

【表紙】

【提出書類】 有価証券報告書

【根拠条文】 金融商品取引法第24条第1項

【提出先】 関東財務局長

【提出日】 2026年3月26日

【事業年度】 第165期(自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)

【会社名】 ライオン株式会社

【英訳名】 Lion Corporation

【代表者の役職氏名】 代表取締役兼社長執行役員 竹 森 征 之

【本店の所在の場所】 東京都台東区蔵前一丁目3番28号

【電話番号】 03 6739 3711

【事務連絡者氏名】 執行役員 経理部長 竹 生 昭 彦

【最寄りの連絡場所】 東京都台東区蔵前一丁目3番28号

【電話番号】 03 6739 3711

【事務連絡者氏名】 執行役員 経理部長 竹 生 昭 彦

【縦覧に供する場所】 株式会社東京証券取引所  
(東京都中央区日本橋兜町2番1号)  
ライオン株式会社 大阪オフィス  
(大阪市中央区北久宝寺町三丁目6番1号本町南ガーデンシティ)  
ライオン株式会社 名古屋オフィス  
(名古屋市中区錦二丁目3番4号名古屋錦フロントタワー)

## 第一部 【企業情報】

## 第1 【企業の概況】

## 1 【主要な経営指標等の推移】

## (1) 連結経営指標等

回次	第161期	第162期	第163期	第164期	第165期
決算年月	2021年12月	2022年12月	2023年12月	2024年12月	2025年12月
売上高 (百万円)	366,234	389,869	402,767	412,943	422,092
税引前当期利益 (百万円)	34,089	31,292	22,375	32,249	39,433
当期利益 (百万円)	25,431	23,110	16,687	24,072	31,049
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	27,587
親会社の所有者に 帰属する当期包括利益 (百万円)	26,618	29,411	23,353	30,467	36,831
親会社の所有者に 帰属する持分 (百万円)	251,572	264,255	280,316	293,717	322,726
資産合計 (百万円)	428,025	469,278	486,363	497,167	528,596
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	1,166.54
基本的1株当たり 当期利益 (円)	81.73	77.04	51.42	76.51	99.74
希薄化後1株当たり 当期利益 (円)	81.59	76.91	51.35	76.41	99.64
親会社所有者帰属 持分比率 (%)	58.8	56.3	57.6	59.1	61.1
親会社所有者帰属 持分利益率 (%)	9.8	8.5	5.4	7.4	9.0
株価収益率 (倍)	18.8	19.7	25.4	23.0	16.5
営業活動による キャッシュ・フロー (百万円)	19,296	41,962	30,068	43,660	40,648
投資活動による キャッシュ・フロー (百万円)	34,177	19,535	34,790	7,659	43,460
財務活動による キャッシュ・フロー (百万円)	10,225	19,821	11,762	21,205	12,406
現金及び現金同等物 の期末残高 (百万円)	97,250	101,078	85,526	102,240	88,092
従業員数 [外、平均臨時雇用者数] (名)	7,584 [327]	7,587 [246]	7,550 [322]	7,654 [253]	8,346 [229]

(注) 国際財務報告基準(以下「IFRS」という。)に基づいて連結財務諸表を作成しております。

(2) 提出会社の経営指標等

回次	第161期	第162期	第163期	第164期	第165期
決算年月	2021年12月	2022年12月	2023年12月	2024年12月	2025年12月
売上高 (百万円)	230,522	231,299	230,801	224,430	225,480
経常利益 (百万円)	28,488	17,296	8,081	18,675	21,780
当期純利益 (百万円)	26,956	13,874	7,528	13,260	18,680
資本金 (百万円)	34,433	34,433	34,433	34,433	34,433
発行済株式総数 (株)	299,115,346	292,536,446	292,536,446	284,432,746	279,782,746
純資産額 (百万円)	206,925	204,415	206,091	202,716	214,377
総資産額 (百万円)	326,488	332,443	319,129	319,894	325,040
1株当たり純資産額 (円)	711.27	718.75	724.32	733.26	774.89
1株当たり配当額 (円)	24	25	26	27	30
(うち1株当たり 中間配当額) (円)	(12)	(12)	(13)	(13)	(15)
1株当たり当期純利益 (円)	92.71	48.72	26.47	47.86	67.53
潜在株式調整後 1株当たり当期純利益 (円)	92.56	48.63	26.43	47.79	67.47
自己資本比率 (%)	63.3	61.5	64.6	63.4	66.0
自己資本利益率 (%)	13.6	6.8	3.7	6.5	9.0
株価収益率 (倍)	16.6	31.1	49.4	36.8	24.4
配当性向 (%)	25.9	51.3	98.2	56.4	44.4
従業員数 [外、平均臨時雇用者数] (名)	3,165 [130]	3,190 [104]	3,132 [84]	3,068 [64]	3,059 [46]
株主総利回り (比較指標：配当込み TOPIX) (%)	62.5 (112.7)	62.6 (110.0)	55.4 (141.1)	74.6 (169.9)	71.3 (213.2)
最高株価 (円)	2,497	1,657	1,607	1,880	1,896
最低株価 (円)	1,480	1,263	1,265	1,193	1,438

- (注) 1 最高株価および最低株価は、2022年4月3日以前は東京証券取引所市場第一部におけるものであり、2022年4月4日以降は東京証券取引所プライム市場におけるものであります。
- 2 「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号 2020年3月31日)等を第162期の期首から適用しており、第161期に係る主要な経営指標等については、当該会計基準等を遡って適用した後の指標等となっております。

## 2 【沿革】

当社は、1980年1月1日「ライオン歯磨株式会社」と「ライオン油脂株式会社」が対等合併し、「ライオン株式会社」として発足いたしました。

創業から合併以前の二社の時代、および合併してライオン株式会社になってからの主な経過は次のとおりであります。

年月	概要		
1891.10	初代小林富次郎が神田柳原河岸の店舗(小林富次郎商店)にて、石鹼・燐寸の原料と石鹼の製造販売を開始。		
1896.7	初めて良質粉ハミガキの製造を開始し、これを「獅子印ライオン歯磨」と名づける。		
1910.12	合資会社ライオン石鹼工場を設立。		
(以下、左欄はライオン歯磨株式会社に関する沿革を記載し、右欄はライオン油脂株式会社に関する沿革を記載する。)			
年月	ライオン歯磨株式会社	年月	ライオン油脂株式会社
1918.9	小林富次郎商店を改組して、株式会社小林商店設立。	1919.8	合資会社ライオン石鹼工場を改組して、ライオン石鹼株式会社を設立。
		1936.4	平井工場(旧東京工場)竣工。
		1940.9	ライオン石鹼株式会社をライオン油脂株式会社と商号変更。
1949.2	株式会社小林商店をライオン歯磨株式会社と商号変更。	1941.2	ライオン石鹼東京配給株式会社(現在のライオンペット株式会社)設立。
1949.5	東京証券取引所に上場。	1949.5	東京証券取引所に上場。
1961.6	ライオン不動産株式会社(現在のライオンエキスパートビジネス株式会社)設立。	1960.11	リード石鹼株式会社(1967.7ライオン販送株式会社と改称、のちのライオン流通サービス株式会社)設立。
1963.11	ライオンサービス株式会社(のちのライオン流通サービス株式会社)設立。	1963.11	アーマー社等と共同出資でライオン・アーマー株式会社(現在のライオン・スペシャリティ・ケミカルズ株式会社)設立。
1964.9	小田原工場竣工。	1964.11	川崎工場竣工。
1966.5	大阪証券取引所市場第一部に上場。 (2007年12月上場廃止)	1967.12	サハ社と共同出資で泰国獅王油脂有限公司(現在のLion Corporation (Thailand) Ltd.)設立。
		1968.10	大阪工場竣工。
1969.4	明石工場竣工。	1969.9	九州ライオン石鹼株式会社を吸収合併(旧九州工場)。
1974.6	小田原に新研究所竣工。	1971.2	ライオンエンジニアリング株式会社(現在のライオンエンジニアリング株式会社)設立。
1975.11	マコーミック社と共同出資でライオンマコーミック株式会社設立。 (2007年7月清算終了)	1976.10	市原ボトル株式会社(1994年7月にライオンパッケージング株式会社に改称)設立。
1976.12	クーパーラボラトリー社と共同出資でライオンクーパー株式会社(現在のライオン歯科材料株式会社)設立。	1978.1	ライオン歯磨株式会社と共同出資でライオン製品株式会社設立。
1978.1	ライオン油脂株式会社と共同出資でライオン製品株式会社設立。	1979.5	出光石油化学株式会社と共同出資でカルプ工業株式会社(のちの出光ライオンコンボジット株式会社)設立。
1979.6	ライオン歯磨株式会社とライオン油脂株式会社が1980年1月に対等合併し、ライオン株式会社となる旨の合併契約書に調印。		
(以下、ライオン株式会社に合併してからの沿革を記載する。)			

年月	ライオン株式会社の概要
1980 . 1	ライオン株式会社発足。
1980 . 4	ブリストル・マイヤーズ社と共同出資でブリストルマイヤーズ・ライオン株式会社設立。
1981 . 11	小田原工場内に薬品工場竣工。
1982 . 3	獅王家庭用品(シンガポール)有限公司設立(現在のLion Corporation (Singapore) Pte Ltd)。
1982 . 8	千葉工場竣工。
1982 . 11	ライオン化学株式会社(現在のライオンケミカル株式会社)設立。
1982 . 12	ライオンハイジーン株式会社設立。
1985 . 7	藤沢薬品工業株式会社より芳香剤等ホームケア用品の製造販売権を取得。
1989 . 2	ライオンオレオケミカル株式会社設立。
1993 . 1	アンネ株式会社を吸収合併。
2000 . 12	九州工場閉鎖。
2002 . 2	伊勢原工場閉鎖。
2003 . 7	川崎工場閉鎖。
2003 . 12	ライオンオレオケミカル株式会社がライオン化学株式会社に営業譲渡し、ライオンケミカル株式会社発足。
2004 . 12	中外製薬株式会社より一般用医薬品事業ならびに韓国CJ Corp.より生活化学品事業を取得(現在のLion Corporation (Korea))。
2006 . 10	東京工場閉鎖。
2007 . 6	ライオンエコケミカルズ有限公司をマレーシアに設立。
2007 . 7	米国ブリストル・マイヤーズ スクイブ社より解熱鎮痛薬の日本およびアジア・オセアニア地域(中国等の一部国・地域を除く)における商標権を取得。それに伴い、ブリストル・マイヤーズ社との合弁契約を解消し、ブリストルマイヤーズ・ライオン株式会社を解散。
2011 . 6	獅王(中国)日用科技有限公司設立。(2015年8月吸収合併により消滅)
2012 . 6	ピアレス社と共同出資でピアレスライオン株式会社をフィリピンに設立。
2014 . 3	アクゾノーベル社より株式を譲り受け、ライオン・スペシャリティ・ケミカルズ株式会社を子会社化。
2015 . 7	ライオン株式会社化学品事業、一方社油脂工業株式会社およびライオン・スペシャリティ・ケミカルズ株式会社を統合し、ライオン・スペシャリティ・ケミカルズ株式会社として発足。
2015 . 8	獅王日用化工(青島)有限公司が獅王(中国)日用科技有限公司を吸収合併。
2015 . 9	Southern Lion Sdn. Bhd.を子会社化。
2016 . 7	当社が保有するピアレスライオン株式会社の全株式をピアレス社に譲渡し、合弁契約を解消。
2018 . 6	Wilmar International Limitedグループと共同出資でGlobal Eco Chemicals Singapore Pte. Ltd.を設立。
2018 . 12	当社が保有するライオンパッケージング株式会社の全株式をレック株式会社に譲渡。
2020 . 1	ライオン流通サービス株式会社を吸収合併。
2021 . 1	当社が保有するGlobal Eco Chemicals Singapore Pte. Ltd.の全株式をWilmar International Limitedグループに譲渡し、合弁契約を解消。
2021 . 4	当社が保有する出光ライオンコンポジット株式会社の全株式を出光興産株式会社に譲渡。
2022 . 1	株式会社休日ハックの全株式を取得し、子会社化。
2022 . 4	東京証券取引所の市場区分の見直しにより、市場第一部からプライム市場へ移行。
2022 . 6	Kallol Limitedとの合弁会社として、Lion Kallol Limitedを設立。
2023 . 1	東京都台東区蔵前に本社を移転。
2023 . 3	Merap Lion Holding Corporationの株式を取得し、持分法適用関連会社化。
2023 . 5	研究開発子会社である獅王(上海)創新科技有限公司を設立。
2023 . 7	ライオンビジネスサービス株式会社とライオンコーディアルサポート株式会社を合併し、存続会社であるライオンビジネスサービス株式会社の商号をライオンエキスパートビジネス株式会社に変更。

年月	ライオン株式会社の概要
----	-------------

2024. 2	ライオンハイジーン株式会社と、Wilmar International Limitedグループの子会社との合併会社である益海嘉里獅王（上海）清潔科技有限公司を設立。
2025. 7	持分法適用関連会社であったMerap Lion Holding Corporationの全株式を2025年7月に取得し、完全子会社化。また、同年8月に商号をMerap Lion Holding Limited Liability Companyに変更
2025. 12	当社が保有する株式会社ジャパンリテールイノベーションの全株式を株式会社資生堂に譲渡。
2026. 1	PNB Consolidated Pty Ltdの全株式を取得し、完全子会社化。
2026. 2	LION CORPORATION INDIA PRIVATE LIMITEDを設立。

### 3 【事業の内容】

当社グループは、当社、子会社26社、関連会社4社で構成され、一般消費財事業、産業用品事業、および海外事業を主な内容とし、さらに各事業に関連する建設その他のサービス等の事業活動を行っております。

当社グループの事業に係わる位置づけおよびセグメントとの関連は、次のとおりであります。  
 なお、報告セグメントと同一の区分であります。

#### (一般消費財事業)

主として当社が製造または購入し、代理店・特約店を通じて販売されております。

歯科材料等については、ライオン歯科材料(株)(連結子会社)が当社より購入し、販売しております。ペットフード・ペット用品は、ライオンペット(株)(連結子会社)が販売しております。

#### (産業用品事業)

当社およびライオン・スペシャリティ・ケミカルズ(株)(連結子会社)が製造または購入し、代理店を通じて販売されております。ライオンケミカル(株)(連結子会社)およびライオン・スペシャリティ・ケミカルズ(株)(連結子会社)は、製造を一部担当し当社に原料・商品を提供しております。

なお、厨房用洗剤等は、ライオンハイジーン(株)(連結子会社)が、一部を当社より購入し、販売しております。

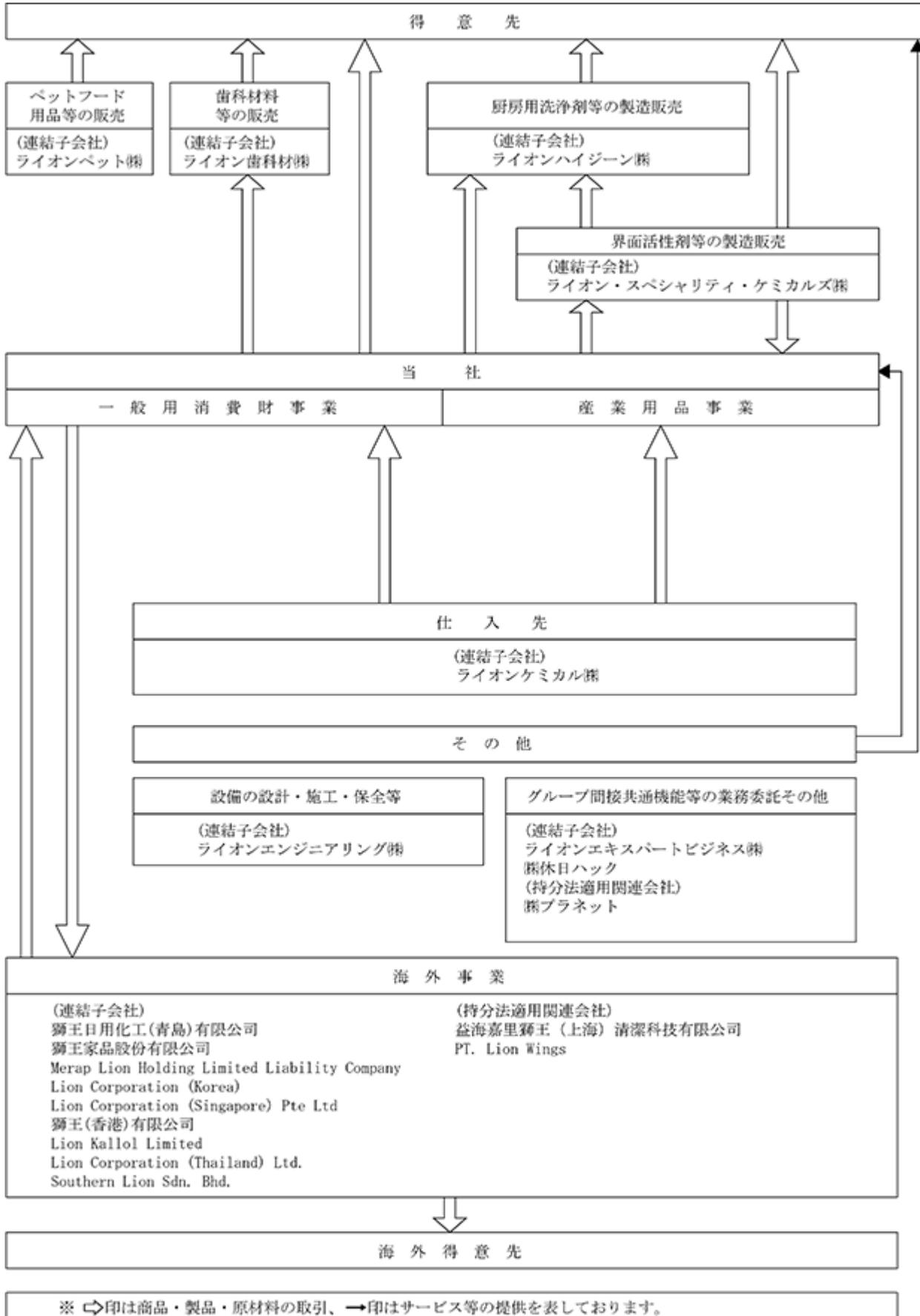
#### (海外事業)

海外においては、Lion Corporation (Thailand) Ltd.(連結子会社)、Lion Corporation (Korea)(連結子会社)、Southern Lion Sdn. Bhd.(連結子会社)および獅王日用化工(青島)有限公司(連結子会社)が一般消費財等の製造・販売を、獅王(香港)有限公司(連結子会社)およびLion Corporation (Singapore) Pte Ltd(連結子会社)が、当社、Lion Corporation (Thailand) Ltd.(連結子会社)、Southern Lion Sdn. Bhd.(連結子会社)および獅王日用化工(青島)有限公司(連結子会社)より商品・製品の一部を購入し、販売しております。

#### (その他)

その他として、ライオンエンジニアリング(株)(連結子会社)が当社等の設備の設計、施工、保全業務を、ライオンエキスパートビジネス(株)(連結子会社)がグループ間共通機能等の業務委託、ビル管理、人材派遣を行っております。

事業の系統図は、次のとおりであります。



4 【関係会社の状況】

(1) 連結子会社

名称	住所	資本金 (百万円)	事業内容	議決権に 対する 所有割合 (%)	関係内容				
					役員の兼任		資金援助	営業上の取引	設備の 賃貸借等
					当社 役員 (名)	当社 従業員 (名)			
ライオンケミカル㈱ <sup>1</sup>	東京都台東区	7,800	一般消費財 事業 および 産業用品事業	100.0	1	8	貸付金	原料・商品 の仕入先	事務所・ 設備・ 土地の一 部賃貸借
ライオン エキスパートビジネス㈱	東京都台東区	490	その他	100.0		7	なし	賃貸物件の 斡旋依頼、 保険付保および 一般労働者の派 遣	事務所・ 土地の一 部賃貸借
ライオン・ スペシャリティ・ ケミカルズ㈱	東京都台東区	400	産業用品事業	100.0	2	9	貸付金	当社製商品 の販売先 および 原料・商品 の仕入先	事務所の 一部賃貸
ライオンハイジーン㈱	東京都台東区	300	産業用品事業	100.0		7	なし	当社製商品 の販売先	事務所・ 倉庫の 一部賃貸
ライオンペット㈱	東京都台東区	240	一般消費財 事業	100.0		7	なし		事務所の 一部賃貸
ライオン エンジニアリング㈱	東京都台東区	100	その他	100.0		11	なし	当社設備等 の建設および 保守管理	事務所の 一部賃貸
㈱休日ハック	東京都台東区	80	その他	100.0	1	4	なし		事務所の 一部賃貸
ライオン歯科材㈱	東京都台東区	10	一般消費財 事業	100.0		8	なし	当社製商品 の販売先	事務所の 賃貸
獅王日用化工(青島) 有限公司 <sup>1</sup>	青島市	千米ドル 39,065	海外事業	100.0	1	8	なし	当社製商品 の販売先 および商品 の仕入先	
獅王家品股份有限公司	新北市	千台湾ドル 530,000	海外事業	100.0		6	なし	当社製商品 の販売先	
Merap Lion Holding Limited Liability Company <sup>7</sup>	ベトナム	百万ベトナム ドン 224,000	海外事業	100.0	1	1	なし	当社製商品 の販売先	
Merap Group Corporation	ベトナム	百万ベトナム ドン 214,887	海外事業	8 100.0 (100.0)		6	なし		
Phanam Pharmaceutical Corporation	ベトナム	百万ベトナム ドン 12,766	海外事業	9 99.6 (99.6)		2	なし		
Lion Corporation (Korea)	大韓民国	千韓国ウォン 9,976,250	海外事業	100.0		6	なし	当社製商品 の販売先 および商品 の仕入先	
Lion Corporation (Singapore) Pte Ltd	シンガポール	千シンガポール ドル 9,000	海外事業	100.0		3	なし	当社製商品 の販売先	事務所の 一部賃貸
獅王(上海)創新科技 有限公司	上海市	千米ドル 2,500	海外事業	100.0		4	なし	研究開発委託先	
獅王(香港)有限公司	香港	千香港ドル 12,000	海外事業	100.0		2	なし	当社製商品 の販売先	
獅王広告有限公司	香港	千香港ドル 100	海外事業	3 100.0 (100.0)		2	なし		
Lion Kallol Limited <sup>1</sup>	バン グラ デ シュ	千バングラデシュ タカ 3,074,000	海外事業	75.0		2	なし	当社製商品 の販売先	

名称	住所	資本金 (百万円)	事業内容	議決権に 対する 所有割合 (%)	関係内容				
					役員の兼任		資金援助	営業上の取引	設備の 賃貸借等
					当社 役員 (名)	当社 従業員 (名)			
Lion Corporation (Thailand) Ltd. 2	タイ	千タイバーツ 500,000	海外事業	51.0	1	9	なし	当社製商品 の販売先 および商品 の仕入先	
Health Care Service Co., Ltd.	タイ	千タイバーツ 7,000	海外事業	5 100.0 (100.0)			なし		
Eastern Silicate Co., Ltd.	タイ	千タイバーツ 500	海外事業	5 99.9 (99.9)		2	なし		
Southern Lion Sdn. Bhd.	マレーシア	千マレーシア リンギット 22,000	海外事業	50.0	1	2	なし	当社製商品 の販売先 および商品 の仕入先	
PT. Ipposha Indonesia	インドネシア	千米ドル 750	海外事業	4 100.0 (90.0)		3	なし		

(2) 持分法適用関連会社

名称	住所	資本金 (百万円)	事業内容	議決権に 対する 所有割合 (%)	関係内容				
					役員の兼任		資金援助	営業上の取引	設備の 賃貸借等
					当社 役員 (名)	当社 従業員 (名)			
(株)プラネット	東京都港区	436	その他	15.6	1		なし	VANの 利用	
益海嘉里獅王(上海)清 潔科技有限公司	上海市	千元 20,000	海外事業	6 49.0 (49.0)		3	なし	当社製商品 の販売先	
PT. Lion Wings	インドネシア	百万インドネシ アルピア 64,062	海外事業	48.0	1	3	なし	当社製商品 の販売先	

- (注) 1 ライオンケミカル(株)、獅王日用化工(青島)有限公司ならびにLion Kallo Limitedは、特定子会社であります。  
2 Lion Corporation (Thailand) Ltd.については、売上高(連結会社相互間の内部売上高を除く)の連結売上高に占める割合が10%を超えております。

主要な損益情報等	売上高	67,349百万円
	営業利益	4,512百万円
	当期利益	4,279百万円
	資本合計	37,677百万円
	資産合計	66,260百万円

- 3 獅王広告有限公司の議決権は、獅王(香港)有限公司が所有しております。  
4 PT. Ipposha Indonesiaの議決権の90%は、ライオン・スペシャリティ・ケミカルズ(株)が所有しております。  
5 Health Care Service Co., Ltd.ならびにEastern Silicate Co., Ltd.の議決権は、Lion Corporation (Thailand) Ltd. が所有しております。  
6 益海嘉里獅王(上海)清潔科技有限公司の議決権は、ライオンハイジーン(株)が所有しております。  
7 2025年7月1日付で、持分法適用関連会社であるMerap Lion Holding Corporationの全株式を取得し、100%子会社化しております。  
なお、Merap Lion Holding Corporationは、会社形態変更に伴い、2025年8月5日付で、Merap Lion Holding Limited Liability Companyに社名変更しております。  
8 Merap Group Corporationの議決権は、Merap Lion Holding Limited Liability Companyが所有しております。  
9 Phanam Pharmaceutical Corporationの議決権は、Merap Group Corporationが所有しております。  
10 (株)ジャパンリテールイノベーションは、2025年12月に当社が保有する全株式を譲渡し、持分法適用関連会社から除外しております。  
11 (株)プラネットは、有価証券報告書を提出しております。なお、(株)プラネット以外の上記連結子会社および持分法適用関連会社は有価証券届出書および有価証券報告書を提出しておりません。  
12 議決権に対する所有割合の( )内は間接所有割合で内数であります。  
13 上記以外に小規模な持分法適用会社が1社あります。

## 5 【従業員の状況】

### (1) 連結会社の状況

2025年12月31日現在

セグメントの名称	従業員数(名)	
一般用消費財事業	2,651	[89]
産業用品事業	600	[3]
海外事業	4,282	[137]
その他	241	[ - ]
全社(共通)	572	[ - ]
合計	8,346	[229]

- (注) 1 従業員は就業人員数であり、臨時従業員数は[]内に当連結会計年度の平均人員を外数で記載しております。なお、2025年12月31日付の退職者は含めておりません。  
 2 臨時従業員には、パートタイマーを含み、派遣社員を除いております。

### (2) 提出会社の状況

2025年12月31日現在

従業員数(人)	平均年齢 (歳)	(月)	平均勤続年数 (年)	(月)	平均年間給与(円)
3,059 [46]	44	2	17	3	7,113,275

セグメントの名称	従業員数(名)	
一般用消費財事業	2,363	[46]
産業用品事業	3	[ - ]
海外事業	121	[ - ]
その他	-	[ - ]
全社(共通)	572	[ - ]
合計	3,059	[46]

- (注) 1 従業員は就業人員数であり、臨時従業員数は[]内に当事業年度の平均人員を外数で記載しております。なお、2025年12月31日付の退職者は含めておりません。  
 2 臨時従業員には、パートタイマーを含み、派遣社員を除いております。  
 3 平均年間給与は、賞与および基準外賃金を含んでおります。

### (3) 労働組合の状況

提出会社および一部子会社では労働組合が組織されております。なお、労使関係は安定しており特記すべき事項はありません。

(4) 管理職に占める女性労働者の割合、男性労働者の育児休業取得率および労働者の男女の賃金の差異

提出会社

当事業年度				
管理職に占める女性労働者の割合(%) 1	男性労働者の育児休業取得率(%) 2	労働者の男女の賃金の差異(%) 1、3		
		全労働者	正規雇用労働者	パート・有期労働者
19.3	90.2	71.2	70.8	64.2

- (注) 1 「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」(平成27年法律第64号)の規定に基づき算出したものであります。
- 2 「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律」(平成3年法律第76号)の規定に基づき、「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律施行規則」(平成3年労働省令第25号)第71条の6第1号における育児休業等の取得割合を算出したものであります。
- 3 男女の賃金差異については、「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」(平成27年法律第64号)の規定に基づき算出したものであり、男性労働者の賃金に対する女性労働者の賃金の割合を示しております。なお、同一労働の賃金に差はなく、等級別人数構成の差によるものであります。

連結子会社

当事業年度					
名称	管理職に占める女性労働者の割合(%) 1	男性労働者の育児休業取得率(%) 2	労働者の男女の賃金の差異(%) 1、3		
			全労働者	正規雇用労働者	パート・有期労働者
ライオン・スペシャリティ・ケミカルズ(株)	7.89	75.0	80.6	80.6	
ライオンハイジーン(株)	5.9	100.0			

- (注) 1 「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」(平成27年法律第64号)の規定に基づき算出したものであります。
- 2 「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律」(平成3年法律第76号)の規定に基づき、「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律施行規則」(平成3年労働省令第25号)第71条の6第1号における育児休業等の取得割合を算出したものであります。過年度に配偶者が出産した従業員が、当事業年度に育児休業を取得することがあるため、取得率が100%を超えることがあります。
- 3 男女の賃金差異については、「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」(平成27年法律第64号)の規定に基づき算出したものであり、男性労働者の賃金に対する女性労働者の賃金の割合を示しております。なお、同一労働の賃金に差はなく、等級別人数構成の差によるものであります。

## 第2 【事業の状況】

### 1 【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】

文中の将来に関する事項は、当連結会計年度末現在において当社グループが判断したものであり、実際の結果とは様々な要因により大きく異なる可能性があります。

#### (1) 会社の経営の基本方針

当社グループは、『愛の精神の実践』を創業からの想いとして受け継ぎ、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(リ デザイン)）」を経営の起点とし、人々の健康で快適、清潔・衛生的な暮らしに役立つ優良製品・サービスを提供することにより、サステナブルな社会に貢献していくことが使命であると認識しております。

人々の価値観の変化や企業に求められる社会的な役割を的確に捉え、お客様満足を最優先とする製品開発、サービスの提供に取り組むとともに、環境保全活動の推進やコーポレート・ガバナンス体制の充実を図り、株主、お客様、お取引先、地域・社会、従業員等のすべてのステークホルダーからの期待に応えられる信頼性の高い企業として、企業価値の一層の向上に努めてまいります。

#### (2) 中長期的な会社の経営戦略

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」を掲げています。

ビジョン実現に向けては、パーパス（存在意義）を起点とした経営を一層強化し、サステナブルな社会への貢献と事業の成長を目指すべく中長期経営戦略フレーム「Vision（ビジョン）2030」を策定しており、アジアを中心に習慣づくりを通じた社会価値、経済価値の創出を目指しております。

経営ビジョン実現に向け、2025年度からは、「収益力の強靱化」をテーマとした3ヵ年の中期経営計画「Vision 2030 2nd（セカンド）STAGE（ステージ）」を推進しております。それぞれの概要は下記のとおりです。

Vision 2030で目指す経済価値および社会価値

<経済価値>

指標		2030年ターゲット
持続的な 収益性の向上	EBITDAマージン ※1	16%超
	ROIC ※2	10~12%
海外事業の成長継続	海外売上高構成比	50%

1 連結売上高に対するEBITDA\*の割合

\*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）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 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

<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

## 中期経営計画「Vision 2030 2nd STAGE」の概要

### <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。

#### 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。

#### 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。

#### 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みます。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。

### <サステナビリティ最重要課題への取り組み推進>

事業活動を通じ、サステナビリティ最重要課題である「健康な生活習慣づくり」や「サステナブルな地球環境への取り組み推進」に取り組んでまいります。

「健康な生活習慣づくり」では、「オーラルヘルスケア習慣づくり」と「清潔・衛生習慣づくり」に貢献する製品・サービスおよび情報を、2030年にそれぞれ5億人、のべ10億人に提供することを目指しております。

また、「サステナブルな地球環境への取り組み推進」についても、石化由来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%削減等为目标とし、サステナブルな社会の実現に向けて、習慣づくりを通じて貢献してまいります。

<重視する経営指標>

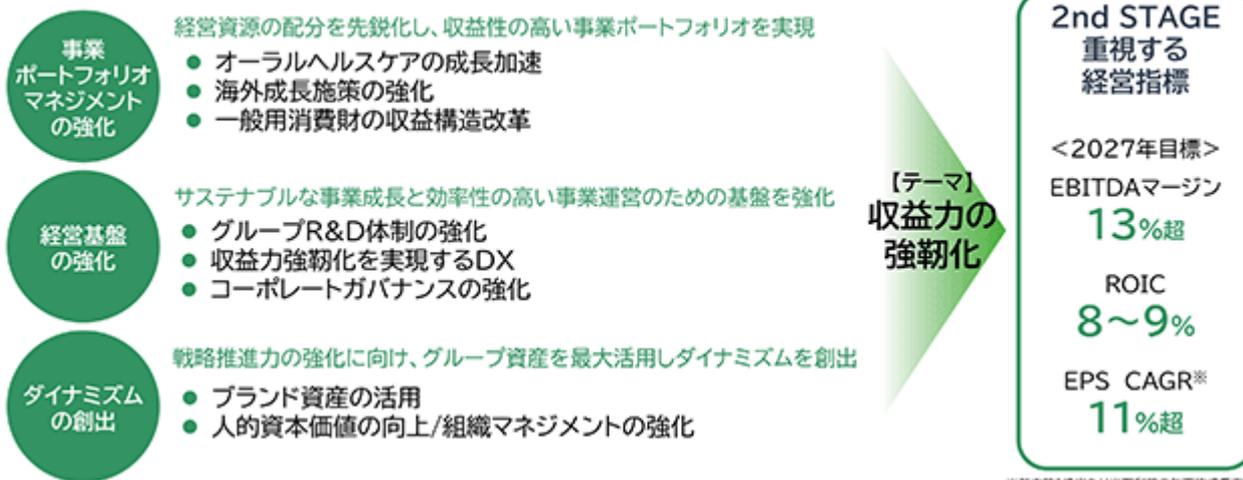
3つの基本方針にもとづく施策を推進するにあたり、下記を重視する経営指標として設定しております。

重視する財務指標と2nd STAGE目標 (2027年)

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 <sup>※</sup>	1株当たりの最終利益の成長性	11%超

基本的1株当たり当期利益の年平均成長率

【3つの基本方針】

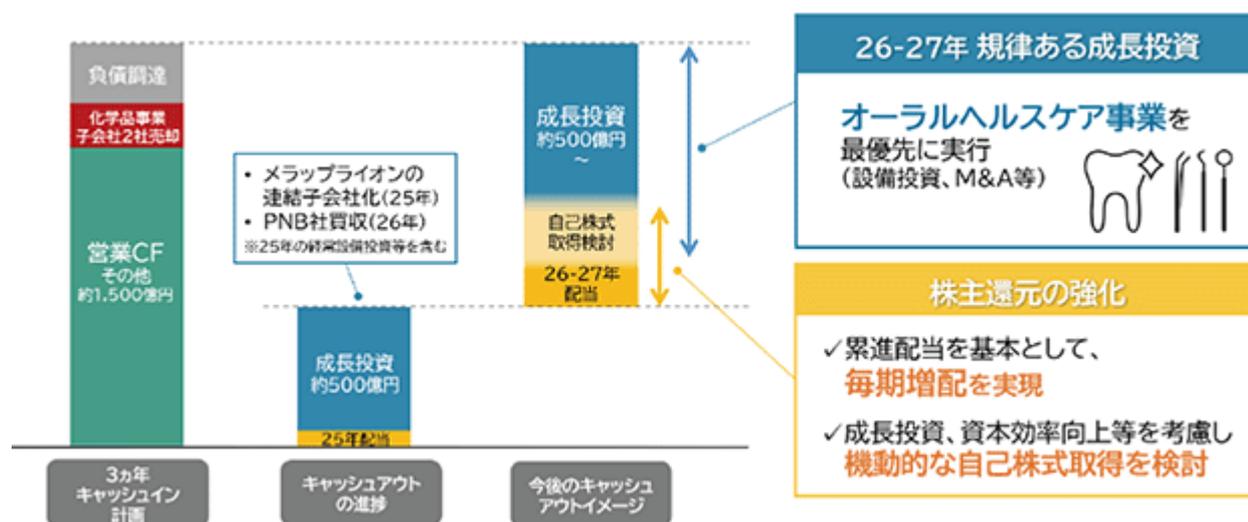


2nd STAGE主要KPIの進捗

テーマ	KPI	2027年目標 (2024年→2027年)	2025年
オーラルヘルスケアの成長加速	グループ合計 オーラルヘルスケア 売上成長率	CAGR 8%水準	5.2% (前年比)
海外成長施策の強化	売上成長率	CAGR 10%水準	3.6% 外部売上高+4.9% (前年比)
	EBITDAマージン	+2pt水準	+0.7pt (2024年度対比)
一般用消費財の収益構造改革	EBITDAマージン	+3~5pt水準	+1.4pt (2024年度対比)

< キャピタルアロケーション >

3か年で約1,500億円のキャッシュ獲得を想定し、約500億円の将来の成長に向けた戦略的投資を実行しております。配当は、累進配当を基本として毎期の増配を実現します。また、成長投資、資本効率向上等を考慮し機動的な自己株式取得を検討してまいります。



(3) 会社の対処すべき課題

「Vision 2030 2nd STAGE」の進捗と課題を踏まえ、市場環境に適応しながら施策をスピーディに実行し、経済価値と社会価値を相乗的に追求することで、企業価値の向上に努めてまいります。

< 重点戦略の進捗 >

事業ポートフォリオマネジメントの強化

「構造改革事業」として位置づけた2つの事業のうち、ホームケア事業においては、生産体制の見直しや競争費用の効率化により、収益性が大幅に改善しました。化学品事業においては、市場環境の変化等を踏まえた検討を進めました。その結果、連結子会社2社（注）の株式譲渡を本年2月に決定しております。

これらの取組みにより「構造改革事業」で一定の成果を創出できたことから、今後は、「最重点事業」のオーラルヘルスケア事業や、海外における新たな事業機会創出と成長を目指す「チャレンジ事業」として、ビューティケア事業、薬品事業に重点投資し、成長戦略をより一層、推し進めてまいります。

なお、上記方針にもとづき、本年1月にオーストラリアでナチュラルビューティケアブランド「Sukin（スーキン）」を展開するPNB Consolidated Pty Ltdの全株式を取得しました。

（注）ライオン・スペシャリティ・ケミカルズ株式会社およびその子会社であるPT. IPPOSHA INDONESIA

経営基盤の強化

一般消費財事業の収益構造改革の取組みの一環として、サプライチェーンの管理においてデジタルを活用したビジネスプロセスの変革を推進した結果、欠品率の低減・在庫水準の改善や物流費の抑制を実現することができました。

コーポレート・ガバナンスに関する取組みにおいては、社外取締役の取締役会議長への起用や、役員報酬を本中期経営計画期間の財務・非財務の指標と連動させるなど、経営の透明性向上と体制の高度化を進めました。

#### ダイナミズムの創出

業務執行力の強化、経営判断のスピードアップを狙いとして、バリューチェーンを軸としたビジネスユニット（国内・海外）にもとづくマネジメント体制を決定し、権限委譲を伴うマネジメントプロセス変更等、2026年1月からの移行に向けた準備を進めました。

新たな体制のもと、戦略実行を担う職制へ適切に権限を委譲することで、意思決定の迅速化と柔軟化を図り、「先に仕掛ける会社」への変革を加速させ、利益ある成長の実現につなげてまいります。

#### <総括>

以上の重点戦略を推進した結果、収益性向上の取組みの成果等により、業績は年初に掲げた目標を超え、「収益力の強靱化」へ向け順調なスタートを切ることができました。

引き続き、収益性の向上に注力し、各事業の体質強化や事業ポートフォリオの組み替えによって得たキャッシュを成長投資に振り向けることで、さらなる事業機会の獲得と効率性の高い事業運営を推進することが最優先の課題であると認識しています。

当社グループは、上記の戦略を強力に推進することで、企業価値の向上を目指してまいります。

## 2 【サステナビリティに関する考え方及び取組】

当社グループのサステナビリティに関する考え方及び取組は、次のとおりです。なお、文中の将来に関する事項は、当連結会計年度末現在において当社グループが判断したものです。

### (1) サステナビリティ全般

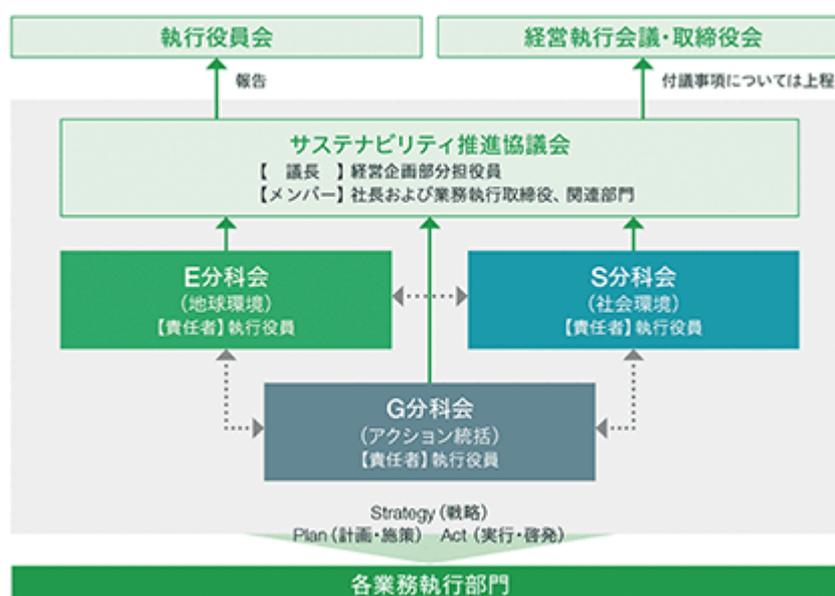
当社は、「事業を通じて社会のお役に立つ」という創業の精神を受け継ぎ、経済的発展のみならず、地球環境や社会の課題についても長期的かつ継続的に取り組んでまいりました。

現在、2030年に向けた経営ビジョン「次世代ヘルスケアのリーディングカンパニーへ」を掲げ、中期経営計画「Vision2030 2nd STAGE」においても、サステナビリティ重要課題への取組みと経営戦略を統合的に推進し、サステナブルな社会への貢献と事業の成長を目指しています。

#### ガバナンス

当社グループは、下図に示す体制によりサステナビリティ経営を実践しています。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」を年2回開催し、環境（E）、社会（S）、ガバナンス（G）に関する協議を行っています。

協議会の傘下には、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。



協議会は、サステナビリティ重要課題の進捗状況を取りまとめ、取締役会に報告・提言することで、サステナビリティ戦略と経営全体の整合性確保に資する役割を担います。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。

なお、当社の社外取締役を除く取締役の報酬については、財務指標だけでなくサステナビリティ最重要課題の進捗状況に応じて変動するよう報酬を設定し、評価に反映する仕組みを導入しています。

#### 戦略

当社グループでは、バリューチェーン全体およびステークホルダーを網羅し、リスクと機会の両面を勘案して、13のサステナビリティ重要課題（マテリアリティ）を特定しています。

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」については、経営資源を投下して取り組むべき最重要課題に位置づけています。

サステナビリティ重要課題の特定プロセス、リスクと機会の詳細については、ウェブサイトをご覧ください。

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

#### <健康な生活習慣づくり>

当社グループの製品・サービス、および情報の提供を通じて、歯みがきや手洗いといった健康に直結する生活

習慣の定着を進めています。当社グループのパーパス「より良い習慣づくりで、人々の毎日に貢献する（ReDesign）」に基づいた「健康な生活習慣づくり」を事業展開エリアののべ10億人に提供することで、より多くの人々の毎日に貢献するとともに、事業の拡大をはかります。

< サステナブルな地球環境への取組み推進 >

企業活動を通じて生活者の皆様に健康、快適、清潔・衛生を通じた顧客体験価値を提供することとあわせ、人々の健康やくらしの基盤となる地球環境を守ることは、「次世代ヘルスケアのリーディングカンパニーへ」を経営ビジョンとして掲げる当社グループにとって大変重要な責務であると考えています。

持続可能な地球環境の実現に向けては、長期環境目標「LION Eco Challenge 2050」を掲げ、脱炭素社会、資源循環型社会の実現にチャレンジしています。

リスク管理

サステナビリティに関する事項を含む具体的なリスクと対応策に関しては「3. 事業等のリスク」をご参照ください。

指標と目標

サステナビリティ最重要課題に関する指標と目標は以下のとおりです。

なお、2025年12月期の実績につきましては、2026年5月末公開予定の「ライオン統合レポート2026」をご参照ください。

< 健康な生活習慣づくり >

目標（2030年）	指標（2030年目標）
すべての人が必要な時に、いつでも、オーラルヘルスケアを行える機会を提供し、誰もが健康でいられるよう、オーラルヘルスケアの習慣化を目指します。	健康な生活習慣づくりに貢献する製品・サービス、および情報を提供した人数のべ10億人 （オーラルヘルスケア 5億人、清潔・衛生 5億人）
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。	

< サステナブルな地球環境への取組み推進 >

	長期目標（2050年）	指標（2030年目標）
脱炭素社会	事業所活動におけるCO2排出量ゼロ	事業所活動におけるCO2排出量 55%削減（対2017年、絶対量）
	ライフサイクルにおけるCO2排出量半減	ライフサイクルにおけるCO2排出量 30%削減（対2017年、絶対量）
	カーボンネガティブの実現	自社の排出量を上回るCO2削減貢献（国内）
資源循環型社会	循環し続けるプラスチック利用の実現	石化由来のプラスチック使用率 70%以下
	持続可能な水使用の実現	ライフサイクル水使用量 30%削減（対2017年、売上高原単位）

## (2) 気候変動

近年、気候変動は喫緊の社会課題であり、企業経営においても将来の重大なリスクであると同時に、企業活動の新たな機会創出の可能性もあると認識しています。

当社グループでは、2019年5月にTCFD\* 提言への賛同を表明し、2022年には4.0、1.5を想定した本格的なシナリオ分析を実施しました。

\*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、執行役員会・経営執行会議・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～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。

分析結果のまとめは次のとおりです。

#### <4 シナリオ>

・化石燃料由来の原料高騰を大きなリスクと認識し、植物由来原料への代替等、脱炭素化に向けた取組みを推進しています。

・洪水や水ストレス等、物理的リスクの増加に対しては、BCPの強化やサプライチェーンのデータ連携等の対応を進めています。

・機会面では感染症予防や洗濯関連商品等の市場の拡大が想定され、関連する商品開発やサービスの強化に取り組んでいます。

#### <1.5 シナリオ>

・プラスチック由来・アルミ由来・パーム油由来の原材料・包材価格の上昇が大きなリスクとなりますが、石化由来のプラスチック使用量の削減や業界の垣根を超えたリサイクルシステムの構築、パーム油・パーム核油誘導体のRSPO認証品の調達等、リスク低減に向けた取組みを進めています。

・機会面では、環境配慮製品の大幅な需要拡大が見込まれ、洗濯のすすぎ回数が2回から1回・0回で可能な衣料用洗剤などのライオンエコ製品の拡充等による事業の拡大が期待されます。

当社グループでは、脱炭素社会・資本循環型社会への貢献に向け成長機会の探索と獲得についても検討を続けます。各シナリオへの対応はこれまでも進めておりますが、変化への対応力を一層強化すべく経営努力を傾注してまいります。

当社グループのTCFDへの対応の詳細については、ウェブサイトをご覧ください。

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

## リスク管理

事業に大きな影響を及ぼす気候変動関連のリスクと対応策に関しては「3. 事業等のリスク」をご参照ください。

## 指標と目標

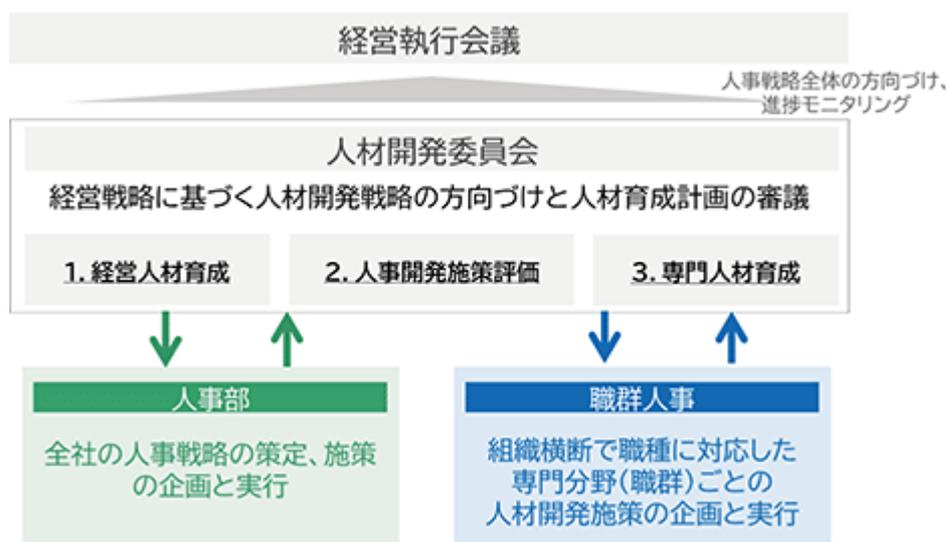
当社および国内外連結子会社のCO2排出量（Scope1、2、3）についてウェブサイトで開示しております。また、長期環境目標「LION Eco Challenge 2050」における、2050年に向けた取組み「脱炭素社会と資源循環型社会の実現」の方向性と、2030年時点のCO2排出量、石化由来のプラスチック使用率、水資源使用量の指標については、「(1)サステナビリティ全般 指標と目標」をご参照ください。

