



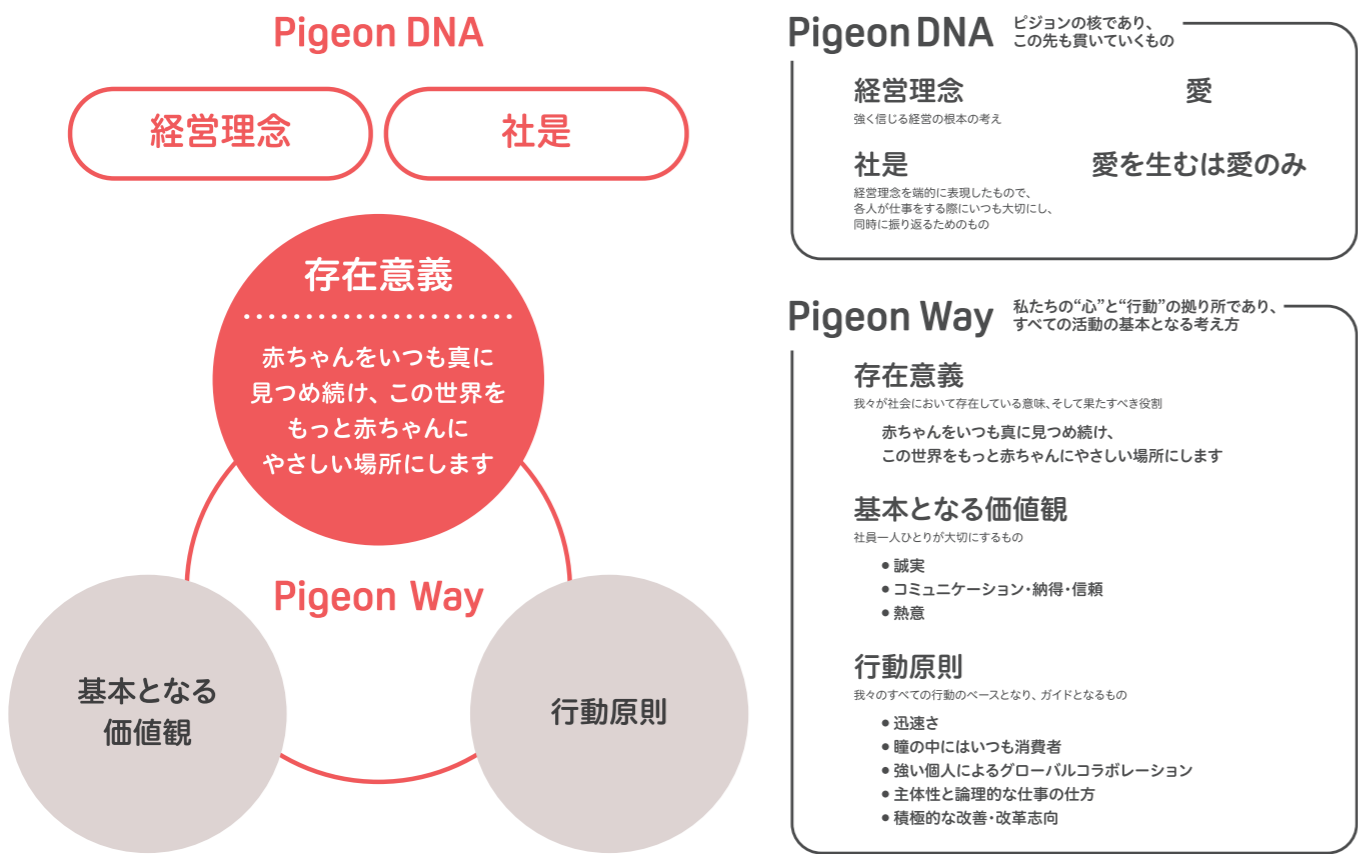
Celebrate babies the way they are

統合報告書 2022

2022年1月1日～2022年12月31日



ピジョングループでは、
社員一人ひとりが大切に
する企業理念として
「Pigeon DNA・Pigeon Way」を設定しています。



ピジョンの
統合報告書
編集方針

ピジョングループでは、株主、投資家の方々をはじめ、すべてのステークホルダーの皆さまに、当社グループの短期および中長期での価値創造並びに創出する企業価値について、一層ご理解を深めていただくことを目的として、「統合報告書」を発行しています。

「統合報告書 2022」では、対象期間における当社グループおよび各事業セグメントの業績や戦略、そしてサステナビリティ（ESG）に関しての取り組みを報告するとともに、2023年2月に発表した「第8次中期経営計画～サステナブルな成長のために～」における基本戦略や構造改革の取り組みをご紹介します。

また、本統合報告書とは別に、当社グループの業績推移について定量データを中心に報告する「インベスターズガイド」や、サステナビリティに関する情報をより網羅的に報告する「ESG データブック」も公開していますので、併せてご一読いただければ幸いです。

インベスターズガイド https://www.pigeon.co.jp/ir/library/inv_guid/
ESG データブック <https://www.pigeon.co.jp/sustainability/databook/>

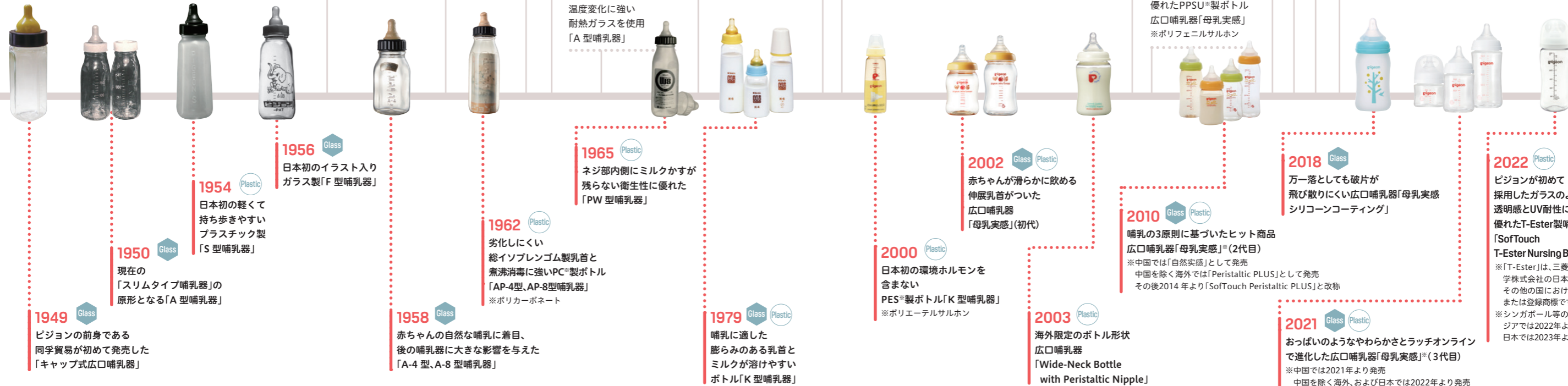
ピジョン
統合報告書 2022
目次

■はじめに	
▶ピジョンの歩みと哺乳器の歴史	02
▶History at a Glance	04
▶PVA	06
▶事業内容	08
■トップメッセージ	
▶To Our Stakeholders	10
■価値創造ストーリー	
▶Pigeon DNA・Pigeon Way	16
▶価値創造ストーリー	18
▶赤ちゃんにやさしい未来像	20
▶サステナブルな成長のために	22
■中期経営計画	
▶中期経営計画	24
▶第8次中期経営計画	26
▶ピジョングループの事業戦略	
日本事業	32
中国事業	34
シンガポール事業	36
ランシノ事業	38
■サステナビリティ	
▶サステナブル経営の推進	40
▶事業競争力向上とビジネス強靱化	42
▶環境負荷軽減	46
▶社会課題への貢献	52
▶存在意義のための人材・風土組織	56
▶強靱な経営基盤の構築	
社外取締役メッセージ	60
取締役・監査役・執行役員	70
■データセクション	
▶財務ハイライト・連結財務データ	72
▶連結非財務データ	75
▶会社概要	
企業データ・連結対象会社	76
社外からの主な評価	76
ピジョングループの事業体制	77
株式の状況	78
▶IRツールクイックレファレンス	79

ピジョンの歩みと哺乳器の歴史

Glass ガラスの哺乳器

Plastic プラスチックの哺乳器



ピジョンの歩みは、哺乳器の進化の歴史です。

赤ちゃん和妈妈のために最良の哺乳器を作りたい。その想いは、わずか数人からスタートした設立の時代から今に至るまで、何一つ変わることはありません。

現在、さまざまな商品・サービスをグローバルに展開しているピジョンですが、設立直後はその原点である哺乳器の開発に夢中でした。当時主流であったびんに乳首をかぶせる直付式は、乳首がつぶれて飲みにくいだけでなく、衛生面の課題もありました。「もっといい哺乳器を作ろうじゃないか」。こうして生まれたのが日本初のキャップ式哺乳器です。それは、空气の導入孔を備え、ミルクやさく乳した母乳の出る量も調節できる画期的なものでしたが、値段も高く会社の知名度もないためヒットしませんでした。しかし、その後も「最良」を目指して開発・改良を重ね続けた哺乳器は、将来の礎となる商品へと成長していきました。



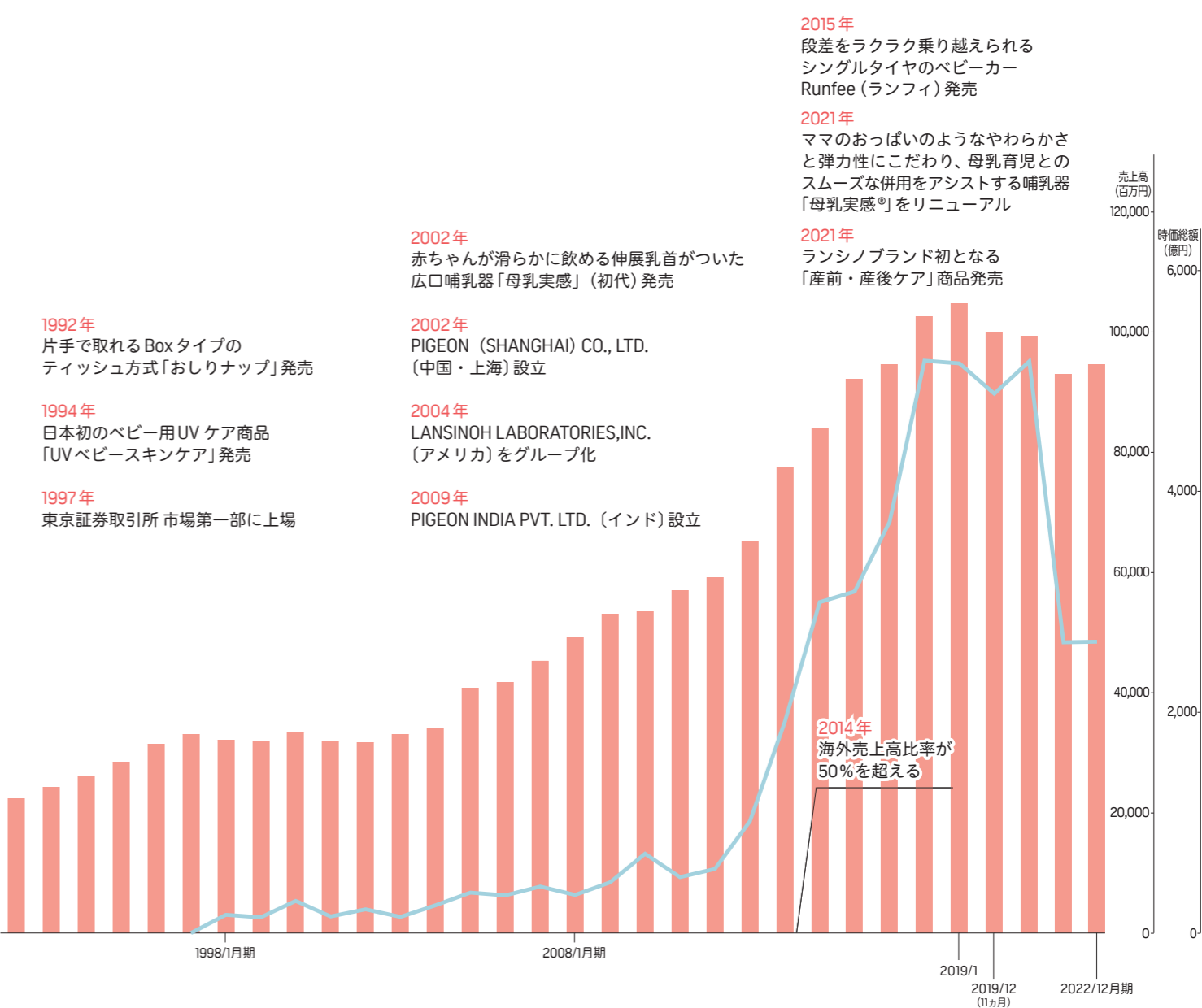
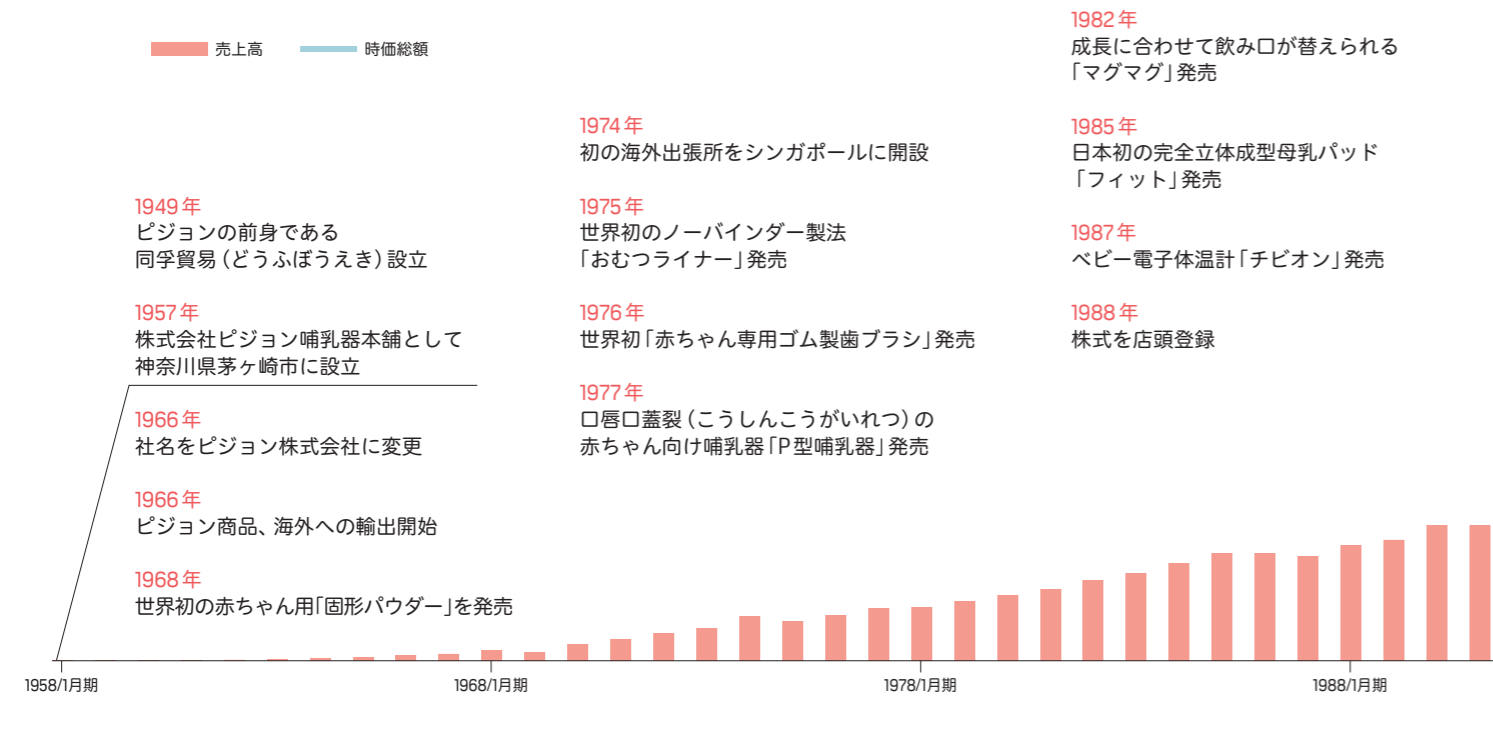
哺乳器の開発にゴールはない。

ピジョンの哺乳器は、母乳育児を阻害しないために、「赤ちゃんがおっぱいを飲むときと同じような哺乳運動ができる哺乳器」を目指しています。その目標に近づくため、設立当初から行っているのが、赤ちゃんの哺乳研究。当初は哺乳器の底にカメラをつけて観察していた赤ちゃんの舌の動きも、今では超音波で確認できるようになりました。最近ではママの乳首のやわらかさを計測する装置も作り、舌運動に大切な「乳首」のやわらかさについての研究をするなど、哺乳研究は進化を続けています。また、材質や製法といった技術分野の革新にも挑み続け、製品開発に結び付けていく姿勢は、今日の当社にも変わることなく受け継がれています。赤ちゃんの哺乳運動のメカニズムは世界共通です。グローバルでも高い優位性を持つ当社の哺乳器は、現在数多くの国と地域で発売されています。特に日本や中国では No.1 ブランドとしての地位を確立し、台湾、インドネシア、タイなどアジア各国を中心に高いシェアを維持しています。しかし、当社は現状に満足せず、乳首はもちろん、びんの形状や材質なども、さらなる進化に向けて考え続けています。よりよい商品を作ることが世界の赤ちゃんのご家族の幸せにつながる。そんな想いを持って、研究開発を進めています。



History at a Glance

ピジョングループは設立から60年以上にわたり、赤ちゃんのご家族の幸せを願って研究開発を続けています。高い競争優位性を持つ商品・サービスを提供し、お客様に支持されるブランドとして成長しながら、世界中で事業を展開しています。これからも「Pigeon Way」に基づいた企業活動を通して、誰もが安心して子育てができる社会の実現を目指し、この世界をもっと赤ちゃんにやさしい場所にしていきます。



1957

ピジョンの始まり

1957年、ピジョン哺乳器本舗(現 ピジョン株式会社)が産声をあげました。初代社長の仲田祐一は、次代を担う赤ちゃんの幸せを願い、「哺乳器は、夢の持てる分野であり、優れた商品づくりに励めば必ず成功できる」と信じ、日夜、商品改良にまい進しました。

1958-1969

総合育児用品メーカーへ成長

1966年、「ピジョン株式会社」へ社名を変更。ピジョンは、多彩な育児用品を開発、発売することで急成長を遂げ、総合育児用品メーカーになりました。しかし、1969年、赤ちゃんに害がないレベルの量であったものの、乳首1個から微量のホルマリンが検出され、お客様から抗議や返品を受ける事態となりました。この教訓は、現在の品質管理に対する高い意識やお客様相談室の設立にもつながりました。

1970-1982

海を渡る、介護事業も始める

ピジョンは、1966年にはすでに海外への輸出を始めており、1974年に海外拠点1号となるシンガポール出張所を設立しました。また1975年には、介護事業にも乗り出します。この先の日本市場の少子化に対し、海外や介護の分野に拡大を開始していった時期でした。

1983-1999

東証第一部に上場、パブリックカンパニーへ

1983年、仲田洋一が2代目社長に就任。1988年には、株式公開(店頭登録)を実現。その後、1995年に東証第二部、1997年には第一部に上場し、パブリックカンパニーへの道を進んでいきます。また1991年に常総研究所(現 中央研究所)を設立し、1993年には保育サービスにも進出。さらに1990年には、海外初の生産拠点をタイに設立。ピジョンを力強い発展へと導きました。

2000-2006

中国、そして世界へ

2000年、創業家出身ではない初の社長として松村誠一が3代目社長に就任。当時、売上高比率10%にも満たなかった海外事業を成長ドライバーと定め、2002年に中国へ本格進出しました。また2004年に、欧米諸国にて母乳関連商品の販売を行っていたLANSINOH LABORATORIES, INC.をグループ会社化し、事業の規模と領域を世界中へ広げました。

2007-2012

グローバル化の加速

2007年、大越昭夫が4代目社長に就任。インド・トルコ・マレーシア・韓国などへ進出し、海外事業を加速させました。一方、少子化が進む日本市場においても、ベビーカーなどの新規商品事業へ参入し、積極的な成長戦略を実行していきました。また、さらなる企業成長を求め、人事制度をはじめとした社内改革も徹底して行いました。

2013-2018

Pigeon Wayの下、世界のピジョンが1つに

2013年、タイやアメリカなどで豊富な海外経験を積んだ山下茂が5代目社長に就任。その経験を通じて、全世界のピジョン社員の「心」と「行動」が1つになることの重要性から、2014年にPigeon Wayを策定しました。グローバルで着実に実績を伸ばし、2018年には、売上高1,000億円規模の企業へと発展させました。

2019-

さらなるブランド力の向上を目指して

2019年、中国事業を大きく発展させた北澤憲政が6代目社長に就任。Pigeon Wayの使命(Mission)を存在意義(Purpose)へ進化させ、「赤ちゃんをいつも真に見つめ続け、この世界をもっと赤ちゃんにやさしい場所にします」としました。また事業戦略として、ブランド力の向上、ESG / SDGsの取り組み強化を掲げ、さらなる成長を目指しています。

PVA：企業価値の向上を目指したピジョン独自の経営指標

ピジョンは、経済的付加価値をベースにした独自のPVA (Pigeon Value Added) を重要な経営指標として位置づけています。PVAは、NOPAT（みなし税引後営業利益）から資本コストを差し引いて算出しており、事業活動によって資本コストを上回る企業価値をどれだけ創造できたかを評価するものです。PVAは資金や資源などの限られたリソースをどれだけ効率的に活用し、リターンを最大化できたかを「率」ではなく「絶対値」で最終的に評価する設計とすることで、事業の縮小均衡を防止し、さらなる事業成長へ確実につなげることを企図しています。

(算出式) $PVA = NOPAT - \text{資本コスト}(\text{投下資本} \times WACC^{\ast})$

※加重平均資本コスト

PVAの導入と活用

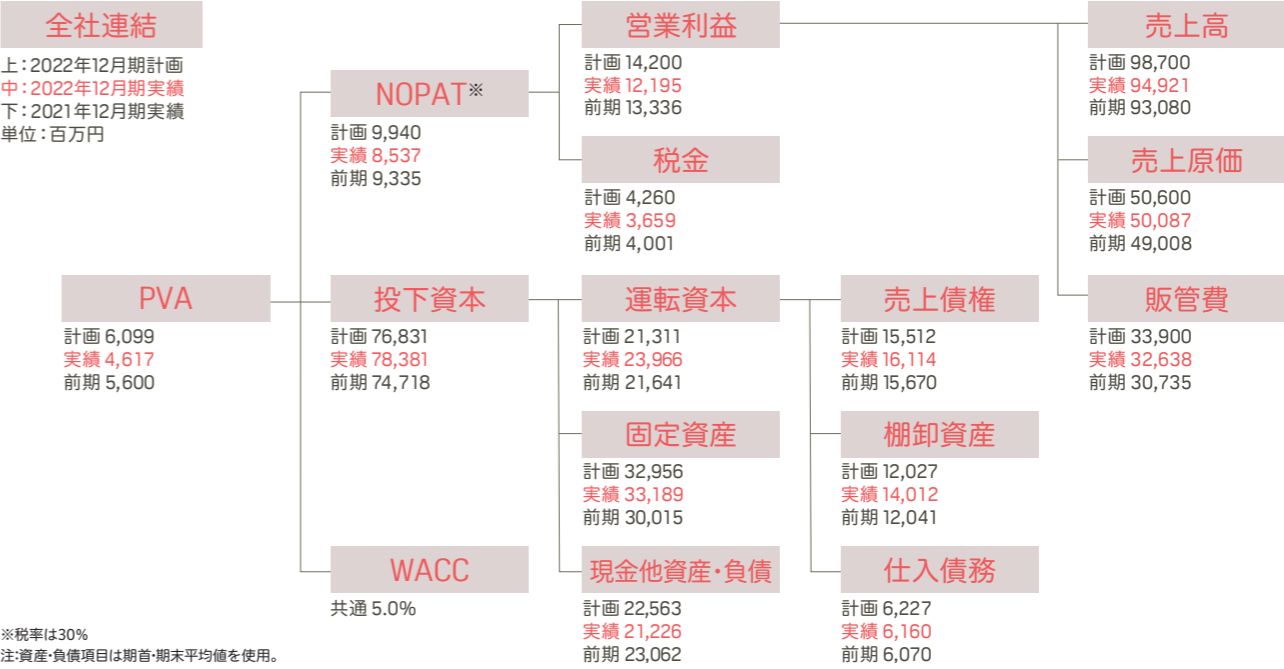
ピジョンでは2013年よりPVAを導入し、グループ全体の収益性・効率性・成長性の3つの要素を同時に追求するツールとして活用しています。グループ全体でのPVAの活用はもちろん、各事業や会社単位でのPVA管理も実施しており、その達成度は常勤取締役の報酬体系にも組み込まれています。

PVAの考え方やPVAツリーの浸透が当社グループ内で進むことで、その向上への改善ポイントや打ち手が明確になっただけでなく、PVAの共通言語化によって目的が共有されることで、部門間の連携も活発になっています。加えて、以前は売上高や利益に偏重しがちだった社員の意識も、キャッシュ・フロー経営や企業価値の考え方など、さらに高い視点を持つきっかけにもなっています。PVA浸透策として、経営層だけでなくグループ全社員がPVAを理解できるよう社内勉強会等を開催したり、PVAの構成要素を右図のようにツリー状に分解したりすることで、一人ひとりの業務が各構成要素にどのように貢献できるのかの可視化などに取り組んでいます。

また、PVAツリーを対外開示することで、ステークホルダーとの対話や議論にも活用しています。

ピジョンでは引き続きPVAを活用し、企業価値のさらなる向上に努めます。

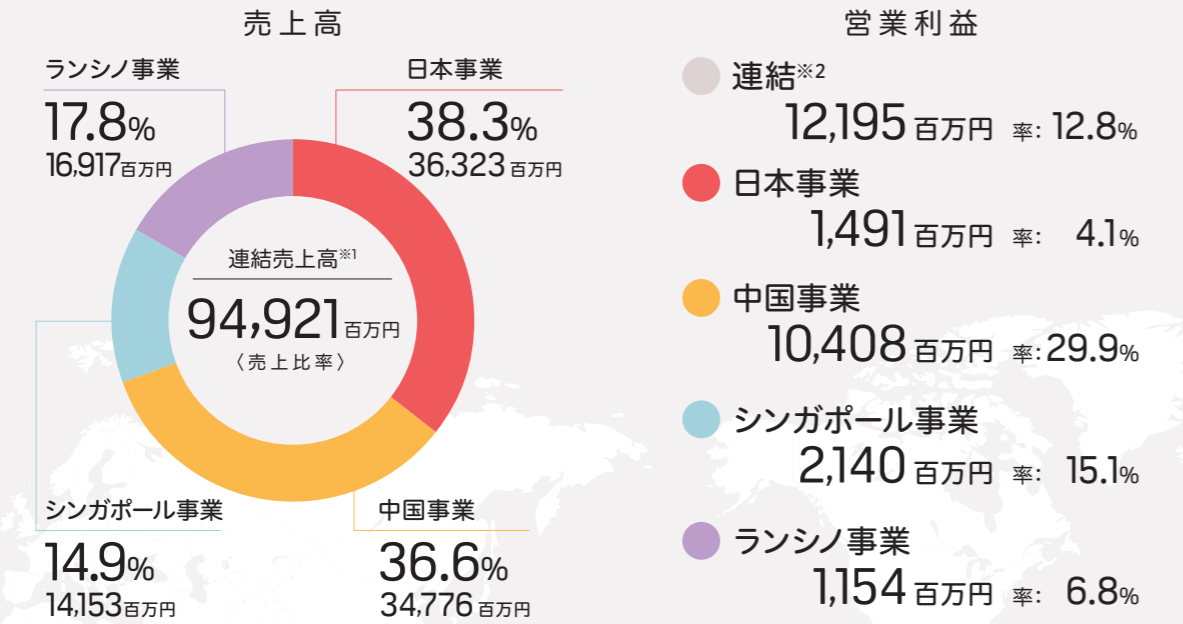
PVAツリー（2022年12月期）



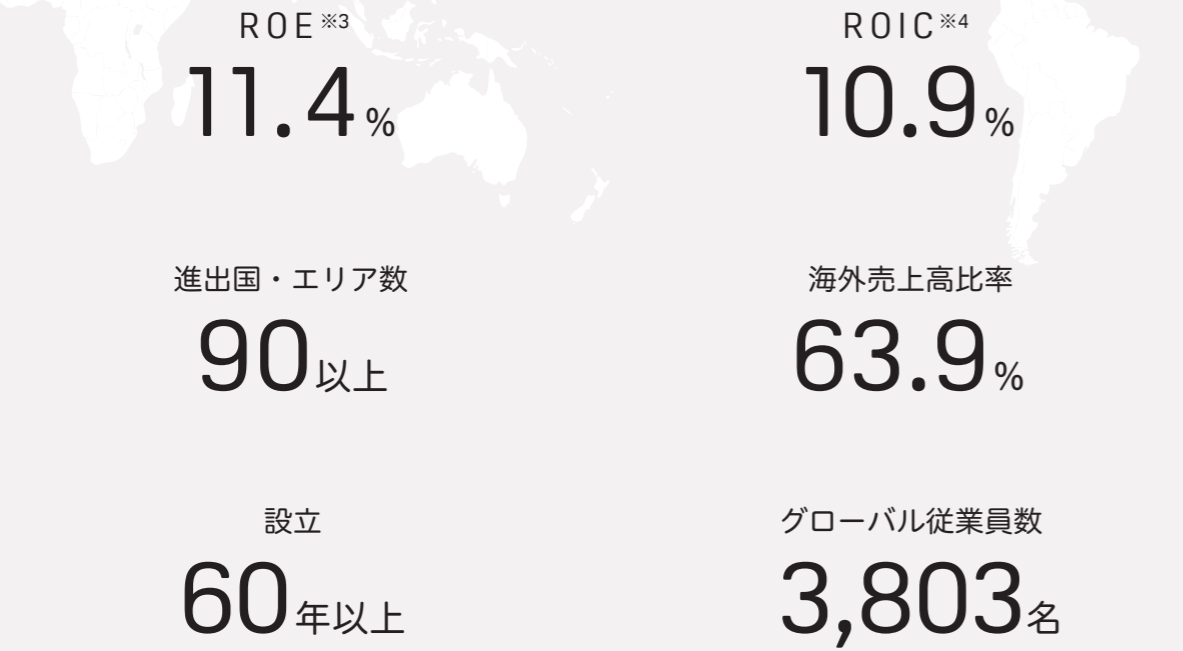
ピジョングループの今（2022年12月31日時点）

日本でのピジョン株式会社設立以来、60年以上にわたり世界中の赤ちゃん和妈妈、そしてそのご家族をサポートし続けているベビー用品のグローバルリーディングカンパニーです。

（2020年12月期より、当社グループの事業セグメントは「日本事業」、「中国事業」、「シンガポール事業」、「ランシノ事業」の4セグメントとなっています。）



※1 連結売上高はセグメント間取引消去後の金額となっています
※2 連結営業利益はセグメント利益の調整後の数字となっており、調整内容は主に当社の管理部門等に係る費用です



※3 ROE：自己資本純利益率、分母はいずれも期首・期末平均
※4 ROIC：投下資本利益率（NOPAT/ 投下資本、税率は30.0%、投下資本は期首・期末平均を使用）

日本事業

取扱商品／サービス

ベビー、ママ関連用品／保育サービス／事業所内保育運営受託／幼児教育サービス
介護・老化予防用品／介護支援サービス ●販売・サービス：4拠点 ●生産：3拠点

事業環境／ピジョングループの強み

出生数減少が懸念される市場ですが、ピジョンは60年以上にわたる哺乳や乳幼児の発達研究を基に生み出された高品質な商品を幅広く展開し、業界でのリーディングカンパニーとして広く認知されています。その信頼を活かし、子育て支援やヘルスケア・介護においても競争優位性のある新商品投入や品質向上などの施策を徹底しています。



取扱商品／サービス

ベビー、ママ関連用品 ●販売・サービス：3拠点 ●生産：2拠点

事業環境／ピジョングループの強み

ピジョンブランドにて、哺乳器・乳首、スキンケア商品を中心に新しいライフスタイルを提案し、中国では常時数百種類の商品を市場に展開しています。中国国内に基幹商品の生産工場と販売会社の両方を有しており、効率的な生産・供給体制の下、拡大するEコマースへの対応を強化しています。



取扱商品／サービス

ベビー、ママ関連用品 ●販売・サービス：4拠点 ●生産：4拠点

事業環境／ピジョングループの強み

ピジョンブランドにて、ベビー、ママ関連商品を販売しています。特にインドネシア・インドを重点市場と位置づけ、各地域の多様なニーズに応えるために、現地パートナーとの協業を含めた生産および販売体制の強化を進めています。加えて、中東・オセアニアでのさらなる事業拡大を目指しています。



取扱商品／サービス

ベビー、ママ関連用品 ●販売・サービス：6拠点 ●生産：1拠点

事業環境／ピジョングループの強み

ランシノブランドにて、母乳育児関連商品を販売しており、主要市場である米国を中心に主力の乳首ケアクリーム、母乳保存バッグなどが強く支持されています。哺乳器、産前・産後ケア商品カテゴリの拡充を図りながらブランド強化に取り組み、イギリス・ドイツなどの欧州、中国などへの事業拡大も進めています。



ピジョングループの事業体制 P.77



代表取締役社長

北澤憲政

存在意義を軸に サステナブルな成長基盤を強化する

ピジョングループは、「赤ちゃんをいつも真に見つめ続け、この世界をもっと赤ちゃんにやさしい場所にします」を存在意義として事業を展開しています。

コロナ禍を経て、人々の生活様式や価値観の変化はもちろん、世界各地での一時的な出生数の急減、育児用品に対するニーズや購買行動など、世界は急速に変化しています。

当社グループはこの激しい環境変化に対応し持続的な成長を実現すべく、事業を推進するうえで重要なベースとなる「Pigeon Way」の進化とともに、存在意義の実現に向けた重要課題（マテリアリティ）の更新など、社員一人ひとりが存在意義をしっかりと見据え、その実現に向けた活動に全力で取り組める体制を構築しています。また2023年2月には、サステナブルな成長を支える基盤づくりを主旨とした第8次中期経営計画（2023年～2025年）を策定・発表しています。

第7次中期経営計画を振り返って

より厳しい経営環境の中で、
2022年度の業績は未達に

第7次中期経営計画の最終年度である2022年度が終わりました。ブランド戦略、商品戦略、地域戦略の3つの基本方針の下で、各事業部が地域特性に合わせた施策をスピーディに展開することで成長を推し進めてきましたが、想定外の新型コロナウイルス感染症のパンデミックが世界各地で断続的に発生し、タイムリーに対策を講じられず、とても苦しい3年間でした。感染症の流行による種々の影響に加え、日本、中国、韓国、欧米などの多くの国でみられた出生数の急激な減少は、当社事業に大きな影響をもたらしうるリスクと捉えています。こうした環境下で、2022年度の業績は計画を下回る厳しい結果となりました。売上高は前期比2.0%増の949億円となったものの、営業利益は同8.6%減の121億円、経常利益は同8.1%減の134億円、親会社株主に帰属する当期純利益は同2.3%減の85億円と、増収にもかかわらず減益となりました。特に、中国・上海での2ヵ月近いロックダウンで販売会社と工場での稼働停止を余儀なくされたことが大きく響きました。ピジョン独自の経済付加価値を示すPVA（Pigeon Value Added）、キャッシュ・フロー経営における資本効率を示したCCC（キャッシュ・コンバージョン・サイクル）、ROE（自己資本純利益率）やROIC（投下資本利益率）といった主要経営指標も、第6次中期経営計画の最終年度（2019年12月期）を下回る厳しい結果となり、今後、しっかりと経済価値の向上を図ることが命題だと認識しています。

