



今日を愛する。

**LION**

# 第164期 定時株主総会 招集ご通知



開催日時

2025年3月28日(金曜日)  
午前10時



開催場所

国技館  
東京都墨田区横網一丁目3番28号



株主総会の  
ライブ配信

ご自宅等で株主総会の様子をご覧いただけるよう、株主総会のライブ配信を実施いたします。詳細は本招集ご通知7頁の「ライブ配信および事前質問のご案内」をご参照ください。

**ライオン株式会社**

証券コード：4912

# 目次



## 定時株主総会招集ご通知

<b>招集ご通知</b>	<b>3</b>
議決権の行使方法についてのご案内	5
ライブ配信および事前質問のご案内	7
<b>株主総会参考書類</b>	<b>8</b>
第1号議案 定款一部変更の件	8
第2号議案 取締役11名選任の件	9
第3号議案 監査役2名選任の件	22
第4号議案 取締役の報酬改定の件	28
第5号議案 取締役に対する業績連動型株式報酬制度の 継続に伴う報酬等の額および内容の一部改定の件	28
第6号議案 監査役の報酬額改定の件	32
<b>事業報告</b>	<b>35</b>
当社グループの現況に関する事項	35
1. 直前3事業年度の損益および財産の状況	35
2. 事業の経過およびその成果	37
3. 対処すべき課題	39
<b>LION LETTER</b>	<b>42</b>
<b>株式事務のご案内</b>	<b>43</b>
<b>株主総会会場ご案内</b>	

## 株主の皆さまへ

### 招集ご通知の提供方法について

株主総会資料の電子提供制度（ウェブサイトから閲覧する方法により総会資料を提供する制度）に即して本招集ご通知をお送りしております。

本招集ご通知に掲載している事項は上記の目次をご参照ください。

当社からお送りしている  
株主総会資料



議決権行使書



開催日時・場所・  
URL・参考書類等



詳細情報は、  
ウェブサイトでご  
確認いただけます

※交付書面に記載していない事項はウェブサイト  
よりご確認ください

アクセスはこちら▶



## 書面交付請求された株主さま向けの 招集ご通知

<b>招集ご通知</b>	<b>3</b>
議決権の行使方法についてのご案内	5
ライブ配信および事前質問のご案内	7
<b>株主総会参考書類</b>	<b>8</b>
第1号議案 定款一部変更の件	8
第2号議案 取締役11名選任の件	9
第3号議案 監査役2名選任の件	22
第4号議案 取締役の報酬改定の件	28
第5号議案 取締役に対する業績連動型株式報酬制度の 継続に伴う報酬等の額および内容の一部改定の件	28
第6号議案 監査役の報酬額改定の件	32
<b>事業報告</b>	<b>33</b>
I 当社グループの現況に関する事項	33
1. 直前3事業年度の損益および財産の状況	33
2. 事業の経過およびその成果	35
3. 設備投資の状況	42
4. 資金調達の状況	42
5. 対処すべき課題	43
6. 企業結合等の状況	46
7. 主要な営業所および工場	47
8. 従業員の状況	47
9. 主要な借入先	47
II 当社の株式に関する事項	48
III 当社の会社役員に関する事項	49
IV 当社の会計監査人に関する事項	55
V 剰余金の配当等の決定に関する方針	56
<b>連結計算書類</b>	<b>59</b>
<b>監査報告</b>	<b>61</b>
<b>LION LETTER</b>	<b>67</b>
<b>株式事務のご案内</b>	<b>68</b>
<b>株主総会会場ご案内</b>	



パソコン・スマートフォン・  
タブレット端末からご覧いた  
だけます。

<https://s.srdb.jp/4912/>



## 株主の皆さまへ

株主の皆さまには、平素より格別のご高配を賜り厚く御礼申し上げます。当社第164期招集ご通知をお届けするにあたり、謹んでご挨拶申し上げます。

当期は、国内外の経済が不確実性を伴いながらも緩やかに回復する中、当社が主に事業を展開する国内消費財市場では、商品の高付加価値化等を背景とする単価の上昇が継続し、堅調に推移しました。

このような環境のもと、当社グループは、中期経営計画 <sup>ビジョン</sup> [Vision2030 <sup>ファーストステージ</sup> 1st STAGE] の最終年度となった当期を収益基盤再構築の年と位置づけ、様々な施策を強力に推し進めてまいりました。

海外では、重点国の中国で経済環境が厳しくなる中においても、戦略的な販売チャネルの拡大などにより、高い売上成長を維持することができました。また、タイ、マレーシアでも洗濯用洗剤を中心とする売上成長とともに、コストダウン施策も成果を上げ、利益ある成長を実現しました。

国内では、高付加価値新製品の発売、育成に注力する一方、非注カブランドの譲渡を実行するなど、事業ポートフォリオ改革に取り組みました。併せて、デジタルの活用などによるプロモーション費用の効率化も進めました。

以上のような取組みの結果、当期の連結業績は、売上高、事業利益、営業利益、親会社の所有者に帰属する当期利益、いずれも年初の目標ならびに前期の実績を上回ることができました。

配当金につきましては、新たに導入した累進配当を基本とし、株主の皆さまへの利益還元を継続的かつ安定的に実施する方針のもと、前期に対し1円増配し、1株につき27円（中間配当金13円、期末配当金14円）とさせていただきます。

2025年度からは、新中期経営計画 <sup>ビジョン</sup> [Vision2030 <sup>セカンドステージ</sup> 2nd STAGE] をスタートさせました。海外では主要各国の強みをベースにグループの総合力を発揮させることで利益ある成長を目指すとともに、国内では引き続き、収益構造改革に注力してまいります。併せまして、今期は前期を上回る3円の増配を予定するなど、株主還元につきましても一層の充実を図ってまいります。

株主の皆さまには、一層のご理解、ご支援を賜りますようお願い申し上げます。



代表取締役兼社長執行役員

竹森 征之

2025年2月

# 招集ご通知

株主の皆さまへ

証券コード：4912  
2025年3月5日  
(電子提供措置の開始日 2025年2月27日)  
東京都台東区蔵前一丁目3番28号



## 第164期定時株主総会招集ご通知

拝啓 平素は格別のご高配を賜り厚く御礼申し上げます。

さて、当社第164期定時株主総会を下記により開催いたしますので、ご通知申し上げます。

本株主総会の招集に際しては、株主総会参考書類等の内容である情報（電子提供措置事項）について電子提供措置をとっており、インターネット上の当社ウェブサイト「第164期定時株主総会招集ご通知」として掲載しておりますので、以下の当社ウェブサイトへアクセスのうえ、ご確認くださいませようお願い申し上げます。

当社ウェブサイト

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



また、上記ウェブサイトのほか、東京証券取引所（東証）のウェブサイトにも掲載しております。

東証ウェブサイト  
東証上場会社情報サービス

<https://www2.jpx.co.jp/tseHpFront/JJK010010Action.do?Show=Show>



上記の東証ウェブサイトへアクセスして、銘柄名（ライオン）または証券コード（4912）を入力・検索し、「基本情報」、「縦覧書類／PR情報」を選択して、「縦覧書類」にある「株主総会招集通知／株主総会資料」欄よりご確認くださいませようお願い申し上げます。

なお、当日ご出席いただくほかに、次のいずれかの方法により議決権を行使することができますので、お手数ながら「株主総会参考書類」をご検討いただき、2025年3月27日（木曜日）午後6時までに議決権をご行使くださいますようお願い申し上げます。

### ■書面（郵送）による議決権の行使

本招集ご通知と併せてお送りする議決権行使書用紙に議案に対する賛否をご表示のうえ、上記の行使期限までに到着するよう折り返しご送付いただきたくお願い申し上げます。

### ■電磁的方法（インターネット）による議決権の行使

後記（6頁）の「インターネットによる議決権行使のご案内」をご高覧のうえ、画面の案内に従って、上記の行使期限までに議案に対する賛否をご入力くださいますようお願い申し上げます。

敬 具

# 招集ご通知

## 記

1	日 時	2025年3月28日（金曜日）午前10時
2	場 所	国技館 東京都墨田区横綱一丁目3番28号
3	会議の目的事項	<b>報告事項</b> 第164期（2024年1月1日から2024年12月31日まで）事業報告および計算書類の内容報告、連結計算書類の内容報告およびその監査結果報告の件 <b>決議事項</b> 第1号議案 定款一部変更の件 第2号議案 取締役11名選任の件 第3号議案 監査役2名選任の件 第4号議案 取締役の報酬改定の件 第5号議案 取締役に対する業績連動型株式報酬制度の継続に伴う報酬等の額および内容の一部改定の件 第6号議案 監査役の報酬額改定の件
4	招集にあたっての決定事項	(1) 議決権行使書において、議案につき賛否の表示がない場合は、賛成の意思表示をされたものとさせていただきます。 (2) 書面およびインターネットの双方で議決権行使をされた場合は、インターネットによる議決権行使を有効なものとしてさせていただきます。また、インターネットにより複数回、議決権行使をされた場合は、最後に行われた議決権行使を有効なものとしてさせていただきます。

以 上

電子提供措置事項のうち、事業報告の「当社の新株予約権等に関する事項」、「当社の支配に関する基本方針」、「内部統制システム」、連結計算書類の「連結持分変動計算書」、「連結注記表」、計算書類の「貸借対照表」、「損益計算書」、「株主資本等変動計算書」、「個別注記表」につきましては、法令および定款第14条の定めにもとづき、書面交付請求をいただいた株主さまに対して交付する書面には記載しておりません。

電子提供措置事項に修正が生じた場合は、掲載している各ウェブサイトにもその旨、修正前の事項および修正後の事項を掲載させていただきます。



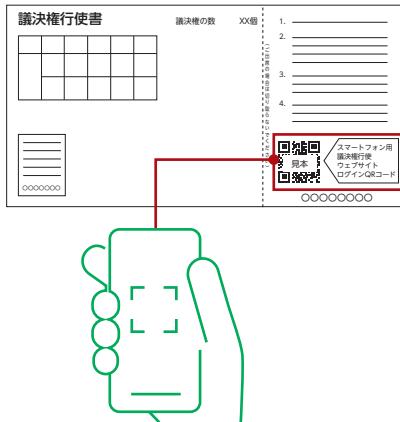
# インターネットによる議決権行使のご案内

## QRコードを読み取る方法

ログインIDおよびパスワードを入力することなく議決権行使ウェブサイトへログインすることができます。

**1**

お手持ちのスマートフォン等にて、議決権行使書用紙右下に記載のQRコードを読み取ってください。



※「QRコード」は株式会社デンソーウェブの登録商標です。

**2**

以降は画面の案内に従って賛否をご入力ください。

## ログインID・パスワードを入力する方法

議決権行使ウェブサイト

<https://evote.tr.mufg.jp/>



**1**

議決権行使ウェブサイトへアクセスしてください。



「次の画面へ」をクリック

**2**

議決権行使書用紙に記載された「ログインID」・「仮パスワード」をご入力ください。



ログインID、仮パスワードを入力

「ログイン」をクリック

以降は画面の案内に従って賛否をご入力ください。

議決権行使ウェブサイトへのアクセスに際して発生する費用（インターネット接続料金等）は、株主さまのご負担となります。

インターネットによる議決権行使について、ご不明な場合は、右記にお問い合わせください。

三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部（ヘルプデスク）  
電話：0120-173-027  
（受付時間 9：00～21：00、通話料無料）

機関投資家の皆さまへ

議決権行使の方法として、「議決権電子行使プラットフォーム」をご利用いただけます。

## ライブ配信および事前質問のご案内

株主総会当日にご自宅等で株主総会の様子をご覧いただけるよう、株主総会のライブ配信を実施いたします。また、株主総会に先立ち、インターネットによる事前質問をお受けいたします。ぜひご活用ください。

### 株主さま専用ポータルサイトについて

株主さま専用ポータルサイトにて、株主総会のライブ配信、事前質問の受付を実施いたします。以下のいずれかの方法でログインしてください。

#### ●QRコードの読み取りによりログインする場合(スマートフォン・タブレット等)

「議決権行使書」裏面に印字されたQRコードをスマートフォン・タブレット等で読み取ってください。

「ログインID」と「パスワード」の入力を省略してログインいただけます。  
※「QRコード」は株式会社デンソーウェアの登録商標です。



お手元の議決権行使書

#### ●個別のログインID・パスワードによりログインする場合(パソコン等)

- 1 以下のURLにアクセスしていただき、「議決権行使書」裏面に記載のログインIDとパスワードを入力してください。
- 2 利用規約をご確認の上、「利用規約に同意する」にチェックしてください。
- 3 「ログイン」ボタンをクリックしてください。

URL

<https://engagement-portal.tr.mufg.jp/>

#### ライブ配信の視聴

2025年3月28日(金)午前10時～議事終了まで  
※午前9時30分から配信を開始いたします。

##### 視聴方法

- 1 ポータルサイトにログインした後、「**当日ライブ視聴**」をクリックしてください。
- 2 当日ライブ視聴等に関する利用規約をご確認の上、「**利用規約に同意する**」にチェック、「**視聴する**」をクリックしてください。

#### 事前質問の受付

2025年3月5日(水)午前5時～2025年3月22日(土)午前0時

##### 投稿方法

- 1 ポータルサイトにログインした後、「**事前質問**」をクリックしてください。
- 2 ご質問カテゴリを選択し、ご質問内容等を入力した後、利用規約をご確認の上、「**利用規約に同意する**」にチェックし、「**確認画面へ**」ボタンをクリックしてください。
- 3 ご質問内容等を確認後、「**送信**」ボタンをクリックしてください。

## お問い合わせ先

ポータルサイトについて	三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部	0120-676-808	[受付日時] 9:00～17:00 土日祝日を除く ただし株主総会当日は9:00～株主総会終了まで
ライブ配信について	株式会社Jストリーム	050-3085-5957	[受付時間] 2025年3月28日(金) 株主総会当日 9:30～株主総会終了まで

### ご注意事項

#### ライブ配信について

- ・ライブ配信で株主総会をご覧いただく株主さまは、会社法上、出席者とは認められませんので、当日の質問や議決権行使はできません。議決権を行使する意思のある株主さまは、事前に書面またはインターネットにより議決権行使をお願いいたします。(事前行使の方法は、5頁から6頁をご参照ください。)
- ・事前行使をされた場合でも、ライブ配信をご覧いただくことができます。
- ・ご使用のPC環境(機種、性能等)やインターネットの接続環境(回線状況、接続速度等)により、映像や音声に不具合が生じる場合がございますのであらかじめご了承ください。
- ・ご視聴いただくための通信料金等は、各株主さまのご負担となります。
- ・今後の配信品質向上、株主総会運営の改善のため、ご視聴後、配信サイト内のアンケートへのご回答にご協力をお願いいたします。

#### 事前質問について

- ・株主さまよりいただきましたご質問のうち、特に株主の皆さまのご関心が高いと思われる、且つ当社が回答可能である内容を株主総会当日にご回答させていただく予定です。
- ・ご質問は必ずご回答することをお約束するものではありません。また、ご回答できなかった場合でも、個別の対応はいたしかねますので併せてご了承ください。

## 第1号議案 定款一部変更の件

### 1. 変更の理由

当社は、株主総会および取締役会の柔軟な運営を可能とすることを目的として、それぞれの議長につき、代表取締役以外の取締役ににおいても務めることができるよう、現行定款第13条（株主総会の招集者および議長）および第23条（取締役会の招集者および議長）の変更を行うものであります。

### 2. 変更の内容

(下線は変更部分)

現 行 定 款	変 更 案
<p style="text-align: center;">第3章 株主総会 (株主総会の招集者および議長)</p> <p>第13条 株主総会は、あらかじめ取締役会で定めた代表取締役が招集し、その議長となる。 その代表取締役に事故があるときは、あらかじめ取締役会で定めた順序に従って、他の取締役が、これにあたる。</p> <p style="text-align: center;">第4章 取締役および取締役会 (取締役会の招集者および議長)</p> <p>第23条 取締役会は、あらかじめ取締役会で定めた代表取締役が招集し、その議長となる。 その代表取締役に事故があるときは、あらかじめ取締役会で定めた順序に従って、他の取締役が、これにあたる。</p>	<p style="text-align: center;">第3章 株主総会 (株主総会の招集者および議長)</p> <p>第13条 株主総会は、あらかじめ取締役会で定めた<u>取締役</u>が招集し、その議長となる。 その<u>取締役</u>に事故があるときは、あらかじめ取締役会で定めた順序に従って、他の取締役に、これにあたる。</p> <p style="text-align: center;">第4章 取締役および取締役会 (取締役会の招集者および議長)</p> <p>第23条 取締役会は、あらかじめ取締役会で定めた<u>取締役</u>が招集し、その議長となる。 その<u>取締役</u>に事故があるときは、あらかじめ取締役会で定めた順序に従って、他の取締役に、これにあたる。</p>