## (3) 人的資本

当社グループが持続的な成長を遂げ、「Vision 2030」および中期経営計画「2nd STAGE」を達成するためには人的資本の価値向上が不可欠であり、個人の自律的な成長と組織のダイナミズムを融合させることで、持続的な企業価値の向上を目指しています。

## ガバナンス

当社グループは、人的資本の価値向上を経営の重要課題の一つと位置づけ、役員で構成される「人材開発委員会」を設置して、経営人材の育成、人材ポートフォリオ実現に向けた人事開発施策など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。実行フェーズでは、全社の人事戦略を担う「人事部」と、専門分野ごとの育成を担う「職群人事」が相互に連携する体制を構築しました。特に専門人材育成に関しては、組織横断的な「職群」制度により、高度な専門性の獲得とキャリア開発を推進しています。実効性の高いガバナンスを確保するため、経営層による人事戦略全体の方向づけと進捗モニタリングを行っています。



## 戦略

### < 人材開発戦略と経営戦略の連動 >

「Vision 2030」の達成に向け、人と組織の生産性を高めることが重要であると考え、人的資本に関するKGI（最終成果指標）として「人件費あたりのEBITDA」を設定しています。2024年時点の実績は0.84であり、2030年には1.1を目標とし、人材による企業価値の向上を目指します。

### < サステナビリティ重要課題と取組み >

パーパスの実践と持続的な成長を支えるため、以下の4つの重要課題（マテリアリティ）を特定し、戦略的に取り組んでいます。

・ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョンの推進

多様な知や経験の掛け合わせこそがイノベーションの源泉であると考えています。特に意思決定層の多様化を重視し、2030年の女性管理職比率30%以上の達成に向け、早期選抜や個別育成計画の実行により、パイプラインを強化しています。ライオングループにおける2025年末時点での女性管理職比率は28.3%で、前年比3.4ポイント上昇しております。2030年で30%以上の目標を達成するとともに、男女の賃金格差を是正するため、特に日本国内の女性管理職の登用を加速させます。そのため、育成対象者の早期選抜、個別育成計画の策定および実行に力を入れており、2025年末時点のライオン単体における女性管理職比率は19.3%と、前年比2.7ポイント上昇しました。

・ワークライフエンリッチメントの推進

“ワーク”と“ライフ”が相互に作用し、双方の質を高め合う「ワークライフエンリッチメント」の考えに基づき、従業員の自律的で柔軟な働き方を支援しています。育児・介護支援やマネープラン教育など、安心して働き続けられる環境整備を通じて、生活全体の充実が仕事のパフォーマンス向上につながる好循環を創出します。

・人材開発

中期経営計画「2nd STAGE」では、「オーラルヘルスケア」「グローバル」「R&D」「IT・デジタル」において、人材の確保・育成（採用／教育／配置）を強化し、競争優位性を確立していきます。

また、経営戦略の実行力を高めるため、「役割別基盤能力開発研修」を展開し、従業員一人ひとりが主体的に考え行動する課題解決力の向上を図っています。中でも管理職層には、組織設計や迅速な意思決定能力の強化を求めています。あわせて、グローバルな競争環境で持続的に価値を創出するため、高い専門性を備えたプロフェッショナル人材の育成にも注力しており、職種・職能領域を束ねた「職群」ごとの組織横断的な人材育成・キャリア開発を推進しています。

・従業員の健康増進

従業員の健康は、健全な企業成長を支える経営基盤です。会社・従業員・健康保険組合が一体となり、「健康管理の深化」「健康行動の習慣化」「ヘルスリテラシーの向上」を推進しています。特に、口腔の健康が全身の健康と密接に関わるという考えのもと、「予防歯科習慣」の浸透に注力し、歯科健診受診率（国内94%）やプロケア受診率の向上（2002年10% 2025年71%）など、具体的な成果を上げています。今後も当社の重点領域であるオーラルヘルスケア支援を強化するとともに、がん予防、禁煙支援、メンタルヘルス対策など、「健康管理の深化」「健康行動の習慣化」「ヘルスリテラシーの向上」を重点的に進めていきます。

基本的な考え方、取組みの詳細については、ウェブサイトをご覧ください。

<https://www.lion.co.jp/ja/sustainability/human-capital/>

リスク管理

人材に関するリスクと対応策については、「3. 事業等のリスク」をご参照ください。

指標と目標

人的資本に関する指標と目標は以下のとおりです。なお、2025年実績より目標・指標を見直し、推進しています。

重要課題	目標（2030年）	指標（2030年目標）	実績（2025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	28.3%
ワークライフエンリッチメントの推進	従業員一人ひとりが、ワークとライフの相乗作用により、人生のWILLを実現できる環境を目指します。	・「ライフスタイルに合わせて自律的に働く場所や時間を選んでいる」と思う従業員の割合 ・「職場はお互いの仕事以外の生活を尊重する雰囲気がある」と思う従業員の割合 2設問平均80%以上	72.5%（国内）
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 管理職76以上、非管理職68以上 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 73 非管理職 63 （国内）
従業員の健康増進	従業員の心と身体のヘルスケアを支えることで、人材力の強化につなげ、持続可能な企業成長を目指します。	・国内：歯科健診の受診率 100% ・海外：各社予防歯科施策への参加率 前年比向上 ・アブセンティーズム 2024年比改善	・歯科健診受診率 94%（国内） ・予防歯科施策参加率 47.6%（海外） ・アブセンティーズム 1.4% （2024年比微増）

### 3 【事業等のリスク】

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

なお、将来に関する事項は、有価証券報告書提出日現在において入手しうる情報に基づいて判断したものであり、事業等のリスクはこれらに限られるものではありません。

#### <リスクマネジメントの基本方針>

- ・役員および従業員は、内部統制システムの基本方針にもとづき、平時から、当社グループの事業運営を阻害するリスクの把握・特定につとめ、未然防止に取り組む。
- ・万が一リスクが顕在化した場合には、従業員、株主、顧客、地域社会など各ステークホルダーの損失の最小化につとめる。
- ・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、再発防止につとめる。

#### <当社のリスクマネジメント体制>

##### (1) 平時の対応

当社グループのリスクマネジメントについては、経営執行会議で総括管理を行うとともに、当社グループのリスクに関する統括責任者（リスク統括管理担当役員）を選任し、当該責任者を委員長とするALリスク管理委員会で当社グループ全体のリスクを網羅的・総括的に管理しております。

事業戦略遂行上のリスクについては、当該リスクの度合い、統制等の対応方針、残余リスクを経営執行会議にて審議し、リスク管理を行っております。

経営成績および財政状態に重大な影響を及ぼすおそれのあるリスクについては、ALリスク管理委員会での審議を経て経営執行会議で「経営リスク」として評価・特定し、決定した方針に沿ってそのリスクの低減等に全社的に取り組んでおります。

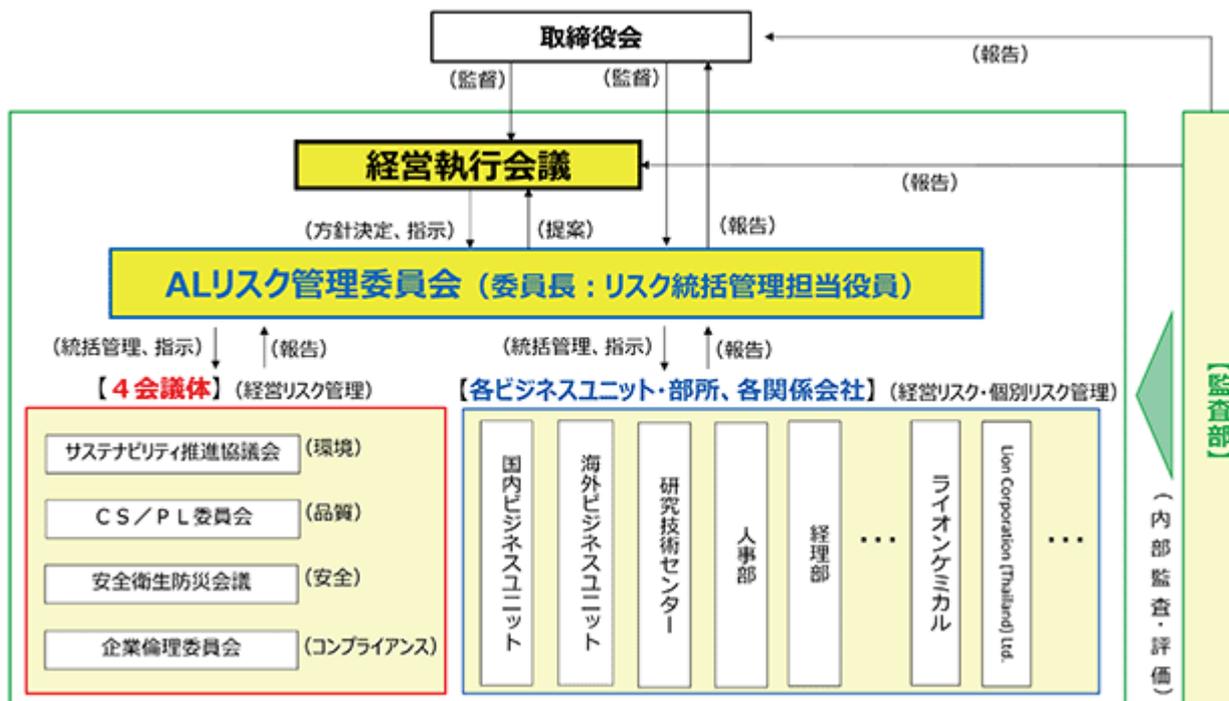
経営リスクのうち、全社横断的かつ専門的な視点での管理が必要な環境、品質責任、事故・災害、コンプライアンスに関するリスクについては、それぞれサステナビリティ推進協議会、CS/PL委員会、安全衛生防災会議、企業倫理委員会において事前に対応策を検討、必要に応じて経営執行会議または執行役員会で審議し、リスク管理を行っております。

各部所・関係会社においては、「リスクマネジメントシート」を活用し、全社に共通の「共通リスク」と部門固有の「個別リスク」を識別・評価し、対応策を検討し年間を通じて実践しております。また、全社にわたりISO9001、加えて各工場においてはISO14001の認証を受けるとともに、OSHMS（ISO45001準拠）を適用し、品質管理、環境保全および安全衛生管理に積極的に取り組んでおります。

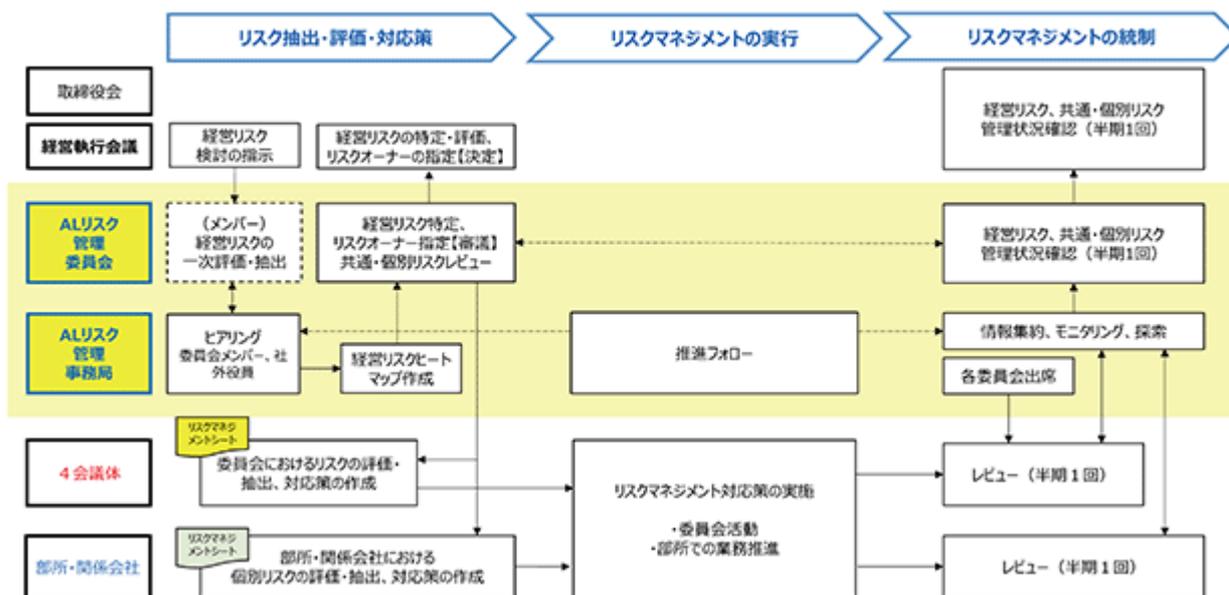
環境変化等により新たに期中に発生するリスク（エマージングリスク）は、ALリスク管理委員会や執行役員会等でその予兆を確認・共有しております。当該リスクが期中に顕在化し、経営に重大な影響を与える可能性が高まった場合は、ALリスク管理委員会委員長が指定したリスクオーナーが対応策を検討の上、経営執行会議で審議しリスク管理を行います。

リスク統括管理担当役員は、リスク管理の推進状況を随時、執行役員会（経営執行会議）および取締役会に報告します。また、監査部は当社グループの一連のリスクマネジメントプロセスが有効に機能しているかを監査し、その結果を取締役に報告します。

リスクマネジメント体制図



リスクマネジメントプロセス



(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、当該発生事実をコーポレートサポート部総務室長が社長・ALリスク管理委員会委員長・監査役等へ報告するとともに、ALリスク管理委員会有事対応メンバーは情報収集、対応方針の決定、原因究明、対応策の決定、執行役員会・取締役会への報告を行います。

## &lt; 経営リスクと主な対応策 &gt;

No	経営リスク	内容	主な対応策
1	事業の成果や投資回収に関わるリスク	市場や流通、顧客の消費・購買行動等の変化への対応が遅れ、競合との競争に劣後し、業績の悪化や事業投資の回収不能が発生するリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>市場や生活者の消費・購買行動を多角的に分析し、顧客の価値に繋がる新しい習慣の創出・提供に努める</li> <li>流通環境や購買環境の変化にあわせた、効率的なサプライチェーンの構築</li> <li>事業投資の決定に際して多面的なリスクアセスメント回収感度分析、特に外部資源の取得においては厳密なデューデリジェンスを行う</li> </ul>
2	製品品質に関わるリスク	想定外の製品不良やお客様の誤使用による想定外の製品事故等の製品トラブルが発生するリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>関連法規の遵守はもとより、JISQ9000ファミリー規格に基づく「製品マネジメントシステム」に則った製品開発等を実践</li> <li>万が一トラブルが発生した場合には、健康被害等を最小限に食い止めるべく、品質保証体制を整備</li> <li>お客様相談窓口に寄せられたお客様の声を活かし、製品や容器・包装、表示等の改善に努める</li> <li>ISO9001認証の取得と運営を通じ、全社に亘る品質意識の醸成や組織マネジメント体制を強化</li> <li>原材料サプライヤー、生産委託先等におけるトラブル発生を未然に防止するための、監査機能の強化、定期的な品質チェックの確実な実行</li> </ul>
3	原材料調達に関わるリスク	気候変動や国際的な需要動向変化に伴う調達競争激化による購入価格の高騰、地政学リスクや購入先のトラブル等によるサプライチェーンが停滞あるいは寸断されるリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>互換化、複数購買、グローバル調達等により安定した原材料調達、さらに「調達基本方針」に基づく責任ある調達活動を推進</li> <li>サプライチェーンにおける人権・労働・環境、公正な事業慣行、消費者課題等に関するリスク回避に向け、「ライオングループサプライヤーCSRガイドライン」に基づくチェックを実施</li> <li>組成合理化、仕様変更等によるコストダウン施策の積極的な推進</li> </ul>
4	海外での事業展開に関わるリスク	海外事業の構成拡大に伴い、事業展開国や地域における政治経済の動向や法規制の強化・変更により、対応コストの発生や事業活動が制約されるリスク 事業運営における重要なステークホルダーの政策や財政に変化が生じるリスク 海外市場での模倣品の拡散によりブランド価値が毀損されるリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>各国・地域の政治・経済情勢や法規制の動向等には十分な注意を払いながら、継続的な情報の収集を行い、変化に対応</li> <li>M&amp;Aの際には、対象企業のビジネス、財務内容および法務等について詳細なデューデリジェンスを実施</li> <li>国や地域、事業のポートフォリオを多様化し、リスク分散を図る</li> <li>合併事業においては、パートナーとの継続的な方針の擦り合わせ等、継続的コミュニケーションを強化し、良好な関係性を構築</li> <li>各国・地域での商標・意匠等の知的財産権の戦略的取得・更新管理、税関・現地当局との連携による摘発・輸入差止措置の強化</li> </ul>
5	人材に関わるリスク	労働人口減少や雇用情勢変化等により、必要人材を計画通りに確保・育成できないことにより企業の成長が滞るリスク 価値観の多様性を尊重し、組織での関係性が向上する風土が醸成できない場合には、人材の流出が起り、事業活動が停滞するリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>経営戦略の実現に向けた人材ポートフォリオに沿った、人的資本の確保（採用、育成、配置）を実施</li> <li>競争力のある人事制度の適正な運営と報酬水準の維持</li> <li>ジェンダー平等や従業員の健やかな働き方への対応強化</li> </ul>
6	情報・データセキュリティに関するリスク	コンピュータウイルス感染、不正アクセス等の不測の出来事によって、情報漏洩やシステム停止等のインシデントが発生するリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>「情報取扱に関する基本方針」等のもと、機密情報の保管や取扱い等の手続きを定めたマニュアルを整備し、就労環境の変化に合わせた情報管理を徹底</li> <li>システム障害に対する対策を「情報セキュリティ規程」に定め、随時更新</li> <li>情報セキュリティやソーシャルメディアのリスクに関する研修を、役員を含む全従業員が毎年受講</li> <li>リスク顕在化時の対応方針の明確化により経営への影響最小化を図る</li> </ul>

No	経営リスク	内容	主な対応策
7	コンプライアンスに関するリスク	予期せぬ関係法令の制定や改廃、規制の大幅な変更や強化等により、重大な法令違反を犯すリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>・行動規範である「ライオン企業行動憲章」「行動指針」を制定し、全社員に定期的な教育等を実施</li> <li>・「企業倫理委員会」を中心に、コンプライアンスに関わる具体的な施策を推進</li> <li>・社内外通報システムとして「AL心のホットライン」を整備し、運用</li> <li>・「ライオン贈収賄防止基本指針」を定め、事業を展開する国・地域の法令等を遵守した事業活動を徹底</li> <li>・「ライオン人権方針」を定め、全社員に適用するだけでなく、ビジネスパートナーおよびサプライヤーに対しても本方針が支持・尊重されるよう求める</li> </ul>
8	風評に関わるリスク	SNS（ソーシャル・ネットワーキング・サービス）等へ不適切な発言や書き込みが行われ、即座に拡散・炎上してしまうリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>・「ソーシャルメディアポリシー」を定め、SNSに関わるリスク等についての研修を全社員が受講</li> <li>・SNS等の継続的なモニタリングにより不適切な情報の早期発見に努めるとともに、「ソーシャルメディアリスク対応マニュアル」を策定し、初期段階で迅速、慎重かつ適切に対応するための体制を整備</li> <li>・企業としてのWEBコンテンツ（SNSを含む）発出内容の事前アセスメント手順を整備</li> </ul>
9	為替変動に関わるリスク	商品供給、原材料調達等の輸出入取引が為替変動の影響を受けるリスク 連結財務諸表作成時に円換算を行うことから、当社グループの経営成績および財政状態に影響を及ぼすリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>・主要通貨の為替動向を注視するとともに、ヘッジ等を通じて、為替変動によるリスクを低減</li> </ul>
10	重要な訴訟に関わるリスク	重大な訴訟が提起され、当社グループに不利益な判断により経済的損失が発生するリスク、また、ブランドイメージや社会的信用の低下につながるリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>・法令遵守の徹底、契約条件明示や事前協議の実施、知的財産権の適切な管理等により、訴訟等の発生を防止</li> <li>・事業を展開する国・地域の現地法人の法務・知財部門と連携、必要に応じて弁護士等と協力し、訴訟などに迅速かつ適切に対応する体制を整備</li> </ul>
11	新型インフルエンザ等の感染症に関わるリスク	新型インフルエンザウイルス等の感染症の拡大、長期化により、人やモノの移動が制限され、事業活動に制約が生じるリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>・平時の感染予防対策を徹底する一方、感染拡大時の対応を「新型インフルエンザ等感染症対策マニュアル」で定め、迅速かつ適切な行動がとれる体制を整備</li> <li>・社内外への先行した予防策の発信・周知と、平時のみならず緊急時においても感染予防に資する製品を安定的に供給</li> </ul>
12	大規模地震、台風等の自然災害、事故に関わるリスク	大規模地震や大型台風等の自然災害、生産拠点における安全活動の未充足や設備上の不具合等により、従業員の死傷等の人的被害、製造設備や倉庫の被害等物的被害が発生するリスク、またこれらの結果、事業の継続や商品供給に支障が生じるリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>・以下の施策を中心とした安全防災活動の高度化 <ul style="list-style-type: none"> <li>・災害発生時の緊急連絡体制や安否確認システムの運用</li> <li>・災害対策本部体制の整備や定期的な訓練の実施</li> <li>・生産拠点の定期的な安全監査や設備更新の実施</li> </ul> </li> <li>・被災時の事業継続・早期復旧のための「事業継続計画（BCP）要綱」を定め、在庫の確保、工場の複数拠点化、代替輸送による供給ルート確保等の施策の実施</li> </ul>
13	気候変動等の地球環境変化に関わるリスク	気候変動による地球規模での気温上昇等の影響により、規制強化への対応、原材料価格の上昇、コスト増加、対応遅れによる風評が発生するリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>・持続可能な社会の実現に向け、2050年に向けた長期環境目標「LION Eco Challenge 2050」を策定し、脱炭素社会、資源循環型社会の実現にチャレンジ</li> <li>・環境に配慮した設計にもとづく商品やサービスの提供により、原材料の調達から生産、輸送、使用、廃棄に至るまで、ステークホルダーと連携しながら製品ライフサイクルのあらゆる段階で環境負荷の削減を推進</li> <li>・当社環境対応に対する考え方・戦略・施策の積極的・有効な対外発信</li> </ul>

#### 4 【経営者による財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況の分析】

当連結会計年度における当社グループ（当社、連結子会社および持分法適用会社）の財政状態、経営成績およびキャッシュ・フロー（以下、「経営成績等」という。）の状況の概要ならびに経営者の視点による当社グループの経営成績等の状況に関する認識および分析・検討内容は次のとおりであります。

なお、文中の将来に関する事項は、当連結会計年度末現在において判断したものであります。

##### (1) 経営成績・財政状態に関する概況

###### 経営成績の状況

###### a. 当期（2025年1月1日～2025年12月31日）の経営成績

###### <全体概況>

当期の世界経済は、地政学的な問題や米国の関税率引き上げの影響などにより、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継続する中、個人消費に持ち直しの動きもみられ、緩やかな回復基調で推移しました。

海外においては、主要な事業展開国であるタイでは、期の後半持ち直しの兆しがみられたものの、総じて景気は弱含みで推移しました。また、中国では、不動産市場の停滞や物価下落の継続等により、景気に減速傾向がみられました。

このような環境の中、当社グループは当期より3か年の中期経営計画「V i s i o n 2 0 3 0 2 n d S T A G E」をスタートさせ、「収益力の強靱化」をテーマに、3つの基本方針である「事業ポートフォリオマネジメントの強化」、「経営基盤の強化」、「ダイナミズムの創出」にもとづく施策に取り組みました。

国内においては、高付加価値の新製品を発売し事業の高収益化を進めるとともに、調理関連品ブランド「リード」を他社へ譲渡するなど、収益構造改革施策を推進しました。

海外においては、主要な事業展開国を中心に最重点事業であるオーラルヘルスケアの事業拡大に努めました。また、ベトナムの持分法適用関連会社を100%子会社化するとともに、バングラデシュにおいてはハブラシなどの新工場が完工し事業基盤が整うなど、持続的な事業拡大に向けた施策を着実に進めました。

以上の結果、当期の連結業績は、売上高4,220億9千2百万円（前期比2.2%増、為替変動の影響を除いた実質前期比1.4%増）、事業利益307億6千万円（前期比16.8%増）、営業利益363億6千8百万円（同28.1%増）、親会社の所有者に帰属する当期利益275億8千7百万円（同30.1%増）となりました。

###### <連結業績の概況>

（単位：百万円）

	当 期	売上比	前 期	売上比	増減額	増減率
売上高	422,092		412,943		9,148	2.2%
事業利益	30,760	7.3%	26,332	6.4%	4,427	16.8%
営業利益	36,368	8.6%	28,387	6.9%	7,980	28.1%
親会社の所有者に帰属する当期利益	27,587	6.5%	21,197	5.1%	6,389	30.1%

(注)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。

<セグメント別の業績>

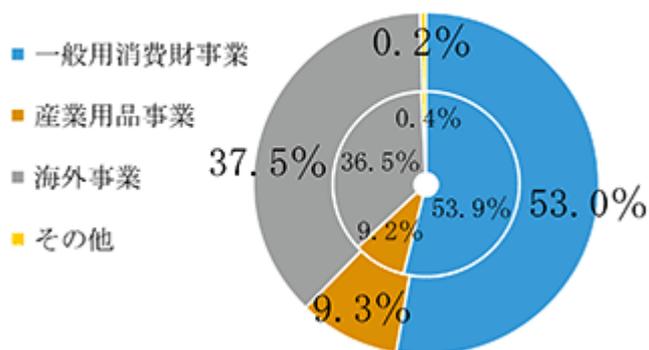
(単位：百万円)

	売上高				事業利益			
	当 期	前 期	増減額	増減率	当 期	前 期	増減額	増減率
一般用消費財事業	258,874	254,832	4,042	1.6%	21,634	17,842	3,792	21.3%
産業用品事業	58,316	55,172	3,143	5.7%	2,898	2,807	90	3.2%
海外事業	177,999	171,859	6,139	3.6%	8,180	6,518	1,662	25.5%
その他	9,939	16,795	6,855	40.8%	178	284	462	
小計	505,130	498,660	6,470	1.3%	32,534	27,451	5,082	18.5%
調整額	83,038	85,716	2,678		1,774	1,119	655	
合計	422,092	412,943	9,148	2.2%	30,760	26,332	4,427	16.8%

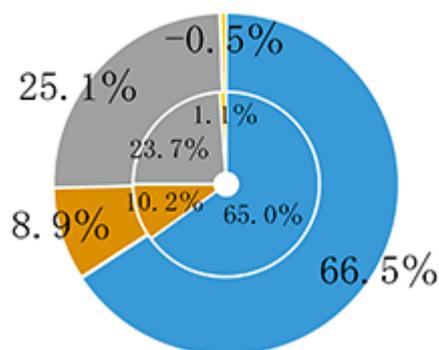
(注) 海外事業の重要性の高まりを踏まえ、報告セグメントごとの業績をより適切に反映させるために、当社グループ内の業績管理区分を見直した結果、当連結会計年度より、従来、「一般用消費財事業」に含まれていた国内の海外支援部門の関連取引を「海外事業」に含めて表示しております。

なお、前連結会計年度のセグメント情報についても、当該変更を反映したものに組み替えて開示しております。

セグメント別売上高構成比  
(内:164期、外:165期)



セグメント別利益構成比  
(内:164期、外:165期)



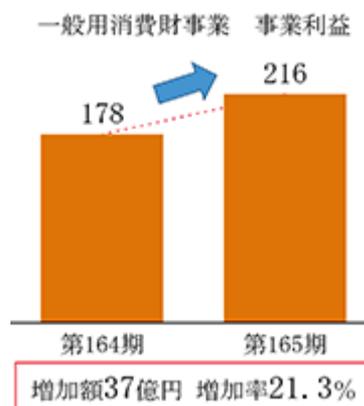
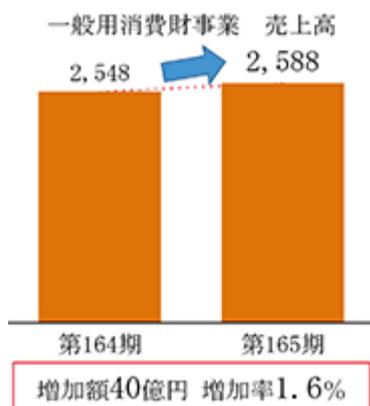
(注) 売上高構成比は、各部門の売上高から部門間の内部売上高・振替高を控除した外部顧客への売上高にもとづき算出しております。

<セグメント別概況>

1) 一般用消費財事業

当事業は、「オーラルヘルスケア分野」、「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1.6%の増加となりました。事業利益は、収益構造改革施策等の推進により、前期比21.3%の増加となりました。

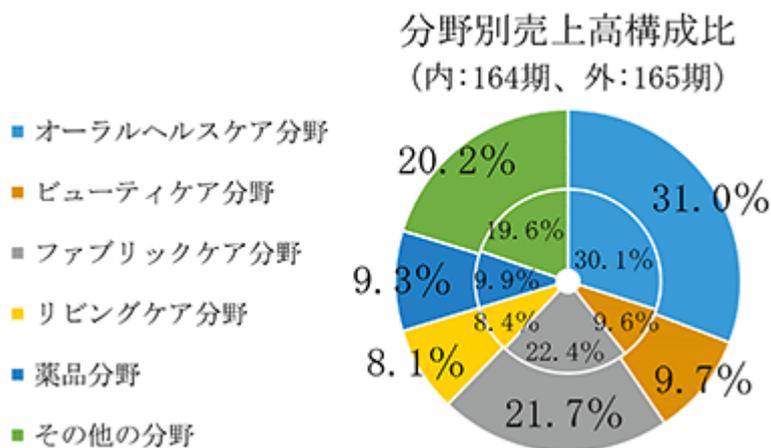
	当期（百万円）	前期（百万円）	増減率
売上高	258,874	254,832	1.6%
事業利益	21,634	17,842	21.3%



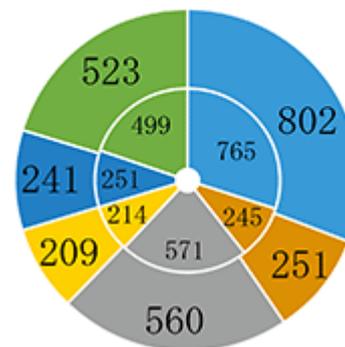
(注) 以降、グラフの単位は億円

[売上高の分野別状況]

	当期（百万円）	前期（百万円）	増減率
オーラルヘルスケア分野	80,223	76,598	4.7%
ビューティケア分野	25,125	24,554	2.3%
ファブリックケア分野	56,086	57,109	1.8%
リビングケア分野	20,984	21,449	2.2%
薬品分野	24,150	25,132	3.9%
その他の分野	52,304	49,988	4.6%



分野別売上高構成  
(内:164期、外:165期)



(オーラルヘルスケア分野)

当分野は、「ハミガキ」、「ハブラシ」、「デンタル用品」等で構成されています。

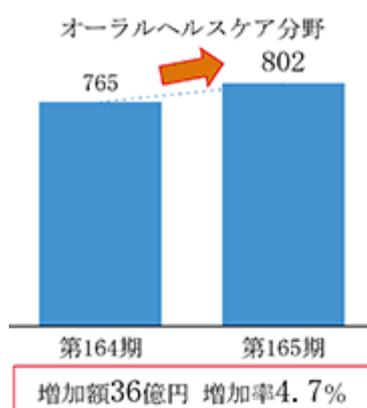
ハミガキは、「システムハグキプラス ハミガキ」や「クリニカPRO(プロ) ハミガキ」がともに前期を大幅に上回ったことに加え、歯ぐきの修復力<sup>\*</sup>を高めて歯槽膿漏をトータルでケアする、当社最高価格帯の新製品「デントヘルス薬用ハミガキ DX(ディーエックス)プレミアム」がお客様のご好評をいただきました。これら高付加価値製品の育成に努めた結果、全体の売上は前期を上回りました。

ハブラシは、「NONIO(ノニオ) ハブラシ」や「システム ハブラシ」が前期を上回りましたが、「OCH-TUNE(オクチューン) ハブラシ」が前期を下回り、全体の売上は前期比微減となりました。

デンタル用品は、「クリニカアドバンテージ デンタルフロスY字タイプ」や「NONIO(ノニオ)舌クリーナー」がともに好調に推移したことから、全体の売上も前期を大幅に上回りました。

以上に加え、歯科ルート向け製品が好調に推移したこともあり、分野全体の売上は、前期比4.7%の増加となりました。

<sup>\*</sup>薬用成分ビタミンE(酢酸トコフェロール)が歯ぐき細胞を活性化し、組織を修復



(ビューティケア分野)

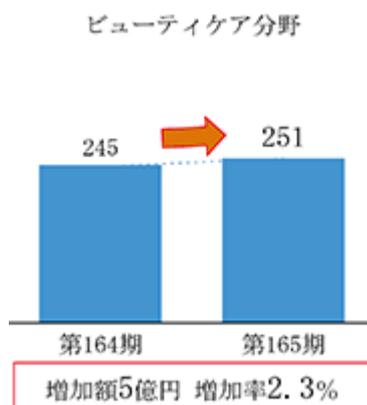
当分野は、「ハンドソープ」、「ボディソープ」等で構成されています。

ハンドソープは、「キレイキレイ薬用泡ハンドソープ」が堅調に推移するとともに、「キレイキレイ薬用ハンドコンディショニングソープ」が前期を大幅に上回ったことから、全体の売上も前期を上回りました。

ボディソープは、「hadakara(ハダカラ) 泡で出てくるボディソープ」が順調に推移したものの、液体タイプが前期を下回り、全体の売上は前期を下回りました。

また、トリートメントの前にヘアセラムを使用するという新たな習慣を提案するヘアケアの新ブランド「MEGAMIS(メガミス)」を一部の販売店およびECサイトにて発売し、お客様のご好評をいただきました。

以上により、分野全体の売上は、前期比2.3%の増加となりました。



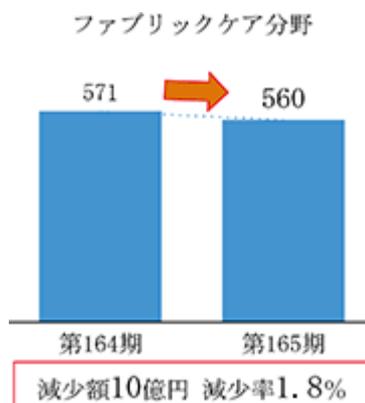
(ファブリックケア分野)

当分野は、「柔軟剤」、「洗濯用洗剤」等で構成されています。

柔軟剤は、「ソフラン プレミアム消臭」が前期を下回ったことから、全体の売上も前期を下回りました。

洗濯用洗剤は、新酵素配合により洗浄・消臭力を高めた「NANOX(ナノックス) one(ワン)」を9月に改良発売し、全体の売上も前期を上回りました。

以上により、分野全体の売上は、前期比1.8%の減少となりました。



(リビングケア分野)

当分野は、「住居用洗剤」、「台所用洗剤」等で構成されています。

住居用洗剤は、新しいトイレ掃除の習慣を提案する新製品「ルックプラス トイレのまるごと除菌消臭くん煙剤」がお客様のご好評をいただきました。加えて、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、全体の売上も前期を上回りました。

台所用洗剤は、「CHARMY(チャーミー) Magica(マジカ)」が前期を下回ったことから、全体の売上も前期を下回りました。

なお、事業ポートフォリオの見直しにより、調理関連品ブランド「リード」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2.2%の減少となりました。



(薬品分野)

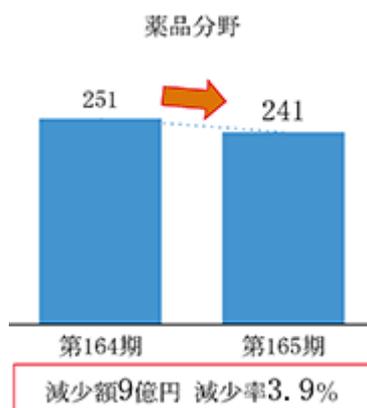
当分野は、「解熱鎮痛薬」、「点眼剤」、「ニキビ薬」等で構成されています。

解熱鎮痛薬は、「バファリン プレミアムDX(ディーエックス)」が順調に推移しましたが、「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、前期に発売した「スマイル40 プレミアム ザ・ワン」の反動減により、全体の売上も前期を下回りました。

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

以上に加え、前期に一部ブランドを他社に譲渡した影響もあり、分野全体の売上は、前期比3.9%の減少となりました。

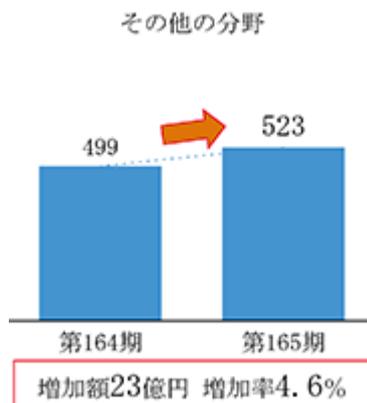


(その他の分野)

当分野は、ペット用品、ギフト・ノベルティ等で構成されています。

ペット用品において、オーラルケア用品「PETKISS(ペットキス)」、猫用トイレの砂「ニオイをとる砂」がともに順調に推移したことなどから、全体の売上も前期を上回りました。

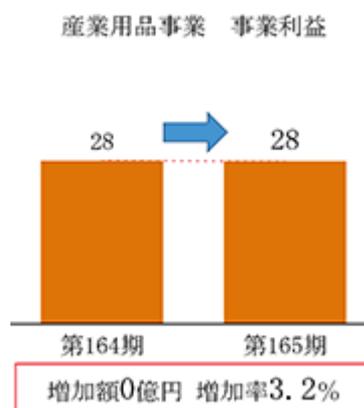
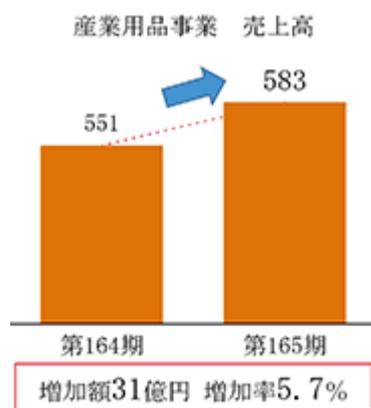
以上により、分野全体の売上は、前期比4.6%の増加となりました。



## 2) 産業用品事業

当事業は、タイヤ用ゴムの防着剤等の「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」、油脂活性剤等の「ライフケミカル分野」、施設・厨房向け洗浄剤等の「業務用洗浄剤分野」等で構成されており、全体の売上高は、前期比5.7%の増加となりました。事業利益は、前期比3.2%の増加となりました。

	当期（百万円）	前期（百万円）	増減率
売上高	58,316	55,172	5.7%
事業利益	2,898	2,807	3.2%



モビリティ分野では、タイヤ用ゴムの防着剤で新製品を発売し、前期を上回りましたが、車体等の塗料向け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。

エレクトロニクス分野では、半導体搬送用容器向け導電性樹脂が前期を大幅に上回り、全体の売上も前期を上回りました。

ライフケミカル分野では、界面活性剤等の窒素化合物が前期を上回り、全体の売上も前期を上回りました。

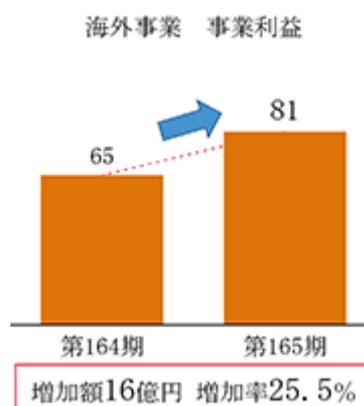
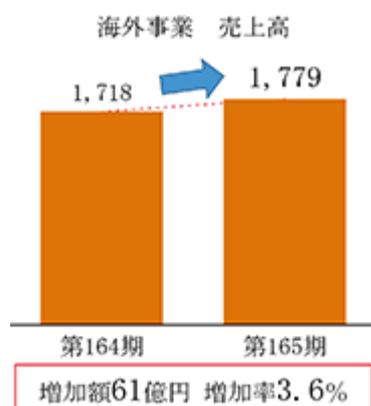
業務用洗浄剤分野では、衣料用洗剤が前期を大幅に上回るとともに、業務用ハンドソープが順調に推移し、全体の売上も前期を上回りました。

## 3) 海外事業

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3.6%の増加（為替変動の影響を除いた実質前期比は1.5%の増加）となりました。事業利益は、前期比25.5%の増加となりました。

	当期（百万円）	前期（百万円）	増減率
売上高	177,999	171,859	3.6%
事業利益	8,180	6,518	25.5%

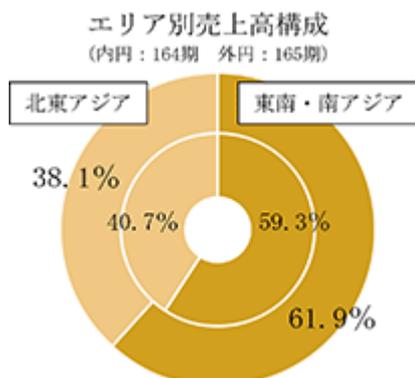
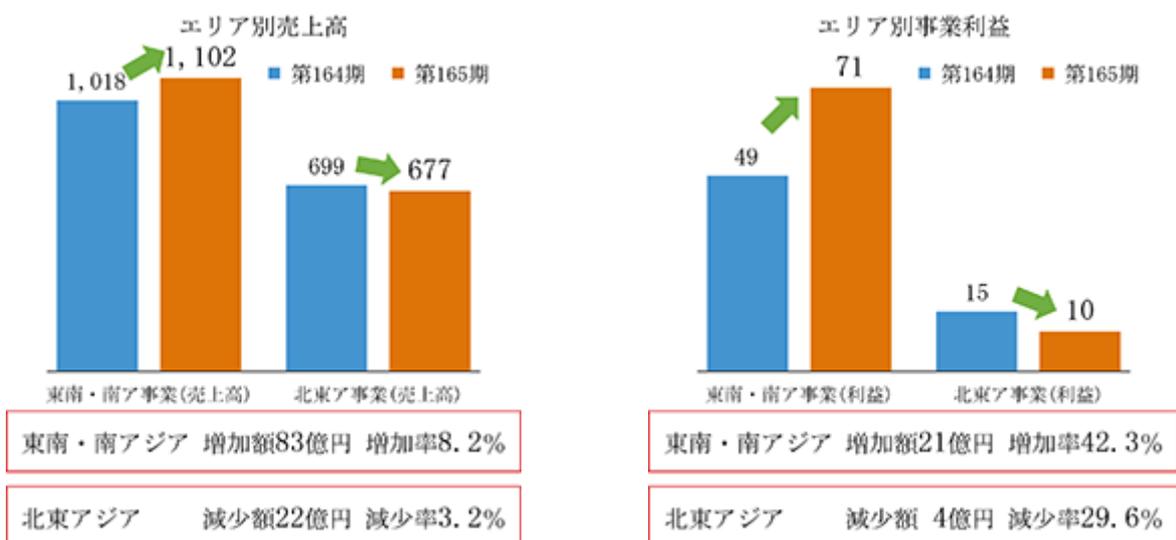


[地域別状況]

		当期（百万円）	前期（百万円）	増減率
東南・南アジア	売上高	110,242	101,896	8.2%
	事業利益	7,109	4,996	42.3%
北東アジア	売上高	67,757	69,963	3.2%
	事業利益	1,071	1,522	29.6%

東南・南アジア全体の売上高は、前期比8.2%の増加（為替変動の影響を除いた実質前期比は3.2%の増加）、事業利益は、前期比42.3%の増加となりました。

北東アジア全体の売上高は、前期比3.2%の減少（為替変動の影響を除いた実質前期比は1.0%の減少）、事業利益は、前期比29.6%の減少となりました。



[主要国の売上高]

	当期（百万円）	前期（百万円）	増減率
タイ	67,349	65,594	2.7%
マレーシア	27,197	24,166	12.5%
中国	30,386	30,193	0.6%
韓国	20,255	22,982	11.9%

（タイ）

洗濯用洗剤は、地政学的な問題からカンボジアへの輸出が減少しましたが、為替変動の影響により、全体の売上は前期を上回りました。

ボディソープは、店頭での積極的なプロモーションにより「植物物語」が好調に推移したことから、全体の売上も前期を上回りました。

以上により、タイ全体の売上は、前期比2.7%の増加(為替変動の影響を除いた実質前期比は2.7%の減少)となりました。

（マレーシア）

洗濯用洗剤は、液体洗剤「トップ」が好調に推移し、全体の売上も前期を上回りました。

ハミガキは、重点育成に努めている「Fresh(フレッシュ) & White(ホワイト)」が前年を大幅に上回ったことから、全体の売上も前期を上回りました。

以上により、マレーシア全体の売上は、前期比12.5%の増加(為替変動の影響を除いた実質前期比は6.9%の増加)となりました。

（中国）

ハミガキは、前期に現地生産品を発売した「クリニカ」が好調に推移しましたが、主力の「ホワイト&ホワイト」で収益性確保の為に販売促進を抑制したことにより、全体の売上は前期を下回りました。

ハブラシは、「システム」が大幅に上回ったことから、全体の売上も前期を上回りました。

以上により、中国全体の売上は、前期比0.6%の増加(為替変動の影響を除いた実質前期比は1.8%の増加)となりました。

（韓国）

洗濯用洗剤は、主力ブランド「BEAT(ビート)」のカプセル洗剤が前期を大幅に上回りましたが、粉末洗剤が前期を下回り、全体の売上は前期を下回りました。

ハンドソープは、「Ai(アイ)! Kekute(ケクテ)」が順調に推移したことから、全体の売上も前期を上回りました。

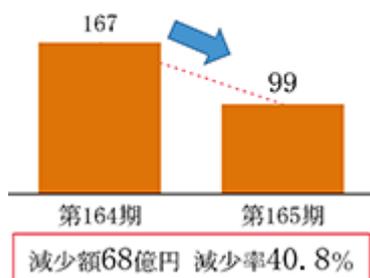
韓国全体の売上は、日本向けの粉末洗剤の輸出が減少するなどグループ内の売上が大幅に減少したこともあり、前期比11.9%の減少(為替変動の影響を除いた実質前期比は7.1%の減少)となりました。

4) その他

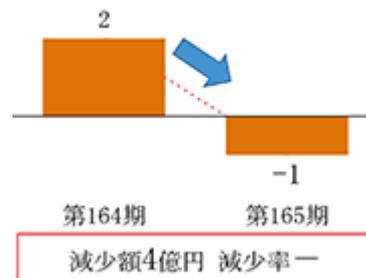
その他事業は、建設請負事業等においてグループ内大型工事が完工したことから、全体の売上高は、前期比40.8%の減少となり、その結果、178百万円の事業損失となりました。

	当期（百万円）	前期（百万円）	増減率
売上高	9,939	16,795	40.8%
事業利益	178	284	

その他 売上高



その他 事業利益



b. 次期（2026年1月1日～2026年12月31日）の業績見直し

<連結>

	次期予想	当期	増減額	増減率
売上高（百万円）	430,000	422,092	7,907	1.9%
事業利益（百万円）	35,000	30,760	4,239	13.8%
営業利益（百万円）	40,000	36,368	3,631	10.0%
親会社の所有者に帰属する 当期利益（百万円）	25,000	27,587	2,587	9.4%
基本的1株当たり当期利益(円)	90.38	99.74	9.36	9.4%

当社グループを取り巻く事業環境は、経済情勢の急激な変化や為替変動の影響による、原材料価格の上昇や消費環境の悪化懸念など、依然として先行き不透明な状況が続くものと見込まれます。

このような中、当社グループは、当期よりスタートした「Vision 2030 2nd STAGE」の進捗等を踏まえ、市場環境に適応しながら施策をスピーディに実行し、企業価値の向上に努めてまいります。

<一般用消費財事業>

オーラルヘルスケア分野を中心に主力ブランドにおける高付加価値新製品の導入、育成に注力し、収益性の高い事業ポートフォリオを目指します。併せて、競争費用の戦略的な投下やサプライチェーンのさらなる効率化も進め、利益ある成長を加速させてまいります。

## &lt; 産業用品事業 &gt;

業務用洗剤分野において、引き続き安定的な収益確保を目指します。なお、市場環境の変化を踏まえ、化学品事業を展開する連結子会社2社<sup>\*</sup>を他社へ譲渡することを、本年2月に決定しました。

<sup>\*</sup>ライオン・スペシャリティ・ケミカルズ株式会社およびその子会社であるPT. IPPOSHA INDONESIA

## &lt; 海外事業 &gt;

主要な事業展開国において、オーラルヘルスケアを中心にパーソナルケア分野の強化を図ります。また、昨年100%子会社化したメラップライオン（ベトナム）、新工場が完工したライオンカロール（バングラデシュ）においては、事業本格化に向けた施策に注力します。本年1月に現地法人の株式を取得したオーストラリアでは、同社事業の拡大と併せて当社グループとのシナジー創出に取り組んでまいります。