厳しい経営環境下で再確認できた強いブランド力

一方で、コロナ禍は、平時には見えづらい当社の強みを再認識する機会にもなりました。その一つはブランド力です。中国事業においては、2022年に中国・上海での2ヵ月近いロックダウンの影響で、売上高が前年割れとなりました。しかし、中国で毎年開催されるEコマースの一大セール「618商戦（6月18日）」や「ダブルイレブン（11月11日）」では、当社の得意とする哺乳器並びにベビースキンケアカテゴリで依然として強いポジションを維持しています。加えて、それら以外の商品カテゴリでも売上高ブランドランキングの上位を初めて獲得するなど、Eコマースの浸透する中国市場で、一層ピジョンブランドの強さが発揮されている手ごたえを感じますし、日本事業をみてもインバウンド需要が剥落したコロナ禍でも高い競争力を維持しています。また、インターブランドジャパン主催の「Best Japan Brands」に4年連続で選定され、2023年は73位にランクインしました。そのほかにも、多くの国・地域でロックダウンが実施された東南アジアでも、規制が解除されるとその直後からいち早く売上が回復しました。これもブランドの強さに支えられたものだとして分析しています。

4事業制を活かした商品戦略は軌道に乗る

商品戦略では、コロナ禍でも世界の主要市場で哺乳器の新モデルを発売しました。また、各市場に精通した4事業への権限移譲を進め、それぞれの市場特性に合致する商品開発を迅速に進める体制が強化されています。コロナ禍でもEコマースを中心に3年間、ほぼ毎年成長を続けてきたランシノ事業は、出産前後の母体ケアに焦点を当てた産前・産後ケア商品を市場に投入し、消費者の心を捉え着実に売上を伸ばし、新しい商品市場を創出しています。中国事業では、3才以上のお子さまをターゲットにしたスキンケア商品が好調なスタートを見せています。第7次中期経営計画期間では、リニューアルを含めグループ全体で毎年約250品目の新商品を投入してきましたが、この「ものづくり」の強化は、ピジョンのサステナブルな成長に欠かせない重要な要素だと再認識しています。

ビジネス機会と課題

課題はサプライチェーンと日本事業

第7次中期経営計画で推進したブランド戦略、商品戦略、地域戦略は、一定の効果がみられましたが、コロナ禍によって新たな課題も顕在化しました。一つはサプライチェーンです。世界的なパンデミックの中で、物流・供給・販売体制の違いによって各市場の業績も明暗が分かれました。コロナ禍等の有事においては、直販モデルに比べて代理店経由での販売が苦戦していたこともあり、今後は地域特性や過去の実績を鑑み、見直しを進めます。生産体制についても、自社生産だけでなく、現地サプライヤーとの協力関係も考慮しつつ最適化を図り、収益力の強化につなげます。もう一つ、地域としての課題は日本事業です。コロナ禍での国内の消費意欲の減退や、原材料費等の高騰といった利益圧迫要因がそのまま業績に表れており、今後、さらなる高付加価値商品の展開に加えて、再度の価格改定等も検討しながら収益性の改善を図っていきます。

中期経営計画 P.24～25

事業機会とは、未開拓の約1億人の市場にあり

コロナ禍等の危機による出生数の急減はリスクとなりえますが、現在ピジョンがリーチできている赤ちゃんの数を見ると、世界的には依然、非常に大きな成長余力があります。世界の年間出生数は約1.3億人※1ですが、私たちの既進出市場の出生数は約7,300万人であり、そこに所得水準等を考慮すると、当社が実質カバーできている層は世界の3割にも満たない3,000万人程度です。つまり、世界には約1億人もの未開拓な市場が残っており、シンガポール事業やランシノ事業が展開する既進出市場でも、まだ当社商品を届けられていない赤ちゃんやご家族がたくさんいるということです。

※1 当社調べ

第8次中期経営計画で、
サステナブルな成長基盤を再構築する

ビジネス構造の再構築でサステナブルな成長へ

課題と事業機会を整理し、2023年からの3カ年の第8次中期経営計画では、「サステナブルな成長のために～グローバルでの経済、政治、環境変化に対応したビジネス構造の再構築～」をテーマに掲げました。

第7次中期経営計画での3つの基本戦略「ブランド戦略」「商品戦略」「地域戦略」を深化させ、「既存領域」では持続的な成長を追求すると同時に、「新たな成長領域」の探索・育成にも注力します。

既存領域：商品戦略の核は哺乳器と
ベビースキンケア

既存領域では、ピジョンが優位性を発揮してきた哺乳器とベビースキンケアをさらに強化することで競争優位性に磨きをかけます。

特に、収益性の改善が最重要課題である日本事業では、価格改定と商品ポートフォリオの見直しを図ることで、収益力の改善につなげます。また、今年8月には新たに静岡県富士市に新工場を竣工させる予定で、赤ちゃんの肌研究などの開発体制を強化し、「これぞ、日本のピジョン」と感じさせる商品の創出を図ります。

中国でも、哺乳器は市場シェア50%の奪取を目指し、商品ラインアップの充実や販売強化等に取り組みます。アボカドシリーズ、柚子シリーズなどが好調なベビースキンケア商品についても、より月齢の高いお子さま向け商品を拡充しながら、厳しいゼロコロナ政策からの回復が期待できる中国市場での需要を取り込んでいきます。また、中国事業が主体となり、中国市場のEコマースのノウハウを活かした北米市場へのピジョンブランド参入を進めることで、さらなる売上拡大を図ります。

シンガポール事業では、これまで哺乳器の主流であったスリムタイプの哺乳器を、今後は、よりママのおっぱいに近づけた広口タイプの哺乳器へと切り替え、ベビースキンケア商品の強化と併わせて、売上・利益率の伸長につなげます。特に主要国のインドネシアやインドでは毎年2桁成長を目標に掲げて事業の拡大を図ります。販売体制の見直しと同時に、現地パートナーとの強固な協力関係を基に、ものづくりの体制も強化します。

また、ママサポートを軸とするランシノ事業では、新モデルを投入予定のさく乳器に加え、好調な産前・産後ケア商品を主力カテゴリへと強化・育成します。欧米や中国での伸長も引き続き期待できるため、トルコ工場の生産能力の増強も視野に、事業成長を牽引していきます。

このように、4事業での自己完結体制を強化し、市場特性

に合致した生産・販売体制を革新させることで、当社グループ全体の収益力をさらに高めていきます。

4事業での新たなチャレンジ：キーワードは
「エイジアップ」「女性ケア」「パパ」

既存の4事業では、中核顧客ターゲット層の拡張にも挑戦します。キーワードは、「エイジアップ」「女性ケア」「パパ」です。

エイジアップについてはすでに中国でも展開していますが、対象年齢を3才以上にも拡張したスキンケア商品などの育成を図ります。また、妊娠期間中のプレママに向けては、ランシノの産前・産後ケア商品を世界的に展開していきます。分娩後の母体が妊娠前の状態に戻るまでの約6週間の産褥期には、ママの身体にはさまざまな変化が伴います。ランシノブランドはこれまで、慣れない授乳開始期に感じる乳頭の痛みを和らげ、赤ちゃんが口にしても問題のない乳首ケアクリームなどの代表的な商品で、世界各国のママたちから支持されてきました。この強みを産前・産後ケアカテゴリでも発揮し、次の柱へと育成します。

男性の育児支援に向けて、ピジョンのノウハウ
を提供していく

「パパ」のキーワードは言うまでもなく、男性の育児支援を主眼に置いた商品・サービスです。これには、男性の育児参加を推進する社会への啓発活動も含まれます。赤ちゃんは、いつ見てもかわいらしく、できるだけ長く一緒にいたいと思いますよね？ 私自身も2児の父親で、当時息子たちの沐浴は私が担当していました。しかし、今考えるともっと育児に参加する余地はあったと思いますし、今は当時よりも女性の社会進出が期待されているからこそ、家庭での育児の役割を、パパも積極的かつ主体的に担える社会に変えていく必要があり、ひいてはそれが安心して子どもを産める社会の実現にもつながると考えています。

当社には男女関係なく1ヵ月間の育児休暇を取得できる「ひとつきいっしょ」という制度があり、2016年1月期以来、男性社員の取得率が7年連続で100%となっています。日本では昨年10月から、産後パパ育休(出生時育児休業)の適用が始まりましたが、パパの育児休暇取得が当たり前に定着した当社の制度整備・運用の知見などを広く社会にも共有することで、パパの育児参加機会を高め、社会全体が赤ちゃんをやさしく迎え入れる基盤づくりに寄与していきます。そして、赤ちゃんを真に見つめ、育児をすることの大変さ、喜びと向き合ってきた当社だからこそ提供できるサポートを通じて、一人でも多くの方が、赤ちゃんのいる時間を幸せに感じられるよう活動を促進したいと思います。

未開拓地域での事業展開も本格的に探索を開始

先ほど、当社にとって世界の巨大市場が未開拓のまま残っていることをお伝えしました。なかでも当社が未進出の国・地域では約5,700万人もの赤ちゃんが毎年生まれます。このうち、年間約4,500万人の出生数を抱えるアフリカ地域には、10年スパンの長期視点で、ピジョンブランドでの販売拠点を作ることも含めて新規市場開拓を進めていきます。アフリカ以外にも、ピジョンブランドでは東南アジアや中近東、ランシノブランドでは欧州でのさらなる進出拡大も視野に新規市場を探索します。実は私は、コロナ禍を経てようやく昨年、複数の地域に海外出張に行くことができました。その中でも中近東は、コロナ前後で非常に大きな環境変化があり、驚きを超えて感動すら覚えました。女性の社会進出、そして3年前には影も形もなかったEコマースの勃興を体感し、中近東に芽吹く成長市場を見つけ、とてもうれしい気持ちになりました。

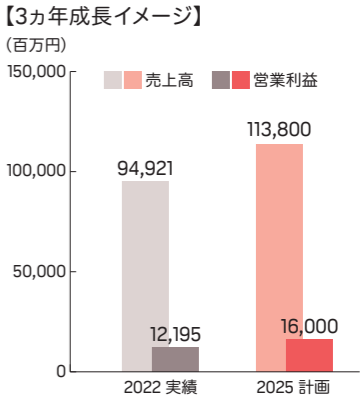
このような環境の変化をタイムリーにキャッチし、成長市場の開拓につなげていきます。

第8次中期経営計画 定量目標

グループ連結3カ年CAGR 売上高 +6.2% 営業利益 +9.5%

単位：百万円	2022 年		2025 年（第8次中計最終年）		
	実績	構成比	計画	構成比	3カ年 CAGR
売上高	94,921	100.0%	113,800	100.0%	6.2%
売上原価	50,087	52.8%	57,300	50.4%	4.6%
売上総利益	44,834	47.2%	56,500	49.6%	8.0%
販管費	32,638	34.4%	40,500	35.6%	7.5%
営業利益	12,195	12.8%	16,000	14.1%	9.5%
経常利益	13,465	14.2%	16,000	14.1%	5.9%
親会社株主に帰属する当期純利益	8,581	9.0%	10,400	9.1%	6.6%

【為替レート】2022年通期実績：1ドル131.55円 1元19.50円 第8次中計（想定）：1ドル130.00円 1元19.50円



第8次中期経営計画 資本政策・株主還元

【キャッシュ・フロー】

営業キャッシュ・フローの増加（3カ年）：約340億円

【投資】

成長のための投資（3カ年）：約120億円

【第8次中計最終年度財務KPI】

ROE※1 14.0%以上

ROIC※2 15.0%以上

PVA 70億円以上を目指す

※1 ROE：自己資本純利益率、分母はいずれも期首・期末平均
※2 ROIC：投下資本利益率（NOPAT/投下資本、税率は30.0%、投下資本は期首・期末平均を使用）

過去最高の売上高の達成を目指す

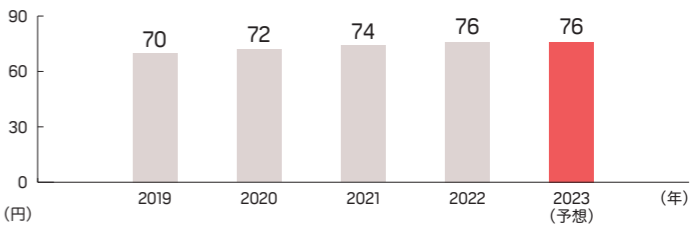
既存領域の強化と新規領域の探索・育成を通じて、第8次中期経営計画の最終年度となる2025年度には、売上高1,138億円、営業利益160億円、営業利益率14.1%の目標を掲げており、過去最高の売上高を目指します。また、ROEは14.0%以上、ROICは15.0%以上、そしてPVAは70億円という財務KPIを掲げています。3年間で得られる営業キャッシュ・フロー約340億円のうち、約120億円を成長投資に振り分け、そのうえで株主還元については、連結業績や財務状況等のさらなる改善とともに、現在の配当水準を維持したうえで安定的な配当の実施を継続する方針です。

第8次中期経営計画 P.26～39

【株主還元方針】

連結業績や財務状況等のさらなる改善とともに、現在の配当水準を維持したうえでの安定的な配当継続

【1株当たり配当金推移】



「赤ちゃんにやさしい場所」の実現に向けて

「Pigeon Way」の更新

事業を推進するうえで、「私たちは何を目標しているのか」を明確に示すことがとても重要です。そこで、今年2月、社員の心や行動の拠り所である「Pigeon Way」をよりシンプルで分かりやすい構成に更新しました。経営理念「愛」と、社は「愛を生むは愛のみ」は、ピジョンの核でありこの先も貫いていくものとして、従来の「Pigeon Way」から独立させ、「Pigeon DNA」と位置づけました。

また、Pigeon Wayは「存在意義」「基本となる価値観」「行動原則」で構成し、存在意義「赤ちゃんをいつも真に見つめ続け、この世界をもっと赤ちゃんにやさしい場所にします」をその中心に据えました。これにより、社員が日々の活動の中で存在意義の実現を強く意識し、事業を推進していくことを期待しています。

｜ Pigeon DNA・Pigeon Way P.16～17

「赤ちゃんにやさしい未来像」の策定

存在意義の実現に向けた活動をさらに推進していくために、存在意義で目指す「赤ちゃんにやさしい場所」を、「赤ちゃんにやさしい未来像」として6つの社会の姿（以下、未来像）として描き、社内外に共有しました。この未来像は、さまざまな国・地域で働く社員や、地域・コミュニティ、環境、福祉等の有識者、一般のママ・パパとのディスカッションを行い、そこで得たアイデアを基に策定しました。この未来像があることで、ものづくりのヒントにもなり、また自分の仕事がこの未来につながるということをイメージしやすくなります。

私は、社員だけでなく、バリューチェーンを構成するお取引先の皆さまにもピジョンファミリーの一員として、「存在意義」を理解し、私たちとともにこの「存在意義」に沿った行動をお願いしています。

そして、この未来像で描いた社会の実現に向けて、当社が解決しなければならない重要課題（マテリアリティ）についても見直しを図り、昨年12月に5つの要素を特定しました。

｜ 赤ちゃんにやさしい未来像 P.20～21

｜ サステナブル経営の推進 P.40～41

赤ちゃんの未来のために、脱炭素・循環型・自然共生社会を実現する

重要課題の一つ目、「事業競争力向上とビジネス強靱化」に向けては、第8次中期経営計画の具体的な施策としてご説明したとおりです。二つ目の「環境負荷軽減」は、明日生まれる赤ちゃんの未来に豊かな地球を残すために取り組むべき課題であり、昨年12月には、脱炭素社会、循環型社会、自然共生社会を目指した目標を策定し、「Pigeon Green Action Plan」として発表しました。

第7次中期経営計画期間では、E（環境）やS（社会）の取り組みについて現状把握・情報開示を前進させ、世界的なESG投資インデックスにも選定されるなど、外部からも高い評価をいただきました。二酸化炭素の排出量も、当初想定以上の削減を達成しました。今後も脱炭素社会の実現に向けて、2050年までの温室効果ガス（GHG）排出量ネットゼロ（Scope1&Scope2）を目指します。さらにScope3温室効果ガス排出量の算定も進めており、SBT（Science Based Target）認定取得を目指し、SBT基準に準拠した目標に沿う形で具体的なロードマップを描いて取り組みます。また、メーカーとしてサステナブル調達を推進し、循環型のものづくりも加速させます。

｜ 環境負荷軽減 P.46～51

挑戦することを臆さない組織風土へ

重要課題の三つ目「社会課題への貢献」と四つ目「存在意義実現のための人材・組織風土」は、特にS（社会）に関わる部分です。母乳バンクの取り組みでは、2022年には前年から2倍以上（364人→813人）の赤ちゃんにドナーミルクが提供され、早く小さく生まれた赤ちゃんをサポートする取り組みは着実に成果を生んでいます。

また、社員向けに教育・研修などの投資を継続しながら、社員が未来に向けて、失敗を恐れず挑戦し続けられる組織風土の定着を図っています。2019年から始めた社員によるアイデア企画の表彰制度「Pigeon Frontier Awards（PFA）」では、毎年実に多様なアイデアが集まり、事業化にもつながっています。今年1月にはPFAを機に書籍『ピジョンの子育て』※2を発行したほか、昨年商品化した「初乳採取サポートデバイス Precious Drop」も全国の周産期母子医療センターや病院・クリニック等に採用が拡大しています。

新しいことにチャレンジする精神は、私が入社し、人材と向き合ううえで最も重視しているポイントです。自ら置かれた環境の中で、課題に向き合い、対応策を考え、挑戦していくことで人は成長しますから、私は、挑戦しない人よりも、挑戦して失敗した人の方を評価したいと考



えています。また、そもそも挑戦には失敗がつきものですから、挑戦したことを称え、失敗は咎めないカルチャーが根付くことが、組織にイノベーションを生み出すと思います。素養のある人材を、取って代わってチャレンジングな課題に向き合う環境に送り込み、次代を担う人材へと育てていきます。

※2株式会社KADOKAWAより2023年1月19日に発行

｜ 社会課題への貢献 P.52～55

ダイバーシティは重要課題。女性管理職比率をさらに上げていく

私は動物の生態を紹介する書籍を愛読していますが、常々、自然界は企業経営にも参考になる事象にあふれていると感じます。例えば、集団行動をするアリには働き者のイメージがありますが、実はその2割は非常時に対応できるよう取って代わって手を空けているといいます。同じアリでも働き方が異なるものの、それぞれが役割を補完し合い、全体最適の考えに基づいているというこのエピソードは、組織における多様性の大切さを教えてくれています。

当社もダイバーシティを強力に推進しており、MSCI日本株女性活躍指数に選定されるなど、外部からも高評価をいただいています。私から見ればまだ十分ではありません。特にピジョン株式会社の女性管理職比率の引き上げは最重要課題の一つです。第8次中期経営計画期間中の目標は30%以上としていますが、目標値の前倒し達成に加え、恒常的に4割を超える水準までを目指したいと考えています。もちろん、グローバル企業として、国籍等の多様性も大切であり、経営層だけでなく未来のピジョンを築いていく世代においても、多様な人材が個性と能力を発揮できる職場づくりを進めます。

｜ 存在意義実現のための人材・組織風土 P.56～59

取締役会は、社外取締役が過半を占め、議長も独立社外取締役に

重要課題の五つ目は「強固な経営基盤の構築」と、グループガバナンスも含めたコーポレート・ガバナンスの強化を掲げています。今年からピジョンの取締役会は、初めて社外取締役が過半数を占める構成となり、取締役会議長も鳩山独立社外取締役が務めるなど、ガバナンス体制としてはかなり完成形に近づいてきました。実効性の高いガバナンスを通じて、各事業の積極果敢な挑戦を後押しし、中長期的な企業価値向上につなげます。

｜ 強固な経営基盤の構築 P.60～71

最後に

この統合報告書では、長年研究開発に力を注いできた哺乳器の変遷をご紹介します。

私は以前、中国の瀋陽故宮博物院で、清朝前期（17世紀）の哺乳器やゆりかごを目にしました。時代が変わっても人類が必要とするベビー用品は変わらないことを確認し、とても感慨深く思いました。技術の進歩によって、私たちの生活は、利便性や変化のスピードという視点で大きく変容していますが、人類が赤ちゃんから成長する過程やその時間は、時代や国・地域に関係なく不変のままです。私たちがこれまで研究・開発を重ねてきた哺乳器などでのノウハウは、簡単に風化するものではなく、市場で圧倒的なシェアを確保できる商品を持っていることは、企業として持続的成長を果たすうえでの大きな強みです。

私たちの商品が届いていない赤ちゃんが世界に約1億人も残されている中で、私たちは、社員が飽くなき挑戦を続け、新しい発想と多様性が生み出すイノベーションで、この世界を赤ちゃんにとってやさしい場所に続けていきます。その過程では、当社の事業に関わるさまざまなステークホルダーの皆さまとのエンゲージメントを大切にしていきます。ステークホルダーの皆さまには、これからのピジョンに引き続きご期待いただけますようお願い申し上げます。



ピジョンは、存在意義である「赤ちゃんをいつも真に見つめ続け、この世界をもっと赤ちゃんにやさしい場所にします」の実現に向けて、事業活動を展開しています。これからさらにピジョングループの社員一人ひとりが存在意義の実現に注力し、商品・サービスを提供していくために、2023年2月、企業理念を更新しました。

■ Pigeon DNA

ピジョンの核であり、この先も貫いていくものである「経営理念」「社是」を Pigeon DNA として独立させました。「経営理念」「社是」は、これまで長きにわたり受け継いできたもので、未来永劫、大切にしていこうという想いが込められています。

■ Pigeon Way

Pigeon Way は、私たちの“心”と“行動”の拠り所であり、すべての活動の基本となる考え方として、「存在意義」「基本となる価値観」「行動原則」で構成しています。存在意義の実現に注力していくことを表すために、「存在意義」を Pigeon Way の軸として中央に据えました。また、「基本となる価値観」は社員一人ひとりが大切にするもの、「行動原則」はすべての行動のベースとなり、ガイドとなるものです。「基本となる価値観」「行動原則」を「存在意義」と同じ円で繋げることで、存在意義の実現のためには、これらに基づき行動することが重要であることを表しています。

私たちピジョングループの社員は、Pigeon DNA・Pigeon Way を大切にしながら、事業を前進させ、より強いブランドを目指していきます。



Pigeon DNA
ビジョンの核であり、この先も貫いていくもの

経営理念
強く信じる経営の根本の考え

社是
経営理念を端的に表現したもので、各人が仕事をする際にいつも大切にし、同時に振り返るためのもの

愛
愛を生むは愛のみ

Pigeon Way
私たちの“心”と“行動”の拠り所であり、すべての活動の基本となる考え方

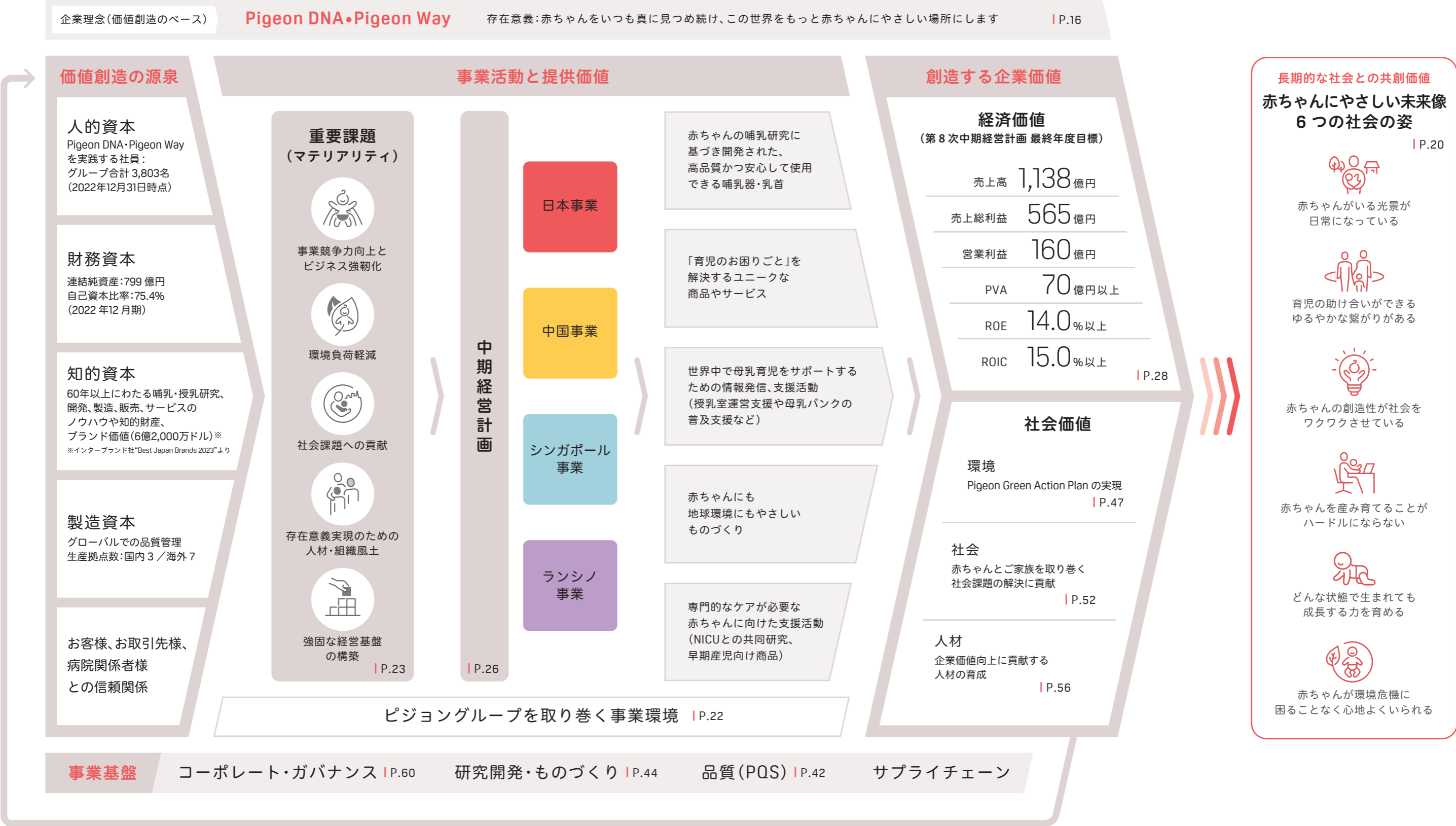
存在意義
我々が社会において存在している意味、そして果たすべき役割
赤ちゃんをいつも真に見つめ続け、この世界をもっと赤ちゃんにやさしい場所にします

基本となる価値観
社員一人ひとりが大切にするもの

- 誠実
- コミュニケーション・納得・信頼
- 熱意

行動原則
我々のすべての行動のベースとなり、ガイドとなるもの

- 迅速さ
- 瞳の中にはいつも消費者
- 強い個人によるグローバルコラボレーション
- 主体性と論理的な仕事の仕方
- 積極的な改善・改革志向



私たちピジョングループは、「赤ちゃんをいつも真に見つめ続け、この世界をもっと赤ちゃんにやさしい場所にします」という存在意義の下、事業活動を通して持続可能な社会の発展に貢献し、企業価値の向上を実現するために、当社が解決しなければならない重要課題(マテリアリティ)を特定しました。人的資本、財務資本などの「価値創造の源泉」を基に当社の強みを活かし、グローバルシェアトップの哺乳器・乳首をはじめ、育児のお困りごとを解決する当社ならではのユニークかつ高品質な商品やサービスを世界中の赤

ちゃんとそのご家族へ提供することにより、重要課題(マテリアリティ)への取り組みを着実にを行い、事業活動を行うすべての国・地域において、環境負荷を減らし、赤ちゃんをご家族を取り巻く社会課題を解決していきます。この世界をもっと赤ちゃんにやさしい場所にするために、私たちピジョングループは「ベビー用品」というニッチな分野におけるグローバルリーディングカンパニーとして、持続的な成長と企業価値の向上を目指します。



赤ちゃんにやさしい未来像 6つの社会の姿



赤ちゃんがいる光景が日常になっている

日常生活の中で赤ちゃんを目にする機会が増え、赤ちゃんを身近な存在として感じられるようになること



育児の助け合いができるゆるやかな繋がりがある

育児を一人で背負わず、気軽に相談や助け合いができる第三者との繋がりを増やしていくこと



赤ちゃんの創造性が社会をワクワクさせている

育児を「お世話」と捉えるのではなく、ふとした日常の一コマを赤ちゃんの創造性をのばす時間に変えていくこと



赤ちゃんを産み育てることがハードルにならない

「出産・育児」と「キャリア」のどちらも諦めなくて良いように、赤ちゃんを産む人、育てる人たちに柔軟な制度やキャリアステージを用意していくこと



どんな状態で生まれても成長する力を育める

どんな状態で生まれても、赤ちゃんが成長する力を育めるように、そして安心して育てられるように手を差し伸べていくこと



赤ちゃんが環境危機に困ることなく心地よくいられる

環境負荷をかけないように事業活動を見直すこと、そして赤ちゃんが生きる未来で起こり得る環境リスクを社会に伝えていくこと

ビジョンは、当社の存在意義「赤ちゃんをいつも真に見つめ続け、この世界をもっと赤ちゃんにやさしい場所にします」で掲げる「赤ちゃんにやさしい場所」を、6つの社会の姿として描いた「赤ちゃんにやさしい未来像」を策定しました。これは、赤ちゃんご家族を取り巻く環境が大きく変化の中で、この先の未来を赤ちゃんにやさしい場所にしていくためには社会はどうあるべきか、を考えたものです。策定にあたっては、社員だけではなく、地域・コミュニティ、環境、福祉等の有識者、一般のママ・パパとのディスカッションを行い、そこで得たアイデアを基にしました。

ビジョンはこの「赤ちゃんにやさしい未来像」の実現に向けて、社会に共感を広げ、多様なステークホルダーの皆さまと共創し、活動することで、一歩ずつ前進していきます。



ビジョングループの取り組み 赤ちゃんの授乳支援

「赤ちゃんを産み育てることがハードルにならない」「どんな状態で生まれても成長する力を育める」。こうした社会の姿を実現するために、ビジョンは、世界各国の赤ちゃんの授乳に寄り添ってきました。哺乳器の提供はその代表的な活動です。赤ちゃんは、何らかの理由で直接母乳が飲めないことがあります。そのような状況でも母乳育児を妨げないよう、赤ちゃんがおっぱいを飲むときと同じような哺乳運動ができることを目指した哺乳器は、さまざまな国のご家族にご愛用いただいています。また、小さく早く生まれた赤ちゃんや、口唇口蓋裂の赤ちゃんなど、専門的なケアが必要な赤ちゃんの授乳も支援するために、病産院と共同研究を進めながら専用商品を開発し、提供しています。ほかにも、小さく早く生まれた赤ちゃんにドナーミルクを届ける「母乳バンク」の活動支援や、世界24カ国で「授乳・さく乳室」の設置や運営支援も行っています。



ピジョングループを取り巻く事業環境

ピジョングループにおいて大きな売上を占める日本や中国では、出生数の減少が続いており、特に新型コロナウイルス感染症が流行する中では、そのスピードが加速しました。その一方で、出生数の増加傾向がみられるアフリカ地域をはじめ、当社グループが進出していない市場は依然として多く、事業成長の余地があります。また、地球温暖化が進行し自然災害が激甚化・頻発化する中で、各国政府が脱炭素社会の実現に向けてカーボンニュートラルを表明し、企業も脱炭素に向けた取り組みを進めることが要求されています。プラスチックの使用に関しても、各国で使い捨てに対する規制が強化され、サーキュラーエコノミーへの移行に向けた動きが加速しています。

こうした地球環境課題への対応に加え、企業が持続的成長を果たしていくうえでは、人的資本に対する取り組みも不可欠な要素として注目を集めています。さらに、リスクマネジメントの観点からも、自社の社員のみならず、サプライチェーン全体に関わるすべての人々の人権に配慮した取り組みに期待が高まっています。

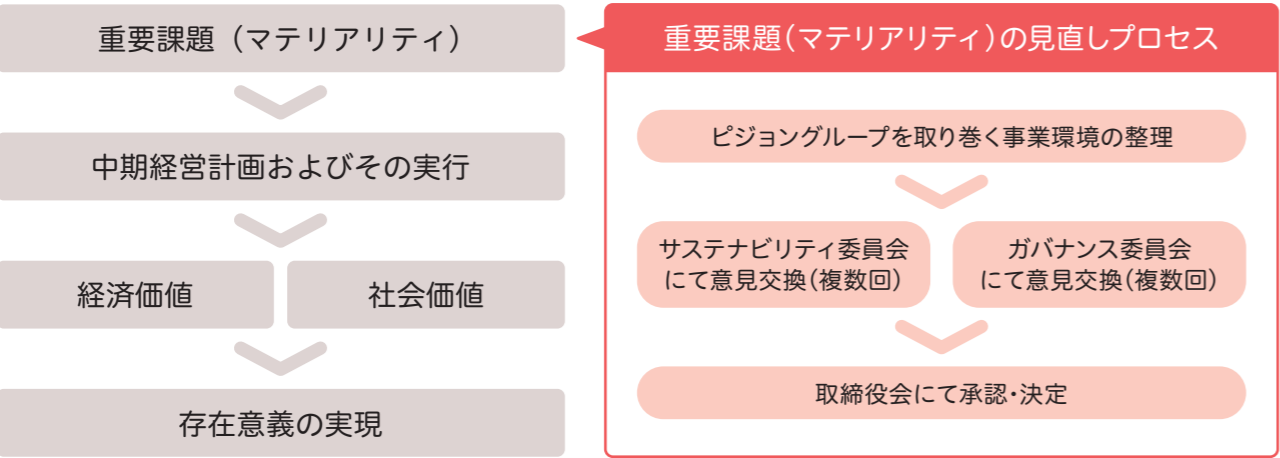
※ 1 出典：United Nations「World Population Prospects 2022」<https://population.un.org/wpp/>
※ 2 出典：ユニセフニュース 2019年5月15日 <https://www.unicef.or.jp/news/2019/0071.html>

出生数の推移
● 主要事業国（日本・中国）における出生数の減少※1 ● アフリカ地域における出生数の増加※1
環境課題
● 脱炭素社会実現に向けた世界の取り組み加速 ● 激甚化・頻発化する自然災害 ● サーキュラーエコノミーへの移行 ● マイクロプラスチックによる海洋汚染 ● 生物多様性の毀損
社会課題
● 世界で7人に1人（2,000万人以上）が2,500g未満の低出生体重で生まれている※2 ● 毎年世界で亡くなる250万人の新生児のうち、80%以上が低出生体重で生まれている※2 ● 地域社会・人権への配慮 ● 多様化する働き方
加速するビジネス環境の変化
● Eコマース市場拡大に伴う競争激化 ● 多様化・複雑化するサプライチェーンリスク

重要課題（マテリアリティ）の見直し

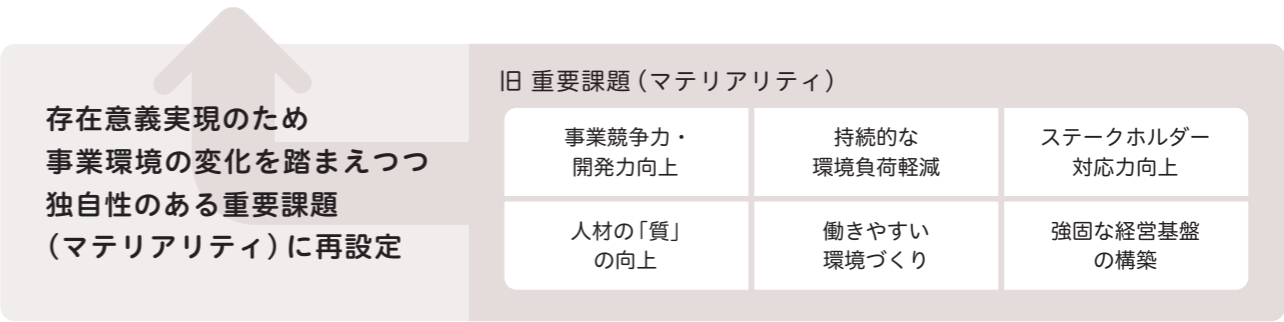
当社は2019年4月、事業活動を通して持続可能な社会の発展に貢献し、企業価値の向上を実現するために、当社が解決しなければならない重要課題（マテリアリティ）を特定しました。特定の過程では、ISO26000、GRIスタンダード、SDGsなどの国際的な基準・ガイドラインおよび主要ESG評価機関の評価項目を踏まえた社会課題と、当社経営層が認識している課題を洗い出し、社会環境や事業環境の認識、リスクと機会の検討、バリューチェーンでの課題整理などを行い、持続可能な社会の構築における重要性および当社の企業価値向上につながる事業における重要性の2つの観点から考慮しました。