## 第2号議案 取締役11名選任の件

本総会終結の時をもって取締役全員（11名）が任期満了となります。つきましては、取締役11名の選任をお願いしたいと存じます。

なお、取締役候補者につきましては、指名諮問委員会の答申を経て、取締役会にて決定しております。

取締役候補者は次のとおりであります。

候補者 番号	氏名	現在の当社における地位	取締役会 出席状況
1	たけ もり まさ ゆき 竹 森 征 之 <span style="background-color: #008000; color: white; padding: 2px;">再任</span>	代表取締役兼社長執行役員	18回中18回 (100%)
2	ふく だ けん ご 福 田 健 吾 <span style="background-color: #008000; color: white; padding: 2px;">再任</span>	取締役兼上席執行役員	18回中18回 (100%)
3	すず き ひとし 鈴 木 均 <span style="background-color: #008000; color: white; padding: 2px;">再任</span>	取締役兼副社長執行役員	18回中18回 (100%)
4	のり たけ ふみ とも 乘 竹 史 智 <span style="background-color: #008000; color: white; padding: 2px;">再任</span>	取締役兼上席執行役員	18回中14回 (77.8%)
5	すず き あや こ 鈴 木 彩 子 <span style="background-color: #e91e63; color: white; padding: 2px;">新任</span>	上席執行役員	—
6	かわ にし たか ゆき 川 西 敬 之 <span style="background-color: #e91e63; color: white; padding: 2px;">新任</span>	執行役員	—
7	まつ ぎき まさ とし 松 崎 正 年 <span style="background-color: #e91e63; color: white; padding: 2px;">新任</span> <span style="background-color: #ffc107; padding: 2px;">社外</span> <span style="background-color: #ffc107; padding: 2px;">独立</span>	社外監査役	18回中18回 (100%)
8	うち だ かず なり 内 田 和 成 <span style="background-color: #008000; color: white; padding: 2px;">再任</span> <span style="background-color: #ffc107; padding: 2px;">社外</span> <span style="background-color: #ffc107; padding: 2px;">独立</span>	社外取締役	18回中17回 (94.4%)
9	しら いし たかし 白 石 隆 <span style="background-color: #008000; color: white; padding: 2px;">再任</span> <span style="background-color: #ffc107; padding: 2px;">社外</span> <span style="background-color: #ffc107; padding: 2px;">独立</span>	社外取締役	18回中18回 (100%)
10	すが や たか こ 菅 谷 貴 子 <span style="background-color: #008000; color: white; padding: 2px;">再任</span> <span style="background-color: #ffc107; padding: 2px;">社外</span> <span style="background-color: #ffc107; padding: 2px;">独立</span>	社外取締役	18回中18回 (100%)
11	やす え れい こ 安 江 令 子 <span style="background-color: #008000; color: white; padding: 2px;">再任</span> <span style="background-color: #ffc107; padding: 2px;">社外</span> <span style="background-color: #ffc107; padding: 2px;">独立</span>	社外取締役	18回中18回 (100%)



候補者番号

再任

1

たけ もり  
竹森

まさ ゆき  
征之

1970年2月24日生

取締役在任年数

2年  
(本総会終結時)

所有する当社の株式の数

18,800株

取締役会出席状況

18回中18回  
(100%)

### 略歴、当社における地位、担当

1993年 4月 当社入社

2014年 1月 当社ヘルス&ホームケア事業本部ファブリックケア事業部ブランドマネジャー

2018年 1月 当社ヘルス&ホームケア事業本部ファブリックケア事業部長

2021年 1月 当社執行役員、ヘルス&ホームケア事業本部長

2022年 1月 当社上席執行役員、ヘルス&ホームケア事業本部長

2023年 3月 当社代表取締役兼社長執行役員、最高執行責任者

2024年 3月 当社代表取締役兼社長執行役員、最高経営責任者（現在に至る）

### 取締役候補者とした理由

竹森征之氏は、ヘルス&ホームケア事業の事業本部長等を経験し、マーケティングに関する豊富な専門的知見を有しております。代表取締役兼社長執行役員に就任以降は、パーパスを起点とした経営を牽引するとともに、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、経営変革のリーダーシップを発揮し、構造改革と企業風土改革を推し進めています。また、本年から開始の新中期経営計画「Vision2030 2nd STAGE」の策定を主導し、達成に向けた企業変革に着手しております。同氏のこれらの経験や知見を取締役会における企業戦略等の策定や執行の監督等に活かすことにより、当社の持続的成長と中長期的な企業価値向上に資することができることから、同氏が取締役として適任であると判断したため、引き続き選任をお願いするものであります。



候補者番号

再任

2 ふくだ 福田 けんご 健吾

1965年4月1日生

取締役在任年数

3年  
(本総会終結時)

所有する当社の株式の数

18,000株

取締役会出席状況

18回中18回  
(100%)

## 略歴、当社における地位、担当

1987年 4月	当社入社
2014年 1月	当社経営企画部長
2017年 1月	当社執行役員、経営戦略本部長
2020年 1月	当社執行役員、ライオンハイジーン株式会社代表取締役社長
2022年 1月	当社上席執行役員、社長付
2022年 3月	当社取締役、執行役員、リスク統括管理担当、経営企画部、経理部、お客様センター、信頼性保証部、法務部担当
2023年 1月	当社取締役兼執行役員、リスク統括管理担当、経営企画部、経理部、お客様センター、信頼性保証部、法務部担当
2023年 3月	当社取締役兼上席執行役員、経理部分担、リスク統括管理担当、経営企画部、お客様センター、信頼性保証部、法務部担当
2025年 1月	当社取締役兼上席執行役員、経営企画部、経理部、お客様センター、信頼性保証部、法務部分担、リスク統括管理担当（現在に至る）

## 取締役候補者とした理由

福田健吾氏は、長年にわたる経営企画部門の経験を通じた企業経営やコーポレート・ガバナンスに関する高度な専門的知見を有するとともに、株主の皆さまや機関投資家との建設的な対話を積極的に推進した実績を有しております。加えて、子会社社長として組織風土改革を断行した実績を有するとともに、リスク統括管理担当役員として当社グループ全体のリスクマネジメントを統括しております。また、本年から開始の新中期経営計画「Vision2030 2nd STAGE」の策定に際しては、経営企画や経理・財務部門の担当役員として立案段階から大きく貢献し、達成に向けた事業構造変革等を牽引しております。同氏のこれらの経験や知見を取締役会における企業戦略等の策定や執行の監督等に活かすことにより、当社の持続的成長と中長期的な企業価値向上に資することができることから、同氏が取締役として適任であると判断したため、引き続き選任をお願いするものであります。



候補者番号
再任

3
鈴木 均

すず き  
ひとし  
 1963年3月24日生

取締役在任年数	所有する当社の株式の数	取締役会出席状況
4年 (本総会終結時)	16,577株	18回中18回 (100%)

### 略歴、当社における地位、担当

1985年 4月	当社入社
2015年 1月	当社国際事業本部副本部長兼新規エリア準備室長
2016年 1月	当社執行役員、国際事業本部長兼オレオケミカル事業推進室長兼新規エリア準備室長
2017年 1月	当社執行役員、国際事業本部長兼戦略企画部長
2017年 5月	当社執行役員、国際事業本部長
2019年 3月	当社上席執行役員、国際事業本部長
2021年 3月	当社取締役、執行役員、国際事業本部分担
2023年 1月	当社取締役兼執行役員、海外事業全般担当、北東アジア事業本部分担、東南・南アジア事業本部分担、海外戦略企画部担当
2023年 3月	当社取締役兼副社長執行役員、海外戦略企画部、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
2024年 1月	当社取締役兼副社長執行役員、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（現在に至る）

### 重要な兼職の状況（注1）

Lion Corporation (Thailand) Ltd. 代表者、Southern Lion Sdn. Bhd. 代表者

#### 取締役候補者とした理由

鈴木 均氏は、海外子会社における豊富な経営経験を有するとともに、2023年3月からは取締役兼副社長執行役員として海外事業全般を管掌し、ビジネスパートナーとのより深い協力関係を構築した上で、グローバルでの事業戦略の推進を加速させ、海外事業の成長に貢献してきました。また、本年から開始の新中期経営計画「Vision2030 2nd STAGE」の策定にも貢献し、グローバルでのプレゼンスの向上に向けた施策等を推進しております。「Vision2030 2nd STAGE」においては、特に海外での事業成長が重要であり、また、同氏のこれらの経験や知見を取締役会における企業戦略等の策定や執行の監督等に活かすことにより、当社の持続的成長と中長期的な企業価値向上に資することができることから、同氏が取締役として適任であると判断したため、引き続き選任をお願いするものであります。



候補者番号

再任

4 のり たけ 乗竹 ふみ とも 史智

1963年8月20日生

取締役在任年数

6年  
(本総会終結時)

所有する当社の株式の数

22,477株

取締役会出席状況

18回中14回  
(77.8%)

## 略歴、当社における地位、担当

1988年 4月	当社入社
2012年 1月	当社特販事業本部通販事業部長
2016年 1月	当社執行役員、ウェルネス・ダイレクト事業本部長兼販売推進部長
2017年 1月	当社執行役員、ウェルネス・ダイレクト事業本部長
2018年 1月	当社執行役員、研究開発本部長
2019年 1月	当社執行役員、化学品事業全般担当、研究開発本部長、知的財産部、安全防災推進室担当
2019年 3月	当社取締役、執行役員、SCM本部分担、生産技術研究本部分担、購買本部分担、生産本部分担、化学品事業全般担当、研究開発本部長、知的財産部、安全防災推進室担当
2020年 1月	当社取締役、執行役員、SCM本部分担、生産技術研究本部分担、購買本部分担、研究開発本部分担、生産本部分担、化学品事業全般担当、知的財産部、安全防災推進室担当
2021年 1月	当社取締役、執行役員、SCM本部分担、生産技術研究本部分担、購買本部分担、研究開発本部分担、生産本部分担、化学品事業全般担当、DX推進部、知的財産部、安全防災推進室担当
2022年 1月	当社取締役、執行役員、サプライチェーン企画本部分担、ものづくり革新本部分担、購買本部分担、研究開発本部分担、生産物流本部分担、化学品事業全般担当、DX推進部、知的財産部、安全防災推進室担当
2023年 1月	当社取締役兼執行役員、サプライチェーン企画本部分担、ものづくり革新本部分担、購買本部分担、研究開発本部分担、生産物流本部分担、化学品事業全般担当、デジタル戦略部、知的財産部、安全防災推進室担当
2023年 3月	当社取締役兼上席執行役員、サプライチェーン企画本部、ものづくり革新本部、購買本部、研究開発本部、生産物流本部分担、化学品事業全般担当、デジタル戦略部、知的財産部、安全防災推進室担当
2024年 4月	当社取締役兼上席執行役員、デジタル戦略部、サプライチェーン企画本部、ものづくり革新本部、購買本部、研究開発本部、生産物流本部分担、化学品事業全般担当、知的財産部、安全防災推進室担当
2025年 1月	当社取締役兼上席執行役員、デジタル戦略部、知的財産部、サプライチェーン企画本部、ものづくり革新本部、購買本部、研究開発本部、生産物流本部分担、化学品事業全般担当（現在に至る）

## 取締役候補者とした理由

乗竹史智氏は、研究開発分野における高度な専門的知見を有することに加え、新規事業を立ち上げ、軌道化させた経験も有し、長きにわたり研究開発・事業開発の両面で当社を牽引してきました。また、取締役兼上席執行役員として、DXによる業務改革やサプライチェーンの高度化を推進するとともに、本年から開始の新中期経営計画「Vision2030 2nd STAGE」の策定にも貢献し、DXをさらに加速した経営改革等に着手しております。[Vision2030 2nd STAGE]においては、特に同氏が持つIT・DXに関する先見性を活かし、研究・サプライチェーンの進化を通じた新しいビジネス価値を創出することが必要不可欠であり、また、同氏のこれらの経験や知見を取締役会における企業戦略等の策定や執行の監督等に活かすことにより、当社の持続的成長と中長期的な企業価値向上に資することができることから、同氏が取締役として適任であると判断したため、引き続き選任をお願いするものであります。



候補者番号 新任

5

鈴木 彩子

1972年8月31日生

取締役在任年数	所有する当社の株式の数	取締役会出席状況
—	2,100株	—

### 略歴、当社における地位、担当

1997年 4月	当社入社
2008年11月	日本コカ・コーラ株式会社入社
2010年 2月	当社再入社
2012年 8月	当社ヘルス&ホームケア事業本部リビングケア事業部ブランドマネジャー
2019年 1月	当社研究開発本部リビングケア研究所長
2022年 1月	当社研究開発本部ファブリックケア研究所長
2023年 1月	当社執行役員、研究開発本部長
2025年 1月	当社上席執行役員、知的財産部担当、研究開発本部長（現在に至る）

### 重要な兼職の状況（注2）

Lion Corporation (Thailand) Ltd. 代表者

### 取締役候補者とした理由

鈴木彩子氏は、当社研究開発分野の経歴のみならず、グローバル飲料メーカーのブランドマネジメント経験を有しております。また、当社に再入社後は、ブランドマネジャーとしてブランドマーケティングを推進し、2023年からは執行役員研究開発本部長として、当社の強みである生活者研究知見をさらに深化させるとともに、新価値創造に向けたオープンイノベーションを加速させるなど、パーパス「より良い習慣づくりで、人々の毎日に貢献する」の実践を牽引してきました。[Vision2030 2nd STAGE]においては、特に同氏が持つ研究開発とマーケティングに関する専門性の発揮により、アジアを中心とした世界の人々のより良い習慣づくりを牽引していくことを期待しております。加えて、同氏のこれらの経験や知見を取締役会における企業戦略等の策定や執行の監督等に活かすことにより、当社の持続的成長と中長期的な企業価値向上に資することができることから、同氏が取締役として適任であると判断したため、新たに選任をお願いするものであります。



候補者番号 新任

6

川西 敬之

1967年2月2日生

取締役在任年数	—	所有する当社の株式の数	1,800株	取締役会出席状況	—
---------	---	-------------	--------	----------	---

### 略歴、当社における地位、担当

- 1989年 4月 当社入社
- 2014年 1月 当社ヘルス&ホームケア事業本部事業統括部長
- 2019年 3月 当社ヘルス&ホームケア事業本部事業統括部長兼越境事業推進室長
- 2020年 1月 当社ヘルス&ホームケア事業本部副本部長兼事業統括部長兼越境事業推進室長
- 2021年 1月 当社ヘルス&ホームケア事業本部副本部長兼事業統括部長
- 2022年 1月 当社ビジネス開発センター本部長兼統括部長
- 2025年 1月 当社執行役員、社長特命担当、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、グローバルオールヘルスケア事業開発部担当（現在に至る）

### 取締役候補者とした理由

川西敬之氏は、財務・会計分野の知見を有するとともに、当社グループの主力である一般用消費財事業における豊富な事業マネジメントの経験を有しております。また、2022年からはビジネス開発センター本部長として、新規事業の開発やDXによるマーケティング改革を牽引し、事業成長と生活者のより良い習慣づくりに向けたリーダーシップを発揮してきました。「Vision2030 2nd STAGE」においては、特に同氏が持つDXを活用したマーケティングに関する専門性と新規事業開発のリーダーシップの発揮により、オールヘルスケア分野での新価値創造を期待しております。加えて、同氏のこれらの経験や知見を取締役会における企業戦略等の策定や執行の監督等に活かすことにより、当社の持続的成長と中長期的な企業価値向上に資することができることから、同氏が取締役として適任であると判断したため、新たに選任をお願いするものであります。



候補者番号

7 まつざき 松崎 まさとし 正年

1950年7月21日生

新任 社外 独立

社外監査役在任年数

2年  
(本総会終結時)

所有する当社の株式の数

1,400株

取締役会出席状況

18回中18回  
(100%)

## 略歴、当社における地位、担当

1976年 4月	小西写真工業株式会社 (現 コニカミノルタ株式会社) 入社
2003年10月	コニカミノルタビジネステクノロジーズ株式会社取締役
2005年 4月	コニカミノルタホールディングス株式会社 (現 コニカミノルタ株式会社) 執行役 コニカミノルタビジネステクノロジーセンター株式会社代表取締役社長
2006年 4月	コニカミノルタホールディングス株式会社 (現 コニカミノルタ株式会社) 常務執行役
2006年 6月	同社取締役兼常務執行役
2009年 4月	同社取締役兼代表執行役社長
2014年 4月	コニカミノルタ株式会社取締役兼取締役会議長
2016年 5月	いちご株式会社社外取締役
2016年 6月	株式会社野村総合研究所社外取締役 日本板硝子株式会社社外取締役
2019年 1月	当社アドバイザー・コミッティ委員
2019年 6月	株式会社LIXILグループ (現 株式会社LIXIL) 社外取締役兼取締役会議長
2022年 6月	コニカミノルタ株式会社特別顧問
2023年 3月	当社社外監査役 (現在に至る)
2023年 6月	コニカミノルタ株式会社名誉顧問 (現在に至る)

## 重要な兼職の状況

ウシオ電機株式会社社外取締役兼取締役会議長

### 社外取締役候補者とした理由および期待される役割の概要

松崎正年氏は、グローバルにビジネスを展開するIT関連の上場会社での代表執行役社長としての経営経験に加え、日本取締役会協会の副会長の任につかれるなどコーポレート・ガバナンスに関する高度な専門知識、他社の社外取締役や取締役会議長の経験を有しております。また、2023年3月からは、当社の社外監査役として、グループ全体を通じた実効的な監査に貢献しております。同氏が有するこれらの知見および多岐にわたる経験を活かし、当社ガバナンスの実効性向上を牽引していただくとともに、独立した客観的な立場から、実効性の高い経営の監督を行っていただくことを期待し、新たに社外取締役として選任をお願いするものであります。



候補者番号

8

内田 和成

1951年10月31日生

再任 社外 独立

社外取締役在任年数

9年  
(本総会終結時)

所有する当社の株式の数

13,500株

取締役会出席状況

18回中17回  
(94.4%)

### 略歴、当社における地位、担当

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

### 重要な兼職の状況

ブラザー工業株式会社社外取締役

#### 社外取締役候補者とした理由および期待される役割の概要

内田和成氏は、経営コンサルティング会社の日本代表としての経営経験に加え、ビジネススクールの教授として企業戦略やマーケティングの講義を担うなど企業経営における高度な知見を有しております。加えて、他社の社外取締役および社外監査役の経験を有するとともに、当社の取締役会においても積極的にご発言いただき、当社の社外取締役として業務執行に対する監督など適切な役割を果たしていただいております。引き続き、同氏が有するこれらの経験や知見を活かし、独立した客観的な立場から、実効性の高い経営の監督を行っていただくことを期待し、社外取締役として選任をお願いするものであります。



