最終更新日：2024年12月27日
ピジョン株式会社
代表取締役社長 北澤　憲政
問合せ先：経営戦略本部長 田窪　伸郎
証券コード：7956
https://www.pigeon.co.jp

当社のコーポレート・ガバナンスの状況は以下のとおりです。

Ⅰ コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方及び資本構成、企業属性その他の基本情報

1. 基本的な考え方

■Pigeon DNAとPigeon Way
経営理念「愛」と社是「愛を生むは愛のみ」は、ピジョンの核であり、この先もピジョンという企業体が「社会になくてはならない存在」として存続し続ける限り、ピジョンを構成するピジョングループの社員ないし役職員が、不変なものとしてこの先も貫いていくもので、PigeonのDNAであるといえます。
そして、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」と、その実現のために社員ないし役職員全員が大切にすべき「基本となる価値観」と「行動原則」を併せて、ピジョングループ全ての社員ないし役職員の“心”と“行動”の拠り所であり、全ての活動の基本となる考え方である「Pigeon Way」としております。
当社は、経営理念、社是を、従前のPigeon Wayから、上位概念である「Pigeon DNA」として位置づけ、存在意義をPigeon Wayの軸に据え、その実現に向けて事業活動を牽引していきます。Pigeon DNA、Pigeon Wayについては、各々以下のとおり定めております。

＜Pigeon DNA＞ ピジョンの核であり、この先も貫いていくもの

経営理念	愛
社是	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	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	誠実
	コミュニケーション・納得・信頼
	熱意
行動原則	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

■重要課題の設定
「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」というピジョンの「存在意義」は、ピジョングループの社員ないし役職員の努力のみで実現できるものではなく、お客様・取引先・株主の皆様・地域社会等の外部のステークホルダーとの協働があって初めて実現できるものです。そして、「存在意義」を実現することによって、我々が「社会になくてはならない存在」として世の中で認知され存続することができるだけでなく、ステークホルダー等との共存の基礎となる持続可能な社会の創出ないし実現に貢献することができるものと信じております。
この意味において、我々の根本にあるPigeon DNAとPigeon Way、当社が対応すべき社会課題・環境課題とこれを解決することで目指すべき未来像は、ピジョングループの社員ないし役職員だけでなく、お客様・取引先・株主の皆様・地域社会等の外部のステークホルダーとも共有されていなければなりません。
そこで、当社は、「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」というピジョンの「存在意義」を実現する過程において解決し実現しなければならない課題として、我々が全てのステークホルダーと「同じ考え方」を共有すべく、以下の5つの重要課題を設定しました。

・事業競争力向上とビジネス強靭化
・環境負荷軽減
・社会課題への貢献
・存在意義実現のための人材・組織風土
・強固な経営基盤の構築

■ピジョンのコーポレートガバナンスに関する基本的な考え方
当社のコーポレートガバナンスは、Pigeon DNAやPigeon Wayに則ったもので、重要課題の解決・実現に向けられたものであり、持続可能な社会の創出・実現に貢献するものであり、そして究極は、「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」の実現に向けられたものでなければなりません。
このような考えのもと、当社のコーポレートガバナンスを、①攻めのガバナンス＝ピジョングループとしての持続的成長と中長期的な企業価値（社会価値および経済価値）の向上、重要課題の解決・実現ひいては「存在意義」の実現を図るべく、透明・公正かつ迅速・果断な意思決定を行うための仕組みであり、かつ、②守りのガバナンス＝ピジョングループとしての持続的成長の阻害または企業価値の毀損、重要課題の解決・実現ないし「存在意義」の実現の障害となる要因の予防または迅速な除去を行うべく、適時の情報収集・共有、検討・検証を通じたリスクコントロールを行うための仕組みであると定義付けます。
当社は、これらの仕組みを継続的に強化することによって、コーポレートガバナンスの更なる充実、企業価値の向上、ひいては持続可能な社会の創出・実現への貢献、そして、「存在意義」の実現を目指してまいります。

【コーポレートガバナンス・コードの各原則を実施しない理由】

当社は、コーポレートガバナンス・コード（2021年６月11日改訂）の各原則を全て実施しております。

【コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示】 更新

当社は、2021年６月の改訂後コーポレートガバナンス・コードに基づき記載しております。

1．株主の権利・平等性の確保について
（原則１－２　株主総会における権利行使）
株主総会は最高意思決定機関であるとともに、株主の皆様との建設的な対話の場であるとの認識のもと、株主の皆様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するとともに、また、株主の皆様が出席しやすくなるように日程および開催場所等を決定し、環境を整備しております。具体的には、以下の取り組みを行っております。
・招集通知は、グラフや画像の利用などによってより見やすく、また平易な説明を行うよう努めております。
・株主総会会場においては、より出席しやすい環境整備として臨時託児所の設置、手話通訳によるサポート等、株主の皆様の声を反映した運営を行っております。
・当日ご来場されない株主の皆様にも株主総会の様子をご覧いただけるよう、インターネットによるライブ配信を実施しております。
・株主の皆様における議案の十分な検討期間の確保を目的として、招集通知を株主総会開催日の３週間前に発送するとともに、招集通知の発送および法定の電子提供措置開始日に先立ち、その内容を日本語および英語にて株式会社東京証券取引所（以下「東京証券取引所」といいます）、議決権電子行使プラットフォーム、当社コーポレートサイト等において、株主総会開催日の１か月程度前に開示しております。
・当社の海外投資家および機関投資家比率を鑑み、議決権行使の利便性確保のため、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しております。
・信託銀行等の名義で当社株式を保有する投資家が株主総会に出席することを希望する場合には、議決権の行使は認めないものの、あらかじめ所定の手続を経たうえで、株主総会会場内での傍聴を認めることとしております。なお、所定の手続につきましては当社コーポレートサイトにおいて開示しております。

（原則１－３　資本政策の基本的な方針）
当社のビジネスモデルはスリムな資産で効率的に収益を産み出すモデルとなっていることから、外部からの調達に大きく依存することなく、現在の資本構成で将来的なグループ事業の成長に対しても充分対応できるものと考えております。
当社はWACC（加重平均資本コスト）を５%と設定し、その資本コストを大きく上回るPVA（Pigeon Value Addedと称する当社独自の経営指標）、ROIC（投下資本利益率）、ROE（自己資本当期純利益率）の目標値を設定し、実現に向けて具体的な施策を実行し、半期ごとの決算説明会にてその進捗を開示しております。また運転資本については、CCC（現金循環化日数）による管理を推進しており、グループ全体で効率化・圧縮に邁進しております。なおWACCに設定している５%は、投資案件のハードルレートのベース値としても活用しております。
配当政策につきましては、第８次中期経営計画におきまして、連結業績や財務状況等のさらなる改善を図りつつ、株主の皆様には現状の配当水準を維持した上での安定的かつ継続的な利益還元を行うことを基本方針としております。

（原則１－４　政策保有株式）
当社は、取引先企業との関係・提携強化を図る目的で、政策保有株式を保有することがありますが、当社が本報告書提出日現在に政策保有株式として保有する上場株式は海外上場株式１銘柄のみであります。当該株式の保有の目的および状況等につきましては有価証券報告書において開示しております。
個別の政策保有株式につきましては、保有した経緯・目的、取引の状況、保有リスク等を確認し、毎年保有継続の可否および株式数の見直しを行い、政策保有株式について、有価証券報告書の開示内容として取締役会の承認を得ます。
また、当社グループは投資先の経営方針を尊重しつつ当社グループの企業価値向上の観点から議案を検討し、議決権の行使を行います。

（原則１－７　関連当事者間の取引）
利益相反の監督は、社外取締役に期待される典型的な役割・機能であると理解しております。当社では、会社と主要株主との重要な取引、会社と役員との競業取引、利益相反取引（自己取引および間接取引）および関連当事者間の取引の有無を半年ごとに取締役および監査役に直接確認し、当該内容は取締役会に報告されております。また、当社取締役会規程において、実際に取引を行うためには取締役会における決議が必要である旨定めております。

2．株主以外のステークホルダーとの適切な協議
（補充原則２－４－１）
＜多様性の確保についての考え方と多様性確保の状況＞
当社グループでは、「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、自律性を備えた個を尊重し、成長と活躍を促すとともにその実現に必要となる環境の整備に取り組み続けております。
この長期ビジョンのもと、社会環境が大きく変化する中でも、サステナブルに成長し続ける事業戦略を実行する上で必要不可欠となる人材戦略を今まで以上に重要視しております。国籍、人種、性別、年齢、障がいの有無、性自認や性的指向などを問わず、意欲と能力のある人材を仲間として迎えるとともに、育児や介護、疾病など様々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ます。また、世界各国の事業の成長に資する人材戦略は、前述の通り、各国の文化や労働慣行等を考慮し、当社グループ共通の人材長期ビジョンのもと、ビジネスユニット単位あるいは各国単位の人材戦略を立案・実行することで、当社グループとしての一体感を持ちながらも、各ビジネスユニット単位で最大限の人材価値が発揮できる形が理想と考えております。
（１）女性の管理職への登用
当社グループ商品を、お客様に継続的に支持して頂くためには、女性ならではの視点を商品企画・マーケティングの中に取り入れることが不可欠であり、女性社員の採用、登用は、従前よりごく自然なものとして定着しております。グループ全社での従業員女性比率は60.7%、管理職女性比率は40.2%となっております(2023年12月末時点)。
（２）外国人の管理職への登用
近年の海外事業の成長に伴い、当社グループでは海外で勤務する従業員数が、グループ全体の従業員数の67.1%(2023年12月末時点)と、日本で勤務する従業員数を上回っております。そのような状況の中、当社グループの管理職については、国籍にとらわれず各社・現地の実情に合わせて登用しております。なお、当社グループは、日本事業よりも海外の３事業（中国事業、シンガポール事業、ランシノ事業）による売上成長ポテンシャルが高いため、外国人の採用、登用は海外事業の成長に合わせて拡大していくものと見込んでおります。
（３）中途採用者の管理職への登用
当社グループは、事業規模拡大や経営環境変化への対応、経営品質向上の取り組み加速のため、高い専門性や実践力を他社で培った人材に

即戦力として活躍して頂くべく、毎年一定数の中途採用を行っており、新卒・中途の登用格差はなく、分け隔てなく組織の中核人材へ登用しております。当社における中途採用者の管理職比率は52.1%となっております（2023年12月末時点）。今後、更なる経営環境の変化に伴い、当社従業員にはない専門性を持つ即戦力人材の獲得ニーズは恒常的に存在するものと想定しており、今後も中途採用を人材ポートフォリオ強化策の一つとして位置付ける方針に変わりはありません。

＜多様性の確保の自主的かつ測定可能な目標＞
上述の通り、女性登用が不可欠な事業特性、海外事業の拡大や経営環境変化への対応ならびに経営品質向上の取り組みの加速化といった諸要因を背景として、当社グループでは、女性、外国人、中途採用者の管理職への採用・登用を積極的に推進しておりますが、当社は、「管理職に占める女性、外国人、中途採用者の割合を従業員に占める女性、外国人、中途採用者の割合それぞれと同じ水準にすること」を基本的な考え方とし、当社における多様性確保を目的とした自主的かつ測定可能な目標として、女性、外国人、中途採用者の管理職割合をそれぞれ「40.7%」、「2.1%」、「45.8%」(2023年12月末時点)と設定しております。
このような認識のもと、女性、外国人、中途採用者の管理職割合は、それぞれ「26.8%」、「1.4%」、「52.1%」(2023年12月末時点)となっていることから、特に当社における女性の管理職への登用に関して課題はあると認識しており、目標値との乖離が大きいことを踏まえ、「第4次女性活躍推進法に基づく事業主行動計画」においては2025年12月末までに女性管理職割合を「30%」とする目標を掲げるなど、引き続き人材育成等の取り組みを強化して参ります。

＜多様性の確保に向けた人材育成方針、社内環境整備方針、その状況＞
当社は、常にPigeon Wayに寄り添い多様性に対して敬意をもって受容することはもちろん、公平な機会提供と社員一人ひとりが自分らしさを最大限に発揮できる環境をつくることでダイバーシティ・エクイティ＆インクルージョンを推進し、働きがいを実感しつづけられる組織風土を実現します。そして個々の豊かな発想を結び付けて新しい価値を創造することでお客様や社会に対して貢献してまいります。また、「多様性の理解と受容」「知識の習得と活用」「自分らしく働くことができる環境と仕組み」をキーワードに、女性の活躍推進はもとより、イントラパーソナルダイバーシティ※の推進を含め、様々な角度から取り組みを行ってまいります。
※一人ひとりの中に多様な視点や役割を持つこと