2022年には、昨今の自社および社会環境の大きな変化を踏まえ、重要課題（マテリアリティ）の見直しを行いました。価値創出の基盤を作り、経済価値・社会価値の創出を両立するビジネスを推進しながら、存在意義である「赤ちゃんをいつも真に見つめ続け、この世界をもっと赤ちゃんにやさしい場所にします」を実現するために、サステナビリティ委員会・ガバナンス委員会の両委員会にて複数回、意見を交換しました。そして、中長期的に取り組むべき重要課題（マテリアリティ）を5つ特定、2022年12月に取締役会で承認しました。当社は設定した重要課題（マテリアリティ）と、新たに策定した中長期環境目標（Pigeon Green Action Plan）のもと、第8次中期経営計画の達成に向けた取り組みを進め、存在意義の実現を通じて企業価値を創出するとともにSDGsの達成にも貢献し、持続的な成長を果たしていきます。



重要課題（マテリアリティ）

重要課題（マテリアリティ）	目指すべき姿	SDGs 貢献
 事業競争力向上とビジネス強靱化	「創って」「作って」「届ける」を叶える「強靱な体制」を構築し、中長期にわたり企業価値を拡大し、なくてはならない会社となる	  
 環境負荷軽減	明日生まれる赤ちゃんの未来に豊かな地球を残すため、脱炭素・循環型・自然共生社会を目指した「Pigeon Green Action Plan」の実行	      
 社会課題への貢献	赤ちゃんをご家族を取り巻く社会課題の解決に貢献	   
 存在意義実現のための人材・組織風土	「Pigeon Way」や「存在意義」に共感し、会社、組織、仕事に対して「誇り」と「自発的な貢献意欲」を持ち、多様な人材が自分らしく挑戦し成長できる組織風土を醸成	  
 強固な経営基盤の構築	中長期的な企業価値向上のためのGHO / 4 SBU体制の強化と積極果敢に挑戦できるコーポレート・ガバナンス体制の充実	 



中長期環境目標「Pigeon Green Action Plan」の策定

赤ちゃんの未来にも豊かな地球を残すため、2022年12月に中長期環境目標「Pigeon Green Action Plan」を策定しました。ピジョングループが事業活動を行ううえで特に関連性が高い気候変動問題、プラスチック問題、生物多様性毀損の解決に貢献するため、「脱炭素社会」、「循環型社会」そして「自然共生社会」の実現を目指した目標を設定し、環境負荷を軽減するための取り組みを推進します。



2014年に策定した「Pigeon Way」の下、当社はこの世界をもっと赤ちゃんにやさしい場所にするため、日々事業活動に取り組んでいます。中長期的な事業戦略をステークホルダーの皆さまと共有し、「社会価値」と「経済価値」の両面から企業価値向上を目指していく中で、大きく変化する事業環境に対応すべく、2023年2月に「サステナブルな成長のために～グローバルでの経済、政治、環境変化に対応したビジネス構造の再構築～」をテーマとした第8次中期経営計画を発表しました。

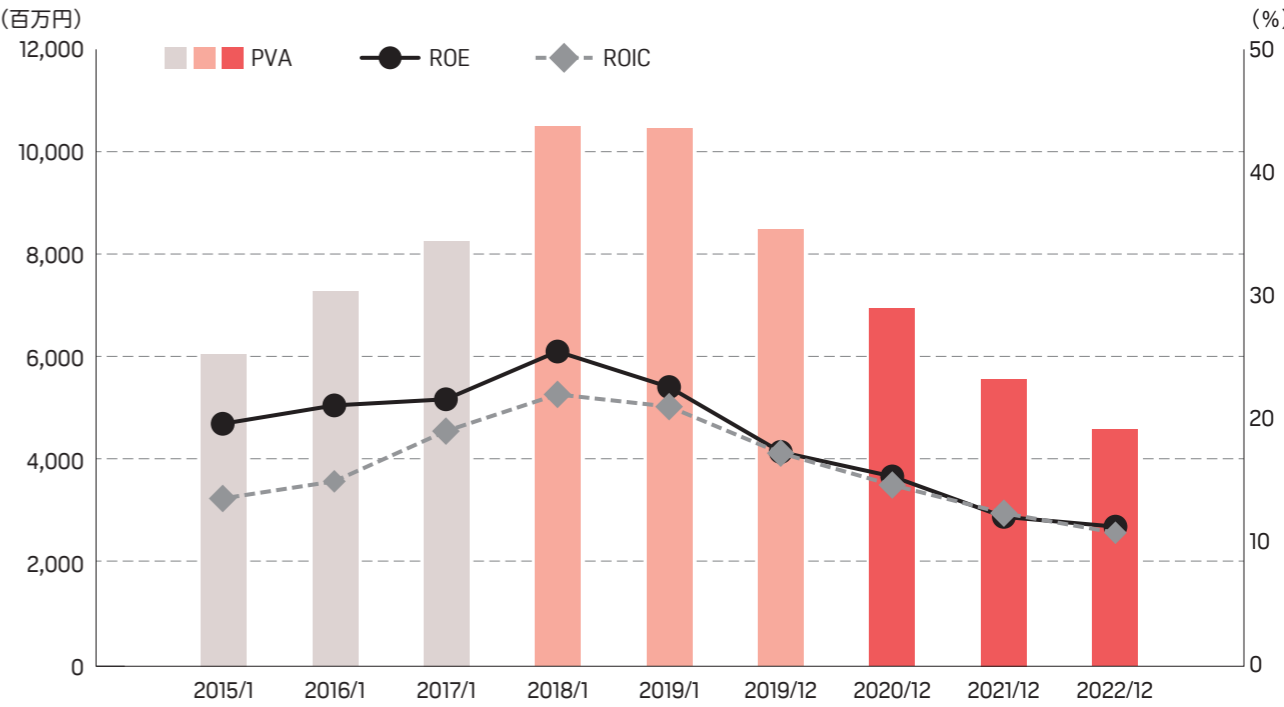
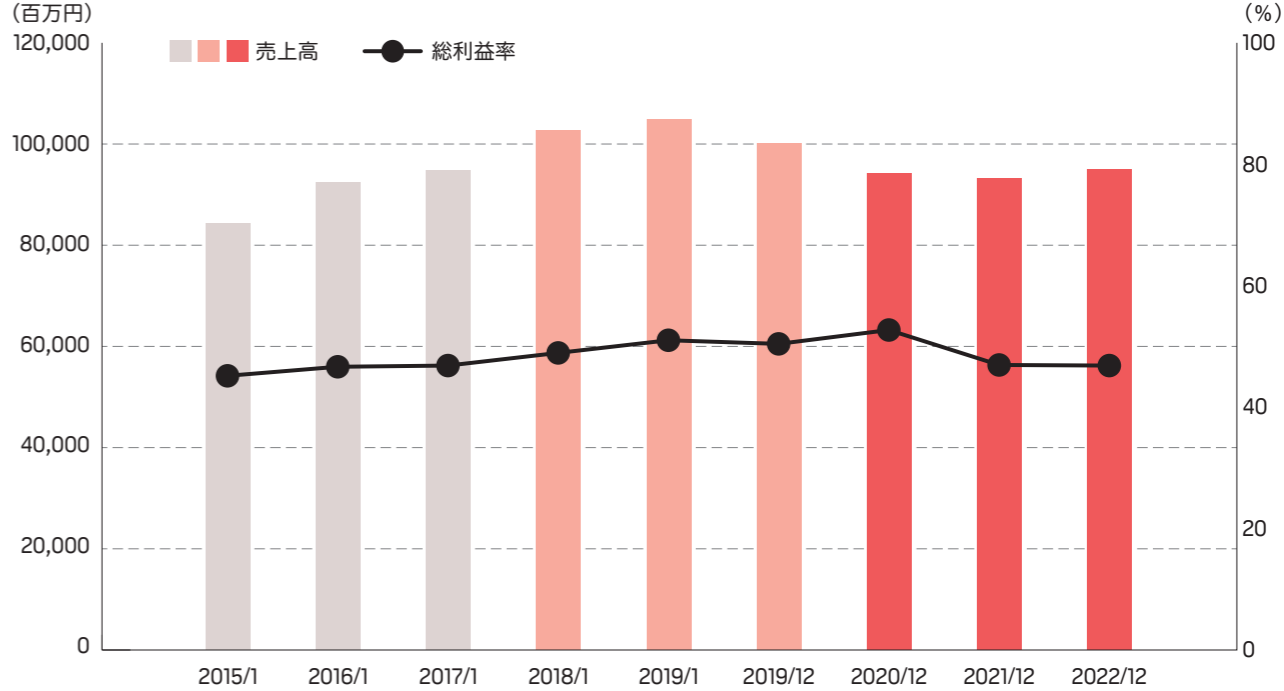
環境認識と主要課題 P.26	定量目標・重要KPI P.28	ブランド戦略 P.29	商品戦略 P.30～31	地域戦略 P.32～39
-------------------	--------------------	----------------	-----------------	-----------------

中期経営計画の振り返り

	第5次 (2015年1月期～2017年1月期)	第6次 (2018年1月期～2019年12月期)	第7次 (2020年12月期～2022年12月期)
事業方針 / テーマ	【ビジョン 2016】 1. ブランド力強化（グローバル No.1の育児用品メーカー） 2. 継続的な事業発展に向けた経営体制の強化 3. キャッシュ・フロー重視による経営品質の向上 4. グローバルな人材育成と人事制度構築、社員の活躍促進 5. 企業価値の一層の向上	【基本戦略】 ●社会価値向上 Pigeon Wayに基づいた Vision の実現に向けた施策の立案・実行 ●経済価値向上 1. 事業収益性・効率性の改善やキャッシュ・フローの最大化 2. 重点カテゴリへの経営資源投入による将来への土台作り	【テーマ】 中国市場での主要成功要因 (KSF) をグローバルに展開し、全地域での健全な成長と収益性のさらなる向上を目指す 【基本戦略】 ブランド戦略: 「商品を買ってもらう」から「当社のビジネスに共感し、選んでもらう」ブランドを作る 商品戦略: グローバルで当社の強みを活かせるカテゴリで、成長を加速させる 地域戦略: 各地域の市場特性に合った「開発・生産・販売」サイクルを構築し、スピードを持って実行する
経営環境の変化	・中国を筆頭としたグローバルでのEコマース市場拡大 ・日本国内におけるインバウンド需要の増加 【為替レート】 * 2017年1月期 1ドル108.77円 1元16.35円	・Eコマース市場拡大に伴う競争激化（参入障壁低下による新規競合、小売店におけるプライベートブランドとの競争等） ・日本国内におけるインバウンド需要の剥落 【為替レート】 * 2019年12月期 1ドル109.02円 1元15.77円	・新型コロナウイルス感染症の世界的な流行と新たな生活スタイル（with コロナ）の定着 ・地政学的リスクの増大 ・日本や中国といった主要市場での出生数減少および成長鈍化 ・各市場での競争激化 ・急激な為替変動 【為替レート】 * 2022年12月期 1ドル131.55円 1元19.50円
主要 KPI と その結果 (中計最終年度比較)	総還元性向 45%～50% 程度 ⇒ 57.1% 自己資本純利益率 (ROE) 21.0%以上 ⇒ 21.8% 投下資本利益率 (ROIC) 15.0%以上 ⇒ 16.3%	総利益率 50.0% ⇒ 50.8% 自己資本純利益率 (ROE) 22.0%以上 ⇒ 17.4% 投下資本利益率 (ROIC) 20.0%以上 ⇒ 17.5%	営業利益率 18.3% ⇒ 12.8% 自己資本純利益率 (ROE) 20.0%以上 ⇒ 11.4% 投下資本利益率 (ROIC) 19.0%以上 ⇒ 10.9%
振り返り	中計最終年は為替の影響もあり、売上高こそ当初目標に及ばなかったものの、営業利益は目標を達成し、売上高営業利益率は16.9%、ROEは21.8%と過去最高水準を更新するなど、収益構造を大幅に強化することができました。 非財務面においても、「Pigeon Way」の浸透による成果や各種の受賞等、当社の経営戦略とその進捗について社外からも高い評価をいただきました。 また、ガバナンスにおいては社外取締役や日本人以外取締役を選任する等、真のグローバルカンパニーを目指した経営体制の構築にも着手することができました。	中国事業は計画どおりに伸長し、最終年の連結総利益率も50%を超えたものの、日本市場における出生数の減少やインバウンド需要の剥落、インド・インドネシア市場における拡販鈍化もあり、中計最終年は残念ながら財務目標は計画未達となりました。 一方で、新たに代表取締役社長に就任した北澤の下、新たに4事業体制（日本・中国・シンガポール・ランシノ）を発足し、各事業の市場特性に合わせた「開発・生産・販売」サイクルの構築および実行やESGの視点も踏まえた事業活動を推進したほか、ブランディング推進部門を設立するなど、新しい競争環境での成長戦略を見据えた準備は着実に進めることができました。	3カ年を通じて各地域で新型コロナウイルス感染症の影響が断続的に発生したこと等により、財務目標は残念ながら計画未達となりました。 一方、サステナビリティ推進部門を新設し、ESGに関する活動強化を図り続けた結果、非財務目標は達成し、第6次中計最終年度では1.1だったFTSE Russell社のESGレーティングは3.8まで向上するなど、厳しい事業環境の中でも歩みを進めることができました。 【基本戦略の主な進捗】 ブランド戦略: ビジョンブランドのブランドリニューアル、母乳バンク支援等 商品戦略: 新規カテゴリの創出（災害対策、産前・産後ケア等）、哺乳器の新モデルを発表 地域戦略: 地域特性に合わせたスキンケア商品展開

※為替レートは年間の期中平均レートを使用しています

収益性・効率性 KPI 推移



注1: 2015年1月期、2016年1月期のPVAは税率を30.0%で計算した試算値を掲載しています。
注2: 当社は、2019年12月期より決算期を1月31日から12月31日に変更したため、2019年12月期の連結対象期間とは、2019年2月1日から2019年12月31日までの11ヵ月間となっています。
注3: 「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2021年12月期から適用しており、2020年12月期の実績につきましては、適応後の試算値を掲載しています。

テーマ

サステナブルな成長のために
～グローバルでの経済、政治、環境変化に対応したビジネス構造の再構築～

基本戦略（第7次中期経営計画からの深化）

ブランド戦略

商品戦略

地域戦略

環境認識と主要課題

2023年12月期より「サステナブルな成長のために～グローバルでの経済、政治、環境変化に対応したビジネス構造の再構築～」をテーマに掲げ、第8次中期経営計画を進行しています。「赤ちゃんをいつも真に見つめ続け、この世界をもっと赤ちゃんにやさしい場所にします」というピジョングループの「存在意義」を実現するため中長期的に取り組む重要課題（マテリアリティ）を念頭に、環境（E）、社会（S）およびガバナンス（G）の観点から持続可能なオペレーションを追求することによって、事業活動を行うすべての国・地域において、環境負荷を減らし、赤ちゃんのご家族を取り巻く社会課題の解決に取り組めます。加えて、新しいビジネスにも挑戦することで、ピジョングループは社会になくてはならない存在として持続的な成長と企業価値の向上を目指していきます。

当社グループを取り巻く事業環境は、世界各国での新型コロナウイルス感染症拡大により、日本・中国をはじめとした世界的な出生数減少、ロックダウン等による経済停滞および消費低迷、サプライチェーンの混乱による物流費・原材料価格の急激な高騰などの影響を受けています。一部では持ち直しの動きが見えるものの、その回復速度は安定感を欠き、全体的には先行き不透明な状況が続いています。

一方、中国では少子化が進行しているものの、出生数や経済力からみても依然として巨大市場であることに変わりはありません。また、アジア各国やその他新興国においても、中長期的には経済成長に伴う消費の拡大やEコマースの浸透・発達が見込まれること等により、成長が十分期待できるものと考えています。

現在、全世界の年間出生人口は約1.3億人※といわれています。そのうち、ピジョンブランドがアプローチできている赤ちゃんは、全世界の3割にも満たない、3,000万人ほどに過ぎません。コロナ禍で世界の出生数は一時的に減少したものの、ピジョン・ランシノ両ブランドでの今後の成長機会はいまだ大きいと考えています。

前中期経営計画期間（2020年12月期～2022年12月期）はコロナ禍に代表される環境変化の激しい3年間であり、当初の計画どおりに施策が実行できなかった部分や、戦略自体が実情に合わなくなることもあり、業績も厳しい状況が続きました。第8次中期経営計画では、「ブランド戦略」、「商品戦略」、「地域戦略」の3つの基本戦略を前中期経営計画から引き継ぎつつ、グローバルでの環境変化に合わせてさらに深化させ、事業構造の再構築を実行します。

ブランド戦略においては、存在意義を企業活動の軸に据え、商品を通じたブランド力向上に注力します。また、商品戦略においては、ものづくりを強化し、自社の優位性を活かせる哺乳器・乳首、ベビースキンケアカテゴリへの集中と新規領域の探索を行います。地域戦略においては、各事業での自己完結体制をさらに強化し、それぞれの市場の特性に対応した事業運営を一層推進していきます。

また、既存の事業領域での持続的な成長だけでなく、新たな領域の探索・育成にも取り組むことで、今後長期的にサステナブルな成長を実現するための基盤づくりを行っていきます。

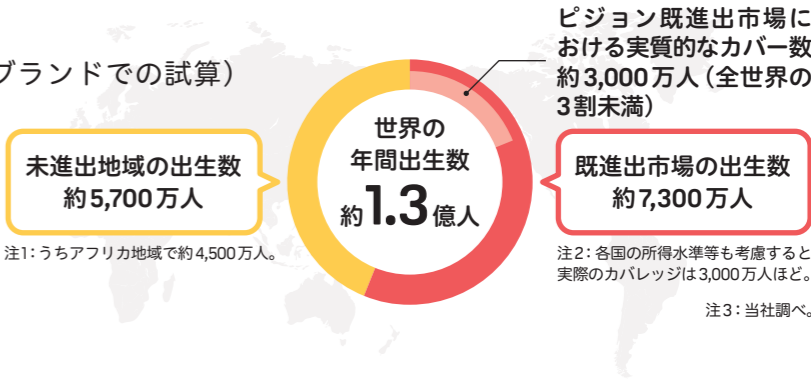
「既存領域」については、当社の基幹商品である哺乳器・乳首、ベビースキンケアを最注力カテゴリとして設定します。事業別では、日本事業は主力のベビーケアでの収益性改善を第一に、高付加価値商品を増やす等の対策を講じていきます。中国事業はまずコロナ禍での混乱から脱し、この3カ年は安定成長に向けた事業基盤をさらに整備していきます。シンガポール事業、ランシノ事業においては、前年からの回復基調を維持し、当中期経営計画期間でも引き続き成長を加速させ、次世代における収益の柱となるよう育成していきます。

「新規領域」については、エイジアップ、女性ケア、パパといったターゲット顧客の開拓に向けた挑戦に加え、事業展開エリアの拡張を図ります。北米では、すでにピジョンブランドの商品を大手Eコマース等で販売開始しており、またアフリカ地域に対してはピジョンブランドでの販売拠点設立などを積極的に検討していきます。

※当社調べ

現状の出生数カバレッジ（ピジョンブランドでの試算）

世界的な出生数減少の一方で、グローバルでの当社の出生数カバレッジはいまだ3割程度。各国の所得水準等も考慮すると、既進出市場でも将来的な市場機会はいまだ大きいと考えています。



第8次中期経営計画主要課題

基本戦略（第7次中期経営計画の基本戦略を深化）

- | | |
|--------|--|
| ブランド戦略 | 存在意義を企業活動の軸とし、商品を通じたブランド力向上に注力する |
| 商品戦略 | ものづくりを強化し、自社の優位性を活かせる哺乳器・乳首、ベビースキンケアへの集中と新規領域の探索を行う |
| 地域戦略 | 各事業での自己完結体制を強化し、市場特性に合わせた生産・販売体制の革新による効率化や収益性改善、サプライチェーンの安定化、新規市場への拡大準備を積極的に行う |

構造改革の実行

既存領域の持続的な成長と、新たな成長領域の探索・育成

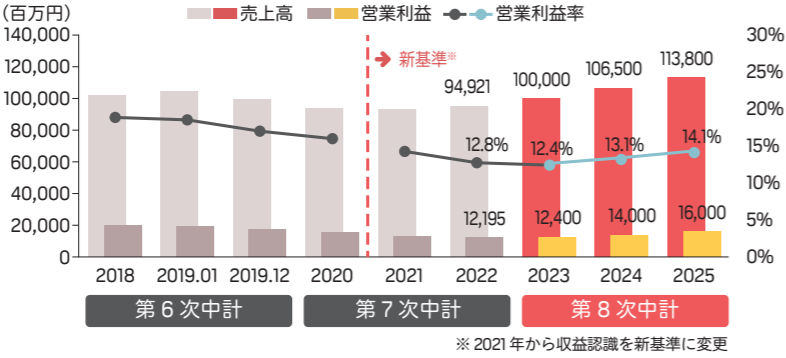
- | 既存領域 | 新規領域 |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none">・自社の優位性を活かせる哺乳器・乳首、ベビースキンケアのさらなる強化・各事業における構造改革<ul style="list-style-type: none">-シンガポール、ランシノ事業：成長加速-中国事業：「高成長」から「安定成長」へ-日本事業：収益改善 | <ul style="list-style-type: none">・中核顧客ターゲット層の拡張<ul style="list-style-type: none">-エイジアップ-プレママ-パパ・展開エリアの拡張<ul style="list-style-type: none">-北米（ピジョン）-アフリカ |

【既存・新規共通】ブランド戦略・ものづくり強化

存在意義実現のため中長期的に取り組む重要課題（マテリアリティ） P.41

定量目標・重要 KPI

第8次中期経営計画においては、ピジョングループ連結の定量目標として、3カ年での売上高 CAGR +6.2%、営業利益 CAGR +9.5%を目指し、売上伸長とともに営業利益率の着実な改善を重要視しています。2022年はロックダウンや世界的な原材料高・物流費高騰などもあり営業利益率は12.8%で終了しましたが、本中期経営計画では2025年に同14%以上を実現できるよう、4事業がそれぞれの課題に合わせた最適な収益改善策を実行します。また、将来にわたる持続的成長のベースとなるものづくり強化関連には積極的に費用を投入する一方、生産や物流の効率化、高利益率商品カテゴリの販売構成改善等、総利益率の改善による利益の下支えにも取り組みます。



事業別・地域別計画

事業別の売上高は、3カ年 CAGR で中国事業 +8.4%、シンガポール事業 +7.9%、ランシノ事業 +6.4%、日本事業 +2.0%と計画しています。第8次中期経営計画では、韓国での販売体制刷新などもあり中国事業が売上高を牽引しますが、次世代の収益の柱となるべくシンガポール事業、ランシノ事業においても積極的な販売成長を目指します。営業利益に関しては、3カ年 CAGR で中国事業 +8.5%、日本事業 +8.4%、シンガポール事業とランシノ事業でそれぞれ +6.7%ととしています。日本事業においてはこれまでの原価高騰の影響もあり、一部商品カテゴリにおいて2023年に価格改定を実施しましたが、今後は各種商品ラインアップ・販売戦略の抜本的な見直しを行うなど、収益のさらなる安定を図ります。なお外国人の訪日インバウンド需要に関しては、回復時期などが不透明であることから、計画には考慮されていません。

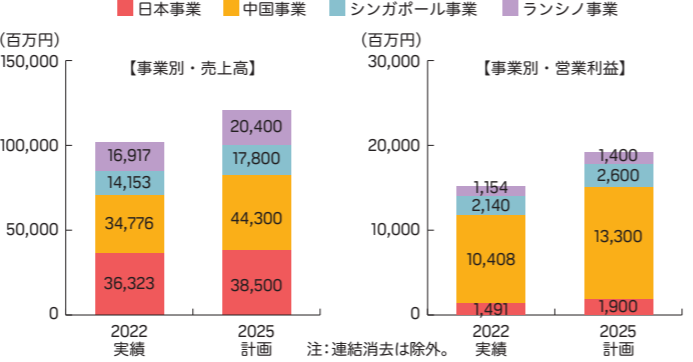
第8次中期経営計画 定量目標

グループ連結3カ年 CAGR 売上高 +6.2% 営業利益 +9.5%

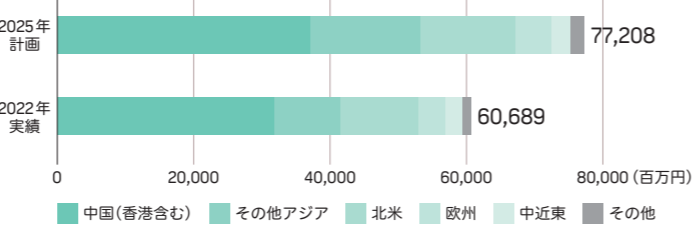
単位：百万円	2022 年		2025 年（第8次中計最終年）		
	実績	構成比	計画	構成比	3カ年 CAGR
売上高	94,921	100.0%	113,800	100.0%	6.2%
売上原価	50,087	52.8%	57,300	50.4%	4.6%
売上総利益	44,834	47.2%	56,500	49.6%	8.0%
販管費	32,638	34.4%	40,500	35.6%	7.5%
営業利益	12,195	12.8%	16,000	14.1%	9.5%
経常利益	13,465	14.2%	16,000	14.1%	5.9%
親会社株主に帰属する当期純利益	8,581	9.0%	10,400	9.1%	6.6%

【為替レート】2022年通期実績：1ドル131.55円 1円19.50円
第8次中計（想定）：1ドル130.00円 1円19.50円

第8次中期経営計画成長イメージ（事業別）



第8次中期経営計画成長イメージ（地域別売上高）



キャッシュ・フロー／株主還元方針

第8次中期経営計画において、営業活動によるキャッシュ・フローは約340億円の増加を予定しており、成長のための投資は約120億円を予定しています。ピジョングループは、株主の皆さまへの利益還元を経営の重要施策として位置づけており、第8次中期経営計画では連結業績や財務状況等の改善とともに、現在の配当水準を維持したうえでの安定的な配当を継続することを基本方針としています。内部留保金については、財務体質の強化にとどまらず、さらなる成長のための新規事業投資や研究開発投資のほか、生産能力増強、コスト削減、品質向上などのための生産設備投資など、経営基盤強化と将来的なグループ収益向上、そして一層の企業価値向上のために有効に活用していきます。また、重要な財務 KPI として、第8次中期経営計画最終年度の ROE を14.0%以上、ROIC は15.0%以上、PVA は70億円以上を目指し、在庫水準の見直し等による運転資本低減などをはじめとした資本効率、キャッシュ・フロー改善にも取り組みます。

【キャッシュ・フロー】

営業キャッシュ・フローの増加（3カ年）：約340億円

【投資】

成長のための投資（3カ年）：約120億円

【第8次中計最終年度財務 KPI】

ROE^{※1} 14.0% 以上

ROIC^{※2} 15.0% 以上

PVA 70億円以上を目指す

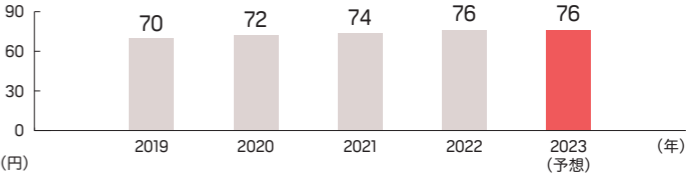
※1 ROE：自己資本純利益率、分母はいずれも期首・期末平均

※2 ROIC：投下資本利益率（NOPAT/投下資本、税率は30.0%、投下資本は期首・期末平均を使用）

【株主還元方針】

連結業績や財務状況等のさらなる改善とともに、現在の配当水準を維持したうえでの安定的な配当継続

【1株当たり配当金推移】



ブランド戦略

ピジョングループは、存在意義「赤ちゃんをいつも真に見つめ続け、この世界をもっと赤ちゃんにやさしい場所にします」の実現に向けた活動推進のため、存在意義で掲げる「赤ちゃんにやさしい場所」を、具体的な6つの社会の姿として描いた「赤ちゃんにやさしい未来像」を策定し社内外に発信しました。これは社員だけでなく、さまざまな立場の方々とのディスカッションを基に策定されたものですが、社員にとっては存在意義をより身近なものに感じられるだけでなく、活動するうえでの目指す方向性をより鮮明にし、さまざまなアイデアの源泉としても期待できるものです。当社グループはこの存在意義を企業活動の軸に据え、存在意義を具現化した商品を通じたブランド力向上に注力します。

ブランドを強化するうえでのポイントは3つです。

1つめは「ピジョンならではの」独自性の強化であり、最も重視するポイントです。60年以上にわたる哺乳研究や乳幼児発達研究を基に、赤ちゃんの成長過程を深く掘り下げ、育児の「お困りごと」を見出すことから開発した多数の高品質な商品を生み出してきたところに、ピジョンブランドの競争優位性があります。日本や中国では業界でのリーディングカンパニーとして広く認知されていますが、アジアやその他地域においても当社の強み・当社ならではの提供価値を、商品・サービス・コミュニケーションに反映し、特徴的なブランド体験をお客様に提供することで、ブランドの差別化を図ります。

2つめは一貫性のあるブランド体験(整合性)です。自社WebサイトやEコマースプラットフォーム、実店舗の垣根なくお客様とのあらゆる接点で、一貫性のあるコミュニケーションを行うことで、明確に私たちのメッセージを伝えていきます。

3つめは共創性です。お客様の変化に寄り添い、その声を商品やサービスに積極的に反映していくことで、社会を巻き込み共創するブランドを目指しています。また「赤ちゃんにやさしい未来像」の実現に向け、社会を巻き込み、共創する施策に取り組んでいきます。

第8次中期経営計画で目指すこと

独自性

「ピジョンならではの」を際立たせる

当社の強み・当社ならではの提供価値を、商品・サービス・コミュニケーションに反映し、特徴的なブランド体験をお客様に提供する

整合性

一貫性のあるブランド体験を提供する

お客様とのあらゆる接点で、一貫性のあるコミュニケーションを行う

共創性

お客様、社会を巻き込み共創する

お客様との対話を生む。お客様の意見を商品・サービスに積極的に取り入れる

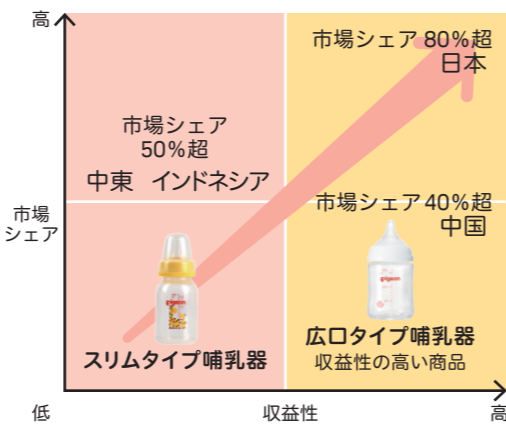
未来像の実現のために、社会を巻き込み共創する

最重視点

商品戦略：哺乳器・乳首 基本方針

哺乳器・乳首は、ピジョングループの原点であり、ブランドの中核となる最も重要な商品です。長期にわたる研究からの知見と競争優位性、そしてお客様からの信頼を武器に、一層強力なカテゴリとなるよう成長を目指します。

今後も、哺乳研究領域での絶え間ない努力はもちろん、販売面では機能が優れ収益性も高い広口タイプ哺乳器の販売比率を拡大していきます。中東やインドネシア等においては、当社哺乳器の市場シェアはすでに高いものの、主力商品がスリムタイプ哺乳器であるため、このような市場においては、大切な赤ちゃんのために広口タイプ哺乳器の機能優位性をきちんとお客様にお伝えする活動などを通し、販売強化とともに収益性の改善につなげます。また、すでに広口タイプが一般的である中国においては、現在の市場シェア※1は44%ほどですが、今後はお客様のご意見をより一層取り入れ商品開発の切り口を細分化し、将来的に市場シェア50%以上を目指していきます。



※1 当社のターゲット顧客内シェア、当社調べ

知的財産への取り組み

ピジョンでは設立以来、知的財産を健全な企業発展に寄与する重要な経営資源と捉える考えの下で、適正な知的財産の権利取得および管理・活用を行ってきました。知的財産担当部門では、近年の国際的な競争の激化やインターネットを通じた模倣品の急速な広まりを受けて、開発部門や事業部門との連携のうえで、将来を見据えた重点技術分野や市場において当社の知的財産をグローバルに保護し活用していくため、特許、意匠権、商標権など多角的視野に立った知的財産の権利化を図るとともに、オンライン並びにオフライン市場における模倣品の監視強化を図り、権利活用による積極的な模倣品排除活動を行っています。これらの活動により、お客様の利益を守り、一層の企業価値向上を推進しています。

商品戦略：ベビースキンケア 基本方針

ベビースキンケアカテゴリは成長市場である一方、各市場でグローバル・ローカルともにプレーヤー数が非常に多く、競争の激しい分野と認識しています。一方、ピジョングループは日本と中国の工場にベビー用スキンケアの研究拠点を備えており、赤ちゃんの肌に特化した基礎研究を行っています。加えて、その知見や技術の商品化・量産化に向けた研究・開発にも同時に取り組むことが可能であり、競合との差別化を強力に支えています。エビデンスの裏づけがある付加価値の高い商品ラインアップを開発し、各市場に合わせて迅速に投入していくことで、当該カテゴリにおける当社ブランドの存在感を出していきたいと考えています。

ベビースキンケアに関しては、現在の日本での市場シェア※2は約30%、中国での市場シェア※3は10%程度で、日本・中国含めすべての展開市場においてさらなる事業拡大の余地が十分あります。シンガポール事業においては、新製品のボタニカルシリーズを上市しており、現在の市場シェアはわずかですが、今後の成長機会には非常に期待ができるものと認識しています。

参考：ベビースキンケアの金額市場シェア（当社調べ）

日本 約30% 中国 約10% シンガポール事業各国 僅少

※2 当社調べ（インターゲイPOS全国ベビeshop・ドラッグストア含算拡大推計値） ※3 当社のターゲット顧客内シェア、当社調べ



商品戦略：ものづくり強化

メーカーとして、商品を通じて赤ちゃんとそのご家族にさまざまな価値を提供しているピジョングループにとって、ものづくりは事業領域の既存・新規を問わず成長の土台となるものであり、ブランドを体現する重要な手段です。第8次中期経営計画においては、従来の研究開発に加え、市場調査や商品企画等も含めた一連の「ものづくり活動」へさらに経営資源を投下し、機能を強化していきます。これからの3年間で、ものづくり費用としては2022年比で約20億円の増強を行い、2025年には総額約60億円にまで拡大させる計画です。

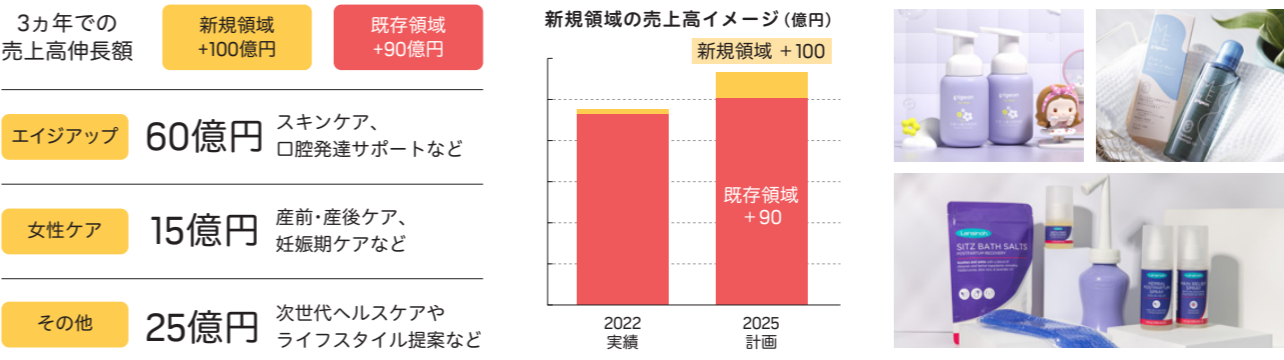
近年、当社グループは「ものづくり活動」に注力しており、その成功例として、2022年の日本市場における哺乳びんスチーム除菌・乾燥器「POCHItto（ポチット）」の発売が挙げられます。この商品カテゴリは以前から海外市場で販売実績のある一方、日本市場では電化製品を用いて哺乳器を消毒する習慣が定着しておらず、ピジョン株式会社でも取り扱いはありませんでした。しかし、改めて顧客調査を実施したところ、それまでと違い日本のお客様にも需要が期待できることが判明し、日本市場への水平展開を決定しました。実際の市場の反応も、高単価にもかかわらずお客様からはご好評をいただき、販売も好調に推移しています。

また、インドで販売しているステンレス製の哺乳器は「地域特性に合わせたものづくり活動」の一例です。インドでは文化的にステンレス製の食器が多用されていることに着目したこの商品は、保温機能の無いシンプルなステンレス製ですが、インドのお客様から非常に好評で、発売後は想定以上の好調な販売推移となっています。