候補者番号

9

白石 隆

しらいし たかし

1950年2月22日生

再任

社外

独立

社外取締役在任年数

8年  
(本総会終結時)

所有する当社の株式の数

11,300株

取締役会出席状況

18回中18回  
(100%)

### 略歴、当社における地位、担当

1979年 6月	東京大学教養学部教養学科国際関係論助教授
1996年 1月	コーネル大学アジア研究学科・歴史学科教授
1996年 7月	京都大学東南アジア研究センター教授
2005年 4月	政策研究大学院大学教授・副学長
2007年 5月	日本貿易振興機構アジア経済研究所長
2009年 1月	内閣府総合科学技術会議議員
2011年 4月	政策研究大学院学学長
2013年 1月	当社経営評価委員会（現 アドバイザリー・コミッティ）委員
2017年 3月	当社社外取締役（現在に至る）
2017年 4月	立命館大学特別招聘教授
2017年 5月	政策研究大学院大学名誉教授（現在に至る）
2018年 4月	公立大学法人熊本県立大学理事長
2024年 3月	公立大学法人熊本県立大学特別栄誉教授（現在に至る）

### 社外取締役候補者とした理由および期待される役割の概要

白石 隆氏は、国立大学法人の学長としての経営経験に加え、日本貿易振興機構のアジア経済研究所長も歴任され、当社グループが事業展開を行うアジアにおける政治・経済・社会等の幅広い領域に精通しております。当社の取締役会においては、これらの経験・知見を活かして積極的にご発言いただき、当社の社外取締役として業務執行に対する監督など適切な役割を果たしていただいております。今後も、当社が戦略上重要とするアジア地域での事業開発に対し、同氏が有するこれらの経験や知見を活かし、独立した客観的な立場から、実効性の高い経営の監督を行っていただくことを期待し、社外取締役として選任をお願いするものであります。



候補者番号

再任 社外 独立

10 すが や 菅谷 たか こ 貴子 1972年9月20日生

社外取締役在任年数	所有する当社の株式の数	取締役会出席状況
6年 (本総会終結時)	4,900株	18回中18回 (100%)

### 略歴、当社における地位、担当

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

### 重要な兼職の状況

株式会社フェイス社外監査役、極東証券株式会社社外取締役

#### 社外取締役候補者とした理由および期待される役割の概要

菅谷貴子氏は、社外役員以外の方法で会社経営に関与されておりませんが、弁護士として企業法務、特にコンプライアンス・ハラスメント分野での豊富な経験や専門的知見を有しております。加えて、他社の社外取締役および社外監査役の経験を有するとともに、当社の取締役会においても積極的にご発言いただき、当社の社外取締役として業務執行に対する監督など適切な役割を果たしていただいております。企業の社会的な責務の遵守に対する要求は益々高まっており、引き続き、同氏が有するこれらの経験や知見を活かし、独立した客観的な立場から、実効性の高い経営の監督を行っていただくことを期待し、社外取締役として選任をお願いするものであります。

(注) 菅谷貴子氏の戸籍上の氏名は、田苗貴子であります。



候補者番号

再任 社外 独立

11 やす え れい こ 安江 令子 1968年1月26日生

社外取締役在任年数	所有する当社の株式の数	取締役会出席状況
4年 (本総会終結時)	2,900株	18回中18回 (100%)

### 略歴、当社における地位、担当

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

### 重要な兼職の状況

株式会社タカラトミー社外取締役、株式会社電通総研社外取締役 (2025年3月就任予定)

#### 社外取締役候補者とした理由および期待される役割の概要

安江令子氏は、国内IT企業の代表取締役社長としての経営経験に加え、国際ビジネスにおける豊富な経験や知見を有しております。加えて、他社の社外取締役の経験有するとともに、当社の取締役会においても積極的にご発言いただき、当社の社外取締役として業務執行に対する監督など適切な役割を果たしていただいております。当社既存事業の進化、新規事業の創出には、DXは不可欠であり、引き続き、同氏が有するこれらの経験や知見を活かし、独立した客観的な立場から、実効性の高い経営の監督を行っていただくことを期待し、社外取締役として選任をお願いするものであります。

- (注1) 鈴木 均氏は、Lion Corporation (Thailand) Ltd.、Southern Lion Sdn. Bhd.の代表者を兼職しております。当社は、当該各社と製商品の販売、商品の仕入れ取引を行っており、当該各社より技術・商標に係るロイヤリティーを受領しております。
- (注2) 鈴木彩子氏は、Lion Corporation (Thailand) Ltd.の代表者を兼職しております。当社は、同社と製商品の販売、商品の仕入れ取引を行っており、同社より技術・商標に係るロイヤリティーを受領しております。
- (注3) 責任限定契約の内容  
当社は、内田和成氏、白石 隆氏、菅谷貴子氏および安江令子氏との間で、会社法第427条第1項および定款の規定にもとづき、会社法第423条第1項の責任を、1,000万円または法令が定める額のいずれか高い額を限度として負担するものとする契約を締結しており、各氏が取締役役に選任された場合、各氏との間で同様の責任限定契約を締結する予定であります。また、松嶋正年氏が取締役役に選任された場合、当社は同氏との間で上記と同様の責任限定契約を締結する予定であります。
- (注4) 補償契約の内容  
当社は、優秀な人材確保、職務執行の萎縮の防止のため、取締役各氏と補償契約を締結しております。本議案でお諮りする候補者が取締役役に選任された場合、当社は各氏との間で、会社法第430条の2第1項第1号の費用および同項第2号の損失を法令の定める範囲内において補償することを内容とする補償契約を締結する予定であります。
- (注5) 会社役員賠償責任保険の内容  
当社は、優秀な人材確保、職務執行の萎縮の防止のため、取締役各氏を被保険者とする会社役員賠償責任保険を締結しております。本議案でお諮りする候補者が取締役役に選任された場合、当社は各氏を被保険者とし、以下の内容を概要とする会社役員賠償責任保険を締結する予定であります。
- 【保険契約の内容の概要】**
- ①被保険者の実質的な保険料負担割合  
保険料は特約部分も含め会社負担とする。
- ②填補の対象となる保険事故の概要  
特約部分も含む、被保険者である会社役員がその職務の執行に関し責任を負うことまたは当該責任の追及に係る請求を受けることによって生ずることの損害について填補する。ただし、法令違反の行為であることを認識して行った行為の場合等一定の免責事由がある。
- ③会社役員の職務の適正性が損なわれなかったための措置  
保険契約に免責額の定めを設けており、当該免責額までの損害については填補の対象としないこととしている。
- (注6) 松嶋正年氏、内田和成氏、白石 隆氏、菅谷貴子氏および安江令子氏は、当社が定める「社外役員の独立性に係る基準」を満たしており、十分な独立性を有しております。また、各氏は株式会社東京証券取引所が定める独立性の要件も満たしていることから、一般株主と利益相反が生じるおそれのない独立役員として届け出ております。なお、「社外役員の独立性に係る基準」は、インターネット上の当社ウェブサイトに掲載の「コーポレート・ガバナンス基本方針」の〈参考資料3〉に記載しております。

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



### 第3号議案 監査役2名選任の件

現任監査役5名のうち、本総会終結の時をもって鈴木敦子氏は任期満了となり、松崎正年氏は任期途中で辞任されます。つきましては、監査役2名の選任をお願いいたしたいと存じます。

なお、監査役候補者については、指名諮問委員会の答申を経て、取締役会にて決定しております。

また、本議案の本総会への提出につきましては、監査役会の同意を得ております。

監査役候補者は次のとおりであります。

	候補者番号	新任	社外	独立
	1	いとう	あきひろ	伊藤 彰浩
所有する当社の株式の数				
0株				

#### 略歴、当社における地位

1983年 4月	キリンビール株式会社（現 キリンホールディングス株式会社）入社
2013年 1月	キリンホールディングス株式会社執行役員グループ財務担当ディレクター
2014年 3月	同社取締役CFO
2015年 3月	同社取締役常務執行役員
2018年 3月	同社常勤監査役
2022年 3月	同社常勤監査役退任（現在に至る）

#### 重要な兼職の状況

亀田製菓株式会社社外監査役、キューピー株式会社社外監査役

#### 社外監査役候補者とした理由

伊藤彰浩氏は、グローバルに展開する国内飲料メーカーの取締役最高財務責任者や常勤監査役を経験し、財務・会計や監査に関する豊富な専門的知見を有しております。加えて、海外子会社のマネジメントに関する経験・専門的知見を有するとともに、他社での社外監査役も経験しております。海外事業の成長を重点的に進める当社において、同氏が有するこれらの経験や知見が実効的な監査に必要と判断し、新たに社外監査役として選任をお願いするものであります。



候補者番号

新任 社外 独立

2 ひらい ゆみこ 平井 弓子 1960年3月30日生

所有する当社の株式の数

0株

### 略歴、当社における地位

1982年 4月 サントリー株式会社入社

2015年 4月 サントリーパブリシティサービス株式会社代表取締役社長

2018年 4月 サンリーブ株式会社（現 サントリーフィールドエクスパート株式会社）代表取締役社長

2020年 1月 ハーゲンダッツジャパン株式会社代表取締役社長

2024年 3月 同社代表取締役社長退任（現在に至る）  
サントリーホールディングス株式会社退社（現在に至る）

### 社外監査役候補者とした理由

平井弓子氏は、グローバル企業と国内メーカーが共同出資する食品メーカーの代表取締役社長としての経営経験を有するとともに、大手国内食品メーカーの人事・人材開発部門責任者の経験もあり、人的資本経営に関する豊富な専門知識を有しております。経営戦略に合致した人的資本の充実は当社にとっても重要課題であり、同氏が有するこれらの経験や知見が当社の実効的な監査に必要と判断し、新たに社外監査役として選任をお願いするものであります。

- (注1) 責任限定契約の内容  
伊藤彰浩氏および平井弓子氏が監査役に選任された場合、当社は両氏との間で、会社法第427条第1項および定款の規定にもとづき、会社法第423条第1項の責任を、1,000万円または法令が定める額のいずれか高い額を限度として負担するものとする契約を締結する予定であります。
- (注2) 補償契約の内容  
当社は、優秀な人材確保、職務執行の萎縮の防止のため、監査役各氏と補償契約を締結しております。本議案でお諮りする候補者が監査役に選任された場合、当社は両氏との間で、会社法第430条の2第1項第1号の費用および同項第2号の損失を法令の定める範囲内において補償することを内容とする補償契約を締結する予定であります。
- (注3) 会社役員賠償責任保険の内容  
当社は、優秀な人材確保、職務執行の萎縮の防止のため、監査役各氏を被保険者とする会社役員賠償責任保険を締結しております。本議案でお諮りする候補者が監査役に選任された場合、当社は両氏を被保険者とし、以下の内容を概要とする会社役員賠償責任保険を締結する予定であります。
- 【保険契約の内容の概要】**
- ①被保険者の実質的な保険料負担割合  
保険料は特約部分も含め会社負担とする。
  - ②填補の対象となる保険事故の概要  
特約部分も合わせ、被保険者である会社役員がその職務の執行に関し責任を負うことまたは当該責任の追及に係る請求を受けることによって生ずることのある損害について填補する。ただし、法令違反の行為であることを認識して行った行為の場合等一定の免責事由がある。
  - ③会社役員の職務の適正性が損なわれないための措置  
保険契約に免責額の定めを設けており、当該免責額までの損害については填補の対象としないこととしている。
- (注4) 伊藤彰浩氏および平井弓子氏は、当社が定める「社外役員の独立性に係る基準」を満たしており、十分な独立性を有しております。また、両氏は株式会社東京証券取引所が定める独立性の要件も満たしていることから、一般株主と利益相反が生じるおそれのない独立役員として届け出ております。
- なお、「社外役員の独立性に係る基準」は、インターネット上の当社ウェブサイトに掲載の「コーポレート・ガバナンス基本方針」の〈参考資料3〉に記載しております。

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



## 株主総会参考書類

<ご参考>

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」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、本年からの中期経営計画「Vision2030 2nd STAGE」を達成するために取締役会に必要なスキルの組み合わせを以下のとおり特定いたしました。

項目	取締役											監査役					選定理由
	竹森	福田	鈴木	乗竹	鈴木	川西	松崎	内田	白石	菅谷	安江	三井寺	石井	須永	伊藤	平井	
	征之	健吾	均	史智	彩子	敬之	正年	和成	隆	貴子	令子	直樹	義唯	明美	彰浩	弓子	
基本的に備えるべきスキル 取締役会として	企業経営	●	●	●				●	●			●		●		●	持続的な成長と中長期的な企業価値の向上の実現に向け、グループの方向性を示したうえで、リスクを踏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化を重要な経営課題と捉えており、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、資本コストを踏まえた上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もと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、或いは新規事業での法規制や特許・商標の権利保全等に関する専門性に加え、グループ企業全般にわたる内部統制やリスク管理も重要であり、取締役会としてこれらの体制を整備するとともに、その運用状況を監督することが必要であると考えます。
	人事・人材開発		●								●						●
当社グループの経営戦略に照らして 特に備えるべきスキル	サステナビリティ			●	●	●				●	●						習慣づくりという当社グループのユニークネスの発揮を通じ、サステナビリティ重要課題への取組みを進める中で、特に最重要課題である「サステナブルな地球環境への取組み推進」においては、水を大切にすることを習慣とプラスチックを無駄にしない習慣づくりに注力することとしており、取締役会として目標に対する施策の決定・推進と進捗の監督が必要であると考えます。
	グローバルビジネス	●		●				●	●	●		●			●		海外事業の拡大を志向する中でグローバルライゼーションを重要な戦略として掲げており、この戦略の推進と進捗の監督には、海外での事業マネジメント経験や、グローバルな市場動向と各国・地域の生活分野・事業環境についての豊富な知識が必要であると考えます。
	IT・DX				●		●				●						今後のより良い習慣づくりには、デジタル技術やデータサイエンスを活用して、生活者の健康状態やライフスタイルをより精度高く把握することに加え、製品やサービス、ビジネスプロセスを変革することが重要で、DX戦略の立案とそれを実効性高く推進するためのIT・デジタルに関する先進的知見や実務経験が必要であると考えます。
	マーケティング	●		●		●			●							●	アジアを中心とした世界の人々に対し、より良い習慣を提案し続け、特に当社グループが注力するオーラルヘルスケア分野でのロイヤリティを獲得するために、事業環境の変化や生活者ニーズの多様化を踏まえたマーケティング戦略の策定・推進と進捗の監督が必要であると考えます。
	研究開発・事業開発				●	●	●	●									

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

### <ご参考>第4号議案から第6号議案に係る役員報酬等改定の基本的な考え方

#### ■現在の取締役および監査役（以下「役員」）の報酬

取締役については、月次固定報酬と業績連動報酬（賞与、株式報酬）で構成し、監査役については、月次固定報酬のみとしております。取締役の月次固定報酬は、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3億円以内と決議されており、賞与についても、同定時株主総会において、1事業年度につき上限額2億5,000万円と決議されております。株式報酬については、2021年3月30日開催の第160期定時株主総会において、拠出される金員の上限は1事業年度あたり2億円、株式等の総数は120,000株と決議されております。また、監査役については、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1億1,000万円以内と決議されております。

#### ■役員報酬の基本方針

当社は、役員報酬の基本方針の中で以下のように定めております。

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する。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。

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。報酬水準は、外部専門機関の調査データを参考として客観的なベンチマークを行い、役員の役割・責務毎に設定する。

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%（内、賞与30%、株式報酬20%）を目安に役位別に定め、業績連動報酬の割合は、役位の昇任にあわせて高まるよう設定し、必要に応じて適宜見直しを行う。

#### ■役員報酬の見直し

今般、上記方針にもとづき、社外取締役を除く取締役の報酬は、当社グループの業績との連動性を高め、より中長期的な企業価値向上に資するインセンティブになるよう役員報酬の見直しを行うものであります。

また、社外取締役および監査役の報酬は従前どおり月次固定報酬のみとしますが、当社のコーポレートガバナンスをより一層強化する中で、期待される役割や責務が増大していること、また、社会的な報酬水準の上昇等を考慮した見直しを行うものであります。

##### ①取締役の報酬（第4号議案および第5号議案）

- ・ **月次固定報酬** 役位にもとづく役割・責務（取締役においては経営重要事項の決定、分担職務の監督等、執行役員においては経営の執行等）を明確にする目的で、取締役および兼務する執行役員の報酬を合算する算定方式に変更
- ・ **賞与** 支給総額を配分する方式から、役位に応じた業績目標へのインセンティブとなるよう役位別に支給基準額を決定する方式に変更
- ・ **株式報酬** 中長期的な企業価値向上への貢献意識をより一層高めることを目的として、現行制度を継続した上で、達成度評価に用いる財務指標を見直すとともに、サステナビリティ重要課題への取組みを加速させるため、新たに非財務指標（当社グループのサステナビリティ最重要課題の指標）を導入
- ・ 今後の業績向上や、報酬水準の社会的な上昇等に柔軟に対応し得る支給余地を確保するため、月次固定報酬および賞与の上限額、ならびに、株式報酬の拠出金額の上限額および交付する株式数の上限を見直す

##### ②監査役の報酬額（第6号議案）

当社のコーポレートガバナンスをより一層強化する中で、監査役の期待される役割や責務が増大していること、また報酬水準の社会的な上昇等を勘案し、上限額の改定を行う。

### 第4号議案 取締役の報酬改定の件

27頁記載の「役員報酬等改定の基本的な考え方」にもとづき、取締役の月次固定報酬は、1事業年度につき5億円以内（うち社外取締役1.5億円以内）に改定させていただきたいと存じます。