（1）人材育成方針
当社グループは、バリューチェーンの随所に知識と経験を有する高度な専門性を持った社員が存在し、その社員が社会の変化に目を凝らし、未来を考え、自らが能動的にアップデイトし続ける多様な専門家集団を目指すことを人材育成方針として掲げております。
当社では、「社員一人ひとりが自分らしく輝く会社にする」ために、ビジネススキル向上に資する研修はすべて任意参加とし、社員の自主性に加えて個性と専門性を重視した人材育成に取り組んでおります。「職種の枠を超えて通用する共通の“ビジネススキル”および“ビジネススタンス”の育成」、「特定の領域で高い専門性を発揮できるプロフェッショナルの育成」、「グローバルな環境で活躍できる人材の育成」、「多様な視点や価値観を尊重する機会の提供と風土の醸成」、「一人ひとりがキャリアをイメージし、キャリアを自身で掴み取る意識の醸成」を重点に取り組み、社員一人ひとりの役割に合わせた教育研修を実施しております。加えて、次世代経営人材育成研修、グローバル人材育成研修、ダイバーシティ研修等の研修メニューの他、Accelerate My Career（AMC）プログラムによる社外留職、企業主導型ボランティア活動、社内公募等を実施し、多様な働き方や視点を得る機会を提供しております。
また、当社は、年齢や性別など属性によらず個人の能力や成果に基づき評価・登用する仕組みとして、2021年より新人事制度を導入いたしました。「一人ひとりがプロフェッショナルとして活躍する」ことを目指し、①専門性を育て、人材価値を高めること、②1人ひとりが担う役割を明確化すること、③勤続年数によらない公平な評価、④年齢によらない役割等級に応じた報酬、⑤ライフステージへの柔軟な対応を柱とし、多様な働き方やキャリア形成を受け入れた上で社員の能力や成果が公正に評価されるようにしております。

（2）社内環境整備方針
当社は多様な人材が自分らしく挑戦し、活躍できる環境を実現することを社内環境整備方針として掲げ、継続的にあらゆる側面から施策を講じております。
当社の目指す赤ちゃんにやさしい未来像の実現には、我々、社員一人ひとりが自分らしく輝いていることこそが、必要不可欠な要素と考えております。その為には、多様な人材が心身共に健康でありそれぞれの個性と専門性を発揮し、なりたい自分に向かって挑戦すること、そしてその過程で発生する失敗に迎合し、その失敗から多くのことを学ぶことが許容される風土が必要と考えております。また、社員の人生で起こる様々なライフイベントに対して、柔軟に対応することのできる制度面での整備を行い、それを血の通った活きたものにするための運用管理と、社員への発信をし続けることにより、社員の理解を促進させることも重要なポイントと考えております。
・LGBTQ+に向けた取り組み
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に、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扱い、社内制度や福利厚生を適用する「ファミリーシップ制度」を導入しております。
・健康経営の推進
2021年に健康経営宣言を策定、公開し、「社員が健康でいきいきと働くことができる会社」を目指し活動しております。2022年より3年連続で「健康経営優良法人（大規模法人部門）」に認定されております。
・Pigeon Frontier Awards
当社が2021年から始動しているPigeon Frontier Awards（PFA）は、「働いていて楽しい時間を増やし、社員が未来にむけて、失敗を恐れず挑戦していくことを応援・表彰する」をコンセプトとし、社員が自ら提案する取り組みを応援し、将来には事業化まで発展させることを想定した取り組みです。累計19件が社長直下のプロジェクトとして活動し、既に社員から出たアイデアがこの数年の間に形になっております。また、失敗を恐れず、挑戦する風土を醸成するだけでなく、このプロジェクトの経験を通して、プロジェクトメンバーは普段の仕事では決して体験することの出来ない、他部門との連携や開発の現場を見ること、リーダーシップを発揮してメンバーを統率すること等、社員にとって貴重な成長機会にもなっております。
・ワークライフバランスの推進
2022年より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、テレワーク制度を活用した効率的な働き方の実施および定時後のメールや会議禁止等、多方面からの施策を実施しております。また、誰もが当たり前に育児・介護休職を取得できる職場環境を整え、育児を語れる社員の育成を図っており、育児を経験することで、商品開発などの業務においてもその経験を活かす取り組みを進めております。
詳しくは当社コーポレートサイトをご参照ください。
従業員のために：
https://www.pigeon.co.jp/sustainability/HR/members/
健康経営方針：
https://www.pigeon.co.jp/sustainability/HR/health_management_policy/
女性活躍推進法行動計画：
https://www.pigeon.co.jp/about/stakeholder/action_plan/female/

（原則2－6　企業年金のアセットオーナーとしての機能発揮）
当社は、社員の資産形成のため、企業型確定拠出年金制度を導入しており、当社の財政状況が将来の年金運用成績の影響を受けることはありません。また、社員の資産形成を支援するため、入社する全正社員に対して運営管理機関、運用商品の特徴と選定方法を説明しております。ま

た、運営管理機関が提供している学習ツールを活用した教育や、自社内製でセミナー等を実施し、社員の資産運用に関する知識向上を目指し継続学習に取り組んでおります。

3. 適切な情報開示と透明性の確保
（原則3－1　情報開示の充実）
（1）経営理念、社是、経営戦略、経営計画など
・経営理念・社是
上記Ⅰ. の「1. 基本的な考え方」をご参照ください。
・経営戦略・経営計画
当社コーポレートサイトにおいて第8次中期経営計画を公表しております。当社コーポレートサイトをご参照ください。
（URL：https://www.pigeon.co.jp/ir/management/midplan/）
また、統合報告書や報告書（HEART REPORT）等の株主・投資家の方向けの資料において、その進捗についても報告しております。これらの資料も当社コーポレートサイトに掲載しております。（URL：https://www.pigeon.co.jp/ir/library/）

（2）コーポレートガバナンスに関する基本方針
上記Ⅰ. の「1. 基本的な考え方」をご参照ください。

（3）取締役会が経営陣幹部・取締役の報酬を決定するに当たっての方針と手続
詳細は、下記の《役員報酬ポリシー》をご参照ください。
なお、取締役に対する退職慰労金制度につきましては、2019年4月25日開催の第62期定時株主総会終結の時をもって廃止いたしました。
また、役員報酬は、任意の報酬委員会において審議されたのち、2019年4月25日開催の第62期定時株主総会で承認いただいている取締役報酬額の範囲内（年額800百万円以内（うち社外取締役100百万以内）。ただし、使用人兼務取締役の使用人としての給与は含まない。上記報酬枠とは別枠で、業績連動型株式報酬額として3事業年度を対象として600百万円以内。）において、取締役会で決定しております。

《役員報酬ポリシー》

1. 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基本的な考え方
上記Ⅰ. の「1. 基本的な考え方」をご参照ください。

2. 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、上記の「1. 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基本的な考え方」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

3. 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、上記の「2. 役員報酬の基本方針」に基づき、設定しております。
役位ごとの報酬水準（社長を100%とした場合）は、以下のとおりです。

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

4. 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靭化、強固な経営基盤の構築）の目標達成度に応じて、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「強靭な体制」を構築するとともに、GHO/4SBU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靭化、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、以下のとおりです。

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靭化
強固な経営基盤の構築　10%

＜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（1株当たり当期純利益）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、以下のとおりです。

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 社会課題への貢献 存在意義実現のための人材・組織風土	20%

取締役（独立社外取締役を除く）に対し、原則として、基本報酬（年額）の1倍以上の当社株式を保有することを推奨します。

なお、株式報酬は、信託型株式報酬制度を通じて支給します。本制度は、対象者に対して、毎年、ユニット（ポイント）を付与し、退任時にユニット数（ポイント数）に相当する当社株式を信託から交付するものです。セイム・ボートの観点から、確定したユニット（ポイント）については、株主総会参考書類等で開示します。当社株式の管理は、三菱UFJ信託銀行に委託しております。

（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%

5. 報酬ガバナンス

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おります。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なら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おります。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おります。

＜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組状況
・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

＜報酬等の上限＞

株主総会の決議年月日	決議内容	当該株主総会の決議日における員数（※）
2019年4月25日開催の第62期定時株主総会	金銭報酬 年額800百万円以内 （うち社外取締役100百円以内 使用人兼務取締役の使用人としての給与は含まない）	10名（うち社外取締役3名）
2023年3月30日開催の第66期定時株主総会	株式報酬 対象者：取締役（社外取締役を除く） 金員の上限：1事業年度を対象として200百万円 株式数の上限：1事業年度あたり65,000ポイント（65,000株相当）	4名

※2024年3月28日時点における員数は、9名（うち社外取締役5名）となります。

6．報酬の没収・返還
重大な会計上の誤りや不正による決算の事後修正が取締役会において決議された場合、または取締役（独立社外取締役を除く）の在任期間中に善管注意義務や忠実義務その他の法令ないし契約に反する重大な義務違反があったと取締役会等が判断した場合、任意の報酬委員会は、取締役会からの諮問を受けて、賞与および株式報酬を受ける権利の全部もしくは一部の没収または支給済みの賞与および株式報酬の全部もしくは一部の返還を求めるか否かについて審議し、その結果を取締役会に助言・提言します。
取締役会は、当該助言・提言内容を最大限に尊重し、賞与および株式報酬を受ける権利の全部もしくは一部の没収、または支給済みの賞与および株式報酬の全部もしくは一部の返還を当該取締役に請求するか否かにつき決議するものとします。

7．情報開示等の方針
役員報酬制度の内容については、ディスクロージャー・ポリシーに基づき、各種法令等に従い作成・開示することとなる有価証券報告書、株主総会参考書類、事業報告、コーポレートガバナンス報告書、統合報告書およびコーポレートサイト等を通じ、迅速かつ積極的に開示します。
また、株主や投資家とのエンゲージメントについては、CEO・取締役（独立社外取締役を含む）を中心に、積極的に実施します。Pigeon DNAおよびPigeon Wayに理解のあるお客様・取引先・株主の皆様・地域社会等のステークホルダーとのエンゲージメントをコアバリューと位置付け、エンゲージメントを通して受けたステークホルダーの意見を取締役会等で共有し、企業価値（社会価値および経済価値）向上のために活用します。

8．業績連動報酬に係る指標の目標および実績
当事業年度における業績連動報酬に係る連結売上目標額は100,000百万円、実績額は94,461百万円、目標達成率は94%、連結営業利益の目標額は12,400百万円、実績額は10,726百万円、目標達成率は87%、PVA目標額は4,816百万円、実績額は3,480百万円、目標達成率は72%であります。
株式報酬は、原則として、中期経営計画に掲げる連結業績に係る指標であるEPS成長率、TSRおよびROICならびに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決定しております。それぞれの評価割合は、30%、30%、20%、20%となっております。なお、賞与および株式報酬における重要課題に関わる指標および達成率については以下の通りです。

報酬	重要課題	指標	選定理由	ウエイト	目標値	2023年 達成率
賞与	事業競争力向上とビジネス強靭化	広口哺乳器比率向上	赤ちゃんの哺乳研究に基づき開発された、高品質かつ安心して使用できる哺乳器・乳首が当社の強みであり、研究成果を具現化した広口哺乳器を拡充していくことが当社の事業競争力向上とビジネス強靭化への重要な要素であるため	5%	SBUが定めた目標値	50%
	強固な経営基盤の構築	ESGスコアの維持・向上	企業価値（経済価値・社会価値）の向上を目指すと同時に、実現を支えるガバナンス体制の強化を推進します。 外部機関スコアの採用は、これら当社の取り組みを客観的に評価できるため	5%	FTSE 3.8以上 MSCI BBB以上	150%
株式報酬	環境負荷軽減	Pigeon Green Action Planの実行	脱炭素・循環型・自然共生社会を目指した「Pigeon Green Action Plan」を実行することが、明日生まれる赤ちゃんの未来に豊かな地球を残すことにつながると考えるため	5%	「Pigeon Green Action Plan」におけるアクションプランの実行	-
	社会課題への貢献	育児に関する多様な支援・啓蒙活動	育児に対する多様な支援や啓蒙活動を実行していくことが、赤ちゃんとご家族を取り巻く社会課題の解決や、育児を通しての喜びや楽しさの醸成に繋がるため	5%	SBUが定めた目標値	-
	存在意義実現のための人材・組織風土	従業員エンゲージメントの向上	会社が掲げるPigeon Wayに対する高い共感と、社員一人ひとりの仕事が会社の存在意義と繋がっていると実感出来ていることが最も重要と考えるため	10%	当社独自のエンゲージメント設問３項目の平均スコア+0.1UP	-

（4）取締役会が経営陣幹部の選解任と取締役・監査役候補の指名を行うに当たっての方針と手続
＜経営陣幹部の選解任および取締役候補の指名方法＞
詳細は、下記の《役員指名ポリシー》をご参照ください。