このように、調査によって顧客意識の移り変わりを察知し、既存商品の水平展開や新商品の提案につなげたり、お客様の文化的背景など個々の市場特性に合わせた商品の企画・開発を行ったりするなど、今後もさまざまな方向からより一層の「ものづくり強化」を図っていきます。

商品戦略：新規領域の探索・育成

第8次中期経営計画では、ピジョングループがこれまで培ってきた自社の知見が活用できる新たな成長領域の探索・育成にも注力します。第8次中期経営計画の最終年度である2025年のグループ連結での売上高は、2022年から190億円の増収を目指しており、その商品別の内訳としては新規領域で100億円程度、既存領域で90億円程度の伸長を計画しています。新規領域では「エイジアップ」「女性ケア」「パパ」などに注力します。「エイジアップ」では、特にスキンケア、口腔発達関連カテゴリなどでの成長により、60億円程度の増収を計画しています。この「エイジアップ」の中には、3才以上のお子さまを対象としたキッズスキンケアに加え、中国市場における高月齢の赤ちゃん向け哺乳器投入なども検討しています。「女性ケア」は現在ランシノブランドをメインとした展開ですが、ピジョンブランドでの展開拡大も視野に入れ、2025年にはグループ全体で15億円規模まで成長させます。また、その他の新規領域商品では25億円規模の売上高を目指します。



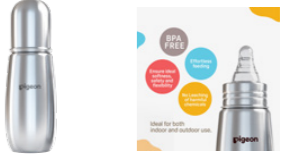
ものづくり強化の一例

①哺乳びんスチーム除菌・乾燥器 POCHItto（日本）



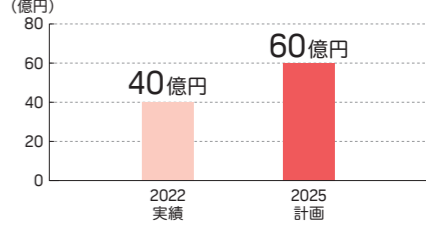
▲海外では主流の「スチーム除菌」を当社が提案。全自動で除菌・乾燥、保管もできる利便性が好評。

②SLIM NECK STEEL FEEDING BOTTLE（インド）



▲ステンレス製の食器が多用されるインドの文化に着目し開発したステンレス製哺乳器。

ものづくり費用の推移



Japan Business [日本事業]

本事業は、「ベビーケア」、「子育て支援」、「ヘルスケア・介護」等で構成されています。

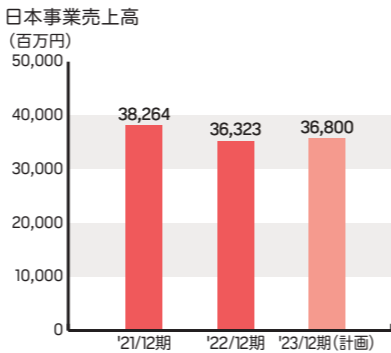
市場の動向および事業環境

日本における出生数は2022年約77.0万人※1と過去最低を更新し、今後も緩やかな減少が続くとみられています。一方、日本の女性の就業率が全年齢ベースで53.0%※2という状況下、子育て支援の面でも当社への期待は大きくなっています。また、総人口に占める65歳以上人口の割合（高齢化率）は29.0%※3と、高齢化も進んでいます。

※1 厚生労働省令和4年人口動態統計月報年計（概数）
 ※2 総務省統計局「労働力調査（基本集計）2022年（令和4年）平均結果」
 ※3 総務省統計局2022年10月1日現在推計

2022年12月期の成果

前期と比較して、売上高は5.1%減の363億23百万円、セグメント利益は売上高の減少に伴う総利益の減少や調達価格の高騰等により27.8%減の14億91百万円となりました。育児および女性向け用品については、新型コロナウイルス感染症の拡大による外出自粛や、物価高の進行による消費者の低価格志向等の影響もあり、売上高は前期を下回りました。当社の基幹商品である哺乳器やさく乳器に関しては、引き続き堅調に推移している一方、おしりふき等の一部の消耗品では、価格競争激化の影響等もあり前期を下回りました。ベビースキンケアカテゴリにつきましても、海外からの需要が落ち込んだことなどもあり販売は苦戦しましたが、環境にやさしい紙製キューブパックを採用した新商品を発売するなど、新たな商品価値を提案しラインアップを拡充しています。また、ピジョン初となる赤ちゃんの防災用品シリーズを新発売し、一部の自治体に商品を無償提供する等、社会における「赤ちゃんの防災」に関する意識の定着を図る取り組みも行っています。さらに「ピジョン公式オンラインショップ」をリニューアルし、ソーシャルメディアとの連携強化による利便性向上や限定商品の充実化等を行い、一層の販売強化に取り組んでいます。加えて、妊娠・出産・育児シーンの女性を応援するサイト「ピジョンインフォ」や動画配信サイトにおいても、お客様に寄り添った情報発信の一層の充実を進めています。ヘルスケア・介護用品では、2021年より総利益率の改善に向けた取扱商品の見直しを実施しており、売上高は前年同期から減少したものの、利益率改善の効果が徐々にみられています。子育て支援においては、当連結会計期間において事業所内保育施設等64カ所にてサービスを展開しており、今後もサービス内容の質的向上を図りながら事業を展開していきます。



ハビナス
液体とろみ
かけるだけ



ハビナス
ラクラクおしり
キレイミスト



デリケートゾーンケア
ME. by Pigeon
(ミーバイピジョン)



赤ちゃんの防災用品シリーズ
sonaetta
(ソナエッタ)

競争優位性

ピジョンは日本での設立以来、60年を超える哺乳研究や乳幼児発達研究を基に、赤ちゃんの成長過程を深く掘り下げ、育児の“お困りごと”を見出し、これまでにない高品質な商品を多数開発し、お客様にお届けしてきました。そのため、日本国内で業界のリーディング・ブランドとして広く認知されており、マーケットシェアを高めると同時に、多様な商品カテゴリを展開しているところに、当社の強みがあります。その結果、1975年から少子化が進む日本市場の中でも業績を伸ばしてきており、近年では後発参入のベビーカーやバウンサーなどのカテゴリにおいても、お客様にリラックスしながら育児を楽しんでいただけるような商品の提案に取り組んでいます。また、育児用品で培った「安全・安心・信頼」のピジョンブランドの下、「子どもの育ちを第一に」との考えに沿って事業所内保育運営受託などの子育て支援に関わる事業も推進し、皆さまから信頼を得ています。「赤ちゃんのことを一番知っている」ピジョングループならではの保育・サービス内容で、常に質的向上を図りながら事業を展開しています。高齢者向けには、生活者の未充足ニーズを的確に切り出す商品企画力や、ベビー用品で培った品質管理力の高さを強みに、競争優位性のある新商品の投入や介護サービスの品質向上を図っています。

第8次中期経営計画における事業戦略

育児および女性向け用品については、ピジョングループの基幹商品であり国内シェアNo.1の哺乳器・乳首を核とした母乳育児支援カテゴリとベビースキンケアカテゴリの2つに注力し、販売強化・市場シェアの向上によって事業拡大を図っています。育児用品の総合メーカーとして多様な商品カテゴリを有する特長を活かしつつ、お客様のニーズに合わせた商品ラインアップの見直しを随時行っています。その中で商品の付加価値を高め価格に反映することで、コスト高騰を吸収しながら、競争力と収益力の向上を目指します。さらに、既存のベビー関連領域での新カテゴリ創出に加えて顧客親和性が高い女性ケアやパパ育児領域の開拓にも取り組むことで、少子化の中でも成長できる事業体制を作っていきます。2023年2月には妊娠中・産後女性のデリケートゾーンをケアする新シリーズ「ME. by Pigeon」の販売を開始しており、今後も日本国内において新奇性のある商品を上市していきます。また販売チャネルとしては自社Eコマースに注力し、ブランドの世界観を表現するコミュニケーションとともに、特に新規商品カテゴリにおいては主要販売チャネルとなるべく、自社Eコマース限定商品の投入や新商品の先行発売等、自社運営による柔軟性を活かした施策を積極的に実行していきます。子育て支援においては、子どもたちそれぞれの成長に寄り添いながら、保育品質のさらなる向上を目指していきます。またヘルスケア・介護分野においては、引き続き車いすなどの施設向け商品だけでなく、おしりふき、からだふき、スキンケア、食事・口腔ケアといった自社開発・製造を行っている商品カテゴリを中心とし、高利益率かつお客様の期待を超える新商品を上市することにより競争力の向上を図っています。

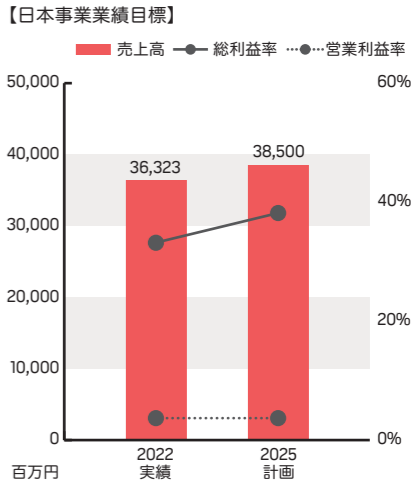
日本事業
3ヵ年 CAGR

売上高 +2.0%

営業利益 +8.4%

重点戦略（ベビーケア）

- 価格改定・商品ポートフォリオ見直しによる収益力改善
哺乳器・乳首を含む母乳育児支援とベビースキンケアへの注力
- 新規カテゴリ創出（3ヵ年での売上高合計：50億円超）
ベビーでの新領域（次世代ヘルスケア、エイジアップなど）
ベビー以外の新領域（女性ケア、パパ育児など）
- 自社Eコマースサイトの強化（25年売上高：22年比4倍を目標）
新規カテゴリ商品の主要チャネルとして位置づけ



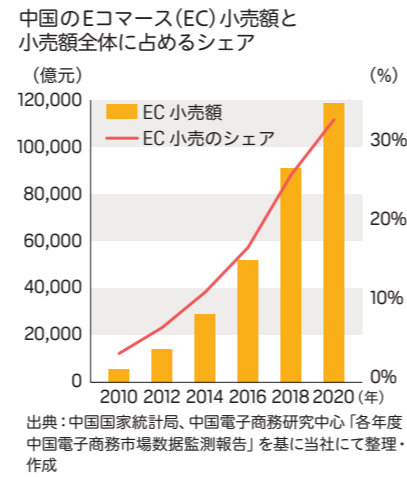
China Business [中国事業]

中国事業には、中国本土、香港、台湾のほか、韓国、フィリピン、モンゴル等の国・地域での事業を含みます。なお当該事業の全売上高に占める中国本土の割合は約9割です。

市場の動向および事業環境

中国では2016年以降、出生数は緩やかな減少トレンドにあり、コロナ禍においては一時的にその減少ペースが加速しているものの、2022年の年間出生数は956万人(中国国家统计局)と、いまだ巨大市場であることに変わりありません。中長期的に中国全体の可処分所得が増加傾向をたどる中で、商品の機能性や安全性に対する消費者の関心も高まっており、中国市場でのピジョンブランドの成長ポテンシャルは非常に高くなっています。また、新しくファミリーを形成する層が1980年代、1990年代からデジタルネイティブ世代へと移行していくに伴い、消費活動のEコマースシフトが進んでいます。当社はこの流れに柔軟に取り組んでおり、中国本土におけるEコマースチャネルの販売構成比が年々高まっています。またコロナ禍を経て、一層Eコマースへのシフトが進んだこともあり、2022年ではその販売構成^{※1}は中国本土の売上の約7割を占めるまでになっています。

※1 セルアウト、金額ベース



2022年12月期の成果

前期と比較して、売上高は6.6%減の347億76百万円、セグメント利益は11.7%減の104億8百万円となりました。中国本土における新型コロナウイルス感染症の拡大により、2022年4月および5月には上海エリアを中心としたロックダウンが発生し、事業活動の一時的な縮小や停止を余儀なくされましたが、6月の解除以降、7月には当社の製造・営業活動が回復し、国内の物流混乱等は順次収束しました。一方、12月にはゼロコロナ政策の緩和に伴い、中国本土において感染症拡大が再燃したことにより、顧客の消費行動や当社の事業活動にも大きな影響を与えました。主要市場である中国本土においては、2021年9月にリニューアルした哺乳器「自然実感」(日本における商品名：母乳実感[®])シリーズへの切り替えはおおむね完了し、お客様からも高評価をいただいています。また、基礎研究に注力しているベビースキンケアカテゴリにおいては、赤ちゃんの肌研究の成果を活かし、3才以上のお子さまを対象としたキッズ向け商品等の販売を2022年第3四半期より開始しており、中国市場における新規顧客領域を拡張しました。なお当事業においては2022年より、北米のピジョンブランドの育児用品販売事業も開始しています。

期	売上高
'21/12期	37,239
'22/12期	34,776
'23/12期(計画)	37,700

マタニティクラス

ピジョンマニュファクチャリング上海(工場)

母乳育児コンサルテーション

キッズ向けスキンケア

競争優位性

ピジョンは、2002年に中国市場へ本格進出しました。中国の経済成長とともに当社の商品をお買い求めいただける方が増え、現在では中国全体の半分以上のご家庭を当社のターゲットと捉えています。また、2009年からは中国国家衛生部との協働プロジェクトで全国の主要病院に「母乳育児相談室」を開設し、病産院と提携して母乳育児に関する啓発活動を行っていることも奏功し、中国においてもピジョンは安心・安全・高品質なベビー用品のリーディング・ブランドとして広く認知されています。発達するEコマース市場では、哺乳器カテゴリにおいても他社の市場参入が容易となりつつありますが、機能面や品質の優位性をご理解いただいた医療従事者等の専門家による推奨や、実際のユーザーによる口コミの高い評価等を獲得することで、当社の哺乳器は依然として中国本土でシェアNo.1^{※2}ブランドの地位を維持しています。

※2 当社調べ(哺乳器・乳首セルアウト、金額ベース)

第8次中期経営計画における事業戦略

2023年以降も出生数の減少トレンドが続くと見ている中国本土においては、主力商品である哺乳器、ベビースキンケアカテゴリにさらに注力するとともに、新規カテゴリの創出にも積極的に取り組み、事業の一層の拡大を目指しています。お客様のニーズを的確に理解し具体的な商品として提案できるよう、販売会社のマーケティングや企画担当者のみならず、研究開発側からも新規アイデアを持ち寄ることで基礎研究と商品化の切れ目ない活動を実現しています。その成果として3才以上のお子さまを対象としたキッズ向け商品等の販売を2022年第3四半期より開始するなど、すでに実績も現れ始めています。販売面では、拡大するEコマースに対し、お客様の購買行動に沿った新しいプラットフォームへの先行投資等にも取り組み、またSNS等による直接的な消費者とのコミュニケーションを強化することで、現地ニーズの探索やブランディングおよび販売強化につなげます。一方、コロナ禍で小規模な販売店の閉店が加速していたこともあり、実店舗チャネルの売上高は減少傾向ではありますが、Eコマースとの差別化に向けてアボカドスキンケア等の実店舗チャネル限定商品を投入するなど、売上減少に歯止めをかけるべく、取り組みを強化しています。当事業では、中国国内に基幹商品の生産工場と販売会社の両方を有しており、効率的な生産・供給体制を整えることにより、グループ内で高い利益率を創出できるのも大きな特徴です。上海市および江蘇省常州市に備える自社工場では、最新技術を取り入れた省人化や良品率向上により利益率の改善を図っていくことで、ものづくり活動やEコマースへの先行投資によるコスト増加を生産面からカバーしていくことにも取り組みます。当社がダブルハートブランドとして広く認知されている韓国市場においては、Eコマースでの販売が大部分を占めています。2023年からより一層の事業成長のため、流通体制の抜本的な見直しや商品ラインアップの拡充とともにEコマース販売強化を行い、3年間で売上の倍増を目指しています。また、2022年からは中国事業が持つピジョンブランドのマーケティングやEコマースでのノウハウ・リソースを活用し、北米市場でのピジョンブランドの販売も開始することで、事業展開エリアの拡大にも着手しています。今後も北米における当社の認知度およびブランド価値の向上に努めていきます。

中国事業
3カ年 CAGR

売上高 +8.4%

営業利益 +8.5%

重点戦略

- 哺乳器・乳首、ベビースキンケアのさらなる強化**
哺乳器の市場シェア50%を見据え、高月齢向け商品を拡充
アボカド、柚子に続くユニークなベビースキンケア商品シリーズを拡充
- 新規カテゴリ創出**
女性ケア、パパ育児、エイジアップなど新規市場開拓
- サプライチェーンの見直しによる事業再編**
工場の収益改善、韓国での自社直販体制への移行

【中国事業業績目標】

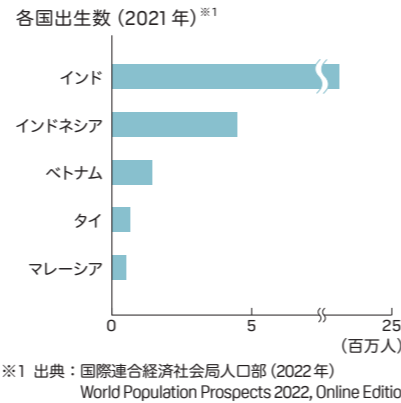
項目	2022 実績	2025 計画
売上高	34,776	44,300
総利益率	約45%	約50%
営業利益率	約25%	約25%

Singapore Business [シンガポール事業]

シンガポール事業が統括する地域は、シンガポール、インドネシア、マレーシアなどのASEAN諸国、インド、中近東諸国（アラブ首長国連邦ほか）、オセアニア地域、その他（南アフリカほか）と新興国が中心になっています。

市場の動向および事業環境

世界では毎年1.3億人の赤ちゃんが生まれているといわれており、中でも当事業では、インドネシア、インドを重点市場と位置づけ、事業の拡大を図っています。コロナ禍でも出生数が安定し、年間出生数が約500万人^{※1}ともいわれるインドネシア、そして2023年には中国を抜いて総人口が世界1位になると予測され、年間出生数も約2,400万人と桁違いのインドと、この両国は出生数に加え経済的な成長も期待されることから、非常に成長機会が大きく魅力的であり、中国事業に続く次の主力市場とすべく育成に注力しています。さらに、シンガポール事業が展開しているエリアでは経済成長に伴って年間可処分所得が5,000～3万5,000米ドルの中間層も拡大しており、上位中間層（所得水準が同1万2,000米ドル以上）まで含めた当社のターゲット層はさらに拡大する見通しです。



2022年12月期の成果

前期と比較して、売上高は12.2%増の141億53百万円、セグメント利益は18.2%増の21億40百万円となりました。シンガポール事業が管轄するASEAN地域およびインドでは、コロナ禍からの回復傾向もあり、重点国であるインドネシア、インドをはじめ、自社拠点があるシンガポールやマレーシア等において売上高および利益を伸ばしています。哺乳器カテゴリでは、中国、日本に続き、2022年8月より主要国において、当社の主力商品である哺乳器「SofTouch」（日本における商品名：母乳実感[®]）シリーズのリニューアル発売を開始したほか、ガラスのような透明感を実現した新素材のプラスチック「T-Ester^{※2}」を使用した哺乳器を順次発売しています。また、注力しているベビースキンケアカテゴリにおいては、「ナチュラル・ボタニカル・ベビー」シリーズを15以上の国と地域で展開しており、2022年11月には同シリーズからコーンスターチを原料とした自然素材のベビーパウダーを発売し、ラインアップを拡充しています。



競争優位性

1970年代から進出している東南アジアでは、日本での哺乳研究や乳幼児発達研究を基に作られた高品質な商品と、長年にわたって培った信頼できる現地パートナーとの協力関係によって、すでにピジョンブランドの顧客認知が進んでおり、インドネシア、シンガポール、タイ、ベトナムでは、ピジョンは哺乳器のトップシェアブランド^{※3}になっています。また、シンガポール事業ではタイ（2拠点）、インドネシア、インドにそれぞれ生産工場を有しており、当社グループの定める厳密な品質基準に合致する、安全性の高い商品の生産が可能です。これらの工場はグループ全体の生産供給拠点でもあることから、安全性だけでなく生産効率の向上にも日々取り組んでおり、当事業での展開市場におけるコスト競争力にも大きく貢献しています。

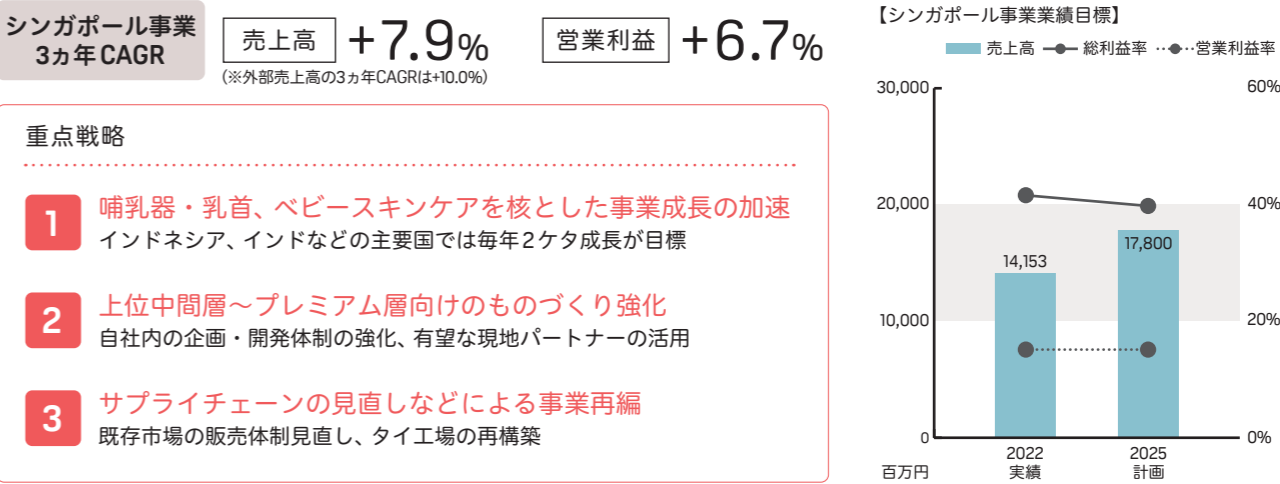
※3 当社調べ

第8次中期経営計画における事業戦略

事業内の販売エリアにおいては、民族・言語・宗教・文化が多様であり、また新興国が多いことから、ボリュームゾーンとなる消費価格帯がさまざまです。従って、それぞれの市場で消費者理解を深め、スピーディにそのニーズへ対応して商品を投入していくものづくりが重要です。ピジョングループ内での企画・開発機能等の強化だけでなく、デザインや生産能力などが有望な現地パートナーとの協業も視野に、柔軟かつフットワークの軽い体制構築を目指します。直近では、環境に対する意識の高まりに応えた新しいベビースキンケアシリーズを発売するなど、商品開発機能の強化も着実に進んでおり、今後は特に上位中間層～プレミアム層向け商品に対しての活動を推進していきます。また、近年Eコマースの需要が高まっていることから、デジタルマーケティングの強化等、お客様の消費行動の変化や地域特性に合わせ、細やかに対応できるマーケティング戦略も進行していきます。基幹商品である哺乳器カテゴリにおいては、市場シェアは獲得できつつある一方で、多くの新興国において低価格帯のスリムタイプ哺乳器が主流となっています。今後は、すでに日本や中国で主流となっている高価格帯の広口タイプ哺乳器の品質や機能面の優位性をしっかりと市場にお伝えしながら販売強化し、広口タイプ哺乳器の売上高比率を高めていくことで、収益性の改善にも努めます。ベトナムやタイ、インドネシア等、すでにブランドポジションを築けている市場では、原価高騰に対応するため市場ごとにタイミングをみながら、価格戦略の見直しも視野に活動していきます。当事業にある4工場では、他の事業向けにも商品を生産していることもあり、これら各工場での生産状況やコストの改善はグループ全体としても重要な課題です。工場の生産効率向上や最適なサプライチェーンの再構築を行うことで、原材料価格や物流費等の変動に柔軟に対応し、安定的な生産や利益水準の改善を実現していきます。加えて温室効果ガス排出量削減への取り組みなど、環境に配慮した生産体制を構築し、明日生まれる赤ちゃんの未来にも豊かな地球を残すべく貢献していきます。

インド：当社は2009年から事業を推進しています。大都市を中心とした展開のほか、地域に密着した売場展開を含め、コロナ禍を経て消費者の購買行動やマインドの変化に合わせ、当社の販売・流通体制を再整備していきます。また病院院活動を通じてピジョンブランドの浸透を図っています。生産面では現地工場として、ステンレス製の食器が多用されるインドの文化に着目したステンレス製哺乳器を上市するなど、赤ちゃんの授乳支援のためにものづくり体制の強化を行っています。

インドネシア：当社は1980年代から進出し、現在では現地パートナーのサポートの下で国内ほぼ全土をカバーできる販売網を構築しています。成熟前の育児用品市場に進出できたことに加え、複数の国立病院との連携により、当社のブランド認知率は非常に高くなりました。販売面では、商品ラインアップの一層の拡大やよりスムーズな調達・販売体制構築を目指し、2019年に新たに販売会社を設立するなど、インドネシア市場での事業拡大を進めています。基幹商品である哺乳器カテゴリにおいては、当社はすでにインドネシア国内で50%以上の市場シェアを獲得できており、近年は高価格帯である広口タイプ哺乳器の売上を継続して伸ばしています。その他のカテゴリにおいては、高い品質基準をクリアできる現地の優良サプライヤーとの協業により価格競争力を向上させることで、上位中間層からプレミアム層までをターゲットにした商品開発を進めています。生産面では現地パートナーと合併で設立した工場を2017年に連結子会社化し、2021年には生産能力の増強と取扱品目の拡大のため、工場の生産設備の刷新・拡張を行っています。今後も生産効率の改善や環境対応等の進化に取り組み、シンガポール事業のものづくりを他の拠点とシナジーを生み出しながら支えています。



重点戦略

- 1 哺乳器・乳首、ベビースキンケアを核とした事業成長の加速
インドネシア、インドなどの主要国では毎年2ケタ成長が目標
- 2 上位中間層～プレミアム層向けのものづくり強化
自社内の企画・開発体制の強化、有望な現地パートナーの活用
- 3 サプライチェーンの見直しなどによる事業再編
既存市場の販売体制見直し、タイ工場の再構築

Lansinoh Business [ランシノ事業] 

市場の動向および事業環境

現在、ランシノブランドにおける市場別の販売構成は、おおむね北米 6 割、欧州 3 割、その他（中国など）1 割となっています。ランシノ事業の主要市場である米国は、経済先進国の中では人口動態は比較的安定した水準にありましたが、新型コロナウイルス感染症拡大による産み控えなどにより、2020 年の出生数は 1979 年以来最少を更新しました。しかし米国の国立衛生統計センター（NCHS）の発表では、2021 年の出生数は前年比 1.3% 増の約 366 万人、合計特殊出生率は 1.66 と 7 年ぶりに増加し、2022 年は出生数前年比 0.1% 減、合計特殊出生率 1.67（暫定）とほぼ横ばいとなっています。欧州でも主要国の合計特殊出生率は減少傾向にあるものの、一部フランスやスウェーデン等の国家的な子育て支援策が充実している国々などでは先進国の平均的水準を上回る状況が続いているほか、その他少子化対策に力を入れている国々もあります。

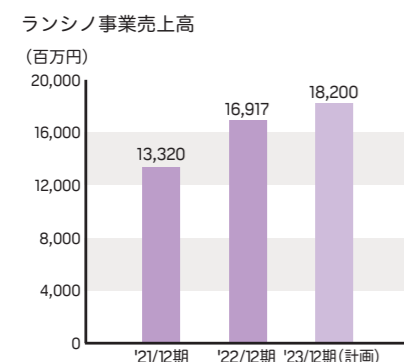
一方で、米国・欧州はもちろん、世界的に母乳育児の重要性や、母乳育児の医学的・経済的なメリットについての認知は年々高まっており、母乳関連商品への需要は確実に高まっています。

2022年12月期の成果

前期と比較して、売上高は27.0%増の169億17百万円、セグメント利益は21.1%増の11億54百万円となりました。

主力市場である北米および欧州では、2021年からの物流混乱による商品入荷および出荷遅延傾向が継続しました。そのような中、北米では主力商品である乳首ケアクリームやさく乳器、母乳保存バッグの販売が堅調に推移したことに加えて、2021年より販売を開始した産前・産後ケアカテゴリ商品も売上を伸ばし、売上高は現地通貨で前年同期を上回りました。一方、ドイツやイギリス等欧州の一部では、エネルギー危機や物価高騰による消費低迷がみられたことなどもあり、売上高は現地通貨で前期を下回りました。

利益面につきましては、海上輸送費をはじめとした物流費高騰が続いたことで、原価や発送費用等が影響を受けたことに加え、積極的なマーケティング費用投下もあったものの、北米等での増収効果による総利益増もあり、前期を上回りました。



ランシノブランドの競争優位性

2004年に子会社化した米LANSONO LABORATORIES, INC.（以下「ランシノ社」）が展開するランシノブランドの商品はいまや85を超える国・地域のお客様にご愛用いただいています。1984年のランシノ社創業以来、高いブランド力と、乳首ケアクリーム、母乳パッド、母乳保存バッグ、さく乳器などの主力商品の品質の高さや信頼性が市場で認知され、母乳育児用品ブランドとしてお客様から強い支持を得ています。当事業の主要市場である米国においては、当社の乳首ケアクリーム、母乳パッド、母乳保存バッグなどで市場シェア1位※を獲得しています。また近年では北米や欧州に加え、中国を含むアジアなど、世界的に事業を拡大し、各国で市場シェアの拡大を図っています。

ランシノブランドでは世界トップクラスの母乳育児に関する研究開発を行っており、トルコに設立した自社工場ではさく乳器の開発・生産も手掛けることで、各市場のニーズに合わせた柔軟な供給体制を整えています。また近年では一部のピジョンブランド製品の製造も行うなど、ピジョングループの他事業とのシナジー創出にも貢献しています。

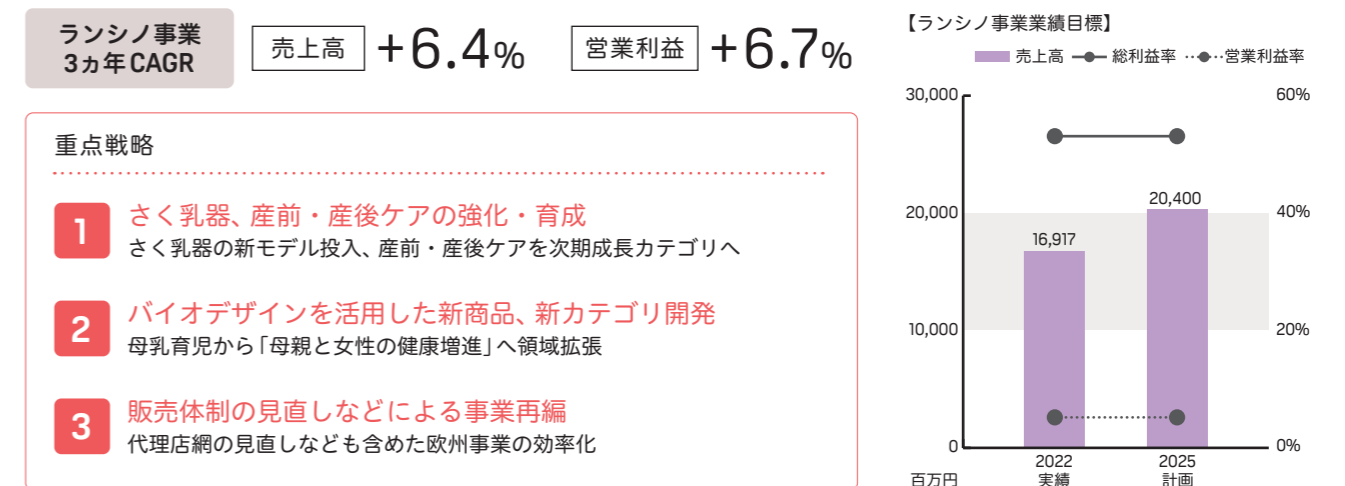
※当社調べ

第8次中期経営計画における事業戦略

ランシノ事業の展開エリアは、現在北米（アメリカ、カナダほか）、欧州（イギリス、ドイツ、ベルギーほか）のほか、中国、トルコ、中南米等となっています。これら世界中のママと赤ちゃんの新しい人生の最高のスタートをサポートするため、多くの医師が推奨する乳首ケアクリームから、Bluetooth® 接続できる電動さく乳器、生後数日間をサポートする病産院用製品まで、ランシノは母乳育児におけるトータルソリューションを提供しています。

第8次中期経営計画においては、主力の乳首ケアクリーム等の販売強化に加え、特にさく乳器カテゴリにおける競争力の高い新商品開発および市場投入に積極的に取り組みます。また母乳育児だけでなく、2021年から販売を開始している産前・産後ケア商品に関しては、商品ラインアップの拡充や展開市場の開拓などを通し、将来の事業の柱となるよう育成します。これに加えて事業領域の面では、デザイン思考を取り入れた新商品開発プロセスなどを活用しながら、現在の「母乳育児」領域をさらに発展させ、「母親と女性の健康増進」への拡張も進めていきます。

販売面では今後のさらなる事業拡大に向け、各国の主要な薬局、ベビー専門店や量販店との関係強化はもちろん、各市場に寄り添った商品ラインアップの拡充にも注力します。また拡大しているEコマースへの対応強化、マーケティング活動だけでなく、特に代理店網の見直しなども含めた欧州事業の効率化の取り組みを進めていきます。



ブランドリニューアル

ランシノブランドはこれまで母乳育児用品ブランドとして多くのお客様から支持されてきました。第8次中期経営計画では、さく乳器などの母乳育児用品に加えて、産前・産後ケア商品もさらに成長させていくための第一歩として、これまで支持されてきた母乳育児ブランドとしての価値や伝統を中核に置きつつ、現在そして将来の消費者の価値観やブランドの方向性の変化に合わせて、2023年3月に新しいブランドビジョン「Stand with the mothers」を発表しました。

Pigeon ESG/SDGs 基本方針

ピジョングループは、社員一人ひとりが大切にする企業理念として「Pigeon DNA・Pigeon Way」を掲げており、「Pigeon DNA・Pigeon Way」を体現し、持続可能な社会の発展に貢献する方針として「Pigeon ESG/SDGs基本方針」を設定しています。

ピジョングループが解決しなければならない重要課題（マテリアリティ）や環境（E）・社会（S）・ガバナンス（G）の観点から持続可能なオペレーションを追求するとともに、製品やサービスの提供による新たな価値の創造により、SDGsに代表される社会課題の解決に貢献すべく事業活動を展開していきます。今後、当社の事業活動を通してステークホルダーの皆さまとの信頼関係の構築に努め、総じて企業価値を向上させることで、持続可能な社会の発展に貢献していくことを企図しています。

サステナビリティ委員会

ピジョングループのESG経営を中長期的な視野でさらに深耕するため、2020年12月に「サステナビリティ委員会」を設立しました。委員長であるグローバルヘッドオフィス（GHO）担当取締役の下、各事業本部長、経営戦略本部長で構成する本委員会では、サステナビリティ課題における中・長期目標の設定、重要課題（マテリアリティ）の特定と定期的な見直し、重要課題（マテリアリティ）の解決に向けた取り組みの進捗レビューを行います。設立以来、2022年12月までの間に委員会を7回開催し、重要課題（マテリアリティ）を見直したほか、中長期環境目標の策定に向けた議論も行いました。本委員会で議論した内容は、取締役会にて報告しています。



これまでのサステナビリティ委員会での主な議論

2021年～2022年に開催したサステナビリティ委員会では、中長期環境目標「Pigeon Green Action Plan」策定に向けて、6回にわたる議論を行い、ピジョングループが事業活動を行ううえで特に関連性が高い環境課題を洗い出したうえで、脱炭素社会・循環型社会・自然共生社会の実現に向けた目標を設定することを合意しました。

まず初めに、世界共通の課題である脱炭素社会実現に向けて、Scope1&2温室効果ガス排出量削減の目標値を議論しました。ピジョングループのScope1&2温室効果ガス排出量のうち、多くが購入した電気の使用に伴う間接排出となっています。省エネルギー、太陽光による自家発電の導入、再生可能エネルギーの購入を対策の柱とし、これら対策で賄いきれない電力使用量について再生可能エネルギー証書の購入を行うこととしました。省エネや自家発電のための投資額とエネルギーコストの節減効果、再生可能エネルギーの購入にかかる追加的費用、将来的な炭素税導入による財務インパクトの試算等、費用対効果のシミュレーションを行ったうえで、2050年の目標値をScope1&2温室効果ガス排出量ネットゼロに、その通過点として2030年の目標値は2018年度比50%削減（総量）とすることを合意しました。