また、取締役（社外取締役を除く。）の賞与については、当該事業年度に係る事業利益の0.03%の50%と親会社の所有者に帰属する当期利益の0.05%の50%との合計額（千円未満は切り捨て）に役位別係数を乗じたものを役位別賞与基礎額とし、その30%に個人業績を加味したもので各取締役に支給することとし、その上限額を4億円と改めさせていただきたいと存じます。

当社は、第4号議案から第6号議案全てが可決されることを条件として、2024年12月25日開催の取締役会において、取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針等を定めた役員報酬の基本方針を改定しました。本議案の内容は、かかる方針にもとづき、報酬諮問委員会で審議し、その答申結果をもとに取締役会において決定したものであり、相当であると判断しております。

なお、第2号議案「取締役11名選任の件」が原案どおり承認されますと、取締役は11名（うち社外取締役5名）となります。

### 第5号議案

## 取締役に対する業績連動型株式報酬制度の継続に伴う報酬等の額および内容の一部改定の件

#### 1. 提案の理由および当該報酬を相当とする理由

当社は、当社の取締役（社外取締役を除く。）の報酬として、業績目標の達成度等に応じて当社株式の交付を行う業績連動型の株式報酬制度（以下「本制度」）の導入を2017年3月30日開催の第156期定時株主総会において、その後、内容の一部改定等を2018年3月29日開催の第157期定時株主総会および2021年3月30日開催の第160期定時株主総会において、それぞれ株主の皆さまのご承認をいただき、現在に至っております。

今般、27頁記載の「役員報酬等改定の基本的な考え方」のとおり、拠出金額の上限額および交付する株式数の上限を変更するとともに、本制度の評価指標等について一部改定したいと存じます。

本議案は、役員報酬の基本方針にもとづき、報酬諮問委員会で審議し、その答申結果をもとに取締役会において決定したものであり、相当であると判断しております。

なお、第2号議案「取締役11名選任の件」が原案どおり承認可決されますと本制度の対象となる取締役は6名となります。

## 2. 本制度における報酬等の額および内容等

### (1) 本制度の概要

本制度は、当社が拠出する取締役の報酬額を原資として当社株式が信託を通じて取得され、取締役に当社株式および当社株式の換価処分金相当額の金銭（以下「当社株式等」）の交付および給付（以下「交付等」）が行われる株式報酬制度です。（詳細は（2）以降のとおり。）

#### ① 本議案の対象となる当社株式等の交付等の対象者

- ・ 当社の取締役（社外取締役を除く。）

#### ② 本議案の対象となる当社株式が発行済株式の総数に与える影響

##### 取締役に対する交付等の対象とする当社株式の取得のために当社が拠出する金員の上限（下記（2）のとおり。）

- ・ 1事業年度あたり3億円（ただし、本年度から開始する当初の対象期間については3事業年度を対象として9億円）

##### 当社株式の取得方法（下記（2）のとおり。）および取締役に交付等が行われる当社株式等の数の上限（下記（3）のとおり。）

- ・ 1事業年度あたりに取締役に交付等が行われる当社株式等の上限は270,000株（ただし、本年度から開始する当初の対象期間については3事業年度を対象として810,000株）
- ・ 取締役に交付等が行われる当社株式等の1年あたりの上限に相当する株式数の当社発行済株式総数（2024年12月31日時点。自己株式控除後。）に対する割合は約0.1%
- ・ 本信託は当社株式を当社（自己株式処分）または株式市場から取得する予定

#### ③ 達成条件の内容（下記（3）のとおり。）

- ・ 毎事業年度の業績指標（事業利益、投下資本利益率（以下「ROIC」\*））の目標達成度、およびサステナビリティ最重要課題に対する取組みの進捗に応じて変動
- \* 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

#### ④ 取締役に対する当社株式等の交付等の時期（下記（4）のとおり。）

- ・ 取締役の退任時

### (2) 当社が拠出する金員の上限

本制度は、当社が掲げる中期経営計画の対象となる期間に対応した3事業年度（以下「対象期間」）を対象とします。なお、今後、外部環境の変化等に応じて中期経営計画の対象となる期間を見直した場合には、当該期間に対応した期間を対象期間として定めることとします。

当社は、1事業年度ごとに、取締役に対する交付等の対象とする当社株式の取得のために、3億円（対象期間については9億円）を上限とする金員を、取締役への報酬として追加拠出し、受益者要件を充足する取締役を受益者とする信託期間3年間の信託（以下「本信託」）を継続します。ただし、追加拠出する前の信託期間の末日に信託財産内に残存する、取締役に対する交付等の対象となる当社株式（取締役に付与されたポイント数に相当する当社株式で交付等が未了であるものを除く。）および金銭（以下「残存株式等」）があるときは、取締役に対する交付等の対象となる残存株式等の金額と追加拠出される信託金の合計額は、9億円の範囲内とします。

本信託は、信託管理人の指図に従い、信託された金員を原資として当社株式を当社（自己株式処分）または株式市場から取得します。

なお、本信託の信託期間の満了時において、信託契約の変更および追加信託を行うことにより、本信託を継続することがあります。その場合、本信託の信託期間を対象期間延長します。引き続き延長された信託期間中、取締役に対するポイント数の付与（下記(3)に定めます。）を継続し、本信託は、延長された信託期間中、当社株式等の交付等を継続します。

ただし、かかる追加拠出を行う場合において、延長する前の信託期間の末日に信託財産内に残存株式等があるときは、取締役に対する交付等の対象となる残存株式等の金額と追加拠出される信託金の合計額は、1事業年度あたりの上限額である3億円に対象期間の年数を乗じた金額の範囲内とします。

### (3) 取締役が取得する当社株式数の算定方法と上限

当社は、信託期間中の毎事業年度末日に在任している取締役に対して、以下のポイント数算定式をもとに算出されるポイント数を、毎事業年度終了後の所定の時期に付与します。付与されたポイント数は、毎年累積し、取締役の退任時には累積したポイント数に応じて当社株式等の交付等を行います。

取締役に付与するポイント数は、取締役の役位に応じて定めた役位別の株式報酬基準額の1/2にあたる固定部分（以下「固定基準額」）と、残りの1/2にあたる業績連動部分（以下「業績連動基準額」）に業績連動係数\*を乗じたものを合計し、本信託による当社株式の平均取得単価（以下「平均取得単価」）で除して算出します。

(ポイント数の算定式)

$$(\text{固定基準額} + \text{業績連動基準額} \times \text{業績連動係数}^*) \div \text{平均取得単価}$$

\* 業績連動係数は、毎事業年度における業績指標（事業利益、ROIC）の目標達成度、およびサステナビリティ最重要課題に対する取組みの進捗に応じて変動します。目標達成度等が100%以上である場合には、達成度に応じて1.00～2.00の範囲で変動し、100%未満の場合は0となります。

1ポイントは当社株式1株とし、1ポイント未満の端数は切り捨てます。ただし、信託期間中に当社株式の株式分割・株式併合等のポイントの調整を行うことが公正であると認められる事象が生じた場合、分割比率・併合比率等に応じて、1ポイントあたりの当社株式数の調整がなされます。

信託期間中に取締役に対して交付等を行う当社株式等の総数は、1事業年度あたりの上限数である270,000株に対象期間の年数を乗じた数（対象期間については、3事業年度を対象とするため810,000株）を上限とします。取締役に対して交付等を行う当社株式等の総数の上限は、上記（2）の信託金の上限額を踏まえて、過去の株価等を参考に設定しています。

(4) 取締役に対する当社株式等の交付等の時期および方法

受益者要件を満たす取締役は、当該取締役の退任時に、上記（3）にもとづき累積したポイント数に応じて当社株式等の交付等を受けるものとします。このとき、当該取締役は、累積したポイント数の70%の当社株式（単元未満株式は切り捨て）について交付を受け、残りについては本信託内で換価した上で、換価処分金相当額の金銭の給付を受けるものとします。

なお、受益者要件を満たす取締役が在任中に死亡した場合、上記（3）にもとづき累積したポイント数に応じた当社株式について、本信託内で換価した上で、その換価処分金相当額の金銭の給付を当該取締役の相続人が受けるものとします。

(5) 交付予定株式の受益権の没収、交付済み株式等相当分の返還請求

対象取締役に重大な不正・違反行為等が発生した場合、当社は、当該対象取締役に対し、本制度における交付予定株式の受益権の没収、交付済み株式等相当分の返還請求を行うことができるものとします。

(6) 当社株式に関する議決権

本信託内の当社株式については、経営への中立性を確保するため、信託期間中、議決権は行使しないものとします。

(7) その他の本制度の内容

本制度に関するその他の内容については、本信託の設定、信託契約の変更および本信託への追加拠出の都度、取締役会において定めます。

なお、本制度の詳細については、2025年2月13日付「業績連動型株式報酬制度の継続および内容の一部改定に関するお知らせ」をご参照ください。

(ご参考)

上記と同様の内容の制度を別途、当社執行役員に対しても継続する予定であります。

対象期間において、執行役員に対する交付等の対象とする当社株式の取得のための信託金の上限額は6億円、交付等が行われる当社株式等の総数の上限は530,000株を予定しております。取得した株式は、取締役に対して交付等を行う当社株式と勘定を分けて管理します。

併せて、延長された信託期間における執行役員に対する報酬としての金員の追加拠出も行います。

なお、執行役員を兼務する取締役に、執行役員部分の付与は行いません。

### 第6号議案 監査役の報酬額改定の件

27頁記載の「役員報酬等改定の基本的な考え方」のとおり、監査役の月次固定報酬は、1事業年度につき2億円以内と改めさせていただきたいと存じます。

本議案は、役員報酬の基本方針にもとづき、報酬諮問委員会で審議し、その答申結果をもとに監査役会において確認のうえ、取締役会において決定したものであり、相当であると判断しております。

なお、第3号議案「監査役2名選任の件」が原案どおり承認されますと、監査役は5名（うち社外監査役3名）となります。

以 上

## I 当社グループの現況に関する事項

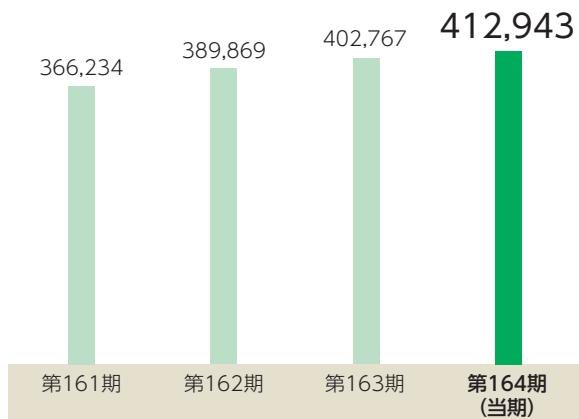
### 1. 直前3事業年度の損益および財産の状況

		第161期 2021年1.1から 2021年12.31まで	第162期 2022年1.1から 2022年12.31まで	第163期 2023年1.1から 2023年12.31まで	第164期(当期) 2024年1.1から 2024年12.31まで
損益の状況	売上高 (百万円)	366,234	389,869	402,767	412,943
	事業利益 (百万円)	30,923	23,559	20,133	26,332
	親会社の所有者に帰属する当期利益 (百万円)	23,759	21,939	14,624	21,197
	基本的1株当たり当期利益 (円)	81.73	77.04	51.42	76.51
財産の状況	資本合計 (百万円)	265,014	279,168	298,134	315,694
	1株当たり親会社所有者帰属持分 (円)	865.31	929.72	985.43	1,062.70
	資産合計 (百万円)	428,025	469,278	486,363	497,167
会社情報	連結子会社	21社	23社	23社	22社
	持分法適用会社	4社	4社	5社	6社

- (注) 1. 百万円単位の項目については、百万円未満を切り捨てて表示しております。  
 2. 事業利益は、売上総利益から販売費及び一般管理費を控除したもので、恒常的な事業の業績を測る当社の利益指標です。

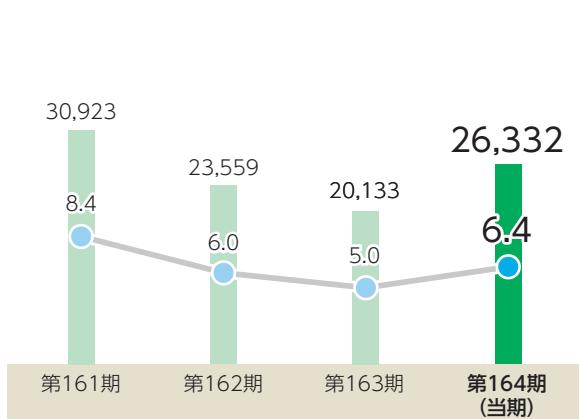
ご参考：事業報告サマリー

■ 売上高 (単位：百万円)



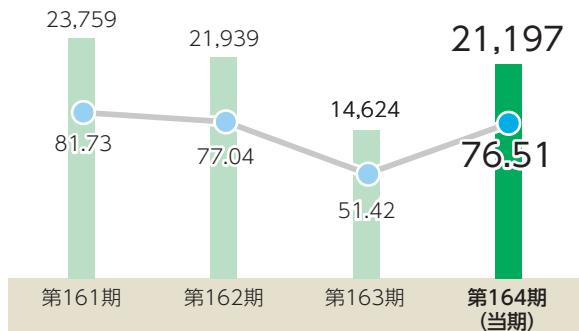
■ 事業利益 (単位：百万円)

● 売上高事業利益率 (単位：%)

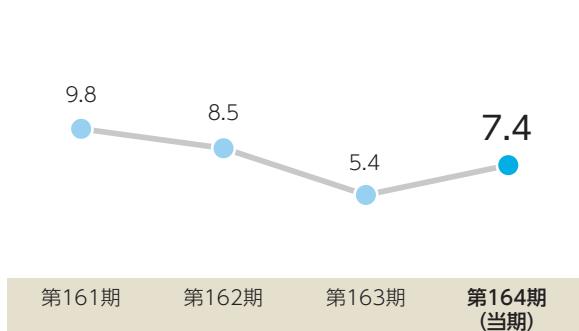


■ 親会社の所有者に帰属する当期利益 (単位：百万円)

● 基本的1株当たり当期利益 (単位：円)



● 親会社所有者帰属持分当期利益率 (ROE) (単位：%)



## 2. 事業の経過およびその成果

当期の世界経済は、欧州や中東の地政学的な問題、各国の金融政策の変更などにより、先行き不透明な状況が継続しました。国内では、物価上昇が続く中で、所得環境の改善等により、緩やかな回復基調で推移しました。

海外においては、主要参入国であるタイでは景気が弱含んで推移するとともに、中国では不動産市場の停滞や物価下落の継続等により足踏みがみられました。

このような環境の中、当社グループは中期経営計画「ビジョンVision2030 ファースト ステージ 1st STAGE」の最終年度である当期を収益基盤再構築の年と位置づけ、国内では収益構造改革、海外では成長施策の強化に取り組みました。

国内においては、高付加価値の新製品発売や販売戦略の見直し、一部のブランド譲渡などポートフォリオ改革を着実に推進しました。併せて、ファブリックケア分野を中心に生産品目の集約および生産体制の効率化を進めるなど、収益性の向上に努めました。

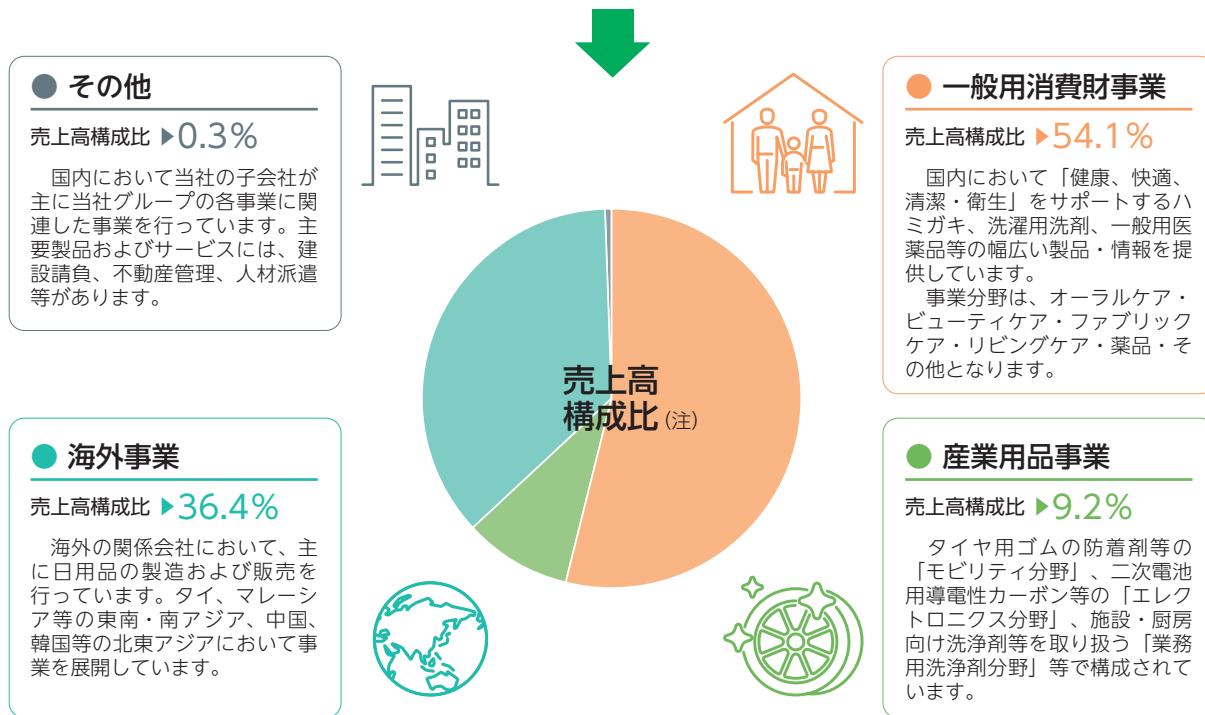
海外においては、中国での店舗販売チャネルの強化や、マレーシアにおける積極的なマーケティング施策など、主要国を中心に事業拡大施策を推進しました。