《役員指名ポリシー》

1．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基本的な考え方
上記Ⅰ．の「1．基本的な考え方」をご参照ください。

2．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」の価値観のもと、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。上記の「1．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基本的な考え方」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））を定めております。

（1）責任・権限
上記の「1．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基本的な考え方」に基づき、CEOの責任・権限を定めております。
・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」の価値観のもと、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「（1）責任・権限」に基づき、CEOの主要職務・期待される成果を定めております。

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靭化	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	全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	赤ちゃんと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		全ての事業・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

3．経営陣幹部・取締役・CEOの選解任基準

経営陣幹部の選任は、上記の「2．最高経営責任者(CEO)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「2．最高経営責任者(CEO)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）

4．CEOの後継者計画
CEOの後継者計画は、上記の「2．最高経営責任者(CEO)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。

5．取締役の任期
取締役（独立社外取締役を含む）の任期は、1年間とします。

6．指名ガバナンス
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おります。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おります。
＜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

7．情報開示等の方針
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は、ディスクロージャー・ポリシーに基づき、各種法令等に従い作成・開示することとなる有価証券報告書、株主総会参考書類、事業報告、コーポレートガバナンス報告書、統合報告書およびコーポレートサイト等を通じ、迅速かつ積極的に開示します。
また、株主や投資家とのエンゲージメントについては、CEO・取締役（独立社外取締役を含む）を中心に、積極的に実施します。Pigeon DNAおよびPigeon Wayに理解のあるお客様・取引先・株主の皆様・地域社会等のステークホルダーとのエンゲージメントをコアバリューと位置付け、エンゲージメントを通して受けたステークホルダーの意見を取締役会等で共有し、企業価値（社会価値および経済価値）向上のために活用します。

＜監査役候補の指名方法＞
監査役候補については、取締役会が推薦する候補者を監査役会において審議し、監査役会の同意を得たうえで株主総会に付議しております。社外監査役には公認会計士や弁護士等の財務や法務など企業活動に対する見識豊富な人材を候補者としております。

（5）取締役会が上記（4）を踏まえて経営陣幹部の選解任と取締役・監査役候補の指名を行う際の、個々の選解任・指名についての説明
取締役および監査役個々の選任理由については、当社コーポレートサイトに掲載しております第66期定時株主総会招集ご通知（株主総会参考書類）（URL：https://www.pigeon.co.jp/ir/assets/pdf/230227_syousyu.pdf）および第67期定時株主総会招集ご通知（株主総会参考書類）（URL：https://www.pigeon.co.jp/ir/assets/pdf/240226_syousyu.pdf）をご参照ください。
また、経営陣幹部を解任した場合は、随時、適切な方法により開示します。

（補充原則3－1－3）
（1）サステナビリティに関する取り組みの情報開示
当社グループは、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するために存在します。この存在意義を実現するために中長期的に取り組むべき課題を、社会・環境のサステナビリティ実現および当社ビジネスのサステナビリティ実現の2つの視点から特定し、5つの重要課題（マテリアリティ）を設定しました。重要課題のうち、気候変動への対応をはじめとする環境負荷軽減については、長期的に取り組む必要があることから、Pigeon Green Action Planとして中長期の定量目標を定めました。Pigeon Green Action Planを含む5つの重要課題を3か年の取り組み計画に落とし込み、第8次中期経営計画に組み込んでおります。
重要課題（マテリアリティ）についての第8次中期経営計画期間における目標と実績、Pigeon Green Action Plan、サステナビリティに関する社内推進体制、その他サステナビリティに関する各種情報・実績データを当社のコーポレートサイトにて開示しております。
中期経営計画：https://www.pigeon.co.jp/ir/management/midplan/
重要課題（マテリアリティ）：https://www.pigeon.co.jp/sustainability/policy/
サステナビリティ： https://www.pigeon.co.jp/sustainability/
ESGデータブック：https://www.pigeon.co.jp/sustainability/databook/

重要課題のうち、とりわけ、気候変動は世界共通の取り組むべき課題であるとの認識のもと、気候変動が当社グループのビジネスに与えるリスクと機会、および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、2021年に気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）提言への賛同を表明しております。
当社グループにおける基幹商品のうち売り上げ規模が相対的に大きい、日本事業および中国事業における哺乳器・乳首およびスキンケアビジネスを対象として、気候関連のリスクおよび機会の財務影響分析を行い、分析結果および戦略を、気候関連リスクおよび機会に関するガバナンス、リスクマネジメント、指標・目標とともに「ピジョングループ TCFD Report 2023」において開示しております。
気候変動への対応：https://www.pigeon.co.jp/sustainability/environment_top/warming/

（2）人的資本に関する情報開示
当社グループでは、「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、自律性を備えた個を尊重し、成長と活躍を促すとともにその実現に必要となる環境の整備に取り組み続けております。
この長期ビジョンのもと、社会環境が大きく変化する中でも、サステナブル に成長し続ける事業戦略を実行する上で必要不可欠となる人材戦略を

今まで以上に重要視しております。国籍、人種、性別、年齢、障がいの有無、性自認や性的指向などを問わず、意欲と能力のある人材を仲間として迎えるとともに、育児や介護、疾病など様々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ます。また、全社員に対して技術開発・訓練・実習への参加機会を設けるとともに、将来の経営層あるいはマネジメントを担う人材の育成を継続的に実施するだけでなく、成長する社員が年齢や勤続年数ではなく、実際に担う役割と行動に連動した報酬体系を構築しております。
当社および当社グループにおける人的資本価値向上に資する取り組みや各種情報・実績データについては、有価証券報告書、統合報告書およびコーポレートサイトにて公開をしております。
従業員のために：https://www.pigeon.co.jp/sustainability/HR/members/
ESGデータブック：https://www.pigeon.co.jp/sustainability/databook/

（3）知的資本に関する情報開示
持続可能な社会の発展に貢献し、当社の企業価値向上を実現するために、知的財産への投資は必要不可欠であると考え、積極的に実施しております。中でも「ブランド」価値向上を目指し、2020年にピジョンブランドガイドラインを刷新し、活動を推進しております。ピジョンが社会に約束することとして、ブランドプロミス「Celebrate babies the way they are（赤ちゃん一人ひとりが生まれ持った輝きを育む）」を掲げ、お客様とのさまざまな接点において、グローバルで一貫したピジョンブランドを発信、強化しております。
さらに当社は、知的財産部門にて日本のみならず各地域の研究開発部門が創出する発明、デザイン、ネーミング等を知的財産権として確保し、事業拡大と経営品質の向上を推し進めております。また、近年中国・アジア諸国で発見される当社製品の模倣品については、粗悪品によるエンドユーザーである赤ちゃんの健全な成長の妨げになると考え、ブランドプロミスを体現すべく、確保した知的財産権を活用した対策を講じております。

4．取締役会等の責務

（補充原則4－1－1）
当社取締役会は、法令および定款による取締役会の専決事項とされる事項ならびに「取締役会規程」に定める重要案件の決定または報告をしております。取締役会における決議事項および取締役会への報告事項については、具体的に取締役会規程およびその他の社内規程において定めております。
また、当社は取締役会、監査役会制度に加え、取締役会の諮問機関である任意の報酬委員会、任意の指名委員会およびガバナンス委員会、ならびに代表取締役社長を議長とする経営会議や内部監査制度によりコーポレートガバナンスを構築しております。取締役会は独立社外取締役および監査役を含む構成とし、経営環境の変化に迅速かつ適切に対応し、持続的成長の実現と確固たる経営基盤の確立のために経営の意思決定を合理的かつ効果的に行うとともに、経営の意思決定・監督機能と業務執行の相互連携を図ることを目指しております。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おりましたが、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おります。社外取締役は、当社の経営戦略に対する助言等を行い、コーポレートガバナンスの向上および意思決定の妥当性の監督の役割を担い、また、監査役は、現場に立脚した視点に基づく課題の早期解決を目的とする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、かつ、監査の方針、業務分担等に従い、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おります。

（補充原則4－2－2）
＜サステナビリティを巡る取り組みについての基本的な方針の策定＞
当社グループでは、「社会価値」と「経済価値」の向上、その総和である「企業価値」の向上を図り、『社会の中でなくてはならない存在として存続し続けること』、これが当社のサステナビリティに関する基本的な考え方です。そして、当社はPigeon Sustainable Actionを掲げ、環境負荷を減らし、社会課題の解決を通じて、企業として持続的な成長を目指し取り組みを進めております。

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、赤ちゃんとお母さん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。」

当社グループの企業価値の向上を図り、『社会の中でなくてはならない存在として存続し続けること』という観点からサステナビリティについての取り組みを進行するにあたって、①当社グループの持続的な成長、②持続可能な社会の実現という2つの視点が必要であり、また、①および②を支えるものとして③当社におけるコーポレートガバナンスの向上が重要であると考えます。そして、これらを実現するための基本的な方針として、当社グループにおいては、以下3つの方針等について取締役会の承認を経て定め、当社コーポレートサイトにおいても開示しております。
中長期的な事業方針（中期経営計画）：https://www.pigeon.co.jp/ir/management/midplan/
Pigeon ESG/SDGs基本方針：https://www.pigeon.co.jp/sustainability/policy/
コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方：https://www.pigeon.co.jp/sustainability/governance_top/governance/

また、上記方針等に基づいた各施策の実施に加えて、取締役会の諮問機関である「ガバナンス委員会」を設置し、取締役会・各委員会の役割、取締役会の更なる機能発揮のための機関設計等広くコーポレートガバナンスに関するテーマについて、多様かつ長期的な視点に基づいて意見交換を行っております。また、「サステナビリティ委員会」を業務執行機関として設置し、「環境・社会」に関して、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）解決のための取り組みの進捗レビューを行っており、その活動状況等を取締役会に報告しております。
当社では、「ガバナンス委員会」および「サステナビリティ委員会」を通じて中長期的な企業価値向上、環境・社会に関する課題解決等、サステナビリティに関する取り組みを推進しております。
そして、人的資本や知的財産への投資などの経営資源の配分や事業ポートフォリオに関する戦略につきましても中期経営計画策定時に検討し、中期経営計画に反映させており、取締役会における中期経営計画の進捗状況の確認を通じて監督を行っております。

（原則4－9　独立社外取締役の独立性判断基準及び資質）
当社は、当社の社外取締役および社外監査役の独立性基準について以下のとおり定めております。
（1）当社および当社子会社（以下あわせて「当社グループ」といいます）との関係
現在および過去10年間において、当社グループの役員または従業員ではないこと。
（2）取引先との関係
現在および過去3年間において、以下の1）および2）に該当しないこと。
1）当社グループの主要な取引先（（注1））（当該主要取引先が法人である場合にはその役員または従業員）。
2）当社グループを主要な取引先としている者（（注2））（その者が法人である場合にはその役員または従業員）。
（3）株主との関係
現在および過去3年間において、当社の主要株主（（注3））（当該主要株主が法人である場合にはその役員または従業員）ではないこと。

(4) 顧問、コンサルタントとの関係
現在および過去3年間において、以下の1) および2) に該当しないこと。
1) 当社グループの会計監査人または会計参与である公認会計士または監査法人の社員、パートナーまたは従業員。
2) 上記に該当しない公認会計士、税理士または弁護士、その他のコンサルタント(その者が法人、組合等の団体である場合にはその社員、パートナーまたは従業員)であって、役員報酬以外に当社グループから、多額の金銭((注4))その他財産上の利益を得ている者。
(5) 寄付先との関係
現在および過去3年間において、当社グループから多額の寄付((注5))を受けている法人、団体等の役員または従業員ではないこと。
(6) 近親者との関係
上記(1)から(5)に該当する者(重要でない者を除く)の近親者((注6))ではないこと。

(注1) 当社グループの主要な取引先とは、当社グループにおいて当該取引先との直近の事業年度における取引額が年間連結総売上高の2%以上を占める場合をいう。
(注2) 当社グループを主要な取引先としている者とは、当該取引先において当社グループとの直近の事業年度における取引額が年間連結総売上高の2%以上を占める場合をいう。
(注3) 主要株主とは総議決権の10%以上を保有(間接保有を含む)する株主をいう。
(注4) 多額の金銭とは、過去3年間の平均で、個人の場合は年間1,000万円以上、団体の場合は当該団体の連結総売上高または総収入の2%以上をいう。
(注5) 多額の寄付とは、過去3年間の平均で年間1,000万円以上または連結総売上高もしくは総収入の2%のいずれか高いほうの額を超える寄付をいう。
(注6) 近親者とは、配偶者または2親等以内の親族をいう。