以上により、次期の連結業績見通しは、売上高4,300億円（前期比1.9%増）、事業利益350億円（同13.8%増）、営業利益400億円（同10.0%増）、親会社の所有者に帰属する当期利益250億円（同9.4%減）を予想しております。

## 財政状態に関する概況

## a. 財政の状況

## （連結財政状態）

	当期	前期	増減
資産合計（百万円）	528,596	497,167	31,428
資本合計（百万円）	348,419	315,694	32,724
親会社所有者帰属持分比率（%）（注1）	61.1	59.1	2.0
1株当たり親会社所有者帰属持分（円）（注2）	1,166.54	1,062.70	103.84

（注1）親会社所有者帰属持分比率は、（資本合計 - 非支配持分）/ 資産合計で計算しております。

（注2）1株当たり親会社所有者帰属持分は、非支配持分を含まずに計算しております。

資産合計は、のれんおよび無形資産の増加等により、前期末と比較して314億2千8百万円増加し、5,285億9千6百万円となりました。資本合計は、327億2千4百万円増加し、3,484億1千9百万円となり、親会社所有者帰属持分比率は61.1%となりました。

## b. 当期のキャッシュ・フローの状況

## （連結キャッシュ・フロー）

（単位：百万円）

	当期	前期	増減
営業活動によるキャッシュ・フロー	40,648	43,660	3,011
投資活動によるキャッシュ・フロー	43,460	7,659	35,801
財務活動によるキャッシュ・フロー	12,406	21,205	8,798
換算差額等	1,070	1,918	848
増減	14,148	16,714	30,862
現金及び現金同等物の期末残高	88,092	102,240	14,148

営業活動によるキャッシュ・フローは、税引前当期利益等により、406億4千8百万円の資金の増加となりました。

投資活動によるキャッシュ・フローは、有形固定資産の取得による支出および連結範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出等により、434億6千万円の資金の減少となりました。

財務活動によるキャッシュ・フローは、配当金の支払額等により、124億6百万円の資金の減少となりました。

以上の結果、当期の現金及び現金同等物の期末残高は、前期末に比べ141億4千8百万円減少し、880億9千2百万円となりました。

(キャッシュ・フロー関連指標の推移)

	2021年 12月期	2022年 12月期	2023年 12月期	2024年 12月期	2025年 12月期
親会社所有者帰属持分比率(%)	58.8	56.3	57.6	59.1	61.1
時価ベースの親会社所有者帰属持分比率(%)	104.4	91.7	76.5	98.0	86.3
債務償還年数(年)	0.6	0.8	1.1	0.7	0.8
インタレスト・カバレッジ・レシオ	564.8	1,021.4	1,622.7	993.6	1,092.3

(注) 親会社所有者帰属持分比率:親会社の所有者に帰属する持分 / 資産合計

時価ベースの親会社所有者帰属持分比率:株式時価総額 / 資産合計

債務償還年数:有利子負債 / 営業キャッシュ・フロー

インタレスト・カバレッジ・レシオ:営業キャッシュ・フロー / 利払い

各指標は、いずれも連結ベースの財務数値により算出しております。

株式時価総額は、期末株価終値 × 期末発行済株式数(自己株式控除後)により算出しております。

営業キャッシュ・フローは連結キャッシュ・フロー計算書の営業活動によるキャッシュ・フローを使用しております。

有利子負債は、連結財政状態計算書に計上されている負債のうち利子を支払っている全ての負債を対象としております。また、利払いについては、連結キャッシュ・フロー計算書の利息の支払額を使用しております。

c. 次期のキャッシュ・フローの見通し

営業活動によるキャッシュ・フローでは、税引前当期利益は420億円程度と予想しております。

減価償却費及び償却費は230億円程度となる見込みです。一方、法人税等の支払いなどにより、90億円程度の資金の減少を予想しております。

投資活動によるキャッシュ・フローでは、設備投資による支出や、関係会社株式の取得による支出や売却による収入などにより、300億円程度の減少を予定しております。

財務活動によるキャッシュ・フローでは、配当の支払いなどにより、130億円程度の資金の減少を予想しております。なお、手元資金の状況に応じて、自己株式の取得も柔軟に検討してまいります。

以上により、次期の現金及び現金同等物の期末残高は、当期末に比べて130億円程度の増加と予想しております。

d. 利益配分に関する基本方針

「第4 提出会社の状況 3配当政策」に記載のとおりであります。

e.生産、受注、販売の実績

[生産実績]

当連結会計年度における生産実績をセグメントごとに示すと、次のとおりであります。

セグメントの名称	当連結会計年度 (自 2025年 1月 1日 至 2025年12月31日)	
	金額(百万円)	前期比(%)
一般用消費財事業	188,691	3.0
産業用品事業	23,814	10.5
海外事業	159,515	5.4
その他	-	-
計	372,022	4.5

(注) 金額は生産者販売価格で算出しております。

[受注状況]

受注生産は行っておりません。

[販売実績]

当連結会計年度における販売実績をセグメントごとに示すと、次のとおりであります。

セグメントの名称	当連結会計年度 (自 2025年 1月 1日 至 2025年12月31日)	
	金額(百万円)	前期比(%)
一般用消費財事業	223,743	0.5
産業用品事業	39,307	3.0
海外事業	158,125	4.9
その他	915	29.5
計	422,092	2.2

(注) 1 セグメント間の内部取引については、相殺消去しております。

2 主な相手先別の販売実績および当該販売実績の総販売実績に対する割合は次のとおりであります。

相手先	前連結会計年度		当連結会計年度	
	販売高(百万円)	割合(%)	販売高(百万円)	割合(%)
(株)P A L T A C	92,356	22.4	97,604	23.1
Saha Pathanapibul Public Company Limited	45,483	11.0	48,767	11.6

(2) 経営者の視点による経営成績等の状況に関する分析

重要性がある会計方針および見積り

当社グループの連結財務諸表は、「連結財務諸表の用語、様式及び作成方法に関する規則」(1976年大蔵省令第28号。以下「連結財務諸表規則」という。)第312条の規定により、国際財務報告基準(以下「IFRS」という。)に準拠して作成しております。この連結財務諸表の作成に当たり採用した会計方針およびその適用方法ならびに見積りの評価については、「第5 経理の状況 1 連結財務諸表等 (1)連結財務諸表 連結財務諸表注記 3. 重要性がある会計方針」に記載しているため省略しております。

経営方針、経営戦略等または目標とする経営指標に照らした分析、検討内容

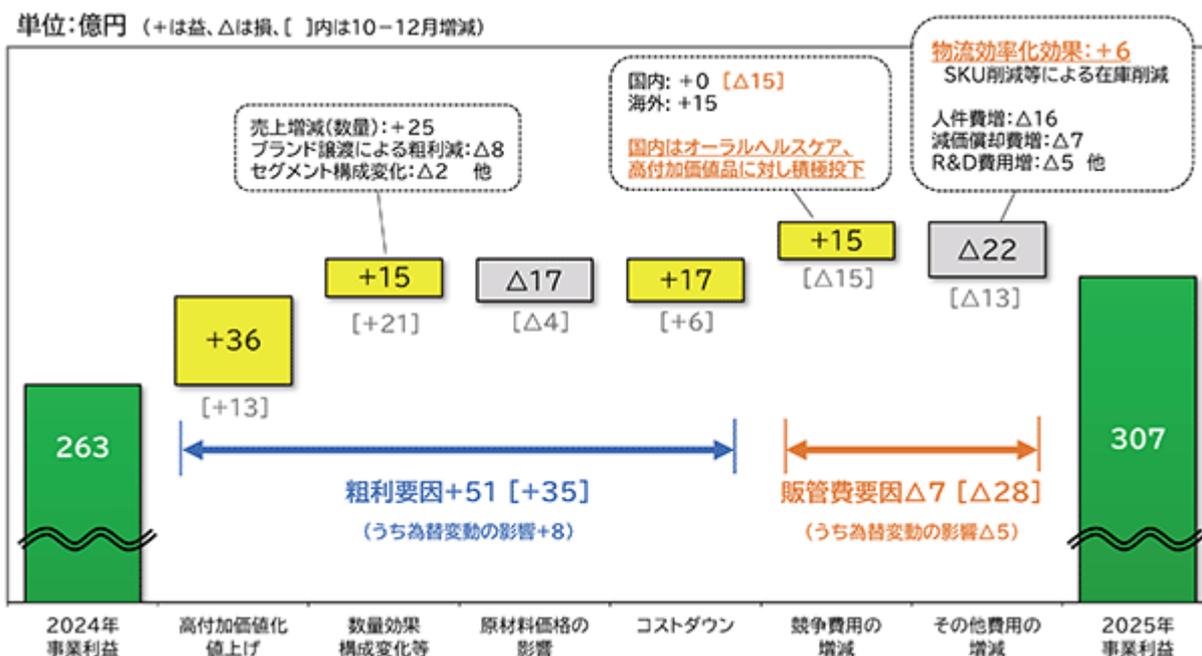
当社グループの経営方針、経営戦略等又は目標とする経営指標は、「1 経営方針、経営環境及び対処すべき課題等」に記載のとおりであります。経営成績等の状況に関する認識・分析は以下のとおりです。

a. 売上の状況

当連結会計年度の売上高は、4,220億9千2百万円(前期比2.2%増、為替変動の影響を除いた実質前期比1.4%増)となりました。売上高は、一般用消費財では重点のオーラルヘルスケアで高価格帯ハミガキが成長を牽引したことにより対前年増収となり、海外ではマレーシアの業績が好調に推移するとともに、ベトナムの持分法適用関連会社を100%子会社化したこともあわせ、連結全体で増収となりました。

b. 損益の状況

当連結会計年度の損益は、事業利益307億6千万円(前期比16.8%増)、営業利益363億6千8百万円(同28.1%増)、親会社の所有者に帰属する当期利益275億8千7百万円(同30.1%増)となりました。事業利益は、高付加価値化・値上げ等による粗利増が増益を牽引するとともに、収益構造改革の効果も寄与し、対前年で増益、年初公表を2期連続達成する結果となりました。営業利益、親会社所有者に帰属する当期利益の増益については、事業利益の増益に加え、ベトナムの持分法適用関連会社を100%子会社化したことに伴う段階取得に係る差益等の計上もあり、対前年で増益、年初公表も達成となりました。



以上の結果、当連結会計年度のROEは9.0%となりました。

#### 資本の財源及び資金の流動性についての分析

##### a. 基本的な考え方

当社グループは、「より良い習慣づくりで、人々の毎日に貢献する（ReDesign）」というパーパスを起点とし、2030年に向けた経営ビジョン「次世代ヘルスケアのリーディングカンパニーへ」を掲げ、その実現への企業活動を進めております。

資金については、中長期的な成長を継続させるための投資資金の確実な確保と、財務健全性の維持を基本方針とし、成長投資や運転資金の需要に合わせて、機動的に対応することとしています。また、将来の成長に向けた成長投資に投下するとともに、投資の進捗を踏まえ、自己株式の取得・消却を機動的に実施してまいります。

##### b. 資金の需要

当社グループの運転資金需要のうち主なものは、商品および製品製造のための原材料の購入、製造経費、販売費及び一般管理費等の営業費用によるものです。営業費用の主なものは販売促進費、広告宣伝費および人件費等です。また、当社グループの投資資金需要のうち主なものは、主力の製造拠点である国内工場の設備維持更新に加え、生産能力増強および生産効率向上のための設備投資および重点領域への成長投資です。戦略的な資金需要に対しては、財務基盤の安定と資本効率の向上を図りながら対応してまいります。

##### c. 資金調達

当社グループの運転資金および投資資金は、主として営業活動で得られた資金により充当し、必要に応じて金融機関からの借入や社債等による資金調達を行う方針であります。当社は国内格付機関である格付投資情報センター（R&I）から格付を取得しており、本報告書提出日時点における発行体格付はA（ポジティブ）となっております。また、当社は金融機関との間で借入枠を有しており、緊急時の流動性を確保しております。これらにより、当社グループの事業運営に必要な運転資金や将来の成長に向けた投資資金は適切に調達することが可能であると考えております。

なお、当社グループでは、国内連結子会社にキャッシュ・マネジメント・システムを導入しており、グループ資金を当社に集中するとともに、各社の必要資金を当社が貸し付けることで、資金効率の向上と支払利息の低減を図っております。

#### 経営成績等に重要な影響を与える要因

「3 事業等のリスク」に記載のとおりであります。

## 5 【重要な契約等】

該当事項はありません。

## 6 【研究開発活動】

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』の実践により、「健康」、「快適」、「清潔・衛生」を通じた新たな顧客体験価値を創造し、お客様一人ひとりの「心と身体のヘルスケア」を実現する製品の開発や、未来の生活を提案する研究開発に取り組んでいます。健やかで自立した人生や、清潔で快適な生活の実現、さらに、未来にわたり安心して暮らせる社会を目指し、確かな科学的根拠に基づく研究を進めています。

当連結会計年度におけるグループ全体の研究開発費は、11,915百万円であります。

各セグメントの研究開発活動は下記のとおりです。

### (1) 一般用消費財事業

一般用消費財事業では、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、その他の6つの分野に分けて研究開発を行っております。

オーラルヘルスケア分野では、口腔科学を中心とする研究成果を活かし、ハミガキ、ハブラシ、デンタルリンスなどの開発を行っています。

質の高い予防歯科の実践をサポートする「クリニカPRO」シリーズから、歯ぐきのバリア機能を高める作用と抗炎症作用のWのアプローチで歯周病を予防し、歯ぐきの健康を守る『クリニカPRO plus 歯周バリア ハミガキ』を新発売いたしました。今ある歯を1本でも多く守る「デントヘルス」ブランドからは、薬用成分を最大濃度・最多数配合し、歯ぐきの修復力を高めて歯槽膿漏をトータルケアする『デントヘルス薬用ハミガキDXプレミアム』を新発売いたしました。口臭科学から生まれた「NONIO」ブランドから、薄型ヘッドで毛先が口内の隅々まで届いて口臭の原因となる歯垢をしっかり除去し、好みの磨き心地で選べる『NONIOハブラシTYPE-SHARP, RICH, SMOOTH』の3品を改良新発売いたしました。

歯科医院向け製品では、どの部位にも当てやすく、優れたプラーク除去効果を発揮する『Check-Up 歯ブラシ WIDEタイプ』および3つのアプローチ（ダブル殺菌、バイオフィーム形成抑制、抗炎症作用）により歯肉炎の発症を防ぐ原液タイプの洗口液『systema SP-T 洗口液』を新発売しました。

また、口腔内細菌叢（口内フローラ）に着目した歯周病予防歯磨剤『systema SP-T GEL plus』を改良新発売しました。

ビューティケア分野では、皮膚科学、界面科学を中心とする研究成果を活かして、ハンドソープ、ボディソープ、制汗デオドラントなどを開発しています。

「キレイキレイ」ブランドからは、ノンアルコール処方ですウイルス・細菌に効く<sup>1</sup>『キレイキレイ薬用手指の消毒ジェルプラス』について、携帯用サイズ(40mL)に加え、ポンプタイプ(230mL)とつめかえ用(200mL)を追加発売いたしました。「hadakara」ブランドからは、ひんやり涼やかな洗い心地で、濃密泡がボディの日焼け止めや汚れをしっかり落とし、肌にはうるおいを与える、夏場にぴったりな『hadakara 泡で出てくるボディソープ ひんやりタイプ クールアクアミントの香り』を昨年に続いて数量限定で改良新発売いたしました。さらに、汗をトータルケアする「Ban」ブランドのボディ用汗ふきシート『Banさっぱり感PREMIUMシート クールタイプ』シリーズから夏にふさわしい、爽やかでみずみずしい“ローズ&ゼラニウムの香り”“ネロリ&ミュゲの香り”の2品を数量限定発売いたしました。ヘアケア分野からは12年ぶりに新ブランドとなる「MEGAMIS」を店舗限定で新発売いたしました。スキンケア発想によるシャンプーで汚れを落として“ひらく”、ヘアセラムで美容液成分を“入れる”、トリートメントで“とじる”のステップでしっかりと髪の毛の内部を補修し、女神級（自分の理想）にまとまるしっとりツヤ髪を実現します。

1 エンベロープ型ウイルスにてテスト。すべての細菌・ウイルスに効果があるわけではありません。

ファブリックケア分野では、界面科学を中心とする研究成果を活かし、衣料用洗剤、柔軟仕上げ剤などの製品開発を行っております。

洗濯用洗剤ブランド「NANOX」から、新酵素配合で、頑固な汚れや嫌なニオイの一因である菌由来のDNAまで分解し洗浄する超酵素コンプリートジェル『NANOX one』を改良新発売しました。本体ボトルには、回収されたペットボトルから作られた100%リサイクルPETを採用し、石化由来プラスチックの削減にも貢献しております。柔軟剤「ソフラン」ブランドの「ソフランアロマリッチ」シリーズから、甘く華やかな香り“ビューティーフローラルアロマの香り”の『ソフランアロマリッチLayla(レイラ)』を新発売しました。また、『ソフラン プレミアム消臭』では、使用済み飲料用PETボトルのキャップを資源として活用した環境対応ボトルを新たに開発し、世界包装機構(WPO: World Packaging Organization)主催の「ワールドスターコンテスト2025」においてハウスホールド部門で「ワールドスター賞」を受賞しました。

リビングケア分野は、界面科学を中心とする研究成果を活かして、台所用洗剤、住居用洗剤などの製品開発をしています。

住居用洗剤分野では「ルックプラス」ブランドから、シャワーの水圧だけで浴槽の頑固汚れまでこすらず落とせる浴室用洗剤『ルックプラス バスタブクレンジングHARD洗浄』、トイレの便器内をまるごと擦らず洗えるトイレ用洗剤『ルックプラス トイレクレンジング』、銀イオンの煙でトイレをまるごと除菌して新たなニオイの発生を防ぐ『ルックプラス トイレのまるごと除菌消臭くん煙剤』を新発売しました。

薬品分野では、製剤技術や薬効・薬理技術を中心とする研究成果を活かし、人々のセルフメディケーションニーズに対応した一般用医薬品などの開発を行っております。

解熱鎮痛薬「バファリン」ブランドでは、つらい頭痛・熱に対する優れた効き目の鎮痛薬として、『バファリンプレミアムDXクイック+』をリニューアル発売いたしました。

その他の事業分野では、ペット事業において、当社獣医師、社外獣医師との協働による動物行動学、口腔科学の研究とライオングループ内の技術を活かしてペットサニタリー用品、オーラルヘルスケア用品、ボディケア用品などの開発を行っています。

サニタリー分野では、子猫時期にありがちな“ゆるいウンチ”も取り除きやすい『0歳(子猫)からのニオイをとる砂』を発売しました。『獣医師開発猫トイレ』と鉱物系『ニオイをとる砂』をセットで使用することで排泄行動を改善<sup>2</sup>できる研究成果が『The Journal of Veterinary Medical Science』6月号に掲載されました。

オーラルヘルスケア分野では、歯みがきが苦手な愛犬でも遊びながら歯みがきができて、歯みがき習慣を始める『PETKISS Toy発想のデンタルトリーツ』を発売しました。

## 2 トイレ容器の外での排泄や“トイレいやいやサイン”の減少

一般用消費財事業に関わる研究開発費は、7,696百万円であります。

## (2) 産業用品事業

ライオン・スペシャリティ・ケミカルズ(株)は、界面科学、合成技術を中心とする固有技術を生かし、導電性材料、ゴム用添加剤、機能性ポリマー、脂肪酸窒素誘導体、土木建築用途を含むインフラ薬剤などについて、お客様に密着した開発を行っています。当連結会計年度の主な研究成果は次のとおりです。

導電性材料では、主力の「ケッチェンブラック」に加え、新規導電性炭素材料や複合材料の開発を進めています。特に、電気自動車向け二次電池用カーボンと、生成AI向けの半導体需要に対応した包装材料の開発に注力しています。

ゴム用添加剤では、タイヤへ機能を付与する内部添加剤や、タイヤ製造現場で使われる防着剤を開発しています。なかでもSDGsに繋がるエコタイヤの製造に必要なシリカ分散剤や、製造環境美化に繋がる液状防着剤は、国内外のお客様から高い評価を頂いており、液状防着剤の海外生産体制を強化しています。

脂肪酸窒素誘導体では、植物系原料への転換を進めると共に、日用品・化粧品向けに特徴ある除菌・除ウイルス効果を持つ基剤や毛髪に心地よい感触を付与する基剤を開発しています。これらの技術を通じて、循環型社会の実現および安心・安全な生活習慣づくりへ貢献してまいります。

インフラ薬剤では、地盤改良薬剤やアスファルト舗装用薬剤など、工事現場の施工性向上ならびに施工時の使用エネルギーや廃棄物の低減に貢献する薬剤を開発し、国内外での展開を進めています。

その他にも「環境対応型製品」の開発を進めており、植物由来の変圧器用電気絶縁油は、環境中での分解性が高く漏洩時の環境負荷が低いこと、焼却廃棄時のCO<sub>2</sub>排出が低減できることから国内の電気事業者での採用が広がっています。

ライオンハイジーン株式会社は、界面科学を基盤とした研究成果を活用し、食品製造業、飲食サービス業、医療・介護事業、リネンサプライ業を中心に、業務用洗浄剤および関連サービスを提供しております。当連結会計年度における主な研究開発成果は、以下のとおりです。

食品製造業向け製品として、濃縮除菌洗浄剤「サニテート S-4V」と濃縮中性洗剤「ブリーカー DW コンク」を新発売いたしました。洗浄と除菌のニーズにお応えすることで衛生的な製品づくりに寄与するとともに、濃縮化による輸送回数の削減により環境負荷低減にも貢献しております。

医療・介護事業向け製品として、弱酸性タイプの「LION 介護はぴケア 泡ボディソープ」を新発売いたしました。豊かな泡立ちが持続することで、入浴介助の負担軽減にお役立ていただいております。

今後とも、洗浄剤の高機能化に加え、衛生診断などのサービスを通じて、清潔で衛生的な環境をビジネスユーザーの皆さまとともに創り出し、人々の健康習慣づくりに貢献してまいります。

産業用品事業に関わる研究開発費は、1,443百万円であります。

### (3) 海外事業

2025年の当社進出国・地域の市場は、物価上昇に伴う生活者の節約志向が進む一方、健康・衛生意識の高まりから、付加価値品が市場をけん引するなど、消費の二極化が見られた一年でした。このような環境のもと、当社海外事業では、持続的な成長に向けた「高付加価値製品の投入」と「現地ニーズへの適合（ローカライズ）」を軸に、積極的な研究開発活動を展開しました。

地域別・事業別の主要な新製品・改良品は以下のとおりです。

北東アジア地域では、オーラルヘルスケア分野における専門性の更なる発揮と、ビューティケア分野での付加価値向上に注力しました。オーラルヘルスケア分野では、中国において歯科医との取組みによって得られた知見を活用したプロケア水準のブランド「DENT.」の展開を強化しました。毎日のセルフケアの質を高めたいと考えている生活者に、歯科医が推奨するブランドであることを丁寧に伝達し、ブランド価値向上を図っております。また、高機能ハミガキ「W&Wウルトラホワイトニング」では、歯の着色除去に効果的な新しい成分を配合しながら、既存美白成分を増量する新処方採用により、都市部ファミリー層の美白ニーズを確実に捉えています。高価格帯ハブラシでは、お口の中の清掃効率と磨き心地を求める30～40代向けに、清掃面積が広く、4種の極細毛が細部までケアしてくれる「システムワイド薄型マルチケア」を発売しました。さらに、香港で発売した「システム薄型スパイラルハブラシ」は、薄型ヘッド・スリムネック・スパイラル毛の組み合わせにより、届きにくい奥歯の歯垢除去機能を高めました。この高い機能性が、予防意識の高い生活者に支持されています。ビューティケア分野では、清潔・衛生習慣の定着を促すキレイキレイブランドのラインナップにワンプッシュで泡が出るタイプのボディソープを追加しました。家族の清潔・衛生習慣を楽しくサポートするコンセプトが受容され、キレイキレイブランドの成長に貢献しています。

東南・南アジア地域では、パーソナルケア分野でのカテゴリ拡張と、衣料用洗剤における独自技術の導入を推進しました。オーラルヘルスケア分野では、シンガポールにおいて、市場トレンドである「高密度植毛」「やさしい使用感」を提供するハブラシ「システム高密度植毛2品種」を発売しました。タイでは「KODOMO オーガニック・ジェントルケア」を発売しました。子どもの安心・安全を最優先にしたオーガニック成分を配合しながら、手に取りやすい価格帯を実現したことで販売は好調に推移し、「KODOMO」ブランドの底上げに寄与しています。ビューティケア分野では、ベトナムにて皮膚科学に基づいた「SunoHada（素の肌）」ブランドを発売しました。保湿機能に加えて、痒みや赤みを抑える機能が評価され、病院の処方リストに採用されるなど、医療従事者ルートにおいても取り扱いが拡大しています。また、マレーシアでは、「植物物語」ブランドから日本産の天然オイル成分を配合した高保湿ラインを発売しました。肌への優しさと確かな保湿技術の両立を図りました。ホームケア分野では、マレーシアの衣料用洗剤「トップ」ブランドのシリーズを全面改良しました。臭い除去機能をより強化することで、部屋干しや夜干しを行う多くの生活者に支持されています。

今後も当社グループは、各地の文化や生活習慣を捉えた研究開発、およびエリア横断での技術移転を加速させることで、アジアにおける生活者のより良い習慣づくりに貢献してまいります。

海外事業に関わる研究開発費は、2,775百万円であります。

### 第3 【設備の状況】

#### 1 【設備投資等の概要】

当社グループは、当連結会計年度において11,988百万円の設備投資（有形固定資産、無形資産の取得価額）を行いました。その内訳は、一般用消費財事業7,594百万円、産業用品事業929百万円、海外事業4,073百万円、その他49百万円、調整額（消去又は全社）657百万円であります。

一般用消費財事業では、当社小田原工場における薬品の製造設備増強や当社千葉工場における洗剤および柔軟剤の製造設備増強等を行いました。

#### 2 【主要な設備の状況】

##### (1) 提出会社の状況

2025年12月31日現在

事業所又は地区名 (主な所在地)	セグメントの 名称	設備の内容	帳簿価額(百万円)					従業員数 (人)
			建物及び 構築物	機械装置 及び運搬具	土地 (面積千㎡)	その他	合計	
千葉工場 (千葉県市原市)	一般用消費財 事業 産業用品事業	生産設備	2,004	5,847	3,936 (147)	253	12,041	229
小田原工場 (神奈川県小田原市)	一般用消費財 事業	生産設備	9,361	9,776	358 (71)	1,904	21,400	264
大阪工場 (大阪府堺市西区)	一般用消費財 事業 産業用品事業	生産設備	628	2,970	729 (82)	240	4,567	126
明石工場 (兵庫県明石市)	一般用消費財 事業	生産設備	2,319	3,541	260 (62)	341	6,462	218
本社 (東京都台東区)	各事業および 全社管理業務	営業設備等	4,193	4	-	773	4,971	1,321
研究所 (東京都江戸川区 ほか)	一般用消費財 事業	研究開発 設備	3,670	663	1 (35)	1,482	5,817	664
坂出 (香川県坂出市)	一般用消費財 事業	生産設備	14,215	9,692	2,548 (260)	129	26,585	-
その他	各事業および 全社管理業務	営業設備等	130	117	-	327	575	237

##### (2) 国内子会社の状況

2025年12月31日現在

会社名	セグメントの 名称	事業所名 (所在地)	設備の 内容	帳簿価額(百万円)					従業員数 (人)
				建物及び 構築物	機械装置 及び運搬具	土地 (面積千㎡)	その他	合計	
ライオンケミ カル㈱	一般用消費財 事業 産業用品事業	ファインケミカ ル事業所 (茨城県神栖市)	生産設 備等	747	567	1,270 (66)	13	2,598	64
		オレオケミカル 事業所 (香川県坂出市)	生産設 備等	1,245	2,858	2,303 (174)	80	6,487	132
ライオン・ス ベシヤリ ティ・ケミカ ルズ㈱	産業用品事業	小野事業所 (兵庫県小野市)	生産設 備等	793	499	603 (87)	227	2,123	111
		四日市事業所 (三重県四日市 市)	生産設 備等	753	1,169	718 (34)	43	2,684	66

(3) 在外子会社の状況

2025年12月31日現在

会社名 (主な所在地)	セグメントの 名称	設備の内容	帳簿価額(百万円)					従業員数 (人)
			建物及び 構築物	機械装置 及び運搬具	土地 (面積千㎡)	その他	合計	
Lion Corporation (Thailand) Ltd. (タイバンコク)	海外事業	生産設備等	5,561	3,301	3,479 (419) [-]	522	12,865	1,438
Lion Corporation (Korea) (大韓民国ソウル)	海外事業	生産設備等	2,109	971	4,971 (49) [-]	228	8,281	294
Southern Lion Sdn. Bhd. (マレーシアジョホール州)	海外事業	生産設備等	1,154	1,173	636 (46) [-]	124	3,089	440
獅王日用化工(青島)有限公司 (青島市)	海外事業	生産設備等	798	445	- (-) [36]	138	1,381	628
Merap Lion Holding Limited Liability Company (ベトナムホーチミン市)	海外事業	生産設備等	79	1,422	- (-) [30]	7	1,509	622

- (注) 1 「その他」は工具、器具及び備品であり、建設仮勘定および無形資産は含めておりません。  
2 土地の各面積〔 〕内は連結会社以外からの賃借であり、外数であります。  
3 印を付した事業所に併設されている研究所の土地帳簿価額および土地面積は、各事業所の土地帳簿価額および土地面積に含めております。  
4 上記の他、主要な無形資産として、以下のものがあります。

2025年12月31日現在

事業所又は地区名 (主な所在地)	セグメントの 名称	内容	帳簿価額(百万円)			
			ソフトウェア	商標権	その他	合計
Merap Lion Holding Limited Liability Company (ベトナムホーチミン)	海外事業	PPAに伴う無形 資産	27	5,332	6,313	11,672
本社 (東京都台東区)	各事業および 全社管理業務	基幹システム	9,649	-	-	9,649
本社 (東京都台東区)	一般用消費財事 業	パファリン商標 権	-	6,560	-	6,560

3 【設備の新設、除却等の計画】

当連結会計年度末における重要な設備の新設等の計画は、以下のとおりであります。

会社名 事業所名	所在地	セグメントの 名称	設備の内容	投資予定金額		資金調達 方法	着手および完了予定 年月		完成後の 増加能力
				総額 (百万円)	既支払 金額 (百万円)		着手	完了	
当社千葉工場 ほか	千葉県 市原市 ほか	一般用 消費財事業	洗剤等製造設備合 理化および更新	2,529	403	自己資金	2025年 2月	2027年 12月	(注)2
当社小田原工場 ほか	神奈川県 小田原市 ほか	一般用 消費財事業	ハブラシ・ハミガ キ・薬品等製造設 備合理化・更新お よび新設	3,600	749	自己資金	2022年 6月	2027年 11月	(注)2
Lion Kallol Limited	バングラ デシュ人 民共和国 ダッカ市	海外事業	台所用洗剤、オー ラルケア製品等製 造設備新設	2,364	2,057	自己資金	2024年 5月	2026年 2月	(注)2
獅王日用化工 (青島)有限公司	中華人民 共和国 青島市	海外事業	倉庫および 倉庫設備新設	1,275	239	自己資金	2026年 1月	2027年 12月	(注)2

- (注) 1 経常的な設備の更新のための除却等を除き、重要な設備の除却等の計画はありません。  
2 合理的な測定が困難であるため、記載を省略しております。

## 第4 【提出会社の状況】

### 1 【株式等の状況】

#### (1) 【株式の総数等】

##### 【株式の総数】

種類	発行可能株式総数(株)
普通株式	1,185,600,000
計	1,185,600,000

##### 【発行済株式】

種類	事業年度末現在 発行数(株) (2025年12月31日)	提出日現在 発行数(株) (2026年3月26日)	上場金融商品取引所 名又は登録認可金融 商品取引業協会名	内容
普通株式	279,782,746	279,782,746	東京証券取引所 プライム市場	株主としての権利内容に制限 のない、標準となる株式 単元株式数 100株
計	279,782,746	279,782,746		

(2) 【新株予約権等の状況】

【ストックオプション制度の内容】

当社は、2017年3月30日開催の第156期定時株主総会にて、取締役に対する業績連動型株式報酬制度の導入をご承認いただき、現在発行されている各新株予約権につき行使期間満了又は権利消滅のときまで存続させることとし、今後は新たな株式報酬型ストック・オプションを付与しないことといたしました。

会社法第236条第1項、第238条第1項、第2項および第240条第1項の規定に基づく新株予約権の状況は、次のとおりであります。

取締役会の決議日(2015年12月25日)

	事業年度末現在 (2025年12月31日)	提出日の前月末現在 (2026年2月28日)
付与対象者の区分および人数(名)	当社執行役員 11	同左
新株予約権の数(個)	2,677(注1)	同左
新株予約権の目的となる株式の種類、内容 および数(株)	普通株式 単元株式数100株 2,677(注1)	同左
新株予約権の行使時の払込金額(円)	1(注2)	同左
新株予約権の行使期間	2016年1月12日から 2046年1月11日まで	同左
新株予約権の行使により株式を発行する場合の株式の 発行価格および資本組入額(円) (注4)	発行価格 964 資本組入額 482	同左
新株予約権の行使の条件	当社の執行役員の在任期間が1年以上経過(死亡退任のときを除く。)し、その地位を喪失した日または従業員退職日のいずれか遅い日または取締役に就任した日の翌日から10日以内とし、行使に当っては発行された新株予約権を一括して行使する。ただし、取締役会は、執行役員の在任期間が1年未満または在任期間が1年以上で任期途中でその地位を喪失した場合または従業員を退職した場合または取締役に就任した場合において、発行から1年経過していない新株予約権を在任期間(1ヵ月未満は1ヵ月とする。)に応じて按分して行使することができる旨決議することができる。この場合按分により算出された1個未満の端数は切り捨てる。 新株予約権を行使できる期間については、上記行使期間内およびの期間内で当社取締役会において決定する。 この他の新株予約権の行使条件は、取締役会決議に基づき、当社と新株予約権の割当を受けた者との間で締結する新株予約権割当契約に定めるところによる。	同左
新株予約権の譲渡に関する事項	新株予約権を譲渡するには、当社取締役会の承認を要するものとする。	同左
組織再編成行為に伴う新株予約権の交付に関する事項		
新株予約権の取得条項に関する事項	(注3)	同左

- (注1) 当社が株式分割または株式併合を行う場合には、次の算式により付与株式数を調整するものとする。  
調整後株式数 = 調整前株式数 × 分割(または併合)の比率  
また、当社が合併または会社分割を行う場合等、付与株式数の調整を必要とするやむを得ない事由が生じたときは、合併または会社分割の条件等を勘案の上、合理的な範囲で付与株式数を調整するものとする。  
なお、調整の結果生じる1株未満の端数については、これを切り捨てるものとする。
- (注2) 各新株予約権の行使に際して払込みをなすべき金額は、各新株予約権の行使により発行または移転する株式1株当たりの払込金額を1円とし、これに付与株式数を乗じた金額とする。  
当社が当社普通株式につき株式併合を行う場合には、行使価額は当該株式の併合の比率に応じ比例的に調整し、調整により生ずる1円未満の端数は切り上げる。  
当社が合併または会社分割を行う場合等、行使価額の調整を必要とするやむを得ない事由が生じたときは、合併または会社分割の条件等を勘案の上、合理的な範囲で行使価額を調整するものとする。
- (注3) 1) 次の各号に掲げる事項が株主総会(株主総会の承認を要しない場合は取締役会)で承認されたときには、未行使の新株予約権については当社が無償で取得することができる。  
当社が消滅会社となる合併契約書承認の議案  
当社が完全子会社となる株式交換契約書承認の議案または株式移転計画承認の議案  
当社が分割会社となる吸収分割契約書または新設分割契約書承認の議案  
当社の発行する全部の株式の内容として譲渡による当該株式の取得について当社の承認を要することについての定めを設ける定款の変更承認の議案  
新株予約権の目的である株式の内容として譲渡による当該株式の取得について当社の承認を要することもしくは当該種類の株式について当社が株主総会の決議によってその全部を取得することについての定めを設ける定款の変更承認の議案  
2) 前項のほか、当社と新株予約権の割当てを受けた者との間で締結する新株予約権割当契約書に定める事由が発生したときには、取締役会決議により当社が無償で取得し消却することができるものとする。
- (注4) 発行価格は、新株予約権の払込金額1株当たり963円と行使時の払込金額1円を合算しています。なお、新株予約権の払込金額1株当たり963円については、当社執行役員の当社に対する報酬債権をもって相殺しています。

【ライツプランの内容】

該当事項はありません。

【その他の新株予約権等の状況】

該当事項はありません。

(3) 【行使価額修正条項付新株予約権付社債券等の行使状況等】

該当事項はありません。

(4) 【発行済株式総数、資本金等の推移】

年月日	発行済株式 総数増減数 (千株)	発行済株式 総数残高 (千株)	資本金増減額 (百万円)	資本金残高 (百万円)	資本準備金 増減額 (百万円)	資本準備金 残高 (百万円)
2022年2月22日 (注)	6,578	292,536		34,433		31,499
2024年2月22日 (注)	8,103	284,432		34,433		31,499
2025年5月7日 (注)	4,650	279,782		34,433		31,499

(注) 自己株式の消却による減少であります。

(5) 【所有者別状況】

2025年12月31日現在

区分	株式の状況(1単元の株式数100株)							単元未満 株式の状況 (株)	
	政府及び 地方公共 団体	金融機関	金融商品 取引業者	その他の 法人	外国法人等		個人 その他		計
					個人以外	個人			
株主数 (人)		40	39	841	347	539	272,634	274,440	
所有株式数 (単元)		872,227	93,652	305,237	798,986	754	723,769	2,794,625	320,246
所有株式数 の割合(%)		31.21	3.35	10.92	28.59	0.03	25.90	100.00	

- (注) 1 自己株式2,466,108株は、「個人その他」の欄に24,661単元および「単元未満株式の状況」の欄に8株それぞれ含めて記載しております。
- 2 株式会社証券保管振替機構名義の株式3,550株は、「その他の法人」の欄に35単元および「単元未満株式の状況」の欄に50株それぞれ含めて記載しております。
- 3 役員報酬BIP信託が保有する当社株式664,785株は、「金融機関」の欄に6,647単元および「単元未満株式の状況」の欄に85株それぞれ含めて記載しております。

(6) 【大株主の状況】

2025年12月31日現在

氏名又は名称	住所	所有株式数 (千株)	発行済株式 (自己株式を 除く。)の 総数に対する 所有株式数の 割合(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	東京都港区赤坂1丁目8番1号 赤坂インターシティAIR	38,563	13.90
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	東京都中央区晴海1丁目8-12	28,252	10.18
JAPAN ACTIVATION CAPITAL I L.P. (常任代理人 株式会社三菱UFJ銀行)	C/O WALKERS CORPORATE LIMITED, 190 ELGIN AVENUE, GEORGE TOWN, GRAND CAYMAN, KY1-9008, CAYMAN ISLANDS (東京都千代田区丸ノ内1丁目4番5号)	12,450	4.48
みずほ信託銀行株式会社 退職給付信託 みずほ銀行口 再信託受託者 株式会社日本カストディ銀行	東京都中央区晴海1丁目8番12号	8,282	2.98
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001 (常任代理人 株式会社みずほ銀行 決済営業部)	ONE CONGRESS STREET, SUITE 1, BOSTON, MASSACHUSETTS (東京都港区港南2丁目15-1 品川インターシティA棟)	6,796	2.45
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505103 (常任代理人 株式会社みずほ銀行 決済営業部)	ONE CONGRESS STREET, SUITE 1, BOSTON, MASSACHUSETTS (東京都港区港南2丁目15-1 品川インターシティA棟)	5,181	1.86
明治安田生命保険相互会社 (常任代理人 株式会社日本カストディ銀行)	東京都千代田区丸ノ内2丁目1-1 (東京都中央区晴海1丁目8番12号)	3,690	1.33
JP MORGAN CHASE BANK 385781 (常任代理人 株式会社みずほ銀行 決済営業部)	25 BANK STREET, CANARY WHARF, LONDON, E14 5JP, UNITED KINGDOM (東京都港区港南2丁目15-1 品川インターシティA棟)	3,565	1.28
ゴールドマン・サックス証券株式会社 BNYM (常任代理人 株式会社三菱UFJ銀行)	東京都港区虎ノ門2丁目6番1号 虎ノ門ヒルズステーションタワー (東京都千代田区丸ノ内1丁目4番5号)	3,430	1.23
大日本印刷株式会社	東京都新宿区市谷加賀町1丁目1番1号	3,140	1.13
計		113,353	40.87

- (注) 1 所有株式数は、千株未満を切り捨てて表示しております。
- 2 発行済株式(自己株式を除く。)の総数に対する所有株式数の割合は、発行済株式の総数から自己株式数を減じた株式数(277,316,638株)を基準に算出し、小数点第3位以下を切り捨てて表示しております。
- 3 上記のほか、当社が所有している自己株式2,466,108株(発行済株式の総数に対する所有株式数の割合:0.88%)があります。なお、当該自己株式には役員報酬BIP信託が保有する当社株式は含まれておりません。

(7) 【議決権の状況】

【発行済株式】

2025年12月31日現在

区分	株式数(株)	議決権の数(個)	内容
無議決権株式			
議決権制限株式(自己株式等)			
議決権制限株式(その他)			
完全議決権株式(自己株式等)	(自己保有株式) 普通株式 2,466,100		
完全議決権株式(その他)	普通株式 276,996,400	2,769,964	
単元未満株式	普通株式 320,246		
発行済株式総数	279,782,746		
総株主の議決権		2,769,964	

- (注) 1 「単元未満株式」の株式数の欄には当社所有の自己株式8株が含まれております。  
 2 「完全議決権株式(その他)」および「単元未満株式」の株式数の欄には、株式会社証券保管振替機構名義の株式が、それぞれ3,500株および50株含まれております。  
 3 「完全議決権株式(その他)」および「単元未満株式」の株式数の欄には、役員報酬BIP信託が保有する当社株式が、それぞれ664,700株および85株含まれております。

【自己株式等】

2025年12月31日現在

所有者の氏名 又は名称	所有者の住所	自己名義 所有株式数 (株)	他人名義 所有株式数 (株)	所有株式数 の合計 (株)	発行済株式 総数に対する 所有株式数 の割合(%)
(自己保有株式) ライオン株式会社	台東区蔵前一丁目3番28号	2,466,100		2,466,100	0.88
計		2,466,100		2,466,100	0.88

- (注) 役員報酬BIP信託が保有する当社株式は、上記自己保有株式には含まれておりません。

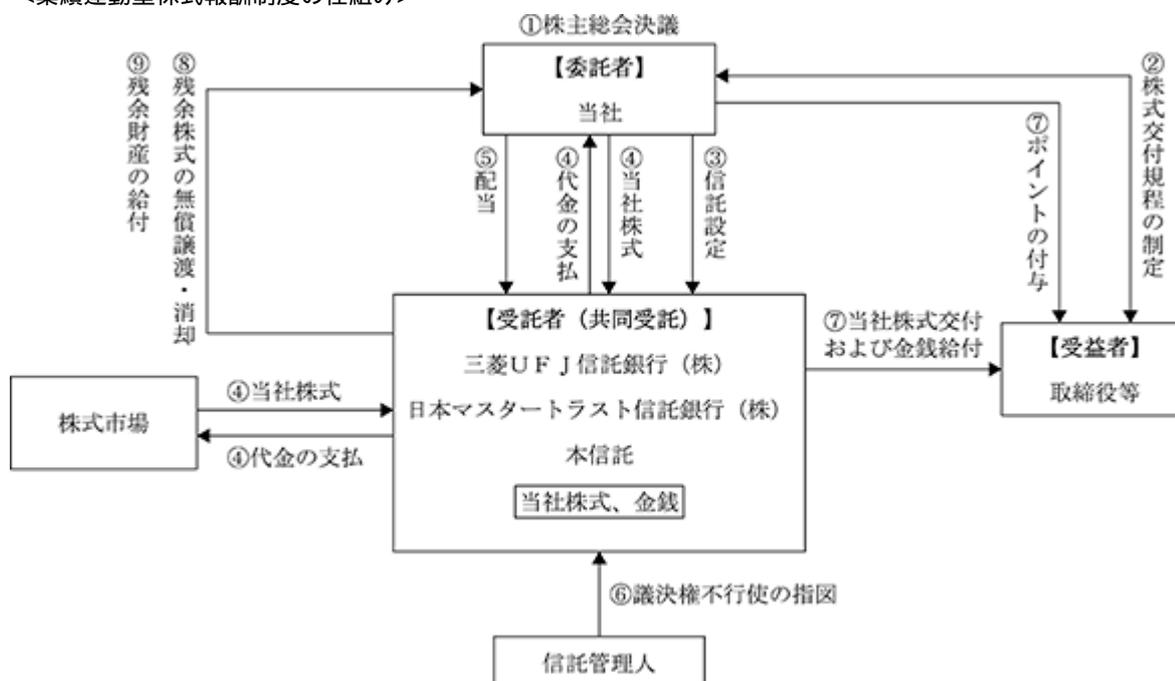
(8)【役員・従業員株式所有制度の内容】

1. 業績連動型株式報酬制度の概要

当社は、2017年2月10日開催の取締役会において、当社の取締役（社外取締役を除きます。以下同じ。）および執行役員（以下、取締役と併せて「取締役等」といいます。）を対象に、当社の中長期的な業績の向上と企業価値の増大への貢献意欲を高めることを目的として、新しい株式報酬制度（以下「本制度」といいます。）を導入することを決議し、取締役に對する本制度の導入に関する議案を、2017年3月30日開催の第156期定時株主総会に付議し、承認決議を得ております。なお、本制度の継続に伴う報酬等の額および内容の一部改定に関する議案を2021年3月30日、2025年3月28日に開催の定時株主総会に付議し、承認決議を得ております。

本制度では、役員報酬B I P（Board Incentive Plan）信託（以下「B I P信託」といいます。）と称される仕組みを採用します。B I P信託とは、米国の業績連動型株式報酬（Performance Share）制度および譲渡制限付株式報酬（Restricted Stock）制度を参考にした役員に対するインセンティブ・プランです。当社は、取締役等の退任後に、B I P信託により取得した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」といいます。）を業績目標の達成度等に応じて、交付および給付（以下「交付等」といいます。）しております。

<業績連動型株式報酬制度の仕組み>



当社は、取締役を対象とする本制度の導入に関して、株主総会において役員報酬の承認決議を得ております。当社は、取締役会において、本制度の内容に係る株式交付規程を制定します。

当社は、の株主総会決議で承認を受けた範囲内で取締役に対する報酬の原資となる金銭を拠出するとともに、執行役員報酬の原資となる金銭を拠出し、これらを合わせて三菱UFJ信託銀行株式会社（受託者）に信託し、受益者要件を満たす取締役等を受益者とする本信託を設定します。

本信託は、信託管理人の指図に従い、で拠出された金銭を原資として、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。本信託が取締役に対する交付等の対象として取得する株式数は、の株主総会決議で承認を受けた範囲内とします。なお、本信託内の当社株式は、取締役報酬の原資となる金銭および執行役員報酬となる金銭の金額に応じて勘定を分けて管理されます。

本信託内の当社株式に対しても、他の当社株式と同様に配当が行われます。

本信託内の当社株式については、信託期間を通じ、議決権を行使しないものとします。

信託期間中、役員および毎事業年度における業績目標の達成度等に応じて、毎年、取締役等に付与されるポイント数が決定され、そのポイント数は信託期間中累積します。一定の受益者要件を満たす取締役等に対して、当該取締役等の退任時に累積したポイント数に応じて当社株式等について交付等を行います。

業績目標の未達成等により、信託期間の満了時に残余株式が生じた場合、信託契約の変更および追加信託を行うことにより本制度またはこれと同種の新たな株式報酬制度として本信託を継続利用するか、本信託から当社に当該残余株式を無償譲渡し、当社はこれを無償で取得した上で、取締役会決議によりその消却を行う予定です。

本信託の終了時に、受益者に分配された後の残余財産は、信託金から株式取得資金を控除した信託費用準備金の範囲内で当社に帰属する予定です。また、信託費用準備金を超過する部分については、当社および取締役等と利害関係のない団体への寄附を行う予定です。

## 2. 取締役等に取得させる予定の株式の総数

1事業年度当たり当社株式数446,666株相当（うち取締役分として270,000株）を上限とします。

## 3. 当該業績連動型株式報酬制度による受益権その他の権利を受けることができる者の範囲

取締役等を退任(死亡により退任する場合および執行役員が取締役に就任する場合を含みます。)した者のうち受益者要件を満たす者

## 2 【自己株式の取得等の状況】

【株式の種類等】 会社法第155条第7号による普通株式の取得

(1) 【株主総会決議による取得の状況】

該当事項はありません。

(2) 【取締役会決議による取得の状況】

該当事項はありません。

(3) 【株主総会決議又は取締役会決議に基づかないものの内容】

会社法第155条第7号による取得（単元未満株式の買取請求）

区分	株式数（株）	価額の総額（千円）
当事業年度における取得自己株式	1,776	2,910
当期間における取得自己株式	194	337

- (注) 1 当期間における取得自己株式には、2026年3月1日から有価証券報告書提出日までの単元未満株式の買取りによる株式数は含めておりません。  
2 役員報酬BIP信託が保有する当社株式は、上記取得自己株式数には含めておりません。