以上の結果、当期の連結業績は、売上高4,129億4千3百万円（前期比2.5%増、為替変動の影響を除いた実質前期比0.3%増）、事業利益263億3千2百万円（前期比30.8%増）、営業利益283億8千7百万円（同38.4%増）、親会社の所有者に帰属する当期利益211億9千7百万円（同44.9%増）となりました。

部門別の状況

記載金額は、百万円未満を切り捨てて表示しております。

	売上高	前期比 (増減率)	事業利益	前期比 (増減率)
● 一般用消費財事業	261,760百万円	△2.1%	12,557百万円	161.7%
● 産業用品事業	55,172百万円	△3.5%	2,807百万円	△6.8%
● 海外事業	164,931百万円	11.4%	10,193百万円	18.7%
● その他	16,795百万円	△19.7%	284百万円	△79.3%
小計	498,660 百万円	1.0%	25,841 百万円	45.4%
調整額	△85,716 百万円	—	491 百万円	—
合計	412,943百万円	2.5%	26,332百万円	30.8%



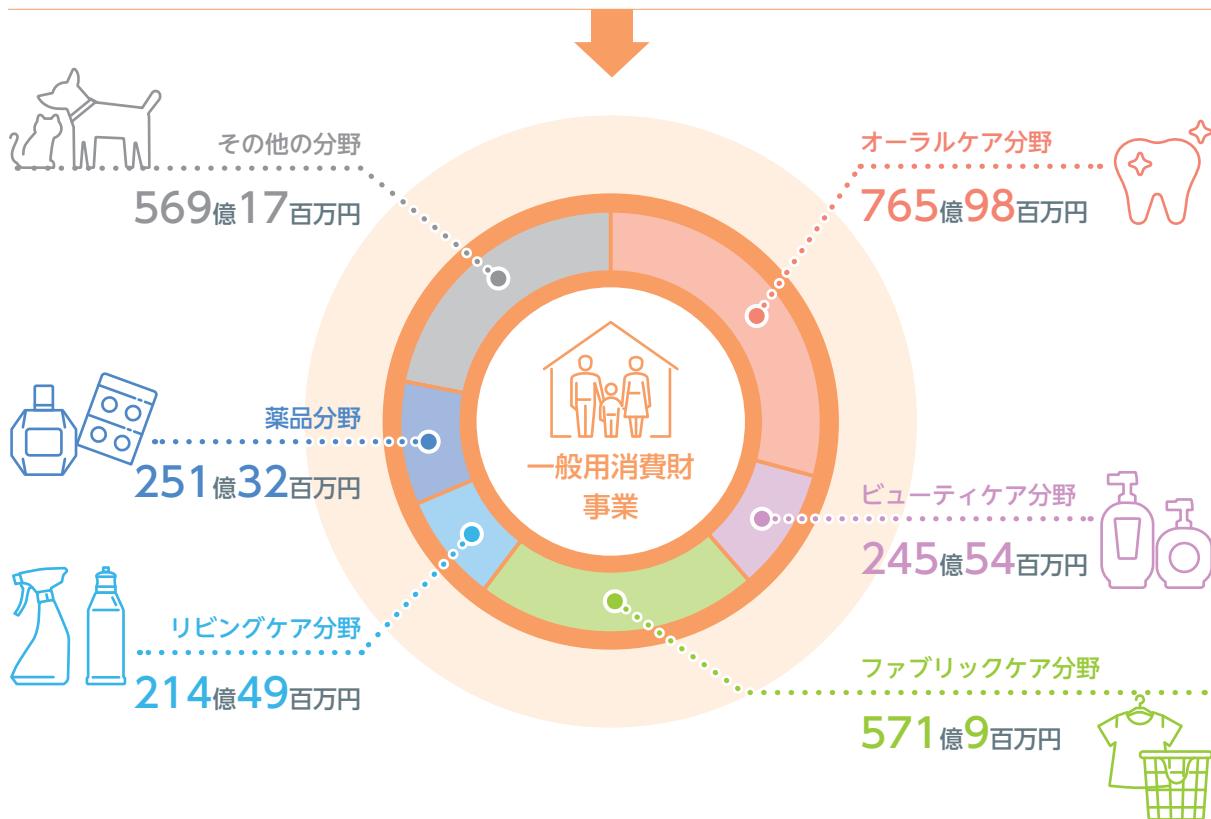
(注) 売上高構成比は、各部門の売上高から部門間の内部売上高・振替高を控除した外部顧客への売上高にもとづき算出しております。



● 一般用消費財事業

売上高 ▶	<b>2,617億60百万円</b>	前期比	2.1%減 ▼
事業利益 ▶	<b>125億57百万円</b>	前期比	161.7%増 ▲

当事業は、「オーラルケア分野」、「ビューティケア分野」、「ファブリックケア分野」、「リビングケア分野」、「薬品分野」、「その他の分野」で構成されています。全体の売上高は、前期比2.1%の減少となりました。事業利益は、粗利率の改善や販売費及び一般管理費の減少により、前期比161.7%の増加となりました。





## オーラルケア分野

売上高 ▶ **765億98百万円** 前期比 **5.1%増** ↗

ハミガキは、「システムハグキプラス ハミガキ」や「NONIO<sup>ノニオ</sup>プラスホワイトニング<sup>オクチュエン</sup> ハミガキ」が好調に推移したことに加え、新ブランド「OCH-TUNE<sup>オクチュエン</sup>ハミガキ」の発売もあり、全体の売上は前期を上回りました。

ハブラシは、「NONIO<sup>ノニオ</sup> ハブラシ」や「クリニカアドバンテージハブラシ」が好調に推移するとともに、「OCH-TUNE<sup>オクチュエン</sup>ハブラシ」が加わり、全体の売上は前期を上回りました。

デンタルリンスは、「OCH-TUNE<sup>オクチュエン</sup>マウスウォッシュ」の発売に加え、「NONIO<sup>ノニオ</sup>プラスホワイトニング デンタルリンス」が好調に推移したことにより、全体の売上は前期を大幅に上回りました。

以上により、分野全体の売上は、前期比5.1%の増加となりました。

取扱  
品目

ハミガキ、ハブラシ、  
デンタルリンス等



## ビューティケア分野

売上高 ▶ **245億54百万円** 前期比 **0.8%増** ↗

ハンドソープは、新香調が加わった高付加価値タイプ「キレイキレイ薬用ハンドコンディショニングソープ」が好調に推移し、全体の売上は前期を上回りました。

ボディソープは、「hadakara<sup>ハダカラ</sup> ボディソープ」が前期を下回り、全体の売上も前期を下回りました。

以上により、分野全体の売上は、前期比0.8%の増加となりました。

取扱  
品目

ハンドソープ、  
ボディソープ、制汗剤等



## ファブリックケア分野

売上高 ▶ **571億9百万円** 前期比 **6.3%減** ▼

柔軟剤は、「ソフラン アロマリッチ」が堅調に推移しましたが、「ソフラン エアリス」が前期を下回り、全体の売上は前期を下回りました。

洗濯用洗剤は、「NANOX<sup>ナノックス</sup>」ブランドが前期を下回り、全体の売上も前期を下回りました。

以上により、分野全体の売上は、前期比6.3%の減少となりました。

取扱  
品目

柔軟剤、  
洗濯用洗剤等





## リビングケア分野

売上高 ▶ **214億49百万円** 前期比 **3.3%減** ▼

住居用洗剤は、浴室用洗剤「ルックプラス バスタブクレンジング」が堅調に推移しましたが、浴室用カビ防止剤「ルックプラス おふろの防カビくん煙剤」が前期を下回り、全体の売上は前期を下回りました。

台所用洗剤は、「CHARMY Magica」<sup>チャーミーマジカ</sup>が順調に推移しましたが、事業効率化に向けた商品構成見直しの影響もあり、全体の売上は前期比微減となりました。

以上により、分野全体の売上は、前期比3.3%の減少となりました。

取扱  
品目

住居用洗剤、  
台所用洗剤等



## 薬品分野

売上高 ▶ **251億32百万円** 前期比 **4.6%減** ▼

解熱鎮痛薬は、「バファリン プレミアム D<sup>ディー</sup>X」<sup>ディーエックス</sup>が好調に推移しましたが、「バファリン プレミアム」、「バファリンA」が前期を下回り、全体の売上は前期を下回りました。

点眼剤は、「スマイル40ゴールド」シリーズが堅調に推移するとともに、新製品「スマイル40 プレミアム ザ・ワン」が加わり、全体の売上は前期を大幅に上回りました。

ニキビ薬は「ペアアクネクリームW」が、足用冷却シートは「体足時間 足すつきりシート」が、好調に推移し、それぞれ全体の売上は前期を大幅に上回りました。

なお、当期中に、外用消炎鎮痛剤「ハリックス」およびドリンク剤「グロンサン」、「グロモント」の各ブランドを他社に譲渡しました。

以上により、分野全体の売上は、前期比4.6%の減少となりました。

取扱  
品目

解熱鎮痛薬、点眼剤、  
ニキビ薬等



## その他の分野

売上高 ▶ **569億17百万円** 前期比 **6.2%減** ▼

ペット用品は、猫用トイレの砂「ニオイをとる砂」<sup>ニオイをとる砂</sup>が順調に推移するとともに、オーラルケア用品「PETKISS」<sup>ペットキッス</sup>が堅調に推移し、全体の売上は前期を上回りました。

ギフト・ノベルティは、市場縮小等の影響を受け、全体の売上は前期を下回りました。

前期に機能性食品事業の主力製品を他社に譲渡し、事業を終了したこともあり、分野全体の売上は、前期比6.2%の減少となりました。

取扱  
品目

ペット用品、ギフト・ノベルティ、  
歯科ルート品等





## ● 産業用品事業

売上高 ▶ **551億72百万円** 前期比 3.5%減 ▼

事業利益 ▶ **28億7百万円** 前期比 6.8%減 ▼

当事業は、タイヤ用ゴムの防着剤等を取り扱う「モビリティ分野」、二次電池用導電性カーボン等の「エレクトロニクス分野」、施設・厨房向け洗浄剤等の「業務用洗浄剤分野」等で構成されています。全体の売上高は、前期比3.5%の減少となりました。事業利益は、前期比6.8%の減少となりました。

モビリティ分野では、タイヤ用ゴムの防着剤等が順調に推移し、全体の売上は前期を上回りました。

エレクトロニクス分野では、二次電池用導電性カーボンが前期を下回り、全体の売上も前期を下回りました。

業務用洗浄剤分野では、衣料用洗剤が好調に推移するとともに、ハンドソープも順調に推移し、全体の売上は前期を上回りました。



## ● 海外事業

売上高 ▶ **1,649億31百万円** 前期比 11.4%増 ▲

事業利益 ▶ **101億93百万円** 前期比 18.7%増 ▲



海外は、タイ、マレーシア等の東南・南アジア、中国、韓国等の北東アジアにおいて事業を展開しております。全体の売上高は、前期比11.4%の増加（為替変動の影響を除いた実質前期比は4.8%の増加）となりました。事業利益は、前期比18.7%の増加となりました。



## 東南・南アジア

売上高 ▶ **1,007億73百万円** 前期比 **11.3%増** ▶

事業利益 ▶ **62億62百万円** 前期比 **22.3%増** ▶

東南・南アジア全体の売上高は、前期比11.3%の増加（為替変動の影響を除いた実質前期比は4.0%の増加）、事業利益は、前期比22.3%の増加となりました。

タイでは、洗濯用洗剤「Pao」が堅調に推移するとともに、ボディソープ「植物物語」が順調に推移し、全体の売上は前期を上回りました。

また、マレーシアでは洗濯用洗剤「トップ」が順調に推移するとともに、ボディソープ「植物物語」が好調に推移し、全体の売上は前期を大幅に上回りました。

タイ



Pao



植物物語



トップ



植物物語

マレーシア



## 北東アジア

売上高 ▶ **641億58百万円** 前期比 **11.5%増** ▶

事業利益 ▶ **39億30百万円** 前期比 **13.4%増** ▶

北東アジア全体の売上高は、前期比11.5%の増加（為替変動の影響を除いた実質前期比は6.0%の増加）、事業利益は、前期比13.4%の増加となりました。

中国では、ハミガキ「ホワイト&ホワイト」が堅調に推移するとともに、ハミガキ「クリニカ」やハブラシ「システム」が好調に推移し、全体の売上は前期を大幅に上回りました。

また、韓国では洗濯用洗剤「BEAT」や点眼剤「Eyemiru」が好調に推移し、全体の売上は前期を上回りました。

中国



クリニカ



システム



ホワイト&ホワイト



BEAT  
(カプセル型)

韓国

## ● その他



売上高 ▶ **167億95百万円** 前期比 **19.7%減** ▼

事業利益 ▶ **2億84百万円** 前期比 **79.3%減** ▼

建設請負事業等を含むその他では、全体の売上高は、前期比19.7%の減少、事業利益は、前期比79.3%の減少となりました。

### 3. 設備投資の状況

当社グループの当期の設備投資総額は、144億3千8百万円であり、その内訳は、一般用消費財事業99億8千5百万円、産業用品事業10億5千9百万円、海外事業32億3千4百万円、その他等1億5千8百万円であります。

完成および継続中の主要設備は次のとおりであります。

#### (1) 当期中に完成した主要設備

##### ①当社の状況

千	葉	工	場	洗 剤 製 造 設 備 (増設)	1,037百万円
				柔 軟 剤 製 造 設 備 (増設)	113百万円
小	田	原	工 場	ハミガキ製造設備 (増設)	424百万円
				薬 品 製 造 設 備 (増設)	160百万円
大	阪	工	場	柔 軟 剤 製 造 設 備 (増設)	295百万円
				洗 剤 製 造 設 備 (増設)	198百万円
明	石	工	場	ハ プ ラ シ 製 造 設 備 (増設)	424百万円
				ハミガキ製造設備 (増設)	326百万円
				デンタルリンス製造設備 (増設)	123百万円
ラ イ オ ン ケ ミ カ ル (株)				ハミガキ製造設備 (増設)	195百万円
オレオケミカル事業所内				研 究 開 発 機 器 (拡充)	851百万円
研 究 所					

##### ②子会社の状況

ライオン・スペシャリティ・ケミカルズ(株)	化 学 品 製 造 設 備 (増設)	127百万円
-----------------------	--------------------	--------

#### (2) 当期継続中の主要設備

##### ①当社の状況

千	葉	工	場	洗 剤 製 造 設 備 (増設)
小	田	原	工 場	薬 品 製 造 設 備 (増設)

##### ②子会社の状況

Lion	Kallol	Limited	洗剤・ハブラシ製造設備 (新設)
------	--------	---------	------------------

### 4. 資金調達の状況

当期において、当社は増資、社債発行等による資金調達は行いませんでした。当社グループは、特記すべき資金調達を行っていません。

## 5. 対処すべき課題

当社グループは、経営ビジョン「次世代ヘルスケアのリーディングカンパニーへ」を掲げ、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」の実践による、サステナブルな社会への貢献と事業の成長を目指しております。

当期までの成果と課題を踏まえ、2025年度からは、「収益力の強靱化」をテーマとした3カ年の新中期経営計画、「ビジョン Vision2030 セカンド ステージ 2nd STAGE」をスタートさせました。本計画にもとづく戦略施策をスピーディに実行し、成果につなげることが当社グループの課題であると認識しております。

ビジョン <Vision2030 セカンド ステージ 2nd STAGE>

### (1) 3つの基本方針

「収益力の強靱化」へ向け、次に掲げる3つを基本方針として施策を実行してまいります。

#### ①事業ポートフォリオマネジメントの強化

当社グループにおける各事業の役割・位置づけを明確にした上で、経営資源の配分を先鋭化し、各事業の収益体質強化と事業間のシナジー発揮により、企業としての持続的な発展を図ります。

特に、最重点分野に位置づける「オーラルヘルスケア」の領域では、価値提供の範囲を従来の口腔衛生に加え、口腔機能（噛む力・飲み込む力・会話を楽しむ力）へと拡張し、製品とサービスの統合的な事業展開により、お口を起点とした全身健康への貢献を目指してまいります。

#### ②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を実現すべく、経営基盤の強化に取り組んでまいります。

特に、グローバルのR&D体制については、各拠点における役割の明確化を進め、イノベーション創出力の強化や製品開発のスピードアップを目指します。日本と中国ではコア技術の深化・革新に重点を置くとともに、各国の開発拠点では、生活者ニーズを捉えた製品開発をスピーディに進めてまいります。

#### ③ダイナミズムの創出

戦略推進力の基盤となるダイナミズムの創出に向けて、ブランド資産の活用や人的資本の充実に取り組まします。

特に、人的資本の充実については、戦略に応じた人材開発と重点的な配置を通じ、個と組織の力を高めるとともに、多様な人材が能力を発揮できる環境づくりを進め、活力ある組織による新たな価値創出につなげてまいります。

(2) 重視する経営指標

3つの基本方針にもとづく施策を推進するにあたり、下記を重視する経営指標として設定します。

①重視する財務指標と2nd <sup>セカンド ステージ</sup> STAGE目標 (2027年)

指標		2027年目標
E B I T D A マージン* <sup>1</sup>	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
R O I C * <sup>2</sup>	投下資本に対する効率性と収益性	8～9%
E P S C A G R * <sup>3</sup>	1株当たりの最終利益の成長性	11%超