(補充原則4－10－1)
取締役の選解任や指名の決定プロセスならびに役員報酬制度の設計および運用において、高い独立性・客観性・透明性を確保するため、取締役会の諮問機関として、任意の指名委員会および報酬委員会を設置しております。なお、取締役候補者の指名および個々の取締役の報酬等に関して、取締役会による決定に前置して、委員の過半数が独立社外取締役で構成され、かつ取締役会から独立した諮問機関での審議を経るという形式をとることにより、独立社外取締役の意見および意思を反映する仕組みを持つことが、個々の取締役および取締役会としての監督機能の発揮という観点において重要であると当社は考えております。この考えのもと、任意の指名委員会および報酬委員会は、委員5名以上で構成し、その過半数は独立社外取締役で構成しております。加えて、両委員会の委員は取締役会の決議により決定し、委員長は独立社外取締役である委員の中から委員会の決議により決定します。任意の指名委員会および報酬委員会は、取締役会の諮問に応じて審議し、取締役会に対して助言・提言を行います。
より具体的な審議事項として、上記Ⅰ.【コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示】3.(3)の《役員報酬ポリシー》および同(4)の《役員指名ポリシー》に記載の主要アジェンダもご参照ください。

(原則4－11　取締役会・監査役会の実効性確保のための前提条件)
1. スキルマトリクス
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ます。
そこで、この専門性を明らかにしたのが、以下の表(スキルマトリクス)であります。

	氏名	地位	取締役会に求められる専門性(※1)										委員会委員 ◎委員長 ○委員		
			経営・事業戦略	当社事業・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	指名	報酬	ガバナンス
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	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	○		○			○		○	○				○
	林　千晶	社外取締役	○			○		○	○			○		○	◎
	山口　絵理子	社外取締役	○		○	○		○				○	○		
	三和　裕美子	社外取締役							○	○		○	◎	◎	
	永岡　英則	社外取締役	○					○		○	○		○	○	
監査役	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								○	○				○
	太子堂　厚子	社外監査役									○	○			○

(※1) 各人が有する主要な専門性を最大5つまで記載しております。
(※2) SCM：サプライチェーンマネジメント

2. スキルマトリクスにおける専門性の設定経緯・ストーリー(以下の下線部分が上記1.の表における「取締役会に求められる専門性」の各項目と対応しております)
(1) Pigeon DNA、Pigeon Way、存在意義、重要課題(マテリアリティ)との関係
当社は、経営理念「愛」と社是「愛を生むは愛のみ」を、ピジョンの核であり、この先も貫いていくものであるPigeon DNAと位置づけ、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、我々の“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の軸としております。
そして、この「存在意義」を、お客様・取引先・株主の皆様・地域社会等の外部のステークホルダーと我々との協働により実現することを通じて、当社は、「社会になくてはならない存在」として認知され存続することができるだけでなく、ステークホルダーとの共存の基礎となる持続可能な社会の創出・実現に貢献することができると信じております。そこで、当社が「存在意義」を実現する過程において解決し実現すべき5つの重要課題を設定しております。

この重要課題に対処するために、以下のとおり、スキルマトリクスに掲げる専門性が各々必要となります。
当社は、スキルマトリクスに掲げる専門性の発揮によって重要課題を解決・実現することにより、ピジョングループとしての持続的成長と企業価値（社会価値、経済価値）を向上させ、持続可能な社会の創出・実現に貢献し、ひいては「存在意義」の実現を果たしていくことを企図しております。

1）事業競争力向上とビジネス強靭化
当社は、赤ちゃんのありのままの姿を見つめ、その成長過程を深く掘り下げることで、哺乳研究や乳幼児発達研究といった「基礎研究」、「行動観察」、「デザイン力」を築き上げてまいりました。そして、「安全性」、「耐久性」、「使いやすさ」を追求したピジョン独自の基準である「ピジョン・クオリティ・スタンダード（PQS）」に則った設計品質および「ピジョン・プロダクティブ・マネジメント（PPM）」に則った製造品質を徹底してまいりました。これらを基礎に、赤ちゃんに安全な原材料を用いて商品を製造し提供する（サプライチェーンマネジメント）というのが、これまで培ってきた当社の根幹部分であります。
当社は、この根幹部分を更に強化し充実することで、強靭な商品供給体制を構築します。そして、この商品供給体制を基礎とし、育児用品メーカーとしてお客様の期待に応えるべく、赤ちゃんの授乳および健やかな肌作りの支援に注力してまいります。
加えて、当社は、お客様の期待を超える商品を上市するために、当社事業・業界経験に裏打ちされた知見を踏まえ、更にマーケティングを通じてお客様の声に真摯に耳を傾け、ピジョンの世界観、「ピジョンらしさ」を表現するデザインや商品を追求し、海外、殊に、アフリカをはじめとした未開拓の国・地域においてもグローバルビジネスとして展開すべく、積極的に新ビジネスを創造してまいります。
以上を通じて、当社は、中長期にわたり企業価値を拡大させることで社会にとってなくてはならない会社となることを目指します。

2）環境負荷軽減
当社は、「赤ちゃんをいつも真に見つめ続ける」ピジョンだからこそ果たすべき責務として「地球環境にもやさしいものづくり」に取り組み、PQSに則った設計品質およびPPMに則った製造品質の徹底を基礎に、環境配慮型商品の企画開発やプラスチックの削減を実現する循環型ものづくり、世界の共通課題である温室効果ガス排出量の削減（Scope 1・2・3）その他のピジョン独自の持続的な環境負荷軽減を果たしてまいります。

3）社会課題への貢献
「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」という存在意義を実現するということ、それは、赤ちゃんやご家族に商品やサービスを提供することで、赤ちゃん一人ひとりの成長を支援することであります。また、これらの商品・サービスは、サプライチェーン全般において、環境や社会に配慮した責任ある調達（CSR調達）を推進することも欠かせません。
また、長年「赤ちゃんをいつも真に見つめ続けてきた」当社であるからこそ実感し抱いている、世界各国異なる赤ちゃんやご家族に関する「お困りごと（育児における社会課題）」を、コミュニティへの参画その他の支援を推進することも必要です。
このように、赤ちゃんとご家族を取り巻く社会課題の解決に貢献し、将来にわたって誰もが安心して子育てができる社会を追求すること、これがピジョン独自の社会課題への貢献であると確信しております。

4）存在意義実現のための人材・組織風土
経営理念「愛」と社是「愛を生むは愛のみ」をPigeon DNAとし、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、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すること、これは、ピジョンの社員ないし役職員としてあり続ける限り、不変なものとして持ち続けなければならない責務であります。
当社は、ピジョンの社員ないし役職員がこのような責務を担うことに呼応し、社員一人ひとりが自分らしく輝きながら挑戦し続けられる組織風土を醸成する責務を担います。
それは、Pigeon DNAやPigeon Wayを中心とした当社の企業文化を基礎に、ワークライフバランスや健康管理・維持にも十分配慮しつつ、国籍や住所地に囚われないグローバルな業務遂行をはじめとする様々な挑戦ができる組織風土を醸成し、人材への投資拡大を通じて人的資本の充実を図ることで、ピジョンの社員ないし役職員のひとりひとりが自己実現と成長できる働きがいのある会社を作り上げるということです。
加えて、ピジョンの社員ないし役職員が、人種・性別・国籍等の差異をお互いに承認し、ありのまま受容し合うこと、それは、グローバルな感性・国際感覚等に基づく多様性への寛容さによる新しい価値の創造、すなわちダイバーシティ＆インクルージョンであり、「人が人を大切にする心」、すなわち当社のDNAである経営理念＝「愛」です。当社は、この価値を大切にし、推進します。

5）強固な経営基盤の構築
「事業競争力向上とビジネス強靭化」、「環境負荷軽減」、「社会課題への貢献」、「存在意義実現のための人材・組織風土」という重要課題の解決・実現のためには、その下支えとして強固な経営基盤の構築が必要であり、その基盤として、当社は、中長期的な企業価値向上のため積極果敢に挑戦できる体制を確立します。
すなわち、当社事業および当社の属する業界に関する十分な経験を基礎としつつ社外からの多様な意見を取り入れながら、グループガバナンス、コンプライアンス、リスクマネジメントの強化を目的として、持続的な成長を実現する強固な経営基盤を構築すべく、ステークホルダーとの対話を大切にしながら、健全かつ適切なコーポレートファイナンス（財務・会計）により収益性および資本生産性を改善させ、コーポレートガバナンス（法務・コンプライアンス・リスクマネジメント）を充実させるだけでなく、赤ちゃんのありのままの姿を見つめ続けることで築き上げてきたピジョンのブランド力に裏打ちされた経営・事業戦略を採用し実行してまいります。

（2）第8次中期経営計画との関係
スキルマトリクスにおける専門性を設定するに際しては、Pigeon DNA・Pigeon Way・存在意義・重要課題に加えて、第8次中期経営計画における重点戦略をも加味いたします。当社役員がPigeon DNA・Pigeon Way・存在意義・重要課題を実現するために、中期経営計画で掲げた重点戦略を推進することが、当社だけでなく、役員を選任した株主の意思にも合致するためです。
この観点で、
前提：当社事業および当社の属する業界に関する十分な経験を基礎に、持続的な成長を実現する強固なコーポレートファイナンス（財務・会計）およびコーポレートガバナンス（法務・コンプライアンス・リスクマネジメント）、ブランド力に裏打ちされた経営・事業戦略と、各々の戦略展開ないし実現における主役である社員の人的資本・企業文化の醸成を共通基盤として、
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
を果たすために、
1）ブランド戦略：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」が掲げる「赤ちゃんにやさしい場所」を、目指す未来の社会の姿として描くことで、存在意義の具現化に向けた事業活動を推進し、ブランディングと事業戦略の一体化を加速させる。また、「ピジョンならでは」を際立たせ、一貫性のあるブランド体験を提供し、顧客、社会を巻き込み共創することを通じて、商品を通じたブランド力向上に注力する
2）商品戦略：当社の強みであるピジョンならではのデザイン・研究開発・商品開発およびサプライチェーンマネジメントに基づき「ものづくり」と商品の安定供給を強化し、コアカテゴリ（哺乳器・ベビースキンケア）への集中を図るとともに、未開拓の国・地域への進出を含むグローバルでの展開や重点課題に掲げられた社会課題解決に資する新規商品開発をも視野に入れた、新規領域の探索を行う
3）地域戦略：経営・事業戦略を中心に人的資本の充実や財務・会計、法務・リスクマネジメントをも含めた各事業での自己完結体制を強化し、市場（マーケット）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
というように、スキルマトリクスに掲げられた専門性を、当社役員の総体として兼ね備えることにより、第8次中期経営計画における上記3つの重点

戦略に対応していくこととなります。

(補充原則4－11－1)
上記Ⅰ.【コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示】3.(4)の《役員指名ポリシー》をご参照ください。

(補充原則4－11－2)
当社の取締役および監査役の重要な兼職の状況は、社外取締役および社外監査役を含め、毎年定時株主総会招集ご通知、有価証券報告書にて開示を行っております。なお、兼務の件数については、如何に当社の取締役・監査役として役割・責務に関わることが出来るかという実質的観点が重要であることから、形式的に件数の制限を設けることはしておりません。事前に取締役会年間開催予定回数を提示したうえで、その出席が可能になるように調整を行っております。

(補充原則4－11－3)
当社では、取締役会およびガバナンスの実効性を強化するため、毎年取締役会の実効性評価を実施しております。
2024年度における実施結果の概要等については、当社のコーポレートサイトにて開示しております。以下のURLよりご参照ください。
https://www.pigeon.co.jp/sustainability/governance_top/governance/

(補充原則4－14－2)
取締役および監査役は、期待される役割・責務を適切に果たすため、日本取締役協会、日本監査役協会へ加入して最新の情報収集を行うことに加え、両協会が主催するセミナーなど各種社外セミナーに参加することによって、各自の職務遂行に必要な知見を得るため研鑽しております。
また、特に在任期間の短い取締役を中心に、コーポレートガバナンス、ファイナンスに関するトレーニングに力を入れており、書籍の提供または社内での勉強会の実施も行っております。

5.株主との対話
(原則5－1　株主との建設的な対話に関する方針)
当社は、当社ディスクロージャー・ポリシーに則り、株主・投資家の皆様に対して適時的確かつ公平な情報開示に努めております。
IR担当部署として経営戦略部を、経営戦略本部長を責任者として設置しており、代表取締役社長等が参加する第2四半期および通期の決算説明会、中期経営計画説明会を開催しております。また、経営内容の透明性、信頼性の一層の向上を目指し、面談の内容や必要に応じてIR部門の担当取締役のほか、代表取締役社長および社内の各取締役に加え、社外取締役も参加した国内外IR活動を検討・実施しております。
IR活動の詳細につきましては下記Ⅲ.の「2.IRに関する活動状況」につきましてもご参照ください。