(4) 【取得自己株式の処理状況及び保有状況】

区分	当事業年度		当期間	
	株式数（株）	処分価額の総額（千円）	株式数（株）	処分価額の総額（千円）
引き受ける者の募集を行った取得自己株式				
消却の処分を行った取得自己株式	4,650,000	5,234,784		
合併、株式交換、株式交付、会社分割に係る移転を行った取得自己株式				
その他				
（ストックオプションの行使）	77,930	47,845		
（単元未満株の買増請求）	6	9		
（役員報酬BIP信託への処分）	274,100	472,274		
保有自己株式数	2,466,108		2,466,302	

- (注) 1 スtockオプションの行使、単元未満株の買増請求、役員報酬BIP信託への処分および保有自己株式数の当期間には、2026年3月1日から有価証券報告書提出日までの取引は含めておりません。  
2 役員報酬BIP信託が保有する当社株式は、上記保有自己株式数には含めておりません。

### 3 【配当政策】

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、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研究開発・生産設備等への投資や外部資源の獲得、資本効率の向上等を考慮したうえで機動的に実施してまいります。(注1)

当社は、毎事業年度における剰余金の配当につきましては、中間配当、期末配当の年2回行うことを基本としております。

当社は会社法第459条に基づき、取締役会の決議によって剰余金の配当を行うことができる旨を定款で定めております。

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15円(支払開始日:2025年9月2日)、期末15円(支払開始日:2026年3月5日)といたしました。(注2)

(注1) 当社は、2026年2月12日の取締役会において株主還元方針の変更を決議いたしました(2026年12月期より適用)。

(注2) 基準日が当事業年度に属する剰余金の配当は、以下のとおりであります。

決議年月日	配当金の総額 (百万円)	1株当たり配当額 (円)
2025年8月7日 取締役会決議	4,159	15.00
2026年2月12日 取締役会決議	4,159	15.00

## 4 【コーポレート・ガバナンスの状況等】

### (1) 【コーポレート・ガバナンスの概要】

#### 業務執行、監査監督、指名・報酬諮問委員会の機能に係る事項

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・充実に推進することにより、企業価値の向上を目指しております。

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督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おります。また、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に図るため、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おります。

#### < 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など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、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おります。

#### < 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、本報告書提出日現在の構成員は、社外取締役の白石隆氏（委員長）、松崎正年氏、内田和成氏、菅谷貴子氏、安江令子氏、社外監査役の須永明美氏、伊藤彰浩氏、平井弓子氏、代表取締役の竹森征之氏の9名であります。

#### < 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。同委員会の答申に基づき、2025年3月28日開催の第164期定時株主総会の決議を経て、役員報酬制度を2025年12月期より改定しております。2025年の役員報酬については、月次固定報酬について2025年2月開催の報酬諮問委員会の答申をもとに2025年3月開催の取締役会で決議し、業績連動報酬（サステナビリティ最重要課題の進捗等に対応した業績連動型株式報酬を除く）について2026年2月開催の報酬諮問委員会の答申をもとに2026年3月開催の取締役会で決議しております。なお、本報告書提出日現在の構成員は、社外取締役の内田和成氏（委員長）、松崎正年氏、白石隆氏、菅谷貴子氏、安江令子氏、社外監査役の須永明美氏、伊藤彰浩氏、平井弓子氏の8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、2025年度は、「グループガバナンス」、「DX」、「サステナビリティ」、「人的資本」に取り組んでおります。

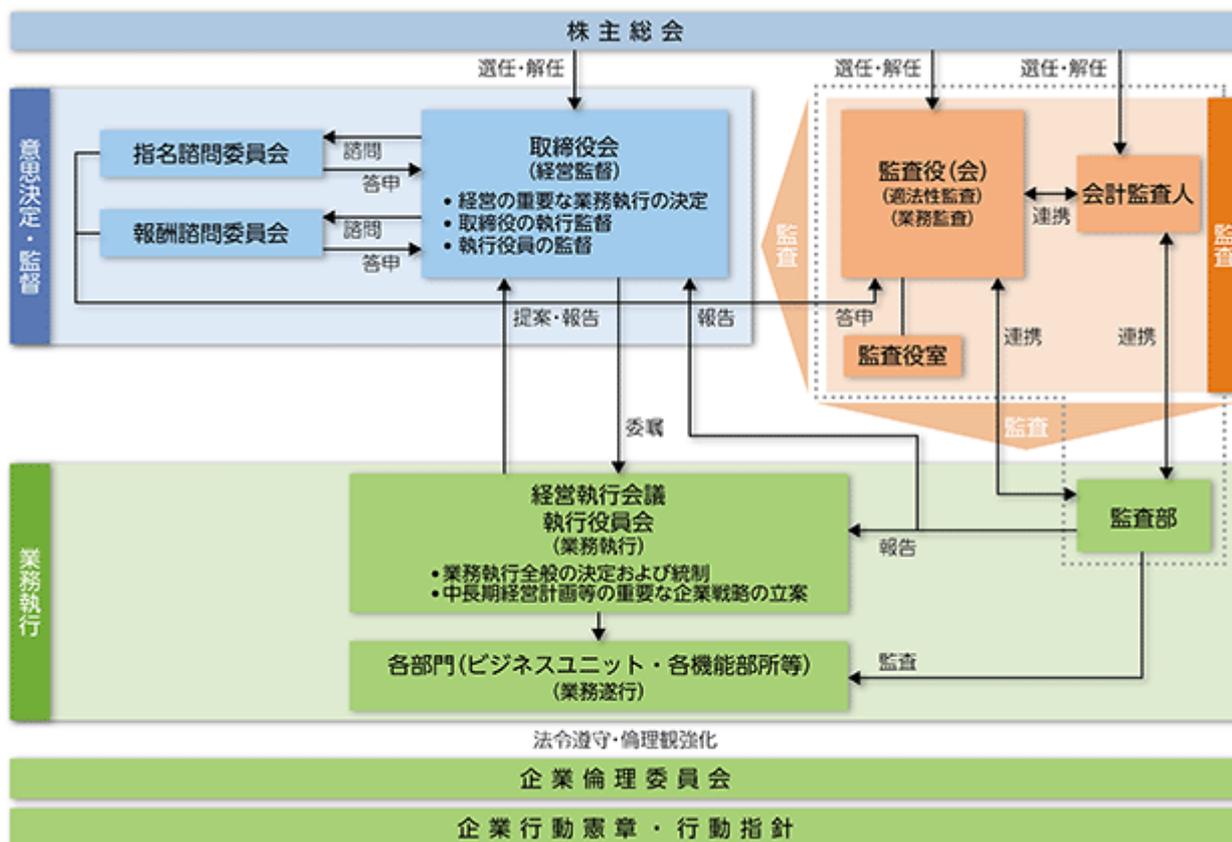
< 会計監査 >

当社はEY新日本有限責任監査法人と監査契約を締結し、同監査法人が会社法および金融商品取引法にもとづく会計監査および内部統制報告書監査を実施しております。第165期(2025年1月1日～2025年12月31日)において業務を執行した公認会計士は、林 美岐氏、多田 雅之氏であり、監査業務に係る補助者は、公認会計士11名、その他23名であります。

< 内部監査 >

他の業務執行から独立した社長直轄の監査部(現在14名体制)が年間内部監査計画にもとづき、各部所および関係会社に対し、業務執行状況について適法性、妥当性、効率性の観点から監査を行うとともに、会計諸手続きおよびその処理に関する監査を実施しております。内部監査の結果は、代表取締役社長、各担当役員、取締役会および執行役員会に報告するとともに、監査役会にも報告され、監査役監査との連携を図っております。また、金融商品取引法に基づく財務報告に係る内部統制の整備と運用状況を把握、評価し、代表取締役社長および監査役会に報告しております。

コーポレート・ガバナンス体制の模式図は、次のとおりです。



現状のコーポレート・ガバナンス体制を選択している理由

現状の体制において以下の諸施策が講じられており、取締役および監査役による監督・監視機能の充実が図られていると判断しております。

- (1) 社外取締役5名（独立役員）の設置による監督機能充実。
- (2) 社外監査役3名（独立役員）および常勤監査役2名の設置による監視機能充実。
- (3) 独立役員と代表取締役社長との定期的情報交換による経営姿勢理解および監督・監視機能の実効性向上。
- (4) 執行役員制による監督と執行の分離。
- (5) 監査役会と内部監査部門、会計監査人との連携による監査の実効性向上。
- (6) 監査役会と代表取締役との定例意見交換会による監視機能の実効性向上。
- (7) 取締役会各議案に係る監査役意見形成への社外取締役意見の活用。

内部統制システムに関する基本的な考え方およびその整備・運用状況

<内部統制システムの基本的な考え方>

1. 当社グループの取締役・使用人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

(1) 基本的考え方

- 1) 当社グループの「ライオン企業行動憲章」、「行動指針」をコンプライアンス体制の基盤とする。
- 2) ライオン企業行動憲章の精神を代表取締役社長が繰り返し役員・従業員に伝えることにより、企業倫理意識の浸透に努めるとともに、コンプライアンスがあらゆる企業活動の前提であることを徹底する。

(2) コンプライアンス体制

- 1) 当社取締役会で選定した企業倫理担当役員を委員長とする当社グループ全体に係る企業倫理委員会を設置し、企業倫理意識の浸透・定着のための具体的施策を推進する。ライオン企業行動憲章・行動指針に反する事態が生じ、企業倫理委員会が必要と認めたときは、外部専門家（弁護士、公認会計士等）を委員とする倫理調査委員会を設け事態の解決・収拾を図る仕組みを採用する。
- 2) 企業倫理担当役員の下に企業倫理担当部長を置き、コンプライアンス体制の整備・維持を図るとともに、企業倫理担当部長は人事部と協働で当社グループに必要な研修を行う。また、各部所は関連法規に従った規程・マニュアルを策定し、これに従い業務を実行する。
- 3) 当社取締役会の監督機能を強化するため、業務を執行しない社外取締役を置く。
- 4) 内部監査部門として当社に監査部を置く。
- 5) 当社監査部は、当社グループ各社に対する内部監査を実施する。
- 6) 当社グループ各社に当社から監査役を派遣し、当該監査役は法令に従い監査を行う。
- 7) 監査部員、企業倫理担当部長、経営企画部員、法務・知的財産部員および監査役は、日ごろから連携し当社グループのコンプライアンス体制およびコンプライアンスに関する課題・問題の有無の把握に努める。
- 8) 従業員の法令・定款違反行為については就業規則に従い処分を決定する。取締役の法令・定款違反行為については企業倫理委員会が取締役に具体的な処分を答申する。
- 9) 上記1)～8)の他、当社グループにおける法令違反その他のコンプライアンスに関する事実についての社内通報システムとして、企業倫理担当部長および社外弁護士を直接の情報受領者とする「AL心のホットライン」を整備するとともに、製品開発担当者等が製品の品質に疑念を生じた場合の社内通報システムとして、信頼性保証部長を直接の情報受領者とする「品質情報ホットライン」を整備し、別に定める要領にもとづきその運用を行う。
- 10) 監査役は当社グループのコンプライアンス体制および上記9)に定める社内通報システムの運用に問題があると認めるときは、企業倫理担当役員に意見を述べるとともに、改善策の策定を求める。

### (3) 有事の対応

- 1) 法規・社会的責任に関わる緊急事態が発生した場合は、緊急事態処理システムに従い、当該発生事実をコーポレートサポート部総務室長が社長、企業倫理担当役員および監査役へ報告するとともに、社長を議長とする緊急対策本部もしくは担当部所長は事態の適正な収拾、再発防止策の立案、執行役員会・取締役会への報告を行う。
- 2) 当社グループ各社の担当役員および従業員が当社グループにおける重大な法令違反その他のコンプライアンスに関する重要な事実を発見した場合も、上記1)と同様に対処する。
- 3) 当社グループ各社が当社からの経営管理、経営指導内容が法令に違反し、その他コンプライアンス上問題があると認められた場合は、直ちに当社社長、企業倫理担当役員および監査役に報告するものとする。企業倫理担当役員は監査役と協議し事態の適正な収拾と再発防止策の立案を行う。

#### 2. 当社取締役の職務の執行に係る情報の保存および管理に関する体制

- (1) 代表取締役および業務執行取締役は、法令に従い自己の職務の執行状況を取締役に報告する。
- (2) 代表取締役は、情報管理規程に取締役の職務の執行に係る情報の作成、保存および管理に関する事項を定める。
- (3) 取締役は、情報管理規程に従い、職務の執行に係る情報を保存する。
- (4) 取締役および監査役は、いつでもこれらの情報を閲覧または謄写できる。

#### 3. 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) 当社グループのリスクマネジメントについては、経営執行会議で総括管理を行うとともに、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（リスク統括管理担当役員）として任命し、当該責任者を委員長とするALリスク管理委員会が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) 事業戦略遂行上のリスクについては、経営執行会議にて当該リスクの度合い、統制等の対応方針、残余リスク（当社グループがリスクテイクする部分）を審議し、リスク管理を行う。
- 3) 事業活動に重大な影響を及ぼすおそれのある経営リスクについては、ALリスク管理委員会での審議を経て経営執行会議で評価・特定し、決定した方針に沿ってそのリスク低減等に全社的に取り組む。
- 4) 経営リスクのうち、全社横断的かつ専門的な視点での管理が必要な環境、品質責任、事故・災害、コンプライアンス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、企業倫理委員会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。
- 5) 各部所・関係会社においては、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の認証を受けるとともに、OSHMS（ISO45001準拠）を適用し、品質管理、環境保全および安全衛生管理に積極的に取り組む。
- 6) 環境変化等により新たに期中に発生するリスク（エマージングリスク）は、ALリスク管理委員会や執行役員会等でその予兆を確認・共有する。当該リスクが期中に顕在化し、経営に重大な影響を与える可能性が高まった場合は、ALリスク管理委員会委員長が指定したリスクオーナーが対応策を検討の上、経営執行会議で審議し、リスク管理を行う。
- 7) 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（経営執行会議）および取締役会に報告する。また、監査部は当社グループの一連のリスクマネジメントプロセスが有効に機能しているかを監査し、その結果を取締役に報告のうえ、取締役会の監督に付す。

##### (2) 有事の対応

天災・事故発生等による物理的緊急事態が発生した場合は、緊急事態処理システム（地震については地震災害対策マニュアル、感染症については、新型インフルエンザ等感染症対策マニュアル）に従い、当該発生事実をコーポレートサポート部総務室長が社長・ALリスク管理委員会委員長・監査役等へ報告するとともに、ALリスク管理委員会理事は情報収集、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。

#### 4. 当社グループの取締役の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制

##### (1) 意思決定ルール

- 1) 取締役の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制の基礎として、定例の取締役会を毎月1回開催するほか、必要に応じて適時臨時に開催する。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する。
- 2) また迅速な業務執行と取締役会の機能をより強化するために、経営執行会議を毎月3回、執行役員会を毎月1回開催し、業務執行に関する基本的な事項および重要事項に係る意思決定を機動的に行う。
- 3) 当社グループ全体の経営方針および経営戦略等に係る重要事項については、事前に経営執行会議において議論を行い、その審議を経て取締役会にて意思決定を行うものとする。
- 4) 当社グループ各社の経営については、その自主性を尊重しつつ、事業内容の定期的な報告と重要案件についての事前協議を行うとともに、各社の財産ならびに損益に多大な影響を及ぼすと判断する重要案件については、当社取締役会または経営執行会議の承認を受けるものとする。

##### (2) 取締役会の基本的位置付け

- 1) 取締役会は、取締役、従業員が共有する全社的な目標を定め、この浸透を図るとともに、この目標にもとづく経営計画を策定する。
- 2) 取締役会は、経営計画を具体化するため、経営計画にもとづき、事業計画、経営予算を設定する。マーケティング投資、研究開発投資、設備投資、新規事業投資についても経営計画を基準に配分する。
- 3) 取締役会は、重要事項に係る各機関、社長、ビジネスユニットCOO、担当役員、部所長の決裁権限基準を定める。
- 4) 取締役会は、毎月、月度業績をレビューし、各担当取締役に目標と実績の差異要因の分析、その要因を排除・低減する改善策を報告させ、必要に応じて目標を修正する。

##### (3) 業務推進体制

- 1) 各部門、部所を担当する取締役は、当該部門等が実施すべき具体的な施策を含めた効率的な業務推進体制を決定する。
- 2) 月度業績はITを活用したシステムにより迅速に管理会計としてデータ化し、各担当取締役および取締役に報告する。
- 3) 上記(2)4)の決定を受け、各担当取締役は業務遂行体制をより効率的なものとするため、必要に応じ改善する。

#### 5. 当社監査役がその職務を補助すべき使用人を置くことを求めた場合における当該使用人に関する事項および当該使用人の取締役からの独立性に関する事項(監査役の指示の実効性の確保に関する事項を含む)

- (1) 監査役会の職務補助に専任する使用人を1名以上監査役室に置く。
- (2) 当該使用人は、職務執行に当たっては監査役会の指揮命令を受け、取締役の指揮命令を受けない。
- (3) 当該使用人の人事評価・異動・懲戒については監査役会の事前同意を得た上で、機関決定することとし、取締役からの独立性を確保する。

6. 当社グループの取締役および使用人が監査役に報告するための体制その他監査役への報告に関する事項ならびに当該報告をしたことを理由として不利な取扱いを受けないことを確保するための体制

(1) 当社グループの取締役および使用人は、当社グループに著しい損害を及ぼすおそれのある事実および法令・定款に違反する重大な事実等がある場合には速やかに監査役に報告する。また、取締役は、次の事項を監査役会に報告する。

- 1) 当社グループにおける重大な法令違反その他のコンプライアンスに関する重要な事実
- 2) 当社グループにおける天災・事故発生等による物理的緊急事態および法規・社会的責任に関わる緊急事態
- 3) 当社グループにおける内部監査の実施状況
- 4) 当社グループにおける社内通報システムによるホットラインの通報状況およびその内容
- 5) 経営執行会議、執行役員会の決定事項
- 6) 決裁権限基準にもとづく取締役および執行役員の決裁事項
- 7) 当社グループ各社の事業概況、当該各社監査役の活動状況
- 8) 当社および当社グループ各社の重要な会計方針・会計基準の変更ならびにその影響

(2) 上記(1)～(8)に関する事項の報告の方法(報告者、報告受領者、報告時期等)については、取締役と監査役の協議により決定する。

(3) 上記(1)にかかわらず、監査役はいつでも必要に応じて、取締役および使用人に対して報告を求めることができる。

(4) 当社グループは、報告者が、報告・通報したことを理由として不利益な扱いを受けないよう行動指針に定め、組織的に保護する。

7. 当社監査役の職務の執行について生ずる費用の前払または償還の手続きその他の当該職務の執行について生ずる費用または債務の処理に係る方針に関する事項

(1) 監査役の職務執行に必要な費用および債務については、監査役の請求に従い速やかに支払その他の処理を行う。

(2) その他、職務執行の必要に応じて、外部専門家の助言を受けることができる。支払その他の処理は、前記(1)に準じる。

8. 当社監査役の監査が実効的に行われることを確保するための体制

(1) 監査役会の要請がある場合において取締役会は、監査役会が法律・会計・税務等の専門家を選任し、監査業務に関する助言を受ける機会を保障する。

(2) 監査役は、必要に応じて、当社および当社グループ各社の各種会議、打合せ等へ陪席することができる。

(3) 監査役は、必要に応じて、当社グループ各社の重要情報を閲覧または謄写できる。

(4) 監査役は、監査役会が策定する監査計画にもとづき、業務執行担当取締役および重要な使用人から個別に職務執行状況を聴取することができる。

(5) 監査役会は、代表取締役、会計監査人それぞれとの間で定期的に意見交換会を開催する。

9. 財務報告の信頼性を確保するための体制

(1) 代表取締役社長は、連結財務諸表を構成する当社、当社の子会社および関連会社の財務報告の信頼性を確保するために、取締役会が定める「財務報告に係る内部統制の基本方針」にもとづき財務報告に係る内部統制を整備・運用・評価し、その状況および内部統制報告書を定期的に取締役会に報告する。

(2) 監査部は、内部監査活動を通じ、財務報告に係る内部統制の整備と運用状況(不備および不備の改善状況を含む。)を把握・評価し、それを代表取締役社長および監査役に報告する。

(3) 監査役は、業務監査の一環として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監査する。また、会計監査人の行う監査の方法と結果の相当性の監査を通じて、財務報告に係る内部統制の整備・運用状況を監査する。

## &lt; 内部統制システムの整備状況 &gt;

当社は、法令遵守、倫理観強化を基本とする企業行動憲章、行動指針を制定しております。役員、従業員にその遵守徹底を図るため、企業倫理担当役員を委員長とする企業倫理委員会を設け、企業倫理意識の浸透・定着のための具体的施策の推進および企業行動憲章・行動指針に反する事態が生じたときの事態の収拾と再発防止策の立案を行うとともに、社内通報システムの設置等、コンプライアンス体制の強化を進めております。また、業務の効率性、有効性を確保するため、各種決裁に際して社長または担当役員等に決裁権限を委譲する基準、製品開発の各段階での業務プロセスや品質保証を定めた製品マネジメントシステム等の各種規程を整備しております。

これらの事項が適切に機能しているか否かをモニタリングするため、監査役および監査部による定期的監査を実施しております。

当社の会社情報の適時開示については、その開示の要否について常勤監査役に意見を求め、適正性を確保しております。

また、財務報告に係る内部統制に関する整備状況については、財務報告に係る内部統制の基本方針を策定するとともに評価範囲選定基準および評価対象を定めております。また、各業務プロセスにおける責任者を任命しております。

## &lt; 内部統制システムの運用状況 &gt;

内部統制システムの運用については、取締役会において適宜検証を行い、その運用状況の概要について、当該年度の事業報告に記載します。

## 取締役会、指名諮問委員会および報酬諮問委員会の活動状況

## &lt; 取締役会 &gt;

当事業年度において当社は取締役会を合計18回開催しました。取締役会では、グループ経営方針や中期経営計画を始めとした経営に関する重要事項の他、重要な人事・組織に関する事項、投融资に関する事項、政策保有株式に関する事項、決算および株主総会に関する事項等を審議するとともに、業務執行状況の報告が行われました。なお、個々の取締役の出席状況は以下のとおりです。

氏名	役職名	出席状況
竹森 征之	代表取締役兼社長執行役員	18回中18回(100%)
福田 健吾	代表取締役兼副社長執行役員	18回中18回(100%)
鈴木 均	代表取締役兼副社長執行役員	18回中18回(100%)
乗竹 史智	取締役兼上席執行役員	18回中18回(100%)
鈴木 彩子	取締役兼上席執行役員	14回中14回(100%)
川西 敬之	取締役兼執行役員	14回中14回(100%)
松崎 正年	社外取締役(議長)	14回中14回(100%)
内田 和成	社外取締役	18回中18回(100%)
白石 隆	社外取締役	18回中16回(88.9%)
菅谷 貴子	社外取締役	18回中18回(100%)
安江 令子	社外取締役	18回中18回(100%)

(注)1 役職名は、2025年12月末時点。

2 鈴木彩子氏、川西敬之氏、松崎正年氏は、2025年3月28日開催の第164期定時株主総会で取締役に新たに選任され、同日就任しておりますので、同日以降の当事業年度の取締役会の出席回数を記載しています。

3 川西敬之氏、内田和成氏は2026年3月27日開催の第165期定時株主総会終結の時をもって退任予定であります。

< 指名諮問委員会 >

当事業年度において当社は指名諮問委員会を合計5回開催しました。指名諮問委員会では、取締役および執行役員の有する知見や経験等に関する事項、取締役および執行役員の選任に関する事項について審議を行い、取締役会へ答申しております。加えて、代表取締役社長の後継者計画や役員人材確保に向けた人材育成計画等についても、検討を重ねております。なお、委員の出席状況は以下のとおりです。

氏名	役職名	出席状況
白石 隆	社外取締役（委員長）	5回中5回(100%)
松崎 正年	社外取締役	5回中5回(100%)
内田 和成	社外取締役	5回中5回(100%)
菅谷 貴子	社外取締役	5回中5回(100%)
安江 令子	社外取締役	5回中5回(100%)
須永 明美	社外監査役	5回中5回(100%)
伊藤 彰浩	社外監査役	4回中4回(100%)
平井 弓子	社外監査役	4回中4回(100%)
竹森 征之	代表取締役兼社長執行役員	4回中4回(100%)

(注) 1 役職名は、2025年12月末時点。

2 竹森征之氏は、2025年3月28日付で委員に就任しており、伊藤彰浩氏、平井弓子氏は、2025年3月28日開催の第164期定時株主総会で監査役に新たに選任され、同日就任しておりますので、同日以降の当事業年度の指名諮問委員会の出席回数を記載しています。

3 内田和成氏は2026年3月27日開催の第165期定時株主総会終結の時をもって退任予定であります。

< 報酬諮問委員会 >

当事業年度において当社は報酬諮問委員会を合計4回開催しました。報酬諮問委員会では、取締役および監査役ならびに執行役員の個人別の固定報酬、取締役および執行役員の個人別の賞与、業績連動型株式報酬について審議し、取締役会へ答申（監査役報酬については監査役会へ答申）しております。なお、委員の出席状況は以下のとおりです。

氏名	役職名	出席状況
内田 和成	社外取締役（委員長）	4回中4回(100%)
松崎 正年	社外取締役	4回中4回(100%)
白石 隆	社外取締役	4回中4回(100%)
菅谷 貴子	社外取締役	4回中4回(100%)
安江 令子	社外取締役	4回中4回(100%)
須永 明美	社外監査役	4回中4回(100%)
伊藤 彰浩	社外監査役	3回中3回(100%)
平井 弓子	社外監査役	3回中3回(100%)

(注) 1 役職名は、2025年12月末時点。

2 伊藤彰浩氏、平井弓子氏は、2025年3月28日開催の第164期定時株主総会で監査役に新たに選任され、同日就任しておりますので、同日以降の当事業年度の報酬諮問委員会の出席回数を記載しています。

3 内田和成氏は2026年3月27日開催の第165期定時株主総会終結の時をもって退任予定であります。

#### 責任限定契約の内容の概要

- (イ) 当社は社外取締役、社外監査役との間で、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。
- (ロ) 当社は会計監査人との間で、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、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。

#### 補償契約の内容の概要

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。

#### 会社役員賠償責任保険の内容の概要

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、監査役および執行役員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しております。

##### (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こととしております。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を設けております。

##### (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おります。

#### その他

- 1) 当社は、2006年3月30日開催の第145期定時株主総会の決議により、取締役は11名以内とする旨を定款に定めております。
- 2) 当社は、2006年3月30日開催の第145期定時株主総会の決議により、機動的な資本政策および配当政策を図るため、自己株式の取得、剰余金の配当等会社法第459条第1項各号に掲げる事項を取締役会の決議により定めることができる旨および同条第1項第2号から第4号までに掲げる事項を株主総会の決議によっては定めない旨を定款に定めております。
- 3) 当社は、職務の遂行にあたり期待される役割を十分に発揮できるようにするため、会社法第426条第1項の規定に基づき、任務を怠ったことによる取締役（取締役であった者を含む。ただし社外取締役は除く。）ならびに監査役（監査役であった者を含む。ただし社外監査役は除く。）の損害賠償責任を、法令の限度において、取締役会の決議によって免除することができる旨定款に定めております。
- 4) 取締役の選任の決議は、株主総会において、議決権を行使できる株主の議決権の3分の1以上を有する株主が出席し、その議決権の過半数をもってこれを行う旨ならびに取締役の選任決議は累積投票によらない旨定款に定めております。

#### 株式会社の支配に関する基本方針

#### < 基本方針の内容 >

当社は、当社の財務および事業の方針の決定を支配する者は、当社の企業理念および企業価値の源泉ならびに当社を支えるステークホルダーとの信頼関係を理解し、当社の企業価値ひいては株主の皆さまの共同の利益を継続的かつ持続的に確保、向上していくことを可能とする者であることが必要と考えております。

当社は、当社の支配権の移転を伴う買収提案についての判断は、最終的には当社の株主全体の意思にもとづいて行われるべきものと考えております。また当社は、当社株式等について大規模買付行為がなされる場合、当社の企業価値の向上や株主共同の利益に資するものであれば、これを否定するべきではないと考えております。

しかしながら、株式等の大規模買付行為の中には、係る行為の目的等が当社の企業価値・株主共同の利益を明白に侵害するおそれのあるもの、株主に株式等の売却を事実上強要するおそれのあるもの、当社の取締役会や株主に対して当該行為に係る提案内容や代替案等を検討するための十分な時間や情報を与えないものなど当社の企業価値・株主共同の利益を毀損するおそれのあるものも想定されます。

当社は、2021年1月29日開催の取締役会決議にて当社株式等の大規模買付行為に関する対応策（買収防衛策）を非継続としましたが、このような企業価値・株主共同の利益を毀損するおそれのある大規模買付行為を行う者が現れた場合には、取締役会の恣意性を排し客観性・合理性を高めるため社外取締役および社外監査役のみで構成する企業統治委員会に対応を諮問します。取締役会は、同委員会の勧告を最大限尊重し十分審議を行ったうえで、会社法および金融商品取引法等の関係法令に則り必要かつ相当な措置を講じます。当社の企業価値ひいては株主の皆さまの共同の利益を確保するために株主の皆さまの判断が必要な場合には、可能な限り速やかに株主総会を開催することといたします。

当社は、上記基本方針の実現に資するため、「事業報告 当社グループの現況に関する事項 5.対処すべき課題」に記載した経営ビジョン実現に向けた戦略を強力に推進し、当社の企業価値ならびに株主共同の利益の向上に取り組んでまいります。

(2) 【役員の状況】

役員一覧

1. 2026年3月26日（有価証券報告書提出日）現在の当社の役員の状況は以下のとおりです。

男性11名 女性5名（役員のうち女性の比率31.3%）

役職名	氏名	生年月日	略歴	任期	所有株式数 (千株)
代表取締役 兼 社長執行役員  最高経営責任者	竹森 征之	1970年 2月24日生	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(現任)	(注)4	22
代表取締役 兼 副社長執行役員  経営企画部 経理部 人事部 コーポレートサポート部 信頼性保証部 広報部 グローバルオーラルヘル スケア事業開発センター 分担 リスク統括管理担当 企業倫理担当	福田 健吾	1965年 4月 1日生	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 2025年 3月 当社代表取締役兼副社長執行役員、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 2026年 1月 当社代表取締役兼副社長執行役員、経営企画 部、経理部、人事部、コーポレートサポート 部、信頼性保証部、広報部、グローバルオーラ ルヘルスケア事業開発センター分担、リスク統 括管理担当、企業倫理担当（現任）	(注)4	19

役職名	氏名	生年月日	略歴	任期	所有株式数 (千株)
代表取締役 兼 副社長執行役員  海外ビジネスユニット 分担 海外事業全般担当	鈴木 均	1963年 3月24日生	1985年 4月 当社入社 2014年 1月 当社国際事業本部副本部長兼第2事業推進部長 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 2025年 3月 当社代表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 2026年 1月 当社代表取締役兼副社長執行役員、海外ビジネスユニット分担、海外事業全般担当（現任） (重要な兼職の状況) Southern Lion Sdn. Bhd. 代表者 PNB Consolidated Pty Ltd 代表者	(注)4	17

役職名	氏名	生年月日	略歴	任期	所有株式数 (千株)
取締役 兼 上席執行役員  デジタル戦略部 生産技術センター分担 化学品事業全般担当	乗竹 史智	1963年 8月20日生	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 2025年 3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、生産物流本部分担、化学品事業全般担当 2026年 1月 当社取締役兼上席執行役員、デジタル戦略部、生産技術センター分担、化学品事業全般担当（現任）	(注)4	24
取締役 兼 上席執行役員  研究技術センター分担 法務・知的財産部 マーケティングデザインセンター担当	鈴木 彩子	1972年 8月31日生	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 2025年 3月 当社取締役兼上席執行役員、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 2026年 1月 当社取締役兼上席執行役員、研究技術センター分担、法務・知的財産部、マーケティングデザインセンター担当（現任）	(注)4	8

役職名	氏名	生年月日	略歴	任期	所有株式数 (千株)
取締役 兼 執行役員 国内ビジネスユニット 分担	川西 敬之	1967年 2月2日生	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、 グローバルオーラルヘルスケア事業開発部担当 2025年 3月 当社取締役兼執行役員、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 2026年 1月 当社取締役兼執行役員、国内ビジネスユニット 分担（現任）	(注)4	2
取締役 取締役会議長	松崎 正年	1950年 7月21日生	1976年 4月 小西六写真工業株式会社(現 コニカミノルタ株 式会社)入社 2003年10月 コニカミノルタビジネステクノロジー株式会 社取締役 2005年 4月 コニカミノルタホールディングス株式会社(現 コニカミノルタ株式会社)執行役 コニカミノルタテクノロジーセンター株式会社 代表取締役社長 2006年 4月 コニカミノルタホールディングス株式会社(現 コニカミノルタ株式会社)常務執行役 2006年 6月 同社取締役兼常務執行役 2009年 4月 同社取締役兼代表執行役社長 2014年 4月 コニカミノルタ株式会社取締役兼取締役会議長 2016年 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 2023年 6月 コニカミノルタ株式会社名誉顧問(現任) 2025年 3月 当社社外取締役、取締役会議長(現任) (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	(注)4	2
取締役	内田 和成	1951年10月31日生	1985年 1月 ボストンコンサルティンググループ入社 2000年 6月 同社日本代表 2006年 3月 サントリー株式会社(現 サントリーホールディ ングス株式会社)社外監査役 2006年 4月 早稲田大学商学大学院教授 2012年 2月 キュービー株式会社社外監査役 2012年 6月 三井倉庫ホールディングス株式会社社外取締役 ライフネット生命保険株式会社社外取締役 2012年 8月 日本ERI株式会社(現 ERIホールディングス株式 会社)社外取締役 2015年 2月 キュービー株式会社社外取締役 2016年 3月 当社社外取締役(現任) 2022年 4月 早稲田大学名誉教授(現任) (重要な兼職の状況) ブラザー工業株式会社社外取締役	(注)4	14

役職名	氏名	生年月日	略歴	任期	所有株式数 (千株)
取締役	白石 隆	1950年 2月22日生	1979年 6月 東京大学教養学部教養学科国際関係論助教授 1996年 1月 コーネル大学アジア研究学科・歴史学科教授 1996年 7月 京都大学東南アジア研究センター教授 2005年 4月 政策研究大学院大学教授・副学長 2007年 5月 日本貿易振興機構アジア経済研究所長 2009年 1月 内閣府総合科学技術会議議員 2011年 4月 政策研究大学院大学学長 2013年 1月 当社経営評価委員会（アドバイザー・コミッ テイ）委員 2017年 3月 当社社外取締役（現任） 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（現任） 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荣誉教授（現 任）	(注)4	13
取締役	菅谷 貴子	1972年 9月20日生	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（現任） 2024年 1月 菅谷パートナーズ法律事務所開設 代表弁護士 （現任） （重要な兼職の状況） 極東証券株式会社社外取締役	(注)4	6
取締役	安江 令子	1968年 1月26日生	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（現任） 2024年 3月 JSR株式会社 顧問 2024年 6月 同社上席執行役員（現任） （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	(注)4	3

役職名	氏名	生年月日	略歴		任期	所有株式数 (千株)
監査役 常勤監査役	三井寺 直樹	1963年11月19日生	1986年 4月 2013年 4月 2017年 1月 2019年 1月 2019年 8月 2023年 1月 2023年 3月	当社入社 当社経営企画部特命担当部長 当社経営戦略本部経営企画部特命担当部長 当社法務部長兼経営戦略本部経営企画部特命担当部長 当社法務部長 当社社長付 当社常勤監査役（現任）	(注)5	10
監査役 常勤監査役	石井 義唯	1963年 6月 3日生	1986年 4月 2020年 8月 2022年 8月 2023年 1月 2023年 3月	当社入社 当社経理部長代行 当社経理部 当社社長付 当社常勤監査役（現任）	(注)5	4
監査役	須永 明美	1961年 8月14日生	1989年10月 1991年 2月 1993年 8月 1994年10月 1994年11月 1996年11月 2012年 1月 2016年 6月 2017年 6月 2019年 3月 2022年 1月 2023年 3月	青山監査法人(現 PwC Japan有限責任監査法人)入所 中央監査法人入所 公認会計士登録 税理士登録 須永公認会計士事務所開業 所長(現任) 株式会社丸の内ビジネスコンサルティング設立 代表取締役(現任) 税理士法人丸の内ビジネスコンサルティング設立 代表社員(現任) 株式会社マツモトキヨシホールディングス社外監査役 丸の内監査法人統括代表社員 当社監査役(補欠) 丸の内監査法人代表社員(現任) 当社社外監査役(現任) (重要な兼職の状況) 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)5	4
監査役	伊藤 彰浩	1960年12月19日生	1983年 4月 2013年 1月 2014年 3月 2015年 3月 2018年 3月 2025年 3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 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 同社取締役CFO 同社取締役常務執行役員 同社常勤監査役 当社社外監査役(現任) (重要な兼職の状況) 亀田製菓株式会社社外監査役 キュービー株式会社社外監査役	(注)6	0
監査役	平井 弓子	1960年 3月30日生	1982年 4月 2015年 4月 2018年 4月 2020年 1月 2025年 3月	サントリー株式会社入社 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 サンリーブ株式会社(現 サントリーフィールドエキスパート株式会社)代表取締役社長 ハーゲンダッツジャパン株式会社代表取締役社長 当社社外監査役(現任)	(注)6	1
計						149

- (注) 1 松崎正年氏、内田和成氏、白石隆氏、菅谷貴子氏、安江令子氏は、社外取締役であります。  
2 菅谷貴子氏の戸籍上の氏名は、田苗貴子であります。  
3 須永明美氏、伊藤彰浩氏、平井弓子氏は、社外監査役であります。  
4 取締役の任期は、2024年12月期に係る定時株主総会終結の時から2025年12月期に係る定時株主総会終結の時までであります。  
5 監査役の三井寺直樹氏、石井義唯氏、須永明美氏の任期は、2022年12月期に係る定時株主総会終結の時から2026年12月期に係る定時株主総会終結の時までであります。  
6 監査役の伊藤彰浩氏、平井弓子氏の任期は、2024年12月期に係る定時株主総会終結の時から2028年12月期に係る定時株主総会終結の時までであります。  
7 当社では、取締役会が担っている「経営の意思決定および監督機能」と「業務執行機能」を区分し、取締役会は「意思決定・監督機能」を担い、各事業本部、その他重要業務に係る「業務執行機能」は執行役員が担うこととする執行役員制度を2004年3月に導入いたしました。  
執行役員は19名で構成されており、内6名は取締役を兼務しております。  
8 所有株式数は2025年12月31日現在の株式数を記載しております。

2. 2026年3月27日開催予定の定時株主総会の議案（決議事項）として、「取締役11名選任の件」を上程しており、当該決議が承認可決されますと当社の役員の状況およびその任期は、以下のとおりとなる予定です。

なお、役員の役職等については、当該定時株主総会の直後に開催が予定される取締役会の決議事項の内容（役職等）を含めて記載しています。

男性11名 女性5名（役員のうち女性の比率31.3%）

役職名	氏名	生年月日	略歴	任期	所有株式数 (千株)
代表取締役 兼 社長執行役員  最高経営責任者	竹森 征之	1970年 2月24日生	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(現任)	(注)4	22
代表取締役 兼 副社長執行役員  経営企画部 経理部 人事部 コーポレートサポート部 信頼性保証部 広報部 グローバルオーラルヘル スケア事業開発センター 分担 リスク統括管理担当 企業倫理担当	福田 健吾	1965年 4月 1日生	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 2025年 3月 当社代表取締役兼副社長執行役員、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 2026年 1月 当社代表取締役兼副社長執行役員、経営企画部、経理部、人事部、コーポレートサポート部、信頼性保証部、広報部、グローバルオーラルヘルスケア事業開発センター分担、リスク統括管理担当、企業倫理担当(現任)	(注)4	19

役職名	氏名	生年月日	略歴	任期	所有株式数 (千株)
代表取締役 兼 副社長執行役員 海外ビジネスユニット 分担 海外事業全般担当	鈴木 均	1963年 3月24日生	1985年 4月 当社入社 2014年 1月 当社国際事業本部副本部長兼第2事業推進部長 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 2025年 3月 当社代表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 2026年 1月 当社代表取締役兼副社長執行役員、海外ビジネスユニット分担、海外事業全般担当（現任） (重要な兼職の状況) Southern Lion Sdn. Bhd.代表者 PNB Consolidated Pty Ltd 代表者	(注)4	17



役職名	氏名	生年月日	略歴	任期	所有株式数 (千株)
取締役 兼 首席執行役員 国内ビジネスユニット COO	浦尾 康弘	1969年 11月28日生	1992年 4月 当社入社 2016年 1月 当社ヘルス & ホームケア事業本部ビューティケア事業部開発担当部長 2016年 8月 当社ヘルス & ホームケア事業本部ビューティケア事業部開発担当部長兼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オーラルケア事業部長 2023年 1月 当社ヘルス & ホームケア事業本部副本部長 2023年 3月 当社執行役員、ヘルス & ホームケア事業本部長 2025年 1月 当社上席執行役員、ヘルス & ホームケア事業本部長 2026年 1月 当社上席執行役員、国内ビジネスユニットCOO 2026年 3月 当社取締役兼上席執行役員、国内ビジネスユニットCOO (現任)	(注)4	2
取締役 取締役会議長	松崎 正年	1950年 7月21日生	1976年 4月 小西六写真工業株式会社(現 コニカミノルタ株式会社)入社 2003年10月 コニカミノルタビジネステクノロジー株式会社取締役 2005年 4月 コニカミノルタホールディングス株式会社 (現 コニカミノルタ株式会社) 執行役 コニカミノルタテクノロジーセンター株式会社代表取締役社長 2006年 4月 コニカミノルタホールディングス株式会社 (現 コニカミノルタ株式会社) 常務執行役 2006年 6月 同社取締役兼常務執行役 2009年 4月 同社取締役兼代表執行役社長 2014年 4月 コニカミノルタ株式会社取締役兼取締役会議長 2016年 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 2023年 6月 コニカミノルタ株式会社名誉顧問 (現任) 2025年 3月 当社社外取締役、取締役会議長 (現任) (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	(注)4	2
取締役	白石 隆	1950年 2月22日生	1979年 6月 東京大学教養学部教養学科国際関係論助教授 1996年 1月 コーネル大学アジア研究学科・歴史学科教授 1996年 7月 京都大学東南アジア研究センター教授 2005年 4月 政策研究大学院大学教授・副学長 2007年 5月 日本貿易振興機構アジア経済研究所長 2009年 1月 内閣府総合科学技術会議議員 2011年 4月 政策研究大学院大学学長 2013年 1月 当社経営評価委員会 (アドバイザー・コミッティ) 委員 2017年 3月 当社社外取締役 (現任) 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 (現任) 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名誉教授 (現任)	(注)4	13

役職名	氏名	生年月日	略歴	任期	所有株式数 (千株)
取締役	菅谷 貴子	1972年 9月20日生	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(現任) 2024年 1月 菅谷パートナーズ法律事務所開設 代表弁護士(現任) (重要な兼職の状況) 極東証券株式会社社外取締役	(注)4	6
取締役	安江 令子	1968年 1月26日生	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(現任) 2024年 3月 JSR株式会社 顧問 2024年 6月 同社上席執行役員(現任) (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	(注)4	3
取締役	樋口 泰行	1957年11月28日生	1980年 4月 松下電器産業株式会社(現パナソニック株式会社)入社 1992年 4月 ポストコンサルティンググループ入社 1994年 7月 アップルコンピュータ株式会社入社 1997年 7月 コンパックコンピュータ株式会社(現ヒューレットパッカード株式会社)入社 2000年10月 同社取締役 2003年 5月 日本ヒューレットパッカード株式会社代表取締役社長 2005年 5月 株式会社ダイエー代表取締役社長 2007年 3月 マイクロソフト株式会社(現日本マイクロソフト株式会社)代表執行役兼COO 2008年 4月 同社代表執行役社長 2015年 7月 日本マイクロソフト株式会社代表執行役会長 2015年 8月 アスクル株式会社社外取締役 2016年 6月 東京海上ホールディングス株式会社社外取締役 2017年 4月 パナソニック株式会社再入社専務役員、コネクティッドソリューションズ社社長 2017年 6月 同社代表取締役専務執行役員、コネクティッドソリューションズ社社長 2022年 4月 パナソニックコネクスト株式会社代表取締役執行役員プレジデント兼CEO(2026年3月退任予定) 2026年 3月 当社社外取締役(現任)	(注)4	0

役職名	氏名	生年月日	略歴		任期	所有株式数 (千株)
監査役 常勤監査役	三井寺 直樹	1963年11月19日生	1986年 4月 2013年 4月 2017年 1月 2019年 1月 2019年 8月 2023年 1月 2023年 3月	当社入社 当社経営企画部特命担当部長 当社経営戦略本部経営企画部特命担当部長 当社法務部長兼経営戦略本部経営企画部特命担当部長 当社法務部長 当社社長付 当社常勤監査役（現任）	(注)5	10
監査役 常勤監査役	石井 義唯	1963年 6月 3日生	1986年 4月 2020年 8月 2022年 8月 2023年 1月 2023年 3月	当社入社 当社経理部長代行 当社経理部 当社社長付 当社常勤監査役（現任）	(注)5	4
監査役	須永 明美	1961年 8月14日生	1989年10月 1991年 2月 1993年 8月 1994年10月 1994年11月 1996年11月 2012年 1月 2016年 6月 2017年 6月 2019年 3月 2022年 1月 2023年 3月	青山監査法人(現 PwC Japan有限責任監査法人)入所 中央監査法人入所 公認会計士登録 税理士登録 須永公認会計士事務所開業 所長(現任) 株式会社丸の内ビジネスコンサルティング設立 代表取締役(現任) 税理士法人丸の内ビジネスコンサルティング設立 代表社員(現任) 株式会社マツモトキヨシホールディングス社外監査役 丸の内監査法人統括代表社員 当社監査役(補欠) 丸の内監査法人代表社員(現任) 当社社外監査役（現任） (重要な兼職の状況) 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)5	4

役職名	氏名	生年月日	略歴		任期	所有株式数 (千株)
監査役	伊藤 彰浩	1960年12月19日生	1983年 4月 2013年 1月 2014年 3月 2015年 3月 2018年 3月 2025年 3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 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 同社取締役CFO 同社取締役常務執行役員 同社常勤監査役 当社社外監査役(現任) (重要な兼職の状況) 亀田製菓株式会社社外監査役 キユーピー株式会社社外監査役	(注)6	0
監査役	平井 弓子	1960年 3月30日生	1982年 4月 2015年 4月 2018年 4月 2020年 1月 2025年 3月	サントリー株式会社入社 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 サンリーフ株式会社(現 サントリーフィールドエキスパート株式会社)代表取締役社長 ハーゲンダッツジャパン株式会社代表取締役社長 当社社外監査役(現任)	(注)6	1
計						135

- (注) 1 松崎正年氏、白石隆氏、菅谷貴子氏、安江令子氏、樋口泰行氏は、社外取締役であります。  
 2 菅谷貴子氏の戸籍上の氏名は、田苗貴子であります。  
 3 須永明美氏、伊藤彰浩氏、平井弓子氏は、社外監査役であります。  
 4 取締役の任期は、2025年12月期に係る定時株主総会終結の時から2026年12月期に係る定時株主総会終結の時までであります。  
 5 監査役の三井寺直樹氏、石井義唯氏、須永明美氏の任期は、2022年12月期に係る定時株主総会終結の時から2026年12月期に係る定時株主総会終結の時までであります。  
 6 監査役の伊藤彰浩氏、平井弓子氏の任期は、2024年12月期に係る定時株主総会終結の時から2028年12月期に係る定時株主総会終結の時までであります。  
 7 当社では、取締役会が担っている「経営の意思決定および監督機能」と「業務執行機能」を区分し、取締役会は「意思決定・監督機能」を担い、各事業本部、その他重要業務に係る「業務執行機能」は執行役員が担うこととする執行役員制度を2004年3月に導入いたしました。  
 執行役員は18名で構成されており、内6名は取締役を兼務しております。  
 8 所有株式数は2025年12月31日現在の株式数を記載しております。

## 社外役員の状況

- 1) 社外取締役および社外監査役の員数ならびに社外取締役および社外監査役と会社との人的関係、資本的关系または取引関係その他の利害関係

本報告書提出日現在、社外取締役は5名、社外監査役は3名であります。

- 2) 社外取締役および社外監査役が会社の企業統治において果たす機能および役割

取締役会において社外取締役から意見等を受けることにより、経営者の説明責任が果たされ経営の透明性確保が実現できるとともに、各氏の専門分野での豊富な経験・知識を当社の経営に活かされるものと考えております。

社外監査役には、中立的・客観的な立場からの監査とともに、公認会計士、税理士としての豊富な経験・知識や他社での取締役、監査役等の経験に基づくスキルの発揮によって監査機能充実が図られるものと考えております。

社外取締役および社外監査役を中心に構成する指名諮問委員会および報酬諮問委員会を設置することにより、経営の透明性および客観性が高まるものと考えております。

- 3) 社外取締役および社外監査役による監督または監査と内部監査、監査役監査および会計監査との相互連携ならびに内部統制部門との関係

社外取締役および社外監査役全員は、代表取締役社長との定期的（原則として月1回）な情報交換を実施し、経営姿勢理解および経営の監督・監視機能の実効性向上を図っております。