その他、循環型社会・自然共生社会の実現に向けても目標値の議論を行い、取締役会に提案を行いました。「Pigeon Green Action Plan」の中長期目標は、第8次中期経営計画において、事業本部ごとの目標に落とし込まれ、各事業本部が責任を持って対策を実行しています。サステナビリティ委員会では、事業本部ごとの進捗をモニタリングし、レビューしていきます。

2021年（計4回開催）	2022年（計3回開催）
<div>議題</div> <ul style="list-style-type: none">サステナビリティ委員会設立趣旨説明外部有識者によるESG/SDGsの最新動向とESGテーマの審議各事業本部による取り組み進捗報告中長期環境目標策定に向けて（脱炭素社会・循環型社会・自然共生社会の実現に向けた議論）Scope3算定に向けた情報共有気候関連リスク・機会分析進捗報告	<div>議題</div> <ul style="list-style-type: none">各事業本部による取り組み進捗報告外部有識者による講義中長期環境目標策定に向けて（脱炭素社会・循環型社会・自然共生社会の実現に向けた議論）第8次中期経営計画（2023-2025）策定に向けた新重要課題（マテリアリティ）の検討2023年以降の取り組みについて～目標策定から実行フェーズへ～（目標達成へ向けた運営体制の構築・RSPO認証パーム油の調達推進・脱炭素化推進・人権デュー・デリジェンス）

Pigeon Sustainable Action

私たちは、赤ちゃんをいつも真に見つめ続け、この世界をもっと赤ちゃんにやさしい場所にするために存在します。

私たちは、赤ちゃんにやさしい未来をつくるため、事業活動を行うすべての国・地域において環境負荷を減らし、赤ちゃんのご家族を取り巻く社会課題の解決をすること、新しいビジネスにも挑戦することで社会になくてはならない存在として持続的な成長を目指します。

存在意義実現のため中長期的に取り組む重要課題（マテリアリティ）

重要課題（マテリアリティ）	目指すべき姿	個別課題
 事業競争力向上とビジネス強靱化	「創って」「作って」「届ける」を叶える「強靱な体制」を構築し、中長期にわたり企業価値を拡大し、なくてはならない会社となる	<ul style="list-style-type: none">赤ちゃんの授乳支援赤ちゃんの健やかな肌づくり支援新ビジネス創造お客様の期待を超える商品上市強靱な商品供給体制の構築
 環境負荷軽減	明日生まれる赤ちゃんの未来に豊かな地球を残すため、脱炭素・循環型・自然共生社会を目指した「Pigeon Green Action Plan」の実行	<ul style="list-style-type: none">温室効果ガス排出量削減（Scope1・2・3）循環型ものづくり持続可能な資源（紙・パーム油）の使用
 社会課題への貢献	赤ちゃんのご家族を取り巻く社会課題の解決に貢献	<ul style="list-style-type: none">支援が必要な赤ちゃんへの新商品・サービス病産院向け商品の使用拡大責任ある調達の推進コミュニティへの参画・支援
 存在意義実現のための人材・組織風土	「Pigeon Way」や「存在意義」に共感し、会社、組織、仕事に対して「誇り」と「自発的な貢献意欲」を持ち、多様な人材が自分らしく挑戦し成長できる組織風土を醸成	<ul style="list-style-type: none">自己実現と成長できる働きがいのある会社挑戦できる組織風土人材への投資拡大ダイバーシティ＆インクルージョン推進
 強固な経営基盤の構築	中長期的な企業価値向上のためのGHO / 4 SBU体制の強化と積極果敢に挑戦できるコーポレート・ガバナンス体制の充実	<ul style="list-style-type: none">グループガバナンス強化コンプライアンス強化リスクマネジメント強化ステークホルダーとの対話

当社のサステナビリティの取り組みの詳細については、	Webサイト	https://www.pigeon.co.jp/sustainability/
当社Webサイトもご覧ください。	ESGデータブック	https://www.pigeon.co.jp/sustainability/databook/



重要課題

事業競争力向上と
ビジネス強靱化

目指すべき姿

「創って」「作って」「届ける」を叶える「強靱な体制」を構築し、
中長期にわたり企業価値を拡大し、なくてはならない会社となる

個別課題

赤ちゃんの
授乳支援
P.44 ～ 45

赤ちゃんの健やかな
肌づくり支援
P.30

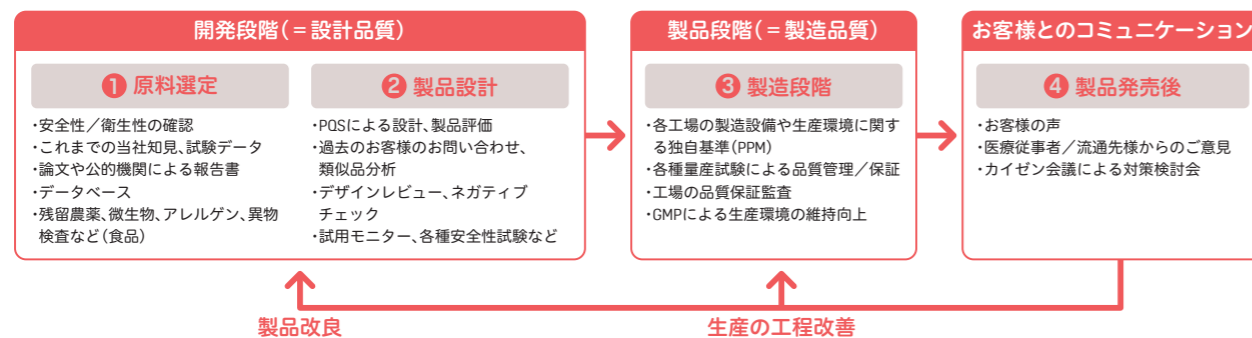
新ビジネス
創造
P.31

お客様の期待を超える
商品上市
P.43

強靱な商品供給体制
の構築
P.42 ～ 43

ピジョン・クオリティ

ピジョングループは、世界中の赤ちゃんご家族に安心・安全な製品をお届けするため、原料選定並びに製品設計といった開発段階での「設計品質」と、製造段階における「製造品質」の2つをピジョン・クオリティの骨格とし、これら2つの品質向上を図っています。これら2つの品質向上に向けた取り組みは、国際規格ISO9001に沿ってプロセス管理されており、6ヵ月ごとに見直しを行っています。また、製品の販売後も、お客様から寄せられた声などを共有し、製品の改良や生産工程の改善につなげています。



ピジョンの「設計品質」

ピジョングループは、製品開発段階から安全性・使いやすさ・耐久性といったピジョン独自の製品設計の考え方や基準をPQS (Pigeon Quality Standard) として制定し、これをグローバルに適用することで、各国で作られる製品の設計品質の維持・向上に努めています。製品の開発段階から、安全であることが確認された原料のみを選定して使用し、開発設計段階では、デザインレビューやさまざまな生活シーンにおける広範囲なリスクを想定した検証（ネガティブチェック）などの社内レビューシステムを通じて、製品使用時に起こりうる不具合、ケガ・事故などのリスクを事前に予測・分析し、これらを未然に防げるよう、設計に反映しています。また、開発品がお客様のニーズにお応えできる品質に仕上がっているか、改善すべき点はないかを試用モニターテストを通じて確認し、設計品質の評価・検証を行っています。

ピジョンの「製造品質」

製品の製造は、各生産工場の製造設備や生産環境など、ピジョンが設定した独自の基準であるPPM (Pigeon Productive Management) を満たした工場で行います。生産工場では定期的にさまざまな角度からチェックをするQA (品質保証) 監査に加え、各国におけるGMP (適正製造規範) に準拠することで、安定的な品質の実現に努めています。生産される製品は、材料の受け入れ検査から生産中の工程検査、最終製品の出荷検査を経て合格したもののみが出荷される仕組みになっています。万が一、お客様から製造由来の問題やご要望をいただいた場合、速やかに生産部門へとフィードバックし、製造工程の改良可否を検討します。

お客様の声をさらなる品質向上につなげる（お客様とのコミュニケーション）

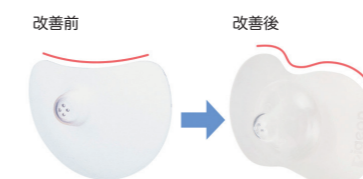
ピジョングループは、発売した製品について、お客様の声や医療機関からのお問い合わせなどの市場情報を集約し、原料や製品の安全性評価に反映させる体制を構築しています。万が一、安全性への懸念が生じれば、関連部門で検討会（カイゼン会議）を行い、原因解明と必要な対策を速やかに講じます。ピジョングループは、いつも消費者視点で製品を評価・検証し、常に安全性を意識して、より高い品質を追求しています。

お客様満足度の向上

ピジョンはお客様の声を大切な財産だと考え、1970年代から「お客様相談室」を設置し、そこに寄せられるお客様の声を事業に反映させる、お客様中心の経営を行ってきました。2016年には国際規格ISO10002（品質マネジメント—顧客満足—組織における苦情対応のための指針）に適合した苦情対応マネジメントシステムを構築し、2018年には「消費者志向自主宣言」を発表しています。お客様の声から課題を抽出し、品質管理や開発部門をはじめとした関係部門が連携して商品やサービスの品質を改善することで、お客様満足度の向上に努めています。

お客様の声を活かして改善した商品 「乳頭保護器」

授乳中の乳頭保護器のずれ、サイズ不具合など、乳頭保護器をご使用いただく中での悩みが寄せられました。この声を活かし、新たにバタフライ形状を採用、おっぱいに密着する部分を薄くし、密着度を向上させることでずれを削減しました。またサイズ展開を見直し、S・M・Lの3サイズに増やしました。



お客様の声を活かして改善した商品 ベビーカー「Runfee RB3」

お子さまの成長に合わせて高さの調節が必要であった肩ベルトの構造を変更し、縦スリットを採用することで、スムーズに高さ調節ができ、お子さまにぴったりとベルトを装着できるようにしました。さらに、幌の開閉音を従来比13%静音化することで、お子さまの眠りを妨げずに安心して操作ができる仕様に変更しています。



環境に配慮した新規原料や新規生産技術の構築を推進

2022年2月に、当社基幹商品である哺乳器の中長期的な成長を継続するため、新たな技術開発拠点「Pigeon Tsukuba Engineering Center」を開設しました。当社の生産技術と品質管理に関するナレッジを当拠点に集約し、さらなる生産性の向上を図るとともに、環境負荷の低減につながる新規原料や生産技術の検討も積極的に推進します。また、当拠点を有効活用して、グローバルに点在する生産拠点とも生産現場の課題や改善活動をタイムリーに共有し、生産技術に関わる人材の育成やナレッジの蓄積を強化することで、今後も安定的に高品質の製品を世界中に提供していきます。



生産拠点や技術をお客様まで、すべての流れを
TECが「繋ぐ」という意味を込めたロゴデザイン

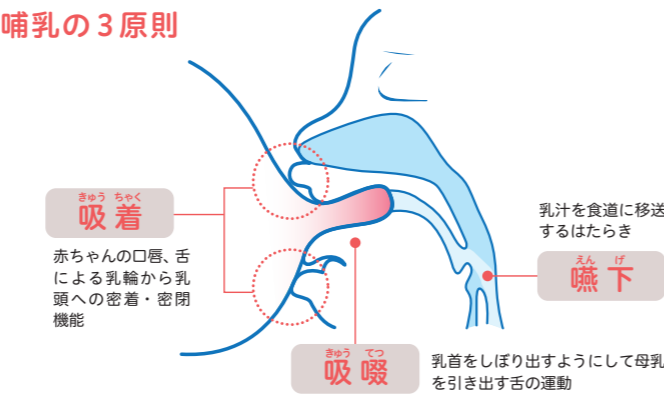


「Pigeon Tsukuba Engineering Center」成形機エリアの一部

ピジョンは、赤ちゃんを中心とした成長・発達の基礎研究や、行動観察を通じたお困りごと・ニーズの掘り起こしなどお客様を真に見つめ続け、商品・サービスにつなげるための研究を行っています。

ピジョンの哺乳研究：60年以上の研究と哺乳3原則の追求

ピジョンは、言葉が話せない赤ちゃんの哺乳運動のメカニズムを解明するために、60年以上にわたる徹底した観察でその研究を行ってきました。赤ちゃんの口腔内で行われているさまざまな運動とはたらきは、外観を観察するだけでは分かりません。そこで当社は、赤ちゃんの哺乳中の口や喉の動きを調べるため、独自の研究観察技術を生み出しながら研究を重ねてきました。そうして、赤ちゃんの哺乳には、3つの原則が大切であることを導き出しました。



哺乳器開発へのこだわり：おっぱいと同じ哺乳運動を目指して

ピジョンでは、いつでも安心して母乳育児が継続できるよう、「赤ちゃんがママのおっぱいを飲むときと同じような哺乳運動ができる」ことを目指して、哺乳器を開発しています。

感覚：「感覚」を数値化し、人工乳首を進化させる

モニター活動で得たビデオの映像とエコーの映像を当社独自の手法で重ね合わせ、吸着時の口の角度や深さを測定・分析してきました。当社はママの乳首のやわらかさにも着目し、世界で初めて専用の測定装置を独自開発し、大勢のママからのご協力を得ることで、やわらかさの数値化にも成功し、商品開発に活かしています。今後も、あらゆる角度から測定・分析を進めていき、大切な感覚を数値化して捉えることで、商品の開発につなげていきます。



設計：赤ちゃんの成長に合わせた乳首の設計

哺乳運動は、赤ちゃんの月齢が進むにつれて発達するため、乳首の大きさ、やわらかさ、吸い穴の形状を成長に合わせて変えることで、おっぱいから飲んでいるときと同じように飲めることを目指しています。現在は月齢に合わせて6種類の人工乳首を取り揃えています。

飲みやすさと耐久性：原料開発や加工技術を追求

人工乳首はやわらかく適度な弾力があることが大切だと考えられていますが、一方で、その原料となるシリコーンは耐久性を備えながらやわらかくするのが難しい素材です。当社は、原料メーカーとともに研究と試作を重ね、月齢ごとに配合の異なるシリコーン人工乳首を開発しました。加えて、これまでの研究データに基づき、乳頭部分から根元にかけてシリコーンの肉厚を調整することで、やわらかさと耐久性を両立しています。

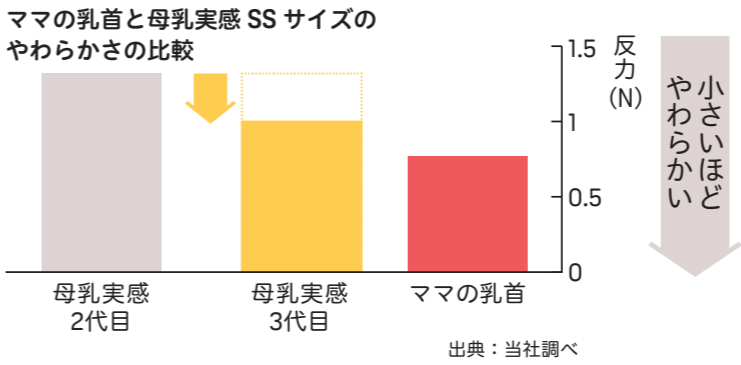
0ヵ月～	1ヵ月頃～	3ヵ月頃～
SS	S	M
丸穴 ●	丸穴 ○	Y字型 Y
6ヵ月頃～	9ヵ月以上	離乳完了期にはこちら
L	LL	15ヵ月以上
Y字型 Y	Y字型 Y	3L
		Y字型 Y

研究開発から生まれたピジョンの哺乳器

「母乳実感®」シリーズ

世界でも類を見ない、徹底した哺乳研究と企画・設計過程でのこだわりを商品開発につなげ、「哺乳びんはどれも同じ」というイメージをくつがえしたのが、「母乳実感®」シリーズです。2021年9月には中国で、2022年には日本や東南アジアで、より一層ママの乳首のやわらかさに近づいた新しい「母乳実感®」の販売を開始しました。また、人工乳首だけでなく、哺乳びんについても、ガラスのような透明感で調乳時に目視で目盛りが見やすい新素材のプラスチック「T-Ester※」を使用し、使いやすさに考慮されたシリーズを2022年より発売するなど、よりよい赤ちゃんの哺乳を目指した商品展開を行っています。

※「T-Ester」は三菱瓦斯化学株式会社の登録商標です



「命を支える」哺乳器と品質

世界中の国と地域で展開されているピジョンの人工乳首は、生後間もない赤ちゃんがママのおっぱい以外に初めて口にするもので、赤ちゃんに栄養を届け、命を支える商品です。その一つひとつの安全性をより確かなものにするために、私たちは公的規格基準以外にも独自の厳しい品質管理基準を設けており、例えば工場における品質検査では、人工乳首1個につき15項目以上を検査します。成形サイズ、吸い穴、通気バルブ、弾力性といった機能検査は専用の計測機器を用いて行い、異物混入、ほこりの付着、樹脂のはみ出し・欠損といった外観検査は機械だけに頼ることなく、目視やルーペを使ってもチェックしています。一つひとつの人工乳首の先に、一人ひとりのかけがえない赤ちゃんがいることを胸に刻み、すべての工場で、確かな品質を見極め、当社は年間1億個以上の人工乳首を赤ちゃんにお届けしています。

ピジョンの品質管理基準 P.42



この世界をもっと赤ちゃんにやさしい場所にしていくために

これまでご紹介したピジョンの哺乳器に対するこだわりや、徹底して赤ちゃんの哺乳運動を観察・研究し、商品開発へとつなげてきたそのノウハウや想いを具現化するだけでなく、サステナビリティの視点も考慮した新素材の研究開発や社会価値も備えたユニークなもののづくり、地域性を反映した商品の開発なども展開していくことで、当社は哺乳器カテゴリの成長を継続させていきます。また、こういった当社の研究開発に対する姿勢は哺乳器以外のカテゴリでも発揮されています。さく乳器では、哺乳研究から得たエビデンスを活用した商品開発を行っています。ベビースキンケアでは、国内だけでなく海外にも研究拠点を持っていることを活かし、赤ちゃんの肌に関する基礎研究に基づくだけでなく、各エリアの消費者ニーズに応える形で商品開発を行っています。当社はこれからも、こだわりの詰まった商品をより多くの赤ちゃんに届けることで、この世界をもっと赤ちゃんにやさしい場所にしていきます。



重要課題
環境負荷軽減

目指すべき姿

明日生まれる赤ちゃんの未来に豊かな地球を残すため、脱炭素・循環型・自然共生社会を目指した「Pigeon Green Action Plan」の実行

個別課題

温室効果ガス排出量削減
(Scope 1・2・3)
P.48 ～ 49

循環型
ものづくり
P.50

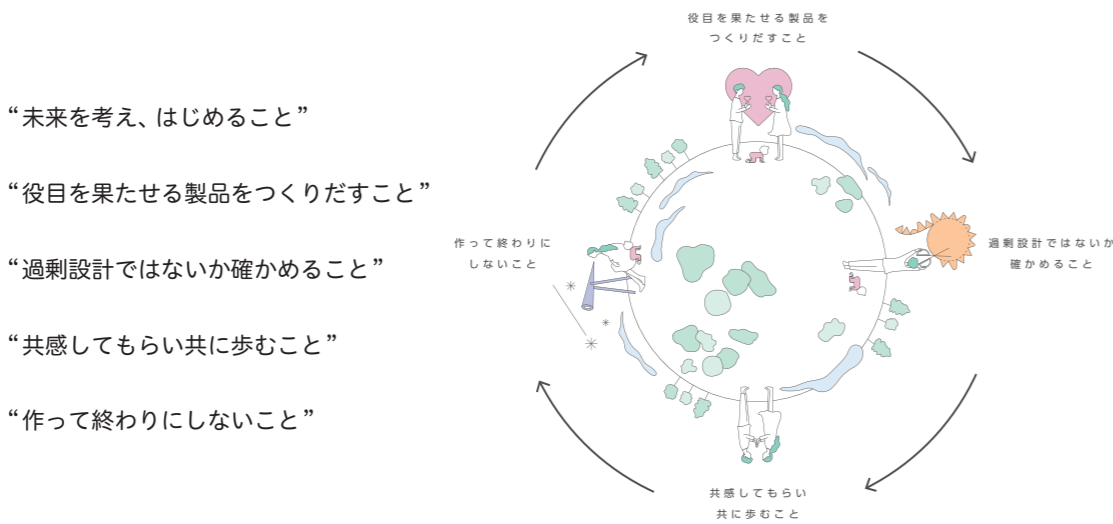
持続可能な資源
(紙・パーム油)の使用
P.51

地球環境保全に対する基本的な考え（環境方針）

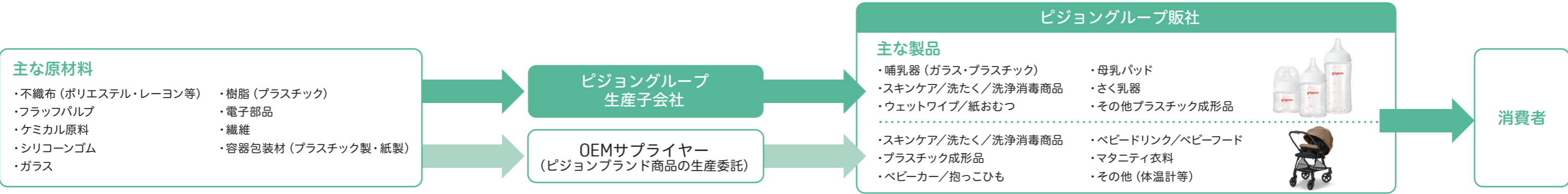
ピジョングループは「明日生まれる赤ちゃんの未来にも豊かな地球を残す」ために、環境法規の遵守はもとより、あらゆる事業活動において環境との関わりを認識し、人類共通の課題である環境問題への積極的な取り組みを推進します。そのために、省資源、エネルギーの利用効率の最大化を追求し、かつ、温室効果ガスや廃棄物、有害化学物質などの環境負荷物質の排出を低減することで、地球温暖化の抑制、環境汚染の予防および生物多様性の保全に努めます。そして、それらの取り組みを推進するにあたっては、未来の地球環境によい影響を及ぼすよう、お客様、お取引先様、地域社会などサプライチェーン上の多様なステークホルダーに対し事業活動を通じて適切な連携・協働を働きかけます。

サステナブル開発方針

ピジョングループは、未来の育児環境、地球環境に配慮したものづくりの方針として「サステナブル開発方針」を2021年に策定しました。未来の育児環境と地球環境に十分配慮したものづくりを行うためには、私たち社員一人ひとりが、環境への影響を考えて行動することが大切です。以下の項目を「サステナブル開発方針」に掲げ、ものづくりを行っています。



ベビーケア・マタニティ用品の MATERIAL フロー



中長期環境目標「Pigeon Green Action Plan」の策定

明日生まれる赤ちゃんの未来にも豊かな地球を残すための活動計画として「Pigeon Green Action Plan」を策定しました。「脱炭素社会」、「循環型社会」そして「自然共生社会」の実現を目指した中長期的な目標を設定し、ピジョングループ全体で目標達成に向けた取り組みを推進しています。

Pigeon Green Action Plan
明日生まれる赤ちゃんの未来にも豊かな地球を残す

脱炭素社会の実現

2050年 Scope1&2 GHG排出量 **ネットゼロ**
2030年 Scope1&2 GHG排出量 **50%削減** (2018年度比総量目標)
Scope3 GHG排出量削減 (SBT認定基準に準拠した目標設定)

循環型社会の実現

2030年 植物由来または再生素材を使用したパッケージ **50%** (重量比)
2030年 リユース/リサイクル/コンポスト可能なパッケージ **100%**

自然共生社会の実現

2030年 パッケージにおける持続可能な紙の使用率 **100%**
2030年 自社生産のスキンケア/洗たく/洗浄消毒商品におけるRSPO認証パーム油の使用率 **100%** (B&C方式を含む)

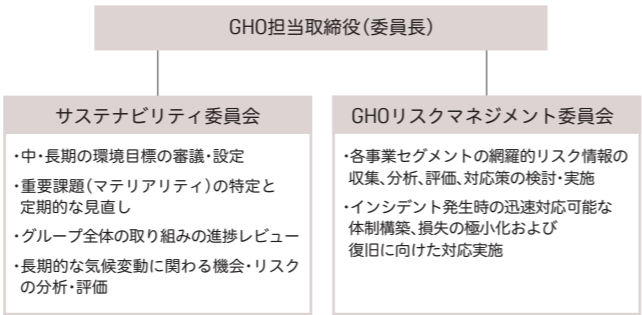
Scope 1: 燃料の燃焼などによって当社の事業所や車両から直接排出される温室効果ガス排出量
Scope 2: 他社から当社に供給された電気や熱の使用に伴う温室効果ガス排出量 (他社の発電所や熱製造所で排出される温室効果ガス排出量)
Scope 3: Scope1、Scope2以外の間接排出 (当社の活動に関連する他社や顧客による排出)
RSPO: 持続可能なパーム油のための円卓会議
B&C (ブックアンドクレーム) 方式: RSPOにより認証された生産者が認証パーム (核) 油の生産量に基づいて発行したクレジットを最終利用者が購入することで、認証された持続可能なパーム (核) 油の生産を支援する仕組み。

脱炭素社会の実現に向けた取り組み

ビジョンは、気候変動による地球環境とビジネス環境の変化から生じるビジネス上のリスクと機会並びにこれらがもたらしうる財務的影響を理解し、重要なリスクと機会を適切にマネジメントするため「気候関連財務情報開示タスクフォース (TCFD)」の提言への賛同を表明しています。

気候関連リスクおよび機会についての当社のガバナンスおよびリスクマネジメント

気候関連の課題のうち、水害により操業が中断するリスクなど短期～中期的な発生可能性が高く事業継続に直結するリスクは「GH0リスクマネジメント委員会」を中心としたマネジメントを行っています。長期的な時間軸および事業を横断した視点で対応する必要がある課題に対しては「サステナビリティ委員会」にて、気候変動を含む環境保全に関する中・長期のグループ目標の設定と進捗評価を行っています。GH0リスクマネジメント委員会およびサステナビリティ委員会はどちらもグローバルヘッドオフィス (GH0) 担当取締役が委員長を務め、両委員会における審議結果を取締役会へ報告しています。



戦略：気候シナリオ分析

ビジョンは、さまざまな商品・サービスを世界各国のお客様にお届けしています。気候シナリオを用いたリスクおよび機会の分析を行うにあたり、まずは、中核ビジネスである日本事業および中国事業における哺乳器・乳首、スキンケアの製造・販売ビジネスを分析対象としました。世界平均気温の上昇を1.5度に抑えるため脱炭素化へ向けて進む世界 (1.5度シナリオ) と炭素排出量が多く世界平均気温が4度上昇する世界 (4度シナリオ) の2つのシナリオに基づいて、2030年 (物理的影響は2050年) の世界を想定しました。

哺乳器・乳首、スキンケアビジネスにとってのリスクと機会

消費者市場の変化

ビジョンの基幹商品である哺乳器・乳首は、これらを必要とする赤ちゃんにとっては気候状況や政策に関わらず必須の育児用品ですが、4度シナリオでは、気候環境の大きな変化が予測されるため、赤ちゃんの未来に対する不安感などが出生数の減少要因の一つとなり、哺乳器・乳首の売上に影響する可能性があります。1.5度シナリオでは、消費者の倫理的選択嗜好が高くなることから、バリューチェーン全体で環境に配慮された商品、消費者への訴求といった製品戦略が重要になると考えています。1.5度シナリオおよび4度シナリオのいずれにおいても、気候が変化し、自然災害が現状よりも多発化することが予想されます。このため、高温化、多湿化、乾燥化に対応するための商品や、渇水時や水害による断水時に、従来商品よりも節水型である、もしくは水を使用せずに使用できる商品の需要が高まることが予想されます。

政策・規制の変化

1.5度シナリオでは脱炭素化へ向けた強い政策・規制が導入され、ビジョングループにとっては温室効果ガス排出量に炭素税が課される、もしくは排出量取引制度が適用されるリスクがあります。また、脱炭素政策の世界的強化により購入電力、輸送運賃、パーム由来成分含有原材料、石油由来プラスチック原料のそれぞれの価格上昇、石油由来プラスチックの使用制限の規制がもたらされることが予想されます。これらは製造コストや開発コスト、設備投資の増加要因となることから、定量的な財務影響分析を進めています。

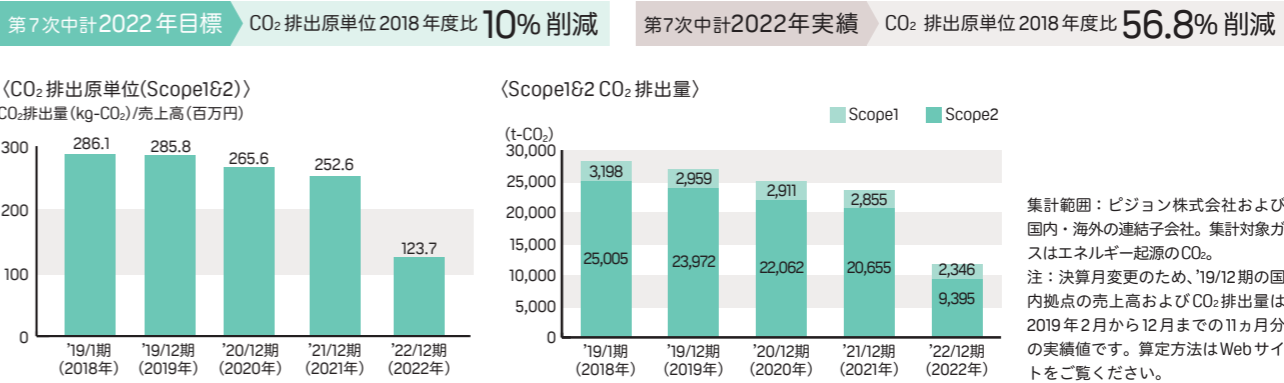
自然災害の多発化

1.5度シナリオおよび4度シナリオのいずれにおいても、世界平均気温が現在よりもさらに上昇することから、異常気象の発生頻度が高まり、水害、渇水、感染症拡大によるサプライチェーンや物流網の混乱と操業中断、被災した場合の修繕コストの発生等が予想されます。生産を安定的に行えるよう、ビジョングループ内での生産拠点の一時的切り替えを可能とする体制の構築や主要原材料の2社購買などの対策をとっています。

指標および目標

中長期目標	2050年 Scope1&2 GHG 排出量ネットゼロ
	2030年 Scope1&2 GHG 排出量 50%削減 (2018年度比総量目標)
	Scope3 GHG 排出量削減 (SBT 認定基準に準拠した目標設定)

ソーラーパネルによる自家発電や再生可能エネルギーの購入等を進めた結果、2022年の売上高当たりのCO₂排出量 (Scope1&2) は2018年度比56.8%削減となり、第7次中期経営計画 (2020-2022) で定めた2022年目標値である10%削減を達成しました。新たな目標として、ビジョングループは2050年にScope1&2 温室効果ガス排出量をネットゼロにすることを目指します。



Scope1および2のCO₂排出量を削減するため、設備の省エネルギー化やLED化等による節電、事業所内でのソーラーパネル設置による太陽光発電の自家消費を進めています。2019年以降、中国・インド・インドネシア・タイの生産子会社にソーラーパネルを設置しており、2022年は新たに日本国内の生産子会社1社、事業所2カ所にも設置。購入電力については、再生可能エネルギー (電力) への切り替えも進めており、ビジョン本社ビルと中央研究所は、購入電力の100%を再生可能エネルギー (電力) に切り替えました。また、日本国内の一部生産子会社においてFIT 非化石証書付電力の購入やJ-クレジット (再エネ電力由来) の購入、海外子会社においてI-RECを購入しました。



また、原材料や資材の仕入れ、OEM製品の製造、輸送、販売した製品の使用、使用済み製品の廃棄処理などに際して排出される温室効果ガス排出量を把握し、ビジネスパートナーとともに削減に取り組むため、ビジョングループ全体のScope3 温室効果ガス排出量の算定を行っています。今後は算定結果の分析を進め、2025年までにSBT 認定取得を目指し、SBT 基準に準拠した目標の設定および申請を行う予定です。Scope3の温室効果ガス排出量算定結果および「ビジョングループ TCFD Report 2022」はWebサイトに掲載されています。

Web サイト	https://www.pigeon.co.jp/sustainability/environment_top/co2/
TCFD レポート	https://www.pigeon.co.jp/sustainability/files/pdf/PigeonTCFDFR2022.pdf

循環型社会の実現に向けた取り組み

中期目標

2030年 植物由来または再生素材を使用したパッケージ50%（重量比）
2030年 リユース／リサイクル／コンポスト可能なパッケージ100%

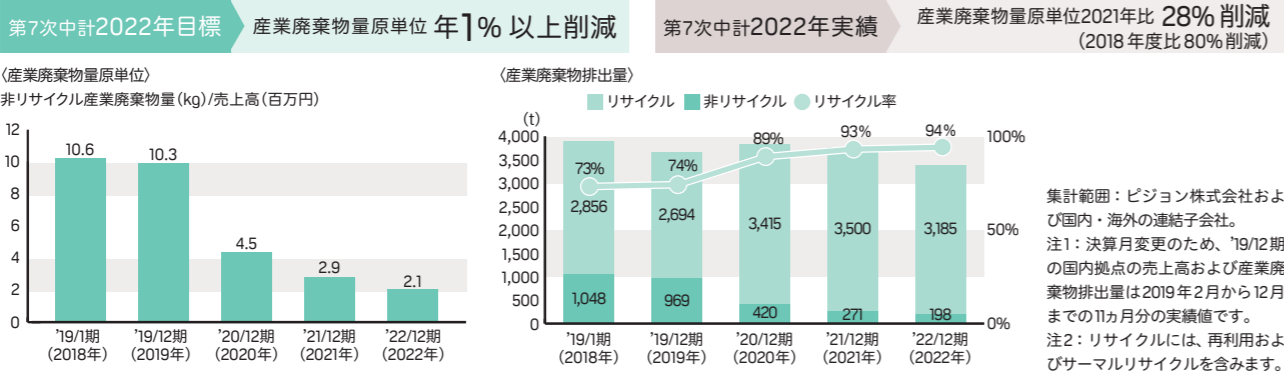
世界のプラスチック消費量は増加しており、ピジョングループが販売している商品パッケージの多くもプラスチックを使用しています。持続可能な社会を実現するため、商品を作って終わりにしない循環型ものづくりを推進し、2030年までに商品パッケージにおける植物由来または再生素材の使用比率を重量比で50%に向上させます。具体的にはこれまでプラスチックを使用していたスキンケア容器や赤ちゃんの全身泡ソープの詰め替えパウチを紙製容器に変更したり、ベビー食器セット〈KIPPOI（キッポイ）〉の紙包装の90%に再生紙を、プラスチック包装の80%にリサイクルPETを使用するなど、パッケージ素材の切り替えを進めています。

また、ピジョングループは2030年までにすべての商品パッケージをリユース、リサイクルまたはコンポスト（堆肥化）可能な設計にすることを目指します。さらにパッケージに限らず、商品本体のリサイクルも推進しており、ピジョングループの主要商品である哺乳器について、日本、中国、シンガポールの各地でリサイクル活動を開始しています。哺乳器のリサイクル活動についてはWebサイトをご覧ください。

Webサイト https://www.pigeon.co.jp/sustainability/environment_top/circulation/

産業廃棄物の削減

ピジョングループは、事業活動に伴い発生する産業廃棄物のうち、リサイクルされない産業廃棄物の削減に取り組んでいます。第7次中期経営計画（2020-2022）では、売上高当たりのリサイクルされない産業廃棄物量を年1%以上削減することを目指し、2022年は前年比28%削減、2018年度比80%の削減を達成しました。2020年から2022年の3年間で、生産子会社において、生産性の向上・歩留まり改善により、廃棄物となる原材料ロス削減に努めたほか、生産過程での資材の廃棄量を最小限に抑えるため商品パッケージの設計を見直すなどの改良を行いました。また、リサイクルされていなかった産業廃棄物について、処理業者の見直しを行い、リサイクル処理を行える産業廃棄物処理業者へ処理委託を変更しました。



水資源の保全

生産子会社では、洗浄プロセスを見直して、一度使用した水を別の洗浄プロセスで再利用するように工程を改善したり、純水製造工程で生じる廃水の再利用などを実施し、水資源の効率的利用による使用量削減に取り組んでいます。水使用量の削減のための取り組みについてはWebサイトをご覧ください。