(補充原則5－2－1)
当社は、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上のために経営資源の最適配分を行うことが重要であると認識しており、事業ポートフォリオを年1回、本決算確定後の2～3月に開催される取締役会において見直しております。各事業を、①Pigeon Wayの存在意義(存在意義の実現に資する事業か？)、②経済価値(資本コスト以上の収益創出が可能な事業か？)、③社会価値(社会課題の解決に資する事業か？)の3つの評価軸を用いて評価し、事業毎に「投資＆成長」「現状維持」「構造改革」「縮小／撤退」の基本スタンスを確認しております。

【資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応】【英文開示有り】
当社は、資本コストや株価を意識した経営の実現に向け、社内での取り組みを推進しており、一層の企業価値向上に努めております。
詳細は下記をご参照ください。
http://www.pigeon.co.jp/ir/library/capital_costs_management/

【株主との対話の実施状況等】
当社では、IRミーティングや決算説明会などを通し、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おります。
詳細は下記をご参照ください。
https://www.pigeon.co.jp/sustainability/governance_top/investor/

2.資本構成

外国人株式保有比率	20%以上30%未満

【大株主の状況】更新

氏名又は名称	所有株式数(株)	割合(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	23,104,600	19.29
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	9,577,400	8.00
野村信託銀行株式会社(信託口)	2,667,600	2.23
JPモルガン証券株式会社	1,947,611	1.63
仲田　洋一	1,944,304	1.62
THE BANK OF NEW YORK MELLON 140051	1,823,300	1.52
ワイ.エヌ株式会社	1,678,000	1.40
野村信託銀行株式会社(投信口)	1,585,100	1.32
STATE STREET BANK WEST CLIENT － TREATY 505234	1,558,000	1.30
SMBC日興証券株式会社	1,200,560	1.00

支配株主(親会社を除く)の有無	―――

親会社の有無	なし

補足説明 更新

以下の大量保有報告書が公衆の縦覧に供されておりますが、当社として実質所有株式数の確認ができませんので、上記「大株主の状況」は株主名簿によっております。

1)株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループの関係会社である2社から2024年11月18日付で提出され、4,822千株保有している旨が記載されている大量保有報告書(変更報告書)
2)野村證券株式会社およびその関係会社である2社から2024年11月22日付で提出され、5,545千株保有している旨が記載されている大量保有報告書(変更報告書)

3. 企業属性

上場取引所及び市場区分	東京 プライム
決算期	12 月
業種	その他製品
直前事業年度末における(連結)従業員数	1000人以上
直前事業年度における(連結)売上高	100億円以上1000億円未満
直前事業年度末における連結子会社数	10社以上50社未満

4. 支配株主との取引等を行う際における少数株主の保護の方策に関する指針

---

5. その他コーポレート・ガバナンスに重要な影響を与えうる特別な事情

当社は親会社および上場子会社は有しておりません。

Ⅱ 経営上の意思決定、執行及び監督に係る経営管理組織その他のコーポレート・ガバナンス体制の状況

1. 機関構成・組織運営等に係る事項

組織形態	監査役設置会社

【取締役関係】

定款上の取締役の員数	11 名
定款上の取締役の任期	1 年
取締役会の議長	社外取締役
取締役の人数	9 名
社外取締役の選任状況	選任している
社外取締役の人数	5 名
社外取締役のうち独立役員に指定されている人数	5 名

会社との関係(1)

氏名	属性	会社との関係(※)										
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k
鳩山 玲人	他の会社の出身者											
林 千晶	他の会社の出身者											
山口 絵理子	他の会社の出身者											
三和 裕美子	学者											
永岡　英則	他の会社の出身者											

※ 会社との関係についての選択項目
※ 本人が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「○」、「過去」に該当している場合は「△」
※ 近親者が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「●」、「過去」に該当している場合は「▲」

a 上場会社又はその子会社の業務執行者
b 上場会社の親会社の業務執行者又は非業務執行取締役
c 上場会社の兄弟会社の業務執行者
d 上場会社を主要な取引先とする者又はその業務執行者
e 上場会社の主要な取引先又はその業務執行者
f 上場会社から役員報酬以外に多額の金銭その他の財産を得ているコンサルタント、会計専門家、法律専門家
g 上場会社の主要株主（当該主要株主が法人である場合には、当該法人の業務執行者）
h 上場会社の取引先（d、e及びfのいずれにも該当しないもの）の業務執行者（本人のみ）
i 社外役員の相互就任の関係にある先の業務執行者（本人のみ）
j 上場会社が寄付を行っている先の業務執行者（本人のみ）
k その他

会社との関係(2) 更新

氏名	独立役員	適合項目に関する補足説明	選任の理由

鳩山 玲人	○	鳩山氏の重要な兼職先であるトランス・コスモス株式会社と当社の間において取引がありますが、その取引額は年間１百万円未満（2023年12月期）と当社の連結売上高の１％未満であるため、同氏と一般株主との利益相反が生じるおそれはないと判断されることから独立役員に指定しております。 （重要な兼職の状況） 株式会社鳩山総合研究所代表取締役 トランス・コスモス株式会社社外取締役	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有しております。また、2023年３月からは、当社取締役会議長として活発な議論を引き出す議事運営を行うなど取締役会の実効性をさらに高めていただいております。社外取締役として、当該知見を活かした当社の経営戦略に対する有益な助言・提言の実施および取締役会議長としてのリーダーシップの発揮といった役割を果たしていただいていることから、社外取締役に選任いたしました。 さらに、上場管理等に関するガイドライン3-5.（3）の2に規定する要件および有価証券上場規程施行規則第211条第４項第６号等に規定する要件に該当せず、一般株主と利益相反が生じるおそれはないと判断されることから独立役員に指定しております。
林 千晶	○	林氏の重要な兼職先である株式会社ロフトワークと当社の間において取引がありますが、その取引額は年間２百万円（2023年12月期）と当社の連結売上高の１％未満であるため、同氏と一般株主との利益相反が生じるおそれはないと判断されることから独立役員に指定しております。 （重要な兼職の状況） 株式会社Q0代表取締役社長 株式会社ロフトワーク取締役 株式会社飛騨の森でクマは踊る取締役会長 株式会社ジンズホールディングス社外取締役	各種デザイン・プロジェクトを手がける株式会社ロフトワークを起業し、豊富なプロジェクト（Web、空間、コミュニティ、ビジネス等）のマネジメント経験を有しております。また、素材の新たな可能性を探求する「MTRL」（クリエーターとメーカーのためのプラットフォーム）の活動に積極的に携わり、さらには、MITメディアラボの所長補佐を務めるなど共創的ものづくりの豊富な経験を有し、ものづくりに関する数々の受賞歴も有しております。起業家として事業を牽引する一方、経産省の産業構造審議会をはじめとする各委員会で委員も務めており、社外取締役として、これらの豊富な見識と経験を活かし、Design Driven companyを掲げる当社の製品開発分野等業務執行への有益な助言・提言の実施といった役割を果たしていただいていることから、社外取締役に選任いたしました。 さらに、上場管理等に関するガイドライン3-5.（3）の2に規定する要件および有価証券上場規程施行規則第211条第４項第６号等に規定する要件に該当せず、一般株主と利益相反が生じるおそれはないと判断されることから独立役員に指定しております。
山口 絵理子	○	独立役員に指定しております。 （重要な兼職の状況） 株式会社マザーハウス代表取締役社長 MATRIGHOR Limited.取締役社 長瑪利嘉股份有限公司取締役	「途上国から世界に通用するブランドをつくる」を理念に株式会社マザーハウスを設立し、一貫して「本当にお客様が満足して頂けるもの作りを途上国で行う」ことを目指した事業を展開しております。また、当事業経営に加え、商品デザインの責任者として事業を牽引し、開発途上国における天然素材の可能性を追求するブランド創りから現地生産を展開し、地域を豊かにすることで消費活動に循環させる活動を行い、世界で活躍する女性起業家として国内外の様々な受賞歴を有しております。社外取締役として、これらの豊富な経験と高度な知見を活かし、海外事業のさらなる飛躍を目指してDesign Driven companyを掲げる当社の経営戦略等業務執行への有益な助言・提言の実施といった役割を果たしていただいていることから、社外取締役に選任いたしました。 さらに、上場管理等に関するガイドライン3-5.（3）の2に規定する要件および有価証券上場規程施行規則第211条第４項第６号等に規定する要件に該当せず、一般株主と利益相反が生じるおそれはないと判断されることから独立役員に指定しております。

三和 裕美子	○	独立役員に指定しております。 （重要な兼職の状況） 明治大学商学部専任教授 I-Oウェルス・アドバイザーズ株式会社代表取締役 全国市町村職員共済組合連合会資金運用委員 エーザイ株式会社社外取締役 地方職員共済組合年金資産運用検討委員会委員	機関投資家の発展とコーポレートガバナンス、機関投資家のエンゲージメント、ESG投資に関わる研究を進めており、ESGおよびコーポレートガバナンスの専門家であります。また財務・会計に関する知見を有し、資産運用教育事業を行う企業の経営者でもあることから、経営に関する高い見識と財務・会計を中心とした監督能力を有しております。ESGやコーポレートガバナンスの取り組みが重要視されている今日、これらの高度な見識および豊富な経験を活かし、Design Driven companyを掲げる当社の経営戦略およびコーポレートガバナンスの向上に対する有益な助言・提言の実施といった役割を果たしていただいていることから、社外取締役に選任いたしました。 さらに、上場管理等に関するガイドライン3-5.（3）の2に規定する要件および有価証券上場規程施行規則第211条第4項第6号等に規定する要件に該当せず、一般株主と利益相反が生じるおそれはないと判断されることから独立役員に指定しております。
永岡　英則	○	独立役員に指定しております。 （重要な兼職の状況） 株式会社CARTA HOLDINGS取締役CFO 株式会社CARTA VENTURES代表取締役 メドピア株式会社社外取締役	経営コンサルティング会社を経て、ベンチャー企業の立ち上げから取締役CFOとして現在に至るまでの豊富な経験で培った企業経営に関する高い知見を有しております。社外取締役として、当該知見をもって、当社の経営戦略に関する有益な助言・提言の実施といった役割を期待しております。当社取締役会を多様な専門性・経験等を有する取締役により構成することを考慮するとともに、同氏の経歴、専門性および能力から上記の期待される役割を果たしていただける人材であると判断し、新たに社外取締役に選任いたしました。 さらに、上場管理等に関するガイドライン3-5.（3）の2に規定する要件および有価証券上場規程施行規則第211条第4項第6号等に規定する要件に該当せず、一般株主と利益相反が生じるおそれはないと判断されることから独立役員に指定しております。

指名委員会又は報酬委員会に相当する任意の委員会の有無	あり

任意の委員会の設置状況、委員構成、委員長（議長）の属性

	委員会の名称	全委員（名）	常勤委員（名）	社内取締役（名）	社外取締役（名）	社外有識者（名）	その他（名）	委員長（議長）
指名委員会に相当する任意の委員会	指名委員会	5	0	2	3	0	0	社外取締役
報酬委員会に相当する任意の委員会	報酬委員会	5	0	2	3	0	0	社外取締役

補足説明

当社は、2018年12月３日開催の取締役会において任意の報酬委員会を、2019年９月２日開催の取締役会において任意の指名委員会を、各々設置することを決議しました。いずれも、取締役会の諮問機関として、委員の過半数を独立社外取締役とし、かつ、委員長を独立社外取締役とする任意の委員会であります。各委員会の開催要領その他の詳細につきましては、上記Ⅰ.【コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示】3.（3）の《役員報酬ポリシー》および同（4）の《役員指名ポリシー》をご参照ください。

【監査役関係】

監査役会の設置の有無	設置している

定款上の監査役の員数	4 名
監査役の人数	4 名

監査役、会計監査人、内部監査部門の連携状況

監査役、内部監査部門および会計監査人は、定期的な報告会のほか必要に応じて随時情報・意見交換を行うなど、相互の連携を図っております。
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とする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、かつ、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おります。また、代表取締役社長と定期的にミーティングを行い、会社の重要な課題等について報告を受けるとともに率直な意見交換も行っております。また、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、当社および国内外のグループ会社に対して、業務の有効性、効率性、コンプライアンスおよび資産保全の観点から、定期的に内部監査を実施しております。監査結果については、すべての取締役および監査役に報告され、改善提言およびフォローアップを実施しております。

社外監査役の選任状況	選任している
社外監査役の人数	2 名
社外監査役のうち独立役員に指定されている人数	1 名

会社との関係(1)

氏名	属性	会社との関係(※)											
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k	l	m
大津　広一	他の会社の出身者												△	
太子堂　厚子	弁護士													