※1 連結売上高に対するE B I T D A\*の割合

\*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性を表す

※2 N O P A T (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

※3 基本的1株当たり当期利益の年平均成長率

②中長期非財務目標 (Vision<sup>ビジョン</sup>2030で目指す社会価値)

最重要課題	社会価値		2030年ターゲット
健康な生活習慣づくり	製品・サービスおよび 情報を提供した人数	オーラルヘルスケア習慣	5億人
		清潔・衛生習慣	5億人
サステナブルな地球環境 への取組み推進	石化由来のプラスチック使用率		70%以下
	ライフサイクル水使用量削減 (2017年比、原単位)		30%削減

当社グループでは、事業を通じて社会価値、経済価値を創出し、サステナブルな社会への幅広い貢献により、企業価値の向上を目指してまいります。

株主の皆さまにおかれましては、なにとぞご理解賜りまして、今後ともご支援のほどよろしくお願い申し上げます。

## 経営ビジョン実現に向けて

### 中期経営計画 Vision2030 2nd STAGE (2025年～2027年)

経営ビジョンの実現に向け、2025年は、「Vision2030 2nd STAGE」のもと、国内事業の収益構造改革と海外事業の成長加速に重点をおいた施策をスピーディに実行し、利益ある成長を実現することで企業価値の向上を目指してまいります。

経営ビジョン  
次世代ヘルスケアのリーディングカンパニーへ



#### 【3つの基本方針】

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

- オーラルヘルスケアの成長加速
- 海外成長施策の強化
- 一般用消費財の収益構造改革

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

- グループR&D体制の強化
- 収益力強強化を実現するDX
- コーポレートガバナンスの強化

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

- ブランド資産の活用
- 人的資本価値の向上/組織マネジメントの強化

重視する  
経営指標

<2027年目標>  
EBITDAマージン

13%超

ROIC

8～9%

EPS CAGR

11%超

### <Vision2030で目指す経済価値および社会価値>

経済価値 アジアでの利益ある事業成長

指標		ターゲット
持続的な 収益性の向上	EBITDAマージン	16%超
	ROIC	10～12%
海外事業の成長継続	海外売上高構成比	50%

社会価値 より良い習慣づくりを通じたサステナブルな  
社会への貢献

最重要課題	社会価値		ターゲット
健康な 生活習慣づくり	製品・サービス および情報を 提供した人数	オーラルヘルスケア 習慣	5億人
		清潔・衛生習慣	5億人
サステナブルな 地球環境への 取組み推進	石化由来のプラスチック使用率		70%以下
	ライフサイクル水使用量削減 (2017年比、原単位)		30%削減

## 6. 企業結合等の状況

### (1) 重要な子会社等の状況

会社名	資本金	当社の議決権比率	主要な事業内容
	百万円	%	
*1 ライオンケミカル(株)	7,800	100.0	家庭用品、界面活性剤等の製造販売
*1 ライオンエキスパートビジネス(株)	490	100.0	グループ間接共通機能等の業務受託、ビル管理、人材派遣
*1 ライオン・スペシャリティ・ケミカルズ(株)	400	100.0	界面活性剤等の製造販売 工業用薬品等の製造販売
*1 ライオンハイジーン(株)	300	100.0	厨房用洗浄剤等の製造販売
*1 ライオンペット(株)	240	100.0	ペット用品の販売
*1 ライオンエンジニアリング(株)	100	100.0	建設請負業
*1 (株) 休日ハック	80	100.0	体験型サービスの企画、開発、販売
*1 ライオン歯科材(株)	10	100.0	歯科材料の販売
*1 獅王日用化工(青島)有限公司	39 百万米ドル	100.0	家庭用品の製造販売
*1 獅王家品股份有限公司	530 百万台湾ドル	100.0	家庭用品の販売
*1 Lion Corporation (Korea)	9,976 百万韓国ウォン	100.0	家庭用品の製造販売
*1 Lion Corporation (Singapore) Pte Ltd	9 百万シンガポールドル	100.0	家庭用品の販売
*1 獅王(上海)創新科技有限公司	2 百万米ドル	100.0	研究開発
*1 獅王(香港)有限公司	12 百万香港ドル	100.0	家庭用品の販売
*1 Lion Kallol Limited	2,770 百万バングラデシュタカ	75.0	家庭用品の製造販売
*1 Lion Corporation (Thailand) Ltd.	500 百万タイバーツ	51.0	家庭用品の製造販売
*1 Southern Lion Sdn. Bhd.	22 百万マレーシアリングギット	50.0	家庭用品の製造販売
*2 (株) プラネット	436 百万円	15.6	日用品業界のネットワーク構築・情報提供
*2 P T . L i o n W i n g s	64,062 百万インドネシアルピア	48.0	家庭用品の製造販売
*2 Merap Lion Holding Corporation	224,000 百万ベトナムドン	36.0	医薬品、医療機器の製造販売

- (注) 1. \*1印は連結子会社であります。  
 2. \*2印は持分法適用会社であります。  
 3. 資本金は、表示単位未満を切り捨てて表示しております。  
 4. 当社の議決権比率は、小数点第2位以下を切り捨てて表示しております。

## (2) 重要な企業結合等の経過

- ①Lion Kallol Limitedの将来的な事業拡大に向けた工場建設等の生産基盤を確立するため増資を行いました。増資後の資本金は2,770百万バングラデシュタカであります。
- ②事業ポートフォリオの見直しを目的として、2024年3月29日に外用消炎鎮痛剤ブランド「ハリックス」を帝國製薬株式会社に、また、2024年6月28日にドリンク剤ブランド「グロンサン」「グロモント」をレック株式会社に、それぞれ譲渡いたしました。

## 7. 主要な営業所および工場 (2024年12月31日現在)

### (1) 当社

- 本 店：東京  
支 店：札幌、仙台、名古屋、大阪、福岡  
工 場：千葉工場、小田原工場、大阪工場、明石工場

### (2) 子会社の主要な事業所

- |                                       |                                 |
|---------------------------------------|---------------------------------|
| ライオンケミカル(株) (茨城、香川)                   | ライオン・スペシャリティ・ケミカルズ(株) (東京)      |
| ライオンハイジーン(株) (東京)                     | ライオンペット(株) (東京)                 |
| ライオンエンジニアリング(株) (東京)                  | ライオン歯科材(株) (東京)                 |
| 獅王日用化工(青島)有限公司 (中国)                   | Lion Corporation (Korea) (韓国)   |
| Lion Corporation (Thailand) Ltd. (タイ) | Southern Lion Sdn. Bhd. (マレーシア) |

## 8. 従業員の状況 (2024年12月31日現在)

当社グループの従業員数は7,654名（前期末比104名増）であります。なお、当社の従業員数は3,068名（前期末比64名減）であります。

（注）従業員数の中に、臨時従業員は含みません。

## 9. 主要な借入先 (2024年12月31日現在)

該当事項はありません。

## Ⅱ 当社の株式に関する事項 (2024年12月31日現在)

### 1. 株式数

(1) 発行可能株式総数 1,185,600,000株

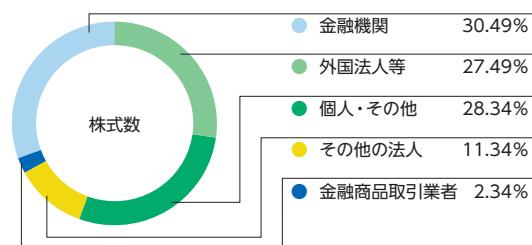
(2) 発行済株式の総数および資本金

発行済株式の総数 284,432,746株

資 本 金 34,433,728,970円

(注) 1. 発行済株式の総数には、自己株式(7,466,368株)が含まれております。なお、自己株式には、役員報酬BIP信託(持株数579,055株)は含まれません。  
2. 資本金は増減ありません。

所有者別株式分布



2. 株 主 数 284,922名

### 3. 大 株 主 (上位10名)

	株 主 名	持株数 (千株)	持株比率 (%)
1	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
2	株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	26,334	9.50
3	JAPAN ACTIVATION CAPITAL I L. P.	12,450	4.49
4	みずほ信託銀行株式会社 退職給付信託 みずほ銀行口 再信託受託者 株式会社日本カストディ銀行	8,282	2.99
5	STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	6,781	2.44
6	STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505103	4,644	1.67
7	明治安田生命保険相互会社	3,690	1.33
8	J P MORGAN CHASE BANK 385781	3,364	1.21
9	STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	3,170	1.14
10	大 日 本 印 刷 株 式 会 社	3,140	1.13

(注) 1. 持株数は、千株未満を切り捨てて表示しております。

2. 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おります。

### 4. 当事業年度中に職務執行の対価として会社役員に交付した株式の状況

該当事項はありません。

(注) 当社の株式報酬の内容につきましては、「Ⅲ当社の会社役員に関する事項 3.取締役および監査役の報酬等」に記載しております。

### 5. その他株式に関する重要な事項

当社は、2024年2月14日開催の取締役会決議にもとづき、同年2月15日に自己株式8,103,700株を取得し、その全株式を同年2月22日付で消却いたしました。

### Ⅲ 当社の会社役員に関する事項

#### 1. 取締役および監査役の氏名等 (2024年12月31日現在)

地 位	氏 名	担当および重要な兼職の状況等
代表取締役 会 長	掬 川 正 純	取締役会議長
代表取締役 兼 社長執行役員	竹 森 征 之	最高経営責任者
取 締 役 兼 副社長執行役員	鈴 木 均	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、Lion Corporation (Thailand) Ltd. 代表者、 Southern Lion Sdn. Bhd. 代表者
取 締 役 兼 上席執行役員	小 林 健二郎	人材開発センター分担 企業倫理担当、総務部、経営サポート部、サステナビリティ推進部担当
取 締 役 兼 上席執行役員	久 米 裕 康	ビジネス開発センター、ヘルス&ホームケア事業本部、特販事業本部分担 コーポレートコミュニケーションセンター担当
取 締 役 兼 上席執行役員	乗 竹 史 智	デジタル戦略部、サプライチェーン企画本部、ものづくり革新本部、 購買本部、研究開発本部、生産物流本部分担 化学品事業全般担当、知的財産部、安全防災推進室担当
取 締 役 兼 上席執行役員	福 田 健 吾	経理部分担 リスク統括管理担当、経営企画部、お客様センター、信頼性保証部、 法務部担当
社外取締役	内 田 和 成	早稲田大学名誉教授、ブラザー工業株式会社社外取締役
社外取締役	白 石 隆	政策研究大学院大学名誉教授、公立大学法人熊本県立大学特別栄誉教授
社外取締役	菅 谷 貴 子	弁護士、株式会社フェイス社外監査役、極東証券株式会社社外取締役
社外取締役	安 江 令 子	JSR株式会社上席執行役員、株式会社タカラトミー社外取締役
監 査 役	三井寺 直 樹	(常勤)
監 査 役	石 井 義 唯	(常勤)
社外監査役	鈴 木 敦 子	株式会社あさひ社外取締役 (監査等委員)
社外監査役	松 崎 正 年	コニカミノルタ株式会社名誉顧問、 ウシオ電機株式会社社外取締役兼取締役会議長
社外監査役	須 永 明 美	公認会計士、税理士、ウシオ電機株式会社社外取締役 (監査等委員)、 養命酒製造株式会社社外取締役 (監査等委員)、 プリマハム株式会社社外監査役、カヤバ株式会社社外取締役

- (注) 1. 内田和成、菅谷貴子、安江令子、鈴木敦子、松崎正年、須永明美の各氏が兼職している他の法人等と当社との間には、特別な利害関係はありません。
2. 石井義唯氏は、長年にわたり当社経理部での経理業務を経験しており、須永明美氏は、公認会計士、税理士の資格を有しており、それぞれ財務および会計に関する相当程度の知見を有するものであります。
3. 社外取締役の内田和成氏、白石 隆氏、菅谷貴子氏および安江令子氏ならびに社外監査役の鈴木敦子氏、松崎正年氏および須永明美氏は、当社が定める「社外役員の独立性に係る基準」を満たしており、十分な独立性を有しております。また、各氏は株式会社東京証券取引所が定める独立性の要件も満たしていることから、一般株主と利益相反が生じるおそれのない独立役員として届け出ております。
4. 当社は、各社外役員との間で、会社法第427条第1項および定款の規定にもとづき、会社法第423条第1項の責任を、1,000万円または法令が定める額のいずれか高い額を限度として負担するものとする契約を締結しております。
5. 当社は、優秀な人材確保、職務執行の萎縮の防止のため、取締役および監査役との間で、会社法第430条の2第1項第1号の費用および同項第2号の損失を法令の定める範囲内において補償することを内容とする補償契約を締結しております。当該契約においては、取締役および監査役がその職務を行うにつき悪意または重大な過失があったことにより損害を賠償する責任を負う場合における当該損害に係る賠償金等については、当社が補償義務を負わないこと等を定めております。
6. 当社は、優秀な人材確保、職務執行の萎縮の防止のため、取締役、監査役および取締役を兼務しない執行役員各氏を被保険者とする会社役員賠償責任保険を締結しております。

#### 【保険契約の内容の概要】

①被保険者の実質的な保険料負担割合

保険料は特約部分も含め会社負担とする。

②填補の対象となる保険事故の概要

特約部分も含め、被保険者である会社役員がその職務の執行に関し責任を負うことまたは当該責任の追及に係る請求を受けることによって生ずることのある損害について填補する。ただし、法令違反の行為であることを認識して行った行為の場合等一定の免責事由がある。

③会社役員の職務の適正性が損なわれなかったための措置

保険契約に免責額の定めを設けており、当該免責額までの損害については填補の対象としないこととしている。

なお、2025年1月1日以降の担当等は以下のとおりであります。

代表取締役 会長	掬 川 正 純	取締役会議長
代表取締役 兼 社長執行役員	竹 森 征 之	最高経営責任者
取締役 兼 副社長執行役員	鈴 木 均	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、Lion Corporation (Thailand) Ltd. 代表者、 Southern Lion Sdn. Bhd. 代表者
取締役 兼 上席執行役員	小 林 健二郎	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分担 企業倫理担当
取締役 兼 上席執行役員	久 米 裕 康	コーポレートコミュニケーションセンター、 グローバルオーラルヘルスケア事業開発部、ビジネス開発センター、 ヘルス&ホームケア事業本部分担
取締役 兼 上席執行役員	乗 竹 史 智	デジタル戦略部、知的財産部、サプライチェーン企画本部、 ものづくり革新本部、購買本部、研究開発本部、生産物流本部分担 化学品事業全般担当
取締役 兼 上席執行役員	福 田 健 吾	経営企画部、経理部、お客様センター、信頼性保証部、法務部分担 リスク統括管理担当

なお、2024年12月31日現在の取締役を兼務しない執行役員は以下のとおりであります。

三國正晴、岡野知道、清水康継、林 同心、南川 圭、竹生昭彦、知久克彦、鈴木彩子、浦尾康弘、  
相原佳浩、一谷 剛、中林紀彦

また、2025年1月1日付で選任した、取締役を兼務しない執行役員は以下のとおりであります。

三國正晴、鈴木彩子、浦尾康弘、清水康継、林 同心、南川 圭、竹生昭彦、知久克彦、相原佳浩、  
一谷 剛、中林紀彦、川西敬之、新井将英、西永英司、内藤厚志、三枝 史

## 2. 社外役員に関する事項

社外取締役および社外監査役の主な活動状況は以下のとおりであります。

### (1) 社外取締役

氏名	取締役会出席状況	主な発言状況および社外取締役に期待される役割に関して行った職務の概要
内田 和成	18回中 17回	経営コンサルティング会社の日本代表としての経営経験等に裏打ちされた高度な経営判断ノウハウをもとに、当社グループの経営戦略に関する助言および経営全般にわたる事業強化のための発言を積極的に行っており、当社の社外取締役として業務執行に対する監督など適切な役割を果たしていただいております。
白石 隆	18回中 18回	国立大学法人の学長としての経営経験等に裏打ちされた高度な経営判断ノウハウをもとに、当社グループの経営全般にわたる意思決定の妥当性および適正性確保のための発言を積極的に行っており、当社の社外取締役として業務執行に対する監督など適切な役割を果たしていただいております。
菅谷 貴子	18回中 18回	弁護士としての企業法務を中心とした豊富な知識・経験をもとに、当社グループのリスク管理およびコンプライアンス体制強化のための発言を積極的に行っており、当社の社外取締役として業務執行に対する監督など適切な役割を果たしていただいております。
安江 令子	18回中 18回	国内IT企業の代表取締役社長としての経営経験や国際ビジネスにおける豊富な知識・経験をもとに、当社グループのDX戦略に関する助言および海外を中心とした事業強化のための発言を積極的に行っており、当社の社外取締役として業務執行に対する監督など適切な役割を果たしていただいております。

### (2) 社外監査役

氏名	取締役会出席状況	監査役会出席状況	主な発言状況
鈴木 敦子	18回中 18回	17回中 17回	当社グループ全体の業務執行について、主にサステナビリティに関する専門家としての知見を踏まえた発言を適宜行っております。
松崎 正年	18回中 18回	17回中 17回	上場会社での経営経験に加え、取締役会議長を歴任する高度な識見を活かし、当社グループのコーポレート・ガバナンスの実効性向上など経営全般に係る発言を大所高所から行っております。
須永 明美	18回中 18回	17回中 17回	当社グループの財務、会計、税務分野を中心とした適正性確保のための発言を適宜行っております。