Webサイト https://www.pigeon.co.jp/sustainability/environment_top/circulation/

自然共生社会の実現に向けた取り組み

中期目標

2030年 パッケージにおける持続可能な紙の使用率100%
2030年 自社生産のスキンケア／洗たく／洗浄消毒商品におけるRSPO認証パーム油の使用率100%（B&C方式を含む）

B&C（ブックアンドクレーム）方式：RSPOにより認証された生産者が認証パーム（核）油の生産量に基づいて発行した認証クレジットを最終利用者が購入することで、認証された持続可能なパーム（核）油の生産を支援する仕組み

持続可能な紙の使用

世界の森林面積は違法伐採などにより、急速に減少しています。森林破壊は、生物の住処を奪うだけでなく、水や土壌の劣化による災害や、気候変動にも大きな影響を与えます。ピジョングループは適切に管理された森林からの木材を原材料とした森林認証紙および再生紙の採用を推進しています。

持続可能なパーム油の使用

ピジョングループが製造、販売しているスキンケアや洗たく、洗浄消毒商品の原料の一部は、アブラヤシのパーム油、パーム核油から製造された成分を含んでいます。アブラヤシ製品の持続可能な使用を進めるため、熱帯雨林や生物多様性の保全など「持続可能なパーム油」の生産と利用促進を目的とした非営利団体である「RSPO（Roundtable on Sustainable Palm Oil: 持続可能なパーム油のための円卓会議）」に正会員として加盟しています。ピジョングループが生産しているスキンケア、洗たく、洗浄消毒商品においてRSPO認証パーム油を使用することを推進しています。2021年から日本事業とシンガポール事業において、一部の洗剤およびスキンケア商品を対象に、B&C（ブックアンドクレーム）方式によりRSPOクレジットを購入し、使用しています。

種類	パーム油／パーム核油 総使用量※1		購入し使用したRSPOクレジット量※2	
	2021年	2022年	2021年	2022年
パーム油	176トン	244トン	CSP0:25トン	CSP0:52トン
パーム核油	346トン	432トン	CSPK0:28トン	CSPK0:56トン

集計範囲：ピジョンホームプロダクツ㈱、PIGEON SINGAPORE PTE. LTD.、PIGEON INDUSTRIES (Thailand) CO., LTD.、PT PIGEON BABY LAB INDONESIA。
ピジョンホームプロダクツ㈱は自社生産品の原料を対象として算出。集計対象商品は、洗剤、洗浄およびスキンケア。
※1 原料中のアブラヤシ由来成分の量をパーム油またはパーム核油に換算した値
※2 この数値はRSPO認証を通じた監査を受けていません

「ピジョン環境ラベル（日本）」

お客様が環境に配慮した製品をお選びいただけるよう、製品の原材料調達、製造、流通、使用、廃棄の各段階における環境負荷を定量的に評価するライフサイクルアセスメント（LCA）の視点に基づく「ピジョン環境ラベル表示基準」を設定し、認定基準を1つ以上クリアした製品に「ピジョン環境ラベル」を表示しています。「Pigeon Package Act 2025」プロジェクトとして、2025年までに日本国内で販売するベビー・マタニティ全製品のパッケージを「ピジョン環境ラベル表示基準」を満たす設計にすることを目指しています。ピジョン環境ラベル表示基準はWebサイトをご覧ください。



Webサイト https://www.pigeon.co.jp/sustainability/environment_top/product/



重要課題

社会課題への
貢献

目指すべき姿

赤ちゃんをご家族を取り巻く社会課題の解決に貢献

個別課題

支援が必要な赤ちゃんへの
新商品・サービス
P.52 ～ 53

病産院向け商品の
使用拡大
P.52

責任ある調達の
推進
P.55

コミュニティへの
参画・支援
P.54 ～ 55

早産で生まれた赤ちゃん、低体重で生まれた赤ちゃん、病気や外的疾患で治療が必要な赤ちゃんなど、専門的なケアを必要とする赤ちゃん一人ひとりの健やかな成長を支え、ご家族がより安心し幸せを実感できるように支援する「ちいさな産声サポートプロジェクト」を各国で行っています。

専門的なケアを必要とする赤ちゃん向けの商品

すべての赤ちゃんがよりよく哺乳できることを追求し、病産院のNICU（新生児集中治療室）との共同研究に取り組み、^{こうしん}「^{こうがいれつ}口蓋裂児用哺乳器」「^{ききょうてつ}細口哺食器」「弱吸用乳首」など、低出生体重児や障がいがある赤ちゃんの体への負担を最小限にしながら母乳やミルクをしっかりと哺乳できる専用商品を提供しています。また「早期産児おしゃぶり Premie Care」は、治療や処置などの痛みを緩和させる一つの方法として用いられています。

2021年には母乳バンクで使用される、ドナーミルクをより安全かつ衛生的に保存できるようにした「母乳保存・低温殺菌専用デイスポーザブルボトル」、2022年には病産院向けに、早産児・低出生体重児にママの初乳を一滴でも多く届けられるよう初乳採取をサポートするデバイス「Precious Drop（プレシャス ドロップ）」の販売を開始しました。さらに中国においては皮膚の発達が不十分な赤ちゃんのトラブルを軽減するため、低出生体重児専用オイルを開発しました。専門的なケアを必要とする赤ちゃんを常にサポートしてきたことで蓄積されたノウハウは、一般的な商品の開発にも反映され、ビジョンの商品力を支える大きな強みとなっています。



口唇口蓋裂児用哺乳器セット 細口哺食器セット 弱吸用乳首 早期産児おしゃぶり Premie Care 母乳保存・低温殺菌専用デイスポーザブルボトル Precious Drop 低出生体重児専用オイル

専門的なケアを必要とする赤ちゃんをご家族向けの活動：母乳バンクを支援

専門的なケアを必要とする赤ちゃんをご家族向けの活動の一つとして、日本・中国・インド・ベトナムなどにおいて、母乳バンクの支援を行っています。母乳バンクとは、母乳が必要な極低出生体重児（出生体重1,500g未満の赤ちゃん）が、ママの体調が悪い、十分な量の母乳が出ないなどの理由でママから母乳を得られない場合に、寄付された「ドナーミルク」を低温殺菌処理して安全な形で提供する施設です。

ビジョンは2020年9月、当時日本で2拠点目となる「日本橋 母乳バンク」を本社1階に開設するなど、全面的な支援を始めました。2021年には日本母乳バンク協会主催の「母乳バンクのドナーミルクを利用された赤ちゃんをご家族の座談会」の事務局として、母乳バンクの認知向上に向けた普及活動を積極的に実施するなど、サポートの幅を広げています。2022年には、座談会で得られた声や当社独自の調査結果を基に、「ドナーミルクへの理解を深めて抵抗感を軽減するために「ドナーミルクご利用家族向け・情報Book」を作成し、ドナーミルク利用病院への無償配布を開始しました。ドナーミルクの安全性と有効性に関する情報やドナーミルクを利用したご家族の体験談を掲載することで、不足する知識を補い、使用の是非を判断できるよう手助けしています。また2020年から3年連続で、母乳パッドや母乳フリーザーパックなどの対象商品の売上の一部を一般社団法人 日本母乳バンク協会に寄付する「#ちいさな命を救おう」キャンペーンを実施しました。多くの方に賛同いただき、このキャンペーンを通して約1,000万円（2020年～2022年）を寄付しています。



専門的なケアを必要とする赤ちゃんをご家族向けの活動：口唇口蓋裂の赤ちゃんを支援

ビジョングループは、中国、シンガポール、インドネシア、タイ、マレーシアなど、世界各地で口唇口蓋裂の赤ちゃんを支援する活動を行っています。口唇口蓋裂は先天性障がいの一つであり、軟口蓋あるいは硬口蓋またはその両方が閉鎖しない状態の口蓋裂と、口唇の一部に裂け目が現れる状態の口唇裂の総称です。口唇口蓋裂の赤ちゃんが飲みやすいよう工夫した哺乳器の寄贈や、非営利団体を通じた寄付活動に加え、各地の社員がボランティアで口唇口蓋裂の赤ちゃんを支援しています。2022年にはシンガポールで開催された口唇口蓋裂児のためのチャリティイベント「#Fitness4Smiles」に現地の社員がボランティアで参加しました。参加チームのフィットネスパイクの走行距離に応じた金額が、口唇口蓋裂児への支援活動に充てられるこのイベントで、PIGEON SINGAPORE PTE. LTD.から参加した7チームが6,907シンガポールドル（約70万円）を集めました。



授乳・さく乳室の設置支援

ビジョンでは誰もが安心して母乳育児が続けられる環境整備や出産後の女性の復職支援を目的に、世界24ヵ国で「授乳・さく乳室」の設置や運営支援を行っています。日本本社および中央研究所に設置した「授乳・さく乳室」は当社社員に加え、近隣に勤務・居住する赤ちゃんをご家族にもご利用いただいています。



本社にある「授乳・さく乳室」

ビジョンにっこり授乳期研究会

ビジョンは2014年、授乳期のママ・パパと赤ちゃんに携わる専門家とともに、授乳期の課題を見つけ、ソリューションを提供する「ビジョンにっこり授乳期研究会」を発足しました。「より多くの赤ちゃんが健康に育ち、より多くのママ・パパが子育てに幸せを実感できることを大切にする社会を目指す」という理念の下、授乳に関する情報を包括的にまとめた「しあわせ授乳期サポートBOOK」を2016年に発行して以来、累計約89万部（2022年12月末時点）を無償で提供しています。「しあわせ授乳期サポートBOOK」は育児環境の変化に合わせて見直しを行っており、「パパの育児」「産後のママのからだ・こころ」などについて内容を充実させました。また、2021年5月からはInstagramの専用アカウントを通じて、母乳育児や授乳期の育児情報を、より親しみやすく、分かりやすく伝える子育てのヒントを発信しています。



しあわせ授乳期サポートBOOK

一般消費者向けセミナー

ピジョングループは、オンラインセミナーやイベントを各国で開催しています。産科医や助産師から学ぶ母乳育児セミナー「おっぱいカレッジ」や、赤ちゃんのお肌について学ぶスキンケアセミナーなど、出産前後に知ることのできる有益な情報を発信することで、赤ちゃんを育てるご家族の気持ちに寄り添った育児サポートをしています。コロナ禍には、育児に不安を抱えるママ・パパに向けて、オンラインを活用した母乳育児セミナーの開催や、新生児ケアの情報提供、小児科医など専門家を交えたSNSでのお悩み相談を日本、米国、マレーシア、中国、シンガポールなど、世界各地で実施しました。ピジョンが、世界中のママ・パパと直接つながり、向き合うことで、ママ・パパたちの不安軽減・解消へとつながりました。今後も、医療従事者や専門家と協働し、オンラインを活用したお客様コミュニケーションをさらに推進していきます。



一般消費者向けセミナー オンライン配信の様子

医療従事者向けセミナー

ピジョングループは母乳哺育・授乳支援などに携わる医師・助産師・看護師・保健師・栄養士・薬剤師などの医療従事者の方々が、ケアや支援をする際に活かせる情報を発信する、医療従事者向けセミナーも実施しています。2022年に日本では「基礎医学から学ぶ母乳育児支援と新生児・小児の感染対策」「医療従事者の寄り添う支援～妊娠・産後・母乳育児サポート～」 「妊産婦のメンタルヘルスケアと切れ目のない支援」などをテーマにセミナーを開催しました。さらに、医療従事者向けの商品情報やFAQを発信することで、病院や産院での認知と信頼構築につなげています。



医療従事者向けセミナー オンライン配信の様子

授乳支援ボランティア

LANSINOH LABORATORIES では2020年9月にトルコの工場 LANSINOH LABORATORIES MEDICAL DEVICES DESIGN INDUSTRY AND COMMERCE LTD. CO.とイスタンブールの事務所から20名の社員が、母乳育児の手助けを必要とするママを支援するため、資格取得研修を開始しました。授乳支援のボランティア活動を実施するためには、The Health Foundation of Turkeyが主催する特別な研修を修了する必要があります。母乳育児関連商品の生産に携わる社員が任意に参加したこの研修は、100時間にも及びましたが、母乳育児についての理解をさらに深め、2021年1月に試験の合格者が認定証を受領しました。2021年5月には認定を受けた社員が、社員とその家族を対象に、母乳育児支援をテーマとした座学研修を実施し、工場内の授乳室で実践的なトレーニングも実施しました。この活動は2021年、世界のプレミアビジネス賞として知られるStevie® Awardsの人事力カテゴリで銅賞を受賞しています。2022年にはトルコの自治体との連携の下、地域で暮らす赤ちゃんのいるママたちを自治体の会場に招待し、母乳育児セミナーを開催しました。こうした活動を通じて、事業領域に対する社員の意識向上や働く女性のサポートにつながり、今後もさらに活動の場を広げることで、社会課題の解決により一層寄与していきます。今後も母乳育児の重要性の認知を広げ、母乳育児に関するさまざまな情報や、課題解決策を提供していく予定です。




赤ちゃんの防災

災害が多い日本では、子どもの誕生を機に防災意識が高まった家庭が多い一方で、何を準備してよいのか分からず子どもの防災用品を準備していない家庭が7割超を占めています。※ そこでピジョンは2022年、“日常の子育てのなかで自然にソナエができていく”をコンセプトに、ピジョン初となる赤ちゃん向けの防災用品シリーズ『sonaetta（ソナエッタ）』の展開を始めました。いざというときに役に立つ災害発生時の専用品である「災害用授乳カップ」や、災害時だけでなく生活シーンに合わせて日常からも使用できる「頭をまもるブランケット」「抗菌・抗ウイルス機能付き コンパクトベッド」「頭につけても使えるお世話ライト」などの商品を日本で発売しています。 ※2021年5月に実施した当社調査（有効回答数1,270人）による



また、「赤ちゃんの防災」が社会に定着することを目指し、2022年9月に「あかちゃんとそなえの輪 推進プロジェクト」の宣言を行い、宣言に賛同する自治体や企業と協働で、どんなときも赤ちゃんを守り、赤ちゃんにやさしい場所を作り続ける取り組みを広げています。すでに26自治体（2022年12月末時点）に賛同いただき、商品の提供だけでなく、赤ちゃん向けの災害用備蓄アイテムや成長別備えリストの紹介、自治体と連携した防災に関する情報発信や活動を進めています。赤ちゃんのいるご家族一人ひとりの意識や行動（自らを守る「自助」）を変え、地域と連動した「共助」と「公助」面も後押しすることで、社会における赤ちゃんの防災の重要性と備蓄の意識づけの促進に貢献していきます。



**あかちゃんと
そなえの輪
推進プロジェクト**

私たちピジョンは、どんなときもあかちゃんをまもり、あかちゃんにやさしい場所をつくり続けるために、「赤ちゃんの防災」をはじめとした、もしもへのソナエを広めていくことを宣言いたします。また、同じ想いで「赤ちゃんの防災」に取り組む方々と協力し、あかちゃんにやさしいまちづくりを進めていくことを宣言いたします。

CSR 調達の推進

ピジョングループは調達活動における基本的な考え方と姿勢を示した「CSR調達方針」と、サプライヤーの皆さまとの活動指針となる「CSR調達ガイドライン」を制定しています。これらの方針およびガイドラインに基づき、調達する商品や原材料の品質と安定供給を追求するとともに、サプライヤーの皆さまとWin-Winの関係を構築しながら、法令遵守と高い倫理観の下で公正な取引を行っています。また、サプライヤーの皆さまにおけるESGに関する取り組みの把握とサプライチェーン上における課題認識を目的として、年1回CSR調達アセスメント調査を実施し、結果を開示しています。

CSR 調達アセスメント（2022年）

〈集計範囲〉

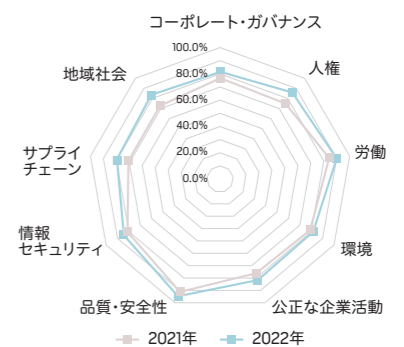
日本事業、中国事業、シンガポール事業、ランシノ事業

〈対象サプライヤー〉

2022年の調査では、グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン（GCNJ）が開発した「CSR調達セルフ・アセスメント質問表」をピジョン株式会社・PIGEON (SHANGHAI) CO.,LTD.・PIGEON SINGAPORE PTE.LTD.・ランシノ事業各販売会社のすべての一次外部サプライヤー、日本および中国の生産子会社の主要サプライヤーの合計247社に送付し、236社から回答を得られました（回答率95.5%）。

〈調査結果〉

全体の平均得点率は83.7%となり、「品質・安全性」「労働」の項目は取り組みが進んでいる一方、「サプライチェーン」「環境」の項目が課題であることが分かりました。調査によって明らかになった課題に対しては、サプライヤーの皆さまとともに改善に取り組み、社会課題の解決への貢献と、サプライヤーの皆さまとのより強固な関係性の構築を図っていきます。





重要課題

存在意義実現の
ための
人材・組織風土

目指すべき姿

「Pigeon Way」や「存在意義」に共感し、会社、組織、仕事に対して「誇り」と「自発的な貢献意欲」を持ち、多様な人材が自分らしく挑戦し成長できる組織風土を醸成

個別課題

自己実現と成長できる
働きがいのある会社
P.58

挑戦できる
組織風土
P.59

人材への
投資拡大
P.57

ダイバーシティ &
インクルージョン推進
P.56

私たちは、社員を大切にできなければ事業による成功もないと考えます。ビジョングループが掲げる存在意義を実現するために「社員一人ひとりが自分らしく輝く会社にする」ことを目指し取り組んでいます。

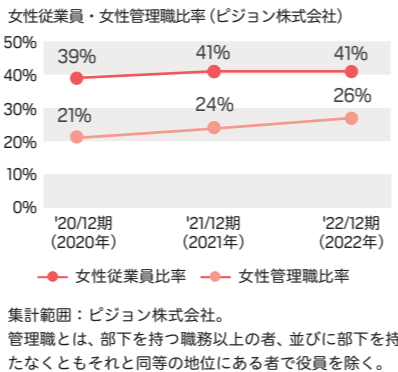
ダイバーシティ & インクルージョンの推進

ビジョングループは、企業倫理指針の一つに「いかなるときも社員の人権・個性を尊重し、差別のない平等で働きがいのある職場環境を確保するとともに、公正な評価による自己表現の場を提供する」ことを掲げています。国籍、性別、年齢、障がいの有無、セクシュアリティなどを問わず、意欲と能力のある人材を社員として迎えるとともに、育児や介護、疾病など、さまざまな事情を抱えても十分に能力が発揮できるような職場環境を確保しています。また、社員の多様なバックグラウンドを基とした個々の違いを相互に尊重して受け容れ、積極的に活かすことで、変化し続けるビジネス環境や多様化する顧客ニーズに対応しています。表現の自由や結社の自由、さらには信教の自由などの市民のおよび政治的権利についても社員と対話を図り、その権利を尊重しています。労働面では、コンプライアンス委員会を中心に、コンプライアンスの徹底に努め、国内外での社員の権利・人権を尊重しています。ビジョン株式会社は2022年10月にダイバーシティ & インクルージョン方針を制定しました。詳しくはWebサイトをご覧ください。

Web サイト <https://www.pigeon.co.jp/sustainability/HR/members/>

女性の活躍推進

ビジョン株式会社は、当事業業の特性を踏まえ、女性社員がこれまで以上に活躍できる環境を整備することを特に重要な課題と捉え、「女性活躍推進のための3ヵ年行動計画」を策定し、第7次中期経営計画（2020-2022）では「両立支援制度の拡充」「職場の意識改革」「女性の気持ちとスキルをバックアップ」を三本柱に、制度のさらなる充実と社員のマインドセットの両面から支援してきました。女性管理職の育成に注力した結果、女性管理職比率は毎年向上がみられましたが、従業員全体に占める女性比率との比較では、女性管理職比率が依然低いため、そこを課題と捉え、第8次中期経営計画（2023-2025）では女性管理職比率30%の達成を目標の一つに設定しました。当社商品の消費者の大半が女性であり、その特性からも女性による経営への積極参画を目指して引き続き、「女性の気持ちとスキルをバックアップ」「職場の意識改革」「両立支援制度の拡充」を三本柱に取り組みを進めます。



2025年目標

女性管理職比率 **30%**

2022年実績

女性管理職比率 **26%**

LGBTQ+ に関する取り組み

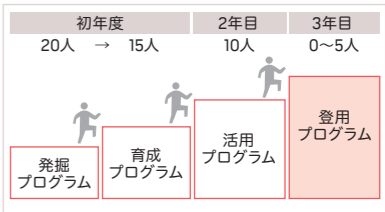
ビジョン株式会社では「社員一人ひとりが自分らしく輝く会社」を目指し、セクシュアリティの多様性を受容し、カミングアウトの有無にかかわらず、誰もが自分らしく働くことができる環境と体制を作るための取り組みを実施しています。2022年11月にはファミリーシップ制度を導入し、社内制度や福利厚生において、事実婚パートナー（同性・異性問わず）を婚姻上の配偶者と同様に適用することとしました。また「LGBTQ+」に関して、ハラスメントを含めた悩みなどを相談できる窓口を設置し、匿名での相談ができるようにしています。

人材育成方針の制定

ビジョン株式会社は、2021年に人材育成方針を制定しました。「社員一人ひとりがプロフェッショナルとして高い専門性を発揮し、自律した人材として活躍できるよう育成し、人材価値を高めていく」ことを基本方針とし、社員一人ひとりの役割に合わせた教育研修を実施しています。

次世代経営人材の育成

ビジョングループの持続的発展に向け、将来の経営層を担う「Pigeon Wayの価値観の下、人間力を磨き、企業価値を高め続けられる人材」を育成するため「次世代経営人材育成選抜研修」を6年に1度、3年をかけて実施しています。研修は、発掘、育成、活用、登用のプログラムから構成され、各々のプログラム過程で受講生を育成選抜するカリキュラムとなっています。2004年に開始以来、4回開催、延べ82名が受講し、過去の受講生の多くは中核人材や経営人材として活躍しています。



次世代経営人材育成選抜研修 プログラム

グローバル人材の育成

国や地域の枠を超えてビジョングループの事業拡大に貢献し、事業を推進する人材を継続的に輩出するため、3年ごとにグローバル人材候補者を募集し、選抜育成しています。グローバル人材候補者を「Global Player」と「Global Supporter」の2つに分類し、いずれも1～3年の期間で、個別カルテに沿った教育研修を実施します。それぞれの認定基準をクリアすることで正式に、グローバル人材としての認定を付与しています。

Global Player

海外の関係会社での勤務を経験するなど、将来的にグローバルな環境で業務を遂行していく人材です。候補者には、異文化適応力に加え、タフさ、コミュニケーションスキル、リーダーシップスキルを求め、個別のレベルに合わせた研修を実施します。2022年12月末時点で12名がGlobal Playerの認定を受けています。

Global Supporter

日本国内に軸足をおき、海外拠点との協業業務を行う人材です。候補者には、海外拠点と協業を行うための語学スキルやコミュニケーションスキルが求められるため、それらスキルの向上を目的としたレベル別研修を実施します。2022年12月末時点で29名がGlobal Supporterの認定を受けています。

個人や組織の持続的な成長を促進

ビジョン株式会社では、多様な働き方や視点、価値観を得る機会を提供するため、社内公募、社内インターン、社内プロボノ、社外留職、ボランティア・プロボノ休暇等を実施することで社員の自発的なキャリア開発を支援するAccelerate My Careerプログラムを実施しています。また、重点テーマ別研修として右脳活性化のために美術館での対話鑑賞を実施するなど、多様な視点、価値観を尊重しながら知覚力を向上する機会も提供しています。今後はさらに、競争力の維持・強化や、スピードアップのために、DX推進施策にも取り組む予定です。

広い視野と多様な価値観を培う社外留職

社外留職は約3ヵ月間・週に1日程度、他社に通って働くことで、未知の経験や学びの機会、人脈を獲得することを目的とした制度です。制度を活用した社員は、社外留職で得たリーダーシップや仕事の姿勢を社内を持ち帰って業務に活かす以外にも、社外留職で得た学びを活かして希望部署に異動するなど、各自のキャリア形成に活かしています。



社外留職先の皆さんとともに
(当社社員：写真左から2番目)

ワークライフバランスの推進

ピジョン株式会社は子育てに携わる企業として、社員の出産・子育て支援の制度を早くから拡充し、2006年からは子どもの誕生後、1か月間の有給休暇を取得できる「ひとつきいっしょ」を運用しています。育児の経験をした社員を育児を語れる人材へと育成することで、育児経験を商品開発などの業務でも活かすといった効果も生まれています。2022年10月、日本では育児・介護休業法が改正されました。ピジョンでは、この改正に先立ち、母親だけでなく父親も当たり前育児をする社会の実現を目指し、広く日本社会における男性の育児休業取得を後押しすることを目的に、これまで「1か月間の男性育休取得率100%」を7年連続で実現してきた当社における取り組み内容と、これまでに蓄積してきたナレッジを公開しました。



「ひとつきいっしょ」の様子

改正育児・介護休業法の施行に関連した意識調査や社会状況の把握を目的とした企業ヒアリングの結果明らかになった3つの壁とピジョンのアクション

- | | |
|---------------------------------------|--|
| 1 育休取得を検討する際に、漠然とした経済的不安を感じる男性社員が多くいる | 不安解消に向けた育休制度の説明、育休を取得する場合の「雇用保険育児休業給付金の受給額」や「社会保険料の免除」など、各社員のケースに沿って給与額の試算等も交えた個別説明の実施 |
| 2 育休取得対象者の職場へのうしろめたさやキャリアへの影響に対する不安 | 経営トップからの強いメッセージの発信、プライベートや家庭状況についても自由に会社に申告できる仕組みづくり、職場においてスムーズな業務引継ぎ体制を構築するための妊娠を早く申告できる体制整備 |
| 3 男性の育休取得に対する職場の理解不足 | 男性社員が育休を取得しない場合は社長に報告をするルールの導入（制度導入期）、制度を知って愛着を持ってもらうためのネーミングの社内公募、育休だけを特別扱いすることなく「誰もが休みを取れる・取りやすくなる」ための働きかけ |

また、近年の働き方の多様化を踏まえ、今の社員のニーズを汲んだ育児制度への進化を目的に「社員で作上げる育児制度プロジェクト」を立ち上げ、2022年に社員のリアルな声を反映した新しい育児制度の運用も開始しています。さらにワークライフバランスの推進と労働生産性の向上を目的に、2022年から働き方改革スローガン【Smart & Smile ! Work】を掲げ、定時ダッシュ Dayの設定やフレックスタイム制度やテレワーク制度を活用した効率的な働き方の実施、定時後のメールや会議を原則禁止にする等、多方面からの施策を実施しています。働き方の最適化や休みを取得してのリフレッシュ等を推奨し、年次有給休暇の取得率は5年前(2017年)の水準54.2%から2022年は83.4%となりました。



「社員で作上げる育児制度プロジェクト」では社員アンケートの結果を基に有志のプロジェクトメンバーでワークショップを行い、社員の生の声を制度に反映させました。

健康経営

ピジョン株式会社は「健康でいきいきと働くことができる会社」を目指し、社員の健康維持・増進をサポートし、活力に満ちた職場環境の実現に努めてきました。社長直下の健康経営推進体制を整え、産業医や健康保険組合とも連携のうえ、禁煙、健診受診管理の整備、メンタルヘルス対策などに積極的に取り組んでいるほか、年2回のウォーキング大会や産業医による社内講演会の開催など、社員の運動習慣定着・健康リテラシー向上の取り組みも進めています。2022年より2年連続で「健康経営優良法人(大規模法人部門)」に認定されています。詳しくはWebサイトをご参照ください。



Webサイト https://www.pigeon.co.jp/sustainability/HR/health_management_policy/

社員の挑戦を応援する Pigeon Frontier Awards

社員の力を最大限に発揮できるよう、失敗を恐れず未来に向けて挑戦することを応援・表彰する Pigeon Frontier Awards (PFA) 制度を2019年に導入しました。この制度では、全社員から自由なアイデアや新しい事業構想を募集し、その中ですばらしい取り組みを表彰するだけでなく、提案された構想を将来的な事業化も視野に発展させていきます。アイデアを実現したい強い気持ちや、それを諦めない熱意がある全社員(正社員、嘱託社員、パートタイマー社員、アルバイト社員)に応募資格があり、2022年からは応募資格をピジョン株式会社所属の社員に限らず、国内グループ会社の社員にまで広げました。将来的には、海外のグループ会社も含めた取り組みへと広げていく予定です。制度導入以来、幅広い部署からの応募があり、2020年と2021年はそれぞれ7件、2022年は5件が社長直下のプロジェクトとして採用されました。ピジョンの未来を創り実現する場であるPFAを通じて、社員が楽しく仕事に取り組むことを奨励しながら、「やりたい仕事」や「なりたい自分」を掴み取る環境を整え、付加価値の高い新たな商品やサービスの創出を後押ししています。

PFAの特徴

1. 働いていて楽しい時間を増やすこと
2. 社員が未来に向けて失敗を恐れず挑戦すること
3. スピード感を持ってアイデアをカタチにするための社長直下プロジェクト



2020年採用プロジェクト「Care babies the way they are at NICU」

ピジョンが世界の医療従事者から信頼される存在となるために、あらゆる赤ちゃんの発達・発育を促すケアを提供できる下地を作りたいという想いのもと、助産師として病院での勤務経験のある社員が、その経験を活かした長期プロジェクトを始動させました。その活動を通じて2022年に開発されたのが、初乳採取をサポートするデバイス「Precious Drop (プレシャス ドロップ)」です。「Precious Drop」は、早産児・低出生体重児に、ママの初乳の“貴重な1滴”を少しでも多く届けられるよう、ママの初乳採取にかかる負担軽減を目指して開発したもので、病産院向けに発売しています。この開発背景には、長年の病院勤務で目にしてきたママたちの姿がありました。産後早期に分泌される初乳は免疫物質等が多く含まれ、特に早産などで小さく生まれた赤ちゃんにとって大切な存在ですが、赤ちゃんのNICU入院等によりママが直接授乳できない場合は、手でさく乳した初乳を1滴ずつ小さなシリンジで採取するしかなく、慣れないママには難しく、貴重な初乳がうまく採取できないことがあります。「赤ちゃんにできることは何でもしてあげたい」と昼夜間わずさく乳を頑張っているママ。産後の痛みが残る身体をかばいながら、ゆっくり歩いてでも赤ちゃんのもとへさく乳した母乳を届けているママ。本商品には、赤ちゃんご家族一人ひとりに合ったケアを創出・提供したいという想いに加え、企画した社員自らが感じてきた医療従事者としての重圧にも寄り添い、医療従事者も支えていきたいという想いが込められています。企画構想から暗中模索の中進めてきた、志を同じくする仲間とともに未来を創るワクワク感を胸に、これからも本プロジェクトを通じた活動は続いています。



2021年採用プロジェクト「育児レポートを書籍化して多くの人に届けよう」

ピジョンでは、子どもが生まれた社員全員が、育児の様子や育児経験から得た気づきなどを育児レポートとして提出し社内サイトで共有しています。育児用品を扱う企業だけに、社員は育児の知識が豊富だと思われるがちですが、ピジョン社員も子育ての悩みやとまどいを抱える一人の親なのです。育児レポートから窺えるこうした実態を対外的にも共有することで、世の中で子育てに悩む方々の気持ちが救われることもあるのではないかと。そうした思いを持つ社員からの提案で、育児レポートの書籍化プロジェクトが始動しました。

本プロジェクトでは、2006年から2021年までの間に社員が提出した200を超える育児レポートをまとめ、書籍『ピジョンの子育て～育児用品ブランドの社員たちが本気で悩み、考え、奮闘した育児の話～』(出版社:株式会社KADOKAWA)として2023年1月から発行しています。プロジェクトチームは、本著が育児に向き合うママやパパ、ご家族に何らかの救いや安心感をもたらし、子育てをするすべての人が、これまで以上に楽しく育児に向き合える未来になることを願って制作・編集を進めてきました。プロジェクト完遂までの過程で、多くの人の支援や協力、やさしさに触れた経験が、次なる挑戦を生み出す原動力となっています。





重要課題

強固な経営基盤の構築

目指すべき姿

中長期的な企業価値向上のためのGHO / 4 SBU体制の強化と積極果敢に挑戦できるコーポレート・ガバナンス体制の充実

個別課題

グループガバナンス強化
P.62

コンプライアンス強化
P.65

リスクマネジメント強化
P.64

ステークホルダーとの対話
P.65

2023年3月30日の株主総会決議により、鳩山社外取締役が取締役会議長に就任しました。これまで7期社外取締役を務めてきた同氏が過去のピジョングループの進化の過程も振り返りながら、就任にあたっての意気込みや自身の役割に関してメッセージを寄せています。

社外取締役 鳩山 玲人メッセージ

ピジョンの取締役会はこれまでも、オープンで自由闊達ながら真剣に緊張感のある運用がなされてきました。私が参画した当時、社外取締役は新田さんと私の2名でしたが、今では社外5名に対し社内4名と社外取締役が過半を占め、ダイバーシティも拡充されました。社外取締役が増えるたびに取締役会の中のダイナミクスは変化し、より外部の目が意識・反映される形へ進化してきました。2022年度はコロナ禍や世界情勢の不安定化した環境にありましたが、その中で取締役会が十分機能してきたことで、社内と社外取締役の相互の信頼関係がさらに深まったと感じます。昨年の議論の結果は、今期に目に見える形になります。私の取締役会議長就任もその一つです。私は議長として、当社取締役会を、会社法上の手続き・報告を行う場から、さらに踏み込んで経営の機動性を高めていく場にすることで、ガバナンスの高度化に寄与したいと考えます。例えば取締役会での議論で扱うのは、これまでは社内視点で議論が必要とされるトピックが中心でした。今後、事業環境が目まぐるしく変化する中では、より幅広いステークホルダーを意識して、大きな船の針路を決めていくような長期視点での議論も活性化しながら、外部視点で議論が必要だと考えるトピックも適切なタイミングで取り上げていきます。また議論に必要な人材が必要なときに話ができるよう、報告よりもディスカッションや多様な意見を取り入れるファシリテーションを意識した取締役会運営に努めます。当社はとても基礎力のある会社です。ただこれだけ変化の激しい時代においては、そこに対応する柔軟性をより高めなければなりません。そのためには、執行への委任をさらに強化し、グローバル人材の積極的な活用を進めると同時に、デジタルシフトやM&Aも含めた、自社のプロダクト開発以外でのビジネス機会の模索も必要かもしれません。特にこれからは、日本企業としてグローバルに向き合う姿勢が、より試されてきます。例えば、本社のある日本市場とは異なり、グローバル市場全体では必ずしも少子化に直面しているわけではないという大きな違いもあります。私自身は、日本人でありながら米国で子育てをしてきました。その中で、「子

どもと一緒に過ごす時間」の捉え方や、そこへの優先順位の付け方に関して、日米両国の親の間には大きなギャップがあるとも感じています。日本では育児休暇制度は充実していますが、育児休暇を取得している期間は、親が子どもと関われる時間の最初のほんの一部でしかありません。アメリカでは育児は取らなくても、日々子どもとの時間を充実させる意識が強くあります。また、商品面では、さく乳器などの使い方を見ても、米国では日本以上に、父親が授乳できるようにすることが大きな目的の一つとなっているなど、日米だけでも、ビジネスのコンテキストが大きく異なるのです。日本にいと、国・地域による言語や市場特性、文化や商習慣、意思決定プロセスなどの違いを体感しにくくなります。ですから常にグローバルを意識した意思決定を進めていくことが取締役会ではカギとなります。グローバルでのグッドプラクティスをどんどん経営に取り込み、当社の存在価値を高めていけるよう貢献したいと思います。また、そうしたグッドプラクティスを参考にしながらも、当社が日本企業として、社会全体をもっと赤ちゃんにやさしい場所にしていく、そうした姿勢を示せるようにもしていきます。そして、ガバナンスの高度化を図ることで、定量面においても、しっかりと中長期で企業価値が向上していくという結果をお示しできるよう尽力します。



社外取締役兼取締役会議長 | 鳩山 玲人

(株)鳩山総合研究所代表取締役。Zホールディングス(株)社外取締役・監査等委員、トランス・コスモス(株)社外取締役を務めるほか、事業会社における海外事業戦略とその実行にあたってのマネジメント、コーポレート・ガバナンス等に関して豊富な経験と高い知見を持ち、国内外の多数のスタートアップの支援を行っている。米国経済誌「Business Insider」より、「ハーバード・ビジネススクールの最も成功した卒業生31人」にも選出される。