※　会社との関係についての選択項目
※　本人が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「○」、「過去」に該当している場合は「△」
※　近親者が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「●」、「過去」に該当している場合は「▲」

a　上場会社又はその子会社の業務執行者
b　上場会社又はその子会社の非業務執行取締役又は会計参与
c　上場会社の親会社の業務執行者又は非業務執行取締役
d　上場会社の親会社の監査役
e　上場会社の兄弟会社の業務執行者
f　上場会社を主要な取引先とする者又はその業務執行者
g　上場会社の主要な取引先又はその業務執行者
h　上場会社から役員報酬以外に多額の金銭その他の財産を得ているコンサルタント、会計専門家、法律専門家
i　上場会社の主要株主（当該主要株主が法人である場合には、当該法人の業務執行者）
j　上場会社の取引先（f、g及びhのいずれにも該当しないもの）の業務執行者（本人のみ）
k　社外役員の相互就任の関係にある先の業務執行者（本人のみ）
l　上場会社が寄付を行っている先の業務執行者（本人のみ）
m　その他

会社との関係(2)

氏名	独立役員	適合項目に関する補足説明	選任の理由

大津　広一	○	大津氏は早稲田大学大学院経営管理研究科非常勤講師であり、当社は同大学に対して年間2百万円（2019年1月期実績）の寄付を行っておりましたが、上記のとおり年間の寄付金額は僅少であるため、同氏と一般株主との利益相反が生じるおそれはないと判断されることから独立役員に指定しております。 （重要な兼職の状況） 株式会社オオツ・インターナショナル代表取締役社長 ビジネス・ブレークスルー大学大学院客員教授	会計・財務領域における高い専門性と先見性のある深い知見および高所大所からの経営に関する提案・提言経験やコーポレート・ファイナンス領域に関する諸教育機関の講師経験を豊富に有しており、これらの高い専門性および豊富な知見・経験に基づく助言・提言を通じて、現在、社外監査役としての職務を適切に遂行していただいていることから社外監査役に選任いたしました。上場管理等に関するガイドライン3-5.（3）の2に規定する要件および有価証券上場規程施行規則第211条第4項第6号等に規定する要件のうち、有価証券上場規程施行規則第211条第4項第6号jに該当しているものの、左記のとおり僅少であり、一般株主と利益相反が生じるおそれはないと判断されることから独立役員に指定しております。
太子堂　厚子		太子堂氏は、上場管理等に関するガイドライン3-5.（3）の2に規定する要件および有価証券上場規程施行規則第211条第4項第6号等に規定する要件に該当せず、同氏と一般株主との間に利益相反を生じるおそれがないと判断しておりますが、同氏の所属する森・濱田松本法律事務所のルールに従い、独立役員として指定、届け出は行っておりません。 （重要な兼職の状況） 森・濱田松本法律事務所パートナー JCOM株式会社社外監査役 株式会社T&Dホールディングス社外取締役・監査等委員	弁護士としての高い専門的知見および、グローバルな企業経営における様々なリスクに関する高い見識ならびに特にコーポレートガバナンス、内部統制分野に関して弁護士として、多くの企業経営の問題解決に関与された豊富な経験を有しており、これらの高い専門性および豊富な知見・経験に基づいた助言・提言を通じて、現在、社外監査役としての職務を適切に遂行していただいていることから社外監査役に選任いたしました。

【独立役員関係】

独立役員の人数	6 名

その他独立役員に関する事項

2023年12月期（2023年1月1日～2023年12月31日）における主な活動は以下のとおりです。

鳩山 玲人
当事業年度に開催された取締役会7回およびガバナンス委員会6回すべてに出席しました。鳩山氏は、取締役会議長として活発な議論を引き出す議事運営を行うとともに、主に、事業会社でのグローバルな事業戦略およびコーポレートガバナンス等に関する豊富な知識と経験に基づいて、取締役会等において新規事業（事業ポートフォリオ）、人的資本/女性の起用および第8次中期経営計画の進捗等の確認に際して、当社の経営戦略・事業戦略・人材戦略等へ意見・質問しており、同氏に期待される役割を適切に果たしております。加えて、ガバナンス委員会の委員長として、上記の知識および経験に基づいてコーポレートガバナンスの向上につながる意見を述べるとともに、各委員の意見をまとめ、委員長としての責務を果たしております。

林 千晶
当事業年度に開催された取締役会7回およびガバナンス委員会6回すべてに、2023年3月30日の任意の報酬委員会委員就任以降に開催された任意の報酬委員会3回すべてに出席しました。林氏は、主に、事業会社の経営経験およびデザイン・ものづくりの豊富な知識と経験に基づいて、取締役会等において新規事業（事業ポートフォリオ）、人的資本/女性の起用および第8次中期経営計画の進捗等の確認に際して、当社の経営戦略・事業戦略・人材戦略へ意見・質問しており、同氏に期待される役割を適切に果たしております。加えて、任意の報酬委員会においては、役員の報酬に関して独立かつ客観的な立場から意見を述べており、ガバナンス委員会においても、上記の知識および経験に基づいてコーポレートガバナンスの向上につながる意見を述べております。

山口 絵理子
当事業年度に開催された取締役会7回すべておよび任意の指名委員会7回のうち6回に、2023年3月30日の任意の報酬委員会委員退任以前に開催された任意の報酬委員会2回すべてに出席しました。山口氏は、主に、開発途上国におけるものづくり・ブランド創りを目指した事業展開によって培われた豊富な経験および高度な知見に基づいて、取締役会等において新規事業（事業ポートフォリオ）、人的資本/女性の起用および第8次中期経営計画の進捗等の確認に際して、当社の経営戦略・事業戦略・人材戦略へ意見・質問しており、同氏に期待される役割を適切に果たしております。加えて、任意の報酬委員会および任意の指名委員会においても、役員の報酬および指名に関して独立かつ客観的な立場から意見を述べております。

三和 裕美子
当事業年度に開催された取締役会7回、任意の報酬委員会5回および任意の指名委員会7回すべてに出席しました。三和氏は、主に、ESGおよびコーポレートガバナンスの専門家としての高度な知見および豊富な経験に基づいて、取締役会等において新規事業（事業ポートフォリオ）、人的資本/女性の起用および第8次中期経営計画の進捗等の確認に際して、当社の経営戦略・事業戦略・人材戦略へ意見・質問しており、同氏に期待される役割を適切に果たしております。加えて、任意の報酬委員会および任意の指名委員会においても、役員の報酬および指名に関して独立かつ客観的な立場から意見を述べております。

永岡 英則

2024年３月28日開催の当社第67期定時株主総会において社外取締役に選任され、就任いたしました。

大津 広一
当事業年度に開催された取締役会７回および監査役会８回すべてに、ガバナンス委員会６回のうち５回に出席しました。また、当社およびグループ会社の監査に関する報告等を受ける中で、会計・財務領域に軸足を置いた経営コンサルティングおよび諸教育機関における教授・講師経験を活かして意見を述べるなど、取締役会の意思決定の妥当性・適正性を確保するための助言・提言を行っております。加えて、ガバナンス委員会においても、上記の豊富な経験に基づいてコーポレートガバナンスの向上につながる意見を述べております。

太子堂 厚子
当事業年度に開催された取締役会７回、監査役会８回およびガバナンス委員会６回すべてに出席しました。また、当社およびグループ会社の監査に関する報告等を受ける中で、主に弁護士としての専門的見地から意見を述べるなど、取締役会の意思決定の妥当性・適正性を確保するための助言・提言を行っております。加えて、ガバナンス委員会においても、弁護士としての知識および経験に基づいてコーポレートガバナンスの向上につながる意見を述べております。

【インセンティブ関係】

取締役へのインセンティブ付与に関する施策の実施状況	業績連動報酬制度の導入

該当項目に関する補足説明

当社は、当社の取締役（社外取締役を除く）を対象とする短期業績に連動するインセンティブ報酬としての「賞与」、中長期業績に連動するインセンティブ報酬としての「株式報酬」制度を導入しております。当該制度の詳細につきましては、下記の「報酬の額又はその算定方法の決定方針の開示内容」および上記Ⅰ.【コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示】3.（3）の《役員報酬ポリシー》をご参照ください。

ストックオプションの付与対象者	

該当項目に関する補足説明

―――

【取締役報酬関係】

（個別の取締役報酬の）開示状況	一部のものだけ個別開示

該当項目に関する補足説明

第67期（2023年12月期）における当社の取締役に支払った報酬等の総額は以下のとおり（ただし、2023年３月30日開催の第66期定時株主総会終結の時をもって退任した取締役２名を含んでおります。）であり、事業報告および有価証券報告書において開示しております。
取締役11名 287百万円（うち社外取締役５名 66百万円）

また、報酬総額が１億円以上である取締役は、有価証券報告書において、個別開示を行っております。

報酬の額又はその算定方法の決定方針の有無	あり

報酬の額又はその算定方法の決定方針の開示内容

詳細につきましては上記Ⅰ.【コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示】3.（3）の《役員報酬ポリシー》をご参照ください。なお、取締役に対する退職慰労金制度につきましては、2019年４月25日開催の第62期定時株主総会終結の時をもって廃止いたしました。

【社外取締役（社外監査役）のサポート体制】

社外取締役および社外監査役に対しては、取締役会の議事内容に関わる資料の事前送付に加えて、事前説明会も実施しております。
また、経営会議の議事録については、社外取締役および社外監査役に共有しており、加えて、社外監査役に対しては、監査役会等の機会や必要に応じて、常勤監査役から、経営会議の議事内容、監査報告会の内容等について説明を行っております。

2. 業務執行、監査・監督、指名、報酬決定等の機能に係る事項（現状のコーポレート・ガバナンス体制の概要）

（1）経営体制の概要および人員構成
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おります。現在の主たる経営体制（会議体）は、独立社外取締役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おります。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おります。

（2）取締役会および諮問機関
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おります。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おりましたが、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おります。なお、取締役会とは別の機会として、各取締役および監査役間における当社グループに関する情報の非対称性を解消し、中長期的な視点で当社グループの経営課題・経営戦略等について議論することを目的とした「未来戦略会議」も年2回設定しております。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も設置し、活動しております。

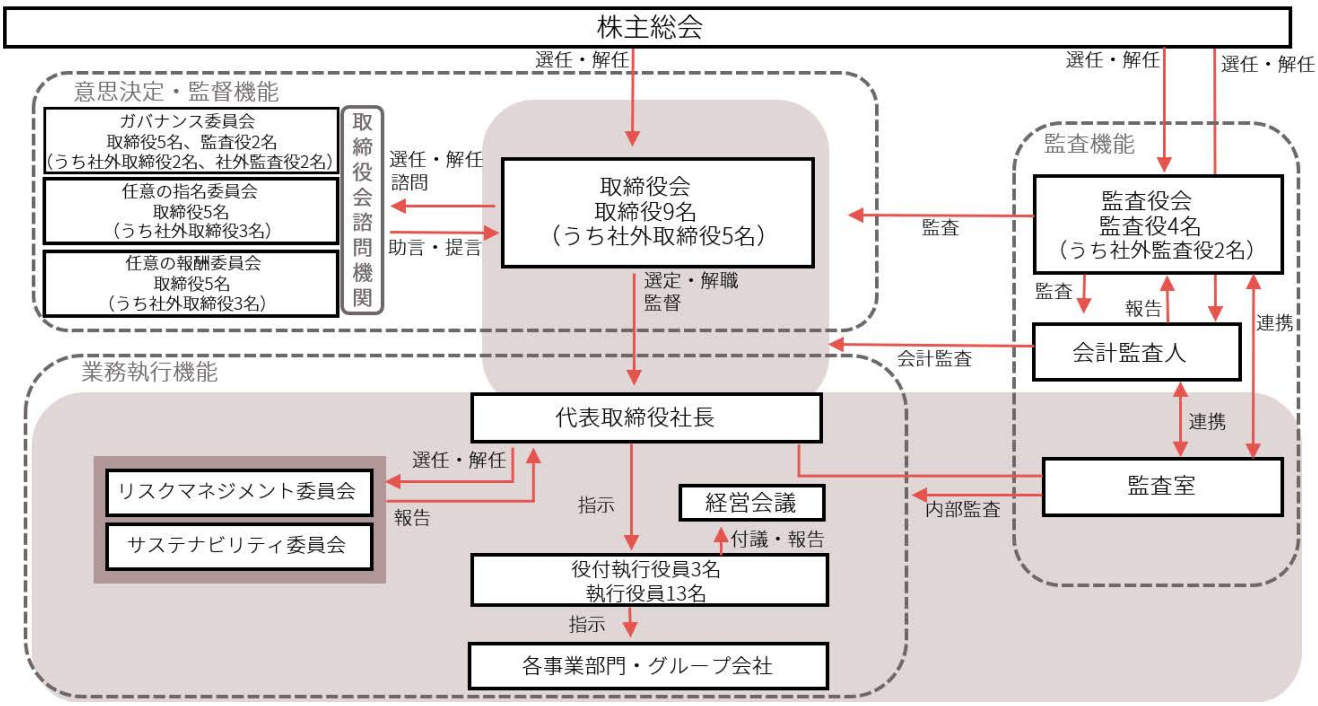
（3）経営会議
代表取締役社長を議長とする経営会議を月2回程度の頻度で開催し、現場に立脚した視点で課題の早期解決を図っております。