社外監査役は監査役会構成員として内部監査および会計監査人と連携いたしております（後述「(3)監査の状況 内部監査の状況等 2) 内部監査、監査役監査および会計監査の相互連携ならびにこれらの監査と内部統制部門との関係」ご参照）。また、代表取締役と監査役会の定例意見交換(2回/年)により、代表取締役の経営姿勢の確認とともに、当社グループが対処すべき課題やリスク、監査上の重要課題等について意見交換し、監査の実効性向上を図っております。

- 4) 社外取締役および社外監査役を選任するための独立性に関する基準または方針の内容

当社は、経営の監視・監督機能および透明性をより一層高め、コーポレート・ガバナンス体制の強化・充実に資するため、会社法上の要件に加え、当社が定める以下の基準に照らして、当社グループと特別な利害関係がなく独立性を確保できる人材を社外取締役および社外監査役（以下、「社外役員」という。）に招聘しており、社外役員8名全員を、一般株主と利益相反の生じるおそれのない独立役員として、株式会社東京証券取引所に届出ております。

### 「社外役員の独立性に係る基準」

1. 現事業年度を含む過去10年間に於いて、就任前に以下のいずれにも該当していないこと。

- (1) 当社グループの業務執行者（注1）、業務執行を行わない取締役、会計参与（会計参与が法人の場合にはその職務を行うべき社員）
- (2) 当社グループを主要な取引先（注2）とする者もしくはその業務執行者または当社グループの主要な取引先もしくはその業務執行者
- (3) 当社の総議決権の10%以上の議決権を直接または間接的に保有している大株主またはその業務執行者
- (4) 当社グループが総議決権の10%以上の議決権を直接または間接的に保有している者の業務執行者
- (5) 当社グループから役員報酬以外に多額の金銭その他の財産（注3）を得ているコンサルタント、公認会計士等の会計専門家、弁護士等の法律専門家（当該財産を得ている者が法人、組合等の団体である場合には、当該団体に所属する者をいう。）
- (6) 当社グループの業務執行者のうちの重要な者（注4）の配偶者、二親等内の親族、同居の親族または生計を共にする者
- (7) 当社グループとの間で、社外役員の相互就任（注5）の関係にある上場会社の出身者
- (8) 当社グループから多額の金銭その他の財産（注3）の寄付を受けている者またはその業務執行者

2. その他、独立した社外役員としての職務を果たせないと合理的に判断される事情を有していないこと。

以上

- 注1：「業務執行者」とは、株式会社の業務執行取締役、執行役、執行役員、持分会社の業務を執行する社員(当該社員が法人である場合は、会社法第598条第1項の職務を行うべき者その他これに相当する者)、会社以外の法人・団体の業務を執行する者および会社を含む法人・団体の使用人（従業員等）をいう。
- 2：「主要な取引先」とは、当社グループとの取引額が、1事業年度につき連結売上高の2%を超えることをいう。
- 3：「多額の金銭その他の財産」とは、その価額の総額が1事業年度につき、個人の場合は1,000万円以上、団体の場合は連結売上高もしくは総収入の2%を超えることをいう。
- 4：「業務執行者のうちの重要な者」とは、取締役（社外取締役を除く）、執行役、執行役員および部長格以上の上級管理職にある使用人をいう。
- 5：「社外役員の相互就任」とは、当社グループの出身者が現任の社外役員をつとめている上場会社から、当社に社外役員を迎え入れることをいう。

5) 社外取締役および社外監査役の選任状況

社外取締役

氏名	選任の理由
松崎 正年	グローバルにビジネスを展開する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豊富な経験を有しております。また、2025年3月に当社社外取締役に就任し、取締役会議長として企業価値向上に向けたリーダーシップを大いに発揮いただき、取締役会の実効性向上に貢献されております。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、引き続き社外取締役として選任をお願いするものであります。
白石 隆	国立大学法人の学長としての長年にわたる経営経験に加え、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する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、これらの卓越した貴重な経験・知見を活かして積極的かつ建設的なご発言をいただき、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。
菅谷 貴子	社外役員以外の方法で会社経営に直接従事されておませんが、弁護士として企業法務、特にコンプライアンス・ハラスメント分野において専門的知見と豊富な経験を有しております。また、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社会的動向を踏まえた高度な専門的知見にもとづく建設的なご発言をいただき、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。

氏名	選任の理由
安江 令子	<p>国内IT企業の代表取締役社長としての経営経験に加え、国際ビジネスに関する豊富な経験と知見を有しております。また、IT・DXの他、サステナビリティ領域にも精通しており、社会や技術の変化に対応する視点から当社経営に助言いただいております。加えて、同氏は、他社の社外取締役経験も有するとともに、当社の取締役会においても積極的かつ建設的なご発言をいただき、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。当社グループの企業価値向上には同氏のグローバルな視座やサステナビリティ観点からの経営監督が有効であり、引き続き、同氏の多面的な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。</p>
樋口 泰行	<p>国内外の複数企業において代表取締役社長やCEOなどの要職を歴任し、企業戦略の策定・実行、組織改革、グローバルでのマーケティングや事業展開に関する豊富な経験と高度な知見を有しております。特にデジタル分野に関する造詣が深く、AI技術等を活用した企業変革を主導してきた実績があります。加えて、海外での経営幹部経験を通じて、国際的な視点からの経営判断力と企業価値向上に資する実行力を兼ね備えております。中期経営計画「Vision2030 2nd STAGE」においては、特に海外で事業成長を加速するにあたっての経営基盤強化や組織改革による生産性向上が重要であり、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、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。</p>

社外監査役

氏名	選任の理由
須永 明美	コンサルティング会社の代表としての経営経験に加え、公認会計士、税理士として長年培った会計および税務に関する豊富な知識・経験、他社の社外監査役の経験を有しております。同氏が有するこれらの識見が当社の実効的な監査に必要と判断しております。
伊藤 彰浩	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ております。
平井 弓子	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ております。

(3) 【監査の状況】

監査役監査の状況

1) 監査役監査の組織、人員および手続

監査役は本報告書提出日現在5名で、社外監査役（独立役員）3名、社内出身の常勤監査役2名で構成されております。現在、監査役会議長は三井寺直樹常勤監査役が務めており、石井義唯常勤監査役、須永明美監査役および伊藤彰浩監査役が財務・会計に関する相当程度の知見を有する監査役として選任されております。石井義唯常勤監査役は1986年に当社に入社して以降、長年当社の財務・会計業務に携わった経験を有し、須永明美監査役は公認会計士資格および税理士資格を有しており、伊藤彰浩監査役はグローバルに展開する上場企業において取締役最高財務責任者としての経験を有しております。

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。

2) 監査役会

監査役会は月に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。当事業年度において当社は監査役会を合計17回開催し、監査方針および監査計画、監査報告書作成、会計監査人の選任、会計監査人の報酬、業務および財産の調査方法、取締役会の議案審議に関する意見等を主に検討しております。

当事業年度における各監査役の取締役会および監査役会の出席状況については次のとおりであります。

区分	氏名	取締役会出席状況	監査役会出席状況
常勤監査役	三井寺 直樹	18回中18回（100％）	17回中17回（100％）
常勤監査役	石井 義唯	18回中18回（100％）	17回中17回（100％）
社外監査役	須永 明美	18回中18回（100％）	17回中17回（100％）
社外監査役	伊藤 彰浩	14回中14回（100％）	13回中13回（100％）
社外監査役	平井 弓子	14回中14回（100％）	13回中13回（100％）

(注) 伊藤彰浩監査役および平井弓子監査役は、2025年3月28日開催の第164期定時株主総会で監査役に選任され同日就任しておりますので、同日以降の当期中の取締役会および監査役会の出席回数を記載しております。

当事業年度における監査役会での議事の概要は次のとおりであります。

○決議事項 15件：

監査方針および監査計画、監査役会の監査報告書、有価証券報告書、半期報告書および四半期決算短信の監査、会計監査人の解任・不再任に係る評価、会計監査人の報酬の同意、監査役補助使用人の人事評価の同意、コーポレートガバナンス・コードの各原則遵守状況の確認等

○協議事項 28件：

取締役会議案に対する意見確認、監査役報酬額、監査役活動予算、監査役会の実効性評価等

○報告事項 45件：

月次監査役監査実施状況、財務報告に係る内部統制報告の聴取等

### 3) 監査役の活動状況

監査役の活動は、取締役会その他重要な会議（経営執行会議、執行役員会、指名諮問委員会、報酬諮問委員会、企業倫理委員会、サステナビリティ推進協議会、安全衛生防災会議、CS/PL委員会等）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・運用に係る職務執行状況を含む。）、重要な決裁書類等の閲覧、本社および主要な事業所の部所長、ならびに、国内・海外関係会社の社長・取締役・監査役等との意思疎通・往査、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っております。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、当事業年度の重点テーマは「グループガバナンス」、「DX」、「サステナビリティ」、「人的資本」に取り組んでおります。その他、監査役と社外取締役との連携を確保するため、定期的な意見交換の場を設けており、取締役会の監督機能強化、監査役監査の実効性向上を図っております。

[主要な監査活動の回数]

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

### 4) 監査役会の実効性評価

監査役会は、事業年度ごとに監査役会の活動を総括し、抽出した課題および対応策を次年度以降の監査計画に反映させ実効性の高い監査活動につなげるため、監査役会の実効性評価を実施しております。

当事業年度における評価方法と評価結果の概要は次のとおりであります。

< 評価方法 >

監査役会の構成・運営方法、監査役監査および他の諸活動が、会社法等に基づく監査役会の役割に照らして有効に機能しているかどうか、各監査役が16分野（80項目）について3段階で評価しております。

< 評価結果の概要 >

監査役会は、全体として経験・知見・専門性が確保されたメンバーで構成されており、監査役会の審議・運営状況ならびに監査役監査の実施手順・方法等が適切であることから、十分な実効性が確保できているものと評価しております。

なお、実効性をさらに高めるため、監査役監査の重点ヒアリングポイントの更新や取締役会での審議事項に関する提言等に引き続き取り組んでまいります。

内部監査の状況等

1) 内部監査の組織、人員および手続

内部監査は、他の業務執行から独立した社長直轄の監査部が実施しており、本報告書提出日現在14名の体制で構成されております。監査部は、年間内部監査計画にもとづき各部所および関係会社に対し、業務執行状況について適法性、妥当性、効率性の観点から監査を行うとともに、会計諸手続きおよびその処理に関する監査を実施しております。内部監査の結果は、代表取締役社長、各担当役員、取締役会および執行役員会に報告するとともに、監査役会にも報告され、監査役監査との連携を図っております。また、金融商品取引法に基づく財務報告に係る内部統制の整備と運用状況を把握、評価し、代表取締役社長および監査役会に報告しております。

2) 内部監査、監査役監査および会計監査の相互連携ならびにこれらの監査と内部統制部門との関係

監査役は、EY新日本有限責任監査法人から、下表のとおり、定期的に報告を受けるとともに、リスク・アプローチ視点での質疑応答、意見交換を行い、連携を図っております。さらに、監査役会、内部監査部門（監査部）、会計監査人で構成する「三様監査連絡会」を定期開催することで、相互の情報共有の促進による監査の実効性向上に努めております。

項目	実施時期	主な内容
監査計画説明	4月21日	当事業年度の監査計画ならびに監査報酬案の説明を会計監査人より受け、意見交換
期中レビュー結果報告等	4月28日	四半期・半期のレビュー結果、監査経過等の報告を会計監査人より受け、意見交換
	7月31日	
	10月31日	
監査結果報告	2月10日	会社法に基づく、連結計算書類および計算書類等の監査結果の報告を会計監査人より受ける
	3月19日	金融商品取引法に基づく、有価証券報告書の監査結果の報告を会計監査人より受ける
監査上の主要な検討事項（KAM）の協議	4月28日	当事業年度に選定する可能性のある領域とその理由、対応する監査手続について会計監査人より説明を受け、協議
	7月31日	監査状況に基づきKAM候補を見直すとともに、記載案についても協議
	10月31日	
	12月18日	
	2月 2日	
	2月10日	KAM記載案の暫定確定
	3月19日	KAM記載内容の確定
会計監査人评价インタビュー	1月16日	会計監査人より、EY新日本有限責任監査法人の品質管理体制について説明を受け、意見交換
三様監査連絡会	4月21日	当事業年度の監査方針・計画、重点監査項目（連携テーマ）等について相互に共有し、意見交換
	7月31日	上半期に監査役会、監査部、会計監査人が実施した監査結果を共有し、意見交換
	12月18日	監査上の検討事項の情報を共有し、協議

監査役は内部監査部門である監査部と次の事項について都度、リスク・アプローチ視点での情報交換を行い、連携を図っております。

項目	実施時期	主な内容
監査計画の共有	4月21日	当事業年度の監査方針・計画について相互に共有し、意見交換
内部監査状況の共有	随時	監査部が実施した主要部所に対する業務監査の結果について報告を受け、意見交換
内部監査結果報告	6月30日	上半期に監査部が実施した業務監査および企業倫理活動についての報告を受け、意見交換
	12月 5日	同上（下半期の報告）
「財務報告に係る内部統制」の評価結果報告	6月20日	上半期に監査部（J-SOX担当）が実施した「財務報告に係る内部統制」の評価状況・結果について報告を受け、意見交換
	12月18日	同上（下半期の報告）
	1月30日	監査部（J-SOX担当）より期末確認報告書（年間評価結果）について報告

#### 会計監査の状況

##### 1) 監査法人の名称

EY新日本有限責任監査法人

##### 2) 継続監査期間

57年

なお、業務執行社員のローテーションは、適切に実施されており、連続して7会計期間を超えて監査業務に関与していません。筆頭業務執行社員については、連続して5会計期間を超えて監査業務に関与していません。

##### 3) 業務を執行した公認会計士

指定有限責任社員 業務執行社員：林 美岐

指定有限責任社員 業務執行社員：多田 雅之

##### 4) 監査業務に係る補助者の構成

公認会計士 11名 その他 23名

##### 5) 監査法人の選定方針と理由

監査役会は、監査役会規程および監査役監査基準に基づき、監査役会の定める「会計監査人の選任・解任ならびに不再任に係る評価基準および評価方法」に従い、会計監査人および関係者からのヒアリングを行い、会計監査人の職務執行状況、監査体制、独立性、専門性などが適切であるか確認しました。その結果、現会計監査人のEY新日本有限責任監査法人の監査の方法および結果ならびに監査品質が相当であることを認め、EY新日本有限責任監査法人を再任することと判断いたしました。

##### 6) 監査役および監査役会による監査法人の評価

監査役会は、公益社団法人日本監査役協会が定めた「会計監査人の評価及び選定基準策定に関する監査役等の実務指針」に基づき、会計監査人の監査遂行能力を、以下の7つの観点から評価いたしました。

#### 品質管理の状況

独立性、職業的専門性、構成等

監査報酬の妥当性、監査の有効性・効率性等

監査役とのコミュニケーションの状況

経営者とのコミュニケーション

他監査人等とのコミュニケーション

不正リスクへの対応

監査報酬の内容等

1) 監査公認会計士等に対する報酬の内容

区分	前連結会計年度		当連結会計年度	
	監査証明業務に基づく報酬(百万円)	非監査業務に基づく報酬(百万円)	監査証明業務に基づく報酬(百万円)	非監査業務に基づく報酬(百万円)
提出会社	103	-	109	-
連結子会社	43	-	43	-
計	147	-	152	-

(前連結会計年度)

非監査業務に基づく報酬につきましては、該当事項はありません。

(当連結会計年度)

非監査業務に基づく報酬につきましては、該当事項はありません。

2) 監査公認会計士等と同一のネットワーク(Ernst & Young)に対する報酬の内容(1)を除く)

区分	前連結会計年度		当連結会計年度	
	監査証明業務に基づく報酬(百万円)	非監査業務に基づく報酬(百万円)	監査証明業務に基づく報酬(百万円)	非監査業務に基づく報酬(百万円)
提出会社	-	31	-	36
連結子会社	19	5	29	8
計	19	37	29	44

(前連結会計年度)

当社および連結子会社は、監査公認会計士等と同一のネットワーク(Ernst & Young)に対して、公認会計士法第2条第1項の業務以外の業務(非監査業務)として、税務に関するアドバイザリー業務等の対価を支払っております。

(当連結会計年度)

当社および連結子会社は、監査公認会計士等と同一のネットワーク(Ernst & Young)に対して、公認会計士法第2条第1項の業務以外の業務(非監査業務)として、税務に関するアドバイザリー業務等の対価を支払っております。

3) その他重要な報酬の内容

該当事項はありません。

4) 監査報酬の決定方針

該当する事項はありませんが、監査日数、業務の内容等を勘案した上で決定しております。

5) 監査役会が会計監査人の報酬等に合意した理由

監査役会は、会計監査人および社内関係部門から説明を受けた当事業年度の監査計画や、前事業年度の監査実績、会計監査人の職務の遂行状況、品質管理体制および報酬見積りの算出根拠等を検討いたしました。その結果、会計監査人の独立性の担保、監査品質の確保、当事業年度の重点監査項目および監査体制等は妥当であると判断いたしました。

#### (4) 【役員の報酬等】

役員の報酬等の額又はその算定方法の決定に関する方針に係る事項

##### 1) 取締役および監査役の報酬等に係る基本方針

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。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0.03%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。

業績連動型の株式報酬は、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。

##### 2) 役員の報酬等の額またはその算定方法の決定に関する方針の決定過程

事業年度における役員報酬については、上記方針にもとづき、月次固定報酬については、2025年2月開催の報酬諮問委員会の答申をもとに、2025年3月開催の取締役会で決議し、業績連動報酬（サステナビリティ最重要課題の進捗等に対応した業績連動報酬を除く）については、2026年2月開催の報酬諮問委員会の答申をもとに、2026年3月開催の取締役会で決議しております。

取締役会は、当事業年度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取締役会で決議された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。

### 3) 2026年12月期の業績に係る役員賞与の算定方法

役員賞与は、下記の方法に基づき算定の上、支給額を確定し支払います。

#### a) 支給対象役員

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

#### b) 個別支給額

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する。

（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。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。）

役位別賞与基礎額の70%を全社業績支給額とし、個人別に支給する。

役位別賞与基礎額の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、個人別に支給する。

なお、賞与の上限額は、2025年3月28日開催の第164期定時株主総会において、1事業年度につき4億円と決議されている。

#### < 役位別係数 >

役位	係数	員数
代表取締役兼社長執行役員	4.3	1
代表取締役兼副社長執行役員	3.0	2
取締役兼上席執行役員	1.5	2
取締役兼執行役員	1.3	1

上記は本報告書提出日現在の取締役の員数で計算しています。

### 4) 業績連動型株式報酬の算定方法

2017年3月30日開催の第156期定時株主総会における決議により、取締役（社外取締役を除く）を対象として、業績連動型株式報酬制度（以下「本制度」という。）を導入し、2021年3月30日、2025年3月28日に開催の定時株主総会で報酬等の額および内容の一部改定をご承認いただいております。本制度は、下記の方法に基づき算定の上、1事業年度あたりに取締役に付与するポイント数（株式数）を確定します。原則として累積したポイント数に相当する株式数が取締役の退任時に交付されます。

#### a) 支給対象役員

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

#### b) 総支給水準

1事業年度あたりに、支給対象役員に付与するポイント数の合計の上限は、270,000ポイント（1ポイントあたり当社株式1株）とする。

#### c) 算定方法および個別支給水準

支給対象役員毎のポイント数は以下の算定式によって個別に決定する。

#### < 算定式 >

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

$$\text{サステナビリティポイント数 ( )} = \left( \text{業績連動基準額} \times \text{業績連動係数} \right) \div \text{取得単価}$$

( ) 小数点以下切り捨て

#### 固定基準額

固定基準額は役位毎に以下の係数を設定し取締役兼執行役員の固定基準額の金額を基準に算定する。なお、取締役兼執行役員の係数が1のときの固定基準額は4,000千円とする。

役位	役位毎の係数
代表取締役兼社長執行役員	3.625
代表取締役兼副社長執行役員	2.225
取締役兼専務執行役員	1.625
取締役兼常務執行役員	1.375
取締役兼上席執行役員	1.250
取締役兼執行役員	1.000

#### 業績連動基準額

業績連動基準額は上記固定基準額と同額とする。

#### 業績連動係数

業績連動係数は、以下の算定式に従うものとする。

<算定式>

業績連動係数 ( 1 ) = 事業利益( 2)に関する業績連動係数 × 35%  
+ ROIC( 3)に関する業績連動係数 × 35%

業績連動係数 ( 1 ) = サステナビリティ最重要課題に対する取組みの進捗度に応じて算定した係数  
× 30%

( 1 ) 小数点第2位未満切り捨て

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

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

事業利益に関する業績連動係数およびROICに関する業績連動係数は、2026年12月期の各指標の目標値( 4)に対する達成率( 5)に応じて決定する。

( 4 ) 2026年2月12日公表の決算短信で開示した「2026年12月期の連結業績予想(2026年1月1日～2026年12月31日)」に記載の事業利益35,000百万円および同日公表の2025年12月期決算説明資料にて開示した「2026年度 連結業績予想」に記載のROIC7.0%とする。

( 5 )

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

( 6 ) 100%以上の場合は、小数点第1位を四捨五入

( 7 ) 小数点第2位未満切り捨て

#### 取得単価

本制度で用いる信託の株式取得単価(1株当たり1,883円( 8))とする。

( 8 ) 延長後の本信託が取得した会社株式の取得価額の総額と延長前の信託内の残存株式の総額を加重平均して算定する。算定式は以下のとおりである。

$$\begin{aligned} \text{株式取得単価} &= (\text{延長前の株式取得単価}(2,078\text{円}) \times \text{残余株式数}(226,927\text{株}) \\ &\quad + \text{延長後の株式取得単価}(1,723\text{円}) \times \text{追加取得株式数}(274,100\text{株})) \\ &\quad \div (\text{残余株式数}(226,927\text{株}) + \text{追加取得株式数}(274,100\text{株})) \end{aligned}$$

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

#### 5) 業績連動報酬に係る指標

業績連動報酬である賞与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

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。また、業績連動型株式報酬に係る指標については、「事業利益」および投下資本に対する収益性と効率性を測る指標であり中期経営計画で重視する財務指標として設定している「ROIC」、ならびにサステナビリティ最重要課題に対する取組みの進捗度としております。

当事業年度における業績連動係数

目標とする指標	目標値 (百万円)	実績 (百万円)	達成率 (%)
事業利益	30,000	30,760	103
親会社の所有者に帰属する当期利益	25,000	27,587	110
投下資本利益率(ROIC <sup>*</sup> )	6.1%	6.7%	110

\*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

役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額および対象となる役員の員数

役員区分	報酬等の 総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)			対象となる 役員の員数 (名)
		固定報酬	賞与	業績連動型 株式報酬	
取締役 (社外取締役を除く。)	486	225	163	97	9
監査役 (社外監査役を除く。)	62	62	-	-	2
社外役員	118	118	-	-	10

- 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、2025年3月28日開催の第164期定時株主総会において、1事業年度につき500百万円以内(うち社外取締役150百万円以内)と決議されております。当該株主総会終結時点の取締役の員数は11名です。
- 3) 監査役の固定報酬額は、2025年3月28日開催の第164期定時株主総会において、1事業年度につき200百万円以内と決議されております。当該株主総会終結時点の監査役の員数は5名です。
- 4) 業績連動報酬の賞与は、上記に記載の方式により当期の事業利益および親会社の所有者に帰属する当期利益をもとに算出し、個人業績を加味した確定金額であります。賞与の上限額は、2025年3月28日開催の第164期定時株主総会において、1事業年度につき400百万円と決議されております。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、当期の業績達成度およびサステナビリティ最重要課題に対する取組みの進捗度(見込み)に応じて制度対象者に付与される株式付与ポイントを取得価格で換算した金額であります。株式報酬のために拠出する金員の上限は、2025年3月28日開催の第164期定時株主総会において、1事業年度あたり300百万円、株式等の総数は1事業年度あたり270,000株と決議されております。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。
- 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。

役員ごとの連結報酬等の総額等

氏名	連結報酬等の総額 (百万円)	役員区分	会社区分	連結報酬等の種類別の額(百万円)		
				固定報酬	賞与	業績連動型 株式報酬
竹森 征之	141	取締役	提出会社	61	49	30

(注) 連結報酬等の総額が1億円以上である者に限定して記載しております。

使用人兼務役員の使用人給与のうち、重要なもの  
該当事項はありません。

(5) 【株式の保有状況】

投資株式の区分の基準および考え方

当社は、専ら株式の価値の変動又は株式に係る配当によって利益を受けることを目的とする銘柄を純投資目的と区分し、それ以外を目的とする銘柄を純投資目的以外の目的として区分しております。

保有目的が純投資目的以外の目的である投資株式

1) 保有方針および保有の合理性を検証する方法ならびに個別銘柄の保有の適否に関する取締役会等における検証の内容

当社は、取引関係の維持・強化など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毎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。なお、経済合理性の検証においては、投資収益性に加え、売上高等の取引額の重要性を総合的に検証しております。

2) 銘柄数および貸借対照表計上額

	銘柄数 (銘柄)	貸借対照表計上額の合計額 (百万円)
非上場株式	24	531
非上場株式以外の株式	15	16,782

(当事業年度において株式数が増加した銘柄)

	銘柄数 (銘柄)	株式数の増加に係る取得 価額の合計額(百万円)	株式数の増加の理由
非上場株式	1	30	中長期的な観点より、企業価値の向上に資すると判断したため
非上場株式以外の株式	1		株式配当により取得したため

(注) 株式の併合、株式の分割、株式移転、株式交換、合併等による変動を含んでおりません。

(当事業年度において株式数が減少した銘柄)

	銘柄数 (銘柄)	株式数の減少に係る売却 価額の合計額(百万円)
非上場株式	1	
非上場株式以外の株式	3	843

(注) 1 株式の併合、株式の分割、株式移転、株式交換、合併等による変動を含んでおりません。

2 非上場株式の減少は、会社清算によるものであります。

3) 特定投資株式およびみなし保有株式の銘柄ごとの株式数、貸借対照表計上額等に関する情報

特定投資株式

銘柄	当事業年度	前事業年度	保有目的、業務提携等の概要、 定量的な保有効果(注)1 および株式数が増加した理由	当社の株式の保有の有無
	株式数(株)	株式数(株)		
	貸借対照表計上額 (百万円)	貸借対照表計上額 (百万円)		
Saha Pathanapibul Public Company Limited	16,533,333	16,533,333	タイ国における合併事業のパートナー出資企業かつ重要な取引先であり、事業上の関係の維持・強化のため保有しております。	無
	4,724	4,506		
Saha Pathana Inter-Holding Public Company Limited	15,000,000	10,000,000	タイ国における合併事業のパートナー出資企業であり、事業上の関係の維持・強化のため保有しております。 (株式増加理由)株式配当により取得したため	有
	2,963	2,969		
(株)あらた	962,062	962,062	主に一般用消費財事業における製品販売等の取引先であり、同社との取引関係の維持・強化のため保有しております。	有
	2,963	3,049		
丸全昭和運輸(株)	189,000	189,000	当社グループの運送・保管業務における取引先であり、同社との取引関係の維持・強化のため保有しております。	有
	1,549	1,154		
高砂香料工業(株) (注)2	1,005,010	201,002	当社グループの原材料仕入等の取引先であり、同社との取引関係の維持・強化のため保有しております。	有
	1,481	1,171		
レンゴー(株)	913,000	913,000	当社グループの原材料仕入等の取引先であり、同社との取引関係の維持・強化のため保有しております。	有
	1,109	799		
大日本印刷(株)	309,000	309,000	当社グループの原材料仕入等の取引先であり、同社との取引関係の維持・強化のため保有しております。	有
	832	685		
稲畑産業(株)	205,200	205,200	当社グループの原材料仕入等の取引先であり、同社との取引関係の維持・強化のため保有しております。	有
	768	683		
(株)サンドラッグ	69,120	69,120	主に一般用消費財事業における製品販売等の取引先であり、同社との取引関係の維持・強化のため保有しております。	無
	297	278		
ハリマ共和物産(株)	26,400	26,400	主に一般用消費財事業における製品販売等の取引先であり、同社との取引関係の維持・強化のため保有しております。	無
	50	50		
(株)ツルハホールディングス	7,130		主に一般用消費財事業における製品販売等の取引先であり、同社との取引関係の維持・強化のため保有しております。 (株式増加理由)ウエルシアホールディングス(株)との株式交換により取得したため	無
	20			
大木ヘルスケアホールディングス(株)	10,500	10,500	主に一般用消費財事業における製品販売等の取引先であり、同社との取引関係の維持・強化のため保有しております。	無
	14	8		
(株)ほくやく・竹山ホールディングス	5,250	5,250	主に一般用消費財事業における製品販売等の取引先であり、同社との取引関係の維持・強化のため保有しております。	有
	4	4		
花王(株)	100	100	株主とのコミュニケーションに関する情報収集のため保有しております。	無
	0	0		
(株)資生堂	100	100	株主とのコミュニケーションに関する情報収集のため保有しております。	無
	0	0		

銘柄	当事業年度	前事業年度	保有目的、業務提携等の概要、 定量的な保有効果(注)1 および株式数が増加した理由	当社の株 式の保有 の有無
	株式数(株)	株式数(株)		
	貸借対照表計上額 (百万円)	貸借対照表計上額 (百万円)		
CBグループマネジ メント(株)	72,282	369	同社株式は、2025年12月31日時点で保有して おりません。	有
NIPPON EXPRESS ホールディングス (株)	29,200	209	同社株式は、2025年12月31日時点で保有して おりません。	無
イオン(株)	6,059	22	同社株式は、2025年12月31日時点で保有して おりません。	無
ウエルシアホール ディングス(株)	6,056	12	同社株式は、2025年12月31日時点で保有して おりません。	無

みなし保有株式

銘柄	当事業年度	前事業年度	保有目的、業務提携等の概要、 定量的な保有効果(注)1 および株式数が増加した理由	当社の株 式の保有 の有無
	株式数(株)	株式数(株)		
	貸借対照表計上額 (百万円)	貸借対照表計上額 (百万円)		
(株)P A L T A C	606,900	606,900	主に一般用消費財事業における製品販売等の 取引先であり、同社との取引関係の維持・強 化のため保有しております。また、当社は議 決権の行使を指図する権限を有してありま す。	有
	2,927	2,647		
TOPPANホールディ ングス(株)	459,112	459,112	当社グループの原材料仕入等の取引先であ り、同社との取引関係の維持・強化のため保 有しております。また、当社は議決権の行使 を指図する権限を有しております。	有
	2,139	1,932		
東洋製罐グループ ホールディングス (株)	477,010	477,010	当社グループの原材料仕入等の取引先であ り、同社との取引関係の維持・強化のため保 有しております。また、当社は議決権の行使 を指図する権限を有しております。	有
	1,825	1,147		
(株)マツキヨココカ ラ&カンパニー	657,000	657,000	主に一般用消費財事業における製品販売等の 取引先であり、同社との取引関係の維持・強 化のため保有しております。また、当社は議 決権の行使を指図する権限を有してありま す。	有
	1,781	1,514		
(株)みずほフィナン シャルグループ	286,611	286,611	(株)みずほ銀行等との間で資金決済等の取引を 行っており、同社との取引関係の維持・強 化のため保有しております。また、当社は議決 権の行使を指図する権限を有してありま す。	有
	1,633	1,110		
豊田通商(株)	179,907	179,907	当社グループの原材料仕入等の取引先であ り、同社との取引関係の維持・強化のため保 有しております。また、当社は議決権の行使 を指図する権限を有してありま す。	有
	948	508		
王子ホールディ ングス(株)	982,000	982,000	当社グループの原材料仕入等の取引先であ り、同社との取引関係の維持・強化のため保 有しております。また、当社は議決権の行使 を指図する権限を有してありま す。	有
	844	593		
高砂香料工業(株) (注)2	419,665	83,933	当社グループの原材料仕入等の取引先であ り、同社との取引関係の維持・強化のため保 有しております。また、当社は議決権の行使 を指図する権限を有してありま す。	有
	618	489		

銘柄	当事業年度	前事業年度	保有目的、業務提携等の概要、 定量的な保有効果(注)1 および株式数が増加した理由	当社の株式の保有の有無
	株式数(株)	株式数(株)		
	貸借対照表計上額 (百万円)	貸借対照表計上額 (百万円)		
(株)三菱UFJフィナンシャル・グループ		2,036,200	同社株式は、2025年12月31日時点で保有しておりません。	無
		3,758		
日油(株)		946,626	同社株式は、2025年12月31日時点で保有しておりません。	無
		2,088		
大成建設(株)		127,500	同社株式は、2025年12月31日時点で保有しておりません。	無
		846		
東京海上ホールディングス(株)		134,120	同社株式は、2025年12月31日時点で保有しておりません。	無
		768		
SOMPOホールディングス(株)		170,628	同社株式は、2025年12月31日時点で保有しておりません。	無
		702		
清水建設(株)		519,000	同社株式は、2025年12月31日時点で保有しておりません。	無
		650		
イオン(株)		144,268	同社株式は、2025年12月31日時点で保有しておりません。	無
		533		
日本精化(株)		108,400	同社株式は、2025年12月31日時点で保有しておりません。	無
		259		

- (注) 1 定量的な保有効果の記載は困難であります。当社では、毎年定期的に経済合理性を検証しており、政策的に保有する株式の個別銘柄毎の投資収益性を資本コスト等で確認することに加え、売上高等の取引額の重要性を総合的に検証しております。
- 2 高砂香料工業(株)は、2025年10月1日付で、普通株式1株を5株とする株式分割を行っております。
- 3 特定投資株式の(株)サンドラッグ以下の銘柄は、貸借対照表計上額が資本金額の100分の1以下ですが、特定投資株式とみなし保有株式を合わせて60銘柄に満たないため、全銘柄を記載しております。
- 4 貸借対照表計上額の上位銘柄を選定する段階で、特定投資株式とみなし保有株式を合算しておりません。

保有目的が純投資である投資株式

該当事項はありません。

当事業年度に投資株式の保有目的を純投資目的から純投資目的以外の目的に変更したもの

該当事項はありません。

## 第5 【経理の状況】

### 1 連結財務諸表および財務諸表の作成方法について

(1) 当社の連結財務諸表は、「連結財務諸表の用語、様式及び作成方法に関する規則」(1976年大蔵省令第28号。以下「連結財務諸表規則」という。)第312条の規定により、国際会計基準(以下「IFRS」という。)に準拠して作成しております。

(2) 当社の財務諸表は、「財務諸表等の用語、様式及び作成方法に関する規則」(1963年大蔵省令第59号。以下「財務諸表等規則」という。)に基づいて作成しております。

また、当社は、特例財務諸表提出会社に該当し、財務諸表等規則第127条の規定により財務諸表を作成しております。

### 2 監査証明について

当社は、金融商品取引法第193条の2第1項の規定に基づき、連結会計年度(2025年1月1日から2025年12月31日まで)の連結財務諸表および事業年度(2025年1月1日から2025年12月31日まで)の財務諸表について、EY新日本有限責任監査法人の監査を受けております。

### 3 連結財務諸表等の適正性を確保するための特段の取組およびIFRSに基づいて連結財務諸表等を適正に作成することができる体制の整備について

当社は、連結財務諸表等の適正性を確保するための特段の取組およびIFRSに基づいて連結財務諸表等を適正に作成することができる体制の整備を行っております。その内容は以下のとおりであります。

(1) 会計基準等の内容を適切に把握し、適正な開示を行うため、公益財団法人財務会計基準機構へ加入し、監査法人等が主催するセミナーへの参加を行っております。

(2) 国際会計基準審議会が公表するプレスリリースや基準書を随時入手し、最新の基準の把握を行っております。また、IFRSに準拠したグループ会計マニュアルを作成し、IFRSに基づいて連結財務諸表等を適正に作成することができる体制の整備を行っております。

## 1 【連結財務諸表等】

## (1) 【連結財務諸表】

## 【連結財政状態計算書】

(単位：百万円)

	注記 番号	前連結会計年度 (2024年12月31日)	当連結会計年度 (2025年12月31日)
資産			
流動資産			
現金及び現金同等物	5,29	102,240	88,092
営業債権及びその他の債権	6,29	76,197	80,876
棚卸資産	7	53,252	54,133
その他の金融資産	8,29	16,891	25,322
その他の流動資産	9	2,843	5,539
流動資産合計		251,424	253,964
非流動資産			
有形固定資産	10	128,143	125,239
のれん	11	327	19,580
無形資産	11	21,078	31,509
使用権資産	26	30,667	28,839
持分法で会計処理されている 投資	12	20,767	13,966
繰延税金資産	13	4,638	4,568
退職給付に係る資産	18	12,311	21,008
その他の金融資産	8,29	27,000	29,153
その他の非流動資産	9	807	766
非流動資産合計		245,742	274,632
資産合計		497,167	528,596

(単位：百万円)

	注記 番号	前連結会計年度 (2024年12月31日)	当連結会計年度 (2025年12月31日)
負債及び資本			
負債			
流動負債			
営業債務及びその他の債務	14,29	117,129	114,139
未払法人所得税等		10,391	6,583
引当金	17	3,054	2,724
リース負債	29	2,099	2,061
その他の金融負債	15,29	1,302	1,317
その他の流動負債	16	8,400	9,369
流動負債合計		142,378	136,196
非流動負債			
繰延税金負債	13	3,339	6,618
退職給付に係る負債	18	1,733	4,755
引当金	17	2,171	2,224
リース負債	29	27,637	26,189
その他の金融負債	15,29	2,384	2,354
その他の非流動負債	16	1,827	1,838
非流動負債合計		39,094	43,980
負債合計		181,473	180,176
資本			
資本金	20	34,433	34,433
資本剰余金	20	31,327	31,419
自己株式	20	8,730	3,304
その他の資本の構成要素		23,749	27,987
利益剰余金	20	212,938	232,190
親会社の所有者に帰属する 持分合計		293,717	322,726
非支配持分		21,976	25,692
資本合計		315,694	348,419
負債及び資本合計		497,167	528,596

【連結損益計算書及び連結包括利益計算書】  
【連結損益計算書】

(単位：百万円)

	注記 番号	前連結会計年度 (自 2024年 1月 1日 至 2024年12月31日)	当連結会計年度 (自 2025年 1月 1日 至 2025年12月31日)
売上高	4,22	412,943	422,092
売上原価	7,23	224,159	228,170
売上総利益		188,783	193,921
販売費及び一般管理費	23	162,450	163,161
その他の収益	24,32	10,056	7,106
その他の費用	25	8,001	1,497
営業利益	4	28,387	36,368
金融収益	27	1,748	1,416
金融費用	27	807	1,234
持分法による投資利益	12	2,921	2,882
税引前当期利益		32,249	39,433
法人所得税費用	13	8,177	8,383
当期利益		24,072	31,049
当期利益の帰属			
親会社の所有者		21,197	27,587
非支配持分		2,875	3,461
当期利益		24,072	31,049
1株当たり当期利益			
基本的1株当たり当期利益(円)	28	76.51	99.74
希薄化後1株当たり当期利益(円)	28	76.41	99.64

## 【連結包括利益計算書】

(単位：百万円)

	注記 番号	前連結会計年度 (自 2024年 1月 1日 至 2024年12月31日)	当連結会計年度 (自 2025年 1月 1日 至 2025年12月31日)
当期利益		24,072	31,049
その他の包括利益			
純損益に振り替えられることのない項目			
その他の包括利益を通じて公正価値で 測定される金融資産の純変動	21,29	1,078	829
確定給付型退職給付制度の再測定額	21	3,309	4,561
持分法適用会社におけるその他の 包括利益に対する持分	21	33	23
純損益に振り替えられることのない項目 合計		4,354	5,415
純損益に振り替えられる可能性のある 項目			
キャッシュ・フロー・ヘッジの 公正価値の純変動	21	23	1
在外営業活動体の換算差額	21	7,201	5,616
純損益に振り替えられる可能性のある 項目合計		7,224	5,614
税引後その他の包括利益合計		11,579	11,030
包括利益		35,651	42,079
包括利益の帰属			
親会社の所有者		30,467	36,831
非支配持分		5,183	5,247
当期包括利益		35,651	42,079

【連結持分変動計算書】

前連結会計年度（自 2024年1月1日 至 2024年12月31日）

(単位：百万円)

	注記 番号	親会社の所有者に帰属する部分					
		資本金	資本剰余金	自己株式	その他の資本の構成要素		
					新株予約権	その他の包括 利益を通じて 公正価値で測 定される金融 資産の純変動	確定給付型退 職給付制度の 再測定額
2024年 1月 1日残高		34,433	31,118	7,868	50	10,227	
当期変動額							
包括利益							
当期利益							
その他の包括利益						1,084	3,275
包括利益合計						1,084	3,275
所有者との取引額等							
配当金	20						
自己株式の取得	20			10,002			
自己株式の処分	20			17			
自己株式の消却	20			9,122			
株式報酬取引	19		208				
支配継続子会社に 対する持分変動							
その他の資本の 構成要素から 利益剰余金への 振替						623	3,275
所有者との取引額等 合計			208	862		623	3,275
2024年12月31日残高		34,433	31,327	8,730	50	10,687	

	注記 番号	親会社の所有者に帰属する持分					非支配持分	資本合計
		その他の資本の構成要素			利益剰余金	合計		
		キャッシュ・ フロー・ヘッ ジの公正価値 の純変動	在外営業活動 体の換算差額	合計				
2024年 1月 1日残高		21	8,122	18,377	204,255	280,316	17,817	298,134
当期変動額								
包括利益								
当期利益					21,197	21,197	2,875	24,072
その他の包括利益		23	4,887	9,270		9,270	2,308	11,579
包括利益合計		23	4,887	9,270	21,197	30,467	5,183	35,651
所有者との取引額等								
配当金	20				7,291	7,291	1,493	8,784
自己株式の取得	20					10,002		10,002
自己株式の処分	20					17		17
自己株式の消却	20				9,122			
株式報酬取引	19					208		208
支配継続子会社に 対する持分変動							468	468
その他の資本の 構成要素から 利益剰余金への 振替				3,898	3,898			
所有者との取引額等 合計				3,898	12,514	17,067	1,024	18,091
2024年12月31日残高		1	13,009	23,749	212,938	293,717	21,976	315,694

当連結会計年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)

(単位：百万円)

	注記 番号	親会社の所有者に帰属する部分					
		資本金	資本剰余金	自己株式	その他の資本の構成要素		
					新株予約権	その他の包括 利益を通じて 公正価値で測 定される金融 資産の純変動	確定給付型退 職給付制度の 再測定額
2025年 1月 1日残高		34,433	31,327	8,730	50	10,687	
当期変動額							
包括利益							
当期利益							
その他の包括利益						756	4,561
包括利益合計						756	4,561
所有者との取引額等							
配当金	20						
自己株式の取得	20			2			
自己株式の処分	20		39	194	47		
自己株式の消却	20		5,234	5,234			
利益剰余金から資 本剰余金への振替			5,274				
株式報酬取引	19		92				
支配継続子会社に 対する持分変動							
その他の資本の 構成要素から 利益剰余金への 振替						396	4,561
所有者との取引額等 合計			92	5,426	47	396	4,561
2025年12月31日残高		34,433	31,419	3,304	2	11,047	

	注記 番号	親会社の所有者に帰属する持分					非支配持分	資本合計
		その他の資本の構成要素			利益剰余金	合計		
		キャッシュ・ フロー・ヘッ ジの公正価値 の純変動	在外営業活動 体の換算差額	合計				
2025年 1月 1日残高		1	13,009	23,749	212,938	293,717	21,976	315,694
当期変動額								
包括利益								
当期利益					27,587	27,587	3,461	31,049
その他の包括利益		1	3,927	9,244		9,244	1,785	11,030
包括利益合計		1	3,927	9,244	27,587	36,831	5,247	42,079
所有者との取引額等								
配当金	20				8,019	8,019	1,626	9,645
自己株式の取得	20					2		2
自己株式の処分	20			47		106		106
自己株式の消却	20							
利益剰余金から資 本剰余金への振替					5,274			
株式報酬取引	19					92		92
支配継続子会社に 対する持分変動							95	95
その他の資本の 構成要素から 利益剰余金への 振替				4,958	4,958			
所有者との取引額等 合計				5,006	8,335	7,823	1,531	9,354
2025年12月31日残高			16,937	27,987	232,190	322,726	25,692	348,419

## 【連結キャッシュ・フロー計算書】

(単位：百万円)

	注記 番号	前連結会計年度 (自 2024年 1月 1日 至 2024年12月31日)	当連結会計年度 (自 2025年 1月 1日 至 2025年12月31日)
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>			
税引前当期利益		32,249	39,433
減価償却費及び償却費		21,162	21,125
減損損失	10,11	6,678	448
受取利息及び受取配当金		1,366	1,349
支払利息		762	771
持分法による投資損益(は益)		2,921	2,882
固定資産処分損益(は益)		4,187	316
事業譲渡益	32	3,425	271
段階取得に係る差損益(は益)	34		4,476
営業債権及びその他の債権の増減額 (は増加)		1,910	1,700
棚卸資産の増減額(は増加)		4,135	917
営業債務及びその他の債務の増減額 (は減少)		9,327	2,264
退職給付に係る資産及び負債の増減額		493	1,120
その他		17	1,561
小計		46,182	54,156
利息及び配当金の受取額		2,552	2,467
利息の支払額		43	37
法人所得税の支払額又は還付額(は支払)		5,031	15,937
営業活動によるキャッシュ・フロー		43,660	40,648
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b>			
定期預金の純増減額(は増加)		3,177	6,330
有形固定資産の取得による支出		18,062	18,073
有形固定資産の売却による収入		11,344	36
無形資産の取得による支出		938	1,254
その他の金融資産の取得による支出		975	1,409
その他の金融資産の売却による収入		1,075	843
関係会社株式の取得による支出		102	102
関係会社株式の売却による収入			483
連結範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	34		17,905
事業譲渡による収入	32	3,663	453
その他		485	200
投資活動によるキャッシュ・フロー		7,659	43,460
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b>			
長期借入金の返済による支出		149	
配当金の支払額		7,289	8,016
非支配持分への配当金の支払額		1,493	1,626
リース負債の返済による支出		2,719	2,856
自己株式の取得による支出		10,002	2
非支配株主からの払込による収入		468	95
その他		19	1
財務活動によるキャッシュ・フロー		21,205	12,406
現金及び現金同等物に係る換算差額		1,918	1,070
現金及び現金同等物の増減額(は減少)		16,714	14,148
現金及び現金同等物の期首残高	5	85,526	102,240
現金及び現金同等物の期末残高	5	102,240	88,092

## 【連結財務諸表注記】

### 1. 報告企業

ライオン株式会社(以下、「当社」という。)は、日本の会社法に基づいた日本に所在する企業であります。当社およびその子会社(以下、「当社グループ」という。)の連結財務諸表は、2025年12月31日を末日とし、当社および子会社、ならびに関連会社の持分等により構成されています。

当社グループの主な事業内容および主要な活動につきましては、注記「4. セグメント情報」に記載しております。

### 2. 作成の基礎

#### (1) IFRSに準拠している旨の記載

当社グループの連結財務諸表は、国際会計基準審議会によって公表されたIFRSに準拠して作成しております。

当社グループは、連結財務諸表規則第1条の2に規定する「指定国際会計基準特定会社」の要件をすべて満たすことから、同第312条の規定を適用しております。

#### (2) 連結財務諸表の承認

当社グループの連結財務諸表は、2026年3月26日に取締役会により承認されております。

#### (3) 測定的基础

当社グループの連結財務諸表は、注記「3. 重要性がある会計方針」に記載している公正価値で測定される金融商品等を除き、取得原価を基礎として作成しております。

#### (4) 機能通貨および表示通貨

当社グループの連結財務諸表は、当社の機能通貨である日本円を表示通貨としており、百万円未満を切り捨てて表示しております。

#### (5) 会計上の判断、見積りおよび仮定

当社グループの連結財務諸表の作成において、経営者は、会計方針の適用ならびに資産、負債、収益および費用の報告額に影響を及ぼす見積り、判断および仮定の設定を行っております。実際の業績はこれらの見積りとは異なる場合があります。

見積りおよびその基礎となる仮定は継続して見直しております。これらの見積りの見直しによる影響は、当該見積りを見直した期間および将来の期間において認識しております。

会計上の判断、見積りおよび仮定を行った項目で重要なものは以下のとおりであります。

##### ・返金負債および販売に関する引当金の評価

返金負債および販売に関する引当金は、契約条件や過去の実績などに基づく最頻値法を用いて算定しております。なお、予測しえなかった事象の発生により販売金額の見積りが実績金額と異なった場合、翌連結会計年度の連結財務諸表に重要な影響を及ぼす可能性があります。

見積りの内容、帳簿価額および仮定またはその他の見積りの不確実性については、以下をご参照下さい。

返金負債の評価(「3. 重要性がある会計方針(15)」、注記「14. 営業債務及びその他の債務」)

引当金の評価(「3. 重要性がある会計方針(12)」、注記「17. 引当金」)

##### ・新規連結に伴う識別可能な資産および負債の取得価額の配分

企業結合に伴う株式の取得価額は、識別可能な取得資産および負債に配分(Purchase Price Allocation、以下「PPA」という。)しております。識別可能な無形資産および負債は将来キャッシュ・フローの現在価値を元に公正価値で測定し、のれんは、取得原価と株式取得時における識別可能な資産および負債に対して配分した額との差額から算出しています。なお、将来の予測不能な経営環境の変化等によって影響を受ける可能性があり、見直しが必要となった場合、翌連結会計年度の連結財務諸表に重要な影響を及ぼす可能性があります。