### 3. 取締役および監査役の報酬等

#### (1) 取締役および監査役の報酬等に係る方針の決定およびその方針の内容

当期に係る取締役および監査役の報酬等に係る方針の決定およびその方針の内容は以下のとおりであります。

##### ① 方針決定の方法

当社は、取締役および監査役（以下、「役員」といいます。）の報酬等に関する方針について、役員報酬等の客観性および透明性を高めるため報酬諮問委員会の答申を最大限に尊重して、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、それぞれ決定することとしております。報酬諮問委員会の委員は、社外取締役4名、社外監査役3名の計7名であります。

##### ② 役員報酬の基本方針

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する。

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。

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。社外取締役および監査役の報酬は、月次固定報酬のみとする。報酬水準は、外部専門機関の調査データを参考として客観的なベンチマークを行い、役員の役割・責務毎に設定する。

社外取締役を除く取締役の報酬の割合は、固定報酬50%、業績連動報酬50%（内、賞与30%、株式報酬20%）を目安に役位別に定め、業績連動報酬の割合は、役位の昇任にあわせて高まるよう設定し、必要に応じて適宜見直しを行う。固定報酬は、年1回、各人の経営監督機能、担当業務の執行における業績およびサステナビリティ重要課題への貢献度に応じて査定し加減算する。業績連動報酬は、事業年度ごとの目標値の達成状況に応じて算出し、事業年度終了後、一定の時期に個人別に支給する。

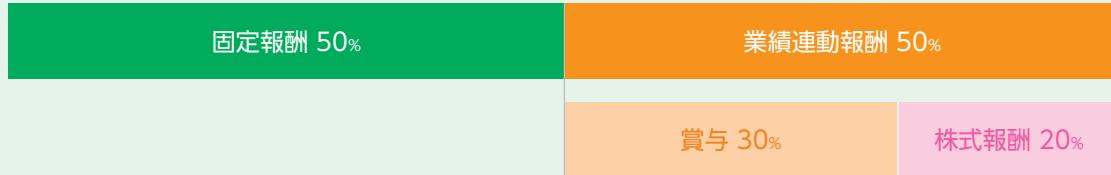
業績連動報酬の賞与は、当該事業年度に係る事業利益の0.5%の50%と親会社の所有者に帰属する当期利益の0.75%の50%との合計額（万円未満は切り捨て）を各取締役に配分することとし、その上限額を2億5,000万円とする。ただし、上記のそれぞれの利益が損失の場合、利益額を0として算出する。

業績連動報酬の株式報酬は、毎事業年度に付与する「固定部分」と、中期経営計画対象期間中の毎事業年度の業績目標達成度に応じて付与する「業績連動部分」で構成し、「固定部分」と「業績連動部分」との割合は、役位別に定める株式報酬基準額のそれぞれ1/2とする。

なお、株式報酬は、取締役の職務または社内規程に重大な違反等があった場合、付与済みの株式交付ポイントの没収若しくは交付等済みの株式等相当額の返還を請求できるものとする。

上記の役員報酬の基本方針および基本方針の内容の概要については、報酬諮問委員会への諮問を経て、取締役会で決議し、事業報告、有価証券報告書等で開示する。

<ご参考> 社外取締役を除く取締役の報酬の割合の目安



## (2) 業績連動報酬に係る指標

業績連動報酬である賞与および株式報酬に係る指標については、当社の恒常的な事業の業績を測る指標であり中期経営計画においても最も重視する利益指標の1つである「事業利益」と、事業の最終成果を表し株主価値の増減に直結する利益指標である「親会社の所有者に帰属する当期利益」を採用しております。

当期における当該指標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%

## (3) 役員賞与の算定方法

役員賞与は、下記の方法にもとづき算定の上、個別支給額を確定し支払います。

上記 (1) ②役員報酬の基本方針にもとづき計算された総支給額を、役員ごとに定めたポイントに役員ごとの当該事業年度末現在在任する取締役員数を乗じた数の総和で除して、ポイント単価を算出します。各取締役への個別支給額は、役員ごとに定めたポイントにポイント単価を乗じて算出します。(万円未満は切り捨て)

(4) 業績連動型株式報酬の算定方法

業績連動型株式報酬制度は、下記の方法にもとづき算定の上、1事業年度あたりに取締役が付与するポイント数を確定します。原則として累積したポイント数に相当する株式数が取締役の退任時に交付されます。1事業年度あたりに、支給対象役員に付与するポイント数の合計の上限は、120,000ポイント（1ポイントあたり当社株式1株）とします。

支給対象役員ごとのポイント数は、以下の算定式によって個別に決定します。

$$\text{ポイント数} = (\text{固定基準額} + \text{業績連動基準額} \times \text{業績連動係数}) \div \text{取得単価}$$

固定基準額は、役員毎に設定された係数により算定し、業績連動基準額は固定基準額と同額とします。

業績連動係数は、事業利益と親会社の所有者に帰属する当期利益の目標達成状況に応じて算定します。

(5) 当期に係る取締役の個人別の報酬等の内容が決定方針に沿うものであると取締役会が判断した理由

取締役会は、当期に係る取締役の個人別の報酬等について、報酬等の内容の決定方法および決定された報酬等の内容が当該決定方針と整合していることや、報酬諮問委員会からの答申が尊重されていることを確認しており、当該決定方針に沿うものであると判断しております。

4. 取締役および監査役の報酬等の総額

区 分	員 数	固定報酬	業績連動報酬		合 計
			賞 与	株式報酬	
取 締 役	11名	280百万円	145百万円	132百万円	557百万円
(うち社外取締役)	(4名)	(48百万円)	—	—	(48百万円)
監 査 役	5名	96百万円	—	—	96百万円
(うち社外監査役)	(3名)	(36百万円)	—	—	(36百万円)
合 計	16名	376百万円	145百万円	132百万円	653百万円
(うち社外役員)	(7名)	(84百万円)	—	—	(84百万円)

- (注) 1. 使用人兼務取締役はおりません。  
 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おります。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おります。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あります。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おります。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あります。株式報酬のために提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事業年度あたり200百万円、株式等の総数は1事業年度あたり120,000株と決議されております。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おります。

## IV 当社の会計監査人に関する事項

1. 会計監査人の名称 EY新日本有限責任監査法人

### 2. 報酬等の額

区 分	支 払 額
(1) 当期に係る報酬等の額	102百万円
(2) 当社および子会社が支払うべき金銭その他の財産上の利益の合計額	147百万円

- (注) 1. 当社と会計監査人との間の監査契約において、「会社法」にもとづく監査と「金融商品取引法」にもとづく監査の報酬等の額を区分しておらず、実質的にも区別できませんので、(1)の支払額にはそれらの合計額を記載しております。
2. 当社監査役会は、当該事業年度の監査計画に係る監査日数・配員計画等から見積もられた報酬額に関する会計監査人の説明をもとに、前年実績の評価を踏まえ算定根拠等について確認し、その内容は妥当であると判断したため、会社法第399条第1項の同意を行っております。
3. 46頁に記載の当社の重要な子会社のうち、獅王日用化工(青島)有限公司、獅王家品股份有限公司、Lion Corporation (Korea)、Lion Corporation (Singapore) Pte Ltd、獅王(上海)創新科技有限公司、獅王(香港)有限公司、Lion Kallot Limited、Lion Corporation (Thailand) Ltd.、Southern Lion Sdn. Bhd.は、EY新日本有限責任監査法人以外の監査法人の監査を受けております。
4. 記載金額は、百万円未満を切り捨てて表示しております。

### 3. 非監査業務の内容

該当事項はありません。

### 4. 解任または不再任の決定の方針

監査役会は、会計監査人の職務の執行に支障がある場合等その必要があると判断した場合には、会計監査人の解任または不再任に関する議案を決定し、取締役会は、当該決定にもとづき、会計監査人の解任または不再任に関する議案を株主総会に提出します。

また、監査役会は、会計監査人が会社法第340条第1項各号のいずれかに該当すると判断した場合には、監査役全員の同意により、会計監査人を解任します。この場合、監査役会が選定した監査役は、解任した旨およびその理由を解任後最初に招集される株主総会に報告します。

### 5. 責任限定契約の内容

当社は、会社法第427条第1項および定款の規定にもとづき、会社法第423条第1項の責任を、3,200万円または法令が定める額のいずれか高い額を限度として負担するものとする契約を締結しております。

## V 剰余金の配当等の決定に関する方針

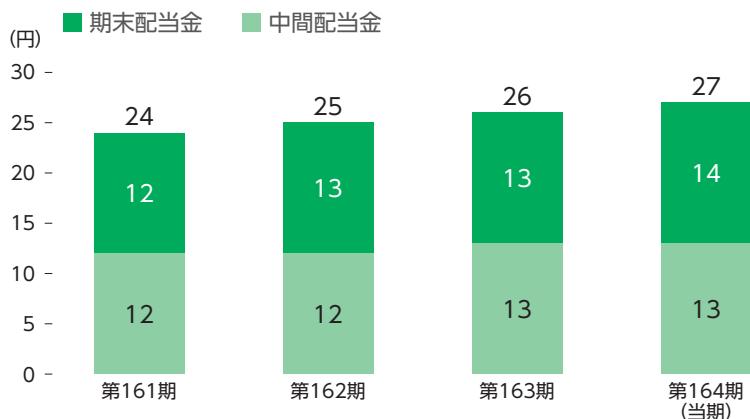
当社は、連結収益力の向上により、株主の皆さまへの継続的かつ安定的な利益還元を行うことを経営の最重要課題と考えております。配当は累進配当\*を基本とし、連結配当性向30%を目安に、収益の向上を通じて増配を実現してまいります。自己株式の取得は中長期的な成長のための内部留保等を総合的に判断して実施を検討してまいります。

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

当期の剰余金の配当につきましては、過去の支払実績および配当性向を勘案して、取締役会決議により、1株につき、中間13円（支払開始日：2024年9月4日）、期末14円（支払開始日：2025年3月6日）とさせていただきます。

※累進配当…原則として減配せず、配当の維持もしくは増配を行うこと

### <ご参考> 1株当たりの配当金の推移



## <ご参考> 当社のガバナンス体制

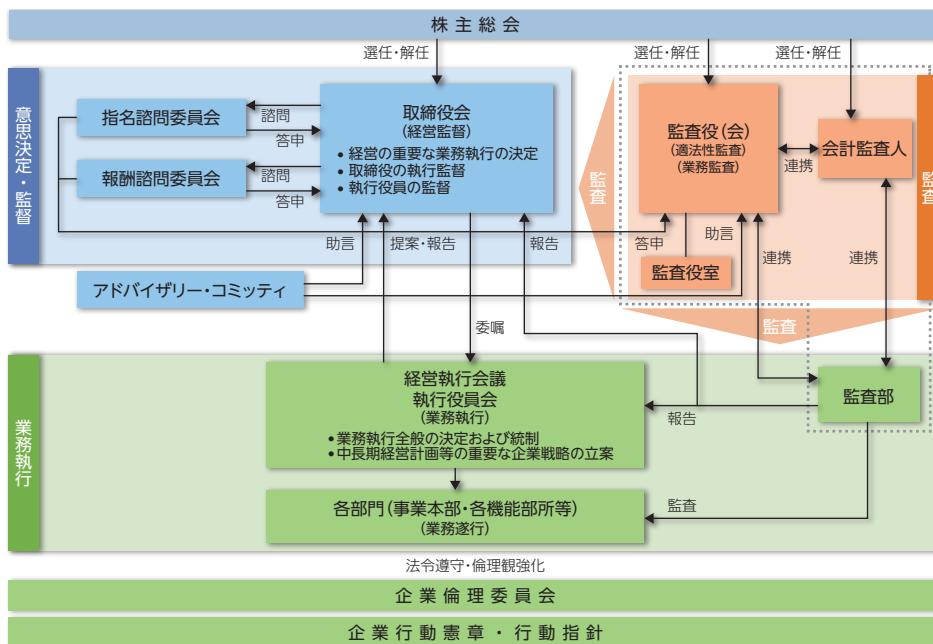
当社は、経営の透明性を高め、監督機能の強化と意思決定の迅速化を図り、コンプライアンスを確保することをコーポレート・ガバナンス上の最重要課題と位置づけており、コーポレート・ガバナンス体制の強化・充実を推進することにより、企業価値の向上を目指しています。

### ■機関設計

当社は、取締役会が経営の監督機能を十分に果たし、独任制の監査役が適切な監査機能を発揮する企業統治体制として、会社法上の監査役会設置会社を採用しています。取締役会による経営の監督機能を強化し、意思決定の迅速化を図るため執行役員制を導入するとともに、経営の透明性を高め、コーポレート・ガバナンスの一層の充実を図るため、社外取締役および社外監査役を中心とした指名諮問委員会および報酬諮問委員会を設置しています。

さらに、経営方針および経営戦略に関する第三者の意見・助言を経営に反映させるため、社外有識者により構成するアドバイザー・コミッティを設置しています。

### 当社のコーポレート・ガバナンス体制（模式図）



### 取締役・取締役会・経営執行会議・執行役員会

取締役会は取締役11名で構成されております。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おります。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おります。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おります。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おります。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、様々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。

### 指名諮問委員会

当社の取締役、監査役および執行役員ならびにそれぞれの退任後の顧問等（以下、「役員等」という。）の選任プロセスの客観性および透明性を高めるため、社外役員および取締役会議長があらかじめ定めた代表取締役により構成する「指名諮問委員会」を2016年6月30日付で設置しております。同委員会は、役員等の資質・選解任理由・プロセス等について、取締役会からの諮問を受け審議し、取締役会（監査役については監査役会）に答申します。代表取締役社長の後継者育成についても、委員会にて意見交換等を実施します。なお、委員会の構成員は、社外取締役の白石隆氏（委員長）、内田和成氏、菅谷貴子氏、安江令子氏、社外監査役の鈴木敦子氏、松崎正年氏、須永明美氏、取締役会議長の堀川正純氏の8名であります。（2024年12月31日現在）

### 報酬諮問委員会

役員報酬等の客観性および透明性を高めるため、独立役員である社外取締役および社外監査役のみで構成する「報酬諮問委員会」を2006年12月27日付で設置しております。同委員会は役員等の報酬体系、水準、賞与査定方法等について、取締役会からの諮問を受け審議し、取締役会（監査役については監査役会）に答申します。同委員会の答申にもとづき、2017年3月30日開催の第156期定時株主総会の決議を経て、役員報酬体系を2017年12月期より改定しております。また、2023年2月開催の報酬諮問委員会にて、役員報酬基本方針の改定等につき、取締役会の諮問を受け審議し、取締役会に答申しております。2024年の役員報酬については月次固定報酬部分を2024年2月開催の報酬諮問委員会の答申をもとに2024年3月開催の取締役会で決議しており、業績連動報酬部分は2025年2月開催の報酬諮問委員会の答申をもとに2025年3月の取締役会で審議する予定であります。なお、委員会の構成員は、社外取締役の内田和成氏（委員長）、白石隆氏、菅谷貴子氏、安江令子氏、社外監査役の鈴木敦子氏、松崎正年氏、須永明美氏の7名であります。（2024年12月31日現在）

### アドバイザー・コミッティ

社外有識者からなるアドバイザー・コミッティを年2回開催し、コーポレート・ガバナンス体制のあり方、事業開発・製品開発の方向性、サステナビリティの考え方等、全般経営課題に関する委員の意見を経営に反映させております。現在の委員は7名であります。

### 監査役・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おります。監査役5名のうち、社外監査役（独立役員）は3名、社内出身の常勤監査役は2名で、社外監査役1名および常勤監査役1名は財務・会計に関する知見を有しております。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名を配置しております。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おります。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」に取り組んでおります。

当社のコーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方につきましては、当社ウェブサイトをご参照ください。  
<https://www.lion.co.jp/ja/company/governance/>



## 連結計算書類 (IFRS)

### 連結財政状態計算書 (2024年12月31日現在)

(単位: 百万円)

科目	金額	(ご参考) 前期金額
<b>(資産)</b>		
<b>流動資産</b>	<b>251,424</b>	<b>232,274</b>
現金及び現金同等物	102,240	85,526
営業債権及びその他の債権	76,197	75,230
棚卸資産	53,252	56,090
その他の金融資産	16,891	12,276
その他の流動資産	2,843	3,151
<b>非流動資産</b>	<b>245,742</b>	<b>254,089</b>
有形固定資産	128,143	140,671
のれん	327	327
無形資産	21,078	22,712
使用権資産	30,667	31,313
持分法で会計処理されている投資	20,767	17,487
繰延税金資産	4,638	4,357
退職給付に係る資産	12,311	10,826
その他の金融資産	27,000	25,475
その他の非流動資産	807	917
<b>資産合計</b>	<b>497,167</b>	<b>486,363</b>

科目	金額	(ご参考) 前期金額
<b>(負債)</b>		
<b>流動負債</b>	<b>142,378</b>	<b>143,333</b>
営業債務及びその他の債務	117,129	126,158
借入金	—	148
未払法人所得税等	10,391	2,508
引当金	3,054	2,399
リース負債	2,099	2,043
その他の金融負債	1,302	2,363
その他の流動負債	8,400	7,711
<b>非流動負債</b>	<b>39,094</b>	<b>44,896</b>
繰延税金負債	3,339	5,847
退職給付に係る負債	1,733	4,531
引当金	2,171	2,046
リース負債	27,637	28,150
その他の金融負債	2,384	2,452
その他の非流動負債	1,827	1,867
<b>負債合計</b>	<b>181,473</b>	<b>188,229</b>
<b>(資本)</b>		
資本金	34,433	34,433
資本剰余金	31,327	31,118
自己株式	△8,730	△7,868
その他の資本の構成要素	23,749	18,377
利益剰余金	212,938	204,255
<b>親会社の所有者に帰属する持分合計</b>	<b>293,717</b>	<b>280,316</b>
<b>非支配持分</b>	<b>21,976</b>	<b>17,817</b>
<b>資本合計</b>	<b>315,694</b>	<b>298,134</b>
<b>負債及び資本合計</b>	<b>497,167</b>	<b>486,363</b>