（4）監査部門
1）監査役は、取締役会だけでなく、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、かつ、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おります。また、代表取締役社長と定期的にミーティングを行い、会社の重要な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おります。
2）監査役、監査室および会計監査人は、定期的な報告会のほかに必要に応じて随時情報交換、意見交換を行うなど、相互に連携を図っております。当社第67期（2023年12月期）の会計監査業務を執行した公認会計士は業務執行社員の塩谷岳志氏および平岡伸也氏であり、PwC Japan有限責任監査法人に所属しております。
3）内部監査機能として、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、当社および国内外のグループ会社に対して、業務の有効性、効率性、コンプライアンスおよび資産保全の観点から、定期的に内部監査を実施しております。監査結果については、すべての取締役および監査役に報告され、改善提言およびフォローアップを実施しております。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、全社的内部統制、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。

（5）役員の責任限定
当社は、取締役（業務執行取締役を除く。）および監査役との間において、会社法第427条第1項の規定に基づき、会社法第423条第1項の賠償責任を限定する契約を締結しております。当該契約に基づく取締役（業務執行取締役を除く。）および社外監査役の損害賠償責任の限度額は、会社法第425条第1項各号に定める金額の合計額です。

3. 現状のコーポレート・ガバナンス体制を選択している理由

当社は、上場以来、取締役会と監査役会を中心とする現在の経営形態のもと、今日に至るまで順調に業績を伸ばしてまいりましたので、この体制は効果的に機能してきたと考えております。加えて、2015年以降社外取締役を選任・増員することで取締役会の多様性を拡充させ、2023年3月からは取締役会議長を独立社外取締役とすることによって取締役会の監督機能を強化する他、取締役会の諮問機関の設置および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おります。



Ⅲ 株主その他の利害関係者に関する施策の実施状況

1. 株主総会の活性化及び議決権行使の円滑化に向けての取組み状況

	補足説明
株主総会招集通知の早期発送	株主総会開催3週間前に発送しております。
電磁的方法による議決権の行使	パソコン、スマートフォンまたは携帯電話から、当社が指定する株主名簿管理人の議決権行使サイトにて議決権を行使できる環境を整えております。
議決権電子行使プラットフォームへの参加その他機関投資家の議決権行使環境向上に向けた取組み	機関投資家の議決権行使の環境向上を図るために、株式会社ICJが運営する機関投資家向け議決権電子行使プラットフォームに参加しております。
招集通知（要約）の英文での提供	当社のコーポレートおよび東京証券取引所のホームページに掲載しております。
その他	主総会開催の約1か月前に当社のコーポレートサイトおよび東京証券取引所のホームページ等に招集通知（日本語・英語）を掲載し、当社コーポレートサイトにおいて議決権行使結果（日本語・英語）を開示しております。 また、信託銀行等の名義で当社株式を保有する投資家が株主総会に出席することを希望する場合には、予め所定の手続きを経ることで、株主総会会場内で傍聴いただけます。なお、所定の手続きにつきましては、当社コーポレートサイトにおいて開示しております。 さらに、株主総会開催時間中の手話通訳対応、臨時託児所の設置など、より多くの株主の皆様に参加いただける株主総会運営を行っております。なお、当日ご来場されない株主の皆様にも株主総会の様子をご覧いただけるよう、インターネットによるライブ配信も実施しております。

2. IRに関する活動状況

	補足説明	代表者自身による説明の有無
ディスクロージャーポリシーの作成・公表	当社コーポレートサイトにてディスクロージャー・ポリシーを掲載しております。以下URLをご参照ください。 https://www.pigeon.co.jp/ir/management/disclosure/	
アナリスト・機関投資家向けに定期的説明会を開催	決算説明会は第2四半期および期末決算時の年2回代表取締役社長参加にて実施しております。また、第1四半期および第3四半期についても電話会議を開催し、決算の説明・質疑応答を行っております。加えて、スモールミーティングや個別ミーティングは随時実施しており、代表取締役社長等が参加しております。	あり
海外投資家向けに定期的説明会を開催	年に数回、国内外において証券会社主催のカンファレンス等に参加しており、代表取締役社長が同席する場合もあります。	あり
IR資料のホームページ掲載	当社のコーポレートサイトにはIRサイトを作成し、日本語(https://www.pigeon.co.jp/ir/)および英語(https://www.pigeon.com/ir/)にてIR資料を開示しております。 IR資料として、決算短信、決算説明会資料、統合報告書、インベスターズガイド、ファクトシート、決算情報以外の適時開示資料、有価証券報告書、四半期報告書、株主総会関連資料、本報告書等を掲載しております。	
IRに関する部署（担当者）の設置	経営戦略部を設置しIR活動を推進しております。責任者は執行役員経営戦略本部長が担当しております。	

3. ステークホルダーの立場の尊重に係る取組み状況

	補足説明

社内規程等によりステークホルダーの立場の尊重について規定	当社は、コンプライアンス（法令および企業倫理の遵守）経営を実践するための普遍的な企業倫理指針を定め、その中に明記しております。 ＜企業倫理指針＞ 1. ピジョンは、Pigeon DNA・Pigeon Wayのもと、企業活動のあらゆる場面において、常に高い倫理観をもち、コンプライアンス重視の経営を推進し、企業としての社会的責任を果たします。 2. ピジョンはお客様の喜び、幸せ、感動を追求して、安全、有用、高品質な商品およびサービスを提供し、持続可能な経済成長と社会課題の解決を図ります。 3. ピジョンは、地域社会の文化を尊重し、社会との調和を図り、良き企業市民として、広く社会貢献を推進します。 4. ピジョンは、あらゆる企業活動において、限りのある地球環境に配慮し、環境対策に積極的に取り組みます。 5. ピジョンはすべての企業活動において、すべての人々の人権を尊重した行動をします。 6. ピジョンは、いかなるときも社員の多様性・個性を尊重し、健康と安全に配慮した働きやすい職場環境を提供します。また、自己実現できる、働き甲斐のある職場を実現します。 7. ピジョンは、健全な成長のため、企業活動において公正かつ自由な競争ならびに適正な取引、責任ある調達を行います。また、政治、行政と健全な関係を保ちます。 8. ピジョンは、企業情報を適切に管理・活用し、効率的な経営を推進します。 9. ピジョンは、あらゆるステークホルダーと建設的対話を継続し、ステークホルダーからの声を商品・サービスの改良または開発および企業価値の向上に活かすとともに、企業情報を積極的かつ適時・適切、公正に開示します。 10. ピジョンは、この企業倫理綱領を全社一体となって実現し、そのための実効性のあるコーポレートガバナンスを構築し、維持し、発展させます。
環境保全活動、CSR活動等の実施	当社グループはPigeon DNA・Pigeon Wayのもと、価値創出の基盤をつくり、経済価値・社会価値の創出を両立するビジネスに転換し、「存在意義」を実現するために取り組むべき課題を重要課題（マテリアリティ）として設定しております。 「環境負荷軽減」、「社会課題への貢献」を重要課題として設定し、取り組み状況はコーポレートサイトにて開示しております。 ・重要課題（マテリアリティ） https://www.pigeon.co.jp/sustainability/policy/ ・サステナビリティ https://www.pigeon.co.jp/sustainability/
ステークホルダーに対する情報提供に係る方針等の策定	上記の企業倫理指針のもとに定められた行動規範において、以下のとおり、ステークホルダーに対する情報提供に関する当社の姿勢を明記しております。 ・情報の開示は、会社法、金融商品取引法をはじめ関係規則を遵守し、適時・適切に行います。 ・当社が保有する企業機密や契約によって秘密保持義務が課されている情報を除き、ステークホルダーに対し、正確でタイムリーな開示に努め、企業活動の透明性を維持します。 ・広報活動を通じて常に社会とのよきコミュニケーションを図るとともに、開示した情報に対する批判・意見等は真摯に受け止めて企業活動に生かします。

Ⅳ 内部統制システム等に関する事項

1. 内部統制システムに関する基本的な考え方及びその整備状況

当社は、会社法および会社法施行規則に基づき、以下のとおり、内部統制システム構築に関する基本方針を決定しております。

（1）当社の取締役および従業員ならびに子会社の取締役等および従業員の職務執行が、法令・定款に適合することを確保するための体制
1）当社では、社員一人ひとりが大切にする企業理念として「Pigeon DNA・Pigeon Way」を設定している。「Pigeon DNA」は「経営理念」「社是」で構成されており、ピジョンの核であり、この先も貫いていくものである。「Pigeon Way」は「存在意義」「基本となる価値観」「行動原則」で構成されており、当社グループの役員および従業員の“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。このPigeon DNAとPigeon Wayに基づき企業倫理指針と行動規範からなる企業倫理綱領等のコンプライアンス関連規程を定め、当社グループの役員および従業員が法令はもとよりすべての社会規範およびその精神を遵守し、高い倫理観をもって行動するための規範として位置付けている。
2）当社グループにおけるコンプライアンスを適切かつ円滑に推進するため、GHO（Global Head Office）担当取締役を委員長とするリスクマネジメント委員会において、コンプライアンス統括部門および同責任者を選任する。コンプライアンス統括部門は、コンプライアンスに関する規程その他の仕組みの制定・維持、コンプライアンス教育を中心とする啓蒙の主導・推進という役割を担い、また、コンプライアンスにかかるインシデント等の問題が発生した場合には、リスクマネジメント委員会と連携し、案件の内容や性質に応じて外部弁護士へも適宜相談等を行った上で、当該問題への対応を行う。
3）社内通報制度として「スピークアップ窓口」、取引先通報制度として「ピジョン・パートナーズライン」を設置し、不正行為の早期発見を図る。社内外で問題が発見された場合には、連絡・相談者の保護に十分配慮した上で、事実関係の調査を実施する。リスクマネジメント委員会は、当該調査結果等をもとに、問題解決のための対応部門を決定し、決定した対応部門とともに対処や是正措置等の要否およびその内容を決定し、実施を主導する。なお、当該内容は、上位会議（経営会議または取締役会）に報告されるものとする。
4）反社会的勢力との関係排除を行動規範に定め、教育・研修を実施するとともに、不当要求防止責任者の選任など実践的運用のための社内体制を整備し徹底する。

（2）取締役の職務の執行に係る情報の保存および管理に関する体制
取締役の職務の執行に係る情報については、文書管理規程、秘密情報管理細則およびIT管理規程に従い文書または電磁的媒体に記録し保存する。取締役および監査役は、これらの文書等を常時閲覧できるものとする。

（3）当社および子会社の損失の危険の管理に関する規程その他の体制
1）当社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、代表取締役社長のもとに、GHO担当取締役を委員長、事業セグメント（日本事業、中国事業、シンガポール事業、ランシノ事業）の統括責任者および経営戦略本部長を委員とするGHOリスクマネジメント委員会を設置する。同委員会は、各事業セグメントから集約した2）に掲げる重点リスク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し、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・実施する。加えて、GHOリスクマネジメント委員会のもとに、事業セグメント毎に、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する。同委員会は、各々の事業セグメントに係るリスク情報を、同セグメント下の子会社に係るリスク情報をも含め、収集し、分析・評価し、対応策を検討・実施する。
2）当社グループは、重点リスクとして、「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」「顧客苦情リスク」を設定し、当該重点リスクに関しては、GHOリスクマネジメント委員会および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、特にグループ横断でのリスク管理およびリスクへの対応を行う。
3）内部監査部門は、経営戦略担当部門、経理財務担当部門、法務担当部門および人事総務担当部門と連携して、各部門および子会社のリスク管理の状況を監査する。
4）大規模災害等、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ないし事業継続計画（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する。

（4）取締役の職務の執行が効率的に行われていることを確保するための体制
1）中期経営計画および単年度の経営計画の策定により、会社として達成すべき目標を明確化し、経営の最重要課題を確実に実行する。
2）取締役会は、経営の意思決定を合理的かつ効率的に行うとともに、会社は、経営戦略に対する助言と意思決定の客観性およびコーポレートガバナンスの向上を目的として社外取締役を選任する。さらに社外取締役による問題提起を含め社内外の取締役および監査役の活発な意見を引き出す運営を行い、業務執行の管理監督機能を強化する。また、委任型執行役員制度および執行役員制度により経営の意思決定・監督機能と業務執行の相互連携を図るとともに取締役の執行責任を明確化する。
3）取締役会の機能を強化、充実させるため、全ての常勤取締役および上級執行役員が出席する経営会議を毎月2回程度の頻度で開催し、業務執行および重要施策の意思決定を機動的に行うことにより課題の早期解決を図る。