三和社外取締役はESGおよびコーポレート・ガバナンスの専門家であり、社会的責任投資の観点から第8次中期経営計画の作成に尽力しました。就任から1年が経ち、ピジョンへの期待や課題を踏まえメッセージを寄せています。

社外取締役 三和 裕美子メッセージ

ピジョンは今年、経営理念「愛」や社は「愛を生むは愛のみ」を「Pigeon DNA」として整理しました。企業の根幹を成すものは経営理念であり、私は社外取締役の任を引き受けるかどうかを判断するうえで、自分がその企業の経営理念に共感できることを最も重視しています。機関投資家のESG投資やコーポレート・ガバナンスを専門に、「愛ある金融(温かいお金のまわる社会)」を目指す研究・活動を行ってきた私にとって、当社のDNAに「愛」が置かれていることに強く感動し、昨年から1年間、社外取締役として当社の企業価値向上に貢献できるよう、努めてきました。当社の取締役会は、その構成がジェンダーや国籍、スキルマトリクスのダイバーシティに富んでいるだけでなく、社外取締役の中には新田さんのように機関投資家の目線を持つ方もいらっしゃるなど、各社外取締役がモニタリング機能と助言機能とを実にバランスよく発揮しているボードだと評価しています。私は日本型「ボード3.0」とも言える点が、当社取締役会の大きな特長だと感じています。その中で私自身の役割を考えますと、やはり少数株主の立場に立ったモニタリング機能と、ESGに代表される非財務面での会社の価値創造や戦略に対する助言機能を果たし、株主を含めた全ステークホルダーの価値創出に貢献することだと認識しています。昨年度の取締役会では、第8次中期経営計画の策定に向けて、日本をはじめ先進国での出生数の減少を課題と認識し、戦略を議論してきました。出生数の減少は本来、企業だけではなく国自体の課題です。しかしすぐには解決しえない中で、私は当社に、「企業から社会を変えていく」気概でこの大きな課題に向き合い、さまざまな取り組みを前向きに進めてほしいと強く期待しています。例えば、母乳バンクの支援の取り組みは、当社が本格的に取り組み始めたことで認知が広がり、利用者も増え、小さく生まれた赤ちゃんの幸せに大きく寄与しました。これは「企業から社会を変えていく」ことを示す好例だと思います。ランシノ事業を見ると、ESGの取り組みが進んでいる

だけでなく、産前・産後ケア商品などで新市場の開拓にも成功しています。当社は、4事業制の下、それぞれの市場特性を最も理解している各事業が商品開発などを独立して進めており、それ自体はとても先進的です。しかし、ランシノ事業の成功事例に代表されるようなグッドプラクティスが、グループ全体にもっとスピーディに広がるようになれば、グループとしての強みがさらに発揮できると思います。この点で、当社のグローバルガバナンスは強化できる余地があり、今後議論を深めていきたいと考えます。当社はこれまでも、商品開発や母乳バンク支援などの取り組みを通じて、社会課題の解決を図ってきました。ESGの各種取り組みも、ここ数年で体制面の整備も含めて強化され、外部からの高い評価にもつながっています。特にガバナンスについては、今年から取締役会議長を社外取締役の鳩山さんが務めることとなり、ステージが一段上がります。このような中、私は当社のESGなどの非財務面において“ピジョンらしさ”を大事にしながらその存在感がさらに高まり、結果として企業価値の向上につながるよう、精一杯尽力していきます。



社外取締役 | 三和 裕美子

明治大学商学部専任教授、ESGやコーポレート・ガバナンスに関する専門知識並びに経営に関する高い見識と監督能力に基づきI-Oウェルス・アドバイザーズ(株)代表取締役、全国市町村職員共済組合連合会資金運用委員などを務める。「機関投資家の発展とコーポレート・ガバナンス」、「機関投資家のESG投資」に関わる研究を進めている。産学協同事業による新株価指数の策定など、長期的な投資効果の可視化にも力を入れている。

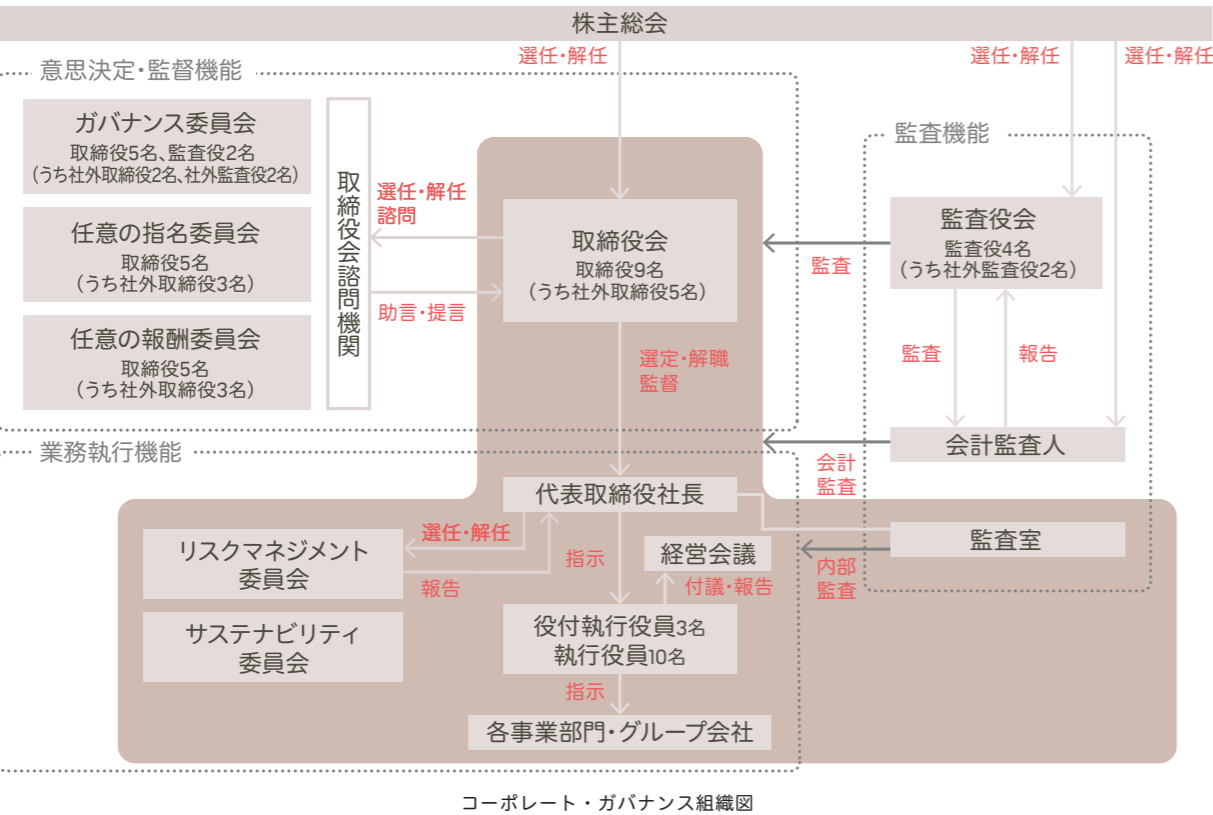
コーポレート・ガバナンス

当社は、監査役会設置会社制度を採用し、監査役による厳格な適法性監査をコンプライアンス経営の基礎としています。現在の主たる経営体制（会議体）は、社外取締役5名を含む9名（男性6名、女性3名／日本国籍8名、外国籍1名）で構成される取締役会、社外監査役2名を含む4名（男性3名、女性1名／日本国籍4名）で構成される監査役会、代表取締役社長を議長とし常勤取締役および上級執行役員で構成される経営会議であり、各会議体の構成員のダイバーシティ拡充にも努めています。また、当社は委任型執行役員制度を導入し、経営の意思決定・監督（ガバナンス）と業務執行との相互連携および取締役の業務執行責任の明確化を図っています。

取締役会は、取締役および執行役員の職務の執行を監督する権限のもと、法令、定款および取締役会規程に定めた事項（経営目標、経営戦略など重要な事業執行戦略）についての決定を行っています。同会では、従前から社外取締役および監査役の活発な意見を引き出す運営を行っていましたが、2023年3月より独立社外取締役が取締役会議長となることによって、取締役会の監督機能を一層強化しています。また、取締役会の諮問機関として、委員長および委員の過半数が独立社外取締役である任意の指名委員会および報酬委員会に加え、当社を中心とした当社グループにおけるコーポレート・ガバナンスのさらなる強化を目的として社外取締役を委員長とし、委員の過半数を社外役員とするガバナンス委員会も2021年に設置し、活動しています。

監査役は、取締役会だけでなく、現場に立脚した視点に基づく課題の早期解決を目的に、経営会議にも出席し意見を述べるなど監督機能の充実に努めています。また監査の方針、業務の分担等に従い、取締役からの聴取や重要決議書類等の閲覧、業務および財産の状況の調査等により、厳正な監査を実施しています。さらに、代表取締役社長との定期的なミーティングを通じて、会社の重要課題等についての報告を受けるとともに率直な意見交換も行っています。

以上のとおり、当社は、取締役会、監査役会および経営会議を中心とする現在の経営体制のもと、社外取締役の選任・増員による取締役会の多様性の充実、取締役会の諮問機関である任意の指名委員会および報酬委員会、ガバナンス委員会の設置・運営、監査役の積極的な監督機能の発揮を通じて、コーポレート・ガバナンスの向上を図っています。



取締役会の実効性評価

当社取締役会においては、中長期的な企業価値の向上と持続的な成長を図るべく、取締役会の実効性評価を毎年実施し、その維持・向上に取り組んでいます。

2022年度は、2021年度評価において認識した課題に対して取締役会の開催時間の延長・報告時間の見直し、取締役会の各諮問機関による年間活動計画・結果等の取締役会への報告の充実および各監査機関主催の報告会への社外取締役の参加等を通じて、取締役会、社外取締役がより機能発揮できるよう改善しました。

2022年10月～11月にかけて実施した実効性評価においては、すべての取締役および監査役に対して、アンケートによる自己評価を実施した後に、個別インタビューを実施しました。そのうえで、事務局でアンケートおよびインタビュー結果を集計・分析し、ガバナンス委員会での検証・議論を経て、取締役会においてガバナンス委員会の提言を踏まえて議論を行いました。なお、アンケート等では、取締役会の役割・機能、取締役会等の構成・規模、取締役会の運営、監査機関との連携、経営陣とのコミュニケーション、株主・投資家とのエンゲージメントおよび諮問機関（任意の指名委員会・任意の報酬委員会・ガバナンス委員会）に関して質問・確認しています。

2022年度実施結果としては、2021年度評価において認識した課題は上記の取り組みで改善がみられ、また、社外取締役を中心とした多様な専門性、価値観および視点を活かしたオープンかつ活発な議論を通じて、適切な意思決定を行い、中長期的な企業価値向上に実効的な役割を果たしていることが確認できました。その一方で、当社の存在意義を実現するために当社が解決すべき重要課題の議論および進捗確認の強化など、取締役会における議論のさらなる活性化に向けた取締役会の運営改善が必要であることが確認されたため、今後も取締役会の運営改善を中心に取締役会の実効性の維持・向上のために必要となる対応を継続的に検討し、取り組んでまいります。

ガバナンス委員会

当社は、当社グループにおけるコーポレート・ガバナンスのさらなる強化のために、取締役会の諮問機関として、独立社外取締役を委員長とし、委員の過半数を社外役員とするガバナンス委員会を設置しています。ガバナンス委員会においては、取締役会の実効性評価の実施等を通じて認識した当社グループにおけるコーポレート・ガバナンスにかかるさまざまな課題等について、有機的に連携・統合を促進し、かつ、主体的に実践するという観点で審議し、取締役会に対して助言・提言を行っています。なお、2022年度においては、Pigeon Wayおよびマテリアリティの見直し・浸透状況の確認、グローバルヘッドオフィスの役割・機能発揮の確認、取締役会の実効性評価の実施（実施方法の検討、結果の分析・検証等）を行っています。

内部監査

内部監査部門として社長直轄の独立組織である監査室を設置しています。毎年、当社および国内外のグループ会社を対象としたリスクアプローチに基づく監査計画を立案し内部監査を実施しており、実施にあたっては、業務の有効性および効率性、財務報告の信頼性、コンプライアンス、資産の保全を主な観点とし、必要に応じて指摘、改善等の提言を行っています。監査結果は、監査報告会を開催するとともに、報告書をすべての取締役および監査役へ共有しています。さらに監査室では、J-SOX事務局を設け、金融商品取引法の財務報告に係る内部統制基本計画に基づき、全社の内部統制、決算財務プロセスについて評価テストを行い、整備と運用の適正性を監視しています。



リスクマネジメント

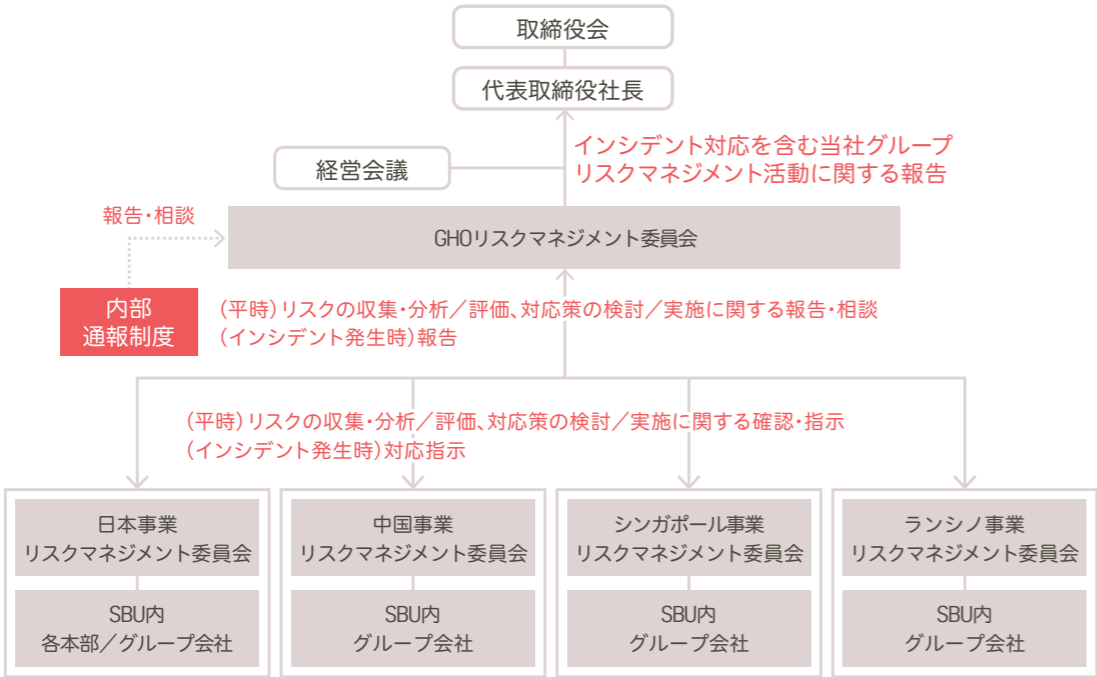
ピジョングループのリスクマネジメント対応を体系的に定めるリスクマネジメント規程に基づき、代表取締役社長の下に、GHO担当取締役を委員長とするGHOリスクマネジメント委員会を設置し、また、GHOリスクマネジメント委員会の下に、事業セグメントごとに、各事業セグメントの統括責任者を委員長とするリスクマネジメント委員会を設置しています。これにより、グループ全体に関わるリスク情報の集約・必要なコントロールおよび事業セグメントごとの迅速な対応が可能な体制としています。

GHOリスクマネジメント委員会は、各事業セグメントから集約したリスク情報を中核とする当社グループ全体のリスク情報を網羅的に収集、分析・評価し、自らまたは事業セグメントを通じて、対応策を検討・実施しています。特に、重点リスクとして設定している「コンプライアンスリスク」「財務リスク」「情報セキュリティリスク」「SCM（サプライチェーンマネジメント）リスク」および「顧客苦情リスク」については、GHOリスクマネジメント委員会が指名したリスク主管部門が中心となって、当社グループ横断で情報集約および施策の検討・実施を行っています。

各事業セグメントにおけるリスクマネジメント委員会は、各々の事業セグメントに係るリスク情報を、同セグメント内のグループ会社に係るリスク情報も含め収集、分析・評価し、対応策を検討・実施しています。平時の対応に加えて、大規模災害等の当社グループに対する危機が生じた場合には、リスクマネジメント規程または事業継続計画（BCP）に基づき速やかにリスクマネジメント委員会を開催し、損失の極小化および復旧に向けて対応します。また、重大なリスクやインシデントが発生した場合は、その内容および対応結果等について、適宜GHOリスクマネジメント委員会から取締役会に報告しています。

GHOリスクマネジメント委員会活動（2022年）

開催回数	2回
取締役会報告	1回
活動内容	・当社グループのリスク、インシデント情報の共有 ・重点リスクの施策立案、進捗管理 ・グループ全社のリスクアセスメントの実施結果、リスク対策の報告



リスクマネジメント体制図

コンプライアンス

当社グループでは、「Pigeon DNA・Pigeon Way」に則り、ピジョンが社会から信頼・支持される企業であり続けるために常に持つべき倫理観である企業倫理指針と、社員一人ひとりが企業倫理指針をさまざまな企業活動の中で具体化していくうえでのガイドラインである行動規範から成る、コンプライアンスの基本方針である「企業倫理綱領」を定めています。この企業倫理綱領は、当社グループ社員一人ひとりが、すべての法令、社会規範およびその精神を遵守し、より高い倫理観を持って誠実に行動することを宣言するもので、ステークホルダーからの厚い信頼・支持を得るための指針となるものです。社員一人ひとりが「Pigeon DNA・Pigeon Way」およびコンプライアンスへの取り組みを強く意識していくためには、企業の理念と経営者の価値観をピジョングループの全社員に伝え続けることが重要であると考え、代表取締役はじめ役員全員が率先垂範してその精神の徹底を図ることとしています。なお、特に当社グループ全体に共通してリスクの高い「贈収賄・腐敗防止」「競争法遵守」「情報管理」の3分野については、具体的なとるべき行動および必要な体制や仕組みを示す「コンプライアンスポリシー」を定めています。

コンプライアンス教育については、企業理念、企業倫理綱領、内部通報制度等を題材として、当社および国内・海外グループ各社において研修を実施することにより、当社グループ全社員に対するコンプライアンスの浸透を図っています。2022年は、企業倫理綱領および当社グループの内部通報制度をテーマとして当社および国内グループ全社の社員に「ピジョンコンプライアンス通信」を月1回配信しました。加えて、コンプライアンス研修として当社グループのすべての社員に対して、コンプライアンスの重要性を代表取締役社長からの動画メッセージで伝えたほか、企業理念や企業倫理綱領（腐敗防止や競争法の遵守を含む）、内部通報制度について、独自の資料を基に説明し、社員が日常業務において身に付けておくべきコンプライアンスの浸透を図りました。研修後には受講者へのアンケートを行い、内容の改善に活かしています。

また、定期的に当社グループの全役員および社員向けにコンプライアンスに関するモニタリングを実施することによって、当社グループにおけるコンプライアンスリスクを把握、分析し、上記のコンプライアンス体制・仕組みおよび教育に反映させ、当社グループのコンプライアンスリスクの低減、当社グループ役員および社員のコンプライアンス意識の醸成に繋がるよう取り組んでいます。

内部通報制度については、「スピークアップ窓口」（ピジョングループ社員用、窓口は常勤監査役、法務部、顧問弁護士の3つ）、「ピジョン・パートナーズライン」（お取引先様等用、窓口は法務部、顧問弁護士の2つ）を各々設置しています。2023年からは、ピジョングループ社員用の窓口に匿名性確保および言語対応が可能となる通報システムを導入しました。社内外で問題が発見された場合には、その連絡者・相談者の保護に十分に配慮したうえでリスクマネジメント委員会または監査役等の内部通報窓口担当者において事実関係を調査するなど当該通報へ対応しており、リスクマネジメント委員会において必要に応じて再発防止策を講じています。通報対応にあたっては、必要に応じて顧問弁護士の助言を得ることで対応および解決の適法性にも留意しています。なお、2022年度におけるスピークアップ窓口通報件数は5件、ピジョン・パートナーズライン通報件数は1件となっています。また、コンプライアンス教育の内容および内部通報制度の通報内容については、毎年取締役会に報告されています。

株主・投資家との責任のある対話

当社では、IRミーティングや決算説明会においてWebや電話会議を活用することで、コロナ禍においても積極的に株主・投資家の皆さまとの責任ある対話に努めています。株主総会は最高意思決定機関であるとともに、株主の皆さまとの建設的な対話の場であるとの認識のもと、株主の皆さまが十分な権利行使期間を確保し、適正に権利行使できる環境を整備しています。招集通知は、株主総会開催日の約1ヵ月前に当社コーポレートサイト等でその内容を日本語および英語にて事前に開示し、総会開催日の3週間前に発送しています。また、インターネットによる議決権行使や議決権電子行使プラットフォームを利用するなど、議決権行使の利便性確保に努めているほか、株主総会会場での手話通訳によるサポート、臨時託児所の設置、信託銀行等名義で当社株式を保有する実質株主の方の株主総会会場内での傍聴を当社所定の手続きを経たうえで認めるなどの運営を行っています。さらに、2021年から来場されない株主の方でも株主総会の様子をご覧いただけるようバーチャル形式を併用しています。

株主・投資家との責任のある対話		
第66期定時株主総会 (2023年3月30日開催)	・ご来場株主数：79名 議決権行使率：84.6% ・参加型バーチャル株主総会ご視聴株主数：78名	
機関投資家とのIRミーティング	対応件数：332件(2022年12月期)	

役員報酬制度

〈役員報酬の基本方針〉

当社の取締役の報酬（以下「役員報酬」といいます）は、企業理念、重要課題およびコーポレート・ガバナンスに関する考え方をもとに、以下を基本方針とします。

- ①当社グループの中長期的な「企業価値向上経営」に資するものであること
- ②「Pigeon DNA」および「Pigeon Way」に基づき、重要課題の解決に向けて、優秀な経営人材の確保に資するものであること
- ③独立性・客観性・透明性の高い報酬制度とし、ステークホルダーに対する説明責任を果たし得る内容であること

〈報酬水準〉

役員報酬の水準は、当社の経営環境および外部のデータベース等による同業他社（製造業）や同規模の主要企業をピアグループとして水準を調査・分析したうえで、上記役員報酬の基本方針に基づき、設定しています。

役位ごとの報酬水準（社長を100%とした場合）は、右表のとおりです。

役位	報酬水準
社長	100%
副社長	80%
専務	60%
常務	50%
取締役	40%

〈報酬構成〉

当社の取締役（独立社外取締役を除く）の報酬は、役位に応じた「基本報酬」、短期インセンティブ報酬としての「賞与」および中長期インセンティブ報酬としての「株式報酬」で構成されます。なお、独立社外取締役および監査役の報酬は、「基本報酬」のみで構成されます。

（注）会社法施行規則第98条の5における業績連動報酬等に「賞与」および「株式報酬」、非金銭報酬等に「株式報酬」が該当します。

①報酬項目の概要

〈基本報酬〉

4つの事業部門における各取締役の役割と責任に応じて役位を定め、役位ごとに金額を決定し、月額報酬として毎月支給します。

〈賞与〉

年度ごとの当社グループの連結業績の向上および重要課題の解決に対するインセンティブ付与を目的として毎年3月に支給します。

原則として、連結業績に係る指標（売上高、営業利益、PVA（Pigeon Value Added と称する当社独自の経営指標））や重要課題に係る指標（事業競争力向上とビジネス強靱化、強固な経営基盤の構築）の目標達成度等に応じて、役位ごとに定められた賞与基準額をもとに、0～150%の範囲内で変動します。連結業績に係る指標については、本業の規模や収益の拡大および資本コストを上回る企業価値の創造を後押しするために使用します。重要課題に係る指標については、この世界をもっと赤ちゃんにやさしい場所にするために、「創って」「作って」「届ける」を叶える「強靱な体制」を構築するとともに、GHO / 4 SBU体制の強化と積極果敢に挑戦できるコーポレートガバナンス体制の充実に取り組むことで、中長期にわたり企業価値を拡大させ、社会にとってなくてはならない会社を目指します。また、これらの考えに共感・賛同いただけるよう株主や投資家とのエンゲージメントを積極的に実施することで、赤ちゃんに寄り添い続けるための強固な経営基盤の構築をします。

目標値については、売上高および営業利益は毎期初に決算短信にて公表する業績予想値、PVAおよび重要課題に係る指標（事業競争力向上とビジネス強靱化、強固な経営基盤の構築）は期初計画値を使用します。

担当部門を有する業務執行取締役に関しては、70%は連結業績および重要課題、30%は担当部門業績（売上高、営業利益およびPVA）の目標達成度に応じて、0～150%の範囲内で変動します。各指標の評価割合は、右表のとおりです。

指標		評価割合
連結業績	売上高	40%
	営業利益	30%
	PVA	20%
重要課題	事業競争力向上とビジネス強靱化	10%
	強固な経営基盤の構築	

〈株式報酬〉

株式報酬は、当社グループの中長期的な会社業績および企業価値の向上に対するインセンティブ付与およびセイム・ボート（株主との利害意識の共有）を目的として退任時に支給します。

原則として、中期経営計画に掲げる連結業績に係る指標（EPS成長率、TSR（Total Shareholder Return:株主総利回り）およびROIC）や重要課題に係る指標（環境負荷軽減、社会課題への貢献および存在意義実現のための人材・組織風土）の目標達成度等に応じて、役位ごとに定められた株式報酬基準額をもとに、0～150%の範囲内で変動します。連結業績に係る指標については、事業収益性や効率性のさらなる改善および中長期的な企業価値の向上を後押しするために使用します。重要課題に係る指標については、この世界をもっと赤ちゃんにやさしい場所にするために、多様な人材が自分らしく

挑戦し成長できる組織風土を醸成することで、事業活動を行うすべての国・地域において、赤ちゃんとお母さん、そのご家族を取り巻く社会課題への貢献や環境負荷に繋がる要因の軽減に取り組みます。なお、中期経営計画に掲げる目標値の大幅な変更を行った場合、株式報酬における目標値の妥当性につき、任意の報酬委員会にて審議のうえ、取締役会にて決議します。

各指標の評価割合は、右表のとおりです。

指標		評価割合
連結業績	EPS成長率	30%
	TSR（相対比較）	30%
	ROIC	20%
重要課題	環境負荷軽減	20%
	社会課題への貢献	
	存在意義実現のための人材・組織風土	

②取締役（独立社外取締役を除く）の報酬構成の標準モデル（各指標の目標達成度が100%の場合）

報酬の種類	構成割合
基本報酬	60%
賞与	20%
株式報酬	20%

任意の報酬委員会

役員報酬制度の内容の独立性・客観性・透明性を高めるために、取締役会の諮問機関として、委員長および委員の過半数を独立社外取締役とする任意の報酬委員会を設置しています。任意の報酬委員会は、原則として、年4回以上実施することとしており、役員報酬等の額およびその算定方法並びに個人別の報酬等の内容の決定方針にかかる以下記載の主要アジェンダ等につき審議し、取締役会に対して助言・提言を行い、取締役会はその助言・提言内容を最大限に尊重して意思決定を行います。なお、役員報酬等は、株主総会において決議された報酬等の上限の範囲内で支給するものとします。

また、社外からの客観的視点および役員報酬制度に関する専門的知見を導入するため、外部のコンサルタントを起用し、その支援を受け、外部データ、経済環境、業界動向、経営状況、従業員給与額および配当金額等を考慮し、報酬制度の内容について検討することとします。

なお、取締役会の実効性強化のために、役員の指名・報酬領域にかかる活動について、任意の指名委員会および報酬委員会が連携を図っています。また、取締役会の実効性評価の中で、任意の報酬委員会の実効性評価を行っています。

〈任意の報酬委員会の主要アジェンダ〉

- ・役員報酬ガバナンスのあり方
- ・役員報酬ポリシーにかかる修正要否
- ・個人別の役員報酬水準（役位別の基準額）
- ・賞与および株式報酬にかかる業績目標および評価テーブル
- ・前事業年度の賞与にかかる業績評価および個人別支給額等
- ・前事業年度の株式報酬にかかる業績評価および個人別支給額等
- ・中期経営計画や重要課題への取り組み状況
- ・外部データ等を用いた役員報酬の水準・構成・指標等
- ・外部環境や経営環境の変化に伴う役員報酬にかかる対応要否
- ・任意の報酬委員会の実効性向上

取締役候補者の指名および選解任

〈最高経営責任者（CEO）の人材要件〉

当社の最高経営責任者（以下「CEO」といいます）に求められる人材像は、「Pigeon DNA」および「Pigeon Way」の価値観の下、人間力を磨き企業価値（社会価値および経済価値）を高め続けられる人材です。企業理念、重要課題およびコーポレート・ガバナンスに関する考え方に基づき、CEOの人材要件（責任・権限、主要職務・期待される成果、能力要件（行動特性、性格特性、経験・実績、知識・スキル））を定めています。

①責任・権限

上記の企業理念、重要課題およびコーポレート・ガバナンスに関する考え方に基づき、CEOの責任・権限を定めています。
責任：社会の持続可能性の向上に貢献するため、「Pigeon DNA」および「Pigeon Way」の価値観の下、企業価値（社会価値および経済価値）向上に対する過程・結果責任を持つ
権限：企業価値（社会価値および経済価値）向上のため、経営資源の最適配分を最終決定する権限を持つ

②主要職務・期待される成果

上記の責任・権限に基づき、CEOの主要職務・期待される成果をP.69表②のとおり定めています。

③能力要件

上記の責任・権限に基づき、CEOの能力要件をP.69表③のとおり定めています。

〈選解任基準〉

経営陣幹部の選任は、上記の人材要件に基づき、外部アセスメント等を参考に、客観的な視点で選任する方針としており、任意の指名委員会での審議を経たうえで、取締役会に諮り決定します。取締役およびCEOの選任は、上記の人材要件に基づき、任意の指名委員会での審議を経たうえで、取締役会に諮り決定します。また、取締役およびCEOは、次に定める解任基準に該当し、または、該当する疑いを生じさせる行為があった場合は、速やかに取締役会の諮問に基づき、任意の指名委員会にて審議します。

- ①不正、不当または背信を疑われる行為があったとき
- ②法令違反など、不適格と認められたとき
- ③職務遂行の過程またはその成果が不十分であり、かつ本人を引き続き職務におくことが不適当であると判断したとき
- ④3事業年度連続でROEが5%を下回ったとき（CEOのみ）

〈後継者計画〉

CEOの後継者計画は、上記の人材要件に基づき、任意の指名委員会にて審議します。具体的には、CEO候補者にかかる次世代経営人材育成選抜研修等の外部アセスメントの内容および結果、人材要件に関する評価、キャリアプラン等について審議します。取締役会は、任意の指名委員会による審議内容の報告を踏まえ、後継者計画が適格に運営されているかを監督します。

〈任期〉

取締役（独立社外取締役を含む）の任期は、1年間とします。

任意の指名委員会

取締役の選解任や指名の決定プロセスの独立性・客観性・透明性を高めるために、取締役会の諮問機関として、委員長および委員の過半数を独立社外取締役とする任意の指名委員会を設置します。任意の指名委員会は、原則として、年4回以上実施することとしており、取締役の選解任基準やCEOの後継者計画等につき審議し、取締役会に対して助言・提言を行い、取締役会はその助言・提言内容を最大限に尊重して意思決定を行います。また、社外からの客観的視点および指名に関する専門的知見を導入するため、外部のコンサルタントを起用し、その支援を受け、外部データ、経済環境、業界動向および経営状況等を考慮し、取締役の選解任基準やCEOの後継者計画等の内容について検討することとします。なお、取締役会の実効性強化のために、役員の指名・報酬領域にかかる活動について、任意の指名委員会および報酬委員会が連携を図っています。また、取締役会の実効性評価の中で、任意の指名委員会の実効性評価を行っています。

〈任意の指名委員会の主要アジェンダ〉

- 役員指名ポリシー
- 取締役会議長の役割
- 取締役会のスキルマトリクス
- CEOの人材要件
- CEOおよび経営陣の後継者計画
- 取締役の候補者
- 取締役の選解任基準
- 取締役の任期および在任期間
- 独立社外取締役の後継者計画
- 任意の指名委員会の実効性向上

②主要職務・期待される成果

重要課題	主要職務	期待される成果
事業競争力向上とビジネス強靱化	社会にとってなくてはならない会社となるためのビジネスモデルと戦略を構築する	持続的な成長と中長期的な企業価値向上を実現しうるビジネスモデルを確立する
環境負荷軽減	明日生まれる赤ちゃんの未来に豊かな地球を残すため、持続的な環境負荷軽減を促す仕組みを構築する	すべての個別課題に関して、数値目標を設定し、目標達成に向けて施策を実行する
社会課題への貢献	赤ちゃんのご家族を取り巻く社会課題を解決するための次世代事業・商品の開発を促す仕組みを構築する	バリューチェーン全体を考慮した社会課題解決型の次世代事業・商品の開発を行う
存在意義実現のための人材・組織風土	この世界をもっと赤ちゃんにやさしい場所にするため、多様な人材が自分らしく挑戦し成長できる組織風土の醸成を行う	ダイバーシティやワークライフバランスの推進、多様な働き方への取り組みを行う将来のCEO候補となる人材を、次世代・次々世代にわたり確保する
強固な経営基盤の構築	中長期的な企業価値向上のため、積極果敢に挑戦できる経営基盤を構築する	攻めと守りの両面から経営基盤を強化する施策を実施する ステークホルダーに対して丁寧な情報提供、双方向のコミュニケーションを行い、当社の計画・行動の目的を納得してもらう

③能力要件

項目		詳細
行動特性	変革のリーダーシップ	過去の成功体験や常識にとらわれることなく、先見性を持ち、自ら改革を主導する
	ビジョン・企業文化の構築・浸透	ステークホルダーに対して戦略的にエンゲージメントを実施することにより、「Pigeon DNA」および「Pigeon Way」、健全な企業文化の浸透を促す
	戦略の構想・企画・実行	企業文化を反映した経営戦略・グラウンドデザインを立案し、経営資源の最適配分を行う
	人材・組織の開発	持続的な中長期成長のために、CEO等の経営人材の後継者育成、多様性を受け入れる組織の開発を行う
	コーポレート・ガバナンスの構築	攻めと守りのガバナンス体制を構築することで、経営の質とスピードを高める
性格特性	興味・好奇心	自社の商品・サービスに対する強い興味や多様な視点を持ち、「創って」「作って」「届ける」ことの繰り返しから学ぶ姿勢がある
	熱意・ロマン	夢や挑戦する勇気を持ち、成功するまで諦めない強いこだわりと熱意がある
	感受性・共感	ステークホルダーと双方向のコミュニケーションを行い、感受性を持ち、共感を持つことにエネルギーを注ぐ
	感性・工夫	常に感性を磨き、他の人がやっていないことをとことん考えてやる工夫をする
	誠実・信頼	真摯な気持ちを持ち、正しい方法で、使命を達成し、社員から信頼されている
経験・実績		グループ子会社のトップマネジメントにおいて企業価値（社会価値および経済価値）向上に貢献した実績
		新しい事業・商品・サービスを構想し、新しい価値を創造した実績
		複数の機能・地域・拠点をマネジメントした実績
		立ち上げ、再編、再建、構造改革等、事業の修羅場におけるマネジメントの実績
知識・スキル		すべての事業・顧客・市場動向に関する知識
		経営知識（マーケティング、アカウントティング、経営戦略、ファイナンス、人事・組織戦略、ガバナンス、経営管理等）
		グローバルなステークホルダーと直接対話が可能な英語力

取締役 (2023年3月31日時点)



代表取締役社長
北澤 憲政
[所有当社普通株式数:43,716株
(うち、株式報酬制度に基づく
交付予定株式数:16,516株)]



取締役専務執行役員
板倉 正
グローバルヘッドオフィス責任者
[所有当社普通株式数:16,289株
(うち、株式報酬制度に基づく
交付予定株式数:9,269株)]



取締役上席執行役員
Kevin Vyse-Peacock
ランシノ事業本部長
兼 LANSINOH LABORATORIES, INC.
代表取締役社長
[所有当社普通株式数:6,605株
(うち、株式報酬制度に基づく
交付予定株式数:6,605株)]