見積りの内容、帳簿価額および仮定またはその他の見積りの不確実性については、以下をご参照下さい。

識別可能な資産および負債の評価(注記「11. のれんおよび無形資産」、注記「34. 企業結合」)

##### ・非金融資産の減損

非金融資産(棚卸資産、繰延税金資産及び退職給付に係る資産を除く)について、回収可能価額が帳簿価額を下

回る兆候がある場合には減損テストを実施しております。ただし、のれん及び耐用年数を確定できない無形資産については、毎期及び減損の兆候を識別した時に減損テストを実施しております。

減損損失は、資産またはその資産の属する資金生成単位又は資金生成単位グループの回収可能価額が帳簿価額を下回る場合に損失として認識しております。

回収可能価額の算定においては、一定の仮定を設定しております。これらの仮定は、経営者の最善の見積りと判断により決定しておりますが、将来の予測不能な経営環境の変化等によって影響を受ける可能性があり、見直しが必要となった場合、翌連結会計年度以降の連結財務諸表に重要な影響を及ぼす可能性があります。

なお、見積りの内容、帳簿価額および仮定またはその他の見積りの不確実性の内容については、以下を参照下さい。

非金融資産の減損（「3. 重要性がある会計方針(10)」、注記「10. 有形固定資産」、注記「11. のれんおよび無形資産」）

(6) 未適用の公表済み基準書および解釈指針

連結財務諸表の承認日までに公表されている主な基準書および解釈指針の新設又は改訂のうち、当社グループが早期適用していない主なものは、以下のとおりです。

基準書	基準名	強制適用時期（以降開始年度）	当社グループの適用時期	新設・改訂の概要
IFRS18号	財務諸表における表示及び開示	2027年1月1日	2027年12月期	財務諸表における表示及び開示に関する現行の会計基準であるIAS第1号を置き換える新基準

IFRS第18号「財務諸表における表示および開示」の適用による影響は検討中です。

上記以外の未適用の基準書及び解釈指針について重要な影響を及ぼすものはありません。

### 3. 重要性がある会計方針

当社グループの会計方針は2025年12月31日現在で強制適用が要求されるIFRSに基づいて作成しております。

連結財務諸表において適用する重要性がある会計方針は、本連結財務諸表に記載されているすべての期間について、特段の記載があるものを除き、同一の会計方針が適用されております。

#### (1) 連結の基礎

##### 子会社

子会社とは、当社グループにより支配されているすべての事業体であります。支配とは、投資先への関与により生じる変動リターンに対するエクスポージャー又は権利を有し、かつ投資先に対するパワーにより当該リターンに影響を及ぼす能力を有している場合をいいます。子会社の財務諸表は、当社グループが支配を獲得した日から支配を喪失する日まで、当社グループの連結財務諸表に含まれております。当社および子会社間の債権債務残高および内部取引高、ならびに当社および子会社間の取引から発生した未実現損益は、連結財務諸表の作成に際して消去しております。子会社の非支配持分は、当社グループの持分とは別個に識別されております。

子会社の包括利益については、非支配持分が負の残高となる場合であっても、親会社の所有者と非支配持分に帰属させております。

##### 関連会社

関連会社とは、当社グループがその財務および営業の方針の決定に対して重要な影響力を有しているものの、支配および共同支配をしていない企業をいいます。当社グループが他の企業の議決権の20%以上50%以下を直接又は間接的に保有する場合、当社グループは当該他の企業に対して重要な影響力を有していると推定されます。関連会社への投資は、取得時には取得原価で認識され、当社グループが重要な影響力を有することとなった日からその影響力を喪失する日まで、持分法によって会計処理しております。

#### (2) 企業結合

企業結合は、取得法を適用して会計処理しております。

被取得企業における識別可能な資産および負債は取得日の公正価値で測定しております。

のれんは、企業結合で移転された対価（条件付対価を含む）、被取得企業の非支配持分の金額、および取得企業が以前に保有していた被取得企業の資本持分の公正価値の合計が、IFRS第3号「企業結合」（以下「IFRS第3号」という。）の規定に従って測定した取得日における識別可能な資産および負債の正味価額を上回る場合にその超過額として測定しております。企業結合で移転された対価は、取得企業が移転した資産、取得企業に発生した被取得企業の旧所有者に対する負債および取得企業が発行した資本持分の取得日における公正価値の合計で計算しております。段階的に達成される企業結合の場合、当社グループが以前保有していた被取得企業の持分は支配獲得日の公正価値で再測定し、発生した利得又は損失は純損益として認識しております。

当社グループは非支配持分を公正価値もしくは被取得企業の識別可能な純資産に対する非支配持分相当額で測定するかについて、企業結合ごとに選択しております。企業結合が生じた報告期間末までに企業結合の当初の会計処理が完了していない場合には、会計処理が完了していない項目は暫定的な金額で測定しております。取得日から1年以内の測定期間に入手した新しい情報が、取得日時点で認識した金額の測定に影響を及ぼすものである場合には、取得日時点で認識した暫定的な金額を遡及修正しております。

取得関連費用は発生した期間に費用として処理しております。

なお、支配獲得後の非支配持分の追加取得については、資本取引として会計処理しており、当該取引からののれんは認識しておりません。

#### (3) 外貨換算

##### 外貨建取引

外貨建取引は、取引日における為替レートをを用いて当社グループの各機能通貨に換算しております。外貨建貨幣性資産および負債は、期末日の為替レートで換算し、換算差額は、純損益として認識しております。当該資産および負債に係る利得又は損失がその他の包括利益として認識される場合には、当該利得又は損失の換算差額は、その他の包括利益として認識しております。

外貨建の取得原価により測定されている非貨幣性資産および負債は、取引日の為替レートで換算してあります。

#### 在外営業活動体

在外営業活動体の資産および負債は、取得により発生したのれんおよび公正価値の調整を含め、期末日の為替レートで換算しております。在外営業活動体の収益および費用は、当該期間の為替レートが著しく変動していない限り、期中平均為替レートで換算しております。

#### (4) 現金及び現金同等物

現金及び現金同等物は、手許現金、随時引き出し可能な預金および容易に換金可能であり、かつ価値の変動について僅少なリスクしか負わない取得日から3ヵ月以内に償還期限の到来する短期投資であります。

#### (5) 棚卸資産

棚卸資産は、原価と正味売却可能価額のいずれか低い額で計上しております。原価は移動平均法に基づいて算定されており、購入原価、加工費および棚卸資産を現在の場所および状態とするまでに発生したその他の費用が含まれております。正味実現可能価額とは、通常の事業の過程における見積売価から、完成までに要する見積原価および販売に要する見積費用を控除した額であります。

#### (6) 有形固定資産

当社グループは有形固定資産の測定に原価モデルを採用しております。

有形固定資産は、取得原価から減価償却累計額および減損損失累計額を控除した価額で表示しております。

取得原価には、資産の取得に直接関連する費用、解体、除去および原状回復費用、ならびに資産計上の要件を満たす借入コストを含めております。

土地以外のすべての有形固定資産について、取得原価から耐用年数の終了時点における残存価額を差引いた償却可能価額を、定額法により規則的に配分するよう減価償却を実施しております。

有形固定資産の見積耐用年数、残存価額および償却方法は、年度末に見直しを行い、変更があった場合は、会計上の見積りの変更として将来に向かって適用しております。

主な有形固定資産の見積耐用年数は、以下のとおりであります。

- ・建物および構築物 3 - 50年
- ・機械装置および運搬具 5 - 15年

#### (7) のれん

企業結合から生じたのれんは、取得原価から減損損失累計額を控除した価額で表示しております。

のれんは償却を行わず、資金生成単位又は資金生成単位グループに配分し、年次又は減損の兆候がある場合にはその都度、減損テストを実施しております。のれんの減損損失は純損益として認識され、その後の戻入は行っておりません。

なお、のれんの当初認識時点における測定は、「(2) 企業結合」に記載しております。

#### (8) 無形資産

当社グループは無形資産の測定に原価モデルを採用しております。

無形資産は、取得原価から償却累計額および減損損失累計額を控除した価額で表示しております。

個別に取得した無形資産は、当初認識に際し取得原価で測定し、企業結合において取得した無形資産の取得原価は、取得日現在における公正価値で測定しております。

なお、内部創出の無形資産については、資産化の要件を満たす開発費用を除き、その支出額はすべて発生した期の費用として認識しております。

耐用年数を確定できる無形資産は、それぞれの見積耐用年数にわたって定額法で償却し、減損の兆候が存在する場合はその都度、減損テストを実施しております。

耐用年数を確定できる無形資産の見積耐用年数および償却方法は、年度末に見直しを行い、変更があった場合は、会計上の見積りの変更として将来に向かって適用しております。

主な無形資産の見積耐用年数は、以下のとおりであります。

- ・ソフトウェア 5 - 10年
- ・商標権 6 - 20年

耐用年数を確定できない無形資産については、償却を行わず、毎年かつ減損の兆候が存在する場合はその都度、個別に又は各資金生成単位で減損テストを実施しております。

## (9) リース

当社グループは、契約の開始時に、当該契約がリース又はリースを含んだものであるのかどうかを判定しております。契約が特定された資産の使用を支配する権利を一定期間にわたり対価と交換に移転する場合には、当該契約はリースであるか又はリースを含んでおります。

### ( )借手としてのリース

リースの開始日において、使用权資産およびリース負債を認識しております。使用权資産は開始日においてリース負債の当初測定額に当初直接コスト等を調整し、リース契約に基づき要求される原状回復義務等のコストを加えた額で当初の測定を行っております。開始日後においては、原価モデルを適用して、取得原価から減価償却累計額および減損損失累計額を控除して測定しております。使用权資産は、当社グループがリース期間の終了時にリース資産の所有権を取得することが合理的に確実である場合を除き、開始日から耐用年数又はリース期間の終了時のいずれか早い時まで、定額法により減価償却しております。リース期間については、リースの解約不能期間に加えて、行使することが合理的に確実である場合におけるリースの延長オプションの対象期間と、行使しないことが合理的に確実である場合におけるリースの解約オプションの対象期間を含む期間として決定しております。

リース負債は、開始日において同日現在で支払われていないリース料を借手の追加借入利率で割り引いた現在価値で測定しております。開始日後においては、リース負債に係る金利や、支払われたリース料を反映するようにリース負債の帳簿価額を増減しております。リースの条件変更が行われた場合には、リース負債を再測定しております。また、リースの条件変更のうち独立したリースとして会計処理されず、かつリースの範囲を減少させるものについては、使用权資産の帳簿価額をリースの部分的又は全面的な解約を反映するように減額し、リースの部分的又は全面的な解約に係る利得又は損失を純損益に認識しております。それ以外のリースの条件変更については、使用权資産に対して対応する修正を行っております。

なお、短期リース又は少額資産のリースについては、リース料をリース期間にわたり定額法により費用認識しております。

### ( )貸手としてのリース

リースはオペレーティング・リース又はファイナンス・リースのいずれかに分類しております。原資産の所有に伴うリスクと経済価値のほとんどすべてを移転する場合には、ファイナンス・リースに分類し、原資産の所有に伴うリスクと経済価値のほとんどすべてを移転するものでない場合には、オペレーティング・リースに分類しております。リースがファイナンス・リースなのかオペレーティング・リースなのかは、契約の形式ではなく取引の実質に応じて判定しております。

#### (a)ファイナンス・リース

リースの開始日において、ファイナンス・リースに基づいて保有している資産は、正味リース投資未回収額に等しい金額で債権として表示しております。

#### (b)サブリース

サブリースを分類する際に、中間の貸手は、ヘッドリースから生じる使用权資産を参照して分類しております。

## (10) 資産の減損

### 非金融資産の減損

当社グループは、各報告期間の末日現在で資産に減損の可能性を示す兆候の有無を判定しております。減損の兆候がある場合、および資産に年次の減損テストが必要な場合、当社グループはその資産の回収可能価額を見積っております。資産の回収可能価額は処分コスト控除後の公正価値と使用価値のいずれか高い方の金額としており、個々の資産について回収可能価額を見積ることができない場合には、その資産の属する資金生成単位又は資金生成単位グループごとに回収可能価額を見積っております。資金生成単位又は資金生成単位グループの帳簿価額が回収可能価額を超過する場合、その資産について減損を認識し、回収可能価額まで評価減を行っております。使用価値の評価にあたっては、貨幣の時間価値およびその資産に固有のリスクについて現在の市場の評価を

反映した税引前の割引率を用いて、見積将来キャッシュ・フローの割引現在価値を計算しております。

なお、将来キャッシュ・フローの見積りにあたって利用する事業計画は原則として5年を限度とし、事業計画の予測の期間を超えた後の将来キャッシュ・フローは、原則として一定又は逡減的な成長率をもとに算定しております。

処分コスト控除後の公正価値の算定にあたっては、利用可能な公正価値指標に裏付けられた適切な評価モデルを使用しております。

#### 減損の戻入れ

のれん以外の資産に関しては、各報告期間の末日現在で過年度に認識した減損損失について、損失の減少又は消滅の可能性を示す兆候が存在しているかどうかについて評価を行っております。そのような兆候が存在する場合は、当該資産、資金生成単位又は資金生成単位グループの回収可能価額の見積りを行い、その回収可能価額が、当該資産、資金生成単位又は資金生成単位グループの帳簿価額を超える場合、算定した回収可能価額と過年度で減損損失が認識されていなかった場合の減価償却累計額控除後の帳簿価額とのいずれか低い方を上限として、減損損失を戻入れております。なお、減損損失の戻入れは、純損益として認識しております。

### (11) 退職後給付

当社グループは、従業員の退職給付制度として確定給付制度と確定拠出制度を運営しております。

#### ( ) 確定給付制度

当社グループは確定給付制度債務の現在価値および関連する当期勤務費用ならびに過去勤務費用を、予測単位積増方式を使用して制度ごとに個別に算定しております。

割引率は、将来の給付支払見込日までの期間に対応した期末日時点の優良社債の市場利回りに基づき算定しております。

確定給付制度に係る負債又は資産は、確定給付制度債務の現在価値から制度資産の公正価値を控除して算定しております。

確定給付制度に係る負債又は資産の再測定額は、発生した期においてその他の包括利益として一括認識した後、直ちに利益剰余金に反映しております。

また、過去勤務費用は、発生した期の費用として認識しております。

#### ( ) 確定拠出制度

確定拠出制度に係る費用は、拠出した期の費用として認識しております。

### (12) 引当金

引当金は、当社グループが過去の事象の結果として現在の債務(法的又は推定的)を有しており、当該債務を決済するために経済的便益を有する資源の流出が必要となる可能性が高く、当該債務の金額について信頼性のある見積りができる場合に認識しております。

貨幣の時間価値の影響に重要性がある場合には、債務を決済するために必要となると見込まれる支出の現在価値で測定しております。

現在価値の算定には、貨幣の時間価値と負債に固有のリスクについての現在の市場の評価を反映した税引前の割引率を用いております。

## (13) 金融商品

金融資産(デリバティブを除く)

## ( ) 当初認識および測定

当社グループは、営業債権及びその他の債権を、発生日に当初認識しております。その他のすべての金融資産は、当社グループが当該金融資産の契約当事者となった取引日に当初認識しております。

金融資産は純損益又はその他の包括利益を通じて公正価値で測定される金融資産、償却原価で測定される金融資産に分類しております。当社グループは当初認識においてその分類を決定しております。

金融資産のうち、次の条件がともに満たされる場合には、償却原価で測定される金融資産に分類しております。

- ・契約上のキャッシュ・フローを回収するために金融資産を保有することを目的とする事業モデルに基づいて、金融資産が保有されている。
- ・金融資産の契約条件により、元本および元本残高に対する利息の支払のみであるキャッシュ・フローが特定の日に生じる。

資本性金融資産については、個々に純損益を通じて公正価値で測定するか、その他の包括利益を通じて公正価値で測定するかを指定し、当該指定を継続的に適用しております。

負債性金融資産については、以下の要件を満たす場合にその他の包括利益を通じて公正価値で測定される金融資産に分類し、満たさない場合は純損益を通じて公正価値で測定される金融資産に分類しております。

- ・契約上のキャッシュ・フローの回収と売却の両方によって目的が達成される事業モデルに基づいて保有されている。
- ・金融資産の契約条件により、元本および元本残高に対する利息の支払のみであるキャッシュ・フローが所定の日に生じる。

金融資産は、純損益を通じて公正価値で測定される金融資産を除き、公正価値に、当該金融資産に直接帰属する取引コストを加算した金額で測定しております。

## ( ) 事後測定

金融資産の当初認識後は、その分類に応じて以下のとおり測定しております。

## (a) 償却原価で測定される金融資産

償却原価で測定される金融資産については実効金利法による償却原価で測定しております。

## (b) その他の金融資産

償却原価で測定される金融資産以外の金融資産は公正価値で測定しております。

公正価値で測定される金融資産の公正価値の変動額は純損益もしくはその他の包括利益として認識しております。

資本性金融資産のうち、その他の包括利益を通じて公正価値で測定すると指定したものについては、公正価値の変動額はその他の包括利益として認識し、認識を中止した場合、あるいは公正価値が著しく下落した場合には利益剰余金に振り替えております。

負債性金融資産のうち、その他の包括利益を通じて公正価値で測定すると分類したものについては、公正価値の変動額は減損および為替差損益を除き、当該金融資産の認識の中止又は分類変更が行われるまで、その他の包括利益として認識しており、認識を中止した場合、過去に認識したその他の包括利益を純損益に振り替えております。

## ( ) 認識の中止

当社グループは、金融資産からのキャッシュ・フローに対する契約上の権利が消滅した場合、又は当社グループが金融資産を譲渡し、当該金融資産の所有に係るリスクと経済価値のほとんどすべてを移転した場合に、当該金融資産の認識を中止しております。当社グループが、移転した当該金融資産に対する支配を継続している場合には、継続的関与を有している範囲において、資産と関連する負債を認識いたします。

## ( ) 減損

当社グループは、各報告期間の末日現在において、償却原価で測定される金融資産に係る信用リスクが当初認識時点から著しく増大しているかどうかを評価しております。当初認識時点から信用リスクが著しく増大していない場合には、12ヵ月の予想信用損失を貸倒引当金として認識しております。当初認識時点から信用リスクの著しい増大があった場合には、全期間にわたる予想信用損失を貸倒引当金として認識しております。ただし、営業債権については、当初から全期間にわたる予想信用損失を認識しております。

信用リスクが著しく増大しているか否かの評価を行う際には、期日超過情報のほか、当社グループが合理的に利用可能かつ裏付け可能な情報（内部格付、外部格付等）を考慮しております。

金融商品の予想信用損失は、以下のものを反映する方法で見積っております。

- ・一定範囲の生じ得る結果を評価することにより算定される、偏りのない確率加重金額
- ・貨幣の時間価値
- ・過去の事象、現在の状況および将来の経済状況についての、報告日において過大なコストや労力をかけずに利用可能な合理的で裏付け可能な情報

金融資産に係る貸倒引当金の繰入額は、純損益で認識しております。貸倒引当金を減額する事象が生じた場合は、貸倒引当金戻入額を純損益で認識しております。

#### 金融負債(デリバティブを除く)

##### ( )当初認識および測定

デリバティブを除く金融負債は、償却原価で測定される金融負債に分類しております。

当社グループはすべての金融負債を公正価値で当初測定しておりますが、償却原価で測定される金融負債については、公正価値から当該金融負債に直接帰属する取引コストを控除した金額で測定しております。

##### ( )事後測定

償却原価で測定される金融負債は、当初認識後、実効金利法による償却原価で測定しております。実効金利法による償却および認識が中止された場合の利得および損失は、純損益として認識しております。

##### ( )認識の中止

金融負債は、義務の履行、免除又は失効ならびに大幅に異なる条件による交換、又は大幅に異なる条件に変更した場合に認識を中止しております。

#### 金融商品の相殺

金融資産と金融負債は、認識した金額を相殺する強制可能な法的権利が現時点で存在し、かつ純額で決済するか又は資産を実現すると同時に負債を決済する意図が存在する場合にのみ相殺し、連結財政状態計算書において純額で計上しております。

#### 金融商品の公正価値

期末日現在で活発な金融市場において取引されている金融商品の公正価値は、市場における公表価格又はディーラー価格を参照しております。

活発な市場が存在しない金融商品の公正価値は、適切な評価技法又は取引先金融機関から提示された価格を参照して算定しております。

#### デリバティブおよびヘッジ会計

当社グループは、デリバティブ取引についてヘッジ手段として指定し、キャッシュ・フロー・ヘッジとして会計処理しております。

ヘッジ関係の開始時に、ヘッジ会計を適用しようとするヘッジ関係ならびにヘッジを実施するにあたってのリスク管理目的および戦略について、公式に指定および文書化を行っております。

当該文書は、具体的なヘッジ手段、ヘッジ対象となる項目又は取引ならびにヘッジされるリスクの性質およびヘッジされたリスクに起因するヘッジ対象の公正価値又はキャッシュ・フローの変動に対するエクスポージャーを相殺する際のヘッジ手段の公正価値変動の有効性の評価方法(ヘッジ非有効部分の発生原因の分析およびヘッジ比率の決定方法を含む。)等を含めております。

ヘッジ関係の指定時におよび継続的に、ヘッジ取引に利用したデリバティブがヘッジ対象の公正価値又はキャッシュ・フローの変動を相殺するために有効であるか評価しております。

これらのデリバティブは、契約が締結された時点の公正価値で当初認識され、その後も公正価値で再測定し、その事後的な変動は以下のとおり処理しています。

(a) キャッシュ・フロー・ヘッジ

ヘッジ手段に係る利得又は損失のうち有効部分はその他の包括利益として認識し、非有効部分は直ちに純損益として認識しております。

その他の包括利益に計上したヘッジ手段に係る金額は、ヘッジ対象である取引が純損益に影響を与える時点で純損益に振り替えております。

ヘッジ対象が非金融資産又は非金融負債の認識を生じさせるものである場合には、その他の包括利益として認識している金額は、非金融資産又は非金融負債の当初の帳簿価額の修正として処理しております。

予定取引の発生がもはや見込まれない場合には、従来その他の包括利益を通じて資本として認識していた累積損益を純損益に振り替えております。

ヘッジ手段が失効、売却、又は他のヘッジ手段への入替えや更新が行われずに終了又は行使された場合、もしくはリスク管理目的の変更等ヘッジ会計が中止された場合には、従来その他の包括利益を通じて資本として認識していた累積損益は、予定取引が発生するまで引き続き資本に計上しております。

(b) ヘッジ指定していないデリバティブ

デリバティブの公正価値変動は、純損益として認識しています。

(14) 株式報酬制度

ストック・オプション制度

ストック・オプションは付与日における公正価値で見積り、権利が確定するまでの期間にわたり、純損益として認識し、同額を資本として認識しております。

業績連動型株式報酬制度

受領したサービスの対価は付与日における当社株式の公正価値を基礎として見積り、権利が確定するまでの期間にわたり、純損益として認識し、同額を資本として認識しております。

(15) 収益

当社グループは、以下のステップを適用することにより、収益を認識しております。

ステップ1：顧客との契約を識別する

ステップ2：契約における履行義務を識別する

ステップ3：取引価格を算定する

ステップ4：取引価格を契約における履行義務に配分する

ステップ5：履行義務の充足時に収益を認識する

収益は、顧客との契約における履行義務の充足に従い、一時点又は一定期間にわたり認識しております。通常の営業活動における物品の販売による収益は、物品に対する支配が顧客に移転した時点で履行義務が充足されるものであり、引渡し時点で収益を計上しております。すなわち、物品を顧客に提供した時点で、顧客に物品の法的所有権、物理的占有、物品の所有に伴う重大なリスクおよび経済価値が移転するため、その時点で収益を認識しております。

当社グループは、原則、製品が出荷した日に顧客に引渡しする配送体制を整えており、出荷と引渡し時点で重要な相違はありません。

収益は、値引き、リベートおよび返品等を加味した、約束した物品の顧客への移転と交換に権利を得ることとなる対価の金額で測定しており、顧客に返金すると見込んでいる対価を返金負債として計上しております。当該返金負債の見積りにあたっては、契約条件や過去の実績などに基づく最頻値法を用いております。また、顧客からの前受金については契約負債を計上しています。

物品の販売契約における対価は、物品に対する支配が顧客に移転した時点から主として1年以内に回収しております。なお、重大な金融要素は含んでおりません。

その他、一定期間にわたり充足される履行義務については、履行義務の充足に係る進捗度を見積り、当該進捗度に基づき収益を一定期間にわたり認識しております。

(16) 法人所得税

当期および過去の期間に係る当期税金は、税務当局に対する納付又は税務当局から還付が予想される額で算定し

ております。税額の算定に使用する税率および税法は、期末日において制定され又は実質的に制定されているものを使用しております。

繰延税金は、期末日における資産および負債の税務基準額と会計上の帳簿価額との差額(一時差異)に対して、資産負債法を用いて計上しております。

原則として繰延税金負債はすべての将来加算一時差異について認識し、繰延税金資産は将来減算一時差異、未使用の繰越税額控除および繰越欠損金について、それらを回収できる課税所得が生じると見込まれる範囲において認識しております。

ただし、例外として以下の一時差異に対しては、繰延税金資産および負債を計上しておりません。

- ・のれんの当初認識から生じる場合
- ・企業結合取引ではなく、会計上又は税務上のいずれかの損益にも影響を及ぼさない取引で、かつ、取引時に同額の将来加算一時差異と将来減算一時差異を生じさせない取引から発生する資産および負債の当初認識にかかる一時差異
- ・子会社および関連会社に対する投資に係る将来減算一時差異に関して、予測可能な将来に当該一時差異が解消しない可能性が高い場合、又は当該一時差異の使用対象となる課税所得が稼得される可能性が低い場合
- ・子会社および関連会社に対する投資に係る将来加算一時差異に関して、一時差異の解消の時点をコントロールすることができ、予測可能な将来に当該一時差異が解消しない可能性が高い場合

繰延税金資産および負債の帳簿価額(未認識の繰延税金資産を含む。)については、期末日ごとに再検討を行っております。

繰延税金資産および負債は、期末日までに制定又は実質的に制定されている税率に基づいて、当該資産が実現する又は負債が決済される期の税率を見積り、算定しております。

繰延税金資産および負債は、当社グループが当期税金資産と当期税金負債を相殺する法律上強制力のある権利を有し、かつ法人所得税額が同一の税務当局によって同一の納税主体に課されている場合、又はこれら税金資産および負債が同時に実現することを意図している場合には、繰延税金資産および負債は相殺しております。

当社グループは、2023年5月23日に改訂されたIAS第12号「法人所得税」の一時的な例外規定を適用し、経済開発協力機構(OECD)が公表した第2の柱モデルルールを導入するために制定又は実質的に制定された税法から生じる法人所得税に係る繰延税金資産および負債に関して、認識および開示を行っておりません。

#### (17) 売却目的で保有する資産

継続的な使用ではなく、売却により回収が見込まれる非流動資産又は処分グループを売却目的で保有する資産として分類しております。売却目的で保有する資産へ分類するためには、現状で直ちに売却することが可能であり、かつ、1年以内に売却の可能性が非常に高いことを条件としております。売却目的で保有する資産は帳簿価額又は売却コスト控除後の公正価値のいずれか低い金額で測定しており、売却目的保有に分類された資産は減価償却又は償却を行っておりません。

#### (18) 資本

##### 資本金および資本剰余金

当社が発行する資本性金融商品は、発行価額を資本金および資本剰余金に認識しております。また、その発行に直接起因する取引コストは資本剰余金から控除しております。

##### 自己株式

自己株式を取得した場合には、取得原価で認識し、資本から控除して表示しております。また、その取得に直接起因する取引費用は、資本から控除しております。自己株式を売却した場合、受取対価を資本の増加として認識し、帳簿価額と受取対価との差額は資本剰余金に含めております。

#### 4. セグメント情報

##### (1) 報告セグメントの概要

当社グループの報告セグメントは、当社グループの構成単位のうち分離された財務情報が入手可能であり、取締役会が、経営資源の配分の決定および業績を評価するために、定期的に検討を行う対象となっているものであります。

当社グループは、製品別の事業本部を置き、各事業本部は、取り扱う製品の包括的な戦略を立案し、事業活動を展開しております。国内の関係会社は、製品・サービスの特性に応じて営業活動を行っております。

海外の関係会社は独立した経営単位であり、地域の特性に応じて営業活動を行っております。

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

当社グループの報告セグメントは、以下のとおりであります。

##### 一般消費財事業

主に日本において、日用品、一般用医薬品の製造販売および売買を行っております。

(主要製品)ハミガキ、ハブラシ、ハンドソープ、解熱鎮痛薬、点眼剤、洗濯用洗剤、台所用洗剤、柔軟剤、住居用洗剤、漂白剤、ペット用品

##### 産業用品事業

主に日本において、化学品原料、業務用品等の製造販売および売買を行っており、海外諸地域への製造販売および売買も含まれます。

(主要製品)油脂活性剤、導電性カーボン、業務用洗剤

##### 海外事業

海外の関係会社において、主に日用品の製造販売および売買を行っております。

「その他」の区分は、報告セグメントに含まれない事業セグメントであり、日本において当社の子会社が、主に当社グループ内の建設請負、不動産管理、人材派遣等を行っております。

##### (2) 報告セグメントごとの売上高、利益又は損失その他の項目の金額の算定方法

報告されているセグメントの会計処理の方法は「3. 重要性がある会計方針」における記載と概ね同一であります。報告セグメントの利益は事業利益ベースの数値であります。

なお、セグメント間の取引価格および振替価格は、原則として市場価格、取引先の総原価および当社の希望価格に基づいて交渉の上、決定しております。

(3) 報告セグメントごとの売上高、利益又は損失その他の項目の金額に関する情報  
前連結会計年度(自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)

(単位：百万円)

	報告セグメント			その他	計	調整額 (注)2	連結 (注)3
	一般用 消費財事業	産業用品 事業	海外事業				
売上高							
(1) 外部顧客への 売上高	222,737	38,161	150,745	1,298	412,943	-	412,943
(2) セグメント間の 内部売上高又は 振替高(注)1	32,095	17,011	21,114	15,496	85,716	85,716	-
計	254,832	55,172	171,859	16,795	498,660	85,716	412,943
事業利益	17,842	2,807	6,518	284	27,451	1,119	26,332
その他の収益							10,056
その他の費用							8,001
営業利益							28,387
金融収益							1,748
金融費用							807
持分法による投資利益							2,921
税引前当期利益							32,249
その他の項目							
減価償却費及び償却 費	12,516	1,225	4,107	95	17,945	3,216	21,162

(注) 1 報告セグメント内の内部取引を含んでおります。

2 (1) 事業利益の調整額 1,119百万円は、主に内部取引消去額および報告セグメントに帰属しない全社費用であります。

(2) 減価償却費及び償却費の調整額は、全社資産および内部取引消去に係る減価償却費及び償却費であります。

3 売上総利益から事業利益への調整は以下のとおりです。

売上総利益	188,783百万円
販売費及び一般管理費	162,450百万円
事業利益	26,332百万円

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利益であり、当社の取締役会では事業利益に基づいて事業セグメントの実績を評価しております。

当連結会計年度(自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)

(単位：百万円)

	報告セグメント			その他	計	調整額 (注)2	連結 (注)3
	一般用 消費財事業	産業用品 事業	海外事業				
売上高							
(1) 外部顧客への 売上高	223,743	39,307	158,125	915	422,092	-	422,092
(2) セグメント間の 内部売上高又は 振替高(注)1	35,131	19,008	19,873	9,024	83,038	83,038	-
計	258,874	58,316	177,999	9,939	505,130	83,038	422,092
事業利益	21,634	2,898	8,180	178	32,534	1,774	30,760
その他の収益							7,106
その他の費用							1,497
営業利益							36,368
金融収益							1,416
金融費用							1,234
持分法による投資利益							2,882
税引前当期利益							39,433
その他の項目							
減価償却費及び償却 費	13,639	1,288	4,104	32	19,065	2,060	21,125

(注) 1 報告セグメント内の内部取引を含んでおります。

2 (1) 事業利益の調整額 1,774百万円は、主に内部取引消去額および報告セグメントに帰属しない全社費用であります。

(2) 減価償却費及び償却費の調整額は、全社資産および内部取引消去に係る減価償却費及び償却費であります。

3 売上総利益から事業利益への調整は以下のとおりです。

売上総利益	193,921百万円
販売費及び一般管理費	163,161百万円
事業利益	30,760百万円

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利益であり、当社の取締役会では事業利益に基づいて事業セグメントの実績を評価しております。

#### (4) 報告セグメントの変更等に関する事項

海外事業の重要性の高まりを踏まえ、報告セグメントごとの業績をより適切に反映させるために、当社グループ内の業績管理区分を見直した結果、当連結会計年度より、従来、「一般用消費財事業」に含まれていた国内の海外支援部門の関連取引を「海外事業」に含めて表示しております。また、海外グループ会社からのロイヤリティ収入の計上区分を見直し、報告セグメントの事業利益およびその他の収益の測定方法の変更を行っております。

なお、前連結会計年度のセグメント情報についても、当該変更を反映したものに組み替えて開示しております。

(5) 製品及びサービスに関する情報

前連結会計年度(自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)

(単位：百万円)

	ヘルスケア	ハウスホールド	化学品	その他	合計
外部顧客への売上高	208,037	176,790	26,439	1,676	412,943

当連結会計年度(自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)

(単位：百万円)

	ヘルスケア	ハウスホールド	化学品	その他	合計
外部顧客への売上高	215,221	175,228	27,240	4,402	422,092

(6) 地域別に関する情報

売上高

前連結会計年度(自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)

(単位：百万円)

日本	アジア		その他	合計
		内、タイ		
259,001	151,755	60,639	2,186	412,943

(注) 売上高は顧客の所在地を基礎とし、国または地域に分類しております。

当連結会計年度(自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)

(単位：百万円)

日本	アジア		その他	合計
		内、タイ		
260,851	159,480	62,972	1,759	422,092

(注) 売上高は顧客の所在地を基礎とし、国または地域に分類しております。

非流動資産

前連結会計年度(2024年12月31日)

(単位：百万円)

日本	アジア		合計
		内、タイ	
149,628	31,396	14,934	181,025

(注) 非流動資産は資産の所在地を基礎とし、持分法で会計処理されている投資、繰延税金資産、退職給付に係る資産およびその他の金融資産を含んでおりません。

当連結会計年度(2025年12月31日)

(単位：百万円)

日本	アジア		合計
		内、タイ	
159,666	46,267	14,901	205,934

(注) 非流動資産は資産の所在地を基礎とし、持分法で会計処理されている投資、繰延税金資産、退職給付に係る資産およびその他の金融資産を含んでおりません。

(7) 主要な顧客に関する情報

連結売上収益の10%を占める顧客の売上収益は、以下のとおりです。

前連結会計年度(自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)

(単位：百万円)

顧客の名称又は氏名	売上高	関連するセグメント名
(株)P A L T A C	92,356	一般用消費財事業、 産業用品事業
Saha Pathanapibul Public Company Limited	45,483	海外事業

当連結会計年度(自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)

(単位：百万円)

顧客の名称又は氏名	売上高	関連するセグメント名
(株)P A L T A C	97,604	一般用消費財事業、 産業用品事業
Saha Pathanapibul Public Company Limited	48,767	海外事業

5. キャッシュ・フロー情報

(1) 現金及び現金同等物

現金及び現金同等物の内訳は、以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2024年12月31日)	当連結会計年度 (2025年12月31日)
現金及び預金	98,902	84,878
短期投資	3,338	3,214
合計	102,240	88,092

前連結会計年度および当連結会計年度の連結財政状態計算書上における「現金及び現金同等物」の残高と連結キャッシュ・フロー計算書における「現金及び現金同等物」の残高は一致しております。

(2) 財務活動に係る負債の変動

財務活動に係る負債の変動は、以下のとおりです。

前連結会計年度(自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)

(単位：百万円)

	2024年1月1日	キャッシュ・フローを伴う変動	キャッシュ・フローを伴わない変動			2024年12月31日
			外貨換算	新規リース	その他	
長期借入金(1年内返済予定含む)	148	149	1	-	-	-
リース負債	30,194	2,719	18	1,697	546	29,737
合計	30,342	2,868	19	1,697	546	29,737

当連結会計年度(自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)

(単位：百万円)

	2025年1月1日	キャッシュ・フローを伴う変動	キャッシュ・フローを伴わない変動			2025年12月31日
			外貨換算	新規リース	その他	
リース負債	29,737	2,856	124	930	564	28,251
合計	29,737	2,856	124	930	564	28,251

6. 営業債権及びその他の債権

営業債権及びその他の債権の内訳は、以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2024年12月31日)	当連結会計年度 (2025年12月31日)
売掛金及び受取手形	74,953	79,604
その他	1,324	1,532
貸倒引当金	81	260
合計	76,197	80,876

7. 棚卸資産

棚卸資産の内訳は、以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2024年12月31日)	当連結会計年度 (2025年12月31日)
商品及び製品	35,762	35,722
仕掛品	3,430	3,787
原材料及び貯蔵品	14,059	14,623
合計	53,252	54,133

(注) 上記の金額は、取得原価又は正味実現可能価額のいずれか低い方で測定しております。

費用として認識された棚卸資産の取得原価は主に「売上原価」に含まれております。

なお、純損益として認識した棚卸資産の評価減の金額および戻入れの金額に重要性はありません。

8. その他の金融資産

その他の金融資産の内訳は、以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2024年12月31日)	当連結会計年度 (2025年12月31日)
償却原価で測定される金融資産		
定期預金(3ヶ月超)	16,400	24,526
その他	2,916	3,277
純損益を通じて公正価値で評価される金融資産	2,413	2,886
その他の包括利益を通じて 公正価値で評価される金融資産		
株式	22,160	23,784
ヘッジ会計を適用している金融資産		
デリバティブ	2	-
合計	43,891	54,475
流動資産	16,891	25,322
非流動資産	27,000	29,153
合計	43,891	54,475

## 9. その他の資産

その他の資産の内訳は、以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2024年12月31日)	当連結会計年度 (2025年12月31日)
前払費用	2,933	3,017
その他	717	3,288
合計	3,651	6,306
流動資産	2,843	5,539
非流動資産	807	766
合計	3,651	6,306

## 10. 有形固定資産

## (1) 増減表

有形固定資産の帳簿価額の増減、取得原価ならびに減価償却累計額および減損損失累計額は、以下のとおりです。

## 帳簿価額

(単位：百万円)

	建物 及び構築物	機械装置 及び運搬具	土地	建設仮勘定	その他	合計
2024年 1月 1日残高	46,238	49,282	25,098	13,198	6,853	140,671
取得	122	404	-	13,963	375	14,864
減価償却費	3,084	11,010	-	-	2,474	16,568
減損損失	909	5,187	-	-	188	6,285
処分	1,492	37	4,315	-	129	5,976
為替換算差額	784	677	251	68	92	1,875
振替その他の増減	1,513	5,785	-	9,421	1,685	437
2024年12月31日残高	43,173	39,913	21,033	17,807	6,214	128,143
取得	121	524	-	9,691	274	10,612
企業結合による取得	49	1,361	-	12	5	1,428
減価償却費	2,957	10,329	-	-	2,412	15,699
減損損失	-	405	-	-	0	405
処分	28	59	0	-	16	104
為替換算差額	533	435	331	82	57	1,440
振替その他の増減	7,493	12,266	-	23,030	3,095	175
2025年12月31日残高	48,385	43,707	21,365	4,562	7,218	125,239

(注) 1 当連結会計年度の「企業結合による取得」は、Merap Lion Holding Limited Liability Companyの株式を追加取得したことによるものです。企業結合の内容は、注記「34. 企業結合」をご参照ください。

2 減価償却費は、連結損益計算書の「売上原価」および「販売費及び一般管理費」に計上しております。

## 取得原価

(単位：百万円)

	建物 及び構築物	機械装置 及び運搬具	土地	建設仮勘定	その他	合計
2024年 1月 1日残高	102,886	178,505	32,218	13,198	32,165	358,974
2024年12月31日残高	104,023	182,669	28,154	17,807	32,725	365,380
2025年12月31日残高	112,920	198,919	28,485	4,562	35,172	380,060

## 減価償却累計額および減損損失累計額

(単位：百万円)

	建物 及び構築物	機械装置 及び運搬具	土地	建設仮勘定	その他	合計
2024年 1月 1日残高	56,647	129,222	7,120	-	25,312	218,302
2024年12月31日残高	60,850	142,755	7,120	-	26,510	237,237
2025年12月31日残高	64,535	155,211	7,120	-	27,953	254,821

## (2) 減損損失

当社グループは、潜在的な減損の兆候が見られた一定の有形固定資産については、減損テストを実施しております。

当社グループの事業用資産につきましては、キャッシュ・インフローを生み出す最小の単位を、事業部毎の資産を基礎としてグルーピングを行っております。将来の活用が見込まれていない遊休資産につきましては、個々の資産で判定を行っております。

当社グループは前連結会計年度6,678百万円、当連結会計年度448百万円の減損損失を認識し、連結損益計算書の「その他の費用」に計上しております。このうち重要な減損損失は以下のとおりであります。

前連結会計年度において、当社は事業環境の変化を踏まえ収益力の強靱化に向けた事業構造の改革を推進し、その一環として、一般用消費財事業の国内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効率化の検討を進めました。その結果、一部の生産設備の除却を決定したことから、減損損失2,213百万円を計上しております。

また、事業構造改革に基づく将来収益を慎重に見極めた結果、一般用消費財事業における有形固定資産および無形資産のうち、国内ファブリックケア分野を含むホームケア事業を資金生成単位とする資産グループについて、将来収益の変化による減損の兆候が認められたため減損テストを実施し、当資産グループの帳簿価額を回収可能価額まで減額し減損損失4,034百万円を計上しております。その内訳は、有形固定資産4,017百万円、無形資産16百万円であります。また、減損損失計上後の期末日の同事業の資産の帳簿価額は17,904百万円であります。その内訳は、有形固定資産17,845百万円、無形資産58百万円であります。当資産グループの回収可能価額は使用価値により測定しており、使用価値は、将来キャッシュ・フローの見積額を、当該資金生成単位の税引前の加重平均資本コストを基礎とした割引率5.9%で現在価値に割り引いて算定しております。将来キャッシュ・フローは経営者に承認された3年間の事業計画を基礎とし、それを超える期間については成長率2.0%を用いて算定した継続価値により算定しております。事業計画は、過去の経験と外部の情報を基礎とし、事業の将来予測に関する経営者の評価を反映して作成しております。使用価値の算定における主要な仮定は、事業計画に含まれる将来の売上予想、事業の予測の期間を超えた後の成長率および割引率であります。これらの仮定は、経営者の最善の見積りと判断により決定しておりますが、将来の予測不能な経営環境の変化等によって影響を受ける可能性があり、見直しが必要となった場合、翌連結会計年度の連結財務諸表に重要な影響を及ぼす可能性があります。

## (3) 担保

担保に供している資産および担保を付している債務は以下のとおりであります。

担保に供している資産

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2024年12月31日)	当連結会計年度 (2025年12月31日)
建物及び構築物	1,873	-
機械装置及び運搬具	853	-
合計	2,726	-

担保を付している債務

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2024年12月31日)	当連結会計年度 (2025年12月31日)
営業債務及びその他の債務	96	-
合計	96	-

(4) コミットメント

有形固定資産の取得に関するコミットメントについては、注記「30.コミットメント」に記載しております。

11. のれんおよび無形資産

(1) 増減表

のれんおよび無形資産の帳簿価額の増減、取得原価ならびに償却累計額および減損損失累計額は、以下のとおりであります。

帳簿価額

(単位：百万円)

	のれん	無形資産				合計
		商標権	ソフトウェア	ソフトウェア 仮勘定	その他	
2024年 1月 1日残高	327	6,968	14,587	955	201	22,712
取得	-	-	28	912	17	958
償却費	-	7	2,196	-	52	2,256
減損損失	-	378	16	-	-	395
処分	-	0	44	-	0	45
為替換算差額	-	0	16	1	0	18
振替その他の増減	-	5	1,152	1,079	7	85
2024年12月31日残高	327	6,587	13,526	789	174	21,078
取得	-	0	47	1,091	-	1,139
企業結合による取得	17,908	5,124	44	-	6,132	11,300
償却費	-	163	2,391	-	309	2,865
減損損失	-	-	43	-	-	43
処分	-	-	79	-	1	80
為替換算差額	1,343	366	17	22	438	843
振替その他の増減	-	5	1,427	1,308	10	135
2025年12月31日残高	19,580	11,919	12,549	595	6,444	31,509

(注) 1 取得の主な内容は個別取得によるものです。

2 当連結会計年度の「企業結合による取得」は、Merap Lion Holding Limited Liability Companyの株式を追加取得したことによるものです。企業結合の内容は、注記「34. 企業結合」をご参照ください。

3 償却費は、連結損益計算書の「売上原価」および「販売費及び一般管理費」に計上しております。

取得原価 (単位：百万円)

	のれん	無形資産				合計
		商標権	ソフトウェア	ソフトウェア 仮勘定	その他	
2024年 1月 1日残高	327	39,701	26,515	955	882	68,056
2024年12月31日残高	327	39,706	27,731	789	932	69,160
2025年12月31日残高	19,580	45,202	29,201	595	7,751	82,751

償却累計額および減損損失累計額 (単位：百万円)

	のれん	無形資産				合計
		商標権	ソフトウェア	ソフトウェア 仮勘定	その他	
2024年 1月 1日残高	-	32,733	11,928	-	680	45,343
2024年12月31日残高	-	33,119	14,204	-	758	48,081
2025年12月31日残高	-	33,283	16,652	-	1,306	51,241

(2) 耐用年数が確定できない無形資産

耐用年数が確定できない無形資産は、一部の商標権であり、事業が継続する限りにおいて基本的に存続するものであるため、耐用年数を確定できない無形資産としております。

(3) 費用認識した研究開発費

資産計上基準を満たさない研究開発費は、発生時に費用処理としております。費用認識した研究開発費は、前連結会計年度11,418百万円、当連結会計年度11,915百万円であります。なお、前連結会計年度および当連結会計年度において、重要な自己創設無形資産はありません。

(4) 重要な無形資産および減損テスト

耐用年数を確定できない無形資産

連結財政状態計算書に計上している重要な無形資産は、解熱鎮痛薬「パファリン（BUFFERIN）」ブランド等のアジア・オセアニア地域（中国等の一部国・地域を除く）における商標権です。前連結会計年度および当連結会計年度における商標権の帳簿価額は、6,560百万円であります。

当該商標権は、耐用年数を確定できない無形資産に分類しており、毎期減損テストを実施しております。

薬品事業を一つの資金生成単位とし、当資産グループの回収可能価額は使用価値により測定しており、使用価値は、将来キャッシュ・フローの見積額を、当該資金生成単位の税引前の加重平均資本コストを基礎とした割引率5.6%で現在価値に割り引いて算定しております。将来キャッシュ・フローは経営者に承認された3年間の事業計画を基礎とし、それを超える期間については成長率2.0%を用いて算定した継続価値により算定しております。事業計画は、過去の経験と外部の情報を基礎とし、事業の将来予測に関する経営者の評価を反映して作成しております。使用価値の算定における主要な仮定は、事業計画に含まれる将来の売上予想、事業の予測の期間を超えた後の成長率および割引率であります。なお、減損判定に用いた主要な仮定が合理的に予測可能な範囲で変化した場合でも、当該資金生成単位において重要な減損が発生する可能性は低いと判断しております。

Merap Lion Holding Limited Liability Companyの株式取得に伴う取得原価の配分

当社は、当連結会計年度においてMerap Lion Holding Limited Liability Companyを連結子会社化したことから取得時において、無形資産11,284百万円（うち商標権5,124百万円、その他無形資産6,160百万円）等およびのれん17,908百万円を計上しております。株式の取得価額は、事業計画を基礎とする将来キャッシュ・フローの割引現在価値等に基づいて算定された株式価値を踏まえ、交渉の上、決定しております。また、株式の取得価額は、識別可能な取得資産および負債に配分（Purchase Price Allocation、以下「PPA」という。）しております。識別可能な無形資産は、将来の経済的利益を企業にもたらす資産として、当該無形資産がもたらす将来キャッシュ・フローの現在価値で測定しております。のれんは、取得原価と株式取得時における識別可能な資産および負債に対して配分した額との差額から算出しています。

これらの公正価値測定には外部の専門家を利用しており、識別可能な無形資産のうち、商標権についてはロイヤルティ免除法で測定し、その他の無形資産についてはその性質ごとに適切な評価方法で測定しております。商標権の測定においては将来の売上予想、ロイヤルティ率、割引率を主要な仮定としております。これらの仮定は、経営

者の最善の見積りと判断により決定しておりますが、将来の予測不能な経営環境の変化等によって影響を受ける可能性があり、見直しが必要となった場合、翌連結会計年度の連結財務諸表に重要な影響を及ぼす可能性があります。

#### のれん

連結財政状態計算書に計上しているのれんのうち、当連結会計年度においてMerap Lion Holding Limited Liability Companyを連結子会社化したことに伴い、当連結会計年度にのれん19,252百万円を計上しております。