（5）当社および子会社からなる企業集団における業務の適正を確保するための体制
1）当社は、職務分掌・権限規程を定めて各部署の職務範囲および各職務の承認プロセスを明確にし、当該規程に基づいて取締役および従業員は業務を遂行する。また、グループ会社管理規程において当社子会社の当社への承認事項および報告事項を定め、当社子会社は当該規程に基づいて必要となる当社からの承認または当社への報告を経たうえで業務を遂行する。
2）本部長は、主管する子会社の取締役に対し業務執行状況を適宜確認し、四半期ごとに子会社の業績および業務執行状況を当社の取締役会に報告する。
3）監査役は、定期的に子会社取締役による業務執行状況を監査するほか、子会社監査役との連携により内部統制の整備および運用状況を監視する。なお、当社および子会社の監査役は必要に応じて監査役連絡会を実施する。
4）内部監査部門は、当社グループ全体の業務執行の適法性、効率性の実施状況を監査する。
5）財務報告の信頼性および適正性を確保するため、当社およびグループ会社は金融商品取引法の定めに従い、健全な内部統制環境の確保に努め、全社レベルで統制活動を強化し、有効かつ正当な評価ができるよう内部統制システムを構築し、適切な運用に努める。

（6）監査役がその職務を補助すべき従業員を置くことを求めた場合における当該従業員に関する事項ならびにその従業員の取締役からの独立性および監査役の指示の実効性に関する事項
監査役の求めに応じて補助者を置くものとし、補助者を置いた場合の当該補助者の人事については監査役の意見を尊重する。また、監査役の補助者への指示は取締役から独立して行われるものとし、補助者は監査役の指示に基づきその業務を行う。

（7）当社の取締役および従業員ならびに子会社の取締役・監査役等および従業員が監査役に報告するための体制その他の監査役への報告に関する体制
1）取締役および従業員は、監査役に対して、法定の事項以外に当社および当社グループに重大な影響をおよぼす事項、内部監査の状況、スピークアップ窓口による通報状況をすみやかに報告する。

2）監査役は、取締役会のみならず経営会議に出席し、審議事項に関して必要があるとき、または求めに応じて意見を述べることができる。
3）取締役会および経営会議の議事の経過の要領および結果は、都度、経営戦略担当部門より監査役に通知される。
4）当社の取締役および従業員ならびに子会社の取締役・監査役等および従業員またはこれらの者から報告を受けた者は、当社グループに著しい影響を及ぼす事項、当社グループに著しい損害を及ぼす事項またはコンプライアンス上重要な事項について、スピークアップ窓口を通じて直接監査役に報告することができる。なお、報告者に対して不利益な取り扱いを行わないものとする。
5）会社は、監査役または監査役会から監査役の職務の執行について生じた合理的な費用または償還の請求があった場合はすみやかに処理をするものとする。

（8）その他監査役の監査が実効的に行われることを確保するための体制
社外監査役には主に公認会計士または弁護士等の財務、法務など企業活動に対する見識豊富な人材を登用し、監査役監査の環境充実を図るとともに、内部監査部門との連携により適切で効果的な監査業務の遂行を図る。

2. 反社会的勢力排除に向けた基本的な考え方及びその整備状況

反社会的勢力との関係排除を行動規範に定め、教育・研修を実施するとともに、不当要求防止責任者の選任など実践的運用のための社内体制を整備し徹底しております。

Vその他

1. 買収防衛策の導入の有無

買収防衛策の導入の有無	なし

該当項目に関する補足説明

当社は、2008年３月６日開催の取締役会において、当社の企業価値および株主共同の利益を確保・向上させることを目的として、当社の会社の支配に関する基本方針（以下「本基本方針」といいます）を定め、本基本方針に照らして不適切な者によって当社の財務および事業の方針の決定が支配されることを防止するための取り組みの一つとして、2008年４月28日開催の第51期定時株主総会の決議により承認を得て、「当社株式の大規模買付行為に関する対応策（買収防衛策）」（以下「本プラン」といいます）を導入しておりましたが、法制度の改正等により株式の大規模買付行為に関する手続が一部整備された状況も勘案し、中期経営計画を着実に実行していくことこそが、当社の企業価値ひいては株主共同の利益の確保・向上につながるものと判断し、2011年３月７日開催の取締役会の決議により、2011年４月27日開催の第54期定時株主総会終結の時をもって本基本方針を廃止し、本プランは有効期限が満了いたしました。
なお、当社は、本プランの有効期間満了後も引き続き、当社株式の取引や異動の状況を把握し、万一大規模買付行為を行う者（以下「大規模買付者」といいます）が出現した場合、当社の社外監査役および社外専門家等の意見等を慎重に考慮のうえ、当該大規模買付者の提案内容の評価を行い、必要に応じて当該大規模買付者との交渉を行うものとしております。さらに、もしすみやかな措置を講じなければ、当社の企業価値および株主共同の利益を毀損する恐れがあると合理的に判断されるときには、株主の皆様から経営を負託された当社取締役会の当然の責務として、大規模買付者に対して情報開示を積極的に求め、株主の皆様が適切な判断を行うための情報と時間の確保に努めるとともに、必要に応じて会社法、金融商品取引法その他関係法令の許容する範囲内において最も適切と考えられる具体的な対抗策の要否および内容等をすみやかに決定し、実行する措置を講じることにより、当社の企業価値および株主共同の利益の確保に努めてまいります。

2. その他コーポレート・ガバナンス体制等に関する事項

■内部統制システムの整備の状況
当社は、2006年５月22日開催の取締役会において、会社法および会社法施行規則に基づき、取締役の職務の執行が法令および定款に適合することを確保するための体制その他会社の業務の適正を確保するための体制（内部統制システム基本方針）について決議いたしました。当社取締役会は、本方針について適宜見直しを行い継続的な改善を図っております。また、金融商品取引法に基づく財務報告に係る内部統制の構築およびその他の対応については、監査室および経理財務本部その他関係部門が連携して活動しております。

■リスクマネジメント
当社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、代表取締役社長のもとに、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もとに、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おります。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おります。GHOリスクマネジメント委員会は、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・実施しております。特に、重点リスクとして設定している「コンプライアンス」「財務」「情報セキュリティ」「SCM（サプライチェーンマネジメント）」「顧客苦情」については、GHOリスクマネジメント委員会および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・実施を行っております。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、同セグメント下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・実施しております。
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。GHOリスクマネジメント委員会が当社グループのリスクにかかる情報として取り纏めた上で、年に１回取締役会へ報告しております。また、発生したインシデントの内容およびその対応結果等についても、適宜GHOリスクマネジメント委員会から取締役会へ報告しております。

■コンプライアンス
当社グループにおいては、「(1)コンプライアンスに関するルール（体制・仕組み）」、「(2)コンプライアンス教育」および「(3)コンプライアンスモニタリング」を軸として、コンプライアンスに関する取り組みを行っております。また、取り組みの検討・実施に際しては、①コンプライアンス違反が起こらないように、②コンプライアンス違反を早期に発見・是正するために、という観点をもって行うこととしております。
なお、コンプライアンスに関する活動については、毎年取締役会に報告されております。
(1)コンプライアンスに関するルール（体制・仕組み）について
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も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様々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」を定めております。この企業倫理綱領は、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、より高い倫理観をも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厚い信頼・支持を得るための指針となるものです。さらに、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、具体的に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」を定めております。
加えて、コンプライアンス違反を早期に発見、是正することを目的に、内部通報制度として、「スピークアップ窓口」（当社グループ社員用、窓口は監査役、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）を各々設置しております。2023年からは、当社グループ社員用の窓口に匿名性確保および複数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、対応結果をうけ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おります。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おります。なお、2023年度におけるスピークアップ窓口通報件数は6件、ピジョン・パートナーズライン通報件数は0件となっております。
(2)コンプライアンス教育について
当社グループでは、上記のルール（「Pigeon DNA・Pigeon Way」、企業倫理綱領、コンプライアンスポリシー）および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教育を実施することにより、当社グループのすべての社員に対するコンプライアンスの浸透を図って

おります。
2023年は、内部通報制度およびコンプライアンスポリシーを重点的に取り上げて研修を実施しました。具体的には、当社グループのすべての社員に対して、独自の資料に基づいて2023年から導入した内部通報制度のシステムの利用方法についての説明およびケーススタディを用いたコンプライアンスポリシーの解説を行いました。研修後には受講者へのアンケートを行い、教育・研修内容の改善に活かしております。加えて、当社および国内グループ全社の社員に内部通報制度およびコンプライアンスポリシーをテーマとして「ピジョンコンプライアンス通信」を月１回配信し、社員が日常業務において身につけておくべきコンプライアンスの浸透を図りました。
⑶コンプライアンスモニタリングについて
当社グループでは、定期的に、当社および国内・海外グループ全社の社員に対して、コンプライアンスモニタリングを実施しております。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に関するルール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を図ることを目的に実施しております。
2023年はコンプライアンスモニタリングを実施し、グループ全体およびグループ各社等の単位で結果を整理、分析を行いました。グループ全体での課題としては、その制度趣旨や利用者保護の内容も含めた内部通報制度の周知不十分、業績優先の傾向が見られる点などがあげられるため、2024年以降におけるコンプライアンスに関する取り組みとして、内部通報制度の周知・理解浸透、コンプライアンス重要性（優先）の理解に繋がる具体策の検討、実施を行うこととしております。

■個人情報および情報セキュリティ
当社グループは商品、サービス、情報をお客様にお届けするうえで情報セキュリティと個人情報保護を重要課題の一つとして位置付けており、各々に対するリスクの検討と対策をリスクマネジメント委員会において協議し、情報セキュリティ部門ないし法務部門その他の所管部門にてその対策を実施するという体制を採ることで、情報セキュリティおよび個人情報の管理強化に取り組んでおります。
なお、個人情報の保護体制については、2005年７月に「プライバシーマーク制度」を運営する財団法人日本情報処理開発協会（現 一般財団法人日本情報経済社会推進協会）より、JIS Q 15001：1999「個人情報保護に関するコンプライアンス・プログラムの要求事項」（現JIS Q 15001：2006個人情報保護マネジメントシステム）に準拠して個人情報を適正に取り扱っている事業者であることの証として2007年に「プライバシーマーク」の認定を受け、その後2年ごとに更新し、2023年も認定を取得しております。

■サステナビリティ
当社グループのサステナビリティ経営を中長期的な視野で深耕するため、GHO担当取締役を委員長とし、各事業本部長、経営戦略本部長を委員とする「サステナビリティ委員会」を設置しております。当委員会を年2回以上開催し、当社グループのESG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、重要課題解決に向けた取り組みの進捗状況のレビューを行い、グループ全体としてサステナビリティの推進を図っております。

■IR活動
IR活動においては、第2四半期および通期の決算説明会、第１四半期および第3四半期の電話会議による決算説明会、中期経営計画説明会、コーポレートサイトの充実（日本語版、英語版）等を図っております。さらに、経営内容の透明性、信頼性の一層の向上を目指し、IR部門の担当取締役のほか、代表取締役社長および社内の各取締役に加え、社外取締役も参加した国内外IR活動を検討・実施するなど、機関投資家をはじめ株主の皆様に対してのIR活動を積極的に推進し、迅速かつ正確な情報開示やコミュニケーション強化に努めております。

■適時開示体制の概要
１．適時開示に係わる社内体制
当社グループの情報開示に対する基本的な考え方をまとめた「ディスクロージャー・ポリシー」を制定し、当社コーポレートサイト等において公表しております。（https://www.pigeon.co.jp/ir/management/disclosure/）
本ポリシーの精神を実現するべく、当社グループに関する重要な財務的・社会的・環境的側面の情報が公正かつ適時・適切に開示されるよう、IR担当部門である経営戦略部を中心とした適時開示体制を整備しており、その運用にあたっております。

２．適時開示に係わる社内体制のチェック機能
・当社では内部監査部門として、当社の内部統制の整備および内部監査を所轄する監査室を設置し、グループ各社の内部統制の整備および内部監査体制の向上を図っております。
・株主・投資家の皆様、地域社会をはじめとするあらゆるステークホルダーへの公正かつ適時・適切な会社情報の開示が行われているかどうかを検証するために、当社グループにおける情報開示プロセスに係わる内部統制について監査室が定期的に内部監査を実施しております。内部監査の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されております。