## 連結計算書類 (IFRS)

### 連結損益計算書 (2024年1月1日から2024年12月31日まで)

(単位：百万円)

科目	金額	(ご参考) 前期金額
売上高	412,943	402,767
売上原価	△224,159	△222,168
<b>売上総利益</b>	<b>188,783</b>	<b>180,598</b>
販売費及び一般管理費	△162,450	△160,465
その他の収益	10,056	2,196
その他の費用	△8,001	△1,824
<b>営業利益</b>	<b>28,387</b>	<b>20,505</b>
金融収益	1,748	1,106
金融費用	△807	△843
持分法による投資利益	2,921	1,607
<b>税引前当期利益</b>	<b>32,249</b>	<b>22,375</b>
法人所得税費用	△8,177	△5,687
<b>当期利益</b>	<b>24,072</b>	<b>16,687</b>
<b>当期利益の帰属</b>		
親会社の所有者	21,197	14,624
非支配持分	2,875	2,062
<b>当期利益</b>	<b>24,072</b>	<b>16,687</b>

## 連結計算書類に係る会計監査人の監査報告書

## 独立監査人の監査報告書

2025年2月12日

ライオン株式会社  
取締役会 御中EY新日本有限責任監査法人  
東京事務所指定有限責任社員  
業務執行社員 公認会計士 林 美岐指定有限責任社員  
業務執行社員 公認会計士 多田 雅之

## 監査意見

当監査法人は、会社法第444条第4項の規定に基づき、ライオン株式会社の2024年1月1日から2024年12月31日までの連結会計年度の連結計算書類、すなわち、連結財政状態計算書、連結損益計算書、連結持分変動計算書及び連結注記表について監査を行った。

当監査法人は、上記の連結計算書類が、会社計算規則第120条第1項後段の規定により定められた、国際会計基準で定められる開示項目の一部を省略した会計の基準に準拠して、ライオン株式会社及び連結子会社からなる企業集団の当該連結計算書類に係る期間の財産及び損益の状況を、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

## 監査意見の根拠

当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準における当監査法人の責任は、「連結計算書類の監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定に従って、会社及び連結子会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

## その他の記載内容

その他の記載内容は、事業報告及びその附属明細書である。経営者の責任は、その他の記載内容を作成し開示することにある。また、監査役及び監査役会の責任は、その他の記載内容の報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

当監査法人の連結計算書類に対する監査意見の対象にはその他の記載内容は含まれておらず、当監査法人はその他の記載内容に対して意見を表明するものではない。

連結計算書類の監査における当監査法人の責任は、その他の記載内容を通読し、通読の過程において、その他の記載内容と連結計算書類又は当監査法人が監査の過程で得た知識との間に重要な相違があるかどうか検討すること、また、そのような重要な相違以外にその他の記載内容に重要な誤りの兆候があるかどうか注意を払うことにある。

当監査法人は、実施した作業に基づき、その他の記載内容に重要な誤りがあると判断した場合には、その事実を報告することが求められている。

その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

## 連結計算書類に対する経営者並びに監査役及び監査役会の責任

経営者の責任は、連結計算書類を会社計算規則第120条第1項後段の規定により定められた、国際会計基準で定められる開

示項目の一部を省略した会計の基準により作成し、適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない連結計算書類を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

連結計算書類を作成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき連結計算書類を作成することが適切であるかどうかを評価し、会社計算規則第120条第1項後段の規定により定められた、国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略した会計の基準に基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。

監査役及び監査役会の責任は、財務報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

## 連結計算書類の監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した監査に基づいて、全体としての連結計算書類に不正又は誤謬による重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得て、監査報告書において独立の立場から連結計算書類に対する意見を表明することにある。虚偽表示は、不正又は誤謬により発生する可能性があり、個別に又は集計すると、連結計算書類の利用者の意思決定に影響を与えると合理的に見込まれる場合に、重要性があると判断される。

監査人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。

- 不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。
- 連結計算書類の監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、監査人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、監査に関連する内部統制を検討する。
- 経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。
- 経営者が継続企業を前提として連結計算書類を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において連結計算書類の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する連結計算書類の注記事項が適切でない場合は、連結計算書類に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。
- 連結計算書類の表示及び注記事項が、会社計算規則第120条第1項後段の規定により定められた、国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略した会計の基準に準拠しているかどうかとともに、関連する注記事項を含めた連結計算書類の表示、構成及び内容、並びに連結計算書類が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。
- 連結計算書類に対する意見表明の基礎となる、会社及び連結子会社の財務情報に関する十分かつ適切な監査証拠を入手するために、連結計算書類の監査を計画し実施する。監査人は、連結計算書類の監査に関する指揮、監督及び査閲に関して責任がある。監査人は、単独で監査意見に対して責任を負う。

監査人は、監査役及び監査役会に対して、計画した監査の範囲とその実施時期、監査の実施過程で識別した内部統制の重要な不備を含む監査上の重要な発見事項、及び監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。

監査人は、監査役及び監査役会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去するための対応策を講じている場合又は阻害要因を許容可能な水準にまで軽減するためのセーフガードを適用している場合はその内容について報告を行う。

## 利害関係

会社及び連結子会社と当監査法人又は業務執行社員との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

以上

## 会計監査人の監査報告書

## 独立監査人の監査報告書

2025年2月12日

ライオン株式会社  
取締役会 御中EY新日本有限責任監査法人  
東京事務所指定有限責任社員  
業務執行社員 公認会計士 林 美岐指定有限責任社員  
業務執行社員 公認会計士 多田 雅之

## 監査意見

当監査法人は、会社法第436条第2項第1号の規定に基づき、ライオン株式会社の2024年1月1日から2024年12月31日までの第164期事業年度の計算書類、すなわち、貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表並びにその附属明細書（以下「計算書類等」という。）について監査を行った。

当監査法人は、上記の計算書類等が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して、当該計算書類等に係る期間の財産及び損益の状況を、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

## 監査意見の根拠

当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準における当監査法人の責任は、「計算書類等の監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定に従って、会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

## その他の記載内容

その他の記載内容は、事業報告及びその附属明細書である。経営者の責任は、その他の記載内容を作成し開示することにある。また、監査役及び監査役会の責任は、その他の記載内容の報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

当監査法人の計算書類等に対する監査意見の対象にはその他の記載内容は含まれておらず、当監査法人はその他の記載内容に対して意見を表明するものではない。

計算書類等の監査における当監査法人の責任は、その他の記載内容を通読し、通読の過程において、その他の記載内容と計算書類等又は当監査法人が監査の過程で得た知識との間に重要な相違があるかどうか検討すること、また、そのような重要な相違以外にその他の記載内容に重要な誤りの兆候があるかどうか注意を払うことにある。

当監査法人は、実施した作業に基づき、その他の記載内容に重要な誤りがあると判断した場合には、その事実を報告することが求められている。

その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

## 計算書類等に対する経営者並びに監査役及び監査役会の責任

経営者の責任は、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して計算書類等を作成し適正に表示す

ることにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない計算書類等を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

計算書類等を作成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき計算書類等を作成することが適切であるかどうかを評価し、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。

監査役及び監査役会の責任は、財務報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

## 計算書類等の監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した監査に基づいて、全体としての計算書類等に不正又は誤謬による重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得て、監査報告書において独立の立場から計算書類等に対する意見を表明することにある。虚偽表示は、不正又は誤謬により発生する可能性があり、個別に又は集計すると、計算書類等の利用者の意思決定に影響を与えると合理的に見込まれる場合に、重要性があると判断される。

監査人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。

- 不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。
- 計算書類等の監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、監査人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、監査に関連する内部統制を検討する。
- 経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。
- 経営者が継続企業を前提として計算書類等を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において計算書類等の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する計算書類等の注記事項が適切でない場合は、計算書類等に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。
- 計算書類等の表示及び注記事項が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠しているかどうかとともに、関連する注記事項を含めた計算書類等の表示、構成及び内容、並びに計算書類等が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。

監査人は、監査役及び監査役会に対して、計画した監査の範囲とその実施時期、監査の実施過程で識別した内部統制の重要な不備を含む監査上の重要な発見事項、及び監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。

監査人は、監査役及び監査役会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去するための対応策を講じている場合又は阻害要因を許容可能な水準にまで軽減するためのセーフガードを適用している場合はその内容について報告を行う。

## 利害関係

会社と当監査法人又は業務執行社員との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

以 上

## 監査役会の監査報告書

## 監査報告書

当監査役会は、2024年1月1日から2024年12月31日までの第164期事業年度における取締役の職務の執行に関して、各監査役が作成した監査報告書にもとづき、審議の結果、監査役全員の一致した意見として、本監査報告書を作成し、以下のとおり報告いたします。

## 1. 監査役および監査役会の監査の方法およびその内容

- (1) 監査役会は、当事業年度の監査の方針、監査計画等を定め、各監査役から監査の実施状況および結果について報告を受けるほか、取締役および使用人ならびに会計監査人からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。
- (2) 各監査役は、監査役会が定めた監査役監査の基準および当事業年度の監査の方針、監査計画等に従い、取締役、監査室その他の使用人と意思疎通を図り、情報の収集および監査の環境の整備に努めるとともに、以下の方法で監査を実施いたしました。
  - ①取締役会その他重要な会議に出席し、取締役および使用人からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求め、重要な決裁書類等を閲覧し、本社および主要な事業所において業務および財産の状況を調査いたしました。また、子会社については、子会社の取締役および監査役等と意思疎通および情報の交換を図り、毎月、子会社から事業の報告を受けました。
  - ②事業報告に記載されている取締役の職務の執行が法令および定款に適合することを確保するための体制その他株式会社およびその子会社から成る企業集団の業務の適正を確保するために必要なものとして会社法施行規則第100条第1項および第3項に定める体制の整備に関する取締役会決議の内容および当該決議にもとづき整備されている体制（内部統制システム）について、取締役および使用人等からその構築および運用の状況について定期的に報告を受け、必要に応じて説明を求め、意見を表明いたしました。
  - ③事業報告に記載されている会社法施行規則第118条第3号イの基本方針および同号口の各取組みについては、取締役会その他における審議の状況等を踏まえ、その内容について検討を加えました。
  - ④会計監査人が独立の立場を保持し、かつ、適正な監査を実施しているかを監視および検証するとともに、会計監査人からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。また、会計監査人から「職務の遂行が適正に行われることを確保するための体制」（会社計算規則第131条各号に掲げる事項）を「監査に関する品質管理基準」（企業会計審議会）等に従って整備している旨の通知を受け、必要に応じて説明を求めました。

以上の方法にもとづき、当該事業年度に係る事業報告およびその附属明細書、計算書類（貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書および個別注記表）およびその附属明細書ならびに連結計算書類（連結財政状態計算書、連結損益計算書、連結持分変動計算書および連結注記表）について検討いたしました。

## 2. 監査の結果

### (1) 事業報告等の監査結果

- ①事業報告およびその附属明細書は、法令および定款に従い、会社の状況を正しく示しているものと認めます。
- ②取締役の職務の執行に関する不正の行為または法令もしくは定款に違反する重大な事実は認められません。
- ③内部統制システムに関する取締役会決議の内容は相当であると認めます。また、当該内部統制システムに関する事業報告の記載内容および取締役の職務の執行についても、指摘すべき事項は認められません。
- ④事業報告に記載されている当社の支配に関する基本方針については、指摘すべき事項は認められません。事業報告に記載されている会社法施行規則第118条第3号口の各取組みは、当該基本方針に沿ったものであり、当社の株主共同の利益を損なうものではなく、かつ、当社の会社役員としての地位の維持を目的とするものではないと認めます。

### (2) 計算書類およびその附属明細書の監査結果

会計監査人であるEY新日本有限責任監査法人の監査の方法および結果は相当であると認めます。

### (3) 連結計算書類の監査結果

会計監査人であるEY新日本有限責任監査法人の監査の方法および結果は相当であると認めます。

2025年2月13日

ライオン株式会社 監査役会

監査役（常勤）	三井寺 直 樹	Ⓔ
監査役（常勤）	石井 義 唯	Ⓔ
社外監査役	鈴木 敦 子	Ⓔ
社外監査役	松崎 正 年	Ⓔ
社外監査役	須永 明 美	Ⓔ

以 上



LION LETTER  
株主の皆様とライオンを結ぶ  
コミュニケーションページ

# 新製品のご紹介



リビングケア  
分野

4月  
発売

## ルックプラス トイレのまるごと除菌消臭くん煙剤

がんばらなくてもキレイ♪  
**ルックPLUS**

トイレの  
「掃除してもいつのまにか  
戻ってくるニオイ」に  
月1回の簡単ケア!

壁や天井、タンク裏など掃除が行き届かない場所まで、銀イオンの煙がすみずみにいきわたり、ニオイ菌をトイレまるごと除菌※して、新たなニオイの発生を防ぎます!

※すべての菌を取り除くわけではありません。



トイレのまるごと  
除菌消臭くん煙剤

1ヶ月に1回の使用で  
トイレのニオイ  
ず〜っと気にならない!\*

\*ニオイ菌の除菌による新たなニオイを生ませない効果



便利な3個パックも!

### 使い方

<ご使用前に> ●換気扇を止め、窓を閉める ●便器のフタ・便座を上げる



1  
水を入れた  
容器に缶を  
ポンと置くだけ



2  
くん煙して30分放置  
※煙が出たことを確認  
したらドアを閉める



3  
約20分換気  
※換気扇をつける、  
または窓を開ける

※換気扇または窓があるトイレでご使用いただけます。※火災警報器・ガス警報器のあるトイレでは使用しないでください。



浴室には  
おふろの  
防カビくん煙剤!



商品に関する詳細情報は当社ホームページをご覧ください。

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



## 株式事務のご案内

事業年度	毎年1月1日から12月31日まで
定時株主総会	3月下旬
株主確定基準日	(1) 定時株主総会議決権行使株主 12月31日 (2) 剰余金の配当受領株主 6月30日、12月31日 (3) その他必要あるとき あらかじめ公告して定めた日
公告方法	電子公告 http://www.lion.co.jp/invest/koukoku/ ただし、電子公告によることができない事故その他やむを得ない事由が生じたときは、日本経済新聞に公告いたします。
株主名簿管理人および特別口座の口座管理機関	三菱UFJ信託銀行株式会社
同連絡先	三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部 東京都府中市日鋼町1-1 電話 0120-232-711 (通話料無料) 郵送先 〒137-8081 新東京郵便局私書箱第29号 三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部

### 【株式に関するお手続きについて】

- 株主さまのご住所・お名前の変更、単元未満株式の買取・買増請求、配当金振込指定などを行う場合の受付窓口は、原則として口座を開設されている証券会社等になります。郵送物等の発送と返戻、支払期間経過後の配当金に関するご照会および株式事務に関する一般的なお問合せは、三菱UFJ信託銀行株式会社で承ります。
- 証券会社等の口座ではなく特別口座に記録された株式に関する各種お手続きは、三菱UFJ信託銀行株式会社で受付いたします。
- 特別口座に記録された株式を市場で売却する場合は、特別口座から直接売却することができませんので、証券会社等の口座に振替える必要がございます。

## 期末配当金のお支払いについて

第164期の期末配当金は、2025年2月13日開催の取締役会の決議にもとづき、1株につき14円を次の方法によりお支払いいたしますので、ご案内申し上げます。

- 銀行の口座への振込をご指定の株主さまには、「第164期期末配当金計算書」のとおり「配当金振込先ご確認」のご案内に記載の口座へ振込手続きをいたしますので、ご確認願います。
- 口座への振込をご指定されていない株主さまには、第164期期末配当金の「配当金計算書」とともに「配当金領収証」を同封いたしますので、銀行払渡しの期間中に最寄りのゆうちょ銀行の本店および出張所ならびに郵便局でお受取り願います。

## 株主総会資料の電子提供制度に関するご案内

2022年3月30日開催の第161期定時株主総会において、株主さまにご承認いただいた定款第14条の定めにもとづき、総会資料の電子提供制度（ウェブサイトから閲覧する方法により総会資料を提供する制度）に即した方法で招集のご案内をお送りしております。

ウェブサイトに掲載している内容でのお受取りを希望される株主さまは、下記お問合せ先までお申し出ください。

**電子提供制度、および総会資料の  
書面でのお受取りについては、  
右記にお問い合わせください。**

**三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部（電子提供制度専用ダイヤル）**  
電話：0120-696-505（通話料無料）  
（受付時間 9：00～17：00、土曜・日曜・祝日を除く）

## ライオン株式会社

〒111-8644 東京都台東区蔵前一丁目3番28号  
TEL (03) 6739-3711  
https://www.lion.co.jp/



# 株主総会会場ご案内

**会場** **国技館** 東京都墨田区横網一丁目3番28号

**交通** JR総武線 両国駅 ▶ 西口より徒歩約2分  
都営地下鉄大江戸線 両国駅 ▶ A3・A4出口より徒歩約8分

【ご参考】



東京駅  
から

JR山手線  
京浜東北線

JR総武線

秋葉原駅

両国駅



## お知らせ

- 当日の体調や天候に合わせ、来場に際し無理のないご判断をお願いいたします。書面またはインターネットによる事前の議決権行使もご活用ください。
- 介助や通訳（手話通訳を含む）が必要な株主さまは、介助者や通訳者を1名に限り同伴して入場（議決権を有する株主さまである場合を除き、介助者または通訳者としての言動に制限されます）できますので、同伴をご希望の場合は、当日受付までお申し出ください。
- ご出席の株主さまへのお土産はございません。
- お車でのお来場はご遠慮くださいますようお願い申し上げます。