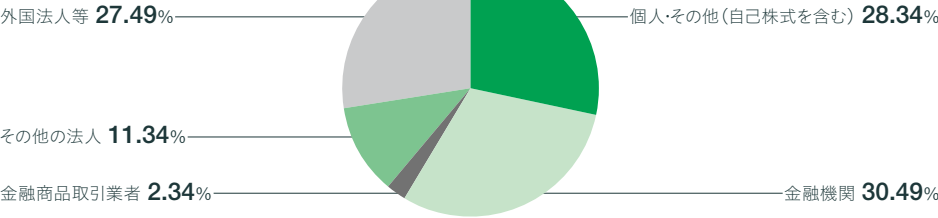
Contents

- 01 ライオンの目指す未来
- 09 中長期戦略
- 30 実行に向けた取組み
- 49 コーポレート・ガバナンス
- 62 パフォーマンス／データ
 - 63 一般用消費財事業(国内)
 - 64 海外事業
 - 65 産業用品事業
 - 66 主要財務データ
 - 67 主要非財務データ
 - 70 会社情報／株式情報

会社情報

商号	ライオン株式会社(Lion Corporation)
創業	1891年(明治24年)10月30日
設立	1918年(大正7年)9月
資本金	344億円
本社所在地	〒111-8644 東京都台東区蔵前1-3-28
従業員数	3,068名(ライオングループ：7,654名)

所有者別株式分布



大株主の状況(上位10名)

株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	38,757	13.99
株式会社日本カस्टディ銀行(信託口)	26,334	9.50
JAPAN ACTIVATION CAPITAL I L.P.	12,450	4.49
みずほ信託銀行株式会社 退職給付信託 みずほ銀行口 再信託受託者 株式会社日本カस्टディ銀行	8,282	2.99
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	6,781	2.44
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505103	4,644	1.67
明治安田生命保険相互会社	3,690	1.33
JP MORGAN CHASE BANK 385781	3,364	1.21
STATE STREET BANK WEST CLIENT – TREATY 505234	3,170	1.14
大日本印刷株式会社	3,140	1.13

(注)持株比率は、発行済株式の総数から自己株式数を減じた株式数(276,966,378株)を基準に算出し、小数点第3位以下を切り捨てて表示しています。

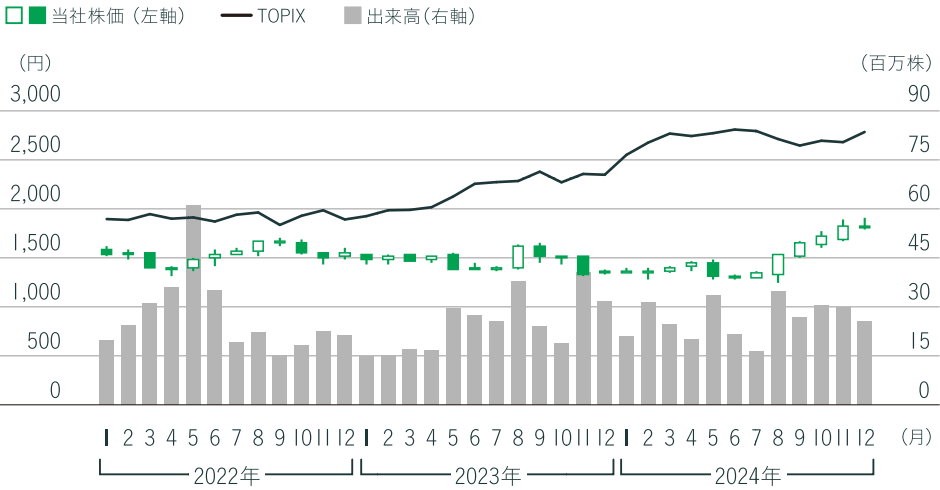
株式情報

上場証券取引所	東京証券取引所 プライム市場
証券コード	4912
株主名簿管理人	三菱UFJ信託銀行株式会社 東京都府中市日鋼町1-1 三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部
発行済株式の総数	284,432,746株
株主数	284,922名

株価および売買高の推移

株主総利回り

	2020年12月	2021年12月	2022年12月	2023年12月	2024年12月
ライオン	118.6%	74.5%	74.6%	66.2%	88.8%
〈参考〉配当込みTOPIX	107.4%	121.1%	118.1%	151.5%	182.5%



今日を愛する。
LION