のれんが配分されている資金生成単位グループについては毎期、さらに減損の兆候がある場合には都度、減損テストを行っております。

各資金生成単位ののれんの回収可能価額は使用価値により測定しております。使用価値は、将来キャッシュ・フローの見積額を、当該資金生成単位の税引前の加重平均資本コストを基礎とした割引率15.2%で現在価値に割り引いて算定しております。将来キャッシュ・フローは経営者に承認された5年間の事業計画を基礎とし、それを超える期間については成長率4.0%を用いて算定した継続価値により算定しております。事業計画は、過去の経験と外部の情報を基礎とし、事業の将来予測に関する経営者の評価を反映して作成しております。使用価値の算定における主要な仮定は、事業計画に含まれる将来の売上予想、事業の予測の期間を超えた後の成長率および割引率であります。なお、減損判定に用いた主要な仮定が合理的に予測可能な範囲で変化した場合でも、当該資金生成単位において重要な減損が発生する可能性は低いと判断しております。

前連結会計年度および当連結会計年度において、のれんおよび耐用年数を確定できない無形資産の減損損失は認識しておりません。

#### (5) 減損損失

当社グループは当連結会計年度43百万円の減損損失を認識し、連結損益計算書の「その他の費用」に計上しております。

#### (6) 担保

所有権に対する制限および負債の担保として抵当権が設定された無形資産はありません。

#### (7) コミットメント

無形資産の取得に関するコミットメントについては、注記「30. コミットメント」に記載しております。

### 12. 持分法で会計処理されている投資

#### 関連会社

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自2024年1月1日 至2024年12月31日)	当連結会計年度 (自2025年1月1日 至2025年12月31日)
持分法で会計処理されている投資	20,767	13,966
当期利益	2,921	2,882
その他の包括利益	33	23
当期包括利益合計	2,887	2,906

前連結会計年度および当連結会計年度において、持分法適用会社のうち、個々に重要性がある関連会社は該当ありません。

13. 法人所得税

(1) 繰延税金資産および繰延税金負債

各年度の繰延税金資産および繰延税金負債の発生の主な原因別内訳は以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2024年12月31日)	当連結会計年度 (2025年12月31日)
<b>繰延税金資産</b>		
引当金、その他の流動負債等	5,361	5,742
退職給付に係る資産および負債	3,104	478
退職給付信託	-	1,464
減価償却限度超過額	763	869
未払事業税・事業所税	579	321
棚卸資産評価損	379	340
棚卸資産・固定資産の未実現利益	1,232	1,138
その他	3,572	3,635
合計	14,993	13,990
<b>繰延税金負債</b>		
固定資産の特別償却等	358	340
退職給付信託設定時の評価差額	1,351	-
海外関係会社留保利益の配当に伴う一時差異	4,459	5,169
その他の包括利益を通じて測定される金融資産の公正価値の純変動	4,569	5,020
商標権	2,007	2,007
企業結合に伴う評価差額	-	2,644
その他	948	857
合計	13,694	16,040

各年度の繰延税金資産および繰延税金負債の純額の変動の内容は以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自2024年1月1日 至2024年12月31日)	当連結会計年度 (自2025年1月1日 至2025年12月31日)
<b>繰延税金資産(負債)の純額</b>		
期首残高	1,490	1,298
繰延法人所得税	4,408	1,888
その他の包括利益の各項目に関する繰延税金		
公正価値で測定される金融資産の純変動	615	544
キャッシュ・フロー・ヘッジの公正価値の純変動	10	0
確定給付型退職給付制度の再測定額	1,492	2,032
その他の増減	498	2,660
期末残高	1,298	2,049

## (2) 未認識の繰延税金資産

繰延税金資産を認識していない将来減算一時差異は以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2024年12月31日)	当連結会計年度 (2025年12月31日)
将来減算一時差異	8,372	8,540

前連結会計年度末および当連結会計年度末において繰延税金資産を認識していない繰越欠損金および繰越税額控除はありません。

## (3) 未認識の繰延税金負債

前連結会計年度末および当連結会計年度末において繰延税金負債として認識していない子会社等の投資に係る重要な将来加算一時差異はありません。

## (4) 法人所得税

純損益を通じて認識された法人所得税費用は以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自2024年1月1日 至2024年12月31日)	当連結会計年度 (自2025年1月1日 至2025年12月31日)
当期法人所得税	12,585	10,271
繰延法人所得税		
一時差異の発生および解消	4,336	2,030
繰延税金資産の修正および取崩	71	142
合計	8,177	8,383

## (5) 実効税率の調整表

法定実効税率と実際負担税率との差異の原因となった主要な項目は以下のとおりであります。

	前連結会計年度 (自2024年1月1日 至2024年12月31日)	当連結会計年度 (自2025年1月1日 至2025年12月31日)
法定実効税率	30.6%	30.6%
交際費等永久に損益に算入されない項目	0.3%	0.2%
受取配当金等永久に益金に算入されない項目	0.1%	0.7%
未認識の繰延税金資産	0.8%	0.0%
海外子会社との税率差異	3.5%	3.1%
試験研究費等の特別控除額	1.4%	2.8%
外国税額控除	0.0%	0.0%
その他	0.3%	2.9%
実際負担税率	25.4%	21.3%

(注) 当社は主に法人税、住民税及び事業税を課されており、これらを基礎として計算した前連結会計年度および当連結会計年度の適用税率は30.6%であります。ただし、海外子会社についてはその所在地における法人税等が課されています。

(6) 法定実効税率の変更による繰延税金資産及び繰延税金負債の金額の修正

「所得税法等の一部を改正する法律（令和7年法律第13号）」が2025年3月31日に国会で成立したことに伴い、2026年4月1日以後開始する連結会計年度より、「防衛特別法人税」の課税が行われることとなりました。これに伴い、2027年1月1日に開始する連結会計年度以降に解消が見込まれる一時差異に係る繰延税金資産及び繰延税金負債については、法定実効税率を30.6%から31.5%に変更し計算しております。この税率変更が当社グループの連結財務諸表へ与える影響は軽微であります。

14. 営業債務及びその他の債務

営業債務及びその他の債務の内訳は、以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2024年12月31日)	当連結会計年度 (2025年12月31日)
買掛金及び支払手形	53,442	55,343
未払金及び未払費用	55,960	49,954
返金負債及び契約負債（注）	7,726	8,841
合計	117,129	114,139

（注）値引き、リベート等に係る返金負債が前連結会計年度6,843百万円、当連結会計年度7,631百万円含まれております。

15. その他の金融負債

その他の金融負債の内訳は、以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2024年12月31日)	当連結会計年度 (2025年12月31日)
償却原価で測定される金融負債		
長期預り金	2,384	2,354
その他	1,302	1,317
合計	3,686	3,671
流動負債	1,302	1,317
非流動負債	2,384	2,354
合計	3,686	3,671

16. その他の負債

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2024年12月31日)	当連結会計年度 (2025年12月31日)
未払賞与	5,483	6,170
未払有給休暇	2,429	2,538
その他の未払従業員給付	932	908
その他	1,383	1,590
合計	10,228	11,207
流動負債	8,400	9,369
非流動負債	1,827	1,838
合計	10,228	11,207

17. 引当金

引当金の内訳は、以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	当連結会計年度 (自2025年 1月 1日 至2025年12月31日)	
	販売に関する引当金 (注)1	その他 (注)2
1月1日残高	3,034	2,190
期中増加額	2,685	105
目的使用による減少額	3,034	30
期中戻入額	-	1
12月31日残高	2,685	2,264

(注) 1 販売に関する引当金は、主に販売促進活動に係る支出見込額を計上しており、当該支出は1年以内に行われることが見込まれております。

2 その他には、主に本社の不動産賃貸借契約に伴う原状回復義務が含まれております。不動産賃貸借契約に基づき、退去時における原状回復費用を第三者の見積り等に基づき、将来支払うと見込まれる金額を資産除去債務として認識しております。原状回復に係る支出は1年以上経過した後になることが見込まれておりますが、将来の事業計画等により影響を受けます。

18. 退職後給付

当社および一部の連結子会社は、従業員の退職給付に充てるため、積立型、非積立型の確定給付制度および確定拠出制度を採用しております。

主な制度としては、当社が加入するライオン企業年金基金があります。また、退職一時金制度は当社のほかに9社が有しております。なお、当社においては退職給付信託を設定しております。

(1) 確定給付制度

確定給付型年金制度の連結財政状態計算書の金額は、以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2024年12月31日)	当連結会計年度 (2025年12月31日)
確定給付制度債務の現在価値	48,416	42,976
制度資産の公正価値	58,994	59,229
合計	10,578	16,253
退職給付に係る負債	1,733	4,755
退職給付に係る資産	12,311	21,008
連結財政状態計算書における負債の純額	10,578	16,253

## 退職給付制度債務の現在価値の変動

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自2024年 1月 1日 至2024年12月31日)	当連結会計年度 (自2025年 1月 1日 至2025年12月31日)
退職給付債務の期首残高	53,151	48,416
当期勤務費用	1,934	1,754
過去勤務費用	-	-
利息費用	532	648
再測定		
退職給付債務の仮定と実績の差額	249	293
人口統計上の仮定の変化による数理 計算上の差異	-	287
財務上の仮定の変化による数理計算 上の差異	1,677	3,232
退職給付の支払額	5,998	5,304
その他	224	113
退職給付債務の期末残高	48,416	42,976

確定給付制度債務の加重平均デュレーションは、前連結会計年度末は主に9.8年、当連結会計年度末は主に9.4年であります。

## 制度資産の公正価値の変動

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自2024年 1月 1日 至2024年12月31日)	当連結会計年度 (自2025年 1月 1日 至2025年12月31日)
制度資産の期首残高	59,446	58,994
制度資産に係る利息収益	632	852
再測定		
制度資産に係る収益(利息収益を除く)	3,365	3,942
事業主による拠出	255	281
退職給付の支払額	4,669	4,866
その他	35	25
制度資産の期末残高	58,994	59,229

当社グループの翌連結会計年度における確定給付制度への予定拠出額は281百万円であります。

## 制度資産の運用方針

制度資産の約5割を占めるライオン企業年金基金が保有する年金資産の運用は、将来にわたる確定給付制度債務の支払を確実にを行うために、必要とされる総合収益を長期的に確保することを目的としています。具体的には、投資対象資産の期待収益率、資産のリスク、組合せなどを勘案した上で、将来にわたる最適な投資対象資産別の資産構成割合を設定し、その割合を維持することにより運用を行います。資産構成割合は毎年検証を行い、策定諸条件の変化があった場合は、必要に応じて見直しを行っています。現在は、給付費が掛金収入を大幅に上回る成熟度の高い財政状態などに合わせて、債券中心のリスクを抑えた運用を行っています。

制度資産の約5割を占める、確定給付企業年金制度および退職一時金制度に設定した退職給付信託は、当社の政策保有株式が大部分を占めており、個別銘柄毎の投資収益性を資本コスト等で確認し、当社の取締役会において毎年定期的に経済合理性を検証しております。

制度資産の構成項目

制度資産の構成項目は以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2024年12月31日)		当連結会計年度 (2025年12月31日)	
	活発な市場における市場価格があるもの	活発な市場における市場価格がないもの	活発な市場における市場価格があるもの	活発な市場における市場価格がないもの
債券	-	20,071	424	12,965
株式	21,100	-	14,727	-
その他	11,323	6,499	19,880	11,232
合計	32,424	26,570	35,031	24,198

数理計算上の仮定

期末日現在の主要な数理計算上の仮定は、以下のとおりであります。

	前連結会計年度 (2024年12月31日)	当連結会計年度 (2025年12月31日)
割引率	1.4%	2.3%

数理計算上の仮定の感応度分析

期末日時点で、以下に示された割合で割引率が変動した場合、確定給付制度債務の増減額は以下のとおりであります。

なお、この分析は他の変数が一定であると仮定しております。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2024年12月31日)	当連結会計年度 (2025年12月31日)
割引率(0.5%高)	1,933	1,588
割引率(0.5%低)	2,116	1,731

(2) 確定拠出制度

確定拠出制度に関して費用として認識した金額は、以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自2024年1月1日 至2024年12月31日)	当連結会計年度 (自2025年1月1日 至2025年12月31日)
確定拠出制度に関する費用	3,047	3,196

## 19. 株式報酬

当社は、2017年3月30日開催の第156期定時株主総会にて、取締役に対する新たな業績連動型株式報酬制度の導入をご承認いただき、現在発行されている各新株予約権につき行使期間満了または権利消滅のときまで存続させることとし、今後は新たな株式報酬型ストック・オプションを付与しないことといたしました。これまでに発行した新株予約権のうち前連結会計年度および当連結会計年度において存在するものの内容を、以下に記載しております。

## (1) スtock・オプション制度

## ストック・オプション制度の内容

会社名	提出会社	提出会社	提出会社	提出会社
決議年月日	2012年3月29日	2013年3月28日	2013年12月25日	2014年3月28日
付与対象者の区分および人数	当社取締役(社外取締役除く)8名	当社取締役(社外取締役除く)8名	当社取締役2名、当社従業員(執行役員)8名	当社取締役(社外取締役除く)8名
株式の種類および付与数(株)(注)1	普通株式 96,418	普通株式 99,716	普通株式 41,576	普通株式 82,672
付与日	2012年4月17日	2013年4月15日	2014年1月14日	2014年4月15日
決済方法	持分決済	持分決済	持分決済	持分決済
権利確定条件	(注)4	(注)4	(注)2	(注)4
対象勤務期間	対象勤務期間の定めはありません。	対象勤務期間の定めはありません。	対象勤務期間の定めはありません。	対象勤務期間の定めはありません。
権利行使期間	2012年4月17日から2042年4月16日まで	2013年4月15日から2043年4月14日まで	2014年1月14日から2044年1月13日まで	2014年4月15日から2044年4月14日まで

会社名	提出会社	提出会社	提出会社	提出会社
決議年月日	2014年12月25日	2015年3月27日	2015年12月25日	2016年3月30日
付与対象者の区分および人数	当社従業員(執行役員)7名	当社取締役(社外取締役除く)8名	当社従業員(執行役員)11名	当社取締役(社外取締役除く)6名
株式の種類および付与数(株)(注)1	普通株式 34,762	普通株式 73,062	普通株式 29,447	普通株式 30,892
付与日	2015年1月13日	2015年4月13日	2016年1月12日	2016年4月18日
決済方法	持分決済	持分決済	持分決済	持分決済
権利確定条件	(注)3	(注)4	(注)3	(注)4
対象勤務期間	対象勤務期間の定めはありません。	対象勤務期間の定めはありません。	対象勤務期間の定めはありません。	対象勤務期間の定めはありません。
権利行使期間	2015年1月13日から2045年1月12日まで	2015年4月13日から2045年4月12日まで	2016年1月12日から2046年1月11日まで	2016年4月18日から2046年4月17日まで

(注) 1 株式数に換算して記載しております。

2 取締役

当社の取締役(社外取締役を除く。)に就任後1年を経過(死亡退任のときを除く。)し、かつ、その地位を喪失した日の翌日から10日以内とし、行使に当っては発行された新株予約権を一括して行使する。

執行役員

当社の執行役員の在任期間が1年以上経過(死亡退任のときを除く。)し、その地位を喪失した日または従業員退職日のいずれか遅い日または取締役になされた日の翌日から10日以内とし、行使に当っては発行された新株予約権を一括して行使する。ただし、取締役会は、執行役員の在任期間が1年未満または在任期間が1年以上で任期途中でその地位を喪失した場合において、発行から1年経過していない新株予約権を在任期間(1ヵ月未満は1ヵ月とする。)に応じて按分して行使することができる旨決議することができる。この場合按分により算出された1個未満の端数は切り捨てる。

新株予約権を行使できる期間については、上記行使期間内および の期間内で当社取締役会において決定する。

この他の新株予約権の行使条件は、取締役会決議に基づき、当社と新株予約権の割当を受けた者との間で締結する新株予約権割当契約に定めるところによる。

3 当社の執行役員の在任期間が1年以上経過(死亡退任のときを除く。)し、その地位を喪失した日または従業員退職日のいずれか遅い日または取締役になされた日の翌日から10日以内とし、行使に当っては発行された新株予約権を一括して行使する。ただし、取締役会は、執行役員の在任期間が1年未満または在任期間が1年以上で任期途中でその地位を喪失した場合または従業員を退職した場合または取締役に就任した場合において、発行から1年経過していない新株予約権を在任期間(1ヵ月未満は1ヵ月とする。)に応じて按分して行使することができる旨決議することができる。この場合按分により算出された1個未満の端数は切り捨てる。

新株予約権を行使できる期間については、上記行使期間内および の期間内で当社取締役会において決定する。

この他の新株予約権の行使条件は、取締役会決議に基づき、当社と新株予約権の割当を受けた者との間で締結する新株予約権割当契約に定めるところによる。

4 当社の取締役(社外取締役を除く。)に就任後1年を経過(死亡退任のときを除く。)し、かつ、その地位を喪失した日の翌日から10日以内とし、行使に当っては発行された新株予約権を一括して行使する。新株予約権を行使できる期間については、上記行使期間内および の期間内で当社取締役会において決定する。

この他の新株予約権の行使条件は、取締役会決議に基づき、当社と新株予約権の割当を受けた者との間で締結する新株予約権割当契約に定めるところによる。

ストック・オプション数の変動および行使価格

	前連結会計年度 (自2024年 1月 1日 至2024年12月31日)		当連結会計年度 (自2025年 1月 1日 至2025年12月31日)	
	株式数(株)	加重平均行使価格(円)	株式数(株)	加重平均行使価格(円)
1月 1日現在の 未行使残高	80,607	1	80,607	1
期中の付与				
期中の失効				
期中の行使			77,930	1
期中の満期消滅				
12月31日現在の 未行使残高	80,607	1	2,677	1
12月31日現在の 行使可能残高				
行使価格の範囲		1		1
加重平均残存契約 年数	20年		20年	

期中に行使されたストック・オプション

	前連結会計年度 (自2024年 1月 1日 至2024年12月31日)		当連結会計年度 (自2025年 1月 1日 至2025年12月31日)	
	株式数(株)	加重平均株価(円)	株式数(株)	加重平均株価(円)
2012年3月29日 決議分			16,142	1,771
2013年3月28日 決議分			16,694	1,771
2013年12月25日 決議分			5,060	1,666
2014年3月28日 決議分			13,072	1,771
2014年12月25日 決議分			4,966	1,666
2015年3月27日 決議分			11,552	1,771
2015年12月25日 決議分			2,677	1,666
2016年3月30日 決議分			7,767	1,771

(2) 業績連動型株式報酬制度

当社は、取締役（社外取締役を除きます。）および執行役員（以下、取締役と併せて「取締役等」といいます。）を対象に、当社の中長期的な業績の向上と企業価値の増大への貢献意欲を高めることを目的として、業績連動型株式報酬制度（以下、「本制度」といいます。）を導入しております。

本制度では、役員報酬BIP（Board Incentive Plan）信託（以下、「BIP信託」といいます。）と称される仕組みを採用します。BIP信託とは、米国の業績連動型株式報酬（Performance Share）制度および譲渡制限付株式報酬（Restricted Stock）制度を参考にした役員に対するインセンティブ・プランであります。当社は、退任後に取締役等に当社株式等の交付等を行います。

本制度は、持分決済型の株式に基づく報酬取引として会計処理しております。

また、株式報酬の算定式は、「第一部 企業情報 第4 提出会社の状況 4 コーポレート・ガバナンスの状況等 (4) 役員の報酬等 4) 業績連動型株式報酬の算定方法」に記載しております。

(3) 株式報酬費用

株式報酬取引に係る費用は、前連結会計年度は226百万円、当連結会計年度は198百万円であります。

当該費用は、連結損益計算書上、「販売費及び一般管理費」に計上しております。

20. 資本

(1) 資本金

当社の授権株式数および発行済株式数は以下のとおりであります。

(単位：千株)

	前連結会計年度 (自2024年 1月 1日 至2024年12月31日)	当連結会計年度 (自2025年 1月 1日 至2025年12月31日)
授権株式数	1,185,600	1,185,600
発行済株式数		
1月 1日現在の残高	292,536	284,432
増減	8,103	4,650
12月31日現在の残高	284,432	279,782

(注) 1 当社の発行する株式は、すべての権利内容に何ら制限のない無額面の普通株式であります。

2 発行済株式数の減少は、自己株式の消却によるものであります。

(2) 資本剰余金

日本における会社法では、株式の発行に対して払込み又は給付の2分の1以上を資本金に組み入れ、残りは資本剰余金に含まれる項目に組み入れることが規定されております。また、会社法では資本準備金は株主総会の決議により、資本金に組み入れることができます。

(3) 利益剰余金

会社法では、剰余金の配当として支出する金額の10分の1を、資本準備金および利益準備金の合計額が資本金の4分の1に達するまで資本準備金又は利益準備金として積み立てることが規定されています。積み立てられた利益準備金は、欠損填補に充当できます。また、株主総会の決議をもって、利益準備金を取り崩すことができることとされております。

(4) 自己株式

自己株式の期中における増減は、以下のとおりであります。

(単位：千株)

	前連結会計年度 (自2024年 1月 1日 至2024年12月31日)	当連結会計年度 (自2025年 1月 1日 至2025年12月31日)
1月 1日現在の残高	8,075	8,045
単元未満株式の買取り請求による増加	1	1
単元未満株式の買増請求による減少	0	0
ストック・オプション行使による減少	-	77
役員報酬BIP信託受益者への交付による減少	31	188
取得	8,103	-
消却	8,103	4,650
12月31日現在の残高	8,045	3,130

(注) 前連結会計年度における自己株式の取得による株式数の増加は、東京証券取引所の自己株式立会外買付(ToSTNeT-3)による増加であります。

(5) 配当

各年度における配当金の支払額は、以下のとおりであります。

(前連結会計年度)

決議	株式の種類	配当金の総額 (百万円)	1株当たり配当額 (円)	基準日	効力発生日
2024年2月14日 取締役会	普通株式	3,705	13.00	2023年12月31日	2024年3月7日
2024年8月7日 取締役会	普通株式	3,600	13.00	2024年6月30日	2024年9月4日

(注) 2024年2月14日取締役会決議による配当金の総額には、役員報酬BIP信託が保有する自社の株式に対する配当金7百万円が含まれております。また、2024年8月7日取締役会決議による配当金の総額には、役員報酬BIP信託が保有する自社の株式に対する配当金7百万円が含まれております。

(当連結会計年度)

決議	株式の種類	配当金の総額 (百万円)	1株当たり配当額 (円)	基準日	効力発生日
2025年2月13日 取締役会	普通株式	3,877	14.00	2024年12月31日	2025年3月6日
2025年8月7日 取締役会	普通株式	4,159	15.00	2025年6月30日	2025年9月2日

(注) 2025年2月13日取締役会決議による配当金の総額には、役員報酬BIP信託が保有する自社の株式に対する配当金8百万円が含まれております。また、2025年8月7日取締役会決議による配当金の総額には、役員報酬BIP信託が保有する自社の株式に対する配当金9百万円が含まれております。

また、配当の効力発生日が、翌年度となるものは、以下のとおりであります。

(前連結会計年度)

決議	株式の種類	配当金の総額 (百万円)	1株当たり配当額 (円)	基準日	効力発生日
2025年2月13日 取締役会	普通株式	3,877	14.00	2024年12月31日	2025年3月6日

(注) 2025年2月13日取締役会決議による配当金の総額には、役員報酬BIP信託が保有する自社の株式に対する配当金8百万円が含まれております。

(当連結会計年度)

決議	株式の種類	配当金の総額 (百万円)	1株当たり配当額 (円)	基準日	効力発生日
2026年2月12日 取締役会	普通株式	4,159	15.00	2025年12月31日	2026年3月5日

(注) 2026年2月12日取締役会決議による配当金の総額には、役員報酬BIP信託が保有する自社の株式に対する配当金9百万円が含まれております。

## 21. その他の包括利益

その他の包括利益に係る組替調整額ならびに税効果の影響額は以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自2024年1月1日 至2024年12月31日)	当連結会計年度 (自2025年1月1日 至2025年12月31日)
純損益に振り替えられることのない項目：		
その他の包括利益を通じて公正価値で測定される 金融資産の純変動		
当期発生額	1,693	1,374
税効果調整前	1,693	1,374
税効果額	615	544
税効果調整後	1,078	829
確定給付型退職給付制度の再測定額		
当期発生額	4,801	6,594
税効果調整前	4,801	6,594
税効果額	1,492	2,032
税効果調整後	3,309	4,561
持分法適用会社におけるその他の 包括利益に対する持分		
当期発生額	33	23
税効果調整前	33	23
税効果額	-	-
税効果調整後	33	23
純損益に振り替えられる可能性のある項目：		
キャッシュ・フロー・ヘッジの 公正価値の純変動		
当期発生額	33	2
税効果調整前	33	2
税効果額	10	0
税効果調整後	23	1
在外営業活動体の換算差額		
当期発生額	7,201	5,616
組替調整額	-	-
税効果調整前	7,201	5,616
税効果額	-	-
税効果調整後	7,201	5,616
その他の包括利益合計：		
当期発生額	13,696	13,606
組替調整額	-	-
税効果調整前	13,696	13,606
税効果額	2,117	2,575
税効果調整後	11,579	11,030

## 22. 収益

当社グループは、事業本部および会社を基礎とした製品・サービス別および地域別のセグメントから構成されており、「一般用消費財事業」、「産業用品事業」、「海外事業」の3つの報告セグメントに区分されております。当該報告セグメントは、取締役会が、経営資源の配分の決定および業績を評価するために、定期的に検討を行う対象となっているものであることから、当該報告セグメントおよび報告セグメントの各事業に関連した事業において計上された収益を売上高として表示しております。また、売上高は顧客の所在地を基礎とし、国又は地域に分類しております。

## (1) 収益の分解

分解した売上高とセグメント売上高との関連は、以下のとおりであります。

なお、当社グループは、当連結会計年度より、従来、「一般用消費財事業」に含まれていた国内の海外支援部門の関連取引を「海外事業」に含めて表示することとしたため、収益の分解についても同様の区分にて表示しております。この変更に伴い、前連結会計年度についても同様の区分に組み替えて開示しております。

前連結会計年度(自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)

(単位：百万円)

	日本	アジア		その他	合計
			内、タイ		
一般用消費財	222,663	73	-	-	222,737
産業用品	35,020	2,706	736	434	38,161
海外	17	148,975	59,902	1,752	150,745
その他	1,298	-	-	-	1,298
計	259,001	151,755	60,639	2,186	412,943
調整額	-	-	-	-	-
連結	259,001	151,755	60,639	2,186	412,943

当連結会計年度(自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)

(単位：百万円)

	日本	アジア		その他	合計
			内、タイ		
一般用消費財	223,691	52	-	-	223,743
産業用品	36,216	2,666	703	424	39,307
海外	28	156,761	62,269	1,335	158,125
その他	915	-	-	-	915
計	260,851	159,480	62,972	1,759	422,092
調整額	-	-	-	-	-
連結	260,851	159,480	62,972	1,759	422,092

一般用消費財事業は、主に日本において、日用品、一般用医薬品の製造販売および売買を行っており、主に国内の小売業又は卸売業を営む企業および個人を顧客としております。

産業用品事業は、主に日本において、化学品原料、業務用品等の製造販売および売買を行っており、主に国内の化学品メーカー・ホテル・レストラン・病院・介護施設・学校・官公庁・食品工場・リネンサプライ工場・クリーニング店などを顧客としております。なお、海外諸地域への製造販売および売買も行っております。

海外事業は、海外の関係会社において、主に日用品の製造販売および売買を行っており、主に海外の小売業および卸売業を営む企業を顧客としております。

その他は、日本において当社の子会社が、建設請負等、主に当社グループの各事業に関連した事業を行っております。

顧客との契約における履行義務の充足の時期および取引価格および履行義務への配分額の算定方法については、「3. 重要性がある会計方針(15)収益」に記載のとおりであります。

## (2)契約残高

顧客との契約から生じた契約残高の内訳は以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2024年12月31日)	当連結会計年度 (2025年12月31日)
顧客との契約から生じた債権		
売掛金及び受取手形	74,953	79,604
契約資産	64	25
合計	75,017	79,630
契約負債	306	690

前連結会計年度および当連結会計年度において認識した収益のうち、期首現在の契約負債残高に含まれていたものの額に重要性はありません。また、前連結会計年度および当連結会計年度において、過去の期間に充足（又は部分的に充足）した履行義務から認識した収益の額に重要性はありません。

連結財政状態計算書において、顧客との契約から生じた債権および契約資産は、「営業債権及びその他の債権」に含まれており、契約負債は、「営業債務及びその他の債務」に含まれております。

## (3)残存履行義務に配分した取引価格

未充足の履行義務に配分した取引価格の総額は以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自2024年1月1日 至2024年12月31日)	当連結会計年度 (自2025年1月1日 至2025年12月31日)
未充足の履行義務に配分した 取引価格の総額	172	111

当社グループは実務上の便法を適用し、当初の予想残存期間が1年以内の残存履行義務に関する情報は開示しておりません。残存履行義務に配分した建設請負契約に係る取引価格について、履行義務の充足に応じて収益を認識しております。残存履行義務に配分した取引価格の総額および収益の認識が見込まれる期間は、前連結会計年度および当連結会計年度において、それぞれ1年以内および2年以内を見込んでおります。また、顧客との契約から生じる対価の中に、取引価格に含まれていない重要な金額はありません。

## (4)顧客との契約の獲得又は履行のためのコストから認識した資産

当社グループにおいては、顧客との契約の獲得又は履行のためのコストから認識した資産の額に重要性はありません。

## 23. 費用の性質別分類

費用の性質別分類の主な項目は、以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自2024年1月1日 至2024年12月31日)	当連結会計年度 (自2025年1月1日 至2025年12月31日)
人件費	53,905	56,734
減価償却費及び償却費	21,162	21,125
販売促進費	44,426	44,252
運送費及び保管費	21,609	20,962
広告宣伝費	18,679	17,432

24. その他の収益

その他の収益の内訳は、以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自2024年1月1日 至2024年12月31日)	当連結会計年度 (自2025年1月1日 至2025年12月31日)
受取ロイヤリティー	900	892
固定資産処分益(注1)	4,634	16
事業譲渡益(注2)	3,425	271
段階取得に係る差益(注3)		4,476
その他	1,096	1,448
合計	10,056	7,106

(注1) 前連結会計年度における固定資産処分益は、主に連結子会社のライオンエキスパートビジネス㈱が所有する不動産の譲渡によるものであります。

(注2) 前連結会計年度における事業譲渡益は、主にドリンク剤ブランド「グロンサン」「グロモント」の譲渡によるものであります。

(注3) 当連結会計年度に4,476百万円の段階取得に係る差益を認識し、連結損益計算書の「その他の収益」に計上しております。段階取得に係る差益については、注記「34. 企業結合(7)」に記載しております。

25. その他の費用

その他の費用の内訳は、以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自2024年1月1日 至2024年12月31日)	当連結会計年度 (自2025年1月1日 至2025年12月31日)
固定資産処分損	447	333
減損損失(注)	6,678	448
その他	874	716
合計	8,001	1,497

(注) 前連結会計年度に6,678百万円の減損損失を認識し、連結損益計算書の「その他の費用」に計上しております。このうち重要な減損損失としてホームケア事業に係る生産設備の除却決定による減損損失を2,213百万円、同事業に係る将来の収益性低下による減損損失を4,034百万円計上いたしました。

26. リース取引

(借手のリース取引)

当社グループは、借手として、一部の建物等に対してリース契約を締結しております。一部の契約には更新または購入選択権が含まれております。また、エスカレーション契約およびリース契約によって課された制限はありません。

リースに係る損益およびキャッシュ・フロー

リースに係る損益およびキャッシュ・フローは以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2024年 1月 1日 至 2024年12月31日)	当連結会計年度 (自 2025年 1月 1日 至 2025年12月31日)
使用権資産の減価償却費		
建物及び構築物を原資産とするもの	1,722	1,917
機械装置及び運搬具を原資産とするもの	446	476
土地を原資産とするもの	101	101
その他の有形固定資産を原資産とするもの	69	65
合計	2,339	2,560
リース負債に係る金利費用	730	721
短期リースに係る費用	539	430
少額資産のリースに係る費用	701	809
リースに係るキャッシュ・アウトフローの合計額	3,959	4,096

使用権資産の帳簿価額の内訳

使用権資産の帳簿価額の内訳は以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2024年12月31日)	当連結会計年度 (2025年12月31日)
建物及び構築物を原資産とするもの	28,306	26,616
機械装置及び運搬具を原資産とするもの	818	821
土地を原資産とするもの	1,065	992
その他の有形固定資産を原資産とするもの	478	409
合計	30,667	28,839

(注) 使用権資産の増加額は前連結会計年度1,626百万円、当連結会計年度996百万円であります。

リース負債

当社グループのリース負債の満期分析は、注記「29 金融商品 (3) 流動性リスク」に記載しております。

(貸手のリース取引)

当社グループは、福利厚生の一環で従業員に対し借上寮、借上社宅を提供しており、当該契約が貸手のリース取引に該当いたします。また、保有資産の有効活用の観点から、当社グループが保有する土地の一部を第三者に賃貸しております。

なお、各年度の受取りリース料およびリース投資未回収総額に重要性はありません。

27. 金融収益および費用

金融収益および費用の内訳は、以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自2024年1月1日 至2024年12月31日)	当連結会計年度 (自2025年1月1日 至2025年12月31日)
金融収益		
受取利息		
償却原価で測定する金融資産	725	770
受取配当金		
その他の包括利益を通じて公正価値 で測定される資本性金融資産	641	579
その他の金融収益		
純損益を通じて公正価値で測定され る金融資産	179	67
為替差益	202	-
合計	1,748	1,416
金融費用		
支払利息		
償却原価で測定する金融負債	762	771
その他の金融費用		
純損益を通じて公正価値で測定され る金融資産	45	98
為替差損	-	365
合計	807	1,234

28. 1株当たり当期利益

(1) 基本的1株当たり当期利益

	前連結会計年度 (自2024年1月1日 至2024年12月31日)	当連結会計年度 (自2025年1月1日 至2025年12月31日)
親会社の所有者に帰属する当期利益(百万円)	21,197	27,587
普通株式の期中平均株式数(千株)	277,054	276,595
基本的1株当たり当期利益(円)	76.51	99.74

(2) 希薄化後1株当たり当期利益

	前連結会計年度 (自2024年1月1日 至2024年12月31日)	当連結会計年度 (自2025年1月1日 至2025年12月31日)
親会社の所有者に帰属する当期利益(百万円)	21,197	27,587
当期利益調整額(百万円)	-	-
希薄化後1株当たり当期利益の計算に使用する 当期利益(百万円)	21,197	27,587
普通株式の期中平均株式数(千株)	277,054	276,595
ストック・オプション(千株)	80	23
役員報酬BIP信託(千株)	295	247
希薄化後普通株式の期中平均株式数(千株)	277,429	276,865
希薄化後1株当たり当期利益(円)	76.41	99.64

29. 金融商品

(1) 資本管理

当社グループは、中長期的な成長を継続させるための投資資金の確実な確保と、財務健全性の維持を基本方針とし、親会社所有者帰属持分当期利益率（ROE）、投下資本利益率（ROIC）を重要な指標として用いております。

	前連結会計年度 (自2024年 1月 1日 至2024年12月31日)	当連結会計年度 (自2025年 1月 1日 至2025年12月31日)
親会社所有者帰属持分 当期利益率（ROE）	7.4%	9.0%
投下資本利益率（ROIC）	5.8%	6.7%

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

## (2) 信用リスク

信用リスクとは、契約相手先が債務を履行できなくなることにより、当社グループが財務的損失を被るリスクであります。

営業債権である受取手形及び売掛金については、顧客の信用リスクに晒されております。当該リスクについては、新規取引発生時に顧客の信用状況に関して社内での審議・承認のプロセスを踏むことを徹底し、必要に応じて保証金や担保を取得するなどの措置を講じております。また、取引先ごとの期日管理および残高管理を行うとともに、財務状況の悪化等による回収懸念の早期把握や軽減を図っております。

デリバティブ取引については、内部管理規程に従い実需の範囲で行うこととしており、利用にあたっては信用度の高い金融機関に限定して取引を行い、信用リスクを低減しております。

これらの金融資産について、返済期日を大幅に経過している場合など債務不履行と認識される場合には、信用減損金融資産と判断しております。

当社グループは、金融資産の全部又は一部が回収不能と評価され、信用調査の結果償却することが適切であると判断した場合、当該金融資産の帳簿価額を直接償却しております。

期末日における信用リスクに対する最大エクスポージャーは、連結財政状態計算書に表示されている帳簿価額になります。

## 年齢分析

長期滞留債権はありませんので、記載を省略しております。

## 貸倒引当金

各連結会計年度の営業債権及びその他の金融資産の貸倒引当金の増減は以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自2024年 1月 1日 至2024年12月31日)	当連結会計年度 (自2025年 1月 1日 至2025年12月31日)
期首残高	80	110
追加引当による増加	44	165
目的使用による減少	13	9
期中戻入額	3	16
企業結合による増加	-	25
その他	2	14
期末残高	110	290

(3) 流動性リスク

流動性リスクとは、当社グループが、営業債務や借入金等の金融負債に関連する債務を履行できなくなるリスクであります。当社グループでは、資金繰計画を作成し手元流動性の状況を把握しております。また、子会社で生じた余剰資金はグループ間で調整するなど、効率的な資金管理を行うことで必要な手元資金を確保し流動性リスクを低減しております。

金融負債の契約上の満期は以下のとおりであります。

(単位：百万円)

前連結会計年度(2024年12月31日)				
	帳簿価額	契約上の キャッシュ・ フロー	平均利率	最終返済期限
主な非デリバティブ金融負債				
営業債務及びその他の債務	117,129	117,129	-	-
リース負債	29,737	39,381	2.41%	2052年10月
合計	146,866	156,510	-	-

(単位：百万円)

前連結会計年度(2024年12月31日)						
	1年内	1年超 2年内	2年超 3年内	3年超 4年内	4年超 5年内	5年超
主な非デリバティブ金融負債						
営業債務及びその他の債務	117,129	-	-	-	-	-
リース負債	2,734	2,477	2,160	1,559	1,485	28,963
合計	119,863	2,477	2,160	1,559	1,485	28,963

(注)「平均利率」については、期末残高に対する加重平均利率を記載しております。

また、上記の他、主に営業に関する保証金であるため営業が終了した際に返済する長期預り金があります。

(単位：百万円)

当連結会計年度(2025年12月31日)				
	帳簿価額	契約上の キャッシュ・ フロー	平均利率	最終返済期限
主な非デリバティブ金融負債				
営業債務及びその他の債務	114,139	114,139	-	-
リース負債	28,251	37,470	2.49%	2052年10月
合計	142,390	151,609	-	-

(単位：百万円)

当連結会計年度(2025年12月31日)						
	1年内	1年超 2年内	2年超 3年内	3年超 4年内	4年超 5年内	5年超
主な非デリバティブ金融負債						
営業債務及びその他の債務	114,139	-	-	-	-	-
リース負債	2,905	2,351	1,770	1,530	1,430	27,481
合計	117,044	2,351	1,770	1,530	1,430	27,481

(注)「平均利率」については、期末残高に対する加重平均利率を記載しております。

また、上記の他、主に営業に関する保証金であるため営業が終了した際に返済する長期預り金があります。

#### (4) 為替リスク

当社グループは、グローバルに事業活動を展開しており、機能通貨以外の取引において発生する為替の変動リスクに晒されております。外貨建ての取引については、外貨預金口座を通じての決済や為替予約等のデリバティブ取引を行い、当社グループの損益に与える影響を軽減しています。

主要な為替レートは以下のとおりであります。

(単位：円)

	前連結会計年度 (2024年12月31日)		当連結会計年度 (2025年12月31日)	
	平均レート	期末日レート	平均レート	期末日レート
米ドル	152.2	158.2	149.8	156.6
タイバーツ	4.3	4.6	4.6	5.0

#### 為替リスクのエクスポージャー

為替リスクのエクスポージャー(純額)は以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2024年12月31日)		当連結会計年度 (2025年12月31日)	
	米ドル	タイバーツ	米ドル	タイバーツ
外貨建金融商品	4,073	345	3,656	374

#### 感応度分析

期末為替レートに対して、10%円高となった場合、税引前利益に与える影響は以下のとおりであります。

なお、本分析は、その他すべての変数が一定であることを前提としております。また、米ドルおよびタイバーツ以外の通貨の為替変動に対するエクスポージャーに重要性はありません。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自2024年 1月 1日 至2024年12月31日)	当連結会計年度 (自2025年 1月 1日 至2025年12月31日)
米ドル	407	365
タイバーツ	34	37

(注)上記の は、税引前利益に与えるマイナスの影響額を意味しております。

(5) 金利リスク

当社グループの有利子負債のうち変動金利によるものは金利の変動リスクに晒されておりますが、有利子負債を超える現金及び現金同等物を維持しており、利息の支払いが当社グループに与える影響は小さく、金利リスクは僅少であります。また、市場金利の変動が当社グループの損益に与える影響は軽微であるため、金利感応度分析の結果については記載を省略しております。

(6) 価格リスク

当社グループは、市場性のある取引先企業等の株式を保有しており、市場価格の変動リスクに晒されております。定期的に公正価値や取引先企業の財務状況を把握し、保有の合理性を見直しております。

感応度分析

当社グループが保有する上場株式について株価が10%下落した場合における連結包括利益計算書のその他の包括利益(税効果考慮前)の影響は以下のとおりであります。

なお、本分析は、その他すべての変数が一定であることを前提としております。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自2024年 1月 1日 至2024年12月31日)	当連結会計年度 (自2025年 1月 1日 至2025年12月31日)
その他の包括利益 (税効果考慮前)	1,812	1,879

(注) 上記の は、その他の包括利益(税効果考慮前)に与えるマイナスの影響額を意味しております。

(7) 公正価値

金融商品の公正価値

1) 公正価値ヒエラルキーのレベル別分類

以下の表は、公正価値で測定される金融商品を評価方法ごとに分析したものであります。

公正価値の測定に利用するインプットをもとにそれぞれのレベルを以下のように分類しております。

なお、インプットには、株価、為替レートならびに金利および金融商品価格等に係る指数が含まれておりません。

- ・レベル1：活発な市場における(無調整の)公表価格により測定された公正価値
- ・レベル2：レベル1以外の、観察可能な価格を直接又は間接的に使用して算定された公正価値
- ・レベル3：重要な観察可能な市場データに基づかないインプットを含む、評価技法から算出された公正価値

当社グループが公正価値で測定している資産および負債は以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度(2024年12月31日)			
	レベル1	レベル2	レベル3	合計
金融資産				
その他の金融資産				
純損益を通じて公正価値で測定される金融資産	-	-	2,413	2,413
その他の包括利益を通じて公正価値で測定される金融資産	18,128	-	4,031	22,160
ヘッジ会計を適用しているデリバティブ資産	-	2	-	2
合計	18,128	2	6,444	24,575



レベル3に分類された金融商品の期首から期末までの変動は、以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自2024年 1月 1日 至2024年12月31日)	当連結会計年度 (自2025年 1月 1日 至2025年12月31日)
期首残高	5,289	6,444
利得又は損失(注)		
純損益	134	31
その他の包括利益	242	129
購入	978	1,494
売却	104	-
その他	94	160
期末残高	6,444	7,877

(注) 純損益を通じて公正価値で測定される金融資産に関する利得又は損失は、連結損益計算書の「金融収益」および「金融費用」に認識されており、その他の包括利益を通じて公正価値で測定される金融資産に関する利得又は損失は、連結包括利益計算書の「その他の包括利益を通じて公正価値で測定される金融資産の純変動」に認識されております。

レベル3に分類される金融商品は、主に非上場株式により構成されており、担当部門が公正価値測定の評価方針および手続きに従い、公正価値を測定しております。また、公正価値の測定結果につきましては、適切な責任者が承認しております。

#### 資本性金融商品

株式等の資本性金融商品は、主に中長期的な関係の維持・強化を図るために保有しており、その他の包括利益を通じて公正価値で測定される金融資産に指定しております。

資本性金融商品の主な銘柄、および公正価値の内訳は以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2024年12月31日)	当連結会計年度 (2025年12月31日)
Saha Pathanapibul Public Company Limited	4,506	4,724
Saha Pathana Inter-Holding Public Company Limited	3,819	3,838
(株)あらた	3,049	2,963
丸全昭和運輸(株)	1,154	1,549
高砂香料工業(株)	1,171	1,481

資本性金融商品は、公正価値(市場価格等)の状況と事業上の必要性の検討を踏まえ売却を行っております。期中で売却した銘柄の売却時における公正価値および売却に係る累積利得又は損失の合計額は、以下のとおりであります。

その他の資本の構成要素として認識していた累積利益又は損失(税引後)は、売却時に利益剰余金に振り替えております。

(単位:百万円)

前連結会計年度 (自2024年1月1日 至2024年12月31日)		当連結会計年度 (自2025年1月1日 至2025年12月31日)	
公正価値	累積利得又は損失	公正価値	累積利得又は損失
1,075	603	843	586

資本性金融商品から認識される、受取配当金の内訳は以下のとおりであります。

(単位:百万円)

前連結会計年度 (自2024年1月1日 至2024年12月31日)		当連結会計年度 (自2025年1月1日 至2025年12月31日)	
当期中に認識の中止を 行った金融資産	期末日現在で 保有する金融資産	当期中に認識の中止を 行った金融資産	期末日現在で 保有する金融資産
11	629	23	555

#### (8) デリバティブ及びヘッジ会計

当社グループは、一部の外貨建取引に係る為替変動に伴うキャッシュ・フロー変動リスクをヘッジするためにヘッジ手段として、為替予約を利用し、キャッシュ・フロー・ヘッジに指定しております。

キャッシュ・フロー・ヘッジとして指定されているヘッジ手段の詳細は以下のとおりであります。

前連結会計年度(2024年12月31日)

(単位:百万円)

	契約額等	契約額等 のうち 1年超	帳簿価額		連結財政状態 計算書の科目
			資産	負債	
為替リスク 為替予約取引	311	-	2	-	その他の金融資産

当連結会計年度(2025年12月31日)

(単位:百万円)

	契約額等	契約額等 のうち 1年超	帳簿価額		連結財政状態 計算書の科目
			資産	負債	
為替リスク 為替予約取引	-	-	-	-	

#### 30. コミットメント

前連結会計年度および当連結会計年度における当社グループの有形固定資産および無形資産の取得に関して契約上確約している重要なコミットメントは、以下のとおりであります。

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (2024年12月31日)	当連結会計年度 (2025年12月31日)
有形固定資産および無形資産	8,411	1,724

#### 31. 偶発事象

保証債務の内訳は以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2024年12月31日)	当連結会計年度 (2025年12月31日)
PT. Lion Wings	409	375
従業員	230	239
合計	639	614

(注)上記保証債務は、保証先の借入金に対するものであります。

前連結会計年度の保証債務639百万円のうち204百万円については、当社の保証に対し他者から再保証を受けております。

当連結会計年度の保証債務614百万円のうち187百万円については、当社の保証に対し他者から再保証を受けております。

### 32. 事業の譲渡

前連結会計年度(自2024年1月1日 至2024年12月31日)

一般用消費財事業セグメントにおけるドリンク剤ブランド「グロンサン」「グロモント」に関して、事業譲渡契約が2024年2月14日に締結され、同年6月28日に譲渡いたしました。

当該譲渡に関する資産および譲渡対価ならびに事業譲渡による収入の関係は以下のとおりであります。なお、譲渡した事業の資産と譲渡対価の差額を事業譲渡益として以下のとおり認識しております。

(単位：百万円)

科目	金額
受取対価	3,066
事業譲渡の資産	
棚卸資産	262
事業譲渡関連費用	133
事業の譲渡に伴う利得(注1)	2,671

(注1)事業の譲渡に伴う利得は、連結損益計算書上、「その他の収益」に含めております。

(単位：百万円)

対価	金額
現金による受取対価	3,066
事業譲渡による収入(注)	3,066

(注)事業譲渡による収入は、連結キャッシュ・フロー計算書上、投資活動によるキャッシュ・フローの「事業譲渡による収入」に計上しております。

譲渡した事業に係る売上高の金額は、以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自2023年1月1日 至2023年12月31日)	当連結会計年度 (自2024年1月1日 至2024年12月31日)
売上高	2,995	1,413

当連結会計年度(自2025年1月1日 至2025年12月31日)

該当事項はありません。

33. 関連当事者

(1) 重要な子会社

重要な子会社については、「第1 企業の概況」の「4. 関係会社の状況」をご参照下さい。

(2) 主要な経営幹部の報酬

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自2024年1月1日 至2024年12月31日)	当連結会計年度 (自2025年1月1日 至2025年12月31日)
基本報酬および賞与	377	393
株式報酬	132	97
合計	509	490

(3) 関連当事者との取引

前連結会計年度(自2024年1月1日 至2024年12月31日)

種類	会社等の名称 又は氏名	取引の内容	取引金額 (百万円)	未決済残高 (百万円)	未決済残高に対 する貸倒引当金 (百万円)
関連会社	PT. Lion Wings	債務の保証(注)	409	-	-

(注) 金融機関からの借入に対して債務保証を行っております。  
なお、取引金額には、債務保証の期末残高を記載しております。

当連結会計年度(自2025年1月1日 至2025年12月31日)

種類	会社等の名称 又は氏名	取引の内容	取引金額 (百万円)	未決済残高 (百万円)	未決済残高に対 する貸倒引当金 (百万円)
関連会社	PT. Lion Wings	債務の保証(注)	375	-	-