取締役上席執行役員
矢野 亮
中国事業本部・シンガポール事業
本部担当
[所有当社普通株式数:0株]



取締役 (社外)
新田 孝之
(2015年4月就任)
[所有当社普通株式数:7,400株]



取締役 (社外)
兼取締役会議長
鳩山 玲人
(2016年4月就任)
[所有当社普通株式数:3,200株]



取締役 (社外)
林 千晶
(2020年3月就任)
[所有当社普通株式数:1,600株]



取締役 (社外)
山口 絵理子
(2020年3月就任)
[所有当社普通株式数:300株]



取締役 (社外)
三和 裕美子
(2022年3月就任)
[所有当社普通株式数:400株]

監査役 (2023年3月31日時点)



常勤監査役
西本 浩
[所有当社普通株式数 :2,000株]



常勤監査役
石上 光志
[所有当社普通株式数 :42,300株]



監査役 (社外)
大津 広一
(2019年4月就任)
[所有当社普通株式数 :5,400株]



監査役 (社外)
太子堂 厚子
(2019年4月就任)
[所有当社普通株式数 :2,100株]

注1: 取締役 新田 孝之、鳩山 玲人、林 千晶、山口 絵理子および三和 裕美子は会社法第2条第15号に定める社外取締役です。
注2: 監査役 大津 広一および太子堂 厚子は会社法第2条第16号に定める社外監査役です。
注3: 所有当社普通株式数は、2022年12月31日時点のものです。

執行役員 (2023年3月31日時点)

- 仲田 祐介 上級執行役員
シンガポール事業本部長
兼 PIGEON SINGAPORE PTE. LTD. 代表取締役社長
- 田窪 伸郎 経営戦略本部長
- 田島 和幸 SCM本部長
- 鶴 孝則 関連事業本部長
- 新井 崇志 経理財務本部長

- 山口 善三 上級執行役員
日本事業統括責任者
兼ベビーケア事業本部長
- 筒井 克志 開発本部長
- 浦狩 高年 人事総務本部長
- 松島 浩司 ランシノ事業本部 副本部長
兼 LANSINOH LABORATORIES, INC. 取締役

取締役会に求められる専門性

当社の取締役会・監査役会の実効性を確保するためには、各々の会議体を構成する個々の取締役および監査役が各々担う専門性を明らかにすることが前提として必要であると考え、以下の表（スキルマトリクス）に専門性を明らかにしました。なお、取締役会に求められる専門性の各項目については、ビジョンの核であり、この先も貫いていくものである「Pigeon DNA（経営理念“愛”と社是“愛を生むは愛のみ”）」と、私たちの“心”と“行動”の拠り所であり、すべての活動の基本となる考え方である「Pigeon Way」の軸としている「存在意義」、そしてこの「存在意義」を実現する過程において解決すべき5つの「重要課題（マテリアリティ）」との関係から選定しています。加えて、これら Pigeon DNA・Pigeon Way・存在意義・重要課題の実現に向け、中期経営計画で掲げた重点戦略を推進することは、当社だけでなく役員を選任した株主の皆さまの意思にも合致するため、「第8次中期経営計画における重点戦略」についても加味して選定しています。

	氏名／地位	取締役会に求められる専門性 ^{※1}									
		経営・事業戦略	当事業・業界経験	グローバルビジネス	デザイン・研究開発・商品開発	SCM ^{※2}	マーケティング・ブランディング	人的資本・企業文化	財務・会計	法務・コンプライアンス・リスクマネジメント	社会課題解決
取締役	北澤 憲政 代表取締役社長	○	○	○	○		○				
	板倉 正 取締役専務執行役員				○	○		○	○	○	
	Kevin Vyse-Peacock 取締役上席執行役員	○	○	○	○		○				
	矢野 亮 ^{※3} 取締役上席執行役員	○	○	○			○	○			
	鳩山 玲人 社外取締役兼取締役会議長 ^{※4}	○		○			○		○	○	
	新田 孝之 社外取締役 ^{※4}	○							○	○	
	林 千晶 社外取締役 ^{※4}	○			○		○	○			○
	山口 絵理子 社外取締役 ^{※4}	○		○	○		○				○
監査役	三和 裕美子 社外取締役 ^{※4}							○	○		○
	西本 浩 常勤監査役		○			○					
	石上 光志 常勤監査役	○	○					○			
	大津 広一 社外監査役 ^{※4}								○	○	
	太子堂 厚子 社外監査役 ^{※5}									○	○

※1 各人が有する主要な専門性を最大5つまで記載しています
※2 SCM：サプライチェーンマネジメント
※3 2023年3月30日開催の第66期定時株主総会において選任され、就任いたしました
※4 東京証券取引所の定めに基づく独立役員
※5 東京証券取引所の定める独立役員の要件を満たしている独立役員

委員会の構成

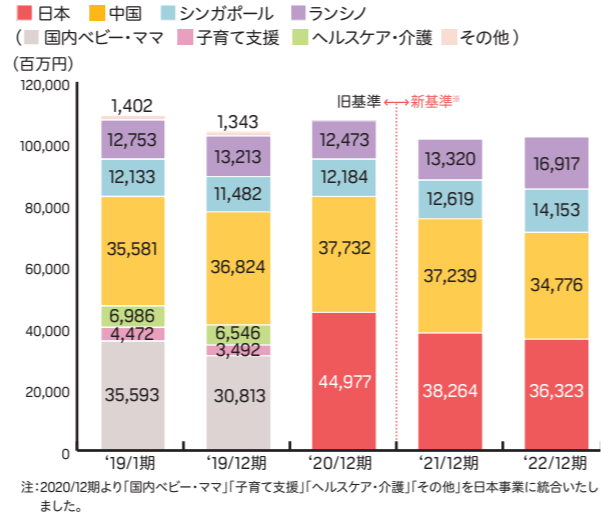
取締役会の諮問機関として、独立社外取締役を委員長とし、委員の過半数が社外役員で構成される委員会を設置しています。

- ・任意の報酬委員会 委員長:新田 孝之、委員 :北澤 憲政、板倉 正、林 千晶、三和 裕美子
- ・任意の指名委員会 委員長:新田 孝之、委員 :北澤 憲政、板倉 正、山口 絵理子、三和 裕美子
- ・ガバナンス委員会 委員長:鳩山 玲人、委員 :北澤 憲政、板倉 正、矢野 亮、林 千晶、大津 広一、太子堂 厚子

連結損益計算書

(単位：百万円)	21/12期	22/12期	
	実績	実績	前期比
売上高	93,080	94,921	102.0%
売上原価	49,008	50,087	102.2%
売上総利益	44,072	44,834	101.7%
販売費及び一般管理費	30,735	32,638	106.2%
営業利益	13,336	12,195	91.4%
経常利益	14,648	13,465	91.9%
親会社株主に帰属する当期純利益	8,785	8,581	97.7%

セグメント別 売上高の推移



連結財務データ

連結貸借対照表

項目	期別	2019年1月期	2019年12月期	2020年12月期	2021年12月期	2022年12月期
資産の部						
現金及び預金		30,949	32,416	37,163	35,218	34,283
受取手形及び売掛金		15,004	16,588	15,085	16,253	15,975
商品及び製品		7,360	8,144	8,256	8,723	10,529
その他流動資産		4,887	4,783	4,724	6,059	6,355
〈流動資産合計〉		58,201	61,933	65,231	66,254	67,143
有形固定資産		21,127	22,494	23,262	27,093	30,132
無形固定資産		4,223	3,863	2,957	2,572	2,308
投資有価証券		889	950	687	532	547
その他固定資産		1,176	1,250	1,333	1,590	1,601
〈固定資産合計〉		27,417	28,558	28,241	31,788	34,590
〈資産合計〉		85,618	90,491	93,472	98,042	101,733

負債の部

支払手形及び買掛金	4,567	4,900	4,757	4,087	5,066
未払金	3,363	2,660	2,727	2,253	2,373
未払法人税等	1,951	1,272	1,906	1,180	989
賞与引当金	972	928	952	882	920
その他流動負債	4,768	5,876	5,320	6,668	6,212
〈流動負債合計〉	15,623	15,638	15,664	15,072	15,563
長期借入金	—	—	—	—	—
その他固定負債	3,412	4,389	5,181	6,159	6,217
〈固定負債合計〉	3,412	4,389	5,181	6,159	6,217
〈負債合計〉	19,036	20,028	20,846	21,232	21,781

純資産の部

資本金	5,199	5,199	5,199	5,199	5,199
資本剰余金	5,179	5,179	5,179	5,179	5,132
利益剰余金	55,704	58,979	61,120	61,163	60,762
自己株式	△ 951	△ 1,088	△ 1,478	△ 1,479	△ 1,387
その他有価証券評価差額金	21	25	13	16	26
為替換算調整勘定	△ 910	△ 572	△ 129	3,805	6,962
非支配株主持分	2,339	2,741	2,722	2,925	3,257
〈純資産合計〉	66,582	70,463	72,625	76,810	79,952
〈負債総資産合計〉	85,618	90,491	93,472	98,042	101,733

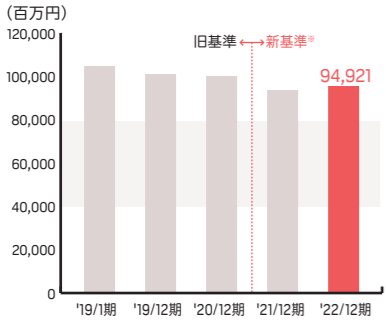
注1：百万円未満の数字は切り捨てて表示しています。注2：当社は2019年12月期より決算期を1月31日から12月31日に変更したため、2019年12月期の連結対象期間は2019年2月1日から2019年12月31日までの11ヵ月となっています。

自己資本比率、ROE、ROIC

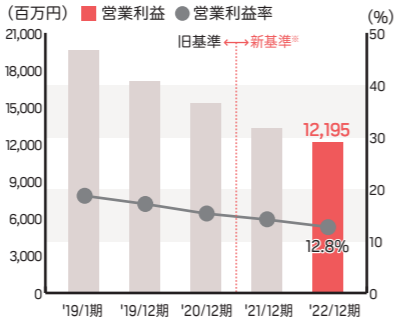
項目	期別	2019年1月期	2019年12月期	2020年12月期	2021年12月期	2022年12月期
自己資本比率		75.0	74.8	74.8	75.4	75.4
ROE		22.8	17.5	15.5	12.2	11.4
ROIC		21.2	17.4	15.0	12.5	10.9

注1：ROEは自己資本純利益率で、分母は期首・期末平均。ROICは投下資本純利益率で、税率は30.0%、投下資本は期首・期末平均で算出しています。
注2：当社は2019年12月期より決算期を1月31日から12月31日に変更したため、2019年12月期の連結対象期間は2019年2月1日から2019年12月31日までの11ヵ月となっています。

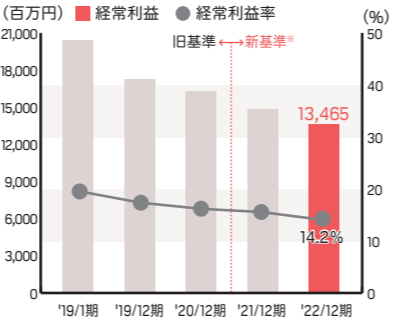
売上高



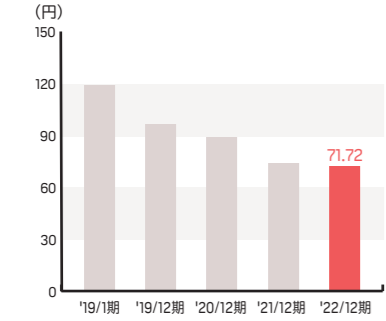
営業利益／営業利益率



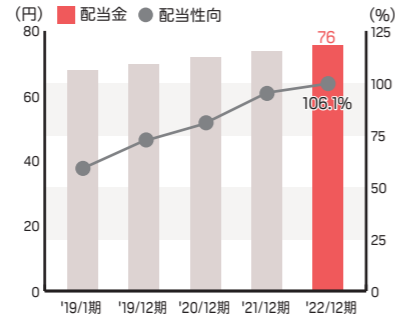
経常利益／経常利益率



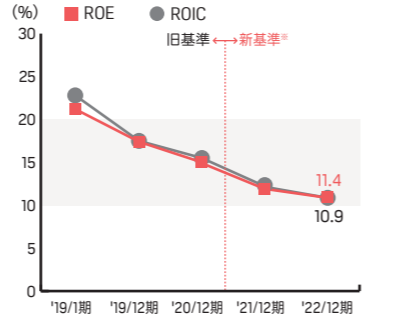
1株当たり当期純利益 (EPS)



1株当たり配当金／配当性向

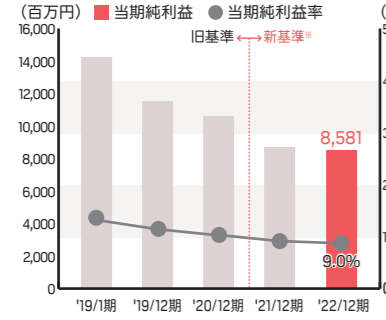


ROE※1／ROIC※2

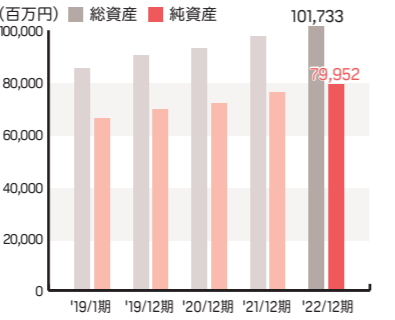


※1 ROE：自己資本純利益率、分母はいずれも期首・期末平均
※2 ROIC：投下資本純利益率(NOPAT/投下資本、税率は30.0%、投下資本は期首・期末平均を使用)

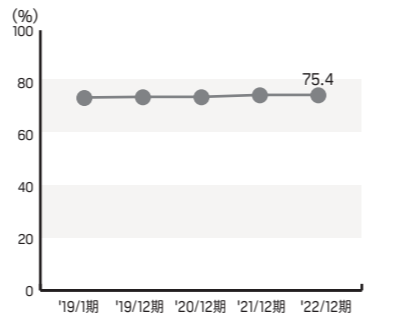
親会社株主に帰属する当期純利益／当期純利益率



総資産／純資産



自己資本比率



※当社は会計方針の変更として、「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2021年12月期から適用しています。上記グラフにある「旧基準」は2020年12月期時点の会計基準に基づいた実績値、「新基準」は会計基準変更後の実績値となります。また、当社は、2019年12月期より決算期を1月31日から12月31日に変更したため、2019年12月期の連結対象期間は、2019年2月1日から2019年12月31日までの11ヵ月間となっています

連結財務データ

■ 連結損益計算書

(百万円)

項目	期別	2019年1月期	2019年12月期	2020年12月期	2021年12月期	2022年12月期
売上高		104,747	100,017	99,380	93,080	94,921
売上原価		50,889	49,216	49,459	49,008	50,087
売上総利益		53,858	50,800	49,921	44,072	44,834
売上総利益率（％）		51.4	50.8	50.2	47.3	47.2
販売費及び一般管理費		34,246	33,727	34,605	30,735	32,638
営業利益		19,612	17,072	15,316	13,336	12,195
営業利益率（％）		18.7	17.1	15.4	14.3	12.8
営業外収益		1,295	1,136	1,406	1,427	1,418
営業外費用		509	924	608	115	149
経常利益		20,398	17,284	16,113	14,648	13,465
経常利益率（％）		19.5	17.3	16.2	15.7	14.2
特別利益		243	121	38	65	7
特別損失		379	300	315	1,182	329
税金等調整前当期純利益		20,262	17,104	15,836	13,531	13,143
法人税、住民税及び事業税		5,794	5,067	4,715	4,690	4,678
法人税等調整額		△ 127	267	261	△138	△296
当期純利益		14,594	11,769	10,860	8,979	8,761
非支配株主に帰属する当期純利益		356	230	216	193	179
親会社株主に帰属する当期純利益		14,238	11,538	10,643	8,785	8,581

注1: 百万円未満の数字は切り捨てて表示しています。注2: 当社は2019年12月期より決算期を1月31日から12月31日に変更したため、2019年12月期の連結対象期間は2019年2月1日から2019年12月31日までの11ヵ月となっています。

■ 連結キャッシュ・フロー計算書

(百万円)

項目	期別	2019年1月期	2019年12月期	2020年12月期	2021年12月期	2022年12月期
営業活動によるキャッシュ・フロー		13,632	14,098	18,400	10,893	13,210
投資活動によるキャッシュ・フロー		△ 4,704	△ 3,995	△ 3,815	△5,593	△5,659
財務活動によるキャッシュ・フロー		△ 8,338	△ 8,734	△9,231	△8,693	△9,666
現金及び現金同等物に係る換算差額		△ 986	98	△718	1,560	1,180
現金及び現金同等物の増減額		△ 397	1,467	4,634	△1,832	△934
現金及び現金同等物の期首残高		31,346	30,949	32,416	37,050	35,218
現金及び現金同等物の期末残高		30,949	32,416	37,050	35,218	34,283

注1: 百万円未満の数字は切り捨てて表示しています。注2: 当社は2019年12月期より決算期を1月31日から12月31日に変更したため、2019年12月期の連結対象期間は2019年2月1日から2019年12月31日までの11ヵ月となっています。

■ 1株当たり指標

	2019年1月期	2019年12月期	2020年12月期	2021年12月期	2022年12月期
当期純利益（円）	118.89	96.37	88.93	73.44	71.72
配当金額（円）	68.00	70.00	72.00	74.00	76.00
配当性向（％）	57.2	72.7	81.0	100.9	106.1
純資産（円）	536.43	565.64	584.30	617.59	640.96

注: 当社は2019年12月期より決算期を1月31日から12月31日に変更したため、2019年12月期の連結対象期間は2019年2月1日から2019年12月31日までの11ヵ月となっています。

連結非財務データ

■ 従業員データ

項目		期別	2020年12月期	2021年12月期	2022年12月期
ビジョングループ	従業員数	(人)	3,886	3,935	3,803
	女性従業員比率	(%)	62%	62%	62%
	外国籍従業員比率※	(%)	—	66%	67%
	管理職人数	(人)	478	469	441
	日本	(人)	160	153	145
	海外	(人)	318	316	296
	女性管理職比率	(%)	40%	41%	40%
	日本	(%)	27%	29%	30%
	海外	(%)	47%	48%	45%
	正社員の自発的離職率	(%)	9%	15%	19%
ピジョン株式会社	従業員数	(人)	373	368	345
	女性従業員比率	(%)	39%	41%	41%
	管理職人数	(人)	75	71	65
	女性管理職比率	(%)	21%	24%	26%
	中途採用者の管理職登用率	(%)	44%	42%	46%
	外国籍管理職比率	(%)	—	—	2%
	正社員の自発的離職率	(%)	1%	2%	5%
	平均勤続年数	(年)	15.0	14.8	15.2
	新卒採用者数	(人)	8	8	3
	中途採用者数	(人)	16	5	5

※日本国籍以外の国籍を有する従業員の比率 注: 過年度データを精査した結果、2021年12月期ビジョングループの外国籍従業員比率、管理職人数および女性管理職比率を訂正しました。

■ 役員データ (各年12月31日時点)

取締役人数	(人)	12	12	10
女性取締役比率	(%)	25%	25%	30%
社外取締役比率	(%)	42%	42%	50%
外国人取締役比率	(%)	8%	8%	10%
監査役人数	(人)	4	4	4
女性監査役比率	(%)	25%	25%	25%
執行役員人数	(人)	13	11	12
女性執行役員比率	(%)	8%	9%	8%

■ 環境データ

CO ₂ 排出量 (Scope1&2) ※1	(t-CO ₂)	24,973	23,510	11,741
CO ₂ 排出原単位 (売上高当たり) ※1	(kg-CO ₂ /百万円)	265.6	252.6	123.7
非リサイクル産業廃棄物量 ※2	(t)	420	271	198
産業廃棄物原単位 (売上高当たり) ※2	(kg/百万円)	4.5	2.9	2.1
リユース・リサイクル率	(%)	89%	93%	94%

※1 集計範囲: ピジョン株式会社および国内・海外の連結子会社
CO₂排出量の算定方法の詳細は、Webサイト(脱炭素社会実現に向けた取り組み)をご参照ください
※2 集計範囲: ピジョン株式会社および国内・海外の連結子会社
算出対象は、事業系廃棄物のうち事業系一般廃棄物を除いた産業廃棄物とし、リサイクル(サーマルリサイクル含む)されるものは含まない

会社概要

企業データ・連結対象会社・社外からの
主な評価・ピジョングループの事業体制

企業データ (2022年12月31日時点)

社 名 ピジョン株式会社
本 社 〒103-8480 東京都中央区日本橋久松町4番4号
TEL: 03-3661-4200 FAX: 03-3661-4320
URL: www.pigeon.co.jp (日本語)
www.pigeon.com (グローバル)
設 立 1957年8月15日
資 本 金 5,199,597千円
決 算 期 毎年12月31日 ※2019年4月25日開催の第62期定時株主総会にて、「定款の一部変更の件」の承認を受け、
2019年より決算期を1月31日から12月31日に変更しました。
事 業 内 容 育児・マタニティ・女性ケア・ホームヘルスケア・介護用品等の製造、販売および輸出入ならびに保育事業
従 業 員 数 345名/グループ合計 3,803名

連結対象会社 (25社) (2022年12月31日時点)

- ピジョンホームプロダクツ (株)
 - ピジョンハーツ (株)
 - ピジョンマニファクチャリング兵庫 (株)
 - ピジョンマニファクチャリング茨城 (株)
 - ピジョンタヒラ (株)
 - ピジョン真中 (株)
 - PIGEON SINGAPORE PTE. LTD.
 - PIGEON MALAYSIA (TRADING) SDN. BHD.
 - PT PIGEON INDONESIA
 - PT PIGEON BABY LAB INDONESIA
 - PIGEON (SHANGHAI) CO., LTD.
 - PIGEON AMERICA INC.
 - PIGEON MANUFACTURING (SHANGHAI) CO., LTD.
- PIGEON INDUSTRIES (CHANGZHOU) CO., LTD.
 - LANSINOH LABORATORIES, INC.
 - LANSINOH LABORATORIES MEDICAL DEVICES DESIGN INDUSTRY AND COMMERCE LTD. CO.
 - LANSINOH LABORATORIES BENELUX
 - LANSINOH LABORATORIES SHANGHAI
 - LANSINOH LABORATORIES(HONGKONG)CO.,LIMITED
 - LANSINOH LABORATORIES UK LIMITED
 - LANSINOH LABORATORIES FRANCE SAS
 - DOUBLEHEART CO. LTD.
 - PIGEON INDIA PVT. LTD.
 - PIGEON INDUSTRIES (THAILAND) CO., LTD.
 - THAI PIGEON CO., LTD.

社外からの主な評価 (2023年5月31日時点)

- JPX日経インデックス400
 - FTSE Blossom Japan Index
 - FTSE Blossom Japan Sector Relative Index
 - S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数
 - MSCI日本株女性活躍指数



FTSE Blossom
Japan Index



FTSE Blossom
Japan Sector
Relative Index



2022 CONSTITUENT MSCI日本株
女性活躍指数 (WIN)
THE INCLUSION OF Pigeon Corporation IN ANY MSCI INDEX, AND THE USE OF MSCI LOGOS, TRADEMARKS, SERVICE MARKS OR INDEX NAMES HEREIN, DO NOT CONSTITUTE A SPONSORSHIP, ENDORSEMENT OR PROMOTION OF Pigeon Corporation BY MSCI OR ANY OF ITS AFFILIATES. THE MSCI INDICES ARE THE EXCLUSIVE PROPERTY OF MSCI. MSCI AND THE MSCI INDEX NAMES AND LOGOS ARE TRADEMARKS OR SERVICE MARKS OF MSCI OR ITS AFFILIATES.

- Morningstar Japan ex-REIT Gender Diversity Tilt Index

- FTSE4Good Index Series

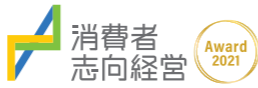
- コーポレートガバナンス・オブ・ザ・イヤー*2021

- 令和3年度消費者志向経営優良事例表彰

- 森林×脱炭素チャレンジ2022優秀賞



FTSE4Good



FTSE Russell (FTSE International Limited と Frank Russell Company) の登録商標はここにピジョン株式会社が第三者調査の結果、FTSE Blossom Japan IndexおよびFTSE Blossom Japan Sector Relative Index編み入りの要件を満たし、本インデックスの構成銘柄となったことを証します。FTSE Blossom Japan IndexおよびFTSE Blossom Japan Sector Relative Indexはサステナブル投資のファンドや他の金融商品の作成・評価に広く利用されます。FTSE Russell (the trading name of FTSE International Limited and Frank Russell Company) confirms that Pigeon Corporation has been independently assessed according to the FTSE4Good criteria, and has satisfied the requirements to become a constituent of the FTSE4Good Index Series. Created by the global index provider FTSE Russell, the FTSE4Good Index Series is designed to measure the performance of companies demonstrating strong Environmental, Social and Governance (ESG) practices. The FTSE4Good Indexes are used by a wide variety of market participants to create and assess responsible investment funds and other products. Morningstar Japan ex-REIT Gender Diversity Tilt Index についての詳細はWebサイトをご覧ください。

ピジョングループの事業体制 (2022年12月31日時点)

	会社名	所在地	子会社の 議決権に対する 所有割合	事業内容
GHO	ピジョン株式会社	日本	—	—
日本事業	● ピジョン株式会社	日本	—	妊産婦・乳幼児用品の販売、研究開発、その他
	● ピジョンホームプロダクツ (株) ※2	日本	100%	トイレタリー製品の製造・販売
	● ピジョンハーツ (株)	日本	100%	保育、託児、ベビーシッターの派遣、幼児教育
	● ピジョンマニファクチャリング兵庫 (株) ※2	日本	100%	不織布関連製品の製造・販売
	● ピジョンマニファクチャリング茨城 (株)	日本	100%	
	● ピジョンタヒラ (株)	日本	100%	介護用品の販売
中国事業	● ピジョン真中 (株)	日本	67%	在宅介護支援サービス、介護用品の販売
	● PIGEON (SHANGHAI) CO., LTD. ※3	中国 (上海)	100%	妊産婦・乳幼児用品の販売 哺乳器、スキンケア、洗浄消毒液など
	● PIGEON AMERICA INC. ※1	アメリカ (VA)	100% (100.0%)	妊産婦・乳幼児用品の販売 哺乳器など
	● PIGEON MANUFACTURING (SHANGHAI) CO., LTD. ※2	中国 (上海)	100%	妊産婦・乳幼児用品の製造、研究開発 哺乳器、スキンケア、母乳パッドなど
	● PIGEON INDUSTRIES (CHANGZHOU) CO., LTD. ※2	中国 (江蘇省常州市)	100%	妊産婦・乳幼児用品の製造 哺乳器、スキンケア、母乳パッドなど
シンガポール事業	● DOUBLEHEART CO. LTD.	韓国	100%	妊産婦・乳幼児用品の販売 哺乳器、スキンケア、洗浄消毒液など
	● PIGEON SINGAPORE PTE. LTD. ※2	シンガポール	100%	妊産婦・乳幼児用品の販売 哺乳器、スキンケア、 さく乳器など
	● PIGEON MALAYSIA (TRADING) SDN. BHD. ※1	マレーシア	100% (100.0%)	
	● PT PIGEON INDONESIA ※1, ※2	インドネシア	65% (65.0%)	妊産婦・乳幼児用品の製造・販売 哺乳器、おっぱいケア用品など
	● PT PIGEON BABY LAB INDONESIA ※1	インドネシア	100% (100.0%)	妊産婦・乳幼児用品の販売 哺乳器、スキンケア、さく乳器など
	● ● PIGEON INDIA PVT. LTD. ※1, ※2	インド	100% (0.1%)	妊産婦・乳幼児用品の製造・販売 哺乳器、さく乳器など
	● PIGEON INDUSTRIES (THAILAND) CO., LTD. ※2	タイ	97.5%	妊産婦・乳幼児用品の製造 哺乳器、ウェットティッシュ、 おっぱいケア用品など
ランシノ事業	● THAI PIGEON CO., LTD. ※2	タイ	53%	
	● LANSINOH LABORATORIES, INC. ※3	アメリカ (VA)	100%	妊産婦・乳幼児用品の販売 おっぱいケア用品、母乳保存バッグ、さく乳器など
	● LANSINOH LABORATORIES MEDICAL DEVICES DESIGN INDUSTRY AND COMMERCE LTD. CO. ※1, ※2	トルコ	100% (99.9%)	
	● LANSINOH LABORATORIES BENELUX ※1	ベルギー	100% (100.0%)	妊産婦・乳幼児用品の販売 おっぱいケア用品、母乳保存 バッグ、さく乳器など
	● LANSINOH LABORATORIES SHANGHAI ※1	中国 (上海)	100% (100.0%)	
	● LANSINOH LABORATORIES (HONGKONG) CO., LIMITED ※1	中国 (香港)	100% (100.0%)	
	● LANSINOH LABORATORIES UK LIMITED ※1, ※2	イギリス	100% (100.0%)	
	● LANSINOH LABORATORIES FRANCE SAS ※1	フランス	100% (100.0%)	

※1 子会社の議決権に対する所有割合の()は、間接所有割合で内数となっています
※2 特定子会社に該当しています
※3 PIGEON (SHANGHAI) CO., LTD.およびLANSINOH LABORATORIES, INC.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%を超えています

●販売・サービス ●生産拠点

会社概要

株式の状況・IRツールクイックレファレンス

株式の状況 (2022年12月31日時点)

●発行可能株式総数 360,000,000株 ●総株主数 22,970名 ●自己株式..... 1,893,532株

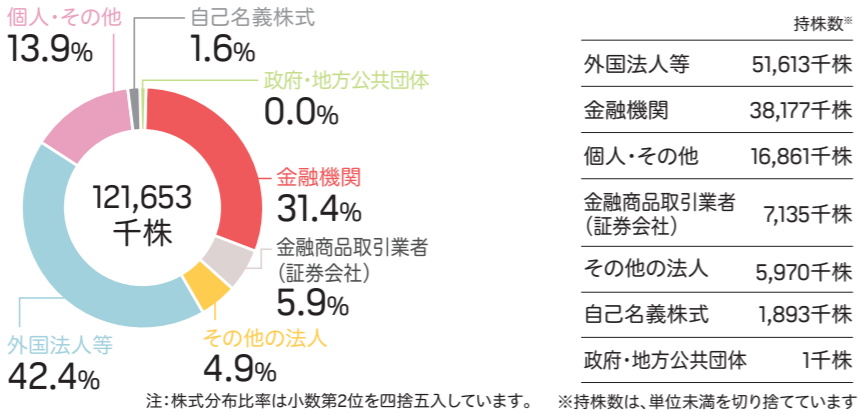
●発行済株式の総数 121,653,486株 ●議決権保有株主数 20,272名

大株主 (2022年12月31日時点)

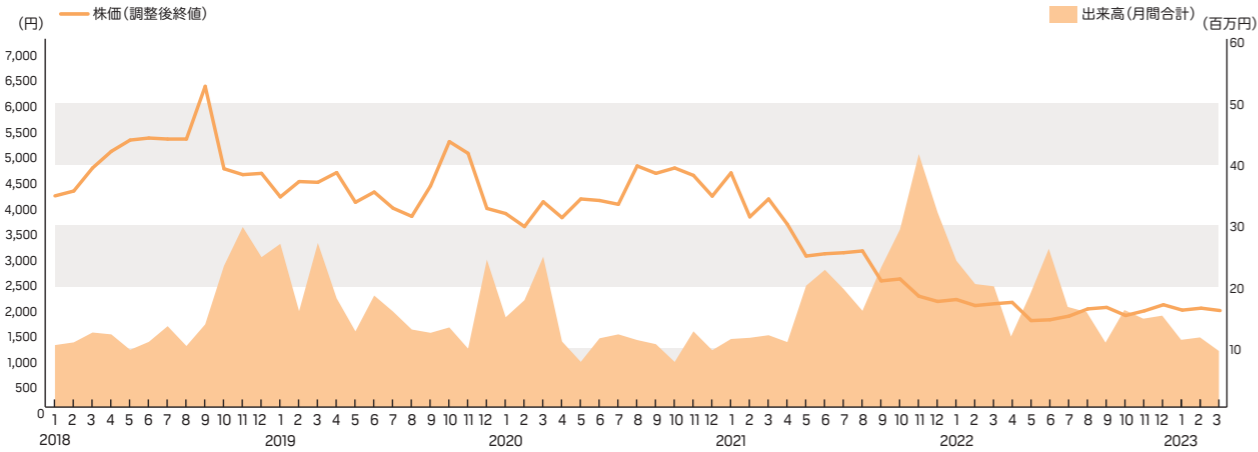
株主名(上位10名)	株式数 (千株)	持株比率※ (%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	21,830	18.2
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	7,282	6.1
BNYMSANV RE MIL RE FIRST SENTIER INVESTORS ICVC - STEWART INVESTORS ASIA PACIFIC LEADERS SUSTAINABILITY FUND	5,168	4.3
SMB C日興証券株式会社	3,340	2.8
THE BANK OF NEW YORK MELLON 140051	3,169	2.6
RBC ISB S/A DUB NON RESIDENT/TREATY RATE UCITS-CLIENTS ACCOUNT-MIG	2,783	2.3
STATE STREET BANK CLIENT OMNIBUS OM04	2,432	2.0
ワイ. エヌ株式会社	2,378	2.0
JPモルガン証券株式会社	2,030	1.7
仲田 洋一	1,944	1.6

※持株比率は自己株式(1,893,532株)を控除して計算しています。なお、自己株式には、役員報酬BIP信託口における保有株数(102,956株)は含んでいません

株式分布状況 (2022年12月31日時点)



株価・出来高の推移



IRツールクイックレファレンス

本統合報告書は、株主、投資家の方々をはじめ、すべてのステークホルダーの皆さまに、当社グループの短期および中長期での価値創造並びに創出する企業価値について、一層ご理解を深めていただくことを目的として作成しています。これまでのビジョングループの歩みを主に定量面・数値面からご報告を行う「インベスターズガイド」およびWebサイトでも、さまざまな情報をご案内しています。

統合報告書2022	目的	コーポレートサイト
P.06 PVA P.08 事業内容 P.72 財務ハイライト・連結財務データ	事業の主な数値を知りたい	投資家向け情報 ・決算短信 ・決算説明会資料 ・中期経営計画
P.32 ビジョングループの事業戦略	各事業セグメントの動向を知りたい	投資家向け情報 ・セグメント別(売上高・利益)
P.72 財務ハイライト・連結財務データ P.75 連結非財務データ	投資判断の参考となる財務データや収益構造を知りたい	投資家向け情報 ・チャートジェネレーター ・インベスターズガイド
P.78 会社概要(株式の状況)	株式の情報を知りたい	株式情報
P.02 ビジョンの歩みと哺乳器の歴史 P.04 History at a Glance P.76 会社概要(企業データ)	ビジョンの歴史や企業情報を知りたい	ビジョンの歴史 ・会社の歴史 ・哺乳器の歴史 会社概要
P.16 Pigeon DNA・Pigeon Way P.18 価値創造ストーリー P.20 赤ちゃんにやさしい未来像 P.22 サステナブルな成長のために	企業理念や経営ビジョンを知りたい	Pigeon DNA・Pigeon Way(企業理念) 赤ちゃんにやさしい未来像
P.10 To Our Stakeholders P.16 Pigeon DNA・Pigeon Way P.18 価値創造ストーリー P.26 第8次中期経営計画 P.32 ビジョングループの事業戦略 P.60 社外取締役役メッセージ P.70 取締役・監査役・執行役員	役員構成や経営層の考えを知りたい	投資家向け情報 ・トップメッセージ ・中期経営計画 役員一覧
P.18 価値創造ストーリー P.22 サステナブルな成長のために P.40 サステナブル経営の推進 P.42 事業競争力向上とビジネス強靱化 P.46 環境負荷軽減 P.52 社会課題への貢献 P.56 存在意義実現のための人材・組織風土 P.60 強固な経営基盤の構築	事業と企業価値の持続的成長につながるビジョンのESGの取り組みを理解したい	サステナビリティ ・Pigeon ESG/SDGs基本方針 ・ESGデータブック

ピジョン株式会社

(証券コード：7956)

住 所：〒103-8480 東京都中央区日本橋久松町4番4号（本社）

T E L：03-3661-4200（大代表）

03-3661-4204（経営戦略本部 経営戦略部 経営戦略グループ）

F A X：03-3661-4320

U R L：www.pigeon.co.jp