(注) 金融機関からの借入に対して債務保証を行っております。  
なお、取引金額には、債務保証の期末残高を記載しております。

34. 企業結合

前連結会計年度(自2024年1月1日 至2024年12月31日)

該当事項はありません。

当連結会計年度(自2025年1月1日 至2025年12月31日)

(1) 被取得企業の概要

名称 Merap Lion Holding Limited Liability Company  
事業内容 医薬品/医療機器の製造販売を中心とした企業グループの経営戦略・経営管理

(2) 企業結合の概要

当社は、医薬品/医療機器の製造販売をしているMerap Lion Holding Corporation(以下「メラップライオン」)の64.0%の株式を2025年7月1日付で追加取得し、当社の完全子会社としました。

取得の目的は、メラップライオンが有するヘルスケア領域での強みと、当社グループが持つオーラルヘルスケア分野などの製品開発・生産技術力を融合させることで、さらなるシナジーの創出と事業拡大を図るためであります。

なお、メラップライオンは、会社形態変更に伴い、2025年8月5日付で、Merap Lion Holding Limited Liability Companyに社名変更しております。

(3) 取得日

2025年7月1日

(4) 取得した議決権比率

取得日直前に所有していた議決権比率 36.0%

取得日に追加取得した議決権比率 64.0%  
 取得日の議決権比率 100.0%

(5) 取得の対価

(単位：百万円)

	金額
現金及び現金同等物	17,920
取得日にすでに存在していたメラップライオンに対する資本持分の公正価値 未払の対価	11,268 2,113
合計	31,302

(6) 取得関連費用

取得関連費用として155百万円を、連結損益計算書上、「販売費及び一般管理費」に含めております。

(7) 段階取得に係る差益

当社が取得日に保有していたメラップライオンに対する資本持分36.0%を取得日の公正価値で再測定した結果、当該企業結合から4,476百万円の段階取得に係る差益を認識しております。この利益は、連結損益計算書上、「その他の収益」に含めております。

(8) 企業結合によるキャッシュ・フローへの影響

(単位：百万円)

	金額
取得により支出した現金及び現金同等物	19,441
取得時に被取得会社が保有していた現金及び現金同等物	1,483
合計	17,958

(9) 取得日現在における取得資産及び引受負債の公正価値

(単位：百万円)

	金額
取得資産及び引受負債の公正価値	
流動資産	3,753
現金及び現金同等物	1,483
棚卸資産(注)1	938
営業債権及びその他の債権	982
その他	349
非流動資産	12,840
有形固定資産(注)1	1,428
無形資産(注)1	11,300
その他	111
流動負債	685
営業債務及びその他の債務	370
その他	315
非流動負債	2,515
繰延税金負債(注)1	2,513
その他	2
取得資産及び引受負債の公正価値(純額)	13,393
のれん(注)2	17,908

(注)1. 取得対価は、取得日における公正価値を基礎として、取得資産及び引受負債に配分しております。

当連結会計年度において、取得対価の配分が完了いたしました。

当初の暫定的な金額からの修正は、以下のとおりであります。

棚卸資産	358百万円の増加
有形固定資産	924百万円の増加
商標権	5,124百万円の増加
その他無形資産	6,160百万円の増加
繰延税金負債	2,513百万円の増加

その結果、のれんが10,053百万円減少いたしました。

2. のれんは、今後の事業展開や連結会社と被取得企業とのシナジーにより期待される将来の超過収益力を反映したものであります。

(10) 業績に与える影響

当連結会計年度の連結損益計算書に含まれる当該企業結合から生じた売上高および当期利益、並びに企業結合が期首に実施されたと仮定した場合の売上高および当期利益は、連結財務諸表に対する影響額に重要性がないため開示しておりません。

## 35. 重要な後発事象

## 1. 株式取得による100%子会社化

当社は、オーストラリア連邦（以下、「オーストラリア」）でビューティケア製品の製造・販売等の事業を展開するPNB Consolidated Pty Ltd社（以下、「PNB社」）の全株式を取得し、本年1月20日付けで当社の100%子会社といたしました。

## (1) 株式取得の理由

当社グループは、昨年スタートさせた中期経営計画「Vision 2030 2nd STAGE」のテーマである「収益力の強靱化」の実現に向け、事業ポートフォリオマネジメントの強化に取り組んでいます。

グループ内の各事業の方向性に沿った戦略施策を実行し、持続的な成長を図るべく、「最重点事業」に位置付けるオーラルヘルスケア事業の成長加速と併せ、「チャレンジ事業」であるビューティケア事業では、新たな事業機会の創出と成長が見込める海外を中心に事業機会の探索を行ってまいりました。

PNB社は、ナチュラルビューティケアブランド「Sukin」を中心に、オーストラリア国内にとどまらずアジア、欧米を含む20以上の国・エリアに事業を展開し、高い収益性を誇っております。

「Sukin」は、自然由来の成分を使用した独自の世界観を形成し、オーストラリアの生活者から高い認知度と信頼を得ており、主力のスキンケアを中心に、ヘアケアやボディケアなどのビューティケアカテゴリーにおいて、生活者の毎日に寄り添う製品を幅広く展開しています。

「Sukin」は、オーストラリア国内でさらなる成長が見込めるうえ、当社グループが事業を展開するアジア市場において、「Sukin」をビューティケア事業の中核ブランドの1つとして本格展開することで、新たな事業機会を創出し、海外事業のさらなる拡大を図ることができると考えております。また、当社グループは主に東南アジアなどにおいてボディソープ、ハンドソープ等のビューティケア市場で一定のプレゼンスを有しており、既存事業で得た知見を「Sukin」にも活用してまいります。

今後、PNB社の事業基盤と当社グループのアジアにおける事業ノウハウを融合させてシナジーを創出し、アジアおよびオーストラリアにおける「より良い習慣づくり」に貢献してまいります。

## (2) 被取得企業の概要

(1)	名称	PNB Consolidated Pty Ltd
(2)	所在地	オーストラリア連邦 ピクトリア州 クレイトン
(3)	代表者の氏名	John Humble
(4)	事業内容	ヘアケア、スキンケア製品等の製造販売
(5)	資本金	10,907千オーストラリア・ドル（約11億円）
(6)	設立年月日	2019年4月9日
(7)	直前事業年度の経営成績	
	決算期	2025年6月期
	売上高	79,747千オーストラリア・ドル（約84億円）

## (3) 取得株式数および取得前後の株式の状況

(1)	異動前の所有株式数	0株（議決権所有割合 0%）
(2)	取得株式数	33,680,380株（議決権所有割合 100.0%）
(3)	異動後の所有株式数	33,680,380株（議決権所有割合 100.0%）

## (4) 契約締結日および株式取得日

(1)	契約締結日	2025年12月25日
(2)	株式取得日	2026年1月20日

(5) 被取得企業の取得対価およびその内訳

(単位：千オーストラリア・ドル)

	金額
現金及び現金同等物	133,636
条件付対価(注)	15,000
合計	148,636

(注) 条件付対価として、業績目標達成時に追加で最大15,000千オーストラリア・ドルを支払う可能性があります。

なお、現時点において、当該企業結合の当初の会計処理が完了していないため、会計処理に関する詳細な情報は開示しておりません。

2. 連結子会社の異動(化学品事業子会社2社の株式譲渡)

当社は、連結子会社のライオン・スペシャリティ・ケミカルズ株式会社(以下、「LSC」)およびその子会社であるPT. IPPOSHA INDONESIA(以下、「IPI」。LSCとIPIを総称して「対象会社」)の当社が保有する全株式を、株式会社アドバンテッジパートナーズがサービスを提供するファンドが組成する特別目的会社、株式会社AP88へ譲渡(以下、「本件譲渡」)することを決議し、株式譲渡契約(以下、「本株式譲渡契約」)を締結いたしました。

(1) 株式譲渡の理由

当社グループは、昨年スタートさせた中期経営計画「Vision 2030 2nd STAGE」のテーマである「収益力の強靱化」の実現に向け、事業ポートフォリオマネジメントの強化に取り組んでいます。そうした中、対象会社が行う化学品事業については「構造改革事業」と位置づけ、市場が大きく変化する中で持続的に成長・発展していくための選択肢について慎重に検討してまいりました。その結果、数多くのカーブアウト案件で実績を上げている株式会社アドバンテッジパートナーズのもとで柔軟かつ大胆な事業戦略を遂行することが、対象会社の成長に繋がるものと判断し、本株式譲渡契約を締結することといたしました。

(2) 株式譲渡の相手先の名称

株式会社AP88

(3) 当該子会社の名称および事業内容

LSC

(1)	名称	ライオン・スペシャリティ・ケミカルズ株式会社	
(2)	所在地	東京都台東区蔵前一丁目3番28号	
(3)	代表者の役職・氏名	代表取締役社長 二階堂 雅則	
(4)	事業内容	化学薬品・工業用薬品・家庭用薬品・農業用薬品・食品添加物等の製造販売	
(5)	資本金	4億円	
(6)	設立年月日	1923年11月25日	
(7)	直近事業年度の経営成績		
	決算期	2025年12月期	
	売上高	269億円	
(8)	大株主および持株比率(異動前)	当社100%	
(9)	上場会社と当該会社との間の関係	資本関係	当社は当該会社の株式を100%保有しています。
		人的関係	代表者および常勤取締役5名を含む当社従業員113名が当該子会社に出向しております。
		取引関係	当社は当該子会社と原料の売買を行っているほか、資金貸借等の取引関係があります。

IPI

(1)	名称	PT. IPPOSHA INDONESIA	
(2)	所在地	Jalan Inspeksi, Cakung Drain Timur No.1 Jakarta Timur 13910, Indonesia	
(3)	代表者の役職・氏名	President Director 岡部 宏城	
(4)	事業内容	化学薬剤の販売	
(5)	資本金	75万米ドル	
(6)	設立年月日	2011年7月27日	
(7)	直近事業年度の経営成績		
	決算期	2025年12月期	
	売上高	400万米ドル	
(8)	大株主および持株比率 (異動前)	LSC:90%、当社:10%	
(9)	上場会社と当該会社との 間の関係	資本関係	当社は当該会社の株式を10%、LSCが当該会社の株式を90%保有しています。
		人的関係	常勤Directorである当社従業員1名が当該子会社に出向しております。
		取引関係	該当事項はありません。

(4) 譲渡株式数および譲渡前後の所有株式数の状況

LSC

(1)	異動前の所有株式数	5,000,000株 (議決権の数:5,000,000個、議決権所有割合:100.00%)
(2)	譲渡株式数	5,000,000株 (議決権の数:5,000,000個、議決権所有割合:100.00%)
(3)	異動後の所有株式数	0株(議決権の数:0個、議決権所有割合:0%)

IPI

(1)	異動前の所有株式数	10株 (議決権の数:10個、議決権所有割合:10.00%)
(2)	譲渡株式数	10株 (議決権の数:10個、議決権所有割合:10.00%)
(3)	異動後の所有株式数	0株(議決権の数:0個、議決権所有割合:0%)

(5) 株式譲渡の日程

(1)	取締役会決議日	2026年2月12日
(2)	本株式譲渡契約締結日	2026年2月12日
(3)	本件譲渡実行日	2026年6月30日

(6) 本件譲渡の対価の額

189億円を基礎として、純有利子負債・運転資本額等の調整を経て確定いたします。

(7) 当該事象の損益に与える影響額

株式譲渡による譲渡益の計上を見込んでおりますが、譲渡益の額は支配喪失時における当該子会社の純資産の額によって変動するため、現時点では未定であります。なお、2026年12月期第1四半期連結会計期間において、報告セグメントの産業用品事業・海外事業に含まれるLSC・IPIの保有する資産および負債を売却目的保有に分類する予定であります。

(2) 【その他】

当連結会計年度における半期情報等

	中間連結会計期間	当連結会計年度
売上高 (百万円)	199,459	422,092
税引前中間(当期)利益 (百万円)	14,650	39,433
親会社の所有者に 帰属する中間(当期)利益 (百万円)	9,609	27,587
基本的1株当たり 中間(当期)利益 (円)	34.75	99.74

## 2 【財務諸表等】

## (1) 【財務諸表】

## 【貸借対照表】

(単位：百万円)

	第164期 (2024年12月31日)	第165期 (2025年12月31日)
<b>資産の部</b>		
<b>流動資産</b>		
現金及び預金	74,844	59,043
受取手形	1, 2 1,471	1, 2 1,491
売掛金	1 34,658	1 34,392
商品及び製品	20,520	19,301
仕掛品	1,501	1,552
原材料及び貯蔵品	6,696	6,683
前払費用	1,248	1,290
未収収益	1 1,268	1 1,396
その他	1 5,568	1 4,731
貸倒引当金	5	5
流動資産合計	147,772	129,879
<b>固定資産</b>		
<b>有形固定資産</b>		
建物及び構築物	31,332	36,524
機械及び装置	28,946	32,468
車両運搬具	121	143
工具、器具及び備品	4,311	5,451
土地	7,833	7,833
リース資産	161	112
建設仮勘定	11,686	1,422
有形固定資産合計	84,393	83,957
<b>無形固定資産</b>		
ソフトウェア	12,838	11,833
商標権	23	24
その他	901	427
無形固定資産合計	13,762	12,285
<b>投資その他の資産</b>		
投資有価証券	18,894	20,275
関係会社株式	33,366	26,246
関係会社出資金	3,964	31,131
長期貸付金	1 1,440	1 2,795
長期前払費用	78	42
前払年金費用	7,829	8,281
繰延税金資産	6,322	8,062
その他	2,097	2,110
貸倒引当金	28	28
投資その他の資産合計	73,966	98,918
固定資産合計	172,122	195,161
資産合計	319,894	325,040

(単位：百万円)

	第164期 (2024年12月31日)	第165期 (2025年12月31日)
<b>負債の部</b>		
流動負債		
支払手形	2 7,922	2 7,266
買掛金	1 30,153	1 32,502
リース債務	55	40
未払金	1 27,652	1 26,035
未払費用	1 2,648	1 2,995
未払法人税等	5,323	3,158
預り金	1 23,868	1 18,734
返金負債	5,259	5,130
賞与引当金	2,456	2,889
販売促進引当金	892	1,139
役員賞与引当金	141	165
その他	3 352	3 355
流動負債合計	106,727	100,413
固定負債		
リース債務	106	71
株式給付引当金	761	564
退職給付引当金	6,242	6,254
長期預り金	1,364	1,336
資産除去債務	1,976	2,022
固定負債合計	10,451	10,249
負債合計	117,178	110,663

(単位：百万円)

	第164期 (2024年12月31日)	第165期 (2025年12月31日)
純資産の部		
株主資本		
資本金	34,433	34,433
資本剰余金		
資本準備金	31,499	31,499
資本剰余金合計	31,499	31,499
利益剰余金		
利益準備金	5,551	5,551
その他利益剰余金		
圧縮記帳積立金	493	433
配当積立金	2,365	2,365
研究開発積立金	830	830
別途積立金	18,280	18,280
繰越利益剰余金	109,921	115,514
利益剰余金合計	137,442	142,974
自己株式	9,613	4,062
株主資本合計	193,761	204,846
評価・換算差額等		
その他有価証券評価差額金	8,904	9,528
評価・換算差額等合計	8,904	9,528
新株予約権	50	2
純資産合計	202,716	214,377
負債純資産合計	319,894	325,040

## 【損益計算書】

(単位：百万円)

	第164期 (自 2024年 1月 1日 至 2024年12月31日)		第165期 (自 2025年 1月 1日 至 2025年12月31日)	
売上高	1	224,430	1	225,480
売上原価	1	118,095	1	117,701
売上総利益		106,335		107,778
販売費及び一般管理費	1, 2	96,546	1, 2	96,024
営業利益		9,789		11,754
営業外収益				
受取利息	1	48	1	155
受取配当金	1	7,005	1	7,802
受取ロイヤリティー	1	2,468	1	2,614
雑収入	1	398	1	397
営業外収益合計		9,920		10,969
営業外費用				
支払利息	1	129	1	271
雑損失	1	904	1	672
営業外費用合計		1,033		943
経常利益		18,675		21,780
特別利益				
固定資産処分益		0		0
投資有価証券売却益		585		586
事業譲渡益		3,425		257
その他		326		
特別利益合計		4,336		845
特別損失				
固定資産処分損	1	638	1	296
減損損失		6,473		431
その他		35		1
特別損失合計		7,146		730
税引前当期純利益		15,865		21,895
法人税、住民税及び事業税		5,688		5,409
法人税等調整額		3,083		2,194
法人税等合計		2,604		3,214
当期純利益		13,260		18,680

【株主資本等変動計算書】

第164期(自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)

(単位：百万円)

	株主資本								
	資本金	資本剰余金			利益準備金	利益剰余金			
		資本準備金	その他資本剰余金	資本剰余金合計		圧縮記帳積立金	配当積立金	研究開発積立金	別途積立金
当期首残高	34,433	31,499		31,499	5,551	548	2,365	830	18,280
当期変動額									
剰余金の配当									
当期純利益									
自己株式の取得									
自己株式の処分									
自己株式の消却									
圧縮記帳積立金の取崩						55			
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）									
当期変動額合計						55			
当期末残高	34,433	31,499		31,499	5,551	493	2,365	830	18,280

	株主資本				評価・換算差額等		新株予約権	純資産合計
	利益剰余金		自己株式	株主資本合計	その他 有価証券 評価差額金	評価・換算 差額等合計		
	その他利益剰余金	利益剰余金合計						
当期首残高	113,034	140,609					8,800	197,743
当期変動額								
剰余金の配当	7,306	7,306		7,306				7,306
当期純利益	13,260	13,260		13,260				13,260
自己株式の取得			10,002	10,002				10,002
自己株式の処分			66	66				66
自己株式の消却	9,122	9,122	9,122					
圧縮記帳積立金の取崩	55							
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）					606	606		606
当期変動額合計	3,112	3,167	813	3,981	606	606		3,375
当期末残高	109,921	137,442	9,613	193,761	8,904	8,904	50	202,716

第165期(自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)

(単位：百万円)

	株主資本								
	資本金	資本剰余金			利益準備金	利益剰余金			
		資本準備金	その他資本剰余金	資本剰余金合計		その他利益剰余金			
					圧縮記帳積立金	配当積立金	研究開発積立金	別途積立金	
当期首残高	34,433	31,499		31,499	5,551	493	2,365	830	18,280
当期変動額									
剰余金の配当									
当期純利益									
自己株式の取得									
自己株式の処分			123	123					
自己株式の消却			5,234	5,234					
利益剰余金から資本剰余金への振替			5,110	5,110					
圧縮記帳積立金の取崩						60			
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）									
当期変動額合計						60			
当期末残高	34,433	31,499		31,499	5,551	433	2,365	830	18,280

	株主資本				評価・換算差額等		新株予約権	純資産合計
	利益剰余金		自己株式	株主資本合計	その他有価証券評価差額金	評価・換算差額等合計		
	その他利益剰余金	利益剰余金合計						
繰越利益剰余金								
当期首残高	109,921	137,442	9,613	193,761	8,904	8,904	50	202,716
当期変動額								
剰余金の配当	8,037	8,037		8,037				8,037
当期純利益	18,680	18,680		18,680				18,680
自己株式の取得			2	2				2
自己株式の処分			319	443			47	395
自己株式の消却			5,234					
利益剰余金から資本剰余金への振替	5,110	5,110						
圧縮記帳積立金の取崩	60							
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）					624	624		624
当期変動額合計	5,593	5,532	5,551	11,084	624	624	47	11,661
当期末残高	115,514	142,974	4,062	204,846	9,528	9,528	2	214,377

【注記事項】

(重要な会計方針)

1 有価証券の評価基準および評価方法

- (1) 満期保有目的の債券.....償却原価法(定額法)
- (2) 子会社株式および関連会社株式...移動平均法による原価法
- (3) その他有価証券  
市場価格のない株式等以外のもの  
時価法(評価差額は全部純資産直入法により処理し、売却原価は移動平均法により算定)  
市場価格のない株式等  
移動平均法による原価法

2 棚卸資産の評価基準および評価方法

主として移動平均法による原価法(貸借対照表価額については収益性の低下による簿価切下げの方法)

3 固定資産の減価償却の方法

- (1) 有形固定資産(リース資産を除く)  
定額法により償却しております。
- (2) 無形固定資産(リース資産を除く)  
定額法により償却しております。なお、ソフトウェア(自社利用分)については、社内における利用可能期間(5-10年)に基づく定額法によっております。
- (3) リース資産  
所有権移転外ファイナンス・リース取引に係るリース資産  
リース期間を耐用年数とし、残存価額を零とする定額法を採用しております。

4 引当金の計上基準

- (1) 貸倒引当金  
一般債権については貸倒実績率による計算額を、貸倒懸念債権等特定の債権については、個別に回収可能性を検討し回収不能見込額を計上しております。
- (2) 販売促進引当金  
代理店・販売店への取引契約にもとづく販売促進活動に係る支払見込額を計上しております。
- (3) 賞与引当金  
従業員に対する賞与の支給に備えるため、支給見込額を計上しております。
- (4) 役員賞与引当金  
役員に対する賞与の支給に備えるため、支給見込額を計上しております。
- (5) 株式給付引当金  
株式等の交付および給付に係る規程に基づく取締役(社外取締役を除きます。)および執行役員への当社株式の給付に備えるため、株式給付見込額を計上しております。
- (6) 退職給付引当金  
従業員の退職給付に備えるため、当事業年度末日における退職給付債務および年金資産の見込額に基づいて計上しております。  
過去勤務費用は、その発生時の従業員の平均残存勤務期間以内の一定の年数(5年)による定額法により発生年度から費用処理しております。  
数理計算上の差異は、その発生時の従業員の平均残存勤務期間による定額法により、翌事業年度から費用処理することとしております。

## 5 収益および費用の計上基準

当社では、以下のステップを適用することにより、収益を認識しております。

ステップ1：顧客との契約を識別する

ステップ2：契約における履行義務を識別する

ステップ3：取引価格を算定する

ステップ4：取引価格を契約における履行義務に配分する

ステップ5：履行義務の充足時に収益を認識する

収益は、顧客との契約における履行義務の充足に従い、一時点又は一定期間にわたり認識しております。通常の営業活動における物品の販売による収益は、物品に対する支配が顧客に移転した時点で履行義務が充足されるものであり、引渡し時点で収益を計上しております。すなわち、物品を顧客に提供した時点で、顧客に物品の法的所有権、物理的占有、物品の所有に伴う重大なリスクおよび経済価値が移転するため、その時点で収益を認識しております。

当社は、原則、製品が出荷した日に顧客に引渡しする配送体制を整えており、出荷と引渡し時点で重要な相違はありません。

収益は、値引き、リベートおよび返品等を加味した、約束した物品の顧客への移転と交換に権利を得ることとなる対価の金額で測定しており、顧客に返金すると見込んでいる対価を返金負債として計上しております。当該返金負債の見積りにあたっては、契約条件や過去の実績などに基づく最頻値法を用いております。また、顧客からの前受金については契約負債を計上しています。

物品の販売契約における対価は、物品に対する支配が顧客に移転した時点から主として1年以内に回収しております。なお、重大な金融要素は含んでおりません。

その他、一定期間にわたり充足される履行義務については、履行義務の充足に係る進捗度を見積り、当該進捗度に基づき収益を一定期間にわたり認識しております。

## 6 外貨建資産および負債の本邦通貨への換算基準

外貨建金銭債権債務は決算日の直物為替相場により円貨に換算し、換算差額は損益として処理しております。

## 7 ヘッジ会計の方法

### (1) ヘッジ会計の方法

主として繰延ヘッジ処理を採用しております。なお、為替予約および通貨スワップについては振当処理の要件を満たしている場合は振当処理を、金利スワップについては特例処理の要件を満たしている場合は特例処理を採用しております。

### (2) ヘッジ手段とヘッジ対象

ヘッジ手段	ヘッジ対象
為替予約	外貨建予定取引

### (3) ヘッジ方針

主として社内管理制度に基づき、当社経理部にて為替変動リスクおよび金利変動リスクをヘッジしております。

## 8 その他財務諸表作成のための基本となる重要な事項

### (1) 退職給付に係る会計処理

退職給付に係る未認識数理計算上の差異、未認識過去勤務費用の会計処理の方法は、連結財務諸表におけるこれらの会計処理の方法と異なっております。

(重要な会計上の見積り)

(1) 返金負債および販売促進引当金の評価

当事業年度に係る財務諸表に計上した額

(単位：百万円)

	前事業年度	当事業年度
返金負債(注)	5,259	5,130
販売促進引当金	892	1,139

(注) 値引き、リベート等に係る返金負債が前事業年度4,871百万円、当事業年度4,825百万円含まれております。

その他見積りの内容に関する理解に資する情報

連結財務諸表注記「2 作成の基礎 (5) 会計上の判断、見積りおよび仮定」に同一の内容を記載しているため、注記を省略しております。

(追加情報)

(業績連動型株式報酬制度)

当社は、取締役等を対象に、信託を通じて自社の株式を交付する取引を行っております。

取引の概要

「1 連結財務諸表等 (1) 連結財務諸表 連結財務諸表注記 19. 株式報酬 (2) 業績連動型株式報酬制度」に記載しております。

信託に残存する自社の株式

信託に残存する当社株式を、信託における帳簿価額(付随費用の金額を除きます。)により、純資産の部に自己株式として計上しております。当該自己株式の帳簿価額および株式数は、前事業年度末1,208百万円、579,055株、当事業年度末1,285百万円、664,785株であります。

(貸借対照表関係)

1 関係会社に対するものが次のとおり含まれております。

	第164期 (2024年12月31日)	第165期 (2025年12月31日)
関係会社に対する短期金銭債権	13,500百万円	12,549百万円
関係会社に対する長期金銭債権	1,440百万円	2,795百万円
関係会社に対する短期金銭債務	39,416百万円	35,806百万円

2 事業年度末日満期手形の会計処理は手形交換日をもって決済処理しております。したがって、事業年度末日が金融機関の休日であったため、次のとおり事業年度末日満期手形が事業年度末残高に含まれております。

	第164期 (2024年12月31日)	第165期 (2025年12月31日)
受取手形	463百万円	423百万円
支払手形	1,134百万円	872百万円

3 その他のうち、契約負債の金額は、以下のとおりであります。

	第164期 (2024年12月31日)	第165期 (2025年12月31日)
契約負債	12百万円	1百万円

4 偶発債務

	第164期 (2024年12月31日)	第165期 (2025年12月31日)
保証債務	613百万円	398百万円

(注) 上記保証債務は保証先の借入金に対するものであります。

第164期の保証債務613百万円のうち204百万円については、当社の保証に対し他者から再保証を受けております。

第165期の保証債務398百万円のうち187百万円については、当社の保証に対し他者から再保証を受けております。

(損益計算書関係)

1 関係会社との取引に係るものが次のとおり含まれております。

	第164期 (自 2024年 1月 1日 至 2024年12月31日)	第165期 (自 2025年 1月 1日 至 2025年12月31日)
営業取引		
売上高	21,052百万円	22,958百万円
仕入高	34,997百万円	37,035百万円
その他の営業取引高	19,140百万円	20,314百万円
営業取引以外の取引高	17,988百万円	19,395百万円

2 販売費及び一般管理費のうち主要な費目および金額ならびにおおよその割合は、次のとおりであります。

	第164期 (自 2024年 1月 1日 至 2024年12月31日)	第165期 (自 2025年 1月 1日 至 2025年12月31日)
販売促進費	18,014百万円	18,125百万円
広告宣伝費	12,079百万円	11,721百万円
運送費及び保管費	12,786百万円	11,932百万円
給料及び手当	10,552百万円	11,127百万円
減価償却費	6,182百万円	6,248百万円
研究開発費	9,696百万円	9,952百万円
おおよその割合		
販売費	51.8%	51.4%
一般管理費	48.2%	48.6%

(有価証券関係)  
子会社株式および関連会社株式  
第164期(2024年12月31日)

区分	貸借対照表計上額 (百万円)	時価 (百万円)	差額 (百万円)
(1) 子会社株式	-	-	-
(2) 関連会社株式	67	1,295	1,227
計	67	1,295	1,227

(注) 上記に含まれない市場価格のない株式等の貸借対照表計上額

(単位:百万円)

区分	2024年12月31日
(1) 子会社株式	25,693
(2) 関連会社株式	7,605
計	33,298

第165期(2025年12月31日)

区分	貸借対照表計上額 (百万円)	時価 (百万円)	差額 (百万円)
(1) 子会社株式	-	-	-
(2) 関連会社株式	67	1,317	1,249
計	67	1,317	1,249

(注) 上記に含まれない市場価格のない株式等の貸借対照表計上額

(単位:百万円)

区分	2025年12月31日
(1) 子会社株式	26,178
(2) 関連会社株式	0
計	26,178

(税効果会計関係)

1 繰延税金資産および繰延税金負債の発生の主な原因別の内訳

	第164期 (2024年12月31日)	第165期 (2025年12月31日)
<b>繰延税金資産</b>		
貸倒引当金	9百万円	10百万円
返金負債	1,610百万円	1,571百万円
販売促進引当金	273百万円	348百万円
退職給付引当金	5,838百万円	5,175百万円
退職給付信託	- 百万円	1,464百万円
減損損失	3,220百万円	3,213百万円
未払事業税・事業所税	360百万円	295百万円
その他	3,560百万円	3,679百万円
繰延税金資産小計	14,873百万円	15,759百万円
評価性引当金	2,532百万円	2,589百万円
繰延税金資産合計	12,340百万円	13,169百万円
<b>繰延税金負債</b>		
租税特別措置法における積立金・準備金	217百万円	199百万円
退職給付信託設定益	1,351百万円	- 百万円
資産除去債務	515百万円	516百万円
その他有価証券評価差額金	3,929百万円	4,387百万円
その他	4百万円	4百万円
繰延税金負債合計	6,018百万円	5,107百万円
繰延税金資産純額	6,322百万円	8,062百万円

2 法定実効税率と税効果会計適用後の法人税等の負担率との差異の原因となった主な項目別の内訳

	第164期 (2024年12月31日)	第165期 (2025年12月31日)
法定実効税率	30.6%	30.6%
(調整)		
交際費等永久に損金に算入されない項目	0.4%	0.2%
受取配当金等永久に益金に算入されない項目	12.7%	10.0%
投資有価証券評価損等スケジュールリング不能な項目	0.5%	0.1%
その他	1.4%	6.0%
税効果会計適用後の法人税等の負担率	16.4%	14.7%

法人税等の税率の変更による繰延税金資産及び繰延税金負債の金額の修正

「所得税法等の一部を改正する法律（令和7年法律第13号）」が2025年3月31日に国会で成立したことに伴い、2026年4月1日以後開始する事業年度より、「防衛特別法人税」の課税が行われることとなりました。これに伴い、2027年1月1日に開始する事業年度以降に解消が見込まれる一時差異に係る繰延税金資産および繰延税金負債については、法定実効税率を30.6%から31.5%に変更し計算しております。この税率変更による影響は軽微であります。

(企業結合等関係)

「第5 経理の状況 1 連結財務諸表等 (1)連結財務諸表 連結財務諸表注記 34. 企業結合」に同一の内容を記載しているため、注記を省略しております。

(収益認識関係)

収益を理解するための基礎となる情報は、「第5 経理の状況 1 連結財務諸表等 連結財務諸表注記 3. 重要性がある会計方針 (15)収益」に同一の内容を記載しているため、記載を省略しております。

(重要な後発事象)

「第5 経理の状況 1 連結財務諸表等 (1)連結財務諸表 連結財務諸表注記 35. 重要な後発事象」に記載しているため省略しております。

【附属明細表】

【有形固定資産等明細表】

資産の種類	当期首残高 (百万円)	当期増加額 (百万円)	当期減少額 (百万円)	当期償却額 (百万円)	当期末 帳簿価額 (百万円)	当期末減価 償却累計額 (百万円)	当期末 取得原価 (百万円)
有形固定資産							
建物	28,502	6,745	15	1,838	33,394	35,941	69,336
構築物	2,829	548	1	246	3,130	6,577	9,707
機械及び装置	28,946	10,951	417 (389)	7,012	32,468	93,328	125,796
車両運搬具	121	74	0	52	143	548	692
工具、器具及び備品	4,311	2,874	6	1,727	5,451	20,327	25,779
土地	7,833	-	0	-	7,833	-	7,833
リース資産	161	8	1	56	112	122	235
建設仮勘定	11,686	11,323	21,586	-	1,422	-	1,422
有形固定資産計	84,393	32,527	22,029 (389)	10,934	83,957	156,845	240,802
無形固定資産							
ソフトウェア	12,838	1,187	42 (42)	2,149	11,833		
商標権	23	5	-	3	24		
その他	901	763	1,194	42	427		
無形固定資産計	13,762	1,956	1,237 (42)	2,196	12,285		

(注) 1 当期増加額の主なもの

建物	小田原工場	生産設備増強	6,311	百万円
構築物	小田原工場	生産設備増強	507	百万円
機械及び装置	小田原工場	生産設備増強	8,061	百万円
機械及び装置	千葉工場	生産設備増強	1,126	百万円
機械及び装置	大阪工場	生産設備増強	614	百万円
工具、器具及び備品	小田原工場	生産設備増強	1,623	百万円
工具、器具及び備品	研究所	研究開発機器拡充	483	百万円
ソフトウェア	本社	システム構築費	305	百万円

2 なお、当期減少額のうち( )内は内書きで減損損失の計上額であります。

【引当金明細表】

区分	当期首残高 (百万円)	当期増加額 (百万円)	当期減少額 (百万円)	当期末残高 (百万円)
貸倒引当金	33	2	2	33
賞与引当金	2,456	2,889	2,456	2,889
販売促進引当金	892	1,139	892	1,139
役員賞与引当金	141	165	141	165
株式給付引当金	761	198	395	564

(2) 【主な資産及び負債の内容】

連結財務諸表を作成しているため、記載を省略しております。

(3) 【その他】

記載すべき事項はありません。

## 第6 【提出会社の株式事務の概要】

事業年度	1月1日から12月31日まで
定時株主総会	3月中
基準日	12月31日
剰余金の配当の基準日	6月30日、12月31日
1単元の株式数	100株
単元未満株式の買取・買増	
取扱場所	(特別口座) 東京都千代田区丸の内一丁目4番5号 三菱UFJ信託銀行株式会社証券代行部
株主名簿管理人	(特別口座) 東京都千代田区丸の内一丁目4番5号 三菱UFJ信託銀行株式会社
取次所	
買取・買増手数料	無料
公告掲載方法	電子公告により行う。ただし、電子公告によることができない事故その他のやむを得ない事由が生じたときは、日本経済新聞に掲載して、これを行う。
株主に対する特典	製品紹介セット(同一の株主番号で1年以上、かつ、100株以上ご所有の株主様に年1回1セット)

(注)当社定款の定めにより、当社の株主は、その有する単元未満株式について、次に掲げる権利以外の権利を行使することができません。

- (1) 会社法第189条第2項各号に掲げる権利
- (2) 会社法第166条第1項の規定による請求をする権利
- (3) 募集株式および募集新株予約権の割当てを受ける権利
- (4) 単元未満株式の買増を請求することができる権利

## 第7 【提出会社の参考情報】

### 1 【提出会社の親会社等の情報】

当社には、親会社等はありません。

### 2 【その他の参考情報】

当事業年度の開始日から有価証券報告書提出日までの間に、次の書類を提出しております。

(1) 有価証券報告書 およびその添付書類 ならびに確認書	事業年度 (第164期)	自 2024年 1月 1日 至 2024年12月31日	2025年 3月31日 関東財務局長に提出
(2) 内部統制報告書 およびその添付書類	事業年度 (第164期)	自 2024年 1月 1日 至 2024年12月31日	2025年 3月31日 関東財務局長に提出
(3) 半期報告書および確認書	第165期 中	自 2025年 1月 1日 至 2025年 6月30日	2025年 8月 8日 関東財務局長に提出
(4) 臨時報告書	企業内容等の開示に関する内閣府令第19条第2 項第9号の2(株主総会における議決権行使の結果) の規定に基づく臨時報告書		2025年 3月 31日 関東財務局長に提出
	企業内容等の開示に関する内閣府令第19条第2 項第12号(財政状態、経営成績及びキャッ シュ・フローの状況に著しい影響を与える事 象)の規定に基づく臨時報告書		2026年 2月12日 関東財務局長に提出
(5) 有価証券届出書および その添付書類	第三者割当による自己株式の処分		2025年 5月8日 関東財務局長に提出
(6) 発行登録書(株券、社債券等) およびその添付書類			2025年 4月18日 関東財務局長に提出
(7) 訂正発行登録書	2025年4月18日提出の発行登録書(株券、社債券 等)およびその添付書類に係る訂正発行登録書		2026年 2月13日 関東財務局長に提出

## 第二部 【提出会社の保証会社等の情報】

該当事項はありません。

## 独立監査人の監査報告書及び内部統制監査報告書

2026年3月26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

#### < 連結財務諸表監査 >

##### 監査意見

当監査法人は、金融商品取引法第193条の2第1項の規定に基づく監査証明を行うため、「経理の状況」に掲げられているライオン株式会社の2025年1月1日から2025年12月31日までの連結会計年度の連結財務諸表、すなわち、連結財政状態計算書、連結損益計算書、連結包括利益計算書、連結持分変動計算書、連結キャッシュ・フロー計算書及び連結財務諸表注記について監査を行った。

当監査法人は、上記の連結財務諸表が、「連結財務諸表の用語、様式及び作成方法に関する規則」第312条により規定された国際会計基準に準拠して、ライオン株式会社及び連結子会社の2025年12月31日現在の財政状態並びに同日をもって終了する連結会計年度の経営成績及びキャッシュ・フローの状況を、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、「連結財務諸表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（社会的影響度の高い事業体の財務諸表監査に適用される規定を含む。）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。

##### 監査上の主要な検討事項

監査上の主要な検討事項とは、当連結会計年度の連結財務諸表の監査において、監査人が職業的専門家として特に重要であると判断した事項である。監査上の主要な検討事項は、連結財務諸表全体に対する監査の実施過程及び監査意見の形成において対応した事項であり、当監査法人は、当該事項に対して個別に意見を表明するものではない。

値引き、リベート等に係る返金負債の算定	
監査上の主要な検討事項の内容及び決定理由	監査上の対応
<p>【連結財務諸表注記】3.重要性がある会計方針 (15) 収益に記載されているとおり、収益は、値引き、リベートおよび返品等を加味した、約束した物品の顧客への移転と交換に権利を得ることとなる対価の金額で測定しており、顧客に返金すると見込んでいる対価を返金負債として計上している。その内、値引き、リベート等に係る返金負債の算定にあたっては、契約条件や過去の実績などに基づく最頻値法を用いており、【連結財務諸表注記】14.営業債務及びその他の債務に記載されているとおり、当連結会計年度末において7,631百万円計上している。</p> <p>返金負債は、主に一般用消費財事業で発生しているが、事業環境は変化しており販売競争も激化する中で、顧客との契約件数が多く、且つ契約条件も多岐にわたる。そのため、会社の返金負債の算定プロセスは煩雑であることから、当監査法人は、期末日における返金負債の算定が、当連結会計年度の連結財務諸表監査において特に重要であり、監査上の主要な検討事項に該当すると判断した。</p>	<p>当監査法人は、期末日の返金負債について、主として以下の監査手続を実施した。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・返金負債の計上額について、算定に使用された販売促進費の明細からサンプルを抽出し、契約書、精算書等の根拠資料と突合した。</li> <li>・返金負債について、前年同期比の変動額及び売上控除率の増減分析を実施して、算定方法について重要な変動の有無を検討した。</li> <li>・前期末の返金負債を実際支払額と比較し、内部統制を評価するとともに、当期末における返金負債の算定方法への影響を検討した。</li> <li>・期末日後の実際支払額及び未払計上額と、期末日における返金負債の計上額を比較して、計上額を検討した。</li> </ul>

Merap Lion Holding Limited Liability Companyの株式取得に伴う取得原価の配分	
監査上の主要な検討事項の内容及び決定理由	監査上の対応
<p>【連結財務諸表注記】34.企業結合に記載されているとおり、会社は、2025年7月1日にMerap Lion Holding Limited Liability Companyの株式を追加取得し、連結子会社としている。</p> <p>会社は、取得原価の配分に当たり外部の専門家を利用して、資産の公正価値を測定し、主に、商標権5,124百万円、その他無形資産 6,160百万円を識別し、のれん17,908百万円を計上している。</p> <p>【連結財務諸表注記】11.のれんおよび無形資産 (4) 重要な無形資産および減損テストに記載されているとおり、識別した商標権についてはロイヤルティ免除法の評価手法を用いて算定しており、その測定においては将来の売上予想、ロイヤルティ率、割引率を主要な仮定としている。</p> <p>取得原価の配分は、配分額の算定方法が複雑で、高度な専門的知識を必要とする。また、これらの仮定は、経営者の最善の見積りと判断により決定しており、将来の予測不能な経営環境の変化等によって影響を受ける可能性がある。</p> <p>以上より、当監査法人は、Merap Lion Holding Limited Liability Companyの株式取得に伴う取得原価の配分が、当連結会計年度の連結財務諸表監査において特に重要であり、監査上の主要な検討事項に該当するものと判断した。</p>	<p>当監査法人は、当該取得原価の配分を検討するに当たり、主として以下の監査手続を実施した。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・取得対価について契約書等と突合した。</li> <li>・将来の売上予想について、経営管理者等へ質問し、入手可能な市場環境に関する外部情報と比較した。</li> <li>・当監査法人のネットワーク・ファームの評価の専門家を関与させ、以下の監査手続を実施した。 <ul style="list-style-type: none"> <li>・経営者が利用した外部の専門家の適格性、能力及び客観性に関して評価した。</li> <li>・経営者が利用した外部の専門家により作成された取得原価の配分の報告書を閲覧し、無形資産の評価手法、割引率等を含め、評価の前提を検討した。</li> <li>・商標権についてはロイヤルティ免除法の評価手法、当該評価手法の主要な仮定であるロイヤルティ率及び割引率について検討した。</li> </ul> </li> <li>・取得原価と取得原価の配分額としての差額がのれんとして計上されていることを再計算により検討した。</li> </ul>

#### その他の記載内容

その他の記載内容は、有価証券報告書に含まれる情報のうち、連結財務諸表及び財務諸表並びにこれらの監査報告書以外の情報である。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。

当監査法人の連結財務諸表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。

連結財務諸表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財務諸表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を検討すること、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。

## 連結財務諸表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、国際会計基準に準拠して連結財務諸表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連結財務諸表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。

連結財務諸表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財務諸表を作成することが適切であるかどうかを評価し、国際会計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。

## 連結財務諸表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、全体としての連結財務諸表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財務諸表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、連結財務諸表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。
- ・ 連結財務諸表監査の目的は、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財務諸表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財務諸表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財務諸表の注記事項が適切でない場合は、連結財務諸表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。
- ・ 連結財務諸表の表示及び注記事項が、国際会計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財務諸表の表示、構成及び内容、並びに連結財務諸表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。
- ・ 連結財務諸表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、連結財務諸表の監査を計画し実施する。監査人は、連結財務諸表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。

監査人は、監査役及び監査役会と協議した事項のうち、当連結会計年度の連結財務諸表の監査で特に重要であると判断した事項を監査上の主要な検討事項と決定し、監査報告書において記載する。ただし、法令等により当該事項の公表が禁止されている場合や、極めて限定的ではあるが、監査報告書において報告することにより生じる不利益が公共の利益を上回ると合理的に見込まれるため、監査人が報告すべきでないと判断した場合は、当該事項を記載しない。

## < 内部統制監査 >

### 監査意見

当監査法人は、金融商品取引法第193条の2第2項の規定に基づく監査証明を行うため、ライオン株式会社の2025年12月

31日現在の内部統制報告書について監査を行った。

当監査法人は、ライオン株式会社が2025年12月31日現在の財務報告に係る内部統制は有効であると表示した上記の内部統制報告書が、我が国において一般に公正妥当と認められる財務報告に係る内部統制の評価の基準に準拠して、財務報告に係る内部統制の評価結果について、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財務報告に係る内部統制の監査の基準に準拠して内部統制監査を行った。財務報告に係る内部統制の監査の基準における当監査法人の責任は、「内部統制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（社会的影響度の高い事業体の財務諸表監査に適用される規定を含む。）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。

#### 内部統制報告書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、財務報告に係る内部統制を整備及び運用し、我が国において一般に公正妥当と認められる財務報告に係る内部統制の評価の基準に準拠して内部統制報告書を作成し適正に表示することにある。

監査役及び監査役会の責任は、財務報告に係る内部統制の整備及び運用状況を監視、検証することにある。

なお、財務報告に係る内部統制により財務報告の虚偽の記載を完全には防止又は発見することができない可能性がある。

#### 内部統制監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した内部統制監査に基づいて、内部統制報告書に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、内部統制監査報告書において独立の立場から内部統制報告書に対する意見を表明することにある。

監査人は、我が国において一般に公正妥当と認められる財務報告に係る内部統制の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。

- ・ 内部統制報告書における財務報告に係る内部統制の評価結果について監査証拠を入手するための監査手続を実施する。内部統制監査の監査手続は、監査人の判断により、財務報告の信頼性に及ぼす影響の重要性に基づいて選択及び適用される。
- ・ 財務報告に係る内部統制の評価範囲、評価手続及び評価結果について経営者が行った記載を含め、全体としての内部統制報告書の表示を検討する。
- ・ 内部統制報告書における財務報告に係る内部統制の評価結果に関する十分かつ適切な監査証拠を入手するために、内部統制の監査を計画し実施する。監査人は、内部統制報告書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、計画した内部統制監査の範囲とその実施時期、内部統制監査の実施結果、識別した内部統制の開示すべき重要な不備、その是正結果、及び内部統制の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。

#### < 報酬関連情報 >

当監査法人及び当監査法人と同一のネットワークに属する者に対する、会社及び子会社の監査証明業務に基づく報酬及び非監査業務に基づく報酬の額は、「提出会社の状況」に含まれるコーポレート・ガバナンスの状況等（3）【監査の状況】に記載されている。

#### 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

- 1 上記の監査報告書の原本は当社(有価証券報告書提出会社)が別途保管しております。
- 2 XBRLデータは監査の対象には含まれていません。

## 独立監査人の監査報告書

2026年3月26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

#### < 財務諸表監査 >

##### 監査意見

当監査法人は、金融商品取引法第193条の2第1項の規定に基づく監査証明を行うため、「経理の状況」に掲げられているライオン株式会社の2025年1月1日から2025年12月31日までの第165期事業年度の財務諸表、すなわち、貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書、重要な会計方針、その他の注記及び附属明細表について監査を行った。

当監査法人は、上記の財務諸表が、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、ライオン株式会社の2025年12月31日現在の財政状態及び同日をもって終了する事業年度の経営成績を、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、「財務諸表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（社会的影響度の高い事業体の財務諸表監査に適用される規定を含む。）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。

##### 監査上の主要な検討事項

監査上の主要な検討事項とは、当事業年度の財務諸表の監査において、監査人が職業的専門家として特に重要であると判断した事項である。監査上の主要な検討事項は、財務諸表全体に対する監査の実施過程及び監査意見の形成において対応した事項であり、当監査法人は、当該事項に対して個別に意見を表明するものではない。

##### 値引き、リベート等に係る返金負債の算定

【注記事項】5 収益および費用の計上基準に記載されているとおり、収益は、値引き、リベートおよび返品等を加味した、約束した物品の顧客への移転と交換に権利を得ることとなる対価の金額で測定しており、顧客に返金すると見込んでいる対価を返金負債として計上している。その内、値引き、リベート等に係る返金負債の算定にあたっては、契約条件や過去の実績などに基づく最頻値法を用いて算定しており、【注記事項】8 その他財務諸表作成のための基本となる重要な事項（重要な会計上の見積り）(1) 返金負債および販売促進引当金の評価 に記載されているとおり、期末日において4,825百万円計上している。

当該事項について、監査人が監査上の主要な検討事項と決定した理由及び監査上の対応は、連結財務諸表の監査報告書に記載されている監査上の主要な検討事項（値引き、リベート等に係る返金負債の算定）と同一内容であるため、記載を省略している。

##### その他の記載内容

その他の記載内容は、有価証券報告書に含まれる情報のうち、連結財務諸表及び財務諸表並びにこれらの監査報告書以外の情報である。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。

当監査法人の財務諸表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。

財務諸表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財務諸表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を検討すること、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。

#### 財務諸表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財務諸表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財務諸表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。

財務諸表を作成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき財務諸表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。

#### 財務諸表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、全体としての財務諸表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財務諸表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、財務諸表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。
- ・ 財務諸表監査の目的は、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財務諸表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財務諸表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財務諸表の注記事項が適切でない場合は、財務諸表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。
- ・ 財務諸表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財務諸表の表示、構成及び内容、並びに財務諸表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。

監査人は、監査役及び監査役会と協議した事項のうち、当事業年度の財務諸表の監査で特に重要であると判断した事項を監査上の主要な検討事項と決定し、監査報告書において記載する。ただし、法令等により当該事項の公表が禁止されている場合や、極めて限定的ではあるが、監査報告書において報告することにより生じる不利益が公共の利益を上回ると合理的に見込まれるため、監査人が報告すべきでないと判断した場合は、当該事項を記載しない。

#### < 報酬関連情報 >

報酬関連情報は、連結財務諸表の監査報告書に記載されている。

#### 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

---

1 上記の監査報告書の原本は当社(有価証券報告書提出会社)が別途保管しております。  
2 XBRLデータは監査の対象には含まれていません。